

第3回 学校の組織力向上プラン検討会議（概要）

- 1 日時 平成28年11月4日(金) 午後3時から同4時55分まで
- 2 場所 京都ガーデンパレス 祇園の間
- 3 出席者 委員9名（欠席者：山口委員）
事務局
小橋管理部長、川村指導部長、古市総合教育センター所長、
山本教育企画監、木上教職員課長、立久井学校教育課長、
阿部特別支援教育課長、角井保健体育課長ほか

4 概要

■管理部長挨拶

7月、8月と2回にわたり検討会議を開催し、委員の皆様から貴重な御意見をいただき、「学校の組織力向上プラン（中間案）」を取りまとめたところです。

この中間案を9月府議会に報告の上、更に10月5日から11月1日まで約1箇月間、パブリックコメントを実施し、広く府民の皆様から70件の御意見、御提案をいただきました。

本日の会議では、それらの御意見も踏まえ、最終案の策定に向け、御検討をいただきたいと考えております。

本年度の検討会議は本日が最後となりますので、委員の皆様には忌憚のない御意見をいただきますことをお願いして、冒頭の挨拶とします。

■最終案等の説明

第2回検討会議以降の国の動きについて説明した後、中間案に対するパブリックコメント結果概要及び学校の組織力向上プラン（最終案）を事務局から説明

(1) パブリックコメント結果概要について

パブリックコメントについては、10月5日(水)から11月1日(火)まで、広く府民の皆様からの意見募集をし、計43人、延べ70件の御意見や御提案をいただいた。

◆スクールカウンセラー及びまなび・生活アドバイザー

- ・ 対応が難しい課題が増加している中、スクールカウンセラーやまなび・生活アドバイザー（SSW）など専門的な知識を持った人材の配置の充実や配置時数の拡大を希望（多数）。併せて、「チーム学校推進担当教員」の配置を希望
- ・ まなび・生活アドバイザーについて、「外部からの視点」ではなく「学校の一員」として活動できる条件整備も併せて検討されるべきこと、現行の配置・派遣システムの限界や弱点を見極め、「配置率向上」をどのような勤務体系・配置で実現するのかの方向性も示されるべきこと、まなび・生活アドバイザーの任用条件や勤務形態も検討されるべきこと。
- ・ まなび・生活アドバイザーについて、常勤で加配的な役割や機能を付加することが有効、場合によっては市町単位や中学校ブロック単位の常勤で配置することも有効
- ・ スーパーバイザーの配置充実について、対スクールソーシャルワーカー当たりの配置基準を明確にすること、ケース検討会議の定期開催が必要であること、「まなび・生活アドバイザー活動総括コーディネーター」（仮称）のような職員を府教

委に置いてはどうか。

- ・ 中間案の「現状と課題」の中で、「小学生は自分自身の状態や感情などを表現する力が拙く、大人への不信感を持ったまま高学年や中学校で不登校に至るケースが多く」との記述について、「言葉足らず」ではないか、という意見があり、最終案では、この部分について誤解が生じないように修正

◆小・中・高等学校における特別支援教育体制

- ・ 特別支援教育を担当する教員の研修の充実や特別支援教育コーディネーターの専任化の早期実現を切に希望
- ・ 特別支援教育体制を確立するための非常勤講師について配置の充実や勤務時間の延長を要望（多数）
- ・ 通級指導教室に通う児童生徒の増加に対応し、通級指導教室設置校の拡大（多数）
- ・ 適正就学のための相談機能の充実などを含めた就学支援のための専門スタッフ（指導主事）の市町教育委員会への配置が必要
- ・ 特別支援教育支援員の増員等を希望（多数）
- ・ 今後の高等学校における特別支援教育について、教員数や予算などを充実
- ・ 特別支援教育の専門性を高めるための研修にかかわって、研修の機会を増やしても、参加する時間が捻出できなければ参加者は増えないため、教職員の総実勤務時間を縮減することが喫緊の課題

