

「みんなが幸せになるカラフルな学校づくり」

神奈川県横浜市立日枝小学校長
住田昌治 様



講演項目

目次

はじめに	1
元気な学校づくり	2
今、幸せですか	6
ウェルビーイングな生活	9
心理的安定性	13
自分で判断し行動する	17
働き方改革	22
おわりに	27

はじめに

静岡の皆さん、こんにちは。

今日は、雨の中、講演会にこうやってたくさん参加していただいて、本当にありがとうございます。

私も、東海道線が止まり遅れたら困ると思って、ちょっと早めに来て、駅の近くで昼食をとったら、駅の近くにそういうところが無いのにびっくりしました。マークイズまで行って昼食をとってきました。

静岡は、私、よく来ていました。理由は、私には息子と娘とおります。息子がバスケットをやっていて、静岡学園高校で3年間お世話になりました。丁度そのころ、静岡学園が体育館を新しくしたらしくて、バスケット部に力を入れるためにコーチを呼んでいました。私の息子が、たまたまそこに呼んでいただいて、3年間寮生活をしながらバスケットをやっていましたので、たびたび試合があると応援に、よく来ておりました。そういう関係で、ちょっと今日は久しぶりだなと思って来ました。

さて、私もさっきからずっと苦しいですけど、皆さんどうですか。マスク生活1年半、苦しくないですか。何かもう、深呼吸した経験が最近ないような気がします。そんなことないですか。マスク外せば思い切り深呼吸できますが、最近、マスク外してもちゃんと深呼吸できないような気がしてきて、ちょっと怖いです。この間、何かを見ていたら、マスク酸欠というものもあるらしくて、当然このマスクの中で二酸化炭素を吐いて、またその二酸化炭素を吸っているの、二酸化炭素過多になる。そうすると、どうしても疲れやすくなったり、あといらいらしたりとか、頭痛、肩こりや、いろいろな症状が出るそうです。そう言われてみると子どもたち、確かに相当疲れていると私は思います。朝、学校に来る時に、もう既に疲れている、1時間目から何となくぐったりとしている。学校で1日楽しく過ごせば少しは良くなりますけど、このマスク生活があまりにも長く続くというのは、子どもたちの健康、我々もそうですけど、よくないなと思います。先生たちが、いらいらし、怒りっぽくなり、体調が悪いとなると、子どもたち、幸せなわけないです。子どもたちに当たるといようなことが起こってきちゃうマスクの生活。このコロナ禍の生活を早く何とかしていかないと、この「カラフルだよ」とか「幸せだよ」というものは、健康のほうがなかなかうまく進まな

い。

静岡はどうか、ワクチンはどんな感じですか。まだですか。私も、接種券というのが送られてきましたが、全然ですね。いつになるのか、という感じです。ワクチンがみんなに届くようになったら少しよくなるかと、期待はしています。そんなようなことで、ちょっと始めていきたいと思います。

元気な学校づくり

さて、皆さんこんにちは。私、4月1日に、今年はこの格好で職員室に登場しました。みんな引いてましたね。校長先生、とうとう頭変になっちゃったとか。暗い気持ちで始まるのは嫌で、何か明るくしようと思って、チョコちゃんで見ました。

みんなに元気になってほしいというのが基本です。とにかく今元気がないから、学校に元気になってほしい、先生たちにも元気になってほしいというのが、全ての基です。「カラフル」なんて言っていますが、もともとは元気な学校づくりを考えた結果、「カラフル」なんです。その当時ブラックというのが、ちまたですごく言われていました。「ブラック部活」「ブラック校則」とか、「ブラック、ブラック」って、すごくそれが嫌で、学校のこと、そんなにブラックと言わないでほしい。教育関係者ですら、「我々の学校、ブラックだ」と言う。自分の学校のことを「ブラック」って言う。どうですか。そんなブラックな学校に、子どもたち、通っているんですよ。そんな学校に通わせたいって誰も思わないじゃないですか。そうじゃなくて、何か明るくて、元気で、未来がある、期待が持てる、そういう学校に子どもたちを通わせたいって。そういう思いで元気な学校づくりというのを考えてやりました。

ESDは、ずっと私、やっています。今は、SDGsですね。その関係の仕事を神奈川県横浜市や所沢市、あちこちでやっています。

グループとしては、今話題になっている「教師のバトン」の応援団に、当初から入っています。

「未来の風プロジェクト」は、事務職員が中心となっている会です。

あと「教育長・校長プラットフォーム」というのをやりました。そして、「オンラインサロン『エンパワメント』」。これは、藤川さんという方がやっている

「共育の杜」に「心の職員室」というサイトがあります。その中で「エンパワメント」というのを今立ち上げて、そこの講師をやって、月に1回オンライン配信をしています。これは有料です。あとはフェイスブックの方もやっていますので、ぜひよろしかったら申請してください。

校長として、今12年目です。再任用校長です。8年間永田台小学校でやっていて、そこで退職し、今の日枝小学校が4年目です。「カラフルな学校づくり」を考えたのは前任校。「『任せる』マネジメント」と言っているのが今の学校。区別しているわけではなく、思いは同じですけど、私もだんだん進化する。バージョンアップしながら今勤めています。

さて、今日は、研修、講演会と言われていますが、私の話を一方的に聞いていただいても、明日に生きないと思います。インプット、アウトプットを繰り返し皆さんと一緒に考えていく。私はこう思う、だけど皆さんは違うかもしれない。これは大事なことです。「私が思うから皆さんもそう思ってください」と、もしここで言ったとすれば、とんでもないです。そうじゃないです。「私はこう思います」「でも、私は違う」。そういうことは当然あっていい、ディスカッションや対話が生まれてくるわけです。みんなが「そうだ、そうだ」「同感だ」と言っていたら、何の違和感もなくいろんなことが進んでいくというのは非常に危険なことです。違うということがあるからこそ、いろんなことが対話を通して生まれていく。特にこの状況、コロナ禍のこの状況にあっては、ますますそうですよ。「あの人が言うからこうしましょう」なんていうのは通用しない。ですから、皆さんも考えてみるのが、今日の研修会です。

皆さんが日頃から考えているような内容が、最初のテーマです。「みんなが幸せになるカラフルな学校をつくるために大切にしたいことはどんなことですか、皆さんは」。カラフルが何かって、よく分からなければ、みんなが幸せになる学校、また元気な学校にするために、どんなことが大切だと思いますか。3つほど、大・中・小で、書いてください。そんなに困らなくて、思いついたこと、1つでもいいです。「どんなことを大事にしたら、みんなが元気になるか」「こんなことをみんなで気をつけていけば、みんなが幸せになるじゃないか」というのを。

まず、「こんなことをやればいいかな」「自分は今こういうことをやっている」「こんなことに今力を入れている」「こういう在り方で自分は今教員としてやっ

ている」とか。そういうことでいいと思います。

「みんなが幸せになる学校ってどんなんだろうな」「学校も子どももみんなが幸せになれる学校、みんなが幸せになれる学校。あなたはどうかつくりませんか」。実はこれ、私が4月1日に先生たちに出した今年の問いです。ちょっと言い方は違ってはいますが。「自分のクラスの子どもたちみんなが幸せになる空間をどうやってつくりませんか」が今年の問いです。というように、毎年問いを出しています。4月1日に校長が今年の学校経営方針を長々語ったりとか、プリント配ってやったりしますが、みんな聞いてないでしょう？だってそれは校長が勝手に言っている。「俺は知らないよ」ってなっちゃう。そういうセレモニーは、いらない。

