

コミュニティ・スクールの在り方等に関する検討会議

本資料ならびにプレゼンは、妹尾個人の意見です。全国さまざまな実践、実態がありますから、一概には言えないことばかりですが、少しでもお役に立てれば、幸いです。

提案：

学校改善と組織学習を促す

仕組みとしてのコミュニティ・スクール



2021年7月27日

妹尾 昌俊

教育研究家

合同会社ライフ&ワーク 代表

senoom879@gmail.com

<https://senoom.jimdofree.com/>

## 自己紹介 妹尾 昌俊 (せのお まさとし)



- 徳島県出身(いなかの公立小中高で育つ)、神奈川県在住。  
趣味は歴史もの(戦国うんちく、旅、ゲーム)、サイクリング、海でSUP。
- 小学生～高校生+0歳児の5人の子育て中～。
- 全国各地の教育現場を訪問して、講演・研修、取材を行っています。  
校長、教育長等のご相談にのったりもしています。
- 京都大学大学院(行政学)修了後、野村総合研究所を経て、2016年から独立。  
2019年から法人化し、ライフ&ワークを設立。
- 中央教育審議会「学校における働き方改革特別部会」委員、  
スポーツ庁と文化庁で部活動ガイドライン検討会議委員、  
教育委員会のアドバイザー(横浜市、四日市市、埼玉県、宮崎県など多数)  
岐阜市公教育検討会議委員、長野県学校における働き方改革専門家等による  
検討会議委員などを歴任。
- Facebook、Twitter、Yahoo!ニュースオーサー(解説記事を書いています)は  
妹尾昌俊で検索。お気軽に感想、メッセージなどお願いします。

