

## 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

小林, 昇光  
九州大学大学院人間環境学府：修士課程

<https://doi.org/10.15017/1498388>

---

出版情報：教育経営学研究紀要. 17, pp.71-77, 2015-03. 九州大学大学院人間環境学府(教育学部門)教育経営学研究室/教育法制論研究室  
バージョン：  
権利関係：

# 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—

小林 昇光  
(九州大学／大学院生)

- I はじめに
- II 学校運営協議会研究の動向
- III 発言表を用いた学校運営会議分析の可能性
- IV 調査記録を基に発言表を用いた一考察
- V おわりに

## I はじめに

平成 25 年 12 月に中央教育審議会が「今後の地方教育行政の在り方について」答申を出した<sup>1</sup>。その中で、コミュニティ・スクール（学校運営協議会、以下CS）や学校支援地域本部の重要性、地域とともにある学校づくりの推進方策などについて述べている。推進方策については以下の3点を示している。①CSや学校支援地域本部のマネジメント力向上に向けた教職員研修の在り方の検討及び地域人材の資質向上策などの推進。②教育行政部局の自主的・自律的な学校運営の促進や、マネジメント力のある教職員の育成及び配置。③学校が地域と連携・協働するための体制整備や学校に関する情報の積極的発信を目指すこと。これらに加えて、第2期教育振興基本計画において、平成 29 年度までにCSを全公立小中学校の1割（約3,000校）に拡大するとの推進目標を掲げる等、こうした方針が次々に打ち出されており、CSは急速に全国に拡大されつつあると言える（平成 26 年 4 月 1 日現在 1,919 校 42 都道府県）。

これまでのCS研究において、CS指定校やその周辺を取り巻く様々な課題が描き出されている。本稿においては、まずCS研究の先行研究レビューを行い、CSの課題・論点整理を行う。方法として、質的、量的に行われた先行研究を概観していき、論点整理を行う。そして、本稿ではミクロ研究における新たな分析手法を提示する。

具体的には、筆者が行った学校運営協議会の参与観察調査のデータから「発言表」を作成し、学校運営協議会の会議分析を行い、若干の考察を行う。この発言表を用いる理由として、これまでの

CS研究において、会議を分析・考察をして、様々な知見を導出してきた先行研究は数多くあった。そのいずれも、発言回数を記入するにとどまるものが多く、また、発話録から発言を抜き出して用いるケースが一般的である。しかし、発言量、発言の間隔（間合い）、発言者間の会話の応酬、重要語句の抽出などが難しくなる。従来の会議録のみの分析では、動的に会議そのものを捉えることができず、記録者や著者の書き方によって、分析対象である会議の様相が固定化されてしまう危険性も含んでいる。そこで、教育方法学の授業研究において用いられている「発言表」の活用を試みた。今回は一事例、一つの会議を例に分析を試みるため、析出データの一般化は難しく、あくまで一つの分析方法を提示する範囲に留める。

そこで、本稿では学校運営協議会制度の導入、運営、効果に関する先行研究をレビューした上で、近年の学校運営協議会の動向を把握する。そして、実際の学校運営協議会を対象として行った会議分析の過程を示して、学校運営協議会の会議分析の手法と、その有効性について論じていきたい。

## II 学校運営協議会研究の動向

### 1. CS導入期における課題研究

CSを導入する際の問題点について、佐藤ら(2014)が、未導入の教育委員会、未指定の学校長に対して調査を行った。「不能感」「不要感」「不安感」「不信感」にカテゴリー分けをして、各回答数を%にして分けた。調査結果によると、「不要感」は未導入の教育委員会は62.4%、校長は54.9%になる。これは他のカテゴリーと比較した場合、3倍

近い値になる。その理由として、地域連携がうまく行われているから」「評議員等の類似の仕組みがあるから」「すでに保護者や地域の意見が反映されているから」「学校支援地域本部等が設置されているから」といった項目が指摘されていることが相対的に多かったとしている。

