



校長
鼎談

管理職の「本気」と「覚悟」が 学校を変える

大阪府立箕面高校

日野田直彦

横浜市中川西中学校

平川理恵

私立・札幌新陽高校

荒井優

変わられません。
日野田▼自分も海外の教育制度との差を痛感しています。国内外の日本

は売却しましたが、私がやりたいのはやはり教育。ならば周辺事業ではなくど真ん中で働きたいと考え、横浜市の民間人校長募集に応じたのです。ですから場所は変わっても「日本に勇気と元気と活力を」という思いは今も

——本日はありがとうございます。早速ですが、教育に携わるようになった経緯から教えてください。
平川▼8年目になりますが、中学校の校長として働くなど考えてもいませんでした。きっかけは企業在職時に留学を経験したこと。帰国後、留学幹旋会社を立ち上げ、「日本に勇気と元気と活力を」というミッションのもと、留学に不安を抱える方々の背中を押してきました。月に一度は海外に足を運び日本との教育制度の違いも痛感しました。さまざまな事情から会社

荒井▼僕も、祖父が創立した学校とはいえ自分が校長になるとは思っていませんでした。背中を押してくれた

人学校やインターナショナルスクールで過ごした経験から感じた最大の問題は、一方的な講義であり、能力は高いのに自尊心を下げあう原因となっている偏差値です。これを変えるにはまず最も日本の教育を知る必要があると考えて塾に勤務し、その後私学の立ち上げにも携わりました。個人的には、スラムの貧困層をハーバード大学に送り込む米国のチャータースクールのような活動をしたくて、考えた末に大阪府の公募等校長制度に応募しました。「しんどい学校」を希望したのですが、期待されたのは地域四番手とされる進学校でのグローバル教育。以来、海外大学への進学実績を伸ばしていますが、本音は進学先はどこでも構わない。失われつつあるワクワクした気持ちをも日本に取り戻したいのです。

管理職は、多忙な現場とどう向き合い、どのように乗り越えるべきか。ビジョンを掲げ、既存の枠を超えながら、どう学校経営をするべきか。学校改革で注目を浴びている民間出身の三人の若手校長を迎え、「こんな学校、こんな未来にしたい」というエネルギーの源泉と共に、何のための「働き方改革」かについても語っていただきました。

取材・まとめ／堀水潤一 撮影／西山俊哉



【ハミダシ語録】「実は大阪の民間人校長募集にも合格していましたが、当時6歳になる娘の反対で断念しました。祖父母と離れたくない。一家は一つと言われてしまったのです。その後運良く、自宅から通える横浜市でも募集がかかりましたが、教育は家庭が基本であることに気付かされた出来事でした。私はそれまで仕事に全力投球で、自分以外のことで意思が曲げられるのは初めての経験。家族のために自分を犠牲にしている世の多くの人たちの気持ちを改めて知りました」(平川校長)

のは東日本大震災復興財団の専務理事という立場で復興に関わるなか、復興の最前線であり、地域の要である学校でがんばる高校生が被災者に元気を与える場面を多く見たことです。ただ、緊急時には地域に開かれていた学校が再開した途端に閉じていくのを見てきました。もっとオープンになることで教育力は増す。そんなことも考え、この世界に飛び込みました。

— 学校現場に身を置いて、どんな気づきや違和感をもちましたか？

平川▼赴任前は、やる気のない先生に扱いにくい生徒という、マスコミで伝え

られている姿を想像していました。しかし、制約が多いなか、身を粉にしてがんばる先生ばかり。自分の成長ではなく、子どもの成長のこじか考えていないというメンタリティーは、これまで私がいいた職場にはないものでした。

日野田▼塾から学校に移り最初に驚いたのは、生徒の指導をめぐり教員同士が議論をしているときに「そんなに強く指導したら生徒が潰れてしまふ」という言葉を聞いたときです。民間では、結果さえ出せば多少の犠牲は止む無しという風潮もあるなか、生徒を潰さないことが大前提。学校

では当然ですが「生徒を大事にする」という部分を新鮮に感じました。

荒井▼赴任前に目を通した教員アンケートには「生徒も保護者も問題が多し」など、ひどいことばかり書かれていました。けれど二人ひとりと話すことができました。けれど二人ひとりと話すことができました。確かにビジネスパーソンとしてのスキルセットが足りない先生もいます。しかし、人に対するパッションは企業人よりはるかに高い。それは消費者やユーザーという呼び方ではなく、〇〇君という個人と日々向き合っていることから明らかです。なのに一般論として学校に問題が多いのは、組織や学校文化に課題があるからだと感じています。

