

## (7) 岐阜県立多治見高等学校

アクティブラーニングを核として、個々の授業改善から学校組織全体の変革へ

### サマリー（事例のポイント）

#### ビジョン

主体的に深く考える生徒の育成と、魅力的な学校づくりの結節点としてアクティブラーニングに着目

#### ミッション

- ・ 理念ではなく、具体的な実践を積み重ねていくことによるアクティブラーニングの推進
- ・ トライ&エラーの風土と、その成果を教員間でオープンに共有する仕組みづくり

#### アクション

- ・ アクティブラーニングを学校組織全体に浸透していくため、カリキュラム・マネジメントに着手
- ・ 学校教育目標の見直しと実践との紐づけにより、「活動あって学びなし」の状態を回避

#### リフレクション

学校評価を適切に受け止め、振り返るため、職員室での会話を活性化

#### プロモーション

カリキュラム・マネジメントの考えの一層の浸透による学校全体の業務の見直し、改善及び授業改善と生徒の育成

### 何を目指す？（ビジョン）

岐阜県立多治見高等学校（以下、多治見高校）は、いまや夏場における国内最高気温を競い合う地域として有名になった多治見市に位置する。美濃焼の一大産地として知られる自然と文化豊かな町である。また近年は、名古屋が近く、自然災害が少ない地理的条件からトヨタやアマゾンなどの企業や大型商業施設の進出が進んでいる。

戦国時代の文化人、古田織部の名を冠する「本町オリベストリート」を抜け、やや急峻な丘をのぼった先にあるのが多治見高校である。

訪問したこの日も、真夏のうだるような暑さであった。そんな中にも関わらず、校長の鈴木先生、教頭の今井先生が快く出迎えてくれた。

#### 主体的に、深く考える生徒の育成と教育の魅力化

当初、我々が多治見高校を訪問したいと思い立ったのは、高校のホームページで目をひいた、「単位制への移行」という情報がきっかけであった。しかし、その旨を今井先生に伝え、単位制への移行は、取組の一つに過ぎません。また、そ

れ自体が目的ではない。ぜひ、取組の全体像を見ていただきたいと思います」との言葉をいただいた。話題は、多治見高校の様々な取組のきっかけとなる、高校が抱える課題意識から始まった。

平成 27 年度、当時進路指導部長であった今井先生は、同校の進学校としての進学実績の低下に危機感を感じていた。また、同校の生徒は、非常にまじめでよく努力をするものの、「主体的に考える」「深く学ぶ」という点において、物足りなさを感じることもあった。「例えば、センター試験はよくできても、2 次試験の「考える」問題についてはすぐに諦めてしまうなどといったことが見受けられました。校訓の「進取・努力・創造」のうち、「進取・創造」をどのように体現するかが、本校の課題でした」（今井先生）。

さらに、多治見市、土岐市、瑞浪市といった、主に多治見高校に進学してくる圏域の子どもの減少や、名古屋まで公共交通で 30 分という立地特性上、大都市部の私立高校と競合関係にあるといった点などから、今後、魅力ある高校づくりを行っていかねば、志望生徒の減少が加速してしまうのではないかと、といった危機感も存在した。

生徒に力を発揮してもらうためには何が必要か。魅力ある学校づくりには何が必要か。両者を繋ぐものとして行き着いたのが、「授業改善」という、シンプルな、それでいて本質的な解であった。当時、徐々に目にする機会が増えてきたアクティブラーニング（AL）という言葉を手がかりに、多治見高校では平成 27 年度より、自発的な実践・研究として、アクティブラーニングを核とした教育課程づくりに取り組み始めた。

## どのように進めていく？（ミッション）

### 自発的な実践・研究を可能とした議論の素地

同校は、上述の実践研究を皮切りに、平成 28 年度からは岐阜県のアクティブラーニングに係る研究指定校に指定され、実践・研究を加速させていくことになる。しかし、その基盤となるのはやはり、あくまでも自発的な教員集団であった。なぜこうした自発的な動きが生まれ得たのか。今井先生は、「自主研究を始めるさらに 3 年前頃、岐阜県教育委員会から「活力ある学校づくり」のための事業が打診されました。その検討を通して、**継続的に、教員が議論するための時間が設けられるようになった**ことが、素地にあるのかもしれない。」と答えてくれた。

同校では、「アクティブラーニング推進委員会」を組成し、授業実践、職員研修会、「アクティブラーニング交流通信」の発行などに取り組んでいった。自主研究の成果である報告書には、「アクティブラーニングを核とした教育課程づくり」との表現が見られる。これは、単に授業にアクティブラーニングを導入するだけでなく、学校における様々な取組にも、アクティブラーニングの視点を導入する必要があるという意識があつたことであった。

### ボトムアップとトップダウン双方からの後押し

しかし、アクティブラーニングを中核的な概念として授業改善を進めていくことに関して、必ずしも教員間で意識、足並みが揃っていたわけではなかった。「どの先生も、生徒や社会の変化については共通して危機感を感じていました。しかし、**それを打開する方法が果たしてアクティブラーニングなのか**、というところに、共通理解が得られませんでした」（今井先生）。

こんな中、後押しとなったのが、20～30 代の若い教員が、意欲をもってアクティブラーニングの実践に取り組んでくれたことであるという。また、当時の教頭、校長の理解が得られたことも大きな追い風となった。「若手の先生は経験値がない中、なかなか大胆なチャレンジがしにくい環境になりがちですが、多治見高校の場合、校長先生が積極的に後押しをしてくれる環境があったため、若手の先生方が伸び伸びとチャレンジできたのではないかと思います」（今井先生）。

アクティブラーニング推進委員会には、教科代表・教務主任・進路指導部長等が所属する形となり、全校的に取り組む方向性が示された。

### トライ＆エラーと情報共有媒体による実践の伝播

学校全体としてアクティブラーニングに取り組むという方針が、トップダウン、ボトムアップ両面の支えによって実現したものの、当時、アクティブラーニングについて確固たる知識を持った人物が校内にいるわけではなかった。ここで大事にしたのが、**トライ＆エラーを積み重ね、皆で考えていこうとする姿勢**であった。

例えば、当時の理科教員が、東京大学 CoREF のホームページから、「知識構成型ジグソー法」に関する情報を見つけ、自己の授業に導入したことがあった。その内容を先述の「アクティブラーニング交流通信」に掲載したことで、ノウハウが教員間に伝播していった。**アクティブラーニングとは何か、という理念を普及させようとしたというよりも、個々の教員の実践を積み上げ、それを共有していったという点が、改革推進のポイント**と言えそうだ。

## 何をする？（アクション）

### 研究指定校としてアクティブラーニングを深化

平成 28 年度から 30 年度の 3 年間で、多治見高校は岐阜県の「魅力ある学校づくり推進事業」の研究指定校となり、研究予算も得て取組を充実させていった。なお、この間今井先生は一度多治見高校を離れることとなったが、当時の教頭が今井先生の取組を引き継いで進めてくれたことで、取組は継続性をもって進められることとなった。

アクティブラーニングの取組をより全校的な動きにしていくための仕掛けも充実していった。例えば、**公開授業週間を 6 月と 10 月にそれぞれ 3 週間ずつ設け、教員同士で知見の交流ができるようにしている。また、外部の専門家に知見を求めようというオープンな雰囲気**が常にあり、積極的に教員研修等を行っている。さらに、**考査問題には必ずアクティブラーニングの要素を組み込んだ問題を出すこと**としており、それを共有フォルダにアップロードし、常に教員間でそれをシェアできるような仕組みを整えている。

(図表) 校内研修の様子



写真1 まずは自分で問題解決に挑む



写真2 ペアワークで解答を確認します



写真3 グループで解法を交流します



写真4 タイマーを使って時間配分の管理をします

(出典) 多治見高校提供資料「H30 年度 アクティブラーニング校内研修会実施報告」

**アクティブラーニングからカリキュラム・マネジメントへ、そして学校教育目標の精査へ**

多治見高校の平成 30 年度の実践研究報告書には、「カリキュラム・マネジメントへの転換～AL の効果を最大化するための課題～」と題された箇所がある。そこによると、「本研究・実践のテーマである「アクティブラーニングを核とした教育課程づくり」は、AL の研究・実践であると同時に、最終的には CM (カリキュラム・マネジメント：筆者注) の研究・実践を目指すものでなければならないことが分かる」と記載されており、続いて、「本研究・実践の目的・目標・意義を問うと同時に教師個人レベルの授業改善に終始させないためには、CM のフィルターが不可欠である」とも述べられている。ここから、多治見高校ではアクティブラーニングを個々の教員の授業改善だけでなく、高校全体の教育課程の編成にも通底させているという方向性を読み取ることができる。この点に関して今井先生は「近年、アクティブラーニングが形式的になってきているのではないかと感じているのではないかと課題意識を持っています。また、アクティブラーニングは教員個々の能力に左右されてしまうという実感がありました。個々の能力に依存せず、学校組織としてアクティブラーニングを効果的に進めていくためには、単に個々の活動にアクティブラーニングを導入するのではなく、カリキュラム・マネジメントが重要ではないかと思い至りました」と述べている。

さて、こうした方向性の実現に関して、同報告書中で指摘されているのが「**学校教育目標との整合性**」である。多治見高校には、以下図表に見るように、「教育目標」「教育方針」「校訓」「スローガン」があり、加えて、アクティブラーニングの実践・研究の中で、「**アクティブラーニングを通して目指す生徒像**」が存在するという状況にある。「目標が乱立・空文化しているという自覚はあります。目標をもとにした実践がほとんど行われていないため、見直しが必要だと認識しています」（今井先生）。**実践の積み重ねにより浸透を図ってきたアクティブラーニングを、個々の授業実践から学校組織に浸透させていくため、多治見高校が着手したのは「学校教育目標の再定義」であった。**

