

【特別対談】

「目的思考」が教育を変える！日本を変える！

公益社団法人
日本バリュー・エンジニアリング協会 会長
株式会社 IHI 代表取締役会長
齋藤 保

千代田区立麹町中学校 校長
工藤 勇一

毎日の宿題をなくし、中間・期末の定期テストもなくし、クラスの固定担任制もなくす——。教育現場に数多ある常識や慣例を「目的と手段」の視点から徹底的に見直し、大胆な学校改革を実行することで教育のあるべき姿を体現している学校がある。それが、国会議事堂のそばに校舎を置く千代田区立麹町中学校である。いまや多くのメディアから注目を集め、産官学などの見学者も後を絶たないという。

2014年4月、同校に赴任した工藤勇一校長は著書『学校の「当たり前」をやめた。～生徒も教師も変わる！ 公立名門中学校長の改革』（時事通信社）で語っているように、固定観念にとらわれない思考から学校が担うべき最上位目的を見だし、多様な関係者と合意形成を図りながら最適手段を実行してきた。その取り組みには、VE5原則にも通ずる考え方が随所に垣間見える。

そこで、日本 VE 協会の齋藤保会長との対談を通じて、工藤校長の取り組みから今後の VE の適用範囲拡大、さらに VE を新たなステージに引き上げるためのヒントを読み解いていく。

◆ ◆ ◆
学校は何のためにあるのか？

齋藤 工藤校長は山形県のご出身だそうです。私も高校まで山形市で過ごしました。奇遇にも同郷ということですが、本日はよろしくお願ひします。

工藤 こちらこそ、今回は貴重な機会をいただき、ありがとうございます。私は鶴岡市出身で、大学で東京に来ました。高校は自主自律を重んじた致道館という藩校の影響もあり、とても自由な校風で、その中で仲間と哲学や政治、経済などについて毎日のように意見をぶつけ合いました。学よりもたくさん遊び、おそらく先生も手を焼いていたと思いますが、人

に恵まれたおかげで、この時期に本質を見極める目や自律の精神が養われたように思います。

大学卒業後は、山形に戻って中学校数学科の教員になりました。最初は明確な目標を持たないまま教員になりましたが、様々な個性を持つ子ども達、障がいのある子、いじめや虐待にあっている子などと出会ううちに、どっぷり入り込まなければできない仕事だと感じるようになり、同時に、子ども達と一緒に学び合い、その未来づくりに携わる仕事の奥深さに魅せられていきました。そのうちにやりたいことが次々と生まれてきて、一番はまったのが自治ですね。子ども達だけで対話を重ねて問題を解決したり、自ら考えて学習や生活を改善していくような仕組みを作ったり。周囲の先生方も、まだ若造だった私にたくさんのチャンスを与えてくれました。

その後、再び東京に出て、中学校教員、東京都教育委員会、目黒区や新宿区の教育委員会で働きましたが、現在の私を支えている考え方は、こうした中で多くの子ども達をはじめ、企業などを含めた様々な大人達と協働し、試行錯誤してきた経験が土台となっています。

齋藤 常に使用者である子どもを第一義とし、上位目的に照らして最適手段を創造していくといった考えは、長年かけて磨かれてきたものなのですね。工藤先生のご著書を拝読しましたが、VEに通じる考え方を教育現場に見事な形で落とし込み、実践されている方だという印象を受けました。同時に、子ども達の自律を本気で支え、学校と社会をシームレスにつなげていくことが日本の教育の価値を向上させ、ひいては日本発のイノベーション創出につながっていくのだとも感じました。

