

地域との連携・協働を担う教員に求められる 資質・能力を構成する概念に関する一考察

高橋 平徳¹⁾, 杉田 浩崇²⁾, 山崎 哲司³⁾

- 1) 愛媛大学教育・学生支援機構教職総合センター
- 2) 愛媛大学教育学部
- 3) 愛媛大学大学院教育学研究科

A Study on the Concepts of the Qualities and Abilities Required for Teachers Implementing to Collaborate with the Community

Yoshinori TAKAHASHI¹⁾, Hirotaka SUGITA²⁾ and Tetsuji YAMASAKI³⁾

- 1) Center for Teacher Education, Institute for Education and Student Support, Ehime University
- 2) Faculty of Education, Ehime University
- 3) Graduate School of Education, Ehime University

1. 研究の目的と背景

本研究の目的は、地域との連携・協働を担う教員に求められる資質・能力を構成している概念を明らかにしていくことである。

平成27年12月21日、中央教育審議会より「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・協働の在り方や今後の推進方策について（答申）」が公表された。そこでは、子どもたちがこれからの厳しい時代を生き抜く力の育成、地域から信頼される学校づくり、社会的な教育基盤の構築等の観点から、学校と地域はパートナーとして相互に連携・協働しながら、コミュニティ・スクールや地域学校協働本部等の仕組みによって、社会総掛かりでの教育を実現することが必要であることが示されている。

また、同日公表された「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）」において、次代を生きる力を育むための教育課程の改革や授業方法の革新の実現、複雑化・多様化した課題の解決、子どもと向き合う時間の確保等のための体制整備のために、「チームとしての学校」が求められるとされている。この「チームとしての学校」では、学校内の教職員間での連携はもちろん、心理や福祉等の専門スタッフ、部活動指導員といった学校外の

多様な人材や関係機関、地域と連携・協働し、チームとして課題解決に取り組むことが必要とされている。そして、学校と地域の連携を推進するため、学校内において地域との連携の推進の中核を担う教職員を「地域連携担当教職員（仮称）」として法令上明確化することを検討するとされている。

このように、今日、地域との連携・協働の重要性が改めて強く認識され、地域との連携・協働を担う教員についても言及がなされている。しかしながら、これらの答申において、そもそも地域との連携・協働、すなわち地域の人材を含んだ、学校内外の多様な人材との連携・協働をうまくいかせる（可能とする、支える）資質・能力とはどのようなものであるかについて言及されていない。

さらに、同日公表されたこれらの答申と関連する「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）」においても、「「チーム学校」の考えの下、多様な専門性を持つ人材と効果的に連携・分担し、組織的・協働的に諸課題の解決に取り組む力」や、「学校作りのチームの一員として組織的・協働的に諸問題の解決のために取り組む専門的な力」の醸成が求められているが、その力の具体的な内実には触れられていない。

こうした連携や協働に関するチーム・マネジメント能力研究は、主に経営学の分野で取り組まれてきた。Katz (1955) のスキルモデル, Mintzberg (1973) の役割モデル, 楠見 (2012) のマネージャーの実践知構造モデル, 各専門職が有するテクニカルスキル (= 専門スキル) を活かしつつチームパフォーマンスを向上させるFlinら (2008) のノンテクニカルスキルが挙げられる。また、専門職連携能力も近年注目され、特に医療分野において、Barr (1998) の協働能力をもとに研究や教育実践が進められている。

しかし、教員を対象にした、地域との連携・協働も含んだ学校という組織をマネジメントする資質・能力の研究については管見では見当たらない。「学習する組織」を提唱したSengeは、子ども・教員・保護者・地域が連携し、学校を改善していく「学習する学校」という道標を示しているが (Senge, et. al., 2014), そこでも教員に必要な資質・能力は示されていない。会社組織や、医療現場とは全く違う、教員のみではない、地域住民を含んだ組織をマネジメントする資質・能力の解明が求められるであろう。

以上のように、社会からの強い要請にも関わらず、その資質・能力の内実は不明確であり、教員を対象とした研究は蓄積されていない状況である。

そこで本研究は、地域の多様な人材との連携・協働を中核として担う教員に求められる資質・能力というものが、どのような概念から構成されているかを、これまでの答申や提言、他の学問領域を含めた先行研究を踏まえつつ、教員に対するインタビュー調査を実施し分析することによって明らかにする。

