

特別対談

本気で取り組む働き方改革

学校、保護者、行政、それぞれのお立場から「本市で進められてきた学校における働き方改革の取組」と「今後の働き方改革」について、お話しいただきました。



函館市立五稜郭中学校
校長 木村 雅彦

平成30年度から現職。道教委および市教委の指定校として働き方改革の手法を取り入れた学校改革を推進。



函館市PTA連合会
会長 干山 毅

平成29年度から現職。新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、新たに市P連 Facebook を開設し、市P連のオンラインでの広報活動を強化。



北海道教育庁教職員局教職員課
主幹 毛利 繁和

令和元年度から現職。道教委において働き方改革を担当。働き方改革手引の作成に携わる。道立学校のほか各市町村教育委員会の取組を支援。

(進行：函館市教育委員会 教育政策課長 大室 文子)

——これまで本市で進められてきた学校における働き方改革の取組について、お願いします。

木村 平成29年12月に、学校が取り組む業務改善の内容を教育委員会が具体的に示してくださったので、とても取り組みやすかったです。

例えば「部活動の活動時間や休養日については、市のルールに則り運営します」と保護者にも説明できるようになりました。留守番電話の導入も非常に効果があったと思います。実際にやってみますと、保護者から苦情もなく、職員が在校している時間内に連絡が来るようになりました。

また、留守番電話の導入は、本校

の教育活動を見直す大きなきっかけになりました。留守番電話を19時に設定するためには、18時には完全に子どもたちを帰す必要があり、部活を開始するまでの日課を変更する必要が生じました。そのため、今まで当たり前のこととして行ってきた活動を、何のための活動なのかという視点で深く考え、本校の子どもたちに必要な教育活動を精選することができました。

干山 教職員の業務改善について、保護者の理解は、ある程度得られているのではないかと感じています。

部活動に関しては、保護者が結構一生懸命で、「勝たなければならぬ」と熱くなってしまうところもあ

ったようです。でも、部活動の意義は勝つためだけではなく、スポーツや文化を通じた人間形成などもあることをしっかり説明してもらえると、保護者も納得すると思います。

留守番電話に関しても、何かあった場合の連絡先は一般的には警察や病院ですが、なぜかこれまでは学校に連絡することが当たり前になっていました。

ただ一方で、働き方改革という言葉が独り歩きしている印象もあります。例えば、働き方改革の点から「PTA活動を一切止めましょう」という意見が出されたり、役員会の開催について、「(私の終業後の)18時半なら行けます」と言うのと「その

時刻ではうちの学校は無理です」となったりする学校があると聞いています。我々保護者は勤務時間外で参加している一方で、学校の先生たちは勤務時間内でとなる。その辺のバランスが、今後の課題になるのかなと感じます。

毛利 まず、函館市の取組についてですが、本市は全道のリードオフマン的役割を果たし、道教委と同時進行ぐらいの速さで取組を進めてきました。学校と教育委員会が一体となって進めているので、先進的な取組がどんどん生み出されました。と同時に、先生方一人ひとりや学校ごとの意識に大きな温度差があるということにも早くから直面しました。全道的には、地域や学校によって改革への考え方が根本的に違う現状があります。

干山さんから、教職員の業務改善について理解はできるという心強いお話もありましたが、一方で、いろいろな方がいるので、温度差があり、これをまとめるのは非常に大変なことだと思います。それらをまとめるためには「学校は何のためにあるのか」、そこに立ち返って考えるほかありません。先生方は確かに働き過ぎて病気になる方も多く、時間もなかなか生み出せないまま、どんどん業務が膨らんでいます。文部科学大臣ももうこれ以上看過できない状況としています。函館市の取組は、早かったという点だけではなく、「なぜ働き方改革が必要なのか」という点を学校や教育関係者に考える機会を与えたと思います。