ちょっとしたクイズです。これは何の数字でしょうか？

---

6分

8分

## 教職はなぜ、不人気な仕事になったのか？

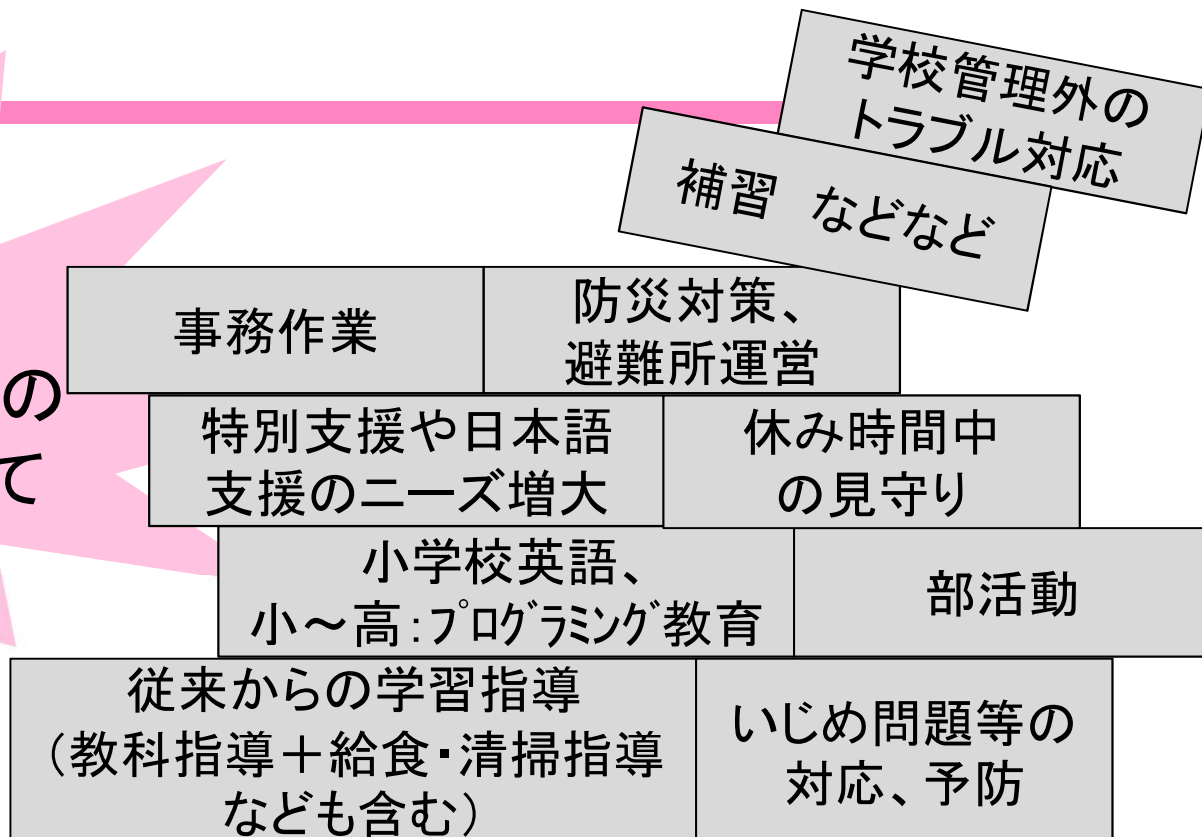
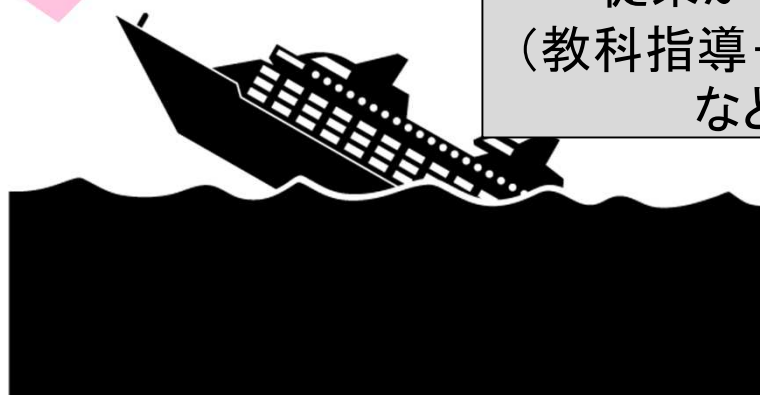
教員免許更新制や大学の教員養成だけをワルモノにしてもいけない。

- 過労死ラインを超える人も多いほど、**異常な職場**である。
- 「**膀胱炎が職業病**」なくらい、ノンストップ労働である。
- 世間では、週休3日も検討されたり、導入されている企業等もあるのに、**週休1日あるかないか**の学校もある。
- この4月5日(月)が入学式、始業式だった地域もあるが、配属されて3日目の新人や採用試験に不合格だった講師がいきなり重責(学級担任等)を負わされる、**ムチャぶりな職場**である。

余裕のない職場では人気も下がるし、  
地域協働と言われても消極的になりがち。

# いまの学校は「沈みゆく船」か

学校、教師は多種、大量の荷物をおって、沈みかけている(既に沈んでいる)



「欲ばりな学校」のままでは、学校、教師はもたない。  
子どもたちや社会にも悪影響が出始めている。

# 教職員の働き方、学校の持続性の観点から、 コミュニティ・スクール(CS)と地域協働の注意点

- 「**子どものためになる**」という言葉、理由付けは要注意。
  - 地域との連携・協働でかえって、教職員の負担が増えている例もある。  
例：休日の協働活動への強制的な参加
  - 既に学校は「子どものためになる」ことであふれている。  
「あれもこれも大事」という発想は、時間や人員というリソースが限られていることを無視した暴論。
- 家庭・地域と連携・協働の前に、お互いのことを**もう少し知る**ことが必要。
  - そもそも児童生徒の在校時間が勤務時間からはみ出していること、あるいは部活動が教育課程外かつ相当ボランティアな活動であることを、どれだけの保護者等が知っているだろうか？ 例：去年までの顧問の先生は熱心に指導してくれたのに
- CSで、学校、家庭、地域の役割分担を見直したり、家庭、地域へ理解を促したいことを議論したりするのはあっていい。  
だが、**そのためだけにCSがあるのだろうか？**

