

## 第4回 門真市学力向上対策委員会 議事録

1. 開催日時 平成24年8月28日(火) 午後3時～4時45分
2. 会場 門真市消費生活センター 2階会議室
3. 出席委員数 11名/11名
4. 傍聴者 3名

### 学力向上対策委員名

- 森田 英嗣 委員 (大阪教育大学教授)  
角野 茂樹 委員 (関西外国語大学教授)  
山口 周作 委員 (門真市立五月田小学校長)  
伊藤 義昭 委員 (門真市立第五中学校長)  
小寺 弘明 委員 (門真市立第二中学校教頭)  
植原 宏仁 委員 (門真市立大和田小学校教諭)  
阪上 広太郎 委員 (門真市立第七中学校教諭)  
柏井 了子 委員 (門真市PTA協議会役員)  
川村 早余子 委員 (門真市PTA協議会役員)  
藤井 良一 委員 (門真市教育委員会学校教育部長)  
柴田 昌彦 委員 (門真市教育委員会生涯学習部長)

### 事務局

苗代学校教育課長 満永学校教育課参事 岩佐学校教育課参事 高山学校教育課副参事

委員長：ただいまより第4回門真市学力向上対策委員会を開催します。委員の皆様におかれましては、お忙しい中ご参集いただきましてありがとうございます。本日は、全員の委員にご出席いただいております。委員会設置要綱第6条第2項(委員会の会議は、委員の過半数が出席しなければ開くことができない。)の会議の開催要件であります半数以上の出席があるということで、会議が成立することを宣言させていただきます。

事務局：本日の配付資料は、5点です。ご確認をお願いします。

- ①第4回 門真市学力向上対策委員会 議事次第
- ②本日の座席表
- ③第4回 門真市学力向上対策委員会 ～学校の組織的運営について～
- ④教職員の業務に関するアンケート調査
- ⑤第3回 門真市学力向上対策委員会 議事録

今回は、議事録の確認の時間は設けませんので、ご了承ください。

委員長：前回は「家庭学習」について議論しました。「学校で宿題ができる場として、PTAや地域が支援している一つの形がまなび舎Kidsであり、その拡充が求められている」というご意見

がありました。実際に、まなび舎 Kids を運営されている保護者の方からは、「どんな宿題が出ているのか、子どもにどのようなつまずきが見られたのかを教えてください。そういう関わり方でよいので、もっと教員にも連携してほしい。」とのご意見をいただきました。「宿題の出し方についても、戦略的に行っていけばよいのではないか。」という意見もありました。また、校長先生からは、「クラブ活動や会議で先生方も忙しい毎日を送っている。」という意見も出ました。そこで、門真市全体で一つの方向性を持って、家庭学習の支援に取り組んでいけばよいのではないかとこの方向性が確認されました。

学力向上に向けて色々な取組を進めていくことになると、どうしても先生方を含めて仕事が増えてきます。忙しくなって、先生方本来の仕事、子どもと向き合う時間がなくなるのであれば、本末転倒になりかねないと思います。

今回は最初に、先生方の忙しさの実態というのはどういうものであるのか、ということを確認していきたいと思います。そして、何か課題があるのであれば、どのように時間を生み出していけばよいのかということに話をつなげていければと思います。そのような流れで議論をすすめていきますが、よろしいでしょうか。

それではまず、事務局の方から、この点に関してご説明と資料の提示をお願いします。

事務局：学校教育課の苗代でございます。私の方から、学校の組織的運営について報告させていただきます。学校の多忙ということが、以前から言われています。「学力向上の取組を進めたいが、学校は忙しすぎて…」という声も聞きます。そこで、教育委員会として、教職員が子どもと向き合い、学力向上を図っていく時間を増やすにはどうすればいいのか。学校の多忙の状況を調査して、多忙化対策を検討することにしました。お手元の「教職員の業務に関するアンケート調査」という印刷物が、その調査結果になります。この資料から抜粋してお話しします。

まず、アンケート調査の概要です。任意提出といたしました。管理職とは、校長と教頭です。昨年度の様子を調べていますので、新しく教頭先生になられた方は除外しています。そのため、教頭先生の回答率は 100%になっていません。教職員とは、教諭、栄養教諭、養護教諭、事務職員などのことです。

主な調査項目です。まず、多忙化の状況と原因について説明します。このグラフは、勤務時間以外にどれくらい仕事をしているか調べたものです。ちなみに、勤務時間は小学校の場合、8時30分から5時までです。中学校は、8時15分から4時45分までです。ですから、3時間の超過勤務をしているということは、8時に出勤して夜7時30分まで仕事をしていることになります。グラフを見ると、平日3時間以上超過勤務をしている割合は、管理職で約70%、教職員では約50%にのびります。