次に、五稜郭中学校の取組についてですが、五稜郭中には昨年度、道教委の働き方改革促進事業の指定校を受けていただきました。取組を始めてすぐに、働き方改革という言葉を超えて、「学校とは何か」「学校の目的に私たちは向かっているのだろうか」という学校の本質を問う議論が行われるようになり、単純に勤務時間の縮減に向けた議論はありませんでした。部活動についてもそうですが、既定路線として行ってきた活動についての整理を今、進めています。

函館市は教育委員会がリードオフマンという役割を果たして、一定の成果を上げている地域ですが、それでもなお、アクション・プランに掲げる目標時間には到達していません。それが実態です。

———今、「目的」についてお話がありました。

木村 教員は、自分の時間を削ってでも子どものために、という考え方を根本に持っている人が多いです。とても尊いですが、「本当にそれが生徒や保護者の将来にとってプラスになるのか」「それは私たちが目指すところなのか」「違う方法や違う人に預けてもいいのではないかと一つ一つの教育活動をじっくり見直しました。私たちは働き方改革というよりも、本校の「教育改革」として全てを位置づけています。

干山 目的と目標と手法をきっちり分けて物事を考えないと、混乱するのは明らかですが、よくその負のスパイラルに陥りがちになります

よね。目的を考えずに「やらなきゃならない」「こうしなきゃならない」と義務的に考えてしまう。私、よくロールプレイングゲームに例えるんです。例えば、悪いヤツを倒して平和な世界を取り戻すために旅をするという話だとしたら、目的は何ですかと尋ねる。すると皆、悪いヤツを倒すことだと言います。違うんです。平和な世界を取り戻すことが目的なんです。悪いヤツを倒すのはあくまで手法であって、そこに至るプロセスが旅です。その辺のすみ分けをきっちりすることで、先生方からも保護者からも一定の理解が得られると思います。

毛利 今の子どもたちが生きる社会は予測困難な未来と言われています。子どもたちがそのような社会でも対応できる資質・能力を身に付けるような仕組みに変えること、また、そういう社会が到来することを想像しながら、子どもたちにどんな力が必要で、そのためにどのような授業をすればよいか、教員が学べているのかということが、働き方改革の根本にあります。

実際、調査結果から、先生方は長時間勤務を自覚していて、自分の勉強の時間をあまり確保できておらず、また教員という仕事を就職活動中の人にはとても勧められないと回答しています。そのような中で教員を志望する人がこの数年でどんどん減っています。学校が何をするところなのか見えなくなり、それを整理するために、いろいろな切り口がある中で働き方改革は、絶好の切

り口だったと思います。子どものためにという理由で、どんどん業務が膨らみ、疲弊してしまつては、いい授業なんてできないですよ。業務を絞って、将来を見据えた子どもの育て方を学びながら、目の前の子どもたちに向かうのが必要だろうと思います。

——二つ目のテーマに移ります。持続可能な学校を目指し、学校における働き方改革を進めていくため、今後どのようなことが必要になってくるとお考えですか。

木村 ますます多くのことが学校に期待される時代になると考えています。そのため、より効率的にという視点での業務改善を考えています。例えば、テストの採点に関し、マークシートで読み取るソフトの導入です。それで採点すると時間が5分の1に短縮されます。多少コストをかけることで、効率的にそして正確に業務を行うことができるのです。



あとは、やはり部活動です。このままの状態だと「私、部活動を担当しません」という先生が出てくると思います。国も、令和5年度から段階的に地域部活動に移行すると示していますが、そこまで学校がもつかどうか。危機感をもっています。地域部活動への移行を、各学校のレ

ベルではなく、北海道全体で、段階的にではなく、どこかの時点で一気に変えていかないと、部活動はまさしく破綻すると思います。

毛利 教員だから部活動をやって当たり前という見方をする方もたくさんいらっしゃるわけですが、実は部活動は教員の業務ではないんです。就業時間を超過して勤務する場合には、校長がこの内容でと命じるわけですが、定められている業務には部活動はないんです。つまり、校長は先生方に命じることはできないんです。そういう中で、木村校長からあったように、もう既に全国的には「私、勤務時間外の部活動はしません」「協力できません」と教員が主張しています。それは何も不思議なことではないんです。文部科学省でも部活動をどうにかしようと、地域部活動として活動するモデルケースを作っているところです。

