

これからの公教育を考える

－「卓越した業績」を目指して－

株式会社 開倫塾

代表取締役社長 林明夫

1. はじめに－本日の私のミッション(mission, 社会的使命)－

- (1) 栃木県全市町の教育委員と教育委員会、および栃木県教育委員会の皆様とご一緒に、「教育の質」とは何か、栃木県全市町、および栃木県全体の「教育の質を向上」させるためにはどうしたらよいのかを考えること。
- (2) 「教育の質」向上のために、①何が問題か、②その本当の原因は何なのか、③問題解決のためにとりあえずどうしたらよいのか、中長期的にはどうしたらよいのかを、「教育経営品質」の向上という手法でできるだけ具体的に考えていきたい。
- (3) 「教育の質」を向上させ、「卓越した業績」を目指すきっかけに私の講演がなればとの思いで、文字通り「一所懸命」にお話をさせていただきますので、どうかよろしくお願い申し上げます。

2. 開倫塾の「経営品質」向上への取り組み－御参考まで－

(1) 会社の概要

- ① 1979 年 創業
- ② 1984 年 株式会社開倫塾 設立
塾生数 6000 余名
教職員数 388 名
校舎数 45 校舎
資本金 8000 万円

(2) 教育目標・経営目標

- ① 高い倫理
- ② 高い学力
- ③ 高い国際理解
- ④ 自己学習能力の育成

(3) 企業としての社会的使命(mission ミッション)「成功の実現に貢献」すること。

－社会的使命に基づく経営(Mission Based Management)を目指す－

(4) 経営方針

- ① 「学ぶに値する塾づくり」
- ② 「働くに値する職場づくり」
- ③ 「倒産しない会社づくり」

(5)行動目標

- ①「教え方日本一」
- ②「塾生数北関東一」

(6)業務

- ①「教育業務」
- ②「基本業務」
- ③「募集業務」

教えているだけで塾生募集を怠ると、校舎は閉鎖に追い込まれる。募集業務は重要。

(7)禁止事項

- ①「セクシズム」(男女差別禁止)
- ②「エイジズム」(年齢による差別禁止)
- ③「レイシズム」(出身による差別禁止)

(8)経営上の意思決定の原則

- ①企業は原則倒産と考える。倒産の最も大きな原因は、「問題点を先送りにすること」。問題点を先送りしないこと。
- ②耳に痛いことを言う人は尊い。問題点を提起することを含め、業務に関しては言論の自由。
- ③但し、決定は責任者が一人で行う。皆の意見と異なる意思決定をした場合には、責任者は、決定に至った理由を丁寧に説明すること(説明責任)。

(9)開倫塾の「経営品質」向上への取り組み

- ① 1997 年度 研究スタート
- ② 2000 年度 栃木県経営品質賞、優秀賞受賞。
- ③ 2002 年度 栃木県経営品質賞、知事賞受賞。
- ④ 2003 年度 教育経営研究会、発足。現在に至る。

3. 経営品質とはー教育経営品質とはー

(1)経営品質の基本理念

- ①顧客本位
- ②独自能力
- ③社員重視(エンパワーメント empowerment)
 - (ア)能力強化
 - (イ)権限委譲
- ④社会との調和(CSR 企業の社会的責任を果たす)
 - (ア)法令遵守
 - (イ)社会貢献活動の推進

(2)教育における質とは

- ①カリキュラムの質
- ②教師の質
- ③マネジメントの質

(3)教育の成果を決定する要因とは

- ①本人の自覚
- ②教師の力量(本人の自覚を促すことも教師の力量)

4. これからの公教育を考えるー卓越した業績(Performance Excellence パフォーマンス・エクセレンス)を目指してー

(1) 教育委員の役割(Independent Director インディペンデント・ディレクター)

①委員会設置会社における社外取締役 に似ている

(ア)例えば、私が社外取締役を務める

マニー株式会社(ジャスダック、Jストック、手術用縫合針製造)の場合は……

- 1)業務の執行は、各担当の「執行役」が行う。
- 2)経営上の重要な意思決定は、「取締役会」が行う。
- 3)「取締役会」は「取締役」で構成する。
- 4)「マニー株式会社」の「取締役」は、社内から2名(社長、副社長)、社外からの取締役(社外取締役)は3名(弁護士、税理士、経営実務家)。
- 5)「取締役会」は、3つの委員会(指名委員会、報酬委員会、監査委員会)で構成。
- 6)「取締役会」のミッション(mission, 社会的使命)は、「株主価値の最大化」。そのために、経営上の重要な意思決定をし、執行役の業務の執行を監督、監視(モニタリング)する。同時に、監査法人より監査報告を受け、監査の適法性を監視(モニタリング)する。

