

「場を生かした学校改革」に関する三事例の比較研究

‘Ba’ and School Reform: A Comparative Study of Three Cases

武井 敦史*

TAKEI Atsushi

本研究の目的は学校組織の置かれた環境に働きかけることにより、学校改革を試みている三つの事例の特徴を記述し、これらを比較することによって、学校改革における「場」の働きを検討する際の手かかりを得ることを目的としている。

この目的のため、本研究では学校を取り巻く環境を変えることによって、特徴のある教育実践を創り出しており、組織的・長期的な取り組みである宮崎県五ヶ瀬町における「五ヶ瀬教育ビジョン」、新潟県聖籠町における聖籠中学校、兵庫県明石市における明石市紀要育推進会議の事例について、各種資料と聞き取り調査の結果をもとに記述し、比較検討を行った。

検討の結果、第一に場を生かす改革はリーダーのあり方に如何によって大きく規定されている点、第二にゴールが固定されていない課題設定のもと、多様な参画者が時間と空間とを共有する機会が存在し、これが意思形成において重要な位置づけを担っている点、第三に、コミュニケーションの中から派生してくるこぼれ球を拾い上げ、育てていくプロセスが存在している点が三事例の共通点として浮かび上がった。

これらの共通点を敷衍し、学校改革における「場」の働きを検討するための課題として、i) 「場」の設定、変化におけるリーダーシップの態様、ii) 学校内外における「場」の性質とそこにおけるインタラクションの性質との関係、iii) インタラクションの構成要素（人・形式・場面・メディア・内容等）と組織の創発性の関係、の三つの観点について学校の多様なアウトプットとの関連で検討していく必要性を指摘した。

キーワード：学校組織，場，学校改革，目標管理

Key words：School Organization, ‘Ba,’ School Reform, Management by Objectives

1. 問題意識と課題の設定

(1) 本研究の目的と課題

本研究の目的は学校組織の置かれた環境に働きかけることにより、学校改革を試みている三つの事例の特徴を記述し、これらを比較することによって、学校改革における「場」の働きを検討する際の手かかりを得ることを目的としている。

学校評価制度の導入、組織マネジメント研修の普及化、教育振興基本計画の法制化など、近年の一連の教育改革の流れの中で、学校改革のプロセスは目標の策定とその達成に関する評価がセットとなった目標管理の観点を基礎において捉えられる傾向が強くなっている。この目標管理による計画的・合理的な組織改善においては、学校の組織目的と活動の全体を領域・項目に分解、項目ごとに評価し、改善の手立てを講じていくことがその基本的な考え方である。

こうした目標管理による学校改革のアプローチは、わかりやすく、施策として学校現場に導入しやすいという

点で利点があり、一定の成果も生まれつつあるが、一方でこのアプローチにはいくつかの課題もある。一つは複数の目的に横断的に関係する事項や、主目的意外に副次的な成果を生む活動を、適切に評価することが困難である点、もう一つは、埋もれている組織資源を積極的に発見して活用したり、偶発的に生じた関係を活用して新たな活動や成果を生み出したりといった、柔軟な経営の展開を構想することが困難である点である。

実際の学校現場には、こうした目的横断的な活動や偶発性に満ちている。授業の中ではどの教師も教科の内容のみでなく、友人との協力や規律ある態度も教えようとしているし、部活動の中で居場所づくりや生徒指導も行おうとしている。得意分野を持った校長や教員が異動してきたことをきっかけに、新たな活動がスタートすることはよくあることだ。

このように目的の細分化を厳密には行わず、新たな可能性や価値を活動の中で見つけ、積極的にこれらを活用することで成果を高めようとする組織改善の方略もあり

*兵庫教育大学基礎教育学系

うる。そうした取り組みの特徴は、組織が活動する環境を重視し、学校という場から生まれる経営資源を積極的に活用しようとする点であり、ここではこれを「場を生かした学校改革」と呼ぶことにする。

「場を生かした学校改革」は、これまで現象の面からは様々に論じられてきた¹⁾が、それがどのような場面において活発化し、どのようなプロセスで成果を生み出していくのかについて、包括的に捉えられることは少なかった。そこで「場を生かした学校改革」の特徴を強く有する三つの事例を横断的に比較し、それらの共通点を探ることで、学校の改革における「場」の働きについて検討する視点を導き出すことが本研究の課題である。

(2) 対象と方法

本研究において調査対象とする事例の選定に当たっては次の2点を考慮した。第一に学校を取り巻く環境を変えることによって、特徴のある教育実践を創り出していること、第二に今後にわたって多角的に検討していくことが可能な、組織的・長期的な取り組みであることである。これらの念頭に、データの収集が可能であり、かつ取り組みの規模が異なる以下の三つの事例を選定した。

一つ目の事例は宮崎県五ヶ瀬町の「五ヶ瀬教育ビジョン」であり、町内の4小学校と2中学校をスクールバスで結び、一部の授業（G授業と呼ばれる）を合同で実施するなど、僻地における独創的な教育の試みとして注目を浴びている。

二つ目の事例は兵庫県明石市の明石市教育推進会議による教育改革の試みであり、同プログラムでは明石市の今後の教育について一般の教員も交えて改善アイデアを募り、校内研修のオープン化や中学校区単位などの、ユニークな取り組みを平成19年度よりスタートさせている。

三つ目の事例は新潟県聖籠町立聖籠中学校の取り組みであり、同校は教室を教科ごとに設定する教科センター方式と呼ばれる取り組みや学校の一角に設けられた地域交流棟を核とした学校における地域性の導入でしばしば話題とされてきた。

事例の描写に当たっては、各学校・教育委員会から出されている研究紀要・報告書・議事録等を主なデータとして用い、必要に応じてインタビューを実施することで、課題の必要を満たすよう試みた。各事例の記述においては、1) 事例の概要、2) 本研究で焦点を当てる諸特色の内容とその導入・展開プロセス、3) 特色の導入・展開プロセスにおける組織動態とリーダーシップの順で整理を行った。記述に当たっては本研究の仮説設定的性格を踏まえ、個々の事例の組織面から見た特色を克明に描くことに重点を置き、形式は統一しないこととする。以下では事例描写の上で事例間の相互比較を行い、場を生かした学校改革のプロセスにおける共通点を抽出することで本研究の課題に迫ることにする。

