学校と地域の連携・協力を促進する学校運営協議会の体制づくり

古塩　豪（学校経営コース）

１　課題意識と研究の目的

学習指導要領（2017 年告示）や「新しい時代の教育や地方創生の実現に向けた学校と地域の連携・協働の在り方と今後の推進方策について」（2015 年 12 月 21 日中央教育審議会答申）において、学校と地域が子どもたちの成長を共に担っていくことが必要であると述べられている。しかし、学校運営協議会委員や教職員、地域に聞き取り調査を行うと、「教職員の理解や関心」「目的やビジョン、課題の共有」「地域人材・資源の調整や情報の共有」に課題があることを把握した。

これらの背景を踏まえ、学校と地域との連携・協力を促進する組織体制の改善を図ることが必要だと考え、学校（生徒・教職員）・保護者・地域住民が目的･ビジョンを共有して取組に参画し、主体的に関わっていくためには、どのような学校運営協議会（以下協議会）体制を構築したらよいか明らかにしていくことを研究の目的とした。

２　先行研究や調査からの仮説

これまでの先行研究や調査から、協議会と関係者の間に中間組織を置くことで、多くの関係者を巻き込めると考えた。さらに、その中間組織にどのような機能を持たせるか先行研究を確認すると、中川・山崎（2014）は、コーディネーターを中心としたシステムの重要性について述べており、それは印南（2023）が地域と学校の双方向性を高める協議会のために必要な役割として示した、３つのコーディネーターの役割と重なった。

以上のことから、協議会と関係者をつなぐ中間組織を位置付け、A情報共有・発信・蓄積、B関係機関・人材との調整、ネットワークづくり、C活動プログラムの計画・実行・省察の３つのコーディネート機能を果たしていくことが、学校と地域の連携・協力の促進につながると考えた。

３　改善を目指した組織の検討ととらえる方法

(1) 中間組織の設置と組織に求める役割・機能

① 中間組織の役割とメンバー構成

本研究では、中間組織として、コアチームとプラットホーム（コアチームを含む範囲）を位置付けた（図１）。

プラットホームは、地域資源と地域内外の関係機関・人材を結び付けて価値を創造し、それらを学校と地域に還元する仕組みである。コアチームは協議会参加者の中の地域コーディネーター、同窓会長（元 PTA 会長）、コミュニティ代表（商店街・農業）、地域連携担当教職員で構成し（以下コアメンバー）、プラットホーム運営の主体となる役割とした。

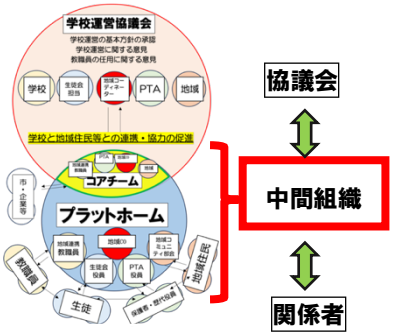

図１　中間組織を導入した協議会体制

② 中間組織が機能するための「熟議」プロセス

本研究では協議会の熟議について着目した。文科省（2020）は熟議について５つの段階を挙げている。さらに、村田（2023）は田中ほか（2018）の研究を引用して熟議の意義について述べ、変容した姿の具体を示している。そこで、それらを参考に以下の①から⑤のプロセスを「熟議」プロセスとして仮設定し、各プロセスを①【目標・課題の共有】②【相互理解】③【新たな考えの創出】④【計画の立案・修正】⑤【計画の実行】とした。本研究では、この一連のプロセスの全体を「熟議」と定義し、整理した（以下「熟議」と表記）。

＜「熟議」の定義（プロセスと要件）＞
①目標・ビジョン、課題が共有され、
②互いの立場や果たすべき役割への理解が深まり、
③他者の考えを取り入れ合いながら新たな考えを創り出し、
④それぞれの役割分担に応じて方策を検討・修正し、
⑤個々が納得して自分の役割を果たすようになる。

