

2022年度 SDGs プロジェクト 1 成果報告書 (3年次)

複雑系の実践↔制度のアプローチの枠組み
～令和の教育にビルドインする～

分冊 1：南砺市（富山県）



2022年度
ESD・国際化ふじのくにコンソーシアム プロジェクト1(P1)
成果報告書(3年次) 目次

<分冊1 26日第2部 南砺市(富山県)>

- ◆Ⅱ 南砺市(富山県)の教育改革～3年間の成果と課題
松本 謙一(南砺市 教育長) 分冊1-4
- ◆指定討論・意見交換
福嶋 真治(福知山公立大学 准教授) 分冊1-30

<分冊2 27日第2部 川根本町(静岡県)>

- ◆Ⅱ 川根本町(静岡県)の教育改革～3年間の成果と課題
山下 斉(川根本町 教育長) 分冊2-4
松本 治樹(川根本町教育委員会 管理主事)
渡邊 哲也(川根本町立 中川根第一小学校校長)
- ◆指定討論・意見交換
佐々木 織恵(開智国際大学 准教授) 分冊2-33

<分冊3 26日第3部 複雑系アプローチの学校改善の実践研究>

- ◆Ⅲ 複雑系アプローチの学校改善の実践研究
赤星 信太郎(静岡大学教職大学院 現職教員院生) 分冊3-4
- ◆指定討論・意見交換
小岱 和代(静岡大学教職大学院 特任教授 実務家教員) 分冊3-27
- ◆おわりに
分冊3-34

<分冊4 26日第1部・27日第4部 複雑系の実践⇔制度のアプローチの教育改革>

■26日第1部

- ◆シンポジウムポスター
分冊4-1
- ◆学部長あいさつ
熊倉 啓之(静岡大学教育学部 学部長) 分冊4-6
- ◆Ⅰ プロジェクトの概要とシンポの企画趣旨
梅澤 収(静岡大学 特任教授/プロジェクト1(P1)・リーダー) 分冊4-7
- ◆各活動報告
川根本町・南砺市・ESD ほりぶ・IML・若者プロジェクト 分冊4-18

■27日第3部

- ◆Ⅲ 複雑系の実践⇔制度のアプローチの教育改革
梅澤 収(静岡大学 特任教授/プロジェクト1(P1)・リーダー) 分冊4-24
- ◆指定討論
千葉 直紀(インパクトマネジメントラボ 共同代表) 分冊4-56
- ◆おわりに
分冊4-62

複雑系の実践⇄制度のアプローチの枠組み

～令和の教育にビルドインする～

趣旨 2つの自治体のホリスティックな義務教育学校の構想を検討する

第1日

2023
2.26
(sun)

13:30
～
16:30

はじめに - ZOOM 入室 13:10

第1部

- ◆ プロジェクトの概要と今回のシンポジウムの趣旨

第2部

- ◆ 南砺市(富山県)の教育改革～3年間の成果と課題
- ◆ 指定討論 <福島真治(福知山公立大学准教授)>
- ◆ 意見交換



休憩 10分

第3部

- ◆ 赤星信太郎(教職大学院 現職教員院生)
「複雑系アプローチの学校改善の実践研究」
- ◆ 指定討論 <小岱和代(教職大学院特任教授 実務家教員)> / ◆ 意見交換

おわりに

第2日

2023
2.27
(mon)

13:30
～
16:30

はじめに - ZOOM 入室 13:10

第1部

- ◆ シンポジウムの趣旨

第2部

- ◆ 川根本町(静岡県)の教育改革～3年間の成果と課題
- ◆ 指定討論 <佐々木織恵(開智国際大学准教授)> / ◆ 意見交換



休憩 10分

第3部

- ◆ 梅澤収(静岡大学特任教授)
「複雑系の実践⇄制度のアプローチの教育改革」
- ◆ 指定討論「発展的評価(Developmental Evaluation)からのコメント」
<千葉直紀(インパクトマネジメントラボ共同代表)> / ◆ 意見交換



おわりに

◆ ——— プロジェクト1 ——— ◆

ESD・SDGsを地域・学校改革とつなぐ

持続可能な開発のための教育(ESD)とは、持続可能な社会の担い手<創り手>を育む教育です。世界にある様々な現代社会の課題を自らの問題として捉え、身近なところから取り組むことにより、それらの解決につながる新たな価値観や行動を生み出すこと、そして、それによって持続可能な社会を創造していくことを目指す学習や活動です。

持続可能な開発目標(SDGs)とは、発展途上国のみならず、先進国自身も取り組む2016年から2030年までの国際的な目標で、持続可能な世界を実現するための17のゴール・169のターゲットから構成されています(ユネスコ国内委員会メッセージ2017より)。

プロジェクト1は、「公立小中学校の組織・カリキュラムのモデル開発を行い、ESD実践の推進と学校改革を両立させる知見を全国に発信する」ことを目的としています。

巻頭言

ESD・国際化ふじのくにコンソーシアム（基幹大学：静岡大学教育学部）は、2016年度からユネスコ活動費補助金の採択をこれまで3件（各最大3年間）受けています。2020年度からは「SDGs達成の担い手育成(ESD)推進事業」の公募採択により、次のプロジェクト事業を行ってきました。

○「ESD実践の基盤となる公立学校の組織・カリキュラムのモデル開発」（SDGsP1）

このプロジェクト（SDGsP1）は、公募分類1（カリキュラム等開発・実践）のプロジェクトですが、3年目（2022年度）の公募申請が不採択となりました。そこで、静岡大学の（プロジェクト事業）「終了後の（経費）支援」を受けてプロジェクト内容・規模を縮小し、今年度活動を実施しました。

本報告書は、この3年次2022（最終年度）の活動報告書（2023年3月発行）です。初年次2020（第1回）報告書は2021年2月、2年次2021（第2回）報告書は2022年2月に発行しました。

SDGsP1の目的は、SDGs未来都市・南砺市（富山県）及び川根本町（静岡県）のホリスティックな学校改革を支援しながら、モデル開発の研究成果を全国に発信することです。2年次には、2つの参加自治体に加えて、帰還困難地の教育創造に取組む大熊町（会津若松市、3年目は辞退）を得ました。今回は、事業開始から3年経過しているため、その活動の全体総括も含めた報告書となっています。

P1事業の特色は、「教師が内発的・創造的に実践・活動を行い、その成果を学校改革とシステム転換に繋げる」という理論枠組みのもと、若手教育研究者（8名から9名へ）を結集した組織「ESDほりぷ」を立ち上げたことです。当初は、事業自体と各自治体の教育改革支援の全体像の可視化のために社会的インパクト評価手法であるロジック・モデル（LM）を作成し、支援活動を行う方向性を探究しました。しかし、2年次に日本教育政策学会と共同開催した公開シンポジウム「EBPM時代における教育実践と制度改革の枠組みの構築～公立学校の変革支援の枠組みをどう創るか～」を契機に次のような取組みに転換しました。すなわち、「自治体の教育改革支援の枠組みと大学教育・教師教育の改革枠組みを「機関包括型(whole-institution)アプローチで探究する方向性」です。

これを受けて3年次は、自治体の改革支援のさらなる推進と検証、モデル開発の理論的・実践的な総括的な検討を行って、全国にその成果と課題を発信することとしました。主な活動は5点です。

1. 自治体の教育改革支援の活動等は、引き続きそれぞれの自治体で展開しています。2つの自治体の教育改革はプロジェクト開始から3年経過しましたので、改革の進捗状況と成果と課題を整理しました。
2. 「モデル開発」の枠組みに基づいてまとめた「教職大学院の改革方向性」を確認して、教職大学院改革プロジェクトを立ち上げて活動を開始し、全国5大学の教職大学院のインタビュー調査を行いました。
3. 全国5大学の教職大学院のインタビュー調査では、プロジェクトメンバーだけでなく、静岡大学教職大学院の現職大学院生も調査に参加していただきました。他の教職大学院の現職教員との意見交換の機会は非常に有意義であったようですので、今後の展開が期待されます。
4. 若者(youth)がESD/SDGsの活動を企画実施する活動を行いました。大学教員が支援し、大学生が中学校の生徒に防災・減災学習を、ESD/SDGsの視点を入れて授業を行いました。
5. 第1回(2021.2.4)、昨年度第2回(2022.1.25)に続き、プロジェクトの最終成果報告会を兼ねて、第3回シンポジウム「複雑系の実践⇄制度のアプローチの枠組み～令和の教育にビルドインする～」をZoomにより、2日間にわたり開催しました(2023.2.26<日>,27<(月)>)。

さて、中央教育審議会は「令和の日本型学校教育」を担う教師の在り方特別部会を置き、昨年12月19日に答申を出し、改革工程表を示しました。答申は、学校と教師の役割の現代的な変化を指摘し、それを教師の資質・能力向上とNITS(教職員支援機構)の整備充実による研修(学び支援)、管理職による教師に対する学びの管理と指導の枠組みを柱にして提示しています。本プロジェクトは、答申の考え方を取り入れながらも本格的に学校のシステム転換を視野に入れた教育政策と学校・教師改革の実践・検証を繋げることです。

具体的には、「教師の内発的実践力を引き出し、学校制度(システム)を質的に転換する枠組み(システム思考)を理論的実践的に探究する」ことです。残念ながら、答申には、学校と教師の構造的なシステム改革(変容)という転換期の視点が希薄な(ない)ために、結局は教師に過重な責任を押し付ける論理(考え方)となっています。問われるべきは、学校・教師のシステム構造改革に重大かつ多大な責任を負う(期待も大きい)教育政策担当者、及び教育行政担当者のあり方・役割、指導主事や校長・副校長・教頭等の教育リーダー・学校管理職の役割(リーダーシップ)と責任等の観点です。

内発的実践者としての教師と、教育政策・行政担当者や校長等が双方向(実践⇄学校⇄政策)の良好な円環関係を構築できることによるのみ、実効性のある教育改革の実践を創造することができると考えます。

最終年度の本報告書がどれだけ上記の内容に迫っているかは、みなさんの評価に待つことにしますが、この方向性で、みなさんとともに令和の教師教育改革を創造していくことを期待しております。

2023（令和5）年3月10日

梅澤 収（静岡大学特任教授）プロジェクト（P1）リーダー



ESD・国際化ふじのくにコンソーシアム プロジェクト1(P1) 3年次(第3回)シンポジウム
ESD 実践の基盤となる公立学校の組織・カリキュラムのモデル開発
複雑系の実践⇔制度のアプローチの枠組み～令和の教育にビルドインする～
2023年2月26日(日) 27日(月) 2日間 ZOOM オンラインのみ
共同開催：静岡大学(主幹大学) 川根本町教育委員会 南砺市教育委員会

Ⅱ 南砺市(富山県)の教育改革～3年間の成果と課題 司会(石原比奈子)

松本 謙一(Matsumoto Kenichi:教育長)

松本：南砺市教育委員会の松本です。今日は持続可能な教育基盤を創る「南砺市の教育改革」～3年間の成果と課題～ということで話をさせていただきます。

まず南砺市の紹介です。南砺市は富山県の中で富山市に次ぐ大きな市です。でも、富山市は50万人。南砺市は4万余りでほとんど山林です。ただ、世界遺産の五箇山合掌集落、日本遺産の木彫刻のまち井波、ユネスコ無形文化財城端曳山祭り、利賀村の演劇の聖地、福野夜高祭りといったように合併前の旧町村でそれぞれ多様な文化が咲き乱れています。2022年住みたい田舎ベストランキング、8年連続北陸1位です。

この南砺市、今第2次南砺市総合計画では田中(幹夫)市長が「誰一人取り残さない、誰もが笑顔で暮らし続けられる町へ」を掲げ、「一流の田舎」を目指すということでSDGs未来都市にも選ばれています。

南砺市の現状と学校の統廃合問題

今の南砺市の現状を見てください。今から19年前、4つの町と4つの村が合併して1つの市となりました。中心となる都市がありません。市のマークを見ても真ん中は田んぼしかないので。イオンもアピタもない、地下鉄はもちろん走っていない田舎であります。しかもそれぞれの小学校や中学校が旧町村に福光地域を除いて1校ずつしかないので。今から50年前に合併する前の旧町村がそれぞれの町で小学校を統合して小1、中1という構図をつくったわけであります。

そして今、南砺市はとにかく8地域それぞれ点在する小・中学校を大事にしていこうということで行政を行ってきています。ところが、この50年を経て過疎化が進行しました。これを見てください。中学校の児童数を見て分かるように学年3クラスあるのが福野中学校だけ。あとは学年2学級、1学級、または複式学級といった小さな学校ばかりになってきています。南砺市公共施設再編の委員会からは、こんなにいっぱい小学校と中学校があったら南砺市が破産する。2045年までに小学校4つ、中学校2つにという提案がありました。地域を基盤にして8地域で学校を残すという教育行政を行っているところに、方向転換が迫られたのです。

