

## 「平成 27 年度 第 4 回高知県総合教育会議」

開催日 平成 27 年 8 月 28 日（金曜日）

---

（司会）

定刻になりましたので、ただいまから平成 27 年度第 4 回高知県総合教育会議を開催いたします。私は議事進行を担当いたします高知県総務部長の梶と申します。よろしくお願いいたします。

さて、本年度の総合教育会議では、教育等の振興に関する施策の大綱の策定に向けた議論を行っており、本県の教育の現状や課題をより深掘りし、その課題に向けて子どもたちの視点に立った真に有効な対策を、県内外の有識者のご意見をお伺いしながら打ち出すこととしております。

そこで、本日は、茨城大学の加藤崇英准教授と国立教育政策研究所の千々布敏弥総括研究官をお招きしておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

それでは、開会に当たりまして、尾崎知事からごあいさつを申し上げます。

（尾崎知事）

本日は大変ご多忙のところを、加藤先生そして千々布先生、高知までおいでいただきまして、本当にどうもありがとうございます。本当に心から御礼を申し上げます。本当にどうもありがとうございます。

今高知県といたしましてさまざまな教育課題があり、それに対して多くの県職員の皆さん挙げて全力で取り組みを進めているところであります。

学力という点で言わせていただきますと、平成 19 年に久々に行われました全国学力テスト、当時小学校は全国最下位クラス、中学校については全国 46 番、非常に厳しい課題がございました。この間、多くの関係者の皆さんが大変ご尽力をされまして、小学生につきましては、大体今全国上位ぐらいのクラスまで一定改善をしてくれている。しかしながら、中学校については伸び率としては全国トップクラスの伸び率ではありますが、まだいまだ 46 番という状況であり、そしてまたこの 3 年ぐらい少しその伸び率が足踏み状態になってしまっているという状況にあるわけでありまして。ある意味、これからもう一段より効果的な施策を考え、新しいステージに応じた新しい施策を考え、対応していくということが必要ではないかなど。あえて、危機感を持った対応ということが非常に重要ではないか。そのように考えておるところであります。

また、徳の部分、体力の部分について、体力の部分につきましても、平成 20 年当時の体力テストでは全国最下位でありました。こちら何と全国平均近くにまで、改善をしようとしてきているところであります。そしてまた、徳の問題について、残念ながら不登校の比率、さらには刑法犯に占めます少年の比率などにつきましても、全国でもワーストクラスの状況でありました。

こちら少し改善の方向に来ているわけでありましてけれども、しかしながら、いずれにしても、この「知」「徳」「体」全般としてまだまだ多くの点において改善しなければならない、我々としてそこを改善していかなければならない点というのは多い。そのように考えておるところです。

今回、総合教育会議のこの制度になりまして、今日で 4 回目の会議ということになるわけでありまして、過去 2 回も有識者の先生方からいろいろご意見を伺って、そのご意見を大いに参考にさせていただいて、施策の運営をしようとしているところであります。今日、加藤先生、千々布先生からも本当に有意義なご意見が賜れるのではないかと本当に期待を申し上げておるところでございます。本当にわざわざ高知までおいでいただきまして、本当に心から感謝を申し上げます。また、どうぞよろしくお願いいたします。

（司会）

ありがとうございました。それでは議事に従って進めさせていただきます。

本日は、加藤先生、千々布先生からプレゼンテーションをいただき、その後お二人を交えて、高知県の児童生徒の「知」「徳」「体」の向上に向けた対策について議論させていただくことを予定としてございます。

お二人のプレゼンテーションに先立ちまして、前回まで第2回・第3回の高知県総合教育会議において、有識者の先生方からどういったご意見をいただいたのか、本日の協議の前提として情報共有をしておく必要があると考えますので、まず事務局からご説明をさせていただきます。

(事務局)

失礼いたします。教育委員会事務局教育政策課の有澤でございます。教育委員会から提出させていただいております資料1、こちらの方の説明をさせていただきたいと思っております。

この資料につきましては、第2回及び第3回の総合教育会議にご出席いただきました4名の有識者の先生方の主な意見につきまして、体系的に整理をさせていただいたというものでございます。本県の教育課題の解決に向けた対策を検討します際に、参考にさせていただきたいということで考えておりました、本日はアンダーラインの部分を中心にご説明をさせていただきたいと存じます。

まず1ページでございます。

1の子どもたちに身につけさせるべき力でございますけれども、上智大学の奈須先生から、次期学習指導要領における中核的学力として検討が進められておりますコンピテンシー・ベイスの学力に焦点化する必要があるとのご意見をいただき、これに関連をいたしまして、2の学習方法や学習内容等の転換におきましては、アクティブ・ラーニングやオーセンティック、オーセンティックは本物とか真正とかいった意味でございますけれども、こういった学習方法への転換を図るべきとのご意見をいただいたところでございます。

3の学校の組織マネジメント力に関しましては、たくさんのご意見をいただいております。

まず(1)の校長の資質・リーダーシップ等の育成に関しましては、大谷大学の荒瀬先生より、校長の仕事は考えることであり、具体的な仕事にずっとかかわることはやめて、学校を経営するという立場で考えるように軸足を移さなければならないということや、鳴門教育大学の佐古先生からは、高知県の教育にずっとかかわっていただいているご経験を踏まえまして、本県の管理職研修の体系制と緻密さは全国でも最先端であることのご評価をいただいたうえで、教職員を巻き込みながら、学校を学習する組織として構築をするための実践的な研修に移行する必要性について、ご指摘をいただいたところでございます。

右側の方でございます、専修大学附属高校の鈴木先生からは、教頭先生には校長の視点で常に考えトライをするということを学ばせることが必要であり、校長の仕事はそうした部下の育成に尽きると、そういったご意見をいただいたところでございます。

(2)の学校経営計画のあり方につきましては、荒瀬先生、佐古先生から、学校経営計画は中身を十分に精査をすることが必要であるといったことや、学校経営計画をもとにシンプルな学校ビジョンを作成することが必要といったご意見をいただきました。

次に2ページの方をお願いいたします。

(3)の学校の組織マネジメント力の向上でございます。佐古先生から、本県の教員の児童生徒理解の現状・課題、児童生徒の心の課題等を踏まえまして、本県の学力や心の課題の改善に向けて次に打つべき対策は、個々の教育指導ではなく、学校の教育活動の内発的な改善力を高めることであることのご意見や、学校の個業的な教育活動の仕組みを改め、組織的に児童生徒の課題を認識し、その改善に向けて協働的に取り組める体制・運営を実現することが不可欠であるということ。そして学校の内発的な改善力を高めるための方策として、一つ目にはシンプルな学校ビジョンをつくり実践すること、二つ目として校内研修のあり方を変えることという2点のご示唆をいただいたところでござ

います。

また、右側の方、鈴木先生からは、学校再生のための組織マネジメントのあり方といたしまして、施設・立地・住民・自然環境といった教育資源を発掘し活用することや、予算や教員の特技・能力などの自校の条件を生かし切ることなどを挙げていただき、厳しい環境に置かれた子どもたちが多数在籍をしておりました高校を、中途退学をさせない、フリーターにしないといったシンプルな学校目標を立てて、目標の実現に向けてさまざまな取り組みを徹底して実施したといったご報告もいただいたところでございます。

さらに、学校に苦情を言っていた地域の人を学校運営協議会の委員にすることで、地域の人材を味方につけるなど、学校内外の人材を活用することの重要性についてもご意見をいただいたところでございます。

次に、4の組織的なカリキュラムマネジメントに関しましては、荒瀬先生より、教科の学習・総合的な学習の時間・学校行事・部活動などの学校のさまざまな活動をつないでいるカリキュラムマネジメントが重要で、これを校長が必死で考えることが重要というご意見をいただいております。

右側の方で鈴木先生からは、生徒の実態に対応できない硬直的で魅力のないカリキュラムを変え、誰が見ても魅力的に見えるようになることをカリキュラムに取り入れることの重要性をご指摘いただきました。

次に3ページをお願いいたします。

5の校内研修・研究、OJTの充実についてでございます。奈須先生からは、若い教員を育てるためには、学校内で研究授業を日常的に実施することが必要であり、指導案の作成や教材開発等の授業をつくる段階で、若い教員が先輩教員と一緒にやって議論をすること、教科の「タテ持ち」を取り入れ、さらに教科会を時間割上に位置づけて、確実に教員同士の議論が行われる仕組みが必要といった意見をいただいております。

また、荒瀬先生からも、生徒の授業を見る、先輩の授業を見る、先輩が後輩の授業を見る、日常的な授業研は堀川高校では当たり前に行っているとのことをご意見をいただいたところでございます。

右側でございますけれども、佐古教授からも、校内研修について、ありがたい話を聞く時間ではなく、教員が能動的に学び合い、若い教員が育ち、チームとしての方向や知識が共有されるような校内研修にしていくことが重要であるとのことをご意見をいただいております。

一番下の7、生徒の進路に応じた学習指導・進路指導に関しましては、荒瀬先生から、学校として生徒の希望進路を変えさせることはせず、学校の唯一の数値目標である希望進路の100%の実現を目指す取り組みを全教職員が徹底しているとのことがありました。

次に4ページをお願いいたします。

8の厳しい環境にある子どもたちへの支援についてでございます。左側、佐古先生からは、不利な環境でも教育成果を上げている学校は、教職員集団の風土や組織、文化、日常的にPDCAを回すといった、当たり前で、どこの学校にでもできることを実行している学校が成果を上げている。そういったことを、過去の教育学者の研究の中からご報告をいただいたところでございます。

11の授業改善のための時間の確保につきましては、奈須先生より、授業の質の向上や転換のためには時間的余裕が不可欠であり、部活動について一定見直しをしていくことを考えてみてはどうかというご意見をいただいたところでございます。

以上が、これまでいただいた有識者の方の主なご意見でございます。

私からの説明は以上でございます。ありがとうございました。

(司会)

ただいまの説明に対するご質問、ご意見等はございますでしょうか。

なければ、次に進ませていただきたいと思います。

続きまして、茨城大学教育学部、加藤崇英准教授から、「チーム学校とこれからの学校マネジメント

のあり方」と題してご説明をお願いいたします。

ここで加藤先生のご紹介をさせていただきます。

山形大学地域教育文化学部助教授、国立教育政策研究所主任研究官を経て、現在茨城大学教育学部准教授を務めていらっしゃいます。昨年11月からは、文部科学省中央教育審議会のチームとしての学校・教職員の在り方に関する作業部会専門委員を務めていらっしゃいます。研究分野は、教育学、学校経営、教育行政、学校組織に関する理論的・実証的研究、学校規模に応じた学校組織マネジメントに関する研究、学校経営における業務改善に関する研究を進めておられます。

それでは、加藤先生よろしくをお願いいたします。

(加藤准教授)

皆さん、こんにちは。ただいまご紹介いただきました茨城大学の加藤と申します。どうぞよろしくお願い申し上げます。

本日は、このような場をお借りしまして発表させていただくこと、大変光栄に存じます。ありがとうございます。時間も限られておりますので、すぐ発表の方に入らせていただきたいと思います。座らせていただきたいと思います。

お手元資料の方ですね、スライドの印刷の部分と、あと15ページ以降は関連の資料ということで付けさせていただきます。基本的にはスライドに沿って、話の方をさせていただければというふうに存じます。

先ほどご紹介いただきましたように、私の方はチームとしての学校・教職員の在り方に関する作業部会ということで、中教審の方の会に参加している関係から今回は発表させていただくということで、チーム学校の話を中心に、また、私がこの間かかわってきている学校経営の業務マネジメントですとか組織マネジメントですとかといったところで、関連の私の考えということで述べさせていただければというふうに思います。

私、高知県の方は、この間学校の調査なんかで何回か来させていただいています。また、学校経営とかあるいは学校の事務ということにかかわって、この間高知県さんの方で学校事務職員の方々が改革を、改善を進められてきて、それに助言者というような形でかかわらせていただいて、学校事務の方で共同実施とかですねそういったようなものを進めているんですが、そういったところでこの間かかわらせていただいておりまして、その関係上少し存じ上げているようなところがあるといったところでございます。

内容といたしましては、大きく四つぐらいお話しさせていただければと思います。

まず一つは、中心となりますけれども、チーム学校の現在の議論の状況ですとか、議論の内容の特徴というところを中心にお話ししたいと思います。また、チーム学校というのは新しい考え方と申しますか、新しく出てきた言葉なので、非常に新しいイメージが強いかと思うんですけれども、実はもう少し前から学校の業務改善、教職員の多忙化を解消するというような流れはもう少し前からございます。そこにこのチーム学校という言葉が加わったというところで、この間進められてきている小中学校における業務改善、そのあたりも少しお話しさせていただいて、かかわって地域と学校の関係づくりのマネジメントの課題を付けさせていただいて、最後、マネジメントのあり方ということで私の考えの方をまとめさせていただければというふうに存じます。

さて、チーム学校というようなことで新聞等あるいはニュース等で取り上げられて、大体の流れは多くの方既にご存じな部分もあるのではないかなと思います。少し順を追って説明させていただければというふうに思います。後でも申し上げますけれども、TALISという国際教員指導環境調査というのがございました。こちらの国際調査の結果が昨年出たということが、一番大きなインパクトであったのではないかなというふうに思われます。そしてそこでの教員の多忙化、一言で言えば教員が忙しいので、授業を中心としてもっと子どもとしっかり向き合う時間を確保していく。それが日本の学校の課題じゃないかなということが改めて確認されました。

昨年の11月ぐらいから、チームとしての学校の議論が始まる中で中間まとめというものが7月16日取りまとめられ、また併せて、学校現場における業務改善のためのガイドラインというものがそのチーム学校の関連で取りまとめられているといったところ、ここまでが大まかな流れでございます。

その多忙化にかかわる調査ということで、先ほど申し上げました国際調査、やはりこちらOECDの調査ですので、学力テストPISAの調査と同じように、やはりOECDのこういう国際調査のインパクトの大きさというのが改めて分かったんじゃないかなというふうに思われます。

ただ、後にも業務改善の流れのところで申し上げますけれども、実はこういった教員の多忙化のようなところですね、学校の忙しさのようなところは、平成18年度に文部科学省委託の調査がございまして、それで大まかな傾向はもう既に出ていたということがございます。ただ、世間一般に対するインパクトというか、そういうところ言えば、やはりその国際調査ということで大きかったのかなと。ただ、国内調査の方が規模が大きい、もっと細かいものはもう既に出ていて、それが国際調査でも確認されたというところがございます。

いろいろ調査結果は出ていて、いろいろ興味深い分析もあるわけですが、最もはっきり言えるところは、教員の勤務時間の長さというところが諸外国に比して非常に突出して大きいと。これは資料にも付けさせていただいておりますけれども、25ページの方になります、この辺りですね、日本の教員の1週間当たりの勤務時間が参加国最長であると、平均から見てもかなり離れているというようなことが出ています。このことが国際的にもはっきりしたということでございます。

ただ、指導とか授業あるいはその授業の準備にかかった時間、そういうものについては諸外国とそれほど差がないということが出ています。つまり日本の教員は、授業や授業の準備にかかるような、子どものそういったようなところ以外のさまざまな事務業務だったり部活動だったりといったところに多くの時間を割いているというところ、とりわけそのスポーツ活動なんかのところですね、が大きい。従来からも言われてきている側面ではございますが、これがはっきり現れてきたということになるのかなというふうに思います。

また、先ほど申し上げた国の平成18年度の調査というのでもそういうことがもう現れておりますが、国の方では、こちら昭和41年度の調査と比較するようなこういう説明よく使われているんですけども、はっきり申し上げると残業時間の部分で非常に増えているんだと。ですので、後で申し上げる業務改善のところ言えば、学校の先生たちのその業務の質を変えていく、あるいはその時間をきちんとメリハリ持って見ていくと。

