特集：魔法の習慣11

第５章
改革を支える ストラテジー・ブック
――武蔵野大学中学校・高等学校校長 日野田　直彦さん

中岡　康
東京都中小企業診断士協会城西支部

大阪府が公募した民間人校長として36歳の若さで箕面高校に着任し，独自の改革で成果を上げた日野田直彦さん。同校は地域４番手の平凡な公立校だったが，４年間の任期中，海外の一流大学に多くの生徒を送り込むほどになった。

大阪府が同時期に始めた「骨太の英語力養成事業」の指定校となり，教育の定義として掲げたのは「世界に貢献できる人材の育成」である。米国マサチューセッツ工科大学（MIT）での起業家育成プログラムを体験させる短期留学を導入するなど，グローバル規模の斬新な取組みが注目を集めたが，必ずしも英語が肝心なのではないという。

これからの日本人に必要なのは，オープンなマインドセットと，自分なりの意見を発信し議論する力。2018年３月に箕面高校を退任し，武蔵野大学中学校・高等学校で新たな挑戦を始めている日野田さんに話を伺った。

日本の再生について熱く語ってくれた日野田直彦さん

１．経営危機に瀕する私学の再生

「この学校を立て直しに来たのです」

日野田さんの第一声は意外なものだった。着任したのは今から１年半前。学校は経営危機に瀕していた。箕面高校にあと１年残ることもできたが，理事長から三顧の礼で迎えられた。今後の人口減少に伴い，私学は半分が潰れる時代になる。日野田さんは，その再生モデルとして，一番困難な状況にある学校の問題を解決することにやりがいを感じたのだ。

学校説明会で子どもたちに語りかけているのは，学校を一緒に立て直したい人だけ来てくださいということ。日野田さんによれば，バブル崩壊この方，日本は焼け野原状態。社会資本だけは潤沢に残っているが，それらを更新する体力も落ちており，20年後には廃墟となりかねない。今の子どもたちは，そのような時代に社会を支えなければならないのだ。ならば，学生時代に学校の再生を体験しているだけで，人生の見え方は変わるはずだ。

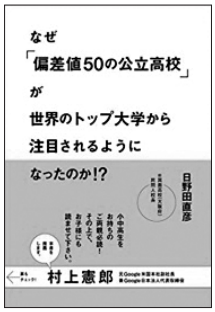
保護者には，この学校にクレームをつけるなら，プランも付けてくれと呼びかける。学校の先生も保護者も黒子なのだから，一緒に課題を解決しましょうと提案する。

すると生徒が増え始め，偏差値も上がり始めた。着任時は月に50人しか集まらなかった説明会に，今では1,500人も詰めかける。

この学校をだめにしたのは管理教育だという。校則で生徒をがんじがらめにし，のっぺらぼうで特徴のない子どもたちを大量生産してきた。それが，均質な労働者を確保する意味で機能した時代もあったが，社会は大きく変化している。だから今，その校則を生徒主体のチームに見直させている。

「僕が作ってしまったら，生徒らのオーナーシップがなくなるではないですか。ルールの変更にはデメリットも伴う。その対応も自分たちで考えてください。運用上うまく回るか，リスクにどう備えるのか，管理者の僕を納得させるだけの議論の準備も必要ですと言ったら，彼らは必死になって考えています」

勉強も大事だが，ジレンマの解決，合意形成といったコミュニティ運営も身につけてほしい。「会社も同じ。活力のある会社はコミュニケーションが取れて，意思決定とオーナーシップを社員が持っています」と語る。



箕面高校での４年間の改革を描いた近著『なぜ「偏差値50の公立高校」が世界のトップ大学から注目されるようになったのか!?』（IBC パブリッシング）

２．失敗を恐れず夢を育む場所へ

日本はなぜ凋落してしまったのか。「失敗を恐れてしまっているからです」と日野田さんは言う。

「日本には偉大な経営者がたくさんいたではないですか。松下幸之助や本田宗一郎らが。本来日本人の良いところは，簡単に無理だと思わない，失敗を恐れない，ある意味クレイジーな突破力です。だから戦後の焼け野原からあのような復興ができたのです」

