

## 第4回学校組織の在り方検討委員会（R元.10.7）委員発言要旨

### 1 「学校の組織マネジメントの強化」課題改善のための方向性について

#### （1）若年教員から校長までの体系的な組織マネジメント力の育成

- 教員育成指標の組織マネジメント力についての見直しや整理が必要である。
- 体系的な組織マネジメント力を育成するプログラムの確立とあるが、どういう形でやっていくのか、具体を示す必要がある。
- 組織マネジメント力の育成は、教育センターだけが担うことではないので、誰がこのことに責任を持つかということも考える必要がある。教員養成の段階で組織マネジメント力の育成をどれだけ担っていただくかも考える必要がある。
- マネジメント力というと、きちんとしたものがあるようなイメージがあるが、マネジメントといっても、学校ごとに課題は違う。
- 校内で先輩から教わり、頭でわかったというものでは実践力は伴わない。いかに実践させて、次にどう成長したかのかということまで、セットにしなければならない。また、年長者だから若年者を育成できるのかは疑問である。
- 養成・採用・研修とあったが、もう研修は卒業して実践だと思う。みんなで知恵を出し合って乗り越えていく、その実践を積み重ねていくことで自覚やマネジメント力が付いていくと思う。何かを学んだということではなく、実践まで確実に含む必要がある。
- 主体的に課題を見つけ、周りを巻き込んで、それぞれがリーダーシップを発揮していくという職場が必要である。
- 管理職のマネジメントは、いかに職員のやる気を引き出すのか、人材を育てていくかということに関わってくる。それは、いろいろなタイプの学校・教員がいて、それぞれ方策が違うものである。
- 管理職の力量次第で、学校のOJTによる職員の学びの深まりも違ってくる。それを補完する意味でもOff-JTの意義がある。
- 高知大学は、教職大学院でマネジメントや学校経営のコースがある。現職の教員が派遣されてきているので、実践的なことが学べている。しかし、学部レベルだとマネジメントのことを入れている方は少ない。採用試験にどのくらいこの要素を入れるのかで変わってくると思われる。
- 学級経営だけでなく、学年経営や学校経営等、視点を広げる必要がある。
- プロジェクト型で、組織の一員として協働してミッションを達成していくような学校をどうつくっていくかということ、教員養成の段階でも仕掛けて欲しい。

#### （2）OJTを活用した若年教員やミドルリーダーの育成

- 失敗しても構わないので自分の仕事を任せていくことを具体的にやって欲しい。若年や中堅は、日常の実践をとおして学ぶことが必要である。
- 特別支援学校は、小中高等部が一緒に行事を行う環境がある。子どもが育っていくと同時に、若い人を育てやすい環境がある。
- 先進校のヒアリング調査の成功事例等を情報として発信すれば、校長も参考になると思う。
- 校長会でメンター制の取組の在り方について協議をした際、市町村で若干の差が出てきているように感じる。情報を共有したり、新たな戦略を打つための手立てを考えたりする会があればよい。
- OJTの基本は、権限委譲と根回しと考えている。仕事を中堅教員や若年教員にふって、ミ

ドルやベテランにサポートに入ってもらったことを事前をお願いしておくことが大切である。ベテランや中堅がやったほうが早い、「それではあなたの仕事は減らない」と伝えている。

