

中央教育審議会 学校における働き方改革特別部会 第12回

実効性の高い働き方改革に向けて 学校の組織運営体制の在り方に関する検討課題

2018年4月25日

妹尾 昌俊

教育研究家、学校マネジメントコンサルタント

文部科学省 学校業務改善アドバイザー

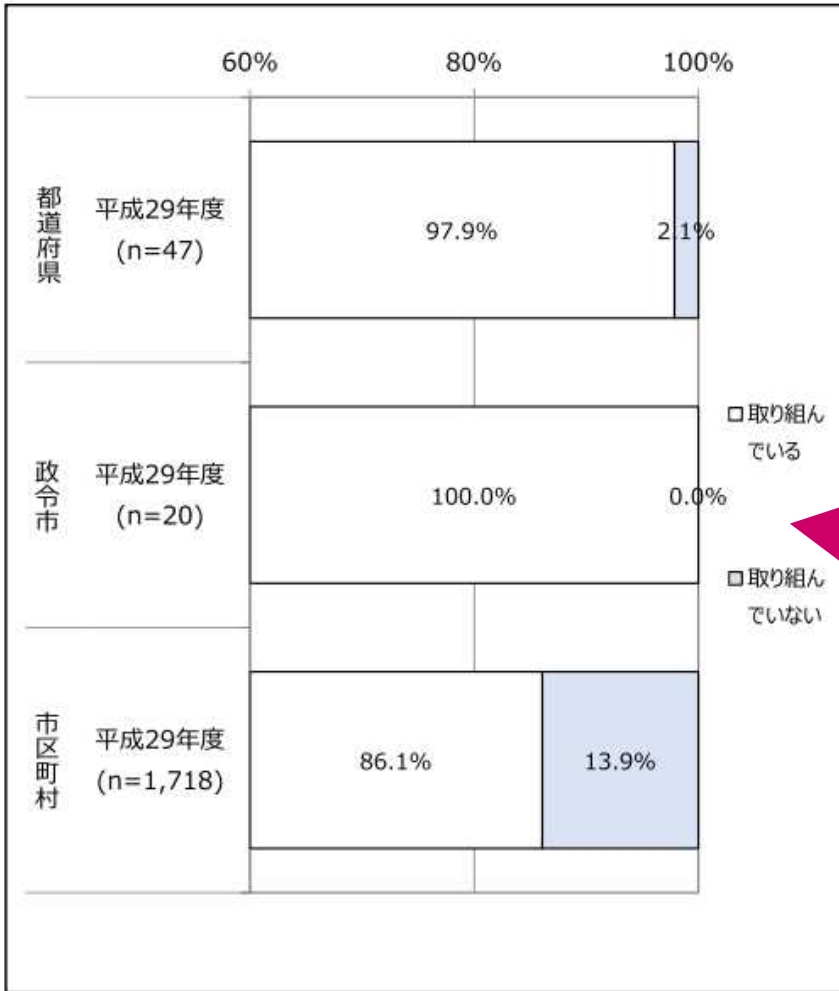
NPO まちと学校のみらい 理事

senoom879@gmail.com

楽観論で大丈夫か？

実施調査では外形的なものしか分からない。

■「校長のリーダーシップによる学校の組織的マネジメント」取組状況



