

新規採用教職員辞令交付式

教育長講話

「新任教職員に期待するもの」

- ◇日 時：平成24年4月2日（月）
◇場 所：県立郡山高等学校 講堂
◇配付資料：まなびの支援



辞令交付



教育長講話

1 はじめに

採用試験に合格された皆さん、今日は教員としてのスタートの日です。皆さんがいいスタートを切れる日になることを祈っています。

私は、皆さんの研修のお世話をする教育研究所の所長も兼務しているので、今日は教職員研修の最初ということで時間をいただき、「組織とは」ということについて少し話をさせていただきたいと思います。

まず、教育関係者にとって関心の高い二つの条例が大阪府で成立しました。知事が教育委員会と協議して教育目標を教育振興基本計画の中で作っていくという条例と、府立の高等学校で3年連続して定員を割り改善の見込みがないと認められる学校は再編整備の対象とするという条例です。私は大阪の手法を否定したり、コメントする立場にありませんが、奈良県はその方向には進まないと考えています。

大阪の条例の背景にあるのは、消費者主権、市場メカニズム、競争原理という考え方です。この考え方を学校教育の中で追求していくと、学校選択制に行き着くのではないかと思います。けれども奈良県の場合、1町村1中学校の地域が多く、その地域では学校を選択できませんし、小学校の数もだんだん少なくなっているのが現状です。また、交通機関も十分発達しているとは言い難い地域もあり、登下校に不便を生じる学校も出てきます。人口密集地である奈良市、大和郡山市、生駒市等であれば成立するかもしれませんが、学校選択制を県全体の方針としていくのは難しいと考えています。

2 奈良県の教育課題と地域教育力の活用

学校教育を良くする方法は、大きく二つに分かれるのではないのでしょうか。一つが競争原理を導入する考え方で、もう一つは、保護者や地域住民の参画を得ながら進めていこうという、いわゆる民主的コントロールの考え方です。奈良県の場合は、後者の方がなじむのではないかと考えています。後者が行き着くところは、「コミュニティスクール」になります。「コミュニティスクール」の定義は必ずしも明確ではありませんが、狭義に解釈しますと「学校運営協議会」を設置しての学校運営ということになりますし、広義に解釈しますと「学校評議員会」もこの「学校運営協議会」の一つと解釈できるかと思います。奈良県教育委員会の取組の中には、「学校支援地域本部事業」や「放課後子ども教室」という取組があります。これらは、地域の方にいかに学校運営に参画していただく

かという発想を基にした取組です。地域の方に学校に集まっていただき、子どもたちのために何か活動をしたり、地域と学校で話し合いをしたりしていただく。そのような取組の中から生まれてくるものが「地域の教育力」であると思っています。そして、「地域の教育力」を高めていくことが、今の本県の教育課題の解決につながるのではないかと考えています。

御承知とは思いますが、本県の教育課題としては、「勉強は良くできるが、勉強があまり好きではない」ということが、全国学力・学習状況調査等の結果から明らかになっています。また、規範意識や社会性に関する項目、基本的な生活習慣に関する項目、そして体力についても相当全国平均値を下回る結果になっています。これらの問題を解決するには一つには競争という方法も考えられるでしょうが、競争をするとつらい目にあう子どもたちがやはりそこには出てきますし、規範意識や社会性を競争で培おうというのは現実的には難しいことだと思います。それよりも、昔からあった「地域の教育力」というものを取り戻すことで解決していけないかなと考えています。「学校支援地域本部事業」や「放課後子ども教室」の取組はその一環です。どちらかと言うと競争原理よりも民主的コントロールの方を優先して解決していきたいと考えているわけです。

ただ、競争原理を否定したわけではありません。例を一つ申しますと、現在、学校の教職員の皆さんに対して人事評価システムを導入していますが、これは、ある意味、競争原理に基づくシステムだと言えます。このシステムを導入したことで新たなコミュニケーションの機会が生まれたという一面もあります。先にお話しした二つの考え方については、どちらを選択するかではなく、どちらを優先するかという視点が大切だと思っています。競争原理も完全に否定するのではなく、適度に取り入れながら奈良県は進んでいくのだと思ってください。

地域の教育力の充実

質 問		H22			H23
		全 国	奈良県	奈良県	奈良県
地域の行事に参加していると回答した子どもの割合	小学校	61.6	56.0(38)	70.3	
	中学校	34.3	27.7(43)	36.6	
近所の人に出会ったときはあいさつをしていると回答した子どもの割合	小学校	89.9	86.6(45)	86.9	
	中学校	83.9	82.7(36)	83.4	
学習塾に通っていると回答した子どもの割合	小学校	47.2	56.2(3)	56.0	
	中学校	62.9	74.3(2)	80.0	

