

学校魅力化フォーラム 貞広先生講演

はじめに

みなさまこんにちは。千葉大学の貞広と申します。本日は「学校再配置・魅力化とネットワーキング～現状と先進的取組について～」という題目で皆さんと情報の共有をさせていただきたいと思います。

本日お話しさせていただきます内容は、私の知見というよりも、少子化してしまった地域の中で教育力をどのように担保、又は向上するのか、それぞれの地域の方のお知恵を日本や海外のいろいろな地域で調査をすることで教えていただいたものを皆さんと共有するものでございます。

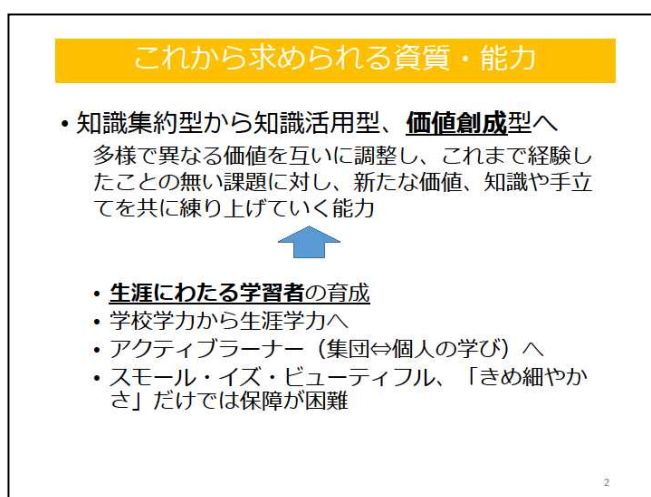
さて、現代又はこれからの社会の中では、必要に応じて新たな学びを自らその手で切り開いて学び続けるということが、社会の中で生きていく、いわばサバイバルツールになります。何を知っているかというよりも、どのように必要に応じて新しいことを学んでいくのか、今自分は何を学ばなければいけないのかということをしっかりエンジンとして自分で学び続ける。これが生涯にわたって私たちに必要な能力になってきます。



これから求められる資質・能力

今申し上げました、これからどう
いう能力が求められるのかというの
は、教育委員会や教育委員会等の条
件整備を担う方々から考えると、資
質や能力を育成するために、どのよ
うな条件整備を行うべきかという話
につながってくるわけです。今まで
の「何を知っているのか」が重要であ
ると言われた知識集約型社会から、
どのようにその知識を活用するの

か、多様で異なる価値を互いに調整しこれまで経験したことの無いような課題に対し、
新たな価値、知識や手立てを共に練り上げていく能力、つまり価値創成型の資質・能
力が必要だと言われています。来年から実施される学習指導要領においても学力とい



う言葉は使われておりません。資質・能力をいかに育成するかという言葉が使われていることから、学力観の転換というよりも、何を身に付けるべきなのかということ自体が根本的に変わらざるを得ないような局面に来ていると言えるのではないのでしょうか。

また、こうした資質・能力は学齢期の子供に学校に通っている間だけに身に付けるべきもの、学校に通っている間だけを想定して付けさせるべきものではありません。学び続けるというサバイバルツールがなければ生きていけないのだという社会が来るということは、我々のような大人も含めて生涯にわたって学習者になり、学び方・学ぶ方向性・学ぼうという意欲を身に付けていく、生涯にわたる学習者を育成していくことが必要になってきます。生涯にわたって我々がアクティブラーナーになるように学校の中で資質・能力を身に付けていく時に、今までのように知識集約型であれば、少人数のきめ細やかな教育によって子供たちの一人一人の進路に応じて教育を手厚く見ていく、それによって知識を蓄えさせていくということだけでは不十分です。多様で異なる価値を互いに調整をして、その中から新しい価値を練り上げていく、いかにその軌轢の中から学んでいくかというような活動を保障していくことも学校教育で重要な側面になっていきます。

地域の核となる教育の質

また一方、地域の核となる教育の質ということからも、教育の質を充実させるということ、それも未来志向的に充実させるということが非常に重要だということが見えてきます。

私も全国いろいろな自治体の学校や地域を見せていただきますけれども、それぞれの地域が蓄積していた素晴らしい文化や伝統があります。その文化や伝統が、小規模化してしまった学校を地域の方ともども支えているという所があります。ただ、そうしたものへの過剰依存は、今せっかく持っている資産の目減りをもたらしてしまいます。古いことが悪い

ことではないですけれども、資産も目減りして古くなっていきます。むしろその素晴らしい文化や歴史の上に、知識と価値を創出して新たに価値の追加をする。そして、新陳代謝をさせていくことをしないと地域の文化力は落ちていってしまいます。その

地域の核となる教育の質

- 既存の文化的資源への過剰依存は、せっかく持っている資産の目減りをもたらす。地域の資源を活かすには・・・
 - 知恵と価値の創出
 - 知恵と価値の不断の修正と新陳代謝
- 主体的・継続的学習者は、
 - 地域にとって・・・地域の最重要の資源。
 - 個人にとって・・・個人が生きていく上での基本スペック。
(必要に応じて学習することは、変化する社会のサバイバル・ツールの一つ)
 - 地域に留まる35歳、地域に戻る35歳、地域を支える35歳のその先の未来。

