

地域学校協働活動の推進に係る調査研究・コンサルタント派遣事業  
学校と地域の新たな協働体制の構築のための実証研究

## 事業報告書

平成31年3月15日

学校と地域の新たな協働体制の構築のための実証研究受託団体

特定非営利活動法人スクール・アドバイス・ネットワーク

地域学校協働活動の推進に係る調査研究・コンサルタント派遣事業  
学校と地域の新たな協働体制の構築のための実証研究

目 次

第1章 事業の概要

1. 本事業の趣旨
2. 本事業の目的と概要
3. 対象とする調査訪問先
4. 実務実証研究委員会
5. 地域学校協働活動推進・調査研究員
6. 調査・コンサルティングの内容及び報告

第2章 訪問から見えたもの

1. 訪問先について
2. 訪問から見えてきた課題
3. 訪問時に課題への対応のために行ったコンサルの内容

第3章 事業目的から見た課題への対応の観点

1. 「地域学校協働活動」に関する課題と対応
2. 「学校運営協議会制度の導入」に関する課題と対応
3. 「地域のネットワーク化」に関する対応

第4章 まとめと今後に向けて～成果と課題～

※資料

資料1. 冊子：「学校と地域の連携・協働を一步前に進めるためのヒント集

～学校と地域の新たな協働体制の構築 コンサルタントによるケース報告～

資料2. 地域学校協働活動とコミュニティ・スクールの一体的推進について

～地域学校協働活動推進・調査研究員による説明資料～

資料3. 地域学校協働活動推進・調査研究資料の様式

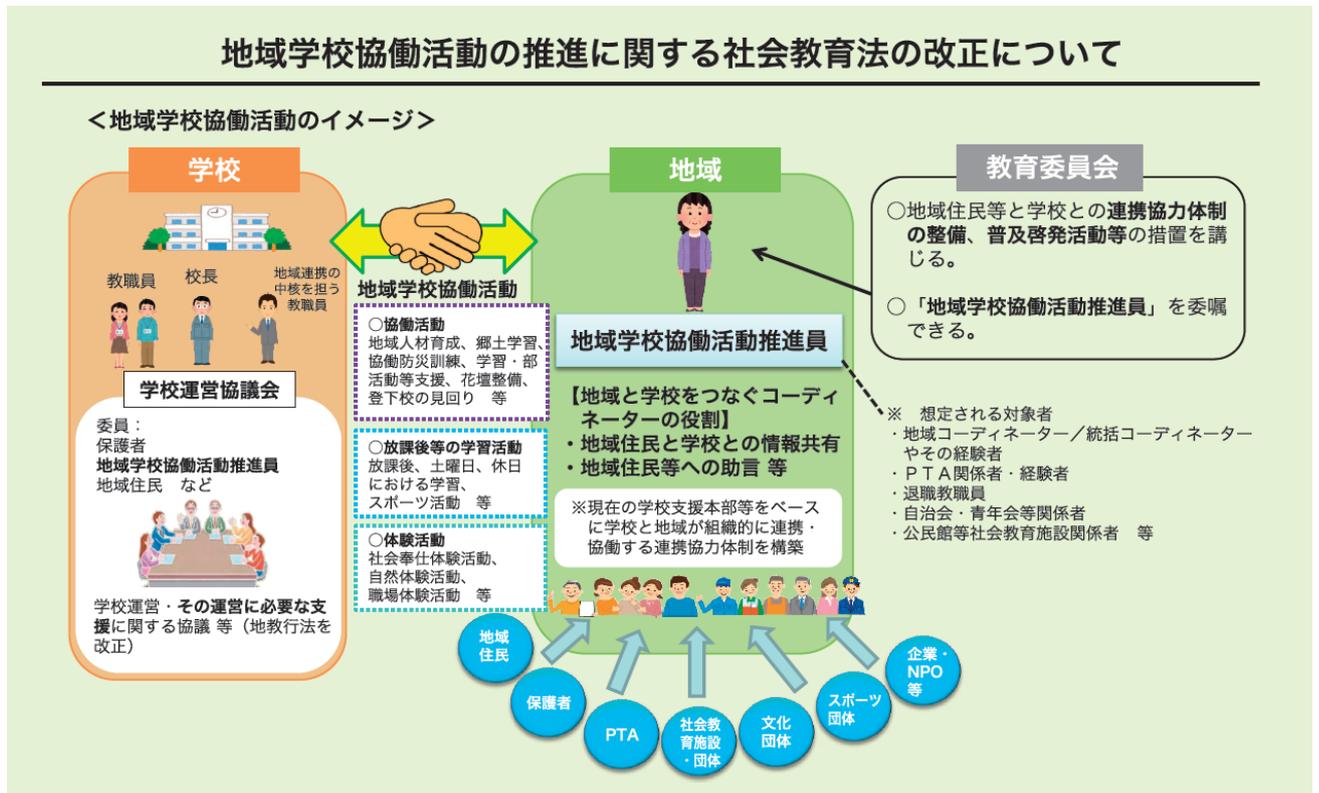
資料4. 地域学校協働活動推進・調査研究員派遣マニュアル

# 第1章 事業の概要

教育基本法第十三条（学校、家庭及び地域住民の相互の連携協力）では、「学校、家庭及び地域住民その他の関係者は、教育におけるそれぞれの役割と責任を自覚するとともに、相互の連携及び協力を努めるものとする。」と規定されており、学校・家庭・地域が、それぞれの取組を前提としたうえで、相互の連携及び協力のための施策としての「地域学校協働活動」の取組を推進していると考えられる。現場の教育委員会や学校では、連携及び協力は徐々に進んでいることから、「地域住民もしっかり学校教育や地域での子育てに協力し、子供たちも育っている。」という認識が根強く、積極的な取組にまでは至っていない現状がある。

また、過疎地においては人口減少が急激に進んでおり、学校統合の問題が大きく取り上げられる現状があり、関係者間での熟議は大切だが、毎日の生活をする中で精一杯な人達が多いという声、さらには施策の趣旨は理解できるが過疎地の課題との関係が見えない、など、「協働」という認識まではなかなか成熟しておらず、「地域学校協働活動」のための施策について、必ずしも共通した認識をもっていないという現状がある。

本、地域学校協働活動の推進に係る調査研究・コンサルタント派遣事業の「事業報告書」の内容は、そうした現場の状況を把握し、地域学校協働活動の推進に関する課題をまとめ、地域学校協働活動推進・調査研究員の活動及びその結果、並びに、今後の取組の方向性について、報告するものである。



## 1. 本事業の趣旨

本事業は、国として今後全ての公立学校がコミュニティ・スクールとなることを目指すとともに、全ての公立学校をカバーして地域学校協働活動が実施されることを目指す上で、取組を推進しようとする自治体を対象に、学識経験者、地域と学校の連携協働に関する研究者、地域と学校を繋ぐコーディネーター経験者等の専門家を派遣し、各地の取組を後押しするものである。

こうした専門家を地域学校協働活動推進・調査研究員（以下「コンサル」という。）として市区町村教育委員会、学校、地域に派遣することにより、地域学校協働活動の推進に係る各地域の実情の把握と、課題の抽出等の調査を行うとともに、必要に応じて解決に向けた相談や、地域学校協働活動の推進に係るコンサルティング等を行い、継続的・組織的な地域学校協働活動の実施を推進するための実証研究を行うものである。

## 2. 本事業の目的と概要

本事業の目的は、地域と学校の連携・協働を通じて社会総掛かりでの教育を実現することにより、「学校を核とした地域づくり」（下記 施策1. 施策2. の推進）を全国各地で進めることを目的に、以下の国の目標の実現に資するよう、コンサルを各地域に派遣し、継続的・組織的な地域学校協働活動の実施を推進するための実証研究を行うものである。

具体的には平成29年3月の社会教育法改正を踏まえ、地域学校協働活動の推進状況について、全国的な現状と課題について把握するとともに、本法改正の趣旨を適切に伝え、地域学校協働活動推進員の委嘱が各自治体で促進されるよう、全国各地の教育委員会等に説明や研修に出向くコンサルの派遣事業及びケース調査を実施する。

まず、地域学校協働活動の推進について、専門的知識や現場での経験があり、国の施策を適切に発信し、自治体の課題に対してきめ細かく相談に応じ、助言することのできる者複数人を文部科学省と相談の上、コンサルタントとして選定する。選定されたコンサルタントに対しては、派遣前に研修を実施し、研修後に自治体のニーズに応じて、地域バランスや専門性等を考慮して適切なコンサルタントを派遣する。派遣する自治体については、全国的な地域学校協働活動の推進に資するよう、課題に応じて選定する。

また、本事業についてはコンサルタント派遣とケース調査を連動して実施し、コンサルタントが収集した事例や相談に応じたケースについて分析を行う。好事例のみならず、困難な状況をどのように克服したか、実際の体制やチームがどのように機能したのか、うまくいかなかったケースについても収集・分析を行い、ケーススタディとして活動推進のプロセスを示す。また、今後の地域学校協働活動の推進に資するよう、報告書及び汎用性のある資料にまとめる。

さらに、継続的かつ全国的な地域学校協働活動の推進に向け、コンサルタント派遣の効果を経年で把握できるような仕掛けづくりや、コンサルタントと各地域の地域学校協働活動推進員やコンサルタント同士のネットワークの構築を推進する。

### 施策1. すべての小中学校区において地域学校協働活動※1を進める。

地域学校協働活動の核となる地域学校協働本部について、すべての小中学校区をカバーする体制の整備を推進する。これにより、学校を核とし協働の取組を通じて、地域の将来を担う人材を育成し、自立した地域社会の基盤の構築を図る。

### 施策2. 学校運営協議会制度※2をすべての公立学校に導入する。

学校が地域住民等と目標やビジョンを共有し、地域と一体となって子供たちを育む「地域とともにある学校」への転換を図る。

上記の制度づくりは、地域及び学校に設置する組織体制であり、その取組を有効に推進するために、地域の様々な機関や団体等のネットワーク化を進めることが必要である。これにより、学校、家庭、地域が相互に連携・協働し、地域全体で学びを展開していく環境づくりを進め、子供との関わりの中で、大人も共に学び合い育ち合う教育体制の構築を進めていくことを目指している。

#### ※1 地域学校協働活動（詳細は文部科学省発行のパンフレット「地域学校協働活動」等を参照）

地域の高齢者、成人、学生、保護者、PTA、NPO、民間企業、団体・機関等の幅広い地域住民等の参画を得て、地域全体で子供たちの学びや成長を支えるとともに、「学校を核とした地域づくり」を目指して、地域と学校が相互にパートナーとして連携・協働して行う様々な活動（学校支援、土曜日・放課後活動、まちづくり、地域活動、子供の学習支援、家庭教育支援活動等）。平成29年3月の社会教育法の改正により法律に位置付けられ、教育委員会が地域学校協働活動の機会を提供する事業を実施する際には地域住民等と学校との連携協力体制の整備や、普及啓発活動などの措置を講じること、地域と学校をつなぐ「地域学校協働活動推進員」の委嘱ができることとする規定が設けられた。

#### ※2 学校運営協議会制度（コミュニティ・スクール）（詳細はパンフレット文部科学省発行の「コミュニティ・スクール2018」等を参照）

学校と保護者や地域住民が共に知恵を出し合い、学校運営に意見を反映させることで、一緒に協働しながら子供たちの豊かな成長を支え「地域とともにある学校づくり」への転換を進めるための仕組み。平成29年3月の地方教育行政の組織及び運営に関する法律（地教行法）の改正により、その設置が努力義務化された。

## 3. 対象とする調査派遣先

派遣先は、地域学校協働活動推進にあたり、I) コーディネート機能、II) 多様な活動、III) 継続的な活動の3つの要素を満たす地域学校協働活動が実施されていない、又は、コミュニティ・スクールの円滑な推進への課題を有する都道府県又は市区町村教育委員会等とする。