そういうようなところの学校のマネジメントのようなものも合わせてやっていかないと、これからアクティブ・ラーニングとかいろんな新しい教育課題と言っているところに、じゃあそこに教員が本当に注力をしてですね教育改善できるのか。あるいは先ほどの佐古先生をはじめ、これまでの会議であったような校内研修などに時間をつくることができるのかといったようなところを合わせて、そのマネジメント改善の課題等やっていかないと、私はその辺が学校がパンクしてしまうんじゃないかなというところが心配でして、ある特定の教員に負担がかかっていくというところが懸念されます。

ただ、こういう調査以外にも、私は個別に学校を調査させていただく中で、評価・採点・添削・学習の記録、こういうのも非常にこの10年15年の間、いろんなちょっとしたノートをとるとか丸付けをするとか、非常に細かい業務がたくさん増えています。また、出席や安全にかかわる点呼・点検、これは子どもの命、子どもの安全にかかわる事件・事故が非常にこの間ずっと問題になってきていて、だからそういうところでもちょっとしたことなんですけれども、例えば登下校で子どもたちを帰す前に1回校庭で集めて注意をしてから帰すとか、近くのところまで見送りに行くとか、そういうのも全部教員がやって戻ってきてから何かほかの仕事をするとかそういうちょっとした用だとか、また保護者や地域の対応なんかも非常にこの間学校は慎重になってきている。これは恐らく全国的な傾向じゃないのかなというふうに思われますし、こういうところをきちんとしないと学校の中で異なった対応をするといういろいろこじれた問題が起きると。まさにこういうところもチームとして共通理解を進めていく必要があるんだと。言ってみれば、先ほど量的な調査で時間で見ただいたんですけれども、

ちょっとした膨大な集積っていうのは調査だけではなかなか見えてこないようなところも、非常に学校ではあるんじゃないかなというふうに思われます。

チーム学校の中で一番の中心は、改めてやはり子どもをしっかり支援するんだというようなところを議論しています。特に後で中間まとめの方を少し見ていただきますが、スクールカウンセラーあるいはスクールソーシャルワーカーといった方々をもう少し学校にしっかり常勤に近い形で配置していくとかいうこと、つまりそういうことをしないと、教員が、特に担任の教員がこういうのを全部抱えてしまうというようなところ、そういうところをもう少し軽減、軽減というか、共有化することで負担を減らすことができないかというようなところですね。こういうような支援をしながらも、教員が中心であることは変わりありませんから、直接的にその子どもと向き合う時間を確保し、またそこを支援していくんだというところがございます。

そして、そういった教師がさらに授業に集中できる環境づくりというようなこと、それ先ほど申し上げましたTALISの調査でも出ているように、授業・指導に集中できる職場環境を整えることということです。それには授業以外の業務、そういったところを学校の先生方をどういうふうに支援していくか。この流れとしては、学校にもっと多様な専門性を持ったスタッフが入ることによって、そういったところをカバーするというようなところですね。中間まとめの中では、そのあたりがスクールカウンセラー・スクールソーシャルワーカーを定数に組み込んでいくということも検討していきましょうといったような内容になっております。

資料の方ですね、15 ページのところからチームとしての学校のあり方、今後の改善方策についてというところがございます。ちょっと1枚めくっていただいて16 ページの下のところの下線がございますけれども、スクールカウンセラー・スクールソーシャルワーカー等の位置づけを考えていくと。また、そのちょっと②の上のところですね、指導教諭の配置ですとか主幹教諭の配置ですとか、そういったようなところ。あるいはさらに上の方には、事務職員やその他のスタッフというような形でさまざまな職員を入れて、学校の中の業務、その負担を軽減していくというようなところですね。

17 ページの方見ていただきますと、上の方からちょっと7、8行のところですけども部活動支援員、例えばそういう先ほどの佐古先生のところでしたでしょうか、部活動も時間が多いというようなところの部活動支援員なんかももっとつけていったらいいんじゃないかとか、あるいはちょっと17 ページの真ん中辺ですけども、地域との連携でも地域連携担当職員というようなことで地域との関係をコーディネートするというような人も入れていって、そのあたりを強化していくべきんじゃないかなというような議論が進められております。

いずれにしても、一言で言えば多様なスタッフ、多職種で今後学校の教職員が一層組織される中で、分業・協働のマネジメントの課題が出てくるだろうと。そういったようなサポート、支援をすることで、学校の先生が今後予想される次期の学習指導要領が今議論されているところですけども、アクティブ・ラーニングのような新しい課題に向けて準備できる、授業研究というんですかね、そういったこともできるというような意味でのゆとりを学校の中につくっていくことが必要なんではないでしょうかというような議論でございますし、併せて、このような多職種で構成されるということは、さまざまな人たちがさまざまな打ち合わせをやったりと、組織をつくったりというようなところが出てまいりますので、それをやはりマネジメントとして機能させて、学校側が一つの学校教育目標、一つの方向に向かってみんなで取り組んでいけるような、協力していけるような体制というようなところ、主幹教諭・指導教諭等の拡充であるとか、学校事務職員の機能拡大であるとかといったところがチーム学校で合わせて議論されています。

次のところは図で、あまり時間もないのでさっと出したいと思っておりますけれども、これまでの議論がやはりどうしても子どものところに支援を、人を付けていくという、ここの部分については大方さまざまな支持を得て人を付けやすかったと。逆にいうと、学校の組織全体でいうとそうじゃない部分の人たちをなかなか増強しにくかったですね、子どもに直接かかわるところじゃないと。だけでも、この子どもに直接かかわるところをさらにサポートをする。例えば教頭が若手の教員だとか中堅の教員

だとかを指導できるとか、ミドルリーダー的な先生方がそういったところを指導できると。本来はそういった形で学校の中で教師の力を上げてきた、この方々がさらにまた忙しいというような状況にあると。

例えば教頭先生は地域の対応で忙しい。ですので、先ほどの地域コーディネーター、そういう方々を入れることで教頭先生が若手や中堅を指導できる、あるいは校内研修なんかにも力を注げるとか、あるいはこういったところに事務職員の方がかかわってサポートをできるといったところで、これまで子どもの教員ですね、子どもとはちょっと遠い距離のところを人をつけるっていうような何か理屈みたいのがうまくつくられていなかったところがあるわけですが、チーム学校っていうのは、そういった意味で学校全体をそういう連携を取りながらも、でも結果的に子どものところが支えられるんだというような部分で、これまでの議論とは少し違った色を出している。あくまで子どものところ中心なんだけれども、学校全体の新たな協働といいますか、連携・マネジメントをつくっていくというところを狙いとしているといったところがチーム学校の議論の特徴かというふうに思います。

さて、そういうチーム学校のところで、負担を軽減するとか教員の多忙化の問題というのは、実はこの間ずっと議論が進んでましたですね。先ほどの平成18年度の調査、これは教員の給与の問題ですね、教職調整手当とかそういうところの手当の問題を議論するところの調査から始まっていますけれども、当然その勤務実態なんかが明らかになりますので、学校現場の負担軽減みたいな話も当然出てまいりました。

三つ目のところの学校運営改善に係る調査研究事業等って書いてありますけども、ここは文科省から委託を受ける形で各都道府県の手を挙げたところが業務改善に取り組んで、その成果を報告したり学校に広げたりといったような形で、私のイメージでは、こういったものところにチーム学校が議論として乗っかっていくようなところがございましたので、チーム学校というのは去年ぐらいからそう言われている新しい流れのようなものに見えるんですけども、それにかかわる流れというのはそれ以前からあったということが言えるんじゃないでしょうか。

私個人的には、茨城県の方でやはり業務改善といったところにかかわって取り組んでいます。もちろん茨城県の方で学力向上とか、あるいはその理科教育のところを中心に重点的に力を入れるとか、そういうような取り組みはもちろんしているわけなんですけれども、やはり一人一人の先生をサポートする意味でも、業務軽量化だったり効率化だったりといったところに取り組んできている流れがございます。

次のところは、私自身が学校さんを回らせていただいておりますところなんですけれども、こういう業務改善の問題、学校っていうところで時間のメリハリとか時間の短縮とか時間の確保、授業をしっかりとやるという一方でそれ以外の時間が結構ルーズになってしまうようなところがございまして、ここにメリハリを入れると。そのためには業務によってはしっかりとマニュアルを整理したり、書類ルールを確認したり、運用を見直していくんだというようなところが出てまいります。

そして、改めて人と組織との関係っていうのをつくり直すといったところ、こういったような業務改善からマネジメントへの流れのようなものがあって、私自身はこういうものがないと、学校は忙しいままに、あるいは組織が整備されないままに、やれ校内研修やれとか、やれ授業研究やれ、そんなこと言われてもなかなかできないじゃないのというようなところになってしまうんじゃないかなという問題意識がありますので、私の方はこういったチーム学校とのつながりもあって、学校さんにこういったマネジメントの研修というところの支援を茨城県の方でやっておりますし、その流れで先ほどの業務改善の手引といったところもチーム学校でかかわりがあると。私個人自身的にはそういうふうに出てきたんだということがございます。

三つ目の話としましては、じゃあその学校と少しちょっと地域の関係、今申し上げたところはどちらかと言うと中のマネジメントのところだったんですけども、学校とその地域の関係、この間どういうふうだったかですね。もちろん従来から学校と地域、関係を持ってきたと思うんですが、2000年代以降いわゆる制度的な取り組みっていうのを進めてきて、学校と地域関係を促進するということ

をやってきました。学校評議員制度であるとか、学校運営協議会制度であるとか、学校支援地域本部事業であるとかいったところ、これらは一定の成果を上げているところもあるんですが、そうじゃないようなところ、非常に地域差が大きいというようなことが言えるかなというふうに思っております。

一つやはり課題というようなところで言えば、そもそもいわゆるゆとり教育ですね、98年告示、2002年実施の学習指導要領のところをあえてそういうふうには呼ばさせていただきますと、そこでは学校完全週5日制です。そして土日は子どもたちを地域に帰すというか、地域全体で子どもたちを見ましよう。だから、そういうような分担というか協力のもと、学校も地域も一緒になって教育していきましようというふうにはやっていったと思うんですね。

だけれども、その学力低下の問題であるとかさまざまな課題を言われる中で、どちらかと言えば学校に子どもたちが戻ってきてしまうというんですかね、学校が、やはりもう地域の教育力が低下しているところ、経済格差の問題なんていうのがあるところは学校に戻ってきてしまう。あるいは例えば土曜授業やらなきやいけないとか、そういうようなことで学校の負担がどんどんどんどん高まっているところ、それは悪循環となっている。

一方で、先ほどのコミュニティスクールとか学校支援地域本部事業、両方置いてしっかり地域の関係づくりをやっているようなところ、上越市なんか例えばそうですね、そういったようなところは非常に好循環なんかを生み出しているというふうなのが私の理解です。

ですので、その地域等の関係づくりもやはりマネジメントなんですけれども、そういうようなところではかなり日本全体見ると、取り組みに差が出てきているのかなというふうに思います。

ただ、多くの学校が良好な関係づくりは保ってると思うんですね。これは高知も例外じゃないと思います。また、さまざまな地域活動なんか先生たち、子どもたちが参加したりというような活動の共有化、あるいはその地域の教育力の活用ですね、郷土教育なんかを学校でやってくれる人が学校に来るとか、そういうようなところですね。あるいは地域の意見を採用するですね。こういうようなところで学校と地域の関係っていうのは、コミュニティスクールがあるとかないとか、そういうところを抱える中、ある程度日本の学校はやってるんじゃないかなと。

ただ、そういう地域、保護者との関係が、じゃあこういう子どもを目指していこう、こういう教育目標を一緒につくっていこうといったところを共通理解して、じゃあ一緒に教育活動というんですかね、そういうところに向かっていくベクトルのところまで持っていくっていうのは、これなかなか難しいんじゃないかなというふうに思います。そのところまで共通理解を進めて、さまざまな取り組みをしていくようなことが求められているのではないかなと思いますし、最終的にはその家庭での教育力というか、家庭での教育力を向上させる支援みたいなところをうまく、そこまで行かないとなかなか教育力、学習効果ですね、そういうものが底上げになっていかないのではないかな。学校と地域との関係は、とりあえず地域との良好な関係づくりである程度止まっているところが多くて、やはりそういう底上げのところまで深く入り込んでいくところは課題なのかなというふうに思っております。

最後はマネジメントの進展ということで、マネジメントのあり方を述べさせていただきたいと思いますが、そもそも10ページの下になりますけれども、学校のマネジメントの評価というのは大体98年、2000年前後、地方分権が始まってからずっと言われてきていることでもありますし、学校でマネジメントを強化するんだというのは、いわば教育改革国民会議に報告が出されたところから出ております。例えば主幹制度を入れるとか学校評価を義務づけるとかっていったところは、教育基本法改正の翌年の学校教育法等の改正のときになって、こんな形で法的にはマネジメントを強化していくという流れがございました。

そして文科省がマネジメント研修ですね、カリキュラムなんかをつくって、それをつくばにある教員研修センターですね、地方から来られる方々に研修して、それを全国に広げるというような流れがございました。詳細は省きますけれども、学校の置かれる環境を分析して、そして学校の重点をはっきりさせて、学校の組織構造なりリーダー構造なりをきちんと位置づけて、学校全体をつくっていきま



しょうと。

平たく言うと、こんな感じの研修を進めているんですが、そういう意味では、私もマネジメント研修にかかわって申しあげると、こういう学校のビジョンづくりのところまでは今の学校ではかなりしっかりやるようになった。逆に言うと、そこから先は何をやるのかとか、そこから先ちゃんと目標設定したことにちゃんと手が届いて達成できたのかと、できるのかと。そこにいろんな手立てを本気になって打つみたいところがやはり多くの学校は課題で、しかも先ほど例に出した文部科学省の研修カリキュラム、テキスト開発でもう2004年のものなんですけども、それ以来そういうものがあまり手を付けられて開発されていないものですから、もう2015年で10年はもう経っているわけですね。ですので、そういったマネジメントを高める研修の開発みたいなものも少し、やってないわけではないんですけども、立ち上げたときの大規模さからするとそれほどでもないのかなというふうに思います。

ですので、このビジョンづくりのところまではやるっていうことですね。その問題を発見したり、課題を探索したりと、意思決定のプロセスにいろいろな人を取り込んでいきたいと思いますというところの話とか青写真みたいところ、ビジョンづくりのところまではマネジメント研修なんかの影響もあってかなり進められるんですけども、そこから先のじゃあ具体的に学力どう伸ばすんだとか、そのために学校でどういうふうな取り組みするんだといったところになかなか直結してっていないんじゃないかなというのが、私のマネジメント研修にかかわらせていただいている中で感じていることです。

これは私が校長先生とかにお話しさせていただいていること、マネジメントの話になってしまうとどうしても研究者、非常に細かく考えてしまうので、なるべくシンプルにという話をしていて、ビジョン・ミッション・組織・チーム・個人スキルみたいところ、こういうところの要素をしっかり押さえて力をつけていきたいと思います、取り組んでいきたいと思いますところで、やはり学校の中のカギはそのチームないしプロジェクト、具体的な問題・課題に向けて小集団で動いて成果を上げていくというところですね。それは授業改善だろうが、生徒指導だろうが何だろうが、そうなんじゃないかなというところで、ここの部分が研修や演習、それから学校における現場、そういったようなところ、あるいは学校現場における力をつけるOJTといったようなところでも、ここのチームないしプロジェクトっていうようなところが弱いんじゃないかなというふうなところ、そういう意味でチームによる課題解決の必要性というのがあるんじゃないかなというふうに思います。