義務教育学校で教育改革を行う選択

しかし、見てもらったら分かるように面積がめちゃくちゃ広い。しかもそれぞれの町や村には多様な文化が花咲いている。本当にこれを統合することに意味があるのだろうか。難しいのではないかと教育委員会は考えました。ところが行政改革担当のほうでは、とにかく小中学校の面積を半分に、公共施設を2分の1の面積を半分にとってきているわけです。

統合しなさいと言ってきていますが、それぞれの旧町村には小学校と中学校が1つずつな



んです。もしどんどん人口が減るとすれば隣の町の学校と統合するという方法もあるけれど、そうではなくてそれぞれの町で小学校と中学校を1つにするやり方もあるのではないかと考えました。そうすれば面積が半分にできるのです。どの校舎も教室がいっぱい余っているのです。だとすれば旧町村をまたいで統合するというよりは、それぞれ旧町村内で全て義務教育学校にすることも可能ではないか。そうすることでいまやっている「地域を基盤にした学校づくり」を継続していけると考えました。

WHOの学校規模の結論は「学校規模が小さいほど教育効果が大きい」です。「10人から20人ぐらいのクラスがいい」と言うのです。しかも「生徒が100人を上回らない学校規模がいい」とうたわれています。全ての先生が、全ての子どもたちの名前や性格まできちんと言える。そんな学校こそ「確かな人間性を育てる」には、適しているのではないかと。教育委員会としては「明らかに小規模な学校は子どもにとっていい。これは地域の犠牲ではない。」と考えました。

櫻井直輝先生の論文（日本教育学会年報38巻 2012）にもありました。学校を統合した場合、一体誰が本当に予算を減らせたかということについてです。結論として言えたのは、学校統合で削減される費用の大半は教員の人件費であると。人件費を負担しているのは、実は市町村ではなく国と県であることから、どんどん統合して学校を減らせばお金の面で得をするのは国や県。市はスクールバスを出したりして相変わらず支出は変わらないという学問的な論文もありました。だとすればイオンも地下鉄もない南砺市。それなら国や県の補助を十分生かして、人件費をいっぱい南砺市に使ってもらってきちんとした子ども、人間づくりをしようではないかと、今考えているわけでありませう。

南砺つばき学舎の新設(2021)

実際に、令和3年4月にまず南砺市立南砺つばき学舎という義務教育学校を新設しました。これも教育委員会がつくったというよりは、井口地域という地域から学校をなくすよりもきちんと義務教育学校で残したいという要望が出てきて、それを市長が認め、つくり始めたものです。その地域に根ざした義務教育学校、当然9年間一貫です。

この学校の特徴ですが、豊かな日常をつくろうということで6時間目をやめました。月曜から金曜まで毎日5時間目までしかない。つまり、部活動をして5時に帰れる学校をつくろう。1日の在校時間を8時間にしよう。教育課程上時間が足りない部分は夏休みを20日間に短縮しよう。夏休みを20日間にして他を授業にすれば、きちんと教育課程は満たせるということです。

さらに外国語教育を充実させようと特色を打ち出しました。これは毎日5時間目にする小学校1～2年生は4限で終わる日が毎日のようにできるのです。毎日授業のない5時間目の部分の時間が余ってきます。これを毎日のように5時間は、小学校1～2年でも体力的にも問題がないわけだから、何か使えないかということで地域と学校は外国語に着眼しました。その結果9年間で約400時間のICTや外国語活動が創意の時間として増やすことが可能なのです。

さらに卒業する時になかなか進路を決められない子どもがいっぱいいる現状の問題点があります。自分で自分を見付けられる時間をつくりたいということで『自学の時間』を新設しました。何をするかは決まっていなくて。子ども一人一人が自分の行きたい先生のところへ行って意見を聞きながら自分がやりたいことをする。好きな先生が毎日替わっても構わない。そんな

『自分探し』の時間を設けてみました。

こうやって特色ある学校づくりを一つの学校が行うと、他の学校もうかうかできない状況が生まれます。自分たちの学校ももっともっと特色を出さなければ地域も人も付いてきません。地域と学校が一丸になって主体的な学校づくりを始めます。そして、もうすでに実践に踏み切ったのですが、南砺市の全ての学校を特認校化しました。『地域を基盤にした小中一貫教育』を基本としながら、多様なニーズに応えるため、校区に縛られず、行きたいと思う学校に行けるようにしようということで始めたわけであります。

また、現在、南砺市立利賀学舎。これは仮の名前ですが、山のずっと上にある利賀もすでに地域から義務教育学校化してほしいということで今設置協議会を立ち上げています。ここでは都会から1年間、子どもたちが約10人から15人が山村留学で来ています。地元の子どもと山村留学の子どもと一緒に学び合う、しかも超個別化。これを生かした学校づくりの検討を進めているところです。令和6年4月開校予定です。

また旧上平村にある上平小学校と旧平村にある平中学校、これは両方とも約10年前に新設したまだまだきれいな学校なのですが、上平小学校もすでに来年から複式学級が始まるということで、それに対して義務教育学校にしたらどうだろうかと教育委員会から提案しました。上平キャンパスを幼稚園、保育園と小学校の1年から4年。5～6年は中学校とくっつけて5年から9年を平キャンパス、学級経営を基盤とした前期キャンパス、教科経営を基盤とした平キャンパス。こんな案はどうだろうかとということで今、平、上平地域に投げ掛けているところがあります。やるかどうかは地域が決めることだと考えています。

南砺市の令和の教育改革～地域を基盤にした小規模な学校づくり～

南砺市は、どんどん今も子どもが減っていきます。全部そのまま学校を残すことは市が破産することになります。だから、どうしても面積は減らさなければならないのです。例えばこの井波地域ですが、今、分かっていることは、今年生まれた人数から考えると令和17年には小1から中3まで全部単級になります。2学級ある学年がなくなるのです。「全部単級になった時には、必ず義務教育学校にするか隣の学校と統合するか」、どちらかをそれぞれの地域が選択してほしい。めちゃくちゃ大きい校舎に単級の子どもたちだけの小学校・中学校が多数点在しては、市は破産するというところで令和17年の5年前、令和12年に義務教育学校にするのか学校統合するのか。これを井波地区の保護者や地域の人が決める。つまり、各地域の意思を最大限尊重しながら学校の在り方を決めていくという方針を今出しているところであります。

今、南砺市の中学校をすぐに2つに統合する。そんなことはできません。今からいろんな義務教育学校、いろんな特色ある学校経営もしていきます。それらの成果を見ながら、その時その時の保護者や地域が、方向性を決めることだと考えています。

こうやって急に統合することではなく、地域を基盤にした小規模な学校で経営していこうとした時に、やはり小規模学校の問題点をなくす、少しでも減らすという改革が必要になります。そこで「南砺令和の教育改革」と題して、次のような3本柱でこの4年間、教育改革を進めてきています。

チーム担任制

一つは『チーム担任制』です。これは各学校が主体になってそれぞれの学校が取り組む課題



です。2つ目は『地域基盤の小中一貫教育』。これは、それぞれの地域の小中学校と地域が一つになって取り組むものです。そして3つ目、各地域まとまってもそれぞれの中学校が単独でも対応できない『部活動改革』です。この問題に対しては市内全体を対象に教育委員会が主導でやることにしました。この3つです。共通しているところは『戦後74年間の当たり前、それから学校の均一。これを見直そう。』です。当たり前だと思っていたことは、本当にこれは正しいのか。均一にする必要があるのかという視点で見直すことです。

では、どんなことに取り組んできたのかについて話をしていきます。1つ目はチーム担任制です。現状の問題として大量退職、大量採用、質的な低下、学級間格差があります。学校をいっぱい見て回るとなかなか全部の教室にしっかりした先生がそろっている学校はありません。若い先生もいっぱい増えて、ものすごい差が出てきています。そこで教員がチームになって複数学級の指導に当たる、これを市の方針としました。具体的にどんなチームになるか、どんな工夫をするかは各学校で対応していただきます。

例えば各学年単級の小学校では3年と4年、それぞれ10人ずつ、中学年合わせて20人が在籍する学校を想定して考えていきましょう。生活科や音楽や図工、道徳、外国語、学級活動、朝の会など、これらの学習指導要領の目標は低学年、中学年、高学年と2年間でまとめて示してあります。つまり、複式学級と同じように2学年まとめて2人の先生でT・Tを組み、一緒に学ぶことは可能だということです。A年度とB年度をつくって一緒にやれば音楽では合唱も楽しくできます。先生同士もベテランの先生のやり方をOJTとして見習いながら若い先生のいいところを伸ばしながら、チームになって授業に当たるということです。複数学級でも5年1組、5年2組。一緒にやることも可能なのです。体育は若い先生。音楽の得意なベテランの先生がいっぺんでやる。これもいいと思います。

中学校でも先ほど言った山間部の学校では各学年の子どもが2人、3人です。これで学年ごとに道徳をやっても多様な意見を聞けません。そこでA年度、B年度、C年度と3年間のサイクルでカリキュラムをつくって、中1から中3までが一緒になって道徳を学ぶ。担任の先生もT1には3人の先生が順番にあたる。つまり、先生方も3分の1の教材研究を行い、それぞれ練られたいい授業をしてもらおう。これが子どもにとって価値があるのではないかと思います。このことを令和2年から始めました。そして教務主任を中心にした研修会、それと毎年やっているアンケート、これらを元に改善を重ねながら今も進めているところです。

チーム担任制の鍵。『働き方改革』が『働きがい改革』になることです。やれやれじゃなく校長先生や若い先生方、学年主任がみんなで工夫しながら自分たちで働きがいを感じられる改革していく。問われるのは学校の主体性、創造性と多様性の認め合いなのです。こんなことを今大事にしたいと思って展開しているわけです。

地域基盤の小中一貫教育

2つ目は、『地域基盤の小中一貫教育』です。均一ではなくあくまで各地域を基盤とします。先ほど言ったように旧町、旧村には小と中が1校ずつしかないのです。このことをデメリットではなく、これをメリットとして捉え、その地域ならではの運営をしていこうということです。学校評議委員会も小中合同で地域ごとに設置することにしました。系統性を持ったふるさと学習も進めています。南砺の学校はとにかく1つの小、1つの中、これと地域ががっぷり手を組むということが鍵ではないかと思っています。

実際やっていることとして、例えば夏休みも実は一般的な夏休み期間は、普通は38日間ぐらいでしたが、一番短い夏休みは先ほどの南砺市立南砺つばき学舎では20日間です。一番長い学校は36日間のところもあります。山間部の旧平村のスキーに力を入れている中学校では、夏休みも冬休みも短いのです。これでどうするのかなど思っていたら、スキーシーズンの11月ぐらいから2月まで5時間目までにする。そして、暗くなる前から冬の部活動に力を入れて子どもたちの力を発揮させるカリキュラムを立てました。そういった多様な取り組みが地域と学校とPTAの合意によってなされるのです。もちろん夏休みを決めるのは教育委員会です。教育委員会では、今まで「南砺市の学校の夏休み期間は一斉に……です」と言っていたのを、「それぞれの学校は……です」というふう提案しながら教育委員の了解を得てこれを進めているところです。

ふるさと学習。ようやく地域ごとの9年間の一貫したカリキュラムが今年できあがりしました。この後、学校間の情報交換会を継続しながら地域資源をどのように子どもたちに生かしていくか練っていきます。地域人材の活用、これが一番大事な鍵と思っています。

小中一貫教育の課題の対応は、やっぱりちょっと時間も要するし、ここ難しいなと思っています。何とかして小と中が地域と一つになる。地域の人が大事にしてくれる学校。これが鍵ではないかと思っています。

部活動改革

最後の3つ目は「部活動改革」です。正直言って今一番頭を痛めています。中身は大きく2つです。地域移行と拠点校化です。地域移行は国が主導でやろうとしている改革です。拠点校化というのは、南砺市ならではの問題です。実は南砺市の現状として、僕が中学校の教員をしている頃（35年前）の学校は各学年に5クラスありました。今は各学年2クラスです。子どもの数は3分の1になっています。ところが、部の数は学年5クラスの時とほとんど変わらないのです。歴代校長が部の数をいくら減らそうとしても地域、PTAのほうから自分の子どもが小学校から入学してくるのにその部をなぜ減らすのですか、困る……。なかなか校長先生の一存で思いきって部を減らすことができなかったということがあります。どの部もほとんど部員不足でチームもようやく試合に出られる状態です。新人戦はチームが組めないというところも出てきています。本当にこれはすぐに手を掛けなければならない問題であると考えました。

ちょうどそんな折、文科省も部活動改革が始まりました。文科省は教員の働き方改革のために部活動を地域に移行するというものです。対象となるのは土日のみ中学校の部活動を地域移行する。これが今、日本中で行われている部活動の地域移行になります。しかしながら南砺市はそう思っていません。実は、これだけ部活動が豊かにならないとすれば将来全てのスポーツ、文化芸術活動はなくなるのではないかと。持続可能な生涯スポーツ・生涯文化芸術活動ができる環境をつくる。これが目的であります。