工藤 私もこの対談企画を通じて初めて VE を知りましたが、私が考えてきたこと、取り組んできたことと

見事に合致し、とても驚きました。

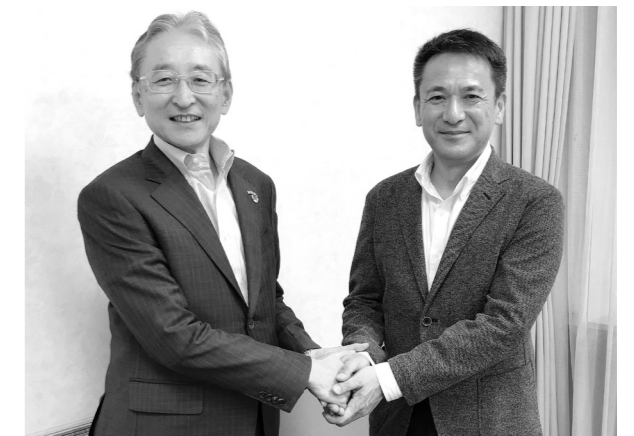
学校は「子ども達が将来、社会の中でより良く生きていけるようにするためにある」というのが私の考えです。社会ではコミュニケーションと経済活動を行うための2つのスキルが必要です。特にコミュニケーションは障がいや発達特性など、子ども達の多様な状況に応じて、自分なりの方法を身につけていくことが大切になります。

学校で学んだ子ども達が将来の社会を担うわけですから、社会でより良く生きるための力、具体的には自ら考え、判断し、決定し、自ら行動するという「自律する力」を身につけさせることが学校の使命になります。また、学校は社会人になるための準備の場ですから、社会に対して明るい希望を抱きながら過ごしてほしい。そのように考え、「世の中まざらでもない！ 大人って結構素敵だ！」というスローガンを掲げ、各界で活躍するスペシャリストや企業などとも積極的に交流し、自分の未来を明確に意識できるようなプログラムも設けています。

齋藤 なるほど。私は昨年、母校である高校の創立記念日に招かれて、「日本でイノベーションを起こすには」というテーマで講演を行いました。イノベーションは様々な定義づけがなされていますが、私は「既存知を組み合わせる新たな社会的・経済的価値を生み出すこと」と定義しています。結論から言えば、イノベーションのカギは「文理融合（リベラルアーツ）」と「三現主義（現場・現物・現実）」にあると考えています。これが多面的な問いを創り出す力や難題を解決していく力の源になるからです。

講演終了後、校長先生と話した際、「講演内容には大いに共感しましたが、それを実践しようにも、教師が多忙すぎて対応できないのが現実なのです」と仰っていました。今、日本の教育や学校は様々な課題を抱えていると言われますが、工藤先生はどのような課題意識を持たれていますか？

工藤 大多数の教員は子ども達の健やかな成長を願い、そのために必死に働いていますが、疲弊しているのも事実です。その原因は、教育のあらゆる場面で起こっている「手段の目的化」であり、そのせいで本来は必要のない仕事に忙殺されています。



齋藤保会長（左）、工藤勇一校長（右）

また、本来の目的が欠如したまま教育活動が行われてきたことで、様々な弊害も生じています。

自律する力を養うはずの学校では、自律とは反対のことが行われています。子ども達に対して手取り足取り丁寧な教え、壁にぶつかればすぐに手を差し伸べている。保護者も、子どもにできるだけ良い環境を提供しようと奔走している。子どもは与えられることに慣れてしまい、自ら考えて判断・行動ができなくなり、嫌なことがあると人のせいになり、不満ばかり言ったりするようになる。そうした子どもが大人になって絶え間なくサービスの向上を求めるようになり、結果として世の中は働き方改革の真逆に振れていく。このような悪循環に陥っているのが今の日本です。

だからこそ、「学校は何のためにあるのか？」という本質的な問いから教育の原点に立ち返り、あらためて最上位目的を設定し直し、最適な手段を考えていく必要があると感じていました。

学校経営や組織運営を行う上で、私は常に2つのことを意識しています。1つは「全員を当事者に変える」。権限を与え、責任を明確にすれば、人は目の前の物事を自分事として捉えるようになり、能動的に考え、動くようになります。しかし、合意・共有できる目的がなければ、自分の意見や価値観を押しつけ合うだけの集団になってしまいます。

そこで、もう1つの「必ず目的と手段を明確にする」ことが重要になります。手段の目的化が起こらないよう、常に「何のため？」と目的に立ち返り、目線を揃えながら前に進んでいく。それを子ども達だけでなく、教員や保護者など学校に関わる人全てに

