

# 複数組織の連携協働による事業推進

## —先端教育研究センターの事業概括を通じた連携協働の意義と着眼点—

先端教育研究センター

野尻友佳子 稲葉敦

平成 29 年 4 月、常駐する教育総合研究所の所員 2 名と、福井大学教職大学院の教員 2 名の 4 名、その他に、県外大学等の研究者 2 名が「特別研究員」として在籍する形で先端教育研究センターがスタートした。組織の性格上、その業務の全てが他の組織との連携協働を必要とするものであり、また、その際のコーディネイト役を務めることが要求される。福井大学教職大学院をはじめ、様々な組織との関わりにおいて推進してきた業務を振り返る中で浮き彫りになってきた連携・協働の意義と着眼点について考察する。

〈キーワード〉 連携協働、組織文化、業務改善、働き方改革、情報共有

### I 複数組織の連携協働の必要性

今日、教育に関わる多様な個人や組織の間の連携・協働が求められている。本稿のはじめに、近年の中央教育審議会答申において求められている様々な連携・協働の姿を概観したい。

平成 28 年 12 月の「幼稚園、小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校の学習指導要領等の改善及び必要な方策等について（答申）」（中教審第 197 号）は、学習指導要領等改訂の基本的な方向性等を示したものであり、本答申を踏まえて、平成 29 年 3 月に幼稚園教育要領、小学校学習指導要領、中学校学習指導要領が、平成 30 年 3 月に高等学校学習指導要領が改訂された。本答申では、これからの教育課程には「社会に開かれた教育課程」としての役割が期待されるとし、「よりよい学校教育を通じてよりよい社会を創るという目標を持ち、教育課程を介してその目標を社会と共有していくこと」、「教育課程の実施に当たって、地域の人的・物的資源を活用したり、放課後や土曜日等を活用した社会教育との連携を図ったり、学校教育を学校内に閉じずに、その目指すところを社会と共有・連携しながら実現させること」が重要であるとしている。

これに先立つ平成 27 年 12 月には、「これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について～学び合い、高め合う教員育成コミュニティの構築に向けて～（答申）」（中教審第 184 号）、「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について（答申）」（中教審第 185 号）、「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）」（中教審第 186 号）の 3 つの答申において、学習指導要領改訂の方向性を見据えつつ、これからの学校教育を実現する、教員、学校、学校と地域との連携・協働の在り方が示された。

第 186 号答申においては、これからの学校と地域の連携・協働の姿として、「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」、「地域の様々な機関や団体等がネットワーク化を図りながら、学校、家庭及び地域が相互に協力し、地域全体で学びを展開していく「子供も大人も学び合い育ち合う教育体制」の構築」、「学校を核とした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「学校を核とした地域づくり」の推進」を目指すとし、これからのコミュニティ・スクールの在り方や推進方策とともに、地域における学校との協働体制の在り方を示している。そこでは、地域と学校が連携・協働して、地域全体で未来を担う子供たちの成長を支えていく活動を「地域学校協働活動」と総称して、その取組を積極的に推進することとし、従来の活動を基盤として、「支援」から「連携・協働」、「個別」の活動から「総合化・ネットワーク化」への発展を目指すとの方向性が

示されている。

また、第 185 号答申においては、複雑化・多様化している学校の課題に対応し、学校全体の総合力を一層高めていく必要性から、教職員が心理や福祉等の専門家や関係機関、地域と連携し、チームとして課題解決に取り組むことが必要であると、第 184 号答申においては、「チーム学校」の考え方の下、学校以外の様々な専門性を持つ地域の人々と効果的に連携しつつ、教員とこれらの者がチームを組んで組織的に諸課題に対応すること、また、新たな教育的課題に対応していくためには、学校が地域づくりの中核を担うという意識を持ち、学校教育と社会教育の連携の視点から、学校と地域の連携・協働を円滑に行うための資質を養成していくことも重要であるとしている。

こうした動向を踏まえ、平成 30 年 3 月の「第 3 期教育振興基本計画について（答申）」（中教審第 206 号）においては、今後の教育政策に関する 5 つの基本的な方針の下、21 の教育政策の目標が示されたが、その一つとして「家庭・地域の教育力の向上、学校との連携・協働の推進」が掲げられた。また、社会教育の視点からも、平成 30 年 12 月の「人口減少時代の新しい地域づくりに向けた社会教育の振興方策について（答申）」（中教審第 212 号）において、総合教育会議の活用や、地域学校協働活動を核とした社会教育と学校教育の一層の連携・協働など、多様な主体との連携・協働を推進するとしている。

さらに、平成 24 年 8 月に遡れば、「教職生活の全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上方策について（答申）」において、教職生活の全体を通じた一体的な改革、新たな学びを支える教員の養成と、学び続ける教員を支援する仕組みの構築が必要とされ、そのため、教育委員会と大学等の関係機関、とりわけ教職大学院との連携・協働の必要性が示されている。Ⅱ以降は、まさにその実践を記したものである。

## Ⅱ 先端教育研究センターの関わる連携協働の実態

### 1 連携・協働の意義と効果（1年目のまとめより）

平成 29 年度、当時の構成メンバー 4 人で先端教育研究センター発足 1 年目の総括をおこない、「協働し実践するコミュニティ～複数組織の連携～」というタイトルのポスターにまとめた。その発表は 2 月の福井大学ラウンドテーブル会場でおこなった。

社会の大きな変化の中で複雑化困難化した課題に対応するために、多くの組織において組織や部門間の連携・協働に取り組んだり、組織外の人材や資源の活用を進めたりしている。この状況は、学校現場においても同様に必要とされるものであり、今後の連携やチームとしての課題解決の参考のためにも、我々の組織での取り組みの評価には意味があると考えた。

