

# 熊事研究会報

・第36回研究大会講演会臨時号  
平成23年3月10日WEB発行

発行人 熊本県学校事務研究協議会 会  
長 宮本 和明  
編集代表 研究部長 平木 雅万  
〒869-4402 八代市泉町栗木5866  
Tel0965(67)2029  
FAX0965(67)2027

第36回 熊本県学校事務研究大会 講演

演題 「未来完了指向の学校づくりと学校事務職員の関わり」

～「新しい公共の探求」～

講師 名城大学大学院 大学・学校づくり研究科 科長 木岡一明 氏

期日：平成22年12月1日（水）

場所：熊本市鶴屋ホール

## はじめに

皆さん、こんにちは。ただ今ご紹介いただきました木岡でございます。本日は限られた時間ですが、テーマに沿ってお話を申し上げたいと思います。

まず、タイトルに「未来完了指向」という言葉を使っていますが、ものを考えるときに過去形で考える、昔はよかったなあという考え方は懐古趣味でしかないと思うんですね。そんな時代はもはや来ないのにその昔を懐かしんでいるだけだなど。現在形でものを考えるということは確かに過去を断ち切っているけれども目の前のことに振り回されるんじゃないのかと。ただ多くの学校で見かけるのは現在形でものを考えているという姿だと思います。それに対して未来形で考えるというのは確かに過去を断ち切り現在も超えていこうとしているわけですが、しかし永遠の未来というのはいつまで経っても達成されない未来であるわけで、いずれ完了すると。そういう意味で未来完了指向と言っています。つまり3年なり5年なりという先を見越して、しかしそこに至れば必ず達成できている、そういう姿をもって考えていきたいと思います。そういう未来完了指向の学校づくりを展望する上で、皆さん方学校事務職員がいかに関わって行き得るのか、あるいは関わって行く必要があるのかといったことを考えていければと思います。

更に「新しい公共」という言葉を使っています。これは今のところきわめて政治的な言葉です。実は新しい公共というのはこの中にも書き込んでいるんですが、鳩山首相が施政方針演説の中で使った言葉で、これまでの中央集権的な在り方を見直し、それぞれの地方に於いて、しかも伝統的な日本の縁とか絆とか言ったものを重視する考え方だと説明されていますが、この新しい公共という言葉も多く省庁が受け止めて文部科学省でも新しい公共型学校の創造ということを来年度の大きな柱にしています。おそらくこうした展望がより来年度以降具体的な政策となって展開されるだろうと思います。そこで先取的にこの中身を

考えていこうというのがきょうの趣旨の一つでもあります。

言わんとしているところは地域住民の学校運営への参画の促進、そして地域力を生かした学校支援、更に学校力を生かした地域づくりと書いています。こうしたことによって地域が学校を元気にし、元気な学校が地域を活性化する、そういう好循環づくりを目指そうというものであると説明されます。そしてそれらによって学校と地域の共助体制によるコミュニティ・ソリューションの核となる学校なんだと。こういう位置づけで文部科学省はこの新しい公共型学校というものを位置づけ、今後の展開を考えているという状況です。そうした学校になり得るのかということが問われます。

## 【押し掛かる歴史の重み】

私は学部卒論以来学校評価を自分の研究テーマにしてきましたが、もう30年が過ぎたわけですけど、しかしなお学校評価ってどうやったらいいかという質問に多く出会うわけです。それはそれだけ学校評価というものが、この日本の学校文化にうまく適応してこなかったことの証であろうと思います。じゃなぜその学校評価が定着してこなかったのかということが問題なんです、実は評価は変化を求めます。つまり変化しないのであれば評価は必要ないんですよ。ということは学校評価が定着してこなかったのは学校が変化を求めてこなかったからだというふうに捉えられます。じゃなぜ変化を求めてこなかったのか。それは長く成功経験が続いたからだだと捉えられます。

明治以来日本の公教育、とりわけ小学校や中学校の教育というのは右肩上がりの発展を遂げてきました。つい最近ですよ、学校が小規模化していくのは。それまでは長く発展を遂げてきた。そんな中で成功の罫にはまってしまったというふうに捉えられます。つまり成功を過信し、内部重視に陥り、閉鎖的になり、満足し、守りに入ってお互いに干渉せず、新しいことを学ぼうとしない。当然そんなことをしていれば、目の前の現実というものが見えなくなっていくわけで、つまり過去形でものを考えているということになりますから、そうすると目の前の子ども達への指向は薄れる。したがって言うことを聞かなくなる。手間暇がかかる。けどなかなか変わらない。動きが鈍い。しかし新しいものを取り入れようとする。それでも実は長く日本の学校はうまくいってきたんです。社会が比較的それを受け入れるだけの余裕があった。あるいは豊かさがあったと捉えられます。

ところがこの間、急激に環境は変化してきました。子ども達も変わった。家庭や地域も大きく変わった。そんな中で教育内容は高度化する。あるいは教師主導の一斉授業から子ども達主体の学習へと展開してきたと。そうしたことが重なってうまくいかなくなるんですよ。教育成果や効果は低下する。問題はここからなんです、これを直視するならば事態の改善へと動いたろうと。ところがこうした成果や効果が上がらない、どんどん下がっていき、という問題に対して自分は悪くないんだと考えていた。なぜならば我々はちゃんと教育をし、卒業生を送り出し、その人々は皆社会で活躍しているんだと、こう考えてきたのではないだろうかと思えます。したがっていま目の前にいるこの中に犯人がいると考える。そうした考え方がモンスターペアレントとかいちゃもんとか、あるいは場合によってはADHDといった言葉を生み出してきたというふうにも捉えられるんじゃないかと思うわけです。つまり現状を否定し自らの正当化に腐心するという事態が生じる。したがって自分は変わらない。同じことを繰り返すんだと前例踏襲に陥り現状維持へと動こうとする。したがってますます成果や効果は低下していく。このことをあからさまにするということ拒む。つまり評価を避けようとする。こんな構造の中で学校評価は定着してこなかったんだらうと。したがってこういう構造の中で学校は評価を拒んできた。そんな中でどんどん腐ってきていると、こんなふうに見えます。

## 【学校の姿—その深刻な実態—】

これはある小学校の職員会議の様子なんですけれども、時間どおり始まらない。始まってみると今度は発言がない。結構不満や疑問はありそうなのにこういうフォーマルな席では出てこないということですね。へたに言うと提案している人に悪いとか、あるいは自分に仕事回ってくるか、あるいは関係ないとかいったそんな考え方が渦巻いているように思えます。実は大阪市にある小学校の20年ぐらい前の様子なわけですが、この職員会議の様子が皆さん方の学校の職員会議と比べて何とひどいんだと見えるんだったら健全なんです。結構う

ちもこうかなとなると時を越え場所を越え、場合によっては校種も越えて日本の学校の体質が表現されているというふうに捉えられます。ここにはどんどん追い立てられている焦りと、どうせやっただって変わんないんだという無力感と、あとは自分のことだけちゃんとやっておけばいいんでしょという非常に自己限定的な埋没主義といったものが見える。これらが学校を動かさなくしているんだと考えられます。これが多くの学校に当てはめられるのであればですね、手の付け所もはっきりしているわけです。結局みんなが本音で語れるようなそんな環境を作り直していく、そしてまさに協働を実現していくということに行き着くわけですね。

## 【柔らかい組織＝石垣のようなもの】

その協働した姿というのはどんなふうに捉えられるかということ、私は石垣のようなものだと捉えてきました。昨日も飲みながらこの話をしている、ヒントをどこにももらったかということ実は熊本城の石垣にヒントをいただきました。硬い組織、煉瓦型の組織と対比して石垣というのはいろんな大きさや形を持った石がうまくそれぞれの持ち味を噛み合わせることで出来上がった姿ですね。あの熊本城は加藤清正が築城したということですが武者返し構造をされていると言われますよね。あんな形は煉瓦では作れないですね。まさに石垣だからこそ出来る。しかしどの石垣もあんなうまいんじゃないですね。熊本城は特殊に反り返っているわけですが、いかにあんなうまい形を作り上げるかというのは城を造る人の醍醐味だったと思います。組織だって同じでそれぞれの持ち味をうまく噛み合わせて、一人では実現できないようなそんな形を作り上げていく、それが組織開発というテーマです。ただ、どんなにうまく組んだとしても、うまく組んだからこそ必ず石垣には隙間が出来る。ただその隙間は放置しておくとも崩れる元にもなりかねない。いかにその隙間に目配り気配りをしていくかが重要な視点であるわけですが、これはまた組織に当てはめて考えるとですね、いかにその隙間をちゃんと確保しながら、尚かつその隙間が崩れる元とならないようにお互いにカバーし合う、そんな発想が必要なんですね。ところが学校というところは毎年春に大きな隙間が出来るんですよね。パカパカっと石が抜けていく。そこに新しい石がやっけてきているので空いたところに埋めてしまう。本当は大きさも形も違うのに、したがってちゃんと埋まりようがないのに空いたからといって埋めてしまう。それが崩れる元を作っているんですね。4月には何とか緊張感で保たせて、でも連休明けぐらいからおかしくなってきた、6月には相当その影響が見えてくる。何とか夏休みまでは保ってくれということ繰り返すんです。学校って毎年6月、7月が大変な時期だというふうに思います。理想的には一旦石垣を崩してもう一回組み立てるといいんですけどね。少なくともそれが難しければ埋めた石に対して常に気配りをし、それがぐらつかないようにちゃんと支えていくような関わり方が不可欠だとも言えます。

