



R80 中島先生が聞く

# 先進校トップインタビュー

西武学園文理高等学校

柴田 誠 校長先生

インタビューー 中島 博司 先生



なかじま・ひろし〇1959年生まれ。現茨城県立並木中等教育学校校長。アクティブ・ラーニングの普及に尽力し、全国各地で研修会講師を務める。全国で広く普及している「R80」の発案者。「種をまく人」として、テレビや教育新聞、雑誌などの取材多数。



しばた・まこと〇1957年生まれ。東京都立小笠原高校・国分寺高校教諭(数学)を経て、長期社会体験研修生として東京都労働経済科へ派遣。その後管理職として、2005年八王子東高校副校長、2014年大泉高等学校・附属中学校統括校長などを歴任。2019年度より西武学園文理高等学校校長に就任。バレーボール部顧問、趣味はサイクリング。

『コース制の見直し』『国立大を目指す』『教員育成』新たな改革案を次々に取り組む西武学園文理高等学校。赴任9か月にも関わらず、先生方から絶対的な信頼を得ているその理由とは？柴田校長先生にその取り組みを聞きました。

——西武学園文理高校とはどのような高校でしょうか？

2020年で高校が創立40年、高校以外にも小学校、中学校、大学まで有する学園です。理事長が先見の明があり、将来、諸外国の人が日本にたくさん入ってくる時代が来るということで「ホスピタリティ精神」をベースに「グローバル」「英語」をキーワードとした学校を創立。英語科も埼玉県で最初に設置しました。今や英語科は多くの学校でもありますが、36年も前に英語科を立ち上げたというのは県でも珍しい、初めての試みだったのです。そういう意味では、先見性と決断力と新しいものを子どもたちに提供するという理念をもってつくり、綿々とやってきました。ただ、今は少子化の影響もあり生徒数が減ってきて、これからの新しい時代にどう子どもを育てていくかという変革期に入っています。

——柴田先生は2019年度から西武学園文理高校の校長に就任されましたが、それまでは都立の校長をされていました。私学というフィールドを選ばれた理由、また、この学校を選ばれた理由は何だったのでしょうか？

私は八王子東高校副校長、大泉高等学校・附属中学校統括校長などを歴任し、退職後は、東京都で非常勤の職員をしていました。副校長の隣で副校長補佐をやっていたのです。私自身、仕事をやり切ったつもりだったので(だいたい)です。

——そうした違いを踏まえて、柴田先生はどのような学校改革プランを考案進めていらっしゃるのでしょうか？

四月に着任以来、いろいろなことを進めていますが、一つは「コース制の見直し」です。この何十年間、私学がどのようにして生徒を集めてきたかというと、コース制。○○科、○○コースというふうに学科の細分化を図りながら、それに合う生徒を集めてきたのです。ただ、細分化するあまり、一人の先生が何種類ものクラスを抱えており、先生への負荷が大変なことになっています。例えば、一人の教員が英語科に出て、普通科に出て、特選コースに出て、その度に何種類もテストやプリントを作り、授業の準備をすることになってしまっているのです。それでは教員の負荷が大きいですし、一回一回の授業の準備にかけられる時間も少なくなり質も下がっています。

その上、コース制は生徒たちの人間関係も固定化してしまうという課題もあります。学校とは新しい人間関係をつくる訓練の場であると捉えると、私としてはもう少しオーダーボックスな形にしたいと考えています。そして教員の

すが、どこかでもっと学校に関わりたという気持ちがあくすぶっていたんです。そのとき、たまたま西武学園文理高校からオファーがきました。大歓迎でした。私学という全然知らないフィールドに好奇心がありました。また、いろいろ調べてみると、受験生をどう育てていくかということに悩みを抱えている学校。私が10年、15年やってきたことが少しは役立てられるかなという思いもありました。

——そうすると、公立と私学の違いというものを感じていらっしゃるのではないのでしょうか、どのような点に違いを感じますか？

まず、私学の場合「異動」がありません。すると、実はもう40年近くいるとか、新卒から退職するまでずっと勤める先生もいらっしゃいます。そして、分掌です。例えば一つの分掌を35年以上やっていますとか普通なんです。ですから課題としては、いろいろな部分が固着化しがちという点はあります。

また、研修をはじめとした教員の育成制度もそうです。公立の場合は新任研修などいろいろな機会が用意されていますが、私学ではそれもすべて自分でやらないといけません。

逆にメリットもあります。それは、やりたいことをこの学校単独でできるという点。そのスピード感は公立では考えられないです。こんなフットワーク階段ですが、これが一つ目です。