まず大前提として、「連携は目的ではなく手段である」こと、異なる意見や意見の不一致があるからこそ価値があるということ、信頼が連携の基本であることの 3 点を確認し合った。その上で、効果的な連携協働を進めるためには、環境の整備も必要である、という一つの考えを共有した。先端教育研究センターで言えば、人的空間的両面で枠組みを作ったことが連携の土台と言える。人的には、大学側と研究所側それぞれに人事交流の形で別組織の職を付与されていることである（教育総合研究所の主任 2 人は同時に、福井大学の客員准教授でもあり、福井大学の 2 人は同時に教育総合研究所の共同研究員でもある）。空間的には、教育総合研究所の先端教育研究センターの部屋の、大学側のメンバーの分のデスクと、10 名程度のミーティングが可能な会議テーブルの設置が挙げられる。この、構成メンバーが常時集うことのできる空間の保障が「居場所」となり、連携協働のもとになったと言える。

また、そこに集う構成員はフラットな関係でなくてはならない。平成 29 年度のメンバーで言えば、年代は 30 代から 50 代まで、もとの勤務先は中学校、教育行政、文部科学省、JICA、と多様であったが、そこに上下関係は存在せず、フラットで柔軟な関係を構築することができた。まずは相手を理解することから、心を開き明るく楽しい雰囲気、オープンな会話と参加者の主体性を大切に組織構築により、いくつかの成果を挙げることができた。ダニエル・キムの成功循環モデルにあるように、「関係の質」の向上が「思考の質」「行

動の質」を高め、「結果の質」に繋がる実例と言える。具体的には、「評価学習会」の開催を軸とした探究的な学習の評価の研究という形として残すことができた。

構成員それぞれの持っている専門性や背景、経験を生かし、新しい発想を生み、進歩創造を繰り返す中で大きな価値を生み出すことこそが、異組織の連携協働の意義と言える。自分たち自身の組織がモデルとなって検証し得た1年間の成果を、今後の組織連携、組織協働に生かす、という視点の獲得は1年間の成果である。以下、2～5で、先端教育研究センターが関わって推進してきた事業のうち、4事業を概括する。

## 2 教員免許状更新講習の準備運営

平成29年度より、県教育委員会と福井大学とが共催で教員免許状更新講習を実施している。免許状を更新するために受講が必要とされる5日間30時間の講習のうち、必修1日間、選択必修1日間、選択1日間の計3日間(18時間)を、悉皆研修である中堅教諭等資質向上研修の一部に取り込む形で設計されている。金銭的負担(3日分の受講料18,000円が無料)、移動負担(県内3カ所(平成30年度は都合により2カ所)での実施)の軽減と合わせ、「教員育成指標」に基づく悉皆研修として、全国でも初の取組みとなっている。

この講習の運営は、教職研修センター教員研修課を中心に、福井大学教職大学院、先端教育研究センターの三者が担当する。そこに、研修の総括課としての教育政策課、第3期実施時には嶺南教育事務所が関わって業務を推進している。

表1 平成30年度 免許状更新講習 受講人数

期	日程	会場	必修	選択必修				選択
				A 30代	B 40代	C 50代	合計	
第1期	7/23～7/25	教育総合研究所	177	83	28	66	177	151
第2期	8/7～8/9	教育総合研究所	224	132	45	47	224	203
第3期	8/15～8/17	嶺南教育事務所	73	40	18	15	73	64
第4期	8/22～8/24	教育総合研究所	122	69	26	26	121	106
第5期	12/25～12/27	教育総合研究所	63	39	16	9	64	59
			659	363	133	163	659	583

講習の内容は、それまでの8年間、大学独自の免許状更新講習として積み重ねてきた福井大学教職大学院(H30年度より、福井大学大学院福井大学・奈良女子大学・岐阜聖徳学園大学連合教職開発研究科(連合教職大学院))の免許状更新講習プログラムを基本として実施している。

表1に示したように、全受講者659名、計15日間(3日間×5期)の大規模な研修の運営には大きな困難が伴ったが、その原因として主に3点挙げられる。

1つめは、県と大学との共催実施決定の経緯や意図が明確でなかったことである。制度設計に関わった当事者は異動しており、資料もほぼない状態であった。そのような状況の中で新担当者間で一から目的の共有をはかることに時間を要した。この件に関しては、IVの1で詳述する。

2つめに、各者の役割分担と責任の所在が明瞭でなかったことである。その都度調整をはかりながら手探りで進めていく過程に時間を要した。結果的に先端教育研究センターの担った業務は、会場計画を含めた運営計画の作成、受講者データの管理、グループ設定、各種資料の準備、講習当日の各種対応、開設評価の集計とデータ作成、受講証明書の発送事務等となった。次年度に向けて更なる役割の明確化を図る必要がある。

3つめに、各者間の連絡調整がスムーズに進まなかったことである。大きく組織文化の異なる大学との連携には特別な工夫が必要とされる。この点についてもIVの2、3で言及する。

このように多くの困難があったが、その中で毎日の講習終了後に反省事項を出し合い何度も議論を重ね、講習の成功に向けて皆で努力した。受講者からの評価には厳しい意見もあったが、3日間の講習を通して様々

な校種や年代の人たちとの交流の中で得たものを意義づける意見も多く聞かれた。

多くの関係機関をまとめる組織として、先端教育研究センターがさらに効果的に機能するように、今後ますます検討を重ねていくことが必要である。

### 3 RST（リーディングスキルテスト）の受検を通じた基礎的な読む力の研究

RSTとは、国立情報学研究所の新井紀子教授らの研究に基づき、「教育のための科学研究所」が実施する、読解力（RS、リーディングスキル）を計測するためのテストである。