◆部活動・部活動指導員（仮称）

- ・ 部活動指導員（仮称）の配置は、競技経験のない部活動を担当している4割程度の教員にとって、精神的・体力的負担感を解消できる素晴らしい制度で、それが保護者の学校への不信感の解消にもつながる。複数での顧問体制が可能となり、学校運営に相当のゆとりが生まれることが予想され、来年度からすぐに実行できる体制整備を希望
- ・ 部活動指導員（仮称）の導入にあたっては、部活動顧問と連絡・調整を行う時間を保障することや教育的な指導に関する研修が重要
- ・ 学校外でスポーツクラブに籍を置き、中体連の大会等に参加する生徒の大会参加補助（引率・監督等）も行えるような部活動指導員（仮称）の配置する仕組みや、府又は教育局で、大学等と連携して部活動指導員（仮称）を確保し、学校の要望に合わせて配置する仕組みを検討
- ・ 休養日や活動時間を適切に設定することなど、部活動指針の策定に賛成（多数）
- ・ 方向性は賛成だが、部活動は、保護者からも期待され、教員も生き甲斐を感じて取り組む者も多く、大会は地区から全国大会に繋がり、生徒も少しでも多く練習し、上手くなり、成果を挙げたいと希望し、成果を挙げれば高等学校への推薦の道も開けるとなると、1中学校で休養日や活動時間について、取り決めて制限していくことは大変困難
- ・ 教員の勤務との関わりを踏まえた部活動指針の策定が必要であり、その上で、外部指導者の配置や社会教育との協力を検討

◆学校体制の強化

- ・ 生徒指導に専任できる加配教員を小学校に配置
- ・ 生徒指導緊急指導教員の中学校への配置を継続・拡充
- ・ 小規模校にも専任の教務主任を配置

- ・ 小学校高学年に専科教員を配置
- ・ 教材費、実習費、修学旅行費などの学年会計を担当する専門家を配置
- ・ 「学校支援アドバイザー」に民間のコンサルタント経験者等の外部人材を活用
- ・ 「チーム学校推進担当教員」の配置
- ・ 地域との連携・協働の中核を担う人材が必要
- ・ 京都式少人数教育の充実、教職員定数の改善

◆学校組織マネジメント

- ・ 教員の役割を明確化し、各専門スタッフとも連携担当を置くなど、校長のリーダーシップの下、学年レベルのチームマネジメント構想を重要とする考えに賛成
- ・ 専門性を有するチーム体制を有効にしていくためには、学校の実情に合わせた組織づくりや、連携のための仕組みづくりを進めることが大切であり、そのための学校組織マネジメントが課題
- ・ 外部の力を活用するだけでなく、内部の力（教員の力）を高めることが重要
- ・ 教員の勤務時間や業務の見直しについては、セルフマネジメントについて学ぶ研修が新規採用者から段階的に行われることが必要
- ・ 学校評価、人事評価の項目に勤務実態とその改善に向けての内容が含まれることが必要
- ・ 学校体制の強化のための教員の配置については、役割や用務を明確にして学校に配置することや、マネジメントを実行（特にコーディネート）する人材の育成が必要
- ・ 教育現場においては階層的な職員集団を作るのではなく、対等な立場から自由に議論できるような学校運営、学校組織が重要

◆長時間労働という働き方の見直し・教員の負担軽減対策

- ・ 教育ビジョンの共有化と長時間労働を見直すという業務意識の改善が必要
- ・ 教員の負担軽減について、もっと踏み込んだ対策への言及が必要
- ・ 慢性的な教員の長時間労働の原因となる膨大な業務量の縮減や週休日勤務の振替保障、教職員の増員
- ・ 根本的な負担軽減のためには、教職員の増加、専門家の正規化を検討する必要

◆教育委員会による学校支援体制

- ・ 児童生徒数の少ない教育委員会へのフォロー体制の整備が必要
- ・ 教員の校務を支援する「校務支援システム」の導入に向けた工夫が必要
- ・ 弁護士等の積極的活用など、クレーマー対策としての行政側からの支援も必要

◆全体・その他

- ・ このプランをぜひ、実現
- ・ 「スクールカウンセラー及びまなび・生活アドバイザーの配置率の向上」、「特別支援教育体制の強化」の1日も早い実現
- ・ 府（任命権者）として、現在の教職員の専門性や勤務の特殊性について、府民にさらに説明
- ・ 教員免許が必要な業務、教員として関わる必要がある業務内容等が整理され、そのための外部資源の活用をどのように図るかについて予算措置が必要
- ・ 業務量が増えることが容易に予想でき、スタッフ数の全体での増員が必要
- ・ 子どもに自立する力をつけるという方向を徹底するとともに、教職員が元気で

頑張れる体制作り

(2) 学校の組織力向上プラン（最終案）について

「最終案」の作成に当たっては、京都式チーム学校の推進に向けて、学校指導体制の整備と合わせて、学校現場における業務改善や教員の負担軽減、教員の長時間労働という「働き方の改革」が重要である、との認識の下、「中間案」について再点検し、必要な追加・修正を施した。