じゃなくて、授業もそうですが何か問いを課せられると、「どうしようかな」と考える。自分たちで「どんな学校にしようか」って考える。さっきの話だと、「自分のクラスや担当している子どもたち、みんなが幸せになるために、自分はどんな授業をしようか」「どんなクラスにしようか」と考える。または「どんな学年にしようか」と。学年だけじゃなくて、「学校のみみんなが幸せになるために、自分はどんなことを今年は心がけようか」みたいなことです。考えるには問いが必要。だから私は、4月1日に、毎年問いを考えて、問いを発するようにしています。

これを言うと、余談なので横道にそれますが、昨年度は何を言ったかという、「皆さん、苦手なことはありますか」です。皆さん、どうですか。「苦手なことを3つ書いて学年の中で共有しましょう」。これが問いです。私は、着任したときに必ず自分の苦手なことを先生たちに言います。学校だよりも書き、保護者にも伝えていきます。

私の苦手なこと。第1に本を読むこと。2番目、人の前で話すこと。（ここは笑うところです。）3番目が、人と同じことをすること。皆さん、聞くとあまのじゃくという感じがしますでしょうか？でね、よくよく考えてみると、私、小さい頃からの育ちを見ていくと、この間、去年初めて言われたことですが、「住田先生、ちょっとADHDっぽい」と、私はすごく納得しました。「ああ、そうだったんだ」。だから机の上はいつも片づかない、計画的に物事が進められない、何かしゃべっていても、違うことやいろいろなことを、どんどん思いつく。何かいろいろなことを、とにかく同時進行させていくようなことがすごく多い。だから、

きちんとしたことができない。「ああ、そういうことか」って自分で腑に落ちました。やっぱり、自分のことを知ることってすごく大事だと思いました。だから、きっとみんなそれぞれ、それなりにいろいろな苦手なことがあって、それを1回みんなまで共有しましょう、弱みを出せば、恐らく助けてくれる人もいるでしょうということです。

よく「これからの教育は、レゴ型で、創造的で、どんどんいろいろなことを発想していきましょう」と言いますが、学校に限っては、学校経営や学校運営ってパズルです。自分が苦手なところがあっても、それを手放せば、それがおいしいという、好物として見る人もいます。特に今のGIGAの時代だと、「コンピューター苦手だな」という人がいて、でも「コンピューター、すごく得意」という人もいます。その人たちがうまくがちゃんとすれば、うまくいく。そういうふうにと考えると、自分の苦手は誰かの大好物となるわけですから、学年の中でお互いに、「ここ苦手だな」「じゃ、それ自分やりますよ。でもこれやってください」みたいな感じで、お互いにそうやってパズルをばっと埋めていくと、学校経営上隙間がなくなるんです。

よく校長の中でこういう人がいます。「あいつ、使えないよな」「あの人、異動してくれんかな」みたいなことを平気で言う。切り捨てようとする。どうなります？ジグソーパズルのどこか1個、2個を切り捨てたら、完成しないじゃないですか、絵が。そうじゃないです。何とかしてパズルを敷き詰めて、「これでうまくこの学校はいくぞ」というのをつくっていくのが校長の役目であり、マネジメントです。

だから、「苦手なことをみんなまで共有していきましょう」というのを去年、学年ごとにみんなで行いました。そうすると何となく温かい雰囲気結構なるんです。得意なことは知っているけど、苦手なことはあんまり知らない。口に出さない、何か恥ずかしいことだし。でも、そういうのを平気で言うことが逆に大事なかもしれない。だから、私が苦手なことをみんな知っている。何が苦手って、私、しゃべるのが苦手じゃなくて、挨拶がすごく苦手なんです。改まってちゃんとしゃべることができない。ADHDっぽいから。好きなことを言っている分にはいいんですけど、何かきちんとした挨拶。一番嫌なのは卒業式の式辞。何か決まり切ったようなこと言うじゃないですか。あと周年行事の挨拶。偉い人がいっ

ばいいて、何か変なこと言っちゃいけないようなときがやばいです。そういうのはもう、ほとんどやりたくない。そこはみんなが気を遣ってくれています。

今、幸せですか

木村泰子さんと対談したとき、「あなたの担任をしている子どもは何人ですか」という問いがあります。同じ問いをその前の年はしています。みんなで子どもたちを見ようということです。

着任した年は、「学校教育目標って誰のためにあるか」という話をしました。私が今いる学校は、研究校で、ものすごい長時間労働の学校でした。何とかしないといけない、ちょっと大変な学校だったんです。学校教育目標は、「生き生き日枝っ子」でした。要するに、「子どもが生き生きするために、大人は我慢したり犠牲になったりと苦しい思いをしていいんですか」ということです。学校教育目標って、「子どもをこうしよう」というためだけじゃなくて、学校に関わっている人みんなのものだから、「『生き生き日枝っ子』のためには『生き生き働く教職員』が必要なんだ」という話をして、「じゃ、生き生き働く教職員になるためにどうすればいいかを今年1年考えよう」というのが着任した年の問い。そういうふうにして問いを発信していく。

今年の問いを、みんな学年で話し合うんです。ワークショップをするんです。

例えば、4年生はこんなことを言っていました。「先生の顔をうかがわないようにさせる」「得意なことを発表し合う、認め合う」「自分の意見や気持ちが言える」「『苦手』と言える」。これはさっき言ったのと同じことで、先生たちの中で少し浸透しているんです。

どうですか、皆さん。学校の中で言えますか。自分の気持ちや意見。「苦手なことにチャレンジできる」「違いを認め合える」「自分らしくいられる」。大人が「子どもにこういうふうにしましょう」と言う。ここです、「素の自分」「居心地がよい」「安心できる」「自分の力が発揮できる」「輝ける」。こんなような空間をつくれれば子どもは幸せになると4年生は考えた。これを、それぞれみんな学年ごとにやっています。

その中で、どの学年も割と多かったのが、「先生自身がハッピーと言える」「先生が元気に過ごす」。あと、「子どもに任せる」「子どもを信じる」というのが

ありました。そうすると、「子どもを元気に」「子どもを幸せに」となったら、教職員の幸せが子どもの笑顔につながるということです。

この言い方をすると、数年前までは、「子どもが先なのに何で大人が先になるんだ」とよく言われました。今このご時世になると、こっちです。先生たちの状況によって、子どもの状況は影響される、左右される。そう考えると、教職員が幸せでわくわくしていると、子どももわくわく、笑顔になっていくということです。

これを、こういう言い方もします。「人を幸せにできるのは、今幸せな人だけです」。これは、川崎市の「子どもの権利条例」を策定したときに関わった子ども委員からのメッセージです。「まず大人が幸せでいてください。大人が幸せじゃないのに子どもだけ幸せにはなれません」これは、強烈でした。

本校も、非常に家庭環境的には難しく、生活保護や就学援助が約3割を超え、外国籍児童も2割を超えている状況で、かなり苦しい家庭が多い学校です。そう考えていくと、家庭の状況が非常に難しいのは、大人が幸せかどうかという問題とし出てくる。大人が幸せじゃないから子どもが不幸になっていく、もしこの循環があるすれば、それは断ち切っていくかないといけない。貧困の連鎖もそうです。

そうすると、「学校ではどうか」となったときに、学校の先生たちが、さっきのように、まず幸せかどうか。皆さんは「幸せですか」と聞かれたら、「はい」と言う人、「幸せといってもいろいろあるしね」「人によって違うから、それは」ということになるんですけど、自分たちの幸せというのを考える。

