

# 第5回学校組織の在り方検討委員会（R元. 11. 11）委員発言要旨

◆委員長、○委員

## 1 学校組織の在り方検討委員会報告書（案）について

- 「課題改善のための方向性」等の加筆・修正箇所については、特に意見なし。

## 2 学校の組織力を向上させるための施策体系（案）について

### （1）学校の組織マネジメントの強化

論点「OJTを活用して、中堅教員をミドルリーダーとしてどのように育成していくのか」

#### <OJTを通じたミドルリーダー育成についての具体例>

- 学校では、加配教員が研究主任とメンター長を兼ねて、若手を育てるシステムをつくっている。ミドルリーダーを育てるには、まず環境を整えることや研修の機会確保が大事である。
- 研究授業での講師とのやりとりは、実務的なことから事務的なことまで中堅に任せて、リーダーを育てている。その中堅が育っていく中で、一緒にいる若手も育てている。
- 週3回、管理職と研究主任とが打ち合わせをして、次の授業ではどういう提案をするのか、どう他にアピールするかなど話し合い、ミドルリーダーが直接管理職から学ぶことができる機会をとっている。
- ミドルや若手からの提案をどんどん取り入れて、提案性のあるものにしていこうとしている。メンター会では、若手から必ず提案が出るようにしている。
- 中学校は、教科のタテもちがある。主幹教諭中心に各教科会の進捗状況の把握を任せている。また、各教科において、指導主事とのすり合わせをしつつ、教科主任を中心に若手を見ている。
- 学校によって年齢構成が異なるので、教科主任がベテランであるところや、若手を当てているところもある。次の管理職をどのように育てていくのかという意識は徐々に高まっている。
- 年齢の高い部長職や学年主任に意識してもらっているのは、次を指名してほしいということである。指名された者を部長の代わりにいろいろな会に出して、本人にも意識をもたせている。
- 次のカリキュラムづくり等は、40代を中心に中堅やミドルで話し合いをさせている。その中で、ミドルリーダーの育成につなげている。
- これまで教頭が行っていた業務である外部の専門家との窓口を分掌部長に移行している。それによって意識が変わってきている。さらにプラスの評価をすることで育成につながっている。

◆環境を整え、研修機会を与える。

◆ミドルリーダーだけではなく、サブリーダーを育てていく。

◆次のバトンをどのように渡していくのか考える必要がある。

#### <OJTを活用したミドルリーダーの育成の仕方について>

- 集まって話し合うときに、5分間、今困っていることについて出し合う。それをするだけで、互いが抱えている仕事のことがわかつたり、若手が困っていることに対して、この資料を渡したらいいのではないかなど、ベテランが動き出すようになったりする。
- 各学校でのOJTは、育成というと加点方式に成りがちだが、まず土台にある困っていることがあれば、それを解決しようという視点も入れられるとよい。
- このような学校をつくっていくという方向性であったり、今はここを改善していくとしたりするところを、管理職がしっかりとおさえていることが大事である。
- 学校を充実させるときに重きを置いているのは、学校が何を中心軸に据えるかということである。どのような学校にしていくのか、校内で議論して進めていく必要がある。中心軸をはつ

きりと据えた取組をしていると周りが見えてくる。周りを固めていくことで、その中心軸がさらに深まる。中心軸をはっきりさせることで、ミドルリーダーが育ち、各役割も議論しやすくなり、前に進んでいく。

◆共有すべきビジョンが明確であるということが、人を育てていくということにつながる。また、課題を共有することから出発していくこともある。OJTを学校任せにしたときに、学校によって育つ組織と、育たない組織がある。なぜ、その学校では育つのか。何かノウハウ、アイデアはあるのか。人が育つ組織について提案できればと思う。

○コミュニケーションが大事である。若年層がミドルや管理職と直接話すことやわからないことを聞くことが、高いハードルにならないような組織をつくっていくことが大切である。