# そもそも学校運営協議会制度(CS)って、なに？なんのためにあるの？

## ■教育委員会や校長からたまに聞かれること

- 今度CSを設置することになったんですけど、**だれを委員に選べばいいですか？**
- 日頃PTAとは意見交換していますし、学校評議員さんにもお話をうかがっています。**CSをわざわざ設置する必要はあるんですかね？**

## ■CSを通じて、**何をやりたいのか、何を推進したいのか、**しっかり考えられていない。

- 例1: キャリア教育の推進がその学校の重点、特色のひとつであり、一層推進したいなら、それに詳しい人やコーディネーターを委員に選ぶ。
- 例2: 中学校で低学力層の底上げが重要課題なら、詳しい専門家や小学校の関係者、学習塾関係者らを委員に選び、議題のなかでも各種データをもとに議論する。

## ■CSを設置、開催することが**目的化**しているのではないか。

## あなたのところのCSは、本当に機能していますか？

- 学校運営の基本方針の承認と言っても、4月に入って、職員会議等でも説明済のものをポツと出されて、議論、修正できるのか？
- 委員謝金の関係で年2～3回しか開催できない。回数が多ければよいという話ではないが、その程度の時間でしっかり熟議、審議できるのか？
- コロナ危機のなかで、高齢者も委員に多いCSは開催が難しかったところも多く、実質、休眠状態に。逆に言えば、なくても困らなかったのか？

- VUCA (Volatility: 変動性、Uncertainty: 不確実性、Complexity: 複雑性、Ambiguity: 曖昧性) の時代に、校長の思い、KKDだけで突っ走るのは危険。
- 教職員のがんばりだけで困難な状況を乗り切ろうとしても、多くの場合、リソースも知恵も不足している。※教職の専門性へのリスペクトは大事だが。
- そんななか、CSが十分に機能していない地域も少なくないのではないか。CS未設置のところでは、学校の自前主義で走り続けていないか。



# 学校改善は簡単ではない。仕組みや取り組みはすぐに形骸化しがち。 例：学校評価は学校改善に資するものになっているか？

■ 昨年度の学校評価結果（ネット検索で収集した情報をもとに一部抜粋。矢印以下は妹尾コメント）

- 「ほぼ全ての評価項目において保護者の肯定的回答が増加した。コロナ禍における様々な制限がある中であっても、職員の取組の成果が現れた結果である」（高校）

⇒ 肯定的な回答が増加したのはよいことだが、そう楽観視していて大丈夫だろうか。学校側が質問しなかったことも含めて、この1年を振り返ることはできているだろうか。

- 「学力向上対策のシートを活用して、授業力向上を図った」（小学校）

「チャイム着席、聞く態度など、授業態度は良好であったが、一部、集中できない生徒もいた」（中学校）

⇒ 標準化されたシートやチェックリストにある授業方法を守ることが目的化していないだろうか。休校中に広がった可能性のある学力格差の問題や学習上しんどい子への支援などには一切触れられていない。

- 「朝食をとる、約束したメディアの時間を守る、寝る時間を守る」などの児童アンケート結果で肯定的な回答が約9割であった。今後も意識させていく」（小学校）

⇒ 休校中の生活リズムの乱れについては、家庭の役割が大きいとはいえ、なにも触れられていない。また、アンケートに肯定的な回答が大半であっても、そうではない児童（約1割）へのケアについて、具体的に検討できていない。

