

学校経営戦略の1つの視点

前長崎県立長崎工業高等学校長 森岡 直人

1. はじめに

企業や私立学校の経営者にとっては、「経営とはカネを廻すことにつきる」ということになるのかもしれない。ヒト・モノ・カネの経営資源のうち、カネ・モノの心配をしないでいい公立学校の経営では、そういう厳しさは分からない。今いるメンバーで結果を出すことを考えるわけだ。私は、第1の課題を自校への志願者を増やすこと、とした。よって、本篇でふれる学校経営の視点は、入口→中身→出口、のうち入口の部分ターゲットにしたものである。

現在、長崎県には5つの工業高校がある。長崎、佐世保、大村、島原、鹿町の地名を有する県下全域にバランスよく配置された単独の工業高校である。少子化による高等学校の統廃合が進む今日において、5つの工業高校はそれぞれに特色を出し存在感を示しているのが、統廃合から免れている。

このうち、大村工業高等学校と鹿町工業高等学校は、どちらも1962年（昭和37年）に創設され、昨年度創立50周年を迎えたところである。1964年は、東海道新幹線が走り東京オリンピックが開催されるという、まさに我が国の高度成長まっただ中の時代での創設である。

たまたま私は、新任校長を鹿町工業高校で勤めた。そして、2校目を大村工業高校で勤めた。最後は長崎工業高校で勤めたが、長崎工業高校は志願者数においては何ら心配のいらぬ抜群の人気校である。つまり、志願者の確保という経営の課題は無いに等しかった。その関係で、本篇では、鹿町工業高校と大村工業高校における私の経営戦略を紹介する。少子化で生徒確保に苦労されている高等学校にとって、何らかの参考になれば幸いである。

2. 「教育モデル」のイメージ

ミッション（使命）がしっかりしていないと正しいビジョンは描けない。動かぬ価値基準としてのミッションやビジョンは何よりも大事である。そこで、自分の中に教育モデルをイメージすることから始めたい。学校経営のミッションと関係するからである。

私の教育モデルのイメージは、「材料モデル」¹⁾

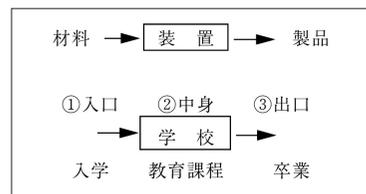


図1 「材料モデル」のイメージ

である。「教育」と同じ意味の「陶冶」は、「粘土をこねて形にする・金属を溶かして铸造する」という、正に「材料モデル」である。工業科の教員である私は「材料モデル」になじむ。図1に「材料モデル」のイメージを示す。

それに対して、「農耕モデル」というのは植物を育てるイメージである。ルソーを筆頭とする自然派であり、さらには、ペスタロッチに代表される「開発主義」につながる。これに対して、頭に浮かぶのはヘルバルトに代表される「注入主義」である。「注入主義」は「開発主義」に比べて、今の教育環境では分が悪いように思う。あえて2つに分けたが、ヘルバルトは、教育の究極の目的は意志の教育（訓育）によって道徳性を高めることにある、と言う。私は、「材料モデル」のイメージとヘルバルト的な考えから、「教育は訓練だ」と公言している。鉄にレアメタルを注入して、いろいろな機能を持つ合金鋼をつくるイメージである。

3. 入口対策

あらためて図1を見てみよう。まずは入学者の確保である。入口の段階で、ある程度の量・質を確保しなければ、いくら良い教育課程（教科・特別活動）を用意しても苦しい。私の経験から、入学定員よりも1クラス分つまり40人ぐらい多い志願者があれば良しとしたい。8クラス320人定員なら360人（=1.13倍）、4クラス160人定員なら、20人オーバーの180人でもやむを得ない。

さて、志願者を増やすためには、中学生に入学したいと思わせることだが、中学生が思うだけではだめ。親がぜひ行かせたいと思わなければならない。さらに、中学校の先生の指導も関係してくる。そうしてみると、入口対策には、「入口」だけを意識しても無意味なことが分かる。入学後の「中身」(学校の教育課程)の充実、