簡単に言うと、土日だけ地域の人に指導してもらおう。これは本当に部活動の教育なのだろうか、これでは技能を教えてもらうだけではないか。そんな技能だけ教えてもらって子どもが育つものなら、学校はいらないのではないかと思うのです。地域移行するのだったら、やっぱり地域の先生に平日も含めて技能を教えるのではなくて、子どもの部活動を支えてもらう環境を創りたいのです。今進めているのは平日2回と土曜日か日曜日。少なくともこれだけのことを

子どもと学校と一緒に地域の方がやってほしいということで進めています。

同時に中学校部活動ですから、地域の方が対応できない部分は学校の先生にもこれからもやってもらおうと思っております。中学校から顧問が部活動から手を引く。今までこれだけ大事にしてきた部活動をそんな簡単に捨てられるものか。この価値をやっぱりきちんと子どもの育ちにつなげたいと思います。

同時にもう一つは、中学校段階だけでなく小学校段階も含めて地域移行していこうとする試みもやっています。子どもが減った。だからこそ小学校段階から地域の指導者にいろんな文化活動、スポーツ活動を教えてもらって、そして地域の力を借りて子どもを育てる。そんな9年間をつくる必要があると今考えています。

将来の姿として、小学校段階も中学校段階もそれぞれ平日も活動しながら、土日には例えば南砺市全体を網羅する野球協会とかバスケット協会というように小学生も中学生もみんな大人と一緒に集まって、その競技を楽しめるようなそんな南砺市を目指しています。これが一流の田舎ではないかと考えます。そのためには幼児期から小中高大、ここに指導者。これらが一つになる、そんな環境づくりを今模索しているところであります。

改革の視点は4つあります。一つは地域移行。これは全国的な課題で部活動を地域の指導者にしてもらおうということです。南砺の場合は、学校教育の部分と社会教育の部分。平日も含めてやりながら地域の指導者が小中学校全部一つになる、そんな組織を目指しています。2つ目は拠点校化です。もうこれだけ子どもが減ると、全部の部活動を全部の学校に残すことは不可能です。例えば今までよく似た部活動がそれぞれに中学校にあります。例えば野球部はA中学校とD中学校。バスケットはCだけとか、あるいは中には拠点校にせず全部クラブにしてやりたいというのも現われました。こうやって一つの活動場所に指導者も集まり、そして子どもたちも集まる。そんな環境をつくろうと考えました。

そうするためには子どもたちの部活動の選択肢が減るため全ての学校を特認校にしました。これは小規模学校として例えば一度不登校になると9年間学校に来にくくなる。隣の学校に転校することをよしとしようということから特認校制度を全ての学校で適用しました。これによって部活動も拠点校化した部分、どうしても行きたい人にはその学校へ行くことを可能にしたわけでありませう。

これに伴って、もちろんその隣に行くための責任は親の責任になります。ただし、JRとかバスを使うのに金銭的な負担もかかる。そこで4キロ以上の距離がある子どもたちには、全ての公共交通機関の通学定期代を全額市で負担するという制度設計にしました。これが南砺市が考えた特認校制度です。今年の4月から始まります。現在22名に許可しました。実はそのうち12名は、すでに住所を変えていた子どもが自分の住所に戻っただけで、新たな10名は今の制度に伴って学校を選んだ子どもであります。すべての学年の子どもに特認校制度の活用を可能にしたのですが、いずれもこの10名は新小1と新中1でした。

改革の視点の3番目は、指導者確保です。今までそれぞれの町や村の指導者だった人たちが南砺市の指導者になってもらう。これが難しい。今まで敵味方だった指導者を一つにする。この難しさに今困っています。また現役で働いている人がいるので、応援企業をつくったり兼職兼業の制度をつくったりするということも進めております。実際今、南砺市役所職員については、もう市長からOKだと内諾を得ています。

最後、4番目がこの組織づくりであります。今困っているのは実は国や県が特にです。国が

ぐらついていることです。来年度 110 億来るといっていたのが急に 20 億になる・・・、どうやって今これに対応していくのか。上から来ることがしっかりしていないためにもう末端の南砺市としては、本当に右往左往しているというので困っている状態であります。

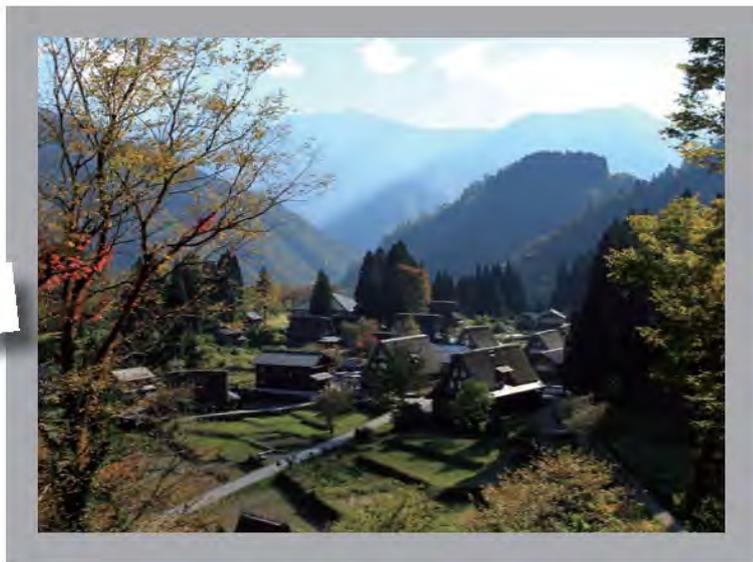
最後は、この総合型地域クラブ。スポーツ少年団や総合型クラブ。今ある組織を何とかして生かしながら、これを実現しようと思っております。鍵は小学校段階です。中学校だけの部活動改革はありません。何とかして市の生涯スポーツ、生涯文化芸術活動の持続可能な基盤をつくりたいと思って今、格闘しているところであります。この後、令和 4 年から令和 8 年まで予定を組みながら令和 10 年完成という予定で進めています。

プロジェクトに参加して

3 年間このプロジェクトに南砺市は参加させてもらいました。本当にありがたかったです。実は教育委員会という子どもの教育に直接的に影響を与える教育現場にいると責任が大きくなるのしかかってきます。どの方向に導くか決めるとき、常に子どもの未来に対する責任と不安がよぎります。でも、プロジェクトのみなさんから、多様な視点から困った時の助言を受けたり学問的な裏付けをさせてもらったりしたこと、そして一番うれしかったことは勇気をもらったことです。不安で今もかきません。だけど、頑張るぞという勇気をもらいながら今これからは教育改革をしていこうと思っております。

以上、南砺市の発表を終わらせていただきます。ありがとうございました。

世界遺産 相倉合掌造り集落



第3回 シンポジウム 発表プレゼン

持続可能な教育基盤を創る 『南砺市の教育改革』 — 3年間の成果と課題 —

R5. 2. 26
南砺市教育委員会教育長
(富山大学名誉教授)
教育長 松本謙一

南砺市の概要



○総人口 49,047人

○世帯数 17,673戸

(令和3年5月末現在)

○面積 668.64

平方キロメートル

琵琶湖ほどの面積
山林は全体の約80%

市章

南砺市マスコットキャラクター
なんどくん

世界遺産 五箇山合掌造り

五箇山合掌造りのある相倉集落、菅沼集落は、岐阜県白川郷と共に、平成7年12月にユネスコの世界文化遺産に登録されました。雪深いという厳しい自然に対する強固な造り、さらに生活の場と生業の場をひとつにした合理的な建築です。現在も、地域住民が生活している伝統的集落です。(右写真：菅沼合掌造りのライトアップ)



日本遺産 木彫刻のまち井波

宮大工の簪(のみ)一丁から生まれた華麗にして豪壮な井波彫刻と、その木彫刻職人たちが造り上げたまち井波が、平成30年5月に、日本遺産に認定されました。まちの至るところに彫刻がほどこされ、地域の暮らしに根づく井波彫刻の高い技術力や芸術性は、広く全国から認められています。(右写真：職人が彫る井波彫刻)





ユネスコ無形文化遺産
城端曳山祭り (5月4日・5日)
越中の小京都といわれる城端にあり、300年の伝統を誇る城端曳山祭りは、国の重要無形民俗文化財、ユネスコ無形文化財に登録されています。御神像を乗せた6台の山車が町中を練り歩き、笛、三味線の音色にのせて城端独特の「唐唄(いおりうた)」が唄われる優雅な祭りです。
(左写真：城端曳山祭り山車)

廣瀬の聖地 利賀村
(SCOT) 利賀村・利賀五 主祭

福野夜高祭 (5月1日・2日)
平成29年12月17日、プロシエガ(未来都市)

第11回(2022) 住みたい田舎ベストランキング
8年連続北陸1位

(株)宝島社が企画する、「住みたい田舎」ランキング



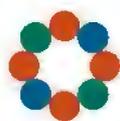
世界遺産 **五箇山合掌造り**

第2次南砺市総合計画 (R2~)

基本方針(将来像)

誰ひとり取り残さない
誰もが笑顔で暮らし続けられるまちへ

一流の田舎を目指す(田中市長)
(SDGs 未来都市)



19年前、小さな
4町4村が合併

↓
**中心となる
都市が無い！**
イオンもアピタもない



南砺市学校
配置図

・福光地区
を除き、
各町村に
1小学校・
1中学校
(各町村の
統合は
50年前
に完了)

H28.3 第2次南砺市公共施設再編計画

〈今後30年間の編成方針〉

- ・ 小学校
 - ・ 8地域にそれぞれ維持
 - ・ 大規模改修時には減築
- ・ 中学校
(小学校と同じ)
- * 利賀・井口は短期に義務教育学校の検討

小中学校の現状： **小規模校ばかり→さらに過疎化**

9つの小学校 8つの中学校

小学校	児童数	中学校	生徒数
井波小学校	357	井波中学校	209
井口小学校	43	井口中学校	23
利賀小学校	13	利賀中学校	8
城端小学校	384	城端中学校	191
上平小学校	77	平中学校	43
福野小学校	663	福野中学校	348
福光中部小学校	303	福光中学校	186
福光南部小学校	98	吉江中学校	217
福光東部小学校	279		
合計	2217		1225

<平成30年5月1日時点での児童生徒数>



南砺市の概要

面積が広すぎる
多様な文化も失われる
これ以上の統合は
難しい

- 人口 51,029人
- 世帯数 17,779戸 (平成31年1月1日現在)
- 面積 668.6km²
- 平方キロメートルあたりは 山形ほどの面積
- 山林は全体の約80%

市章

南砺市マスコット
キリンガター
びんとくん

そこで・・・（どうのりきるか？）

30年後、各地域に8小・中学校維持〈市の方針〉
面積を1/2に 〈行革の方針〉



《方向性》

30年後、8地域全ての学校を**義務教育学校**も可能
(全学年単級になる5年前に、各地域が義務教育学校が
統合化を決める、全市的な見地から確認する)

WHOの学校規模の結論

- ・ 学校規模が小さいほど、**教育効果が大きい**
(コーン報告 1966)
(スミス曲線 1982)
- ・ 生徒10人を超えない学校規模を奨励
(カトリック・セール
『ヒューマンスケール』より)

J-STAGEトップ 日本教育行政学会年報 38号(2012)

学校統廃合政策の財政効果：基礎自治体別(南砺市) (研究種別) 櫻井直輝

- (前提として)
- ・ 学校統廃合削減された費用の大半は教員の人員削減に伴って削減されているのではなく国と県
- (結論)
- ・ お金の面で得をするのは、国や県
(市は得をしない)

令和3年度4月スタート

南砺唯一の義務教育学校

南砺つばき学舎

小中一貫教育の
 トップランナー

義務教育学校とは

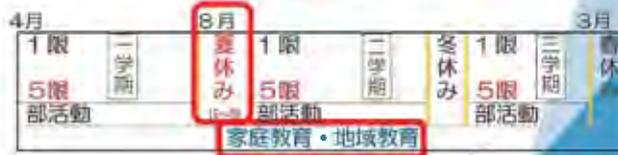
全教職員のよさを生かし、9年間
一貫した支援を行います



特色① 『豊かな日常の実現』

<南砺つばき学舎>

- ▶ 6限廃止
- ▶ 1日の在校時間約8時間
- ▶ 夏休みを短縮(20日間)



特色② 外国語教育の充実

- ▶ 1年生から英語に慣れ親しみ、コミュニケーション力を身に付けるとともに、英語



9年間合計で約400時間増加
(ICTの活用も含む)

特色③ 主体的に自分見つけをする『自学の時間』の新設



うかうかできない他の小中学校・各地域

南砺市各校の主体的な取組の促進!