干山 教員の皆さんには個性がありますよね。様々なことをバリバリやる人もいれば、そこまで手が回らない人もいます。でも、保護者に「あの先生はここまでやっていた。でもこの先生は何もやらない」と言われるのが嫌だから、無理してやって病気がちになってしまう。役割分担ができていないと感じます。

学校は今、たくさん抱えている問題を抱えていて、それに先生方は対応していないとならない。例えば不登校の子どもへの支援について、担任の先生は、教室にいる子どもとも接しなければならぬけれども、不登校の子にも対応もしなければならない。

自分がもう1人、2人いればいいなと思っている先生はいっぱいいると思います。人材確保は難しいかもしれませんが、勉強を教え、人間形成を担う人、事務的作業を担う人、不登校やいじめ問題に対応する人と、ある程度の役割分担ができればいいと思います。

例えば、石材屋の自分が隣の親父に「水道管が壊れたから干山さん直してくれ」と言われても「いや俺、得意じゃないんだけどまあいいや、やるわ」と言って、夜中まで水道管を直すようなことをしていたら、本来は駄目ですよ。プロはプロに任せるべきです。

また、部活動も、地域部活動に移行する際には、この学校にはこの部活動があるという当たり前をどう崩していくかがとても大事になってくると思います。これまでの当たり前をこれからも当たり前だと思っていれば、もう多分駄目でしょう。先生はスーパーマンではないし、休日には休み、家族との生活も大切にしたい私たちと同じ生身の人間です。そのような環境を、みんなで作っていかないと駄目なんだと思います。

また、私たち保護者もいろいろなアンテナを立てて、学校の現状を知ることが大事だと思います。そのため、学校には、まず、私たち保護者に伝えていただきたいと思います。テレビで知るだけでなく、「実際本当にそうなんです」と自分の子どもが通っている学校の校長が説明するだけでも心に響きます。私も発信

できる立場として何かの折には発信しないとならないだろうと思っています。そして、そのことは決して、先生方が楽をするためではない、将来的には子どものためになるんだとしっかりと説明していきたいと思っています。子どもが「あの先生に指導してもらえてよかった」と卒業してからも思えるような、そういう学校づくりのお手伝いをしたいと思っています。

毛利 中央教育審議会でも「教員を取り巻く現状は見過ごせない、子どものためにもならない」と明言しています。教員はきちんと時間を生み出して、もっと人間性も含めて磨きながら子どもに接しましょうということ。文部科学省も加わって、学校の業務を整理し、必ずしも教員が担わなくてもよい業務を明確にしています。私が学校や教育委員会を訪問しますと「それは教員がすべきだ」「それはちょっと渡せない」と先生方自らが言うんです。

干山 領域みたいなものですか。

毛利 聖域みたいに考えているのでしょうか。保護者もそうですが、教員自身の意識が変わらないと駄目だと実感しています。

木村校長の話にあったように、論理的に、本校はここに向かっていくんだから、そのために必要なことをみんなの力でやりましょうとしないといけないんですが、意識があまりにもまちまちなものですから、役割分担しようにもうまくいかなことが多々出てくるんです。

また、リーダーの意識のレベルが

小さい枠の中に収まっているのであれば、リーダーの意識をまず変えなければならないと思います。

私たちは昨年、「北海道の学校における働き方改革手引 Road」を作成し、そこにもはっきり「プロセス云々ではなく、改革の鍵を握るのは校長です」と示しました。



ところが、学校を訪問してお話ししてみると、柔軟な意識が必要なのに、固定観念が強い方が多いです。それらも含めて、やはり意識がまず広がること、それからゼロベースで考えることが必要になってきます。所詮、他人にああやればいい、こうやればいいと言われたところでそんなに人は動けないですよね。