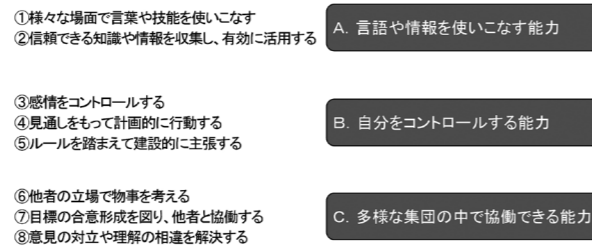
体験してもらうことが大切です。特に、トップとしては最上位目的の設定が重要になります。関わる人全員が合意形成できる目的を設定できれば、変化にも柔軟に対応しつつ自律的に改善のサイクルを回せる強いチーム・組織に変わっていくからです。

当校は「世の中まんざらでもない！ 大人って結構素敵だ！」を教えることを最上位目的とし、その下に「自律・尊重・創造」という教育目標、「麴町中の目指す生徒像」（3つのコンピテンシー、8つのスキル）があります（図表）。これらはOECD（経済協力開発機構）が示しているキー・コンピテンシーを参考に作成したのですが、子どもだけでなく大人になっても必要なスキルであり、指導する教員にとっても腹落ちしやすいんです。その上で「目的と手段を取り違えない」「上位目標を忘れない」を念頭に、これまで当たり前と捉えられていた学校の仕組みやルールをゼロから見直してきました。

齋藤 企業の場合、最上位目的は経営理念になります。IHIの経営理念は、実は2つあります。1つは「技術をもって社会の発展に貢献する」。IHIは造船を起点として事業領域を広げ、社会とのつながりが強い様々なものを創り出してきました。その意味では創業以来、社会と密接に関わることで成長してきた会社だと言えます。

もう1つは「人材こそが最大かつ唯一の財産である」。私たちはものづくり技術で成り立っている会社ですが、技術を育て、支え、次世代に継承するのは人です。だからこそ、当社にとって人材は何ものにも代えがたい最大の資産だと捉えています。

私が入社した時に不思議に思ったのは、営利企業でありながら、経営理念に「利益」という言葉がなかったことです。そこで利益という言葉について分析してみた結果、当社は数字としての利益以上に、「shared value（共有価値）の創造」を目的とする会社なのだとう理解しました。当社が創るのはエネルギー施設やプラント、橋梁、航空エンジンなど数十年単位で使われるものが多くあります。工藤先生がより良い未来づくりに貢献する人材を育てられているように、我々ものづくりを通して人を創り、未来の社会を創る会社なのだと考えています。



図表 麴町中の目指す生徒像

とはいえ、最上位目的は普遍だとしても、社会のニーズや実現する手段は時代とともに変化していくため、あるべき未来の姿を想像しながら、変化にも柔軟に対応していく必要があります。こうしたことを確実に実践していくため、社員一人ひとりに経営理念を落とし込んで当事者意識を持ってもらうこと、常に目的と手段で考えて変化に対応していくこと、この2つを人材教育の基本に据えています。

工藤 素晴らしい経営理念ですね。そのような決してぶれない最上位目的があると、合意形成もしやすくなりますね。

目的にさかのぼり、宿題を全廃

齋藤 工藤先生が麴町中に赴任し、最初に着手されたことは何だったのでしょうか？

工藤 2014年4月に校長として赴任しましたが、最初に行ったのは教員の意識改革で、まずは課題の洗い出しから始めました。学校を取り巻く状況をつぶさに見て回り、目的と手段が合致しないもの、手段が目的化しているものなどについて、夏休み前までに約160個の課題を洗い出しました。

次に、全教員を集めて「学校への不満を含め、この学校の課題を全てオープンにしよう」と呼びかけて個別に考えてもらい、グループワークを通じて約40個の課題に集約し、前述の160個の課題と合わせて優先順位を決め、改善計画を検討しました。大きな改革には予算が必要ですが、区の予算要求は毎年11月頃に大枠が決まるため、校長として教育委員会と折衝し、必要な予算を認めてもらうためには9月頃までに準備を終えておく必要があります。