そして、筆者が作成した発話カテゴリーを参照枠として使用し、コアチーム会議（以下コア会議）

で誰がどのような発言をして議論を深めているのかをとらえ、発話内容や意識の変化を明らかにするために、参加者に承諾を得て会議を録音（録画）し、発話分析した。その際、時間の経過に伴う議論の変容をとらえられるように、５分を単位として発話者と発言内容を分類した。

2024 年１月に、2024 年度の学校運営の基本方針（案）のキーワードとなる「未来を共に創る」を基に、子どもと共に地域を創るためにどのようなことを大切にしていきたいかをテーマとして、コア会議を行った。協議の内容を発話分析すると、「①目的・課題の共有」の「子ども像の共有」や「方向性の理解」が図られたことを起点に、発話のやりとりが頻繁になり、発言する参加者数も増加していた。また、「熟議」プロセス④への移行が見られ、共感したり、他者の考えを取り入れたりすることを繰り返しながら、協議を深めていた。そのタイミングで筆者が「⑤計画の実行」の「役割分担」を意識して発話を促したことで、主体的な行動を表す発話や役割分担に関する発話へと「熟議」プロセス⑤への移行が確認できた。これら協議は、まさに「熟議」の様相であるととらえた。そして、「熟議」プロセスがどのように移行しているかを可視化し、構造図を作成した（図２）（以下『熟議』構造図）。

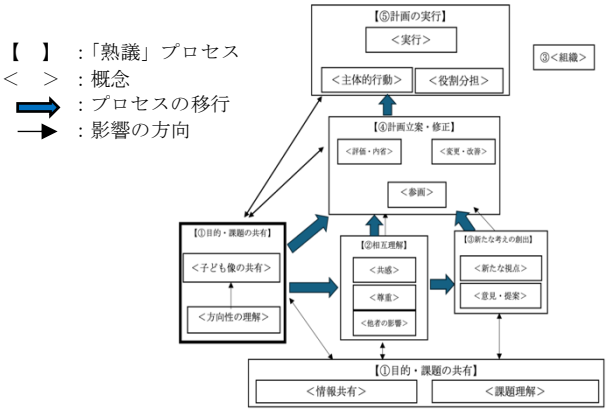

図２　これまでの発話分析を基に「熟議」プロセスの移行を表した「熟議」構造図

(2)　目標・ビジョンを可視化する「見中ロードマップ」の作成

「熟議」構造図を生かし、これまで学校運営の基本方針「未来を共に創る」を基に協議されてきたコア会議や協議会、職員会議や生徒会役員のスローガン（「挑」～仲間と共に、見附と共に成長していく見中～）検討の内容など、関係者が共通に目指す目標・ビジョンを１枚の図にした「見中ロードマップ（以下ロードマップ）」（図３）を作成した。そして、ロードマップ実現に向けた取組の過程に、「熟議」する中間組織を位置付けた。

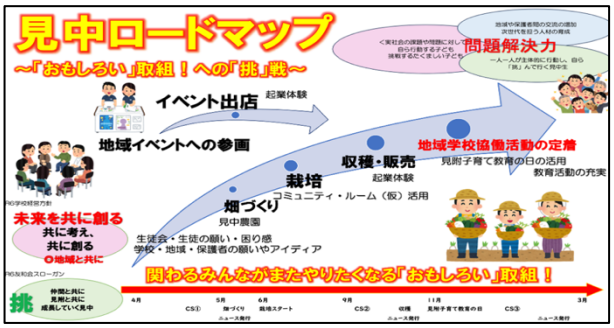

図３　学校・地域・保護者の目標・ビジョンを可視化した「見中ロードマップ」

(3)　関係者の意識や行動の変容をとらえる方法

ロードマップの実現に向けた過程において、筆者が意図的に行ったコーディネート機能と、コアメンバーが発揮したコーディネート機能により、関係者の行動や意識がどのように変容していったかを筆者の見取りやアンケート、インタビュー調査でとらえた。さらに、文科省提供のＣＳポートフォリオ調査により関係者の意識の変容をとらえ、実際の姿やインタビューとの関連を分析した。研究対象者には紙面で研究の内容、個人情報の取り扱い、途中でも協力を中止できること等について説明し、研究協力について承諾を得た。