加えて、細部にわたって、最終的な点検の結果、細かな修正をした。

◆現状と課題

- ・ 「①いじめ・暴力・不登校等」の第2段落について、文意が正しく伝わるよう修正
- ・ 「「まなび・生活アドバイザー」とは」として説明している記述について、京都府の独自性を明確にするための説明を付加
- ・ 「②特別支援教育」について、「重点施策」の順番と並び方が一致していなかったため、一致するよう並べ替え
- ・ 特別支援教育コーディネーターの専任化の必要性について言及している段落について、専任化が求められる背景について説明を追記
- ・ 「③部活動」について、「重点施策」の順番と並び方が一致していなかったため、一致するよう並べ替え
- ・ 「部活動の実態に関する調査」等の調査結果の抜粋について、「調査主体」「調査対象」等を明記
- ・ 「④学校体制・学校組織マネジメント」の研修プログラムの点検の必要性を述べた段落について、「学校経営力や生徒指導力の向上させる視点」と「セルフマネジメントや自己健康管理の視点」との関係が理解しにくい面があるのではないかと、との意見があり、文意がより正しく伝わるよう修正
- ・ 新たに、「⑤」として、「学校の業務改善・教員の負担軽減対策」についての現状と課題の記述を追加

第1段落で、府教育委員会として、これまで、「子どもと向き合い、指導できる時間の確保に向けた支援施策」として、様々な施策を実施してきたこと、第2段落で、一方、近年、学校が抱える課題が更に複雑化・多様化する中、更なる業務改善の取組が必要であること、第3段落で、本年10月25日の京都府人事委員会報告において、「所属長は各教員の出勤を適切に把握すること」など、適切な勤務時間管理の必要性について指摘を受けたことから、その旨を記述

◆施策の基本方向（目標）

- ・ 基本のコンセプトの「京都式チーム学校の推進」について、「学校指導体制の整備」と「学校現場における教員の「働き方改革」」は、両輪として取り組むべき施策であることから、その考え方を明記
- ・ 各重点事項について、「重点施策」の各事項の表記と微妙に違っていたことから、最終案では、表記をすべて一致
- ・ 「5 チーム学校を機能させるための業務改善の推進」を重点事項に追加

◆重点施策

- ・ 「1 スクールカウンセラー及びまなび・生活アドバイザーの配置率の向上」について、(1)と(2)に「全校配置が目標」であることを明記。(3)については、端

的に「それぞれのスーパーバイザーの配置」に変更。新たに「(4)」として、「量的拡充・資質の確保に向けた取組」を対応すべき課題として明記

- ・ 「2 小・中・高等学校における特別支援教育体制の強化」にかかわって、(3)について、非常勤講師を配置する事業の位置付けを明確化する記述を追加
- ・ 「3 京都府の実情を踏まえた部活動指導員（仮称）の効果的な導入」にかかわって、(1)について、京都式部活動支援の考え方を端的に示すこととし、「部活動指導員（仮称）と外部指導者派遣を選択できるシステムを構築」に変更
- ・ 「4 学校体制及び学校組織マネジメント力の更なる向上」にかかわって、中間案で「(1) 学校体制の強化」としていた段落を2つに分割し、新たに「(2) 校長の学校組織マネジメント機能の強化」を別立てとして整理
- ・ (3)に「校長に対する学校組織マネジメントに関する研修を一層充実」という記述を追加
- ・ 新たに、「5 チーム学校を機能させるための業務改善の推進」を重点施策の事項として設置。これは、両輪として取り組むべき学校における業務改善や教員の負担軽減については、学校まかせではなく、教育委員会が主体となって推進していくべきものであることから、このプランにおいて、教育委員会としての取組姿勢を府民や教職員に対して、明確に表明することとしたもの
- ・ 「(1) 教育委員会が主体となった業務改善の取組」では、京都府教育委員会と市町(組合)教育委員会が連携・協働して取り組むこと、その際、教員の長時間労働という「働き方の改革」が重要であり、勤務時間管理の適正化と教員の意識改革を推進すること、取組のフォローアップを徹底し、優れた取組をすべての学校に普及すること、京都府教育委員会、府総合教育センター、市町(組合)教育委員会それぞれの具体的な取組内容を記載
- ・ 「(2) 重点モデル校・地域における実践研究」では、重点モデル校（府立学校）及び重点モデル地域（市町(組合)教育委員会）を指定し、学校における業務改善の実践研究を行い、成果を普及。テーマ例を4つ提示
- ・ 「(3) 学校現場における勤務時間管理の適正化等の取組」では、各学校において、校長のマネジメントにより、人事委員会報告を踏まえて、衛生委員会を一層活用するなどにより、各学校の実情に応じた取組を実施
- ・ 「5」を「6」に変更し、(3)として、「府教育委員会と市町(組合)教育委員会との連携・協働」という事項を設け、業務改善の取組や教員の負担軽減対策を支援していくことなどについて、再掲