また、最近若手の教員がどんどん入ってきてますので、学校現場が非常に力量差があるというところ、そういうのも課題ですし、これから新しい学習指導要領になるとますますさまざまな課題というものが増えてきて、学校が例えばその目標設定を焦点化するとか優先順位を明確化するとかで、うまくマネジメントを回していかないとますます大変になってしまうんじゃないか。

だから、少しこう私のイメージでは、業務改善みたいなものを積み重ねることによって、学校はさまざまな課題が来てもそれをこううまくマネジメントで回していく。そういうような課題が学校の中にはあるんじゃないかなと思いますし、そういうときにチームが動く中で、やはり目に見える動きのある分かりやすさですね、どのような課題をどれだけ達成して、じゃあ次にどういうことを手立てとして打っていかうというところ、これは先ほど冒頭でもお話あった資料の中でも、PDCAをしっかりつくっていくんだというふうなものがあったんじゃないかなというふうに思います。

ちょっと足早で申し訳ございませんけども、まとめとしましては、私自身は、そのさまざまな教職員がチームとなって学校力を高め、教員が一層指導力を発揮できる環境を構築していくということがチーム学校の議論の中心だというふうに思われますし、そのための課題あるいは制度的な支援、あるいは行政からの支援といったところが求められているんじゃないかなというふうに思います。なかなか財政的に厳しい時代ではありますけれども、何とかこういうようなところの支持を取りつけて、まさにその地域・保護者一緒になって学校の教育力を上げていくんだと、子どもたちの教育成果を上げていくんだというところ、そして学校はそういったところのマネジメントをもっと充実させていく必

要があるんじゃないかなというふうに思います。

私からのご報告は以上でございます。ご清聴ありがとうございました。

(司会)

ありがとうございました。ただいまの加藤先生のご説明につきまして、ご質問がありましたらよろしくお願ひいたします。じゃあ八田先生から。

(八田委員)

教育委員の八田と申します。大変分かりやすいご説明いただいてありがとうございました。何点かお聞きしたいです。まず、文科省の調査で、昭和41年と平成18年でこういうふうに時間の使い方が変わったという4ページの資料なんですけども、事務的な業務が非常に増えたという要因というのはどういうところ、何かこの年代から見ると、ICTが進んでいろいろ業務が、効率的にできるようになってるような気がするんですけども。

(加藤准教授)

はい、そういうふうに思われるんですけど、それ以上に例えば報告しなきゃいけないものであるとか、記録として残さなくてはいけないものですか、そういったものが多いというようなことです。しかも、どちらかと言うと、個人的に処理できるようなものが残業時間の方に回されてどんどん残業が増えると。業務改善のことで言えば、今、校務支援システムっていうようなことで、ICTの仕組みを積極的に入れて効率化するというようなところも、自治体としては増えています。ただ、そういうところとそうじゃないところの差もまた大きくなっているというような現状がありますので、これは平成18年度ですので、少しは事務業務の効率化、これ以来ですね進めてきているというのはあるかと思うんですけども、先生がおっしゃるようにそれ以上にものが増えていて、それを例えば文科省の調査を減らすとか、そういうようなことを言ってきたんじゃないかと思います。

(八田委員)

よく調査ということが出てくるのですが、教育委員会からもいろいろと調査は出している。そういうことがかなりのウエイトを占めているというような状況だということでしょうか。

(加藤准教授)

そうですね、そういうふうなことです。ただ、これは18年度のものなので、大分減らしてきているとは思いますが、例えば地方の教育委員会さんから言えば文科省から来るのだからとか、学校から言えば市町村から来るのだからとか言って、どっかから来るはずだから。

(八田委員)

やらざるを得ないというところ

(加藤准教授)

そうなっているところですね。

(八田委員)

もう1点は、このチーム学校のかかなり本質的な問題なのかもしれませんが、学校の文化っていうのがそもそも何か自営業というか、個人経営的な先生の職務みたいなものを感じるんですね。その担任を持つっていうことは、その子どもたちに対しても全責任を負うというような責任感があるし、それから評価という感覚で言っても、結局担任の先生が個人的に、「あっ、この先生良かったね」って

保護者なり子どもたちから評価されて、そのチームとか学校という評価ってあんまり今までないような気がするんですね。その責任と評価っていうのが結構ここでチームワークをつくっていくうえで必要なのかなと。じゃあ責任を共有すると言うといいんですけど、責任が分散してしまったら、じゃあ最後誰が責任とるんですかっていうのがはっきり分らなくなるので、確かに担任を持っていれば最終的に責任は持たなきゃいけない。一方で、その責任というのかな、そういうのもうまく分散なり共有していかないとチームワークには多分ならないのかなと思うんです。

それから、チームワークがうまく回るカギっていうのは、恐らく何かチームとして評価されて、このチームはすごい成果が出たよねっていうようなものがあるから、じゃあチームで頑張ろうっていうふうになるのかなという気がするんですけど、例えば学校に対して、この学校はいいとか悪いとかって今あんまりちょっと成績で言っちゃいけないんですけども、評価が高い学校、うまく回ってない学校というのは評価を外部からすることで、それがモチベーションにつながるというようなこともあるでしょうかね。

(加藤准教授)

うーん、ちょっとそこまでいくと、私としては何とも言えないところがありますが、そのモチベーションそのものは、実際に教育効果が高まったとか、目に見えてそういうのが出れば保護者や地域の目が変わりますんで、そこは素朴にそういうところに期待していいんじゃないかなと。ただ、先ほどおっしゃった責任は責任でというようなところなんですけど、例えばよく相談できないとか、一緒に考えることができないとか、忙しいあまりそうなるっていうのは結構あって、その問題が起こっているようなことを誰かに知らせあげたり、誰かに知らせたりとかそのことをちょっと相談したいんだけどっていうようなゆとりがないような場合もあるんですよ、やっぱり問題が重大化していくようなときを考えると。

だから、そういうようなところで、もちろん一人でやればいいわけなんですけれども、その問題の重い軽いとか、問題の広い狭いみたいなのところでうまくチームを活用して、重大な決定とかそういうものはもちろん担任だけじゃできませんので、校長先生とか教頭先生とかかかわりますので、そのあたりうまく、オール or ナッシングじゃなくて、いろんなケース、いろんな程度をいろんな段階で扱えると、そういうふうにしていくっていうようなことが必要なんじゃないかと思われま。

(八田委員)

そのチームワークを、チームをつくる構成として、先生の講演の中で、いろんな教職員がうまく連携して必要なチームをつくるような形だったと思うんですけども、学校で取り扱う問題ごとに、いや、これについてはこういうチームでというのをどんどんつくっていくと、これもまた何かごちゃごちゃになってしまって、何か例えば学年団なら学年団という一つの固まったチームで常に対応するというような組織の方が何か安定かなという気がするんですけど、そのあたりはどうなんでしょう。

(加藤准教授)

それは中身によるんじゃないでしょうかね。逆に校長先生とかから見れば、学年セクトみたいなことは心配なことなんです。学年の中で、ほんとは学校全体で取り扱わなくちゃいけないような内容だったりするところが、学年の中で止まっちゃって出てこないというようなこともあるので、そこをうまく専門的な人が入ることによって、これは学校全体の問題なんじゃないかとかいうようなことができる、なおいと思うんですね。そういういじめの問題であるとか生徒指導上の問題であるとか、あるいは心理学的なカウンセリングが必要な感じの問題だとか、あと特別支援とか、そういう中身によってもどの程度の範囲のどの程度の中でチームとしてやったらいいのか。

例えばよく見受けられるのは、私のところの茨城県の学校なんかだと、例えば特別支援の課題のある子どもが学級にいと、するともう何でもかんでも学校全体でケース会議なんですね。もうそうす

ると全体の職員会議を毎日何時間もやっているみたいなんです、負担のかけ方。そうなっちゃうんですよね、誰もそういう専門家がないし、誰もそれに対して決定的な意思決定ができないしというようなことになるとそうせざるを得ない。それは確かに重要でしょと言われたら、もうそうするしかないんですよね。ただ、どう見ても、それは時間の使い方、人の話し合いの仕方はやはりちょっとマネジメント的にはどうかな、非効率的な部分もあるんじゃないかなと思わざるを得ないようなところなんかを見ると、そういうスタッフの人が入って、あっ、これはこういう問題ですよとか、こういうふうに対処すればいいですよと、ちょっと言ってあげるだけでぱっと動けるみたいなの、というようなことは学校いろんな問題あるんじゃないかなというふうに考えます。

(八田委員)

最後1点だけ。先生がご覧になっているいろんな学校の事例の中で、チーム学校あるいはチームワークが非常にうまく回っているというような事例について、これがカギだ、それがうまくいったカギはこういうところじゃないかというようなヒントはあるでしょうか。こういう、それは例えば管理職がいいのか、何かこう理由があって、そのチームはうまく回っているっていう要因はどのようところ。

(加藤准教授)

ちょっと一つじゃないと思いますが、決定的なのはもちろん管理職だと思います。ただ、管理職が意思決定ですね、こうしようとかあましようっていうふうな意思決定ができるためには、いろんな条件があると思うんですよね。組織が整ってるからできるとか、あと保護者との関係があるからできるとかっていう、そういう管理職の意思決定を支えるような組織の条件というものが整えられていないと、いやあこんな忙しい状況の中で校内研修なんかできないよねなんて考えている先生が多いと、管理職が判断すれば、ちょっとじゃあなかなかできないよねってやっぱり言うってしまうというようなことで、意外とそれは決定的に何か一つっていうよりは、そういうものがいろいろ要因重なって、最終的に管理職が判断したりっていうふうに、今の学校はそういう学校が多いんじゃないかなと。

もちろんキーマンでもうぐいぐいぐいぐい引っ張るような人がいて、その人が打開していくっていうのはあるんですけど、逆に言うと、その人がいなくなるとその学校何もできなくなっちゃうとかっていうこともやっぱりあったりとかして、そういう属人的に物事が解決されるっていうことに頼ると、うまくいってる学校とうまくいってない学校のでこぼこが起ってしまう。そういうところを制度全体とかマネジメントの考え方が、全体にみんなが重視できるみたいなのところの少しこう平均的なところがあって、そして苦しんでるところとか学力向上の課題が特にあるようなところを下支えしてあげるというか、底上げしてあげるというか、いったところが今求められてるんじゃないかなというふうに思います。

(八田委員)

ありがとうございました。

(尾崎知事)

基本的なことで1点だけ質問させていただきたいと思います。このチームによる課題解決の必要性とかですねチーム学校の議論、このチームっていうのは、いわゆるチーミングっていうところのチームではないですよね。学校が組織として動く、先生方がそれぞれ個人として、その子どもたちに関することはすべて取り扱うんだというのではなくて、それぞれが学校の中でしっかりと分業体制を動いて敷いて、そして分業したうえで協業して組織として動く。全体、学校がチームのように動いていくと、そういう意味でございますよね。

(加藤准教授)

そうですね、はい。その次に、やはり改めて個々の先生の専門性、個々の職員の専門性をもっと高めていくということがもちろん前提になろうかというふうに思います。おっしゃるとおりだと思います。

(尾崎知事)

だから、いわゆるチームングする、ザ・クロス・ファンクショナル・チームつくるとか、そういうようなのはまた違う、学校がそういうチームとして、組織としての動き方をするというところでございますよね。

(加藤准教授)

そうです、はい。

(尾崎知事)

この中でいろいろとご議論、既に伺って、そういう仕組みについてもいろいろご示唆も既にいただいておりますとは思いますが、あえて言えば、その学校は今、組織として現状でどうして動いていないのか。一つは、専門性のある職員をそれぞれ設けるという形にしてないんじゃないかということがあるかと思うんですけども、特に学力の、勉強を教えたりするとかいうような側面の中なんかで、いわゆるチームとして学校として動いてないその理由っていうか、その最大の大きなところというのは何なのか。逆に言うと、こういう制度を設けていけば、チームとして学校が機能するようになるんじゃないかとか、そこらあたりの特にポイントとなる点なんていうのをもう一段掘り下げて教えていただくとありがたいなと思いますけどね。

(加藤准教授)

そうですね、その部分は基本的にはその地域差が、地域差というか、私は茨城県なので、茨城県はとか関東はとか、こちらの高知はとかっていうのがあるであろうということをちょっと前提に申し上げさせていただいて、私の個人的な考えに近いと思いますが、一つは危機感だと思います。子どものこの今の状態をこれ以上放っておいた場合に、もう本当にまずいことになるぞというところですね、その危機感、自分のことのようにそこを思えるかどうか。

それから例えば学校なんか本当に荒れちゃった場合は動くんだけど、学力の問題と、子どもが本当に荒れちゃって警察ざたになるとかっていうようなところで言ったら、やはりその危機感みたいなのは警察ざたみたいなときの方が強いわけですよ。学力なんかは、何かまあいずれ自分はどっかの学校に移るんだしとか、自分の教科じゃないしとか、自分のクラスじゃないしみたいなところですよ。そのこの部分の危機感みたいなところをいかに共有化して、自分のことなんだと。自分がそれに取り組んでやること、そしてそのことの裏返しで自分の教師存在、自分の専門性を持つてる教師存在として、そのことがモチベーションになるというか、つながりがうまく合うということなんじゃないかなと私自身は思っております。

その部分が自分はどっかで別な教師だと、そして目の前で起こっている問題というのは、自分がどっか別の教師で、それは関係ないんだというようなところが思ってしまうような学校、逆に言うと、そういうふうに思っている先生もいるし、そうじゃない先生もいるっていうバラバラの認識のような状況であると、なかなか、よし、これをやろうっていうことが進められないっていうふうに思います。

(尾崎知事)

ありがとうございます。

(中橋委員)

教育委員の中橋といいます。4ページのところの表でちょっと簡単な質問になるんですけども、昭和41年の調査と平成18年の調査、教員のゆとりがなくなっているところの表なんですけど、昭和41年のところでその生徒指導のグレーの色が平成18年ではかなり大きくなっていますけれども、多分昭和41年にも大変なお子さんはいくらいたと思うんですが、平成18年で大きくなっているというのはどんな要因があると言えるでしょうか。

(加藤准教授)

おっしゃるように、41年の方が大変だったみたいなことは多分その暴力ざたとか、そういうような意味だと思っただけなんです。ただ、そういうような意味でのものは減ったのかもしれないけれども、やはりここで言う生徒指導というのは、何かそういう暴力行為の子たちを抑えるっていうだけじゃなくて日常的なもっといろんなものを指しているんで、そういうものにたくさん時間を取るようになるとし、念入りになったし、きめ細やかになったという意味の方がかなり強いんじゃないかなというふうに思います。

(中橋委員)

子どもの問題の質は、問題の質というか、その問題行動のある子どもたちのというよりかは、それにかかわる先生が増えて、その時間が増えていったと。

(加藤准教授)

例えばそのいじめにかかわっても生徒指導みたいなことはありますし、そういうことを考えると、それまでやってなかったようなところに目配せをして、それにきちんと指導するっていうような時間をやはり取っているとします。

(中橋委員)

はい。すいません、もう1点だけですけども、チーム学校っていうと、やはり校長先生のマネジメントというのが非常に大切になってくるんだらうと思うんですが、よく言われる言葉で、素晴らしい選手が素晴らしい監督になるわけではないという中で、素晴らしい先生が素晴らしい校長にイコールになるというわけではないと思うんですけども、このマネジメントのできる校長先生の見出し方っていうんですかね、どういった形でそういう先生を見出していったらいいのかっていう、何かヒントがあれば教えてください。

(加藤准教授)