○教職員全員と毎日会話することを大切に思って、教室に回った時に必ず声をかけるようにしている。こちらから声をかけることが、風通しよい職場になると考える。

○わからないことを聞ける雰囲気というのは、何でも全て教えるということではない。経験不足の教職員には寄り添うし、ミドルにはしっかり考えさせ、悩ませることも大事である。

○教科なら教科会、部活なら部活顧問会、不登校も含めて校内支援会など、それぞれの場面があるが、主任がリーダーとして役割分担の中で、若手との関わりをもってくれる。小さい集合体を作った方が機動的ではないかと思う。課題が出てくれば、主幹教諭や教頭を通して校長まで連絡する流れをつくっている。

○風通しがよくなくて自分の悩みを言えないような職場では、教職員自体が育ちにくい状況であると思う。

○ストレスチェックの結果と校長のマネジメント力の相関があると感じている。風通しの悪い組織なら話し合うことが大事である。

○管理的な管理職がいる学校だと、教職員は下を向いて仕事をする。それは、教育委員会と学校との関係も同じで、管理的だと学校の元気がなくなる。教育委員会があるいは管理職が意識をして、縦の管理関係を横から下からの支援関係にしようと心掛けているところは、風通しがよく、ストレス度が低い。そのような組織をつくっていくことが、一つの観点であると思う。

○成果を見るときに学力に目が行きがちである。成果を出す前に集団としての行動の質があり、行動の質の前に思考の質があり、その前には関係性の質がある。関係性の質が基点になっていることを頭に置くことが大切である。関係性の質が上がるということは、一人一人の内発的な動機付けがされている状況で、そういうことを目指せる管理職が必要である。若手に経営視点が育ってくると、ものを申してくるようになるが、その若手を面白がる度量が重要である。

◆どういう組織が不祥事を防止できるか。一人で抱え込まない、風通しのよさをどのようにつくりていくのかということに関わってくる。

○現状として業務量等の関係上、なかなか話し合う場がつくれていないのではないか。時間的な問題点があるのならば、ICTに委ねて、会議での共有はもうやめてよいのではないか。

○どの先生も生徒たちの学びを深めたいという思いはモチベーションとして必ず持ち合わせていると思うが、学校経営に関わりたいというインセンティブは、どこから湧き上がるのかということを把握しておくないと、せっかく時間をつくっても積極的な発信もないのではないか。若手からミドルになるプロセスの中で、経営に関わりたいというインセンティブが必要。

○事務職員の経営参画でいうと、事務職員に「ぜひあなたの知恵がほしい」ということをこちらが投げかけると、積極的に関わってくれる。話し合いの時間がとれないで、寄って行って伝える。また、部長やミドルにも「今このようなことを考えているので、何かいい知恵を出してほしい」などと、伝え回っている。そうすると、みんな積極的に考えてくれる。次何をしたいのか方向性をわかってくれるので、教員だけでなく事務職員も含めて進んでいる。

○仕事を割り当てて、自尊心をくすぐることは、人を育てる事かと思う。ただ大学では、学校経営や学内行政をやらなければならない。ところがみんな、「私は研究をやりたい」「学生と一緒にいたい」という人が圧倒的に多い。そういう人ばかりだと学校は成り立たない。ある程度、観察してこの人は向いているなど見る。大学なら、少しづつ役を与えていく。仕事を与えて期待をし、成功したら自尊心につながるということになるかと思う。

◆管理職になるということと、学校経営に参画するのはニュアンスが違うところがある。大学でも高校でも管理職になるのはわずかである。管理職にならなくても、自分の職場を改善していくことにどう関わっていくのか。大学でいうと研究の時間をつくるために、経営にどう関与していくのか。自分達の守りたいものを守るために、経営に参画していかないと、自分の思う方向にはいかない。巻き込みながら若手を育てていく。若手に期待をかけていくことが大切である。

