

原 著

学校運営協議会の会議運営に関する一考察 —「意思形成」過程に焦点を当てて—

諏訪英広*¹ 藤井瞳*¹ 田中真秀*²

要 約

本稿の目的は、今後さらに設置が進む学校運営協議会における会議運営のあり方に関する示唆を得るために、ある公立小学校における協議会の会議運営を事例として、「意思形成」過程を明らかにすることである。分析の結果、会議運営における「意思形成」過程に関して、以下4つの特徴が明らかになった。第1は、協議会は、コミュニティ・スクールの目的を意識して運営されていることである。第2は、委員による意思表示、互いの意思交流、協議会としての意思決定といった段階を経て「協議に基づく承認」が目指されていることである。第3は、委員による意思表示は、自身の立場に則りながら表明されていることである。第4は、委員に対する「外部の人」の意見が会議運営や意思形成に一定の影響を及ぼしていることである。得られた知見を総合的に考察すると、会議が「意思形成」の仕組み・仕掛けとなるための運営のあり方について、特に、会議参加者同士の関係性やコミュニケーションの質の重要性が示唆される。

1. 研究の背景と目的

今日、学校だけでなく、家庭や地域との連携・協力によって、子どもの育ちや学びを促すという大きな流れがある。そして、子どもの育ちや学びは地域の活性化・地域づくりにつながるという側面も含め、「地域とともにある学校づくり」が目指されている。特に、「地域とともにある学校づくり」を進めるための具体的な制度・仕組み・仕掛けが、学校運営協議会（以下、「協議会」）である。

協議会は、2004年の地方教育行政の組織及び運営に関する法律の改正（第47条の5）によって規定された制度である。法改正の契機は、教育改革国民会議による「教育を変える17の提案」（2000年12月）における「新しいタイプの学校（コミュニティ・スクール等）の設置を促進する。」という提案であり、学校—家庭—地域の連携・協力による新たな学校運営の形が示されたのである。協議会には、校長が作成する学校運営の基本方針の承認をすること、学校運営について教育委員会又は校長に意見を述べることができること、職員の任用に関して、教育委員会

規則に定める事項について教育委員会に意見を述べることができることという3つの権限が付与される。つまり、保護者や地域住民による学校運営への参画を促進する制度と言える。教育委員会は、学校や地域の実情に応じて協議会を置く学校を指定する。そして、協議会が設置された学校がコミュニティ・スクール（以下「CS」）と呼ばれる。2020年7月時点で、学校運営協議会を設置している学校数は、9,788校であり、全国の学校に占めるCSの比率は約27%である。

先述したように、協議会は保護者や地域住民が学校運営に参画する組織であり、子どもの育ちや学びをめぐって学校と保護者・地域が進むべき方向・ビジョンを共有し、そのビジョンを達成するための具体的活動を行う、あるいはそれを促すための仕組みである。換言するならば、「地域とともにある学校」づくりを目指して、関係者一同が「意思形成」を図る場・組織と言い得る。そして、組織としての「意思形成」を図るための重要な営みが協議会における会議運営である。それでは、協議会における会議運

*1 川崎医療福祉大学 医療技術学部 健康体育学科

*2 大阪教育大学大学院 連合教職実践研究科

（連絡先）諏訪英広 〒701-0193 倉敷市松島288 川崎医療福祉大学

E-mail: hidesuwa@mw.kawasaki-m.ac.jp

営はいかになされているのだろうか、また、いかになされることが重要であろうか。

ここで、協議会に関する先行研究の状況を概観しておきたい。近年、協議会に関する研究は増加を見せているところであるが、先行研究においては、制度成立過程に関する研究¹⁻³⁾、制度運用における成果・効果に関する研究⁴⁻⁶⁾の蓄積は見られるものの、会議運営の実態と機能に関する研究、特に協議会でなされる会議（協議）内容を質的に分析した研究は僅少である。数少ない先行研究のうち3つの研究の成果を紹介する。まず、学校運営協議会の意思決定プロセスに影響を及ぼす要因として、会議の進行役にどの委員（アクター）を置くかによって、意思決定プロセスが大きく異なることを明らかにした研究⁷⁾である。次は、学校運営協議会における委員の積極性に焦点を当て、保護者委員に偏在する「無言委員」の存在を明らかにした研究⁸⁾である。最後は、会議分析の手法である「発言表」を用いて、発言者のキーワードから委員の属性による発言量の違いを表し、膠着状態になる前後の司会者の動きから、会議における課題解決に向けた動きの硬直性を明らかにした研究⁹⁾である。しかし、これらの研究においては、

