

## プロローグ 「改革前夜」

「祇園囃子の方がまだうるさ過ぎんでええな。」そんな不謹慎な思いを抱きながら前田教頭は小さくため息をついた。

今、三枝学園高等学校の会議室では小牧校長と三枝教諭がにらみ合ったまま互いに一步も譲らない口論の真っ最中だった。

「どうしてそういう風に考えられるのですか？生徒の学力を伸ばそうという私の考え方がそんなにおかしいですか？」

学生時代に留学経験のある三枝かおるは校長に対しても自分の考えをはっきり口にする。そのせいか彼女はプライドばかり高くて協調性に欠けると小牧校長から疎まれていた。

夏休みを前にした7月の職員会議で本年度の生徒募集活動の進め方をめぐって議論が交わされているうちに進路指導担当の三枝かおると校長の口論が始まったのだ。

「そんなことは言っていないやろ？しかし三枝先生も知ってるようにうちの学校は『進学』を売りにした学校やないんです。実社会でなんの役にも立たん勉強ばかりさすんやのうて、もっとうち独特の、うちでしか出来ん教育をアピールすべきやないかと言うてるんですよ。」

小牧校長は興奮しすぎた自分を取り戻すようにゆっくりと話を続けた。

「実生活をよく考えてみて下さい。学校で必死に覚えた公式だの年号だのがいりますか？今の子供たちにはもっと別の“生きた教育”が必要なんじゃありませんか？そういう教育活動こそが創設者のお考えでもあったのではないですか。」

小牧校長は少し笑みを浮かべながら背もたれに身体を沈ませた。

小牧校長は公立高校の校長を定年後、今年四月から三枝学園の校長に就任したばかりであった。が、前任の大前校長とは旧知の間柄であり、大前校長の在任中から、この学校の話はときおり聞かされていた。

小牧校長は三枝かおると議論を交わしながら、前任の大前校長から聞いたこの学校の変遷を思い出していた。

三枝学園女子高等学校は昭和三年、創設者三枝茂吉によって京都の子女の育成を目的として設立された。

商家も多い京都という土地柄、お茶・お花に始まる躰教育はもとより簿記資格の習得などの実学を重視した指導方針が人気を呼び、定員数である三五〇人を大幅に上回る入学生を確保していた。

しかし、女子の進学率が向上し始めた頃より序々に入学生が減少した。そこで昭和五十八年に普通科を設立し、従来の教育を行う商業科との二枚看板とした。普通科といっても簿記の授業やそろばんの授業がないといった以外、特別な特色もなかったのだが、第二次ベビーブーマー世代の最中であつたことも幸いして順調に生徒数を回復し、昭和六十三年には入学者数五五〇人を数えるまでに到つた。

が、平成元年以降は少子化の影響を受け、少しずつ受験者、入学者ともに減少し始めた。これは三枝学園だけでなく、中堅以下の私学の多くが同じような状況にあつた。とこ

ろが突如、ライバル校の一つである西陣高校が大幅な学校改革を試みた。その内容は『共学化と進学実績の向上』であった。

西陣高校の試みは見事に成功した。入学者数が倍増するだけでなく、上位大学への進学を意識した指導方法が京都中の話題をさらったのだ。

片や三枝学園では設立以来最高の入学者数を数えた昭和六十三年より再び生徒数は減少の一途を辿っていた。

このような状況の中、公立改革の実績を買われ大前剛三氏が平成四年に公立校から招かれ就任したのである。

大前校長は早速そのワンマンぶりを発揮して学校改革に着手した。

平成五年から共学化に踏み切り、校名も「三枝学園高等学校」に変更した。共学化に伴い制服のデザインも大幅に刷新した。

平成七年からは商業科の中に情報コースを設立し、総合コースの先駆けとして注目を集めた。

当初、共学化と有名デザイナーの起用で話題にのぼった制服の変更により、三二〇人（平成四年）にまで減少していた入学者が三八七人（平成六年）にまで増加した。しかし、大前校長のワンマンな学校改革は現場指導者である教員達の間で常にトラブルを生み、口論を絶えさせなかった。

特に情報コースを設立してからというもの、三枝学園の伝統を担い、中核を成していた商業科の中で内紛が絶え間なく発生するようになった。

管理職と若手教員達とのいざこざは、やがて生徒の授業にも影響を及ぼし、ついには父兄にも知られるところとなって、大前校長はその責任を取る形で平成九年の三月で辞職したのである。

責任を取る形になったとは言え、少なからず学校改革に貢献した大前校長の顔をたてるために、理事会は後任の校長人事については大前氏の意向を尊重するという方針を出した。そして大前氏は自分の後輩にあたる小牧久則氏を推薦したのである。

小牧新校長は就任してすぐに学校の存在意義とも言える教育理念の変更に踏み切り、教員に小牧校長の改革プランを提示した。

それは『優しさと強さを兼ね備えた子女を育成する』から『社会に役立つ人間形成を目指す』であった。

その中身にさほど大きな変化はなかったのだが、流行の『人間形成』という言葉を使ったことで、多くの教員が自分達が目指していた『生徒との関わり』について考え直すきっかけとなった。こうして内紛は沈静化したのだ。

「大前さんはその独特の個性が災いし、思い半ばにして追われるようにこの学校を後にした。私は同じ轍は踏まんぞ。」

小牧校長の行動は実にしたたかだった。それまでの中村教頭に加え、中堅教員の中心的存在であった国語科の前田教諭を教頭に抜擢した。中堅・若手教員達に人気のある前田教諭を抜擢することで現場教員の不満を抑え、自分自身を含む三人体制で三枝学園高等学校を自分のカラーに塗りあげていこうと考えたのだ。

ところが内紛の騒ぎが大前校長の辞任・小牧新体制で終止符が打たれようとしている頃に、それまで学校経営には全く口出しをしてこなかった三枝家から突然の申し入れがあっ

た。

「娘をそちらに送りたい」

小牧はこの申し出を聞いた時の苦々しい思いを忘れられない。

今、彼の目の前にいる三枝かおるは初対面の彼に向かって「学校を変えましょう、私もお手伝いさせていただきます。」と意気揚揚に言い放った。

「高校教員としての実績もないくせに・・・三枝家は何を今更首を突っ込むようなことしてくるんや？」

小牧校長は苦々しい思いを隠して、理事長の娘である三枝かおるが実質的な学校経営に携わることがないことを確認した上で、

「三枝先生は大学で教育学を研究しておられたんですな？で、教科は何をご担当いただきますでしょうか？高等学校教育には教育学というものはありませんから、なにか他の教科をお願いしたいのですが？」

と話しかけた。明らかにその発言にはトゲが含まれていたが、三枝かおるは意に解さない様子で

「学生時代にきちんと指導を受けました。一応、実習にも行っておりますので、数学を担当させていただきます。」

と返答した。そのとき以来、小牧校長は三枝かおるに親近感を感じることは一回もなかった。

「考えてみればあの時から既に小牧校長と三枝先生の相性は予測できてたな。」

中村教頭が新教頭の前田につぶやいた。前田も小声でそれに答えた。

「しかし三枝先生の数学の授業はわかりやすいと生徒達からも好評ですし、先生自身も数学離れを食い止めるような試みを続けてきてはります。当然父兄からも受けがいいし、いわば父兄の声を校長に届けるような役割になってきましたね。」

中村教頭は大前校長時代からの教頭で人当たりのいい気さくな人間であったが、どことなくとらえどころのない雰囲気醸し出していた。

中村教頭と小声で話しながら前田は小牧校長から教頭に任命された時のことを思い出していた。

「君には期待していたと大枝さんからも伺っています。先生方と管理職は風通しのいい関係でなければなりません。前田先生にはぜひそのお手伝いをお願いしたい。」

前田は小牧校長の言葉の意味をいろいろ考えながらも、現場の声が生かせるような学校になればいい、との思いから教頭の職をうけたのであった。

ただ、前田自身はここ数年、生徒達やその父兄と接する中で学校のあり方について疑問を抱いていた。

「最近、校長と三枝先生の意見は真っ向から対立モードに入ってますが、中村教頭はどちらの意見に賛成ですか？」

中村教頭は前田からのその問いには返事をせず、二人の言い争う姿を見守っていた。

前田の質問には中村教頭の反対側にいた三年生の学年主任である伊藤教諭が代わって答えた。

「私は三枝先生の言うことの方がよく理解できます。だいたいこの学校は先生達の危機感が薄すぎますよ。」

三枝かおるが加わるまではいつも伊藤が紛糾する議論の中心にいた。伊藤が持論を展開し始めたので、前田は慌てて伊藤にささやいた。

「今日のところは、これ以上会議をうるさくせんといってくれよ」

先を制された伊藤はしぶしぶ小牧校長と三枝かおるの成り行きをうかがった。

「校長先生は実社会、実社会とおっしゃいますが、その実社会で生き抜くためにも学歴は大事だと何度も申し上げているではありませんか？西陣高校はそのあたりのニーズを的確に読み取り、どんどん入学者数を伸ばしています。このままでは水をあけられるばかりです。うちの学校のランクがいまどれくらいだかご存知ですか？世間では“共学フィーバーも二年で終わった”なんて言われているんですよ？そういう実態をちゃんと把握されますか？」

それまでは余裕のある態度で接していた小牧校長だったが、自分が世間知らずのような言われ方をしたために思わずかっとなって反論した。

「じゃあなんですか？変えたばかりの学校方針をまた変更して『この学校の方針はまだ定まっておられません、年替わりに方針を変えいろいろやってみます。チャレンジ精神の旺盛な方はぜひご入学ください。』とでも謳えと？それこそ恥の上塗りでしょうが？そんなことも判からへんのですか？全くこれだから勉強ばかりしてきた人は世間の常識に疎いと言われるんですよ。」

興奮しきった小牧校長と三枝の間を割ってはいるよう前田が口を挟んだ。

「校長それはちょっとどうかと。三枝先生もそんなに急がずに。ここはやはり客観的にうちの学校の現状を分析しないとあかんのとちがいますか？まだ新体制になったばかりです。我々が揺らいでいると生徒にも影響します。」

と二人を落ち着けるようにゆっくり言った。

「でも前田教頭、実際に生徒と関わる立場の者から言わしていただきますと、彼らは目標を決められずに勉強に対する意欲すら失いかけている状況なんです。」

かおるは今でも週に六時間は現国の授業を教えている前田に『そんなことにも気付いていなかったのか？』と言わんばかりに食って掛かった。

「だから、その目標を『社会に出てから役に立つ人間になる』ってことにしてるんでしょうが？」

小牧校長はかおるの背中に向かって言葉を投げつけるように言った。

「それが、パソコン研修やお茶やお花のお稽古なんですか？それらが本当に役に立っていると思いますか？わずか十六歳やそこらの子供達に『社会に出てから役に立つ人間』って漠然とした言葉は目標にはならないと先ほどから申し上げているんです。もっと具体的になにかを示してやらないと！」

「パソコンはこれからの時代とても大事になってくる。社会人の必須科目になるんです、だから高校でしっかり学んどきましょうと我が校は言ってるんでしょ？具体的に示してるやないですか？」

校長とかおるの話をイライラしながら聞いていた商業科の主任教諭である沢野よし子が堪り兼ねて討論に加わってきた。

「三枝先生は生徒からの声やというけれどもわずか四ヶ月の教員経験しかないのになんでそんなこと言えるんですか？私らは卒業生からも父兄からも喜んでもらってますよ。『お陰でええところに就職できた』って。お茶やお花ってあんた馬鹿にした言い方しはりますが京都では大事なことですよ？文化継承っていう意味からも将来結婚するときにもね。」

まるで、異星人でも見たかのようにかおるは驚きに目を見張った。

「それじゃ、なんですか？我が校は花嫁養成学校なんですか？時代錯誤もはなはだしいですよ。今の世の中、だれが将来のお見合いのために高校選びをするんですか？そんな考えだから『さえ校（三枝学園高校）はダサイ時代遅れ校』なんて揶揄されるんです！一体全体なんでそんな学校経営を父は許してきたのかしら？」

最後は独り言のようにつぶやきながらも、そこにいる者全員にその言葉はしっかり届いていた。

「三枝先生、初めに確認させてもらったように学校経営には口を挟まないというお話でしたよな？お父上である三枝理事長からもそう伺っています。経営うんぬんと言う発言は分不相応やないですか？理事長のお嬢さんということで特別に進路指導部という部署を作って担当になっていただきましたが、貴女は本校の中では数学科の新米教師です。もう少しわきまえてください！沢野先生はこの学校で二十年も教えてこられたベテラン教諭です。一年生教師の貴女は教えを請うことはあっても批難するなんて許されることやないですよ。」

小牧校長は沢野を味方につけながらかおるを厳しく叱責した。

かおるは不用意な独り言を悔いながらも、言ってしまったものは元には戻らないとばかりに背筋をのばした。

三枝学園のもうひとつの学科、普通科主任の小田原が意見を述べた。

「我が校も共学化・制服変更・校名変更・新コース創設とやってきました。いずれも世間の流れやないですか？あとは我々が熱意を持って生徒の指導にあたればいいんじゃないですか？」

その言葉に後押しされるように小牧校長は教員全体に向けて話をした。

「そうです。何事も我々の熱意次第ってことです。が、学校改革は継続的に進める必要があります。だから昨年から沢野先生や小田原先生を中心に改革委員会を開いてもらってるんです。担当しておられる先生方には時間的に大きな負担をかけて申し訳なく思っていますが、毎月のように学校改革のための話し合いをしていただいています。これが将来に向けた大きな財産となるはずですよ。ところで中村教頭、他に議題はありましたか？特に追加の議題がなければ今日はこれで、ということ。」

職員会議はそれぞれの先生にしこりを残したまま終了した。

職員室に戻ったかおるはあまりの腹立たしさに拳を握り締めていた。

そんなかおるに中村教頭が近づいて声をかけた。

「三枝先生、今日なんか用あるかな？もしよかったら帰り支度してちょっとコーヒーでも飲みに行きませんか？前田先生や伊藤先生にも声掛けてるんやけど。」

今までは理事長の娘ということでなんとなく遠巻きに見られていたかおるにとって中村

教頭の誘いは唐突なものではあったが、ありがたくもあった。

「はい、ありがとうございます。特に何も予定ではありませんので御一緒させていただきます。」

「そうですか。よかった、じゃ前田先生、伊藤先生もよろしいかな？」

会議室から出てくる際、中村教頭から誘われた時には若干のいぶかしさを感じた前田であったが、かおるに声を掛ける中村教頭の様子を見ながら何かあるなと感じていた。

「このコーヒーは美味しいんや、まあだまされたと思って飲んでみ。」

この喫茶店にはよくくるのか中村教頭はメニューも見ずに注文をした。

前田と伊藤も注文をしたがかおるだけは放心したように押し黙ったまま、うつむいていた。

「三枝先生はカフェオレでいいかな？」前田が気をきかせた。

「ところで、校長が発案した改革委員会っていうのはどういう状況なんや？」と唐突に中村教頭が前田に向かって尋ねた。

「まだ、実質的には何も動いてませんね。小田原先生は『急にそんなこと言われても困る』ってこぼしてました。」

「そうやろな。結局、ビジョンもプランもない人間がいくら集まっても何も始まらない。」

中村教頭は向きを変えてかおるに話しかけた。

「三枝先生、もう少し肩の力を抜いた方がいいですよ。残念ながらこの学校は簡単に改善されるような状態やありません。それに学校という組織は正しいことを主張すれば通るといってもありません。まずはしっかり道筋を決めてかからないと、余計に校内が混乱するだけです。」

前田は改めて中村を見つめてみた。そして少し失望した。わざわざ我々を呼び出したのは組織の中で波風を立てるなどということを書いたかっただけなのだろうか。

だがそんな予想に反し中村は言った。

「さあ、コーヒーを飲みながらでいいからちょっとこの紙を見てくださいか。」

そして一枚の紙をテーブルの中心においた。

その紙には『生徒募集活動改善セミナー』と大きく書かれていた。ヒューマン・リンクという会社からのDMだった。

「これはなんですか？学校のことを商売にした会社があるんですか？」伊藤は驚きと同時に不快感をあらわにした。驚いたのは前田も同じだったが、彼は逆に興味を覚えた。

「『生徒募集活動改善』ですか。正に我々に向けられた言葉のようですね。どんな内容なんですか。あれ？この会社、京都にあるんですね！」

「そうなんや。で、この前、私学連盟の会議の時にそれとなく他の学校に探りを入れてみたんやが、そしたら結構みんなこの会社のことは知ってるみたいで、セミナーに行ったことがあるっていう学校も二～三校あったんや。きっと今まで校長宛にきてたから我々には知らされなかったんやろね。校長はこういうのは絶対興味示さんやろうし。」中村はにこやかに答えた。

「そらそうでしょ。営利企業が学校に介入してくるんですよ。嫌に決ってるやないです

か?! 中村教頭、まさかセミナーに行くって言うんじゃないでしょうね。」伊藤が嫌悪感を剥き出しにして言った。

「伊藤先生、その営利企業がどんな風に学校や教育というものを考えているか知りたいと思いませんか? 私はそこらへんにも興味があるんですよ。私一回行ってみようと思いません。」中村はそう言った。

「校長の許可は取れますかね?」前田は中村に聞いた。

「なんとかしますよ。他の学校の先生から誘われたとでもなんとでも言えますから。」そこへかおるが口を挟んだ。

「私も行きたいです、御一緒させてください。」かおるは身を乗り出しながら中村に願った。

「三枝先生なら興味をもたれると思いましたが。しかしまだこのセミナーがどんなものなのか、我が校にとって価値があるかどうかわかりません。そんな段階で二人もこれに参加するとなると、校長達を警戒させたり反感を買うだけでしょう。まずは私が一人で行ってみて、先生方に報告しますよ。三枝先生、本校をより良くしようというお気持ちはここにいるみんな同じです。だからこそ、余計に無用な対立は避けなければならない。ゆっくり行きましょう。」中村は逸るかおるの気持ちを押えるように諭した。

翌日校長室を訪ねてヒューマン・リンク社のセミナーについて話をした中村は、どう小牧校長を説き伏せたのかわからないが参加の許可をもらってきた。

## プロローグのまとめ

### 学校改革を阻害する要因とは何か

深く考えずに以下のチェックリストを使って自分達の学校に該当する項目をチェックしてみてください。

- ① 学内組織の各単位で具体的な（数値）目標を掲げている
- ② 上記の目標の達成度、進捗度について定期的に何らかの形で確認されている
- ③ 目標を実現するための施策について組織内で十分な時間をかけて検討している
- ④ 上記の施策の有効性をデータに基づいて検証している
- ⑤ 管理職は自校の数年後の目標像を明確に提示している
- ⑥ 管理職とリーダー教員（部長、主任）が定期的に個別ミーティングを行っている
- ⑦ 自校の教育力を高めるための研修会が各組織主導で行われている
- ⑧ 過去五年間で見ると、受験者の総数は増加傾向にある
- ⑨ 過去五年間で見ると、学力上位生徒の偏差値は上昇傾向にある
- ⑩ 現在の三年生は一年生の時よりも学力偏差値（外部模試）が高くなっている

これは学校改革の進捗度を確認するためのチェックリストです。いかがでしょう。いくつチェックができましたか？

正確な数値ではありませんが、私達が知る範囲ではチェックされた項目の数、三～四個が私立学校の平均的な状態ではないかと思います。これが進学実績を伸ばしつつある学校の場合だと五～六個になります。逆に公立学校の受け皿に位置する学校の場合は二個程度になります。

