

目指すはオンリーワンのグローバル教育

## 神戸山手グローバル 中学校高校として 新たな一步を踏み出す

100年以上の歴史を有する神戸山手女子中学校高校(現 神戸山手グローバル中学校高校)に、平井正朗校長が赴任したのは2021年4月。中学校1学年の生徒数が8人という窮地から数年で入学者を急増させ、外国籍生徒が3割を超す多国籍な教育環境を構築。内向きになりがちな日本の学校教育に、独自のグローバル戦略で風穴を開けています。かねてより、そのマネジメント手法に注目してきた木村健太郎(リクルートまなびDivision Vice President)が改革の背景に迫りました。

平井正朗

校長  
神戸山手グローバル中学校高校

Masaaki Hirai

木村健太郎  
リクルート  
まなびDivision Vice President

対談



Kentaro Kimura

Masaaki Hirai



Kentaro Kimura



# 信頼関係の構築と基盤づくりを終え、 ここからが改革の本番

## 学校再生の3つの選択肢 唯一の勝ち筋が「オンライン戦略」

**木村：**100年以上の歴史をもつ神戸山手女子中学校高校が2025年4月、一部コースの共学化とともに、「神戸山手グローバル中学校高校」として新たなスタートを切りました。京都や大阪の複数の私学で“再生請負人”として手腕を振るってきた平井先生が、校長として赴任されたのが2021年ですから、満を持しての再スタートだと思います。改めて赴任当初から、今に至る流れを教えてください。

**平井：**木村さんもご存じの通り、生徒募集に苦しむ男女別学の私学がV字回復を狙う際、授業改革は当然として、それ以外に、「校長交代」「校名変更」「男女共学化」、あるいは「制服刷新」や「校舎移転」などのカードが検討されます。しかし、いずれも簡単なことではありません。「では、本校では何ができるのか」となったとき、打てる手立ては校長交代しかなかったのが実情でしょう。そこで私に声が掛かり、足を運んでみると、中学校1学年の生徒数が8人まで落ち込むなど、想像以上に深刻

な状況にありました。運営元の学校法人が合併(※1)して間もなく、「さあ、これから改革だ」という機運は高まっていたものの、「えらいところに来てしまった」(笑)というのが正直な感想でした。

ですが、悲観したわけではありません。生徒は明るく、教職員には、伝統の灯を消してはならないという団結力がありました。神戸の街を一望する立地の良さや2万人を超える同窓生の存在も大きなポテンシャルです。

考えられる改革の方向性は一般的に3つあ



ひらい・まさあき 京都、大阪、兵庫の私立中高にて英語科教諭、管理職として学校経営、特にカリキュラム・マネジメントを軸とした学校改革に従事。大阪市教育委員(教育長職務代理)、全国英語教育研究団体連合会(全英連)理事など多くの要職も歴任。現在、浜名山手学院理事、神戸山手中学校・高校 校長、関西国際大学客員教授、国際教育学会理事、大阪市教育委員会英語教育推進ワーキング会議座長など。令和7年「地方教育行政表彰(文部科学大臣表彰)」を受賞。

※1 学校法人神戸山手学園が、学校法人浜名学院と法人合併し、2020年「学校法人浜名山手学院」に。これに伴い、神戸山手大学は関西国際大学と統合。



Masaaki Hirai



Kentaro Kimura

ります。1つ目は、東大や京大、医学部を狙う“超進学校”にすること。2つ目は、系列の大学へ9割以上を送り込む進路保障型の“完全付属校”にすること。3つ目が、どこにもない“オンリーワンの学校”にすることです。ただ、1つ目は受験に特化した教員に入れ替えない限り困難で、その考えも時間的猶予もありません。2つ目も、関関同立という高い壁に追いつくのは現実的に難しい。となると、勝機があるのはオンリーワンの道、ただ一つです。

