

〈イノベーション〉 社会の革新は学校教育から ワーク・ライフシナジーを生むには 大胆な業務削減が不可欠

子どもと向き合う時間を増やしたい 学校だけでの改革は困難

自分にとっての
ワークライフバランスとは

泉 小学校で現場を8年経験し、その後はずっと兵庫県教職員組合の役員を務めてきました。若いころはいわばワークライフ・バランスでしたが、組合では週1回、ノーマルデーを設け、一斉に帰宅するルールにしました。するとこれが次第に当たり前になってきた。この意識が大事です。執行委員会ではペーパーレス化で電子フォルダに情報をまとめ、情報を探す時間を短縮しました。2017年4月から東京勤務ですが、鈴虫や熱帯魚の飼育、ペランダ野菜の収穫が癒しのひとときです。

小室 ワークライフバランスは仕事と生活のバランスを取ることだと誤解されがちですが、本来仕事と生活の間にはシナジー効果があり、時間を奪い合うものではありません。私は11年前に長男を出産後に起業し、当初は、勤務時間外に働けない肩身の狭さを痛感しました。そこで私だけでなく全従業員の残業をなくすことと決めた。残業を受けながらも徹底したところ、例えば独身男性も、終業後に社外の異業種交流会や勉強会へ出席するようになりました。みんなが毎日持ち寄る各自の引き出しが化学反応を起こし、社内は常にイノベーションが起き続ける状態です。会社は11年連続増収増益です。ライフ（生活）の実りを持ち寄ることがワーク（仕事）にも新しい価値やサイクルを生み出す。ワークライフシナジーを会社全体で感じています。

「学校の働き方改革」を
時代は求めている

小室 最初は負担でも、この習慣が回り始めると生活が仕事の生産性へいかに関係しているか気づくでしょう。まず睡眠に直結します。寝不足では子どもに余裕を持って接するのは難しい。また、学校外で得た知識や経験を授業に反映できれば、多様な引き出しを持つ先生に子どもも強く惹きつけられます。メンタル疾患になるまで働く教職員を見て、子どもたちは大なり小なり影響を受けて世の中に出てしまふ。その悪循環を断ち切るには社会全体で取り組まなければなりません。

イノベーションには、人間一人ひとりの多様な価値観、異なる考え方を対等につけ合う土壌が必要です。しかし学校の一斉授業は、全員に同じ行動を求めます。異なる人間を一律にまとめることは到底無理なのに、責

任感が強い先生ほど頑張ろうと苦労されています。しかし今の企業が求めるのは、一律ではなく多様な考え方ができる人材。このギャップはお互いにとっても不幸です。

今日まで画一的な一斉授業を大胆に変えられなかった理由は、教職員が忙しすぎるからでしょう。疲労し、現状維持で一杯の状態から救ってあげないと新しいことに挑戦しようと思えません。教職員が変われば、子どもたちの多様性が受け入れられ、子どもたちの多様性が受容され、多様な価値観を持った子どもたちがそのまま社会に出てイノベーションにつながります。教育の役割は非常に大きいのです。

泉 今の現場は……なかなかそんな雰囲気はないというのが実情です。私が若いころは、授業で教職員が裁量を発揮できました。例えば1週間かけて買ひ物した野菜の産地を調べる宿題を子どもたちへ出すなどです。今はその余裕がありません。

小室 ビジネスは少人数の会議による合意形成の連続です。学校でもその実践を多く経験してもらうことが重要になります。教職員が自由に発想できるように、疲弊から教職員が自由に行わなければならない。英国では教職員が行わなければならない。英国では教職員の仕事の8割を占めているとも言われています。プロとしての教職員の力を発揮できない働き方を見直すべきです。

改革にはトップのコミットと
リーダーシップ、承認が必要

小室 何かを変えるには必ずリスクが伴いますが、失敗すると叱られるなら誰も改革に挑みません。トップが一緒に責任を負い、はしごを外さない現場が感じて初めて大胆な変革が可能になります。トップのコミットが、変革の速度と幅へ大きく影響するのです。岡山県の小学校では教職員がテ



泉雄一郎 (いづみゆういちろう)
2017年、日本教職員組合 中央執行委員長に就任。兵庫県教職員組合時代から、教職員の時間外勤務時間削減を始め、働き方改革に取り組む。

トップのコミットが改革を促進 給特法の是正を含む議論を



小室淑恵 (こむろよしえ)
株式会社ワーク・ライフバランス代表取締役社長。2006年、株式会社ワーク・ライフバランスを設立。企業に生産性の高い組織を作るワーク・ライフバランスコンサルティングを提供するほか、学校における働き方改革にも多数関与し、情報を発信している。

ストの採点で忙しい時期だけ、授業時間を校長の裁量で45分から40分に短縮し、採点業務に充てる30分を捻出しました。校長が裁量を発揮すると、先生方も「じゃあ自分も工夫しよう」と互いに響きあって相乗効果が生まれます。