平川▼私も、時間に対する感覚のず

働き過ぎは、生徒にブラック企業で働く癖をつけるようなもの



日野田直彦
(大阪府立箕面高校 校長)

ひのだ・なおひこ ●1977年生まれ。同志社大学文学部卒業後、学習塾に勤務。社会科の教科リーダー、研修リーダーなどとして活動。2008年学校法人奈良学園による公募に応じ、奈良学園登美ヶ丘中学校・高校の設立に関わり同校教諭に。その後、大阪府の公募等校長制度に応じ、14年より現職。ほぼ0だった海外大学進学者を、2017年度入試では36人に伸ばすなどグローバル教育で注目される。

れだとか無駄が多いことに苛立つことはあります。ただ、学校現場は企業のように3カ月単位の短期決戦を強いられる場ではありません。長いサイクルで見守る必要があるため、守りに入りがちなのも理解できます。だから、まずは違いを知る。そのうえで徹底的に議論する。私はガンガン言いますし、先生方も引きません。でも、そういう人ほど、きちんと仕事をしてくれています。

— 教員の「多忙」についてはどのような感じ、どう対応していますか？

平川▼民間企業ほどではないだろうと思っていました。部活動や膨大な文書作成、保護者対応など、本当に大変な仕事なのだとわかりました。た



平川理恵 (横浜市立中川西中学校 校長)

ひらかわ・りえ●1968年生まれ。同志社大学文学部卒業。民間企業在職中、企業派遣生として南カリフォルニア大学大学院に留学、MBAを取得。帰国後の99年に留学斡旋会社を起業し、事業売却までの10年、無借金・黒字経営。2010年公募により女性初の公立中学校民間人校長に就任。横浜市立市ヶ尾中学校を経て、15年より現職。自立貢献の教育理念のもと学校改革に邁進。文部科学省中央教育審議会初等中等教育分科会教育課程特別部会委員。



思いや哲学やミッションがなくて、 何で学校を引っ張れるか

だ、民間だつて忙しいわけでツボが違
うだけ。だからマスコミが「大変、大変」
と連呼するのは違和感があります。
大変だけれど楽しさややりがいもある
わけで、「忙しいからブラックだ」と結
論づけてほしくはありません。
荒井▼僕のテーマの一つが権限移譲。
「生徒に良いと思うことは私が責任を
とるから躊躇せずに始めてください」
と。ただ、それだけではますます忙
しくなってしまう。そこで必要な
のが「やらない勇氣」。校務のなか

は相当数、不要な仕事があるように
感じました。何が重要なか一人ひと
りが真剣に考えなければいけません。
平川▼その点では、主幹教諭を含め
て何時間も話し合いました。結果、
私たちの仕事は、生徒一人ひとりの自
己実現を支援すること。加えて、公
立中学校の役割として地域のセーフ
ティーネットになることの二つであるこ
とを確認しました。その上で、優先
順位をつけようと。結果、2年次の
遠足などいくつかの行事をやめました。

部活動も練習時間を自主規制しても
らいました。ついでに言うとも部活動は
教育課程外。だから顧問へのクレーム
は一切受け付けませんと保護者に伝え
たことで対応が随分ラクになりました。
荒井▼高校では部活動が大きな課題
です。本来教員は授業で勝負するべ
き。部活動に力を注ぎ、授業中は寝
ているといった状況は是正しないとい
けません。だいいち、労務管理をしてい
るのかさえグレーなボランティア的な
制度は、民間の経営感覚からしたら

気持ち悪くて仕方ありません。やる
のであれば対価を支払う必要がある
し、責任ももたないといけない。部活
動の改革は必ずやりたいことの二つです。
日野田▼部活動について、大阪府は今、
強制的に休みを二日入れることになっ
たのですが、本校も休みを促していま
す。この間、全国優勝を果たしたダ
ンス部の活動は現在週4日。それでも
結果は残せるのです。これとは逆に、
定期テストに伴う部活動の休止期間
をやめることを検討中。そんな制度
があるからテスト前の1週間しか勉強
しなくなるわけだし、休み明けにケガ
が起きやすくなる。テスト期間中も
活動させる代わりに、原則週3日の活
動にすれば総時間数は変わりません。
荒井▼公立でありながら私の理想的
な働き方改革の取り組みをしているの
が日野田さんの高校ですよね。
日野田▼一部の教科などでは定期テス
ト自体もやめる方向で検討中です。
少なくとも実技教科であると本校で
は定義した英語のテストは廃止する
方向で検討しています。また、夏期
講習を含め補習・補講をやめたうえ、
球技大会など行事も減らしました。
文化祭も予算だけ渡して生徒に任せ
るようにしたい。文化祭や体育祭は
生徒が自主的に行うものだから。
平川▼高校生くらいであれば、それで

