

学校と地域の連携における 学校内の連携担当者のあり方

宮 地 孝 宜
(日本女子大学)

1. はじめに

現在、学校と地域の連携による様々な事業が各地で実践されている。2006年に改正された教育基本法には、新たに「学校、家庭及び地域住民その他の関係者は、教育におけるそれぞれの役割と責任を自覚するとともに、相互の連携及び協力に努めるものとする」(第13条)の条項が定められた。これは正に時代のニーズを反映したものといえよう。

とはいえ、これまで自己完結型の教育活動を展開することが多かった学校および教員にとって、地域と連携することには、多少の困難や課題が生じることがある⁽¹⁾。

さらに、学校および教員の多忙さ(多忙感)の問題もある。本来、学校と地域の連携は、学校教育のスリム化⁽²⁾を前提としたものである。しかし、一方では、「学校のスリム化」が課題とされながらも、他方で「学社連携」、「学社融合」が社会教育の人的・物的整備の立ち遅れから学校や教員への更なる負担を強いることに結果しつつあることも否定できない。こうした現状を過渡的なものと理解するのか、それともより抜本的に学校と地域との関係構造を見直していく必要があるとするのか、今日の教育改革の成否を左右する

ものとして問われているという指摘もある⁽³⁾。

以上のことは学校経営上の喫緊の課題とも言えよう。そもそも学校経営とは「教育目標とそれを達成するビジョンと戦略を設定し、その実現のため経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）を調達して、それぞれが持つ機能を活かしながら、組織を通して目標を達成しようとする計画的行為」⁽⁴⁾であり、学校と地域の連携においては、地域に存在する経営資源（教育資源）をいかに機能的に活用するかということが焦点となろう。本稿は、学校内の体制、特に連携担当者に焦点を当て、連携を効果的に進めるための方策を検討したい。

2. 連携担当者について

2007年1月の中教審答申「新しい時代を切り拓く生涯学習の振興方策について」（中間報告）は、「学校・家庭・地域の連携協力を促進するため、学校内の教職員の意識啓発に関する取組、学校内における地域との連携を図るための校務分掌の明確化、学習コーディネーター等民間の人材の活用のための校内の仕組づくりなどを行うことが必要である」と提言し、さらに、2008年2月の中教審答申「新しい時代を切り拓く生涯学習の振興方策について」（答申）では、「地域全体で学校を支えることができるよう、学校と地域との連携体制を構築」すること、「学校と地域住民のニーズの調整を行う人材の確保」することを提言するなど、連携の促進のための方策を示している。学校と地域の連携を円滑に行うために、連携のための担当者を学校に設置することは重要な方策であり、既に多くの学校で取り入れられている⁽⁵⁾。

以下、「境界人」という概念を援用し、学校における連携担当者のあり方について検討したい。

組織と組織外とを区別する概念に「境界（boundary）」がある。「境界」の外と互いの資源を相互に活用しあうためには、より関係が安定し、互いに信頼感を維持し、効率的に連携を行うこと求められる。「境界」の担当者を「境界人（boundary agent）」⁽⁶⁾という。境界内部と外部の「連結ピン」となる存在である。「境界人」の行動を通して、組織が環境の変化に順応（あるいは順応することに失敗）し、さらに、「境界人」の報告を通じて、他の組織メンバー

は、組織環境に関する知識、認識、評価を獲得する⁽⁷⁾。まさに学校と外部組織とを結ぶ学校内の連携担当者は「境界人」ということになる。

ここで想定される「境界人」の働きは以下のとおりである。

アダムス (Adams, J.S.) は⁽⁸⁾、以下の5項目を、働きとしてあげている。
①filtering (濾過する, 好ましいものを通す), ②protecting (防御する, 保護する), ③buffering (緩和する, 緩衝する), ④representing (組織を代表する), ⑤transacting (交渉する, 取引する)。

さらに、フェネル (Fennell, M.L.) ら⁽⁹⁾は、①buffering (緩衝する), ②bridging (橋渡しをする) の2点を強調している。

こうした役割を学校内の連携担当者が担うことによって、連携がより活性化される。つまり、組織間の連携を円滑に遂行するには、連携の担当者である「境界人」の働きが鍵となるのである。

筆者が行なった調査⁽¹⁰⁾では、学校と地域の連携が円滑に行なわれている中学校において、連携の担当者である教諭は「境界人」としての様々な働きをしていることが分った。特に、地域からの要請や依頼等の影響を和らげつつ、組織 (学校) 内部へそれらを伝える役割を担っていた。学校文化と地域文化はいわば異文化であり、異文化間の橋渡的な役割であったともいえる。異文化間において円滑な連携を行うためには、外部からのインパクトを「緩衝」し、うまく関係を持てるよう「橋渡し」を行う人材が、連携を円滑にする役割を担っていた。

さらに、境界関係を活性化させるためには、境界へのある程度の権限の委譲が必要であること、境界を担当する教員の資質の問題、つまり、誰を担当者とするかという問題がある。そして、もう1つ重要なことは、なるべく地域との連携に関わる役割、仕事に専念できるような役割分担を検討することが必要である。

