

問答 246 有用

ワイド
インタビュー

株式会社で学校経営

日野 公三

アットマーク・ラーニング代表取締役社長

教育界における規制緩和を受けて、株式会社が経営する学校が続々と誕生している。その先鞭をつけたのがアットマーク・ラーニングの日野公三社長だ。教育への思いや、これまでの歩み、なぜ株式会社による経営なのか、などを聞いた。

「何びとにも学ぶ権利はある」

— 2004年9月、株式会社に
よる初の通信制高校「美川特区ア
ットマーク国際高校」を石川県美川町
(自治体合併で現在は白山市)に開
校。今年4月には、福岡県川崎町に
「川崎特区アットマーク明達館高校」
を開校します。株式会社立の学校を
作ると思った動機は何でしょうか。

日野 小泉純一郎政権の規制緩和
で、03年4月に教育特区法が施行さ
れ、株式会社が設置主体となる学校
が作れるようになりました。その第
1号が、当時の美川町長さんと一緒
に作った通信制の美川特区アットマ
ーク国際高校です。前から正式な
日本の高等学校を作りたいと思って
いたので、教育特区構想は、まさに
願ってもないチャンスでした。

ネットでお出会った 不登校生たち

— なぜ学校経営にチャレンジし
ようと思ったのですか。

日野 大学生時代から働いていたリ
クルートで1985年から通信事業
に携わりました。独立した後もその

経験を生かし、94年にはパソコン通
信を手がける神奈川県第3セクタ
ー企業の取締役事業部長に就任。イ
ンターネットを使った学習システム
であるeラーニング事業を立ち上げ
ました。その仕事のなかに、不登校
生を対象にした「電子サロン」があ
ったのです。

サロンはとても活発で、しかも高
度な議論が行われていました。それ
までは、不登校生といえば勉強嫌い
の子だと思い込んでいましたが、そ
れが偏見であることに気づき、そう
いう子どもたちが学べる環境作りの
必要性を感じたのです。また、結婚
相手が小学校の教師だったことも、
教育に関心を持つ要因の1つになり
ました。

何びとたりとも学ぶ権利はある。
いかなる状況に置かれていても、I
Tという道具があれば、学ぶチャン
スはあるはずだ。そう思って学校作
りをライフワークにしようと思った
わけです。それが、97年ごろの話
です。

●聞き手＝宮本 惇夫(ジャーナリスト)

「株式会社は人類の優れた発明品です」



撮影：根岸基弘

●プロフィール● ひの こうぞう
1959年生まれ。82年岡山大学法文学部経済学科を卒業、リクルート入社。88年企画会社を設立し独立。94年神奈川県第3セクター「ケイネット」取締役就任。99年アットマーク・ラーニング設立、代表取締役社長就任。同社で設立した美川特区アットマーク国際高等学校（石川県白山市）と川崎特区アットマーク明蓮館高等学校（福岡県川崎町）の理事長も務める。

そのころから、日野さんは米國を何度も訪れ、全米各地のさまざまな学校を視察した。米國の学校は私立が中心で、株式会社が経営する学校も多い。インターネットを使った通信制の学校も続々と生まれていた。それぞれの学校が、どんな形態で、どんな教育を行っているのか。米國中を見て歩くなかで出会ったのが、現在の提携先であるワシントン州の株式会社立

通信制高校、アルジャー・インディアペンダンス・ハイスクールだった。

特区法による株式会社立の学校設立が認められる前の話ですね。
日野 米國には、それこそいろいろな学校があります。非営利法人も株式会社もあり、株式会社でも様々な形態がある。米國にできたものは必ず日本にもできるとというのが通例で

すから、いずれ日本でも株式会社立の学校ができるだろうと思いましたが。ただ、当時は、特区構想までは予想できませんでした。

99年4月に株式会社アットマーク・ラーニング（東京都品川区）を設立、同年10月にアルジャー・インディアペンダンス・ハイスクールと提携し、翌年4月、（正規の学校ではない）フリースクールとして、アットマーク・インターハイスクールを開