○若年教員が経営に参画するということは、いい学級をつくって、いい授業をして、それを全校で共有していくことではないか。本校は板書を残して、それを研究主任が写真にとって、職員研修のときに共有をしたり、一緒に板書ツアーで見て回ったりすることをしている。

○小学校は学級担任が全部の教科を教えているので、クラスの中で完結してしまう。それを外に発信することがミドルや管理職の役割である。ホームページで授業の内容や児童の様子を発信したり、出版社から原稿依頼があれば、職員に書かせたりする。自分達がやったことが評価をされたり、共有されたりすることで「学校の役に立っている」「研究が進んでいる」という意識がもてる。そのことが経営参画であると思う。共有すること、発信することが大事である。

◆経営と教育を分離するのではなく、その授業の延長線上にあるということか。

○学校の経営に参画している教員の状態とは、諦めていない状態と思う。教職員は、アイデアをたくさん出そうとするが、自分達の裁量範囲でないと思うと進まなくなる。そこで学校の裁量か、担任の裁量か、国や自治体の裁量か、その場で分けてもらう。そうすると、案外、学校や担任裁量があると気付く。気が付くと目の色が変わる。管理職がしっかり仕分けをし「これは学校でできる」ということを示すと、目の色が変わり、学校が変わっていく。自分の裁量範囲がわかることが、諦めず経営に参画するためのインセンティブになると思う。

○S CやS SWの活用は、不祥事防止の大変なところであると思う。相談体制として教職員が相談できる窓口をつくることが大切である。ハラスマントの相談のように、教職員が気軽に第三者に相談できることによって風通しのよい職場になる。

◆風通しのよい職場づくりでは、同僚性が鍵になる。ただ同僚性が上手くいかないとき、システムとして窓口を設ける必要もある。組織のマネジメント強化では、ビルド・ビルド・ビルドに成りがちである。働き方改革との関連も考えて、少し緩めて育てる発想、研修強化ではない方法が必要ではないか。例えば企業のカフェテリア方式のように、全部研修で力量形成するのではなく、自由な時間を与えることによって力量を伸ばすような発想の転換も必要か。

○学校以外の視点を広げるのは大事である。校長同士で情報共有するような場を確保するというはどうか。どこの自治体もそうだが、働き方改革の方策はでているが、実際各学校で動いているのか。なぜ躊躇しているかというと、校長は失敗したくないと思っている。校長同士で、上手くいかないこともあるとか、弱音を吐く場をつければ、次への一歩の活力になると感じている。何かをプラスして学校に戻るのではなく、そこで吐き出して、心のスペースをつくり、みんなの意見を聞き、また学校で頑張ろうという循環がつくれたらよいと思う。

◆一人職の校長が、どれだけ相談できる相手や人的なネットワークをもっているかということは校長の強みになってくる。校長会にその機能があるか。

○月1回の定例校長会の後に、自主の校長会をもっている。テーマを立て情報交換したり、校長会の研究の情報共有をしたりしている。校長同士が共有する場を委員会が設けるのではなく、自分達が時間を見つけてやる方がよい。

○小さい市町村でも自主校長会を行うことは可能で、どこでもやっていると思う。

○高校の場合、校長協会がある。協会は校長のみの集まりであり、その中で、校長同士でやりとりをしている。会長としては、情報は全員の校長に流している。

◆育成指標がOJTに届いているのか、少し不安である。現場における育成指標がOJTにどのように受け止められ、どう意識され、どう活用されているのか。

○学校規模が大きいと資料2に沿った形でOJTが進むが、小規模校では若年後期になるとかなり中心的な役をやらなくてはいけない。学校規模とか、状況によって育成指標レベルが当てはまらない教員もいる。場合によっては、若年後期で中堅の資質を備えた教員もいる。一律には、当てはめにくいと感じる。

