

## 会議録

○ 平成19年度 第2回学校組織の見直しに関する検討委員会

開催日：平成20年1月29日

場 所：高知県教育センター分館 大講義室

※ この会議録は、内容の要約であることをご了承ください。

事務局

— 資料説明と確認 —

- 第1回検討委員会の内容について（別綴第1回会議録、資料1）
- 現在の学校組織で対応しきれない課題について（資料2～5）
- 主幹等を導入している他県の状況について（資料6～11）

— 現状の学校組織について協議 —

委員

- 最終的に報告書に仕上げるとすると、検討委員会のスケジュールを3つか4つに区切って、こういうステップで仕上げていくという全体集約に向けての段取りが必要である。それがないと、出し合い話に終わってしまう。結論に導く協議をすべきである。

高知県の各公立学校に新たな職を置くべきか。それを検討するためには、本県の現状の学校組織はどうか、問題点は何かを明らかにしないといけない。特に、公立中学校は、不登校、校内暴力、学力調査結果などで全国最悪レベルであるが、学校によってはそうになっていない学校もある。それはどういったことでなっていないのかを分析する必要がある。

それらを分析したうえで、その解決のために新たな職の導入を検討するというのなら分かる。

今の段階では、新たな職の導入が有効かどうかは分からないが。新たな職を入れなくても、現在の職階で解決できるかも知れない。それなら、校務分掌のどこが機能していなくて課題が解決できていないのかを検討し、改善すべきである。

こういったことを委員が共通認識して協議にはいることが必要である。どういう順序、段階を踏むか、その全体像や計画を示してほしい。今の公教育の問題の解決に向けて、現在の職や分掌と新たな職をどう考えるかを整理していく必要がある。

- 委員 ○ 中学校の現場で、学校組織について次のような課題を感じている。
- ・ 学校の方針や勤務の基本について徹底できる組織になっていない。職員会、運営委員会や企画委員会の位置付けが明確でない。また、そのことが保護者にも伝わっていない。
  - ・ 教務主任等の役割が本人に十分伝わっていない。校長、教頭が指導すべきであるとともに、全員で確認することも必要である。
  - ・ リーダーとは何かが分かっていない。リーダーとメンバーとの関係が分かっていない。学校においては、全員がそれぞれの役割についてのリーダーであると考えている。
  - ・ 校長、教頭に対する職務内容について徹底しておらず、研修も不足している。
  - ・ 職務命令の意味が十分認識されていない。「～のようにやってください。」という言い方であっても、校長が言えば職務命令である。
  - ・ 教育委員会と学校との関係が分かっていない職員がいる。
  - ・ 自分が責任をとれない範囲のことに対しても意見主張している職員がいる。

現在の職や職務をきちんと機能させていくことがまず大切であると思う。そのうえで、新たな職が必要な学校については、手を挙げて導入していけばよいと思う。

- 委員 ○ 検討委員会をどういう形で進めるかが大切であるとの意見に賛成である。この会は、新たな職を導入するかが大きなテーマとなっている。新たな職が導入されようとしている背景についてや、導入すればどうよくなるのかの話し合いが必要である。

ただ、現状から話し合うのか、導入すればこういう効果があるだろうとの仮説から話し合うのかは、考えていく必要がある。

対応しきれない課題が新たな職で解決するのか、組織とはどういうものなのかといった協議を深めていけばよいと思う。

管理職のリーダーシップや職員の多忙感なども、土佐の教育改革10年の残された課題として示されている。改善されていない現状について、もう少し話し合う必要がある。組織的対応ができていない学校は成果が上がっている。組織的に動くことについて考えることで、新たな職の導入についてもせまっていけるのではないかと。

- 委員 ○ 学校現場の状況を一番に考えて検討したい。学校組織に関わる問題点は、資

料1にまとめられている。ただ、この検討委員会をどういう形で進めていくのかが分からない。導入するかどうかの結論を導いていくものなのか。現在の学校組織を改善していけば導入の必要がないのか。結論の部分を示してほしい。資料1の第1回検討委員会で出された問題点について協議し、解決方法を出していくと、現在の組織で頑張っていくことができるとの結論にもなりそうである。

- 委員 ○ 中学校問題に焦点をしばった取組をしているので、そこを中心に考えていきたい。県内全ての小中学校長に新たな職の導入についてアンケートをとってはどうか。例えば、今何が問題か、それは組織上の問題か意識上の問題か、その問題に対して新たな職が有効な手立てとなるかといったことについて意見を聴けばどうか。