具体的には以下のいずれか1つ以上に該当する地域へ優先的に派遣する。

#### ①地域学校協働活動が効果的に実施されていない地域

- ②地域学校協働活動推進員の体制整備をしようとしている地域
- ③コミュニティ・スクールの導入を検討している地域
- ④コミュニティ・スクールの導入初期段階（導入開始から概ね2年以内）である地域
- ⑤コミュニティ・スクール推進にあたり、学校と地域の対等な関係づくりや、当事者としての参画等に課題のある地域
- ⑥地域学校協働活動とコミュニティ・スクールの一体的推進に課題のある地域

#### 4. 業務実証研究委員会

業務の推進にあたっては、専門的な知見を有する以下のメンバーによる委員会を設けて実証研究の検証を行うとともに、コンサルティングに対し、指導助言を行った。

##### [委員]

相川良子 特定非営利活動法人ピアサポートネットしづや理事長  
 竹原和泉 特定非営利活動法人まちと学校のみらい代表理事  
 宮地孝宜 東京家政大学人文学部教育福祉学科講師

##### [事務局]

生重幸恵 特定非営利活動法人スクール・アドバイス・ネットワーク理事長  
 井上尚子 特定非営利活動法人スクール・アドバイス・ネットワーク事務局長

##### [委員会の実施日と内容]

- ▶第1回目： 9月10日（月）
  - \* 本事業の概要についての紹介
- ▶第2回目： 12月20日（木）
  - \* 進捗報告
  - \* 各地域訪問により想定される質問についての対応の方法への助言
- ▶第3回目： 2月21日（木）
  - \* 訪問報告
  - \* 訪問により見えてきた課題の共有と解決法への助言
  - \* 報告書の記載方法への助言

#### 5. 地域学校協働活動推進・調査研究員（コンサル）（19名）

以下の地域学校協働活動推進・調査研究員において、本コンサルティングを進めた。

##### [北海道・東北]

千葉 繁美 特定非営利活動法人 Synapse 4 0 代表理事

藤田 和久 特定非営利活動法人教育プラットフォーム北海道理事長  
青田 基 特定非営利活動法人教育プラットフォーム北海道副理事長  
佐々木良恵 宮古市立山口小学校地域学校協働本部活動推進員  
伊勢みゆき 特定非営利活動法人まなびのたねネットワーク代表理事

[関東・北陸・中部]

福田 晴一 特定非営利活動法人みんなのコード学校教育支援部主任講師  
四柳千夏子 一般社団法人みたかS Cサポートネット代表理事  
菊 祥行 サンキ株式会社代表取締役  
小見まいこ 特定非営利活動法人みらいず works 代表理事  
井上 尚子 特定非営利活動法人スクール・アドバイス・ネットワーク事務局長

[近畿・中国・四国]

高尾 千秋 元神戸大学大学院人間発達環境学研究科助教  
江森真矢子 元岡山県和気町地域おこし協力隊（高校魅力化担当）  
大谷裕美子 大阪府河内長野市美加の台中学校区ゆめ☆まなびネット学校支援コーディネーター  
新谷 明美 奈良市富雄中学校区地域教育協議会総合コーディネーター  
青井 静 丸亀市飯山中学校区地域学校協働本部地域コーディネーター

[九州・沖縄]

中川 忠宣 大分大学COC+推進機構特任教授  
水永 正憲 宮崎県キャリア教育支援センタートータルコーディネーター  
翁長 有希 一般社団法人沖縄キャリア支援・教育連携協議会理事

[スーパーバイザー]

生重 幸恵 特定非営利活動法人スクール・アドバイス・ネットワーク理事長

6. 調査・コンサルティングの内容および報告 ※ループリック表は資料編に掲載。

(1) ループリック表の項目（表1）

訪問する際の共通した観点として、訪問予定の教育委員会、学校、地域（推進組織）に共通した項目A：ビジョン、項目B：人、項目C：コミュニケーション、項目D：能力、項目E：環境づくりの5つの内容に整理し、それぞれの取組についてループリック表を作成して、状況に応じて事前に訪問先に送付し、訪問時に具体的な相談を行えるように配慮した。

(2) コンサルの共通認識の確保

### ①コンサルタントミーティング（研修会）の実施

本調査においては、全国から18名のコンサルを集め、さらにスーパーバイザーを含め19名でコンサルティングを実施した。学識経験者、地域と学校の連携・協働に関する研究者、地域と学校を繋ぐコーディネーター経験者等で構成されるが、訪問においての共通認識や、質問が出ると想定される内容の問答等を予め共有することが必要であるため、以下の通り2回の「コンサルタントミーティング」を行った。

学識経験者・研究者・コーディネーターという多様な知見のコンサルであることから、このミーティングを通して、現在感じている各地域の状況や課題等についての共有も行うことができ、また交流を深めることもできた。

#### ▶第1回目：9月4日

委託業務開始当初に実施し、地域学校協働活動・地域学校協働活動推進員、コミュニティ・スクールについての概念等、コンサルタント業務の認識を共有し、コンサルティングに必要なことを共に考え合いながら探求していった。

#### ▶第2回目：11月5日

コンサルティングで想定される相談内容と回答についての共有

\*教育委員会の訪問により相談される内容の想定と回答の共有

\*学校の訪問により相談される内容の想定と回答の共有

\*地域関係者への訪問により相談される内容の想定と回答の共有

ワークショップ形式で、以上の点について確認し合った。

### ②派遣マニュアルの作成・共有

コンサルの派遣にあたっては、派遣先の決定の基準や、コンサルティングにあたっての諸注意等をまとめた「地域学校協働活動推進・調査研究員派遣マニュアル」を作成し、これに基づいた派遣を進めた。

※資料4

### ③ケース会議の実施

コンサルによる訪問における相談や、ケース報告・分析等については、各コンサルとケース会議を行って対応した。ケース会議は、電話会議、テレビ電話会議、面談、同行等の方法で行なった。

全国に渡るコンサルの在住になるため、テレビ電話等での会議は、文字での相談や報告だけでは得られない詳細な内容の報告をし、ケースごとの綿密な分析を行うことができた。

### ④SNS等を活用した「課題と解決策」の共有

コンサル全員でSNSグループを作成し、助言を求めたい事柄が生じた場合に相談をアップし、各コンサルの知見によるアドバイスを心がけた。様々な立場のコンサルが集まっていることにより、多様な角度からのコメントが集まり、また即効性もあることから、効果的な方法で

あったと考える。

また、このことにより、コンサルの意欲向上につながり、さらにコンサル同士のネットワークが構築された。

### (3) コンサルティングの実施

平成30年10月～31年2月までの期間に各コンサルによる情報収集、または事務局からの情報提供を基に訪問先を決定し、コンサルティングを実施した。

※詳細は第2章に示す

なお、コンサルティングにあたっては、「地域学校協働活動とコミュニティ・スクールの一体的推進について～地域学校協働活動推進・調査研究員による説明資料～」を使用して説明に務めた。本資料は平成29年度に作成した「地域学校協働活動ハンドブック」に、コミュニティ・スクールと地域学校協働活動の一体的推進に関する事柄を追加した資料である。

※資料2

### (4) コンサルティングの報告

#### ①本報告書内における報告

コンサルティングにおいて各コンサルが報告してきた、各地域の取組や課題については、本報告書「第2章 訪問から見えたもの」の中、「訪問から見えてきた課題」および「訪問時に課題への対応のために行ったコンサルティングの内容」に整理して記載した。

#### ②冊子の作成

コンサルティングの内容をもとに、今後同じような悩みを持つ各地の地域学校協働活動及び学校運営協議会の推進の参考となるよう冊子にまとめた。

▶タイトル：「学校と地域の連携・協働を一步前に進めるためのヒント集

～学校と地域の新たな協働体制の構築 コンサルタントによるケース報告～

▶ページ数：20ページ

※資料1

表1

	教育委員会	学校	地域（推進組織）
項目 A <ビジョン>	<p>明確なビジョンと制度の整備</p> <p>* 教育行政としてどのようなビジョンを持ち推進しているかについて</p>	<p>管理職の理解、学校経営方針の整備</p> <p>* 地域との連携についての経営方針の具現化について</p>	<p>地域団体同士の良好な関係づくり、連携、学び合い</p> <p>* 地域団体との関係づくりの進め方について</p>
項目 B <人>	<p>専門性のある職員、責任ある担当の配置による推進</p> <p>* 教育委員会内でどのような担当体制で進めているかについて</p>	<p>管理職と教職員の相互理解</p> <p>* 教職員への周知や理解をどのように進めているかについて</p>	<p>地域団体や多様な人材の（産業界・卒業生など）の確保</p> <p>* 団体や企業等との多様な関係をどう構築しているかについて</p>
項目 C <コミュニケーション>	<p>学校教育と社会教育部門の連携</p> <p>* 教育委員会内での推進体制はどのようになっているかについて</p>	<p>学校と地域の相互理解</p> <p>* 学校と地域が支援や協働を相互理解するために行っていることについて</p>	<p>学校との相互理解</p> <p>* 学校と地域が支援や協働を相互理解するために行っていることについて</p>
項目 D <能力>	<p>充実した研修会等の実施</p> <p>* 学校や地域に対しての研修の実施状況について</p>	<p>マネジメント能力のある地域連携担当教員の配置、担当の明確化</p> <p>* 校務分掌上の地域連携担当者の存在について</p>	<p>学校と子供を理解しながら協働する姿勢</p> <p>* 学校や子供を理解する取組について</p>
項目 E <環境づくり>	<p>使いやすい予算措置</p> <p>* 教育行政としての予算の確保について</p>	<p>地域関係者が集える場の確保</p> <p>* 地域関係者や活動者が集える場所のについて</p>	<p>保護者や地域への情報発信</p> <p>* 情報発信をどのようにしているかについて</p>

## 第2章 訪問から見たもの

### 1. 訪問先について

73の教育委員会及びそれらが管轄する学校・地域関係者等164か所を訪問した。  
訪問先の都道府県名、市区町村名等の一覧を以下に示す。

※は、参考訪問地

表2

No.	訪問都道府県	訪問教委	No.	訪問都道府県	訪問教委	No.	訪問都道府県	訪問教委
1	北海道	釧路市	26	千葉県	千葉市	51	和歌山県	岩出市
2	北海道	小樽市	27	東京都	大田区	52	岡山県	和気郡和気町
3	北海道	川上郡下川町	28	東京都	三鷹市※	53	徳島県	三好市
4	北海道	川上郡剣淵町	29	東京都	清瀬市	54	徳島県	三好郡東みよし町
5	北海道	夕張市	30	神奈川県	横浜市	55	愛媛県	新居浜市
6	北海道	江別市	31	神奈川県	横須賀市	56	高知県	南国市
7	北海道	二海郡八雲町	32	神奈川県	厚木市	57	佐賀県	鳥栖市
8	北海道	函館市	33	新潟県	佐渡市	58	大分県	由布市
9	北海道	上磯郡知内町	34	新潟県	阿賀野市	59	大分県	佐伯市
10	青森県	五所川原市	35	新潟県	五泉市	60	熊本県	八代市
11	岩手県	岩手県	36	富山県	富山市	61	熊本県	菊池市
12	岩手県	下閉伊郡田野畑村	37	福井県	福井県	62	熊本県	玉名郡玉東町
13	岩手県	下閉伊郡山田町	38	福井県	福井市	63	熊本県	上益城郡御船町
14	岩手県	上閉伊郡大槌町※	39	静岡県	牧之原市	64	熊本県	球磨郡球磨村
15	岩手県	陸前高田市	40	三重県	鈴鹿市※	65	宮崎県	宮崎県
16	宮城県	登米市	41	滋賀県	米原市	66	宮崎県	延岡市
17	宮城県	大崎市	42	奈良県	天理市	67	宮崎県	日向市
18	宮城県	加美郡加美町	43	奈良県	北葛城郡王寺町	68	鹿児島県	薩摩川内市
19	宮城県	名取市	44	奈良県	葛城市	69	沖縄県	沖縄市
20	山形県	米沢市	45	奈良県	五條市	70	沖縄県	国頭郡今帰仁村
21	福島県	東白川郡棚倉町	46	大阪府	池田市	71	沖縄県	名護市
22	群馬県	藤岡市	47	大阪府	守口市	72	沖縄県	那覇市
23	埼玉県	久喜市	48	大阪府	東大阪市	73	沖縄県	島尻郡南風原町
24	埼玉県	白岡市	49	大阪府	大阪市※			
25	千葉県	野田市	50	和歌山県	橋本市			