それぞれの学校の特色が現れる。

〇〇の盛んな
A中学校に
行きたいな。



〇〇の力を伸
ばしたいから
B中学校に行き
たいな。

学校を選択できる「特認校化」

R6開校予定

南砺市立利賀学舎構想（仮）

<利賀自然学舎>

R3 職員 〇人
子供 〇人

全教員が全ての子どもたちの個性まで把握!

3年5学期

3年5学期

長期山村留学
3年生～9年生

学校上での交流実習
学校上での交流実習

<日本の原風景>

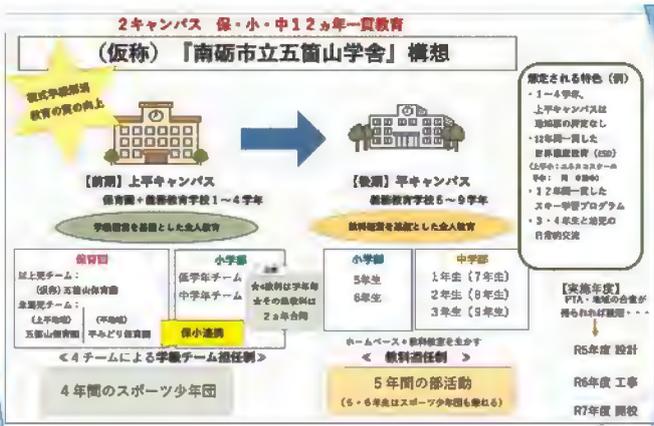
大自然

人情 文化

<長期山村留学>

3年生～9年生

地域と山村留学がスクラムを組んで学校教育をバックアップ



井波地域 学級数の見通し

出生数 (5才まで) と児童生徒数の現状から

1月まで各学年の児童生徒数 (単位: 人)

学級 1学級 35名定員
17学級 40名定員と6定

学年	0才	1才	2才	3才	4才	5才	小1	小2	小3	小4	小5	小6	中1	中2	中3
R4	39	39	43	46	51	44	54	58	41	38	41	65	43	48	64
R5		35	35	43	46	51	44	54	56	46	38	43	62	43	48
R6			38	38	43	48	51	44	54	56	48	38	47	62	43
R7				35	35	43	46	51	44	54	58	48	38	47	60
R8					35	35	42	46	51	44	54	58	48	38	47
R9						35	38	43	46	51	44	54	58	43	38
R10							38	43	46	51	44	54	54	58	48
R11								38	43	46	51	44	44	54	58
R12									38	43	46	51	44	44	54
R13										38	43	46	44	51	44
R14											38	43	43	46	51
R15												38	38	43	46
R16													38	38	43
R17														38	38

未定

**持続可能な学校へ向けて
小規模校の問題点への対応**

『南砺 令和の教育改革』

— 学校の主体性・多様性を支える —

改革の3本柱

(小規模校のデメリット解消・持続可能)

- 戦後70年間の「均一」を見直す!
1. チーム担任制により実施
(教員主導、各学校主体)
 2. 地域基盤の「併一」教育の実施
(教育委員会主導、各地域学区主体)
 3. 活動改革：R3より検討委員会立ち上げ
(教育委員会主導、市内一斉)

1 「チーム担任制」

《問題状況》：大量退職・大量採用
(質的な低下・学級間格差)



教員がチームになって複数学級の指導に
当たる(市の方針)。
方法は各学校で(学校の主体性重視)。

【小学校の場合】

《学年単級の学校》



※主に、生活科、音楽科、図画工作科、理科、道徳科、外国語、学級活動、運動会等の会等で実施。

【小学校の場合】
《学年複数学級の学校》



※主に、生活科、音楽科、図画工作科、理科、道徳科、外国語、学級活動等の会等で実施。

【中学校の場合】
《単級・複式学級の学校》



※主に、道徳科、学級活動、朝や州の給食指導、生活ノートを活用した給食指導、育相談等で実施。

【中学校の場合】
《学年複数学級の学校》



※主に、道徳科、学級活動、朝や州の給食指導、生活ノートを活用した給食指導、育相談等での実施。

成果と課題

【チーム担任制研修会】

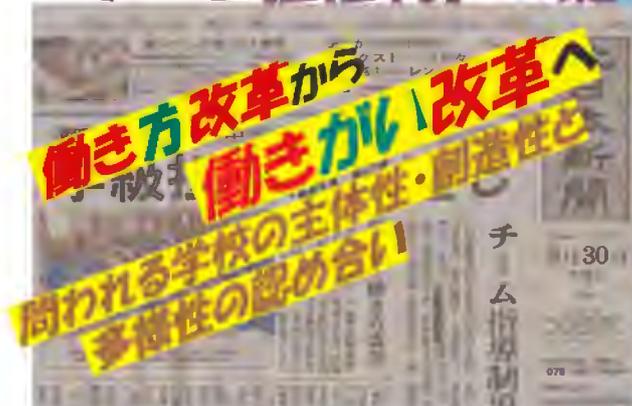
令和2年11月～ 年1回
南砺市内全小中学校のチーム
担任制推進担当者
(教務主任)が集まって研修会



【チーム担任制アンケート】

アンケート実施期間：毎年3学期
アンケート対象：南砺市内小中学校全教職員
アンケート方法：webで個別回答

「チーム担任制」の鍵



2 地域基盤の 小中一貫教育

各地域を基盤としたの小中一貫教育のポイント

- ① 8つの旧町村固有の文化、人脈、郷土愛を生かす。
○それぞれの地域の特性を生かした教育活動を展開する。
- ② 学校評議員会は、小中合同で組織する。
○一貫性のある体制で、地域が一つになって教育に取り組む
- ③ 系統性をもった「ふるさと学習」を進める。
○小1から中3までの9年間を見通して教育活動を計画する
○地域が大好きな児童生徒育て、将来、地域に戻ってくる子供を期待したい。

<一般的な中学校区>



<南砺市の中学校区>



地域基盤の
一貫した
教育活動



<南砺市の中学校区>



地域を基盤とした小中一貫校の例

これからは…

・学校 ・保護者
・学校評議員会 等

教育委員会 ← 地域ごとに協議・検討

市内一律でなく → 地域の多様性
主体性

地域を
基盤に！

地域を基盤とした小中一貫校の例

◇一般的な夏休み

市内一律で

7/25～8/31

◇南砺市一番短い夏休み

南砺つばき学舎

8/1～8/20

◇南砺市一番長い夏休み

井波小・中、福野小

7/25～8/29



地域に学ぶ『ふるさと学習』

●地域との関わりを大切にしながら、「ふるさと南砺」を誇りに思い、市の未来を担う人材育成に努めます。

- 生活科(小1・2年)と総合的な学習の時間(小3年～中3年)の9年間を見通した指導計画の作成(R4完成)
- ふるさと学習情報交換会設置(R5)
- 地域資源(人、もの、施設、地域行事)を生かした学習活動



小中一貫教育の課題

- ◆ 9か年を見通した教育計画の作成、見直し、新たな教材作成等に時間を要する。
 - ◆ 児童生徒の進学・進級、先生の異動等により、毎年の計画の見直しや修正等が必要となる。
- ➔
- ※よりよい教育への改善のための時間
(R4 9年間の一貫したカリキュラム作成、
R5 ふるさと学習情報交換会設置)

40

3 部活動改革

- ▶ 中学校部活動の
- ▶ 地域移行
- ▶ 拠点校化

南砺市の現状

- ・ 1年生の入部でようやく増加
- ・ 3学年合わせても単独で
◀ 新人チーム (1、2年生) 増加
- ・ 部員不足のため、吹奏楽部などある。
- ・ 人数不足による競技力の低下
- ・ 選択肢がない学校 ... 仕方なく所属

5クラス→2クラス
全校600人 ⇕ 全校200人

**部活動の数が
そんなに
減っていない!**

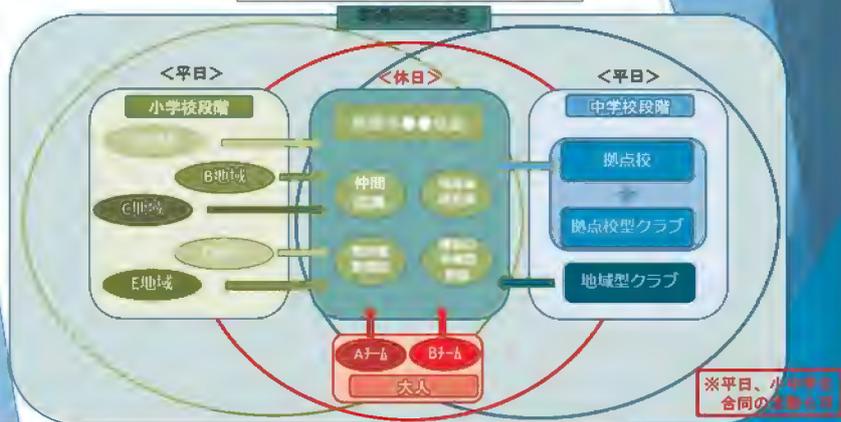
● **文部科学省**が推進する部活動改革とは…

- ・ 目的：教員の働き方改革
- ・ 対象：休日のみの中学校部活動の地域移行

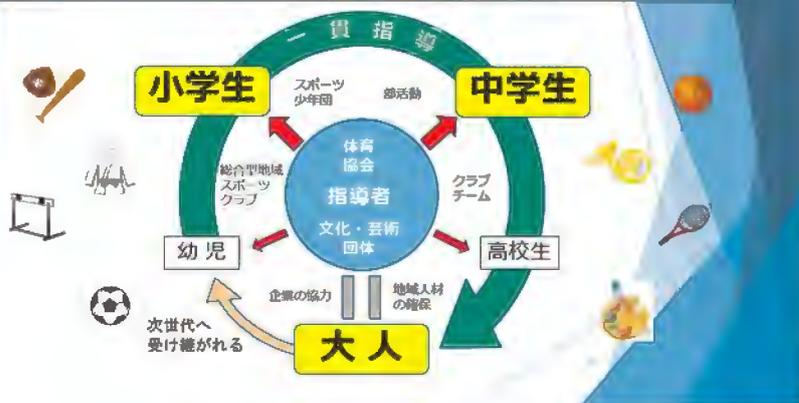
● **南砺市**が推進する部活動改革とは…

- ・ 目的：市の財産である今あるすべてのスポーツ、文化・芸術を残し、持続可能な生涯教育の環境をつくること。
- ・ 対象：①平日も含めた中学校部活動の地域移行
②小学校段階も含めた地域移行

南砺市の目指す姿



スポーツ、文化・芸術の持続可能な環



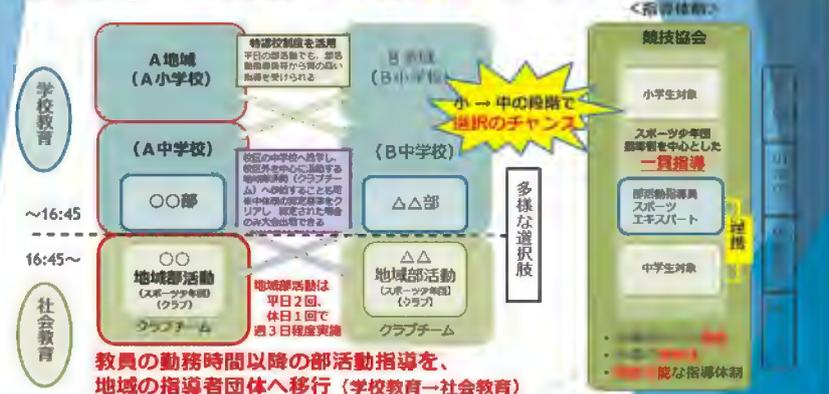
改革の視点

1 「地域移行」

全国的な課題

- ・「教員の働き方改革」に伴う、超過勤務時間の削減
- ・専門的な知識・技術を有する地域指導者の指導による部活動の質的な向上

<説明②> 部活動の地域移行（南砺市版）とは…



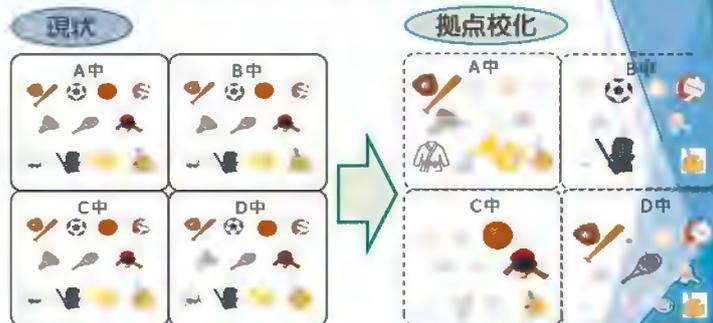
改革の視点

2 「拠点校化」

南砺市の課題

少子化による充実した部活動が
成立しにくい環境の改善
(学校部活動ではない、クラブのみも可)

<説明①>部活動の拠点校化とは…



今、市内中学校にある全ての部活動種目を、市内のどこかの中学校に集めるよう、部活動数を絞りながらバランスよく配置

改革の視点

3 「特認校制度」

拠点校化による課題

各学校での選択肢の
減少に対する、

選択肢の担保、多様性の保障

<説明③>特認校制度とは…

特認校制度は、教育の多様な機会創出と異なる質の向上を図るため、
通学区域外の市内小・中・義務教育学校に、**市内の全学校**で実施決定！
令和5年4月から開始。

小・中・義務教育学校の通学は、住居地に基づき定められた通学区
域内の学校で学ぶことが基本。

制度の利用を希望する児童・生徒に対し、特別に認められるものであり、
住居からの通学距離は無視するものではない。

部活動の拠点校化により、各中学校で実施される部活動が減るため、すべての3
の校区に実施される部活動が無くならないことができることを保障する。

R3 市内の全学校 特認校制度実施決定！
(22名認可 うち11名新規)

改革の視点

4 「指導者確保」

地域移行による課題

- ・ 「なんと！地域部活動応援企業（仮称）」
の募集
- ・ 指導を希望する教員の「兼職兼業」
の許可

募集!!