(イ)社外取締役である私は、株主価値の最大化という社外取締役としてのミッションを果たすために……

- 1)社外取締役とは何かについて、図書やセミナー参加で、絶えず勉強。
- 2)ICGF(International Corporate Governance Forum インターナショナル・コーポレート・ガバナンス・フォーラム)、機関投資家やコーポレート・ガバナンス(企業統治)に関心のある実務家の世界最大の研究団体に入会し、勉強。
- 3)「日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム」や「全国社外取締役ネットワーク」、日本国内でコーポレート・ガバナンスを研究する実務家や、一部上場企業を中心に実際に社外取締役である実務家の研究団体に入会し、勉強。
- 4)取締役会や重要な会議・行事に欠席することがないように、年間の行事予定を絶えず調整(3年間欠席なし)。
- 5)株価は毎日チェック。配付された資料、毎日のように送られてくる内部資料は絶えずチェック、とりわけ取締役会議事録案は事前に下読みし、問題点やその原因、対策を考える。
- 6)取締役会では、株主を代表して、質問すべきところは質問、意見を述べるべきときには述べる。
- 7)できるだけ現場を知るため、執行役の業務報告を受けると同時に、国内工場、国外の現地法人(ベトナム、ミャンマー)に出かける。(ラオスにも進出予定)
- 8)このように、社外取締役としてのミッションを果たすために、社外取締役としての資質向上のための勉強を自ら行うと同時に、取締役会での意思決定や発言をよりの確に行うため会社の実態把握に努めている。

②市町の教育委員の皆様の社会的役割、ミッション(mission, 社会的使命)は何か。

(ア)市や町の教育の最高責任者、市や町の教育の重要事項につき当該。市民や町民の利益の最大化を目指し最終的な意思決定を行う方々であると考え。

(イ)そのミッション(mission, 社会的使命)を果たすために、自ら教育委員としての能力向上を図り、教育現場の状況を把握した上で教育委員会に臨まれ、重要な意思決定をし、意見

を述べると同時に、教育長をはじめ、教育委員会事務局の業務の執行を監督・監視(モニタリング)し、市民・町民に報告なさっておられるものと推測する。

③経営上の意思決定の手法

(ア)「競合比較」

自分の競争相手のよさや問題点を徹底的に分析。よい点、優れた点は素直な心で学び、問題点は反面教師として、当方ではそのようなことのないよう全力を尽くす。つまり、近隣の市や町で素晴らしい成果を上げていたり、大失敗があったらそれを最大限参考にして、当方は負けにくいくらいよい成果を出す。

(イ)「ベスト・プラクティスのベンチマーキング」

－実際に行われた最良の事例を素直な心で学ばせて頂き、当方に役立つ形に応用しながら、少しずつ導入を図る。－

1)「社内ベストプラクティスのベンチマーキング」

同じ市や町の中である事柄について素晴らしい成果を上げていることがあったら、その成果を全市、全町あげて素直な心で学ばせて頂き、できるだけ簡単な形にして、少しずつ市内すべて、町内すべてに広める。また、内容を更に深化させる。

*社内ベストプラクティスの発表会を定例化し、積極的に行うしくみをつくるのが成功の鍵。

2)「社外ベストプラクティスのベンチマーキング」

自分の所属する市や町以外のところである事柄について素晴らしい成果を上げていることがあったら、素直な心でよいところだけを学ばせて頂き、できるだけ簡単な形にして、我が市、我が町に少しずつ取り入れる。

*国内、国外を問わない。視察チームをつくり、同じメンバーでベストプラクティスを考え、同じところを定期的に訪問すること(定点観測)と、旅費を予算化することが成功の鍵。

3)「異業種のベスト・プラクティスのベンチマーキング」

「公教育」からみれば「異業種」である「私立学校」や「学習塾、予備校、スポーツ、芸術・学術の教室」などの「民間教育」、教育以外の公的部門、民間企業、NPOなどで素晴らしい成果を上げているところがあれば、素直な心でよいところだけ学ばせて頂き、その成果をできるだけ簡単な形にして、少しずつ取り入れる。

*テーマをできるだけ具体的に絞り込み、ピンポイントで長期間、継続的に調査することが成功の鍵。

(ウ)「競合比較」は競争相手に負けないで生き残るために、「ベストプラクティスのベンチマーキング」は「よいところ」だけ素直な気持ちで学ばせて頂き、少しずつ自分のところに合わせながら取り入れるために行うもの。「問題解決」のために行うもの。市や町のかかえる「問題点を先送りにしない」ために行うのが、ベストプラクティスのベンチマーキングである。

*視察ばかり行って具体的な成果、つまり教育上の成果が出なければ税金の無駄遣いとの行政評価が市民から行われても反論の余地はない。(社外取締役が「株主利益の最大化」という役割を果たさなければ、株主代表訴訟の対象になったり、株主総会で解任されると同様、教育委員も与えられた社会的使命を果たさなければ、市民・町民から批判の対象となる。事務局からの原案の承認議会になっているようだと、「教育委員会、無用論」の原因となる。)

(2)「カリキュラムの質」を高めるために

①「全国学力調査」の全面活用と「学習指導要領全面改訂」の早期取り組みを

(ア)OECD(経済協力開発機構)が 2000 年以降 3 年ごとに行っている PISA(15 歳時の学力世界一の座をフィンランドに譲り、大きな衝撃が日本国内に走った。「ゆとり教育」を是正し、「たしかな学力」を目指し、「全国学力調査」が実施され、「学習指導要領」が全面的に改訂されるのが国の政策と考えられる。各市・各町教育委員は、この国の動きをどのように考え、対処すべきかが「カリキュラムの質」を考える上で避けて通れず、「これからの公教育を考える」上で重要。

