

平成30年度（第62回）
岩手県教育研究発表会資料

【特設分科会2】 学校マネジメント分科会

外部人材を有効活用するための学校組織体制の現状と課題

平成31年2月7日
岩手大学大学院教育学研究科
学校マネジメント力開発プログラム
小林 一志

外部人材を有効活用するための学校組織体制の現状と課題

E1117007 小林 一志

I はじめに

1 研究の目的

本研究の目的は、学校の教育活動において、教育効果を高めるために、今後、積極的な活用が期待される外部人材に焦点をあて、外部人材を活用するための学校組織体制の現状と課題を明らかにし、今後の学校運営の充実に資することである。

2 主題設定の理由

主題設定の理由は、外部人材の活用について、今までの教育現場において、外部人材を活用してきた経験から、必要に応じて、地域の方々や専門的な知識や技能のある方々を学校の様々な教育活動に活用していくことは非常に有効と考える。

また、これからの学校教育では、「社会に開かれた教育課程」の実現、「地域とともにある学校」への転換、「学校を核としたまちづくり」を目指しているが、そのためには、地域の人材を含む外部の資源を活用するなど学校教育を学校内で閉じずに、その目指すところを社会と共有・連携しながら実現することが必要であり、外部人材の活用が求められている。働き方改革の視点からも、長時間勤務が深刻な教員の負担軽減策として、外部人材を、積極的に導入することを決めるなど国の施策として活用する動きがある。しかし、学校現場においては、外部人材の活用が進められているかといえば、上手く活用できていないのではないかと考える。加藤（2017）によると、外部との関わりが増えることで教員の負担が増すことも懸念されている。佐藤（2016）は、外部人材を活用した多様な教育活動が展開できているが、一方で、外部人材の活用に関して、情報共有の徹底不足や役割分担の不明確化等の課題も見えており、また、外部・地域との連携は、個人の力量に依存している面が強く、持続可能な組織にするための体制づくりが不可欠であると述べている。

以上のことから、外部人材を有効に活用するためには、教員個人の取組ではなく、組織として、共通理解のもと、継続的に外部人材を活用していく必要があり、そのためには、学校の組織体制を整備していくことが大切であると考え、本主題を設定した。

なお、本研究において、外部人材とは、地域住民や保護者の方々、教育活動に資する人物や団体⁽¹⁾を指し、スクールカウンセラーやスクールソーシャルワーカー、教育相談員等は、含まないこととする。

3 先行研究

次に本研究に迫るための前提として、「活用の効果」、「組織体制に関すること」、「外部とのかかわり」の視点から先行研究を見ていく。

第一は、外部人材の「活用の効果」についてである。外部人材の効果について加藤（2017）は、教員だけでは提供しきれない教育や学習内容を実現したり、様々な人が関わったりすることで、一層豊かな教育につながるとし、鈴木（2017）も同様に、児童・生徒が、専門性の高い人材に触れることは、教育活動を確実に豊かにしているとしている。松本（2014）は、多様な人々との関わりの中で、子どもの社会性が育ち、地域の人々に支えられて学んでいくこと

で、地域への愛着が芽生えるなど子どもたちの「生きる力」を育むことができるとしている。また、松本（2014）は、地域の人々との交わりで得られる多様な経験が、教師としてもっと豊かな指導力の発揮につながるなど教育的効果が高いと述べている。

第二は、組織体制に関することについてである。組織体制について、佐藤（2016）は、「地域連携担当教員」の役割と機能に着目し、地域連携担当教員がいかに機能したら、より効果的な校内体制づくりが可能になるかを明らかにした。山崎（2017）は、学校が地域やボランティアと協働体制を築くには、学校の内外をつなぐコーディネーターの役割が重要であると、地域コーディネーターの活躍により、「地域との連携が円滑で効率的になった」、「教員の役割が軽減した」という事例は多いと述べている。また、寺崎（2017）は、副校長の役割に注目し、現在、どのような人材や人的・組織が学校にかかわり学校と協力・連携しているかを改めて確認し、それ以外の人材や組織・機関等の存在についても改めて調べ、どのような力量や特技等をもっているかなどを記録するなど外部人材の実態を確認し、一覧にして実際の活用が行われるようにシステムを構築する必要性を述べている。しかし、一方で、寺崎（2017）は、外部人材の活用に関して、副校長が全てを負うのではなく組織的に対応するとともに、校内でも全教職員が活用状況を共通理解できるようにしておく必要があるとし、全教職員のもと、組織的な体制で取り組むことの必要性を述べている。加藤（2017）も、外部の方々との頻りに連絡をしたり、わざわざ決まり事やルールを説明したりすることは負担が大きく感じられてしまうと述べ、個人の負担が大きくならないよう、組織として対応する必要性を示している。

