

東京都立高等学校副校長研究協議会

# 研究協議会報告

第 22 号 (平成18 年度)

東京都立高等学校副校長会  
東京都公立高等学校定通副校長会

## 研究協議会報告第 2 2 号の発刊にあたって

東京都立高等学校副校長会長

和田 吉廣（保谷・全）

平成 18 年度の副校長研究協議会は、去る 9 月 29 日（金）に多摩教育センター（立川）にて行われました。

本年度の全体会では教育庁指導部高等学校教育指導課主任指導主事上村肇先生のご挨拶と、政策研究大学院大学教授の岡本薫先生の「自由を使いこなすスクール・マネジメントの課題」をテーマとしたご講話をいただきました。上村先生からは、厳しい指摘とともに熱い激励を頂戴し、高等学校教育指導課の不変の姿勢を感受させていただいた次第です。一方、岡本先生からは、イメージに流されず現状を把握すること、あいまいではなく測定可能な目標を設定すること、手段を企画する上で目的と手段を取り違えないことなど、マネジメントのプロセスについての示唆をいただきました。ご多用のなかご出席をありがとうございました両先生に、改めて謝意を表する次第です。

さて、この『研究協議会報告』は、当日の来賓のご挨拶やご講話を集録する唯一の刊行物です。私たち副校長は、校長とともに都立高校改革を担う責務と研鑽・研修による資質能力の向上を期さなければなりません。研究・研修や研究協議は、組織として課題対応力を構築する場であります。各分科会での指導・助言とともに活用されますことを期待する次第です。

最後に、本『研究協議会報告』の発刊にあたり、副校長研究協議会の開催にご尽力をいただきました教育庁指導部、多摩教育センターをはじめ、東京都公立高等学校長協会、管理運営研究、高校教育研究、生徒指導研究を担当されました地区副校長会の先生方、事務局の先生方に感謝を申し上げます。

東京都公立高等学校定時制通信制副校長会長

徳重 隆（鷺宮・定）

平成 18 年度副校長研究協議会報告の発刊に際して、一言ご挨拶を申し上げます。

本年度は昨年度の夏季休業中の開催とは違い、9 月下旬の開催となり学校行事等校務の関係で全日制・定時制ともに参加者が少なかったことが非常に残念でありました。

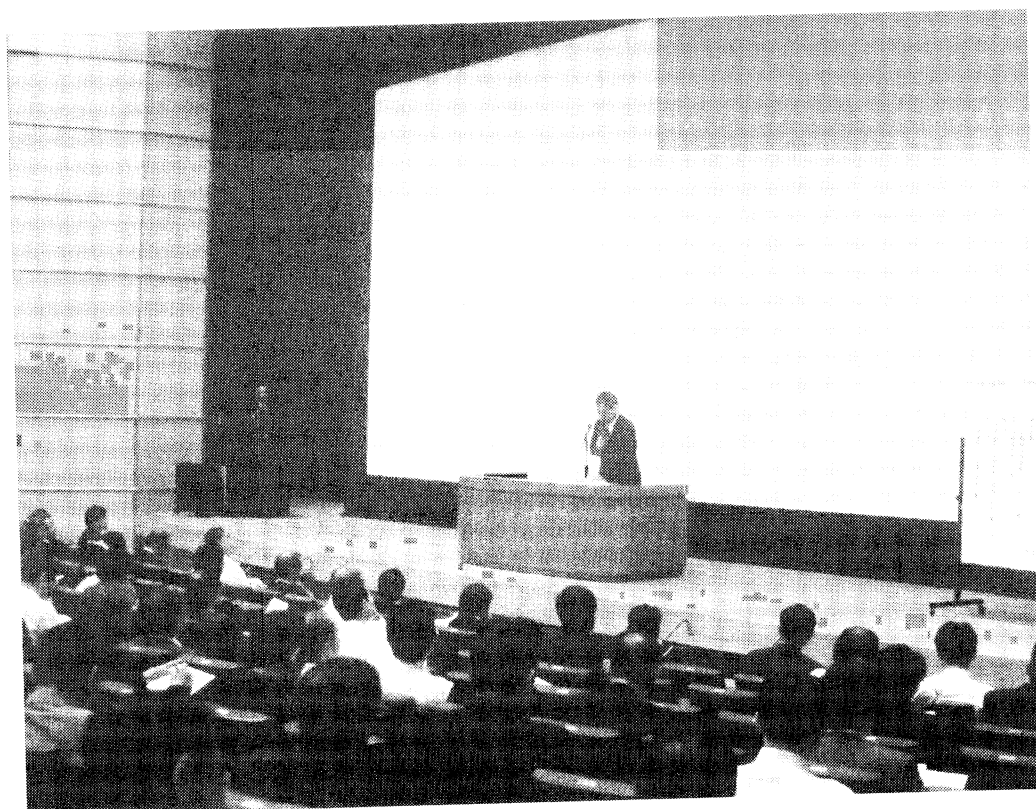
この「研究協議会報告」は当日の講話や来賓の挨拶、研究協議の内容や指導・助言を載せたものです。研究内容を掲載した研究集録第 33 号とともに日頃の研修等に多いに活用し、互いに研鑽に努めていきたいものです。そして、来るべき全教協東京大会に向けての結集をお願いする次第です。

本年度も指導部高等学校教育指導課の高野敬三課長を始め高等学校教育指導課のご指導を頂き、実り多い会とすることができました。また、発表をなされた先生、事務局の先生方をはじめ会の成功に尽力されました関係者の労に感謝申し上げて、挨拶とさせていただきます。

## 会 場 受 付



## 全 体 会



|              |                  |       |       |   |
|--------------|------------------|-------|-------|---|
| 第22号の発刊にあたって | 東京都立高等学校副校長会長    | 和田 吉廣 | ..... | 1 |
|              | 東京都公立高等学校定通副校長会長 | 徳重 隆  |       |   |
| 実 施 要 綱      | .....            |       |       | 4 |
| 運営委員名簿・運営組織表 | .....            |       |       | 6 |

## I 全 体 会

### 挨拶

|                 |       |    |       |     |
|-----------------|-------|----|-------|-----|
| 東京都立高等学校副校長会    | 和田 吉廣 | 会長 |       |     |
| 東京都公立高等学校定通副校長会 | 徳重 隆  | 会長 | ..... | 1 1 |

### 教育委員会挨拶

|                  |         |       |     |
|------------------|---------|-------|-----|
| 東京都教育庁指導部 主任指導主事 | 上村 肇 先生 | ..... | 1 2 |
|------------------|---------|-------|-----|

### 講話

|                          |         |       |   |   |
|--------------------------|---------|-------|---|---|
| 「自由を使いこなすスクール・マネジメントの課題」 |         |       |   |   |
| 政策研究大学院大学教授              | 岡本 薫 先生 | ..... | 1 | 4 |

## II 分 科 会

|                |       |     |
|----------------|-------|-----|
| 分科会のテーマと提案者等一覧 | ..... | 3 8 |
|----------------|-------|-----|

### 研究発表と研究協議

|                      |       |     |
|----------------------|-------|-----|
| 第1分科会                | ..... | 4 0 |
| 第2分科会                | ..... | 4 4 |
| 第3分科会                | ..... | 4 6 |
| 第4分科会                | ..... | 5 0 |
| 第5分科会                | ..... | 5 4 |
| 第6分科会                | ..... | 5 6 |
| 第7分科会                | ..... | 6 2 |
| 第8分科会                | ..... | 6 6 |
| 委員会別参加者名簿（全日制課程）     | ..... | 7 0 |
| 委員会別参加者名簿（定時制・通信制課程） | ..... | 7 2 |
| 研究協議会報告のあゆみ          | ..... | 7 4 |
| 編集後記                 | ..... | 7 5 |



# 平成18年度 都立高等学校副校長研究協議会実施要綱

## 1. 趣 旨

開かれた学校づくりを目指す中で、都立高等学校の個性化、特色化を図り、都民に信頼される魅力ある都立高校づくりを推進するため、直面する教育課題の解決について研究協議を行うことにより、副校長としての識見を高め、各都立高等学校の学校運営並びに教育指導の充実に資する。

## 2. 日 時

平成18年9月29日（金） 13時20分～17時00分

## 3. 会 場

多摩教育センター（東京都立川市錦町6-3-1）

## 4. 参加対象

|           |       |    |
|-----------|-------|----|
| 都立高等学校副校長 | 全日制課程 | 全員 |
|           | 定通制課程 | 全員 |

## 5. 内 容

- (1) 主 題 都民に信頼される魅力ある都立高校づくりをめざして
- (2) 全体会 講話を通して高校教育の未来を展望し、学校経営に主体的に参画できる副校長としての識見を高める。
- (3) 分科会 当面する教育諸課題について分科会を設け、提案に基づく研究協議を行う。
  - 第1会場（管理研第1委員会306号室）
    - 主題：学校経営の適正化
    - 副題：分掌と委員会の現状
  - 第2会場（管理研第2委員会307号室）
    - 主題：副校長の職務
    - 副題：西部経営支援センター内各校の実態
  - 第3会場（高校研第1委員会303号室）
    - 主題：特色ある教育課程の創造と弾力的運用について
  - 第4会場（高校研第2委員会305号室）
    - 主題：特色ある高校づくり
  - 第5会場（生徒研第1委員会308号室）
    - 主題：組織的な取り組みによる成果と課題
    - 副題：生徒指導実践例
  - 第6会場（生徒研第2委員会310号室）
    - 主題：生徒の活動を通じた異校種や地域との連携と副校長の役割
  - 第7会場（定通制第2委員会301号室）
    - 主題 主幹の育成
    - 副題 1年間のタイムテーブルに即して
  - 第8会場（定通制第4委員会302号室）
    - 主題 「三修制」の実施をめぐる
    - 副題 三修制の取り組み状況とその課題

## 6. 時 程

1 3 時 0 0 分～1 3 時 2 0 分

受 付

1 3 時 2 0 分～1 4 時 4 0 分

分科会

第1分科会 3 0 6 号室  
第2分科会 3 0 7 号室  
第3分科会 3 0 3 号室  
第4分科会 3 0 5 号室  
第5分科会 3 0 8 号室  
第6分科会 3 1 0 号室  
第7分科会 3 0 1 号室  
第8分科会 3 0 2 号室

1 4 時 4 0 分～1 4 時 5 5 分

休 憩

1 4 時 5 5 分～1 6 時 5 0 分

全体会 講堂

(1) 開会の辞

全日制会長

和田 吉廣

(2) 教育委員会挨拶

指導部高等学校教育指導課

主任指導主事

上村 肇 先生

(3) 講 話

政策研究大学院大学教授

岡本 薫 先生

演題「自由を使いこなすスクール・マネジメントの課題」

(4) 閉会の辞

定通副校長会長

徳重 隆

1 6 時 5 0 分～1 7 時 0 0 分

事務連絡等

終 了

平成18年度都立高等学校副校長研究協議会運営委員名簿

| 役 員                             |              |         | 所 属 校   | 氏 名       | 学校電話番号           |
|---------------------------------|--------------|---------|---------|-----------|------------------|
| 全<br>日<br>制                     | 会 長          |         | 保 谷     | 和 田 吉 廣   | 042 - 422 - 3223 |
|                                 | 副 会 長        |         | 蔵 前 工   | 小 島 透     | 03 - 3862 - 4488 |
|                                 | 副 会 長        |         | 志 村     | 玉 井 篤     | 03 - 3933 - 7121 |
|                                 | 会 計          |         | 台 東 商   | 高 田 憲 一   | 03 - 3874 - 3185 |
|                                 | 会 計          |         | 赤 坂     | 吉 田 定 良   | 03 - 3402 - 6621 |
|                                 | 管理運営<br>研究部会 | 第1委員会部長 | 戸 山     | 吉 田 順 一   | 03 - 3202 - 4301 |
|                                 |              | 第2委員会部長 | 南 平     | 本 多 浩 一   | 042 - 593 - 5121 |
|                                 | 高校教育<br>研究部会 | 第1委員会部長 | 荒 川 商   | 天 野 光 芳   | 03 - 3912 - 9251 |
|                                 |              | 第2委員会部長 | 向 島 商   | 塚 本 稔     | 03 - 3617 - 1811 |
|                                 | 生徒指導<br>研究部会 | 第1委員会部長 | 小 平 南   | 長 津 平 二   | 042 - 325 - 9331 |
|                                 |              | 第2委員会部長 | 玉 川     | 都 築 功     | 03 - 3700 - 4110 |
| 定<br>時<br>制<br>・<br>通<br>信<br>制 | 会 長          |         | 鷺 宮     | 徳 重 隆     | 03 - 3330 - 0101 |
|                                 | 副 会 長        |         | 小 岩     | 竹 村 恭 一   | 03 - 3651 - 2250 |
|                                 | 副 会 長        |         | 戸 山     | 青 木 修     | 03 - 3202 - 4301 |
|                                 | 会 計          |         | 雪 谷     | 前 田 吉 明   | 03 - 3753 - 0115 |
|                                 | 研 究 部 長      |         | 足 立     | 佐 藤 栄 一   | 03 - 3889 - 2204 |
|                                 | 研 究 副 部 長    |         | 新 宿     | 真 保 俊 哉   | 03 - 3354 - 7411 |
|                                 | 研 究 副 部 長    |         | 農 産     | 小 萱 久     | 03 - 3602 - 2865 |
|                                 | 第一委員会委員長     |         | 葛 西 南   | 高 坂 仁     | 03 - 3687 - 4491 |
|                                 | 第二委員会委員長     |         | 総 合 工 科 | 金 田 裕 治   | 03 - 3483 - 0204 |
|                                 | 第三委員会委員長     |         | 八王子拓真   | 小 野 寺 真 也 | 042 - 622 - 7563 |

平成18年度 都立高等学校副校長研究協議会運営組織表

|       | 全 日 制         | 定 通 制         |
|-------|---------------|---------------|
| 世 話 人 |               |               |
| 全 体   | 和 田 吉 廣 (保 谷) | 徳 重 隆 (鷺 宮)   |
| 第1分科会 | 山 下 肇 (田 柄)   |               |
| 第2分科会 | 大 島 敏 秋 (農 業) |               |
| 第3分科会 | 柳 久 美 子 (青 山) |               |
| 第4分科会 | 小 村 健 二 (東)   |               |
| 第5分科会 | 渡 邊 博 史 (東大和) |               |
| 第6分科会 | 宮 田 茂 (桜 町)   |               |
| 第7分科会 |               | 山 本 信 行 (大 泉) |
| 第8分科会 |               | 熊 谷 通 眞 (武 蔵) |
| 編 集   | 吉 田 順 一 (戸 山) | 佐 藤 栄 一 (足 立) |
|       | 本 多 浩 一 (南 平) | 真 保 俊 哉 (新 宿) |
|       | 天 野 光 芳 (荒川商) | 小 萱 久 (農 産)   |
|       | 塚 本 稔 (向島商)   |               |
|       | 長 津 平 二 (小平南) |               |
|       | 都 築 功 (玉 川)   |               |

| 会 場 ・ 記 録 責 任 者 |                                          |                                      |
|-----------------|------------------------------------------|--------------------------------------|
| 全 体             | (会) 小 島 透 (蔵前工)<br>(記) 玉 井 篤 (志 村)       |                                      |
| 第1分科会           | (会) 吉 田 順 一 (戸 山)<br>(記) 丸 山 正 二 郎 (千 早) |                                      |
| 第2分科会           | (会) 竹 内 重 雄 (南多摩)<br>(記) 小 澤 哲 郎 (農 業)   |                                      |
| 第3分科会           | (会) 増 田 正 弘 (上 野)<br>(記) 増 田 正 弘 (上 野)   |                                      |
| 第4分科会           | (会) 中 神 孝 典 (江東商)<br>(記) 高 橋 雅 信 (紅葉川)   |                                      |
| 第5分科会           | (会) 長 津 平 二 (小平南)<br>(記) 植 田 正 治 (羽 村)   |                                      |
| 第6分科会           | (会) 柏 倉 均 (目 黒)<br>(記) 東 保 明 (雪 谷)       |                                      |
| 第7分科会           |                                          | (会) 村 石 健 二 (荻 窪)<br>(記) 堀 江 徹 (四 商) |
| 第8分科会           |                                          | (会) 西 塚 春 義 (立 川)<br>(記) 加 藤 修 (二 商) |

|      |             |  |
|------|-------------|--|
| 全体司会 | 小 島 透 (蔵前工) |  |
|------|-------------|--|

|     |               |               |
|-----|---------------|---------------|
| 会 計 | 高 田 憲 一 (台東商) |               |
|     | 吉 田 定 良 (赤 坂) | 井 口 一 茂 (向島工) |

# 全 体 会

## 開会挨拶

東京都立高等学校副校長会

和 田 吉 廣 会長

## 教育委員会挨拶

東京都教育庁指導部 高等学校教育指導課  
主任指導主事

上 村 肇 先生

## 講師紹介

東京都立高等学校副校長会

和 田 吉 廣 会長

## 講話

「自由を使いこなすスクール・マネジメントの課題」  
政策研究大学院大学教授

岡 本 薫 先生

## 謝辞

東京都公立高等学校定通副校長会

徳 重 隆 会長

## 閉会挨拶

東京都公立高等学校定通副校長会

徳 重 隆 会長

## 司会・記録

司会 小島 透（全・副会長）

記録 玉井 篤（全・副会長）

## 開会挨拶



和田 吉廣 全日制会長

## 閉会挨拶



徳重 隆 定時制・通信制会長

## 講 話



教育庁指導部高等学校教育指導課  
主任指導主事 上村 肇 先生

## 講 演



政策研究大学院大学  
教授 岡本 薫 先生

## 開 会 挨 拶

東京都立高等学校副校長会長

和田 吉廣（保谷・全）

本日は校務多忙な中、都立高等学校副校長研究協議会にご出席いただきましてありがとうございます。本研究協議会は全定合同の会員による年1回の研修会であります。都立高等学校の個性化・特色化を図り、都民に信頼される魅力ある都立高校づくりを推進するため、直面する教育課題の解決について研究協議を行うことにより、副校長としての見識をたかめ、各都立高校の学校経営ならびに教育活動の充実に資することを目的としております。

前半では各分科会で研究発表ならびに活発な意見交換、指導助言をいただきましてありがとうございました。また、各分科会の運営に当たられました先生方ありがとうございました。

本日は来賓として、教育庁指導部高等学校教育指導課主任指導主事の上村肇先生、政策研究大学院大学教授の岡本薫先生をお招きしております。後ほど、上村先生からは東京都教育委員会挨拶をいただき、岡本先生から「自由を使いこなすスクール・マネジメントの課題」をテーマとした講話をいただきます。我々副校長に広い視野を与えていただけると期待しております。

では、これより都立高等学校副校長研究協議会の全体会をはじめます。

## 閉 会 挨 拶

東京都公立高等学校定時制通信制副校長会長

徳重 隆（鷺宮・定）

平成18年度副校長研究協議会では定通部会から2つの発表を行いました。

それぞれ研究を重ねる際に研究テーマの協議はもちろん、様々な情報交換を行いことで、副校長としての力量を高める上でも、職務を進めるうえでも非常に有用な研究委員会であると考えております。

本年度は昨年までと異なり9月末日の研究協議会になってしまい校務の関係上出席できなかった副校長先生方が多かったことが残念でありました。

出席された方はもちろん欠席された方も、この研究成果を各分科会の指導・助言を併せて是非活用していただきたいと思います。

来年度は支援センターごとの研究委員会に改編いたします。その関係で毎年1つの研究成果しか発表できなくなりますが、研究活動が続けることが大切なことだと思います。これからも互いに研鑽を積んでいきましょう。

終りに本報告の発刊に当たりご尽力いただきました高等学校教育指導課の高野敬三課長はじめ、教育委員会の方々、事務局の先生方に心より感謝いたします。



## 教 育 委 員 会 挨 拶

東京都教育庁指導部  
高等学校教育指導課  
主任指導主事

上村 肇 先生

先生方、今日は。18年度研究協議会の開催に当たり東京都教育委員会を代表して一言ご挨拶申し上げます。本日午後にちょうど東京都議会の文教委員会がありまして部課長に代わり挨拶にまいりました。初めに8分科会において都立高校の喫緊の課題に対する研究成果を発表されました副校長先生、また、調査研究を進めてこられました副校長先生に心から敬意を表したいと思います。ありがとうございました。

さて、本日この機会に最初に9月21日の判決、国歌斉唱義務不存在確認等請求訴訟の判決に対する今後の対応について説明させていただきます。東京都教育委員会としては今回の判決を大変遺憾なものと受止めております。今回の判決ですが、これまで全力で課題解決に取り組んでこられました副校長先生方にとりましては、少なからず不安を感じるものと思います。まず私から申し上げたいのは今回の判決に動揺しないでこれまでと同じ対応をお願いしたいということです。繰返しますが、これまでと同じ対応をお願いします。東京都教育委員会は今回の判決に左右されることなく、これまでの考え方を変えず同様の対応を行い、今後も通知通達の主旨を徹底し教育課程の適正な実施に向けて取組んでまいります。したがってこれから始まります周年行事、卒業式、入学式もこれまでと同様に実施してまいります。通知通達ですが、通達として平成15年10月23日、それから平成18年3月13日にそれぞれ通達が出ておりますが、校長先生方に対する職務命令であることには変わりありません。副校長先生方におかれましても、これまでの通知通達に基づきまして学習指導要領における国旗及び国歌の指導が一層適切に行われるよう指導の徹底を図るなど、これまでと同様の対応をお願いいたします。ただ、今回の判決によりこれまで以上に職員団体や外部の反発が大きくなることも予想されます。東京都教育委員会と致しましては校長先生方、副校長先生方と連携を深め最大限の支援をしていきたいと考えております。具体的には全校長先生から卒業式等に関するヒヤリングを実施し、各学校での課題を直接聞かせて頂き、教育委員会として校長先生、副校長先生を支援する具体策を提示してまいります。今回の判決でございますが、東京地方裁判所での判決です。国旗国歌を巡っての地裁レベルでの判決は様々です。ピアノ伴奏を拒否したために戒告処分を受けた教諭が戒告処分取り消しを求めた控訴審で、東京高等裁判所は平成16年7月7日控訴を棄却しております。今後、東京都教育委員会は今回の判決に対し控訴をし、東京高等裁判所の審理において東京都教育委員会の正当性が認められるよう全力を挙げて取組んでまいります。教育課程の適正な実施に向けて、これまで積み上げた成果をさらに伸ばし、学校経営の安定化を図っていくことが大切だと考えます。都民から一層信頼される学校作りとなりますようさらなるご協力をお願いしたいと思います。

次に、都立高校改革について若干触れさせていただきます。平成10年3月の都立高校等在り方検討委員会報告書に基づきまして、都立高校改革が始まりましたが、現在新たな実施計画の終盤を迎え

ております。今後は教育内容・方法における都立高校改革が都民から期待されているところです。教育のソフト面における改革こそ、教師としての永年の経験と実践のある副校長先生方の腕の見せ所であると考えています。一方で、都立高校の現状ですが、今年の春、学務部から出されました学校経営の適正化についての通知にもありますが、依然として悪しき慣例、慣行が残っている学校も一部にはあるようです。東京都教育委員会では学校経営の改革の推進を基本方針に掲げておりまして、副校長先生方にも職責を一層果たしていただくために、平成16年4月から従前の教頭の規定を廃止いたしまして、全ての教頭を副校長と称することと規定し、その権限を拡充したところです。副校長先生方には、これまで以上に校長先生のリーダーシップが発揮できるよう職員会議の在り方など、校内の意思決定のプロセスやサービス管理の点検を再度行っていただきたいと思います。副校長職には、副校長職ならではのやり甲斐があるとうかがっています。来年度から導入されます「奉仕」、これは大変お世話になっております。また、昨年度から本格的に実施をされておりますキャリア教育につきましても、副校長先生方が各学校においてコーディネーターとして大いに力を発揮していただくことになるかと思えます。副校長先生方が絶えず生き生きと日々の仕事に取り組まれることが、教員のサービスへの意欲をより一層引出すと共に、都立高校生の学校生活の充実につながるものと信じております。

本日の研究協議会で、副校長先生同士が積極的に情報交換され、そこで得られた情報を学校に戻られて、自校で具体的に活用されるよう望んでいます。今後とも東京都教育委員会の様々な事業に対しましてご協力いただくことになるとと思いますが、いずれの事業につきましても、先生方のご協力なくしては実りある成果は上げることは出来ません。今後とも、引き続きご協力いただけますようお願い申し上げます。

最後になりましたが、本日の研究協議会を企画運営されました先生方に感謝申し上げますと共に、お集まりの副校長先生方のご健康と今後の益々のご活躍を祈りまして、挨拶とさせていただきます。ありがとうございました。

(文責 事務局)



## 講 話

# 「自由を使いこなすスクール・マネジメントの課題」

政策研究大学院大学

教授 岡本 薫 先生

皆さん、今日は。ご紹介いただきました岡本です。

先ほど、東京都教育委員会の方のご説明を舞台袖で聞いておりましたが、この時期に東京都教委の方がこうした会議にいらっしゃると、やはりあの判決の話をせざるをえないのですね。

私は、あの判決おかしいと思っております。新聞で読んだだけで判決文全体を読んでいませんので、あまり正確でないかも知れませんが、どこがおかしいかと言うと、大人と子どもを区別しているところです。新聞報道を信ずる限り、子どもに対しては指導してもいいが、大人に対しては、思想・信条・良心の自由を侵すので違憲と言っているようですが、内心の自由について大人と子どもは違うなどということは、憲法や国際人権規約のどこにも書いてありません。むしろ児童の権利に関する条約（子どもの権利条約）は、子どもにも内心の自由を保障しています。

ですから、大人について違憲なのであれば子どもについても違憲であり、子どもについて合憲なら大人についても合憲なはずです。そこを区別していることが、私は絶対におかしいと思います。

この話を突き詰めていくと、「心の教育とは一体何なのか？」という根本的な問題につき当たりますね。後で申し上げますが、私は学校で出来る心の教育は一つしかないと思っています。思想・信条・良心の自由が憲法で保障されていて、かつ、個性化・多様化をやれと言われていています。個性化・多様化とは「心をバラバラにしていくこと」でしょう。それなのに、全ての子どもに対して公立学校で一律に「心の教育をやれ」というのは、いったいどんな心を教えろと言うのでしょうか。おそらく先生方も混乱しているのが実情でしょう。

今日は心の教育の話はしませんが、「学校で心の教育をやれ」と言っているのは、実は先進国中で日本だけです。他の国では、心の教育は家庭の役割か、宗教の役割です。家庭か宗教であれば、一つの価値観を子どもに植付けてもいいでしょう。ところが公立学校では、どんな心の教育の何やればいいでしょう。

「下にある国旗を上に掲げる」という単なる「事実行為」を義務づけているだけなのに、「子どもたちの思想・信条の自由を侵す」と言って騒いでいる人がいますが、その当否はともかく、それを言うなら、中学校学習指導要領（道徳）には、「父母、祖父母を敬うようにする」ということが書いてあります。内心そのものに手を突っ込んでいるわけです。ある子どもが手をあげて、「先生、僕は父母・祖父母を敬いません。これは僕の自由な思想信条です」と言ったら憲法上どうなるのか。これについては誰も議論していない。これはきわめておかしいことです。国旗・国歌については大騒ぎする大人達が、この問題についてなぜ議論しないかと言うと、議論する立場の大人たちが「敬われる側の父母・祖父母」だからです。「利害関係者」だからです。先ほどの東京都教委の方のお話を横で聞いていて、そんなことを思っておりましたが、前置きが長くなってすみません。

## 人生「第三クォータ」の転身

先ほどご紹介ありましたが、昨年末まで私は文科省で課長をしておりましたが、年末にめでたく辞表を叩き付け——ようと思いつつ、そっと出して役人を辞めました。

私の経歴は変ってしまして、文部省では初めての理系出身行政職キャリアでした。また、学生時代アメリカの大学でしばらくフラフラしており、そして日本に帰ってきて卒業後、しばらくフリーターをやっていました。当時はもちろん「フリーター」という言葉はありませんでしたが、今で言

えばフリーターですね。ですから私は文科省で、元フリーターとして「ニートとフリーターを一緒にするな」と常に主張していたのですが、エリートの方々から見ると両方とも遠い存在で同じに見えるのか、全く耳をかしてもらえませんでした。

フリーターがなぜ突然、文部省のキャリア官僚になってしまったのか、ということについては、非常におもしろい話があるのですが、今日は止めておきます。いずれにせよ、そうしたことをしていたために、私は文部省に入ってすぐ 25 歳になりました。人生「第一クウォータ」は、広い意味で勉強の時期だったわけです。

そして、昨年ちょうど勤続 25 周年になり、同時に満 50 歳になりました。人生「第二クウォータ」は役人をしていたわけです。数年前から、人生「第三クウォータ」は何をしようかと考え始めましたが、どうも昨今の日本の動きを見ていますと、最近の例で言えば、耐震強度偽装がどうしたとか、ホリエモンがどうしたとか、北朝鮮がどうしたとか、村上ファンドがどうしたとか、ああいうのを見ておきますと、「この国はどうも、私が生きているうちはダメだな」と、40 代後半くらいから思うようになりました。