## 【マネジメントの4次元】

そのためにもマネジメントの次元というものを改めて意識する必要があるだろうと思うわけですね。実は組織マネジメントという言葉が全国に流行らせた張本人であるという自覚はあります。それによっておそろしくいくつかの混乱を引き起こしているという自覚もあるわけですが、改めて組織マネジメントという言葉で言わんとしてきたことはこの4つに分けられるとここで説明したいと思うわけですね。一つ目はセルフマネジメントなんです。自分をうまく回す。学校組織マネジメントの中にはセルフマネジメントの部分も入れています。とりわけキャリアと関わらせて入れていたわけですが、ここで取り出していくとセルフマネジメントの問題であり、一人ひとりがちゃんと動く、つまり一人ひとりが自立しているということなんです。自立に向けてちゃんと動くようになる。それが出来ていなかったら組織が自立するわけがないですね。一人ひとりが自立してこそ次の組織の自律というテーマに向かうことになるんです。二次元目がその組織マネジメントなんです。いろいろ回り出した一人ひとりとか、あるいは学年とか、あるいは分掌といった個々の単位を噛み合わせていくのが組織マネジメントなんです。つまり調整的な業務に動くということですね。それぞれが噛み合ってくると全体の動きが生まれてくるわけですが、しかしそれがどこに向かって進むのかということを決めないで動かすただ動いているだけ。それでは疲れ切るだけです。したがってどういう方向に動くのかということを決め、そこに向けて全体を牽引するという戦略マネジメントが求められることとなります。これも実は学校組織マネジメント研修の中に位置づけていた問題です。まさに戦略を駆使するビジョンを描こうという中身は実は戦略マネジメントであったわけですね。実は学校組織マネジメント研修では基本的にはこの3つを

位置づけています。しかし改めてさらなる次元を考えると一つの学校、これは資源がどんどん薄れて行っている。そこを繋いでいくためには外にあるものと結びついていると、ネットワークマネジメントが不可欠になっていきます。今日のテーマもこのネットワークマネジメントに重点を置いた話になっていきます。こうした4つのマネジメントの次元を押さえた上で皆さんの動きも捉え直されるだろうと思います。

これは教育総研から出したリーフレットの中の一部ですが先ほど申し上げた4つのマネジメントとそれぞれに対応した業務を経験年数と絡めてまとめたものです。まずは業務から見ると定型的業務が一番下層にあり、その上に調整的業務が乗っかり更に企画業務もその上に乗る。そして一番上に地域協働業務が乗るという位置づけです。それぞれに先ほど申し上げた4つのマネジメントの次元が絡んでいっています。しかも経験年数で見えていくなれば経験3年までは定型的業務を担うことで目一杯いう状態を想定しています。しかし3年を過ぎると次の段階、調整的業務も担っていくようになる。それが10年も過ぎれば企画業務へと展開していく。そして25年を過ぎると地域協働業務へと重点を移していくとこういう図式です。で、30年を過ぎるならば段々定型的業務は担わなくなり他の3つの業務に重心を移して展開していくという見通しです。このように業務を経験年数と絡めて捉えるならばもう少し皆さんのやってらっしゃることは整理出来るだろうというふうに捉えられています。逆に言うと定型的業務しかしていないのであるとすると、経験年数20年を過ぎても尚そうであるとするとおかしいのではないのかという提起を含んでいます。こうした業務の階層を登っていくためにも研修は不可欠であり、あるいは日常の仕事と絡めて能力開発へ動くと、**On The Job Training**これが求められるということです。ただ多くのところでは体系的研修は未整備であるという問題を抱えています。それを補うものとして学校事務の共同実施などが動いていると捉えられます。しかしそれだけでは不十分であろうと思うわけです。いかに体系化していくか、そこに更に資格制度を絡めていけるかということが今後の課題だと私自身も捉えています。

## 【問題解決のプロセス；発見と共有】

このような問題を押さえた上で、そもそも問題を解決するということがどういうふうに関開するかということも改めて整理したいと思うわけですが、問題を提起する、つまり問題という言葉で定義するとどうなるのかなんてすけれども、まずは目標が大事だというふうに言えます。でもその目標をどう考えるのかという問題があります。目標を考える視点を横に並べてあるんですが、あるべき、望ましい、期待される、守るべきとこういう視点は重たい視点なんですよね。どちらかという外から与えられる視点である。私は内側から湧き出てくる思い、これこそが重要であろうと思うわけです。そういう意味で目標を考えるとき私は先ずそうありたいという視点でもって捉えていければいいと思います。目標が定まって初めて問題が見えてくるというふうにも言えます。問題を定義すると実は目標と現状との差というふうに定義できるんですね。逆に言うと目標が曖昧だと問題は見えないんですね。多くの学校が掲げている、あるいは多くの人々が示す目標というのは曖昧なのが多いんですね。あまりこういうことを言っただけではいかなのですが（大会サブテーマにある）「子どもの豊かな育ち」って曖昧じゃないでしょうか。どんな育ちが豊かなんだろうかと。いろんな人々のいろんな考え方があっていいですね。来年の鳥取大会でも掲げてらっしゃるテーマは若干曖昧かななと。だからこそ議論する必要があると思うんです。だからこそこういう言葉を使わずにもっと具体が浮かんでくる言葉で議論する必要があると思うわけです。そういう意味でも改めて目標を考え直すことは重要なことだと思います。こうして初めて現状がどこまでできているのか見えてくる。そして目標に至るにはどういうふうに取り組んで行ったらいいのかという筋道が出来てくるということ。問題解決のプロセスが描けるということ。問題解決のプロセスが描けるということ。

これをちゃんと描いていくためには先ずは問題をはっきりさせるということが必要ですね。問題を表に出すというのが第一段階です。問題には3種類あります。一つはこの表出型問題と言われる問題です。表に出てくる。例えば学校徴収金の未納という問題、学級で指導が入らないという問題、こういうのはそれぞれに表に出てきている問題です。こういう表に出す問題を出すということによって初めて問題を共有できるということになっていきます。共有するってどういうことかと言うとちゃんと話し合うということなんです。つまり問題を抱え込んで自分の内に閉じ込めておかないでちゃんと語り合おうというものが第一段階です。第二段階は出てきた問題に対して名前を付けるという段階なんです。問題の明確化ということ。結局名前を付けるということなんです。さっき問題には3種類あるといいましたが、2種類目は探っていく問題、探求型問題と言われる。表に出てきた問題の根っこを探していく段階です。そうするとこれが原因だという原因に突き当たる。この原因が探求型問題なん

です。さっきの学校徴収金未納という問題と学級で指導が入らないという問題を突き詰めていくと家庭の問題というふうに見えてきます。家庭がきつとうまくいってないんだという問題ですね。これが探求型問題です。でも家庭の問題というふうに名前を貼ってしまうと学校では手の付けられない問題になるんですよ。だからいくら問題を明確化したところで手が出せない問題というのは実は問題であって問題じゃないんですよ。結局どうするんだという問題が発生する。結局どうするんだという問題は設定型問題と読むんですが、したがって表出型問題から探求型問題へと、そして設定型問題へと問題を手の付けられるところへ持って来るといえることが必要になってきます。したがってこの家庭の問題という名前では駄目なんだということですが、じゃどういう名前にしたらいいのか。外部機関との連携という問題になってくる。つまり児童相談所との連携とか、あるいは福祉事務所との連携といった話になってくる。こういう名前になるならば手が出せる問題なんですよ。このようにして周りを取り囲んでいる様々な問題について共有をし、そして手の付けられる名前を貼り、あとどこから手を付けようかという判断を下していくという段階に入りますが、このためにも問題の関連を読まなくちゃいけないわけです。