3

文化力を上げ続けるためには、やはりすべての子供たちを主体的で継続的な学習者とすることで、その地域に新しい価値を作り出していく地域の構成員を育てることが重要です。こうした主体的・継続的な学習者というのは、地域にとっては地域の最重要のリソースになります。イメージとしては、学校を卒業してそのまま地域にとどまって地域を支える 35 歳の市民、又は、一回大学などの進学のために外に出て一定期間都市部で働いた後、やはり自分の地域を支えたいと考えて地域に U ターンしてくる 35 歳の市民、地域の外からその地域を何らかの形で支える 35 歳の市民が想定されるかもしれません。教育は、小学校卒業、中学校卒業を見据えてではなくて、35 歳の時点の主体的・継続的な学習者を育成して地域に新しい価値をもたらしてもらうためには、どういう条件整備をして、どういう学校教育を保障するべきかという思考が必要ではないかと思っています。またその先です。35 歳のそのずっと先も地域を支えているわけですから、その間ずっとラサバイバルツールをもった大人として、どのように生きていけるようにするのかということが、学校教育の今の責任だということが考えられます。このように考えると今までの学校の条件整備をそのまま継続していればいいのかということは、おそらく捉え直しが必要だろうということになるわけです。

自治体の責任

自治体の責任

- 新しい能力観に基づく学習環境の整備
- これ以上統合できない1小1中の先、統合しても小規模校である学校の先を思考
- 例外と前例の見直し：日本の少子高齢化は、世界最先端の社会実験
- あらゆるリソースの活用
- 世界に誇るコスタ最強の教育制度は、学校の努力の賜物。ただし、もう限界であることを再確認
- **ブーメラン効果**：知恵は地域から生まれる。主体的に新たな解と価値を創成

そこで自治体の責任です。まずは新しい能力観に基づく学習環境の整備が必要です。そして、現時点で 230 自治体以上でしたかね、1 小 1 中の自治体が存在するというお話がありました。これ以上 1 個の自治体では統合できない 1 小 1 中の先、または統合しても小規模である学校の先を思考して、どういう条件整備で教育を充実させていくかという思考が重要

です。私たちは普通、ある経験の延長線上で考えて、じゃあ次はどうしようと手立てを考えていくわけですがけれども、これからの変化を想定すると、前例から考えるということだけでは残念ながら不十分です。日本の少子高齢化は世界最先端の社会実験ですので、私たちが最先端で新たな知恵を出さない限り、その解はありません。ですから、地域あるいは地域外のあらゆるリソースを活用していくということが大事です。

日本の教育は、世界の中では PISA ハイパフォーマー ジャパンと言われ、非常に評価が高いです。うまくいっているというだけでなく、何がすごいのかということとコストパ

フォーメーションが最強ですね。これは、いろいろ文化的なものなど影響があるとは思いますが、その非常に大きな要因の一つは学校、そして学校の先生方の努力のたまものです。ただ、みなさんご承知のとおり、もう限界であるということを再認識して、すべてのリソースを使って新たな条件整備の形をつくっていく必要があります。

最後にブーメラン効果と書きましたが、日本の教育の質を担保しているいくつかの理由は、例えば学習指導要領が存在するということが、非常に強い義務標準法が存在することなど中央政府が作ってくれた多くの枠組みによって支えられている部分はあるかと思えます。ただ、おそらくそれは人口が増加していくベースの中で拡大局面の時に非常に力を発揮したものです。政府があるスタンダードを作ってくれて、それに乗っかっていると、ある程度成果が挙げられるというような局面ではなくなってくると、頼れるのはまさに皆さん方のような地域の最前線で教育に向かっている方々、または、1小1中になってしまっていてこんなに小さな学校になってしまった統合する学校がその先ないけれど、という課題の最前線にいらっしゃる方々の中からこそ知恵が生まれます。ぜひ主体的に新たな解と価値を創成していただきたいと思えます。ブーメラン効果と書いたのは、そうした皆さんの知恵がブーメランのように国の基準に入っていくと国々のスタンダードや政策を変えていく、国が何かを変えてくれるのではなくて、最先端にいる皆さんが国の制度をよりよく変えていくように、むしろ皆さんに知恵を出していただきたいからです。

今日まさに、この後ご登壇くださる各自治体は、まさに非常に課題の最先端にあつていろいろ試行錯誤しながら地域の解を出してくださり、いわば最先端の試みをされているところなんです。今日ご登壇くださる自治体以外にも全国にたくさんいろいろな試みをされているところがありますけれども、そうした知恵を是非寄せ集めて、地域と条件整備を充実させていただきたいと考えているところです。

なお、学びに向かう力等を付けるための効果的な学習環境というものが、若干異なっているのではないかとということが世界的には言われています。OECDの教育研究革新センターが出している「学習の本質」には子供たち、または生涯にわたる学習者が新たな価値を創造していく場合に、そういう力をつけるために必要な学習環境の7条件というものが挙げられています。まず、「本人が主体的に学ぶ」ということ、そして「学習の社会性」です。今学んでいることが社会の実際の課題としてどのようにつながっているのかということが明確化されていること。または、「自己肯定感であるとか、これをなぜ学ばなければいけないのか、学びたいという動機づけ」というものが学習者にとりまして、今まで以上に重要であるということ意識すること。そしていま中央教育審議会でも個別に最適化された学びという言葉が出てきていますけれども、「個人差を認識」して「全ての個人を必ず伸ばす」ということを条件とすること。そして「学習のアセスメント」ですね。これはテストの点数こうだったよという

ことだけではなく、むしろ先生方が今のあなたの学びはこの程度だけれど、この部分を改良したらもっと良くなるよというようなフィードバックを重視するということです。このフィードバックが非常に重要だというのは、知識集約型の学習においても、例えばクラスサイズを小さくするとかですね、学習時間を増やすとか、宿題をたくさん出すとかいうことよりも、いかに適切なフィードバックを出すかということが非常に重要だということが多くの研究から実証されています。イノベーティブな学習環境においてもこういうことが非常に重要であります。また、教師と子供の関係性を、共に学んでいるような「水平的な関係」にすることが重要であるとも指摘されています。