多くの学校ではチェック数が一～二個の状態からスタートすることになるでしょう。

それでも（学校組織の状態により差は生じますが）計画的に学校の改革に取り組んで頂ければ、早い学校であれば一年間でチェック数が六～七個程度になります。もちろん、上記項目のチェック数が多ければそれだけで十分かと言うとそういうわけではありません。が、チェック数が少ない学校では改革スピードが大幅に遅くなることは間違いありません。

学校改革の必要性を感じないという学校経営者はまず存在しません。が、実際に学校改革が着実に進展していると自信を持って宣言できる学校は極めて少ないようです。学校教育に関わる大多数の方々が改革の必要性を非常に強く感じているにもかかわらず、学校改革の成功事例が驚くほど少ないのは何故でしょうか。もちろん、学校においてもOA化に代表されるハード面での改革は数多く導入されています。短期的であれば募集成果が飛躍的に高まったという事例も少なくありません。が、それらの改革はどこまでいっても一過性のものであります。どれだけ入学者が増えようと、それらは一時的な成果であり、学校の評価やステータスを高めるものではないからです。

ここで言う改革とは生徒の能力（学力、やる気、その他）をより効率的に高める、ある



いは引き出すための、いわゆる「教育改革」を指しています。教育改革による成果は多くの場合、学校の評価やステータスを高め、結果として生徒募集にも効果があります。

もちろん、教育改革についても既に多くの学校が取り組んでいます。が、ハードの改革とは異なり、一連の教育改革はなかなか成果としてあらわれてきません。何故でしょうか。これは学校という組織が独自に創り上げた組織風土に起因すると考えられています。

学校組織と企業組織の違いや学校の教員と一般のビジネスマンの違いについてはこれまでも様々な視点から議論がされてきました。ここでは両者の違いを考察することで学校組織の課題と改革が進展しない背景について考えてみたいと思います。

私達は学校組織と企業組織の最も大きな違いは

- ・ 個々の組織における具体的な目標（ゴールイメージ）の有無
- ・ 目標の達成度を確認する（進捗管理／評価）システムの有無
- ・ 施策の有効性を検証する（成果との相関度を測定する）システムの有無

の三点に集約されると考えています。もちろん、全ての学校組織がこうだというつもりはありません。が、私達が過去にお会いした多くの学校は上記の二点について深刻な課題を有していました。

これまで、教職に就く多くの方は、「教育成果を数値的に測ろうとしてはいけない」と信じさせられてきたように思います。確かに教育活動は物品の製造や販売などの業務とは異なり、成果というものを特定しにくい側面があるように見えます。が、実は先生方が気付いておられないだけで、教育成果を数量的に測定する切り口は非常に多く存在します。「成果を具体的に測定する指標が思いつかない」ことを理由に「教育成果を数値的に捉えてはいけない」と考えることは筋が通らないように思います。

また、ある先生方は「教育成果を数値的に測ろうとすると、数値にばかり目を奪われて本来の教育業務がおろそかになるから良くない」という言い方をされます。この考え方も明らかに間違っているように思います。良い教育活動が行われるから成果が向上するのであり、もし、教育成果を追求することで教育活動が悪くなるとすれば、それは目標として設定した内容の問題であると考えられるからです。

今回、舞台となる三枝学園は学校改革に出遅れた私学として描かれています。本書を通じて、「学校が変わる」とはどういうことなのかを感じてほしいと思います。

## 第一章「ヒューマン・リンク社との出会い」

七月十五日、街中には祇園囃子のテープが流され祭りの気分を盛り上げている。そんなお囃子が聞こえるビル街の一角にヒューマン・リンクがある。今回の『生徒募集活動改善セミナー』はヒューマン・リンク社の会議室で行われることになっていた。受付を済ませ、指定された席へ着いた中村は既に机の上に配布されていた資料に目を通した。見回すと二十名程度の席が用意されていた。二列ほど前の席には西陣高校の教頭が座っていた。あとは室町商業高校の校長の顔が見えたが、それ以外で見知った参加者はいないようだった。程なくして、本日のスケジュールや資料について説明され、このセミナーの担当講師が登場した。

挨拶と自己紹介を述べた後、いよいよセミナーが始まった。

ふと気付くと開始から既に二時間半が経過し終了時刻になっていた。講師はその間、私学教育の現状や魅力ある学校づくりの考え方を織り交ぜながら募集活動で成果を出すポイントについて紹介していた。中村は講師の話はもちろんのこと、その他に思いついたことや頭に浮かんだ疑問などを紙に書き連ねていったのだが、気付くと紙が束になっていた。セミナーが終了した後も中村のペンを持つ手は止まることなく動きつづけた。

その日の日程が全て終了し、アンケート用紙が配られた。一通りアンケート項目に答えた後、中村は『大変参考になった。が、まだまだ勉強不足で自校の場合、どのように考えればよいのかが明確にならない。一度詳しくお話を伺いたい』と自由記入欄に記しておいた。

学校に戻った中村は、前田、伊藤、かおるの三人に喫茶店での会合を呼びかけた。

「どうでしたか？どんなようすでした？」テーブルにつくなり早速前田が、みんなを代表するような形で切り出した。

「正直に言えば『目からウロコ』状態やったね。非常に面白かった。今回のテーマは『生徒募集』ということでしたが、我々が考えていた生徒募集という手法がいかになぜかいたかと考えさせられました。」

中村は話を続けた。

「例えば生徒募集活動の改革と言えば、伊藤先生はどういう内容を想像されますか？」伊藤は考えながら答えた。

「そうですねえ、オーソドックスに考えれば学校案内とかの資料をどう作ればいいのかとか、説明会に参加した方に何を渡すとかかでしょうか。それとも三枝先生が以前紹介されたような共学化とか制服変更とかでしょうか。」

「うん。僕もそういう類の内容について事例紹介がされるんだろうなあと考えていた。が、実際には全然違っていたんだ。」

「ヒューマン・リンクでは募集改革の進め方を確率論で紹介していた。」

「確率論、ですか。」驚いたように伊藤が答えた。

「うん、ヒューマン・リンクでは募集活動の領域を『中学校訪問』『募集イベント』『募集ツール』の三つに区分していたけれど、例えば中学校訪問をする場合、僕らはどう

いうことを目的として訪問しているかな。」

「うーん。進路指導の担当者に本校のことを紹介すること、中学生をたくさん紹介してもらおうことじゃないですか。」

「ところがヒューマン・リンクは違うと言うんだ。詳しいことはレポートを読んでくれればいいが、中学校訪問の目的は中学校との良い関係作りにあるらしい。」

「それって、私たちがやっているのとどう違うんですか。」伊藤が尋ねた。

「じゃあ聞くが、中学校との良い関係ってなんだと思う？去年よりも良い関係になったかどうかを何で判断すればいいと思う？」

「それは・・・入学者が増加したかどうかで判断するのではないですか？」

「それも一つの見方ではある。が、良い関係が作れているかどうかを判断する基準は中学校側が私たちに対してどういう対応をしてくれたかで判断するべきだとセミナーの中で紹介された。私も話を聞いてそれが正しいと思った。」

「どういうことですか。まだよくわからないのですが。」今度はかおるが質問した。

「例えば、三枝先生は進路指導だから逆の立場でわかると思うが、三枝先生のところには大学や専門学校から募集担当の方がよく来られますよね。」

「ええ、多い日はひっきりなしで。」

「本校の生徒向けにということでパンフレットやポスターを持ってこられるところも多いですね。」

「そうですね。でもポスターとかはスペースの問題もありますから大半は捨てちゃいますけど・・・、わかった！」

「何が？」まだピンとこない伊藤が口をはさんだ。

「こういうことですね。同じように訪問しているのに、ポスターを掲示してもらえる学校とそうでない学校がある。資料を持っていっても生徒に渡してくれる学校と渡してくれない学校がある。」

「そうなんだな。良い関係というのは私たちの学校に対してより多くの便宜を図ってくれる学校であり、そういう学校を増やすことが中学校訪問の最大の目的だと紹介されたんだよ。だからヒューマン・リンクが関わっている学校では訪問する中学校がどういう対応をしてくれているのか、一年間でどれだけ変化したかを数値化させているそうだ。」

「なるほど、おもしろい。私たちには無かった発想ですね。でも言われてみれば確かにその通りだ。」

「そのように考えていくと、どういう内容であれば、どういう配慮をすれば、どういうアプローチをすれば中学校の先生が対応を変えてくれるのかという具体的な方法論も見つけやすいらしい。実際、具体的な方法もいくつか紹介されたが、どれも本校ですぐに使えるようなノウハウばかりだったよ。」

三人の表情を確認しながら中村教頭は話を続けた。

「セミナーの中では我々にとって耳の痛い話も多かったな。例えば本校でも取り組んできた、共学化や制服変更、学校によれば募集活動のために校舎を新築するところまであるらしいが、そういった学校は最初の内はいいけれど例外なく二年～三年で評価が以前よりも下がってしまうらしい。」

かおるが訝しげに聞いた。

「目新しさが無くなるのはわかりますが、変更する前よりも評価が下がるというのはどうしてなのでしょう。」

いいところに気が付いたね、といたげな表情をして中村教頭は言葉を続けた。

「その前に制服を変えるとなぜ受験者が増えるか考えてみよう。人間誰も新しいものには注目する。だから制服を変えたり、共学化したりすれば、そこには変化があるから注目する人間が増える。更にその変化が自分たちにとって好ましいものであれば、好感度が増す。その結果、受験希望者が増える。」

「そこまではわかります。でもどうして評価が下がってしまうのですか。」

「一つの理由は一年目の生徒にとっては変化であっても3年目の生徒にとっては変化ではないということだ。」

「なるほど、三年目の生徒にとっては新しい制服が当たり前の状態になってしまうわけですね。でも、目新しさがなくなっても以前の制服よりはいいわけですから、それだけでは評価が下がる理由にはなりませんよね。」

「そう。そこで二つ目の理由が出てくるんだが、制服を変えたり、校舎を新しくすると受験者が増える。これは本校の評価が高まったからなんだろうか。」

「どういうことですか？」

「ヒューマン・リンクが言うには、これは評価が高まったんやのうて期待値が高まっただけらしい。」

「期待値・・・ですか。」

「そう。我々は制服が新しくなると、その制服が着たくて受験希望者が増えると考えていたが、実は制服が変わることによって学校そのものが良くなったんやないかと期待する生徒が大勢でてくるらしい。だから制服を変えた翌年は期待に胸を膨らませた生徒が大勢で入学することになる。が、我々はどうやった？期待に応えるような準備はしてきたかな。」

「そうか。入学してきた生徒たちを満足させるような準備をしてこなかった学校は結果として期待を裏切ることになるわけですね。」

「そう。そういうことが三年も続くとどうなる？入学した生徒の多くが裏切られたと感じてるわけだ、学校の評価が下がるのは当たり前と言えば当たり前のことなんだよ。」

「その当たり前のことに気付かず、一時的な成果で私達は喜んでいただけですね。」

「残念ながらそういうことになるな。」

「じゃあ、具体的にはどうすれば良かったんですか。制服は変えないほうが良かったんでしょうか。」

「いや、そのことについてはこういう紹介がされてた。期待値の高い生徒を入学させた場合、その期待に応えなければ評価が下がる。ここまではいいね。」

三人は熱心に耳を傾けて聴いている。

「が、逆に我々が入学する生徒を満足させるために、あるいは生徒の学力を伸ばすために一所懸命に工夫していたとして、すぐに効果が出てくるだろうか。」

中村は全員顔を見回した。

「ここに二人の生徒がいる。一人は自分の可能性を高めたいと希望して、その希望を叶えてくれそうな学校に入学した。もう一人は意欲的でなく、学校の教育内容に対して何も

期待していない。さて、どちらの生徒の方が力を伸ばしやすいかな。」

「そりゃあ、前向きな生徒の方ですよ。」伊藤が自信なさそうに答えた。

「そうだ。即ち、学校に対して期待値の高い生徒を入学させるということは二つの側面があるわけだ。期待に応えるだけの準備を学校側がしていた場合、その生徒はどんどん力を伸ばして結果として大きな成果を提供してくれる。が、期待に応える準備をしていない場合、生徒の満足度はどんどん低下し、数年後には学校の評価そのものが低下する。」

「諸刃の剣、というやつですね。」

「だからヒューマン・リンクではこういう説明をしていた。本来は生徒が持っている潜在的な力を伸ばすための改革から着手すべきである。が、それらの内部改革が周囲に認知され、評価向上に結びつくまでに時間がかかる。だから内部の教育改革を進める過程の中で、期待値の高い生徒を獲得するための取り組みが意味を持つようになる。」

「我々はただ漠然と『生徒を増やすには？』って考えてきたわけだが、ヒューマン・リンクの方は魅力的な学校作りが生徒募集活動には不可欠やと言うてた。で、具体的に魅力的な学校とは何か、というところでは『生徒の可能性を広げる学校』という言葉が繰り返し紹介されていた。うちの学校を選んで入ってきた子供を預かった三年間でどれくらい力をつけることができるか『本校に入学したらこんな風に伸ばしてあげるよ』と具体的に言える学校になれるかが一番大きなポイントやと紹介されてたんや。」

「ということは私が前から言っていたことは正しかったということになりますよね。」かおるは誇らしげに言った。

「外れてはいなかったっていうことだよ。今の話を聞いていたら、まだまだ考えの足りない部分がたくさんあるみたいじゃないですか。」と伊藤がさえぎった。

「まあまあ、ふたりとも。しかし二時間ちょっとのセミナーっていうのはどんなに退屈することかなんて少々危惧して行ったんやけどあつという間やった。もっと時間をかけて話を聞いてみたいと思ったのは久しぶりやね。」中村は伊藤と三枝を落ち着かせるように話題を変えた。

「講師の方と直接話しをする機会はなかったんですか？」前田が興味深そうに尋ねた。

「セミナーが終わってから講師に質問している人達は何人もいてはりました。が、まあ今回は初めてやから遠慮しときました。」中村はにこやかに答えた。

「今回とは違うテーマで開催するという案内がきてるんですが、私、行って来てもいいでしょうか？」前田は中村に言った。

「次のテーマは何なんですか？」伊藤が聞いた。

「次回は商品力向上セミナーらしいです。」

「げっ。商品力・・・ですか。そこの会社は学校を工場か何かと間違えてるんとかやいますか。なんか気に入らんなあ。」

「でもどういう内容が用意されてるのかは行って見ないとわからないじゃないですか。私は行ってみようと思います。」

「そうですね、前田先生の耳で実際に聞いて来はった方がいいでしょう。校長には私から話をしておきますよ。」中村はそう答えながらかおるを見たが、今日のかおるは『自分も行く』とは主張しなかった。

「ところで今後もこのメンバーで話し合いの場を持つことは可能でしょうか。」と伊藤が尋ねた。前田が「どういうことだね。」と訝しげに聞いた。

「こんなことを私のような若造が言うのもなんですが、この四人が三枝学園の将来を一番真剣に考えているんじゃないかと思うんです。で、今後も非公式にこういう会合が持てればいいかな、と考えたもんですから。」伊藤の問いかけに答えるように中村が言った。

「そうだね。じゃあ『三枝学園の未来を考える会』ということで『三未会（サンミカイ）』とでもつけてやればいいじゃないか。」

「わかりました。今日は結団式ですね。どこ行きましょうか。」伊藤が嬉しそうに提案をした。四人とも異論はなく、その日は大いに盛り上がった。

一ヵ月後、前田教頭はヒューマン・リンク社のセミナーに参加した。

## 第一章のまとめ

### ヒューマン・リンクのオープンセミナー

ここ数年、学校改革をテーマとしたセミナーがいくつかの団体で数多く開催されるようになりました。

学校改革を進めるためには様々な情報やノウハウが必要であり、そういう意味では新しい気付きを得ることができるセミナーの増加は喜ばしいことであると思います。

インターネットの普及により、わざわざセミナーに参加しなくても有益な情報は得られるのではないかというご意見もあります。確かに情報の量だけで言えば、ネット上に公開された情報だけでも必要な情報が得られるように感じます。が、実際に膨大な情報の中から自校にとって有益な情報をつかみとることは簡単なことではありません。

数多くの事例の中から、多くの学校にとって有益かつ実践的な情報を集約し、エッセンスとして提供されるものがセミナーであると考えれば、セミナーに参加する価値は今の時代でも十分にあるのではないかと思います。

が、一方で企業が主催するセミナーの多くは主催者が保有する商品や教材を販売することを目的としており、純粋にノウハウ紹介を目的としたセミナーは非常に少なくなっています。

それに対し、ヒューマン・リンクは一貫して純粋なノウハウ紹介を目的としたセミナーを開催しております。配布資料の中に支援業務に関する資料は含まれておりますが、セミナーの中では学校改革に必要とされるノウハウや情報だけを提供しております。

以下、ヒューマン・リンクのセミナーの概要について簡単に紹介させていただきます。

ヒューマン・リンクでは平成六年から定期的に学校改革をテーマとしたセミナーを開催してまいりました。

これはオープン型の有料セミナーで、事前に申し込みをしていただければどなたでも参加いただけます。通常は東京と京都で月に一度ずつ開催し、他の主要都市（仙台、名古屋、大阪、広島、博多）でも年に数回開催するようにしています。

平成十五年末までの九年間で開催回数は三二〇回、参加された学校数は実数で七百校、延べ参加者数も六千人を超えています。

これまでに開催されたセミナーの種類（テーマ数）は八十種類以上あり、そのいくつかは文書化し、同社の書籍として販売されています。

参加された方の満足度も高く、一度参加された方のリピート率（複数回参加される率）が非常に高いことも特徴としてあげられます。

### 学校内セミナー（教員研修会）への講師派遣

ヒューマン・リンクではオープン型のセミナーだけでなく、各学校内で開催される教員研修会への講師派遣も行っています。組織全体の意識改革を必要とする場合などに有効な方法で、事前に打ち合わせをした上で、その学校の課題に沿った内容で構成を行います。多い学校は年間三回～四回程度開催し、改革スピードの向上に役立てておられます。

## 第二章「ヒューマン・リンクの経営相談」

まだまだ残暑が厳しい十月のある日曜日、中村教頭の自宅を前田が訪問していた。

「秋はイベントが多くて大変や。ところで私学展ご苦労さん。どうやった？」中村が言った。

「ええ、私は初めてやったんで驚きましたが、あんなに差が出るんですね。『サエ高はまいいか〜？』なんて言いながらうちのブースを通り過ぎていく中学生達や見向きもしない親御さんが多くて。座ってたらパンフも出ないんで小田原先生と交代で配りました。小田原先生もちよっとショックやったみたいでしたよ。」前田は中村の表情をうかがいながら続けた。

「うちの学校が興味を持たれていないっていうのが実感出来ました。ほかの先生方にももっと行って体感して欲しいですね。今回は四日間で我々以外で行ったのは小田原先生・横田先生・国語科の足立先生でしたが、報告書のようなものを提出してもらいましょうか？」

中村はうなずきながら話した。

「そうやな、実際この前の説明会でも二〇〇人分の席を用意してたんやけど実際に参加したのはせいぜい七〇人程度やろ。小牧校長が『今年はいろいろ中学校に対してアピールしてきたから手応えはある！』って言ってたんやけどな。あれから急遽あと三回ほどは説明会を開かんとまずいってことで日程を調整してるんやが、他の先生方の考えも聞いてみたいな。」

「ところで中村教頭、この前のセミナーに参加してから私なりにいろいろ考えてみたんです。あのセミナーは私にとっては衝撃的でした。そして私学展や説明会の反応・・・残念ながらというか当然というか三枝学園高校の評価が急速に低下しているということが実感できました。実際、あのセミナーでは思い当たることだらけでしたしね。本校のことを知ってるんじゃないかと感じることもありました。」