誤解のないように申し上げますが、私が「日本はしばらくダメだな」と思ったのは、ああした事件が起きるからではありません。むしろ、ああした事件が起きたときの日本人の反応を見ていて「ダメだな」と思ったのです。例えば、ヒューザーの小嶋社長が「そもそも建築確認で通した奴が悪い」と言って、国と自治体を裁判に訴えました。その時に、現職閣僚である国土交通大臣が、テレビのインタビューで「そんな訴えを起こすヤツはけしからん！」と言っていたのです。これは恐いと思いませんか。しょうもない裁判を起こしても、裁判所に却下されるだけです。でも、「裁判を起こす自由」というものは、憲法に書いてある。それなのに、「みんなが『オマエが悪い』と言っているこの状況で裁判を起こすのは非国民」みたいなことを、現職の閣僚が言うわけです。

あるいは、責任が明確になっていないのに、シンドラーの社長をスイスから無理矢理引っ張り出してきて、謝らせる。裁判が終わっていないのに、ちょっと前までもはやしていたホリエモンを急に悪者扱いする。日本は恐ろしい方向に向かっている、と私は本当に思っています。したがって、「私が生きているうちはこの国はダメ」なのであれば、「私が死んだ後のこの国を担う人を作っておくしかない」ということで、現場で人づくりをする仕事に転職しました。現場の先生方は、「現場での人づくりが大事だと気付くのに、お前は 50 年も掛かったのか」とおっしゃるでしょうが、すみません、50 年掛かりました。ですから私は、研究者ではありません。研究を職業にするなら、ハタチからやっています。私の自己認識は、あくまでも一教師です。

私のいる政策研究大学院大学という大学は、日本人学生の大部分が自治体職員です。行政官を鍛えているところですよ。おそらく学生さんたちの学習意欲は、日本一でしょう。全員が税金で勉強させてもらっています。同僚に忙しい思いをさせて、東京でひとり勉強しているわけです。「来週は休講にします」などと軽く言ったら、他の大学では学生さんたちは喜ぶのですが、ウチでは怒ってしまいます。夏休みもありません。実質 5 学期制で、8 月の真ん中も授業をやっています。日本人はこれから 50 年たたないと、ちゃんとならないと思いますが、本来は、ここにいらっしゃる先生方が教育して下さっている住民・国民がしっかりしなくてははいけません。しかし、これから 20 年～30 年という時期を考えると、今の分権化の動きを見ると、自治体職員の質というのが一つのキーポイントになります。そこで今自治体職員を鍛えているところであります。

さきほど私の専門分野のご紹介がありました。地理学の先生以外のご理解いただけなかったと思いますが、私の専門はコロロジというもので、昔は地誌学とっておりましたが、今は地域地理学とっておきます。学校で教えている系統地理学とは違うもので、地域を構成する諸要素の相互関係を分析して、地域全体を客観的にとらえるものです。そうした地域研究を行うコロロジストの特徴は、相対主義者だということです。これは、絶対的に正しいことは存在しない、という考え方ですね。コロロジストは、例えば「ドイツはパプアニューギニアよりも進んでいる」などということとは、絶対に言いません。そういう目で見えてしまうと、地域を客観的に見ることは出来ないの

す。「BMWを作れることに価値がある」という価値観を持ってしまうと「ドイツの方が進んでいる」と思ってしまうのですが、「家族単位で自活してジャングルの中で自給自足していけることに価値がある」という価値観を持てば、「パプアニューギニアの方が進んでいる」という結論になるのです。私は相対主義者ですが、相対主義者というのは、本来は世の中の役に立ちません。なぜかという、方向性を主張しないからです。ですから、世の中の人全員賢いと、相対主義者が出る幕はないのです。ところが、世の中の人賢くないと、相対主義者が出る幕があります。なぜかという、相対主義者の方が物事を客観的に見られるので、おかしいところが分かるわけです。

私は方向性を主張しませんので、いろいろな立場の人や団体から講演によべれます。だいたい年間80回くらい呼ばれています。教員団体からも呼ばれますが、面白いことに、右の団体からも左の団体からも呼ばれます。ある県の教員団体に呼ばれたときには、こうした会議が「起立！国歌斉唱！」から始まってビックリしましたが、そうした教員団体もあるのです。また、あるとき某県の教員組合、世の中では左ということで有名で、一時新聞をにぎわした職員団体から数年前によべれ、組合主催のシンポジウムで講演をしてほしいと言われました。ところが、そのシンポジウムの全体のテーマが「どう変わる、日本の教育？」というものだったのです。ちょうど新指導要領が実施されるときでしたから、「それで日本の教育がどう変わるのか、我々はどうしたら良いのか」というところを話し合おうというものでした。

私はそのときちょっと忙しくて、行きたくなかったこともあるのですが、このテーマに文句を言ったのです。「何を言っているんだ。あなた方は、反文科省で有名な左の組合じゃないか。それが文科省のオジサンを呼んできて、『お上は日本の教育をどうしようとしているのか』なんて、冗談じゃない。『どう変わる？』じゃなくて『どう変える？』だろう。会のタイトル全体を『どう変える、日本の教育？』に変えなければ、私は行かない」と言って、これで相手は怒って行かずにすむと、思ったのですが、相手は本当にタイトルを変えしまったのです。それで行かざるを得なくなりました。

そういう時代になってきているのです。つまり、「お上を与えてくれた物を解釈して実施する」、例えば「総合的学習の時間はなぜなぜ導入されたのか？」——そんなことを議論している場合ではありません。「お上は何をさせたいのか？」ではなく、「自分たちはどうしたいのか？」を、まず考えるべきです。そして、「自分たちがやりたいことは、今のルールの中で出来るだろうか？」——例えば「総合的な学習の時間の中でこれをやったら、ルール違反になるか？」と、逆に考えるべきでしょう。文科省は多少のことで怒ったりしません。怒ると仕事が増えるからです。事前に「いいですか？」と聞いたら「ダメ」と言われるようなことでも、やってしまえばこっちのものです。事前に聞かれたら「どうぞ」と言わないのは、「それをやらせて問題が起きたら、やっかいな仕事が増える」と思うからで、事後に「やめろ」と言わないのは、「やめろと言ってモメたら、やっかいな仕事が増える」と思うからです。

### 自由の拡大がもたらすマネジメントの必要性

そうした役人の体質にモンクを言っても始まりません。彼らにも思想・信条の自由はあるのです。後ほど申し上げるマネジメントの基本は、まず「人間は自然な欲求を持っており、その欲求の方向にしか動かない」ということを自覚することです。ボランティア精神や公德心などと呼ばれるものもその人の欲求ですし、自分の欲求を抑えようとするのも、別の欲求にすぎません。これが、今日お話しするマネジメントの基本です。役人は役人の欲求の方に動いている、という客観的事実を見なければ、自分たちが目指す方向を実現するマネジメントはできないのです。

そうした現実を認識しないと、そう見なければいけません、そうしないとリスクマネジメントが出来ません。例えばいじめの問題も、「子どもたちの心の中には、他の子どもをいじめたいという欲求が潜んでいる」という前提で対策を考えないと、実効性のある対策は作れません。それを、「い

じめたいという心そのものを撲滅できるはずだ」と思っているうちはダメです。これは、「精神を鍛えればアメリカに勝てる」と言って有効な対策を講じられなかったのと同じです。先生方も、「この校長、殴ったるか？」と心の中で思ったことはあるでしょう。それは、ある状況では自然な感情です。しかし、「行動」としては、殴ってはいけません。これは「ルール」です。もし、あちこちで副校長が校長を殴る事件が頻発した場合、「殴りたいという心をなくすべきだ」と叫んでもダメでしょう。「そう思うこともある」という前提で、「行動」をルールでコントロールすべきなのです。

ところで、なぜ今、スクールマネジメントが脚光を浴びているかというと、第一に、規制緩和が進んで自由が拡大しているからです。人間の行動には「①しなければならないこと」「②してはならないこと」「③自由に判断できるが自分で責任を取ること」の三種類しかありません。①と②はルールで決まっていますので、マネジメントの必要はありませんが、③については選択と自己責任であり、自分でマネジメントしなければいけない。この③の部分が自由化や規制緩和によって拡大しているのです。

第二に、先ほど申し上げた「総合的な学習の時間」とか、「パソコン、インターネットの導入」など、どう使うかを各学校が自由に判断できる分野が増えています。文科省は色々なミスを繰り返していますが、私が思う最大のミスは、「自由の使い方を教えずに自由化していること」ですね。喩えて言うと、今までが甘んじがらめにしてきた5歳児に、急に「選択と自己責任で生きてゆけ」と言うような感じです。せめて、皆さんが自由にやったことの結果に関する情報を収集してフィードバックするぐらいはしなければいけないと思うのですが、ここの所がよく分かっていない。

実は、全国の教育委員会も、よく分かっていません。文科省が自由化をしたら、それは誰に対して自由化しているのでしょうか。教育委員会ですか、学校ですか。違います。自治体に対して自由化しているのです。公立学校を設置しているのは各自治体です、自治体に対して自由化しているのです。ですから教育委員会は、文科省の方を向いて「急に自由化されても困るので、何か例を示してくれ」と言うのではなく、180度反対を向いて、「我が自治体の住民は何を望んでいるのか？」と考えるべきではありません。

この部分でも、文科省がマネジメントというものをよく分かっていないので、混乱が起きています。つまり、文科省－県教委－市教委－校長の間の権限関係に関する混乱です。自由を認めずに統一的にやるときは、問題ありません。文科省は県教育委員会に「こうしろ」と言い、県教育委員会は市教育委員会に全く同じことを「こうしろ」と言い、市教育委員会は小中学校の校長に「こうしろ」と言えばいいので、これは簡単です。しかし自由化が起こると、県教育委員会が決めて市教育委員会に命じること、逆に言えば、市教育委員会が自己責任で自由に決められることは何か、という問題が出てきます。市教育委員会と校長の関係についても同様であり、複雑なマネジメントが必要になります。これが全く出来ていない。

文科省はどう言うかというと、耳障りがいいから「各地域の実情に応じて、各学校が創意工夫して・・・」などと言うわけですね。それで何が起きるかと言いますと、例えば市教育委員会が「逃げ」を打ちます。今日は高校の先生がお集まりなので、市教育委員会と小中学校の話をしている分にはあまり差し障りがないでしょう。例えば、本当にあったことですが、ある市では、校長先生方が「総合的な学習の時間のテーマは各学校で勝手に決めろと言われても困る。市教育委員会は校長の上司なのだから、市としての方針を示してくれ」と言っても、市教育委員会が「文科省が、各学校の創意工夫で、と言っているのだから、校長が決めろ」と言って方針を示しませんでした。むしろ、示していない市町村の方が大部分でしょう。市教育委員会が「権限の行使」としてそういう判断をすることは、あり得ます。しかし、自らの権限の行使として校長に任せたとであれば、その結果何が起きても、その責任は市教育委員会内にあるはずで、「司が部下に仕事を任せただけ」と同じでしょう。

## 教育委員会は廃止すべき

もっと言うと、「教育委員会はあっていいのか？」という問題もあります。文科省が自由化・規正緩和を進めるならば、もう教育委員会はあってはいけないのです。教育委員会というのは、どんな人が市長になっても、その市長の意向が学校教育に反映されないようにするために存在しているのです。選挙で選ばれる議会や組長の意向が、学校教育に及ばないようにシャットアウトしてあるのです。住民の意向をシャットアウトしておいて、なぜ民主主義を維持できるのかと言うと、教育委員会は文科省が言うとおりに行動する、文科省は国会が言うとおりに行動する、国会議員は国民が選挙している——という構造になっているからです。

つまり、学校教育は、自治体ごとのローカルデモクラシーではなく、国全体としてのナショナルデモクラシーでコントロールする、というのが教育委員会制度です。ですから、これを維持するためには、文科省は教育委員会に対して自由化を絶対にしてはいけないのです。自由化した瞬間に、選挙で選ばれていない教育委員会は、ローカルにもナショナルにも、民主的統制を受けない存在になってしまうのです。だから、教育行政をさらに自由化していくのであれば、教育委員会は廃止して、住民の選挙によって民主的に選ばれている首長にやらせ、首長の思い通りの教育行政ができるが、その結果についての責任は首長がとる——という仕組みにしないと、教育行政の民主的統制が維持できないのです。

しかし実際には、一部の元気がいい人を除き、多くの首長は教育行政をやりたくないのですね。なぜなら、教育行政というのは、「常に現職が不利」という特異な政策分野だからです。普通は、首長選挙においては、現職が有利です。なぜなら現職は、税金を使ってベネフィットを撒くことが出来るからです。「オレが税金を使って、こういうふうにしてやったのだぞ」と選挙運動で言えるから、有利なのです。ところが教育だけは違い、教育だけは常に現職が不利なのです。なぜなら、親は常に子どものことが心配です。私などはもう 50 を越えているのに、母親はまだ私の将来を心配している。常に将来が心配です。この心配が、「学校に対する不満」に転化されます。ですから学校当局に対して選挙民は常に不満なのです。文部事務次官が選挙で選ばれる官職だったら、毎回現職が落選するでしょう。常に現職が不利だから、首長は、ホンネでは教育行政を担いたくない。ですから、教育委員会制度というものは、ある意味で首長を甘やかしてきたのです。

ところが、最近では自由化によって、自治体の判断でできることが多くなりました。それなのに、住民の意向から浮いている教育委員会というものが残されていて、不満だらけの人々の批判にさらされ、文科省からは「地域住民の様々な意見を聞いて、よしなに・・・」的なことを言われて突き放されています。したがって、教育委員会の気の毒な状況をなくすためにも、教育委員会は廃止し、首長の権限と責任を拡大すべきなのです。

同様の批判は、学校や校長にも向けられており、自由の拡大とマネジメントの未発達によって、学校の管理職の皆様は、大きな被害を受けていらっしゃいます。「なぜこんな時代に管理職になってしまったのか」と思っても、もう遅いです。子ども達のために頑張るしかないのです。プロの皆さん自身が英知を集めて、プロとしてのノウハウを開発して共有するしかありません。

私が一番感銘を受けたのは、福岡県の小学校校長会です。福岡県小学校校長会は、約千人の会員がいますが、この人達が毎年 2 回くらい集まるのです。全員集まって、そこで自分たちで管理職のノウハウをデベロップするのです。教育委員会も文科省も頼りにならないなら自分たちでやろう、ということですね。自分たちでやろうと言うのが「プロ」なのです。例えば、プロであるお医者さん達は、手術の仕方について、厚生労働省の指導など待つてはいないでしょう、自分たちで開発し、普及し、共有するのです。

私が福岡県小学校校長会の全体会議にお邪魔したのは数年前で、まだ池田小学校事件のずっと前です。なのに、既に学校安全について、全ての校長先生がバインダーで資料を持っていました。校長会が作ったノウハウの本、一種のマニュアルです。なぜバインダーかというと、今ならパソコン

に入れるのですが、そこに書いてあるノウハウを常に差替えて更新するからです。このように、プロとしてのノウハウは、プロ自身が作っていくものなのです。

### スクールマネジメントをかえって阻害する学校評議員制度・学校運営協議会制度

よく「日本人は危機管理が苦手」と言われますが、これは嘘です、危機管理が苦手なのでなくて、管理そのものが苦手なのです。危機的状況になると「普段から管理が出来ていない」ということがバレるだけなのです。一番いい例が、この間プールで女の子が吸水口に吸い込まれて亡くなった事故です。あの時「リスクマネジメントが出来ていない」と言われましたが、そうではないでしょう。あの現場における危機管理が悪かったのではなく、元々普段の管理として、金網をちゃんと設置していなかったのが悪いのでしょう。だから、普段からちゃんとやっていないのが危機的状況になると発覚するだけなのです。

そもそも「マネジメント」を意味する単語が、日本語にはありません、管理も経営も運営も、少しずつ意味が違います。文科省の人はあまり知らないようですが、私は国際機関で2回国際公務員をやったので知っていますが、「学校教育の質を決定づける三要素」というものが、国際的な常識になっています。一番目がカリキュラムの質、二番目が教員の質、三番目がスクールマネジメントの質です。象徴的なことは、文科省にはカリキュラム担当課と教員担当課はありますが、スクールマネジメント担当課がないということでしょう。それだけ軽視されてきた、ということですね。ですから、このスクールマネジメントが分かっていないために、変なことが色々起こります。

例えば、「企業の社長はマネジメントのプロだから、社長を校長にすればうまくいくはずだ」などいうことを平気で言っている人がいます。いわゆる民間人校長さんがいらしてもいいのですが、「民間人を校長にすれば必ずうまくいく」などと考えるのは、大きな間違いです。某県に至っては、民間人校長がなかなか上手くいかないために、民間人校長だけを集めて研修をしているそうです。おかしいでしょう。民間人校長ならうまくいく、という前提で採用しているのに、その人たちだけを集めて研修をしなければならないというのは、本末転倒の状況ですよ。

私はよく言うのですが、日本全国を見渡して、一番マネジメント能力が高い人は、どこにいますか。この周辺で言うと、横田基地ですね。米軍基地内にいる、米軍の中佐・大佐クラスの将校が、一番マネジメント能力が高いです。でなければ、戦争なんか出来ません。ではうかがいますが、彼らを校長にしますか。しないでしょ。なぜなら、軍事マネジメントとスクールマネジメントは違うからです。ならば、企業マネジメントとスクールマネジメントも違うはずですよ。こういう事が分かっていない。

アメリカのある地域では、「教員出身者は絶対校長にしない」という所があります。この制度がいいか悪いかは別問題ですが、なぜそうするのかというと、「校長の仕事はマネジメントだが、その対象は、生徒・教員・PTA・地域住民・地元商工会議所・行政機関・政治家など、様々だ。それらの全体を見渡してマネジメントをしなければならない。しかし、教員出身の校長は、つい教員の側からものを見てしまい、判断が偏る。だから、一度でも教員をやった人は絶対に校長にしない」ということなのだそうです。この制度は、たぶんあまり良くないでしょう。しかしこのことは、マネジメントの対象は多岐に渡っており、校長の仕事は教員とは違うんだ——ということをよく示しています。

ちなみに、マネジメントというものがよく分かっていないから、学校評議員制度などというおかしなものを作るので。学校運営協議会でも同じことです。だいたい、この制度を企画した文科省の企画官自身が「中途半端な制度」だと言っていました。このような制度は、30年くらい前にヨーロッパで流行ったものです。日本で言う文科省がスタックしてしまい、にっちもさっちもいなくなってきたときに、いくつかの国が徹底的な分権化を実施しました。日本で言えば、市教育委員会の権限を停止し、それぞれの小・中学校ごとに地域住民が作る運営理事会のようなものに全権を任せた



のです。校長は、その理事会の部下になりました。したがって校長は、理事会が言ったとおりにやる。逆に言うと、校長には責任はないのです。「決定権のある人が決定し、決定した人が結果について責任をとる」というのが、マネジメントの基本です。

そこで、PTAが仕切った学校、商工会議所が仕切った学校など、色々な学校が出てきました。うまくいった学校もあれば、ボロボロになった学校もありました。分権化というのは、そういうことです。そこで中央政府が、うまくいった学校はなぜうまくいったのか、うまくいかなかった学校は何が問題だったのか、といて情報を集め、それをフィードバックしていったのです。これが、ヨーロッパでかなり成功した制度なのです。

ところが日本の学校評議員制度や学校運営協議会制度は、そうした人々に「権限と責任」を付与するのではなく、単に「意見が言える」というだけのものです。責任をとる必要がありません。学校についての責任は、相変わらず校長にあるわけです。日本の状況でそんなことをしたら、どうなりますか。結局は、「校長が顔を立てなくてはならない相手が増える」だけでしょう。某評議員が「国歌吹奏しているときには、教員は起立すべし」と言い、別の評議員が「そうじゃない」と言ったら、校長はどうしたらいいのでしょうか。益々校長が大変になってくる。スクールマネジメントが阻害されるだけです。

先日、千葉県の校長研修の時に同じような話しをしたら、後で皆さんの感想文が送られてきました。その中に、「諸先輩から、校長になったら夢とロマンを語れ、と言われていたのに、今日は論理的な話を聞いて頭が混乱した」という感想がありました。私は別の意味でビックリしましたね。昔は、校長は夢とロマンを語っていればいい、という時代があったのです。マネジメントなんかしていなかったのです。皆さんは、安部総理が夢とロマンだけを語っていたら、選挙民として納得しますか。そういういい時代が昔はあったようですが、今はそうはいきません。

スクールマネジメントの重要性は、徐々に理解され、例えば文科省の筑波の校長研修などに行きますと、マネジメント研修と称するものが行われています。私は別の科目の講師として行ったときに、マネジメント研修のカリキュラムを見せてもらいましたが、大体くだらないものです。野球の監督の話を聞くとか、企業の社長の話を聞くとか。そうしたことは、マネジメントの基礎が出来ている人が、応用問題として他の世界の話を聞けば、参考になるでしょう。しかし、いきなり野球の監督の話を聞いても、訳が分かりません。学校は会社じゃありませんから、社長の話もすぐには真似できません。

実は、マネジメントの基礎はお手元の資料のこの一枚紙、これだけです。これにつける。これを使って、今日はマネジメントのお話をいたします。

## 帝国陸海軍も官僚組織も会社も同じ

その前に、私がマネジメントの話に興味を持ったのはなぜかということ、私の母親のせいです。私の母の実家というのは、三重県の大地主の家の東京の分家で、大金持ちだったようです。そのためウチの母親は、全く家事が出来ず、むしろそのことを誇りにしていました。なぜかと言うと、子どものもの頃には「ねえや」やが5人いて、そのほかに「じいや」とか「ばあや」とかがいたのだそうです。母親の父親、つまり私の祖父は、農林省の蚕糸試験場で蚕の研究をやっていました。当時の蚕糸産業は、今で言えば自動車産業です。輸出の半分を占め、それで戦艦大和も作ったのです。今では蚕のテクノロジーは止まってしまったので、蚕の人工孵化というのはまだ私の祖父が考案した方法でやっているらしいのです。

この祖父が、戦争中に軍から「パラシュート部門に移れ」と言われて、それを拒否したのです。当時は報復招集というのがあって、軍に非協力的な人はそれを理由に招集されて激戦地に送り込まれたのだそうですが、祖父は40歳を過ぎてから報復召集されて、インパール作戦で死にました。当時は、なんと文部省大学課長という人も、軍に非協力的という理由で報復招集されたと聞きました。

祖父が戦死したために、裕福だった母の実家はボロボロになって大貧乏になったのです。ですから私の母は、物心付く前から私に「おじいちゃんがインパールで死んだから・・・」と言い続けておりました。5歳のときからインパール作戦を知っていたのは、私くらいでしょう。

それで、大人になってから、いつも母親が言っていたインパール作戦とは何だったのかと思い、本を探したのですが、まともな本が無いのです。今日は同じ世代の方が多いのでお分かりと思いますが、私の学生時代には、そのような研究はタブーでした。日本軍が個々の戦闘で「なぜ負けたのか」という研究をすると、逆に「こうすれば勝てた」という結論が出てしまいます。そうすると、「勝てばいいと言うのか」「お前は戦争を賛美するのか」と言われる時代でした。ところが防衛庁防衛研究所の方々が、勇気を出してこの研究をしてくれました。しかも、我々が読んで分かる形の本にしてくれました。中央公論文庫で売られている『失敗の本質』という本です。アレルギーでなければ、ご覧下さい。私はいつも部下には「戦争の本を読め」と言っていました。戦争の本を読むと、日本人のマネジメントのことがよく分かるのです。

この本を読んで一番驚いたのは、ノモンハン事件のとき、満州国境を越えてソ連の戦車が殺到してきたときに大本営が関東軍に出した命令というのが、すごい命令なのです。どういう命令かというと、「適切に対処せよ」という意味の命令なのですね。この表現は、文科省が教育委員会に出す文書に、殆ど必ず使われているものです。よく考えたらおかしいですよ。不適切に対処していいわけではないのですから、「適切に対処せよ」という命令自体が無意味です。でも皆様方、平時においては「なるほどそうか」と思って受けとってしまう。ところが、ソ連の戦車が迫ってきている状況で、司令官は「適切に対処せよ」と言われたら困るでしょう。「撃つんですか、撃たないんですか」と聞きたかったでしょうね。撃ったら戦争が始まり、「お前が戦争を始めた」と言われます。退却したら「敵前逃亡」で軍法会議です。

昔からこういう事をしていたのです。当時、私はもう役人でしたから、私の率直な感想は、「なんだ、こいつら役人じゃん」というものでした。軍人というのは、我々と全然違う人種で、国民も天皇陛下もみんな騙されたのだ、ということになっているようですが、よく考えてみると、彼等も同じ日本の公務員です。それで、「日本の官僚は、戦争から何の教訓も得ていない。また失敗するな」と思いました。そうしたことを、民間の企業の方々も集まる勉強会で私が言ったら、ある会社の方が「その本なら私も読みましたけど、ウチの会社のことが書いてあるな、と思いながら読んでました」と言ったのです。私は、「日々競争にさらされている民間企業は、そんなに甘くないでしょう。もっとちゃんとやっているでしょう」と言ったのですが、ゴーンさんの書いた本をいくつか読んだら納得してしまいました。

日産自動車のカルロス・ゴーンさんが、日産に来て何がおかしいと思ったかが書いてあります。例えば「社内ですべて使われている言葉の定義があいまい」。あるいは「原因を追究していない」。なぜ日産の車が売れなくなったのか、という原因が追及されていない。それでいた、「上から下への命令が、いたずらに曖昧で精神主義的」。例えば、なぜ日産の車が売れなくなったのかを追究しないで、「営業はもっと頑張れ!」とか「足を使え、靴を減らすんだ」といった命令ばかり下している。それから「目的と手段がごっちゃ」。一番いけないのが、「未来のことを語るときに、予測と希望がごっちゃ」。色々な本を読むと、末端の前線では、戦争中もかなり良い情報を得ているのです。例えば「こっちからアメリカ軍が来そうだ」といった情報です。ところが、この情報がだんだん上に上がって大本営に届く途中で、「来てほしくない」という希望が入ってしまい、最後には「来ない」という情報に変わってしまうのです。

つまり、こうしたマネジメントの問題は、軍人とか役人とか民間人とかに特有のものではなく、日本人全体が持っている欠陥なのです。ドイツ人はそうした問題を一生懸命研究したのに、日本人は、日本人だけでも300万人も殺しておきながら、マネジメントの失敗から全く学んでいない。これでは死んだ人も浮かばれません。ある人は、日本人のことを「戦争から何も学ばなかった唯一の民族」と言っています。

日本人が戦争から学んだ唯一のことは、どうも「戦争は平和より良くない」ということだけのようです。これが、日本で平和教育と呼ばれているものの本質であり、限界であると言われています。そんなことは、戦争する前から当り前のことでしょう。

私は文科省で課長をやっているときに、部下に毎日一回は、「君ねえ、それで戦争負けたんだよ」と言っておりました。私が若かったころ、課長から「AやってBやってCやれ」と言われたことがありました。そこで私は課長に、「分かりました。頑張りますが、もしBが出来なかったらCに進めませんが、その場合どうしたらいいでしょう」と聞いたのですが、えらく怒られてしまいました。「お前は出来ない方がいいと思っているのか！ そんなことを考える暇があったら出来るようにやれ！」とおっしゃるのです。これって要するに、「全軍玉砕の覚悟を持って敵を殲滅せんとす！」というヤツですね。しかしよく考えてみると、全軍玉砕するような状況で、敵を殲滅できるわけがないですよ。その後私は偉くなって、今度な自分が課長です。そうすると、今度は部下が私に「課長、AやってBやってCやろうと思います」と言ってくるわけです。すると私は、「君、それはいいアイデアだね。ところで君、もしBが出来なかったらCに進めないけど、その場合はどうする？」と聞くのです。そうするとほとんどの奴が「そうならないように頑張りますっ！」と言うのです。「君ね、それで戦争負けたんだよ」と言いたくなっちゃうわけです。

### マネジメントの基本プロセス

ではいよいよ、お手元の図にそってマネジメントの基本を申し上げます。当然ですが、私はスクールマネジメント自身は出来ません。ポリシーマネジメントについてはプロですが、スクールマネジメントは出来ません。ただ、マネジメントの基本は、すべて同じなのです。これから申し上げることは、教育政策について、あるいは教育政策に関する論議についての、ポリシーマネジメントの話です。必ずしも、文科省の政策がどうこうとか、文科省を批判しようということではなくて、世の中で教育改革がどうこうと議論してる人たちのほとんどが同じ欠陥に陥っている、というお話をいたします。それをもとに、皆様方が各学校で実践されるスクールマネジメントについて、皆様自身でお考えいただき、同じ欠陥や問題を抱えていないか、チェックしていただければと思います。この図を見て下さい、ここには実は、二つのことが同時に書いてあります。一つは「物事が起こる順番」です。これは、まず「原因」があって「現状」が生じ、それを「目標」に持って行くには「手段」が必要——という順番です。ところが皆様方がするマネジメントは、この順番ではありません。円の中に数字が書いてある順番です。まず①の「現状の把握」をして下さい。現状が理想状態であれば寝ていて下さい。ですが普通、現状は理想状態ではありません。何か問題があります。問題があったら②の「原因の特定」をしてください。それから③の「目標の設定」をして下さい。さらに④の「手段の企画」をして下さい。必要ならば、⑤の「集団意思の形成」をして下さい。それをもとに、⑥の「手段の実施」をして下さい。そうすると結果が出ますので、⑦の「結果と目標の比較」をして下さい。これが「評価」です。そうすると、「結果」のいうのは既に「現状」になっているわけですから、このサイクルがグルグル回る。以上おわりで簡単です。