◆県によっても違う。10年を若手にしているところもあるし、早めにミドルとして位置付けている県もある。何年という数字も外して柔軟性をとっているところもある。若手から組織マネジメントが必要だという意識をどれだけ現場でもたせられるのか。OJTとOff-JTをどうつなげていくのか。育成指標を基に、研修体制は整えていると思うが、そのことがどれだけOJTに上手く連動しているか。校長任せ、学校任せになっていないか。それらを合わせて、組織マネジメントの強化の在り方について考えたい。

○保護者という立場でいうと、学校は3年程で校長が変わっている。若年後期が校長より学校について詳しいこともある。校長は学校経営ビジョンを策定し、3年後にいなくなる。引継ぎはされているだろうが、難しい面もあると思う。学校は地域に沿ってあるものである。校長交代で学校が変わることもあるので、校長の職務は大変であると思う。

◆教員の経験年数とともに在職年数でも期待されることも変わってくるということか。

○るべき組織の姿とか、るべき教師像は理想を追い求めていきたいところではあるが、それと同時に人間なので間違いはあり、弱くて当然だと校内で言えるかということが大事だと思う。校長であっても間違いがあることを校長自身が言えるかどうか。弱を見せてもいい、そのような「気楽さ」がキーワードになる。るべき教師像とのギャップを埋めるためにではなく、その前に人間であること。そういうことを校内で言えることが組織の居心地のよさにつながると思う。教育委員会がいても校長が気軽に話せる関係にしていく必要があると思う。

○自主校長会で話したことは話しつぶなしではなく、後で調整して教育委員会と要望や改善について話をしている。

◆強い組織をどのように捉えるのか、本当に強い組織とは一人二人がミスをしても、何とかカバーし合って大きな問題にしない組織。全員が100%しないと成り立たない組織とは、本当の意味では強くなく、もろい組織である。我々は、しなやかな組織を目指す。全員が活躍できるわけではなく、それぞれ事情を抱えており、支え合う組織をどのようにつくるのかを考えないといけない。組織像が固くならないようにしたい。

## (2) 学校の働き方改革・業務改善について

論点「教員の業務量を削減していくために、どのような見直しが必要なのか」

論点「事務職員の役割や育成方法を、どのように明確にしていくのか」

○市町村間で異なる学校事務に関する様式や取扱いを統一するということで、異動があっても同じシステムを使えることにより、教職員の事務負担を軽減させることができる。服務関係のこととも入るので、県教委が「こうします」とは言えないと思うが、地教連に「そのような方向でいきたい」と話ををしていただくと、業務負担の軽減につながるのではないか。

◆地教連だけではなく、首長部局も関わると思われる。市町村で形式が違うので、かなり苦労されていると思う。情報化も進みにくいところである。

○ある自治体の例でいうと、学校からすると重複した調査があり、精神的にも負担を感じているということが挙げられた。そこで、実際にどれとどれが重複していたのか学校から証拠をもってきてもらうなど、地道にやっていくことをしている。教育委員会内も縦割りに成りがちだが、課ごとのものが重複しているので、そういうところまで洗い出しが必要である。

◆調査の見直しのことは、具体的な取組いでているが、手続きが必要か。

○学校裁量でできることはたくさんある。教育委員会が言うのは「学校で決めてよい」となる。では実際、学校内で決められるのか。決めることに怖さを感じている。そこは、背中を押す一手が必要だと感じている。

○「働き方改革通信」とあるが、ここで具体例を示す。先進校の効果的な事例を収集して伝えることも一步になると思う。継続して続けていくことが必要である。

○学校行事等の精選や削減は、何をやめたり軽くしたりが悩ましい。学校によって行事の重さが違っている。例えば、運動会は半日、音楽祭はやめる、対外スポーツをやめる、という話がでてくるが、子どもたちは楽しみにしている、教育効果が高く、学校も続けてやっていきたいと思っているので、精選は非常に難しい。そこには保護者の思いもある。また、教育的効果というより、先生が大変なのでこれをやめようという視点に立ちがちになる。本当にそれでよいのかと思うことがある。