## 2. 訪問から見えてきた課題

コンサルの訪問によって現場の状況を把握し、地域学校協働活動の推進に関する課題の整理と、今後の取組の方向性の検討により、地域学校協働活動の取組に関する様々な課題が見えてきた。

「施策1. すべての小中学校区において地域学校協働活動を進める」 ことに関すること

「施策2. 学校運営協議会制度をすべての公立学校に導入する」 ことに関すること

「目指す姿：子供との関わりの中で、大人も共に学び合い、育ち合う教育体制の構築」 に関すること

上記の「目指す姿」を目標とし、2つの施策を達成するために訪問先が抱えている課題、コンサルが感じた、「今後取り組んでもらいたいこと（課題）」を、それぞれの施策及び目的について以下のように整理した。

### 「施策1. すべての小中学校区において地域学校協働活動を進めること」 に関すること

「協働」という概念がまだ行政・学校・地域に浸透していない中で「地域学校協働活動」への理解を得られず、地域から学校に対して「支援」という考えが根強くあることから、地域学校協働活動についての理解促進のための研修会を持つなどして、地域学校協働活動に関する考え方や方策の理解へとつなげることが必要である。さらに、首長部局とも連携して教育行政、学校、地域住民に浸透させる必要性を強く感じ、課題（現状）を以下のように整理した。

#### 課題1. 地域学校協働活動の概念整理に関すること

- (1) 地域学校協働活動の概念や必要性の理解に関すること
- (2) 地域学校協働本部と学校運営協議会制度（コミュニティ・スクール）との関係性の理解に関すること

#### 課題2. 地域学校協働本部の設置に関すること

- (1) 地域学校協働本部のイメージと役割に関すること
- (2) 地域学校協働本部は「場所（拠点）を決めて組織化された体制なのか」「地域住民のネットワークなのか」に関すること

#### 課題3. 地域学校協働活動推進員に関すること

- (1) 地域学校協働活動推進員になり得る人材に関すること
- (2) 地域学校協働活動推進員の「委嘱」と日常的な役割に関すること

## 「施策2. 学校運営協議会制度をすべての公立学校に導入すること」に関すること

学校運営協議会を設置して、コミュニティ・スクールの運営を行う趣旨とメリットの周知とともに、教職員の多忙化や学校運営協議会の役割等に関する危惧から積極的な取組が出来ない状況への対応の必要性を感じ、課題（現状）を以下のように整理した。

### 課題4. 学校運営協議会の設置とコミュニティ・スクールの運営に関すること

- (1) 法に基づくコミュニティ・スクールとその他の協議会との違いに関すること
- (2) 学校運営協議会の設置と役割に関すること
- (3) 学校運営協議会委員の人選に関すること
- (4) コミュニティ・スクールにおける学校運営協議会の運営や教育課程の取組に関することが校長の裁量に委ねられている傾向に関すること
- (5) 学校運営協議会の設置を、学校単位にするのか、複数の学校で1つの学校運営協議会にするのかに関すること

## 「目指す姿：子供との関わりの中で、大人も共に学び合い、育ち合う教育体制の構築」に関すること

学校や地域住民が目標やビジョンを共有すること、そして地域の様々な機関や団体がネットワーク化すること等により目指す姿が達成される。しかし、学校運営協議会制度（コミュニティ・スクール）を導入したが目標やビジョンが共有されず、学校と地域が対等の立場で協議が行われていないケース、その組織に地域学校協働活動推進員（地域コーディネーター等）（以下「推進員」という）が居ないケース、地域学校協働活動がなされていないケース等が見られる。

今やコミュニティ・スクールと地域学校協働活動の一体的推進が「教育体制の構築」の目指す姿であるという観点に立って、課題（現状）を以下のように整理した。

### 課題5. 地域学校協働活動の推進と、地域学校協働本部の設置、学校運営協議会制度（コミュニティ・スクール）の導入の関連性と一体的推進に関すること

- (1) 地域学校協働本部の担当部署とコミュニティ・スクール担当部署の協働体制づくりに関すること
- (2) 行政が一体化して、学校と地域の取組を繋げた「まちづくり」「人づくり」の施策の推進に関すること
- (3) 学校運営協議会の機能と、地域学校協働本部の機能が明確に理解されていないこと

### 3. 訪問時に課題への対応のために行ったコンサルティングの内容

コンサルが訪問時に訪問先の関係者から質問された、各地の課題や様々な事例の考え方について、コンサルが訪問先の関係者へ助言・説明した内容を、「2. 訪問から見えてきた課題」で、項目毎に以下のように整理した。

以下に記述した内容には重複した部分もあるが、それぞれの中で必要と考えられるのでそのまま記載することとした。

#### 施策1. すべての小中学校区において地域学校協働活動を進めることに関すること

訪問して協議した際に見えてきた、地域学校協働活動の考え方やその取組を行うプラットフォームとしての地域学校協働本部の設置に関することへの理解を深めるために、それぞれの考え方や役割、推進の際の配慮事項等について以下のように説明、助言を行った。

#### 課題1. 地域学校協働活動の概念整理に関すること

##### (1) 地域学校協働活動の概念や必要性の理解に関すること

- ① 地域学校協働活動を制度化する意義は、今の子供たちに対して地域住民の関わりが出来つつあったとしても、20年先、30年先にそういう地域社会が継続しているかは分からない。地域総掛かりで子育てをしていくことによって、子供たちが「自分たちは子供のころに地域の人たちにこういうことをしてもらったんだ!」「地域の人たちが自分たちの成長のために力を尽くしてくれたんだ!」ということを中心に持ちながら成長し、大人になった時にそれを地域に還元していけるように、目の前の子育てが将来に繋がっていくことを予測して、地域学校協働活動を実施していくことが重要である。よって、教育行政だけの問題ではなく、首長部局との協働で推進すべき施策であり、以下のような取組が重要である。

- \* 地域学校協働活動による人材育成の大きな目的の1つとしての「地方創生戦略（「まち・ひと・しごと創生」戦略）」の一環であることを共有し、それぞれの取組を融合し、協働して取組むことのメリット、そのための事業構築を同じテーブルについて協議する必要がある。
- \* 首長部局が所管する自治会や社会福祉、まちづくり活動の団体等への周知を首長部局が行い、それぞれの学校や地域学校協働本部からも依頼をするというシステムが必要である。それぞれの団体等も学校との協働による大きなメリットがあることを周知する必要がある。

- ② 学校管理職への理解、教職員への理解、地域住民への理解を進め、地域学校協働活動の趣旨や方法を共有することが必要である。
- ③ 教育委員会の課題として、地域学校協働活動の開始時には力を入れていたにもかかわらず、本部設置後は次第に安心してしまい、アフターケアをしなくなることで、活動継続が危うくなっているケースもある。従って、持続可能な推進にあたっては、取組を開始した後も一定のケアが必要である。（地域のボランティアマインド維持のためには誰かに認めてもらっているという思いが

必要であり、行政も学校も保護者も意識することが必要である。)

- ④ 地域学校協働活動の実施、維持、継続に必要なことは、関係者にとって適切で資質向上のためとなる充実した研修である。
- ⑤ 教職員及び推進員を対象とした実務レベルの研修を充実する必要がある、このことによって、他の学校の情報の共有、具体的な課題への対応策が見えてくる。さらに、成功例や取組の効果等が見えてくると、それを基にして、それぞれの課題解決や取組のアドバイスにつながる研修が求められる。理論研修も必要であるが、同時に、それぞれの課題を持ち寄った事例研修が有効である。
- ⑥ 今のところ学校としては地域との協働活動をしていないが、ようやくボランティアの募集を始めたところという学校は、地域の人に、まずは学校に関わるよさを実感してもらうことが大切である。ボランティア活動であってもやりっ放しにせず、半年や一年などで成果を共有したり、子供の成長を振り返ったりすることが必要である。
- ⑦ 「キャリア教育と職業意識醸成を行う」「地域の生の情報に触れさせ、大人社会の営みを体感させ、それを言語化させる」など、子供と大人の交流を通して、子供理解や学校教育についての理解をしていただき、学校への信頼、協力意識を持っていただく、等々の効果を学校は期待できる。
- ⑧ 子供の健全育成はもとより、地域産業や文化を学ぶことによる地域志向の意識の向上等、将来の地域を担う人材の育成という観点からの取組が必要ではないか。また、子供と高齢者、地域住民が関わることで大人社会や地域の様々な組織団体への効果を、行政と学校と地域住民が共有する取組が必要ではないか。
- ⑨ 地域学校協働活動は、教育行政だけの施策ではなく、首長部局の「地方創生の施策」とも連動しており、将来の地域づくりの施策としての行政及び地域住民のネットワークづくりを目指すものである。
- ⑩ 学校支援のための活動そのものは今までどおりで、地域の様々な組織や団体とゆるやかな連携を取り合う活動を行いつつ、お互いの活動を知り合うところから始めて、同じような活動をしているら協働のメリット等を共有することから進めることも必要である。

## (2) 地域学校協働本部と学校運営協議会制度（コミュニティ・スクール）関係性の理解に関すること

- ① 今回の調査において聞かれたこととして、地域学校協働本部がない、もしくは推進員がない場合はコミュニティ・スクールが十分に機能しないことも考えられるため、まずはその活動を促進することが重要である。そうでないと、学校運営協議会で計画した協働活動の地域実践者が不在となり、教職員への多忙化が危惧される。

- ② 地域学校協働本部とコミュニティ・スクールとは、その機能は異なっている。コミュニティ・スクールの運営と、様々な活動に関わる地域住民が一体となって地域総掛かりでの子育てを進めるものであり、その両者を繋ぐ役割を担うのが地域学校協働本部である。これまでの学校応援団（本訪問地域では以前から学校応援団として地域の協力体制がある）の役割、体制、活動システム等を整理することが必要である。地域の特殊性があるので一律には出来ないが、教育委員会と相談しながら地域学校協働活動へと進めていくことが必要である。

## 課題2. 地域学校協働本部の設置に関すること

### (1) 地域学校協働本部のイメージと役割に関すること

- ① 地域学校協働活動は学校と地域住民の双方にメリットがあるように進めることが大切であり、地域の様々な支援者や支援団体等も、それぞれのメリットを考えながら活動するとよい。例えば、個人であれば「自分が学んだことや経験したことを子供に伝えることができる」「子供に関わることによって若返える」というメリットがある。団体や企業等であれば、それぞれが目指す取組へのメリットである。これが「支援」と「協働」の違いであり、そのための繋がりをコーディネートするのが「地域学校協働本部（以下、「本部」という。）」である。
- ② 将来地域学校協働活動がより自立したものになるためには、学校と地域が共に考え合いながら協働活動をする仕組み、協働体である「本部」の設置を考えてもらいたい。
- ③ 学校支援地域本部は、学校を支援するための活動を推進するために地域コーディネーターを配置してきたが、地域学校協働本部はさらに「放課後子供教室」「放課後児童クラブ」等の様々な活動と地域住民を繋げるためのネットワーク本部ともなるものである。
- ④ 地域学校協働活動は、行政と地域住民や企業等が協働して行う子育てのまちづくりであり、そうして育った子供たちが地域を創生していく人材になるという循環の社会づくりに繋がる。よって、新たに仕組みを作ることに関わらず、「まちづくり推進センター」やその運営を行う「まちづくり推進協議会」の機能の中に地域学校協働活動を推進する機能を持たせ、センターを「本部」にすることも検討する価値が十分ある。
- ⑤ 地域学校協働活動を推進していく人がいるところを「本部」と位置づけて、今あるものをそのまま「地域学校協働本部」の名称にすることも可能である。その中で推進員が役割を担っていることが必要である。これまで学校に「学校支援地域本部」を置いていたところは、そのまま移行して「地域学校協働本部」として置いているケースが多いが、推進員は1つだけの事業のコーディネートではなく、様々な地域関係者や団体、機関、企業、大学等のネットワーク化ということを認識する必要がある。また、推進員の早期養成が求められ、現存の地域コーディネーターのスキ

