

「平成 27 年度 第 3 回高知県総合教育会議」議事録

開催日 平成 27 年 7 月 30 日（金曜日）

場 所 高知県立人権啓発センター 6 階 ホール

（司会）

定刻になりましたので、ただいまから平成 27 年度第 3 回高知県総合教育会議を開催いたします。

私は議事進行を担当いたします総務部長の梶と申します。よろしくお願いいたします。

さて、今年度の総合教育会議では、教育等の振興に関します施策の大綱の策定に向けた議論を行うこととしておりまして、本県の教育の現状や課題をより深掘りし、その解決に向けて子どもたちの視点に立った真に有効な対策を、県内外の有識者のご意見をお伺いしながら打ち出すこととしております。

そこで、本日は鳴門教育大学大学院の佐古秀一教授と専修大学附属高等学校の鈴木高弘理事をお招きしておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

それでは、開会に当たりまして、尾崎知事からごあいさつを申し上げます。

（尾崎知事）

本日、この総合教育会議を開催するに当たりまして、佐古先生、鈴木先生、遠路この高知までおいでいただきましたことに、心から御礼を申し上げます。本当にどうもありがとうございます。

この総合教育会議も今日で 3 回目になるところでございますけれども、私どもといたしまして、いかにこの高知県の厳しい「知・徳・体」の状況を打開していくかということで、本当に多くの皆様がかれまでも努力をしてこられましたし、一定良い方向は向いているものの、まだまだ課題も多いという状況に現在あるところでございます。内外の多くの皆様からお知恵を賜りながら、我々としてより一層の対応策を練り上げてまいりたいと考え、真剣に議論をさせていただいているところでございますが、今回は、この厳しい環境にある子どもたちに対して、どういう対策を講じていくべきなのか、我々大人としてどうあるべきなのかということについて、ぜひ両先生からお知恵を賜りたいと考えておるところでございます。

「知・徳・体」の高知県の状況であります。学力について言えば、小学校は全国最下位レベル、そして中学校は全国最下位という状況の中から、この教育委員会の皆様、そして生徒の皆さんの大変なるご尽力をいただいて、小学校については大体全国平均並みまで回復をし、そして中学校につきましても一定上方向に転換をしてきている状況にはございます。しかしながら、近年、若干伸び悩んできているところがあります。

また、体力については比較的早めに回復をしてきていますが、こちらも若干伸び悩んでいる状況です。

そして「徳」ということについて言えば、非行率 3 年連続全国最下位という状況が続いていたわけでありましてけれども、こちらは今、県警、教育委員会、知事部局の福祉部局が連携していろいろ取り組みをしていく中で、悪い方から数えて 13 位ぐらいまで改善してきている状況です。ただ、依然厳しい状況にあるわけでありまして。

この「学力が伸び悩んでいる」という問題を考えましたとき、やはり、より根元的な問題に対する対応というのを考えていかなければいけないだろうと考えております。学校の組織としてどうあるべきかという問題もあります。例えば子どもたちの家庭環境の厳しさ、さらにはいろいろな形で子どもたちを取り巻く環境が厳しくなっているという現状に対して、直接的に取り組んでいくということもより必要なのではなかろうかと、根本的な背景にしっかり向き合っていくということもまた大事ではないかと、そういう問題意識でございます。

そうした中、今日は佐古先生、鈴木先生、両先生をお招きして、この根元的な問題についていろいろご教授を賜りたいと、お知恵を賜りたいとそう考えているところでございます。平成27年度から厳しい環境にある子どもたちへの対策をスタートしたところではございます。我々の取り組みの一端などをまずはご紹介させていただきましたうえで、先生方からより本格的なお知恵を賜りたくお願いを申し上げたいと思います。

3時間ちょっとと長丁場でございますが、どうぞよろしくお願いをいたします。まずもって、おいでいただきましたことに、心からの感謝を申し上げます。本当にどうもありがとうございます。

(司会)

ありがとうございました。それでは議事に従って進めさせていただきます。

本日は、佐古先生、鈴木先生からプレゼンテーションをいただき、その後お二人を交えて、厳しい環境にある子どもたちへの支援について協議させていただきたいと存じます。

なお、お二人のプレゼンテーションに先立ちまして、本県における厳しい環境にある子どもたちへの支援に係る主な取り組みの成果・課題について、協議の前提として情報共有しておく必要があると考えますので、まず事務局からご説明をさせていただきます。

(事務局)

失礼いたします。教育委員会事務局教育政策課の有澤でございます。教育委員会から提出いたしております資料1の説明をさせていただきたいと思っております。座ってご説明をさせていただきます。

この資料1につきましては、厳しい環境にある子どもたちを支援するため、教育委員会で進めております主な取り組み、その成果・課題について整理をしたものでございます。

表紙をおめくりいただきまして1ページをお願いいたします。

1ページの上の方に囲みがございます。支援の基本的な考え方でございますけれども、本県には生活の困窮などを背景として、学力の未定着、虐待や非行、いじめといった厳しい環境に直面する子どもたちが数多くおります。こうした子どもたちへの支援を充実し、貧困の世代間連鎖を教育によって断ち切るため、就学前から高等学校までの各段階に応じて一貫した対策を実施しているところでございます。

その右には体系的な対策の一つといたしまして、少年非行の防止に向けて「高知家の子ども見守りプラン」を策定いたしまして、知事部局、教育委員会、警察本部が連携をいたしまして、予防対策・入口対策・立ち直り対策の三つの対策を推進していくということでございます。

また、一番右のいじめ防止対策に関しましては、「高知県いじめ防止基本方針」に基づき、未然防止と早期発見・早期対処の両面からの取り組みを推進しますとともに、有識者や行政、医療、福祉、教育などの関係者で構成をいたします「いじめ問題対策連絡協議会」を設置し、県を挙げていじめの防止に取り組んでいるところでございます。

こうした少年非行やいじめの防止をはじめといたしまして、厳しい環境にある子どもたちを支援するための具体的な取り組みにつきましては、囲みから下の方に、教育振興基本計画・重点プランの柱立てに基づきまして整理をさせていただいております。太字・アンダーラインを引いた項目を中心に説明をさせていただきたいと思っております。

一つ目の柱「力のある学校づくり」の一つ目、「学校等の経営力の向上」でございます。

四つ目の四角でございますけれども、本日もご出席いただいております佐古教授のご指導のもと、「学校コンサルチーム」が学校に入りまして、学校が行います現状分析やビジョンの作成、改善に向けた取り組みの検証などへの指導・助言といった支援を継続的に行っております。成果の囲みにございませうとおり、支援を受けた学校では学校におけるビジョンや情報の共有の進展、教職員の関係構築と実践の改善といった成果がございまして、この点につきましては、後ほど佐古教授より詳しくお話を賜れるものと考えているところでございます。

次の四角は、開発的な生徒指導の推進でございます。これまで研究指定校における「夢いっぱいプロジェクト」や下から三つ目にあります「生徒指導ハンドブック」の学校等における活用の促進、開発的な生徒指導の徹底などに取り組んでまいりました。その結果、成果の囲みにありますとおり、「夢いっぱいプロジェクト」では、学校の落ち着きや学力の向上につながった学校も出てきておりますし、全小学校に生徒指導担当者が位置づけられ、小中合同の会議が開催できるようになりましたことで、小・中学校間の理解・連携を促進する体制が整ったところであります。

しかしながら、一番右の課題の囲みにありますとおり、開発的な生徒指導や組織的な生徒指導が十分に行われていない学校がまだまだあり、課題だと考えているところでございます。

続きまして、二つ目の柱「心を耕す教育の総合的な推進」の「キャリア教育の推進」でございます。

「社会人基礎力育成プログラム」、「中途退学者半減プラン」に基づきまして、生徒理解を深める生徒支援ノートの作成、キャリアカウンセリングの充実、ビジネスマナーや勤労観を学ぶセミナーの実施など、中途退学や早期離職の防止のための取り組みを進めておりまして、成果として中途退学率の改善につながったところでございます。

続きまして、2ページをお願いいたします。

「幼児教育、親育ち支援の充実」でございます。基本的な生活習慣の向上に向けまして、保護者用のパンフレットや保育者用の指導資料を作成しますとともに、活用を促すための説明会や講演会の開催に取り組んでおります。また、親育ち支援の充実・強化として、研修などの実施に加えまして、課題を有する子どもの洗い出し、関係機関とのつなぎや支援の推進、保護者へのアプローチなどを担います家庭支援・加配保育士・親育ち特別支援コーディネーターの配置も拡充しているところでございます。これまでの本県の親育ち支援の取り組みは、一定の評価をいただいているところでございます。

また、保育者の保育実践力の向上といった成果もございませうけれども、課題の囲みにありますとおり、経済的に厳しく、子どもに向き合う余裕のない保護者、身近に子育ての相談ができる相手がおらず、子育てに不安を抱える保護者もおります。また、保護者の生活習慣が朝食の欠食、就寝時間が遅いといった子どもの基本的な生活習慣の未定着につながっている場合がありますし、親育ち支援研修に参加をしない保護者に対し支援をどのように届けていくか、こういった課題があると考えているところでございます。

次の「道徳教育、人権教育などの体系的な推進」の一番上の四角でございます。学校におけるいじめ防止対策の推進でございます。「学校いじめ防止基本方針」に基づく校内研修の実施などの取り組みの徹底を図りますとともに、年2回以上のいじめ実態把握調査や日常的な観察、個人面談などにより、子どもたちの状況の把握に努めているところでございます。また、いじめ発生時等の「学校いじめ対策委員会」への報告・相談のあり方や役割分担の明確化、児童相談所、警察、福祉、医療機関などの関係機関との連携体制の構築等にも取り組んでいるところでございます。

昨年12月に開催をいたしました「いじめ防止子どもサミット」では、全学校の児童会・生徒会代表に参加をいただき、いじめ防止に向けた宣言の採択などを行いました。今年度から各市町村のいじめ防止活動の支援、課題となっておりますインターネット上のいじめなどへの対応の強化に取り組んでいるところでございます。

成果といたしまして、サミットが契機となりまして、いじめを生じさせない学校づくりに向けた児童会・生徒会による取り組みが促進されたと考えております。

また、今後の課題といたしまして、県民総ぐるみでいじめ防止対策を推進しますため、サミットで採択された宣言を各学校などでの具体的な取り組みにつなげることや県民の皆様いかに周知をしていくかといったことが課題だと考えておるところでございます。また、インターネットを利用したいじめの発生などの状況を踏まえまして、家庭と連携してインターネットの適正な利用に係る対策を強化することも課題となっております。

続きまして、三つ目の柱「縦」「横」のつながりの強化、これの二つ目の「放課後対策の充実をはじめとする学校・家庭・地域の連携」では、今年度から厳しい環境にある子どもたちの支援を大幅に充

実しております、「放課後子ども教室」などの放課後の安全・安心な居場所づくりや「学校支援地域本部」等の設置促進、そして活動の充実、小・中・高等学校において学校が実施をいたします放課後等学習支援の充実などに取り組んでおります。

成果といたしまして、「放課後等学習支援員」の配置につきましては、現時点で小中学校で87校160人、高校では27校74人となっております。こうした取り組みにつきましては地域によって温度差も見られるところがございますので、それぞれの地域に即した支援体制を構築していくことが必要でございますし、学習支援の人材確保も課題となっているところでございます。

最後は、「教育相談体制の充実」でございます。特に厳しい環境に置かれた子どもへの支援を充実いたしますため、スクールソーシャルワーカーを県単独の予算で7市に追加配置するなど、教育相談体制の充実に努めております。一方、スクールカウンセラー等の配置拡充のためには高い専門性を有する人材の確保、こういったことが大きな課題となっているところでございます。

ご説明は以上でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

(司会)

ただいまの事務局の説明に対するご質問、ご意見等ございますでしょうか。

特にないようでしたら、続きまして、鳴門教育大学大学院、佐古秀一教授から「高知県の教育課題について-学校コンサル事業等の経験から-」と題して、ご説明をお願いいたします。

ここで佐古教授のご紹介をさせていただきます。佐古教授は鳴門教育大学学校教育学部教授を経て、現在鳴門教育大学大学院教授、基礎・臨床系教育部部長を務めていらっしゃいます。ご専門は教育経営学で、学校・学級の組織及び集団としての特性と学校改善方法論に関する実証的・実践的研究の第一人者であり、学校の実態をもとに研究を進めるスタンスを基本に、本県においてもたびたび聞き取り調査を実施され、また実際に学校・学級経営についてのご助言もいただいております。

それでは、佐古教授よろしくをお願いいたします。

(佐古教授)

皆さん、こんにちは。鳴門教育大学の佐古と申します。よろしくお願いいたします。

本日は、総合教育会議にお招きいただきましてありがとうございます。今紹介していただきましたように、私、徳島に大学はあるんですが、高知県の学校でたくさん仕事をするのがありまして、時期によっては鳴門にいるよりも高知にいる方が長いということがあって、学長に見つかるかと叱られるんですけども、そんなことで仕事しております。

(尾崎知事)

恐れ入ります。ありがとうございます。

(佐古教授)

はい。余計なこと言いましたけど。今日は高知県で仕事をさせていただいている中で、私が実感している学校の課題と、そうした課題について、もう少しこういうところに力を入れていただきたいというような方策について、幾つかお話ししたいと思っております。

今お話ししたように私は、高知県では、管理職の研修と今進行中の「学校コンサルタント事業」というセンターの事業、それからさまざま学校の個別の支援をしております。今日お話しするのは主に学校コンサルタント事業ということで、私が関わっています学校の現状と課題、方策ということをお話ししたいと思います。

まず、コンサルタント事業の概要だけお話しします。平成27年度は13校がコンサルタント事業の対象になっております。平成24年度の1校から出発しまして、これはパイロットケースでありまして、まあまあ成果が出たというほどではないんですが、好評でしたので、だんだん学校が増えまして、現

在小学校 10 校、高校 3 校の計 13 校が対象となっています。そのうち 3 校は、平成 25 年度から 3 年目の学校でして、ほか 2 年目の学校が 2 校、それから今年度からの学校が 5 校。高等学校は平成 26 年度からが 2 校、27 年度開始が 1 校ということです。

大体、学校コンサルタントというようなものは聞くだけで怪しいでしょう。しかし、まじめです。何をしているかと言うと、このことは後で何回もお話いたしますが、学校はその学校にいる子どもたちの課題を捉えて、何をしたらいいかを考えてやってもらうと。これは当たり前のことですが、その当たり前のことができていないので、そのことをサポートしましょうというのが特徴です。これが、徳島でもそうですけども、教育委員会やセンターが行う他の事業とかなり違う部分なんです。何が違うかと言うと、外からああしろ、こうしろ言わないんです。ああしろ、こうしろ言わないのに、やってねって言ってるんです。一つ目の学校は戸惑われていました。

もう一つの特徴は、先ほど 3 年目の学校があると言いましたけれども、初年度に集中的に入ります。集中的にその学校の課題を洗い出すということと、先生方が協力して繰り返し取り組んでいるということと。やったことを検証するということも入れます。2 年目以降はぐーっとフェードアウトするんです。もうほとんど行きません。年度の初めと終わりぐらいに行くだけで終わります。あとは学校に任せます。

フェードアウトした後もちゃんと改善できるような学校になりましょうというのが我々の狙いです。つまり、大学の教員として学校に呼ばれて行って、ああしろ、こうしろと言って 1 年目を持ちます。さっと引くと、学校も何もしてこない。こんな学校つくっても仕方がないのです。だから、外部支援がフェードアウトした後も学校が自ら改善できるという力をつけるということが大事ですので、2 年目以降フェードアウトして、いなくてもできているかどうかだけチェックします。こういうやり方です。

これが初年度の流れです。学校の子どもの実態を、先生方で分析してくださいと言うと面白くないので、いわゆるワークショップ型の研修を入れて、先生方に、日頃ご覧になっている子どもさんたちの様子をもう一度じっくりと確認してもらって分類することをやってもらいます。その中から課題を出してもらって、その課題に対して何ができるかということのを学校で考えてもらってやってもらいます。

普通、マネジメントはこの辺で終わってしまうのだけれども、我々の方は、決めたことを実際にやってもらって校内研修で確かめるというサイクルに入ります。だから、「これやります」と学校が決めたたら、やったことはどういう効果を上げているか、これを主にやったことで子どもがどう変わったかを、先生方が持ち寄って検証する場を校内研修に入れ込んで定期的に回します。

最後に、これは我々の方で年度の初めと終わりに質問書を作りますので、定量的にそこを押さえていくということで回しています。ですから、学校の課題をつくるということと、やることをはっきりさせるとのこと、やることが決まったら先生にやってもらって、やったことの成果を持ち寄るような研修を校内でやって、最終的な確認をして次年度に渡していくということ。このサイクルです。これを初年度にやります。

狙いとするのは、学校の組織的な教育改善を促すということです。私はそういう中で、先生方とお話をしたり、学校から出てくる意見を聞いたりして、変やなと思うことがあります。

まず学校を回って、今までのように最初に子どもの様子を分類してもらって、何がこの学校の子どもの問題かと聞いてみると、ほぼ決まった答えが返ってきます。驚くことに、どの学校へ行ってもほぼこの言葉で埋め尽くされています。先生の学校の子どもの問題は何って聞いたら、「自信がない」、「自己肯定感が低い」。最初、これは高知だけじゃなくて、今の日本の学校の子どもの課題と言われているので、そういうものの現れかと思っただけです、素直に。ところが、このことは、校種を超えて高校でも小学校でも言われる。それから、地域を越えて、山の方の学校、海岸沿いの学校でもそう言うんです。でね、妙だなと最近思っております。それはおかしい。

つまりよく考えてみると、もっともらしいことを言っているだけけれども、これはほんとに子ども

の課題が見えているのかなと思うんです。学校の課題認識が非常にパターン化されている。具体的に先生方がおっしゃるその学校の子どもの課題ということで、よく出てくるタイプはこういうことです。言われたことはできるが、それではいけませんとか。あるいは自分の思いや考えを伝えることができません。これは特に小規模の学校で出てきます。主体的に学習に取り組むことができない。言葉づかいが悪い。暴言が目につく。これは特にしんどい地域で出てきます。だから、さっき言いましたように、これを学校の先生がこういう言葉で一括してしまっていることの危うさを感じます。言ってみりゃあ、これは、単に学力が低いと言っていることと同じなんです。何の問題も見えてないというふうに私は思います。