- コーディネーターとか、ネゴシエーターという視点も必要かと思う。特に管理職はマネジメントよりコーディネーターだと感じている。若年に対しても、何かをするにしてもそういう視点が必要である。人に頼む、人と連携して何かをするというイメージが大切である。
- 新たなものを作るのではなく、既存の目標設定シートなど、後輩を育てる、ミドルリーダーを育成するといった目的意識をもった活用や、改善してよいものにしていくということも仕組づくりに入れてはどうかと思う。
- ミドルリーダーの育成や次期管理職の育成は、学校を活性化させると感じている。ミドルリーダーの育成に力を入れるとリターンが大きいと感じる。校長に必要なのは、「アイデアに対する決断」「ボトムアップを信じる、見守る温かさ」「学校改革をオフィシャルに位置付ける(役割、時間設定)」である。
- 組織の在り方の前に作り方もあるはずである。有望なミドルリーダーが管理職になっていく仕組づくりが上手くできれば、校長になっての研修の負担も軽減するはずである。選出方法も大切な議論になる。
- 学校によっては、複数の教員が同じ日に終日出ていかざるを得ないというような現状もある。OJTを校内でという意識も校長にはあるが、まず現状の見直しや工夫できるところがあるのではないかと思う。一步を踏み出してもらえれば、OJTが意識としてもっと進むと思う。
- メンター制でもそうだが、若年層を指導する立場の者が役割分担として、授業ができない状況がうまれる。その立場になることも大切だが、今の学校現場を見たときには授業への関わりが大事である。人的配置に工夫をすることで、現職は授業に専念できるようにして欲しい。現状の改善工夫をすることと併せて、OJTの話をもっていってもらおうと校長の意識は変わってくると思う。
- Offとonだけではなく、先生方が自発的に学びを深めるようなゆとりを、どういった形で確保していくかという議論が必要である。OJTは、Offよりも実効性や効果性は高いと思うが、現場は時間がなく、どこにOJTを入れるのかということ併せて考える必要がある。
- 一緒に仕事をする中で学んでいけばそれもOJTである。特にOJTという名前を付けなくてもOJTになっているという可能性もある。
- 校内研修やOJTに任せて欲しいと言いながら、講師は外部から指導主事や大学の先生に来てもらっており、校内で完結するようなOJTはできていない。OJTにシフトしてもらいたいが、学校がそれをできる力を持っているかは、疑問が残る。
- 若手の負担が増えてくる。何を減らすのかも明確にしたい。学校により実情は違うので、ある程度これを減らすといったことを具体化しておかないと負担が増えるだけである。

## 2 「学校の働き方改革・業務改善」課題改善のための方向性について

### (1) 校種や学校規模を踏まえた業務改善や組織体制の見直し

- 免許外指導や、専門教科・科目の教員配置の課題に対しての具体策が必要である。
- 部活動は学校裁量なので、校長判断でかなり大胆なことができる。実際は自治体が旗を振って、教育課程外のものであることを、保護者に向けて発信することで学校は舵がきりやすい。部活動に限らず、そのようなことが学校にはたくさんある。業務改善について、区市町村が保護者・地域や外部人材へ大きく発信して欲しい。
- 給食費等の徴収に関する公会計化等の推進について、徐々に県内に広がっている状況であるが、まだ市町村によっては十分理解できていないところもある。その点を、県が地教連

を通じて示して欲しい。

- 業務改善の方策として、こんなこともできるということを県から示して欲しい。
- 働き方改革については、教職員が共通理解して一緒に進めていく必要がある。
- 働き方改革を、県が推進し、学校、地教連、PTA が一緒に進めるスタンスが必要である。
- 学校の特色化が求められる中、学習指導と部活動指導をどこまで削れるのか。入学生や保護者の願いや要望をどこまで応えていくのか。
- 学校の特色ということと、どう要望に応えていくのかということなど、県からはっきりラインを出すなら出していかないと、働き方改革は進まない。
- 部活動指導員をつけているが、特色を出せば出すほど、その部員は増える。部員が増えると指導者は一人では事が足りない。進学実績を上げるためには、生徒と向き合った指導をする。ICT の活用により、30 分業務が改善された時間を何に使うかということ、生徒一人一人に対応するために使う。では、業務が減ったからといっても、それは働き方改革になるのか。
- 方向性は出ているが、具体の施策をお願いしたい。結局、学校の業務を外部委託にするとしても、市町村の予算の問題が出てくる。県教委として来年度から取り組むことと、地教委が取り組むことは分けて考える必要がある。小学校の専科制や免許外指導など、こうするという具体を出せば前進すると思う。
- 公助、共助、自助という言葉を使うと、公助にあたるものはあるが、そこだけで終わっている都道府県が多くて、共助・自助については「意識改革」の1行で終わっているところもある。共助・自助の部分も具体を入れていく必要がある。
- 人を増やしても一瞬仕事は分散するので、早く帰ることができるが、またもとの慣れた働き方に戻る。先生方は自ら仕事を増やしてしまう。共助と自助はかかせないものであるが、学校任せにすると進まない。それでタイムマネジメントの研修を入れたとしても、動く人が1割いればよい方である。
- 働き方を見直すというと、時間を生み出すということにフォーカスがいきがちであるが、働き方は組織風土も含んでのことであるので、そこは切れ離せない。
- 他県で徐々に効果を上げている事例として、校内でコンサルティングができるスキルとマインドを身に付けたミドルリーダーを育成するための研修を実施しているものがある。その対象者からは、日常の職員室の中で、運動会の見直し等、本質的な会話がされているという報告がある。自分たちで自分たちの仕事を見直すというのは楽しいと先生方は言っている。それは、まさしく組織風土が変わっているということである。ある高校では校内で働き方を見直したいという有志での話し合いがされているという報告もある。これらは、生き生きした学校につながっていくことである。県市町村は、共助・自助への旗振りが必要である。