# 学校運営で、なぜ「多様性」は必要、重要なのか？

出所) マシュー・サイド(2021)『多様性の科学: 複数の視点で問題を解決する組織』を参考に妹尾昌俊作成

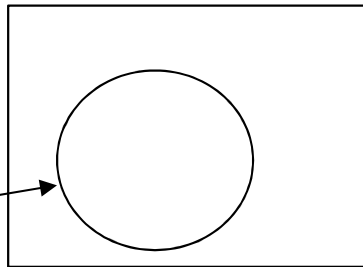
※長方形は、特定の問題解決やゴール達成に必要なとなる知見(洞察力、視点、考え方、経験等)の総範囲。  
円は、その人がカバーしている知見の領域。

※飽くまでもイメージ図、過度に単純化した図解であり、実際はさまざまなケースがありうる。

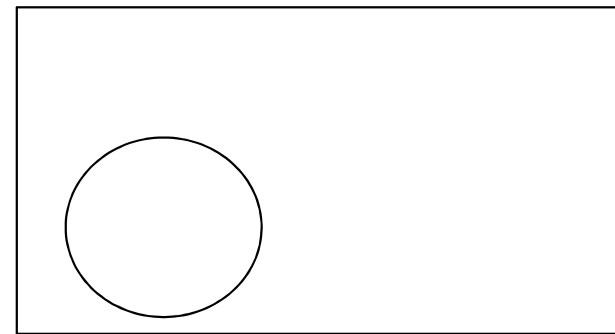
かつての学校運営

(校長のトップダウン、あるいは教育委員会からの指示のもとでの学校運営)

校長または  
教委の知見  
の範囲



こんにちの学校運営  
(校長のワンマン経営の場合)

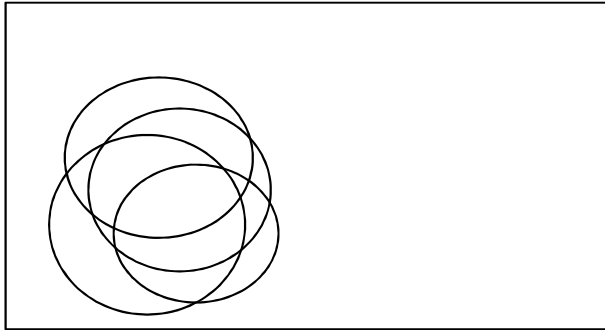


子どもや学校をめぐる環境が複雑化し、  
学校教育に求められるものが高度化するなか、  
校長ひとりでは問題解決やゴール達成に必要な  
知見の一部しかカバーできない。

# 学校運営で、なぜ「多様性」は必要、重要なのか？

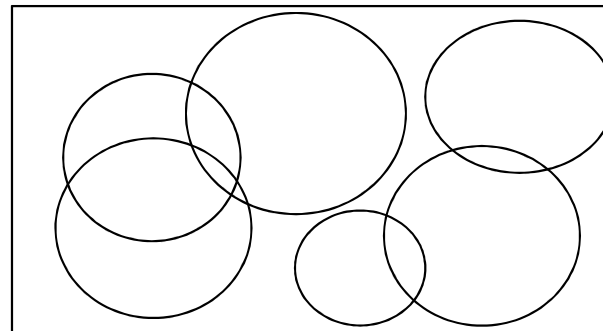
出所) マシュー・サイド(2021)『多様性の科学: 複数の視点で問題を解決する組織』を参考に妹尾昌俊作成

こんにちの学校運営  
(同質性の高い教員集団で  
物事を決める場合)



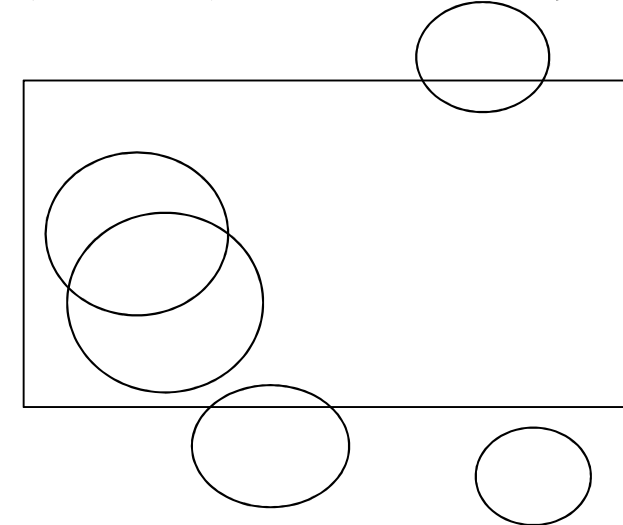
似たような考え方をする人が多く、知識も共通している部分が多いため、多様性の低い組織では、必要な知見の一部しかカバーできない。

