

### 第3回学校組織の在り方検討委員会(R元. 9. 3)委員発言要旨

#### 1. 学校組織改革先進校ヒアリング調査結果を受けての協議

- 目指す方向性は見えている。一つは校長先生のリーダーシップである。リーダーシップという言葉はよく使われるが、何がリーダーシップなのか示すことが必要である。
- 組織をまとめる、ビジョンをもって教育活動を行う、人材育成を行うなど、校長の資質・能力は、経験も踏まえて高いものでないと、リーダーシップがとれない。
- 管理職登用にも関わってくるが、校長は、前向きに実践をしていき、分からないことは研究していく姿勢が必要ではないか。
- 校長のリーダーシップを発揮させるためには、「よく勉強して」「よく経験して」「よく周りの人とつながっている」ことが大切である。
- 調査対象校の校長は、学級をよく回って指導している。この先生にどのような指導をするのかを見極めておく必要がある。一人一人の育ちをどのくらい押さえているのかという、校長の力が大事だと思う。
- 学校組織をつかっていくときに、研究指定において、そこに集中させる形で組織をつくるという学校がある。研究指定は、校長と教員を別のものでつなぐものであり、教員は指定に気持ちが向いているので、校長が変わっても、学校が壊れてしまうことはない。
- つながっていくとバランスがとれる。研究指定でなくても、コミュニティ・スクールなどでは、校長と教員と地域がつながっていくことができる。校長のもって行き方の上手さが必要である。
- 校長個人にリーダーシップが留まるのではなく、広がっていく、つながっていくという考えが必要ではないか。
- 研究指定については、生徒の成長という視点も重要である。例えば、研究指定も生徒が成長していくという成果が見えれば、教員も指定に積極的に取り組んでいく。生徒が成長していくということになれば、校長が変わっても、継続していく。
- 資料や報告書等に生徒の成長について示されれば、教員の業務の改善、教員のやる気、意志につながっていくかと思う。そのような視点も入れてはどうか。
- 学校組織論でも、教職員を変えようとしがちであるが、子どもが変われば、その手応えから教職員の意識も後から変わっていくのかもしれない。先に子どもの変容を感じさせて教職員を変えていくということを考えると、生徒の成長を論点に加えてもよいのではないか。
- リーダーシップを発揮している校長の意見が心に響く。ただ、人依存になりがちな側面もある。リーダーがいる学校といない学校では差がついてくる。差がついているからこそ、グッドプラクティスが出てくるのだろう。
- よい学校、よい組織づくりをするためには、個人の資質が大きい。リーダーシップをもってトップダウンでの改革が校長の資質にあっていて場が動くこともあるのではないか。一方、ボトムアップで広く意見を求めながら、学校が上手く機能することもあると考えられる。
- どこまでシステムにするのか。どこまでを校長の資質に委ねるのか。議論の論点に挙げてもよいのではないか。
- 「教育は人なり」というように、パーソナルになりがちで、人次第と言われると対応することができなくなる。
- 学校の数だけ校長はいるので、優れた校長をどれだけ確保していくかは常に課題になる。むしろどう校長を育てていくのか、システムの中で、パーソナルの異なる校長でも学校経営ができる仕組みをつかっていくのか、併せて考えていきたい。
- 多くの手段を他の校長が真似したからよい組織になるのかということ、そうではない。この手段に至ったルート、何を大事にしていたのか、あるいはきっかけを共有する必要がある。
- 校長は教諭時代も含めて、実践を積んできている。資料に書いていることが、全ての学校とイコールにはならないと思うが、成長の中で得た自分の強みを理解して、強みを使った学校組織経