なんと！地域部活動応援企業

① 応援企業の登録 → PRマークの付与

- (1) 人的支援
- (2) 物的・金銭的支援
- (3) バス等貸し出し支援

② 応援企業による情報交換会の設定

③ ホームページ、ケーブルTV等によるPR活動

将来は・・・

- ★表彰
- ★企業のマーク入りのユニフォームで大会出場へ

＜まずは、南砺市役所から先行実施＞ R5～？

人的支援の先行実施

- 時差出勤 (条件) ・勤務に支障がない(残業0時間/月以下)
- 職専免制度 等の活用 ・週2回まで

※16:15に1時間退勤を早めることで

16:45から部活動指導を可能に

改革の視点

5 持続可能な「組織づくり」

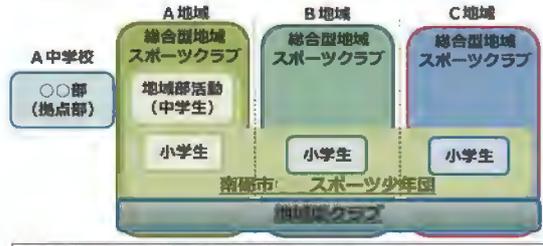
既存の組織の活用

- ・ スポーツ少年団 総合型スポーツクラブ
小・中学校 (ほか)
- ・ 行政の財政的支援

ぐらつく国・県

<説明④>総合型地域スポーツクラブの役割とは

地域部活動に関する連絡調整や会計・保険加入、実績報告等の事務



<例>
高野中学校(中学校)と南砺市総合型地域スポーツクラブが連携し、中学生はSC(少年クラブ)のSCとして活動し、指導者もSCとして活動し、保険加入もSCで行う。
※小学生の部活動については、各地域の総合型地域スポーツクラブで行う。

- R 4 南砺市地域部活動推進モデル事業について**
- ・地域部活動指導者
 - 謝金：平日2回、休日1回分については、1回1,000円を2人分まで市が負担
 - 保険料：1カ所5人まで市が負担(65歳以上1,200円、64歳以下1,850円)
 - 事務局担当謝金：1種目に1人、1週間に1,000円を市が負担
 - ・会場使用料：教育総務課において支出
- R 5 からは事務局担当者謝金を総合型地域スポーツクラブで実施検討**

国・県が地域スポーツ少年団に補助金を交付する仕組みから、地域型クラブへ移行

地域移行の鍵は、小学校段階！

- ・小学校段階での指導者の地域連携体制の構築
- ・休日に各地域のスポーツ少年団が集まって活動することで児童同士のつながりUP
- ・スポーツ少年団への加入率UPの方策



- ・特認校就学を利用して、より充実した活動の担保
- ・拠点校型クラブや地域型クラブへの加入率UPにつながる

<具体的な対応：現在の修正案>

	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
①拠点校	拠点校あり	全郡連携型クラブ(児童：1・2・3歳)	【地域移行可能部】 拠点校以外部活動止(児童：2・3歳)	【地域移行可能部】 拠点校以外部活動止(児童：2歳)	【地域移行可能部】 拠点校以外部活動止(児童：2・3歳)
②地域移行 拠点校型クラブ 地域型クラブ	拠点校あり	【地域移行可能部】 小学生(児童：1・2・3歳)	【地域移行可能部】 小学生(児童：1・2・3歳)	【地域移行可能部】 小学生(児童：1・2・3歳)	【地域移行可能部】 小学生(児童：1・2・3歳)
③学校部活動 のみで活動 移行期間 令和5年度まで 活動時間 16:45まで	拠点校あり	【拠点校型クラブ】 小学生(児童：1・2・3歳)	【拠点校型クラブ】 小学生(児童：1・2・3歳)	【拠点校型クラブ】 小学生(児童：1・2・3歳)	【拠点校型クラブ】 小学生(児童：1・2・3歳)
④活動団体 スポーツ少年団 クラブ 総合型地域ス ポーツクラブ		併行型 小学生(児童：1・2・3歳)	併行型 小学生(児童：1・2・3歳)	併行型 小学生(児童：1・2・3歳)	併行型 小学生(児童：1・2・3歳)

併行型 小学校段階から様々なスポーツ、文化・芸術に携わる機会を設け、習熟入口の習り直しを促す。

交流型 小学校段階からスポーツ少年団等での交流機会を等しし、互恵・指導者の関係性を築く。

まとめ：3年間プロジェクトへ 参加した南砺市にとっての価値

▶ 改革は、まだまだ・・・先が見えないことへの新たな挑戦

重くのしかかる責任・不安

↓
プロジェクトの皆さんと出会い話を聞き、現地で見ってもらうこと

多様な視点から困ったときの助言、

学問的な裏付け・意味づけ

(理論と実践の補完による一体化)

↓
実践への勇気



散居村

指定討論者 福嶋 真治(Fukuhata Shinji 福知山公立大学准教授)

プロジェクトに参加した3年間の南砺市の教育改革の報告をお聴きしまして、大きく自治体の教育改革を進めること自体が非常に難しい中で、このように大きく進められたお話を伺ったことを本当に感謝申し上げます。今回プロジェクトには直接関わっておりませんでしたので、純粋に研究的な関心に引き付けてお話をさせていただきます。

まず3年間の南砺市の取組み全体に関して、要点を4つにまとめました。1つ目は、改革全体に関して。このプロジェクト自体全てが連関していると捉えていますが、私の研究に引き付けて言うと、レジリエンスの考え方として見るができると思ったところです。

そのほか3つに関しては、主な取組みそれぞれに関してですが、①「チーム担任制」で、先生方が柔軟にチームを組みながら現場で対応される中で、当然、多様であるということは異なる立場の先生方や異なる年齢の子どもたちが関わることによって、さまざまな認知、考え方、視点というものを持った人たちが交流できる。そういう機会が得られているのではないかと、こうやってそれぞれの得意分野で力を発揮しやすい形になることで、より柔軟な働き方ができるのではないかと思います。

2つ目は、②「地域基盤の小中一貫教育」の部分は、ここも地域ごとの多様性、それぞれの固有の文化というものをどこまでも大事にする。だけれども、ぶつ切りではなく一貫して児童生徒が学ぶ仕組みというものを提供されるところが、すごく姿勢として出ていると感じました。最後、③「部活動改革」では、さまざまな手段、今ある制度とか国が用意している仕組みをうまく使っているということ。大きな目的としては一つなのですが、使っていく手段を多様に柔軟に選択されていること。学校だけでは限界であるから、地域とか、行政とか企業とか、そういったリソースを獲得していく。そうした柔軟さも、感じられると思いました。

レジリエンス研究から

私自身の研究のことを説明をさせていただきます。今回のプロジェクトの大きなテーマにもかぶりますが、社会全体としてかなり余裕が失われている状況があるところで、現代はVUCA (Volatility<変動性>、Uncertainty<不確実性>、Complexity<複雑性>、Ambiguity<曖昧性>の頭文字を取った言葉)の時代です。社会が大きく変動しやすくなっているということ、またCOVID-19のように何が起るか分からない、予測ができないということですとか、一つの原因と一つの結果が分かりやすく結び付いているということはもうほとんどなく、対処療法自体もなかなか取りにくい。こういう社会状況となっている。

学校組織、教育行政は、より不確実性は高いということも言われています。特に人口構造の変化をダイレクトに受けますし、また社会の要請として、社会に学校を開いていかなければいけないし、各地域の特色も出さなければいけない。だけれども、子どもたちの悩み(と教師の発達や生徒指導の支援のあり方)が複雑になっているので、様々な専門家も入っていかなくやいけない。そうしたように、いろんな人たちが学校に入ってくる。多様性が高いと言えますが、その分マネジメントすることも難しいですし、何が起るかか想定しにくい。

国とかに関しては、具体的なリソースというものがなかなか下りてこない状況でもある。そうしたところをどうやって現場で乗り越えていくかという課題があります。

これまでの大きな対策としてよく挙がっていたものは、「強くなる」という言い方をすることが多かったかと思います。「強い組織」「強い個人」「強い心を持つ」とかですが、それはあ

くまでも何が起こるかがある程度想定できる時には準備ができる、想定ができるので、いろんなタフネスをつくるということは可能です。しかし、そもそも何が起こるか分からないことを前提として考えた場合、準備するにも限界がある。そうした考え方の中で、このレジリエンスという考え方が出てきました。

レジリエンス＝「元に戻る力」ということですが、何か危機が起きるとか変化が起きることは、受け止めるけれども、死なないようにする。そうやってうまく受け流していく、適応していくという、そっちに重きを置くほうが良いのではないか。そういう考え方が、レジリエンスの中にあります。「レジリエンスが高い組織や人には、こういう要素があります」とレジリエンスを個別の要素で考える人もいれば、「そもそも組織や人が困難を乗り越えて回復していくプロセスそれ自体を、レジリエンスと捉えましょう」という人など、論者によって定義がかなりばらばらについているのですが、大きくは「逆境をどう乗り越えていくか」に焦点を置いた考え方かと思います。今回の3年間の取組みというものが、地域が抱えている大きな課題に対してどういう乗り越え方をしていくのか。これは、レジリエンスが問われたと見ることもできると思います。

大きなレジリエンスの特徴は、中心的なものが3つあります。一つは、松本先生の挙げられていた「多様性」ということ。つまり、組織とかが多様であればあるほど、想定できない困難にもいろんな人が関わりやすくなる。もし多様性がなく均一であると、それに対応できなかつたらもうそれで組織は終わってしまうので、できるだけ組織が多様であるほうがいい。けれども、多様であればあるほど実はマネジメントするとか支援していくというのは非常に困難になっていくので、できるだけそうした多様な人たちが常に関係性を持つ、お互いにネットワークがつかれることが大事です。

最後は、「冗長性」というのは、あくまでもどれだけゆとりがあるかです。バッファがあるか、リソースがどこから引っ張ってこられるか。こういうものがないと、どれだけ個人が頑張っても、組織が頑張っても限界があると考えるところも特徴かと思います。

もう一つ、「全体として見ていく」というホーリズム。いわゆる一つの働き掛けが、社会全体・仕組み全体に大きく影響していくとことを意識して動けるかどうか。このことをレジリエンスは大事にします。これは、いいも悪いも自分たちがやった行為が、思わぬところに波及することを意識できるかを大事にしていることであります。

最近の研究ですと、レジリエンスとお聞きになった方は、どちらかという元に戻るというようなイメージが強いかもしれませんが、「そういう危機を乗り越えて元に戻っていく過程の中で、組織とか個人というものがより成長していく」、または「そうした新しい環境に適応していく。そうしたポジティブな面も含めてレジリエンスというものを捉えよう」という研究がいま進んでいると思います。

レジリエンスの面白いところは、個人の精神的／メンタルな部分でタフネスだったり、回復するということも問うこともできますし、今回の取組みのように、地域全体、社会全体といったコミュニティーレベルでレジリエンスということもできます。国全体とか都市全体のレジリエンスと、レジリエンスという言葉であらゆる場面を見ることができるとということも一つの特徴かと思います。



京都市の事例

私が今いる京都を取り上げますと、京都市も都市全体がレジリエンスを持たなければいけない、つまり、どういう課題があるかが分からないがあらゆる課題に対して都市が強くなければいけないと考えるために、レジリエンスの考え方を入れています。世界で100の都市がこの「レジリエント・シティー」として選ばれています、日本は2つ。京都市ともう一つが、南砺市のお隣の富山市の2つです。

SDGsの目標の中にも、レジリエンスという言葉はかなりあります。特に環境問題とか大規模な社会的変化に対して強くなるというようなイメージではありますけれども、京都は教育においても市民と行政の一体化だったり保護者と地域の連携とか、あらゆる角度から教育を捉えていきたいと思いますというところが、レジリエンス的な発想だと、京都市は見ているわけです。ただ教育ということではなく、人を育てることもそうだし、災害に強いことも住環境を整えることも、環境に優しくすることも全てが連関している。先ほど申したホーリズム的な考え方を取ることが大事である。どこか教育について力を入れているとしても実は、それは環境に優しい町にも影響していく。そういう捉えをしていくことができる。そう考えるのが、レジリエンスであります。