こういったことについて、教職員団体の聴取だけでなく、学校現場の校長の意見集約も必要である。学校長への聴取項目は、事務局に任せても、この検討委員会で出し合ってもよい。学力、授業改善、生徒指導、部活動など、数値的に出ている課題について、現在の組織をこう変えたら改善されるとの意見も出てくるのではないか。

- 委員 ○ この検討委員会は教育基本法など教育関連3法が変わったことに伴うものだと思うが、何が変わり何を変えようとしているのかが分かりにくい。教育基本法の改正は、学校を変えるだけでなく、家庭を変えることを求めている。

第1回検討委員会では、民間企業で細かい役職を廃止してシンプルな組織にした話が出されたが、その効果についての検証が必要だと考える。逆に、細分化することもそれはそれで結構なことだが、細分化によって何を求めているのかが分からない。

NHKのテレビで、東京都の教員の多忙化について伝えていた。授業が終わった後、一度家に帰って食事をしてから研修に行く姿が映し出されていた。勤務している企業では、支店長職が大変だということで事務長職を作ったり、副支店長職を作ったりしたが、なかなか機能しなかった。教育学部の学生は先生になるという野心や向上心を持っており、だからこそ子どもとにこにこしながら遊べるのだと思うが、現場に出てそのギャップで大変なのではないか。新たな職の導入で何が変わるのかは興味がある。新たな職の導入に関して言えないような数値的データはあるのか。どうも言えない部分があるようで分かりにくい。保護者の立場としては、いかに子どもたちがよりよい学校生活が過ごせるのか、希望する進路がかなえられるのか、そのために家庭と学校が連携する必

要があるといったことに関心がある。そのことにおいて、この制度が有効に活用できるのかが分かりにくい。

事務局 ○ 現状の組織については、今回の資料にいろいろ載せさせていただいている。学力等、こうした課題の解決の糸口にしたいと考え、本検討委員会を立ち上げさせていただいた。

- ・ 本検討委員会で協議いただく柱立てについては、まずは現状の学校組織についての意見をお聴きしながらと考えて、明確に出していない。教職員団体の意見聴取を次回行い、意見が出尽くした後で、来年度には具体的にどうしていくかについて話し合っていく。

新たな職についての議論の前に、現状の校長、教頭、主任をどう機能していくかについて協議していただき、そのうえで新たな職の導入について考えていきたい。

- ・ 協議の進め方については、現状の分析の上で立って学校組織の見直しについて考えていくのか、学校組織をこのように改善すればといった仮説の上で立って現状に当てはめていくのかは、定まっていない。いずれにしても、新たな職の導入ができるようになったことをきっかけに、学校の現状における課題解決を図っていきたいと考えている。

- ・ 出すことができない数値的なものがあるのではということについては、文部科学省が新たな職に関する定数を設けようとしていることを受けて、本県で活用できないかということで検討していただいているが、それが何人で、各都道府県がどうしろということ等については、特に情報は入っていない。
- ・ 各学校長へのアンケートのご提案については、県教育委員会として検討していきたい。

委員 ○ 中教審報告の中で新たな職の提言を受けて、文部科学省はできたら置いてほしいということできていると思うが、報道によると、主幹教諭の配置に係る予算についてはゼロ査定となったと聴いている。定数内で主幹教諭を置くとなると、教員の指導的立場となる子どもとあまり関わらない教員を作ることになる。司書教諭が12学級以上の学校に必置となったが、定数内で置くようにということで大変困った。通信教育等で司書教諭の資格を取ってもらうよう呼びかけるなどして対応したが、担任をしながら司書教諭として配置されている位置付けの者も多く、実際に学校図書館の業務を担当することは難しい場合があった。今回新たな職を配置することとなった場合、定数内となるのか。

事務局 ○ 本検討委員会での検討を踏まえて判断していきたい。先行事例としても、広

島県のように管理職として位置付けられているものもあれば、東京都のように主任を兼務しているものもある。この場合、主幹の主任とのちがいは、職務の一部を取り仕切ることができることである。配置のあり方についても、本検討委員会でも検討してほしい。