ところが、これがなかなかこれが出来ないのです。今日は「評価」の話はしませんが、学校の評価がどうのこうのという動きが色々あって、大変そうですね、役所もそれで評価疲れに陥ってしまっていますが、日本人は評価というものにまだ慣れていませんから、これから大過渡期・大混乱期が続きますね。例えば、独立行政法人の評価委員会の運営をさんざんやりましたが、評価委員の一部が、「目標が達成されたかどうか」について意見を言っているのに、別の評価委員が「その目標設定でよかったのか」について意見を言い出すのです。そうすると、もう議論がぐちゃぐちゃになってしまいます。両方とも議論していいのですが、別々に議論しないと混乱します。

さらに、日本語の「評価」の意味がひろすぎて、混乱を招きます。平成4年に、私が担当でしたが、文部省が生涯学習審議会の答申として、「ボランティア活動の成果を積極的に評価しよう」とい

う提言をしました。そうしたら各新聞社が「文部省が、良いボランティア、悪いボランティア、普通のボランティア、などと評価するのはケシカラン」と言ったのです。この提言は、そう言う意味でなかったのです。例えば、「この学校のマネジメントの仕方は、一度評価してみる必要がある」などと言いますね。この「評価」とは、「良いものか悪いものか、ある基準を当てはめて見極めること」で、英語では「エヴァリュエーション」といいます。それに対して、「この校長先生の実績はもう十分評価されています」という言い方があります。これは、「良いものと認められている」という意味で、これは英語では「アプリシエーション」と言うのです。さらに、「事前に見極める」という「事前評価」は「アセスメント」ですね。これらがグチャグチャになっているので、学校の評価については、これから皆さん苦勞されると思います。

## ①「現状」の把握

では、順番にまいります。まず一番の「現状の把握」です。これについて日本人は、イメージに流されて実態を見ない、という欠陥を持っているようです。

例えば、「ゆとり教育でゆとりを作ったことが学力低下の原因」などと言っている人達がありますが、これは完全な間違いです。なぜなら、「ゆとりが出来ていない」からです。教える内容は大雑把に言って3割減らしましたが、実はそれに対応する授業日数も、2割減らされているのです。ですから、実際にはゆとりは出来ていません。また、去年あたり新聞に出ていましたが、「文部科学省が授業時数増を検討 ゆとり教育見直しへ」といった見出しが踊りました。おかしいでしょうこれ。なぜなら、「授業時数を増やす」ということは「ゆとり教育」だからです。「ゆとり」というのは授業時数と教える内容の比率です。ですから、「教える内容を減らす」のもゆとり教育ですが、「授業時間を増やす」のもゆとり教育なのです。そういうことさえ分かっていない人が多い。

さらにもっと言いますと、二十数年前にいわゆる「ゆとり教育路線」に向かっていったときの現状認識はどうだったかということ、当時言われていたのは、「日本の学校教育は詰め込み、暗記中心で、日本の子ども達は思考力不足・創造力不足」ということでした。しかし実は、日本の子どもたちは外国の子ども達よりも全体として思考力・創造力が足りない、などということを示す研究成果やデータは、ひとつもありませんでした。世の中のムードに、文部省もマスコミも、乗ってしまったのです。そのころ、例えばIEAと言う国際比較テストなどをやっている団体は、テストをやるだけでなく、各国の教室へ調査員が入りこんでいて、授業のやり方も評価していました。その結果、90年代からずっと、日本の小学校の算数と理科の授業のやり方は「思考力養成という観点から見て世界最高水準」という評価を受けていたのです。そういうことを文部省の人も新聞記者も知らずに、全体の方向性を変えてしまったのです。この間新聞に載りましたが、旧指導要領のときの日本の小学校の数学の教科書が、いま英訳されてアメリカで爆発的に売れているのだそうです。なぜかということ、「薄いのに、数学的思考能力を養う上で非常に良くできている」という評価を、アメリカで受けているのだそうです。

あるいは、アメリカが80年代に学力低下にあえいでいたころ、『ニュースウィーク』と言う雑誌が、世界中にミッションを派遣して特集号を出しました。アメリカは「〇〇教育は〇〇国に学べ」という特集です。そこに載ったのは、「数学教育はドイツに学べ」「外国語教育はオランダに学べ」、さらに「理科教育は日本に学べ」という論説でした。その内容は、「日本の理科の小学校の理科教育は、実験器具が全ての小学校にそろっていて、先生が、身近な物の重さを量るようなことから始め、科学的思考力を養っている。それに比べてアメリカの小学校の理科教育は、知識中心、暗記のみだ」というものでした。ところが日本人だけが、自虐的イメージを作り出してしまったのです。

さらに、私がOEC Dに勤めていた1988年に、大きな国際会議にSONYの盛田さんをお呼びしました。事務局はもう大騒ぎでしたね。飛行機はファーストクラスか、ホテルはどうするのか。しかし実は、何の心配もする必要はなかったのです。盛田さんは自分のジェット機でバりに飛んで来まし

た。そしてパリ郊外の自分のお城に泊りました。会議で盛田さんがプレゼンテーションしたら、ヨーロッパのある学者が「聞くとところによると日本人は創造性・思考力に欠けるというのが、SONYはどうしているんだ」という質問をしました。それを聞いて盛田さんは、机を叩かんばかりに憤然として「あんた、ウォークマン知らんのか。日本人が創造力・思考力なくウォークマンを開発したと言うのか。日本人の思考力が劣っているというなら証拠を示せ」と言ったのです。私はそれが正しいと思います。

今はまた、全体の方向性を大きく変えて、またぞろ学力重視に向かっていますが、私は、これは同じ過ちを犯しつつあると思います。ゆとり教育に向かったときも、日本の現状をちゃんと見ないで大きくカジを切ってしまいました。今また、日本の子ども達に必要な能力を測っているのかどうか必ずしも明確でないいくつかの国際比較テストで、多くの科目・学年の中のたったひとつが14位になったというだけで、全体のカジを大きく切ろうとしているのです。私は、文部省がゆとり教育に向かったとき、「エライ！ ついに『学力を下げる』という政策を打つのだな」と思ったのです。世の中の人々が「詰込みだ」とか「文部官僚が勝手にいらぬことを詰込んでいる」——つまり、「不要に高い学力を身につけさせようとしている」と言うから、「分かりました。それなら学力を下げましょう」という政策を実施するのだと思ったのです。

実際には文部省は、学力低下という批判を避けるために「学力の定義を変える」という、してはならないことをしてしまい、議論の混乱を招きました。それにしても、「詰め込み教育への批判」があったということは、その「無理に詰め込まれていた不要な部分」について学力が下がっても、問題ないということでしょう。本当に必要な部分について学力が下がっているのかどうかを確認しないで、またぞろ政策を全体的に変えようとしているのは、同じ過ちを犯していると思います。

先日、アメリカ人の友達に「日本人は何でもかんでもアメリカと比較して、勝った、負けたと言ってくれていたのに、何で急にフィンランドが好きになったの？」と言われました。また、実は色々な国際比較テストで、アメリカはどの学年、どの教科を見ても、ほとんど全部20位以下なのです。先進国は二十数ヶ国しか有りませんから、先進諸国中で最低水準ということです。それなのに、経済を見ても、科学技術を見ても、アメリカが日本よりも上を行っているのはなぜなのか——ということを考えるべきではないのか、とも言われました。

## ②「原因」の追究

次は、二番目の「原因」の追究です。これについては、どうも日本人は、原因を特定・除去しないで「〇〇教育を追加する」という傾向があります。私はこれを、「追加教育症候群」と呼んでいます。

例えば、「子ども達の心の問題が大きくなってきたから、学校でもっと心の教育をすべきだ」ということが、文科省も含めてあちこちで言われていますが、これはおかしいでしょう。なぜなら、私達が子どもだった四十数年前、日本の小学校で今よりも心の教育をやっていたかといえば、やっていなかったからです。つまり、子供たちの心の問題が大きくなった「原因」というのは、「学校における心の教育の不足」ではない、ということです。だから、学校における心の教育の拡大は、効果はあるかもしれませんが、原因を除いていません。

せっかくですから、今日はいいい情報をひとつ覚えて帰って下さい。「いじめ」という言葉を聞いたから、世界の比較教育研究者は、全員がある一つの国を思い浮かべます。世界で一番いじめが激しくて、一番対策も進んでいる国です。どこだか知っていますか。ノルウェーです。いじめといたら誰がなんと言おうとノルウェーです。その次がスウェーデン、スコットランドです。いじめというのは、北部ヨーロッパで激しいのです。いまから数年前、ノルウェーの大学の女性の先生が、どこかで私が英語で書いた本を読んだらしく、文部省にいた私に会いに来ました。話を聞いてみたら、彼女は一ヶ月くらい掛けて日本中の学校を回っており、最後に私の所に来たと分かりました。

それで私は、ノルウェーがいじめの本場だと知っていましたから、一応「どうですか先生、日本中の学校をお回りになって、いじめの問題とか結構あったでしょう」と聞いてみました。すると彼女は、「あなたね、日本の学校のいじめなんて、ノルウェーに比べたらかわいいものよ。別に問題ないわね」と言うのです。そこで私は、一応「でもね、最近、殺人だ、恐喝だ、傷害だと、色んなことが起こるんですよ」と言ったら、彼女やっぱりこう言いました。「あんたそれは、いじめじゃなくて犯罪でしょ」。つまりノルウェーでは、いじめと総称されることが起こったら、まず「原因」を探るのです。お友達に優しくないという「モラル」の問題で起こっているのか、それとも「ルール違反」——ひどい場合は犯罪——として起きているのか、それとも医者が出てこなければいけない「病気」の状況なのか、原因を特定して、それを潰しに掛かる。「ところが日本の学校では、自分が表面上のことは見ただけなのかもしれないけれど、何が起きても校長先生が朝礼で『お友達の大切さ』とか『命の大切さ』とか言って終わっているような気がするんだけど」と言われました。

また彼女は、こうも言っていました。「タンクがあって水をためていて、その水位が気づくと下がってしまっているというとき、ノルウェーなら穴を捜して塞ぎます。ところが日本人は、穴を塞がず上から『心の教育』という名の水を注ぎ続けているのではないかしら」。一部では、心の教育プログラムが多すぎて、それで忙しすぎる子ども達がゆとりを無くし、心が荒んでいる、という話も聞くと言われました。

ですから先生方、何か問題があったら、まず「原因」を探して下さい。今日も、前の文部科学大臣と今度の文部科学大臣で、小学校での英語教育についての考えが違うとか、報道されていましたが、まあ、日本人の全員が英語を出来なくてはいけないかどうかは置いておくとして、なぜ日本人は英語ができないのでしょうか。「小学校で教えていないから」ですか。中学での教え方が悪いのでもなく、高校での教え方が悪いのでもなく、入学試験の影響でもなく、あるいは英語を使う必要性が無いからでもなく、「小学校で教えていないから」日本人は英語が出来ないのでしょうか。それなら、小学校で教えればいい。でも、そここのところの原因は究明されていません。こういうことが起きるのです。

もっと言えば、日本の教育は多くの問題を抱えています、その原因は「教育基本法の規定が悪かったから」なのではないでしょうか。教育基本法の規定が悪かったからこういう問題が起きたのでしょうか。それならば、教育基本法を直せばいい。本当に直るのですかね。

こういうことは他にもあります。いわゆる三位一体改革で文科省が負けてしまったのも、ああいふ制度を持っていることによって何が起きているのか、という因果関係を立証していなかったからです。他人ごとではありませんよ。次は人確法ですよ。先生方の給料が下がります。日本は、先進国中で、あるいは、おそらくは世界で唯一、一般公務員の給与よりも教員の給与を高く設定しています。このことによってこういう結果が出ているのだ、ということを立証していませんよね。だから、お気の毒ですが、また文科省は議論に負けて、先生方の給料は下がるでしょう。実は、私の給料も連動しています。

## 労働市場・入試の問題

さらに言えば、実は国際的には、「日本で教育問題と呼ばれているものの大部分は、実は労働市場問題だ」ということが常識なのです。一個だけ例を上げると、「大学4年生が就職活動に失敗すると、わざと必修の単位を落として翌年4年生をもう一度やる」というのは、外国人の誰に言っても信用されません。「そんなの社会に出て経験を積んだ方がいいに決まっている」と言われます。ところがそこで、なぜわざと留年するのかというと、卒業予定者が労働市場で圧倒的に有利だからです。35歳リストラおじさんと、22歳卒業予定者が、同じ土俵で勝負できない。だからみんなそこを目指すのです。皆さんの教え子の中で東京大学を目指している人もいるかもしれませんが、彼らが目指しているのは、実は「東京大学卒業」ではありません。卒業しちゃったら身も蓋もないのです。「東京

大学卒業予定」を目指しているのです。その瞬間、労働市場で一番大きなパワーを持てるわけです。こういう状況を直さないとうちにもなりません。卒業予定時のパワーを持つために、有名大学を目指し、さらに良い高校、良い中学というふうになってしまっているのです。よく、「日本の大学生は勉強しない。アメリカの大学生はよく勉強する」と言われますが、なぜでしょう。アメリカの大学生は「勉強する必要がある」からです。労働市場の評価が厳しいので、勉強しないと困るのです。日本の学生は、「勉強する必要がない」（してもしなくても、就職活動であまり結果が変わらない）から勉強しないだけです。

先ほど「人間は欲求の方向にしか動かない」と申し上げましたが、そういうことをちゃんと理解せずに、「意識の問題」とか「学ぶ喜びを教えていないから」などと馬鹿なことを言っているから、問題が解決されないのです。よく言っているでしょ。「理科系離れが進むのは、学校で物作りの楽しさを教えていないから」。ふざけるな、と思いませんか。私はそうした議論について、文科省内でいつも「ふざけるな」と言っていますが、例えば医学部には、依然として受験生が殺到していますよね、それは学校の先生方が、学校で「病人を直す楽しさ」を教えているからなのでしょうね。

もうひとつの原因は、大学入試です。先進国の中で、個々の大学がそれぞれ受験生の高等学校教育達成度を測定できる、というのは日本だけです。これを早く止めなければいけない。先生方は、高校の教員免許を持って、学習指導要領にのっとって、検定教科書を使って、正しい高校教育をやっていますよね。それが正しくなければ、制度を変えればいいだけです。ところが、先生方の教え子がその結果を使って大学入試を受けようとする、無免許運転の大学の先生が出てきて、「自分達が測定してあげよう」というのですよ。ふざけるな、と思いませんか。某大学は、入試の作成を予備校に委託しようとして怒られましたが、委託しようとするのが当たり前です。彼らは素人ですから。他の先進国では、高等学校における勉強の達成度を入試に使うのであれば、その内容は高校側が作るか、第三者機関が作る、というのが当たり前です。

ちなみに、恐ろしいことをお教えしましょう。文科省初等中等教育局は、「大学入試は存在しない」という前提で行政をやっています。だから政策上のミスが起きたのです。さきほど「ゆとり」の意味は「教える内容と授業時数の比率」と申し上げましたが、これは実は「第一の意味のゆとり」であり、もうひとつ「第二の意味のゆとり」を文科省はめざしました。それは、「子ども達の24時間の中で、予習・復習・塾なども含め、学校教育に関わっている部分の比率」というものなのだそうです。第一の意味のゆとりを拡大するだけでいいなら、「教える内容の減少」でも「授業時数の拡大」でもよかったのです。なぜ後者でなく前者を選んだのかというと、それは、第二の意味のゆとりを同時に目指すためでした。教える内容も授業時数も減らせば、塾に行く必要も減って、24時間の中でゆとりが生じるだろう、というのが、初等中等教育局が考えたことでした。そんなこと、起こるわけがないでしょう。だって入試があるのですから。教える内容を3割減らそうが5割減らそうが、ある時点で入試というものがあり、同級生と競うのであれば、他人よりも一歩でも先に行こうと思って、塾に行くに決まっています。初中局は「入試は存在しない」という前提で行政やっていますので、ご注意ください。

### 良い結果の原因も認識されていない

今は、原因と結果について、悪い方のことを言いましたが、良い方のことについても、何が何をもたらしたかがよく理解されておりません。日本では皆さんが「心の教育が不足」と言いますが、さきほど申し上げたように、学校で心の教育をやろうと言っているのは、先進国中で日本だけです。

実は、諸外国からは、例えば日本の小学校の教育は態度育成に優れていると言われています。例を上げると、掃除当番、給食当番、判別活動などを、全国の学校で組織的にやっているのは、世界中でほとんど日本だけです。この掃除当番、給食当番、班別活動が日本人の態度育成にどれだけ影響を与えているかということは、実は、ハーバード大学のウィリアム・カミングス先生という人が

大研究をやって、「エデュケーション・アンド・イクウォリティー・イン・ジャパン」という有名な本を書かれました。外国の日本教育研究者は、全員これを読んでいます。日本でも、かつてサイマル出版から日本語版が出たのですが、あまり読まれませんでした。

こういうことがありました、私は文部省で「R E Xプログラム」というのを担当していました。日本の学校の先生を日本語教師に仕立て上げて、外国の学校に送るのです。ある年、アメリカのフェアファックスという所の、小学校で日本語教育をやっているという面白い学校に、きわめて優秀な福岡県の女性の小学校教諭を送り込みました。そこで彼女は、クラスを当り前のように班に分けて、大混乱を起こしてしまいました。アメリカの子ども達は、班で活動する能力が無いのでなくて慣れていない。一緒に一つのことをやり遂げるということに慣れていないのです。さらに、日本ではどの子どもも班長になりたがらずに先生方が苦労されますが、アメリカでは、全ての子どもたちが班長になりたがって収拾がつかない。そこで彼女は、日本的な解決を試みてしまいました。「順番ね」ということです。「今週は君が班長、来週は君が班長」とやったのです。そうしたら、PTA会長が怒鳴り込んできた。PTAが言うには、「班長というのは、一番優秀な子が継続してやるべきだ。班長が順番だなんてありえない。アメリカの大統領は順番でやっていないでしょう。日本の総理大臣は順番なのですか？」とまで言ったかどうかは知りませんが、そういうことなのです。こういうところが大きく違うのです。

だから、阪神大震災の時、大都市神戸の住民が突然焼け出され、普段付き合いのないマンションの住民が集まって、ちゃんとコミュニティを形成して、援助物資を分け合ったり、怪我人を救護したり、秩序だって行動した。あの状況で殺人、強姦、略奪などがほとんど無かった——ということは、世界中のメディアから絶賛されました。その時に、私の知り合いの比較教育の研究者はみんな私に電話してきて、「小学校の掃除当番・給食当番の成果が出ましたね」と言ったのです。皆さんお笑いになりましたが、このとおり、そこを日本人自身が分かっているのです。

なぜ皆さんが分からないかというと、こういう事が、文科省の政策として行われてきたのではなく、文化的背景によって自然に行われてきたからです。ここが最大の問題です。自然に行われていることほど、因果関係の把握が難しいのです。今から約30年前、ブルネイという国が日本にミッションを送ってきました。ブルネイは小さい国ですが、天然ガスや石油がたくさん採れて、日本よりも豊かな国です。しかしあまりにも豊かであるため、国民が勤勉さを無くしてしまいました。そこで政府の人々が、「聞けば日本人は勤勉だというではないか。しかし、日本人が遺伝的に勤勉であるはずがない。どこかで学習しているのだ。たぶん学校だろう」と言って、文科省に教わりに来たのです。そのミッションに対する文部省のお答えは、「特に何もやっておりません、さようなら」。この「特に何もやっていない」というのは、「学習指導要領に書いていない」という意味なのです。ですが、学習指導要領に書いてあろうが無かろうが、日本の学校では日々いろいろな活動が行われていて、その結果、何かが起きているわけです。この因果関係をきちんと把握しておかないと、次の改革が出来ないはずなのです。

こういうことは、よく環境問題で起こります。例えば、「ミミズがいっぱいいて嫌だわ」といって、ミミズを殺虫剤で殺してしまうと、畑の質が悪くなります。つまり、「ミミズは土の中で何をしているのか」ということを調べずに殺してしまうと、えらいことが起こる。最近外国の人に言われることは、「日本人は数学や国語の時間を確保するために、世界に冠する『文化祭・体育祭の準備時間』を減らすなんて、何を考えているんだ。自殺行為だ」ということです。皆さんはどうお考えでしょうか。

### ③「目標」の設定

次は、一番重要な「目標」の設定です。スクールマネジメントの目標を設定する場合も同じですが、これにはいくつか重要なことがあります。まず一番始めに重要なことは、設定される目標は「曖



味であってはいけない」ということです。政策レベルでの曖昧な目標の典型は、例えば「生きる力」「豊かな心」「確かな学力」などです。こういうものは、マネジメントにおける「目標」とは言いません。強いて言えば、単なる「スローガン」です。

## 目標とスローガンは違う

もし文科省の人が、「生きる力の育成が政策目標です」と言うとしたら、それは、経済産業省の人が「政策目標は、強固な産業基盤の形成です」と言っているのと同じです。そのとおり、誰も文句言えません。あるいは厚生労働省の人が「政策目標は、豊かな福祉国家の実現です」と言っているのと同じです。そのとおり、誰も文句言えません。しかし、「豊かな福祉国家」というのは、具体的にどういう状態なのでしょう。年金をいくら払ったらどれだけ貰えて、どれだけヘルパーがいて、介護保険がどうなっていて、高齢者福祉施設がどうなっているか、などといったことを特定しないと、目標にはならない。そういうのは目標ではなく、単なるスローガンです。こういうものに惑わされてはいけません。

以前、東北地方のある県庁所在地の市に行ったら、教育長さんが出てきて、「せっかく岡本先生が本省からいらしたのですからご指導頂きたい」と言って、このテーブルくらいの大きさの紙を出すのです。そこに、円がたくさん描いてあるベン図があり、教育長さんが「岡本先生、この円が生きる力で、これが豊かな心で、これがたくましい文化で、・・・・・・なのですが、この円とこの円が重なるここは、何に相当するのでしょうか？」と聞くのです。私は「やめなさい」と言ったのです。こういうスローガンは、文部科学大臣や総理大臣が替わると、必ず新しいものが出てくるのです。それらを一々まじめに分析してはいけません。

例えば、去年のいまごろ、文科省の中で、気の利いた幹部職員を集めて重点政策をまとめるという作業をしていました。これは実は、旧科技厅方式の作業なのですが、できあがった数枚のペーパーを見て驚きました。「生きる力」という用語が出てこないのです。何に変わったかということ、「人間力」です。人間力というのは、経済財政諮問会議の用語なのですが、ある人に言わせると、「三位一体改革でひどい目にあったから、経済財政諮問会議の小泉・竹中ラインの用語を使って、彼らにおもねっているのさ」ということでした。しかし、これが本当だとしても、もう小泉・竹中ラインは消滅したのですよね。そうすると、また次のスローガンが出てきますよ。さしずめ「美しい子ども」ですかね。

私は、スローガンにはスローガンの価値があると思っており、スローガンを使うことを否定するものではありません。本当はやる気のなかった「尊皇攘夷」というスローガンが、日本を変えたのです。しかし、スローガンはあくまでもスローガンであって、マネジメントにおける具体的目標ではないのです。

では、どんなものであれば「具体的目標」と言えるのかというと、それは「測定可能性」です。結果を測定できないもの、結果と比較して評価ができないものは、目標とは言えません。念のため申し上げますと、この「測定」というのは数字で示すという意味ではありません。数字で表せれば「定量的測定」ができてわかりやすいですが、数字で表せなくてもいいのです。例えば、「この学校の子ども達は、数字では表せないけれども、半年前と比べたら確かにこうなった」という「定性的測定」でもかまわないのです。ただし、比較できなければいけない。

こういう問題は、日本には非常に多いのです。教育以外の問題について言うと、最近の例ではいわゆる「格差」に関する議論があります。野党は、「格差が広がっているのは問題だ」と言い、小泉総理は「どんな社会でも格差があるのは当然だ」とか言って反論していましたね。これ、ズレているでしょう話が。このズレをなくす方法の一つしかありません。日本人全体として望ましい格差、と言って語弊があれば、受け入れざるをえない格差の水準を決めることです。それからズレていれば問題がある。ズレていなければ問題ない。こうするしかないんです。

先生方にとって直接問題になるものは、「愛国心」でしょう。学校で愛国心の教育をすべきかどうか、ということは、国民が多数決で決めればいいことで、私が問題意識を持っているのは、愛国心教育をするかしないか、ということではありません。むしろ、することになった場合、現場で実践できる具体的な目標として提示されているのか——ということです。愛国心教育が指導要領に書かれたとしたら、現場の先生方は、愛国心がある子どもたちは良しとして、愛国心がない子ども達を愛国心がある状態に指導しなければなりません。では、「愛国心がある子ども」と「愛国心がない子ども」は、どのような基準で見分けるのでしょうか。具体的な状態が目標として設定されていなければ、現場での指導ができないでしょう。さらに、自民党と公明党の政治的妥協によって、「国を愛する」と「郷土を愛する」が、教育基本法案にも併記されています。おそらく次の指導要領もそうなるでしょう。そうすると先生方の学校では、「国と郷土を愛している子ども」「国を愛しているが郷土を愛していない子ども」「国は愛していないが郷土を愛している子ども」「両方とも愛していない子ども」を全部分けて、教育方法を変えなければいけなくなるわけです。いったい日教組は何をしているのでしょうか。イデオロギーをいじくっている場合ではないでしょう。現場のプロが実行できる形で政策が示されているかどうかをチェックできるのは、プロ集団だけなのです。

私は、役人をやめる直前は、「スポーツ・青少年局」の「筆頭課長」でした。筆頭課長というのは、結構エライのです。ご参考までに申し上げますと、文科省には職員が約2000人いますが、トップ30人が重役クラスです。審議官とか局長とか次官とか、個室・車・秘書の3点セットがついています。その下に。課長・室長といった管理職が約100人います。この100人のうちトップ10人というのがいて、これが局筆頭課長であり、局長の横にいて各課長に命令を発する一段エライ課長です。

この筆頭課長たちは、毎週月曜の午前中に必ず「筆頭課長会議」というのをやります。そこに各課長が順番に入ってきて政策をプレゼンし、それに対して、筆頭課長達が「なんだそれは」と言って全省的観点からツッコミを入れるわけです。

ある時、T君という課長が、筆頭課長会議に出て来ました。この人は学習指導要領担当の教育課程課長ですか、彼が「OECDテストで某学年の読解力が14位になり、学力低下が明らかになったので、世界トップレベルの学力を目指して、あれやこれやをやりたいと思います。筆頭課長会議で承認いただきたい」というプレゼンをしました。そこで私は手をあげて「ちょっと待ってよ、Tさん」と言ったのです。「あなた今、『OECDテストで何年生の読解力が14位になったから、世界トップレベルを目指す』と言ったけど、今までみたいに『確かな学力』とか曖昧なことを言い続けるのであれば、私は好きじゃないけれどそれなりに整合性があるが、このテストでの順位に基づいて世界トップレベルでなくなったとか、世界トップレベルを目指すとか言うのであれば、各学年・各科目について、いったい世界の何位を目指すのか、国民に対して具体的に示すべきではないですか。例えば、今回2位とか5位というものも、すべて1位を目指すのですか。あるいは3位以内ならいいのですか」と質問しました。ところが明確なお答えがないのです。その程度のもんなのです。世界トップレベルというのも、目標ではなくスローガンにすぎないのです。

また、今度学力テストをやるんですね。あれをやったらどうなりますか。全国的にテストをしますよね。そうすると、山形の曲線で点数分布が出ますよね。その曲線がどうだというのですか。どの曲線がいいのか悪いのか、どうやって評価したらいいのですか。評価できません。評価とは「目標」と「結果」の比較ですから、結果が出ても、目標がなければ比較・評価のしようがないのです。例えば、平均点を何点以上にするとか、一番出来ない子でも何点以上にするとか、トップ10%を何点以上にするとか、バラツキがあってはいけないから標準偏差を何点以下にするとか、そうした具体的な目標があって、つまり理想曲線があって、初めて評価できるのです。それが無いんですから、通常の思考力があれば、その曲線を見て、「これをどう評価せよと言うのか？」と思うはずですよ。ところがそうはなりません。予言しておきます。マスコミが必ず「都道府県別の順位を出せ」と言います。すると文科省は必ずそれを出します。そうすると、「なぜ東京都が25位なのだ？」とか大騒ぎになってしまって、合理的な議論が出来なくなってしまうでしょう。

最近、「絶対評価は、相対評価よりも良いか悪いか」という議論があるそうですね。私に言われれば、あれは話が違うと思います。絶対評価が悪いために問題が起きているのではなくて、そもそも目標が曖昧が悪いのです。「関心」とか「意欲」とかですね。「どの程度の関心があればよく、それは具体的に、子どもがどういう状態をいうのか」ということが具体的目標として示されていないのが問題でしょう。相対評価の場合は、「どっちかと言うとA君よりもB君が上かな」という感じで、ごまかしがきくのですね。しかしこれも、正しい評価とは言えません。