まったく問題ないですよ。

日野田▼働き過ぎの先生にはよく「生徒にブラック企業で働く癖をつけるんですか?」「我々の勤務の枠組みは学習指導要領の範囲内。それ以外は自己満足」と言い続けています。お隣ががんばっているのに先に帰るのは気が引ける、といった同調圧力もあるでしょう。そのため「休まない先生が足を引張っている」とも言っています。

平川▼本校にも黙っていると何十時間も残業する若手の先生がいるのですが、「過労死の基準は残業何時間か知ってる?」と聞き、こう続けています。「80時間。4で割れば週20時間。つまり一日4時間。21時以降ここにいたら死ぬからね!」。それくらいはつきり言わないと伝わらない。

日野田▼今では多くが19時くらいには帰るようになりました。「有給を取れるようにする動き」まで始まっています。生徒は先生の疲れを見抜きますから、いい傾向です。

平川▼疲れているのなら思い切つて休めばいい。本校でも、「1年ぐらiboottとしながら違うことをしたら」と私が背中を押したことで、50代の教員が南国の島に1年間行っていますよ。

——働き方改革ではスタッフとの協働

や地域連携による業務の効率化も期待されています。

平川▼PTAは共に学校を創っていく存在です。例えば、本校は2年で職場体験をするのですが1学年360人もいるので大変な負担。しかも一日だけなので職場観察で終わってしまいませう。そこで私が営業部長、PTA関係者6人が営業部隊となり事業所を開拓。その結果、3日間の職場体験が可能になりました。

日野田▼PTAは頼もしい存在ですががんばりが空回りすることもあります。そこで何をサポートしてもらいたいか明確にしたうえで、今はICT機器などさまざまな物品の寄付をしていただいております。大変助かっています。

荒井▼僕は、保護者や地域の人とフランクに話せる場を作ろうと、校長室をときおりカフェのようなスペースにしています。きっかけは、お掃除をお願いしている方との茶話会でした。労をねぎらったところ「いつも生徒が挨拶してくれて楽しいですよ」という返事。就任直後「この学校の生徒は挨拶しな

い」と聞かされたため驚きました。早速、全校集会でその話をしたところ、自然と挨拶が増えました。

日野田▼本校では教育関連企業とも連携し、ワークショップ型の授業を共同開発しています。エクストラカリキュラムとして試行し、良いものは各自の授業に取り入れていくようにしたところ、今では3分の1の授業がアクティブラーニング形式に変わりました。外と内のノウハウをミックスすることで新しいものが生じます。

——取り組みをチームで行う前提として、校長が明確なビジョンを掲げる必要があります。荒井先生、日野田先生は「本気で挑戦する」「チャレンジし続ける」という言葉を掲げていますが、思いを聞かせてください。

荒井▼着任直後、教職員を前に「教員免許も経験もないが覚悟だけはあ」と話しました。覚悟なくして人を育てることはできませんし成長もありません。それをマイルドに表現したのが「本気で挑戦する」。生徒だけではなく我々に投げかけた言葉です。

部活よりも受験よりも本気で

挑戦できるものがある学校文化であれ

【ハミダシ語録】「僕は「頑張る」という日本語がどうしても苦手です。頑(かたく)なに強張(こわば)るという意味だから、要するに人の話を聞かない。日本人は真面目すぎる。緩いきましようよといつも言っています。かつては会議でもよく聞きました。「なんで皆さんそんな怒っているんですか? 会議になった途端、人相が変わっていますよ。ちょっとお互いの顔を見てみませんか。生徒の前でそんな顔をしてはるんですか?」って。そんなこともあって、今度、笑顔のワークショップスタイルの会議をしようと話しています」(日野田校長)