(イ)では、「全国学力調査」の実施や「学習指導要領」の全面改訂にまで影響を及ぼしている OECD の PISA 調査が目指している「国際標準の学力」とは何か。

1)PISA 調査は、読解力(reading)、数学、科学や問題解決領域での生徒の知識と技能を比較するところから始まった。選択される学校教科における生徒の達成度評価から、人生における生徒の成功はいっそう広い範囲のコンピテンシーに左右されるということがわかってきた。OECD は、De Se Co プロジェクト(通称、デセコ)を組み 5 年間にわたってコンピテンシーとは何かを調査、研究。2003 年に「キー・コンピテンシー」の定義が刊行された。日本でも、ようやく 2006 年にその翻訳が出版され、注目を集めるようになった。(**「キー・コンピテンシー・国際標準の学力をめざして」**明石書店 2006 年 5 月 31 日発行)

2)参考までに、日本の「全国学力調査」や「学習指導要領」に多大の影響を与えた、OECD の PISA (15 歳時学力到達度調査)のバック・ボーンとなる「キー・コンピテンシー」(鍵のように重要な能力:林訳)とは何かを御紹介する。コンピテンシーには 3 つのカテゴリーがある。

(a)相互作用的に道具を用いる(能力)

(b)異質な集団で交流する(能力)

(c)自律的に活動する(能力)

*教育委員は、自らの社会的責任を全うするために、是非この本を買い求め、できるだけいねいに読みすすめることをお勧めする。OECD をはじめ、世界の国々の教育政策を立案する人々は、国際標準の学力とは何かを考えた上で、PISA 調査での結果向上を目指しているからである。

市や町の教育政策、とりわけ「カリキュラム」の「独自性」を考える上で、避けて通れないのが「キー・コンピテンシー」の考え。

*但し、現実には、この「キー・コンピテンシー」の考えは、ほとんど知れ渡っていない。ことばとしては知っているが、この「本」を読んだことのない教育委員や教育委員会事務局員がほとんど。各市や町の「カリキュラムの質」を一気に国際水準にまでもっていくには、教育委員会をあげて、この「本」を読み込み、参考にしながら、市や町の独自の「カリキュラム」を考えることを提言する。

*正式の「教科」以外の「かくれたカリキュラム」(学校行事、部活動、清掃など教科以外の学校での生活)もこの「キー・コンピテンシー」の概念を活用すると、より深化すると確信、児童・生徒の将来に帰与すると確信する。

*ちなみに、OECD から出ている分析レポートは、日本からの優秀な出行者・協力者も多いせいか、日本の教育政策に多くの影響を与えている。(私の感想では、日本の教育政策の大半は、OECD の分析レポートの中に何年か前に書き記されている。)

よって、読みにくいかもしれないが、各市、各町教育委員および教育委員会事務局は、自らの社会的使命を果たすため、OECD の教育分野での分析レポートは精読することをお勧めする。(OECD 東京事務所のホームページから検索可能。)

OECD 分析レポートの読み合わせ輪読会が行われるようになると、素晴らしい。(翻訳が待てない者は英文で読むこと。OECD の英語は平易で標準的。)

②「全国学力調査」結果の活用

- (ア)全市、全町の「学校」ごと、「学年」ごと、「クラス」ごと、「教員」ごと、「生徒」ごとの学力状況を詳細に分析するプロジェクトチームを発足。
- (イ)「すぐれている点」「改善すべき点」を「学校」「クラス」「教員」「生徒」ごとに正確に把握する作業を。
- (ウ)3 学期初めまでに方針を出し、学年末までに応急措置、綿密な計画を立て、来年度の1 年間をかけ、根本治療を施すことが求められる。
- (エ)とりわけ、「学力不足」「落ちこぼし」が見られる児童・生徒がいる場合には、当該学年度中に不足している学力を補うべく、具体的な作業を12 月の学期末テスト終了時から行うことが求められる。学力不足のまま次の学年に送り込まないことが、児童・生徒のためには大事。
- (オ)学校であるならば、全学校において「基礎学力第一」を方針として掲げるべき。

③「学習指導要領」全面改訂に備えて

- (ア)パブリックコメントを経て正式決定される新しい学習指導要領に、自らの市や町ではどのように対応するべきかで、市や町の「カリキュラムの質」が決まる。
- (イ)その場合、市、町としてどうするかにとどまらず、市や町にある学校での「新学習指導要領」への取り組みの基本方針を明確に示すこと。その最終意志決定をすることも、教育委員に求められる。
- (ウ)全面実施する前に、必要なものはどんどん来年度からでも、もっと言えば明日からでも先行実施して、後から学習する人とのギャップを生じさせないでもらいたいというのが保護者の本音である。「十分な準備が整わないから、完全に準備が整うまでは実施に移すことはしない」という考えはわからないでもないが、「今は、少し後の学年で教える内容を現学年に教えることが困難であるほど教員のレベルは低いのか」という考えも十分成り立つ。
- (エ)「教材」や「時間」「教授法」を工夫して、やれる範囲で、希望者にはどんどん新しい学習指導要領の内容も現学年のうちに指導するのが、児童・生徒の将来にとって親切なのではないかと私は考える。教育委員会として、先行実施を奨励する決定をすることを提言する。

