

# 「地域とともにある学校づくり」の マネジメント



日本大学文理学部教授 さとう はるお 佐藤 晴雄

## 1 地域とともにある学校づくりの視点

「地域とともにある学校づくり」は大きく二つの視点から取り組まれている。一つは、教育実践に関わる視点である。地域の教育資源や人材を活用し、「社会に開かれた教育課程」の実践を目指すことである。

もう一つは、学校運営に地域の参画を得る視点である。コミュニティ・スクール（以下、CS）に置かれる学校運営協議会等はまさにこの視点による。

文部科学省は、CSと地域学校協働本部の一体的な推進によって、以上の二つの視点の相互補完による相乗効果を期待している。

## 2 地域学校協働本部とCSの現在

まず、千葉県の地域学校協働本部整備率（小中義務教育学校）は38.3%であり、全国平均の60.3%に比べると低い。10年以上前には、学校支援ボランティアの活動が全国的にも知られた県内自治体もあることから、本部未整備でも協働活動は展開されているのかも知れない。

一方、CSはどうだろうか。平成29年の法改正によって、CSは急増し、全国で1万校近く（9,788校）に導入されるようになった（令和2年7月現在）。ところが、千葉県はCS導入率（設置者）が14.3%と低く、これも全国平均の48.5%を大きく下回っている。その背景にはCSに対する不安感や不要感があると考えられる。委員の発言によって学校運営が混乱するのではないかという不安感や地

域連携がすでに順調だからCSは必要ないという不要感とその導入を妨げている可能性がある。

## 3 不安感・不要感の背景

CSをめぐる不安感や不要感は、協議会による教育委員会への意見申出、中でも教職員の任用意見申出に起因すると言っている。しかし、筆者らの全国調査によれば（佐藤、2019年）、委員の意見によって学校運営や人事が混乱した例は極めて少なく（1%～2%程度）、また当初は従来の地域連携と変わらないという認識が導入後には減少しているのである。

これらデータからは、CSに関しては「案ずるより産むが易し」と言えそうである。

また、CSの成果が明確でないという認識もその導入を妨げている。前出の全国調査はCS校長の成果認識を明らかにしたが、なおその成果を求める声はある。しかし、CSの成果は薬効のような「効果」とは異なり、一定の努力と工夫によって得られる結果である。

ただ、問題はどのような努力と工夫が必要かという点が共有化されていないために「不要感」が現れることである。

そこで、CSマネジメントに関するいくつかのヒントを述べてみたいと思う。

## 4 CSの効果的なマネジメントの視点

第一に、学校運営協議会を、地域関係機関をつなぐハブ（Hub）として活用するのである。一般的に委員には多様な分野の人材が任命さ



れるので、学校の課題に応じて助言や協力が一堂に会する場で得られる。近年はとくに福祉や医療に関する課題が増えたことから、そのHub機能への期待は大きくなる。

関西のある小学校は要保護・準要保護家庭の児童を多く抱えている。それら児童は学習意欲が低く、ほとんど笑顔を見せない。そこで、社会福祉協議会職員の委員の協力を得て、学生ボランティアによる放課後学習を始めたところ、次第に児童の表情が明るくなり、学習意欲を見せるようになったと言う。

第二に、Hubの機能に適した人材を委員に選ぶことである。法律上、教育委員会が委員を任命するが、校長はその任命に関して意見申出が可能なので、実質的に校長の推薦が委員選定に強く影響する。委員選出枠組には自治会長やPTA会長など選出母体を固定化する例もあるが、委員には不向きな「会長」を任命せざるを得ない事態を避けるためには、「代表」程度にした方がよい。

第三に、一般的に会議日程調整も負担になるため、年間の会議日程をある程度決めておくのである。たとえば、第3木曜日の午後などと予め決めておく。また、時間帯は委員の属性に応じて設定すればよい。

第四に、担当以外の教職員が関わる機会を設定することである。教職員のCSへの関心が弱いことが課題視されるが、ある学校では全教職員に年一回程度でも会議に参加するよう促している。また、委員に学校支援を依頼することによって教職員との接触の機会を設けている例もある。教育活動を具体的に支える教職員が関わることによってこそ、「開かれた教育課題」の実現を促すことになる。

第五に、いわゆる「熟議」を採り入れるとよい。特に、CS導入期には、教職員と保護者・地域住民を交えて、「期待される児童生

徒像・学校像」などを協議によって定めるのである。この取組も「開かれた教育課題」の実現に大きく寄与することになる。

第六に、CS導入前に保護者・住民に対してアンケート調査を実施することが望ましい。CSに関する質問とともに、学校への期待や児童生徒の実態に関する事項を問うのである。アンケート調査は情報や意向を問うにとどまらず、保護者等が回答を通してCSを理解する手立てとしても機能することになる。