※割合は、全体数(都道府県47、政令市20、市区町村1,718)に対する回答数

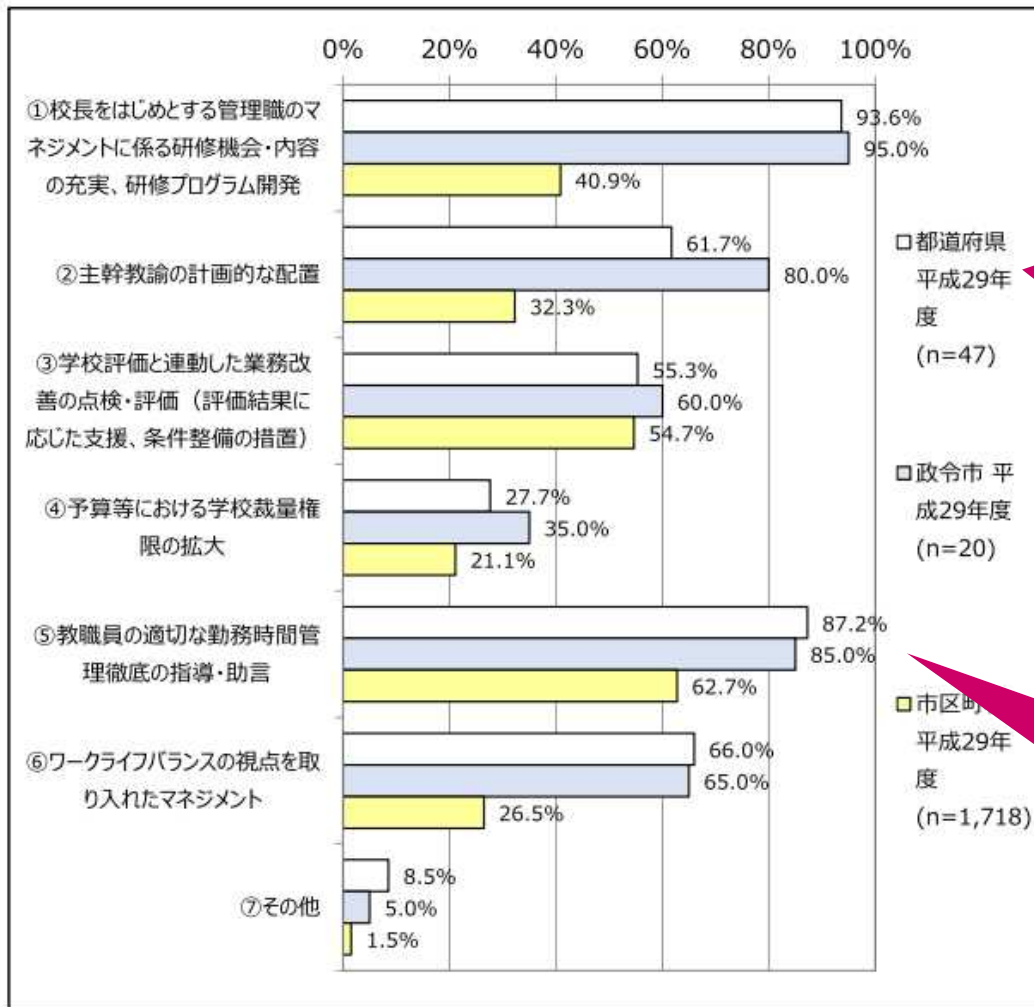
出典:教育委員会における学校の業務改善のための取組状況調査結果(平成29年度)

文科省からやっていますか？
と聞かれて
よほどじゃないと
「やっていません」
とは言わないでしょう？

楽観論で大丈夫か？

実施調査では外形的なものしか分らない。

■「校長のリーダーシップによる学校の組織的マネジメント」取組内容(複数回答あり)



