

令和4年度第1回清瀬市総合教育会議

令和4年度第1回清瀬市総合教育会議が令和4年7月15日午前9時30分に招集された。出席委員、議事の概要は次のとおり。

1. 日 時 令和4年7月15日（金）午前9時30分から
2. 場 所 清瀬市役所本庁舎 庁議室
3. 出 席 者 澁谷 桂司（清瀬市長）
坂田 篤（清瀬市教育委員会教育長）
宮川 保之（教育長職務代理者）
粕谷 衛（教育委員）
兵頭 扶美枝（教育委員）
尾崎 啓子（教育委員）
4. 事 務 局 今村 広司（統括監 企画部長）
南澤 志公（教育部長）
佐藤 信明（未来創造課長）
紅林 兼一（教育部参事）
馬場 一平（教育指導課統括指導主事）
宮本 央子（教育総務課長）
6. 書 記 立川 恭子（教育総務課）

議事日程

1. 開会

2. 協議事項

(1) 「本市における学校教育上の課題と解決に向けた取り組み」

(2) その他

閉会

午前9時30分開会

【開会】

(佐藤未来創造課長)

それでは定刻となりましたので、これより令和4年度第1回清瀬市総合教育会議を開催させていただきます。初めに澁谷市長就任以来、初めての総合教育会議となりますので、市長、教育長、教育委員の皆さまより一言ごあいさつを頂ければと思います。それでは澁谷市長からごあいさつを一言よろしくお願ひいたします。

(澁谷市長)

はい。おはようございます。

(一同)

おはようございます。

(澁谷市長)

4月に市長に就任をさせていただくことになりました澁谷桂司と申します。どうぞよろしくお願い申し上げます。今の教育委員会、またとりわけ教育委員の皆さまには、清瀬市の教育に対しまして、日頃から多くのご意見、またご指導いただいておりますことに改めて感謝御礼申し上げます。本当にありがとうございます。

清瀬市の教育というのは、従前から脈々と先代の委員、また先代の教育長、さまざまな方たちが取り組みをいろいろさせていただいて、さらに学校現場の校長先生をはじめ、教員の皆さまのご協力を頂きながらここまで来ております。清瀬の良いところをしっかりと伸ばしていきたいと、思っておりますので、どうか引き続き委員の皆さまから忌憚（きたん）のないご意見を清瀬市の教育に頂きますよう重ねてお願い申し上げます。

結びに当たりまして、この会議年2回と承知しておりますけれども、この機会を有効に教育委員の皆さまと行政側の意見交換、さまざまな議論をしていきたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願ひいたします。本日はどうもありがとうございます。よろしくお願ひいたします。

(坂田教育長)

おはようございます。教育長の坂田でございます。澁谷市長、本当に今日はどうも

ありがとうございます。このような会議を開いていただけますことは、教育委員会にとって非常に重要な機会でございます。教育だけの範疇（はんちゆう）にはとどまらない課題が山積している中、市長部局との連携というものは必須でございます。このような会議が年2回持てるということは、共通の課題認識を持って共通の課題解決の方策を取りながら、前に進んでいくことができるということで、私どもとしては非常に重要な会議として位置付けているところでございます。

この会議を開くに当たって、2度ばかりわれわれも徹底議論を行いまして、できれば私たちの考え方もご理解いただきながら議論をさらに進めることができればと思っている次第でございます。ぜひ今日は忌憚なくご発言いただくことができればと思っておりますので、よろしく願いいたします。市長もよろしく願いいたします。以上でございます。

（宮川職務代理者）

おはようございます。宮川でございます。一言、教育というのは、どういうまちをつくるかということに相当な影響力を持っていると思います。そういう視点に立って、ぜひお話を差し上げたいと思っていることがありますので、どうぞよろしくお願い致します。

（粕谷委員）

おはようございます。教育委員の粕谷と申します。常々、教育委員会では、清瀬の教育に関していろいろ議論を重ねているところであります。その中でさまざまな課題というのは分かっているながら、なかなかそれが解決に結び付いていかないという現実がある中で、本日の総合教育会議が解決の糸口になるように議論を重ねて、何か1つ答えが出せればいいなと思っておりますので、どうぞよろしくお願い致します。以上です。

（兵頭委員）

教育委員の兵頭でございます。清瀬市の小学校の校長を経験させていただいて、そしてその後、相談の仕事をしております。今どういう課題が清瀬市の教育にあるのかということを経験して、教育委員会でも、そしてまたこの総合教育会議でも共通理解が図れますこと、本当にありがたく思っておりますし、自分の経験や、そしてまた今の学校現場に力になるような助言をいただければいいなと思っております。よろしく願いいたします。

（尾崎委員）

7月1日に教育委員に就任しました尾崎と申します。大学教員です。臨床心理学とカウンセリングが専門で、特別支援教育にも関わっております。私はまだ就任したばかりで、2度ほど会議にZoomで参加しました。2回ですけれども、非常にオープンで意見がいろいろと言いやすく、とても話しやすいなと感じております。

人の教育というのは非常に時間がかかることではありますけれども、これまでの経験を生かして少しでもお役に立てればと思っております。どうぞよろしくお願いいたします。

(佐藤未来創造課長)

ありがとうございました。続きまして、人事異動等もございましたことから、事務局からもそれぞれ自己紹介をさせていただきたいと思っております。

(今村統括監 企画部長)

企画部長の今村と申します。よろしくお願いいたします。

(南澤教育部長)

教育部長の南澤と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

(紅林教育部参事)

教育部参事の紅林と申します。よろしくお願いいたします。

(馬場教育指導課統括指導主事)

教育指導課統括指導主事の馬場と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

(宮本教育総務課長)

教育総務課長宮本です。どうぞよろしくお願いいたします。

(立川主任)

教育総務課庶務係立川と申します。よろしくお願いいたします。

(佐藤未来創造課長)

最後に未来創造課長をしております佐藤と申します。本日はよろしくお願いいたします。

続きまして、次第の2、協議事項でございます。今回の協議事項は本市における学校教育上の課題と解決に向けた取り組みでございます。澁谷市長より協議事項の趣旨についてご説明いただくとともに、ここからの進行につきましては澁谷市長にお願いしたいと思います。それでは澁谷市長、よろしくお願いいたします。

(澁谷市長)

はい。まず総合教育会議の趣旨といいますか、制度上のことをいまさら私のほうから申し上げることもないかと思えますけれども、前提として市長部局と教育委員会はそれぞれ独立した機関・組織であります。そのような中で市長部局の教育に対する思いといいますか、考え方・意見等を教育委員会に示す、もしくはその意見交換をするという貴重な会議なのだろうと思っております。

あくまでも主催は行政側というところだろうと思っておりますが、私どもだけ一方的に委員の皆さまに何かお話をしてもいけませんし、ぜひ委員の皆さまとの有意義な意見交換なりご意見を拝聴できるような、そのような場になればありがたいなと思っております。

まず今日の協議事項のテーマ、本市における学校教育上の課題と解決に向けた取り組みです。非常に抽象的な題目になっておりますけれども、第1回目ということでもよろしく願います。

私、着任をさせていただいてから各小中学校を全て回らせていただきました。こちらからのスケジュール調整が少し足りなかったかもしれませんが、学校側のご対応としても伺った時に学校長の先生とお会いできたところ、お会いできなかったところ、さまざまです。

私としては、ただ単に施設見学に伺ったわけではなくて、学校の経営方針ですとか学校ごとの教育の考え方、もしくは理念と言ったほうがいいのかもかもしれませんが、それをお聞きしたかったわけですが、残念ながら学校長の先生とお会いできなければ、その辺の議論というのはなかなか深まらないのかなというところもありましたので、私どものスケジュール調整が至らなかったと言われればそれまでなのですが、そこは残念だったかなと思っております。

そこを踏まえて、さまざま私も感じることもありまして、改めて教育委員会もしくは教育委員の皆さまが、清瀬の教育に対してどういう問題意識もしくは課題意識を持っていらっしゃるのかというところを、時間が限られておりますので、どこまで深く掘り下げて意見交換なり教育委員の皆さまのお考えを聞くことができるのかというのは分かりませんが、取り急ぎそのような趣旨をまず一つは持っております。