前田が話し始めたのを中村が制した。

「私も本校はドラスチック（劇的に）に変革すべき時期にきていると思います。それも上から下まで教職員が同じ方向を向いて取り組む必要がある。今まではみんなバラバラやったし、目標があってないようなものでした。小牧校長が新しく打ち出した教育理念なんてあれは概念にしかすぎません。」

中村はセミナーで書き溜めた紙の束をめくりながら話した。

「そうなんです。ただ、今はそういう意識を持った先生がどれだけいるか・・・。小牧校長に同調している教員は少数でしょうが、真剣に学校を改革しようということになると二の足を踏む先生が多いでしょうね。そういう先生方は私達のやり方次第ではひよっとしたら校長派になるかも知れない。」

前田は自分のノートに書き込みながら話した。

「学校改革っていうのはつまりは組織改革なんやね。学校を変えるための土台がしっかりしてないと結局何も生まれてはこない。『生徒を伸ばすために学校はある』ってことを我々はもっと真摯に考えなあかん。そういうことを疎かにしてきたから、自分の子供にも自信を持って勧められんようになる。」



「自分の子供には自信を持って紹介できる学校にしたいですよ。それじゃあ、明日、私学展に行った先生方と話をしてみます。」

翌日、前田教頭は小田原・横田・足立の三人を会議室へ呼び出した。

「この前の私学展ではご苦労様でした。いかがでしたか？」

前田は三人に席を促しながら、そう切り出した。

一番の年長である小田原が先に口を開いた。

「正直言いまして驚きました。あれだけ大勢の生徒や父兄が来ていながらうちのブースに座って話を聞こうとする人がほとんどいない。パンフだけ下さいって人はいましたがね。人気のあるところなんかは長蛇の列なのに。西陣高校なんかは凄かったですよね。勢いのある学校というのはこうも違うのかと思いました。あれは最終日が日曜やったからですかね？」

横田が伏せ目がちに話した。

「PR不足というかうちの学校のことを良く知らないというか・・・うちの学校はアピールが下手なんですよ。」

横田は私学展の期間中でも比較的来場者の少ない日を一人で担当したのだが、ブースに立ち寄った人がわずか一人でしかもその人に『商業科には興味ありません、普通科の話を聞かせて欲しい』と言われて少なからずショックを受けていたのだ。

この中では一番年若の足立が最後に話し始めた。

「私が行っていた日は土曜日でしたから数人は来られましたけど・・・やはり時代の流れと言いますか『英語の授業はネイティブの先生が行うのか？』とか、『留学支援はあるのか？』という質問は何回か受けました。あとは進学先ですね。普通科のどれくらいの成績でどこの大学に行ったのかといった質問もありました。」

メモをとりながら聞いていた前田は三人を見ながら話した。

「私も初日に私学展へ行っただけですが、人気校は開始直後からご父兄が駆け込んでくるような状態でした。空き時間に他校のパンフを見ましたが、個人的な感想を言えば、パンフの内容に大差はないと思いました。結局、学校が持つ魅力なんちゃうかなと感じました。小田原先生と横田先生はこの前の説明会にも出られましたよね。反応はどうお感じになりました？」

小田原が口を開いた。

「そうですね、第一希望ではないんだろうなというのがはっきり伝わってくるというか・・・説明会の内容そのものよりも校内を見学したかっただけというような印象でしたね。いじめはないのか？荒れてないのか？を見極めるっていうんでしょうかね。」

横田が反論した。

「そんなことはないでしょう？コンピュータールームについて興味深く質問してたご父兄もいましたよ？『コンピューターが触れて覚えられるのが商業科なんや。』って納得されてました。まあ確かに説明会の雰囲気は・・・でも例年あんなもんでしょう？」

「それでは横田先生、入学希望者については心配ないと思ってよろしいんですね？」

前田は穏やかに横田教諭に問い掛けた。

「いや、ま～それはフタを実際に開けて見なければなんとも言えませんが。説明会はあ

と何回か開くことが決ったんでしょ？あの日に都合が悪かった人たちもいるでしょうし、複数回開けば問題ないでしょう。大丈夫なんじゃないでしょうかね？」と横田は言った、そして「あのこれくらいでよろしいですか？ちょっと所用がありますので。」と席を立った。

前田の「構いませんよ。」という返事を待って横田は会議室から出て行った。

「ところで小田原先生『改革委員会』っていうのはどうなりましたか？」

前田に突然話題を変えられた小田原教諭は小さい声で「あれから何も進んでいません」と答えた。

「え？全く活動してない？どうしてですか？」前田が小田原に聞いた。

「それはですね、急に持ちかけられたことですし、校長自身もどこまで本気なのかわからない状態ですから。現にあれ以来一回も『改革委員会』なんて言葉聞きませんしね。」

小田原は避けてきたことを隠すように言い訳をした。

「なるほど、では小田原先生と足立先生には私学展や学校説明会に立ち会われたことをレポートにまとめていただけませんか？初めに申し上げておきますがこれは校長に渡すためのものではありません、あくまで私が個人的な資料にしたいと思っているだけです。ですから気楽に書いて下さい。では来週中までをお願いします。」

前田はそう言って立ち上がり、小田原・足立両教諭に会釈をした。

数日たって二人から前田の元へレポートが届けられた。そこには二人の感想と現状などが書かれてあり『このままでいいのだろうか？』と疑問を呈する意見も書かれてあった。

学園祭や数回の学校説明会で二学期は慌しく過ぎ、平成九年も師走を迎えていた。学校では入学願書の受け付けが始まった。

そんな頃、横田教諭の顔から精気が消え疲労感が目立ち始めた。なにか問題を抱えているらしいと思った前田は横田に声をかけた。

「横田先生、顔色悪いですよ？なんか心配事でもあるんですか？」横田の席の隣に座り、こう話し掛けた。

しかし横田は「なんでもありませんよ。昨夜遅くまで本を読んでたんで寝不足だけです。」と席を立って行ってしまった。

そうでないことは明白なだけに、聞き出せなかった自分のふがいなさが前田には堪えた。

程なくして、横田の抱える悩みごとは前田だけでなく中村や小牧校長も知るようになる。

ある日、意を決したように横田は中村・前田教頭に悩み事を打ち明けた。

「実は1年生に退学希望者がいまして、ずっと話し合ってきたんですが、どうにもなりませんでした。理由がはっきりしないので、学年としても対応が難しくて……。しかもそれが生徒達の噂になって……。『自分も前々から辞めたいと思ってた』と言い出す生徒が数名出てきて。親御さん達も説得してくれてるんですが『面白くないから辞めたい』の一点張りで、どうしたものかと。」横田はほとんど疲れた様子でこう話した。

三枝学園は学力面や生活面で問題を抱えている生徒も多く入学してくる。当然、退学者

も少なくはない。多い年は学年全体の5%が退学するという時もある。生徒が辞めていくことはつらいことではあるが、学年主任がここまで思い悩むというのは何故だろうか。少し不思議に感じながら前田は横田に聞いた。

「数名って二～三人ってことですか？」

横田は力なく首を横に振った。

「いいえ、今話し合っている生徒は十二人、全員が女子生徒です。」

「十二人？ そんなに？ 何故、もっと早く相談してくれなかったんだ。」

「具体的な理由があれば私ももう少し早く手が打てたと思うのですが、全員がなんとなく学校が面白くないという理由なので、担任からきちんと話をすれば大丈夫だと思っていました。」

「本当に具体的な理由というのはなかったのか？ 集団でいじめがあったとかいうことはないのか。」中村が聞いた。

「私が聞いている範囲ではそういう事実はありませんし、実際、生徒と面談も重ねてきましたが問題があるようには感じませんでした。」

中村は校長室に電話を掛けた。三人は校長室に移動し、話の続きをすることにした。

「で、十二人というのは一体誰なんだ？ なにが面白くないって？ 君もどうして生徒から相談を受けた時にすぐに問題に取り上げなかったんや？ 職務怠慢やで。それにしても今の高校生は甘すぎる。これだけいろいろ学校が勉強しやすいように施設や設備を揃えているのにまだ足りないという。贅沢すぎるんだよ。その生徒達もどうせ成績が悪いから面白くないと言ってるだけなんやろう？」

小牧校長はイライラを隠すことなく言った。

「いえ、どちらかといえばよく出来る生徒達なんです。授業態度も真面目ですし素行も悪くありません。だから親御さん達も困惑されているんです。」と小さな声で横田が校長に言った。

「すぐにその生徒達と父兄を呼びなさい。一人が言い出したことに妙な同情意識を持つてる生徒が増えたってことやろう？ 本当の仲間意識っていうのはそんなんやないってバシ！ って言って聞かせなあかん。」校長は不愉快そうに声を荒立てた。

しばらくして横田教諭に十二人の生徒達が連れられ校長室に入ってきた。

「君達は退学を希望しているそうやないか？ 一体どうしたんや？ 君等は成績も優秀やし、クラス委員をしている子までいるそうやないか。何があったんや？ 友達と喧嘩でもしたんか？ まだ一年生で・・・言いたいことがあれば私に話してみなさい。私なら君たちの考えを聞いて上げられると思うよ。」校長は表情を繕いながら生徒達に話し掛けた。

生徒達は皆うつむいたままだったが、互いに顔を見合わせた後1人の生徒が口火を切った。

「私達は別に相談したわけでもないし、誰かと喧嘩したわけでもありません。私はコンピュータのことをしっかり勉強したくてこの学校に入学したのに、実際に入学してみたらコンピュータに触れるのは一週間に一回だけです。二学期も終わったのにコンピュータに詳しくなったように思えません。中学校の頃のほうが難しいことをしていたように思います。先生方は『社会に役立つための勉強』と言われますが、私には自分が進みたい道と

「いうものが判らなくなってきました。」

「まだ九ヶ月ほどで何が判るんや？知識というのはそんなに簡単に身に付くものやない。それは尚早というもんや。君達はまだ子供で考えも浅い。一人で勝手に思い込まないで先生達といろいろ話し合ってもっと前向きにならないとあかんよ。」小牧校長は生徒を諭すように言った。

しばらく話し合いは続いたが、それは話し合いというよりは小牧校長が一方的に話すばかりで生徒達からの発言はなかった。

小牧校長は横田教諭に「あんだけ話してやれば、もう大丈夫やろう？生徒達も辞めたいなんて言わへんようになってたし。横田先生の話の仕方が悪かったんやないですか？生徒を思う教師の気持ちを知ったら辞めるなんて言わないです。」と自信たっぷり語った。

しかし、間もなく一人の生徒が全く登校しなくなった。

このことは生徒達に大きな動揺を与え、他に退学を求めている生徒達も言葉すくなになり笑みが消えていった。

その間、担任はもとより教頭の中村や前田が生徒や父兄と話し合ったが、翻意するには到らず結局十二人のうち、八人が退学していった。

小牧校長はその後、一度も彼女らと面談しようとはしなかった。

結局、その年の退学者は1年生だけで三〇名になり、学年全体の一〇%を超えた。

そして、一方では願書受け付けの締切日が迫っていた。

私学展や説明会の不調が現実のものとなってきた。最終的に受付願書が一〇〇〇通を超えることはなく、生徒募集に関わっている教員達の表情は暗かった。

志願者数は創設以来、最低の水準になった。

そんな一月のある日、かおるの実家である三枝理事長のもとに一通の手紙が届いた。

それは体調不良のため校長の職を辞したいという小牧からの辞職願いと診断書であった。

数日後、三枝学園の校長室では小牧校長と中村教頭、前田教頭、横田教諭、小田原教諭が集まっていた。

「集まってもらったのは他でもないんだが、急なことで申し訳ないが、私は辞職をお願いしたんや。ここ数ヶ月体調が思わしくなくてこの前調べてもろたら、入院しろって言われてな。できれば任期を全うしたかったんやけど、医者にかされ続けてて、やむにやまれぬ選択なんや。せっかく学校改革が進み始めたところなのに申し訳ないが、ご理解いただきたい。」

小牧校長は形ばかりに頭を下げた。

その日の午後、久しぶりに『三未会』のメンバーが集まった。

「全くとんでもない話だわ。校長が在任半ばにして敵前逃亡なんて！」三枝かおるは顔を真っ赤にしながらいきまいていた。

「本当ですよ、こんなに志願者も減少して多数の退学者まで出したというのに。責任回避ですよ。」伊藤も腹立たしさを隠さなかった。

「しかし理事長の所には診断書まで送ったそうやで？案外ほんまに体悪くしたんかもし

れん。」中村がそう言った。

「で、理事長は次の校長をどうするって言ってはった？」前田はかおるに尋ねた。

「まだ、父とは話をしてないんでなんとも。でももしかしたら経営建て直しのためにまた外部から紹介を受けるつもりかもしれません。」かおるは答えた。

「それやったら中村教頭を推してくれへんかな？」前田は唐突にかおるに持ちかけた。

これには同席していた中村が一番驚いたが前田は「セミナー出席後、我々でいろいろ考え続けたことを実行するチャンスです。」と中村に言った。「柄やない。」と言っていた中村教頭だったが、かおるや伊藤にも積極的に支持され、ついには「理事長から要請があれば、前向きに検討する。」と言った。

かおるは自宅に戻ると実家に電話を掛け、このことを報告した。

かおるの父である理事長はしばらく考えるとだけ返事をして電話を切った。

二月に入り、理事長が京都に入り、理事会が開かれた。体制の抜本的見直しと危惧される経営面での建て直しから名門公立高校の校長経験者を招聘する意見も出されたが、最終的には積極的な学校改革を考える学校内の声、つまり中村教頭を校長にして学校改革を推進したいとの前田教頭の意見書と中村からの学校再建プランを理事長が支持し三枝学園としては久しぶりに生え抜き教員による校長が誕生した。当面は校長代理という肩書きで就任し、平成十年の四月から正式に校長に就任するという事になった。

三月から校長代理に就いた中村はその月のヒューマン・リンク社のセミナーに参加した。

セミナーのテーマは「学校改革に向けた組織改革の進め方」であった。

前年のセミナーに参加した時、中村はアンケート用紙に「学校改革の具体的な進め方について話が聞きたい」と書いた。数日後、講師の北山から面談を希望する連絡が入ったが、その時は小牧校長の在任中であったために断っていた。今回、中村はアンケート用紙に、はっきりと「面談希望」と記した。

春休みを目前にしたある日の午後、ヒューマン・リンク社から来訪した北山を校長室で中村と前田、それに三枝、伊藤の『三未会』メンバーが出迎えた。

「ヒューマン・リンクの北山でございます。先日はセミナーへのご参加有難うございました。」

しばし雑談をした後、北山との面談は本題に入っていった。

面談の中で北山は学校の状況、経緯から校長と教頭が感じている課題などについていねいに確認していった。組合の有無や教職員の年齢構成に話が進んだとき、何か具体的な提案をしてくれるのだろうか期待していた前田はしびれを切らして口を挟んだ。

「で、どうなのでしょう。本校を立て直すためにヒューマン・リンクさんではどんなことをしてくれはるのですか。」

「今の段階では何とも言えません。いくつか御校に適すると思われるプランはありますが、それらが本当に良いのかどうか確信が持てる段階ではありませんから。もう少しお待ちいただけますか。」北山はていねいに応じた。

北山は一通り質問を終えた後、中村校長と前田教頭に向かって話し始めた。

「状況は概ねつかめたように思います。御校の置かれた状況を整理すると次のようにな

ると思います。」北山はメモを見ながらホワイトボードに書き始めた。

- ① 募集状況は年々悪化する傾向にある
- ② 過去の改革はハード面中心に行われてきた
- ③ 短期間に校長先生が二回交代された
- ④ 改革の必要性を感じている教員も一部存在するが多数派とは言えない
- ⑤ 独自性の強い商品と呼べるものはほとんどない
- ⑥ 進学実績はほぼ横ばい状態にある
- ⑦ 生徒の学力、及び学習意欲を伸ばすために特別な施策を講じておられない
- ⑧ 生徒指導に関しては大きなトラブルは生じておられない
- ⑨ ライバル校の一つは学校改革に成功し、評価そのものを高めつつある

前田は聞きながら『全てこちらから説明したことじゃないか、繰り返し並べ立てたところで何の意味があるんだろう』と考えていた。そこに急に北山が声をかけた。

「前田先生、今の九点の中でポイントになるのは何だと思われますか？」

質問をされるとは思っていなかった前田は少しとまどいながらも答えた。

「そうですね。やっぱり私学としての魅力がないということでしょうか。」

続けて北山が質問した。

「では、御校にとって最も優先すべき課題は入学した生徒を伸ばすために有効なシステムや指導方法の導入だと考えておられるわけですか？」

「そういうことになりますね。北山さんもセミナーで話しておられましたが、私学は生徒を伸ばせないといけない。私もそうだと思います。そして残念ながら本校はその部分が最も遅れている。だから魅力的な教育手法があれば生徒の満足度も外部からの評価も高まるように思いますが、間違っていますか？」

北山は静かに言った。

「断言はできませんが、多分間違っていると思います。何故、間違っているかを説明する前にいくつか確認をさせてください。以前、セミナーでも紹介させていただきましたが、ここ数年、私立学校の多くが学校改革、特に教育面での改革に着手しています。が、成功している事例は驚くほど少数です。何故だかおわかりになりますか？」

視線を向けられた伊藤がつられるように答えた。

「頭の固い教員が多いから、良いアイデアが出てこないのが理由なのでは？」

「それも理由の一つではあるでしょうが、より大きな理由が二点あります。それは『優先課題の絞込みと共有化』です。」

ここで北山は全員の顔を見た上で言葉を続けた。

「以前、セミナーで紹介させていただいたように、これからの私学にとって一過性の改革は意味がありません。例えば、共学化という改革は二年続けて実施することができません。これはハード的な改革だけでなく、教育面での改革においても同じです。英語の指導であれば毎年、何らかの形で指導方法や指導技術を高めていくことが必要になります。そしてそれらの『継続的な改革』を実現していくのは私達のような外部の人間ではなく、現場の先生方でなければならぬのです。この時、校長先生が進路指導も学校行事も生徒指導も教科指導も全て一流校と同じレベルを目指そうと言ったらどうなるでしょうか。後で

具体的に紹介させていただきますが、実際に改革をするとなると先生方の負担は確実に増大します。学校改革を真剣に進めようとする膨大なエネルギーを要します。全ての領域において改革を進めることは現実的には不可能です。」

北山は少し間を取った。誰からも質問が出ないことを確認して言葉を続けた。

「各地で学校改革に成功しておられる私学を見ていただければわかりますが、それらの学校の多くは改革テーマを絞り込み、先生方の知恵や時間を一点に集中して活用しておられます。更に言えば、先生方が意欲的に取り組める状態を作り出しておられます。」

中村校長が大きく頷きながら言った。

「ということは本校のように課題の絞り込みも共有化もできていない学校では、どれだけの良いノウハウを持ってきても使いこなせないし、継続的な改革に結びつかないと言う事ですね。」