校したわけです。

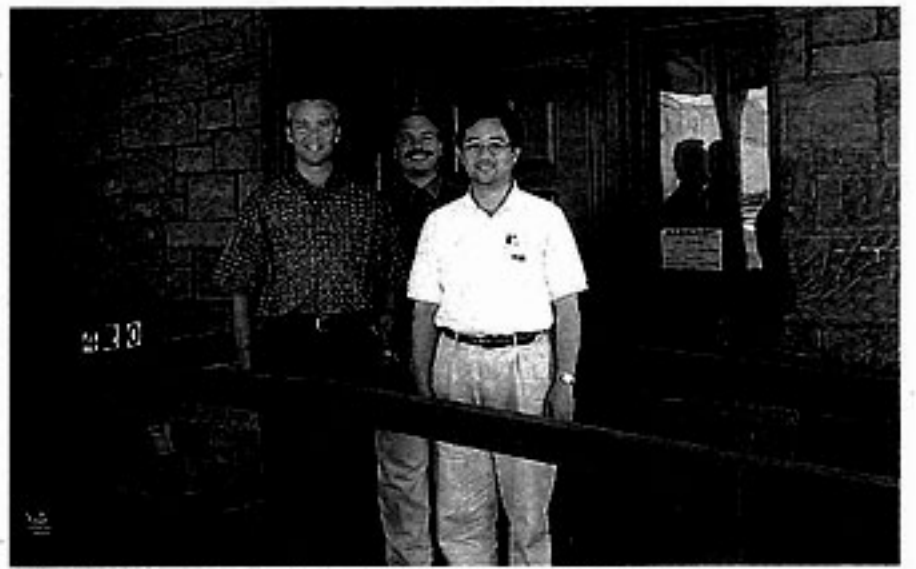
アルジャー校のある米ワシントン州は、80年代から、「ゼロから1を生み出す力」を理念に教育イノベーション（革新）に取り組んできました。同州に本社を置くマイクロソフトのような会社も、そうした風土のなかで育ってきたわけです。そのイノベーションの理念を汲んで作られたアルジャー校のカリキュラムは素晴らしいものでした。

アットマーク・インターハイスクールの入学者はこれまで330人ほどで、卒業生のなかには、早稲田、慶応などの有名私立大学に進学していった生徒もいます。

利益は手段であって 目的ではない

ただ、アットマーク・インターハイスクールでは、米ワシントン州の高校卒業資格は取得できても、日本の高校卒業資格にはならない。したがって、この学校の卒業証書で受験できる大学は極めて限定されてしまう。そこで、大学受験資格の得られる正式な日本の高校を作りたいたと企図したのが、石川県美川町と組んで設立したアットマーク国際高校だった。

学校経営を行うだけなら、学校法人を設立する方法もあります。



視察先の米ケンタッキー州のネットスクールで (日野氏提供)

なぜ株式会社立にこだわったのですか。

日野 株式会社のメリットは、責任の所在がはっきりすることです。

日本の既存の学校は、公立はもちろんですが、私立であっても、学校法人として私学助成金や税制面での恩典を受けることを通して、官僚の厳しい管理・監視の下に置かれています。したがって、どうしても国や県、教育委員会などに目が向いてしまい、生徒や保護者への対応がおろそかになりがちな面があります。

その点、株式会社立であれば、私学助成金や税制面での恩典はない代わり、官僚の意向をさほど気にせず、自らの責任で、生徒や保護者へのサ

ービスに力を注ぐことができます。

資金調達に関しても、出資、融資、学校債の発行など、学校法人より多様な手段を活用できる。多様な人的資源を取り入れられることも、株式会社の魅力です。教員、職員を問わず、広く社会を知っている人が運営に参加していることで、生徒や保護者にいい学習刺激を与えられるのではないかと思います。

—— 出資を仰いだ株主に対して、利益の還元を考えなければならぬのではないのでしょうか。

日野 株式会社にとって利益は手段であり、目的ではないというのが私の持論です。事業を維持、継続させていくためには利益が必要ですが、利益を追うことを目的としているわけではないと、株主の皆さんに説明しています。

とはいえ、出資者から見れば、せめて預金の金利分ぐらいは配当が欲しいというのが正直な気持ちではないかと思えます。今は金利も低いので、それからそんなことをいう人はいませんが、そのような声にはきちんと応えたいと思っています。

—— 株主の顔ぶれは。

日野 約70の機関・個人です。筆頭株主は私ですが、他の顔ぶれは、上場企業20社とその社長・役員、それに「エンジェル」といわれる個人のベンチャー投資家の方々ですね。そ

ういう方のなかには「配当や上場といった夢が欲しい」と率直におっしゃる方もいます。

—— 株式市場も視野に入っているのですか。

日野 はっきりとした約束はできませんが、公益を求めめる企業として、パブリックカンパニーになりたいという願望はあります。パブリックカンパニー、つまり上場企業になることで、「皆さんの会社」「皆さんの学校」であるといえるところまでもってきたいという気持ちです。

私は、株式会社というのは、人類が生み出した優れた発明品だと思っています。私立学校の集まりなどでも、「私の体には株式会社の血が流れているんです」といつているほどです。

米国に学んだ コーチングスキル

—— 株式を上場するとすると、株主資本利益率 (ROE) などさまざまな経営指標を達成することにプレッシャーがかかりますか。

日野 それは心配していません。また、得られる利益は、すべてを株主に還元するのではなく、3分の1は株主に、3分の1は内部留保に、3分の1は生徒・保護者に還元するつもりです。納税者になることも、利益還元のひとつですね。