私がこういうことを研究してたりしゃべってて、そういうところに明確な答えを出せないのは難しいところだとは思いますが、例えば今、民間人校長というような形で教員経験がなくても校長をやる方いらっしゃる。でも、その学校が学力を向上させたりとか、先生たちをまとめるっていうことができているという例は結構あるんですね。それはやはりその先生たちが何を求めたり何を理解しようとしていたりとか、言ってみれば、子どもも保護者も教員もちゃんとそういう人たちを人として理解してるっていうんでしょうかね、そういうところの、資質があれば、むしろ教員じゃなくても、どっかの企業とかそういうような世界でやっぱちゃんと人を見て、人がどう動くであって、その人にどうアドバイスをしたらいいんだとか、あるいは人を動かすみたいなのところの共通の資質というか、あるいはそれを喜んで取り組むというんでしょうかね、そういうような部分があればあまり教員経験、学校なので基本的には教員経験があった方がそれはいいかとは思いますが。

ただ、そうじゃなくても自分、例えば中学校で言えば、自分の全く専門じゃない教科の先生を指導

しなくてはいけないしとか、そういうことを考えると、やはりそういう人たちにきちんとアドバイスをあげたり、その人がどういうもので悩んでいるか、どういうものでトラブルというか、障壁・ハードルがあるからできないんだっていうのを一緒になって考えてあげて、その解決策みたいなのをきちっとつくっていくという、そういうところを惜しまない方っていうんでしょうかね、やはりだんだんにその教員、教頭、校長上がってきたみたいなのところだけでもしもやってるとしたならば、そういう具体的な解決策とか改善案みたいなものを提示できない。やはり学校のその問題を一つ一つぶっついて、いろんなところの改善の組織をつくったり、校務分掌を見直したり、さらにその授業の中を見たりとか、校内研究のやり方を見たりとかっていうところに一つ一つ目配せをして、自分は専門じゃないかもしれないけども、ほかの人たちと一緒にそういうのを議論して、具体的にそういう改善策を出していく、つくっていくっていうところに労を惜しまないといえますか、そういうところがあれば教員の経験がなく、ただ、そこで教員の経験がもちろんあって両方見れるというのが理想だと思います。

(中橋委員)

ありがとうございました。

(竹島委員)

委員の竹島です。よろしくお願いします。私もやっぱり気になったのは4ページなんですけれども、私先日教員の採用面接をしました。そのときに、日本の教師の仕事量が多いんだよということをちょっと言いますと、先生方は「覚悟はしてます」って言いますよね。そらあ言いますよね、面接なので「忙しいのは困ります」とは言えないし、だから、初心忘れるべからずではないんですけれども、やっぱり加藤先生が考えている以上に今の教員は時間的余裕もなく、こっちから求めてるのが無理な内容になってるのかっていうことと、やっぱり先生がおっしゃられた特定の教員に負荷がかかっていて、やっぱりチームとしての分担ができていないっていうのは、やっぱり下のこのパーセンテージ見ても分かるように、少子化が進んでいく中で昔できてたことが今はできてないっていうのはやっぱり、昔のことをいいと言うわけじゃないんですけれども、やっぱり教師のモチベーションというか、昔みたいに寝食を忘れて生徒たちのためっていう部分は、ちょっとやっぱり最初の面接した人みたいに「覚悟はできてます」っていうのは薄れていってるんでしょうか。

(加藤准教授)

それはいけませんね。結局私も学校に入っていくって、例えばその部活動もうちょっと時間短くできませんかって言っても、いろんな理由を付けて現状維持をとる方が多いんですね、管理職の方でも。そのときにやっぱり昔はこうだったとか、保護者が求めているとか、そういう理由を並べたら学校変わらないんですよ。だからそのときに、こういう時間短くしてこういうふうに変えて、でもその分こういうところを改善したり効率化したりしようっていうプランを合わせてやはり考えていかないといけないと思うし、実際学校では例えば小さいお子さんを抱えている先生がいらっしゃれば、そら早く帰らざるを得ないと思いますよね。実際早く帰っていくって、それ以外の先生たちが負担をしょってるわけですよ。だから、そういう見えない助け合いみたいなのをやっていて遅くなっている人たちもいて、その中で例えば女性の先生なんかは管理職の道なんかをそういう流れの中で自然とあきらめちゃったりとか、学校の先生たちの中のそういうワークライフバランスみたいなものっていうのは、私はもっとしっかりしていかなないと。

です。で、そういう何か夢中になって時間をかけて仕事をして、その教師としてのやりがいみたいなものでもって、自分のモチベーションを支えているのがいいのかもしれないけれども、振り返ったときに、じゃあ自分はいつ教師としての授業の力量を高めたんだとか、専門性を高めたんだとかっていう足跡が分からないっていうような先生たち結構いるんですよ、10年研修とかやったりなんかす

ると。その10年ぐらいのとき、それはつきりする。

ですので、もうそれはぜひもうそういう認識を、自分も教員養成にかかわっているので変えていかなくちゃいけないです。でも、それはやはり迎え入れる管理職のところから変わらないと、管理職が昔はこうだったからこうだみたいところはやっぱりいるんで、私なんかはもうそうじゃないっていうことを申し上げますし、ただ、管理職の方々もやはり例えば部活動重視だとか、そういうところをどうしてもそうせざるを得ないんだという苦しい胸のうちをおっしゃる方もいらっしゃいますし、ただ、やはりこういうTALISのこういうところから見て、やはり日本の学校の先生の負担、こういうちょっと極端な状況というのは私はあるんじゃないかなと思いますし、やはりそこは改善していかなくちゃいけない。

特にさっきの学校5日制みたいなきときは、要するにもっと地域でスポーツとか地域で活動みたいなものも、結局活動の場が学校に戻ってきちゃって、そこに教員が顧問としてつかなくちゃいけなくて、土日もう涙ながらに出ていかなくちゃいけないんですよって、インタビューの中で答えてくれた先生も今まで何人かいますし、やっぱりそこはしっかり変えていかないといけない点で、すぐに変わらないと思うんですけど、だから私はその業務改善の中でちょっとずつ時間を節約できて、目標立ててみたいところでもやっぴいかなくちゃいけない。あるいは冬のこの時期だけでもしっかり帰さなきゃいけないとか、もうそういうちょっと小刻みな目標を立てても業務改善のちょっとした、何というんでしょうかね、歩みを学校はしていかなくちゃいけないんだっていうことにかかわって、はい、います。

(竹島委員)

ですから、やっぱり管理職になる方が先生たちの一人一人を把握して、それによってこうチームとして分担をするというのが理想なんですか。

(加藤准教授)

今の学校づくりのあり方はもう校長のリーダーシップ強化、そういうところに来てますし、校長の裁量を高めるというところにありますし、そういうリーダーシップの力のある人が研修されて校長になっているという制度の前提はありますので、それはそうじゃないとは言えないと思いますし、ただ、そういう校長先生でも学校全体の共通理解であるとか、管理職同士の意思疎通は絶対欠かさないとかっていうような関係にはなってると思いますが、校長先生中心であることは確かだと思います。

(竹島委員)

ありがとうございました。

(久松委員)

教育委員の久松と申します。私、経営者の立場として参加させていただいてるんで、こういう会で業務改善なんていう話が出るとは思ってませんでしたけども、我々企業経営するうえでは、業務改善・生産性向上っていうのは大変なテーマなわけですけど、そういった意味ではここに書かれてるように、仕事そのものをやめるとかそういうことと、それからやり方変える、そういうのが一般的、それから負荷ならしですね、個々の先生方の仕事を負荷をならしていくっていう、そういうことが我々企業経営でも一般的なことですけども、一つお聞きしたいのは、それと業務っていう、すべてが業務とは言えないかもしれませんが、そういう場合には結構その処理能力という問題があって、それが個人の差であるわけですけども、そういった部分とその個人のそういう処理能力ということと、そのマネジメントでカバーして組織としての生産性の高い組織っていいですかね、そういう部分でいうと、マネジメントの話とこういうチームっていう話とそれから個々の能力をどう上げていくかっていう、その両方あると思うんですけども、そういう意味のそのマネジメント力ということ、それからその生産



性とか、教育にあまり聞いたことないですけど、そういうものを計る指標みたいなものはあるんですか。学校の生産性とかその処理能力みたいな。

(加藤准教授)

その場合の生産性みたいなもの、学校という組織の生産性の一番中心は教育なので、その指標ってというようなことでちょっと私話はしてませんが、例えば今言っているのはICTの活用、パソコンの活用みたいなことは教育面でもそうだし業務面でもそうだし、それは教員に確実に求められていることだと思います。ただ、例えばこの10年前ぐらいにさかのぼると、ちょっと私パソコン不得意なのでみたいな感じの先生がいらっしやって、ちょっとこういう業務改善の話をして後ろ向きだったりとか、そういう先生が多かったのは確かですし、例えば教育センターとかの講座でもその基本的なオフィスソフトの使い方とかね、そんなの自分でやれというふうに思うようなものが講座に並んでいたとかしていたと思うんですけども、そういうようなレベルはもっと上げていかないといけないし、何よりも子どもたちが今もうタブレット使ったりとかパソコン使ったりとかっていう、その情報教育をもう次アクティブ・ラーニングとともにやっぱり高めていかなくてはいけないところで、もう教員が使えないというのは一体どういうことなんだってというようなところは、ちょっと私が言ったら怒られちゃうかもしれないかもしれませんが、もうちょっとスタンダードにしていけないんじゃないかと思えますし、それはその教育の情報化とか情報教育をやっていくっていうこれからの流れとも符合するんじゃないかなというふうに思っています。

ただ、今日私が申し上げたのは、その業務改善はあくまで子どもと向き合う時間を確保するため以外の部分の効率化とか、子どもと向き合う、その教育指導そのものはじっくり時間をかけなきゃいけないこともあるということですね。逆に言うと、それを生み出すためにも、ほかはもうできるだけ効率化したり合理化したり無駄を省いていくというような意味で申し上げます。

(久松委員)

そういう意味で、学校現場はそれぞれ学校によって事情も違いますし、この4ページのグラフでもそれぞれ事情によって違うと思うんですけども、例えば企業であれば、この部分をこういうふうに改善してこういうふうに減らしましたとか、生産性上げましたっていうのが一般的にあるんですけども、先ほど言われたようにICTを使って、この部分が学校全体で何時間削減しましたとか、そういったそのいわゆる業務改善事例みたいなものはあるんでしょうか。

(加藤准教授)

これはもうたくさんあります。

(久松委員)

あります。

(加藤准教授)

たくさんあって、逆に細かすぎるのでここでいろいろ、いろんな事例が報告されてまして、先ほどの例えば校務支援システム、それはお金かけて入れなくちゃいけないんですけども、例えば通知票とか指導要領とか手書きですごい時間かかるようなところが、それまでと比べると労力15分の1~20分の1で終わってしまうとかですね、そういうようなことはもうICTの力で可能になっているのは、もう現実に動いているところはもうたくさんありますし、そういうことをやってるような地域、やってない地域、知ってる先生、知らない先生っていうのが現状であるということですね。

(久松委員)

そういう意味では、必ずしも加配とかせずに、業務改善でそういう生産性を上げてっていう例はあると。

(加藤准教授)

いや、でも、私の口からは加配していただきたい場合が多いので、せすにとは私は言いませんけども、そういうふうなことをやってるので、しかも加配していただいたら、子どものところでもしっかり指導できるというようなことになるんじゃないかなというふうに、言わせていただければと思います。加藤のおかげで加配が来なくなったと言われるとまずいので。

(久松委員)

ありがとうございました。

(小島教育委員長)

教育委員長の小島と申します。どうぞよろしくお願いいいたします。今日の先生のお話大変参考になりました。今私、高知県の学校組織、校務分掌に関してちょっと今考えごとしているところですが、どちらかと言いますと、小学校・中学校の方はやっぱり領域、例えば生徒指導とか進路指導とか、そういう領域を中心にした学校運営組織になっているような感じがするわけですね。一方、その学校というのは子どもたちが7時間も8時間も学校で生活する中で授業が中心なんですよね。ですから、子どもたちが学校で楽しくやはり過ごす、生活する、そしてまたいろんなことの取り組みをしていく中で、やはり授業というのが一番大事なんやろうと、学ぶという学校の取り組みが大事なんだという考え方をしているのですが、そのときその校務分掌組織として、そういう教科を中心にした校務分掌と領域を中心にした校務分掌と両方あると思うんですが、先生の、高知県はまだそんなに分からないかもしれませんが、茨城県なんかの状態はどうでしょうか。

(加藤准教授)

小学校で言えば、なかなか教科っていうことで何か組織がですね、組織はつくっていても、それを日常的に動かしているっていうのはあんまりないんじゃないかなというの思います。例えば何かの研究課題であるとか研究指定を受けたと、だからある程度そういう教科みたいなのをグループで動いたりするっていうことを、一種こうかなり意図的にプロジェクトみたいなのを組むというようなこと以外は、普通にやっているとなかなか小学校だと難しいんじゃないかなと思います。ただ、例えば茨城県の場合だとこの間、理科の専科の教員を増やすとかこういうことをしていますので、少し中学校的などころの文化というかやり方も入っているような学校もあるんじゃないかなと思いますので、一概には言えないと思いますが、そこはもう意図的にそういうものを組まないといけないんじゃないかなというふうには思います。

(小島教育委員長)

今、私の言いたいのは、領域型の学校運営になってきますと、結局課題解決というよりは対症療法的な方法でいろいろな教育実践が行われておると。その中で、そうするとそういう実践の強い人が管理職になってくると。結局学校自体が対症療法型の学校になってくるという、最終的にですね、そういう傾向がちょっと出てくるんじゃないかという感じがしているんですが、やはり学校という基本、学ぶ場という授業を中心にした、あるいは教科の指導を中心にした学校運営をしながら、結果的に見れば教育の課題が減ってくると、こういうことも期待できるような気がするんですが、どうなんでしょう。

(加藤准教授)

今おっしゃっていただいたところをちょっと具体的にイメージすると、例えば小学校のすべての教科じゃあそれができるかということと言うと、それはもうある一定の大きな規模がないと多分できないと思うんですね、その数の多さから言って。そうすると割と中規模的な、あるいは高知で言うと小さい規模の学校もたくさんあるかと思しますので、そういうようなところで言うとどっかの教科に絞るしかないとか、そういうようなことが必要になってくると思います。そういうような学校の中の合意形成というか、意思形成というか、そういうものを市町村教育委員会レベルでちゃんとバックアップできるとか、そういうような条件があればできるんじゃないかなと思いますけれども、なかなかそこまでいろんなものの条件を揃えるというのは難しいかなとも一方では思います。

実際にはそういうふうな、今おっしゃっていただいたようなところで自然に動ける学校っていうのはそうはないんじゃないかなっていうふうに、個人的には思います。

(司会)

よろしいでしょうか。加藤先生ありがとうございました。

(尾崎知事)

どうもありがとうございました。

(加藤准教授)

ありがとうございました。

(司会)

続きまして、国立教育政策研究所、千々布敏弥総括研究官から、「高知県の教育課題の解決に向けた教育委員会の指導体制」と題してご説明をお願いします。ここで千々布先生をご紹介させていただきます。文部省入省後、九州共立大学教員、国立教育政策研究所主任研究官を経て、現在国立教育政策研究所教育研究情報センター総括研究官を務めていらっしゃいます。これまで、文部科学省の教員免許更新制の導入に関する検討会議委員、学校の第三者評価のガイドラインの策定等に関する調査研究協力者会議委員などを歴任されています。

千々布先生、よろしく願いいたします。

(千々布総括研究官)

それでは、国立教育政策研究所の千々布と申します。いろいろとそれなりに用意してはるんですけども、今のチーム学校の議論の流れに即しまして、このスライドの解説から始めさせていただこうと思います。