「そうです。今の御校に他校で成功した事例やノウハウを紹介しても成果は上がらないと思います。」四人の表情を見ながら北山は続けた。

「御校にとって今、最も大きい課題は『優先課題の絞り込みと共有化』がなされていないことにある、と私は思います。」

少しの沈黙の後、前田が質問をした。

「言われてみればその通りだと言う気がしてきました。が、じゃあどうすればいいんですか？ どうやって課題を絞り込めばいいんですか。」

「御校のような学校の場合、有効だと思われるプランは三点ほどあります。一つは『外部評価調査』と言われるものです。これは御校の関与者に対してアンケートやインタビューを実施し、御校が内部、外部の関与者からどのように評価されているのかを客観的なデータで確認するというものです。例えば、御校に入学して失敗したなど感じている生徒が大勢いるとします。その生徒達が全員同じ理由で失敗したと感ずることはないでしょうが、現実にはかなり偏りが生じると言われています。この時、より多くの生徒が失望している理由を明らかにして、優先課題として認識しようというのが外部評価調査の基本的な考え方です。調査の対象となるのは本校の在校生、保護者、本校の教職員の方々、近隣の公立中学校の三年生の生徒、中学校の進路指導教員などです。本校に対する満足度や評価が全てデータとして示されますから、優先度の高い課題が何であるかがどの教職員にも明確に提示されます。調査の開始から最終的な報告資料の作成まで時間がかかるのが難点ですが、危機意識の低い教職員に正しく状況認識をしていただき、足並みの揃わない先生方に共通の問題意識を持っていただくようにするには非常に有効な手段です。」

前田が心配そうな顔で質問をした。

「でも今時の中学生や高校生がまじめにアンケートに答えてくれるのでしょうか。うちの生徒の中にはかなりいいかげんな生徒がおりますが。」

「中にはふざけて回答する生徒も出てきます。が、出てきても全体の数パーセント程度ですね。課題分析にはほとんど支障ありません。その点は御校でも問題ないと思います。外部評価調査については後ほど資料を交えて詳しく紹介させていただきますので、残り二点について紹介させていただきます。」

「二点目は『教員全体研修』です。これは学校内で先生方全員に対して二～三時間程度の研修会を開くものです。以前、参加していただいたセミナーの校内版と思っていただけ

ればと思います。校内研修会のメリットは費用が安いこと、時間の制約が少ないこと、全教員が同じ内容を共有できることが挙げられます。ただ、一時的に気付きを与えたい時には有効ですが、継続したフォローがないと効果が持続しないというデメリットもあります。何か新しい改革プロジェクトを全校的にスタートさせる時などに有効な手法だと考えられます。」

「第三の方法は『中堅教員研修会』です。これは学内の主要組織のリーダー教員を対象とした研修会で通常は分掌の部長や学年主任、教科主任の方々が対象となります。」「この研修は先ほどの教員研修会とは異なり、一日六時間の研修を月一回、八ヶ月かけて行います。詳細なプログラム等は別の資料で紹介いたしますが、学校組織で最も必要とされながら、学内の業務経験だけではほとんど培われないリーダー教員としての技能を修得していただくプログラムです。組織の一体化を促進する、あるいは学校改革に向けた組織風土を醸成する、といった効果もありますが、何よりも改革に対して前向きで中核となりうる教員が増加するという意味では非常に効果のある研修会だと思います。五年～一〇年というスパンで継続的に改革が推進する組織力をつけたい場合などに有効な手法です。が、反面、長期にわたる研修ですから改革に対する即効性が期待しにくいこと、及び費用が高いといったデメリットがあります。」

その後、関連する資料を見せながら、三種類の手法について一通りの説明をした後、北山は口を閉じた。しばらく誰も口を開こうとはしなかったが、沈黙に耐えかねた前田が切り出した。

「で、北山さんはどのプランがよいとお考えですか。全て行うとなると、費用的にも無理があるように思うのですが。」

「そうですね。前田先生はどのプランが最も良いと思われませんか。」

逆に聞き返された前田は自分自身の考えをまとめるようにゆっくりと話し始めた。

「そうですねえ。全て行えれば一番いいんでしょうが、優先順位をつけるとすれば全体研修、調査、リーダー教員研修という順番ですかね。」

「そのように思われたのはどうしてでしょうか？」

「うちの先生方はまだまだ学校改革になじまないように思うんです。というか改革しようという意識のない方が多いように思います。」

前田は確認するように他の先生方の顔を見回した上で言葉を続けた。

「そういう先生方にいきなり学校改革をしましょう、と呼びかけても空回りするだけで却って足並みが乱れるのではないかと思うんです。だから最初は先生方に『このままで本当にいいのだろうか』『どうしたら学校が良くなるのだろうか』という気持ちを持たせることが必要やないかと思うんです。そして我々だけやなく、意識の高い先生方が『何とかしよう』と言い出してから具体的な改革プランの検討に入ることができればと。」

周囲の先生方が納得したかのようにうなずく中、伊藤が口をはさんだ。

「前田先生は一回や二回研修を受けたぐらいでうちの先生方が本当に変わると思いませんか。僕はもっとがつんと刺激を与えたほうがええように思うんですけど。」

いぶかしげにかおるは聞いた。

「じゃあ、伊藤先生は何から始めたらいいと思うの？」

「外部評価調査っていうのは生徒や周囲の評価がそのまま出るんですよね？」



伊藤は確認するように北山の顔を見た。北山はだまっとうなずいた。

「じゃあ、それが一番いいじゃないですか。恥ずかしい話だけれど今のうちの学校で良い結果がでるわけないんだし、厳しい現実を突きつけられれば少しは危機意識が芽生えるんじゃないですか。」

前田は渋い顔をしている。

誰も意見を言おうとしないことを確認して北山は口を開いた。

「伊藤先生のご意見は乱暴ですが、正論ではないかと思えます。漠然と危機感を抱いている先生は御校にもたくさんおられると思えます。が、実際に改革路線へと足を踏み出すことはなかなかできません。理由は様々ですが、いずれにせよ何らかの具体的なきっかけが必要ではないかと思えます。多分、御校の先生方が今の状態で研修を受けられても、『そうなんだよなあ。今のままではいけないよなあ。』という思いを強くされるだけで具体的なアクションに至る先生は少ないだろうと予測されます。それよりは具体的に御校の教育活動はこういう面において問題がある、と示したほうがよいように思います。そういう意味では外部評価調査をした上で具体的な改革プランを検討する段階で全体研修やリーダー研修を同時並行で実施するという形がよいのではないかと思えます。」

その後、いくつかの質疑が交わされた。気が付くと三時間が経過していた。最後に北山が中村校長に確認をした。

「では四月から外部評価調査を導入されるということによろしいですか。」

「結構です。但し、契約書は理事会の承認が得られてから取り交わすということにしてください。」

数日後、三枝学園に初めて外部のコンサルタントの導入が決定された。

## 第二章のまとめ

### ヒューマン・リンクの経営相談

人間は誰も自分のことは自分が一番良くわかっていると思いがちです。が、実際は自分が意識していることや願望により視野が狭くなり、客観的に自分の姿を見つめ直すことができず、結果として自分の本当の課題に気が付いていないということが多くあります。

これは学校の先生方にも当てはまるが多く、ヒューマン・リンクの経営相談を受けたことで自校の課題が明確になったという感謝のお言葉を非常に多くの方からいただいております。

ここでは課題を整理するための考え方について少し紹介したいと思います。  
私達は経営相談をさせていただく際、以下のような手順を進めるようにしています。

- ① 学校の状態を客観的な情報（数値）で確認する
- ② どの状態（数値）が優先的な課題であるのかをメンバーと共有化する
- ③ 現在の課題を生み出した要因について多段階に分析をする
- ④ 中期的（三年後～五年後）にどのような状態を目標とするのかを検討する
- ⑤ 課題を解決し、目標を実現するために必要な施策について検討をする

これら一連の手順を学校の関与者だけで行うことができれば良いのですが、内部の人間だけでは冷静に分析を行うことや意見を調整することが難しく、実際には第三者的な立場の人間が参加した方がスピーディかつ目的的に課題を整理することができます。

通常、これらの経営相談は全て無料（遠隔地の場合、交通費をご負担頂く場合があります）で行われます。ご要望があれば、同社の担当者が出向いて経営相談を行います。

本編ではヒューマン・リンクの支援が決定されたケースが描かれていますが、学校内部の取り組みによる解決策が発見されることも数多くあります。あるいはヒューマン・リンクが無料で提供しているノウハウや情報がそのまま活用できるという事例も少なくありません。

現在の自校の課題が何であり、どのような解決策が有効なのかが不明瞭になられている場合、ヒューマン・リンクの経営相談は心強い支援になると思います。

### 第三章「外部評価調査の実施」

春休みのある日、中村校長は前田教頭、小田原、横田、そして英語科主任の伊藤、進路指導担当の三枝かおる、国語科主任の足立を召集した。外部評価プロジェクトのスタートである。

「お忙しい中、集まって頂いて有難うございます。今年度の受験も終わりました。ご承知のように専願受験者数は一一八人で全員が合格し、現時点では一一五人が入学予定です。併願受験者は八二五人、合格者数は八二〇人で、うち入学辞退者が現時点で六五二人、入学予定者は専願と併願を合わせて二八四人という結果に終わりました。表にするまでもなく我が校を希望する生徒数は減少し続けています。私達もいろいろ試行錯誤してやってきましたが、私は我が校の認知度や評価がどれくらいなのか、何が評価され、何が評価されていないのか、実際の声を知った上でしっかりした目標を持つべきだと思いました。そこでかねてより先生方にはある会社のセミナーに参加をお願いしてきました、伊藤先生、三枝先生、足立先生はまだですね。近々行ってもらおうと考えてます。そのセミナーを主催しているヒューマン・リンク社がこういった調査を行っています。」中村が出した冊子の表紙には『外部評価調査』と書かれてあった。

「これを本校でもお願いしようと思っています。この学校がどういうふうに見えるのかが数値にしてあらわされます。こうした現状をしっかりと把握した上で私達は学校をより良くしていかなければなりません。そこでここにお集まりいただいた先生方に“外部評価プロジェクト”のメンバーとして協力いただきたいと思います。」

中村校長がそう言った時に、伊藤と三枝はちらっと横田教諭の方を見たが、横田は異論を唱えるでもなくじっと資料を見ながら話を聞いていた。

中村は北山からアドバイスをもらった時にプロジェクトチームの構成メンバーを考えてみた。横田を外すことは中村には出来なかった。横田教諭はこれまで学校改革に対して常に否定的な立場をとってきた教諭であったが、業務の遂行力に対する評価は高く、特に年配教員に対する影響力は無視できないものがあつた。彼が今回の改革プロジェクトに対して反対の立場をとると、後の進行に大きな支障が生じると考えられた。前田教頭も中村校長に対して「横田教諭は本音では学校を良くしたいと考えているはずであり、これまでの反対姿勢は大枝・小牧前校長の方針になじまなかっただけだと思う」と自分の考えを伝えた。そこで中村は横田教諭と直接会って話し合いを重ねてきた。そしてついに中村は横田を説き伏せた。

中村は三枝理事長に全て報告してきた。横田を説得したことを聞いた理事長は驚いていた。と、同時に中村の真剣さに喜んでくれた。

「中村校長、これからもよろしくお願ひしますよ。」いつにもまして理事長の声には力がこもっていた。

数日後、ヒューマン・リンク社を交えたミーティングが開催された。

「ヒューマン・リンクの北山でございます。『外部評価調査』を行う手順についてご説明いたします。それではお手元の資料をご覧ください。」

一通りの手順について紹介がされた後、質疑応答に入った。

真っ先に横田が手を上げた。

「だいたい概要はわかりました。で、ひとつ質問させて頂きたいんですが、本校は地域からそれほど高い評価を受けている学校ではありません。そういう学校が中学校に面倒な業務を依頼して本当に協力してくれるのでしょうか。」

北山が答える前に横田が続けて言った。

「それとこういう調査をすると、逆に地域の中学校や保護者から焦っているとか、危ないんじゃないかとか言われることはありませんか。もしそうなったらヒューマン・リンクさんはどうやって責任を取ってくれるんですか。」

「順番にお答えしたいと思います。こういう調査をした結果、もし外部からの評価や評判にマイナスの影響が出たとしても、弊社で責任を取ることはできません。が、少なくとも先生が危惧されているような状況になった事例は一件もありません。自分達の学校を良くしていく為に、周囲からの評価に素直に耳を傾けたいという姿勢を見て、プラス評価をされたケースは数多く見てきましたが、逆のケースは少なくともこれまではありませんでした。もちろん、今後も絶対に無いという保証はできませんが。」

そこまで話して北山はお茶を飲んだ。そして言葉を続けた。

「また、中学校や塾が協力してくれるかという質問ですが、結論から言えば協力を断られるケースはこれまでもありました。具体的にはその学校様が過去に中学校や塾の方々と非常に悪い関係を作ってこられたというケースです。ただ、そういう場合でも実際に断られるケースは全体の1割もありませんから、一〇校のデータが必要な場合、予備も含めてリストを十二～三校作成されれば問題はないと思います。他に質問はございますか？では、実際にどういうアンケート項目にするかを検討していきたいと思います。」

北山は用意してきた質問用紙を配りながら説明を続けた。

「これは弊社が調査をさせていただく際に、ベーシックな調査項目として使用しているものです。表現方法や聞き方を変更することは可能ですが、これらの質問項目については御校でも必ず実施していただきたいと考えています。更に今回の調査では御校独自の質問項目についても加えていきたいと考えております。例えば校外でのマナー意識や進路目標に対する意欲、家庭での学習時間などはこれを機会に確認しておかれてもいいのではないかと思います。とりあえず本日はベーシックな質問項目の内容についてご確認いただき、その上で追加調査すべき項目について意見交換ができればと考えております。」

その後、北山が会議をリードしながら、調査項目と回答用の選択肢について意見交換がなされた。

アンケートの項目に何を入れるかについての意見交換は活発に行われた。最初の内はだまって聞いていた横田や足立も次第に積極的に自分の意見を述べるようになった。気がつけば三時間という時間が過ぎていた。

最後に北山が締めくくった。

「ありがとうございました。本日、先生方からいただいたご意見を基に最終的なアンケート案を作成させていただきます。後日、弊社からアンケート用紙と回答用紙のサンプルを送付させていただきますので、御校で校正をお願いいたします。次回は中学校向けのプランについて打ち合わせをさせていただきます。よろしく申し上げます。」

数日後、在校生、在校生の保護者、本校教職員向けのアンケート用紙と回答用紙が送付されてきた。

調査自体は前田教頭の当初の懸念がうそのようにスムーズに進行した。

在校生アンケート、保護者アンケート、教員アンケートはいずれも予定していた数を回収し、ヒューマン・リンク社に送付された。

校内の教員に対するインタビューは時間の調整に苦労したが、結果的に予定より少し多く十五人の教員がインタビューを受けた。インタビューを担当したのはヒューマン・リンクの島田という青年であった。前田はまだ少しあどけなさが残る島田を最初に見たとき、この青年で本当にインタビューができるのだろうか、と不安を感じた。聞くと今年で三十二歳になるということであった。インタビューを受けるメンバーは大半が分別のある前向きな教員であったが、中には今回の企画を面白くないと感じている教員も含まれていた。もちろん、全員が島田よりも年輩である。が、そうした懸念はインタビューの初日で消え去った。インタビューを受けた中の一人、市川教諭（社会科主任）がインタビュー室を出た後、前田に対して次のように言ってきたのである。

「いやあ。面白かったです。」

「面白かった？ インタビューを受けただけだろう。何が面白かったんだ？」

「最初は今年の目標やその達成状況などを聞かれたんですよ。その時はなんか硬い話題やなあと思ってたんです。が、途中からは学校改革が進まない理由についてとか、今の組織運営の問題点とか、管理職の方に対する感想やら、いろいろと聞かれるうちに、私が感じていることを少しずつ話してたんですが、最後のほうには自分からこうした方がいいとかああした方がいいとか、べらべらとしゃべってたんですよ。後で問題になっても困るから聞かれたことだけ答えようと思ってたんですがねえ。あれって誘導尋問ってやつですかね。」

市川教諭はどちらかと言えば寡黙な教員だったはずだ。だからインタビューしても有益な情報が得られにくいのではないかと懸念していたのだが、杞憂だったようだ。前田はこのインタビューを通じてヒューマン・リンクがどのような情報を引き出したのか、少し楽しみに感じるようになった。

調査対象となる全ての中学校からも快く協力するという返答を得ていた。順調にいけば半月後には中間の報告会が開催される。調査というのはこんなに簡単に進むのか、これなら心配することは何もなかったな、と前田は感じていた。確かに調査そのものはスムーズに進行した。が、結果が問題であった。

五月十五日、中間報告会の日がやってきた。

外は朝から雨が降り続いていた。この日はプロジェクトのメンバーだけでどのような結果が出ているのか、どういう課題が発見されたのかを聞くという話であった。ヒューマン・リンクの話によると調査で得られたデータは全て揃っているらしい。どういう報告がされるのか、前田は楽しみにしていた。

ヒューマン・リンクからは北山と島田が来ていた。学校側は初回のミーティングと同じく中村校長、前田教頭、小田原、横田、伊藤、三枝、足立の七人に加え、事務長の井上が

参加していた。

全員が席に着くと北山が口を開いた。

「本日はお忙しいところありがとうございます。お蔭様で先々週の段階で全てのデータが揃いました。通常はなかなか予定通りデータが揃わないものなのですが、御校はプロジェクトの先生方のご協力により、少し早くデータを揃えていただくことができました。ありがとうございます。今からデータをご覧くださいことになります。様々なデータをご覧くださいことになります。良い結果もあれば悪い結果もあります。中には不快に思われるデータもあろうかと存じます。が、全て御校に関与する方々から集めたデータです。そのことを踏まえたくらんでご覧くださいと存じます。」

北山の話聞きながら、やけにもったいぶった言い方をするもんだ、と前田はぼんやりと考えていた。本校の評価が高くないことはわかっているんだから、もったいぶらずにさっさと見せてくれればいいのに。それとも横田や小田原がまた何か言い出さないように釘をさしているのだろうか。

同様のことを伊藤も感じていた。彼はとにかくどういう結果が出ているのか早く知りたいと思っていた。特に伊藤やかおると対立関係にある教科や学年でどのような評価結果が出ているのか（多分非常に悪い結果が出ているに違いない）を知りたいと思っていた。

一方、かおるは伊藤とは異なり、自分が関わっている生徒達の評価が気になっていた。特に進学指導に関する満足度についてどういう結果が出ているのかを考えると前日から胃が痛むような錯覚を覚えた。早く見たいような見たくないような複雑な思いをしながら北山の話聞いていた。

事務長の井上はプロジェクトメンバーとは全く異なることを考えていた。彼は今回の調査を実施することに反対していたのである。井上は元々、地場の中小メーカーで経理業務を担当していた。が、長引く不況の中、会社が倒産し、無職となったところを知人からの紹介で事務長補佐として就職したのである。その後、事務長が定年で退職された後を受けて本校の事務長に三年前から就任していた。

井上はコンサルタントという肩書きの人間が嫌いであった。井上が以前勤めていたメーカーも経営が厳しくなった頃から複数のコンサルタント会社が入り込んでいた。が、業績が良くなることはなく、倒産間近になるといつの間にか立ち去っていた。井上はヒューマン・リンクの言動におかしいところがあれば、きちんと問い質すことが自分の役割だと考えて参加していた。

メンバー全員が異なる思いを秘めながら北山の報告を待っていた。

「それでは最初に在校生のデータからご覧くださいませ。」

北山と島田は用意していた資料を配布した。

「各設問に対して、学年別、男女別、コース別のデータを用意しました。各データの中でポイントになる部分を中心に紹介をさせていただきます。」

伊藤が口をはさんだ。

「ポイントになる部分というのは、具体的にどういう部分ですか。」

北山が少し慌てたように補足した。

「説明が足りずに申し訳ございません。いくつかあるのですが、異常値が見られる部分などが対象になります。異常値というのは属性に応じて、例えば男女別やコース別で大きくデータに差が見られる部分のことを言います。それ以外にも弊社が過去に調査した結果と比較して大きく差異が生じている項目などにも注目します。例えば後で紹介しますが、制服に関するアンケートでは男子生徒と女子生徒に大きな差異が見られます。進路指導に関しては男女差もありますが、コース間で大きな差異が見られました。ロイヤリティに関しては過去の調査結果と比較してかなり大きな差異が見られました。」