レジリエンスから見た南砺市の教育改革

今回の南砺市の取組みをレジリエンスの観点からコメントします。「チームとしての担任制」は、多様であることであり、地域の文化をどこまでも大事にしながら維持をしていこうということですか、また担任制の中で異なる学年、先生方が連携すること、地域が連携しながらさまざまなアクターが連携しながら部活動を担保していこうとする、そういうネットワークができていくということ。それだけではなくて、当然のことながら研修という場を用意したり、チームにすることで自分たちが注力できる時間が生まれる。こういうリソースをどうにかして捻出している。こういう多方面の取組みが、実は「これまでであった均一的なものを変えよう」という大きなビジョンと連関していると捉えて改革に動いていることが、まさにレジリエンス的なものではないかと拝見いたしました。

「チーム担任制」ですが、集団が固定化することが避けられる。特に小規模校だと、同じ子たちだけではなく、いろんな人たちが交わるということ。これがさっき言った、さまざまな価値観やこと・ものを知ることができることにつながるかと思います。組織学習がしやすくなる、先生たちが協働する場面が自然にできるので、学習をわざわざ用意しなくても、自然と行えるような場面ができてくるのが大事ということです。

プラスして、明確に役割が分担されるということも、先生たちが曖昧さでもって働かざるを得ない部分というものを少しは縮減できるとか、ここは誰がやるということがしっかり決まっていけるのではないかと。連携していくこと、それをうまくまとめていくリーダーがうまく立ち回る必要が、今後どうしても求められると感じました。

次が「地域基盤の小中一貫教育」は、固有の文化それぞれをとにかく大事にした上で、各学年が断絶することなく一貫して学び続ける体制をつくることに帰着するであろうと感じました。各地区の取組みがそれぞれ多様であるからこそ、その地区間でそういう学び合いがよりできるようになると、市全体としてのレジリエンスが高くなるのではないかと思います。実現するには、非常に難しいかなと思いますけれども。

また、各地区の主体性とか多様性を担保するというところでは、やはりそれを全体として把握をしながら、支援をされる教育委員会がどう立ち回るかが非常に肝要になってくる。自律性というものは、やはりどうサポートするかというものは、切っても切れないものになると思います。そうしたところでご苦労されているのかなと思いました。

また、これは文科省の取組みとしても、「地域学校協働本部」という形で地域と学校が連携する仕組みが導入されてしますが、質問のところでも触れられればと思います。

先行研究においても、学校と地域が協働することによって多様性を知る（実感する）ということ。これはさっきの認知的な多様性と一緒ですし、また関係が可視化されるということ。これは、先生と生徒という関係だけだったものが、先生が地域の人と話しているのを見て、生徒が「先生ってこういう一面があるのか」と、第三者が入ることによって、それぞれまた新たなものが見えてくる。また、地域と学校の成果をどんどん出していくことによって、また地域も励まされて、より協力していこうとなる。そうした可視化というものが、学校と地域が協働することによって促進されるという研究もありますので、南砺市の取組みもまさにそういうことだろうと感じた次第です。

最後に「活動改革」すけれども、学校種の壁を超えることもそうですし、改革も国と異なって平日でもそうですし、全てのところに広げていくという、この目的観の広さも、やはり全体論的に見ているところが感じられました。「持続可能な環境づくり」のスライドにおきましては、児童生徒からすれば一貫した活動ができるということですし、行政的な視点で言えば、部活動の担い手に、いろんな人たちが入ることによって、より長期的に維持しやすいということ。また外の人たちにとっても、こうやって長くやってくれそうな仕組みがあれば入ってきやすいなと思いました。指導者を確保することは、まさにリソースを投入するという、市がそのサポートをしていると思います。

また、組織としてのレジリエンスだけでなく、機会があれば、学校の中でどういう個人の取組みやレジリエンスが発揮されているのかを見たいと思いました。

南砺市の教育改革への質問

質問は3つとなります。1つ目ですが、「戦後74年間の当たり前、均一を見直す」というようなテーマで一体的に取り組んでこられたからこそ、逆に言うと全ての人が関係者になるわけですから、ハレーションも非常に起きやすいような取組みだったかと思えますし、また調整というものが非常に困難だったかと思うのですが、具体的に動かれた中で意識されたことだったり、行動されたことを、一つのエピソードでも結構ですので、教えていただければと思います。2つ目は、学校評議員の方々が一貫して9年で見られる、また令和5年からふるさと学習情報交換会、地域と学校が連携する仕組みが取られるかと思うのですが、実際に学校と地域がカリキュラムとか子どもたちのために意見交換したり、情報共有するような場面では具体的にどういう取組みがされているのか、どういう支援をされているのかということ。また、児童生徒のニーズとか要望というものを反映する仕組みがあるのかどうかということが2つ目です。

最後3点目は、保護者と地域が教育活動、教育経営というものに入ってくると、どうしても保護者と地域の方はそういう教育に関してそれほど詳しいというわけではない、けれども一緒に協働しなければいけないという場面の中で、どうやって保護者とか地域の方に情報を理解していただくのか。そうした取組みは、どのようなことに気を付けられているか、実践されてい



るのか。この3点について、お伺いできればと思います。以上です。

意見交換

石原 福嶋先生ありがとうございました。レジリエンスの視点から、多様であり複雑である今の現代の学校現場が抱える課題について幾つか示唆をいただきました。今福嶋先生からの質問について、松本先生からお答えをいただいてもよろしいでしょうか。

松本 本当にまたいろいろ教えてください。まず1つ目の「戦後74年の当たり前を見直す」というところですが、実は4年前に初めて教育長になった時、まず市内のいろんな学校とか保育園とか廻って現状をとらえようとしたのです。すると例えば「教育長、今年1年生36人おって良かった。35人だったら1学級編成だけど、36人は18人で2学級になって良かった」と言われました。「それは良かったね」と対応しながらも、続いて「実は転出して1人減るかもしれないから、全てきちんとできる力量の高い先生が配属されず非常勤の先生なのだ」と。しかも今なかなか講師がいないのです。一回も教師経験をしていない先生が来たらどうしようかという話があったのです。

例えばそんな時でも18人で1学級だと決めてしまっているからだと思いました。制度上はそうですが、元々教室は40人入れるようになっているのです。36人、一つの教室に全員を入れてベテランの先生と若い先生が一緒になって学級経営をしてもよいのです。そして国語や算数を全部やったっていいのです。朝の会なんか全く分からないのは、経験のない教師なら当たり前です。「まずはベテランの先生のやり方を10日間でも1週間でも学びながら、そろそろやってみるか、対応すればいいのでは」と助言したら、「そんなことしていいのですか」という校長先生の反応から始まったのです。

何を思ったかという、要するに学校ってなかなか新しいことをやれない。「今までにやってきたことが当たり前」だと思っていて、その当たり前というのが「ルールとしての当たり前」なのか、「いろんなことができるということを知らないでやっているだけなのか」がはっきり区別できていないのです。もちろん36人で1人が担任するというのは、これはルール上では認められません。でも、制度上は一人の教員当たりの子どもの数は18人だけでも、運用上は一緒にやることはなら、何ら問題はないのです。どこの学校も自分たちが毎日やっていることが、必ずやらなければならないことなのか、変えてもいいことなのかを、もっと考えてほしいのです。

それから、よくあるのが「コロナになったらプールはやめるのですか、やるのですか」と校長先生から教育委員会に質問されました。教育長会議でもそのような話がいっぱい出るので、そんなこと教育委員会が決めることかと・・・各学校(各校長)が決めることでしょう。南砺市の現状からみると、各学年3クラスあってプールが密になるからプール禁止の学校もあれば、学年に3人しかいない学校ではプールは密になりません。教育委員会が一律に決めてしまうと、必ずやらないことになるのです。「じゃあ校長が決めてコロナになったら責任は誰取るのですか。」と、校長先生の質問。「校長が取るのだ。もちろん許可した教育委員会も取るに決まっている」と返しました。

チーム担任制もいろんな方法を教育委員会から例として示しました。例えば中学校だって学年主任が担任をしてはいけないこともないのです。朝の会をやった人が1時間目の授業をすれば、もう1時間目に授業ない先生は2時間目から来たっていいのです。そし

て、6時まで部活動をやるという時差出勤も可能なのです。どこにも時差出勤がいけないとか決められていないのです。校長の勤務時間は教育長が決めるけど、教諭の勤務時間は校長が決められるというようなことを言いながら、「校長がアイデアを出して若い先生たちのアイデアを聞いてもっとやってほしい」と要望しました。先ほど出た学校評議員会については、地域ごとにやりなさいということは一律に指導しました。ただ、「ふるさと教育」のやり方については、今ようやく小と中が一つのものをつくった段階で、やっぱりこれの一つつくりながら地域の人たちをどう巻き込んでいくかとかを、正直今から研究していく。やっとそこにたどり着いた段階です。

保護者と地域については、何回もやらないといけない状況です。PTAも毎年会長が替わります。説明しても説明してもまた繰り返し説明が必要になります。地域も8つの地域で説明会を8回やらなければなりません。説明会だけでなく、インターネットを使って動画もいっぱい配信しました。そのつどやっていくしかないなと思っています。なかなか急にはできないけど、だけど粘り強くそれを分かってもらえないかと思っかけているところでもあります。簡単ですが、そんな感じです。

石原 では、参加される方たくさんいらっしゃいますので、ご質問またはご感想でも結構ですので、何かある方は挙手なりチャットなりでお知らせしていただきたいんですけども、いかがでしょうか。

石原 福島大学の宗形さまでよろしいですか。

宗形 福島大学の宗形と申します。松本教育長さんのお話は何度かお聞きしたことあったんですけども、年を追って聞くたびにさらに進んでらっしゃるんだなということがすごくよく分かりました。多分、今回ご苦労されている話もあったので、その件もお聞きすることができて大変勉強になりました。

一つお聞きしたかったのが先生方の意思を変えていくというか、今までの常識を変えていくってところで、すごく難しさがあったと思うんですけども、教育長さんが実際、先生方の多分いろんなところを廻（まわ）られて関わってこられたと思うんですけども、先生方が当たり前だと思っていることを変えるってすごく大変なことで難しいことだと思うんですけど、その先生方の思いの固まったところをほぐすために何か心掛けてたこととかありますか。それをお聞きしたいです。何か情意的な質問で申し訳ないです。

松本 組織についての常識を変えるということでの反応を実はあんまり伺っていません。ただ、校長の中には、何だか自分が決めたことを全部トップダウンでやるのが大校長だと思っている校長もおられると考えられるので、そうではないことを、全体に対して指導してきました。簡単な話、ぼくが各学校にいっぱい行って情報収集しています、こっそり。そして、実は先生方に直接伺っているのは制度面ではなくて授業の姿なのです。やっぱり同じことで教育委員会が校長を信じて主体性をもって行動する。

校長は先生を信じて先生の主体性を信じてやる。そうすれば先生は、やっぱり子どもたちの主体性を信じなかったら、「やれやれいう形で授業をどれだけやっても」も（主体性のある子どもの学びは、）実現しないということです。実は6～8年次の授業研というのがあります。今年10回あったのですが、その指導をすべてぼくが直接行いました。その10人は教科も無関係に事前研に教育長室へ来る。そして、「子どもが真剣になる、楽しめる授業づくり」を一緒に考えます。そして50分授業を見る。1時間半の授業研のコーデ



イネーターも全部僕がやります。

そうしながら、どうやって子どもが関わり合う授業をつくるかとかどう捉えるかというようなことを学び会います。また、小学校の1~2年生の朝の会が聞き合う状況になってないので、これはもう見ても分からないので飛び込みで12回ぼくがやりました。そして、先生方から「みんなやってもらったのとどこ違う？」っていうことから議論を始め、どうやって聞き合う学級つくるかというようなことを指導してきました。

やっぱり全部同じだと思うのです。主体的な子どもをつくるには、やっぱり子どもを信じて生かせる先生がいなかったら駄目なのです。それは校長も逆に教諭を信じる。教育委員会もだから、決めることを極力減らしました。一応そんなような形で今年1年間やってきたところです。ありがとうございます。

宗形 ありがとうございます。われわれ（素？）の部分というか、やっぱりそのところがしっかり育てられていかないと難しいかなっていうことを改めて教えていただきました。ありがとうございます。

石原 宗形先生ありがとうございます。他にご質問等ある方いらっしゃいますか。

小岱 静岡大学の小岱からお願いいたします。松本教育長さま、発表ありがとうございます。もう先生のご講演は何度か聞かせていただきましたけれども、いつも子どものことを第一に考えて、そして教員、保護者、地域の方々を巻き込んでいくという非常に勢いのある教育長さんで本当に感心していつもお話を聞かせていただきました。