——二つ目は……？

「国公立大学を目指す」ということです。これからの時代は、高校では幅広く何事にも興味をもつ姿勢が求められます。当校でも特進クラスを中心に勉強合宿や夏ゼミなどを、工夫しながら開催しています。ただ、その体制が先ほど申し上げたように細分化されており、早くから三教科私学型。一年生の夏頃から、あなたは私学型でいきましよう決めてしまっているのです。それはやめよう。もう少し幅広い教養を求めて、海外の大学や国公立大を意識して、二年生になっても理科や数II Bを頑張ろうということを決めていこうとしています。しぶとく最後まで勉強するという体制を学年で敷いておかないと、総合的な学力は身につかないです。し、いくら早慶を狙ったとしても早慶への進学者数は増えないですからね。

——柴田先生といえば、都立高校時代に国公立大学にたくさん合格者を出した実績で有名ですよね。確かに文系の生徒たちも、理科や数学をきりぎりまで勉強することが将来にとっても役立つと思うんですよね。数学は全く分かりませんという状態では、これからの時代はなかなか生きていけないですから。

「それはすごいですね。授業観察を通して、校長先生と先生との関係が」

また、他の先生の授業動画を見せることもあります。ただ、そういう場合は最初からトップブレイヤーの授業を見せたら自信をなくして逆効果なので、ナンバー3かナンバー4のものを見せるんです。都立の時代からしてきた工夫です。おかげで、それぞれの授業の腕前を把握できるとともに、当校には思った以上に授業がうまい先生がいることが分かり安心しました。

「その後は、どのように授業改善に活かしているのですか？」

「つへられるわけですね。そして管理職には、自分の教科の授業を管理職の立場でちゃんと見なさいと指示しています。人の授業をあまり見ないチャレンジをしてください。先生方を変えなければ、まず管理職から変わる、ということ。授業観察をするメンバーをどんどん増やしていきなさいけない

「研修なども自前で行っているのですか？」

「どのよう研修をしているのですか？」



「授業観察では、具体的にどんな取り組みをしていますか？」

「授業観察では、具体的にどんな取り組みをしていますか？」



「業務面接」というのはもともとあった制度なんですか？

ないです。作ったんです。私は話し合いたかったんですけど、結果的に先生方の話を聞くことが多くて(笑)。先生方は本当にいろいろな思いをお持ちでした。今まで、直接、管理職が一对一で話を聞く場がなかったで、そういった意味ではとても歓迎されています。

先生一人ひとりといっても何十名もいらっしゃるんですね。どうしてそのような機会を持つと思ったんですか？

でも、ちょっと受け入れ難いじゃないですか。あとは校長室で仕事していません。あんまり接触もないですからね。私自身も、授業観察や会議のオブザーバー、業務面接を通して、間違いなく仲間に入れたかなという実感がやっと湧きましたね。やっとなかったです。そのせいか、今いろいろな改革プランを進めています。取り立てて、反対運動が起こるようなことは本当にないですよ。教員も学校を変えていかなければならないという気持ちをもっていい証拠ですね。

制度的には他にも課題はあります。例えば、管理職会議はあっても、そこに学年主任がいない、といった問題もありました。



そんなこともあるんですね。

そうですね。企画やいろいろな報告が集まるんですが、学年主任がいない。縦糸だけなんです。これじゃ駄目だ。学年の情報が全く分からない校長じゃ何もできません。ですから、6月には企画運営会議といって、管理職だけじゃなくて、学年主任も全部入ってもらい、週一で実施するようにしました。

その代わり、ビルド・アンド・ビルドじゃ今は駄目なんで、毎週やっていた管理職会議を隔週でいいよ、と。そうすると皆さん「そうですね」とすっと受け入れてくれるんです。やっとな縦糸と横糸がそろって整ってきたところで

全く違うと思います。公立って、いろいろな方向性や施策は役所がつくってしまうんですよ。そして、公募する場合もあれば、あなたの学校はこれやりなさいって指示が来る場合もあるんです。つまり、この施策は今やるべきじゃなくて二番か三番の順位だなど思っても、やらざるを得ない。

ところが、私はそういう指示が上から降ってこないで、これが最優先、次はこれっていう順番が自分たちで決められるんです。そうすると教員に、二番目、三番目、来年度でいい施策を無理やりやらせることはなくて、今一番大事なものはこれっていうふう

——実際に私学と公立の校長を経験されて、「校長」に求められることの違いを感じることはありますか？

あとは、若手をどう育てるかということ。そこを考えていけばいいのかな、と。

——柴田先生にいきいきとお話をしていただいて、だぶ学校改革が進んでいるなという印象を持ったのですが、そのポイントは何だと思いますか？

まずは徹底的に現場に踏み込んだことではないでしょうか。学校の様子が分からなかったで、教員一人ひとりの授業を見るのもそうですし、いろいろな会議にも顔を出しました。各教科の会議、学年会、各教科の教科長会など…。

