

第65回全国公立学校教頭会研究大会 石川大会

全国公立学校教頭会広報部

令和5年度全公教研究大会を石川県金沢市（加賀百万石の城下町）で開催しました。開催方法も一新してハイブリット型による研究大会となりました。機関誌11号は石川大会を特集して掲載します。

研究主題（全国統一研究主題）

第13期 1年次
「未来を切り拓く力を育む
魅力ある学校づくり」

☆シンポジウムと記念講演の中から全国の副校長・教頭先生方にとって糧となるお話をもとめてみました。

【シンポジウム 8月3日（木）】

○テーマ『ふるさとに誇りをもち未来を切り拓く心豊かな人づくりを目指すこれからの学校運営の推進』

・コーディネーター

田村 学氏（國學院大學人間開発学部初等教育学科 教授）

・シンポジスト（順不同）

長谷川明子氏（加賀屋グループ 女将）
住田 昌治氏（学校法人湘南学園 学園長）
島谷 千春氏（加賀市 教育長）

(1) はじめに

田村：今回の学習指導要領、教育課程の基準の改訂のポイントが教師を中心とした授業から子供を中心とした授業に変えていこうということなのです。実際の社会で使う

ことのできる資質・能力として「何が出来るようになるか」を重視しています。もちろん、「何を学ぶか」も大切ですが、とりわけ「どのよう

に学ぶか」に大きく光を当ててきました。「主体的、対話的で深い学び」が目指してきたことは資質・能力の育成です。その実現のためには、授業



改善とカリキュラム・マネジメントが必要です。今日は、こうしたことを踏まえながら、これからの学校がどのようなものか、どのような組織が求められるのか、子供たちはどのような力をつけることが期待されているのかについて、長谷川さん、住田さん、島谷さんの三人のご提言を受けながら、話を進めていきたいと思います。

長谷川：加賀屋グループは、今年で117周年を迎えます。今、1,050名で加賀屋グループを運営しています。人を育てることについて、私が祖父、祖母、父、母から学んだ、加賀屋のおもてなしのお話をします。

一つ目は、笑顔で相手のいいところを褒めてあげる。ポイントは「ありがとう」と言うことです。

二つ目は、注意する時は言い方に気をつける。相手の言い分をまず聞き、「こんないい面を持っているけど、これだけは気をつけてね」と注意します。

三つ目は、相手との気持ちを通じ合わせる。社員に会ったら、こちらから先に笑顔で挨拶をします。一人ひとりの顔色や体調、様子を見て声を掛けるようにしています。

四つ目は、時には外部の研修や講演会などに出してあげて、気分転換させる。

五つ目は、不器用な人、要領よくできない人ほど、より可愛がって大事にしてあげる。

六つ目は、自己啓発の機会を体験させてあげる。七つ目は、ひと言多い子や段取り優先な子を注意する。

八つ目は、知識を教える。九つ目は、相性が合わない場合には配置換えをする。

最後 十は、責任は女将である私にあるという

こと。

「現場に宝物あり」ということです。やはり現場にいななければ分らないことがたくさんありますから、私は極力玄関に立ち、お客様、そして社員の動き、そして笑顔…… そういうものを静かに立って見ています。そうすることによって社員も安心して仕事ができると思います。フットワークをモットーに日々頑張っております。

田村…ありがとうございます。この「おもてなしの心得」は凄いですね。副校長・教頭先生方も使えそうです。参考になります。それでは、住田先生お願いします。

住田…全国の副校長先生・教頭先生、お元気ですか。皆さんが元気であることが大事だと思います。私がずっと言ってきたことは「学校らしい学校を壊す」ということです。学校らしい学校というのは、みんなと同じでなければいけない、みんなと同じにやりましょう、人と違うことは好まれない等々の考えがある学校です。そういう学校ではなく、「カラフルな学校」一人一人が大事にされていて自分らしさを発揮す



る学校というものを目指してやってきました。誰一人として取り残されることなく、子供も大人も生き生きと学び輝いている学校になればいいと思つてつとめてきました。

これからの教師の役割は（子どもを信じて任せる教師）、ファシリテーターとして子供たちが自分たちでアウトプットすることを大事にしていくことだと思えます。さらに、ジェネレーターという役割もあるのではないかと思います。子どもと教師がパートナーとなつて一緒に面白がる、また、何か新しい価値を生み出していくということです。

「人は育てるのではなく育つ」ということです。もともと育つというのは、才能を我々がどう引き出すか！ つまりマネジメントです。そして、教える側も学び続けることを忘れないことです。大事なことは、我々が学んでいる姿を見て若い人たちが育つていくということです。そのことによつて我々も育つし、若手も育つという関係性ができていくのではないのでしょうか。

