

学校 DX 戦略コーディネータ概論Ⅲ

ICT を入れても学校は変わらない

ー 制度・現場・未来をつなぐ「学校 DX 戦略コーディネータ」論 ー

はじめに

本稿は、岐阜女子大学における「学校 DX 戦略コーディネータ概論Ⅲ」の講として、学校 DX を成立させる条件と、そこに求められる「学校 DX 戦略コーディネータ」の役割を、実践と理論の両面から整理することを目的とするものである。

筆者は、令和 6 年度まで県立 G 高校で教務情報係として校内の教育 DX を推進し、文部科学省の **高等学校 DX 加速化推進事業 (DX ハイスクール)** を校内で具体化する立場にあった。令和 7 年度からは、沖縄県教育庁教育 DX 推進課教育 DX 推進班において、同事業の県域展開を担う主担当として、行政の立場から施策推進に携わっている。すなわち、学校現場と行政という二つのレイヤーを往復してきた立場から、学校 DX の構造と課題を検討することが本稿の前提である。

文部科学省の **高等学校 DX 加速化推進事業** は、高校段階において「**デジタル等成長分野を支える人材育成を抜本的に強化すること**」を目的とし、

- ・ 情報・数学等を重視したカリキュラム
- ・ ICT を活用した文理横断的・探究的な学び

を実施する学校に対し、必要な環境整備を支援する事業である。

他方で、こうした制度の理念は抽象度が高く、そのままでは学校現場の判断基準や行動計画へと変換されにくいという課題を持つ。本稿では、この事業を「教育 DX 全体が目指す方向性（学びの質の高度化・情報活用能力や AI 活用能力の育成・個別最適な学びと協働的な学びの実現）」と接続しつつ、制度—現場—未来の三層を橋渡しする存在として **学校 DX 戦略コーディネータ** を理論化する。

具体的には、筆者が G 高校で行った校内 DX の実践（SIC の設計、ウェルビーイング日課 850、G デパートの価値創造的学び）と、県教育庁での施策推進経験を基に、学校 DX 戦略コーディネータの三つの機能——

1. 翻訳機能（抽象理念を現場の判断言語に接続する機能）
2. 構造デザイン機能（学校文化 OS を再設計する機能）
3. 未来基準の意思決定（生徒の未来を起点とする判断を行う機能）

を提示し、これが学校 DX の実装に不可欠であることを論証する。

学校 DX は ICT 導入や業務効率化の問題ではなく、「学校文化そのものを未来型に再設計する構造変革」である。本稿は、沖縄県 DX ハイスクールにおける実践を通して、全国へ展開可能な「学校 DX の構造モデル」を提示し、学校 DX 戦略コーディネータ養成の視点からその意義と条件を明らかにする。

本稿では、国が掲げる「教育 DX」のうち、高等学校段階での組織運営・授業・学びの変革を便宜的に「学校 DX」と呼び、学校現場における構造変革の取組として扱う。

本稿で用いる「未来基準」とは、現在の利便性や運用ではなく、生徒が将来の社会で必要とする力から逆算して学びや学校構造を設計する視点を指す。

1. 問題（現状の構造的欠陥）

学校 DX の停滞は、教員の ICT スキルや意識の不足といった現場の問題ではない。真因は、国の制度文書と学校現場のあいだに「翻訳者」が不在のまま、理念と構造だけが先行して導入されているという

構造的欠陥にある。制度文書は「個別最適な学び」「協働的な学び」「デジタル人材育成」といった抽象度の高い言語で方向性を提示するが、現場の意思決定は児童生徒対応・校務分掌・行事運営といった即時性の高い具体課題を起点として行われる。この抽象（制度）と具体（現場）の階層差が埋められない限り、制度の文言は「何をやめ、何を始めるか」という行動の判断基準として機能せず、従来の運用に回収されてしまう。