（図表）多治見高校の学校教育目標等

<p><b>【教育目標】</b>          高校生活のあらゆる場において、ひたむきに自己の可能性を追求できる、視野の広い、心豊かな青年を育成する。</p>
<p><b>【教育方針】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 一人一人の文武両立を目指し、知・徳・体の調和のとれた生徒の育成</li> <li>2 進取の気概にみち、克己心に富む生徒の育成</li> <li>3 自己教育力を高め、自己実現を目指す生徒の育成</li> <li>4 自ら目標を立て、最後までやり抜く姿勢を保つ生徒の育成</li> <li>5 豊かな情操と人間性に富んだ生徒の育成</li> <li>6 人とのつながりを大切にし、コミュニケーション能力や協調性をもった生徒の育成</li> </ol>
<p><b>【校訓】</b> 進取・努力・創造</p>
<p><b>【スローガン】</b> 一人一人の文武両立、さわやか挨拶多治高生</p>
<p><b>【アクティブ・ラーニングを通して目指す生徒像】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>①自分の言葉を通し、積極的に周りに関わることができる生徒</li> <li>②自分の可能性を信じ、一步前へ踏み出すことができる生徒</li> <li>③協働の力を通し、地域に誇りをもち幅広く活躍できる生徒</li> </ol>

（出典）多治見高校「平成 30 年度研究・実践報告書 アクティブラーニングを核とした教育課程づくり」

学校教育目標の再定義のための具体的な取組として、令和元年度には「学校目標立案のためのワークシート」をもとに各分掌・学年で検討を行ったうえで、それを集約し、学校長を中心として決定する予定であるという。その後も、「学校教育目標の設定ののち、その目標を資質・能力に分解し、どのような子どもの資質・能力を育成したいか書きだす作業を、職員研修会のグループワークで検討しようと思っています。そこで検討されたものをもとにして、授業研究会で、新しい学校教育目標に基づいた研究授業を何人かの教員に実践してもらい、全員で議論することにしていきます」と、学校教育目標を空文化せずに実践と紐づけ、機能させるための挑戦が続いていく。

## どう振り返る？（リフレクション）

### 評価をやったきりで終わらせない仕掛けづくり

多治見高校では、保護者・生徒全員を対象とした毎年の学校評価の結果として、学習指導の満足度を上げることが課題となっている。この結果を、先生のなかにどのように危機意識として落とし込んでいき、受け止めてもらうかが重要な課題だという。業務多忙の状況もあり、皆が集まって学校評価の結果を振り返り、次年度の改善につなげていく議論十分とはいえないとのことであった。

こうした状況の中、少しでも議論の活発化に寄与するために、最近、職員室の配置変更を実施したという。「例えば私の担当教科である社会科の先生たちを職員室の中央に集め、イレギュラーな会話が生じるように工夫したいと考えています。クラスや教科、部活動など、できるだけ様々なパターンで先生がペアとなるように座席を配置し、気軽に会話が生じるようにしていきたいですね」（今井先生）。

## もう一步先へ！（プロモーション）

### カリキュラム・マネジメントの考え方による不断の授業・業務改善

アクティブラーニングから始まり、カリキュラム・マネジメントの考え方を導入し、学校組織全体として、共有した学校教育目標に基づいた教育実践の端緒にある多治見高校。意識の浸透はまだ道なかばということであったが、カリキュラム・マネジメントの考え方を導入した効果も少しずつ顕在化し始めている。「昨年度の終わりには校務分掌を見直し、図書視聴覚部を教務部に組み込んで係化しました。そのほか、行事を3年に1回にするなどのスリム化も行っています。カリキュラム・マネジメントの考え方を導入したことで、様々な取組の優先順位付けができるようになりました」（今井先生）。

冒頭に触れたように、多治見高校では平成30年度より単位制に移行しており、令和2年度から本格的な実施となるという。単位制に変わったことで、生徒自身が自分で授業や進路を選ぶ機会が増え、生徒が自分自身のことについてよく考え、知ることに繋がっていると感じているという。そこで大切なのが、学校のランドデザインやカリキュラムデザインをもとにした「学びの地図」による、生徒のメタ認知能力の育成である。いわば生徒にも、自らのキャリアに応じた主体的なカリキュラム・マネジメントが求められるようになったと言える。教員、生徒がともに、トライ＆エラーを積み重ねながら、多治見高校は持続的、自律的に変革する学校組織を作り上げようとしている。

## (8) 広島県立大崎海星高等学校

### 生徒自身が舵を取り、教員の「手放す力」が支える島の高校の魅力化

#### サマリー（事例のポイント）

##### ビジョン

持続可能な高校の魅力化により、大崎上島を活性化するための「新たな価値」を生み出す生徒を育成

##### ミッション

持続可能な活動の展開のため、生徒の、生徒による、生徒のためのチーム作り

##### アクション

失敗も含め、生徒にとにかく場数を多く踏ませ、内発的な気づきと動機づけを促す

##### リフレクション

生徒への伴走を通じて、教員自身も自らの指導のあり方を手放し、見直す

##### プロモーション

生徒の「やらされ感」を徹底的に排除し、教員が未来図を示すことはしない

#### 何を目指す？（ビジョン）

広島県立大崎海星高等学校（以下、大崎海星高校）が位置する大崎上島は、瀬戸内海の中央に浮かぶ離島である。有名なしまなみ海道のように、橋によって島と本土が繋がっているわけではないものの、フェリーを利用して約 30 分で本土に繋がり、広島空港にも近い立地から実は東京にも日帰りで行って帰ることができるという、意外にも利便性の高い土地でもある。島内最高峰の神峰山（かんのみねやま）から眺める瀬戸内の多島美、温暖な気候を活かしたブルーベリー等のフルーツ栽培、造船業など、多面的な資源や魅力を持つ島である。

我々が高校を訪れた日は、大崎海星高校が企画、主催する「第 2 回 SCH（スーパーコミュニティハイスクール）シンポジウム in 西日本」の開催日であり、西日本をはじめとする国内各地域から、地域と高校の協働に取り組む教員やコーディネーターたちが大崎海星高校に集結していた。その忙しい合間を縫って、校長の中原健次先生、そして大崎海星高校に赴任して 3 年目となる兼田先生にお話を伺った。

### 「輝志海星」に込められた思い

大崎海星高校の学校案内によると、「海星」というフレーズは「海に囲まれた豊かな自然の中で、清新で希望に満ちた若人が、星のように輝き、自律的に学習していくことを願い」名付けられたという。そんな大崎海星高校が現在掲げているローガンが「**輝志海星**」。文字通り、生徒一人ひとりが志を持って自らを輝かせていくことを目指していることが読み取れるが、どうしてもその読みからは「起死回生」というフレーズも同時にイメージされる。

「とにかく、生徒が来ませんでした。1 学年 40 人定員のところ、18 人、19 人といった時期もありました。大崎海星高校は平成 10 年に木江工業高校と大崎高校が統合してできた高校ですが、統合直後は、1 クラス 20 人を割り込むような時期がありました」（中原校長）。その要因について校長は続ける。「つまるところ、高校に『通いたい』と思わせる魅力がなかったのでしょう」。

後に続く校長先生のお話の中でも、「失うものは何もなかった」という言葉がたびたび登場する。それだけ深刻だった生徒数減という状況からの「起死回生 = 輝志海星」。大崎海星高校が切った舵は、地域との協働による高校の魅力化であった。「『大崎上島』で学んだことに誇りを持ち、胸を張って『大崎上島』を語り、多くの人々と協働して、『大崎上島』を活性化するための『新たな価値』を生み出すことのできる生徒」。高校のホームページに掲載されている学校長挨拶には、育成したい生徒像としてこのような言葉が力強く表されている。



お話を伺った中原校長先生



## どのように進めていく？（ミッション）

### 生徒主体の持続可能なチームづくり

中原校長は、自らのことを「二代目」と称する。これは、大崎海星高校が高校魅力化に舵を切った先代の校長時代の取組を引き継いでいることを表している。自らがバトンを渡された存在であるからこそ、中原校長先生の中には、「**持続性**」という言葉が常に根幹にある印象を受ける。

「高校の魅力化に取り組み始めた当初は、広報活動がメインでした。また、校長や教員が対外的に宣伝を行う、トップセールスのような形式が多いのが実態でした。しかし私は、大人が取り組む魅力化では、生徒らに魅力が伝わりきらないためこの取組が持続しない、と思いました。そこで、教員が主導していた広報活動を抜本的に見直し、生徒ら自身が主体的に魅力化を進めていく取組に切り替えることを考えました。生徒たち自身が主体となって発信をすることで、生徒が高校の魅力をありのまま伝える今のスタイルが確立したのです」。

中原校長の着任初年度である平成 29 年度。生徒主体の活動を持続的にすべく、校長が提案したのが、活動の組織化であった。「地域との協働に関心のある生徒を集めて、「何かやりなさい」と（笑）。特に何をやるかは決まっておらず、先に部活動をつくるという枠組みだけを提示しました。活動内容も、チームの名前もすべて、生徒たちに決めてもらいました。生徒の話し合いにより決まった名前は「みりよくゆうびん局」。大崎海星高校や大崎上島の魅力を、校内外に広く紹介するために集まった生徒主体のチームである。

「みりよくゆうびん局」は、平成 30 年度には同好会、令和元年度には部活動に昇格し、活動の幅を広げている。「教員だけの取組では、その教員の異動で活動が途切れてしまうかもしれない。取組が生徒のものになれば、先輩から後輩へ、活動を受け継いでくれるようになってきました」。