多忙感を尋ねる質問です。ごらんとおり、ほぼ全員が忙しいと感じています。

教職員の多忙な原因を聞いたものです。1番目が会議です。職員会議、担当部署の会議、学年会議など色々です。2番目は教材研究、授業の準備やプリント作成の仕事です。3番目は、校務分掌の業務です。各担当、運動会や卒業式など学校の仕事を分担したものを言

います。そのあと、提出物のチェックや成績処理の仕事となっています。

次に、「どんな時に多忙を感じるか」という教職員への質問の回答です。予定外の業務があったとき、仕事の終わりが見えないとき、仕事の意味がわかりにくいとき、の回答が多くなっています。逆に言うと、仕事の予定をあらかじめ伝えておく、解決までの道筋を示す、仕事の意味をはっきり伝えれば、多忙感を防げることとなります。管理職や係のリーダーが、それを意識して仕事をするのが大事かもしれません。

続いて、職場の状況についてです。教職員の生活と仕事への意欲。まず管理職に聞いた結果です。ほとんどの方が、「自分は能力を発揮している」と考えています。80%が相談できる人がいます。「自分の仕事が教職員に理解されている」と思っている管理職は65%です。これは少し低い数字ですね。一方、「教職員の仕事を理解しているか」という問いにはほとんどが「はい」と答えています。

続いて、教職員に同じ質問です。「能力を発揮しているか」について27%が「そうではない」と答えています。先生方が学校で能力を発揮できていないと考えているのはなぜなのか検討する必要があります。

「自分の仕事が理解されているか」、「周りの仕事を理解しているか」という質問でも、23%の人が「そうではない」と答えています。職場のコミュニケーションにも課題があるように思われます。

次に、学校運営・組織の状況です。1つずつ見ていきます。各項目は2段になっていますが上段が管理職、下段が教職員の答えです。まず、「教材などの管理がしっかりできているか」という質問です。1/3が「あまりできていない」と答えています。

次に、会議の効率化についてです。80%以上が「もっと効率化ができる」と考えています。学校の大きな課題であることがわかります。次に、「計画文書を使いやすいように管理しているか」、この質問は管理職と教職員で受け止め方にかなり差があります。この傾向は、業務の見直しができているか、行事の見直しができているかというのも同じです。管理職は「できている」という答えが多い一方、教職員は「できていない」という答えが多いです。管理職が教職員の意識について十分把握できているのか、問われるところかもしれません。いずれの項目も約30%の教職員が「できていない」と答えています。

次に、仕事の偏りについてです。約70%が「仕事に偏りがある」と答えています。「経験の少ない教職員が育つ工夫をしているか」という質問に対して、「できていない」と考えている教職員が35%です。また、「担当者が明確でない仕事がある」と考えている教職員は52%に上ります。この二つの質問でも管理職との認識の差が大きいです。この項目の最後に、「生徒指導と保護者対応について、組織的にできているか」という質問があります。教職員では、生徒指導は25%、保護者対応は34%が十分ではないと答えています。生徒指導と保護者対応が組織できているかどうかは、学校の状況を知るキー項目になります。

次に、多忙化改善のための方向性についてです。教職員は、会議、校務分掌、調査、学校行事の改善が必要と考えています。前に出したスライドをもう一度見てもらいます。教職員が

多忙の原因と考えていたことです。先ほどの多忙を改善するための提案とは、少し順番が違います。これらの結果を重ねてあらわしてみます。青が多忙の原因で、赤が多忙化解消の提案です。会議、校務分掌、学校行事、これらは、多忙の原因でも比率が高いですし、改善が必要とも考えられている項目です。調査、これは、実際にそれほど多忙の原因にはなっていないものの、教職員にとっては負担感が大きい仕事です。

このこととは逆に、教職員の負担になっているけれど、改善すべきとは考えていない項目もあります。教材研究、提出物成績つけ、学年・学級の仕事、生徒指導などがそうです。教職員がどんなに忙しくてもやる仕事であると考えているからでしょう。ですから、この星の項目を検討課題として、考える必要があります。最後に、「多忙化を改善し子どもと向き合う時間を確保するための課題」についてです。7つの項目を考えています。校務分掌担当者の明確化、校務の不均衡是正、行事の精選と校務の見直し、会議の効率化、経験年数の浅い教職員のキャリアアップ、中学校のクラブ活動の在り方、効果的な調査・研修の実施、このうち、1～6までは学校で検討いただくことです。7は教育委員会として検討することです。1から6については、相互に深い関係があります。たとえば、担当者の明確化と校務の不均衡についてです。縦軸が、「仕事の偏りがあるか」という問いですが、横軸は担当者が明確かどうかを尋ねたものです。上が「仕事に偏りがある」と答えた方で、下が「仕事に偏りがない」と答えた方です。偏りがある学校は仕事の担当者が明確でない、仕事に偏りがない学校は仕事の担当者が明確だといえるでしょう。