その結果、学校 DX は ICT 導入や校務効率化の段階で停止し、本来の目的である「学びの転換」には到達しない。制度—現場—生徒の未来を接続する翻訳機能の不在こそが、学校 DX を機能不全に陥らせている最大の構造的欠陥であり、本稿はこの欠陥を埋める役割としての「学校 DX 戦略コーディネータ」の必要性を検証するものである。

2. 解決（私の提案するコーディネータ像）

（1）制度と現場を接続する「翻訳機能」

制度文書と学校現場の間には、扱う言語の階層が根本的に異なるという構造差が存在する。制度文書は理念・方向性・価値観といった抽象度の高い言語で記述され、現場は児童生徒対応・校務分掌・行事運営といった即時性の高い具体課題を基点に意思決定する。この階層差が埋められない限り、制度は現場で「何をどう変えるべきか」という判断基準として機能しない。

そのため、学校 DX 戦略コーディネータは、理念を「個別最適」「協働的」といった抽象語のまま扱うのではなく、現場の判断言語（進路・授業改善・生徒支援・評価など）へ翻訳する役割を担う。翻訳とは、抽象概念の意味づけを再構築し、現場が「判断できる状態」に変換する行為である。この翻訳機能が欠ければ、学校 DX は ICT 導入の段階で停止し、学びの転換には到達しない。制度—現場—未来を接続する唯一の役割が、この翻訳機能である。

（2）学校文化の変容を設計する「構造デザイン機能」

学校 DX を成立させるには、学校文化の OS を構造レベルで書き換える設計力が必要である。学校組織は校長・教頭・教務・情報係・教科といった縦割り構造で運用されており、それぞれの部門が異なる目的と判断基準を持つ。この構造のままでは、校務 DX と授業改善、学びの転換は別々の取り組みとして扱われ、学校全体の変容にはつながらない。

そこで学校 DX 戦略コーディネータは、学校全体の意思決定構造を S I C（Scheduling＝スケジューリング：時間設計、Information＝インフォメーション：情報流通、Communication＝コミュニケーション：意思疎通）という共通の構造図に再編する。これは、学校文化を「誰が・何を・どの順番で・どう扱うか」という構造として言語化し、縦割りを横断する共通 OS を作る行為である。SIC 構造により、学校経営と授業改善が初めて一体化し、学校 DX が「断片的な取り組み」ではなく「学校文化の再設計」として機能する。

（3）生徒の未来基準で意思決定する「第三視点のリーダー」

学校運営の意思決定はしばしば、教員の都合、組織の慣習、行政の要請といった「現在基準」によって行われる。しかし、本稿では学校 DX の目的を「未来を生きる生徒の学びを再設計すること」と捉え、その判断基準は「生徒の未来にとって正しいか」に統一されるべきだと言える。

学校 DX 戦略コーディネータの特徴は、教員の視点（授業）でも、管理職の視点（組織運営）でも、行政の視点（施策）でもない、第三の視点＝未来基準で物事を判断する点にある。これは、現在の生徒

の困り感だけでなく、「将来の社会で必要な力」から逆算して学びを設計する視点である。この未来基準の意思決定が導入されることで、学校 DX は「ICT 活用」「業務効率化」を超え、価値創造的な学びの実装へ到達する。

3. 実践（沖縄県 DX ハイスクールの具体例）

（1）制度×現場の翻訳を行った実践

制度文書は高度に抽象化されているため、そのままでは現場の判断基準にはならない。新学習指導要領の「個別最適な学び」「協働的な学び」や、高等学校 DX 加速化推進事業が目指す「デジタル等成長分野を支える人材育成」といった理念は方向性を示すが、現場は児童生徒対応・校務分掌・行事運営といった具体的課題から意思決定が始まるため、抽象語のままでは運用基準として機能しない。

筆者は、事業の「デジタル等成長分野を支える人材育成（いわゆるデジタル人材育成）」という目的を、「理工系進路」という現場が判断できる言語へ翻訳した。プログラミング研修と大学生メンターを組み合わせ、生徒が“大学で学ぶ自分”という未来像を描ける構造をつくったことで、制度—現場—未来の三層が初めて一体化した。