では、もしその課題もしくは問題点なりがある程度はつきりしているとすれば、その解決に向けてどういうことをしていけばいいのか、もしくは各学校長の方たちが何をすべきなのか、またそれに対して教育委員会もしくは教育委員の皆さまとして、どういうお考えを持っていらっしゃるのかというところを、今日さまざまご意見を頂ければと思っております。趣旨・概要としてはそういうところです。

(坂田教育長)

では、よろしいですか。

(澁谷市長)

はい、どうぞ。

(坂田教育長)

では、私から今の市長の趣旨を受けて、私ども教育委員5人で議論をしたことについてまとめさせていただきましたので、パワーポイントで説明させていただきたいと考えています。

今市長からご説明いただいたように、学校教育を巡る課題というのは非常に多くございます。例えば不登校やいじめといったような健全育成上の問題。例えば発達障害のような医療的な課題。他にも自己肯定感を高めていかなければいけないなどの心理的な課題。他にも家庭の教育力等々の問題、環境的な課題等が幾つもございます。これが複合的に絡み合って、学校がさまざまな形で多忙になってしまったり、また課題解決が非常に困難になってしまったりといったところが現状にあるとわれわれは認識しています。

教育委員として、これまであらゆる課題について議論を重ねてきましたが、どれも一筋縄では解決が難しいような課題であって、先ほど粕谷委員からご説明がありましたけれども、十分な解決に至らないところも多々ございます。ただ、それでも私は確実に清瀬の学校は前に進んでいるのではないかと理解をしているところです。

そのような中でわれわれの共通認識として、学力という課題に対しては避けて通ることができないであろうということで、今回学力について絞って議論をさせていただくことができればと思い、この資料を作らせていただきました。

画面をご覧ください。これは学力を樹木に例えて表したものです。学力は総合的なもので出来上がっております。知識・技能・思考力・判断力・関心欲・態度・資質能力・人間性、これを全て学力と文科省が捉えているところであります。見える学力と見えにくい学力、短時間で育める力と時間をかけて育まなければいけない力。このような形で学力を総合的に見る必要があるのではないかと考えています。教育委員会として、また学校として、これを総合的に高めていくことが学力向上といわれるところであると理解しています。

そこで、清瀬市教育委員会として、どういう力を子どもたちに付けさせたいかというところですが、これは当然学力だけではありません。知の部分、徳の部分、体の部分、いわゆる知徳体とわれわれは呼んでいます。知では生きて働く知識。これは認知能力と言われるものです。そして、思考力や判断力、加えて清瀬を誇りとするような力。徳の部分では人間性であったり、学び続ける力であったり、道徳性、あとは非認知能力のようなもの。体はやはり健康もしくは体力というところで、これらを総合的に高めていくことが重要なミッションであるとわれわれは理解して、日々業務をしているところであります。

では、清瀬の子どもたちの現状についてご説明申し上げます。議論が拡散してしまいますので、まずは知識・理解に今回は焦点を当てて議論をさせていただきます。

これが全国学力調査の結果でございます。平均正答率というのは、あまり大きな意味を持たないものなのですが、一番分かりやすい資料ですのでこれを用いています。赤字のところは清瀬市、だいたい色の数字が東京都、グレーの数字が全国となっております。清瀬の小学校は全国・東京都から比べると、平均正答率が国語・算数ともに低いという状況が続いています。

これがなぜかという分析は難しいです。後ほどその考えは教育委員からあると思います。

次の表は、中学校の平均正答率を示しています。中学校に関しましてはご覧いただいてお分りのとおり、東京都と非常に近い状況になっています。小学校で培ってきたものが東京都では中学校で花開くのではないかというようなご意見もありますし、やはり中学校になってから受験が近づくということで本人や保護者のエンジンがかかってくるのでは、という意見もあります。さまざま議論を繰り返しているところです。

次のグラフは、同一の子どもたちの3年間の伸び率をプロットしています。平成29年度の学力調査で6年生が受けた結果が赤いデータです。平均正答率が算数は55、国語については61ポイントとなっております。3年後の中学3年生に進級した時に、子どもたちがどう変わったかという比較をしてみますと、平均正答率が上がっています。これは一定程度、今お話をしたようなベースが出来上がって、そのベースの上に中学校教育が乗せられたという成果ではないかと理解をしています。

では、子どもの学力を高めていく方策というのには何かあるのか。私ども教育委員会としては、右に掲げたような直接子どもに働き掛ける教育施策を打っております。俳句大会・読書感想文コンテスト・調べ学習コンクール、これらは論理的思考力であったり言語力であったり表現力であったり、このような力を伸ばすことを目的としています。

また、家庭の教育力を向上させるための家庭教育手引というようなものを作成し、活用しています。

また、清瀬子ども大学を開設しています。より一層学びたい子どもたちへの支援を行うことで、学力向上を図る取り組みです。ただし、認知能力については、各学校の取り組みというものがどうしても必要になってきます。

私どもの議論の結果としては、やはり校長・副校長が学校の組織力の根幹ですので、その力が高まれば教師の指導力が向上し、適切な教育課程の編成と実施が行われ、家庭や地域との効果的な連携が図れ、子どもの成長が実現するのではないかという仮説を立てています。すなわち、校長・副校長の経営力を高めていくことがさまざまな課題解決につながるであろうという考え方を持っています。

教育委員会はどのような施策によって校長の経営力を高めているかと申しますと、これが大きな3本の柱でございます。まず、校長研修会は、基本的な経営力を高めるための研修を打っております。また教育委員会訪問は、個別具体的な課題に対応していけるようにわれわれが学校を訪問し、校長先生方からのヒアリングを受けながらご

助言を申し上げるといような場がございます。また一番下の経営資源の移譲というものは、各学校に経営資源を移譲して、自立した学校づくりを進めていただくという目的を持っているものです。

今までこれに取り組んでまいりましたが、なかなか成果が出てこないということで、今回2回教育委員会を設けまして、6つの方向性で経営力を高めていくことを議論しました。

1つ目は、やはり「競う」ことで高めるということです。これは市長からもご指導いただいたものですが、市報による学力調査等、学校情報の公開です。そして学校選択に関わる説明会の合同開催や、学校ホームページのコンテストのように、競うということが、やはり組織の力を伸ばしていく、経営力を伸ばしていく1つのポイントになるであろうと考えます。

次は「支える」ことで高めていくということです。校長会の機能化、それぞれの校長がそれぞれで支え合うというようなシステムを設けたいと考えています。また教育委員会での訪問です。先ほどお話ししましたが、教育委員による個別具体的な支援機能を強化していく。またコミュニティスクールを水平展開しておりますけれども、そこには学校運営協議会という地域の方々の協議会がございます。そこが学校を支え、校長を支えるというような取り組みを強化していきます。

3つ目が「命ずる」ことで高めるという方向性です。例えば学力調査の確実な分析を通じて十分でないものをしっかりと分析してほしいということで、それを教育課程に反映させていくということが考えられます。

次に、「学ぶ」ことで高めていく。これは日常的な学力向上のための方策を一層強化していこうとするものです。

「認める」ことで高めるについては、優れた学校経営者や授業実践者、学力改善校の表彰制度を創設していこうとするものです。これは新しい方法です。

「任せる」ことで高めるについては、これは今まで私どものやってきたことです。特色予算、独創的な教育課程の編成・運用等で校長先生のお力を十分に発揮していただくというものです。

効果検証の方法です。今われわれは清瀬市総合教育計画マスタープランの実行計画の中で、このような目標・指標を立てております。令和6年度までに小学校の国語、全国平均に比べてマイナス1ポイントまで改善していく。令和7年度にはプラスマイナス0ポイントまで高めたい。中学校については令和7年度には全国を2ポイント上回るまでに高めたいというような計画を立てているわけがございます。

指標の2つ目は市民満足度調査でございます。平成25年の満足度調査をここに引用してありますけれども、当時はこちらに書かれているように、重要度も低い、それから満足度も低いという第2象限の中に学校教育が入っており、課題として考えておりました。これは学校の信頼に直接結びつくデータであろうと考えますので、これを第4象限まで引き上げていくということが成果指標になると考えます。