ルアップも必要である。

- ⑥ 人材がなかなか見つからないということであれば、地域学校協働本部については、まずは学校毎に推進員を委嘱して、保護者等の協力を得ながら本部を設置することも1つの方法である。また、中学校区を1つのエリアとして、1つの本部にして、そこに複数名の推進員を置く方法もある。地域の実情に合わせて、工夫しながら活動を進めることを考えてみてはどうか。但し、中学校区での本部設置において留意すべき点は、地域学校協働活動は各学校で行われるものであるため、本部と各学校とのコミュニケーションが欠かせない。そのための体制づくりが求められる。また、設置後はそれで良しとせず、コーディネート機能の充実、多様な活動、継続的な活動を意識すると良い。
- ⑦ コミュニティ・スクールの運営と、様々な活動に関わる地域住民の活動（地域学校協働活動）が一体的となって地域総掛かりでの子育てを進めるものであり、その両者を繋ぐ役割を担うのが「地域学校協働本部」である。
- ⑧ 地域学校協働本部を設置しているが有効活用していない地区では、行政も学校も地域学校協働活動の目指す姿を理解しきれていないことに原因がある可能性がある。地域学校協働活動の目的と役割、組織の活用等について、行政は様々な先行事例を学びながら情報を集め、学校や地域に丁寧な、また繰り返し周知することに努める必要がある。教育委員会の担当者の手腕に期待するところが大きい。
- ⑨ 推進員や問題意識のある関係者は、教育委員会に対して、地域学校協働活動が「支援」から「連携・協働」へと取組を発展させるために、目標や目指す子供像を共有しつつ多様な考えを取り入れ、協働した活動を推進するための「地域学校協働本部」を設置するよう、働きかけることも必要である。
- ⑩ 「地域学校協働活動」については地域住民にとっては聞きなれない言葉でもあり、活動のためのビジョンを持っていなかったり、必要性を感じていなかったりという地域住民は多くいるはずである。そのため、理解の促進が必要である。推進員は、教育委員会に研修会や視察などの実施を提案し、地域住民が研修会等に積極的に参加する機運を高め、「地域学校協働活動」が地域の活性化に必要な、子供や若者が将来地元に戻って来たいという意識を持つことに繋がる取組であることを、共有する必要がある。
- ⑪ これまでの学校応援団を中学校区で設置していた場合などでは、小学校毎の新しい「地域学校協働活動」の仕組みを作るのではなく、学校応援団が核となって「地域学校協働本部」の役割を担って、既存の放課後子供教室やまちづくり活動の組織とうまく協働できる体制づくりを検討することも考えられる。

- ⑫ 学校支援地域本部がある程度機能している学校では、「現状維持で問題ないのでは！」と捉えているところが多い。もう一步発展させ、学校と地域の相互依存の関係の構築、地域連携担当教職員と推進員をハブとした緩やかなネットワーク構築、組織化による活動や業務の効率化、協働意識の醸成を図ることを通して、「支援の活動」から「連携・協働の活動」へと変えていくことが必要である。
- ⑬ これまでの「学校支援」は、問題意識がある地域住民による活動であるが、地域学校協働活動は地域住民や地域の様々な団体・組織とのネットワークを広げて、将来の地域づくりを担う若者の輩出等を目指した活動でもあり、活動する地域住民による「まちづくり」であることを共有した「協働」のシステム作りが必要である。

(2) 地域学校協働本部は「場所（拠点）を決めて組織化された体制なのか」「地域住民のネットワークなのか」に関する事

- ① 現在の一方の支援から双方向の連携・協働への発展が求められており、ネットワークづくりからネットワークづくり（結びつなぐ）を推進する方向が必要である。地域の諸団体や連携を担うボランティアにも周知する場面を持たなければ活動の理解は進まないと考えられる。
- ② 地域学校協働本部が、学校支援地域本部のように拠点を持って活動していたものを移行した場合は、その組織体制そのものが地域学校協働本部となる。しかし学校支援活動のみならず、様々な地域人材と団体とのネットワーク化ができていくということが前提となる。組織体制となっていない場合でも、地域学校協働活動の視点でネットワーク化ができていけば、そのネットワークそのものを地域学校協働本部と位置付けることもできる。

### 課題3. 地域学校協働活動推進員に関する事

(1) 地域学校協働活動推進員になり得る人材に関する事

- ① 推進員は公職の者には委嘱できない。これまでの地域コーディネーター（地域人材である）を委嘱するケースが多い。地域を知っていること、地域で行われる子供たちの活動になるべく多く関わるという意識をもつことが必要であり、地域から信頼されるコーディネートが出来るような方が望ましい。社会教育主事経験者の退職者や学校教育関係の退職者等の活用も有効である。
- ② 推進員は、主担当として対応する事業を有していても、地域学校協働活動の全体に関するネットワークを有していることが求められる。例えば、これまでの放課後子供教室等の事業のコーディネーターに「地域学校協働活動推進員」をそのまま委嘱しても、他の事業の関係者とも協働し、ある程度他の事業についても役割を担うことが必要である。

- ③ 地域と学校の連携・協働を進めるにはコーディネーターは絶対に必要であり、その地域の人、教職員が安心して頼みやすい人、コミュニケーションを取りやすい人などに依頼するとよい。推進員も、学校の教職員も、お互いの思いを知らずに遠慮している傾向があるので、場を同じくして情報を共有する必要がある。

## (2) 地域学校協働活動推進員の「委嘱」と日常的な役割に関すること

- ① 年度初めには、各学年の担任と推進員が一年間の学習計画を共有し、協働できることをすり合わせる事が大事な一歩である。その際に、学校の要望を率直に推進員と相談しながら、協働しようとする思いのあるボランティアが入り易い活動から取り組むことから始めてはどうか。
- ② 「推進員の意見＝地域全体の意見」ではないので、推進員の周りには「地域住民」と、いかに思いを共有するのが重要である。
- ③ 学校としては、推進員等の地域学校協働活動を推進する人たちが安心して学校に来られるための場づくり、地域住民同士が交流できる場づくりの配慮が必要である。地域住民は、学校はまだまだ敷居が高いところと思っている傾向もある。推進員等にとっては、書類等が置け、事務ができるスペースがあることは必須。また、余裕があれば、学校と推進員等、地域関係者同士が交流できる場づくりも進めて欲しい。
- ④ 地域学校協働活動の推進のためには推進員の存在が不可欠であり、養成講座や研修会に参加して、推進員を配置するように働きかけることが必要である。
- ⑤ 推進員の担い手がないため、得意分野のある人たち数名による体制をとっている学校や、他の地域から適切な人を呼んでいる事例もあるので、今は地域に関わっていない、地域づくりや子供の教育に関心のある若手等の人材を探すために、地域学校協働活動の意義を地域の団体・組織等に広報する取組が必要である。
- ⑥ 環境整備や交通安全等の学校教育課程外の学校支援・地域住民の活動の取組のみに終始せず、教育課程内の活動も意識して参加することも必要であり、推進員からの提案型の「地域住民が子供たちに学ばせたいこと」を考えることも大切である。そのためには、地域関係者の広く多様なネットワークづくりが必要であり、推進員は色々な所に顔を出して学校と地域の連携をアピールして欲しい。
- ⑦ 地域住民や地域の組織団体等のネットワークづくりに欠かせないのは推進員を中心としたコーディネートチームである。チームを中心としたコーディネート機能を発揮するシステムが重要であることから、「地域学校協働本部」等のプラットフォームをどう作るかの工夫が必要である。

## 施策 2. 学校運営協議会制度をすべての公立学校に導入することに関すること

訪問して協議した際に見えてきた学校運営協議会の組織化やその役割、コミュニティ・スクールとしての地域に開かれた教育課程の実践に関することへの理解を深めるために、それぞれの役割について以下のように説明、助言を行った。

### 課題 4. 学校運営協議会の設置とコミュニティ・スクールの運営に関すること

#### (1) 法律に基づくコミュニティ・スクールとその他の協議会との違いに関すること

- ① 学校運営協議会委員の役割（責任・権限等）を正しく理解していないことから、学校運営協議会の設置にあたり、教職員への負荷が重くなると誤解したり、「教職員の任用に関する意見」をどのように扱うかで停滞したりしており、法律に基づかない独自の協議会で運営を進めている地域がある。しかし法律に基づくコミュニティ・スクールこそが、学校と地域が立場を対等にして、信頼関係を築き、学校と地域の連携・協働を進められるシステムであることを、さらに理解してもらえるように努力する必要がある。
- ② 法律に基づかない独自の協議会がすでにある場合は、その仕組みを基盤として、法律に基づくコミュニティ・スクールに移行していくと良い。学校運営の基本方針を承認することで、単に委員自身の意見を言う会議体から、委員が協力して学校運営に関わっていく合議体になっていく。

#### (2) 学校運営協議会の導入と役割に関すること

- ① 全ての公立小中学校をコミュニティ・スクールとするという強い施策が必要であり、そのことで地域学校協働活動を一体化して進めるための動きがスムーズになり得る。その際、地域学校協働本部を設置するためには重点モデル校の取組事例をもとに、地域学校協働活動の推進ビジョンや学校運営協議会の設置規則、地域学校協働活動推進員の委嘱要綱等の整備を急ぐことが必要である。
- ② 校長の責任として「学校経営」を進めていく上で、学校運営協議会に承認して欲しい「学校運営の基本方針」を明確にすることが必要である。
- ③ 校長は自身が掲げるビジョンとしての「こういう学校にしたい！」「こういう子供たちを育てたい！」ということを保護者だけでなく、地域住民にも語る事が大切である。
- ④ 学校運営協議会制度の導入を推進する立場の校長は、コミュニティ・スクールと学校地域協働本部の制度等を理解することが重要である。また、促進するために、積極的に校長会や教頭会、副校長会でも情報提供や研修の機会を提案すべきである。

- ⑤ コミュニティ・スクールとは、地域住民や保護者の意見を学校運営に反映させる仕組みとして「学校運営協議会」を設置している学校であり、学校運営協議会は、地域住民や保護者の意見を学校運営に反映させるための方策の協議を行う。そして、その方策を実現するための地域学校協働本部と連携する。しかし、地域の実情により、地域住民や保護者と協働活動を推進するための実働チームを兼ねている協議会もある。どんな組織にするかは、それぞれのコミュニティ・スクールで工夫する必要がある。
- ⑥ 同じ中学校区内の学校が持つ課題や取組等が同じであれば、その中学校エリア全体で1つの「学校運営協議会」の設置も検討することが考えられる。その際必要なことは、各学校の学校運営協議会としての役割を整理しておくことと、個別の取組を行う学校ごとの地域と学校の協働活動をどのようなシステムで行うのか等の整理である。
- ⑦ 以前は学校と地域住民が連携して学校支援の活動をしていたが、校長や担当教諭が異動すると活動が途絶えてしまうケースがあった。活動を途絶えないようにするには、地域学校協働本部の仕組みと、地域が学校運営に意見を言って共に活動する学校運営協議会の仕組みとが一体的に推進され、将来的に継続した地域との協働システムとなっていくことが必要である。
- ⑧ 地域学校協働活動の発展形が学校運営協議会になるのではなく、それぞれの機能を理解したうえで、教育委員会としてどのような学校運営協議会の形態を推進するのかについてビジョンを明確にする必要がある。まず、学校に理解を求めるとともに、それを地域住民や、保護者に理解してもらえらるような独自の勉強会、研修会を開催して意識の向上を図る必要がある。
- ⑨ 教育長の強いリーダーシップにより、幼保小中一貫したキャリア教育を推進して教職員や地域住民の理解が進み、充実した実践が展開されているケースがある。しかし、なぜ今、将来を見据えた取組が必要とされているのかについて、現場の意識とニーズの把握とビジョンを教育委員会として関係部署が共有し、そのために実践できる教職員を養成することなど、現場からのボトムアップへのスムーズな移行に向けた研修の充実も検討することが必要である。
- ⑩ 学校運営協議会の運営については、導入時、導入当初はイメージがつきにくいことがある。教育委員会は、先進地視察等を企画するとともに、視察結果をもとに学校の特色や課題に沿った学校運営協議会のスタイルを決めていくように学校に促す必要がある。
- ⑪ まずは、自治体としてのビジョン、グランドデザインを明確に示して、学校管理職、教職員、地域住民へと順を追って説明し理解を得ること、法令上の制度を整えること、人材を育てる仕組み（社会教育との連携）づくりを進めることなどが必要である。
- ⑫ 広域合併した自治体は地域が広範囲であり、また、統廃合が加速していて、「コミュニティ・ス

