

会議録

○ 平成19年度 第1回学校組織の見直しに関する検討委員会

開催日：平成19年12月25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。

- | | |
|-------|--|
| 教 育 長 | — あいさつ — |
| 事 務 局 | — 学校組織の見直しに関する検討委員会設置要綱の説明 — |
| 各 委 員 | — 自己紹介 — |
| 各 委 員 | — 会長・副会長の選出 — |
| | ○ 会 長 島崎 隆弘 委員 |
| | ○ 副会長 高橋 啓明 委員 |
| 事 務 局 | — 資料の説明 — |
| | — 協 議 — |
| 委 員 | ○ 検討委員会の委員の意見を聴いて判断することになると思うが、教職員団体の発想では新たな中間管理職を作ってほしくないという意見もあり得る中、県教委は現在、職階上の位置付け、任用の方法、給与に関する新たな級をつくることについて、どのように考えているか。
また、本県のこれからの教育を考えたとき必要があるなら検討して新たな職を作ればいいが、これまでのところ、作るイメージが湧かない。 |
| 事 務 局 | ○ 新たな職を置くということになれば、給与上の措置は必要である。主任は職務命令であるが、主幹教諭、指導教諭も新たな職階に位置付けられるので、教頭と同じように何らかの選考行為が必要である。主任はその学校で校長により指名されるが、主幹教諭や指導教諭は別の学校に行っても同じ職になる。 |
| 委 員 | ○ 事務局の本会の趣旨の説明の中に、「今までやってきたことでこのようなことができなかった。」「こんなヒントとなる取組もある。」といった話がなかったが、これは現在の学校組織の在り方を全面否定しているのか。また、現在の学校組織を全面的に見直せということか。事務局の説明には子どもの姿が見えてこない。学校組織のレイアウトを設定し |

ても、主人公は子どもである。人間性をより育てサポートしていく学校組織づくりが大切である。何のための学校か。県教委としてどう設定しているのか。

教 育 長 ○ 今の学校組織のよさを全面否定しているわけではない。長い歴史のある学校組織のよさは理解している。しかし、それでは対応し切れない結果が起こっている。課題が山積しており、それらに対応するためにはよりよい学校組織にしていく必要があると、教育改革10年を未来につなげる会でも意見が出された。国の方でも、学校組織のあるべき姿を探っているところである。人間教育を行う学校、いきいきと元気に学ぶ学校を作るために、これまでは個々の先生の教室での職人技への比重が大きかった。しかし、こうした努力だけでは対応しきれない保護者のニーズや子どもの状況があり、学校組織として応えていく必要がある。子どもたちのよりよい学びのために必要だということで検討していきたい。

事 務 局 ○ 主幹教諭や指導教諭は、法令上の位置づけとして「置くことができる」と規定されている。本県で導入されても、全ての学校に導入するわけではない。ある意味、加配的な位置づけとなる。

委 員 ○ 「改善」ということばが使われたが、冒頭の説明では「見直し」と言われた。「見直し」と聞くと今までは何なのかという思いになる。より改善していくというスタンスを持つべきではないか。

委 員 ○ 組織というより、仕組みを見直すのではないかと。現行の仕組みで対応できないから見直すという場合もあるが、現行の仕組みで成果をあげているが、さらにも伸ばすために見直すという場合もある。対応できない課題とは何かについては、資料9の教育改革10年を未来につなげる会の意見にキーワードがある。これらは、仕組みの見直しで対応すべきことか、それとも組織としての在り方の見直しで対応すべきことか、見極めていかなければならない。

事 務 局 ○ 新たな職について検討していただくだけでなく、学校組織として対応する仕組みについてご意見をいただきたい。例えば、学校組織がうまく機能していない、改善していない点について、或いは、学校組織の中での位置づけがはっきりしていれば対応できるものについて、今後この場で議論してほしい。