2. 研究の方法

2.1 インタビュー調査の方法

先行研究を参考に作成したインタビューガイドを用い、半構造化インタビュー調査を実施した。協力者は、研究者のネットワークからリクルートし、地域住民と連携・協働する能力が高いと教員間で認められているA、B県の教員3名および、B県のコミュニティ・スクール担当教員2名と地域コーディネーター2名の計7名である。協力者の概要として、教員は30歳代女性1名、40歳代男性2名、50歳代男性1名、女性1名であり、地域コーディネーターは50歳代60歳代女性各1名である。質問項目は、①協力者の基礎的情報、②連携・協働に関わる職務内容、③連携・協働のための行動、④連携・協働の利点および困難性、⑤地域との連携・協働を可能とする資質・能力等である。調査は2017年3月から9月に、1名1時間程度、協力者の勤務先の会議室等で実施した。

倫理的配慮として、対象者には事前に口頭および書面(研究説明書)にて、調査の趣旨や調査協力の任意性、匿名性、結果の公表について説明を行い、研究協力同意書への署

名を得た。また、対象者の負担を軽減させるため、インタビューガイドにそった半構造化インタビューの方法を採用し、研究者が用意した質問項目を中心に回答する形で行った。なお本研究は、愛媛大学教育・学生支援機構倫理審査委員会の承認を得て実施されている(受付番号16-015)。また、以下のインタビューに関する直接の語りであるデータは、内容や文脈を変換させることなく研究者が要約したものであり、また個人が特定されるような情報は削除している。

2.2 分析の方法

分析にあたり、協力者から合意を得て録音したインタビューから逐語録を作成した。研究者が逐語録を繰り返し読み、内容や文脈を把握した上で、「地域との連携・協働」を可能とする資質・能力に関する記述をデータとして抽出し、要約してコード化した。次いでコードを分類し類似するものをまとめ、サブカテゴリー、カテゴリーおよびコアカテゴリーを生成した。こうした分析は、グラウンデッド・セオリー・アプローチの手法 (Corbin and Strauss, 2008) を参考に信頼性を確保しつつ行い、分析のプロセスにおいて、共同研究者間で検討を重ね、分析の妥当性を担保した。

3. 結果

分析の結果、地域との連携・協働を担う教員に求められる資質・能力として、26のサブカテゴリーから9つのカテゴリー、4つのコアカテゴリーが生成された(表1)。以下では生成されたカテゴリー等について述べていく。コアカテゴリーを【】、カテゴリーを《》、サブカテゴリーを〈〉、コードを〔〕、直接の語りであるデータを“斜体”で表し、代表的なコードやデータを示していく。

3.1 企画者としての資質・能力

まず、《状況認識力》、《意思決定力》が生成された。《状況認識力》は、〈情報の収集〉、〈情報の解釈〉、〈将来状態の予測〉から構成された。〈情報の収集〉の[活用できる地域資源を日頃から探す]、〈将来状態の予測〉の[状況の変化に備えておく]については以下のような語りから抽出された。“広報でどんなイベントがあるのかや、観光案内も見て、近くにはどんな観光スポットがあって、地域の文化財にはどんなものがあるのかを休みの日には見に行くようにしていた”、“人も変われば、例えばこういういろんな学校、地域との連携なんかでも、子どもも少なくなりや地域の大人の数も少なくなっていったらおんなじことは絶対できないわけで。”

《意思決定力》は、〈企画構想〉、〈代替案比較検討(柔軟性)〉、〈代替案の選択と実行〉から構成された。〈企画構想〉の[目的を明確化させる]については、“いろんな人に連

携していくときに、自分がコーディネートしていくときには、面白そうなのがあっても、狙っていうのをずらさないようにしないと何やってんだろうっていうことになっちゃうので。”といった語りから、〈代替案の選択と実行〉の「迅速に判断する」については、“実際に動きだしたら、予期しないことが起きてくるので、そのときにどうしたらいいかっていうのが、その場で判断しなければいけないこともあって。”といった語りから抽出された。

これらの《状況認識力》、《意思決定力》は、地域との連携・協働で取り組まれる活動を企画するための能力と解釈し、コアカテゴリーとして【企画者としての資質・能力】として位置付けた。

