

## 第4回奈良市教育振興戦略懇談会の概要

開催日時：平成27年1月12日（祝・月）15時00分～16時15分

開催場所：東大寺 本坊

出席者：柴崎洋平（フォースバレー・コンシェルジュ代表取締役社長）

藤沢久美（シンクタンク・ソフィアバンク代表）

藤原和博（教育改革実践家、元杉並区立和田中学校校長）

松田悠介（Teach For Japan 代表理事）

毛受芳高（一般社団法人アスバシ教育基金代表理事）

仲川げん（奈良市長）

中室雄俊（奈良市教育長）

杉江雅彦（奈良市教育委員長）

植松滋子（奈良市教育委員）

都築由美（奈良市教育委員）

### 1 挨拶（奈良市教育長 中室 雄俊、奈良市長 仲川 げん）

### 2 議事

#### （1） 前回のまとめの確認

##### 【毛受座長】

➢本日の内容は、松田氏からの報告と事務局からの提案をいただき、みなさんからご意見をいただきたい。

##### 【松田氏】

##### アンケート調査の概要

➢国の方向性も含めながら、奈良市のめざすべき姿をまとめ、ただ単に方向性を示してだけでなく、現場の先生方へのインタビューやアンケート調査をまとめながら、課題を整理して、一つの課題に対する打ち手を示させていただいている。

➢アンケート調査については、期間が一週間のウェブアンケートで、約70%（約1,000人）の教員から回答を得た。

➢アンケート調査の具体的な質問項目は、「各業務についての意義や負担感」、「職場環境に対する魅力度」、「現場改善の仕組みの現状」、「奈良市の教育施策の成果」など。

##### 調査結果から見えてきた成果と課題

➢耐震化の強化や、防犯パトロール、学校支援地域本部、スクールサポーターなど地域を巻き込んだコミュニティ形成、子供一人ひとりの課題に合わせる手立てとして少人数加配（30人学級）の実現については、できているとみている。

➢英語教育に対する対応、学力的に困難な状況にいる子供たちに対する学力保障の手立て、ICTの活用については、課題であるとみている。

➢課題の一つ目は、「教員のモチベーションが低下し始めている」ということ。

- 業務に対するやりがいを感じていない人たちが5%、辛いと感じている人も含めると65%にのぼる。
- 教職を周りの親族や友人に勧めたい人たちは、2割に留まる。また、現任校または奈良市から転出したいと思っている人は、3割近く。
- これらの調査結果を、年代別でみていくと、ベテラン教員になればなるほど、こういった傾向が強くなっている。本来であればベテラン教員が新任教員のロールモデル（模範）として、意欲を持って子供たちの指導に取り組んでいかなければならないところであるが、現状では、ベテランがバーンアウト（燃え尽き症候群）したり、モチベーションが低下したりしている。

#### 課題の背景

- モチベーション低下の背景は、①業務負担が大きい②教員が自身の成長実感を持ってない、という大きく二つの課題がある。
- 業務負担に関しては、子供たちの成果につながらないと感じながら日々の業務に取り組んでいる、という課題がある。
- 教員自身の成長や、その成長をサポートしてもらえていると感じているかというところでもない。
- アンケート調査から、負担が大きく、意義を感じにくいものとして、国・県・市からのアンケート調査（報告書含む）が挙げられる。これについて、市独自のものは、小学校で210、中学校で226の数が行われている。市独自で、教員や子供に関わるものは6割にのぼっているため、これについて、どのように削減していくのかがポイント。
- 成長している実感をどれくらい持っているかについては、研修が大きな役割を果たしていくべきである。しかし、実態としては、必須研修において、意義を感じていないものが2割、意義はありそうだが、なかなか参加できていないというものも含めると、6割にのぼってくる。
- 参考資料ではあるが、子供たちにどういった教育をしていくべきかについては、「基礎学力の定着」が7割の教員が必要と感じている。「21世紀型スキル」が必要であると答えた教員は5割。「グローバル人材の育成」について必要性を感じているのは23%。
- 世の中で必要と思っている教育と、現場が必要だと思っている教育に乖離がみられる。
- こういった課題の背景としては①業務量の多さ、②質を改善していく機能が働いていない、③管理職や中間管理職（主任など）の役割が機能していない、④成果指標の不在とそれをトラッキングしていく仕組みがない、の4点が挙げられる。
- ②に関して教員の年齢構造を見ると、明確にミドルマネジメントの層がない。あと10年もすれば、マネジメント層がいなくなるので、これまでの知見の継承やこれからの若手の育成については、真剣に考えていくべき。
- アンケート調査から、教員の指導力向上に携わるのは指導主事であるが、指導主事の職務を知らなかった教員が2割、「職務を知っていたが効果を感じていない」という教員を含めると6割を超える。教員の資質向上や管理職のコンサルティングをしていくのが指導主事の役目であるが、実態として機能していない（1800名の5%の教員に対してしか助言ができていない）。
- 校長のマネジメントについては、アンケート調査から、「指導の相談などの相談にのってくれる」と回答したのは4割ほど。また、「仕事の仕分け・分担を意思決定してくれる」と回答したのは5割ほど。

