

皆さんこんにちは。岩手の下町と申します。しもまっちと言われております。よろしくお願いいたします。私は40数年間、高校教育の現場におりまして、数学の教員をしておりました。今回吉賀様から声をかけていただきまして、こちらでお話をさせていただくことになりました。

私は、根っからの数学オタクというか教員バカでありまして、教員時代は、事務職の方々には本 当にお世話になりっ放し、迷惑のかけっぱなしでありまして。そんな私が、皆様の前で「つかさど る」をめぐってお話をするなんて、おこがましい話でありますし、荷が重いわけであります。

☆

☆

 $\stackrel{\wedge}{\sim}$

そういうことなんですけれども、吉賀様から、組織の内部で話し合うことも大事だけども、時には違う立場にいる人間、組織の外側にいる人間からいろいろな意見を聞くのも意義があるとお話いただきました。ということでこうしてこの場に立っております。でも何しろ、私は県立の高校の数学の教員だったもんですから、ちょっと皆さんと環境が違うわけでして、なのでとんちんかんなこととか、的外れなことを言ってしまうかもしれません。そのときは、どうぞご容赦をお願いいたします。それでは、画面共有させていただいて、お話を進めていきたいと思います。

つかさどるの本質を探ってということで、一応三つの項立てをいたしました。

■cp.1「従事する」から「つかさどる」へ ~「つかさどる」とは何か~

● 法的根拠とその背景

☆

最初は、「従事する」から「つかさどる」へ、というタイトルにしまして、「つかさどる」とは何かっていうことをざっくりとお話をしていきたいなと思っております。 あくまでも私の意見ということで聞いていただければ ありがたいです。

ではまず、「つかさどる」っていうことが出てきた背景みたいなことを話していきたいな と思います (スライド1)。

学校教育法37条

スライド1

☆

 $\stackrel{\wedge}{\Rightarrow}$

☆☆☆☆☆

小学校には、校長、教頭、教諭、養護教諭及び事務職員を置かなければならない

- ④校長は、校務をつかさどり、所属職員を監督する
- **⑤副校長は、校長を助け、命を受けて校務をつかさどる**
- ⑦教頭は、校長を助け、校務を整理し、及び必要に応じ児童の教育をつかさどる
- ⑨主幹教諭は、校長及び教頭を助け、命を受けて校務の一部を整理し、 並びに児童の教育をつかさどる
- ⑩指導教諭は、児童の教育をつかさどり、並びに教諭その他の職員に対して、 教育指導の改善及び充実のために必要な指導及び助言を行う
- ①教諭は、児童の教育をつかさどる

☆

- 迎養護教諭は、児童の養護をつかさどる
- ③栄養教諭は、児童の栄養の指導及び管理をつかさどる
- ⑭事務職員は、事務をつかさどる (←平成29年に「従事する」から改定)
- (15) 助教諭は、教諭の職務を助ける
- 16講師は、教諭又は助教諭に準ずる職務に従事する
- 印養護助教諭は、養護教諭の職務を助ける

学校教育法 37 条が平成 29 年に改定されまして、事務職の人たちも、「従事する」から「つかさどる」に変わったと。基本的に校長から、教諭、養護教諭、栄養教諭までみんな「つかさどる」でしたから、事務職員も「つかさどる」というグループの方に入ったという感じですね。あとは助教諭とか講師は「従事する」とか「助ける」という言葉になっています。

なぜ、事務職がこちらの方のグループに入ったかということを、これから深めていければいいか なと思っています。

ところで、「つかさどる」って何か と言ったときに、漢字を調べるといっ ぱいあるんですよね。つかさどるっ て、5種類ぐらい見つけたんですけど も、いろんな意味があるようです(ス ライド2)。

一ついえるのは、いわゆる従事する とか助けるっていうものを包含してい る、それの上位にある働き方であると

「つかさどる」とは何か スライド2 仟務を担当する つかさどる 司る つ きりもりする か 助ける 従事する 中心となって働く さ ىخ 官取 る とりあつかう 室る

いうことです。

中心になって働くっていう意味もあるのですが、そんな形なのかなと思っております。

次に「改定の根拠」です(スライド3)。

改正の根拠

スライド3

^^^^^

☆

☆

☆

・今回の改正は、教育指導面や保護者対応等により学校組織マネジメントの中核となる校長、教頭等の負担が増加するなどの状況にあって、学校におけるマネジメント機能を十分に発揮できるようにするために、学校組織における唯一の総務・財務に通じ総務・財務等に通じる専門職である事務職員の職を見直すことにより、管理職や他の教職員との適切な業務の連携・分担の下、その専門性を生かして学校の事務を一定の責任をもって自己の担任事項として処理することとし、より主体的・積極的に公務運営に参画することを目指すものである。

・なお、今回の改正により、事務職員に過度に業務が集中することにならないよう、共同学校事務室の仕組みの活用等も含 共同実施の仕組みの効率化を進めるとともに、新たな職務を踏まえ、資質、能力と意欲ある事務職員の採用、研修等を通じた育成に一層努めること。

平成29年3月 改正法施行通知(28文科初第1854号)より

なぜ「つかさどる」に変わったのかということなんですけれども、ざっくりこれを読むと、まず、学校が忙しくなってきて先生方も多忙になり、負担が増えてきている。そして<mark>多様性が大きくなってきている状況の中で、マネジメントが拡張していった、</mark>つまり、従来の教育現場における学校経営に、いろんな要素が入って膨らんできたということがあるんですね。

そこで、総務とか財務に通じる専門職である事務職員の助けが必要であると。教職員が一緒にやっていくっていう視点がないと、マネジメントそのものが動いていかないっていうことなんです。 だから、事務職員の方々が主体的に学校運営に参画するっていうことが求められるということだと思うんですね。

つまり、「つかさどる」っていう言葉の本質は、「主体的に校務運営に参画する」ということな のかなと思っています。

そして、その「改定の根拠」の下に書かれてあるところが非常に重要なところで、その改正によって、事務職員に過度に業務が集中することにならないようにっていうことですね。ここが強調されています。ここはとても大事なところですね。

実は私、花巻北高校の校長のときに、ある学校の校長がこんな話をしたんですよ。ちょうど「つかさどる」に変わった時だったんですが、そのことを知ったその校長が、これで、事務職員にも、教員と同じように、教務とか総務とか、保健・厚生とかの校務分掌につけることができるぞって言ったんですね。それはどういう感覚かっていうと、いわゆる人手不足、教員も大変だからマンパワーとして事務職の方々に、先生方の仕事を分担してもらおうっていう発想だったんですね。

でもこれはちょっと違うよって話なんですよ。つまり、学校運営そのものが多様になってきたわけですよね。だから、それによって事務の人の視点とか事務の人の仕事の本質を、教員はちゃんと

見なきゃ、学ばなきゃならないっていうことでもあるんですよね。そういう意味合いなのに、つか さどるになったからといって、教員の仕事を分担するんだって発想を持たれると、これはまずいわ けですね。

だから、「つかさどる」で変わるべきなのは事務職員であるとともに、教員や管理職ってことで すね。ここはすごく大事なポイントかなって思っております。

「つかさどる」系の業務が増えるということではない

「つかさどる」ってことが出てきましたと。そしたら、これまでやってきた事務の業務プラスアルファで、「つかさどる系」の何か新たな仕事が増えるのかっていう心配がある人もいるかもしれませんけども、それは違うと思うんですね。

つかさどるというタイプの仕事と、それまであった仕事っていうのは独立して存在するわけじゃないんですね。それまであった仕事が「つかさどる」の見方で意味づけされるっていうことだと思うんです。

☆

☆

これって、2017 年頃から起きたあのアクティブラーニングのムーブメントとちょっと似てるところがありますね。アクティブラーニングをしなさいって文科省から来たときに、学校現場でも結構パニックになった先生方もいたんですよ。今までやってきた授業のほかに、アクティブラーニングみたいなこともしなきゃなんないのかよってね。それってさらに大変な負担増だって騒いだ人たちが結構いたんですけども、そうじゃないんですよね。私はその時なんて言ったかっていうと、むしろ足し算じゃなくて引き算なんだって。アクティブラーニングが入ったってことは、それまでの一方的な教え込みだったり、テストテストで追い込むような指導だったりがあって、そういったものを引き算しなさいっていうことなんです。それで、もう一度、自分の授業を見直して、それで、もっと幸せな授業を作っていきましょうっていうことに過ぎなかったと思うんですね。そういう、今までの授業がそのままあって、それにプラスアルファして、ポンって新たなものが入ってくるってことではないということなんですね。

だから、WHAT から入らない方がいいんですよ。「つかさどる」って、何すればいいんですか、何すれば「つかさどる」になるんですか、ではないんですよね。むしろ WHY の視点が大事で、自分がやってきた仕事が一体どういうふうな意味づけができるかということだったり、あるいはマインドがどう変わっていくかっていう問題ではないのかなって思うわけですね。

もう一つは、事務職の仕事はありのままなんだけど、その仕事の本質を、管理職や教員がしっかり見て、学んでいかなきゃならないってことだと思うんです。それが新しいマネジメントっていうものに繋がっていくっていうふうに思うわけですね。

つまり、ここに電車二両描いているスライドがあるんですけれど(スライド4)、電車が止まっていて、こっち側の電車が動くと、まるで自分の乗っている電車の方がバックしたような感じになる時ってあるじゃないですか。 それと同じでね。事務の人たちが動くというよりも、周囲が動いてくれるっていうような、そういう見方っていうのもあるのかなって思っております。

「つかさどる」は事務職の仕事を増やすのか?