3.2 運営者としての資質・能力

ついで、《コミュニケーション力》、《チームワーク力》、《リーダーシップ力》が生成された。これらは、【運営者と

しての資質・能力】として解釈できる。

《コミュニケーション力》は、〈明瞭簡潔な情報の送付〉、〈情報の受領と傾聴〉、〈円滑なコミュニケーション技術の理解〉、〈フットワークの軽さ〉から構成された。

特に〈円滑なコミュニケーション技術の理解〉については、[人間関係を良好に保つ必要性を認識する]、[欠かさず挨拶をする]、[雑談を交えて親しくなる]、[他のイベントで顔見知りになっておく]、[顔を合わせて依頼する]、[謙虚に依頼する]、[教えてもらう姿勢で関わる]、[時間をかけて依頼する]、[コネクションを広げる会話をする]という9つの示唆に富むコードが現れた。[顔を合わせて依頼する]については、“なかなか電話だと、あちらの状況も、一応電話をするときには、「今、電話させてもらって構いませんか」って声を掛けてから言っはいるんですが、やっぱりなんかやっているかもしれないというのもあって、極力、仲良くなるっていうか、ツーとカーで話せるように

表1 地域との連携・協働を担う教員に求められる資質・能力を構成する概念

【コアカテゴリー】	《カテゴリー》	《サブカテゴリー》	【コード】
企画者としての資質・能力	状況認識力	情報の収集	前任者に教わる、活用できる地域資源を日頃から探す、先進事例を参考に する、他地域での活動を聞く、足を運んで確認する
		情報の解釈	過去の経緯を理解する、連携の対象を見定める
		将来状態の予測	次回以降への視点を持つ、新しいことに挑戦する、状況の変化に備えてお く、新しい担当者任せ
	意思決定力	企画構想	目的を明確化させる、取り組みやすい企画から始める、地域の实情に合わ せて企画する、企画のマネジメント計画を立てる
		代替案比較検討(柔軟性)	視点を転換する、他の活動を考える、協力者からの提案を受け入れる
運営者としての資質・能力	コミュニケーション力	明瞭簡潔な情報の送付	要点をまとめて分かる形で伝える、具体的な依頼をする
		情報の受領と傾聴	丁寧に確認する、人の話に真摯に耳を傾ける、意図を正確に把握する、相 談に対応する
	チームワーク力	円滑なコミュニケーション技術の理解	人間関係を良好に保つ必要性を認識する、欠かさず挨拶をする、雑談を交 えて親しくなる、各種のイベントで顔見知りになっておく、顔を合わせて 依頼する、謙虚に依頼する、教えてもらう姿勢で関わる、時間をかけて依 頼する、コネクションを広げる会話をする
		フットワークの軽さ	直接足を運ぶ、足を運んで情報を交換する、すぐに相談してみる
		他者の支援	裏方として他のメンバーを支える、見守りながら任せる、責任が深くない ところから参加させる
リーダーシップ力	コンフリクトの解消	強い意見を言い過ぎないように止める、協力者の組み合わせを配慮する	
	協調行動	子ども中心の理念を持って接する、対峙ではなく協調を目指す、相手の都合 を聞く、相手の立場を立てる、依頼や相談しやすい雰囲気を出す	
	計画と優先順位づけ	ゴールを決めて行う、譲れない軸を持つ、メンバーの意見を選択する	
軸となる資質・能力	省察力	仕事量と人材の管理	仕事量を調整する、相手の都合に合わせて依頼する、人材の特徴を把握す る、適切な人材配置をする、少しずつ協力者を広げる
		結果の評価	記録に残す習慣をつける、文書にまとめ可視化する
	連携マインド	課題の明確化	活動直後に省察する、課題を明らかにする、否定的フィードバックを受け 入れる
		改善案の検討	具体的な改善案を立てる、前向きな姿勢で行動する
		地域の人々との連携は子どもたちのためになるという認識を持つ、学校内 でできることには限界があるという認識を持つ、地域との互惠関係が持て るという認識を持つ、一人の力では限界があるという認識を持つ、自身の 学びにもなるという認識を持つ	
組織内調整力	他者への信頼	地域の人々に対する前向きな認識を持つ、相手に対してバリアを張らな い、相手を信頼して懐に飛び込む	
	役割認識	学校組織のメンバーであるという自覚を持つ、組織の中での自分の役割を 自覚する、役割が果たせるように学ぶ	
	連絡と相談	自分一人で判断しない、細かなことも報告する、早い段階から相談する、 相談できる環境を作る、巻き込んでいくための情報提供を行う、少しずつ 共通理解を作る	
所属する組織の一員としての資質・能力	組織内調整力	権威の活用	管理職に協力を得る、学校全体の活動にしていく
		役割認識	地域に関わる一員であるという自覚を持つ、地域と学校の思いをつなぐ役 割であることを認識する、学校側の敷居を下げるよう行動する、協力者の 満足感を高めるよう行動する
	組織間調整力	連絡と相談	視点の違いを理解する、できないことは断る、否定的意見も伝える、協力 者に報告する、巻き込んでいくための情報提供を行う、地域人材のネット ワークを理解する
		権威の活用	有力者に協力を得る、地域全体の活動にしていく