次に、同僚の理解と組織的保護者対応についてです。この二つにも関連が見られます。縦の軸が組織的保護者対応で、横軸が「同僚は自分を理解してくれているか」です。組織的に保護者対応ができていない学校では、「同僚を理解してくれている」と考える割合が高くなっています。

最後に、若手育成の工夫と組織的な生徒指導の関係です。組織的な生徒指導をしている学校では、若手育成でも工夫をしていると言えます。

教育委員会が考えている改善項目に戻ります。学校と教育委員会がそれぞれの役割を踏まえて連携しながら取り組んでいくことが、大切であると考えております。以上でございます。

委員長：ありがとうございました。今のご報告に対して、何か質問等はありませんか。

この調査は、いつ実施したのですか。

事務局：今年度の1学期に実施・回収し、集計したものです。

副委員長：勤務時間外の仕事というのは、学校でやっている仕事だけをさすのですか。家に持ち帰った場合も含まれるのでしょうか。

委員：家に持ち帰った場合も含まれています。

委員：アンケートの2ページにもありますが、超過勤務時間が一月に何時間かというデータはあるのでしょうか。学校では、毎日超過勤務時間を記録して、管理職に提出するのですが、その集計はしていないのでしょうか。

委員：教育委員会としては、超過勤務が月80時間以上の方に、産業医の診察を受けていただくと

ことになっておりますので、調査結果の集計を行っています。その結果、基準を超えた先生方については、管理職を通じて声をかけていただくよう、指導しています。

委員：勤務時間の中には、土日の部活動の時間が入っています。一概には言えませんが、生徒も先生も同じものをがんばろうということで部活動をやっていますので、部活動でリフレッシュされてエネルギーになっていくという先生もいます。毎日、遅くまで疲労困憊しながらやっているという場合には助言して、産業医の診察を受けるということになるのでしょうか…。中学校の場合には、部活動がかなりの割合をしめていると考えられます。

委員：基本的には、部活動も含めて超過勤務という捉えをしておりますので、一定の基準を超えた方は、校長先生にきちんと指導をしていただかなくてはと思います。それから、部活動の話がでましたけれども、ここでスライドにあらわしたものには部活動の話が全くないのに、最後に突然、中学校の部活動の話が改善項目として出てきて、違和感があったかもしれません。今日は見る時間がないですが、この中に記述があり、各先生からたくさん御意見を頂いております。12ページの記述の中には、クラブのことについての言及があります。「中学校のクラブが、学力向上や様々な授業研究などの時間を確保する上で課題になっている。もう少し地域の人材を活用してくれないか。」との御意見があったので、それを最後のまとめに入れております。

委員長：超過勤務が100時間を超える人はどれ位いるのですか。

委員：覚えている限りですが、私の学校で10人弱程度です。全員で40数人ですから、20%ちょっと位です。ほとんど土日の部活動ですが。

委員長：中学校では、部活動にもかなり時間がとられているということですね。

副委員長：質問があります。「教材を使いやすいように管理」の意味を説明してください。また、「計画文書」がどのようなものなのか、教えて下さい。

委員：教材や備品、教科部会の文書などを、来年度も使いやすいように常に管理しているか、という意味です。例えば、理科ではたくさん教材があるのですが、1年経って片づける担当者がいて、使いやすい状況になっているかということです。「計画文書」というのは、校務文書一般です。様々な役割や分担があって、1年間動いていますが、それが経営的にしっかり整理されているかということ在意図して質問させて頂きました。

委員：多忙感の移り変わりや考え方の変遷について、個人的な意見ですがお伝えしたいと思います。30～40年前と比べて、現在の会議の数は変わらないと思います。むしろ、昔の方が多かった。今の方が精選されて、会議が少なくなりました。それなのに会議があって多忙という意識はなぜか。会議が少なくても、会議がじゃまになっているということなのですね。昔の先生は、例えば宿題の点検は、子どもが自分たちでチェック合って、教師が宿題について見るということはありませんでした。毎日の交換日記というものを、今の小学校ではほとんどの担任の先生がやっていますが、これもほとんどやっていた。その単元がわかっているかわかっていないかという重要なテストについては、教師がマル付けしていますが、その前段階の3枚か4枚にわたるようなプレテストみたいなものは、先生は解答を示したり