最後になります。これは目指す具体的な学校像です。21世紀型学校というものをわ

れわれはつくっていかねばいけなと考えます。今、適正配置の議論が進んでおりますけれども、例えば小学校2校を統合し、中学校との一貫校化をする。また、そこにコミュニティ施設が入ることによって多機能型小中一貫校（仮称）というものが出来上がった際に、ここは多角経営による9年間一貫した子どもたちの育成ができる学校、また教科担任制や教科クラス型施設等が導入された全国のモデルになるような施設などを目指していきたいと思っております。

繰り返しになりますけど、そのためにも校長先生方の経営力を今後どんどん向上させていくという議論を進めていかねばいけなと認識しているところです。われわれ教育委員会の議論をご説明申し上げました。以上です、ありがとうございました。

（澁谷市長）

坂田教育長から資料のご説明をいただきました。前段で教育委員会の皆さまとの議論を踏まえた上で作成した資料のご説明いただいておりますので、当然内容につきましては教育委員会の皆さま、教育委員の皆さまはご承知のことと思っておりますけれども、改めて何かこのことについてご発言がおありになるようでしたら、いただきたいと思っております。よろしいでしょうか。

（宮川職務代理者）

はい。

（澁谷市長）

お願いいたします。

（宮川職務代理者）

先ほどの市長のごあいさつの中にありました教育理念については、校長だけが承知しているものではないと私は考えています。つまり副校長なり、あるいは主幹教諭なりがきちんと説明できるものでなければならぬのではないかと。市長からの「何か意見を」というお話もありましたので、5点あります。簡潔にお話をさせていただきたいと思っております。

まず学校の現状を見ると、よく教育は「不易と流行」ということを例えにあげますが、不易と流行という辺りについて、これは世の中で何か流行っているからという意味ではなくて、自分で作り出さなくてはならないものが流行だと私は考えています。管理職に対する支援策として権限移譲ということが重要だと思っております。

学校長というのは権限を持っておらず、お金とそれから教育の内容について、過去においては教育委員会が「こうなさい」「ああなさい」という指示型でした。権限移譲することによって、子どもたちを見て、必要な時間を生み出して、教育をしていく。この辺に関して校長先生方は努力されてきていると思っております。

それから、やはり経営には人・もの・金・うんぬんと言われますが、やはり校長が

金を動かさないということで、坂田教育長が始められた特色ある予算、これは自立経営予算だと思います。これは失礼ながら、すずめの涙です。だから、ぜひこの議論の一つの成果を目指していくという観点で、この自立経営についてどのように市長部局と教育委員会が共同して支援できるか、これを今後また議論できればありがたいと思っています。

そして2つ目には、管理職はよくリーダーシップと言われますが、リーダーシップを発揮するには学びが必要です。今の新しい教育についての学びをどれだけ行っているのかということが気になります。教育委員としてどれだけ支援できるかということ、限界があるということがよく分かりました。

そこで個人的なことを申し上げれば、これから時間の許す範囲で校長先生方のところにお邪魔して、授業を見させていただいて、必要な意見や、いわゆる先ほどの教育長が説明された支援を行いたいと考えています。

過去にいろいろな国の教育事情を調べることがありました。例えばニュージーランドは、一番に教育改革を行った国です。財政破綻した国ですので。ここの教育によってまちを、それから生産力を高めているわけです。この国では校長研修として何をやっているかということ、リーダーシップはいかにあるかという議論ではなく、校長として何を学ぶかということをしごく大事にしています。それは校長先生だけではできません。だからオークランド大学に三十数名のスタッフを置いて支援をしています。校長先生が「こういう情報が欲しい」と言ったら、すぐさま応えられる仕組みができています。

全国の自治体の中でそういう仕組みを作ろうとしているのが横浜市とかさいたま市です。清瀬はそこまで人を充て、金を充ててやるよりは、何か私たちができることをやっていくということを提案したいと思っています。

そして学力向上については、やはりこれから先の時代を見ていくときに、いわゆるICTを使える人間を育てなくてはならないと思います。そうすると、多様な人と共同して納得解とか、あるいは新しい価値を見つけ出すような学習をしなくてはならない。このような教育に力を入れた方が将来的には、その自治体の教育力はしごく上がると思います。そこにどうやって切り替えていくかとともに、基礎的な学力を育てなくてはならないと思います。

例えばここに、ご覧のような算数の問題を大学生に提示するのですが、解くまで時間がかかります。直角二等辺三角形の長辺が何センチメートルの場合、面積は何平方センチですかという問題です。中学生から高校生、大学生に試していただくと、すぐルート2を出すわけです。1:1: $\sqrt{2}$ と考え、計算ができるわけではない。ただ、この中間点に直線1本引いて、2つの三角形にして移動すれば、ただの8センチ×8センチの正方形と考えることができる。

それから、この上の問題は出題と図形の間に行間がありません。行間を置いたことによって人の発想力は高まる。それからこの下の三角形のような面積を即座に求められる。それがこれから求められると思います。ですから、小学校の3年生で三角形の

面積を求める学習があります。単なる計算ができる、で終わってはいけないと思うのです。

例えばこういう問題にチャレンジしてみて、発想力っていうか、あるいは1人で解決しにくい時には、子ども同士が多様な共同力というものを発揮させるような教育をしていかなければ、これからの時代は他の国に勝てるような生産力なり創造力なりは、私は生まれてこないと思います。清瀬の子どもたちにそんな機会を与えるような教育をしていくことが私は先決かなと思っています。そのような中で、学力向上ももちろん私は創造できると思っています。その辺を校長先生方と共有して、チャレンジしていく機会をこれからつくっていきたいと思っています。

それから最後の平成 25 年の市民意識調査データがありました。あれを見て感じたのは、やはり各学校のホームページを通して、さまざまな情報を発信することが何なのかということをもう一度考え直す必要があるということです。それは社会貢献だと言えると思います。ホームページに載せることは社会の人々がそれを見て考えて、そしてイエスかノーや、あるいは教育参加するかなど、そういった意思決定になっていくようなホームページを仕立てていかななくてはならない。ここは私も学校訪問をして、またホームページを見て、どこが良かったのかなという反省はたくさんあります。以上です。

(澁谷市長)

他はよろしいでしょうか。

(兵頭委員)

よろしいでしょうか。先ほどの教育長のプレゼンの中に短時間で育める力とそして時間をかけて育むという、その2つの面から学力を捉えるお話がありました。私も清瀬の教育に関わり始めて大体 15 年ぐらいになるのですが、その中で、清瀬に来た当初は、やはり子どもたちの学力を高めるには落ち着いた学校の環境であるとか、まず土台の部分を作ろうと思いました。そして、子どもたちの人間性を育んでいこうという意識がすごく各学校で高かったと思います。だから、知識・技能などを身に付けなくていいわけではないのですけれども、どうしてもそちらに重点が置かれがちだった。

そういう中で学力調査もあり、そしてまた結果が公表される時代でもあるので、学力も上げていかなければいけないということで、知識・技能に特化してではないですけれども、よりそのようなところに力を入れていこうとすると、その部分では力は付いても、やはり肝心なのは思考力・判断力という辺りのところを今度求められる時代になり、教育自体もかなり変遷していると思います。

その中で、今各学校で学力のことを課題にしていると思いますし、そしてそれがまた学校長の経営の中でも一番大きな柱になっていると思います。そして校長の経営の指針というものが教育をじかに関わっている授業力という、教師の力にも関わってくるのだらうと思います。授業改善というのは私たちが各学校を回った時に、やはりそ

の学校なりに努力はされているのですけれども、まだまだという部分は感じるどころであり、また一先生の力が校内で広まったり、または一校の先生の力を市内の先生たちに広めるという取り組みが、もっとされる必要があるのかなと授業を見た時に感じます。

先ほどこのプレゼンの中で、小学校6年生の学力と、その子たちが中学校3年生になった時の伸び代というものを見ました。保護者の意識としても、比較的小学校の時には学習よりも、いい人間関係ですとか、子どもたちが楽しく学校に行けることに以前は重点が置かれていたと思います。それが中学に入って、いよいよ受験というものが目の前になり、本当にその時に子どもたちが勉強しなきゃいけないというモチベーションが上がっていく。そして保護者の意識もその辺りで随分変わってくるのではないかなと思います。