何とかとか、意欲態度関心とか目標が曖昧だから出来ないのです。ところが相対評価だと目標が曖昧でも、あいつよりこいつかなと並べればいいだけですから、目標が曖昧でも出来ていた。だからこれも、絶対評価が問題なのではなくて、絶対評価で評価されるべき目標が曖昧なのが問題だと思っています。あと学校の中で目標設定としてよくおこることは日本では、「対立を糊塗する」ためにわざと曖昧な目標を持ってくる、ということがよくあります。例えば、ある青少年施設で、一部の職員が「子ども達の心のために国旗を揚げた方がいい」と言い、別の職員達が「国旗を揚げない方がいい」と言ったとします。そこに所長さんが出てきて、「まあまあ、お二人とも『子ども達の心をよくしよう』という点では一致しているのですから、どうですか、うちの施設の方針としては『豊かな心』ということですか？」と言うようなことですね。これは何の解決にもなっていません。翌朝の国旗掲揚時間に破綻します。こういうことは、絶対やってはいけません。実はこれは、農耕民的リーダーシップの典型です。稲作農耕はきわめて労働集約的で、村人は同じ時に同じ事をしなければいけない。和が崩れるとまずいのです。だから、ある人が「6月1日に田植えをしよう」と言っているのに、別の人が「6月3日にしよう」と言ったら、村長さんは「まあまあ、では2日で・・・」。これが農耕民的リーダーシップです。ところが遊牧民はこうはいきません。砂漠の中で孤立してしまった。ある人は「あっちに水がある」と言い、別の人は「こっちに水がある」という。そこで村長さんが出てきて、「じゃあその中間で」というわけにはいきません。中間の方向には水がないのです。これが遊牧民的リーダーシップですが、日本のマネジメントは農耕民的リーダーシップを乗り越えられるか、という問題に直面しているのです。

これはやはり、校長の人事権という問題ともかかわってきます。アメリカ軍と日本軍の違いは色々あるのですが、軍司令官に参謀人事権があるかどうかということが、最大の違いのひとつでした。アメリカ軍というのは、軍司令官に参謀人事権があります。日本も昔は事実上有りました。東郷平八郎は、連合艦隊司令長官を受けるときに、「島村と秋山をよこせ」と言ったのです。つまり、「自分と同じ考えの人間を参謀に置いてくれ」と言ったのですね。アメリカ軍はそうで、だから勇猛果敢な将軍は勇猛果敢な参謀を連れてくる。そして、その方向にガーっといくのです。それで失敗したら、その将軍の首が飛ぶだけなのです。これが明確な責任体制です。ところが大日本帝国の場合には、参謀人事権は大本営にあった。そうすると、日本人が好きなバランス感覚で、勇猛果敢な将軍の所には慎重な参謀をつける。慎重な将軍の所には勇猛果敢な参謀をつける、という人事をやったのです。すると日本の場合、大抵は、勇猛な将軍といえども部下との和を尊んで強引にはいけない。顔を立てなければいけない、という配慮が働きます。その結果、中途半端な作戦を立てることになるのです。遊牧民的リーダーシップで行かなければいけない戦争という状況に、農耕民的リーダーシップを持ち込んでしまっているわけです。例えば、2000人で攻撃すれば勝てるというときに、慎重な参謀が「それはまずい」と言って、「じゃあ1000人で」と妥協してしまうのですね。ところが1000人では中途半端で、全滅してしまうのです。こんなことをたくさん繰返していたのです。

### 「目指すものの決定」は「目指さないものの決定」でもある

次に、目標設定でもう一つ重要なことは、戦略的目標設定というのは選択だと言うことです。したがって、「目指すもの」を議論するときには、同時に「目指さないもの」も議論しなければなりません。ですから、学校の目標を決めるときにも、「目指すもの」を議論するとき同時に、「うちの学

校はこれは目指さない」というものを議論して下さい。PTAに説明するのは「目指すもの」だけでしょうが、少なくとも部内の議論においては、両方を議論しておかないと、限りなく総花的になっていきます。

ところが、特に教育の世界では、これがなかなか出来ない、日本の学校教育は「良いことは全ての子どもに」という考え方でやってきました。明治5年の「学制」の中に、世界的に有名なフレーズが入っていますが、それは「全ての村に不学の家無く、全ての家に不学の人無し」という趣旨のものです。つまり、そういうユニバーサライゼーションを、国是としたわけです。これが、今の途上国と違うところで、今の途上国は、エリートをまず作ろうとして、だいたい中学や高校から作っていく。それに対して明治の日本は、小学校から作っていった。学制の10年ほど後には、小学校は2万5千ありました。今は2万3千くらいですね。小学校から作っていったのです。19世紀の末に、出身階級に関係なく同じカリキュラムを使っていたのは、世界中で日本とアメリカだけです。それくらい平等主義できました。ところが最近、いいことが多すぎて、あれもこれもとなって、これが詰め込み教育を生みました。そこから選択ができず、一気にゆとり教育にいつてしまった。

でも日本人は、基本的に画一・一律が好きなのです。それを前提に考えなければいけません。これが、何でもかんでも教えようとする原因の一つですが、先日アメリカ人に「日本人ってすごいよね。『個性化・多様化』まで『一律』にやってるもんね」と言われました。あと、パラパラについても、「パラパラって、盆踊りを早くやっているだけ？」と言われました。「みんなが一斉に同じ動きをする」のが、日本人は好きなのですね。

### 「すべての子ども」の目標とそれ以外の目標の区別

教育に関する目標設定について三番目に重要なのは、「全ての子ども達が身につけるべきこと」と「それ以外のこと」を分けるということですが、この視点が欠如しているのが、日本で教育を議論する人々に共通する最大の欠陥であり、国際的に見ても日本だけの重大欠陥です。

そもそも日本には、「子どもが身につけるべきこと」つまり達成目標の基準が存在しません。学習指導要領というのは、その名のとおり、教師が生徒に「指導」すべき内容、つまり「教えようとするべき内容」の基準であって、子ども達の達成水準の基準ではありません。よく「7分の2たす5分の3という計算ができない子どもがいる」と批判する人がいますが、これに対する文科省の答えは2つしかないはず。ひとつが「そんなこと、出来なくていいんです」で、もうひとつは「それは困りましたね。ちゃんと教えましょう」です。しかし文科省は、どちらも言っていません。なぜなら、7分の2たす5分の3を「教えるか」ということは学習指導要領に書いてありますが、子ども達が「出来なくてはいけないうか」という基準は存在しないから。これが日本には無いのです。欧米（西欧・北米）ではどうなっているかというと、たまたま欧米でもかつて日本と同じようなことが起こりました。20数年前に欧米でも、「詰め込み教育批判」が起こりました。当時の欧米には、学習指導要領のような国家基準はありません、なのにどんどん教える内容が増えてしまった。そこで次に流行ったのが、チャイルドセンタード・アプローチ（子供中心主義）です。これは、「子ども達が、学びたいことを、学びたいときに、学びたいように学ばせるのが良いのであって、教えるはいけないう。教師は、子ども達の自発的な学びのサポーターたるべき」という発想です。大変素晴らしいです。理想です。ところがこの発想で行きますと、子ども達が「学びたい」と言ったことだけを学ばせるわけです。日本でいうと、小学校二年生が「先生、僕は大人になったら九九も出来なくてはいけないうし、漢字も書けないうといけなうと思います。是非教えて下さい」と言わなければいけないう。普通は、二十歳を過ぎてから気付くんですね。ですから、この理想を実現するためには、先生方は子ども達の「動機付け」について、今の1000倍は努力しなければならないのです。そのためには、クラスのサイズや教師の能力などについて、色々な条件整備が必要でしょう。ところがそれが出来ていなかったの、欧米で何が起こったかという、これが教師の「逃げ」に使われまし

た。「子ども達が学びたくないと言っているのだから、私は教えません。文句有りますか」と使われたのです。

それによって、広範な学力崩壊が起きました。欧米でも、読解力の減少からわかったのです。まず、軍隊、特に徴兵制を布いているところが気づきました。新兵を招集すると、武器の取扱説明書を理解できない者が多いことが分かったのです。読めるのだが理解できていないという状況を「ファンクショナル・イリテラシー」（機能的非識字）と言いますが、危ないですよ。いつ手榴弾のピンを抜くやつが出てくるか分からないのです。それでいくつかの国の政府が、泡を食って調査をしました。アメリカは全国民を対象として抽出調査をやりました。何をやったかという、手榴弾はみんなが使っていませんから、薬の瓶の後ろに書いてある飲み方の注意、これをどれくらいの人が理解しているか、調査しました。字はたいていの人が読めますが、2割の大人は内容を理解していない、ということがわかりました。これで、学力低下が明らかになって、慌てて対策を始めました。

当時の欧米のキャッチフレーズは、「バック・トゥ・ザ・ベーシックス」というものでした。これは、「基礎基本に返ろう」と訳されて誤解を生んでいます。日本のように指導要領があり、それが詰込みと言われているときに「基礎基本に返ろう」というと、「全部詰込もうとしないで基礎基本を重点に」という意味になりますね。しかし、指導要領がない欧米は違います。指導要領のような国家基準がないところで学力がペシャンコになってしまった状況で、全ての子どもに必要なことを、「読み書き算数」から始めてひとつひとつ拾い集めていったのです。それが、「バック・トゥ・ザ・ベーシックス」という運動でした。その結果として、「コア・カリキュラム」というものを作っていました。これは、「全ての子どもが結果として達成できないといけないもの」を教えるものです。イギリスは、80年代終わりに、日本に大代表団を送ってきて、日本の学習指導要領を全部コピーして帰り、それを参考にして現在のシステムを作ったのです。ところが日本では、欧米で失敗した発想を今頃持ってきて、得意げに広めた学者が少なくないのです。少し前にたまたま放送大学の番組を見ていたら、まだ得意げにそんなことを言っている教授がいて唖然としました。

私は、10年ほど前にある学校に講演に行ったのですが、校長が「岡本さん、岡本さん、教育という言葉は使わないで下さいね」と言うのです。「ここは教育機関じゃないんですか？」と言ったら、「学習と言ってください」と言うのです。それは、文部省が生涯教育を生涯学習に変えたときに、「大人を捕まえて教育じゃないだろう。自ら学ぶ学習だろう」と言ったのですが、小学校もそうだとはいっていない。しかし、何となくそういうムードになってしまったのです。で3年くらい前にも別の学校に講演に行ったら、そこの校長は「岡本さん、岡本さん、学習という言葉は使わないで下さいね」と言うのです。「今度は何ですか？」と言ったら、「まなび」だって。英語にしたら全部ラーニングだろ、と言いたいわけですが、そういうムードになってしまいました。

この「すべての子どもたちに必要なこと」の特定をしていないために、「結果平等主義は悪だ」などという人がいるのです。結果平等主義は悪で、機会均等でいい、と言うのです。それはおかしいでしょ。例えば、「ニンガシ、ニサンガロク」は、全員結果平等に出来ないといけないでしょう。つまり、今までまずかったのは、結果平等主義そのものではなくて、「結果平等で行かなくてはいけないこと」と、「機会均等でいいこと」が区別されていなかったことなのです。すべて機会均等でいいのなら、義務教育はいりません。

ちなみに、先ほども申し上げた「心の教育」というものについても、「すべての子どもが身につけるべきこと」を特定すべきでしょう。思想・信条・良心の自由があるのに、しかも、個性化・多様化、つまり「心をバラバラにする」ということをやっているのに、なおかつ全ての子供に一律に植付ける心があるとしたら、私はひとつしかないと考えています。それは「ルールを守ろうとする心」です。子ども達の問題として起きていることのほとんどは、子どもたちが「ルール違反」をしている、ということです。これへの対応は、「ルール違反はいけない」と教えることです。なのに、人を殺したら「人の命を大切にする心をうえつける」、物を盗ったら「他人の財産権を大切にする心をうえつける」などということをしているからダメなのですね。ただ「ルールは守れ」ということを教

えればいい、というのが私の考えですが、どうでしょうか。

### 学力論議にまつわる問題

ちなみに学力にまつわる話をもう少ししますと、学力が下がって問題と言っている連中には、大学の先生が多いです。これ、おかしいと思いませんか。小中学校の先生というのは、家庭教育がどうなろうと、地域がどうなろうと、地域の子どもを無条件で全員受け入れなければいけないのです。公立小中学校の場合、学級崩壊の「原因」は家庭にあるかもしれませんが、学級崩壊の「責任」は全部学校にあるのです。なぜかという、義務教育だからです。「行かなくてはいけない」というルールを作っている以上、その中で起こっていることは全部、受け入れている側に責任があるのです。もちろん対策を取るときには家庭との連携も必要でしょう、でも責任というならば学校に全部責任があるのです。そのくらいの責任を、小中学校は負わされている。なのに、大学は「入ってくる連中を選べる」のですよ。嫌な奴は入れなければいいのです。それなのに、大学が自ら選んで入れた学生の学力に文句を言っている。これに対して、「ふざけるな」と先生方は言わなくてはならない。高校のせいになっているのですから、先生方にとっての問題です。

某医学部の先生は、「医学部に来るのに、高校で生物学を履修していない学生がいる」と言っていました、入れる方が悪いですよ。実は日本では、大学生の学力は下がって当然なのです。18歳人口が急減しているからです。日本の18歳人口のピークは1992年で、200万人でした。これが今から3年後の2009年の約120万人に向かって急激に減少しています。わずか17年間で40%減です。該当年齢人口が半分近くになってしまうのです。こんな急激な人口減を経験した国は、未だかつてありません。

だから東大の先生が言っていました。「東大生の学力下がっているのではなく、昔なら東大に来なかった学生が来ているだけだ」。その通りです。人口が減ると、賢くない子だけが減るわけではなく、賢い子も賢くない子も減ってしまいます。ということは、人口が6割になるのであれば、東大の1年生は今約3000人ですから、1800人にまで減少させなければ学力は維持できないわけです。単純な算数です。この人口減少は、かつて私立幼稚園を直撃し、小中高は公立が多いので何とかしのいで、今、大学を直撃しています。この次に結婚式場を直撃し、最後は葬儀屋を直撃するわけです。あらゆる需要は人間が作り出しているのですから、人間が減れば減るわけです。

実は、18歳人口急減というのは、日本とアイルランド以外の先進国は、20年前に経験しているのです。それで、1981年に、私もいましたOECDが高等教育政府間会議という大会議を開催して、対策を研究しました。結局、対策は2つしかありません。一つは「学力を維持したければ入学定員を減らす」ということであり、もうひとつは「入学定員を埋めなければ補習をやりなさい」。これだけです。アメリカは私学が多いので、多くの大学は後者を選びました。だから入学定員を埋める代わりに、高校でやるべきだったことを、大学の1年生に大学の責任で教えるのです。劣った子も入れるということを大学自身が選択したのですから、自己責任です。ヨーロッパはそうではありません、ヨーロッパは当時進学率が低く、国を担うエリートを養っていました。授業料はタダ。そのかわり、卒業したら国のために働かなくてはならない。これがヨーロッパのやり方で、このため、「入学定員を減らして学力を維持する」ということをしました。しかしこれをやっていると、学科によっては学生数1名といったことになってしまうので、「ニュー・クライアンテール」（新しい顧客）で埋めることにしました。これには2種類あって、一つが社会人、もう一つが留学生です。そのために「生涯学習」と言い始めたのです。ゲートボールではないのです。日本の大学の関係者は、「両方ともイヤ」と言っています。「入学定員は埋めたいが、補習はしたくない」。だから、「学力が下がったのは高校のせいだ」と言っているわけです。先生方は、闘わなくてはなりません。

もうひとつ気になるのは、今、学力低下と騒いでいるのは、みんなエリートたちなのです。大卒の人たちです。奥さんも大卒、上司も部下も大卒、同僚も大卒、子どもも大卒。「小学校の授業につ

いて行けなかった」などという人は皆無です。こういう人たちが自分の回りを前提にして「学力が下がって問題」と言っているわけです。よく聞いていると、みんな「このままではニッポンが・・・」と言っていますね。まあそうかもしれませんが、日本がと言って、日本のことは考えているけれど、子どものことは考えていない。それが証拠に、「学力が下がって問題」と言っているおじさんたちの中で、「体に障害のある子どもの学力」のことを問題だと言った人はいるでしょうか。「高校を卒業して就職していく子ども達の学力」のことを言った人が何人いるでしょうか。これが恐いところです。日本の学校教育は、戦前の超国家主義を乗り越え、戦後の産業優先主義を乗り越えて、やっと子ども達の視点に立ったのに、文科省のミスのおかげですが、また、この超国家主義が台頭してきている。そういう恐い感じが私はします。

前にOECDで「考える力を養う学校教育」というテーマの国際比較研究プロジェクトをやっていたました。私も担当でした。それで、パリで会議をやりました。その会議の中で、某ヨーロッパの専門家が手を上げて、こう言ったのです。「バカでいる権利を認めるべきだ」。みんなで「何それ？」としらけたのですが、彼は、「この会議には、考える力を高める専門家だけが集まってしまっている。考える力を限りなく高めようという方向に話が進んでいる。しかもOECDは経済機関だから、それは国家経済のためという理屈で正当化されている。だが、国家の都合で、個人として不必要な考える力をむりやり付けられるいわれはないだろう。だから、ここでまず話し合うべきことは、民主主義を維持するために、最低限全ての子ども達に必要な思考力を特定することだ。そこまでは結果平等としてちゃんとしなければいけないが、それ以上の考える力については、機会均等でインセンティブ付与に留めるべきだ」と説明して、一同なるほどと納得しました。

こういうことも、日本ではあまり議論されていません。その証拠に、文科省の課長みたいな人達が「日本はノーベル賞受賞者の数が少ない、だから学校で考える力を」などと言う。これは、外国ではバカにされています。ノーベル賞クラスの考える力を養うのは高等教育、大学だというのが、世界の常識です。小中高でやることといえば、「その芽を摘まないこと」だけだ。これが世界の常識なのですが、国民一般の能力とノーベル賞受賞者数を結びつけるような人が多くて困ります。ノーベル賞受賞者を100人に増やすために日本の学校教育全体を変えたら、小中高の子ども達約1400万人のうち、残りの1399万9900人は、たぶん迷惑するでしょう。

#### ④「手段」の企画

時間が迫ってきていますが、最後に、「手段」のことについてちょっとお話しします。まず目的と手段の関係ですが、手段は、当然ですが、目的に適応するものを選ばなければなりません。安倍総理の本を読むと、まず「学力向上」が書かれていて、そのための手段として「学校選択制・バウチャー制」が書かれています。これもおかしいですね。なぜなら、学校選択制とかバウチャー制というのは、ゆとり教育路線と並行して進んできた分権化・規制緩和という発想から出てきたものだからです。全国一律に学力を向上させるのであれば、全国一律の政策をするしかありません。これは集権的な政策です。一方、学校選択やバウチャーは分権的な政策です。ですから元々逆方向の政策なのです。

したがって、学校選択制やバウチャー制は、学力向上には結びつきません。学校選択制が学力向上に結びつく場合があるとしたら、それはどういう場合かというと、「多くの親が、学力向上をするような学校を選ぶ」という場合です。そうなれば、学力を向上しようとしている学校が選ばれて、国全体としても学力が伸びていく。ところが、ここに言葉のマジックがあるのです。「学力」という言葉を、安倍総理とかその他の偉い人達は、「国際比較テストで日本が1位になること」という意味で使っていますが、親御さん達は全く別の意味で使っています。それは、「我が子の入試突破力」という意味です。私はPTAの会議にもよく呼ばれますが、PTAの方々に「みなさん、OECDテストで日本が一位になったらうれしいですか？」と聞くと、「うれしい」と答えた人は一人もいませ

ん。親御さん達の関心はあくまでも「ウチうちの子、どうしてくれんねん」ということです。ここに大きなずれがあるのです。学校選択制やバウチャー制は、「親御さんのニーズに合わせる」というものですが、日本の親御さん達のニーズは何かというと、まず第一に、先生方にはお気の毒ですが、「本来は家庭で行うべき事を学校が肩代わりすること」です。また、第二のニーズは「入試突破力の向上」です。ところが親御さん達は第二のニーズに対しては期待してない場合がある。「塾でやればいいじゃないか」と思っている人もいます。そうすると、基本的に学校は「しつけ機関」になっていくかもしれない。マーケットメカニズムにまかすと、申し上げように、人間は欲求の方向にしか動きませんから、エリートさん達が思っているような「OECDテストで1位になる」的な学力向上は、学校選択制では実現できないのです。

ここが、日本的入試制度を持つ日本の特徴なのですが、「国がよくなれば、子どもはどうでもいい」という超国家主義者と、その反対に「ウチの子さえよければ、国はどうでもいい」という超個人主義者は、どこの国にもいます。この両者の意見は、だいたい対立するのですね。例えばオランダでは、今から約20年前に、小中学校の特殊学級に行くべき子どもの割合を、1割から3割に拡大しました。そうしたら何が起こったかというと、自分の子どもを特殊学校に入れた親が殺到して、特殊学級がパンクしたのです。なぜかということ、オランダの方々の学校に対するイメージは、「学校というところは、国家の必要を振りかざして、子ども達によけいなことを教えているところだ。だから学校の勉強は楽な方がいい」というものだったからです。これが、国家主義と個人主義の対立です。ところが日本だけはそうでなくて、入試という日本独特のシステムがあるために、「学力低下への危惧」ということについて、「超国家主義者と超個人主義者の意見が一致する」という極めて珍しい事態が発生しています。ところが問題は、そこでいう「学力」の意味が、国家主義者と個人主義者でズレているということです。こっちは「OECDテスト」のことを考えていて、こっちは「入試突破」のことを考えている。これのズレのために、学校選択制は学力向上に結びつかないということに、総理大臣も気づいていないようです。この問題も、結局は先生方のところにしわ寄せが来るかもしれないということです。

最後に申し上げることは、目的を達成するための手段を開発するときに絶対やってはいけないことが一つあるということです。それは、「目的・手段を混同すること」です。そんなこと当たり前と思うかもしれませんが、教育の世界ではよくこういうことがあります。例えば、私が文部省に入ったときに驚いたことがあります。法則化運動(TOSS)というものを推進している先生方がいらっしゃいますが、その方々が数十年前から何をやっているのは、教員にもイデオロギーがあるし、右も左もいていいが、教員はプロであり、明日も子ども達は学校に来るのだから、イデオロギー闘争は学校外でやることにして、明日も学校に来る子ども達に対して、楽しい授業、分かる授業をやるノウハウを、プロとして開発しよう——ということです。

今から30年ほど前ですが、この先生方が「どんな子どもでも、たちどころに逆上がりができる指導方法」というのを作ったのです。私もビデオで見ましたが、この方法で指導すると誰でもたちどころにすぐ逆上がりができるのです。それで、これを全国に広めようとした。そうしたら、文部省の中にいた体育の教科調査官達が、それを潰しにかかったのだそうです。「そういう指導方法はいけない」というのですが、なぜいけないかというと、「すぐ出来てはいけない」。「さんざん辛い思いをして出来ることに価値がある」ということなのだそうです。私はビックリしました。当時私は、指導要領に書いてあることは目標だと思いこんでいましたから、指導要領に逆上がりを書いてあったら、逆上がりができることが目標であって、すぐ出来た方がいいに決まっている、と思っていたのです。ところが教科調査官たちは、「苦勞させる」のが「目的」であって、「逆上がり」は「手段」だといったのですね。確かに、そういう考え方もあります。体育教育の目標は「苦勞させること」であって、個々の種目というのは手段に過ぎない、という考え方です。

しかし、この考え方には重大な欠陥があります。何かというと、どのクラスにも逆上がりができるようになってしまふ、運動神経の良い子が、1人や2人はいるでしょう。この子達については、目標が



達成できてないではないですか。だから、本当に苦労させることが体育の目的であるならば、指導要領には「とりあえず逆上がり。すぐに出来てしまったら大車輪。それでも出来たら月面宙返り」などと書かなくてはいけないはずなのです。

こうした混乱は、毎日毎日、文科省の中で起きているのです。私にはそれが見えてしまいますから、あちらこちらに突っ込みを入れて嫌われていました。この、目的と手段の混同が一番起こりやすいのは、どういう状況かという、「手段として行われていることに価値がある」と思われているときです。手段に価値があると思われてしまっているときに、この混同が起こります。その最たるものが教育です。ですから、教育とは哲学的概念ですから、何を強調してもいいのですが、もし先生方が学校で行っている個々の活動そのものを「教育」と呼ぶのであれば、敢えて言いますが、教育には価値はありません。価値があるのは、「卒業後の子どもが、ある状態になっていること」です。子どもをある状態にするのが教育の目標ですから、「子どもをその状態にしてナンボ」であり、学校で日々行われていることは手段であって目標ではないのです。

ところが多い人は、「自分が日々やっていること」に価値を見いだしてしまう。だから私はいつも部下に言っていました。「自分の仕事に誇りを持つな」と。なぜなら、仕事として日々やっていることは、ほとんど全部「手段」です。目標は、役人で言えば「国民の生活がよくなること」です。ですから、「誇りを持つなら、自分がやったことで日本人の生活がこれだけ良くなったという、その結果に誇りを持って」「自分が日々やっている作業に誇りを持つな」といつも言っていたのです。役人の大部分は、「自分は公益のために尽くしている」と思っているので、「日々やっている仕事」に誇りを持ってしまっています。だから行政改革ができないのです。日々の仕事に価値を見出して誇りを持ってしまうと、例えばその組織が存続することが「国民のためにいいか？」という発想を持てなくなってしまうのですね。

今度12月2日の土曜日、読売新聞の「教育ルネッサンス」のシンポジウムがありまして、学級運営がテーマなのですが、基調講演をやれといわれているのです。そこで言おうと思っているのですが、「学級作りとか言って、こんな素晴らしい学級が出来ました」ということに満足してはダメです。「それがどうしたの？」と言おうと思っているんです。つまり、素晴らしい学級運営が出来ても、例えばある子どもが、この学校のこの学級で、その先生のもとでそのクラスの仲間となら活発に活動できたが、卒業後はダメだった——ということでは、なんにもなりません。そこを見落とすと、医学の世界で「こうなってはいけない」という典型として言われている「あらゆる専門的見地から見て、完璧な手術だった。しかし、患者は死亡した」という、専門家の独善に陥っていくのです。

私は根が早口なもので、短い時間の中で沢山申し上げてしまってお聞き苦しかったと思いますが、お詫び申し上げます。詳しくは、お手元に表紙と目次をお配りした拙著の『日本を滅ぼす教育論議』（講談社現代新書）をご覧ください。長時間ご清聴ありがとうございました。

（文責 事務局）

# 分 科 会

## 中心主題

都民に信頼される魅力ある都立高校づくりをめざして

## 分 科 会

### 第1分科会

|      |                             |     |
|------|-----------------------------|-----|
| 教育課題 | 学校経営の適正化 ―分掌と委員会の現状と課題― (全) | 4 0 |
| 助言者  | 前・都立白鷗高等学校長 今成 昭 先生         |     |

### 第2分科会

|      |                               |     |
|------|-------------------------------|-----|
| 教育課題 | 副校長の職務 ―西部経営支援センター内各校の実態― (全) | 4 4 |
| 助言者  | 前・都立志村高等学校長 筒井 邦夫 先生          |     |

### 第3分科会

|      |                           |     |
|------|---------------------------|-----|
| 教育課題 | 特色ある教育課程の創造と弾力的運用について (全) | 4 6 |
| 助言者  | 都立国立高等学校長 塚越 博 先生         |     |

### 第4分科会

|      |                    |     |
|------|--------------------|-----|
| 教育課題 | 特色ある高校づくり (全)      | 5 0 |
| 助言者  | 都立砂川高等学校長 原田 晴夫 先生 |     |

### 第5分科会

|      |                                |     |
|------|--------------------------------|-----|
| 教育課題 | 組織的な取り組みによる成果と課題 ―生活指導実践例― (全) | 5 4 |
| 助言者  | 都立富士高等学校長 藤井 正俊 先生             |     |

### 第6分科会

|      |                                 |     |
|------|---------------------------------|-----|
| 教育課題 | 生徒の活動をととした異校種や地域との連携と副校長の役割 (全) | 5 6 |
| 助言者  | 前・都立清瀬高等学校長 近藤 淳一 先生            |     |

### 第7分科会

|      |                             |     |
|------|-----------------------------|-----|
| 教育課題 | 主幹の育成 ―1年間のタイムテーブルに即して― (定) | 6 2 |
| 助言者  | 前・都立調布南高等学校長 佐藤 幸夫 先生       |     |

### 第8分科会

|      |                                  |     |
|------|----------------------------------|-----|
| 教育課題 | 「三修制」の実施をめぐる ―三修制の取組状況とその課題― (定) | 6 6 |
| 助言者  | 都立立川高等学校長 大澤 充二 先生               |     |

分科会

[主題] 都民に信頼される魅力ある

| 分科会      | 発表委員会                 | 発 表 テ ー マ                        |   | 提 案 者                                                        |
|----------|-----------------------|----------------------------------|---|--------------------------------------------------------------|
| 1<br>会 場 | 管理研<br>第1委員会<br>306号室 | 学校経営の適正化<br>－分掌と委員会の現状と課題－       | 全 | 善本 久子(井 草)                                                   |
| 2<br>会 場 | 管理研<br>第2委員会<br>307号室 | 副校長の職務<br>－西部経営支援センター内各校の実態－     | 全 | 五十嵐善一郎(砂 川)                                                  |
| 3<br>会 場 | 高校研<br>第1委員会<br>303号室 | 特色ある教育課程の創造と弾力的運用について            | 全 | 網谷 厚子(忍 岡)<br>鳥屋尾 史郎(白鷗<br>高校付属中学校)<br>柴田 伊知郎(小石<br>川中等教育学校) |
| 4<br>会 場 | 高校研<br>第2委員会<br>305号  | 特色ある高校づくり                        | 全 | 小村 健二(東 )                                                    |
| 5<br>会 場 | 生徒研<br>第1委員会<br>308号室 | 組織的な取り組みによる成果と課題<br>－生活指導実践例－    | 全 | 藤野 泰郎(東村山西)                                                  |
| 6<br>会 場 | 生徒研<br>第2委員会<br>310号室 | 生徒の活動をととした異校種や地域との連携と副校長の役割      | 全 | 都築 功(玉 川)                                                    |
| 7<br>会 場 | 定時制<br>第2委員会<br>301号室 | 主幹の育成<br>－1年間のタイムテーブルに即して－       | 定 | 山本 信行(大 泉)                                                   |
| 8<br>会 場 | 定時制<br>第4委員会<br>302号室 | 「三修制」の実施をめぐって<br>－三修制の取組状況とその課題－ | 定 | 熊谷 通真(武 蔵)                                                   |