（2）学校文化の変容につながった実践

学校 DX は ICT 機器の導入ではなく、「学校文化の構造の書き換え」である。筆者は情報係として、管理者・教務・生徒が共有する文化 OS を再設計することで、学校 DX の基盤となる文化変容を実装した。

第一に、情報流通の文化変容である。従来の学校は「教員が連絡し、生徒は受け取る」文化を前提としていた。筆者は朝の連絡事項のすべてを Teams へ移行し、生徒が自ら情報を取りに行く構造に再設計した。これは単なる ICT 活用ではなく、「情報の主体が教師から生徒へ移る」という文化の転換であり、学びの OS を「受動」から「自走」へ更新する取り組みであった。

第二に、学校運営の文化構造そのものの再設計である。筆者は、学校の意思決定と学習運営の基盤として、SIC（Scheduling＝スケジューリング、Information＝インフォメーション、Communication＝コミュニケーション）という共通 OS を導入し、管理者・教務・情報係の三者が同じ構造図を共有する仕組みを構築した。さらに、この OS を生徒の学習文化にも浸透させるため、学年集会において SIC の意味と目的を生徒自身に直接説明し、「これからは情報を受け取るのではなく、自ら取りに行くことが学校文化になる」と明示した。

S（スケジューリング）では、学校の予定・個人の予定を生徒自身が管理し、学びの主体を教師から生徒へ移行させた。I（インフォメーション）では、日々更新される学校情報を Teams・ホームページ・スクール連絡システムで発信し、情報を「取りに行く文化」を定着させた。C（コミュニケーション）では、ウェルビーイング日課 850 の導入により生じた自己裁量時間を活かし、生徒の進路学習・検定対策・部活動・個別相談が能動的に行われる学びの文化を形成した。

第三に、時間構造の改革である。従来の朝 SHR を廃止し、8 時 50 分から授業が始まる「ウェルビーイング日課 850」を設計した。これにより、放課後に生徒・職員双方の裁量時間が生まれ、教師は会議や個別支援の時間を確保でき、生徒は進路学習・検定・部活動の時間を主体的に選択できるようになった。この時間構造の改革は、SIC と一体化することで初めて機能し、学校全体のウェルビーイングと働き方改革を同時に実現した。

以上の三層の文化変容は、ICT 機器の導入や校務効率化では到達し得ない、「学校の OS そのものの更新」である。筆者は制度と現場の翻訳にとどまらず、時間構造・情報流通・意思決定基盤を再設計し、学校文化の深層に存在する「受動性」「慣習」「縦割り構造」を書き換える仕組みを構築した。これによ

り、生徒・教員・管理者が共通の構造図のもとで動く状態が生まれ、学校運営は初めて「未来基準で整合するシステム」として機能し始めた。SIC とウェルビーイング日課 850 が連動したことで、学校 DX は断片的な施策ではなく、学校全体の学びと働き方を支える「新しい学校文化」として定着した。

学校文化という土台の書き換えが整ったとき、初めて「生徒の未来基準での意思決定」が学校全体で可能となる。次に示す G デパートの実践は、この新しい文化基盤が生徒の学びにどのような変容を起こしたかを示す象徴的な事例である。

（3）生徒の未来基準で意思決定した実践

筆者は学校 DX の目的を「生徒の未来基準で学びを再設計すること」と捉え、すべての意思決定を「未来に生きる生徒」を出発点として行った。最も象徴的な取り組みが、G 高校における G デパートの文化改革である。

G デパートは単なる販売実習ではなく、外部先進校の学びを自校の文化に翻訳し、生徒が主体となって学校全体の構造を再設計する実践へと昇華した。筆者は先進校視察で得た知見を、生徒が自校に合わせて再構築できるよう「学びの翻訳」を行い、アイデアの土台を生徒に委ねた。生徒は自ら課題を発見し、改善策を立案し、全校を巻き込むプロジェクトを設計した。教員は「指導する側」から「支える側」へと役割を転換し、学校経営が生徒主体で進む文化が形成された。