- これまでの業務 + 「つかさどる」ではない
- HOW・WHATではなくWHYで考える
- 「ありのまま」でいい。問題はどう「意味付け」をするか
- 「私が変わらねば」ではなく「周囲が変わる」「周囲を変える」



スライド4

☆ ☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

 $\stackrel{\wedge}{\Rightarrow}$

☆

☆

☆

☆

 $\stackrel{\wedge}{\sim}$

☆

☆

☆

● 3人の石切職人の話

☆

☆

 $\stackrel{\wedge}{\simeq}$

☆

☆

 $\stackrel{\wedge}{\simeq}$

*

☆

*

*

☆

☆

 $\stackrel{\wedge}{\Rightarrow}$

☆

☆

☆

つかさどるの本質を語る際、私は「月刊学校事務」っていう、学事出版から出されてる雑誌なんですけども、そこにドラッカーの「マネジメント」に出てくる、3人の石切職人の話を書いたんですよ。なので、私の書いた記事を読んでいる方もいるかもしれないし、あとはこの石切職人の話を知ってるって人もいるかと思うんですけども、あえて簡単に触れますね(スライド5)。



ある村に、石切職人が 3 人おりました。そこへ旅人が来て、1 人目の石切職人にあなた何してるんですかって聞いたら、いや私はこの仕事で生活を立ててるだけですって答えま し た 。 次に2 人目の真ん中の石切職人に何してるんですかって聞いたら、私は村中で最高の石切の仕事してるんだ、と答えたんですね。つまり、自分の仕事に誇りをもっていると。最後に3人目の職人に聞いたら、なんて言ったかっていうと、彼は目を輝かせながら、「私は教会を作っているのさ」って言ったんですね。

ここで1番目の人は、マネジメントの人間かっていうとそうじゃない。報酬をもらえるから、た

だそれが理由で言われた仕事をしてるのであって、自分で何か考えたり自分で何かを生み出したりっていうようなことには興味がなくて、単に与えられた仕事をこなすだけだっていうスタンスです。

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆ ☆

☆ ☆

☆

 $\stackrel{\wedge}{\Rightarrow}$

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

2 人目の石切職人は、専門家なんですね。専門能力に長けていると。だから自分のところはしっかりやるよ、という発想なんですね。こういう人は結構いますよね。これはこれで専門性が高いってことで優れているけども、でもマネジメントの人ではない。全体のニーズの中での専門性というものが発揮されてないということですね。

じゃあ、3 人目の人はどうかっていうと、この人こそがマネジメントの人だと。つまり自分がやっている石切の仕事が、将来何に繋がるのかと、教会を作ってそこでいろんな人を幸せにするんだっていう、そこに目を向けていると。ビジョンを共有して、いろんな仕事をしてる人たちと同じ目的意識っていうか、ゴールイメージを持っている。これがマネジメントということなんですね。なのでこの左側の、赤い石切職人から黄色い石切職人に向かっていくのが「こなす」から「つかさどる」に向かう道なのかなと思っています。

教職員の疲弊を生む原因

☆

☆

 $\stackrel{\wedge}{\simeq}$

☆

☆

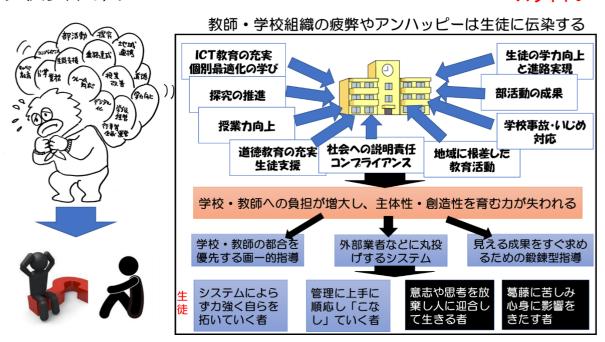
☆

☆

☆

☆

もう一つ先ほど言った、学校が多忙化しているって話なんですけども、そこの話も少ししていきます(スライド6)。 **スライド**6



学校現場の先生方って本当に忙しいんですよね。このスライドは高校の話ではあるんですけども、小中の先生はもっと忙しいかもしれません。給食も一緒に食べたりするわけですし、生徒と向き合う時間長いですし。PTA活動など、地域にコミットしている部分も非常に大きいですし、GIGAスクール構想とかICT教育やれとか、いろんなことがどんどん入ってきていて、肩に物がいっぱいのしかかっているんですよ。

そういう状況になると、学校って疲弊していくんですよね。で、何かこう、子供たちの主体性と

か創造性みたいなものを育むっていうのが本来の学校のミッションのはずなんだけど、そういう多様性を許容するような力が薄れてしまって、先生の都合を優先させて、画一的になっちゃうとかですね。

あとは、何かできる人に仕事を集中させてしまうとか、あるいは外部の業者に丸投げしてしまうとかですね。それから見える成果をあげなきゃなんないっていうんで、鍛錬型の指導に子供たちを追い込んでしまうとか、そういう状況があるわけですね。

 $\stackrel{\frown}{\swarrow}$

☆ ☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

先生方が眉間にしわ寄せて、汗水垂らして仕事なんかしていると、それは生徒に伝染していくわけです。 そういうアンハッピーなたたずまいによって、例えばいじめとか同調圧力とかそういった 学校の悪い部分を生み出してしまうっていうことにもつながるんじゃないのかなと思うんです。

つまり先生方の疲弊を生み出すような、<mark>構造的、組織的な問題っていうのを学校が抱えているんじゃないのか</mark>なって私は思うところがあるんですね。ちょっとこの問題を絵にしてみました(スライド 7)。



例えば例年通りで前例踏襲のやり方で、あんまり頭使わないで、前にやった通りに、マニュアル通りにこなしていこうとかっていうこととかですね。また、隣の学校との競争に勝ち抜くためには、多少の無理してもいいんだ、みたいなことがあったりとか。

「追従の文化」っていうのは、声の大きい人の意見ばかりが通りやすく、何を言ったかっていうアイデアよりも、誰がそれを言ったかの方が大事という忖度の文化みたいなもの。「領域分散型マネジメント」は、学校経営の一つのよさではあるわけですよね。例えば、よく言われるのは、事務は事務の

仕事をしっかりやればいいんだと、保護者は保護者で子供たちをちゃんとしつけをしてくれ、先生方は先生方でちゃんと学力を身につけるようにしてやりますとか。

自分の領分をしっかり守っていることによって、それによって、組織がちゃんと動くんだっていう 考え方って昔は強かったですね。でも今は、そういう個々の領域の足し算、個々の能力の集積によっ て、組織が幸せに成長していく時代ではないんですよ。

私は東日本大震災の後、ちょうど 2011 年の 4 月から、県庁に2年間勤務していました。その時に 知事から直接聞いたんですけども、震災があった時の課題は何だったかっていうと、県庁って組織 はしっかりセクションが分かれていますよね。つまり、このセクションではこの仕事をするって、 決まってるわけです。ところが、緊急事態とか非常事態っていうのは、そのセクションにあわせて 起きてくれるわけじゃないわけですよね。セクションに跨った事案だったり、セクションの隙間に 落ちるような、そういう事象とか、出来事っていうのも起きてくるわけです。

そうなった時に、領域分散型マネジメントが徹底してると、「これって、うちらの仕事じゃないです」と言って、どちらからも見送られてしまう、そこで放っておかれてしまうっていう状況が生まれたというんですね。

これって学校の組織にもいえますね。例えば教務課とか進路指導課とか、いろいろなセクションがあるわけですけども、例えば、「グローバルリテラシーを育む人間力を高めるための、生徒を使ったファシリテーションをこの日やります」っていうチラシがあったとすると、これって、英語科に渡せばいいのか、進路の話なのか、あるいは教務なのかわかんないわけですね。わかんないから副校長はとりあえず英語科主任の机の上にポンと上げておいたりする。英語科のその先生もこれ私じゃないわね、といってゴミ箱にポイするっていう、そういうことが今非常に起きつつあるわけです。本来は、その領域と領域の隙間にこそ、いろんな仕事があるということなんですよね。なのでだから領域分散型マネジメントは、良さは良さとしてあるんだけど、領域どうしが重なり合うとか、繋がり合うっていうことがすごく大事だということだと思うんですね。

☆

だから事務職の領域の仕事と、教員がやってるような仕事の領域を、つなげるとか、重ねていくっていうことが、今求められてるんじゃないかなっていう話であります。

そういう学校の構造的な問題とか組織的な問題にメスを入れていくっていうことが我々には求められているんじゃないかなって思うんですね。

例えば、教務科が教務科内で業務を改善しましょうとかね、事務職が事務室の中で業務を少し簡素化しましょうとかっていうこともあるんだけど、それだけじゃなくって、全体としてコンセンサスを得る中で、この仕事はこういったものに繋がっていくから、これを根本的に外したらどうでしょうか、などというような見方をしていくってことも、大事じゃないのかなって思うわけですね。

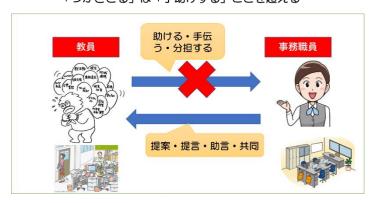
そういう意味において、事務職の方と先生方が共同で学校経営に参画するのは意味があることじゃないかなと思うわけです。

「ゼロイチ」を創るチカラから「イチゼロ」を創る勇気へ

「つかさどる」っていうのは手助けするっ

てことを超えているんだと。重ねて言うと、教員が忙しいから事務職員の人にお手伝いしてくださいと、助けてください、分担してください、ということではないんですね(スライド8)。

そうじゃなくって、今のその教員とか学 校が大変であるとすれば、そこの構造的な スライド8 「つかさどる」は「手助けする」ことを超える



☆

☆

☆

☆

 $\stackrel{\wedge}{\Rightarrow}$

☆

☆

☆

☆

☆

☆

 $\stackrel{\wedge}{\sim}$

☆

☆

問題、そこに潜んでる組織的に解決しなければならない問題にメスを入れたり、提言できるのは、 それを間近で見ている事務職員の方々であって、その力はすごく大きいのだと私は思うんです。

なので、共同でそういったものを解決していきましょう、メスを入れていきましょうっていうことで「つかさどる」が定義されてるんじゃないかなと思うわけです。

ちょっと話は変わるんですけども、0から1を作る力が必要だって今すごく言われてますよね。

0から1「ゼロイチの力」とかね。これって、想像力とか、コンピューターが勝てない力みたいな、そういうふうな文脈で言われてるわけですね。例えば「つかさどるの本質は何か」っていうことを考えるにあたって、職種や職場を超えたシンポジウムやろうみたいな(スライド9)。

これが0から1なわけですよね。だけど0から 1を作ると当然1から2、2から3、3から4と



進んでいくわけですよ。誰を講師にするとか、どこでやるのとかですね、すると多忙化が生まれるわけですよね。「ゼロイチ」を生む「意識高い」人間がたくさんいることによって、結果、多忙化ストリートがどんどん生まれていくという悪い循環が現れてきます。
スライド10

