

1. はじめに

この数年間、日本の学校では、「開かれた学校づくり」や「地域とともにある学校づくり」のキーワードのもと、学校評議員制度、コミュニティ・スクール（学校運営協議会）、学校関係者評価制度、学校支援地域本部事業等の政策が推進されている。特に、コミュニティ・スクールについては、文部科学省が数値目標を設定したこともあり、2012（平成 24 年 4 月 1 日時点）で 1,183 校にまで拡大している。周知のように、コミュニティ・スクールに指定された学校には「学校運営協議会」が設置される。これは、教育委員会から任命された保護者や地域住民等が、一定の権限と責任を持って学校運営の基本方針を承認したり、教育活動について意見を述べることができる制度である。

ソーシャル・キャピタル論の視点から見ると、コミュニティ・スクールは、結束性の強い各地区や団体の代表者から構成される、ゆるやかなつながりをもった橋渡型ネットワークの機能を果たしていると解釈できる。学校は、各地区・団体の代表者が有するネットワークを活用し、学校の活動に多くの人々を集め、様々な事業を円滑かつ効果的に進める可能性を手に入れることができる。学校運営協議会メンバー相互に新たなネットワークが生まれ、そこから新たな動きが生じる可能性もある。

コミュニティ・スクールは、学校ガバナンスの視点から見ると、新規性の高い魅力的な制度なのであろう。しかし、ソーシャル・キャピタルの視点から見ると、それほど価値ある制度には見えない。各地区・団体の代表者らのネットワークは、学校評議員制度、学校関係者制度でも代用可能であるし、そのほかにも、多くの地方都市では従来の地縁組織の代表者によって構成される会議体が校区内にいくらかでもある。佐藤（2012）の調査では、コミュニティ・スクール未指定校の校長のうち、41.5%が「指定を受ける必要はない」と回答している。地方都市で各地区・団体の代表者らのネットワークが既に構築されている校区、地域住民の学校への参加的・協力的態度が醸成されている校区では、コミュニティ・スクールの必要性を感じにくいのであろう⁽¹⁾。

すでに地域住民との対話・交流機会が整備されている学校にとっての関心事は、各地区・団体の代表者及び一般の地域住民らと、理念・目標を共有し、お互いに協力し合いお互いに支え合う関係規範を形成し、信頼関係を構築し、もって教育活動の質を高めることである。本章では、学校が地域社会からの信頼を獲得していく過程を、筆者が校長として勤務した中学校の事例⁽²⁾を手がかりとして記述する。

2. 学校から先に動く

筆者は、2004年度から2006年度までの3年間、公立B中学校で校長を務めた。B中学校は住宅地と農村が混在した都市部近郊の小規模校である。以下、そこで実践した、地域からの信頼を得るための取組みについて述べる。

B中学校は、数年前まで、授業中に卒業生がバイクで爆音を鳴らしながら学校のまわりを走り、授業の妨害をしたり、何度か窓ガラスが数十枚割られていたりする状態であった。また、校舎内の落書きや破損を放置したままの箇所が多く、子どもにとって決してよい学習環境ではなかった。子どもや地域にとって、誇れる学校とは言えなかった。

当校に校長として採用された私は、環境整備、挨拶運動、学習規律の確立、組織文化の変容を通して学校を改善に取り組んだ。そのプロセスは次の通りである。

環境整備

人は環境をつくり、環境は人をつくる。この精神に則り、まずは学校の周辺を徹底的にきれいにするところから始めた。学校周辺の清掃に、校長自ら率先して取り組んだ。学校の中は見えないが、外は見える。そのうちに、教頭を中心に何人かの教員が朝早くから学校周りの清掃を始めた。一ヶ月もしないうちに草が一本もない状態になった。学校の周りを早朝散歩される地域の人たちは、学校の周辺がだんだん綺麗になっていく過程（状態）を見ておられた。「学校がきれいになりましたね」「生徒さんもよく挨拶をしますね」という言葉がでるようになった。

次に、校内の破損箇所の修繕や整備を徹底的に行った。これは前校長が始めたものであり、それを継承した。当時ブローケンウィンドウズ理論^④が注目されはじめていた。この理論の下、校舎内外の補修と美化に努めた。当初は校内の壁が薄く汚れていたため、明るいクリーム色に塗り替えた。教職員と子どもと一緒に、夏休みを使って、各階ごとに塗り替えをしていった。これにより校内の落書きは消え、校舎の構造上暗かった廊下の雰囲気はかなり明るくなった。床のワックスがけ、ポリッシャーからワックス塗りまで、徹底して実施した。あちこちの天井のボードに穴が開いて見苦しいものを取り替え、落書きを消した。壊された鍵はすべて元のドアについていた鍵を取り替え、本来の状態に変えた。