この取り組みの本質は、学びを「入試対策」ではなく「未来をつくる行為」として位置づけた点にある。生徒は、自分たちが作る学びが次年度・次世代の生徒へと継承されていく構造を実体験し、「学びは自分でつくるもの」という認識へと大きく転換した。この変容は、本稿が高等学校 DX 加速化推進事業の中核として捉える「価値創造的学び」の具体的な現れであり、制度—現場—生徒の未来が接続された状態を実証するものである。

筆者はこの実践を通して、学校 DX を単なる ICT 導入でも授業改善でもなく、「未来を基準にした学びの再設計」であると位置づけ、生徒が主体者として学校を動かす文化基盤を構築した。

本稿でいう「価値創造的学び」とは、既存の知識の習得にとどまらず、生徒が自ら課題を見出し、新たな価値を生み出すことを目的とする学びである。

4. 考察

（1）翻訳者不在という構造的欠陥の克服

学校 DX が進まない理由として、しばしば「ICT 活用が広がらない」「教員の意識が変わらない」といった「現場起因」の説明がなされる。しかし本稿の実践が示したのは、問題の本質は現場ではなく、制度と現場を接続する翻訳者が不在であるという構造的欠陥にあるという点である。

制度文書は高度に抽象化された理念を示すものであり、「個別最適な学び」「協働的な学び」「デジタル人材育成」といった方向性を提示する。しかし、学校現場の意思決定は、児童生徒対応・校務分掌・行事運営といった即時性の高い具体的課題を起点として行われる。このため、制度が用いる「抽象の言語」と、現場が扱う「具体の言語」には階層差があり、両者はそのままでは接続されない。

この構造差が埋められなければ、どれほど優れた理念であっても、現場では「何をどう変えるべきか」という行動基準として機能しない。理念は文言のまま「降ってくる情報」になり、従来の習慣や運用に吸収されてしまう。学校 DX が ICT 導入の段階で停滞し、学びの転換に到達しないのは、この翻訳者不在という構造的欠陥に起因している。

本稿の実践は、この欠陥を克服するために、制度の抽象理念を「進路」「学び」「授業改善」「生徒支

援」といった現場の判断言語へ翻訳し、制度—現場—未来の三層が接続された状態を作り出した。翻訳とは、理念の意味を再構成し、現場が「判断できる状態」へと変換する行為である。翻訳者が介在することで、理念は初めて現場の意思決定に影響を与える力を持ち、学びの転換が可能となる。

つまり、学校 DX の推進において必要なのは、ICT 機器の導入や研修の回数ではなく、抽象と具体の間に橋を架けるコーディネータの存在である。翻訳者の存在によって、制度は初めて現場の中で意味を持ち、現場は未来の学びへ向けた意思決定を行えるようになる。これは沖縄県 DX ハイスクールの実践が示した、本質的な構造変革である。

（２）学校文化という OS の更新の意義

学校 DX を「ICT 活用の促進」や「業務効率化の推進」と捉える限り、学校は本質的には変わらない。なぜなら、学校という組織は文化（OS）によって意思決定が規定されているからである。授業改善・校務改善・生徒指導のいずれも、この文化 OS の上で動いており、OS が書き換わらない限り、アプリ（施策）をいくら追加しても根本的な変容には到達しない。

本稿の実践は、この「学校文化の OS を書き換える」という学校 DX の本質的側面を明らかにした。従来の学校文化は、教師を情報主体とし、生徒は情報を「受け取る側」とであるという前提で構築されていた。この文化 OS の上では、「主体的・対話的な学び」や「生徒の自走」は例外的にしか成立しない。つまり文化 OS が「受動性」を前提にしている限り、どれほど理念を掲げても、学びの転換は学校の日常レベルでは実装されない。

