

## 教育対談

自分が何をなすべきかを感じることに、  
自信をもち、腹をくくって  
物事に取り組むこと。

朝比奈惠温

×

松野 博文

全公教 松野博文会長が、臨済宗円覚寺派浄  
智寺住職 朝比奈惠温氏と人材育成、働き方改  
革、専門性やモチベーションの高め方をテー  
マとして対談を行いました。そして、全国の会  
員に向けて、禅の教えをもとに励ましのお言葉  
をいただきました。

司会 はじめに、自己紹介と今、心に感じていることを  
お話しただけだと思います。松野会長からお願いい  
たします。

松野 全国公立学校教頭会会長の松野博文と申します。  
現在、鎌倉市立七里方浜小学校の教頭を勤めています。  
今、心に感じていることをお話しします。日本は資源が  
豊かな国ではありません。日本のエネルギー自給率は1  
割程度しかありません。しかし、日本人の勤勉で良質な  
労働力が、日本経済成長の大きな原動力となりました。  
優れた人材の存在が日本の資源と言えるのではないかと  
思います。人材育成は、副校長・教頭の使命だと考えて  
います。

司会 朝比奈様、お願いいたします。

朝比奈 本日はようこそ、浄智寺にお越しいただきまし  
てありがとうございます。住職の朝比奈惠温でございます。  
現在、心に感じることは、寺院は、人が集まる場所  
であるということが大事だと考えています。お寺の役割  
というのは、もちろんお檀家様のご法事、ご供養も大事  
ですが、それだけではありません。かつてここは、学び





の場でもあったでしょうし、人々の悩みを伺う場所でもあったでしょう。いろいろな役割を複合的に備えている場所であったと思われます。そういう中でお寺がお役に立ることがあれば、拒まずに受け入れていくことが大事だと考えています。極端なことを言えば、みんなが穏やかな気持ちをもてば、それが世界平和にまでつながっていくだろうと考えています。

## 教師像

**司会** まず、松野会長から朝比奈様へお聞きしたいことをお話しください。

**松野** 朝比奈様が印象に残っている先生はいらっしゃいましたか。また、教員という仕事についてどのように思われているのかをお聞きしたいと思います。

**朝比奈** 特に印象に残っている先生は一人いらつしやいます。水を得た魚というのは、この人のことだろうかというぐらいの先生です。その先生は、学校と教育委員会を歩き来されるわけです。どこかで教頭をされて、ま

た教育委員会に戻ってきて、また何年かしたら学校現場に戻る。この先生は、現場の生き生きとした様子が、本当に大好きなんだというふうに思いました。その時、とてもうれしい気持ちになりました。

**司会** 次に、教員の仕事について、朝比奈様の思いをお話いただければと思います。

**朝比奈** 学校訪問させていただいて、私は、掃除が行き届いているかどうかを見ます。廊下のフックに下げられているカバンや体操着が入っている袋の様子、廊下がいかに拭いてあるかどうかも見ます。教室内のロッカーや戸棚、ゴミ箱、室内の掲示物についてもよく見ます。

私は、10年以上教育委員会に関わっています。最初の頃はちよつとひどいなという学校もありましたが、最近は、割ときれいです。先生が児童生徒と一緒に清掃活動に取り組んでいると思われるところは、きれいに整っていると思います。授業の観察だけではなく、先生と子どもたちが一緒に楽しく過ごしているかどうかということが大事なところかなと思います。

**司会** 松野会長、朝比奈様のお話しをお聞きになって、

いかがですか。

**松野** 清掃については、朝比奈様のおっしゃるとおりです。先生たちは、清掃も給食も指導の時間になっていきます。学校施設や教室内の環境を整えることは、とても重要なことだと思います。

## 人材育成は、副校長・教頭の重要な職務

**司会** 続いて、人材の育成についての話をすすめていきたいと思えます。松野会長いかがですか。

**松野** 全公教は毎年6月に、全国公立学校教頭会の調査を行っています。その調査の中に「やりがいを感じることは何か」という設問があります。回答数が一番多いのは、教職員の育成です。副校長・教頭の立場になると先生たちを育てたいという気持ちが強くなるようです。この結果は、毎年変わりません。副校長・教頭の職務は、多岐にわたるのですが、人材育成が重要であると考えていることがよく理解できます。