昇降口には、専用のマットを設置した。特に一階の廊下は上靴と屋外にある渡り廊下につながり、土足の部分と共用になっている部分があった。この部分から土や砂が屋内廊下にもちこまれ、砂ほこりで廊下がざらざらになる。これをマットで防いだ。特に昇降口から上がる砂や土に対しては大きな効果があり、掃除できれいになった状態を長く保つことができた。環境整備のプロセスで、子ども、教師、時には保護者も一緒に取り組むこうした地道な師弟同行の姿に子どもの心も動き、一つになっていったのではないかと思う。

朝の挨拶運動

さらに、「挨拶」を徹底した。まず教員から先に挨拶することを励行した。いつどこであってもきちんと立ち止まって気持ちの良い挨拶をするようになった。

毎週月曜日と木曜日の2回、朝8時前からPTAの方とともに教員、生徒会が校門前で挨拶運動を行った。全ての保護者が年間2回は必ず校門前に立つことになるが、これは自分の子ども以外の子どもの状況、朝の子どもの様子を把握してもらう上で役に立っている。本校の校地は比較

的広い方であり、グラウンドの周囲や校舎裏の敷地の隅の方には草が生え放題になっていたが、「おやじの会」の協力による、定期的な校内の除草作業（草刈り機による除草）を年に3回程度行い、校地内の草がほとんど見あたらない状態にまでになった。またPTA フラワーサークルの活動が月に1回行われ、花壇整備により季節毎に花が咲き乱れ、年中、花が咲いている状態を保たれている。

学習規律の確立

赴任当初子どもたちは、チャイムが鳴っても廊下に出て遊んでいたり、授業中も席を立ったりしている状態で落ち着きがなかった。そこで、授業規律を高めるために、教師は授業チャイムの5分前には職員室を出て授業前の体勢を整え、チャイム開始と共に授業を始める指導を続けた。このことによって、チャイムが鳴っても廊下に出ている子どもはいなくなり、席について静かに教師を待つ学習規律を身に付けることができた。

礼を正し、場を清め、時を守る。この言葉は、よく使用される言葉である。特に、礼節については、今日的課題である。子どもたちに、対人関係における未熟さ（特に言葉遣い、礼儀等）が見られたため、「総合的な学習の時間」に講師を招聘し、基本的なあいさつや声の出し方について講話と実習をお願いした。子どもたちは、この時間で礼節の意味や大切さを学んだ。

このことで少しずつではあるが、教師に対する言動や態度が次第に丁寧で素直なものになっていった。礼儀だけでなく行動や言動まで一定の改善がみられた。

組織文化の変容

環境整備・朝の挨拶運動・学習規律の確立を効果的に推進するためには、学校の組織文化の変容が必要となる。これまで職員が「当たり前」と考えてきた価値にゆらぎをもたらし、環境・状況に適した新たな価値観を形成していかなければ前に進めない。B中学校では、以下の4つの実践を通して、組織文化の変容を試みた。

第1は、「閉じる」文化から「開く」文化への変容である。B中学校は、市の研究指定（学力向上）を受けていたこともあり、来客が大変多い。いつの間にか来校者と共に校長が教室に入ってきて、授業を参観しているような学校である。来校者や校長が生徒に話しかけることも度々である。給食時間も覗きに来る。そのうち、外部の人々が校内にいることが当たり前のこととなり、教師にも生徒にも特別なことではなくなった。地域の老人会の方が来校されても、授業を見ていただいた。学校・授業は常に見られているとする価値が浸透していった。校長としては、多くの関係者に積極的に呼びかけ、学校に来てもらい、授業の様子や子どもたちの様子を見て頂くことに尽力した。

第2は、「叱る」文化から「ほめる」文化への変容である。生徒指導が困難な学校では、どうしても叱り批判する文化が強調されやすい。日々叱られることで、子どもたちの自己肯定感や自尊感情はさらに低下し、教師不信は高まり、否定的な肯定的な態度・行動につながっていた。B中学校では、「ほめて育てる」を経営方針に据えた。「良いこと」探しに力を入れ、良いことは必ずほめるようにした。それを学校通信という形で、校内の職員・生徒にとどまらず、保護者や地域にも知らせた。学校にいるときは、いつも「良いこと」を見つけることを考えていた。すると、以前にまして生徒や職員のことをよく見るようになり、また、知ろうと努力

