

「職員室」を捉える

荒井 英治郎（信州大学 学術研究院総合人間科学系）

1. はじめに

本稿は、2022年度に開講した教職科目（選択）「現代社会と教育問題」（2022年12月20日）の授業にオンラインゲストとしてご参加いただいたゲストティーチャー（上部充敬氏：横浜市立日枝小学校学校事務職員）の講演内容を再構成したものである。記録作成に当たっては、山田海智さん、後藤友作さんに尽力いただいた。記して感謝を申し上げたい。

2. ゲストティーチャーの話

(1) 自己紹介 職員室とは

【ゲスト】私は岩手県出身、茨城県育ちで、教育学部を卒業しています。その後、非常勤講師を経て、横浜市立の小中学校の事務職員として勤めて17年目になります。

「職員室を捉える」ということで、学校事務職員の私が学校現場で実際に見ている職員室のを中心にお話しします。私は、職員室は教職員のありたい姿を支える空間であると捉えています。勤務校2校目から教職員の働きやすい空間づくり、具体的には、職員室づくりに挑戦してきました。働きやすい空間づくりを実現していくためには、その空間だけを整えていけばいいわけではなく、先生たちが望む働き方や時間の使い方、職員室の使い方など、「人がどう使いたいか」という部分が大事になってきます。そして、そのことを対話を通じて考えていくことが重要です。そこで、先生たちの思いを

どのように紡いでいくか、コンサルタント的な視点や対話の場を作るファシリテート能力が必要であると感じ、今でもその勉強をしています。

ちなみに、日本中に数多くの学校がありますが、ほとんどの学校が老朽化を迎え、建て替えが急務になっています。真新しい職員室にはなかなか出会えないのが現状です。私の課題意識は、老朽化が進んでいる学校の職員室をどのように自分たちで作り直していくかにあります。

(2) 職員室の現状

【ゲスト】標準設計がある横浜市において職員室のサイズは大体どの学校も一緒ですが、年々教職員数が増加しています。人が増えてもサイズは大きくなりませんから、通路が狭く、席が足りない状態です。職員室は少し雑然としていて、書類が雑多に置かれている状態が当たり前というのが、現場の

感覚ではないかと思います。そこで、職員室をより良くしようという話が出ますが、その多くはお金と時間がないという理由で終わってしまいます。さらに、例えば小学校教員にとっては、職員室は長く滞在する空間ではないことから、そのような場所をよりよくしていくという発想もなかなか生まれにくいです。職員室は、とりあえずあればいいということで期待されず放置されてきた空間であるというのが、私の正直な印象です。ある学校で非常勤の先生が、職員室に席がなく、パイプ椅子に座って仕事をしている状態が当たり前になっていて、危機感を覚えました。今まで職員室は「これが当たり前、お金がない、仕方がない」という論理で動いてきた側面があります。

(3) 職員室改革の考え方

【ゲスト】私はこの職員室の現状を打破するため、「ファシリティ・マネジメント」の考え方を大切にしてきました。その考え方の中には「より良いワークプレイスがワーカーの働きやすさを高め、組織活動の生産性を高める」というものがあります。学校で言えば、より良い職員室があれば、そこで働く先生たちが元気になり、良い授業活動、教育活動ができるということです。こういった考え方で、今まであまり期待されずに放置されてきた職員室の期待値を上げていこうと考えています。ちなみに、教職員にとってのワークプレイスは学校にたくさんあります。教室、職員室、給食室、事務室、そして最近ではリモートワークも可能になってきていますから、自宅も働くワークプレイスの1つになっています。そこで、色々なワ

ークプレイスを捉え直したときに、より一層、「職員室は何のためにあるのか。職員室をどのように使っていけばいいか」と考え直す時期に来ていると思っています。

例えば、現在の勤務校で「職員室はそもそも何のために必要か。職員室でいったい先生方は何をしたいか」という問いを投げかけてワークをしてみると、「個人作業をしっかりする場」、「チームで作業する場」、「色々な情報共有をする場」、「コミュニケーションをとる場」、「休憩する場」といったように様々な意見が出てきました。色々なお金・資材を投入して、新しい職員室を作ることは可能ですが、どんないいものがあっても、そこで働く人たちがその場の目的を捉えて、どう使いこなしているかといった視点がなければ、使いづらい職員室になってしまいます。ですから、その場にいる人たちでその空間を捉え直すことが大切だと思っています。しかし、大抵はお金がないといった現実には直面します。つまり、職員室を実際に自分たちの求めるようにカスタマイズしていくことをなかなか行動に移せない状態にあります。