第三は、学校としての外部とのかかわりについてである。伊藤（2017）は、学校評議員や学校運営協議会を積極的に活用することについて提案し、鈴木（2017）は、コミュニティ・スクールによる学校支援活動の有効性について述べている。積極的にコミュニティ・スクールの指定を受け、広く地域人材が学校支援活動に参画できる仕組みをつくることは、学校の教育活動を豊かにし、教員以外の多くの目で、児童・生徒を見守るという意識が高まってくる。佐藤（2016）も外部人材の活用については、地域学校協働本部のような学校と外部人材をつなぐ組織との連携も、今後、重要になってくるとしている。

その他、寺崎（2017）は、協力・連携する人々には、学校行事に招待するなどして、世話になる子どもたちがお礼の姿勢を示すことを忘れてはならないし、外部人材との双方向の交流も大切にすることが、外部人材の活用の継続・発展のために必要であるとしている。

以上のように、外部人材の活用の効果、学校組織体制、外部とのかかわりについての3つの視点から先行研究を見てきた。その成果として、外部人材の活用における効果として、子どもにも学校に効果が大きいことが明らかになった。そして、組織体制として、地域連携窓口教員や地域コーディネーターの役割の重要性についても確認できた。また、外部人材を積極的に活用するためにも、学校評議員や地域学校協働本部等を活用することが有効であることも確認できた。

しかし、課題として、副校長の多忙化や担当教員の負担、個人としての取り組みとなり、共通理解が進んでいない等、学校の組織体制としての課題が見えてきた。また、負担を軽減するための学校組織体制の工夫や地域連携窓口教員や地域コーディネーターの役割や実際、どのような場面で活用されているのか等、明確ではないことが多く課題となっている。外部とのかかわりについて、学校はどのように外部とつながりどう外部人材を活用しているかと

いう点についても不明である。

4 研究課題の設定及び検証の方法

そこで、本研究では、岩手県内の中学校における外部人材の活用における学校側の認識、活用にあたっての学校組織体制の実態、外部との関わりを踏まえた外部人材の活用状況について、調査に基づいて分析することにより、外部人材を有効活用するための学校の組織体制の現状と課題を明らかにする。そのために、次の3つの視点を設定し、研究を進める。

- 1 学校現場における外部人材の活用に関する意識や効果等、学校側の認識を把握する
- 2 学校組織体制の現状がどうなっているのかについて、実態を調査する
- 3 各学校における外部とのかかわりを踏まえ、外部人材の活用状況を明らかにする

これらを通して、現状を明らかにし、その課題を解決する手立てを検討していきたい。

そのための、論証の方法として、先行研究の成果を踏まえながら、外部人材の活用状況や学校組織体制について現状や課題を把握するために、岩手県内の中学校への質問紙調査と訪問調査を行い、その結果に基づいて考察を行うこととした。

本研究の取組として、Ⅱ章では、外部人材の活用に関する質問紙調査に基づき、意識や効果、課題について実態を明らかにし、成果と課題を示す。Ⅲ章では、質問紙による調査と訪問調査から課題解決の手立てを探る。Ⅳ章では、研究のまとめとして、質問紙調査と訪問調査の結果から現状と課題を明らかにし、残された研究課題を示す。