協議会の会議運営における「意思形成」の過程に着目し、詳細に分析しているとは言い難い。

そこで、本稿では、今後さらに設置が進む協議会における会議運営のあり方に関する示唆を得るために、ある公立小学校における協議会の会議運営を事例として、そこでの「意思形成」過程を明らかにすることを目的とする。換言するならば、会議という場での物事の「決め方」におけるコミュニケーションの様態と機能に迫ろうとするものである。

2. 研究の方法

2.1 調査の対象と方法

調査の対象は、中国地方の人口3万規模のA市立B小学校の協議会である。B小学校は児童数約30名の極小規模校である。協議会は、2017年7月に推進委員会が発足し、設置に向けた準備が進められ、2018年1月にA市初の協議会として設置された。協議会においては、従前より、地区公民館を核とした学校支援活動が活発になされ、学校—地域との強い連携・協力関係があった。なお、学校経営・地域教育経営を専門分野とし、協議会に関する研究を行っている教育研究者である筆者は、推進委員会発足時

表1 B小学校学校運営協議会委員の概要

委員	性別	年齢	経歴等
1 A会長	男性	70代	学校支援ボランティア・コーディネーター，前A公民館長
2 B副会長	男性	60代	A公民館長，元企業勤務
3 C副会長	女性	70代	元他市小学校長
4 D委員	男性	70代	民生児童委員会長
5 E委員	女性	70代	前婦人会長，元市内中学校長
6 F委員	女性	60代	元他市小学校教諭
7 G委員	男性	40代	2017年度末に退任，PTA会長
8 H委員	男性	70代	2018年度途中で退任，敬老会長
9 I委員	男性	40代	2018年度より就任，元PTA副会長，市内小学校教諭
10 J委員	男性	70代	2018年度より就任，敬老会長

表2 B小学校学校運営協議会の開催状況等

回	開催日	会議時間	会場	出席者
2017年度第1回	2018年1月24日（水）	80分	会議室	委員，校長，教頭，教育長，指導主事
2017年度第2回	2018年2月14日（水）	78分	会議室	委員，校長，教頭，指導主事
2018年度第1回	2018年5月14日（月）	65分	会議室	委員，校長，教頭，指導主事
2018年度第2回	2018年9月10日（月）	90分	会議室	委員，校長，教頭，指導主事
2018年度第3回	2018年12月10日（月）	83分	会議室	委員，校長，教頭，指導主事
2018年度第4回	2019年1月21日（月）	107分	会議室	委員，校長，教頭，教職員，指導主事
2018年度第5回	2019年2月18日（月）	90分	会議室	委員，校長，教頭，指導主事

より、専門家アドバイザーとして協議会の立ち上げに参画している。また、推進委員会をはじめ、全ての協議会の会議に出席している。

協議会委員の概要は、表1の通りである。

本稿での分析対象とする会議は、2017年度第1回～第2回、2018年度第1回～第5回の計7回分である。会議の開催状況等は、表2の通りである。会議における全発言について、全出席者の許可を得て、全て音声録音した。また、音声データを書き起こした議事録を研究データとして使用することについて、全参加者より口頭にて同意を得る倫理的配慮を行った。川崎医療福祉大学倫理委員会の出版公表原稿としての承認を得た（承認番号：20-099）。

2.2 分析の方法

議事録（語りのデータ）に基づき、筆者3名の共同討議により、「意思形成」過程を分析する。分析の視点は以下の通りである。なお、本稿では、協議会出席者が有する何らかの意思が表出され、出席者間で意思が交流され、最終的に協議会としての意思が形成される過程を「意思形成」過程と捉える。換言すると、個人の意思が集団・組織の意思となっていく過程を分析することである。

- ①コミュニティ・スクールの目的に関する「意思形成」
- ②グラウンドデザインに関する「意思形成」
- ③教育課程に関する「意思形成」
- ④人事・組織体制に関する「意思形成」

3. 結果

3.1 コミュニティ・スクールの目的に関する「意思形成」

まず、B小学校CSの目的に関する「意思形成」過程を分析する前に、協議会設置に先立って開催された推進委員会や推進委員の諸活動を概観し、協議会初回までの流れを整理する。

