



報告書

教育現場の課題解決に向けた調査事業

【第一部】

学校と教師の課題解決に向けた
成功事例の調査レポート

令和7年10月31日

日本先進教育研究ラボ

(調査目的)

業務の目的

神戸公明党市議団では令和5年度／令和6年度の政務調査事業において「社会の変動を見据えた教育の目的と手法」について様々な角度から未来のあるべき学校／教育の在り方について考察を行ってきた。急速なグローバル化やAIをはじめとする情報技術の進展の中で、自らが「問い」を立て解決する力、チームワーク／コミュニケーション力を未来の神戸市の子供たちに提供すべきか、さらに「教育」をキーワードにした「魅力ある神戸の街づくり」をいかに進めるか国内外の先進事例から多くの教訓を学んだ。

神戸市は「神戸2025ビジョン：生きる力と夢を育む教育の推進」において探求型授業の充実、評価方法の在り方、教師力の向上、人材育成などの目標を掲げている。

このようなあるべき教育現場の構築のためには現状の足元の課題を見つめ、克服していかなばならない。この事業は、現状の教育現場の抱える課題の一つ一つを明確にし、その解決のためのレッスンを成功事例から抽出し、理想の教育環境の構築にむけての参考とするものである。

その目的のために上記の三部構成による調査事業を実施し、今後の神戸市政／教育に役立てる。

業務の名称：教育現場の課題解決に向けた調査事業

第一部：学校と教師の課題解決に向けた成功事例の調査レポート

第二部：教師の働き方改革をはじめとする学校改革と教師の成長と新時代教育への移行を両立させる教育施策の調査レポート

〈調査の内容〉

現在の教育現場の抱える課題を明確にし、それらを克服した学校や教師の成功事例を紹介／分析することで、課題解決のヒントと具体的な方法を明示していく。

社会の変動を見据えた教育の目的と手法

【第一部】 学校と教師の課題解決に向けた成功事例のレポート

日本の公立教育は今、かつてない転換期を迎えています。少子化が進行する一方で、いじめ・不登校の増加、学級崩壊、教員不足、多様化する児童生徒への対応、保護者や地域社会との関係構築、限られた予算・人的資源での学校運営など、複雑で多層的な課題が顕在化しています。文部科学省の統計によれば、2023年度の小・中学校における不登校児童生徒数は34万6千人と過去最多を更新し、いじめの認知件数も73万件を超える深刻な状況にあります。また、教員の長時間労働や精神的負担の増大により、教職の魅力が低下し、教員志望者の減少という新たな危機も生じています。

しかしながら、全国各地の教育現場では、こうした困難な状況に真摯に向き合い、創意工夫に満ちた実践的な取り組みによって着実な成果を上げている学校や教育委員会が存在します。本レポートは、そのような課題解決の最前線における具体的な成功事例を体系的に収集・分析し、公立教育の質的向上への実践的な道筋を提示することを目的としています。

本レポートの特徴は、単なる理論的考察にとどまらず、実際の教育現場における生の声と具体的なデータに基づいた実証的なアプローチを採用している点にあります。第一章および第三章では、現代の学校と教師が直面している課題の現状を、生活指導、保護者・地域連携、学校組織運営、予算・設備、授業の質、評価方法など、多角的な視点から詳細に分析しました。第二章では、学級崩壊の立て直し、地域連携による学校魅力化、組織マネジメントによる活性化など、10の先進的実践事例を取り上げ、成功要因を明らかにしています。さらに第四章では、中野区、稲城市、墨田区の各教育委員会、および東京都立三田高等学校への直接インタビュー調査を通じて、いじめ・不登校対策の体系的推進、民間企業・地域人材との戦略的連携、DX活用による教職員負担軽減、生徒主体の学校づくりによる高い満足度の実現など、具体的な施策とその成果を詳細に記録しました。

本レポートは、教育委員会の担当者、学校管理職、教員、そして教育政策に関わるすべての方々にとって、自らの現場における課題解決のヒントとなる実践的な知見を提供するものです。ここに示された事例は、それぞれの地域や学校の特性に応じた創意工夫の産物であり、そのまま他の現場に移植できるものではありません。しかし、そこに通底する「子どもを中心に据えた教育実践」「教職員の協働体制の構築」「明確なビジョンの共有」「強力なリーダーシップの発揮」といった成功要因は、普遍的な価値を持つものと確信しています。

内容

第一章 学校運営における課題の現状	1
1-1 生活指導上の課題（いじめ、不登校、学級崩壊など）	1
【いじめ】	1
【不登校】	4
【学級崩壊】	6
1-2 保護者との連携における課題（教育環境、過剰要求）	8
1-3 地域社会との連携における課題（資源活用の不足）	10
1-4 学校組織運営の課題（教職員間の連携不足、リーダーシップの欠如）	11
1-5 予算面・設備面の課題	14
第二章 学校運営における課題解決の成功事例	18
2-1 事例1 学級が機能しない状況の解消 ～「学級崩壊」を立て直す	18
2-2 事例2 能登高校魅力化プロジェクト	19
2-3 事例3 学習指導と生徒指導の機能が相乗的に作用して生徒が育つ学校経営	21
2-4 事例4 ビジョンの共有化を中心とした教育活動の展開	22
2-5 事例5 資格取得指導を通じた教員の団結力と組織力の強化	23
2-6 事例6 ミドルリーダーを軸とした組織運営による教育活動の活性化	24
2-7 事例7 学校教育目標との関連を重視した校務分掌の編成	25
2-8 事例8 マトリクス型の組織による学校運営	26
2-9 事例9 「鍋蓋型」組織から「ピラミッド型」組織へ	27
2-10 事例10 フラット型の組織を活かした学校経営	28
2-11 所見及び分析と事例（都立立川高等学校、都立桜修館中等教育学校、都立日比谷高等学校）	29
東京都立立川高等学校	30
東京都立桜修館中等教育学校	31
日比谷高等学校	32
まとめ	34
第三章 教師における課題の現状	36
3-1 授業の質の向上（一方的な講義、個別最適化の欠如）	36

3-2 生徒の学習意欲の向上（動機づけ、主体性の欠如）	41
3-3 多様な生徒への対応（発達障害、日本語指導が必要な生徒）	42
3-4 評価方法の課題	44
3-5 教師の負担増（業務過多、精神疲労）	48
第四章 成功事例レポート （教育委員会・学校）	54
4-1 いじめ・不登校対策の体系的推進・多様な生徒への専門対応についてのレポート	54
4-2 民間企業・地域人材・ボランティア団体との戦略的連携と困窮世帯・不登校生徒支援に についてのレポート	62
4-3 教職員負担軽減と組織運営改革についての取材レポート	69
4-4 96.3%の生徒満足度達成と評価方法の革新についてのレポート	74

第一章 学校運営における課題の現状

日本の公立教育は今、重要な課題と向き合う時期を迎えています。少子化が進行する一方で、教育現場では多様化する児童生徒への対応、保護者や地域社会との関係構築、そして限られた予算・人的資源の中での学校運営など、複雑で多層的な問題が顕在化しています。本章では、現代の公立教育機関が直面している五つの重要な課題領域として、生活指導上の課題(いじめ、不登校、学級崩壊)、保護者との連携における課題、地域社会との連携における課題、学校組織運営の課題、そして予算面・設備面の課題を取り上げます。これらの課題は、それぞれ独立した問題でありながらも相互に関連し合っており、真摯な分析と実効性のある解決策の検討を通じて、公立学校教育の質的向上への道筋を探ります。

1-1 生活指導上の課題 (いじめ、不登校、学級崩壊など)

本章では、現代の公立教育機関において深刻化している生活指導上の三つの重要な課題について詳細に分析いたします。この項目においては、いじめ、不登校、学級崩壊について①原因②解決策③実態という三つの観点から体系的に述べることにいたします。なお、第2章以降の項目につきましては、このような細分化された分析手法は用いず、総合的な視点から論述することといたします。

【いじめ】

① 原因：

一般的にいじめの対象となりやすい児童・生徒の特徴を分析すると、まず真面目で規則正しい行動を取る子ども、教員から高い評価を受けている子ども、学業成績が優秀で同学年の中でも特に目立つ存在の子ども、性格が内向的でおとなしく自己主張が苦手な子ども、身体的な特徴や容姿、体形などに他の子どもとは異なる個性を持つ子ども、家庭の経済的事情により生活水準が同級生と比較して低い環境にある子ども、さらには発達障害の傾向があり周囲から見て行動パターンや反応が一般的でないと感じられがちな子どもなどが、残念ながらいじめの標的になりやすい傾向にあると考えられます。

一方で、いじめを行う側の子どもたちの心理的背景を詳細に分析してみると、まず自分自身が抱えている様々なストレスや不満、挫折感などの負の感情を適切に処理できずに他者への攻撃という形で発散しようとしている子ども、自分の存在価値や能力について周囲から十分な承認や評価を得られていないという強い不安と欲求不満を抱えている子ども、一人の状況では消極的で何事にも積極性を示せないものの、複数の仲間と一緒にすることで急に攻撃的な行動を取れるようになる集団心理に依存している子ども、家庭環境において十分な愛情や関心を注がれておらず情緒的な満足感が不足している子ども、さらには自分自身の能力や地位に対する不安から、自分よりも優れた能力や環境を持つ子どもを意図的に貶めることで相対的に自分の立場を守ろうとする自己防衛本能が強く働いている子どもなどの特徴が見受けられます。

第一章 学校運営における課題の現状

このような詳細な分析を通じて考察すると、いじめの本質的な原因は、いじめを受ける側の子どもの特性や行動にあるのではなく、むしろいじめを行う側の子どもが抱えている内面的な問題や心理的な不安定さに根本的な要因があることが明確に理解できます。

さらに重要な視点として、いじめという行為は、被害を受けている子どもの心に深刻な傷を負わせるだけでなく、加害行為を行っている子ども自身の精神的な健全性をも徐々に蝕んでいく危険性を孕んでいると考えられます。一時的にいじめという攻撃的な行動によって自分の内面的な不満や憂さが晴らされたような感覚を得たとしても、根本的な問題の解決には全く至っていないため、いじめ行為はより深刻でエスカレートした形に発展していき、結果として加害者自身の心をより一層深く蝕んでいくという悪循環を生み出していくのです。

② 解決策：

いじめ問題の効果的な解決策は確実に存在しており、その実践方法について具体的に述べてまいります。最も重要な解決アプローチの一つは、教員がいじめを行っている子どもに対して真摯で継続的な関心と注意を向けることで、いじめ行為の軽減と最終的な解決を図ることです。

いじめを行っている子どもの多くは、自分自身でもなぜそのような行動を取ってしまうのか、その真の理由や動機を明確に自覚できていない場合が非常に多いと考えられます。彼らにとっては、単純に「いじめたいからいじめる」という表面的な感情が先行しており、自分自身の内面に存在している本当の原因や心理的な問題については全く気づいていないのが実情です。さらに深刻なことに、多くの場合、いじめられている子どもの側に何らかの問題や原因があるのだと本気で信じ込んでしまっており、自分自身がいじめという加害行為を行っているという基本的な事実さえも正しく認識できていません。彼らの認識では、相手に対して行っている行為は単なる冗談の範囲内であり、深刻ないじめなどではないと思込んでいるのです。

このような状況に対して、教員は被害を受けている子どもの立場や気持ちを深く理解し共感することの重要性を、いじめを行っている子どもに対して根気強く丁寧に促していく必要があります。時間をかけてじっくりと対話を重ねることで、必ず相互理解は可能になるはずです。特に効果的なアプローチとして、もし自分が全く同じ立場に置かれた場合にどのような気持ちになるかを具体的に想定させることによって、自分の行動が相手に与えている深刻な心の傷や苦痛について初めて気づくことができるようになります。教員が問題を認識しながら見て見ぬふりをしたり、適切な対応を怠ったりすることは、いじめ問題をより深刻化させる最も大きな要因となります。いじめを行う子どもの心理的背景や内面的な問題を深く理解し、適切な指導と支援を行うことが、いじめ問題の根本的な解決につながる最も重要な道筋であると考えます。

一方、いじめを受けている子どもに対する適切な対応についても言及する必要があります。たとえその子どもに何らかの特徴や課題があったとしても、それらの原因を詳細に追究したり、無理に取り除こうとしたりすることは適切ではありません。例えば、コミュニケーション能力に課題を抱えている子どもや、いじめを行う相手に対して適切に反論や自己主張をすることができない子どもも確実に存在します。基本的な方針として、いじめを受けている子どもに対しては、現

第一章 学校運営における課題の現状

在のありのままの自分で十分に価値があり、何も変える必要はないという安心感と自己肯定感を与える態度を示すことの方が、はるかに効果的で建設的であると考えています。

③ 実態：

全国の公立学校（小学校・中学校・高等学校・特別支援学校）において実施された 2023 年度のいじめに関する詳細な調査結果によると、報告されたいじめの認知件数は 732,568 件となっており、これは前年度と比較して約 7.4%という大幅な増加を示しています。児童生徒 1000 人当たりの発生率で換算すると 57.9 件という高い数値を記録しています。この数字を一般的な学級規模である 30 人クラスに当てはめて計算すると、一つのクラスにおいて平均的に 2 件程度のいじめが発生していることになり、これは極めて深刻で重大な問題状況であると言わざるを得ません。

少子化が着実に進行し、学校全体の児童生徒数が継続的に減少している社会状況にもかかわらず、一つのクラス内で 2 件ものいじめが発生している現実、現代の公立学校教育が直面している極めて重大で緊急性の高い課題であると認識すべきです。これが現在の公立学校におけるいじめ問題の偽りのない実態であり、近年の私立学校人気の上昇傾向の重要な要因の一つになっていることも十分に考えられる状況です。

いじめが人間として許されない行為であることは、社会の誰もが共通して理解している普遍的な価値観です。2013 年には「いじめ防止対策推進法」が成立・施行され、法的な枠組みも整備されましたが、いじめが発生する本質的な問題や根本的な原因の理解と解決に至らなければ、法律の存在だけでは実効性のある効果を期待することは困難です。いじめによる深刻な死亡事案などの発生を受けて、2024 年 8 月には重大事態の調査に関するガイドラインが改定され、学校と設置者の連携強化、第三者による調査の具体化、警察との連携の徹底などの施策が図られています。これらの事後対応的な措置だけでは根本的で大きな効果は期待できないと考えています。

繰り返し強調いたしますが、最も重要なことは、いじめが発生する本質的で根本的な問題を正面から取り組み解決することであり、事後的な調査はあくまでも調査という手段に過ぎません。学校現場において日常的に良好で健全な人間関係を育み、維持していくことが最も効果的で建設的なアプローチであると確信しています。それでも、人間という存在は本質的に妬みや恨み、嫉妬などの複雑な心理的問題を抱えやすい特徴を持っているため、いじめを完全にゼロにすることは限りなく不可能に近い目標かもしれませんが、確実に減少させることは可能であると考えます。し、生命に関わるような重大事案は適切な取り組みによって回避可能であると強く信じています。

前述の解決策において教員による子ども理解の重要性について触れましたが、実際には最も大きないじめを行う子どもの根本的な原因は、学校よりもむしろ家庭環境と地域社会の状況にあると深く確信しています。家族からの十分な愛情と温かい関心、地域住民からの継続的な見守りと日常的なコミュニケーションの機会がより豊かで充実したものになれば、いじめの発生件数は確実に大幅に減少することになります。それは、いじめを行う子どもの数と同時に、いじめを受

第一章 学校運営における課題の現状

ける子どもの数も減少することを意味しており、社会全体での包括的な取り組みが不可欠であると考えています。

【不登校】

① 原因：

不登校の原因を明確に特定し分析することは、その複雑性と多様性のため非常に困難な課題となっています。文部科学省によって実施された包括的な調査結果を詳細に分析すると、小学校・中学校・高等学校のすべての校種において、最も多く報告されている不登校の原因は「無気力」という状態です。これと同様に高い頻度で報告されているのが「情緒的混乱」や「不安」といった心理的・精神的な要因であり、これらは共通した傾向として確認されています。

学校段階別の特徴的な傾向を見ると、小学校においては「親子関係」に起因する不登校が特に多く見られるのが顕著な特徴となっています。一方、中学校・高等学校の段階になると「遊び」を理由とする不登校が増加する傾向が明確に現れています。その他の重要な原因として継続的に報告されているのは「友人関係」の問題と「学業不振」による挫折感や劣等感です。

実際に非常に驚くべき調査結果として、不登校の直接的な理由として「いじめ」を挙げるケースが統計上では意外に少ないという事実があります。おそらく多くの人々は、いじめが不登校の主要な原因になっていると直感的に考えているのではないかと考えられますが、実際の調査データでは、圧倒的に「無気力」と「情緒的混乱や不安」が上位を占めているのが現実です。

私の教育現場での長年の経験と観察に基づく考察では、この「無気力」と回答している子どもたちの多くは、なぜ学校に行きたくないのか、何が自分を学校から遠ざけているのかを、自分自身でも明確に理解できていない状況にあるのではないかと推察しています。おそらく彼らは、学校での人間関係や教室内での授業における様々な場面で、言葉では表現できない漠然としたストレスや圧迫感、不快感を継続的に感じ続けているのではないのでしょうか。

② 解決策：

不登校問題に対する効果的で実践可能な解決策は確実に存在しており、その基本的な方向性は学校を子どもたちにとって心から楽しいと感じられる場所、居心地が良く安心できる場所に変革していくことです。具体的には、友達との会話や交流が自然に楽しいと感じられる環境、先生との対話や相談が気軽に楽しいと思える関係性、授業内容に対して genuine な興味関心を抱くことができる学習環境の構築などが重要な要素となります。さらに、子どもたち一人ひとりが自分自身のやりたいことや将来への夢を明確に持つことができるような支援と環境作りも不可欠です。そして何よりも重要なのは、学校が物理的にも精神的にも完全に安全で安心できる場所であることです。

これらの環境作りは、主として教員の専門的な役割と責任において実現されるべき課題です。どのような内容でも自由に話し合うことができる開放的で受容的な環境の構築、授業の方法や内

第一章 学校運営における課題の現状

容を創意工夫することによって子どもたちが自然に興味関心を持てるような多様で魅力的な学習形態の開発と実践、そして子どもたちが自分の夢を持ち、明確な目標を設定できるような継続的な支援を通じて、未来にはこれほど多くの楽しいことや素晴らしいことが待っているのだという希望と期待を持てるようになることが重要です。

さらに、教室環境については、クラス内が活発で賑やかな雰囲気であっても、それが不快感や混乱を生じさせない適切なバランスの維持が必要です。そのためには、話し合いや発表など積極的な発言が推奨される時間と、集中して静かに学習に取り組む時間とを明確に区別し、学校生活の中で適切に取り入れることが効果的です。この実践方法は実際には非常にシンプルで、人が話をしている時には全員がその内容をよく聞くこと、決して笑ったりばかりにしたりせずに静かに真剣に聞くことを徹底することで、クラス内に適切なけじめやメリハリが自然に生まれてきます。

保健室登校や特別教室での登校なども選択肢として考えられますが、これらはあくまでも一時的な経過措置や緊急時の対応として位置づけ、最終的な目標は快適で居心地の良いクラス環境で過ごすことができるようになることであるという基本方針を維持することが大切です。

③ 実態：

不登校の実態については、前述の原因分析の中でも詳細に述べた通りです。現代社会におけるスマートフォンの急速な普及により、学校に通学しなくても自宅で様々な学習を行うことが技術的に可能になっています。また、日常生活の中で体を積極的に動かす機会が著しく減少していることで、何事に対しても取り組むことが面倒で億劫に感じられるようになってしまいます。そのような状態が継続すると、やがて学校に行く必要性や意義を感じられなくなり、いつまでも自分の好きな姿勢で寝転んでいたいという消極的な願望が強くなっていきます。場合によっては、家庭にいて自分の趣味や好きなことに制限なく夢中になれるという誤った認識も生まれてきます。

これらの要因が複雑に絡み合うことで、深刻な負の連鎖が生み出されると考えています。具体的には、朝の決まった時間に起床することができない習慣の形成、お腹が減った時に好きな物を好きなだけ食べるという不規則で偏った食生活、その結果として異常な痩せ方や肥満などの身体的変化、そして体と心の両方が不健康な状態に陥ることで基本的な生活機能や学習機能が著しく低下していきます。「何となく行きたくない」という曖昧な感情が当然のこととして定着し、そこから抜け出すための気力や意欲までもが大幅に低下していくという悪循環に陥ります。

このように考察すると、ある意味で不登校には恐ろしい病魔とも言える深刻な要素が潜んでいると認識することができます。家族は子どもが単にだらしがないからという表面的な理解で諦めることなく、専門的なカウンセラーによる適切な診断と支援を受けながら、その根底にある無気力感や機能低下の状態にある心身を健全な状態に改善していくための継続的な取り組みが必要不可欠です。にもかかわらず、その実態は全く別の要因にあると考えてしまい、子どもの正常な心身機能の重大な低下という本質的な問題に気づいていない保護者が多いのではないかという懸念を強く抱いています。

第一章 学校運営における課題の現状

【学級崩壊】

① 原因：

学級崩壊の原因は極めて多様で複雑な要素が絡み合っており、子どもたち自身に起因する場合、教員の指導力や対応能力に問題がある場合、さらには学校の組織体制や運営システムに根本的な課題がある場合など、様々な観点から分析する必要があります。その中でも特に重要で主要な原因について詳細に述べてまいります。

まず第一に考えられるのは、子どもたちの精神的・社会的な未熟さという根本的な問題です。具体的には、学習活動と休憩時間、個人的な行動と集団での行動、発言すべき場面と静かに聞くべき場面など、教育活動における適切なけじめやメリハリを理解し実践することができない状況です。

次に重要な要因として、教員の専門的な指導力不足という深刻な問題が挙げられます。さらに、特別な配慮や支援を必要とする子どもに対する理解不足と適切な配慮の欠如、そして学校組織全体としての支援体制の不備や連携不足なども重要な原因となります。

高等学校においても学級崩壊状態に陥る学校が存在しますが、一般的には小学校や中学校での発生が多く見られます。学級崩壊の具体的な状況としては、子どもたちが周囲の迷惑や学習環境への影響を全く考慮することなく、自分勝手に身勝手な行動を取り続け、教室が本来の学習の場であることの基本的な認識が著しく不足している多数の子どもが存在することで発生します。

このような状況に対して、適切で効果的な指導を行うことができる専門性と経験を持った教員であれば良いのですが、単純に「静かにしなさい」「席に座りなさい」という表面的で一方的な命令を繰り返すだけでは、根本的な解決には全く至りません。児童生徒に真剣に話を聞かせ、理解させるための適切な指導体制を段階的に整備していく必要がありますが、指導力が不足している教員は往々にして命令口調で大声を張り上げるといった不適切な対応に終始してしまいます。このような対応では、クラス内の状況は改善されるどころか、さらに混乱し落ち着きを失う結果となります。

また、学級内には注意欠陥多動性障害（ADHD）などの特性により教室内を落ち着きなく動き回ったり、突然大きな声を発したりする子どもも存在します。そのような子どもに対しては、その子どもの特性を十分に理解した上で、学習活動に支障が生じないような創意工夫に満ちた配慮と支援が必要不可欠です。このような個別配慮が不十分であることがきっかけとなって、学級全体が崩壊状態に陥ってしまうケースも決して少なくありません。

さらに重要な組織的要因として、学校の運営体制が担任教員や担当教員の個人的責任に過度に依存しており、学級経営や生徒指導は該当教員が単独で解決すべき課題であるという誤った認識を持っているような学校組織は、学級崩壊を引き起こしやすい危険な環境にあると考えられます。

第一章 学校運営における課題の現状

② 解決策：

学級崩壊の効果的な解決策として最も重要なのは、担任教員が子どもたちの多様な行動傾向や個性を注意深く観察し、どのような具体的なアプローチを用いれば学級崩壊の状況を根本的に解決できるかを継続的に探究し続けることです。その際に決定的に重要なのは、該当教員の指導過程を複数の同僚教員が温かく見守り、適切な支援と協力を提供することです。

担任などの担当教員は、児童生徒を適切に着席させ、授業中における子どもたちの真摯な学習姿勢の重要性と意義について、具体例を示しながら丁寧に伝えていくことが基本的な第一歩となります。学習活動に真剣に取り組むことによって、どのような知識や技能、思考力や表現力が自分たちに身につくのかを、子どもたちが理解できる言葉と方法で明確に伝えます。同時に、子どもたちからの様々な質問や疑問に対して、一つ一つ丁寧かつ誠実に回答し、子どもたちの学習意欲と知的好奇心を高めていきます。

子どもたちがある程度集中して話を聞く基本的な姿勢を身につけることができた段階で、子どもたち自身がどのようなクラスを作り上げていきたいと考えているか、どのような授業や学習活動を希望し期待しているかについて、時間をかけて丁寧に聞き取り調査を実施します。そして、子どもたちから出された建設的で実現可能な要望については積極的に取り入れ、子どもたち参加型の学級経営と授業運営を展開していきます。

この一連の改善過程における進捗状況や成果については、複数の教員による継続的な観察と評価を受け、学級崩壊状態が完全に解消され安定した学習環境が確立されるまでの期間は、学校組織全体からの協力と支援を継続的に受けることが不可欠です。

また、既に落ち着いた学級経営を実践し成功している経験豊富な教員の指導方法や学級運営のノウハウを直接観察し学ぶことも、非常に参考になる貴重な研修機会となります。さらに、年度途中からでも遅くはないので、担任は学級目標を子どもたち全員で真剣に話し合い、全員が納得できる目標を民主的に決定するという取り組みも、学級の結束力と協力体制を強化する効果的な方法の一つです。

このようにして、失敗を恐れることなく様々な方法を試行錯誤しながらも着実に成功体験を積み重ねることで、教員の指導力と学級経営能力は確実に向上していくと確信しています。

③ 実態：

従来の学級崩壊は、子どもたちが教室内で教員の指導や制止を全く無視して勝手に身勝手な行動を取り続ける、教員の指導に対して全く従わず反抗的な態度を示すことで授業が全く成立しない、集団教育という基本的な枠組みが教員の通常の指導では全く解決することができないクラス状況を指していました。

ところが、最近の学級崩壊の傾向や特徴は大きく変化してきており、以前のようにクラス内が極度に荒れた状態、具体的には教室の備品や設備が故意に破壊される、教員に対して暴言を浴びせる、場合によっては教員に対して身体的な暴力を振るような深刻な問題行動は明らかに減少している傾向にあります。