## 5 CSをめぐる課題と期待

ところで、CS導入で教職員が多忙になりはしないかという心配も聞かれる。しかし、協議会をHubとして活用し、地域人材を効果的に活用することによって、これまでの負担が軽減した学校は珍しくない。九州のある中学校は地域の協力を得た夜間パトロールによって生徒の補導件数が激減した。全国的には、保護者や地域からの苦情が減った学校は少なくない。協議会で苦情対応が協議されるため、無理難題が言えなくなったからである。

これら事例では多様な委員の情報や意見をHubとして結びつけ、課題解決に迫った結果、学校業務がむしろ軽減したのである。

そうした成果もさることながら、そもそも保護者や地域のニーズや実態を把握しないままの学校運営は、いわばマーケティングを欠いた企業経営にたとえられる。だが、実効性のある「地域とともにある学校づくり」を展開するためにはそれらニーズの把握は不可欠なはずであるから、その意味でCSが不要だとは言えないだろう。千葉県内の各校にはそうした学校づくりの努力と工夫を期待したい。

### 【参考文献】

- ・佐藤晴雄『コミュニティ・スクール—増補改訂版』エイデル研究所、2019年

## 「地域とともにある学校づくり」に向けて

### 県教育庁教育振興部生涯学習課

#### 1 はじめに

近年、社会の急激な変化に伴い、学校や地域を取り巻く課題がますます複雑化、多様化しており、それらの課題に学校だけで対応することが困難になっている。

そうした中、学習指導要領の理念である、子供たちが未来の創り手となるために必要な資質・能力を育む「社会に開かれた教育課程」を実現するために、学校と地域が目標を共有し、連携・協働しながら一体となって子供たちの成長を支える「地域とともにある学校づくり」の推進が不可欠となっている。

#### 2 千葉県の「地域とともにある学校づくり」

県では、令和2年2月に策定した第3期千葉県教育振興基本計画「次世代へ光り輝く『教育立県ちば』プラン」の中で、「家庭・地域と学校との協働により地域全体で子供を育てる体制の構築」を掲げ、保護者や地域住民が学校経営に参画した「地域とともにある学校づくり」の推進を提唱している。

この実現には、学校と地域が目標を共有し、組織的・継続的に連携・協働していくことが必要であり、県では学校と地域が力を合わせて学校運営に取り組む「コミュニティ・スクール」と、学校と地域が相互にパートナーとして子供たちのために活動する「地域学校協働活動」の一体的な推進を図っている。

##### (1) コミュニティ・スクールの設置推進

コミュニティ・スクール（以下CS）とは、地域住民等が一定の権限と責任のもとで、学

校運営に参画する合議制の組織である「学校運営協議会」を設置した学校のことを指す。学校運営協議会は、学校運営や必要な支援について協議する機関であり、「学校運営の基本方針を承認する」「学校運営について意見を述べる」「教職員の任用について意見を述べる」という三つの機能をもつ。

CSを導入することで、地域の人々の学校運営に対する当事者意識が高まり、「地域人材を活用した教育活動が充実する」「地域と関わることで子供たちの自己肯定感が高まる」といったメリットが期待されている。

令和2年度実施の文部科学省の調査によれば、全国の公立学校におけるCS導入の割合は27.2%で、4校に1校がCSを導入している状況がある一方で、千葉県の導入率（学校数）は7.1%（全47都道府県中44位）と伸び悩んでおり、CSの設置推進が大きな課題となっている。

そこで、県では公立学校教職員や市町村担当者等を対象に「開かれた学校づくり研修会」を実施し、CSの制度周知を図っている。今年度はオンラインで開催し、CS導入の意義等について文部科学省のCSマイスターによる講演を実施するとともに、県立飯高特別支援学校と市川市教育委員会からの実践報告を行い、多くの参加者からCSに対する理解が深まったとの評価をいただいた。

また、県立学校や市町村教育委員会へ県担当者が個別の訪問を実施しており、CSについてのガイダンスや導入に向けた具体的支援



等、要請に応じてきめ細かく対応している。

## (2)地域学校協働活動との一体的な推進

地域学校協働活動（以下協働活動）とは、地域住民等の参画を得て、地域全体で子供たちの学びや成長を支えるために、学校と地域が相互にパートナーとして連携・協働して行う多様な活動のことである。また、様々な協働活動を取りまとめ、効果的・継続的に行うための組織のことを「地域学校協働本部」（以下本部）とよぶ。