そこで、0から1を作る力も、もちろんいいけれど、むしろ今我々に求められてるのは、1から0をつくり出す勇気じゃないかなとも思うわけです(スライド10)。

先ほども言いましたが、それぞれの担当部署 の中で業務を見直して改善していくのは、常に やられているんだけど、部署を越えて、学校経

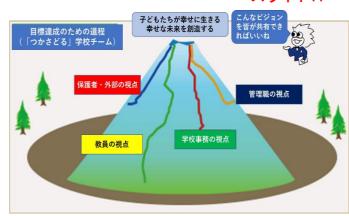
営という大きな枠の中でどう見直しをするのかって言ったときに、そこに、教員の目線とか管理職の目線とか、あるいは生徒の目線だっていいしね、保護者の目線だったり、そして事務の目線とい

う、そういう多様な目線で1から0をつくり出していくっていうことですね、こういったことも必要なのかなと私はとらえております。

目指すゴールを共有する

スライド11

私は「つかさどる」って言葉を聞いたときに、富士山の登山ルートをイメージしたんですね(スライド11)。先ほどの石切職人の話とちょっとかぶる話かもしれませんけども、ルートは全然違うじゃないですか。つまり、仕事の仕方は違う。みんな違うんだけど目指すゴールって一緒ですよねって話なんです。

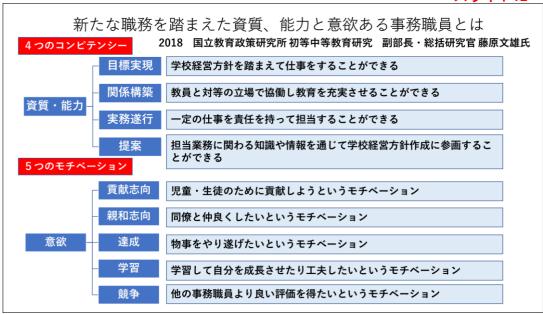


学校事務は学校事務の視点で仕事しています。教員は教員の視点で仕事してます。だけど目指す ところって子供たちを幸せにすることだったり、あるいは未来を切り開くことだったり、そういっ た部分をみんなが共有しているってことだと思いますね。

そういうことを共有した上で、私は今この仕事をしてるんだっていう、こういうことがすごく大 事じゃないのかなって思っております。

「つかさどる」の本質は幸せに働くこと

スライド12



この表は、つかさどるになったことによって、その新たな職務を踏まえた資質能力と意欲ある事務職員とは、という国立教育政策研究所の藤原文雄さんという方の提言です(スライド12)。これを拝借してここに挙げてさせていただきましたけども、彼は、4つのコンピテンシーと5つのモチベーションと言っています。コンピテンシーというのは能力ってことですよね。 モチベーションは意欲ということです。 こういうふうに書かれると、立派なことをやんなきゃなんないんだなあとか思いますよね。いやあこんなの私には無理だなあって思う人もいるかもしれませんね。

でも、実は私はこれ見てピンと来たことがあったんすよ。それは何かっていうと、この図なんですね(スライド13)。 スライド13

☆

☆

 $\stackrel{\wedge}{\simeq}$

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆ ☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

 $\stackrel{\wedge}{\Rightarrow}$

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

 $\stackrel{\wedge}{\sim}$

☆ ☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆ ☆

☆

☆

 $\stackrel{\wedge}{\Rightarrow}$

☆

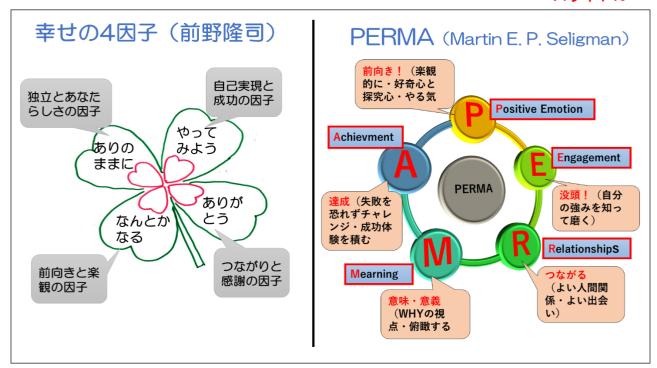
*

☆

*

 $\stackrel{\wedge}{\Rightarrow}$

☆



これわかりますか。今私は教育とウェルビーイング(幸せ)について研究していて、色んなところで発表しています。12 月もそれに関する講演をするんですけれども、今学校教育において幸せを考えるっていうのがすごく重要だって言われていて、世界中でそういう動きがあります。

じゃあどういうふうに「幸せ度」っていうものを測っていくかって言ったときに、例として二つの見方を示したものなんです。一つは前野隆司先生という、慶応大学の教授で、日本の幸福学の第一人者と言われてる方が提起されたものなんです。彼によると、やってみよう・ありがとう・何とかなる・ありのままに、という四つの因子があって、それが向上していくと、人は幸せ感が高まっていくんだっていうことなんです。

それからもう一つは、マーチン・セリグマン氏というアメリカの心理学者、ポジティブ心理学の 創始者と言われてる方なんですが、彼はPERMA(パーマ)っていう言葉を提唱しています。パーマのP は、ポジティブエモーションで前向きさとか楽観さ好奇心とか、そういったものを持つということ。E はエンゲージメントで、自分の強みを知ってそれを生かしていくとか、物事に没頭していくこととかです。R はリレーションシップで、良い人間関係を築く。それから M はミーニングっていうことで、自分がやっていることの意味付けですね、俯瞰して、自分がやってることがどういうふうに他と繋がってるかとか、どういうことを目指してるのかってことを知るっていうね。それから、Aはアチーブメント。これは達成ってことなんだけど、成功体験を積んでいくこと、チャレンジしていくっていうことです。

スライド14 新たな職務を踏まえた資質、能力と意欲あ 員とは つながる (WHYの視 2018 国立教育政策研究所 初等中等教育研究 研究官 藤原文雄氏 (よい人間関 点・俯瞰する 係・よい出会 目標実現 学校経営方針を踏まえて仕事をすることができる つながりと 感謝の因子 関係構築 教員と対等の立場で協働し教育を充実させることができる 達成(失敗を (WHYの視 実務遂行 一定の仕事を責任を持って担当することができる 恐れずチャレ 点・俯瞰する ンジ・成功体 験を積む 担当業務に関わる知識や情報を通じて学校経営方針作成に参画するこ とができる 自己実現と 前向き! (楽観 5つのモ 的に・好奇心と 成功の因子 探究心・やる気 児童・生徒のために貢献しようというモチベーション つながり 達成(失敗を つながる (よい人間関 恐れずチャレ 感謝の因 山心川 同僚と仲良くしたいというモチベーション ンジ・成功体 係・よい出会 験を積む 達成 物事をやり遂げたいというモチベーション 独立とあなた 自己実現と らしさの因子 成功の因子 学習して自分を成長させたり工夫したいというモチベーション (自分 他の事務職員より良い評価を得たいというモチベーション の強みを知っ て磨く)

 $\stackrel{\wedge}{\Rightarrow}$

☆

 $\stackrel{\wedge}{\Rightarrow}$

☆

☆

☆

☆ ☆

 $\stackrel{\wedge}{\Rightarrow}$

☆

☆

☆

 $\stackrel{\wedge}{\Rightarrow}$

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

 $\stackrel{\wedge}{\Rightarrow}$

*

☆

☆

☆

☆

こうやって見た中で、もう一度先ほどの、この4つのコンピテンシーと5つのモチベーションの表を見直してみると(スライド14)、あっ、この「関係構築」ってさっきの「繋がりの因子」、「ありがとう因子」じゃん。「提案」というのは「自己実現と成功の因子」だということに気づく。それから、「学習して自分を工夫して自分を成長させる」っていうのは、「あなたらしさの因子」「ありのままの因子」だという感じでつながっていることがわかる。

それからPERMA(パーマ)について見ても、「学校経営の方針を踏まえて仕事する」ってことは自分がやってる仕事の意味とか意義っていうのを見つけることにも繋がるということですね。これはミーニング。それから、この「関係構築」はリレーションシップ、「繋がりの因子」でもあるということに気づきます。つまり、これらってみんな「幸せの 4 因子」だったり、「PERMA」に繋がってることだということなんです。

要するに、学校経営を充実させるには、事務の人たちはこういう人になって頑張りなさいじゃないんです。皆さんが幸せに働く、幸せに生きるっていうことが、幸せな学校経営に繋がっていくんだっていうこと。私はこの4つのコンピテンシーと5つのモチベーションっていうのは、これは学校経営を云々することよりも、幸せな仕事人になる、職業人になるってこと。つまり、幸せに生きるためのコンピテンシーでありモチベーションであるなっていうふうに思ったんです。

そう考えれば、これは非常に大切なことで、皆さんが、いやぁ、「つかさどる」になりましたって眉間にしわ寄せて、汗水垂らして過重の労働負担しているというならば、これは本末転倒だと思うんですね、職員が笑顔で、面白くてしょうがないって、この仕事楽しいなって、いろんな人と連携しながら仕事していること、そして小さな成功体験をどんどん積み重ねていって、それが反映されて子供たちの幸せになった姿を目の当たりにするとかっていうふうなことであれば、これはつかさどるに変わったことっていうのは大いに歓迎すべきことだと思います。

これは機械的に仕事をするっていうことから解放されて、幸せな職業人になっていくっていう、

そういう意味合いもあるのではないのかなと私はとらえております。

このようなマネジメントの考え方、つまりピラミッド型の組織経営じゃなくてもっとよりフラットな組織経営っていうようなことは、もうどこの企業でも言われています。今過渡期かもしれないんですけど。