第一章 学校運営における課題の現状

現在の学級崩壊の特徴として注目すべきは、クラス内の構成が様々な観点から多様化している点です。外国籍の子どもたちの数が着実に増加しており、これまで日本の教育現場で標準的とされてきた指導方法や学級運営スタイルに適應することが困難である場合があります。また、発達障害の診断を受けている子どもや、発達において何らかの特徴的で個性的な行動パターンが見られる子どもが増加しており、担任や担当教員はそのような子どもたちに対して個別的で専門的な配慮と支援を提供する必要があります。

さらに、日本語の理解や使用に困難を抱えている子どもも存在しており、そのために授業の理解が困難になったり、学級経営において様々な支障が生じたりする場合があります。このような状況に対応するため、クラス内では表面的には静かであっても、内心では教員や学校の方針に対して無言の反発や不信感を抱く子どもたちが増加していると考えられます。

もちろん、従来通りの乱暴で攻撃的な行動を示す子どもたちが存在し、学級経営が根本的に成り立たない深刻な場合も決してゼロではありませんが、むしろ現在主流となっているのは、このような無言の反発や不協力的な態度によって教員に対する信頼関係が構築されず、結果として協力し合うことができない新しいタイプの学級崩壊が多くなっています。

いずれの場合においても、保護者からの学校運営や教員の指導に対する不満が直接的なクレームという形で表面化し、学級崩壊の根本的な解決がなかなか実現できないという複雑な実態も存在していると考えられます。

具体的な例として、東京都立高等学校でも以前は学級経営や授業運営が全く成り立たない状況の学校が確実に存在していましたが、現在では「荒れた学校」と呼ばれるような深刻な問題を抱える学校は都立高校では劇的に減少しています。むしろ現在は、授業活動においても学級活動においても積極的に協働することができない、建設的な協力関係を築くことができない無言の反発や消極的な抵抗が発生している可能性が十分に考えられる状況にあります。

1-2 保護者との連携における課題（教育環境、過剰要求）

子どもたち一人ひとりが抱える個別的で具体的な問題については、基本的に担任をはじめとする関係教員が保護者との密接で継続的な連携を図ることによって解決に向けた取り組みを進めることとなります。教育環境の改善や社会一般の常識的な範囲内の適切な要求内容であれば、例えばクラス内での清掃活動の充実や子どもたちの授業に対する取り組み姿勢の向上、クラス内での良好な人間関係の構築などの課題に関しては、解決のためのハードルはそれほど高くはないと考えられます。

しかしながら、学校運営や教育活動に対するより高度で専門的な要求も確実に存在します。例えば、担任教員が進路指導に対して十分に真剣な姿勢を示しておらず、生徒や保護者からの質問に対する回答も適切さを欠いている、多くの教員の教科指導が一方向的で画一的であり、授業内容のレベルが児童生徒の能力や将来の目標に対して低すぎる設定になっている、このような状況では授業が面白くなく魅力的でもないし、大学受験などの将来の進路実現についても深刻な心配がある、何らかの抜本的な改善策を講じてほしい、といった要求です。

第一章 学校運営における課題の現状

また、担任教員が特定の子どもに対してのみ親切で丁寧な対応を示しており、自分の子どもに対してはほとんど声をかけることもなく関心を示していない、このような明らかな差別的取り扱いはどういう理由によるものなのか、子どもが担任教員から嫌われ疎まれていることを深刻に訴えるほどの状況になっている、といった人間関係に関わる複雑で深刻な問題もあります。

ところが、学校の施設・設備に関わる教育環境の即座で根本的な改善要求となると、問題の性質は一層重大で複雑なものになってきます。いわゆる過剰要求と呼ばれる範疇に属する問題が現実には発生しています。

このような要求は、最初は担任教員などに対して相談や要望という形で話をするのが一般的だと思われていますが、担任レベルでは到底解決することができない内容です。おそらく次の段階では教頭や副校長などの管理職に相談が持ち込まれ、最終的には学校の最高責任者である校長に直接要求が届くことになると予想されます。

校長は、当然のことながら教育活動に重大な支障が生じることがないように、あらゆる面において細心の注意と配慮を払っています。必要性が認められる場合には、教育委員会の施設担当部署に適切に連絡を取り、限られた予算の範囲内でできる限りの改善措置を講じてもらうよう努力しています。

それでもなお、なぜ公立学校のトイレはウォシュレット式ではないのか、一日も早く即急に改善してほしい、私立学校では当たり前のようにどこでもトイレはウォシュレット式になっている、といった要求が続く場合があります。

このような場合、学校側としては、公立学校ではまだそこまでの十分な予算措置がなされておらず、今後教育委員会の重要な課題として継続的に検討していく予定であること、現時点では学校内でできる範囲において可能な限り清潔で快適な環境を維持していくよう最大限の努力を続けることを丁寧に説明し理解を求めることになります。

その際に最も重要なことは、まず保護者の率直な思いや要望を真摯に聞き取り、十分に理解することです。保護者の多くも、私立学校と公立学校の施設設備に差があることについては、学校説明会などで来校した時点から既に承知しています。

ただし、兄弟姉妹がそれぞれ私立学校と公立学校に通学しているような場合には、その教育環境のあまりにも大きな違いに驚き、心理的に耐えられなくなって改善を強く要求したくなるという気持ちも十分に理解できます。

そのような状況においては、校長・副校長をはじめとする管理職は、自校の優れた特色や良さについて具体的な事例を示しながら保護者に十分に理解してもらうことが必要不可欠だと考えています。

これが過剰要求の深刻な問題となるのは、トイレをすべてウォシュレット式に改修しない場合には、インターネット上で学校の問題点や批判的な内容を広く拡散するといった脅迫的な行為に及ぶ場合です。

第一章 学校運営における課題の現状

また、進路実現などについても同様の過剰要求が考えられます。子どもの入学時の学力水準がそれほど高くない場合でも、保護者の一方的で強引な要求により、将来医師にさせたいので進路指導をより一層充実させてほしい、東京大学などの最難関大学にも合格できるような高度で専門的な授業を実施してほしい、など現実的に無理で困難な要求を、自分の子どものためであるという理由だけで強硬に訴えてくる保護者も実際に存在しています。

そのような場合には、まず保護者の切実な希望や期待を十分に聞き取った上で、学校の過去数年間の進学実績や受験指導の具体的な対策内容などについて詳細で丁寧な説明を行い、現実的で建設的な理解を得ることが極めて重要です。

そして、保護者の高い期待に可能な限り応えることができるよう、学校としては現有の人的・物的資源を最大限に活用して努力を続けるので、ぜひとも保護者からの継続的な応援と協力をお願いしたいという姿勢で、保護者の建設的な支援を仰ぐことも大切な対応策の一つです。

重要なことは、学校の現実的な良さや特色をよく知ってもらうことと同時に、今後より良い学校にしていきたいという前向きで発展的な意志と計画があることを明確に伝えることです。

そのためには、学校運営連絡協議会や学校評価などの制度的な仕組みだけではなく、保護者会、個人面談、進路面談、保護者対象の講演会・研修会など、保護者が実際に学校に来校し、学校の実情を直接確認してもらう機会を適切かつ効果的に設けることが極めて重要であると考えています。

保護者の立場からの教育環境や進路実現への過度で非現実的な要求が過剰要求となり、近年問題となっているカスタマーハラスメントと呼ばれる深刻な状況は、残念ながら徐々に増加している傾向にあります。

保護者の思いや期待への理解と配慮は当然必要ですが、学校運営に重大な混乱や支障をもたらすことがないように、学校としては毅然とした明確な態度を示すことも重要な責務です。

そのためには、それぞれの学校が持つ実情と独自の教育方針について保護者に十分に理解してもらうこと、それらが受け入れられない過剰で非現実的な要求については、教育委員会への適切な相談と連携も必要になってきます。

東京都教育委員会では、そのような過剰要求が学校に直接持ち込まれることを防ぎ、また学校が単独で直接回答しなくてもよいシステムとして、教育委員会内に専門的な相談機関を設置して組織的に対応する体制を整備しています。

1-3 地域社会との連携における課題（資源活用の不足）

地域社会との連携における最も根本的で深刻な課題は、学校が地域との関わりを積極的に持とうとしない消極的な姿勢にあります。日々の教育活動や学校運営の忙しさを理由に、地域との関わりを疎かにしてしまいがちな傾向がありますが、実際には地域住民は日常的に児童生徒の登下校の様子や教職員の行動を注意深く観察し、学校に対して様々な関心と期待を抱いているのが現実です。

第一章 学校運営における課題の現状

まず最も身近で実践しやすいところから地域貢献活動を開始することが重要です。例えば、学校周辺の地域清掃活動などを定期的に実施することは非常に効果的な取り組みだと考えています。特に、児童生徒が日常的に利用している通学路は近隣住民も共同で使用している公共空間です。この通学路を定期的かつ継続的に清掃することなどは、地域社会との良好な連携関係を構築するために極めて有効で建設的な活動であると確信しています。

また、地域住民を文化祭などの一般公開が可能な学校行事に積極的に招待することも、相互理解を深める重要な機会となります。逆に、地域社会で開催される様々な行事や催し物に学校として積極的に参加することも同様に大切な取り組みです。

具体例として、地域のお祭りやイベントに吹奏楽部などが参加して演奏を披露するなどの活動は、地域住民との直接的な交流を促進する素晴らしい機会となります。その他にも、地域で実施されるボランティア活動において人手が不足している場合があります。そのような状況では、教職員が率先して児童生徒と一緒に参加し協力するなど、地域住民との連携機会は数多く存在しています。

さらに重要な連携分野として、学校が災害時の第一次避難場所として指定されることは極めて一般的です。防災訓練や避難訓練を学校と地域社会が一体となって実施することにより、子どもたちや教職員と地域住民との関係は飛躍的に良好なものになります。

学校開放事業なども地域連携の重要な取り組みですが、管理責任の所在などの課題もあるため、学校と地域の代表者による懇談会を毎学期継続的に開催することも、お互いの距離を縮め理解を深めることにつながると考えています。

公立学校こそ、地域社会に積極的に受け入れられ、地域と一体となった教育活動を展開しなければならないと強く確信しています。

なお、資源活用の不足という問題は、学校側にも地域社会側にも共通して存在している課題です。上記のような多様な連携活動が継続的に実施されるようになれば、お互いに不足している人的・物的資源を相互に提供し合える建設的で協力的な関係が自然に築かれていくと期待しています。

例えば、定期考査期間中の校庭開放事業などの新たな取り組みを前向きかつ積極的に検討し実施することも、地域社会との連携をより一層深化させるために重要な施策であると考えています。

1-4 学校組織運営の課題（教職員間の連携不足、リーダーシップの欠如）

教職員間の連携は、現状では明らかに不足している深刻な問題であると認識しています。同一の学校目標に対して全教職員が共通認識を持ち、協働的で建設的な組織体制を築いていくことが、学校組織運営における最も重要で根本的な課題であると考えています。

第一章 学校運営における課題の現状

ところが、実際にはこの課題を根本的に解決することは極めて困難で複雑な問題であると言わざるを得ません。その主要な理由は、教員という職業の特性として、自分自身の考えや指導方法が最も正しく効果的であると考え、傾向が非常に強いからです。

教員は日常的にクラス全体を統率し指導するという責任ある仕事を担っているため、ある意味でお山の大将のような独立性と主導性を身につけやすい職業環境にあります。また、教員は子どもたちへの指導に加えて、後輩教員への助言や指導、保護者への専門的なアドバイスなどを日常的に行うため、知らず知らずのうちに傲慢さや独善性も生まれやすい状況にあります。

しかしながら、実際に自分自身が予想していなかった困難や問題に遭遇した時には、多くの教員が深刻な困惑や混乱に陥る場合が非常に多くあります。その困難な状況に直面して初めて、自分自身の能力の限界や至らなさ、そして無意識のうちに抱いていた傲慢な態度に気づくことになります。

それでも一方では、教員という職業に就く人々は誰もがリーダー的な存在として専門的な仕事を行っているため、教員個人のスキルや能力そのものは相当に高いレベルにあると考えられます。初任者であっても1年間という短期間で相当に高度で実践的なスキルを身につけることができます。

しかし同時に、予想外の困難や問題に対してはとても脆弱で対応力が不足していると思われます。そのため、精神的に深刻な病気に陥ってしまったり、教員という職業を断念してしまう人も決して少なくないのが現実です。

つまり、個人的なスキルや能力は高いレベルにありながらも、井の中の蛙的な狭い視野に陥りがちであるということです。自分自身の課題であっても他者の課題であっても、学年全体の課題であっても、そして学校組織全体の課題であっても、効果的で建設的な解決のためには教職員間の密接な連携が必要不可欠ですが、実態としてはこの連携が相当に不足していると深刻に受け止めています。

自分の考えや方法だけで物事が円滑に進むと過信してしまう教員の中には、事務職員に対して命令的で高圧的な口調で当然のように書類作成などの業務を一方的に依頼する場合があります。逆に事務職員が教員に対して何らかの協力や支援を依頼すると、それは事務職員の職務範囲であると一方的に断って片付けてしまう教員も残念ながら存在しています。

しかし、事務室は学校の顔とも言える重要な場所です。言うまでもなく事務職員と教員は職責は異なりますが、学校運営における重要度と必要性においては完全に同等の立場にあります。事務職員は教員が日常的に目にしていない場面で、学校経営の基盤となる重要な業務を担当し、学校運営を根底から支えてくれている貴重な存在です。

学校司書や技能職員などは、まさにその典型的な例であると言えます。そのような広い視点で学校組織全体を俯瞰して考えた場合、教職員間の緊密で協力的な連携は絶対に不可欠な要素です。

第一章 学校運営における課題の現状

学校説明会や入学者選抜などの重要な業務を考えてみても、事務室との密接な連携がなくては、本来上手くいくはずの業務も決して成功しません。予算執行に関わる業務となれば、事務室との連携がいかに重要で不可欠であるかは明確に理解できるはずです。

これまで教職員の連携が不十分であったと考えられる学校が、学校運営は全構成員がそれぞれの役割を適切に分担し協働することで成り立っているということを改めて深く認識することで、見違えるほど良い方向に変化すると確信しています。

次に、リーダーシップの欠如について詳細に述べてまいります。校長をはじめとして、リーダー的立場にある教職員は、周囲の多様な声や意見をよく聞き取り理解しなければなりません、決してそれらの意見に安易に迎合してはいけません。

周囲の様々な意見を十分に聞き取り検討した上で、最終的には自分自身の明確な考えと方針を毅然として述べるのが重要です。特に、校長が学校を根本的に変革する必要があると判断した場合には、明確で魅力的な学校のビジョンを策定し、全教職員に対して宣言し、着実に実行していくことが求められます。

案件の内容によっては、目標の実現まで相当な時間を要することがあります。その主要な理由は、どのような改革案に対しても必ず反対者が存在するからです。その反対者に対しても、この改革は素晴らしく必要なものであると心から納得してもらうためには、それなりの説得力のあるストーリーと継続的な取り組みが必要になります。

決して、教職員に好かれようという気持ちを優先してしまうと、改革への決意と意志は大きく揺らいでしまいます。場合によっては嫌われることも覚悟しなければなりません。

しかし実際のところ、公立学校の校長のリーダーシップは全体的に弱いと感じています。特に、一校における在職期間が3年から5年という限定的な状況に加えて、昨今は私立学校人気が高まっているため、大胆で抜本的な改革を推進する校長は減少していると感じています。

しかしながら、教育委員会は公立学校の校長に対して非常に大きな期待をかけています。学校改革だけでなく、子どもたちのことを最優先に考えた新たに革新的な取り組みについて、明確な方向性が決定すれば積極的に応援し支援してくれます。

具体的で目に見える成果が現れてくれば、在職期間を延長する可能性もありますし、例えば異動や定年退職になったとしても、改革の成果を継続できるよう人事面での特別な配慮を行います。

だからこそ、恐れることなく、特に校長には強力なリーダーシップを積極的に発揮してほしいと心から期待しています。また、そのような校長の毅然とした姿勢を日常的に見ていれば、副校長の士気も大いに高まり、副校長も同様に強いリーダーシップを発揮するようになります。

校長と副校長、そして事務室長が一枚岩となって統一されたリーダーシップを発揮すれば、主幹教諭をはじめとするリーダー的な教職員も同様に積極的に建設的なリーダーシップを発揮するようになります。

第一章 学校運営における課題の現状

当初は反対であった教職員もやがて協力的になり、学校は組織として良い方向に着実に変化し発展していきます。その校長の真摯で熱意に満ちた思いは必ず児童生徒に伝わり、保護者をも巻き込む大きな変革・改革として現実のものになっていきます。

校長のみならず、リーダー的立場にいる全ての教職員は、勇気を持って積極的で建設的なリーダーシップを発揮することが、学校を確実に前進させる最も重要で効果的な方法であると確信しています。

1-5 予算面・設備面の課題

予算面における最も深刻で重大な課題は、人件費と施設設備費が学校運営予算の大部分を占めているという構造的な問題です。私が長年勤務してきた東京都立学校の具体例を挙げると、校内的に配当される運営予算は2年間で約2000万円という限定的な規模になっています。

ただし、東京都では学校教育支援センターによる管理システムを通じたアウトソーシング的な体制を採用しているという特殊な事情があります。予算全体の6割から7割という大部分は人件費として使用されていますが、この人件費については教育委員会が直接的に予算配分を行っているシステムになっています。

現在の都立高等学校数は187校となっていますが、その大部分の学校では校舎が建設されてから既に30年から40年という長期間が経過していると推定されます。耐震性能向上のための耐久工事については既に完了していますが、校舎全体にわたる大規模改修工事となると、その実施に必要な予算措置は現状では極めて困難な状況にあります。

そのため、東京都では大規模改修を実施する大まかな順番を事前に決定しているという現実があります。一般的な原則としては、建設年度が古い順番から改修工事を進めていくこととなりますが、学校の改編や発展的統合（実質的な閉校）などの組織的変更によって、当初予定していた順番は大きく変更される場合があります。

最近では地球温暖化などの環境変化により、夏季の気温が危険なレベルまで上昇してきたため、約20年前に全校のホームルーム教室にエアコンが緊急に設置されました。しかし、設置当時はエアコンの設定温度は28℃という制限があり、クールビズという服装の工夫で対応することが基本方針でした。

実際の教室環境を考えると、一クラス40人が在籍する教室では、人体から発生する熱量によって室温は30度を確実に超えていたと考えられます。最近では、熱中症による生命の危険に関わるほどの深刻な温度上昇により、熱中症防止のためにエアコンは継続的に稼働させておくよう指導されていますが、都立高校の現実的な対応としては、夏季休業期間の調整や時間割の工夫（体育の授業を比較的涼しい午前中に配置するなど）によって何とか対処してきているのが実情です。

すべての根本的な要因は、十分に適切な予算措置がなされていないため、全館における完全な冷房システムの導入は実現できていないということです。

第一章 学校運営における課題の現状

一方で、現在では私立高等学校と比較すると、公立学校の教員数が明らかに少なすぎるという深刻な問題があります。部活動指導専門員などの配置やスクールカウンセラーの複数配置などが政策的に謳われていますが、学校専属の部活動指導員を配置したり、毎日常駐しているスクールカウンセラーを配置するために必要な予算は確保されていません。

現在の教員定数は、児童生徒約 30 人に対して教員一人という割合で決められています。クラス内で問題行動を起こしたり体調不良になった児童生徒が生じた場合には、近くのクラスで授業を行っている教員に協力を依頼して対応するというのが一般的な方法です。

このような対応方法自体は決して間違ったものではありませんが、圧倒的に教員数が不足しているという根本的な事実は否定できません。

それでも、間違いなく東京都は人件費を含めた教育予算において、全国で最も恵まれた環境にあることは確実です。現実問題として、公立高等学校だけでなく義務教育である小学校や中学校が閉校という深刻な事態に追い込まれている地方自治体が数多く存在しています。

私が現在住んでいる地域においても、定員割れによる経営困難に陥っている学校が決して少なくない状況があります。つい数年前には、とても立地条件が良好で、児童生徒の様子を観察しても非常に好感度が高く素晴らしい中学校が閉校になり、最近になってその学校の跡地に複数の新たな公共施設を設立することが正式に決定されました。

また、私が学校運営協議会の委員として参加している学校があります。既に校舎は建設時から 60 年程度という長期間が経過しています。10 年間という長期計画で小中一貫教育校への転換準備が着実に進められています。おそらく全体で 100 億円程度の巨額な予算が必要になると予想されます。

根本的で本質的な問題は、国が補助金として都道府県に支出している学校運営上必要最低の 3 分の 1 という現在の予算を大幅に増額することが最も重要で緊急性の高い課題であるということです。

国民税や都道府県税、区市町村税が多少上昇したとしても、将来の日本を担う貴重な人材である子どもたちの人的・施設設備的な教育環境を充実させるための必要な措置を講じることは不可欠であると強く考えています。

ここまで都心部における私立中高一貫校の人气が急激に高まっている現状を目の当たりにすると、教育関係者として非常に複雑で深刻な気持ちになります。私立学校には建学の理念に基づいた学校独自の特色があり、公立学校には公立学校としての地方自治体の住民の信頼と期待に応えるという公的な役割があります。その認識に立ち、両者のバランスを考えながら公立学校の予算面・設備面の課題を解決していかなければならないと考えます。

※参考資料 1 2025 年 4 月 14 日 17 面記事

[学校施設を取り巻く課題と対策 - 日本教育新聞電子版 NIKKYOWEB](https://www.kyoiku-press.com/post-294031/)

<https://www.kyoiku-press.com/post-294031/>

第一章 学校運営における課題の現状

ポイントまとめ

- 公立学校は昭和 40～50 年代建設が多く、半数超が築 40 年以上、約 7 割が改修必要。老朽化に伴う不具合増加のため、定期点検と計画修繕、長寿命化改修で安全・機能性を確保することが急務。
- 改修の方向性: 構造劣化対策・配管等ライフライン更新で耐久性向上に加え、省エネ化（高断熱外皮、効率的空調・換気、LED・人感センサー、自然採光）と創エネ（太陽光、地中熱、蓄電池）を推進。木造化・内装木質化で脱炭素・エコも促進。
- 学習環境の課題: 教室面積は基準 74 m²未満が 9 割超で、ICT 機器増で手狭化。端末利用に対応した新 JIS 機の導入が必要。多目的スペース保有校は約 3 割と少なく、余裕教室の再配置や壁撤去でオープン空間化を図るべき。特別支援の教室は 3 千室以上不足。
- 健康・衛生: 多くの学校で空調・換気が未整備のため、加湿器・空気清浄機・サーキュレーター等の配置が必要。トイレの洋式化率は 68.3%に留まる。
- バリアフリー: 避難所指定校での車いすトイレ設置率は校舎 70.4%、屋内運動場 41.9%と低水準。段差解消・エレベーター整備を含め、令和 7 年度末までの集中的整備が求められる。
- 防災機能: 避難所としての機能が不足。特に体育館の空調整備を補正で強化（779 億円、整備速度を倍増）。ライフライン停止時の代替手段、断水時トイレ確保など未解決の課題が多い。

参考資料 2

2024/08/30

[【文部科学省概算要求】公立学校に 2048 億円／単価 19・6%増を掲げる | 日本工業経済新聞社](https://www.nikoukei.co.jp/news/detail/514147)
<https://www.nikoukei.co.jp/news/detail/514147>

ポイントまとめ

- 2025 年度の文科省概算要求は、学校施設整備関連で公立 2048 億円（前年比+19.6%）、国立大・高専 771 億円、私立 336 億円を計上。一般会計は 5 兆 3384 億円（前年比+11.5%）。
- 公立学校は、長寿命化・老朽化対策、バリアフリー、特別支援学校整備、複合化・集約化、校内ネットワーク、非構造部材の耐震、避難所としての防災機能、空調設置、トイレ洋式化、ZEB 化（高断熱・LED・高効率空調・太陽光等）、木材利用（木造・内装木質化）を推進。物価反映の単価改定により RC 造校舎の標準単価は 29.6 万円/m²→35.41 万円/m²。
- 支援策: 特別支援学校の教室不足解消等の改修補助率を 1/3→1/2 へ引上げの時限延長（～令和 29 年度）、屋外教育環境整備の補助も延長（～令和 29 年度）。
- 国立大・高専は、安全安心・老朽改善・DX 対応・機能強化・長寿命化・脱炭素（2050 年 CN）でキャンパスの質と魅力を向上。

第一章 学校運営における課題の現状

- 私立学校は、耐震・避難所機能強化、熱中症対策の空調整備、光熱費高騰対応として LED 化・高効率空調を重点支援。
- 不登校対応として校内教育支援センター設置促進に 2.4 億円、新設する公立小中学校 1600 校を対象に設置経費を支援（国 1/3 負担）。

第二章 学校運営における課題解決の成功事例

日本の公立教育は今、深刻な課題に直面しながらも、確実に解決への道筋を見出しつつあります。第一章で論じた生活指導、保護者・地域連携、学校組織運営、予算・設備面といった多層的な課題に対して、全国各地の教育現場では創意工夫に満ちた実践的な取り組みが展開されています。本章では、そのような課題解決の具体的な方法を示す成功事例として、学級崩壊の立て直し、地域と連携した学校魅力化プロジェクト、学校組織マネジメントによる活性化など、小学校から特別支援学校まで10の先進的实践事例を取り上げます。これらの事例は、それぞれ異なる課題や学校規模に対応しながらも、教職員の協働体制の構築、明確なビジョンの共有、強力なリーダーシップの発揮、子ども一人ひとりと真摯に向き合う姿勢といった共通の成功要因を示しています。担任の寄り添い型指導による学級再建、地域資源を活かした人材育成、時間割への協議時間の組み込み、ミドルリーダーの戦略的活用など、多様なアプローチから公立学校教育の課題克服の可能性を探ります。

2-1 事例1 学級が機能しない状況の解消 ～「学級崩壊」を立て直す

兵庫県教育委員会丹波教育事務所 学校問題サポートチーム（令和5年9月号）

（参考 URL）<https://www.hyogo-c.ed.jp/~tanba-bo/img/file10.pdf>

子どもの社会性を育てるプログラムを立てて問題行動の未然防止に取り組みました。具体的には、ストレス・マネジメントや対人関係スキルを12年間系統的に学習する社会性や情動の学習、仲間が仲間をサポートするピア・サポート活動、学習意欲と対人関係スキルを高める協同学習、そして家庭・地域と連携した月別行動テーマの実践を行いました。その結果、平成21年に205人だった中学生の検挙・補導者数が平成27年には7人に激減し、不登校出現率も3.77%から1.66%へと大幅に改善するという顕著な成果を上げました。

ポイントまとめ

学級崩壊には「反抗型（抑圧の反動）」と「なれ合い型（友達感覚で集団が育たない）」がある。授業不成立を防ぐには、担任の一貫性・平等感、受容性と規範性の両立、子ども同士が学び合えるおもしろい授業が重要。