一息ついてから北山は言葉を続けた。

「これらの異常値について、大半の項目については弊社でも原因を類推することができます。が、中には何が原因で異常値が出ているかがわかりにくいものもあります。例えば、満足度についてはあまり差が見られないのに、男女間でロイヤリティデータが大きく異なるというケースがあります。御校でもそういう異常値とみなされるデータがいくつか見られました。そういう場合、その学年で何か生徒のロイヤリティを下げるような事件があったのか、あるいは単に担任教員に対する満足度が反映されているのか、これらはアンケートだけでは読み取れません。それらの項目について先生方が知っておられる情報を加味して、正しい背景を知ったうえで報告書を作成しないと、間違った分析や報告書を作成してしまうことがあります。そういうことを無くすために集まっていたいでいるわけです。それでは在校生のデータからご覧下さい。アンケートの順番とは異なりますが、Q二五のロイヤリティデータから進めていきます。」

全員がページをめくり、ロイヤリティデータに目を移した。

そこには何か異様なデータが記されていた。

北山が口を開いた。

「簡単にデータの見方について紹介させていただきます。以前のミーティングでも紹介させていただきましたが、弊社ではロイヤリティを調査する際、他者に自信を持って勧められるかどうかで判断しています。御校の場合は

『あなたは将来、自分の子供や知人に本校のことを紹介できますか』

という質問をして

- ① 自信を持って勧められる
- ② 勧める事はできる
- ③ あまり勧めたくない
- ④ 絶対に勧めたくない

という四つの選択肢の中から回答を選んでいただく形にしています。ここでは学年別、男女別、コース別のデータを紹介させていただきました。更に集計結果の下をご覧ください。下段にロイヤリティ指数という欄があります。このロイヤリティ指数というのは①と②の合計人数から③と④の合計人数を引いた数字になります。簡単に言えば、本校のことが好きだというグループから嫌いだというグループを引くということです。当然、プラスの値が大きければ大きいほど良いということになります。」

説明を聞きながら前田は目を疑った。ロイヤリティ指数の欄にはマイナス四十八%という数字が書かれていた。(次ページ参照)そして北山に対して質問をした。

「確か以前のお話ではロイヤリティデータの平均はプラスマイナスゼロくらいだと言う

ことではなかったでしょうか。」

北山は少し寂しげな表情をしながら「そうです。」と答えた。

「ということはこのマイナス四十八%という数字はどういう風に解釈すればいいのでしょうか。」

「危険水準を大きく踏み越えた状態だと考えられます。通常、私達はマイナス三〇%を超える状態、具体的に言えば①と②の合計値が三十五%を下回る状態（三十五%－六十五%＝マイナス三〇%）を危険な状態としています。御校の場合は①と②の合計値が二十六%（③と④の合計値は七十四%）しかありません。極めて危険な状態と言えます。」

「このデータで本当に間違いはないのですね。」

「間違いありません。更に言えば特進コースを除く普通科だけで見るとマイナス六十%近くになっています。この水準では・・・。」

北山は淡々とした口調で学年別、コース別のロイヤリティデータについて説明をした後、口を閉じ、メンバーの様子をうかがった。メンバー全員が言葉を失っていた。全員が食い入るようにデータに視線を落としていた。

北山はメンバーの視線が上がるのを待ってから説明を続けた。

「では次にロイヤリティを低下させている原因について見ていきたいと思います。」

北山からの説明によるとロイヤリティが低下している要因は大きく二点あるとのことであった。一点目は成功体験を持つ生徒が少ないこと、二点目は教師に対する信頼関係が極めて希薄であることが指摘された。確かにそれらの二点が低いことを示すデータはあちらこちらで散見された。

前田は今回の調査で良い結果が出るとは考えていなかった。いや、どちらかというとし厳しい結果が出た方が教員の危機意識を呼び覚ますためにはいいのだと考えていた。が、その結果はあまりにも悪かった。

中村校長の顔にも少し動揺が見られた。が、感情を抑えた口調で北山に質問した。

「本校の状態が悪いことは十分わかりました。で、このような状態から立ち直すことは可能でしょうか。」

「厳しい状況であることは間違いありませんが、御校よりも悪いデータや状況から見事に立ち直られた学校はたくさんあります。御校の場合も必要な改革プランについてはほとんど未着手のような状態ですから、今後の取り組み方によって大きく状況を改善させることは可能だと思います。」

北山の発言に対して横田が食ってかかった。

「私達がこれまで取り組んできたことは全く意味がなかった、あなた達は学校改革のまねごとをしていただけだ、と言われるのですか。言っちゃ悪いが、私達は教育のプロとしてあなたよりも長くこの仕事に就いてきました。あなたから見れば不十分なのかも知れませんが、私達なりに様々な努力もしてきた。それを昨日今日、本校の調査をした人に頭ごなしに否定されるのは不愉快です。」

小田原が後を続けた。

「そうですよ。本校に入学してくる生徒がどういう生徒達か知っていますか？自分で言うのもなんですが、あの子達は最初から学校に対するロイヤリティなんて持っていないだから、低い数値が出るのは当たり前じゃないですか。それを私達、教師に原因があるか



のような言われ方をするのは納得できませんね。」

北山はしばらく間を置いてから小田原の方を向き、質問をした。

「小田原先生は何の教科を教えておられましたか。」

「国語ですが。それが何か。」

「例えばの話で恐縮ですが、ここに偏差値四〇の生徒と偏差値六〇の生徒がいると考えてください。偏差値水準を五ポイントアップさせようとした場合、どちらの生徒の方が可能性が高いと思われますか。」

「そんなことが何か関係あるのですか。」

「はい。必ず五ポイントあげると言われた場合、先生ならどちらの生徒を担当されますか？」

「私なら四〇の生徒を担当するでしょうね。その方が現実的だし。」

「四〇程度の生徒は理解度も学習意欲も低いから無理だとは考えないのですか。」

「そのレベルの生徒は理解度の問題もあるでしょうが、単純に勉強量が少なすぎるだけという生徒がたくさんいます。私達が少し注意して学習量を増やしてやるだけで4 5レベルまで引き上げることは難しいことではないと思いますね。」

北山は小田原の答えを聞き、満足そうにうなずいた。

更に北山は質問を続けた。

「小田原先生がレストランに食事に行かれた場合を考えてください。一万円を出して五千円程度の内容の食事をした場合と千円を出して三千円程度の内容の食事をした場合、満足度はどちらが高いと思いますか。」

「それは・・・千円のほうでしょうね。」

前田は二人のやりとりを聞いていて北山が言わんとしていた事が理解できたとばかりに口を開いた。

「スタート時点での期待値が低ければ満足度を上げることは容易なはずだ、ということですね。」

「そうです。御校の最大の問題は入学時よりも卒業時のロイヤリティが下がることにあるのです。御校に入学してくる生徒は学校に対して多くのものを求めている。だから努力もしないし、成功体験も得られにくい。が、逆に学校に対する期待水準も低いのです。御校は期待水準の低い生徒達に対しても満足度を与えられていないということです。」

「先ほど小田原先生は生徒の質が問題であって、教師側は自分達なりに十分やれていると言われました。が、厳しいことを言わせて頂ければ、生徒の満足度が低い原因を外部に求めている間は学校改革も進まないと思います。これらのデータを自分達の課題として認識するか、責任回避の対象として見るか、御校の改革の可否はそういうところで決まるのではないかと思います。」

前田はひとつうなずいてから北山に質問をした。

「でも先ほどの話ではそういう状態から立ち直った学校もあるわけですね。」

「はい。御校の先生方も機会があればそういう学校を視察されると良いと思います。それらの成功校が取り組まれた内容の多くは御校でも導入することが可能なものばかりです。今回の報告書の後半で具体的な改革プランについても紹介させて頂くつもりにしてお

ります。」

伊藤が待ちきれない様子で聞いた。

「北山さん、その具体的なプランというのはどういうものなんでしょうか。今日、その一部分だけでも紹介していただけるのでしょうか。」

「はい。ただ、まだデータについての確認が済んでいませんから、一通りデータ部分の確認を済ませてからにしたいと思いますが、よろしいでしょうか。」

それから約一時間、北山は今回の調査データとそれらのデータが意味する内容について紹介を続けた。横田も小田原も神妙な面持ちで北山の話に耳を傾けていた。

男女間の差異に関する異常値についても過去のいじめ問題に対する担任教員の対応ミスや体罰が問題視された教員等、その原因についてほぼ確認がされた。

最後に北山からまだ試案段階という改革プランについて紹介がされた。伊藤やかおるはそれらのプランの妥当性や自校での実現可能性について色々と北山に質問をぶつけた。北山は参加メンバーの懸念事項についてていねいに確認し、答えていった。いつの間にか3時間が経過していた。最後に北山が辞去の挨拶をした。

「それでは本日、私から紹介させていただいた内容と先生方からいただいたご意見を踏まえて最終報告書を作成させていただきます。報告会は五月三十日の一時から三時まででよろしかったでしょうか。それでは早速、報告書の作成に取り掛かりますので当日はよろしく願い申し上げます。」

前田は北山がいなくなった後、残ったメンバーでどういう意見が交わされるのを楽しみにしていた。それと言うのも、以前、北山から『改革の中心メンバーがデータを提示された時、事務的に受け流そうとするか、それともデータの中から課題を見だし、その解決方法について納得いくまで話し合おうとするかで改革のスピードが決定される』ということを知っていたからである。

小田原が「それではこれで・・・。」と言って席を立ちかけた時は言いようのない失望感がよぎったが、思わぬところから声がかかった。慔然とした表情で北山の話聞いていた横田が帰りかけた小田原に声をかけたのだ。

「小田原先生、ちょっと待ってもらえませんか。」

「何でしょう。」

「私は今回の調査について信用していないわけやないんです。が、これからこの学校を変えていこうという時に部外者に全部仕切られるのも納得できませんねん。確かに厳しいデータを突きつけられたわけですから、私らなりにどう取り組んでいくかを考えとかなあかんのちゃうかと思うんですわ。あの北山君がどれだけかっこういいプランを作ってきたも我々が動かんかったら結局は改革なんかできひんねんから。今日はもうかなり遅いから日を変えてもええけど、このメンバーで今後どう改革プランを進めていくかについて話し合う時間をとってもええんとちゃうかと思うんですが。校長いかがでしょう。」

前田は嬉しくなって横田の言葉をついだ。

「日を変えるとせず、今日やりましょう。どうしても都合がつかない方は仕方ありませんが、こういうのは間を空けない方がいい。どうですか先生方。」

その日、メンバーが学校を出たのは夜の十時過ぎであった。

途中で議論が堂々巡りをしたり、何を議論しているのかがわからなくなったり、疲れるミーティングではあったが、今日という日が一つの転機になると前田は確信した。

時期を同じくして『生徒募集』をテーマとしたセミナーに伊藤・かおる・足立の三人が参加した。

セミナー後の中村校長に提出する報告書には全員が「参考になる話ばかりで、また参加したい。」と書いてあった。

報告会までに外堀を埋めておこうという中村校長の考えは一つずつ着実に前進していた。

新緑の緑が目に眩しく映りだした頃、ヒューマン・リンクの北山から『外部評価調査』の報告書が送られてきた。

最初に校長と前田の二人で見ることにした。データ部分は以前に目を通してあるのでそれほどショックを受けることはなかったが、改めて分析結果を報告書という形で紹介されると『よくこれでやってこれたな』と感じさせられる内容であった。

その後、プロジェクトメンバーの教員にも見てもらい、部分的な修正をヒューマン・リンクに依頼し、最終的な報告資料が完成した。

報告会は北山からの発案により、三部構成で行うことになった。第一部は北山が報告資料について紹介し、昼をはさんで第二部では改革テーマに沿って教員全体を八つのグループに分け、分科会を開催する。更に第三部では各分科会がまとめた改革プランを発表し、その内容について北山がコメントするというものであった。

五月三十日、ついに三枝学園の全教員が参加する『外部評価調査報告会』が始まった。

北山は流暢に報告資料を読み説いていった。午前中の報告会はほぼ予定通り進められた。当初は訳のわからない質問が噴出するのではないかと危惧をしていたが、それらの心配は杞憂に終わった。

昼休みをはさんで分科会がスタートした。

分科会は

「進学指導（進路指導）」

「教科指導」

「生活指導」

「生徒の目標作り（ホームルーム指導）」

「部活・課外指導」

「生徒募集」

「教員育成」

「保護者への啓蒙（育成）」

という八つのグループで構成されていた。メンバーは固定されておらず、個々の教員はどのグループに参加しても良いという形でスタートした。特定のグループに人数が偏るようであれば調整をしようと前田は考えていたが、それほど混乱もなく全てのグループに五

人～八人ほどの教員が参加した。

どのグループも熱の入った議論が展開されていた。年配者の中には後ろ向きな発言をする者もいたが、大半のグループでは前向きな発言が大勢を占めていた。

中村校長と前田教頭はどのグループにも属さず、北山と三人で手分けをしながら各グループを回り、グループの議論をオブザーバーという形で聞くようにしていた。

参加人数が最も多い進学指導のグループでは進路指導部長をさしおいて、かおるが熱弁をふるっていた。

「だから今の進路指導では生徒の進路意識が高まらないわけですよね。アンケートの結果を見れば明らかじゃないですか。上位の学校を目指そうという生徒は学年があがるごとに減少しているんですよ。進路指導は出口を保障するのではなく、進路に対する意識や意欲を高めるために存在するのだと説明がされていたじゃないですか。何を変える必要があるのかを考えましょうよ。」

誰もかおるの意見に答えようとしなくていいのを見て、来年に定年を迎える今井教諭が発言をした。

「そうは言うけど、いきなり考えろと言われてもなあ。今までだって何も考えていなかったわけではないんだし、そんなに簡単にアイデアが出るようなら誰も苦労しないと思うんだが。それに三枝先生も感じたでしょうが、ヒューマン・リンクさんの報告書にあったプランは本校には合わないように私は思いますね。」

「では今井先生はどういう代替案を持っておられるのですか。」

「特に代替案というものはありませんが。」

「だからヒューマン・リンクさんからの提案を検討しなきゃいけないんじゃないですか。今のままでは本当に取り返しのつかない状態になりますよ。私達に代替案があれば別でしょうが、それが無いのであれば提示されているプランをどういう形であれば導入できるかを考えることが必要ではありませんか。」

かおるの意見に触発されたのか、若手教員の数人が発言をするようになった。

「確かにヒューマン・リンクさんの提案はそのままでは難しいが、一年生の高原スクールを使えば似たようなことはできるんじゃないですか。」

「そうですね。今の高原スクールは仲間作りだけを目的としていて半分は遊んでるようなものだからプログラムの変更は可能じゃないかな。」

「遊んでるとは失礼な。あれはあれでちゃんと考えたプログラムなんですよ。」

「でも変更する余地はありそうですね。あと、二年生の総合学習で職業調査というのがありますよね。あのプログラムを今回提案されたライフプラン作成に置き換えるというのはどうでしょう。」

「でも本当にああいう方法で生徒の意識が高まるものでしょうか。」

「だから生徒の意識変化を確認するためのデータやデータを集める方法についても提案していただいたじゃないですか。」

最初は沈滞していたが、一度火がついた議論の輪は急速に広がり始めた。

その様子を黙って聞いていた前田と中村は満足そうに目を合わせ、進学グループの教室を出た。北山と話がしたくて前田は北山を捜した。北山はあちらこちらのグループから参加してほしいと声かけられていた。ある教室から出てきた北山に前田は声をかけた。

「いやあ、こういう活発な会議は本当に久しぶりです。今の状況は確かに厳しいものがありますが、これならなんとかなりそうだな、という気になってきました。ありがとうございました。」

「そうですね。ただ、水を差すつもりはありませんが、こういう熱気が持続しない学校もたくさんあります。実際に組織としての動き方が具体的に変わるかどうかは鍵になると思います。そのあたりを教頭先生にはきちんと指導していただければと思います。」

なるほどそういうものか、と前田は思った。そう言われてみればまだ何も変わったわけではない、ようやくスタートラインにたっただけのことだ。まだまだ甘い、しっかりしろよ、と自分自身に声をかけた。

分科会は盛況のうちに閉会した。いつもは会議時間が長すぎると不満ばかり言っているのに、今日に限ってはどのグループも時間が足りないと不満を言っていた。グループ代表の発表もしっかりとした考え方が多かった。ヒューマン・リンクからの提案をうまく取り込み、明日からでも実行可能なプランを提示したグループもあった。が、何より目を引いたのは若手中心で構成されていた「生徒の目標作り」をテーマとしたグループであった。

この短時間のミーティングの中で一年生に対する目標作りプロジェクトと題するプログラムを完成させていた。生徒に記入させるシート事例や年間のホームルームスケジュールの中でどのように取り組むかまで発表したのである。

担任教員の負担は増えるだろうが、副担任と協力して試験的に一年生から取り組みたいというプランであった。他のグループは圧倒されながらも発表が終わる頃には全員が拍手をしていた。

各グループの発表が終了した後、北山が壇上に立ち一つ一つのグループに対して必要なアドバイスをした。

最後に中村校長があいさつをした。

中村は北山に対して労をねぎらった後、教員全体に向かって話をした。

「今日、私たちはこれまで良かれと思って取り組んできた教育活動の多くを否定されました。いや、厳密に言えば否定されたわけではない。これまで私たちは私たちが行ってきた教育活動による成果から目をそむけてきた。今日、初めて現状を、事実を見せられたわけです。私たちは二度とこれらの事実から目をそむけてはならないと思います。そういう意味で先ほど、分科会の発表を聞かせていただいて、私は本当に嬉しかった。外部評価調査を導入して本当に良かったと感じています。今回の結果に対して誰も逃げようとしていないし、目をそむけようとしていない。少しでも心配した自分が恥ずかしくなるくらい先生方は現状に立ち向かおうとしている。そのことを嬉しく思います。」

中村校長は会場全体を見渡して全員に対して呼びかけるように語った。

「ただ、先ほど北山さんが話されたように、まだ私たちは何もしていないし何かが変わったわけでもない。明日から、一人一人の先生方の行動がどのように変わっていくかが大切です。分科会で発表していただいた内容はどれも価値のあるものです。是非具体的な形にして進めていきたいと思います。先生方にはしばらく苦勞をかけることになるでしょうが、協力していただきたいと思います。」

いつしか会場は拍手に包まれていた。

### 第三章のまとめ

#### 外部評価調査（学校魅力度調査）

最近、私立学校では様々な形で関係する人々の学校に対する評価データをとられるようになりました。皆様の学校でも、在校生や保護者に対するアンケート、オープンスクールに参加された方々に対するアンケートなどを取られているのではないかと思います。教育活動に対する満足度や生徒の変化を客観的に把握しようとされている学校は今では珍しい存在ではなくなっています。

自分達の教育活動を客観的なデータで評価・分析しようという考え方は非常に良いことだと思います。が、世の中にはデータをとりさえすれば分析ができたように錯覚する人が大勢おられます。そこでここではヒューマン・リンクの外部評価システムについて紹介する前に、正しく分析を行っていただくための重要ポイントを紹介したいと思います。

