

# 時代の変化と教員の仕事

山 田 貴 久

学校法人向上学園 理事長

## 1. はじめに

昭和57年4月に神奈川県伊勢原市にある私立向上高等学校の教員になって35年、平成23年度から6年間校長職を務め、今年度からは同校と、同じ敷地にある自修館中等教育学校の2校を運営する向上学園の理事長となりました。

教員になった当初から、現場で生徒と直接向き合うことにやりがいを感じていたため、校長などの管理職になること、ましてや理事長になることは考えてもいませんでしたが、このような立場を経験したことで、教員とは違う視点で学校教育（主に私学教育）や教員の仕事を見ることができるようになりました。今回はそのような視点も織り交ぜ、この寄稿をまとめました。

## 2. 経歴

寄稿に記すことをわかりやすくするために、まず自らのプロフィールを書かせていただきます。

私は昭和51年に北里大学の衛生学部産業衛生学科に入学しました。将来は環境問題などに取り組みたいと考えての選択でしたが、きちんと産業衛生学科の内容を調べていなかったため、自然の側からではなく産業側からアプローチする学び方が自分が合っていないと感じるようになり、2年生に進級する際に獣医畜産学部畜産学科に転部しました。

この選択も、将来は生物や自然にかかわる仕事がしたいという思いからでしたが、畜産学科では当然のことながら経済活動の中での動物や自然とのかかわり方を学びます。若さからの視野の狭さもあり「殺すために育てる」というようなことへの抵抗感を拭いきれず、この分野も自分に向いていないと思うようになりました。その結果、これなら好きだと思っていた分野と純粋に向き合えるだろうということで、教員となって生物を教える道を選びました。教職課程の科目を履修していなかったため、卒業後2年間、衛生学部の科目聴講生となって教員免許を取得。通学は週に2回程度だったため、この間は、知り合いのつて

により採用していただいた北里研究所の無給研究員も務めていました。

そのように紆余曲折をへて教員になりましたが、向上高等学校に勤めてみると教員の仕事は守備範囲が広く、生物だけに特化しているわけにいかない状況でした。しかし、その中でクラス経営はもちろん、自らの意志とは無関係に配当された新聞委員会の顧問や行事等の運営を通じて多くの生徒と関わった経験は、たいへんではありましたが、この仕事のやりがいを教えてくれました。ただ、それらの仕事に時間をとられ、生物の教科指導に関する研鑽が十分できないというジレンマは常に抱えていました。さらに、勤務年数を重ねる中で、教頭、校長、そして理事長と立場が変わったことで、教壇から離れることになり、現在は当初の目的だった生物教育とはほぼ無縁になっています。

### 3. 私学の教員ということ

私は私立の学校で勤務をしていますが、私立と公立には大きな違いがあります。公立の学校が、入学してきた生徒に対応した教育を行うのが社会的な責務であるのに対し、私立の学校は、「この指とまれ教育」などと言われるように、建学の精神に基づいた自らの教育内容を広くアピールし、それに賛同して入学してくれた生徒や保護者の期待を裏切らないようにするのが使命となります。そのために、私学の教員の仕事は、自分たちがどのような教育をするかを、主には受験生やその保護者ですが、世間に伝えることから始まります。

そのアピールを聞いて入学した生徒と向き合うわけですから、当然、自分たちの教育に責任を持たなければという気持ちが生まれます。さらに、本学園の状況を述べれば、運営する二つの学校ともに第一志望として入学する生徒は決して多くはなく、向上高等学校に関しては、受験生の8割が公立高校第一志望の生徒です。そのような生徒が卒業するときに「この学校に入学してよかった」と言ってもらえるかどうか、そのことに自然にこだわることになります。よく「私学は公立に比べて面倒見が良い」と言っていますが、その根源はこのようなところにあると思います。

### 4. 時代の変化と学校教育

学校教育は、社会の変遷やそれを背景にした行政の姿勢により求められるものが大きく変わっていくことは、35年間この世界で生きてきた中で常にその対応に追われてきたことから強く感じています。