子どもの社会性を育てることが未然防止の鍵。感情理解や問題解決を育む心の教育・SST、ピアサポート、協同学習、家庭地域と連携した行動指標の運用が有効（岡山県総社市で問題行動・不登校が大幅減）。

個別支援（例：LD）では、正確なアセスメント、成功体験の設計、承認の機会、ICT等の具体支援、誤解の啓発が必要。

第二章 学校運営における課題解決の成功事例

立て直しは学校全体で。複数教員配置、全教員での肯定的フィードバック、異学年交流、保護者との実態共有と協働、地域の具体支援を組み合わせる。

授業・集団の再建策: 小グループ・別室少人数で授業を成立させる、善悪を曖昧にせず指導しつつルールを話し合いで合意、全員に個別面談の機会を増やす。

問題行動の指導: 1対1で本気で向き合い、感情と願いを引き出して次の行動を考えさせる。「1つ叱って3つほめる」、叱った後のフォロー、挑発には冷静に対応。必要に応じてスクールカウンセラー等専門家の助言を得る。

【所見及び分析】

事例1は、教師に生徒の方を見てほしいということからきています。そして、教師の対応としては叱るのではなくて寄り添いながらいじめや学級崩壊の原因を教師と生徒が一緒になって考えながら解決する方法です。そして、叱ることよ生徒を褒めることの重要性をポイントにしています。主に、小学生を対象にしているように思いますが、中学生も高校生も基本的には同じだと思います。教師が生徒のことを考えずに一方的に指導しようとする生徒が反発し、結果としていじめや不登校や学級崩壊を招いています。一人ひとりの生徒と向き合うとともに教師としての生徒との約束事などは守りながらぶれずに全体指導をすることも大事だと思います。時間は掛かっても徐々に解決していきます。さらに、学び方も変えています。協働的な学習の仕方を取り入れることで、学習意欲を高めています。そのことで、授業に対する生徒の取り組み姿勢が変わり、学級崩壊の典型である授業が成り立たない状況は減少すると考えられる事例だと思います。

2-2 事例2 能登高校魅力化プロジェクト

地域と学校が連携・協働した 石川県教育委員会 実践事例集

(参考 URL) [tiikitogakkougarennkeikyoudousitazissennzireishuu.pdf](https://www.tiikitogakkougarennkeikyoudousitazissennzireishuu.pdf)

石川県能登町では、町内唯一の高校である能登高校の魅力を高めるため、町がプロジェクトを立ち上げて地域全体で支援する取り組みを行いました。平成26年度から町の補助金と寄付を活用して公営塾「鳳雛塾」を開設し、大学受験や公務員試験対策を実施するとともに、平成28年度からは小中高生を対象とした町営塾「まちなか鳳雛塾」で地域の伝統文化や産業を学び地域課題の解決策を考える「能登学講座」を開講しました。さらに地元信用金庫と連携してビッグデータを活用した地域振興策の立案や、情報発信能力を養うメディアキャンプにも取り組みました。その結果、進学実績が向上して能登高校への進学率が上昇し、生徒のプレゼンテーション能力や学ぶ力の向上も確認され、地域の発展と活性化、そして地域を担う人材の育成という目標に向けて着実な成果を上げています。

ポイントまとめ

第二章 学校運営における課題解決の成功事例

目的: 町内唯一の能登高校を魅力化し、町外からの志願者増と地域活性化、人材育成（課題解決力・郷土愛）を図る。

実施主体・体制: 能登町が中心。高校生・町内小中学生・町民・団体・企業・地域おこし協力隊・町職員が参加。「能登高校を応援する会」と連携。通年で町全域・高校で実施。

主な取組:

公営塾「鳳雛塾」（2014年度～）を高校内に設置：大学受験・公務員試験対策。

町営塾「まちなか鳳雛塾」（2016年度～）：小中高対象。「能登学講座」で伝統・産業・地域課題学習と実践、住民が講師。

地元信金×能登高で REASAS 等のビッグデータを活用し地域振興策を立案。

－メディアキャンプで情報発信力を育成。

成果: 進学実績向上・能登高校の進路選択比率上昇。生徒のプレゼン力・自信・学ぶ力が向上。高校の安定的な生徒確保が移住定住促進にも寄与。

課題: 町外での認知は向上したが、町内（生徒・保護者）の認知が不足。広報（HP・ポスタ・広報誌・CATV等）の一層の強化が必要。

【所見及び分析】

事例2は町内に唯一の県立高校を地域を挙げてその学校の魅力を広く伝えて、近隣の地域からも多くの生徒に来てほしい。そして、それが地域の活性化にもつながること、そしてこの学校から優秀な人材を育成し、地域や県のために貢献できる人材を育成することを主眼として感じます。勿論、優秀で他の都道府県の大学に進学し地域を離れて社会に貢献する人材も多く出てくると思います。しかしながら、生徒にとっては応援してくれた地域や母校に対する想いは心に強く残るのだと思います。その人材が生まれ育った県や地域と連携して未来を展望することができます。生徒の学力向上のために塾まで開設するのはそのためでもあると思います。都心部に人が集まる時代になればなるほど地域にとっては切実な問題です。この例は、東京のような場所でも無関係ではないと思います。皆が、地域から応援されて協力したり応援したりする人間としての営みは地域にとってかけがえのないことです。実際には、地域にある公立中学校では同じような取り組みをすることもあり得ると思います。ただ、東京都の場合には人口は地方と比べて格段に多く、また学校数も沢山あります。

また、多様化が進み、個別最適な指導が強く求められるという東京都ならではの課題があります。今後、AI等の発展によって都心部だけに異常なほどに集まる時代は徐々に変わる可能性があります。特に、東京都では公立中学校は約600校、私立中学校が約190校あります。そして、最近では私立中学校に進学する小学生が渋谷区などでは半数を占めています。地域に根差し、地域貢献しやすい公立通学校を盛り立てて地域との連携強化が地域の活性化につながると考えています。公立中学校も私立中学校も同じ教育機関ですが、その役割に違いがあると考えています。公立中学校はその地域の未来が掛かっていると思います。例えば、私立中学校が海外で活躍する

第二章 学校運営における課題解決の成功事例

人材を育成するのであれば、公立中学校はそれぞれの地域課題を連携して地域に貢献できる人材も育成していると考えられると思います。

2-3 事例3 学習指導と生徒指導の機能が相乗的に作用して生徒が育つ学校経営

学校組織マネジメントによる元気な学校づくりー学校組織マネジメント実践事例集ー

栃木県総合教育センター

[https://www.tochigi-](https://www.tochigi-edu.ed.jp/center/cyosa/cyosakenkyu/gakko_soshiki_management/gakko_soshiki_management_all.pdf)

[edu.ed.jp/center/cyosa/cyosakenkyu/gakko_soshiki_management/gakko_soshiki_management_all.pdf](https://www.tochigi-edu.ed.jp/center/cyosa/cyosakenkyu/gakko_soshiki_management/gakko_soshiki_management_all.pdf)

鹿沼市立東中学校

鹿沼市立東中学校では、生徒数 800 名を超える大規模校における課題解決のため、教育計画と校務分掌の関連図や教育計画学年別一覧を作成して誰が、いつ、何に取り組むのかを可視化し、職員間の協力体制を構築しました。主幹教諭を中心に、教科部会と生徒指導部会を週の時間割に組み込むことで、職員が日常的に議論できる場を確保するとともに、放課後の会議を減らして生徒と向き合う時間を増やしました。管理職による日常的な声かけと職員間の情報交換により、職員同士が気遣い支え合える同僚性を高め、全職員で授業改善と生徒指導に取り組んだ結果、生徒が落ち着いて学校生活を送れるようになり、学力向上と母校愛の醸成という成果につながりました。

ポイントまとめ

学校全体の体制づくり

教育計画と校務分掌の関連図を作成し、誰が・いつ・何を行うかを可視化。前年度末に計画立案、年度当初の迅速稼働。共有 PC と紙資料の配置やショートカット集で情報共有を効率化。

最重要課題は全職員が 3 部会に分かれて継続協議、各分掌でも PDCA を日常化。

時間割に協議の場を内包

教科部会・生徒指導部会を週の時間割に組み込み、日常的な議論・授業研究を促進。放課後会議を削減し、生徒と向き合う時間（個別指導・部活動）を拡充。

学習指導の充実

学校として育成する資質を明確化し、教科ごとに「育成したい学ぶ力」を定義。教科部会を核に授業改善・技術伝承を推進。

生徒の自己評価と学力テスト内容を連動させ、家庭学習→成果確認の好循環を形成。学力目標を高く設定し、学年横断の授業研究も実施。

生徒指導の強化

第二章 学校運営における課題解決の成功事例

週1回の生徒指導部会で事例検討・リスク把握・対応策共有。Q-Uの活用研修で共通理解を醸成。

放課後の個別支援や部活動を充実させ、成功体験を通じて自信と授業参加を促す。

同僚性・組織文化

管理職の日常的な声かけ・情報交換、オープンドア運用で職員間の相互支援を促進。大規模校特有の孤立を防ぎ、心身のケアにも配慮。

成果

生徒が落ち着いて学べる環境の定着、学力向上、事故予防・初期対応の迅速化、行事を自分たちで創る誇りや母校愛の醸成。

2-4 事例4 ビジョンの共有化を中心とした教育活動の展開

学校組織マネジメントによる元気な学校づくりー学校組織マネジメント実践事例集ー

栃木県総合教育センター

[https://www.tochigi-](https://www.tochigi-edu.ed.jp/center/cyosa/cyosakenkyu/gakko_soshiki_management/gakko_soshiki_management_all.pdf)

[edu.ed.jp/center/cyosa/cyosakenkyu/gakko_soshiki_management/gakko_soshiki_management_all.pdf](https://www.tochigi-edu.ed.jp/center/cyosa/cyosakenkyu/gakko_soshiki_management/gakko_soshiki_management_all.pdf)

那須町立那須中学校

那須中学校では、教育目標を「挑戦・継続・感動のあふれる学校」という分かりやすい合い言葉として明確化し、全教職員が参加して重点目標と具体策を検討・設定することで参画意識を高めました。教員が孤立感を持たないようチーム制で業務を進めるとともに、「授業改善プロジェクト NASU」として日々の授業における合い言葉を設定し、生徒による授業評価と数値目標を連動させながら年4回の授業研究会を実施して授業力の向上と同僚性の構築を図りました。さらに、学校の取組や生徒の活躍をパンフレットや各種便りで積極的に発信して保護者や地域からの支援を得やすくし、学区内の5つの小学校と連携して共通対策事項を設定することで義務教育9年間を見通した継続性のある指導を展開し、活気ある学校づくりに成功しました。

ポイントのまとめ

学校目標の共有と参画促進: 教育目標を「やさしく・かしこく・たくましく・己にきびしく」に平易化し、「挑戦・継続・感動」の学校像を周知。教職員全員で重点目標・具体策を作成し、個人の行動規準表と連動させて管理職面談でPDCAを回す。

組織運営と同僚性: 主任会議で情報共有とミドルリーダー育成。業務はチーム制で進め、孤立を防ぎ協働のOJTを促進。

授業力向上: 大学教員の助言を受け、授業研究会を年4回実施。「授業改善プロジェクト NASU」(N=ねらい明確、A=明るく笑顔、S=生徒主体、U=動きのある授業)を合言葉に、生徒授業評価の数値目標と連動して授業改善を推進。

第二章 学校運営における課題解決の成功事例

生徒指導・学力向上の成果: 日常的な協議と授業改善で生徒が落ち着き学びに前向きに。学校の取組や生徒の活躍をパンフや便りで積極発信し、保護者・地域の支援を得やすくしている。

－ 小中連携: 学区 5 小学校と連携し、保健・生徒指導・学習の共通対策（あいさつ・言葉遣い・家庭学習時間段階化等）を設定。義務教育 9 年間を見通した継続的な指導を実施。

2-5 事例 5 資格取得指導を通じた教員の団結力と組織力の強化

学校組織マネジメントによる元気な学校づくりー学校組織マネジメント実践事例集ー

栃木県総合教育センター

[https://www.tochigi-](https://www.tochigi-edu.ed.jp/center/cyosa/cyosakenkyu/gakko_soshiki_management/gakko_soshiki_management_all.pdf)

[edu.ed.jp/center/cyosa/cyosakenkyu/gakko_soshiki_management/gakko_soshiki_management_all.pdf](https://www.tochigi-edu.ed.jp/center/cyosa/cyosakenkyu/gakko_soshiki_management/gakko_soshiki_management_all.pdf)

県立宇都宮商業高等学校

宇都宮商業高校では、資格取得を通じて生徒の進路実現を図るため、全商協会主催の検定試験 1 級 3 種目以上合格という明確な目標を全生徒に設定し、学校経営の中心に据えました。具体的には「To-Plan」という綿密な計画を策定し、全ての授業を 45 分で実施して 7 時限目を生み出すことで資格取得のための学習時間を確保するとともに、生徒一人一人の資格取得状況を一覧表にまとめて全教員で共有し、商業科の教員だけでなく英語・数学・国語などすべての教科の教員が資格取得指導に当たる体制を構築しました。全ての生徒と教員が同じ目標に向かうことで学校全体のまとまりと協働性が高まり、平成 18 年度と 20 年度には全商検定 3 種目以上 1 級合格者数で全国 1 位となり、国公立大学や難関私立大学への多数の合格者、優良企業への即戦力となる人材の輩出という顕著な成果を上げました。

ポイントまとめ

学校方針と目標

宇都宮商業高校は「資格取得を通じて進路実現」を軸に全校運営。全生徒の共通目標は全商 1 級 3 種目以上合格。

方針を明確に周知し、卒業生実績で意義を示し、リーダー校としての自覚を育成。

成果

全商 1 級 3 種目以上合格者数で全国 1 位（H18・H20、H19 は 2 位）。国公立・難関私大合格者や県内優良企業への就職者を多数輩出。

仕組みと計画（To-Plan）

授業を 45 分分化して週内に 7 時限目（必要に応じ 8 時限目）を確保し、資格学習・進学就職指導に充当。夏休み短縮で時間補填。

月例の実施委員会で週単位まで落とし込んだ詳細計画を策定。検定期は毎週日曜実施に合わせきめ細かく指導。

第二章 学校運営における課題解決の成功事例

取得意欲低下者には易しい検定から再挑戦させるなど個別支援。

全教員での指導と情報共有

商業科以外も含む全教員が資格指導に参画。英数国の基礎力強化、小論文指導も実施。

生徒の資格取得状況一覧や教材を校内サーバで共有・更新し、学年・学科・保護者と緊密に連携。

組織文化・向上心

共通目標により教員の協働性・連帯感が向上。主幹会で課題共有し組織対応を徹底。

目標達成後も上方修正（現在は毎年 200 名以上）し、向上心を継続。部活動時間も標準化され指導が円滑に。

2-6 事例6 ミドルリーダーを軸とした組織運営による教育活動の活性化

学校組織マネジメントによる元気な学校づくりー学校組織マネジメント実践事例集ー

栃木県総合教育センター

[https://www.tochigi-](https://www.tochigi-edu.ed.jp/center/cyosa/cyosakenkyu/gakko_soshiki_management/gakko_soshiki_management_all.pdf)

[edu.ed.jp/center/cyosa/cyosakenkyu/gakko_soshiki_management/gakko_soshiki_management_all.pdf](https://www.tochigi-edu.ed.jp/center/cyosa/cyosakenkyu/gakko_soshiki_management/gakko_soshiki_management_all.pdf)

真岡市立真岡西小学校

真岡西小学校は、県内一の大規模校(39 学級、児童数 1278 名、教員数 70 名超)における組織運営の課題に対し、「あいうえお運動」で望む児童像を分かりやすく示すとともに、単年度主義に陥らず 4 か年計画で年度ごとに重点を変えて中期的な目標を設定し、校長が繰り返し伝えることで教職員の意識化を図りました。平成 21 年度から校務分掌上に「実践的改革チーム」を 4 つ設置し、ある程度の権限を委譲して学校評価や日常業務で感じた改善の必要性に機敏に対応できる体制を構築するとともに、主幹教諭が教務部と教育計画チームのチーフを兼ねて学年主任会の定期開催や他のチームへの相談・調整機能を果たし、ミドルリーダーを中心とした協働体制を整えました。さらに、朝の打合せを 10 分以内、職員会議を 16 時 45 分終了と時間厳守を徹底し、配慮を要する児童への支援を担当だけでなく多くの教職員で行う体制や、学年単位での授業研究会の充実により、組織力の向上と人材育成に成功しました。

ポイントまとめ

- － 方針・目標の共有と重点化: 「あいうえお運動」による望ましい児童像を平易に提示し、4 年間の中期計画で年度ごとに重点を設定。重要事項は単純化し繰り返し周知して意識化。
- － 機動力ある組織運営: 実践的改革チーム（教育計画・学習指導・健康指導・児童指導）を設置し、課題を迅速に分析・提案・実行。必要に応じて新チーム（学校支援ボランティア）も機動的に編成。若手の OJT にも有効。

第二章 学校運営における課題解決の成功事例

- ミドルリーダーの活用: 主幹教諭が教務と教育計画 JT を牽引し、学年主任会の運営、行事の改善、情報調整、助言で組織力を強化。
- 行動規範の明確化: 時間厳守を徹底（朝打合せ 10 分、会議は定刻終了）し、会議運営の効率化を実現。「子どものため・協働」を合言葉に学年横断で配慮児童を支援。
- 授業改善と同僚性: 学年単位で授業公開・研究会を実施し、養護教諭も参加。大規模校の強みを活かし参観機会を増やして授業力と同僚性を高めている。

2-7 事例 7 学校教育目標との関連を重視した校務分掌の編成

学校組織マネジメントによる元気な学校づくりー学校組織マネジメント実践事例集ー

栃木県総合教育センター

[https://www.tochigi-](https://www.tochigi-edu.ed.jp/center/cyosa/cyosakenkyu/gakko_soshiki_management/gakko_soshiki_management_all.pdf)

[edu.ed.jp/center/cyosa/cyosakenkyu/gakko_soshiki_management/gakko_soshiki_management_all.pdf](https://www.tochigi-edu.ed.jp/center/cyosa/cyosakenkyu/gakko_soshiki_management/gakko_soshiki_management_all.pdf)

小山市立小山城南中学校

小山城南中学校では、円滑な校務運営のため毎週月曜日に校長、教頭、主幹教諭、事務長による 4 者会を実施して情報共有を図り、特に事務長が学校経営を支える役割を積極的に果たすことで集金の納入について年度末の未納者ゼロを実現しました。平成 21 年度の主幹教諭配置に伴い、学校教育目標「自学」「敬愛」「健康」「郷土愛」に沿って校務分掌を見直して組織を再編し、各教員が学校目標と自分の業務を関連づけて考えやすくとともに、主幹教諭が校務分掌間や学年間の意見調整・集約を行うことで、机・椅子の移動方法の改善や情報モラル研修の複数部署共催などスムーズな連携を実現しました。さらに、全職員が参画して校務分掌グループごとに「学校評価シート」を作成し、マークシートによるデータ処理で迅速に結果を返すことで毎月自己評価を実施し、マネジメントサイクルを意識した教育活動を推進して、教職員が生き生きと働ける環境づくりに成功しました。

ポイントまとめ

週 1 回の「校長・教頭・主幹教諭・事務長」の 4 者会で情報共有と方針確認を行い、事務部も経営面から学校運営を強力に支援（例：集金督促の標準手順整備で未納ゼロ）。

学校教育目標に合わせて校務分掌を再編（自学・敬愛・健康・郷土愛に対応）。主幹教諭を中心に PDCA が回る組織へ。状況に応じ柔軟に見直し。

主幹教諭がミドルリーダーとして調整・連絡・助言を実施（分掌間の対立調整、共同主催による情報モラル研修立ち上げ等）し、教員の意見集約と組織連携を強化。

学校評価シートを全職員参画で作成し、毎月の自己評価をマークシートで迅速処理。結果を即時還元し、マネジメントサイクルと参画意識を高めている。

成果: 教職員の協働性と活気が向上し、チームで業務を成し遂げる文化や若手の挑戦機会が醸成。

2-8 事例8 マトリクス型の組織による学校運営

学校組織マネジメントによる元気な学校づくりー学校組織マネジメント実践事例集ー

栃木県総合教育センター

[https://www.tochigi-](https://www.tochigi-edu.ed.jp/center/cyosa/cyosakenkyu/gakko_soshiki_management/gakko_soshiki_management_all.pdf)

[edu.ed.jp/center/cyosa/cyosakenkyu/gakko_soshiki_management/gakko_soshiki_management_all.pdf](https://www.tochigi-edu.ed.jp/center/cyosa/cyosakenkyu/gakko_soshiki_management/gakko_soshiki_management_all.pdf)

県立石橋高等学校

石橋高校では、キャリア教育を中心とした進路指導に全職員が一貫して取り組むため、学年・各部・各教科が縦横に関わるマトリクス型の組織を編成し、人が変わっても指導方針は変わらない安定した学校運営を実現しました。管理職は前年度の安易な踏襲を避けて常に改善の意識を持つよう職員に促し、調整型ではなく変革型のリーダー像を求めることで、学校祭の毎年一般公開や保護者への授業公開、「1日総合大学」から大学の体験授業への変更、「事業所体験学習」から「大学・企業・研究所訪問研修」への変更、東京工業大学との高大連携プロジェクトの推進など、学校内外の環境変化に応じた数々の改善を実現しました。さらに、他学年も参加する進路検討会や模擬試験結果の迅速な分析と対策実施、「朝刊」と名付けた連絡票による情報共有の効率化、校長室のドアを開けてソファの配置を工夫した「ホウ・レン・ソウ」の徹底など、組織的な取組と情報共有の仕組みづくりにより、前例にとらわれない変革を続けながら進路指導の実績を積み重ねることに成功しました。

ポイントまとめ

組織運営

学年×部局（進路・学習・生徒指導）×教科が縦横に関わるマトリクス型組織で、担当者や手法が変わっても指導方針を安定維持。

企画委員会を学校運営会議として重視し、校務 LAN や「朝刊」で情報共有と会議効率化。「ホウ・レン・ソウ」を促進（開かれた校長室など）。

係は副主任中心で運営し、ミドルリーダー育成。係配置や所掌の見直し（例：高大連携を学習指導部へ）。

キャリア教育・進路指導

全職員が共通理解のもと一貫したキャリア教育を展開。1年：大学・企業・研究所訪問研修や職業講話、2年：大学訪問・体験授業、2～3年：テーマ研究。

高大連携を推進（東工大の衛星配信講義を校内で受講）。

評価と改善（変革志向）

前例踏襲を避け、短サイクルで PDCA。年度途中でも教育課程や学則（休業日程）を改善。

取組の刷新例：学校祭の一般公開を毎年化、保護者向け授業公開、「1日総合大学」を廃止し大学体験授業の選択受講へ、事業所体験を大学・企業・研究所訪問に変更。

第二章 学校運営における課題解決の成功事例

- 効果

環境変化や人事異動に強い安定運営と、迅速な改善が両立。進路指導の質向上と全校的な一体感を実現。

2-9 事例9 「鍋蓋型」組織から「ピラミッド型」組織へ

学校組織マネジメントによる元気な学校づくりー学校組織マネジメント実践事例集ー

栃木県総合教育センター

[https://www.tochigi-](https://www.tochigi-edu.ed.jp/center/cyosa/cyosakenkyu/gakko_soshiki_management/gakko_soshiki_management_all.pdf)

[edu.ed.jp/center/cyosa/cyosakenkyu/gakko_soshiki_management/gakko_soshiki_management_all.pdf](https://www.tochigi-edu.ed.jp/center/cyosa/cyosakenkyu/gakko_soshiki_management/gakko_soshiki_management_all.pdf)

県立上三川高等学校

上三川高校では、平成21年度に校務分掌を従来の8部27係構成から3部14係構成（教務部・進路部・生徒部）に改編し、鍋蓋型組織からピラミッド型組織へと転換することで、ミドル・アップダウン・マネジメントを実現しました。平成20年度中に教頭と3人の教諭が原案を作成し、その3人が新体制の部長となって組織運営を任され、部長は係に付けず学年付き副担任として任務に専念できる配置とし、学年主任には授業時間数の軽減や部活動での副顧問配置などの措置を取りました。この改編により、従来の学年主導體制から3部長体制となって縦と横の連携が図られ、学年間の指導の温度差が解消されて統一步調での組織運営が可能になり、学年主任の負担が軽減され、生徒指導が統一した方針で実施できるようになりました。さらに、中期的な将来構想として第1・第2学年に進路希望別学級編成を導入し、本年度の努力点を重点化することで、職員会議での協議事項が減って決定事項の伝達が増え、抜本的な改革がしやすくなり、進学に対する意識の高まりという成果につながりました。

ポイントまとめ

学校概要: 上三川高校は進学希望が約9割（専門学校志望が過半）。「上高精神」（挨拶・服装・環境）を掲げ、進路ガイダンスと個別指導を重視。

組織改編: 校務分掌を8部27係→3部14係（教務・進路・生徒）に再編。3人の部長（ミドルリーダー）を中核に縦横の連携を強化し、統一方針で迅速に意思決定・実行。職員会議は伝達中心にスリム化。学年主任の負担軽減・生徒指導の一体化を実現。一方で部長に業務集中の課題も。

配置の工夫: 部長は係を兼ねず副担任配置とし調整に専念。学年主任は授業・部活負担を軽減。一般教員は担当部を絞り見通しを向上。

成果と運用: 模試結果の分析と対策を即時実施、公開授業の実施、下校指導や旅費規定見直しなど機動的改革が進む。

中期構想と重点化: 進路希望別学級編成を導入し大学志望が増加。年度の努力点を精選し、1学期は生徒指導を重点実施（統一方針で改善）、以降は進路・学習を重点化。行動規準表と連動させ組織のベクトルを一致。

2-10 事例10 フラット型の組織を活かした学校経営

学校組織マネジメントによる元気な学校づくりー学校組織マネジメント実践事例集ー

栃木県総合教育センター

[https://www.tochigi-](https://www.tochigi-edu.ed.jp/center/cyosa/cyosakenkyu/gakko_soshiki_management/gakko_soshiki_management_all.pdf)

[edu.ed.jp/center/cyosa/cyosakenkyu/gakko_soshiki_management/gakko_soshiki_management_all.pdf](https://www.tochigi-edu.ed.jp/center/cyosa/cyosakenkyu/gakko_soshiki_management/gakko_soshiki_management_all.pdf)