朝比奈様はご住職であり、鎌倉FMの代表取締役もお務めになっています。人材育成の観点で組織の管理についてのお話をお聞きしたいと思います。

**朝比奈** 浄智寺の住職としては、誰か後継者を育成するという状況はまだございません。ただし、いろいろお手伝いをしてくださっているパートの職員たちには、自信をもっていきついで話しています。例えば、お茶を出すにしてもおつかなびつくりお茶を出すのではなくて、しっかりとお腹に力を入れて接客するように話しています。

鎌倉FMの取締役にになりましたが、私自身が直接パーソナリティに話術のことを指示できるほどトレーニングを受けているわけではないので、専門的なことは言えません。けれども、公共電波を使った放送であり、コミュニティFM局とはいえ、総務省の認可をいただいた局ですから、しっかりした言葉遣いをするように話しています。例えば、迎えるゲストが小さいお子さんであっても、いわゆる馴れ馴れしい言葉遣いはしないこと。場を盛り上げる人は、相手をリラックスさせる工夫も大事だけれども、パーソナリティによっては、少し度が過ぎるように聞こえる場合があるので、そこは丁寧な言葉遣い、あるいはきれいな言葉を使って臨んでもらいたいということも申し上げています。

**松野** 修行中の言葉かけについてもお聞きしたいです。

**朝比奈** 修行道場にいるときは、本当にある意味クロスドな環境ですから、そこで相当厳しいことを言っても、外に見られることはありません。けれども、怒鳴る「おい」とか「早くしろ」とか、相手のプライドを傷つけるわけはありません。それはあくまでも激励の意味を込めて言うわけです。修行道場というところは、覚悟を持って道場に来ているとはいえ、あまり陰湿な強い言い方をし過ぎると、気持ちが萎えてしまいます。そこを何とか奮い立たせるような、そういう言い方をするべきだなと思っています。たまには感情に任せて厳しいことを言ったこともあったかもしれませんが、多くの場合

はそうならないように努めていました。

今、パートの職員の方にも丁寧な論議のように話しています。パートの職員の中には、いろいろなところで経験を積んでいる方がいます。積極的な方でも自分の経験にとらわれていて、それを当てはめようとする方がいますので、それを1回捨てて真っ白な状態になって臨んで欲しいと言っています。

**松野** 経験にとらわれないということですね。

**朝比奈** 修行道場に来るのは、大学を卒業した若い子がほとんどですが、たまにどこかでお勤めをされてから事情があつて修行僧の生活に入る方もいます。僧籍に入りたいということ望んで、どちらかのお寺にご縁を求めて、その紹介で道場に入ってくる方もいます。そういう方の中にもこれまでの経験を当てはめようとする人がいます。しかし、それが役に立つようになるのは、道場である程度の経験を積んでからです。しきたりを知らずにいきなり先輩がやることを否定するところから始めるとうまくいきません。今まで働いていたところの経験を

言い出したりすることは、あまり好ましくありません。そういう態度を取られるとみんなから鼻を折られるような仕打ちを受けたりすることもあります。

## 専門性の向上とこれからの学校の在り様

**司会** 次は、教員の専門性を高めることについて、松野会長、お願いします。

**松野** 教育改革がどんどん進んでいます。教員も私たち副校長・教頭も高い専門性を持つことの重要性を強く感じています。その専門性という中には、人間性もあると思います。教育愛とか熱意とか、そういったものに基づく人間的な資質です。教科指導や生徒指導等々の実践的な指導力、また、学級・学年経営・教科経営等の経営能力というものも挙げられると思います。