平成22年度全国学力・学習状況調査（文部科学省）
平成23年度奈良県学習状況調査

※表中の（ ）内の数字は、本県の全国順位を示す。

学校と地域の連携促進

学校と地域の連携(H23～)

放課後における子どもたちの活動への支援を軸に、授業等での学習補助、部活動の指導補助、環境整備、登下校の見守り等について、地域のボランティアの参画を得て、学校・地域が連携する取組を全県的に展開します。



ボランティアによる読み聞かせ

3 組織に必要な三つの要素

次に、組織について少し話をしたいと思います。

小学校の先生と中学校の先生を比較したときに、小学校の先生は担任を持ちながらすべての教科を教えるオールラウンダーなので、学級崩壊の前兆に気付きにくいという傾向があると聞きました。自分の学級に何か兆候があったとしても、「こんなものかな」と思ってしまい、他の学級との違いに気付くのが遅れるようです。中学校は教科担任制ですから、いろいろな先生方の目があり、何か異変があればそれが情報としてもたらされて、早期に対応できることも多いとのこと。中学校の方が、組織としての動きが生まれやすい環境にあると言えるかもしれません。

私は、3年ほど前から、学校はいわゆる商店街で、先生方は個人商店の店主としてそれぞれに商いをしているという、たとえ話をしています。一つの店が潰れたらそこは「しもた屋」になってしまい、違う人がそこを買い取って違う商売を始める。どこかで繁盛している店はあるけれども、どこかでは衰退している店がある。商店街の振興会を作っているいろいろ話し合いをしてもなかなかうまく進まない。そういう感じです。もちろん商店街にもアットホームな良いところもありますが、スーパーや百貨店のよう、一つの企業体として組織的に商売をする方法もあります。スーパーや百貨店では、ある売場の売上げが良くなれば相関的に別の売場の売上げも良くなり、逆に一つの売場が失速してしまうと全体の売上げが落ちることにつながります。そこで、上手に売場の入替えを行ったり、レイアウトや場所を変えたりしながら、全体の売上げが伸びるように工夫を重ねています。スーパーや百貨店のやり方は組織的だと言えます。

先生方にも、こういう組織の考え方を意識して欲しいと思っています。

組織というのはいったい何で成り立っているのかということについて少しお話ししましょう。ただ人がいさえすれば組織になるというわけではありません。経営学者であり組織論についての権威者であるC. バーナードは、組織には「共通目的」、「協働意欲」、「コミュニケーション」の三つが必要だと言っています。「協働意欲」というのは、一つの「共通目的」を持った時に相手に貢献しようとする意欲のことで、貢献することが自分の喜びであり、また、相手が喜べば自分たちの目標の達成に一步でも近づけたと喜びを共有する考え方です。「貢献意欲」と訳すこともあります。「コラボレーションの意欲」のことです。

また、「コミュニケーション」をしっかり図らないと、「協働意欲」も醸成されないし、「共通目的」も微妙に変わってしまいます。だから「コミュニケーション」を取ることも大切な要素の一つです。

4 共通目的を持つためにはコミュニケーションが大切

私は、危機管理組織を作りたいとか、あるいはその危機管理組織はマトリクス組織（指揮命令系統を多次元的にデザインした組織のこと）で作ってくださいとか、いわゆる経営ツールの活用を、機会を見つけて学校の先生方をお願いしています。県立学校の校長先生とは夏にディスカッションをしています。事前にテーマを提示しておき、そのテーマの資料を各学校の校長先生に出してもらい、それを題材に議論をしています。教頭先生にも、6～7人のグループを作り、ディスカッションをしてもらっています。私はできるだけ聞き役に徹することにして、グループ内でチェアマンを決めて、議論をしてもらっています。この6～7人というのが、ディスカッションする時の、最も意見が出やすい人数のようです。

何のために校長先生や教頭先生と議論をしているのかと言うと、「共通目的」を持つためです。ベクトル合わせをしているのです。また、教育委員会には、「愛を基盤として、知力・体力・忍耐力を身に付けて、正々堂々と生きる子どもを育てる」というスローガンがありますが、このスローガンの意味するところはかなり広く、さまざまな取組を進めやすいように作成しました。校長先生にはさまざまな取組を進めていただいています、多少やり方が違って、方向だけは教育委員会が目指す方向と同じ方向を向いてもらいたいと思っています。ベクトルが逆向きになると、子どもたちがどちらを向いて良いのか分からなくなってしまいます。