#### ① データは収集したが何も具体的なアクションが起こらない

調査活動の目的は課題を発見することではありません。具体的な新しいアクションプランを構築することにあります。この点を誤解されている先生は意外と多いように思います。これは外部評価のような調査だけでなく、授業評価や人事評価、模試結果の分析などでも同じことが言えます。例えば、模擬試験の結果を全く分析していないという学校は少ないでしょうが、分析した結果に基づいて毎回教科指導における新しいアクションプランを構築しているという学校も少ないのではないのでしょうか。繰り返しますが、評価や分析は新しい（より良い）アクションプランを構築することが一義的な目的であって、単に自分達の課題を発見するだけで終わったのでは何の意味もないのです。データの収集～分析をする際は、必ずアクションプランの変更点について検討してから議論を終えるようにするという習慣が必要ではないかと思います。

#### ② データを多層的に分析しないために優先課題を特定できない

自校の生徒のロイヤリティ（愛校心）が高いか低いかは単純なアンケートでもわかります。が、例えばロイヤリティが低いという結果が出た場合、その原因がどこにあるのかはロイヤリティに関するアンケートだけでは判明しません。他のアンケート項目の結果と重ね合わせて分析を行う必要があります。この時、ポイントになるのが「仮説の立案」です。

ヒューマン・リンクでは学校の調査を行う際、様々な仮説を立案することから始めます。

「この学校でロイヤリティの低い生徒が多い場合はどの領域の相関度が高いのか」

「担任教員に対する満足度が低い場合、どの活動に問題があると考えられるか」

「生徒の学習意欲が低い場合は何に原因があるのか」

「学校生活の中で目標を見つけられない生徒はどういう共通項があるのか」

このような仮説に基づいてアンケートが構成され、結果的に階層的な分析が可能となります。単に個々のアンケート項目を単純に集計しただけでは本当の課題がどこに

あるのが明確になりません。アンケートを作成する際は、最初にどれだけ多くの仮説を構築できたかが鍵になるのです。

これらの二点に関する誤解は学校だけでなく、調査を本業とする企業にもよく見られます。高い費用をかけて調査を依頼したにも関わらず、問題点の指摘だけを行い、具体的な解決策は自分達で考えなさい、といった報告書を作成する調査会社は世の中にたくさんあります。ヒューマン・リンクの調査システムは個々の優先課題に対して必ず具体的なアクションプランがイメージできるように報告書を作成しています。

皆様の学校が

- ① 教員の危機意識が低く、改革に対して前向きな姿勢が見られない
  - ② 教員の危機意識は高いが優先課題の認識がバラバラでまとまりがない
  - ③ 自校の優先的な課題は明確だが、解決策について具体的なプランが出てこない
- といった状態にある場合、ヒューマン・リンクの外部評価システムは非常に有効な解決策になると考えます。

#### 第四章「リーダー教員育成プログラム」

外部評価調査の報告会から二週間後、前田は中村校長の部屋でミーティングをしていた。

「で、どうだ。先生方の様子は。」

「そうですね。いろいろと動き始めてはいますが、まだ学校全体が変わりつつあるという印象ではないですね。」

「やはり北山君から提案されたあれを入れんといかんのかもしれんな。」

「確かに、タイミングとしては今がチャンスですね。先生方も今ならあまり抵抗無く受け入れるように思います。」

「前田君はリーダー研修会の内容は見たんか？」

「はあ。見ましたが、プログラムだけでは具体的にイメージしにくいですね。ヒューマン・リンクの研修会だからそれなりにいいプログラムなんだろうが、費用もそれなりにしますからね。」

「そうなんや。そこで実はヒューマン・リンクのリーダー研修会に参加している学校をいくつか紹介してもらたんやけど、実際にどういう効果があったのかを聞いてきてくれへんやろか。」

「えっ、実際に参加してる学校を紹介してくれましたか。」

「うん。北山君も言うのとったけどプログラムにはかなり自信を持ってるみたいやな。さすがに京都市内の学校は紹介してくれんかったが、近県でいけるところをいくつか紹介してくれたんや。北山君の名前を出したら校長先生や実際に参加した先生方の話を聞かせてくれるそうや。どうや、行ってくれるか。」

「わかりました。私も実際に参加した先生がどういう感想を持っているのか関心がありますから、行ってきます。」

二日後、前田は紹介された名古屋市内にある三つ葉学園女子高校を訪問した。

前田自身はこの学校のことはほとんど知らなかったのだから、訪問前に情報収集を試みていた。が、職員室の中で三つ葉学園高校のことを知っている教員はほとんどいなかった。唯一、名古屋出身の木下という若い教員がいたので話を聞いてみた。すると

- ・ 三つ葉学園女子高校は名古屋市内の受け皿校の中でも最下層のレベルである
- ・ 本校よりもレベルが低いと考えられるので、訪問しても参考にはならない
- ・ 自分に子供がいれば絶対に行かせたくない学校の一つである

といった答えが返ってきた。

訪問前に出鼻をくじかれた格好ではあったが、研修内容について聞きに行くのであって、学校のことを聞きに行くわけではないのだと自分に言い聞かせて訪問をすることにした。

三つ葉学園女子高校は名古屋駅から私鉄に乗り換えて十分程度の沿線駅の近くにあった。

校内に入り、受付の前に行くと事務の女性がすぐに声をかけてきた。



学校名を告げると「前田様でございますね、お待ちしております。ご案内いたします。」とにこやかな表情で告げられた。

学校のレベルはともかく、受付の対応はうちよりもいいじゃないか、と前田は思った。

校長室では校長、教頭、進路指導部長の今村の三人が前田を出迎えた。一通りのあいさつをすませた後、前田は少し恐縮しながら本題に入った。

「実は本校は今年度からヒューマン・リンクさんに入らせていただいておりますが、今後の進め方について検討するために、以前、ヒューマン・リンクさんの研修に参加されたことのある御校のお話を伺うことができればと考えて参らせていただきました。」

「今はどのような内容について手伝っていただいているのですか？」

「先日まで外部評価調査をしていただいております。」

「結果はいかがでした？」

「いやあ、かなり厳しい結果が出ました。」

「そうですか。実は本校も五年ほど前に外部評価調査を導入したんですよ。」

「えっ、そうなんですか。」

「私共の学校もかなり厳しい結果が出ました。ある程度予想はしておりましたが、それでも具体的なデータで示されると厳しいものですからね。当時は上から下まで結構落ち込んだものです。」

「今はどうなんですか。」

「おかげさまで今はかなり学校改革が進展しているのではないかと思います。受験者も六年前から比べると二倍以上にはなっていますからね。」

「二倍ですか。それはすごいですね。どうやったらそんなに増やすことができたのですか？」

「直接的な要因は進学実績があがったことと募集活動の質が高まったことでしょうか。今村君、進学実績がどのくらい高まったかを説明してあげてくれませんか。」

「はい、本校はいわゆる進学校ではありませんでしたので、六年前の卒業生の中で四年制大学に進学した生徒は三二〇人中、十六人、すなわち五%でした。もちろん、国公立に進学する生徒はおりませんし、センター試験を受ける者もおりませんでした。それが今年の卒業生は三〇八人中、四年制大学の進学者は一二六人、延べの合格数は一八〇校になりました。国公立に進学した生徒も今年は十人を超えました。」

「すごいじゃないですか。そんなドラマのようなことが本当にあるんですね。」

「今の状態に満足しているわけではありませんが、六年前の状態を振り返るとよくやってきたなと思いますね。実はここにいる教頭も今村君もヒューマン・リンクのリーダー研修を受けているんですよ。」

「教頭先生も、ですか。」

「ええ、あの研修は今でもはっきりと覚えていますよ。私を含めた五人が一期生で今村君を始めとする若手グループが二期生という形で受講しました。」

「で、研修を受けて本当に役に立ちましたか？」

「そうですね。全部で八回も研修を受けると聞いたときは『そんな暇があったら生徒指導か進路指導をした方がいいんじゃないか』と考えたこともありました。特に私達一期生

は当時の管理職にかなり反発していましたから、研修をするのなら管理職が受ければいいじゃないか、と思ってました。でも途中からかなり考え方が変わりましたね。」

「どういう風に変更されたのですか。」

「結局は自分達で学校を良くしないといけないんだということに気がついたということでしょうか。管理職と反発していても学校はどんどん悪くなるだけでしたし、良くなるという希望もほとんど持てない状態でしたから。外部評価調査をして何が課題であるかは見えてきましたが実際に新しい行動をしなければ何も変わらないし、行動ができるのは私達だけなんだと考えるようになったというか。」

「実は本校も似たような状態にあります。調査結果の報告会があった日はみんな熱心に討論をしていましたが、だんだん日々の忙しさの中で元に戻りつつあるような感じですよ。」

「もしそういう風に先生が感じておられるのであれば、何か手を打つ必要はあるでしょうね。私はヒューマン・リンクの研修会はいいい機会になると思いますよ。」

「具体的にはどういう内容なのですか。」

「内容ですか。そうですね。今村君説明してあげて。」

「教頭先生、もう忘れたんですか？」

「いや忘れたわけやないが君の方が最近受けたばかりだし。」

「わかりました。」

今村は苦笑いをする教頭を横目に前田のほうに向き直ると説明を始めた。

「前田先生は研修会のプログラムとかご覧になられていますか？」

「はい、一通り見ましたがプログラムだけではよくわからなくて。」

「そうかも知れませんね。では私なりに理解している範囲で説明させていただきます。」

「実は私はあの研修プログラムは大きく四つのテーマに分かれていると思います。順番に言うと

- ① 参加者にリーダー教員としての自覚を持たせるためのプログラム
- ② 数値的な目標、即ちゴールイメージを立案できるようにするためのプログラム
- ③ ヒューマンスキルを修得し、組織を効果的に動かせるようにするためのプログラム
- ④ 学校改革を実現するための具体的な年間活動計画を策定するためのプログラム

の四つです。これらの四つは学校改革を進めていくためには絶対に欠かせないものばかりですが、実際の学校社会の中では学ぶ機会がほとんどないものばかりですね。」

「で、今村先生ご自身は行動とか、その何か変わりましたか？」

「どうでしょう。本当に変わったかどうかは校長先生や周囲の先生方に確認しないとわからないでしょうが、私自身はかなり変わったのではないかと考えています。例えば、何か行動するときには必ずその目的や具体的な目標は何かを意識するようになりました。ヒューマン・リンクの研修会では嫌と言うほどゴールイメージという言葉がでてきましたからね。今では学内でゴールイメージという言葉は完全に公用語になっていますよ。」

「これは今年、五教科の教科主任が作った年間活動計画ですが、かなり具体的な目標を掲げて取り組んでくれています。ただ目標を設定しただけでなく、毎月進捗状況を確認して報告をしてくれるので、計画通りに進まないところがあっても早めに手が打てるようになりました。まだまだ全体に浸透しているわけではありませんが、目標を実現するという

当たり前前が当たり前前のように行えるようになったことは大きな変化ではないかと思  
います。」

前田は提示された資料を見て素直に驚いた。本当に研修を受けるだけで教員がこういう  
ことをできるようになるのだろうか。前田は聞いた。

「外部評価調査ではそこまで実現しなかったものが、研修を受けるだけで本当に変わる  
のでしょうか。」

「そうですね。外部評価調査だけで先生方の行動が変われば一番良いのでしょうか、本  
校の場合はそれだけでは足りなかったのでしょうかね。」

今村が後を続けた。

「私が思うに、外部評価調査は先生方に改革のための方向性や改革テーマの優先順位を  
指し示すことを目的としているのではないのでしょうか。もちろん、具体的な改革プランも  
提示してくれていますが、私達の技量というか対応力を高めてくれるわけではありません  
から、どれだけいいプランが提示されても私達のほうにそれを消化する力が無ければ絵に  
描いた餅になってしまう。先生方の力量が高い学校はそれだけでも改革が進展するのだ  
しょうが、私達のような学校では改革を実践するための力量を高める必要があるのだこ  
うな研修が用意されているように思います。」

「なるほど、そういうものかも知れませんね。でもそれだったら最初から研修をしてく  
れば良さそうなものですが。」

この質問には教頭が答えた。

「いや、多分私達の学校で外部評価調査をやる前にリーダー研修の提案があっても一蹴  
していたんじゃないかと思えます。ある程度まで危機意識が高まっていたから研修会にも  
前向きに参加できたし、研修で学んだことを実践する場面も多かったように思えます。御  
校の先生はどうですか。忙しい思いをしている中、研修とかに積極的に出て少しでも良い  
教育をしようとしておられますか。」

「いや、そう言われると、それができていないから、こちらにこさせて頂いているわけ  
ですから。」

「そうですね。今のままでは良くないと思いながらも行動に移せる人間はそれほど多  
くないと思えます。でも、こういう研修があるよ、と背中を押してもらえれば参加できる  
という部分もあるのではないかと思います。」

その後、前田は研修会の内容だけでなく、実際に三つ葉学園女子高校がどのような改革  
を実践してきたのか、具体的にどのような成果が出ているのかを聞き、可能な範囲で資料  
をもらって帰った。

翌日、前田は早速、校長室に向向いて報告をした。校長は報告を聞いた後、プロジェク  
トのメンバーを放課後招集し、もう一度同じ話をするように指示をした。

メンバーの反応は様々であったが基本的には全員が研修に参加したいと表明した。

最終的に校長が参加者を調整し、一期生として研修に参加する五人が決定されたのは第  
一講がスタートする一週間前のことであった。

研修初日、指定された会場に着いた前田は他の四人のメンバーを探した。

伊藤は既に会場の中で静かに本を読んでいた。彼らしいなと思いながら前田は声をかけた。

「伊藤君、おはよう。」

前田に気がついた伊藤は驚いたように返事をした。

「おはようございます。えらく早く来られましたね。」

「早いのはお互い様や。他のメンバーはまだ来てないのか？」

「ええ。でもまあ、遅刻はせんでしょう。」

「だといいが、少し心配ではあるな。」

「ところでこの研修会にはどういう学校が参加してるんですか。」

「なんや、受付するときに見んかったんか。」

「ええ、なんかじろじろ見たらいかんかな、と思ひまして。」

「大阪の道頓堀商業と神戸の異人館高校、それに広島から百島高校が来るみたいやな。」

「広島からも参加してるんですか。すごいですね。どんな先生が来るんでしょう。なんか楽しみですよね。」

「遊びに来てるとちゃうんやから、しっかり研修は受けてくれんといかんので。」

そうこうしている内に参加者が集まり始めた。

開始時間の五分前には全員が着席をしていた。

開始時刻になると研修担当の上村があいさつを始めた。上村は見たところ三十代半ばといった年代のように見えた。前田はてっきり北山が講師をするものだと思い込んでいたので少しがっかりした。が、研修が始まるとそんなことを考えている余裕はなくなっていた。

最初に参加者が一人ずつ自己紹介を行い、次に参加校がお互いの学校を紹介することになった。学校紹介は代表者がすればよいということであったが、講師から注釈がついた。

「自分達の学校をきちんとアピールしてください。単なる学校紹介をする必要はありません。他校の先生方が僕たちもあの学校で教壇に立ちたい、と思わせることができればOKです。持ち時間は五分以内でお願いします。」

最年長ではなかったが、教頭という立場でもあるので、前田が学校アピールを行った。が、途中から何を話しているのかわからなくなった。控えめに見ても学校アピールをしたとは言えない出来栄であった。

上村は全員の自己紹介と学校アピールが済んでから次のようなコメントをした。

「ありがとうございました。色々と楽しい自己紹介を聞かせていただきました。これから先生方と一緒に研修をさせて頂くことが楽しみになりました。」

「が、この自己紹介の主旨をきちんと理解しておられた先生は非常に少なかったように思います。」

上村はそう言うってから全員の顔を見回した。全員、何を言われているのかよくわからない、といった顔つきで聞いていた。

「今回の研修では非常に多くのことを学んでいただくことになります。もちろん、その全てが先生方にとって必要な知識、技術であるかどうかはわかりません。が、これから学校改革を担当していかれる先生方にとっては重要だと考えられているものを非常に多く紹

介ささせていただくことになります。ただ、どのような知識、技術も先生方がそれを受け止めようとしておられなければほとんど残りません。そこで少し質問ですが、三枝学園の伊藤先生、よろしいですか。」

「は、はい。」

伊藤は突然、指名されて少し上ずった声で返事をした。

「伊藤先生は学校教育と社会人研修の違いがどこにあるかわかりますか。」

「学校教育と社会人研修・・・ですか。」

「そうです。」

伊藤は少し考えたがわからないので降参をした。

「すみません。わかりません。」

上村は答えられないことを予測していたのか、にっこり笑いながら続けた。

「子供達が学校で受ける教育は当該教科における知識、情報の定着を目的としています。ですから簡単に言えば所定の問題が解ければ一定の教育を受けたことになります。が、社会人が受ける研修は知識、情報の定着を目的としていません。行動の変革を目的としています。どれだけ素晴らしい話を聞き、知識や見聞が広がったとしてもそれだけでは何も生み出しません。即ち、研修を受けられる前と受けた後を比較して先生方の行動が具体的に変わった部分だけ研修を受けたことになるわけです。」

話を聞きながら前田はなるほどと思った。確かにどれだけいい研修を受けたとしても実践が伴わなければ成果は出ないだろう。成果が出なければ研修を受けても受けなくても同じことだ。成果を出すためには行動を変える必要がある。そういう意味で生徒が学習していることと我々が研修を受けるということは似て非なることなのだ。このことはしっかり意識しておく必要があるな、と考えた。

でもそのことと自己紹介の内容とどういう関係があるのだろうか。講師の上村は次に何を話すのだろうか。

「伊藤先生は新しい知識や情報を記憶することと、ご自身の行動パターンを変えることのどちらが難しいと思いますか。」

「どちらも僕にとっては難しいと思いますが。」

「では少し肥満体型の方がダイエットの本を読むことと毎日慣れないウォーキングを行うことを比べた場合、どちらが難しいと思いますか。」

「それはウォーキングを毎日続けることですね。」

上村は全体を見回しながら少し間をおいた。

「私もそうだと思います。でもダイエットをしたいと考えている人が、何故、ウォーキングは続けてできないのでしょうか。」

伊藤は少し考えてから答えた。

「気持ちだけでは続かないということでしょうね。強靱な意志や明確な目標がないとそういう努力は継続できないということだと思います。」

上村は嬉しそうににっこりと微笑んだ。

「そうです。先ほど研修に参加した以上は行動を変えなければいけないと言いましたが、実は行動を変えるということはものすごく大変なことなんです。」

上村は全員に目を向けて続けた。

「私は先生方に自己紹介をする際のルールについて説明しましたよね。自分のことを強く印象付けること、研修に参加する現在の気持ちを伝えること、この2点を意識してほしいとお願いしました。ご自身のことを強く印象付ける部分については多くの先生方が成功しておられました。非常に興味深く聞かせていただきました。が、この研修に参加する気持ちのところでは非常に残念な気持ちになりました。さすがに研修に来たくなかった、という意見はありませんでしたが、ご自身の課題や目標について紹介された先生は二十人中、二人だけでした。」

上村は少し間をおいて続けた。

「ここに来られている先生方は学校改革の中心になるべき方ばかりであると伺っています。皆さんが学校改革に対して後ろ向きな方であるとは思いません。が、後ろ向きではないということと前向きに取り組むということは全く別ものです。何度も言いますが行動を変えるということは強い意志が必要になります。そういうものを感じさせてくれる先生方が少し予想より少なかったので残念な気がしたのです。」

ようやく前田には上村が言わんとするところが理解できた。なかなか厳しい。オープニングの自己紹介は単なるセレモニーだと考えていた前田は少し反省をした。あの上村という講師も結構骨がありそうだ。