また、学校支援地域本部のように、学校を支援する体制が先に構築されている点も同時に示されていた。

そして、佐藤は不要感以外にも、制度に賛同するが、導入をすることが難しいと感じている「不能感」。CS導入をしたものの、教職員の負担増、形骸化といった様々な課題が生じることを危惧する「不安感」。外部の人間が学校運営に関与すること自体に反対であり、確かな成果が得られるかが不明との気持ちを抱く、「不信感」。この4つの阻害要因を設定した。不要感に至っては指定後に弱まるという見方も示している。とりわけ、校長が感じる不能感は教育委員会側の動きも影響しており、教委に設置の意向がなければ、それも不能感を形成する要因としている。このため、佐藤は不要感をどう消していくかがCSにおける最大の課題としている。一方で、CS未指定校校長には学校ガバナンスの視点が欠如しており、ただの地域連携・学校支援として、CSを捉えている傾向があると佐藤は言及した。また、学校運営協議会に対する一般教職員の関心の低さも、導入・運営の段階で指摘をしている<sup>2</sup>。

## 2. CSの運営における問題研究

仲田（2013）が行った調査では、学校側が教員の増員と活動費の増額、人的予算取得条件整備を教育委員会に求めているとした。また、実際に行われている支援として、関係者研修、他の指定校に関する情報提供といった情報面のサポートを挙げ、学校と教育委員会の支援ニーズのズレを指摘した<sup>3</sup>。また、仲田は2010年に学校運営協議会での委員ごとの発言回数・文字数を分析し、その多寡から「無言委員」の存在とその保護者委員への偏在を明らかにした。その要因として、地域社会関係が「町会と学校の組織が並行するような形」で議事の中で反映がされているため、有力委員の意見に異を唱えない委員がおり、有力委員に向けて付加的な発言をするにとどまるケースが多いこ

とを示した。また、学校と委員の関わり方について、退職して時間のある高齢の地域委員との事前相談をする、働き盛りである保護者の関与の難しさも重なることにも言及している<sup>4</sup>。

一方で、仲田（2013）は別の調査において、教育委員会による、学校が求める支援と実際になされた支援について考察したうえで、学校側と教育委員会側のニーズの若干のズレを示した。

学校側は①教員の増員、②活動費用の増額、③周知の拡充、④委員の研修の実施、⑤成果の検証、人的・予算的条件整備項目。対して、①関係者のための研修の実施②他の指定校に関する情報提供、③CS設置のための予算措置④教育委員会による定期的なアドバイス、⑤加配教員の配置、⑥情報面のサポートが主であった。

学校運営協議会制度が法制化される際に、伊藤（2006）は、「教育の素人」の合議体である学校運営協議会が学校運営について適切かつ有用な判断を下せるようにするためには、少なくとも学校運営協議会の活動が安定するまでの期間だけでも、然るべき機関が学校運営協議会に対する指導や助言を折に触れて行うとともに、その運営状況を定期的にチェックすることが重要であるとの提言を残している。しかし、指導・助言機関が必ずしも教育委員会である必要はなく、学校運営協議会に対する支援を行うことを目的とする機関を新たに組織することも一つの方策として示唆している<sup>5</sup>。

## 3. CS化による効果研究

大林（2011）は一事例からの析出ではあるが、学校運営協議会を導入した小学校の校長が、学校課題に応じて学校運営協議会の役割付けを行い、学校経営に利用することで、地域住民、保護者、教員間のネットワーク形成を促し、地域住民や保護者を巻き込んだ教育活動の展開により学校教育の改善を起こしたと示している。（学習支援ボランティア組織をつくり、近隣大学や幼稚園、バス会社との交流事業を授業に組み入れた）。CS導入直後は教員と保護者の間にコンフリクトが生じていたが、運営協議会会長が教員を支持し、委員が教員との共同活動をすることで、相互理解を深めたため、コンフリクトの解消へとつながっていった<sup>6</sup>。また、第二に校長が、会議で解決する課題を明確にしていることの重要性を示している。