その日本人が，今は新しい提案が上がってくる度に「いかがなものか」と言って，お互いに潰し合っている。

昔の大阪には「ほな，やってみなはれ」という精神があった。箕面高校で成功したのも，その精神を実践したからだ。先生にも生徒にも，最後は責任を取るから好きなことをやれと言い続けた。「いかがなものか」の声も抑え込んだ。「失敗してもいいから，小さくてもいいからやってください。そして挑戦への回転数を上げてください。そうすれば失敗から学ぶこともいっぱいあるから」と。そうして心理的安全性を確保すると，批判型組織は，徐々に提案型組織に変わっていった。

我々はもっと夢を語るべきなのだ。10年先まで考えて世界をどうしたいのかを。

「日本人のすごさは，夢を語ると実現してしまう点。たとえば，小型化は無理といわれた水晶時計を腕時計にしてみせました」

社員が夢を語れる場所，生徒が途方もなく壮大な夢を語れる場所にならない限り，会社や学校は良くならない。

３．ワクワクの先に「天命」が待つ

日本人の底力には驚くと言う。偏差値が50もなかった箕面高校から，アメリカやオーストラリアの難関大学に何人も進学した。実は日本の偏差値50は海外では60くらいに相当するらしい。

箕面高校出身者が頼もしいのは，進学先の海外大学でも伸びやかに活躍していることだ。米豪の大学は入学後の勉強が厳しく，日本の有名進学校から行った学生が潰れて帰ってくることもあるが，箕面の子たちは現地大学の学長表彰を取ったり，学生会長を務めたり「暴れ回っている」という。すると，あれはどこの学校出身だ？　誰が教えたのだ？　と

いう話になり，日野田さんに電話が入るようになった。武蔵野大学中学校・高等学校にもすでに，メルボルン大学をはじめオーストラリアの有名校が数校，奨学金付き推薦枠を持って来た。メルボルン大学は，世界大学ランキングで33位の名門である。

「一番大事にしているのは，生徒のワクワクを最大化すること」だと言う。タスクを与えて「させる」のではなく，本質的に「したい」気持ちを伸ばしてやる。なぜそれがしたいのか，とことんまで自分と向き合わせると，自分の「天命」に気づいた子どもたちは，自分の意思で走り回るようになる。そうして得た思いは，戦後日本の暗闇に光をともしたいと願った松下幸之助らに通じるものだ。

「スタンフォード大学には『幼稚園児のように学びなさい』というキーワードがあります。園児が怖いのは，もう１回，もう１回とせがんで来るところ。そのうえ，何で？　何で？　と聞いて来るでしょ。それと同じように諦めずにしつこく問いかけ続けろと教えています。そして，痛い目にあってもそれは気のせいだと。勘違いが世界を救うのです」

４．日本を異文化理解した帰国子女

そう語る日野田さんだが，これまでに痛い目にあったことはないのかと尋ねると，いっぱいあると笑う。子ども時代を過ごしたタイでは，インフラ開発に携わっていた父と地元の利権者との争いに巻き込まれ，何度も怖い思いをした。だから海外進学を目指す子には，日本とは違うリスクの存在もきちんと伝える。

帰国後は，やっと安全な祖国で同胞と勉強できると思ったのに，中学校で外国人扱いをされていじめられた。一時期は日本が大嫌いになったが，同志社国際中学校・高等学校へ転校し，同じ境遇の仲間たちを得て，徐々に日本になじんでいった。社会に出る際には，アメリカのIT企業に憧れたが，健康面で諦めざるを得なかった。そこで日本にとどまり，教育の道を選んだ。好きなことの対極を経験して，人生の幅を広げる逆張りの発想だった。

関西で有名な受験塾に入り，日本の教育システムの良い面と悪い面を学んだ。効率的に学習が進められるよう整った教育システムは素晴らしい。しかしそれは，今食べたくない子に無理やり食べさせる教育でもあった。適合できない子は取り残されてしまう。

システムの良い部分は残しながら，海外のインターナショナルスクールで学んだ経験を取り入れたら，改善できるのではないか。そう思っていたところに，奈良学園登美ヶ丘中学校・高等学校の立ち上げの公募があり，教師として参画した。しかし，そこでも日本文化や日本社会の難しさを知ることになる。