“研修しました”
“学校評価しました”
で本当に十分か？

カタチだけ、
ポーズだけにな
っていないか？

勤務時間管理は使用者責任なのだから
指導していて「当たり前」。
これを“組織的マネジメント”の取組とは
呼べないし、実施率高くても安心できない。

楽観論で大丈夫か？

本当に主幹教諭配置による効果なのか、かなりアヤシイ。

- 成果と課題について、矛盾するような回答結果

⇒

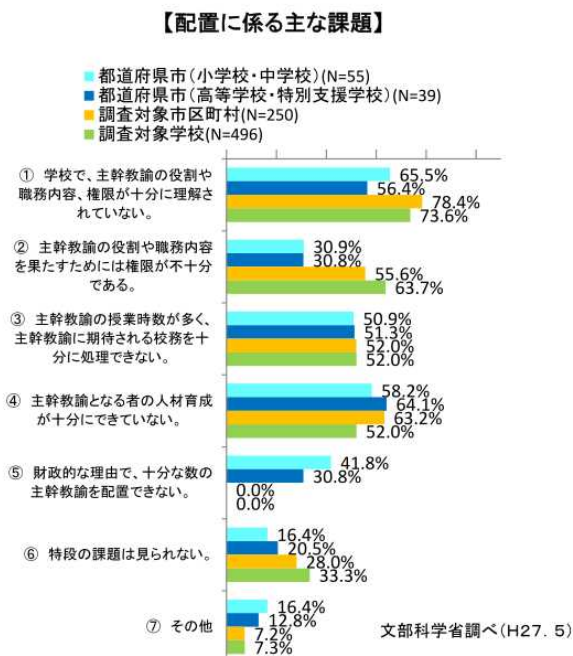
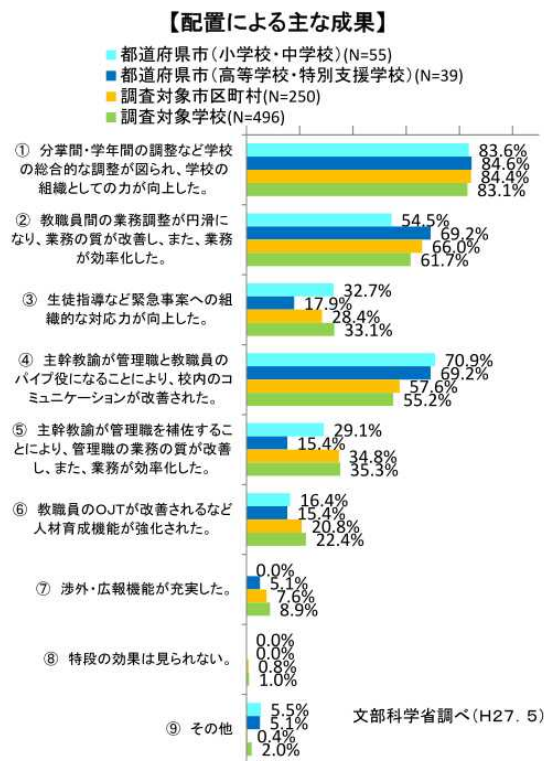
主幹の役割が十分理解されていないにもかかわらず、なぜ、総合調整が図られ、業務が効率化したなどと言えるのか？

- 【可能性①】教育委員会としては、税金をかけて導入しているのに、成果がないとは言えない。**とりあえず、もっともらしい回答にチェックした。**

- 【可能性②】同じ主幹でも、学校や人によってパフォーマンスが全然違う。

- 【可能性③】成果で述べられていることの一部は、**主幹制でなくても見られたこと**かもしれない。

主幹教諭の配置の成果と課題



不都合な真実！？ 主幹制は、ベテラン教諭への処遇改善のためのものになっているのでは？

校長のリーダーシップや組織マネジメント力の向上、 主幹制による組織力向上などに関するデータも、エビデンスも脆弱。

■問題意識

- 本当に校長向けの研修や主幹教諭制等が機能しているならば、今日の長時間労働は、もっと多少はマシになっていそうなもの。
- 現実には、過労死ラインを超えるようなひどい毎日が全国各地に。
- 常識的に考えれば、楽観視はできず、「管理職や主幹の役割として、長時間労働是正にはこれまであまり機能してこなかった」、と見るべきでは？

■提案・意見

- わたしたちにまず必要なのは、これまでの取組の真摯で冷静な反省。反省のないまま、従来の答申やお題目を繰り返しても、学校現場には負担と負担感を増すだけになる(かもしれない)。

<提案・意見(前ページからつづき)>

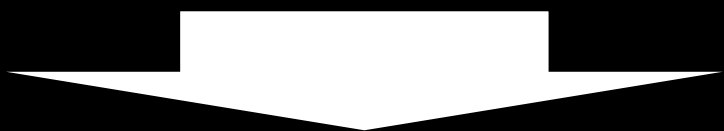
■校長、副校長・教頭のリーダーシップ、組織マネジメント

- 前々回(2月8日)に提案した。校長へフィードバックする仕組みが弱い。
教育委員会としては、「この校長は業務量の調整や健康経営ができているか」
実態を知る方法が少ない。
⇒ 校長等には部下評価を突き付け、アクションプランを作ってもらうことを検討。
- 教職員のストレスチェックの結果を学校内でも、教育委員会内でも、もっと活用していくべきではないか？
⇒ ストレスや業務負荷の大きい学校に重点的に教委は入れ。
※ ただし、校長の処遇とリンクさせると副作用も大きいので注意。
- 研修はスポット的、一回やったきりでは不十分。
3つの壁(記憶、実践、継続)を越えるための施策も打て。
⇒研修後のフォローアップ、継続的なコンサル、コミュニティ・スクールの活用等。