委員 ○ 学校組織の現状の課題について、第1回の論議を受けて、整理されて示されている。各特別支援学校から次のような意見や情報をもらった。

- ・ 学校組織の見直しは、人材育成や校務のスリム化とも関係するのではないか。
- ・ 学部主事や分掌主任は年ごとに任命、承認が必要であるが、学校運営に中長期的に参画してほしい。異動や人選によって1年交替の場合があり、2～3年やってもらうことは難しい。
- ・ 校長が学部主事や分掌主任を選任する際、本人が辞退する場合などがあり、適切な人材がいなくて学校運営に支障が出る場合がある。
- ・ 学部主事や分掌主任は連絡調整的な役割をしているが、総括や指導助言の役割が弱い。組織として力を発揮する部分が弱い。学部主事や分掌主任のリーダーシップや主体性が発揮できれば、学校組織が活性化するのではないか。

会長 ○ 管理職のリーダーシップが言われるが、各学校において本当に組織として機能しているのか、主任制度が活かされているのか。小規模校では主任が輪番制のようになっているところもある。

制度が活かされている学校と活かされていない学校とがある。例えば、保護者が誰が主任であるかを知っているのか。学校内部だけで知っていて機能するだろうか。保護者が誰に相談したらいいか分からないということになり、結果的に校長に最初から相談するということにもなっている。

委員 ○ 教職員の多忙化の調査の中で、多忙と感ずる業務として生徒指導、保護者等への対応、特別の配慮を必要とする児童・生徒への対応、部活動指導、PTA・地域行事、各種学校行事などが多く挙げられているが、こうしたことが保護者に伝わっていないのではないか。

保護者や地域の方にどの先生がどういう役割なのかといった学校の中のことが分かっているならば、もっとうまく回っていくところがあるはずである。

保護者の立場とすれば、教育委員会からの文書の処理よりは子どもと関わってほしいと思う。先生方のパソコン作業が増えると困る。学校組織の見直しによりそうした部分が改善できるのではと考えている。

- 会長 ○ 学校の中身が見えにくいのではないかと。一人の先生だけがしんどい思いをせずに対応できているのだろうか。
- 担任や学級主任だけが対応しているのではないかと。組織としての対応をし、組織としての機能を果たすべきである。保護者や地域の方と連携し合っているかが課題であると考えている。また、小中だけでなく、保幼小も連携、連帯して取り組んでいくことが大切である。
- 委員 ○ 土佐の教育改革10年を未来につなげる会の提言は、まさにそうだなあと思うことばかりである。今の学校組織の中で、学力などの生徒の課題について何が課題で、どう分析し、どう解決していけるか、できる範囲で考え、取り組んでいる。
- いじめ、不登校の課題に対して、仲間づくりや授業づくり等に取り組んできた。研究主任としての立場からこうした課題に対して提案している。8年前に研究主任になった時、何をどこまでやったらいいか、どこまで提案すればいいか悩んだ。主幹教諭の職がつくことで、研究主任や教務主任がうまく機能するのであれば、学校組織もうまく回っていくだろう。しかし、そこがまだ不鮮明である。目の前の生徒のために、学校の活性化のために、どこまでできるのか、そのために組織がもっとうまく回ればと考えている。
- 会長 ○ 指定研究に積極的に取り組んでいる学校では、研究主任は輝いており、前に出てくることもあるが、そうでない学校では存在が見えてこない。
- 委員 ○ 学校関係の委員の方に質問したい。
- 活性化には風通しがいいことが必要であるが、学校は風通しがいいのか。
- 組織が機能するためにはトップダウンが必要な場合もあるが、学校は独立独立歩の教職員も多い。協調性はないが、教えることはうまいといった教員もいると聴いている。こうした中で、職場の風通しはいいのか。言いたいことが言え、相談したいことが相談できるのか。
- 委員 ○ 風通しがいいかどうかは個人的なとらえ方の部分がある。校長としては、風通しをよくするためにどうするか考えている。
- 本校では例えば小委員会を頻繁に行い、意見を出し合っている。誰かが手を挙げる形のフォーマルな場合と、どこかの学級を見て必要と考えて呼びかける形のインフォーマルな場合とがある。
- 委員 ○ 風通しがいいということでは学校によって課題が違う。風通しをよくするためには職員の意識が変わらなければ難しい。中学校では教科の枠を超えることが大切である。

また、内に開くことと外に開くこととの両方が大切である。内に開くことで、同じ目標に向けて教職員と子どもがともに取り組んでいく。問題が起こったら一緒に取り組んでいる。