(3)「教師の質」を高めるために

①「employability(エンプロイアビリティ、雇用される能力)」が求められる

—エンプロイアビリティの3つの意味—

- (ア)「トップマネジメント(校長)としてのエンプロイアビリティ」
- (イ)「ミドルマネジメント(副校長、主任、主幹)としてのエンプロイアビリティ」
- (ウ)「一般教職員としてのエンプロイアビリティ」

*それぞれの水準で「雇用される能力」 は異なる

- ②「エンプロイアビリティ(雇用される能力)」を身につけるためには「empowerment(エンパワメント)」が求められる

—エンパワメントの2つの意味—

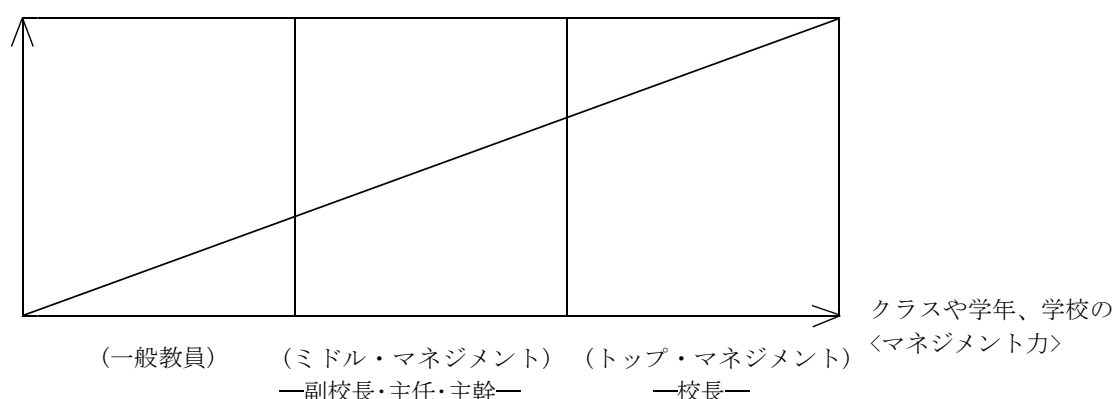
(ア)「能力強化」

(イ)「権限委譲」

*それぞれの水準に応じた「能力を強化」した上でなければ「権限は委譲」できない。それぞれの水準に応じた「能力を強化」した上での「権限の委譲」がなければ「エンプロイアビリティ(雇用される能力)」の保障はない。

③

〈児童・生徒を指導する力〉



- ④「年間授業時間」の増加で「クラス人数」を少なくする取り組みを

(ア)日本の教員の「年間授業担当時間数」は OECD 諸国の中で各段階とも比べ、最も少ない。

	日本	OECD各国平均(日本との比較)	フィンランド(日本との比較)
初等教育	578 時間	803 時間(1.38 倍)	677 時間(1.17 倍)
前期中等教育	505 時間	707 時間(1.4 倍)	592 時間(1.17 倍)
後期中等教育 (普通プログラム)	429 時間	664 時間(1.54 倍)	550 時間(1.54 倍)

*「年間法定勤務時間」の合計は、日本は OECD 諸国の中で最も多く、日本はすべて 1960 時間。OECD 諸国は各々、1695 時間、1687 時間、1688 時間。

・「図表でみる教育 OECD インディケータ・(2007 年版)」明石書店 2007 年 10 月 15 日刊 P.415 より引用

(イ)日本の初等教育段階の平均「学級規模」は約 28 名。(OECD 平均 22 名)

前期中等教育は約 33 名。(OECD 平均 24 名)

・前掲書 P377 ～ 378

(ウ)「学力向上」のためには、「学級規模」つまり「1 クラス人数」を少なくする努力が求められるという意見が多い。

教員の年間の「授業担当時間」を OECD の平均まで増加することで、「学級規模」も OECD

の平均に近づくのではないかと。せめて、2003 年度の PISA 調査で学力世界一となったフィンランドと同じくらいまで「授業担当時間」を増やすことで、「学級規模」を少しでも小さくすることはできないものか。公教育に関しての「素人」(レインマン)の私は単純に考えてしまう。

(エ)もし、「授業以外」の業務が多くて、「授業担当時間」が増やせないのであれば、「業務の抜本的見直し」や「選択と集中」はできないものか。

児童・生徒の「コア・コンピタンス」を身につける上で大切な教育は確実にしながら、「授業時間」をせめてフィンランド並みに、できれば OECD 平均並みに増やすことで「1 クラス人数」を少なくすることはできないものか。事務的な書類や教育委員会への提出書類を必要最小限にしたり、ICT を活用して事務部門の生産性を大幅に向上させることはできないものか。

(オ)民間企業では、製造業と比べ、日本の「サービス産業の生産性」の低さが指摘され、2010 年までに「サービス業の生産性を現在の 1.5 倍」にすることが、政府の「骨太方針」に目標として示されるに至った。

教員の担当する事務処理の生産性を 1.5 倍にすることを目標にすることで、総労働時間を増やさずに「1 クラス人数」を減らす取り組みを各市、各町でスタートすることを提言する。