なるまでは、極力顔を突き合わせて話すというか、それは気にしています。”という語りから抽出された。

《チームワーク力》は、〈他者の支援〉、〈コンフリクトの解消〉、〈協調行動〉から構成されていた。〈協調行動〉の〔対峙ではなく協調を目指す〕は、“対峙しないで「目標に向かって、一緒にやってもらえませんか」と。「手を携えて、目標に向かっていきましょう」っていう感覚”という語りから抽出された。

《リーダーシップ力》は、〈計画と優先順位づけ〉、〈仕事量と人材の管理〉から構成されていた。〈仕事量と人材の管理〉の〔少しずつ協力者を広げる〕は、“仲間を増やして、ちょっとずつ裾野広げて、みたいなことをやっていきました。うまく、乗りやすい人から巻き込んで「どうですか」って言ってやって。”という語りから抽出された。

3.3 軸となる資質・能力

さらに、《省察力》《連携マインド》が生成された。これらは、企画者として、あるいは運営者としての資質・能力の、より根本となる、メタ的な資質・能力であると解釈したため、【軸となる資質・能力】とした。

《省察力》は、〈結果の評価〉、〈課題の明確化〉、〈改善案の検討〉というサブカテゴリーから構成されている。〈課題の明確化〉の〔否定的フィードバックを受け入れる〕については、“「わざわざ言うほどじゃないけれど、会ったから、言っておくわ」って言っていただけるのとかほんとうにありがたいなと思っていますけれど。”という語りから抽出された。

また〈改善案の検討〉の〔前向きな姿勢で行動する〕は、“私も前までは、多分、断られたらしょぼんっていうタイプだったんじゃないかなと思うんですが、先ほど、多分、こっちじゃないんだっていうところにもつながってくると思うんですけど、失敗っていうのはなくて、学びがあるだけだっていうふうなことを、ここ4～5年で思うようになった、そういう変化は自分の中であったと思います。”という語りから抽出された。

《連携マインド》は〈連携意義の理解〉〈他者への信頼〉等サブカテゴリーから構成されている。《連携マインド》は非常に特徴的なカテゴリーで、連携することの利点や、連携相手への信頼というものからなっている。

〈連携意義の理解〉の〔地域の人々との連携は子どもたちのためになるという認識を持つ〕は、“子どもらも意欲的にやってくれるというか、主体的に練習から取り組めるっていうところがプラスかな。今の範囲で私の授業で入ってもらってる分には、子どもたちもプラスになって、すごくいいかなと思ってます。やっぱり授業が生き生きとしてくるっていうのは感じます。”という語りから抽出された。

また、〈他者への信頼〉の〔地域の人々に対する前向き

な認識を持つ〕は、“講師として依頼するため、謝金は発生するがそんなんいよいよやってあげるよとってくれたら、こちらも元気付けられることはすごくある。結構何かしてあげたいと思っている人の方がこういう企画をしていく上で多いような気がするので、自分が企画立案する上で勇気付けられる。断られることは意外とない。”という語りから抽出された。

3.4 所属する組織の一員としての資質・能力

最後に《組織内調整力》、《組織間調整力》が生成された。これらは【所属する組織の一員としての資質・能力】として解釈した。この場合の所属する組織とは学校であり、学校内での調整力は組織内調整力、地域との調整力は組織間調整力である。《組織内調整力》、《組織間調整力》はコードが異なり別々のものと認識されていると解釈できるが、サブカテゴリーは、〈役割認識〉、〈連絡と相談〉、〈権威の活用〉の3つの同じものとして構成されていた。

《組織内調整力》の〈連絡と相談〉の〔自分一人で判断しない〕は、“やっぱり組織の一員としては、実はこれから先につながることもあるし、自分で判断もできないし、判断できないっていうか、判断しちゃうといけなからとか、そういうのがあるんですね。”という語りから抽出された。