1. 事例1：五ヶ瀬教育ビジョン²⁾

(1) 五ヶ瀬教育ビジョンの概要

五ヶ瀬町は人口5千人弱の九州のほぼ中央に位置する小さな町である。行政的には宮崎県の一町であるが熊本県に隣接し経済圏や文化圏的にはむしろ熊本に近い。大都市から離れた山間地域の市町村の例に漏れず、少子化、高齢化、過疎化が進行しつつあり、高齢化率は33.4(2009.8.31.現在)、人口構成の変化は町の存続にとって深刻な問題である。町内には小学校4校、中学校が2校あるが、6校すべてが1学年1学級であり、今後もこのまま学齢期児童の人口減少が続けば、近い将来複式学級の発生や学校統廃合は避けられない状況にある。

「五ヶ瀬教育ビジョン」のきっかけを作ったのは平成19年度より五ヶ瀬町の教育長として着任した日渡円教育長である。宮崎県の教員委員会において教職員評価制度の導入をはじめ、数々の教育施策を手がけるなど、施策に通じた教育長である。平成19年6月の町議会における教育長答弁で「五ヶ瀬町の新しい教育の在り方を探る研究活動」が提示され、町内の教職員や町職員、公募により選考された住民、学識経験者等で研究組織が作られ、町の新しい教育のあり方を探る取り組みの第一歩が踏み出された。平成19年の8月22日には第一回の「五ヶ瀬教育ビジョン」検討委員会が教育長や教育委員会職員の他、教員、地域住民、学識経験者等の参画のもと開かれ、ここで企画され、実現されてきた計画の総称が「五ヶ瀬教育ビジョン」と呼ばれている³⁾。

「五ヶ瀬教育ビジョン」の推進に当たっては、研究組織として運営委員会、事務局会が置かれ、その下には大きく三つの委員会が設置された。そしてそれぞれの委員会のもとに平成20年度は計16の作業部会が置かれて計画を具体的に実現するための作業が進行している。以下、それぞれの委員会ごとの活動を見ていこう⁴⁾。

一つ目は「魅力ある学校づくり委員会」であり、次に述べる学校間を生徒がバスで移動して行う合同授業（通称G授業、後に詳述）を足がかりに、町全体の6つの学校を一体的に捉えた上で、9年間を見通した義務教育一貫カリキュラムの検討を行っている。

二つ目は「魅力ある町づくり委員会」であり、町の諸施設を横断的に活用して、健康で文化的な町づくりを目指すもので、町内図書館をテーマ化して各施設に配置する「ごかせふれあいライブラリ」や各施設で展示会を開催する「ふれあいギャラリー」、学校給食を地域の老人への給食サービスとしても活用する「ふれあい給食サービス」などの取り組みを検討している。また、町健康ソングを作ることになり、児童生徒から歌詞を募集し、全町民の投票で歌詞を決め、音楽教員と生徒で曲をつけて「早寝早起き朝ご飯の歌」が作られた。現在、町内の無

線放送で朝夕流す計画をしているという。

三つ目の「学校システムづくり委員会」では学校が直接町の財政当局に予算要求と執行をできるシステムの導入や、学校に役場機能を持たせて、行政窓口を一部移動するなどの取り組みを検討している。また平成19年度よりスタートした「学校支援地域本部」事業を活用し、五ヶ瀬町の地域通貨である「五かせゑ」の普及を考えている。「五かせゑ」は金額が記されているものではなく、相手に貢献した時間が記されている「時間通貨」である点が特徴で、平成21年度は事業予算を活用して各学校に2000時間分の「五かせゑ」を支給できたという。地域の協力者が学校へのボランティアによりこの地域通貨を得ることができれば、今度はそれを使って地域住民どうしのボランティアを依頼することのできる相互扶助システムだ。

以下では特に学校の実践と関連が強く、「五ヶ瀬教育ビジョン」の目玉となっているG授業について見ていくことにしたい。

(2) G授業のねらい

学校間を生徒がバスで移動して合同で授業を行うG授業は、「各学年の全教科で最適人数を求め、・・・(中略)・・・組み合わせを変えることによって最適人数での授業を行おう」⁵⁾ という单元ごとの最適人数授業を目指すという構想を基本にして、平成19年度から研究のかたちで一部の教科・授業で試行がはじまった。僻地校では学校が小規模化しているので生徒数あたりの教員数は都市部の学校に比して大きい。そこで、このメリットを生かして、学校間を生徒と教員が移動して学習集団形成の柔軟性を高め、習熟度別の少人数指導や、児童生徒の興味関心に基づいて編成されたコース別学習など、より効果的な授業ができるようにしようという逆転の発想でG授業は発案されたものである。

G授業の目的は次のように記されている⁶⁾。

- ① 最適人数をもとにした小集団による授業を通して、より個に応じた学習が期待できる。
- ② 大人数で授業することにより、多様な考え方や学び方にふれる機会を増やす。



図1：G授業（第五学年国語科，ディベートでの活用）

- ③ 大人数と少人数を組み合わせ、より効果的な授業方法を考える。

- ④ 複数の教員の専門性を生かした授業を通して、よりきめ細かな指導が期待できる。

しかし、これらを現実に実行に移すのは容易ではない。まず、生徒と教師が学校間を移動して授業を行おうとすれば、移動の手段と時間の確保に加えて、各学校の時程表を調整して足並みをそろえなければならない。次に、G授業では他校の教員との連携を前提として授業が行われることになるので、教員間の協力体制を作り、息のあった指導のための創意工夫を凝らさなければならない。さらに、授業の進度がまちまちであったり、学校ごとにその授業の位置づけが異なっていたりすれば、生徒にとってG授業は据わりの悪いものになってしまうので、学校間でカリキュラムや指導方法を摺り合わせなければならない。つまりG授業を実現するためには各学校が独自にカリキュラムや指導案を編成するのではなく、事実上町単位で教育計画を作る必要が出てくるのである。

(3) G授業の展開⁷⁾

G授業の実施に当たっては、複数教員が協働して授業を計画するのが基本だが、担当教員は通常は別々の学校に勤務していることから、授業準備における時間的・場所的制約は大きい。そこでG授業ごとにプランナーが設けられ、原則としてプランナーの立てた計画にしたがって他の担当教員も授業に臨んでいるという。プランナーはローテーションで決まり、一人あたり年間1、2回プランナーになるという。