● 組織経営は人体と相似である

☆

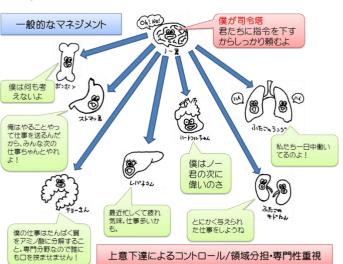
☆

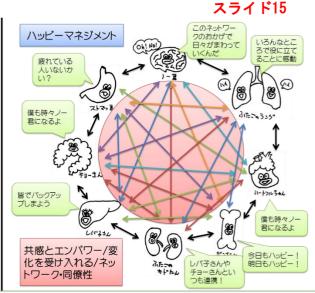
☆

☆

☆

☆





☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

 $\stackrel{\wedge}{\Rightarrow}$

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

 $\stackrel{\wedge}{\Rightarrow}$

☆ ☆

☆

☆ ☆

☆

☆

☆

手首は一定の範囲にしか動かないし、肘は一定の角度以上には開かない。膝も反対側には曲がらない。なぜ身体に、いちいち制限が設けられているのか。その理由を考えることは、人間とロボットの違い、つまり生物と機械の違いを明瞭に教えてくれる。手首がその制限を超えて、より外側に回転を求めようとすれば、私の腕は自然にねじれ、肩が開き、腰は傾く。つまり制限があるゆえに、身体の他の部分協調的な動きが促される。互いに他を補いながら、互いに他を律し、すべてのパーツは相補性の中にある。(「生命に部分はない」A・キンブレル/訳・福岡伸一:福岡氏の「新書籍化によせて」より抜粋)

私は組織経営を臓器にたとえるんですけれど(スライド15)、昔は臓器って、脳からの指令系統があって、脳から各臓器に命令が下る。胃はちゃんとタンパク質を分解しなさいとか、肝臓は肝臓で自分の仕事をしなさいって指令がいくという考え方だった。昔はそういう考え方だったけれど、今の生命科学の知見ってそうじゃないんですよね。

そもそも脳は頭と心臓と腸にあるってまで言われていて、脳腸相関って言葉もありますよね。 いるんな臓器が実はすごく連携し合って、全体として一つのものになっているということですよね。細胞も、毎日のように変化し、何千億という細胞がターンオーバーして、自分を維持するために変化しています。変化を受入れるってことですよね。それが今の臓器の仕組み、つまり人間の体の仕組みだと思う。

それは、今の学校組織も同じじゃないのかなって感じなんですね。いろいろなジャンル、それぞれのジャンルの特殊性ってものはもちろん認めつつ、それはもちろん尊重しつつ、だけどそれぞれが重なり合い繋がり合ってそれで学校経営を拡張していくんだっていうこと、そこが、「つかさどる」っていうことの本質なのかなと私はとらえております。

ということでですね、一方的に語り倒してしまいましたけれども、ここで一旦休憩をしたいなと 思います皆さんお疲れ様でした。

5分ぐらい休憩さしていただくことになると思うんですけども、せっかくだから問いを一つ投げかけて終わりたいと思います。

「つかさどる」によって重視される能力って何でしょうかっていうことを、今少し話もしたんですけども、「つかさどる」によって重視される事務の人たちの能力ですよね。どんなものなのかっていうことを皆さん考えて、隣の人どうしいろいろおしゃべりしていただければありがたいなというふうに思っています(スライド16)。

☆

☆

はい。それではここで一旦、終了いたします。どうもありがとうございました。

☆

☆

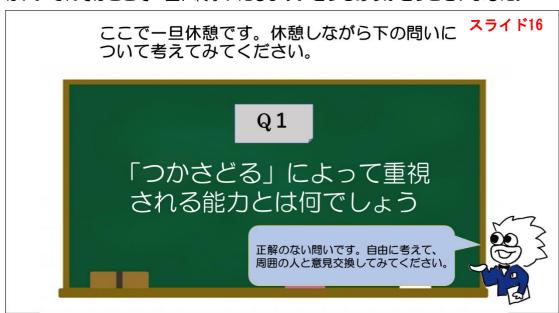
☆

☆

 $\stackrel{\wedge}{\swarrow}$

☆

☆



第一部終了

■cp.2「つかさどる人」と「こなす人」

ポスト産業主義社会とAIの進展による価値の変化

では第二部に入りたいと思います。画面共有をいたします。第二部はですね、つかさどる人とこなす人についてというテーマで、お話を進めていきたいなと思っております。

今、AIが進展していくっていう中で、多くの仕事がAIに取って代わられるということが言われていますよね。後でまたこの話をするんですけれども、そういう文脈の中で、「つかさどる人」とか、或いはまた「こなす人」という人にスポットを当てて、「つかさどる人」ってのはどういう人なのかなということについて考えてみようかなと思っております。

よく言われてることなんですけども、今社会構造が大きく変わってきて、いわゆる大量生産型のパラダイムから、少量多品種とかという、価値の転換みたいなものが起きてるわけですよね。

マネジメントにしても、何ていうんでしょう、トップダウンのピラミッド型組織から、よりフラットでですね、多様性を許容するような組織っていうものに変わってきている ということだと思うんですね。

それから教育についても同様にですね、いろいろ変わってきていて、いわゆるスケールメリットって言われるね、多いことはいいことだみたいな、そういうふうなところに価値を置くような、マスプロ型教育というものから、そうではなく学習者主催の「学習パラダイム」っていう、多様な人との協働、共創するっていう、そういう方向にシフトされているということなんですね(スライド17)。

ポスト産業主義社会の視点

スライド17

村瀬公胤 2012

们积益用。2012						
産業主義社会		知識基盤社会				
商品	同一商品を大量に生産	少量・多品種の商品を生産				
労働組織	一斉労働とピラミッド型組織	協調によるプロジェクト的結合				
価値・モラル	均質と効率性	差異と創造性				

下町壽男 2014

	産業主義社会	知識基盤社会
教育	●教師の都合による効率性重視 (習熟度・マスプロ型教育) ●教授型・行動主義型パラダイム ●知識の量がものをいう ●偏差値による価値のランク付け ●いい高校⇒いい大学⇒いい企業 ⇒幸せな人生というレール ●鍛錬主義・競争をあおる ●成功モデル標榜・夢逆算型の指導	●高度な複合的知識 ●多様な人々と協創・共生する個性 ●創造的知性・社会的知性 ●生涯にわたって学び続ける能力 ●学習者主体の学習パラダイム ●ICTテクノロジー・ネットコミュニティの活用 ●集合知と協創による知識構成 ●WHATからWHY ●レジリエンス・キャリアアダプタビリティ

そういうことを踏まえた上で話します。私が校長を退職した後1年間、非常勤講師として情報っていう教科を教えてたんですよ。その中で行ったディスカッションについてちょっと紹介したいなと思います(スライド18・19)。

ユビキタス社会についての内容だったんですけども、ユビキタス社会とは、いたるところにコン

ピューターが配置されてですね、非常に利便性、快適さみたいなものが満たされるような社会なわけなんですけども、そのとき生徒から、快適さと幸せってものは同じなのかっていう問いが出てきたんですね。

「情報」におけるディスカッションを取り入れた授業(2018・下町) ~ユビキタスコンピューティング~ スライド18

快適であることは幸せであることなのか

ユビキタスコンピューティングが進む中で、人間の暮ら しや考え方はどのように変わるだろうか



- ユビキタス社会の中で、消えていく仕事、新たに生まれる仕事、変化する仕事について、グループで話し合ってみよう。
- ユビキタスコンピューティングが進展する中で、私たちに求められる資質はどのようなものだろうか。



スポットディスカッション

スライド19

■ 学校の先生はなくなるか

●肯定派

- ○AIやネットワークの活用が進むと教科指導において教師は不要になる
- ○小学校の先生は残るけれど中学・高校の先生は残らないのではないか。
- ○教科書を教えて、課題を出してテストをするだけならロボットの方が効率的に処理できる。

●否定派

- ○学校は人の集まるところに意義がある。
- ○教師は教科書だけを教えるのではない。
- ○教師が人としてのモラルや生きる力を教える人である限りなくなることはないのではないか。
- ○AIが進化しても、人にしか教えられないことや、人に教えられたからこそ身に着くことも あるのではないか。

面白いねって言ってそのことについてディスカッションをしようってことになったんですよ。その中でユビキタス社会では、どんな仕事が消えていくかみたいな話になってですね。そしたら、生徒たちから、消える仕事としては、工場作業員とかドライバーとかいろいろ出てきたんですけども、その中に、事務職が消える、学校の先生も消えるっていうのが出てきたんですね。

これは面白いなと思って、じゃあ、学校の先生が消えるっていうことに関して、もう少し深めていこうということで、賛成派と反対派に分かれてディベートみたいなことやったんですよ。そうしたら、先生がなくなるってことに対して肯定グループは、どんなこと言ったかっていうとですね、学校の先生が、教科書をただ教える人であれば、そしてただテストをやるようなね、課題を与えてテストを出す、それだけを繰り返すような人であるならば、それはロボットの方が効率的に処理できるんじゃないかと。ロボットやAIの方がよりリソースも多いわけですからね。そうすれば、よ

り効率的に、より成果があるんじゃないかっていうようなことを言うんですね。

それに対して否定派の生徒、つまり先生はなくならないっていう方の生徒たちは何て言ったかっていうと、教師というのは、教科書を指導するだけじゃなくって、その授業を通して、生きる力とか、モラルとか道徳とかそういったものも教える人なんだと、そうである限り、教師って仕事はなくならないんだっていうようなことを言ったんです。なかなか面白いなと思ったんですね。

つまり、前者の方は、教師は教えるという「仕事」をただこなすだけだったらAIの方が優れているという話ですね、それに対して否定派の方が言ってるのは、その子供たちの未来を考えるとか、もっと先のことを考えてるっていう、まさに「つかさどる」という、部分ですね。そういう人であればAIに取って代わられないっていうことを言ったんですね。

そういう話があったわけなんですけど、AIによって仕事が代わられるって話を先ほどからしてるわけですが、よく取り上げられるのは、2013年ごろに出されたマイケル・A・オズボーンとカール・ベネディクト・フレイというオックスフォード大学の学者の「雇用の未来」っていう論文です。

「今後 10年 から20 年後には、47%ぐらいの仕事が A I ロボットに取って代わられるだろう」っていうね、そんな話が出てですね、結構センセーショナルな話題になったんですね。

で、その論文をよくよく見ていくとですね、AIが人間に追いつけないような仕事特性っていうのを9つ挙げてるんですよ。それをあげてみるとですね、このスライドに書いてるようなものなんです(スライド20)。