ただ、現状を変えようすると、必ず反発する人が出てきます。学校組織では管理職 VS 一般教員

という対立構造になりがちです。しかし、彼らの文句を見える化していくと、個々の教員が不満に感じている対象がバラバラだった、あるいは、相反する文句でも上位目的にさかのぼると実は同じ文句を言っていたというケースもある。文句を見える化して整理し、共有することで、全員の目線を揃えながら反発を乗り越えていきました。

しかし、この時点ではまだ、「目的と手段」で考えることに教員が慣れていません。上位目的を理解しないまま検討作業を始めてしまうと、目的と手段を混同したり、議論が横に逸れたりしてしまうため、最初は私が課題をカテゴリー別に整理し、上位目的を定めて解決の方向性を決めていきました。

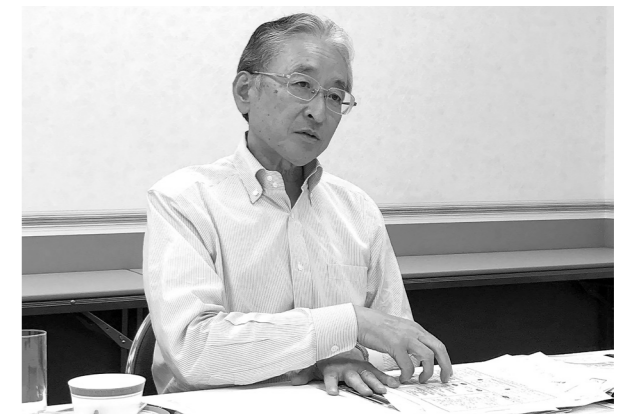
予算を必要としない小さな改善はすぐに着手しました。例えば、従来の会議は議題もないままに始まり、ひたすら順番に報告していただくだけで時間ばかりかかっていましたが、誰もがそれを当たり前だと思い込み、改善しようとすら思いませんでした。そこで、会議本来の目的を意識しながら情報共有の仕組みや会議のルールを作り、徹底したところ、圧倒的に会議の時間や回数が減り、本質的な教育活動に充てられる時間が増えました。

就任1年目で340項目の課題を洗い出し、半数の170項目を改善しましたが、職場環境や勤務内容など、それまで曖昧で煩雑、かつ非効率的だったことが改善され、教員にとって望ましい状況に変わっていきました。それまで文句を言っていた教員も、改善のプロセスと効果を体感したことで、目的思考の大切さを認識してくれたようです。

齋藤 それは素晴らしいですね。保護者の意識を変えていくという点ではいかがでしょうか？

工藤 就任当初から学校ホームページに「校長コラム」というエッセイを掲載し、私の教育論などを発信しました。一般的な教育者が言いそうな内容とは正反対に近いことを書いていたので、保護者も「あの校長は何か違うぞ」と感じてくれたようです。

しかし、信頼を得るためには言葉だけでなく、実行して結果を見せることが大切です。例えば、赴任してから2年目に夏休みの宿題をゼロにする方針を打ち出し、その後は段階的に宿題をなくし、4年目



を迎える頃には日常の宿題を含め全廃しました。

宿題の目的は「学力を高める」「学習習慣を身につける」です。しかし、多くの子どもは「先生に言われたからやるもの」と捉えています。また、宿題では既に理解している項目も、まだ分からない項目も一緒に勉強しなければなりません。これは非効率的ですし、やらされ感があると分かる問題だけを解いて、分からない項目はやらないということも起こります。自ら学習に向かう力をつけ、学力を高めていくためには、自分の「分からない」「分かる」を知ること、そして「分からない」を「分かる」に変えるプロセスが必要にもかかわらず、従来はそれが抜け落ちていたのです。「分からない」を「分かる」に変えるためには、2つの作業が必要です。1つは、分からないことを人に聞いたり、調べたりすること。もう1つは、繰り返すことで定着させる。様々な学びの方法の中から自分に合った学び方を見つけ出し、繰り返すことで自分の中に定着させていく。それが生涯を通して学び続ける力の土台になります。社会に出れば、問題解決の連続です。自律的に学ぶ習慣が身につけていなければ、創意工夫もできず、人の役に立つような仕事もできません。