県立富屋特別支援学校

富屋特別支援学校では、校長が教職員の良好な人間関係を最も重要と考え、明確な目標と幅広いガイドラインを示して教職員を信頼して任せるボトムアップ型の経営を行い、学校の伝統として培われてきた協力体制や団結力を重んじる雰囲気を活かしています。「共通理解よりも共通実践」「お互い様」の理念のもと、児童生徒と全教職員による一斉ランニング、全教職員による登下校時の挨拶と見送り、毎週木曜日の全教職員一斉清掃、全教職員による支援部のケース対応など様々な共通実践を展開し、放課後45分間を会議を持たない時間帯として設定して教職員間のコミュニケーションと情報交換の時間を確保しました。二名の主幹教諭が連携して身近な課題を見つけると短期間で改善案を作成して実行に移し、良好な水平方向のコミュニケーションによってミドル・アップダウン・マネジメントを実現することで、自己コントロール、メンバーの参画、相互の信頼、相互援助関係が育まれ、鍋蓋型組織の特性を活かした柔軟で機動的な経営により協働性・同僚性が高まり、教職員が生き生きと業務に当たる「元気な学校」づくりに成功しました。

ポイントまとめ

経営方針と組織文化

学校本来の鍋蓋型組織と良好な水平コミュニケーションを基盤に、柔軟・機動的な運営を実現。「共通理解より共通実践」「お互い様」の文化が浸透。

二名の主幹教諭が連携し、ミドル・アップダウン・マネジメントを推進。現場発の提案→短サイクルで評価・改善を回す。

共通実践の具体例

全教職員参加のランニング、登下校の一斉挨拶、週1回の一斉清掃、放課後45分は会議なしで情報共有・助言に充当。

支援部のケース対応を全教職員で分担し、緊急時は組織を越えて即応。

リーダーシップと職場像

校長は「和」を重視しボトムアップを奨励（提案歓迎、改善志向）。主幹教諭は課題を素早く収集・調整し運用改善を主導。

教頭・部主事・中堅が率先垂範し、OJTと互審で次世代リーダーを育成。相互信頼・相互援助が強く、自己コントロールと参画意識が高い「元気な学校」を形成。

2-11 所見及び分析と事例（都立立川高等学校、都立桜修館中等教育学校、都立日比谷高等学校）

日本先進教育ラボ・石坂教育研究オフィス 学校教育アドバイザー石坂 康倫

事例3～10は、栃木県での取り組みを挙げました。特に、ここでは学校の組織体制によって学校を元気にする目的があります。学校が元気であるというのは子どもたちも教員もそして保護者や地域住民も元気になるということです。公立小学校・中学校・高等学校・特別支援学校を取り上げましたが、この学校組織マネジメントによる元気な学校づくりー学校組織マネジメント実践事例は54ページにわたって栃木県総合教育センター 研究調査部が調査しています。ここに示した学校で共通して言えることをまとめると次の通りとなります。

- ① 子どもたちが元気に伸び伸びと学校生活を送れるようにしている。
- ② 教師が遣り甲斐を感じて教育活動が行えるようにする。
- ③ 孤立した教師を作らないようにする。
- ④ 教師の誰もが意見を述べられるようにしている。
- ⑤ 教師が自分のこととして学校の目標に向かって歩んでいる。
- ⑥ 教師の協働精神を育み、大切にしている。
- ⑦ リーダーが率先垂範して行動している。
- ⑧ 協議機関と職員会議や普段からの関係部署内で話し合いなどができる雰囲気を作っている。
- ⑨ 校長が教師の意見を取り入れながら、学校のビジョンが示されている。
- ⑩ 学校が目指す生徒像や学校像が明確に示され、分かりやすい状態で教師が共有できている。身近な感覚で、報告・連絡・相談をしあっている。
- ⑪ ミドルリーダーが活躍できるようにしている。
- ⑫ 教師の負担感をなくして働きやすい職場環境にしている。
- ⑬ 子どもの成長を子どもも教師も実感できる成果を出している。
- ⑭ 各部署が行わなければならないことをしっかりと実践している。
- ⑮ 学校教育が学校関係者全員で担って行動している。
- ⑯ 教員の指導力向上のために研修を行っている。

このように、学校のビジョンがあり、学校の目指す目標に向かって教師集団が動けば、その目標は達成されます。そのために学校組織がつくられており、教師それぞれが責任を持って各担当

第二章 学校運営における課題解決の成功事例

を任されるとともに任務を遂行し、もしも困難なことがあれば知恵を出し合えるような教師集団であればほとんどの課題は解決すると思います。そのような風土を作ることは、人事異動によって校長や教師が異動しても教育の維持・向上を図ることにつながります。協働する学校の良い風土は引き継がれることが大切ですし、逆に淀んだ空気感の中で教師が自分勝手に行動する悪しき風土であれば、校長と教師間の話し合いの中から良き風土を作り出すことが大切だと思います。

ここでは、私自身が課題を克服した成功事例を紹介したいと思います。

一つ目は、副校長時代に東京都立立川高等学校です。

二つ目は、開設準備担当校長として赴任した目黒地区中等教育学校（仮称）です。現在の東京都立桜修館中等教育学校です。

三つ目は、東京都立日比谷高等学校です。

東京都立立川高等学校

私（石坂 康倫）が教頭（副校長）として、立川高校全日制に赴任した時に、名門校として堂々とした雰囲気教育活動がなされていると感じました。しかし、広報活動も庶務部だけが動いている状態であり、およそ学校をアピールしている様子はありませんでした。だから、教師は自分勝手に動いていたと思います。進学状況も昔のような実績を挙げられずにいました。それを見て、同窓会組織が中高一貫教育校にするよう組織委員会を立ち上げていました。校長にお聞きすると校長の考えは進学指導重点校にすることでした。

そこで、同窓会組織の幹部の卒業生との話し合いを重ねた結果、その組織委員会は解散して進学指導重点校なるように応援してくれることになりました。1点目の課題は65分授業を行うことでした。都教育委員会と幾度となく話し合いをした結果、講師時数の問題を解決し65分を講師時数2時間分となりました。あとは、実際に決められた単位数を65分に換算する案を教務部主任に考えてもらい、都教育委員会が認めてくれたことで実現に至りました。この65分案は、既に校長から示されていたので教師は共有していました。難しかったのは、都教育委員会の規則を変えてもらうことでしたが簡単には変えることはできず、運用で実施することが認められました。校長の指導の下に教務部主任と教頭との連携を教師や同窓生が後押ししてくれたことはとても心強く思いました。2点目の課題は、進学指導重点校になることでした。企画調整会議で十分に協議してそのような学校に値する取り組みをしなければなりません。そのために、校長と共にそのためのビジョンづくりを始めました。

そして、教師全員に周知徹底してから都教育委員会に今後の学校づくりのビジョンを提出しました。その結果、進学指導重点準備校に指定され今後2年間の状況を見て判断するということになりました。計画通り、2年後には進学指導重点校に指定されました。3点目の課題です。それは塾が本校への進学を進めてくれませんでした。伝統に胡坐をかいている学校だとある塾の人から言われました。そこで、教頭と広報担当で塾対応や中学校周りを始めました。進学指導重点校になるためのプロジェクトチームを立ち上げたことで、多くの教師が中学校への広報活動をし

第二章 学校運営における課題解決の成功事例

てくれるようになりました。その結果、立川高校は変わる、学校改革で良くなると言われるようになりました。実際には、自分が直接関わったのは2年間でしたが、2年間でもそこまで進みました。校長が教頭である私を信用してくれたお陰で、教師との関係は格段と良くなるとともに教師間の結束力も強くなりました。リーダーが率先垂範し、各部署のリーダーがまるで眠りから覚めたかのように自分の資質・能力を発揮してくれたのです。このように、三つの困難な課題を乗り越えることができました。

東京都立桜修館中等教育学校

私（石坂 康倫）が校長として初めて赴任した学校です。東京都では中高一貫教育校が最初に立ち上がったのは、東京都立白鷗高等学校・附属中学校です。その翌年度に、東京都立小石川中等教育学校、東京都立両国高等学校・附属中学校、東京都立桜修館中等教育学校が立ち上がりました。準備期間は2年間でしたが、2年目からは東京都立大学附属高等学校の全日制と定時制の実質3校を兼務することになりました。

困難なことはたくさんありましたが、中でも次の3点の困難な課題を克服したことを紹介します。それは、開設準備計画案、特色ある教養教育と適性検査問題作成、既にある学校の教師及び保護者及び同窓生の理解、です。

開設準備計画案作成はとても大変でした。高校籍が私を含め2名、中学籍2名の旅立ちです。特に研修も受けずに計画を立てるのですから報告書提出は簡単にはできません。つまり、どのような学校にするのかを問われても何の予備知識もないのです。既に、いち早く中等教育学校案ができていたために、何処を活かし何処を変更するのかを明らかにしなければならませんでした。また、いつまでに何を何処までするのかを示すスケジュールを作成してその順に進行しようと思いましたが、実際には他校3校と都教育委員会の考えとの調整中に、スケジュールも変わってきます。そこで、イメージづくりをしました。そして、「様々な場面・分野で活躍できるリーダーシップの育成」を掲げるとともに、学校のビジョンを策定しました。主に開設準備室の4人と都教育委員会の関係職員とで作りました。教養教育の特色は「論理的思考力の育成」にしました。柱を決めたことで、スケジュール管理は次第に調整できるようになりました。何度となく、4校との連絡、相談、都教育委員会との協議によってイメージが徐々に明確になっていきました。開設準備2年目にはメンバーが3名増え、具体的な教育課程編成へと進めることができたために、学校説明会も精力的に行うことができました。すべては、リーダーシップは取ったものの準備室の教師との連帯感と一体感があったからこそこの困難を乗り越えることができました。

次に特色ある教養教育と適性検査問題作成についてですが、どちらも大変でした。既に述べましたが、教養教育の特色は「論理的思考力の育成」です。これからの時代を考えたときにとても大事だと考えました。例えば、外国人に日本人が分かりやすく話せば、通訳する人も理解して英語に変換できる。可能ならば、自分で英語で分かりやすく話せばベストだと思いました。その特色を都教育委員会に認めてもらうことが大変でした。なぜ、論理なのか？文部科学省などがそのことを求めている根拠文書はあるのか？具体的に都教育委員会の担当副参事と話し合い、副参事が教育長に説明をしてくれてようやく都教育委員会から正式に認められました。その後は、専

第二章 学校運営における課題解決の成功事例

門家4人から論理について学びました。私だけでなく、開設準備室の教師も学びました。そのようにして、「国語で論理を学ぶ」「数学で論理を学ぶ」授業のイメージづくりをしました。さらに、その学校の特色に沿った適性検査を作成することは困難でした。基本的に答えが一つにならないことや特定の教科にならずに教科横断的な問題であることなどの条件が付けられました。作文の導入も考えていたので、どのような作文を求めているのか、そして採点はどのようにするのかを決めて都教育委員会に説明をしました。東京都で最初の中等教育学校です。失敗は許されないで、サンプル問題を作成して都民に示しました。それも、皆の力で乗り越えました。

私は校長として改編する母体校を大事にしようと思いました。母体校の教師、保護者、同窓生の中には学校が変わることに反対の人たちも多くいました。私は、母体校を大事にしました。それでも、私が新しくできる桜修館中等教育学校のことばかり考ええていて母体校を軽んじていると言われました。これが一番苦しかったです。それでも、一つ一つ丁寧に説明をして、今いる母体校の生徒のために力を尽くすことを行い続けました。そのことで、もっと良い学校にしようという雰囲気は母体校の教師、保護者、同窓生に浸透し、2年がかりで理解してくれました。このことで矢面に立ったのは、都教育委員会ではなくて校長である私でしたが、同じように繰り返してお話をお聞きしながら思いを届けることで理解されただけでなく、心強い応援者となってくれました。

これらの様々な課題の質は異なっても、よく話し合う、今で言うコミュニケーションを大事にすることで、克服したのだと改めて思います。そして、今では関係者の多くは桜修館中等教育学校を高く評価してくれています。

日比谷高等学校

私（石坂 康倫）は桜修館中等教育学校の1期生が前期課程を修了すると、異動によって日比谷高等学校に着任しました。気さくで明るい生徒たちが大勢いました。日比谷高校は府立第一中学校を母体としている高校です。かつては、全国から越境してまで進学したい学校であったと聞きました。その伝統校が、入試制度によって大きく様変わりをしてしまい、例えば進学状況もかつては200名近い生徒が東京大学に進学する学校でした。その高校が1名から2名くらいしか東京大学に進学することができない学校になり、10年以上かけて学校改革に取り組んでいました。そして、何とか10数名が東京大学に進学できる学校になっていきましたが、その間に一部の私立高校や大学附属高校が大幅に東京大学に進学していたので、新たに改革を推進しなければなりませんでした。しかしながら、教育方針として教養主義で全科目履修型の教育課程を編成していました。また、部活動にせよ学校行事にせよ何事にも積極的に活動する高校でした。9月の文化祭には3年生も全員参加です。内容は全クラスが演劇を行い、他は部活動や有志がその他の内容にも取り組む学校です。授業については、基本的には大幅な先取りはしていません。すんなりとその学校方針を受け入れることができました。理由は、桜修館中等教育学校で描いた学校ビジョンとほぼ同じだったからです。まずは、課題に目を向けました。教員間の協力体制が出来ていなかったこと、生徒が興味関心を示す授業に対する態度と受験に直接関係ないと考えた授業には真剣に取り組もうとしない生徒がいました。一番気になった課題は教師が意見を述べないことです。特

第二章 学校運営における課題解決の成功事例

に、校長に対しては自己主張はしても学校運営などについての意見をほとんど述べることはありませんでした。授業の質については、個々人によって異なっていましたがアドバイスなどを出し合うようなことはありませんでした。そこで、3年計画で課題解決のためのビジョンを策定しました。所謂、学校経営計画です。

ここでは、4点に絞って述べさせていただきます。どれも3年間で成功した内容です。

授業の質の向上、教師の当事者意識の向上、強いリーダーシップ、教師の希望の実現です。

・授業の質の向上についてです。授業は基本的に一斉授業です。一コマ45分でしたが可能な限り、二時間続きの時間割を作成しました。休み時間を入れても2時間続きで授業を行うことで90分の授業が可能になります。質を向上するためにしっかりと全員の授業を観察し、必ず授業者と反省会を行いました。自分が感じたことや授業方法や授業内容についても良かった点と改善すべき点を明確にしました。また、進学指導の研修会ではすべての教科主任による分析をプレゼンテーションしました。その後には、模擬試験などの結果を踏まえて教科ごとの改善策を作成し、教師全員の前で発表してもらいました。このようにして教科内の教師のモチベーションが上がって行きました。

・教師の当事者意識の向上についてです。教師は企画調整会議でもほとんど発言しませんでした。おそらく、発言すると責任がのしかかってくと考えていたのではないのでしょうか。私は教師のリーダー的存在である人たちに発言を求めました。思ったことは口にしてもらいました。その結果、言い訳をする発言が多くなりました。或いは、無理であるとか大変だというネガティブな発言が多くなりました。そこで、私はポジティブな発言を求めました。基本的に自分の考えを自由に言ってもらいました。確実に実りました。前向きな提案や課題に向き合って解決する意見が多くなりました。このようになるまでに3年間はかかりましたが、学校改革をしていると教師集団は感じ取ったと思います。そのことが一つずつ現実化していく醍醐味から学校はより一層活性化したので、生徒は勿論のこと教師に対する保護者や同窓生の信頼は高まりました。

・強いリーダーシップについてです。学年主任や校務分掌主任やSSHの主任、また活発な学校行事を支えた教師は、生徒が自主的・自発的に活動できるようにとの思いを強く持ちました。ほとんどのリーダー的存在である教師がリーダーシップを発揮する意識に目覚めて行動しました。そのために、その部署に属する教師の意識レベルも向上していきました。そのことが、例えば東日本大震災が起こった際にも専門家に勝山での臨海教室（古式泳法）を実現させることができました。その背景には、東京大学の専門家に水質調査をしてもらい太鼓判を押してもらったからです。これも、担当者がリーダーシップを発揮したからできたことです。

・教師の希望の実現についてです。生徒の学力向上のために数学科の主任から授業工夫について、こちらが考えてもみないことを提案してきました。そのことを吟味して計画書に理由を書いて教育委員会に申し出ました。結果として、実現できました。また、SSHの事業の一環として講演会を開催しました。ノーベル生理学医学賞を受賞した利根川進先生をMITからお招きして講演をしていただくことができました。さらに、翌年にはドイツのボンにいらしたすばる望遠鏡建設の統括をされた天文学者である小平桂一先生にも日本まで来てもらい、講演をしていただきました。どちらの東京大学の安田講堂を使わせていただきました。これらのことは、全て生徒のため

第二章 学校運営における課題解決の成功事例

だという教師の強い思いからきています。そして、教師は生徒への教科指導に力が入り、夏季休業日には3学年で合計約100講座の特別授業を実施しました。日常的には、廊下に机と椅子を用意して個別指導にも日々対応しました。教師の生徒に進路実現をさせたいという希望が裏り、毎年30名の東京大学合格をはじめとし、生徒の希望する大学進学をこれまで以上に実現することに至りました。因みに、今年度には81名が東京大学に合格しています。

まとめ

第2章では学校運営における課題解決の成功事例を記述してきました。そして、各地域や公立学校には様々な課題があることが分かります。

例えば、2025年9月28日（日）の午前8時25分から8時50分まで「Dear にっぼん 先生が変わる 学校を変える」がNHKで放映されました。神奈川県大和市にある中学校の話です。次のようなコメントが書かれています。「先生という立場は一回無視。同じ人間として子どもと向き合う」—4年前に開校した「学びの多様化学校」・大和市立引地台中学校分教室の先生たちの心構えだ。かつて学校で苦しい思いをした子どもたちとじっくり話す時間を持ち、時には自分の弱みもさらけだす。そして、決まった授業ばかりせず、子どもの興味につながる“タネ”をたくさん準備する。これまで経験した学校教育とは全く違う模索の日々。そこに生まれたものとは？

生徒は28人、教師は4人、生徒と先生の枠を超えて人間と人間として向き合う。各教科の教師は、担当教科とは直接関係ないことにも生徒と一緒に取り組みます。基本的には生徒が学びたいことに伴走します。そのうちに、教科の指導にも入れます。そして、生徒は皆生き生きし、自分の将来を考えるようにもなります。大事なポイントは、二点です。

一点目は、教師が一致団結する、そのために何でも話し合い皆で解決することです。

二点目は、生徒一人ひとりと向き合って教師の枠を外して協働的に学び合うことです。

生徒も教師も人間です。そこを原点としないと、生徒が自分を出せません。教師は一人間として、生徒が何を求めているのかを理解することがとても大事です。そのうえで、これからの生徒に必要な力を個々に身に付けていくのです。これまでの一斉授業でも主体的に学べる生徒にとってはさほど抵抗はないでしょうが、将来のことを考えたときに一人ではできないことに直面することがあるでしょう。失敗体験の少ない生徒は優秀ですが、自分ではできないことが生じると対応不可能になるのです。生徒が失敗体験をしても良いと教師は考えても構わないと思います。先回りして、失敗させないようにすることは必ずしも生徒のためになりません。実際に、教師自身も失敗体験から様々なことを学んでいきます。その時に気づくことは、一人では成し遂げられないことがあるということです。だからこそ、今協働することの大切さが学校教育の場で強調されているのです。

多くの私立中高一貫校では、探究学習、グローバル教育などが行われていますが、公立学校でもこのようなことを学校のビジョンとして掲げて良いと思います。しかしながら、まずは生徒

第二章 学校運営における課題解決の成功事例

一人ひとりと向き合い、「誰一人として取り残さない」を基本として個々に適した個別最適な教育を行うことを大事にしてほしいと思います。少なくとも、学校教育による正解は一つとは限らない、生徒の生き方も正解が一つとは限らないと考えることが大事だと思います。人の生き方はそれぞれ違って良いと考える教育観を持ち、教師たちの協働によって、学校教育に生ずる様々な課題を克服することができると思います。

以 上

第三章 教師における課題の現状

日本の教師は今、かつてない複雑な課題に直面しています。AI時代の到来と社会の多様化が進む中で、従来の一斉授業を中心とした画一的な指導方法から脱却し、個別最適な学びと協働的な学びを両立させる新たな教育実践への転換が求められています。本章では、そのような変革期における教師が抱える五つの重要な課題として、授業の質の向上、生徒の学習意欲の向上、多様な生徒への対応、評価方法の課題、そして教師の負担増を取り上げます。これらの課題は、それぞれ独立した問題ではなく相互に関連し合っており、一方的な講義からの脱却と双方向授業の実現、動機づけと主体性を育む指導の工夫、発達障害や日本語指導が必要な生徒への配慮、画一的な数値評価を超えた多面的評価の模索、そして業務過多と精神的負担への対応など、多層的なアプローチから教師を取り巻く現状と解決の方向性を探ります。

3-1 授業の質の向上（一方的な講義、個別最適化の欠如）

授業の質の向上については、以前から課題になっていました。それは、教師が難しいことを生徒に話せるようになることではありません。大事なことは生徒が教科・科目に興味関心が持てるようになることと担当している生徒たちの学力水準を理解した上で、個々に適した学力を伸ばせるようにすることができる授業を行えるようになることが授業の質の向上です。そのためには、一方向の講義式な授業にならないことが課題です。中には、興味関心を抱いている教科・科目の場合には一方向的であっても魅了されるような授業をする教師もいますが、それは教師が話す内容そのものが素晴らしいからです。しかしながら、そのようなケースは相当に知識欲の高い水準の生徒が集まっている学校です。

そこで、一般的に考えられるのは双方向的な授業です。アクティブラーニング（生徒が主体的・能動的に学ぶ学習方法）という言葉があります。一斉授業であってもアクティブラーニングは可能です。教師と生徒のやり取りを活発に行うのです。そのために、なぜ？どうして？あなたならどう考える？などと発問しながら行う双方向の授業です。この方法により学力水準が異なる多くの学校において有効的に授業展開が図れると思います。勿論、そのような授業を展開するには教材研究と指導案が必要になります。教師は独りよがりにならないよう他の教員にも自分の授業方法に対する意見を聞いたり、実際に授業を観察してもらって意見交換をすることも大事です。実際に多くはクラス30人から40人くらいの生徒を対象にして行われることが多いので、教師は懸命に双方向的な授業をするよう心がけることが大切です。また、授業の中で質問や疑問を発言できるようにすることも必須なことです。このような双方向な授業によって授業の内容そのものが深まり生徒の探究心や意欲につながると考えられます。他にも、グループワークなどを通じた授業を実践している学校も多いと思いますが、課題が明確になっていないと生徒は何をどのように学べば良いのか分からずに時間だけが過ぎてしまいます。

第三章 教師における課題の現状

ジグソー法（※１）と呼ばれる授業やより発展した知識構成型ジグソー法（※２）と呼ばれる授業方法を導入している学校もあります。主体的、探究的な学びには最適です。クラス内の授業で深く学ぶ教科単元では有効なので選択的に導入するようにするのも良いと思います。このような形式の学習は非認知能力を高めることにも効果があると考えています。しかしながら、一方向的であれ双方向的な授業であれ、一斉授業と比べた場合には、教師は相当な研修が必要です。公立学校では研修義務があります。難易度の高い研修であっても、そのことは教師の使命として覚悟しておく必要があると考えます。

※１【ジグソー法】

生徒同士が協力しながら学び合う協働学習の一つであり、1970年代にアメリカの心理学者エリオット・アロンソンによって開発された学習方法です。ジグソーパズルのように、生徒一人一人が異なる情報を持ち寄り、それを組み合わせて学習内容を完成させることから「ジグソー法」と呼ばれています。

進め方は次の通りです。

1 ホームグループの作成

- ・クラスを4～6人の異なる能力や背景を持つメンバーで構成されたグループに分ける。
- ・各グループの生徒に、学習内容を異なるテーマに分けて割り当てます。

2 エキスパートグループでの学習

- ・同じテーマを担当する生徒同士が集まり、エキスパート（専門）グループを作ります。
- ・そのグループで、割り当てられたテーマについて調べ、議論し、理解を深めます。

3 ホームグループに戻り、学んだことを共有

- ・一人一人の生徒がエキスパートとして、自分が学んだ内容をホームグループのメンバーに説明します。
- ・他のメンバーは質問しながら理解を深めます。

4 全体のまとめと確認

- ・すべてのメンバーが異なるテーマを学び合い、グループ全体で学習内容を統合します。
- ・ワークシートの作成やプレゼンテーションを行う場合もあります。

このジグソー法は、受け身の授業から主体的に学ぶ授業に変える効果的な手法として、注目されています。

※２【知識構成型ジグソー法】

ジグソー法をさらに発展させたもので、2012年に日本の国立教育政策研究所が提唱した学習方法です。特に、深い思考力や主体的な学びをより一層促すために開発されました。

第三章 教師における課題の現状

ジグソー法は「知識の共有」を目的とするのに対し、知識構成型は「知識を創造」を目指す点が大きく異なっています。したがって、上記のジグソー法の進め方に沿って比較対照すると次のようになります。

- ・ 学習の進め方は変わりませんが、ジグソー法の各自が担当した知識を持ち帰り、グループで共有するのにとどまらずに、対立する情報や異なる視点を比較し、議論を通じて新しい理解を生み出します。
- ・ したがって、エキスパートグループは各自が決められた内容を学ぶにとどまらずに、異なる立場の情報を比較し、より深い考察を行います。
- ・ ホームグループでの活動では、情報の伝達にとどまらずに、対話を通じて知識を発展させます。
- ・ その結果、求められる思考力は、理解・整理が中心となることにとどまらずに、対話・批判的思考・創造的思考が求められます。

次に個別最適化について述べます。まずは、文部科学省の見解は次の通りです。

2. 育成を目指す資質・能力と個別最適な学び・協働的な学び：文部科学省

(https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/new-cs/senseiyouen/mext_01491.html)

からの抜粋です。

令和3年答申では以下のとおり、「個別最適な学び」について「指導の個別化」と「学習の個性化」に整理されており、児童生徒が自己調整しながら学習を進めていくことができるよう指導することの重要性が指摘されています。

- ・ 全ての子供に基礎的・基本的な知識・技能を確実に習得させ、思考力・判断力・表現力等や、自ら学習を調整しながら粘り強く学習に取り組む態度等を育成するためには、教師が支援の必要な子供により重点的な指導を行うことなどで効果的な指導を実現することや、子供一人一人の特性や学習進度、学習到達度等に応じ、指導方法・教材や学習時間等の柔軟な提供・設定を行うことなどの「指導の個別化」が必要である。
- ・ 基礎的・基本的な知識・技能等や、言語能力、情報活用能力、問題発見・解決能力等の学習の基盤となる資質・能力等を土台として、幼児期からの様々な場を通じての体験活動から得た子供の興味・関心・キャリア形成の方向性等に応じ、探究において課題の設定、情報の収集、整理・分析、まとめ・表現を行う等、教師が子供一人一人に応じた学習活動や学習課題に取り組む機会を提供することで、子供自身が学習が最適となるよう調整する「学習の個性化」も必要である。