#### 課題解決のための打ち手

- こういった課題に対する打ち手として、①めざすべき姿を担保していくための新規施策、②既存

業務の断捨離、③教育施策をモニタリングする機能、という3つが挙げられる。

- 新規施策を行うにしても、質の高い人材の確保が大切。例えば、英語教育において、英検準1級相当の英語レベルを持っている教員は、3割に満たない実態である。多様な経験や、海外での経験を持っている人材や、英語を負担感なく授業で使える人材を採用していかなければいけないが、既存の採用のパイプラインのみならず、特別免許状等を通して、新規で外部から人材を採用していくことが必要。
- 管理職においても、民間人校長の登用や、これから管理職になっていく人たちを「ミドルマネジメント」として教員として採用し、10年程度、現場を理解したうえで、管理職になっていく仕組みづくりを行っていくべきである。
- 研修については、既存の仕組みだけでなく、これからの教育にどういったものが必要なのか（コミュニケーション能力やファシリテーション能力）を把握して、研修プログラムで開発していくことが必要。
- なくすことができない法定研修などは、オンラインやビデオなどを活用して、教員がアクセスできるようにしていく。教育センターは、新規な研修に着目・開発する。
- ICTに関しては、素晴らしい副教材がたくさん出てきているので、学校現場で使えるようにインフラ整備を進めていく。
- 断捨離については、「やらないこと」を強いリーダーシップのもと、決めていく。
- 教員の評価制度については、「奈良市の教育は何をもって成功としていくのか客観的な評価指標を構築し、それに基づいた教員の自己評価と、指導主事が、指標に基づきながら授業をフィードバックしていく。」という仕組みを構築する。
- 施策について、PDCAが回っていくような仕組みづくりと、教育施策を優先順位や成果に基づいて「やる・やらない」を判断できる評価媒体を作成する。

#### 【仲川市長】

- 課題だろうと思っていたことをご指摘いただいた。
- 断捨離の部分で今回の議論に入っていない要素を、どのように制御していくかが大切。

#### 【藤原氏】

- 現場を知っている教育長として、この結果について、「現実と違うな」といった違和感はなかったか。

#### 【中室教育長】

- ぼんやりと感じていたことが、はっきりとした形で出てきた。違和感はほとんどない。

#### 【松田氏】

- 研修については、特定課題に対する研修を行う前に、世の中の動きや今後の方向性について認識を深めていくような研修も併せて実施していくことが大切。
- 仕方ない部分はあるが、世の中のスピードに、現場が追い付いていない。研修でマインドセットを変えていくようなことを併せて考えていくことで、モチベーションを上げる。そうすれば、特定課題についての研修を提供しなくても、想いがあれば自主的に研修を受けに行く。

#### 【藤原氏】

- 教員の年齢構成については、すごい状況だと思っている。他の自治体も、概ねこういう状況であるが、若い人の比率がこれだけ高いのは珍しい。企業の経営者がこれを見たとき、震え上がる。5年以内にベテランがどんどんいなくなる。すなわち、ノウハウが継承されないことが明示され

ている。これだけ“断層”があると、ノウハウを引き継げない。

- こういった年齢構成だと、どんなに研修を行っても、構造的に質が下がる。すでに、一人一人の教員は、目一杯頑張っている。どんなに頑張っても全体の質が下がる。このことをどうするのかを聞きたい。

#### 【毛受座長】

- こういったことを踏まえながら、今回、出される奈良市からの提案は、教員のモチベーションや新たな施策に資する教員の育成も含めてまとめていきたいといったもの。奈良市からご説明をお願いします。

#### 【石原教育政策課長】

- めざす子供像を設定しているが、そういった子供の育成の難しさについては、全国学力・学習状況調査の結果からも見えてくる。
- 本日の内容は、OECDのキー・コンピテンシーに示されている3つの能力を基本として、めざす子供像を具体的にイメージしながら、このような子供を育成するために、どのような方策ができるのかをプラン1～5を紹介させていただく。