職員室の目的や使い方について合意形成を行った後、実際にどのように職員室を作っていくのか、作り方をお伝えしていきます。ポイントは、2つあると思っています。

1つ目は、「どのような教職員集団でありたいかを描くこと」です。チーム作業のため、個人の仕事をするため、また休憩のためなど、職員室をどのように使いたいのかという部分でも色々な思いがあります。それをまず表出させることが大事だと思います。「どのような教職員集団でありたいか」は、その上位目標になります。「そもそも私たち

「職員室」を捉える

はどうかありたいのか」という部分を描き、そこに近づくために職員室を再構築していくことが必要だと思っています。

2つ目は、「少しずつ」です。職員室を作り直すのは非常に大変です。どうしても、理想の職員室を描くと、「明日明後日にできるのかな」というイメージを抱いて、すぐにできずに諦めてしまうことが多いです。そこで、1つ1つ乗り越えていく、戦略を立てていくことが大切だと思います。

(4) 職員室改革の実践

【ゲスト】この2つのポイントに関して、詳しくお話しします。先ほどのありたい教職員集団を描くことについて、私の前任校の実践事例をお伝えします。その学校ではワークショップをして、「互いにひびきあう教職員集団とは」について対話を行いました。「ひびきあう」は、その学校の学校教育目標の1つのキーワードになっている言葉で、私たちがひびきあう教職員集団になることで、子どもたちにひびきあうことの良さを伝えていこうという考え方です。その上でひびきあう教職員集団になるために、どのような段階を踏まえて、どのような職員室を作っていけばいいか戦略を練りました。

段階としては、「インフラ整備強化期」、「時間創出期」、「情報共有化期」、「コミュニケーション活性化期」、「ひびきあい期」があります。私たちは、「ひびきあう」について、「皆でコミュニケーションをとりながら、お互いを認め合いながら、新しいアイデアを生み出していく」といったイメージをしていました。しかし、それより先に、まず個人が十分に働くことができていると他の

人に目がいきません。自分が十分に満足に働けたり、心に余裕があるから、他の人への視野が拓けるのだと思います。だから1番最初にやるべきことは、個人が満足できるような環境を整えていこうということで、「インフラ整備強化期」としました。個人に余裕が出て働ける環境が整ってきたら、ひびきあうために時間をつくろう、時間のゆとりが生まれるような仕掛けを作っていこうということで、「時間創出期」になります。時間が生まれてきたら、ひびきあうために、お互いにある程度同じ情報を持っていないと話が噛み合わないから、情報を共有していける仕掛けを作ろうということで、「情報共有化期」を設けます。次は、同じ情報を揃えた上で初めて有効なコミュニケーションが取れるから、意思疎通を活性化していけるような職員室を作っていこうということで「コミュニケーション活性化期」となります。そして、最後の段階を、お互いの心理的安全性が生まれ、率直に意見を出し、新たな発想や取組みに挑戦できる「ひびきあい期」と名付けました。このように、「少しずつ」ありたい姿に辿り着いていくために職員室を改造していく手法を取りました。

例えば、1つ目の「インフラ整備強化期」で最初に行ったのは、断捨離です。要らない物や当時使っていない机が大量にあったり、物置になっているだけの空間もあって、約11台を撤去しました。そうすることで、職員室の中で動きやすくなりました。また事務室の例ですが、文具を引き出しにしまうのではなく、お店の様に並べることで、必要ときに必要なものを取り出せる環境を作りました。他にも色々な実践がありますが、このように個人が働きやすい環境を整えて