また、仲田、大林、武井（2011）が学校運営協議会委員の属性・意識・行動について行った調査研究でも（全学校運営協議会設置校への質問紙調査）、学校と地域の相互理解深化、学校外部との交流増による教職員の意識改革進展、園児・児童・生徒の学習意欲が高まったとの回答を多く抽出していた<sup>7</sup>。

### Ⅲ 発言表を用いた学校運営協議会分析の可能性

CS研究のミクロ研究の場合、当事者へのインタビューや、スクールヒストリーといった手法が一般的である。先述のように、仲田（2010）は学校運営協議会において、委員の積極性に焦点をあてて、「無言委員」の存在を明らかにした。ケーススタディとして、協議会観察データ、行事参加を通しての聞き取り、配布資料収集などを行い、分析をしていた。しかしながら、これまでの研究者たちが行ってきた手法を従来通りに援用し続けたとしても、CSの実働の要である学校運営協議会の実像をつかむ手法が新たに増えることは見込めないのではないかと。とりわけ、実際の会議において誰の発言が影響力を与えているのか、各委員間の関係性といった会議の様相を、インタビュー手法以外の客観性を持ちながら描き出せる方法の模索が中々なされていない。

そのため、本稿では教育方法学の授業分析で用いられる分析手法の一つである「発言表」を用いて、会議そのものの分析を行う。発言表は中村亨によって開発された分析手法である。発言表は授業中の発言を時系列順のままに示し、授業を「眺め渡す」ことができる点であり、授業における初回発言の系列や個人の発言状況（連続・集中・偏りなどのある状況）、全体的な発言分布、相互関係などを示すことが可能である（中村 1987）<sup>8</sup>。とりわけ、清水（2013）が改良を加えた発言表は、発言者が言及した発言に番号を記載して、発言番号を挙げた発言を明示しつつ、発言内におけるキーワード設定をすることが可能になる<sup>9</sup>。加えて、清水は、注目すべき発言内容、キーワード（指名による発言、2行以上の長い発言で、発言者の解釈や分析が表出した言葉）、時間帯、会話応酬を俯瞰することを可能にした。

また、発言表の授業特性を表現する機能として、特に発言分散の状況から「授業集団」的成熟度や参加度、個人要因と個人相互、集団の要因の力動的関係といった部分を可視化することが発言表では可能と中村は評している。これらの特徴は授業分析のみに該当するだけでなく、会議分析に置き換えた場合にも多くの共通性があるといえる。会議内の政治力学、委員同士の関係性、会議を変容させる言葉、会議の転換点などのこれまでに析出できなかった新たな知見を見出せる可能性が出てくるだろう。

しかし、発言表のみでは動的様相（視線、態度等）は筆者の裁量で判断して、記入せざるをえないため、主観的記述にならざるを得ない点は付記しておきたい。

### Ⅳ 調査記録を基に発言表を用いた考察

今回は学校運営協議会を導入している自治体である、X市のA小学校を調査対象とした。会議への参与観察を行いながら、会議内容の録音、筆記による発言者の動態記述を行った。その後、各委員の発言内容のトランスクリプトを作成し、発言表に当てはめて、分析を行った。

発言量は1カラム（縦軸）を概ね30秒に設定している。清水が改良を加えた発言表は、発言番号を挙げて発言している際に、カラムを灰色に塗りつぶすことで強調していた。だが、今回は発言番号を挙げているかは関係なく、発言しているカラムを塗りつぶすことで発言量を確認しやすくした。また、今回用いた発言表は、キーワードの欄にショートセンテンスも記述可能にしており、加えて、会議の様相を記述する欄も設けた。

#### 1. 本事例の特徴

本会議は、今年度9回開催予定中の、5回目の会議である。学校評価も終わり、今回の会議と前回は行われた学校評価との間に開催された、学校と地域が連携をしながら行われる「ふれあい運動会」の反省点を挙げるのが主な議題となる。そのため、学校サイドの事業報告は職員会議内で、地域サイドは各自治会内で話し合いを行い、意見が集約されたものを報告する場として、事前に認識されている。各自の情報を持ち寄ることで、今後