数年間の事前実施のもと、平成30年度より一般受検が開始された。教育総合研究所では、先端教育研究センター主導のもと、3名のワーキンググループ構成員で1年間を通して研究に取り組んできた。

平成30年度は、RSTの認知を広め、より多くのデータを集めて研究を進めるという目的から、指導者1名の有償受検につき児童生徒30名の無償受検を可能にする、という制度が採られた。この制度を利用し、500名程度の児童生徒のRST受検を計画した。「教育のための科学研究所」と連絡を取り合いながら、受検体制を整え、研究協力校を募った。事前の30人の指導者による受検を経て、表2の計11校での受検が実現した。

表2 研究協力校と受検者数

通番	校種	学年	学級数	人数	
1	A高校	2年	1学級	39	227
2	B高校	2年	1学級	40	
3	C高校	1年	3学級	92	
4	D高校	2年 1年	2学級	56	
5	E特別支援学校	1～3年		8	8
6	F中学校	3年	3学級	83	195
7	G中学校	3年	1学級	33	
8	H中学校	3年	1学級	29	
9	I中学校	3年	1学級	24	
10	J中学校	3年	1学級	26	
11	K小学校	6年	2学級	58	
					488

表3 受検者へのフィードバック資料（サンプル）

	DEP	ANA	PARA	INF	REP	INSTd	INSTm
	係り受け解析	照応解決	同義文判定	推論	イメージ同定	具体例同定 (辞書)	具体例同定 (理数)
解答数	10	12	11	12	7	10	
正解数	9	12	9	9	5	8	
正答率	90.00	100.00	81.82	75.00	71.43	80.00	
能力値	1.27	1.83	0.68	0.88	0.84	1.71	1.69
偏差値 全体で	64.26	69.98	57.51	59.15	59.18	70.83	69.47
偏差値 社会人で	63.08	67.18	52.92	56.14	56.23	67.88	68.16
5段階評価	5	5	4	4	4	5	5
係り受け解析	複雑な構造の文や、未知語が頻出する不慣れな文書でも、惑わされず正確に文を読む高度な読解力を有しています。						
照応解決	複雑な構造の文に現れる照応関係に惑わされず、正確に注意深く読み解く高度な能力を有しています。						
同義文判定	同義語による言い換えや構造的な言い換えが比較的よく身についています。ただし、否定語を含む論理的な言い換えでつまづきことがあるようです。「ならば」「すべて」「いつも」「～のとき」「以外の」「ではなく」「もある」などの言葉の正確な使い方を身につけましょう。						
推論	状況を適切に判断し、推論する力がよく身についています。ただし、例示と論証(証明)の区別がつかなくなったり、「ならば」「すべて」「いつも」「～のとき」「以外の」「ではなく」のような言葉の正確な使い方が一部あやふやなようです。						
イメージ同定	文章で表現されている内容を、正確に図・表・グラフ等で表現する力が比較的良く身についています。ただ、集中力が切れると不正確に読む傾向があります。						
具体例同定 (辞書)	専門外のテキストであっても、怯むことなく読みこなし、新しい知識や概念を獲得する高度な能力があります。また、集中力を途切れさせることなく、複雑な文の意味を正確に読みこなすことができます。						
具体例同定 (理数)	専門外のテキストであっても、怯むことなく読みこなし、新しい知識や概念を獲得する高度な能力があります。また、集中力を途切れさせることなく、複雑な文の意味を正確に読みこなすことができます。						

表3は、受検者へのフィードバック資料として返却したものである。受検結果は、解答数、正解数、正答率等の数字の羅列をダウンロードできるだけなので、それを見やすく活用できる形に整える必要があった。各自のコード番号を入力すれば以下のような資料が作成できるようにデータを整え、各学校の指導者に返却し

た。ともに提供する各問題種ごとの解説書もこちらで作成した。この2つを読むことで、自らの得意分野不得意分野を把握し、学習に活かすことができるのではないかと考えている。テストの性格上、問題漏洩は厳に避けなければならないが、これらの資料作成配布に当たっても、公にしてよい情報とそうでない情報があり、そのつど「教育のための科学研究所」に連絡をとって許可を得る必要があった。

この研究活動をとおして、「顔の見える関係」の構築が、他機関との連携のために最低限必要なことであると実感している。前述したように、この研究を進めるためには、教育のための科学研究所 R S T 事務局の方との綿密な打合せ、連絡調整が必要である。7月に一度先方を訪問し、直接お会いしてこちらの希望を聞いていただいたことが、その後の連絡調整のために大きく寄与したと言える。頻繁にメールや電話で連絡を取るにあたって、こちらの研究の目的や状況を知ってもらっていることは大変有意義であった。

同様に、各研究協力校の先生方とも直接お目にかかる機会を設けるよう努力した。各研究協力校には、忙しい日常業務の中で事前受検、児童・生徒の受検までの準備、当日の受検、事後の聴き取りまでお世話になった。受検当日は、可能な限り学校を訪問し、トラブル対応などに当たった。ここでも直接担当者と顔を合わせることで、その後のメール等での依頼の際もよりスムーズに進むように感じている。

次年度以降も研究を継続するにあたり、本年度以上に連携協働の組織の幅を広げ、より広く研究と成果を発信していきたい。大学と連携してその知見を活用したり、同様に研究を推進している他県他自治体とのつながりを構築したりすることなどを、検討していきたい。