平成19年度は5回程度、平成20年度は10回程度のG授業が実施された。G授業の実践は町内の教育に定着しつつあり、現在では「研究授業という意識は少なくなってきている」一方で（授業による）「子どもの（学習効果の）高まりが意識されだしてきた」という。また（学年によって温度差はあるが）児童生徒も授業中は他校の生徒とも人見知りすることなく話すことができるようになってきているという。

このように、G授業は学校の実践の中に定着し、様々な効果が見え始めてきたとはいうものの、現在までのところG授業に関する実践は、单元ごとの最適人数を検証する、という成果を達成する方向には向かっていないように見受けられる。というのも、実際に最適人数を検証しようとするれば、各单元ごとに人数パターンを変えて繰り返し試行を行い、その効果性を検討しなければならず、一町だけでこれを行おうとすれば膨大な時間がかかることになるからだ。現在のところ各单元の中で部分的にG授業が取り入れ、G授業を単元の「山場」として位置づけて指導案が作られているというのが、多くみられるパターンである（ただし最適人数という目標自体は現在も変わっていない）。

一方で、G授業は指導への応用という点では様々なかたちで広がりを見せている。平成19年末からは、学年の組み合わせによってA型（学年部）B型（単学年）C型（小中連携）、そして授業の内容に関してはI型（習得）II型（活用）III型（探求）、授業人数についてはL形態（30名以上）、M形態（10名から29名）、S形態（1名から9名）というように、G授業の活用の方法を考えるようになってきているという。単純に計算すると形態だけで $3 \times 3 \times 3 = 27$ タイプに分類されることになる。算数や数学等の習熟度別指導や音楽や体育の集団指導の他、人数をあわせてディベートやパネルディスカッションを行ったり、学校横断的にグループ編成を行って調べ学習を行ったりと、様々な創意工夫が生まれはじめている。つまりG授業の実践は単元ごとの最適人数を検証するというよりは、G授業という新たな道具を活用して、これを取り入れた新たな指導方法を開発していくという方向に発展してきているといえる。

これ以外にもG授業の副産物が多い。「他校の子どもたちとの交流が良い意味での刺激になり、子どもにとってのサプライズが増えた」、「教員同士がお互いに切磋琢磨するようになった」など、教員や生徒の意識面に与えた影響は大きいという。また、五ヶ瀬町の取り組みは全国から注目を浴びるようになり、平成20年度は30件の視察を受け入れるなど、町内外でのコミュニケーションの広がりが生み出した刺激が、単調になりがちな小規模校の日常にも様々な点で影響を与えるようになってきているようだ。

（4）「五ヶ瀬教育ビジョン」における組織の動態

「五ヶ瀬教育ビジョン」はボトムアップ型でスタートした改革ではない。6校の小規模校全体を単位に改革を考える等の基本構想は教育長の発案である。現在の教育長が平成19年の4月に就任して、6月には研究の方向がすでに確立されていたことからすれば、就任の時点で改革の方向性はおそらく考えていたであろう。

計画の進行についても当初はトップダウンの傾向が強かった。「学校を変えるにはまず校長から」という教育長の考えどおり、平成19年度は年間30回の校長会を開催してビジョンに対する議論を重ねたという。平成20年度からは教頭が中心となり、平成21年度からは教諭中心に構成される研究推進委員会が中心となってG授業を推進しているという。

しかし、当初はトップダウン的にスタートした改革も、それぞれの教員や町民が実際に体と頭を動かして関わっていく過程の中で、積極的な関わりが生み出されつつある。G授業に関していえば、教員からは「計画がスタートした当初の『やらされ感』が面白みに変わりつつある」「多忙感よりも『何とかしたい』という声が今年は多くなっている」「昨年度は困惑していた教諭たちが現

在は計画をリードしている」等の声が聞かれる。生徒は（学年が下に行くほど）「G授業を朝から楽しみにしている」という。また、「早寝早起き朝ご飯の歌」の作成や「ふれあい給食サービス」等多くの活動が町民や教員からの発案によるものであるという。

教育長は改革に一定の強制力が働いていることを認める。教育長曰く、（学校に対して）「『これをしなさい』という強制はしていないが、『何かを考えろ』『自由を試してみろ』ということは強制している」⁸⁾という。つまり成功のシナリオを描き、それに向けて教員らを引っ張っていくのではなく、学校に発破をかけはするが、それが広がる方向性はオープンにしてあり、従来の学校教育システムへの問い直しに教育長の働きかけは焦点化されている。

「五ヶ瀬教育ビジョン」をリーダーシップの観点から見れば、一定の曖昧さと柔軟性を伴ったリーダーシップの中で、人々の主体性の芽生え、育ってきた姿が垣間見られる。また組織環境の視点からみるならば、これを支えたのは少子化等による町の危機感の共有、従来の学校慣行を見直して新たなかたちを作りだそうとする仕掛け、町内外から多様な人々が集い交流する機会、そして町外から訪れ関心を寄せる多くの観客のまなざし等が、ルーティン化されがちな僻地の教育を脱構築し、動態化させる契機を与えていると言えよう。

教員の多忙化や頻繁な異動への対応、教科指導における複数の教員間の協働と個々の教員の指導スタイルとのバランス、そしてやがてさらに深刻化する児童数の減少と統合圧力など解決すべき課題は依然多いが、これらの課題を改革の推進力に転化しうかが今後課題となるであろう。

2. 事例2：新潟県聖籠町立聖籠中学校⁹⁾

（1）聖籠中学校の概要¹⁰⁾

聖籠中学校は生徒数500人弱の中規模校である。新潟県聖籠町は新潟市の東側に隣接する人口14000人あまりの町で、近年の人口はほぼ横ばいで推移している。小さな町ではあるが、東北電力の発電所があり、財政的には恵まれている。聖籠中学校は町内の2つの中学校である亀代中学校と旧聖籠中学校とが平成13年に統合して、「日本一生き生きとした中学校」を建学の理念として誕生した中学校である。いわゆる吸収合併ではなく、校地も移転し校舎も新たに建築された。統合の背景には地域の抱える問題があり、「大人の飲酒検挙率の増加、中学校での暴力事件の多発、不登校、いじめの発生など様々な問題を抱えるようになった」¹¹⁾とされている。町議会で統合問題が取り上げられるようになったのは昭和63年のことであり、平成3年に「聖籠中学校教育施設に関する調査審議会」が条例設置されて統合の是非が検討され、