ふだん皆さんは、「子どもたちを幸せにしよう」という思いでいっぱいだと思います。真面目に一生懸命やっている。ただ、その思いは、思い過ぎると逆になっていないか、「子どものために」。本当に子どものためになっているのか。「子どもを幸せにするために」って言っているけど、本当に幸せになっているのか。「いや、ちゃんと今やらないと将来幸せになれないから」って言っているけど、今幸せじゃなくていいのか。将来の幸せのために今我慢するの？これは、働き方改革の中でも今すごく言われています。「今我慢して働けばみんな幸せになるから」「今何とかここで踏ん張っていけば、そのうち楽になるから」という働き方はもうやめましょう。「今幸せに働く、今いい状態で、ウェルビーイングの状態働くことが、結果的に効率よく働くことになって、より働き方改革も進む」と

いう言い方になってきています。

だからこそ、今は、まず自分たちが、今幸せなのかということ我问うこと。先生たちが、まず今幸せなのか。学校の中はどうか。「自分がどうか」「周りの先生はどうか」「学校全体の先生はどうか」というのをケアしていくことが必要になってきています。

令和元年度「精神疾患で休職した公立学校の教職員（最多）」。昨年はもっと増えています。実は、今日ここに来るまでの間に、3件相談のメールが来しました。1人は、この精神疾患で休んでいる病休中という人。あと2人は、妊娠して今働いている人。「もう辞めたい」とみんな言っています。病休の人は、学校でのパワハラがきつい。妊娠している2人は、その報告をしたら「またなのか」「代わり、いないんだよ」と言われた。ひどくないですか。校長にですよ。「もう私は続けられない。辞めます。どうすればいいでしょう」と。そういうことが現実に起こっている。何とかみんなで、さっき言ったように、パズルにして頑張りお互いを埋め合わせながらやっていこうという状況なのに、そんな話が出てくる。

あと、学習指導要領の改訂が小学校は去年あって、コロナだったのに結果的に何も減らさず、全部やりました。ビルド・アンド・ビルドです。当然皆さん大変になっていく。そして、今GIGAです。担当者がすごく大変な状況になっている。いろんなものが増え続け、さらにコロナ対応も、さらに保護者対応がくる。

昨日、富山県の教職員組合のレポートに、「家庭でのネットトラブルに対応している中学校教員が90%」と書いてありました。これがもっと増え、家庭で起こることに学校がどんどん対応しなければならない。なぜか、いじめの対応は学校でやらなきゃいけないことだからです。ネットトラブルには、いじめや命に関わる問題があるから、「いや、それは家庭の問題だからそっちでやってください」と言い切れなくなってしまっている。

じゃ、どうするのか。もっと関係機関と連携しながら子どもや保護者の相談窓口を設けていかないと、全部学校にくることが起こる。当然それによる長時間労働でますます業務が増えて複雑化していく。この間、1年生の子に廊下で呼び止められ、ネットゲームの話を生懸命してくるんですが、さっぱり分からない。そこでもし何か起こっても、私は全く対応できない。本当に分からないものや複雑化しているもの、様々なそういうことが、出てきている。

もう限界だなという状況に来ているので、文科省が教師のバトンプロジェクトをやりました。私もこれは、話が来たときには、それはいいことだ。「教職員、魅力あります」「やりがいあります」「教員になる人少ないから増やしましょう」という話です。福岡県は、1.1倍でした。1.1倍ですよ。静岡はどうでしたっけ。たしか、2.7とか2.8とかぐらいですよ。それにしても、どんどん倍率が下がり、教職の魅力がなくなり、教員になろうという人が減っていくということは決していいことではないです。

で、こういうのがどんどんTwitterに出てきました。「100連勤です。1年目は辛かったけど乗り越えられた。2年目は自己暗示にかけて乗り切った。3年目に心が壊れた。もう無理です。」「とてもじゃないけど、こんなじゃ若者にバトンとかもう渡せない」というようなことが書き込まれている。

これは、昨日教育新聞に出た私の記事です。中教審の働き方改革特別分科会というのをやっていました。「何だったんだ、あれは」ということです。あそこで議論をすごくした。「学習指導要領をとにかく推進していくために、働き方改革も併せてやる」と言っていたのに、やるが増えるばかりで全然減っていない、ますます大変になっていることが、現場からあそこで吹き出たわけです。さっきお話ししたように、代わりの人がどんどんいなくなってしまうわけですから。これは最終的に、子どもが巻き込まれます。よく聞く話ですが、職員室に誰もいなくて鍵を閉めている学校がある。先生がいなくて、担任の先生がいなくてというような状況が生まれ、子どもたちは「一体誰が担任の先生なんでしょう？」みたいになってしまう。

そういうのがあって、「校長のリーダーシップを見直さなければ駄目だ」という話を最終的にここではまとめました。それはなぜかというと、さっきのように、「校内の問題もある」ということです。国の問題もあるけど、校内でしっかりそのところをサポートする体制をつくっていかないから、「チーム、チーム」と言っている割には、先生たちを孤立させてしまっている、そういう書き方をしました。

ウェルビーイングな生活

じゃ、どうすれば教職員みんなが幸せな学校になるのかということ。ここが、今

日一番大事な視点になります。教職員みんな幸せな学校にするためにどうすればいいのか。

私がいつも言っている3つのステップがあります。まず1つ目は健康。「ウェルビーイング」と読みます。この中で特に私が重要視しているのは、睡眠と食事。なぜかという、寝食を忘れて働くというのは、我々が若いとき、ずっと美德とされてきました。「食べることも寝ることも惜しんで夜遅くまで仕事して偉い」「あの先生は立派」とか言われました。実は私の今の学校も、着任する前はそう言われていた学校でした。毎日11時ぐらいまで学校に明々と電気がついていて、若い人は先輩がいるから帰れない。だけど、本来大事にしなきゃいけないのは寝食です。食べることと寝ることを大事にすると、みんな健康でいられる。去年「共育の杜」がアンケート調査したときに、「睡眠時間が減っていくと怒りっぽくなる」「集中力がなくなる」「子どもたちに当たる」というのが出てきたんです。さらに、「睡眠時間が短いと認知症になるリスクが高い」というのも言われています。

そう考えると、寝食をちゃんと考えながら働くのがまず大事です。皆さん、どうですか。後でワークしますけど。寝る時間、食べる時間、しっかり取れていますか。ここは大事なところですよ。

2つ目は、心理的安全性。これはグーグル社が提唱し、話題になりました。簡単に言うと、一人一人が恐れや不安がなく、自分の言いたいことが言えたり、やりたいことができたりする安心感です。そういう組織は成功することをグーグル社が言って、一気に広がり、いろんな企業で「これを大事にしましょう」となりました。今まで私がずっと話した中に、心理的安全性に関することがいっぱいあったんです。「言える」「やれる」ということ。心理的安全性は、3つある中で一番大事です。

3つ目が自己決定。自分で決められる、選べる。これは、実は先生方、担任や教科として、子どもたちに言っているはずですよ。「自分で考えなさい」「自分で選ちなさい」「自分で決めなさい」と。じゃ、我々教職員がそれをやっているのか。誰かに決めてもらおうとしていないか。誰かに選んでもらおうとしていないか。誰かに答えを出してもらおうと思っていないか。我々自身がエージェンシーとなる必要があります。自己決定をする、自分で決めるというのは最終兵器ですよ。

例えば、働き方改革も全くそうです。私も働き方改革の講演をよくしています。そこで、「働き方改革の業務改善実践事例を教えてください」とよく言われます。それはどの県にもあり、文科省もいっぱい出している。それを見ればいいんです。でも、全然それじゃ意味がない。

あとは、「校長先生、決めてくれ」「教務で決めてくれ」と言う人がいる。誰のための働き方ですか、働くということは、生き方の問題です。生きるために働いているわけです。それって、自分で決めるのが答えじゃないですか。誰かに決めてもらって、「それに沿ってやります」ということを先生たちは子どもには教えていないですよ。「いや、先生、決めてください」「先生が言ったら僕たちはそのとおりにやります」。そういう子を育てようと思っていないですよ。違いますよね。自分たちで考え、自分たちで相談し、「こういうふうにしたいと思うけど、先生、いいかな?」「どうですか?」という子どもたちを育てようとしている。それを自分たちがやっているのかということです。この3つが幸せを呼ぶとか元気になる基かなと思います。