THE FUTURE OF EMPLOYMENT 351 F20

HOW SUSCEPTIBLE ARE JOBS TO COMPUTERISATION? Carl Benedikt Frey and Michael A. Osborne

今後10~20年程度で、米国の総雇用者の約47%の仕事が自動 化されるリスクが高い(2013年)

コンピューター化の障壁となりうる9つの仕事特性

- Perception and Manipulation
- Finger Dexterity
- Manual Dexterity
- Cramped Work Space, Awkward Positions

- Social Intelligence
- Negotiation
- Persuasion
- Assisting and Caring for Others

- Creative Intelligence
- Originality
- Fine Arts

☆

☆

手先の器用さ・窮屈な仕事場・独創性・優れた芸術性・交渉力・説得力・

他者を支援する力



☆

☆

☆

☆

☆

職人芸的な手先の器用さっていうのもあるわけですけども、そのほかに、クリエイティブインテリジェンスって言われる創造的知性ですね、いわゆる独創性とか、優れた芸術性。そしてソーシャルインテリジェンス。社会的知性って言われるもので、人と交渉したり、人を説得したり、人を支援したり、他者に共感したり、そういう力ですね、こういうものは、人間がAIよりも優れている、AIがまだ追いつけない、そういう基準で704種類の仕事を因子分析したに過ぎないんですね。

このような彼らの設定した指標によって、704の職業をソーティングしたものを次のようにまとめてみました(スライド21)。 スライド21

無くなる確率が1.5%未満

Recreational Therapists

*

☆

☆

☆

 $\stackrel{\wedge}{\Rightarrow}$

☆

- Healthcare Social Workers
- Dietitians and Nutritionists
- Instructional Coordinators
- Elementary School Teachers
- Clinical, Counseling, and School Psychologists
- Mental Health Counselors
- Human Resources Managers
- Recreation Workers
- Educational, Guidance, School, and Vocational Counselors
- Marriage and Family Therapists
- Training and Development Specialists

手先の器用さ・窮屈な仕事場・独創性・優れた 芸術性・交渉力・説得力・他者を支援する力

無くなる確率が90%以上

- Crane and Tower Operators
- Traffic Technicians
- Nuclear Power Reactor Operators
- Animal Breeders
- Dental Laboratory Technicians
- Cashiers
- Telephone Operators
- Umpires, Referees, and Other Sports Officials
- Data Entry Keyers
- Mathematical Technicians (99%)
- Telemarketers

単純作業・定型処理・ルーチンワーク

つかさどる

こなす・従事する・助ける

☆

☆

☆

英語で書かれてるからわかりにくいかもなんですけども、右側がなくなる確率が 90%以上の仕事で、これっていわゆる定型な単純作業とかルーチンワークみたいなものが多いんですが、この下の方にですね、マスマティカルテクニシャンってあって。数学の先生もなくなるのかみたいな、そんなことも書かれたりしています(笑)。左側のなくなる確率が0 に近い、つまり決してなくならないような仕事なんだけど、これ見ていくとですね、ちょっと特殊な仕事が多いんですよね。リクレーショナルセラピストとか、ヘルスケアソーシャルワーカーズとかダイエティシャンとかですね。結婚相談員とかあったりするんですよね。いわゆる人間の心に根差すような、人の心に寄り添うような、そんな仕事が必然的に残っていくってことなわけですよね。まあ、彼らがそういった観点に基づいて因子分析したのですから当然なわけですが。

なので、だから右側の仕事の方が、「こなす・従事する」系の仕事で、左側が「つかさどる」だと。そういうふうに言っちゃうと何か身も蓋もないのですが、ただ彼らの研究ではそういうことなんです。

ただ、「つかさどる」っていう言葉が、トレンドになってきているとすれば、それは今AIが進展していっていろんな仕事がAIに取って代わられるっていう状況を一応踏まえていく、視野に入れていくということでもあるのかなと思うわけです。

ルーチンワークは単に「こなす仕事」なのか

☆

☆

☆

☆

ここでちょっと話は変わるんですけども、私の中で、定型処理とか、いわゆるパターン化された 仕事とか、ルーチンワークとかっていうのは、本当にただの「こなす仕事」なのかなって疑問が実 は前々から思っていたんですよね。なんて言ったらいいんでしょうね。学校の先生なんかでも、生 徒を相手に教育を行うっていうことは、事務的な仕事をすることよりもより、尊くて高次なものっ ていうふうに捉えちゃってる人もいるんだけど、それ本当なのかなと、そうじゃないんじゃないか と私はずっと思ってたんですね。

それで、今回、この今回ここで講演するに当たりですね、今年の7月8月にかけて、私はあるレストランにお願いして皿洗いの仕事をやったんですよ。ここで話をするために、あえてやったんですよ(笑)。

Sobe'sCafe って岩手県にある有名なヴィーガン、いわゆるオーガニックなレストランがあります。 私はそこのオーナーの方と知り合いだったので、皿洗いさせてくださいってお願いして、何日かや らせていただいたんです。

皿洗いって、いってみればルーチンワークですよね。定型的な仕事ですよね。それをやりながら 自分の中でどういうふうにマインドというか、価値観が変化していったかっていうのを振り返って みようかなと思ってやってみたんですね。それについてちょっとお話したいと思います。

基本的にどんな仕事かっていうと、まずお客様の食べ終わった食器を下げるところから始まってですね。それを洗剤が入ったシンクにお皿を入れてですね、ある程度お皿が溜まったらば、持ってって、洗浄機の中に入れるわけですよね。ピッとボタンを押して、洗浄が終わったらばそれを取り出して拭き上げて片付けて。そういったサイクルをずっとやっていくという感じなんです。

そんな中、どういうふうに自分が変わったかっていうのを表にしてみたんです(スライド22)。

スライド22

☆

☆

 $\stackrel{\wedge}{\Rightarrow}$

 $\stackrel{\wedge}{\Rightarrow}$

☆

☆ ☆

☆

☆

☆ ☆

☆

☆

 $\stackrel{\wedge}{\sim}$

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

黎明期 熟達期 達人期 ランチで終わりか、更にデザートがあ ホール係から合図があった バッシング る客かを把握し、シェフやホール係と ■手順に従い、 ら直ちに下げられる態勢に の阿吽の呼吸により最良のタイミング (皿下げ) ミスのないよう いる で下げる 自分に与えられ た仕事をこなす 同類の皿に分類することで オーダーの傾向を把握し、どの シンクに ことがすべて。 次の操作がスムーズになる 食器の洗浄を優先するかを考え 入れる ながら分類する。 ことに気づく ■周囲の状況が 見えない。周囲 との関りの中で バックグラウンドでの仕事が厨 洗浄されて出てくる食器に の自分という視 洗浄機操作 房を快適にし、お客様に満足を 愛おしさを感じる 点がない。 与えていることを知る ■自分の仕事の 拭き上げ・片付けしながら厨房 意味を狭くしか 拭き上げ 皿を片付ける場所を把握す とらえられない。 を調理しやすい環境にしようと 片付け ることで渋滞を防ぐ 小がける こなす領域 個別最適を目指す 協働性の中での拡張・発展

最初の 1、2 回はですね、とにかくお皿割ったら大変だっていうことでね、とにかく自分に与えられた仕事をそつなくこなそうって、それだけだったんですよ。ボタンはこご押せばいいのねとかね、皿がたまったら、はいこれに入れてここに持ってってこう入れてとかね。言われたことをマニュアル通りにこなすっていうこと。それで精一杯だったんですね。

ところが、3、4、5回目ってなっていくと、だんだん変わってくるんですよ。だんだん自分の中でルールができてきてね、お皿をシンクに入れるときは、できるだけ大きさはそろったものをひとかたまりにしてとかね、コップはシンクに入れるんじゃなくて流しに直接置いた方が効率がいいぞとかね。なんか自分の中で技術が上がっていくわけです。こうやったほうがいいんじゃないかと熟達していくわけですよね。

♦ ♦ ♦ ♦ ♦ ♦

☆

するとなんかそれでだんだん仕事が面白くなってきて、お皿を拭くのがこうなんか楽しく、お 皿に愛しさを感じるとかですね(笑)、そういう感じにもなっていくわけなんですね。

そうやってまたどんどん過ぎていって、8回目、9回目とか回数が増えていくと、また変わっていくんですよ。どう変わるかっていうとですね、例えば、今日は、フォーの注文が多いぞ、もしかしたらこの調子でいくと、フォーの丼を先に洗った方がいいよねとか。つまり、オーダーをちゃんと聞いて、それに対応して自分の仕事をこうしようとかって思うようになってくるんですね。

あるいは、あそこで食べてるお客様は、食べ終わった後に、デザートを注文してる人だとすれば、食べ終わった食器を早く下げた方がいいかなとか。で、こちらの人はデザートがないから、早く片付けに行くと、何か催促したように思われるからかえって失礼だなとかって思いながら、そういうタイミングを考えるようになるんですね。あとは、シェフの調理がスムーズにできるかっていうのを考えながら、皿を置く場所をちょっと工夫して、違うところに置いたりとかですね。ホール係の人とのこの目配せっていうか、今お客さん来たから、じゃ今皿拭くのやめて、こっちの方で待機してるとかね。そんな感じの、いわゆる他者との連携みたいなものが生まれてくるんですね。

つまり、全体で、この Sobe's Cafe レストランを盛り上げようと、お客様に気持ちよく食べていただこう! みたいな気持ちになって、それで皆と一緒に自分の仕事をしているっていう感じになっていくんですね。これがまさに「つかさどる」に変わっていくところ、いわゆる経営に参画しているっていう形なんですね。

皿洗いっていう仕事の内容っていうか、量的には変わらないんですね。だけど、マインドが変わっているわけですね。だから、定型処理とかルーチンワークって言うけども、これってあなどれないわけなんですよ、全然。必ずしも定型処理はAIに取って代わられるっていうのは違うんじゃないかって、私は自分の経験を通して思ったんです。オーナーの方はこう言うんです。

「皿洗いは、プレーヤーを輝かせるサポーターの要職なの。このポジションは、目の前の皿を洗うだけではないの。これも早すぎても遅すぎてもダメでTiming is everythingなの。バッシングのサインはプレーヤーにGoを出す重要な役割。このTimingを自発的にキャッチするには、背中にも