営を行うことが大事である。

- 学校経営で意識していることは、経営なのでヒト・モノ・カネについても考える必要があると思いついてきたが、校長では自由にはならないことがある。だから、時間や情報等、校長が裁量でできることも加えて、教員の意識を活性化させていこうとこれまで取り組んできた。
- 校長は、自分のモチベーションや強みなど自己分析して学校経営に生かしていく必要がある。ただ人の話を聞いて真似をするだけでは、自分の思う学校組織には到達しない。校長は、まずは自己分析が必要である。
- すべての調査対象校の校長は、ビジョンや戦略が明確である。どの学校も、校長の考えを教職員と共有し、納得し取組を進めている。県の進めるチーム学校の構築に向けて、校長が力を発揮していると感じる。そして、チームとしての体制を整える中で、やりがいや働きがいを教職員にもたせている。
- 今の体制のままでは、新しい教育課程への対応、地域に開かれた学校ということはなかなかできないという中で、調査対象校は働き方改革も進めている。
- 事務職を学校経営へ参画させるという校長の意識も見えて取れる。チーム学校で物事に当たっていることが調査結果から見るができる。
- 今の学校の中身を見たときに、組織が上手く機能するためには、人をどう増やしていくのかということになる。
- 中学校では、4教科あるいは5教科において、年間2回から3回の指導主事の計画訪問がある。別に、小学校も併せて学校経営アドバイザーの計画訪問がある。学校の中で教職員の精神的な余裕が薄れている。子どもとじっくり向き合う時間があるからこそ、問題が起こっても次につながる解決にもっていくことができる。
- 多くの人々が来校する、教職員が研修等に出ていくという現状からすれば、子どもたちと向き合う時間的余裕はない。
- いろいろなことが重なっている部分がある。中身について工夫すれば、学校経営アドバイザーの学校訪問で指導いただけるのではないかと。指導主事の学校訪問でアドバイスいただけるのではないかと。
- 今ある仕組みやシステムについて、学校の中で考えることもあるが、県教委の施策との兼ね合いのことも考えると、方向性が出るのではないかと。
- 校務支援システムについて、システムの導入期に、大変さをクリアできる手立ても検討してもらいたい。そうすることで、高知版の働き方改革が見えてくるのではないかと。
- 多忙化解消について、人的増員が難しい中で、学校内外での支援、業務の精選を併せて考えることや、システムについては、導入期に手立てが必要である。
- 時間のゆとりは、心のゆとりにつながると考えている。あるアンケート調査では、「多忙化によって何が起こるのか」と聞くと、「子どもをしかる回数が増える」「褒める回数が減っていく」ということであった。また「丁寧な指導ができにくくなる」「多忙により、勤務校において学級崩壊が起こると感じる」ということも挙げられた。対象校でも働き方について意見がでたのは、もっともだろうと思う。
- ある事例で、最も先生方の超過勤務が少ない学校の校長は、一人で抱え込ませないということを行っている。そこにヒントがあるのではないかと。
- 若年教員の増加は、ある意味チャンスだと思う。指導やチームで動くということがすんなりと入る。
- 学校は今、一人で抱え込む以前に、誰かに相談しないと前に進めないという状況がある。今がよいチャンスかと思う。そのときに大事なのが、中堅やベテランに管理職は根回しをすることで。権限委譲をして、中堅やベテランが若手を育てるという組織づくりができるいいチャンスだから、今の時期を逃さずにやっていきたい。
- よい取組を見ると、メンター制、タテ持ち、教科間連携など、県が進めてきたことがちりばめられている。よい取組をしている学校は、校長がそのような取組は大事だと、自分の学校をどこ

へもっていったらよいのか考えている学校であると思う。

- 県教委等から示されたことを、校長が、しないといけないと思うのか、これはよい方法だと、ここまで伸ばせないかと捉えるのか。校長が学校の経営構想の中でどこを見ているのが大切である。
- 資料に出ている方法は、すべてよい方法であるが、すべてを取り組むのではなく、自校は何を核にし、どこへ行きたいのかを考えることが必要である。例えば、メンター制を入れるのであれば、どのように組織化して取り入れていくのか。それぞれの校長の思い、目指すビジョンに相まって取り組む必要がある。
- 校長は、先を見ること、そして今の施策をぜひ生かしてもらいたい。しないといけないではギクシャクする。ちょっと先を見ると、調査対象校のような学校になってくると思う。
- 調査対象校の校長は、風通しのよさを追究してると感じた。校長がリーダーシップを発揮する場合、教職員と情報共有を行うための環境づくりをしていくことが大事である。
- 校長に権限が集中し過ぎると、校長が代わると学校が変わってしまうというところもあるのではないか。
- 取組だけを移入しても上手くいくはずはなく、取組は道のりである。現状（現在地）からビジョン（旅の目的地）をつなぐ「道のり」が取組である。調査対象校は、それぞれ現状にあった取組を行っている。そこをどのように深掘りして、どういう思いや課題があり、どこからこの取組がでてきているのかを読み取る必要がある。