ところで、従来、大人の学習と子供の学習は方法論等が違っていると言われていました。大人の学習のことはアンドラゴジー、子供の学習のことはペタゴジーと言います。子供の学校での学習を考えていただければと思いますが、先生に依存をしながら学習をして、実際の経験というよりも抽象的な概念から学ぶため、活用価値が明確でなかったり、

大人の学習と子どもの学習の違い		
	大人の学習 (アンドラゴジー)	子どもの学習 (ペタゴジー)
自己概念	自己管理型	依存型
経験	活用価値が高い	活用価値が低い
レディネス	社会的役割にフォーカス	年齢やカリキュラムにフォーカス
方向づけ	直近の課題や問題の解決	教材の理解とテスト
動機付け	内発的動機が多い	外発的動機が多い

り、学齢があり学習指導要領があり年齢によってすべての人が同じように学んだり、教材の理解のテストというものが動機付けになっていたり、つまり外発的な教材理解をしたりテストをしたりということが動機付けになっていました。

他方、大人の学習というのは何よりも自分で管理をし、社会的な活用ということを目指した学習をして、直近の課題や問題を解決するということが目指されます。そのため、学習者一人ひとりの内的にこれを絶対に学ばなければいけないのだという腹落ち感がある、これが大人の学習だと言われていました。OECDが出している学習環境の7条件を見ますと、子供の学びも、ペタゴジーの観点から大人がこれまで学んできたような問題解決的なアンドラゴジーな観点に移ってきていることがわかります。大人も子供も将来のアクティブラーナーとして学習自立性というものが確立されるべきだということが見えてきます。そうすると、学校教育に盛り込まれるべき観点としては、自ら計画をして実施をして評価をする側面があるということ、経験的に学んでいくことや社会的役割を遂行すること、そして応用可能性や問題を解決する道筋が見えたり、内発的動機付けがあったりということが何よりも重要であると考えられます。

各自治体、各学校では、こうしたことが保障できるような、学校規模や条件整備が必要になって参ります。今申し上げたような観点は来年度から小学校で完全実施される学習指導要領と非常に親和的に重なる部分が多くあります。今般の学習指導要領は、何ができようになるのかということを支えるために、学ぶ内容や学ぶ方法が土台としてある。この何ができようになるのかというところに生きて働く知識・技能の習得がある。このあたりがおそらくサバイバルツールとして大事だと思うのですが、学びを人生や社会に生かそうとする学びに向かう力とか人間性の涵養ですね。あとは、未知の状況にも対応できる思考力・判断力・表現力又は、価値を創造していくような力、それを他者と共に練り上げていくような力こうした資質・能力が求められていると考えられています。

学習指導要領が検討されるときに、その学びのエンジンとなるものがちゃんと日本の子供たちにあるかどうかということが確認されました。残念ながらこの点については日本の子供たちは課題があります。動機づけが学習に非常に重要であると先ほど申し上げました。例えば、自分にはいいところがあるということや、自分は人並みに能力があるということを非常に強く思っている子供たちというのがどうも他国と比べると少ない。または、自分が参加することによって社会現象が変えられるかもしれないと、主体的にそれに取り組む、主体的に取り組んだときに何か変わるであろうという観点が非常に薄いということです。いろいろな人と関わり、いろいろな活動をしてその中でそれぞれの適切な局面で自己肯定感が高められていくこと、それがエンジンになって一生涯のアクティブラーナーに育て上げていけるかどうか、という所が自治体の責任として問われています。



小規模校を残すなら.....

では、小規模校を残すなら.... ということです。私も手引き（公立小学校・中学校の適正規模・適正配置に関する手引き）の作成に関わらせていただきました。手引きは小規模校をつぶしてしまえと言っているわけではありません。特に小学校などは地域の方も地域に残したいという思いが非常に強いと思いますし、私もその気持ちが重なる部分もございます。

ただし、もし小規模校を残すのであれば相対的に恵まれない条件、工夫が限られる教育活動への対応というものが非常に重要です。中規模以上の学校では、機動的な学級編成というのは比較的可能です。例えば単元や教科によって大規模学級と少人数指導を組み合わせたりとか、または小学校高学年で教科担任制を導入したりというように、校長先生等のご判断でいろいろな機動的な学級編成を始めとしたマネジメントの空間というのは大きな学校の方が大きく広がります。小規模校は非常にきめ細やかな指導ができますけれども、学校マネジメントによっていろいろな教育を工夫していくということが残念ながら限られる部分があります。それを限られないように知恵を出してくださっているのが今日のご報告です。そういう知恵を出しながら工夫が限られる教育活動をさらに広げていくことが非常に重要です。

また、見逃されがちですが、学校という場は子供だけではなく、先生も育つ場です。例えば、初任の先生方が中堅以上のベテランの先生方と同じ学年を持つことによって育てていただく場でもあります。私自身、大学の教員養成課程に身を置いておりますが、学生たちが卒業して、例えば15年後、立派な先生になって生き生きと働いている。どうしてそうなったかという、それは現場の先生方が後輩の彼ら彼女たちを大事に育ててくださったからです。そういう育ちの環境がやはり小規模校では難しいところがあります。気の合う人、多様な専門性に触れられないというだけではありません。やはり、できれば若い先生が育つことを考えると1学年3人は欲しいなと思います。年長で一番ベテランの先生にしっかり支えてもらって、中堅のいろいろ聞きやすい先生がいて、初任や若年層の先生がいるイメージでしょうか。

教員の職能開発ということを考えると、小規模校を残すのであれば、これを何らかの形でサポートできるような強いシステムを作るとというのが教育委員会の非常に重要な役割だと思われまます。何よりもリソースとか、知恵が狭まるということがないよ

小規模校を残すなら.....