その後平成8年からは「統合中学校建設推進委員会」が条例設置されて統合のプランを具体的検討に入るなど、当初の統合計画においては町のリーダーシップが強く働いていた様子が窺われる。

開校当初は、教科センター方式とホームベースという新しいシステム（後述）を導入した学校として、マスコミにもしばしば取り上げられ全国的に注目を浴びた。開校した平成13年度の5月には文部科学省の研究開発学校に指定され、平成13年度には2000人の視察があったという。

本稿では、開校から8年の時を経た現在の視点から聖籠中学校の試みがどのような展開を見せ、どのような実を結んできたかに重点を置いて検討することにしたい。

(2) 聖籠中学校の学校空間と教科センター方式

聖籠中学校の特徴をもっとも象徴的に表しているのがその学校空間である。平成10年に研究指定を受けて、「文教施設のインテリジェント化に関する研究会」を発足させ、施設の設計と教育システムの双方を一体として研究した成果として現在の校舎は誕生した。設計に際し、建築を設計した香山は「この学校は一つのまちのようにつくるべきだ、という考え方」に至ったとしている¹²⁾。図2のように学校の外観は、明るく開放的であり教育施設というよりは公民館風の印象を受ける。



図2 聖籠中学校外観（右側が校舎、左側が地域交流棟）

校舎の内部も図3のように通常の中学校とは相当異なっており、授業をする以外の様々な機能を持ったスペースが配置されている。

特筆すべきことは、ホームルームなどが行われるホームベースと、教科の教室とがそれぞれ別個に用意されているという点である。これは、教科センター方式を念頭に置いたものだ。教科センター方式とは生徒が一つの教室にとどまり、教員が時間ごとに入れ替わって授業を受けるのではなく、教科ごとに生徒が教室を移動して授業を受けるという仕組みである。ただしその場合、生徒には固定した居場所がなくなり、自分の机を持つことができないので、これ以外に生徒の居場所となるホームベースが作られることとなった（図4参照）。ホームベースはいわゆる「教室」ではなく、間仕切りも生徒個別の机もない、開放的な空間にデザインされている。一方で各教科の教室はその教科専用デザインされており、それぞれの教科特有の「雰囲気」を感じさせるものとなっている。

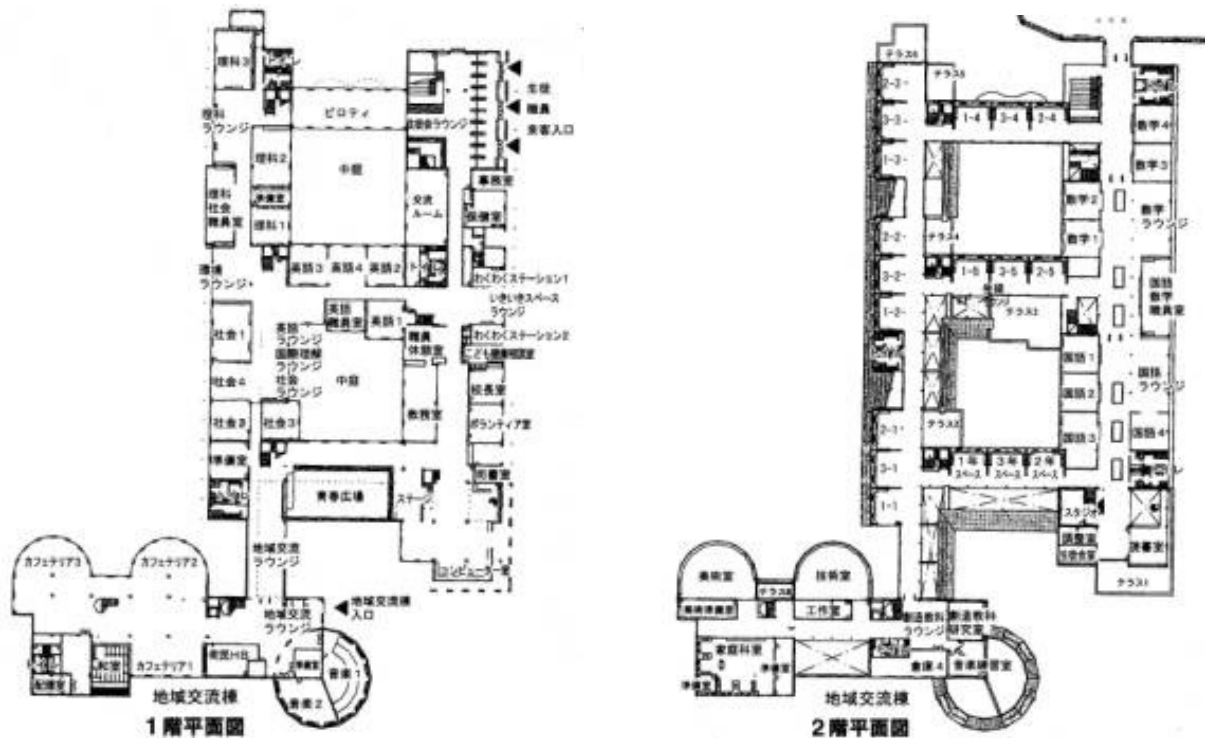


図3 聖籠中学校校舎平面図¹³⁾



図4 ホームベース

開校当初は学級とは別にホームベース集団が編成され、生徒は登校すると、まずホームベースに集まってホームルームをして、その後学級集団ごとに授業を受けるというように、二つの小集団に所属しながら学校生活を送っていたが、指導がやりにくいという声もあり、議論を重ねた結果、平成20年度からホームベース集団を学級¹⁴⁾へと統合している。開校当初から指導主事として尽力し、同年度より校長として取り組んでいる高口和治校長は、ホームベース集団を学級と統合した最大の要因は、従来の学級システムに馴染んだ教員の意識転換を図ることが難しかった点であると述べている。