—— 教育内容について教えてください。米国の学校と提携して始めた学校は、従来の日本の教育にはない特色があるのでしょか。

日野 提携先のアルジャー校からまじいわれたのは、「通信制といえども必ず担任教師を就けよ」ということでした。生徒1人1人に家庭教師のような存在を就けるといのがワシントン州の通信教育のやり方で、提携する以上、そのやり方を踏襲するよう求められました。

インターネットを通してどんどん問題が出されますが、それをただ解いたり答えを聞いたりするのはなく、必ず人間が介在してコミュニケーションを重ねながら、勉強していくというシステムです。

そのシステムを身につけるため、最初に採用した教職員を現地で研修させましたが、彼らが受けたのが、いわゆるコーチング教育です。つまり、教えるだけではなく、生徒の力を引き出すこと、やる気にさせることが大事だということです。生徒への質問の仕方や動機付けなどのコーチングスキルはきちんと体系化されており、教職員たちは徹底的にその研修を受けました。

同社はそこで学んだシステムを基に、幅広い分野で通用するコーチングシステムを7、8年かけて

構築。「学習コーチアカデミー事業」として、教師やビジネスマン向けのコーチング事業も行っている。

—— 教育現場では具体的にどのようなやり方をするのですか。

日野 子どもたちのほめ方ひとつをとっても、何十種もやり方があります。たとえば、「ユア・メッセージからアイ・メッセージへ」(相手を主語にするのではなく、私を主語にしたほめ方)という考え方があります。「難しい問題をよく解いた。君はすごい。よくできた」というほめ方ではなく、「君がこんなことができるとは思わなかった。先生はうれしいよ。最高の日だよ」と自分を主役にしたほめ方に変える。人が喜んでくれるほうが、子どもにインパクトを与えられるというのです。そうした考え方が、カリキュラム全体を貫いています。

地元の資源を スクーリングに活用

アットマーク国際高校は04年の開校時、生徒数23人でスタートした。果たしてどれだけの生徒が集まるか、日野さんも不安だった。うだが、随時入学可能な同校には、日を追うごとに入学者が増加。4年間で350人余りの卒業生を送り出した。不登校の生徒だけな

く、ブラジルでサッカー修業中の生徒やヨーロッパで音楽を学んでいる生徒なども入学してきた。卒業後は、さまざまな大学へ、社会へと巣立っている。

また、この間、アットマーク以外にも多くの株式会社立学校が誕生。そのほとんどが通信制の高校で、08年10月現在、20社21校、生徒総数1万781人まで拡大した。4月からはさらに2社が参入し、22社24校となる。

「株式会社は、 自らの責任で 教育サービスに力を注げる」

—— この4月には福岡県川崎町でアットマーク明蓬館高校を開校します。なぜ福岡県なのでしょう。

日野 2つの要因があります。1つは通信制高校に義務づけられているスクーリング(本校舎での対面授業)の選択肢を増やすことです。アットマーク国際高校の場合、生徒は白山市の本校で授業を受けますが、生徒の多様なニーズに応えるために、新たなスクーリングの場所を探していたのです。

そんなときに川崎町との出会いがあり、熱心な誘致を受けた。町のロケーションも素晴らしいし、一緒に町おこしをすることで意気投合し、学校を作ることになりました。

川崎町は福岡県の中央部に位置し、人口約2万人。かつては筑豊炭田の一角として、炭鉱が町の経済を支えていたが、近年は町の人口も減少の一途にある。そこで、手嶋秀昭町長が町の活性化の一環

目立ちました。「普通の授業ばかりで、全日制と変わらない。もっと多様な実習や、地域の伝統工芸などを学ぶ地域密着型の授業ができないか」といった声が多くありました。

その反省に立って、川崎町では地元の農家と手を組み、豊かな農業資源を授業に活用することを考えています。たとえば、9月にはクッキングフェアと称して、生徒が野菜を収穫して料理し、地域の人や保護者に振る舞うイベントを計画しています。生徒に野菜の栽培セットを配り、1人1人が育てる計画もあります。たとえば、スクーリング中に農家に泊まる民泊はどうか。生徒にとって川崎町が、第2の故郷になるような楽しいカリキュラムを考えています。

—— 学校経営には、継続性、永続性が大事です。収益の見通しは。

日野 8年間苦勞して、やっと収支のバランスがとれるようになってきました。校舎、設備はレンタル方式を取って最小限の出費で済ませるなど、持たざる経営が我々のやり方です。コストの大半は人件費ですが、それについても常勤、非常勤を組み合わせて、60歳以上の退職教師を活用するなど、コストを下げています。生徒数さえ維持していれば、赤字になることはありません。

—— 明蓬館高校では、これまでの経験も生かされるわけですね。

日野 アットマーク国際高校の経験だけでなく、業界全体の経験を生かしていきます。

昨春秋、株式会社立通信制高校の業界全体で、生徒、保護者を対象にアンケート調査をしましたが、そこでも、スクーリングに対する不満が