私が宿題全廃の方針を打ち出した時、教員からは難色を示す声も聞こえてきました。それに対して私は「批判や誤解を恐れずに言えば、教員が宿題を出すのは、子ども達の『関心・意欲・態度』を測り、評価（通知表）の資料とするためではないですか。私たちはもっと、専門性を発揮しなければいけない」と言いました。

現在の通知表では、学習の理解度・到達度だ



けでなく、学習に対する関心・意欲・態度が示されていますが、これは目に見えない尺度だけに評価が難しいのです。そこで、宿題の提出量や授業中の挙手回数をカウントして評価する教員も多くいます。本来は表層的なものに頼らず、勉強の中身をしっかり見て子どもの可能性を伸ばしていくのが教育の専門家たる教員の役割ですが、評価が先に立ってしまい、ここでも手段の目的化が起っていたのです。

宿題を全廃して最も喜んだのは、受験を控えていた3年生でした。負担が減って楽になったからではなく、非効率な作業から解放されたからです。彼らは無意識のうちに、自分の時間を自分の考えで使えることの大切さに気づいたのだと思います。

一方で、当校では1年生の段階からビジネスでも使われる様々なフレームワークや、自らの思考や学びの過程を見える化するノートの取り方、時間活用の仕方、プレゼンテーションなど、自ら考え、判断し、決定し、自ら行動するという「自律する力」を徹底的に高める訓練を行っています。今では自ら進んで学習するようになった子どもを見て、多くの保護者が学校を信頼してくれているようです。

みんな仲良しではなく、対立は当たり前

齋藤 様々な教育活動がある中で、特に子ども達が大きく変わるのが、2年時に行っている2泊3日のスキルアップ合宿だそうですね。

工藤 これは企業の宿泊研修に似たもので、山梨県のホテルに行き、あるミッションを達成するためにプレストやKJ法などを活用しながら生徒だけで朝から

晩まで徹底的に対話を重ねて合意形成を図り、その結果についてプレゼンを行うものです。

合宿の目的は2つあり、1つは自分を客観的・俯瞰的に見ることで自らの思考・行動パターンを知り、感情を上手にコントロールできるようになること。つまり、メタ認知能力を高めるわけです。もう1つは協働です。とはいえ、仲良くなるといった目的ではなく、「対立が起こるのは当たり前」であることを知り、それを恐れるのではなく、対話を通じて乗り越え、課題を解決していくことが目的となります。

学校ではよく「みんな仲良く」と言われますが、一人ひとり考え方が違いますし、理性を持った大人でも対話すれば対立が起こります。物事を1つに決定していく際は、安易に妥協したり多数決で決めたりするのではなく、自分の感情をコントロールし、他者の考えを尊重しながら最上位目的を念頭に対話を重ね、対立を乗り越えて合意形成を図っていく。こうした実社会で求められるスキルを学びます。

この合宿のグランドルールは「ひたすら良いねと語り続ける」。学校という空間は「出る杭は打たれる」状況になりがちで、それが子どもの成長を阻害します。合宿では否定されない空間を意図的に作り、心理的安全性を担保しています。すると、変なことを言ってもOK、失敗してもOKという環境になり、子ども達は色々なことにチャレンジし始め、どんどん成長していくのです。合宿ではタブレットを使った情報収集や、KJ法、プレストやマインドマップなどの思考ツール、プレゼンのコツなどについても教えますが、それらをどう使うかは子ども達次第です。誰もが必死に知恵を絞りながらアイデアをぶつけ合い、創意工夫し、ミッションを達成していきます。

