

インタビュー 1
 函館市立五稜郭中学校
 校長 木村 雅彦

——働き方改革を進めてきた中での転換点は。

3点あります。1点目は、平成29年12月、市教委が「教職員の業務改善のための取組」をとりまとめて、市教委と校長会が働き方改革に同一歩調で一緒になって本気で取組を始めたことです。

これは、函館市として大きな転換点、働き方改革のターニングポイントだったと思います。市教委が後ろ盾になったことで恐れることなく皆で前に進むことができました。

——2点目は。

2点目は、学校経営ビジョンと働き方改革のビジョンを連動させたことです。

今でこそ「学校はブラックだ」と言われますが、子どものために全力を尽くすのが教員だというプライドを持って先生方は仕事をしています。崇高な使命感を持っている先生方に対して、「早く帰ろう」と言っても響きません。先生方のプライドを、いかに学校経営や働き方改革につなげるか腐心しました。なぜ必要なのか、なんのためにやるのか、なぜ今なのかをしっかりと意識付けました。全ては子どものためという思いは同じだけれど、あれもこれも大事だとどんどん膨らみ、溢れかえってしまう。なぜ働き方改革が必要なのか、そのためにどんな工夫が必要なのかについて、職員と時間をかけて話し合いました。ストレート

に子どもの成長に結びつく、より効果的な取組となるよう、昨年度、教育活動を見直しました。

先生方一人ひとりの意識改革を進め、納得して取り組むためには、ある程度の時間が必要ですが、それができれば先生方はどんどん自分たちで前に進んでいくようになります。私が逆にちょっと止めたぐらい。本当に頼もしかったです。

——目的を共有した上で、具体的な内容や進め方については、先生方に任せたと。

お互いに信頼し合うことは人間関係で大切です。生徒に、人間関係の大切さを指導する教員が、生徒や同僚と人間関係を築けなかったり、管理職に敵対意識を持っていたりしたら、いい教育などできるわけがありません。

本校の重点教育目標は自立に向けた基礎・基本の定着です。先生方を信頼し、任せることで先生方自身にも自ずとその意識が生まれます。自立した教員が自立した子どもを育てることができるのだと思います。

そのため、職員会議では、活動内容についての話し合いではなく、「生徒の考えを尊重する」ことを決定する時もあります。失敗したらもう1回作り直せばいいので。自立するためには失敗させて考えさせることが大事という考え方です。活動を成功させることが目的ではありません。本校の職員は、そういう意識を持てる集団になっています。

——3点目は。

3点目は、未曾有の状況下で活動が制限される中でも柔軟に対応し、目標の実現に向け、教育の質を維持できたことです。

例えば、今年度はコロナのため、職場体験や職場訪問を行うことが難しくなりましたが、本校では計画を変更し、12の企業に来校いただき、生徒が複数の企業を選択し、校内で講話を聞く取組としました。普通は、中止にし、今年は残念だったねとなるところです。計画と違うことをやろうとすると、エネルギーがより必要になりますから。勤務時間を短くしようと考えているだけの集団であれば、代わりに新しいことをやろうなんて発想は生まれてこないでしょう。

子どものためというプライドを持ちながら、学校改革、働き方改革を進めてきたからこそ動きです。

——最後に。

先生方の負担感をなくし、学校を先生方が働きやすい環境にして、効果的な教育活動を行い、子どもの成長につなげる。本校では、そのロジックがぶれずに一貫していたので、先生方に方針が浸透し、取組が進みました。

これからも、学校は子どもが成長する場であるということを先生方と確かめ合いながら、ぶれずに改革に取り組んでいきたいと思っています。

インタビュー 2
函館市立五稜郭中学校
教頭 山口 哲也

——五稜郭中の赴任当時の印象は。

教職員の働き方改革や、各活動における時間に対する意識が非常に高いという印象を受けました。例えば、日課表を工夫して放課後の時間を確保していること。また、放課後の活動や部活動の終了時刻を17時30分までとしていることなどがあげられます。教職員の連携については、連絡事項のほとんどはC4t hで行い、細かい打合せは休み時間の生徒とのふれ合い活動の前後の時間に行うなど、各学年や分掌等との連携が常に図られている状態にあります。本校だけではないと思いますが、このような取組が常に行われており、効率的で効果的に業務が推進されています。

——先生方自身、効率的、効果的な働き方ができるのは、なぜなのでしょう。

校長が示す教育目標の達成に向けて、教職員が一体感をもって取り組んでいるからだと思います。本校は、多くの課題に対して、準備委員会を必要に応じて行う体制が整っており、準備委員会で課題解決への取組を検討して職員に示しています。教職員が疑問に思うことがあれば、国や道、市教委の通知や法令等に基づいた根拠を校長が示しています。先を見据えた取組を、各学年や各分掌のリーダーが中心となって課題解決に向けた取組を行うた