いくのが「インフラ整備強化期」です。

2つ目は、「情報共有化期」です。学校はまだまだ紙の書類が多く、その情報は先生方が個人持ちしている状況でした。ですから、その先生が異動すると、その情報が手に入らない状態になることが多いです。そこで、紙の書類を集中して保管する「ラボ」と呼ばれる場所を作りました。この場所に行けば必ず必要な情報があるといった信頼感のある場所を作りました。しかし、最初は皆さんが合意してくれたものの、書類を個人持ちするのに慣れてしまったからか、何をラボに入れればいいのか分からなくなってしまいました。「自分が使いたいけどラボに置いてくれということか」という戸惑いもありました。理念は大事ですが、実際に働くワーカーが納得していないと、せっかく作った空間でも使ってもらえません。そこで、机の周りの片付け方研修を開いて、個人持ちするものと、皆で共有した方がいいものを皆で考えていくワークショップを開きました。自分だけが使うと思っていた書類を他の人も使うことに気づき、「この書類は皆が使うから、さっきのラボにしまっておいた方が、皆が働きやすくなる」と納得してラボにしまってもらえるようになりました。このように、実際にその空間を利用する人に、納得してもらおうストーリーが大事です。ラボで情報共有することで、誰かが不在の場合も、他の人たちで助け合っていくこともできるようになりました。

あるとき、先生方から「何を情報共有すればいいか分かったけど、それをしまう時間がない」と言われました。そこで、皆で楽しく机の周りを片付けながら、共有すべき書類をラボに戻していく時間として「クリー

ンタイム」という時間を設けました。たった5分です。片付けは、始まると皆延々とやめませんよね。そうなる、他の仕事に影響が出ますから、音楽を5分間だけ流して鳴り終わったらやめるという工夫もしました。音楽も皆で持ち寄るなど、楽しみながら行うことができます。このように、情報共有化の仕組みを整え、情報を共有できる職員室を作ってきました。

3つ目は、「コミュニケーション活性化期」です。皆でコミュニケーションをとりやすいような場所を作ろうと、職員室に自由に使える共用机を多く置きました。多い時で5カ所です。実は職員室でコミュニケーションを活性化させる上でキーになるのは、先生を座っている自席から引き剥がすことです。先生方は近くの人と話していますから、近くにいない人たちは話しかけづらく、なかなかコミュニケーションは広がりません。そこで、フリーな空間を作っておき、その空間で先生方が話せば、比較的話しかけやすくなります。そして、そのフリーな空間に人が集まるよう、動線をコントロールしました。具体的には、あえて職員室に大通りを作りました。人は不思議と広い通路を通りますから、大通りを通る人が増えると、偶然の出会いが生まれやすくなります。また、大通りをより使ってもらうために、職員室の真ん中にコピー機を置きました。コピー機は教職員が毎日のように使いますから、自然にこのコピー機に寄ってきます。このように、動線の利用率が高まって、コピー機とのところでも偶然の出会いが生まれて、「そういえばこういう話したかったよね」と、話が始まったりします。また、動線上や先生たち用のレターケースの近くに共用の

「職員室」を捉える

机を起き、出合って話が始まったときに、そこへ立ち寄れるような工夫もしています。この様に、だんだんコミュニケーションが活性化すると、先生方同士が仲良くなり、心理的安全性が高まります。そして、心理的安全性が高まったからこそ、次の「ひびきあい期」を迎えることができました。

教職員は毎年のように異動しますから、色々な方と働くことになります。だから、常に自分たちの職員室を見つめ直して、必要があれば変えていく必要があります。そこで、今は状態が良いけど、もっとより良い状態にしようと考え、アイデアコンテストを開きました。ひびきあう教職員集団になるためにどのような職員室で働きたいかと投げかけ、色々な職員室案を出してもらって、皆で投票したり意見交換をしました。ここでは、「フリーアドレスで働こう」、「グループアドレスにしよう」、「職員室はフリーアドレスではなくて固定にしよう、ただ固定にするけれども、斬新な少し斜めにした座り方にしようよ」など、様々なアイデアが出てきました。色々議論をした結果、完全フリーで自由なところに座ることもいいけれども、その当時の学校の職員集団にとってそれはやめたいという話になりました。「よりひびきあうために席替えをすることは賛成だけど、学年のつながりはしっかり大事にしたい」ということで、辿り着いたのは学年単位での席替えでした。席替えをしたときに、いつもと違う学年団が隣り合わせになったり、向かい合わせになったりします。そうすると、いつもと違うメンバーと、いつもと違う話が生まれて、いつもと違う響きが生まれる。今の自分たちにとっての「ひびきあう」に辿り着いたのです。これが「ひびき

あい期」です。

今お話したのは、職員室のトータルコーディネート事例です。今ある既存の職員室をありたい姿に向かって、1から考え直して作り直す場合の流れをお話しさせていただきましたが、それができない学校も多くあります。