そのようにトータル9年で見ると、小学校が何かもっと力を入れなくてはいけないと思われがちですが、やはりその9年という義務教育期間の中で、保護者も考えなければならぬのではないかと思います。ただ、小学校でもそういう学力に関して、もっと力を付けてあげることが子どもたちにとって、より広い選択肢を持たせることにもなりますし、またそういうものを基盤に思考力・判断力・表現力というものとともに育てていくということが必要なのだろうと今日考えたところをお話ししました。

先ほど市長の話の中では、清瀬の良さを生かしていく、というご発言が最初にあったと思います。私はその清瀬の良さというのは、地域の人材だと思っています。清瀬は人のために頑張ろうとする人が多い地域だと思っています。各学校もそういう力を取り入れて、連携していくことで、学校だけの力ではできないものが育まれていくのではないかと考えているところです。以上です。

(澁谷市長)

ありがとうございます。他によろしいですか。はい、どうぞ。

(粕谷委員)

よろしいでしょうか。今日のパワポは委員会の議論の結果として説明いただいたものなので、それに則って説明していただいたと思うのですけれども、この中で私は一番というか、市長に見ていただきたいのは15ページの、先ほどの各委員の話の中にも出てきましたが、市民満足度のところです。市長もそうだと思いますし、私自身も実際子どもを学校に通わせている立場で、正直申し上げると私自身がこれを付けるとすれば、もう少し満足しているということが正直なところです。ただ、この調査の中でこのような結果が出ているということは、やはり現実として真摯（しんし）に受け止めなければいけないと思っています。

その中で、なぜこのような結果になるのかということなのですが、まず重要度、保護者の方が学校に対して重要度というのが低いということです。なぜ低いのかということを考えて、学校に任せていいと思えることが少ない、あまり多くを求めてはい

けないというところなのかなと思います。というのは、やはり学校自体が保護者の方にあまり信頼されていないということを表します。

その上で、どのように学校の信頼度というのを上げていくかということも、その一つ大きな部分が先ほど教育長がおっしゃっていた学力というところなのかなと思います。もちろんそれだけではないということは皆さんご存じだとは思いますが、その上で学力の調査で小学校の段階では全国・都よりも下回っている。しかし、徐々に上がって、中学校でかなり向上している。

これがなぜなのかということころは教育委員会の中で議論して、なかなか答えが出にくいところではあるのですが、私の個人的な見解としては、やはり地域によって子どもの学力向上に対して注意をするスタート時期のずれというのがあると思うのです。ここ清瀬市に関しては、例えば学校以外の教育機関に通わせる時期が、もしかしたら他の地域とずれているのかもしれない。ただし、ずれていたとしても9年間では結果が出ていない。これは、決して小学校の授業の質が低いということではないと思うのです。訪問して見せていただく中で清瀬の小学校は非常にいい授業をしていると思います。

ただ、結果が出ていないということころは残念ですけれども、もし、もう少しその部分で家庭を巻き込んで子どもに対してアプローチできれば、もう少しスタートダッシュのところを早めてあげることができる。つまり小学校の段階で、全国平均に並ぶぐらいまで、9年間が終わった時点で、もしかしたらより目に見える数値が現れるのではないかと思います。

ということは、やはり学校だけでは、なかなかその成果を見出しにくいと思います。それではどうすればいいかと言えば、学校だけではなく、いろいろなところから家庭を巻き込んでいくような支援です。そして、こういった結果を出すために家庭でもこのようなアプローチをしてほしいといった提案をしていただき、学校と家庭と、そして清瀬市全体で子どもの能力を上げていくべきと考えます。

これは一朝一夕でできるものではないと思います。将来的にそのような取り組みをしていくことができれば、結果として良いと思います。ではまず学校をどのように変えていくか、どのようにいい学校にしていくか、どのように信頼される学校にしていくかということころは、やはり教育委員会のトップダウンだけでは難しいところがあって、やはり一番重要な人物と言えば校長先生であり管理職の方々だと思います。その上で、こちらの13ページ、その中で私が会議の中でお話しさせていただいた部分がこの緑色の「支えることで高める」ということです。

簡単に話せば、できる校長先生は誰のサポートもなくとも自分の意思で学校を変えていけるし、例えば先ほどの予算のことですと注力するサポートの部分が変わってくると思います。ただ、いろいろなお金であったり権限であったりというものを与えても、それを使いこなせない校長先生というのはやはり一定数います。これは経験の問題であり、もしかしたら個人の問題というのがあると思いますが、一番ここをサポートしなければならぬと考えます。サポートしていく中で重要なのは、その管理職の

方に合わせたサポート、つまりこの学校のこの校長先生にはこのサポートが必要で、この学校にはこれは要らない、何が必要かという見極めの部分です。それは管理職の方の個人の力ではできないところです。ですので、教育委員会がすべきなのは、どの学校にはどの予算が欲しいのか、そこをまず見ていくという部分が必要だと思います。以上です。

(澁谷市長)

ありがとうございます。他よろしいですか。

(尾崎委員)

よろしいでしょうか。私もこの2週間で感じていることを、今粕谷委員がお話しされたところとほとんど重なるのですが、学力調査、それから市民調査ですとか、いろいろと結果が出ているわけですが、もう少し中身を分析するということは、やはり大事だなと思っております。

例えば学力調査でしたら、何点取れたというよりも、どういう問題を間違えているのかという誤答調査のところをもう少し分析しますと、付けたい力とそれからすべき授業改善というところと結び付くと思いますので、危機意識は持ちながらも、先ほどの市民調査もそうですが、満足度だけではなく重要度も低いというのはどういう意味なのかというところは、しっかりと仮説を立てる形で、みんなで議論してもよろしいかなと思っていますところでは。

それから、先ほどのパワーポイントですと10ページになります。いろいろな取り組みを精力的にやってらっしゃるということはよく分かりまして、こういうものはじっくりとこれから時間をかけて良い効果が出てくるだろうと思います。

さらに申しますと、やはり学力の基礎というのは、私は国語力かなと思っていて、国語力を高めるためにということで、俳句大会とか読書感想文コンテスト、とても良い取り組みと思います。これだけにとどまらず、例えば調べ学習などのところで、その高めている国語力をどのようにもう少し活用して生かすかというようなところで、それぞれのアイデアを子ども同士が話し合うといったようなコミュニケーションをもう少し活発にするような形で表現力を付けたり、情報検索をみんなですることによってICT能力を高めたり、何かそういった高め合いのようなことを、個別にやっているものを合わせていくという発想もよろしいのではないかと思います。

学力もいろいろな層の子どもがいると思いますので、どの層の子どもの力も底上げすると考えていくと、やはりこういった単発のものをうまく活用しながら、それぞれの力を高めていくためのコミュニケーション、アイデアみたいなところが非常に必要になってくるかなと感じているところです。以上です。

(澁谷市長)

ありがとうございます。今日の予定時間とすると残り40分ですが、皆さん

からいろいろご意見も頂きました。ご発言いただきました。ありがとうございます。

私ども行政部門としては、教育の専門家ということではありません。教育委員会が教育のプロ、専門家の皆さんだろうとわれわれは思っておりますので、各論の例えばどのような施策もしくはプロセスを経ていけば、生徒・児童の正答率が上がるかなど、そういう部分の議論については、ぜひ専門家の皆さまでさまざまご議論いただいて、学校現場の皆さんとも意見交換をしてやっていただくべきだろうと思います。

今日は時間が限られておりますが、いろいろなご意見がでました。一つは学校経営がどうあるべきなのかということ。もう一つは学校と地域の在り方がどうあるべきなのかということ。それから学校としての情報発信がどうあるべきなのかというところだと思えます。

われわれ行政部門としては、今の3つの部分、もしくは予算もこれは絡んでくることですので、行政部門としてどのように教育委員会の皆さまとすり合わせをしていくべきなのかということになるかもしれません。

まず、学校がどう経営としてあるべきなのかということ。これは今までの委員さんのご発言の中でも、やはり管理職、校長先生・副校長先生の果たすべき役割は大きいのではないかということは、先ほどの冒頭の教育長からのご説明にもありましたし、各委員さんからも今ご発言をいただいているところだと思えます。