健康な生活をするためにはどうするか、「病気でない」という意味ではないですよ。肉体的にも精神的にも社会的にも満たされた状態、「ウェルビーイング」という言葉を今すごく使います。OECDのジャパンレポートにも出ていますし、文科省も今すごく言っています。「個人のウェルビーイング、組織のウェルビーイング、そして地球全体のウェルビーイングを求めていく2030に向けて」と出ていますが、これは別に新しいことでも何でもありません。「みんな今いい状態でいたい」ということです。

そのいい状態って何かというと、WHOが出している10項目があります。「仕事の状態は今いいですか」「ご自身の住まいはどうですか」「家庭生活はどうですか」。社会的参加、レジャー、ヘルス、安全面、周りの環境、財政面、自分の学び。「研修や学びの状態はどうですか、いい状態ですか」と聞いているわけです。こういうのが、自分のいい状態を常につくっていく、ウェルビーイングの状態をつくっていくことが、幸せにつながっていきます。

実は2～3年ぐらい前まで、このウェルビーイングのレーダーチャートで、研修のときにワークショップをよくやっていました。個人でやると、「自分はこうだ」「ここのところ、ちょっとうまくいってないからこうしよう」と結構うまく

いく。組織でやると全然駄目でした。「うちの組織駄目だ」「何かこういうところ、うちの組織、うちの学校はやっぱり駄目なんだ」って、何か「駄目だ、駄目だ」みたいに、みんながすごく暗くなる研修で。そのときに、「先生、これ、やめたほうがいいです」「みんな暗くなりますもん、これは」と参加者から言われました。「でも、そういう現実があるということを受け止めたら？」って言いましたが、やっぱり見せつけられるじゃないですか、レーダーチャートなんてグラフに出てくると、だから、そのときでそれはやめました。ただ、これは大事だと思います。自分のウェルビーイング、そして組織のウェルビーイングがどうなのかを考えていくことは必要だと思います。

そう考えて、「モニタリングしてみよう、私の1日」、皆さんが「自分の1日、どうなのか」を考えるワークにいきます。24時間は誰でもみんな同じ、1日を過ごしている。恐らく学校にいるときは子どものことを一生懸命考えるけど、自分のことはあんまり考えることない。「自分はどうしているのか」。自分をリフレクションする場がなかなかないので、ちょっと今日はその時間を取りたいと思います。

第1段階は、出勤時間・退勤時間と仕事内容を書く。第2段階は、仕事以外の時間を書き入れる。

これは今日、うちの教頭先生にやってもらったものです。ここが第1段階。教頭先生は、6時45分ぐらいに出勤、大体7時ぐらいに退勤すると書いていますけど、この間はどんなことをしているのかを思い起こしながら書いていく、それが終わったら、次は学校以外の時間はどうしているのかを書いていく。私がすごく安心したのは、「教頭先生、すごく寝ている」「寝ている時間結構長いな」と思いました。

次に、「この1日の中で、自分が一番大切にしていることや大切にしている時間は何ですか」ということ。うちの教頭先生が大切にしていることは、「授業参観の時間」です。今年教頭になったばかりなので、先生たちの授業を見て回りたい思いがすごく強くて、その時間を取りたいと1日に2回ぐらい回って見えています。だけど、「それをフィードバックする時間が取れない」「余暇が全然取れない」「自分の時間が全然ない」と言っています。自分が大切にしていることと、自分で描いたグラフを見て感じたことを「足りない、これじゃ駄目だ」と書いて

います。

最後に、「自分の大切にしたいことを大切にするために」。何か面白い表現ですけど。自分が大切にしたいと思うことを、皆さん本当に大切にできていますか。「これは大切にしたい」と思っているけど、例えばこの教頭先生だと、「校舎内を回って授業参観する時間が十分取れていない。大切にしたいけど、できない。」じゃ、それをできるようにするためにどうすればいいのか、「優先順位をつけて仕事をする」とそこに書いています。大切にしたいことを大切にするためにどうすればいいと思うかを書いていく。分かりましたか。ワークの時間は10分。日常の自分のことを思い出しながら、多分職種によっても違うと思いますが、書いてください。その後少し共有の時間を取ります。

じゃ、そこまでにしてください。座っている横3名で付箋にコメントを書いて交換してください。コメントは「こういうふうにするとういいな」「これ、いいですね」みたいな、まず認め、元気が出るコメントにしてください。戻ってきたら、コメントを読んで、何か励まされたり、元気になってもらえたりしてほしいです。

自分の生活をこうやって見直し、ウェルビーイングな生活をどうつくっていくのか。ウェルビーイングって、自分が大切にしている時間を本当にちゃんと大切にできているかどうか。「もっとこういう時間を持ちたい」という時間を本当につくれるかどうか。これはタイムマネジメントの問題で何とかなるものもあります。例えば、私は家へ帰って夕食を食べた後、寝る前のだらだらしている時間が非常に多い。それを何とかしなくてはと思って、最近始めたのは、夕食を食べた後、食器を洗うようにしました。そうするとリズムができて、自分の時間を取れるようになりその後仕事ができるようになりました。だから、何かちょっとしたことで、自分の生活を変えることが、もしかすると何か自分がやりたいことができる時間につながるのかもしれないなと思います。

心理的安全性

さて次、一番大事なところですよ。「心理的安全性をはかる」ということです。どうすればいいのか。「心理的安全性があるのかどうか、自分の学校は」となったときに、まず私はこの問い、「ずっとこの学校で働きたいと思いませんか」。「早く異動したい」「早く異動したほうがいいよ」という学校なのか、「いや、この

学校、ずっといたい」「働きたい、ここで」と思える学校なのか。どうですか。

次、「この学校でこういう仕事を担当したい」ということがありますか。未来に向けてのビジョンです。今はまだただ、「来年になったら、こういうことをやってみたい」。そういうビジョンを持てるかどうか。

最後です、フラットタイム。「何だろうな、それは」ということですが。フラットって、先ほどちょっとお話ししました対等性です。対等な関係。そして、自由とか寛容。「授業中にどの先生が教室に入ってきて大丈夫です」という状態です。今様々な問題があるので、1人の先生が自分のクラス全ての責任を持ってやっていくことは非常に難しくなっています。そうすると、いろんな先生がその子どもたちに関わっていく。「自分の受持ちは全校児童です」という問いをおととしやっさとさっき話しましたよね。自分のクラスだけに先生は閉じ籠もらないで、とにかくいろんなクラス、廊下を歩いて、ちょっと入ってみて声をかけるとか、授業するとか。要するに、みんなが対等に行き来をし、そしてそこを自由に寛容に受け入れるという状況です。こういうことができるのかどうかですね。これは私の考えです。

ハーバード大学のエイミー・C・エドモンドソン教授の心理的安全性をはかる7つの質問があります。「うちの学校は」と一個一個頭の中に浮かべてみてもらっていいですか。

1「ミスをするとなかなか非難される」2「課題を指摘し合えない」3「異なる考えの他者を拒絶する」4「リスクのある行動はとれない」5「同僚に助けを求めることが難しい」6「同僚の仕事の足を引っ張る」7「自分のスキルや才能が生かされない」という7つです。

全部丸がついてしまうと、なかなか心理的安全性が保ていない学校。これが全部バツになると、心理的安全性が保てている学校と捉えられるそうです。私も最近勉強して分かりました。さっき私が出した3つとはちょっと違いますが、分かりやすさでいうと、もしかすると私が言った方が分かりやすいかもしれないですね。