- 費用効果への対応
- 相対的に恵まれない条件整備・工夫が限られる教育活動への対応
- 教員の職能開発への対応
- **リソース・知恵の狭隘化を防ぐ**

<対応の際に必要な向き合い方>

- 上記のデメリットを軽減するだけでは不十分、むしろ「**新たな付加価値**」を考える思考が必要。
- 学校への丸投げではなく、教育委員会の支援が必須

10

うに、学校に対して教育委員会の側から風を入れてあげたい。そしてこうしたデメリットを軽減するだけでは不十分で、新たな付加価値を考える思考を是非持っていたきたいということです。学校に丸投げで「頑張ってるね」、「校長先生がやっているから大丈夫」ではなくて、やはり辛口ではありながら、最大の学校のサポーターです。是非、ともに知恵や新しい手立てを考えるというような思考を学校と共にしていただければと思います。

4種のネットワーキング

さて、ここまでこれから求められる資質・能力という観点から条件整備や教育委員会に求められることについてお話しさせていただきました。さはさりながら、本日までご参会のみなさまはおそらく地域で小規模化の課題を抱えていて、何か事例から知恵をもらいたい、と考えてこちらに足を運ばれている方が多いと思います。すごく小さくなってしまった学校

をお持ちの自治体の方であるとか、1小学校1中学校になってしまったそしてその学校もすぐに小規模化することが見えている自治体の方も多くいらっしゃると思います。つまり、残っている1単位学校を如何にパワーアップして教育力を低下させないかという知恵が必要ということだと思います。

そこで内外のいろいろな地域からお知恵をいただいたことから、4つのネットワーキングについてお話しをさせていただければと思います。こちらに挙げている、「1. 他の政策領域とのネットワーキング」、「2. 複数学校のネットワーキング」、「3. 地域とのネットワーキング」、「4. 自治体間のネットワーキング」です。1と3は比較的日本の各地で行われているようですが、2と4の事例は相対的に少ないようです。

1単位学校のパワーアップ

4種のネットワーキング

1. 他の政策領域とのネットワーキング
2. 複数学校のネットワーキング
3. 地域とのネットワーキング
4. 自治体間のネットワーキング

11

1. 他の政策領域とのネットワーク

まず、「1. 他の政策領域とのネットワーク」です。福祉の領域とのネットワークしているところが多く見られます。教育課題は多様化し、複雑化しています。それに対して学校は自分のところで課題を解決しようとして閉じこもってしまっている。それを是正するためにチーム学校構想なども導入されているところですが、こういう閉じこもる学校ではなく、

学校に配置をされているスクールソーシャルワーカーや、教育委員会だけでなく違う部局の人達の知恵を借りてつながりながら、子供たちの健やかな学びを保障していくということが重要です。

学校教育指標、特に数値化できる指標のみに拘泥するナンセンスと書きましたけれども、子供の究極の目的は、サバイバルツールとしての学びに向かう力と言いましたが、その先に何があるかということ、決していい点数を取るとかいうことではないですね。一生涯に渡ってよき生をよき生活を、満足できるような生活をしていくためには、どうしたらいいのかということを考えることが必要だとすると、学校という単体で子供たちのウェルビーイングを保障できるかということそれは残念ながら難しい。それぞれの専門家に任せて連携したほうがうまくいくという側面もありますので、連携をしていく。

敢えてテストスコアとアテンダンスと片仮名で書きましたが、特にアメリカやイギリスといった国々では、このテストスコアとアテンダンス（出席率）で学校を評価・管理をしています。しかし、子供たちのウェルビーイング全体の中で、テストスコアとアテンダンスはごくごく一部です。場合によってはそれが大きなエンジンになることはありますけれども、それだけに拘泥をするということは教育の世界、子供の育ちという側面においては視野が狭いと考えます。従って、一人ひとりの子供の全体を、包括的に支援するという広い視点を持つと、どうしても他の領域とネットワークを組むということになります。

ネットワーク1: 他の政策領域とのネットワーク

<必要とされる背景>

- 教育課題の多様化・複雑化
- 脱「閉じこもる学校」
- 学校教育指標、特に数値化できる指標のみに拘泥するナンセンス
例：テストスコア（学力テスト）とアテンダンス（出席率）
- 子どもの「**ウェルビーイング (Well-being)**」確保の必要性

<事例（後出）>

- 医療・福祉との連携：例 教育と福祉（教育福祉）
- 学校プラットフォーム構想
- ワンストップソリューション：国内事例 パッケージスクール

12

例えば、就学前教育の専門領域を総合化してヘッドクォーター機能を持たせて強化することや、チーム学校のSSW配置事業、教育委員会に保健師さんを配置することで0歳児からの福祉施設との密な連携をとって小学校につないでいく。また、小学校でも保健師さんが子供たちの様子をずっとモニターすることによって、ウェルビーイングを支えていく

というように、教育と福祉領域が就学支援や教育扶助などの手続き的な関係から協働関係へ転換しているような事例というのは日本国内にも多種あります。

また、図書館や体育施設などの社会教育施設や福祉施設と子供行政に関する機能を一体化して、利便性のみならず、課題解決力を高めているという事例もあります。例えば、小学校の高学年と中学校とデイケア施設と保育所と教育委員会の一部や民間のレストランが一つの施設に入って複合化しているというような事例もあります。これは単に複合化しているというだけではなくて、例えばデイケアに来ているご年配の方が中学生の合唱の練習や保育所の子供たちが通っている姿を見ることで、非常に通うことの喜びを見出している。一時的にやんちゃになりかけるような中学生も、保育所に通っている子とかお年寄りにあんまり乱暴な態度はとれないですね。質的な循環もあり、非常にうまく思いもよらないメリットがもたらされるということもあるということです。