４　「熟議」する中間組織による新たな協議会体制の実際

ロードマップを進める取組の中で、筆者（地域連携担当教職員）とコアメンバーが果たしたコーディネート機能を構想段階、実践段階、発展段階の３つの段階に分け、表にまとめた（表 1）。以下、その３つの段階における様相と関係者の意識や行動の変容について具体的に説明する。

表１　各段階において筆者が重点的に行なったコーディネート機能とコアメンバーが重点的に果たしたコーディネート機能
Ａ：「情報発信・共有・蓄積」　Ｂ：「関係機関・人材の調整、ネットワークづくり」　Ｃ：「活動プログラムの計画・実行・省察」

		構想段階（ビジョンの共有）	実践段階（活動の展開）	発展段階（新たな活動の展開）
A	筆者	・見中ＣＳニュースの継続的な発行 ・目標達成までの道筋を共有するための「見中ロードマップ」の作成	・見中ＣＳニュースの継続的な発行 ・教職員や協議会参加者へ校務支援システムやメールで情報共有	・見中ＣＳニュースの継続的な発行 ・教職員や協議会参加者へ校務支援システムやメールで情報共有
	コア	・コアチーム会議の内容を基にした協議会の発言と思いの発信 ・地域課題や状況の情報提供	・地域情報誌の発行 ・地域イベントの情報提供と参画の提案	・地域情報誌の発行 ・コミュニティ各部会での情報収集
B	筆者	・コミュニティ訪問による相互理解	・地域連携に関わる学校の相談窓口	・地域連携に関わる学校の相談窓口
	コア	・関係機関・地域人材の情報提供	・関係機関・地域人材をつなぐ働きかけ ・地域連携に関わる地域の相談窓口	・関係機関・地域人材へのネットワーク拡大 ・地域連携に関わる地域の相談窓口
C	筆者	・予算の調整 ・「熟議」を促す会議運営	・計画実行に向けた会議開催の提案	・会議日程の提案と調整
	コア	コアチーム会議 → 協議会	プラットホーム会議（相談会）	プラットホーム会議（相談会）・協議会
			・新たな視点提供と気づきの促し ・計画実行に向けた会議内容の提案	・新たな考えの創出 ・活動の把握と計画修正、立案

(1) 構想段階における取組の基盤づくりと関係者の意識

2024 年４月にロードマップを活用して第１回協議会を行うと、取組を進めていく上で解決していかなければならない課題が複数挙げられた。筆者が意図的に各グループにコアメンバーを配置したことによって、コア会議の内容を基にアイディアを提案したり、詳しい説明を加えたりしながら協議内容を深め、協議を活性化させていた。このことは今回の協議が「熟議」していたことを示唆し、ロードマップの作成が協議の充実のために有効であることを示している。

このように、協議会前にコア会議を位置付けて「熟議」を重ねることによって、関係者の目標やビジョンの共有ができ、子どもを取り巻く大人の意欲やイメージを高め、どのような考えやアイディアが提案されても受け止めたり、尊重しながら修正したりできる組織に協議会が成長していることが確認できた。

(2) 実践段階における関係者の意識と行動

畑づくりについて、自分たちで実際に耕運を試みたらうまくいかない困り感を抱いていたため、2024 年５月にプラットホーム会議（以下プラ会議）としてコミュニティ代表（農業）、筆者、生徒会担当教職員、教員希望者１名、生徒会役員８名で生徒会地域相談会を設定した。

コミュニティ代表（農業）からアドバイスを受けながら、生徒会とコミュニティ代表（農業）と教職員で役割分担し、参加者でスケジュールを検討した。翌日から実際に耕運作業を開始し、既存の畑に加え、新たに２つの畑づくりに取り組んだ。すると、多くの主体を巻き込む方法として「畑ニュース」を掲示板に掲載するなど、子どもたちが情報発信を担う主体的な行動が増加した。