こんにちの(or これからの)学校運営  
(多様性の高い組織で  
物事を決める場合)



さまざまな知見を参照し、アイデアを掛け合わせることで、問題解決等に必要な領域の多くをカバーできる。

こんにちの学校運営  
(人選を誤り、  
多様性はあるが無知な集団の場合)



多様性はあるが、問題解決等に貢献できる人選をしていない。

# なぜ、学校改善や組織学習は難しいのか？ 校長らの思考の癖、学校の実態から考える。

## 1. 問題を過小評価する。楽観視する。

- 例：ベネッセの2020年8～9月の教員向け調査(右図)

## 2. 防衛的思考が働き、自己を正当化する。 失敗に向き合わない、失敗から学ばない。

- 例：あれはコロナのせい。児童生徒、家庭のせい。
- アージリス  
“Teaching Smart People How to Learn”

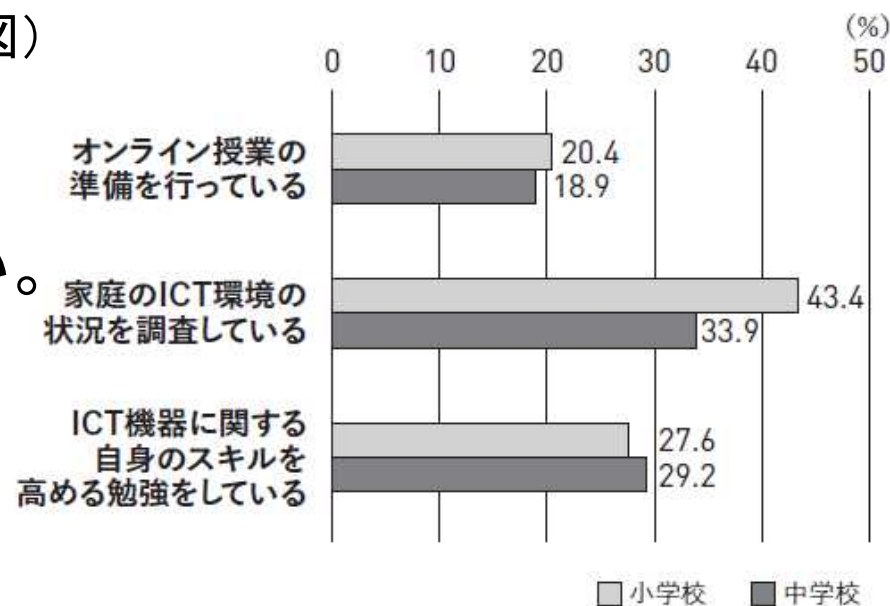
## 3. 周りへの配慮、忖度が学習を阻害する。

- 例：遅れている学校に合わせようとする校長会等

## 4. 忙し過ぎて根本から考える余裕がない。

## 5. 異論をはさむ内部の人間と外部の批判的友人が不足。

休校になった場合の学習指導の準備



出所)ベネッセ教育総合研究所「小中学校の学習指導に関する調査2020」

## 多様性や異論を歓迎するどころか、 萎縮する学校、身動きがとれなくなっている学校も。

### ■石井英真(2020)『未来の学校 — ポスト・コロナの公教育のリデザイン』

オンライン化がなかなか進まない等、学校の動きが鈍い背景には、タブレット等の未整備、家庭の情報環境といった条件整備面の問題に加え、できるところから始めようとしてLINEやYouTubeなどを使おうとしても、何か一つ問題が起こったらLINEやYouTubeなどの使用という選択肢自体を放棄するといった具合に、挑戦のためのリスクをとらない、正確には、とれなくなってしまったともいえる、コロナ以前から続く学校の萎縮と硬直化の問題があります。各自治体の回線のキャパシティの小ささや一括管理システム、管理権限のハードルが高くてアプリをダウンロードするにしても手間がかかる状況、学校から外に持ち出さないことを前提とした厳格すぎる情報セキュリティポリシー等にも、学校の一括性と閉鎖性と萎縮性が表れています。

# 改めて、CSとはなにか、なんのためか。なにではないのか。

CSは……である(であってほしい)。

- 生煮えの構想やアイデアの段階から協議、熟議し、学校運営に多様な視点や見方を採り入れる場である。



CSは……ではない(であってほしくない)。

- 学校の方針等を単にオーソライズする場、もしくは地域の有力者等を集めた談話会。