「指導の個別化」は一定の目標を全ての児童生徒が達成することを目指し、個々の児童生徒に応じて異なる方法等で学習を進めることであり、その中で児童生徒自身が自らの特徴やどのように学習を進めることが効果的であるかを学んでいくことなども含みます。ICTを活用することで

第三章 教師における課題の現状

得られる新たなデータも活用し、きめ細かく学習の状況を把握・分析したり、個々の児童生徒に合った多様な方法で学んだりしていくことで、確実な資質・能力の育成につながっていくことが期待されます。また、学習履歴（スタディ・ログ）、生活・健康面の記録（ライフログ）等、児童生徒に関する様々なデータを可視化し、学習方法等を提案するツールなど、新たな情報手段の活用も考えられますが、そのような新たな情報手段の活用も含め、児童生徒が自らの状態を様々なデータも活用しながら把握し、自らに合った学習の進め方を考えることができるよう、教師による指導を工夫していくことが重要です。

この点に関連し、平成 28 年答申でも、子供の貧困や特別支援教育、外国につながる子供、不登校児童生徒といった課題を挙げ、子供の発達や学習を取り巻く個別の教育的ニーズを把握し、一人一人の可能性を伸ばしていくことが課題となっていることが指摘されています。主体的・対話的で深い学びの実現に向けた授業改善の中でも、基礎的・基本的な知識及び技能の習得に課題が見られる場合には、それを身に付けさせるために、児童生徒の学びを深めたり主体性を引き出したりといった工夫を重ねながら、確実な習得を図ることが求められています。

「学習の個性化」は個々の児童生徒の興味・関心等に応じた異なる目標に向けて、学習を深め、広げることを意味し、その中で児童生徒自身が自らどのような方向性で学習を進めていったら良いかを考えていくことなども含みます。例えば、情報の探索、データの処理や視覚化、レポートの作成や情報発信といった活動に ICT を効果的に使うことで、学びの質が高まり、深い学びにつながっていくことが期待されます。また、児童生徒がこれまでの経験を振り返ったり、これからのキャリアを見通したりしながら、自ら適切に学習課題を設定し、取り組んでいけるよう、教師による指導を工夫していくことが重要です。

この点に関連し、平成 28 年答申でも、子供たちが自分のキャリア形成の見通しの中で、個性や能力を生かして学びを深め将来の活躍につなげることができるよう、学校教育で学んだことをきっかけとして、興味や関心に応じた多様な学習機会につなげていけるようにすることも期待されている、とされています。主体的・対話的で深い学びの実現に向けた授業改善の中でも、児童生徒が自ら学習課題や学習活動を選択する機会を設けるなど、児童生徒の興味・関心を生かした自主的、自発的な学習が促されるよう工夫することが求められています。

「指導の個別化」と「学習の個性化」を学習者視点から整理した概念が「個別最適な学び」ですが、これを教師視点から整理した概念が「個に応じた指導」です。学習指導要領の総則では「児童（生徒）の発達の支援」の項目において、「個に応じた指導」の充実を図ることについて示しています。「個に応じた指導」に当たっては、「指導の個別化」と「学習の個性化」という二つの側面を踏まえるとともに、ICT の活用も含め、児童生徒が主体的に学習を進められるよう、それぞれの児童生徒が自分にふさわしい学習方法を模索するような態度を育てることが大切です。

この文部科学省の資料からも分かるように、「個別最適化」とは、一人ひとりの理解度や進度、興味関心、生徒一人ひとりの多様な状況に合わせて学習内容や学習方法を調整することを意味しています。

第三章 教師における課題の現状

しかし、実際の公立中学校や高等学校など公立学校では個別最適な授業が行われているかは疑問です。個別指導が行われていてもおそらく気になる生徒だけではないかという疑問が起こります。すべての生徒は皆違います。学力水準が高い生徒であっても、それほどの努力をしなくても多くのことができてしまう場合もあるし、日々の努力の積み重ねによる場合もあります。学力水準の低い生徒も同様に努力してもなかなか知識が身に付かない、覚えたとしても知識を活用できない場合や全く学習嫌いではほとんど学ぼうとしない場合もあります。そのように考えるともっと細かな分類のような考え方も必要になります。ただし、同じような傾向の生徒はいます。そのようなケースでは、学力水準と理解程度や学習助教が類似している生徒はまとめて指導することが可能になります。それでも、細かく見れば生徒は皆違います。だから、個別最適な指導が必要になるのです。教師も限界がありますが、基本的に集団指導と個別指導によって個別最適化の学習指導をすることは可能だと思います。しかしながら、実際にはそのことが充分には行われているとは思いません。その訳は、学力が伸びなかったり、学習に目が向かずにいる生徒が生じているからです。教師の指導はクラス内の一斉授業ではありません。数学の演習などで机間巡視はして、それで充分であると考えてはいけません。こまめに小テストなどをして生徒一人ひとりの理解度を知ることができます。気になる生徒には放課後などを使って指導することが必要になります。また、学力水準がずば抜けて高い生徒もいますが、そのままが良いという考え方も危険です。さらに、伸びる可能性があるからです。どちらにしても、実際に対面で指導をするか、ノートなどを使って添削指導をするなどの工夫が大切です。

実際に、私は個別にノートを作って一人ひとりに合った課題を書いて渡していた経験があります。できるようになるまで繰り返しました。出来具合によって、問題のレベルを決めて次の課題を設定します。時には、何度も同じ課題を与えた生徒もいましたし、基礎的な内容に遡って学び直しのような課題を設定することもありました。私の場合には、基本的に放課後に行いました。部活動の指導もしていたので、部活動が終了してから課題ノートを確認し新たな課題を設定していました。ところが、過重労働になる可能性は高くなります。このことを解決するには、今後時間割の弾力化で必須科目が少なくなったり、学校裁量の時間を増やすことです。実際に文部科学省は、必修科目を減らして学校裁量で学校設定教科・科目を増やせるカリキュラム編成を可能にする方向を示しています。学校裁量で作成した時間割の中で個別指導の時間を設定して、他の教員とも協力して複数でグループワークをするなど、いくらでも個別最適な教科指導が可能になります。

しかしながら、最大の課題は、誰一人も残すことなく指導するためには、教員数を増やすことが一番必要であることです。教師も単なる個別最適化の欠如だけでなく、体調や家庭の事情などもあります。ただ、心配なことはこのような指導を強化すればするほど公立学校の教師志願者は減少する可能性があるということです。解決策は教員の定数を増やすことです。予算を人件費にもっと掛けることです。国も地方自治体も教育予算の充実の一環としてまずは人件費の増額です。もしも教員数を現在の1.5倍にすれば個別最適な指導は勤務時間内にできやすくなります。少子化になってクラス数が減少するのであれば、人口の多い都心部でも少人数編成授業が可能になります。そして、公立中学校のように学力水準や家庭環境なども含めて多様な生徒たちが多い場合には、習熟度別授業も可能になります。教師の個別最適化実現の意識と人数の増加、少ない生

徒数での授業と個別指導の充実によって個別最適な教科指導が確実にできます。国と地方自治体によって理想の教育が実現可能になるよう取り組むことが重要であると考えます。

3-2 生徒の学習意欲の向上（動機づけ、主体性の欠如）

生徒の学習意欲を向上させるには大きくは二つあります。一つ目は動機づけです。学習が面白い、楽しいと感じること、必要だと感じる事などが動機となることが多いと考えられます。もう一つは主体性です。それは、学習結果が成果として現れることで生じることが多いと考えられます。勿論、一人ひとりによって、学習向上に結びつく動機づけや主体性は、生徒一人ひとりによって違うかもしれませんが、多くの生徒に該当すると考えて良いと思います。

① 動機づけについて詳しく述べたいと思います。

何もしないで学習意欲が向上することはありません。その一つの要因である動機づけについて説明します。学校での授業であっても、学校での授業以外であっても一生懸命になるきっかけがあります。例えば、公園でボールを蹴って遊んでいる親子がいるとします。たまたまボールが横にそれて、傍で見ていた自分の足元に転がってきました。自分はこのようなボール遊びをしたことがありませんが、自分もボールを蹴って返しました。思ったより上手く子どもの方に飛んで行きました。何だか楽しくなって、時々自分もその公園でボールを蹴って遊ぶうちに、その楽しさを覚えました。それが、きっかけでテレビ観戦でもそれまでとは違った見方をするようになります。サッカーの試合をテレビで観戦していたら、自分も皆とやってみないと思い、サッカークラブに入ることになる。これも、蹴ってみて面白かったという動機からきています。

教科学習も同じです。自分が学んだ知識が、テレビ番組で取り上げられていたりしてその知識が世の中の発展につながっていることを知って、もっと知りたい、もっと学びたいと思うのも動機の一つです。

② 主体性について詳しく述べたいと思います。

主体性は勝手には育ちません。アクションを起こさなければ生じることはありません。やってみること、例えばある生徒が英検（実用英語技能検定）準2級に挑戦することにし、準備を計画的に進めました。その結果、合格しました。次は、2級を目指して頑張ろうという気持ちが湧いてきます。そのモチベーションで授業に参加し、自分でも放課後や家庭学習で練習を積むようになります。結果が成果となって表れると、これまでの失敗の繰り返しの原因が分かってきます。原因の一つは、あまりやる気ないので、言われたことだけはすると言った主体的な欠如です。また、実際に時間はかけているが、既に2度も結果が不合格だったのでいくら頑張っても自分では無理だというあきらめです。つまり、主体性の欠如と気持ちの問題で初めから諦めていたことなのです。ところが、この生徒は気持ちを切りかえて3回目には合格しようと本気で思って、計画的に学習したことで合格を勝ち取ったとしたらどうでしょう。勿論、自信になりますが、自信だけではありません。この生徒は英検準二級合格だけでなく褒美を得ることになります。この検定合格の学びの成果がどのようなことに対しても通じることを意識しはじめるのです。

第三章 教師における課題の現状

誰にでも言えることです。学習の仕方が分かれば、成果を出すための準備をします。それは、そのまま主体的な学びへととなっていくのです。些細なことでも構いません。水の中に入ることさえ怖くてできなかった生徒が、プールの中に入れるようになった、次には水に顔を付けられるようになった。そして、とうとう5メートル泳げるようになり、生徒の気持ちに自信が生まれ一か月後には25メートル泳げるようになった。これはとても大きな成果です。自分が諦めずに頑張った成果が明確に出れば主体性は生じてきます。このように、もっと頑張ってワンランク上を目指してみたいという心の問題からも主体性は生まれるのです。

今では、これまでの受け身の授業の時代は徐々に変わりつつあります。例えば、探究的な学びは主体性を育む学びの一つです。ただし、探究学習が全ての生徒に主体性を生むとは限りません。しかしながら、探究学習を適度に取り入れることで、いわゆるこれまでの一斉授業は、一方通行の授業から双方向授業に変わり、さらに工夫がなされた授業へと変えられて来ています。それは、生徒の中に主体性を育むことになるのです。そこまで成長できれば、自分一人でも学べるという自信と学びに対する主体性が生まれてくることを意味しています。同時に、分からない、やっても仕方がないという消極的な意識を脱し、前向きな疑問や課題が出て来て自身にこれまでになかった刺激が生まれます。その刺激は、探究学習で解決する協働的な学びへの変わっていきます。だから、自分だけではどうしても解決できないことは、謙虚な気持ちで人から学ぶ姿勢へと変わっていくのです。このようにして、生徒の学習意欲が向上していくのだと考えます。探究的な学びも OECD の PISA が求める力も、基本にあるのは学習意欲にほかありません。だからこそ、生徒の学習意欲の向上が求められているのです。

3-3 多様な生徒への対応（発達障害、日本語指導が必要な生徒）

戦前から現代までの教育の移り変わりは、驚くばかりです。時代背景が大きく異なると当然のように世の中から求められる人材像も変わっていきます。そのことで、教育の内容は大きく変化していきます。そして、ここで項目立てた「多様な生徒への対応」は、世の中の価値観と現実的な多様性の受け入れとともに教育の多様化に対する重要な課題になってきています。おそらく近現代史の中で、これほど多様化を過大視した時代はなかったのではないかと考えています。

9月17日（水）の読売新聞の朝刊の中から、多様化について書かれたものを紹介します。

「教育現場で進む個の重視や多様性の尊重を可能にしているのは、皮肉にも少子化だ。総務省の統計では、1954年に2989万人いた15歳未満人口は、2024年には1383万人と、70年で半分以上に減った。文部科学省によると、同じ時期に小学校は7982校減の1万8822校に、中学校は3891校減の9882校になった。多様性への理解は、「学校は毎日通うもの」という長年の価値観を変え始めている。愛知県は、家族旅行などで学校を休んでも年間3日までは欠席扱いとはしない「ラーケーション」制度を導入した。24年度の実績を県教育委員会が調べたところ、回答のあった42市町村で小学生の36.2%、中学生の24.2%、県立高校生の22.4%が取得していた。同県尾張旭市立城山小学校では、毎月、児童の1~2割ほどが取得している。親子で仕事体験施設などを訪

第三章 教師における課題の現状

れているという。野田恵美校長（56）は「以前は『ズル休み』と考える保護者が多かったが、今は無理に登校しなくてもいいという意識が広がっている」と話す。不登校の小中学生も全国で増えている。21年度に20万人を突破し、23年度には過去最多の34万6000人に上った。こうした現実を前に、文科省は学びの選択肢を増やそうと、不登校の子を受け入れる「学びの多様化学校」や、教室に入りづらい子が利用する「校内教育支援センター」の設置を自治体に促している。安倍文科相は、昨秋、不登校の子の保護者へのメッセージでこう述べた。「学校だけでなく、その内外での様々な学びや支援を受けられるようにする」

現代の子どもの多様性をわかりやすく示した文部科学省の資料がある。小学生全体をい学級（35人）に置き換えると、▽学力が低い傾向（12.5人）▽不登校傾向（4.1人）▽学習面・行動面に困難がある（3.6人）▽日本語をあまり話さない（1.0人）▽特異な才能がある（0.8人）▽不登校（0.7人）一で、いわゆる平均的な子は単純計算で12.3人ととどまる。

子どもの多様化に合わせて存在感を高めているのが通信制高校だ。ダンスやゲームなど様々なコースを提供し、2025年度の生徒数は30万人超（速報値）と、高校生全体の約1割を占める。24年度の私立通信制高校は224校で、05年度の99校から急増した。

文科省は昨年、授業の教科書の基となる「学習指導要領」の改定を中央教育審議会に諮問した。この中で「生産年齢人口が急減する中、あらゆる資源を総動員し、全ての子供が多様で豊かな可能性を開花できるようにすることが不可欠」とした。もはや、平均的な層に照準を合わせ、均質な子を大量に育てる教育観は過去のものだ。

しかし、急激な教育観の変化は新たな課題を引き起こしている。急増した通信制高校では、買い物のお釣りの計算を「数学」の授業とみなす、教科の免許を持たない教員が対面指導をする、といった不適切事例が相次いだ。中退率は5%と、高校生全体の1%に比べて高いとの調査もあり、多様性の「受け皿」としては課題も多い。

男女共用も

岩手県滝沢市は、今年度から市立中学校全6校でプールで水泳授業を取りやめた。近年、施設老朽化や熱中症のリスクに加え、「体を見られたくない」などの理由で欠席する生徒が増えたためだ。

中学校の水泳授業は「必修」で、水泳場所を確保できない場合に限り、座学が認められている。同市は救命救急の実習を増やすのとして代替したが、スポーツ庁は「心情への配慮は大事だが、水難事故防止の観点からも事業の実施を検討すべきだ」と批判的だ。心情を理由に、子どもが水泳授業を忌避する傾向は滝沢市に限らない。水着メーカー「フットマーク」（東京）が今年、水泳授業に関する調査を小中学校1445個を対象に行ったところ、394校が「見学者が多い」と回答した。見学理由は、「泳いが苦手」（386校）に続いて「水着姿に抵抗がある」（287校）が多かった（複数回答）。同社が22年に開発した男女共用水着は関心を集め、今年度は約500校が採用した。担当者は「女子や性的少数者を想定して開発したが、男子から『体型が気になっていたので助かる』という声も寄せられた。価値観が多様化していることを感じる」と話す。

「本質」どこに

第三章 教師における課題の現状

進む少子化、子供の多様化―。学校教育は課題に向き合いながら、新たな像を求めて試行錯誤している。何を変え、何を守るべきか。そのヒントは意外なところにあるかもしれない。従来の日本の学校制度に注目し、「長所」を取り入れようという動きもある。

今年7月、天皇陛下が訪問されたモンゴルの「新モンゴル学園」は、カリキュラムから制服や給食、部活動に至るまで、日本の学校を手本に運営されている。

エジプトの小学校では、日直や清掃活動など日本流の教育が行われている。東京大の小国喜弘教授(教育史)は「時代ごとに学習内容や指導方法を見直すことは大切だが、人間同士で教え、学び合うと言う学校の本質を忘れてはならない。子どもは教員や友達との信頼関係の中で、安心して挑戦したり、失敗したりして成長するからだ」と指摘。「学校運営は効率化できても、子どもの成長は効率化できない。労力をかけて人を育てることは未来に対する責任だ」と語る。

以上の通りですが、既に多様な生徒への対応は必要不可欠な時代になっています。しかしながら、個々の対応を理解し丁寧に対応しないと新たな課題も生じてきます。皆が、共通に学ぶ教育と生徒一人ひとりに適した教育を行わないと新聞記事にもあったような水泳授業すらなくなるというような新聞記事の内容は生命力の弱さを生み出すことにつながりかねません。水泳経験がなければ、川や海に投げ出された自身の命を救うことを不可能にします。多様性の尊重と多様な生徒一人ひとりへの配慮ある教育は進めるべきですが、そのために生きる力、生き抜く力が軽視されてしまうことを十分に検討して多様化への対応を推進すべきであると考えます。

私自身は、生徒の多様性を受け入れ、尊重した教育を施すとともに様々な生徒が自身の最大限の力で一人ひとりの課題を乗り越えさせる、時には厳しい教育も必要だと思います。さらには、モンゴルの例のようにこれまでの日本の教育の良さを捨ててはいけなく考えています。まさに、多様化した状況の中であっても、不易と流行を基盤とした教育を大事にすることが実はとても重要なことではないかと思っています。

3-4 評価方法の課題

評価はあくまでも目標達成のためのある一定期間における進捗状況を図るものです。時には、その都度行うことも評価の一つです。その評価を積み重ねて期限付きの最終段階で数値で目標への達し具合を示したものが評定となります。詳しく説明します。

1 評価について

- ① 意味：子どもの学習の状況や成長の過程を、観察・記録・分析すること。
- ② 目的：学習の改善や指導の工夫に生かすための情報収集。
- ③ 方法：テスト、発表、レポート、日常の学習態度、ポートフォリオなど多様。

第三章 教師における課題の現状

- ④ 特徴：・形成的評価（学びの途中で行い、改善につなげる）と総括的評価（学びの成果をまとめて確認する）がある。

・「子どもがどのように学んでいるか」を多角的にとらえる。

2 評定について

- ① 意味：評価で得られた情報を基に、学期末や学年末に数値や段階で示すこと。
- ② 目的：進級・進学・入試などの判定資料にする。
- ③ 方法：観点別評価（知識・技能、思考力・判断力・表現力、主体的に学習に取り組む態度など）を総合し、5段階などの数値に換算。
- ④ 特徴：・相対的に比較可能な形（点数・段階）にまとめられる。
- ・子どもや保護者に「成績」として伝わる。
- ・学習の細かなプロセスよりも「成果のまとめ」としての性格が強い。

評定を小学校・中学校・高校に分けて示すと次のようになります。

【小学校・中学校の評定】

- ① 評価は 教科ごとの3観点 に基づいて行う。
- ・知識・技能
- ・思考・判断・表現
- ・学びに向かう力・人間性等
- ② 通知表などでは、各観点ごとに「A（十分に満たしている）／B（おおむね満たしている）／C（努力を要する）」のように3段階評価 が一般的。
- ③ 指導要録にも観点ごとの評価を記録。
- ④ 数値による「5段階評定」は 中学校でのみ導入。

中学校の特徴

- ① 観点別評価をまとめて、各教科に5段階評定（1～5）をつける。
- 5：特に優れている
- 4：良い
- 3：標準的
- 2：やや不足
- 1：大きく不足

第三章 教師における課題の現状

- ② この評定（5段階）が内申点として 高校入試 に利用される。

【高校の評定】

- ① 評価の観点是小中と同じく 3 観点。
- ② 各教科について 5 段階評定（1～5）を行う。
- ③ 成績は単位認定に直結するため、評定 1 は進級・卒業に影響する。
- ④ 高校卒業時には、全教科の学習成績をまとめた「調査書」が大学入試などに活用される。

3 両者の違いのまとめ

- ① 評価：学びの過程や状況を多面的に把握する行為（情報収集・分析）。
- ② 評定：その評価結果を集約し、数値や段階で表現したもの（成績として提示）。

以上のような約束事によって、評価・評定がつけられているのが現状です。

しかしながら、学校教育における評価方法には、多くの課題が指摘されています。以下、項目 4 として主なものを整理します。

4 評価方法の課題

（1）知識偏重の評価

- ① 多くの学校では、ペーパーテスト中心で「正解がある知識」の定着を測定する傾向が強い。
- ② 思考力・判断力・表現力、さらには探究心や主体性といった力は十分に測れない。

（2）多様性への対応不足

- ① 画一的な評価方法は、学習スタイルや背景の異なる生徒に不利に働く。
- ② 特に発達特性のある児童生徒や、日本語指導を必要とする生徒への配慮が不足しやすい。

（3）定量化の限界

- ① 数値化・評定化することで客観性を担保しようとする一方で、生徒の成長の質的側面が切り捨てられる。
- ② 数字で表しにくい「努力」「意欲」「人間関係の構築力」などが軽視されがちになる。

（4）教員の負担増

第三章 教師における課題の現状

① ポートフォリオ評価、ルーブリック評価など多面的評価を導入しても、教員の事務負担が大きくなる。

② 教員の評価観が揃わず、同じルーブリックでも評価のばらつきが生じやすい。

(5) 評価と学習の乖離

① 評価が「順位づけ」や「進学・進級の判定」に偏ると、学習そのものを支える役割が弱まる。

② 本来は「学びの改善につながるフィードバック」として機能するべきところが十分に活かされていない。

(6) 保護者や社会の理解不足

① 新しい評価方法（記述式評価・観点別評価・形成的評価など）は、保護者や社会に十分に理解されにくい。

② 数字で示す従来型の成績に比べて「分かりにくい」「公平性に欠ける」と捉えられることがある。

(7) 入試制度との矛盾

① 学校現場で多様な評価が試みられても、入試が依然として学力テスト中心である場合、教育と評価の方向性がずれる。

② その結果、学校も保護者も「結局テスト対策に注力せざるを得ない」という現実が生じる。

まとめると、学校教育における評価の課題は、「測定のしやすさ」と「本当に育てたい資質・能力」とのギャップにあるといえます。

繰り返しになりますが、評価はあくまでも目標達成の途中経過の状況がどうであったかを数値や言語表現で示し、その後の学習改善などに活用するために行うものです。評定は、次の学校への進学にも影響するので中学校や高校では5段階で達成具合を示すものです。

かつては、ある教科・科目について生徒全員に最高の5を付けたり、全く出来が悪いからとの理由から生徒全員に1を付けるということがあり、評定の付け方に問題があると指摘されて相対的評価になりました。それぞれに目安となるパーセントを決めました。それでも、大学入試や高校卒業後に就職する場合には学校ごとに学力水準が異なるために、学校ごとに違った評価基準を設けて選抜や選考に使用していたことがあったのも事実です。

これは5段階評定自体の課題でしたが、評定は評価の積み重ねによって決まるために、評価が評定を付けるための大きな資料になりました。今でも多くの学校では続けられている可能性は大きいと考えます。つまり、評価方法の課題は、その付け方にあります。

そこで、私は年度当初に生徒一人ひとりの教科・科目の目標を決めて、その目標達成のためにどのように学習に取り組んでいてどれくらいの手ごたえがあるのかを評価を通じて見定めるよう

第三章 教師における課題の現状

な方法もあると考えています。したがって、数値で表すとともにコメントを添えて生徒に示し、次の学習への取り組みにすることが学習への主体的な取り組みや成果に対する課題の解決につながると思います。仮に生徒一人ひとりが立てた目標の難易度に違いがあっても生徒一人ひとりにとってのハードルの高さは一般的なレベルの高さとは異なっても構わないとさえ思っています。

また、これからは、就職や大学進学等には直接活用しなくても良いようにしてほしいとも思っています。就職先や大学で知りたいことは、生徒一人ひとりがどのような人物であって、その就職先や大学が求める人材であるかどうかをそれぞれが決めることだと思います。それは、可視化した評価や評定がなくても必ず企業や大学の採用や合格判断の際の重要な参考に現れると考えるからです。だから、生徒が学習によって得られた成長は必ず役に立つと考えています。学校の評価で最も大事なことは一人ひとりの生徒がどのような資質才能があり、どのようなことに興味関心があるのかを捉えつつ学習成果を上げて生きていく上での力を引き出し伸ばすことです。それこそが、評価の意味だと考えています。生徒が大人になり生きていくために必要なことは

○知識・技能

○思考力・判断力・表現力

○学びに向かう力・人間性等

等を培うことにありますが、例えそれが全て身に付かなくても、生徒一人ひとりの人生が豊かに過ごし、世の中で生きていき、人の役に立てる自律した人材になりならば学校教育の評価の仕方はいくらでも作り出すことができます。画一的で次の進路に結びつく評価方法の課題は、これからの社会の行く末と大学改革による入試改革と就職試験の改革によって解決できると考えています。

3-5 教師の負担増（業務過多、精神疲労）

教師の負担増は、日本を含め世界各国で深刻な課題になっています。背景には、授業以外の業務や社会的期待の増大があります。また、私にとっては教職は遣り甲斐のある魅力的な職業ですが確実に現状では教師志願者が減少しています。あまりにも大変だとイメージ化されたために尚更です。改めて考えると、教科指導をするだけでも大変なのに、生活指導上の問題が頻繁に起こる学校もあり、そうなれば教科指導の準備もできなくなってしまいます。しかし、実際には教師は生活指導上の対応も求められます。それが、周囲に教職に就いたら大変だという思いにつながり、志願者の減少になっていることも事実です。