## 2. 学校組織の在り方に関する意識調査結果を受けての協議

- 「外部人材の活用によって、業務負担が軽減したと思う」という質問に対して否定的な回答が多いのはなぜなのか。県教委も含めて、働き方も考えて積極的な外部人材の活用を進めてきたことと思うが、どうしてなのか、検証をお願いしたい。
- 提出しなければならない書類の量も考えていただきたい。
- 外部人材を入れて任せたいと考えても、外部人材と子どもとのトラブルもあり、そこが上手くいかないと、結局教員の負担を増やしてしまうことも事実である。外部人材を運用するうえでの研修もあるが、さらに上手くいくような方法を考えていただきたい。
- 特別支援学校では外部人材が入り、とても助かり、勉強になっている。理学療法士や、言語聴覚士など、もっと予算をつけていただきたい。私たちは勉強になり、意識が高まり、授業改善につながっている。
- 調査結果からは、教職員のコンプライアンスが高いと出ている。人事評価でも、服務に関する評価をさせると悪く書く者はいない。真面目にやることは当たり前のことであると考える。
- 教職員は法令をあまり知らない。コンプライアンスに関わる意識調査の結果が高く出ているはどうか、明らかにされるとよいと思う。
- 学校は、教育の論理が法的な論理より優先してしまうところがある。村社会のような別の論理が働くことがある。そこを深掘りしていきたい。
- 調査結果から、中堅が落ち込んでいるように見える。中堅層でピックアップされていて、必ずしも職位的にミドルとして活用されている人材ではないのかもしれない。その結果、このような意識の結果が出たのかもしれない。
- 管理職と中堅・若年の意識に差がある。一方、若年教員と中堅教員に期待するほどの意識の差がない。中には、中堅の方が若年より意識が低いものもある。ミドルリーダーをどう育成していくのか、それが課題ではないか。
- 高知県でも若い先生が増えてきて、10年経験者になると、組織的な動きが期待されると思う。
- 「リーダーシップを発揮させるためのスキルを身に付けようとしているか」の項目で、中堅が若年とあまり変わらない数値であるのは心配である。スキルを身に付けようとするのは管理職になってからでは遅い。中堅時代に身に付けておいてほしい。
- 主体的な行動について、若年より中堅の方が低い結果が出ている。主体的という言葉は、相対