外に開くことで、地域や家庭が理解してくれ、支えてくれる。学校経営、学級経営に地域や保護者に入ってもらおうと考えている。教育は学校教育だけではない。家庭教育、社会教育の出番を作りたい。学校経営、学級経営、部活動など、どんどん地域の方や保護者に参画してもらい、子どもたちに最適な教育環境、元気のでる学校を作りたいと考えている。

委員 ○ PTAを入れることで、教職員の対応として複雑、煩雑になることはないか。

委員 ○ 不登校傾向で別室登校の子どもがいた時、こうした学校の対応について地域には理解されていなかった。熱心にやっても伝え方が上手でなかった。そこで、不登校の問題について地域の方も入れて合同の職員会を開いた。かまわない範囲で地域を交え、学校の方針を家庭や地域に伝えるほど、教職員はやりやすい。壁を打破していく必要がある。

委員 ○ 学校組織は校長、教頭が引っ張っても、他の教職員の自覚がないと回らない。管理職のリーダーシップも必要だが、教職員全員が一人一役を果たし、全員で学校を作る、目指す子ども像に向けて全員で育てていくといった意識を、一人一人が持っていないと難しい。新たな職はいいことだと思うが、子どもに手を足していくには、職員室にいる教員より教室で子どもに指導できる教員を増やしてほしい。主幹教諭によって教員が育つかも知れないが、どれだけ子どもに返るだろうか。主幹教諭を導入することで、少人数指導の教員や特別支援教育に携わる教員が抜かれると困る。長い目で見ると子どもにプラスになるのかも知れないが。学校組織がうまく回っているかのチェックは必要であり、職員会で目標を確認するなどしている。社会的背景が様々ある中、一人の教職員では対応できない課題が出てきており、組織的な対応が必要となっている。管理職のリーダーシップのもと、教職員全員の意識を持っていくことが大切である。

委員 ○ 管理職の強いリーダーシップのもとで、小委員会やコミュニティ・スクールなどに取り組んでいることは分かった。

しかし、教職員はこうしたことに時間をとられることに概ね賛同しているのか。例えば、校長が怖いからやるが、校長が代わればしないではいけない。それならば、主幹教諭等の制度としてやっていく必要がある。

また、お金の問題もある。民間では、それぞれの職、職責、職務について、目標を立て、できなければ降格や手当の減がある。よく働いている人には手厚

く処遇する。

しかし、教育はそれでいいのか。新たな職の導入が別予算としてならいいが、キャパシティが決まっている中で、その分、人員や一人一人の給与が減されるのならどうか。現場の教員の方にお聴きしたい。

委員 ○ 市町村教育委員会の仕事は、職場ムード、職員室ムードを変えていくことである。理想的な学校を考えた時、次の3つのレベルがあると思う。

1 高い、厳しいレベルを設定して子どもたちを大切にすることで、意欲的に教職員が働いている学校

2 仲良く、家族的ないいムードで教職員が働いているが、子どもたちのための保護者らの願いに対してできる、できないがある学校

3 統率力がなく、てんでバラバラの学校

今、2番を1番に持っていきこうとしている。

新たな職の導入に関して念頭に置いてほしいことは、教職員の多忙さの軽減につながるべきだということである。自分の仕事を楽にしたい、自分の家族のことだけを考えるとということで多忙さを軽減したいということであれば、それは必要ない。懸命に頑張る教員のため、子どもにゆとりをもってしっかり関わるため、多忙さを軽減することは必要である。昨年度、国の勤務実態調査が行われ、このほど結果が公表されたが、時間外の仕事が平均で30時間か40時間くらいあったと思う。教職調整等で平均12,000円くらいついているが、時間外手当にするととんでもない額になる。小中学校の教員の休息時間は10分くらいしかない。このようなことは他の職種にはない。

事務局 ○ 学校組織についての課題は、校種や学校規模によっても違う。このことを踏まえながら議論する必要がある。主任や教頭がそれぞれの校種や学校規模でどのように機能しているのか。

また、高知県の教員配置は全国トップクラスと言われている。教員数と比例するのであれば、結果が出てくるはずである。校内研の実施状況も高い。その辺りも踏み込んだ議論をしていく必要がある。例えば、県立学校は組織が大きく小回りが利きにくい。