(カ)民間企業では変形労働時間制を採り、年間の総労働時間を増やさずに、繁忙期に勤務時間を集中する取り組みをしているところが多い。

(キ)教員にも「変形労働時間制」を大幅に採用し、夏休みには思い切って長期間の休暇を取ってもらい、その代わり、学校にとっての繁忙期に勤務をお願いしたらどうか。「選択と集中」を教員の労働時間にも積極的に行うことを提言する。

⑤「教職専門職大学院」の活用で、「教員の力量」大幅向上を

(ア)OECD・PISA 調査で学力世界一になったフィンランドはもとより多くの国々で、教員教育(Teacher Education)が大学の学部レベルから教育現場での実習を大幅に取り入れた大学院修士課程に移行している。予定より 1 年遅れになったが、日本でも来春より 21 の教職専門職大学院が発足する見込みだ。学部レベルでの教員教育は、教える内容の教師としての「教養教育」と「教科専門教育」を中心とする根本理解を、大学院修士課程では「教授法」や「学校マネジメント」を中心とした「教職専門職教育」を教育すべきものとする。

⑥英語教員については、

(ア)教職専門職大学院修士課程で、「第 2 言語としての外国語教師」(TESL テスル)を 5 ～ 10 年以内に全員に取得させ、語学教師としての力量大幅向上を図ることを提言する。

(イ)OECD 諸国においては、大半の語学教師は「第 2 言語としての外国語教師」取得者であり語学教育の専門家であることを思い起こして頂きたい。

(ウ)ALT を採用する場合には、大学院修士課程修了の「第 2 言語としての語学教師」(TESL テスル)の資格保持者以外は採用しないしくみを、栃木県教育委員会と各市町教育委員会は早急につくり上げるべきである。

(エ)栃木県の各市町で英語を教える教師は日本人も外国人も全員、大学院修士課程を修了した「第 2 言語としての語学教師」(TESL テスル)の資格を取得している状況を 10 年以内ににつくり上げるべきである。

(オ)また、「第 2 言語としての語学教師」にとって最も大切なことは、よく練り上げられた研修プログラムによる力量向上のしくみづくりである。免許更新と十分連動した形で、質の高い研修プログラムを世界水準で準備すべきである。

更に、教職専門職大学院博士課程では、トップマネジメント(校長)としての教育を行うべきと確信する。

(カ)栃木県においては、教師教育(Teacher Education)の学部レベルでの抜本的改革と本格的な教職専門職大学院(修士課程、博士課程)の設定が遅れているのが現状である。専門職としての教師の力量向上、ミドルマネジメントやトップマネジメントとしての経営能力の向上のために、栃木県においても早急に、学部レベルでの教師教育の抜本的改革と、教職専門職大学院(修士課程、博士課程)の一日も早い設置が望まれる。

各市町教育委員会は、栃木県教育委員会との連携を強め、各教育事務所にフィンランドや欧米各国で行われているような教員教育を展開する「教員大学」と「教職専門職大学院(修士課程、博士課程)」を県内各大学の連合である「大学コンソーシアムとちぎ」のブランチとして設置することを提言する。

⑦小学校は、幼稚園・保育園とも教育委員会を仲介にして連携を強め、「年長」年次のカリキュラムと小学校1年次のカリキュラムの一体化、整合性を図るべきと考える。幼稚園・保育園との連携プログラム不参加には、小学校入学前及び小学校入学後に特別プログラムを用意し、参加の機会を与えるべきと考える。

「K-1」(小学校入学1年前)のプログラムの整備・充実で、「小1ギャップ」解消の努力をすべきと考える。

⑧小学校高学年の大半の教科は、中学校や高校での専門科目の免許保有者が指導すべく制度を改めるよう働くと同時に、「構造改革特区」を積極的に活用すべきと考える。専門教科目の教員交流を通じて、小中連携を一気に促進。所謂(いわゆる)「中1ギャップ」解消の努力をすべきと考える。

⑨(ア)現代日本の教育の最大の問題は、「高校」に存在する。大学・短期大学・専修学校・専門学校に高校卒業後7～8割が進学するにもかかわらず、高校入学後の学校外学習時間0分が約半数、1時間半以内が30%と、2時間以上が2割しか存在しないのが現代の高校の現状だからだ。

(イ)一方、進学校は、有名大学進学者を増やすことで学校の評価を上げることにエネルギーを費やすところが多く、その結果、3分の2以上にもものぼる「落ちこぼし」を発生させているところも見受けられる。

(ウ)このような現状は、各々の高校だけでは解決できないところが多いと確信する。文字通り、「地域社会総がかり」での支援が必要、不可欠である。

(エ)そこで、各市町教育委員は、早急に地元の全高校の現状をつぶさに調査し、栃木県教育委員会ならびに各高校と十分連携を取りながら、「学校改革」に着手すべきことを提言する。

⑩(ア)「学校問題」の1つとして、「いじめなどによる不登校」がある。

(イ)学校には、養護教諭が常勤し、また、非常勤として「心の相談員」の先生が派遣(はけん)されている場合が多い。

(ウ)「心の相談員」の相談の多くは、相談者から相談内容を聞き取り、解決策をアドバイスし、また相談があったら来室するよう促すのみで、「問題解決」に至らない場合が多い。