これは実例です。私なりに今の実例をもとにおかしいなあと思って、最近、学校から出てくる意見を少し整理しています。多分、先生方が大まかに自信とか自己肯定感とかがどうしたってということには、三つぐらいの傾向があるらしいということを感じています。

一つはこれです。子どもの心にブレーキが掛かっているというような状況があります。つまり限界設定をして、それから先へ進もうとしないという子どもの傾向です。2番目は、流されてしまって主体的に行動できていない。3番目は、大事にされた経験が少なくて構ってもらっていない。それぞれこういうことが、自信がないとか自己肯定感が足りないというふうにくくられているようです。

これは、それぞれ学校によってタイプが違ってきます。自己の限界を設定するという、自分はこの程度しか伸びないと思っている学校の子どもさんたちについて、大体その背景で先生方が推定されているのはこれです。高知県の学校の教育が決まっている。小学校へ来るまでに地域の中で序列がもう決まっています。幼稚園からずっと、中学校まで行ってしまいます。だから、「どんなに努力しても私はこの程度」ということを分かり合っている。少子化のもとで仲間関係が固定化して、それぞれ心にブレーキを掛けてしまっている。頑張る、できるということに気づかないまま終わってしまっているというタイプが一つ目です。

2番目は、ちょっと見えにくいんですけども、目的意識が特に持てないまま学習や生活をしている結果、こういうふうになってしまって、なりたい自分やなすべきことのイメージが持てないということ。

特に3番目が、今日厳しい環境とおっしゃいましたけども、貧困あるいは地域性によって家庭環境がかなり落ち込んでいるところから出てきます。大事にされた経験が少ない。だから、自分を大事にしてくれない。大事に思えないから暴言に出ます、言葉づかいに。

そうすると、1つ目のタイプは、頑張るとできるという自分に気づくチャンスがないということ。二つ目は、なりたい自分やなすべきことのイメージを持てないという状態。3番目は、自分をちゃんと受け止めてくれる実感が持てないまま育っているということ、というふうに見ることができます。それぞれ学校で言うと、学習指導でやること、キャリア教育でやること、それから学級経営等でやることというふうに、心の問題なんだけど、実は学習指導と深く関係しながら解決していかなくやならないようなことだと思います。

概括的に自信とか自己肯定感と言われているものの中身を考えていくと、一つは、自信とか自己肯定感というよりむしろ効力感、頑張ればできるということに気づくということが足りない。それから、目的意識を持っていない。何のために勉強するか。さらに、高校生になると職業選択ができるんだけど、職業に就いて何をするかということのイメージを持てていない。つまり、看護師さんになるのはいいんだけど、看護師さんになって誰に何をすることまで突き詰めていない。だから流されてしまう。こういうことで言うと、効力感と目的意識の形成というのが、かなり重要になる。言い方を変えて、子どもの心にナビとエンジンを持たせましょうと今言っています。ナビというのは目的意識です。エンジンというのは、やったらできるという自分の気持ちを持って、ナビに基づいて学習していくこと。

3番目のタイプはちょっと違って、これは基本的な安心、信頼というのが学校の力になっている。つまり、できるとか頑張る以前に、ちゃんと学校で自分が受け止められるという実感が持てるよ

うな環境をつくるということが多分大事だろうと。これは、子どもさんについて先生方がパターン化しておっしゃることについての私の今のところの考えです。

この三つをやっぱりやっついていかないと、なかなか先生方がおっしゃる自信とか自己効力感というあいまいなものには至らないということ。

次ですが、実は今の問題は子どもさんの問題なんですが、もう1点、学校へ行って私しばしば感じることは、学校の教育活動の改善力がかなり弱っているのではないかと。これは深刻に思います。

深刻に思う理由は三つあって、一つは今言いましたように、問題の捉え方がパターン化されている。パターン化されているから自分たちのやることが分からなくて、非常に大ざっぱな答えで返ってきている。よく出てくるのは、とにかく褒めようとするんですよ、学校の人たち。自信とか自己肯定感を高めるために、どうしたらいいのって言ったら、とにかく褒めましたと言う。ちょっとこの点は、教育学者の中でも褒めたらいいという人と、褒めたらあかんという人とが分かれています、私は褒めたらあかんというタイプです。ちょっとそれは待ってくれということを行っているのだけど、しかし、それはそれとして、大ざっぱな問題の把握に対して、非常に一般的な解決策で学校の問題を解決できるだろうと捉えられている、紋切り型があると。

それから二つ目は、全校的・組織的に取り組んでいるかということ、なかなかそれができていない。例えば学校の中で色々な人に話を聞いてみると、個別になっているんです、色々な調子で。子どもとノートを交換しながら認めているという先生もいらっしゃいます。それはすごくいいものがあるんですけども、そういうものが学校の中で共有されていないという現実があります。最近、岩手県で自殺事件があって、ノートが共有されていなかったという話がありましたけれども、高知の学校を回っていても他人事と思えない。いろんな色々な取り組みが点で止まっているという特徴です。これは基本的に学校の個業的な組織の傾向が、特に高知は顕著じゃないかなと思っています。

三つ目は、学校の先生がやらされている。やらされることに慣れてしまっているんですね。つまり処方箋を与えてほしいという傾向です。何をしたらいいか教えてというタイプの学校です。確かに切羽詰まっているからそういうことも分かるんですけども、結局、自分たちが教育課題の解決の主体であるという意識が持てないままで答えを教えてください。だけど、難しいのは、答えを教えたら嫌がるんです。高知県もそれがある。

この3点のところから、どうも高知県の学校が持っている教育改善力は相当弱っているというふうに、私は見えています。先ほど知事は根元的なこととおっしゃいましたが、私は今のところ、次に高知県が何か手を打つとすれば、個々のその教育指導のやり方ではなくて、学校の教育活動の改善力を高めていくという方向に手を打たないと、多分学力も伸びていたけど頭打ちとなります。これは要するに、やらされてやっっている状態で伸びてきているように思うんです。カンフル剤打たれて、元気になっていると。でも、本人の体は栄養がついてない。だから、カンフル剤がなくなってくると効き目が弱ってくる。こんなことではないか。

そうすると、学校自ら教育活動の改善力を持つという方向に施策を打っていかないと、継続的で持続的な学力形成とか、あるいは今問題になっているような心の教育の問題には、多分成果が現れてこないと思います。これが二つ目の学校の課題です。子どもの課題の認識の仕方とともに、このことは非常に大きいです。

そうすると、どう考えたらいいかということですけど、今言ったこととちょっと重なるんですけども、1点目は、学校の教育改善力を高めるということに真剣に取り組まないと高知県の学校は多分疲弊するばかり。課題が多くて、やることが多くて、先生が疲れていて、不満が出てくる。基本的な観点は、学校の内発的な改善力を高める。今はやりの言葉で「チーム学校」ということを言われますが、単に仲のいい学校をつくるのではなくて、学校自ら課題を解決していく、主体となって動けるような改善力が中にあるような、内発的な改善力を高めるという方向に変えていかなければ。言い方を変えると、学校に元気を持たせるような施策ということ。

二つ目に、とは言いながらも、現在やっておられる学校の色々な慣習的な教育指導の見直し・改善が必要だということと、それから3点目は、教育政策についても特にこんなことをやっていただきたいという教育施策レベルの問題があります。

まず1番目です。学校の教育改善力を高めるということについて、次にお話をします。「チーム学校」、具体は学校の内発的な改善力を高めるという方向にターゲットチェンジをしていかないと長続きしないということ。

それで、これは少しだけお話ししますが、今回も「不利な環境、厳しい環境」という言葉がありましたので、私も少しそれに関係する資料を集めてみまして、最も確かなのは、いわゆる効果のある学校と言われている研究です。環境的に不利な状況にある学校で、はっきり言うと経済的に厳しい子どもがたくさんいる学校で、非常に高い教育成果を上げている学校があります。このことについては、1970年代中ごろからイギリス・アメリカで集中的研究がなされて、ほぼその特徴がまとめられています。こういうことが不利な環境を克服する学校の特徴ということなのです。

これは鍋島さんが2003年にイギリスの研究をもとにまとめられた資料ですけども、イギリスの研究もこの傾向にあるんですが、大体鍋島さんはこの5点にまとめています。つまり家庭環境のハンディキャップを学校の力で押し返しているという学校です。特徴はこの5点です。時々、学生、院生に話しているんですけど、非常に意外です。意外というか、一つはみんな当たり前のことしか書いてないんです。突拍子もないことは何もないんです。特に校長さんのリーダーシップ、これは大事なことだと分かりますが、2番目は教員集団の課題の共有。3点目、これは学校の物的環境。

4点目、これも教員に必要なんですけども、翻訳なのでちょっとややこしく書いてありますが、端的に言うと、子どもをあきらめない先生の集団。例えばこういう声も時々聞くんですけども、この学校の子どもたちは、本来この学校に来たくて来たわけじゃないと。率直に言うと、私立に行きたかったんだけど、すべっちゃって仕方なく公立に行っているとか、あるいは、私立に行くだけの家庭環境になく公立に行っているから意欲がありません、というタイプの子。認識はこれと逆です。これは要するに何かと言うと、ここに来た子どもはそれなりに皆伸びますということ、教職員が集団として信用しているということ。つまり、子どもをあきらめていないということが学校の中で維持されているという、そういう特徴を持っている。

それから5番目は何かと言うと、テストやりました。そうすると、やっぱり成果が出ませんでした。そのときに学校で議論します。議論するんだけど、議論の仕方が、基本的にはできないことの理由とかを探している。うちの学校はやっぱり地域性がこうだから、あるいは家庭環境がこうだからで終わってしまっている。こういう傾向は、学校でもよく経験します。だけど、要するにその不利な環境を克服している学校の特徴は、できないことの理由を探すよりも、学校ができるアクションプランをすぐつくるということなのです。

だから、何となく、非常に厳しい環境の中で成果を上げるというのは何か秘密があるんだろうという気がするんだけども、基本的には何もないんです。当たり前のことを淡々とやっている学校が強みを示していると思います。しかもそれは何かと言うと、一言で言うとマネジメント。教職員の集団の風土や組織や文化、それからPDCAサイクルをきちっと日常的に回している。そういうような事柄がキーだということ、それだけです。だからその点で言うと、どの学校もできそうなことが並んでいるだけなんです。

そういうことを考えてみても、例えば学校の教育成果を上げようというときに、何層かの要因に分類できます。一つは、基本的に学力なり規範意識なりを高めようというときに、直接作用するのは子どもと教師の相互作用です。先生が何を教えるか。だけど、何を教えるかということの背景には、先生の意識や知識ということが関わってきます。教師の問題。それからその教師が使う教育内容や方法の問題と一緒。

だけど、今のリストが言っているのは、このレベルも大事ですけども、実は先ほど言いましたようにこのレベルの問題、学校が組織的に子どもたちにどういう期待を形成しているか、PDCAをどうい

うふうに回してるかということが決定的だということです。つまりこのレベルの問題です。この「組織的な学校の条件」のところ効いていたところが動いているということです。そうすると、政策的には、あるいは学校のやるべきこととすれば、こればかりに目を向けて、ここばかり手を打っていても、先ほど言いましたように限界があって、ここを変えていかにやらんということです。

具体的にそのことについて私の考えを次に出しております。高知県は、私がいます徳島県に比べると、管理職の組織マネジメントに対する意識は非常に高いです。これは我々の研究室で調査しました。これは多分県の施策の効果だと思えます。徹底的に学校のマネジメントをきちっとするという方向でこれまでやってこられたので、管理職の調査をしてみるとはっきり徳島と高知は違って、高知県はマネジメント意識を持っていると思います。ここまでは来ている。つまり意識は持っています。じゃあ学校でやっているかということです、問題は。大事なことは分かっているし、PDCAって何か理解してるんだけど、学校できているかという、その部分ができていない。

そのための一つは、マネジメントというものの質の捉え方を変えた方がいい、実践化をするために。二つ目は、これはこのことと関わるのですが、若い先生が増えていく中で、知識を継承し教員を育てるような校内研修のやり方を、やっぱり抜本的に改めた方がいい。3番目はちょっと飛ばしますが、主にこの二つの事柄、これが今後考えられることだと思います。

1点目はこれです。高知県では校長先生が今、計画をつくっている。学校経営、何でしたっけ。

(事務局)

「学校経営計画」。

(佐古教授)

計画つくっています。あれね、よくできています。徳島県の教師に見せたらびっくりしています。こんなんつくりますか。だけど、ちょっと今日ははっきり言わせていただくと、ペーパーワークになりがちです。よくできているからペーパーワークになってしまっているんです。しかも、校長室という一室でのペーパーワークになってしまっている可能性があります。教室で動いてない。あのツールは、分析用のツールとしては極めて優れています。学校の現状を把握しなさいというときに、教育委員会が紙を与えて資料を分析する枠組みという点では非常に優秀です。だけど、先生方が力を合わせて、うちの学校の子どもをこうしていこうというビジョンをつくるうえではやや無理がある。つまり、あれはビジョンではなくて、現状分析のためのツールということ。多分今は改善されていて、何かあると思えますけども。

基本的に学校のビジョンは、これはよく言われることですけども、シンプルがベストです。一番の条件です。何やるか単純に書かれているということが一番いいことなので、それから見ると、何でもかんでも詰め込んでしまっている経営計画はちょっとしんどいと。あれをもとにシンプルなビジョンをつくるということに乗り出さないと、なかなか校長先生も学校の先生方も、うちの学校はどっちを向いて皆何をするのかということが見えないという状態になっています。

今使っているものをビジョンという形ではなくて、もっとシンプルな様式にしてもらって、学校の目的・手段がみんなですぐ分かるという形にさせていただくことがいいと思います。これはコンサルタントチームで使っているビジョン意識で、非常に単純なものです。あまり説明しませんが、こういうものを今使っています。

2点目、これは多分、これから「チーム学校」とか、あるいは若い先生を育てるときのキーとなる条件だと思いますが、校内研修の見直しということです。高知県は、データ上では校内研修の回数とかは多分すごくやっておられると思います。問題は中身です。何をやっているか。高知県に限らず、校内研修は極めて形骸化している。つまり、先生方が話を聞いて終わりという研修のスタイルが結構多いです。指導主事の話の聞くとか、あるいはどこか視察に行った先生の話の聞いて分かった気になっているとか、でもこれは皆さん方も分かるように、教育の方法としては極めて古典的です。受動的

に学習するというのを、学校の中で先生方が日夜繰り返していると言ってもいいようなことです。「これからはアクティブラーニング」とか子どもに言っている中で、先生方の周りは古典的で受動的な状態で、果たして学校でアクティブラーニングができるのだろうかと思えます。

横道にそれかもしれませんが、基本的にはそういう慣習化した校内研修ではなくて、先生方が能動的に学び合って、若い先生もその中で育って、チームとしての方法とかあるいは知識が共有されるような校内研修にしていくことが望ましい。これ単純でして、コンサルタントチームで使っている方法は、ビジョンをつくります。ビジョンをつくったら何をやるか決めます。決めたらやってもらいます。やったことを持ち寄ってレポート書いて、それを先生方の小集団でラウンドテーブルということになる。ずっと話し合うだけの提起になる。そうすると、やると決めたことがあって、決めたことをやって、やったことのレポートを出しますから。校内研修のために何かやるのではない。やったことを持ち寄るので、自分の振り返りというか、自分自身がビジョンに対して何をしたかということ、自分でもう一度振り返るといふ機会に当たります。それをみんなで共有します。その中でいい方法や知恵が生まれてきます。

これだけではないと思えますが、こんなふうに、実践的な知識や意欲を共有できるような校内研修のスタイルに変えていくということが極めて有効です。若い先生を育てるのに有効だし、その都度学校のビジョンを確認して、みんなが何したらいいかということ、毎回校内研修をする時期になればこれを見たらいいということが分かるので、そのような校内研修が必要だと思えます。こんなこと、今までしていませんね。

ちょっと時間がないので端折りまして、1例だけ事例を挙げまして、一応そこで一旦切ります。これはお手元のプリントにはありませんが、ある学校で今展開している学校コンサルタントチームの取組の様子です。生のデータが入っているのでお渡ししませんが、まず、こんなふうに先生方にもう1回自分たちの学校の様子を振り返ってもらっています。いい点と問題点、それを分類し、分析してもらいます。一体何が一番大きな問題か、背景にあるのはどんな様子かということ进行分类してもらって、この部分は、子どもの基本的な問題に効くような方策を考えてくださいという意味で、つまり、「表現しない」ということについて学校の先生はすぐに聞く、話す、などのスキルにいつてしまうので、そうではなくて、こういうところにちゃんと届くような方法を考えましょうということです。

この学校がつくったビジョンのシートはこれで、それを子どもにも分かるように、このようなプリントにして学校に張ってあります。どんな子どもにしたいかということビジョンに示しています。うちの学校はこういう子どもを育てますと。そのときにこの学校が作った言葉はこれです。「人の言葉に感動し、自分の言葉に勇気を持つことができる人」。いいと思いませんか。これね、要するに「人の言うことは聞けとかっていうんじゃない、人の言葉に感動しましょう」「しっかりしゃべるんじゃない、自分の言葉に勇気を持ってね。」ということ。これ作って、こういう子どもになるのよということ、先生方が子どもに教えています。

そのためにこの学校がやることは、目当てを持って自ら学ぶような子どもにしますということ。これは主に自分で学習する仕組みの中で動かします。それからもう一つは、一人一人がどう伸びたかということ先生がきちんと見取って、それを返していくことを丁寧にやりましょうということ。これをもう全校一緒にやっています。

こういうビジョンのもとでやることを決めて、決めたら、自分がそれに向けてやったことを持ち寄って、実物を持ってきて先生方が説明し合います。このひと月間、僕はこんなことしました。私はこんな工夫をしました。というふうに、子どもにこういうことを返してやったというノートの実物を持って説明し合います。やったことを出し合うと、やっとな人は恥ずかしいでしょう。どうしてもやります。いいものがどんどんこの中から、先生方に伝わっていく。これは若い先生です。こっちにはベテランの先生がいて、このシーンはこの先生がこんなことをやったら面白いということ、若い先生に説明しようとしているところです。つまり学校の中でのスキルや技術がもう何も言わなくても、その場でずっと伝承するように仕組み立っています。