## 何をする？（アクション）

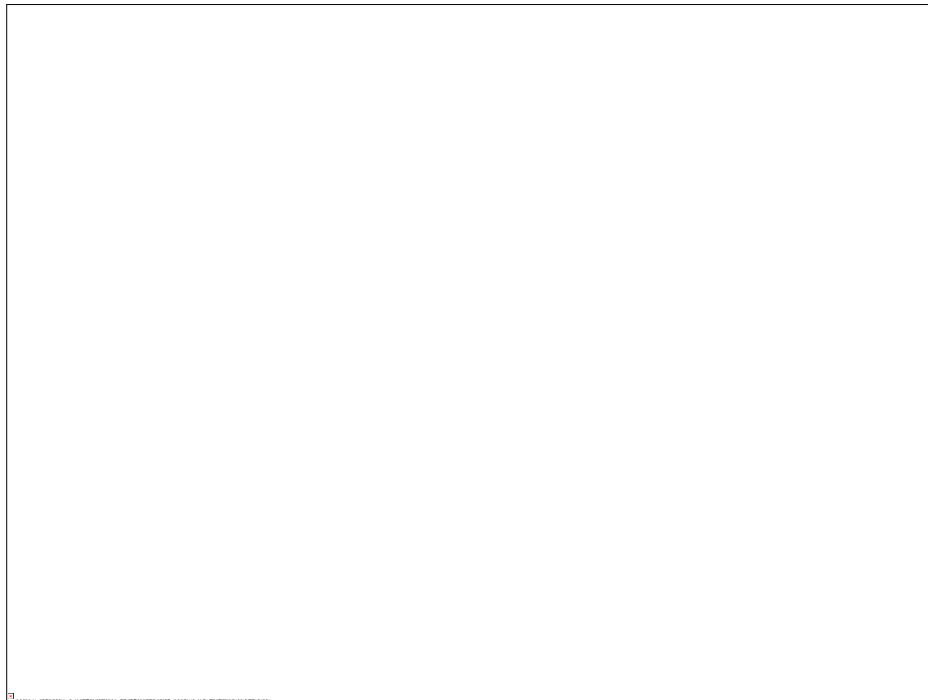
### 失敗してもいい。とにかく場数を踏ませる

これまでのエピソードに表れているように、大崎海星高校では、**活動を生徒の主体性に任せ、委ねる姿勢**を貫いている。「たとえ失敗したとしても、**生徒が場数を踏む、ということが重要です**。教員は、それを待てるか、許容できるか試されています。時として教員が引っ張ることはあっても、どこかで生徒の主体性に火をつけるきっかけを与えるにすぎません。一度その流れに乗れば、あとは生徒が生徒にその熱を伝えていきますから」（中原校長）。

「みりよくゆうびん局」顧問の兼田先生も口を揃える。「意見を求められたときに少しアドバイスをする程度で、基本的に、極力口は出さないようにしています。例えば外部講師を依頼する時など、どうしても教員が担う必要のある部分は手伝いますが、基本的には生徒自身がやりたいことをやらせます。ここまで生徒に委ねるといのはなかなかないことかもしれませんが、でも、例えば地域の方に何かお願い事をするとき、我々教員がお願いするよりも、生徒自身がお願いする方が興味を持ってもらえたりしますね。**普通は教員があればこれもしてしまいそうになりますが、それが教員にとっても負担になって、持続的な活動ではなくなってしまう場合もあるのではないのでしょうか。**」

実際に、我々が参加した「第 2 回 SCH シンポジウム in 西日本」でも、前日の島の案内や、受付、そして司会進行や参加者へのインタビューまで、ほとんどすべてを生徒が運営していた。それどころか、このシンポジウムの企画、発案も生徒自身であるというから驚きである。魅力化推進コーディネーターの取釜さんは言う。「山形県の東北芸術工科大学で開催さ

れたSCHシンポジウムに生徒を連れて行ったら、そこで、『自分たちがこのシンポジウムの西日本版をやります！』とその場で宣言しちゃったんですよ（笑）それで実際に開催しちゃうんですから。すごいことじゃないですか？」



## 第2回 SCH シンポジウム in 西日本の様子



シンポジウム中の一コマ。参加者のへのインタビューも生徒が行う。

## 生徒の主体的な活動は授業まで波及

「みりょくゆうびん局」の活動は、東京で開催された広島県の移住定住フェアへの参加からはじまり、中学生を対象とした学校見学ツアーの開催や、地元小学校の保護者や広島大学での高校紹介、そして先述のシンポジウムの開催など、生徒の自主性をベースとして幅を広げている。

そして、こうした生徒に委ねるという一貫した姿勢は、ついに授業にも波及するようになった。「みりょくゆうびん局」で活動する生徒らがプロジェクトを授業で生徒全員に対して行いたいということで、総合的な学習の時間のうち、2時間を生徒たちが自分で設計するという試みを行った。しかも、学年を越えた1,2年生合同の総合的な学習の時間であった。生徒の有志が、ゼロからこの時間の使い方を考えて、企画書を学校長に提出した。

生徒が企画したのは、「100の職種プロジェクト」。大崎上島の100人の職業人の話を聞くという会である。大人（職業人）に高校まで来てもらい、生徒が5～6人のグループで順番にインタビューしていくという形式も、生徒が自分たちで考えた。第1回の開催時には、生徒自ら、交番に勤める警察官、寮の調理師、農家の方など島の大人に声をかけてアポイントメントをとり、計14人の大人が参加した。

「当日は、授業はじめのあいさつや趣旨説明なども、すべて生徒が行いました。校長先生がやったこととしては、来校者への控室での挨拶くらいでしょうか」（兼田先生）。参加者からは、ずっとインタビューされて疲れる、という声もあったようだが、「そうした意見をもらうこともよい経験となりました」（兼田先生）。

## どう振り返る？（リフレクション）

### 生徒を信じて教員が「手放す」

それにしても、ほとんどのことを生徒に任せるというこの一貫した姿勢を支える信念はどこからくるのか。教員にとって、こうした「委ねる」ということは、これまでの指導のあり方に大きく変更を迫るものではないのか。そこに、不安や恐れはないのか。率直な疑問を校長にぶつけたところ、返ってきたのは以下のような答えだった。

「この高校では、教員が生徒に対して『失敗させまい』とすることによって、かえって生徒の学習意欲に繋がらないといった『失敗』も経験してきました。本校の生徒にしても、これまで受け続けてきたような座学の授業によって学習の動機づけを得られる生徒は必ずしも多くはありません。そういう意味でも、ある意味で失うものはなかったのだから、これまでの教員のあり方・やり方を手放すことへの恐れはありませんでした。先生がどれだけ『手放す』ことができるかが重要だったのです。」

「はじめ、広島県の移住定住フェアに生徒を3、4人連れて行ったときは、原稿を作って読み上げる形をとりましたが、うまくいきませんでした。その失敗の経験や、他校の生徒が上手にプレゼンを行っている姿を見て吸収した結果、2学期の終わりには、生徒は原稿なしで自信を持って島や高校の魅力を語れるようになりました。このように、**生徒にとっては、失敗して場数を踏むということが、動機づけにつながります。それを待てるか、許容できるか、教員自身が試されています。**」

こうした点について、兼田先生からも、次のような言葉を聞くことができた。

「生徒主体で動くこと、**生徒のできる力を信頼しても大丈夫、という自信を持つこと**。今後の教員人生において大切にしたいことをこの高校で学びました」。

教員が、生徒を信じ、待つことができるか。この言葉の中に、本当の意味での活動の継続性を求める、大崎海星高校の信念を見る気がした。

## もう一步先へ！（プロモーション）

### 生徒が舵を切り、切り拓く魅力化の未来

生徒が主体的に舵を切る、大崎海星高校の魅力化。今後のあり方についても、当然教員主導ではなく、生徒が切り拓いていくことになる。「生徒には、地域や高校の魅力などの情報発信に必要な、知識、語彙について勉強してほしいと思っています。もう少し、語彙力をつけていかないと、活動にも飽きがやってきてしまうのではないかとと思っています。**ただ、これを生徒に言ってしまうと、生徒にとっては「やらされている」ことになってしまいます。**どうか自分で気づいてほしいですね。」

魅力化「二代目」である中原校長に、「三代目となる校長には、魅力化をどのように引き継いでいきますか？」と質問を投げかけたところ、「**生徒が引き継いでいけばいいですよ**」と、シンプルかつ、芯の通った回答が即座に返ってきた。生徒の内発的な気づきに対する、徹底的でブレない期待と信頼。「**時代の航”界”士になろう**」という生徒へのメッセージを胸に、教員自身もこれまで持っていた羅針盤を手放し、新たな航海に旅立とうとしている。

## (9) 関西学院千里国際高等部

インターナショナルスクールと共に、自律的な学びを個人×組織で発展させる

### サマリー（事例のポイント）

#### ビジョン

インターナショナルスクールとの Two Schools Together で、自律的な学びを支援する

#### ミッション

教員個人の専門性を信頼した「任せるガバナンス」で、課題探究型へ一歩ずつシフト

#### アクション

個人単位での自律的なカリキュラム開発が、SGH によって体系的に進化

#### リフレクション

推進力となった異文化共生も、まだまだ道半ば

#### プロモーション

日本と世界、個人と組織でさらなる飛躍を目指す

### 何を目指す？（ビジョン）

#### インターナショナルスクールと二つで1つの学校

1991年に開校した関西学院千里国際高等部（以下「千里国際高等部」とする）は、関西学院大阪インターナショナルスクール（Osaka International School of Kwansei Gakuin、以下「OIS」とする）を併設する、全国的に見ても珍しい学校である。

「大阪に帰国生の受入れ可能な学校を、という地域や産業界からの要請に応え設立したのが本校です」と田中教頭は語る。日本と海外の両方の教育を取り入れ、より良い教育を実践するために設立された両校は、まさに、二つで一つの学校（Two Schools Together）。千里国際高等部とOISは、スクールミッションである「知識と思いやりを持ち、創造力を駆使して世界に貢献する個人を育む。Informed, caring, creative individuals contributing to a global community」を共にし、校舎はもちろんのこと、課外活動、音楽、美術、体育といった正規授業も、両校合同で実施している。二校は、多様な国籍、文化、価値観をもつ生徒がともに学び、切磋琢磨することで生徒の成長を目指している。

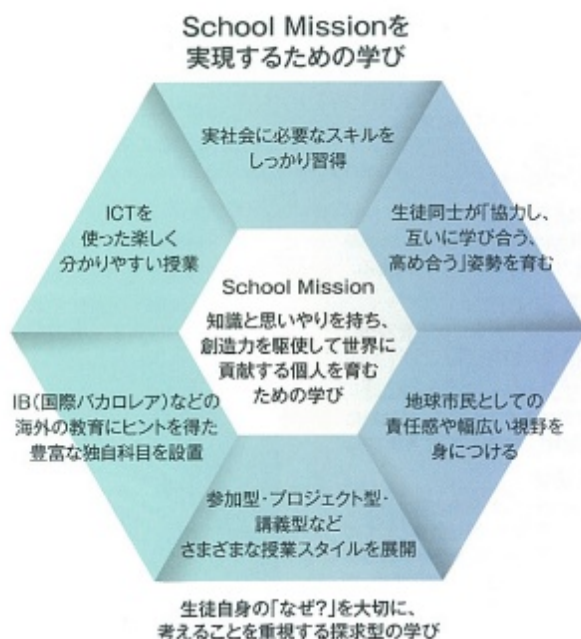
## 目指すのは、帰国生にとって当然の“自律的な学習”