向けた反省点の補足をし合う状況になっている点に留意してみていきたい。また、A小学校は通例として、全体部会に議題を諮る前に、部会ごとに3～4回ほどの打ち合わせを重ねるものとしている(同校教頭)。そのため、本会議は確認作業に近いものと言えるだろう。

## 2. 本事例の考察

参考資料に挙げた発言表番号1をまず参照されたい。断続的に司会(本会議の会長)が発言をしているが、これはこの会議の形態は会長を中心とした一般的な構図である。A小学校では司会をしつつ、様々な意見や報告に対してコメントをしながら進めている。また、学校サイドの長である校長は、記載はしていないが会議冒頭の挨拶と、進行中に子どもたちの日常の様子を述べるだけに発言を留めていた。校長は日常的に、朝の挨拶、1時限前に全校で行われる健康推進の体育活動へ毎日参加している。教育活動に対して熱意を注いでいる半面、会議内での発言は少ない。また、A小学校は今回の会議以外でも、地域住民からの積極的な発言があり、地域住民がイニシアチブをとりながら学校運営協議会を進めている。発言表で分析した今回以降の会議で、校長が自発的に発言したのは一回だった。他の委員の発言量や発言内容に着目しても、今回は報告がメインではあるものの、感想や報告程度に留まるものが多い。会議の序盤、発言番号1で司会が、

「ふれあい運動会について思ったことについて  
ざっくばらんに議論していただけたらと思います。  
それぞれ、できれば最低一言でもお話し  
いただけたらと思います」

と発言を全体に求めた。保護者委員、PTA会長、地域委員Aが順番に発言をした。校長が発言をした後に、地域委員Aが校長の取り組みを褒める発言をした。地域委員Cの発言後、地域委員Aが、運動会に参加していた他地区の様子を長めに説明し始めた。発言番号10で司会は、具体的な改善策を求めた。そこでようやく、発言番号11で地域委員Aは子どもの意見尊重や、運動会の開催時間変更を提示した。発言番号14で司会は再び、全体に対して、大人が運動会運営で果たせる役割につい

て考えるようにと、発言を促した。そうすると、地域委員Aが体験したことを基に話を進めていくのだが、最終的には、多くの子どもが運動会に参加できればよいという結論で終止してしまった。

そして、直後に膠着状態が訪れる。この膠着状態の間に、発言表内に名前が書かれているメンバーの中から、自発的に発言をするものは現れなかった。中でも、地域委員Aの発言番号15の後に、発言する者がいなくなり、司会は速やかにその場をとりなすように、運動会に参加しなかった教委のスポーツ課職員に意見を求めた。

15 地域委員A「(前略) 玉入れのほうが出やすく、玉入れにしてよかったのではないのでしょうか？」

16 司会「・・・そうですか・・・そういえば、当日は参加をされなかったわけですが、これまでの準備の段階や、取り組みの中で何かありませんかね？」

17 スポーツ課職員「今回、当日は現場にはいってないのですが、皆さんの日々の運動会に向けてのお話し合いを聞いていく中で、秋に行っている意義については、春に入学してから、半年間学んできたことがここでいろいろ発揮されるでしょうし、また、保護者の方とかも自治会でいろいろ役員とかで関わられるかも知れませんが、10月でいろいろ反省した分が有効に新しい体制の下で、練られていき、翌年の運動会に活かされているのではないかと考えました。今回は自分も参加させていただく予定をキャンセルしましたが・・・」

運動会までの取り組みの講評に話を留めたため、発言後再び会議は膠着状態になってしまう。こうした長い膠着状態が起きる原因として、報告事由の少なさが挙げられるだろう。形式的に行っているからという理由だけではなく、あらかじめ会議内容は前回会議の段階で決まっている。加えて、各部会レベルでもある程度協議が進んでいることも考えられる。本来ならば検討に入るはずだが、十分な残り時間があるにもかかわらず、このまま会議を終えた。膠着した会議において、発言や働きかけによって会議を再活性化させることがないこの状況だが、発言表の発言量のみに着目すると、