**木村：**その核心が、新しい校名でも強調されたグローバル教育だったわけですね。

**平井：**はい。本校のロケーションは神戸元町です。ご存じのように、神戸は欧米、中国、韓国、インド、ブラジルなど多様な国籍の方が暮らす国際都市です。この地の利を活かし、海外にルーツをもつ生徒や、受験熱の強

い中国などアジア諸国の中高生を直接呼び寄せる。少子化が進むなか、日本の若者を奪い合うのではなく、外に目を向け、グローバルな風を吹かせようと考えました。

そこで法人、教職員、同窓生や保護者と合意形成、改革の基盤づくりをしてきました。モットーは「教師は生徒の成長を支える。学校は教師の成長を支える。」です。結束は固くなり、今でも同窓生と保護者とは定期的にディスカッションする時間を設けています。

## グローバル化に合わせた男女共学 ただし女子校としての伝統も維持

**木村：**共学化についても、伝統校だけに簡単にはいかなかったのではないでしょうか。

**平井：**私たちが育てたいのは、グローバルな視点をもった「地球人」です。ジェンダーレス、ボーダーレスが加速する世界で活躍するためには、まずは女子校の壁を取り払う必要がある。そのような説明を尽くすことで、同窓生の方々が全面支援に回ってくださいました。

ただし長い歴史を通じて紡がれてきた女子校の良さも守りたい。そこで、多国籍な生徒が混じり合う中高の「グローバル選抜探究コース」(2023年設置)および、高校の「選抜コース」は共学化しましたが、推薦枠などを活用して多様な進路を保障する「未来探究コース」(2021年設置)は、女子のみの募集を維持しています。



きむら・けんたろう ● 2002年リクルート入社。「ケイコとマナブ」営業、「フォム・エー」「タウンワーク」の商品企画と営業企画、「ゼクシィ」の営業企画マネジャーを経て、2014年から「スタディサプリ」へ。全国の高校へのICT活用・教育支援を統括する。



# 「英語を」学ぶのではなく「英語で」学ぶ イマージョン教育の効果と落とし穴

## ネイティブ教員に「受験英語」の理解を促すという現実主義

**木村：**平井先生のご専門であり、御校で最も力を入れている英語教育について伺います。ネイティブ教員の数を大幅に増やされているようですね。

**平井：**現在10人で、来年度は採用を増やし16人体制になります。その多くが高学歴であるだけでなく、日本での指導経験も豊富な方。日本人教員とのチーム・ティーチングに加え、ネイティブ教員が単独で行う英語の授業も大幅に増やします。

さらに今年度からは、英語で理科や数学を教える英語イマージョンの授業も始めました。英語を学ぶのではなく、英語で学ぶ授業です。

**木村：**なるほど。ただ、高校生にとって、他教科を英語で学ぶことに不安はありませんか。

**平井：**確かに、ハードルが高いように感じるかもしれません。けれど、グローバル選抜探究コースの新設以降、中学校段階から、「英語×家庭科」「英語×音楽」「英語×プログラミング」など、身体性を伴う教科を中心にイマージョン授業を導入し、「英語=楽しい」という感覚を養ってきたため、ハードルはかなり下がっています。英語の勉強が

たいへんで…という話も聞こえてきません。

ただし、イマージョン教育でコミュニケーションツールとして使う英語と、大学入試で問われる受験英語には隔たりがあります。そのギャップを埋めるため、放課後、予備校講師による「山手アドバンスゼミ」を開講しているほか、ネイティブ教員にも日本の受験の現実を理解してもらうようにしています。彼・彼女らに入試問題を見せると、「不自然な英文だ」と笑われたり、「こんな難解な単語、自分も知らない」と戸惑われたりもしますが、「だけど、これが現実。清濁併せ呑んだうえで、どうすればいいか考えてほしい」と答えます。

例えば「難関大学の長文問題はかなり長い。でも1つのパラグラフに筆者の主張は1つしかないことが多いため、そのエッセンスさえ掴めば、すべてを読まずとも解けるようになっていく。そのような視点で教えてみたら」といった解法のスキルを解説すると、「ネイティブなら自然にやっていることも外国語として英語を学ぶ生徒にはわかりやすいです!」という言葉が返ってくるんです(笑)。