どうですか、皆さん。今の学校、働き続けたいですか。

心理的安全性を高めるために大事な視点は、4つの不安を取り除いていくことです。1「無知」、「あなた、そんなことも知らないのか」と言われる学校。そ

して2「無能」、「こんなこともできないのか」と言われる学校。3「邪魔」、「余計なこと言うな」「そんなことするな」と言われる。4「否定」、「何かいつもネガティブなことばかり言っているな」と言われる。

これは、ちょっと言い方がきついですけど、でも雰囲気としては、こんな雰囲気ってあるかもしれないです。「何も言えないな」「やれないな」「言うとなかなか」となって、どんどん自分を抑えてしまう。またはどんどん自分の中に閉じ籠もってしまう。そういうことが取り除かれなくて駄目なんです。知らないことがあったっていい、できないことがあったっていい。さっき言ったように、苦手なことはありますから。知らなきゃ教えればいい。余計なことなんかない。みんなが同じ意見じゃないですから、意見を言ってもらわないと。

このダンシングガール。どっちに回っていますか。右回り、時計回りに見える人。左回りに見える人。これ、いいか悪いかじゃないです。「ええ？」という人、「両方じゃないのか」という人、「右も左も回るように見えるよ」という人。私、右回りにしかふだん見えないんです。左に回るように見える人もいます。そして、右にも左にも回るように見える人もいます。「ええ？」って思う？「あれ？変わった」っていうの、ありますか？

ということは、何でも自分と同じように見えているとは限らないんです。みんな、見え方は違うんです。これは、右回りの人はよく「右脳派」、左回りの人は「左脳派」、「感覚的なのか論理的なのか」と言われ、これを鍛えるのには、右に回ったり左に回ったりというのが見えるようにトレーニングする。「あれ？変わった」ってなりますか。不思議です。見方として、回っているほうの足を見る、軸足を見る、影を見るかによっても随分違うらしいですよ。そういうふうに、人のものの見え方って違うということです。

これは鎌倉。まん延防止等重点施策中。こんな感じですよ。小町通り。「このコロナ禍に、こんなに」という人と、「いや、やっぱり店の人は救われるよ」という人と、同じものを見ても感じていることは違う、みんな同じとは限らない。

そうすると、自分にとって心地いいのが相手にとって心地いいとは限らないわけですよ、見え方が違うから。自分にとって心地いい状態ってどんな状態ですか。自分と話が合う人って心地いい。違う人、否定する人がいると、何となく心地悪い、「嫌だな」って。「あの人、嫌な人」ってなる。でも、自分と違う人って当

然世の中にいるので、その人も受け入れていかないと、学校は成立しない。クラスだってそうじゃないですか。みんな同じ考えの人がそろったら気持ち悪いです。「いや、違う」という人もいてほしいじゃないですか、

入学式のとくによく1年生に言う言葉で、「あれ、どうかな」と思うことばがあります。「自分がされて嫌なことは人にはしない」って、これは木村さんもよく言っていますが。どうですか、「自分がされて嫌なことは人にはしない。自分がされてうれしいことを人にしよう」。これでいうと当てはまらないんです。だって、自分がされて嫌なことが必ず人が嫌かって分からないし、自分がされてうれしいことはみんなうれしいっていうのも、それは押しつけじゃないですか。

じゃなくて、「その人がされて嫌なことはしない。その人がされてうれしいことはする」です。だとすると、その人をよく知らないで無理。「その人が一体どんな考えで、どんなことに興味があって」ということをよく知らないで、全部自分本位になってしまう。「自分がされていいから、この人もいいんだろう」「自分がされると嫌だから、この人も嫌だろう」、この考え方が、そもそも心理的安全性を阻害しているかもしれないと私は最初に考えました。今年の入学式でも子どもたちに「みんなと仲よくするためには、みんながされて嫌なことは人にしないようにしましょうね」って言っちゃいました。でも、最近私は、それにはすごく疑問を持っている。「自分がされてうれしいと思うことを人にして、本当にそれでいいのか」。みんな「違うよね」って。「先生たちもみんな違う、だから関わり方も変えなきゃ駄目」って。さっき「教室の中に入ってもいいですよ」っていう話をしましたが、校長先生が突然教室に入ってきて、喜ぶ先生と嫌な顔する先生といます。困る先生もいます。私は、どっちかというところに来るのは嫌でした。でも、好きな人もいる、「ああ、いつでも来てください」という人。だから、みんなが同じだと思うのはやっぱりよくないなと思います。だから、人とはやっぱり違うし、みんなばらばらなんです。自分がいいと思うことが、人がいいとは限らないことを前提としてなければ心理的安全性は保てない。安心してものを言えないということです。そうしないと、何か言ったときに、自分とその人の考えが違った場合に、そこを受け入れられなくなってしまう。

そうなってくると、やっぱり自分と違う考えを持っている人を受け入れる自分が変わる。「人を変えよう」じゃなくて、自分が変わる。「ああ、そうか、そう

か。この人はこういう考えだ」「違うんだ、自分と」ということをまず受け入れる、知ること。そうすると、それを感じてくれたその人が、受け入れてもらったと思って、その人自身が変わる。「この人を変えよう」と思っている限りは、この人は変わらない。自分がこの人を受け入れたという瞬間に、その人は「ああ、自分は受け入れてもらった」と分かって、「自分も変わろう」と思う。それで結果的に社会が変わる。この流れを、マハトマ・ガンジーは、「世界の変化を見ることを望んでいるなら、あなた自身がその変化になりなさい」と言っています。だから、自己変容、他者変容、そして社会変容につながる。ESD、SDGsでよく言っているのはこれです。だから、自分が変わるといえるのはそういう意味です。校長は特にそうです、校長が人を変えようと思っている限りは、その学校は変わらない。校長自身が変わり、みんなに分かるように説明し、みんなに分かるような学校にしようとしていけば学校は変わります。

自分で判断し行動する

私が実践するのは、自己変容、社会変容、この在り方です。従来型のリーダーシップは、「支配型リーダーシップ」。特に校長がという意味ではなく、組織のリーダー。担任の先生、教科指導の先生、家庭なら親が、「自分がこういうふうにやりたいからみんなやってくれ」「言ったとおりにやってくれ」「じゃ、みんな、そのために頑張ってくれ」。頑張った人は評価される、自分が言ったとおりにやった人は評価される、こんな状態。いまだにこういうリーダーいますよね。

でも、私はそうじゃなくて、「みんながどういうことをしたいのか、何を実現したいのか、どんな学校にしたいのか。それを教えてほしい。それを実現しよう」というリーダーシップ、「サーバントリーダーシップ」という在り方です。サーバントリーダーシップの方が私（リーダー）は疲れます、絶対。支配型リーダーシップは、私は全然疲れない。だって「自分の言うとおりにやれ」って言うだけ。「こうやって、こうやって何とかしなきゃ」と、やらされている人が疲れる。サーバントリーダーシップは、みんなが「こんなんしたい」「あんなんしたい」と言って、私がそれを「じゃ、何とか頑張る」といって踏ん張る、疲れるけど、そっちの方がみんな幸せになる。支配型リーダーシップは、上に乗っている人だけです、幸せになるのは。下の人たちは成長できない。自分で考えないか

ら、育たない。サーバントリーダーシップは、「何とかみんなで頑張ってやりましょうよ」って、みんなどんどん自分たちでやるから、みんな育つ。私はその下支えをするというリーダーシップの在り方をとっている。これはまさに、学級づくりや授業も同じです。みんなはどうしたいか、みんなの意見を聞くのが先生でしょう。「自分の言ったとおりにやれば大丈夫だ」みたいな先生は、今はあんまりいないですよ。