クールどころではない！」という意見も多い。自治体に対しては、統廃合して新しくできたエリアには、地域で子供たちを育てるためにも学校と地域の連携・協働は必要であり、統廃合とともに地域学校協働活動やコミュニティ・スクールを推進しようと説明していくとよい。しかし、統廃合が完全に決定していないエリアに対しては、方向性が見えず、将来的な展望を持たせることが難しいことがある。

- ⑬ コミュニティ・スクールの仕組みは、学校がその意義と運営を理解して学校運営協議会を活用することが肝心である。校長が、学校運営協議会はパートナーであることを認識したうえで、学校運営協議会に情報公開すること、課題解決のための力になってもらうことが重要である。
- ⑭ コミュニティ・スクールになると教職員の負担が増えるのではないかという不安がある。確かに、学校運営協議会の運営のための業務負担は一時的に増えるかもしれないが、教職員が自分たちで学校運営協議会を運営しようとせず、学校運営協議会の会長や副会長に学校運営協議会を運営してもらえるように、当事者意識を高めていくことや役割分担を最初にしておくことが必要である。
- ⑮ 学校運営協議会は、学校運営における地域住民との協働が必要な教育活動を総合的に整理しつつ実践を促進していくことが求められる。そのためには、学校と地域を繋げるコーディネート機能（地域学校協働本部のような組織等）が必要であり、学校運営協議会は、そのコーディネート機能との協働体制も求められる。PDCA サイクルから考えると、学校運営協議会が承認する学校運営の基本方針に沿って、地域学校協働活動が進められるため、コーディネート機能についても理解していなければならない。
- ⑯ 学校運営協議会が地域学校協働活動と一体的に推進させるためには、「コミュニティ・スクールは地域住民との協働である」ことを周知しながら、学校運営協議会の本来の機能に徐々に移行していける取組が必要である。
- ⑰ 教職員の人事に関する具申権は校長にあることが前提であり、学校運営協議会の教職員任用に関する意見は、学校との共同責任者である学校運営協議会が、教育委員会の定めによって、学校運営上必要な人材について校長と相談して、地域住民等の代表による合議体として意見をいうものであり、個人的な人事に関することではないことを認識する必要がある。
- ⑱ 学校運営協議会は学校運営の共同責任者であることを前提とすることが重要であり、学校関係者評価は、教員とともに「自己評価」の一部であると考えられる。
- ⑲ 学校運営協議会の役割と地域学校協働本部が行う協働活動の機能を混同せず理解し、なおかつ、その機能の違いを整理して示すことが学校運営協議会には求められており、今後ますます重要になる。

- ⑳ 学校運営協議会の主な役割の中の一つに、「教職員の任用に関して、教育委員会規則で定める事項について、教育委員会に意見を述べることができる。」とある。任用に関しての意見とは、教職員を排除することではなく、学校経営ビジョンの実現に向けて必要な教職員体制について意見するものであり、子供や地域のために有効に機能させることが大切である。

### (3) 学校運営協議会委員の人選に関すること

- ① 「学校評議員制度」と異なる点は「合議制」であり、一人一人の委員が校長とともに学校運営方針に責任を持つという当事者意識が必要であり、一番大事なのは委員選びである。委員同士が話しやすく、課題があれば解決のために尽力できるような風通しの良い学校運営協議会にするために、提案を実現できる力を持つ人を選ぶことが大事であり、評議することのみに終始すると、動かない学校運営協議会になる恐れもある。また、事務能力のある人、保護者に近い人、地域団体に働きかけられる人などの多様な委員選考を意識する必要がある。
- ② 学校運営協議会の委員に誰を推薦するかは、学校長にとって重要なことである。批判精神は旺盛でも対案のない方、ひたすらイエスマンの方、発言はするが動かない方、子供の未来にフォーカスできない方、そもそも子供に関心のない方などには、たとえ立派な肩書をお持ちの方でも、委員に推挙することは熟慮する必要がある。適正な人数と将来にわたっての人材の循環を考えた選任が必要である。
- ③ 学校運営協議会の運営においては、学校運営協議会自体が自立した事務力を持つ必要がある。教頭等の担当教員に負担をかける学校運営協議会であってはならない。議事内容の検討や議事録（簡単なものでいい）の作成等は、地域の委員の中で行えるように努力する必要がある。
- ④ まずは学校運営協議会の委員が当事者意識をもつことや、イコールパートナーであることを認識することが必要である。物申すだけの役割ではないことや、基本は学校の応援団であることを認識することが必要であり、そこがないと学校の信頼を得ることはできないし、役割を果たすことはできない、ということを知ることが必要である。
- ⑤ 学校運営協議会の委員には、地域学校協働活動における学校運営協議会の役割を理解できての方が意外と少ない。概念図を使って、合議体である学校運営協議会（知恵袋、シンクタンク）としての役割と、実動チームである地域住民のネットワークのイメージを委員自身が作っていくことが必要である。
- ⑥ 学校に意見を述べられるような人、委員の適任者が地域にはいないという声があるが、学校は地域の子供たちを育てていくところであり、学校運営協議会の委員として地域や自分たちの想

いを伝えたり、活動したりしていくことは、地域の子供を育て、地域の未来を作っていくという意識を持ち、地域の協働性を生み出していくことが大切である。そのためには、熟議等で、ある程度時間をかけて委員自身の意識を育てていくことが必要である。

(4) コミュニティ・スクールにおける学校運営協議会の運営や教育課程の取組に関することが校長の裁量に委ねられている傾向に関すること

- ① 基本的なスタンスとして、コミュニティ・スクールの導入は「始まり」であり、学校任せにしないことが重要である。学校任せにすることにより学校運営協議会との摩擦や教職員の負担感の増加に繋がり、単に「学校支援」に終始することになる。
- ② 学校として地域との協働活動を行うには、まず教職員同士で熟議をすることから始めると良い。その中で、教職員だけで出来る活動と出来ない活動等の整理をして、地域との連携・協働をしたらより価値ある学習活動になるということを検討することが大切である。
- ③ 各学校（各学区）は地域性も異なるので、全てのスタイルが同じでないことを想定し、学校運営協議会の委員がよく話し合いながら、その学校（学区）の特徴を活かすことを促して、学校に対して、熟議の機会を持ちながら取り組むよう指導することが必要である。
- ④ 学校運営協議会を円滑に進めるにあたっては、何よりも校長のビジョンやリーダーシップが大切である。校長がリーダーシップを発揮し、安定した学校運営協議会として地域と連携・協働していくことが大切である。校長の任期が2年程度であることで、それが難しくなることがあるかもしれない。教育委員会としては、コミュニティ・スクールの円滑な推進と校長の任期との関係性についても考えながら進められるようにするとよい。

(5) 学校運営協議会の設置を、学校単位にするのか、中学校区単位にするのかに関すること

- ① 小中一貫教育を進めている場合、中学校区（中学校エリア）での教育の協働は、生活圏として重要であるが、学校運営協議会の役割としての、該当学校の「学校運営の基本方針の承認」「学校運営への意見」「教職員の任用に関する意見」が主な役割になっていることから、個々の学校に関しての個別な対応が出来るのかということが一番の課題であり、そのシステムを明確にしておくことが必要である。また、小中一貫教育ではなく、小中連携教育の形であっても「9年間を見通した小学校と中学校の学校運営」に関する学校運営協議会での協議は難しいので、そこを整理する必要がある。
- ② 学校の特色や課題等は、同じエリア内の小学校と中学校で異なり、同じエリア内の小学校同士でも異なることから、一つの中学校区に一つの学校運営協議会を設置することによって、学校運営協議会が「連絡」の役割しか担わない恐れがあることに留意する必要がある。

- ③ 学校運営協議会と連動する組織、若しくは学校運営協議会中に、具体的な調査・企画・活動を行う組織を設置することが考えられるが、その組織の構成と役割を整理する必要がある。例えば全ての部会において、各学校の運営方針を承認した責任として、「エリア内（\*\*\*学園構想）の共通した取組の企画と実践」「各学校のニーズの把握」「学校毎のニーズへの対応」等を含めた取組計画の作成が必要である。
- ④ 学校運営協議会の取組が広域であること、加えて個別の学校への対応も求められることなどから、教職員の多忙化の懸念や、学校運営協議会が「連絡会」的な運営になることが危惧されるので、学校毎の組織（既存の組織に役割を位置づける）の設置の検討も必要になると考えられる。
- ⑤ 学校運営協議会を中学校区単位にすると、学校運営協議会の開催回数にもよるが、複数の学校運営方針の説明が一斉に行われ、個別の質問や意見等が可能になるのかが危惧される。また、学校運営協議会の委員が分散して各学校の運営方針の説明を受けて、学校運営協議会で報告、質疑応答等による承認手続きの可能性も検討する必要がある。要するに、承認したからにはそれぞれの学校運営への共同責任が発生することを認識した仕組みが必要である。

#### 目指す姿：子供との関わりの中で、大人も共に学び合い、育ち合う教育体制の構築

訪問の協議の際に見えてきた、地域学校協働活動の推進と地域学校協働本部の設置、学校運営協議会（コミュニティ・スクール）の設置の関連性と、一体的推進に関することへの理解を深めるために、その取組の方向性について以下のように説明、助言を行った。

#### 課題5. 地域学校協働活動の推進と、地域学校協働本部の設置、学校運営協議会（コミュニティ・スクール）の導入の関連性と一体的推進に関すること

##### (1) 地域学校協働本部の担当部署とコミュニティ・スクール担当部署の協働体制づくりに関すること

- ① 教育行政として、まずコミュニティ・スクールの意義・目的、効果を発揮するための組織、運営、教職員への周知等について整理し、教育行政としてのプランを策定するために、コミュニティ・スクールを所管する学校教育部署と、地域学校協働本部を所管する社会教育部署との教育活動を共有する「協働組織」をつくる必要がある。まず、それぞれが同じテーブルについて各取組を共有し協働するシステムについて協議する場を設定する必要がある。
- ② 学校教育部署と社会教育部署との所管の違いと連携の難しさ（社会教育は学校教育に遠慮がある現実）がネックになっているので、まずは、2部署の協働体制づくりに関してのプロジェクトチームを立ち上げて推進していく必要がある。教育委員会が本気で制度を理解しなければ推進は難しいと考えられる。
- ③ 学校へ地域との一体的な推進のためのロードマップを示す必要がある。しかし、学校としてはそ

それぞれ状況も異なるため、トップダウンで「これで進めろ！」と言われるのは抵抗感があるという状況もあり、学校に応じたロードマップ示したり、バラツキも理解して、柔軟に推進・支援したりしていく必要がある。