もう一つの校舎の特徴は授業を行う校舎に隣接するかたちで地域交流棟が設けられていることだ。地域交流棟には町民の学校の活動時間中、常時地域の住民が常駐している「町民ホームベース」の他、給食用のカフェテリア、音楽室、美術室、技術室など地域と共用で活用できる施設が集められている。「町民ホームベース」は学外者が学校に訪問する際の入り口のすぐ脇、生徒が昼食をとるために移動する際の動線上に設けられており、単なる空間ではなく学校と地域が共有する居場所となるようにデザインされている。

(3) 「みらいのたね」の活動とその展開

この「町民ホームベース」を中心とする地域交流ゾーンをベースとして活動しながら、学校と地域をつなぐ役割を担っているのが「せいろく共育ひろば みらいのたね」である。「みらいのたね」は1999年に発足した「統合中学校を育てる会」を母体に、「開かれた学校づくり」「地域交流の場づくり」「共に学び、共に育つ環境づくり」をねらいとして、2000年の7月から発足した地域の活動組織であり、設立から2008年現在まで70名あまりの会員で構成されている。「みらいのたね」への参加者の多くは、古くから地元に住んでいた町民よりも、比較的近年移住してきた町民が多いという。地域からの参加者は地縁的なつながりによってではなく、興味関心をよりどころに「みらいのたね」に参加しているようである。

「みらいのたね」には下部組織として「どんぐりたい」「みらいのたねJr」「ふるさとの森づくり」などがあり、学校教育にとどまらない幅広い活動が行われている。

「どんぐりたい」は地域交流棟に設けられた「町民ホームベース」を拠点にして活動している組織で、みらいの

たねの中心的存在である。地域交流棟の活用を活性化し、学校と地域とが交流するための場として運営しているほか、学校支援ボランティアとして学校の教育活動に地域の協力をもとめる際の受け皿となっている。

「みらいのたねJr」は生徒の参加する体験活動のためのサークルで、学校の畑での野菜作りや漬け物作り、料理などの諸活動を行っている。現在は14名の生徒が参加し、「町民ホームベース」を居場所に活動している。

「ふるさとの森づくり」は学校の敷地の一角に、森をつくる活動を継続的に進めており、開校時に植樹された樹木は、現在では丈も伸びていわゆる小さな里山といったイメージになりつつある。この森は現在では自然学習や森の中にある池への橋づくりなどの体験活動に役立てられている。

このように、生徒の成長環境は通常の学校のそれとはかなり異質のものとなっていることが垣間見られる。中学生の人間関係というと「家族、担任、部活動、クラス、塾や稽古事」に限定されがちであるが、聖籠中学校の場合にはそこに「地域の大人」というナナメの関係が入り込んできている様子が窺われる。

(4) 聖籠中学校の空間づくりとその影響

以上のように聖籠中学校では生徒が学校内でさまざまな集団に所属し、生徒同士、生徒と教師のつながりも場面ごとに多様化させていく取組、そして生徒と地域との間で生まれる新たな場面を学校の中に用意していく取組が開校以来続けられてきた。聖籠中学校の学校づくりを端的に表現するとすれば、学校の人的・物的空間に多様性を持たせ、従来の学校とは異なったかたちでデザインし直して、これを地域ぐるみで生かそうとする試みであるということができよう。この点、教育理念を前面に掲げ、教職員や生徒に働きかけて浸透させることで学校を変えようとする改革方略とは多分に構造が異なり、少なくとも本調査の範囲では、校長のリーダーシップは改革の要素としてあまり前面には出てきていない。校長の働きかけは、学校内の人間関係づくりの仕組みを変える点に重点化されており、そこから生まれた果実を拾い上げ、かたちにしていくという点に、聖籠中学校の事例の特徴がある。

そしてこのように、空間と教育システムを切り口に、学校という場の性質を転換させようとする地域ぐるみの挑戦は今でも完結していない。聖籠中学校ではホームベースを学級制に戻す一方で、文部科学省のコミュニティ・スクール推進事業の指定を受け、地域運営学校への模索をはじめると、現在も試行錯誤の只中にある。

こうした生徒を取り巻く空間デザインの再設計により、生徒の学校での生活環境は、確かに広がりを持ったものになりつつあるようだ。生徒の居場所が多様化している様子¹⁵⁾や生徒のインフォーマルグループの規模が大き

くなる傾向¹⁶⁾が報告されている。また、生徒と地域とのつながりの点でも、形式にとらわれない、緩やかなコミュニケーションが成立している様子が窺われる。例えば、町民ホームベース前にある「今日の一押し」コーナーは昼休み前後に生徒が群がる一つのたまり場になっている。書き込みのテーマは大抵、「テストはどうだった？」とか「けんかをしました。ゴメンと言えないときどうする？」等の他愛もない内容ではあるが、町民ホームベースに常駐しているどんぐり隊のメンバーは毎日これらのテーマに対する生徒の投稿の中から一つの投稿を選び出してこのコーナーで紹介している。生徒はいつ自分の書き込みが選ばれることを楽しみに投稿を続けるというものだ。また、授業における地域人材の活用も活発であり、選択科目として20時間あまりの時間枠で設定されている「選択みらい」においては「絵手紙」や「トールペイント」、「和楽器演奏」など、外部講師の指導のもとで学ぶ科目が8つ設けられている（平成21年度）。

ただしこれらが生徒の成長にとって、どのような影響を与えたかという教育的成果、さらには地域がこのような取り組みを通して、どのように変わっていったのかといった外延的な広がりについては、今回の調査では十分に検討できなかった。これらは今後の検討課題としたい。

3. 事例3：明石市教育推進会議¹⁷⁾

(1) 明石市教育推進会議の概要とその展開

明石市は兵庫県南部、人口30万人弱の中規模都市で、市内には市立の幼稚園が28園、小学校が28校、中学校が13校あり、義務教育段階の児童生徒数は27000人弱である。他地域と同様、少子化の影響で児童生徒数は緩やかな減少傾向にある。

明石市においては、昭和50年から平成19年度まで志望者を19の成績群に分けて均等に配分する総合選抜制が長い間実施されてきた経緯がある。中学校段階では高校入試の圧力が少ない反面、高校における学力差や成績の優秀な生徒の私学への流出等が問題化されてきており、同制度は平成20年に廃止された。全国学力調査の結果等から見ると、近年の当該学年の学力水準は全国平均とほぼ同等である。