海外の名門校に進学させてほしいと言われ，インターナショナルスクールでは一般的なアッセンブリータイムという自己表現の時間を設けた。スピーチでも，音楽やダンスでもよい。自分の気持ちをプレゼンテーションし，それを皆でリスペクトする訓練だ。しかし，当初は周囲の理解を思うように得られなかった。「黙々と授業を聞いて試験の点数を上げるのが勉強」といった固定観念を崩すのは難しかった。他者とは違う独自の個性や思いを伝える力こそ，海外名門校への進学には必要なのだが，日本では周りと同じであることが尊重されがちなのだ。そのとき，初めて日本を「異文化理解」したという。

その後，民間人校長の公募に応募し，箕面高校の校長に就任したが，そこでも直面したのは，生徒を縛りつけようとする教師たちの姿。これではいけないと徐々に解放を進め，４年間で変革したのである。

５．皆を幸せにする魔法の習慣

日野田さんには，新しいことを始める際にストラテジー・ブックを作る習慣がある。あらゆる関係者全員のやりたいことや困っていることを聞き出して要素分解し，それをマインドマップの形でノートに書き取る。箕面高校でも，武蔵野大学中学校・高等学校でも，

最初の３ヵ月でノート50冊分ほどになった。

その中には，発生し得る数千パターンの事象もシミュレーションをして書き込み，それぞれの対応方法を考えておく。どのような重大事態が起こっても想定外とは言わずに済むように。そうしながらも「勉強不足ですみません」と気配を消す。職員のために頭を使い，幸せにするのは管理職の当然の仕事だからだ。

今のシリコンバレーのIT企業も社員を家族のように大事にするが，そのお手本は昔の日本の経営である。「本家である日本人がそれを忘れてしまっているのです」と嘆く。

もう１つ，忙しい方にも推薦したい習慣が，朝のプチ・メディケーション。毎朝５時には起き，身体に新鮮な空気を入れる。一番居心地の良い場所で頭を真っ白にして自分を再生させる。気の通りを良くするのだ。

一流の人物ほど良い気の循環を持ち，自然と一体になる力や野生の鋭い嗅覚に長けている。そういう人たちと一緒にいると，こちらの心も清められる。箕面高校の生徒をMITに連れて行ったのも，先進的な起業家の空気に触れさせるためだった。

「MITに集まる起業家やその卵たちはきれいな気を持っています。ポジティブで，誰かのためにという思いが大変強いのです」

６．世界を救う勇者になろう

日本の企業は今，どうだろうか。目先の利益ばかりを追いかけていないだろうか。経営者は夢を語り，将来のための投資をしているだろうか。社員を家族のように大切にしているだろうか。日本のことが好きだからこそ，日本の企業に辛口のエールを送る。必要なのは経営者が性根を据えて，若い社員に任せてどんどん失敗させること。日本を変えられるのは若者の破壊力しかない。

日野田さんは，自分の仕事は「社会改革士」だと言う。校長はその手段にすぎない。隣人を幸せにすることで，社会が良くなればそれで良い。では，どのような存在として記憶されたいですか，と最後に尋ねると「勇者育成チームの踏み台」と答えてくれた。自分だけでできることには限界がある。だから，若い人たちの活躍をアシストしたいと言う。

「プレゼンテーションの最後にいつも言います。世界を救う勇者になりましょうと。そんな気概が日本人の良さだったはずでしょ」

海軍ではなく，海賊になろう――これは，日野田さんの好きなスティーブ・ジョブズの言葉だ。

海賊になろう。宝物は山分けだ。
（出典：Martin Trust Center for MIT Entrepreneurship）

日野田　直彦
（ひのだ　なおひこ）
1977年生まれ。帰国子女。帰国後，同志社国際中学校・高等学校で，当時の日本の一般的教育とは一線を画した教育を受ける。同志社大学卒業後，教育界で大胆な改革を進めている。

中岡　康
（なかおか　やすし）
1967年生まれ。鉄鋼会社で営業畑を歩み，ベトナムで製造子会社の経営を経験。2018年中小企業診断士登録。日本経済の活性化に向け，企業支援を手がける。