ここで皆さんがこれから自分の職員室や働く場所に行った時に、トータルコーディネートされてない、整頓されていないから駄目だといった見方で職員室を見てほしくないで、今から職員室の見方をお伝えします。職員室に行って見ていただきたいのは、変化の兆しです。トータルコーディネートされていなくとも、1人1人は色々考えています。あまり目立ちませんが、自分たちはこうありたくて、そのためにこういう職員室にしていこうという取組みをしている人はどこの学校にも必ずおります。ですから、その空間を作っている人を見つけ、その人たちと繋がって職員室をより良くしていく動きを起こして行ってほしいと思います。例えば、ハンモックについても、「なんでハンモックを入れるのだ。ふざけているのか」と見てしまうと終わりですが、その職員室の教職員が何を求めて、何を目指してこのハンモックを入れたのか、是非考えてほしいと思います。ハンモックで憩いの空間を作ろう、先生たちの心を癒やす場所を作ろう、心の余白を作ってお互いが繋がり合えるような空間を創っていこう、そういった動きの兆しなのです。ですから、職員室に行った時に、その職員室が雑然としているから、綺麗じゃないから駄目だということではなく、是非そこで働く教職員集団が何を考えて何を仕掛けているのかという視点を

大切にしてほしいです。そういう人がいる職場は絶対これから良くなりますから、その人と繋がって協力して、より良い職員室を作っていくってほしいと思います。教職員集団がこうなっていこうという未来の兆し分かる、それが職員室だと私は思っています。

(5) 質疑応答

【参加者】ハンモックなど教職員のための憩いのスペースを作った際、児童の反応はいかがでしたか。

【ゲスト】子どもたちにハンモックを見つけれまして、中休みにいつも座りに来ている子どももいます。ただ「どうぞどうぞ」という感じです。確かに「バレたらどうするのだ」と言う先生もいますが、むしろ私は子どもたちにもこれを使ってもらって、子どもたちもこういう空間がほしいのだということを考えるきっかけになればと思っています。これから大人がすべきことは、子どもたちがどのような空間を作りたいかに対して、予算付けや場づくりを進めていくことだと思っています。

【参加者】資料を共有・保管をするラボを作ったという話がありましたが、デジタル化された資料の保管や共有の仕方であったり、紙とデジタルどちらで保管すべきかなど、工夫はありますか。

【ゲスト】「インフラ整備期」にデジタルの整理もしています。定期的にデジタルのフォルダ構成、デジタルデータの保存の方法

を常に見直していく活動も同時にやっています。デジタルと紙どちらで保存されているかは、デジタルに移行している現在でも、紙でも保存するようという指示も来ています。ですから、現状の答えとしては、どちらもありますという形になります。先生たちが使いやすい方にアクセスしています。ただ、どちらもアクセスできる体制を取つつも、定期的に紙の保管場所もデジタル整理場所も常に見直して改善していく作業を全員で行うことが重要だと思っています。

【参加者】1人で仕事することが好きな先生もいるかと思いますが、その場合、職員室の改造を提案する際にどのように説明していったのですか。

【ゲスト】まず個人が色々な選択肢を取れるように、一旦学校を捉え直すことが必要だと思います。1人で働きたい人に関しては、その人も巻き込んで、ワークをしていくしかないと思います。そして、その人のニーズをしっかりと叶えていくしかないと思います。ですから、当初説得はされていなかったはずですが、1人で働きたい先生も皆で働きたい先生も一緒になって考えて、学校全体を働く場として、どのように使っていくかを議論していくスタンスをとりました。ただ、「コミュニケーション活性化期」のあとに、「喋りすぎて仕事が進まない。1人になって仕事をしたい」という意見が出ました。そこで、メリハリのある職員室を作ろうということで、背中合わせの席配置にしたこともあります。目が合うと話してしましますから、話したい時だけ椅子を回転させて話すという考え方です。

「職員室」を捉える

【参加者】高校では校務分掌や教科ごとに部屋があって、先生が散らばっているため、職員室はゆったりと使えていましたが、分掌ごとに分けると、違う分野の方とのコミュニケーションが少なくなってしまう問題もあると思います。小中学校と高校では規模が違うとは思いますが、職員室の機能を分割することに関して、どのようにお考えですか。