#### 【毛受座長】

- 補足として、めざす子供像については、新たに考え出すよりも、OECDのモデルを土台にしている。

#### 【石原教育政策課長】

- プラン1は、「学びのイノベーションを起こす」と題し、タブレットを導入し、one to oneの活用をしていく中で、従来型の「知識注入型」から「活用型（アウトプット型）」へと授業スタイルを変えていく。学力を身に付けさせることはもちろん、一斉授業ではなかなか困難であった「21世紀型スキル」やOECDが提唱している能力を育んでいきたい。また、同時に教員の意識も変えていきたい。タブレットを導入することで、子供の学びを変え、教員の役割を変えていく。
- プラン2は、「6歳からのグローバルリーダー育成」と題し、外国人との交流の中でグローバルリーダーを育成していく、という内容である。平成27年度から小中一貫教育を全市展開し、英語教育を小学校一年生から実施する。ALTについては、中学校区に1人配置し小学校段階から一緒に学んでいる。このような通常の学びに加えて、姉妹都市からの体験入学生の受け入れや、Webを活用した交流の仕組みづくりも行っていきたい。そのためにも、コンシェルジュの配置や、自分の想いを伝えるプレゼン大会の拡大実施を考えていきたい。
- プラン3は、「30万人の市民を先生に」と題し、全中学校区にある地域教育協議会が、中学校区の小中学校を連携・支援していくということを考えている。現状に満足するだけでなく、起業家教育や地域教育協議会のNPO法人化などといったブラッシュアップをしていく。これからの社会をたくましく生き抜くだけでなく、社会の中で新しい価値を創り出す人材の育成を考えている。
- プラン4は「時代の変化に対応できる教員」と題し、教員の採用・養成に関する内容である。プラン1～3のような教育を行っていくためには、推進する教員がポイントとなってくる。旧来型（チョークと黒板）の授業で勝負するという教員ではなく、時代の要請に即応できる教員の育成が必要である。また、教員の世代交代も、重要な政策の一つである。研修内容については、従来の研修から新しい時代・新しい学びに変えていく必要がある。民間との連携の中で、研修の在り方や教員の幅広い登用について考えていきたい。
- プラン5は「効果測定と財源の仕組みづくり」と題し、教育を充実させるためにPDCAサイク

ルをしっかりと回していくことはもちろん、新しい教育に対応した施策になっているのかどうかのチェックも行っていきたい。また、財源の確保については、より充実した質の高い教育の継続のための一つの手段として、教育基金の設立なども考えられる。

**【中室教育長】**

➤これまで頂戴したご意見と、これまで進めてきた施策との整合性を見ながら、今後の展開を考えまとめたものが、5つのプラン。新しい公教育の実現に向けて、こういった課題意識や展望を持っている。

**【毛受座長】**

➤「前回の議論の中で出てきた意見を整理し、きれいにまとめただけ」ではなく、これから奈良市が取り組むことについて考えたものである。しかし、今後、教育委員会の議論や議会のプロセスがあるので、一つの方法として、今回いただく意見も参考にしながら、微調整をしていただきたい。

**【藤原氏】**

➤プラン1をやっていくためには、教員の意識を変えることとして「学びのイノベーション」と言っているが、これは「言うは易し」である。「教員が学生時代に作ったノートにプラスαをして喋っていればいい」、「教え込めばいい」のではないということを行っているわけであり、子供たちが学ぶ素材を提供し、ファシリテーションして学ばせる、その動機づけと、学ぶことのノウハウを教えていく。その転換は、やらないといけないが、ほぼすべての自治体であきらめていることである。あるいは、文科省もわかっているけど、音頭をとってやることは、怖くてできない。

**【中室教育長】**

➤一番の課題は、教員のモチベーションである。

**【毛受座長】**

➤他にご意見、ご質問はございませんでしょうか。

**【松田委員】**

➤やりきるとすれば、1つだけやって、というのではダメ。全体的に、評価の在り方からインフラの在り方から、研修、採用など、横串を通してやらなければならない。例えば、タブレットを導入しても、研修やマネジメント、評価の在り方が紐付いていないと活用されない。すべてがつながっている。

➤プラン1～5も、複合的につながっている。

**【毛受座長】**

➤いろんな施策の相互作用があるので、センターとして取りまとめていくような部局がないといけない。

**【松田委員】**

➤インフラが大切。人間は、環境が変われば適応する。

**【柴崎氏】**

➤全体的に、こういう方向性を示しているのは素晴らしい。ただ、アンケート調査から見えてきた課題を解消する内容に直結していないのではないかと。

➤教員のやる気やモチベーションを上げていかないと、「絵に描いた餅」になってしまう。まずは、モチベーションを上げる議論が必要である。

➤採用自体を見直すことが大事なのではないかと考える。地元の大学と、低学年の時から、「奈良市

の教育」についてディスカッションしていき、「いいな」と思った人をリーダーにしながら、リクルーティングを行う。また、外部から教員として採用する人も、違うリクルーティングのプロモーションをする。いい教員が増え、厳しい事にも立ち向かえる教員が増えてきたら、自動的に、様々な施策が実現しやすくなる。