2017年7月、B小学校では、協議会設置に先立ち、推進委員会（推進委員は、協議会委員委嘱が予定されているメンバー）が設置された。そして、最初の推進委員会では、推進委員とB小学校教職員合同での研修会が開催された。そこでは、教育研究者（筆者）がCSの概要説明や先行事例の紹介をした上で、初の熟議が実施された。テーマは、「育てたい子ども像」であった。A市初の協議会設置ということもあり、参加者の多くは、緊張の面持ちであったが、推進委員長（後の協議会会長）による場の雰囲気づくりも奏功し、ワークショップ形式の熟議は、活発になされた。研修会終了後、筆者が参加者に感想を尋ねたところ、CSについておおよその理解が進ん

だという語りが多くなされた。

また、研修会后、推進委員長をはじめとする多くの委員から「実際にCSがどのような活動しているのか知りたい、勉強したい」という声が挙がった。それらの声を受け、また、当初よりB小学校が計画・予算化していたこともあり、地域とともにある学校づくり推進フォーラム（同年10月30日に徳島県で開催）に参加（視察研修）することになった。当日は、B小学校関係者、推進委員、教育長、指導主事、筆者が1台のバスを貸し切り、道中をともにしながら、フォーラムに参加した。フォーラムでは複数のCSの校長・協議会会長・協議会委員・教育委員会関係者等による事例紹介やパネルディスカッションがあり、参加者全員の熱心な参加態度が観察された。帰りの車内では、CSに対するイメージが膨らんだこと、B小学校の協議会でできそうなこと等に関する会話が活発になされた。

以上のような設置前の諸活動を経て、2018年1月24日に、初回（2017年度第1回）の協議会が開催された。

2017年度第1回では、協議会委員委嘱のあと、教育長があいさつを行った。その時、教育長はB小学校をCSとすることの意図と目的を以下のように語った。

教育長：「地域と学校が連携していくことは当然であります。それを、より組織的、計画的、法律的裏づけできちんとやっていこうとするもの（中略）一昨年まで学校支援地域本部という言い方で地域と学校で、特に学校が地域にお世話になって学校運営をしていく、いろんな昔遊びですとか、いろんな行事に入ってきていただくとか、（中略）実はこれがA市の中で、断トツトップでB地区にやっていたいております。そういう土壤があったということが一つであります。（中略）もう一つはですね、今年は3クラス（筆者注：3つの複式学級）になったものですから、（中略）学校運営が非常に厳しい状況があります。それと、地域の方もだんだん人が減られて、いろんな役員の方も高齢化され、地域の方も行事などをする上で厳しい状況になっている。こういった時に、地域と学校がしっかりと行き来してですね、学校の子供たちが地域に出ていくということは地域を元気にするということにも必ずつながるんだろうと思います。」

この語りから、教育長は、地域の力を子どもの育ちや学びに活かすことと、子どもたちが地域に出ることによって地域が活性化することがCS設置の大

きな目的と捉えていたことが分かる。教育長の挨拶が終わると、互選にて選出されたA会長の司会のもと協議が開始された。A会長は、協議冒頭のあいさつで、以下の発言を行った。

A会長：協議会会議がある時には無言では絶対いけません。絶対しゃべっていただきます。ということで汗と知恵と行動でやっていきたいと思いますので、よろしくお願いします。

先述したようにB小学校区は、以前から、地区公民館を核とした学校支援活動が活発であったが、A会長は校区公民館の館長としてその中心的役割を担ってきた人物である。明朗な人柄で人を巻き込む力や行動力に長けており、学校関係者や地域住民からの信頼が厚い。A会長が初代会長に選出されたことは自然な流れであったと言えよう。A会長は、新規発足した協議会においても、参加者の主体性と協力性に基づき、全委員及び学校関係者が一体となって、CSを作っていこうとの強いメッセージを発したものと解釈され得る。その後、A会長の促しによって、全ての委員からCSに対する思いや願いが様々に語られた。そして、それらを集約し得るものが、以下のA会長の語りであった。