そこで、他のことも含めて教師の負担増の要因と解決策・改善策などについて、整理してみます。

（1）教師の負担増の要因

① 授業以外の業務の増加

・部活動指導、行事運営、進路指導、保護者対応などが膨大している。

第三章 教師における課題の現状

- ・特に日本では「部活動顧問」がほぼ無償・半強制で課されている点が特徴的である。

② 保護者や地域からの要求の多様化

- ・保護者対応が増え、夜間や休日にも連絡が入ることがある。
- ・学校への期待が「学力指導」以外に「生活指導」「いじめ対応」「メンタルケア」にまで広がっている。

③ 書類業務・ICT活用の二重負担

- ・指導要録、学習指導計画、各種調査対応などの事務的な仕事も多くある。
- ・ICT導入で便利になる部分もあるが、新しいツール習得や管理にかえて時間を取られることも多い。

④ 教員数不足と長時間労働

- ・少人数学級や多様な生徒への対応が求められる一方、教員の数は十分でない。
- ・代替教員の確保も難しく、一人あたりの負担が重くなっている。

⑤ 社会的責任感・使命感の強さ

- ・教師自身が「生徒のために」と自分を犠牲にして働く傾向が強く、過労やバーンアウト（燃え尽き症候群）につながる。

(2) 解決策の方向性

① 業務の削減・外部化

- ・部活動を地域移行（地域クラブや外部指導者に委託）する。
- ・事務作業や校務分掌の一部を事務職員や外部スタッフに任せる。

② 教員数の増員と配置改善

- ・教員定数を拡充して、一人あたりの負担を軽減する。
- ・専門スタッフ（スクールカウンセラー、スクールソーシャルワーカー）を充実させる。

③ ICTの効率的活用

- ・成績処理や教材共有のシステムを簡便化する。
- ・逆に「新たな仕事を増やすICT」にならないよう、導入目的を明確にする。

④ 勤務時間管理の徹底

- ・「部活動ガイドライン」などで勤務時間の上限を設ける。
- ・学校全体での業務削減の取り組みを制度化する。

⑤ 学校・保護者・地域の役割分担

- ・学校だけでなく、家庭や地域社会で担える部分を明確にする。

第三章 教師における課題の現状

- ・「学校に全てを求めない」社会的合意をつくる。

⑥ 教員自身の意識改革とスキル向上

- ・全てを「自分がやらなければ」と抱え込まない意識変革をする。
- ・チームで仕事を分担し、効率化するマネジメント研修を行う。

まとめると、教師の負担増は「社会的に学校に過度の役割を期待していること」と「教員数・仕組みが追いついていないこと」の二重構造が原因です。解決には「業務削減」「人員補充」「役割分担」の三本柱が欠かせません。

教師の負担軽減に関する日本での具体的な成功例・取り組み事例をいくつか調べたので、紹介します。それぞれどこがどう工夫されているか、どんな成果や課題があるかも含めて見ておきましょう。

【具体例・成功例】

取組	内容	成果・メリット	課題・注意点
東京都：部活動の地域連携・地域移行推進計画	公立中学校・都立学校の部活動を、地域クラブや外部指導者に移行する「地域連携」「地域移行」を進める計画。休日の部活動を教員が無理に引き受けない体制づくりなど。 東京都教育委員会、東京都教育委員会、東京都交通局	教員の休日負担の軽減が期待されており、生徒も専門性を持った指導者や地域団体からの指導を受けられることで活動の質も向上する可能性がある。区市町村・地域団体との協議会を設置するなど関係者の合意形成を重視しており、持続可能な制度構築を目指している。 教文出版社、東京都教育委員会	地域クラブの指導者確保が簡単ではない（文化庁で特に）。安全管理・事故責任・運営資金・場所の確保など体制を整える必要あり。また、移行する過程で教員・保護者・地域との調整が必要。完全移行が難しい学校もある。 教文出版社
TEPRO（東京都教育支援機構）：地域クラブ活動の運営支援	都立中などで、休日中心に学校と地域の協力で「地域クラブ活動」を提供。専門性を有する指導者を招いたり、コーディネーターが活動の調整、安全管理などを担う。 公益財団法人 東京都教育支援機構 TEPRO（ティープロ）	教員が部活動指導以外の業務や休日の負担を減らせる。生徒は興味・関心をもって様々な活動に参加できる環境が整備されつつある。教員自身から「活動にメリハリが出た」「専念できる時間が増えた」という声もある。 公益財団法人 東京都教育支援機構 TEPRO（ティープロ）	地域クラブの活動日程・場所の確保、経費の問題がある。地域指導者や団体との調整負担もゼロではない。教員側にも「どこまで関わるか」の線引きが問われる。

取組	内容	成果・メリット	課題・注意点
世田谷区：中学校部活動地域移行に係る検討・協議会	世田谷区立中学校で、地域連携・移行の在り方を検討する委員会・協議会を設置。学校・地域・保護者を含めてどのように実施するのがよいかを議論。 世田谷区役所	協議会を通じて地域の理解を得たり、課題を事前に洗い出して対応計画を立てたりできる。移行プロセスが透明で、地域との関係性を築きながら進められる。 世田谷区役所	検討段階が長くなると期待・不安が混ざりやすい。実施に移すための予算・人材の確保が鍵。地域の生活実情や交通などインフラにも依存する。
ICT・デジタル化による校務効率化	Microsoft などによる「校務のデジタル化」事例。GIGA スクール構想の一環で、生徒の出欠連絡、体温管理、書類申請などのルーチンワークを ICT で自動化・簡略化する取り組み。「名もなき校務」（転記・重複作業など）を削減する。 Microsoft	教員の雑務が減り、生徒との対話・授業準備など本来の教育活動にあてる時間の確保につながっている。効率化だけでなく教員の満足度・働き方改善の意識変化も報告あり。 Microsoft	ICT ツール導入時の研修・スキル格差、システムの使い勝手、故障・ネット環境の問題など課題あり。ツールを入れたが「余計な業務が増えた」という声もあるため、現場の意見を反映させることが重要。

（４）成功要因と学べるポイント

それぞれの事例から、うまくいっている要素を整理すると以下ようになります。

- ① 関係者の協議・合意形成
地域・保護者・教員・自治体など、関係者を巻き込んで議論する場を設けている。検討委員会・協議会がその役割を果たしている。
- ② 段階的・試行的な導入
いきなり全面移行ではなく、パイロット校や試行区域を設けて運用方法を検証
→ 問題点を修正して拡大する。
- ③ 専門的サポート体制の整備
外部指導者や地域団体、コーディネーターを活用し、教員以外の人材・役割分担をはっきりさせている。
- ④ 制度的なバックアップと目標設定
都教委の推進計画など、期限を設けたり具体的な目標を設定することで責任と見通しをクリアにしている。

第三章 教師における課題の現状

⑤ ICT による効率化とスキル支援

単なるツール導入だけでなく、教員の ICT 指導力向上支援や使い方ガイド、サポート体制が整っている。

(5) 課題と今後の改善点

成功例にも課題があります。以下の点は、他地域で同様の取組を行う際に注意すべきものです。

- ① 地域格差：指導者・施設・予算・交通手段など、地域によって条件が大きく異なる。都市部と地方で実現可能性に差が出る。
- ② 教員の負荷転嫁の恐れ：移行とはいえ、完全に負担がゼロになるわけではなく、教員が関わり続ける部分や、調整・管理の業務が残る。
- ③ 安全・運営責任の明確化：外部指導者や地域団体に任せる場合の責任の所在（事故・保険等）の取り決めが必要である。
- ④ 持続性と予算の確保：一過性の試みで終わらず、制度として恒常的に機能するよう、財源・人的資源を確保する必要がある。
- ⑤ 教員研修・ICT リテラシー：ICT ツールを活かすには、教員側の抵抗感やスキル差を解消するための研修や支援が必要である。

以上のようにまとめましたが、私自身は教職に就く魅力は有り余るほどあると思っています。

今後、様々な組織で仕事の仕方も変わり、リアルでなくても働ける時代になってきます。加えて、AI の活用が時間とともに一般的になってくるので、働き方の変化は一層進むと思います。

しかしながら、感情ある生身の人間がリアルに向き合って学び合う喜びと充実感はとても醍醐味があります。まして教師が接する相手は人間です。人材を育成する仕事です。教職は生徒や保護者の心の支えになる仕事でもあり、教師が生徒のよりどころになるのも事実です。

だからこそ、教師に対してそれに見合った待遇の良さを保証するとともに、本来の教科・科目の学力向上や生徒の教育活動の支援や心の問題を一緒に解決することに重点を置くべきだと強く思っています。ところが、実際には校務分掌の仕事や事務作業などでほぼ毎日が2時間以上のオーバーとなるだろうと私の経験で思います。そのうえ、家でも教材研究を行っている教師は想像以上に多いと思っています。

最初にした二つの仕事以外は他の者が行う。AI の活用も進むと考えられますが、教員の授業の持ち時数の軽減のための教員定数の増加、事務作業の専門職員の配置などによって教師の負担減をすることが必要です。そこが、解決すればもっと教員志願者は増加し、教育の専門職としての教師のスキルアップが図れます。少なくとも、多くの教師は家庭にまで仕事を持ち込むことはなくなります。いち早く、国も地方自治体も成功例などを参考にしながら本気で教師の勤務時間の改善と待遇の配慮に取り組むことが大事だと考えています。

第三章 教師における課題の現状

教師志願者が増えていき、かつて憧れの職業であったようになれば、必ず良い教育ができる教育環境が整います。このことはとても重要なことなのです。なぜなら、教育による生徒の人材育成は、生徒のためになるとともに日本の未来につながるからです。

そのことを国民が認識し、私たちは本気で意欲があり専門性の高い教師が誕生しやすい条件づくりをつくらなければなりません。国や地方自治体は公立学校の教育を充実のために十分な財政支援をすることが重要であるし、必須であると考えています。

以 上

第四章 成功事例レポート (教育委員会・学校)

日本の公立教育は今、理論から実践へと着実に歩みを進めています。第一章で論じた多層的な課題、第二章で示した解決への方向性、第三章で明らかにした教師を取り巻く現状を踏まえ、各地の教育現場では創意工夫に満ちた取り組みが具体的な成果を生み出しつつあります。本章では、そのような課題解決の最前線を示す実践事例として、中野区教育委員会、稲城市教育委員会、墨田区教育委員会、そして東京都立三田高等学校の四つの教育現場を取り上げます。これらの事例は、それぞれインタビュー調査を通じて詳細に把握した現場の実態であり、いじめ・不登校への体系的対応と多様な生徒への専門支援、民間企業・地域人材との戦略的連携による困窮世帯支援、DX 活用による教職員負担軽減と組織運営改革、そして生徒主体の学校づくりによる96.3%の満足度達成と評価方法の革新など、具体的なデータと担当者の生の声から公立教育の新たな可能性を探ります。

4-1 いじめ・不登校対策の体系的推進・多様な生徒への専門対応についてのレポート

日時： 2025-10-07

場所：中野区役所内中野区教育委員会

面接者：統括指導主事 鎌形 孝二 氏

インタビュアー：日本先進教育ラボ・石坂教育研究オフィス 学校教育アドバイザー 石坂 康倫

インタビュー項目：主に墨田区の小学校・中学校におけるいじめ・不登校対策と日本語指導の拡充

紹介のために

本インタビューは、中野区教育委員会の担当者に対し、いじめ・不登校への取り組み、日本語指導体制の強化、子どもの権利条例に基づく主体的学びの推進について、現行施策と課題、来年度の変更点を確認する目的で実施したものです。東京都の指針との連携、校内別室の整備、日本語学級の導入、道徳教育研修、バーチャルラーニングの運用など、区の具体的な施策と成果、運用上の論点を引き出しています。

インタビューのポイントまとめ

1. 中野区教育委員会は、いじめ・不登校対策に継続的に取り組み、東京都の指示（年2回）に対して独自に年3回の「ふれあい月間」生活アンケートを全児童・生徒対象で実施している。
2. 生活アンケートは紙・タブレット併用で、低学年は保護者と記入、上級生は匿名性配慮でタブレット活用も。アンケートで「はい」と回答した全員に個別聞き取りを行い、軽微な内容も含めて把握と支援につなげる。
3. 中学校9校全校に「校内別室」を設置し、教室に入れない生徒の居場所を確保。各別室には支援員を2人配置し、穴が開かない体制を整備。
4. 小学校では同様の別室整備は未実施。中学校の方が不登校が多いため、まず中学校から着手。
5. 中野区教育委員会は、日本語が不自由な児童生徒に対して必ずフォローを行う方針。
6. これまでの支援は中野区国際交流協会の日本語指導ボランティア派遣（週2回・各2時間＝週4時間が目安、主に国語の授業を取り出し）を活用。
7. 地域によって外国籍住民の構成が大きく異なり、ネパール、中国、韓国が多い地域がある一方、足立区ではフィリピンコミュニティが以前より減少傾向ながら存在している。
8. 日本の公立校に通う外国籍児童は日本語の壁が課題で、コミュニティの有無や地域差が影響する。
9. 中野区は「子どもの権利条例」に基づき、子どもの意見を尊重し主体的な教育を推進している。
10. 学校行事・イベントへの子どもの意見反映のため、去年から小学校に20万円、中学校に30万円を配当している。

インタビューの過程

Q:いじめと不登校の対策、両者の関連、教育委員会の取り組みと学校との連携状況を教えてください。まずはいじめ対応からお願いします。

- 東京都と連携し、年3回の「ふれあい月間」生活アンケートを全児童・生徒対象に実施しています。紙・タブレットを学年特性に応じて使い分け、低学年は保護者と記入します。アンケートで「嫌なことがある」と回答した児童生徒には全件聞き取りを行い、軽微な事案も含め把握します。アンケートは出発点であり、詳細は個別聞き取りで事実確認を行っています。学校にはいじめ対策委員会があり、報告・認定・対応を管理職含めて決定します。保護者呼び出しや聞き取りで具体的に解決を図っています。教育委員会への直接相談は、学校対応への不満や対応限界への不一致時、重大事案時などに発生します。教員向け研修を年2回実施し、うち1回は保護者も参加可能で、主に体育館で小中合同で開催して

第四章 成功事例レポート（教育委員会・学校）

います。対応開始から3ヶ月での解消を目安としていますが、保護者間の折り合い不成立や対応への不満で長期化するケースもあります。

Q:生活アンケートの実施方法は紙ですか、タブレットですか。質問内容の指定や運用の裁量はどこにありますか？

- 紙・タブレット併用です。1人1台端末の普及を踏まえ、学年や学校の裁量で選択しています。小学校低学年は手書きとし、保護者と記入します。中学校や小学校高学年では記入が周囲に知られないようタブレット活用を工夫。質問内容は教育委員会が指定し、実施方法は学校の裁量に任せています。

Q:アンケートから把握できる特徴的な点は何ですか？

- 教員が日常把握しにくい訴えを可視化できることです。軽微なものも含めて拾い上げ、聞き取りで重大性が高いかどうかを見極めます。アンケートからの新規把握が現状では多いと考えられます。

Q:アンケートの内容は一般公開されていますか？入手可能でしょうか？

- 詳細な調査用紙はHP未掲載ですが、調査結果の集計はHPに掲載します。用紙自体は印刷して提供可能です（実際に調査用紙をいただきました）。

Q:いじめ認定後の具体的な対応プロセスを教えてください。

- 学校内いじめ対策委員会に報告し、認定後に管理職含め対応方針を決定します。保護者を招いて聞き取り、関係調整、具体的な解決策を実施します。原則学校が主体で対応しています。

Q:教育委員会に直接来る苦情や相談（カスハラ等）はありますか。どのような場合ですか？

- あります。多くはいじめ案件自体よりも学校対応への不満や意見の相違、対応限界の提示に対する不満です。重大事案時は教育委員会に連絡が来ることもあります。学校が「教育委員会に相談を」と促す場合もあります。

Q:研修はどのように実施していますか？保護者も参加できますか？場所はどこですか？

- 教員向けいじめ研修を年2回実施しています。うち1回は保護者も参加可能です。主に学校の体育館で、小中合同で教員と保護者が参加する形式です。

Q:対応の期間目安や長期化の要因を教えてください。

- 基本は対応開始から3ヶ月での解消を目指します。長期化は、保護者間の折り合い不成立、加害側・学校対応への被害側不満などが要因となります。過去から連続する関係性の問題や言動の受け止め差も影響しています。

Q:中学校進学時の就学選択（学区外選択や私立への移行）による関係調整は可能ですか？

- 中野区は基本的に就学区（学区）を敷いており、選択の自由度は限定されます。関係回避は難しい面があります。私立学校への進学という選択肢はあり得ます。

Q:不登校の現状認識(原因の順位)と対策(フリースクール等の用意)について教えてください。

- 調査では不登校の原因は「いじめ」は上位ではなく「本人にも理由がわからない適応困難」が第1位との認識をしています。対策は、フリースクール的な場を含めて、子どもの状況に応じた複数の選択肢を用意し、なるべく多様な受け皿を提示する方針で行っています。

Q:中野区の学校数、組織体制、学級規模、人口について教えてください。

- 小学校20校、中学校9校。小学校は2~4学級規模が多く、以前は約30校でしたが再編で20校になっています。1~2学級のみ的小規模校は再編対象として解消したわけです。中学校は3~5学級規模が多く、最多で6学級の例も。教育委員会の指導室の体制は統括指導主事2名(本人含む)、指導主事5名です。因みに、中野区の人口は約34万5千人です。

Q:校内別室の整備状況はどうなっていますか?小学校にもありますか?

- 中学校9校全校に校内別室を整備済みです。各別室に支援員を2人配置しています。小学校は未整備です。中学校の方が不登校が多いため、まず中学校から着手しました。

Q:不登校の人数や傾向はどのくらいですか?割合や推移、最近の変化は?

- 中学校も小学校もだいたい一校30人くらいです。児童・生徒数によっても違いがあります。10年前から徐々に増加し、コロナ禍近辺で大きく増えました。去年の調査で初めて減少に転じ、10人弱減少しました。劇的な減少ではありませんが上昇を抑えることができました。

Q:減少の要因は何ですか?校内別室の効果でしょうか?

- 校内別室の整備が大きいです。教室に入れない生徒が安心して通える選択肢となり、別室は登校扱いです。別室からオンライン受講も可能です。教室と別室の行き来、部分的な参加など柔軟な形が不登校抑制に寄与しています。

Q:学校には来れるが教室に入れない要因は何でしょうか?

- 人間関係の構築が難しい、生徒がクラスに馴染めない。発達的な課題を抱える生徒が多く、怒りやすい、話せない、自己表現困難、落ち着かないなどの特性が背景にあることが考えられます。グレーゾーンの生徒が増加し、通常学級への適応が難しいケースもあります。

Q:教室内で多様な生徒が協働する取り組みとの関連や現状の課題は何ですか?

- 学校は受け入れを進めていますが、現実として馴染めない生徒が出てきます。グレーゾーンの生徒は特別支援教室の週1回の指導対象にならないことも多く、通常学級での適応が難しい場合が起こっています。合理的配慮や居場所の整備が有効だと考えています。

Q:特別支援学級の運用はどうなっていますか?グレーゾーンの生徒への対応は?

第四章 成功事例レポート (教育委員会・学校)

- ・ 知的な課題が認められた生徒は特別支援学級へ。保護者の理解が前提です。グレーゾーンの生徒は通常学級に在籍し、受け入れが望ましいが難しいことがあります。本人の拒否や周囲との関係で教室参加が困難な場合、無理せず別室等へ行くようにお話しています。

Q:不登校・いじめ対策の体系的な指針や事例提示は区としてありますか？

- ・ 体系的指針は東京都が作成した「東京ホーム」を活用(冊子・デジタル)しています。中野区は条例を制定し、運用は都の指針に基づいています。独自版は更新の負担があるため作成していません。

Q:多様な生徒への専門対応、とくに外国籍の生徒が増える中でどのような対応をしていますか？

- ・ 外国籍生徒には日本語指導の手厚さが重要。日本語からの指導体制を強化することが大きな課題です。

Q:教育委員会として、日本語が不自由な児童生徒への具体的なフォローの仕方は？現行と来年度の変更点は？

- ・ 現行は中野区国際交流協会の日本語指導ボランティアを学校へ派遣しています。テキスト等の体系的ノウハウを持つボランティアに謝礼を支払い、授業中に取り出し指導を実施しています。主に国語の授業を抜いて対応することが多いです。時間は週2回・各2時間で週4時間が目安です。来年度からは東京都の制度を用いて校内に日本語学級を設置し、日本語指導教員が在籍校または他校からの通級児に取り出し指導を行う予定です。ボランティア派遣も併用するつもりです。

Q:取り出し指導の時間配分や効果の目安は？

- ・ 週4時間(週2回・各2時間)がギリギリの目安です。国語の授業を抜くことが多い。それでも厳しいとは思いますが、今の時点では現実的なラインだと考えています。

Q:ボランティアの人数や派遣状況は？

- ・ ボランティアは何十人規模ですが、外国籍児童が右肩上がりに増加し、一校に8人程度が一度に在籍するケースも出ており、従来の各校1人~2人対応では不足。2023年度から派遣が追いつかず、2024年度も同様の不足が生じている状況です。

Q:日本語学級の運用形態は？在籍や通級の方法、1日の過ごし方は？

- ・ 日本語学級は名称は学級ですが実態は個別指導が中心となります。基本は在籍学級で過ごし、必要時間のみ取り出して指導を受けることになります。他校からの通級も制度上可能です。放課後常設のクラスではなく、時間割に応じて抜けて受け、終了後は戻るか、午後は受けてそのまま下校等の運用もあり得ます。目安は週2回・4時間程度です。取り出しの具体は学校裁量ですが、区として判定・助言できる人材配置を検討しているところです。

Q:日本語習得の見通し(聞く・話す・読み書き)の期間はどのくらいですか？

第四章 成功事例レポート (教育委員会・学校)

- 来日直後は全く分からないことが多いのですが、半年～1年で授業の内容は概ね聞き取れるようになることが多くみられます。話す力の伸長は別で、読み書きはさらに時間がかかります。全くのゼロで来た子どもは2年～3年で会話や学習が概ね可能になるケースが多いと思います。個人差はあります。

Q:日本語指導の量と、日常生活への参加のバランスはどう考えていますか？

- 放置はできませんが、日本語の個別指導だけに偏らず、日常生活に溶け込むことで言語が磨かれる面も大切だと考えています。個別指導の量はバランスが難しいと認識しているところです。

Q:日本語が不自由な保護者への学校の対応はどのようにされていますか？

- 国際交流協会の通訳派遣制度はありますが多言語対応や回数に制限がでてきます。各校に1台配備されている翻訳タブレットを活用し、日本語発話をリアルタイムで他言語表示するなどして保護者会等でコミュニケーションを図っています。

Q:私立学校の受け入れ選択は増えていますか。中野区で多い国籍は？

- 私立の受け入れ状況の詳細は不明です。中国や韓国などは経済的に選択肢がある可能性はあると考えますが、中野区で特に増加が顕著なのはネパール人です。

Q:この日本語指導の問題の歴史的な背景や増加時期は？

- この10年以内に顕著になった課題です。増加は当初は緩やかだったのですが近年増え幅が大きくなっている状況です。

Q:地域によって外国籍の方の構成はどうなっていますか？何カ国くらいの方がいて、特に多い国はどこですか？

- 一番多いのはネパール、次が中国、韓国もいます。アメリカなど他国はそれらに比べて少ないです。地域差があり、ネパールが多い地域やフィリピンが多い地域もあります。足立区にはフィリピンコミュニティがあり、以前より少なくなった印象ですがコミュニティは存在しています。

Q:外国籍の子どもたちの就学状況や課題について教えてください。

- ネパールでも貧富の差があり、インターナショナルスクールに通える子もいるのですが、多くは日本の公立校に通っています。仲間がいることもあります。日本語理解が課題となることが多いは事実です。

Q:多動やコミュニケーションが難しいグレーゾーンの子どもたちへの対策はありますか？

- 東京都の制度に基づいて巡回指導員による週1回の取り出し指導（特別支援教室）を実施しています。加えて、学校全体で人権・道徳など教科外の指導を重視し、中野区として推進しているところです。

Q:道徳教育に力を入れているとのことですが、具体的な取り組みは？

第四章 成功事例レポート (教育委員会・学校)

- 区として道徳の研修を年2回実施しています。1回目は道徳教育推進教師を対象に役割を明確化し、校内で道徳教育を充実・発展させる体制づくりを促します。2回目は良い道徳授業を視察し、その実践や助言を各校へ持ち帰って共有します。年間計画で人権尊重、思いやり、差別禁止などを実践しています。道徳が苦手な教員への底上げも意識しています。

Q:バーチャルラーニングプラットフォームは、学校に出づらい子の仮想空間として機能しますか？

- 東京都の取り組みに乗って開設。3Dアバターでチャットや音声会話ができ、学習サイトへも遷移可能です。楽しめる子が一定数おり、学校やフリーステップルームに行けない場合の選択肢の一つとして運用しています。

Q:学校との連携や運用体制、教員負担についてはどうしていますか？

- 学校とバーチャルを直接つなぐと教員負担が過重になるため分離しています。フリーステップルーム(区職員がいる施設)が管轄し対応します。午前9時から午後5時までいつでも入室可能な時間帯があり、教員が常駐する形は取っていません。

Q:利用者数の推移や登録方法を教えてください。

- 登録制でアカウントを配布。初年度は10月開始で運用は約半年、利用は4、5人。現在は「20何人」程度が登録し、よく使う子は頻繁に利用しています。開始から3年目に入り、運用方法が見えてきたところです。

Q:新しい学校づくりの議論にあたり、解決すべき課題は何でしょうか？

- いじめ、学級崩壊、不登校、外国人生徒・帰国子女・障害のある子の対応、予算などの多面的課題を解決しないと前に進めないとの認識です。

Q:中野区として特に力を入れたいこと、今取り組んでいること、これからのビジョンがあれば教えてください。

- 「子どもの権利条例」に基づき、子どもの意見を尊重する教育を推進します。中学校では制服等の細則を見直し、色などの判断を子どもが考える。去年から子どもの意見を反映した行事・イベントに予算を配当し、小学校は20万円、中学校は30万円です。企画から運営まで子ども主導を目指し、講師選定・事前学習・質問設計・講師へのアプローチも子どもが担います。先生は支援役で、暴走や不適切な案が出た場合は助言します。予算の使い方も子どもが議論し、配分のプロセスを重視します。これらが中野区の柱となり、教職員の一体感づくりにも寄与していると考えています。

Q:具体的な成果や、目に見える結果の例はありますか？

- ある学校では学校内でお祭りを企画し、配当予算を活用しました。良いお祭りにするための条件を子どもたちが検討し、失敗も含めて委ねる運営を実践。多様な活動が新聞でも取り上げられました。