## (2) 行政が一体化して、学校と地域の取組を繋げた「まちづくり」「人づくり」の施策の推進に関する こと

- ① 自治体は担当部署別に予算を立てていることから、地域学校協働活動の部署とコミュニティ・スクールの部署が異なる場合には、両者の一体的推進・継続が必要であることを理解し、両部署が情報を共有して、財源を確保する必要がある。
- ② 自主財源については、他の関係各課の予算、首長部局の予算との連携はできないのかを検討したうえで、どのような予算が必要なのかを整理する必要がある。補助金で対応する場合は、補助事業終了後を見通した事業計画を策定した上で、効果的な方策を検討することや、ボランティア活動としての取組を含めた予算の検討が必要である。
- ③ 学校運営協議会委員と地域学校協働活動推進員に関する経費は、それぞれの役割を果たすための質の向上に必要である。また、研修会の開催に係る経費、サポーター等へのボランティア謝礼、消耗品費に関しても考慮に入れ、それに加え、活動内容のシステム化、効果的なスタッフの配置等も考慮に入れながら進めていくことが必要である。
- ④ 学校運営協議会委員の協議会参加に対して謝金の支払いを要するが、学校運営協議会委員と地域学校協働活動推進員の日常の活動はボランティアとして依頼するという例もある。しかし、日常的な活動が将来的にも継続していくような交通費や電話代、印刷代等の活動費や、他所主催の会議への出席に係る日当等の経費等を含めて整理した上で、予算と対応しながら、委嘱すること等について十分な制度設計をする必要がある。
- ⑤ 行政として「何のためにやるのか」「どんな状態を目指しているのか」について、首長部局と共有して教育委員会の内部でまとめる必要があり、その目的・ビジョンを研修会や熟議、視察などをして学校や地域に伝えて機運を高めていくことが大切である。
- ⑥ 地域学校協働活動に関する活動内容は学校教育と社会教育、首長部局の活動が重なっていることが多い。しかしながら、主管となっている部署を考えると、地域学校協働活動は社会教育課、コミュニティ・スクールは学校指導課、社会教育団体の活動については首長部局の地域振興課など、教育委員会と首長部局をまたがって進めているところも少なくない。そのために、教育委員会だけでなく、様々な部署の関係者で共有する仕組みを検討する必要がある。
- ⑦ 小規模校と大規模校、協働活動が進んでいる地域とそうでない地域、山間部と町部等の違いによ

って必要な予算は異なるし、首長部局の政策と教育行政の教育活動の連携等も重要な要素であるので、予算編成時の情報の共有がまず必要である。そのうえで、地域学校協働本部が担う役割に関する整理を行うことによって、3者の連携の必要性和予算の確保が見えてくる。

### (3) 学校運営協議会の機能と、地域学校協働本部の機能が明確に理解されていないこと

- ① 学校運営協議会をすべての公立小中学校に導入することへの優先度が高く、地域学校協働本部の設置については、コミュニティ・スクールの導入に1～2年かけて落ち着いた後に取り組めばよいと考える自治体が多いが、一体的に進めることで本来の目的に近づくことが必要である。
- ② 地域学校協働活動は実働活動であり、学校運営協議会はシンクタンクと位置付けると分かりやすい。
- ③ もちろん教師による教育で育まれる能力は多くあると考えられるが、教員だけでは子供の生きる力を育むことは、昨今の社会の状況を考えると不可能に近いのではないか。コミュニティ・スクールの導入により、地域との協働についてしっかりとした計画を立て、地域学校協働活動によって、地域の方々が子供を知って、一緒に子供に関わることによって育まれる「生きる力」は大きい。もし、一人で子供の「生きる力」を育てられるという教員がいるのであれば、学校全体又は学年全体としての熟議等を通して再確認するなどの取組が必要である。
- ④ 学校運営協議会は学校内の組織であり、学校運営の共同責任者であることを前提とすることが重要である。そのために「学校運営の基本方針を承認する」こととなっている。学校運営協議会は地域住民の学校への願いを伝え、地域住民が学校とともに活動するために設置された組織であり、学校運営における地域住民との協働が必要な教育活動を、総合的に整理しつつ実践を計画し、促進していく組織である。そのためには、学校と地域を繋げるコーディネート機能をもつ地域学校協働本部のような組織が必要であり、学校運営協議会は、地域学校協働本部との協働体制が求められる。

## 第3章 事業目的から見た課題への対応の観点

### 1 「地域学校協働活動」に関する課題と対応

地域の様々な機関や団体等のネットワーク化を進めることによって、学校、家庭、地域が相互に協力し、地域全体で学びを展開していく環境づくりを進め、子供との関わりの中で、大人も共に学び合い、育ち合うまちづくりを進めていくために、「第2章－2. 訪問から見えてきた課題」についての具体的な内容を以下のように整理した。

本施策を推進する立場にある都道府県教育委員会、市区町村教育委員会等が、今後さらに理解したうえで対応することが求められる内容の観点を示すこととする。加えて、首長部局の地方創生やまちづくりとの協働の観点も含めて整理することとする。

#### 1－1 「地域学校協働活動」に関する課題

##### 施策1. すべての小中学校区において地域学校協働活動を進めることに関すること

##### 課題1. 地域学校協働活動の概念整理に関すること

###### (1) 地域学校協働活動の概念や必要性の理解に関すること

- ① 地域学校協働活動の実施と、学校運営協議会の設置が別々に進められているところが多い。
- ② 「独自予算だから文部科学省の方針に合わせる必要はない。」など、事業の趣旨を正しく理解しないまま取り組んでいるところもある。
- ③ 地域学校協働活動は、コミュニティ・スクールとの関係で推進するのか、放課後子供教室等も含めた社会教育行政施策を網羅した取組で推進するのか等、制度の理解に課題がある。

###### (2) 地域学校協働本部と学校運営協議会制度（コミュニティ・スクール）の関係性に関すること

- ① 地域学校協働本部を担当する社会教育部署と学校運営協議会を担当する学校教育部署が情報を共有していない自治体が多い。
- ② 地域学校協働本部は「学校支援」の考えから抜けておらず、学校運営協議会内の「学校支援部会」活動においても学校内だけの対応という意識にとどまっている。そのために地域とのネットワークという概念へのイメージが膨らまない。
- ③ コミュニティ・スクール内においての地域支援の体制も多くみられ、地域学校協働本部との一体的な推進の体制は進んでいない。

##### 課題2. 地域学校協働本部の設置に関すること

###### (1) 地域学校協働本部のイメージと役割に関すること

- ① 地域学校協働本部における「コーディネート機能」「多様な活動」「継続的な活動」の3つの要

素を具体的にイメージできずに苦慮している地域も多い。

- ② 学校や地域は、地域学校協働活動とは、推進員を配置すれば「地域学校協働本部を設置した地域学校協働活動である」と捉えているなど、地域学校協働本部の認識がまちまちである。
- ③ 効果的な活動をしている地域学校協働本部は、コーディネート力を有しており、活動推進員が唯一無二と言ってよい活躍をしているという現状を踏まえると、「推進員の処遇」に関する課題がある。
- ④ 少子高齢化が進んだ地域では、地域学校協働本部と学校運営協議会の2つに重複せず人員を確保することが大変困難になっている。
- ⑤ 地方はどこも財政が厳しい。能力と情熱のある推進員の配置や、コーディネーターの雇用をするには、しっかりとした予算の確保が必要であるという課題がある。
- ⑥ 地域はコミュニティ・スクールと地域学校協働本部との違いが正しく理解できていない。
- ⑦ 委嘱した推進員ではなく、社会教育関係職員、学校職員をコーディネーターとして日常のコーディネートを行う場合、「地域学校協働本部」としてよいのかが理解できていない。

(2) 地域学校協働本部は「場所（拠点）を決めて組織化された体制なのか」「地域住民のネットワークなのか」に関すること

- ① 地域学校協働本部の組織・体制、運営方法についての組織体制や活動内容のスタイルなどは、地域によってさまざまであり、関係する人たちの当事者意識により構築されるものだという理解に立っていない。
- ② コーディネート機能を果たし、地域住民の参加を拡充してネットワークづくりを行うシステムがあれば、組織が無くても「本部」と考えていいのか。その際、主体的な権限や情報の収集と提供の役割はどこにあるのか等、仕組みの理解が不足している。

課題3. 地域学校協働活動推進員に関すること

(1) 地域学校協働活動推進員になり得る人材に関すること

- ① 「地域学校協働活動推進員」は地域住民を委嘱するという意味が理解できておらず、公民館職員や教職員も推進員として位置付けるなど、混乱が生じている。
- ② 推進員の報酬や費用弁償等と、委嘱との関係性が理解できていない。

(2) 「地域学校協働活動推進員」の「委嘱」と日常的な役割に関すること

- ① コミュニティ・スクールだけ、放課後子供教室だけなど、担当する事業のみへの活動を行うコーディネーターを推進員として委嘱できるのか等、具体的な推進員の要件について理解していない。

1-2 「地域学校協働活動」に関する課題への対応が求められる内容への観点

上記のような具体的な課題や悩み、取り組む上での不明確な内容について、的確なアドバイスや周知、取組を行う必要があることから、以下のような対応が求められる。

(1) 教育行政として地域学校協働活動の推進・本部の設置に関して対応すべき観点

①<教育長の役割>

トップが決断し（トップダウン）、実行は各地の特徴に合わせて（ボトムアップ）でシステム作りをしていくための教育長のリーダーシップが重要である。

②<教育委員会としての方策>

「地域からの支援」と「地域と学校の協働」の違い、この先目指していくべき地域の姿を明確にして学校や地域住民に周知することと、地域学校協働活動の取組を持続発展させるためには「地域学校協働本部」の設置が不可欠である。書類上のみの「地域学校協働本部」、推進員1人と管理職だけの「地域学校協働本部」では推進できないことを教育委員会として認識することが必要である。

③<教育委員会としての方策>

教育委員会における社会教育担当課と学校教育担当課、さらには首長部局の地域創生担当からなる地域学校協働活動特任チームを編成し、住民参加型のフューチャーセッションを開催するなどして、まちの未来から今の教育・学校・地域をデザイン（構想）するようなプロジェクト（事業）を発動することも必要ではないか。

④<教育委員会としての方策>

地域学校協働活動の取組を行わない自治体では、地域住民のボランティアの募集や、住民を集めたワークショップをするなど、課題に沿った地域学校協働活動を推進するモデルステップやロードマップを示す必要がある。

⑤<人材の確保>

学校の人手不足、理解不足、研修機会不足の中で、コーディネーターの選任等については管理職の狭い人脈の中から肩書きで選んでいるという現状への教育委員会としての支援が必要である。

⑥<専門的職員に関すること>

財政規模が小さい教育委員会では、職員の数も十分とは言えず、専門性の高い社会教育主事や指導主事の配置をすることが困難な場合もあるので、担当者の研修等の対応が必要である。

⑦<社会教育推進の職員>

社会教育の衰退がいたるところで課題である。この地域学校協働活動を支えるのは、社会教育の「チカラ」が大きい。その中心となるのが、社会教育主事や社会教育施設である公民館職員の場合が多いが、地域住民と直接に接する公民館が、趣味・教養講座のための貸館化しており、人を育てる、地域づくりを行うという視点での事業の取組が少なくなっている。教育行政や公民館に社会教育主事が配置されていれば、まだ意欲を感じられるが、そもそもの社会教育を推進するための教育行政が脆弱化している現状があり、そこへの対応が重要である。

⑧<地域学校協働本部>

すでにやっている放課後子供教室、学校支援地域本部事業などを地域学校協働本部の母体にして発展させる検討が必要である。

⑨<予算の確保>

地域学校協働活動において推進員と学校運営協議会委員の報酬等が十分に確保できていない現状があり、本来の機能を発揮できる活動を促すための予算確保が必要である。教育委員会だけでは予算が取れないという現状の中で、地域創生の予算などの首長部局と協働した予算化を促進する必要がある。

⑩<地域学校協働活動推進員に対する正しい認識>

推進員は、地域住民等と学校との調整を図るコーディネート業務を担う地域人材である。すでに公民館職員や教育委員会・学校職員等の立場におけるコーディネーターとは異なり、地域人材としてのコーディネーターを、法律で「推進員」として位置付け、委嘱をして活動をしやすくするための方策であることを理解する必要がある。

⑪<コーディネーターの発掘>

教育行政が地域住民への地域学校協働活動の旗を掲げ、広く啓発する必要がある。例えば、地域の未来を考えるワークショップを、「子供・若者」「育成・教育」という切り口で開催するなどして、地域と学校との連携・協働の必要性を周知する。さらに、集まって来た方の中から主体的に動ける適任者でチームを編成するというような工夫も必要である。