して、子ども達に定着させるというようなことをしていました。今は、担任が毎日、テストや宿題、交換日記など、必ず目を通さなければいけない書類は、平均すると200枚は下らないと思います。例えば、テスト3枚を30人で90枚ですね。交換日記を全員分読んだら30冊。保護者との連絡ノートがあります。これは全員ではないけれども、10人書いてきたら10人見るわけです。特に保護者との連携の連絡ノートというのは重要ですから、確実にそれをきちっと読まなければいけないわけです。3ページにわたって書いてこられる保護者の方がおられます。これは嬉しいことですよ。そうしますと、それをじっくり読むと10分なんてあっという間にすぎるわけですね。10人となると、30分以上ですね。したがって、そういうものを見て、一人の子どもの情報を先生がきちんと吸い込んで入れ込むという作業に、今の先生の時間が莫大に費やされるわけです。そういうことをするが故に、一つの会議があると、それがじゃまになる。その会議の内容がいま一つとなると「この会議は要るのか」「もっと単純化できないのか」と感じるわけです。調査についても、「この調査は前回にやったじゃないか」と。例えば、学校教育がとる調査と社会教育がとる調査と、同じような調査がくる場合があります。担任のところに調査が流れ込むわけですから、部門はいっぱいあるのですが、一学級の中に同じような調査が何枚もくるという場合も中にはあるわけです。そうすると、その先生は、「そういう調査は何なのか、必要なのか」「一枚目は必要だと思うが、同じような質問だったら2枚目、3枚目は必要ないじゃないか」という感覚が浮かび上がります。そういうことの積み重ねが、多忙感に拍車をかけるという意味なのです。だから、その多忙感というのは、会議がたくさんあっての多忙感というものとは少し違うのではないかなと思います。このアンケートの裏側には、そのようなことがあるのではないかなと思います。

委員長：昔と比べて、会議が多くなっているわけではない。本来、力を傾けたい仕事に時間が割けないところでの多忙感ということですね。

委員：そうですね。細かくきちんとした丁寧な支援が求められる時代ですから、そこにどう現場の先生が応えるかというのは、真摯に考えていると思うのです。教材研究は忙しいとは思わない。生徒指導は当たり前だから苦痛ではない。けれども、それを邪魔する会議ですね。二つ目は、中学校ではクラブだと思います。クラブを先生が担当しなければ成り立たないというのが今の現実ですね。これは日本全国そうですが。クラブは先生が担当しなければ成り立たないというような状況を、どう変革できるのかというのは難しいだろうなと思います。

委員長：OECDの調査でも、日本の先生は、勤務時間当たりの授業時間が最も少ないですね。他の仕事がいっぱいあるということです。他の国と比べると、学校の意味も少し違う部分もあるのかもしれません。その中で、もし、本来の仕事に力を傾けられない事情があるとしたら、考え直すということが必要になってくるかもしれませんね。

委員：私も、先ほどの意見と考え方が基本的に同じです。会議の回数を減らすこと、精選することは、そろそろ限界です。もう精選されている状態なのに、この多さです。我々は会議の多さよりも、会議の時間の長さ負担が一番感じているのではないかなと思います。

私は研究部の代表で、会議の主催者になるのですが、必ず会議は1時間半以内、もしくは1時間でおさえています。そのために、どんな準備ができるのか。一つ目が、一年間会議を主催する人が決まっている。そうすれば、その人がレジュメなどを作ります。だから、次は誰々が…がということがなく、手間はかからないです。その人に負担がかかるというのはデメリットになりますが。二つ目は、書類を全てデータ化する。手書きでアナログで残すのは、時間の無駄にしかならない。学校にイントラネットがあるので、全ての書類を入れ込んでいく。そうすれば、翌年、前年度のものを使うことができます。日程をかえたりするだけの書類もでてくる。そうすれば、随分と時間を短縮することができます。そして、誰でもでき、その人じゃないとできないということがなくなるのです。誰かが転勤しても、また誰かがすることができます。後は、ホワイトボードやスマートボードなど、会議に有効なものが揃うと、もっと一つの会議の時間を減らしていけると思います。教師側も一回の会議が短いのであれば、耐えることができると思います。自分の学校では、自分を含め、若い先生方、仕事を共有し合っている先生方で、このようにやっつけていこうとしています。

委員長：今までは、そういうことがなかったのでしょうか。

委員：ダラダラと、2時間以上会議をしていることも多かったですね。

副委員長：今、勤務している学校にはどんな種類の会議があるのですか。共通理解しなければ、組織は回らないですね。職員会議、各種委員会、学年会が、教科会があるでしょうか、例えばどんなものがあるか教えてもらえますか。

委員：その他に、体育祭や文化祭をいつやるかという教務ですね。後は、卒業式をどうするかという儀式です。学校の備品関係、庶務もあります。

副委員長：それは全員出席ではないですね。行事的な委員会ではなくて、常設している会議が1ヶ月に、どれぐらいあるのでしょうか。

委員：うちの学校では、職員会議は月1回です。学年会は月2回です。あとは、月1回の研究会。そして、教務とか庶務とか細かいものですね。それに行事委員会。これは文化祭前にやって、終わったらなくなるというような季節的なものです。