協働活動の具体的な取組としては、登下校の見守りや学校の環境整備、本の読み聞かせ、地域学習や出前授業等の学習支援、放課後等の学習・体験活動等が挙げられる。

県では、CSと協働活動の一体的な運用を推進している。CSにおける学校運営協議会が会議体（いわば頭脳）であるのに対し、協働活動における本部は活動組織（いわば体の部分）である。二つの組織（頭と体）を連動させることで、学校に対する支援をより効果的に行うことが可能となるからである。

## (3)地域学校協働活動推進員の養成

CSと協働活動の一体的な推進のために重視されているのが、本部の取りまとめを行う「地域学校協働活動推進員」（地域コーディネーター）である。

地域学校協働活動推進員（以下推進員）は協働活動に携わる地域ボランティアの取りまとめ役であると同時に、学校との窓口でもあり、学校運営協議会と本部の調整を担う存在でもある。そのような役割を円滑に担っていくためにも、推進員の養成やスキルアップが必要となっている。

そこで、県では推進員等の養成や



活動の参観による研修

スキルアップを目的とした「地域学校協働活動推進員研修講座」を開催している。講座は1～3期に分けて実施され、大学教授等の専門家による講演の他、各教育事務所が主催して県内各地で実施されている協働活動の参観を行うなど、内容の充実を図っている。

## (4)校内体制の整備

協働活動の活性化のためには、地域の窓口である本部の充実に加え、校内体制の整備が必要である。地域と学校の窓口をそれぞれ明確にすることで、より組織的・効率的な協働活動が可能になるからである。

県では、令和2年度末に、学校と地域の連携・協働ガイドブック「地域連携のススメ」を発行し、地域連携担当の配置や校内体制の整備の仕方、研修のもち方等について詳しく解説するとともに、必要な様式等の資料を紹介している。併せて、校内研修等で活用可能な動画を作成し、HPで公開している。



『地域連携のススメ』

## 3 今後の展望

本県は、首都に隣接していながら、豊かな自然に恵まれ、多様な産業や優れた人材など、郷土としての魅力にあふれており、それぞれの地域の特色を生かした多様な学校づくりができる可能性を秘めている。CSと協働活動を一体的に推進し、学校と地域が連携・協働して子供の成長を支える「地域とともにある学校づくり」を県全域で展開していくことで、こうした強みを生かし、次世代に向けて力強く歩む子供たちの育成につなげていきたい。

## 市川市の学校地域連携の取組について

### 市川市教育委員会学校教育部学校地域連携推進課

.....

#### 1 市川市について

市川市は千葉県北西部に位置し、江戸川を挟んで東京都と接する。かつて下総国の国府が置かれたばかりでなく、1000年以上前に創建された葛飾八幡宮や中山法華経寺などの寺社仏閣も多く点在し、歴史的な都市としての一面がある。また、永井荷風をはじめ多くの文人ゆかりの地でもあり、多くの小学校から大学が点在する文化・文教都市としての一面もある。さらに千葉県の梨栽培発祥の地として、北部では現在も梨栽培が盛んであるなど、様々な面をもつ豊かな地域である。

#### 2 市川市の学校地域連携の歴史

現在、市川市内全ての幼・小・中・義務教育学校・特別支援学校に学校運営協議会が設置され、全ての中学校ブロック・義務教育学校区に地域学校協働本部が立ち上がっている。本市における学校地域連携の歴史は古く、40年以上前まで遡る。

「子供を媒介としてのコミュニティづくりをしたい」という当時の市長の思いから、「学校を開き、家庭・地域・学校が一体となって子供を育てよう」と呼びかけ、1980（昭和55）年「コミュニティスクール事業」が始められた。これは、「ふれあい活動・地域教育力の活用・学校教育力の地域への貢献」という三つの柱を基に取組を進めるもので、現在、国で進めるコミュニティ・スクールの考えを先進的に取り入れたと言える取組であった。

この当時は、日本中で校内暴力の嵐が吹き荒れ、多くが「閉じられた学校」へ向かっていた状況で、市川市が「開かれた学校」に積極的に舵を切り、学校と地域、家庭との連携

に取り組んだ功績は非常に大きいと言える。具体的には、地域主体で実施していた小規模の行事を、学校を拠点として開催することで、地域と学校の距離を縮め、学校が地域にとって身近に感じられる契機となった。

その後、現在に至るまで、「学校を開き、家庭・地域・学校が一体となって子供を育てる」という理念は、市川市教育の根幹を成しており、教育方針・施策の原点にもなっている。