的なワードである。誰と比較して主体的なのか。教員社会の中で主体性があるというだけでは、困るところもある。

- 主体的・対話的で深い学びの社会にシフトしていく中、言われたことをするのは主体的ではない。言われてないことをどれだけできるのか、リーダーシップを発揮してやっていくのか、そのようなチャンスを与えることも、管理職の役割ではないか。
- コンプライアンスに関わる記述回答では、中堅の「心にも時間にも余裕をもたせて」、3年経験者の「負担軽減、休める環境づくり」、2年経験者の「業務内容の見直し」などがある。調査結果と実際の勤務時間との関係はどうか。教職員が仕事があっている、やりがいがあるのはよいが、それによって学校でどれだけ仕事をしているのか、今そこを問わないといけない。
- 今、学校の問題は、これまでの経験だけでは対応できない部分がたくさんある。今の経済情勢であるとか、社会情勢、世界の情勢や動きに目を光らせるという視点も必要になってくる。その部分を管理職からのアドバイスもあるだろうが、自由な時間の中で情報をキャッチすることができる。それも求められている。
- 民間は完全に時間を区切って休暇の取得などをやっているということを知った。学校もその視点を取り入れていかないと、今働いている方々はよくても、次の人材が学校に目を向けないのではないか。
- 次の人材を獲得する視点はあると思うので、勤務時間との関係を考えることが大事である。
- 職とモチベーションの関係で、中堅の相関結果を見てみると、現在の仕事については、プラスの考えをもっていることが読み取れる。
- 「業務量が多いと思いつつも、現状の仕事に対するモチベーションは高い」という点において、今いる中堅の意識改革をしていく必要があると感じる。
- 現状肯定型の意識を変えないと次世代の人材をリクルートできないということ。現状の適正な業務量を捉える必要がある。やりがいで誤魔化さないということか。
- なぜミドルリーダーが育たないのか。教育センターの法定研修などもあるが、かつては、研究団体の中で互いに磨きあっていた。現在、研究団体や市教研という組織が活性化されていない。研究手法もわからないということもあり、授業の質が高まらないという実感がある。
- 服務についてはきちんと押さえる必要があるが、研究は本来自由なものだと思う。学習指導要領はスタンダードであるが、教員がもっと自由にチャレンジできればと思う。ただ、多忙でなかなかできない。校外へ出ることができない。県内外の先進校の視察もできない。予算のこともあり、研修に行きにくい。教室をおいて行きにくいという感覚もある。教科によっても、参加しづらいものがある。
- ミドルを育てるには、校内のみでの育成では天井が見えている。もっと広い世界で自分を磨くことや、「身銭を切っても視察に行こう」「一緒に研修をしよう」などというような風土が育たないと若手は育たない。
- 事務職員からの調査も行っているが、ほとんど事務職についてのことが資料に書かれていない。これから、学校事務員は積極的に学校経営に参画させるとあると思うがどうか。
- 調査結果を見ると、業務、組織風土、組織編成、人材育成について、事務職員は、高い数値で意識が高いと感じる。人材育成の部分では、共同学校事務室等の取組の効果ができていると思われる。現在の教育振興基本計画にもある共同学校事務室の設置について引き続き取り組んでいただきたい。その効果を、さらに事務長、総括主任、ミドルの主幹クラスに、どのような役割があるのか、職務上、どのような仕事をしなければいけないのか検討していくことで、事務職員の意識がさらに高くなり、学校組織の運営にも貢献していくようになると思う。今後、職務指標や標準職務の検討を次期教育振興基本計画に位置付けて取り組んでいただきたい。

### 3. 改善の方向性・具体的な方策について(「第1回及び第2回協議まとめ」に基づき協議)

- 積極的なスクラップ・アンド・ビルドで考えると、教員の仕事の性格上の問題も大きいと思うが、何かをやめることが苦手だと思う。挨拶運動で朝の時間が削られる。制服が乱れると服装チ