一覧

都立高校づくりをめざして

平成18年9月29日

| 司 会 者        | 記 録 者        | 助 言 者                    | 会場・記録責任者     |
|--------------|--------------|--------------------------|--------------|
| 小林 薫 (杉並工業)  | 丸山 正二郎 (千 早) | 前・都立白鷗高等学校長<br>今成 昭 先生   | 吉田 順一 (戸 山)  |
| 大島 敏秋 (農 業)  | 小澤 哲郎 (農 業)  | 前・都立志村高等学校長<br>筒井 邦夫 先生  | 竹内 重雄 (南多摩)  |
| 金澤 利明 (小石川)  | 増田 正弘 (上 野)  | 都立国立高等学校長<br>塚越 博 先生     | 増田 正弘 (上 野)  |
| 竹浪 隆良 (小 岩)  | 高橋 雅信 (紅葉川)  | 都立砂川高等学校長<br>原田 晴夫 先生    | 中神 孝典 (江東商業) |
| 川端 啓三 (小 平)  | 植田 正治 (羽 村)  | 都立富士高等学校長<br>藤井 正俊 先生    | 長津 平二 (小平南)  |
| 宮田 茂 (桜 町)   | 東 保明 (雪 谷)   | 前・都立清瀬高等学校長<br>近藤 淳一 先生  | 柏倉 均 (目 黒)   |
| 遠藤 紳一郎 (大 山) | 村石 健二 (荻 窪)  | 前・都立調布南高等学校長<br>佐藤 幸夫 先生 | 村石 健二 (荻 窪)  |
| 西塚 義春 (立 川)  | 加藤 修 (第二商業)  | 都立立川高等学校長<br>大澤 充二 先生    | 加藤 修 (第二商業)  |

## 第1分科会

### 学校経営の適正化 —分掌と委員会の現状と課題—

管理運営研究部第1委員会

提案者 都立井草高等学校副校長 善本 久子

#### I はじめに

東京都教育委員会は、平成18年4月1日に、学校経営支援センターを開設し、これを機に、同年4月13日付で「学校経営の適正化について」(通知)を発出し、学校経営上の留意点について改めて整理し、企画調整会議、職員会議、委員会等の運営について、一層の適正化を図るよう求めた。

本研究は、こうした学校経営の適正化をテーマとして、中部リチームがかつての管理運営研究第一委員会の研究を引き継ぐ形で行ったものである。

#### II 研究のねらいと方法

「学校経営の適正化」(通知)では、校務分掌組織等に関する規定として整備を図るべき事項として、部、学年、学科の所掌事務とともに委員会を挙げており、特に委員会の整備と適正な運営について、具体的に例を挙げて求めている。

教員の校務に対する多忙感は年々高まってきている。校務をできる限り整理統合し、効率的な校内運営により、直接生徒に関わる授業やホームルーム経営、部活動指導等に対する教員の資質向上を図ることは、副校長に期待される手腕の一つであると考えられる。

本研究は、校内分掌組織の各校における現状と課題について明らかにすることをねらいとし、分掌と委員会の実態について都立高校全日制の副校長を対象に実施したアンケート調査を分析したものである。

#### III アンケートの内容と結果

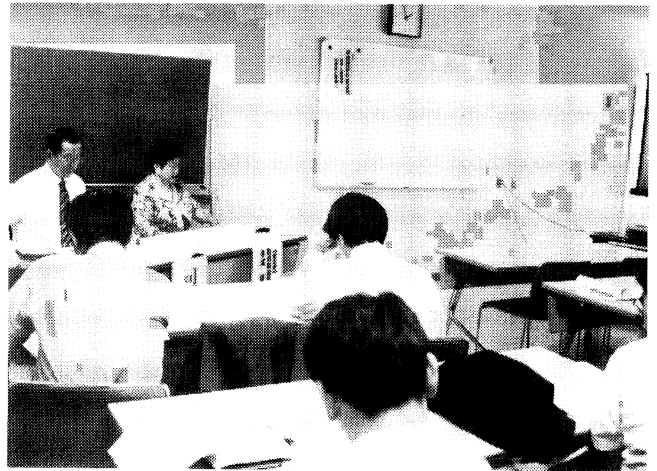
##### 1 分掌の構成について

###### (1) 3分掌以外の組織の有無

8割を超える学校で、教務・進路指導・生活指導の3分掌以外の何らかの部を設置している。3分掌のみと回答した学校は、多くが小規模校かまたは統廃合による閉校を迎える学校である。

###### (2) 独自に設置している分掌の内容

保健主任は必置のため、保健の内容を所掌する単



独分掌を80%以上の学校で置いている。次いで多いのが、庶務・総務・渉外等の分掌で、過半数の学校が「あり」と回答した。これは各校が学校の特色化を進め、以前にも増して、広報活動、生徒募集活動に力を入れていることの表れとも見ることができる。

一方で、研究・研修にかかわる単独分掌を置く学校は極めて少なく、委員会とあわせても、研究活動が組織的に行われている学校は少数派である。

###### (3) その他の分掌

保健や庶務を統合した分掌や、学校の特色に応じて「国際交流部」「帰国生徒部」などを設置していることが、分掌の名称から推定できる。「企画広報推進部」や「広報部」など、広報活動専門の分掌を置くところもある。また研究・研修もこれらの複合分掌に見ることができる。

###### (4) 分掌と学級担任との関係

分掌と学級担任の職務分担の関係については、およそ6割の学校で、分掌はプロパーのみとし、学級担任は連絡役である。比較的設置年度の新しい学校に、学級担任も必ずいずれかの分掌に属するという傾向がやや高く見られる。分掌と学級担任間の連携の工夫が課題であると思われる。

## 2 委員会組織について

### (1) 委員会設置の基本方針

必置の委員会以外は置かず、基本的に分掌で業務を分担しているとした学校はおよそ1割で、大半の学校が、特色に応じて必要な委員会を設置している。

### (2) 必置以外の委員会の内容

学習指導要領の改訂に伴うカリキュラム大改訂の時期でないにもかかわらず、8割を超える学校でカリキュラム検討の委員会を設置している。総合的な学習の時間も半数近くの学校で委員会により運営している。学校の組織など全体像や将来構想について委員会を置く学校も過半数である。分掌の業務をルーティンワークと位置付け、委員会を学校改善や特別な教育活動に活用している現状がうかがえる。

### (3) 特色ある委員会

19年度からの「奉仕」全校実施に向けて、「奉仕」に関わる委員会を設置していると答えた学校が多数あった。中には、一般的に分掌の業務と位置付けられていると推察できる内容のものもあるが、多くは、学校の特色化や分掌の枠を越えた改善活動のために、委員会を活用している実態がうかがわれる。「学力向上委員会」などもあり、日々の教育活動であるところの「学力向上」への対策を、機動性のあるプロジェクトチームを編成して立案実行しているのであれば、その活動内容にも注目したい。

### (4) 委員会と管理職との関わり

3分の2の学校で「すべての委員会で管理職（校長または副校長）が委員である」と回答している。「管理職は委員でない」とした学校は1校もない。その多くは、副校長が関与しているものと思われ、後の自由記述でもしばしば言及されるが、副校長の多忙さは容易に想像できる。主幹の職務との関連も併せて今後検討する必要がある。

### (5) 委員の重複選任について

約半数の学校で、意図的に重複選任していないが、結果として偏る傾向があるとしている。できるだけ負担の公平化を図っているとする学校と、負担の偏りをおそれずに教員の能力に応じて選任しているとする学校はほぼ同数である。

委員会の実効性を高めるためには、能力のある教員を適材適所に配置するのが理想だが、負担の公平化との狭間で苦慮している実態がある。

### (6) 委員会の果たす役割について

具体的な実務の執行機関であると回答した学校が最も多く6割近くを占めているが、分掌の職務としてあてはめにくい、いわば「すきま組織」であるとした学校も4分の1に上った。今後委員会の役割を明確化し、分掌の業務と整理していく必要がある。

## 3 校務分掌組織や委員会運営についての自由記述

### (1) 委員会の運営の特色や工夫

- ・本年度より記録と資料の提出を義務づけた。
- ・委員の授業空き時間等を活用し、放課後に持ち越さないようにしている。（放課後は、補習・補講、部活動指導等があるため）
- ・副校長・主幹が必ず入り、会議結果を校長と企画調整会議に報告させる。※同様記述あり
- ・プロジェクト委員会など、学校の向上を思っている人が希望して参加できるフリーな立場の委員会を必要ときに設置している。
- ・委員会を少なくして、企画調整会議で話し合うようにしている。

### (2) 委員会の在り方についての課題

- ・課題解決に全体のコンセンサスを得る効率的な組織にもなるが、なかなか意思決定ができない非効率な組織にもなる。結局はそこに係る主幹・主任等有能なまとめ役がいるかどうかにかかっている。
- ・委員会の名前だけで実体がないものが見られる。
- ・校務が忙しい中で委員会のために十分な時間をとることができない。
- ・特定の教員に偏らないように工夫しているが、全員に能力があるわけではないので苦労している。

### (3) 委員会の運営について特に留意していること

- ・校長の経営方針と異なる方向に結論が導かれないうちを配っている。
- ・校長の意向を事前に把握しながら、全体の意見の方向付けと教員の成就感を大切にしている。
- ・教員の建設的な自由意見表明を尊重している。
- ・副校長として、委員会で本校の課題を投げかけ、教員が自由に発言できる雰囲気を作っている。
- ・会議録はできる限り副校長が作るようにしている。
- ・なるべく参加するようにしているが、多忙すぎて時間的な制約が多い。

### (4) 委員会のあるべき姿について

- ・委員会という固定的な組織ではなく、必要に応じたプロジェクトチームを編成して機動的に運営していく方がよい。
- ・大手企業の組織で課題に対してプロジェクトチームを柔軟に構成する「アメーバ方式」のようなものが今の学校の委員会にも必要だと思う。
- ・課題や目的を明確化し、一つの課題を集中的に検討する組織であること。
- ・本来は必置の委員会以外は置かず、各分掌に担当させるべきである。
- ・委員会の設置は教員に多忙感をもたせてしまう傾向があり、できる限り分掌業務としている。
- ・あくまでも実務者レベルでの連絡調整を図る機関ある。その意味で、大方針は企画調整会議で決定し、その方針の下に運営することが肝要である。

#### (5) 校務分掌組織全体について

- ・想定される検討課題の全てを網羅するような分掌組織が構築できれば良いが、毎年新たな検討課題が与えられ、委員会で対応せざるを得ない。
- ・企画調整会議を核とする学校運営をさらに推進する必要がある。
- ・6主幹のもとに全て集中する組織が原則。
- ・最大の課題は、委員会・分掌に横の連携が足りず「組織」形態にはなっていないということ。
- ・適材適所の考え方を重視し、能力のある教員は多くを担うことは当然という発想をもちつつ、全体のボトムアップのために他の教員を指導していくことが大事だと考える。
- ・新規事業と、計画書・報告書作成の仕事が多くて肝心の仕事を手薄になっては断じていけない。

#### IV 発表まとめ

全体を通して、各校が毎年新たに直面する課題に対応するために、組織のスリム化を図りつつ、教員の経営参画意識を高めて改革を進めている姿が浮かび上がってくる。分掌やとりわけ委員会については数が多すぎ、非効率であることに加えて教員の多忙感を強めていると考える副校長は多く、分掌や委員会の整理統合の必要性が調査からも見て取れた。

また、今回の通知で言及された委員会の会議録について、公開の対象になるとの認識をもって新たに整備に努めているとの記述が非常に多く見られた。

委員会の位置付けについては、実務の執行機関であると同時に、校長の学校経営計画に沿いつつ、教職員の建設的な意見が学校改革を牽引できるよう、

適切なボトムアップの機関としても活用したいとの意見がかなりあった。教職員の意欲を引き出し、主幹・主任を組織の要として適切に動かし、企画調整会議を中心とした学校経営を行うために、副校長に期待される役割は非常に大きく、日々の多忙感はますます増加していると思われる。副校長が組織の全体像の把握に努めてはいるが、時間が確保できないとの切実な悩みの吐露もあった。

本研究では、実態をまとめるのみで課題解決の処方箋までは描くことができなかった。民間企業の「アメーバ方式」等への言及もあり、そうした手法への研究も重ねて、校務分掌組織の改善についての具体的な方策が立案できることを今後に期待したい。

#### V 指導助言

前都立白鷗高等学校長の今成 昭先生より、発表内容を踏まえて、副校長の役割について次のようなご指導とご助言をいただいた。

- ①企画調整会議を十分に機能させること。
- ②管理職間の連携プレイ、主幹と一般教員との連携プレイが大切である。
- ③PDCA をきちんと行う。記録に残して整理することで多忙感を減らすことができる。
- ③組織は教員の組み合わせを考えて配置をする。
- ④教員に対してモチベーションをもたせる。これがモラルアップにつながる。広く意見を集めることも大切である。
- ⑤管理職の責任転嫁、無関心、不公平な扱い等指導調整力の欠如が教員のやる気をなくさせる。
- ⑥自分のやりたい方向で中心になるのは自分だという自負をもって職務にあたるべきである。

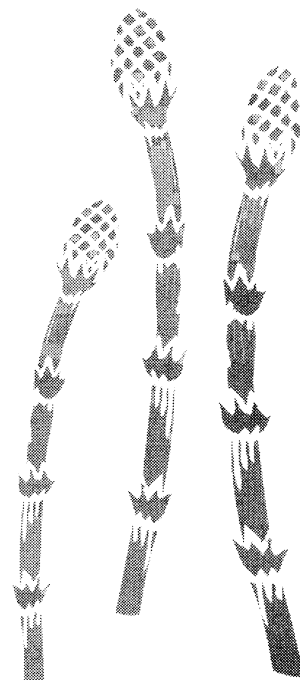
(文責 都立井草高等学校副校長 善本 久子)

<研究協力者>

平成18年度中部Dチーム

|             |       |
|-------------|-------|
| 都立戸山高等学校    | 吉田 順一 |
| 都立小石川工業高等学校 | 五石 秀治 |
| 都立鷺宮高等学校    | 永作誠一郎 |
| 都立武蔵丘高等学校   | 上原 徹  |
| 都立石神井高等学校   | 長津 美明 |
| 都立大泉高等学校    | 佐久間曜一 |
| 都立練馬高等学校    | 金子 勉  |
| 都立光丘高等学校    | 高橋 斉  |
| 都立田柄高等学校    | 山下 肇  |
| 都立大泉桜高等学校   | 近藤 剛  |
| 都立四谷商業高等学校  | 安藤九二男 |
| 都立第四商業高等学校  | 大林 誠  |
| 都立中野工業高等学校  | 福崎 祐一 |
| 都立杉並工業高等学校  | 小林 薫  |
| 都立練馬工業高等学校  | 飯田圭一郎 |
| 都立練馬工業高等学校  | 今澤 秀夫 |
| 都立農芸高等学校    | 後藤 哲  |
| 都立豊島高等学校    | 久永 哲雄 |
| 都立板橋高等学校    | 佐藤喜一郎 |
| 都立大山高等学校    | 奈良井 潔 |
| 都立千早高等学校    | 丸山正二郎 |
| 都立井草高等学校    | 善本 久子 |

司会 小林 薫 (杉並工業)  
記録 丸山正二郎 (千 早)





## 第2分科会

### 副校長の職務

－西部学校経営支援センター内各校の実態－

管理運営研究部第2委員会

提案者 都立砂川高等学校副校長 五十嵐 善一郎

#### I はじめに

東京都立高等学校副校長会管理運営研究部第二委員会（西部B）は、西部学校経営支援センター内各校の副校長の職務の実態を調査し、その能率化の工夫を図ることを研究テーマとした。研究の内容は副校長の職務実態を22項目について、さらに副校長の仕事について合理的対応を図るための意見を自由記述で、さらに支援センター設置による変化をアンケートした。西部学校経営支援センター内A・Bの全日制高校29校の副校長にアンケート調査を依頼したところ、回収率は58.2%であったが、西部学校経営支援センター内各校の副校長の勤務の実態は概ね明らかにされたと考える。

#### II アンケート調査

##### 1 副校長の職務の実態について

いくつかのアンケート項目から、TAIMS導入による仕事の変化が見て取れる。TAIMS導入後の情報伝達の合理化は、副校長の仕事量を減らすかに見えたが、情報量の増加と共に、仕事量は変化していない。新たな施策の開始にともない、これにより派生した仕事の割り振りは、あまり順調ではないようだ。

副校長が学校を出る時間は、47.2%が20時以降であり、76.5%の副校長が12時間以上学校にいる結果が出ている。また、土・日曜日に学校に出る仕事の内容で一番多いのは、PTA関連で76.5%、残務整理で58.8%を占めている。学期ごとの教員との面接時間は、15分未満が58.8%である。また、本来は教員に割り振る仕事で、起案・文書確認から戸締まりまで、副校長の仕事となっているものも多い。これらの仕事割り振りにあたり、前例主義を理由に受け皿のない新たな仕事は、副校長自らが取り組み、段取りと道筋を示している状況が浮かび上がっている。

これらの状況の中で、主幹や主任の力が有効と認めつつも、“副校長の補佐”として期待に応え切れて



いない現状も一方にある。このため、副校長は苦しみながら、日々の対応をこなしているといえる。「1年前に比べ、仕事量が増えたと思いますか」という問いに対し、64.7%が「増えたと思う」と答えている。

##### 2 副校長の忙しさを解決するために

根底には、増え続ける仕事量とその処理にたいし、主幹・主任の共同対応の必要性の意見が多く見て取れる。この改善のために、嘱託員の活用や主幹配置の推進を望む意見が出ている。

##### 3 支援センターが開設されて

副校長にとって仕事量ではあまり変わっていないようだが、連絡報告の際に二度手間や一手間多くなっていることが上げられている。

#### III 発表に対する質問と意見

「副校長と教員の仕事の役割の線引きは、学校により異なるが、出来るだけ先生方にやっていただくほうがよい」、「副校長の仕事は年々増えている」、「副校長が複数配置になったときにいままで教員のしていたことが、副校長の仕事になった学校もある」、「管理職の嘱託がいる学校もある」「管理職しか出来ない仕事があるので、出来るだけ教員に仕事をやらせる方がよい」「仕事内容をリストアップして、教員に仕事を任せるようにする」などの意見が出された。

#### IV 指導・講評

前都立志村高等学校長 筒井 邦夫 先生

まずはじめに、教頭時代はいろいろとお世話になりました。

アンケートの結果ですが、昔も確かに時間的に遅かったけれども20時以降が47%以上もあるのか、と思った。前に2つスライドすれば適性（18～19時）になる。この退勤時間では、自分の思考は保てないのではないかと。私も教頭時代は、一番初めに行き、一番遅いと思っていた。事務長さんに、「あなたはセブンイレブン」といわれた。頑張っていることはみとめられたが、長時間頑張っても、いい思考は出来ない。

校長になり、都庁になんとかならないかといいに言ったが、校長として言ったので邪険に扱われなかった。管理職になれば、ぎりぎりで成果をあげなくてはいけない。自分たちも頑張っているので学校も頑張るべきだ、と都庁は思っている。健康に注意して、頑張らないといけない。

教員がついてこれないことを副校長が頑張らなければいけないのだろうけど、大変である。土・日曜日は、以前は拘束されないで出来たが（PTA以外）いまはそうではないのではないかと。「土曜日も出勤日」、と考えないとストレスがたまるとではないか。切り替えが大切である。

先生方とコミュニケーションをとるチャンスは十分に生かすべきである。きちんと作戦を持つべきである。校長とよく打ち合わせをすることがすごく大切であると思う。

前任の管理職の前例踏襲主義ということだが、そのときの管理職はそれなりに苦労している。じっくり観察するのはよいが、やるときは素早くやらないといけない。1年目の半年で勝負しないとけない。そのために異動するときにじっくりと計画を立てておくことです。そこをきちんとつめないといけないと思った。

主任と主幹の話ですけど、なったということは本人も自覚している。きちんと話をそれなりの仕事をしてもらわないといけない。なり手がいないで苦労していると思うが、きちんとやってもらうべきである。いま私は、教育相談をしているが、学校の中の仕事の配分を直接ふると誰もが嫌がるが、仕事はみんなで分かち合う、そして有効に使うことが必要でないか。年度末に旅行に行ってみんなで騒ぐとか、

行事のあとにみんなで打ち上げをする。場所とかやり方を変えれば、一人の知識をみんなで吸収できるようになり、全体としての知識が上がるようになる。そうすることにより、積み重ねが出来、活力が出来るようになる。教員自らがやろうという気になるのはそういう場があってできると思う。出し合って行き場を作るべきである。

先生方に、職員会議を通じて、学校が行政の一機関であることをわからせるべきである。学校は特別であるという考えが教員に強く残っている。若い人は大丈夫だが、50歳以上の人はそう思っていない。それを徹底させることが第一歩である。そうしないと何も出来ないのではないかと。持って行き方を楽にするために、子供たちと一緒にやるために、と思ったほうがよい。どんな発言があっても善し悪しを言わない。こういうふうにやれば、仕事の割り振りもうまく出来るのではないかと。副校長がいなくてもなんとかなります。1年間のある時期は人間ドックに行くべきで、健康管理を是非ともしてください。仕事が多すぎると思考力がおちる上、ますます副校長に仕事が多くなる。先生方に、どういうふうにやってもらうかを考えるべきです。

#### V おわりに

今回の調査分析をみると、主幹や主任を活用し、組織的な取組を実現すれば、現在の副校長の職務実態はだいぶ改善される。つまり、組織の中の職能を明らかにして、教員が行うべき職務は教員に割振ることが必要である。これにより副校長が本来の職務を遂行でき、学校全体の職務遂行の円滑化を図ることができる。

最後に、今回のアンケートにご協力いただいた副校長の皆様に、感謝の意を表します。

司会 大島 敏秋（農 業）

記録 小澤 哲郎（農 業）

## 第3分科会

### 特色ある教育課程の創造と弾力的な運用

高校教育研究部第1研究部会

提案者 都立忍岡高等学校副校長

網谷 厚子

都立小石川中等教育学校副校長

柴田伊知郎

都立白鷗高校付属白鷗中学校副校長 鳥屋尾史郎

#### 1 発表

##### (1) 小石川中等教育学校の特色ある教育課程の創造と弾力的な運用

小石川中等教育学校は平成18年4月、都立小石川高校を母体校として開校した。都立の中高一貫校は母体校のよさを引き継ぎ、課題を克服していきながら新たな学校をつくっていこうというのがコンセプトになっている。

小石川高校の場合、理科教育についての様々な実績があり、今年度からスーパーサイエンスハイスクールに指定され、「大学、研究所、企業との連携を図り、『理科好き、数学好きを育てる自然科学教育』の実現に向けたカリキュラム及び教材の開発」をテーマにスタートした。特に、一部の生徒に特化したカリキュラムでなく、全ての生徒を対象にしたカリキュラム及び活動の創造を目指している。

開設準備に当たり、「6年間一貫して体系的な教養教育を行う学校」、「生徒が相互に磨き合い、人間力を高める学校」、「生徒が希望する進路の実現を目指す学校」、「高い教育水準の維持・向上に努める学校」、「各界のパイオニアの育成を目指す学校」を目指し、さらに、育てたい生徒像を「現状に満足せず、高い志をもち、自らの能力と個性を自ら開拓する生徒」、「国際社会に生きる日本人として、豊かな教養と感性を身に付けた生徒」、「自然科学など様々な場面・分野で活躍できるリーダーを目指す志の高い生徒」とした。

こうした育てたい生徒像と府立五中以来の「立志・開拓・創作」という教育理念・教育目標があいまって、教育課程が編成されてきた。その中では、「豊かな学びを通して、人間力を高める」という考え方が、教育課程編成の基本となった。

教育課程の特色としては、「6年間の学習内容を整理・統合」、「学習内容の関連性を明確化」、「生徒の発達段階に即した学習内容の配列の工夫」、「学習内容の確実な定着を重視」、「発展的な学習の計画的な導入」、「教科との関連を一層密にした『総合的な



学習の時間』」、「多彩な選択科目」、「大学・研究所・企業との連携」が挙げられる。

また、6年間を「立志期・開拓期・創作期」の3期に分けている。「立志期（1・2年）」の特色は、「英語と数学では、習熟の程度に応じた少人数授業を計画」、「きめ細かな指導で目指す基礎の充実」、「自然観察や実験での“発見”を大切にした自然科学教育への入門」、「入学後のホームルーム合宿」、「2年生の国内語学研修で育てる英語の能力」に置いている。

「開拓期（3・4年）」は、「いわゆる“中だるみ”に対する研究の成果を生かした教育活動」、「内発的な動機付けを図る」、「2週間の海外語学研修」、「大学研究で育てる進路意識」、「大学や研究所でふれる学問の最先端」、「課題研究で育てる探究心」等の点に、「創作期（5・6年）」は、「将来像を描かせ、進路に対する意志を固めさせる」、「5年生の海外修学旅行」、「特別選択講座や課題研究による専門分野の探究」、「希望の大学への進路実現はもちろん、大学院、専門職大学院や、海外の大学も視野に入れた進路指導」等の点に特色を置いている。

小石川中等教育学校の授業では、学習者の理解の過程を重視した指導、「なぜだろう。」という疑問とともに、試行錯誤していくプロセスを大切にした指導を重視し、理科好き・数学好きを育てる自然科学

教育と「聞く・話す・読む・書く」の総合力を重視する英語教育を推進している。

また、土曜日については、「小石川セミナー」と称し、日本学術会議と同窓会の協力で学問や社会の第一線で活躍している方々を招いての講演を予定している。

## （２）白鷗高校附属白鷗中学校の特色ある教育課程の創造と弾力的な運用

本校の教育課程編成の背景となっているのは、「教科指導の質の高さ」、「地域からの高い信頼」、「厳しい生活指導」、「日本の伝統文化教育」の４点である。

「教科指導の質の高さ」については、20年ほど前から「年間学習計画表」としてシラバスが作成され、生徒に予習を促している指導などの質の高い教科指導が継続されている点が挙げられる。２点目の「地域から高い信頼」については、地域に根ざしている「仲間意識」の中に本校も位置しており、「何かあれば学校に連絡してくれる」、「学校から様々なお願いでできる」といった信頼関係が構築されている。３点目の「厳しい生活指導」については、都立高校としては厳しい生活指導が行われてきており、服装や身なり、遅刻・欠席の指導の実施は地域と保護者から厚い信頼を寄せられている。最後の「日本の伝統文化教育」については、浅草という地域柄、地域の支援を受けて、日本の伝統文化教育を推進していく土壌がある。

こうした背景を受けて、中学校として育てたい生徒像を「高い知性と豊かな教養を身に付け、開拓精神に富み、様々な場面や分野でリーダーとして活躍する生徒」、「高い志をもって意欲的に学び、自らの能力や適性を生かし、活力をもって進路希望を実現する生徒」、「日本の伝統文化を理解し、世界の中の日本人としてのアイデンティティをはぐくみ、国際社会で活躍する生徒」の３点とした。

中高一貫の６年間で本校では、１・２年次を基礎期、３年次～５年次を発展期、６年次を総合期と位置付けて、教育課程の編成を考えている。また、教育課程を支える学習指導として、「基礎・基本の確実な定着」、「少人数授業の実施（数学・英語）」、「発展的な内容を含む授業の展開」の３点を大切にしている。特に、発展的な内容を含む授業の展開については、「６年間で効率よく」と考えている。また、検定試験を積極的に受験することを勧めている。

白鷗の特色ある教育活動として「社会と私」などの地域に学ぶ教育活動や「日本文化概論」などの日本の伝統文化理解教育が挙げられる。さらに、表現

力・コミュニケーション力を高めることをねらいとした「プレゼンテーション」の授業も行っている。また、放課後には、「白?タイム」と称した“補習”の時間を設けて、現在は外国人講師による英会話や卒業生による数学の補習などを行っている。

キャリア教育については、教育課程と同じ６年間の位置付けの中で実施していこうと考えている。最初の２年は「職業人」としての意識を身に付けさせるために、職業体験活動を取り入れている。また、５年次で海外修学旅行を予定しているが、これもキャリア教育の一環と考えている。こうした活動と従来からの白?高校の進路指導を組み合わせ、将来の自分像を考えさせたいと考えている。

## （３）忍岡高校の特色ある教育課程の創造と弾力的な運用

本校は、96年目の伝統校であるが、今年度「全日制単位制」の「普通科」と「生活科学科」の併設校として再出発した。学校の規模は、普通科４クラス、生活科学科２クラスの、６クラス規模となっている。

教育目標を「たくましく生きる力を身に付け、国際社会に有為な人材を育成する」とし、普通科の目標を「大学進学希望の実現」、生活科学科の目標を「将来のスペシャリストとしての必要な資質・能力の育成と大学進学希望の実現」に置いている。さらに、「青春に挑め」「もっと素敵になろうよ」というメッセージのもと、教育課程が編成されている。

本校の教育課程の特色の一つに、「半期単位認定」がある。例えば、１年次前期に「英語Ⅰ」の履修が終了し、後期から「英語Ⅱ」に入ったり、１年次前期に「数学Ⅰ」の履修が終了し、後期から「数学Ⅱ」に入ったりすることができる。「早く」「専門的な内容を」「深く」「たくさん」学びたい生徒に適した教育課程となっている。