◆その他

- ・ 「工程表」については、「重点施策」の修正内容と整合するよう修正
- ・ 「検討会議の開催状況」について、「主な議題」を掲載

■協議（主な意見・質問） [○：委員、●：事務局]

1. スクールカウンセラー及びスクールソーシャルワーカーの配置率の向上

- 重点施策「1 スクールカウンセラー及びまなび・生活アドバイザーの配置率の向上」に追加された「4 量的拡充・資質の確保に向けた取組」の説明で、「国の動向も踏まえつつ、京都府としても養成方策や勤務形態の在り方を検討」とあるが、どういうビジョン・イメージを持っているのか。

- スクールソーシャルワーカー及びまなび・生活アドバイザーの配置を量的に拡充していくに当たっては、勤務形態を常勤化することが可能かどうか今後検討していきたい。また、専門性の高さに加えて、学校現場をよく知っていただくことが大事であり、任用に当たって十分考慮していきたいと考えている。
- スクールソーシャルワーカーの養成については、大学でも教育課程を編成して養成を行っており、「京都府としても養成」という場合のニュアンスとは違うのではないか。
- スクールソーシャルワーカーの養成については、国家試験のような内容となるとハードルは高くなるが、総合教育センターとして、基本的な知識を習得できる講座を設け、京都式のスクールソーシャルワーカーの研修を進めていこうと考えている。
- スクールカウンセラーについても、常勤化にあたって勤務時間そのものが長時間になったり、求められる活動内容や資質が変わってくることがあると考えている。スクールカウンセラーについても、研修・養成の中に加えていただけるとありがたい。
- スクールカウンセラー及びまなび・生活アドバイザーの配置率向上にかかわって、待遇改善なくして、優秀な人材の確保はあり得ない。今の実態では、とても1人の1箇月の生活を担保できるだけの保障ができていない。そのことに対して、一定の見通しを示すことが必要ではないか。

2. 小・中・高等学校における特別支援教育体制の強化

- 特別支援教育コーディネーターの専任化が十分に実現できるまでの間は非常勤講師を配置する事業を拡充していくということであるが、非常勤講師が不足している現状の中で、講師の確保策を検討することが必要である。非常勤講師の採用については、どのように考えているのか。
- 非常勤講師については校種に関わらず不足している状況があり、府教委として大学を巡回して講師採用の説明を行ったり、各教育局においても講師確保の努力をしている。特別支援体制充実のための非常勤講師については、市町から充実の要望もあるところであり、今後も、退職教員の中から特別支援教育の専門性が高い適任者を探すなど、講師確保に努力をしながら施策を進めて参りたい。
- 日本型のインクルーシブ教育の中にも連続性のある学びの場を準備をするということで、通級指導教室の重要性が挙げられている。今回のプランでは、通級指導教室については触れられていないが、通級指導教室担当教員が特別支援教育コーディネーターに指名されているケースが非常に多いと受け止めている。そこが専任化していくことになると、通級指導教室を担当している教員がもっと増えていかなければいけない現状がでてくる。通級指導教室担当教員がどれくらい特別支援学校教諭免許状を持っているか、専門性の確保をどうやって行うのかが大きな課題になってくる。その点について、どのように考えているのか。

- 特別支援教育コーディネーターについては全校で指名しており、通級指導教室を設置している学校では、通級指導教室担当教員が指名されることが多いと思うが、その他の学校では、特別支援学級の担任や普通学級の担任が指名されている。必ずしも特別支援学校教諭免許状が要るわけではないので、研修等で専門性を高めている。普通学級の担任をしながら特別支援教育コーディネーターを担当するのは時間的に困難な面もあるので、専任化ができればと考えている。
- 特別支援教育コーディネーターが専任化になったときに通級指導教室を担当している教員が抜けることが想定されるので、専門性の確保が課題となる。これから高等学校でも通級指導教室が始まることもあり、専門性の確保が大切になってくるので、その点の検討をお願いしたい。
- 総合教育センターとして、研修講座の中で特別支援学校教諭二種免許状を取得できるシステムを構築していこうと考えている。研修を受講した教員の層が厚くなってくれば、心配いただいている課題に対応していけるのではないかと想定している。
- 特別支援教育についての重点施策を見ると、研修に大きく傾いた設定になってしまっている。結局、研修となると時間が必要になる。忙しいと言っている中で、研修時間をどう担保するのかということについて何らか触れないと、書いただけになりかねない。