グローバル社会で使える生きた英語力と、受験英語への対応力。その両輪を回すのが、私の立ち位置です。

Masaaki Hirai



Kentaro Kimura

## 「予定は未定」。実情にあわせてゴールを変えることを厭わない

**木村**：とても理にかなっていると思いました。個別最適な学びや自己調整学習についても、ユニークなアプローチをされていますよね。

**平井**：今のICT教材は、生徒一人ひとりの学習進度や興味・関心に応じて、リアルタイムで最適化された問題が出題されるなど、非常に精度が高いと思います。ただ、これを導入しただけで安心かといえばそんなことはなく、学習効果を高めるかどうかは、教員のサポートやコーチングにかかっていると考えます。

そのときエビデンスになるのが、全生徒が作成する「タイム・マネジメント・シート」(写真参照)です。生徒が授業の内容や注意事項、宿題・課題などをメモする学習計画表であり、日常生活や休息とのバランスも取りながら、どの教科にどれだけ取り組むか優先順位を設定するなど、自分に合った学習スタイルを見つけるためのツールになっています。

ポイントは、計画を立てて終わりではなく、頻繁に振り返りを行い、課題や改善点を見つけ、次の目標設定に繋げること。予定はあくまで未定であり、その後、どう自己調整できたかが明暗を分けるわけです。私は生徒にいつ

図

タイム・マネジメント・シート

中学見本		高校見本	
<p><b>学習計画表</b></p>			



Masaaki Hirai



Kentaro Kimura

も、こう伝えています。「大人だって、スケジュール通りにいかないことが常。10の仕事があるとして、すべてで100点は取れない。だから満点を狙うのは4つで、残りは期日さえ守れば合格点ぎりぎりでも十分だと考える。そうやって自己調整する術を覚えよう」と。

**木村：**平井先生は以前、「計画に縛られる必要はない。生徒がついてこないときは、ゴールを変えるべき」とおっしゃっていました。多くの進学校では、例えば「数ⅡBまで終え、国公立大学を受けられるように」などゴールが決まっているため、生徒がついてきていなくても、教科書を終わらせようとしがちです。けれど平井先生は、生徒が登りやすいよう階段の高さを調整していくんですね。

**平井：**情況によっては、シラバスだって年度途中で修正・加筆していいんです。作成時点では、先生方は理想を書きがちですが、定期考查分析会などを通じて生徒の学習成果を可視化すると、思ったレベルに到達していないことが少なくありません。誰一人取り残さない教育を実践するには、ついていけない生徒がいるならば、実情にあわせて計画を練り直すのは当然だと思います。

**木村：**保護者にも公開しているシラバスを途中で変更してもいいという発想は柔軟ですね。

**平井：**でも思い出してください。学習指導要領には、生徒の発達段階や学校の実態にあった教育課程を編成すると明記されていますよね(※2)。だから、生徒の到達度や実情に合わせて、年度途中で目標を低くすることがあってもいい。生徒が「できた!」という手応えを掴むことが成長への原動力になりますから。

**木村：**お話を聞いていて、ふと思ったのは、よく「一斉指導には限界がある。だから個別最適な学びだ」というロジックがあるじゃないですか。でもそれって、生徒の多くがついていけない授業をやり続けているから出てくる発想なのかもなって。ゴールのレベルを少し下げ、少なくとも半数以上がついてこられるような授業であれば、一斉指導でも十分対応できると思うんですよ。

**平井：**そう思います。加えて、習熟度別授業を手厚くすることで、授業についてこられる生徒の割合は格段に向上するわけです。ちなみに本校の習熟度別クラスは、学期単位で上のクラスに上がる方式です。また、レベル別の3クラスがあるとして、担当教員も入れ替わります。理由は、どのレベルの生徒にも教えられる力を養うこと。教員である以上、できない生徒の気持ちを理解したうえで指導ができないと困りますから。