#### 4 教員志望者セミナーの企画運営

平成 29 年度、新たな企画として「教員志望者セミナー」を実施し、120 名あまりの参加者を得た。平成 30 年度には事業は予算化され、規模を拡大して嶺北と嶺南の 2 会場で実施することとなった。事業の管轄課である教育政策課との連携はもちろんのこと、本年度からは嶺南教育事務所とも協力しながらよりよい形を模索する必要ができた。教育総合研究所内では、教職研修センターとの連携のもとに運営を行っていく形をとった。実施概要は以下のとおりで、昨年度比 1.5 倍の参加者を集め、満足度も高い結果となった。

平成 30 年度 ふくい教員志望者セミナー実施概要					
<b>目的</b> 優秀な教員を確保するため、主に県外の大学生、県内の高校生に対し、福井の教育の特長や教職の魅力等を発信し、福井県で教員になることをめざすきっかけづくりを行う。					
<b>会場と日時</b> 嶺北会場：平成 30 年 8 月 13 日（月）13:30～16:00 福井県教育総合研究所（坂井市） 嶺南会場：平成 30 年 8 月 14 日（火）13:30～16:00 プラザ萬象（敦賀市）					
<b>対象</b> 大学生、高校生、保護者					
<b>内容</b> 第 1 部：講話（佐々木学校教育幹）と説明「福井県の求める人材と採用試験」 第 2 部：パネルディスカッション「若手教員が語る教職の魅力」 （小学校 2 人、中学校 2 人、高 1 人、特別支援学校 1 人の、採用 1～8 年目までの若手教員） 第 3 部：グループ懇談「教職の魅力と教員の資質」 （1 グループ 7 人までの少人数グループに、ファシリテータを 2 人ずつ配置）					
<b>参加者数</b> 嶺北会場 122 人（高校生 15 人、大学生 82 人、保護者 25 人） 嶺南会場 53 人（高校生 17 人、大学生 26 人、保護者 10 人）					
<b>アンケート結果（抜粋）</b>					
<b>セミナー参加の目的（人）</b>		<b>内容の満足度（％）</b>		<b>開催場所について（％）</b>	
福井県の採用試験の実態を知る	89	1 部	2 部	嶺北会場	嶺南会場
福井県の教育を知る	77	満足	69.1	84.5	89.8
福井県の求める人材を知る	71	どちらかと言えば満足	29.0	18.6	15.0
教員の仕事を知る	63	どちらかと言えば不満足	1.9	0.6	2.0
若手教員から話を聞く	42	不満足	0.0	0.0	0.0
教員志望者どうし情報交換	18				
※福井市、越前市、小浜市、アオッサ、駅近辺、公共交通機関の便のよい所					

事業の規模の大きさや運営等に関わる人員の多さに比べて、計画運営がスムーズに進み、負担感を感じることが少なかった要因として主に次の 3 点が考えられる。

1 つめは、スムーズな情報共有システムである。まず、昨年度の実施状況を含め、嶺南教育事務所との連絡調整を綿密におこなった。打合せの第 1 回目は、スカイプによる遠隔会議を取り入れた。教育総合研究所側 6 人、嶺南教育事務所側 5 人の参加者による遠隔会議を実施するにあたり、いくつかの工夫を取り入れた。詳細については、IVの 4 で述べる。その後の情報共有や連絡相談に関しては、担当者どうしてメールや電話でおこない、それぞれの組織内での情報共有をはかった。また、教育政策課の担当者とはメールや電話で気軽にやり取りを交わせる関係が構築されていたため綿密な調整が可能であり、業務が滞ることもなかった。教員の採用を管轄する学校振興課、第 1 部で講話をいただく学校教育幹との調整は全て教育政策課を通じて行ったため、効率よく進めることができた。

2 つめは、嶺南教育事務所との運営計画の共有である。嶺北会場の運営は主に教育総合研究所が、嶺南会場の運営は主に嶺南教育事務所が担当したが、基本的な運営計画を共有し、参加者人数や会場規模に応じてマイナーチェンジを加える程度に留めたため、昨年度実施のノウハウを生かすこともできた。

3 つめに、役割分担である。先に述べた教育政策課、嶺南教育事務所との連携がスムーズになされたことに加え、教育総合研究所内でも教職研究センターの担当者と業務分担をおこなった。参加者の申込を QR コードで行なえるようにする、という私個人では考えつかなかったアイデアを出してもらい、その設定に関する業務を担ってもらったため、効率よく参加者のデータをまとめることができた。また、当日のスムーズな司会進行も務めてもらった。

この事業を導入するにあたって、共同研究員である福井大学教員を通して学生の意識を探したが、その反応はさほど積極的なものではなく、実際の参加も福井大学学生は他県の大学生の多さに比べて少なかった。まず地元大学生を取り込んで、教員の仕事の魅力を伝えることが必要であり、そのための絶好の機会であるにもかかわらず、大学との連携・協働がうまくはかれなかった。養成、採用、研修の一体化の視点からも、先端教育研究センターという組織を活かすべき事業である。次年度以降はより具体的な方策を考え連携をはかっていく必要がある。

## 5 経済同友会との交流事業

平成 30 年 3 月、経済同友会の人づくり委員会からの要請により、産業界と教育界のつながりを作り、一方向でない継続的な交流の中から将来的に有為な人材を県内企業に、との考えのもと、産業界と教育界との交流をはかっていくことが決まった。教育総合研究所からは、ふるさと教育を担当する立場から教科研究センターの新教育課題研究課、若手教員自主サークルを担当する立場から教職研修センター、そして先端教育研究センターがこの事業に関わることになった。実際に交流をはかる教育界側のメンバーは、若手教員自主サークル 2 グループと、ふるさと教育ワーキンググループの 3 グループ（合計 15 名）と決まった。