- 協議会が組織として一定の意見のとりまとめや方向性を出す場である。

- 議論したことの一部分を協働活動につなげたり、学校での対応状況をモニタリング、フォローアップしたりする。  
※社外取締役に近い？



- 個々の委員が評論する場、単なる「ご意見番」になっている。
- 意見は言いつばなし。

- 教職員の専門性をリスペクトしつつ、時には教職員だけの視点では足りないところに疑問を呈したり、異論をはさんだりする場である。



- 説明責任や顧客志向を強く求めすぎる結果、学校運営や教職員の存在意義に不信が広がる。

## 今後、何が必要か

1. 「地域とともにある学校づくり」、「社会総がかりでの子どもの育成」、「スクール・ガバナンスの確立」など、抽象度が高い話だけでは不十分。煙に巻いて、分かったように見せているだけの時もある。
  - 根拠となる論理とデータを、研究者も文科省等も、もっと出していくべきでは？
  - さまざまなCSの姿、パターンがあってもよいが（学校ごとに重要課題は異なるので）、学校運営の改善や組織学習に資する機能をもっと打ち出すべきでは？
2. 現在の法制度上は、学校運営協議会の責任、協議したあとの校長等の責任があいまいなままな部分もある。
  - 学校運営の基本方針に承諾が得られないとき、どうするのか？
  - 学校運営協議会は教育委員会または校長に意見を述べることができる、とは明記されているが、意見を述べたあと、どう扱われるかは、あいまいなまま。ただし、あいまいさは、柔軟な運用をするうえでは、よさでもあるかもしれない。
  - 校長をはじめキーパーソンが異動しても、CSが機能することで、学校運営の継続的な改善等が図られる可能性はある。だが、そこを担保する仕組みになっているのだろうか？ ⇒ 校長または教委にやる気がない場合、どうするか。



## 今後、何が必要か

3. 学校改善はそう簡単なことではない。その機能、役割を求めるなら、教職員側にもCS委員側にも、相応の研修や伴走型支援等が必要。
  - 協働活動推進員を育成、配置するだけでは不十分であり、学校の組織運営や教育活動にモノを言える人が参画、支援する必要がある。  
例：校長とCS委員長らを複数校オンラインでつないで、支援・コンサルする。
  - CS委員は単なる評論家やコメンテーターではない。  
それなりに専門性や知見、行動力を求めるのであれば、処遇・謝礼は安すぎる？  
※公務員制度全般の問題（非常勤職に冷遇）
4. CSまたは地域協働に大きな期待を寄せるほど、設置・活用しようとする学校は少なくなるかもしれないし、適当な人材（委員）はいない、ということになるかもしれない。
  - ハードルを高くするべきか、低いものでいいとするか。  
「学校の応援団」といった表現でいいか。
  - 1校ごとにCSという枠組みじたいに限界がある？