《組織間調整力》の〈連絡と相談〉の〔視点の違いを理解する〕は、“学校側から見ると地域の、視点の違いがあるのかなと思って。こっちからじゃなくて、地域の方から見えた面が、全部にプラスになったりとかある。”という語りから抽出された。

4. 考察

4.1 地域との連携・協働を担う教員に求められる資質・能力の構造

インタビューを分析した結果から明らかとなった、地域との連携・協働を担う教員に求められるさまざまな資質・能力は、以下の構造をもつと解釈することができるだろう(図1)。

中核に【軸となる資質・能力】である《省察力》、《連携マインド》が位置付けられる。これは連携・協働のための前提となる資質・能力であると考えられる。

その周りを《状況認識力》、《意思決定力》等【企画者としての資質・能力】と、《コミュニケーション力》、《チームワーク力》、《リーダーシップ力》等【運営者としての資質・能力】が囲み、実際の業務を担当するための資質・能力が取り囲んでいる。

さらにその外周を《組織内調整力》、《組織間調整力》の【所属する組織の一員としての資質・能力】が取り囲んでいる。これは、連携・協働といっても全く一体となるのではなく、

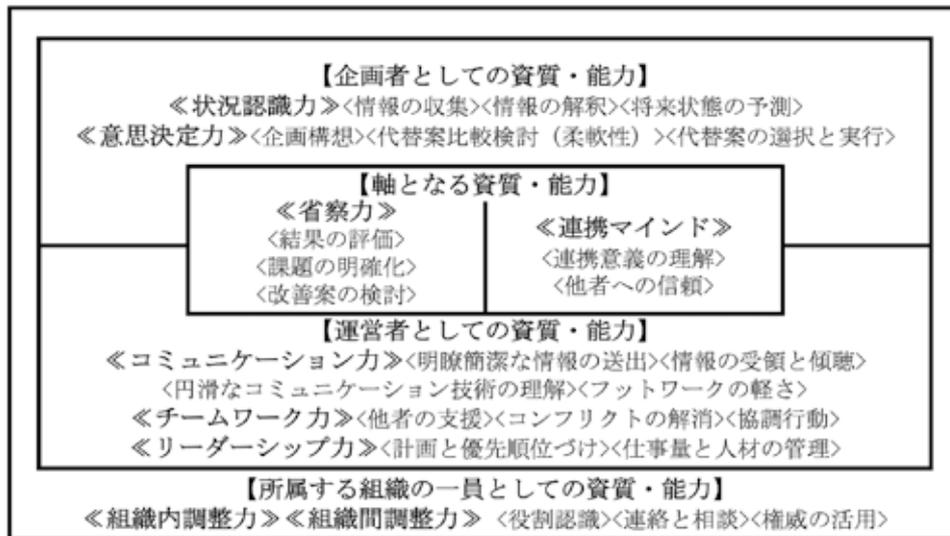


図1 地域との連携・協働を担う教員に求められる資質・能力の構造

学校内という組織内の調整と、地域との組織間という意識が明確に別のもので現れていると考えられる。つまり、「学校に所属する教師として」という役割の認識というものが、地域と学校が連携・協働する上で非常に重要であるということを示していると指摘できるであろう。

以上の資質・能力の構成概念および構造のうち、特に【所属する組織の一員としての資質・能力】については、多様な組織との連携・協働が求められる現代の状況において重要な概念であるため、本研究での重要な成果であると指摘できる。

4.2 Flin らのノンテクニカルスキルとの類似点と相違点

以上のように地域との連携・協働を担う教員に求められる資質・能力を示しているが、これには、Flinら(2008)の①状況認識、②意思決定、③コミュニケーション、④チーム作業、⑤リーダーシップ、⑥ストレスマネジメント、⑦疲労への対処の7つのカテゴリーからなるノンテクニカルスキルの構成要素と類似した点もある。

それは、《状況認識力》、《意思決定力》、《コミュニケーション力》、《チームワーク力》、《リーダーシップ力》であるが、これらはチームパフォーマンスを向上させる上で必要な資質・能力として共通性をもつためであると考えられる。また、《省察力》に関しては、ノンテクニカルスキルの②意思決定の要素として挙げられている、課題明示と結果の評価と類似しているが、本研究では意思決定のみではなく、コミュニケーションやチームワーク等についても省察がなされていると解釈したため、独立のカテゴリーとしている。