問題を構造化するということはどういうことかというKJ法的に整理することだと捉えています。そこからここを解消すれば連鎖的にこちらが動き、それによって根っ子のところまで届くだろうという見通しが立ってくる。これが解決策づくりですね。その見通しの元でまずは最初の手を打つ。つまりマネジメントサイクルに乗せていくということになります。この4つの段階を上っていく、これが問題解決のプロセスであるわけです。皆さん方が個々に抱えている問題は何なのか。その抱えている問題をちゃんと語りあっているんだろうかということ。きょうもこのあと全体研究会がありますが、そこで提起される問題も皆さん方が問題を抱え込んでいるという提起になるはず。そこを解き放とうと。明日の分科会でですね、そこを解き放ってそれぞれの分科会で是非この段階へ上って行かれたらいいと思うわけです。

## 1 子どもたちの危機；

### 家庭地域の基盤の揺らぎ

#### 【ことばと認識】

さて、いま子どもたちが変だとさっきも言いましたけど、原因は割とはっきりして家庭や地域がぐらついているからですよ。近年日本の子どもたちの学力が二極化していると言われるようになってきました。近年になって二極化したのかというのが問題ですけどね。ポイントになるのは言葉なんですけど、言葉っていうのは皆さんどう理解されていますか。言葉を獲得するというのは人と話すためにということなんじゃないですか。実は違ふと。世の中を認識するためなんだというのが答えです。皆さん方、犬という言葉はいつ頃獲得したのでしょうか。多分最初はワンワンだったと思いますけど。散歩の途中かなんかにワンワンよと教えられるんですよ。ふうん、あれがワンワンかと思うわけですよ。それがセントバーナードだったとします。またあるときにワンワンよと教えられるんですよ。えっと思うわけですよ。違うじゃない。今度会ったのがチワワだったとします。全然違うじゃないと。とりあえず混乱が頭の中に起こるわけです。でもワンワンが増えてくると段々そこから共通性が見えてくるわけです。ああいうのがワンワンかとわかってくるんですよ。そうするとまあ会ったことがないワンワンでもちゃんとワンワンだと認識できるようになってくる。我々はいま持っている言葉は一つひとつそうやって獲得してきたんですよ。これで世の中が理解できるようになってきたわけです。逆に言うと持ってる言葉が少ないと世の中を理解するという理解の程度が低くなるということです。皆さん方は学校事務と学校事務職員という言葉で世の中を認識して来たんですよ。私はずっとおかしいといってるんです。それはなぜかという学校事務というのは意味がない。私は国立教育政策研究所にいたときに私に与えられた職務規定は「高等教育政策に資する研究に関する事務に従事する」なんですよ。私がやってきたことは研究じゃなくて研究に関する事務だったんですよ。その場合の事務ってどういう意味だと思いませんか。研究に関する事務だからなんか出張書類を書くのとかって話じゃなくて、この事務という言葉は「こと」っていう意味なんです。「研究に関することに従事する」なんです。ということは皆さんの使う学校事務という言葉は精々「学校に関すること」でしかないんですよ。私からすると皆さんのやってらっしゃることは学校経営なんですよ。だから学校経営のあるところを担っている。機能として捉えると「あるところ」とさえ言えないんですけどね。だからよく使われる学校経営への参画というのは変なんです。もう参画してるんです。ただ参画してるんですけどそれが機能できてないというふう

に捉えるとわかるんです。というふうにかに言葉を捉えるかということが、問題をどれくらいはつきりさせるかということに繋がってくると言えます。

子どもの話に戻すんですけども、そんなふうにして子どもは育っていく。つまり言葉には世の中を認識する力があると言いましたが、そうやって行くには段階があって最初は音として外に出す言葉から始まるんです。これは外言とよぶんですけども、外言というのは本来人と話すための手段、コミュニケーション手段と理解されます。ところが次第に音として外に出さないで言葉を使うようになってきます。中間的には独り言の時代があるわけですが、その独り言の時代を超えたと言葉はもう音として出てこなくなる。頭の中で使う。これを内言とよびます。内言の働きはものを考えるということなんです。つまり人とコミュニケーションをとるということに留まらず、言葉というのはものを考えるために使うんだということなんです。どんな言葉を獲得しているのかということのはどんな思考が出来るのかということに関わってくるということです。ここに着目してイギリスの教育社会学者であるバーンスティンが1970年代に貧しい家庭の子どもたちはそのまま大人になっていったときに、結局親と同じように貧しい家庭を作るという方式を発見するんですよ。彼は経済的に豊かな家庭と貧しい家庭でそれぞれに使われている言葉を分析しました。そこで発見したのは言葉に二種類あるということでした。ひとつの言葉は精密コードと呼ばれるもので経済的に豊かな家庭において使われている。それに対して経済的に貧しい家庭では制限コードと呼ばれる言葉が使われている。中身は何なのかというと精密コードというのは論理的な言葉というふうにつまるとわかりやすいと思います。つまり経済的に豊かな家庭においては論理的な言葉が使われている。その論理的な言葉を生まれたときから耳にしている子どもたちは当然論理的な思考が学校に行く前に出来上がっている。それに対して非論理的な言葉と捉えた方がわかりやすいですが、制限コードで育っている子どもたちは論理的な思考が出来ない。その結果何が起ころかということと学校に入学したとたんに論理的な言葉を身につけた子どもたちはそのまますぐに学校文化に適応できる。だから先生の言ってることがよくわかるっていうことです。それに対して経済的に貧しい家庭に育った子どもたちは学校に入ったからまったく異質な言葉に出会うわけで、その言葉が理解できない。だから言葉を理解するのに時間がかかってしまう。その結果学力が上がっていかない。こういうふうに見えていくんですよ。このそれぞれの家庭が持つ言葉を中心とした文化的な豊かさ、これを文化的資本と名付け、経済的資本以上に文化的資本が人々の社会的地位を再生産していくということを明らかにしていきました。で、日本の二瘤駱駝状態なんですけども、イギリスなどでは1970年代に明らかになってきたことをいま日本で確認されたってことです。つまり子どもたちの学力の二極化というのは結局家庭が機能できてなくて、尚かつそこでは非論理的な言語環境しか保証されていないが故に学力が入学前に十分備わってなくて、入学して以降なかなかそれが伸びていかないというそういう階層が一方であるということ。もう一方では極めて豊かな文化的資本のもとで学力を形成する基盤が作られているということになっていきます。これが「早寝早起き朝ご飯」という問題に繋がっていくわけです。結局どんな言葉を身に付けているかということはいかに世の中を捉え、自己を捉え、ものを考えたり知識を高めたり深めたりする上で非常に重要な要因となるんだということ。

## 【全国学力状況調査・標準学力調査と生活実態調査の分析（主に生活）】

これは私の関わっている学校の学力学習状況調査の結果なんですけど、ここの子どもたちは全国平均に比べて前日の準備があまりできてなく寝るのが遅く起きるのも遅いという状況です。その結果何が起きているかということ、よく勉強してるんです。つまり塾で勉強しているということ。で、家庭ではあまり家族とは食事をとらない、会話もないという状況です。この状況というのは結局学力に影響してくる。さらに脳科学に従えば情緒に対しても大きく影響してくるということ。つまり今の子どもの様子が変だというのはそうした文化状況やあるいは生活実態から生まれてきていると言えます。そんな中で改めて子どもたちの様子を見てみると遊びが十分になされていない状況が見えてきます。かつての社会や地域というのは教育力を備えていたといわれています。つまり豊かな自然のもと冒険を重ね、木も花も命を持って生きているんだと。木をお化けのように感じたり花も言葉をしゃべったりするかのよう思う。これはアニミズムというんですけど、冒険、アニミズムを通じて体力や感性や生活の知恵を養っていった。あるいは大人たちもまた家族とか隣近所とか長老といった形で生きる手本を示していたと捉えられます。必ず近所には怖いお婆ちゃんがいて悪いことをするとよその子どもでもきつく叱られたという経験を私は持っています。そんな中で社会道徳とか社会規範とか伝統とか文化というものが育っていったと思うんです。さらに子ども同士ですけど、子ども同士で遊ぶといったときに我々が子どもだった頃には同じ年齢の子じゃなくて年の違う子どもで遊んでました。そういうための仕掛けも青年団とかいろいろ