委 員 ○ 中学校の校長の立場で、どうこれを活用するかを考えている。教頭の権限を強めたい学校、主幹教諭の立場を活用したい学校などあると思う

が、これらは大規模校や都市部の学校のイメージである。日本の学校組織をはじめとする組織は、法治国家のもと、代表制ということが特徴である。校長、教頭、運営委員会といった今までの学校組織でも十分やっていた学校が多い。教務主任や研究主任などのリーダーの役割は、自分がやることではなく、全員が取り組むことができるようにすることである。国が主任制度を出してきた時のバックボーンから考えるべきである。学校は人的環境が大事で、それを作っていくうえでリーダーが必要である。子どものためにといった視点で判断して、適切なら新たな職を入れていくべきである。学校への要請が様々寄せられている中、必要であれば活用することが大事である。新たな職の制度は全ての学校で適用しなくていい。必要な学校でうまく活用すればよい。そのための知恵を出し合う。学校の課題を解決するために活用していきたい。学校運営や学校組織はだんだんと整っていくものであり、急激にしてはいけない。一年一年確実に整えていきたい。学校環境は、取り組まなければ後退する。よくいっていても点検して改善する必要がある。

- 委員 ○ 県立学校は義務教育諸学校とは規模等がちがう。学校組織が大きくなると小回りがきかない。教職員が100名前後いる中で、どうやって迅速に対応できる学校組織を作るかが大切である。校務分掌の長、部長、学年主任など、合わせて20名近くで運営委員会を組織しており、運営委員を集めるだけでも大変である。前任校では、運営委員会の上に、6名で組織する企画委員会を置き、軽微なものはここで決定していた。学校長として、全職員で議論し、話し合いながら決定したいが、全員が集まってやっていく時間はない。また、職員会や職朝はワイヤレスマイクで発言しないと聞こえず、子どものことは外へもれるおそれがあるためそのまま話すことができず、その都度中央のボードに提示するなどしないといけないなど、小回りがきかない。意見を求めて参考にしてやっていくことはあるが、学校長が判断して「する」ということは職員間での議論をしな。県立学校でも小規模校では皆がいつも顔を合わすので、子どものこともお互いに皆知っている。一人の生徒の課題についてどうやって全職員に周知するか、何かやる時に全職員にどう周知するかが、学校組織としての課題である。課題のある生徒については文書で周知した後で回収したり、全員でやることについては校内LANで全員に周知できるよう1日に3回は確認するようルールを作ったりしている。

- 委員 ○ 特別支援学校では、小学部、中学部、高等部の児童生徒がいっしょに学習し、寄宿舎もある。学校組織として複雑である。また、職員の総意で決めてやっていくという組織文化がある。一人一人がどう責任を感じて仕事をするかが大切である。きめ細かな手厚い教育を行うために職員数が多いが、校務分掌の数が他の学校と変わらない。複数で一役を担うことになる。その中で、一人一人がいかにそれぞれの職責を果たしていくか、各分掌がいかに機能するかが課題である。そのためには、校務分掌の見直しなどでの学校組織の改善をし、組織が有機的に機能し、一人一人が組織の一員として仕事をしていけるようにしなければならない。
- 委員 ○ 学校組織の見直しが、先生のため、子どものためになるかがはっきりしない。今の主任制度と新たな職のちがいがはっきりしない。主任制度の何がいけないから新たな職を入れるのか、新たな職を入れると何がよくなるのかが分からない。一人一人の先生が自分たちの目の前の子どもを育てている。一人一人が自覚を持ち、メンバーの中でどう役割を果たすかがもっと大切ではないか。先生方は大変忙しく、精神的にも肉体的にも余裕がない。余裕を持って子どもに接することのできる学校組織になればと思う。そのために緊急に必要なのは新たな職だろうか。新たな職で、日々の教育活動にどれだけプラスになるのか。プラスになる方向でやっていただきたい。そのためには、現在の学校組織の何がよくなって、新たな職によって何が解決できるのかを示してほしい。
- 事務局 ○ 新たな職の制度に変わるというのではなく、新たに置くことができるようになったというものである。全ての学校に置くことにはならない。本県は小規模校が多く、これまでの仕組みに取って代わるといった話ではない。加配的扱いになる。主任制度と新しい職の位置づけがどう違うかについては、例えば副校長では、休暇の専決など一定の職務権限を持たすことで、小回りのきく組織にする観点での導入である。校長の事務的手続きを一定軽減するためのものである。主幹教諭は校務の一部を整理することができるが、主任はリーダー的存在であっても強制はできない。主幹教諭は、管理職的な立場での指導ができる。権限をどこまで認めるかなど、運用においてはまだ検討が必要である。
- 委員 ○ 全ての学校ではなく、置くことができるということだが、学校単位や市町村単位で配置を希望することができるのか。
- 事務局 ○ 県全体を見て、必要な学校に配置していく。定数ではないので、学校