A会長：子どもたちは地域の宝です。ひいては、日本の宝です。この子どもたちの健やかな成長を願い、委員、地域、学校が連帯をとり、コミュニケーションをとり、進めてもらいたいと思います。私たちの将来を託す子どもたちに見本を見せなければなりません。見本のためにも、態度、行動、知恵を出したいと思います。知恵が出なければ汗、チームワークでやっていきたいと思います。みなさんの力がなければ成しえませんが、

特に、「子どもたちは地域の宝」「子どもたちの健やかな成長」「委員、地域、学校が連帯」というフレーズから、委員が考えるCSの重要な目的が、「地域の力を子どもの育ちや学びに活かす」であることが分かる。

また、同日の協議会では、学校評価アンケートの結果の説明及び質疑応答がなされた。この時、E委員から、「『地域の方と活動するのが楽しい』という数字が非常に高く、あー、私たち学校に来る人は、子どもさんからパワーをもらっているのですが、子どもさんもこのように肯定的に考えて思ってください。なんだなあと思ったら、私たちも元気が出ます。」という発言がなされた際、多くの委員がう

なずき、同意の発言がなされた。このことは、CSが多様な意味での地域の活性化をもたらす可能性を有すること、そして、結果としてCSの重要な目的の一つとなり得ることが委員間で認識され、共有されたことが伺える。

2017年度第2回以降も、A会長が「何のためのCSですか?」という趣旨の発言を度々行い、その時々協議を踏まえ、委員がCSの目的や意味を考え、発言し合う営みが繰り返された。このことは、協議会の会議及び諸活動の基本姿勢として、常にCSの目的を意識・確認するという意思形成がなされたことを示唆すると思われる。

以上の事例に関して、CSの目的に限らず、後述される会議運営における意思形成において、司会の姿勢と力量が重要な要素であることも看取される。また、2018年度第5回やその他の回では、教頭のファシリテーションによるミニ熟議が複数回実施された。このことは、B小学校の現況を踏まえつつ、CSの目的を確認し、共有し、捉え直す契機となり、一度形成された意思が強化されつつ、一方では、更新されることにつながっていると考えられる。

3.2 グランドデザインに関する「意思形成」

協議会の主な役割として、校長が作成する学校運営の基本方針を承認することが挙げられる。

2017年度第1回の協議会において、B小学校グランドデザインの承認が目指された。まず、校長より、当日配布資料に基づきB小学校グランドデザインの説明がなされた。その際、校長は、紙面には表しづらい子どもの実態や教職員が考える指導方針等を補足しながら、学校教育目標や目指す子ども像の説明を行っていた。その後、委員による具体策の提案とそれに基づく検討がなされ、校長が示したグランドデザインに対する「承認」の流れとなった。すると、ある一人の委員から以下のような発言がなされた。

B副会長：申し訳ないんですけど、校長先生に作っていただいたグランドデザインというのがあるのですが、(中略)学校が目指す理想の子ども、本当に保護者、あるいは地域が目指す子ども像というのが表れているのかどうかということは精査してみたいなと思いました。

この発言によって、協議会には揺り戻しが生じた。暗黙のうちに、不可侵の領域としてとらえられていたグランドデザインについて、この委員は、変更可能なものとしてとらえていたのである。その後の協議会の見通しを立て直したのは教頭であった。学校で再度練り直し、次回の協議会で確認、承認してほ

しいとの説明が付け加えられた。このことにより、今回の協議会の位置づけと次回の見通しを各委員が再確認できたと考えられる。当初目指されていたグランドデザインの「承認」は次回に持ち越された。

続いて、2017年度第2回の協議会は、再び校長のグランドデザインの説明が行われた。その際、校長は、前回の協議会では言及することのなかった、図の配置等のデザインについても説明を加えている。そして、校長、各委員ともに約1分間の沈黙の後、「このグランドデザインというのは、スパンは1年ですか、それとも5年、10年という中長期的な思いになってくるんですかね？（B副会長）」といったそもそもグランドデザインとは何なのかという問いから議論が始まる。

F委員：私これを見たときに、一番ひっかかったのは、自主性に富み、ふるさとを愛する子どもを育てますというのは、なんなんだろうと思ったんです。グランドデザインは大きな目標だろうって思ってしまったら、ここにあるよりは、上の方がいいのではと思ったんです。それで、それを受けて教育目標があり、コミュニケーションの目標があり、それで、A市の大綱が出てくると、ここを中心に、真ん中にあるのは何かと思うところです。