あったわけですが、年の違う子ども同士で遊ぶためには当然その子その子の発達状況に応じて役割を決めていかなきゃいかんとか、誰かがリーダーシップをとらなきゃいかんとか、あるいは思いやりとか、そういうのが発達していったということです。これらが崩れていったのは現代社会を作った原因だと捉えられます。何が崩れたのかというと私は高度経済成長だと捉えています。高度経済成長で何が起きたかという工業化ですよね。過疎と過密の問題が全国的に広がる。産業構造が大きく第一次産業から第二次産業へと移っていく。さらに技術革新が起きる。でもそれに伴って、この熊本は一層この問題に歴史的にも深く考えてこられたと思いますが、環境問題がかぶっていくわけです。さらに産業化が進む。そうすると社会状況が広がり、皆サラリーマン化し、高速交通システムが発達して移動時間が短くなる。さらに都市化が進み、職住が分離し、マンションなどの集合住宅が流行り、豊の生活から椅子の生活へと変わり、近代的な生活様式が取り入れられ、地域的にもドーナツ化現象が起きる。さらに核家族化ですよね。老若が分離され、父親がいなかったり、そんな中で母子癒着が進み、あるいは子供を産まないという家庭が増え、経験不足の中で育児ノイローゼに陥るといった事態ですね。これらは高度経済成長がもたらしたものであると思いますし、さらにこれらが富の条件を崩していったと捉えます。遊ぶためには時間と場所と仲間が必要なんですよね。藤子不二雄のアニメを見ていると必ず登場するシーンがあるんですけど思い浮かびますか。年配の方はすぐ思い浮かぶかと思いますが、まずドラム缶なんです。大きな土管なんです。そこに集まっている数名の子どもたちなんです。あれはちょうど私の子ども頃の風景です。まさに高度経済成長によって開発が進もうとするその間際の状態です。でもやがてその空き地が有刺鉄線で張られて中に入れなくなっていく。やがてそこに大きなマンションが建つというのを経験してきたわけですが、遊び場所が空き地から公園へと動いていくんです。公園に行ったときには最早ボール遊び禁止とかいう禁止条項があり、遊べるのはそこにある遊具だけ。これがどんどん発達していったディズニーランドになっていくんですよね。きわめて機械化され人工化されている。こうした時間と場所と仲間が崩れ、遊びが人工化していく、機械化していくという現代的な状況がああいうゲームで遊ぶ子どもたちの姿です。そういう子どもたちの抱える発達危機。たとえば規範意識がどんどん衰退していく、これが遊び型非行をはやらせる原因です。さらにリーダーが不在、だからこそいついじめられる側になるかわからない、そんな集団的ないじめが広がる。あるいは実体験が欠如していく。ある形のもの的加工して自分の遊びやすい遊び道具に作り替えるというような発想を持たないんです。常に与えられたもので遊ぶ。したがって想像力は欠如するし木にも登ったことがない子どもたち。したがって運動神経はどんどん衰退していく。そんな中で大人びた子どもや怪我しやすい、転びやすい子どもが生じてきているということです。そもそも保健室に毎月何人ぐらい治療に行っているかを数えてみるだけでも今の子どもの発達の具合が見えてくるだろうと思います。さらに伝承遊びは衰退し、何を考えているかわからないというそんな子どもたちの姿が現れてくる。文化的に断絶していくんですよね。言葉自体がわからないですもんね。で、金銭感覚が麻痺しどんどん消費文化へと埋没していく。関係は切断されバーチャルな世界へと引き込まれていく。結局こんな中で子どもの異常心理と異常行動は起きるといえることです。極めて残酷であり孤独であり依存性が高く不器用であるといった姿です。近年の少年犯罪を見てもこの4つの特性というのはかなり当てはまるどころが見えてきます。

## 【「生きる力」と基礎学力】

こんな中で改めて問われねばならないことは子どもたちにどんな力を備えてもらったらいのかということです。これもまた言葉の話なんですけど、この子は生きる力は備わっているのでしょうか。そして基礎学力はあると思いますか。この算数の問題をこの子はこんなふうな式で解いたんです。答えは合っています。答えは40円なんですけどもこの子の思考のプロセスを読み解けますか。この子は実は500円玉2枚と100円玉2枚を持って買い物に行ったんです。200円の缶詰は100円玉2枚で買ったんです。だから手には何にも残らない。0と書いたんです。今度340円の色鉛筆を買おうとしたら手元には500円玉1枚しかなから500円出したんです。そうするとお釣りが100円玉、50円玉、10円玉と1枚ずつ返ってきた。で、120円のジュースを買うのにまずは手元にある100円を入れた。あと20円なんだけど手元には10円玉1枚しかない。なのでやむなく50円玉を入れた。そうすると10円玉3枚返ってきた。で、手元に残っていた1枚と合わせると4枚、だから40円という答えなんです。改めて聞きます。この子には生きる力はあるのでしょうか。十分備わっていると思うんです。基礎学力はどうでしょうか。これもあると思うんです。ちゃんと数式使えます。この子は数字一つひとつに別の意味を付けているだけなんです。学校で使っている生きる力とか基礎学力って何なんだということです。

## 2 学校の危機；正当性の揺らぎと外からの浸潤 【危機に瀕する学校】

さて、先ほどは子どもの危機を見ましたが学校も危ないんですよ。学校は本来備えていた正当性といったものを疑われてきているんですよ。外からどんどん浸潤されていっているというふうに見えます。学校が出している問題っていろいろあるんですけども今ここに並べてあるのは教育問題です。学校の中で起きる、学校側に責任のある問題です。もっとあるでしょう。しかし外からやってくる問題もあるんですよ。例えば地震に対して避難所になっていくという問題。こういう問題って本当は社会の問題ですよ。本来社会で解決すべき問題が社会で解決しきれないで学校の中にやって来るといった問題です。三つ目は両方に関わる問題ということです。子どもが学校の外で犯す犯罪、あるいは学校が外に発してしまう問題です。本来はそれぞれで協力し合いながら解決していく問題なんです。こういう3つの問題がいま学校を襲っているということです。

## 3 「学校と地域の連携」という危機

### 【学校と家庭・地域の連携問題】

教育問題だけだったらわかりやすいんです。これだけだったら学校の中で解決したらいい。けどこの2つの問題は学校の中だけでは解決しきれない。だからどうしたらいいのかということが問われるわけです。一つの答えが地域と連携しましょうという答えなんです。地域と連携という言葉自体も危ないんです。どこに問題があるかということそもそもこれも1960年代辺りから言われてたんですよ。家庭・地域と連携しましょうって。でもそんな力がないからこうなってるんですよ。いろんな手引き書などで家庭教育とか家庭学習の重要性って書いてますけど、いったいそれを誰が読むんだろうかと思うんです。読む人は多分既にやっている人なんです。やってない人は読まないだろう、たとえ読んだとしてもそれを実行できないだろうと思います。結局だからあんまり期待しては駄目なんだということです。この事実を認めるところから問題に向き合っていく必要があるだろうと思うわけです。つまりあの人なら出来るとか、このことならばやれるという役割分担や協力関係を具体的に考えていくということが必要であろうと思うわけです。

### 【学校にとって「地域」とは？】

そもそも地域というのは実態のないものだろうと思うんですよ。この地域という言葉も怪しいですよ。いま民主党は地域主権という言葉を使っていますがおかしい言葉ですよ。実態のないものに主権を与えてどうするんだと思うわけですが。通学区域がないですよ。昔は村にあった学校から見ると多分その村が生活圏を兼ねていたので地域だったと思うんですけど、そこから人々は殆ど出なかつたから多分一体化してたんだろうと思うんですけど、いまはそうじゃないですよ。いま住んでるところを起点にして考えても相当広範囲で人々は動いているわけですね。子どもにしたって同じです。本来は子どもの生活圏こそが問題なわけですよ。子どもによって生活圏が異なる。境界線がよく見えない。本来であればそれを全部足していけないといけないんですけどそんなことやってられないということですよ。改めて地域という中身を組み替えていく必要があると思うわけです。私は地域を網の目のように捉えてきました。つまり広がりもあるし隔りもあるけど形もない、そんなものとして地域を捉えています。逆の言い方をすると学校と関わっている人や物の集合として地域を捉える。そこに集まってきたものを線で結んでいく。これが関係を作るということです。どんどん線で結んでいくと網の目が出来ると言えます。最初から経営の対象としてはっきりしているものじゃないということです。形はないんだと、でも次第にマネジメントを働かせることによっていろんな人や物が絡んでくると捉えられるわけです。網の目というのは二つ重要なものがあるんです。一つは結び目。これは学校と深く関わっている人や物を指しています。そういう結び目が増えていくことが望ましいことです。もう一つの網の目、こっちは抜けて落ちていくことを表しているわけでネットというのはどんなに細かく編んだところで必ず網の目が出来るとですよ。ということは必ず抜け落ちる人や物があるということです。そこにも配慮が必要だろうということです。