私がそれを最初に意識したのは、高校では2002年施行のいわゆるゆとり学習指導要領が導入されたときです。改訂の数年前から授業時間数の減少などを心配して学力低下論争が起きるとともに、大学入試制度が変わらなかったことから、「これでは大学に行けない」という不安が世間に広まりました。東京都が独自の対応を打ち出したことなどもあり、文部科学省は「学習指導要領はミニマムスタンダード」という見解を発表しました。そのこと

は、私学にとっては、新学習指導要領導入による学力低下問題を各学校で解決しなければならないという課題を突き付けられたのと同様で、それを誤ると受験生が集まらないようになるという事態に追い込まれたのです。

向上高等学校の教員であった私は、この問題への対応を検討するために設立された委員会の長を任せられ、45分7コマ授業や新たな講座の導入、選抜クラスの新設などを提言としてまとめ、その多くが採用されました。これにより、ある程度時代の変化に対処できたとは自負していますが、この改変に対応しなければならなかった現場の混乱は、決して小さいものではありませんでした。

そして、現在対峙しているのが、急速に進む国際化やAIなどの科学技術の進歩などを背景にした社会情勢の変化に対応できる人材の育成を目指した学校教育改革の動きへの対応です。これは、知識偏重の教育から脱却し、文部科学省によると、知識と併せて思考力、判断力、表現力、そして学ぶ意欲を持った人材の育成を目指すというものです。その中で、センター試験にまで手をつけるということなので、これまでになく大きな変化になるのは避けられません。

本学園でも、ご多分に漏れず、アクティブラーニングの導入など教育方法の改革にも手をつけていますが、不明確なことが多い中で右往左往しているのが現状です。さらに、学校経営を預かる立場からすると、ICT教育に関しては、その導入に莫大な費用がかかることも大きな問題です。Wi-Fi環境の整備や電子黒板等の設置、さらには生徒にタブレット端末を持たせるにしても、どの時期にどの機種を導入し、どう活用できるのかなど先行きは不明確ですが、でも導入せざるを得ないという状況への対応に苦慮しています。

このように、社会の変化に翻弄されるのは学校の定めではありますが、その中で本学園のような私学がそのアイデンティティを守るために大切にしなければならないのは、どのような時代になっても建学の精神に基づいた教育を行うこと、すなわち、建学の精神を実践するための教育の方法を、時代に合わせてアレンジすることだと考えています。

## 5. 教員のあり方にも変化が

学校の経営と同様に、時代の変化とともに変わってきたのが教員のあり方です。

私は教員の仕事は、本来は個業だと思います。例えば教科指導でいえば、学習指導要領に示されている知識や考え方を教えなければならないのはもちろんです。しかし、生徒の状況や地域性などを考慮してそれ以上に何を材料にするかや教え方に関しては、学校や教科全体の考え方はあるにしても、それぞれの教員に任されている部分が多かったのがこれまでです。

さらにクラブや学級、行事などの運営に関しては、さらに教員一人ひとりの考え方が強く反映されたものになっていました。そのことで創意工夫が生まれ、それが現場を活性化し、それぞれの学校の教育力向上に繋がるというのが、本質的な教員の仕事のありかた

と考えますが、それが近年通用しなくなっています。

そうなった理由の一つは、一人ひとりの教員にゆだねられた部分が多いことで生じた問題点が、社会から指摘されるようになったことです。少子化が進んだことで子どもに対する親の関心が高くなったのが一因だと思われませんが、授業の進め方や授業進度への関心が高まって、きちんと授業を進められない教員がいることや、それぞれの教員による指導の差が問題視されるようになりました。ゆとり学習指導要領への移行の時期にシラバスの導入などが進められたり、授業アンケートや保護者アンケートが実施されたりするようになったのも、このようなことが背景があるからだと思われれます。

そのほか、クラブ活動に関し、顧問が学校のガバナンスの効かない中で運営を行い、金銭に関する問題や体罰などの問題が起きたことも、教員個々の取り組みが問題視される大きな原因になりました。体罰等に関しては、それまで「強い指導」とか「愛の鞭」などと言われていたものが、現在は暴行、暴言、さらには犯罪行為と捉えられるようになっていきます。