■主幹制

- 主幹を設置して教職員(せめて副校長・教頭)の残業時間が減っているのかどうか、あるいは業務内容の内訳が変化したのかどうかを検証。
※ 反例として、主幹の多い東京都や神奈川県でも長時間労働は少ないわけではない・・・
- 上記の検証によるが、予算も人も限れるなか、主幹制に優先順位が高いのかは疑問。
⇒ スクールサポートスタッフや教頭補佐の導入のほうが費用対効果は高いのでは？

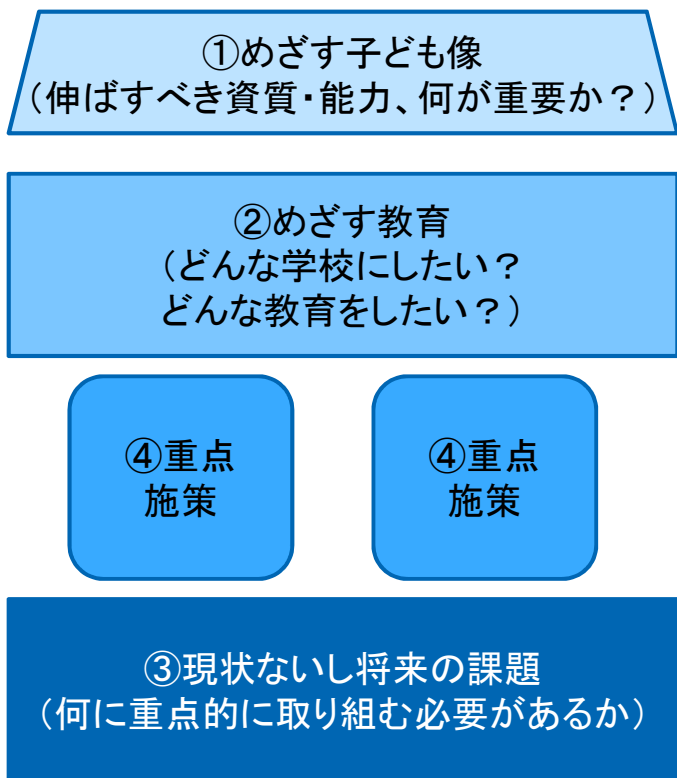
校長、副校長・教頭のリーダーシップ、
マネジメント力がもっと必要！？



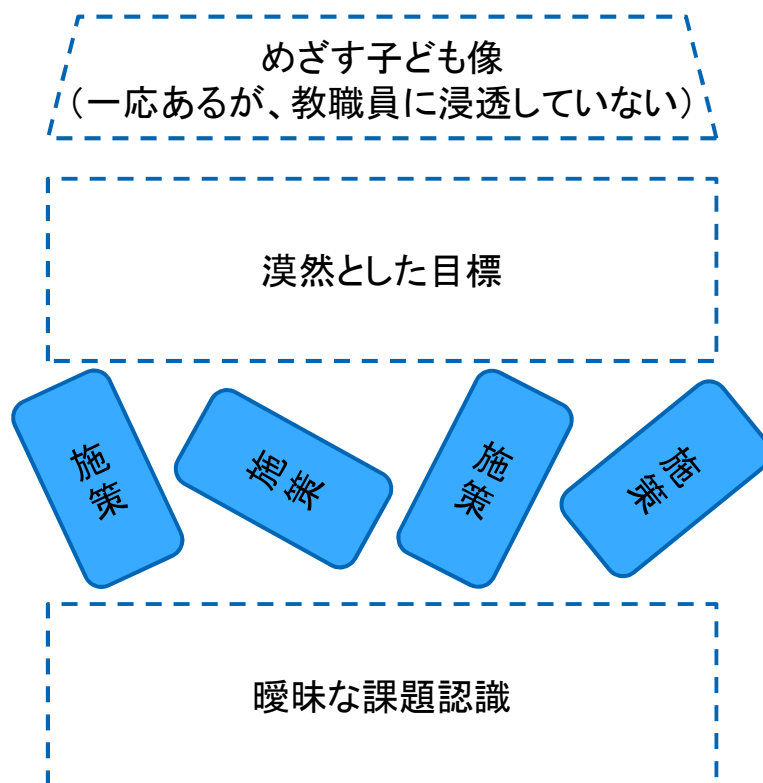
マジックワードでいろいろ入る。
唱えるほうとしては、なんとなく
分かった気、対策した気になってしまう。
いったい、どこに、何が必要なのか？