## 【学校が「地域協働」を推進するとは？】

こんなふうに地域を捉えていくということは逆に言うと地域というのは実態じゃない。でも今までは地域を実態視していた。尚かつ学校と地域の連携という言葉を使っていた。でも実態じゃないのに連携できるわけがない。しかも仮にその形が出来たとしても学校はその地域の一部でしかないんですよ。ということは部分ですよ。部分が全体と連携するということはあり得ないです。なのに学校はこれまで学校と地域の連携と言い、地域に対して自分たちは対等だと考えていた。だから地域協働は重要だと言いましたけどもそれは抽象的なスローガンではない。また学校の都合に合わせて人材活用とか教材活用ということを図ることでもない。子どもたちの全人的な発達を保障する教育的環境を整備することだ。地域社会に生きて働く力を備えた人にする。そして地域を再創生していくための重要だということだ。学社融合のネットワークキングこそが地域協働なんだと言えます。だからこそ学校の外にある様々なチャンスやそれと連動できる我が校の強み、これをしっかり把握して結びつけていく。それによって生み出されるのが特色だと。特色ある学校づくりというのは最初に特色を掲げてやることではなくて、このような学社融合のネットワークキングを展開することによって生み出されてくるものだというふうに捉えられます。

## 4 地域協働による学校づくりの推進

### 【改正教育基本法；責任・組織・連携】

そういうものとして地域協働を考えていくというときに皆さん方はどう関わっていくのかということが問題になってきます。改めて教育基本法を見ていきますと特に第6条が重要です。第6条では学校について「公の性質」を有すると先ず規定しています。これは改正される前からあった条文なんですけれども、現代的意味が問われると思うんです。これが定められた頃は教育の平等性を根源にして捉えられています。教育の機会均等なんだと。でも現代的にこの「公の性質」を考え直してみるともっと違った意味で捉える必要があるだろうと思います。私が捉えている「公の性質」というのは土着性という捉え方です。学校は本来その土地と結びついているんだらうと、そういう性質ですよ。というのを私は重要視しています。その上で第2項なんですけど、そういう土着性を備えた学校の教育目標は達成されなくては行けないということです。これが教育を受ける者の心身の発達に依じていかなければいけないということです。この観点に立てば小一プロブレムとか小二プロブレムというのは非常に重要な問題だと言えます。それをどうやって展開するかというときに後ろに二つ書いてあるんですね。体系的な教育なんだということです。体系的な教育とは何を指しているかということとカリキュラムのことですよ。6年間とか3年間とか合わせて9年間といったカリキュラムがちゃんと組まれているのかということです。答えは組まれてない。教育課程という言葉はありますけど学校に教育課程は存在しないというのが私のこれまで学校と関わってきた結論です。せいぜいあるのは時間割、あるいは年間指導計画。しかしそれらは個々ばらばらに置かれていて、つまり算数の1年生のこの授業が6年生の社会のこの授業にこんなふうに繋がっていくなんていうのは全然見えてない。改めて教育課程を開発するというのが非常に大きな問題だと私は捉えています。それはこのあと全体研究会の中で改めて問われるところだろうと思います。それを更に組織的にやる。体系的に出来てないから組織的じゃないんです。体系的な教育が実現されるのであれば当然組織的に動かざるを得ないんですけど学校が組織になっていないと思うんです。皆さん方がやってる仕事はカギ括弧付きの単なる学校事務というふうになってしまう。それは正に授業とまったく切り離されて、まして教育課程とまったく関わりなくなされるものだというふうに捉えられてしまうことになるんだと思うんです。いかにこの第6条第2項でいうところの体系的で組織的な教育の実現、これこそが問われると思うわけです。ただ先ほどもふれたように学校単独ではその解決は出来ない。だからこそ13条なんです。家庭及び地域住民その他の関係との連携協力が不可欠になるんだと言えます。

### 【学校の有する「公の性質」の揺らぎ】

先ほど触れた「公の性質」ですけど、さっきも土着性だと言いましたが中身はこの三つで考えられると思うんです。一つは地域貢献することです。つまり教育の成果としてどれだけの人材をその地域に供給出来ているのかという視点です。日本の教育課題が学力向上にあると言われてだいたいぶん経ちましたけども、私が思うに変に学力を上げると結局その土地

を減ぼすことになるだろうと思います。皆さん方がいま住んでいらっしゃるところ、あるいは学校がある周辺というのは18才以上の人口はどのくらいなんでしょうか。18才以上と言ったときに何才ぐらいから始まりますか。多くの県に於いては18才から40数才までの間が相対的に数少ないんです。何が起きているかということと就職したり進学したりしてその土地から出て行っている姿です。皆さん方のお子さんは今この県内で住んでいたり学んでいたりするんでしょうか。というのが最初の問題なんです。更に地域協働ですけども、ここは教育方法の問題です。教育方法においていかに場や人がうまく組織化されているのかということなんです。そして三つ目は内容です。いかにそれぞれの地域を学んでいっているのかということなんです。これらが備わってこそ私は学校の土着性が確立され、教育基本法でいう公の性質というものがしっかりしてくるだろうと思うんです。そのことを「新しい公共」ということで捉え直そうというふうに位置づけたらいいんじゃないだろうと思います。鳩山首相はこんなふうに言ってますけどね。「人を支えるという役割を官と言われる人達だけが担うのではなく、教育や子育て、街づくり防犯や防災、医療や福祉などに地域で関わっておられる方々一人ひとりにも参加していただき、それを社会全体として応援しようという新しい価値観」だと、こんなふうの説明をしています。ただこの「新しい公共」は積極的、理念的に捉えるところで言っているようなことなんだろうと。地域というものを再生していくものなんだろうと一方で思うんですけども、もう一方で国の責任をどんどん薄くしていく危険な考え方もあるなと思います。新しい公共の実現というのは一方ではそれぞれの地域が自分の地域のために自分たちでコミュニティを作るんだと、こんな考え方に立てばいいんですが、そうしたコミュニティ全体に対してちゃんと国として、あるいは都道府県として保証していく責任を外してはいけないだろうと思います。文科省はそうした考え方に立ちながら新しい公共型学校創造事業というものを始めようとしていると思います。

## 【学校を襲う危機】

その学校がいま危機にさらされている。改めてそれを整理していくと一つは財政危機ですよ。どんどん補助金が減ってきて合理化戦略が展開されてきたということです。そうした中で人は減らされ業務負担は増えていっているということです。この延長上にひょっとすると学校事務の共同実施が位置づけられてしまうのかもしれないということです。あるいは教育危機、これが学力低下だというふうに捉えられていて競争戦略を通じて特色ある学校づくりだと言ってるんですね。でも、それだけ教育負担が増えるということです。手間ひまかかると。三つ目は社会危機で子どもの数がどんどん減っていっているわけです。そうすると縮小戦略をとらざるを得なくなる。つまり統廃合が進みますよ。で、活力が減退していく。更に文化危機。先ほど異邦人化していると言いましたが、もう一方では学校の位置づけが聖なるところから俗なるところへと変換されて苦情を持っていく先になってきたわけですね。そこで学校としては透明化戦略を取らざるを得なくなる。そうすると監査が増える。緊張過剰に陥るということです。こんなのがいま学校を襲っているように見える。

そこに更に経済危機がかぶってきているんです。結構各地を旅することが多いんでいろんな地域を見ることになるんですけども、どこに行っても疲れてるなあと思います。シャッター一商店街というのが多く見られるところですし、地場産業はどんどん衰退していっている。で、地元就労者は減少する。実は昨日、一昨日と五ヶ瀬にいたんですけども、行った初日に小学校6年生の子どもの父親が橋から飛び降りたという話を聞きましたが、こんな事態が五ヶ瀬でも問題になっていってるんですね。皆さんの方はいかがですかね。今度、愛知県では青少年犯罪が増加していっています。悪質化していっています。保護家庭がしたがって増えていっているということでもあります。これが学校徴収金の未納とか突発的な荒れに展開していっているんだらうと理解されますし、不登校児童生徒や中途退学者が増えていっているという問題に繋がっていきますよ。したがって学校としては特別支援教育の需要に応えていっていくという課題が生まれてきていっているの見えるんですね。この問題自体は学校の中では解決できない問題なんです。でも放っておけない問題なんです。だからこそ地域との協働なんだと思うわけです。原因はキャリア展望の喪失にあるの見えるんです。つまり子どもたちが夢を失ってしまった。この先は大人になってどんな大人になってやろうかというときの夢がなくなったと思うんです。我々の子どもの頃には社長になってとか医者になってとかいろんな夢を描いたと思うんですけど、で、教員になったというものもあったと思うんです。でもそんな夢を描けなくなった。社長になって自殺に追い込まれる。政治家になって逮捕される。こんな時代状況の中であんな大人になりたいという模範的な姿が見えてこなくなるんです。で、後ろ向きに動くようになる。