ネットワーク1: 他の政策領域とのネットワーキング
事例1: 子ども関係行政の総合化・連携強化

- ・ 就学前教育の専門領域を総合化→ヘッドクォーター機能強化に期待
- ・ スクール・ソーシャルワーカー配置事業(チーム学校)
- ・ 教育委員会に保健師を配置することで、福祉施設と密な連携。特別な支援を要する子どもの早期発見や早期対応を図る

↓

教育と福祉領域が、就学支援や教育扶助などの手続き的な関係から「**協働関係**」(協働課題解決)へ転換

13

2. 複数学校のネットワーク

ネットワークの2つめとして「複数学校のネットワーク」です。小規模校ではきめ細やかな学びの保障ということは可能ですが、その一方で、もう一つ重要な観点である集团的学びの展開や多様な専門性を持つ教職員を確保することの困難性を持っているところが少なくありません。また、今、中教審でも議論されている小学校高学年以上における教科担任制の導

ネットワーク2: 複数学校のネットワーク

<必要とされる背景>

- ・ 小規模校における「集团的学びの展開」や多様な専門性を持つ教職員確保の困難性
- ・ 教科担任制など機動的な教育指導の必要性
- ・ 教職員の職能開発・校内研修の困難性

<事例(後出)>

- ・ 縦のネットワーキングと横のネットワーキング
 - ・ 縦: 小中一貫教育、幼小中高で一貫した育成システム
 - ・ 横: 小小連携
 - ・ 縦×横: 1中学校+複数小学校で構成する学校圏
- ・ 特定領域でのネットワーキング: 事務の共同実施
- ・ チェーンスクール
- ・ 英国のフェデレーション(後出)

15

入など、機動的教育指導の必要性を考えると、今の定数の配置では難しい部分があります。または、教職員の職能開発や校内研修も困難であるということを考えると、ネットワークングという知恵にたどり着きます。

スライドには、英国のフェデレーション、豪州のマルチキャンパススクールというように書きましたけれども、オーストラリアは国土が非常に広くて、すごく遠くに小さな学校がたくさんある。小さな学校の統合はできないので統合ではなく、ネットワークング化を行い、教育活動や人事管理とか財務管理等の課題を共同して解決するための学校連携による学校改善システムを持っています。

ネットワーク2 複数学校のネットワークング
事例1 英国のフェデレーション/豪州のマルチキャンパススクール

- ・小規模学校の狭量な教育活動、人事管理（職能開発を含む）、財務管理等の課題を解決するための学校連携による**学校改善システム**

<具体的在り方>

- ・拠点校に、力のある統括校長（Executive Head）や事務長（School Business Manager）を配置し、フェデレーション内の学校全体を統括管理
- ・児童の相互交流による授業実践やワークショップ
- ・教員の共同による教材開発・共有
- ・教職員の職能開発の合同実施
- ・施設・設備の相互活用（スクールバスの共同運行等を含む）
- ・財務管理の合同実施

16

日本でいうと例えば、縦で小中一貫教育や幼少中高での一貫した育成システムとか、横ですと小小連携や縦横を組み合わせて一つの中学校と複数の小学校で構成する学校園のようなシステムもある。小中一貫は年数も割と導入されてから経ちましたし、経験値をお持ちの自治体さんもたくさんいらっしゃると思います。一方、これから求められる資質・能力というものを考えると、義務教育の段階だけでネットワークングを終了して十分に力を発揮できるのかという所にはおそらくはクエスチョンを持たざるを得ない地域もたくさん出てきていると思います。例えば、保育所・幼稚園またはその先に高等学校、そして高等学校のさらに先に地域の労働市場とどういうふうにつないでいくのかということも含めて大きな縦のネットワークングを含んで子供たちの学びを保障するという必要になってくるかもしれません。

例えばイギリスのフェデレーションでは拠点校に大変力のあるエグゼクティブヘッド、普通の校長ではなく、非常にマネジメント能力の高い、そういうトレーニングを積んだ方やスクールビジネスマネージャー（財務管理に特化した専門職）を配置して学校のネットワーク内の全体を統括管理するというようなことをしています。児童の相互交流による授業実践やワークショップについては、いくつかの自治体からご紹介があると思います。または小規模の学校一人で教材開発をするのはなかなか難しいので、教員の共同による教材開発をしたり、教職員の職能開発の合同実施をしたり、または、施設・設備の相互活用をしたり、財務管理の合同実施をしたりすることによって、小さな学校でも、大きな学校、または大きな学校以上にリソースがたくさんあり、力のあるマネージャー校長先生とスクールビジネスマネージャーに支えられた学校園というものでパワーアップを図るということをやっています。