一番大事なのは傾聴です。話をしっかり聞くこと。それを、山本五十六が、リーダーシップのマネジメントの大事なことを言っています。人を動かす。要するに人を育てることを、恐らく戦争中のことだから、命をやっぱり守らなきゃならない。部下の命を守るという点で、山本五十六は、「自分が全部やらなきゃ」じゃなくて、それぞれの人たちが自分で判断して行動できるようになってほしいと願いで恐らくこれをつくったと思います。

「話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば人は育たぬ」。任せる。そして最後に、「やっている姿を感謝で見守る」。感謝です。「ありがとう」「助かるよ」という状態で信頼していくことによって、人は自ら主体的に行動するようになる。信じること。信じ切ること。

最初は何も分からないから、やっぱりやってみせる、説明することは大事。教えて、「ああ、よくできたね」「この調子でいけば大丈夫だ」と褒める。だけど、いつまでもそれをやっていたら、教え続けなきゃいけない。だから、「もうそろそろ自分でやってみたらどうだ」「こういうのをやって大丈夫だから、君だったらできるよ」と言って任せていく。そうやって話をしながら、やっていくのを見ていく、結局育成です。もう後は、ほっといても大丈夫な状態になる。

要するに、私がいつも校長として言っている在り方は、校長の存在感を消すことです。「自分がいなくても大丈夫な学校」。先生方も結構言います、「自分がいなくても授業ができるか、クラスが大丈夫か」。「先生がいなかったら駄目です」みたいなことを子どもに言われて、もう喜んでいる場合じゃない。「先生がいなくても僕たち大丈夫です」と育っていけば、先生、楽ですよ。だから、今の働き方改革なんてまさにそうで、先生たちがもっと子どもに任せればいい部分がある。「いや、子どもはできません」「無理です」と言って。それと同じことを言う校長もいっぱいいます、「うちの学校の先生たちには無理です。任せたらで

きませんよ」って。それは全然任せていない。自分の言ったとおりにやらない人は認めない。そういう考えだから、育たない。やっぱり育てる、これが大事です。

こんなものもあります。「みんながこっち行くからあっち」「みんながこっち行くからこっち」「自分はこっち」と決めて動く、これまでと違う枠にとらわれない考え方。これは、今コロナ禍で、全くこういうことが現実となっています。「ほかのクラスがやるからやる」「ほかの学年がやるから」「ほかの学校がやるから」なんて通用しない。

例えば、今うちの学校の周りの南区というところの水泳学習です。「隣の学校は水泳やらないけど、うちはやる」ということが起こる。学校規模によって、文科省が出しているガイドラインに沿ってやるためには、児童数が多い学校はできない。やる学校、やらない学校って、横浜の場合は、自分の学校で判断して決める。学校はちゃんとそれを説明しなきゃいけないことに今なっています。だから、みんながやるからとか、そういうことじゃなくて、自分はどうするかということをもっと考えていくということです。

「先生!学校でどんな顔してますか?」これは何かというと、心理的安全性の話の続きです。こんな顔、「監視している」「つまらない」「疲れている」。疲れは伝染します、機嫌悪いのは駄目、いつもやっぱり「笑顔で機嫌よく」いることが大事です。これはゲーテも言っています。「人間最大の罪は不機嫌である」。なぜ不機嫌が罪かというと、伝染するからです。よく笑顔もうつるといいますが、悪いのもうつる。例えば皆さん、校長室で校長先生が機嫌悪いとどうします?校長室入ります?「いや、今日はちょっとやめとこう」「あしたにしよう」「ちょっと相談やめよう」てなる。そうすると、教頭先生がそれを見て、「校長先生、言っても全然駄目だな」「相談乗ってくれないな」と、教頭先生の機嫌が悪くなる。そうすると職員室の雰囲気が悪くなって、職員室の雰囲気が悪いと教室も悪くなる、どんどん伝染して行って、子どもに先生が当たる、子どもは家に帰って暴れる、そうすると苦情も多くなってきて、その対応も大変になってくるという悪循環が生まれる。だから、校長が1人学校で機嫌が悪いと、学校中が不機嫌になっていく悪循環が生まれる。

逆に御機嫌も伝染する。だから私は「いつも笑顔で元気よく」って言っています。いつ来ても暇そうにしているのも大事、校長は。いつも暇そうにして、「い

つでもどうぞ」「相談どうぞ。乗りますよ」という姿勢が大事。来たら必ず立ち上がって対応するのも大事。座っていると、どうしてもコンピューターを見るから駄目です。だから、御機嫌でいることというのは、すごく心理的安全性を高めるためには大事です。

1年生の学校探険、「石ころ探検隊」です。毎年1年生は、学校の中を集団で歩いてインタビューするのですが、コロナ禍でできないので、去年から始まりました。白い帽子をかぶると石ころになるルール。全校でこれを仕掛けてあるので、子どもも大人もこのルールにのっとなって、このゲームをする。帽子かぶった1年生が、教頭先生と専任二人を見えています。二人は、この子たちがいても、いないふり、気がつかないふりをしないといけないんです。「教頭先生、パソコンでゲームしてるのかな」という問い。これを調べに来ているんです。ずっと中に入って行って、コンピューターをのぞいて、「ゲームしてなかった」という結論で終わるんです。事務職員さんには、「事務の先生、ここはお店？文房具売っているの？」という問い。「あれ、売っているのかな、どうするのかな」と、ここでずっと観察している。こういうことができるということは、学年や立場を超えて協力してくれる。全校に仕掛けてあるわけですから。教職員全部、あと子どもたちも。2年生から6年生の子どもたち、みんな協力してこのゲームをしているんです、「石ころ探検隊」ゲームを。1年生が白い帽子をかぶっていると、全校のみんなは気がつかないということになっているから、1年生は教室に「誰も気がつかなかった」と言って帰ってくる。それだけみんな協力しているということです。

「授業参観させてください」と言って4年生が今回っています。子どもたちが2人グループ、3人グループになって各教室を授業参観しに回っているんです。本当はこれ5年生の単元で、地域のいろいろなお店を回ってインタビューしてするのがありますが、それができないので、今教室を回って先生にインタビューや授業を見学するんです。その授業のレポートを書いて、その先生に渡すというのをやっています。絶対否定的なことは書いていません。「この先生に関して、授業を見て、いいところを見つける」「発言とか反応が非常に多い」「自分たちだけじゃなくて全校のこともしっかり考えている」「自分たちもそういうのを学んで今後に生かせるようにしたい」と書いて、その先生に渡すんです。こういう

ことも、全校で仕掛けてやる。みんながここで協力していく。中には嫌な人もいるかもしれないですけど、子どもたちが学びとしてやっていること。自分の授業を見て子どもたちがどう感じているのかをフィードバックしてくれるので、みんな協力している。

校長室です。ハンモックのある校長室って、全国でうちしかないと思っています。今、プロジェクトでやっています。いらいらした人がここに来て揺られると、大体いらいらがなくなる。不思議です。ゆらゆらされるといいみたいです。こういう心理的安全性を育む場をつくり出すことも大事。だから、ハンモックを置いてみる。こんなことしていいのかってみんな思うけど、別にいいんです。何の決まりもないんです。やっちゃいけないことなんて、そんなたくさんはないです、学校には。こういうちょっとローテーブルみたいなのを置いてみるとか。

実は今、事務職員さんが増えたので、校長室で事務職員さんと同居しています。半分に事務職員さんがいて、あそこのハンモックのある奥のほうに私がいます。

レゴです。レゴ型の話をしましたけど、レゴが校長室にあるんです。さっき言った1年生の探検隊が来て、「校長先生は校長室で遊んでる」と、やっぱり報告していました。遊び道具がいっぱいある。「黒ひげ危機一発」もある。給食の片づけ当番を決めるときにやっています。「レゴ」も「じゃ、一緒にやろう」といってやっているんです。レゴは、LINEの本社や、ヤフーとかを見ると、今あるんですよ。みんなそれを通していろんな創造力を高めるというのを、研修でもやっています。