自己紹介が終了すると早速最初の講義が始まった。午前中は講義と演習であったが、2時間という時間があっという間に過ぎ去った。

昼食時、前田たち三枝学園の五人は研修会場の近くにある和食レストランで食事をして席に着くなり前田が声をかけた。

「どうや、初回の印象は。」

伊藤が最初に返事をした。

「まだ半分もすんでませんが、結構疲れましたね。」

かおるが口をはさんだ。

「そう？ 私は結構面白かったわよ。」

「どうせ僕が土山さんに質問されて答えられないのを見て面白がってただけでしょう。」

「そうね。確かにそれも面白かったけど最初の講義も面白かったじゃない。だめな私学の事例のところは三枝学園のことを言われているような気がしたわ。」

前田がかおるの方を向きながら聞いた。

「セルフチェックはうまくできたかい。」

「ええ。私は控えめですから誰かさんみたいにAばかりつけたりはしませんでした。」

伊藤が憤慨したように反論した。

「僕だってAばかりつけていたわけじゃないさ。君よりは謙虚につけたつもりだよ。」

「じゃあ見せてみなさいよ。私が客観的にチェックしてあげるから。」

前田が2人のやりとりを聞きながら口をはさんだ。

「まあまあ、二人の仲が良いことはわかったからその位にしてくれんか。」

そして少し真面目な顔をして四人に質問をした。

「で、具体的にどういう部分が印象に残ったかな。役に立つと感じたものでもいい。あれば一人ずつ聞かせてくれないか。」

最初に口を開いたのはかおるであった。

「私が参考になったのは『拙速は巧遅に勝る』と『阻害要因は内に求めよ』の二点ですね。私もそうですが、本校では耳の痛い先生が山ほどいそうですね。」

伊藤が続けた。

「確かにその二点は参考になりましたね。それと僕は少子化という環境に対する考え方が少し変わりましたね。景気の悪さと少子化は関係が無い。三十年先のことはわからないけれど、少なくとも十五年は少子化が続く、そのことは現実のこととして受け入れないといけない。だから学校改革は大変なことではあるけれども避けては通れない。そういうことを改めて感じました。」

その後、参加メンバーで話をしているとあっという間に昼休みの時間は終了した。

午後からはケーススタディを中心とした講義であった。他校の先生とグループを組み、ケーススタディの課題を議論することはけっこう楽しく、気がつくとも終了時刻の五時になっていた。

研修会場を出た後、かおるが皆を誘った。

「先生、この後、何か予定ありますか？ なかったら少しお茶でも飲んでいきませんか。」

前田が同意するように続けた。

「そうだな。急いでいる人は強制しないが、一回目の感想も聞いてみたいし、我々の学校で何か活かせる部分がなかったかどうか、みんなの意見も聞いてみたいんだが、どうだろう。」

子供との約束があるという杉田先生を除いた四人が近くの喫茶店に入り、研修に対する感想やコメントを出し合った。前田自身は研修を受けてそれなりに面白く、新しい気付きもあり、役に立ったと感じていたのだが、他の先生がどういう受け止め方をしていたのかが気になっていたのである。以前、学内で講師を招いた研修を数回していたのだが、その度に『くだらない研修に私達の時間とお金を浪費しないで下さい』といったアンケートや苦情がたくさん寄せられていたからである。特にかおるはその手の批判の急先鋒に立っていたので彼女がどういう反応をするか、少し心配していたのである。が、心配は杞憂であったようだ。先はどうなるかわからないが、今は受講生全員が前向きな気持ちになっている。これが学校改革にとってマイナスになるわけがない。受講生であり引率者でもある前田としては少しほっとする思いであった。

研修を受けた翌週、受講メンバー全員が受講レポートを提出した。校長も受講レポートを見て安心をしたらしく、「良いと感じたことはどんどん組織の中で活かすように」と前田に伝えた。

## 第四章のまとめ

### リーダー教員（中堅教員）育成プログラム

ヒューマン・リンクでは以下のような研修システムを提供しています。

- ① 中堅教員（リーダー教員）育成研修
- ② 管理職教員育成研修
- ③ 新任・若手教員育成研修
- ④ 事務長・事務職員育成研修
- ⑤ 生徒募集担当者スキルアップ研修

これらの研修会の中でこれまで最も多くの受講生を輩出している研修会が中堅教員研修です。受講生が多い理由は、この研修に参加された学校の多くがリピーターという形で毎年受講生を送り出されるようになるからです。

これまでも紹介をさせていただいたように、少子化社会の中では恒常的に学校改革を進めていく必要があります。が、学校の先生方は組織力を活用して成果を高めていくという手法について勉強をされることがほとんどありませんでした。結果として我流の組織運営（マネジメント）を行うリーダー教員が多数生まれ、組織のあちらこちらで軋轢や問題を生じさせることとなります。

組織力を活用して成果を高めていくということについて、企業組織は百年以上も研究を重ねてきました。その中で組織のリーダーが保有すべき技術についても確立されつつあるものが非常に多くあります。ヒューマン・リンクの研修ではそれらの技術や考え方を徹底的に鍛えるべくプログラムが組み立てられています。本文中でも紹介されていたように、プログラムは大きく以下の四つのプログラムから構成されています。

- ・ 参加者にリーダー教員としての自覚を持たせるためのプログラム
- ・ 数値的な目標、即ちゴールイメージを立案できるようにするためのプログラム
- ・ ヒューマンスキルを修得し、組織を効果的に動かせるようにするためのプログラム
- ・ 学校改革を実現するための具体的な年間活動計画を策定するためのプログラム

毎回、講義とケーススタディを繰り返すことで、単に知識が増えただけでなく、実際に組織運営面におけるスキルアップが実現するようにプログラムが考えられています。

更に平成十六年度よりプログラムが大きく改正され、改革プランの構築スキルを高めるための講座が飛躍的に増えました。それまでは具体的（数量的）な目標設定のスキル向上に時間をかけておりましたが、これからは目標を設定するだけでなく、解決策を具体的に設計できるかどうかを問うものになりました。ヒューマン・リンクの中堅教員研修会は時代の流れの中で常に最適な育成プログラムであり続けようと努力しています。



## 第五章「生徒募集改革」

中堅教員研修の第二講を目前にした七月第二週の金曜日、校長は前田教頭を呼んだ。前田が校長室に入ると、校長は少し険しい顔をしている。心当たりはあったが、前田がだまっていると校長が新聞を広げて見せた。

「これ見たか。」

校長が指さした紙面にはライバル校の1つである西陣高校の広告が掲載されていた。

《オープンスクール開催》と大きく書かれた内容は見た目にも斬新であり、プログラムも中学生が喜びそうな内容がいくつか盛り込まれていた。

「私も今朝、見ました。敵ながらなかなかいい企画だと思います。」

「しかし七月に体験入学というのは早すぎないのか？」

「いや、必ずしも早くないようです。先日、北山さんから話を聞くと、東京では五月ころから募集関係のイベントを開催する学校が結構たくさんあるそうです。」

「なるほど、ではこの企画も成功する可能性があるわけだな。」

「そうですね。」

「ところで、本校の募集活動スケジュールはどうなっていた？」

「確か、業者が主催する私学展にいくつか参加する以外はイベント的なものは考えていなかったと思います。説明会は九月から四回ほど企画していますが。」

「ヒューマン・リンクのセミナーには何人か参加してるはずなのに、何で新しいイベントが企画されてないんや？」

「セミナーでは体験入学だけでなく、オープンスクールという新しい形式のイベントについても紹介されていましたが、京都でも大阪でもそういう形で実施している学校が少ないのと、時間的に間に合わんやろという理由で見送りました。」

「まずいな。早急に手を打たんといかんやろ。一回、北山さんに来てもらたらどうや。」

「わかりました。」

翌日の午後、北山が来校した。手には学校案内らしきものを抱えていた。

北山は生徒募集のセミナーで紹介している内容を再度、かいつまんで紹介した。

一通り、聞き終わってから校長が質問をした。

「ということは、これからの募集活動はイベント中心に考えていく必要があるということですね。」

「そうですね。もちろん、中学校訪問や募集ツールの制作も大切ですが、最終的な受験者を獲得するためには直接体験によるファン層の獲得がこれからの最優先課題だと思います。」

募集企画委員の杉田が質問をした。

「説明会では何故だめなんですか。体験入学とかオープンスクールといった名前に変えただけで本当に効果があがるんですか。」

北山は杉田の方を向きながら逆に質問をした。

「御校で実施した在校生アンケートの結果を覚えておられますか。」

「ええ、細かいデータまでは覚えていませんが。」

「アンケートの中で、説明会に関するアンケートもあったことを覚えておられますか。」

「ええ。」

北山は校長の方へ向き直り言葉を続けた。

「御校では説明会に参加した生徒の大部分が御校の受験を決めていたから参加したと答えていました。先ほど申し上げたようにこれからの募集イベントは受験校を決めかねている生徒を呼び込み、本校のファンにするということが最大の目的となります。」

前田がうなずきながら続けた。

「つまり説明会という名称ではある程度受験する学校を絞り込んだ、あるいはほとんど受験することを決めている生徒しか来ないということですね。」

「そうです。確かに名称を変えただけで開催する時期や中身が変わっていなければそれほど期待はできないでしょうが、西陣高校さんの企画などは注目を集めやすいでしょうし、それなりに動員数も見込めるのではないかと思います。」

校長が不安そうに聞いた。

「もしかして西陣高校さんの指導もしておられるのですか。」

「いいえ。以前申し上げたように同じ地域で競合する学校の支援は行いません。西陣高校さんに対して特別な支援活動は行っていません。が、・・・」

「何かあるのですか。」

「西陣高校さんの方も弊社のセミナーにはよく参加しておられます。御校よりも早くから参加しておられましたし、支援活動の提案を行ったこともあります。予算的な関係で導入は見送られましたが、弊社がセミナーの中で紹介している内容については御校よりも理解度が高いと思います。」

「つまり、ヒューマン・リンクさんのセミナー内容を元にこういう企画を作られたわけですね。」

「多分、そうだと思います。」

しばらく沈黙が続いた。

校長が聞いた。

「北山さんであれば、西陣高校以上の企画を創ることはできますか。」

「そうですね。西陣高校さんの企画内容が全てわかっているわけではないので断定はできませんが、私達もセミナーの中でノウハウ的な部分を全て出しているわけではないので、対抗しうる企画は創れると思います。」

「それなら、すぐにでも企画書を出してもらえますか。」

「わかりました。が、単にイベント部分だけを改革しても効果は少ないと思います。一応、弊社からの提案内容としては募集活動全体をどのように変えていくかという企画にさせていただきますが、よろしいでしょうか。」

校長がうなずくのを見て、北山は話を続けた。

「ありがとうございます。では、御校の今年の募集関連資料をいただけますでしょうか。必要なものは・・・です。データ類については揃えられる部分だけで結構です。」

北山は資料を山のように抱えながら帰っていった。

1週間後、北山が持ってきた企画は募集イベントだけでなく、中学校や塾訪問の進め方からアピール用のツール製作まで幅広い内容が盛り込まれていた。

企画書の内容を校長と前田教頭がチェックし、部分的な修正を加えて導入が決定された。導入が正式に決定し、最初のプロジェクトミーティングが開催されたのは平成十年の七月が終わろうとしている時期であった。

第一回のミーティングには入試対策委員会のメンバー全員に加え、校長、事務長が参加した。ヒューマン・リンクからは北山が出席していた。

最初のミーティングの席上で北山は全員に向かって話をした。

「御校の募集企画は多くの部分が改善や改革を必要としています。これまでの企画内容を否定するつもりはありませんが、これからの少子化時代に対応するためにはマーケティング的な発想を持ち込む必要があります。しかし現実的な問題があります。それは時間です。抜本的な改革を進めようと考えた場合、全く時間が足りません。本来であればこのような企画会議は一月から三月にかけて行うものです。約四ヶ月以上も遅れた状態にあります。私達も全力を尽くしますが、先生方にもご無理を言う場面が出てくるかと思います。その点をご承知いただければと思います。」

ここで北山は全員の顔を見た。通常であればこういう話をすると何人かの先生は露骨に嫌そうな顔をする。が、どの先生も北山を向いている。校長先生か前田教頭がきちんとメンバー全員に話をしている様子が伺えた。

「まず、募集イベントの企画内容から考えたいと思います。既に何人かの先生にはセミナーの中で紹介させていただきましたが、募集イベントというものの考え方について確認をさせていただきます。」

一通りの説明が終了した後、ヒューマン・リンクからのプランが提示された。

プランの内容は多くの先生が予想していた体験入学ではなく、オープンスクールという名称でまとめられていた。参加メンバーの多くは授業体験と校舎見学を中心とした内容になるだろうと予測していたのだが、そのイメージは大きく覆された。北山は説明を続けた。

「本来であれば、ライバル校に対抗して夏休みに一回目のイベントを開催したいところですが、残念ながら時間がありません。夏休みイベントは来年から行うようにして、今年九月のイベントがスタートになります。ライバル校が七月からスタートするからといって悲観する必要はありません。確かに早くスタートした方が多少有利ではありますが、まだ京都ではそこまで早期化していません。御校のデータを見ても、受験校の選択が本格的にピークを迎えるのは九月から十月というデータが出ています。九月からのイベントでライバル校以上に動員ができれば問題ないと思います。」

伊藤が恐る恐る質問をした。

「でも、本当にこの企画で中学生が集まりますか？少し不安なんです。」

「今から断定はできませんが、それなりに動員はできると思います。そうですね、保護者も合わせて二百人くらいは集まるんじゃないかと思います。」

前田が驚いたように聞いた。

「二百人ですか。それはすごい。何か根拠でもあるんですか。」

北山は少し笑いながら答えた。

「いや、根拠と言われても困りますが、先ほどご紹介したようにこの時期の子供たちはまだ受験校を絞り込んでいるわけではありません。逆に言えばとりあえずどこか見に行こうという子供たちが大勢いると考えられます。その時、最終的に行こうという気持ちにさせられるかどうかを左右するのは参加することによるメリットが感じられるかどうかにあります。」

かおるが口を挟んだ。

「付加価値があるかどうかですよ。」

「そうです。」

だまって聞いていた藤田が質問をした。藤田は説明会の企画担当をしており、九月以降の説明会についても企画案をまとめていた。が、ヒューマン・リンクの指導を受けることになり彼のプランは全て白紙に戻されていた。

「付加価値というのは具体的にどういうものを指すのですか。校舎を見学させることやコースの概要について紹介することは付加価値にはならないのですか。」

北山は藤田の方を向き、藤田の顔を見ながら答えた。

「確かにそれらの内容も付加価値の一部ではありますが。それは否定しません。が、残念ながらそれでは人は集まりません。昨年までの御校の説明会に参加された人数を見てもそのことは明らかです。何故、それらの付加価値では人数が増えないのか、それはそれらの付加価値は全て本校を志望する生徒や保護者にとっての付加価値だからです。」

「御校は残念ながらどんどん生徒が集まる学校にはなりません。御校を志望する生徒だけを集めていたのでは勝負にならないのです。」

藤田が反論をした。

「でも始めから入学するつもりのない生徒をどれだけ集めても結局は入学しないのだから同じことじゃないですか。逆に参加者が多くなることできめ細かな対応ができなくなってしまうんじゃないですか。」

北山は藤田の顔を見て、それから参加者全体に視線を移しながら答えた。

「ここでは発想を大きく転換していただく必要があります。先ほど申し上げたように、現時点では多くの中学生がまだ受験校を絞り込んでいません。もちろん、自分の学力に応じて受験校の絞り込みは始めているのですが、まだ決めかねているという生徒が大多数であると考えられます。そしてそういう生徒たちの多くは直接体験で好印象を持った学校を優先的に選択すると考えられます。体験入学とオープンスクールはどちらも説明会に付加価値を加えたものですが、体験入学がある程度志望度の高い生徒をターゲットとしているのに対し、オープンスクールは全く志望していない生徒をもターゲットにしているという点で異なります。今回の企画では参加者に対して三種類の付加価値を盛り込んでいます。一つは各種の体験コーナーです。体験授業のように硬いイメージではなく、どちらかというゲーム感覚で楽しく遊べるコーナーを用意しました。二つ目はスタンプラリーです。校内の十ヶ所に設けたポイントを全て回ってくれば景品を提供しようというものです。最後は演劇部の生徒が作るハムレットカレー、これは文化祭で好評を得ているという話でしたから、多分中学生にも喜んでもらえると思います。もちろん、前半部分で学校の

紹介はしますが、生徒を集めるためのポイントは後半部分にあります。」

藤田が再度質問をした。

「なるほど、多くの生徒を集めようというプランについてはわかりました。が、こういう企画で本当に好印象を持ってもらえるのでしょうか。私などは逆にふざけているような印象を与えるのではないかと思うのですが。」

それまでだまっていたかおるが意見を言った。

「ふざけているという印象にはならないんじゃないでしょうか。単純に楽しめる方がいいと私も思います。」

伊藤が続けて言った。

「そうですね。どうせ去年と同じことをしたって増える道理がないんだから、少し思い切った方法を導入しないと道は開けませんよ。」

北山は二人が意見を言い終わるのを待ってから答えた。

「藤田先生が心配されるのもわかります。中にはふざけていると感じる方もおられるだろうと思います。が、このような企画を面白そうだと感じてくれる方もおられます。問題はそのことによって参加者が増加するか減少するかです。ただ、これらの企画は参加者を増加させるためのものであって、好印象を与えるための企画ではありません。参加した方々が、三枝学園の印象が変わった、イメージがかなり良くなったと思わせるためには別の企画が必要です。」

前田が聞いた。

「どうやって好印象を与えるのですか。イメージアップにつながるようなものはそれほどありませんが。」

北山はにっこりと笑って答えた。

「確かに今の御校はアピールするための材料が多くありません。まだ学校改革がスタートしたばかりですから、教育成果が大きく向上しているわけでもありませんし、生徒の成績が大幅にアップしているわけでもありません。そこで今回は『人』をアピール材料として使います。」

「『人』ですか。」前田が不思議そうに聞いた。

「そうです。今回の企画は参加した中学生や保護者の方々が様々な場面で御校の生徒や先生方と接点を持ちます。通常の説明会であれば壇上から一方向で話をするだけですが、今回の企画では一対一で話をしたり、一緒に何かを体験するという場が非常にたくさん生まれます。その時、本校の生徒や先生方がどういう印象を参加者に与えるかがポイントになるのです。」

「本当にそんな単純なことでイメージが変わるのでしょうか。」今度はかおるが疑わしげに質問をした。

「変わります。ただし、応対する方々には接客応対の基本についてきちんとマスターしていただく必要があります。まあ、身につけていただいて損をするものではありませんから選ばれた方には頑張ってもらいたいと思います。」

その後もいくつか質問や意見交換がなされ、最終的な企画がまとめられた。次回のミーティングまでに準備すべきことと担当者が決められ、会議は終了した。

その後、イベントの準備が急速に進められた。北山はクラブ顧問を説得し、五十人を超

える在校生をイベントの中で使うことにした。前田教頭が面白かったのは受付の担当者を決める方法であった。北山は候補者を一列に並べて一言「笑ってください」とだけ言った。その結果、候補者の教員は十人ほどいたのだが、全員不合格ということで受付は全て在校生が行うことになったのだ。候補者の中には三枝かおるもいた。伊藤はかおるが不合格になったという話を聞いてにやにやしなながら話しかけた。

「三枝先生、残念でしたね。」

「うるさいわね。そこまで嬉しそうにすることないじゃない。これでも少しは落ち込んでいるんだから。」

「しかし本当に生徒だけで大丈夫なんですか。逆にうちの生徒だと悪い印象を与えるんじゃないかと心配になるんだけど。」

「それは大丈夫みたいよ。受付は女の子だけで対応するんだけど、練習しているところを見ると、明るくて元気もあるし逆に私たちは変に照れたり、偉そうにしたりでだめみたい。それより伊藤先生のところは大丈夫？体験コーナーの目玉じゃなかったっけ。」

