

第6回学校組織の在り方検討委員会（R2.1.20）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

◆報告書の「はじめに」には、我々検討委員会からのメッセージが込められている。

◆1頁の第1「学校組織のあるべき姿」は、本会があるべき姿を示すまでに至った経緯を記載した。メッセージとして思いを伝えることができたらよいと思う。2頁の先進校の実践事例を、1頁のあるべき姿に反映させている。

○「学校組織のあるべき姿」と「管理職のあるべき姿」は両方とも大事である。「管理職のあるべき姿」については、管理職の個人差がありとても大事なところなので、書き方としてよいと思う。

○1頁の「管理職のあるべき姿」の下から3行目。「個々の力を引き出すこと」が目的だと思う。進捗管理や評価は、その手段である。学校現場で、進捗管理や評価が目的にならないように気をつけたい。ここにあることを組織的に行うことができる組織をつくっていくことが、管理職のするべきことだと伝わりとよい。

◆「管理職のあるべき姿」で足りないのは、教職員をいろいろな目で「みる」ということである。進捗管理や評価とは、「みる」ということではないか。評価することが強く出てしまうと誤解を招くかもしれない。実践事例があるので、あるべき姿はコンパクトなメッセージとして伝わるような形でもよい。「管理職は、教職員をよくみて、個々の力を引き出す」というぐらいの表現でよいと思う。

○「管理職のあるべき姿」の上から4行目。「教職員が理解できるようにする」とあるが、「教職員が主体的に行動できるようにする」がよいと思う。理解するだけではなく、主体的に行動できるようにすることが大事だと感じる。

◆ビジョンが下方展開しているような感じで、一方向を向いている。浸透は大切だが、むしろ共感・共鳴してもらうようなビジョンを出していくことが求められている。

○文章として「自らの言葉で伝えることにより、教職員の理解を得るように努める」はどうか。

◆ビジョンをいかに共有させるか、共有されるようなビジョンをどのようにつくっていくのかということで、今の意見を受け止めたい。

○「学校組織のあるべき姿」の1行目。「学校の現状や児童生徒の実態に即した」は大事なことであるので、太字にし強調してほしい。

◆学校の数だけ課題も違うので、それがマネジメントの基本になる。

○「学校組織のあるべき姿」を受けて、そのために管理職はどう動くのかということを書いているので、この流れでよいと思う。修正すると、校長として権限と責任をもってやらなくてはいけないことが、ぼやけてしまうようにも感じる。

◆方法は2頁に具体的に書いている。1頁はメッセージになっているので、誤解のないようにしたい。管理職のリーダーシップスタイルは、いろいろなスタイルがあると思う。「管理職のあるべき姿」については、少し検討する。

○文章として「教職員の業務の遂行を観察しながら、個々の力を引き出す」ではどうか。

◆業務遂行でよいか。管理職が教職員をみるときは、仕事ぶりだけではなく、健康観察もするぐらいみないといけないので、ここはあまり細かく書き過ぎない方がよい。まだ1頁のメッセージが長いので、もう少しコンパクトにしたい。2頁に任せられるところは任せたらよい。

○学校現場の忙しい中で、目的なのか手段なのかということあまり考えずに、書いていることは全部やろうという恐れがある。目的がよくわかるように、もっと言葉をしばって改善したい。

◆どれも重要で落とすづらいが、検討する。

◆3頁～の第2「学校の組織力を向上させるために」に移る。特に4頁の(2)のア(ア)は、前回の指摘を踏まえて、「学校事務体制の強化」を追加した。

○「組織マネジメント向上」と「組織マネジメント力を向上させる」という表記が混在している。意図的に分けているのなら、目次の資料7は「学校の組織マネジメント力の強化」になっているので整合させる。

○3頁など、いろいろなところに国の動向が出てくるが、最新のものがあれば、それに合わせるとよい。

◆(4)「学校組織のマネジメントの強化に関する主な意見」として、前回の論点で出された意見を整理した。意見を入れることで、「課題改善のための方向性」をより具体的に示すことができる。

○8頁の7行目から10行目。目的もきちんと明示しないと、裁量を渡されたけれど、何が目的だったのか、最終ゴールは何だったのかと迷走しがちになる。7頁に「ビジョンを明確に」とあるので、この流れで大丈夫だと思うが、裁量範囲を明示したときに、目的もきちんと併せて、校長先生、管理職が伝えることが必要だと思う。文章としては、「インセンティブを与えるためには、目的（又はビジョン）と自分達の裁量範囲がどこまでなのかを管理職が示す必要がある」でよいのではないかと。