私が各学校を拝見していく中で、中学校は恐らく校長先生とお話しできたのはお1人しかいなかったと思います。小学校は恐らく2人だったと思います。結構回っていますけど、お2人ぐらいとしかお話ができなくて非常に残念でした。

中には校長先生とお話しする中でもさまざま学校の現状をお話しいただいた方もいらっしゃいましたが、そんな中で私が感じたのは、それぞれ学校ごとに課題なり問題点が当然あるわけで、これはそれぞれの地域の特性を反映していると言ってもいいのかもしれません。そこで、各校長先生には各学校の問題点や課題があったらお話しいただきませんか、というような投げ掛けをさせていただきました。

さまざまなりアクションがあったわけですけれども、一番多かったのが特別支援教室、もしくは特別支援教育に関するご意見というか、意識があるというご発言です。これは現状を率直にお話しいただいたということなのだろうと思いますが、われわれとしてはお預かりしている生徒・児童の皆さんは特別支援教育を受けている方たちだけ預かっているわけではなく、むしろ数だけで言えば、一般的な児童・生徒の数のほうが多いわけです。学校のマネジャー、マネジメントをすべき管理職の方たちが頭の中のほとんどが特別支援教育の部分だけに割かれているという現状があるとすれば、非常に課題だろうなと思うのです。

たまたま私も立ち話で5分程度のお話ですので、そこだけ切り取ってこんなことを言ってしまったら学校の校長先生たちから怒られるかもしれませんが、学校現場としてはそこだけ取り組めばいいというわけではないですよね。広く視野を持って全ての課題に取り組まなければいけないわけです。そこで一番先に出てきたのが特別支援教育の在り方、もしくは当該学校の問題点みたいな話しか出てこないわけです。

私としては、そのことについては別に悪いということではないですが、残念だなと思っています。もう少し広い視点・視野でお話をしていただきたいなと思っています。

ある校長先生は、やはり学力向上が問題ですよということをはっきりおっしゃっていました。その校長先生は、やはり地域の特性でこういう課題があるから、うちの学校としてはこういうことをやっていきたいということを明確におっしゃっておりました。やはりそのような管理職の方がいていただけると、われわれとしても非常に心強いなと思っています。

お金がないとなかなかいい仕事もできないというご意見を、今、教育委員の皆さまから頂きました。教育長を筆頭に教育委員会のほうで弾力運用できる予算を設けても、額が足りないというようなご指摘も頂きましたけれども、われわれとしてはもちろん予算の配分の中で検討しなくてはいけないわけです。そのため、弾力運用もしくは学校長に裁量権を持たせた予算措置をした結果、どういうことが起きるか、どういう成果が出るのかということを、予算の査定の中で明示していただかないと、なかなか市民の皆さんに対して説明責任が果たせないことになってくるだろうと思います。

われわれは予算を付けるからには、当然市民の皆さんに対しての説明義務がありますので、そこが説明できない限りは予算が付けられない。それは非常に明快なことだと思います。ですので、今日は校長先生がいらっしゃいませんが、弾力運用の予算措置があったからといって、あまりメリットを感じない校長がいるとすれば、そんなところにお金を付けてもしょうがないという話になってくるわけです。

学校現場を回って一番多いのが、やはり私が行政部門の人間だからということもあったのでしょうけれども、設備的な要求、設備的な問題点について、全ての学校で承りました。それは当然われわれとしても問題意識がないわけではないので、それは持ち帰らせていただいて、来年度に向けてどう検討していくのかというのはこれから検討します。

そういうところではなくて、「こういう教育課程を組みたい」とか「こういう授業をやりたいからこれだけのお金が必要なのです」とか、そういう議論がそこで出てくれば、学校現場としてもこういう問題意識があるのだなと分かるわけですが、はっきり言って皆無でした。これは非常に残念です、私としては。

先ほど、学校の比較という話がありました。これは評価の問題のところ、学校が市民の皆さん、それから保護者の皆さんにどう感じ取られているのか、ということです。これはわれわれ市役所もそうなのですが、基本的には小学校は学区制を取っています。学区制を取っているということは、選択肢がないということだと思います、裏を返せば。住所によって行く学校が決まっています、1回そこの学校に行ったら他の学校に行くことは、そうあり得ないですよ、転居しなければ。ということは、学校の内容の比較が保護者にはできないということだと思います。比較がない中で自分の学校がどうかという評価のしようがなかなかないと思います。

では、今小学校に通っている、中学校に通っている保護者の方たちが自分の学校の

比較対象がどこなのかというところが、これは私立学校なのか、それはその方、その方でいろいろかもしれませんが、少なくとも市内の学校同士で比較した時に自分の子どもが通っている学校がどういう位置付けで、どんなことをやっていて、他の学校がどういう状況なのかということ保護者の皆さんにきちっと理解をしていただいた上で評価をしていくというのが大前提なのだろうと私は思っております。

先ほどの教育長のスライドにもありましたけれども、市報の中で各学校の紹介をしていきましょう、と。これはなぜそんな話になったかということ、正答率の一覧表での比較というのはいろいろな課題があるから難しいというような議論が、全国的にあるということは承知しております。もちろん、学校の正答率だけが評価軸ではありませんので、そこも含めて、例えばこの学校は年間これだけの予算がかかっている、その中で例えば正答率がどうだとか、重点的な教育課題がどうあって、それに対して学校はこういうことをやっていて、学校長としてはこう思っているということ、ある種フォーマットを作った上で、市報の中できちんと市民の皆さんに知っていただいくということが私は必要なだろうと思っております。

これは教育長の議論の中で、各学校でホームページを作っていますと聞いているのですけれども、よほど興味関心がない限りは他の学校のホームページを見たり比較をしたりということはなかなか難しいでしょう。やはり一番一般的なツールとしてわれわれは市報を使っておりますので、市報の中でそういうことを取り組んでいきたいと私どもは思っております。その中で保護者の方たちがどう自分の学校を評価していくのかということだろうと思います。

学校現場の皆さまには、校長先生・管理職の方は当然ですけれども、各教職員の皆さまに例えば学校の授業、これは小学校、中学校で若干違うかもしれませんが、1コマ当たりの単価が幾らなのかという議論をしたことがありますか、私はそう思っているのです。教育長、1コマ当たり単価幾らですか。

(坂田教育長)

計算したのですけれども、一番若手の教員で時給が1,700円です。

(澁谷市長)

人件費だけですね。私が言っているのはそうではないです。人件費がそれだけかかっているけれども、目に見えないところで私たち設備の維持費、これは水光熱費含めて、1校当たり莫大な予算を投じているのです。人件費もそうですけれども、そこを全部含めた形での1コマ当たりの単価は幾らなのかという話なのです。それは今教育委員会で把握をされていますか。

(坂田教育長)

それは計算していません。

(澁谷市長)

そこが問題です。われわれとしては税金をお預かりして、教育にこれだけお金をかけているということをきちっと示して、それを学校現場の皆さまにご理解をいただいた上で、どういう教育をやっていくのかということをもう一度考えていただきたいと思います。

私たちは市民の皆さまから大切な税金をお預かりして、日々執行しています。これは学校も同じです。先ほど小中一貫校の話が出てきました。われわれとしましても方向性としてはやっていくべきだろうということで、庁内が動いています。

小中一貫校をつくるに当たって、一つの清瀬のモデルケースになるのだろうとっておきまして、このプロジェクトは失敗を許されないぐらい重要なものだろうと思っています。これは教育長もそういう形でご理解いただいていると思いますけれども、われわれとしては一番心配なのは、今の議論の中でも出てきていますけれども、小中一貫校のマネジャーの役割というのは、ものすごく重要だと思っています。学校の校長先生たち、私も何人かお会いしましたが、正直に申し上げてマネジメント能力というか、私は5分、10分の話の中なのでコミュニケーション能力といったほうが適切かもしれませんが、非常に濃淡がある。