め、効率的で効果的な方法が生まれてくるのだと思います。

——根拠を示し、先生方が納得し、自分たちで考え、推進できる環境を整えてくださると。

課題解決に向けて、教職員から良いアイデアが出てきた場合、準備委員会で検討して試行することがあります。実現することもあります。うまく行かない場合もあります。そのときは、次ぎに頑張ろうという雰囲気があり、アイデアをどんどん取り入れる環境が整っていると思います。

——赴任以降、ご自身の仕事の仕方などで変わったところは。

自分や職員の業務について、効率的、効果的に行う方法を考える意識が高まりました。自分自身の業務の効率化を図り、超過勤務の時間を最小限にすることを心がけるようになったため、帰宅する時間が早くなりました。

——教頭として、先生方に、日常的に話されていることは。

教職員の業務の状況や悩みなど、一人一人の状況を把握するよう心がけ、いろいろなことを話題にしながら話しをしています。教育関係の話が多くはなりますが、帰りが少し遅い教職員には、家庭を大事にすること、家族のことを優先することなどを話します。しかし、私自身の過去から全く説得力がないかもしれません。

——部活も一生懸命指導されてきたご自身にとって、働き方改革における部活動の様々な取組を、どの

ように感じていますか。

教頭になるまで、長年に渡って部活動に携わってきましたが、部活動を学校教育の中で行っていく限り、働き方改革における勤務時間の縮減に限界があると思っています。しかし、部活動が担っている教育的な効果は大きく、部活動を一生懸命にやりたいと思う教員もいると思います。一方、ストレスを抱えながら指導している教員もいると思いますので、教育活動における部活動との関わりは、学校の実態に即して効果的に進めていく必要があると思います。

——五稜郭中学校での取組を、今後どのように生かしていきたいですか。

本校では、教職員が働き方改革に対する意識を高め、教育目標の実現に必要な取組、廃止する取組などを議論し、思い切った改革を実現しています。校長が示す経営のビジョンに教職員が一丸となって取り組むことを大切に、共通理解を図って同じ方向に向かって教育活動を推進することを継続していきたいと思います。また、生徒や保護者、地域の方から良い評価をいただいている取組を継続し、さらに効果的な改革を進めていけるよう頑張っていきたいと思います。

インタビュー 3
函館市立五稜郭中学校
A 教諭（推進チームメンバー）

———**道教委の指定事業が決まったときの感想は。**

働き方改革自体に興味があったこと、また本校に限らず「学校という組織は古い、時代の流れについていけない」と感じていたことから、強い期待感を抱きました。

———**2年間の取組を振り返っての感想は。**

先生方の多くがこの取組に賛同していたこと、目指す生徒像が明確であること、教員の方向性が共通認識されていたことから、スムーズに進められたと思います。推進チーム以外の先生方の意見を聞きながら進めることができたことも非常に大きかったです。その結果、1年目でも可能などころからすぐに改善に取り組むことができました。意識してきたのは、変えることが、本当に生徒や保護者のためになるのかということです。それは常に振り返りの材料です。また、500人もの生徒や保護者全員が賛同するように変更するということはなかなか難しいことですが、より多くの生徒のためになっているという思いがあります。

一方で、課題もあります。例えば、本校は朝読書や長期休業中の宿題をやめました。我々は生徒に自治の力を求めている、自分たちで課題を設定させたいのですが、そこまでの力自体が備わっていない生徒もいます。そういった部分を今後どうし

ていくか、継続して考えていきたいと思っています。

———**先生方が方向性を一つにできた要因は。**

一つは働き方改革の事業の目的が我々の業務軽減につながるということが明確だったこと、そしてもう一つは、その話し合いの過程で、推進チームだけでなく、常に多くの先生の意見を吸い上げて進めてきたことが大きいです。推進チームの会議が開かれた直後から、次回こういう提案をするがどう思うかと聞くなど、常にオープンに進めてきました。

———**事業を進めてきて、ご自身や先生方の変化は。**

例えば、学校には、遅くまで残っている教員が一生懸命で生徒思いであるというような文化があると思うのですが、事業を受け、改めて、そうではないと実感できたことです。先生方については、時間的なゆとりができ始めて、退勤時間が早くなるなど、いい影響が出ていると思います。

また、先生方が本当の意味で、生徒のためになることとはどういうことかと、より真剣に考えるようになったことです。その意識がこれまで以上に強く先生方の中で共有され、丁寧に指導する場合と生徒に委ねる場合などの軽重をうまく付けながら生徒と向き合えるようになったと感じます。