泉 私は兵庫県教職員組合の書記長時代、07年に県から行政機構改革の一環で7%給与カットを提案されました。すると教職員の中から「勤務時間も7%減ですよ。ね？」との声があがりました。そこから時間外勤務の適正化が始まりました。県教委のリーダーシップにより翌年度半ばには勤務時間適正化対策プランを定め、3年後に実態調査・検証も行われています。取り組み事例はホームページから誰でもダウンロード可能です。今はこれを横展開しようとしています。教職員の正当な残業理由は「子どものため」ですが、子どもと向き合うための時間ならストレス度は軽減されるのではないのでしょうか。学校単位ではなく、自治体単位の同一歩調で取り組まないと時間外労働の削減は進みません。先進的な自治体では水曜日のノーマルデーと第2・第4土曜日のノーマルデーを自治体の広報誌で周知しています。過剰な部活動は「あそこは練習しているのに」という疑心暗鬼から生まれていますが、それも起こりません。自治体全体という「面」での取り組みが有効です。

小室 横展開はとても重要です。誰も「残業の正当な理由」を持っていないし、今まで何時間も働いて「よくやったね」といわれた業界・業種の慣習、社風は簡単には変えられません。会社がいくら消灯時間を設けても家に仕事を持ち帰るだけ。しかし同じ社内の似た職種の人々が働き方を変え、短い時間で高い成果をあげると「羨ましい」とモチベーションが上がります。憧れる事例をいかに作り、業界や組織として表彰するなどしっかり承認していくことです。

多様な意見を
吸い上げる
余裕が必要

小室 学校現場を見ているときに、教職員が互いに承認し、褒める行為があまりに少ないことが衝撃でした。民間企業では今やコーチングのスキルなしに管理職は務まりません。しかし学校の授業では正解・不正解をはっきりと分け、多様な意見を吸い上げる姿勢に欠けています。当然、子どもは正解を探しますが、現在の社会には正解がなく、正解を探させる教育はリスクが非常に高くなります。正解ではないことを生徒が口にしても「斬新だね」「そう感じただね」と受容する態度が大切です。クラスで教職員は自分だけが大人で、他は全員が子ども。特殊で苦勞の多い職業です。教職員同士が互いに意識して承認を伝えないと、成長感が得られません。

泉 確かに日本の教育は正解主義です。しかし経験した阪神・淡路大震災では、活断層が通っていたとの知識を持っていても何の役に立ちませんでした。また直後に神戸市須磨区の児童殺傷事件も起こり、兵庫県教育委員会では「教える」より「育む」「体験を通じて学ぶ」も重視するようになったのです。人や自然と出会う、社会体験を通じた学び、それが大人になったら役立つ。阪神・淡路大震災は教育のあり方を考える契機になりました。震災から1年経つころ、子どもたちの様子がおかしいとの報告があるようになり、米岡から派遣された政府機関の職員に「大規模災害に遭った子どもたちが正常じゃなくなる」とが正常です」と説明されて、PTSDやトラウマという概念を身をもって理解できるようになりました。人権教育で子どもたちに寄り添ってきたことを振り返れば、また新たな教育課題がでてきたと捉えるのではなく、今までの実践をベースに、子どもたちの声を聞くことが大事です。その余裕が今ないから勤務時間の適正化なんです。かつてはとにかくつめ込む「新幹線授業」の時代もありましたが、それでは良い教育とは言えません。

小室 授業の題材は共通なのに「オリジナルで授業を作らなければ」との意識が強く、必要な効率化が進んでいません。埼玉県教育委員会では、道徳の授業を共通化しました。また資料共有の議論を一生懸命しているのですが、ITを取り入れれば軽々と解決できるのに、それを知る勉強会に参加するための1時間が捻出できないというのが残念です。個別、孤獨な悩みをいかに共有し、かつ精神的にリラックスして仕事をできる職場を作るかが学校の課題だと感じます。



(2017年12月11日、株式会社ワーク・ライフバランス社にて収録・撮影)

泉 通知表の電子化は「所見欄が手書きでない」と温かみがない」と議論になりましたが、指導要録、出席統計、児童生徒名簿、成績処理ソフトと、一度踏み切つてやりだすと時間短縮が進みます。

働くルールの是正と
業務のスクラップを

小室 前述のような学校単位でできる取り組みもありますが、より大きな視点での議論や改革も求められます。日本社会では事実上、勤務時間に上限のない労働基準法が運用されてきました。上限のないルールのなかで生産性を競えば、時間外も働いて少しでも多く積み上げた人が勝つのは当たり前です。すると上司に評価される部下は、24時間の中でどれだけ職場に時間を割いてくれるかが重要になり、育児などで時間の制約のある部下を「使いづらい」と思うようになる。つまり労働基準法（ルール）が価値観を作っているのです。学校の現場でも給特法のルールを是正することが必要です。ルールが是正されて初めて、部活などの課題をどうするかという議論が本格的に始まります。

泉 確かに給特法の見直し、その上で培われてきた価値観を変えないと議論は進みません。また上限を設けるだけでは、持ち帰り仕事が増えるだけです。色々な政策や学習指導要領の改訂がビルド&ビルドで進められてきた。業務削減を具体的に進める、いわゆるスクラップ&ビルドが求められます。これは学校だけではできません。国や県、そして市町村という自治体レベルでも緊急提言を踏まえたアクションプランの策定が必要です。