

第2回学校組織の在り方検討委員会（R元. 6. 10）発言要旨

1. 効率的・効果的に機能している学校組織（元兼教授より）

- 組織にワンベストモデルはない。
- 組織というのは状況依存的であり、環境や条件によって変わるものである。
- 組織は静態的ではなく、能動的に動いているものである。
- よい組織はその瞬間から衰退が始まっている。常に組織は更新していかないと安定することはない。
- 「不易」のほうが好きな教育界（学校現場）がどう変わり続けるのか。
- 効率的・効果的に機能しているか判断するためには、目標、ビジョンが問われる。
- 先生のガンバリズムで成り立っていることも多く、持続性で見るとどうなるのか。
- 組織の目標が曖昧なために、いろいろなことが学校に課せられている。
- 組織人は、何のためどこに向かって組織に属しているのか見えなくなっている面がある。
- 組織の在り方の曖昧さとともに、個人と組織の関係でいうと、組織は人間と切り離すことができない。
- 組織だけを問題にするのではなく、組織に属している教職員自身が、組織をどう描いていくか。高知のモデルも現場の教員がワクワクしながら組織を描いていく必要がある。上からの押し付けであってはいけない。
- 経営の3資源（3M：Man, Material, Money）や時間的な資源、情報資源などを学校は持っていない。学校には資源が不足している。
- 自分一人ではできないことを、組織で取り組むことでできるようにしていく。
- 学校という組織のなかで、組織の3要素「目的、貢献意欲、コミュニケーション」を考える必要がある。
- 夢を語れるような組織づくりをこの会の方向として進んでいかないといけない。息苦しい箱を作るという方向では、現場は元気にはならない。
- 校務分掌も見直していくべきである。
- 組織は部下がいかに気持ちよく働けるか。これは教育界になかなか浸透してこない。部下のモチベーション管理が管理職の仕事である。
- 逆三角形の組織図で示すようなことが、組織の文化が育っていくことになる。
- 働きやすい組織には人材が集まってくる。学校も人が育つ組織になっているか。人が育ち人が輩出される組織になっているか。組織は単なる箱ではなくて、その中でどのように人が育つのが大切である。組織は人材育成のことも忘れてはならない。
- 事務職員は学校の経営者である。事務職員が学校経営の立場にあることを、積極的に位置付けていく必要がある。
- 高知はほとんど小規模組織である。これにフルパッケージを求めるのは無理がある。もう少し、緩やかに学校組織というものを考えてみる必要がある。
- 学校を取り巻く環境に合わせて組織を考える。例えば、1小1中、2小1中の地教委で組織を考えるなど、組織の単位を考えてみる。
- 組織観が狭くならないように、もう少し広い組織観で考えていきたい。
（組織構造の5つの基本要素：H・ミンツバーク、web型：筑波大 浜田教授の紹介）

2. 「高知型学校組織」の在り方

- 組織にはいろいろな型がある。
- 環境面、条件面や独自性にも対応した型を考えていく。
- 学校の組織風土や独特な文化を調査しないと深掘りにはならない。
- 行政でも部局単位で組織の文化の違いがある。学校単位の文化の違いに迫っていかないと本当の意味の改革は難しい。
- 学校のネガティブな文化は変えていく必要がある。
- 「高知型」の前提として、エビデンスとして示すには、ある程度事実を掘り起こす必要がある。
- 自分の学校の組織を整えるということではなく、気持ちは世界をみている規模の大きさと、新しい教育の風、社会の風をいち早くキャッチして、高知で教育を受けてよかったという組織を作るのが「高知型」かと思う。
- 高知は、おおらか、人が好きで、地球規模で考えて、行動力があって、自然と一体となっていて、大胆さと伸びやかさがある。小さくまとまってしまうように思う。
- 県や国の動きを基に、世界に羽ばたく子どもをどのようにつくるのかという視点を学校にはもってほしい。それが「高知型」か考える。
- 高知にとどまらず、全国に「高知型」を認知してもらおうということをここで実現したい。