学校で働くこととはどういうことなのか。板書、発問、学級経営とはどういうことなのかを寄り添いながら丁寧に教えていく段階がないと若い先生は学校に適応できません。短い時間でいっすから職員室の中で雑談をして、会話をすることです。そして、対話を生み出してくることが、関係性や土台を作っていく上で大事なことです。「穏やかな海で腕のいい船員が育つたことがない」と言われています。ずっと寄り添い面倒を見ていっても、教室経営や保護者対応、様々な教育活動を行うことは並大抵の努力ではできません。そこに打ち勝つていくためには、レジリエンス（回復力・弾性＝しなやかさ）が大事です。

島谷…リーダーとして絶対に成し遂げたいビジョンを達成するために教職員や教育委員会事務局の職員等、仲間とどのような関係性を築いて取り組むとうまくいくのか悩みながらやっています。

加賀市の学校教育ビジョンを1月に公表しました。「be the player」これがスローガンです。直訳すると「playerであれ！ playerになれ！」という意味です。待つていれば楽しい授業をしてくれる、待つていれば何をすればよいか指示してくれる、そういうお客様状態から子供を脱却させる、自分で考え動く、産み出す、そして、社会を変える人を育てようということです。メインは、学びを変えていくことです。みんな一緒に同じ方法でという一斉授業を手離していきたいと思つていきます。先生の仕事の本丸である「授業」を変えていくことに挑戦する改革です。

意味を一方的に押し付けると弊害が生まれます。他律的に何かが動いていく環境は、ストレスを抱えます。本人が自ら意味づけをして内在化すると「よしよし」としたい。」に変わっていきます。やはり「自分事」として捉えるようになるのが最強だと思います。大切なことは、みんなが「やってみようかな」と思えるような環境づくりです。スモールステップを確実に踏める環境づくりは、組織全体で動いていくために大事だと思います。授業改革は、新しいことをしようというものではなくありません。今までやってきたことの延長線上にあるものです。その答えは、先生たちみんなが持つています。それをいかに引き出していくのか！ 先生たちは子供たちにどういう力をつけたのか！ 対話や伴走型支援で学校を支えていくと教育委員会が動いています。

(2) 働き方改革

住田…「教職員のハッピーが子供の笑顔になる」これは、島谷教育長が横浜にいらっしやったときにキャッチフレーズとしていました。私はこの言葉がとても好きです。

「脱 後回し」最近、私はこれを言い始めています。楽しい事ややりたいことを後回しにするとは私たちの中に刷り込まれているマインドです。そうではなく、楽しい事ややりたいことを先にやったらどうでしょうか。楽しく働くことや自分たちでやりたいことをやっていくことで好循環を生み出します。それによってウエルビーイングになります。するとますます働き方がよくなって活性化していきます。学校がいかに活性化するかということ働き方で考えていくことだと思います。

働き方で大事なことは、労働時間を減らすことではなくて大事なことに時間をかけることです。授業を創ることや子どもたちとかわることを確保するための働き方改革だということをお忘れはけません。これ



からの働き方は、先ずウエルビーイングです。今までと違う発想をしてみたらどうですか。頑張れば幸せになれるのではなく、幸せに働くことによってより効率的になり、よりウエルビーイングになっていき、みんなが働きやすい職場づくりができるという発想転換です。やらされる働き方改革ではなく、自分たちで自分たちの働き方を決めていくことです。みんながハッピーになる働き方によって、結果的に子供たちが幸せになっていきます。

島谷…教育長という仕事のスケジュールは、他律的に埋まっています。やりたいことができない日が二カ月ぐらい続き、悶々とした時期もありましたが、自分で時間を支配しようと決めて仕事のやり方を変えました。時間をコントロールする側に立つことが大事だと思います。ある程度の見通しをもって、計画を立てて取り組むこと、時間に支配されないことは大事だと思います。

田村…今のお話のとおり、自分で時間をコントロールできると少々の負荷がかかってもストレスを感じにくいものです。しかし、相手に全部決められてしまうとストレスを感じるものが確かにあると思います。そう考えた時に、残念ながら学校の先生の仕事は、自分で自分の時間を決定しにくいのです。相手に任せなければならぬという仕事の特徴があるような気がします。この点については、住田先生、どうすればよろしいのでしょうか。

住田…今、build and buildで仕事が増えていきます。今までと同じようにやっていたら限界が来ます。自分が大事にしたいことをやるためには、捨てる必要はないこともあります。これまで100%やっていたことを70〜80%にしてスリムにして

いく—これがタイムマネージメントです。自分の人生は自分で考えて決めることです。自分の人生を豊かにするために自分の中で何をやりたいのを見つけて、それを優先してやっていくぐらいの働き方を考えていかなければ働き方は変わらないと思います。