委員：子どもたちの専門委員会を運営するために、月1回、生徒会と一緒に教師が全員集まる会議もありますし、PTAを行う前日に短い会議をやることもあります。

委員長：門真の中学校の会議は、だいたい似たようなものでしょうか。

委員：学校規模が大きくて、職員が多くなりますと、専門委員会の担当とPTAの担当をするものが、どちらかを持つような感じになります。そうすれば一つ会議の役が消えますから。ただし、小規模になってくると、そのようなことはできなくなります。一時、行事委員会をなくしたことがあります。委員会、生徒会の形にしました。会議の中身の工夫をしよう、全員がやらなくて済む会議にしていこうと工夫はしているのですが、会議数としては変わらないですね。

委員長：学校の規模が小さくなり先生方の数が少なくなると、会議の数が変わらなければ、多忙化になるのですね。小学校の現状はいかがでしょうか。

委員：会議は小学校でも一緒です。あと、支援関係の会議があるぐらいですね。今言われていた、一年間会議の司会者を決めるということですが、そのようにしていくことがいいなどずっと思っていました。書類をデータで残すこともいいと思うのです。しかし、一年間会議の主催者を決めるというところでは迷っている部分があります。先週の三日間で、民間企業体験の研修に行ってきました。その会社では、簡素化していこうというような視点で物事を進めると、結局人が育たなくなり、後々尻すぼみになっていくという研修をずっとやっているそうです。どういう研修であっても、『人を育てる』という視点を持って行わなくてはいけない。そうすることで、やるべきことに対して意欲的になる。今、良く言われているのが OJT と OFF-JT です。その企業は積水ハウスだったのですが、自己啓発を研修メニューに入れているとのことでした。それを入れることによって、仕事に対して「自分は成長した方が得じゃないか」と思ってくる。そうすると、仕事に対して前向きになっていく。この類の研修が、教育の世界にあっているかどうかは別の問題ですが、物事を簡単にしていこうとしすぎると、人が育たないということがあるのだと思いました。誰でもできるということは良い言葉なのですが、一年間誰かに任せてしまったら、ある意味、他の人は主体的にならない限り、その人に一年間丸投げということにもなってしまうと、考えさせられた研修でした。

委員長：副委員長は、大阪府をいろいろご覧になっていますが、如何でしょうか？

副委員長：私が教員生活を始めたのは30数年前です。完全学校週5日制がスタートしてから、会議はどんどん切りました。合わせて、授業研究も切りました。授業研究はその前後に会議を伴うから切っていったというのが大阪の状況なのでしょう。必ずしも今聞いていた限りでは、会議の回数は多いとは思いません。なぜなら、今までならば前例踏襲型でしたが、今みたいに多様な課題が出てきた場合に、組織としてしっかり共通理解しなければなりません。また、組織の年齢構成がいびつになってきているので、ここはきれいにつないでいかないといけないですね。必要な共通理解をきちんとしないと、様々な組織的な対応、例えば保護者対応や生徒指導の対応などで、崩れると思うのです。一度崩れたら、盛り返すのに数年かかるでしょう。そういう意味でいうと、会議は効率よくしないとダメですし、改善しながらでないとダメです。しかし、やはり会議は重要なものです。私は民間企業出身なのですが、民間企業では40年前も、会議の中でお互いの方針と戦略とか具体的な方策まで全部決めていました。一つ失敗すると利益が吹っ飛んでしまうので、みなシビアです。学校は、組織自体がもともと鍋蓋型です。組織としてのマネジメントを管理職がきっちりするために、首席教諭、指導教諭、各主任がおり、生徒指導主事、栄養教諭、司書教諭、外部からのスクールカウンセラーなど、横のスタッフを広げて外部もしっかりさせてきました。校長のプランイメージとも関わって、ミドルからアップして、ダウンする。2回目は、ボトムから上がっていくのですよね。そういうことがきっちりとできる場所というのが、実は会議なのです。会議しかできないのです。今、学校運営とか学校組織について、大阪府の全体の考え方はそちらに近いのではないかなと思います。

委員長：例えば、ドイツやアメリカでは、先生方はすぐ学校から帰ります。フィンランドでも、授



業がなければ1時で帰ります。ドイツは半日で、午後の学校はないのが基本でしたから、ご飯は家で食べるわけです。午前中で仕事が終わって、午後に授業はありません。先生たちの仕事は授業をすることなので、授業がなければ帰る。今は、終日学校と言って、午後も残します。そのためには給食の施設や売店を作っています。先生は、午前中の仕事で給料をもらっていますから、午後も追加ということになったら、「それは我々の仕事じゃありません」「午前中の仕事を少なくしてこっちに回したらいい」というように、かなり労働時間を管理しています。校長先生が「あなたはこれだけの授業をするということで雇われているのだが、この2時間分をこっちに移動してここで働いてくれないか?」というような形で労働時間を計算しながら、働いてもらっています。