校長室カフェです、こういう所は、フラットにみんなで話し合う場。「気楽に真面目なことを話しましょう」というような場。やっぱり何か飲んだり食べたり。真ん中にあるのはアロマです。アロマも、匂いってすごく大事。大体企業の本社とか行くと、アロマが大抵あるんです。学校はそういうの無いじゃないですか。そういう匂いとか肌で感じる感覚ってすごく大事なので、校長室でいつもアロマをたいています。

円卓です。みんなが対等にフラットな話合いができるように円卓を使っています。常に書いて発表することが心理的安全性にとって大事なことです。

それで、自己決定です。マネジメントの冒頭に書いてありますが、「エージェンシーとは、自ら考え、主体的に行動して、責任を持って社会変革を表現してい

く力のこと」と文部科学省は説明している。これは、今までずっと我々が言ってきたことです。「自分で考えて、自分で判断して行動して」って。「結果的にそれで何か社会が変わっていくといい」みたいなこと、それを言葉としては「エージェンシー」と。

働き方改革

さっきの「ウェルビーイング」もそうですけど、「ウェルビーイング」や「エージェンシー」は、これからすごくキーワードになっていく。「持続可能性」もそうです。でも、これは今までずっと求められてきて、改めて「ここは大事だ」と言っているわけです。社会的課題もたくさんあり、新たな可能性も生み出していかなきゃいけない、みんなやる気がなくなってしまうって、「日本の子どものやる気がないよ」という話がありますから、自分たちでも大丈夫という気持ちにしていかなきゃいけない、何のために変わるのかという目的を明確にして、責任を持って。さっき言ったバトンじゃないですけど、将来に向けてバトンを渡していく必要性、変えていくという、そういう責任が我々にはある。そういうのはどういう形で現れてきているかということ、実は働き方改革です。さっき、うちの学校では自分たちで決めるという話をしました。これは1年生の働き方プランです。うちの学校では、働き方プランを学年ごとに決めています。学年で「この日は早く帰る」、「何時になったら会議は終わる」と全部決めて、「今日この時間に帰ります」というのを、シールで出勤簿なんかに大体みんな貼っています。私も貼ります。そうすると、先生たちは、「この時間にあの先生帰るんだ」と分かるので、「じゃ、それまでに何かいろいろ相談しよう」みたいなことをお互いに共有しています。他にもいろいろ書いています。「こんなふうなことを、みんなでやっていきましょう」とか。

事務職員さんです。ワーク・ライフ・バランスを大事にして働きたいと、いろいろなことに取り組みながら自分たちの働き方を考えるプランをつくっている。それを時々見直しながら、「じゃ、今度はこういうふうに修正していこう」とやっています。自分たちで決めていくのを、子どもだけじゃなくて、先生がまずやっていく。教職員がやっていくということがエージェンシーです。

予算委員会のエージェンシー。何をやっているかということ、みんなで、経常経

費とそれ以外の経費と分けてあって、「今年、200万円は皆さんで使えます」となったとき、その200万円をどうするかを、みんなで電卓を持ってきて、グループごとに優先順位を決めてシールを貼っていくんです。シールがたくさん貼ってあるところからお金を使っていく。自分たちでそこを決める。予算委員会のエージェンシーです。カリキュラムマネジメントとよく言いますが、カリキュラムマネジメントの中になんで予算がないのかなといつも思います。お金がちゃんと使えないと教育はできない。だから教育活動とこの予算委員会というのは常にマッチさせていく。コラボレーションさせていくことはすごく大事なことだと思います。予算委員会、ここはすごく今うちの学校では大事にしています。

それを受けて営繕部です、今、教室や廊下、特別教室のワックスがけをアウトソーシング（業者委託）するんです。ワックスがけをどこから、どういう順番でやっていくかを、この部会で話し合っています。だから、予算委員会で決まった分をどういうふうに今度やっていくかを、それぞれの部で考えて決めていく。だから、そのお金をどういうふうにして使っていくか、どうやって出していくかを、事務職員も加えながら自分たちで決めていく。私は基本的に「勝手にやってください」と言っています。

「勝手にやってください」はすごく乱暴な言い方ですが、勝手にやれるって、すごいことだと逆に思います。さっきも言ったように、子どもたちに「勝手にやって」と言ったときに、どんどんもしできれば、これはもういいじゃないですか。それは望む姿です。「先生が言ったとおりにできないと困る」、じゃなくて、「ああ、自分たちでやってくれる」となるとそれは望む姿です。だから学校でもそれは望ましい姿です。「やりたいことができない」と言っていないで、どんどんやりたいことをやる。「やりたいことができない。やらなきゃいけないことがたくさんあるから」とよく言いますが、やりたいことをやったほうが実は、効率はいんです。時間が生まれたらやりたいことをやると言っていたら、時間なんか生まれません。やりたいことをやると、リズムよく仕事ができるようになる。ウェルビーイングの働き方のほうがリズムを生む。さっきの私の食後の皿洗いもそうですけど、時間ができたら何かやろうなんて言っていたら、駄目なんです。そうじゃなくて、自分がやりたいことを先にやっていくということです。

「この指とまれプロジェクト」というのを本校ではやっています。その中には、

いろいろなプロジェクトがあります。1「ファイリング改革プロジェクト」。学校にはいろんな資料がありますから、それをファイリングして、その場所に行けばみんなが見られる。個人個人は、もうファイルや資料をそれぞれで持たない。紙を減らす。2「SDGs推進プロジェクト」。3「働く場改革プロジェクト」。4「働く場『動線改革』プロジェクト」。これは職員室をどうしようか、働く場所をどういうふうに変えていこうか、机の配置をどうしようか、働く環境をどうしようか、職員室を歩くのに、危険なく安心して歩くために何をどこに置けばいいか、コピー機や印刷機をどこに置くのが効率的なのかというようなことを話し合っています。「この指とまれプロジェクト」は、やりたい人たちがやっています。やらない人はやらなくても構いません。ほかにもいろいろ、「脱校長室プロジェクト」というのもあり、このプロジェクトで動いて、校長室もころころ変わっています。他にも、様々なプロジェクトがあります。

「自分たちのやりたいことをいろいろ聞いて応援しますよ」という話をさっきしましたが、校務分掌以外は、こういうことでどんどん動かしています。エージェンシーを高めていくために管理職は、信じて任せて見守る。さっきの五十六の姿勢です。それで教職員が自分で決める。子どもたちのエージェンシーを高めていくために、先生たちにも信じて任せる、見守るというような関係性をつくっていくことが大事かと思います。

「PTAのエージェンシー」。PTA、実は今年なくしたんです。去年、何もやっていないから。区とか市とかのPTAの連合から全部抜けました。いろいろ事情はありますが、結果的に何が生まれてるかというと、ボランティア制度です。やらされていないので、自分たちでやりたい人が集まってくる。そうすると、以前よりも学校に来る保護者がものすごく増えました。1回だけだったら、むしろ一杯いる。例えば、「今日、図書室の飾りつけするからどうですか」と言うと、ぱっと30人ぐらい来る。「今日ちょっと体力テストの手伝いをしませんか」といったら、ぱっと30人来る。そういうふうにして、とにかく学校に来る保護者の数がどんどん増えて、今「防災キャンプやります」と言うと、保護者が勝手に何か決めてやっています。というふう、保護者も同じです。学校のために何かやりたいけど、でも、委員とか1年間やるのは大変、会議とか出るのは大変、だから「それはちょっと」ってなる、でも、自分たちで決めてやるのは「やりましょう」と