Ⅱ 公立中学校における外部人材の活用に関する質問紙調査とその結果

1 実態を把握するための質問紙調査の概要

調査目的は、岩手県内における外部人材の活用の実態を把握し、外部人材を活用するにあたって、学校の組織体制の構築に関して現状と課題を把握することである。

調査内容は、外部人材の活用における「学校の認識」、「学校組織体制の実態」「外部との連携を踏まえた活用状況」についてである。

対象は、県内の公立中学校の管理職（公立中学校56校）とした。

2 質問紙調査の結果について

(1) 外部人材の活用における学校側の認識

外部人材の活用について、活用の必要性や効果、配慮事項、地域の協力性等、14の項目について学校がどう認識しているのか、「とてもそう思う」「少しそう思う」「あまりそう思わない」「全く思わない」の4件法で調査し、その結果を「とてもそう思う」を4、「少しそう思う」を3、「あまりそう思わない」を2、「全くそう思わない」を1として数値で表わし、その数字の平均値を求め、各項目の高い順から示したものが図1である。

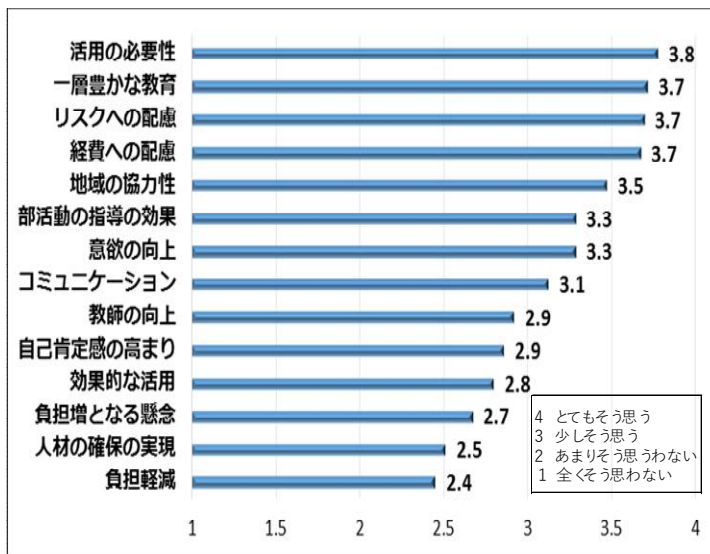


図1 外部人材の活用に関する意識調査

その他、外部人材の活用における阻

害要因について予想される阻害要因を示し、対象校において当てはまるものを選択してもらった。また、外部人材を活用しての効果についても自由記述で回答してもらった。

意識調査からは、学校の教育活動を活性化するため、外部人材の【活用の必要性】は高く、効果についても生徒の学習意欲の向上につながる等、【教育的効果が高い】と感じていることが明らかとなった。

課題として明らかになったことは、対象校の意識として、外部人材の【活用の必要性は高い】ものの、【効果的な活用】ができていないと感じている点である。また、活用における阻害要因として、【地域の人材の把握】が難しいことや【担当者の負担】が大きいことや【打ち合わせ時間の不足】についても課題として示された。

（２）外部人材の活用における学校組織体制の実態

学校の組織体制に関する実態を把握するために、校内組織体制の工夫や学校組織運営上の課題、地域連携窓口教員、地域コーディネーターの役割について、質問紙による調査を行った。ここで明らかになったことは、以下の点である。

- すべての学校において、地域連携窓口教員を配置しており、地域連携窓口教員が【外部人材との日程調整】、【関係機関との連絡調整】の役割を担っていること
- 校内組織体制の工夫として、副校長や地域連携窓口教員が大卒の部分での渉外を行い、その後、【学年を中心とした体制】や【分掌部会や教科部会を中心とした体制】により、細部を打ち合わせていく体制がとられていること
- 地域連携窓口教員が組織体制において、重要な役割を担っていること
- バラバラでなく、【一括で集約】する必要を感じている学校や外部人材の活用に関して、全体での集約が難しく、【担当者の負担が大きい】と感じている学校も見られたこと。
- 整理・管理する担当の必要性や人事異動でも【持続可能な体制づくり】を求める学校もあったこと。
- 地域コーディネーターの配置状況からは、地域コーディネーターは、ほとんどの学校に配置されており、学校と地域の人材をつなぐコーディネートの部分を外部機関を通して行っていること。
- 【地域連携窓口教員の役職】をほとんどの学校で、副校長が兼ねていることが示された。