Two Schools Together が進む千里国際高等部と OIS の校舎は、外国籍生徒、帰国生、一般生が 1 : 1 : 1 の構成となっており、千里国際高等部の生徒は、約半数を帰国生が占める。

「中学生のころに日本の教育を受けてきた生徒と帰国生では、本校の授業への反応が全く異なりました。教員の説明に対し、帰国生は、矢継ぎ早に自分の意見や要求を口にします。」もともとは公立校の教員であった田中教頭は、初めて本校の教壇に立った時の強烈な経験を語った。知識を伝達するだけの授業は通用しない——。帰国生たちが示す、自分の興味関心のもと能動的に知識を集め、自律的に学びを深める姿勢に、どのように対応できるのか。教員一人一人が、これまで経験したことのない難題を投げかけられた。

一方で、それは、建学の精神に掲げる教育への挑戦でもあった。千里国際高等部は、「教育内容は変化に富んだ豊かで厳しく博識なもので積極的な参加を求めるものであるべき」、「生徒が成人になっても学び続けられるように学ぶ方法を習得させるように努める」といった自律的な学習を引き出す教育を目指していた。

( 図表 ) School Mission を実現するための学びのイメージ



( 出典 ) 学校パンフレット

## どのように進めていく？ (ミッション)

### OIS の影響を受けた教員一人ひとりの挑戦と、それを見守る管理職

学校や生徒が求める課題探究型の教育の答えは、実は、すぐ近くにあった。それは、OIS で行われていた世界の教育である。「OIS では、日本の教員養成課程では受けたことのない、生徒の気づきを促す探究型の教育が行われていました。教員みな、最初は、自分にはできっこないと思ったんです。それでも、日々の授業で子どもたちに課題を提供でき

るよう、少しずつですが OIS の教え方を取り入れ、授業を変えていきました。」

その過程で形成されたのが、**新しいことに挑戦し、互いを認め合う教員風土**だ。併設する OIS の教員は、教育のスペシャリストとして、自身の教育スタイルを確立し授業を行っている。両校合同のモーニングミーティングでお互いの距離を縮め、日常的なやり取りが発生してくると、OIS の「自律する姿勢」や「独自性を尊重する風土」が、千里国際高等部に浸透していった。個々が自立していく過程で、**管理職も、教員の主体性を否定せず、挑戦することを評価する**ように変わっていった。

「私も本校で教壇に立っていたころは、自分が面白いと思う教育に、好き放題挑戦していました。今は教壇を退き管理する側になりましたが、『やってみたい』という教員の気持ちが分かるので、止められないんです(笑)」。田中教頭の言葉には、自律した生徒を育てるには、教員も自律しなければならない。そんな思いが透けて見えた。

## 何をする？（アクション）

### 教員同士の相互作用で、より良いカリキュラムが生まれる

自律を尊重する雰囲気の中、教員たちは、OIS の教員に学んだり、アクティブラーニングや探究の講習会に参加したりと、試行錯誤することでオリジナルの授業を生み出していった。「**カリキュラム開発の主体となるのは個人ですが、教員同士の学び合いも活発です。**」千里国際高等部では、授業をブラッシュアップするために、教科の垣根を越えて授業を見学しあう「学（まな）カフェ」や、数学科・理科・情報科の教員による STEM 教育の授業研究などの取組が、自発的に生まれている。また、OIS の教員たちの後押しも大きかった。「本校で ICT 化を推進したときには、OIS の教員が IT カフェを開催して様々なことを教えてくれました。教員同士が刺激しあい、OIS の教員からサポートを受けられるという贅沢な環境で、**個人が思う存分、力を発揮しています。**」自己研鑽に加え、教員同士の連携によって PDCA を回せたことが、個々のカリキュラム開発の成功要因と言えるだろう。

### SGH の看板でカリキュラムの体系化が進む

さらに、2015 年のスーパーグローバルハイスクール（以下、「SGH」とする）の指定が、千里国際高等部の自律的な学習を深化させた。「**SGH の指定で、一気に探究型の教育が進みました。**」そう田中教頭が語る理由の一つは、SGH という看板が付いたことで、大学や外部機関の協力が得られやすくなり、多様なフィールドワークを展開できるようになったこと。もう一つは、取組の体系化が進んだことだ。「**設定したテーマについて研究し論文を作成するという SGH のプログラムは、実は、社会科の教員が実施していた『比較文化』という現代社会の授業がもとになってます。**」

千里国際高等部は、単科の授業を SGH で実施するにあたって、**運営委員会と現場教員のチームを組成し、「知の探究」という探究の思考法や情報収集の方法を教える新しい授業を開発した。**探究の手法を学び、リサーチやフィールドワークの実践を行うという段階的なカリキュラムによって、千里国際高等部の探究のスタイルが確立されたと言っても過言ではないだろう。

### 組織として目指す、近くて遠い“世界”の教育環境

千里国際高等部は、個を支援する組織的な取組も充実させている。特に、ICT 化は進んでおり、他校に先だって、iPad を活用した授業の実施、成績処理システムのオンライン化などの取組を進め、**教員の自由度と業務の効率性**を

向上させてきた。「我々は、日々、“世界の教育”の圧倒的な進化を、肌で感じています。OISのICT化は、本校の遙か先を行っていて、通知表は当然オンラインですし、保護者が子どもの課題の提出状況をリアルタイムで確認できてしまいます。とにかく、置いていかれないように必死です。」OISで行われている世界の教育を前に、日本の教育を変えていかなければならないという使命感が、千里国際高等部の教育環境の改善をもたらしている。

## どう振り返る？（リフレクション）

Two School Together には、**文化的なすり合わせが必要**

OISからの影響を背景に、個人でのカリキュラム開発、SGHによる取組の体系化と、自律的な学びの創出にチャレンジし続けた結果、生徒が目に見えて変わった。「探究型の授業では、生徒の心が動く瞬間がわかるんです。授業の新しい発見や学びから、“生きた言葉”が次々と生まれています。」田中教頭の顔がほころんだ。「変化は生徒に限りません。我々の取組に共感し、千里国際高等部の教育に挑戦したいという教員が増えました。新しく来てくれた教員と今までいた教員が切削琢磨し、まさに今、新しいコラボレーションが生まれています。」

一方で、ビジョンに掲げる Two School Together の実現は道半ばである。開校から30年、管理職からのトップダウンで教育方針を決め付けるのではなく、教職員間の対話を重ねることで、多国籍、多文化の融合を目指し、多様性を尊重してきたが、二校のギャップは未だあると言う。田中教頭が、例として挙げてくれたのは、保護者との面談だった。「海外で活躍してきた教員は、各教科の“専門家”としての自負があります。その自負があるがゆえに、担当クラスの面談は、カウンセリングの有資格者が行うべきであって、自分の仕事ではないと考えるのです。このような小さなギャップについて、答えを押し付けるのではなく、「保護者とのコミュニケーションのあり方」という原点に立ち返り新たな解決策を模索しました。地道に話し合いを重ねて、一つずつ乗り越えていくしかありません。」OISとの協働による効果、変化を感じられたからこそ、地に足を付けて、文化的な相違を理解し丁寧に乗り越えることへの決意を感じられた。

## もう一步先へ！（プロモーション）

SGHでの学びを組織的なカリキュラム開発へ

OISとの一体的な教育に向けた取り組みは、今後も進めていくが、千里国際高等部は、SGHで得られたノウハウの正規カリキュラムへの導入に挑戦している。「SGHの指定は2019年度で終了しますが、その経験は今後活かさなければなりません。」学校法人関西学院の本部を巻き込み、立ち上げたCLT委員会（CTLはそれぞれ、Curriculum、Teaching、Learningの頭文字である）では、教えること、学ぶことも含めたカリキュラムの見直しを進めている。法人の協力を得ることで、探究をけん引する「総合探究科」の専任教員を雇用することが可能になり、個人と組織の両面から新しい教育への開発を目指す体制が整ってきた。先述の「知の探究」の授業が継続され、SGHで培ったネットワークも今後活かすことが可能だ。

千里国際高等部は、個人と組織の2つのアプローチと、OISとの連携で、さらなる挑戦を続けていく。



## (10) 福島県立川口高等学校

### 生徒が輝き、教職員も輝く。山間僻地からの挑戦

#### サマリー（事例のポイント）

##### ビジョン

奥会津地域ならではの魅力的な教育を通し、地域づくりを担う人材の育成を目指す

##### ミッション

近隣自治体を巻き込んだチームづくり

##### アクション

- ・ 地域学習を、課題解決型の探究学習に転換
- ・ 生徒、教職員一人ひとりが輝く学校づくり

##### リフレクション

教職員の多忙化につなげない、地域と一体となった仕組みを目指す

##### プロモーション

情報発信の強化や卒業生の支援を通じた関係人口の創出

#### 何を目指す？（ビジョン）

会津若松駅から車で1時間、川霧に包まれる只見川沿いに、山間僻地での教育改革に奮闘する高校がある。令和元年10月に創立70周年を迎えた歴史ある高校、福島県立川口高等学校（以下、川口高校）だ。

川口高校は、長らく存続が危ぶまれてきた高校であった。高校の立地する金山町の高齢化率は6割を超え、地域の中学生も学年数名の状況。学年30名程度の小規模な川口高校でさえ、地域の中学生が入学してくるだけでは存続できず、生徒の全国募集によって何とか統廃合を免れてきた。一方で、近隣4町村（金山町、昭和村、三島町、柳津町）にある高校は川口高校ただ1校。川口高校の存在が、地域に若者が残る生命線と言っても過言ではなかった。

#### 地域づくりに貢献する高校

2019年2月、福島県においてはじめての高校再編計画（「県立高等学校改革前期実施計画」）が策定された。川口高校は「地域協働推進校」というグループに分類され、単独校として存続する代わりに、地域と協働した学校づくりの推進や、地域活性化の核となる人材の育成が求められることになった。令和2年度からは、コミュニティ・スクールの導入も予定されている。