平成19年度に明石市の教育をより前向きに変革すべく組織されたのが明石市教育推進会議（以下「推進会議」と省略）である。「推進会議」は『『明石市教育の指針』を具体化し、今日的な教育課題に対応し、全市的に計画的・体系的に明石市の教育を充実させていく』ことを目的として、平成19年度から平成22年度までの間、設置されることとなった。第一回の「推進会議」は平成19年の6月4日に行われている。「推進会議」は中学校校長会代表、小・養護学校校長会代表、幼稚園長会代表、教育次長2名、社会教育室長、教育研究所長、学識経験者2

名の計9名で構成され、学校教育課が事務局を所管することとされた¹⁸⁾。

『明石市教育の指針』は市の教育方針を包括的に整理したもので、特に独自色の強いものではない。また自治体の教育改革を構想するに際して、関係する各領域の有識者を集め、改善案を検討するということは、多くの自治体に見られる手法ではある。明石市の事例がユニークであるのは、施策を練るプロセスの中に多くの教員が参画する機会があり、またそこから他の市町村には見られない具体的な取り組みが数多くスタートしたという点である。以下、明石市教育推進会議の関連諸事業（以下本稿では「プログラム」）の展開について検討し、そこから生まれた特徴的な取り組みについて見ていくことにしたい。

(2) 「プログラム」の展開¹⁹⁾

推進会議設置のきっかけは、市教委内で組織的に学力向上にむけて取り組む必要性が検討されたことで、市の教育が抱える課題を学校力、学力、健全育成、特色づくり、家庭・地域の教育力などの領域と整理して『明石市教育の指針』を具現化していくために推進会議は設置された。

「プログラム」の推進にあたっては、子どもたちの学力の向上に関わるプロジェクト、子どもの健全育成に関わるプロジェクト、明石の教育ビジョンに関わるプロジェ



図5 TSUNAGUサンプル

クトという三つの領域がつくられた。そしてプロジェクトそれぞれに具体案を検討するため、プロジェクトチームがつくられた（学力向上は小学校と中学校で独立）。各プロジェクトチームは校長・教頭、主幹・係長、指導主事、教諭からなる8名から13名のメンバーで構成されている。教諭のプロジェクト参加に際しては公募が行われ、アイデアや意欲のある市内の教員の参加が募られた。

平成19年の6月25日にプロジェクトチームの立ち上げ会が開かれて、全体の趣旨説明が行われた後、各チームでの検討が行われることとなった。同年の8月末までに各プロジェクトチームともの3回から5回、のべ14回の会議が重ねられている。このプロジェクトチームでの検討から、数々の学校改善や授業改善のための提案が生まれ、従来の取り組みと統合化した上で現在に至るまでの全体の改革プランが作成され、新たな取り組みについても実行可能なものから次々と実施に移されてきている。

各領域の名称もより主体的に取り組むことができるよう「子どもの学びと育ちを連続させる学力向上プラン」「心をつなぐあかしっ子135Eプラン」「明石の教育特色プラン」と改められ、それぞれの領域ごとに新たな取り組みがスタートすることとなった。平成20年度までに「プログラム」が包括する事業や活動の項目は全体で64に及ぶ（準備段階にある事業を含む）。また、「プログラム」の活動を伝える広報誌「TSUNAGU」（図4参照）が平成20年の6月以降発行され、平成21年の3月までに18回同ニュースは発行されている。次にそれぞれの領域ごとの展開を概観し、特に平成19年度以降に新たにスタートした取り組みを中心にその展開を見ていこう。

（3）「子どもの学びと育ちを連続させる学力向上プラン」と「授業の達人育成事業」・「校内研修オープン化交流授業」

子どもの学力向上をねらう「子どもの学びと育ちを連続させる学力向上プラン」では、「言葉の力の育成」、「基礎・基本の定着」、「わかる授業づくり」という3つの目標が掲げられ、それぞれに新たな取り組みが検討された。

「言葉の力の育成」については「言葉の力を育てる11年間運動」として「毎日100字（音読・朗読・スピーチ）運動」と銘打って幼稚園から中学校までかたちは違っても継続的・計画的に言語能力を高めていくための試行がスタートしている。また「基礎・基本の定着」については「読み・書き・計算9年間ドリル教材（明石ドリル）の作成」として、明石独自にデザインされたドリル学習を作成するための研究が、大学との連携のもとではじまった。「わかる授業づくり」については下記2事業の他、多様な試みが行われている。

その一つ「授業の達人育成事業」は次世代の授業実践リーダーの育成を図るためのものである。この事業では、

今後教科の指導においてリーダー的役割を担うことが期待される経験10年目前後の若手教員の推薦を募り、「授業の達人チャレンジャー研究員」として市教委より委嘱する。この研究員は授業研究会等で積極的に授業を公開し、そこにベテラン教員がアドバイザーとして参加して授業研究を進めることで、組織的に次世代リーダーを育成することをねらったものである。

また、「校内研修オープン化交流授業」は校内研究に関する情報交換をスムーズに行い、研究の過程や成果を市内で共有化して高めていこうとするものである。特定のテーマについての知見を高めたい教員の研修機会が増大し、また、他校から参加があることでより広い視点に立った議論が可能となるなどの利点が考えられる。実施に当たってはオープンにすることが可能な校内研究を各校に募り、教育委員会がコーディネートして前記「TSUNAGU」によって他の学校園に周知される。各教員は関心のある授業研究会があれば、参加するという仕組みである。平成20年度には37回の交流事業が行われた。

これらの他、指導案や手作り教材やワークシート用データベースを構築して共有化し、イントラネット（イントラパケットと呼ばれる）を活用して授業開発支援を行う「授業の玉手箱事業」や学生ボランティアにより、学校の活性化を図る「スクールフレンド事業」、「読書ボランティアとの連携による読書活動の推進」等がここに含まれている。

（4）「心をつなぐあかしっ子135Eプラン」と「夢や希望をはぐくむキャリア教育カリキュラムづくり」

子どものメンタルヘルスや健全育成を支える「心をつなぐあかしっ子135Eプラン」には「子どもが元気になる取り組み」と「緊急課題への取り組み（子どもを守る取り組み）」2分野が設定されており、前者は人間関係づくりやキャリア教育など、子どもの健全育成に関する取り組み、後者はいじめ、不登校、不審者対応など、児童生徒に関する危機管理のための取り組みである。