地域住民による発言が圧倒的に多い。確かに地域住民主体で運営されているCSは多い。一方で、A小学校は講師、PTA会長、教員という学校サイドの、より中心的存在に近づくにつれて発言量が少なくなっていく傾向にある。教育委員会のスポーツ課職員は、市議会の動向を学校へ伝え、学校側がスポーツ課の職員へ学校体育設備に関する要望を伝達、社会体育関係者との連絡・調整を依頼するなどの関わり合いをしている（同校教頭へのインタビューより）。

こうした点から見ても、今回の議題において重視される点は、あらゆる立場や角度からの反省点や今後の展開案が挙がることが望まれることだろう。しかし、発言表の11のキーワード欄には「満足、子どもの数が増える、時間をずらしてやる」といったワードがあり、準備段階での改善事項の提案の発言として受け取れる。

また、地域委員と学校サイドの発言内容も違いがある。地域委員は地域を中心に考えて、大会運営の反省を述べることが見受けられた。反対に学校サイドでは、子どもに関することを中心とした発言が多く見受けられる。両者の立場からすると当然の内容かもしれないが、改善事項の提案へ向けて両者の歩み寄る姿勢が本来ならばあるはずだが、各部門が一堂に会する全体会の場で議論が促進されてない一面も垣間見えた。

しかし、今回の特徴として、教頭を除く出席者が、発言をしている点にある。違う会では、教頭は発言をしており、A小学校学校運営協議会の特徴として、全員が何らかの意見やテーマを持ちながら、会議に参加している点が挙げられるだろう。更に、他の委員の発言にもメモを取る様子を見取ることが出来ており、そういった点からも、発言回数にとらわれない、協議会が運営されているといえるだろう。

しかし、学校運営協議会の形骸化の事例も数多く報告されているように、A小学校会議においても、課題設定の方法、あるいは課題設定ができないという問題や、課題解決に向けたアプローチ手法が見出されないといった問題も同様に生じているだろう。こういった学校運営協議会の運営課題を析出していくうえで、発言表を用いた分析は、会議そのものを俯瞰し、転換点やポイント、重要な語句といったものを見つけ出し、何が障害とし

て存在するのを見つけ出す助けになることが期待できる。今回は、発言表に当てはめることで、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て、そして、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見出せた。

## V おわりに

CS研究レビューを行い、発言表を用いた新しい会議分析の取り組みと、それによって見出せた学校運営協議会の会議の問題、本事例におけるA小学校の利点を確認できた。今後は発言表分析の手法を吟味していき、数多くの事例にあたりながら、CS運営そのものの阻害要因や、形骸化要因の追及を可能にできるようにしていき、学校と地域連携の強化・発展に資するように努めていきたい。

また、発言表が表すことができない、会議内政治力学構造を明らかにしていく方途として、各委員の座席位置を図化し、発言表で分析したデータを用いながら、各委員間で行われた意見の応酬量、発言先を示しながら委員間の発言の移り変わりといったものを可視化していきたい。

今後はこの分析手法を充実させながら、各小学校単位の会議分析を進めていき、中学校ブロック内の小学校間の比較や、中学校と小学校の調査データの照合をしていき、ブロック全体が抱える課題について、会議分析を行いながら析出していきたい。改善事項を浮き彫りにして、今後の学校運営協議会支援に向けた協議会改善の方途へとつなげていきたい。

## 【引用文献】

1. 中央教育審議会 「今後の地方教育行政在りについて（答申）」平成25年12月13日。
2. 佐藤晴雄（2014）「学校のガバナンスからみたコミュニティ・スクールの課題と展望」『季刊教育法』No.181, pp.6-11。
3. 仲田康一（2014）「コミュニティ・スクールに対する教育委員会の役割～調査からみる実態と課題～」『季刊教育法』No.181, pp.37-39。