## 【持続可能な発展】

持続可能な発展というのは国連総会で決議されたものであるわけですが、要は将来の世代の欲求を満たしつつ、現在の世代の欲求も満足させるような発展なんだと説明されています。いま自分たちで環境資源を使い切ってしまうとは将来に禍根を残すということなんですね。これがついこの間名古屋であったCOP10に繋がりますね。生物多様性保全、元々京都議定書から始まっていますよね。あるいは洞爺湖サミットですよね。今の環境をせめて今よりひどくならないようにしていきましょうと、地球温暖化をこれ以上しないようにしていきましょうというようなことなわけですね。

## 【10年間で何が起きるか？】

### 【10年間で進む学校事務職員を取り巻く環境変化】

でもこの先どうなるんだろうか先行き不透明ですよ。10年間で何が起きるんだろうかと脈絡もなく考えてみたらいろいろと浮かんできたんですけども、少なくとも財政はどんどんひどくなるだろうなと思うわけです。少子高齢化はもっと進展するだろうなと思うわけです。逆に言うところのこんなのは一気にはひどくならないので10年以内に退職される方は何とか保つんだらうと思うんですけどね。でもそこから先は極めて危ないだらうと。おそらく楽観的に見ていくと学校経営の学校経営の中核スタッフになっていくだらうと。あるいは教育委員会が独立性を確立してその中に位置づけられるだらうとか、あるいは更に学校専門職として学校事務職員が位置づけられていくだらうというような楽観的な展望を一方で描く反面、悲観的には県費負担給与制度の適用から外されていくんじゃないだらうかと。今回かろうじて残りしましたが今後も残るかどうかが非常に危ないですよ。あるいは3級上げ止めや任用替え、任用替えは長崎県では急速に進んでいっていますよね。任用替えってわかりますか。今まで例えば給食調理員だった人が辞令1枚で学校事務職員に任用されるという、つまり首に出来ないで任用で職を切り替えていくやり方ですよ。これが今、長崎県では急速に進んでいっています。あるいはアウトソーシングです。秋田県では相当進んだと聞きますけどね。秋田県の学校事務の共同実施というのは正職員1名、あとは全部非常勤でというやり方でしたからアウトソーシングの道具に学校事務の共同実施が使われたとも言えます。それがあって各地の共同実施に対するいろいろな要求や制限が発生してきているとも捉えられます。

## 【未来完了形の学校づくりへ】

でもそんなことを言っても財政がどんどんひどくなれば当然に考えられて行かなくてはいけない問題になっていくだらうということですよ。だってもう九州には炭坑はないですもんね。石炭の需要がなくなったからですよ。というのと同じ話なんだということですよ。だからこそゴールを定めなくてはいけません。そんな遠い先を見ていると何も見えないので未来完了形で行きましょうということですよ。皆さんがどうありたいのかということですよ。自分自身が、自分の学校が、あるいはこの職がどうありたいのか、そこがはっきりしないといけないということですよ。今のままでいて欲しいは駄目なんですよ、あり得ないんです。昔のようだというのは戻り得ない。だからどうありたいのかしつかり未来完了形で考えましょうということなんです。環境変化は急速なので守りきれないですね。あるいは部分だけ変えていても駄目ですよ。だからこそ自分たちが適応できるという環境を作っていくという方向に動かざるを得ない。そのためにはしっかりと現状を見ましょうということなんです。さっきも言ったように現状を把握するためには目標がはっきりしてなくてはならないんです。その目標の下で現状をしっかりと把握する。つまり内外環境からの影響を精緻に解析していくということが不可欠です。私は情報管理は非常に重要だと思っています。いかにデータを皆さんお持ちですか。根拠の確かなものはデータでもって語るということですよ。もちろん数値化されたデータだけではないですよ。それまでの実践もそうなんですけども、しっかりとポート保留しているかということですよ。更にやらされ感、これをどう払拭していくかというところが問われます。そのためにも何でこんなことをするのかという意味決定をしっかりとすることなんです。意味決定というのはおわかりですか。意思決定はご存じですよ。意思決定は何をするかを定めることなんです。多くの学校は意思決定まではしているんです。意味決定というのはなぜするかということを決めることなんですけれども、意思決定はしているけれど意味決定はしていないような気がするんです。とにかくやるんだと、何でやるのかよくわからないけど、あるいは教育委員会が言ってるからやるんだというくらいなんですよね。本

質的な意味決定が出来ていないからやらされ感が高まっていくということなんです。つまりWHATやHOWを問題とする前にしっかりWHYを問題にしましょうということです。

で、螺旋的に発展していきましょと、PDCAのサイクルを大きなうねりにしていきましょとということなんです。ただ、闇雲にうねっていても駄目でしっかり小ゴールを定めてというのが未来完了形なんです。まずは最初のゴールをクリアする。そして次のゴールへと向かっていく。で、最終的な大ゴールへと向かっていく。こういう見通しを持ってやりましょと、こういう見通しを描くことが戦略なんです。皆さん方が10年後に自分がどうあったらいいのかというその姿こそがここでいう大ゴールだと考えてみたら、そのためには来年はどうあったらいいのかとか3年後はどうあったらいいのかと考えていく、そういう見通しなんです。

### 【楽観的展望を確かなものに】

先ほど言った楽観的展望を現実のものにしていくためには、まずは若者が子どもを産み育てたい生育環境を作ることだと思います。そして人々がそこに住み続けたいと思う居住環境を創造することである。更に安全・安心・健康であり続ける生活環境を創造することである。そして互いに人権を尊重し知性を磨く文化環境を創造することだと思うわけですが、これらは学校からするとなかなか手の届きにくい問題なわけですよ。学校が先ずやることは、次代をちゃんと担う納税者を育てる教育環境を創造することだと。ここをしっかりとやりましょと。これがちゃんとその納税者が、納税者になっていくわけですから社会を産み出すことになるんですよ。そういう環境創造を果たす基地としての学校を創造していきましょと。そのために学校づくりとまちづくりを一体化していきましょとということ。この学校づくりとまちづくりを一体化したこの有り様こそが新しい公共型学校と私は捉えています。

### 【共同・協同から協働へ】

「きょうどう」という熟語を3つ並べてあるんですけども、一つひとつの意味の違いはご存じですか。学校事務の共同実施というときに「共に同じ」という言葉をよく使いますが、皆さんどういう意味で使っていますか。共に同じということは同じことをしているということなんです。複数の人々が、あるいは機関が同じことをしている場合に共同、共に同じと書くんです。一番わかりやすいのが共同トイレですよ。みんな同じことをしているんですよ。でも一緒にはしていないですよ。学校事務の共同実施は一緒にはしていないという意味も含んでいるんですよ、そうすると。同じことをしてますと、それでいいのかってことですよ。次に力を合わせて同じは、複数の人達が集まってきてっていう意味を含んでいます。力を携えてお互いに協力し合っってということですよ。で、同じことをしているんです。同じことをしていいのかってことです。様々な経験年数を持った人々が集まって来たときに同じことをしています…は変ですよ。当然経験年数に応じて、さっきも業務の階層を見ましたけどもやれる範囲が変わってきているはずで、違うことをするのが本来の姿ですよ。という意味で力を合わせて働くという協働には先ずそれぞれの違い、異質性というのが前提としてそういう人々が集まって来ていて力を合わせている。そして目標の実現に向けて動いているという姿を表現しているんですよ。そういう協働になっていきましょと。島根県では県事研が共同実施という言葉です、力を合わせて働く実施へというふうに昨年度書き換えました。書き換えたからといって現実が生まれるわけではないんですけど、少なくとも認識をそのように持つていくというのが重要だと思うんです。少なくともそれぞれの同質性前提から脱却しましょと、それぞれの地域に応じた教育へと、それも地域を活性化できる教育へと、更に組織体的な責任の取り方をしましょと。で、みんな同じじゃなくて持ち味や強みを競合させ質的な強化へと展開し、横並びじゃなく様々に縦横に並んで繋がっていきましょと。で、異質なものは交わりながら新たなものを創発・開拓していきましょと、こんな指向性を持ったものだと言えます。