## (2) 事務職員の役割の明確化

- アの「活躍の場の拡大」は、「学校経営への参画」という言葉にして欲しい。参画のための職務内容の見直しだと考えている。
- 事務職員の標準職務は、「つかさどる」部分と「学校経営への参画」の2つの道筋で考えて欲しい。
- イの「業務負担の軽減」は、校務支援システムの取扱いや、市町村の管理規程及び服務に関する取扱いなどを県内で統一することはできないか。そうすることで、教員の負担軽減にもつながると考える。
- ウの「事務職員の人材育成」については、標準職務や職務指標が明確になり事務職の仕事が見えてきたら、それを育てる研修、体系の検討が必要である。県教育センターの育成と

- 地教委・共同実施組織の OJT を含めた育成が連動してできるような体制ができればよい。
- 保護者対応などをする総務部に事務職員は入っていける。今、人事交流があって人材育成もできているが、保護者の対応を行うことでスキルアップにもつながるし、経営にも参画していける。今と変わった事務職員の働く場があると思う。
  - 方向性は、教員の業務補助のために、事務職員の業務が増加するとの受け取りも懸念される。
  - 学校事務は事務職員だけがやっているわけではない。全体で進めていこうということで、教員にその業務が少しずつ広まり始めていたと認識している。教員も忙しいが、義務の場合はほとんどが事務職員は一人職であり、そこに業務が乗っかかってくることはどうだろうか。
  - 事務職員は ICT 活用により業務を軽減することを、今やっているところである。教員の仕事を受けるだけでは、本当の意味での働き方改革につながらない。どのように業務の効率化、業務改善が図れるかということをも自分達が知恵を出さなくてはいけない。安易に事務職員に任すということではいけないと考える。
  - (2)事務職員の役割の明確化とあるが、中身は見直し、拡大とある。業務の拡大や見直しについて、明確化をどのように考えたらよいのか。

### (3) 校務への ICT の活用

- ICT 導入時の精神的負担や時間的なことでのサポートなど、入口で時間がかかると思う。すぐには業務負担軽減にはならないと思うが、信念をもって進めるしかない。ICT の導入は、学校一丸で取り組まないと根付かない。サポート体制というか、ある程度牽引していく、これをやるということを出して欲しい。
- 研修においては、一日仕事になってしまう学校もある。そうならないように、遠隔教育システムの活用など工夫をお願いしたい。
- 研修では「この講義を聴きましょう」など、今からすぐに遠隔でできるものもある。例えば、管理職研修で今からこの映像を流すので、それを観てレポートを書くなどはすぐにできる。
- 校務支援システムについても、更なるシステムの整備の方向性も入れて欲しい。テレビ会議やサポート体制など、まだまだ ICT 化が図れると思うが、それらを表記したらよい。
- 県立は、教員がタブレットも持っており、ICT 機器が整ってきている。会議のペーパーレスも始めているが、特に問題はない。印刷したければ、自分で印刷をするというスタイルで上手くいっている。教員によっては、テレビ会議も使っている。義務はこれからだと思うが、ICT 環境を整えればいろいろな面で、業務負担軽減につながるが多々あると思う。
- ICT については、授業準備に効果が出てきている。また、特別支援学校においては、生徒の興味関心を引くという部分でも、タブレットの活用は意義がある。
- 特別支援学級から、タブレットも含め子どもの発達段階に合う教材や教具について、紹介してほしいという要望や質問もよくあるので、市町村の特別支援学級と県の特別支援学校を結ぶようなシステムができればよい。
- ICT 支援員の問題、Wi-Fi などの問題を改善するための具体を入れて欲しい。