先ほどご指摘ありましたように、学校の中に教員の力量格差というのは確かにございます。ただ、格差をうまく平準化している学校とか、県とかあるんですね。校長が優秀であれば、全員優秀になります。まったく同じ力量になるということはありませんが、力量の低い人が平均レベルまで力量が高まるということは、校長の力量が高いところで見られます。

私が今、秋田と福井に注目しているんですけども、そういう力量の高い校長が秋田と福井にどうも多いらしいんですね。何でそういう学校経営ができていくのかという観点で調べております。

このグラフはどういうグラフかと言いますと縦の赤いラインが全国学力調査の全国平均点でございます。そして丸が学校の平均点です。この左側の方に47都道府県の名前が書かれてあって、一番上の北海道で言いますと、北海道の中にも全国の平均点よりも遙かに高い平均点を出す学校がたくさんあるわけです。でも平均点より低い学校もたくさんあって、その全部平均を出すとまあまあ北海道はちょっと低迷している状況になるわけです。そういう状況はどこの県でもほとんど一緒です。

ところが、秋田と福井は、この緑のドットの集まりが秋田なんですけれども、ご覧のようにほとんどが全国平均より右側の方に集まっているわけですね。福井も同様です。このデータが表しているのは、それぞれの学校の平均点が全国平均点より上であるということ。そして、ほとんどの学校の平均点が全国平均点より上だということは、それぞれの学校の教育力もそうであろうということです。そして、それぞれの学校の教育力が全国平均より上であるということは、教員間の格差も低いだろうということを示しているわけです。どうやって秋田や福井は、こういう学校をつくることができているかという観点で私は最近調査をしています。

これ、最近私が出した本なんですけど、校内研修の実践事例集をいくつかの、20校の学校と9名の指導者を含めて、事例集を出させていただきました。ほとんどが、私が個人的にかかわってる学校に書いてもらってるんですけども、その中に秋田と福井の教育委員会に学校の推薦をお願いして書いてもらったんです。そうすると、私が直接かかわっているのは首都圏の学校が多いんですが、その学校と比較して気が付いたのが、学校評価や学力調査のデータを活用した学校経営PDCAサイクルに連携しているところが多いんですね。これは執筆要領において、これ書いてくださいと私お願いしていないんです。校内研修を年間どういう計画でやっているかということを中心にかなり詳細にフォーマットされていて書いてくださいとお願いして、それが県によって違いが明らかになることを目指していたんですが、秋田と福井の学校の原稿を見ると、学校経営のPDCAサイクルの中に校内研修が有機的に位置づいていることが、原稿の中で表れているんですね。そういったところで、秋田、福井に改めて注目をしているところでございます。

先ほど加藤先生のお話の中に、部活の指導を減らそうと提案してもなかなか学校が受け入れてくれないというお話がありました。他のテーマに関しても、学校の先生というのは変化に抵抗するというのは、全国共通した文化だと思います。これは何としても変えなくてはいけない。ただ、その変化への抵抗というのは県によって違いがあります。私、昨年度これらの6県に関して、一番大きな目的は秋田と福井の優秀性を示すことが目的なんですけれども、学校の組織文化の調査をいたしました。学校の先生たちに調査票の回答をお願いして、これらの学校文化の指標ごとに県の平均点を出したんです。そうすると、変化への抵抗というのは慣習性で表れるんですね。この慣習性は秋田、福井はやっぱり低いんですよ。そして、神奈川県が一番高くてその次は大阪になっているんですね。

先生たちの間で、使命や責任が共有できているか。秋田や福井が一番なんですよ。同僚性も高い、授業を公開する規範というのも高い。つまり、ポジティブな学校の組織文化は秋田や福井は想定どおり高く、それであるがゆえに、このような結果が出てるのではないかというふうに思うのです。

次に、じゃあどうやってそういうポジティブな組織文化が秋田や福井ではできているかということになってくるわけです。これは私の理論仮説なわけなんですけれども、この学校の組織文化に一番強く影響するのは、校長のリーダーシップです。これは専門研究ではっきりしています。組織文化がよければ教師の授業の水準が高まって、子どもの学力も高まるんです。この辺りの影響関係は、今までたくさんの先行研究があって、はっきりしてると考えて結構です。ところが、この校長ですね、いい校長を選ぶにはどうしたらいいかという質問がありました。無理です。だって、その校長の数が今の10分の1で済むのであれば選べます。選べません。今の学校の数だけ校長を選ぼうとすれば、その校長の中に力量の格差が出てくるのは当然です。だから、県の施策としては力量の格差が出てくるのは必然の校長集団に対して、どう指導ができるかということです。それが、秋田、福井ではできているんです。

今、私が目指しているのは、その校長のリーダーシップを高めるために、教育委員会がどういう指導をやったらいいかということなんです。これがうまく、影響関係が描くことができれば、いい論文が書けるんじゃないかなと思ってるんですけど、今のところ途中段階です。

じゃあその秋田、福井がどういうことをやっているかということの説明させていただきますけれども、学校の教育力を説明しようとする学校は学力調査が、てっとり早いわけです。本校の学力調査、平均点が何点になりました。これを来年に向けて何点に引き上げましょうということは簡単です。で

もこれ先生方に提示しても、具体的に何をどう変えたらいいのと言われるわけです。秋田や福井はそういう目標は設定していません。子どもの学力を高めるために、授業をどう変えるか、これを具体的な視点を設定して指導をしています。特に、その授業を変える視点の設定が秋田において優れています。秋田がどういう視点を設定しているかという、例えばこういうものなんですね。

これは秋田県の指導主事が学校を訪問するときに、算数に関して設定している視点なんですけれども、これは、皆さんの配付資料に入れておりません。秋田県内ではイントラネット上で、委員会がこれ公表して、委員会が学校に訪問するときには、このフォームで授業を見させていただきますよというふうに宣言しています。それで、こうやって評価していったって、教育事務所では4段階で評価するんですが、この4段階の評定平均が、例えばこのような評定平均を目指す。これが教育事務所の目標値です。学校は学校で目標値設定したらいいわけですよ。これが、先ほど私が説明した、この指導方法の改善目標ということです。福井でも同じ様な授業観察、評価のフォーマットは全然違いますけれども、学力の方をターゲットにするのではなくて、指導方法をターゲットにしています。

それともう一つ大事なのが、学校経営です。学校経営の指導に関しては、秋田の経営、今のところまだ秘けつが明らかにできていません。福井の方はできていますので、紹介しますけれども、例えば福井では全ての学校に学校経営計画を提出していただきます。それはどこの県でもやっていることです。でも、それを県のホームページで公開するというところまでやっている県はよそではないはず。福井では、学校経営計画を提出してもらいます。そのときに、ちゃんと学校としての課題を絞り込んで、具体的な取り組み指標まで書いてくださいとお願いしています。それをこのように公表することによって、お互いに他校の学校経営計画を見合っ、お互いに切磋琢磨しているのではないかと思います。それと、福井の特徴は、この学校経営計画、年度当初の段階で校長が教育委員会に提出しますけれども、それに対して市町村の教育長からの指導が入っています。

その教育長の指導の様子を見させてもらいたいと思って敦賀市に行きました。これは県の教育委員会に照会をかけた結果、敦賀市が一番いいだろうということで敦賀市を訪問したんですけれども、この様子は、今のこの座席配置に結構似てるんですよ。ここに並んでいるのが校長先生たちで、そして、こちらの方に教育長、教育委員、それと県の審議会の、敦賀市の審議会、教育関係の審議会の委員の人たちがずらっと並んでいるんです。つまり、敦賀市は教育長が1人で校長の経営計画を聞くだけではなくて、委員全員で聞いて、そして、いろいろと質疑を行って校長の学校経営計画の策定能力を高めているわけなんです。そういうことを通じて、福井県の学校経営の力量が高まっているのではないかと思います。

それで、秋田と福井の一番の特徴がそういったところにあります。そういう学校経営計画に焦点を当てるといって観点で見ると、大分県も似たようなところを紹介させていただきます。今、全国学力調査の平均点、県の平均点が急激に伸びているというところは、こちらの県と沖縄県が一番注目を浴びているところです。大分県はさほど注目を浴びてないんですけれども、実は大分も高知県と同じように急激に小学校の成績が良くなっているんですね。何でこういうふうになくなっているのかということ調べて大分に行ってみました。そうすると、大分の場合には、指導方法に関しては秋田方式に学んでいます。秋田県の方式です。それよりも、その秋田方式に学ぶということもいいんですけれども、私が大分で一番感心したのは、学校経営に関する指導を評価したということなんですね。大分県はそれまでは、教育事務所の指導主事数、こちらと同じ様な感じ。人数は大分の方が少なく、こちらの方が10人以上いるので多いんですが、対学校数の比率でいうと同じ様な感じじゃないかと思えます。

そういう教育事務所から学校に、以前は指導主事が1人だけ年に2回訪問するという状況でした。それだと、授業の評価はできても学校経営の評価はできないだろうと考えまして、大分県ではまず学校経営の指導を担当する指導主事を新設しまして、その分、指導主事の数を増やして、そしてその学校経営担当の指導主事だけではなくて、所長、次長、そして教科担当の指導主事を含めたチームで年に3回訪問するようにしています。年に3回訪問して、訪問した先では校長から学校経営計画について

での説明を受けます。一般的な説明を受けるだけではありません。大分県でやっているのは、この学校経営計画を作るときに八つの観点を設定しています。八つの観点というのは、まず、学校の課題を検討してください。そしてその学校の課題から重点目標を出してください。その重点目標を達成するための、具体的な取組指標を設定してください。とお願いしております。

高知県でも似たようなことをやっているんです。大分県の方が絞り込み方がうまいと思ったので、紹介させてもらっています。学校の課題の分析の仕方の具体例がこのスライドに示しているようなものなんですけれども、子どもの状態で、「話を聞くこと、全体で落ち着いて行動することがうまくできていない。」「落ち着きがない。」「TPOが分かっていない。」等々の分析をやっていくわけですね。これはSWOT分析と似たような分析ですね。そこから、佐古先生がやっている学校の課題分析と同じ様なものです。一つに絞り込むわけです。その一つに絞り込んだのが規律の徹底に向けて職員全体で共通理解しながら、組織的に取り組むことの必要性。これがこの学校では課題だと分析したわけですね。

それで重点目標を二つだけ設定しています。重点目標を静かに人の話を聴くことのできる子の育成。人と物を大切にすることの子の育成。と設定して、この重点目標を達成するための具体的な取組指標をここに紹介しているような形でやっています。

このような目標を絞り込んだ学校の経営計画を作ってもら。実は大分県の学校経営担当指導主事は、まだ管理職になっていない年齢の指導主事です。他の教科の指導主事よりは年齢は上の方になるんですけれども、管理職からすると年齢が若いんですね。秋田県の場合には、管理職相当の主任指導主事が学校経営の指導で来ています。そこは大分県の担当者に聞くと、もう増やすだけで精一杯だったので、それしかできなかったという話なんですけれども、それでも、県でこのような八つの観点を定めて、この観点に従って学校経営計画ができていくかどうか。であれば、若い指導主事でも指導ができるわけなんですよ。そして、学校経営の担当指導主事は、それぞれの自分の所轄する学校の八つの観点ごとに評価します。これは、校帳評価というわけではありません。それぞれの学校の学校経営計画がうまくできているかどうかということです。評価しながらそれぞれの学校に対して、こういうところをもう少し変えたらどうでしょうかという指導をやっていくわけです。

そういうことをやることによって、大分県は中学校は伸び悩んでますけれども、小学校においてこのように急激な学力テストの改善傾向が見られた。それと校長先生にアンケートを取ったところ、昨年度の調査なんですけど、組織的な学校運営ができるようになったと回答する校長が9割という状況が見られるわけです。

この大分県で作っている、そして福井県が作っている学校経営計画。高知県でも同じ様なものを作っています。ただ、拝見しますと目標の絞り込みがもう少しできるのではないかと感じています。これは校長先生方に、もう少し絞り込んでみたらどうですかというふうに言うだけではなかなか絞り込めません。先生方は、幅広く何でも目標として設定しないと怖いんですね。でも、学校を変えようと思えば、絞り込まないといけません、一つか二つに。そのためには、もう少し校長先生に対する研修が必要なのではないかと思います。佐古先生がやってる研修の中で、十分伝えているはずなんですけどね。教育センターの研修に加えて、事務局が訪問指導する。そういう観点の指導も入れたらいいのではないかと考えています。

大分県のこの改革を考えたのが文部科学省の私が仲良くしてる若手の職員なものですから、彼にどのような発想でこの目標の絞り込みを考えついたんだと聞いてみました。そしたらですね、茨城県で民間人校長をやっている方が本を出してまして、その人が目標の絞り込みということを経営の手段としてやって、学校改革に成功したらしいんです。このここに校長が赴任する前では、学校の教育目標150項目、重点取組30項目もあって、やれないんです。覚えられない。設定したら、学校はこれだけ幅広く我々目標として設定してます。説明はできるんです。説明はできるのだけれども先生方覚えちゃいない。自分たちの日常に反映できない。結局、何も変わらないんですね。それで、それを思い切って3、4項目に絞り込んだ。最初は大きな反対があったそうです。たった四つだけやればいいのかという意見がたくさんあったらしい。でも、1年間やってみると、四つでも多かった。

この本読んで、大分県もこれでやろうと考えてうまくいったらしいんですね。佐古先生が学校コンサルタント事業でやっているのも、これと極めて似た手法です。学校の課題を一つに絞り込んで、そしてその実施を先生たちに促すというものです。私はそれを、佐古先生がやっている学校コンサルタント事業のようなやり方以外に、教育事務所の指導主事訪問の中でもやれるのではないかと考えています。

この教育事務所の指導主事訪問ということについて、若干補足させていただきたいんですけども、県によっては、市町村の方にたくさんスタッフが配置されている県があります。国の方では全ての市町村に指導主事を配置するよという指導をやっているんですけども、それは地教行法の中に、そういうふうに書かれてしまったので、そう通知を出さざるを得ないんですけども、実は、市町村に指導主事がいないところ、指導主事0の市町村たくさんあるんですけども、そういう市町村の都道府県に、県の方に指導主事がどれぐらいいるか調べてみると、結構います。実は、各都道府県の指導主事というのは、県の方に配置されている指導主事と市町村に配置されてる指導主事を足上げると大体人口規模に比例するんです。

この青いラインと赤いラインの区分というのは、青いラインが県に配置されている指導主事の割合で、赤いラインが市町村に配置されている指導主事のライン。高知県は県の方にたくさん指導主事が配置されている部類の県になります。ですから、こういうタイプの県の場合には、市町村の役割はあんまり期待しなくていいというわけではないんですけども、県の方により多くの役割を果たしてもらった方がいい。秋田県もこのパターンになりますので、教育事務所がたくさん訪問している。福井は、県の方にあんまり指導主事がいないんです。市町村にたくさんいます。だから、福井の場合には、市町村の指導主事が訪問するんですね。ただ、福井の場合には市町村が中心になって訪問しているんですけども、そうすると県に比べるとどうしても指導主事数が少なくなってしまうので、指導主事1人だけで訪問せざるを得ないというところが出てきます。学校経営に対する指導が疎かになりがちなんですね。そこで教育長が別途、校長に対する指導をやっているということになります。秋田の場合には、主任指導主事が教科の指導主事と一緒に訪問して、校長に対する指導をやっています。

この配分によって、市町村の方にたくさん仕事をしてもらうように期待した方がいい県と、都道府県が中心に指導した方がいい県。実は大分の場合はちょうど中間なんですね。県と市町村の力が拮抗することになるわけですから、そういう問題が、私が報告したときまさに展開されていたんですけども、それに対する話は大分県だけの話ですから置いておきましょう。