——そういう会議にも校長先生が出たんですか？

通常は出ないと思うんですが、話が分からないですから、とりあえずオブザーバーとしていろいろな会議に参加しましたね。実態を見るということ。とても参考になりました。一学期の授業観察で常勤職員全員の授業の腕前が分かり、全員と話もでき、会議を通して様子が分かってきたので、二学期になってからは次の一手を打ちました。それが「業務面接」です。今度は授業とは関係なく、全職員と一時間面談をして、ざっくばらんにいろいろな話をしたんです。

——「業務面接」というのはもともとあった制度なんですか？

ないです。作ったんです。私は話し合いたかったんですけど、結果的に先生方の話を聞くことが多くて(笑)。先生方は本当にいろいろな思いをお持ちでした。今まで、直接、管理職が一对一で話を聞く場がなかったで、そういった意味ではとても歓迎されています。

先生一人ひとりといっても何十名もいらっしゃるんですね。どうしてそのような機会を持つと思ったんですか？

そういう意味でも、さきほど挙げた「コース制の見直し」「国公立大学を目指す」「教員育成」というのは当校にとっては最優先で取り組むべきテーマだと考えています。

——柴田先生にいきいきとお話をしていただいて、だぶ学校改革が進んでいるなという印象を持ったのですが、そのポイントは何だと思いますか？

まずは徹底的に現場に踏み込んだことではないでしょうか。学校の様子が分からなかったで、教員一人ひとりの授業を見るのもそうですし、いろいろな会議にも顔を出しました。各教科の会議、学年会、各教科の教科長会など…。

——そういう会議にも校長先生が出たんですか？

通常は出ないと思うんですが、話が分からないですから、とりあえずオブザーバーとしていろいろな会議に参加しましたね。実態を見るということ。とても参考になりました。一学期の授業観察で常勤職員全員の授業の腕前が分かり、全員と話もでき、会議を通して様子が分かってきたので、二学期になってからは次の一手を打ちました。それが「業務面接」です。今度は授業とは関係なく、全職員と一時間面談をして、ざっくばらんにいろいろな話をしたんです。



とても大事ですよ。

それができたので、ようやく重要な手も打てる段階にきました。2019年の十一月に「五カ年ビジョン」、つまり中期ビジョンの検討委員会を立ち上げることができたんです。五カ年ビジョンと言っていますが、実は一年、二年先のことメインです。高大接続、あとは2021年からの新入生をどう採るか、とか。

大方の資料は全部、私が作って提供してお膳立てをしています。本来は、校長や教頭は入らず管理職である教務主任が中心になり、五年先を目指すからには五年先も在職している教員や若手教員、そのメンバーを進めてほしいと考えていました。それで、三名だけ公募しました。そして、三名だけのところに五名も名乗り上げてきて「先生、私も入れてもらえませんか」「まだ席空いてますか」って。嬉しかったですね。「分かった。ありがとだね」って言って三名を選ばせてもらって、週一で動き始めています。

いいですね！ 私が話を聞いて素晴らしいと感じるのはスピード感。これまでの柴田校長先生の経験でスピード感の大切さを意識することがあったのですか？

ありましたね。後手に回って取り返しがつかなくなったこともあり。先にドカンとやっておかきやいけなものっていうのが、やはり組織立て

です。  
当校の教員を見ると、今までの体制の中で、遠慮してしまっている教員も多  
いんです。私にしてみるとちょっと心  
が痛い。こんな生意気なことを言っ  
ちゃいけないんですけど……とか、周りに  
とても気を使っている教員が多いん  
です。本来、学校というものは、教員が  
いろいろなディスカッションをしなが



らつくり上げていくことが大事です  
ね。学校をつくる主体者として、学校  
の未来を考え、意見を出すというこ  
を教員にはやっていってほしいし、そ  
ういう体制をつくっていくことが私の  
仕事かなと思っています。  
——そう考えると、学校改革における  
校長の役割ってどういうものだとお考  
えですか？

予備校にお任せするんじゃないかと、自  
分たちの手で生徒をどう育てられるか  
を考えて、工夫していく。

ちなみに私の指示で、来年の高校一年  
生から探究の時間を二時間つくるぞと  
言っちゃったんです。もちろん生  
徒たちもアクティブラーナーに変えたい  
と思うんですけど、探究の授業を担  
当することで、実は先生方にアクティ  
ブラーナーになってほしいんです。若  
手の教員も食いついてきてくれていま  
す。外部からの指導者も集めたいし、  
「Find! アクティブラーナー」も  
使えますよね。