最近、ドイツでも、チームワークが必要だと言われています。会議やチームを作るときに仕事が増えてくるので、授業時間の2時間を貰って、その2時間で会議をセッティングするというのを聞きますね。それでも「多忙だ」といいます。去年、ある学校を訪問するので、メールで校長先生とやり取りしていました。突然答えが帰ってこないと思っていたら、違う方からお返事いただいて、「校長先生は、体を壊して入院されました。」とのことでした。校長先生はどこの国へ行っても、ものすごく忙しいですね。フィンランドでも、校長先生は12ヶ月フルで働いています。他の方は授業が仕事だから、休み期間中はもう学校に来ない。アメリカなどは10ヶ月分しか給料は出ません。あとの2ヶ月は自分で仕事を探して、別の仕事で食いつながなければならぬのです。10ヶ月分の給料は、毎月貰ってもいいし、12ヶ月に分けてもらってもいいのです。私の知っているアメリカの高校の先生は、日本びいきの人なのですが、休み中は日本レストランで働いています。

どの国も、管理職の方はフルタイムで働いていて、夏休みもない。その休みの時を利用して、授業期間中のいろんなセッティングをしたりしている、というような感じですね。どの学校行っても一番忙しいのは校長先生です。アメリカでは、生徒指導も校長先生がやっています。トランシーバーを持って、学校の中を動き回っています。誰かが授業中歩いているという知らせを受けたら、「何をやっているんだ」と指導します。アメリカは、まだ全部の州で体罰を禁止していません。懲戒は、管理職の仕事になっています。

先生たちは数学や社会科を教えて帰ります。「その他の時間にみんなで研究する時間を作りましょう。」と、最近はOJTのようなことをやっています。しかし、その時間を作るのが大変だそうです。それぞれの先生の時間を合わせなければならないということと、労働時間の問題があるので、いつ設定したらいいかわからないということが悩みだ、という話も聞いています。そういう意味では、日本の先生は授業以外の仕事もたくさんもっているのだなあと感じます。フルタイムで働いているし、時間外労働も多いということで、課題が生じれば生じるほど、仕事が増えていく構造があるのですね。それを放っておけば、止め処もなく増えていくことなので、会議を減らしたり、あるいはチームワークをつくったり、色々改良しようとしているのですが、それでもかなりの勤務時間外労働が出てきてしまうという現状があります。

副委員長：小学校の先生で、1時間目から6時間目までのうち1時間は家庭科などで空き時間がある場合、その時間に採点やノート点検をするでしょう。気がついたら6時間目が終わって3時20分、子どもを帰したら4時です。そうすると勤務時間の最後まで1時間しかないので、その合間に様々な事務処理をしています。先ほど教材研究の話がありましたが、教材研究は自分の仕事ですから、これに対して改善する必要があるとは全然思っていないのです。ほとんどの人は、明日の授業の準備物を揃えたりしています。家に帰ってからはおそらく地獄のような教材研究をしているはずです。例えば理科の先生ならば、理科の実験道具や薬品を準備しておかないといけません。それができてないからイライラしてくる。だから、教材研究は別として、放課後に先生方が計画的に明日の教材の準備をしたり、子どもと少し向き合ったり、そのような余裕の時間が一週間のうちにどれぐらいできるのかということを求めています。私も現場の時に、突発で何か入った時や、会議が緊急で召集されたりしたときにいらいました。準備の段取りがあるのに、それができなくなる。「今日は早く家に帰らなくては」、というようなときにもそれが吹っ飛ぶのです。そうすると次の日の朝、6時半位から学校に行って準備をしたり、いったん家に帰って夜の10時頃に学校に戻ってきたりということになるのです。だから、先生方は、実はそこにストレスを感じているのかな、と思いました。