○7頁の最後の行。「管理職が～ためには、学校以外の視点を広げることや、人的なネットワークをもっていることが重要である」とあるが、もっていなければならないのか。「もつこと」でいいのではないかと。読み方によっては、もっていないのに管理職になっているのはおかしいという表現になってしまう。

○8頁のイの二つ目。「直接管理職から学ぶ」とか、「管理職は経験不足の教職員に寄り添い」から醸し出されることは、管理職は間違えることはない、間違っただけではないというニュアンスである。実際に組織が活性化してくると、管理職にものを申す教員が増えてくる。それが健全であるので、そのような一文が必要か。

○不祥事があったときにそれをさらに隠そうすることは、教員は間違っただけではないとか、そういう意識があるときに隠そうとすることにつながると思う。

○8頁のイの下から二つ目。「縦の管理関係を、横や下からの支援関係にするように…」とあるが、もう少し双方向というニュアンスにすればよいのかもしれない。

◆強い組織を考えたときに、あってはならない呪縛に囚われない。弱い組織は、あってはならない呪縛に蓋をしてしまうとか、風通しが悪くなってしまう。管理職も間違えることはある。

◆それぞれの意見なので、その意見を修正することは難しい。異なる意見があることが健全である。意見を修正することが目的ではなく、いろいろな意見が出て、それを踏まえて報告書があるということ伝えることができればと思う。

○7頁(4)のアのところ、若年教員は何をすればよいのかがない。基本的にはマネジメントなので、校長や管理職、ミドルリーダーの役割はあるが、若年教員の役割もあった方がよいのではないかと。

◆これまでの議論の中でピックアップしてきた主な意見なので、若年教員の役割も拾えばあると思う。可能であれば追加したい。

○ここに列挙されているものは、これまで出されてきた意見であるので、今この場で一つ一つ修正するのではなく、7頁に「論点に沿って出された意見を列挙する」と示したらよいのではないかと。

◆主な意見は、取捨選択したものが挙げられている。自分が挙げた意見で追加したいというものがあればお願いしたい。会の発言要旨はオープンなので、報告書の主な意見に関わり、説明書きを加えることを考えたい。

◆10頁からは「学校の働き方改革・業務改善」についてである。特に、委員の意見を踏まえて、「事務職員の職務状況」について12～13頁の網掛けの部分を加筆し、課題改善のための方向性につながるようにしている。

○学校が変わっていく、よくなっていくプロセスは、先生たちの意識もさることながら、お金の管理のところも大事になるので、13頁の(ウ)は重要だと思う。

○事務職員というのは後方支援である。なるべく前年の計画の段階から、教員と一緒に取り組んで予算をつくっていく。当然、実際に動き出してみたら、予算が必要であるとなることもあるが、それ

に対応するのが事務職員、事務長に求められていることだと思っている。関係機関と連携しながら進めていければと思う。

◆この項目は、教員との共有というところが大切で、教育の中身と予算を通じてつながっていくということを考えていきたい。

◆14～16 頁について

○16 頁の上にある外部人材の活用のところの最後の文章だが、つながりがない。前半は外部人材の活用に関わるネガティブな反応で、一方後半は外部人材の必要性となっている。二つの段落で結論はどちらなのか。外部人材の活用は必要なのだと結論付けている趣旨だと思うので、例えば「一方」の後に、「にもかかわらず、全体としてみると必要だ」としたらよい。

◆16～17 頁の「学校の働き方改革・業務改善に関する主な意見」について確認をする。ここも先ほどと同じように、前回の論点で出された意見を整理した。

○検討しているときは、時間のことや、ICT のことがクローズアップされてきたが、最近学校で冷暖房が使えるようになり、子どもたちが落ち着くなどよい環境になった。そういう環境面を整えることも働き方改革につながっていると実感したので、そのことも触れたらどうか。

○17 頁のイ【役割】の三つ目で、「教員でなくてもできる業務は事務職員が行うということではないか。それが役割の明確化にもつながる。」とあるが、これは高校の事務職員の取組についての意見を、要約したものになる。この記述だけでは、単に教員の業務を事務職員に任せれば役割が明確になるという書きぶりに感じる。任せる業務というのは、事務職員の専門性や教員と違った視点が活かせることが大事である。もう少し言葉を足して「学校の業務を仕分ける中で、事務職員の専門性を発揮できる業務に積極的に関わることはないか」というように書くと、専門性を発揮して関わっていくことが、役割の明確化につながっていくことになる。