## 今後、何が必要か

5. 地域や家庭での教育力や連帯(ソーシャル・キャピタル)も落ちている地域等も多いなか(例:子ども会は解散が相次ぐ、貧困家庭も増加)、学校が、従来学校外が担ってきた社会教育の多くも背負いつつある現状をどう考えるか。
  - 例:週休2日制になって久しいが、部活動で子どもたちの居場所を確保。  
「児童がマスクつけてないぞ」地域からのクレームが学校に来る。
  - 総合政策局か初中局か、スポーツ庁かなどを議論している場合か？

- 本日はありがとうございました。  
以降は参考資料のデータ等です。  
必要におうじて会議当日に補足等いたします。

# 岐阜市のある小学校の時間外勤務データ

## ※コロナ前 2019年

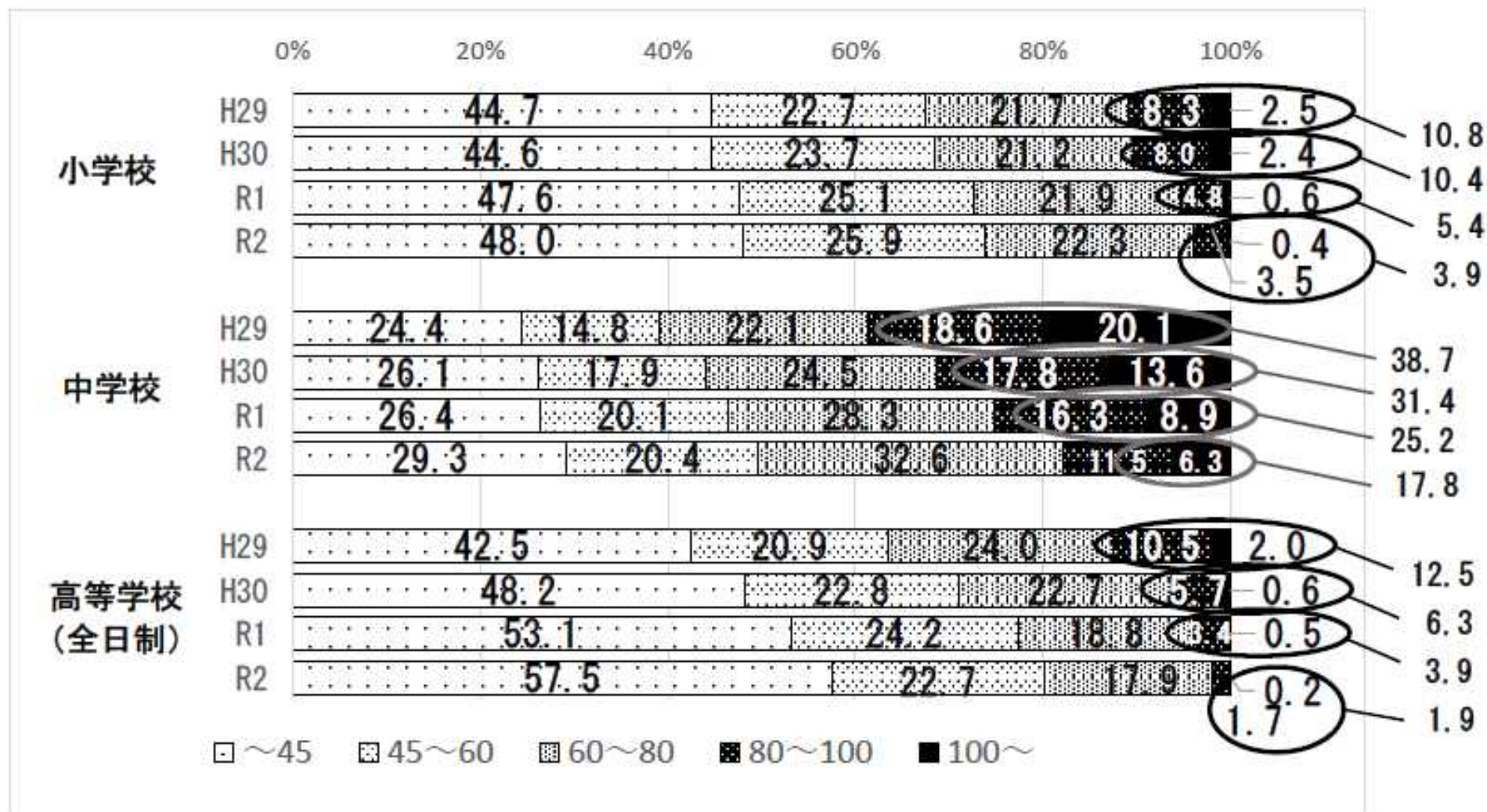
### ▼岐阜市立A小学校

職	分掌	担任	部活	4月(時間)	6月(時間)	11月(時間)	月平均(時間)
校長	学校管理			67.16	80.11	72.29	73.19
教頭	総括補佐			130.39	106.30	82.14	106.28
教員	特支コーディネーター			74.44	75.01	76.24	75.23
教員	生徒指導			57.34	52.44	43.35	51.04
教員	主幹教諭			32.46	33.11	32.22	32.60
教員	教務			52.54	49.52	50.14	50.73
教員	拠点校指導員			11.04	15.51	6.44	11.00
教員	養護教諭			71.28	70.55	58.13	66.65
教員	栄養教諭			28.17	51.41	52.28	43.95
教員	常勤講師			98.26	118.23	85.44	100.64
教員		○		105.00	89.58	98.47	97.68
教員	常勤講師	○		83.02	74.49	78.00	78.50
教員	地域活動指導員	○		122.28	82.22	62.16	88.89
教員	学年主任	○		72.54	0.16		36.35
教員	少人数指導			18.11	22.52		20.32
教員	常勤講師	○		77.21	62.19	63.16	67.52
教員	人権	○		80.39	78.23	96.19	84.94