田村…長谷川さん、忙しいのは旅館業界も同じでしょう。労働条件や労働環境を改善しなければならぬこと等同じようなことが生じているのではありませんか。

長谷川…今日は、本当に良いお話をお聞かせいただきました。私は、捨てていくことはとても難しいと思います。守っていくことは守っていく、新しく改革していくことは、改革していく—今日は、決断する勇気をいただきました。ありがとうございます。「教職員のハッピーが子供の笑顔になる」という言葉—私自身も、みんなもハッピーでなければお客様もハッピーになれない。ということですね。

田村…大きな組織のトップリーダーとして、変えなければいけないと思うけれど、そこで躊躇する自分があるわけです。今、お二人の話を聞いて踏み出そうかなと思われたのではないのでしょうか。会場の副校長・教頭先生方も「こうすればいい。」と思いつながら「どうしよう?」と迷う事があるのではないのでしょうか。島谷さん、いかがですか?
島谷…例えば「○○教育はもうやらなくてもいい。」と言うことは、立場上言い辛いですが、「私の学校ではこれとこれに優先順位をつけて取り組んでいきます」と優先順位を示すやり方がよいと思います。私は、「このビジョンは3年間取り組んでいきます。○○に注力します。」という言い方をしていきます。「やめます。」と言うのではなく

「〇〇をやります。これをやっていくために頑張りたいので応援してください。」というような感じの言い方をしています。

田村…重点化、焦点化して取り組んでいくということでしょうか。やろうとしていることとやらなくていいということとは繋がっているんですね。

(3) 人材育成

住田…若手への対応が難しいというお話がありましたが、加賀屋さんの社員教育を大事にしながら社員を育てているお話をお聞きしたいです。

長谷川…私が新入社員の皆さんに最初にお話することは、「失敗を恐れなくてください。」ということとです。「何かあった時には私がすぐにお話を聞きたい」というように、謝りに行きますから、失敗しても報告・連絡・相談を絶対にしてくださいます。」「と話します。また、「失敗をする」ということを、挫折感と捉えたい。」「と話を聞かされたら、味わったか、あなた自身が強くな

る。」「と話を聞かされたら、味わったか、あなた自身が強くな



れます。失敗と思わずに自分自身が強くなれる一つのチャンスだと思って、失敗に感謝しましょう。」と話して、現場に出ることを怖がらないようにしています。「何でもいいので一人に負けないものを見つけてみましょう。」いろいろなことをやってみたいと迷うと思いますが、迷うことが自分のためになっていくものです。たとえ結果が失敗であっても失敗することがあなたを強くします。」このような話も若い人たちにしています。お客様からクレームを言われると叱られると思いは、「大丈夫です。そのために私や支配人がいるのです。失敗してしまったら報告しなさい。」と話しています。そうすることで社内が明るい雰囲気になります。

(4) 組織

田村…組織についてですが、別の業界の話聞いていて、共通することはありますか。島谷さん、いかがでしょう。

島谷…組織で大事だと思うことは、3つの心理的な欲求を満たせるかどうかということです。①関係性―人と支え合いたい、貢献したいという思い②自立性―自分の行動を自分自身で選択したい③有能感―ちよūdい課題に挑戦しようと思えるかどうかの3点です。

職員は、自由度を与えられて自由に動ける状況にしておくことが理想だと思っています。その上でリーダーとしてどのような事が重要なのか。①大きな軸や方向性を示すことです。どの塩梅で示すかがとても重要です。自由度は渡したいが、ある程度の方向性を示さないとみんなが動

いていけません。②全責任をとること。③軸をぶらさないこと。④迅速に判断していくこと。の4点です。リーダーは、情報や仕事を配る人ではなく、意味とか希望を渡せるかが重要です。子供主体の改革は、組織作りから始まり伝播していくのだと思います。子どもの学びだけではなく組織や人間関係がどうあるべきかを共に考えられたらと思います。

今の若い人たちは、自分でやりたいことはどこまでも自分でやろうという若い人がいます。これは、ある意味教育の成果だと思っています。主体的に、自分がやりたいことを考える、という教育を受けて育ってきたので、このような世代が生まれたのだと思います。その人の良さを活かすマネジメントは、学校だけではなくこの組織も一緒だと思っています。

田村…若い世代が力を存分に発揮できる組織体であることが重要だと思っています。やる気のある若い人が自分から選択して、次々に物事に取り組みできるようにすると伸びるという話だと思っています。

島谷…「マイクロマネジメントをしない。(小さいことにつべこべ言わないこと)」ということに尽きると思います。リスクがあるところまで見守っていくことは必要だと思っています。子ども本位の学習場面でも一緒です。「こうやった方がいいのに……」と先生はつい言ってしまうのですが、「我慢」「見守る」「待つ」ことが大事だと思います。