筆者が情報係として取り組んだ文化変容は、この OS を書き換える試みだった。朝の連絡事項を Teams へ集約し、生徒が「情報を取りに行く」ことを前提とする構造に転換したことは、学校文化の基層にある「情報の主体」の書き換えである。さらに、SIC（Scheduling / Information / Communication）という学校の運営構造そのものを再設計し、管理者・教務・情報係が共通 OS を使って意思決定を行える状態をつくった。これは、学校の縦割り構造を横断する新たな「構造言語」を導入したに等しい。

OS の更新は、時間構造の再設計とも結びついた。ウェルビーイング日課 850 により生まれた裁量時間は、生徒の主体的な学び、教師の個別支援、組織としての働き方改革を同時に成立させる「文化の器」として機能した。時間の設計は文化の設計であり、生徒と教師がどんな学び方・働き方を選択できるかは、時間構造に強く規定される。日課の再設計を SIC と連動させたことは、学校文化の OS を深層から書き換える決定的な要素となった。

この OS 更新の意義は、学びの転換と学校経営が初めて同一の構造図の上で動いたことにある。従来の学校改革は「授業改善は授業改善」「校務 DX は校務 DX」と別々に扱われてきた。しかし OS が書き換われば、授業改善と学校経営は同じ構造言語（SIC）によって接続され、「生徒の未来基準」という共通目的に向かって統合的に機能する。

つまり、学校文化の OS 更新とは、学校全体が同じ地図を共有し、同じ方向を向いて動ける状態をつくる行為である。ICT はこの OS 更新を支える手段であり、OS が更新されて初めて ICT は「学校を変える道具」として機能する。本実践は、学校 DX を「施策の導入」ではなく「文化の再設計」として捉え直し、OS 更新こそが学びの転換を持続可能にする鍵であることを明らかにした。

（３）未来基準の意思決定が学校経営に与える影響

本稿の実践が示した重要な示唆は、学校経営の判断基準を「生徒の未来」へ移行させることが、学校組織全体の構造を変える起点になるという点である。従来の学校運営は、教員の働き方・学校行事・運

用の効率といった「現在基準」によって意思決定が行われてきた。しかし、本稿では、高等学校 DX 加速化推進事業を単なる ICT 活用や業務効率化の枠組みではなく、「デジタル等成長分野を支える人材育成を達成するために、未来を生きる生徒の学びを再設計する取り組み」として位置づける。

G デパートの実践では、生徒が自ら課題を発見し、改善策を企画し、学校全体を巻き込むプロジェクトを設計した。この主体化の背後には、SIC・ウェルビーイング日課 850 による時間構造・情報構造・意思決定構造の再設計が存在する。つまり、未来基準の意思決定は、生徒の主体性を生み出す「構造的な必然」であり、教師の熱意や個別指導だけでは到達できない領域である。

学校経営の判断基準を「未来に生きる生徒が必要とする構造」へ移行したことで、学校は初めて「未来に向かって意思統合される組織」として成立する。この意味で、学校 DX 戦略コーディネータは、学校経営全体の判断軸を「未来基準」に揃える触媒の役割を担う。

（４）沖縄県 DX ハイスクールの位置づけ

沖縄県は、地理的・社会的条件から「自らの未来をつくる力」を育むことが全国以上に重要である。離島を含む県内の高校は、進路や学びの選択肢が限られるケースも多く、未来基準の学びをデザインする構造（翻訳・構造デザイン・未来基準の意思決定）がなければ、生徒の可能性は制度の構造に阻まれてしまう。

高等学校 DX 加速化推進事業は、国の教育 DX の枠組みの中で、地域連携・遠隔教育・カリキュラム改革等のモデル校としての役割を担うことが期待されている。一方で、本事業を含む教育 DX 施策全般において、制度文書が抽象度の高い理念として提示されるにとどまり、「それをどう現場の実践に落とし込むか」という翻訳が現場任せになっている側面も指摘できる。