（３）外部とのかかわりを踏まえた活用状況

校内組織体制の視点として、「校内組織体制」「教職員間の共通理解」「授業での活用」の3つの項目から、また、外部とのかかわりの視点で「地域人材の把握」「リストづくり」、「外部人材との成果と課題の共有」の3つの項目から、各学校の実施状況とその必要性を調査した。また、活用が有効と考える教科領域や実際に、昨年度、各学校において外部人材を活用した内容について調査を行った。ここで明らかになったことは、以下の点である。

- 必要に応じてさまざまな外部人材を活用していること。
- 校内組織体制が【できている】と回答した学校よりも【できていない】と回答した学校が多かった。また、地域の人材についての把握も活用していくためのリストづくりについても【できていない】と回答した学校が多かった。校内組織体制や地域の人材の把握やリストづくりが【できていない】と回答した学校においては、できていなくても【必要である】と回答した学校は多い。

3 質問紙調査による考察

今回の調査から明らかになった実態と課題を示していきたい。

実態

- ・学校の教育活動に外部人材を活用することは、生徒への教育効果や学校にとって効果が高く、一層豊かな教育につながるなど必要性を感じていること
- ・組織運営上の課題を感じている学校が49校中41校あり、多くの学校が組織体制に関する課題を感じていること
- ・地域連携窓口教員の役割を副校長が担当している学校が多いことと地域コーディネーターを配置している学校がごく少数であること
- ・地域コーディネーターがいない状況の中、多くの学校が外部機関との連携をはかり、外部人材を活用していること

課題

- ・外部人材の活用の必要性は高いものの、効果的な活用があまりできていないと感じていること
- ・阻害要因としては、【地域人材の把握の困難さ】【担当者の負担】【打ち合わせ時間の不足】の3つが多くあげられた。これらは、組織体制の問題でもあり、学校の組織体制の工夫により改善できる点が多いのではないかと考える。

これらのことを踏まえ、各学校ではどう外部人材を活用しているのか、現状を明らかにし【活用状況】、その際の組織体制をどう構築しているのか【学校組織体制】、【外部とのつながり】の面で、地域コーディネーターの役割や地域コーディネーターがいない場合、どう外部機関と連携し、外部人材の活用につなげているのか、質問紙調査による外部人材の活用における現状と課題を踏まえ、さらに、訪問調査を行う必要があると考える。

Ⅲ 質問紙調査および訪問調査の結果を踏まえた課題の提示

1 質問紙調査の結果に関する追加調査

(1) 調査の概要

質問紙調査の結果から明らかになった課題を解決するための手立てとして、質問紙の調査の回答を基に、複数の学校に対して、表1の内容で、訪問してヒアリング調査を行うこととした。調査対象は、地域コーディネーターが配置している2校を含む8校と小学校1校の計9校の管理職とした。

表1 外部人材の活用に関する追加調査の内容

1	外部人材の活用状況
2	地域コーディネーターまたは、学校と外部人材をつなぐ機能を行う外部機関（コーディネート機能）
3	地域連携窓口教員について（役職と役割）
4	外部人材を活用における学校組織体制の工夫
5	学校から地域、地域から学校の双方向の取組とするための方策
6	その他（学校マネジメント等）

(2) 調査結果

①学校組織体制の整備

○組織体制の工夫として、【地域連携窓口教員を核とした組織体制】【地域連携窓口教員が窓口】【地域連携窓口教員を中心】【地域連携窓口教員が掌握】といった地域連携窓口教員を中心とした体制が組まれていることが明らかになった。

○学年の取り組みや教科で活用する際は、担当者の負担とならないように【地域連携窓口教員が相談】や【人的協力の調整】が手立てとしてあげられた。

○地域連携窓口教員が地域ボランティアの窓口となっている学校では、【地域連携窓口教員を各学年に一人配置】している学校もあり、3人で分担することにより、負担の軽減、いろいろ相談し合うことができる点がメリットとしてあげられた。

○地域連携窓口教員が副校長や学年長と【相談できる体制】がとられている学校があった。

○組織内での共通理解については、【各学年長が参加する情報交換会】を設け、地域連携窓口教員と副校長や学年長で、学年の取組の共通理解を図るための取組を工夫している学校も見られた。

○校長のマネジメントに係る部分で、校長がこんなことをしたいという【校長のビジョン】を示し、共通理解を図っていく校長のリーダーシップが大切という言葉も参考になった。○学校支援本部事業を取り組んでいる学校では、学校、地域コーディネーター、外部人材の役割を明確にし、依頼から活用までの【仕組みづくり】が不安感や負担感を払拭することにつながるということであった。