また、福島県では、令和2年度より県立高校の入学者選抜方法が刷新される。前期選抜の一つである「特色選抜」は、各高校が自校の特色に応じた「志願してほしい生徒像」を示し、受験生がそれに応じて受験したい高校を主体的に選択する方式だ。

「川口高校の特色として、若者がいない地域であることに着目しました。町は少子高齢化が進み、限界集落化している。金山町では地域づくりが喫緊の課題ですが、川口高校でもその課題を共有し、川口高校が地域づくりを手伝うことができるのではないかと考えています。」（五ノ井校長）

同校が特色選抜で掲げる「志願してほしい生徒像」は、「豊かな自然に囲まれる奥会津地域の様々な体験活動に積極的に参加し、将来にわたり奥会津地域の発展に貢献できる者」。小規模校・山間部ならではの教育を提供するだけでなく、その成果を「地域に還元する」ことが、ビジョンの一つに掲げられたのである。



（写真）若桐寮クリスマス会

### 生徒に育てたい資質・能力とは？

さらに、昨今の学習指導要領の改訂に対応する動きとして、「川高“AAA”project（かわこうトリプルエープロジェクト）」が始動している。「AAA」とは「Attentive(協調的な)」、「Autonomous(自主的な)」、「Active(活動的な)」の頭文字を取ったものであり、「協調的・自主的・活動的な学びを通して、思いやりと協調性を育み、コミュニケーション力、判断力と積極的行動力を高める」ことが目標に掲げられた。

このプロジェクトは、教員の発案によって立ち上がったものだ。教職員全体で「AAA」というコンセプトや生徒に育てたい資質・能力を議論し、その実現のために必要な教育課程についての検討が進められている。

高校再編計画に加え、入学者選抜方法の変更、そして学習指導要領の改定。近年、川口高校はまさに変化の渦中にあった。このような高校を取り巻く環境の変化にも後押しされる形で、川口高校は地域協働推進校としての改革を推し進めていく。

## どのように進めていく？（ミッション）

### 近隣町村を巻き込んだチーム作り

かねてより生徒の全国募集を行ってきた同校では、他地域からの留学生向けに、県立の寄宿舍が用意されていた。しかしながら、週末は寄宿舍が閉まってしまい、生徒を実家に帰さなければならなかったこと、舎監が教員で負担が大きくなっていったことなど課題も積み重なり、思い切った生徒の受け入れが出来ずにいた。そこで、地元以外の地域から広く生徒を募集することを目指して、金山町により平成 26 年に新たに町寮「若桐寮」が設置された。

「町寮が閉まるのはお盆と年末年始の期間だけです。これにより、生徒の募集の範囲も広がり、熱量もぐっと上がりました。さらに、生徒募集の新たな展開として、平成 31 年度から新たに『地域みらい留学』<sup>4</sup>へ参加をし、令和 2 年度以降も継続していきたいと考えております。これまで、地道に入学実績のある中学等に声をかけていましたが、『地域みらい留学』への参加によって、首都圏の不特定多数の中学生にアピールできると期待しています。」（五ノ井校長）

地域みらい留学のプロモーションにかかる費用は、金山町、昭和村、三島村、柳津町の近隣 4 町村から支援を募っている。また、近隣 4 町村の財政支援（主には金山町）によって、川口高校の後援会「桐径会」（とうけいかい）が設立されている。桐径会は、入学時や修学旅行、3 年時の進路活動において各家庭にそれぞれ支援金を支給するほか、部活動支援、通学費支援、県の寄宿舍の食費補助も行っているという。奥会津地域における同校の存在の大きさを感じさせられる。

## 何をする？（アクション）

### 継続的な探究学習への転換

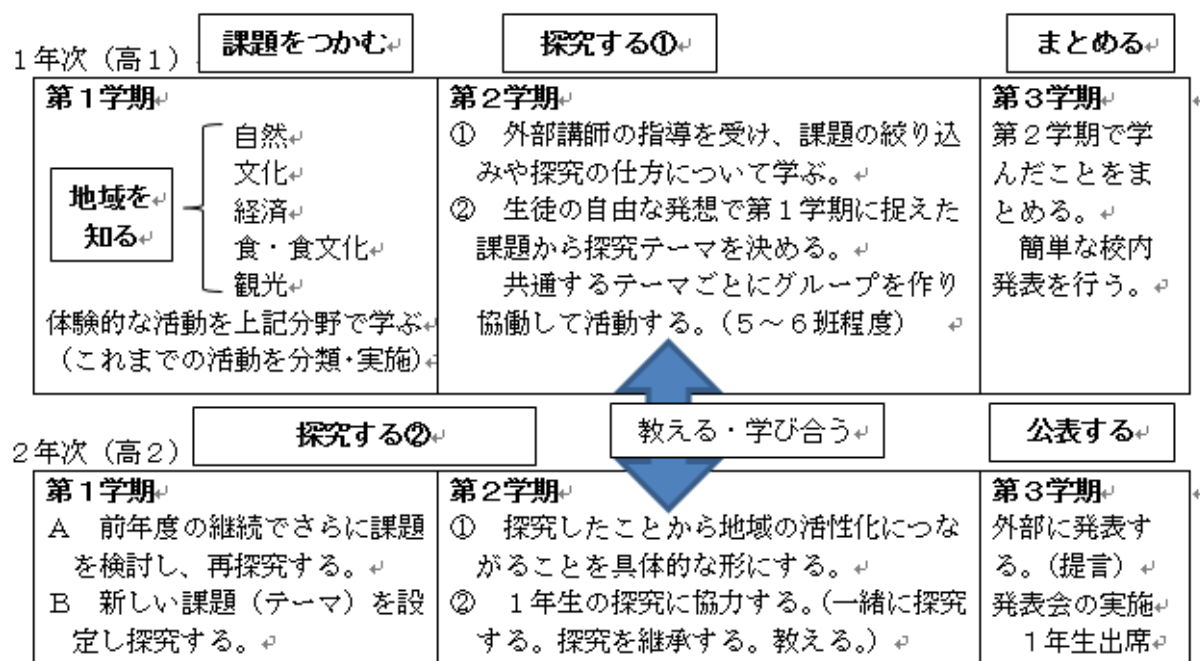
協動的・自主的・活動的な学びを実現するため、また、豊かな自然環境を一層生かした教育を行うために、同校では令和 2 年度より従来の地域学習を課題解決型の「探究学習」へ転換させる。

「従来の地域学習は、地元を知ることではできるものの、生徒の『自主性』や『より深い学び』の点で、少し物足りなさを感じていました。来年度からは、学んで終わり、体験して終わりではなく、自分事として問いを立て、その課題解決方法まで考えてもらいたいと思っています。」（五ノ井校長）

<sup>4</sup>（一財）地域・教育魅力化プラットフォームによる、都道府県の枠を超えた高校進学への支援事業。（<https://c-mirai.jp/>）

(図表) 奥会津課題探究プログラム(案)

総合的な探究の時間「奥会津課題探究プログラム」の構想



(出典) 川口高校提供資料「令和2年度 総合的な探究の時間の在り方に関する提案」

これまで1年生の総合的な学習の時間の中で扱われていた地域学習は2年生にも拡大され、継続的な探究学習が計画されている。

「1年生の1学期では、まず金山町の風土や歴史・課題を知ってもらい、2学期以降で自らの『問い』を立ててもらいます。例えば、スポーツが好きな子であれば『町にあるスキー場の集客』、料理が好きな子であれば『特産の赤カボチャを使った商品開発』などでしょうか。2年生にかけては、実際に金山町に出かけて情報を得ながら、その問いを煮詰めていく時間としてもらう予定です。最終的には、近隣の首長に政策提言までできるようになるといいですね。」(五ノ井校長)

五ノ井校長は、「山間僻地の奥会津地方だからその良さがある」とも言う。

「少子高齢化の問題も大きいですし、高校の近くにはコンビニもありません。課題の宝庫と言っては何ですが、探究する素材には事欠かない地域だと思っています。それに、地域の人との距離が近い。地域住民は、都会からやってきた留学生もあたたかく迎え入れてくれますし、気さくに話をしてくれます。」(五ノ井校長)



(写真) 探究学習でのはし作り

### 生徒、教職員、一人ひとりが輝く学校に

同校では、小規模校の特性を生かして、生徒一人ひとりに寄り添った教育が行われている。習熟度別の授業のほか、福祉に関する専門授業、国公立大学進学から就職までの多様な進路希望に対応した選択科目等がその例だ。さらに五ノ井校長は、「生徒一人ひとりが活躍できる場や機会が大きいことが特徴」と言う。少人数であるが故に、全員が何らかの役割を担わなければクラスや行事の運営ができず、必然的に生徒一人ひとりの活躍の場が増え、お互いに認め合う関係性ができるのだそうだ。それは同時に、教職員がよく生徒を「褒める」ことにもつながっており、教職員と生徒との親密な関係性を醸成している。

「教職員においても、同じことが言えます。うちは教職員の数も少ないですが、全員が担任として生徒に関わっている。生徒との親しい関係性を築けることは、『子どもたちのために何かしたい』という教職員の想いを押し上げます。山間部なので地元出身の教職員が少なく、赴任当初は『こんな山奥に...』と驚く先生もいるのですが、2～3か月もすると目の色が変わってきますよ。」(五ノ井校長)

同校の学校パンフレットにも「一人ひとりが光り輝く主人公」という言葉がある。生徒や教職員一人ひとりに役割があり、活躍の場があるという環境が、同校の教育を一層魅力的なものにしている。

## どう振り返る？(リフレクション)

### 教職員だけではない。力を合わせてよりよい一歩を

「新しい取組を進める際に、教職員の負担が増えてはいけないと思っています。教職員は、基本的に熱意にあふれる人が多い。放っておけば、つい頑張りすぎてしまいます。」

五ノ井校長は、このように改革を進める際のポリシーを語ってくれた。

「地域には豊富な地域資源がありますし、協力してくれる地域住民もいます。ただ、これまではネットワークが十分とは言えなかった。地元出身の教職員が少ないこともあり、授業に協力してくれる人脈を広げることは簡単ではありません。教職員