○割り切って行事等をやめることも必要だと思うが、小学校は一人の持ち時間が多過ぎると感じる。小学校教員の持ち時間数が平均25時間と示されることもあるが、25時間ということは全くなく週30時間やっている教員がほとんどである。ここに「専科制の推進」とあるので期待しているが、定数も限られているので、そこが一番悩ましい。教材研究する時間がない、持ち帰って丸付けをしている、放課後も子どもを残している、そのような状況が続いているので、何とか持ち時間数が少しでも減ることを望む。週に2~3時間の空き時間があって、じっくり自分の仕事を見つめ直すとか、積み残していたところに手を入れる時間があればよいと思う。それが、働き方改革の中核だと思う。

◆業務を減らして失うものもある。不安感もある。保護者の思いもある。阻害要因がいくつかある。校長裁量で決められることではない。そのような声もあると思われる。

○PTAの関係で各地区に夜間訪問をやっていたが、それをやめた。各学年の親子行事、これも来年度から見直しをする。大多数の保護者からは反対意見はでていない。小中の親としての関わりは違うのかもしれないが、PTA関連で教員が出ていく、関わる部分を少し削減しているところである。

○予算も定数も限られていると思うが、小学校の専科拡充なら、他の兼ね合いはどうなるのか。

また、研修の精選、削減となっているが、具体的にどの研修をどう削減していくのか。具体がはっきりでてくると、それに伴い精神的にも学校のゆとりにつながると思われる。

○そもそも教員の業務の見直しとなったときに、学校で一定仕分けという話もあったが、難しいところもある。うちでやめても、他校がしているとしないといけなくなる。教員の業務でなくしてよいものと、なくていけないものとがあると思うので、そこは一定の方向性も示してもらいたい。それにより、業務量を減らすことができるのではないか。学校だけではなく、県教委も一緒になってしっかりと示してほしい。

○教育委員会が示して削減できる部分と、学校で決断できる部分とがある。学校が決断できる部分についても教育委員会が例を示すと学校が決断しやすくなる。そのような背中の押し方有必要だと思う。背中を押しても、学校が最終的に決断しないと業務量が変わらないという事実はある。

○保護者や子どもが楽しみにしている、だから行事等を削れないということでは弱いと思う。やっていることが、どういう目的で、子どもの何を育てているのかということを考え直すと、本当に必要なかと考えられるようになる。

○保護者が楽しみにしているということを疑ってみることが必要である。本当に全員か。実際、地域や保護者も一見楽しみにしていた大きな行事を廃止した学校で、その年の学校評価の数値が上がったという例もある。もう一步踏み込んで考える必要がある。また、もう一步踏み込んで考えてよいのだということに気付く管理職やミドルが増えなくては進まないことがあるので、事例や考え方を教育委員会が示していく場が必要だと思う。そこを学校任せにしてはいけない。

○働き方を見直すときに、質を上げるということは結果的に時間を生み出すことになる。会議の例では、とにかく回数を減らす、時間を短く区切るとしても、結果的に後から質問が増えたり、早口の説明でわからなくなったりすることが起きる。学校は、会議の量を減らすではなく、質を上げることに目を付け始めることが必要である。そうすると、結果的に必要なときだけ集まろうとする。そうすると、時間を生まれる。

○カリキュラム・マネジメントと連動した働き方改革の学校がある。働き方改革はカリマネそのものである。限られたリソースをどう使うかという視点や学校として何を大事にしたいのかという視点をもつと、「今年は緩急づけても大丈夫ではないか」と議論できるようになっていく。学校ができる範囲も相当ある。それを決断するだけの思考の方法であるとか、話し合いの仕方であるとかは、学校任せにしてはいけない。

◆経路依存しているところ、当たり前と思っているところを疑って見直していく。原点に立ち戻っていこうとすることが必要か。

○事務職員の現在の学校経営への参画を考えると、施設管理なら、生徒が学校生活を送る上で必要な施設整備全般でいろいろとある。住民との関係でも、その対応すべて事務職員の施設管理業務である。そういう部分で事務職員は学校経営に参画している。これから教育課程が変わる中で、各教室にプロジェクターやホワイトボードを構えるなど必要になる。これから求められていることを考えながら、事務職員の立場でどのような施設設備を先駆けてやっていけるかということが業務内容の見直しにつながると考える。