さらには「出口」(進路保障)の満足度が「入口」に関係するのである。結局は遠回りでも、入学後の教育の中身を充実させるしか即効はない。では具体的にどうしたらいいのだろうか。

4. 経営理念のイメージ

戦略・戦術の前に、自分の経営理念を理論づけする必要がある。参考になったのは、『「ブランディング」は組織力である』(ダイヤモンド社、2005年)という本である。この中に「戦略の星」と称して「ビジョン」、「企業文化」、「イメージ」という3つのキーワードが上げられている。このうち、「企業文化」を「組織文化」に置き直して図2のように示し、それぞれの間の課題を考えて行った。

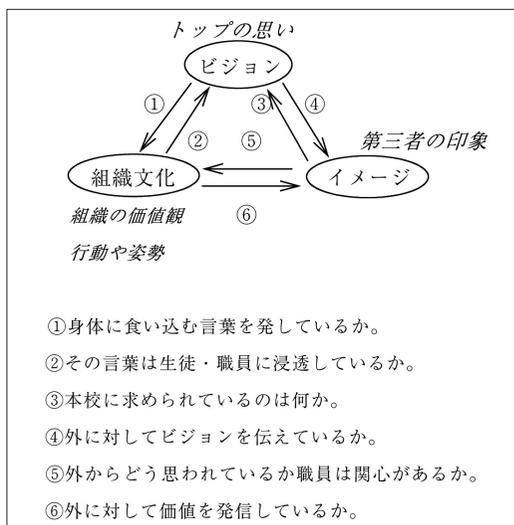


図2 経営の視点

結論から言うと、最も大事なものは「組織文化」である。組織のメンバーが、組織の価値観を共有し、それが行動や姿勢に現れるようになれば、トップとしてはこれ以上のことはない。

5. 競争戦略

入口対策として、中学生が行きたいと思う学

校にするには中身を充実させるしかない、と先に述べた。学校全体がいい空気に包まれてそれが外にまで流れていくことを、私は意識した。つまり、「組織文化」を生成することに専心したのである。

ではどうやるか。とにかく、自分の頭で考えるのである。²⁾そして、考えたことを言い続けることである。

ところで、M.ポーターによれば、競争戦略とは「企業が市場での自社のポジションを強化するために、より有効な競争の方法を探求すること」とされる。この中の「企業」を「学校」に置き換えてみればいい。

ではどんな「戦略・戦術」をとるか。戦略とは「何をするか」であり、戦術とは「どのようにするか」である。当然、「正しいこと」を「正しく実行する」ことが大事である。よく、“やり方次第だ”という声を聞くが、間違っただけをどんなにやり方を変えても無意味ということになる。³⁾戦略と戦術とは、明確に区別するのは困難なところもある。組織には、何層にもわたる戦略と戦術の連鎖があり、明確に線引きするのが難しいからだ。そうは言っても、戦略はトップが決めなければいけない。そして、戦術は組織メンバーに任せてもいい部分がある。戦術面には自由度を持たせておかないと、メンバーが動きにくいからだ。

ということで、私が心がけたことは「やたら広げない」ということであった。あれもこれもやらない。自分のところの強みをしっかり確認することから始めた。

よく「コア・コンピタンス（中核能力）」という言葉が用いられるが、まさに自分の所の強みのことである。この「コア・コンピタンス」を見誤らないことが肝心だ。コア・コンピタンスは、外部が自分の所をどう見ているか、うちに対して何を期待しているか、という面からも見なければならない。さらに、他所に比べて何

が劣っているか、も知る必要がある。

例えば、工業高校が普通科進学校を真似してはいけない。企業の業績は「何業」かという「事業立地（業種）」によって決まる、⁴⁾という見方がある。事業立地は簡単には変えられない。立地替えは、企業にとっては運命をかける戦略である。このアナロジーとして工業高校を見てみる。当たり前のことだが、工業高校は「普通科」、「総合学科」、「農業科」、「商業科」とは違って「工業科」という立地なのである。よほどの覚悟がない限り、自校のミッションから逸脱してはいけない。