※2 「各学校においては、略、生徒の心身の発達の段階や特性等、課程や学科の特色及び学校や地域の実態を十分考慮して、適切な教育課程を編成するものとし、これらに掲げる目標を達成するよう教育を行うものとする」(『高等学校学習指導要領』総則冒頭)



Masaaki Hirai



Kentaro Kimura

# 機会の提供と成果の可視化を徹底 アジア中の若者から選ばれる学校に

## ボトムアップを引き出す 率先垂範のマネジメント

木村：カリキュラム・マネジメントが機能していくことがよくわかりました。先生方のモチベーションや主体性を引き出す工夫についても教えてください。

平井：私は、いわゆる右腕のような存在を伴うことなく単身で本校に赴任しました。理由は簡単で、外から来た人間でチームを固めてしまっては、既存の先生方は、自分たちを否定された気持ちになるでしょう。学校再建という明確な目的がある以上、トップダウンで事を進めることも必要ですが、それは方向性を示すとか、教科横断型の授業など俯瞰した視点が求められるとき。

より大切なのはボトムアップで、先生方の主体性を引き出すことです。そのためには人間関係を構築しないといけません。まずは率先垂範。校長室にこもって指示するのではなく、職員室に席を置くほか、入試広報や進路指導の現場にも入り、一緒に知恵を絞ります。

1日2回は各教室を見て回るようにもしています。と言っても、見るのは先生方ではなく、生徒の表情です。生徒の表情が輝く瞬間にこそ、教師の真の強みが現れています。その

「芽」を見逃さず、適切な舞台を用意するのが私の役目。例えば、以前は控えめな性格ゆえに本来の専門性が埋もれていた先生がいました。しかし、ICTへの高い適性に光を当て、新設したICT教育推進センターの仕事を任せたところ、今や本校のDXを力強くけん引してくれています。今年度は、【高等学校DX加速化推進事業】(DXハイスクール)の指定で得た資金を使ってAI搭載のロボットを導入するなど、先進的な授業づくりを進めています。

## 社会的評価に繋がる成果の可視化 そのための機会を提供する

平井：DXハイスクール以外でも、本校はここ数年、多くの文部科学省の推進事業に指定・選定されています。例えば、【高度外国人材子弟の教育環境整備に係る調査研究事業】【学びの保障・充実のための学習者用デジタル教科書実証事業】【日本型教育の海外展開(EDU-Portニッポン)応援プロジェクト】など。

こうした教育事業の指定獲得は簡単ではありません。それでも毎年のように挑戦するのは、最先端の学びを生徒に還元とともに、競争的資金を使いながら、先生方の「得意」を伸ばす機会をつくるためです。うまくいけば、

Masaaki Hirai



Kentaro Kimura

っていくわけですし。

**木村**：何らかの実績や成果物で評価するという考え方には、生徒さんに対しても当てはまりますよね。

**平井**：その通りで、だから外部のコンテストなどの参加を奨励していますし、校内の探究でポスターセッションを行う際もSNSで発信することを勧めています。「何となくがんばった」ではなく、記録として残す。その積み重ねが自信にも、入学者選抜でのアピール材料にもなるはずです。

**木村**：最近は、生徒さん側から、「がんばっている仲間を外部に紹介する機会を増やしたい」という声が上がっているそうですね。

**平井**：そうなんです。本校では、eスポーツ併設のデータサイエンス部やスポーツクライミング部、英語演劇部など、生徒発案で新しいクラブが次々と立ち上がっているのですが、その一つに広報部があります。「在校生が校内外で活躍する場面は多いのに、朝礼で紹介され拍手で終わるだけではもったいない。外部に発信し、学校のPRをしたい」という生徒の希望によって2022年に発足しました。現在、データサイエンス部との協働で、卒業生を訪ねインタビューした動画をSNSで公開する「つなぐヤマテ」という企画も行ってくれています。