の負担も大きかったでしょうね。これからは、コーディネーターの存在が不可欠だと思っています。コーディネーターが学校と地域をつないでくれれば、教職員の異動があっても継続的な学びも実現できるはずです。」

五ノ井校長の言葉からは、これまでの取組について内省しつつ、よりよい一步を踏み出そうとする強い意志が感じ取れた。教職員だけで学びを構築するのではなく、外部人材や地域の人々の力を借りながら継続的な学びを実現していく。これが川口高校の目指す「地域協働推進校」の姿なのかもしれない。

## もう一步先へ！（プロモーション）

### 関係人口を増やす

令和2年度には、「地方創生交付金」を活用したさらなるチャレンジも計画されている。前述した「地域みらい留学」への参加のほか、コーディネーターの確保、学校 HP の更新による情報発信強化、卒業生への支援など、様々な取組の後ろ盾となる予定だ。さらには、KPI<sup>5</sup>を設定し、年度ごとの振り返りと教員内での共有も行うつもりだという。

「川口高校が存在感を高めていくためには、HP で魅力的な教育活動を行っていることをもっと発信していかなければならないと思っています。中学生へのアピールにもなりますし、なにより在校生の保護者に還元することが必要です。」

五ノ井校長は次のようにも言う。

「少し先になるかもしれませんが、今後は卒業生への支援も行っていきたい。川口高校で探究学習をした子どもたちが縁あって金山町に戻ってくれば、高校で学んだ課題を目の当たりにすることになります。そんな時、何かしたいと思う若者が出てきたときに、地域にそれを支援するコンソーシアム的なものがあるとよい。高校の探究学習への支援にとどまらない、町も巻き込んだ課題解決のプラットフォームになればと思います。そこまで連続的に関わっていくことができれば、本当に地域を担う人材の育成ができるでしょうね。」

### 未来への確信

同校の改革はまさに始まったばかり。地域を担う人材の育成というビジョンを胸に、取組を一步ずつ進めていく。

「生徒数を 500 人に戻す必要はありません。そうではなくて、豊かでよい関わりを持ちながら過ごすことのできる地域コミュニティになればよいし、そのような地域づくりを担う人材が一人でも出てくれればよいと考えています。そして、そのような人材は出てくると確信していますね。生徒がどんなふう成長してくれるか、ワクワクしています。山間部で不自由を感じることもありますが、豊かな資源もある。『今に見てろよ！』という気持ちです（笑）。」

校長の力強い言葉が印象的だった今回の取材。課題を把握しつつも、それを生かしたよりよい一步を踏み出そうとする姿勢に、希望を感じずにはいられなかった。近い将来、奥会津地域の小規模校に、注目が集まる日が来るかもしれない。

<sup>5</sup> 「Key Performance Indicator」の略。目標の達成に向けて適切なプロセスで進められているかを測定する指標のこと。

## 2 ポータルサイトの機能拡充

### 2-1. 機能の拡充

ポータルサイトの利便性を向上するために、新機能の開発を行った。

#### (1) 検索機能の拡充

増加する事例に対応し、サイト閲覧者が必要な情報にアクセスすることを容易にするため、タグによる検索機能の拡充を行った。昨年度時点では、高校改革の5つの要素(ビジョン、ミッション、アクション、リフレクション、プロモーション)による記事検索を実装していたが、それを拡充し、以下の図表の通り、基本情報、地域、改革の背景、取組の内容・工夫、特徴的な要素のそれぞれについてタグを設定し、このタグに基づいて該当する記事が抽出される機能を実装した。なお、タグ検索機能は「or検索」で行われる。

図表 3 タグによる検索機能

タグ絞り込み	
基本情報	<input type="checkbox"/> 教育委員会 <input type="checkbox"/> 普通科 <input type="checkbox"/> 総合学科 <input type="checkbox"/> 専門学科 <input type="checkbox"/> 全日制 <input type="checkbox"/> 定時制・通信制 <input type="checkbox"/> 有識者 <input type="checkbox"/> イベント
地域	<input type="checkbox"/> 北海道・東北 <input type="checkbox"/> 関東 <input type="checkbox"/> 北陸・甲信越 <input type="checkbox"/> 東海 <input type="checkbox"/> 近畿 <input type="checkbox"/> 中国 <input type="checkbox"/> 四国 <input type="checkbox"/> 九州・沖縄
改革の背景	<input type="checkbox"/> 生徒の変化 <input type="checkbox"/> 生徒数の増減 <input type="checkbox"/> 学校・学科等の再編 <input type="checkbox"/> 地域の変化 <input type="checkbox"/> 経済・社会の変化 <input type="checkbox"/> 学力観・教育方法・入試の変化 <input type="checkbox"/> 教職員の変化
取組の内容・工夫	<input type="checkbox"/> 育てたい生徒像の明確化 <input type="checkbox"/> 学力の定着・向上 <input type="checkbox"/> 多様な力の育成 <input type="checkbox"/> 授業改善 <input type="checkbox"/> カリキュラム・マネジメント <input type="checkbox"/> 探究活動 <input type="checkbox"/> 生徒の支援・ケア <input type="checkbox"/> キャリア教育・進路指導 <input type="checkbox"/> 国際化・多文化共生 <input type="checkbox"/> 教職員育成 <input type="checkbox"/> 組織改編 <input type="checkbox"/> 評価ツールの開発・導入 <input type="checkbox"/> 地域との協働 <input type="checkbox"/> 企業・大学等との協働 <input type="checkbox"/> 業務効率化・働き方改革 <input type="checkbox"/> ICT/Ed Techの活用
特徴的な要素	<input type="checkbox"/> ビジョン <input type="checkbox"/> ミッション <input type="checkbox"/> アクション <input type="checkbox"/> リフレクション <input type="checkbox"/> プロモーション

出典) 学び続ける高校プラットフォーム HP より

図表 4 記事冒頭に付けられたタグの例

専門の垣根を越えたチームとカリキュラムによる「徳島で活躍できる人材」の育成

徳島県教育委員会

この記事のタグ

教育委員会  四国  経済・社会の変化  学校・学科等の再編  多様な力の育成  カリキュラム・マネジメント  教職員育成  ミッション  プロモーション

出典) 学び続ける高校プラットフォーム HP より

#### (2) 関連情報の拡充

文部科学省より情報提供を受け、「関連情報」ページに、高校教育改革に関する情報提供を行ってるリンクの拡充を行った。

## 2-2 . コンテンツの拡充

昨年度までは、ポータルサイトにおいて、現地ヒアリング調査を行った教育委員会、高校の取組事例を紹介していた。今年度は、このような取組事例に加え、俯瞰的な立場から「学び続ける高校」の潮流について記載すべく、有識者インタビューを実施することとした。

### (1) 有識者インタビュー新設の背景

各高校等の取組事例では、個別の課題に対応した取組を扱っており、ロジックモデルにより体系的に個別事例の理解を可能としているが、事例数が多くなるにつれ、各論、手法論のみの浅い理解に留まってしまふ点が懸念される。この問題意識から、高校組織のあり方や高校改革全体の潮流を有識者の生の言葉で紹介し、各個別事例や各論の背景にある構造の理解を通して、一層個別の事例の本質を理解することを助けることを期待し、有識者インタビューを実施した。

### (2) 有識者インタビューの概要

今年度は以下の有識者にインタビューを実施した。聞き手は当社研究員が行い、なるべく生の声を引き出せるよう対話的なインタビューになるように実施した。

図表 5 有識者インタビューの概要

氏名（役職） 取材時点	実施時期	主な聞き取り事項
荒瀬克己（大谷大学 文学部教授）	2019年4月18日	1. 高校教育を取り巻く外部環境について（Society5.0、新学習指導要領等） 2. 高校教育改革を担う教員・生徒の役割について（ミドルリーダー、SCなどの専門職員） 3. 開かれた高校の在り方について
中原 淳（立教大学 経営学部教授）	2019年6月3日	1. 高校教育を取り巻く外部環境について 2. 高校教育改革を担う「チーム学校」の在り方について 3. 教職員の働き方改革の実効策について（高校教職員のバーンアウトの実態と解決に向けた論点）
前原健二（次世代教 育研究センター）	2020年1月9日	1. 高校教育を取り巻く外部環境について 2. 「チーム学校」を支える教員育成の在り方 3. 教育現場における「地域・社会との協働」について（教員育成における、外部プレーヤーとの連携について）



### (3) 有識者インタビューの内容

荒瀬氏

「学校」という船を、目的地に向けて漕ぎ続ける。  
～挑戦しつづける「組織」と「校長」の在り方を紐解く～

大谷大学文学部教授 / 荒瀬克己（あらせ かつみ）



インタビュー後の荒瀬氏

9年間にわたって京都市立堀川高校の校長を務め、京都市教育委員会教育企画監を経て現職。第10期中央教育審議会初等中等教育分科会会長、新しい時代の初等中等教育の在り方特別部会部会長などを兼ねる。  
教育現場が直面する変化の中で、「組織」として課題に取り組むための「校長」の在り方を伺った。

## 周りを知り、変化をチャンスにする。

聞き手（以下略）：カリキュラム・マネジメントが重視される新学習指導要領、大学入試改革、また、働き方改革など高校を取り巻く環境は大きく変化していると思います。

このような変化に、各高校はどのように感じ、向き合っているのでしょうか。

荒瀬氏（以下略）：～私の知っている範囲で言えば、どの学校もそれぞれの状況に応じて、「変化」をしっかり受けとめているように思います。そのうえで、このままではいけないとか、この部分を改善しようとか、校長だけでなく、たとえば教務や進路の先生たちが課題を発見して取り組み始めています。

環境の変化は、いわば「変わるチャンス」です。積極的に受け止めるか、あれこれあって大変だというような「余計なもの」として受けとめるか、ここに分かれ道がありますね。変わることは楽ではありませんが、出来ない理由を一生懸命並べて言い訳するよりも、まずは、考えてみる、やってみる、といったことに努力するほうが、値打ちがあります。

変化に対応するためには、負の努力ではなく、正の努力が必要です。～

なるほど、変化に対応するための、正の努力ですか。学校という組織の中には、校長、ミドルリーダー、若手教職員などの教職員などがいますが、それぞれはこうした「変化」に対して、どのような役割を果たしていくのでしょうか。