第1回目の協議会では、校長も各委員もそれぞれが自らの立場にたってどんな子どもを育てたいかといった思いを意思表示する場面は多くみられたが、グランドデザインそのものを変更しようとする発言は見られなかった。しかし、今回は、グランドデザインの位置づけの確認から始まり、図の配置についても言及し、意思交流が行われた。まだ修正すべき点があるということで、B副会長より再度学校での検討をお願いされる事態となった。

ここで、前回同様、教頭より今後、学校で再検討すべき内容の確認を取るなど、会としての方向性が整理された。また、専門家より、修正案の承認は会長に一任し、承認の手続きを正式に行ったほうがよいとの助言があり、あらためて、「承認」の形がとられた。

以上のことから、協議会では、時間の制約がある中、「協議に基づく承認」がなされていることがわかる。多くの協議会で行われているであろう、校長が示したグランドデザインに意見を述べつつもそのまま承認するという流れではなく、その位置づけから問い直す等、協議の対象としてグランドデザインを捉え、承認することが目指されたのである。そして、この協議（意思交流）を通して学校と協議会の

対等性が獲得されつつあると考えられる。

多くの委員から多様な発言（意思表示）がなされた中、保護者の代表であるG委員からは発言が見られなかった。しかしながら、会の終了時に感想を求められた際には、保護者として耳が痛い話もある中、他の保護者にどうやって伝え、取り組んでいくかを勉強したいといった、前向きな発言がなされた。会議中での発言には変容が見られない委員も、協議の対象としてのグランドデザインに関する「意思形成」過程を目の当たりにすることによって、当事者性や能動性が高まったと考えられる。

3.3 教育課程に関する「意思形成」

次に、教育課程に関する「意思形成」について分析する。本協議会の特色として、「率直な意見を言い合える環境」を意識している点がある。研究対象とした全ての会議においてA会長から委員1人1人に対して意見を促す言葉がけがなされていた。その成果として、委員が公平な立場を構築していた。

本稿の目的である「意思形成」に着目した際に、物事の「決め方」におけるコミュニケーション機能について検証する必要がある。そこで、本節では、学校からの教育課程等の提示に対して、学校とは異なる視点を持った委員の発言が、教育課程編成の決定にどの程度影響を与えたのか否かについて検証する。

3.3.1 教育課程に関する地域住民委員ならではの視点

学校からの教育課程の説明に対して、教育課程の内容そのものへの委員の意見は見受けられない。これは、学校教育の専門家ではない委員にとっては、教育課程そのものは、専門的な内容でわからない点が多く、意見が出ない、または意見を言ってよいのかためらっている状況であった。一方で、地域住民として、教育課程に関わる内容としての発言もあった。委員の関心の高い項目は、①安全、②家庭教育、③地域との連携であった。

「安全」では、子どもたちへの安全について地域からの意見が出された。例えば、A会長は、学校とは「違う方法の安全もあるのではないかと」発言している。学校だけが子どもへの「安全」に関わるのではなく、地域が関わる方法もあるのではないかと、学校の説明への意見表明である。具体的には、地域において子供への下校指導といったことを通して地域も一緒に取り組める「安全」の内容に委員は関心を持っていた。

「家庭学習」では、家庭における教育について委員からの意見があった。A会長は、宿題に対する家庭での受け止め方について問題提起をしている。こ

の点に対して、D委員は、学校と家庭のお互いができない部分を協力しあうことが重要であると指摘した。また、C副会長は、家庭学習ができていのかの検証の必要性や、「家庭学習が充実したらもっといい面」を示すこと、感謝の気持ちを育てる内容を教育に期待している旨を表明している。

「地域との連携」では、学校の年間スケジュールを確認する中で、地域で検討している年間行事と小学校の年間行事の日程を照らし合わせることの必要性について意見が出された。また、A会長は、学校と地域との連携に保護者の視点が抜けていることを指摘した。同時に地域連携を捉える際には、幼・小・中連携が必要であるとの指摘があった。また、保護者・学校・地域が一緒になっていくことの重要性について提起していた。

このように、一見、教育課程そのものには意見が出せないとしている委員も、地域住民としての意見として、「地域の目」「住民の目」から見た学校との課題について提示し、意見を表明しているところに本協議会の特色があると考えられる。