(エ)「心の相談員」の職務に「問題解決」を追加し、児童・生徒の立場で問題を解決するという結果を期待したらどうか。

(オ)例えば、「いじめ」のために不登校になったとの相談があったら、本人と保護者から十分

事情を聴いた上で、相談者本人がいじめた相手方と言っている人とも、秘密厳守で礼儀と誠意を尽くして会い、話を聞き、どうしたら不登校という問題が解決できるかを考えたかどうか。

(カ)また、担任や一部の教師の心ない一言で不登校になっている場合には、校長や副校長などの許可を得た上で、相談員が当該教員と秘密厳守で礼を尽くし誠意を持って直接話し合い、どうしたら問題解決になるかを考えたかどうか。

(キ)できるだけ穏やかな形で、粘り強く、相談者である児童・生徒や保護者の立場に立って「問題解決」に至るまで相談業務に当たる「問題解決型の教育相談」制度を全市町村に設置することを提言する。

(ク)また、「養護教諭」には「心理療法士」の資格取得を促進。学校において、身体だけでなく精神の健康管理の専門家として業務を遂行するような制度設計をすることを提言する。

保健室登校をする児童・生徒に、身体面での知識だけで対処できる時代は過ぎ去ったと言えるからである。

⑪(ア)学校に対していじめのない言動を執拗に続ける、所謂(いわゆる)「モンスターペアレンツ」の中には、「心に病」を持つ人も多いようだ。

(イ)「心に病」を持つ人に、専門知識の不足する教員が対処することは困難を極める。精神科や神経科などの「心の病」の専門医と学校との連携を強化するしくみを、各市町の教育委員会が栃木県教育委員会との協力でつくり上げることを提言する。

⑫(ア)学業不振の児童・生徒を多人数のクラスの中で授業中指導し、学業不振の原因を究明した上で、よく「理解」していないところまで遡(さかのぼ)って指導し、「うん、なるほど」とよく「理解」させたり、よく「理解」した内容を知識として正確に身に付けさせる「定着」をさせるために、「音読練習」や「書き取り練習」、「計算練習」、「問題練習」を繰り返し行なって学業不振の状況から脱却させることは困難を極める。

(イ) フィンランドやアメリカなど世界の多くの国々の教育熱心な学校では、学校に「教育ボランティア」を積極的に導入して、学力不振の児童・生徒の解消に向けてのしくみをつくり上げている。

(ウ)始業前の補習、放課後の補習、休日の補習などに「教育ボランティア」を活用すると同時に、担当の教員とともに1～2名の「教育ボランティア」に教室に入り授業に出てもらい、必要な児童・生徒の横について授業中指導するしくみを、栃木県においても各市町で積極的に行うことを提言する。

(エ)但し、「教育ボランティア」であっても、採用試験を行った上で、事前研修会、定期的な研修会、担当教員との打ち合わせ会への参加を義務付けることはもちろんである。

(オ)「教育ボランティア」の積極的活用による「落ちこぼしゼロ」の市づくり、町づくり、栃木県づくりを目指すべきと考える。

⑬(ア)児童・生徒数の減少により、空き教室が存在する学校も増えてきた。教室に余裕のある学校では、小学校高学年と中学校において「教科別教室制」の導入を図ることを提言したい。

(イ)社会科の指導の上で、「大きな地図」や「年表」、「映像」の有効性は論をまたない。英語の指導の上で、英語に親しみの持てる英語専門の教室の有用性は高い。算数、数学でも同様である。

(ウ)理科・科学、音楽、技術・家庭、保健体育、美術などと同様、できるだけ多くの「教科目

別教室制」の導入が望まれる。

⑭(ア)国際化で外国人に対する日本語教育の必要性が急速に高まっている。

(イ)児童・生徒にとっての日本語教育には3段階あると私は考える。

1)「生活日本語」…生活する上で必要な日本語

2)「学習日本語」…学校ですべて日本語で行われる授業を「理解」し、その内容を日本語で「定着」(「音読練習」「書き取り練習」「計算練習」「問題練習」で
きる)させ、すべて日本語で出題される毎時間の「確認テスト」や単元
ごとの「単元テスト」、「中間テスト」や「期末テスト」、「学年末テスト」などの「定期テスト」にすべて日本語で解答が書け、得点できる
能力が求められる。

3)「受験日本語」…すべて日本語で書かれた栃木県立高校や栃木県内の私立高校の入学試験にすべて日本語で解答し、合格点を取るだけの日本語能力が求められる。

*大学入試であれば、大学センター試験や各大学で行われる入学試験を日本語で受験し、合格できるだけの日本語の能力が求められます。

(ウ)この3段階の日本語を正確に身に付けてはじめて、学校での生活や学習ができ、希望校に合格できる。

(エ)各市町の教育委員会は、栃木県教育委員会や国際交流協会ははじめ NPO などと連携を強め、児童・生徒・学生の立場に立った「日本語教育プログラム」をシステム化することを提言する。

(オ)これに加え、「就職日本語」(ビジネス日本語)習得のための支援プログラムのシステム化が求められる。

⑮(ア)すべての教育が英語で行われる「公立インターナショナル・スクール」を、空き校舎を活用して設置することを提言する。

(イ)外国から仕事等で来日し、家族とともに何年か日本で暮らす人々が激増している。最大の問題は、国際的な共通語である「英語」ですべての教育が受けられる「インターナショナル・スクール」がほとんどの自治体で存在しないということだ。