これは、ベテランの先生が持ってきたレポートの一部です。初め、このレポートの検証をすると言ったとき、先生方は嫌がりました。負担が大きいと。でもやり始めると、学校の先生というのは、子どもの様子を語り始めると非常に面白いというか、いいことを書くことは自分にとっても嬉しいことなので、こんなふうに非常に詳細なレポートになっています。それをお互いに出し合っただけで終わっている。

これは、この学校の年度の初めと終わりのデータです。これは教員の変化です。幾つかのポイントで明確に変わっているところがあります。「私たちは組織的に取り組んでいます」というような意識が明確に変わっています。これはいずれも統計的に意味のある部分だけで書いています。

これは子どもの変化です。進んで勉強するようになりましてとか、あるいはルールは指示がなくても守りますとか、うちの学校は仲間が認めてくれますというところが、はっきりと変わっています。それから学校に言いたくないという意識は減っています。

要するところ、点ではなくて、少なくとも先生方がつながって一つの線になり、それが重なり合っただけで面になるような教育になってくると、子どもたちは変わってきます。そういうことのお手伝いをすればいいというのがコンサルタントチームのスタンスです。

最後に、せっかく知事がいらっしゃるので、一つだけちょっとお話があります。今の高知県のような学校の先生方は一言で言うと忙しい。先日も文科省の調査結果が出ましたけど、もっときつい言葉で言うと疲弊しています、本当に。何もかも手一杯で回らない。その中で、これも率直に申し上げますけども、教育委員会が良かれと思って持ち込んだ施策が、かえって学校を苦しめるということがあります。分かるでしょう。もうこれ以上持ち込まないでねと言っているところにどーんとしてきて、にっちもさっちもいなくなる。

それから、「知」「徳」「体」、それぞれお役所の中では三つのセクションに分かれていて、それぞれのセクションがそれぞれに良かれと思う施策を学校に入れます。だけど学校側は、例えば知の問題と心の問題を分けて子どもに教育することはできません。問題のある子はどっちも感じています。そうすると、授業だけ改善すればいいというようなことでは済まなくて、先ほど言ったように徹底的に子どもを認めていくということからスタートせざるを得ない。つまり「徳」を入れて「知」に持っていくとか、あるいは「知」の中に「徳」を入れるとか、逆に「徳」の中に「知」を入れていくというようなスキームをとりながら、学校側はやらざるを得ないんです。

そうすると縦割りの教育施策では子どもは変わらない。もっと総合的に学校が取り組めるような、つまり、うちの学校の子どもはこうさせるというビジョンをしっかりと持たせて、「知」も「徳」も「体」も相互関係のある支援をそれへ充てて取り組めるような政策の出し方をしていただきたい。個別のアイテムでは、多分、学校はしんどくなるだけだと思います。だからその点、ちょっと時間が来ましたが、最後に総合的な政策をお願いしたいと考えます。最後にこれだけお話しして。こういう高知県の会議では「高知県には課題が多い」ということをよく耳にします。学力にしても心にしても。そうかも分からないんだけど、ただ、コンサルタントチームの一員として学校を回ってみると、先生方はそれぞれに努力されている方が多いです。子どものために頑張っている先生がたくさんいらっしゃいます。問題は、個々にやっている事柄が学校の成果としてきちっと歯車が合っていないというところが、相当学校の先生をしんどくしていることではないかと思っています。

ですからぜひ、最後に申し上げましたけども、個々の先生のそういう努力が成果に至りやすいように、言い方を変えると、学校を元気にするような観点で、政策等、今後の教育方策を考えていただきたいと思います。

以上です。ちょっと時間が延びてしまって申し訳ないです。

(司会)

ありがとうございました。ただいまの佐古先生のプレゼンテーションにつきまして、意見交換は後ほど時間をお取りしたいと思いますので、先ほどのプレゼンテーションに対するご質問がありましたら

らお願いをしたいと思います。八田委員、お願いします。

(八田委員)

どうもありがとうございました。最初の方のお話で、自信や自己肯定感が低いと一括りにしないで、その背景を分析すると3パターンぐらいあるというお話が、そのときに学校によってそれは違うんだっておっしゃったんですけど、本当は、個々の児童生徒によって一人一人違うものがあるというところまで、その担任は分析をするべきなのかなという気がするんですけど、そういう理解でいいんでしょうか。

(佐古教授)

多分おっしゃるとおりだと思います。微細に言えば、個々の子どもで違うと思いますけども、ただ、それはそれぞれの先生方がやっておられることで、私が言いたいのは、学校全体として、どこに焦点を当てて交わるかということの見定めが必要だろうということです。例えば自信、自己肯定感で括ってしまったら何にも見られないということが問題ということです。

(八田委員)

そうすると、それぞれの先生が自分の見ている児童生徒をよく把握したうえで、じゃあ学校全体で見たときにどこに重点を置くべきか、ということを経験共有するべきであるということですか。

(佐古教授)

そうです。

(八田委員)

それから、高知県でやっている「学校経営計画」がペーパーワークになっているのではないかというのは、私たちもよく感じているところです。

(佐古教授)

そうですか。

(八田委員)

よくよくこれだけの書類をまとめる時間があって大変だなという気はするんですけども、例えばその内容自身はほんとうによく分析された形になっていると仰っていただいたので、ペーパーワークにならないためには、例えば「学校経営計画」をつくる場所に、やはり学校の先生方が皆同じように参画するような仕組みがあればいいんでしょうか。

(佐古教授)

先ほども言いましたけども、今の「学校経営計画」は現状分析のツールとして見るとよくできています。こんなに詳細なツールを持っている県は多分ないと思います。それはそれでやってもらったらいいんですけども、そこから管理職のやる仕事として、あの膨大な記述のある中でキーデータを選び取って、それを一旦教職員に説明する時間が必要だと思います。あのデータを読んどけといっても、それは読めないのです。それを見てもらって説明した後に、今日お話ししたように、例えば先生方が各クラスの現状を、お互いに出し合うような研修に続けていくということをしていけばいい。

だから、現状分析と、それをもとにしてキーデータに絞り込んでいくという作業を一旦入れていただいて、それを教職員に説明して、ビジョンの作成につなげていくような説明ができると非常にいいと思います。

(八田委員)

そのPDCAのシートからシンプルなビジョンを構築していくのは当然管理職がやって、シンプルなビジョンとして先生方には提示する方がいいのでしょうか。それとも、そのPDCAのシートの中から、じゃあどこに重点を置くかというところにも先生方が入った方がいいのか。

(佐古教授)

まず学校の診断を行います。診断の後にデータベースを行います。エビデンスベースでそこから主要なものを取り出す。これらは全部管理職の役目です。ということは管理職の観点でキーデータを選び出しています。それを教職員に説明してフィードバックします。教職員は、全体的に見たらそういう位置なのかということ、そこで認識します。そのうえで、先生方に今度は自分の頭で考えてもらいます。ここは教職員の参画であります。その後、コンサルタントチームのやり方では、その中から主要な問題は何かということまで、先生にやってもらっています。

何を変えたらいいと思うか選んでねって言います。そんなことをすると学校は、バラバラの意見で収拾がつかなくなるんじゃないかということをおっしゃった人がいますが、我々が、今まで13校をはじめ、他の学校でやった経験で言うと、ほぼそれは収束します。低学年・中学年・高学年でやっていて、それぞれに何が大事と思うかということグループで出してもらって重ね合わせると、ほぼ同じような意見になる。

(八田委員)

そういう意味では、やはり情報共有して、そこで意思統一ができて動き始めた方が、力強く動けるかなという気はします。

(佐古教授)

そうです。

(八田委員)

最後に1点ですけども、先生方はオーバーロードみたいなことになっていて、やりたい仕事にできていない。それで、先ほど校内研修がうまく回れば、非常に先生方にとっても魅力もあるのに、最初は多分、その負担が大きいことを危惧してなかなか入っていけないということをおっしゃったと思うんですけども、例えばそのコンサルティングの場合に、その壁を乗り越えさせるテクニックというか、いやあそんなの嫌だって思ってる先生方を動かす、何かこうノウハウについて提供を。

(佐古教授)

いや、そのノウハウはないんで、それぞれね。最初はやっぱり強制力が要ります。やりますって。校長さんに、もう校内研修はこの方式で、例えば1学期に2回は全員レポート出しますとか。全員ということは校長も含まれているんです。事務職員も含まれている。とにかく学校に勤めている人間はこのビジョンを共有して、できることをやりましょう。やったことを持ち寄るということ、全員でやりますと決めます。だから、最初は相当抵抗が大きいです。正直に言うと、全員やりますと言っても出さない先生がいる学校もあります。嫌ですと。それはもうその先生に構わずにやってしまいます。問題は1回やった後に、これはテクニカルな問題というか、こつがあって、レポートを出すんだけど、内容はいいことだけ持ってこいと言うんです。

(八田委員)

いいことだけを持ってくる。

(佐古教授)

うん、他の先生に伝えたい、ちょっとしたいいい話ってありますね。うちの学級でこんな苦勞していた生徒が今こうなりましたって聞いてほしい話、あるいは私はちょっと子どものノートを何か書くときにこういう言葉を付けてやれば、ものすごく子どもの表情が変わりましたとか、あるいは保護者の欄を設けて保護者に書いてもらうようになったら、途端に子どもの様子が変わってきたとかね。その先生がやっぱりやってみて嬉しかったこと、喜ばしかったこと、そういうものをまず持ってきてねと言います。初期段階では。つまり、集まってレポートを出したらいい話が聞けますということを実感してもらおうと、2回目、3回目は乗り越えてきます。最初から何か報告文書みたいに、美辞麗句が並んでも中身がないものを持ち込んでも続かない。ポイントは、そこを徹底的にやらして、いい話を選んでもらうということだと思います。

(八田委員)

いずれにしても、最初はちょっと強制して始める必要はあると。

(佐古教授)

強制力は要ります。そんなの、誰も初めは自発的にしませんので。

(八田委員)

ありがとうございました。また今後ともよろしくお願いします。

(尾崎知事)

できれば技術的な質問だけしていただいて、鈴木先生のお話を聞いてからトータルで意見を交わしたいと思うので、技術的な質問であれば先にどうぞ。よろしいですか。

(久松委員)

ありがとうございました。私、経営者の立場でお聞きしていますので、すごくいい勉強になるんですけども、先ほど、シンプルなビジョンということをおっしゃったんですけども、どっちかと言うと、教育委員会は課題解決型みたいなことで、その、組織運用というのは課題解決型でいくのか、ビジョン型でいくのかっていう、そういうところがあると思うんですけども、そういう意味で言うと、先ほど言われたそれぞれの課題ということと、そのビジョンで学校経営をしていくということとの兼ね合いで、そこにやっぱり校長先生のリーダーシップがあると思うんです。ちょっとお聞きしたいのは、その13校というのは結構いい校長先生がいる学校ではなかったのかなということをおっしゃるんですけども、その13校での校長先生はどんな感じだったんでしょう。

(佐古教授)

これ言うてえいのか。あのね、先生おっしゃったことは、理屈は分かっているけど、現実はこの13校の中には、とてもしんどい校長先生もおられます。

(久松委員)

そうですか。

(佐古教授)

まず、我々コンサルタントチームが行くと、学校はこれまでの教育委員会、センターのしたことと同一水準で見るんです。何かまた余計なことを持ってきたなど。だからすごくネガティブです、最初。もうそんなこと持ってこないでね、やりたくありません、とまでは言わないけど、そういうことがや

っぱり感じられるような対応です。ある学校は、実は非常に学力的に伸びて、その市の教育委員会がざっと評価してしまう管理主義で、その学校の校長先生は、初めは全くやる気がありませんでした。これ言っても構いませんか。

(尾崎知事)

構いませんよ。だけど実名は隠してあげて。

(佐古教授)

ところが、これは我々もたびたび経験するんですけども、校長先生が、今さっきおっしゃったように、ビジョンで経営するということが分かってないから、見えてないんですよ。だから、そんなこと言われてもということで非常に拒否的だったんですが、こっちがいろいろなことを反発しながらやっていく中で、「あっ、こうすりゃあいい」ということが見えてくると、もうほんとに自信持ってやります。今はもう自信満々でやっております。

だから、まさにこれはコンサルタントで、できる校長のところへ行って、やることを決めてやってもこれは意味ないんで、マネジメントのシステムとか、あるいは能力においてちょっとしんどいところへ行って、少しサポートしてガッと良くなっていくというのが我々の狙いなんで、必ずしも優れた校長が揃っているということじゃなくて、むしろ、我々自身が苦勞する場面の方が多いですよ。

(久松委員)

うん。それ、後でちょっと理由を教えてください。

(竹島委員)

元オリンピックということで、この委員をさせていただいています竹島です。今日はどうもありがとうございます。

私たちも委員として多方面のことを勉強しなきゃいけないんですが、今日の先生のお話は、私としては何かとても分かりやすいというか、ずっと入ってきました、本当に。久松委員と重なるかもしれないんですけども、その13校というのは10校が小学校で、高校が3校でしたよね。小学校がやっぱりスタートというか、基本的なもので大事だと思うんですけど、中学校を飛ばしてそのまま高校へ行っているっていうのは、何かこう県の意向とか何かか。

(佐古教授)

これはもう県の方に聞いてください。私の選択じゃないので。私は、この学校へ行ってねということころへただ行っているだけなので。後でそれはまた。

(竹島委員)

分かりました。すいません。

(小島委員長)

非常に参考になるご意見、それからの確なご指摘をいただいたと思っています。我々本県の教員は、個においてはやっぱり一生懸命やっているということは、もう既に分かっています、それをいかに一つの組織的な方策に転換していくのかというのが、結局「学校経営計画」とかそういうものの徹底だったわけですね。まさにペーパー化しているというお話がありましたけども、この努力はやっぱり私は評価はしているんですが、それで、今後これを実践的に活用できる方法については、こういった方法がいいんじゃないかというご提言はないでしょうか。

(佐古教授)

先ほどのご質問へのお答えと重なるんですけども、現行の高知県の「学校経営計画」はスタートとしての現状分析は優れています、何回も言いますけども。だけど、そこから教職員にやることを校長先生が取り出して説明するというやり方は、もうこれは僕時々言うんだけど、人間の心理を無視した無謀なやり方だと言います。つまり学校の先生が1年間各教室に分かれて授業をしながら、自分たちの目指す子どもはこういう子どもだって、そのためにこれをやらなきゃいかんということを、離れた教室で授業をしても、ちゃんと胸に落ちるようになるためには、ある程度学校の先生に責任持たせて考えさせるという仕組みが必要となる。

つまり校長先生のペーパーワークじゃなくて、それは現状がこうなっているよということを教員に伝えるための道具であって、それをもとにシンプルにビジョンをつくるということに持っていかないと、先生方の頭に入らないんです。結局苦労した資料を年度末にまた出してきて、辻褃合わせの作文で終わってしまう。失礼な言い方ですけど。だから、その現状分析を用いてシンプルなビジョンをつくる手順、そういうものをもう少し緻密に学校に入れてあげれば十分にいけると思います。

先ほどちょっと言いましたけども、徳島県の教頭さんと高知県の教頭さんを比較分析したデータがあるんですけども、組織として動くことの重要性の認識は高知県の教頭さんはすごく高いです。これは、研修や今の「学校経営計画」の浸透がうまくいっているからだと思います。そこまでいけるんだから、そういうことをさらに組織マネジメントの質というか、本当に先生方が動くようなマネジメントに使っていけばいいと思っています。

(中橋委員)

ありがとうございました。ちょっと組織マネジメントのことについて聞きたいんですけども、学校という組織は多分他の組織と違って毎年構成員が替わるというか、毎年生徒は替わりますし、先生も替わる、それから校長、教頭をはじめトップも替わる。絶えず中身が替わっている組織においてのマネジメントというのは、他の中身が替わらない組織のマネジメントと比べてどういった工夫が必要なのか、人が替わるというところに特化して考えた場合に、特有の方策というものがありましたら教えていただきたいと思っています。

(佐古教授)

おっしゃるとおりで非常に難しいと思います。大体年度でサイクルが一つ閉じますので。今のコンサルトチームのやり方でも、年度で成果をまとめて、次の年度へ移るときに、冒頭でビジョンを1回1回確認する作業をしています。新しく加わる先生方に校長さんが説明し直して、もう1回その子どもの現状を見回したときに、これでいけるかどうか確認して、再スタートをかけるという微修正を、毎年かけていくという形をとっています。それは多分、1回決めてドーンと走るところとは違って、多少この年度の初めに新メンバーで微修正しながら確認するという作業を入れていくということが必要だと思います。

あとは形です。校内研修なら校内研修の形を決めてしまって、それが普通の学校にしてしまう。うちの学校はこうしますということが決まってくれば、その中で新しい先生も、もう取り組まざるを得ないんです。後半でお話したように、校内研修なら校内研修の仕組み、うちはこうしています、もうみんなこれが当たり前、レポートみんな書いていますということを知るように、仕組みとして置いておくということが二つ目に大事。

(司会)

ありがとうございました。よろしいでしょうか。それでは、佐古先生ありがとうございました。また後ほど意見交換の方よろしくお願ひします。ありがとうございました。

続きまして、専修大学附属高等学校理事、鈴木高弘先生から「学校組織マネジメントと校長の役割」

についてご説明をお願いします。

ここで先生のご紹介をさせていただきます。鈴木先生は都立高校の教員として33年間勤務される中で、当時東京都立で最も困難を極めると言われました都立足立新田高等学校の校長として学校の改革・再建に取り組みました。この改革は学校改革の成功例として高く評価され、その後の全国各地に学校改革の先駆けとなっております。都立退任後、専門学校校長、学校法人専修大学附属高等学校校長を経て、現在は同校の理事を務めておられます。これまで、内閣府の「人間力戦略研究会」委員、「教育再生実行会議」委員などを歴任されています。

それでは、鈴木先生、よろしく願いいたします。

(鈴木理事)