3.3.2 教育課程編成に関わる具体的な取組への意見

CS活動には、「まちづくり」と「交流の機能」がある。例としては、地域の人と行う農園活動と地域での合同運動会が挙げられる。教育課程編成と関わり、具体的な行事として合同運動会に着目した意見交流がなされていた。この合同運動会は、「大人が同時に競技している」ことに醍醐味があり、できる限り多くの人の参加をすることで、子どもと地域の大人が交流できる機会になると期待していた。

通常取組みとしては「あいさつ」について協議会としての議論がなされた。例えば、E委員は「子どもさんが、私たちが（あいさつを：筆者補足）しているのが本当にプラスになっているのかどうか」「大人があいさつをするという共通理解」が必要であるとしていた。I委員は、「皆さんが会う機会をいい機会だととらえて、あいさつのこととか、この運営協議会でも頑張っていて、それから地域の方も頑張ってくださいるので、家庭のほうでも一緒に頑張ってください」といった決意表明を行っていた。これは、あいさつを通しながら、子どもたちの在り方とともに、地域・家庭教育のことについて話し合っていると読み取ることができる。

また、あいさつ運動を協議会で議論することは、学校と家庭・地域が各視点で把握している子どもの実態を共有し、その上で「どのような子どもに育てたいのか」という意識を共有化している状態とみることができる。例えば、C副会長は、子ども同

士があいさつしていないことを指摘し、あいさつの質についての意見交換が促された。また、A会長は、あいさつを「言おう言おう、言え言えで無しに、違う方法も考えにゃいけん」と児童生徒の自発性を促す発言をしている。このように、「あいさつをする」ということから、どのような子どもを育てていくのかといった視点を踏まえた意見を委員が発言することで、育てたい子ども像を学校と地域で作上げようとしていた。

また、地域や保護者が関わることにより学校の教育活動に対する意識が変わるといったことも意見の中で出された。例えば、防災の日でのおにぎり作りや、有志による七輪焼きなど、地域のまちづくりとして様々な部局・人が関わることにより、地域活性化の側面もあるが、子どもと関わることによる地域の意識改革にもなった。校長は、「地域の宝（中略）皆さんの恩というか、それに応えたい」として、地域として子どもを大切にすることも示した。また、A会長は、協議会は「学校へ来れるチャンス」「最高のチャンス」であるとして、CSについて情報の共有ができていることを肯定的に捉えていた。

上記のように、委員全員で話し合いのできる内容については、委員が積極的に発言をしていた。このことは、CSの一員として、1人1人が自覚をもち、自身に関わることができるには積極的に関わるといった姿勢と読み取ることができる。

3.3.3 教育課程に関する「意思形成」における「外部の人」の影響

本協議会は、委員が意思決定を行う際に、「外部の人」の発言の影響があることに特徴がある。特に、教育課程に関しては、教育行政や学校制度等に専門性を持たない地域住民や保護者の立場では、教育課程編成そのものに意見が言い辛い状況や戸惑いがある。そのような場面において、教育行政（教育長）や教育研究者の一言によって、本協議会の持つ位置づけ等が明確になった。委員に刺激を与えることによって、教育課程編成に関して委員から何らかの意見を促す側面があった。例えば、教育長の説明により、「CS」に対する教育委員会としての位置づけが明確になったことや、教育研究者がこのCSだからできるといった「地域特性」と学校教育目標への「思い」を明確にしたことで、協議会メンバーの認識に変化が生じた。

3.4 人事・組織体制に関する「意思形成」

最後に、人事・組織体制に関する「意思形成」について分析する。

2017年度第2回の協議会において、校長は、次年度の組織体制の説明と必要な人事配置についての希

望説明を行ったが、委員から特に質問・意見はなかった。この状況において、教育研究者（筆者）は、協議会は、校長の組織体制・人事希望を後押しする機能があることを説明するために、以下の発言を行った。

筆者：おそらく、こういう先生が来てくださったら良いよねということはなんとなく了解が得られたと思うんですね。●町の事例で恐縮ですが、会長名で県教育長宛に一枚物の意見書を提出します。公共性を帯びる文書なので、そこがかなうかどうかは別問題として、協議会は法令に基づく公的な組織なので、組織として文書を出すということに意味があるんですね。校長はそれを、人事具申の際、定期的にどうかはあれですけど、添付して提出するということに意味があるんですね。せっかくですので、今日の内容を一枚ものの文書にして何らかの機会に県教育長宛にですね、市教委を経由して、これは重要な協議会の権限だと思います。