#### 3 市川版コミュニティ・スクールの構築

学校地域連携に歴史と思い入れのある市川市だからこそ、地域住民の参画を得て多くの関連事業が生まれた。しかしながら、それぞれの会議が、同じ顔ぶれになることも多く、一部の地域住民には大きな負担となっていた。

そこで、千葉県初の義務教育学校である塩浜学園の開校を機に、2015（平成27）年、塩浜学園をコミュニティ・スクール（以下CS）に指定し、学校運営協議会を設置した。元々、学校と地域の交流が盛んだった塩浜地区では、CS導入によって関連する会議体が整理・統合され、学校・地域住民双方の負担を軽減しつつ、有効な話し合いが持てるようになった。

本市では、学校運営協議会の設置と地域学校協働本部を一体的に整備していくことを推進するために、地域学校協働活動推進員を各校・園に配置することも並行して行った。

2019（令和元）年度には市内全ての幼・小・中・義務教育学校・特別支援学校に学校運営協議会の設置を完了し、翌2020（令和2）年



度には、市内全ての中学校・義務教育学区に地域学校協働本部を立ち上げ、市川版CSの制度が完成した。これをもって学校運営協議会で校長から示される学校運営のビジョンの方向性を基にして、地域学校協働本部が具体的な活動を展開していくことで、「地域とともにある学校づくり」「学校を核とした地域づくり」双方の取組が可能になっている。

#### 4 取組の具体例

学校運営協議会では、教育委員会から任命された地域住民、保護者の代表、学識経験者などが委員となり、学校運営に参画している。協議会では、校長が作成する学校運営方針の承認を行ったり、学校関係者評価をしたり、意見を学校運営に反映させたりすることはもちろん、地域を挙げて子供たちをどう育てていくかという熟議が活発に行われている。以下に、本市における取組の具体例を挙げる。

**(1)第八中学校ブロック：**学校支援活動に長く取り組み、「ダメでもともと！」を合言葉に、学校からニーズを引き出し、地域人材を活用してその支援に応じてきた。第八中ブロックは、学校支援コーディネーター（現：地域学校協働活動推進員）導入のモデル地区として、また各校のコーディネーターが中学校ブロックでチームとなり活動に取り組む先進地域として、意欲的に活動している。中でも、第八中で行われている「放課後カルチャー」は地域人材が生徒の同好会活動を支援する活動で、学校職員の負担軽減と地域の人材活用両方を実現している好例と言える。

**(2)第二中学校ブロック：**幹線道路の整備による交通量の増加という課題が学校運営協議会で議題に上ったことから、「みまもりたい」という地域住民による登下校の見守り活動が立ち上がった。地域学校協働活動推進員を中心に、現在30名以上の地域人材が登録し、毎日2回、ブロック4校（小学校2校、中学校1校、特別支援学校1校）の児童生徒の見守りを行っている。新たに開通した道路で特に

危険な箇所に信号機を設置するため、協議会委員を中心に様々な要請・陳情を重ね、実現に至った。

**(3)大洲中学校ブロック：**地域の宝である子供たちを学校と地域でどのように育てていくか、ブロックで育てたい子供の姿を、大洲中ブロック共同学校運営協議会において、地域と学校が共有していった。その結果、中学校ブロックを挙げて「挨拶のしっかりできる子、挨拶のあふれる地域」を目標に、挨拶運動に取り組むことにした。地域学校協働本部を「みらいっこサポート」として、地域住民がお揃いのピンクの帽子で行う挨拶運動は、現在も継続されている。

**(4)福栄中学校ブロック：**学校運営協議会の中で、不登校生徒について課題意識が共有された。そこで引きこもり支援経験のある地域住民を中心にして、「地域カフェ」を校内に設ける活動が始まった。不登校生徒の支援とともに、地域住民や教職員が気軽に集う場所、語り合うことができる場として月に1回開催を続けている。お互いの距離を縮める格好の場となり、安心して地域で生活する基盤づくりの役目を担っている。また、この場から新たなつながりが生まれ、地域活動の連携を図る貴重な場にもなっている。

#### 5 おわりに

市川版CSの取組は、「地域とともにある学校づくり」と「学校を核とした地域づくり」双方の取組が可能であり、効果が大いに期待される。制度が整った今、学校と地域へのCS認知度をさらに上げ、より多くの地域住民にも積極的に関わってもらえたら、という思いがある。

これまで市川市が長期にわたり築いてきた、学校と地域の連携体制や地域教育力を基盤にして、未来を生きる子供たちの育成に、地域とともに一層取り組んでいく所存である。