### (4) 外部人材（専門家、地域人材等）の活用

- 今後、外国籍の児童生徒対応のための人材について検討する必要がある。
- 外部人材の活用と外部委託は真逆のものである。外部委託を進めるのは、学校の本務しないところが増えてくるということである。校長の管理下に入らないような、外部委託化をすることの是非を考える必要がある。
- 校長が地域の実態に沿った形で外部人材の活用を進めると思うが、その趣旨や目的を十分理解したうえで、外部人材は学校へ入ってもらいたい。児童生徒を守るためにも、外部人

材への講習の実施、登録制を導入してもらいたい。

- どのような人に学校へ入っていただくかで、効果は全く違う。そのような人を上手く取り込めるようなシステムがあればよい。例えば、教員の退職者の異動調書に、支援員等の希望について書くなど、地教委や県教委が情報をもってもらおうと声もかけやすい。
- 学校の困り事は重いケースであり、スクールロイヤー制度を積極的に推進してもらいたい。
- 特別支援学校については、理学療法士や言語聴覚士等の有資格者を採用していくことや、教員が資格をとれるような研修システムをつくらせたり、歩行訓練士などの研修に出したりするなど、柔軟に対応できればと思う。
- 地域学校協働本部は小中学校で8割設置されており、趣旨の異なるコミュニティスクールの推進とどう整合性をとるのかという視点も必要である。

## ■委員長まとめ

- 本日は大きく2つについて議論した。
- 1つ目は学校組織マネジメントの強化をどう進めていくかということである。事務局から2つの方向性(若年教員から校長までの体系的な組織マネジメント力の育成、OJTを活用した若年教員やミドルリーダーの育成)の提案があった。
- OJTそのものがマジックワードになりがちで、違うものを想像して議論してしまうことがある。改めて on-the-job で、必ずしも校内研修という組織化されたものだけでなく、日常的に人が育つような環境・職場づくりをどうしていくのかを含めて議論を進めていく必要がある。
- 「そもそもマネジメントを教えられるのか」という意見があった。「我々はコンプライアンスや道徳を教えられるのか」、「教えてできるようになるのか」と考えたときに、各学校それぞれの課題をベースにして、我々自身が学んでいく、組織も学んでいく、そういった視点や改めて組織自体のマネジメント力を高めていくという工夫や取組が必要ではないか。
- 「育成指標」はどうOJTに活用されているのか。「off-JT のこの研修は育成指標のここに位置付く」と言っているが、どう学校のOJTで「育成指標」が活用されているのか。管理職や先生方はどれくらい「育成指標」を見て、「自分は今、若年期、中堅期だからこんな力量がないといけない」という、この力量を意識されているのか。そういったことを含めて、改めて現場任せにしないOJTの在り方、そういうことも議論していきたい。
- 2つ目は、学校の働き方改革、業務改善ということで、具体的に4つの方向性(校種や学校規模を踏まえた業務改善や組織体制の見直し、事務職員の役割の明確化、校務へのICTの活用、外部人材の活用)の提案があった。
- 意識の差、意識の壁というものがある中で、主体をどう考えて、それぞれの段階でできることできないこと、県としてやることと市町村に委ねざるを得ないこと、それも含めて具体的にどう進めていくか話をした。
- 特にスローガンということでなくて、「システムとして我々が業務改善することは当然だ」、「働き方改革をすることが当然だ」というシステムを答申していけたらと思っている。
- 委員からいろいろな意見が出たので、事務局で整理していただいて、来月、具体的などころで話を進めていけたらと思っている。