○【同僚性の高まり】も含めて、学校組織体制として、学校経営との関連も見えてきた。

②外部とのかかわり

○地域コーディネーターを配置している2校の管理職からは、外部人材の活用がスムーズに進む点や地域コーディネーターが位置づけられていることにより、活用に関しての安心感等、効果が示された。

○地域コーディネーターが配置されていない学校では、【市役所（支所）や役場】、【商工会議所】【地区交流センター（公民館）】【学校評議員】【教育振興協議会】【子ども会育成連合会】【市町村教育委員会】とつながり、協力を得ていることが示された。

○外部とのつながりが持続していくためにも、【地域のお祭りやイベントへの参加】、【地域ボランティアへの協力】、【地域の伝承芸能の継承に貢献】という地域貢献活動が見られた。さらに、【外部人材を文化祭に招待】し、成果を示したり、【感謝の集いを開催】する等、学校と地域が双方向の関係を構築するための取り組みを行っていることも示された。

③活用状況

○地域の【郷土料理作り】を体験したり、【地域の産業の理解】や地域に生きていく上で必要である【防災教育】、地域を学ぶ【地域づくりへの参加】等、地域について学ぶための活用が多かった。

○訪問調査においても【教職員の負担軽減】につながる取組、通常学級における【個別支援】の必要な生徒への支援、【きめ細かい指導】につながる活用、【地域にある高校を活用】、【生き方学習】での活用等、様々な活用例が見られた。

○小学校の事例からは、多くの活用があり、教職員だけですべての教育活動を行うのではなく、外部人材を積極的に活用し、教育活動の充実が図られていることが示された。

3 訪問調査に関する考察

・訪問調査においても、地域連携窓口教員を中心とした体制を組んでいることが明らかになった。地域連携窓口教員については、副校長が担当している学校が多く、主幹教諭が配置されている学校では、主幹教諭が担当となっていた。

・地域連携窓口教員を複数配置することにより、負担の軽減につながりとともに、いろいろ相談し合うことができるなどのメリットが見られた。

・組織体制に関連して、校長による学校経営の重要性も見えてきた。

- ・学校支援本事業を行っている学校からは、学校、地域コーディネーター、外部人材の役割を明確にし、依頼から活用までの【仕組みづくり】の大切さも示された。
- ・地域コーディネーターが配置されていない学校における、学校と外部人材をつなぐための外部機関との連携の実態が明らかとなった。
- ・外部との継続的、持続的なつながりとするための取組として、学校と地域が双方向の関係を構築するための取り組みを行っていることも明らかとなった。

4 外部人材を有効活用するための学校組織体制についての提案

質問紙調査および訪問調査の結果から外部人材を有効活用するための学校組織体制として、以下の3点を効果的に組み合わせることが有効であると考えられる。

- 1 学校の組織体制の構築
(校長のマネジメント、地域連携窓口教員、校長、副校長の役割の明確化)
- 2 学校と外部との連携
- 3 活用状況の把握

IV 研究のまとめ

外部人材の活用に関する学校現場の現状として、外部人材を活用することの必要性は高く、また、様々な効果を感じており、実際、多岐にわたる活用が行われている。

しかし、現状として、外部人材の活用の必要性は高いものの、効果的な活用があまりできていないと感じている学校も多く、学校組織体制に課題があることが明らかとなった。

そこで、外部人材を有効活用するための学校組織体制の方策として、「学校内部の組織体制の構築」と「外部機関との連携」そして「活用状況の把握」を提案したい。

1つ目の「学校内部の組織体制の構築」についてである。調査対象の全ての学校において、学校組織体制のなかに、地域連携窓口教員が位置づけられており、【外部人材との日程調整】や公民館や市役所（支所）、役場等、【関係機関との連絡調整】等、役割が明確に位置づけられていた。このことから地域連携窓口教員を核とし、外部人材を活用する体制と役割の明確化が必要である。同時に、校長のマネジメントも重要であり、全ての業務を掌握する副校長や校長の役割を明確にし、外部人材の活用を進めることが効果的であると考えられる。また、組織内の共通理解を促進するため【各学年長が参加する情報交換会】を設け、地域連携窓口教員と副校長や学年長で、学年の取組の共通理解を図る取組を工夫することや【同僚性を高めること】を意識している学校もあり、参考となるのではないかと考える。