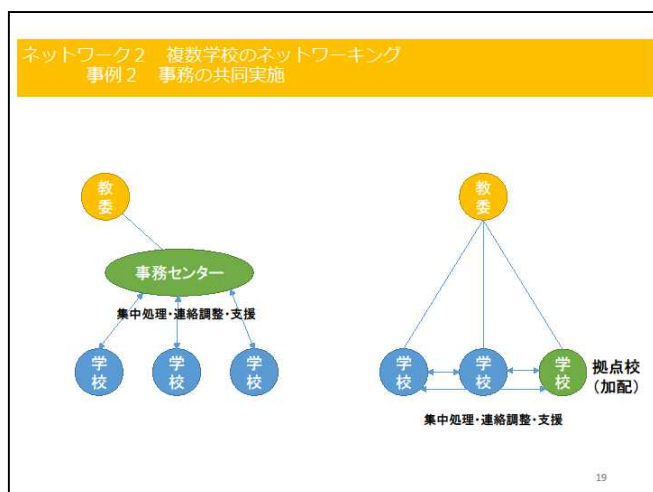
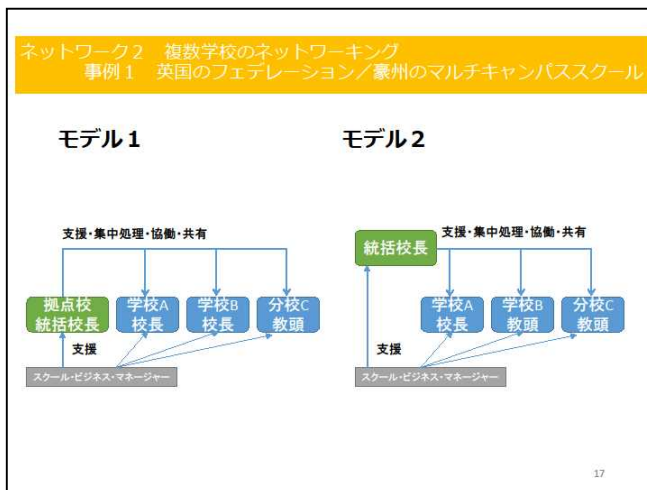
いろいろな在り方があって、地域によって自分たちの地域に一番適合するように選択して導入されているようです。例えばモデル1、これは拠点校に統括校長がいらして、この校長先生は自分の学校もお持ちです。フェデレーションの中には、学校A、学校Bそして分校、これもそれぞれ校長先生いらっしゃいます、これも全部統括して全体を見ます。そして

この校長先生の下についているスクールビジネスマネージャーは、統括校長の学校をサポートいたします。このすべてのリソースを全ての学校に対して支援をし、マネジメントしていくというようなことをしています。

また、モデル2の方は、統括校長が全ての学校を統括する。自分の学校を持たずに、統括校長というそれだけを一つの仕事として全ての学校を統括し、スクールビジネスマネージャーと共に支援をしていくというような形をとっている。こういういくつかのモデルがあり、一つの学校ではやっていけないので、特に小さな学校は、連携できる相手を一生懸命探します。私とだったら、どこの学校だったらサポートしてくれるだろうか、どの校長先生だったら私たちの面倒見てくれるのだろうかということを探します。各学校は、積極的にこういうネットワークの中に入って自分の学校をよくしたい、又は、隣の学校をよくしたい、それによって自分たちはこの地域全体の教育に責任を持っているので、自分の学校だけではなく、地域全体でよくなろう、こういう思考をもってネットワーキングをやっています。

日本は複数学校のネットワーキングとして、事務の共同実施が各地域で進んでいます。これにも2つのタイプがありまして、事務センター方式による共同実施と学校間

連携による共同実施とあります。事務センター方式というものもこのように拠点校もしくは事務センターで、事務の集中処理・連絡調整・各学校の支援などを行うというものです。一方で、学校間連携による支援というのは右側です。拠点校に事務職員を加配することで、各校の事務の集中処理・連絡調整・支援を行うということです。事務職の方はよっぽどの大規模学校で



はない限り、義務教育段階では一人職でいらっしゃいます。初めて事務職をやりますという方から、30年以上の経験がある方までいらっしゃいます。校長先生が校内研修でこういう事務職の方を育ててくださるような学校もありますが、非常に事務職の方の力量に差異があります。格差というふうには敢えて申しません。それはトレーニングの機会が与えられてないわけで、ご本人の責任ではないからです。ですから、先生を育てるためというのがありますがチーム学校の中の非常に重要な一翼である事務職の方を育てていくという意味でも、地域の実情に応じて事務のセンター方式、どちらかを取るかということは、非常に重要な考え方ではないかと思えます。この学校間のネットワークについては、後段で改めて紹介したいと思えます。

3. 地域とのネットワーク強化

ネットワーキングの3つめとして、「地域とのネットワーク強化」を挙げます。こちらも各地域で特に取り組みされているところだと思います。詳しい説明は致しませんが、来年度からの学習指導要領の柱の一つに、社会に開かれた教育課程とあります。つまりそのためには、サポートされる学校から転換をして、地域をサポートする地域創成にも学校が貢献していくし、反対に地域も学校を支えていくことが求められています。そして将来の地域住民を育成する学校、社会的文脈から独立しない学校、地域に根差した学校の姿、つまり学校運営に重きを置いたコミュニティ・スクールと学校支援や学びの提供に重きを置いた地域学校運営協働本部を両輪とする、地域とのネットワーキングの強化によって学校の教育力を高め、地域の教育の底上げを行う方向性です。

ネットワーク3: 地域とのネットワーク強化

<必要とされる背景>

- ・「社会に開かれた教育課程」
- ・サポートされる学校からの転換：地域とのWIN/WIN関係の構築
- ・将来の地域住民を育成する学校像
- ・社会的文脈から独立しない学校教育の姿

<事例（後出）>

- ・コミュニティ・スクールと地域学校協働本部を両輪とする地域

20

4. 自治体間のネットワーク

そして、4つめ最後のネットワークとして、「自治体間のネットワーク」を挙げます。これは、それほど多くの事例はありませんが、日本の中でも既に取り組みされているような先進的な地域もあります。非常に困り感の強いところや、近い未来を見通してかなり先んじて手を打っていくような自治体の事例もあります。