また、時間割は、毎日７時限目まであり、７時限目の授業は、「素敵な自分になる科目」、「受験対策のための科目」の自由選択科目の時間としている。その自由選択科目は「日本の伝統文化を学ぶ講座」「自己を表現する力を高める講座」「国際教養を高める講座」の３つに大きく分け、学校設定教科・科目を置いている。「日本の伝統文化」では「茶道」、「華道」、「おこと」、「和太鼓」等を、自己表現の「文化総合」では「モダンバレエ」、「演劇」を、国際教養を高める「外国語」では「フランス語」、「ハングル」、「中国語」、「英会話」を設置している。

「普通科」では、入学前に「文系列」「理系列」「総合系列」「大学進学飛び級プログラム(FSP系列)」

の4系列の中から、希望系列を選択させている。この中で、「FSP（フロンティア・サイエンス・プログラム）系列」は、千葉大学の先進科学プログラム（飛び入学）にチャレンジする生徒のためのコースとして置いている。進路選択のためのキャリア教育を本校では重視しており、1年次の前期に「キャリアガイダンス」を設定し、ホームルーム担任とは別のキャリア担任が指導している。「単位制」のメリットは、個性を生かした時間割をつくること、半期認定の科目があること、3年次の前期までで必修科目の学習を終え、後期からは大学進学を目指した学習などができることなど、「単位制」のメリットを生かした教育課程を編成している。

一方、「生活科学科」は入学時には系列選択はせず、1年次前期が終わった段階で「食物科学系列」、「服飾・デザイン系列」、「総合系列」の3つの系列に分かれることになる。「生活科学科」における進路選択のためのサポート体制は、1年次前期に「生活産業基礎」を置き、キャリアガイダンス的な内容の指導をしている。「生活科学科」の学習指導の特色は、少人数によるきめ細やかな指導の徹底と最先端の施設・設備を有し、資格取得指導を行っていることにある。また、大学・専門学校と連携した専門性の高い授業を展開している。

## 2 質疑応答

（質問）小石川中等教育学校の土曜日の補習は生徒を指名してのものか。小石川セミナーとの兼ね合いはどうか。小石川セミナーの生徒の参加率はどのくらいか。また、土曜日の活用について生徒から要望があるようであれば、教えてほしい。

（回答）土曜日については、生徒の多様な活動を保障するため、部活動・補習・小石川セミナーなどのプログラムを用意して生徒に選ばせている。小石川セミナーについては、10月末まで改修工事中であり、終了後、月2回大学教授らを招いた講演会を予定している。会場の定員は160名である。

（質問）忍岡高校について、半年履修を認めているが、再履修を1年の後期に認めているのか。「数学Ⅱ」と並行して、「数学Ⅰ」を再履修するのか。

（回答）履修していれば、単位未修得でも「数学Ⅱ」の履修が始まる。再履修については、本人が希望すれば、翌年度に受けることになるだろう。

## 3 指導・助言

都立国立高等学校長 塚越 博 先生

これまでの経験等から話をさせてもらう。教育課

程は学校の顔である。学校が生徒・保護者・地域・受検生等にするメッセージが教育課程の中にある。教育課程をつくるにあたって、どのような学校のミッションがあるのか、何が期待されているのか、それぞれの学校の教育理念を踏まえたうえで、それぞれの学校の実態であるとか、学校の進むべき方向を表しているのが、教育課程である。学校がどういう責任を果たすべきか明らかにしていくことにつながるし、学校の目標を明確にアピールできることになる。教育課程はつくるだけでなく、どのように運用していくかが重要になる。

足立工業の話になるが、工業高校の倍率がかなり低くなる中で、生徒に専門性を教えきるまでにいかないという現状が顕著になってきた。そこで、電気、電子、機械の3科を総合技術科に改編し、専門性を深めるというよりも、技術・技能を身に付けさせるという方向、すなわち「深く」でなく「広く、浅く」という方向で教育課程を組んでいった。1年次で基礎を学び、2・3年次で専門性を深めるという形にし、学校のメッセージを明らかにしたところ、徐々に地域でも認められ、入学希望者も増え、やる気がある生徒が増えてきた。そうすると、教員の中にもやる気が出てきて、「広く、浅く」ばかりでなく、多少専門性もつけられるのではないかという発想ができて、我々のコンセプトも「広く、一部深く」に変わっていき、教育課程の再編や運用の工夫をしていった。管理職としては、様々な情報をいち早く収集し、学校の進むべき方向を教育課程の中で示していく必要がある。

一方、国立高校は進学指導重点校であり、国公立大学を希望する生徒が多い。こうした生徒の実態を見て、どういう教育課程を組んでいくか、明らかになっていく。1・2年次の選択は芸術だけで、他は共通履修になっている。国公立志望の生徒に1・2年次にすべてを学習させ、基礎をしっかりと身に付けさせるという、我々の姿勢が教育課程に表れている。また、教育課程はその時その時で必要があれば変わっていくものである。

忍岡高校の場合、単位制の利点、地域の特色を教育課程に生かしている。進路選択のための教科を置いているが、これは単位制の高校には必要なことである。また、2期制を取っていることも強味である。

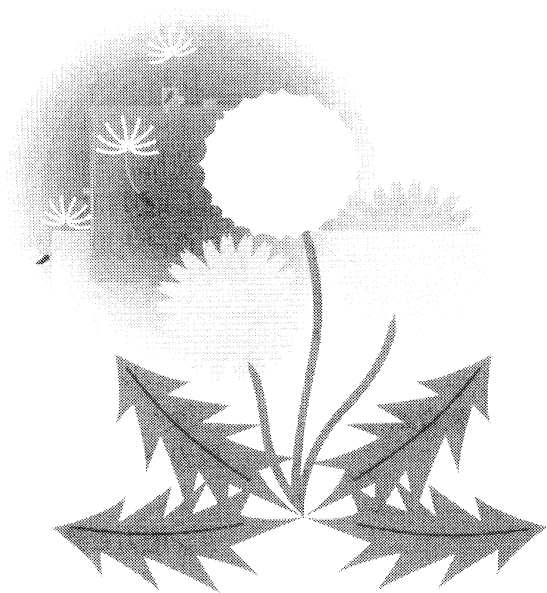
白鷗高校附属中学校の場合、地域から信頼されている学校である。公立の中高一貫と私立の中高一貫をねらっている生徒は住み分けをしているという話がある。6年間をどのように見通していくかが重要

になる。教科でいえば、6年間の関連をどうつけられるかが課題となる。中高一貫の特性をどう生かしていくかが重要である。日本の伝統文化を教育課程の中に取り入れ、特色を出しているが、これは是非続けてもらいたい。

小石川中等教育学校の場合、伝統を生かしながら、理数教育の充実を目指していたり、卒業生の協力をうまく活用したりしている。

この3校は特色を出さなければいけない学校である。教育課程の中でどのようにそうした特色を実現し、しかもそれをどう組織として取り組んでいくかが課題である。

司会 金澤 利明（小石川）  
記録 増田 正弘（上 野）



## 第4分科会

### 特色ある高校づくり

高校教育研究部第2委員会

提案者 都立東高等学校副校長 小村 健二

旧6地区により構成された東部学校支援センターDチームでは、昨年度からの関係もあり、お互いが学校の様子や募集対策の状況等々情報交換をし、協力する関係を築いている。今回、発表に当たり、各学校での取組をアンケート調査し、各校の取組を集約したものを研究報告とした。

○まず始めに、多様な生徒に対応して取組を行っている学校としてA校の事例を示した。

A校は、昭和48年地元の強い要望により開校した。当初は、部活動等活気のある学校であったが、その後の新設校の増加等の影響により、生活指導の様々な課題を抱える生徒が入学してくるようになった。平成7年度校舎の改修を機に地元の信頼回復をめざして、生活指導を徹底例し徐々にではありますが、地元の信頼回復がされ、生徒の入学倍率も定員割れをすることがなくなった。しかしながら中途退学者の数は相変わらず多かった。そこで、平成9年度から始まった都立高校改革に合わせて内部努力が行われ、平成12年度位から減少するようになってきている。

平成15年度重点支援校の決定に伴い、当初の学校設立時の理念を引き継ぎ、中途退学の防止、進路未決者の防止をめざして、さらなる改革への努力を行っている。平成16年度に将来構想検討委員会を立ち上げ、平成17年度教育課程改善に寄与した。教育課程の改善の骨子として、地元地域に信頼され、多様な生徒を教育していくために、生徒の実態を考え個性を大切に生徒指導、興味・関心・意欲を高める教育課程を編成し、選択幅の拡大し総合学科的な普通科高校としての次の観点で教育課程を模索した。

①生徒の学校生活への意欲の個人差に対応し、分かる授業そして発展する教育課程

②生徒一人一人が居場所を見つけ、不得手なことにも意欲的に取り組める教育課程



③一人一人の生徒が三年間の学習を通して卒業後の見通しができる教育課程

選択科目を多く設定する中で、個性や適性に合った選択により学ぶ意欲を高め、得意分野を伸ばすことによって人間としての自己の成長を促していきたい。そのために、1年次からキャリアガイダンスを実施するなど、3年間での指導育成を図っていく。

○次にB校は、進学校での取組、進路指導の重視の観点からの取組をまとめた。

B校では進路指導と総合的な学習の時間の指導－ウインズプロジェクト－に取り組んでいる。1年次に発見、2年次に探求、3年次に完成という目標を示し取り組む。3年間の活動を通して、自己開発から自己実現への努力させることにより自発的な取組を行わせる。

1年次はウインズプロジェクトについてのガイダンスとして進路研究や進路作文 テーマ「今・10年後・20年後」を行う。また、職業資格研究や学校の寮を活用して宿泊を通して友好を深め、それらのまとめを発表させることを通してプレゼンテーション能力を養う。2年次では学部学科研究として各自で調査し冊子にまとめさせる。また大学の模擬講義の実施や施設見学（大学・企業・博物館等々）を

行う。3年次では、受験校決定のための大学研究（入試問題の分析等）と進路希望に応じたテーマ研究等を行っている。

○ C校の例は、来年度春、開校する専門高校での取組である。

近年、専門高校への進学希望者が減少する傾向にあるが、C校は新しいタイプの専門高校として、生徒や保護者、都民の新しいニーズに応える教育課程を編成し実施していきたいと考えている。

地域の産業界等と連携し就業体験や企業との技術交流により、地域に貢献する産業人の育成をコンセプトとしている。特色としては、

- ①普通科目で習熟度授業を展開し、基礎的基本的学力を定着させる。一方、19科目に及ぶ専門科目（産業）を設置し、地域に貢献する産業人を育成する。
- ②2学期制を生かして、後期の授業において就業体験を深めるためにインターンシップやデュアルシステムを導入する。
- ③地域産業や大学等と積極的に連携し、開かれた教育により地域産業界に貢献する。

そして、資格取得を可能にする教育課程の編成する他、環境教育の重視及び様々な年齢層との交流を展開する。

○ D校の例は、英語重視・国際交流を進める学校である。

D校では、週9時間の英語の授業を実施。目標は読む・書く・話す・聞くという英語運用能力の育成である。1・2学年で英語漬けの合宿の実施、希望者を対象に夏季海外語学研修－オーストラリアの学校との交流－を実施（英検準2級程度及び出席状況等により派遣者を選抜）する。

その他として、特進クラスを設置（早朝や土曜日の講習、夏季勉強合宿、模試による進学指導、目標レベルはMARCHクラスの大学への進学）、地域の人材や教育力を活用（隔週土曜日の午後に伝統文化講習、ボランティア学習を実施－午前は情報等の授業を行っている）した特色ある講習等を展開している。

○ E校の例では、イギリスの学校との相互交流（毎年20人程度の生徒が11月に2週間来日し、E校の生徒の家庭でのホームステイ及びE校での授業や部活動に参加）を行っている。

ホームステイを受け入れるホストファミリーの確

保が課題。PTAに国際交流委員会を組織しホストファミリーの拡大に努めている。

今後は、E校の生徒を3月春休みにイギリスに送る予定である。東部Dチーム所属の学校全体でホストファミリーの拡大を図っていくことができればと考える。

○ F校の例は、理科教育重視の学校の取組である。

科学や技術への興味関心がふくらむような実験や実習を重視し、ゼミ形式の授業を導入するなど、実践的な授業により学習の意義を自覚させる指導を行っている。開校当初は生徒募集に苦労したが、現在はそういうことはなくなった。

各教科においては基礎的基本的学力の定着を図り、大学進学に向けた学力を充実させるために放課後や長期休業中の補習を充実させている。数学や理科等々、習熟度や少人数対応の授業など、きめ細かい指導を展開している。

2学期制によりゆとりのある授業を実施し、その他、資格取得講座、学力増進講座、教養を深める講座の実施等、特色ある教育課程を実施している。また、普通教科と専門教科との連携を重視したり、科学技術と人間など、総合的横断的な学習を展開するよう配慮している。

コンピュータリテラシー育成のために、生徒が自主的にコンピュータ室を利用できるよう環境を整えるなど施設の充実に努めている。また、コンピュータを使う側のモラル教育にも配慮を行っている。

基礎から科学技術を学ぶとともに、大学において理工系の授業に対応できるよう幅広い選択科目を設置する教育課程を展開している。17年度の進路実績では16名が国公立大学に進学している。

#### ＜協議＞

○ A校の副校長先生補足があれば。

・習熟度授業により教員のモチベーションが上がったと思われる。工夫して教材を作成する中で、生徒をよく見るようになった。生徒の学力差に対応して、分かる授業をしていこうとする努力によって授業力向上につながるような授業を展開している。

・新しく1年生で1単位キャリアガイダンスを導入する際、担当者の人選に苦労したが、進路指導部が対応して先進校を視察し、キャリアガイダンスの向上を図り今年2年目になる。進路指導部以外の教員にも担当者が広がっている。



○ 各学校それぞれの課題があると思うが、他には。

・A校に在籍していたが、退学者が多数にのぼり、補欠募集が100名を超えるような時代、特別指導の合間に授業を行うような状況であり、教員も疲れている状態だった。だが、キャリアガイダンスを突破口にして変わってきたと感じる。

・A校も生活指導に力を入れていた時代があった。その経験が基盤として現在もあると思われる。特別指導の件数も減少している。

・DチームのH校も生活指導を厳しく行うことによって評価を受けている。入試倍率も格段に上昇した。

○ 他に取組により地域の信頼や活気が出た学校は。

・普通科で生活指導が困難な学校の特色は難しい。遅刻するな、欠席するなから始まる、日々の諸々の指導に追われているのが現状。

・普通科で特色を出すのは難しい。入試倍率の向上を機に、特進クラスのような成績や出席状況によってクラス分けを行ってみたが、活気が見られるようになった。生徒のやる気も向上した。

・ハンドボール部が頑張っているが、それを核として他の部活動の活性化にもつながっている。生徒会もだいぶ動くようになった。

○ 職業科の学校の先生で何かあれば。

・選択科目が多いことは特色ではあるが、専門性を高めるために必修とさせる縛りがあるも事実だ。

・目的意識がある生徒は落ち着いて学校生活を送っているように思われる。

・検定などの資格取得をめざすことが学校活性化や評価を受ける学校となるための突破口になる。教員も数値目標として積極的に取り組む姿勢を示している。

## <講評>

都立砂川高等学校長 原田 晴夫 先生

砂川高校でも今回研究された各校における多様な生徒とどう対応するかが同様に課題であるといえる。

普通科高校の特色化への課題は、入学してくる生徒の実態をどう捉えるかということにある。この作業を抜きにして、特色ある教育に向けた検討をすることはできないだろう。

今回のテーマの一つでもある、多様な生徒に対応して、学力を向上させるということと進路指導を充実させていくということは、セットにして捉える必要があるのではないかと考えている。

多様な生徒への対応の対策として、基礎・基本を徹底する学習指導、少人数・習熟度別授業展開、多様な選択科目の設置、体験的学習の重視等々が挙げられるが、それらの実施によって、どういう教育を展開していくのかその目的を確認する必要がある。

少人数・習熟度で講座を設置して、本当に機能するのかをしっかりと考えて欲しい。目的を間違えると、ただ実施しているだけで、学校の特色化に本当につながっていくのか疑問が残る結果となることもあるだろう。

たとえば、多様な選択科目を設置しても選択する目的や意義付けをおろそかにするなど、指導を誤ると学力向上に結びつかないばかりでなく、思いもよらない弊害が生じることもあるだろう。それらの取組を生かす方法を考えながら教育課程を編成しそして実施して行かなくてはならない。

砂川高校に学ぶ生徒の実態を考えると、少人数編成である定時制で落ち着いた学習環境で学びたいというニーズがあることがわかる。また小・中学校時代不登校であった生徒も多く、国語・数学・英語では各学年で習熟度別に授業を実施したり、多様な選択を設定するなど、生徒の実態に対応した特色を持った教育課程を編成し実施しているが、入学前は学習塾に通うなど、学校外での学習も行ってきたが、入学後に学習塾に通う生徒はおらず、家庭学習もやらなくなるという実態が改めて浮き彫りにされた。この実態を打破しないといけないと考えている。

学習への意識付けのために、公開模試を受けさせてみた。学力の向上の影は薄いものである。今後の意欲を生徒たちに期待している。

施策として生徒の実力を確認する必要があるのではないかと考える。砂川高校は定時制課程ではあるが、3か年で卒業する仕組みはある。現状のような実力のないまま社会に出るということは、大変心配なことである。卒業つまり進路実現のために、学力の向上とともに、社会人としての必要となるマナー等についてもきちんと訓練をする、学校で教育指導するということを保障していく必要がある。英語等の学力や生活する上でのマナーの習得は必要なことだ。

また、砂川高校はIT推進校だが、50%の生徒は

家庭にPCを持っていないということも実態である。

これら生徒の実態に対応した教育活動を進める方法として、授業・講座の目標を明確にするよう先生方には求めるようにしている。シラバスには学習内容や到達目標、評価の方法等を明示させ、学ぶことで何を修得させたいかを明確にするのだ。日々の授業の延長として、教材として使用したプリントを定期考査として使ってもかまわないと思っている。教えた内容が理解されていれば、全員合格でいいし、進んで学習する生徒に対しては応用的問題を提示してあげれば、意欲的な生徒は取り組むはずである。

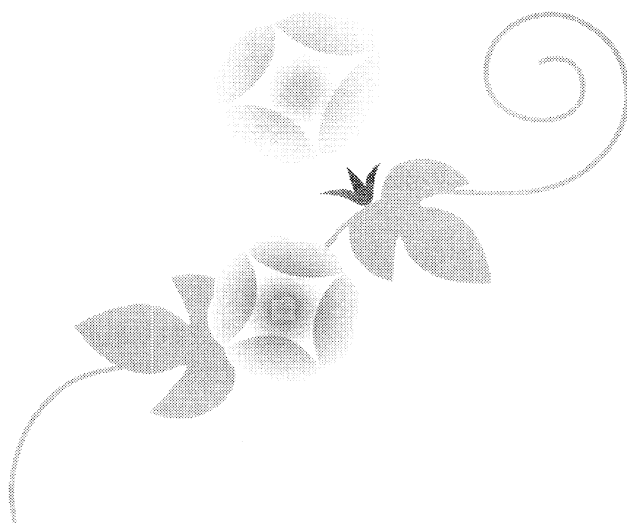
生徒の努力が報われるよう、努力の結果をきちんと評価して欲しい、それが基礎・基本の徹底と授業改善につながっていく。

また、多様な幅広い選択科目の設置については、将来の進路を考えさせる中で、選択科目を選ばせていくという指導（履修指導＝進路指導、キャリアガイダンス）が必要だと思う。

専門高校の特色についても活発な事例が示されたが、自分も専門高校に勤めていた時期があり、検定資格の指導によって生徒が生き生きとして取り組む姿も見てきた。また専門教育は社会の動向と結びつき敏感である必要があると思われる。今、東京農業大学では、バイオ関連の技術修得をめざして普通科高校卒業の女子が多く進学してきている。

専門高校に学ぶ生徒は、検定資格取得によく努力している。そこで学んだ専門性を生かして進路選択（進学・就職）をして欲しい。農業高校の生徒が、通路に花を植え、全盲の方に、においと手触りによって花を感じてもらおうと取組を行い、生徒自身も社会との関わり中で成長することになった。そういった各学校の特色ある教育活動を通して、生徒が成長していけるよう見守っていきたいと考えている。

司会 竹浪 隆良（小 岩）  
記録 高橋 雅信（紅葉川）



## 第5分科会

### 組織的な取り組みによる成果と課題

#### —生活指導実践例—

生徒指導研究部第1委員会

提案者 都立東村山西高等学校副校長 藤野 泰郎

東村山西高等学校の藤野です。本校に着任して1年半になります。本校は開校して23年になります。が、近隣地域からは高校の建設に対し、反対もありました。校長の学校経営方針は勿論のこと、そのようなことも反映してか、(この部分を削除)特色としては、厳しい生活指導があげられる学校として開校しました。住宅街に位置していますが、西武新宿線の枝線沿線上に位置し、最寄りの駅から距離があります。学力は決して高くありませんが、生徒が実社会に出て恥ずかしくないような生活指導を目指す学校としてスタートしました。

例えば、生活指導においては、雨の日に傘をさしての自転車運転に対する指導や、バス通学の生徒に対しては、住宅街を通過させないために1つ手前のバス停で降りるように指導をしていました。

こうした姿勢で始まった本校も、時代が進む中で徐々に変化が生じてくるわけです。教員の異動が進む中、教員と保護者の中には生活指導が厳しすぎるという意見も出てきました。

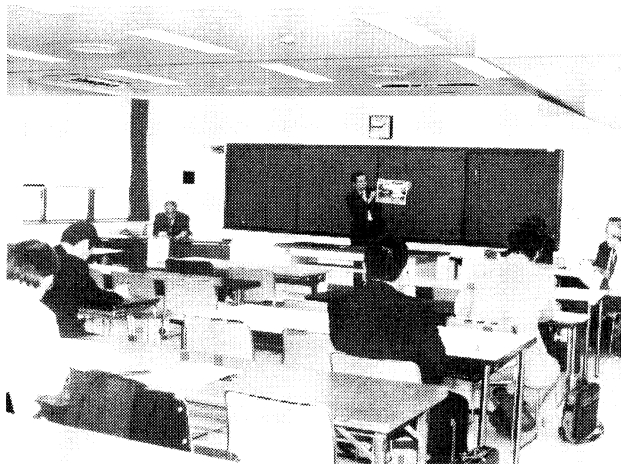
創立20周年記念行事を終えた頃から、入試の応募倍率が下がってきました。そのため、二次募集の懸念があり、学校としては危機意識をもちはじめました。また、教員の人事異動に対して、生活指導の水準の継続も課題となりました。

具体的には、不本意異動の教員(この部分を削除)、本校に異動してきた教員で、前任校の生活指導のやりかたを踏襲しようとする教員への共通理解の構築です。

一方、保護者からは「もっと自由に」という声や権利意識、さらには学校に対する偏見(この部分を削除)も見られるようになります。

また、昨今の生徒の変化への対応や、通信機器の発達からメール等での誹謗中傷の問題も懸念されています。学校としては生活指導の基本を維持するように努力しなければなりません。

そこで、校長のリーダーシップの下、やる気のある教員や主任層を集めて、「規約検討プロジェクト」を発足させました。メンバーは企画調整会議とほぼ



同じですが、このプロジェクトは生活指導に特化した委員会です。これまでの厳格な指導から粘り強い指導にシフトするべく検討を重ねました。

毎年10人レベルでの異動がある中、平成15年になって主幹職が設けられ、本校にも現任校昇任で配置されました。

そこで、大切なこととして、主幹のリーダーシップが挙げられます。平成17年9月～3月にかけて主幹の指揮により生活指導指針(マニュアル)が完成しました。以前は、B43枚で、流れ図とその他主要項目についてのものでした。今回作成したものは加除式のものです。生徒の問題行動の質や、保護者や地域の反応などから内容変更を速やかに行え、全教員に迅速に周知できることが特徴です。

まだまだ生活指導上の課題は多々あります。校内全体研修会、拡大学年会、初任者研修を通じてこれらの課題を解決するために努力しています。

また、基本的生活習慣の確立にむけ、チャイムと同時に授業開始、保健室の利用方法の再確認など組織的に取り組んでいます。

企画調整会議や、学校運営連絡協議会を通じて企画立案された最近の学校の対外的な取組としては、絵本の読み聞かせボランティアなどをやっており、このことは、来年度から導入される「奉仕」にもつながっていきます。

また、学年団の組織力は学校経営にも活かされ、

学年の努力の結果、保護者会に学年在籍生徒の 86%の保護者が出席しました。

このように校内の様々な組織（集団）が機能的に働き、課題に取り組むことで、生徒への粘り強い生活指導を行うべく教員も一枚岩になってきました。

#### 菊池副校長(多摩高校)からの質問

本校も生活指導に困難を感じています。改善しなければならぬという意識はあります。課題は授業規律の確立です。

先日の授業公開日では、携帯電話の使用や机の上に飲み物があつたり、ゴミ箱がいっぱいのクラスがありました。教員はありのまま見てもらったほうが良いと言いますが、結局、問題意識はあるものの、課題解決に向け、一致した行動が伴いません。

また、時間的な制約上、生活指導の問題で、生活指導部と学年が十分調整ができないまま、議論が職員会議にまで、持ち越してしまうこともある。

東村山西高では、生活指導とキャリア教育をからめて、生活指導、進路指導、教務部が連携した取り組みはあるのでしょうか？

藤野：お話ししたプロジェクトの流れもあり、企画調整会議がかなり有効に機能しています。キャリア教育については、三か年計画の進路指導（学習）を通じて行っています。就職は30名程度ですが、1年生のときから生活指導も含め継続的に就職指導をしています。組織的な取り組みで功を奏した保護者会では、保護者によく話を伝え、フリーターの数は、今月までの状況では昨年の26名から3名に減っています。こうしたことが学校としては組織的に対応した実績と言えるでしょう。

#### 都立富士高等学校長 藤井 正俊 先生からの助言

東村山西高校の生活指導中心で行くという25年にわたる取組に敬意を表します。この発表を聞いていまして、時代が変化したと感じました。生活指導と言えば、昔は定規などで、スカートの丈をはかったものでしたが、今では、それはセクハラになってしまうようです。また、不良の兆しの一覧表などもあったと記憶しています。（この部分は削除）

社会の変化も大きいとは思いますが、他府県の人は東京の教育の取組を驚いてみているし、注目をしています。

以前に私が赴任した学校の入学式の前に、教員が指導上問題のある生徒2名を入学式に出したくないといってきましたが、その時に、「そのことは保護者

は了解しているのか」と聞きました。

生活指導の難しさは、例えば喫煙の同席などがあります。その学校の半分の生徒は就職であり、中途半端な指導では社会に通用しません。その学校的生活指導に対しては、保護者からの不平や不満は聞かれませんでした。

思うに管理職のリーダーシップも大事ですが、管理職として学校の特徴をつかむことが一番大事であることを痛感しました。教員には、常に管理職に相談するようにと言っています。また、各学年は往々にして競争意識がありますが、生活指導部と連携をとることが大切です。

私は成績会議の前に、まず主任層と成績資料を見ながら事前相談をすることにしています。

要するに、その学校の出口を意識しながら、その手段として生活指導のマニュアルを作りました。

衣替えの季節では、セーターはだめであるが、ジャージは良いとしました。早朝の校門指導で教員の当番が立ちましたが、10数名の生徒がセーターを着てきました。そこで、誰が指導をしたかと言うと、女性で日常生活での信頼関係があった先生でした。この光景を見て生活指導の難しさを感じました。つまり、教員はやりたくないのが本音であるからです。学校によって異なりますが、生活指導は組織的な動き、学校の目標に合致させることが大切です。生活指導の目的を合理的に達成するために、生活指導が教育の実態と合っているか、保護者が納得するか、実践しても大丈夫であるか、を常に考えることです。

教育の中には、不易の部分があります。生活指導に受動的な人、能動的な人はいますが、学校組織のもつ目的や評価に合致すれば、よいと思います。

司会 川端 啓三(小平)

記録 植田 正治(羽村)

## 第6分科会

### 生徒の活動をとおした異校種や地域との連携と副校長の役割

生徒指導研究部第2委員会

提案者 都立玉川高等学校副校長 都築 功

#### I はじめに

「学校が活性化し生徒が生き生きするようになるために、何か方策はないか。」研究協議会の研究テーマについての話し合いの中でこのような問いかけがなされ、生徒自身がもっと地域に出て行って、生徒の活動をとおして地域とのつながりを深め、地域から高校の存在が認知されることが必要ではないか。そのためには副校長として何が必要なのだろうか、ということを考えることにした。

そこで、本研究では、「生徒の活動をとおした地域や異校種との連携と副校長の役割」を主題とし、生徒主体の活動に限定して実践事例を整理し、副校長の役割について考察することにした。実践事例については、平成17年度「小中高 夢のかけ橋推進事業報告書」を整理するとともに、中部学校経営支援センター管内の全日制高校を対象にアンケート調査を行った。

#### II 生徒の活動をとおした異校種や地域との連携の実態

##### 1 平成17年度「夢のかけ橋推進事業」報告書より

東京都教育委員会では、39校43課程を平成17年度「小中高 夢のかけ橋推進事業」連携推進校として、平成17年3月に指定した。この報告書の中では各学校におけるさまざまな取組が紹介されているが、本研究の趣旨である「生徒の活動をとおした異校種や地域との連携」に合致するものを抽出し、次のように分類した。