高知の場合には、県の方にたくさん指導主事が配置されていますから、この指導主事をどう有効活用するかということを考えるのがいいのではないかと考えています。県の指導がどうあったらいいか。チーム学校を構築するために、県の指導がどうあったらいいかということ、説明させていただきました。

あと、本日私が話をする上で、「知」「徳」「体」の向上に向けて、どういうことをやっていったらいいのかという課題も頂戴しておりますので、さきほど話をしました、秋田方式ということと絡めて説明させていただきます。

高知は高知方式を目指さないできました。その高知方式を提案するためには、高知の授業の様子を拝見させていただいて、それに従った改革案を提案させていただかないといけないんですけども、今までいろいろな県の授業を拝見させていただいて、オーソドックスにこのやり方であればうまくいくと見てきたものはありますので、それをここで紹介させていただきます。

どの県でもやれそうなオーソドックスなやり方というのが、実は秋田方式なんですね。どういうものかという、一言で言えば1時間完結です。そして、1時間の中で一番大事なのが実はまとめの時間の確保なんですね。秋田が何でこのやり方を重視するようになったかという、例えば、今次の指導要領です。アクティブラーニングではありません。言語活動の充実、これを目指すようになってきたときから言われていることなんです、さらに、それ以前から秋田県の授業においては、子どもに

主体的に授業に取り組んでもらうために、子どもに授業の進行を委ねる。最初に教師が課題を提示して子どもに議論させる。その議論が盛り上がってくるわけですね。ときにはいろんな方向に波及していく。そうすると1時間で授業が終わらないわけです。45分が経ってしまった。今日はいっぱい勉強したね。続きは明日やりましょう、で終わる授業が多かった。

実は今でもそういう授業をやっている県たくさんあるんですけども、それって、授業研究なんかでは結構高く評価されたりするんですが、実はそういう授業では子どもの学力は付いていないというのがよくあるんですよ。秋田県はそういう授業の様子を見てよくないと考えました。それで、子どもたちに話し合う時間は確かに与えないといけない。でもそれを1時間の中で15分だけに限定しましょう。最初に教師が課題を提示して、その課題に従って子どもが一人ひとり自分の考えをまとめる。まとめた後で、グループあるいはペアで自分の考えを交流し合う。これを15分やる。その後で、クラス全体で話し合っただけで最後に教師がまとめる。この教師のまとめというのが一番大事なんです。この1時間完結の授業をやるようになって、秋田の今の高学力があるんです。

秋田は、このような1時間の授業の流れと、それと板書のスタイル、板書と連動したノートの取り方。これを県の方で一つのモデルを設定して指導しています。これは教育センターのホームページに載っている板書モデルです。この板書モデルのとおり実際の学校の板書が行われています。子どもはこの板書のとおりノートに写していったらいいんですよ。秋田では、この板書スタイル、ノートのとり方が小学校の低学年から小学校で10割、中学校で8割で実現されています。だからノートの取り方が早い。ノートを見れば1時間の中で何を勉強したかがよく分かる。グループ活動の時間もあるので、主体性をもって学ぶことができる。これが秋田の高学力の秘けつです。

大分県、沖縄県、この秋田方式に学んでいます。全国学力調査のデータを確認しますと、これらの実施項目、めあての提示、ノート指導、グループ活動、振り返りの時間の確保、やってる学校の割合が高いです。こちらは高くありません。ただこれは、それがすなわち悪いというわけではないんです。実は私自身がまだ十分究明できてないんですが、実は福井県も低いんですよ。福井は秋田方式をやっていない。にもかかわらず高い学力を保持し続けている。今のところ私が外に対して説明するときには、その要因は学校経営だというふうに説明しているんですけども、それ以外にも何か全国学力調査の調査項目で拾いきれていない指導方法があるはずだ。そういうものを発見して高知でやるというやり方もある。でも、秋田方式に学ぶというやり方もある。という意味で、この秋田方式を紹介させてもらっています。

大分はもうほとんどこの秋田方式と一緒になんですよね。大分県の教育事務所訪問のときに合わせて授業も見させていただいたんですが、確かに板書スタイル、秋田方式になっていました。そういうのが広がることによって、学力が高まるということがあります。県レベルでそういうことをやっているのが秋田、大分、沖縄になるんですね。学校レベルになると、実は結構やってる場所があります。それを、昨日もう少し学校レベルの事例を入れた方がいいなということで、思い起こしてやってみたら、大袋小学校がそういえばいい事例だなと思って、これは東京都の東村山市の小学校です。この学校を私が知ったのは、鳴門教育大学の村川先生に紹介してもらって知ったんですけども、村川先生はワークショップ方式でこの学校はよくなったというふうにおっしゃってますが、確かにそういうところもあるんですが、私はこの学校も直接見に行きましたので感じたんですけども、一番の要因は、指導方法の標準化だと思います。ティーチャーズノートブック、まなブック。まなブックは子どもの方の学びの参考書なんですけれども、教員がどういうふうに指導していったらいいかっていうことを、校長先生が強いリーダーシップを発揮してつくっています。それで、その情報を検索していたら、高知県のホームページも出てまいりまして、何だもう既に高知県学んでいるんじゃない。

ですから、このやり方、非常にいいやり方だと思います。でも、全国学力調査のデータをみると、この大袋方式はまだ高知県全体に広まっていない。なぜか。そこが私が最初に説明した、教育事務所の指導が関係していると思います。ただ、単にこのやり方がいいですよと広めるだけでは学校は取り組まないんですよ。それだけじゃなくって、指導主事が訪問したときに、こういうやり方がいいですよ。



それもできれば、ただ単に押しつけるのではなくて、その日見た授業に応じて、即して、この授業の中にこのやり方を少し取り入れたらよくなるんじゃないでしょうかという、オーダーメイドの指導をやっていったらいいのではないかと思います。

秋田県も、秋田方式非常に画一的なやり方をトップダウン的に押しつけているように見えるんですが、直接に指導している場面、それと指導主事の意識を聞きましても、それぞれの学校の特性に応じた、それぞれの学校、教員が受けとめることができるような指導を心がけているということをお話されます。そういうことを考えていったらいいんじゃないかと思います。

それと、「徳」の側面なんですけれども、不登校とか非行などの側面なんですけど、それがゼロになる学校というのはたくさんあります。やり方はいろいろとありまして、一つはソーシャルスキルトレーニング。高知県でもよく取り入れられているんですけど、Q-U という学級文化調査を実施して、その学級文化に応じた形で、子どもたちにトレーニングを施す。それによって子どもたちの人間関係がよくなって、不登校が減っていくという取り組みがあります。

佐古先生が学校を指導するときに、教員が子どもに対して「承認」する行為を推奨なさっているんですけど、これはコーチングというビジネスの世界においてはポピュラーになっているプログラムです。このコーチングのスキルを教員が身に付けることによって、子どもの道徳性が改善するということもございます。

こういう既存のプログラムを適用することによって、うまく流れるということもあるんですが、私が一番好きなのは、授業において聴き合う関係、支え合う関係を構築することなんです。佐藤学さんが「学びの共同体」ということで、全国的に指導していますけれども、これは子どもたちがグループの中で学び合いをする過程の中で教え合いじゃないんです。支え合いなんです。理解の早い子が理解の遅い子に対して教えるという行為は確かに行われてるんですけど、その中で子ども同士の人間的なつながりが深まる。それによって子どもたちの自尊感情が高まって、子どもたちの不登校率が改善される。自尊感情が高まると。そして、学力も高まるという効果が見られます。

この「学びの共同体」やらずとも授業の中で聴き合う関係を構築するというので、不登校をゼロにした学校もあります。聴き合う関係というのは簡単なことです。それぞれの原則、先生方、これやらない方がやった方がいいよねという納得することばかり。ただ、徹底していない学校がほとんど。それを徹底させると、子どもたちの視線の集まり方がこうなります。ほとんどの学校、ほとんどのクラスで、ここまでの聴き合いはできていません。でも、ここまでの聴き合いができるようになると、子どもの不登校はゼロになります。やり方はいろいろとあるんですけど、こちらの聴き合う関係の構築であれば、通常の授業の流れを崩すことなく、特別なプログラムを入れることなく実践できることなので、私個人としては一番お薦めしたいことです。

これは私は学級経営の標準化だと思っています。こういう聴き合う関係の構築というのは、すなわち指導法の標準化、学級経営の標準化、これやればですね、子どもの学力は上がる、子どもの不登校率は落ちるんです。はっきりしてるんです。ただ、できない学校が多い。できるようにするためには、教育委員会の指導によって少しずつ改善をしていくということをやっていけば、この高知でもよりよくなるのではないかと。

因みにこのグラフも紹介しておきましょう。聴き合う関係を指導した学校における学級文化の変容を表すグラフです。横軸が全国平均を表しています。つまり、この学校の学級文化は、取り組み出した最初は全国平均より少し悪いという状況でした。学級活動に積極的に関与してるかどうか。満足しているか。自然な自己開示ができてるか。学習への指向性があるかどうか。こういうポジティブな項目が3年間の間で、最初は全国平均より悪かったのがぐんぐんと良くなっています。そして、クラスの中の仲が悪い、ストレスを感じるというネガティブな状況が、3年間の間でどんどんと低くなっています。

ですから、この学校は私3年間かかわり続けたので確信持てるんですが、授業はそれ程大したことはありません。ただ単に聴き合う関係をきちんとやっていこうとしただけなんです。もうそれでこの

ような学級文化の変容があって、そして、学力テストの成績も向上しています。

かように、セオリーに基づいた教え方って効果が高いんですよ。多くの先生方が自分オリジナルの教え方をやりたいと考えるんですね。でも、セオリーに基づいた教え方をやると、子どもの学力を高めるのも、自尊感情を高めるのも、そんなに高いエネルギーをかけずにやれるんですね。そういう指導をこの高知県の中でもやっていただければと思います。

長くなりましたが以上です。

(司会)

ありがとうございました。千々布先生のご説明について、ご質問がありましたらお願いいたします。

(八田委員)

どうもありがとうございました。大きく分けると、教科の指導方法とそれから学級経営、最後にご紹介いただいた聴き合う関係をつくるのか、大きな二つがあって、その二つをどちらもやっぱり教育委員会とかが、コミットして一つずつ上げてということになるのでしょうか。

(千々布総括研究官)

そうです。恐らく実際に授業をご覧になっている先生方はお気づきのはずなんですけれども、どの教室でも3、4人は積極的に手を挙げる子がいるんです。その子たちだけを指名していたら、一応授業は流れるんです。でもそうじゃなくって、全員を、子ども全員が参加できるような授業をつくるということ。そして、全員がこのクラスに参加してよかったと思えるような授業ができること。そういうクラスができること。できればいいと思っているんですが、できていない学校がほとんどです。それを教育委員会の指導によって構築することは可能だと思っています。

(八田委員)

やり方としては、指導主事さんなどが授業観察をして、それに対してスタンダードのもとに、一応個別にここではこうした方がいいというような個別の指導をしていくと。

教科指導に関しては、スタンダード的なことが分かりやすいんですけども、その後半の学級経営のところは三つほど、こういうやり方もあるということをご紹介いただいたんですけど、そこにはどんなふうに指導するのがいいのか。一通りこういうやり方があるよというような指導がいいのか、その先生を見て、この先生だったらこういうやり方をしなさいというような指導がいいのでしょうか。学級経営の方です。

(千々布総括研究官)

学級経営の方はですね。それだけが目的ではなかったの、スライドはあの点だけにはしよったんですけども、本当は学級経営を指導しようとする、第一に指導しなくちゃいけないのは規律の方なんです。教師の指導が成立するクラスの規律をきちんとさせないとはいけません。それは机の並べ方であるとか、筆箱の置き方であるとか、教科書の開き方であるとか、特に小学校はそれが大事なんです。それがきちんとした上で、初めてその次の聴き合う関係が可能になると思います。

そういうのを全部体系化してお示しすることは可能です。本日は「知」「徳」「体」の向上ということに関連してお話をするということでしたので、特に自尊感情を高めるという、佐古先生の実践からも出てきている課題に関係すると聴き合う関係かなと、こういうふう考えたので、あそこの点だけに絞ったんですが、学級経営ということに関して申し上げますと、今申し上げたように規律、そしてその次にケア、子どもたち同士の支え合う関係の構築というのが大きな要素になってくると思います。

(八田委員)

教育事務所などが学校を訪問して、その中で、大分の場合は経営をしっかり指導する指導主事さんがいると。そのときに管理職よりも少し若手の方が、実際それをやられるということだったんですけど、一つ疑問に思ったのは、管理職に対する指導をするのであれば、余り若手では難しいのかなという気がちょっとしたので、そこは。

(千々布総括研究官)

そうです。それはやった方がいいです。大分県の場合には、そういう年代の人しか指導主事に配置することができなかったという人事上の限界があったんです。そういう人事上の限界があっても、きちんと機能しています。だから、若い人でもできる。

できれば、校長クラスの人を雇った方がいいですよ。高知県の場合には、退職校長の方がその仕事をやられています。できれば、現職の校長の方がよろしい。現職の先生が、例えば教育長クラスの方。市町村の教育長が校長出身であれば、それが一番いいんですけどもね。高知県の場合には、行政職の出身の方が多いので、その辺りは校長レベルの方を主任指導主事で雇用するなどの工夫が必要かと思っています。

(八田委員)

ありがとうございました。

(中橋委員)

福井と秋田の件について、ちょっとお聞きしたいんですが、各県別の分布の表がありますけれども、昨年私たち県教育委員は福井の方に県外視察ということで、行ったんですけども、その福井の先生からお聞きした内容で、確かに平均は上がったと。平均は上がったんですけども、別の意味での伸び悩み、上の子がいなくなっていくって、そういった意味で伸び悩みを感じているというお話を聞きまして、高知県からすればなかなか羨ましい悩みだなという感じがするんですけど、確かにこの表を見ると、秋田はかなり上の方がいるのかなと感じますが、福井は上の方がちょっと数が少ないのかなという感じがしますが、この秋田と福井のこの上の方の違いというのは何か分析はできてるんでしょうか。

(千々布総括研究官)

よく分かりません。福井は、今ご指摘があったような課題意識を持っているというのは、私も把握しているんですが、危険だと思っています。つまり上を伸ばそうとすれば簡単なんですよ。そちらに焦点を絞った授業をやればいいんですから。でもそうすると、置いていかれる子がいるわけですよ。学力調査の平均点を上げるのは下の子を上げることが一番の対策です。沖縄の記事を見ると、そういうことができていますので、沖縄の平均点が上がったと紹介されています。こちらもですね、よくよくデータをご覧になれば、あれだけ成績が良くなっているんですから、そういう状況が見えるはずなんです。

同じエネルギーを注ぐのであれば、上の子をさらに伸ばす、下の子を上げる。下の子を上げる方が簡単なはずですよ。そして、その方が全体的にも良くなる。なので、私は福井の上を伸ばすという施策に対しては、個人的には余り賛成はしていません。で、やるための方法、敢えてやれば佐藤学方式のようなやり方かなというふうには思っているんですけども、それはすなわち、理解が早い子が理解の遅い子に教えることによって、理解の早い子はより一層自分の理解を深めることができる。理解の遅い子も自分の理解を確実にすることができるというふうなやり方です。

そういうやり方かなと思ってはいるんですけども、本当にそれをやるのが福井のためになるのかどうかは、確信は持てていません。

(中橋委員)

ありがとうございました。

(田村教育長)