*都心のインターナショナル・スクールは年間 200 ～ 250 万の円授業料等がかかり、外国人からはきわめて不評。

(ウ)政府は JETRO(日本貿易振興会)とともに、OECD 諸国で最も GDP 比が少ない「対内直接投資」の大幅促進を図っている。しかし、外国企業が日本に 300 名以上の中・大規模工場を含め事業所を開設するに際し、公立の「インターナショナル・スクール」が存在しないため、優良な外国企業の誘致が極めて困難な状況にある。

(エ)多くの外資系企業、とりわけ研究開発(RandD)型の製造業は、自然との共生を目指す。森林の中に静かにたたずみ、高品質の製品の開発と生産を行う外資系企業は、自然を守りながら、地元の高い雇用を生み、納税も行う。文字通り地元の宝物となる可能性が高い。

(オ)各市町の教育委員会は、首長である市町長、栃木県教育委員会、栃木県商工労働観光部国際経済担当、最終的には栃木県知事、JETRO と十分に調整を図りながら、すべて英語による公立の「インターナショナル・スクール」を「空き校舎のある学校」を活用して発足することを、地元経済の発展と地域の国際化推進のために強く提言したい。

⑯(ア)すべての街に、図書館を兼ねた「街角 Reading Cafe(リーディング・カフェ, 読書スパー

ス)」を

(イ) 休日が多く、閉館時間も早い公立図書館には「勉強スペース」を求めて児童・生徒・学生・市民が集まるが、あまりに「勉強スペース」が少なく、需要に追いつかず長年不満が渦巻いている。

(ウ) PISA 調査で読解力世界一になったフィンランドには、街中いたるところに小さな「街角図書館」があり、児童・生徒・学生も含め人々は読書に親しむ習慣が身についているように感じられた。

(エ) 栃木県各市町の中心商店街は、空洞化のため「空店舗」が多く、「シャッター通り」と呼ばれているところも多い。

(オ) 各市町にある「空店舗」「遊休公共施設」を活用して「小さな図書館も兼ねた読書スペース(Reading Cafe, リーディング・カフェ)」をつくることを、教育委員会が全面的に支援することを提言する。

(カ) 必要な図書は、例えば「ブック・オフ」と同じくらいの金額で買い取ると「公募」で集め、その図書館にとって必要と考える書籍のみ例えば「ブック・オフ」と同じくらいの金額で買い取ることもお金をかけないために大切。

(キ) 運営は、信頼のおける NPO やボランティアグループに委ねる。

(ク) 市や町の文化の発展のために無料または安価で空いている物件を使わせてもよい人は、必ず存在する。

(ケ) 各市町の教育委員会は、「本格的な読書」、「本を読んで深く考える」文化を醸成することを提言したい。例えば、「本はゆっくり、期間をおき、6 回読み、深く、深く、物事を自分の頭で考える」。本を読んで気に入った文章は「書き抜き読書ノート」に書き抜き、何十回、何百回も読み返す。「本を深く読んで考える文化」を、各市町でおつくり頂きたい。

(コ) 「新聞を教育に」(N I E, Newspaper In Education)の全市、全町的な展開を提言したい。例えば、「小学生は 20 分、中学生は 40 分、高校生は 1 時間以上、新聞を読んで考えよう」「気になる記事は切り抜いてコメントも書こう」。

「新聞を読んで考える」習慣を学校時代に身につけることは、広く世の中を見る力、批判的に物事を考える(Critical Thinking, クリティカル・シンキング)力を身につけ、主体的・自律的に活動する上で欠かせない。

(4) マネジメントの質を高めるために

① 校長、副校長(教頭)、主任、主幹などのマネジメント人材はすべて「公募制」に。

(ア) 資格任用試験の受験資格(任用年数)を大幅に緩和し、任用後 5 年以上は主任、主幹、7 年以上は全員、校長、副校長(教頭)試験に応募できるよう昇進のしくみを全面改訂することを提言する。

(イ) 主任や主幹は大学院修士課程修了者を、副校長(教頭)や校長は教職専門職大学院博士課程修了者を優先することを提言する。

(ウ) マネジメント人材はすべて公募制にし、20 歳代の主任、主幹、30 歳代の副校長、校長を誕生させ、学校改革の最先端に立たせることを提言する。

(エ) 外国人もマネジメント人材として積極的に登用することを提言する。

(オ) 最も避けるべきは、50 歳過ぎの定年間際の人材を年齢がきたからといって校長職に就かせること。50 歳に近づいたからといって副校長に就かせること。45 歳に近づいたからと

いって主幹や主任に就かせること。実力によってではなく、年齢によってマネジメント人材として登用し続けるから、問題点をいつまでも先送りにし、続けることになる。

(カ)学校評議員の人数はできるだけ少数精鋭にし、校長はじめマネジメント人材とともに、学校の抱える問題を解決する主体として位置づけることを提言する。

(キ)一般教員にも「フリー・エージェント制」を広く導入し、児童・生徒本位の独自性のある学校、魅力ある学校づくりを目指す校長のもとで教育活動をすることを奨励するしくみをつくることを提言する。