○ネットワーク管理は、ほとんど情報担当の教員がやっている。これを担当できる事務職員を採用することで、事務職員の役割ができるのではないかと思う。

○事務職員の人材育成では、会計処理面では、複数体制で行っている。主任がやり、副主任がフォローする形をとっている。また、若手がやり、副主任がフォローするなどもしている。事務長がいなくても、施設管理について誰でもできるように自分で考えて自主的に行うなど、OJTとして活用しているところである。県立の例であるので、市町村とは違うかもしれないが、これから参画は、教員でなくてもできる業務を見つけて、事務職員ができるものはとつてい

くということではないか。それが役割の明確化につながると考えている。

○小中学校事務は一人職である。共同学校事務室、学校事務支援室を核として事務職員をどう支援できるのか、学校をどう支援できるかというところが大事になる。その考え方で、共同学校事務室でいろいろな取組を進めている。

○事務職員の役割の明確化を捉えたときに、平成29年の法改正で事務職員に何をつかさどらせるのかという考え方を定める必要がある。新潟県は、学校の組織マネジメント、企画委員会への参加ということで、事務職員は学校組織マネジメントを成立させるための重要な職員であると位置付けている。本県でも何をつかさどらせるのかを明確にする必要がある。標準的職務となると、業務面で何をやるか、実際の事務分掌の部分も検討対象だと思う。校務支援システムが入ってくると、総務系の仕事が減ってくるということも頭に入れながら、職務を見ていかなくてはいけないと思っている。前回の標準的職務のときは、学校事務の在り方検討委員会を設置して、その職務内容を検討していただいた。そういう方向で管理職の皆さんのお意見もいただきながら、学校の組織マネジメントに貢献するという位置付けをまずはつきりさせたいという考えがある。

◆事務職員の場合、校種によって違いがある。また、育成の方法や採用の道筋も他県と違うので、連動しては難しいところもあると思うが、どういうことを事務職員に期待していくのか考える必要がある。

○ネットワーク管理等は、教員は負担に思っている。ICT機器が各学校にたくさん入ってきているので、専門に扱える人が学校にいてほしい。ネットワークが一旦止まってしまうと、学校の業務や生徒の活動が停滞し、困っているところもある。業務改善にもつながるので、ぜひ専門的な者の採用を含めて考えてほしい。これは事務職員、教員に関わらず、かなり専門的なことになってくるのでぜひ考えてほしい。

○高知市は情報教育支援員が教育研究所に2名おり、電話一本で学校へすぐに来てくれる。HPの作成や保守点検も行ってくれ、ICTを使って教育を進めようとしている学校では、本当に助かっている。全部の学校には無理だと思うが、各教育委員会に数名いて、何か困ったときに何でも来てくれる方がいるのは助かる。ぜひ進めてほしい。

○事務職の立場でいうと、共同学校事務室活用の考え方がある。事務室には1名ICT担当の事務職員を配置していただいているが、業務の半分程度をICT関係業務に当たらせて、教育委員会と連携して各校を支援している。

○事務職員の人材育成の強化では、平成18年に事務職員の研修体系をつくっている。

○県の職員研修との連携やオンデマンド配信等による事務職員研修の充実とあるが、個々の研修の追加だけでなく、教育センターの研修体系と職務内容の見直しをからめて、研修内容も変わってくると思うので、そのあたりも含めて検討してほしい。

○事務職員の「つかさどる」部分や、校内で活躍できる資質を研修で身に付けることは必要だと思うが、事務職員の資質が上がると同時に、事務職員を上手く活用できる管理職を増やすという視点も必要である。