教育長の田村です。ちょっと切実なことをお伺いしたいんですが、先ほど、沖縄、大分、随分小学校が伸びています。高知県も小学校伸びているんですが、共通して中学校がなかなか苦戦しているところなんですか、その理由についてもしお考えがあればお伺いしたいということなんですが、私一つの仮説として持っていますのが、先ほど、加藤先生がおっしゃったんですが、危機意識ですね、危機意識が足りないというのが、ちょっと根本にあるんじゃないかなと。

と言いますのも、今回、学力・学習状況調査の質問紙の中で、先ほど先生がおっしゃっためあてを示すだとか、振り返りをするだとか、グループ学習をきちっとやるだとかというような項目、中学校の方でむしろ自己評価が高いんです。しかも、年々伸びてきてるんです。それなのに結果として学力が停滞しているということは、そもそもが危機意識、これでいいっていうふうに思っているんじゃないかというような気がするんですが、その辺りいかがかと思ひまして、ちょっとご意見を。

(千々布総括研究官)

申しわけありませんが、その点に関して私は今のところ考えはありません。それは授業を見ていないから。授業を見させてもらったら、こういう問題がありそうですねと申し上げることができるんです。むしろそれを高知県の先生方にお尋ねしたいと思います。私の方からいろんな方に、実は尋ねているんですよ。何で中学校変わらないんでしょうって。返事がありません。分析ができていない。授業を見て、現場を見て、こういう課題があるという分析をすべきではないかと思っています。

(田村教育長)

ありがとうございます。私も教育の専門家ではないのですが、聞くところでは、例えば目当てを示してはいるんだけど、示し方が内容が伴っていないんじゃないか、形だけになっているんじゃないかというような形で、形はやってるんだけど、高いレベルを目指してないというところ、自己満足に終わってるような部分があるんじゃないかなというような気がしてるところです。なお、そこは我々もまた検証していきたいと思います。

(竹島委員)

やはり千々布先生の目標や資料をちゃんと示していただいて、高知県でも取り組んでいる事柄もいくつかありましたので、やはり教育委員会の、これからの指導とあとは学校が実践すれば、先生のお言葉を聞いていると、高知県の難しい中学生もできるのではないかと私は思いましたので、今日はありがとうございました。

(千々布総括研究官)

私もそのはずだと思っています。

(久松委員)

久松です。校長のばらつきを、マネジメント能力のばらつきをなくす、先生のばらつきをなくす、授業のばらつきをなくすという、大分の例を挙げられましたけども、そういったものにももちろん教育委員会のリーダーシップとかいうものがあるでしょうけど、大体どれだけの年月と言いますか、例えば授業に関して言えば、そういった大分方式で授業のばらつきをなくしていく。大体どれぐらいの期間で県全体をまとめていくのかかかっているんでしょう。

(千々布総括研究官)

その質問に正直の答えると、余りいい雰囲気にならないと思うんですけども、私、去年秋田、福井の分析を入れたこういう本を出したんですね。そうしましたら、秋田県の先生から手紙を頂戴しまして、私が去年12月に出したこの本の段階では、秋田県の今の秋田メソッドというのは最近10年から20年ぐらいの中で、少しずつ構築されてきたものだというふうに分析しているんですが、私に手紙を送ってくださった秋田大学の先生は、さらにそれより前にあった。昭和20年代にあった秋田の小学校のノートのコピーを見せてくださいまして、まさに今の秋田メソッドのノートのスタイルなんですね。

つまりは、昭和20年代からそういう取り組みが一部の学校においては存在していたわけです。それがずっと一部の学校の存在であったのが、少しずつ。「秋田の底力」が書かれたのが10年ぐらい前だったと思うんですけども、10年ぐらい前から委員会が意図的に広めるようになって、それが現在、大きく広がっている。広げるときに、委員会の方で強引にこれをやりなさいという言い方してないわけなんですよ。少しずつ、まずは小学校で、その次に中学校。

先ほどの質問に関して言い忘れましたけれども、なぜ中学校が変わらないかという、一般的には小学校と中学校では、小学校の方が授業研究熱心に行われていて、中学校は小学校に比べると授業研究の実施率はよくないんですね。だから、小学校に比べると中学校の方が授業の変わり方が遅くなるという、よくある話なんです。秋田もそうだったはずですよ。まずは小学校でじわりと広がって、そして中学校でじわりと広がっていく。そういうじわりじわりと広がったのが、一番花開いたのが平成19年の段階だと。そういう長い年月を通してきて成立しているのが秋田の状態です。

ですから、高知県とか沖縄県とか、短期間で急激によくなっていますけれども、よくなる場所はよくなるんでしょうけれども、A問題なんかはそうなんですよ。でも、B問題を良くするためには、息の長い学校経営の改善、そしてその学校経営の改善を通じた教員の力量向上が必要じゃないかと思っています。

因みに福井はですね、昭和30年代の学力調査のときからずっとトップなんですよ。だから、福井の人たちは自分たちのどこがどういいのかというのは分かっています。分かていなくて普通に彼らの意識としては、普通にやることが他県ではびっくりするものがたくさんあるんですけど、それが例えば「タテ持ち」であったり、あるいは学年経営。まだ話題に出てないんでちょっと紹介しますけれども、教員の力量格差があるという話をしましたけれども、そうすると学年集団の中で、クラスが崩壊しそうになる教師が出てきたとしますね。多くの県で、それを他の教員は黙ってみてます。管理職も黙ってみてるところが結構あります。それが福井の場合には、当然のごとくに学年集団の間でサポートしてるんです。これが福井以外の県では、ちょっとましなところになってきますと、それを意図的に校長が働きかけることをやっています。

そういう学年経営、学校経営が福井の強みとしてあるんじゃないかと思っているんですけども、それが福井の場合にはですね、昔からそれがどういうわけか成立している。それが廃れないまま今まで続いてきているが故に、あの高学力が維持できているのではないかと思っています。

(久松委員)

先ほどおっしゃった、大分は授業改善というのにどれくらいの時間がかかっているんですか。大分は

(千々布総括研究官)

大分の授業改善にはそんなに長くかけていません。本格的に取り組みだしたのは平成24年度です。ですから、見ると県の方針に学校が少し無理をして、お付き合いしているという印象があります。でも、それがいい感じなんですよ。無理にお付き合いをして、そしてその後、反動が見られるという学校が時々あります。その秋田方式、それに大分の場合にあと思考ツールという今流行のものを取り入

れているんですけれども、それが全部のクラスで実践されているんですよ。その思考ツールの使い方が授業の流れにきちんとマッチしてないなと感じるのが結構あります。でも全ての学級でそれが実践されてるといのは、もうこれはすごい状況でして、少し強引に学校を変えていこうとすれば、そういうやり方もあり得るのではないかと思います。

(小島教育委員長)

ご丁寧なご示唆ありがとうございます。私も福井県に行かせてもらったんですが、感心したのは、やはり学校運営そのものが学ぶという学校の雰囲気をつくっていると、そしてその授業そのものの研修あるいは一単独の学校でなくて、地域全体とかあるいは県全体のやはり共同の研究組織とかいうもの、それもしっかりしている。これがやはり大きな原因じゃなかろうかと、こう思うわけですが、しかも福井は体力面でも全国トップクラスということで、小学校、中学校もやっぱり同じ傾向があるわけですね。

福井県の場合、それからもう一つ、福井大学が非常にこの小中学校の教育に関してバックアップしてる、そういうことがうかがえたんですけども、秋田県なんかはそういうことはやっぱりありますでしょうか。秋田県とかほかの学力的に高いレベルにある県というの、やっぱり地元の大学との連携とか、そういうものも非常に優れている傾向にあるということが言えるのでしょうか。

(千々布総括研究官)

大学の連携は、福井大学は特異な例ですね。福井大学があのような指導を始めた端緒はまず長野に学んだんですよ。長野の伊那小学校に学んでるんです。その伊那小学校で見られた子どもの育て方、教員の育て方を福井大学でもやる。そして福井大学でやったものを福井県下の学校でもやっていこうと考えて、それが今全国的に有名になっているという状況なんですね。そういう取り組みは、今福井大学に学んで、それと同じようなプログラムをつくろうという教職大学院の構想があるという話を聞いてるんですけれども、あれと同じような動きを現在やってる大学があるというお話は聞いておりません。

ただ、全般的に県の教育委員会と大学との連携というのは、以前に比べると密接に行われるようになる傾向にあります。ですから、県の方から必要に応じて大学に専門的なサポートを求めるといことは、やっていいのではないかと思います。

(司会)

ありがとうございます。そうしましたら、ご質問の時間は以上とさせていただきます。これからお二人の先生方を交えまして意見交換をさせていただければと思います。先生方大変恐縮ですが、前のお席にご移動をお願いできればと思います。

本日の議題は、高知県の児童生徒の「知」「徳」「体」の向上に向けた対策に関する協議ということでございまして、先ほどの先生方のご意見も踏まえまして、この対策について、お二人の先生を交えてご協議をいただきたいと思います。どなたか、ご意見ございますでしょうか。

(尾崎知事)

本当に両先生とも今日は大変貴重なご意見をいただきまして、本当にありがとうございます。質問であり協議事項でありと、両方にかかわることだと思ってるんですが、先生方にもしよければご意見を伺いたいなと思っておりますのは、ある意味、我々小学校については、確かに教育改革という点において、「知」「徳」「体」すべてにおいて相当成果を上げてきた。これは事実だと思っております。本当に多くの皆さんがご努力をされてということなんでありますが、中学校は3年ぐらいは伸びたんですけどもちょっと伸び悩んでいるわけでありまして、ここにあって危機感を持って、新たな対策を考えようではないかという話を今させていただいておるところなのでございます。

それで先程来「チーム学校」のこと、さらにもっと言うところらであった、あつ、なるほどなど思いましたけれども、聞き合う関係の構築でありますとか、本当に良いヒントをいただいて、本当にありがたいことだと思っておるんですけれども、小学校とまた違って中学校独自のこととして、やっぱりちょっと年齢も上がってきたりすると、中学生だと本当にこうやってみんな聞き合うのかなとかです、ちょっとだんだん斜に構えてみたりするのがかっこいいなんて思ったりする年代だったなど、自分自身が何か反省もしたりするんですけれども、そういう何か中学校特有の違い、そういうところはないだろうかというところを、もしご知見あられたら教えていただきたいというのが一つと。

もう1個、13ページのこのグラフは非常に示唆に富んでるなと思って見させていただいたのであります。なるほどと。平均点が上がった下がったと議論しても、実際にはこれだけ幅広い分布があって、正直なところこの下位校に対する対策などなど、本当に真剣に考えていかなければならんなどということを実に思ったところでありましたけれども、この他方で逆に言えば、この秋田と福井はもうほとんどが平均以上になっているということ、正直秋田だって福井だって、その学校長だって、それから学校の先生だって、個々人、個々には相当力量差があられるだろうと。しかしながら、こういう形ですべてが平均以上になっているということは、まさに組織力でもって最終的な結果としてはこういう平均値を出しているという形まで、子どもにそういう教育ができてるということを意味してるんだろうと思うんですね。

まさに最初加藤先生がお話いただいた、その「チーム学校」ということにもかかわることでございましょう。こういう形で結果として個々人の力量差というのをチームワークで最終的に補っていくとしていったときに、大事なポイントとして、やはり組織的にそういう仕組みができているということと、併せて、先程来お話がありますけれども、授業にしろそれから徳育の面にしろ、一定の標準化をしていくと、良い例について標準化をしていくということと、この2点が多分千々布先生のお話では大きいのかなというふうに向わさせていただいたのであります。

かつもう一つは、三つ目として、単に全体としての平均値を上げるうんぬんかんぬんとかっていうことではなくて、具体的に授業、いわゆる個々人の先生にとって何をすべきなのかというのが分かる形でのその目標設定をしていくということあたり、ここのあたり非常に数を絞り込んでしていくということがポイントなのかなというふうに向わさせていただいたのでありますけれども、やはり個々人の力量の差を全体としてチームとして補っていくとしたときに非常に大切なポイント、特に中学校段階において、そこはどうかということを変更して、重複する部分もあろうかと思いますが、その観点から切り取ったらどうなるかということをやっと教えていただくと非常に参考になります。お願いいたします。

(千々布総括研究官)

まず最初の質問の聞き合う関係は中学校で可能なかということですが、確かにその可能性はございます。私が写真で紹介したのは小学校で、あれと同じような場面を中学校で写真なかなか撮れないんですね。ええ、確かにご指摘のように難しいです。その場合にどうしたらいいかなんですけれども、それはグループ活動にするということです。佐藤学さんが指導しているやり方は、4人～6人のグループの中で教え合うというものなんですけれども、そのやり方によって、高校まで含めて、子ども同士の支え合う関係の構築が可能になってくるらしいです。ですから、教室全体での聞き合う関係が難しいときには、グループでの聞き合う関係をつくったらい。

実は、市川伸一さんが「教えて考えさせる授業」ということをやっていますけれども、そのグループの使い方は佐藤学さんと一緒なんです。あと、最近、上越教育大学の西川純さんという若手の方が「学び合い」というやり方を広めてるんですけれども、それもやっぱり聞き合う、支え合う関係なんです。少人数の子どもたちの聞き合う、支え合う関係を活用して、子どもたちの学ぶ力を育てています。

さらに言うと、「協調学習」という言葉がこれから先アクティブ・ラーニングという言葉の文脈の中

でどんどん出てくるかと思うんですけども、この協調学習もすべてグループ学習です。ですから、人数を少なくして、その少ない人数で学びに取り組みさせるということをやれば、聞き合う関係の構築は可能だと思っています。

次、2番目の質問ですね。チーム力ということなんですけれども、例えば福井県の先生たちが子どもたちに宿題をどう与えていくか。授業の流れに即した宿題は、それはそれぞれの先生の判断でやっていますけれども、福井県の場合にはそれとは別に年間を通した補助教材、ワークブックのようなものの何ページから何ページっていう形で宿題の指示を出しています。その宿題の指示を出すときには年度当初に学年会、中学校の場合には教科会ですね、その中で話し合っ、どういうふうに宿題を出していこうかというふうに話し合ってるわけですね。小学校の場合には学年会の中で、中学校の場合には教科会の中で、宿題の出し方だけではなくて、教え方についても常に情報交換がなされています。

福井で行われている学年会と同じような話し合いが他県で持たれているかと聞きますと、学年会自体、教科会自体はどここの学校でも行われてるんですが、実質的に学校行事の準備のような物理的に必要に迫られてやってる話し合いが多いんですよ。福井のように子どもたちをどう育てていくか、これはカリキュラムマネジメントです。子どもたちにどういう力をつけさせるかということを考えて、そのために何月にどういうことをやっていったらいいか。そのカリキュラムマネジメントに関する話し合いが定期的に行われているのが福井の強みです。

(尾崎知事)

それは「タテ持ち」が前提になってるんですよ。

(千々布総括研究官)

小学校の場合には「タテ持ち」は関係ありませんから、学年会の中で、中学校は「タテ持ち」が行われてるので、それが必然的に行われてるということもありますよね。

(尾崎知事)

ありがとうございます。

(八田委員)

今の話にも関係するんですけども、中学校の学テの成績がなかなか伸び悩んでると、ただ、いろんなそのアンケートのデータの中で、私一番気になるのはやっぱり中学生の家庭学習の時間が圧倒的に短いんです、ほかの3県に比べて。それで成績上がるわけではないと思ってるんですけども、それを何とか増やさないきゃいけない。ただ、それは強制して手足押さえつけたって勉強はできないわけだから、モチベーションも要るんですけども、その家庭学習に対して学校でどう指導というか、取り組みをすれば、それを増やしていけるのか。そういう何かヒントをいただけないでしょうか。

(千々布総括研究官)