## 校長が出来ることと、出来ないこと。

～「校長が変われば学校は変わる」という言葉を耳にすることがあります。しかし、公立高校の校長は、多くの場合、2年か3年でその学校を去ることになります。長ければよいというものではありませんが、赴任して、状況を見て、計画して、具体化して、にもかかわらず、その結果を見ることはない、というのはあまりにも気の毒です。校長にも、教職員にも、生徒にも。校長の在職年限を延長することは、急務だと思います。

でもいずれにしても、異動という仕組みはある。「校長任せ」では、改革は継続しません。**校長の存在は大きいですが、校長だけでは変えきれないわけです。では、どうするか。みんなでやるしかない。**それぞれが、学校をよりよくするための「努力」を惜みずに取り組みしかない。みんながそうしていくように工夫するのが校長の仕事です。

そこで重要なのが、生徒の存在です。教職員はすべて、生徒の成長を願っています。**生徒の成長が、教職員のモチベーションであり、インセンティブです。**教職員の取り組みが、生徒にどう働いて、生徒がどう変わるか。それが共有されることによって、努力のしがい、やりがい生まれます。

当たり前ですが、生徒は個々に異なります。その集合体である高校もまた、状況はそれぞれ異なります。よって、ある高校で有効な取り組みが、自分の高校で同じようにうまくいくかという、必ずしもそうではありません。状況をしっかり見て、目標を立てて、どう取り組むかを考えることが必要になります。

ですから、「どこの高校でもすぐに使える汎用的なメソッド」というようなものは、ほとんどないように思います。その高校の状況を踏まえたうえで、その高校にいる教職員自身が、自分の高校を変えるための「主体的な学び手」になる必要があると思います。**学ぶ生徒を育てるためには、教職員自身が学ばなければなりません。**

私は、学校を船にたとえることがあります。船はいろいろな人を乗せて航海しますが、行く手は一つです。それぞれの船員

には、異なるそれぞれの仕事があります。また、それぞれの気質も、思いも違います。しかし、目的地は一つです。どんなに無関心な船員でも、その船がどこに向かっているかを知っています。そして、**すべての船員は目的地に行くための仕事をしている。ここが重要です。**学校も同じです。それぞれの役割についてしっかり考え、しっかり取り組む。

私は怠け者の校長でしたが、校長にしか出来ないことはしなければと思っていました。その一つは、**教職員や生徒を応援すること**ですね。～

校長だけでは学校は変えられない、校長以外の教職員も主体的な学び手になることが必要なのですね。では、荒瀬先生のおっしゃる「校長にしか出来ないこと」とは、ほかにどのようなことでしょうか。

～逆の話で、前にも少し申し上げましたが、「**校長に出来ないこと**」はたくさんありますよ。人も金もままなりません。だからといって、**出来ない理由を並べていてもどうにもなりません。**

**校長って、とにかく多くの人と会うことが出来るんですよ。**多くの人と会って広いネットワークを持てば、魅力的な「人」を学校に呼んで来ることが出来ます。講演会の講師というだけでなく、学校と関わりをもって学校の取り組みを支えてくれるような。その中には、教員になってくれたケースもあります。

人だけじゃありません。お金もそうです。生徒の学びたい環境づくりに新たな予算が必要であれば、教育委員会に出かけていってかけ合うことも出来る。すぐには出来なくても、「叩けよ、さらば開かれん」です。

生徒に繋ぐべき情報があればそれも繋ぐことが出来る。校長という「肩書き」があれば、どこへでも身軽にアクセスできます。**校長の名刺は、パスポートというか、通行手形というか、いろいろと便利ですよ。**～

高校という「船」は強いネットワークによって、大海を進むために仕立て上げられていくのですね。ネットワークというと、「開かれた学校」という表現もよく耳にしますが、どのようにお感じになっていますか。

～「開かれた学校」という言葉が一人歩きしているようにも思います。形だけ「外部人材を入れました」というのは、少し違うと思います。学校にあると良い「なにか」が足りないときに、その「なにか」を持つ学校の外の人や情報などを取り入れることが、あるべき姿なのだろうと思います。その出会いが、学校にとっての大きな刺激になることは間違いありませんが、そのためには時間と労力、場合によってはお金が必要になります。それらを費やすに見あう価値があるかどうか、その判断が重要です。たとえば講演会をするにしても、単発の取り組みにならないことが重要でしょう。1年間、3年間などと**長期を見据えて、戦略的に教育計画を立て、意味のある取組にしなければなりません。**これもまたカリキュラム・マネジメントです。～

「船」を帆船にたとえると、強く編まれた高校という「船」にいいよ帆を立てるとき、校長は何をするのでしょうか。

～なるほど、すてきなたとえですね。帆を立てるとするのは、ミッションを明らかにするということでしょうか。ミッションは共有されなければなりません、それは極めて難しい。みんな思いはそれぞれですから、認識を完全に共有することは出来ないと思った方が良いでしょうね。しかし教職員、船員たちが同じ「方向感」で主体的に学び続け、船を進めなければならない。ではどうするか。

一つの方法としては、**ミッションをなるべく単純にすること**でしょうか。それは、校長の大きな役割です。

堀川高校で共有したミッションは、「よりよい教育活動の実現」です。これはだれもが理解できる、当たり前の一般的なものです。そこから、「自分の子どもが行きたい、自分の子どもに行かせたい学校」ということを導きました。そのあとに、さらに具現化していくのはそれぞれの教職員の役目。その学校像は、おそらく千差万別だったでしょうが、同じ方向感なのだから、それで良いと割り切ることにしました。ミッションを共有して取り組むことが大事です。～



単純化されたミッションを船員である教職員に伝えるのですね。しかし船を漕ぎ「続ける」には、教職員の不断の努力が必要ですね。努力を続けるために、校長が心がけるべきことはどのようなことでしょうか。

～「漕ぐ」というのも、良いたとえですね。船員である教職員集団は、皆、氣質が違う。その集団を、「変革が出来ないことの言い訳をする集団」ではなく、「主体的な学び手の集団」に持続的に移していかねばならないのですよね。気が遠くなるような話です。なぜかという、意識を変えようとするからです。私は意識を変えるというような難しいことは考えませんでした。行動が変わればそれでよいと思いました。さきほども言いましたが、行動、教育活動が変わった結果、生徒が成長すると、教職員は大きな喜びを得ます。これがポイントではないでしょうか。

同時に、校長の役目は、言葉というか、個別解というか、それをなるべく多くもつことですね。個々の教職員にできるだけきっちりと声をかける。ある人にとって嬉しいこと、やりがいを感じることで、別の人には負担に感じることもあるでしょう。教職員の特性や考え方を踏まえたうえで、その教職員に寄り添うことになるような言葉、個別解を探ることが大事です。先ほど、校長の役目として、「教職員や生徒の応援をする」と申し上げましたが、それぞれに応じた応援をすることが重要です。

大人も子どもも、居場所と出番があればやりがいが生まれます。それは人によってさまざまですが、その人にとって、正當に評価されたと思えば努力し続けられるのです。感謝、充実感、達成感などといったことは、大切なインセンティブです。

その時に忘れてはいけないのは、評価は一面的であるということです。校長の評価も当然、完全な評価というものではなく、校長のモノの見方というバイアスの上に成り立つ評価です。～

確かに校長もバイアスを持った一人の人間であり、校長の評価だけでは努力し続けることが難しい教職員もいるかもしれません。そのような教職員は、どのように努力をし続けるのでしょうか。

～だからこそ、校長だけでは、船を漕ぎ続けられないんですよ。同じ船に乗る、校長と相性の合わない教職員にもインセンティブを与えられる存在が必要です。何度も言いますが、インセンティブを与える役割は、大人だけに限られたものでは

ありません。生徒の活動、言葉もまた、教職員にとっては極めて大きなインセンティブになります。

生徒も教職員も、人はだれでも、もともと学習意欲を持っています。教育基本法第 5 条にある「各個人の有する能力」とは、**学ぼうとする力ではないでしょうか**。それが長じていくにつれて、しだいに学ぼうとする力が見えにくくなっていく。学ぼうとする力が見えにくくなるからこそ、意識的に互いに学習意欲を喚起し合うような仕掛けが必要です。

居場所と出番。生徒にどう提供するかを考えるのは教職員ですが、教職員にどう提供するかを考えるのは主に校長です。だれもが学習意欲をもって生まれてきたのだということを、校長が本気で信じているかが問われます。～



最後にこのプラットフォームは、「学び続ける」をキーワードにしていますが、船を漕ぎ続けるために大切な一言、を教えてくださいませんか。

## 今をもう一度知る。 目標 現状 = 課題

～ 難しいですね。それぞれの学校で、抱えている現状が違いますから。

裏返していうと、だからこそ各高校で、徹底的に現状を見る必要があります。現状の何に問題があるのか、それはどうすれば解決できるのか、**今掲げる目標から現状を引き算するのです**。多くの人は「目標」に関心を持ちますが、**まず現状を見ないことには始まらないです**よね。「目標 - 現状」から浮かび上がってくる、そのプロセスこそが課題であり、カリキュラム・マネジメントです。だれが、いつまでに、何をするのか、これを考え続けることが、学校経営なのでしょう。～

すぐに使えそうな答えに飛びつくのではなく、「努力を怠らず」に現状を見る、そして主体的に学び続けることが必要だということなのです。生徒をアクティブラーナーに育て上げるためにも、今、教職員自身がアクティブラーナーになれるか、問われているのかもしれない。

本日は有難うございました。

- |               |                                       |
|---------------|---------------------------------------|
| 校長にできること その 1 | 船を編む 人・カネ・情報・(モノ)を連れてくること             |
| 校長にできること その 2 | 船に帆を立てる 単純化したミッションを、出来る限り共有すること       |
| 校長にできること その 3 | 船を前に漕ぎ続ける 人には学習意欲があると信じ、居場所と出番を用意すること |

中原氏

高校という「チーム」になる。

～他人に薦められる、持続可能な「チームづくり」のヒントを得る～

立教大学経営学部教授 / 中原 淳 (なかはら じゅん)