そんなポジティブである教育長さんが「不安で仕方がない」のご発言です。それがもう今日は意外に感じて一番私の心に迫るものがあつたのですが、それが福島先生のレジリエンスのお話と結び付いて、どうなんだろうって質問を福島先生のほうにさせていただきたいんですけれども。

レジリエンスっていうのは、何か危機的なことがあつてそれを乗り越えつつ高まっていくのかなと思ってるんですけれども、いつも不安。大体人口減少っていうのはとどまる場所を知らないわけですから、そこが克服できたっていうことはなかなか難しいわけです。そういう中でどのようにレジリエンスを捉えたらいいのか。克服できました、解決しましたって言えないところでの回復力の確認というのをどうしたらいいのか教えていただければと思います。

福島 非常に難しい質問ですし、私自身も常に考えているところではあるのですが、個人の精神的な部分のレジリエンスに必要な要素は、最近の研究ですと大きく2つに分けられます。一つは資質的なもの、もう一つは、獲得的なものというふうに分けられまして、資質的なものが例えば楽観的な思考や、ある程度自己肯定感が高いとかです。これはやはり、持って生まれたものがかなり強く効いてくる。どうしてもネガティブに考える人を、明日からじゃあポジティブに考えてといったところで変わりにくいところがあるわけです。

ただ、それでレジリエンスがもう駄目っていうわけではなくて、獲得的っていうものは、後から手に入れることができるもので、これこそがどちらかというと周りの支援があるとか、つまり、何かがあつた時にでもここに頼れば何とかなるとか、こうやって支えてくれる人がいると考えることができる。

もう一つは、松本先生もおっしゃっていたように、成功体験というか、自分はこういう

ことができたということが一つでもあれば、そこをしっかりと根っことして回復に自分を持っていくことができる。そういうところがあるので、一番大事になってくるのは、サポートできるものがあるかどうか。何かがあった時に、自分がある意味逃がせる（避難できる）場所が用意できているかが非常に大事かと思います。

松本先生のお話の中で不安とおっしゃっていた部分は、確かにこの社会の状況の中、当然そういうところはある中でも、それでも進められているのは、ただ不安というよりも、やはりこれまでやってこられたことへの一つ確信というところもありました。先生がおっしゃっていたように、周りのさまざまな研究をしている（大学の）先生方からの支援があったり、そういう裏付けがあることによって勇気が出る。これはまさに、支えられている、それがあるからこそ自分の行動が大丈夫だというふうに思える。やはりそういうものがしっかりと根っこにあるということ。

また松本先生のお話の中であったのは、先生たちを信じているから任すことができる、これも逆に言うと、学校の先生たちのレジリエンスにとっては非常にありがたいというか、どこまでいっても最後、教育長の先生が見てくれているとか、責任取ってくれるというところの安心感があるということは、チャレンジが非常にしやすいということもあるので、そうしたところが幾つもあると、今回お話を聞いて思いました。

小岱 ありがとうございます。石原さんもレジリエンスについては研究していたんですけど、司会者で言いにくいかもしれませんが、何か感想がありましたらお願いします。

石原 小岱先生ありがとうございます。私ちょっと特認校の話がすごく興味がありまして、静岡だと特認校っていうと、やっぱり不登校になってしまうと別の学校を選択するという形で行くことが多いんです。部活動っていうのはすごく魅力的だなと思ったんですけども、やっぱり新しい地域に飛び込むっていうのは子どもにとっても保護者の方にとっても結構負担が大きいかなって思うんです。ただ、部活動っていうポジティブな選択でいけるとなると、またそこで新しい環境で何かいい出会いとなったとか他の入ってきた子にとってもいい環境になったとか、そういったもし具体的なエピソードがありましたらお聞きしたいなと思いますが、よろしいでしょうか。

松本 今の話なのですが、急に飛び込むことは僕も無理だと思っています。それで小学校段階には、各地域ではそれぞれ少人数でいろんなスポーツ少年団などの団体が指導を展開しています。それがその町のスポーツ少年団ではなくて、1つの南砺市のスポーツ少年団として展開し、いつもはそれぞれの会場で活動していますが、時には一緒に活動したり交流会をしたり、そういう活動が小学校段階で活発に繰り広げられると、子ども同士で地域の仲間のことも分かってきて、じぶんも一緒になってそこで知り合った仲間と特認校制度を利用して中学校の部活やろうかなというような方向になるだろうと期待しています。

急に行くなんてそんな無鉄砲なことはやっぱりできないと思うので、鍵は指導者が一つになって小学校段階をいかに豊かにしていくか。これで頑張ろうとする子どもを支えられる部活動もつくれるのではないかと思います。

さっきの不安についての話、福嶋先生も言われて本当にこの会でいろんなことを教えてもらったり、「それいいやん」と言ってもらえたりする。楽しみ、面白いって認めていただけたら、「よっしゃ、頑張ろう」と思うようなもので、それがあると背中を押されたような気持ちになれます。あと、実はチーム担任制やる時も最初考えたら、教育総務課、次



に生涯学習課、子ども課というように順番に教育委員会の全職員に考えを聞いてもらいました。親としてどうか、行政としてどうかと、いっぱい意見もらい修正しました。

それから、やっぱり指導主事2人とか課長とか係長、部長にたくさん助言をいただいています。部長もいつも駄目な時は、「それは教育長駄目です」ってもうはっきりと教えてもらえるから、助かります。やっぱり自分1人じゃもうできない。何とかしてまずは周りの者から理解してもらえるかから始まって、手探りでやっているというのが本当のところかもしれません。

教育、行政の世界をみていると、うまくいったらまねしてやるというのは簡単なのですが、一番にやることにに対してどこもみんななかなか臆病な気がします。「南砺市がうまくいったら、俺のところもやる」という感じです。でも、誰かがやらなければ進まないで、やっぱり現状の子ども絡みで何かしないといけないと思って助けてもらいながらやっているところです。

石原 まだまだいろんな問題はあると思いますけれども、一つ一つみなさんの力を借りながら頑張っていきたいなと思いました。チャットのほうにも感想をいただいていますので、またみなさんお読み取りください。まだお話伺いたいところですが、これで第Ⅱ部の終了とさせていただきますと思います。



井波瑞泉寺

ESD・国際化ふじのくにコンソーシアム プロジェクト1 第3回シンポジウム

持続可能な教育基盤を創る 『南砺市の教育改革』 — 3年間の成果と課題 —

指定討論

2023年2月25日（日）
福知山公立大学 地域経営学部
准教授 福畠 真治

この取り組みの要点

- ①改革全体を一貫したもの／関連したものと捉える
「レジリエンス」的な視点。
- ②「チーム担任制」の実施
→認知的多様性の獲得と、柔軟な働き方の実現。
- ③「地域基盤の小中一貫教育」の実現
→地域ごとの多様な教育を、一貫した仕組みで提供。
- ④「部活動改革」の実施
→手段の多様性と、冗長性の確保。

困難を抱える社会・学校

◆良い意味での「余裕」が失われつつある社会

- ・自己責任論、無根拠の努力論、ブラック化、つながりの希薄化
- ・心身両面の健康を維持する機会が奪われてしまう個人
- ・VUCA：「Volatility（変動性）」「Uncertainty（不確実性）」「Complexity（複雑性）」「Ambiguity（曖昧性）」

◆「高い不確実性」を内包する学校組織という存在

- ・「制度変化」、「人口構造の変化（教員・生徒）」、「社会に開かれた学校」、「特色ある学校」、「チーム学校」…など。
- ・より多様な教育実践と、より多様なステークホルダーとの連携が求められる。
- ・その実現のための社会的・組織的・物理的支援（資源）は、圧倒的に不足。

強くしなやかな社会を目指して

◆一つの対応策：「強くなること（ロバストネス）」

- ・多方面から現れる課題・困難に対する**脆さ（脆弱性）**という危険性
- ・不確実性の高い社会で、あらゆる危機・変化に**しなやかに適応・成長**する**レジリエンス**が求められている。

◆レジリエンスとは

- ・本来の意味では、『**回復力**』・『**致命傷を負わない力**』
- ・**不確実性**に満ちたこの世界を生きていくために重要な概念。
- ・個人だけでなく、組織などあらゆる場面で使える**マルチ概念**。
→レジリエントな組織はレジリエントな個人を育て、レジリエントな個人の協働がレジリエントな組織を醸成するという**相互関係**。

4

レジリエンス：定義

人物	定義
Rutter (1987)	不適応的な結果に陥るリスクのある何らかの環境からくる危険に対する人の反応を修正、改善、または変更する保護因子
Masten, Best, & Garmezy (1990)	困難または脅威的な状況にもかかわらず、成功した適応の過程、能力、または結果
Luthar, Cicchetti, & Becker (2000)	重大な逆境の中での積極的な適応を含む動的な過程
Masten (2001)	適応または発達に対する深刻な脅威にもかかわらず、良好な結果をもたらす現象
Connor & Davidson (2003)	逆境に直面してもうまく乗り越えることを可能にする個人的な資質
Bonanno (2004)	親密な他者の死や暴力、生命を脅かす状況など、めったにない潜在的に非常に破壊的な出来事にさらされている状況で、比較的安定した健康的な水準の心理的および身体的な機能を維持し、生産的な経験と肯定的な感情を持つことができる一般成人の能力
Agabi & Wilson (2005)	行動傾向の複雑なレポーター
Lee & Cranford (2008)	重大な変化、逆境、またはリスクにうまく対処する個人の能力
Leipold & Greve (2009)	重大な逆境状況下での個人の安定性または素早い回復（あるいは成長）

森 (2022) p.13

5

レジリエンス：特徴と意義

◆レジリエンスの3つの主たる特徴と、1つの視座

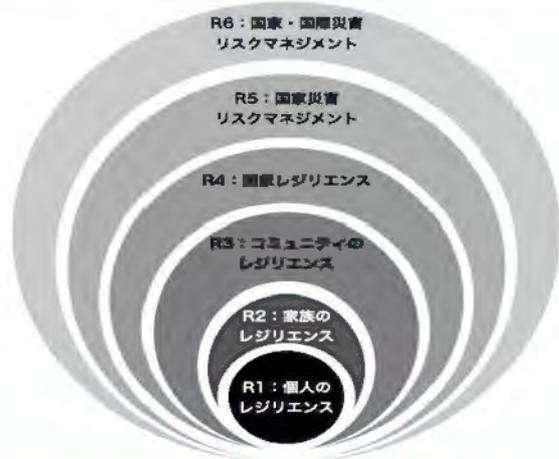
- ・「様々な変化に対応できるような**多様性**」、「変化に迅速かつ効率良く対応できる**ネットワーク・関係性**」、「多少の変容でシステム・組織全体に深刻なダメージを受けない程度の**冗長性**」の3点が中心的な特徴。
- ・「滅多に起こることのない“危機・大きな変化”に焦点化するのではなく、**日常の活動をより円滑に維持**していくためにどれだけの準備ができるか」という考え方。
- ・「一見無駄とも思えるようなリソースを、平時にどれだけ準備することができるのか」という「**冗長性**」がその最たる現れ。
- ・**全体論（ホーリズム）**：一部への働きかけが全体に影響すると考える。

◆Bounce-backからBounce-forwardへ

- ・レジリエンス概念は単なる現状復帰を志向するものではなく、“危機・大きな変化”の後に組織が変化すること、より積極的に言えば、**成長**することも包含した動的な概念。

6

あらゆるレベルにおけるレジリエンス



福島 (2016) p.152 ※清水 (2015) p.80をもとに筆者が作成

自治体における実践事例～京都市～

レジリエント・シティ実現のための手段

(1) レジリエンスの視点によって政策を点検・強化

- 強化
- ① 行政分野を超えた政策の融合
 - ② 市民、地域、企業、大学、NPO等との協働
 - ③ イノベーション (前例の打破、変革)
 - ④ 「想定外」の克服
 - ⑤ピンチをチャンスに変える発想の転換
- (相互に連関)

(2) 京都が誇る「地域力」、「市民力」の更なる強化

- ① レジリエンスの理念の共有
- ② 地域の絆の強化
- ③ 多様な力 (企業、大学、NPO等) との連携
- ④ 市民一人一人の価値観やライフスタイル、働き方の転換
- ⑤ レジリエント・シティの担い手の育成