干山 そうですね。

毛利 自分で「なるほど」「その必要性があるな」「学校はそうに進んでいくものなのだ」と納得しさえすれば、人はもっと動くはずなんです。そして一枚岩になっていくという構図を、まさに五稜郭中学校で見させていただきました。

木村校長はもの凄く柔軟で、どんな未来が待っているんだと校長自身がワクワクしています。その様子を見て、先生たちが「こんなことも、あんなこともできるんじゃないですか」となってくるのです。校長が「どうしたらいい、先生」と尋ねる

と、「こうすれば実現は可能だと思います」と返ってくる状態です。こうなると先生方はやってて楽しいですよ。ですから、学校はもう一度本当に、「組織とは、学校とは、なんだろう」と目的や存在意義についてみんなで考えないと駄目だと思います。

そして、最終的には子どもたちが「私たちの学校はここに向かっていく」と言えないと駄目だと思っています。「私は、ここに向かって自分の力を高めるため、この学校で学んでいるんです」と小学校低学年の子どもも言えないと駄目じゃないのかと。そうしないとこれからの新しい時代の学校はもたないのではないかという思いがありまして。たまたま今、働き方改革の切り口から見ているということです。ただ、働き方改革から切り込んだところ、時間短縮を目的とする風潮になっているのではないかと危惧をしています。今回話しているようなことを議論していない学校では、時短、時短ばかりです。

干山 帰宅時刻や手法だけにこだわり、中身が伴わないと感じますね。

毛利 そのとおりです。

干山 それは問題ありますね。

毛利 ですから、面倒くさがらないで、校内からもう一步広げて、親と話す、コミュニティ・スクールの中で話す、そして、校区外にも広げて、みんなで話をする。これからは、そのような機会を持たないと駄目ではないかなと思っています。ただ、今日のような議論を、いきなり始め

るのは難しいと思いますので、まずはC Sでざっくりばらんに話ができる機会を持てればいいのではないかなと思います。そのためにもやはり、発信が非常に重要です。しっかり保護者に届くように、受信してもらえるようにする必要があると思います。

干山 発信のコンテンツは様々ありますが、見てもらえるのか、もらえないのかということが一番重要です。保護者として一番見るのはメールですね。メールだと「大事なお知らせなのか」と思います。ただ、文章が長いと見ないです。発信の仕方は結構難しいです。

木村 本校では、安心メールをフル活用しています。学校評価も紙で配っていたときは、回収率が非常に低かったんですが、メールだとすぐできるので、回収率も良くなりました。保護者は子どもの送迎などのすき間の時間に回答しているようです。安心メールへの未加入者は各学年で3人程度です。

干山 9割以上の方が登録するので、活用するとアンケートなどもすごく楽ですよ。

木村 そうなんです。また、発信という意味では、学校が、こと働き方改革について自ら発信すると何か言い訳をしているように感じる方もいるので、本校では教育改革の一環としてお伝えしています。P T Aや行政から様々な場面で発信していただけるのはとてもありがたいですね。