するようになった。

第3は、「経験重視」文化から「得意重視」文化への変容である。教師には、教科以外に得手分野がある。対外的な交渉がうまい実践派の教師、パソコンに精通した教師、それらをまとめていく教師。教師集団がまとまり、連絡・連携がうまくいくと、学習指導、生徒指導等において共通認識が生まれ、全体で取り組もうとする雰囲気生まれる。これがいわゆる教師力、ひいては学校力といわれるものである。校内人事配置やチーム開発においては、教師の経験年数や年齢ではなく、教師が得意とすることに焦点をあてた。

第4は、「個業」文化から「協働」文化への変容である。3年間で1度だけ、机をたたきながら怒ったことがある。それは、一人の生徒に対する進路指導がバラバラで学年の見解が一致していなかったときである。本当にその生徒のことを考えれば、学年での取り組みが一致していなければならないはずである。生徒には、個で当たるのではなく組織として対応しなければならない。事に当たるときには教師は一枚岩でなければ良い結果は出ないことを強調した。2006年度からは、2人学級担任制にして、朝の会、帰りの会の内容、掲示物、家庭訪問も、2人一緒に行うようにした。これまで学校で当たり前とされてきた「個業」を、根底から見直した。2人学級担任制の効果はてきめんであり、放課後の教室は、常に日直清掃が行き届き、机が整然と並び、椅子も上げられていた。

3. 学校と地域の信頼構築のプロセス

B 中学校では、学校が率先し、職員が一体となって学校改善に邁進した。職員と子どもたちの姿は確かに変容してきた。しかし、保護者や地域を巻き込まない、学校主導型の学校改善は継続性と持続性に課題がある。職員には異動がある。校区での生活は管理職で3年程度、教諭で6年程度である。しかし、地域住民は、それらよりも長い期間、学校に関わることとなる。学校改善を継続的・持続的なものにしようとするのであれば、地域住民に改善のための知識を分散化しておく必要がある。また、地域住民が、どの時期にあっても、学校を支えてくれるように、確固たる信頼関係を築いておく必要がある。「社会関係資本としての信頼」の醸成が、B 中学校における次なる課題であった。そこで筆者は、地域との信頼構築のために次の4つの実践を展開した。

直接対話の重視

校長自ら、校区を回り、地域の人々、保護者、関係機関の方々と話をするように努力した。校区内の会議や行事参加はもちろんのこと、後述の学校通信を、自転車によって公民館等の地域住民が集まる場をまわり配付した。「回覧」や「配布（多くの人に配り、広く行き渡らせること）」ではなく、「配付（一人一人に手渡すこと）」したことの意義は大きかった。

地域の人々や保護者と対話を重ねるうちに、学校への期待の大きさ、子どもへの思いの深さを感じ取ることができた。これが我々のエネルギー源となり、学校再生への意欲にも繋がった。そうこうするうちに他の職員も意識的に地域にでかけ、情報収集や関係づくりに努めるようになった。多くの職員も、可能な限り、人に会い、対話を続け、連携・協力するための苦勞を厭わなかった。

思いを伝える学校通信の活用

校内では、授業を見ること・生徒と話すこと・教師と話すことを心がけた。時間の許す限り、生徒が活動している教室や運動場、体育館に足を運び、生徒や教師、保護者と対話をした。そして、少しでも「よさ」があると学校通信の中で褒めるようにした。学校生活の中での一コマ、一コマの教職員の姿が、大きな教育力であると信じている。子どもが知らないところで努力する教師の姿が映れば、子どもの心に大きな影響力を及ぼすのではないかと思っている。週に一回、学校通信を発行し、教師の思いや姿を伝える手段とした。保護者や地域に教師の願いが届くことが大事であると思っている。たとえば、次の様に、地域・保護者・教師の子どもへの思いや姿を「学校通信」で伝えるようにした。学校通信は、週1回の発行で、3年間で200号を超えた。

朝早く学校に来て、窓を開ける先生：子どもが登校してくる前に、毎日、ストーブに入れる灯油を運んだり、窓を開けて換気をしたり、子どものために骨身を惜しまない姿が、そこにはある。