それこそまずは自尊感情を高めることが大事だと思っています。家庭自体を変えることができれば手っ取り早いんですけども、それ不可能ですから。だから親を変えることはできないんですが、子どもは変えることができます。親が愛情を与えることができない代わりに、教師が子どもに愛情を与えることができます。

それと聞き合う関係が構築されると、愛情を与える人間が教師だけじゃなくなるんですね。子ども同士の間でも愛情を与え合うことができるようになってきます。そうすると、少しずつ学習意欲が高まってきて、家庭学習も取り組むようになるんじゃないかと思っています。

(八田委員)



そういう意味では、クラス経営、学級経営の中で、いかにグループ活動等で子どもたちがお互いに学び合うという力をつけるかというところにくると。

(千々布総括研究官)

はい、そうです。

(八田委員)

ありがとうございます。

(小島教育委員長)

先ほどから学びの共同体というお話が出てるんですが、一定レベルを上げるためには、高いレベルの層をつくらなければ上がりにくい。低い層に対する対策は高知県なんかこれまでずっとやってきた。ところが、その実態としてはそこから脱却できていない、特に中学校なんかはですね。そのときにどう学力を上げていくかといったときに、一つは高い層をつくっておいて、そしてその高い層の子どもたちを見習って、お互いに自分自身が努力していく。そういう姿勢を下の層のためにつくっていく。最終的には、落ちこぼれる子の数は結果的に見れば少なくなってくると、その高い層をつくってそれを引き上げていくやり方の方がですね、という場面も考えられると。学校によってその状態は違うと思うんですが、学校の状態によってはそういう方法も一つの方法だろうと私は思うんですね。

それから、やはり今盛んにキャリア教育というのをやってるんですけど、子どもたちに将来に対する生き方とかそういうもの、目標を持たす。こういうことがやっぱりきちりできれば、少々勉強苦しくてもやはりそういう目標に向かって努力すると。そういう方法、高知県なんか、キャリア教育かなり進んできましたけども、これからもやっぱりしっかり頑張っていかないかなというふうには思ってるんですが、どんなでしょうかね。先生のお考えをちょっとお聞きしたいんですけど。

(千々布総括研究官)

つまり低位の子どもに、いかに学ぶ意欲を持たせるかということなんですよ。それに自尊感情を高める以外の方法はないかという質問に受け止めました。そういうふう質問を受け止めると、私が第一に思い浮かぶのは総合学習なんですね。教科書に書かれてる内容をいかに効率的に理解するかということに関しては、得意な子、不得意な子がいるわけです。不得意な子は、どうしたって自分は追いつかないと考えてしまうんです。でも、そういった子でも、街角にあるコンビニがどうやったら売り上げを伸ばすか、あるいは売り上げを伸ばしてるコンビニエンスストアはなぜ売り上げを伸ばすことができたのかという課題を与えると、一生懸命になって考えると思いませんか。

そういうことをやっているのが、総合学習の先進校なわけです。そういったところでは、授業の中で活躍できない子が総合学習の方で活躍できてるわけです。総合学習の中で活躍できて、その活躍が授業での活躍の方にも反映されていくんですよ。そういう課題の工夫をやっていったらいいのではないかと思ってます。

それで私、時間の方が気になってかなりのスライドを端折って、一番最後のスライドですね、39番、お手元の資料にあるんでご覧いただきたいんですけども、「知」「徳」「体」の区分の見直しはできないかということを書かせていただいたんですが、それは即ち「知」「徳」「体」っていう考え方は、今までの文部科学省の「生きる力」の枠組みなんですね。文部科学省としては「生きる力」というのは間違えていないんだけど、それによって具体的に授業をどう構築していったらいいかということが明確になっていない。まだ「生きる力」の表現よりは、PISAで言われているコンピテンシーあるいは21世紀型学力と言われているもので表現されているものが、より明確に表しているのではないかと考えています。

それで今の中教審の教育課程部会の中では、今までの「生きる力」の枠組みに代わる枠組みを模索

して、それを指導要領の中でどう表現しようかということ議論してるんですけども、現在考えているのがそこに書いてるようなものなんですね。「知識・技能」「思考力・判断力・表現力」は今までと変わりません。「知」「徳」「体」ではない枠組みになるんですが、この「知識・技能」と「思考力・判断力・表現力」という表現は、現在の学校教育法を改正したときに入った枠組みです。

学校教育法では、「知識・技能」と「思考力・判断力・表現力」、それに加えて「主体的に学習に取り組む態度」の三つで学力を表現しています。今の中教審では、その「主体的に学習に取り組む態度」のところにいるいろいろなほかのPISAのコンピテンシーのような概念を入れて、「学びに向かう力・人間性」などといった非認知的能力を新たに枠組みとして設定してそれを育む、指導要領の中で明記していく必要があるのではないかという議論をしているところです。

ここに書かれてる「主体的に学習に取り組む態度」を含めた「学びに向かう力」「自己の感情や行動を統制する能力」「多様性を尊重する態度と互いの良さを生かして協働する力」「持続可能な社会づくりに向けた態度」「リーダーシップやチームワーク」「感性」「優しさや思いやり」など人間性等に関するもの、これは道徳教育に関係するところもあるんですが、通常の授業の中で総合学習的な授業をやることによって育むことが可能な能力がかなり含まれているわけです。それを工夫することによって、今おっしゃったような低位の子どもの非認知能力が高まる。そこを通じて、「知識・技能」や「思考力・判断力・表現力」が伸びるという可能性はあるのではないかと思います。

(田村教育長)

先ほど秋田の授業モデルのお話があって、小学校では100%、中学校では80%定着してやられてるというお話でした。この授業モデル的なものは高知県も、つい最近ですけども作りまして、今研修等で普及してるというところなんですけども、多分問題、高知県大体何でもそうなんですけども、やることはやるんですが最終的に徹底されない、定着していかないっていうところが一番その問題かなというふうに思ってるんですが、その秋田の場合、これだけ定着してきたことのその秘訣というか、要素というか、そういったあたりがもし分かれば教えていただきたいんですけども。

(千々布総括研究官)

先ほどもお答えしたことですが、長い年月が一つにはかかるということ、それと指導主事の訪問体制ですね。秋田県の関係者に話を聞きますと、市町村の方に指導主事を配置した時期もあったらしいです。ただ、そうすると、現在市町村の方に指導主事を多く配置している県に見られるのと同じように、一つの市町村に配置されてる指導主事が1人2人という状況が出てくる。教科の指導が非常にうまくいく。そこでまた再び県の方に指導主事を配置するようにして事務所に重点配置、その事務所に重点配置された指導主事がそれぞれの教科の専門性を活かして指導する。それが年に3回あるわけです。そういう体制を繰り返す中であの秋田モデルが定着していきます。同じことをやることによって、時間がかかりますけれども、高知でも可能ではないかと思っています。

(田村教育長)

ありがとうございました。あと、加藤先生にちょっとお伺いしたいんですけども、いろんな大変多忙感があるという中で業務の効率化というふうにあると思うんですが、先ほど部活動のことを言われたように、短時間で時間を集中してやるような形を、要はできるだけ時間を削減していくような方向性になるのか、あるいはその業務そのものをやめてしまうとかいうような効率化の方法もあるのかなというふうに思ったりするんですが、特にその部活動の時間を何とかということは我々としてもかなり問題意識として持ってるんですが、両面でちょっといろいろ事例とかでもしうまくいったような事例がありましたら、教えていただきたいんですけども。

(加藤准教授)

まず学校レベルで工夫できる範囲と、あと行政レベルで支援できるレベルとというふうに区別いたしますと、学校レベルだとよくあるのは、顧問の負担みたいなところで主顧問と副顧問で分担してやるとか、あるいは部活動の時間、曜日とか時間とか定時の日とかそういうところを調整すると、例えば野球部とかサッカー部なんかが中心になって部活動のあり方の雰囲気決めてるような学校というのは、例えば野球だったら日が暮れるまでやって日が暮れたら終わりみたいなね、そんな何か1年のサイクルが太陽の日が暮れるみたいなので勤務時間が増えてくみたいだね、そんなことでやってるようなところも多いので、もう明るいうちから切るときは切るとか、そういうようなことで運営レベルでできる範囲と、あと中教審の議論で紹介されてるのは名古屋市の事例で、部活動の支援員を各校1人ずつ配置すると。それは学校の顧問のように引率もできるような人をちゃんと配置するっていうのが紹介されて、それをもとに先ほどの「チーム学校」の資料の中では部活動の支援員の配置を考えていくっていうような政策提言になっています。

大まかにはこの二つなのではないかなと思いますが、私は個人的には、例えば小さい学校が部活の種類のを減らせなかったりとか、あるいは部活動そのもののその保護者の期待でもって長くやらざるを得ないとか土日が出なきゃいけないとか、そういうようなところがあるので、保護者の理解みたいなものをちゃんと得ていかないと、逆に教師が別のプレッシャーを受けてしまうので、単純にその業務改善だけで割り切れない部分はもちろんこれにはあると。でも、そういうところを一つ一つ乗り越えて、もう少し部活にかける時間を減らして本職としての授業にもっと集中させるということ、何かそれがひっくり返っちゃうようなことは本当にならないようにというふうにやっていくべきじゃないかなと。

(田村教育長)

さっき茨城県でも提案してもなかなか難しいというようなお話しされてましたけど、なかなか前向きに進んでる学校というのは少ないんですかね。

(加藤准教授)

少ないというかですね、例えばこういうことですね。ほかの学校はやってるじゃないかと、うちだけやらないというわけにはいかないだろうとか、一つの学校で完結する話じゃなくって、あるいは学校じゃどうしようもない中体連みたいなことか、いろんなところ、そこ教育委員会も手が届かなかったりしますので、いろんなところからの協力でもってやらなくちゃいけないっていうようなことをやっていくっていうのが前提にしないと、一つの学校を変えさせるというところまではいかないっていうの、これははっきり分かっていて、そこまで私もちょっと力及ばずみたいなところを繰り返しているところはございます。

(田村教育長)

ありがとうございました。

(久松委員)

お二方の先生にお伺いしたいんですけど、加藤先生の方で、学校経営非常に重点を絞って方針を立ててやればいいのかということ、千々布先生は、非常にシンプルに校長、教員、授業というのをオーソドックスにやっていけばいいと、こういうふうなことを言われたわけです。非常にそういうお二方の話聞くと、何かシンプルに徹底的にやれば結果は出るみたいな、これちょっとイメージがわくんですけども、現実には教育委員会でいろんな話聞いててもたくさんのがあって、授業のやり方、いろんな文科省のモデル事業みたいなのもたくさんあって、だからそこが結局よその県のことは知らないんですけども、重点がぶれてるということになるんでしょうか。

あまりにもいろんなことがありすぎて徹底できてないから結果が出ないという、そういうことにな

ってくるんでしょうか。ちょっとその他県の例が分からないんですけども、何か聞いてると、こういうモデル事業もあり、それで予算が付くんですみたいな話も聞きますし、どうなんだろうと、正直これから策を打っていくというところですね、国の予算があるからこれやろかみたいな話もよく聞くんで、そこが何かこう精力が分散するのか、何かそういう気もするんですけども、現実の話どうなのかなと。ちょっとご意見があればお聞かせいただきたいと思うんですけど、お二方に。

(加藤准教授)

そうですね、いろいろなところをやりすぎているっていうようなことはあろうかなっていうふうに思います。もうちょっと絞ってっていうのは思います。ただ、じゃあやらないっていうわけにもいかないんですね、いろんなその教科とかがあったりするので。ですので、そこはまさにちょっと変な、語弊があるとまずいですが、抱き合わせみたいな感じでうまく課題をまとめていくとかいうふうにして、やはりどこに絞ってとか、どこに結果を出してみたいなところをやっていくべきじゃないかなと思うんですね。

小学校の場合はやりやすいかなという気はするんですね。中学校はちょっと本当にその学校の子どもの状況とかをかなり分析したうえで、個別に考えないといけないんじゃないかなというのが私のイメージです。今日は全然そういうの触れてないんですけども、ちょっと話させていただくと、高知で言うと中学校は、300 ありますか。

(事務局)

100 ぐらいです。

(加藤准教授)

100 ぐらい、ということはですよ、結構ピンポイントで顔が見えるぐらいの数っていうことなので、例えば大規模学校がどれぐらいの学力分布になってるのかとか、中規模がどれぐらいの学力分布になってるのか、小規模が学力分布になってるのかとか、あとその中で職員の構成どうなってるのかとか、例えば中学校だと小規模だともう専門が1人しかいないので、学校の中で学び合いという限界があるのでとか、大規模だと確かに平均点は上がっても、偏差が大きいとちょっと底上げしなきゃいけないとかっていうような形で、小学校よりも校内研修のやり方の難しさとか専門性の高さだとか、それまでの小学校時代の教育歴のそのものの蓄積、プラスの蓄積、負の蓄積みたいなのが中学校に持ち越されてるんで、私のイメージでは、もっと中学校は高知県の全部の学校が同じ共通の戦略っていうことは現実的には違うと思うんですね。もうこの地域のこの学校にはこう、この中学校にはこの小学校から上がってくるんだからこうみたいなね、そういうのを校長先生や現場の先生と、そして先程来から出ている千々布先生がおっしゃってるような教育委員会の人たちと一緒にやってこの学校を良くする戦略みたいなのは、これまでもそういうことやってらっしゃるのかもしれないんですけども、この後、もっと今日の千々布先生の話の学力みたいなところをどう、職員の構成みたいなところをどうっていうようなのをもっと緻密に戦略的なのを打てるんじゃないかな。

ただ、私の考えは、そういうことを打てない学校の忙しさの現実みたいなのを何とかしたいっていうのが、私の順番みたいな感じになっています。

(千々布総括研究官)

まずおっしゃっていた多様な指定事業ですね、それは個別の事例としては成立してるんですね。加藤先生がおっしゃったように、それぞれ成功事例があるんですよ。見事に学校が劇的に変わった。その成功事例を広めようと思って指定事業をやるわけですけども、その推奨されてる指定事業を全部やろうとすると破綻するわけですね。だから、学校として絞り込まないといけません。その絞り込む過程をどうやっていったらいいかというのを、校長が考えていったらいい話だと思っています。それが大事です。

あと、じゃあ目標の管理をどうやるのかということで、先ほど紹介した民間人校長の小堀さんの記述に従って紹介しますと、小堀さんの実践の中では重点目標というのを四つだけに絞ってやったんですけれども、それ以外に学校がルーティンでやってることに関して、年度末に成果評価だけをやって活動をチェックする。そういうことでやれる項目はもっとたくさんあるなということを書いています。学校がやらなくちゃいけないことは、定型的にやらなくちゃいけないことはたくさんあるわけですよ。それ、やらなくていいということにはなりません。すべてやらなくちゃいけません。

学校を変えるときに、その中の幾つかに、二つか三つに焦点を絞って変えていこうとするわけです。変えていくのは二つか三つなんですけど、やらなくちゃいけないことはたくさんあるんです。そのバランスを考えようとする、年度末のチェックだけにするとそれとずっと年間を通して重点的に取り組んでいく、そういう視点の変え方が必要かなと思っております。

(司会)

予定していた時間になりました。

それでは意見交換はこれで終了したいと思います。ありがとうございました。

ほかに意見交換以外で、ご意見、ご質問等よろしいでしょうか。

それでは、次回の会議の日程についてのお知らせでございます。第5回の会議は、これまで4回の会議の議論をもとに、今年度高知県として策定いたします教育の振興に関する施策の大綱の方向性について議論できればと考えております。日程は11月下旬を予定しておりますが、詳細は追ってご連絡を差し上げたいと思います。

それでは、以上をもちまして、平成27年度第4回高知県総合教育会議を閉会いたします。どうもありがとうございました。