また、他県と比較してみても、他県は教務主任が高知県での教頭の仕事の一定の部分を行っており、教頭、校長は管理職としての仕事の部分がもっとできる。

一方、本県は研究主任がしっかりしている。中学校について言えば、大規模校と小規模校では全然違う。



委員 ○ 高知県は教員が多いと言われるが、県の努力や市町村の要望といったことではなく、山間僻地が多いことが要因である。中学校の学力レベルが最悪という結果であったが、そのことで、人を配っても効果がないということにはならないのではないか。

事務局 ○ 高知県は児童生徒あたりの教職員数が多いと国から言われることがあるので、その辺りをきちんと説明していきたい。

委員 ○ 学校では子どものためにということが第一であろうが、民間ではお客様満足度を上げることを第一に考えてきた。

しかし、最近では従業員満足度を上げることを大切にしている企業が増えている。やりがいを持って顧客のために一生懸命働けば、顧客満足は自ずとついてくる。

学校でも、先生方が満足する教育ができれば、子どものためにということは自ずとついてくるのではないかと。また、風通しがよく、本音のコミュニケーションができる職場で、職員一人一人が自主自立していれば、組織はどうであってもかまわない。

民間も組織は時代によって変わる。フラット組織もあれば、ピラミッド組織もある。教育現場でも、もし主任制度がまずくて、主幹教諭制度に変えるとよくなるのであれば、変えればよい。

— 教職員団体からの意見聴取事項について協議 —

委員 ○ 1の①が意味不明である。「学校が組織的に機能していくためにはどうすればよいか。」「学校組織が機能していないとすればそれはどうしてか。」といった表現に直すべきである。

事務局 ○ 事務局でその方向で修正させていただく。

委員 ○ 「学校が組織的に機能する」がどういうことを指すととらえるかで、意見が分かれてしまうのではないかと。子どもの視点か、教職員の視点か、学校としての視点かによって変わってくる。例えば、「先生方が生き生きした学校にするため」とか「先生方が子どもたちに寄り添う学校にするため」など、具体的にすべきである。

委員 ○ 全ての教職員に配布するのか。

事務局 ○ この聴取事項は教職員団体から意見聴取するためのものである。

委員 ○ 職の階層によって考え方が違うのではないかと。教職員団体への聴取だけでなく、学校現場としての意見集約でも使えるのではないかと。学校単位で自分たち

の学校組織の在り方の見直しに使ってもらおうといいのではないか。

事務局 ○ これは教職員団体からの意見聴取項目としてご検討いただいている。別に校長等へのアンケートを検討したい。学校事務職員など、他の職の方にもお聴きする必要がある。方法を検討してできるだけ広くいろいろな意見を聴きたい。

委員 ○ 意見聴取事項が抽象的で、どうやって答えるか分かりにくい。例えばどうといった形で聞いてはどうか。しかし、こちらで制限を作りたくない場合は、相手に任せることになるだろう。こういう問題があってどう考えるかを聞く。組織に関連して意見を聞いてはどうか。

事務局 ○ 委員のみなさんのご意見を踏まえて修正し、委員のみなさんに持ち回りをさせていただく等で確認させていただいたうえで、教職員団体に依頼する。

会長 ○ 教職員団体への依頼は、組織として出してくるのか、現場に下ろしたうえで全体の意見として出してくるのか。

委員 ○ 教職員団体とは別に、学校からの意見も吸い上げるべきではないか。

委員 ○ 新たな職の制度について、文部科学省から下りてきたことが、学校に行き渡っているのか、現場の一教職員にまで行き渡っているのかも事務局で把握してほしい。

事務局 ○ 本検討委員会の協議内容、資料、議事録等、全ての学校長まで回すよう依頼している。全ての教職員まで下りているかは把握できていない。今後は現場まで伝えてほしいと依頼していきたい。

委員 ○ 自分たちが勤務している職場に新たな職が導入されようとしており、教職員の意見を反映することは必要である。少なくとも学校長からの意見を取っておかないといけない。それが民主主義である。各市町村の校長会の会長に集約してもらるか、各教育委員会を通して集約するかが必要である。学校には教職員団体以外の教職員も多数いるので。

会長 ○ 教職員団体から先に職員に情報が流れ、校長が知らないというのでは、組織が崩壊する。事務局で方法を考え、まとまったら各委員に報告してほしい。

— 今後の日程等について事務連絡 —

○ 教職員団体からの聴取事項については、事務局で修正し、委員のみなさんに確認させていただく。

○ 次回は、平成20年2月25日（月）14：00～16：30に教育センター一分館大講義室での開催を予定している。

— 終 了 —