東京都の教育委員会の人事異動の中でやっていることなので、われわれとしてはある程度享受しなければいけないところもあるわけですが、この小中一貫校に関しては、もう繰り返しになりますけれども重要なプロジェクトなので、そこを任せるマネジャーが東京都教育委員会制度の中で、その中の人事配置の一環で校長先生に来ていただくのがいいのか、もしくはわれわれの市費の中で独自に来ていただいて予算措置をするのがいいのか、そういうような議論も今後教育委員会の皆さまにさせていただきたいと思っています。

校長先生もある程度の年数が来ると異動してしまうということがありますので、こんなことを申し上げると申し訳ないですけれども、管理職の質が均一でないという現状からすると、そこにわれわれの小中一貫校の校長マネジャーを任せるとはっきり言って不安があります。ですから、そこをどう解消していくのかということこれから教育委員会の皆さまにはご議論いただいて、ご意見を頂きたいと思っています。

もう一つは、これも学校のマネジャー、校長先生の話になりますけれども、もしくは学校現場全体と言ったほうがいいのかもかもしれませんが、ガバナンスが取れているかという素朴な疑問がありました。これは各学校を回ってみて、先生たちの雰囲気とか教職員室での雰囲気とかも拝見して、校長先生もしくは副校長先生、管理職の方たちを頂点として、組織としてのガバナンスがどれだけ取れているのか、非常に疑問に思いました。

先ほど委員さんの中からのご発言で、やはり教職員の皆さんたちがどう考えて、どう教育理念を理解して日々授業に取り組んでいるのかと、これは非常に重要な話ですよ。組織としてそのガバナンスがきちっと取れているのか。われわれの行政部門もそうですけれども、組織として仕事をしているので、人で仕事をしているわけでは

ありません。

学校も恐らく同じだろうと思います。これは人で授業をしているわけではなくて、組織で、学校全体で教育を行っているわけですから、各先生それぞれがばらばらなことをやっていると、いくら素晴らしい理念があったとしても方向性が一緒になるわけがないですね。私はそこがきちっとできているのかというのを非常に疑問に思っています。1回来ただけで何を偉そうなことを言っているのかと思われるかもしれませんが、私はそう率直に思いました。

私が一方的に話し過ぎましたけれども、今の私からの発言を踏まえて、各委員さんから何かご意見・ご発言があれば、お願いしたいと思います。

(宮川職務代理者)

よろしいですか。私は最後のチャートにあった新しい学校づくりをどうするかということにすごく関心を持っています。特に今までなかった構造。いわゆる学校の教室配置とか実験室の配置など、これをしっかりと考えたものにしないといけないだろうと思います。「今まであったような学校をつくるのであるならば、やめたほうがいいのではないか?」と思います。

そのために教育長ともお話ししているのは、首都大学東京の上野淳先生は学校施設的设计等をやっている方の意見も聞きながら、そしてもう一つは教育長とまた市長さんに失礼ながら、こんなことにもチャレンジしては、ということがあります。文部科学省が研究開発学校という制度を作っています。これは教育の内容とか方法を今の学習指導要領に従わなくてもいい、新しい教育の中身・方法を開発してくださいというものです。過去に取り組んだ学校の様子を見ると、それほどでもない成果で終わっています。

だから、市長がおっしゃられたマネジャーたる校長に求める力の中に、そういう新しい教育内容を作るぐらいのことをやれますか、やりませんかという、その時に東京都内の校長で手を挙げていただく人がいないのかどうか。

逆に市長がお考えの一つに提案されたように、いわゆる市井の人から校長に上げるということも私は否定しません。例えば東京都において最初に高島高校に内田さんという日立製作所の部長から校長に就任した人がいました。この人のマネジメント力はすごかったです。そういう意味で、そういう能力がある人をやはり探さなくてはならないだろうと思っています。

それから、自立経営予算については、市長がおっしゃるように見える化をしなければならぬと思っています。だから、そこをどのようにするかというのは、失礼ながら校長先生方にもう一度研究してもらわなくてはならないと思います。

そういう点でいくと、先ほど申し上げたニュージーランドで学校を変えないと国が変わらないということなら、それを変えるのは校長先生だということから、校長先生に一番求めていたのは、やはり専門的な知識です。それは今すぐにはできないからオークランド大学でそういう能力を集めて、すぐ校長先生のお手伝いをできる仕組みを

作ったわけです。それを作るのはとても大変ですから、東京都のセンター機能としてそういうものを作ることも、ぜひ提案していただければありがたいなと思います。

横浜の教員になる子たちが「まず見に行け」と言われるのは、市内4カ所にある学習支援センターです。そこは夕方から先生方が三々五々資料を求め、授業の資料を得ていきます。カリキュラムセンターという名称で、さいたま市もそういうことをやっています。だから、横浜市の学力はまだまだですけども、さいたま市は全国トップレベルになってきました。そういうことから分かることは、やはり校長先生方をいかに支援するかということだと思います。東京都が管理職育成にもっと力を入れる必要があると考えます。そして、先日五中にお邪魔した時に、本市の指導主事が本当に市長のおっしゃられた組織をうまく動かしていくような指導をしました。

例えばジグソー法とか、そういう手法を使って先生方の研修を仕組みます。一橋大学の野中郁次郎先生が「組織的知識創造」という言葉で、日本の企業の生産力とか発想力が素晴らしいのは何かということ、その組織が生きているものだからこそ新しい知識とか方法を生み出せると表現していました。一番それができるのはどこかと野中先生がおっしゃっていたのは学校でした。だから、それをやる学びの機会というのをもっとつくとか、私も今大学に勤めていますが年も年なのでそろそろ自由人になって学校を三々五々お邪魔してお手伝いできるようなことをしてみたい。つまり、それほどに学校の経営支援が必要なのではないかなと思っています。

やはり組織は生き物だ。生き物だったら何が必要だっていうことをもう一度校長先生方とお話ししてみたいなと思っています。以上です。

(澁谷市長)

ありがとうございます。他にご発言ございますか。

(粕谷委員)

職務代理のお話と重なってしまう部分があるかもしれませんが、先ほどの市長のお話の中で、一貫校のマネジャー、校長というものを違う形で登用してはどうかという話で、私も本日の会議においていろいろ考えを整理している中で、可能性としては非常にあったと思います。

その中で、私自身、小・中学校の教員の経験というのもない中での話になってしまいますけれども、市長がおっしゃったのは民間からという意味ではなかったのかと思います。ただ、一つの方法として民間というところで、2017年の時点で全国78というのは思ったより浸透していないと感じます。そういった校長が来たことによる効果は教育長のほうでよくご存じで、私はその詳しい内容は分からないのですが、それが浸透していないということ自体が残念だと思います。

要するに、教員がそのまま校長になるということは、かなり視点を変える必要があると思います。教員のままの考え方でトップに立つということは絶対にやってはいけないことだと思うし、ほとんどの校長先生がその切り替えができていないと思いたい

ですけれども、市長の会われた方の中で適性が、という方がいらっしゃるとすれば、それはもしかしたら切り替えができていない方かもしれないと思います。

ということはつまり、なかなか切り替えることが難しいと考えれば、もう最初からマネジメントに徹することができる方、雑音をシャットダウンできる方にお任せするというのも手だと思います。それはもしかしたら可能性としてはフィフティーフィフティーかもしれませんが、もし清瀬の中でそれが結構重要な形で位置付けるとすれば、それぐらいの覚悟を持ってやっていく必要があると思います。

もしこれだけ箱なりいろいろ整えた中で、トップは変えずに今までと同じであったらと仮定すると、今までの学校との差異というのは付きづらいことだと思います。したがって、もし大幅に清瀬のこれまでの学校と違う清瀬独自の一貫校というものをつくるということであれば、そこまでしてもいいのかなと思います。以上です。

(澁谷市長)

ありがとうございます。他にございますか。

(兵頭委員)

よろしいですか。先ほどの市長のお話の中で、各学校の校長に課題を聞いた時に、特別支援教育が最初に出たという話があり、それが一部の生徒への対応というものがあまりにも大きくなっているのではないかということでしたが、広く視野を持ってほしいという市長の思いはすごく分かります。広範囲なところからいろいろな課題を吸い上げていないと経営はできないと思いますので、そのことは分かります。