## 学校の働き方改革・業務改善全体を通じて

○働き方改革が進んでいくと、事例はもういいということになってくる。事例は知っているが、決断できない壁にあたるので、挑戦するということの背中を押すという視点が必要になる。「働き方改革通信」は、学校や教育委員会向けだけで終わらないようにしてほしい。学校は当事者なので、教職員の働き方がいかに大変かを保護者にアピールしにくい。学校の実態がわかる資料を通信で知らせると、学校と保護者が話し合うきっかけづくりになるので、保護者向けの視点も入れるとよい。

○具体的な取組はアイデアであり、ノルマでない。できる範囲くらいのつもりでやらないと現場が大変でないかと思う。例えば、業務の仕分けをしたうえで、他のリソースがあるのであればそれをやる。学校外の人が使えるのなら、外に任せるくらいのつもりでスタートした方がよい。

◆学校は誰のためにあるのか。地方創生の中核の学校とか、学校が地域にある意味を問われたときに、教師の仕事も子どもだけということではない。業務が拡散するように見えるが、そうではなく、学校は地域と共にある。仕分けの仕方も地域との関係で見直すべきではないかという意見か。

○1回単発の働き方改革の研修では、打ち上げ花火的に盛り上がるが、実際に学校で動き始めているかというと難しい。お蔵入りをさせないという工夫が必要である。例えば、校内から2名研修に参加させることで取組を進めることができたり、教育委員会が研修後の取組を追跡したりしている自治体もある。または、年間数回、同じ人が来るようにして、校内で試してみてどうだったかアイデアを持ち寄る連続研修にするなどもある。

◆研修の持続性をもたせること、アウトカムまでの成果をどのように持続させるのか。

○一昨年前当たりから、働き方改革の気運が盛り上がり、県からの提案を受け、地教連でも重点をおいて、取組を一斉に進めてきた。まずは勤務状況の把握ということで取り組んできた。部活動のことや、夏休み中の学校閉庁日も進んできている。県外では、閉庁日を10日とか2週間となっているところもあるが、そこまでいくには、先生方とかなり地道な話し合いをしないといけない。しかし、取れないということはないだろうと思う。定時の退庁時刻の設定ということは、学校規模によってだいぶ違う。それと人によっても違う。ただ、かつてに比べると早まつては来ているが、働き方改革からいうとまだまだである。

○市町村がやっているものをもっと減せないかということもでている。学校の行事等の精選もあるが、地教委の方にもそのような行事がある。そのような行事を精選しているが、特色ある取組や、これはやめられないというものもある。校長会と一緒にになって話し合いをして、もっと大胆に削減しようとしている。

○働き方改革については、停滞しているのが今なので、もう一度さらに見直しをして、地教連としても踏み込まないといけないと思っている。いくつかの市町村では、県と同じように研修を減らすとか、調査関係を省くなど事例がいくつか出てきている。ここで本腰入れてやらないといったんストップしているという感じがする。ここの具体的な取組については、人の配置であったり、研修であったり、「みんなでやろう」という後押しするものがあれば、考えがまとまっていくと思う。今のままでは、学校や地域の格差がでてきそうなので、働き方改革については、もう一度新たに考えること、地教連として覚悟をもたなくてはいけないと思っている。

○保護者も学校がどれだけ大変かということを聞けば、協力したくなると思う。それなしに、行事を削減されたら学校への不信感も生まれてくるかもしれない。学校でアンケートをとると、逆に「家庭訪問をやめてほしい」「参観日をもっと減らしてほしい」という意見もある。PTA、地教連、校長会と一緒にになって働き方改革進めていきたい。

○生き生きと活躍される先生方がいる学校は、子どもたちも生き生きと活躍すると思う。そういう子どもが帰ってくる家は元気をもらえる。そういう学校には、保護者ももっともっと関わりたいという気持ちになってくる。