規模や状況を見て配置を考えていく。どのような状況で配置すると効果があるかについては、この場で議論してほしい。

会長 ○ それぞれの学校の意見を聴きながら、県教委として配置していくということである。そのためには、職階の整理や給料表の作成も必要だということだと思う。

委員 ○ 今の学校組織でやっているにもかかわらず、学校組織の見直しはどうかとの意見が出されているが、校種や地域で学校はそれぞれちがう。うまくできている学校もあるので全ての学校ということにはならないが、必要なところもあると思う。悪いものを直していくと考えずに、先生方の大変さ、教頭の忙しさ、子育てができない、学校に頼っているなどの各家庭の問題が学校の負担になっている、不登校、学力の問題など、様々な課題を改善していくために、新たな職を考えていけばよいと思う。よい方向に手助けをする制度と考えていけばよいと思う。様々な課題がある中で、管理職は思い切った管理職として仕事ができにくい。管理職が動きやすくするために、この制度を利用すればよいと思う。国で予算がつくのであれば、活用すればよい。今の先生方が肩身の狭い思いをしないよう、職員団体の声を聴き、現場の先生方の声を聴き、管理職の声を聴いて、子どもたちがしっかり勉強でき、楽しい学校になることができるよう、いっしょに考えていきたい。

委員 ○ 職員が1000名いる企業であるが、取締役は7名が3名に、部長は10名から5名に削減され、課長以下の役職は全てマネージャーとして20名に減らしている。人件費削減のねらいもあるが、組織をシンプルにして命令系統をはっきりさせるねらいもある。これによって各組織に負担とまではいかないが余裕はなくなった。しかし、逆にやりがいはある。これまでは、例えば販売員の場合、40代以上の優秀な方でないと売場で対応できないことがあっても、後方に下がって伝票に判を押す管理的な仕事も合わせてしてもらおうような制度であったが、付帯業務を減らし、販売員に専念できるようにし、同時に販売員としての業務を評価し、賞与を与えるような制度に改善した。全体での人員減でうまくいかないところもあるが、命令系統の集中化、仕事のシンプル化が現在の流れである。

会長 ○ トップリーダーとして大事なところはどうか。

委員 ○ 社長は本社からきている。リーダーが代わると、重点化するところが

委員

員

変わる。経費削減だったり、顧客満足だったり、戦略が変わってくる。

- 学校は組織として動くことは苦手である。例えば、学級崩壊があった場合も、担任への個人的サポートはあっても、根本の部分の教育活動の課題検証は行われない。子どもや家庭が複雑になり、対応できていない。難しくなったので、担任が頑張らないといけないというのは矛盾している。学校組織の問題を見直すことは非常に重要である。主幹教諭を配置するかどうかの議論に流れてしまっはいけない。学校の教育活動の活性化ではなく、経営管理上のポストをどうするか議論に陥ってはいけない。活性化のために何をしていくべきかといった議論をすべきである。そのための一方法として主幹教諭の位置付けを考えていくべきである。第1に、現状の学校組織の課題は何かを出す。制度が変わったから導入しますでは必要性が出てこない。第2に、主幹教諭の選考事例の整理が必要である。東京都はうまくやっている学校とそうでない学校とがある。主任はその学校のメンバーから適任者を選べるが、主幹教諭については学校が活性化するための活用イメージを持つべきである。

委員

員

- 学校の事情は伝わってきにくい、子どもたちのために一生懸命にやっていることは理解している。それにも関わらず、不祥事も学級崩壊もあるのはなぜか。民間では、外部環境が変わると組織の形を変えていく。通常は機能別組織・事業部別組織と言われる役割分担した組織を形成するが、例えば新しい製品を出していく際には上から下まで意見が通らないと組織が回らないことからスーパーマンが一人で何役もする事業部別組織を形成する。主任制度がなぜいけないのかについては、役割と職務の整理ができていないのではないかと。職務とはルーティンの部分である。民間での主任は役職ではなく文字通り「主な任務」である。役職は判断、結果責任、評価を伴うが、役割は目的に伴うものである。主任には職務はあるが責任がない。結果については追及されない。資料9、資料10の中に、学校組織をなぜ変えるのかのヒントがあるのではないかと。学校全体として目標達成を図り、適切に評価して指導や助言を行うことが少ないとの意見がある。トップの理念のもと戦略を考えていく中間管理職が必要である。最近の企業倫理の問題も、理念と現場のつながりがうまくいっていない例が多く見られる。主任制度のどこがいけないのか、どこが足りないのかをもっと整理して共有し、改善していくようにしてはどうか。