もう少し補足する。組織文化の定着のためには、他所にはない強みを持つことが必要だ。自分の組織のプライドみたいなものである。自分の所の売りは何か。何らかの強みがなければ、組織文化が生まれるわけではない。

組織文化とは、組織の空気・雰囲気、カラーという言い方もある。要するに、競争優位を維持するには、強みを背景にした組織文化を持ち、組織文化と親和的なメンバー共通の言葉を持ち、他所が真似できない得意技を磨き、差別化を進め独自路線を歩むしかないのである。

やたら広げない、あれもこれもやらない、と先に述べた。他所との競争を過度に考える前に、自分たちはやるべきことを本当に徹底できているか、ということから考えた方がいい。今こそ原点に戻って工業教育の使命を確認することが肝要なのだ。

6. 2校での実践例

(1) 長崎県立鹿町工業高等学校の場合

県北の平戸に近いところに位置する1学年4学科160人の学校である。この学校の課題は、確かなイメージチェンジだと直観した。そのため新任校長の私は、学校をより元気にするために、学校経営のビジョンを覚えやすくチャーミ

ングな言葉に落とし込もう、と考えた。要するに、ビジョンの「見える化」である。

企業は広告の言葉にエネルギーを費やしている。「お口の恋人○○○」などおなじみのコピーが皆さんの頭にも定着しているはずだ。その「言葉」を学校のイメージ統合に使いたい。そして、教職員・生徒・地域に対して、本校のイメージアップを図るという願いを込めたのである。

その際、軽いノリも必要だ。そこで作ったキャッチコピーが「しかくなしかこう」というものである。

ここに至るまでの思考の過程を説明する。着任した鹿町工業高等学校は、地元では鹿工と呼ばれている。だから、「しかくなしかこう」とは、「四角な鹿工」つまり堅実実直な工業高校をイメージしたものなのだ。これだけでは説得力がないので、四角の4辺に学校としての4つのねらいを持たせることにした。4つのねらいは、図3に示すように、全て「しかく」の「し・四」が関係している。校章の「4つの力」をベースにして、「資格取得」と幸せになるための「進路選択」で脇を固め、「正方な志」を育てる、こんなコンセプトである。生徒にとって直接的で分かりやすいのは、「しかく＝資格」の「資格取得」だったかもしれない。

ただ私は、「しかく」には「四角→真面目さ」というイメージを最優先させたかった。鹿町工業高校という四角の枠からはみ出で欲しくない。つまり、仲間意識を持ちよくまとまり学校や社

会のルールをきちんと守る、という意味を持たせたかったのである。また、分かったようで分からない語呂の良さもあったように思う。

嬉しいことに美術の教員が、このコピーをロゴにしてくれた。鹿町町の美しい海と空の青を配した奥深いロゴだ。このロゴは、学校が発出するいろいろな文書に刷り込まれた。だから確実に定着して行ったのである。

さて、その評価をしてみる。定量的な評価としては入試の志願倍率をあげる。生徒減少が著しい県北地域で、1.4倍というダントツの志願倍率になった。定性的評価を一つあげる。その年度の卒業式で、3年生の答辞の中に「しかくなしかこう」が出て来た。それだけ、言葉としてイメージとして定着していたのだろう。思わず胸が熱くなりこみ上げてくるものがあつた。

以上、ここまではすでに「私の学校経営」というテーマで『内外教育』(2006年7月4日号)に発表したのだが、あらためて振り返ってみると「ノリ」のいい職場だったと言える。その時のメンバーの組み合わせの妙である。

トップダウンの仕事では「ノリ」は生まれにくい。「ノリ」は自発性から生まれるのである。⁵⁾そして、「ノリ」に影響するのが環境の善し悪しつまり雰囲気や空気なのである。これは、図2で示すところの「組織文化」に他ならない。ここで取り上げたキャッチコピーやロゴは組織文化を形成するのに役立ったのである。