これまで経済同友会では、管理職への講演などを通して教育界との交流を図ってきたが、今回はこれからの福井県の教育を担う若い人材との直の交流を進める初めての挑戦であった。表 4 のとおり合計 4 回実施した交流会では、毎回多様なメンバーとのグループ協議が行なわれた。特に若い教員にとって、企業経営者と直に意見を交換し合い関係を構築することは得がたい経験であり、企業経営者側にとっても、教員サイドの考えを知ることで今後の望ましい人材育成やキャリア教育の形を模索していくよい機会となったのではないだろうか。第 1 回目の交流会では、正式名称のなかったこの交流会の名称が、「若手教員と産業界との交流会」と決定した。若手教員から、「若大海」という親しみやすい通称の使用が提案されるなど、和やかで打ち解けた雰囲気の交流が進んだ。

この 4 回の交流を有意義な形で進めることができた大きな要因を 2 点整理したい。1 つめは、経済同友会側の明確な目的意識と強い熱意である。その思いが教育界側に伝わり、よい関係を築くことができたのではないかな。毎回の交流の中でも「熱意」「熱量」というキーワードがよく議論に挙がっていた。

2 つめには、連絡調整のシステムがうまく機能したことが挙げられる。経済同友会側には職員 2 名が常駐する事務局があり、その中の若手の事務局次長が、企画案の提示、日程調整、グループ設定等を推進し、必要な情報を研究所側と共有してくれたおかげで、スムーズな計画運営が可能となった。

一方、研究所側では当初3人がそれぞれ分担して担当する学校と連絡を取り、それらを集約する形で日程調整等をおこなっていたが、時間がかかりすぎること、情報の共有漏れが発生するなどマイナスの状況を生み出してしまった。そこで途中からは、パソコンのメッセージ機能を利用して、事務局3人と15人の学校現場からの参加者全員が同じ情報を共有できる形をとることにした。案内文書を共有メッセージ上にもアップし、予定をたてやすい形にした。1つの組織の連絡調整役は1ヶ所に集中させること、容易な方法で情報を共有することの大切さを実感できた。

表4 若手教員と産業界との交流会（若大海）実施状況

	日時	会場	内容	講師	参加者数			
					教員	産業界	研究所・教育政策課	合計
第1回	7月10日(火) 16:00-	織協ビル 会議室	顔合わせと意見交換		11	16	8	35
第2回	8月22日(水) 13:30-	東工シャッター 株式会社	工場見学と講話、意見交換		13	12	8	33
第3回	10月22日(月) 16:00-	織協ビル 会議室	講演「地域産業界と協働した キャリアとアントレプレナーシ ップの教育の可能性」	福井大学産学官連携 本部 准教授 竹本拓治氏	16	11	9	36
第4回	1月16日(水) 16:00-	織協ビル 会議室	講演、活動発表	TSUGI 11c.(合同会 社ツギ)代表 新山直広氏	9	15	8	32

### Ⅲ 複数組織の連携協働の意義

複数の組織が関わって事業を進める過程には様々な困難がある。しかし、それ以上に利点が多いからこそ、進める価値、必要がある。以下、連携協働の意義を4つの観点でまとめたい。学校現場において、今後ますます進んでいく内部、外部との連携協働の場面での一つのモデルとして、提供できれば、と願う。

#### 1 創造

上記Ⅱに挙げた以外の業務の1つとして「言語能力育成プロジェクト」がある。これは、教育総合研究所内の3つのセンターから5人が参加したワーキンググループで行われた研究である。ワーキンググループのメンバーは、国語の専門家2人、英語の専門家3人であり、私は「代表」「企画および連絡調整」の役を担っている。日本語と英語の相違点に着目し、両者をよりわかりやすく指導する方法の研究を、との使命を受けたのは5月である。活動内容は不透明で、どのような方向に進んでいくのか、はなはだ心もとない出発であった。

しかし、8ヶ月の間何度かミーティングを行い、宿題を持ち寄って議論した結果、5人の目指す方向性は一つにまとまり、いくつかの成果物を完成させることができた。英語と国語、小学校と中学校と高校、それぞれ専門の違うメンバーが集まり、議論を重ねる中で、決して1人では成し得ない成果を残せたことに大きな満足を感じる。多様なメンバーがこれまでの経験や知識を持ち寄るからこそ新しい価値が創造できる。1人で仕事を抱え込んでいたり、同じメンバー内だけで考えていたりすると新しいものは生まれにくくなる。様々な視点で考察することで創造が生まれる。

ワーキンググループ、プロジェクトチーム、タスクフォース等呼称はまちまちであるが、課題解決のために複数の組織から人が結集し、創造的に活動できる環境は、学校現場でも取り入れていく価値があるだろう。様々な面において、個人技から、チームで成し遂げることへの価値、評価の転換をはかるべき時がまさに今である。

#### 2 効率

業務は1人で抱え込まないことが大切である。危機管理の側面からも、精神衛生の側面からも、複数で業務にあたることが大切である。外からは見えにくい「困難さ」を共有できること自体にも価値がある。このことは働き方改革にもつながる視点である。

免許状更新講習の運営業務の1つとして、5～6名ずつのグループを作る作業がある。免許状更新講習では、様々な校種、年代、勤務地域の受講者と多くの交流をすることを目的の1つとしており、合計4種のグループを作らなければならない。メンバーの重複に配慮しながらのグルーピング作業には多くの時間と工夫を要し、昨年度1人でこの作業をおこなった際には苦慮した。そこで今年度は3人で担当することにした。一見すると1人で完結させるほうが効率的に思えるが、作業の困難さを実感として理解し合える仲間がいることは精神的な支えとなり、結果として作業効率はアップする。

