

第4章 学識経験者による点検・評価の講評

学識経験者による点検・評価の講評

(1) 森田 英嗣氏（大阪教育大学 名誉教授）

「第3期未来をつくる堺教育プラン」(令和3年度～令和7年度)の、最終年度の点検・評価の資料を拝読させていただいた。ここ数年、毎年感じてきたことであるが、報告書に記された施策については、全体として、合理的に展開されていると言って良いであろう。

第3期の施策の展開の全体的な振り返りについては、昨年の講評の際に意見を書かせていただいた。また今回の報告書の「1 結果・分析」(p.14-15)にもそれを受けた形でまとめが述べられているところであるので、ここでは特に繰り返す必要はないであろう。そこで、以下では第4期のプランの展開を見据えながら、全体を見渡し、第3期までに重視され、また第4期においても施策の展開において重要な鍵となり得る〈連携・協働〉について、特に取り上げておきたい。

第3期の各事業を見てみると、〈連携・協働〉を促進することで成果を得ようとする事業が多いことに改めて気付く（以下では、事業番号を【】で括弧で示すことにする）。ここでそのすべてを挙げることはできないが、その中の一部を挙げてみるならば、①〈教育機関と福祉施設、あるいは教育機関同士が連携・協働する事業〉として、幼児教育における幼稚園と保育園の連携・協働（【17】「幼児教育充実事業」）や、小学校と中学校のカリキュラム上の連携・協働（【15】「小中一貫教育充実事業」）、特別支援学校のセンター的機能としての幼小中学校への支援に係る連携・協働（【13】「特別支援教育環境整備事業」）などがあるし、②〈教育機関が地域社会と連携・協働する事業〉として、各学校園における社会に開かれた教育課程の展開のための、保護者・地域住民との連携・協働（【25】「堺版コミュニティ・スクール推進事業」）、幅広い地域住民や企業・団体等との連携・協働（【34】「地域学校協働活動推進事業」）などがある。さらには、③〈教員同士あるいは教員と他の専門家が専門性を連携・協働する事業〉として、SC（【19】「スクールカウンセラー配置事業」）やSSW（【20】「スクールソーシャルワーカー活用事業」）、スクールロイヤー（【29】「スクールサポート事業」）、ICTインフルエンサー（【05】「学校教育ICT化推進事業」）、学びのコンパスを踏まえた授業改善のインフルエンサー（【01】「学力向上推進事業」）などを派遣し、〈連携・協働〉を期待する事業もある。これらが、すべて〈連携・協働〉によって価値を創出する事業であり、このことを考えると、〈連携・協働〉は、教育委員会がその計画した事業の実りを豊かに得るための基本的な取組であると言い得よう。逆に言えば、〈連携・協働〉を実現できなければ、事業の多くの部分で成功は得られないとさえ、言って良いのではないだろうか。これまで行政のあり方の批判として、行政の担当部署等がその外部と連携せず、特定の領域に閉鎖的に閉じこもった状態で施策の展開や評価をしがちだとして、「蛸壺化」という言葉が従前より使われることがあった。しかし、上に見たことからすれば、第3期プランにおいて堺市の教育委員会で行われてきた施策は、学校や社会教育施設等がそういう状態に陥らないように、〈連携・協働〉の施策を展開してきたとも言うことができ、すばらしいチャレンジであったことが確認できる。

さて、その上でもう一つ注目したいのは、上に例示した〈連携・協働〉がもめられる事業は、施策実施単位である単一の課が担っているわけではなく、多くの課において同じように推進されている事業であるということである。例えば、上に挙げた事業だけをとりあげても、①の〈教育機関と福祉施設、あるいは教育機関同士が連携・協働する事業〉について、【17】は能力開発課、【15】は教育課程課、【13】は支援教育課がそれぞれ担っているし、②の〈教育機関が地域社会と連携・協働する事業〉についても、【25】は教育課程課、【34】は地域教育振興課が担っている。さらに③の〈教員同士あるいは教員と他の専門家が専門性を連携・協働する事業〉でも、【19】、【20】、【29】は生徒指導課、【05】は学校ICT推進課、【01】は能力開発課が担っている。すなわち、〈連携・協働〉を実現させることを目標