いうふうになっていく。

ですから、今何かいろいろと「この先どうしようか」という話がいっぱい出てきていますが、自分が決める・選択することはすごく大事です。目の前にある問題、例えば、学校の中のいろいろな問題、クラスの中に問題があるとすれば、それは私たちが今まで選択してきた結果です。急に降って湧いた問題ではないです。特に職員室の問題は、ずっとそこにいる人たちが日々選択した結果が今です。

だとすると、選択の仕方によっては、これからその未来は変えることができるということです。「今までこういうふうに決めただけ、でもやっぱり私はそうじゃないなと思っていた」という人が、さっきみたいな心理的安全性のある場では、「私はこう思う」「私はこういうふうにしたい」ということが言えるようになっていけば、違った選択がそこで生まれる可能性がある。今までだまっていたけど、「本当は私違うと思っていたけど言えなかった」という人が声を上げ始めると、違った選択がそこで生まれてくるかもしれない、そこで未来が変わっていく。そうすると、自分で考えて、自分で決めて、自分で解決というような時代に今、入ってきていると思います。

次に大事なものは、行動を起こすこと。最初に皆さん、書きましたよね。みんなが幸せになるカラフルな学校。みんなそれぞれが自分らしくいる、自分のよさが生かされる学校。みんなが幸せになれる学校。その学校って、結局どんなことをすればいいのか、私は私なりの考えを今ずっと話しましたが、皆さん、そこはどう思いますか。そここのところをちょっと書いてもらっていいですか。

まず一つ、「何しようか」と考えたとき、「こういうことをしたい」というアクションを起こしたいものが一つでも書けたら、そこで大事なものは、誰とするかです。誰とつながって、何とつながってやるかです。

例えば、こういう研修とかで話を聞いて、「ああ、そうか、そうか。じゃ、学校へ行ってやってみよう」と思うけど、大体できない。大体失敗する。それは、ほかの人たちはこの話を聞いていない。全然知らないのに、突然「これやろう」と先生が言っても、それは理解できないです。こういうことしたいと思ったときに、これだったら誰と一緒にやればいいのか、どういうふうにして誰かとコラボレーションすればいいのか、誰を巻き込めばいいのか、その辺をちょっと頭の中で想像していく。一遍にみんなですることはまず無理ですから。よくそこで失敗

するのは、「ああ、いいこと。これやろう、みんなでやろう」って提案したけど、反対されて駄目になりましたという話がよくある。それをやると、二度とできないです。

そうじゃなくて、影響をどんどん広げていく。影響の輪。さっき言った自己変容です。自分から少しずつ周りに広げていくようにしながら全体を変えていく在り方。だから、みんなが一斉にできるとか、みんなでやりましょうという、かなりハードルが高くなる。だから自分から、そして誰と、またはどういうチームでということを考えてみると、より現実的・具体的になるんです。「これ、事務職員さんとやってみるといいな」「これ、校長先生と相談して、校長と一緒にやろうかな」「ああ、これは学年で」「ああ、これはクラスで子どもたちとやったほうがいい」とか。多分そういうふうにして誰かと一緒にやっていくことで実現可能になるということはあると思います。そんなことを、ちょっと考えてみてください。

いずれにしても、来週から何かアクションを起こすことが必要だと思います。今の学校を、みんなが幸せになる学校にするために皆さんができること。何からできるのかということ、ぜひ行動を起こしてもらうことが大事だと思います。何かの形でそこができるように持って帰ってほしいと思います。

先に進めます。「まず自己変容」とずっと言っていますが、これはダーウィンが言っている言葉、「最も強い者が生き残るのではなく、最も賢い者が生き延びるわけでもない。唯一生き残るのは、変化できる者である」ダーウィンの「進化論」です。今この状況だと、全くそうです。どういう人が生き残れるのかという。「生きる力」「生き抜く子ども」と、よく言いますが、結局どういう子どもたち、大人も含めて、最後に生き抜いていけるのかとなったら、自分をどんどん変えていくことができないと難しいです。柔軟な考えとか寛容性だとか、さっき言った心理的安全性をうまく保てるとかいうようなことがないと、あまりにも画一的で固まった考えでいると、そうじゃないものに出会ったときに折れてしまう。常に変化に対応できる。今このコロナ禍においては、もう日々そんな状況なわけです。このコロナに限らず、これだけSDGsでいろんなことを言っている、課題が山積している状況ですから、余計にそういうことがあります。いろんな変化。

今、北米とカナダの気温が49、50近くなり、「ヒートドーム現象」という大変

なことになっています。ヒートアイランドからヒートドーム現象に、どんどん地球が暖まってきている状態が生まれている。どう我々はそれに対応していくのか、生き残れるのかと、まさに突きつけられています。豪雨も。そうなった時に、ただ頑張っているとか強いとかでは、もうそれは対応できない。そんなことを考えていく必要がある、だから「自己変容」。

おわりに

最後に、「持続可能な社会」と今すごく言われています。持続可能性、サステナブルです。小学校の6年生の理科や社会科の教科書に、「持続可能な社会とは」とちゃんと明記してあって、「こんなことです」と子どもは学びます。私はもういい加減お年寄りになっていますが、お年寄りが「長生きしてよかった」と思える。これからどんどん高齢社会になっていきますから、そういう人たちが、「ああ、もう長生きするんじゃなかった」と、もし言うような社会は、まず幸せじゃないです。それは、持続可能ではない。

あと、子どもが「生まれてきてよかった」と思えるかどうか。これは、かなり我々には深刻な課題です。去年の小中校生の自死が500名に近い。前年より100名ぐらい多い。せっかく生まれたのに自分から命を絶つ、これは持続可能ではないです。

こういうことを何とかしなきゃいけない、教育がどうそこを担うかを考えていかなきゃいけない、子どもたちがどう幸せになれるようにしていくか。家庭をどうしようというのはできないから、学校に来ているときに子どもたちが、幸せになるように我々はどう関わっていくのか。最初に言ったように、そのためには我々が幸せでなければ、子どもたちを幸せにはできない。じゃ、私たちはどうやって幸せになれるのかが、今日の話でした。

ですから、持続可能な社会は、みんな違う。ばらばらなんです。同じじゃないです。そういう人たちが、元気で自分らしさを発揮して、恐れとか不安とかがなく、自分が言いたいことを言い、やりたいことをやれる。そういう組織、学校をつくっていく。それが結果的には持続可能な社会につながっていくと考えているわけです。「カラフルな学校」はそういう意味です。

だから真っ白でも駄目です、ホワイテナ学校がいいのかということ、そうでもな

い。真っ赤っかがいいかというのと、そうでもない。いろんな色があっただけいいんです。そのいろんな色というのも、もしかすると日によって変わるかもしれない。それもいいです。ブラックは悪いと言うけど、ブラックな部分も、人の中にはあっていいじゃないですか、それも認めていくこと。人のことを信じ切ることにはできない。だって裏切ることだってありますから。裏切られたことも含めて、その人のことを信じ切れるかどうかというのが、恐らく人に信頼されるということになるわけです。

先ほど紹介があった本には、もう少し詳しく書いてあります。木村さんとかと一緒に出した本もあります。もしご覧になってない方はぜひ読んで、感想をいただけるとありがたいです。

みんなが幸せになるカラフルな学校づくり。今日は皆さんと一緒に考えてきましたけど、ぜひ日本中の学校がそういう学校になるといいなと思います。「こうじゃなきゃならない」ではなく、自分の学校が幸せに、自分の学校がカラフルになるように期待をしています。ぜひよろしく願いいたします。

以上になります。ありがとうございました（拍手）。