委員の皆さん、こんにちは。尾崎知事さんとはいつも教育改革の方でお会いして、高知の状況がこんなに深刻だといったお話は非常に大きく私に響いてまいりました。私たち外から見ますと、高知県の生徒たちとか、学童たちの状況がそんなに深刻な状況かということ想像もできない。坂本龍馬とだぶらせて、非常にやる気のある進取の気性の人間性が備わっているんじゃないかなと思ってるわけですけども、多分、そこで考えると、その人間性がどこかで発揮されないままにいるというような状況かなと思います。

先ほど、都道府県の中で最下位だよというようなことを尾崎知事はおっしゃっていましたが、実は私が一番昔から勤めてきたところで、東京に足立区というところがあるんです。現在、人口は68万です。10年前64万で、今68万ですから、子どもの貧困を生む土壌がさらに拡大していると。10万人の中から大体何千人の子どもたちが出てくるかということになりますと、学校現場としては非常に安閑としてはられないような状況なんですね。ところが、先生方の意識というのは、この10年間の中で変わっているかということ、やっぱりほとんど変わらない。なぜ変わらないだろうと思っても変わらないんですね。

3年前に事件がありまして、自殺をした中学3年生の保護者が3年経ったとき、突然訴え出てきたわけです。これは学校によるいじめではないのかと。それで、すぐ教育委員会が動いたんですけども、いろんな色々な要素はあったが、いじめはその一因になるかもしれないけれど直接的な要因ではない、という判断を出したわけです。それで、もう死んでから3年間、そのまま放置されていたわけですけども、ところが3年経ったとき、親御さんから突然これはおかしいんじゃないかと。絶対いじめがあるはずだと。そのときの記録を全部出してくれといったような要求が届いたんですね。

教育委員会に届けても結局受け入れていただけないからというので、今度は区長さんに届いたんです。そしたら区長は、尾崎知事と同じで、熱血の区長さんなものですから、すぐにやりなさい。どうということなのかもう1回調べ直しなさいというふうに出したんです。ところが学校の動きが非常に遅かった。既に終わってますよと。あれは、いびりはあったかもしれないけど、そうではないですよ。とても考えられないというふうなことを答えたわけですよ。

そういうことがあって、私は4人で委員を構成しまして再調査をやったわけです。そしたら、そのデータの中からやっぱりいじめられていると、そういういじめが嫌になって自分は死ぬんだということを書いた遺書が出てくるんですよ。ですから、結果的には、これは皆さんもご存じだと思いますけども、このいじめの問題に発展したわけですけども、いじめというのは本人が嫌だと思うことを他人からされること。これがいじめなんだという理解は少なくとも持って、やっぱり考えていただきたい。

川崎もそうだし、矢巾もそうですよね。ここは何もないですけど、一人、県の教育委員会の中でも偉い先生で、連れて来られてなさったと思うんですけども、その視点から言えば、いじめで死ぬなんてことはあり得ないだろうということでもってやってしまった。県の教育委員会を合わせて非常に温度差がある。アンテナが低いから、結局色々な問題が起こってくるんですね。それは、私の学校も関わりますけども、私、足立新田高等学校に問題がありまして、本当は校長発令は4月だったんですけども、部下の不祥事を見逃しちゃったことで校長が辞めた。辞めた校長に追いかけてやるわけにはい

かないから、発令なしということで待機させられたわけです。

そして、11月になりましたら突然足立新田高等学校の校長が倒れちゃったと。よく知ってる仲間なんですけど、東京にある有名な総合学科の開設当時の教頭で、それがなったわけですけども、もう学校の状況に耐えられない。信じられないかもしれないけど、本当に大変な状態です。足立区の中の一歩最底辺で、成績はオール1でも入れる。受験番号さえ間違わなければ入れる。そういう学校があるんですよ。ですから、私、出身は山形の田舎なんですけども、そこで、東京都立の校長なんていうと非常に聞こえがいい。ところが、東京の何とかの私立の先生、大学の附属の学校長って言ったって、「何だ私立かよ」という感じで言われるんですよ、田舎では。

ところがどっこい。全くそれが入れ替わってしまって、都立高校が低迷している中で、大笑いしながら私立高校がががが上がっていった。土佐高校、土佐塾高校、それらの学校があると聞いておりますけれども、そういうふうなもので、都立の凋落、それを見ながら私立の学校は大学受験や進学、きめ細かい生活指導でもって勝ち上がっていくわけですよ。後に私、私立の専修大学の附属に行ったんですけども、そこでもやはり、これじゃ公立は私立に負けるということをつくづく感じました。公立の高校、公立の学校って何をしなければ駄目なのかということですね。公立の校長先生って一体何なのかということ、現場を踏まえながら見る必要があった。全国の校長先生、やり手も一杯いるんですけど、なかなか力を出せない。

足立新田高等学校は行ったとき、校長さんが倒れたのが11月だったんですね。夏休みに倒れて、夏休み終わって9月から大丈夫かなと思ったらもう駄目なんですね。心因的にも立ち上がれない。それで何とか教頭さんが見つないで、11月まで来たんですけども、11月になると人事の問題があるんですよ。教員の人事ですね。教員を動かさなきゃなんない。それから入試の問題があるわけですね。そんなことがありますして、どうしても校長さんにそのままにしてもらうことは大変だということで、そこに宙ぶらりんになっていた私のはめ込まれたんですね。私はその前に3年間、実は都立の北高等学校、あの大変な学校にいたんですよ。4つ挙げろと言ったら4つなんですけども、一番大変な学校が足立新田高等学校。これ退学率の高さ、暴力事件の多さですね。生徒の実態。2番目が都立北高校。都立の北高校は実はもともとは名門。北区の中心の学校ですから、その卒業生には何と小淵恵三さんがいる。小淵さんは非常に断片でしょうが、北校の凋落を見て、非常に心を痛めて、自分の経歴は発表するけれども、その中に都立北校卒ということだけは載せるなということを書いていたんですよ。本当にそうなんですよね。周りに大蔵省の官舎があるんです。北校の周りには。造幣局なんかもあります。その官僚たちが皆見てるわけですよ。官僚というよりも職員さんの方ですけどね、見てるんですよ。見ててあんな学校、潰せっていうわけですね。こんな学校ない方がいい、怖くて通れない。日中でも騒がしいし、物は落ちてくる。物が落ちるとするのは、ペットボトルをぼんと投げる。冷やし中華買ってきて、コンビニで買ってきてそのまま落とす。ひどいのはね、コウモリ傘の100円のやつあるでしょう。それを上から縦に落とすんですよ。だから、下に止めておいた車にズボンなんて突っ立って大変な状態になる。これで、空き缶がカチンカチンと落ちてくるものですから、校長先生の心労に響いてくるわけですね。カチンカチンと。校長室の脇へ行ったら、そこにラジオカセットがあるんですよ。ラジオがありまして、これは何するの、もらっていいのって言ったら、これは使い道がある。音楽を流しておくんだと。でないと耐えられない。物が落ちてきて、こらっなんて言ったって分からないわけですからね。自分で走っていくわけにはいかないわけですから。そんな学校だった。

行ってみたら半分いないんですよ、3年生は。卒業じゃなくて退学しているんです。2年生も大体それに近い数。中にデータもありますから、後でそれを見ていただきたいんですけど、要するに退学者が多いのです。暴力事件は日常茶飯事、暴走族が入ってくる、学校の踊り場でタバコを吸っている、そういう状況だったんですね。

いやーと思って行って絶望しましたね。まず校長ですから、行って着任すると、みんな聞くわけですね、並んで。今度新しい校長が来たんだと。挨拶するんだと。普通聞くわけでしょう。全然駄目なんですよ。ざわざわいるだけで聞いてなんかいやしない。聞いてない人に向かって喋るというのは、

これは悲劇で非常に大変な思いをしました。それでも、一応形式だからしょうがないやっというので、校長室に戻ってきたわけですけども、絶望的な悩みになった。とてもこれじゃ高等学校の校長になったと言えない。どうしようと思ったわけですよ。そして、そのまま年が明けようとしたんですけども、12月30日にテレビのTBSでドラマをやったんですよ。「校長がかわれば学校が変わる」という、今でも仲良くしていただいている校長さんをモデルにした都立の、今はつばさ高校という、羽田空港に最も近い羽田高校の。その学校も荒れてます。4番か5番なんですよ。

それで、自分の学校で見てたそのままの姿があるんですよ。それにチャレンジして行って、その学校を変えていくというふうなことだったんです。すぐ本を取り寄せて、あと先生にも連絡して、それで、いやー励まされましたと。諦めないでやりますと言ったんですけどね。そのとき、テレビに出てきたコンビニの親父さんの困惑した顔。生徒たちが休み時間に逃げて入ってくるわけでしょう。ワーとやられるわけですよ。その顔見ながら、これは嫌だなと思ったんですけど、そのままの学校だったんですよ。それで、1年生になって今年年が明けて入試でしょう。最初に推薦入学の応募状況が発表されるわけです。新聞で皆発表する。そしたら、毎日新聞が驚いたことにこういう見出し。公立高校の推薦入学なんて、誰だってヨダレが出るわけでしょうが。試験も面接で決まるわけですから。足立新田高等学校定員割れ。来たいと思えば、もう成績に関わらず、とにかく合格できるわけですよ、定員割れですから。

公立学校の全日制、普通科の学校が定員割れというのは、それは危機だと。もう自分としてはいたたまれない。田舎の親たちが見ないでくれというのは、そういう気持ち。そういうのが風のうわさで流れたらどんでもないことになっちゃう。そういう前提なんです。ですから、そこに1回やめた生徒がまた受けにくる。授業料未納で退学した、やめさせられた子がまた受けにくるんですよ。そういう学校なんですよ。1年上に先輩がいて、自分たちがそこにまた入ってくる。もう学校が成り立っていないわけですよ。

ただ、それを今までそのままにしていたという学校の体質、あと東京都の教育委員会の責任は一体どうなるんだと思うんですよ。それから後はずっと、足立新田が良くなるごとに、そのひどさが他の学校に移っていくわけでしょう。足立新田高等学校に入ってくる生徒が変わっていくということは、足立新田高等学校に今まで本来だったら入ってきた、しかも5月になればやめていった生徒たちが、他の学校に入っていくということなんですよ。そういう形が成り立ってくるんですね。だから私は、安穩として、ただ都立の何とか高校の校長と言って座ってる皆さんに少し一泡吹かせてやろうという、こう思ったんですよ。ところがそんなに簡単にくるわけない。入学式みたいなものでもないし。入学試験の日、初めてみたんですよ。入試の日があるでしょう、一般入試の日。もう始まるのに生徒は集まらないんですよ。先生方も全然焦ってない。そのうち来ますよと。悠々入試に遅刻して入ってくるんです。とにかく遅れて来て、やり始めてから10分ぐらいすると皆集まってくる、説明しているときにです。

最初からも遅刻なんですよ。それから弁当持ってこなきゃならない、5教科ありますからね。弁当持ってこないのはほとんどですから弁当を500円もらってやるんですよ。でも500円持ってこないで弁当のただ食いをやる。筆記用具も持ってこない。こんな生徒たちだったんですよ。それは先輩から受けている性格なんだよ。高知県にはさすがにそういう学校はないと思いますけど、そういう学校が5つも6つもあったわけなんですよ。それをどうするかということになったときに、まず、北校は改編してなくしましょうと。なくそうと思ったら、これは大変。一方を統廃合するということは大変なわけで、特に高等学校の場合は、わけのわからないような伝統を背負って、うちの高校に何するんだ。あなたの学校、母校が今どういう状態なのか分かっているのか。北高校は小淵恵三が出た伝統ある学校だ。昔は一杯早稲田にも入ったんだというわけですよ。今はどうなの。早稲田に入るどころじゃなくて、生徒の半分はいなくなっているような学校になってしまっている。

それは大変だといって、地域の方達の理解を得るのも大変。そのくせ文句だけは言うてくるのね。お前のとこの生徒がうるさい。何とかしろと。何とかしろと言っているあなた方の子どもさんでしょ

うっていうことをこっちは言うわけですよ。そしたら、そんなことは関係なしに、とにかく夜眠れない。あとはブーブーバイクの音がうるさくて駄目だ。たむろしている。色々なこと言われるわけですから、学校長としてはたまらない。じゃあ、先生たちはどうかというと、そんなの当たり前のことだから、それは今に始まったことじゃないですよ、校長は甘い、みたいなことを言うんですよ。生活指導ができるような学校だったら、最初からやりません、ということなんですね。

それで、前の校長から引き継ぎもあったんですけども、この学校を何とかいじって一泡吹かせてみる方法はないかということで、ちょうどそのマネジメントのところ、今言ったのは1ページ目のことなんですけれども、こんな学校では先生も意欲がない。異動したい、異動したいと言うだけで。本当は異動なんかさせないで、お前死ぬまでこの学校にいて、潰れたらすぐ終わりだよと。学校潰れれば、その学校の教員はそのまま失業するということだってどっかにあると思うんですよ。私立は当たり前ですけど、公立でも一緒になくなったらお前達はいらないんだよ、そういうところまで言うんです。

ですけども意欲がないと。じゃあ、何か校長先生おやりになれるんだったら、どうぞやってください、とこう言われるわけですけども、実は都立高校がそういう状態になったとき、東京都は何か都立高校を改革しなきゃ駄目だ、総合学科もできたから、これを発足させたい。単位制高校もやってみようと思ったわけですけども、なかなかうまくいかない。

なかなかうまくいかないのは、こういうことなんですよ。偏差値で選別され、最底辺校に位置すると。今日、ちょっとデータ調べてみたら、高知県の学校も偏差値できれいに分かれていますね。非常に明解に分かれていますよ。この中で結局、職業高校さえも乗り越して最底辺校にあった。気力・体力・知力がなくて困難な家庭状況を抱えていると。これは先ほど佐古先生がおっしゃったとおり、放任されて育ったものですから、わがまま放題に行動して、これを先生がコントロールできない。常に表層的な流行に流されて、喫煙とかカラーリング、それから携帯が出始めると携帯をやっている。その費用のためのアルバイト、異性交遊、それから暴走行為。これが地域を走り回るわけですから、非常に迷惑がかかって、とにかく足立新田高等学校がなくなってくれば、地域が静かになっていいんだと。そういうこともあったわけです。

じゃあ、なくせるかって言ったらなくせないんですね。俺達が呼んで創った学校だとか、そんなこと言われちゃう。なくなったらどうするんだということはあるんですけども、こういった形の貧困状態を引きずるわけで、1年のときからもう既に、5月の連休明けから退学が始まっていくというようなことになったわけです。

それで、都立高等学校の内情は一体どうかというと、まず、魅力のないカリキュラムだということですね。学校の実態、生徒の実態に合っていない硬直的で魅力のないカリキュラムで構成されている。それから、職業科にしては、これは時代に対応できない前世紀の遺物のような授業が行われている。せっかく施設もあるのに、結局は全然中身ができない。先生も高齢化して、新しい内容に対応できないんですね。昔どおりの工業高校で、誰がそんな工業高校に進む魅力があるかというようなことを思うような内容だったわけですね。それから、これは先生方がどれだけ恵まれているかということの1つの証なんですけども、年休は20日間、それから夏休みは3日間ですね。7月から9月の間に取れるっていう制度が入ってきたと思ったら、たちまちそれが学校現場でも3日間取れるということになったわけですから、これで23日と。それから、日曜日に部活の引率をしたら、代休としてさらに1日休める。さらに、これが最大ですけども、1週間に1回、研修日として勤務を要さない日があったわけなんです。その恩恵に私たちは預かってきたわけですけども、都立高校の先生は夏休みが3日あって、日曜日引率したら、今度は部活の代休が取れて、さらに研修日を週1日取れる。一体いつ勤務するんだというような状況になるわけですよ。

だったら、クラブ活動引率しなくていいんですか、校長先生、全部やるんですかということになってくるわけですね。夏休み3日というのは、今でこそ変わりましたが、授業のある日に取るわけなんですよ。7月から9月までの間、これは教育委員の皆さんにも言ったんですね。こんなバカ

な制度を学校現場に置いたらとんでもないですよ。みんな授業のある日に休むような形になるわけですね。やっぱり授業が嫌で嫌でしょうがないわけですからね。これうちの学校だけじゃないんですよ。中堅高校もほとんどそういうような状況だった。さすがに日比谷辺りはそういうことはないと思いますけどね。

これ全て、後で教育委員会が教員団体と対決してやっていった。さらに職員会議があるわけですが、今は職員会議なんて言わないですよ。「学校経営会議」とか色々な形に名称変更されて職員会議はもうやっちゃ駄目だということになりましたが、これが最高決定機関。校内人事を決めるのは校内人事委員会というものがある。これもまた大変問題があった。特別昇給が3カ月短縮、6カ月短縮、現在、東京都は12カ月短縮もつくったんですね。これがありますけれども、これは各学校に配分される3短、6短、そういったものを全部職員団体が仕切るんですよ。今年はこの人とこの人とこの人、この人3短、この人6短。それを全部教員組合の方の分会長が校長のところに持ってきて、こういう風にやってくださいと。やってくださいということは、それをやらなければ考え方がありますよということをいうわけなんですよ。高校の教員というのは、それだけプライドも強いんでしょうけれども、それがあると。

こんな人事はやめろと思うでしょう。ところがね、ここに国旗・国歌、日の丸・君が代の問題が入ってくるわけですよ。この前、教育再生実行会議で、大学で日の丸を揚げてないということが問題になった。私、信じられないって言ったんですね。高等学校では広島と茨城で校長先生が自殺していますよ。日の丸・君が代の問題で。自殺したのは本人が弱いからだとは思いますが、止むに止まれぬ状況があった。日の丸をどうしても揚げさせないような力があつたわけですよ。

じゃあ、こういうふうにするわけですよ。着任して、すぐ卒業式が来るわけですよ。卒業式のときには都教委から通達が来るわけですよ。国旗掲揚、国歌斉唱やりなさいと。それで、後で調査結果を出すんですよ。そんなこと言ってこなければどこもやらないですよ。それと、校長としては、これは戦いの場所だから、職員団体に対して、国旗は掲揚するし、国歌は斉唱しますというようなことを言うわけですよ。そしたら、向こうの方は、「分かりました。校長はその考えですね。私の方は一切それには協力しません。」と言うんですよ。「式場の準備から何からそれはしません。どうぞ校長先生、勝手にやってください。」というようなことを言うんですよ。実際に涙ながらに事務長さんと校長さんと教頭さんの3人で、何百もある椅子を並べて下敷きを敷いてやった例もあるわけです。