【ハミダシ語録】「校長になって1年半、今でも『指導』という言葉に違和感があります。すぐ上から目線。40年間生きてきて、息子としても、父親としてもこの言葉を言われたことも言ったことも記憶にありません。学校は指導することに縛られすぎている気がします。教員になりたい人って、学校の先生との良い出会いがあったはず。それっておそらく指導とは違うところにあったのだと思うのです。でも、いざ足を踏み入れると、そこは指導だらけの世界だから、いつしか自分も指導する側に回ってしまう。だから僕は、どうして教員になろうと思ったのかを先生方に聞くようにしています」(荒井校長)

「最後に改めて、何のため、誰のための『働き方改革』なのでしょう?」

平川▼ひとりで言えば「人が人らしく」

日野田▼本校が「生徒・教員がともにチャレンジする学校」と言っているのも、先生がチャレンジしないと生徒もチャレンジしないから。「大人があんな挑戦をしているのだから俺らも」となることを期待しています。

荒井▼若者対象のワークショップで本気で挑戦したことについて話してもらったことがあります。すると高校生はみな部活、大学生は受験なんです。本気で挑戦する対象がそれしかないのは絶対におかしい。部活よりも受験よりもすごいことに本気で挑戦できる環境を整える必要性を感じました。

平川▼本当にその通りですよ。思うに、民間と違って売り上げ目標のない公立の学校において、思いや哲学やミッションなくして何で学校を引っ張れるか。本校の運営方針は「自立貢献」です。今の日本の停滞した現状を打破するには、誰かに依存するのではなく、自分で考えることは何かを考えることが大切だと思うからです。この言葉は本当に浸透していて、地元の夏祭りや挨拶のために壇上にあがるや、在校生や卒業生から「自立貢献!」とはやされるほど(笑)。学校が団結する合言葉になっています。

あるため」のものとします。今の日本の状況は、親は生活を維持するために必死で、子どもは部活終了後に塾に行くため食事さえはらばら。そうしたなかで幸せに育つのだろうか、豊かな人生を送れるのだろうかと思っ

てしまいます。私自身、かつてワーカホリック的などころがありました。娘との時間を大切にするなど今はワークライフバランスを重視しています。多くの人が充実した時間を送るための改革であつてほしいと思います。

日野田▼スタンフォード大学のある調査に「今日の気分は何点?」というものがありました。日本人の点数が総じて低いのは予想通り。原因の一つは、そもそも幸せとは何か、何のために生きるのかについて深く考える機会を与えられないまま脱個人化し、社会に出てそれが続くこと。もっと考える時間をもたなくては。夢は学校にバカンス制度を入れること。2カ月休

暇をとってリフレッシュし、生き生き授業をする。それを生徒が敏感に感じとる。そんなことばかり考えています。荒井▼何のための働き方改革かといえ



荒井 優 (私立・札幌新陽高校 校長)

あらい・ゆたか ●1975年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。2008年にソフトバンク入社。7年にわたり社長室で勤務し、子会社3社の取締役を歴任。孫社長による100億円の寄付金の一部を原資に東日本大震災復興支援財団を設立し被災地の支援活動に従事。福島県立ふたば未来学園高校の設立にも尽力。2016年2月より現職。就任1年で入学者数を倍増させる。

ば、それは教員のため。先生方が教える人ではなく、学ぶ人にならなければいけないし、そのためには外に出ていくことです。来年、一週間ほどかけてキャンプ場で授業する計画があるのですが、それに先立ち、この夏10人ほどの先生とキャンプをしました。焚火を囲みながらの教育談義。いろいろな意見が聞けて有意義でした。そうしたゆとりが結果として生徒のためにつながることを期待しています。

——今回、本気・覚悟・挑戦などの力強い言葉が印象的でした。生徒を見守りつつ、現場の状況を見とり、ビジョンを共有したうえで、本気になつて学校経営に取り組むことが学校を変えていくのだと改めて感じました。本日はありがとうございました。

業をとってリフレッシュし、生き生き授業をする。それを生徒が敏感に感じとる。そんなことばかり考えています。荒井▼何のための働き方改革かといえ

ば、それは教員のため。先生方が教える人ではなく、学ぶ人にならなければいけないし、そのためには外に出ていくことです。来年、一週間ほどかけてキャンプ場で授業する計画があるのですが、それに先立ち、この夏10人ほどの先生とキャンプをしました。焚火を囲みながらの教育談義。いろいろな意見が聞けて有意義でした。そうしたゆとりが結果として生徒のためにつながることを期待しています。

業をとってリフレッシュし、生き生き授業をする。それを生徒が敏感に感じとる。そんなことばかり考えています。荒井▼何のための働き方改革かといえ