それらを常に研修を通して深めて、先生たちの指導力の向上を図らなければならないと思っています。私たち

## 臨済宗円覚寺派浄智寺住職 朝比奈恵温 (あさひな えおん)

1964年(昭和39年)生まれ 駒澤大学佛教学部禅学科卒業  
鎌倉円覚寺派専門道場で修業を経て、大本山円覚寺で主事などを務めた後、臨済宗円覚寺派浄智寺住職

2020年コミュニティFM「鎌倉エフエム放送」の代表取締役社長に就任

鎌倉市教育委員

浄智寺は、鎌倉幕府第5代執権北条時頼の三男である北条宗政が亡くなった折、その菩提を弔うために1281年頃に創建 鎌倉五山第四位

本尊は阿弥陀如来・釈迦如来・弥勒如来の三世仏で、それぞれ過去・現在・未来を象徴する



副校長・教頭が、そのような研修の機会を作ることも仕事の1つだと思っています。教員の専門性を高めるための副校長・教頭の役割についてご指導いただけたらと思います。

**朝比奈** この十数年の間にGIGAスクール構想も含めて、画期的に変わっているわけです。研究授業の指導内容なども十年前と今とは大きな違いがあるのではないかと思います。今、これからの先生は、授業効率を高め、子どもたちのレベルを上げる授業をすることや授業に興味を持たせることも大事だと思います。また、人間的に児童生徒のご家族の方からも信頼が得られるようなコミュニケーションを図ることが大事だと思います。これからの学校のあり方がどのように変わっていくのかを考えた時に、例えば、運動会1つとっても昔と違います。コロナ感染症の影響もあり、子どもたちとご家族がいっしょにお弁当を食べる学校が減っているように思います。このようなことから、保護者が学校に対する印象を得られる機会が少なくなってきました。結局、人と人との関係になつていくと思うので、もっと腹を割って話をするのが大切だと思います。でも、先生も時間的な余裕はないようです。そこが何とかならないかなと思います。

**司会** 松野会長、いかがですか。  
**松野** 子どもと教師、学校が地域、家庭、保護者と信頼関係を構築することは大事です。それがコミュニケーションによって育まれていくことをすごく感じています。家庭との接点は、確かに減っているような気がします。働き方改革の一環として、今まで取り組んできた活動をやめることで家庭との接点が少なくなることは、寂しい気がします。先生たちの働き方を考えるとともに、地域や家庭から信頼を得るための教育活動を継続していく必要があると思います。



松野博文 (まつの ひろふみ)

1973年(昭和48年)生まれ 福岡県北九州市出身 千葉大学卒業

趣味はスポーツ観戦とサイクリング

東京都私立小学校教諭、横浜市立朝比奈小学校教諭、神奈川県鎌倉市立稲村ヶ崎小学校教諭・総括教諭、同市立深沢小学校総括教諭、同市立大船小学校教頭、同市立山崎小学校教頭などを経て2024年度同市立七里ガ浜小学校教頭に着任

2022年～ 全国公立学校教頭会理事 神奈川県公立小学校教頭会副会長

2023年～ 全国公立学校教頭会副会長 神奈川県公立小学校教頭会副会長

2024年～ 全国公立学校教頭会会長を務める。

## モチベーションを高める

**司会** 松野会長にお聞きします。人がやりがいを感じるのとはどのようなときでしょうか。

**松野** やりがいを感じるのとは、やはり自分が勉強したこと、学んだこと、深めたことを生かすことができたとき、自分がやっていることに對して、子どもの反応が返ってきたときです。教員に対しては、具体的な指導方法を教えた後、その先生が職員室に戻ってきて、「すごくうまくいきました」と言われたときは、とてもやりがいを感じます。

**司会** 朝比奈様は、人がやりがいを感じるために大切なことはどのようなことだと思いますか。

**朝比奈** 例えば、自分自身が、何かの儀式を執り行う大事な役割を担うことがあります。それを準備万端にその場に臨めて、手前味噌と思いつつもよくできたと思えたとき、それを周りの人も認めてくれた時にやりがいを感じます。子どもたちと同じかもしれませんが、褒め

られるとうれしいわけです。単純にやりがいを感じるというのは、褒められるということが大事なのではないかなと思います。

そういうことの積み重ねが、もっとやっていこうという向上心にもつながると思います。

われわれ修行道場にいた時には、褒められるということとはあまりありませんでした。できて当たり前というような、そういう雰囲気もありましたね。

**司会** お話をお聞きになって、松野会長、いかがですか。

**松野** 具体的な褒め言葉があれば教えていただきたいと思えます。

**朝比奈** 本当によくできたことに対して、感動した言葉の発し方が大事です。安売りして発した言葉であれば駄目なのかもしれませんね。よかったものは「よかった」と言うほかありません。どのぐらい良かったのかということ、感情を込められるかどうかということが大事だと思います。