3. 京都府の実情を踏まえた部活動指導員(仮称)の効果的な導入

- 初回から思っていたことだが、「部活動に対する負担を軽減する」という文言が多いのが気になる。部活動については、負担に思う方もいれば、楽しんでやっている方もいると思う。時間外勤務で長い時間働いているとか、土・日が休めないという問題は、もっと抜本的な問題であって、部活動の負担を軽減したら直るかのような言い方は、保護者としては首をかしげるところがある。
- 中学校においては、部活動を通じて生徒と教員の人間関係を構築していくという実態があり、その部分を度外視して、外部に頼ることはならない。教員それぞれが教師としてのプライドを持っており、全てを丸投げすることにはならないし、監督する立場にある校長としても、そのような形で学校を運営する考えはない。外部の指導者を有効に活用することはあっても、生徒指導や人間関係の構築については、今後とも重要視していく必要がある。
- パブリックコメントでは、「保護者からの期待、先生の生きがい、子どもの上手くなりたいたいという気持ち、高等学校への推薦という現状の中で、一学校では取り決めや制限は困難」という意見があるが、今後、一定のルールづくりに向け、どのように進めていくべきか、委員の御意見を頂戴したい。
- 実際1校で何か取り決めをしても、先生方の中から「自分とこの学校だけでそれをするのは…」という意見が常に出てくるので、それぞれの地域や市町村、ブロック単位での一定の共通認識、共通理解を図った上で実施する必要がある。校長会としても、このプランが策定され、実施される以上は、それに則って話をし、

各学校で共通理解の下、徹底していく必要がある。

なお、全てが上位の大会だけを目指して活動しているわけではないし、高校の推薦の道が開けるといってもごく一部のことであって、それが全てではなく、多くは日常の部活動の中で人間関係を広げ、人間性を育てるといふ人間形成を支援する場となっているという認識を学校としては持っている。

- 高校においても、全てが「競技力の向上」ではないというのは同じである。ただ、部活動を前面に出して特色化を図っている高校もあれば、人間形成に重点を置いて部活動に取り組んでいる高校もある。また、一つの高校の中でも、全国トップクラスの競技力を持っている部もあれば、そうでない部もあるという、非常に幅が広いのが現状である。

一挙に統一するのは難しいが、生徒たちにも休養をさせ、学習時間も確保するということが教育として大事な考え方であるし、より有効な時間の使い方を考えていくことも必要である。一足飛びに解決できる問題ではなく、高校の校長会等でも議論をしていかなければならないというのが実感である。

- 部活動について、技術指導をする外部指導者と、引率も含めた指導のできる部活動指導員を選べるという形で提案されているが、素晴らしい考え方だと思っている。是非、地域や学校の実情に合わせて選べる「京都式」をたくさん取り入れていただけたらと思う。

- 部活動指針に関しては、平成29年度に国において総合的なガイドラインが策定されることとなっており、それを踏まえて、京都府としての指針を検討していくこととなるが、今後の検討に向けて、委員の御発言を頂戴したい。

- 今、部活動が多様化しており、例えば、総合型地域スポーツクラブがあり、引き続きそこで練習できる学校もあれば、その競技を専門とする教員がいて、もっと長い時間指導できる学校もある。学校によってずいぶん状況が違うので、数字で「週何回、何時間」と指定するのではなく、例えば、学習時間の確保や障害予防のための取組など、必要な留意事項を列挙するようなガイドラインができれば、一定の効果があるのではないか。

- 「問題意識」に部活動が書かれてないが、どういう位置付けでこの問題を扱ってこられたのか、という疑問を持つ。特に、スポーツ系の部活動に関して、今後、2020年の東京オリンピックを目指して過熱化していくことが予想され、全国大会が未調整のまま実施され、子どもも教員も巻き込まれてしまいかねないという問題がある。かつて全国大会を止めようという動きがあったが、前回の東京オリンピック開催で忘れられていくということがあったが、再び繰り返されていくことは見えている。そうした問題意識がどこまであるのか。