一方で、⑥ストレスマネジメント、⑦疲労への対処といったカテゴリーは抽出されなかった。これは、学校を通じた

連携・協働が、そもそもノンテクニカルスキルの必要性が想定されたようなハイリスクな仕事現場ではないためであると考えられる。

さらに、《連携マインド》、《組織内調整力》、《組織間調整力》というノンテクニカルスキルにはないカテゴリーが抽出された。これらは、地域との連携・協働に求められる資質・能力として、組織内外の多様な人々と連携・協働する必要性や別々のアプローチが強く意識されていることを表していると解釈することができる。

これらの相違点で示された《連携マインド》、《組織内調整力》、《組織間調整力》というカテゴリーは、多様な組織との連携・協働が求められる現代の状況において重要な概念であるため、本研究での大きな成果であると指摘できる。

4.3 教員養成への含意

本研究では、地域との連携・協働を担う教員に求められる資質・能力の構成概念およびその構造を明らかにしたが、その成果から教員養成に資する視点を以下に示したい。

第1に、これからの教員に求められる資質・能力の一部である、地域との連携・協働を担う上で求められる資質・能力の内実として学生に示し、学生にこれらの資質・能力の獲得の必要性を認識させるということがあるだろう。教員を目指す上で、授業や大学生活、活動の中で意識させ身につけられるよう、学生の行動を変容させることに貢献できると考える。

第2に、理論的な理解にとどまらず、構成する概念に沿って学生を育成できるようなプログラムを開発する上での指標とすることができるであろう。もちろん、教員養成の到達目標としてのディプロマ・ポリシーとして含み、教職課程全体での共通項とすることで、大学全体での教育改善に資するものになるであろう。地域との連携・協働を担うた

めの、《省察力》、《連携マインド》といった各カテゴリーの能力をいかに育成するか、その指標があるだけでも、到達目標や活動内容を検討することに貢献できるだろう。

4.4 本研究の限界と今後の展開

本研究では、インタビュー調査を分析することにより、構成概念を明らかにし、その構造を示すことができた。しかし現状では構成概念と構造を示すことにとどまっている。さらに研究の精度を高めるため、今後さらにインタビュー協力者を増やし検討を深めていきたい。

また、今回明らかにした構成概念をもとに、到達目標としての項目として設定し、現任教員を対象に量的調査を行い、評価尺度としての開発を進めていきたい。開発された評価尺度を活用し、地域との連携・協働を担う教育プログラムの成果を可視化することで、教員養成への視点を提供していきたいと考えている。

※なお、本研究は、平成28年度愛媛大学研究活性化事業（スタートアップ支援）の支援を受けて実施されたものである。

参考文献

- Barr, H. (1998) "Competent to collaborate: Towards a competency-based model for interprofessional education", *Journal of Interprofessional Care*. 12 (2), 181-187.
- Corbin, J. & Strauss, A. L. (2008) *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (3rd ed), CA: Sage (操華子・森岡崇訳『質的研究の基礎：グラウンデッド・セオリー開発の技法と手段（第3版）』医学書院, 2012).
- 中央教育審議会「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・協働の在り方や今後の推進方策について（答申）」文部科学省, 2015-12-21.
- 中央教育審議会「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）」文部科学省, 2015-12-21.
- 中央教育審議会「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）」文部科学省, 2015-12-21.
- Flin, R., O'Conner, P. & Crichton, M. (2008) *Safety at the Sharp End: A guide to non-technical skills*, Aldershot: Ashgate Publishing (小松原明哲・十亀洋・中西美和訳『医療安全の技術：ノンテクニカルスキル・ガイドブック』海文堂, 2012).
- Katz, R. L. (1955) "Skills of an Effective Administrator", *Harvard Business Review*, January-February, 33-42.
- 楠見孝 (2012) 「実践知と熟達者とは」「実践知の獲得：熟達化のメカニズム」金井壽宏・楠見孝編『実践知：エキスパートという知性』有斐閣, 3-57.
- Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper Collins (奥村哲史・須貝栄訳『マネージャーの仕事』

白桃書房, 1993).

Senge, P., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., et al. (2012) *Schools that learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education*, Crown Business (リヒテルズ直子訳『学習する学校：子ども・教員・親・地域で未来の学びを創造する』英知出版, 2014).