➤アンケート結果を見て、現場の方々と徹底的にブレインストーミングすることが大切。みんなが納得した形でいろんなことを進めていく。

➤「外部のツールや有識者を、もっと使う。」というのは、現場の教員のレベルを上げることと対極にある。現場の教員の力任せでなく、違うものにも頼っていく。思いっきり、この方向にベクトルを振ることもあるのではないか。もしくは、徹底して現場の教員のレベルを上げる方向に振ることもある。この方向性が、もっとはっきりしていても良い。

#### 【松田氏】

➤教員養成で、外部に委託する際、大学の先生に任せてしまうケースがあるが、それが悪いわけではないが、新しい教育やこれからの時代に沿った教育を進めていこうとすると、大学の教員だけではなく、民間も取り組んできている部分である。今までどおりの委託や、養成の在り方ではなく、新しい所と提携するなど、抜本的に変えていくことが重要。

#### 【毛受座長】

➤これまでの教育改革の中でも、「〇〇教育」というのがたくさん提案されてきて、それに振り回されている部分もあるが、教員のモチベーションやレベルを上げる触媒にする。

#### 【柴崎氏】

➤アンケートの結果は「教員になる前に抱いていた夢と、実際とが違う」ということなのか。

#### 【松田氏】

➤一般的には教員になることをめざしてきた人たちなので、教育実習を経験しているが、教員の実際の業務を経験できるかというところではなくて、いいところだけを見て（教員の世界に）入ってくる。となると、現実とのギャップは感じやすいのではないか。

#### 【藤沢氏】

➤プランが、プロセスでつないでいかないとバラバラに見える。

➤5つのプランの次元が合っていない。戦略や戦術がバラバラに入っている。

➤「学びのイノベーションを起こす」ことが狙い。それを達成するために、教育の仕方（ツール）として、相手を使ったりアウトプット型のをやったり、ということがあって、さらにその下に「グローバルリーダー育成」があると思うし、「学びのイノベーション」の中で、学生たちが学ぶことと、教員がイノベーションを起こすという柱（プラン4）があって、その下にプラン5がある。

➤したがって、これらが並列に並んでいて、少しずつの学校でやっているのでは、「やったけど何も変わらない」となる。

➤プラン1が失敗した瞬間に、プラン2～5はやっても意味がなくなる。

#### 【毛受座長】

➤その点については、事務局も意識している。最初に掲げているように「たくましく生き抜く子供」という目標を定め、とりわけ、どんな能力が子供たちに不足しているのか、ということを意識したので、本丸はプラン1である。

【藤沢氏】

➤ 枠組みというか、力点の置き方や関連性を整理した方がいい。

【石原教育政策課長】

➤ 構造化していかないといけない。どこが戦略で、どんな戦術をしていくのか、どこが土台で、その上に何があるのか、ということに関連付けながら、考えていきたい。

【藤沢氏】

➤ それをやっておかないと「3つやったからいい」となってしまう。本当にやらなければならないことを明確にしておかないと、もったいない。

【松田氏】

➤ しかも、それが現場にしっかり落とし込めるコミュニケーションの取り方をしていないといけない。

➤ 現場の教員に、どういう教育をめざしているかを明確に語れる人が少ない。「元気に、健やかに」という風になってしまう。きれいな言葉であるが、具体的に、知識・スキル・マインドセットを子供たちに伝えなければならないのかを、育てていかなければいけないのかということが、教員自身が見えていない。それを見せてあげるのがリーダーシップ。それが教育行政から発信されることが重要。なので、落とし込み方の設計は大切。

【毛受座長】

➤ 「タブレット」や「OECD」という具体的な文言が入っている。こういった文言があると、批判されやすいものであるが、批判していただきながら理解を育む、といった強い決断が必要。なぜこれなのか、という根拠があるわけで、現場の教員と一緒に（子供たちを）見ていき、育てているかどうかをテストだけで判断するのではなく、教員たちの目（現場）で把握できるような教員の育成が大切。すなわちプラン1が前衛で、プラン4も大切。それを支えていくのがプラン3（地域も巻き込んで）。奈良の持っているものを世界に発信し、世界から呼び込んでくるのがプラン2。それらを検証したり、財源的にバックアップしたりするのがプラン5。

【藤沢氏】

➤ そういう意味では、1、4、5とあって、2と3が横。

【藤原氏】

➤ そういう流れになっていないと、やる順番もわからない。

【藤沢氏】

➤ 楽な方からやってしまう。

【藤原氏】

➤ レイヤー（階層）が違うことを並べて

しまっているの、そのように（図のように）まとめていただくと分かりやすい。

➤ それと、今の教員の文書量の多さには辟易としている。だから、「200の文書を100にします」というのをプラン0でやるべき。まずは「減らします」。それがないと、教員はついてこない。

➤ それがあって、児童生徒と教員があって、それをつなぐツールがタブレット。

➤ 目標値は（仮設で）OECDで大丈夫。

**3 挨拶**（奈良市教育委員長 杉江 雅彦）

閉 会