繰り返しますが、組織に必要な要素は、「共通目的」、「コミュニケーション」、「協働意欲」の三つです。「コミュニケーション」を重ねることで、この人はどんな人間なのかが分かってきて、同じ方向を向きやすくなります。組織なのですから、時には少し修正は加えてもらわなければいけないことも起こるでしょう。「共通目的」ではなくバラバラな目的でやっていたのでは、組織化できません。「共通目的」が確かめられたら、その目的の達成のために「コミュニケーション」を図りながら努力を重ねる。そして、相手が努力してくれたことを有り難く思い、自分も有り難いと思ってもらえるような努力を重ねる「協働意欲」に基づき、更に「コミュニケーション」を深めていく。こういう営みが組織を作り、組織を強くします。

バラバラだと組織ではありませんから、組織力などというものは全くありません。組織を形成するためには一定の歩み寄りが必要です。ある方向へ向かっていく時に、少しくらい角度の違うベクトルがあってもかまわないけれども、力が相殺されてしまう逆向きのベクトルにはならないようにして欲しい、そう思うのです。

5 組織運営の手法

組織を作るためには、いろいろなツールがあります。例えば、4月1日付けの教育委員会のメールマガジンでは、二つのツールを紹介しました。どちらも実社会の中でオーソライズされているものなのですが、一つはベンチマーキングという手法です。行政経営では、事業評価とか行政評価というものを行いますが、それはベンチマーキング手法で行っています。もう一つは、ニッチ戦略という手法です。

皆さんの身近なところではPDCAサイクルの手法があげられます。Plan-Do-Check-Actionです。これは改善案を作って次へつなげていくという手法で、ビジネスサイクルと言ったり、マネジメントサイクルとも言われています。個人の中でも使える手法です。皆さんも採用試験受験の時には、計画を立てて、実行して、そして本当に達成できたかどうかをチェックして、そして計画を練り直したりして勉強してきたと思います。知らず知らずの間にやっていることを科学的に分析すれば、それはマネジメントサイクルと呼ばれているものであり、一般的にさまざまな企業で、あるいは多くの組織で行われていることなのです。

学校現場において組織を作り、それを運用するのは、校長先生の仕事になります。皆さんはその校長先生の下で組織のメンバーになるわけですが、組織の一員として仕事をしているかどうかということを、時々自分の目でチェックしてみてください。個人が自分の目的のためだけに学校で教えていると、子どもたちが混乱することになります。教科ごとにそれぞれの先生が来られて、それぞれに違うことを言われるということになったら困りますよね。だから、学校内でも組織ということを意識して行動して欲しいと思います。

6 おわりに

縁があって、皆さんは奈良県の教職員として採用されました。明日から学校ではいろいろな先生方、先輩方にお会いになると思います。立派な先輩がたくさんおられますから、教えを請うてください。ただ、皆さんの世代は採用が500人余りにもなりますが、採用の少ない時代がしばらく続いたために、先輩の先生方とは少し年齢的な開きのある職場もあるかもしれません。現在50代の教職員が全体の約半分ぐらいを占めています。30代や40代の教職員は少ないのです。採用に当たっては上限年齢にかなり余裕を持たせ、30代や40代の人でも募集していますが、経験を積み上げてその年齢になった人が少ないのが現状です。ですから、いわゆるOJT（On the Job Training）が不足するかもしれません。そこで、「奈良県先生応援サイト」というものをこの3月26日から立ち上げました。いろいろな悩みを解決できるようにしてありますので、一度見てください。

また、「はじめの一步」という冊子を作成しました。4年前から始めた「ディア・ティーチャー・プログラム」のリクルーター（採用2～5年目の若手教員）が、サポートオフィスというグループを作って、若手教員や先輩教員へのアンケートを踏まえ、とまどったことや失敗の中から教訓として得たことを一冊のノートにまとめたものです。ぜひ、自己研修の材料として使ってください。

「共通目的」、「協働意欲」、「コミュニケーション」、これらを備えることが組織を強くします。何か問題が起こった時に頼りになるのは組織です。組織の中にある人間は強いです。個人になるとどうしても弱くなりますから、組織で対応しましょう。組織を大事にし、その一員としての役割も意識しながら仕事に励んでください。それが、これから社会人、教職員となられる皆さんの助けになるはずです。

組織を意識しておくこと、そして組織で動くことの大切さ。新規採用に当たりまして、そのことを再度強調して私の話を終わりたいと思います。