必要とされる背景ですが、これも申し上げるまでもなく一つの自治体だけでは学校の規模や学習集団、学校間ネットワークを確保できない状況があります。具体的に言うならば1中学校1小学校、設置義務がある学校を設置しているけれども、それぞれの学校もすごく小さくて、これ以上統合もできないし、小中連携をしてもそれでも小規模である。もちろん、義務教育学校にするという選択肢もあるけれども、それでも学習集団が十分に多様には結ぶことができないというような学校もあろうかと思えます。

また特に、指導主事の観点ですけれども、1自治体の財政力では十分な条件整備を確保できない、指導主事を十分に配置できないということですね。例えば、うちには幼児教育の指導主事がいますけれども、全然幼児教育の専門家ではないという場合や、道徳の指導主事がいますといっても、道徳の研究をやったことがない方が道徳の指導主事をやってらっしゃるという場合もあります。本当に気の毒で大変でそれでも目いっぱい頑張られますが、非常にしんどいですよね。指導主事を配置できるようにどこからちゃんとお金をもらえるようにしてくれればいいのにと思いうちもありませんけれども、中々それも確保できないところがあります。

そこで、自治体が特定の政策で連携する仕組み、自治体合併しなくても、共同処理制度というものを利用して、政策で連携をする、自治体を超えて学校のネットワークや教育のネットワークをつくっていくというような仕組みがあります。ただ、これをどうやってスタートさせたらいいのかさっぱりわからないというところもあります。非常に優れたシステムではありながら、これを立ち上げるための制度的なハードルが非常に高いのです。従って、比較的人員が限られているような小さな自治体ですと、中々自分たちのところだけでこれやるのは難しい場合もあろうかと思えます。都道府県の教育委員会による政策支援の仲介が必要になってくるようなネットワークが、おそらくここだと思えます。

**ネットワーク4:
自治体間のネットワーク**

<必要とされる背景>

- 1自治体では、学校の規模や学習集団、学校間ネットワークを確保できない。
- 1自治体の財政力等では、十分な条件整備（例：指導主事）を確保できない。

<事例（後出）>

- 自治体が特定の政策で連携する仕組み（共同処理制度）
 - <具体例>
 - 教育分野での広域連携
 - 教育委員会の共同設置
 - 隣接自治体への教育委託
- 広域地域を前提とした教育保障：高等学校を含めた教育

←制度的なハードルがあるため、都道府県教育委員会の政策支援・仲介が必要な場合も

21

この共同処理制度というのは、連携協約から始まって広域連合までいくつもバリエーションがあります。連携の仕方とか与えられる力によっていくつかバリエーションがあります。この共同処理制度とは、自治体間の広域行政の教育分野に適合するもので、市町村合併を行わずに、既存の市町村を残しながらも機能的な連携を行うことによって財政基盤の強化と行政能力の向上を図ることです。機関等の共同設置と事務の委託、広域連合などが、実際に日本の中における教育分野での自治体連携の事例として行われています。

まず、機関等の共同設置というのは、別法人の設置を必要としない簡便な仕組みで、全ての教育委員会の事務を担うのではなく、各自治体の事務処理能力の不足のため共同で行った方が効率的な特定の事務を複数の自治体で担うような制度です。例えば教育委員会の事務の部分だけとか、または指導主事の配置だけとか、共同実施したほうがよいと思われる特定の事項だけを共同で行います。

これは、予算規模が大きくなりますので、小規模校でも指導主事を置くことができるようになります。または、一つの郡単位、一つの教育事務所を構成する自治体単位で共同設置をしますと、せっかく若手教員を育てたのに外に出されてしまうという

可能性が少なくなることも見込まれます。共同設置している自治体のところでぐるぐる回すことで、地域で育てた教員を外にとられないとか、予算に余裕が出てきたので研究指定などを受けやすくなるというようなことが考えられます。

ただし、共同設置している教育委員会の教育長達にそれぞれ説明に行かなければならないので、ちょっと煩雑になるということがあります。

一方、広域連合というのは、しっかり別法人を設立する仕組みなので、広域連合の議会が設置されて、教育に係る広範の業務を担います。ですからほとんどのことが統合される場合、非常に財政効果も高いですし、教育委員数も減ります。例えば、3自治体で広域連合をつくるとですね、1自治体5人の教育委員で15人いた人たちが5人に減ることもあり得るのです。教育委員会の事務局職員も削減できるので、指導主

教育委員会の共同設置：メリット

- 予算規模が大きくなるスケールメリットを活かし、小規模自治体でも指導主事を置くことができる。
- 教員人事の広域化による人材確保、人材育成が可能になる。地域で育てた教員を、他にとられない。
- 特別支援、生徒指導への教育委員会による対応も可能。
- 特定の事務のみを共同化しているため、各町独自の取り組みも行うことができる。
- 予算に余裕が出ることから、「人」を集め、研究指定校（研修校）等を多く指定するなど、同地域を県内でも先進的な教育を展開する地域へと位置づけられた。

教育委員会の共同設置：課題

- 共同処理する事務の範囲が狭いと、自治体間で教育条件が平準化されない。
- 教育長は、両町の町長との密な協議が、事務局は各自治体の議会対応が必要であり、調整コストが増加する側面がある。
- 予算の調整が各自治体の首長部局中心で行われるため、細かい学校の要望がなかなか叶わない側面がある。

27

事も配置しやすくなるということも考えられます。また、学校間交流も自治体をまたいでというのは難しくても広域連合というシステムができれば、それをまたいで連携していこうという機運も生まれますのでそういう連携も促されていくということです。