レジリエント・シティに必要な都市の能力
(都市のレジリエンス)の向上

日常の
予防・強化力
の向上と高いレベルでの保持

危機発生 (進行) 時の
危機対応力
の向上と高いレベルでの保持

危機に陥った状態からの
創造的再生力
の向上と高いレベルでの保持

京都市 (2019) p.14

レジリエント・シティ京都の実現

自治体における実践事例～京都市～

① レジリエント・シティの未来の担い手を、まちぐるみで育む取組の推進

	施策・事業名	リーディング事業としての意義	SDGsの関連目標
(1)	出会い・結婚から妊娠前・出産・育児まで、次世代のはぐくみに向けた切れ目のない支援	若者が、希望を持って社会の構成員となり、安心して子どもを産み、育てる社会の実現に向けて、支援が必要な子ども (貧困家庭や児童虐待等) への対応をはじめ、様々な施策を融合して取り組むこと、子育て支援策の対象を若者支援にまで拡充することで、京都市のレジリエンスの最大課題のひとつである少子化対策につながる。	5, 8, 10, 11
(2)	保護者・地域が学校運営に参画する学校運営協議会の設置校拡大や、絆の大切さを実感する地域での体験活動の充実など、開かれた学校づくりの更なる推進	地域に開かれた学校運営を行うことによって、子どもが地域への愛着を育てることも、関係者間の連携促進により地域コミュニティの活性化につながる。	11, 17
(3)	市民と行政が一体となった子育て支援ネットワークの充実や、子育て支援拠点としての幼稚園、保育園 (所)、認定こども園、児童館等の機能強化、質の高い幼児教育・保育を確保するための保育士等確保に向けた取組の推進	紙だけに子育ての負担がかからないよう、子育て支援機関の活動内容を充実することは、少子化対策やレジリエンスの担い手となる次世代の育成につながる。	5, 8, 10, 11
(4)	保幼小中高を見通したきめ細かな支援による、すべての子どもたちの可能性を最大限引き出す教育環境の充実や、子どもの社会参加の力や政治的教養を育む教育の推進	学校での教育内容と実際の社会生活の乖離をなくすことで、社会に出てからの学びが容易になり、レジリエンスの担い手となる次世代の育成につながる。	5, 8, 10, 11
(5)	ライフステージに応じた統合的・体系的な環境教育・学習の推進	再掲 5 - ③ - (1)	5, 8, 10, 11

京都市 (2019) p.21

自治体における実践事例～京都市～

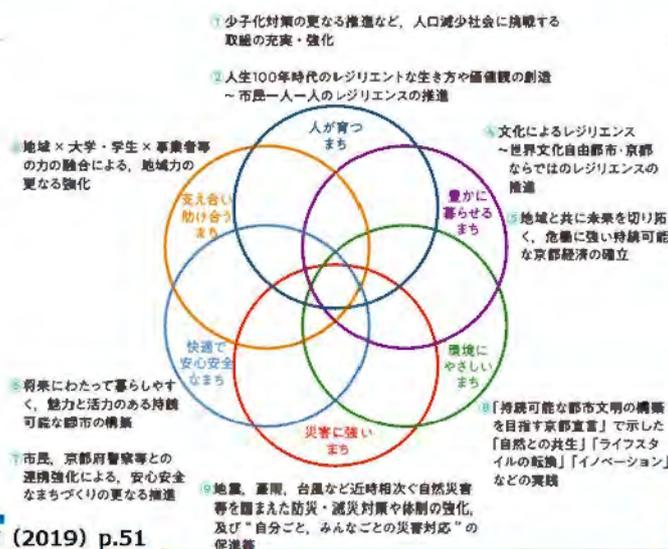
③ 京都で学び、働きたいという希望をかなえる移住・定住促進

	施策・事業名	リーディング事業としての意義	SDGsの関連目標
(1)	都市部、周辺部、北部山間地域など多様な魅力と個性を生かした移住・定住の支援	国内外から訪れ、学び、住み、交流する人の流れをつくることによって、人口減少及び高齢化の解決や地域経済の活性化につながるるとともに、個性と活力あふれるレジリエントなまちの担い手の育成につながる。	11
(2)	中高生や留学生を対象とした「大学のまち京都・学生のまち京都」の魅力発信の充実等による、学生獲得に向けた取組の推進	大学・学生のまちとしての魅力を発信し、留学生を含む学生を獲得するとともに、京都ならではの学びを通じて、学生が成長することが、レジリエントなまちの担い手の育成や地域経済の活性化につながる。	4, 5, 11
(3)	優れた京都の地域企業の魅力の学生に向けた発信や、学生と地域企業の出会いの場づくりなど、京都で学んだ学生の市内企業での就労促進	地域に根ざした企業活動に取り組む地域企業で活躍する若者を増やすことが、京都企業の持続的成長、ひいては都市レジリエンスの向上につながる。	8, 9, 11

京都市 (2019) p.31

10

自治体における実践事例～京都市～



京都市 (2019) p.51

11

この取り組みを「レジリエンス」で捉えると

- ①多様性
→集団の固定化解消、8小中の維持という姿勢。
- ②ネットワーク・関係性
→異なる学年・学級の教員連携、部活動の地域移行に伴う連携。
- ③冗長性
→研修の設定や、部活動の指導者確保/外国語教育におけるICT活用や、チーム担任制導入による時間等の捻出。
- ④全体論
→3つの取り組みが、1つの大きなビジョンと連関していることが、明確に意識されている。

12

「チーム担任制」の実施

- ・ 集団の固定化の解消
 - 異なる学年・学級間での、児童・生徒／教員という多様な主体が、協働・学習するネットワークの実現。cf. 認知多様性（安藤ら 2017, p.125）
- ・ チームを形成して活動することにより、組織学習や柔軟な対応が取りやすくなる。
 - 教員研修の設定なども、冗長性向上にプラス。
- ・ 明確な役割分担による、曖昧さの縮減。
- ・ 教員間の連携コストの増加、主任等のリーダーへの負担増という課題。

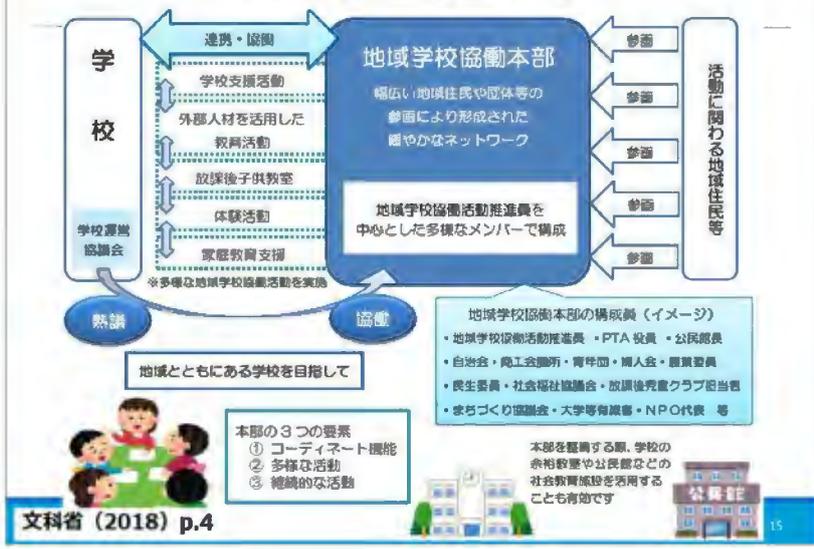
13

「地域基盤の小中一貫教育」の実現

- ・ 各地区それぞれの固有の文化を基盤とした上で、それらの学びが各学年ごとに断絶することなく、一貫した形で体系的に学習できるような配慮。
 - 各地区の取り組みにおける多様性が、市全体のレジリエンスを高めるためには、それぞれの地区間でのネットワークが構築されていることが重要。
- ・ 各地区の主体性と多様性を担保する取り組みは、それらを全体として把握し、支援する市教育委員会の立ち回りが肝要となる。

14

地域学校協働本部



学校と地域の協働における「三つの可視化」

- ・「**多様性**」の可視化
 - 連携・協働の相手となる他者が、多様な価値観を持った存在であることへの理解。
- ・「**関係**」の可視化
 - 自分以外の他者同士のつながりが見えることであり、相手への信頼が醸成される。
- ・「**成果**」の可視化
 - 学校の取り組みや変化をどんどん発信することで、地域ボランティアの活動継続の動機づけとなる。

大久保 (2021) pp.183-186

16

「部活動改革」の実施

- ・学校種の壁を越えること、改革の目的観の広さに通底する**全体論的思考**。
- ・「持続可能な環境づくり」というスタンスによって、①児童・生徒個人における一貫した活動、②主体の分散、拠点校化といった仕組み、③長期的視点をメリットとしての流入、などが期待できる。
- ・指導者確保による、**冗長性**の獲得。
- ・「特認校制度」といった制度の柔軟な活用
 - 手段の多様性。

17

組織レジリエンス：定義と構成要素

定義	構成要素
1. 組織が極度の状況変化に直面したとき、そうした変化に 適応し、基本的な目的と健全性を維持する能力	【組織構造】 ・文化的なアイデンティティ ・環境の変化に対して迅速に反応できるような フラットな階層性 ・連続した失敗からシステムを守るための 疎結合のサブシステム ・深い信頼に根ざした インフォーマルなネットワーク ・ボトムアップの調整 ・「 適訳型 」リーダー ・訓練された energizer （メンバー間の良好な関係性の促進者）
2. 重大な逆境の文脈において 積極的な適応を包含するダイナミックな過程	【組織の姿勢・機能】 ・変化の文脈において、 学習・適応する能力 ・一定の頻度での 適度な失敗 ・ 即興性 ・問題解決志向 ・積極性に対する 組織的な支援 ・たとえ何かが向かってきても、その組織が適合できるような機会を増加させる 多様な資源やスキル ・部分的なシステムの破壊という状況下でさえも、中心となる機能が維持されることを確保するための、 決定的なシステム上の機能的な冗長性
3. 社会関係資本・資源として活性化される関係性	
4. 日々の業務における「 変動 」に人がうまく対応して安全を保つこと (cf. 「 Safety-I 」から Safety-II へ)	

18

質問

- ①「戦後74年間の“当たり前・均一”を見直す」というテーマで、一体的に取り組まれた改革であるが、それ故にハレーションの危険性や、各アクターとの調整は非常に困難だったと思われる。その点に関して、実際どのようなことを意識し、行動していたか。
- ②学校評議員と「ふるさと学習情報交換会」との具体的な関係について。加えて、こうした学校と地域の連携に、児童・生徒の声が反映される仕組みはあるか。
- ③「保護者・地域と連携した教育活動を進める場合には、（中略）教職員の研修に加えて、保護者・地域への研修機会の提供も学校組織と地域教育経営の重要な課題（玉井 2018, p.178）」という指摘があるが、より円滑な連携・協働の実現のために考えている／取り組んでいることはあるか。

19

参考・引用文献①

- 安藤 史江・浅井 秀明・伊藤 秀仁・杉原 浩志・浦 倫彰（2017）『組織変革のレバレッジ：困難が跳躍に変わるメカニズム』白桃書房。
- 枝廣 淳子（2015）『レジリエンスとは何か 何があっても折れないところ、暮らし、地域、社会をつくる』東洋経済新報社。
- 大久保 智生（2021）「多様性・関係・成果の可視化と学校・地域の変容～三つの可視化を踏まえた活動継続の課題と展望～」, 時岡 晴美・大久保 智生・岡田 涼・平田 俊治（編著）『地域と協働する学校 中学校の実践から読み解く思春期の子どもと地域の大人のかかわり』福村出版, pp.182-188.
- 京都市行財政局防災危機管理室（2019）「京都市レジリエンス戦略」.
- 清水 美香（2015）『協働知創造のレジリエンス』京都大学学術出版会。
- 玉井 康之（2018）「地域・社会に開かれた教育課程の創造と地域教育経営の課題」, 日本教育経営学会（編）『現代の教育課題と教育経営（講座 現代の教育経営）』学文社。
- 深見 俊崇（2020）『教師のレジリエンスを高めるフレームワーク 柔軟な問題解決者となるための5つの視点』北大路書房。

20

参考・引用文献②

- 福嶋 真治（2016）「学校組織へのレジリエンス概念の適用可能性の検討—レジリエンス概念に関する諸分野の研究レビューを通して—」『東京大学大学院教育学研究科教育行政学論叢』No.36, pp.149-179.
- 福嶋 真治（2019）「学校安全におけるレジリエンス概念の意義—“危機管理”の捉え方の差異に焦点を当てて—」『国立教育政策研究所紀要』Vol.148, pp.23-40.
- 森 千夏（2022）「日本におけるレジリエンスの測定尺度の展望」『東洋英和大学院紀要』Vol.18, pp.11-37.
- 文部科学省（2018）『地域学校協働活動パンフレット』.
- Christopher Day and Qing Gu. (2013) *RESILIENT TEACHERS, RESILIENT SCHOOLS: Building and Sustaining Quality in Testing Times*. Routledge, (小柳和壽雄・木原俊行監訳(2015)『教師と学校のレジリエンス：子どもの学びを支えるチーム力』北大路書房) .

21

教育改革

複

雑系の大学—制度のアプローチへの枠組み

学校再編

持続可能な学校づくり



国立大学法人

静岡大学

National University Corporation
Shizuoka University

持続可能な学校づくり