○17 頁の【役割】の下で、「共同学校事務室活用の考え方に、ICT 担当の事務職員を 1 名配置し業務の半分程度を ICT 関係業務に当たらせれば…」は自分が言った意見だが、半分程度ではなく、すべて任せられるというのが理想である。そういう専門的な職員が一人いるということが理想なので、「半分程度」の部分削除してほしい。また、そのような職員は専門性もあって、市町村教育委員会の施設・環境整備する職員とのやりとりもできるので、「～当たらせれば」の次に「市町村教育委員会と連携して」という文言を追加してほしい。

◆できること、できないことはあるが、修正をしていきたい。

◆19 頁は「学校の組織力を向上させるための取組の方向性」である。ここは、内容の変更はなく、強調するために枠で囲んだ。この枠囲みの内容が、20 頁からの具体的な取組体系に反映されている。

2 学校の組織力を向上させるための具体的な取組体系について

◆「1 学校の組織マネジメントの強化」の具体的な取組について (20～22 頁)

○「若年期の教員」と「若年教員」があるが、どちらかに統一した方がわかりやすいのではないかと。

◆育成指標のステージの切り方が、年齢なのか経験なのかで他県でも問題になっている。経験といっても、初任で 42 歳という方もいる。42 歳は 42 歳の生活年齢的な期待がある。ステージの切り方は、どの県も悩ましく思っているところである。

○2 も含めて、新規と拡充の研修など、やるべきことが増えている。総合的にやめるものもあると思うが、先生たちがあまり研修ばかりにならない体制も検討してほしい。

○22 頁の二つ目。SC や SSW 配置はとてもよいと思うが、校外外でコーディネートする役割についても同時に検討しているか。やりとりを校内でする誰かが必要ではないかと思う。外部人材を入れて先生方は助かったが、教頭業務が増えているという切実な声をよく伺う。その配慮をお願いしたい。

◆「2 学校の働き方改革・業務改善」の具体的な取組について (22～26 頁)

◆教員採用審査では、小中両免許状の保有者を拡充するということが、兼務発令をすると教員はしんどくなることが多いと思う。また、大学では初等教育に特化させるような状況があって、複数免許状を取りにくくなっていると思うがどうか。

○大学では、複数免許状を取るために、それぞれの教育実習を行うことになっている。

○中学校教員の兼務発令について、市町村教育委員会連合会（以下「地教連」という。）としての雰囲気はどうか。中学校教員が小学校におりてくるということは、校長同士とか教科担当同士でコンセンサスが得られないと、なかなか難しいと感じている。上手くいくケースもあるが、一つの中学校に二つの小学校があると、1校は隣だからすぐ行けるが、もう1校は行けないというケースもある。そういうやり方で専科制が進むのかが心配である。兼務発令するのは市町村教育委員会なので、その辺りの地教連の温度、雰囲気はどうなのか。

○地教連としての温度的なことはわからないが、必要であるという話はしている。

◆懸念されるのは、教科の教員の持ちコマの関係で複数校兼務だと、働き方改革ではなくなるということである。

○25頁の運動部活動の顧問教員の人材の話があるが、市町村によって人材確保しづらい現状がある。それに対する県としてのバックアップもお願いしたい。

○25頁の上に「校務支援員の拡充」とあるが、各市町村では財源不足の話が聞こえる。市町村の財源が厳しい中で、拡充は実際可能なのかも考えてほしい。

○25頁のコミュニティ・スクールの下から2行目。「コミュニティ・スクールを設置している全小中学校」とあるが、ここは「設置」ではなく「導入」かと思う。学校運営協議会なら「設置」であるが、コミュニティ・スクールは「導入」になると思う。

○働き方改革にしても、開かれた教育課程にしても、コミュニティ・スクール抜きには考えられない。1・2年ぐらいで導入はできると思うが、動き出すのは年数かかる。導入した1・2年は学校の業務はスリムにならないが、そこを越していくと地域とともにできるので違ってくると思う。

3 全体を通して

○8、9頁。8頁で校長のリーダーシップのことが書かれている。9頁の1行目に「教職員に率先して示すことが必要である」とあるが、「示し」の後に、「教職員の理解を高めることが必要である」あるいは「コンセンサスを図ることが必要である」などが入れられると、「管理職のあるべき姿」につながるのではないかと。ただ示すだけではなく、「教職員の理解を高めること」など示す理由があればよいと思う。