それが当然あるわけですから、「じゃあ、分かった。」と。「最初の年だから日の丸は2カ所だけに揚げるよ。校門のところと後は校長室に揚げるよ。会場には掲揚しませんよ。」ということを行ったんです。そしたら、「とんでもない。校門に揚げること自体が問題だ。」と始まるわけですよ、また。それじゃ今年はしょうがない、校長室だけと言ったら、校長室に揚げることもまた拒否する。要するにこの学校の中に日の丸が存在することを拒否するんですもの。これはひどかった。だから、今東京都の教育委員会の指導の人たちが現地に行って、学校に行って何人拒否して、誰が拒否しなかったか。国歌をちゃんと歌ったか、後までチェックしてるということは、それだけ根深い、それぞれの学校の状況があつたというふうには理解していただきたいと思うんです。バカバカしいと思うかもしれないですけど、そういう状況なんですよ。

だけど、私は2年目からはそれを解決しました。ちゃんと揚げた。うちは3本揚げますから3カ所に揚げますよ。体育館に揚げる。これは絶対ですよ。それから屋上に揚げる。それから校門に揚げる。3つ、3カ所に揚げますよということを言った。もう大変、大騒ぎ。マンガは飛ぶ、ピラは飛ぶ。鈴木何やってんだと。あいつ狂ってんじゃないかというようなことを言って来るんですよ。いや、3本揚げるよと。もう間違いはない。じゃあ、勝手にやりなさいという。それをどういうふうには解決したかというのは、本の中でも書いていますけれども、要するにね、日の丸・君が代の問題よりも教員にとって重要な課題を投げ出してあげればいいんですよ。そうすると気持ちは途端にそっちの方にいこうとしていくわけでしょう。自分にライオンが飛びかかったときにですね、その辺に餌を投げておけば、そっちに向かってくと。その間に粛々とやればいいのかということで、何言ってるかよく

分からないと思いますけども、教員の教員による教員のための都立高校なんですよ。こんなことで都立高校が再生するわけがない。尾崎県政のもとで、高知県はそういうことは多分ないと思いますけれども、表面上は揚げているんだけど、誰も歌わなかったり、国旗掲揚とか国歌斉唱の学習指導要領における意義を理解もしないまま勝手にしようがないという政治の対決式にしたりするんだったら、これは非常に大きな問題ですけども、これが実は校長、支配している者で、すべては国旗・国歌の問題一つで、絶対的に今までの慣習を破れなかったということになると思うんですよ。

考えてみりゃ簡単なことなんですね。国旗を挙げれば、後は教員にとって恐ろしいことは何もない。教員を恐れることは何もないということなんですね。それが校長のリーダーシップの問題なんですよ。

それで、足立新田高校ですけども、学校で240人の定員の中で、半分が退学してしまったら一体どうということになるかということなんですね。そうでなくても問題のある足立区に、大量の無業の生徒たちを投げ出すということになっちゃうわけですよ。これが許せないんです。社会不安のもとですよ。だから、結局はこの子たちは退学して50%、残った50%のうち半分がフリーターに進んでいくわけですから、NHKなども非常に問題にしまして、クローズアップ現代の教育特集でもって自分の学校を取り上げたんですね。そういうようなこともあったんです。

先生は一般教員が42名いるんですけども、10名が新しい教員ですね。それから、残り22名が異動を希望してくると。校長のところ、偉そうなことを言うんだったら、俺達を異動させてみろやと。そういうことを平気で言うてくるんです。この問題も解決しなければ駄目だということですね。

これは中退者がどんどん減ってくるということですよ。

それで、学校再生の諸条件というわけですけど、私、地域のゴルフ場に出たんです。ゴルフ場のクラブハウスに地域の人たちがみな集まって、お偉いさんがみな集まってきて、そこで宴会をやったんです。当然、私も初めて着任したばかりですから出たんです。そしたら、そこにいる何十人という住民の方から、足立新田高等学校は一体どういう教育をやっているんだというような言葉を、もう矢のように浴びせられたんですよ。ゴルフ場の支配人からは特に、「お前のところの生徒がゴルフ場の中に入って、グリーンの上で遊び回る。注意すると夜に来て穴を潰す。そんなことをするから注意もできない。一体どうしてるんだ。何、教育してるんだ。」と。

それよりも、立派な高等学校があるんだけど、そこにいる先生方の姿を見たことがないというわけですよ。どういう先生方がいて、どういうようなことをやっているかというようなことが地域から見ると全く見えないというわけですね。みんな縮まっている。文句言われるだけですだからね。その教員だということさえ隠しているわけですよ。それが最初でした。そして、そのとき私が申しわけないと。それでハッと思いついたのは、このゴルフ場と共存共栄していく方法はないものかと思ったわけですよ。生徒たちはゴルフ場はとても大好きで、ゴルフ場を壊したりしないで、お互い連携しながらやっていくことはないか。それが地域との連携の最初だったんですよ。

うちの学校は荒川放水路のすぐ傍にある。足立区の外れ。そういったような条件の中で、そんなところに生徒来るはずもないところに学校を創っているわけですから、来たくない生徒がみな集まってくる。そういったときに、実はそういったようなゴルフ場があれば、ゴルフ場を1つの材料として教育に生かせることがあるんじゃないかと思いました。

それから、8,000人の住民のうちの2割、1,600人が高齢者なんですよ。70歳以上なんですよ。昼間歩いてたっておばあちゃんしか歩いてないんですね。若い人の姿、全然見えない。そういうような条件もあると。そういったことをみたとき、教育のカリキュラムの中身を、教育資源を発掘しながら生かしていけばいい。それで、まず体育の先生を味方につけようと思ったんです。体育の先生っていうのは腕力はあるわけですよ、やることがないから、やる気を失っている。ところが味方にすればものすごく強い味方なんですよ。

言ったんです。うちの学校でゴルフの授業をやってみたい。何かやらないかって言ったんですよ。そしたらやりたいというのです。暇さえあればゴルフやってるわけですから。そして職員会議にかけた。そしたら、ゴルフなんていうものは大体贅沢なスポーツだと。社長たちのスポーツだと。うちの

生徒たちを見なさい。こんな生徒たちがゴルフなんて言ったら、これはブラックユーモアにもならないんだということを言われて。職員みな反対。予算がないのに何でそんなゴルフなんか贅沢なものをやるんだと言うわけですよ。それで、私がよく知ってる、ちょうど清掃局長をお辞めになったばかりの人がいて、その方に会ったときに、ゴルフの授業をやりたいと思ったけど、どうでしょうかって言ったら、ゴルフはいいんじゃないか、俺も大好きだというわけですね。それで、清掃局長さんね、ゴルフセット粗大ゴミで集まるんじゃないですか。それを一声かけて集めてくれないですかって言ったんですよ。そしたら、じゃあ考えておくよって。四ッ谷にある清掃局の事務所の課長に電話かけてすぐ返事が来た。もう課長のところに、四ッ谷の事務局に集まったと。どれくらい集まったのって言ったら200セット集まったって。ゴルフのセットが粗大ゴミで出たのか、使えるやつね。集まったから一発で問題解決ですよ。ロストボールなんかいくらでもありますよと、ゴルフ場が言うわけね。ただでできる。しかも1時から3時の間というのは、昼下がりで誰もゴルフなんかやってない。薄暮プレーは3時からですから。そしたら最後に女の先生が言ったんですよ。ゴルフは怖いスポーツだと。雑草が生えないために薬剤使ってるじゃないか。そんなもの許せるのかって言うわけなんですよ。そしたらね、今どきのゴルフ場がもしも有害なものを流して、それで魚でも浮いたらとんでもないことになる。そこは最大考えてやっていますよという話をして、ゴルフが始まった。もう体育の先生たちは大喜び。お前達終わったらそのままゴルフの練習やっていいからって言ってやる。ゴルフは礼儀のスポーツで。いろんなことにいいわけで、素晴らしい効果があった。

そして、協力体制がやがて生まれてきて、こういうことでもって話も中途半端になると思ったので、資料として書いたものがありますから、そっちの方を読んでいただいとお帰りいただければよろしいかなと思ったわけですが、もう一つだけ言わせていただくと、こういう誰が見ても、この学校魅力的だなというものを投げ込んでいくんですよ。老人がいるところだったら福祉教育を投げ込むんですよ。ゴルフ場があったり、グラウンドがあったりしたら、そこにスポーツ教育を入れていくんですよ、特色のある。カリキュラムをつくるということは、校長のリーダーシップの中で地域の状況を見ながらやっていくんですよ。そういうのをやっていけば、それが起点になって学校が大きく変わってきます。誰だってゴルフやってみたいと思うでしょう。足立新田の高校だとゴルフがやれる。あそこにやれば、ホームヘルパーの資格が取れる。

ホームヘルパーの資格も学校で取れるようにした。毎回30人。生徒で全部埋まればそれでいい。だけど足りなければ保護者の方に開放しますと。1万円ですよ、たった。生徒は5,000円。ただだと駄目だから。それでも足らなければ地域の方に開放して、足立新田高等学校に行くと福祉教育ができる、ヘルパーも取れる、とアピールする。だから学校の説明会の度にお母さん方が集まるでしょう、必死で。お母さん方、今若くて健康です。だけど10年、20年経ったらもう大変な状態になっているかもしれない。そのときにお嬢さんがヘルパーの資格を持って、それを支えてくれたら非常にいいことじゃないですか、と説明すると、そうだなと思うわけです。単純に考えても。

君たち、離婚したってヘルパーの資格持てれば、それで生きていける。こういうような学校なんだ、足立新田高校はと行って盛んにうまい話をやりながら、引き込んでいったわけなんですけども、あとは質疑応答の中で説明したいと思うんですけども、とにかくそういったことを「ジャージ校長奮闘記」という本の中にも書いてありますけど、要するにあんまり汚いから毎日壁を塗ってたということなんですけど、自分が壁を塗ってれば、そのときの教育委員会も認めてくれて金を出してくれて、今度はちゃんと塗り直しましょうということができてきた。教育委員会が常にそういったときに、自分たちに助けの手を出してきてくれたというのがね、学校改革の非常に大きなことです。すみません、長くなりました。ちょっと中途半端で申しわけないですけど。

(司会)

ありがとうございました。それでは、ちょっとまた意見交換させていただきますので、今のご説明に対して、ご質問がありましたらお願いいたします。

(尾崎知事)

鈴木先生、どうもありがとうございます。先生がやっぱり熱血先生なんだということがよくわかりました。ありがとうございます。

1点。この資料にも書かれていて、ああそうなんだなと思ったんですけど、確かにゴルフ場、荒川の河川敷のゴルフ場ですよ。あのゴルフ場を取り込み、授業に取り入れることにされた。さらには、都のホームヘルパー2級の養成研修を導入された。さらには、相撲部をつくっていかれたとかいろんな取り組みをされてますし、しかも外のものをいろいろと導入してこられていますよね。先ほど、少し時代性ということもあるんでしょうけれども、いろいろ教職員の皆さんとの間でも非常に大変だったとか、非常にある意味、ご苦労されたお話も伺ったわけですが、そういう状況の中であって、よく都教委はそんなに柔軟に許してくれましたですね。

そこが非常に、逆にいうと教育委員会の有り様として非常に勉強になることなのかもしれないなと思いました。むしろ非常に硬直的で、そんなゴルフなんてまかりならんとかですね、訪問介護員のホームヘルパーの養成研修、これは知事部局の話なんだから関係ないじゃないかとかですね、そんなことになりそうなものですが、そこはどういう形で協力体制というのを引きずり出されたんですか。

(鈴木理事)

東京都教育委員会は先ほど言いましたけれども、学校改編ですね。学校改革に乗り出そうとしたんですけども、なかなか学校が動かないんですよ。そこで1つのモデル校的な成功事例として、どうしても足立新田高等学校を使おうというような気持ちになったと思うんです。ですから、私の考え方はいつもギブアンドテイクなんです。うちはそういったことでもって、日の丸・君が代を最初に揚げてあげますよと。それから後は、学校運営協議会という外部の評価制度ですね、あれも最初にやりますよと、やってあげますよと。その代わりに予算をくださいっていうふうなことなんです。常に手を出しているんです。やっぱりやると東京都の教育委員会は支援してくれるようになる。それから、お金がないときはどういう支援をするかという、一番効いたのは人事異動なんです。先生にとっては人事異動が非常に大きな魅力なわけですよ。校長の仕事は人事異動に尽きる。

実は、8月3日にTBSの番組の収録があるんですけども、校長ってのは一体何だっというような内容らしいんですけども、この人事こそがですね、校長としては逃せない。22人の先生みんなが、俺はトップ校に行きたい。俺は日比谷に行きたい、俺は両国に行きたい、俺は西に行きたいと言ってくるわけですよ。どうせ行かせられる方法なんかないんだから。言ってくるんです。

そういうときね、私初めて就任したときにほとんど人事異動できなかった。だって11月から校長になって、できるわけもないんです。ところが、2年目になったとき、金はないけど人は動かせるということで、余ってる教員でもいいかと聞かれたので、何かの役には立つだろうから、それで結構です、と答えて、教員を受け入れました。

校長が何が欲しいのと言われたら、やっぱり人材が欲しいというわけです。誰が良い人材かどうか分からないが、少なくとも教頭は、最高の人材をいただくのよ。その教頭は腐りますよ、ものすごく。何でそんなとこ行かなきゃ駄目なのと。だけど、それがステップだよと。ここで修羅場を味わった方が結果的にはいいよと。みんな校長になっていってる。そのときいた教員の一人が、今東京都の主席管理主事ですよ。こういうものなんですよ。

ですから、さまざまな形でお金がなければ人や施設で支援してもらった。学校を壊したとき、そのクレーンなどが余ったんですが、それを福祉教育の特別教室にそれをつけてくれと頼んだ。もう本当にありがたい。別に金もかからず、ゴミになるかもしれないものですよ。このように、頑張ってる校長を助けてあげるという発想が教育委員会にないと困ることなんです。

(尾崎知事)

モデル校指定みたいな形になったんですか。

(鈴木理事)

いや、ならないです。

(尾崎知事)

ならず。もう鈴木先生にお任せだと、そういう感じになって。

(鈴木理事)

はい、独壇場なんですよ。独壇場と言ったけども、教育委員会としてはものすごく良かったわけですよ。学校運営協議会について、当時の日比谷高校の校長が校長会を代表して、外部評価なんて高校の実態に合わないって言ってましたが、とんでもない先生やりますよ、うちはやりますよと言ってやった。地域の文句を言ったゴルフ場の支配人、町内会の自治会長さん、一番口うるさいおばあちゃん、事情を全てわかってる私の前々任の校長さんを入れた。そういうような形で、すぐ人選が出来た。

そしたらそれが東京都教育委員会の学校運営協議会のモデル事例になりました。やるから、金くださいってまた言うわけですよ。壁塗りの金くださいと。

(尾崎知事)

ありがとうございました。

(小島委員長)

この取り組みが、先生のお話にありましたが、荒れた学校というのは、学校の環境整備が非常に大事だと思うのですが、そのことについて、特別なことがあったかどうかということと、東京都の他の荒れた学校の改善策に波及したかどうかということ、この点をお伺いしたい。

(鈴木理事)

学校はやはりきれいでなきゃ駄目ですね。体育館もボロですし、校庭は草ぼうぼうですし、テニスコートだけは地域の方たちも使用しているのできれいになってますけど、他はみんな汚い。壊れたものばかり置いてあるようなトレーニングルームがあったのですが、床を張り替え、壁を塗り替えると、絶対に使えると思いました。それで都教委にすぐ言ったんですよ。2月になると、余った予算が全部都に集まってくるので、あるでしょう、たった500万円でもいいから、くださいと。500万円で何するんだと言われたので、トレーニングルームにいくつかの器材を入れますと言いました。499万円までだと校長独自に使えることを私は知っていたんですよ。東京都だからいくらでも金はあるだろうから、それをください。そしたら、体育の教員たちが目の色が変わった。トレーニングルームがあれば、雨の日のグラウンドを使えないときも、ここを使えると。子どもたちの体力の育成にもなる。

それから学校の周りを見たらサクラの木がある。だから、そこを考えまして、ツツジの植え込み、サクラの植え込み、サツキの植え込み、それにアジサイの植え込みをやったんですよ。学校の中は汚いけれども、外側から見るとみんな心が和むようにした。校内はあまりにも汚いから、夏休みの間に、壁塗りをした。前に使ったペンキがいくらでも用務員室に残っていて、金をかけずに校長と用務員で苦労して壁塗ったんです。それで「ジャージ校長」になったわけですけども、面白いようにきれいになった。それで、だんだん凝ってきて、テープを貼ったりしながらきれいに塗れるようになったんですよ。

そしたら、ある時都教委の方が学校の視察にお見えになったんです。改修工事をしたいけれどどうするかと来たときに、壁塗りしたままのボロボロのジャージを着て出て行ったんですよ。皆さんどうもご苦労様ですって言って出ていった。そしたら、誰が来たんだろうと思ってみんなキョトンとしているわけなんです。これが校長だと分かってみんなとても驚いていた。会議よりもまず見てご覧なさいって。こんなにきれいになるんですよ。どこかの小学校の校長が作った「夏休み 校長が壁

を塗っている」という川柳があるんですよ。それが、頭にあったからやってみようと思った。そうしたら、校長がやるんだから、用務員さんたちもやらないわけにいかなくて、1階から2階、2階から3階と生徒が来る前にきれいにしようという、目の色変わるほどきれいにしちゃおうと言ってやって、素晴らしかったですね。

生徒たちが登校してきて、あーと驚いて、きれいになったところは汚さない。汚いからますます汚すんですけどね。破壊されたところも直していけばいい。だから、汚いとか何とか言うのでなく、金をかけずにやる方法はあるということですよね。でも、掃除だけは駄目だった。汚い。親たちも呆れ返って言うんですけども、ゴミを蹴散らして歩くんですよ。それで私は朝7時に登校して掃除をした。大きい校舎なんですけどもやると。いかにも格好いいことを校長がやってるんじゃないかって言うけど、大体1時間で全部きれいになるんですよ。7時からやれば8時までに掃除全部終わっちゃう。便所の方まで、全部きれいになるんですよ。毎日毎日、あとはワックスさえきかせておけばきれいになる。