にしているのは、特定の一つの課ではなく、複数の課の共通の目標になっているのである。

ここでさらに付け加えておきたいことは、これら上記の＜連携・協働＞の実現は、①、②、③のカテゴリごとに見ればそれぞれ異なった難しさがあると思われるものの、少なくとも各カテゴリ内で考えてみるならば、全く同じではないにしても似たような＜連携・協働＞を追求することも多いのではないかということである。そして、そうであれば、課を超えて、互いの成功、失敗の経験を共有・深化させることで、もつめる＜連携・協働＞はより効果的に実現させることができるのではないかとも思われてくる。つまり、第４期における施策の展開と評価に関しては、個々の事業の成果と課題に注目するだけでなく、課をこえた経験の蓄積や共有化がなされることも観点としてあって良いと思われるのである。

そして、こうした発想は、より広く、他市の教育委員会の経験に学ぶということや、さらに進めて、他市とそれぞれの経験を共有するという取組につなげていく可能性もある。実際、部分的ではあるものの、その端緒はすでに第３期の事業の中にもみることができる。例えば、【01】「学力向上推進事業」では、その目的に「他市の先進事例の情報収集を行う」と謳われている。そこでは、さいたま市の事例にも学んで「IRTを活用した堺市学力・学習状況調査の実施」が施策として展開され、本事業の中心的な取組の一つになっている。そこで、その他の事業においても、他市、とりわけ堺市と似た社会的・文化的・経済的状況にある政令指定都市の施策展開の経験に学ぶことができれば、効果的な施策を共有できるし、さらに言えば、失敗があったとしても、同じ失敗を繰り返す必要がなくなるのではないか。このように、他市を競争相手としてではなく、協働する相手とみなした取組が、第４期においては、より多方面で実現されることが期待されるのであるがいかがであろうか。もちろん、ここで協働するとは、単に他市で経験された施策の成功や失敗についての情報の一方向的な導入にとどまらず、堺市において経験した成功や失敗の経験も他市と共有するなど、ギブ&テイクの関係性が基盤となるべきであろう。そのような市のレベルを超えて施策の効果を研究するコミュニティが他市との間で構成され、情報の共有がなされれば、施策の効果的な実施の実現とともに、結果として税金の節約にもなり得るのではないか。

以上のようにして、第４期プラン以降の教育委員会の施策の実施にあたっては、引き続き、学校教育、社会教育、家庭教育のさまざまなレベルで＜連携・協働＞の実現をめざしていくことになるだろうが、その実現には、堺市教育委員会内の施策実施担当課の間の＜連携・協働＞、さらには堺市と他市教育委員会との＜連携・協働＞も意義深い施策実施上の資本になると思われるので、特に述べさせていただいた。

(2) 葛西 耕介 氏（東洋大学 文学部教育学科 准教授）

執筆者は教育行政学を専門とする研究者である。教育に関し一定の学識経験を有する者という立場から、堺市教育委員会の事務の管理及び執行の状況についての点検・評価（地教行法第 26 条）に資するべく、下記の指摘・コメントをさせていただく。

点検評価に係るヒアリングは、連続する 2 日間の午前の時間を使い、オンラインで行われた。ヒアリング対象事業は、執筆者を含む 2 人の学識経験者が選択した下記の事業である。「1 学力向上推進事業」「14 特別支援教育推進事業」「15 小中一貫教育充実事業」「18 教育支援教室」「22 教職員の働き方改革」「24 管理職の人材確保と育成・支援」「29 スクールサポート事業」「31 学校安全の推進」「37 市立図書館の充実」「40 学校園の施設整備」。また、これらに加えて、「基本施策」単位に関連する事業も対象とした。そして、事前配布資料と担当課の説明を踏まえ、その具体的な実情や不明点などについて質問をし、また参考意見を述べた。事務局からは事後に補足的な回答を受けるなど、誠実で対話的な対応をいただいた。また、こうした教育委員会事務局へのヒアリングの後に、教育長および教育委員との意見交換会の場をもった。