苗の植え付けが終わり、ロードマップの「栽培」ステージに取組が進むと、学級や部活動ごとに水やり分担をしたり、畑の名称を全校生徒に募集したり、さつまいもを生かした文化祭計画案を提出したりするなど、子どもたちは様々なアイディアを考え、行動した。そして、これまでに教職員から提案のあったベランダプランター栽培を３学年部の教職員が子どもたちと実現させた。その他にも、学校行事を保護者参観可能な形に計画を変更したり、地域貢献活動に地域との協働作業を取り入れたり、同窓会長から 80 周年事業に地域を巻き込みたいと提案があったり、地域の夏まつりに中学生が参画したりするなど、教職員や協議会参加者の意識の変容と主体的行動が見られ、新たな活動の創出により教育活動が発展し、充実した。

このように、これまで「栽培」と「参画」をキーワードに協議を重ねてきたことを基に、確実に活動の枠が拡大した。これらはコアメンバーが相談窓口となり、関係機関や地域人材とのネットワークが拡大したからだと考える。それは適切なタイミングで中間組織を位置付け「熟議」してきたため、コアメンバーのコーディネート機能Ｂが高まり、活動の拡大を促進させたからだと考える。

(3) 発展段階における関係者の意識や行動と活動の発展・拡大

2024 年 11 月に生徒会提案の「友和祭」が開催された。保護者と地域を対象にした各種イベントの企画や運営は、プラ会議を開催して地域の協力やアイディアを得ながら、生徒会役員を中心に子どもたちが行った。運営の途中にうまくいかないことがあっても、仲間と協力して課題を解決したり、地域コミュニティ等から道具を借りたりして臨機応変に対応していた。

開催後のアンケートでは、保護者や地域の方は子どもたちの生き生きとした姿に成長や教育活動の充実を感じ、教職員もこれまでの取組の有効性や学校運営の基本方針の具現を実感していた。そして、子どもたちは活動の達成感や充実感と共に、関係者との一体感を感じたり、自分たちの活動が様々な人に支えられていることへの感謝を感じたりする機会となっていたことが分かった。

このように、ロードマップの集大成として友和祭を位置付け、協議会やプラ会議の「熟議」で内容や役割の検討を重ねたことによって、目的やビジョンを共有しながら、子どもたちの願いを具現するために、地域が協力する体制ができた。

５　ＣＳポートフォリオ調査結果からの考察

調査結果から、協議会参加者の協議会運営に関する意識が高まっていることが分かった（表２）。

それは、中間組織を位置付け「熟議」を重ねたことにより、協議会自体が連携・協力を促進する組織として成長したことを示唆している。さらに、これまで述べてきたように、ロードマップ実現の過程において、コアメンバーが継続してコーディネート機能Ｂを発揮し、複数のコーディネーターとして役割を果たすようになったことが、協議会参加者へ影響を与えた要因だと考える。

表２　協議会参加者の意識

要素		４回目 n=13	３回目 n=12	２回目 n=11	１回目 n=11
自律性	法定３権限の有無、法定３権限の適切な運用	73.8%	80.0%	67.3%	76.4%
対等性	関係主体の対等性、議論の対等性	94.2%	87.5%	79.3%	88.6%
持続性	協議会の目的・目標の共有、持続的な議論体制	94.2%	89.6%	79.5%	72.7%
熟議度	企画段階からの協議、見直しが許容される協議、内省・評価の実施・反映	96.9%	90.0%	74.5%	65.5%
実行性	学校長の主導的役割、実行を見据えた役割分担、教職員との協力・連携	92.3%	93.3%	80.0%	76.4%
共有性	多様な主体の巻き込み、情報の共有、協議会からの情報発信	73.1%	60.4%	56.8%	42.7%

また、関係者の意識や活動に関する 15 項目中 12 項目の数値が上昇し、特に教職員の意識に関わる数値が大きく上昇した（表３）。このことから、全国の課題とも共通した研究対象校の課題「教職員の理解や関心」「目的やビジョン、課題の共有」「地域人材・資源の調整や情報の共有」の解決策として、ロードマップやＣＳニュースにより目的やビジョンを共有すること、「熟議」する中間組織を位置付けることが有効だと考えられる。