田村…組織の話と学校の授業の関係は一緒だという話もありました。大きな目標や方向性はきちんと示すこと。ただ待つだけではないこと。住田さんはどうお考えですか。

住田…今の話は、心理的安全性ですね。自分の職

場でやりたいことができる、言いたいことが安心して言える等々恐れなくできる―そのような中で先生たちは、自分たちでどんどんやり始めるということがあります。心理的安全性を高めるために大事なことは、「聞き合う」ことです。お互いに聞いてお互いに知って、相互理解を深めていく―対話と相互理解をすすめていく中でやる気が出て、学校が活性化していくのではないかと思います。

(5) 質疑応答

田村…ここからは、フロアーの皆様からのご意見やご質問をもとにすすめていきます。

島谷…サブテーマにある「ふるさとに誇りをもつ」についてお話しします。加賀の子どもたちは、大型ショッピング施設が欲しい等々都会への憧れを持っていきます。「ふるさとに誇りをもつ」ために学校では、地元のことを知る授業をします。しかし、子どもにとっては世界が狭すぎて、誇りをもつことは難しいのではないかと思います。今までやってきたことが上手いかないのであればアプローチを変える必要があります。例えば加賀を外の人から語ってもらう、外との比較をさせることが大事だと思います。

長谷川…ふるさとに誇りをもつこと―私は石川県素晴らしいことをたくさん話すことができず。日本には素晴らしい景色があります。日本は安全で、外国人にとって行きたい国ナンバーワンになっています。自分の地域の素晴らしいことを子供たちに教えていくことは、素晴らしいことだと思います。

田村…会場の先生からどうしても「捨てられな

い。」と言うお話がありました。おそらく重要なお仕事山ほどあるのだと思います。が、どこかで価値観の転換をしないことには、取捨選択は難しいと思います。我々がどのように発想を変えていくか！なかなかお忙しい毎日ですが、加賀屋の女将、長谷川さんのお話を聞いていると、なるほどと思う事や少し発想が違うと思うところがありました。異業種の方や別の立場の人の話を聞くことが発想を変えていくきっかけになると思います。生徒指導主任や学年主任に上手く話が伝わらない話もありました。組織は、トップダウンとビルドアップがありますが、重要なのはミドルアップダウンです。ミドルがトップに進言する、ミドルが若い人たちと一緒にやることが重要な組織作りです。今日の話題が少しでも日々の忙しい仕事の何かを変える、また、好ましい方向に向かうきっかけになればと思います。全国の公立学校を支えているキーパーソンが副校長・教頭先生だと思っています。

(6) 激励を込めたメッセージ

島谷…教頭先生に関しては、もう既に十分すぎる位頑張っていたのではないかと思います。完全性、完璧性を求めずにやることが大事だと思います。捨てるか残すか・0か100ではなくて、その間にはグラデーションがあります。適度にやり過ぎずぐらいい塩梅がいいことも沢山あります。動いてみて初めて見える世界がたくさんあると思いますので若い先生たちの背中を押してほしいと思います。いつも本場にありがとうございます。

住田…副校長・教頭先生の仕事っていったい何で

しょうか。私は、学校に関わる全ての人を幸せにすることだと思っています。そのためには副校長・教頭先生が先ず幸せであってほしい、そして、元気であってほしいと思います。やることはたくさんあると思いますが、自分の健康、元氣、幸せを大切にして、皆さんがハッピークリエーターとして学校にいてほしいと思っています。副校長・教頭先生の仕事は何ですか？と聞かれたら「ハッピークリエーターです。」と答えてほしいと思います。

長谷川…私の娘が受験の時、先生に無理難題をご相談申し上げたことがあります。親身になって進路指導の相談に乗っていただきました。お陰様で本人の望む学校に入学することができました。先生のお仕事は、本当に大変だと思っています。子どもの一生涯の問題を先生のお力で変えてくださった事に感謝しております。どうぞお体に気をつけてください。子供たち、親たちにも夢をいただきますようよろしくお願いいたします。

田村…長谷川さんと同じように思っている保護者や地域の方が圧倒的に多いと思います。コロナ禍で日本の社会では色々な事がありました。何とか維持できたのは学校の力が圧倒的に大きかったと思います。学校の社会資本としての機能が安定的に働き、先生方が多くの子どもたちを学校という場で確かなかたちで指導してくださいました。これが社会を安定的にしたのだと思います。それくらい大事な日本の学校教育だと思います。これを支えているのは、副校長・教頭先生たちだと思います。お体に気をつけて、お一人一人のよさも発揮して学校経営に邁進していただけたらと思います。