目が必要なの。プレーヤーのストレスを減らし、スムーズにプレイできるかはサポーターである皿 洗いにかかっているの。」

このようにシェフや皿洗い係やホール係などが一体となることによって初めて、このレストラン 業、つまり経営ってものは成立していくんだっていうふうな話をされたんですよ。

これで私も目からうろこが落ちて、これは「従事するからつかさどる」の話に繋がるんじゃないかなと思ったんですね。

私はジャズ好きなんですけども、例えばジャズのコンポが楽曲を作るっていうのも、学校経営を行うこととちょっと似てるような気がするんですね。トランペットプレーヤーとかサックスを吹く人っていうのは、自分のソロのときにパッと現れてパッとかっこよくソロをとって拍手喝采みたいな感じなんですよね。だけどその後ろでドラムとかベースとかがリズムをキープし続ける、そういうリズムセクションがあるわけです。そのリズムセクションは、ソロプレーヤーを、際立たせるように、ずっと上手にリズムを刻んでいくわけなんですよね。そういうリズムセクションとそのソロプレーヤーが一体となることによって、初めて音楽がお客様に提供されるということですね。

それって学校経営で、事務職であったり、栄養職員だったり、養護教諭だったり、教員だったり 管理職だったりっていう人たちが一つグループの中で、みんなで互いに目配せしながら、一つの音 楽を作るかのように、学校経営を行うことによって、お客さんであるところの生徒の幸せを生み出 していくと。そういうことではないのかなと思ったわけであります。

● 実際にあった2つの具体的事例

今度はですね、つかさどる人とこなす人の違いっていうことで、事務の仕事の例として二つほど 挙げておきたいなと思います。

一つ目ですが、これは光熱費の処理の話です。特に岩手は寒いので、光熱費の処理ってすごく重要なんですね。例えば 2 月頃になると、暖房費ってめっちゃかかるんです。その月のデマンド値が他の月にも影響してくるわけですよね。なので、いかにこのピークを下げるかっていうことで、事務の方々もそこに尽力されるんです。その光熱費の処理の中で、こんな「こなす人」がいました。

ある月に光熱費の請求がありました。それが随分高かったと。でも、その「こなす人」は、はい、 請求来ました。じゃあ、事務長、校長に決裁を受けて支払いを行うと。それで終わり。時には職員 に、県費には限りがあるからもっと節約に協力を、と意見をすることがあるかもしれませんが。

それに対して、「つかさどる人」の方は、どういう対応をするか。例えば請求が来ました。高かったと。すると、もしかして、放課後の生徒の居残りの仕方ってどうなってるんだろうかっていうことで、ちょっと先生方と相談してみるとかするんですね。高校だと、よく放課後居残りするんですよ。残って勉強するって結構いいことのように見えるんだけど、各教室に 1 人ずつとか、ポツポツ残ってたりすると、ものすごく暖房が無駄なんですよ。だったらそういう生徒はどこか一つの教室に集めた方がいいんじゃないかっていう提案ができるわけですよね。

あとは、なんでこんなに電気代が高かったのかなってことで漏電を起こしてるかもしれないっていうことで関係のところに行って調べてみるとかですね。いずれ、どうすれば生徒が良い環境で活動できるかっていう視点で、そこで先生方、教員との話し合いっていうか、共同の解決の場みたいなものを作るわけ。そこで先生方も自分ごとになって、じゃあいろいろやってみましょうっていう話になっていく。そういったことを踏まえた上で決裁を受けて支払しましょうってなる。そういうプロセスを経ていくことが大事じゃないかなということです。

もう一つの例は文化祭についてです。これはある高校の事務長さんから聞いた文化祭の話です。 この学校は、全校でSDGsに取り組んでいたんです。環境問題とか、ジェンダーの問題とかそう いったものを取り上げて、それを文化祭で発表するっていうことに取り組んでる学校だったんです。

☆

 $\stackrel{\wedge}{\sim}$

☆

☆

☆ ☆

 $\stackrel{\frown}{\diamondsuit}$

☆

☆

☆☆

ところが文化祭が終わると、ダンボールのなどのごみが大量に出てきて、事務で何とかしてくださいと言ってきたそうなんです。あと生徒が、事務室にちょくちょく来て、ハサミ貸してくださいとかセロテープ貸してくださいとか言ってきて、それが戻ってこないという。更に、終わってから、先生方から、ちょっと予算オーバーしてしまいましたから事務で何とかしてください、なんていうこともあったりする。

そんなことに対して、「こなす人」は、しょうがないからと、ごみ収集車業者に依頼して、特別にもう 1 回来てもらうとかですね。ハサミ返ってこなかったしょうがねえなで終わったり。あとは予算を別のどこかから回さないきゃとなって、それでストレスフルになっちゃうとか。

では「つかさどる人」はどうするかというと、SDGsに取り組んでいるというのに、自分たちでごみ出してどうすんねんっていうことで、文化祭を通して社会性みたいのを教えるってことが必要なんじゃないかっていうふうな、そういう問題意識を持つべきではと先生方に働きかけていくんです。先生方って、ある種、社会性が不足してる人って結構多いじゃないですか。私もそうなんですけどね。だからそういう文化祭を通して、予算をきちんと立てて予算通りに執行する経験を生徒にしてもらうとか、ごみを出さない文化祭を企画するとかすれば、社会出た時に役立つはずだし、SDGsの活動にもつながっていくと。そういう文化祭をやるってことが、本来の目的なんじゃないのかっていうね、そういう視点で、提言し、文化祭を総括していくということですね。そういうことが見えるっていうことは事務の人のやっぱ強みなのかなっていう思うわけです。

まとめます、つかさどる人とこなす人の違いっていうのは、つかさどるっていうのは、仕事の物量とか速さとか正確さっていうのを競うものじゃないんですね、どうせそれはAIに負けるわけですから。そうじゃなくってAIの追いつけない知性とかマインドですね、先ほど言った、クリエイティビティとか、あるいは社会的な共感力とか説得をする力とかですね。そういったものを持って業務に新しい価値を与えると、そして改善を提示する人だと。それで学校経営を充実させて、生徒をハッピーにしていくっていう、そういうことではないだろうかっていうね。それで、私もまとめにしたいと思います(スライド23)。

「つかさどる人」と「こなす人」

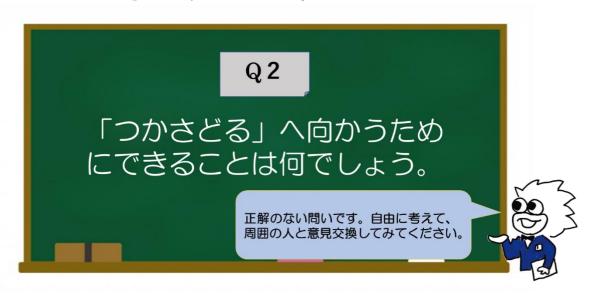
「つかさどる」とは仕事の物量、速度、正確さをAIと競うのではなく、AIに追いつけない知性とマインドをもって、業務に新たな価値を与え、時に改善を提示し、学校経営を充実させていくことではないだろうか。

(2022 しもまっち)

ということでですね。ここでまた再び、一旦休憩になります。

また、一つ問いをなげたいと思います。「つかさどるに向かうために具体的に何をすればいいのか」 という問いです。炉辺談話でも、あるいは自分の中だけでもいいですので、考えてみてください。

> ここで一旦休憩です。休憩しながら下の問いに ついて考えてみてください。



では第二部、終わります。ありがとうございました。

■cp.3「つかさどる」に向かうための一歩

お疲れ様です。第三部はですね、先ほど問いとして投げかけました、「つかさどる」へ向かうための一歩という、そういうテーマでお話をしていきたいと思います。

ではまた画面共有をさせていただきます(スライド24)。

「何ができるようになるか」から始める

 $\stackrel{\wedge}{\Rightarrow}$

☆

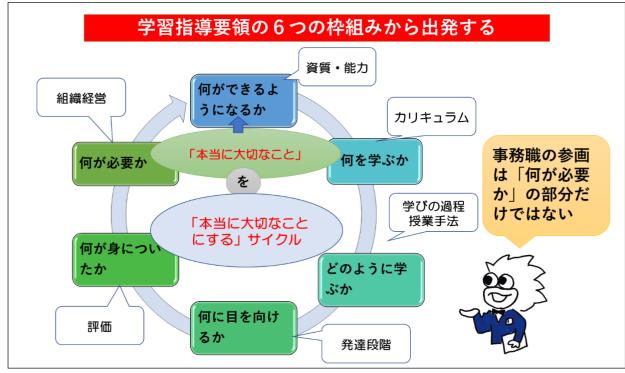
スライド24

4444444444

☆

☆

☆ ☆



最初に、学習指導要領の6つの枠組みについてお話をしたいと思います。これは、子供が生き生きと、力強く未来に羽ばたいていくために、学校としてどういう視点で、カリキュラムデザインをしていけばいいかっていう一つのフレームなんですね。

最初に資質・能力、つまり「何ができるようになるか」っていうところから出発して、「何を学ぶか」つまりどういう教育課程を作るかですね。そして、「どのように学ぶか」というのは、どういう授業をすればいいかということ。「何に目を向けるか」は、その子の発達をどういうふうに支援していくかみたいなことです。あとは、「何が身についたか」はどういう評価をするかってことですね。最後の「何が必要か」という部分は、事務の視点になるかもしれません。予算的な面や、どういうものが今必要なのかっていうことを考えて、学校経営を進めていくという、そんな形なんですね。

私は、この「何ができるようになるか」っていうのを「本当に大切なこと」って言ってます。

で、6つの枠組みとは「本当に大切なことを、本当に大切なことにするサイクル」だと言っています。往々にして「本当に大切なこと」って、結局神棚に乗っけて終わりなんですよ。「本当はこれ大切なんだけどね、でも今忙しいし」みたいなこと言って、結局置かれたまんまになってしまうんですね。

だから本来は、「本当に大切なこと」を身につけさせたいっていうのがまずあって、それをちゃんと実現させるために、このサイクルを回すっていうことなんですよね。

☆

☆

 $\stackrel{\wedge}{\simeq}$

☆

☆

☆

☆

☆

*

☆

☆

 $\stackrel{\wedge}{\Rightarrow}$

*

☆

で、ここでですね、事務職は先ほど言った「何が必要か」っていう部分でいろんな提言をしてもらうといった、財政的な部分とかあるいは法的根拠を与えるとかがあるんですね。でも、もちろんそれはそうなんですけども、それだけではなくて、「何ができるようになるか」という部分についても、教員と事務職員の職員全体が一体となって考えていくってことが必要で、ここをマネジメントのはじめの一歩にしていくべきじゃないかなって私は思ってるんですね。