挨拶運動で自分から先に子どもにあいさつする保護者や地域の人たち：朝、「おはよう、元気か」「昨日みなかったけどどうした？」こんな言葉をよく聞く。部活動の練習で疲れていないかどうか朝から子どもに声をかけている。

子どもと一緒に給食を食べている先生：各教室には、二人以上の先生が子どもたちと一緒に給食を食べている。「これ、ちょっと辛いね。」「おいしいね」自然に会話が弾むひとときである。

ゼッケンに子どもの名前を書いている保護者：名札やゼッケンに、思いを込めて丁寧に自分の子どもの名前を書いている保護者の姿がある。子どもを思う気持ちが、きっと伝わるはずである。

組体操やダンスを見つめる地域の人たち：子どもが体育会の練習でダンスをしているその姿をじっとみつめるその目は慈愛に満ちている。限りなくやさしい父母のような目である。

昼休みや放課後に勉強を教える先生：子どもの質問に丁寧に答えている。しっかり責任を持って教えようとしている。この教師の熱意は伝わっているはずである。

夜遅くまで、地域のパトロールをする地域の人たち：夜11時過ぎまで、公園等を回っている。非行防止に大きな効果を出している。

これらの子ども・職員・保護者・地域住民らの、他者には見えにくい頑張りや努力が、同じく子ども・職員・保護者・地域住民らの心に次第に伝わっていったように思っている。

テーマ・コミュニティの形成

本研究のテーマであるソーシャル・キャピタルの視点に立てば、学校と地域の連携協力それ自体が資本であり価値がある。連携協力関係を構築するためには、協働活動のための目標やテーマが必要となる。たとえば、中学校でいえば、「学習支援」「環境支援」「安全支援」「(部)活動支援」「学校行事支援」等のテーマである。B中学校では、これらのテーマに即して、地域のネットワークを「活用」し、人材を集め、学校支援のためのテーマ別コミュニティを形成していった。特に力を入れたのは、学校の重点課題である「環境」と「安全」である。

環境支援コミュニティ：学校が1年中、花が咲いている状態を保持するために、「フラワーサークル」という自主団体が、学校の花壇の手入れを定期的に行っている。また、学校の樹木が

伸びすぎて危険な状態になったときには、機械や道具を使って伐採していただいている。地域、保護者、子どもと一緒に作業し、汗を流すことが教育方法としても、有効であると思われる。また、入試前に3年生が「餅つき」を行うが、その時の持ちを地域の人たちに配ることを通して、地域とふれあうひとときをもった。

安全支援コミュニティ: 安心して住むことが出来る地域を目指して、朝、夕の子どもの登校時の見守り、夜間パトロールを定期的に危険地域等の見回りを実施して、子どもたちの安心・安全に務めている。継続的な取り組みが大きな効果を生み出している。正に、学校、家庭、地域が一体となって取り組む姿が子どもの安全を支えているといえる。

信頼を構築する説明責任

地域住民が学校に足を運ぶことは多い。しかし、地域住民は、来校した後、どこに行っているのだろうか。校長室と会議室にのみ足を運び、管理職層のみと対話していないだろうか。子どもたちの様子を見て頂く場合も、体育祭や文化祭など、非日常のみを見せていないだろうか。非日常的な子どもの姿を見せ、学校評価のデータを示し、管理職層から情報提供したとしても、それだけでは本当に学校の実態を説明したとはいえない。B 中学校では、地域の人たちが来校されたときには、必ず教室まで案内し、子どもたちの様子を参観してもらうようにしている。子どもたちの日常の姿を見てもらっている。また、B 中学校では、挨拶と掃除に力を入れており、子どもたちのあいさつの様子や成層の時間の様子も、見て頂いている。これらを徹底させるためには時間と労力が必要である。掃除は、水拭きが原則である。玄関のタイルも子どもが水拭きをしている姿を見て、来校された方々は感心されていた。

4. 結語

最後に、B 中学校における実践を、ソーシャル・キャピタルの視点から整理しておきたい。

B 中学校では、学校と各地区・団体の代表者らによる対話交流の機会はずでにできていた。しかし、学校においてネットワーク（対話交流機会）が形成されただけでは、新たな変化は生じない。B 中学校では、構築されているネットワークを機能させるために、4つの戦略を採用した。