大室 私たちもP T Aから発信し

ていただくという視点はこれまでなかったもので、その点でも連携させていただきながら進めていきたいです。

干山 Y o u t u b eの市P連チャンネルを使って、私と毛利主幹で話をしながら、皆さんに聞いてもらうこともできますね。



毛利 面白いですね。五稜郭中学校などの先進的な取組は横展開したいと思うので、そのための努力がこれからは必要だと今日、強く思いました。

——最後に一言ずつ。

木村 五稜郭中学校で取組を進めて、2年目です。実は、転勤希望を出す先生がこの規模の学校にしては、非常に少ないのです。もっとここで働きたいと。

大室 先生方にとって、働きがいのある魅力ある職場になっているということですね。

木村 先生方の意識がそこまで高まっているというのは、校長としても非常に嬉しく、誇りに思います。

毛利 私は令和元年度、30回近く五稜郭中学校を訪問しましたが、先生たちの表情が刻々と変わっていくんです。これは凄かった。

木村 生徒にも、重点教育目標の達成に向けた、自立や自治という言葉

ます。先生方が皆同じように言うものですから、生徒にも浸透してきています。あとは、保護者ですね。生徒とは常に接しているので一体的に動けるのですが、保護者をどう巻き込んでいくか。C SもP T Aも含めてさらに進めることができると、本当に理想的な、地域の学校となると思っています。生徒には、「自分で決めるんだよ」と常に言い続けています。例えば、生活委員会はこういう活動だと決まっているのが一般的だと思うのですが、本校では一切決まっています。何のために生活委員会があるのかということから生徒に考えさせます。安全・安心に学校生活を送れるように、自分たちで工夫することがこの委員会の役割、目的だからということを起点に話し合わせます。だから、話し合っただけで前期が終わる、後期が終わるのもO Kにしています。何もしていない生活委員会でもいいよと。考えることが大事だよと。そうしたことで、生徒だけでなく先生方も「何のため」ということをさらに意識するようになりました。

毛利 経営者としての考え方の問題ですよ。教員から「このようにやりたい」と言われたときに、「それは駄目だ」とか「今までこうやってきたから」となってしまうたら、もう何も進まないです。

干山 私は、学校はもっと自分たちの仕事を自慢していいと思います。私自身、会社経営者なので、周りの人に「うちの会社はいい会社ですよ」と宣伝します。「いいものを作って

いますし、いい仕事をします」と。学校も、「うちの学校はこういうところがいいんです」ともっと外に発信してもいいと思います。社員つまり先生方としては環境の良いところで働きたいと思うのは当然ですし、保護者としては、先生方の働く環境が良く、いい教育をしてくれる学校に自分の子どもを通わせたいと思います。

リーダー論についても出ていましたが、リーダーがどれだけの器を持っているかが大切だと私も思います。それは、どういうリーダーを育てていくかということにもつながると思います。

今までのものを壊して、新しいものを作ろうという場合、ともすると学校だけで解決しようとする傾向があると思うのですが、いろいろな人に頼ってもいいと思うんです。

「こういうことをやりたいから知恵や力を貸してくれないか」と外に向かって提案してもらえれば、私たちも学校というものがより身近になります。

そして環境が改善されて、先生が

教員という職業を誇れるようになっていいと思います。それを見て育つ子どもたちに「先生はすごいんだ。カッコいい職業なんだ」と思って欲しいです。子どもたちにとって、数多くある職業のうちのカッコいい職業の一つとしてとらえられるような働き方を先生方にはしてもらいたいですし、それこそが職業体験の一つになると思うんです。

木村 そのとおりですね。

毛利 今日は、お二人と、学校だけ、教育関係者だけで何とかしようということ自体が既に違うという話が出てよかったです。

対談を通じて、学校が発信力を高めたり、発信の仕方を工夫したりすると、より柔軟な意識が醸成され、これからの子どもたちが必要とする学校を考えていけるという思いを強くしました。働き方改革は一つの視点でしかありません。そのことを通して、学校自体を見つめ直すことができるようにすることが一番大事です。

私は、五稜郭中学校の実践でその様子を見ることができたので、他の

学校にも広めたいと思っています。最終的に私たちが忘れてはいけないのは、学校関係者というのは子どもを育ててこそ評価されるということと、そこを忘れて自分の身辺だけを考えた改革をしてはいけないということです。

また、今日、話題に上っていましたが、リーダーを育てないと駄目だということにも確信を持ってました。皆さんとお話しする機会をいただき、本当によかったです。ありがとうございます。

千山・木村 いえいえ、こちらこそありがとうございます。

——皆さんから、固定観念にとらわれず考えていくこと、学校経営や学校運営のリーダーの意識改革を図ること、保護者や地域、教職員へ発信することについて、そして、これからの学校がどうあるべきかなど、学校経営に参考となるお話をたくさんしていただきました。学校へのエールとして受け止め、皆さんにお伝えするとともに、今後に生かしていきたいと思います。ありがとうございました。