②(ア)採用・研修・配置(人事)は、栃木県教育委員会と十分協議をしながら、徐々に各市町教育委員会でも担えるようなしくみを整備することを提言する。

(イ)「道州制」を見据え、「基礎自治体(30万人位)」ごとに採用や研修、配置(人事)を行うしくみを、栃木県教育委員会と十分協議しながら、各市町教育委員会は考えることが求められる(各市町教育委員会の合併も重要な検討課題となる)。

(ウ)時代がどのようになろうとも、あわてて泥で縄をなうようなことの決してないように、冷静に制度設計らすることがこれからの公教育の発展のためには求められる。

③各市町教育委員会、栃木県教育委員会、文部科学省の権限と役割分担の議論も、一切のタブーを排し、これからの公教育を考えて栃木県においては真剣に行うこと提言する。

④(ア)特色ある公立の幼小一貫校、特色ある公立の小中一貫校、特色ある公立の中高一貫校、更には特色ある公立の小中高一貫校の積極的推進を提言する。

(イ)人口減少で教室に余裕がある市町の公立の場合は、積極的に一貫校の取り組みを果たすことで、教育成果を高めるべきである。その際、一貫したカリキュラムで、できるだけ小学生から教科専門教員が体系立った教育を実施すべきと考える。

(ウ)学校長・副校長や事務部門は同一の者が担当し、教育の効率化を図るべきである。

(エ)私立の一貫校との競争に負けないだけのカリキュラムと教師の質が求められる。

5. おわりに—高等教育をすべての人々に(Higher Education For All ハイヤー・エジュケーション・フォー・オール)—

(1)①グローバル化した知識基盤社会、十分な健康管理さえ継続すれば100歳以上まで誰でも生きられる超高齢化社会でよく生きるために求められる人間像は、生涯にわたって学び続けるという意味での「教育ある人」(Educated Person エジュケイティッド・パーソン)である。

②経営学のドラッカー先生は、「教育ある人」を定義して「勉強し続ける人」とした。足利在住の書家相田みつを先生のことばに「一生勉強、一生青春」がある。よく生きるために一生にわたって勉強し続けることは、勉強好きで勤勉な日本人に最もふさわしい生き方であると確信する。

③そこで、各市町では、地域の大学との連携を積極的に推進し、生涯にわたって大学での学習を促進すること、具体的には、生涯にわたって大学での単位を履修することを促進するしくみをつくり上げることを提言する。

④大学をはじめとする高等教育機関の規制が大幅に緩和、改善されたために、大学開校は大幅に進み、あらゆる形態での大学の単位履修が可能になりつつある。

各市町や栃木県のすべての生涯教育プログラムを大学と連動させ、より質の高い、より特色のあるプログラム開発を、教育委員会は大学とともに行うことを提言する。

⑤「この市や町、栃木県に住む人は皆、亡くなる直前まで元気に大学で勉強している」と言われる生涯学習の地をつくり上げるべきである。「いつまでも若々しく生きる」ためには、大学で「一生勉強」することが一番である。

人類史上最も長寿化した日本で最も勉強する必要があるのは、65 歳から 100 歳までの人である。

(2)①今は小学校・中学校・高校で学ぶ児童・生徒であっても、80 %以上が高校を卒業後に大学等の高等教育機関で学ぶことが確実に予想される。

②そこで、今は小学校・中学校・高校で学ぶ児童・生徒であっても、大学等の高等教育機関での学習や研究に耐えられるだけの基礎学力や生活態度を意識的に教育し続けることを提言する。

③とりわけ大学での教養教育の前提は、自分で学習する能力(自己学習能力)であるので、高校卒業までに大学での学習や研究に耐えられるだけの基礎学力と「自己学習能力」をできるだけ身につける教育上の工夫を、各段階の学校では行うべきである。

④学校での授業の受け方、予習・復習の仕方、テストの受け方、図書館の活用方法、本や新聞の読み方、レポートの書き方、議論の方法、発表の方法、旅行や見学の方法、一人で生活する方法、ストレス解消の方法などなど、教え子の大半は近い将来大学などの高等教育機関で学習や研究をするのだと、すべての教師が児童・生徒や保護者の身になって考えれば、高校卒業までに学年相応に指導すべきことは山ほどある。

⑤小学校・中学校・高校までの教育成果は、大学などの高等教育機関で問われると言える。

(3)各市町の教育成果は、今日ここにお集まりの教育委員の皆様と教育委員会事務局の皆様がどのくらい質の高い勉強をするか、勉強したことをどのくらい実行するかにかかっています。そして、栃木県の教育成果は、今日ここにお集まりの栃木県教育委員の皆様と教育委員会事務局の皆様がどれくらい質の高い勉強をするかにかかっています。ただ、勉強を一人でするのは厳しいものでありますから、励まし合う仲間が必要です。今日ここにお集まりの皆様は、これからの各市町、栃木県の教育をよくしよう、どうにかしなければならぬとお考えの高い志をお持ちの皆様ばかりでありますので、どうか同じ高い志を持つ者同志として、励まし合って、自らに与えられた教育委員という社会的役割(mission ミッション)を果たして頂きたいと希望致します。

皆様の御健康と御活躍、各市町と栃木県の教育の発展を心よりお祈り申し上げます。

御清聴頂き有難うございました。心から感謝申し上げます。

(感謝)