そうやっていろいろなサポートをして  
いただきながら、生徒と若手の教員、  
20年先を支える教員も一緒に育てたい  
な、と。それが今、私が考える西武文  
理の近未来的な構想ですね。  
そうすれば、進学実績や生徒募集なん  
かも後から十分、結果がついてくる  
と思います。  
今、この学校がそんな姿になるのが私  
の夢ですね。

——素敵な夢ですね！ 先生自身が仕  
事をする上で心掛けていることが何か  
ありましたら、教えてください。

基本、隠し事をしない。誠心誠意です  
ね。小賢しい隠し事とか権謀術数を巡  
らしてもすぐ見破られちゃうんですよ。  
だから裸になるのが一番強いと思っ  
ています。

ですから「私はこう思うよ、みんな  
はどう思う？」って。

「そっか、じゃあ、こはこうしようで  
も、これだけは私、譲らないよ……」とか  
ね。そういう腹を割った話し合いがこ  
の歳になってやっとできるようになり  
ました。ですから誠心誠意、信用され  
る仕事をしたいなと思っています。

——最後の質問です。いろいろ大変だ  
ったこともあったと思うんですけど、  
それでも進んでこられた柴田先生の原  
動力って何でしょうか？

着任してからのこの半年あまりでい  
え、周囲の方々からの期待ですね。い  
ろいろな方から期待されたんです。こ  
のままじゃこの学校は苦しい、と。生  
徒も減ってきているし。校長も代わっ  
て、これからどういう方向に進むんだ  
ろうと不安もあったと思うんです。そ  
うした時に、生徒も保護者も教員も、  
いろいろなところで「校長、頑張っ  
てください」「って言うてくれて、期待さ  
れているなというのが分かるんです。  
その期待に応えたい、応えなきゃいけ  
ない。それが今、私の原動力です。あ  
りがたいことですな。

——今日、お話を伺って、柴田校長先  
生は、極めて前向きでプラス思考で素  
敵だな、と改めて思いました。西武文  
理高校もそのように前に進んでいくの  
だと確信しました。これからの西武文  
理高校が楽しみです。今日はありが  
たうございました。

さきほど述べたような体制をつくっ  
ていくことに加えて、私学は、それぞ  
れの学校の色がはっきりしているん  
です。ですから、校長が広告塔でもあ  
ると考えています。校長が代わった  
という、埼玉県の塾協会、私塾協会、  
連合組合、塾の先生方に挨拶回り  
もう一月から二月間は空き時間が  
あったら「校長、挨拶に行きますよ  
って(笑)。私塾の先生方の間で、今度  
来た校長はどんな校長なんだって値  
踏みが始まるわけです。おとなしい校  
長なのか、それとも何かする校長な  
のか。当校も生え抜きの長く在職され  
た校長が退職されて、外から校長が  
来たとあって、もう興味津々の目  
で見られるわけです。

そうしたときに四月の段階では、こ  
ういう方針でいきたいという話がほ  
んどできなかったんです。学校のこ  
を何も知らないの。それが最近にな  
っていろいろなことを聞かれても説明  
できたり、こんな学校にしていきたい  
ということを伝えられるようになって  
きましたね。

逆に言えば、校長の在り方が、教員  
の死活問題に関わるんですよ。変な校  
長が来て暴言吐けば入学する生徒が  
減るわけで、この校長先生いいな  
と思われればクラスが一つ増えるん  
です。そうすると、先生たちのポー  
ナスも違うんですよ(笑)。  
公立の時はそのような感覚がなかつ  
たんですが、その役割の重さを実感  
しているところですよ。

——ありがとうございます。柴田先生  
はこの西武文理高校をどんな高校に  
していきたいとお考えでしょうか？

当校もグローバルということで海外  
や留学生の受け入れ、短期留学も  
どんどんさせています。しかし、実  
際の生徒たちの育て方を考えると、  
本当に遅い子たちを育てているか  
どうかが大  
事だと思います。

——遅い子？

私が今一番心配しているのは、生徒  
たちの人間関係をつくっていく力  
です。例えば、言葉が違う人や宗  
教が違う人、肌の色が違う人など、  
間違いなく諸外国から多くの人  
々が日本に入ります。

それを考えれば、当校の生徒たちが  
そういう人たちが近くにいるも  
仲間として、こ近所付き合いが  
できるか。一緒に学校で学べるか、  
一緒に仕事ができるか。そういう  
遅い子を身に付けた生徒を育  
てたいと思っています。

それともう一つは何度も言いますが、  
やはり「教員育成」なんです。なぜ  
ならこの学校の商品であり、この  
学校を支えるのは教員だから、  
教員自身がアクティブラーナー  
にならないといけないと考えて  
います。

特に、未来を支える若手教員。こ  
の若手の中で授業研究ができる  
体制が大事だと考えています。