委員：私はやはり、人が足りないのだと思います。仕事量に対する人が足りないのです。教材研究というのは、現場にいたら何の苦にもならないのです。だから、どうなるのかというと、教材研究をすることが後回しになるのです。そういう意味で、アンケートでは「多忙化」に出てきたのではないのでしょうか。これは不思議ではなくて、家でやることになっているからアンケートに出てきているのかなと、私は読み取りました。やはりそれをなくすにはやはり「人の数」かなと思います。それが厳しいということになると、人材育成を視野に入れた組織体制を作らないといけないと思います。首席や指導教諭というのもあるのですが、先輩の先生方は、たくさんノウハウや色々な知識を持っています。3クラスの学年であれば、たいはいベテランの先生、中堅、若手がいるような感じになっています。頭脳的、ブレイン的なところを先輩の先生にやっていただいて、それを実効的にどう動かすかを中堅がやり、体を動かすことを若手がやる。そういう組織で、私自身も育ってきたかなと思います。実際に動いているのが若手なので、若手ばかり働いているように思うのですが、今この年になると、それが身についています。「あれはやはりいらないな。」などと自分がやりながら思うことでも身につけているものも多いです。そういう人材育成を視野に入れて、きちんと組織体制を整理する必要もあるのかなと思います。今、私は学力向上担当であり、担任を持っていないのですが、教育現場というのは、子どもと接していないと、仕事をしていないという目で見られてしまいがちですね。私は一日に4時間、授業をするのですが、学校内の色々なテスト、成績、分析、算数の授業の教材を作ったりする。そういうような仕事は5時までの間にはできないのです。子どものことで何か動いていないと、「あの先生、いつもパソコンの前に座って…」となる。民間企業であると、それが仕事になるのですが、今年やってみて教育現場

では居心地が悪いと感じることが多くあります。それはやはり、きちんと役割分担や組織化できていないところが大きいのかなと思います。

委員：学校の先生にとっては、子どもと接している時が最大の仕事ですね。

私は、学校の組織として、3つ大事なことがあると思っています。1つ目は人を育てる組織であること、2つ目は現状の行事をこなすということ、今やっている行事の95%をこなす組織です。そして3つ目は残りの5%で緊急対応に耐えうるような組織です。

1つ目の人を育てる組織は、中心者を決めたらその人の指示に従い動けばいいんだという発想でいくと、今まで門真で築いてきたメリット、「みんなでやっぺいこう、みんなが仕事を覚えていこう」というという発想ですね。これをつぶしたらいけないと思います。

2つ目は、95%の現状の行事をこなしていくときに、今まで通りの時間を費やして話し合っぺい進めていくというやり方を何回もやってきました。部会を開いて1時間から2時間の会議をもっぺい、そして昨年通りの案が職員会議に出てくるというようなことがもしも現実に行われていたとしたら、これは直していかねばならない。浮いた時間で、学校の課題と緊急に出てくる課題について学校として迅速にできる組織ですね。

3つめは、校長、教頭と、その下に企画委員会をつくるということです。その企画委員会で練られた案や学校課題、危機管理上の学校課題というものをそこできっちり吸収し、そのあと部会におろしていくようなスタイルが必要です。それを今は校長・教頭だけが行っているから門真は弱いと思います。むしろそこを補強することですね。例えば、ほとんどの情報は校長に入ります。一現場の先生に入ってくる情報は、子どもの情報を除いてありません。学校全体にかかわる情報は管理職のみです。昔はそうではありませんでした。管理職や現場の先生にもたくさん、地域の情報が入ってきていました。

二番目の課題については、情報をシステム化して、既存の行事は話し合いをしなくても、変更点のみ変えて取捨選択をしていく。それは企画会議があればできます。それには校長・教頭、首席、先生の代表で進める。それは一つの大きな改革だと個人的には思っています。

委員長：保護者の皆様は、学校の先生や管理職の先生の話を書いて、どのように思われましたか。

委員：会議はとても大事です。物事を大きく動かそうと思うと、必ず会議をし、そこで決めたことを落とし込んでいくことが大事だと思います。その会議を誰がやるのかもわからなければ、データもないというのはもっぺいのほかです。マニュアル化をして、押さえておかなければいけないところは必ず押さえる。あとは反応を見ながらこうしたら良かったとか、こうしたらだめだったから変えたらいいのではないかということをして、行事が終わって来年度に申し送ります。失敗案があれば、来年新しい人が受け取っても参考になります。私は、会議の主催をはっきりして、データ化すれば、会議の時間が短くなると思います。それは当たり前のことであり、学校自体が会議について話をすればいいと思います。

私もボランティアでたくさんの会議に出席しています。アンケートでは、自分の能力を向上させたい先生が60%位しかいないとか、自分の仕事は理解されていないとのことですが、それは甘いと思います。一般の子ども達の保護者を見てほしいのです。会議にたくさん出

席すると、ひずみがくるのは家です。でも、自分が何かをたずさわってやるからには、会議はきちんと押さえて失敗はしたくない。やらずに後悔するよりは、やって何かを残したいし、みんなと何かを得たいという気持ち一つでやっているようなものです。企業と同じで、先生が育ってくれないと、子ども達も育たないと思います。学校教育の現状は先生にしかわからないので、先生たちの中で「本当にこうしたい」、「わからないから教えてほしい」ということを、ベテランの先生から若い先生までがきちんと言う。なぜ自分が理解されていると思わないという先生が多いのか、なぜ能力を向上させたいと思う先生が少ないのか。なぜこうなるのか、何をどうすれば少しでも先生のモチベーションが上がるかというところが、会議では大事なのではないのでしょうか。