さらに、時代の変化を背景に学校教育にICTなどの新しい技術が取り入れられたり、より高度な内容が求められたりする中で、それに個業では対応できなくなっています。そのようなことを背景に、教育現場のガバナンスやコンプライアンスの重要性が認識され、組織化の動きが急激に進みました。これは仕方がない動きだとは思いますが、前述のような個業の良さ、それによる教育効果が失われることに繋がっている面もあると考えています。

## 6. 教員の評価

仕事をしている以上、周囲から評価を受けるのは当然のことですが、教員の仕事を評価するのはたいへん難しいことだと思います。そもそも、教員に限らず人は評価を受けるのを嫌がります。悪い評価を受けると「こんなに頑張っているのに」という気持ちが生まれ、逆によい評価をされても「この程度の評価なのか」ということになります。

そこで、評価をする際には評価する側とされる側の信頼関係とともに明確な基準があるとよいのですが、教員の場合は仕事が幅広い分野に渡るとともに、本来は個業であることなどが理由で、それを設けるのは難しいことです。例えば、クラブ活動で生徒を全国優勝に導いた教員と崩壊寸前だったクラスを立て直した教員を比べることや、教科指導に関しても、教える生徒のレベルが異なる中で、出した結果を比べることなどはしづらいものです。さらに、それが賞与や給与に反映されるとなると、評価への抵抗感はさらに大きくなります。

その一方で、前述のように個業によるマイナス面が社会的な問題になったり、組織で仕事をしなければならない状況が強まったりしたこと、さらには教員の側にも頑張っている自分をきちんと認めてほしいという気持ちがあることから、評価制度の導入は避けられないものになっています。

私は校長になって以降、当時の理事長の意向もあって、人事評価制度の構築に関わってきました。試行錯誤した結果、2年前から取り組んでいるのが目標管理型の人事評価システムです。これは、それぞれの教員がそれぞれに組みの内容や目標を決めるのではなく、建学の精神に基づいた学園、学校の目標に合わせて、教科や学年、分掌などそれぞれの部署主任に目標を定めてもらって提示し、それに合わせて各教員が自己目標を立て、その達成度を自己評価も合わせて評価するというもので、何に向かって努力すればよいかを明確にする、すなわち目線合わせをして全教員が同じ目標に向かって歩めるようにすることも目指しています。

その一方で個業による教育効果も失わないように、部署に捉われない自己目標も設定するようにしていますが、特にこれまで個業の世界で頑張り、実績を上げてきたという自負がある先生方の持つ抵抗感は大いなのが現状です。しかし、先ほども述べたように、激動の時代を背景に今後学校教育に求められるものがより高度になる中で、組織的な取り組みは欠かすことができないものになります。そのため、まだ取り入れている学校がほとんどない状況ではありますが、目標管理型の人事評価システムの導入は欠かすことができないものと考え、長期的にその定着に取り組んでいきたいと思っています。

## 7. 働き方改革の中で

教員のありかただけでなく、その働き方も大きな転換点を迎えています。これには、働き方改革の時代を迎える中で、教員の仕事が「ブラック」と言われ、昨年8月には中央教育審議会から「学校における働き方改革に係る緊急提言」が出されたことからわかるように、世間の目が厳しくなっていることが大きく影響しています。

また、私立の教員は公立の教員とは違い、労働基準法第37条の時間外労働における割増賃金の規定が適用されるため、労基署の是正勧告を受けるケースも多くなっています。もはや、教員の仕事が聖職などとはいえない時代になっています。私学の経営者としても、仕事量が多すぎて教員が疲弊してしまうことは教育効果が上がらないことに繋がるとともに、「教員の仕事はブラック」という話が広まると教員のなり手が少なくなり、採用活動が難しくなることなどから、労働環境の改善は必要と考えています。

しかし、その一方で、世間から学校教育に寄せられる期待は、単に教科指導だけではなく、クラブ活動や学校行事、生活指導や進路指導など幅広く、仕事量を減らせないのが現状です。クラブ活動の指導で時間をとられるのはよく周知されていますが、例えば、進路指導に関しても、一般入試を受ける生徒には授業以外に講座や個別指導をしなければならないし、AO入試で大学を受験する生徒がいると、小論文やプレゼンテーション、面接の練習など放課後はもちろん休日にも対応せざるを得ないこととなります。そこで結果を出して、初めて「面倒見のよい学校」、「面倒見のよい先生」と言ってもらえるわけで、そのことは、私学にとって生命線ともいえるものです。