2つ目は、外部との連携についてである。外部とのつながりの面で、重要な役割を果たすのが、地域コーディネーターであり、地域コーディネーターの有効性についても確認できた。地域コーディネーターの配置が望まれる。実際に地域コーディネーターを配置している学校は少なく、学校では、【市役所（支所）や役場】、【商工会議所】、【地区交流センター（公民館）】、【学校評議員】、【教育振興協議会】等の外部機関と連携し、外部人材と学校をつなぐ、コーディネート機能を発揮してもらっていることが調査結果から明らかになった。このような外部との連携を構築する必要がある。また、外部とのつながりにおいて、外部人材の活用が進むためにも地域と連携は重要であるが、調査対象校において、学校から地域、地域から学校の双方向の取組を行っていることも明らかになった。地域との連携が持続可能なものにして

いくためにもこの関係作りを大切にしていける必要があると考える。

3つ目は、「活用状況の把握」である。調査により、さまざまな特色ある外部人材の活用が見られた。他校の実践を参考にし、自校で生かせるものは、取り入れていくことも必要ではないかと考える。また、人材リストづくりについて、教員が変わっても継続できることが大切であり、データ化し共有化を図っていく必要があると考える。

以上、「学校組織体制の構築」、「外部との連携システム」、「活用状況の把握」の3つを効果的に組み合わせることを外部人材の有効活用につながる手立てとして提示したい。

今後、学校が抱える課題も多様化、複雑化していくなか、学校だけで教育活動を行うには限界があり、必要に応じて外部人材を活用していくことが望まれる。学校をとりまく状況として、コミュニティスクール化や地域学校協働本部の設置が増えることも考えられるが、各学校においては、外部人材を有効活用につながる組織体制の構築を行い、積極的に外部人材を教育活動に生かし、学校運営の活性化につなげてほしいと考える。

【註】

- (1) 教育活動に資する人物や団体・・・プロスポーツ選手、選挙管理委員会、着物協会等を指す

【引用文献、参考資料】

- 伊藤俊典（2017）「学校評議員・学校運営協議会の活用」八百坂修編集『副校長・教頭の多忙にならない仕事術』教育開発研究所 46-47
- 岩手県生涯学習研究大会発表会資料（2017）「学校と地域の連携・協働のあり方に関する実践的研究（1年次）」岩手県立生涯学習推進センター社会教育主事 丹 康浩
- 加藤崇英（2017）「チーム学校の実現に向けた学校経営—外部人材を活用した組織体制の確立に向けて—」『小学校時報』67、25-31
- 金子晃之（2017）「チーム学校」と地域との連携・協働の課題について」『桜花学園大学保育学部研究紀要』、15、43-63
- 鈴木知徳（2017）「コミュニティ・スクールによる学校支援活動」八百坂修編集『副校長・教頭の多忙にならない仕事術』教育開発研究所 110-111
- 中央教育審議会（2017）『学校における働き方改革に関する緊急対策』
- 中央教育審議会（2015）『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（答申）』
- 中央教育審議会（2015）『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（2016）『「次世代の学校・地域」創生プラン～学校と地域の一体改革による地方創生～（答申）』
- 寺崎千秋（2017）「副校長・教頭の外部人材活用術」八百坂修編集『副校長・教頭の多忙にならない仕事術』教育開発研究所 34-35
- 松本清治（2017）「開かれた学校づくりに向けての取組」『山口大学教育学部附属教育実践センター研究紀要』、38、59-68
- 山崎保寿（2017）「チーム学校と副校長・教頭のマネジメント」八百坂修編集『副校長・教頭の多忙にならない仕事術』教育開発研究所

岩手大学大学院教育学研究科（平成29年度入学）

小林 一志

所属プログラム

学校マネジメント力開発プログラム

担当教員 岩手大学大学院教育学研究科

教授 遠藤 孝夫

教授 鈴木 久米男

特命教授 小岩 和彦

所属校

盛岡市立大宮中学校