⑫<地域学校協働活動推進員や、地域学校協働活動に取り組む人たちの居場所>

推進員は、地域学校協働活動をコーディネートする担い手であり、様々なコーディネート業務を行うことを考えると、学校に事務機能を担える場所が必要である。

また、地域学校協働活動を地域人材と進めるには、学校は行きやすい場所であるというイメージ作りが大切である。地域人材の居場所を学校に保有することのメリットを示し、居場所確保の支援を行うなどして推進し、子供たちを通して学校に関わって欲しいと伝えて、地域住民の技や知恵を学校に活かすことを呼びかける。またそうした活動は地域住民の生きがいにも繋がり、日常的な子供たちとの交流・支援に繋がることを啓発する必要もある。

⑬<継続的な研修>

地域学校協働活動推進員に対しての初任者対応研修、技能向上に係る研修等、多様な研修を企画、実施していき、継続的に地域学校協働活動を進めていくことができるようにする必要がある。

(2) 学校として地域学校協働活動の推進・学校と本部との連携に関することに対応すべき観点

①<管理職の意識>

学校として取り組むべき課題が多いが、地域学校協働活動に関する校長の深い理解と前向きな姿勢が不可欠であり、そのことを基にして、校長が、校長会や教頭会（副校長会）へ地域学校協働活動の推進を働きかけていくことが必要である。

②<交流スペースの確保>

地域と学校の協働活動を日常的に気軽に出来るための交流の環境の整備も必要である。空き

教室に地域学校協働本部の事務局を設置することや、コミュニティスペースにするなどの気軽に立ち寄って交流できる場所の確保が必要である。

### ③<校内への周知>

地域との連携・協働を進めるためには、教職員の理解が必要である。児童・生徒への学習をより効果的に進めるための、地域との連携であることを教職員が理解できるよう工夫する必要がある。また、地域とともに進めていくことにより、学習効果が上がるものについて、教職員及び地域学校協働活動推進員がよく話合う、熟議する場づくりをすることも必要である。

## (3) 地域<地域学校協働本部>として地域学校協働活動の推進・本部の活動に対応すべき観点

ここでは、地域人材である地域学校協働活動推進員をはじめとして、公民館職員や教育委員会内コーディネーター等、様々なコーディネーターが存在することから、コーディネートをする人材として「コーディネーター」として示す。

### ①<コーディネーターの役割>

「支援から連携・協働へ」「個別から総合化・ネットワーク化へ」と発展させる地域学校協働活動のコーディネーターとして、教育課程外の活動の取組に終始せず、教育課程内の活動も進められるようにすることが必要である。

### ②<コーディネーターの役割>

学校からの一方的な支援依頼を待っているばかりではなく、協働を意識した、学校への押し付けにならない働きかけを進め、地域と学校が双方向で「子供たちに学ばせたいこと」を考えることが大切である。

### ③<ネットワークの構築>

コーディネーターは地域関係者の広く多様なネットワークづくりが必要である。地域関係者が集まる、様々な所に顔を出して学校と地域の連携をアピールすると良い。

### ④<研修会への積極的な参加>

社会や地域の変容はめまぐるしい。また、児童・生徒も同様である。コーディネーターとしては、常に学び続ける姿勢をもち、研修会や、情報交換会等の機会に積極的に参加して、地域学校協働活動推進のための技能を磨くことが必要である。

### ⑤<コーディネート機能の充実>

地域住民や地域の組織団体等のネットワークづくりに欠かせないのはコーディネーターを中心としたコーディネートチームである。チームを中心としたコーディネート機能を発揮するシステムが重要であることから、「地域学校協働本部」等のプラットフォームをどう作るかの工夫が必要である。

## 2 「学校運営協議会制度の導入」に関する課題と対応

学校が「学校運営協議会」を導入してコミュニティ・スクールとしての学校運営をすることへの理解が浸透していない現状の中で、これまでの地域からの「学校支援」から、目指している「地域学校協働活

動」の一步前進の必要性を理解することから始める必要があり、そのために具体的な内容を以下のように整理し、本施策を推進する立場にある都道府県教育委員会、市区町村教育委員会等が対応することが求められる内容の観点を示すこととする。

## 2-1 「学校運営協議会制度の導入」に関する課題

### 施策2. 学校運営協議会制度をすべての公立学校に導入することに関すること

#### 課題4. 学校運営協議会の設置とコミュニティ・スクールの運営に関すること

- (1) 地方教育行政の組織及び運営に関する法律によるコミュニティ・スクールと、法律に基づかない都道府県・市区町村の独自の協議会を有する学校（以下「都道府県・市区町村版」という。）の違いに関すること
  - ① 都道府県・市区町村版とコミュニティ・スクールの違いが整理できていないために、都道府県・市区町村版を「コミュニティ・スクール」としてカウントしている自治体がある。
  - ② コミュニティ・スクールの導入が「努力義務」として1段階ハードルが高くなったものの、その先のビジョンが示されていない現状があり、自治体からは、「その後が必置になれば必死になって動く。また、必置と言ってくれたほうが、予算は付けやすいし、職員としてもその方向に向けやすい。」や「努力しても、必置とならなければ、努力が無駄になるから、今のところは様子を見ておこう！」という自治体もある。
- (2) コミュニティ・スクールにおける学校運営協議会の設置と役割に関すること
  - ① 既存の「学校評議員」等との違いをいまだ具体的に把握できておらず、学校や地域への説明に苦慮している。
  - ② 「学校運営協議会委員」が、「学校評議員」の機能に権限を加えたものとの解釈があり、より一層地域の権限が強くなることへの懸念が、学校には根強くある。
  - ③ 学校運営協議会の役割と権限を考えたとき、委員会の開催や日常の活動の重要性から、委員の報酬や謝金、費用弁償等に関することは設置者である自治体判断だけでいいのかという疑問がある。
- (3) 学校運営協議会委員の人選に関すること
  - ① 学校運営協議会委員の役割（責任や権限等）を、教育委員会、学校、学校運営協議会の委員が正しく理解していない。委嘱の行為を含めて、研修等による意識付けの必要がある。
- (4) コミュニティ・スクールにおける学校運営協議会や教育課程の取組に関することを各校長の裁量に委ねられている傾向に関すること
  - ① 学校運営協議会の役割をうまく担えている学校と、学校の多忙化を招いている「形式的な学校運営協議会」になっている学校がある。
  - ② 「地域に開かれた教育課程」の実現に向けたコミュニティ・スクールの運営が必要である。

- ③ 「成果を上げている事例」を示すだけでは、コミュニティ・スクールの導入に対して疑問を持っている学校のコミュニティ・スクールの積極的な導入は期待できない。コミュニティ・スクールが教員の多忙化を導く、導入により校長の学校経営のリーダーシップを低下させられる等の、間違った情報の払拭が必要である。
- ④ コミュニティ・スクールと地域学校協働活動の一体的推進を進めるには、地域の協働体制（地域学校協働本部等の取組）が整備されない限り、コミュニティ・スクールは学校の重荷になると考える傾向がある。
- ⑤ 次々と新しいものが入っていくという懸念がある中では、学校の取組内容を精査することも必要だが、その検討もないまま懸念ばかりを主張する学校も多い。その精査を学校と地域がともに行う役割をもつのも学校運営協議会の役割であることを意識すると良い。
- ⑥ 学校運営協議会の重要な役割となっている「学校運営の基本的方針を承認する」ことについて、「学校経営のビジョンの承認」になっている学校が多く、校長の学校経営を脅かされるという危惧があり、どんなことを「承認する」のか、や「承認したことへの学校運営協議会の責任」について共通した理解が出来ていない。

## 2-2 「学校運営協議会制度の導入」に関する課題への対応が求められる内容への観点

上記のような具体的な課題や悩み、取り組む上での不明確な内容について、的確なアドバイスや周知、取組を行う必要があることから、以下のような対応が求められる。

### (1) 教育行政として学校運営協議会の設置の取組に関することについて対応すべき観点

#### ① <首長部局との協働>

首長への説得を行うなどして、地域づくりという観点から推進していくことを、首長部局の地域づくりと絡めていくプランを作成する必要がある。

#### ② <担当部署の調整>

縦割りを改善し、地域学校協働活動担当部署とコミュニティ・スクール担当部署との連携、社会教育主事有資格者が役割を担うこと、異動なく同じ担当者が一定期間担当するなどの継続的な運営システムが必要である。

#### ③ <管理職の任期>

学校経営の管理職、特に校長の任期は2～3年である。時代の転換期とも言える施策を実行するにはよほどの覚悟を持って取り組む必要があり、2～3年の任期を見直し、管理職の任期を長くすることが改革を進める1つの方策として検討できると良い。

#### ④ <協働運営システム>

学校運営協議会と地域学校協働本部が「協働」して一体的推進することが不可欠であることを認識し、そのシステムを作ることが大切である。

#### ⑤ <予算の確保>

学校運営協議会委員やコーディネーターに係る経費などを条例等で定める必要がある。

## (2) 学校運営協議会の役割に関することについて対応すべき観点

### ① <校長への説明>

負担が増えるし、十分学校が回っているので必要ないと思ってしまう傾向があり、校長が変わっても地域と共に歩む学校を続けていく、推進していくには必要な仕組みであることを校長が認識することが必要である。

### ② <学校運営協議会の役割>

学校運営協議会の導入によって、校長が悩んだときやトラブルがあったときに一緒に解決してくれる人が増える、責任を分かち合う人可以できるというスタンスを校長が認識する必要がある。

### ③ <学校運営協議会委員の選任>

学校運営協議会の委員には「このような方の中から選任してください。」という資料はあるが、どのような人が適任かなどについて具体例を示したうえで、学校運営協議会の委員としての業務や主な役割を明文化する必要がある。

### ④ <学校運営協議会の委員の意識>

学校が地域づくりの核になり、学校が子供たちはもちろん、大人の夢ややりたいことも実現できる場所にしていくような意識を持ってもらう研修等を行って任命することが必要である。

## (3) 学校運営協議会の委員の役割に関することについて対応すべき観点

### ① <学校運営協議会委員の意識>

学校運営協議会が、協働活動の機能を全て担うのではなく、学校運営協議会の機能を十分に理解して関わる必要がある。

### ② <学校運営協議会の責任>

学校運営協議会の重要な役割となっている「学校運営の基本的方針を承認する」は、学校経営方針を具現化するための「運営方針」を承認することであり、「承認したことへの学校運営協議会の責任」についても十分に理解する必要がある。

### ③ <学校運営協議会の研修>

地域学校協働活動、学校運営協議会、コミュニティ・スクールという言葉に対する認識のずれが生じている。また、その役割の違いを説明しきれていないまま各地で開催されている「フォーラム」の影響もある。各地で発表されている事例自体が明確な目的、機能を提示しきれていないために、「フォーラム」で取り上げられたことによって「全てを網羅した理想形である」という思い込みを生じさせないように、文部科学省が作成した資料をおおいに活用することが必要である。

### 3 「地域のネットワーク化」に関する対応

「地域総参加の子育てのまちづくり」というキャッチフレーズはよく聞かすが、様々な調査では地域住民の5%（1万人口では500人）も関わっていない事例が多い。地域学校協働活動は、単に学校支援や子供たちの地域活動への支援という発想から大きく飛躍して、子供たちに関わる地域住民や地域の様々な組織・団体が自らのメリットを理解しながら、大人社会のネットワークづくりを目指す取組である。

そのネットワークづくりのために具体的な内容を以下のように整理し、上記の2つの施策の推進を図るために対応することが求められる内容の観点を示すこととする。

#### 3-1 「地域のネットワーク化」に関する課題

目指す姿：子供との関わりの中で、大人も共に学び合い、育ち合う教育体制の構築

課題5. 地域学校協働活動の推進と、地域学校協働本部の設置、学校運営協議会制度の導入の関連性と一体的推進に関すること

(1) 地域学校協働本部の担当部署とコミュニティ・スクール担当部署の協働体制づくりに関すること

- ① 地域学校協働活動の推進に関する市町村教育行政内の組織が分かれており、方針の共有や取組の一本化がされていない。市町村教育行政の総括課（総務課）等への依頼、周知が出来るような仕組みが出来ていない。
- ② 生涯学習部（課）はあっても、地域人材の育成を専門的に担う地域学校協働本部を担当する社会教育課などが設置されていない自治体がある。
- ③ 既存の学校支援地域本部や学校応援団等の取組、放課後子供教室の取組等の実績を「地域学校協働本部」の取組として融合・拡充するために、体制整備のための情報提供や支援、予算の見直し・確保が困難である。
- ④ 学校運営協議会の役割と地域学校協働本部の取組がかみ合っていないと考えられることから、一体的推進としての機能の構築が出来ない。