苦手な面を補う、カバーし合う、得意な面を生かす、という観点からも、効率は向上すると言える。教育総合研究所の1年間の研究成果を発表する場として「研究発表会」がある。先端教育研究センターではその中心的な企画運営を担っている。広く参加者を集めるため、全国の教育センター（教育研究所）へ案内パンフレットを送付するという作業が必要である。これを、全国の教育センターのデータを管理している管理室の主任が担当してくださりスムーズに進行した。もし私が行わなければならないとしたら、多くの手間と時間を要したことであろう。また、リーディングスキルの研究においては、研究協力校のデータベースの作成、東京でおこなわれたフォーラムの内容の詳細まとめ等、メンバー各自が得意な面を生かして自主的に作業を進めてくれた。わずか3人のワーキンググループでの研究であったが、4人分にも5人分にも匹敵する力となった。

学校現場においては、1人の教師がありとあらゆる業務を担当しなければならない、加えて、個人のスキルに頼る部分が多い。必然的に、不得手な分野にかかる時間も多くなり、極めて非効率的な側面が見られる。この状況が多忙の一因であることは間違いない。個人技と熱意を礼賛する文化を見直し、チームでの業務推進を評価する機運が更に高まっていくことが望まれる。

### 3 拡がり

学校に限らず各組織にはそれぞれの持つ「組織文化」がある。私個人がこれまでに勤務した4つの学校と、教育行政を司る課と、現在勤務する研究所、という6つの組織を比較しても、その組織文化は異なる。様々な組織と連携する中で、その組織文化の違い、というものを実感することが多かった。例えば、大学は独特の組織文化を持つ。同じ教育機関とは言え、高校までの学校組織とは別世界であると言える。そもそも小学校、中学校、高校を比べても文化は異なるし、同じ校種でも学校によって独特の文化を持つ、と考えるべきだろう。また、経済同友会との交流の中で企業の経営者に伺ったお話からはよりその隔たりを感じた。

文化に優劣はないように、組織文化も何がよくて何が悪いというものではない。しかし、「学校の常識は世間の非常識」という言葉もあるように、学校外では通用しない文化、改めるべき慣習も多いのではないかと。自校の文化が全てだと思いきことは問題である。教育総合研究所の研修の1つとして「クロスセッション」があり、ここでは初任研、三年目研、中堅研を受講する様々な年代の教員が小グループで意見交換をする。Ⅱの2で述べた免許状更新講習でも、多様な文化を持つ教員同士の交流を目的の1つにしている。他を知ることで自らを見直すきっかけとし、改めるべき慣習や廃止すべき行事や習慣、見直すべき文化について議論することは必要である。逆に自らの文化のすばらしさを再発見、再認識することも大切なことである。

複数の組織で連携協働して業務を推進することで、自文化を相対化して見つめなおすことができる。連携協働先の組織との相違点が大きければ大きいほど、発見も多い。その意味で、経済同友会との交流は意義深いものであった。今年度はこの交流事業に関わった現場の教員は最大16名だったが、今後ますますこの交流の輪が広がっていくとよい。また、大学との協働も同様に意義深いものであった。新学習指導要領では高校において「総合的な探究の時間」が新設され、探究学習において大学との連携はますます必要になってくる。「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」（平成27年12月中教審答申）で示されたような地域との連携協働の形も含め、交流、連携、協働の中で、視野の拡大、発想の転換がはかられていくことが期待される。



#### 4 楽しさ

人と関わって何かを推進することは本来楽しいことのはずだ。特に我々教育に携わる者は、その喜びを大きく感じる種類の人間が多いのではないか。教師の仕事の醍醐味は、児童・生徒との日々のふれあいの中で、その成長する姿に接することであろう。その毎日の中で、教師自らも日々児童・生徒から学び、進歩し続けることの喜びは、多忙な毎日にも多くの困難にも勝るのではないだろうか。

この感覚を、業務における連携協働の場面でも味わいたい。教員の仕事は「個人わざ」に負う部分がまだまだ大きい。特に授業は個人の作品であり、個々の先生の個性と能力で創り上げていくものである、というイメージがまだまだ残る。クラス経営もしかり。しかし、人との関わりの意義やすばらしさを伝えていくべき教師自身が、その意義を仕事の関係の中で体感できないのはいかかなものか。我々教育に携わる者たちは、進んで人と関わり、複数の組織にまたがる複数の人間とともに業務を推進する経験を多く持ち、その中でよりよい関わり方を模索し、大いに楽しさを味わうことが求められる。

今年度は地元福井県で国民体育大会と障害者スポーツ大会が開催された。かつて高校に勤務して陸上部に携わっていた経験から、両大会の陸上競技の運営スタッフの仕事を依頼された。共に仕事に携わる人たちとの交流が楽しく、結果的に合計7日間手伝いをするようになった。定年後の人たちも含め、普段は別の仕事をしている様々な年代の人たちと、工夫し合いよりよい運営を模索していく過程はすばらしい経験となった。

先端教育研究センターの数々の業務の中で、多くの組織の異なった文化を持つ人々と連携協働することで、困難は減少し、楽しさや喜びは増加することを実体験として知ることができた。様々な形でそのよさを伝えていくことで、連携協働の文化を学校現場にも広めていきたいと思う。