複数の委員から、「協議会は、そのようなこともできるのですね」といった趣旨の発言がなされた。また、2018年度第3回の協議会において、校長は、前年度よりも非常に詳しい情報として、特別支援教育の支援員、非常勤講師の必要性を語った。これに対して、以下の発言に代表されるように、委員から質問や意見が複数出された。

B副会長：まあ、発達障害の延長線上で、非常にオープンになって、いうことですか。そういう意味では、そういう非常勤の先生が是非来てほしい。

C副会長：先生も増えるし、子どもたちにも活気が出てくるし。なんかもうちょっとそのあたりでなんか進める方法がないのかなって感じて。

以上のことから、会議で交わされる人事の話題は、子どもの育ちや学びを支えるという視点に基づく人事・組織体制という考えに基づき議論される必要があるという意思が、徐々にではあるが、形成されたことが看取された。

4. 考察

以上の分析から得られた知見を整理するとともに、会議が「意思形成」の仕組み・仕掛けとなるためのあり方について考察したい。

第一は、常にCSの目的に立ち返り、協議会の運営がなされていることである。具体的には、司会者

であるA会長による「何のためのCSですか？」という趣旨の発言によって、その時々協議会を踏まえ、委員がCSの目的や意味を考え、発言し合う営みがなされていた。CSの「目的」に関する継続的な確認・共有・捉え直しの重要性が指摘され得る。また、教頭のファシリテーションによるミニ熟議といった取り組みもCSの目的に立ち返り、会議運営を行ううえで有効であったと考えられる。

第二は、委員による意思表明、互い意思交流、協議会としての意思決定といった段階を経て「協議に基づく承認」が目指されているということである。具体的には、それぞれが自らの立場にたつてどんな子どもを育てたいかという思いや実際に地域住民として関心や関わりがある活動に対して積極的に意見を述べるという意思表明が見られた。こうした各委員間でのやり取りによって、協議会としての意思交流が図られたと考えられる。また、各委員によるグランドデザインや教育課程についての問題提起とそれに対する学校側の応答という意思交流も見られた。その後、協議会中に決定することができない場合においても、「会長に一任する」といった明確な意思形成が図られていた。

第三は、委員による意思表明は、自身の立場に則りながら表明されている点がある。CSの課題として、これまでの先行研究では、「無言の委員」や「意見が表明できない委員」が課題であった。しかし、本協議会の「誰しものが1回は発言する」といったA会長の意見の促しにより、自身の意見を何等かの形で表明する組織運営がなされていたことに特徴があるといえよう。換言すると、会議参加者同士の関係性やコミュニケーションの質が重要と言える。その質とは、参加者個々の側面については、主体性・能動性・当事者性であり、参加者同士の側面については、対等性・開放性・共同性・多様性・異質性・受容性である。専門的なことはわからないながらも、地域住民としての意見や、教員とは別の視点で子どもを捉えていることを会議の中で表明することで、今後の教育をさらに発展させる可能性がある。形式的・儀式的な会議ではなく、前記したような意見の表明や交流が促進されることによって、良質なコミュニケーションがなされる会議を成立させるためには、コミュニケーション能力に加え、会議において参加者に発言を促し合意形成や相互理解のサポートを行うためのファシリテーション能力を有する司会（会長）の存在が極めて重要となろう。とは言え、しばしば指摘される「適切な会長や委員の選出に苦慮している」という多くのCSあるいはCS設置を検討している学校の悩みを踏まえると、そのよ

うな能力を有する司会（会長）の選定が難しいことも現実であろう。その時に、求められることが、第一の点でも触れたように、前記した委員間のコミュニケーションを生起・促進させ得る校長や教頭のコミュニケーション・ファシリテーション能力である。協議会の発展・成長において、学校関係者が、徐々にでも、適切な委員を発掘し、「育てる」という視座も重要であろう。

第四は、委員に対する「外部の人」の意見が会議運営や意思形成に一定の影響を及ぼしていることである。特に、教育委員会関係者による本協議会の意味づけにより、協議会委員1人1人がこの協議会の意味を内省化した。また、教育研究者の発言により、協議会の地域特性や目的が明確化された。ここで留意したい点は、「外部の人」が委員に対して上位者という不均衡な立ち位置ではなく、あくまでも、協議会の意味や会議運営に対する支援的なファシリテーターとしての位置づけ・役割を担っているということである。あくまでも、会議の主体は委員や学校関係者であることが尊重された関係性であると言