### 【地域協働業務 統括職員】

これを画にしたのが先ほどの協働というイメージを画にしたのがこれなんです。全事研の

福岡大会で長崎県のアドバイザーで分科会にいたんですけども、そこで出た質問に私自身驚いたんですよ。質問の中身は「共同実施って週に何回ですか」って質問だったんです。えっと思ったんですよ。毎日が共同実施だろうかと捉えていたものですからね。なのに質問されたからちゃんと答えるんですよ。「週に一回です」って。学校事務の共同実施っていうのはみんなが集まってくる日を指しているに過ぎないんだなと思ったんです。私はそんなふうには捉えてなくて…。というのがこの画なんです。一番下から見ていきますと定型的業務を主たる業務とするFさんはA校からD校までの基本的な定型業務を担うんです。キャリアが浅いので、まだ5～6年という意味ですね。だから自分ところの学校の調整的業務は若干担うというふうに表示してるんです。EさんはFさんよりもキャリアの長い人なので調整的業務を主たる業務とする職員というふうには位置づけられるんですね。したがって自分の配置されている学校の定型的業務や企画的業務は若干担いながら主として全ての調整的業務を担う人なんです。Hさんはかなりキャリアの長い人なので企画的業務を主として担い、配置校の調整的業務や地域協働業務も担っていく。但し定型的業務は担わないでいいというふうには免除されている。Gさんは全体の事務リーダー、事務長であり全体を統括するわけで全体の地域協働業務を主たる業務とし、ただ自分の配置されている学校については企画的業務や調整的業務にも関わっているということを表示しています。これが私の描く共同実施なんです。力を合わせて働く方の共同実施なんですよ。こんなふうになっていけばいいなと思うんですよ。

### 【土地を愛し、その土地で生きる「民」を育てる！】

目指しているのはその土地を愛し、その土地で生きる民を育てるということです。五ヶ瀬でも同じようなことを五ヶ瀬教育ビジョンの中で描いていますけども、まずはそれぞれの学校や教職員がばらばらではなくて一体となるということですね。地域にあったカリキュラムを開発する。そのカリキュラムに則して内容や方法を探求していくということです。更に子どもたちにとどめず地域全体を人々が学ぶところとしていくというのが目指すところなんですよ。

で、カリキュラムということなんですけどもこの画はしたがってこの地域に配された4つの学校が協働してカリキュラムを展開しているというそういうイメージを表現したものなんですけど、カリキュラムって単純に言うと学年と教科によって構成されるものなんですよ。それをうまく絡めていくというのがカリキュラムマネジメントですよ。一方それぞれの学校が立てるカリキュラムというのはばらばらであってはいけないと、貫くものがあるということを表示して全体が一つに貫かれている。例えば総合とか市民性教育の方が分かりやすいのでそう描いているんですけど、本当は全部が貫かれていくというのがゴールなんですけどね。そこに行く前には繋ぎやすいところは繋いでいこうと表現して、それから全体が地域カリキュラム・マネジメントで動くということなんですよ。ということ先ずは大きく表現しています。その上で吹き出し部分を見ていくとカリキュラムって何なんだっていうと要は「ひと」「もの」「かね」「情報」「時間」これら5つの要素が組み合わさったものなんだということです。ということは「ひと」以外は今まで学校事務職員が担うものとして捉えられてきたところですよ。実は深く教育課程に噛んでるんですよ。カリキュラムに噛んでるんですよ。それを認識してこなかったただけなんだとここからは言えるわけです。皆さんが決済をする、何かを買うというときに、例えばチョークを買う。買うチョークというものがなかったら授業は成立しないわけですよ。でもどんなチョークでも買えばいいのかというところじゃないですよ。そのチョークがどうやって使われるかがわかってないと無駄に買ったりますわけですよ。例えば学校に置いてある緑のチョーク、私は要らないと思うんですけど。見えないですよ、緑で書いたって。何で買ってるんだろうと思うんですよ。多分慣習で買ってるんですよ。必要なのは当然白ですけど、色チョークとしては黄色と赤と青があればいいです。でももっと大事なものはこのチョークを誰が使うかなんです。教員が使うのは当たり前ですよ。でも小学校1年生が使う場合と中学3年生が使う場合で同じチョークだと思いませんか。1年生が使いやすいチョークだったら硬いのは駄目ですよ。というふうには考えていくのがここでいう教育課程に絡んでいく、カリキュラムに絡んでいく、例えばチョークの買い方なんです。情報だってそうです。様々にいろんな学校でなされている授業というものが頭の中に入っていると、ある学校でこれも事実あったことなんですけども、自分ところの学校では予算がつかつたのに同じ規模の隣の学校では予算が余っている。これを不思議に思った事務職員の人が隣の学校の決済を見に行った。そうすると自分ところの学校で買っているものが買われていないということに気づいたんです。改めてそれはその学校でやらなければいけないはずの授業、単元を跳ばしているということに繋がっていったんです。その学校ではやらなければいけないことをやっていなかったということがわかったんです。そういうのも情報をしっかり頭に入れておくことによって見えてくることなんです。これが教

育課程に関わるということなんですよ。全てについてそうですよね。時間の組み立て方によって当然教育課程を変えていくわけですよ。

## 【育てる；食育、図書館教育、そしてキャリア教育へ】

特に育てるということから考えていくと、私は食べるというのは重要なテーマだと思うんです。先ほども10年後はどうなるかって話をしましたが、日本の食糧自給率というのは危ないですよ。もう一度第一次産業に目を向けていくというのは非常に重要なテーマだと思うんです。そういう意味で食育は大事かなと。更にどんどんこれからも知識は、必要とされる知識は増えていくはずで、そんなものを限られた時間の中で教えきれないはずはないので、もっと辞書を使えるようになっていくことが必要で、だから図書館というものを活用していくことが重要で、そんな中で子どもたちをちゃんと未来の市民にしていく、納税者にしていくという教育が展開されていくという見通しが必要だと思います。そういう意味で食育と図書館教育とキャリア教育が連動していけばいいと思うわけです。そんな中でここに書き入れているようなことが、特に生産への否定的イメージが払拭されて、やっぱり農林水産業というのは重要だというふうにつまみえられていくといいと思うんです。

## 【ある小学校の5年生での試み】

そういうことに取り組んでいる、これも私の関わっている学校の実践事例ですけども、いろんな教科が繋がっていいと思うんです。大体三ヶ月ぐらいの授業の繋がりを表現した画なんですけどもね。おおよそ全教科が絡んできていることはおわかりですよ。こんなふうに関連づけていくことが教育課程を組むことなんです。それぞれの教科ごとの指導計画を作るんじゃなくて、それぞれがこんなふうにつながっているんだというふうに描いていくことが教育課程を組むことなんです。その中でこの学校では食育を中心に動くんですけど、でもそれが生活科や総合や社会科、家庭科と絡めつつ展開していくという図式です。

## 【キーパーソンとの出会い・これまでのつながりでハードルを乗り越えつつ、進化】

いろんな人々がそこに関わっていくんですよ。最初は朝食コンテストをする、そういうことに関わる人が登場するんですね。次は10周年でランチを作るところで関わってくる人達がいるんですよ。次第に農業応援隊みたいなのが組織されていって、そこにいろんな人がまた絡んでいく。いろいろ入っていくんですよ。で、今度は米粉を使ったデザート作りということで動く。でまあ、そういう人がまた入ってくる。で、地産地消の給食へと動く。米粉パンを給食に導入するということが進んでいると、こんな動き方もこの学校では見られませんでしたよ。どんどん農業応援隊が膨らんでいってる姿ですけど。いま単純に流していきまされたけど、ここには実は学校事務職員が大きく絡んで行かなくてはいけないテーマがあるんですよ。給食に使う食材って一律の値段じゃないと駄目なんですよ。いま農協が絡んでいるわけで、農協って生産者ごとに値段がつくんですよ。だからジャガイモを100個買おうとしてもそれらがばらばらの値段だと購入できないんですよ。それを購入できる仕組みを実はこの学校の事務職員は考え出します。一旦ある業者が全部買い取り、その業者が平均的な値段にし直してそれを購入する仕組みに変えたんです。こんな発想というのはお金を普段扱っている人じゃないとなかなか浮かばない発想だと思うんですけど。という関わりがこの中にもあります。

## 【繋ぐ；空間と時間と内容の統合】

いろいろなものが繋がっていいと思うんです。水平的な繋がりという意味でも保幼少中、高、大、こんな繋がりがあるんですが公民館や博物館などが繋がっていたり、家庭や学童クラブなどが繋がっていったらいいなと思うんです。時間的にも当然就学前、義務教育というのがありますが朝起きてから寝るまで、この連続化も重要だなと思うんです。更に学校教育と社会教育が系統化されていけばいいと。特に最近思うのは特別支援教育と福祉行政が繋がっていったらいいのかなあと。多分就学援助事務を必要とする家



こともみんなで話せるような、つまり問題共有が進むということですね。で、町の様々なものと協働していく。カリキュラムをそこから産み出していき、町自体をカリキュラム化していく。で。カリキュラム評価、子どもたちはどんなことを学んでいったのかという全体を評価するものへと発展させていくということが期待されるんです。