Q:いじめ・不登校・多様な制度に関して、教育委員会としての施策や考えていることはありますか？

- 不登校や日本語指導では特に、学びの選択肢を用意することを重視しています。同じ方法に絞らず、その子にとってプラスになる学び方を選べるようにしています。通えない場合でも学び方を提示し、日本語がわからない子や引きこもりの子にも一緒に学べる方法を探ります。いじめは別枠の課題ですが、基本コンセプトは多様な学びの選択肢があるということです。

Q:教育委員会と学校現場との距離感はどうですか。昔のような上から指令という感じではなく、近い関係でやり取りできていますか？

- 施策がある場合は早めに提示し、学校側の意見を得てラインの上げ下げ（調整）を行い、合意形成して進めます。指導主事は中野区出身者が多く、校長・管理職・教員と近く意思疎通が良いです。共同体的に教育委員会がやる部分と学校がやる部分を分担しながら進めています。

Q:過去との比較で、教育委員会への現場の受け止めはどう変化しましたか？

- 8年目の実感として、1年目は壁を感じる学校が多かったのですが、現在は好意的に受け止められることが増えました。重みがなくなったのではなく、来訪を歓迎される傾向になっています。東京都教育委員会とも連携し、大きな事業や相談を進め、時に叱責も受けつつ改善しています。小学校では以前から教育委員会を持ち上げる文化が残る面もありますが、全体としてコミュニケーションが改善し、本音を引き出しやすくなったと思います。

所見

中野区教育委員会と学校との垣根がなくなっていると感じました。少なくとも垣根があってもとても低いことは事実だと思いました。教育委員会は学校の良き支援者になっていること、また齟齬が生じないように区独自で動かずに、東京都教育委員会の方針を踏まえつつ中野区の子どもの実態に即した取り組みをしていると感じました。特に、日本語で苦労している外国籍の子どもたちや発達に何らかの課題がある子どもには個別最適な指導を模索し、できる所から一步步着実に進んでいる教育施策を行っています。さらに、新たな課題が生じた時にも、信頼に基づく学校と教育委員会との連携が新たな課題解決に向けてた適材な人材や施設を確保するとともに、組織体制を築こうとしています。そして、教育委員会の指導主事は校長や教員との協働を大切にしていじめ問題や不登校の子どもに真正面から向き合おうとする姿勢を感じ取ることができました。中でもグレーゾーンにいる生徒への選択肢の用意はどこでもできるのではなく、中野区ならではの一つの解決策事例ともなっていると思います。

4-2 民間企業・地域人材・ボランティア団体との戦略的連携と困窮世帯・不登校生徒支援についてのレポート

日時： 2025 年 10 月 23 日

場所：稲城市役所内・稲城市教育委員会

取材対象者：教育長杉本真紀子氏及び指導課長兼統括指導主事長澤慎哉氏

インタビュアー：日本先進教育ラボ・石坂教育研究オフィス 学校教育アドバイザー石坂 康倫

インタビュー項目：民間企業・地域人材・ボランティア団体との戦略的連携と

困窮世帯・不登校生徒支援

紹介のために

本インタビューでは、稲城市教育委員会が推進する「地域学校協働活動推進事業」を中心に、学校支援コンシェルジュ体制の整備、企業版ふるさと納税を活用した部活動支援、英語・ESD（持続可能な開発のための教育）の取組、地域教育フォーラムの成果、不登校・特別支援・困窮世帯・日本語指導への支援体制などを教育長・指導課長兼統括指導主事から具体的データとともに伺った。戦略的連携の強化方針（令和7年度の統括コンシェルジュ新設）や課題（人材確保・情報共有・持続可能な連携）も整理し、次年度 KPI（目標達成のための具体的な方策）設計の示唆を得ることを目的とした。

インタビューのポイントまとめ

1. 稲城市教育委員会は「稲城市地域学校協働活動推進事業」を軸に、学校・家庭・地域が連携する中学校ブロック（中学校6校）単位の協働体制を構築している。
2. 各ブロックに「学校支援コンシェルジュ（全国呼称：地域学校協働活動推進委員）」を配置し、学習補助・教員業務補助・見守り・環境整備・ボランティア発掘・人材育成・事業連携の中核を担わせている。
3. 令和7年度からは「統括学校支援コンシェルジュ」を1人新設し、連絡調整・情報照会・人材発掘育成・民間/団体との橋渡しを戦略的に強化している。
4. 企業版ふるさと納税を原資に、中学校の部活動で外部指導者を派遣（連携企業は現在1社、スポーツ系幼稚園を経営する企業。昼は幼稚園で指導、夕方に学校部活動を支援）している。

第四章 成功事例レポート（教育委員会・学校）

5. 参加者数に関する具体的データ: イングリッシュフェスタは「保護者と就学前の子ども」を対象に実施。参加数として「104 世帯」「249 人」が言及され、過去イベントと比べ増加傾向にある。
6. 地域教育フォーラム（2025-01 開催）に 150 人が参加。従来の倍増規模で、文科省の合田哲雄氏を招いた。
7. 稲城市は地域協力が盛んで、学校支援コンシェルジュ（統括）や共同活動推進員を中心に、英語・キャリア教育など新領域の地域支援体制が整備されつつある。
8. 教員は市の事業・イベントに「ふらっと参加」し学びを得て実践へ還元できる、顔の見えるコンパクトな関係性がある。
9. 不登校対応では、通常学級への復帰を目標としつつ、心理的安定の場としての再受け入れも行う。成果として約「2 割」の児童生徒が通常学級のみでやっていけるようになっている。
10. 知的障害のある子ども向けに、本市では特別支援学級が「小学校 4 校」「中学校 2 校」で設置され、個別の障害特性に応じた指導を実施している。
11. 困窮世帯には、福祉部が「生活保護」等に対応し、教育委員会は「就学援助」（教材費・校外学習費・入学準備金等）で金銭的支援を行う。
12. 家庭課題への対応はスクールソーシャルワーカー（SSW）が中心となり、福祉機関や子ども家庭支援センターと連携してケース会議で支援方針を決定する。

インタビューの過程

Q:民間企業・地域人材・ボランティア団体との戦略的連携で、戦略的に行っていることは何か？併せて困窮世帯や不登校支援の取り組みも伺いたと思います。まずは戦略的連携について資料も踏まえて説明してください。

- ・ [長澤氏]:稲城市では「稲城市地域学校協働活動推進事業（稲城市地域とともにある学校推進事業）」を展開。中学校 6 校の各ブロックに学校支援コンシェルジュ（全国では地域学校協働活動推進委員）を配置し、学習補助、教員補助、見守り、環境整備、ボランティア発掘、教育委員会主催事業の連携を担っています。今年 8 月の「いなぎ ALT イングリッシュフェスタ」でも中心的に運営しました。令和 7 年度からは統括学校支援コンシェルジュを 1 人配置し、連絡調整・情報照会・人材発掘育成・民間やボランティア団体との橋渡しを強化。統括は民間勤務経験と人脈を活かし、企業・姉妹友好都市交流協会などと学校・教育委員会の事業を結びつけています。

第四章 成功事例レポート (教育委員会・学校)

Q:資料では、民間・地域・ボランティア連携、ICT・データ活用、特別支援・多文化共生、困窮世帯支援の包括化などを統合した教育モデル、ふるさと納税や民間委託の財源確保、40年継続の地域協働、個別最適化と協働学習の両立が基盤とあります。ふるさと納税の活用について詳しく教えてください。

・ [杉本氏]:ふるさと納税は部活動の地域連携に活用しています。企業版ふるさと納税を用いています。

・ [長澤氏]:企業版ふるさと納税を原資に、中学校の部活動に外部指導者を派遣しています。納税目的が部活動等の教育活動であるため、その範囲で活用しています。部活動における科学的指導の方針は現在策定準備中で、ホームページの記載は方針準備段階の表現が残っている可能性があるのだと思います。

Q:中学校6校すべてが関わっているのですか？小学校はいくつあるのですか？小学生のクラブ活動的なものの実施状況はどうですか？

・ [長澤氏]:中学校6校すべてが関わっています。小学校は12校です。小学校のクラブ活動は特別活動として、各校の実態に応じて月1回程度、月1時間ほどで実施しています。

Q:連携している企業名や数は？株式会社キズキとの連携があると聞きました。どのくらいの企業数が関わっているのですか？

・ [杉本]:部活動の外部指導に連携している企業は現在1社。主にスポーツ系の幼稚園を経営し、昼は幼稚園でスポーツ指導をする講師が、夕方に学校の部活動を支援する形で連携しています。キズキとの連携は他の部署が行っているものです。

Q:「国連を支える世界子ども未来会議」のような取り組みの連携内容や成果は？

・ [杉本氏]:一般財団法人ピースコミュニケーション財団等と連携し、ESD(持続可能な開発のための教育)の観点で子どもが社会の未来を提案する機会を提供。市内大会は稲城市議会の議場で実施しています。最優秀グループは全国の代表と競い、今年度は万博で本市の子ども4人が登壇。さらに代表者はニューヨークの国連本部で英語プレゼンを実施することになっています。発信力、異なるメンバーでの意見交換、地球規模課題への思考を促進し、英語教育とESDの取り組みを一段と強化できています。

Q:公立の価値をどう高めるかという観点で、中学生・教員・保護者の反応や変化はありましたか？

・ [杉本氏]:保護者とは一部の方との接点为中心ですが、「いなぎALTイングリッシュフェスタ」では就学前の家庭の参加が多く、関心や裾野の広がりを確認することができました。

Q:教育長の情報発信について、Facebook で約 15 件確認しておりますが、現場への浸透や効果は如何ですか？

- **[インタビューア]:**教育長自らの授業参観や学びの発信が現場に浸透している印象で、取り入れられるものを迅速に導入する姿勢が伝わってきます。
- **[杉本氏]:**最近の発信資料も共有しています。発信は継続しており、取り組みの可視化と関係者への周知に役立っていると思います。

Q:先ほどの「いなぎ ALT イングリッシュフェスタ」にはどのくらいの方が参加したのですか？これは保護者ですよね。保護者とお子さん、就学前が対象ですか？

- **[長澤氏]:**参加数として「104 世帯」です。参加数では 249 人です。
- **[インタビューア]:**249 人という数値は凄いですね。参加の多さを評価できますね。
- **[杉本氏]:**対象は保護者が就学前の子どもを連れて参加しました。小学校での英語学習を楽しみにするなど教育への理解を感じました。

Q:地域対象イベントの状況は？2025-01 の地域教育フォーラムについても教えてください。

- **[杉本氏]:**地域教育フォーラム（学校支援コンシェルジュ等中心）を 2025-01 に実施しました。文部科学省の合田哲雄先生を招へいしました。参加は 150 人で、従来比で倍増でした。地域は協力的で、教育と一緒に取り組む機運があります。

Q:稲城市の地域性や学校の先生方の参加状況はどうでしたか？活動に馴染めていますか？

- **[杉本氏]:**自然に教育協力の気持ちが生まれる地域性があります。梨やぶどうなど地元資源を活用した体験も実施することができます。また、海外勤務経験のある統括コンシェルジュの下、英語・キャリア教育の地域支援体制が整ってきています。
- **[長澤氏]:**市がコンパクトで顔が見える関係性があります。教員が市の事業・イベントに気軽に参加し、学びを授業や学校運営に活かしています。

Q:困窮世帯や不登校の児童生徒への支援体制について、資料に基づき説明してください。

- **[長澤氏]:**不登校支援: 1) 教育支援室「梨の実ルーム」（市内 1 カ所、対象は登校が難しい児童生徒、現在約 14 人、個別・小集団で社会的自立に向け支援）。2) 不登校対応巡回教員（東京都事業、中学校対象、全市立中の不登校対応向上目的。本市は 2 人を希望配置）。3) 校内別室指導（全中学校で実施。支援員は 6 校中 5 校を市一般財源、1 校を都補助で配置）。4) スクールソーシャルワーカー 2 人（派遣型、学校申請で派遣。児童生徒への直接支援、学校コンサル、保護者への福祉案内）。5) 家庭と子どもの支援員 1 人

第四章 成功事例レポート (教育委員会・学校)

(都事業、市で配置。中学校「3中」「4中」を便宜上担当するが要望で他校にも対応)。このような取り組みをしています。

- ・ **[インタビュアー]:** 支援員1人で6校担当も不可能ではないが負荷が高いのではないですか？他の4校が希望する場合、2人に増員することは可能ですか？

- ・ **[長澤氏]:** 今年度開始の都事業であり、2人配置が可能かは今後の申請と調整次第です。スクールソーシャルワーカーは学校要望に応じて派遣できています。ニーズは学校ごとに差があると思います。

Q: 困窮世帯支援の具体的な内容は？教育委員会としての把握は？

- ・ **[長澤氏]:** 就学援助の他、市長部局・生活福祉課の「子どもの学習・生活支援事業」を株式会社キズキが受託しています。対象は非課税世帯・生活保護世帯です。教育委員会としてもその存在を把握しています。

Q: 地域社会との連携における課題（資源活用の不足、人的・拠点確保、追跡・フィードバック）について見解をお聞かせください。

- ・ **[長澤氏]:** 自然等の学習資源は豊富にあります。統括学校支援コンシェルジュにより人材発掘は進んでいますが、力のある人材はまだ潜在していると考えています。課題は1) 持続可能な連携（担当や管理職の異動で途切れない仕組み）、2) ボランティアの安定確保（イベントを継続開催するための人数確保）、3) 学校ニーズに応じたオンデマンド人材コーディネート、4) 人材の支援可能内容の明確化・マッチング、5) 支援実績のリスト化と情報共有、です。

Q: 学校発信と教育委員会発信のどちらが保護者・地域に届きやすいですか？

- ・ **[インタビュアー]:** 学校からの発信の方が保護者に届きやすい可能性が高いのではないのでしょうか。

- ・ **[長澤氏]:** 同意です。発信の明確化と人材側の提供内容の明確化でマッチングが進むと考えられます。コンシェルジュ間でも情報共有が課題認識です。

Q: 人材の継続確保・拡大に向け、現在行っていること、今後行いたいことは何ですか？

- ・ **[長澤氏]:** 統括学校支援コンシェルジュが地道に声かけをしています。イングリッシュフェスタ等のイベントを、来場者にコンシェルジュ活動へ誘うコミュニティ形成の場としても活用しています。

Q: 発達障害や日本語指導が必要な生徒の増加への対応状況と成果・課題については如何ですか？

第四章 成功事例レポート（教育委員会・学校）

- **[長澤氏]**:東京都の特別支援教室（本市名「スマイルルーム」）を小学校は29年度、中学校は30年度に設置し、4年以上経過しました。通級指導で学習・生活上の困難改善を目指すものです。課題は、特別支援教室での指導成果を通常学級で活かすため、担任と巡回指導教員の連携を強化しています。成果として、退出（修了）できる児童生徒は「1割、2割」程度のイメージです。

Q:困窮世帯への支援について、具体的な解決策や実際に行っている取組はありますか？文房具が買えない、中学生でも働きたい、学習時間が確保できない、家族を支える必要があるなどのケースへの対応はどうしていますか？

- **[杉本氏]**:福祉部が生活保護世帯等を担当しています。教育委員会は就学援助として教材費、校外学習費、入学準備金の補助を実施しています。
- **[杉本氏]**:家庭の生活課題はスクールソーシャルワーカーが中心となり、福祉機関につないでいます。
- **[長澤氏]**:スクールソーシャルワーカー、子ども家庭支援センター、福祉部、教育委員会事務局や学校でケース会議を行い、保護者が利用できる福祉サービスを具体化し、子どもの生活安定を図っています。
- **[インタビューア]**:教育委員会と福祉の連携で学校の実態を共有し、議会等も通じて支援を進める方針の確認ができました。教育委員会が直接生活費を渡すことはできないとの認識で共有しました。
- **[長澤氏]**:外国籍世帯など制度利用がわからない層が多く、SSW（スクールソーシャルワーカー）が福祉的知識をもとに関係機関を束ね、利用につなげています。

Q:日本語指導の具体的な内容と体制は？

- **[長澤氏]**:市全体の外国籍割合は「約2%」。人数は多くありませんが増加傾向はあります。補助員やエデュケーションアシスタント（私費・拒否含む）、ボランティア（学校支援コンシェルジュ経由、ボランティア協会等）を活用しています。校内で特別な教育課程を編成して日本語指導を行う学校もあります。
- **[長澤氏]**:一人一台端末を活用し、Google 翻訳等で日本語と母語の双方向変換を行う。アプリの進展を取り入れ、理解促進を図っています。
- **[インタビューア]**:現状は対象が多くないため指導しやすいが、増加時の体制整備が必要と認識しました。
- **[長澤氏]**:中国、韓国、ベトナムの増加傾向に留意しています。英語よりも中国語・韓国語など母語のみ理解のケースが増える場合の追加支援を見込んでいます。

Q:相談は教育委員会や学校どちらにも来ると思いますが、そこでの対応や紹介により救われている人は多いと考えて良いでしょうか？

- ・ [長澤氏]:手続きがわかりにくい家庭が多く、SSW（スクールソーシャルワーカー）が関係機関をつなげることで多くの支援につながっています。

Q:不登校等に関する支援の考え方と成果はどのような状況ですか？

- ・ [長澤氏]:本来は「1年～2年」で退出し通常学級での生活へ移行を目指しますが、心理的安定を保つ場として再受け入れも行う柔軟な運用をしています。成果として「約2割」の子どもが通常学級のみでやっていけるようになっています。

Q:稲城市ならではの有効な取組や、中高一貫校構想に資する示唆は？（教員不祥事、不登校、いじめなどの課題があり構想化が難しい。他自治体の現状を踏まえ、突破口は？）

- ・ [杉本氏]:（中高一貫に関する一般的応答）
- ・ [杉本氏]:稲城市の学校は落ち着いた運営で、子どもが安定して生活できる風土が根付いていると評価しています。課題解決の基盤として重要です。

所見

稲城市はとても落ち着いた市です。東京都心に比較的近いところにある地域ですが、自然が残っていてこともあり、多くの住民が安心感を持って過ごしているように感じます。そして、何よりも地域住民が子どもの育成や教育に関心があるとともに協力を惜しまないことは素晴らしいと思います。例えば不登校の子どもに対しても地域住民が常に見守っています。

また、生活困窮世帯に対しては、市役所内に専門部署が設置されていて支援体制が作られています。必要があれば地域住民が協力します。したがって、教育委員会はその部署との情報共有や家庭からの問い合わせについての橋渡しをすることになります。このように市役所としての組織化が上手に作られ、各部署の職員が自身の管轄の役割をよく理解して仕事をしています。

さらに、学校の要望は最大限に尊重しながら教育行政が行われていると思いました。だから、教育委員会の働きも事務的なことを最小限にしながら学校や地域活動に力を入れることができるのだと感じました。

このようなことから、教育委員会と地域社会が連携し協働し合うことで子どもの健やかな成長を促しているのだと考えることができます。以前から住んでいた住民と稲城市に移り住んできた住民との壁はなく、稲城市民としての自覚を持って市役所の方針や教育委員会の方針や学校の教育方針を尊重しつつ、時代とともに変化する社会にも対応できる子どもを育てようとする土壤ができています。

今後の課題としては、AIの進展やグローバル化が進むなど、急激な社会の変化に伴って生じる子どもを取り巻く教育環境が変わった時に、さらに多くの地域住民の教育的役割として、スクールソーシャルワーカーや必要なボランティア人材を如何に多くしていくかだと思います。そし

第四章 成功事例レポート （教育委員会・学校）

て、その課題解決のために、教育委員会では多くの子ども支援の市民参加を機会あるごとに行っています。このような活動を継続することで、地域住民と一体化した子どもたちの育成精神が根付いてくることを取材を通じて確信しました。

4-3 教職員負担軽減と組織運営改革についての取材レポート

日時： 2025-10-06

場所： 墨田区教育委員会

面接者： 統括指導主事 田畑 達也 氏

インタビュアー： 日本先進教育ラボ・石坂教育研究オフィス 学校教育アドバイザー石坂 康倫

インタビュー項目： 主に墨田区の小学校・中学校における教職員の働き方改革

インタビューのポイントまとめ

1. 墨田区では、教職員の働き方改革を「4つの柱」で推進している。
2. 全校で自動応答欠席連絡システム「COCOO」を導入し、保護者がスマートフォンアプリで欠席連絡を行えるようにした。
3. 中学校 10 校に導入された自動採点アプリは、教員の採点業務を大幅に削減し、大変好評を得ている。
4. 欠席連絡や学校からの手紙をデジタル化するシステムは、保護者の利便性を高め、教員の負担も軽減している。
5. 標準授業時数（1015 時間または 945 時間）に上乗せする余剰時数を削減し、教員の負担軽減と学校独自の柔軟な時間割編成を可能にした。
6. 墨田区では教育委員会と学校現場の距離が近く、信頼関係が築かれている。
7. 施策の最終的な判断基準は「子どもにとってどうなのか」という視点で、関係者のベクトルが一致している。
8. コロナ禍での GIGA スクール構想（児童生徒 1 人 1 台端末の配布）が、部署間の連携を強化し、組織が一丸となるきっかけとなった。
9. スクールソーシャルワーカー(SSW)を導入し、教育だけでは解決できない家庭の課題に福祉の専門家と連携して対応している。
10. 墨田区の教育委員会は、上から指示するトップダウン型ではなく、学校現場を支援する事務局としての役割を担っている。
11. 指導主事は学校訪問を頻繁に行い（年間 100 回を超える者もいる）、教員や校長との信頼関係を構築している。

12.教員の時間外電話対応は、「職員室に電気がついているのに出ない」という苦情から、対応せざるを得ない状況がある。

13.午後7時に受けた電話が相談事だと、対応が午後8時過ぎまで及ぶことがある。

インタビューの過程

Q:教職員の負担軽減と組織運営改革について、墨田区では、RPA や AI の活用、専門スタッフの配置など、どのような工夫や取り組みをされていますか？教育予算が厳しい中で、業務過多や心身の疲労につながらないようにするための具体的なお話をお聞かせください。

- 働き方改革の4つの柱の一つとして教員の業務見直しを進めています。具体例として、全校で「COCOO」という自動応答欠席連絡システムを導入しました。これにより、従来電話で行っていた欠席連絡がアプリで完結し、職員室の電話対応が不要になりました。多い日には10人、20人の連絡が1件2分かかっていたとすると、それだけで40分の時間削減になります。また、このシステムを使い、学校だよりや学級通信などを電子データ(PDF)で配布するペーパーレス化も推進しています。これにより印刷や配布の手間が省け、保護者への確実な連絡が可能になりました。

Q:これは業者がやるのですか？或いは、システムを業者がやるのではなくて、システム自体が自動的に採点するのですか？

- 自動採点アプリを導入しており、端末で読み取ったものがシステムで採点されます。

Q:大好評のようですが、誰に大好評なのですか？

- 教員に大好評です。

Q:保護者の方は負担を感じずに、保護者の方の気持ちとしてはどうなのでしょうね？

- 特に保護者からの声はなく、慣れてきている様子です。

Q:今は中学においてですか？

- はい、中学校です。

Q:墨田区には中学はいくつあるのですか？

- 10校あります。そのすべてに導入しています。

Q:実際には教員は今の3つのこと(欠席連絡システム、自動採点アプリ、ペーパーレス化)で、ずいぶん気持ち楽だとか、時間的にも軽減されているという感じはありますか？

- 相当あると思います。学校訪問した際に現場の教員から「もうこのアプリなしでは考えられない、戻れない」という声を聞いています。

Q:授業時数の見直しについて伺います。教育委員会の方針としては、何時間というのを一応提示しているわけではないのですか？

第四章 成功事例レポート (教育委員会・学校)

- ・ 提示していません。学校ごとに、だいたいの幅で「何時間から何時間ぐらいは取りましよう」という形で示しています。

Q:そうすると今は最低何時間になっていますか？

- ・ だいたい 945 時間ぐらいです。

Q:余剰時間を少なくすることで、2 月とか 3 月に学校独自のいろいろな時間割が可能になると考えてもいいですか？

- ・ はい。例えば、本来 6 時間授業の日を 4 時間で終えることなどが可能になります。

Q:教科担任制の専門の教員というのは、そこにもう配置されているのですか？

- ・ いいえ、例えば 1 組の担任が体育、2 組の担任が国語というように、学級担任が専門教科を割り当てられ、自分のクラス以外も担当する形です。

Q:これは別に教科を決めているわけじゃないのですよね。その学校ごとですか？

- ・ はい。ただ、都からやってほしい教科の提示があるのと、理科は加配がつくので必須になります。

Q:今言われているのは何ですか？

- ・ 実際にやっている学校では、国語、社会、体育、そして必須の理科です。

Q:予算的なことで、人を増やすというようなプラスアルファのことは何か考えていらっしゃいますか？

- ・ はい、人を増やすことについて、次の資料で説明します。

Q:会計年度任用職員というのは、だいたい退職した人とかが多いのですか？

- ・ そうですね。退職された方が活躍されているケースが多いです。

Q:専門の職員を配置した際に、「これは私の担当じゃありません」といったトラブルは起きないですか？

- ・ 若干は起きていますが、システムというよりは使い方の問題だと考えています。副校長がうまく運営しています。

Q:業務を細分化して組織化することによって、逆に副校長が大変になってしまうということはないですか？

- ・ 少なからずそういう現状はあります。そのために副校長補佐を置いており、大きな力になっています。

Q:副校長補佐がつくようになってから何年ぐらいになりますかね？

- ・ 少し離れているので、正確な年数はわかりません。

Q:教育の管轄としては、小学校と中学校と考えてよいですか？

第四章 成功事例レポート (教育委員会・学校)

- ・ 小学校、中学校に加えて幼稚園が5園あります。保育園は区長部局の管轄です。

Q:スクールサポートスタッフは、今どういう方になっているのですか？

- ・ 教員免許は必要なく、地域の方や卒業生の保護者などが担当しています。

Q:契約するときに守秘義務は、もちろんちゃんとされますよね？

- ・ はい、そこはもう十分にお伝えしています。

Q:こういうアイデアはどこから出てきたのですか。現場からですか、それとも教育委員会からですか？

- ・ お互いに話し合いを重ね、現場からのヒアリングを重視しています。その上で、教育委員会として何ができるかを出し合っています。

Q:そのような交流は、現場を回ることによって生まれるのですか？

- ・ はい、現場を回ることによって生まれます。教育委員会の事務局と学校現場の距離が近く、何か問題があればすぐに対応するため、信頼関係が築かれています。

Q:コロナ禍でギガ端末を配布したことが、結束のきっかけになったのでしょうか？

- ・ はい、コロナ禍が一つの大きなきっかけです。ギガ端末の配布を機に、それまでバラバラだった部署が結束し、事務局内が一つにまとまりました。また、オンラインでの情報発信を通じて学校現場との距離も縮まりました。もともと地域には学校を支える気概があり、コロナ禍をきっかけに皆が結束できた側面もあります。