課題認識や目標共有が曖昧で、漠然としていては、 施策が定まらないのは、当たり前。これでは同僚性や協働性も高まらない。

課題と施策(取組)の重点化を検討するステップ

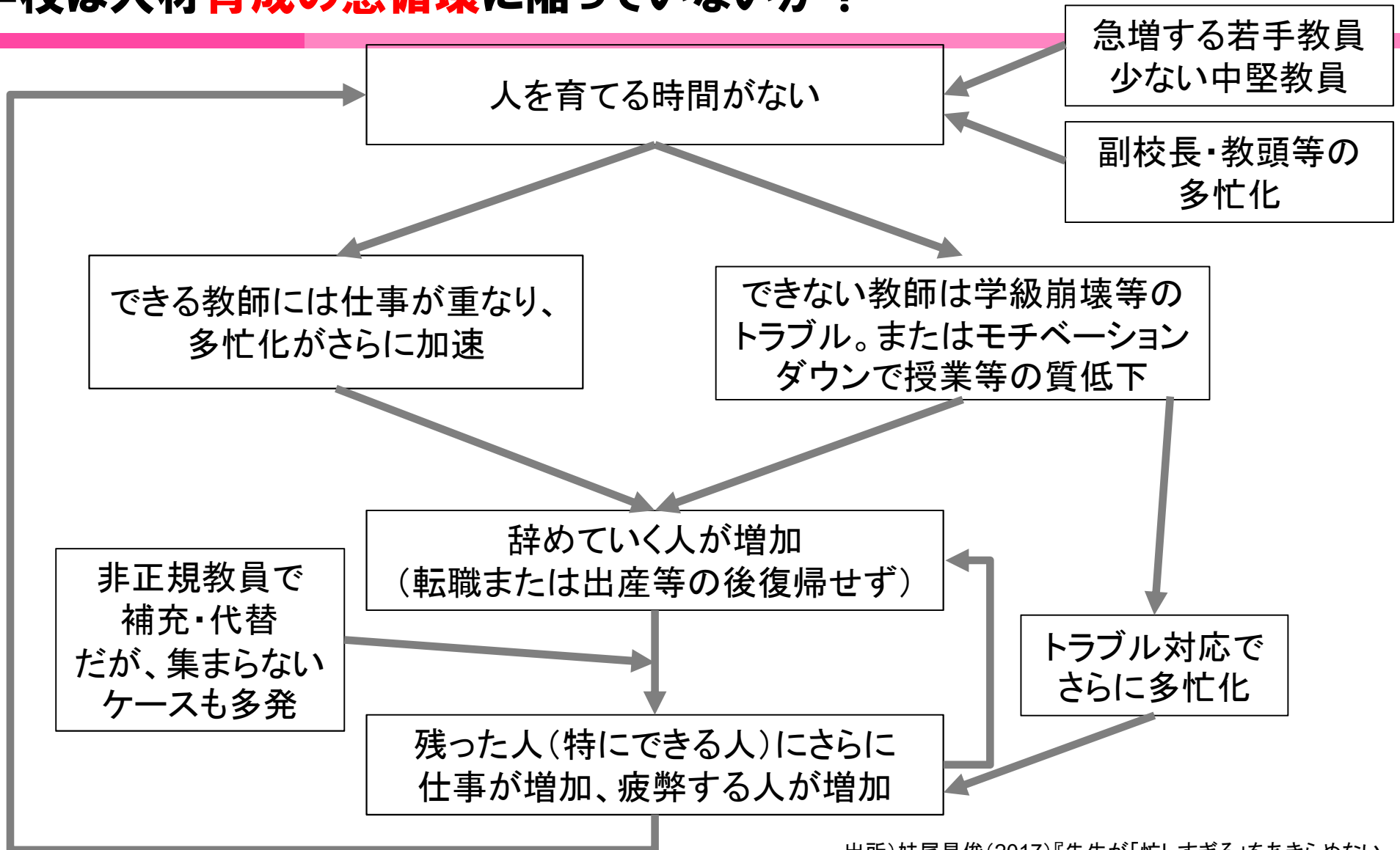


曖昧な課題認識の上に乱立する施策



教職員は育っているか？

学校は人材育成の悪循環に陥っていないか？



校務分掌を整理したり
主幹教諭の配置等を進めたり
教員育成指標を設定したりしても、
効果はあるかもしれないが・・・、
おそらく、それらでは十分対処できない
深刻かつ重大な問題が学校にはある。