**松野** 私たちは、教職員とコミュニケーションを図ることがとても重要だと思います。私の一言によって、相手のモチベーションは左右されることもあります。相手のモチベーションを高めるために必要なことについて、ご住職として、また取締役として何か気をつけていることはございますか。

**朝比奈** 節と鞭という言葉があります。やはり適度に厳しく、適当に優しくすることが大事だと思います。些細なことですが、あまりわざとらしくない感じでおいしいものを差し入れるなど、それだけでも変わってくると思っています。例えば、採れたタケノコや銀杏をみんなで分けたりすることもありません。何か珍しいものをみんなで共有することは、大事なことでないかと思えます。

モチベーションを高めるために何を語ればいいのかについては、これからの私の課題かもしれません。この場所が、皆さんに生まれ、喜んでいただけるか。そして、良さを共有するというようなことです。様々なFM局がありますが、鎌倉FMは鎌倉にありますから、そのよさをみんなが感じ取ることができるようなところを言葉でも表現できたらいいのかなと思います。

## 働き方改革——働きやすさと働きがいのバランス

**司会** 次に、学校の働き方改革や教員の負担軽減についてのお考えをお聞きたいと思えます。それでは、朝比奈様からお願いいたします。

**朝比奈** 学校訪問をさせていただいた時に、疲れている先生の様子を見かけることがあります。また、先生方の言葉遣いやお召し物が気になることもあります。このようなことが、先生のモチベーションや働き方改革、業務負担に関することにつながっていないのかなと思います。要するに、そんな余裕はないということなのかなと思います。もう少しおしゃれに気をつけること等、児童生徒と親しくなれるきっかけはあると思えます。先生方が華美にならない程度に上品な格好できれいに整えていたほうがいいのではないかと思います。

先生方の個性にもよると思えますが、先生方もつとゆとりを持って子どもたちに接することができるように改革を進めるといっています。中学校の部活動については、徐々に考えられているようですが、まだ足りないのかなという気はしています。

私が小学校、中学校の時にいい先生だなと思ったのは、服装ばかりではなく、言葉遣いや態度がきちんとしていた先生です。私は、体調を崩して入院したことが何回もありました。その病院の看護師さんと先生方の言葉遣いが、すごく丁寧でした。患者にとって丁寧な接し方をしてくれることは大事だと思います。人懐っこいということも大事かもしれません。あまりにも度が過ぎると雑な接し方になってしまいます。そうではなく、丁寧な接し方をするのが大切だと思います。

**司会** 松野会長、いかがでしょうか。

**松野** 教員も丁寧な指導をすることは大切なことだと思います。丁寧に指導していくと時間がかかるので、働き方改革と逆行すると思われるかもしれません。しかし、その後の子どもたちの成長や指導の成果を考えると、実

は、こちらのほうが働き方改革につながっていくのではないかと感じています。

働き方改革は、働きやすさと働きがいの両輪で進めていかなければならないと思えます。働きがいと働きやすさのバランスを考えることが重要だと思います。そうすることで先生たちも、私たち副校長、教頭も、楽しく働くことができるのではないかと感じています。

## 禅の教え 自分自身をみつめること

**司会** では、最後の話題とさせていただきます。ここ浄智寺では禅の教えを説いてくださるとお聞きしています。禅の教えが教員の育成や子どもたちの成長につながることに、朝比奈様からお話いただければと思います。

**朝比奈** まず、鎌倉の小中学校の児童生徒たちにとっては、自分たちの地域を離れたところでお寺の雰囲気味わうような機会はありません。例えば材木座や腰越の方面には禅宗のお寺はありません。だから北鎌倉エリアとか、あるいは浄妙寺周辺に限られてしまっています。けれども史跡巡りなどをして、お寺の宗派によってお寺の風致とか空気が違うところを感じてほしいなと思います。鎌倉という町の個性を大事にして、鎌倉らしい一種の学校教育につながる文化財政の一面を担うことが、私の役割かなと思っています。