### IV 複数組織の連携協働時におけるいくつかの着眼点

ここでは、協働で業務を推進してきた過程で顕在化してきた課題について、いくつかの着眼点に絞って考察、提案する。

#### 1 目的の共有

複数の組織、複数人で業務を推進する際、最もその成果を左右するのは、各構成員の意識の差である。責任者がいくら頑張っている、メンバーが事業の意義を感じられなければ、その意欲は空回りするばかりで、効果は上がらない。主体的に関わることができなければ、ただ指示されたことをやらされるだけのつまらない仕事になってしまう。

まず、その事業の立ち上げ時の理念がわかるようにしておく必要がある。どういった経緯でその事業が立ち上がったのか、ほとんど資料がない、という事態に直面することがあった。当時の関係者は異動しておらず、誰に聞いてもはかばかしい答えが得られない。立ち上げ時の理念を共有していない新たなメンバーばかりで一から作り上げなくてはならない。こういった事態は、少しの工夫で防げるはずだ。まず、会議録などを時系列で残すこと。経緯と進捗、関係者の記録をカレンダー方式で残すこと。これらに予算資料等を加え、1つのフォルダに整理し、確実に次の担当責任者に渡るようにする。新担当者がこのフォルダを開けるところがその年度の出発点だと言える。

また、事業推進時には、進捗状況を共有することが大切だ。メールでの連絡は各組織の担当者間で共有できるように「C.C.」で送る。必要な事項については、担当者から、それぞれの組織のメンバーに伝えるようにする。同時に、担当者が誰でも見ることのできるネットワークの場所にフォルダを作成し、情報を共有する。

組織の機動力を最大限に生かすためには、まず、理念、目的、情報の共有が必要だと言える。

## 2 メール

メールの利点の一つに、他人の時間に突然入り込むことを避けられる、ということがある。忙しそうにしてる人に直接話しかけることには勇気を要するし、それは電話も同様である。また、記録が残ることも利点の一つと言える。いつ、誰と、どのようなやりとりをおこなったか、後から見返すことも可能である。

行政や研究所の仕事に就いてから、メールを使用する頻度が増えた。しかし、学校現場では、それほど便利に使用されていないのではないか。メール又はFAXで、とお願いしている「研究発表会」の参加申し込み方法の内訳は、FAX80%に対してメール利用は20%にとどまる。一方、8月に実施した「教員志望者セミナー」の申し込み方法の内訳は、QRコード利用66%、FAX23%、電話9%、メール2%であった。こちらは大学生、高校生といった若い参加者が大多数を占めるため、QRコードの利用者が多かった。世代によって使い慣れている通信手段は異なるが、効果的にメールを利用することで効率アップだけでなく利点が得られるのではないだろうか。

多くの業務で関わっている人の中に、仕事の進展がスピーディーで、効率のよい人がある。その人にメールを送ると、時間をかけずに返信が来る。「確認しました。」「現在対応中です。いついつまでに結果を返します」「〇〇の件で上司に相談します。返事は本日中にします。」「〇日～〇日まで出張します。急ぎの場合は電話で対応します」などの返信をもらえる。確かにメールを見てくれて、対応してくれているとわかることで、こちらの作業がどんどん進展する。そして、その人の場合、緊急性のある事柄については、電話も併用するのでよりスムーズに進行する。一方で、メールを出しても無しのつぶての人もあるが、そうすると、関係者全員のその先の業務が滞ることになる。「メールチェック、処理、返答（とりあえず状況を）」という習慣をつけたいものである。

特に目上の人に対して送るメールには気を使うが、細かいルールを気にするよりも、簡潔にまとめダラダラと書かない、内容が一目でわかるタイトルをつける、等、読む人の立場に立って考えるとよい。

## 3 遠隔会議

移動時間の無駄を省くため、また本格的に事業を開始する前の顔あわせとして、遠隔会議を有効に活用できるとよい。その際、事前に資料をメールでやり取りし、参加者全員に配布しておくことは必須と言える。参加者の氏名と所属、議題を示したレジュメ、ナンバリングした資料の共有が成されていないと円滑な遠隔会議は望めない。その他の準備物として、ホワイトボードとマジックがあるとよい。万一音声が届きにくい状況になった時に役立つのみでなく、聴覚と視覚を併用することで論点がわかりやすくなるという利点もある。会議で決定した重要事項のうち、日付や数字など間違いがあってはならない事項は必ずホワイトボードに記入し、全参加者が視覚で共有できるようにしたい。

直接一堂に介しての会議に比べて、発言者が誰かということが分かりにくいのも遠隔会議のマイナス面である。これを解消するためには、「発言中」であることがわかる札等を回したりする工夫もあるとよい。また、遠隔会議への参加は最大3会場にとどめたい。5会場で実施したことがあるが、ほぼ会議としての機能は成さず失敗の結果になってしまった。

最後に、遠隔での会議は最長で1時間以内におさめたい。そのためにも、参加する各組織の事務代表が事前に綿密な打合せと準備をしておくことが望まれる。

## 4 名刺

学校現場では名刺を持つ習慣のない人が多い。必然的に、もらった名刺の管理が上手でない人も多いのではないか。しかし、これからは同業種異業種かかわらず様々な人間関係を構築して人脈を活用する中で教育活動を進めていくことが求められる機会がますます増える。自らを知ってもらうとともに、相手を知る上で、自分の名刺を作って携帯し、相手の名刺を管理する習慣が必要と言える。全国的な研究会に参加しても、「名刺を持っていませんので」という学校現場の先生方とは、その後の連絡の取りようがなく、せっかくのよい出会いを活かさないという経験がある。

多くの学校で、名刺作成フォームと専用の印刷用紙が用意されていると思うので、必要に応じて各自で作成するようにしたいが、理想を言えば、4月当初に全教職員に20枚程度ずつ配布するようなシステムも必要ではないだろうか。もらった名刺の管理については、100円均一ショップでも購入できる名刺フォルダに時系列に入れていくだけでよい。その際、名刺交換した日付、会議名等とともに、印象をメモしておくもよい。