## 【地域学校経営】

全体が統合されているという意味はこんな画なんですよ。全体を統括する校長がいてその下でいろんな分野のスタッフが中核的なスタッフとして集まっている。それぞれが教育課程とか児童生徒指導とか特別支援とか事務共同実施というところを分掌し、それぞれの学校にそれら統合された機能を展開していくという見通しなんです。

## 【新しい学校事務職員への期待】

こういう学校づくりが今後期待されると、それを推進する上で皆さん方が先ずは変化に立ち向かう意志と知恵を備え、先ほどうちの研究科の特性を読んでもらいましたが同じことです。公共組織の変革戦略理論となる戦略思考、その考え方をベースに備えた人々。日々の実践と中長期の目標計画とを同時に視野に入れ、問題発見の分析手法のみならずですね、問題解決の開発手法を学校現場で適用できる人材であって欲しいと思うんですよ。これからの学校の経営と運営にイニシアチブを発揮できるという教育プロフェッショナルになっていただけたらと思います。私のきょうのお話しがこうした方向に向けて皆さん方を誘えたらいいなと願っています。長時間に渡りご静聴ありがとうございました。

## 【質疑応答】

木岡) いい授業の一つの指標が質問の数なんです(笑)。

Q) 花陵中学校の松本といいます。お話をお聞きしますと社会教育的なところが大きなポイントを占めているんじゃないかと思うんですが、社会教育に携わっておられる方々にもきょうのようなお話をなさっておられるのでしょうか。また、そういう方々がどういう反応をされているのかという質問が一つと、学校教育、家庭教育、社会教育が将来どういう交わりを持って進めていったらいいのかという先生なりのお考えがありましたら教えていただきたい。

木岡) 先ほども高浜市という市を出しましたが、愛知県にある市でありまして私の住んでいるところですけども、この高浜市に住み始めて5年目です。高浜市に関わり始めて9年目です。引っ越す前から高浜の改革に関わり、その中できょうお話ししたようなことの実現を目指してきました。ようやく学校が変わってきたなあという実感を昨年辺りから得るようになってきて、それを根拠にしながら今年、地域の人々を集めたシンポジウムを開き、そこできょうお話ししたようなことをお話ししました。そこには町づくり協議会の人々や保護者や地域の社会教育系の人々も集まっていて、その反応は自分たちがいままで学校に関わってきた関わり方の持つ意義と限界というものを改めて確認され、実は小学校ごとに町づくり協議会というものは置かれていて、また別におやじの会とか様々なPTA組織が学校ごとにあたりするんですが、横の繋がりが取れてなかったということや他の学校での関わり方と比べてうちの関わり方は弱いといったようなことの反省も起こり、ある学校ではその町づくり協議会の会長さんが校長のもとへ来て、我々の出来ることは何かと、どんなことが学校として求めることなのかということをお話して欲しいと言ってこられたということもあります。また議員も聞いていましたので市議員たちもこうした地域を中心とした学校づくりに対して自分たちの成し得ることを考えようと議会も動くようになりました。でもここまで来るのに9年かけたと、やっぱり10年というのは一つの単位だなと私自身も思っています。お答えになったでしょうか。

Q) 出水南中学校の坂梨といいます。17ページ一番下の図がすごく分かりやすいのでお尋ねしたいんですけども、基本的なことで申し訳ないんですが地域協働業務……。企画的業務というのは分かりやすいんですが調整業務と企画的業務が線引きが微妙なところなんで

すが、このところはどうかかなというのが一つと、学校によって事務職員が調整業務と企画的業務を横断的にしているわけなんですけども校長によって教育目標が異なってくるのでその辺の調整はどういうふうになっていくのかということ。もう一点なんですけど、仕事としてやっている上では責任がどうしても問われてくると思います。こういうふうな分け方だと誰が責任を取るのかというのが非常に難しいと思うんですが、それについてはどうお考えでしょうか。

木岡) 調整的業務の具体的中身ってことですよね。先ほども組織マネジメントのレベルだとお話ししましたが、具体的には国語の授業をここで位置づけるということと、理科の授業をここで位置づけるという意味づけをしていくとか。もっと具体的に言うと国語の教科部会にも顔を出し、理科の教科部会にも顔を出し、両方で議論されていることの共通性を見たり、どういう条件整備をするならば二つの教科が発展するのかということを考えながら手を打っていくこと、こういうのが私が言っている調整的業務に当たると思います。企画的業務というのはそうした働きを前提に今までしていた動き方を方向を見直してみたり、もっとここに重点を置いて展開しようというようなことを提案してみたり、それを実現するためのストーリーを描いてみたいということがここでいう企画的業務と位置づけています。

2点目の責任という問われ方がわたしにはピンと来ていないんですが、これを別の学校と捉えているから複数の学校の責任をどうやって取るのかという問い方なのかと思うんですけども、いまA校、B校、C校、D校と言っているのをAクラス、Bクラス、Cクラス、Dクラスと捉えたらどうなるのかということ、一つの学校の一つの学年の姿でもあるんですよ。そこでは責任を誰が取るのかというようなことにはならないんじゃないかと思うんですよ。A学年、B学年、C学年、D学年と言っても同じなんですよね。1年生から6年生までの基本的な業務を定型業務と呼びましょと、それを一人でやりましょと言ってるのと同じことなんです。これを一つの学校と思えばいいんです。A校からD校まで別々の学校が縦にあるんじゃないかと一つ一つの学校なんです。最後にお見せした地域学校経営をあの図をもとにお考えいただき、あれが一つの学校の中の姿なんだと、こういうふうにお考え直すともう少しイメージが湧くかなと思うんですよ。実はこういうことを日渡教育長にだいぶ昔にお話しして、日渡教育長はそれを五ヶ瀬町で実現していったんです。だから五ヶ瀬教育ビジョンをご覧になると、あそこには各学校ごとの教育目標はない。6つの学校があるわけですがそれぞれの学校毎におかれていた学校教育目標は無くなっているんです。町で一つの教育目標になっています。そのもとで6校が五ヶ瀬の「ご」を取って「G授業」と言うんですが、先日の朝日新聞にも載ったと思いますけども、小学校は4校、4人の担任がいるんですけども子どもの数は全部で40数名なんです。ということはほとんど一人で教えられる。そうすると1年生を一クラスで教えるというのでバスが出るんですよ。1年生を1校に集結するんです。そうすると担任が3人余ります。余った3人は例えば2年生の少人数指導に移るんです。2年生は元々いる4人の担任に1年生からやってきた3人を合わせて7人で同じように40数名を分担して教えることになるんです。この一番小さな授業を「G授業」と呼んでますが、そうすると一人当たり数名なんです。数名の少人数指導が出来るんです。もっと集めれば3年生も一括して集めればまた3人余ると。そうすると10人で教えることになるんです。こんなふうにお組んでいったわけですよ。これを組むに当たって当然時間計算、それから移動時間の計算、実際どういう時間割にするならば6校が一斉に休み時間程度で移動できて効果的な授業になるのかというのが計算できるようになる。これは実は学校事務職員がやったんですよ。尚かつそれぞれに必要なものというのが集約されてきます。あそこでは学校事務職員を先ず最初の予算ヒアリングの当事者にして、各校長がその学校事務職員の方に予算要求をしていくんです。それを聞いて今度は町の財政部局にいつ折衝すると、こういうこともやっているんです。これは私がここで言っている調整的業務の典型かなと思います。こんな中で責任という問題は全体で担うんだということと理解されていると思いますし、ただこれを進めてきて4年が終わろうとしていますけど、「G授業」自体が取り組まれて3年目だと思いますけども、ご承知の方もいるかもしれませんが宮崎において五ヶ瀬町の学力学習状況調査の結果は県内トップですよ。実は日本の中でもトップだそうですね。効果が上がってきたというふうにも思います。必ずしも6校が一緒になったから効果が上がるんじゃないですけども、このような仕掛けを作っていくことによって相当に学力や生活態度に対する影響も現れてくると思うんですよ。これを考えていくのは企画的業務ですよ。更にそれを実現していくのは協働業務なんです。こんなのをやられたらいかかかなと。この五ヶ瀬の試みというのは学校統廃合の一種の歯止めになるだろうとも読んでいます。こんなふうにお考えいただいたら、これは戦略だと思います。お答えになったでしょうか。

Q) いっぱい情報も詰めて持って帰りたいと思うんですが、きょう先生が言われたことは全て重要だと思うんですが、その中でこれだけは忘れないでくれと思われたいことは何ですか。

木岡) 地域学校経営です。