- 部活動の現状分析では、不本意に顧問をさせられたり、不本意に入部させられている問題について全然触れられてない。また、外部のスポーツクラブに所属し、名前だけ学校名を持って全国大会に出場している実態にも言及していない。果たして学校教育の中で位置づけるものなのか、それ以外の他の社会体育の代理機能を学校が果たしているということなのか、そうした辺りへも踏み込まない限り、部活動問題ははっきりしない。

- 部活動について、各学校の位置付けが多様である一方、うちの学校だけ突出することはできないというのは、学校経営ビジョンの中に部活動が位置付けられていないからである。学校のマネジメント構想の中に部活動が位置付けておらず、附加的に実施しているものとしてしか聞こえない。むしろ、積極的に部活動を位置付けていくのであれば、それに沿ったルールや仕組みがあるはずであり、そうしたマネジメントプランが求められる。
- 部活動指針を策定する場合は、部活動が教育的にどういう理念の下で位置付けられるのか、あるいはどういう教育方針に沿って部活動を考えていくのかという京都府としての方針を書くべきであり、その下で、細かなルールが出てくるものである。単なる手続き的な指針であってはならない。
- 「重点施策」について、まず部活動指導員の設置となっているが、本来は、カリキュラムや学校経営、教育の在り方の中に部活動をどう位置付けるのかというものが柱になるべきであって、その下の枝が部活動指導員の設置になるのではないか。
- 部活動指導員の確保に関わって、「人が集まらない。」という話を聞いており、部活動指導員の設置方針を示すだけでなく、どう確保していくのかという踏み込んだ見通しを示さない限り、「画餅に帰す」可能性がある。

4. 学校体制の強化及び学校組織マネジメント力の更なる向上

- 京都式チーム学校の推進に関して「実践研究を行い成果を普及する」ということであるが、事例研究についての成果のまとめ方が自由であると、後で事例を参照する側が大変になる。現状や取組、成果をまとめる報告書のひな形があれば、事例として比較することもできるし、総合することもしやすいと思うので、その辺りの工夫をすべきである。
- スクールカウンセラーやまなび・生活アドバイザーを全部の学校に配置するだけでは有効には活用ができず、それをマネジメントする役割の教員が学校の中に必要である。特別支援教育コーディネーターが専任化されるのであれば、様々なニーズを持った子どもたちを把握して、スクールカウンセラーが子どもたちや保護者と有機的に関わっていける形を作るといようなモデルの研究を行い、府内に浸透させ、多様なニーズに対応できる学校（骨太の学校）を作っていけるような形になればと思う。校長だけではなく、様々な役割の方がどうマネジメントしていくのかという視点を持つことが大切ではないかと感じている。
- 学校体制・マネジメントについての現状と課題が書かれているが、データが示されていない。主幹教諭、事務長、副校長などの配置率は、マネジメント体制の基本となるものであり、京都府はどのような現状にあるのか、学校種別ごとに表す必要があると思う。また、研修の実態について、どのような研修をどの階層が受けているのかという辺りのデータは必要ではないか。
- 学校組織マネジメント力については、教職大学院へのもっと計画的な派遣を考

えないといけない。文部科学省における現在の議論を見ていると、教職大学院に対する評価を強化して、差別化を図っていくという感じがする。そうであれば、京都府は、どう京都にある教職大学院と連携・協働していくのかということは検討されるべき課題であり、その中で、マネジメント研修の体系化が実現されていくだろうと思う。

- 小中学校の事務の共同組織の設置については、事務長が共同実施単位ごとに配置されるかどうかの問題になる。多くの県では、事務長はあまり配置されておらず、事務長がいないと、単なる事務処理になっている。これでは、マネジメント力の強化にとっても貢献できるものではない。従って、事務長の配置に対して、一定の見通しを立てられる必要がある。
- 校長に対する学校組織マネジメント研修が追加されたが、やって悪い訳ではないが、校長になる前に実施すべきである。特別研修の枠をもっと広げるなり、教頭候補者に対する研修をもっと強化していく視点が必要ではないか。