- ェックが始まる。同時にやめていこうということを意識の面でもつことが大切ではないか。一つやるなら、一つをやめるというくらいの意識が必要である。
- タイムラインの問題がある。時間割で制約されるため、2時間で考える仕事が、放課後になり、放課後は生徒との時間をとって、後回しになる。時間割の概念を無くすことは難しいが、一つの案としてICTの活用があるのではないか。
  - 会議を集まってやることが学校の前提になっているが、民間や私立では、ICTによって会議時間の削減を進めている。業務用SNSで、例えば、教務の方が空いている時間に、一行ずつコミュニケーションを積み重ねていくと、会議ですり合わせる必要がなくなった事例や、生徒が数万人単位の大学でも、教員全員にそのアカウントを付与したという事例、ある私立校では、9割の会議時間の削減、また、会議がなくなった学校（20名未満の学校）もある。SNSを利用すると、既に全員が読んだ内容なので、「どう思う？」から会議が始まる。
  - 県は、教員全員にアカウントをとっているが、現状はあまり活用されていない。グループウェアで議論が活発になるような仕組みやシステムの導入をすればどうか。ただ、全員がそれに乗らないと進まない。研修や周知が必要である。
  - 学校は、これまで取り組んできた業務をやめられないということがあった。保護者や地域社会のまなざし、過剰期待をどのように変えていくのか。
  - コミュニケーションを密にとることが大事だと思う。会議1回では、先生を先生としか見ていないところもある。教員と地域や保護者が、人対人として触れ合う機会が必要である。地域からは、先生も出席してもらいたいということを期待する場面もある。地域のお祭りなどに教員が参加することも、遠回りのようで、仕事を減らす方法だとも思う。言いやすい関係をつくるのが大切である。
  - 信頼関係をつくるためには、コストがかかるということか。
  - 働き方の見直しのために時間をかけるという捉えをはき違えている場合がある。未来への投資と考えてはどうか。どんな取組を始めてもやめても、まず、内部（校内）が抵抗する。話し合っ、プロセスを共有できると、納得度をもって全員で進めることができる。話し合いは、必ず必要である。
  - 手法を取り入れたら変わるのではない。すべてが連動している。メンター制を入れたら変わるのではない。入れるということだけでは、それに抵抗が起きる。
  - 働き方の見直しは、業務削減に意識が行きがちであるが、実は組織改革である。組織改革するときに、手段として、会議ではなく、飲み会でもなく、その間で、気軽に真面目な話ができるオフサイトミーティングを未来への投資で入れていくと、情報共有が上手くいき、無駄が見えてきて、業務の平準化、人間関係もできてくると思われる。
  - 何でも言い合える関係が今の学校には必要だと思う。その場があったらよいと思う。そのときに、校長次第のところもあって、同じプログラムをやっても、上手くいく学校といかない学校がある。上手くいったのは、校長がこの取組の優先度が高いということを手早く伝えることができる人、巻き込むことができる人ということである。
  - ヒアリング調査で、効果があった取組に共通しているのは、共有、背景を示すこと、過程の可視化、それが、オフサイトミーティングに近いと思われる。A3資料になったときに、「校長が伝える」という言葉になってしまっているのが残念である。上手くやっている学校の校長は、一方的に伝えることではなかったと思う。
  - 意識調査でも事務職が低かったのは組織風土。「チームワーク」や「注意できる職場環境」が低い。思い当たること、俯瞰して気が付いていることがあるが、校長には伝えていない。かつて校長に伝えて、取り上げられなかったというトラウマがある。だから気軽に話し合える場、オフサイトミーティングを提案する。
  - 校長がコミットしていれば、授業カットをしてもオフサイトミーティングのような時間をとる学校もある。また、企画会議の裏、職員会議の冒頭、職員会13回から8回に変えて、その空いた5回を使うなどがある。未来への投資と思えば、校長次第で時間をつくることができる。

- まとめの三つの視点（学校組織、人材育成、業務改善）について、全部をやればよくなるといっても、かえって負担増となるかもしれない。
- 管理職のあるべき姿について、校長のあるべき姿と読めた。教員を褒めて認めるのは教頭や主幹教諭でよいのではないか。校長自らが若手の指導までやっていくと、校長の仕事が莫大に膨れ上がる。校長が若年教員育成をし、中堅も褒めてとなっていくと、若い人がミスするなどがあれば、どうなるか。校長が褒めて認めていく中で、誰が厳しいことを言うことになるのか。
- チーム管理職という考え方もある。
- 報告書で、各項目を上手く説明するのは難しい。ヒアリング調査で聞いたことを、コンパクトにまとめてもいいので事例として出してもよいのではないか。学校組織の仕組みは各校ばらばらでよい。盛り込みたい内容はたくさんあるが、盛り込むと、それをしないといけないということになるので、事例とするならば、見やすくなる。
- 地域や保護者と協働した学校経営について言うと、学校だけでは苦情もくるし、コミュニティ・スクールにしていき地域とともに学校をつくるが必要になってくる。方向性は、地域とともにつくっていく学校がよいということを実例をもって語ることはできるのではないか。
- なぜ、学校が大変になるかという、子どもたちの状況が変わってきたこともあるが、保護者や社会の様子が変わり、人が切れ切れになってきたことにありはしないか。子どもはある程度集団になっているが、大人は、地域の中に関わることができる人がいないこともある。
- 大変なことになっても、地域と学校が共になっていると、何かがあったときに、地域が包み込んでくれて解決した例もある。対学校になると対立が解消されないときがある。地域とともにつくるという関係性を広くもつことが、解決につながっていく。業務改善にもつながる。学校が困難極めるところが、協働本部が動くとも人も集めることもできる。
- コミュニティ・スクールの運営協議会に教員は入っていないので、地域に支えられていることをわからない教員もいる。交代制で運営協議会に入っている学校の教員はわかっている。
- 不祥事防止を進めるための組織づくりなど、さらに〇〇委員会をつくるのか。どうやって時間をうみ出すのか。
- やってきた挙げ句の状況もあり、業務改善については、仕事を減らすのか、人を増やすのかということになる。
- 不祥事が起きたらまず対応が必要であり、その窓口は、校内においてはいけないと思う。教委など、窓口は外部においた方がよい。そこで、現場か教委で対応するかなど仕分けを行う。中身にに応じてどこが対応かを決めていく。学校内に〇〇委員会をつくって恒常的ということではないかと感じる。
- 大学では、不祥事対応について、該当部局と別のところに割り振っている。しかし、組織を整えると、申し出やすくなる場所があり件数が増えている。事実関係の調査には、プロを雇う必要があるのではないかという意見もある。
- 不祥事等に関わる窓口は教委にはおけないと考える。校長が学校の責任者である。責任はまず校長にある。
- 少人数の組織では、〇〇委員会をかけもちしている。組織化すると大変になる。