「大丈夫。任しといて。在校生相手に予行演習をしたけどばっちり成功し、生徒も面白って喜んでたからね。」

「期待してるわ。」

八月の夏休みはあっという間に過ぎ去り、九月の新学期を迎えた。満を持して用意していたオープンスクールの案内ちらしを一斉に中学校へ持ち込んだ。ちらしの中には当日の企画内容や食事券などが盛り込まれており、いかにも楽しそうな雰囲気が感じられる内容であった。

ヒューマン・リンクの指導でオープンスクールは全て事前予約制にしていた。事前予約は中学校の先生から反発されるので危険ではないかという意見も多かったが、事前に参加人数が読めないと対応がずさんになるという理由でとりあえず一回目は事前予約の形を取った。

申し込みの締切日はオープンスクールの三日前に設定していた。最初に返事が返ってきたのはオープンスクールの一週間前、三枝学園からはかなり離れた地域にある中学校からであった。しかも「今回は参加希望者はいませんでした」という返事であった。続いて三校から返事があったが、いずれも遠方の中学校であり、同じように参加者はゼロであった。中村校長は前田教頭に対してすぐに北山に連絡を取るよう指示をした。北山は前田から電話で状況を聞いた上で、二点の活動を前田に依頼した。それは近隣の中学校に申し込み状況を確認することと参加者がいないと返事をした中学校に対して参加者がいない理由について確認することであった。

早速、前田は懇意にしている近隣の中学校に対して電話をかけた。

「先日、お願いにあがったオープンスクールの件ですが、申し込み状況はいかがでしょうか。」

「参加者はいるみたいですよ。最終的に学年主任が集計すると思いますが、けっこう参加するんじゃないでしょうか。」

「そうですか。ありがとうございます。」

少しほっとした前田であったが、参加者のいない中学校への電話が残っていた。

電話をしたのは最初に返事をくれた中学校であった。確かに遠方ではあるが、毎年四～五人は受験してくれる中学校である。参加者が一人もないということは考えられない。前田は少し緊張しながら先方の校長先生に電話をかけた。

「今回、本校のオープンスクールに参加する生徒さんがおられないということでしたが、何か問題がありましたでしょうか。」

先方の校長先生が少し申し訳なさそうな声をしながら答えた。

「いや、内容については何も問題はありませんでした。学年の先生もホームルームでちらしを配布しておりましたよ。」

「では、本校の受験を希望する生徒さんが少ないからでしょうか。」

「いえ、今回、参加者がいなかったのは単純に日程的な理由だけです。」

「どういうことでしょうか。」

「この近隣の中学校は少し体育祭の日程が早いです。御校のオープンスクールの日程がちょうど体育祭の日程と重なっているんですよ。これはまずいな、とは思いましたが、確か御校のオープンスクールは十月にもあるとちらしに書かれていたので、今回は見合させていただいたというわけなんです。」

前田は理由がわかり安心した。と同時に中学校の行事日程をきちんと確認せずに案内をし、更に不参加の理由の確認までしてしまったことを恥ずかしく思った。

「そうですか。わかりました。御校の行事日程をきちんと確認せずにスケジュールを組んでしまいまして本当に申し訳ございませんでした。十月のオープンスクールでは是非よろしく願います。」

前田は校長と北山に結果を連絡した。

一部地域からの参加者が無かったにもかかわらず、オープンスクールの参加申し込みは当初の予想を大きく上回った。一部の教員は「カレーと景品につられているだけで本当に受験しようとしている生徒なんかいないさ。」と陰口をたたく者もいたが、前日までの集計では参加者の数は生徒だけで二五〇名を超えていた。北山は付き添いで参加する保護者の人数、当日のキャンセルと飛び込みの参加者数を想定し、最終的な参加者数を二七〇人と予想した。

オープンスクール前日、最後のリハーサルが行われていた。今日は北山の姿は見え、前田教頭が最終的なチェックをしていた。いくつかチェックすべきポイントは北山から聞いていたが、何度も打ち合わせをしていたせいか、前田の目にはほとんど問題なく進行しているように見えた。これなら大丈夫だろうな、そう思っているところへ急に横から声がかかった。

「やはりリハーサルをしておいて良かった。細かいミスがいっぱい見つかりましたね。」

横を見るとヒューマン・リンクの上村がいた。前田たちが受講しているリーダー研修会の講師である。聞くとリハーサルを見に来れない北山の代わりにチェックをしにきたという。前田が驚いたように聞き返した。

「どこか問題がありましたか。私にはだいたい良いように見えました。」

「ええ、確かに大きな問題点はありません。生徒さんも先生方もかなり本番を意識してきちんと取り組んでいただいています。が、細かい部分で気になる点がいくつかあります。まず受付ですが、笑顔は全員、良いと思います。が、あいさつの声が小さいこと、声の大きさがかなりばらついていること、待っている姿勢が悪いこと、資料を渡す手順が悪いことの四点を注意しておいた方がよいと思います。それから、全体会場では・・・。」

上村のチェックは非常に細かったが、しかし一方で大事なポイントを押さえていた。その日のうちに上村から指摘されたポイントを全員で確認をした。

当日は雲一つない晴天に恵まれた。

前日のリハーサルが良かったのか、ほぼ全てのスケジュールが予定通り行われた。全ての会場を飛び回りながらチェックをしていた北山も満足そうに笑みを浮かべている。

重要な役割を任された生徒たちもいつも以上に頑張っていた。前田はこんなに活気のある募集イベントは初めてだと感じていた。これならいける、いい結果が出ないわけがない、前田はしっかりとした手ごたえを感じていた。

午後一時には全てのスケジュールが終了した。後片付けを終え、簡単な昼食を済ませると全体で反省会が開かれた。反省会ということにはなっているが、前田は協力してくれた一人一人に対してお礼が言いたかった。実際、反省会の冒頭であいさつをした中村校長も全員に対する感謝と次回に向けた激励だけを言葉にしていた。

が、そのような雰囲気の中、北山だけは少し違った顔つきをしていた。前田は何か不機嫌そうだなとは感じていたが、特に話しかけることはしなかった。

校長のあいさつの後、北山がコメントをした。

「今回は初めてのオープンスクールということでしたが、非常に良い形で終わることができたのではないかと思います。今、アンケートをざっと集計しましたが、イメージが以前よりも良くなったと答えておられる方が全体の半数近くおられました。昨年までの数値よりも大幅に増加しています。このことは素直に喜んでいいと思います。が、次回は今回の経験を活かして更にレベルアップしていかなければなりません。次回のために今回の経験がある、常にそういう意識で取り組む必要があります。そこで皆さんにお願いがあります。今回、イベントの会場をいくつかのパーツに分けて担当を決めましたが、そのパーツごとに反省会を開いてほしいのです。そして次回に向けた改善点を最低でも三点以上ピックアップして下さい。それを管理職の方に提出していただけてから解散ということにしていだければと思います。」

前田はびっくりした。反省会をすることは事前に北山と打ち合わせていたが、先生方の労をねぎらうだけだろうと考えていたからである。同じように短時間で終わると思い込んでいた教員から不満の声が上がった。前田が教員の気持ちを代弁するように北山に聞いた。

「別に今日でなくてもいいんじゃないですか。今日はみんな疲れているでしょうし、明日以降で日程を調整して行えばいいんじゃないでしょうか。」

北山は厳しい顔つきで答えた。

「駄目です。今日のイベントの中で、もっとこうすればいいのに、と感じた瞬間を持た



れた方は私以外にもたくさんおられるはずですが、その記憶は明日には半分以上が忘れ去られています。今後、イベントの品質を高めていくためには、非常に細やかな気配りや改善ポイントの積み重ねが必要になります。今、気付いていることを忘れないうちに議論することが大切なのです。どうしても用事のある方は仕方ありませんが、それほど長い時間ではありませんから、ご協力いただければと思います。」

不満そうな顔をしていた先生方も北山の真剣さにおされ、一部の教員を除いて全員がパーツごとのミーティングに散っていった。三十分後、各グループのまとめた改善案は北山も気付いていなかった点があくつも盛り込まれた内容になっていた。各グループが提出したレポートに一通り目を通した北山は満足したように笑みを浮かべ、先生方の労をねぎらった。

反省会も終了し、会議室には三未会のメンバーと北山だけが残っていた。最初に声をかけたのは前田であった。

「いやあ、今日は本当にお疲れ様でした。いかがでしたか、今日のオープンスクールは。」

北山はにっこりしながら答えた。

「良い内容でしたね。企画したことがほぼ全て行えていましたから、申し分ないと思います。初めての取り組みとしては上出来だろうと思います。」

「それにしても厳しいお言葉でしたね。まあ、あれは少しの成功で気を緩めるなということでしょうが。」

前田の言葉に北山は少し首をかしげた。そして答えた。

「いや、そういうつもりではありませんでした。イベントの後の反省会は毎回あのような形で実施していただきたいと考えています。先ほども申しましたが、これからはイベントの企画力だけで差がつく時代ではなくなってきます。いかに来校していただいた方々に気持ちよく過ごしていただくか、あるいは少しでも好印象を持っていただくかが差になって現れてくるようになります。八割の人が満足していればいだろうという発想ではなく、どうすれば残りの二割の方々にも満足していただけるようになるか、を常に意識することが必要になります。それでなくても回数を重ねると緊張感が失われていきます。常により良い状態を意識する姿勢を定着させることが今後の成否を左右すると思います。」

中村校長が後を続けた。

「確かに言われるとおりですね。今までの私学はそういう部分が根本的に欠落していたように思います。なかなか古い体質からは脱却できないでしょうが、これからもよろしくお願いします。」

伊藤が心配そうに尋ねた。

「で、今回のオープンスクールはどうだったんでしょう。改善点はたくさん見つかりましたし、やはり失敗ということでしょうか。」

北山は笑いながら答えた。

「そんなことはありません。アンケートの結果を見ても大成功の部類に入るんじゃないですか。こういうイベントが続けば必ず受験者も増加するはずですよ。」

北山の言葉に全員がほっとした表情を見せた。

## 第五章のまとめ

### 生徒募集改革

生徒募集活動は平成五年から平成十年にかけて技術的な水準が急速に向上しました。

学校改革が進まないと言われる中、生徒募集活動だけが短期間にレベルアップを実現しえた理由は二点あると考えられます。

一点目はヒューマン・リンクのオープンセミナーです。この時期、ヒューマン・リンクでは（学校からのご要請が高かったこともあり）生徒募集に関連したセミナーを数多く行っていました。当時、オープンセミナーで紹介されていた手法を導入することで成果を飛躍的に高めることができたという学校が全国各地に数多く存在しました。

二点目は生徒募集改革が成果を出しやすい活動であったという点にあります。本文中にも紹介されていますが、従来はマーケティング技術を生徒募集活動の中で活用するという発想がほとんどありませんでした。マーケティング技術に基づいた企画を考えれば自校の実力以上の評価を得ることはそれほど難しいことではありませんでした。進学実績を高めるためには少なくとも三年程度の期間が必要になります。が、生徒募集活動は早ければ半年ほどで見違えるような成果が出ます。このことが募集技術の研鑽に拍車をかけたのだと考えられます。

ただ、生徒募集活動の技術は範囲が広く、全体的なレベルが向上したとは言え、まだまだ多くの学校では改善を要する領域が数多く残されています。

また、最近では

- パブリシティ対策

自校のことを新聞や雑誌の記事として取り上げてもらうことでステータスを高める

- 在校生とイベント参加者との交流会

在校生（先輩）に対する印象を良くするための交流機会

といった領域で新しい手法が次々と報告されています。自分達の学校を「紹介」するのではなく「アピール」するためにどのような方法が有効であるかについては今後も研究が進められるのではないかと思います。

ヒューマン・リンクでは募集技術を高めたいと考えておられる学校に対して以下の三種類の支援方法を用意しております。

- ① 個別支援業務

月に一回～二回程度の企画会議を開催し、その学校の募集改革に取り組む

- ② 募集担当者研修会

募集活動の重要ノウハウを二日～三日程度で集中して習得していただく

- ③ オープンセミナー

生徒募集がテーマの場合、一般論として有効な手法について紹介させていただく

- ④ 募集ツールの企画・製作

学校案内など、生徒募集活動の中で活用するツール類について企画から製作までを支援させていただく

「いよいよリーダー研修会も最終講ですね。」

「そうだな。一回目を受けたときは本当に最後までもつかどうか心配だったが、振り返ってみると早かったな。ところで改革プランの方はきちんと作れたかい？」

「いやあ、当たって砕けろですね。」

「頼むから砕けないようにしてくれよ。」

研修会場に早く着いた前田と伊藤がいつものように雑談をしている。

今日はリーダー研修会の最終日、平成十一年一月の第三土曜日である。

受講生はこの最終講で卒業論文にあたる学校改革プランを提出しなければならない。

第七講で改革プランの概要は作成していた。三枝学園の受講生は全員意欲的な目標を掲げ、講師から高い評価を受けていた。が、どれだけ意欲的な目標も達成しなければ意味がない。そういう意味では今日作成するアクションプランの内容が改革の成否を決めることになるのだ。

研修は順調に進んだ。他校の受講生は講師から何度も書き直しを指示されていたが、三枝学園のメンバーはほとんどが一〜二回の書き直しで済んでいた。事前にメンバー間で検討会をしてきた効果があったようだ。

午後五時を少し回った頃、全てのプログラムが終了した。全員が無事、修了証を受け取ることができた。

一週間後、研修会の報告ということで北山が三枝学園にやってきた。

集まったメンバーは中村校長、前田教頭、それに事務長の三人であった。

北山は最初に生徒募集の状況について確認をした。

「ところで最終的な受験者数は確定しましたか。」

事務長がすぐに答えた。

「専願受験者は一八二人で全員が入学予定です。併願受験者は九四〇人前後だと思います。」

「ということは専願受験者で六十四人、併願受験者で百二十人増加したわけですね。」

「そういうことになります。」

校長が顔をほころばせながら答えた。

「併願者の歩留まりはふたを開けてみないとわかりませんが、最終的な入学者は三百五十人前後になるのではないかと思います。市内の私立高校は一部の進学校を除けば大半が受験者を減らしています。昨年比で増加しているのは本校を含めて五校だけですから、昨年までのことを考えるとすごい成果だと思います。」

北山は笑顔で校長の話聞いていた。が途中から真顔になり話し始めた。

「でもこれからが大変ですよ。以前から申し上げているように、まだ本校は確かな教育力を確立しているわけではありません。大半の受験生は本校に何か新しいものを期待して入学してきます。彼らの期待を裏切るようなことがあれば、膨らんでいる期待値も急速にしぼんでしまいます。そういう意味では今年入学する一年生をどのように伸ばしてあげら

れるかが試金石ということになると思います。」

前田がうなずきながら答えた。

「そうですね。確かに今年一年間受験者が増加しただけで喜んでいただけでは話になりません。本当に付加価値の高い学校だと言われるようにならなければ。」

北山は校長の方を向き直って話しかけた。

「ところで来年の人事はもう決定されているのですか？」

「いや、まだです。例年であれば三月上旬に人事の発表を行うようにしています。」

「それでは遅いでしょう。少なくとも学年主任と主要教科の教科主任は二月上旬に発表していただいた方がいいのではないかと思います。」

「わかりました。今年は何とか調整して進めたいと思います。」

少し雑談をした後、研修会の報告が行われた。最初に卒論として作成した改革プランの採点結果が報告され、その後個々の受講生についてコメントが出された。今年を受講生は概ね優秀な成績であったという報告を聞き、校長は満足気であった。

校長はその場で次年度も新しいメンバーで受講することを明言した。事務長は少し不満気であったが、何も言わなかった。

校長と北山の雑談を聞きながら、前田はこの一年間を自分なりに振り返っていた。

学校評価調査から始まってリーダー研修会、募集改革と過去十年間でも経験したことがなかったような経験を一年間でしてきた感があった。

来週は北山から生徒募集活動の総括レポートが送られてくるらしい。今年は良い結果が出たが、これを継続させるためにどういう改善が必要かをまとめてくれているという。

今年、募集活動に関わった教員は是非来年もやらせてほしいと言っている。今年に出遅れたが、来年度は早くから準備を進め、今年以上に成果を出すのだと張り切っている。

学年会の先生方もロイヤリティアップを合言葉にしてあちらこちらで意見交換をしている。一部の教科ではあるが教科会も定期的に開催されるようになっている。

以前、北山はセミナーの中で言っていた。

「学校が変わり始めるとはっきりと変化を感じることができます。一つ一つの変化は小さいものですが、気がつくとい前は全く別の学校や組織になっている。本当に学校改革が進むとそういう変化を先生方も感じるできるようになります。」

『学校が変わり始めた』

前田はその変化を感じることができた。全てが変わったわけではない、全てが良くなったわけでもない。が、確実に本校は変わり始めた。

きっかけはヒューマン・リンクが作ってくれた。これからも本校に必要なアドバイスを受けることもあるだろう。が、学校を作っていくのは私たちだ。私たちが主体的に改革を進めていかなければ何も始まらない。

先のことを考えると少し身体が震えた。が、前田の目にははっきりと三枝学園の新しい道が見えているような気がした。

あとがきにかえて

会社を設立して十年以上が経ち、私どもが関わらせていただきました学校の数もかなり増えてまいりました。学校改革をどのような形で進めれば成功しやすいのかということについても私たちにイメージが持てるようになってまいりました。そこでそれらの学校で体験させていただいたことを、より多くの皆様にもご体験いただき、今後の学校改善活動のイメージ作りに役立ててもらえないだろうかと思い本書の企画をしました。弊社専務の稲葉が作文をしました。お読みいただいてどのような感想を持たれたでしょうか。気になるところです。

私学の状況はこの2～3年で大きく変わっています。それは公立校の急速な変化に影響されているもののように思えます。勿論、そんなことには関係ない、とおっしゃる学校もあるでしょう。おっしゃるだけではなく、客観的に見ても慌てることはないだろうなあと思われる学校もあるのだらうと思います。が、「油断」はやはり「大敵」です。

学校改革の柱を「募集活動」におく時代はもう終わっています。これからは「教育の在り様」で他校との差異化を進め、学校そのものの特徴を創り出す競争に入っていると考えられます。「あの学校の教育内容は・・・」という語られ方をしていただくようにならないといけない状況にあります。「教育のブランド化」が進んでいる時代です。

教育の差異化を実現するためには、学校そのものが変わらなければなりません。

「教育成果」「カリキュラムやシラバス」「個々の教師の行動」「教育に対する価値観」が劇的に変わらなければならないと思います。

最近、強く思うことがあります。学校という組織はマイナスの面に焦点を当てた議論が多過ぎる、ということに気がついたのです。あそこがまずい、ここがまずい。確かにまずい点は一抔あるかもしれません。が、マイナス面に心を奪われるとマイナスのことがどんどん引き寄せられてきます。マイナスだらけの世界になってしまいます。これでは前へ進めません。後退あるのみです。

提案があります。願いがあります。もっとプラスの面に、プラスの動きをされている教師の方々に光を当てましょう。そしてその方々の行動に信頼を寄せましょう。そうすれば新しい動きが始まるはずです。新しい動きが始まらない限り改革も、改善も進みません。「強みにのみ光をあてることができる」学校だけが生き残れるのかもしれないと思うのです。最近、そういう思いを強くします。

懸命の応援をします。誠実な応援をします。率直なご意見をどしどしお寄せください。

平成16年1月吉日  
株式会社ヒューマン・リンク  
代表 今給黎 勝