5. チーム学校を機能させるための業務改善の推進

- 「5 チーム学校を機能させるための業務改善の推進」において、重点モデル校・地域における実践研究をしていくことが挙げられているが、実際にどの程度の数の学校・地域を想定されているのか。
- 重点モデル校・地域については不確定の要素が多いが、想定としては、府立学校で2～3校、重点モデル地域では指定する市町内の全校で取り組むこととなるが、3～4地域指定し、モデル的に実践研究できればと考えている。
- チーム学校を推進することで、教職員の仕事量が増えるのではないかという相反する状況が想定されるが、勤務時間管理の適正化や教員の負担軽減策がプランに盛りこまれたことで具体的な対応策を講じることができる。
- 学校外から専門家を迎え、チーム体制を構築して業務を効果的に進めていくためには、どのような調整が必要かということについては、実践しながらでないと見えてこない部分がある。チーム学校の推進については、単年度で終了ではなく、年次的に改善を図っていくスタンスで取り組んでいただきたい。
- 「工程表」を見ると、「業務改善・負担軽減」については、29年度から取組を強化し、後は矢印となっている。この問題に限らず、プランを立てた以上は工程表に沿ってプランを具体化し、成果を上げていかないといけないが、どのようにしてその進捗を図っていくのか。「教育振興プラン」の場合は計画期間が限られているので、中間見直しを行い、その際の評価基準があった。今回のプランについては、どのように考えたらよいのか。
- 「工程表」については、平成29年度から平成33年度以降となっており、当面、5年間程度実行していくこととなる。その中で、達成度合いを点検していきたいと考えているが、プラン策定段階で目標が明記できるものについては教育委員会の姿勢を示す意味で、例えば、スクールカウンセラー及びまなび・生活アドバイ

ザーの全校配置の目標を平成31年度に置いて取り組むこととしている。

業務改善については、平成29年度から取り組む中で方針や指標を作成し、フォローアップをしていく考えであり、プラン策定段階では目標までは示せない。

次年度以降、年1回程度は検討会議を開催し、それぞれの項目ごとに進捗状況等を御報告し、御意見を頂戴することとなる。

- 意識改革ということでは、中学校の場合、部活動の指導の後に生徒指導や授業準備で時間を費やすことが多いが、最近では、時間設定した上で取り組むよう指導している。保護者の協力も得ながら、深夜に及ぶようなことにならないよう取り組みを進めている。教員というのは、ついつい、どこまでもやろうとするところがあるので、「時間を切ってやり切る」という考え方について、管理職として指導している。
- 「5 チーム学校を機能させるための業務改善の推進」にかかわって、理解しづらい部分がある。チーム学校を推進することが、イコール、負担軽減になり、業務の改善になると理解すべきであると思うが、チーム学校を推進するために何か負担を軽減しないといけないというような書きぶりになっている。チーム学校に対しての理解にずれがあるのではないか。
- 複雑化・多様化する教育課題に的確に対応していくためには、従来型の教員を中心とした組織だけでは対応できないという現実がある中で、教員の負担軽減につながるよう、連携・分担するチーム体制を作るものであるが、一方で、多様な専門性を持つ人材に学校の中で活躍いただくためには、実際に連絡調整のための時間が必要になるところであり、これまでの検討会議やパブリックコメントでも心配する意見があったことから、同時に、業務改善を図っていく必要があると考えたものである。「チーム学校を推進するため」という表現ではなく、「チーム学校をより良く機能させるため」という表現としている。
- これを読んでいて、手段と目的が逆だろうと捉えている。業務改善を推進するためのチーム学校の推進であるべきだと思う。業務改善は手段であって、目指すべきは、チーム学校という多様な専門性を持った人材が協働できる仕組みの開発である。実践研究も、そうしたチーム体制がどこまで担保されていくのか、機能していくのかということに視点を置いた実践研究であるべきであると捉えていかなければいけない。
- チーム学校で負担が軽減される意味合いについて、具体的に共有されるものがあると良い。例えば、学校現場に外部から入った経験では、若い先生にとって、「課題に対処していく見通しが見えない。」という状況が、一番の負担、不安をもたらしているのではないかと感じる。そういう時に、チームで対応することで見通しが持てたら、その先生の負担がとても軽減されると思う。
- 教員養成大学として教員を養成しているが、学年が上がっていくに従って、教員志望の学生が減っていく現状がある。学校での実地研修において、夜10時・11時まで仕事をしている実態や大変な事案を教えていただいて、段々、腰が引けてくるのが原因として挙げられる。チーム学校を機能させるための業務改善が進められて、子どもたちと接して非常に楽しい、生き生きと活動できるような教師と

しての姿を学生にも見せてあげたいと思っているので、期待をしている。

6. 教育委員会における学校支援体制の整備及び学校支援機能の強化

- 学校支援アドバイザーについては、あまり説明されていないので、どういう人になるのか。もし現場の優秀な教員を吸収してしまうと、結局、現場の多忙化が促進されるという問題があると思うので、学校支援アドバイザーの在り方について、もっと検討する必要があると思う。