教員		○		87.06	72.13	65.47	74.89
教員	学年主任	○		42.58	55.09	39.40	45.69
教員	情報	○		99.50	82.39	88.34	90.08
教員	研究主任	○		103.02	94.34	107.57	101.64
教員	健康安全部長	○		59.36	54.01	46.56	53.31
教員	学年主任・特活主任	○		67.40	51.51	56.15	58.35
教員				0.00			0.00
教員	少人数指導			34.40		33.26	33.83
教員	理科主任	○		98.44	84.54	72.46	85.15
教員	学年主任	○		84.56	60.47	80.39	75.14
教員	道徳主任			48.26	49.15	51.33	49.58
教員	体育主任	○		94.34	67.05	79.49	80.29
教員	児童会	○		69.49	51.21	50.50	57.07
教員	常勤講師	○		86.07	77.35	59.30	74.24
教員	生活指導長			48.36	45.11	34.20	42.56
教員				62.07	41.42	50.19	51.23
教員	学年主任・進路指導	○		53.09	46.11	44.46	47.89
教員	地域生活指導	○		99.22	88.09	81.25	89.52
教員	学年主任	○		92.09	74.01	61.53	75.88
教員	通級			7.38	8.49	0.05	5.31
教員					23.00	16.08	19.54
教員						2.35	2.35
教員						27.40	27.40
事務職員	事務			70.46	61.12	44.31	58.63
月平均時間外在校時間(時間)				68.13	60.76	56.54	58.17

データは、岐阜市公共検討会議での妹尾昌俊  
プレゼン資料(2020年1月28日)

# コロナ禍で、コロナ前の忙しさに戻りつつある。 月あたり時間外勤務時間(在校等時間) ※持ち帰りは含まず

(4) 第3四半期(10月~12月) 時間外勤務時間の校種別人数分布 (割合)



# 学校は、どこに向かおうとしているのか？