3. 学校組織のあるべき姿、管理職のあるべき姿

- 学校経営ビジョンは、他の教員の意見も聞きながら作成する必要がある。
- ビジョンの共有が不十分である。なぜシェアされないのか考える必要がある。
- ビジョンづくりには、県の方針（方向性）を意識している。県民から学校に求められていることを教職員も意識している。校長のビジョンと教職員の意識がかけ離れることはない。すり合わせが必要なことはあるが、大きな乖離はない。
- ずれがないとすれば、課題が出てくるはずはない。全国的にはビジョンのもと、目標達成するのは難しいと聞いている。
- 経営は地域や保護者との連携が大事である。あるべき姿には、その視点も必要である。
- ビジョンの作成過程では、地域の願いや子どもたちの実態、社会の要請等、いくつか同時に考えていく必要がある。
- ビジョンは、誰のためにあるか。子どもの成長のためであり、その先には教職員がいる。ビジョンは、先生たちがそれを見て、燃えるものでなければいけない。
- ビジョンのすべてが人間関係力につながっている。
- 教職員自身が自分の仕事に誇りをもって取り組めることが大切である。
- いろいろな思いがビジョンには入っている。ビジョンは教職員に納得感が必要だと思っている。教職員が、納得感を得て「さあやろう」と思うように進めたい。
- すべてを踏まえてどのような方針を出すのかは、校長の役割である。
- あるべき姿には、教育の独自性も踏まえて、子どもの姿が見えるようにしたらよい。
- 子どもが社会に出るために、どういった力が必要なのかの共通認識をもっておく必要がある。

4. あるべき姿と現状のギャップ（運営面・体制面）

（運営面）

- 役割や権限が不明確でも、目標が達成できていることがあるかもしれない。個人任せの組織でも学校組織は機能していることもあるのではないか。
- 職務権限の明確化はずっと議論されているが、線引きすれば、隙間が生まれる。
- 権限ではなくリーダーシップがあれば十分である。リーダーシップがあれば、分掌は動く。
- 学年団の弱さがある。学年団の長がリーダーシップをもってコーディネートすれば、組織がさらに効果的に機能する。
- リーダーシップは個人に帰属するものである。パーソナリティの話になる。
- 教頭の役割が、教職員の調整役になっている状況はある。
- 「高知型」とは、学校規模の問題を前提にする必要がある。
- 事務局を経験していなければ、管理職であっても、予算、人事、評価等を踏まえたものを作成、検討したことがないので、それらを含めたビジョンを描くのが難しい。
- 県への提出物等、期限の説明はあっても、なぜこれを行っているのかということについての説明がない。説明がないと校長は育たない。きちんと目的等を説明する時間が必要である。
- もっとマネジメントの話をするれば、校長の意識は変わるのではないか。
- 事務職員の学校経営への参画は十分でない。
- 教員の仕事のジョブリストは現場はどれだけ見える化しているか。曖昧だから働き方改革も進まない。
- ビジョンに問題はないか。響かないのではないか。
- その学校の現在地がどこにあるかで、目的地（ビジョン）も変わる。現状の課題を共有する必要がある。まず、その目的地（ビジョン）に登りたいという気持ちになっているのか。自分の学校のビジョンを言えるのか。ビジョンに魅力はあるのか。ワクワクするものになっているのか。そこから考えていく必要がある。
- ビジョンがしっかりしていると、いくつかの課題は解決できる。ビジョンや目標、分掌の目的を理解するということが大前提である。
- 忙しいからビジョンを描けないのではなく、描かないから忙しいのである。
- 学校経営計画、目標設定シート、授業改善プラン（各教科）を関連させていく必要がある。
- 目標設定シートは、昇給制度につながるので、最終評価をどのようにするかは大切なことである。教職員に、そこを見越した目標設定をさせていくことも必要である。そこまでの見通しがもてる管理職のスキルについて校長会等で共有したい。県もそれらのことを意識して発信してほしい。
- 個人任せの組織になっているかは、学校によって異なる。
- 若年教員育成が業務と思わないと、学校経営は成り立たない。
- 意思疎通や、困っていることなど話し合う時間が十分ではない。各教員の持ち時間数もかなり多い現状がある。
- 学校現場にメンター制が降ってきたと思われるのは避けたい。型は現場に入れるが中身は空っぽとしないようにする必要がある。
- ここでよりよくと思って議論していることを、現場はどのように受け止めるかを考える