## 5 書類とデータの管理

学校現場では、校務分掌の仕事を前任者から引き継ぐ際などに、それまでの何年か分の紙ファイルの山を渡されることがあった。置き場所に困る上、結局その紙ファイルは効果的に利用できるものでなく、次の年度初めにはまた次の担当者に同様に渡す、ということが繰り返される…そのような経験を何度もしたことがある。逆に、本当に必要な資料やデータの在り処は分からずじまいである。その結果どのような事態に陥るか？一から資料を作り直す、のである。これもまた学校現場の多忙の一因と言える。

「ある担当者の頭の中に全てある」業務が存在する。それはすなわち「その人の頭の中にしかない」ということだ。その人がいなくなれば、その事業は衰退するか、レベルダウンする。誰でも継続できる状況を整えることで、業務はより効率よく進む。「誰が見てもわかる資料やデータの管理」は必須だと言える。起案文書を中心に、当該年度の業務推進上の必要性和次年度以降の参考資料としての価値の観点でふるいにかけた資料のみを時系列に綴っていけばよい。内容ごとに、日付と簡単な内容を書いたインデックスを貼っておくと、見返しやすい。並行して、ファイル管理のルールを作り、3年で廃棄するなどを徹底する必要もある。

同様に、電子データの管理も大切である。わかりやすい分類フォルダを作成し、取り掛かり日の日付をファイルの頭に入れて整理しておくもよい。加えて、前年度の業務推進カレンダーを電子データとして残すことも心がけたい。

複数組織で連携協働して業務を進めていくためには、これらの書類やデータの管理がますます重要な課題となってくる。関係する担当者の誰が見てもこれまでの経緯が明確で、その時期にしなければならないことがわかるような資料の整備を心がけ、「誰かの頭の中にしかない」事態を改善していくことが必要である。

## 6 チェックシステム

学校現場はフラットな関係の利点が活かされた組織だと言える。そのよさは守り続けられなければならないが、一方、タテ社会にもよい面が多くある。行政や研究所の仕事をするようになって、そのよさを実感することが多い。

まず、資料などの作成に時間をかけすぎずにすむ。アウトラインを考えたならリーダーや上司に相談する。アドバイスをいただく。修正する。相談する。アドバイスをいただく。…効率がよだけでなく、多くの人の考えの入ったよりよい資料になる。同時にミスのチェック機能もはたらく。

危機管理の面から素早い対応ができる、という点も利点の一つである。所属長名で出す資料の場合、最終的に起案し、決裁をいただく。かつて、自分が作成したデータにミスが発覚した経験がある。その時、所属長は「ハンコを押した責任者は私。担当者の責任ではない。」とおっしゃって、次善策を指示してくださった。指示どおり対応することで、事なきをえることができた。二重三重のチェック機能を有効に活用し、それでも失敗した時には上司がかばってくださる、このようなシステムは、働き方改革、危機管理の観点からも取り入れるべきではないか。

学校現場に、何でもかんでも「民間」や「行政」の手法を取り入れることは慎まなければならないが、かといって、全て否定してかかるのはもったいないのではないか。複数の組織で連携協働して業務を推進する際、チェックシステムを有効に活用していく視点は重要である。

## V これからの先端教育研究センターのあり方

先端教育研究センターという新しい組織に2年間関わり、多くの組織と連携協働する中で、業務の進め方や働き方に関して新たな視点を獲得することができた。連携協働の1モデルの在り方を具現化できた点で有意義であった。当初は施策の一つとしてできた組織であっても、始動してからのその有効活用と発展はその時点での構成員の担う使命である。福井大学教職大学院との連携からスタートした先端教育研究センターは、多方面にわたる研究や業務を推進する中で、大学以外の組織とも連携を進めてきた。今後は更に多くの機関や組織との連携が必要になってくる。今年度の研究や事業を継続するのに加えて、新たな研究課題の発掘や新たな事業の立ち上げを検討していかなければならないが、その際、企画はもちろんのこと、連絡調整窓口としての機能を先端教育研究センターが担うことが必要である。同時に、大学との連携のあり方についても改めて検討していく必要がある。

近年、学校現場の多忙化解消、業務改善、働き方改革について議論され、この1月には、中央教育審議会答申「新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について」が出された。勤務時間管理の徹底、研修等を通じた意識改革、学校及び教師が担う業務の明確化・適正化、学校組織マネジメント、専門スタッフとの連携協働、等、多面的な方策が示されており、今後の改革の進展が期待される。個々の教員の個人裁量幅が大きく、1人の教員に多方面での働きを求めているこれまでのあり方から、個々の得意面を生かしてチームとして業務を進めることで効率よく大きな成果を出すことへの意識変換を行なう時である。引き続き、連携協働の意義を検討し、様々な着眼点から実効可能な提案をしていきたい。

### 《参考文献》

- 中央教育審議会答申（2012.8）「教職生活の全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上方策について」
- 中央教育審議会答申（2015.12）「これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について」
- 中央教育審議会答申（2015.12）「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」
- 中央教育審議会答申（2015.12）「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」
- 中央教育審議会答申（2016.12）「幼稚園、小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校の学習指導要領等の改善及び必要な方策等について」
- 中央教育審議会答申（2018.3）「第3期教育振興基本計画について」
- 中央教育審議会答申（2018.12）「人口減少時代の新しい地域づくりに向けた社会教育の振興方策について」
- 中央教育審議会答申（2019.1）「新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について」