【ゲスト】今の職員室、今のワークスペースの良いところ、悪いところをしっかりと把握した上で、弱点を補いながら強い点を伸ばす考えを前提とした方がいいと思います。先ほどお話した「動線」のように、その動線上に小さな机を置いて、先生たちがちょっと話せるような空間を作ったり、コピー機やカフェなど、必ず人が寄ってくる場所の配置を考え、分断された人たちの動線が集まりやすい工夫も必要です。

【参加者】ワークショップなど、職員室を作り直すための共通の時間はどのように確保していききましたか。

【ゲスト】職員室作業で1日皆を拘束して職員室を作り替えたこともあり、多くの時間かかりました。ひびきあう教職員集団に近づいていくために、動いたのは職員室づくりだけではありません。ひびきあう時間を生み出していこうと、教務主任が行事予定を見ながら活動時間の確保をするなど動いています。似たような機能を持つ校務分掌を整理統合することで、会議を一緒にしたりなど、会議そのものを減らす工夫をし

ていました。ここでのポイントは、会議を減らすと困る人たちも出てくることを想定して、「会議日」を作ってくれたことです。具体的な予定はないが、「会議日」だけ作っておくから話したいことがあればやってくださいというものです。これによって少し余裕が生まれますので、職員室を作り直す時間として利用していました。ただ、職員作業はかなり増えていると思いますので、作業日のお昼は宅配ピザを取って食べたり、楽しさで乗り切った側面もあります。

【参加者】文書化されていない情報の共有に関する取組みはありますか。

【ゲスト】完璧な共有は難しいというのが結論ですが、情報のオープン化をやっています。いつでも共有できる風土を作りたいということで、ホワイトボードを色々な場所に置いたりしました。先ほど共用の机を最大5つも置いたという話をしましたが、それは相談や打ち合わせをどこかの「密室」でやるのではなく、できるだけそこでやってほしいという狙いがありました。そうすると周りの人に聞こえますよね。このように、少しずつ子どものことが伝わっていく職場にしたいと思って、工夫してきました。また、横浜市には「児童指導専任」と呼ばれる、児童情報を事細かに記録・把握する教員がおりますが、そのノートを隠すのではなく、皆が鍵を使えば開けられるところに保管してほしいとお願いをして、共有したりしてきました。

【参加者】職員室の中に大通りを作って、コミュニケーションが生まれやすい環境を作

られたという話がありました。が、「大通り」の効果にはどのようなものがありましたか。

【ゲスト】モヤモヤしていることほど、相手の席に行って話すのが意外と大変だったりしますが、偶然会った時に「そういえば」と話せることが多くなったと思います。また、実はその大通りの前に管理職が座っています。管理職も先生方とコミュニケーションを取りたいし、先生方も管理職とどうやってコミュニケーションをとるか悩んでいます。そこで、管理職とのコミュニケーションのしやすさが増したり、管理職にわざと聞こえるように、大通りで喋る人もいたりします。それぞれがうまい具合に活用している印象です。大通りがあることで、普段言い出しづらいことも言い出しやすいタイミングを生み出せたり、接触回数が増えると親しみやすさも増しますから、そういった効果も大きいと思います。

【参加者】今日の職員室の話は、子どもたちにとっての教室の在り方にも通ずると思いますが、いかがでしょうか。

【ゲスト】今日の職員室づくりの話は、私が在籍した8年間の出来事です。そのあとを引き継いだ教職員たちが、時折情報をくれました。それによると、この考え方を子どもたちにも広げていこうという流れは起こっているようです。

私は、職員室と教室は同じだと思っていて、こういった考え方を子どもたちに広げていくためには、やはり先生たちのファシリテーション能力を高めていくことが必要だと思っています。

職員室改革は職場の土壌づくりだと思っています。職場の土壌づくりは、管理職が担うことは間違いありませんが、その土壌の1粒1粒は、私たちです。だから、土壌の1粒1粒である私たちが変わっていかないと、実際どのような「外圧」があっても変わらないし、綺麗な花を咲かすことはできないのではないかと思っています。ですから、どの職場で働くことになっても自分たち自身も職場の土壌を作る当事者だと思ってできることからやっていってほしいと思います。

そして、大きなことをしないでください。小さなことを楽しくしていれば、必ず周りが楽しそうだと仲間になってくれます。そうすると、粒がだんだん土壌になっていきます。新しい職場に行ったとき、まずは大きなことをしようとせず、小さなことを全力で楽しむ。そして、仲間を作っていっていただきたいと思っています。