その特別支援教育に関して、今非常に各学校の普通学級だけではなく、そういう特別支援の教室も入ってきたり、またそういう校内での通級というものもあり、本当に学校の中で、いかに子どもたちにそれぞれの子に沿うような形の教育をしていくかということが課題になっていることは事実でもあり、そういう直近の課題と思われたのではないかなと思います。また、特別支援教育となると、どの子どもにも必要なことなのです。一部の支援が必要な子だけではなくて、大勢のみんながそういうことに関して理解を持っていく必要があるという意味では、全校的に働き掛けるものであるっていう意味もあったかなと思いました。

もう一つお話ししたいのは、学校の特色予算です。どういう結果が出るかといった説明義務があるというお話がありましたけれども、予算を頂いた以上は、それでどういう成果が出たのかということの説明する必要があると思います。言われるとおりで、税金を使っているというお話がありましたけれども、そういう意識は若干低いところもあるかなと思います。

ただ、この特色予算によって、各学校が校長を中心として、どういうことに力を入れたいかということが現実にできるという、その一歩だなと私は思っています。これがあったことで、例えばもうずっと前になりますけれども、その学校に地域の力を入れたいということで、まだなかなか市として全校に予算が付かない時期に始めるに当

たって、特色の予算を使うことによって、まず一步を開いていこうということができたという思いがあるのです。

そういう意味で特色の予算に関して、貴重なのでこれはぜひ継続をお願いしたいと思うのと、学校ごとの説明をきちっとしなければいけないということは、重々承知としました。

また最後に、組織としての力が必要なのだというお話がありました。管理職が経営のリーダーとしてリーダーシップを発揮するのは当然なのですが、やはり学校がチームとして働いていかないと、いろいろな問題を解決できない状況にあるということはすごく感じます。各教員がばらばらの自分の学級、自分の学年とかそういう視野ではなくて、やはり学校全体の一員として役に立つ意識といいますか、そういうチーム力を高めていくということは、本当に必要なことだと思いますし、これから各学校の課題でもあると思います。以上です。

(澁谷市長)

ありがとうございます。

(尾崎委員)

よろしいでしょうか。粕谷委員と兵頭委員とほぼ同じ意見、お話なので簡潔に申しませんが、先ほどの特別支援のことについては今兵頭委員がおっしゃったように、特別支援教育は全ての子どもに良いもので、非常に目立つ課題でもあるので、ぱっと聞かれてぱっと出るということになったのかなと思いました。ただ、校長先生が全ての子どもに良い教育なのだという発想を持ってらっしゃるかというところは、疑問がありまして、一部の発達特性のあるお子さんに良い教育なのだ、その発想から逃れられないと、やはり個別課題のようになってしまいます。ですから、発想を変えるにはどうしたらいいかということが一つ大きいのかなと思っています。

できないから始まるとできない理由を探してしまうので、できるとしてやっていくことが必要で、そうすると先ほどからのお話で、小中一貫校のマネジャーは、本当に市長さんがおっしゃるとおり、ものすごく大事なことだと思います。ここでやればできたという成功事例、いろんな記録でも1人突破すると、次からどんどんびっくりするぐらい突破できますよね、特にスポーツがそうです。

なので、やったらできるというように見ていただいて、そして自分の学校でやることは何かという発想に変わっていただくと、まずご自分の学校の強み、そこをしっかりと見直していただいて、強みを見直すとそこから弱みが分かってくるということもあると思うのです。先に弱みだけを見てしまうと、できない、できないで終わりがちですので、ぜひ強みを見て、弱みを見直すということの意味合いにおいても、そういった目立つ学校では成功していただきたいので、外部人材の登用も含めて柔軟に考えていかれたらいいのではないかなと思いました。以上です。

(澁谷市長)

ありがとうございます。

(坂田教育長)

私は元々教員でした。教員の時代は、金は天から降ってくると思っていました。自分が税金で食べているとはこれっぽっちも考えていなかった。自分の1時間の時給、先ほど1,700円というのを出しましたが、それを考えたことすらなかったです。

教員の世界は社会の非常識だといわれることはよくあるのですけれども、私はその典型的なタイプだったなと思います。

何が言いたいかというと、粕谷委員がおっしゃっていることですが、やはり教員のままではマネジャーにはなれない。マネジャーになるためのトレーニングというのがどうしても必要です。このトレーニングというのが今まではあまりにも十分ではなかった。私はそれを真摯（しんし）に反省しています。ですから、このポンチ絵で言うと、「学ぶことで高める」の部分が、いかに中途半端だったかということをおはやはり強く感じます。やはり、われわれは税金で食べているのだということが本当に大原則であるということは、これは落としてはいけないなと思います。

また、この3カテゴリーは今まで中途半端に私どもがやってきたのではないか、成果検証までしっかりと至らなかったのではないかという反省もあります。

例えば「競う」ことを、学校はとて嫌がります。例えば平均正答率が並べて示すことは、低い学校だと子どもたちがもう自分の学校は駄目な学校なのだと思ってしまおうとか。いろいろな要素はあるのですけれども、学校を競わせるということは非常に難しいです。しかし、その取り組みがあまりにもなかったことは反省です。

また、「支える」というところについても、われわれ一生懸命支えてきたつもりだけでも、粕谷委員がおっしゃるように、これも本当にオーダーメイドに応じた形での、お題に応じた形での支えができていたかどうかというところは反省しないといけません。

「命ずる」ことより高めるも同様、また「認める」、「任せる」ということについても、やはりしっかりと成果検証していかなければいけないといった中で、自立経営予算について今回教育委員の皆さん方にもご指導いただきましたけれども、成果連動型に変えました。成果が出ないものについては、後期予算は配当しない。当然だと思います。やはり市長が今おっしゃられたような税金の使い方について、われわれはしっかりもう一度見直していかなければいけないだろうなど、学校訪問を通して強く思います。

ただ、内部だから甘く見ているのかもしれませんが、私は今の校長先生方は、本当によく頑張ってくださいと思っています。できれば小中一貫校に、民間人校長などを入れずに、今の校長先生方でしっかりと学校経営ができるよう、校長先生方に高まっていたきたい。そういうふうに思っています。

もちろん民間人も選択肢の一つであることは確かだと思うし、私も杉並で民間人校

長とお付き合いをして、非常に大きな成果が上がっていることもよく知っています。でも、今の制度の中で最高の学校がつかれるのではないかと、私はまだ信じています。これを考えたいと、皆さんと一緒に頑張って頑張りたいです。私の思いです。以上です。

(澁谷市長)

ありがとうございました。時間も迫っておりますので、私のほうから最後に。

今回実は保護者、これはある市内の中学校の保護者の方々から市長への手紙という形で頂いております。今の中学2年生がスキー教室に行く機会がなくなってしまったという現実、これはコロナの関係でなくなったということに対して、非常に生徒、お子さんたちが残念がっていて、学校もしくは市がどう考えているかという趣旨です。もしくは何か代替えのものができないかというようなご意見を頂いていました。

私が学校を訪問させていただく中で、ある学校の校長先生からは、「ぜひやれるのだったらわれわれとしては代わるものをやりたい。ただ、予算的に課題があってなかなか難しいですね」ということをおっしゃられました。「予算的ところがネックなのであれば、われわれでそこは解決、お手伝いをさせていただきますよ」とお答えしました。「ただ、各学校とも何をやるということは決めていただけないと、やはりある学校は予算措置がされる、ある学校はされないということでは非常に不公平なので、校長会の皆さんでお話しいただいて、各学校でやるという方向であれば、私たちはお手伝いをさせていただきますよ」というお話はさせていただきました。

結果的に出てきた答えが、「各学校同じことをやります。それも日帰りの授業をやります」という形で返ってきました。当初は宿泊授業をやってほしいという保護者の方たちの意見でしたので、そういう意味からすると、若干ずれたことが返ってきているわけです。これも年度途中で教育課程の中でどう対応するのかとか、私費が発生する中でそれを保護者負担にすることのスケジュール的な問題であったり是非であったりという課題があった中で、日帰りになったことは十分承知しております。結果的に全校均一で日帰りの授業を行っていきたいというようなことが教育委員会から返ってきました。

われわれとしては、さまざま教育委員会と議論しましたけれども、一度やると言っていて決めていますので、結果的にやめますということには当然なりませんから、400万円程度だったと思いますけれども、予算措置をさせていただくという決断をいたしました。