禅宗の道場で私が培ってきた禅の教えというのは、無駄を省いたシンプルなことです。ひとつひとつなりきって行うということが大切なのです。「自分が何をすべきなのか」、これは当たり前のことかもしれませんが、今、やっている自分のことをしっかりと見つめることです。また、「自分とは何であるのか」、今、ここにいる自分は何なのかをしっかりと見つめてほしいのです。それは、先生も児童生徒も同じだと思います。自分が何を成すべきなのかということを感じてほしいと思います。



禅の教えの中で、特に最初の頃に「今、そこで呼吸しているお前はなんだ」と問われました。何だっって言われても私は私だっって言おうしかないのですが、そこを意外に気が付いていなくて、ふわふわした気持ちで修行に臨んでいる場合もあります。私はこういう者だということを凝り固まって我を出すのではなくて、修行道場に入ると逆に我を捨てろと言われます。「前職は〇〇だ」のようなことは駄目なのです。また、自分のほうが偏差値の高い学校を出てきたのに、何故あの人から文句を言われなければならぬのだ、このように我にとらわれているのは一番先に鼻をくじかれます。ですから我を取り去ることも大事です。が、自分というものも大事に持つていなければなりません。その塩梅ですね。

今いる、呼吸している自分は何であるのか。自己本来の面目という言葉がありますが、本来の自分は何であるのかということを開いて続けるのは、禅の修行です。それをどのように人材育成やお子さんの成長につなげるかについてはよく分かりませんが、自信を持って、「私は〇〇だ」というものを持てる子どもたちになつてほしいですね。

**司会** 松野会長、いかがでしょうか。

**松野** あらためて自分のこと客観視するということですね。自問自答をする。自分とは何か。今、自分は何をしているのか。自分は何だろう。ということを考えなければいけないと思いました。そして、私自身の役割や自分が成すべきこと等々を考えることが、次の一步につながることを感じました。とても勉強になりました。

### 心に響いた言葉「なりきる」

**司会** それでは、最後に本日の対談を振り返っていただきます。松野会長お願いします。

**松野** 「なりきる」という言葉はすごく大事であると思います。自分自身が何になりきるか！そして、自分が何か！ということであらためて問われたように思います。自分の本質的なものは何かを考えるよい機会となりました。身なりや言葉遣い等々も大事にして、コミュニケーションを図ることが、信頼関係を深めることにつながることを再認識することができました。

今後、全公教の会長として、本日の対談から得たものを全国の副校長・教頭に伝えたいと思います。本日は、貴重なお話を聞きすることができました。とても有意義な時間でした。ありがとうございました。

### 座禅の呼吸は、腹をくくるための方法のひとつである

**司会** 最後に朝比奈様から全国の副校長、教頭の皆さまへ励ましのお言葉をいただけますでしょうか。

**朝比奈** 当たり前のことしか言えませんが、自信を持っていただきたいと思えます。とにかく自信を持って、あとは腹をくくりなさい。ふらふらしてはいけません。ふわふわしてはいけません。とにかく腹をくくって、物事に臨んでもらいたいと思います。

北条時宗公が円覚寺を開きました。この方が若くして30代で執権職に就いた時に文永、弘安の役（元寇）があ

りました。歴史の専門家からすると、元寇の後、幕府からの褒美が不十分で、御家人の不満が高まったことなどいろいろ問題があったという向きもありますが、現実的にそれだけのことを采配できたというのは、時宗公が禅の修行をきちんとやっていたからです。それは単に公案という禅問答の文言を頭で暗記して、それを覚えてどうか、ということばかりではありません。基本になる座禅の呼吸がきちんとできていたからこそ、腹が据わってそういうことに当たることができたのだとわれわれは信じています。その禅の呼吸を皆さんもやってみたらいいかなと思います。とにかく腹を据えるということに努めていただければいいのではないかと思います。それぞれの地域で困っていることがあると思いますが、腹をくくるための1つの方法としては座禅の呼吸をやってみることを最後に申し上げたいと思います。

**司会** 朝比奈様から副校長・教頭へ勇気の出るお言葉をたくさんいただきました。本日は、誠にありがとうございました。

**朝比奈** こちらこそ、ありがとうございました。  
**司会** 以上をもちまして、全公教松野会長と浄智寺ご住職の朝比奈恵温様との対談を終了とさせていただきます。