○全体を通すと、これまで以上に校内でのOJT、研修の質が問われてくるということか。学校の研修の中身をもっとレベルアップをさせるような学校内の工夫がさらに必要であり、学校に求められることが増えるとするならば、その分、何かの業務を減らしていかなないと学校が運営することはできない。例えば、今まであった外に出て行く研修が3回から2回や1回になるとか、いくつかの研修が一つになるとか、何か目に見える変化が必要かと思う。

○報告書ができた後、これをどのように学校の教職員に理解させ、浸透させていくのかが一番大事だと思う。報告書を学校に配り「読んでください」では読まない。ぜひ小中校長会総会で教育長に語っていただくとか、新任教頭研修で所長に語ってもらうとか、先進校8校の校長に教頭研修で実際に演習をやってもらうなど、ここに書かれていることがきちんと浸透していけるような企画をお願いしたい。

○OJTの共通のイメージがあるのか、ずっと疑問に思いながらきた。育成を指していると読めるが、必ずしもベテランだから、経験があるから、若手よりどの点でも優れているという訳ではない。ベテランや管理職は完成しているのか。報告書を読むと、年長者だから教えられると読めてしまう。

○「管理職のあるべき姿」に加えるとよいのかもしれないが、校長自身も変化し続けるということがあるべき姿に必要ではないか。時代の変化が激しい中、たった一つの正解があって、それを校長が知っていて、教職員に浸透させたら上手くいくという単純なものではないので、変化し続けるというニ

ュアンスを入れるとよいのではないか。

○組織の在り方を考えるということと、働き方を見直すということは、ほぼ同意義だと思う。具体的な取組を見ると、それらが分かれているように読めるので、研修やOJTの中で働き方について話し合うであるとか、組織を考える研修だが、それが学校内の効率化につながるとか、お互いがリンクする、両方が兼ねられるような形があるとよい。外の研修でタイムマネジメントを学んでおしまいではなく、校内での話し合いにつながるようにするなど、しっかりと絡んでいくとよい。

○学校を経営していくときや、教職員が力を付けていくときに、弾むような、みんながにこやかに希望をもって子どものことを語るということから進めていきたい。協議の中では、「働き方改革をしなくてはいけない」、「個々の力を付けなくてはいけない」と出された。その通りだが、成果を上げている学校は、職員室で子どものことが語られて、先生方が教育課程とか授業のこととかが話の中に出てきて、学校が弾んでいると思う。この報告書を語るときには、「明るい軽やかな学校の運営」というメッセージを伝えてほしい。

委員長まとめ

◆本会では昨年3月から、およそ10か月、忌憚のない意見が聞けた。

◆不祥事案件を個人の問題にすることなく、組織の問題として捉え直すということが、この会を豊かにしたと思う。ともすれば北風方式のように、個人に対して厳しい評価や管理、厳罰的な取扱をしたり、資質向上の名のもとに研修を増やしたりするだけの対応になりがちだが、個にとどまらず組織の問題として、個と組織の関係の中で、人が豊かに育つ組織とはどのような組織なのか、組織の在り方、組織風土、土壌をどう改善していくのかを考え合った。

◆管理職の役割の大きさなど考えていくに当たって、本会では委員の持論を述べるだけでなく、事務局からエビデンスとして県内のグッドプラクティスな組織改善が進んでいる先進校調査結果を丁寧に報告いただいたり、または教育センターでアンケートも実施したりして、データを踏まえながら、この問題について議論することができたことに意味があった。

◆弾んでいる学校、健康な、豊かな学校の組織について、我々はこの報告書の中へどのように描くことができたのだろうか。組織の問題は難しく、単線的に考えていきがちだが、教職員の発達イメージが必ずしも右肩上がりに行く訳ではなく、上手くいくこともあれば上手くいかないこともある。個人の中でもギャップがある。ワークとライフの関係で教職員は常に100%の力を発揮できる訳ではなく、いろいろな教職員がいて、どう束ねていくのか、組織風土をどうやってつくっていくのかなど、様々な議論ができた。本当は、この議論を県内の先生方にも聞いてもらいたかった。

◆重たくなりがちな会議の場で委員からは忌憚のない意見をいただいた。高知県のよい文化だと思う。だんだん場も温まってよい議論ができたと思っている。その空気や温度を報告書に盛り込めて、具体的に進めばよいと思う。各課の取組まで巻き込んで提案できたことは、これからの高知県の教育の方向を示すことにつながった。

◆本日いただいた意見については、まだ整理できていないところもあるので、今後は、委員長と事務局に一任させていただきたい。