必要がある。

- 役割、権限等、そもそも学校という組織に一つの姿を求めるのは難しいことである。
- 柔軟に変えていくことこそが安定だということを認識している校長がどれだけいるのか。その視点が必要である。与えられたものをこなすのではなく、現場を元気にしたい。
- 粗探しが目的ではなく、等身大の現状を正しく捉えることや、学校により異なる現状をまず洗い出しすることが必要である。
- 初任者を育てる指導教員同士がつながりのある組織が必要である。

(体制面)

- 学校現場で、新たに〇〇委員会が増加している面はあるが、生徒の要望には応えていきたい。新たに立ち上げをすると、いくつかの会を統合する必要がある。会議をこれ以上増やしたくない。
- できるだけ次の人材を育てていく工夫はしているが、人事面の課題がある。
- 会を増やしても機能しないので、校長は計算して取り組む必要がある。
- ベテランに任せた方が経営はうまくいくが、今は若手にスライドしている。ベテランがいる間に受け継ぐようにしていくことが必要である。
- スクラップ&ビルドは、腹をくくらないとできない。説明が必要である。説明できるかどうかにかかっている。
- 事務職員の学校経営参画については、その認識が浸透していない。小中は県立学校と比べて、管理職の認識が薄いのではないか。資料の校務分掌表の中で、企画委員会に事務職員が入っているのは1校だけである。
- 校種も意識しながら、学校組織について考える必要がある。
- ビジョンを自覚していないという課題があるのではないか。ビジョンがどれだけ大切かを理解していない。
- 全国的に「みんな一緒にないといけない」を大切にし過ぎるということがあるのではないか。知恵を出し合う組織になっていないのではないか。
- 人材育成の視点でいうと、成長しない人材が増えてきている。
- 採用時に、よい人材を採用してほしい。
- 部下に信頼される管理職であれば、経営ができるはずである。
- 学校経営計画を策定することで、到達地点もはっきりし、県全体の学校経営レベルはかなり上がっている。一定、基本のところはそろっていると思う。
- 学校経営計画は、毎年積み上げがあるので、今の課題が何かを分析しながらやっているが、新たな発想が弱いのが課題である。
- 基本ができたので、「自分のところはこうやっている」というようなことを相互に伝え、高め合っていく風土が欲しい。
- 教育は面白い。やればやるほど子どもたちが変わってくる。保護者も応援をしてくれる。そのような学校組織に変えていきたい。
- 校長は、高知県全体を考えて、どのように高知の教育をつくっていくのかという意識をもってほしい。教育委員会はその価値付けや説明をして、方向性を示して行ってほしい。
- 高知県の教職員は、職務権限を与えられることは大変だという認識である。他県のように、評価されて次のステージに進むことを素直に喜ぶことができない。それが、高知県の

教職員の特性なのかもしれない。若い教員は、〇〇したいという人が増えている。業務と処遇がうまくフィットしていないのは、県民性があるように思う。

- 一定数が管理職になる必要がある。スキルのある人になってほしい。人事制度を現場の課題解決につなげることはできないだろうか。
- 大学や教育センター、それぞれの行政機関など、学校ではないところへ一度出ることによって、今までとは違う人とのつながりの中に入ると、物の見方や考え方が大きくなり変わる。行政から学校へ帰ると、自分の言っていることが伝わっていないと感じる。違う世界へ行く機会をテンポよく作ると、広い視野で教育を考えられる人が増えると思う。
- 教員がモチベーションを上げるのは、裁量範囲がしっかり分かって、自由度が高いときである。大きな目的を達成できれば、途中は教員に任せる。そうすれば教員は、給料とかではなく、モチベーションを高くもって仕事ができると思う。

5. 議論のまとめ（委員長）

- 組織論は人間観とリンクしている。人間はほっておくと働かない生き物である。叱咤激励、指揮命令しないといけないという性悪説で組織を作っていくのか。権限を与えていくと前のめりに貢献しようと動いていくのか。どのような前提に立つのかが問われる。
- 教職員が元気に前向きに教育活動を進めることが一番よい。そのために、どのように組織を作っていくのか。等身大の現状を共有することは大切であると思うが、粗を探すのではなく、現場の自然治癒能力を支えるような組織の組み立て方を提案したい。
- 抵抗感を生まないように、現場の先生の見聞も聞きたい。何のために教員になったのか。何を望むのか。その上で、本委員会で学校組織について議論していきたい。