- ①家庭科の授業などにおける保育体験・福祉体験
- ②部活動の体験入部・交流・合同練習など  
部活動で小学生や中学生に体験入部をさせたり、合同練習を行ったりして、高校生が中学生や小学生に技術指導などを行う例。
- ③文化祭等の交流
- ④生徒会の交流
- ⑤小中学生への指導

##### ⑥地域との交流イベント

##### ⑦近所の学校の手伝い

##### ⑧ボランティア活動

#### 2 アンケート調査の分析

中部A・Bの全日制高等学校を対象にアンケート調査を実施したが、回答を得たのは14校であった。分析結果は以下のとおり。

##### (1) 連携活動を行っているか

「行っている」が10校(71.4%)、「行っていない」が4校(28.6%)であった。

##### (2) 連携活動の内容例

- ①部活動： 10校
- ②生徒会活動： 2校
- ③ボランティア活動： 4校
- ④学校行事： 1校
- ⑤総合的な学習の時間（課題研究）： 1校
- ⑥その他： 5校（「保育体験、介護体験」など）

##### (3) 連携活動の意義

12校が連携の意義に答えている。

- ①地域との良好な関係構築
- ②生徒の意識の変化
- ③キャリア教育の面
- ④教職員に与える影響
- ⑤募集対策

##### (4) 阻害要因や実施上の課題

- ①学校の体制の問題
- ②教員の問題
- ③安全確保の問題
- ④地域の側の問題

##### (5) 副校長の役割

- ①校内体制の整備
- ②受け入れ先の開拓
- ③教員を動かす努力
- ④安全管理

#### III 実践事例

(次ページより)

## 【実践事例 1】

### 「せたがや未来博」への生徒の参加

東京都立砧工業高等学校

副校長 仁井田 孝春

#### 1 実践の概要

『ものづくり・ひとづくり・まちづくり「せたがや未来博」』は、東京都世田谷区の産業振興と青少年の工業への雇用促進を図る目的で、毎年秋の土・日曜日の2日間、世田谷区役所中庭及び世田谷区民会館を会場として、30年近く続けられているイベントである。

世田谷区岡本町にある東京都立砧工業高等学校は、この「せたがや未来博」に10年程前（当時は、「世田谷区青年の祭典・産業フェア」）から出展し、工業高校の魅力を広く地域に理解して頂くために努力してきた。合わせて、本校の生徒が日頃の学習の成果を発表したり、ものづくりの楽しさを地域の子供たちに体験させる取り組みを行い、社会性や協働性、思いやりの心と豊かな人間性の育成を目指してきた。一例として、平成17年度の取り組み状況を紹介する。平成17年度は、電子技術科の生徒が、光センサー電子オルゴールづくりの指導に挑戦した。夏休みのうちから、設計図・電子回路を考案するとともに、細かい電子部品等を集め、試作品を何度も作り、改良を加えて本番に臨んだ。10月29日・30日の当日は、地域の小・中学生を中心に約70名の方々に、電子回路や各 부품の説明を加えながら、丁寧にハンダ付け等の技術指導を行った。そして、約1時間程で、光を感じると自動的に電子音楽（10種類の曲）が鳴り出すオルゴールを完成させることができた。

#### 2 成果

電子工作を指導体験した生徒達は、日頃の工業学習で身に付けた技能を生かした喜びと、同時に教える



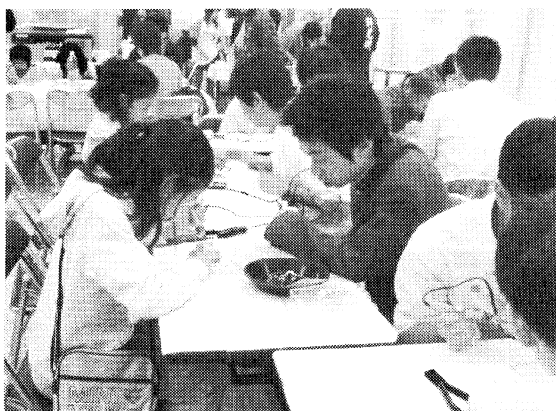
ことの難しさを実感した。しかし、オルゴールを完成させた子どもたちの歓声や、「ありがとうございました。」の感謝の声につつまれて、達成感や満足感を味わうことができた。また、きめ細かな技術指導と製品のすばらしさが評判となり、朝日新聞の平成17年11月1日版朝刊にその活動の様子が掲載された。

このような成果から、生徒達は、工業高校に学ぶ意義を再認識するとともに、向学心を一層高めることにつなげることができた。さらに、指導・引率した教員は、工業教育への理解が小・中学校や地域に広められ、学校に対する信頼感が高まっていることを実感するとともに、「開かれた学校づくり」や学校間や地域との連携が、いかに大切であるかということをも改めて認識した。さらに、様々な活動や体験を通して、人間的に成長した生徒の姿を見て、教師としての意欲や使命感が一層高められてきた。

最初は、学校のPRという位置づけで取り組みを推進してきたが、いつしか生徒の工業高校での学習成果を披露したり、身に付けた技能を発揮する場へと進化してきた。

#### 3 副校長の役割

副校長として、ものづくりにかかる材料費、参加する生徒の交通費・昼食費・保険加入等の整備に苦勞した面もあったが、世田谷区やPTA等にご支援を頂き、課題は克服されてきた。閉校となる平成18年度も引き続き参加していく予定で、生徒・教員とともに光り輝く活動を展開していく。



## 【実践事例 2】

### 生徒の活動をととした異校種や地域との連携

#### 都立桜町高等学校

副校長 宮田 茂

##### 1 「小中高 夢のかけ橋推進事業」での取組

###### (1) 部活動による交流

夏季休業日中・週休日における女子バレーボール部の活動に参加する中学生が多数来校した。桜町小学校において、ブラスバンド部の演奏会、演劇部による「読み聞かせ活動」を実施した。

###### (2) ボランティアによる交流



「心身障害学級」での実習

「保育」選択生徒が、用賀保育園に実習に行き、夏季休業日中に区内保育園で、「看護・福祉」選択生徒が世田谷区立八幡中学校障害児学級に実習に行き、その後、ボランティア団体で、ボランティアによる交流を実施した。

###### (3) 異校種間での交流

世田谷区教育委員会より、深沢中学校が本校との中高連携推進校に指定され、連携が強化され、教員間のもとより、それぞれの文化祭において生徒会役員・PTA 役員による交流を実施した。

## 2 成果

本事業を通じて、地域の人々（特に中学生及び保護者）に対して、本校の教育活動を広く公開し、理解を深めることができた。また、本校生徒が、幼稚園児、小学生、中学生や障害を抱える生徒たちと交流することを通じて、個々人の特性を理解し、思いやりの心を育むことができた。特に年少者に対しては良きお兄さん、お姉さんとして接するという意識を持たせることができた。今後、このような活動をさらに推し進め、地域社会に貢献しようとする気持ちをより多くの生徒に持たせていきたい。

## 3 副校長の役割

本校では、地域連携の重要な取組として平成 16 年度から取り組んでいる。本事業を進めるにあたって副校長として留意した点は次のようなものである。

### ・本事業への理解

小中学生との交流をととして本校生徒の成長を促すとともに、小中学生との交流が保護者や地域の人々に伝わり、地域連携の活性化につながるということで、教員のモチベーションを高めた。

### ・組織作り

主幹会議での企画立案、「夢のかけ橋推進委員会」（構成員；副校長・主幹（生活指導主任兼務）・部活動顧問代表 2 名・生徒会担当・広報担当計 6 名）での運営という形で組織的に取り組んでいる。

### ・連絡調整

小中学校の要望、本校で可能な事業、日程調整等を小中学校の副校長と緊密に連絡を取り合っている。また、地域との連絡協議会に出席し、本校の教育活動について理解を深めている。

### ・今後の課題

小中学生を招いてのふれあいフェスティバルを本校で実施するなど、小中学生と本校生徒との交流を深め、本校生徒に地域での最年長の兄・姉としての自覚を持たせる活動へと発展させたい。

## 【実践事例 3】

### 学校地域ふれあいフェスティバル

#### 都立大崎高等学校

副校長 栗原健三

##### 1 実践の概略

平成 17 年度で 10 回目となる PTA との共催行事「学校地域ふれあいフェスティバル」をメイン事業とし、小中及び地域との連携を深めることをねらいとする。校内組織は、総務部と PTA を中心にして推進し、7 月に近隣の小中を訪問し、行事に対する理解と協力をお願いした。この行事は、本校の 280 名収容できる視聴覚室をメイン会場にした舞台発表と、近隣の小中学校及び本校の作品展示を廊下及びエレベータホールで行うものである。学校運営連絡協議会で地域の協力をお願いし、2 週間前から地域のふれあい掲示板にポスターを貼り、アピールした。

内容は、次のとおりである。

舞台発表の照明や舞台作りについては、本校演劇部が行い、当日は運動部の生徒の協力でテントを張



り、PTAのOBが模擬店を出し、PTAが新潟中越自身支援バザーを行った。

〔日時・場所〕平成17年11月5日(土)10:00～15:00  
本校正門付近及び視聴覚室にて

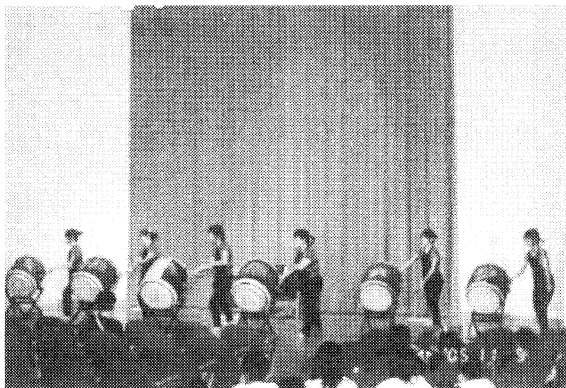
〔模擬店、展示販売等〕保護者OBと生徒による焼きそば、フランクフルト、ジュース等の製造及び販売、保護者によるバザー

〔作品展示〕小中学校の生徒の作品展示、本校美術部の作品展示

〔舞台発表〕

・本校の発表 箏曲部4名、軽音楽部5名及び和太鼓部8名

・地域の発表 金管バンド36名(戸越小、大原小)、和太鼓(源氏前小44名、荏原第五中12名)、子どもダンスグループアップル35名



和太鼓部(本校)



金管バンド(戸越小、大原小)

## 2 成果

今年度は、近隣の学校回りが功を奏し、小中学校の舞台発表(金管バンド、和太鼓)、地域のダンスグループの発表があり、昨年度の来客数を大幅に上回った。特に本校と小中の和太鼓の競演は、互いに刺激を受け、今後の活動の上でプラスとなった。

## 3 副校長の役割

長く続いて定着している行事で、PTAが中心になって動いてくださっている。副校長の役割として重要なものは、地域の小中学校に働きかけ、連携先を確保することであった。また、PTAと連携先の学校、本校の部活動の顧問など、かかわりをもつ方々の間をコーディネートすることも副校長の重要な役割である。今後の課題として、PTAが中心となっている行事ではあるが、多くの教員がもっとかかわるようにすることが挙げられる。

## IV 異校種や地域との連携の意義

### 1 地域の中の高等学校

高等学校の場合は地域との関係をあまり意識しない場合が多く、生徒の問題行動や迷惑行動についての苦情への対応など、とするとマイナス面が強く意識されてしまいがちである。

とりわけ、学区の撤廃により生徒の通学範囲が大きく広がった現在は、保護者も含めて地域との連携を考えにくい場合が多い。

しかし、学校は本来、地域の中で教育活動を進め、地域に認知され地域の子どもたちが来たがるような存在であるべきである。そのためには、各学校が地域の小中学校にもっと打って出て、その学校のよさをアピールする必要がある。

また、平成19年度から開始される「奉仕」の中での体験活動や、キャリア教育という観点からも地域を重視することは今後ますます重要なことになってくる。中学校での出前授業や体験授業ばかりでなく、小学生そして保護者等も巻き込んだ学校ぐるみの動きをすることによってすばらしい成果が期待できるであろう。

### 2 生徒への教育効果

問題行動を起こす子どもは、自分自身に対して自信が無く、自分が他人や社会にとって有用な存在であるという意識が希薄であると言われている。人は、自分が他人から認められたときに生きがいと自信をもつ。地域の人々や、異年齢の子どもたちから感謝されたり、認められることは、生徒自身にとって限らない喜びをもたせ、その学校の生徒であることに誇りをもたせる結果となる。ひいては、問題行動や学校生活への意欲喪失の防止にもつながるであろう。

また、自分と立場の異なる人と接する経験をとおして、他人の立場に立って物事を考える態度を育てることができる。例えば、幼児と接したとき、決し



て思い通りには動いてくれない。そのような体験をして、自分中心の考えから一歩踏み出して、何とか幼児の気持ちを理解しようとする。このことは生徒の成長にとって計り知れない効果をもたらすであろう。学校の中で同年齢の生徒と接しているだけでは、決して得られないものである。

## V 副校長の役割

地域や異校種との連携を図るには課題や阻害要因がいろいろある。課題を解決し連携を推進していくためには、副校長の役割が極めて重要であることは言うまでもない。

課題及びその解決のための具体策は以下のとおり。

### 1 校内組織体制の確立

よい実践を行っている学校は数多くあるが、教員個人のつながりで連携し実践しているという例がかなりある。そうではなく、学校として組織としての取組が必要である。

例えば、個々の教員の実践を、分掌や教科のような小集団の実践にしていく。部活動の交流は、顧問同士のつながりにとどめず、生徒指導部の部活動担当の仕事として実践の統括を位置付ける。また、主幹・主任級のつながりをつくっていくことも大切である。

### 2 情報とネットワーク

たえず地域に対してアンテナを張り、地域のいろいろな催しに出かけ、人と会い、人脈を広げ、その中から情報を得るということが管理職の重要な役割となる。

### 3 コーディネーターとしての役割

地域やPTAと連携し、地域にしっかり根をおろした活動としていくこと、そして学校のさまざまな活動を地域に情報発信していくことは、副校長の重要な役割の一つである。

## VI おわりに

高等学校は小中学校に比べ、地域とのかかわりが少ないとこれまで言われてきた。しかし、実践事例等を見る限りでは、積極的に地域に働きかけて成果をあげている学校も増えてきた。ともすれば地域に対して、募集対策のためにという目的が優先されがちであるが、これまで見てきたように、生徒にとっても地域や異年齢の人々とのかかわり合いは計り知れないよい教育効果をもたらすことが分かった。今後、「奉仕」の授業でもますます地域に生徒が出て行き、地域の人々とふれ合う機会が増えてくる。また、

キャリア教育などでは小中高校を見通した計画性が必要で、その意味でも小中学校との連携が欠かせない。

地域や異校種との連携をスムーズに推進するためには、副校長が自ら地域に出向いて情報を集め、人脈やネットワークを作り、組織作りやコーディネーターとしての役割を十分に発揮することが必要である。さまざまな校務の中、なかなか時間的余裕がないが、副校長自身も地域の多くの方々と出会うことにより、人のつながりを作り、視野を広げ、学校の未来を切り開くリーダーとしての資質をさらに向上させることができる。

## VII 発表後の助言

研究発表終了後、前都立清瀬高等学校長の近藤淳一先生より、以下の三つのキーワードをもとにご助言をいただいた。

《第一のキーワード》

・「課題意識」、「批判意識」をもつこと。

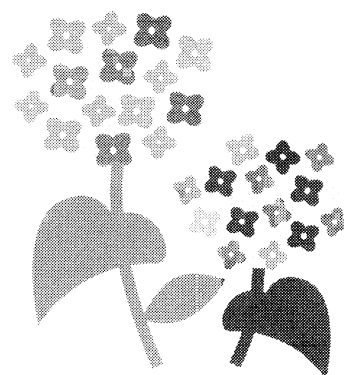
《第二のキーワード》

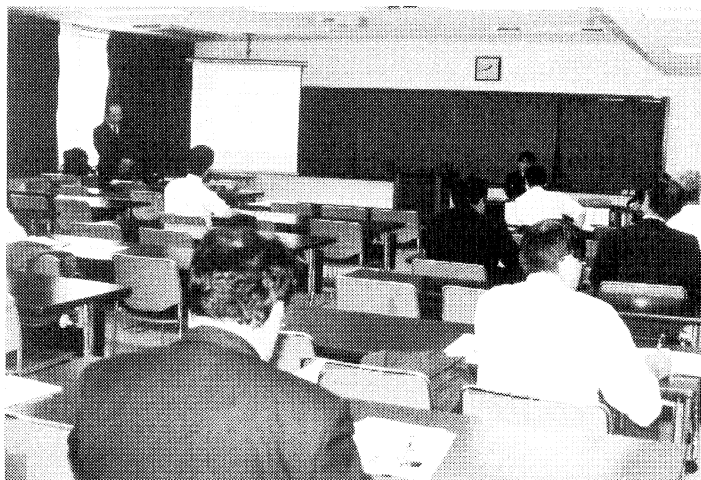
・「人間力」、「学校力」〔教育課程（力）、生徒指導（力）〕をもつこと。

《第三のキーワード》

・「教育の中での位置付け」→「学校経営計画」への位置付け。

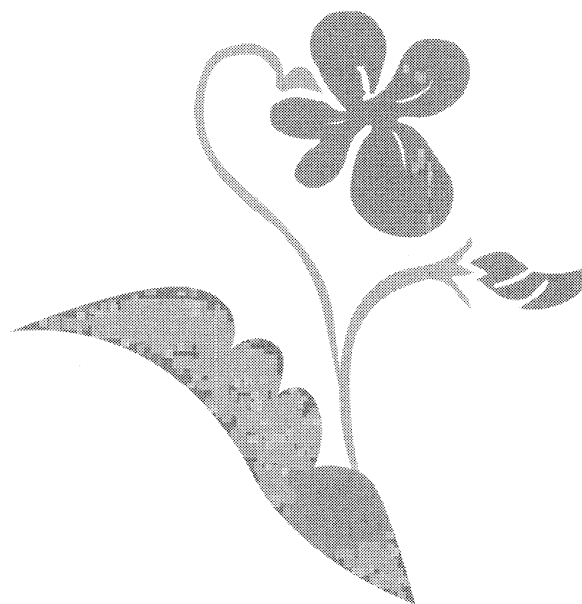
さらに、生徒をどのように育成するのか、生徒にどのような力をつけさせるのか、そして、そのためにはどのような活動が必要なのかなど、「仮説」立てることの必要性についてお話をいただいた。





＜研究協力者＞

|       |            |
|-------|------------|
| 都築 功  | 都立玉川高等学校   |
| 宮田 茂  | 都立桜町高等学校   |
| 小林 淑訓 | 都立富士高等学校   |
| 柏倉 均  | 都立目黒高等学校   |
| 東 保明  | 都立雪谷高等学校   |
| 依田 賢一 | 都立芸術高等学校   |
| 栗原 健三 | 都立大崎高等学校   |
| 佐藤 友久 | 都立小山台高等学校  |
| 高橋 聖一 | 都立田園調布高等学校 |
| 恩田 実  | 都立駒場高等学校   |
| 竹内 秀一 | 都立駒場高等学校   |
| 星野純一郎 | 都立大学附属高等学校 |
| 不殿 譲  | 都立新宿高等学校   |
| 大川登喜彦 | 都立新宿高等学校   |
| 竹内 章  | 都立千歳丘高等学校  |
| 福田 洋三 | 都立深沢高等学校   |
| 新井 義雄 | 都立第一商業高等学校 |
| 仁井田孝春 | 都立砧工業高等学校  |
| 宮下 義弘 | 都立総合工科高等学校 |
| 川嶋 直司 | 都立園芸高等学校   |
| 三戸 謙造 | 都立国際高等学校   |
| 佐藤 芳敬 | 都立国際高等学校   |



## 第7分科会

### 主幹の育成

—一年間のタイムテーブルに即して—

定時制通信制副校長会

研究部第2研究委員会

提案者 都立大泉高等学校副校長 山本 信行（定）

#### 1 主題設定の理由

平成9年度に都立学校における習熟度別授業の不正利用や教育課程の不適正な実施などが明らかになった。これを機会に校長の学校経営方針に沿って学校が組織的に運営されるよう、根本的な制度改革が進められた。

企画調整会議が設置され、職員会議を校長の補助機関とし自律経営推進予算が導入され、予算調整会議の充実が図られた。地域との連携を図る場として学校運営連絡協議会が設置された。

これらの方策を推進するためのいわばスクリューとして主幹制度が導入された。主幹は、校長⇔副校長⇔主幹⇔主任⇔教員というラインの中心に位置し、学校運営の要として期待される。主幹の主な業務としては、①副校長の補佐②校務分掌間の調整③人材育成④教員の監督である。

以上を踏まえ主幹を中心とした校務運営が学校を組織的に機能させる上で緊急の課題ととらえ、本研究主題を設定した。

#### 2 研究の経過

私たちは、平成15年度から2年間にわたって、民間企業の人材育成に学びながら、主幹制度を通して教員のライフステージに即した人材育成の在り方について研究してきた。その結果、主幹選考を受験するかどうか、教員のライフステージにおいて大きな分岐点になりうるということが明らかになった。将来主幹を受験する若手教員の養成と主幹になった後の主幹の育成が、人材育成を考える上で大きな問題となる。

またこの研究から、主幹が副校長の指示待ちで主体的に動いていないという実態も浮き彫りになった。



今年度は、副校長の補佐に焦点を当て主幹の業務のうちから、①教育課程②授業③学校運営連絡協議会④入学選抜の4点を選び、1年間の仕事の流れを追った。副校長とのかかわりを中心に主幹育成の在り方について考察するためである。また、定時制課程のみであるが、全都の主幹連絡会を年2回開催して主幹からの直接の意見や感想を聞き、研究に資することとした。

#### 3 研究内容

##### （1）平成16年度の研究から

教員は、初任者期間から始まり、経験を積むにつれて、授業での指導力と生活指導における実践力を高めていく。同時に、学校経営に積極的に参画し、課題解決に貢献していくようになっていく。この変化の中で教員は、自分の将来について考える。

ちょうど10年目研修が終了したところに、教員の進むべき方向は大きく二つに分かれる。そして、そ

の分岐点が主幹選考受験の有無である。一つのグループは、主幹となり学校経営に積極的にかかわるグループ、もう一つは、授業や生活指導等、生徒の指導に関して専門的な指導力を発揮するグループである。

主幹になることを選択したグループは、数年間主幹としてミドルマネージャーの経験を積んでいくと、更に二つのグループに分かれる。それは、将来管理職となってトップマネージャーを目指すグループと主幹のままでミドルマネジメントに徹するグループである。各教員が将来どの方向を希望するかは、校長・副校長による人材育成の仕方にかかっている。特に、将来の管理職を養成するためには、初任者期間から最初の10年間が重要な時期になる。実践を通して、この時期にしっかり学校経営への参画意識をもたせることが大切である。

## (2) 現状と課題

主幹制度が発足して今年度で3年目を迎える。これまでに明らかになった主幹制度の課題と解決については、昨年度の研究成果をまとめた「いい仕事ができる学校を目指す生き生きとした人材開発―主幹を視野に入れて―」（東京都定時制通信制副校長会研究部第2委員会報告・平成16年9月発行、以下平成16年研究報告という）に述べられている。その中では、①各主幹の取り組み意欲に差があるため、主幹の経営参画意識を高めていくことが必要であること②主幹が仕事を抱え込まずに組織として分担あるいは共同して行うことが必要であること③副校長と主幹が共同して計画し、相互に業務を分担して教員の育成に当たることが必要であること④主幹の自律的な仕事を副校長としてサポートしていくことが必要であることなどが述べられている。

今年度はまず、主幹制度の諸問題を洗い出し、主幹の職責である①副校長の補佐②人材育成③調整機能④監督機能のどれに該当するかについて考察した。

### ア 副校長の補佐としての役割が不足

平成16年研究報告が指摘しているように、従来から主任として携わってきた仕事の能率は高く、副校長もルーチンワークをこなす力は大きいと肯定する。一方、学校全体を視野に入れた課題の発見及びその解決に向けての取り組み姿勢がまだ不十分であ

る。このことは、昨年度実施したアンケートで副校長の自由意見にみられる「主幹には課題発見能力、課題解決能力に欠ける傾向が見られる。ともすれば、自覚と責任感が希薄である」あるいは「主幹は副校長の指示待ちであり、頼まれたことだけをやる」といった厳しい意見からも伺える。

### イ 学校業務の主幹への集中

現場では主幹が分担する仕事量は増加する傾向を示している。主幹に対する期待感が高まっているからだ。副校長をはじめ管理職の業務は無定量であり、主幹がその補佐を意識する余り、副校長の業務を全部抱えようとするのは物理的に無理がある。主幹が日常的に授業を担当している状況も考えに入ると、副校長の補佐にも限界がある。主幹が仕事に忙殺されないよう副校長が日頃からコミュニケーションを保つ必要がある。業務が主幹に集中しないよう副校長が仕事の割り振りに関心を持ち、業務分担を事前に明確にしていくことが求められる。

### ウ 教員に対する指導力不足

これまで学校では、校長、副校長だけが管理職として学校経営等に携わり、教員は横一線であると考えられていた。鍋ぶた型と呼ばれる組織形態である。主幹制度導入の理由ともされていた。こうした組織風土において、主幹が教員に対して指導を始めようとしても教員がそれをすぐに受け入れるわけではない。その現状を打破するためには、第一義的には主幹が指導力をつけるほかに、主幹としての力量を発揮できる環境を構築していくことも必要であろう。主幹が校務運営のリーダーとして指導力を発揮できる校内環境を整えることが求められる。

### エ 主幹による教員の人材育成が不十分

主幹制度の導入以前、学校では校長と副校長以外はみな同じという横並び意識があった。企業では能力・経験の豊富な社員が経験の乏しい若い社員を指導するのは自然なこととされている。

教員は、生徒を指導し評価しても自分が指導され評価されることに抵抗感を示す。

昨年度に実施されたアンケートの主幹の自由意見に「自分の仕事に精一杯で他人の育成まで余裕がない」あるいは「分掌の仕事を教えることができない」、「学校全体を考え、教員を育成する視点がほしい」などとあるのは学校現場で主幹が置かれている厳しい条件を示唆している。

に行うことである。

### (3) 課題の解決策

#### ア 年間スケジュールの明確化

副校長の補佐としての役割が十分でないという課題に対する解決策の一つとして、主幹業務の年間スケジュールを作成し副校長との分担を明確にしておくことがあげられよう。もちろん、年間スケジュールが明確になったからといって直ちに副校長の補佐役としての自覚と責任が強まるわけではないだろうが、業務の全体像が浮かび上がり、主幹が主体的に業務を推進することが期待できる。いつ、何を始めるかを明確にすることで事前に見通しが立てられる。このことは主幹として学校をどのように改善していくかという意識をもつ機会にもなる。

副校長と主幹の間には、校長の学校経営を共同で推進しているという互いの自覚が不可欠であり、この自覚が更なる推進の「原動力」となる。各学校によって副校長と主幹の学校経営へのかかわり方は異なっているとしても、教員をリードする役割は同じである。各学校の副校長と主幹は、年間タイムテーブルを材料にそれぞれの業務の分担について議論を進めてほしい。これを通して、主幹の課題発見能力、課題解決能力が高められ、相互の信頼関係が醸成される。その結果、主幹の機能強化が期待できる。

#### イ 主幹の仕事分担の検討

主幹に業務が集中している状況を変えるには、主幹の業務分担を検討することが重要である。しかしながら、例えば教務主幹は副校長とともに、教育課程の適正な実施に向けた教育課程の編成・実施や年間授業計画の作成、週ごとの指導計画をはじめ、入学式や卒業式などの学校行事にかかわる企画・運営、企画調整会議や主任会議の運営など、多くの校務運営にかかわっており、それが学校経営の一翼を担う主幹の職責でもある。

もちろん、主幹だけで業務を進めていくわけではない。学校組織として機能していくためには、主幹が掌握する分掌の教員に対して、責任を明確にさせてそれぞれに業務分担させることである。そのためには、分掌内における良好な協力関係の醸成に努めることはもちろんであるが、分担している業務が生徒にどのような影響をもたらし、生徒にどのように反映させることができたかについての検証を継続的

#### ウ リーダーシップの確立

「教員に対する主幹の指導力が不足している」という主幹への評価を変えるには、主幹がリーダーシップを発揮できる環境と機会を構築する必要がある。しかし、従来から学校にある教員の横並び意識の壁を破り、主幹が学校組織の中でリーダーシップを発揮できる環境を構築することは容易ではない。主幹がリーダーシップを発揮していくことが急務である。

#### エ 学校組織における「ライン」の確立

主幹制度を定着させるためには、校長→副校長→主幹→教員というラインを構築していくことは当然として、教員の意見を十分踏まえたボトムアップと教員の意欲を高めるトップダウンがともに求められることはいうまでもない。校長の指示を流すだけの形態ならば、この組織も硬直化を免れない。ボトムアップとトップダウンのバランスの良い組織であってこそ、主幹は学校の中心となる。