校長が格好よくしてやってるんじゃないなくて、きれいにすれば今度は汚さない。それが定着するまでの間は辛抱強くやる。先生方は掃除を指導してくださいよ、教室から廊下にゴミを出さないようにねと。教室の中も汚くて、風が吹けばゴミが外に出る。散らかしておけばそれでいいんだなということになるわけですから、うちは教育よりも何よりも美化。美化をバカにすることはありません。うちは勉強が忙しいから美化なんかやってる暇はないんだというのは全く嘘で、やる指導力がないということなんです、教員にね。そのうちだんだんできてきますよ。

(八田委員)

大変頼もしい話をありがとうございました。先生、途中でこの学校に来なくなった生徒が他の学校に行くんだということをおっしゃっていましたが、地域の厳しい環境にある子どもたちというのは変わらないと思うのですが、今までと同じ様な生徒が来てるんだけどその生徒が変わったのか、それとも単にそういう生徒が来なくなっただけなのか、どちらなのでしょう。

(鈴木理事)

両方あると思うんですね。意識が変わり、やめては駄目だということを学んでいく。それから、先輩たちがやめて行った先が大体定時制なんですよ。全日制高校でやれない子が夜学に行ってやりなさいって言ったってこれは無理なわけですよ。もともと夜学というのは、働く人のための、働く生徒たちのためのものですからね。先輩たちのことを見ながら、やっぱりこれは駄目だなということ学んでいく。そして、生徒がこの学校にいたいという魅力をまずつくる。さっき言ったことはそういうことなんです。

それからもう一つは、やめるきっかけについてなんですよ。先生はね、めちゃくちゃ切るんですよ。私立もそうですが、生徒を切り捨てるんですよ。本当は、私が一番言いたいのはそれなんですけど、先生方は無責任で、リンゴが腐っていくと腐ったところからもぎ取るように切っていくわけですね。生活指導を3回受けたらもう終わりだよとか。後は2回目からだんだん自宅謹慎期間が長くなるわけでしょう。ところが自宅謹慎なんていうのは、自宅に居て謹慎してるのかといえば、自宅に友達が集まって遊び呆けているわけです。親は仕事に行って、パートなんかに行っていて、子どもを見ていられないわけですから。結局は出席日数が足りなくなって駄目になる。

だから、生徒が何か問題を起こしても学校謹慎にしたんです。それができなければ、地域の福祉施設、デイサービスや特別養護老人ホームなどで実習させる。やっぱりこういうようなところで、お年寄りの方がこうして寝ているんだとか、こういうふうにごろごろしているんだなということを見させる。毎日それをやらせるんです。ある時、ものすごく重く、1カ月間の謹慎をさせた子がいるんですよ。

その子はゴルフ場に頼んだ。ちょうどゴルフ場が水で冠水して、土砂で芝生が枯れそうになったんですね。それを私も行って、芝生の泥よけをしたんですよ。そのとき、お前も来いと。家なんかにい

てもしょうがないから来て、とにかく泥よけ作業に校長先生と一緒に参加しようと10日間やったんですよ。そういうふうな形で欠席を増やさせないようにした。何としてもやめさせないような手段を、ありとあらゆる形でやり、それについては教員たちには文句を言わせないようにした。

教員の組織がありますけど、校長のリーダーシップというのはそういうところにあるわけです。子どもをやめさせちゃ駄目だ。やめさせたら終わりだから。中退して、その後の長い人生を生きていくことは考えさせたくないわけですから、やはり底辺校と言われれば言われるほど子どもたちを大事にして、うちの学校は生徒たちを大事にしてくれるということになれば、生徒は悪いことをしなくなる。そのうちに、次第次第に生徒は変わっていくんですよ。

それと、変わっていく生徒の半分は他の学校へ行くわけですよ。行き場がないわけじゃなくて他の都立高校に行くんです。足立新田の上にあったような都立高校に行くわけですよ。流れていくわけ、そこに入り込むわけですものね。すると、その学校に火が点くんです。いわゆる中堅校と言われるところまで火が点いていくんですよ。要するに、そういった学校が同じように改革に乗り出さない限り火の粉は自分のところに来るわけです。突然火が点いて、改革の渦の中に今度は巻き込まれてくるんですよ。

足立区長さんがこの前、足立区では10年前、高校中退者が500人いたけれども、今もまだ300人いる、何とかしろとこういうわけですよ。都立高校の中退者が300人いたら、社会は大変なわけですから。それでこの前、檄を飛ばしていた。まだ300人いる。一人ひとりに当たれとこういうわけですよ。今度は教育委員会制度も区長さんや知事さんの意向がすごく通るようになったわけですから、それについては、もっと学校に積極的に働きかけていったらいい。大して難しいことじゃないと思うんですよ。

(八田委員)

ありがとうございます。もう1点だけ、ちょっと違った観点なんですけど、厳しい環境というのが、大きく括るとまず貧困があるんですけども、もう少し深く見たときに、家庭の環境としてはどういうところが一番子どもにとって厳しい環境だとお感じになりますか。

(鈴木理事)

やっぱり貧しさですね。それから親が高等学校を出てないという、そういう実態がある。さらにもうちょっと上いけば、足立区に大学がなかったんですよ。人口64万人の足立区に大学が1つもないんです。あるのは1つだけ、足立(あしだち)大学って言って老人向けの大学なんです。後は放送大学があるだけなんです。これじゃ駄目だよって、足立区内に大学があってそういった大学と連携することで、大学というのはこういうことをやるのかということがわかる。今、高知ではやってらっしゃいますけども、大学と小中学校が連携しながら、やっぱり大学というのはこういうためにあるんだとか、こういうことをやるんだとかいうことを見せなければ、見たことがない親はわからない。お金の方はこの前から尾崎知事も中心になりまして、教育再生実行会議でもお金だけは減らすなど、自分は元財務官僚だけれども、教育の予算に手をつけることはまかりならんと、この前言ったんですよ、声高らかに。その通りでね、やっぱり生徒たちが同等な形で学校で勉強できるように支援するべきだろうと。

あと、その次の問題として、子どもたちを学校に留めるように、学校が意識を変えなければ、足立区の小中学校では、今、夏休みに入ってから昨日までの10日間、1週間以上ですけれども、学力のちょっと劣った子は全部集めて担任の先生がついて、勉強を教えているんですよ。足立区も変わったなという感じです。区長さんの意向が強く、やらざるを得ないということもあるが、そういうことも必要だと。

(竹島委員)

この中途退学の人数の減少を見て、6年間で本当に素晴らしいことだと思うんですけども、今体罰とか暴言とか駄目ですよ。どのように先生や生徒を引っ張っていかれたんですか。

(鈴木理事)

生徒はね、格好つけて突っ張りますけど、実はこんな弱い私でも1回も暴力を振るわれたことはないですし、実は生徒は根はいいんですよ。今まで非常に過酷な家庭環境とか地域環境の中で育っているわけですから。つまり、足立新田高等学校がだんだん有名になってきて、マスコミに取り上げられていったんですね。学校の現場ではマスコミをものすごく敵視しますけど、マスコミの協力がなかったらできなかつた。大新聞がみんな取り上げたんですよ。足立新田高等学校がこういうことをやってるよって、中退者が減ったよ。それから、入試もこんなことをやって、授業改革をやったよということ。それでも最後まで手を焼いた生徒がいるんですよ。タバコなんかを吸ったらボランティアに送り込まれる、それは嫌だから吸わないようにしますということでもいいんですけど、茶髪はまいましたね。茶髪はやっぱり学校としての周りの評価に非常に大きく関わる。足立新田高等学校は茶髪じゃないと入れないと言われた学校なんですよ。周りの黒い髪の子も嫌だけどわざわざ茶髪にして行かないきゃいけない、いじめられるっていうふうに言ったんですよ。嘘じゃないんですよ。それで、最後に12人残ったんですよ、茶髪の生徒。女の子が。まあ、したたかですね。指導をしたら親が来たんですよ。うちの子はもう何度も染め直しをさせられて髪の毛ボロボロになりました。先生、これ以上染め直せとは言わないでください。これは人権問題ですよというわけです。

そこにTBSのストロベリー・オンザ・ショートケーキというテレビの撮影の場所を貸してくれと依頼があったんです。ロケ地としては、金八先生の撮影でも使ったんです。エキストラ200人使うということだったので、200人の生徒を使うなら、ただで貸すと言った。ストロベリー・オンザ・ショートケーキに出てくる窪塚洋介という俳優は、女の子たちにもものすごい人気がある。その俳優が来るという情報を流したら、先生、うちで撮影あるんですか。窪塚来るんですか、深田恭子来るんですか、となるわけですよ。そうして200人って言ったけど、TBSでは200人は無理だと。劇団東俳とかひまわりなどの人が失業しちゃうと。結局妥協して、無料で貸すんだから男20人、女80人、計100人うちの生徒使えと。そして、生活指導主任がその面接をやることになった。条件はただ1つなんですよ。2年生、余ったら1年生、もっと余ったら3年生。茶髪は駄目よってということなんですよ。そして、2日後、みんな黒くなってきた。嘘みたいでしょう。あんなに反対だとか駄目だと言ったのがね、ちゃんと黒く染めてきてね、そして喜びの表情で撮影現場で、窪塚洋介1日弁当付きで見放題。ちゃんと言ったことを聞いてやった。

このマスコミの例の様に使えるものは何でも使った。しかもお金かからないでしょう。2月の11日の建国記念日ですから、全校は休みで何の影響もないところに生徒たち1人も休まず100人来て撮影しましたよ。そして、どうすればTBSのドラマなんかに出演できるんですかって、聞いてくる中学生がいるんですよ。新田高校に入るとテレビに出られるんですかって。今度は広報の材料にする。こういうふうには生徒たちは変わってる姿を見なさいよって。

このことは、今度、8月3日に取材される番組の中に出てきます。いつ放映か分かりませんが、
「ジョブチューンの教師スペシャル」というのがあるんですよ。校長がどんな仕事をしているかという内容です。

(鈴木理事)

こういう手法もあります。先生方の中には賢い人もいて、あとは先生方に勝手にやらすのではなくて、校長が認めてあげて、教育委員会には言うておくから、と言って支える。子どもたちが校門からあんまり入ってこないから、私ペンキでネコの足跡をつくったことがあるんですよ。生徒たち4、5人呼んできて、ぺったんぺったんぺったんとネコの肉球みたいなやつをつくった。そして、保育所の子たちが来たときに、その道を辿って行きなさい、遊びなさいと学校開放もやった。それを見て、校

長先生、誰かペンキでいたずら描きしたって言う人がいるわけだよね。先生、これどういうことなんでしょうかって言うから、俺が描いたんだよって。子どもたちがそしたら歩けるだろう。子どもたちが安心して学校の中で歩けるような学校というのは、どこにもない。こんな素晴らしいことはない。校長になったからには、それだけのことをやる。それをいちいち、教育委員会に足跡ペンキで遊びますけどよろしいでしょうかとか、テレビでちょっと使いますけどよろしいでしょうかと聞いて、駄目だって言われたらもう萎縮しちゃうから。そういうようなことは校長に任せていただいてやっていくことが、可能だと思うんですね。

私は学校改革のヒントだけを今言ってるんで、日の丸・君が代をどうやって解決したかっていうことなんかもあるんですけども、学校にもポールはあるんですよ、目立つところに。そこに東京都の旗と学校の旗を掲げていいねと言ったら、それも職員会議で反対なんですよ。なぜ東京都の旗と学校の旗を掲げられないんだと聞くと、いや、うちの学校は旗を掲げるのに馴染まないなんて言うわけですよ。

でもポールに都旗と校旗が揚がるようになってから、都旗にちょっと1つ隣りに移ってもらって、都旗は白に緑のイチョウのマークなんですけど、中身の緑が赤に代わるだけだと。ポイと言って、ここに日の丸が揚がって何のおかしいことがあるかって言ったら、見てみりやおかしくねえなというような感じで定着する。てなこともやってきたんです。

(尾崎知事)

ありがとうございました。

じゃあ、ここから意見交換に入らせていただきたいと思いますので、よろしく願いをいたします。ここからは、両先生お願いします。厳しい状況にある子どもたちにどうかかわっていくのか。学校、組織マネジメントをどうするのかなど、全般についていろいろ意見交換させていただきたいと思いますので、またぜひご質問だったり、ご意見を尋ねたりということになろうかと思いますが、両先生またぜひコメントをよろしく願いいたします。

(田村教育長)

佐古先生がおっしゃった学校経営計画のことですけれども、私も実は学校経営計画が、少し細か過ぎるんじゃないかと思ひ、各校長先生に、これちょっと細か過ぎるんじゃないですか、これを徹底するというか、教員が共有するのなかなか難しいんじゃないですかということを質問したこともあるんです。そのときは、やるべきことの一覧性があるので、むしろこの方がいいんですというような話がありました。ただ、やはり一方で、これをつくってやるのが、書いていることをやること自体が目的になってしまって、内発的なことがちょっとどうかなというような気もしたので、先生がおっしゃることをすごく、なるほどなど思ってお聞きしたんですけれども、学校経営計画と、先生のおっしゃるシンプルなビジョンといったものの2本立ての方がいいという理解でよろしいのでしょうか。それとも、あんまり細かいことはやめて、シンプルな方にした方がいいというお考えなのか、その辺りをお聞きしたい。

それから、今の学校の組織は年齢構成が非常に歪です。特に小学校は6割が50歳代以上で、30代、40代が極端に少なく20代後半から30代前半ぐらいが少し多く、今から新採教員がどんどん増えてくるとかいうような非常に歪な年齢構成の中で、学校の経営マネジメントで何か考えなければならぬことがあるのかどうか。

その2点をお伺いしたいんですが。

(佐古教授)

1点目は、先ほどから言っているように、あれは現状分析のツールとしては優れており、学力や德育や体育について、現状をきちっとまず管理職が把握してみるという点では、私はいいと思っています。

その後、それをもとに単純なビジョンに作り込んでいくということが望ましいと思っています。学校の負担がどうなのかということはちょっと気がかりですが、考え方とすれば、今先生がおっしゃったことでいうと2本立てというか、連続して、別々のものじゃなくて、連続した形で単純なビジョンを作り、それを教師群と共有するということが望ましいと思います。

それから、今後の教員構成の変化ということですが、これは多分どの県でもどんどんこれから若い先生が入ってくるので、若い先生をどう育てるかということが、多分これから5年、10年後のそれぞれの学校の教育に直結する問題だと思います。もちろん、行政研修で力を付けるという方法もありますが、恐らくこれは僕の偏見かも知れないけども、学校の先生の具体的な仕事はかなり技的なものがあるので、実際に見ればすぐ分かるのに、文字で書いても分からないところがある。それをなんのかんのかんと言ってしまうとかえって分からなくなって、学ぶ意欲がなくなる。そうすると、やはりこれから若い先生が力を付ける土壌を学校においていかないといけない。つまり、研修会場ではなくて学校で、先生はやってみて、ああこうかと分かって、次こうやってみようというように教員の行為の中で、PDCAがちゃんと回るような、そういう仕組みを学校に入れておくことが必要だと思います。

それは先ほど言いましたように、多分校内研修の考え方と運営を抜本的に改めるという方法でやっていくことが可能かと思っています。そこで若い先生がベテラン先生の技を盗むということになる。そういう校内研修をやってみると意外なことがあって、意外というのは、実はかなりしんどい学校で、子どもの良さを認めて、ほめることを全校展開しようということを決めてやったのですが、何カ月か経って行ってみると、若い先生はできているんです。こんな工夫したらこうなりましたと言います。しかし、ベテランの先生は戸惑っているんです。どんな声をかけていいか分からない。どういったら受けるか気になると。つまり、面白いことにベテランの先生ができて若い先生ができないんじゃないかと、むしろ若い先生の方が、自分の経験値がない方ができる。それを聞いて、逆にベテランの先生は、そんな単純なものなのかというふうに分かることもあって、双方向で学び合うということが出てくると、ちょっと疲れた50代のベテランの先生にも私もできそうというような感じが出てくるので、今言いましたように、校内研修をそういう方向で変えていくというのは、1つ学校のこれからの道かなと思います。

(尾崎知事)

この学校経営計画の関係についてですが、本当に私も今教育長が言われたのと同じで、非常に興味深いお話を伺わせていただいたなと思います。

それで、ある意味、一定計画を立てて、そしてそれに基づいて徹底してPDCAサイクルを回して、かつ毎年人が代わる組織で仕事をしていくということは、例えば県庁の知事部局だって、もう日々日常のことなわけですよ。それでとにかく徹底して、このPDCAサイクルを回して、例えば産業の振興にしても福祉の関係の政策にしてもずっとやってきましたし、私自身でも例えば産業振興の関係の施策だったら、2日間かけて四半期ごとに必ずやるし、実際にその事前教育もやったりするしというぐらいに徹底してやらせていくわけなんですよね。

今、各学校の校長先生もそれから教育委員会も大分このPDCAを回すということについては、以前に比べれば随分改善をしてきていると思うんですけど、ただ、1つだけ学校組織と県庁のこの知事部局ってのが、決定的に組織構成が違うところがあると思うんです。それはまさに最初、先生が言われたいわゆるこの教職員の個業型組織的傾向です。いわゆる授業では、先生方は一人で子どもたちに向き合うしかない。やっぱりそういう構成になっていますから、それは組織として、どうしてもそういうところがあるんだろうと思うんですけども、例えばしんどいじめの問題とかですね、これはやっぱり若い教員の先生に一人で全て任せてしまうということで本当に大丈夫なのかとか。それから、やっぱり若い先生よりは50代ぐらいの先生の方が、同じ数学の教え方でも遙かに練り上げられた教え方の技法、それぞれの子どもの状況に応じた教え方の技法というのを多分持っておられる。しかし、やはり20代だとまだまだそこが十分でなくて、完全に教えきれていない。

県庁だったら、20代の若手職員は必ず30代、40代の職員が指導するという組織構成になってるではないですか。ただ、学校の場合なかなかそれが取りにくいところがあって、ある意味、若い先生がすごく苦勞してるんじゃないかということを感じております。そういう中で、このPDCAサイクルを回していくために、日々そのDOの部分で組織的に実行できるっていう、いわゆるチーム学校ということになるかと思うんですが、そういう制度というのをいかに学校の日々の仕事の中で、それを導入していくのかということがすごく大事なと思うんですが、先生今言われた研修とおっしゃいましたけども、実際のところは研修というよりも、日々のいろんな取り組みについて、月1回の研修ではなくて、日々のいろんな取り組みの中で、それぞれの取り組みを共有していくようなことで、より日常化していくような工夫ってのは考えられるのではないのかなと。