前者の一つの中心が「子どもの夢を育むキャリア教育」の取り組みである。兵庫県では従来から中学生の職業体験活動である「トライやるウィーク」と土日や休日を利用した『『トライやる』アクション』事業等を行っているが、これらと連動させた上で、幼小中の連続性を念頭に置いた明石独自のキャリア教育のあり方を検討する「夢や希望をはぐくむキャリア教育カリキュラムづくり」がスタートしている。

このほか、学級の荒れを未然に防ぎ、安定した学級経営をサポートするための「学級経営チェックシート」、発達段階に応じた学習と生活リズムの定着を図るための点検シートである「学習・生活リズムシートの作成」、不登校予防のための「ストップ不登校あかし」等の取り組みが実施されてきている。

(5)「明石の教育特色プラン」と「校区ユニット会議」

明石市の教育の将来像を構想する「明石の教育特色プラン」には「学びと育ちを連続させる取り組み」と「教育を充実させるための調査研究」の2分野が設定され、明石市の教育の特色をつくらうとする取り組みが進められている。

中学校区を単位として、校種間の垣根を越えて情報を交換し、連続した子どもの育ちを実現していくための機会として設定されたのが「校区ユニット会議」である。「校区ユニット会議」では13の中学校区ごとに2・3校の小学校と幼稚園がそれぞれ設置されており、もともと学区自体がユニット化しやすい学区編成になっていたことを利用してこれを組織化しようと構想されたものである。「校区ユニット会議」では日常的な情報交換の他、この校区ユニットを単位として授業交流や共同研究等を行って行くことを念頭に、各学校園には担当者を置いて、教育委員会主催で担当者会を開いて情報交換を行った上で、会議の内容は基本的に校区の主体性に委ねるかたちで進められている。校区ユニット会議から生じた取り組みは学区によって異なる。当初は各学校園の情報交換が会議の中心的テーマであったが、「オープンスクールへの相互参加」、「英語活動における連携」、「合同研修会」等の取り組みが出され、「幼小中一貫した目標の設定」や「生活指導面、学習指導面の系統的な指導のあり方の検討」等の具体的な活動における連携へと発展する方向性が徐々に始めている²⁰⁾。

また、この「校区ユニット会議」と連動し、各学校園または上記中学校区で特定のテーマを選択し、「〇〇日本一」といったスローガンを掲げて挑戦しようとする「〇〇日本一」事業、外国語活動やキャリア教育などで明石市独自のカリキュラムを作成することが検討されている。

これらの他「小学校における英語活動プログラム」「総合教育センターに向けての調査研究」等もこの領域の中に挙げられている。

(6)「プログラム」の展開における組織動態と課題

明石市教育推進会議から生み出されてきた実践は、必ずしも目新しいものばかりではない。しかし、この「プログラム」の意義は、それが施策として上意下達的に実施に移されているのではなく、プランを創っていくプロセスに教員が関わり、自分たちの手で実践に移していくプロセスを経ることで独自のアイデンティティが生まれ、継続的に工夫が凝らされてきている、という点にある。

上述の様々な実践が芽生える大きなきっかけは、プロジェクトチームの立ち上げ会という一つの機会であった。そしてその後、事業内容により形態は異なるが、総じて教育委員会からの積極的な支援と報告や会議開催のかたちでの緩やかな枠づけ、校長会・園長会や担当者などが

らの後押し、そして教諭個人の主体的な参画等が調和的にかみ合いながら「プログラム」が進行している様子が窺われる。予算面でも平成19年度は38.9万円であったのが、平成20年度は183.6万円、平成21年度は256.7万円²¹⁾と、徐々にその位置づけを拡大しつつある。

明石市の「プログラム」に関し、もう一つ指摘できるのは、各に関する意思形成の場が推進会議から校区ユニット会議へと移行してきたという点である。「プログラム」の初発段階では推進会議が企画、事務局が進行を調整して、ある程度の方向性を示していたが、現在では推進会議では学校間のコーディネートや「プログラム」の進行確認等がその主たる議題となってきた。替わって「プログラム」の実施に重要な役割を担うようになっていっているのが、校区ユニット会議であり、ここで学校の協働のもとに実施していく新たな取り組み（部分的にはあるが）検討されるようになってきている。

このように、明石市教育推進会議から生まれた様々なアイデアが学校の実践へと具体化されつつある一方で、「プログラム」の実践面では問題点や課題も生じはじめている。一つは「プログラム」に対する取り組み姿勢の点で各学校や校区によって温度差が生じていること、もう一つは様々な取り組みが始まった結果、学校の多忙化に拍車をかけかねない状況になってきていることである。推進会議自体は平成22年度までで一つの区切りがつけられることになるが、その後、市全体として上の課題に対処しつつも「プログラム」の成果を継承し、バランスのとれた特色づくりを図っていくことが求められることになる。

5. 三事例の比較検討と研究の課題

以上で描写してきた三つの事例は、規模も、抱える課題も、組織的対応のあり方も異なっており、改革内容の点では単純な比較できない。しかし、本稿の設定した「場を生かした学校改革」への志向性、つまり学校の置かれた組織環境に手を加えることで、教育の改善を目指す、という性格を有している点はいずれの事例にも顕著に当てはまる性質であり、またこうした場が機能して特色を生み出していくプロセスに着目していくと、そこにはいくつかの共通点が浮かび上がる。以下で改革事例の共通項に挙げられる三つの点について指摘し、これを基に本研究の課題である場のはたらきを検討する手がかりについて検討してみたい。

第一に本稿で取り上げた事例を見るかぎりにおいては、場を生かす改革においてもリーダーシップのあり方に如何によって大きく規定されているということだ。五ヶ瀬教育ビジョンの事例では、教育長が研究活動として学校間の連携ビジョンを提示したところから始まっているし、聖籠中学校の事例では統合問題をきっかけに、町主導で

校舎という学校の容れ物を新たに構想し直したことが大きなきっかけになっている。また明石市の事例では、行政主導で教育推進会議が設けられ、そこに教員の参加を募る、といったかたちで改革は推進されていった。「場を生かした」という表現からはボトムアップ型の改革がイメージされることが多いかもしれないが、どの事例においても当初の方向付けや機会の設定はある程度トップダウン的にスタートしており、後に意思形成の場が下降してくるかたちとなっている。