(2) 行政が一体化した学校と地域の取組を繋げた「まちづくり」「人づくり」の施策の推進に関すること

- ① 地域学校協働活動は事業ではなく「施策」であることから、首長部局を含んだ行政総体としての取組を推進する必要がある。
- ② 「まちづくり」「人づくり」の取組であることの共有をする組織が出来ていない。
- ③ 子育てが、大人社会や地域の様々な組織団体の活性化に繋がることの共有が出来ていない。

#### 3-2 「地域のネットワーク化」に関する課題への対応が求められる内容への観点

上記のような具体的な課題や悩み、取り組む上での不明確な内容について、的確なアドバイスや周知、取組を行う必要があることから、以下のような対応が求められる。

- (1) 地域学校協働本部の担当部署とコミュニティ・スクール担当部署の協働体制づくりに関すること
- ① これまでの様々な施策を振り返ってみると、昭和の終わりには「学校教育と社会教育の連携」と言いながら社会教育からのラブコールで終始し、平成の初期には「生涯学習の振興」について「生涯学習の推進」と「社会教育の充実」の混同、平成の半ばには、ゆとり教育の推進のために「総合的な学習の時間」を導入したものの学校任せ、さらには「学校評議員制度」の導入等々、様々な施策を展開してきた。それら全てが「一体的な推進」に凝縮される施策であるが、現実的には、個々バラバラで取り組まれてきた感がある。
- そこで、今回の文部科学省の組織改編を参考にしながら、各自治体は「一体的な推進」のための資料作成、予算化、助言等を積極的に行うことが必要である。
- ② <一体的促進の理解>
- 「学校と地域の新たな協働体制構築」の具体的な施策は、コミュニティ・スクールにおける「学校運営協議会」が承認した学校運営の基本方針を具現化させることであり、そのためには「地域学校協働本部」を設置して、地域学校協働活動を行政施策として推進することであり、それが「一体的な推進」であることから、関係者がその理解を深めることが必要である。
- ③ <関係者の理解促進>
- 地域学校協働活動の推進のための施策として、地域学校協働本部の設置と、公立小中学校への学校運営協議会の設置によるコミュニティ・スクールの導入を促進している。その前提として、地域の様々な機関や団体等のネットワーク化による地域住民の参画が不可欠であることを関係者に理解促進する必要がある。
- ④ <学校運営協議会制度の導入の義務>
- 学校運営協議会の設置によるコミュニティ・スクールの導入が「努力義務」として1段階ハードルが高くなったものの、その先のビジョンが示されていない現状がある。しかしながら、コミュニティ・スクール導入の推進努力は義務として法律に明記されていることの意味を重く考え、コミュニティ・スクールとしての「必須条件」と「裁量事項」を整理して、自治体は、コミュニティ・スクールの導入に関する将来的なビジョンを示すことが必要である。
- (2) 行政が一体化した学校と地域の取組を繋げた「まちづくり」「人づくり」の施策の推進に関すること
- ① <自治体の組織・体制>
- 自治体により地域学校協働活動とコミュニティ・スクールの2つの施策の所管が異なるためにスムーズな実施にはなっておらず、一部の地域住民による活動に止まっていることがある。文部科学省では事業の所管を一元化して一体的に推進する体制は整ったものの、各自治体においても一体的に推進する組織体制が必要である。そのためには、地方創生の施策においては、各都道府県及び市区町村での「ひと・もの・しごと」創生戦略の策定を義務づけたように、各自治体における行政内の、関係部局によって構成する協議組織の設置を義務づけることの検討が必要である。
- ② <既存のままの組織での対応>

既存のままの組織での地域学校協働活動の取組が可能であれば、その中の議題として取り上げられることも考えられる。新しい組織を作ることなく「連携ミーティング」等の名称で情報を共有することも可能である。このことによって文部科学省の施策が各自治体において一元化して対応が進むことに繋がる。

今回の地域学校協働活動推進・調査研究員の訪問での自治体の対応が1担当部局・担当課への訪問しか出来なかった自治体が多かったことから、そうした協議組織があれば、そこが窓口となって一体的・総合的な推進へと繋げ、自治体の課題である「首長部局との協働による取組や予算の確保」「教育行政そのものの本気度」等への対応が可能になると考える。但し、学校の統廃合や自己財源の確保等にも配慮して推進する必要がある。

## 第4章 まとめと今後に向けて

### 1. 派遣による成果と課題

本事業におけるコンサルの各地派遣においては、実際に、学校運営協議会の設置やその運営内容、地域学校協働活動を推進し、地域学校協働本部の設置や学校運営協議会制度の導入を進めようとしている自治体の、様々な課題や悩みを聞き取ることができた。

ペーパーのみでは見えてこない「イメージが持てない。」「どんな形を作ればいいのか。」「こんなケースは可能なのか。」等々の具体的な事柄について説明や助言をしたことが、訪問先にとって有効な機会となった。

訪問先からは以下のような声が聞かれた（抜粋）。

<教育委員会関係者>

- \* 対話の中でコンサルが助言する内容が、今までコンサルが経験した具体的な課題に対してのものなので分かりやすかった。
- \* このような機会を得られたことにより、関係者が地域学校協働活動の推進について共に考え、仕組みや今後の方向性についての理解を深めることができた。
- \* 地域学校協働活動推進員の具体的な配置や業務内容が理解でき、今後の推進のイメージができた。
- \* 話すことで、これまでの取組を振り返ることができた。指摘を受けて、方向性や改善策を考えるいい機会になった。

<学校関係者>

- \* 学校運営協議会委員の決定について、具体的なアドバイスをしてもらえたので、どのような適性を持つ人を推薦すれば良いのかについてのイメージがついた。

\*委員の決定は、校長一人のネットワークに固執することなく、地域を知るコーディネーターにも意見を求めることが大切であると感じた。

<地域関係者>

\*地域コーディネーターとは何をすべきか全くわからなかったが、コンサルと話をして、まず地域の人にボランティア活動を知ってもらうこと、先生方の要望を引き出すことがスタートであると理解し、早速実行している。

\*手探りの活動をしてきており、本当にこれでいいのかと疑心暗鬼であったが、できることを少しずつ進めることで道は開けるという言葉をもって、少し自信がついた。今後はもっと学校とのコミュニケーションを積極的にもちながら、活動をすすめたい。

コンサルからの声としては、

\*地域学校協働活動推進員の研修が必要と理解していても、具体的な内容が分からず、効果的な研修内容を模索している地域もある。そこで、自身の経験から研修内容を提案した（初任者研修会・情報交換会・経験者研修会などの段階別研修会を体系的に整備すること。また、推進員同士の熟議や、教員と推進員を一同に集めた熟議をするなども有効等）ところ、早速実践してみると言っていた。

\*学校運営協議会の設置については努力義務なので、計画的に導入する予定の自治体、またはすでに設置している学校が多いが、学校運営協議会がどう機能するのか悩んでいるところ、はじめの一步が踏み出せないところが多い。そこで、具体的な運営方法を説明することに心がけた。イメージを持ってもらえたと感じている。

コンサルティングという双方向のコミュニケーションの中で、進め方への不安や疑問を率直に聞いたこと、またコンサルの豊富な経験の中から、例示を含めて示すことができたことは有効であった。成功事例もさることながら、失敗の事例を聞きたいという声も多くあり、失敗事例を参考にしながら今後の方針を模索しているのだということが分かった。

訪問先の人たちは、様々な資料が発行されているが、その奥にある具体例の提示を求めている。コンサルは、訪問の経験を繰り返すごとに、資料を熟読したり、自身の経験を精査して話せるように準備したりと、場に応じられるようになってきている様子も見られた。

しかし、そのことにより、学校運営協議会制度・地域学校協働活動は将来的に継続して推進する制度であるために、その趣旨や目指す姿、そのための施策についての理解をさらに進め、派遣できなかった自治体での課題や悩みについても直接訪問していくことの重要性も見えてきた。

また、今回の訪問は、円滑な推進をしている模範事例を集めるものではなかったため、導入に頑なに消極的な訪問先における説明の方法に苦慮したコンサルも多く見られた。こうしたところに、導入のきっかけをもたらすためのコンサルティングスキルについて、さらに工夫し、向上させていく必要があるという声も、コンサルから寄せられている。

本文中でも報告したように、今回の訪問に使用したループリックは、教育委員会、学校、地域毎に同じ観点で、網羅的に聞き取りをしたために、コンサルが予想できなかったことや、3者の

共通点と認識の違いなども見えてきた。そのために、本文で記載した教育行政及び学校等が対応する事項についても整理をすることができた。

しかしながら、ループリック内容のヒアリングが多岐にわたったため、ヒアリング、助言、報告等、一人のコンサルでの対応では対応すべきことが多くなってしまったこと、多様な課題へのコンサルティングは、立場の異なる複数のコンサルで行うべきであったとの反省点も残った。

## 2. コンサルティング内容のフィードバック

各地へのコンサルティングにおいてヒアリングしてきたこと等をもとに、今後、学校運営協議会制度の導入や地域学校協働活動の推進について、各地からも情報の提供を求められるのである事柄を「第3章 事業目的からみた課題への対応の観点」に示したが、本事業のまとめとして、各地が悩む事例をもとにした事柄を中心にして、解決への参考にしていただくべく、

冊子「学校と地域の連携・協働を一步前に進めるためのヒント集

～学校と地域の新たな協働体制の構築 コンサルタントによるケース報告～」を作成した。印刷物としても製本化するが、ホームページにおいても掲載をしていく予定である。

※資料1

## 3. 今後の取組の方向性

今回は、「地域学校協働活動が効果的に実施されていない地域」「地域学校協働活動推進員の体制整備をしようとしている地域」「コミュニティ・スクールの導入を検討している地域」「コミュニティ・スクールの導入初期段階（導入開始から概ね2年以内）である地域」「コミュニティ・スクール推進にあたり、学校と地域の対等な関係づくりや、当事者としての参画等に課題のある地域」「地域学校協働活動とコミュニティ・スクールの一体的推進に課題のある地域」への派遣を通して同じ課題や悩みを持ちながら、地域学校協働活動の推進やコミュニティ・スクールの導入への支援を行うべく、コンサルティングを行ってきた。しかしながらこうした悩みを持ち、また正しい情報を聞きたいという地域はまだ多くあると考える。

今回の派遣により見聞を深めたコンサルの、さらなるスキルアップを進めると同時に、訪問先への今後の継続的な訪問を行いつつ、効果的な運営への支援を行いたいと考えている。

最後になりましたが、本事業にご協力いただいた各地域の関係者の皆様  
心より感謝して報告とさせていただきます。

# 報告成果物及び資料

## ■報告成果物

資料1. 冊子：「学校と地域の連携・協働を一步前に進めるためのヒント集

～学校と地域の新たな協働体制の構築 コンサルタントによるケース報告～」

## ■事業推進に使用した資料

資料2. 地域学校協働活動とコミュニティ・スクールの一体的推進について

～地域学校協働活動推進・調査研究員による説明資料～

資料3. 地域学校協働活動推進・調査研究資料の様式

- ① 様式0：訪問フロー
- ② 様式1-1：訪問希望書（コンサルタントからの訪問希望）
- ③ 様式1-2：派遣希望書（教育委員会からの派遣希望）
- ④ 様式1-3：派遣希望書（委託団体からの派遣希望）
- ⑤ 様式2：訪問先依頼書（訪問先に訪問主旨を伝える）
- ⑥ 様式3：訪問確認書・出張報告書（コンサルタント訪問先・時間・旅費等報告書）
- ⑦ 様式4：報告書（コンサルタントから事務局への聞き取り・助言内容報告書）
- ⑧ 様式5：進捗度確認シート（訪問先の活動進捗自己点検）

資料4. 地域学校協働活動推進・調査研究員派遣マニュアル