その他に、形に残るものとして自転車競技部を創設した。地域にもPRできて、県内はもとより全国にアピールする何かが欲しかったからだ。現在は指導者に恵まれ、全国レベルで活躍する生徒が育っている。

(2) 長崎県立大村工業高等学校の場合

この学校は、JR沿線で佐世保と長崎のほぼ中間地点、長崎空港の入口に位置する1学年7学科8学級320人の学校である。創立は前任校と同じ年だが、文字通り立地が違う。また、学

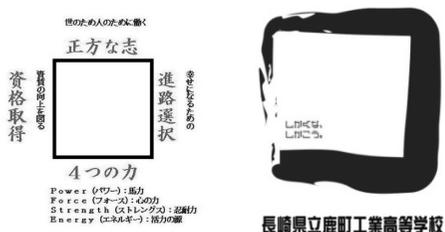


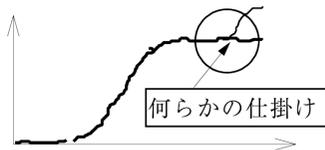
図3 キャッチコピー「しかくなしかこう」の4つの理念(左)とロゴ(右)

校は文武両面で一定の成果を上げている。1年目はこれまでの流れを踏襲しようと考えた。

一方で、私は全ての教職員と面接をした。目標管理シート記載内容の確認のほかに、必ず訊いたのが「①本校の強みは何か。」と「②本校の課題は何か。」の2つである。

その結果、強みの一方で当然問題・課題もあることが分かった。いろいろな意見を整理しどう対応すべきか考えて行った。このとき参考にしたのが、工業科教員にはおなじみの図4の「成長曲線（ロジスティック曲線）」である。

図4
成長曲線



組織の成長を考えると、今自分の組織は成長曲線のどの部分か、ということをよく見極めなければならない。組織というのは、曲線のどの位置にあるかで全く別な生き物なのだ。最初の部分と、急激な立ち上がりの部分と、安定部分に在る時とでは、当然課題は異なってくる。その課題を解決するためには、それまでとは異なった経営手法やタイプの違った人間が必要になるのだ。

私はその頃の大村工業高校を、成長曲線の上の方の高原にあると見た。このままでも改善を進めれば何とか高原部分を維持はできるだろう。しかし、油断すると急降下する。せっかく築きあげてきたものも、崩れるのは早いものだ。ダメになるのはあつという間だ。だから、まだ余裕のあるときに健全な危機感を持つことが大事なのだ。

私は、まだ体力があるときにもう一段成長曲線の立ち上げの仕掛けが要る、と考えた。組織文化の変革は一種の進化プロセスであり決して焦ってはならない、と言われる。人間の場合でいうと体質改善みたいなものだろう。時間がかかるのだ。組織が大きい場合は特にそうだ。

大村工業高校の課題を、私は「強みを守り、体力がある間に健全な危機感を持ち、さらなるブランド力の向上に努める」と決意した。強みは、部活動が強いということだ。今回の学習指導要領では、「部活動」の意義が「総則」の配慮事項で明記された。このことを学校経営に活用しない手はない。献身的な部活動顧問だけに任せるのではなく、強みを全教職員でサポートし、大村工業高校ブランドを向上させよう、と訴えたのだ。

また、「教育とは訓練である」という理念を、生徒たちに話す内容の根底に据えた。そして、次なる成長曲線の立ち上げの「仕掛け」を考え続けた。結果、それはある言葉に収束した。

私がたどり着いたのは「3K」という言葉である。その背景を多少恨みをこめて述べてみる。バブル景気の頃、工業高校にとってはマイナスイメージの「3K（キツイ・キタナイ・キケン）」なる用語がメディアによって喧伝された。今でもたまに出てくるが、当時の私は、工業高校を揶揄しているように聞こえたものだ。額に汗しながら働くことを否定するかのよう聞こえた。たぶん高等学校の学校種別の序列が普通・商業・農業・工業の順ではなかったかと思う。その頃私は、「工業の仕事は、カイゼン・カイハツ・カイトキの3Kだ」と言って中学校に説明して回っていた。自校の生徒には、「汗水流して働くのはカッコイイ」と話していた。そして、時代は移り、我が国経済の生命線はものづくりであるという認識が広まって行った。ものづくりの現場は、なんといっても人間らしさが問われるカン・コツ・ケイケン（汗・コツ・気遣い）の3Kである。所謂「暗黙知」としての3Kだ。このように、私は、工業高校の卒業生が郷土や国を支えるのだ、と言い続けてきたわけだ。