ただし第二に、改革がスタートした後のプロセスでは、リーダーが目的を特定し、そこに至るビジョンを描いて組織を引っ張って行く、といったかたちでは進行していない。ゴールが固定されていない、多分に曖昧さを残した課題設定のもと、多様な参画者が時間と空間とを共有する機会が存在し、これが意思形成において重要な位置づけを担っている。五ヶ瀬町の事例では「五ヶ瀬教育ビジョン」検討委員会と、その後につづく小委員会等で具体性のあるアイデアが生まれてきた。聖籠中学校の事例では、学校内に設けられた町民ホームベースが継続的に検討の場となっていたし、また明石市の事例ではプロジェクトチームの立ち上げ会において、各校からの教員が集い、ここから様々な試みが生まれた。いずれの事例にも共通しているのは、課題意識を共にする人の集う機会が設定され、非統制的なコミュニケーションが一つの結節点となって、改革が展開していくという点だ。

第三に、コミュニケーションの中から派生してくるこぼれ球を拾い上げ、育てていくプロセスが存在していることである。五ヶ瀬町の事例では生まれたアイデアが小委員会等で活かされうる環境が創られていたし、聖籠中学校の事例では、町民ホームベースが学校とは一定の距離を保つことで、組織の合意を経ずとも小回りのきく活動ができるようになっていた。また明石市の事例では立ち上げ会で出されたアイデアについて、「推進会議」で再提案されてその可能性が検討された。

本研究は仮説設定的な課題設定をしていたため、きわめて限定された事例から学校改革における場の問題について検討せざるを得なかったが、これらの事例の共通点を踏まえるとき、今後「場を生かした学校改革」を検討する際に解明すべきいくつかの点は顕在化してきたものと考えられる。以上で述べてきた三事例の共通点を敷衍し、それぞれをより普遍的な視点として再定義するならば次のように検討課題を設定し直すことができるだろう。すなわち、「場を生かした学校改革」をより実践的に研究していくためには、i)「場」の設定、変化におけるリーダーシップの態様、ii) 学校内外における「場」の性質とそこにおけるインタラクションの性質との関係、iii) インタラクションの構成要素(人・形式・場面・メディア・内容等)と組織の創発性との関連、を学校の多

様なアウトプットとの関連で検討していくことが学校改革における場の検討の課題となるはずである。これらを実証的に検証していくことがとりもなおさず本研究の今後の課題でもある。

注

- 1) 本稿では紙数の都合により、研究の射程を「場を生かした学校改革」の事例検討のみに焦点化し、関連する先行研究および学校組織の理論的検討の一部は他稿に委ねる。「場」と学校組織に関する理論的検討は下記著作において試みる予定であるのでこちらを参照のこと。武井敦史「場と力で考える学校組織論」佐古秀一、曾余田浩史、武井敦史『学校づくりの組織論』学文社(平成22年度刊行予定)
- 2) 筆者は五ヶ瀬教育ビジョン運営会議の一委員として平成19年度以降計画の推進に関わってきている。また本稿のため、2009年9月4日に観察、インタビューをおこなった。
- 3) 五ヶ瀬町教育委員会『五ヶ瀬教育ビジョン 平成19年度の取り組みと平成20～22年度の計画(案)』2008.4.
- 4) 五ヶ瀬町教育委員会・五ヶ瀬教育ビジョン事務局作成「平成21年度 五ヶ瀬教育ビジョン」をまとめたものである。
- 5) 日渡円『教育分権のすすめ 学校の組織改革と教職員の意識改革』p.40
- 6) 五ヶ瀬教育ビジョン魅力ある学校づくり委員会「作業部会I運営委員会資料」2008. 8.
- 7) G授業の展開については2009.9.4.聞き取り調査よりまとめたものである。尚、本節における「 」内の引用は、特に記載がないかぎりこのインタビューにおける教頭の発言である。
- 8) 五ヶ瀬教育ビジョンの視察団に対する教育長の説明より(2009.9.4.)
- 9) 本稿の執筆に当たっては、2008年7月と9月に2日間学校に訪問し、観察と校長へのインタビュー調査を行った。
- 10) 聖籠中学校の設立の経緯と特徴については手島勇平、坂口眞生、玉井康之編著『学校という"まち"が創る学び 教科センター方式を核にした聖籠中学校の挑戦』(ぎょうせい2003)に詳述されているのでこちらを参照されたい。
- 11) 聖籠町、聖籠町教育委員会『聖籠町民立聖籠中学校への道 新潟県聖籠町統合中学校建設の記録』2004 p.12
- 12) 香山壽夫「聖籠中学校の設計」聖籠町、聖籠町教育委員会 同上書 pp.90-92
- 13) 『聖籠中学校 学校要覧』(平成21年度)掲載の図

を著者が修正の上用いた。尚、紙面の都合上、体育館部分は割愛して掲載した。

- 14) この時の議論の様子を「私はいまだかつて学校側と住民側が対等な立場で、学校運営をめぐる、このように活発かつ実質的な議論を交わす場面に出会ったことがない」と述べている（志水宏吉『公立学校の底力』筑摩書房2008）。
- 15) 鈴木 一也 , 西村 伸也 , 中村 拓郎 「居場所選択と移動に見る生徒の行動特性について その2: 打瀬中学校(教科教室型)・聖籠中学校(特別教室型)のケーススタディ」日本建築学会大会学術講演梗概集 1999 pp.257-258
- 16) 西村伸也「中学校における生徒の行動特性と空間の対応に関する研究」日本建築学会大会学術講演梗概集 2002 pp.79-80
- 17) 筆者は明石市教育推進会議委員として平成19年度より本事例に関与している。また、本稿のため、これとは別に平成21年10月に明石市教育委員会担当者に対してインタビューを行った。
- 18) 明石市教育推進会議設置要項（平成19年6月）より
- 19) プログラムの展開に関しては、各事業の実施要項、報告等、明石市教育推進会議資料をまとめた。
- 20) 平成21年3月17日明石市教育推進会議資料「校区UNIT進捗状況」より
- 21) 明石市教育推進会議関連事業の総予算額（上記インタビュー調査による聞き取り調査より）