(参考)教育問題はなぜまちがって語られるのか？

⇒ 3つの問題

1. 現状を正確に把握できているか
＜事実認識の問題＞
2. 問題の原因や背景についてきちんと検討できているか
＜診断の問題＞
3. 教育という営みの微妙さや副作用の可能性について留意できているか
＜対策の問題＞

学校事務職員への期待と現実

- 学校経営への参画、“事務をつかさどる”職と言っても・・・、**具体的に**なにをやれというのか、明確になっていない。
 - 前述の校長のリーダーシップへの期待と似た問題。
- 期待は大きくても、**インセンティブが弱い**。
 - 経営参画というなら、処遇もしっかりしないと。
「仕事は高度にしてね、でも●級までしか昇格しませんよ」でいいのか？
 - 若手と同じような仕事ぶりでも、年功で給与は大きく異なる。
 - ・ 「同一労働、同一賃金」からはかけ離れた世界？
 - モチベーションを上げるものは金銭的報酬のみならず。
 - ・ 金銭的報酬は、モチベーションを上げるほうにはあまり働かず（長続きせず）、むしろ下げるほうに強く働くことが経営学では分かっている。
 - ・ 校長や副校長・教頭との関係、彼らの事務職員への働きかけが決定的に重要。
 - ・ 頑張る人にはより面白い仕事で報いる、といった考え方も重要。

学校事務職員への期待と現実

事務職員だってヒマじゃない。“ビルド&ビルド”な発想では限界がある。

複数学校や全市区町村(場合によっては全県)的な対応が可能

- 学校徴収金のルール策定
- 事務職員向け研修
- 若手職員やスキル、モチベーションの低い職員への育成・支援 等

- 給与事務(通勤手当、年末調整等)
- 福利厚生事務
- 旅費事務
- 就学援助の手続き
- 施設点検
- 文書の收受と管理
- 学校徴収金の徴収 等

非定型的業務

- 副校長・教頭等の業務支援・分担
- 学校徴収金等の見直し、改善
- 就学援助、奨学金等に関する相談、家庭支援
- 文書や情報の学校内での活用促進(ナレッジマネジメント) 等

定型的業務

- 学校予算、決算の管理
- 備品、消耗品等の管理
- 学校行事での分担
- 公務災害に関する手続き 等

各学校ごとの特色や事情に応じた対応が必要

※この図はイメージアップのためであり、実際はこれらの中間的なものや分類が難しい性格の業務もある。

学校事務職員への期待と現実

“つかさどる”職はどこに力を入れるべきか？

事務長が中心に担う

共同事務室かもっと広い範囲で対応。
事務長は、なるべく定型的業務からは解放せよ。
(県費職員の加配や市町村費職員配置等)

複数学校や全市区町村(場合によっては全県)的な対応が可能

- 学校徴収金のルール策定
- 事務職員向け研修
- 若手職員やスキル、モチベーションの低い職員への育成・支援 等

減らす

教育委員会主体で(業務によっては複数市町村や県単位で)集中処理したほうが効率的では？

- 給与事務(通勤手当、年末調整等)
- 福利厚生事務
- 旅費事務
- 就学援助の手続き
- 施設点検
- 文書の收受と管理
- 学校徴収金の徴収 等

← 非定型的業務

→ 定型的業務

各学校配置職員がもっと力を入れる

スキルや得意不得意はあるので、共同事務室等も活用しながら各学校任せにはし過ぎない。

- 副校長・教頭等の業務支援・分担
- 学校徴収金等の見直し、改善
- 就学援助、奨学金等に関する相談、家庭支援
- 文書や情報の学校内での活用促進(ナレッジマネジメント) 等

各学校ごとの特色や事情に応じた対応が必要

- 学校予算、決算の管理
- 備品、消耗品等の管理
- 学校行事での分担
- 公務災害に関する手続き 等

※この図はイメージアップのためであり、実際はこれらの中間的なものや分類が難しい性格の業務もある。