 $\stackrel{\wedge}{\Rightarrow}$

 $\stackrel{\wedge}{\Rightarrow}$

☆ ☆

☆

☆

☆

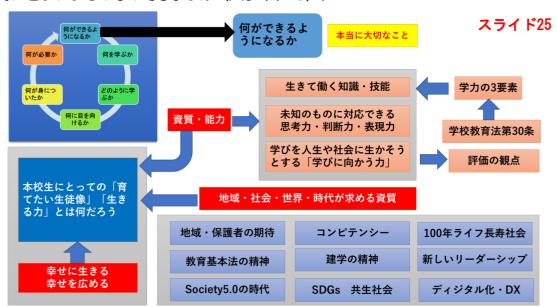
☆

☆

*

☆

例えば年度初めの職員会議でそういうワークショップを行うとか、そういうことによって自分ごととして、どういう子供たちを育てるんだというふうな意識を持って、それぞれの仕事に、ブレイクダウンされていくんじゃないのかなと思うんです。じゃあこの資質能力=「何ができるようになるか」って具体的にどういうものなのでしょうか(スライド25)。



一般的には、まず学力ですね。日本では法律で学力が定義されてるんですよ。学力の3要素といいますね。単に教科書に書いてある知識をただただこの教え込むっていうことだけじゃなく、学びに向かう姿勢だったり、あと未知のものに対応できる、思考力とか判断力とか表現力というようなものも学力ということです。そういった部分については教員が請負う部分は大きいと思うんですけれども、でも資質能力って言ったらそれだけじゃないわけですよ。

例えば、これからやってくる高齢化社会の中で、どういうふうな生き方をしていくかっていうこと も考えなければいけないし、デジタル化が進んでいくっていう中で、今後どういう資質能力が必要か とかですね。あるいはSDGsって言われるわけですが、世界に対してどういうふうに発信力を持って生きていくかとかですね。地域の期待とか、社会や世界や時代が求める資質など、いろいろなもの があるわけです。そういったものを含めつつ、育てたい生徒像、つまり「生きる力」っていうかそう いったものをみんなで作っていくっていうことが必要なわけですよね。それを考えていく過程で、先生方だったり事務職の方々だったりが、何か一つのコンセンサスを得ていくことができるんじゃない かなというふうに思うんです。

幸福度について考える

「本当に大切なこと」つまり「何ができるようになるか」という<mark>資質能力の中には、幸せに生きるとか、幸せを広めていくっていうようなことも非常に大切なポイントじゃないか</mark>と私は思っています。その辺のところを少し深めていきたいと思うんですけれども、教育のミッションって何かっていう話ですが、先ほど来私は幸せについて話をしてるわけですけども、日本は、長寿国ですよね。

ここで、ジェンダー関連のコンサルティングを手がける20ファーストという会社が出している 2022年の長寿管理番付を見てみましょう(スライド26)。

スライド26 長寿管理番付(Longevity Management Scorecard)2022 「20ファースト」調査

							「寿命」「医療」「幸
順	国	寿命	医療	幸福度	スコア	65歳以上の 人口比率(%)	福度」という3つの指標を用い、それぞれの
1	スイス	7	16	3	26	19	順位を合算した「スコ ア」が小さいほど高齢
2	オーストラリア	12	9	11	32	16	化への対応が「よい」 国としている。
3	ノルウェー	24	12	6	42	18	幸福度が18位以内なら
4	フランス	18	3	21	42	20	ば日本は世界一になる
5	オランダ	27	11	5	43	20	
6	スペイン	10	6	27	43	20	幸福度が低い要因は?
7	フィンランド	34	10	1	45	22	
8	イスラエル	16	18	12	46	12	「世界幸福度報告」及
9	デンマーク	46	5	2	53	20	びレガタム繁栄指数にその答えがある
10	ニュージーランド	26	19	9	54	16	213270333
							ブロンフンキートラー
15	日本	<mark>4</mark>	<mark>4</mark>	<mark>56</mark>	64	<mark>28</mark>	ではみてみましょう!

これを見ると、日本は15 位なんですね。スイスが1位なんですよ。これどういうふうにランキング付けてるかっていうと、健康寿命と医療と幸福度のランクそれぞれ3つを足し算して、その値が小さいものほど上位というふうにシンプルに決めているんですね。

日本は 15 位なんですけども、寿命と医療のとこだけ足し算するとと 8 なんですよね。これ、どこよりもいいんですよ。断トツにトップなんですよ。ところが、幸福度が 56 位なんですね。

ということは、日本は幸福度が 18 位以内だったらば、世界一の長寿管理番付国なわけです。そうなれば、日本は世界に幸せな長寿国としてのロールモデルとなってそれをその姿を世界に提示できるわけですよね。

だから、幸福度を上げるっていうのは、日本の使命だと思うんですね。幸福度上げなければならないわけですよ。

じゃあ何で幸福度低いんだろうってことなんですが、まず、ワールドハピネスレポートという指標を見てください(スライド27)。

世界幸福度報告 (World Happiness Report)

スライド27 2019年ランキング

国連「持続可能開発ソ リューションネットワ-ク」が発行する幸福度調査

☆ $\stackrel{\wedge}{\Rightarrow}$

*

☆

*

☆

☆

☆

*

*

☆

*

*

☆

☆

☆

*

☆

☆

*

☆

☆

☆

☆

*

 $\stackrel{\wedge}{\swarrow}$

*

☆

*

☆

☆

 $\stackrel{\wedge}{\Rightarrow}$

☆

☆

☆

☆

* *

☆

困ったときに頼 ることができる 親戚や友人がい

自分の心身で生 命維持し、自立 した生活ができ る生存期間

人生で何をす るかの選択の 自由に満足し ているか

過去1か月の間に チャリティなど に寄付をしたこ とがあるか

不満・悲しみ・怒 りの少なさ。社 会・政府に腐敗が 蔓延していないか

 $\stackrel{\wedge}{\Rightarrow}$

☆

☆

 $\stackrel{\wedge}{\sim}$

☆ ☆☆

☆ ☆ ☆

☆☆

☆

☆

☆

☆

☆

 $\stackrel{\wedge}{\Rightarrow}$

☆

☆

☆

☆

☆

 $\stackrel{\wedge}{\Rightarrow}$

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

 $\stackrel{\wedge}{\sim}$

☆

☆

 $\stackrel{\wedge}{\sim}$

☆

☆

☆

☆

☆

☆

順位	国 名	人口あたりGDP GDP for capita	社会的支援 Social support	健康寿命 Healthy life expectancy at birth	人生選択の自由度 Freedom to make life choices	寛容さ・気前の良さ Generosity	腐敗の認識 Perceptions of corruption	総合
1	フィンランド	1.340	1.587	0.986	0.596	0.153	0.393	7.769
2	デンマーク	1.383	1.573	0.996	0.592	0.252	0.410	7.600
3	ノルウェー	1.488	1.582	1.028	0.603	0.271	0.341	7.554
4	アイスランド	1.380	1.624	1.026	0.591	0.354	0.118	7.494
5	オランダ	1.396	1.522	0.999	0.557	0.322	0.298	7.488
6	スイス	1.452	1.526	1.052	0.572	0.263	0.343	7.480
7	スウェーデン	1.387	1.487	1.009	0.574	0.267	0.373	7.343
8	ニュージーランド	1.303	1.557	1.026	0.585	0.330	0.380	7.307
58	日本	1.327	1.419	1.088	0.445	0.069	0.140	5.886

※ 2020は62位に後退

これでランキングつけてるんですけど、日本は2019年で58位となったいますが、GDPだった り、健康寿命だったりっていうのは悪くなくて、健康寿命はもうトップクラスなんです。では何が 悪いかっていうと「寛容さ」とか「腐敗の認識」っていう部分がとても低いんですね。それからも う一つ、今度はレガダム繁栄指数というのを見てください(スライド28)。

スライド28 参考 産業精神保健研究機構 ホームページ 項目 レガタム繁栄指数 (http://riomh.umin.jp/happy.html) Û 安全・安全保障 個人の自由 英国のシンクタンク が行っている国の豊 darket Access and 権力のガバナンス かさを示す指数 社会関係資本 2019 Rank Country 投資環境 企業環境 15 12 11 3 13 12 5 Switzerlan 市場アクセス インフラ 11 10 13 15 17 17 10 経済体制の 18 21 26 12 12 54 13 6 10 New Zealand 14 21 26 10 Germany 21 13 13 15 11 12 21 17 8 健康 9 22 19 9 Luxembourg 21 16 33 12 10 6 13 16 13 8 9 11 25 30 20 教育 16 10 11 United Kingdom 16 15 11 14 9 15 8 23 15 24 14 12 14 12 10 16 14 自然環境 12 9 14 23 23 12 20 3 11 15 13 Austria 9 17 15 11 11 19 17 13 10 22 3 22 18 10 14 19 25 15 12 13 14 Canada 7 10 15 38 16 5 15 14 15 Hong Kong 4 28 14 41 16 6 28 家族との関係、社会的 18 16 16 7 5 1 1 10 1 1 25 91 ネットワーク、対人的 14 19 13 17 17 12 31 21 18 26 29 9 な信頼感、組織への信 17 18 18 58 22 21 2 6 17 29 59 14 25 頼感、社会参加という5 10 21 19 31 19 11 14 35 41 要素から算出 23 20

これは 全部で 12 項目の要素がありまして、それぞれに対しての順位をつけています。日本は19 位ですね。1位はデンマーク、2位ノルウェーとか、結構北欧の国が続いているわけですけれども、 そんな中、日本はどうかっていうとですね、これ見てちょっと驚くんです。何と、1個だけとんでも なく悪いんですね、132 位というですね、ここのスコアの中で世界で唯一、100 番以下なんです。

何の項目かっていうと、ソーシャルキャピタル、社会関係資本という項目なんですね。それは、家族 との関係とか社会的ネットワークとか対人的な信頼感、組織への信頼感、社会参画、そういった内容 がぐんと低いわけです。