える。会議の「煮詰まり」「停滞」を打開し、「相対化」「新たな視点・方向性」への気づきを促す第三者的立場の参加者（研究者、教育委員会、傍聴者等）の存在の重要性が指摘され得る。

5. 今後の課題

最後に、本研究の今後の課題を述べる。

第一は、本稿の分析結果の妥当性検証として、委員、校長・教頭へのインタビュー調査を実施し、分析を進めることである。このうち、特に、校長が、現在の協議会の会議における「意思形成」のあり方について、「（個別）学校経営」「地域教育経営」それぞれの視座からどのように捉えているのか等について明らかにする必要がある。

第二は、管理職・委員の交代に伴う「意思形成」の継続調査の必要性である。設置3年目が終わり、校長・教頭が代わった時、あるいは、委員が代わった時の「意思形成」のあり方が変わるのか、変わらないのか、そして、その要因は何なのか等について明らかにする必要がある。

付 記

本研究の実施にあたり、ご協力くださった皆様にお礼申し上げます。

利益相反開示

本研究に関連し、開示すべきCOI（利益相反）に関する企業などはない。

文 献

- 1) 金子郁容, 鈴木寛, 渋谷恭子: コミュニティ・スクール構想—学校を変革するために—. 岩波書店, 東京, 2000.
- 2) 黒崎勲: 新しいタイプの公立学校—コミュニティ・スクール立案過程と選択による学校改革—. 同時代社, 東京, 2004.
- 3) 佐藤晴雄: コミュニティ・スクール—「地域とともにある学校づくり」の実現のために (増補改訂版) —. エイデル研究所, 東京, 2019.
- 4) 佐藤晴雄: コミュニティ・スクールの成果と展望—スクール・ガバナンスとソーシャル・キャピタルとしての役割—. ミネルヴァ書房, 京都, 2017.
- 5) 春日市教育委員会, 春日市立小中学校編: 市民とともに歩み続けるコミュニティ・スクール. ぎょうせい, 東京, 2017.
- 6) 小西哲也, 中村正則編: 市民とともに歩み続けるコミュニティ・スクール. 風間書房, 東京, 2019.
- 7) 仲田康一: 学校運営協議会における「無言委員」の所在—学校参加と学校をめぐるマイクロ社会関係—. 教育経営学会紀要, 52, 96-110, 2010.
- 8) 日高和美: 学校運営協議会における意思決定に関する考察—校長の認識に焦点を当てて—. 教育経営学研究紀要, 10, 45-54, 2007.
- 9) 小林昇光: 学校運営協議会会議分析の試み—発言表を用いた会議分析—. 教育経営学研究紀要, 17, 71-77, 2015.

(2021年5月7日受理)

A Study on Meeting Management of School Management Council: Focusing on the Process of “Making Intention”

Hidehiro SUWA, Hitomi FUJII and Maho TANAKA

(Accepted May 7, 2021)

Key words : school management council, meeting management, process of “making intent”

Abstract

The purpose of this paper is to clarify the process of “making intention” by taking the case of a meeting in a public elementary school as an example in order to obtain suggestions on how meetings should be managed in a school management conference that will be set up in the future. As a result of the analysis, the following four characteristics have been clarified regarding the “making intent” process in meeting management. First, the council is running with the purpose of the community school in mind. Secondly, “approval based on consultation” is aimed at through the stages of expressing the intentions of the members, mutual exchange of ideas, and decision making as a council. Third, the declaration of intention by the members is expressed according to their own position. Fourth, the opinions of “outside people” to the members have a certain influence on the meeting management and the making intentions. Based on these findings, it is suggested that the relationship between the participants of the meeting and the quality of communication are important for the meeting management so that it can be a mechanism of “making intention”.

Correspondence to : Hidehiro SUWA

Department of Health and Sports Science
Faculty of Health Science and Technology
Kawasaki University of Medical Welfare
288 Matsushima, Kurashiki, 701-0193, Japan
E-mail : hidesuwa@mw.kawasaki-m.ac.jp
(Kawasaki Medical Welfare Journal Vol.31, No.1, 2021 171 – 179)