また、課題といたしましては、学校がなくなると地域が地盤沈下すると言いますが、教育委員会の事務局がなくなる地域は、教育委員会の事務局がなくなるとなんとなくさみしくなるということもあるわけです。例えば、委員会のあったところに分室を設置されたり、学校教育については統合するけれど地域の文脈が非常に重要である社会教育についてはそのまま地域に残したりという選択をされているところもあります。

また、事務の委託というのは、本当に小さくなってしまった自治体が隣の村に中学校の設置について委託をします。地元の子供たちは小学校までは自分の村で勉強しているけれども、中学校からは隣の中学校に行きます。もちろん、事務費は負担をしてお支払いをしているわけですが、そういう仕組みもあります。

まとめ

これらのネットワーキングはどれが一番いいとか、どの形とどの形の組み合わせが一番いいとかいうことではありません。各地域に各地域の最適解があり、各地域に各地域のネットワーキングの組合せ方があると思います。地域の最適解をつくるのは文部科学省ではなく、地元の方々です。どの知恵とどの知恵とどの知恵をどういう強弱で組み合わせて自分たちの地域の最適なネットワーキングをつくり、地域の教育力を弱体化させないかということは、各地域が主体的に取り組むことです。

例えばこんな形があるかもしれません。わかりやすいように極端な例にします。自治体をまたぎ3自治体で1個の中学校を設置します。A自治体には小学校が1個残り、B自治体にも残り、C自治体にも残ります。分校も残します。分校化することで4年

広域連合：メリット

①財政的效果／行政的管理効果

- ・教育委員会事務局の統合による人件費・事務費等の削減
- ・教育委員会の統合により、教育委員削減（法定数は4教委で20名であるため、法定上の算定では15名の削減）
- ・教育委員会事務局職員4人減員（4教委当時は13人）
- ・将来的には、複数の事務組合の統合の受け皿となりうる

②教育的効果

- ・学校間交流が活発化され、3町村の長所を取り入れたより良い教育行政が可能
- ・指導主事2名を配置
- ・住民の交流の活発化により、地域力再生が期待できる。

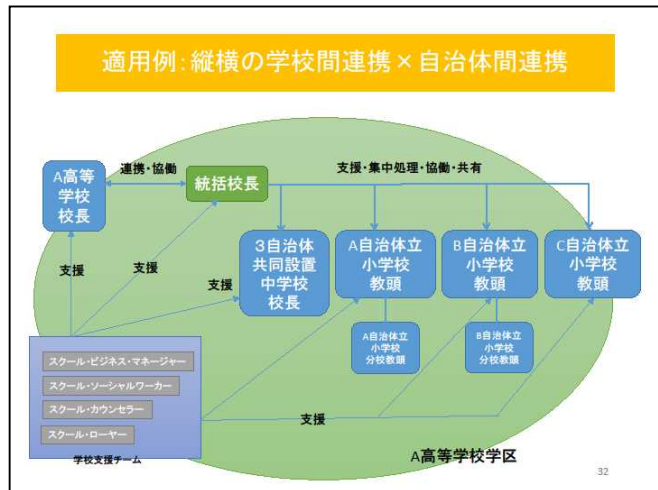
広域連合：課題

- ・教育委員会事務局が無くなった地域の地盤沈下・教育への関心の低下が懸念される。



- ・分室の配置
- ・ある程度のスタンダードが必要となる学校教育を広域連合で統括し、社会教育はそれぞれの地域で行う。

生まではここで勉強して地元で学校が残るけれど、5、6年生は教科担任制が必要なので分校システムを復活する形ですね。この全体の学校について自治体をまたいで統括する統括校長がおります。この学校園は、地元の子供たちの多くが進学する高等学校とも教育課程や人事交流でつながっていて、この全体の学校園を、スクールビジネスマネージャーや、スク



ールカウンセラー、スクールソーシャルワーカーそして、多く配置することができる指導主事の方が支援いたします。自治体をまたいで義務教育の段階を超えた学校園のシステムというのも決して例外ではなくネットワーキングの組合せの中では十分あり得る選択肢なのではないかと思ひます。

是非地域の最適解を主体的に作っていただきたい。そして皆さんの好事例から国の施策にブーメラン効果で反映をしていただきたい。その時に、やはり個別の自治体だけの力でネットワーキングを作っていく、複数の自治体でネットワーキングは難しい部分もありますので、是非都道府県の教育委員会の方も支援をしていただきたいと思ひます。

また、さらに先を考えると、今のように定数法で全ての学校がフルスペックで対面型の学校施設というのが一体いつまでもつのかということです。もしかしたら、わりと近い将来にフルスペックではない学校が当たり前になり、一部対面型ではないような学校になるかもしれません。私が今日お示しした事例は既存の学校を前提としたものですが、今日の行政説明にもありましたとおり、フルスペック対面型学校という姿が、実は一部既に変わってきています。その未来を見据えて最適解を考えていかなければならな

未来を指向する

- 地域オーダーメイドのカクテル：地域の最適解
- 好事例から国の施策へ反映
- 都道府県教育委員会の役割も重要
- ネットワーキングの限界の存在：物理的距離の絶対性
- フルスペック・対面型学校施設はいつまで？
- 学校は、第一義的に教育施設
- 例外無き検討の継続。韓国では、既に中学校に全寮制を導入

いということで、例外のない検討を継続していただきたいというふうに考えます。

既に韓国では 10 年位前に中学校では寮を導入して、中学校はしっかり統合する一方、小学校は必ず地域に残しますというようなメリハリのある学校再配置の政策を行

っているという例もございます。ぜひ、こういう知恵を皆さんの中に出していただきたい。また、それを学ばせていただきたいと思います。

以上、雑駁な話になりますがご清聴ありがとうございました。