インタビュー中の中原氏

人材開発・組織開発を専門とし、民間企業の人材育成を研究活動の中心におきつつも、近年は、横浜市教育委員会との共同研究など、公共領域の人材育成についても活動を広げている中原氏。

「職場学習論」の他、2019年には「データから考える 教師の働き方入門」の監修を行い、教員の働き方改革に関する提言も行っている。

そんな中原氏に、「チーム学校」を切り口に、持続可能なチームづくりについてお話を伺った。

## 「高校」の問題は「学校教育」の問題ではなく「仕事」の問題

聞き手（以下略）：学習指導要領の改訂、大学入試改革など高校を取り巻く環境は劇的に変化していると思います。また、「チーム学校」に関する政策も国を中心に進められているように感じます。このような外部環境の変化について、人材開発や組織開発を研究される中原さんはどのようにお感じでしょうか。

中原氏（以下略）：～私は「教育学者」ではありません。ですので、高校の問題は「教育問題」としてよりも、「仕事の問題」の一つとして捉えています。私は今回このインタビューでお話するに当たっては、「教育学」の話ではなく、「仕事」の専門家としてお話ししたいと思います。

その前提のうえで、まず、仕事の世界のホットピックは、変化が早く、予測のしにくい市場の中を生き抜いていける人材をいかにつくるかということです。このことは、企業にとっての急務になっており、市場の変化に対応できるために、企業は常に戦略を変えています。

では、教育を取り巻く市場を見てみましょう。少子化の流れを受け定員未充足の大学が増えているなど、厳しい市場の変化を、高校の教職員の皆さんは目の当たりにし、また「変化していることになんとなく気付いている」はずです。そのような中、教育、あるいは高校という組織を見たときに、戦略は常に変化しているでしょうか。もう少し言い方を変えてみましょう。高校は、『社会と接続した』、あるいは『社会という市場が必要だと思える』人材を育て続けることができているでしょうか。

仕事の問題として「高校」を捉えたとき、私は、今後の「高校」を構想していく上で、もっとも重要なことは、**将来の「仕事」の世界がどうなっているかを見定めることだ**と思っています。～

では、高校が「将来の仕事の世界」あるいは、「社会という市場」を今一度見るためには、どういった工夫が必要になるでしょうか。

## 他者からの評価に向き合い、組織になっていく

～社会という市場を今一度確認するために、**高校現場に改めて必要となってくることは、「他者からの評価、外部からの評価に向き合うこと」**だと思います。その時に、高校現場が外に閉ざされては、社会という市場や外部環境の変化に気付くことは出来ません。

「自身の育てた生徒たちが社会でどう活躍しているか」、「市場で能力を発揮できているか」、**こういった教育成果を把握していくことが求められる**と思います。そして、このような教育成果に対して、「外部はどう思うか?」、「他者は何を期待しているのか?」を理解することが必要です。

**客観的に浮かび上がってきた「社会のいま」を見える化することが、組織や人の変容を促す大きな契機**になると考えます。

一方で、他者からの評価に向き合うことを実現するのは、容易なことではないかもしれませんね。高校の教職員の中には、授業を見せたがらないし、他の教職員との交流を避けたがる方もいるかな、と思います。しかし、個々の教職員が、開かれ、評価を受け入れられるようになり、**評価は成長の鏡**と捉えられるようになれば、一気に社会、市場を近いものとして、個々

の教職員が感じるようになるのではないのでしょうか。

ちなみに、私自身も大学教員をしていて、授業評価を受けますが、時にスパイシーな結果を受け取ることもあります。(笑)しかし、当初反発のあった大学の評価も15年も経てば当たり前の出来事になっているように思います。いま、授業評価について拒否感をもっている大学教員は、あまり多くありません。高校現場でも、「評価は当たり前」になると信じています。

これまで、もしかすると、教育業界の皆さんは「同僚性」という魔法の言葉のもと、「相互不干渉」に陥っていなかったでしょうか。しかし、「チーム学校」を謳い、**今一度学校という「組織」になろうと目指すのであれば、相互不干渉ではなく、きちんと向き合うものには向き合い、ぶつかるときにはぶつかる組織になっていくことを目指すことが必要ではないでしょうか。**

~

高校は、当たり前「チーム」だと思っていましたが、改めて「高校というチーム」という概念で、今所属する高校を見てみると、いつもと違う観点で、見えてくるものがありそうですね。では、きちんと組織になっていくためには、どういった要素が必要になるのでしょうか。

## 高校が「チーム」になるために

~ **組織の原則は、目標の共有、日々のやりとりがある、互いの仕事に相互依存性がある**、という3点です。では、全ての高校現場で、この原則の3つを、常時見直し実現できているのでしょうか。

高校がきちんとチームとして動くためには、チームメンバーの役割を見直すことも重要な要素だと思います。**チームメンバーの役割の見直しを通じ、校長の権限や、管理職の在り方を検討することが必要になると**と思っています。~

チームメンバーの役割を見直す、確かに必要そうですね。中原先生の監修された「データから考える 教師の働き方入門」においても、教頭の職務が煩雑で多いとの記載がありましたね。

~ そうなんです。教頭や教務主任などが、本来やらなくていい仕事まで負わされているのが現状です。主任未満の教員がやらなくて良い仕事は、全て教頭に任されている学校もあるそうですね。(苦笑)しかし、高校には教員以外にも事務担当も含めた職員もいます。高校というチームにいるメンバーの役割を見直すことは改めて必要だと思います。しかし、「**仕事の役割分担**」という話は高校現場の中だけでは限界があります。なぜなら、全員が利害関係者で、全員が自己防衛に走るから。(笑)

だからこそ、**国が、校長、副校長、教頭、教務主任が優先して行うべき仕事について、現状を捉えた上で方針を示し、旗を振ることが必要**だと思います。その時に組織の長である校長の権限については、**特に見直す必要がある**と思います。一つは任期。もう一つは**予算権限**です。

まず任期については、公立高校の場合2~3年で異動してしましますが、それでは短すぎて、リーダーである校長自身の改革に着手できないし、部下である教員も動かないと思います。

次に**予算権限**です。お金がない場面では人や組織が変わることは難しい、というのも一つのポイントです。リーダーである



校長の裁量で使える予算が少ない現状があるように思いますが、校長のアイデアがいかに素晴らしいとしても、先立つカネがないとなると、そのアイデアは一気に説得力のないものになってしまいます。

そのうえで、議論を活性化する目的であえて申し上げますと、校長も含めた管理職は今の年功序列に近いスタイルで良いのか、ということです。高校というチームにおける管理職の役割が明確化されたときに、今の管理職の登用基準と齟齬が出るのであれば、その**登用基準も見直すべき**だと思います。～

高校がきちんとチームになるためにも、チームメンバーの役割を見直すことは重要ですね！では、チームメンバーたちがそれぞれの役割を理解した後、個々のメンバー（教職員）の持つ資質・能力や経験を活かしていくことになろうかと思いますが、そういった資質・能力を向上させるための取組について、お話しをお聞かせいただけますか。

## チームメンバーに必要な研修について ～飾る道具ではなく、使える道具を得る～

～高校の教職員の方々は勉強熱心で、「教員研修」という場で、自身の能力を高めようと、いわば使える道具を集めようと、誠実に研修に参加してくれます。

しかし、**道具は使ってこそ価値を持ちます**。高校の教職員の皆さんが、チームメンバーとして、自身の能力を上げようと、せっかくな誠実に研修に参加くださるのであれば、ぜひ「使う場所・場面」を意識しながら研修に参加いただきたいです。私自身も、使う場所・場面が分かる形で道具をお伝えできるような教員研修にしたい、そう心がけています。私自身が講師を務める研修では、「実際に学校で起きたケース」を切り口にすることで、研修参加者に「自分事」と捉えられたケースを基軸に、組織改善の手段・道具を学んでいけるようにしています。～



道具箱に飾られるだけでなく、生きた場面で使える道具を与える、そのために研修があるということです。最後に、高校というチームづくりに奮闘する方たちへ、届けたいメッセージをお願いします。

## 持続可能なチームへ ～他人に薦められる職場を目指す～

～「データから考える 教師の働き方入門」にも記載されていますが、教職という仕事に人が薦められる仕事になっていない、という現状に向き合わなければいけないと思います。「やりがいがある、でも人には薦められない」という職場では、**持続可能なチームにはなりません**。これまでは、働く時間にキャップ（上限）がない、あるいは、正規の勤務時間と超過勤務時間との「境界」を意識しにくい職場もあったのではないかと思います。学校現場の働き方改革は、持続可能なチーム作りという意味でも急務だと思います。

さらに言えば、昨今、新しい取組を始めるときには「教員は忙しいから、新しいことを始めるとバーンアウト（燃え尽き）してしまう！」という反対の声もありますが、私自身は「もう既にバーンアウトして起きているのではなかったですか？」と問いたいですね。**孤軍奮闘し、燃え尽きた教職員は、もう既に各学校現場にいらっしゃるのではないかと思います**。

社会の変化に対応した、良い学びを提供するためには、個々の先生の頑張りだけではなく、チームで取り組む、という視点も重要だと思います。だって、**一人の頑張る先生に頼り切るスタイルでは、これまでもそうだったように、いつか意欲ある先生がバーンアウトしてしまい、チームとしては取組が続かないですよね**。だからこそ、私は全国の「意欲ある先生を一人にしない」ことが重要だと思っています。

今、私がリーダー育英塾（<http://www.nakahara-lab.net/blog/archive/10100>）というものを開催しています。テーマは「全国で教育改革を推進する「志あふれるリーダー」の皆さまへ、仲間を探しに来ませんか？」です。今年度の締め切りは終わりましたが、来年度も開催予定ですので、ぜひ関心の有る先生にはご参加いただきたいですね！

今一度、「高校がチームになる」というテーマで、お話を伺いました。組織論の話は、最初難しいかも、と思いましたが、結局は、まずは人に薦められるような職場、チームになっていなければ、持続しないというのは、すごく分かり易いですね！意欲ある教職員が一人で頑張るのではなく、仲間を見つけやすい仕組みが出来るように、私たちも「**みらいの職員室**」を活性化させていこうと思います。本日は有難うございました。