#### 4. 委員長まとめ

- 今回は、事務局で調査研究していただいて、資料を中心に議論をしてきた。特に印象的であったのは、8校の調査である。校長先生のリーダーシップがあり、しなやかな学校経営ができている。非常にプレゼンスを明確にして、見える化をし情報共有している。また、多様な方策が見られた。これをどのように受け止めていくのか議論してきた。
- 属人的でよいのかという議論もあった。できる校長がいるときはよいが、その校長がいなくなることもある。組織のコアで考えると、組織を維持していくためには、研究指定など別のコアをもつ必要性もあるのではないかという意見もあった。
- 理想の校長像は、時代によっても変わってくる。自分の殻を壊しながらも、自分の強みを生か

していく。なかなか理想の校長にはなれなくても、プロトタイプをどのように乗り越えていくかという意見があった。

- 資料にはアイデアが示されていた。校長の仕事はアートだと言われる。アーティスティックに、付箋1つで、人の心を動かしていく。ただ取組を真似するだけでは上手くはいかない。なぜその方策を取り入れているのかという背景を含めて受け止め、県下全体にどう提示するかが、これからの作業になる。
- 人材育成については、中堅をどのように育てていくかということ、中堅に人材育成を業務として受け止めさせる必要性について協議してきた。また、若手増加をチャンスとして捉え直すこと、教頭の仕事はクリエイティブであるという印象的な言葉があった。人材育成ということ、どう本務として前向きに受け止めていくのか、世代交代をどのように進めていくのか考える必要がある。これら個別になりがちなものを、どうシステムとしてつなげていくのか。業務改善のためにも、人材育成は必要になる。
- 一つ片付けると一つ増えるという話もあった。新しい課題が起きたら、研修を増やす方向でやってきた。またこれまで、学校内にいる人材の質を高めるということで研修に取り組んできた。しかし、これからはインプットで、いい人材を教職界に引き寄せていこうという、もう少し大きなシステム的なことで取り組む必要がある。教職は魅力がある、誇りがあるということ、それだけでよいのか。教職員のやりがいに関心していたことがあるのではないかと。大きな意味での組織改革になるような意識改革につながる提案をしていきたい。
- 資料3の取組をすべてすることになると、負担感が増えることになってしまう。この中で何を抽出していくのかということであるが、抽出するとありきたりの言葉になる。中間まとめに向けて、事務局は、すべてを求めるのではなく整理をし、具体的な方策を示していただきたい。
- 大きな仕組み改革（制度改革）では、3つのI（interest, issue, idea）というものがある。interest（利害）で人は動くところもあるが、issue（課題）を共有すること、高知県全体なのか、学校単位なのか、様々な課題があるがそれらを共有するときに、その課題を乗り越えるだけのワクワクするようなidea（理念）を、本委員会が夢や希望をもてるようなキャッチコピーというかストーリーというか、次の物語を描けるようなもの提案をしていきたい。制度はつくって終わりではなく、システムをどう関係者が受け止め、どのように上手くそこに乗っかっていくかが大事である。
- 中間まとめに向けて、事務局で整理してほしい。それを受けて次回も活発な議論をお願いしたい。