### (4) 主幹の年間業務

紙数の関係から表形式のタイム・テーブルは省略する。興味のある方は論文に掲載されているものを参照していただきたい。ここでは主幹の方々の貴重な意見を掲載する。

① 学校の規模や職員構成などで、主幹の役割も違ってくると思うが、大まかな役割分担は表の通りでよいと思う。

② 学校運営連絡協議会協議委員への通知や発送など、対外的な窓口は副校長がよいと思う。

③ 表では、「副校長は指導・助言、主幹は書類等の作成や実施」となっているものが多い。実務や作業は、もう少し主幹と副校長で協働してもよいと思う。

#### 4 指導・助言

前都立調布南高等学校長 佐藤 幸夫 先生

組織的活動において主幹はラインの中心である。役割分担や責任の所在、主幹の育成は緊急の課題で

ある。

主幹の職務の4つがいずれも不十分というのは、副校長ならではの分析で、説得力がある。解決策の4つ、特に年間業務とした点はすばらしい。職務の見通しができる。主幹は授業を行いながら業務を毎日行わなければならないのだからこのタイム・スケジュールは有用である。広く引用されるであろう。ただ、主幹受験者は業務の多さに驚くかもしれない。業務の再検討は必要である。

主幹発掘、育てる導線ができた。他県に大きなヒントとなるだろう。研究に対するヒントを3つあげておきたい。

### 1. 定時制の配置状況

目標達成が難しい

### 2. 課題解決策

ア イ素晴らしい ウ エ 具体策がない。  
副校長からの意見がもっと入っていると良かった。委員会内の議論が必要であろう。

### 3. 実践研究

発表で終わることなく、情報として発信してほしい。行政の改革に資することが必要である。

## 結びにかえて

平成16年11月から平成17年3月まで続けてきた研究活動は本稿をもって一区切りを迎えたといつてよいであろう。定時制勤務の私たち副校長が午前中から一堂に会して眠い目をこすりながらも、議論が白熱していったことも今はよい思い出となった。

本研究の結論を一言でいうとすれば、校長の学校経営の成否は、副校長と主幹の二人三脚での職務遂行にかかっているということだ。この時、副校長と主幹の間に強い信頼関係がなければならぬことは理の当然であろう。

本論文において私たちの提起したタイムテーブルが理想の学校づくりに奮闘する副校長・主幹の方々の参考になれば望外の喜びである。

最後に、本研究に御協力いただいた副校長、主幹及び関係諸氏に心から感謝し、結びに代えたいと思う。

司会 遠藤紳一郎（大 山・定）

記録 村石 健二（荻 窪・定）

## 第 8 分科会

### 「三修制」の実施をめぐる －三修制の取組状況とその課題－

定時制通信制副校長会

研究部第 4 研究委員会

提案者 都立武蔵高等学校副校長 熊谷 通眞（定）  
都立第二商業高等学校副校長 加藤 修（定）  
都立立川高等学校副校長 西塚 春義（定）

#### 1 はじめに

現在定時制高校では、不登校や経済的理由等により全日制に行けなかった生徒、また全日制からの転編入や成人等様々な生徒が在籍しており、学校経営上の課題が山積している。このため、各校にはこのような課題に対応した様々な工夫や改善が求められている。

このような中、都教育委員会は平成 14 年 10 月に「都立高校改革推進計画新たな実施計画」を策定し、その中で定時制高校の教育改善を図るため、多様な生徒の実態に対応した新たなタイプの昼夜間定時制独立校を設置することとした。その基本的枠組みは、①三部制の単位制、②総合学科の特長、③三修制の取組、であり現在年度進行で次々に開校している。平成 18 年 4 月現在定時制高校は 96 校あるが、平成 23 年度にはこうした昼夜間定時制独立校 11 校、昼間定時制・夜間定時制 4 校、これまでの学年制による夜間定時制 40 校の合計 55 校になる予定である。

こうした状況を踏まえ、教育制度を主題とする第四委員会では、平成 16 年 5 月に都立高校定時制課程の副校長を対象としたアンケートを実施し、その結果をもとに三修制についての調査研究を行い発表した。その後、三修制導入校が増えたことから、平成 18 年 6 月に同様のアンケート調査を実施し、2 年前との比較検討を中心として研究を行った。

#### 2 アンケート集計結果・分析・考察

##### （1）三修制の導入状況

|            | H18 年度 | H16 年度 |
|------------|--------|--------|
| 回答数        | 68 校   | 55 校   |
| 導入済        | 26 校   | 19 校   |
| 検討中        | 6 校    | 9 校    |
| 導入していない    | 23 校   | 27 校   |
| まったく考えていない | 13 校   |        |

＜導入をまったく考えていない学校の理由＞

- ・閉課程となる
- ・本来の定時制高校のあり方を継続する。
- ・工業実習教科を学外で実施できない。

##### （2）履修形態別の三修制卒業生数

|        | 16 卒業 | 割合    | 17 卒業 | 割合    |
|--------|-------|-------|-------|-------|
| 高卒認定試験 | 126 人 | 23.2% | 183 人 | 29.1% |
| 通信制と併修 | 7 人   | 30.4% | 4 人   | 14.3% |
| 修業年限三年 | 111 人 | 84.7% | 119 人 | 86.7% |
| 高大連携   | 0     | 0     | 1 人   | 2.5%  |

##### （3）三修制導入校の形態

|            | 学校数  | 割合    |
|------------|------|-------|
| 高校程度卒業認定試験 | 19 校 | 73.0% |
| 技能検定       | 13 校 | 50.0% |
| 通信制との併修    | 9 校  | 34.6% |
| 高大連携       | 3 校  | 11.5% |
| 実務代替       | 2 校  | 7.7%  |
| 全定併修       | 1 校  | 3.8%  |
| その他        | 9 校  | 50.0% |

※三修制導入の工夫・メリットや課題については都立高等学校副校長会発行の研究集録 33 号（平成 18 年版）をご覧ください。

### 【質疑応答】

Q：中野工業 松本哲雄副校長 大検と高認の違いについて教えてください。

A：立川定 西塚春義副校長

①選択科目が無くなった。

②選択科目以外は、ほぼ同じ

教科数、科目数については条件がある。

大検で合格しやすい（例：家庭科、保健、情報）が無くなった。ハードルが高くなった。

＊ 大検→高認 単位数の見直しを行っている。

Q：普通高校から大学へ試験は難しくなっているか？

A：それほどでもない

司会者：他校の状況はいかがですか？

A：昭和定 笹沼正美副校長

合格率は下がっている。基礎学力がないと合格しない。平均点、合格率も公表しない。傾向がつかみきれない。

Q：雪谷定 前田吉明副校長

高大連携と三修制について具体的に。

A：武蔵定 熊谷通眞副校長

多摩地区チャレンジキャンパスプログラムの聴講生として通いレポート提出、出欠状況で単位認定を実施している。また、高専連携も行っている。

Q：雪谷定 前田吉明副校長

大学の入学基準と出席の取扱いについて。

A：法政大学、成蹊大学と協定を取り交わしている。

Q：蔵前工業定 瀧澤隆司副校長（情報交換として）

成人男性、20代後半、私立中退、2年在学  
大学受験希望、高認合格・工業高校も卒業希望（ダブルスクール）の生徒の扱いについて

A：学務部と相談を。

Q：農林定 福嶋一佳副校長

教員の持ち時間が増えるとは？

A：0時間授業、習熟度別授業の実施、基礎学力成講座等

Q：葛西南定 高坂仁副校長

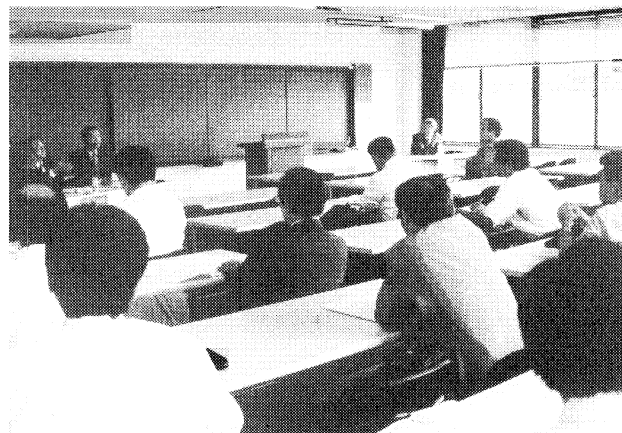
学年制、単位制システムについて

前任校の単位が生きて学校と0からやり直す学校があるが、他の学校の例はどうでしょうか？単位を認めた授業では「生徒は遊んでしまう」生徒指導上の問題が起きている。

A：立川定 西塚春義副校長

本校では単位を1つでも落とすと進級できない。

各学年で2単位以上不認定があると卒業進級ができない内規となっている。全日から転入してきた、あ



る生徒は96単位修得して卒業した。

【意見】中野工業定（松本哲雄副校長）

三修制が今後過半数の学校で実施されることが予測される。新しい教育制度はできないものか？4年間は長い。

### 【助言・助言】

都立立川高等学校校長 大澤 充二 先生

皆さん今日は、立川高等学校の校長の大澤です。

本校定時制副校長より、ご助言をとの紹介がありましたが、本日、先生方の前でお話しするのは、学校が近い、出張旅費がかからないということでお招きいただいたと思っております。私は、葛西南、世田谷泉チャレンジの開校、規模の大きい立川高校定時制の校長で定時制と縁が長いということで、このような、機会を頂いたと考えております。

本日は三修制を中心に協議していただきました。前任校世田谷泉は、まさに、新しいタイプの定時制で三修制を前提として仕組みが創られ、生徒募集を行った学校でございます。

新しいタイプの定時制の特徴を生かすことがポイントになると考えております。

従来型、学年制、夜間定時制においては、三修制に対し、どういう捕らえ方、考え方をするかがポイントになると思います。平成23年度には定時制は55校、しかし、そのうち40校は従来型の定時制という調査結果がでております。55校中40校73%は従来型夜間定時制、まさに三修制をどう考えるかがポイントだと受け止めました。私の個人的結論といたしまして三修制、従来型は、避けて通れない現状であり確実に増えております。

具体的な三修制のメリット、デメリットを踏まえ確実に増えている定時制三修制、新しいタイプの定時制について「三修制をとらない」場合の説明責任



が問われ、説明ができるか、できないかにより募集活動が大きく変わってくることが予測されます。

大変失礼な言い方かと思いますがアンケート結果のデメリットでは、事務作業の煩雑さや教員の負担増、どちらかといえば学校側の消極さが問題であり、教員の体制で解決できる問題だと考えています。隣のA校、向こうのC校が三修制を実施しているのに、自分の学校がなぜ導入していないかを問われたとき、説明責任が取れるかどうかという現実的な問題が出てくると思います。

私が校長をしておりました世田谷泉、現任校立川も三修制を導入しております。私の拙い体験の中から【留意点】を3点お話しします。

### ① 形態の問題

調査結果によりますと、高卒認定・技能検定・定通併修の順だったと思います。現在の高卒認定はどの学校も大きな負担なく導入できる状況があります。大検から高認に代わり、幾つかの学校でハードルが高くなったと言われています記憶を過去に遡ってみると大検のハードルが高い時代がありました。高校進学が96%を越える進学率の中で大学を目指す入り口がこんなに高くいいのかと言われ、みるみるうちに大検の入り口が低くなった時がありました。入り口が簡単で出口が難しい時代がありました。高認は出口に焦点を置いている。ハードルが高い時代がいつまで続くか注目したい。いままでは、大検は簡単だと生徒に吹き込んだ傾向がある。次に技能検定は普通科にとっては壁になっている。これは、増加単位が根っこにあり工業系、福祉系では有効な手段として多く活用されているが普通科では漢検や英検に限定されている現状がある。この壁をどうクリアするかが普通科の課題だと思います。

立川高校では定通併修を新宿山吹と砂川高校の開設に伴い締結を結んでいる。新しいタイプの三修制に取り組んでいる。新宿山吹と砂川では交通の利便さが違う。今後も新しいタイプの定時制が増える傾向にあるが立川高校では交通の便が良くなったにもかかわらず、利用者が増えないのはどういう問題があるのか分析してみたい。

### ② 学ぶベース（リズム）への配慮

現在夜間定時制には多様な生徒が在学しており、学び方も個性も様々で、ゆっくり型、集中型どちらも学びの個性として受け止め学びの個性を尊重することが大切で、じっくり型か集中型か自己理解を深め

させることがポイントだと思います。学びのリズムと個性どちらも尊重してほしいと思います。三修制の生徒が意欲があり優れているという固定観念的な発言は絶対ひかえてほしいと思います。もし、我々がどちらかの個性だけ評価したら生徒は意欲が無くなり劣等感にさいなまれると思います。

3年、4年どちらとも立川高校で学ぶ生徒として大切に同じ扱いで学ぶ個性を尊重する学校としての姿勢、共通認識が大切です。生徒への声かけ、心がけが基盤になると思います

### ③アンケートの結果より

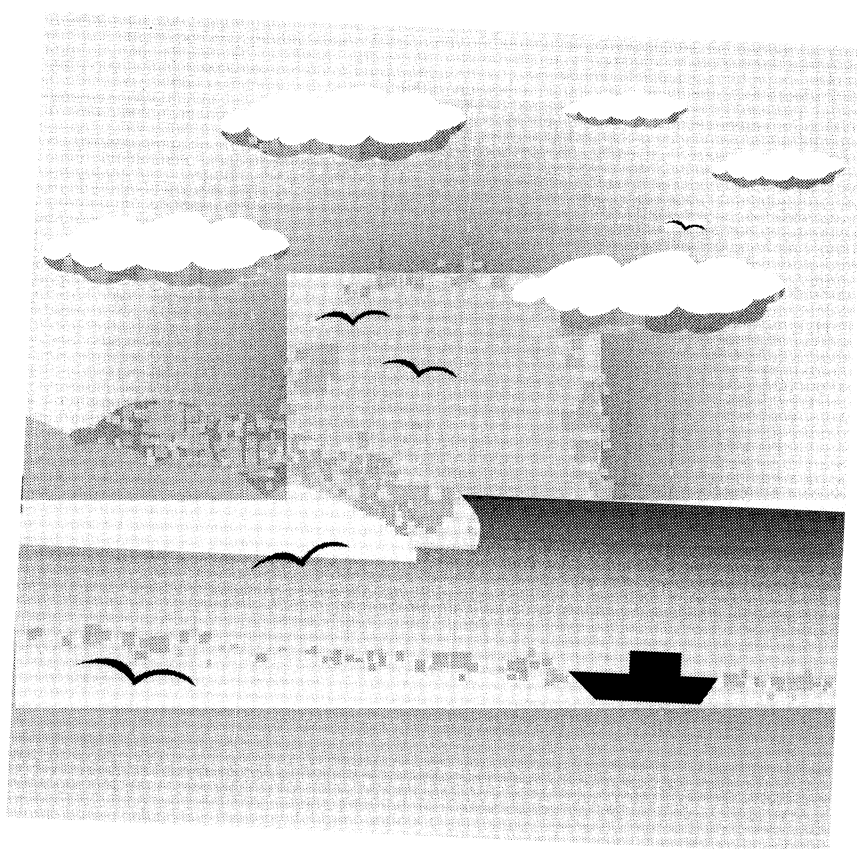
三修制の学校で4年生のHR経営が盛り上がらないことや学校行事をどうするかの問題があるようですが、三修制の生徒は行動面では活発でリーダーシップが取れる生徒が多いことに対し4年生は地味で、おとなしく、活発に取り組めない生徒が多いのは事実です。その結果ホームルーム活動や学校行事が沈滞化することは当然かもしれません。しかしながら、発想を変え、じっくり型だから、4年生になり少数で一人一人の個性を尊重した個別指導を増やすことができるわけです。4年生に対する配慮は必要だが前向きな発想が大切だと思います。

#### 【まとめ】

さて、本日の研究協議の発表、大変興味深く参加させていただきました。ご苦労様でした。武蔵高校の高大連携の取組みは、画期的な取組みで、本校でも参考にさせていただきたく思っております。又、蔵前工業のダブルスクール、葛西南の単位制の良さを生かす取組など非常に参考になる取組だと思いました。ポイントは校内の規定を先取りして整備することだと思います。立川高校では、きめ細かい校内規定の整備を確認し、転入学時にしっかりと説明する取組によりトラブルが少なくなっております。入学説明会、三修制の説明、転編入学時の副校長の役割りが重くなっています。時間が来ましたのでそろそろ終わりにしたいと思っております。葛西南の定時制教頭時代このような会で勉強したことや人間関係を深めたことが財産となっております。

副校長は学校を留守にできないかと思いますが、交流の場が保障されない中で貴重な研究を深めた先生方に敬意を表したいと思います。すぐ近くの立川高校へ是非お立ち寄りいただき、生徒の様子をご覧頂きアドバイスを頂けたらと思います。以上でございます。本日はありがとうございました。

# 参加者名簿



委員会別参加者名簿（全日制課程） 85名

| 管理運営研究部                                                        |  |                       |  | 高校教育                                                                               |  |                                                                    |  |                                                                           |  |                                                       |  |                                                                                                                                    |  |                                                                                    |  |                         |  |                         |  |                         |  |
|----------------------------------------------------------------|--|-----------------------|--|------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------------------------|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------|--|-------------------------|--|-------------------------|--|
| 第一委員会（中部C・D）                                                   |  | 第二委員会（西部A・B）          |  | 第一委員会（東部A・B）                                                                       |  |                                                                    |  |                                                                           |  |                                                       |  |                                                                                                                                    |  |                                                                                    |  |                         |  |                         |  |                         |  |
| 氏 名                                                            |  | 校 名                   |  | 氏 名                                                                                |  | 校 名                                                                |  |                                                                           |  |                                                       |  |                                                                                                                                    |  |                                                                                    |  |                         |  |                         |  |                         |  |
| 玉井 順一<br>吉田 明子<br>長津 勉<br>善金 斉<br>高山 肇<br>近藤 剛<br>小奈 薫<br>奈良 潔 |  | 志戸 神が泉並<br>戸石 井練光田大杉大 |  | 井上 三<br>小伊 東<br>木内 内<br>竹田 田<br>町大 石<br>中村 野<br>田山 織<br>萩米 塚<br>戸錦 塚<br>黒戸 澤<br>大島 |  | 隆治 司<br>代龍 生<br>隆重 雄<br>和郎 博<br>洋一 雄<br>國勉 夫<br>泰政 晴<br>吉敏 彦<br>敏秋 |  | 町忠 津<br>野若 葉<br>南片 多<br>日野 野<br>翔王 子<br>八立 工<br>北多<br>府中<br>府中<br>府中<br>農 |  | 田生 田<br>合摩 倉<br>陽台 陽<br>業川 業<br>摩中 摩<br>東中 東<br>西業 西業 |  | 古林 山<br>竹原 西<br>山野 川<br>大藤 山<br>中屋 屋<br>鳥田 田<br>吉柳 田<br>内百<br>八澤<br>金上<br>池田<br>増松<br>高谷<br>網坂<br>藤谷<br>高田<br>島村<br>小島<br>田中<br>柴田 |  | 久司 博<br>夫夫 一<br>一之 郎<br>郎良 子<br>子勲 弓<br>弓明 幸<br>幸弘 清<br>清子 司<br>司一 一<br>一透 彦<br>彦郎 |  | 光眞勝和和清博史定美 真利信正 厚健憲栄 一知 |  | 足江淵青足南葛白赤青広竹小工上忍忍竹台上蔵蔵小 |  | 立北江井業飾業中坂山尾早川芸野岡岡台業岡業業等 |  |
| (10名)                                                          |  | (15名)                 |  | (23名)                                                                              |  |                                                                    |  |                                                                           |  |                                                       |  |                                                                                                                                    |  |                                                                                    |  |                         |  |                         |  |                         |  |

委員会別参加者名簿（全日制課程） 85名

| 研究部                                                                                  |                                                                      | 生徒指導研究部                                                                                                                          |                                                                                                              |                                                                                                                                               |                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| 第二委員会（東部C・D）                                                                         |                                                                      | 第一委員会（西部C・D）                                                                                                                     |                                                                                                              | 第一委員会（中部A・B）                                                                                                                                  |                                                                     |
| 氏 名                                                                                  | 校 名                                                                  | 氏 名                                                                                                                              | 校 名                                                                                                          | 氏 名                                                                                                                                           | 校 名                                                                 |
| 酒井 定 克<br>荒川 洋 史<br>宮川 隆 健<br>小村 隆 考<br>竹浪 孝 雅<br>白 水 良<br>塚 本 治<br>中 神 稔<br>高 橋 典 信 | 三 田<br>大 森<br>つ ば さ 総<br>小 東<br>葛 西 岩<br>向 島 商 業<br>江 東 商 業<br>紅 葉 川 | 和 田 吉 廣<br>針 馬 利 行<br>田 中 賢 二<br>田 中 透<br>長 島 夫<br>矢 作 郎<br>清 田 右<br>菊 池 紀<br>植 田 治<br>大 山 一<br>岩 坪 吉<br>北 川 一<br>長 津 二<br>藤 野 郎 | 保 留 谷<br>久 留 米<br>久 留 米<br>清 瀬 東<br>東 久 留 米<br>多 大 和<br>羽 穂 農<br>瑞 穂 農<br>瑞 穂 芸<br>国 分 寺<br>小 平 南<br>東 村 山 西 | 大 河 内 保 雪<br>小 林 淑 訓<br>金 城 和 貞<br>栗 原 幸 一<br>栗 上 野 努<br>栗 東 原 三<br>高 橋 明<br>竹 内 聖<br>柏 倉 秀<br>宮 田 一<br>竹 内 均<br>都 築 茂<br>仁 井 章<br>田 孝 功<br>春 | 松 富 三 伯 三<br>富 三 伯 三<br>三 大 雪<br>田 駒 園 調<br>目 桜 歳<br>千 玉 工<br>玉 砧 業 |
| (9名)                                                                                 |                                                                      | (14名)                                                                                                                            |                                                                                                              | (14名)                                                                                                                                         |                                                                     |

委員会別参加者名簿（定通制課程） 63名

| 第一委員会                                 |                                   |                                       | 第二委員会           |               |             |
|---------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|-----------------|---------------|-------------|
| 氏 名                                   |                                   | 校 名                                   | 氏 名             |               | 校 名         |
| 計 良 智 子 一 橋                           | 沖 田 義 弘 一 橋                       | 菊 池 尚 敏 一 橋                           | 水 石 頭 賢 二 小 石 川 | 村 野 健 也 荻 八 窪 | 静 山 哲 正 文 丈 |
| 高 神 渡 太 矢 角 三 林 林 諏 磯 高 梶 高 並 前 真 青 橘 | 田 田 幸 亮 英 正 賢 順 健 秀 眞 辰 亀 茂 洋 吉 俊 | 比 宿 山 吹 田 森 田 業 科 科 業 原 泉 崎 台 谷 宿 山 業 | 堀 松 中           | 有 德 清 山 堀 松 中 | 神 井 泉 業 業   |
| (22名)                                 |                                   |                                       | (11名)           |               |             |

委員会別参加者名簿（定通制課程） 6 3 名

| 第三委員会                                                                                                   |                                                                | 第四委員会                                                                                          |                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 氏 名                                                                                                     | 校 名                                                            | 氏 名                                                                                            | 校 名                                                                                                           |
| 佐藤 英<br>三宅 井<br>菅 鹿<br>相 賀<br>小 山<br>滝 澤<br>寶 槻<br>吉 川<br>横 田<br>樋 口<br>鈴 木<br>高 坂<br>三 木<br>井 口<br>内 藤 | 足立 工業<br>江本 所<br>上 浅<br>台 蔵<br>蔵 荒<br>墨 小<br>江 葛<br>深 向<br>向 墨 | 奥村 英<br>加藤 協<br>淵 塚<br>西 菜<br>若 十<br>五 沼<br>笹 堀<br>小 谷<br>熊 村<br>中 本<br>橋 嶋<br>福 本<br>岡 井<br>石 | 町田 商業<br>第八 子<br>立 多<br>北 昭<br>砂 農<br>武 久<br>福 瑞<br>農 神<br>留 穂<br>田 業<br>川 摩<br>川 和<br>業 蔵<br>米 生<br>林 芸<br>代 |
| (16名)                                                                                                   |                                                                | (14名)                                                                                          |                                                                                                               |

**全日制・定通制高等学校教頭会・副校長会  
研究協議会の歩み**

|          |                                                                   |   |         |
|----------|-------------------------------------------------------------------|---|---------|
| 昭和 45 年度 | 本研究協議会 第 1 回開催 於、箱根（1 泊 2 日）                                      | ⇔ | 大学・高校紛争 |
| 46 年度    | 当日は「発表要旨」、事後に「研究集録」を発行。<br>(教育庁指導部編集)                             |   |         |
| 48 年度    | 全日制教頭会 研究部会を設置（規約改正）。<br>教育庁より教育研究団体会費を受け、「研究集録」を創刊、<br>現在に至る。    | ⇔ | オイルショック |
| 51 年度    | 研究協議会 都立教育研究所にて 2 日間の日程に変更。                                       | ⇔ | 都 緊縮財政策 |
| 58 年度    | 教育庁指導部編「発表要旨」・「研究集録」の発行は取りやめ。<br>定通教頭会 「教頭発表資料」創刊、現在に至る。          | ⇔ | 都 緊縮財政策 |
| 60 年度    | 全定教頭会合同「研究協議会報告」創刊。<br>平成 11 年度第 15 号を発行。                         |   |         |
| 平成 4 年度  | 研究協議会日程 1 日のみに変更。                                                 |   |         |
| 11 年度    | 同 日程 半日に変更。                                                       | ⇔ | 都立高校改革  |
| 12 年度    | 主催が教育庁から全・定教頭会に変更。ただし、開催にあたっては、<br>教育庁から様々なご指導を頂きつつ、従来の運営方針を維持する。 | ⇔ | 都 緊縮財政策 |
| 13 年度    | 参加形態が「出張」から「職免」扱へ変更。                                              |   |         |
| 15 年度    | 参加形態が「出張」へと戻った。                                                   |   |         |
| 16 年度    | 副校長研究協議会と名称変更。                                                    |   |         |
| 17 年度    | これまでの 9 月実施より 8 月実施へ変更                                            |   |         |
| 18 年度    | 会場の都合により 9 月実施へ変更                                                 |   |         |

(平成 18 年事務局 調)

| 年度   | 発 表 資 料                         |                  |                  | 報 告 書                               |                    |
|------|---------------------------------|------------------|------------------|-------------------------------------|--------------------|
|      | 都教委編<br>全定合同                    | (全)<br>教頭会・副校長会編 | (定)<br>教頭会・副校長会編 | 都教委編<br>全定合同                        | (全・定)<br>教頭会・副校長会編 |
| 昭 45 |                                 |                  |                  |                                     |                    |
| 46   | 高等学校生徒指導研<br>究協議会<br>発表要旨 33 p  |                  |                  | 高等学校生徒指導研<br>究協議会研究集録<br>40 p       |                    |
| 47   | 高等学校教頭・主事<br>研究協議会<br>発表要旨 49 p |                  |                  | 同上 40 p                             |                    |
| 48   | 同上 67 p                         | 研究集録<br>創刊号 43 p |                  |                                     |                    |
| 49   | 高等学校教頭・主事<br>研究協議会<br>提案要旨 32 p |                  |                  | 高等学校教頭・主事<br>生徒指導研究協議会<br>研究集録 48 p |                    |
| 50   | 高等学校教頭研究協<br>議会<br>提案要旨 28 p    | 第 2 号 72 p       |                  | 高等学校教頭<br>研究協議会<br>研究集録 44 p        |                    |

|     |                       |                   |                         |                       |                                           |
|-----|-----------------------|-------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------------------------|
| 51  |                       | 第3号 75p           |                         | 同上 54p                |                                           |
| :   |                       | :                 |                         | :                     |                                           |
| 58  |                       | 第10号 66p          | 高等学校教頭研究協議会 教頭発表資料<br>p |                       |                                           |
| 59  |                       | 第11号 67p          | 同上 p                    |                       |                                           |
| 60  |                       | 第12号 77p          | 同上 p                    |                       | 東京都立高等学校<br>教頭研究協議会<br>研究協議会報告<br>創刊号 54p |
| 61  |                       | 第13号 74p          | 同上 p                    |                       | 第2号 59p                                   |
| :   |                       | :                 | :                       | :                     | :                                         |
| :   |                       | :                 | :                       |                       |                                           |
| 15  |                       | 第30号 44p          | 同上 p                    |                       | 第19号 47p                                  |
| 16  | 高等学校副校長研究<br>協議会に名称変更 | 第31号 34p          | 高等学校副校長研究<br>協議会発表資料    | 高等学校副校長研究<br>協議会に名称変更 | 第20号 51p                                  |
| 平17 |                       | 第32号 34p          |                         |                       | 第21号 55p                                  |
| 平18 |                       | 第33号 66p (全・定合併号) |                         | 第22号 76p (全・定合併号)     |                                           |

## 編集後記

平成18年度の都立高等学校副校長研究協議会を開催及び研究協議会報告の発行にあたり、関係者の方々のご努力とその成果に対し、深く敬意を表するとともに、感謝申し上げます。今回、研究協議会報告に関しまして、全日制課程と定時制課程が協力し、一冊にまとめることができました。今後、さらに協力体制を強化し、時代の変化に対応して、都立高等学校の課題の解決に努めることは、東京都の教育の発展に重要な意味をもたらすことと考えます。

また研究をさらに進めて、この成果を全国大会等での発表につなげることで、全国の高等学校教育の進展に役立てていただきたい。この研究協議会報告には、現場での課題解決に日々努力を積み重ねている副校長の提案が多く寄せられ、また協議を重ねられた成果がまとめられています。この成果をもう一度現場での課題解決に生かし、さらに大きな成果を挙げていただければ幸いです。

なお、本「研究協議会報告」第22号の発行にあたり、教育庁指導部高等学校教育指導課、校長協会の先生方にご指導、ご助言を賜りましたことを厚く御礼申し上げます。

東京都公立高等学校定通副校長会研究部長  
東京都立足立高等学校副校長 佐藤 栄一