———**生徒の将来の幸せや自治の力の育成が、考えるときの拠り所となっていますね。**

経営方針には、目指す学校像が、

「生徒の将来の幸せを準備する学校」と示されています。そのことを生徒指導部では、自分で生きていく力を身に付けさせることと受け止め、「自律」と「自立」の両面から「自治」と整理しました。「自律」としては、自分たちに必要なルールを自分たちで守るという場を、「自立」としては、自分たちに必要な活動を自分たちの力でつくり、実行するという場を子どもたちに提供しています。そう考え取り組んできた結果、生き生きと自然体で生活できている子が多くなったと思います。

———**先生方が常に子どもたちのためにと考えていける原動力は。**

一つはやはり、管理職が我々を信用し、トップダウンではなく一緒に作り上げることを大切にしてくれていること。もう一つは、本当の意味での高め合える職員集団であること。この二つです。

本校の先生方は自治に向けて子どもたちを伸ばすという部分を拠り所にまとまっていて、また議論します。本音をぶつけあって、決まったものはみんなでやる。本当の意味での仲間、集団であると思います。

———**最後に。**

本校では、今後さらに取組を進めていきます。同時に、教育委員会にはイニシアチブを発揮した他校への働きかけを期待しています。本校でのこの2年間の取組を意味のあるものにしていただければと思います。

インタビュー 4
 函館市立五稜郭中学校
 B 教諭

——道教委の指定事業が決まったときの感想は。

正直ピンときていませんでした。家庭もあり、余裕がなかったこともありですが、この職場に赴任してきて働きにくいなどの不満を感じていなかったからです。

——推進チームが改革を進めていくことについての思いは。

推進チームでアンケートをとったり、会議を行ったりしている様子から、大変そうだと思っていました。反面、推進チーム以外の先生方の意見も提案に反映させて、何を考えて行けば良いのかを、明確にスピードディーに示してくれたので、見ていて爽快でした。決定されたことが実施されるまでのスピードもとても速く、本当に動いているという高揚感があり、身近なこととしても感じられました。不具合が生じたときの改善も素早く、すごく楽しく行えましたし、期待感をもって、協力しようという雰囲気が職場の中で生まれていったと思います。

——働き方改革の取組を進める中で、ご自身の考え方が違うと思うことは。

考え方というよりもイメージと違ったのは、働き方改革と聞くと、業務を削減して時間を生み出す、いらないものをどんどん削るというイメージだったのですが、研修などで話を聞いていくうちに、削るだけではなく、仕事の内容をより時代に

合わせて組み替えていくことなのではないかと思うようになりました。効率が悪いこと、伝統という言葉に縛られてやめにくくなっていたこと、新しく取り入れた方がいいことでも躊躇していたことなどを、新しく組み替えていく作業なのではないかと。生徒や時代、家庭環境の変化に沿うように取組を変化させていく、そのようなイメージに変わりました。

今お話ししたように働き方改革に対する意識が変わってくると、これまで必要のないところにかけていた時間を、本来やるべきところに使えるので、結果として早く帰ることにつながると思います。部活についても、活動時間を少し減らし、休みを増やして生み出した時間で仕事を頑張れるでしょうし、学級の生徒のための時間にもできます。家に帰って自分の子どもと触れあって、親の視点で学校について考えたりもできます。そのようないい面があると感じています。

——まずは意識を変えていくことだと。

本校では校長も教頭も主幹教諭も生徒指導主任も、変えられるものは変えていこう、課題があればみんな考えていこうという意識をすごくお持ちです。先生方も何かを変えるときに、それは本当に生徒のためになるのか、生徒の活動や力を伸ばすのかという視点で議論します。そういった学校全体の姿勢があるので、本校は働きやすいのだと思います。

——最後に。

もし、家庭を持って働く多くの女性が早く帰ることに負目や、申し訳なさを感じているとすれば、働き方改革という言葉に少し救われるのではないかと思います。

それから、取組を進める中で、どこまで私たちが変えていいのかわからない部分が結構ありましたが、こんなふうに変えることができるんだ、柔軟に考えていいんだと思うようになりました。逆に、こういうところは大事だから、変えてはいけない部分だということについても学びました。

今年はコロナの影響が大きかったので、働き方改革が今後も継続されて、コロナが終息したときに、その成果がわかるのではないかと思います。社会の変化などに応じて、常に改革の改革、改革したことの見直しを続けていかないと、単年度の自己満足で終わってしまうのではないのでしょうか。私たちがベテランと言われる世代になったときに、私たちの価値観を押し付けるのではなく、若い世代の意見や時代に合わせていくことを考え続ける必要があると思います。そして、家庭と仕事、どちらにも偏り過ぎず、どちらかを犠牲にするというのでもなくという姿勢でいきたいと思っています。