よく今言われる縦持ちの話なんかにしても、同じ様な毎日の授業の進め方について、いわゆる組織的に共有していく、もっと言えば、先輩が後輩にどういふふうに教えているか、日々指導もしてあげられる。また若い人からベテランの人も刺激を受けると。そういうような仕方になっていく。いわゆるチームとして仕事をしていくことになっていくんだらうと思うんです。

そういうような形で、この日常の中にチーム化していく工夫をいかに盛り込んでいくのかということが、DOを進め、結果として、チェックとアクションにつながっていくということになりはしないかなというふうにするんですけども、それについてちょっとご意見を聞かせていただきたいと思うんです。それが1点です。

それと、さっき鈴木先生が言われたことと佐古先生が言われたことが明確に共通しているなと思いましたが、鈴木先生は、「いかに生徒をやめさせないか」とおっしゃいましたし、佐古先生も「生徒を諦めない」ということをおっしゃった。多分、これを生徒を諦めない気風、その諦めない状況というのを、多分組織的に導入していかないといけないということになってくるんだらうと思うんです。鈴木先生みたいな校長先生がおいでになる学校の子どもたちは幸せだったでしょうね。本当にそうだったと思います。先ほどの茶髪の話なんかも素晴らしいお話。子どもたちを暴力でなくて、本当に導いたわけですよ。やる気でもって。素晴らしいお話だと思います。

それはやっぱり根底には子どもに対する愛情ってことなんだらうと、思うんですけれども、この愛情とかっていう、その心の部分のものを学校の組織の中にどうやって導入していったらいいでしょうか。これはある意味、一人ひとりの先生方の志の問題だと思うんですよ。そのとおりで、そういう思いを持っている人は多いと思うんです。ただ、他方でいじめの事案。本県では幸い今起こっていませんけれども、いじめの事案なんかで明らかにSOSを出しているのに、その子どもが出しているSOSに向き合おうとしなかったなんて話があるにつけ、多忙の中で、そういうところが徹底されない側面があるのかなと思って残念に思ったりもするんですけれども。

この2点、特に後者の方は鈴木先生にもう1回ご意見を伺えると思いますが、お願いいたします。

(佐古教授)

1点目、日常的なチームづくりということの考え方と可能性ということのご質問でしたけど、おっしゃってるように縦持ちでやるというのは、それ自体で、コミュニケーションが発生しますので、毎日毎日調整したり、お互いの教え方の確認をしたりすることができるので、それができるならそれでも私は構わないと思うんですが、でも私が回ってる学校のような学校は小規模ですから、そういうことは成り立ちがたい。特に高知県の小学校の規模は、高知市を除くと単級がこれからぐっと増えてくる。つまり1学年1学級。本当に何もつながらなくなる。そこで日常的につながりましょうというようなことを、心構えで言ってもしょうがない。だから、私がやっているのは研修という場、時間をちゃんと設定して、今の知事の言い方でいうと無理矢理つなげていく。そこで嫌でも自分の取り組んだことを報告しなきゃならない場を設けて、無理矢理つなげていく。ただし、このやり方は少し限界があって、そんなに毎日できない。せいぜい、多くても1学期2回程度が学校の現状からすれば限界です。

しかし、それでもやれば相当な情報は積み上がります。それと、そのことを通して、若い人を育てるとともに風通しのいい組織ができると思います。つまり、やったことは全部出ますから。

僕は香川県で同じ様な方式でやってますが、ちょっと規模の大きい学校でしたけども、その校長先生が初めはこんなことをやって何になるのとおっしゃってましたけど、2、3回それをご覧になって、これはすごくいいと。何がいいかという、レポートに、どの先生がどの学級でどんな苦勞をしているかというのが全部出ますから、すぐに分かる。だから、校長先生は教室を巡回されるときに見るだけではなくて、各先生が出してくるレポートを見れば、この人今こんなことを考えていると、こういうふうにしてということが分かるので、教職員の取り組みの状況が一覧できる。これはすごく便利だとおっしゃいました。

だから、そういう意味でも校内研修を、ありがたいお話を聞く時間ではなくて、やっぱり教職員の実践の交流というものに焦点を当てて、そこでお互いがつながるようにしていくことが大事ななあというふうに、私思います。

(尾崎知事)

学校経営計画の中でキーとなる項目を定めておいて、その項目についてみんなでどういうことをやり合ったかというのをお互いに教え合うようなそういう研修にする、例えばそういうやり方あるわけですか。

(佐古教授)

学校経営計画をもとに、まず校長がこういうことが大事だと提案します。それを踏まえて、先生方は学校の子どもの実態をもう1度自分の目で確認します。うちのクラスではこんなことやってると。それを共有して、そこから課題を立ち上げます。だから若干ずれることがあります。だけど、そんなに大きくずれることはなくて、それを取り込んで、自分たちがやることを自分としてどうしたかということレポートに出していくというようにしてる。

2点目、これは鈴木先生がもっと詳しいことお答えになるとは思いますけども、愛情の問題です。私今、鈴木先生のお話を聞いて、ほんとにその点を感じました。生徒を切らない。生意気なことを言うようですけども、人間が上司を信頼するのはその上司の誠実さであるというのが今言われてる一番大きな要因です。誠実な人間である、誠実さというのは、私心がないということです。つまり自分の利益のために動いているというようなリーダーは、部下からは信頼されないというような意味です。今鈴木先生のおっしゃってるのは、徹底的に子どもの立場に立ったマネジメントを貫くという姿勢だと思います。それが端的に現れてるのが、生徒を大事にするという一言に尽きる。

だから、私の方からすると、そういう校長がいらっしゃれば、ほんとうに教職員はありがたいだろうという気がするんですけども、知事がおっしゃってるように、みんながこんなストレス状態の中、なかなか大変で、学校で、子どもをあきらめない、愛情はどうかっていう話はなかなか難しいのですが、今日ちょっと私ご紹介しました、厳しい環境の中で教育成果を上げてる学校の日本版の事例を見てみると、その学校が徹底してやってるのは、「子どもの良さを捉える」ということです。意識的に捉えるんです。

そう言っても、少し例をお話すると、ある厳しい小学校でそういう話をしたら、10年ぐらい経験のある女性の担任の先生が「無理です」とはっきりおっしゃいました。無理ですって。なぜかと言うと、具体的に自分の学級のクラスの話をして、その中のある子どもが、この子はもうどうにもなりませんと、この子の良さを見つけてこいと言われても私はできませんということのある時期おっしゃったんです。それで皆で考えたんです。今そうやってしまうと、鈴木先生の言葉で言うと、この時点であきらめてるわけです。どうすれば、この子について教師が良さを見つけられるか。

そのときに出た考え方が、「存在承認」ということ。つまり「存在承認」というのは、良さとか頑張りが見えなくても学校に来てればいいんじゃないと。その若い先生は2学期以降、ただ一言彼に言い

続けたと。何かというと、朝「よう来たなあ」って言うことを続けたんですって。それはもう徹底的に彼にはそう言いましたって。そうすると、その子どもが授業に入るようになって出ていかなくなった。つまり歯車が変わったんです、ギアが。つまり、これまではどうしようもない子どもだったんだけど、先生が「よう来たなあ」ってもうずっと言い続けることで、その子どもに変化が見えた。そうすると、今度は教師の方が、次に進むというようなステップに進める。

だから愛情は育めないけども、徹底的に学校を挙げて子どもの良さを捉えて、例えばその一言で子どもにかかわっていく姿勢ができれば、難しいけども打破できるような可能性がある。

(尾崎知事)

今、鈴木先生の言われた学校の美化とかですよ、それからトレーニングルームを作ったとか、一緒に壁を塗ってくれたとか、一緒に泥かきを校長先生がやってくれたとか、子どもはさぞや自分は大事にされてるなと思ったでしょうね。

(佐古教授)

そういうことです、うん、大事にされてる。

(尾崎知事)

そう思ったでしょうね。そうだと思って伺いました。

(鈴木理事)

あんまり愛情はないんですけども、佐古先生から学校の教育の目標や経営方針も簡単な方がいいというお話があったわけですけども、「中途退学させない」、それから「フリーターをつくらない」という、この二つが学校の目標なんですよ、私の経営方針。それはほかの学校から見りゃあ、ばかばかしいわけで、多分進学でこれだけ実績があるとかいうのが大体上がってきますよね。そうじゃなくて一人も退学させないことがどれだけ難しいか。やってみなさいよって。ね、やれるかどうか、どこまで辛抱できるかどうかね。やっぱり私は、学校というのは公教育だから市民の信託のもとで行われるわけですから、それはやらなきゃなんない。非常に簡単でちょっと幼いような項目だと思えますけれども、今でも捨てられず、私学に行ってもそうなんです。もう用なしになった途端に切られる。そのためにいっぱい採っておく。

ちょっと話が変わりますけど、東京都は車通勤は皆駄目ですが、電車・バスで通えるのだからと言っても車で来る教員がいるんですよ。足立新田高等学校はこんな大変な学校だと、家庭訪問だってあるんだと、車で来て何が悪いって、こう開き直ってくるわけです。ああそうかって押されたら終わりなんですけれどもね。

その改革に入った年に、1年から2年に進級ができない生徒が20何人いたんです。それでその担任たち全部で6〜7人いるわけですけど、「あなた方、何回家庭訪問したの」って聞いたんですよ。すると、行ってないと言うでしょ。高等学校の教員というのは大体そういうようなもので、家庭訪問なんかしないものだと思うてる。

家庭訪問というのは、行って上がって何かごちそうになったり、そのために行くわけじゃないんでね、家の中に入れてくれなくたっていいんだよって。玄関前に立って、先生が顔出してきて、その地域の様子を見るだけでもいいんだから、そのために車で通勤したんじゃないのって。それで、ある程度暗黙のうちに認めてもらったわけじゃないですか、教育委員会からは処罰されるかもしれないけど、そのときはこっちが責任取るからと言って。それなのに、誰も1回も行ってない。そして進級できないっていうのが何人かいたわけでしょ。

だから何単位足りないのか報告させたんす。そして3月20日から4月10日までの間に集中授業をやって取り返しなさいと、言ったんですよ。だからうっかり授業時間が足りないから切るなんてこ

とになったら、ほかの形でやれって言われるの分かったので、皆さん考えて今度はできるだけ、欠課が多い子は夏休み中に補習などをするようになったわけです。それがやっぱり教師や学校の姿勢だと思うのね。だから生徒が難しくても、やっぱりやらなきゃいけない。

それから高知県について、東京もそうですけども、学校同士があまりにも平和に過ごしすぎて、競争世界の中に入ってないわけでしょう。だけど、中村高校であれば中村高校っていう地域の中で、それなりの名前があって、それぞれ、点在するわけでもんね。だから競争をやらなきゃならない。簡単なやつでいいですから、具体的に目標を立てさせて、そしてそれに向かって競争させて、うちは達成したなと思ったときには、異動など金は使わなくていい、さまざまなききから言ってるような方法あるわけです。私、教育再生実行会議で言った言葉が「インセンティブ」という言葉なんですよ。

教員はそれがないと、今までだって働け働けでしょ。変えろ変えろでしょ。何やってんだと怒られるばかりするわけでしょ。やっぱりインセンティブ、動機付けになるような褒美がなければいけない。それをしなかったのが特別昇給でもんね。せつかくそれつくってても、組合が駄目にしちゃってるようなことがある。だから、何かそれ代わるようなやっぱり賞与制度、頑張った先生たちには、校長なんかいいから、頑張った先生たちにはそういうような形で報われるような、例えば海外研修にどんどん出してやるとか、そういう方法もある。

というのは、今は切羽詰まってきて、英語教育などもここは山形だからとかここは高知だからって言えないわけでもんね。4分野でコミュニケーションスキルもちゃんと付けろということが始まっているわけでしょ。じゃあ高知県の高等学校の英語の4分野はどうなってんの、ちゃんと英語で授業やってんのって言ったって、英語の先生が英語で話せないってのもいるわけですから。やっぱりそういったところも点検しながら、一方では競わせていくということが必要なんですよ。ただ、ここからぼろぼろ生徒落としちゃ駄目だよ。生徒はそれなりにやっぱりカバーリングしながら、息長く支えていくということが大事だと思うんですね。

(久松委員)

先ほど言いましたけど、私は企業経営者なので、つついリーダーシップ論とか組織論みたいな考え方をしてしまうのですが、先ほど佐古先生が、教員に考えさせる組織と言われていましたが、これは自律的な組織をつくっていくことが大事なんだっていうことを言われたんじゃないかなと思うんですけども、一方先ほど鈴木先生も非常にリーダーシップはとられてるけども、やっぱり方針を明確にしてあとはやる方法を考えると、先生方に生徒を辞めさせないと決めた以上はやり方を考えると、そういうふうに考えさせる組織づくりっていうことにつながっていった。そういう意味では共通のことを言われて、我々経営者としてもある意味究極の組織といいますか、社長がこう言ってあとはみんな自律的に考えてくれれば、こんないい組織はないと、常に思ってるんですね。やはりそういう組織づくりができれば素晴らしいなとこう常々思ってるものですから、そういう意味では学校経営も同じなんだと思うわけですけど、やはり鈴木先生が言われた自律的に考えさせる組織をつくるとか、目標を明確にして、先生を育てるという意識を持った校長先生でないとなかなかそういう組織はできないのかなと思うんですけども、そういうリーダーや校長先生を育てていくためにはどのようにすべきかということについて、お二人にお伺いしたいんですが。

(鈴木理事)

じゃあ一言いいですか。管理職に昇任したい先生への指導も、希望があればしているのですが、そのとき一番言うのは、教頭として物を見ればここしか見えないので、教頭は校長の視点で常にもの考えろということです。社長の視点ですよ。そして、教頭の視点から、今度は下に下りて主幹たちには教頭の視点、または校長の視点で見ながら、自分の意識づくりをして、自分が校長だったらこうやるということを常に学ばせる。

だから、これまた自分の自慢話になりますが、自分の下からものすごくたくさん管理職が出ていった。失敗する者もちろんいるわけですが、失敗しても構わない。やっぱり挑戦して、校長をやってみるといことも大事なわけだから、どんどんやれという。このように視点を変えてトライしてみる。このような指導を大事にする。大抵の校長は教頭あたりを粗末に扱うので、私なんか教頭時代に何度も電車で飛び込もうかと思いました。足立区を走るスペーシア、日光に行く特急がね、ああ今ここで飛び込めばほんとに楽になるなって思いましたよ。だけど、そんなことを部下に思わせるような校長にはなっちゃ駄目だなと思いました。やはり校長の姿勢次第だなんて随分思いましたよ。やはり校長が意識変えて、部下を育てていく。校長の仕事は部下の育成、人材育成ということに尽きるなというふうに思うわけです。

(佐古教授)

基本的な組織の考え方もいろいろ動いてますけれども、ここ10年ぐらい注目されてるのは「学習する組織」ということなんです。これはセンゲが出して一躍注目された考え方です。つまり組織的なパフォーマンスが高い組織は学んでいる組織である。単純に言えばそういうことなんです。その学びをどのようにすき間に埋め込んでいくかということにいろいろ議論があるのですが。

それからもう一つおっしゃったのは養成、リーダーの養成の部分ですけども、それはちょっと今日お話しできませんでしたが、やはり高知県を見ていると、管理職研修に非常に力が入っていて体系化はされています。私が見るところ、全国的に見ても、高知県教育委員会の管理職研修の体系制と緻密さは恐らく全国で1、2だと思います。間違いなく最先端をいっている。

だけど、今日少し言いましたように、それはどこまでいってるかと言うと、校長、教頭はマネジメントが大事だということまでは分かったということまでです。そこまでも大変大きなことですが、今ご質問にあったように、教職員を巻き込んで教職員に考えさせるということを重視しながら、要するに学習する組織をつくりながら学校を動かしていくには、具体的にどうすればいいのかっていう実践のところ、つまり実践を行って研修を深めていくという、その管理職研修の仕方がひとつあると思うんです。今までどちらかというと、マネジメントの知識を与えていくというやり方だったので、それだけではなく、例えば校長、教頭をセットにして、学校でやったことを持ち寄って、それをチェックするような実践的な管理職研修に移していくということをして教頭を育てていくなどの方法を、少しそこも工夫していった方がいいかなと思ってます。つまり次世代の校長を育てるためのより研修と実践を一体化してるような感じといますかね、それがあればと思うのですが。

(久松委員)

それに関連して、もう少し聞かせていただければ。冒頭に言われたビジョンを掲げて、今までそういう意識がなかった校長先生の気づきがあり、ビジョンを掲げてやることの重要性が分かったという、先ほどの話からすると、やり方なり気づきの問題の部分とそれから危機感がないとか、そういったものの問題と両方あるのかなと思うんですけども、その辺はいかがなんでしょう。

(佐古教授)

僕はこうも言ってるんですが、プールや海で泳ぐ管理職をつくりたいとすると、今の研修は量の上で、水泳ってこんなものです、クロールはこういうものですよということを教えて帰しているということです。だから、学校というプールで泳げないんです。実際に泳がせてみてどこでつまづいてるかということ把握して、もう1回やったことをもとに研修を深めるような仕組みが必要だということです。だから研修って難しいのですが、今のところの管理職の研修が量の上で水泳の仕方を教えてるところで止まっているので、水泳って分かりましたと言っているのだけれども海で泳げないから踏み込めない。つまりやる手前で止まってしまう。

(久松委員)

でも本当はあんまり泳ぎたくないということでは、ないのですか。

(佐古教授)

いや、それは、そうかもしれないけれども、多分、不安感だと思います。泳げないかもしれないという。やったことないので、教職員が何を言うかわからないなど、そういうさまざま実践に伴う不安感があるので。だから、そういうことを含めてサポートするような研修をやってみると、恐らく泳げる人が何人も増えてくると思います。ああこれでいいんだと、こういうやり方できると。そこが今のところ教員研修の一つのこれからの方向かなと思います。