さて、ここまで「3Kのいろいろ」を話してきた、これから先はどうなるのか、という話になる。変化が激しくかつ不透明で先が見えない

社会において、どのように生きていけばいいか、という話しにつなげなくてはならない。

そこで新しい「3K」の出番である。1番目は「気づく」のK、2番目は「考える」のK、3番目は「行動する」のK、つまり「3K」になる。単純化して考えると、私どもの生活はこの「気づき・考え・行動する」の3つのKのサイクルで成り立っている。このことをしっかり意識しよう、と訴えたわけだ。

言葉には、乱雑なベクトルをそろえる磁石のような働きや、組織文化を生成する触媒の働きがある。私は、平成20年度の全校集会の折、くどいぐらい「3K」について言い続けた。いろいろな観点から10回以上話したと思う。「3つのK」を、3枚羽根のプロペラのように回転させ上昇するというイメージを、次なる成長曲線の推進力にしたかったのである。

もちろん生徒だけにではない。教職員にも意識して欲しかった。部活動が強くあるためには、生徒達が「気づき・考え・行動する」を身体化しなければならない。そんな生徒を育てるには、当然のことながら教職員も「気づき・考え・行動」しなければならない。こんなストーリーである。「中身の充実」はこれに尽きる。

たぶん「大村工業の3K」は組織文化になっているのではないか。昨年秋の創立50周年の講演会で全日本男子バレーボールの前監督植田氏と生徒とのやりとりの中でそう確認できる場面があった。そんな組織文化は外に対して良いイメージをつくりだす。そして、ブランドにとって一番重要なのはそのイメージなのだ。

近年、バレーボール、ソフトボール、アーチェリーは全国優勝の実績がある。そして、いろいろな学校と競合する都市部で、定員に対して1～2学級分多い志願者数を確保できている。あえて言えば、ブランドとは、人々がそれぞれに学習して得た知識の総和によるものであろう。

7. むすびに

工業科の教員として授業経営や学級経営は十分やってきた。組織のトップになったとき「ケイエイ」というものに不安もあった。そして、「カンリ」よりも「ケイエイ」を強く意識するようになった。とは言っても、「ケイエイ」に対するアプローチは全方位的であり、「経営〇〇」とか「□□経営」とか上げればきりがない。組織改革もリーダーシップも「経営」のテーマの1つになる。

とにかく、勉強しなければ、と思った。勉強してみても感想は、これまでの工業の専門分野とは全く違っていった。しかし、「経営」にも理論や技術があることが分かった。「経営」はサイエンスでありアートでもある。私自身確認できたのは、学校が異なれば同じ手法は役に立たない、ということである。「ヒト・モノ・カネ」や「組織・情報・戦略」が複雑に関係する「経営」には、一般的なノウ・ハウは少ない。自分で考えて、制約条件の中で最善を選ぶしかない。

本篇の参考文献には上げていないが、金井壽宏氏の『リーダーシップ入門』(日経文庫、2005)も経営を実践するうえで、とても参考になったことを申し添えて終わりにする。

【参考文献】

- 1) 細谷俊夫他編、「教育学大事典」, 第一法規出版 (1978)
- 2) 新原浩朗, 「日本の優秀企業研究」, 日本経済新聞社 (2003)
- 3) 奥村昭博, 「経営戦略」, 日経文庫 (1989)
- 4) 三品和広, 「経営戦略を問いなおす」, ちくま新書 (2006)
- 5) 遠藤 功, 『伸び続ける会社の「ノリ」の法則』, 日経プレミアシリーズ (2011)