基盤を整えた今、改革はここから  
どこにもないグローバル教育を

**木村**：それは嬉しいし、頼もしいですね。最



自分がしたことが公に評価されるし、思ったような成果を上げられなくても、次はどうするかというモチベーションに繋がります。

ちなみに先生方の負担にならないよう、申請書自体は、これまでの経験から慣れている私が主導して書きます。その先生の得意を最大限に活かし、かつどうすれば生徒に還元できるかコミュニケーションを重ねながら。

**木村**：平井先生のしていることって、教職員が社会的な評価を得るために成果の可視化であり、そのための機会の提供だと思うんです。学校の先生には、いろいろな仕事があるけれど、評価してくれるのは管理職と生徒ぐらい。それを表に出し、記録として残すことで、社会的にも価値あるものだとみんなに認識してもらう。その機会を提供しているのかなって。

**平井**：企業では、「あなたは何をして、どんな結果を残したのか」という実績が問われることが普通ですからね。もっと単純な話、自分がしたことが公に評価されたら嬉しいじゃないですか。その結果として、ポストや報酬にも繋が



後に、オンリーワンのグローバル教育について今後の構想をお聞かせください。平井先生はよく「インターを超えるインターに」と口にされています。ひも解くと、「日本の高校の卒業資格が得られ、大学入学者選抜に対応しながらも、多様な国籍を有した生徒同士がグローバルな環境で学び合うインターナショナルスクール的な教育を提供していく」という意味合いだと思いますが、補足してください。

**平井：**一般的なインターナショナルスクールは、多様で開かれた世界水準の教育が受けられるとは言え、学費の水準が異なるうえ、多くは各種学校として取り扱われ、日本の高校の卒業資格要件など、様々な制約があります。一方で、本校は学校教育法上、日本の正式な卒業資格が得られるいわゆる一条校。学習指導要領に基づくカリキュラムを学びながらも、ネイティブの先生を中心に英語の授業時数が多く、10カ国以上の海外ルーツ生や帰国生など、多様な生徒が机を並べています。日本の大学受験資格と、海外大学にも通用するグローバル教育を、実現されるであろう高校授業料無償化も追い風となって、リーズナブルな価格で提供でき、両者のメリットを共有できるわけです。

**木村：**実際、2024年秋から、アジアを中心に海外生徒を積極的に受け入れ、大幅に生徒

数を伸ばしています。外国から来た中高生が親元を離れて暮らせるよう、生活支援員が常駐する食事付きの学生専用マンションを用意するなど、やることが規格外ですね。

**平井：**今年度、海外生が3分の1を超みました。出入国在留管理局へ何度も足を運び、制度上の課題もクリアしてきました。中学・高校の校長が、大使館や領事館へ足を運びネットワークを築く。これまでの学校の常識にとらわれず目を外に向けないと、本当のグローバル化など不可能だと思っています。

海外から来た生徒が、日本人とともに学び、難関国立大学へ進学したり、あるいは世界へ羽ばたいたりする。反対に、日本人の生徒が、刺激を受けて、海外の大学に挑戦する。多国籍な環境だからできる、そうしたグローバルな学びのコミュニティを、ここ神戸山手でつくりたい。目標は、「アジアで一番行きたい中学校、高校はどこ？」と各国の子どもたちに聞いたとき、真っ先に名前が挙がるような学校にすること。そのために、産学官多くの人の力を借りながら、挑戦を続けていきます。

**木村：**基盤づくりを終え、いよいよ始まった改革本番。他に類を見ないオンリーワンの学校が、ここから先、どう発展していくのか楽しみです。本日は、ありがとうございました。

### 神戸山手グローバル中学校高校

1924年創立。2021年中高に「未来探究コース」を設置。2023年中高に「グローバル選抜探究コース」を設置。2024年秋よりアジアを中心とした海外生徒の受け入れを促進。2025年に中高の「グローバル選抜探究コース」および高校の「選抜コース」を共学化し現校名に。同一学校法人が運営する関西国際大学との高大連携教育も盛ん。兵庫県神戸市中央区。