さらに、教員にとってどこまでが仕事なのか、これも難しい問題です。クラブ活動や講座はもちろん、様々な分野の個別指導や教材研究まで、本来はすべてが仕事だと思います。しかしそれらのすべてに時間外の割増賃金を支払うことはできないため、現在本学園では公立の学校に準じた手当で対応している部分も多々あります。

それならば退勤時間を早い時間に定め厳守してもらえばよいのですが、次の日の授業の準備など学校でしかできないことが多くあるとともに、また、持ち帰りをして家で遅くまで仕事をするのも問題です。また、クラブ活動や講座などが単に学校の評価に繋がるだけでなく、それぞれの教員のやりがいになっているケースも多く、一律に規制を加えるのも難しい状況です。そのため現在は教員の退勤時間を20時と定めて管理職が掌握し、それ以降も残りたいという場合は、週に2回22時までという枠の中で許可をする制度をとっています。

そのほか、休日の学校行事などに関しては変形労働を組むなどして対応していますが、休日のクラブ活動などの手当の問題も含め、今後対応を考えていかなければならない課題は山積みなのが現状です。このような問題の解決方法としても、先に述べた個業から組織での取り組みへの転換は避けて通れません。個業に慣れた教員は自分のことは自分でという気持ちが強く、それぞれが独自の教育の方法を持ち、それを他の教員と共有したがない傾向が強いため、変えるのはたいへんですが、一人ひとりの仕事量を減らすには、役割を分担し知恵を寄せ合い、組織として対応することが最も重要だと考えます。

## 8. まとめに代えて

このようにまとめてみると、教員という仕事は広い分野に渡っているがゆえに忙しく、また様々な意味で世間からの要求も厳しいため、決して割のいいものではないと感じます。幅が広いゆえに、想定外の仕事をしなければならないことも多くあります。

自らの経験を振り返ってみても、生物を教えたいと思った私が勤めて最初に担当したのは化学が4クラス、物理が3クラスで、当時は1クラスが50人以上だったので、採点だけでもたいへんな苦勞がありました。また、クラブ活動の顧問に関しても、以前の向上高等学校は、事前に相談や希望を聞かれることもなく、3月の終業式の朝に次年度の担当クラブが発表され、その後終業式で生徒に発表、そして、その日の放課後には次年度担当する生徒の前で挨拶をするという状況で、それまでまったくかかわったことのない新聞委員会の顧問に指名されたときの戸惑いはたいへん大きいものだったのを覚えています。案の定、最初に発行した新聞は掲載した学園理事の名前を間違え、全紙回収して刷り直しという悲惨なものでした。

結局は、そのようなスタートだった新聞委員の顧問を25年も務め、年間に60紙以上の新聞を発行し、その中で、全国のコンクールなどで受賞を果たすことができました。このように予期せずなった新聞委員会の顧問を務めた経験は教員生活の中で私を支えるとともに

に、校長や理事長になってからの仕事にも役に立つものでした。

最近、当初は望まなかった仕事も含め、忙しい毎日を何とか過ごして行くことができたのはなぜかを考えるようになりました。このような言い方には語弊があるかもしれませんが、その答えとして最も大きいのは、生徒を好きになれたことだと思っています。人間は好きになった相手のためなら苦勞を厭いません。その意味では、教員にとって生徒を好きになれるかは一つの勝負だと私は考えます。もちろん、その思いが強過ぎて生徒を迷わせてもいけないし、働き方改革の中でどこまで時間を費やすのがよいかは難しい問題です。しかし、「生徒のためにできることをしたい」という強い気持ちがあれば、様々な周囲からの要請や時代の変化に折り合いをつける方法は見つけられるはずです。やりがいがある仕事なのは間違いないので、教員になろうという若い世代が増えることを祈念し、この寄稿を閉じさせていただきます。