4. 仲田康一 (2010) 「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ミクロ社会関係—」『日本教育経営学会紀要』第 52 号、pp. 96-110。
5. 伊藤りさ (2006) 「学校運営協議会制度における評価と支援のあり方を巡って—ニュージーランドの制度を参考に—」国立国会図書館調査及び立法考査局『レファレンス』56(3)、pp. 84-98。
6. 大林正史(2011) 「学校運営協議会の導入による学校教育の改善過程—地域運営学校の小学校を事例として—」『日本教育行政学会年報』No. 37、pp. 66-82。
7. 仲田康一・大林正史・武井哲郎 (2011) 「学校運営協議会委員の属性・意識・行動に関する研究：質問紙調査の結果から」『琉球大学生涯学習教育研究センター研究紀要』第 5 号、pp. 31-40。
8. 中村亨(1987) 「発言表を使用する授業分析—授業における子どもの相互関係にふれて—」『日本教育方法学会紀要』第 12 巻、pp. 111-118。
9. 清水良彦(2013) 「子どもによる授業分析の意義の考察—子どもの参加論に焦点を当てて—」『九州大学大学院教育学コース院生論文集』第 13 号、pp. 69-86。

#### <謝辞>

今回の研究ノート執筆にあたり、調査協力を快諾していただいた、X市内のA小学校学校運営協議会様、日ごろの研究活動を温かくご支援いただいたX市教育委員会の皆様に心より御礼申し上げます。また、清水良彦氏からは発言表、その使用ノウハウをご指導いただきました。ありがとうございます。未熟者の筆者にはまだまだ、扱いこなすことは厳しいですが、今後はご期待に応えられるよう努力を進めて参ります。

参考資料：A小学校の学校運営協議会発言表(2014年10月実施分)

発言者	司会	保護者委員	PTA会長	校長	教頭	主幹教諭	地域委員A	地域委員B	地域委員C	教育委員会 スポーツ課 職員	キーワード/ショートセンテンス	動機/参加者の様子
1司会											ざくばらん それぞれできれば数語一言でも	
2保護者委員											どりあえず こんなので よろしいでしょうか	
4PTA会長											ある程度 シンプル 参加しやすい 後ほど	
6校長											保護者の方の中にはですね 校長が 未だによく整備してくれるんです	全体が積極姿勢、メモを取る一同
7地域委員A											あのちょっといいですかね 校長先生によると	
8地域委員C											あと子どもたちの意見を聞いてみては	
9地域委員A											地区委員さん 立場 地区委員さんの意見も 伺います 他の参加者 聞いてみると	
10司会											いつもの 多くできなかった では、どのような対策をすれば?	
11地域委員A											満足 子どもの数が増える 時間ずらしてやる 子ども達の意見を尊重	
12司会											重要、大人が見解を許すか PTAさんからは?	顔を見合わせ、お互い発言の始末を図る
13地域委員C											大人達がどれだけ子どもの立場で考えて	
14司会												
15地域委員A												
膠着状態												
16司会											---そういえば当日 これまでの取り組みの中で 現場に入らず、目々の話し合い 秋の意気 半年間学んできたこと 保護者、自治会 運動会 有効、反省	意気を送る場面のため、揃く一同
17教育委員会 スポーツ課職員												
膠着状態												
18司会											秋の運動会の 指図も	
長い膠着状態(約2分)												
21地域委員B											人数少ない 集合が簡単、兄弟の関係、参加 秋の運動会への指図、これくらいで、 保護者がついて行っていない	
長い膠着状態(2分) 資料を見て考える一同												
22司会											次のふれあい運動会にむけて	経路の転換
23主幹教諭												
長い膠着状態(2分)												
24地域委員B											地域とのかがわりあい、交流、学習、発表	
25司会											意気、学習成果、おかわる 審えていたかく、私の役目	時計を見ながら片づけを始める 終了
発言回数の集計	10	1	1	1	0	1	5	2	3	1	(※表中の時間については、1コマ目をおおむね30秒程度を示している。)	