この合宿の前後で子ども達の学校生活はガラッと変わるんです。批判や愚痴が減ってポジティブな言葉を使うようになり、自分のやる気を上手にコントロールしながら勉強するようになる。授業中も挙手や発言が増えたり、進んで仲間と協力し、教え合い、学び合うようになります。何より、この合宿が終わった後は普通の会話にも「その上位目的は何なんだろう?」「それは手段であって目的ではないのではないか」といった言葉が普通に入ってくるようになるん

です。こうした合宿も、最上位目的である麹町中の目指す生徒像から考えた手段です。

齋藤 様々な人の意見を聞くことで多くの気づきが得られ、脳が刺激されて自分のアイデアも磨かれています。VEにもチーム・デザイン原則がありますが、互いに刺激し合い、高め合うという意味でも素晴らしい合宿ですね。

工藤 本当の意味での教育の最上位目的は、SDGs (Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標) で示された社会を創造していくことだと思います。そのためには目先の利益だけを追わずに長期的視野に立ち、多様性を認め合い、対話を通して合意形成できる最上位目的を見つけ出し、様々な課題を乗り越えていくことが必要です。新学習指導要領でも「アクティブ・ラーニング (主体的・対話的で深い学び)」が求められていますが、これは人間が社会でより良く生きていくために必要なスタイルそのものですね。

齋藤 最近ますます変化が激しくなっており、生涯を通して学び続けるリカレント教育の重要性が増しています。しかし、できることなら幼稚園や小学校などの早い段階から「目的思考」や自律的に学ぶ姿勢を身につけていくことが大切になりますね。

VEはこれまで産業界を中心に発展してきましたが、工藤先生のお話を聞いて、教育の世界でも「目的思考」が有効であることが分かりました。

日本VE協会は今後、VEの活用の幅を広げていくことで日本発のイノベーション創出に貢献したいと考えています。特に、未来を担う子どもの教育にVEを取り入れてほしいと考え、現在、公益社団法人日本ユネスコ連盟が推進するESD (Education for Sustainable Development: 持続可能な開発のための教育) にVEの考え方を導入する共同プロジェクトを進めています。ぜひ、工藤先生のご協力もいただきながら、より幅広い形で日本の教育に貢献していきたいと思っています。

工藤 人も社会も多様化し、個別最適化された教育が求められる中、学校だけで教育の質を高めていくのはもはや不可能だと思います。学校は社会人になるための準備の場ですから、現実の社会とシー

ムレスにつながっているほうが学びも効果的になります。地域の方々、民間企業など、外部の皆さんとも最上位目的についてきちんと合意形成し、積極的にコラボレーションすることで学びの幅を広げ、社会に求められる人材を育てていきたいですね。

齋藤 ぜひ一緒にやりましょう。本日はお忙しいところ、楽しいお話をありがとうございました。

工藤 こちらこそ、ありがとうございました。



齋藤 保氏 略歴

1952年生まれ。山形県出身。東京大学工学部卒業。1975年石川島播磨重工業 (現 IHI) 入社。執行役員航空宇宙事業本部長、取締役執行役員航空宇宙事業本部長、取締役常務執行役員航空宇宙事業本部長、代表取締役副社長などの要職を歴任し、2012年4月代表取締役社長最高経営執行責任者に就任。2016年4月代表取締役会長最高経営責任者ものづくりシステム戦略本部長を経て2017年4月より現職。2018年6月、日本バリュー・エンジニアリング協会の第6代会長に就任。



工藤 勇一氏 略歴

1960年山形県鶴岡市生まれ。東京理科大学理学部卒業。山形県公立中学校教員、東京都公立中学校教員、東京都教育委員会、目黒区教育委員会、新宿区教育委員会教育指導課長等を経て、2014年から千代田区立麹町中学校長。教育再生実行会議委員、経済産業省「未来の教室」とEd Tech研究会委員など、公職を歴任。主な著書は『学校の「当たり前」をやめた。～生徒も教師も変わる! 公立名門中学校長の改革』(時事通信社)、『麹町中学校の型破り校長 非常識な教え』(SBクリエイティブ)、『麹町中学校が教える 子どもが生きる力をつけるために親ができること』(かんき出版)。