総括（参与）

- これまで、現場の先生たちの多くの犠牲や忍耐によって、かろうじて支えられてきたことの Pandora の箱を開けようとしているのだから、当然、それに向き合う覚悟と志が問われる。その異常な状態を認めた以上、それに対してどういう手を打つのか、行政責任が問われる。

覚悟については、自ら実行する、断行していく覚悟。更に予算を取ってくる覚悟である。

もっと必要なのは、身を切る覚悟である。京都府に限らず、教育委員会事務局には優秀な人材が相当集まっている。そのため、現場の教育力が高まっていかないという矛盾をどう解消していくのか。もっと、サイクルを短くするべきだと思う。そのサイクルの見直しも含めて、スリム化も含めて考えていかれるということが必要ではないか。

更に、実行してもらおう覚悟。実行してもらおうために、どういう手を打っていくのか。特に、市町村教育委員会にどう働きかけていくのか、連携・協力という言葉だけでは通じない。

次に、志については、一体、何を指されているのかが問題になる。テーマは、学校の組織力。組織力が上がればいいのかという話なのか、それとも、学力向上なのか、子どもの貧困対策なのか。私は、本来、このテーマは、教員のしている仕事への尊敬、尊重、敬意、これを打ち出すことだと思う。それがどうも意識がおかしいと言って、否定的な論調の方が強くなってしまっている。彼らは、献身的に身を削って、健康を損なってでも学校に居続けているという見方を、まず、すべきかと思う。多くは、まじめに向き合っているということを前面に出され、そこに敬意を払われて、その上で、打てる手を考えていかれるという流れが必要ではないかと思う。

■ 検討会議終了に当たっての挨拶（管理部長）

本日で3回の検討会議が終了しましたが、大変中身の濃い御意見・御提案をたくさんいただきました。

私どもも、この間、庁内で色々と議論しましたが、この問題は、本当に色々な課題を含んでおります。

部活動については、学校教育活動であるけれども、その位置付けが曖昧になっているという制度上の問題があり、一方で、部活動に従事されている教員の思いの差もある中で、非常に難しい問題がありました。そのような中で、こういった形でプランにまとめていく困難さを痛感しているところです。

以前、学校業務の改善に向けた検討会議を設けて、事務的な業務改善を進めた

ことがありましたが、今回のように専門家の方をはじめ、外部の方に入っていたいて、本格的に議論したのは初めてであり、僅か3回の中でとてもまとめきれないというのが印象でございます。

今回策定するプランの検討については、今回の検討会議で終わらせるものではないと考えており、国における制度の改正や、予算編成の動向もあり、引き続き検討して参りたいと思います。

今回の検討会議及び庁内における検討を通じて一番感じましたのは、学校の組織マネジメントが重要であり、その力を高めていくことが大事である、そして、教員を支援するために、色々な環境整備を図っていく必要があるということです。

環境整備については、当然、人員の投入も必要であるし、学校内でマネジメントする教員の人材確保や、業務に従事する教員の人材育成も併せて、十分考えていかなければならないと感じたところです。

また、私どもが覚悟を決めて打ち出したことの一つは、学校現場で勤務実態をきっちりと把握していく必要があるということです。学校組織をマネジメントするためには、学校に誰がどういう形で残っているのか、どういう問題で残っているのかということ、しっかりと把握する必要があります。一人一人の職員の時間外勤務の状況を把握して、それを学校内で十分議論しながら業務の改善を進めていく必要があると考えております。

昨年実施した学校の業務に関するアンケート調査の結果を見ましても、課題として挙げられた第1位は、職員間の支援体制、協力体制であり、外部人材の活用は第3位でありました。ということは、まだまだ学校内で工夫改善していく余地があるのではないかと、そのためには、校長はじめ、学校内での組織マネジメントをしっかりとさせる必要があるのではないかと感じたところでございます。

今回、色々と貴重な御意見をいただきました。今回は、これをまとめとさせていただきますが、これが終わりではありませんので、しっかり予算を確保し、引き続き、学校現場において献身的に勤務されている先生方に敬意を表しながら、少しでも改善できるように、誠心誠意取り組んで参りたいと決意いたします。

これからも引き続き、委員の皆様の御指導をいただきますようお願い申し上げます。最後のお礼の言葉とさせていただきます。

以上