まず、全体として、堺市教育委員会の事務の管理及び執行の状況は良好であると評価できる。ヒアリングプロセスで接した事実に関する限り、教育委員会の権限に属する事務の管理・執行について法令違反やその懈怠といった問題を指摘することはできない。各事業は、担当の各課において、適切に、また熱心に行われていると評価できることをまず強調しておきたい。

そのうえで、改善のための材料としてあえて課題を指摘するのであれば、個別の事業ではなく全体に共通するが、第 1 に、各事業の担当課・担当者が、その事業を執行・推進するに際して、その上位の施策ないし目的目標とのつながり（タテの関係）や、並行・連携して進めている隣接事業との関連性（ヨコの関係）を、より自覚的に意識する必要があると思われる。

各事業は、ある上位の目的目標（「基本施策」）のための手段・方策であるし、その各「基本施策」はさらに上位の目的目標（堺市の教育理念・ビジョン）のための手段・方策のはずである。ところが、各事業担当者は、こうした階層性を日常的には意識せず、担当事業の遂行に集中しがちである。実際、ヒアリングにおける説明や質疑応答において、上位の目的目標との関連性や隣接する他事業との関係性が事業担当者から語られることはほとんどなかった。

第 2 に、各事業について、その内容や進め方がよりクリエイティブ・イノベティブに、より探索的・挑戦的なものとして追究されてよいように思われる。教育行政は他の行政に増して事故なく保守的にあるいは全国統一的に行うことが重視される傾向があるが、そうしたやり方は、今日の、目の前の多様なこどもや保護者、市民のニーズに応答することも、また日々変わりゆく社会の変化に対応していくことも難しい。

この点、創意工夫が見いだせるイノベティブな取組例として、「24 管理職の人材確保と育成・支援」では、管理職選考（校長選考および教頭選考）の説明会の参加者を増やして管理職選考の受験者を増加させ、また、女性教職員に対し女性のキャリアプランを考える交流会を実施し管理職選考の女性受験者を前年度から大きく増加させている。また、「27 優秀な教職員の確保とコンプライアンスの徹底」では、教員志願者の受験機会の確保のため、オンライン面接の対象の拡充や体験型の説明会の実施など、新たな取組を積極的に行っている。このように、進んで課題を発見し、その課題解決のためにクリエイティブなアイデアを躊躇なく出せる組織が、職員の満足感・やりがいを高め、市民のニーズに適時適切に答えていくはずである。たとえば、「おいしい」だけではない学校給食、便利だけではない市立図書

館、現在の学校の在り方に囚われない学校園の施設整備、ピンチをチャンスと捉える小規模校再編といった具合に、アントレプレナーシップを発揮した教育行政がなおも開拓可能なはずである。

さて、このように、上位の目的目標とのつながりを各事業課に意識させることも、各事業の内容や進め方をクリエイティブにすることも、そのために不可欠なことは、組織においてその役割を負っている者による適格なリーダーシップやマネジメントであろう。

具体的には、第 1 に、堺市のビジョン（哲学）、方向性、大切にする価値を鮮明にし、これを色々な場面を通じて職員と共有・確認し続けることである。これによって、こうした各職員は、ビジョンの実現に向けて、全体の構成部分としての各事業を意識し、また、自主的な挑戦やアイデアの提供がしやすくなる。第 2 に、各事業に横ぐしをさす働きをすべき筆頭部や筆頭課は、各事業担当者に 1 つ上の階層から自身の仕事の意味・意義を俯瞰させ、同じ階層の隣接する部署と動きと連動させていく必要がある。

点検評価の問題として提案するならば、各事業の点検評価に加え、リーダーシップやマネジメントに関わるこうした点に焦点を当てた点検評価の仕組みが探究されてよい。事業シートの形式として、上位施策・隣接事業との関連を意識できる構成にすることもあり得よう。

以上、点検・評価に資するため、また、未来志向の改善のためという思いから、率直な講評を記述した。評者が本役割を担うのは 4 年前から連続して 5 回目である。昨年度以前の講評も合わせてご参照いただけると幸いである。

以上