何が申し上げたいかということ、横並び一線で何か調整をされているような印象を持っているのです。そういう意味でいくと、学校ごとの特色もしくは自主性なのか分かりませんが、そこがある意味、校長会というフィルターの中で均一化されて結果が出てきているのかなという印象を私は持っているのです。

これは分かりません。実際の議論がどうなっているのかというのは、私は把握しておりませんから違っていたら申し訳ないと思いますが、私が外から見ている感じではそのような印象を持っています。ですから、そこが学校の特色・自主性みたいなもの

が、ある種、内部的な力学で均一化されてしまっているのであれば非常に残念だなと思います。

もしくはもっと言えば、宿泊授業を特別どこか1校がやると、他の学校は日帰りになりましたと。さっきの比較の話になりますけれども、A学校は宿泊、それ以外のところは日帰りとなった時に、日帰りをやった学校の人たちが他校で宿泊をやったということを知れば、「何でうちは宿泊をやらなかったのだ」という議論が当然起きてくるわけです。その議論を私は恐れているというか、意識している結果がこうなっているのではないかなという気がしています。合っているか分かりませんが、現象としてそういうことが起きている。

ここは何に結び付いていくかという、先ほど特色予算という話、弾力予算ともつながっていきますけれども、同じような理論が、もしくは同じような力学が働いているとすれば、他の学校より特別なことをやると目立つからやらないでほしいとか、みんなと一緒にやろうよとか、レベルの低い議論がされているとすれば、もうわれわれの行政部門としては非常に残念です。推測の域を出ないので分かりませんが、

先ほど予算が少ないという議論がありましたけれども、これはこの会議が終わってから予算、財政部門と協議します。私のあくまでも個人的な今の段階での考えです。これは別に市を代表して市の方針を言っているわけではありませんので、これを前提でお話しします。

特色・弾力予算のところについては、予算要求の段階では上限を設けなくて結構です。学校でやりたい授業があるのであれば、やりたい教育課程があるのであれば、上限を気にせずに予算要求してください。そこで教育委員会でいったん精査をしていただいた上で市長部局の財政部門にご協議をいただければ、われわれとして市民の皆さんに説明責任が果たせるという内容であれば、それはお付けしましょうということも可能なのだろうと私は思っています。

ですから、弾力予算が少ないという議論をしていては、もったいないという気がしますので、そこは一度上限を外していただいて、自由な予算要望を要求していただくというところでお考えいただければ、いずれ結果も出てくるのかなと思います。今の段階での私の個人的な意見です。財政部門ともう少しこのことについては協議をした上で、また教育委員会、教育委員の皆さまにはご説明をしたいと思います。

それから、校長先生のサポートの件が、非常に先ほどから何回も出てきています。場合によっては各学校のマネジャーのサポートという意味、もしくは学校経営サポーターというのかどうか分かりませんが、もしそこで人的な配置が必要なのであれば、どの程度の予算事項になるかということもありますけれども、必要なのであれば当然予算措置も必要なのだろうと思います。そのことによってマネジャーとしての資質が高まったり、マネジャーとしての機能が高まったりするのであれば必要な予算だと思いますので、そこはぜひ積極的にご検討いただいた上で、来年度予算に要求していただけたらいいのではないかなと思います。

それから、先ほどの特別支援教育の件でいろいろご意見頂きました。私、別に否定的な見解でお話をしているわけではなくて、やはり学校長のマネジャーとしての頭の中でかなりの部分それが占めている、もしくは特に意識を持っていらっしゃるということが非常によく分かったという事例でお話をさせていただいたということです。教育の専門家ではありません、繰り返しになりますけど専門家ではありませんので、間違った認識だったら申し訳ないですけども、インクルーシブな考え方の中で、各学校の中でそういう教育をされていく。これは非常に望ましいことなのだろうと思います。

校長先生自身が、先ほどインクルーシブの話がありましたけれども、ある種特別なものとして認識をされているのであれば、やはり少し見方が変わってきてしまうのかなというところが当然あると思うのです。インクルーシブな考え方の中で、どういう教育展開、教育課程の中でそれを反映していくのかというマネジャーとしての考え方というか理念が各学校できちっとある一定レベルまで達しているのかというところが一つ課題かなということで、先ほどお話をさせていただきました。

ですので、そこも含めてそう言ってくるとマネジャーとしての校長先生は、ものすごくやることがいっぱいあって、相当レベルが高くないとできないという話になってくるわけです。かと言って、今の校長先生たちの質が均一ではないというのは冒頭で私が申し上げました。東京都の教育委員会の人事制度の中でやっていかななくてはなりませんので、そこだけ嘆いていてもしょうがないので、先ほど言ったように学校長のサポーターみたいなのところ、もしくは相談のセクションみたいなのところが必要なのであれば、それは制度として構築していかなければいけないだろうし、そこはぜひ教育委員会、教育委員の皆さまでいろいろご議論いただいた上で、来年度の予算に何かご要求いただけるものがあればいただければと思います。

最後に委員の皆さまから何かご発言がありましたらお願いをいたします。よろしいでしょうか。どうぞ。

(宮川職務代理者)

市長のおっしゃること、よく納得させていただきました。やはり結果が見えないものにお金を出せないというのは当然ですので。だから、結果が見えるようにどうするかということが大きな課題だと思っています。校長先生方は本当に多忙だと思います。あることについて調べるのにも時間がないと思います。そういう時にメール1本でそれはこういうことあるよ、そのメールに何を付けるかっていうのがサポーターの優秀さを決めるのだと。

その情報の提供を求められたことに対して、こういう資料とかこういうことをちょっとプラスしてあげるということが、本当の校長先生になるための力を育てるのだと思うのです。そういう仕組みを中で考えるということが私は大事だと思います。

それから、新しい学校をつくるということについても、私は3年間だけ学校経営をさせていただきました。学力低迷といわれたところを3年間で数校の中の中位の上の

レベルまで上げました。何がというと、やはり学校選択制だった。選ばれない学校だった。それを選ばれるために何をしたかということ、それはそんなにお金が必要なことなのか、それよりも先生方が持っている個人の財産をどうやって共有化するかということが大きな成果につながったように私は考えています。

あるいは単純な話ですけど、清瀬のヒマワリ素敵ですよ。あの種はどうしているのかな、なんてことも思います。ある中学校に行きましたら、技術家庭科の授業の中に、バジルの育成の学習をしていました。実際に私もその学校で子どもたちとバジルを育てて、1鉢100円で売りました。あるいは特別支援学級の子どもたちは切り絵が上手なので、それでカレンダーを作って1本300円で売りました。トータル十何万、それから野菜だけで売っても十何万収益がありました。この用途について、いろいろ関係機関と相談して、子どもたちの学習教材の原資にしてくださいということになりました。

そういうことは、子どもたちのいろいろな知恵とか発想とか、それから先生方の工夫によって、もっともっと魅力ある学校に私はなっていくと思っています。だから、そういうことをもっと校長先生方とお話をさせていただきたいな、と思っています。ちょっと視点がずれたかもしれませんが、お金くれ、お金くれって言っているわけではなくて、やはり何か新しいことをやるために発想を豊かにしてチャレンジしてほしい。それを支援したい。そうしなければ、どうしても今までどおりの学校になっていくと思います。

スキー教室に一言だけ触れれば、スキー教室で子どもたちが何を学ぶのかということをもっと明確にしなければならぬと思っています。子どもたちが楽しかった、それも大事でしょう。しかし、そこでどんな学びがあるのかということをもっと明確にしていく必要があると思います。長くなって申し訳ありません。

(澁谷市長)

いえいえ。他はよろしいですか、ご発言は。それではありがとうございました。

時間も過ぎております。大変貴重なご意見を頂きまして、私どもとしても今日皆さまから拝聴いたしましたご意見につきましては行政部局で持ち帰りまして、新たな議論をしていきたいと思っております。ありがとうございました。また今後ともどうぞよろしくお願いいたします。

(佐藤未来創造課長)

それではこれもちまして、令和4年度第1回清瀬市総合教育会議を閉会いたします。ありがとうございました。

(澁谷市長)

ありがとうございました。