- 委員 ○ 学校組織を見直す、改善するといったことは、学校に任されてきた。常に見直しながらできる範囲での改善をしてきた。抜本的に見直す改善が必要だろうか。それによって今よりも多忙になることだけは避けたい。加配で入ってきて教職員が子どもたちのために関わる時間が増えればいい。新たな職を導入することで会議が増えるようでは困る。学校も導入するかどうか選べるようならいい。人間関係が崩れるなどデメリットが多ければ困る。学校組織の中で一人一人が子どもたちのためにやろうとしていけばいい組織と言えるのではないか。自分自身、学校長の理念をどう反映しようかと思って主任を務めてきた。その部分が揺らぐとダメだと思う。主任であっても、責任を持って推進しないといけない。現状の学校組織でも、新しい学校組織でも変わらない部分があると思うので、その中で考えていきたい。
- 委員 ○ 学校の主人公は児童生徒である。主幹教諭等を導入すると決めているわけではないだろうが、導入のメリットが見えてこない。学校によって特色がある。例えば生徒のほとんどが国公立大学を志望しているが、全員を合格させてはいない。教員の責任であると感じて取り組んでいる。こうした課題を、主任制度が問題であるとし、主幹制度を導入すれば解決できるのだろうか。目標があるが達成が難しい状況で学校組織の問題と言えるのだろうか。新たな職を導入することよりどんなメリットがあるのか、具体例を示してほしい。
- 委員 ○ 子どものことを主に考えて先生方が一生懸命やっていることは分かる。職務権限が与えられているかどうかの問題である。権限のない状態で責任を果たすのは難しい。権限を与えられているのに、責任を果たさないのは問題外である。職員に思い切りやらせるトップの腹づもりが大切である。船頭が多いとどこへ行くかが分からなくなる。民間と、教育や医療は別に考えるべきところがあると思う。教育では子どもたちが主人公である。例えば学力の問題については、高知県の教育水準が低いのか、家庭環境に問題があるのか、教員に問題があるのか、課題が何かを突き止めなければならない。親としては、自分の子どもを守るにはいい公立学校の校区に住みたいという思いも持っている。それに応える教育を平準化していけばいい。全国で頑張れる土佐人を作りたい。
- 委員 ○ 新しい職の制度が表面的に措置されてはいけない。副校長や主幹教諭が子どもたちに顔が見えるようにしなければならない。学力向上や健全

育成といった学校の本来の目的と合って、有機的に機能するかが大切である。管理職のリーダーシップが大切であると言われるが、校長が皆、自校の経営ビジョンを明確に言えるのか。やる気を持たせる職場づくりという点で論議していきたい。

委員 ○ 組織そのものにいろいろな形がある。組織の上に組織を作るのではない。今回の新しい職の設置は、なべぶた式組織からフラットな組織を目指すものだと考える。そのためには、ミドルリーダーとトップリーダーのスキルアップがこれまで以上に大切である。管理職として堪えられる人材育成を併せて検討していく必要がある。

委員 ○ 本県の教育課題を考えたとき、中学校教育の落ち込みを早急に取り組まなければならない。20～30年来の悪しき伝統を今変えていかなければならない。特に、授業の大半が講義式であることが課題である。主幹教諭については、東京都等に質問したこともあるが、受審者が少ないため、予定の半分しか配置できていないとのことである。職場の風通しが悪くなる心配はないかとの質問には、そんなことはないと言うが、どうか分からない。指導教諭は中学校の授業改善のためには必要であると考えている。本市の指導主事の派遣に加えて、県からも指導主事を派遣してくれることになったが、学校の中での切磋琢磨も必要であり、指導教諭の導入には賛成である。例えば学力についてみても、小学校は全国並みで中学校は最悪という結果であり、小学校はせっかくこれまでの学校組織でうまくやっているのになぜ新たな職を導入するのかという意見に自分も賛成である。

事務局 — 今後の日程等について事務連絡 —

○ 本日いただいた意見をもとに、必要な資料等を整えて次回には提示できるようにする。

○ 次回は、平成20年1月29日（火）14：00～16：30に教育センター分館大講義室での開催を予定している。

— 終 了 —