(尾崎知事)

OJTの研修は普通会社もそれから県庁の中の知事部局なんかでもそうですが、普通は上司と部下との間で行われていきますよね、日常の日々の仕事の中で。ですけども、その個の組織っていう点が非常に学校の場合強くなっていくので、特に小規模校などだとなかなかそのOJTの機会、先輩から教えてもらう機会というのがどうしても少なく、Off-JTの研修も必要だと思うんですけども、併せてそのOff-JTで学んだことを生かしたいいわゆるOJTの研修をする必要があって、けれどもそれがなかなか組織的に成し難いような構造になっている。特に高知みたいな小規模校が多いところはそういう形になる。だからやはり意図的に取り組まないといけないんでしょうね、そのOJTができるような体制づくりを。だから、例えば鈴木先生みたいな先生に授業をよく見てもらうような機会を多く設けておくとか、それも月に1回だけじゃなくて1カ月間連続でずっと見てもらうとか、そのようなことを組まないといけないのかもしれない。

ただ、もしさっき言われた重要なテーマについて校内での研修みたいなのもよく徹底してやっていけば、その中で先輩にいろいろ教えてもらうでしょうから、それは間違いなくOJTにはつながっていくだろうと思うので、そこの工夫かなと。多分今我々もチーム学校などの議論をしている中で、究極的にはそのOJTが機能して人材育成にも長けていて、かつ日々行動についてお互い高め合う形で意見交換してるので、結果として組織的に学んでるっていう形にもなってるっていうような、そういうこととなるような組織づくりをどうあるべきかというあたりを少し考えていきたいところなんですけれどもね。

(佐古教授)

今知事がおっしゃったことは、そのとおりですけども、先ほどご質問があった部分はマネジメントについての話で、これは学校組織特有のことなのですが、校長は教壇のベテランであってもマネジメントという点ではほとんど素人の方が多いのです。これがかなり難しいところなんです。一般組織であれば大体、さっき知事がおっしゃったように、ずっとその組織で仕事する中でマネジメントの部分も含めてOJTができますけれども、学校は多分それが効いてない。だから突然管理職になって、教壇と全く違う仕事に放り込まれてしまうので、先ほど言ったように泳げない。だからその辺のOff-JTの部分の知識の習得とOJTについては、今の状態では、教頭さんが校長さんに任せれば、マネジメントについて何か指導できるかっていうとそういうことができない現状があるので、当面は校長さんと教頭さんをユニットにして、教育センターか何かバックアップしながら、その2人の力をともに高める中で学校を変えて、次の管理職を育てるといったような仕組みが動いてくればいいかなと思っています。

(尾崎知事)

OJTとOff-JTバランス良くいけば、いずれは校長になる人は、そのままマネジメントを身につけていくということになるわけですね。

(久松委員)

それともう一つはまさしく鈴木先生がそうであるように、研修とか関係なく、もうとにかく変えなくちゃ済まないんだというような思いというか、それがあることが一番大事なんじゃないかなというふうに思うんですけども。そこはどうか。

(鈴木理事)

管理職試験のときに論文試験あるんですよ。じゃあ管理職の答案に、変える変える変える変えるって100回ぐらい書きゃあ合格するかっていうたら、そういうもんじゃないと。何をどう変えたいかとか、どういうふうに具体的にするかとか、そういうことを求められてくるわけですよ。だけど、基本的にやっぱり先生方には向き不向きがあって、私なんかはあんまり向いてなかったんですよ。校長にも反抗して、授業ばかりが大事と思っていたんですけども、あんまりこう上司が情けないととぼちちりを受けるのはその下の者だから、大変だと。それよりは自分が積極的に進言して、苦心して学校を良くした方がいいなと思ったのですよ。

それから1年間留学してこいって言われたんですね。試験もあったのですが、何と東大に行かせていただいたんです。面白かったですね。1年間現場を離れて、給料100%もらって。そして帰ってきたときに、やはりこれだけの税金使って1年間遊ばせていただいて、これは学校現場にお返しなきや駄目だなという意識があって、ようやくそれで不良教員を卒業しましたね。それからはその分だけは働こうと思ったんです。

ほかの先生たちに言うときも、さきほどインセンティブって言ったんですけども、管理職は管理職手当が付きますものね。給料も高いですよ。そんなことも全然ありがたいと思ってない。民間と比較しても高いじゃないですかってね。そういうふうな待遇の中でやってるわけだから、いろんな不満があったりいろんな苦しみがあっても、それがやっぱり上に立つ者の苦しみだよと。苦しみから抜けるためには自分が努力するしかない。努力するためには、その努力は部下の育成しかない。だから研修というよりも、目標を決めましたね。生徒の受験倍率をどう増やすかと。

そうしたら改革2年目のときに都立高校で一般試験の受験倍率がトップになったんです。また新聞に取り上げられた。去年定員割れしたのが今度はトップだよって。日比谷高校は1.1~1.2倍だったんですよ、今でこそ3倍~4倍になってますけれども。人気のある学校は高倍率になる、要するに高倍率にすることはマネジメントとしてもいい、生徒を選べるから。というふうなことを先生方の目標にした。そしたら今、全都立高校の経営目標の中に応募倍率を5倍にするとか6倍にするとかということをやげ始めてるんですよ。それは形を学んでるだけの話であって、そうじゃなくて、人気のある学校、生徒にとってやっぱりいいなと思った学校、これは学力だけとは限らない。やっぱりのびのびやれるような学校、それが人気を集めていく。そういうふうなことを実践するんだと。

そのためには何でもやろうとしたんです。先生方はみんな反対です、最初は。広報活動ということに対して最も疎いのは公立の高校なんです。自分の生徒を自分で集めてくるっていう気持ちがない。どうせ集まってくるんだと、どうせ中村高校にはこれだけの生徒が来るんだとか、土佐清水にはこれだけと決まってるわけですよ。じゃあ努力しないですよ。決まったやつしか来ないんですからね。だからどんどん広報させて、自分の学校のいいところを売っていく、そのいいところって一体何だっというところを先生たちがしっかり理解して、中学校を回って親たちに訴えるわけでしょう。そういう形で経営的な方策であるとか視点を身につけていく。しかし、なかなかうまくいかない。

学校説明会を12月25日にやりましょう。1月5日にやりましょう、といっても集まらない。来るぞと思ってたら駄目だ。なぜかと言うと、みんな塾に行って、塾で勉強してるから来ないんです。それで行き着いたところが、元旦に説明会やりましょうということです。1月1日、朝12時から説明会をやります。誰がやるんだ、校長気が狂ったんじゃないかと思った、と言われた。だけどそうじゃなくて、今までいろんな説明会やってきたけど、よく見たらどっかの塾以外は元日なんか説明会やってない。では勤務はどうなるんだって言うから、私と教頭さえいればいい。教頭と2人でやれるよと。

それで手伝ってくれる人があと何人かいればやれる。あとはもうほんとにダアーツと1人しか来なくてもやろう。するとまた新聞記者がもう取材に来てるんですよ。いなくてもいい、来なくてもいいと、校長室で始まる時間待ってたんですよ。行ってみたらあふれ出てる。1月1日、それから先生たちの自信も出た。

あなたたちの中にも受験生持つてる親もいるでしょ。1月1日何やってるって。どうせその辺の神社を回ったり、年賀状見てたりするしかないじゃないって。だったら受験生の気持ちになって、学校に来て少し手伝ってやろうと。どうせすることもないんだからということ言ったら、2年目からみんなが手伝ってくれました。面白くなってきた。終わってからお餅を食べようとかPTAの方たちが炊き出しやってくれたり、相撲部の連中がちゃんこ鍋作ったり、野球部はそっちで走ってるわけですよ。やっぱりそういうふうなものがほかの学校にまねできない学校をつくっていくんだなと思った。

その元旦説明会は2年前まで続いたが、4人目の校長でついに駄目だった。改革は継続しなきゃ駄目なわけですが。ホームヘルパーも2年前に止めた。8年間続いて、10何年間続いて、これが駄目なんですよ。やっぱり反発もあるわけだね。すべて鈴木がってなっても困る。いや、そうじゃないよって、道を引いてばかりだったと思っていたんですけども、やっぱり校長先生、そのときの気持ちまだ分かってないなあというのは感じました。うちの学校がそれなくなったら何で生きるのって。うちは進学校じゃないんだ。一人も辞めさせない学校なんだよって。そんなことを考えながらやったんです。

だから能力はあるわけだから、それをやっぱりしっかり育てていくのがいいと思う。

(佐古教授)

ちょっと一言だけ、今のご質問の中でちょっと私ニュアンスが違うんですけども、変えようという危機感という話されましたけども、今日ずっと鈴木先生のお話をお聞きしていると、先ほども知事がちらっとおっしゃいましたけども、恐らく学校で教職員がついてくるリーダーシップというのは教職者としての使命感に基づくリーダーシップだと思うんです。その根幹が例えば絶対子ども切らないとか、これは変える変えないにかかわらず、こういうことを学校の機軸に据えるという一種の価値を、教育的な価値をきちっと示して、それで引っ張っていくようなリーダーを育てれば多分教職員はついていく。これはそうだと思います。

そのために鈴木先生の一つをモデルにするとしたら、多分そういう力は教頭になるからといってつくものじゃないので、結局若い時代から、例えば高知県の学校であれば、どの学校も子どもを徹底的に大事にしますという価値観で動いていく中で若い人育て、やがてそういうものを機軸にするようなリーダーが育っていくというふうな、それができれば理想的だなあと私は思います。そんな学校づくりから始めた方が早いと思います。

(八田委員)

佐古先生にお伺いしたい。そのOJTとか教員研修を充実させようとしたときに、高知県はやっぱり小規模校がものすごく多いというのが非常に難しい問題なんですけども、その中でどうしたらいいか。何かアイデアってありますか。例えば学校間で合同してやっていくとか、それもでも学校の運営上は難しいのかもしれませんが。どうしたらその小規模校でうまく回せるんでしょうか、何かアイデアはありますか。

(佐古教授)

大体私が今回ってるのは単級レベルの小さな学校なので、先生の数が10人~15人の学校が多いのですけれども、それでもある程度グループワークみたいなテクニックを使えば、そんなに問題があるわけではなくてある程度回ってます。ただ、今おっしゃったように、よく学校間連携を強めて研修しましょうという話がありますが、実は私、三重県の鈴鹿市に同じように入っていて、中学校で、学校間連携で合同の研修会とか企画してもらったんですけど、ほとんど動かないです。これが難しい。何か

やり方はあるのか分かりませんが、まず小規模でも校内でやってみて、学校できちっとそういう形をつくってみるのが第一歩かなというふうに思っています。それはあんまり難しいことではなくて、それぞれ経験が違い考え方が違う先生がいらっしゃれば、それぞれにやっぱり持っているものがあって、それがきちんと学校の中で継承、蓄積されてくれば財産になっていくのではないかと思います。

(八田委員)

ありがとうございました。

(小島委員長)

教育というのは、人間の成長に非常に大きな影響がある、非常に責任の大きな仕事だという割には、教員のその職務として結果責任、結果が見えない。これが弱点だと思うんですね。私も現場の方におりまして、高等学校ですけど、そのときに教員それぞれの結果責任、教育の責任をどう自覚させるかということが一つの私自身の課題でもあったわけですけども、それで学年制、学年団を非常に強化してみた。1年団、2年団、3年団、これが3年間持ち上がって、そしてそれぞれの学年団がそれぞれの集団の中で責任を持つ。教科指導にしてもそう、生活指導にしてもそう、進路指導もそうと、責任持つという形の体制でやったわけですが、そうしますと学年団同士のお互いの切磋琢磨もありますし、学年の内部での教科指導とか生徒指導、そういう分野における切磋琢磨もあって、ある程度結果がうまくいきましたのかなということもあったんですね。

これは結局教員がそういう動きをすとか、あるいは責任を果たすということの一つの仕掛けづくりだったと自分は思っています。やっぱり管理職というのはそういう仕掛けづくりをどうするのか、それから教員は子どもたちの仕掛けづくりをどうするのか、役割だと思うんです。今縦持ちについての議論もありますけれど、私は必ずしも縦持ちだけがいいとか思わない、横持ちのいいところもあるから。学校の集団とかそれぞれの見方によってやっぱり判断すべき問題だと思うんですけど。どうなんでしょうか。

(佐古教授)

縦持ち、横持ちはおっしゃるように、縦持ちが単に優れているということも言えないでしょうし、但し、先ほども出ましたけども、横持ちでやってしまうと、中学校・高校の中でよく出てくるように、学年で違った色になってしまうという危険性はあるかなと思うんです。縦持ちにするとそれがある程度混ざりますので、全校的な体制に移りやすいというようなことです。

(小島委員長)

いや、一つの全体の組織が当然あるわけですから、その中での横・縦の問題かと思うんです。ですから、横持ちであっても学校全体の統一した動きはできるのでは。

(佐古教授)

そうですね。それがあれば、私はいいかと思います。あと、仕掛けの問題はおっしゃるとおりで、先ほどのご質問でいうと、先生がやっぱりちゃんと考えられるような仕掛けを入れ込んでいくということと同じようなことかと思います。ただ、教育はなかなかその成果が見にくい。成果の遅効性という言葉使ったりすることがありますけども、必ずしもそういうことでもないような気がします。現実には、つまり個々の先生方はそんなに遅効性というのを意識しているわけではなくて、この子が克服できないことを克服できればいいと思いながら教えてるわけだから、かなりスパンの短い狙いを持ちながら教科と取り組んでいるのです。ただ、それを学力テストか何かで測っていくということになると、指標とやってることのずれがあって遅効という点も出てくるけれども、具体的実践のレベルで、個々の先生方はそんなに自分のやってるのが縁遠いことに結びつくという意識でやってるのではな

くて、かなり目の前の子どもの課題の解決ということで、やっておられると思います。それがなかなか成果指標として表しにくいという問題が一つあるのかなと思います。

(小島委員長)

教員がやっぱり精が出るというか、前向きに努力する姿勢をつくるのは、やっぱりこの子どもたちの成長が見えるかどうかにかかっているわけです。

(佐古教授)

そのとおりです。

(小島委員長)

だから、その成果が見えるようなものをつくっていくことによって、この教育をアップをさせるという面を私は考えていたんですけど。

(佐古教授)

その点、私も全く同じ意見です。つまり、今日内発的というお話ししましたが、先生方の動機付けの決定的な要素は子どもの変化だと思います。それがギアが切り換わる一番大きな動因なので、やってもやっても変わらない子どもの姿を見ている先生はやっぱり変わらない。だけどおっしゃるように、やった成果が出たという実感が持てれば次に移っていける。だからその成果が分かるということが先生方の動機付け、それは子どもは変わるということですから、最大の要因だということが分かるんだけど、ただ、それぞれの先生はある種それは指標ではなくて教室の実感として恐らく持っている、その教室の実感として形成されるその子どもの変化というか、教師のやりがいというものを丁寧に先生方が気づいていくということが大事だと思います。それをきちっとできる学校であれば、特段その数値的な目標を入れなくても、恐らく先生方同士で進んでいけるという気がします。

管理職の大事なところは、そういうものが見えにくくなっている先生方に、先生の教室は最近こうだよねって、つまり先生の努力と成果の結びつきを管理職がちゃんとサポートしてやるということが、先生を一つ先に進ませることかなという気がします。

(鈴木理事)

全くそのとおりですね。

(佐古教授)

どうも失礼しました。

(鈴木理事)

初めて総合教育会議にというのを見て参加して思ったわけですが、素晴らしいですね。やっぱり委員の先生方がこうして議論されて、今抱えてる教育課題についてそれぞれ問題意識持たれて取り組まれていく。そういった中で、事務局から上がってくる施策が練り直されて、また高知県の教育施策としてできあがってくるということは非常に素晴らしいと思います。

素晴らしさと同時に、もう時間的に見てもやっぱりかなり大変です。今の世の中のテンポが非常に速く進んでいるから、最初にも言ったと思いますけれども、ものすごい勢いで生徒が変わって、それに対してものすごい勢いで変化に対応しているんなことやってかなきゃなんない。やっぱり何かやったときに、それを打ち出したものに対する対応の早さがなければ駄目。岩手県のいじめのあの問題を見てると、全然やってなかった。そのうちやろうと思ってたってぐらいの感覚でしょう。そんな時代じゃないですよ。

やっぱりそういった面では非常に迅速に対応することが大事。先生方の意識改革も無理じゃないんで、高知県の教員はかなり優秀な教員がいると思うので、さまざまな場面場面で経験させて、早め早めに管理職として登用して実験させて、55歳ぐらいで校長を引いて、それから後ろのサポート陣に加わって、現場を支えるような形がいいんじゃないかと思ったりもする。なかなかそれが分からないから、あと2年ぐらいのところで失敗をして、クビになったり辞めたりするようなのがいっぱいいると。守りに走らないように、しっかり若いうちに若い力をつくる。ただ、あまり若すぎて、管理職経験が長すぎるのもこれもまた問題だなと思っていて、やっぱりだんだん人間というものはその立場にいて、上を向いて歩くようになっちゃいますからね、そういうことないようにしていくにはどうすればいいのかなと思うんですが、先生方は能力を十分持ってますから、それをどんどんたたいていく。憎らしくてたたくんじゃなくて、私なんか憎悪感が半分ぐらいあるわけで、このやろうって思ってるのがあるわけですけども、実は反発されている中には意外に人材がいて、その後力になっていって管理職になっていくのもいるんですよ。不思議なものでね、そういうふうな経験を持ちました。

(司会)

まとめていただいたようで、先生ありがとうございます。

(鈴木理事)

いえいえ、違います。

(司会)

お時間が過ぎておりますので、議論尽きませんけれども、この辺で意見交換を終わりたいと思います。佐古先生、鈴木先生、ありがとうございました。

(尾崎知事)

どうもありがとうございました。

(司会)

事務的なご連絡でございます。次回の会議でございますけれども、第4回の会議は本日に引き続きまして、本県の教育の課題などにつきまして有識者のご意見をお伺いしながら、良い会議ができればと考えております。8月28日金曜日の1時半からこの会場で、人権啓発センターで予定しておりますのでよろしくお願いたします。

それでは以上をもちまして、平成27年度第3回高知県総合教育会議を閉会いたします。どうもありがとうございました。