なので、先ほど言った寛容さとですね、ソーシャルキャピタルが上がっていくことによって幸福 度っていうのが上がっていくはずですよね。幸福度が上がっていけば、もう長寿先進国として、世 界一の国になっていくというわけですよ。だとすれば、日本のミッションとは、ここを上げていく ことだと。これがそのまま、教育のミッションに繋がっていくと思うんですね。例えば寛容さとか、 人との繋がりとか社会への参画とかっていうものは、学校教育の中で培われるもののはずなんです ね。なので、学校教育の今の大きな目標とは、幸福度を上げることだと私は思っています。

とすれば、それは学校の先生だけがやるってものじゃないわけですよね。事務職の方だったり保護者の方だったり、いろんな人達が総ぐるみで、そうがかりで、自分ごととしてやっていくっていうことは絶対求められていくってことだと思うんですね。

特に今、学校教育において、いわゆるGIGAスクール構想とかデジタル化が進んでいって、個別最適化の学びっていう言葉が出てきてるわけですよね。つまり学びの個別化っていうのはどんどん進んでいくわけです。そうすれば、先ほどのソーシャルキャピタル、人と人との繋がり、関係性とか、組織との繋がりとかっていうものが、ますます薄れていく懸念もあるわけですよ。

だとすれば、学校教育のカリキュラム編成の中にウェルビーイングっていうものを基盤に据えた そういったグランドデザインっていうのが、これからますます必要になってくるということなんじゃないかなっていうふうに私はとらえております。そんなことで、まとめていきたいと思います。

「つかさどる」とリーダーシップ像

スライド29

☆

☆

☆

☆

 $\stackrel{\wedge}{\Rightarrow}$

☆ ☆

☆

☆

☆ ☆

☆

☆

☆

 $\stackrel{\wedge}{\Rightarrow}$

☆

☆

☆

☆ ☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

 $\stackrel{\wedge}{\sim}$

☆

☆

☆

☆

 $\stackrel{\wedge}{\sim}$

☆

☆

☆

☆

☆

☆

事務職に求められる新しいリーダーシップ像

サーバント リーダーシップ

☆

☆

☆

☆

*

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

シェアード リーダーシップ

Eリーダーシップ

セキュアベース リーダーシップ

オーセンティック <u>リ</u>ーダーシップ

傾聴・共感・癒しなどを大切にし、先見力や奉仕の心を持って、人々の成長、コミュニティづくりに関与していく。(ロバート・K・グリンリーフ)

特定の一人がリーダー格になるのではなく、 各自がそれぞれの役目 と責任を負い、その能 力を発揮できるよう リーダーをわかちあう。 デジタルとビジネスについての知識や経験をもとに発揮されるリーダーシップ。ネットワーク上で人を繋げ、様々な戦略を立て仕掛けを行う。

フォロワーを思いやり、 守られているという安心 感を与えるとともに、挑 戦を求める意欲とエネル ギーを持たせ信頼を築く。 (コーリーサー他) ありのまま・自分らし さ」に目を向け、自分なりの価値観を原動力とし て発揮される倫理観をと でウィリアム・W・ ジョージ)

- ○他者の良さに気づく嗅覚が鋭く、他者をエンパワーする行動力がある。
- ○俺についてこい型のリーダーではなく、自ら下支えして周囲を支援する。
- 〇未来先取りの視点と、社会を変革しようとする使命感に溢れ、そこから明確なビジョンを示し、人 を繋いで信頼の輪を強くしている。
- ○管理、上意下達という支配型の手法は用いず、相手を思いやるホスピタリティが行動の基本である。
- ○常にアンテナが高く、他職種、異ジャンルとの共創によって新しい価値を生みだそうとしている。
- ○フォロワーにチャレンジする勇気とエネルギーを与え、信頼を築く。
- OICTをヒューマンアプローチの手段として使いこなす。

つかさどるの話に戻りますけれども事務職に求められる資質能力っていうことで、先ほど、第二部でも話をしましたけども、私はそれを一つのリーダーシップ像っていうふうな視点でとらえ直してみたいなとも思うんです。今リーダーシップって言葉って、結構いろいろあるんですよ(スライド29)。最近はオーセンティックリーダーシップという言葉が結構流行ったり、テニスの大阪なおみさんのコーチがセキュアベースリーダーシップだなんて言われたことがあったりですね。シェアードリーダーシップっていうのはガールスカウトでも取り上げられていますし、サーバントリーダーシップというのもある。サーバントって召し使い、下支えですね。

つまり様々なリーダーシップ像に共通して言えているのは、従来の「俺についてこい」っていう、ある種のカリスマ性みたいなものじゃないんだってことですね。俺についてこいじゃなくてね、他の人をエンパワー、エンカレッジする。そういうふうな行動力を持っているということ。それから、自分が下支えして、周囲を幸せにする、周囲を支援するという。それでいて、未来を先取りする視点と、社会を変革しようという使命感を持っているっていうこと。まさにこれが「つかさどる」精神ってことじゃないかなと思うんですね。

そしてホスピタリティがあって、それから、他のジャンルと繋がっていくっていうことですね、 これも「つかさどる」の精神じゃないのかなと思いました。

ということで、事務職に求められる、この新しいリーダーシップ像っていうのは「つかさどる」 ということと繋がっているんじゃないのかなってことを述べておきたいと思います。

「Ikigai」と「つかさどる」

☆

☆

 $\stackrel{\wedge}{\simeq}$

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

☆

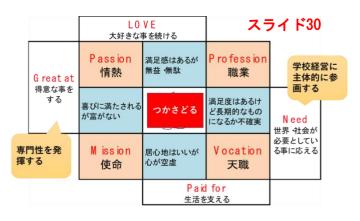
☆

☆

☆

最後にもう一つ。「Ikigai (生きがい)」って 言葉、皆さんご存知ですか。日本語の「生きが い」が海外から今逆輸入されているんですね。

フランス?のある学者が、日本の沖縄の長寿の秘訣みたいのも調べてですね、その時に、日本が持っている「生きがい」の概念をなかなかいい言葉に訳せなくてそのまま「IKIGAI」にな



☆ ☆

☆

☆

☆

☆

 $\stackrel{\wedge}{\sim}$

☆

☆

☆

☆☆

☆

 $\stackrel{\wedge}{\Rightarrow}$

☆

☆

☆

☆

☆

☆ ☆

☆ ☆

☆

☆

ったらしいんですね。で、どういう意味かっていうと、例えば、What is the meaning of my life? つまり、自分の人生を生きる意味みたいなね。そういうことだったり、あと、What is the secret to a long and happy life?つまり幸せな長寿を実現するための秘訣みたいなね、そういった意味合いだったり。あと面白いのは、The reason we get up in the morning. 毎日、自分が何で朝起きるかっていう。それが生きがいの意味であるっていう。で、それをもう少しわかりやすくブレイクダウンしたものが、この四つなんですよ(スライド30)。

「好きなこと」だから仕事するんだ。自分が「得意だから」その仕事をするんだ。でもそれだけじゃない。「役に立つ」、つまり社会のニーズにこたえるっていうことですね。そして、もちろん給

料をもらって「自分の生活を支える」ということ。この四つの交わりの中に「IKIGAI」があると言われているんですね。

だから、専門性を生かすっていうことと、それから自分が大好きだからその仕事してること、そしてお金ももらえるっていうこと。それだけじゃなく、更に「役に立つ」ということですね。その四つがちょうど重なったところが「つかさどる」じゃないのかなと思うんですよね。

この Need のところが学校経営に主体的に参画するっていうふうなことでもあるし、Great at のところは、専門性を発揮するということでもあると。だから専門性を発揮しつつ、学校経営に主体的に参画するんだと。そして、仕事をすることがとても幸せだと感じるということですね。

もちろん、お金ももらって生活できるということ。それが、「つかさどる」なのかなとまとめてみたいなって私は思っております。

「つかさどる」から「自分事ごと・総がかり」を目指す学校

☆

☆

☆

☆

*

 $\stackrel{\wedge}{\simeq}$

☆

☆

☆

 $\stackrel{\wedge}{\Rightarrow}$

☆

スライド31

☆

☆

☆

☆

☆

 $\stackrel{\wedge}{\Rightarrow}$

☆

☆

☆

☆

☆

 $\stackrel{\wedge}{\sim}$

☆

☆

☆

☆ ☆

☆

☆

☆

☆ ☆

☆ ☆

☆

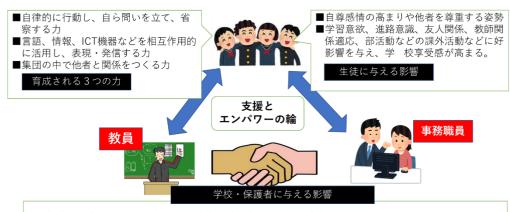
☆

 $\stackrel{\wedge}{\sim}$

☆

☆ ☆

「つかさどる」から「自分ごと・総がかり」を目指す学校



- 授業・教育を語り、子どもたちの未来の論じ合える文化が醸成される
- 教員・事務職員が学校の教育目標を共有し、学校力を高めることができる
- 教員・事務職員が常に自分を更新し、カッコいい大人の姿を子どもに見せることができる

最後のスライドになります(スライド31)。つかさどるの本質をめぐってっていうことで、ここまでいろんな話をさせていただきましたけれど、「つかさどるがやってくる」っていうと、不安もあるわけです。だけど、せっかくならばポジティブに考えたいんですよね。悲観的に物を見るんじゃなく、やるなら楽しくやった方がいい。その方が健康的だと思います。なので、「つかさどる」精神で事務職とそれから教師が一緒になって学校経営を行う、つまり幸せな学校づくりを行うこと。そしてその姿を子供たちや保護者に見せるということは、彼らに大きな影響を与えていくと思うんですね。

それは要するにかっこよく生きるってことだと思うんですよ。幸せにかっこよく生きる、その後 る姿、その背中を子供たちに見せる。そしてその様子を地域や保護者が知ることで、保護者も変わっていくと思いますし、生徒たちも、いろんな力を得ていくんじゃないのかなと思います。

そんなふうにまとめて、私の話を閉じたいと思います。長時間にわたってご清聴ありがとうございました。