Q:町会長など地域の方と話す機会はあるのですか？

- ・ はい、あります。これまでは「学校運営連絡協議会」という形でしたが、コミュニティスクールへの移行を進めています。令和5年にパイロット校として小学校1校で開始し、令和6年には2校を追加、今年度は中学校の半数で導入しています。

Q:コミュニティスクール導入による成果や実感はありますか？

- ・ はい。委員の皆さんの責任感が増し、学校を支えよう、学校のために何ができるかを考える意欲がより高まったと聞いています。

Q:開かれた学校にしながら地域の皆さんと学校の課題を一緒に解決したいということですが、なぜそんなにうまくいっているのか？

- ・ スクールソーシャルワーカー（SSW）に働いてもらい、教育だけでは解決できない家庭の課題などを福祉の専門家とうまくつなぐ役割を果たしてもらっています。例えば、保護者の帰りが遅く、子供が朝起きられずに不登校気味になっているケースなど、学校だけでは支援が難しい問題を専門家の力を借りて解決しています。

Q:教育委員会というと、どうしても上からというイメージが強いようにおもいますが、その点についてはどうか？

第四章 成功事例レポート (教育委員会・学校)

- 教育委員会が上から指示するのではなく、事務局として学校が困っていることを解決するというスタンスに変わってきました。例えば、校長会で出た課題をヒアリングし、来年度の予算立てに生かすことなどを前向きに行っています。昔は指導主事が学校に来ると職員室が緊張する時代もありましたが、今は敷居が低くなり、教員も本音を言いやすくなったと思います。

Q: (敷居が低くなったことについて) なぜそのように変わることができたのですか？

- 指導室には私の他に 5 人の指導主事がおり、小学校 25 校、中学校 15 校を担当しています。非常に頻繁に学校を訪問しており、ある指導主事は年間で訪問回数が 100 回を超えています。何度も顔を合わせることで信頼関係が生まれ、垣根が低くなっていると考えられます。

Q: 校長先生は指導主事に対してどのようなスタンスなのでしょう？

- 墨田区の校長先生は「もっと学校に来てほしい」というスタンスで、指導主事を非常にうまく活用しています。例えば、悩んでいる教員に声をかけてほしいと依頼するなど、校長が指導主事に直接アプローチします。これは他の区では考えられないかもしれない。

Q: 現在の指導主事の役割は昔とどう違うのですか？ また、それによる課題は？

- 昔の専門教科の指導主事とは異なり、現在はマネジメント、フォローアップ、メンタル面など、多様な視点で学校を支える役割が増えています。しかし、学校へ行けば行くほど報告書作成などの事務作業が増えるというジレンマがあり、業務がなかなか減らないのが課題です。

Q: (業務が多いことについて) 指導主事は負担に感じているのか、それともやりがいを感じているのか、どちらでしょうか？

- やらされている感はなく、学校から求められていることにやりがいを感じています。校内研修の講師として呼ばれたり、些細なことで頼りにされたりすることが嬉しいと指導主事は話しています。単純に時間や業務を減らすことだけが働き方改革ではないと考えているのだと思います。

Q: 実際に働いている教員は、具体的にどのくらい時間的に軽減されているのですか？

- データとしてはありませんが感覚として、1 時間ぐらい早く帰れるようになったと感じています。小学校では 18 時頃にはもう教員はほとんどいません。中学校は部活動があるため教員は残っていることはありますが、その負担感を減らすため、教員免許がなくても引率できる外部指導員の導入を進めている最中です。

Q: (働きやすさの改善による) 人気の上昇や、その他の具体的な取り組みはありますか？

- 公募制度があり、墨田区で働きたいという希望者が年々増えてきています。また、電話対応の負担軽減策として、一定時間になると営業時間外である旨のメッセージが流れる留守番電話機能を導入しています。

Q:教員の労働環境、特に時間外の電話対応や部活動の負担に関する現状の課題について教えてくださいいただけますか？

- 以前は時間外でもかかってきた電話に対応していましたが、現在は基本的には対応していません。しかし、「職員室の電気がついているのになぜ電話を取らないんだ」という苦情が来るため、取らざるを得ない状況はあります。例えば午後7時に電話を取り、それが苦情や相談だと、対応が終わると午後8時を過ぎてしまいます。教員は子供のためと思うと対応してしまう傾向があります。しかし、教員にも家庭があり、昔のように教員がすべてを抱え込む時代ではなくなりました。家庭の課題は福祉の専門家に入ってもらふべきだと考えています。部活動に一生懸命になるあまり、家庭不和が起こるケースも見てきました。平日は夜遅く、土日も練習試合などで心身ともに潰れてしまうのです。もちろん、部活動指導にやりがいを感じて教員になった人もいたため、その気持ちも理解する必要がありますが、教員自身の生活を守るためにも、ある程度のコントロールは必要だということを理解してもらう必要があると考えています。

所見

墨田区では、教育委員会と学校との課題をお互いに共有するとともに、地域社会とも連携して教員の負担軽減についての具体的な行動によってその解決に取り組んでいることが分かりました。そのために、DX（デジタル トランスフォーメーション）を活用したり、学校現場の教職員と教育委員会職員とが協働して教職員が抱える課題を解決するためにトップダウンではなくてボトムアップを大事にしていることが教職員の負担軽減を実現しているのだとも思います。

さらには、地域住民が学校と密接に連携していて、子どもたちや教職員をサポートしていることも重要な要素だと感じました。そして、子どもたちも保護者も学校の状況を十分に理解して、学校・教育委員会・子ども・保護者・地域住民が一体となって教職員の負担軽減を実現しようとして協力し合っていることがよく分かりました。感想としては、墨田区では想像以上に教職員負担軽減と組織運営改革について取り組んでいることに現実味と感動を覚えます。やればできるのです。

4-4 96.3%の生徒満足度達成と評価方法の革新についてのレポート

日時：2025-10-06

場所：東京都立三田高等学校

面接者：校長 内田 隆志 先生

インタビューア：日本先進教育ラボ・石坂教育研究オフィス 学校教育アドバイザー石坂 康倫

インタビュー項目：主に三田高校の96.3%という生徒満足度の高さと評価方法の革新

紹介のために

本インタビューは東京都立三田高等学校の教育方針、組織運営、生徒主体の学校づくり、評価改革、および多様性・国際理解教育への取り組みについて、校長を中心に現場の具体策と成果を伺ったものです。限られた公立校の資源下での工夫、観点別評価やルーブリック、データ活用（リアテンダント）によるPDCA、探究活動の設計、生徒会主導の学校見学会など、満足度向上と学びの質を高める実践が語られました。

インタビューのポイントまとめ

1. 東京都立三田高等学校の学校満足度は96.3%で、生徒主体の学校づくりが主要因とされている。
2. 学校は「与える/与えられる」関係ではなく、生徒と教員が共に作り出すものという内田隆志校長の教育観がある。
3. 6月から8月にかけて生徒会主体で学校見学会を実施し、中学生・保護者に学校生活や学びを生徒が説明・質疑応答・校舎案内を行う。
4. 三田高校は「多様性」を重視し、興味関心・得意不得意・バックグラウンドが異なる生徒に合わせた教材・発問・指導工夫で学びを引き出す方針を持つ。
5. 探究活動ではSDGsや環境などの特定テーマに縛らず、生徒が自らテーマを設定し、Research & Question（リサーチアンドクエッション）で方策を考える。
6. 外国籍・帰国子女など言語・用語の壁がある生徒には、ユニバーサルデザインの発想で教材開発や機会提供を工夫し、教育委員会等の公的機関の支援と連携して高度な教育を目指す。
7. 公立学校の施設設備が古くても工夫して効果的に活用できるという視点が強調された。
8. 校内の自動販売機スペースは、飲み物だけでなくおやつも販売し、机が多数並ぶ多目的な学習・交流スペースとして機能している。
9. 当該スペースは以前は定時制の食堂で、定時制の廃止後は自習や部活動など多目的利用に転用され、試験前には自習する生徒が多い。
10. 評価は生徒の自律的学習とモチベーション維持を促進するために位置づけられ、観点別評価（特に「学びに向かう意欲・態度」）を重視している。
11. 提出物やレポートのウェイトが比較的高くなっているが、テストのみで評価する方針ではなく、評価項目・基準の明確化と指導改善へのPDCAを重視している。
12. リアアテンダント（デジタル化により、働き方改革をしながら個に応じた指導を行うシステム）による定期考査分析で、できるところ・できないところを把握し、苦手教科・科目なども認識したうえで授業改善につなげている。

インタビューの過程

Q:三田高校の生徒満足度が96.3%に達している理由を率直に教えてください。

- 学校は生徒と教員が共につくるものという思想のもと、生徒主体の運営を徹底しています。6月～8月の学校見学会を生徒会が中心となり中学生・保護者に説明・案内・質疑応答を実施します。生徒は三田高校生活を後輩へ「バトン」として渡す意識が強く、学習・部活動・学校行事に全力で取り組む充実が満足度につながっていると考えています。

Q:生徒主体の学校づくりにおいて、教員はどのようにサポートし、信頼関係を築いていますか？

- 授業では1年・2年で基礎学力を徹底し、応用・発展へ展開します。4大行事（体育祭・文化祭・合唱コンクール・球技大会）は生徒中心の執行部・実行委員会が企画・計画・運営・振り返りまで実施しています。教員は環境面で支援し、リスクのある点には問いかけで改善を促します。これが特別活動と学びを相乗させ、理想的な高校教育につながっているのです。

Q:都立高校としての予算や施設設備の制限がある中、どのように工夫や改善を進めていますか？

- 授業料・施設設備の老朽化・限られたスペースや時間などの制約がむしろアイデアの源泉になっていると考えています。優れた環境が理想ですが、一定の制限下でも可能なことを見だし、基礎的な学びを土台に発想の豊かさへとつなげる。生徒は素直でポジティブに受け止める素養があり、環境をまず受け止めた上で工夫する文化が作られています。

Q:生徒の声や具体的なエピソードはありますか？

- 着任した時（3年前）、当時の生徒会長が中学時の見学会で先輩の温かい助言に感銘を受け三田高校を志望しました。そして、入学後はその恩を後輩に「バトン」として渡したいと語りました。校内には学校への愛情・温かさ・思いやりが満ちており、学びにつまずいても友人や教員との関わりで悩みを解消できています。

Q:国際理解教育や多様性への対応について教えてください。

- 国際理解教育と短期留学を二本柱に掲げ、海外帰国生入試を実施しています。短期の外国籍留学生を随時受け入れ、海外からの来客も多くいます。生徒は多様な考えを受け入れる素養を育み、まず受け止める態度が学びの進化につながっています。

Q:授業の質向上のため、講義に頼り過ぎず生徒の主体性を引き出す具体的な工夫は？

- 基礎基本の定着には講義的要素も必要です。その上で、グループワークを重視し、生徒同士が内容を咀嚼・意見交換する時間を設けています。理解度や捉え方の差を共有し、優れた考えを共有して理解を深める。話し合いがぼやけないよう、発問は焦点化・具体化して投げかける。教員自身が面白い・ワクワクする授業展開を意識しています。

Q:数学のように答えが一つでない場合が生じる授業展開についての考えは？

- ・ 必ずしも数学の解のようにならないことはあります。例えば、探究的な場面では、結論が一意に定まらない問いも扱い、仮説や推測を共有・検証するプロセス自体を学びとして重視していることが示唆されると考えています。

Q:多様な生徒の得意・不得意や理解度に応じて、一人ひとりの力を最大限引き出す具体的な工夫は？授業や生徒の様子から感じた点を教えてください。

- ・ 三田高校には多様な生徒が在籍し、それが強みでもあり教員の負担にもなることはあります。学力はある程度均質ですが伸びしろや受け止め方は異なるため、生徒をよく見て多様な「ボール」を投げ、キャッチボールをうまく行うことが必要です。教材や発問の工夫で興味関心をつなぎ、引き出すことを重視しています。

Q:三田高校がいう「多様」とは具体的にどういう意味ですか？

- ・ 興味関心や得意分野の違いがあります。部活動は文化部・運動部ともに多数。教科では英語が得意で理数が苦手、その逆などバランスが様々で、日比谷高校のようなオールマイティ型とは異なります。探究ではSDGsや環境に縛らず、生徒が自分の興味関心でテーマ設定し、Research & Questionを通じて方策を考えます。得意も苦手も共有・創作を通じて進歩するという多様性を大切にしています。

Q:中学校・小学校と比べ、高校では均質性が高いと思うが、外国籍・帰国子女や発達的課題など、個性を生かす一人ひとりへの対応はありますか？

- ・ 高校は入試（学力試験や面接等）を経て比較的均質ですが、環境の違いで学んできた帰国子女等もあり、言葉・用語の壁がある場合があります。ユニバーサルデザインの発想で障壁を乗り越える工夫を学校・教員が行い、教材や機会を提供すれば学びは円滑になります。学校の工夫に加え、教育委員会等の公的機関のサポートで、より高度で多様性ある教育を実現できると考え。

Q:外国籍生徒へのアプローチとして、抜き出し授業や習熟度別学習など以外に、言葉・用語の壁に対してどのような教材提供・開発が課題ですか？

- ・ 言葉の壁や高度な学びに必要な用語欠如が課題の場合、それにふさわしい教材をいかに開発・提供するかが次の課題です。

Q:教員が一人ひとりに個別指導するのが難しい中で、どのような工夫をしていますか？

- ・ 東京都では自動採点システム「リアテンダント」を導入しています。問題作成時に観点・領域を設定すると表形式で整理され、評価をPDCAサイクルで指導へ活用することができます。教科ごとに得点の低い領域を把握し、指導方法を工夫。高校では模擬試験の結果を用い、苦手を克服し得意を伸ばす指導を行い、理解度に基づくフィードバックで改善します。教員は複数の教え方の引き出しを持ち、生徒の具体的なつまづきにに応じて別の方法を提供するよう常に促しています。

Q:生徒の学習意欲の向上、自ら意欲的に学びチャレンジしたくなる環境づくりのために心がけていることは何ですか？

- 職員室前に「屋台」と呼ぶ机を置き、常時質問対応。卒業生を学習支援サポーターとして配置し、大学の学び紹介や進路相談にも対応してもらっています。JET プログラム（語学指導等を行う外国青年招致事業）講師も含め、質問があればいつでも対応できる環境を整備しています。校舎のいたるところに学習用の机を配置し、試験前に限らず普段から学ぶ生徒が自由に勉強できるようになっています。家庭学習も重視しつつ、学校での学習空間・時間を確保。重点校のように常時自習室は開設せず、普段は 5 時下校、遠校時は 6 時下校ですが、限られた時間で勉強場所と質問環境を提供しています。

Q:学習支援サポーターには報酬はあるか？運用の頻度や人数は？

- 東京都から「学習指導員」の予算を活用し、継続的に依頼・実施しています。だいたい毎日誰かが来ており、毎日 2 人～3 人、少ない日は 1 人。英語や数学など幅広く対応できる大学生もいて、学習質問・進路相談・大学の研究紹介を行っています。

Q:校内の自販機スペースや机が並ぶ広いエリアは現在どのように利用されていますか？先生とのやり取りの場としても使われていますか？

- 以前は定時制の食堂だった所ですが、定時制廃止後は学習スペースとして自習や部活動で多目的に利用されています。試験前は自習する生徒が多いです。昼食をとる生徒もいます。先生とのやり取りの場ではなく、主に生徒の自習・部活動に使われています。

Q:自販機のラッピングデザインはどのように決めましたか？

生徒会活動の活発さについて教えてください。

- 自販機のラッピングは生徒会がデザインしました。年度によって活動内容は変わりますが、総じて生徒会活動はとても活発です。

Q:全国高等学校長協会の会長として、公立・私立の中高一貫に関する呼称や制度の違いについて、文科省や設置基準との関係を含めてご見解を教えてください。

- 公立では「中高一貫教育校」としての制度用語が使われ、私立では一般に「中高一貫校」と呼ばれることが多いです。私立は高校に中学を増設する形が多く、法人が設置者で管轄も教育委員会ではありません。自治体によって監督部署が異なることがあり、東京では生活文化局が事務局となって所管しています。設置はそれぞれ別の基準に従い、公私で制度的枠組みが異なっていると思います。
- 建学の精神を重視できる私立学校法の枠組みにより、私立は自由度が高い。一方、公立も学習指導要領に基づく共通性が高く、公教育としての役割は同じであると考えています。

Q:公立と私立での教育の共通点と相違点（カリキュラムの柔軟性、施設設備、理念形成など）について教えてください。

第四章 成功事例レポート (教育委員会・学校)

- 教育の根本は生徒・教員にとって基本的に同じです。公立は学習指導要領に基づく共通性が高いのは事実です。私立はカリキュラムや施設設備の柔軟性が高く、経営判断により迅速に対応できるため、理念形成で強み・弱みが生じやすいと考えています。

Q:教員採用・養成の違いによる教育上のメリット・デメリットをどう見ますか？

- 公立は全体採用で多数の希望者から選抜・育成ができるため、スケールメリットがあります。教員は常に学び続ける必要があります。その点で公教育のメリットがあるのです。私立は設立理念に基づいた柔軟な教員養成が可能であり、別のメリットを持っていると思います。教員の位置づけは公私で微妙に異なるのではないのでしょうか。

Q:評価方法の課題について伺います。観点別評価やデータ活用など新しい評価方法を導入する際、生徒一人ひとりの成長や学びの質を高めるために特に重要なポイントは何でしょうか？

- 新しい評価方法の導入意義に賛同しつつ、観点別評価とデータ活用を通じて個別の成長を把握・支援することの重要性を認識しています。具体的ポイントの提示を求められており、今後の検討課題として扱われています。

Q:現行の指導要領の観点別評価、特に「学びに向かう意欲・態度」をどう評価し、指導改善にどうつなげていますか？提出物・レポートのウェイト増加やテスト以外の評価について、三田高校の取り組みを教えてください。

- 観点別評価に基づき「学びに向かう意欲・態度」を重視し、提出物やレポートの比重が高まっています。文科省はテストのみで評価せよとは言っておらず、評価項目・評価基準を明確にして生徒状況を把握し、指導改善に結び付ける。リアアテンダントによる定期交差分析で到達・未到達を把握し、苦手項目や指導につながらなかった部分はPDCAを回して授業改善に反映しているのです。

Q:授業観察やプロセス評価の実施について、学期ごとの運用や評定・調査書への反映も含め、評価の位置づけをどう考えていますか？三田高校としての重点や今後の重点を教えてください。

- 評価は目標達成に向けたプロセスとして位置づけ、学期ごとの観察・意見交換で改善し、最終的に評定を記録として大学受験の調査書に反映されます。重点は生徒一人ひとりの成長と学びの質の向上で、評価を指導改善につなぐことです。

Q:探究も含めた評価にルーブリックを導入しているとのことですが、狙いと運用方法、教科担任や学級担任との対話の進め方について具体的に教えてください。

- ルーブリック評価を導入し、到達レベルを明示することで生徒が自己の力の伸びを把握できるようにしています。自律的学習とモチベーション維持を重視し、理解度をルーブリックで判定し、次段階に進むための学習方略を教科担任・学級担任と対話（キャッチボール）で決めます。校内でその視点を持つ教員が既に指導しており、今後さらに広げたいと思っています。

Q: ルーブリックの項目数や段階数、教科別の工夫、校内の提示方法についての具体像を教えてください。例えば「5項目・3段階」などの設計はありますか？

- ・ 教科・科目によって異なりますが、校内では「リンソー（シラバス）」に評価方法を明示しています。例として「5項目・3段階」のような設計があり、過度に多くしないことで分かりやすさを確保しています。教科特性に応じて国語・理科・体育・芸術などで扱いを変えています。

Q: 「チーム三田」をより良くするため、教職員同士が連携しながらリーダーシップを発揮する組織運営の要点は何ですか？現場で大切にしている考えを最後に教えてください。

- ・ 教育は提供ではなく作り上げるもので、子どもだけで
- ・ 教員も主体であることが重要です。うまくいかない事象を不満として積み上げず、主体的に改善策を考え取り組む。管理職の上意下達ではなくボトムアップを可能にする環境と機会を整えることを大事にしています。

Q: リーダーシップは個々の教員が担うべきか、役職者が特に担うべきか。「チーム三田」での考え方を教えてください。

- ・ 仕事の偏りが生じやすい環境下でも、主体性が鍵となります。多様な教員の声を聞き、何をやりたいか・どうしたいかを常に把握しています。年度末から本格的に稼働する「将来構想委員会」を立ち上げ、選任教員による材料づくりを進め、方向性を盛り立てることを積極的に行っています。

Q: 異動がある公立学校で、組織化や施策の継承をどのように上手に引き継いでいきますか？具体的な仕組みはありますか？

- ・ 学校経営計画などで管理職が方針を示し、教員はそれを理解して共有します。加えてボトムアップ組織の「将来構想委員会」により、具体策の動かし方を文章から機動力ある状態へ変容させます。これにより継承性と実行力を担保するのです。

Q: 本日のまとめとして、教育の核心について最後に一言お願いします。

- ・ 教育はモチベーションが一番大切です。生徒が主体であるためには教員も主体である組織づくりが不可欠だと考えています。

所見

生徒の満足度がこれほど高い理由は、生徒自身が主体的に活動することの必要性を感じているとともに、教員集団が生徒の主体性を尊重することの重要性を認識して生徒の教育に当たっているからです。また、教員が主体的に取り組む姿勢を持っていて、校長がボトムアップを大事にした学校運営を行っていることも大きな要素になっています。その教員の認識が生徒への主体的活動につながっているのだと思います。この学校の生徒及び教員が主体的に考え行動することは一時的なものではなく、これまでの学校づくりの中で根付いてきた風土とも言えるものだと思います。

第四章 成功事例レポート (教育委員会・学校)

す。4大行事である体育祭・文化祭・合唱コンクール・球技大会は生徒中心の執行部・実行委員会が企画・計画・運営・振り返りまで実施していることは素晴らしいことです。その際に、困難なことが起これば生徒と教員が相談し合い、教員のフォローがあるのも安心して思い切り活動できることに繋がっているのだと思います。

また、この生徒の主体性は学校行事だけに限ったことでなく、学習面でも同じです。仮に、一斉授業が多くても一方向的な授業にならずに教員による発問や生徒からの質問などを上手に取り入れ、キャッチボールをしているような双方向的な授業になっています。そのために、それぞれの教員が教材研究をする際に授業の仕方を工夫しています。したがって、一斉授業であってもアクティブラーニングが成り立っていると考えられます。さらに、自習などの自律的学習だけでなく放課後等を活用して教員や学習指導員が生徒の学習支援をしています。このことで、ほとんどの生徒が基礎学力の定着と学力向上が実現させています。そのことは、結果として大学進学において自己実現を果たしています。

次に、評価方法についてですが、ループブック評価を活用しています。教科の特性に応じて評価項目が異なるものはありますが、それも各教科に委ねられています。その結果、一人一人の学力レベルの状況と強化が必要な教科・科目と単元ごとの弱点についても知ることで、個別最適な指導体制を整えています。また、観点別評価も重視していて学習過程での指導に大いに役立てています。さらに、生徒自身も学力状況を知ることによって、どの点を強化して学習しなければならないのかを理解し、その点を克服するための自律的学習をする主体性を持ち合わせています。教科学習においても主体的に取り組む学校の風土が根付いているのだと考えることができます。

この二項目から感じ取れることは、施設が十分に整っていなくても主体性があれば教育環境は自ら整えられること。施設・設備がはじめてから整えられていないからこそ生徒や教員の意識次第で、如何様にも工夫する意識が高まることが言えると思います。

以上

第四章 成功事例レポート （教育委員会・学校）

以上、「公立学校教育における課題の現状と改善への道筋」について、第一章から第四章にわたり探究してまいりました。

現代の公立学校は、いじめ・不登校・学級崩壊といった生活指導上の課題、保護者や地域社会との連携における課題、学校組織運営の課題、そして予算面・設備面の課題という多層的で複雑な問題に直面しています。さらに教師は、授業の質向上、生徒の学習意欲喚起、多様な生徒への対応、評価方法の刷新、そして業務過多による心身の疲労といった重い負担を抱えています。

しかし、本調査で明らかになったのは、これらの課題は決して克服不可能なものではないということです。岡山県総社市、石川県能登町、栃木県の複数の学校、そして中野区、稲城市、墨田区の各教育委員会、東京都立三田高等学校など、全国各地の教育現場では、創意工夫に満ちた実践によって着実に成果を上げています。教職員の協働体制の構築、明確なビジョンの共有、強力なリーダーシップの発揮、子ども一人ひとりと真摯に向き合う姿勢—これらの共通要素が、課題解決の鍵となっています。

どれほど社会が変化し、AI時代が到来しても、教育の本質は変わりません。子どもたち一人ひとりの可能性を信じ、その成長を支え、社会を生き抜く力を育むこと。思いやり、共感、協働する力、そして生涯学び続ける姿勢—これらの人間にしかできない、人間らしさを大切にする教育の価値は、むしろこれからの時代にこそ一層重要になるでしょう。

今こそ、公立学校教育の抜本的な改革に取り組む時です。教員定数の増加と待遇改善による教育環境の充実、ICTやDXの戦略的活用による業務効率化、地域社会・民間企業との戦略的連携、個別最適な学びと協働的な学びの両立、そして何より国と地方自治体による教育予算の大幅な拡充—これらの施策を総合的に推進することで、すべての子どもたちに質の高い教育を保障することができますはずです。

教育は未来への最も確実な投資です。今、私たちがどのような教育を選択し、実践するかによって、日本の未来が大きく変わります。教育委員会、学校現場、教職員、保護者、地域住民、民間企業、そして国と地方自治体—すべての関係者が「子どもたちのために何ができるか」という共通の視点に立ち、それぞれの役割を果たしながら協働することが不可欠です。

公立学校には、私立学校にはない重要な使命があります。それは、すべての子どもたちに等しく教育の機会を提供し、地域社会と深く結びついた人材を育成することです。施設・設備面での制約や予算の限界といった課題はありますが、本調査で紹介した多くの成功事例が示すように、教職員の情熱と創意工夫、そして地域社会の支援があれば、必ず道は開けます。

第四章 成功事例レポート （教育委員会・学校）

すべての子どもたちが、「学校に行くのが楽しい」「先生や友達と一緒に学べて嬉しい」「自分の可能性を信じられる」と感じられる教育を実現するために。そして教職員が、「教育という仕事に誇りを持てる」「子どもたちの成長を支える喜びを感じられる」「働きがいのある環境で力を発揮できる」と実感できる学校をつくるために。今こそ、すべての関係者が一体となって新しい公立学校教育を創造していく時が来ています。

本調査報告書が、神戸市の教育の発展と、すべての子どもたちの希望ある未来の実現の一助となることを、心から願っております。

以上