表３　教職員の意識と活動

指標	要素	４回目 n=15	３回目 n=18	２回目 n=19	１回目 n=20
意識	「地域とともにある学校」という認識	97.8%	94.4%	91.2%	93.3%
	協議会の意義の理解	85.3%	77.8%	80.0%	53.3%
活動	授業における地域住民・保護者との連携	48.5%	58.3%	48.7%	33.8%
	生徒指導等における地域住民・保護者との連携	53.6%	69.4%	55.3%	27.5%
	地域住民・保護者との交流	43.3%	66.7%	50.0%	40.0%

子どもの資質・能力への効果に関する要素の中で、ロードマップで目指した問題解決力と自己肯定感に関わる「やり抜く力」「自己肯定感」の数値について、１年前の同時期に行った１回目調査と比較すると全要素で数値が上昇し、「やり抜く力」は 7.5 ポイント上昇し、「自己肯定感」は 1.6 ポイント上昇した（表４）。

これらは、本研究以外の教育活動の影響や発達段階における心の変化など、様々な要因が関係していることが予想されるが、これまでのアンケートやインタビュー調査の結果から、「友和祭」に至るまでのロードマップ実現のプロセスや、関係者が目指す子どもの姿の実現のために教育活動を実行したり、支援したりしてきたことが、子どもの資質・能力の育みへ影響を与えていると考える。

表４　子どもの資質・能力の向上

要素	４回目 n=138	３回目 n=132	２回目 n=128	１回目 n=93
自己肯定感	69.6%	72.2%	72.3%	68.0%
規範意識・行動	88.5%	87.2%	83.2%	85.9%
やり抜く力	73.4%	72.3%	72.6%	65.9%
ソーシャルスキル	80.4%	80.4%	82.5%	75.0%
学習意欲	71.7%	71.8%	71.4%	52.2%
キャリア意識	75.0%	77.3%	76.6%	68.1%

６　総括

本研究を通して、「熟議」する中間組織を位置付けることが協議会の機能を高め、関係者の主体的な行動を促していくために有効であることが確認できた。その要因として二つのことが考えられる。一つは、「熟議」構造図による各種会議運営やロードマップ作成、ＣＳニュースの継続的な発行を通して、協議会と関係者間の目標やビジョンを共有したこと。もう一つは情報共有を土台とした「熟議」を繰り返すことにより、コアメンバーが自分の役割を自覚し、プラ会議を経て３つのコーディネート機能を発揮しながら、複数のコーディネーターとしての役割を果たしたことである。

中間組織を位置付けた協議会体制を持続可能な体制としていくことや、この新たな協議会体制がどの地域においても有効か検証していくことについて、今後さらに知見を深めていきたい。

【引用文献】

・文科省「中学校学習指導要領総則編」（2017 告示）
・文科省「新しい時代の教育や地方創生の実現に向けた学校と地域の連携・協働の在り方と今後の推進方策について（答申）」中央教育審議会.（2015）https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/__icsFiles/afieldfile/2016/01/05/1365791_1.pdf （2023.8.10 確認）
・国立教育政策研究所「地域学校協働のためのボランティア活動等の推進体制に関する調査報告書」p94-p101.（2018）
・敷田麻実・森重昌之・中村壯一郎「中間システムの役割を持つ地域プラットフォームの必然性とその構造分析」 国際広報メディア・観光学ジャーナル 14、p23-p42.（2012）
・畑中大路「ミドル・アップダウン・マネジメントにおける教頭の位置-高等学校における３年間の実践を分析事例として-」日本教育経営学会紀要第 60 号、p128-p142.（2018）
・中川・山崎「『教育の協働推進』と『コーディネート機能』の関係」生活体験学習研究 14、PP13-20（2014）
・印南友統「双方向性を高めるコミュニティ・スクールの実践-コーディネータの立場から見えてきたもの-」 愛媛県新居浜市立金栄小学校学校改善研究紀要実践報告.（2023）
・文科省「コミュニティ・スクールのつくり方」（2020）https://manabi-mirai.mext.go.jp/upload/tukurikataR2.10.pdf（2024.1.10 確認）
・村田和代「話合い参加者の言語的ふるまいの変容-社会言語学的視点からの考察-」日本地域政策研究第 30 号、P14-P21.（2023）
・田中豊治「分権型社会におけるまちづくり協働システムの開発」 組織科学 Vol.32No.4、p33-p47.（1999）