○コミュニティスクールは速度をあげて、地域性を出しながらやっていくべきと改めて感じた。

○いろいろなことをやらなければいけないので、新しいことが入ってくると思うが、入ってくる分、どこかを削除するとか、どこかと抱き合わせるとか工夫をしてほしい。

○中学校は外部の方や指導主事等がたくさん来るので、そこと研修との兼ね合いを検討してほ

しい。発想の転換をお願いしたい。また、部活動はガイドラインで状況が変わってきたが、市町村主催の土日の大会もある。全体の動きとしては、意識が高まっているが、まだまだ十分ではない。これを機にどう切り込んでいくかということだ。

○報告書の5頁の2（1）の学校の組織マネジメント力を強化するための仕組みの構築とあるが、そこに「学校事務体制の強化」を明示してほしい。県教委も本気で学校事務体制の強化を図っているというところで、文言を最終入れてほしい。

○本報告書では、「学校組織マネジメントの強化」と「働き方改革・業務改善」が分かれているように見える。この2つは切っても切り離せない関係である。学校から見たときに、2つのことがおりてきたように見えてしまったらもったいない。どちらも学校をより良くするという目的のためなので、学校が誤解しないようにおろしてほしい。

#### <委員長まとめ>

◆本日は、「学校の組織力を向上させるための施策体系（案）」に基づき、「学校の組織マネジメントの強化」、「学校の働き方改革・業務改善」に関わる具体的な取組について協議した。特に3点の論点について協議いただいた。

◆1つ目は、「OJTを活用したミドルリーダーの育成」ということで、ミドルにどのような環境を与えていくか、外部の力をどのように活用するか、風通しのよい職場をどのようにつくっていくかというようなアイデアをいただいた。そもそも人が育つ組織とはどのような組織なのかということで、いろいろな意見をいただいた。

◆2つ目に「教員の業務量の削減」の取組についてもアイデアやご意見をいただいた。行事の削減等が言われているが、そもそもその削減の主体はいったい誰なのかということが挙げられた。その中で誰かではなく誰もが主体になっていく必要がある。それぞれの段階で考えること、やることがある。特に校長先生は、キーパーソンではあるが、その校長先生を支えるような教育委員会の背中の押し方が問題であったり、間に地教委というような話もあった。それから保護者や地域が学校の多忙な状況をどう理解してもらうかということを含めて、それぞれの主体がこの問題について考えていく必要がある。しかしながら、中核として学校でできることはかなりあるのではないか。その決断、そのために学校として何を大事にしていくのか、その焦点化をして進めていくことが必要であるというような議論があった。

◆3つ目として、つかさどる職になった「事務職員の役割、育成方法」について議論いただいた。事務職員は、学校の組織マネジメント強化のキーパーソンの一人である。その事務職員をどう位置付けていくのか、期待されるべき職務の話があった。教育に関わる部分を含めて、つかさどる職ということでどのように位置付けるのか。そもそも人材育成も含めて人事体系も考える必要がある。同時に我々自身が事務職員に対してどのように期待していくか、どういうように位置付けるか考える必要がある。事務職員が隣にいても仕事が見えにくく、教員自身が事務職員のことをどのくらい理解できているのかということを含めて、事務職員だけに期待するのではなく、周りの教員が組織になっていくための手立てを考えていく必要がある。

◆次回の報告に挙げていくために、今回施策体系（案）を中心にして、施策1つ1つを見ていったが、これらは総花的になっている。同時に1と2は表裏の関係なのか、一体なのか。単に組織マネジメントを強化することと働き方改革を進めることは、別次元の話ではなく、どう統合していくのか考えたい。我々自身が報告書を通して、最終的に1月の段階で、どのようなメッセージを現場に発信していくのか。現場が子どもたちと向き合うこと、自分自身の力量を高めることも含めて、組織マネジメントの強化を積極的に進める。それによって現場の先生方が前向きになれるような報告書を提案していきたい。今カタログ的に並んでいる具体的な取組を、どのようにつないで、どのように大きなメッセージとして県内に浸透させていくのかを、次回改めて議論していきたい。