第1は、学校側が先に動くことで、お互い様の関係を築く戦略（互酬性規範の形成）である。地域からの協力や支援を獲得するためには、まずは、学校から動く必要がある。地域住民に「学校が頑張っているなら我々も」という意識を持ってもらう必要がある。そして、地域住民からの支援を、学校職員が実感することで、「地域が頑張っているから我々も」という意識が醸成できる。B 中学校では、職員が積極的に地域行事に参加している。学校に対する地域の支援を多くの職員が実感しているからこそ、こうした動きが出現するのであろう。地域からの支援が実感できない状況では、職員は地域行事に参加することに意欲を感じないであろう。

第2は、目標や価値規範の発信である。地域からの支援協力を獲得する場合に重要なことは、学校が目指しているもの、学校が大事にしていることを、地域住民にしっかり理解してもらうことである。学校が大事にしている価値を理解していると、地域住民も学校（子どもたちや職員）に関わりやすいし、主体的な支援行動をとることができる。B 中学校では、事あるごとに地域に出かけ、学校の方向性や大事にしたいこと、そして子どもや職員の努力の様子について、語るように心がけて

きた。また、学校の様子を、より多くの地域住民にってもらうために、学校通信を校区内に幅広く配布（配付）した。学校通信には、子ども・職員だけでなく、保護者・地域住民らの他者には見えにくい頑張りや努力をも掲載し、校区内の人々に発信している。

第3は、協力規範の形成である。学校と地域住民との連携協力を促進するためには、双方の協働体験が重要であり、そのためのテーマが必要である。B中学校では、特に、環境支援と安全支援をテーマとして、学校と地域との協働体験の機会を設け、協力規範の形成を試みている。学校（子どもたちや職員）と地域（保護者・地域住民）が、汗を流して協働体験を味わい達成感と成就感を味わうことで、また、そうした経験を継続することで、我々は子どもたちのために積極的に協力すべきとする規範が生まれる。

第4は、信頼関係の醸成である。これまで述べた互酬性規範・価値規範・協力規範の形成と浸透は、学校と地域との信頼関係と結びつくものである。B中学校では、信頼構築において特徴的な実践を展開している。それは、日常の授業・学習場面を、保護者や地域住民に積極的に見せている点である。保護者や地域住民の大半は、授業参観や学校行事等の非日常の姿である。子どもたちや職員の日常の姿を見ることは稀である。B中学校では、地域住民が来校されたときには、必ず教室まで案内し、子どもたちの様子を参観してもらおうようにしている。校長室や会議室に、地域住民をとどめるのではなく、子どもたちの様子を見てもらうことで、学校の実態に対する理解を深める。子どもたちが落ち着いて学習に取り組んでいる様子や、清掃活動の様子、あいさつの様子を体験することで、地域住民の学校に対する信頼は一層高まるであろう。また、「普通は見ることができないもの」を、積極的にオープンにすることで、地域住民は「この学校は不都合を隠さない学校」とする意識を持つであろう。こうして生まれた信頼は、学校と地域との関係を、より盤石なものとしている。

〔註〕

- (1) 周知の通り、コミュニティ・スクールの指定校は、特定の都道府県市に集中している。学校統治が困難であり、なおかつ地域との関係を再構築したい校区では魅力的な制度なのであろう。しかし、学校統治がうまく機能しており、また、地域との良好な関係も構築できている校区では、魅力を感じないのであろう（たとえば、東北・北陸・四国・福岡を除く九州等）。http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/community/school/detail/1321409.htm（2013.4.17）
- (2) 本事例の詳細については、八尾・増田・伊藤（2007）を参照。
- (3) 割れ窓理論：窓ガラスが割れた自動車を放置しておくとその車は、さらにいたずらされ荒らされて壊されてしまう。軽犯罪も放っておくと、それが大きな犯罪を誘発してしまうという考え、ニュージャージー州の大学教授ジョージ・ケリング博士によって発表され話題になった。この理論を応用し、ニューヨーク市は殺人犯罪を67パーセント減少させたことでさらに有名になった。

〔参考文献〕

- 佐藤晴雄（2012）。「『新しい公共』に基づく学校と地域の関係再構築－コミュニティ・スクールの実態から見た新たな関係生－」『日本教育経営学会紀要』54, 2-12.
- 八尾坂修・増田健太郎・伊藤文一（2007）.『信頼を創造する公立学校の挑戦－壱岐丘の風がどのように吹いたか－』ぎょうせい.