本稿で扱った沖縄県の実践——

- ・プログラミング研修と理工系進路の接続
- ・SIC とウェルビーイング日課 850 による文化 OS の再構築
- ・G デパートにみる価値創造的学び

これらは単なる学校単位の取り組みではなく、県全体の教育政策に「現場で実装可能な構造モデル」を提供するものである。沖縄県 DX ハイスクールは、理念にとどまらず「実装モデル」の段階へ進むべきフェーズにあると言える。

（５）全国展開への示唆

本研究が示す普遍的な示唆は、学校 DX の成否は ICT 整備ではなく、「翻訳・構造デザイン・未来基準」の三層構造を持つコーディネータの有無で決まるという点である。高等学校 DX 加速化推進事業は、全国の国公立高等学校等を対象とした補助事業として実施され、採択校の取組を域内外へ横展開することが想定されている。しかし、設備整備や研修だけでは学びの転換は起きない。全国の停滞事例の多くは、抽象的な制度理念を現場文化へ翻訳する主体がいないうちに起因している。

沖縄県の実践は、全国に対して次の三つの示唆を提供する。

1. 「翻訳者」を学校に配置することが DX の前提であること
2. 学校文化の OS（情報・時間・意思決定）を書き換える構造デザインが必要であること
3. 未来基準の意思決定が、生徒主体の学びを生み出す唯一の出口であること

つまり、全国展開に必要なのは、「技術の普及」ではなく「構造デザインのできる人材」である。岐阜女子大学における学校 DX 戦略コーディネータ養成は、この「構造を扱える人材」を各地域に生み出す

ための重要な基盤となり得る。

（６）今後の課題と可能性

本稿の限界は、実践が校・一地域の事例に基づく点である。翻訳機能や構造デザインの手法は普遍性を持つが、学校文化の初期条件（管理職の理解、校務の慣習、教員の年齢構成など）によって再現性は左右される。また、SIC やウェルビーイング日課 850 の導入には、制度的な後押し（校時変更、文書化された権限委譲）が必要である。

一方で、可能性は明確である。翻訳者を育成する研修体系を県として設計できること、SIC のような「学校 OS のデザイン手法」を標準化し、県内全校に展開できること、遠隔教育・副校長制・外部人材の活用など、未来基準の学校運営モデルを構築できることが挙げられる。沖縄県はすでに DX ハイスクールの実践モデルを複数持っており、これらを体系化すれば、「学校文化の再設計を伴う DX モデル」を全国へ輸出できる段階にある。

５．結論

本稿は、学校 DX の停滞要因を「現場の意識や技能の不足」といった個人要因ではなく、制度と現場の間に翻訳者が不在のまま構造だけが先行しているという構造的欠陥として捉え直した。その上で、制度―現場―未来を接続する役割として「学校 DX 戦略コーディネータ」を位置づけ、その機能を〈翻訳機能〉〈構造デザイン機能〉〈未来基準の意思決定〉の三層として定義した。

沖縄県 DX ハイスクールにおける実践は、プログラミング研修と理工系進路の接続、SIC およびウェルビーイング日課 850 による学校文化 OS の再設計、G デパートにみる生徒主体の価値創造的学びを通して、これら三層の機能が学校 DX の成否を左右する決定要因であることを示した。つまり、学校 DX の本質は ICT 導入や個別の授業改善ではなく、抽象（制度）と具体（現場）を往復しながら、学校文化そのものを未来基準で再設計するプロセスにある。

今後、学校 DX を全国的に推進するためには、機器整備や研修の量を増やすだけでは不十分であり、翻訳・構造デザイン・未来基準の三層構造を担えるコーディネータを育成・配置することが不可欠である。学校 DX 戦略コーディネータは、単なる推進役ではなく、制度と現場の断絶を埋め、学校文化の OS を更新し、生徒の未来から逆算して学びを設計する「構造変革の担い手」として位置づけられるべきである。

岐阜女子大学における「学校 DX 戦略コーディネータ概論Ⅲ」は、こうした人材を各地域に育成するための重要な場である。本稿で示した実践と枠組みが、受講者一人ひとりが自校・自地域において DX を構造レベルからデザインする際の出発点となることを期待する。