以上のように、学校と地域の連携において、学校の中に、「境界人」としての働きを担当する教員を置き、学校と学校外の組織とのより円滑な連携を図ることが重要となる。学校の外部者をコーディネーターとして活用している場合にも、そのコーディネーターと学校との橋渡しをする役割は必要である⁽¹¹⁾。

3. 校内体制の維持・継続について

では、こうした体制を維持・継続するにはどうすればよいか。地域との連携を担当する教員が人事異動等により交代する事により、連携が停滞してはならない。筆者は、連携を担当する教員が人事異動となりながらも、円滑に役割を引き継ぎ、連携事業を維持・継続した事例を調査した⁽¹²⁾。調査では、役割を引き継いだ教諭は、中心的な役割を担う古参者である教諭らと共に2年間活動し、当初は新参者として補佐的な立場での参加であったが、徐々に事業の中核に関わるようになり、最終的には、事業の学校側の中心的役割を担うこととなったプロセスを明らかにした。教諭らが共に活動した2年間こそが、引き継いだ教諭の学習の場となり、連携のための体制をうまく引き継ぐ大きな要因となったのである。それは、ただ単に、連携のための様々な手続きや仕事を覚えるということだけではなく、連携事業の意義、ミッションをより深く理解することにつながっていた。そして、担当者の人事異動がありながらも、継続した運営を遂行することにつながっている。まさに正統的周辺参加が起こりうる状況を作ることが重要である。担当となつてすぐに求められる役割をすべて遂行することは難しく、実際に活動を行いながら、必要なコミュニケーションスキルの習得、地域文化や連携ミッションの理解を図ることが有効ではないかと思われる。

これらは、校内における担当者の配置（体制づくり）にあたって、十分に留意すべき事柄である。つまり、人事異動による担当者の交代による事業の停滞を防ぐには、常に2名以上の体制をとり、担当者をうまく循環させていくことが有効な方策となるであろう。

以上、学校と地域の連携における校内体制、とりわけ連携担当者について、若干の考察と提案を行った。これらは、実践上の課題であると共に、生涯教育研究の重要な課題の1つと言えよう。

【註】

- (1) 例えば、文教大学教育研究所（研究代表：平沢茂）が2002年に教員を対象に実施した調査では、保護者や地域の人々と連携・協力をした活動をする際に難しい

こととして、「適当な人材や施設・機関等が見つからない」「発掘・交渉の時間がない」「謝礼などに充てる予算がない」等の課題が指摘されている。詳しくは、文教大学教育研究所『学校と地域社会との連携・協力体制の在り方に関する実証的研究』2002を参照いただきたい。

- (2) 中央教育審議会「21世紀を展望した我が国の教育の在り方について（第一次答申）」1996年では、学校・家庭・地域社会の連携に際して配慮すべき点として、「学校がその本来の役割をより有効に果たすとともに、学校・家庭・地域社会における教育のバランスをよりよくしていくことは極めて大切なことであり、こうした観点から、学校が今行っている教育活動についても常に見直しを行い、改めるべき点は改めていく必要がある」とし、学校のスリム化を提唱している。
- (3) 堀内孜「教育改革における学校と地域の再編」『日本教育経営学会紀要第44号』2002 p. 14
- (4) 小島弘道「現代の学校経営改革の視野」日本教育経営学会編『シリーズ教育の経営 2 自律的学校経営と教育経営』玉川大学出版部 2000 p. 12
- (5) 例えば、栃木県における社会教育主事有資格教員の配置の取組や仙台市の嘱託社会教育主事制度などは先進的な取組として知られている。
- (6) 「境界人」という訳語は田尾雅夫「組織の心理学〔新版〕」有斐閣 1999による。
- (7) Organ, D.W. "Linking pin between organizations and environment", *Business Horizons*, 14(6) 1971 pp. 73-80
- (8) Adams, J.S. "Interorganizational processes and organization boundary activities" *Research in Organizational Behavior*, Volume 2, 1980, pp. 321-355
- (9) Fennell, M.L. & Alexander, J.A. "Organizational boundary spanning in institutionalized environments", *Academy of Management Review*, 30, 1987, pp. 456-476
- (10) 詳細は、宮地孝宜「学校と地域組織の連携における「境界」—連携担当者の役割をめぐって—」『日本生涯教育学会論集29』2008, pp. 83-92を参照いただきたい。
- (11) 例えば、新潟市教育委員会が推し進める「地域と学校パートナーシップ事業」では、学校と地域の連携を促進するべく「地域教育コーディネーター」の配置を進めているが、学校側の担当者として「パートナーシップ推進担当」の教員（兼任）を設置するよう構想している。筆者は、2009年8月に、教育委員会の担当者および学校関係者にヒアリング調査を行なったが、「パートナーシップ推進担当」の教員の設置が連携を効果的に進める要因となっていた。調査結果は別の機会に紹介したい。

134 提言 新しい時代に向けて

- (12) 詳しくは、宮地孝宜「学校と地域の連携における学習の諸相―「実践コミュニティ」への参加による効果―」日本生涯教育学会論集30 2009 pp. 73-82を参照いただきたい。