委員長：経営ですね。人の心に火をつけるというものが少し足りないのではないかというお話ですね。会議の在り方もそうだけれど、根幹のところはどうなのかというご意見ですね。

委員：付け加えることはないのですが、中学校の部活などにボランティアをしていただくということはあり得るのでしょうか。そうしたら、先生も土日も休めますよね。そういう一般の人が入ってくることについてはどうなのでしょう。

委員：いくつかの学校では、地域の方が入っておられる例もあります。学校に入るということは、中学校という難しい時期ですし、誰でもできるというものでもありません。ただ、やっていただくことによって、土日ずっと教職員が来ていることは軽減されると思います。それは教育委員会の仕事だと思います。

委員：本校では、柔道部が存続の危機に陥った時、保護者の方が心配されたことがありました。なんとかその年は経験者の方が引き受けてくれまして、すごく喜んだことがありました。

委員：外部の方が学校に入られて土日は休めるのかというと、教師は責任者だから休めない。熱心にやればやるほど大変になります。教師がやっている限り、土日は休みだと言える。指導者が熱心にやりだしたら、それにつきあっていかなければならないため、かえって仕事が増えてしまうわけです。

副委員長：平成16年に、高等学校も含めて部活をどうするのかという話になりました。平成11年も、この話は出てきています。外部人材は入るのだけれども、遠征や試合もあって、必ず教師が付き添っていかなければいけません。全人教育をやっている日本では、どうしてもそれが教師の役割になってきます。部活に関して、若干のお金で対応しているのが、大阪の現状です。

会議のことで私が言いたかったことは、常設の会議と行事の会議は別物であるということです。学校の悪いところは、行事をやったらやりっぱなしということです。企業なら短期で評価します。だから学校も短期ですむものについては、その都度コメントをもらって出してあげればよいと思います。行事を終えて1年間放っておいて、年度末に総括するのですが、その頃には忘れてしまいます。だから、中期でPDCAするものと、短期で決着をつけるものとを区別する。企業なら、まちがいだなと思ったら、年度途中でも方策を変えます。短期、中期、長期と分けて、その都度評価すればよいと思います。大阪の大部分の学校では、それを

やっているとします。

先ほどの意見にも出てきた企画委員会ですが、ミドルリーダー層が組織して運営していく。そこでやらないと各委員会が動かないのではないかと思います。また、短期、中期で決着をつける方が、効果が高いと思います。

委員：副委員長のおっしゃったことは、中学校では多分やっているとします。ところが学校は、4月で人が異動してしまうので、新年度でメンバーが決定してからというような形になってしまうのが現状です。

副委員長：それがまちがっているのです。年度内に来年度の構想を立ち上げておかないと、転勤してきた人間にはわかりません。だから、年度内に方針を決めておかないとだめです。

委員長：事務局の方で、学校組織と運営の改善をはじめた学校を紹介する映像資料があるということです。それを見ていただいて、また議論を続けたいと思います。

事務局：門真小学校の中野校長と、東小学校の米倉さんにインタビューした映像です。ご覧ください。

#### (門真小学校及び東小学校のインタビュービデオ視聴)

委員長：今の二つのインタビューをもとにして、多忙環境を改善するための学校運営のあり方について引き続き審議していきます。ご意見をお願いします。

委員：昨年度、このビデオに出てくる学校にいたのですが、この事務職員の方がこうした改善を行えたのは、学校の中に組織があったからだと思います。この方は庶務部の長をしていました。庶務というのは、学校の会議室を使いやすくしようとか、鍵の管理をどうしようとかいったことを担当している部ですが、その部長です。私の方にいろいろと相談がありました。そのときに「では、それをやっ払いこう。庶務で提案してください。」と申しました。そして、この方は様々な提案を行いました。それは、庶務部の中でそれをやっ払いこうという分担があったから、やれたのだと思います。積極的にやっ払いこうという個人の思いが生きる場所がないとなかなか改善は進まないのだ、と今改めて思いました。それを作るのは実は管理職です。この委員会で、教員の方々もいろいろな意見をおっしゃいましたが、教員は一生懸命に子どもと関わるのが本務です。学校の組織をさわったり、この人にはこういった働きをしてもらおうと考えたりするのは管理職の仕事です。改善しようと思う人が生きるような場所を提供してあげることが管理職の本務だと思います。そういう意味で言うと、学校組織の問題について、最も本気でがんばらなければならないのは管理職だと思うのです。

委員：さきほどの意見にもあったように、私は、門真はいいものを作り上げてきたと思います。私も門真で育ててもらったという自負がありますし、門真の組織の良さがあると思います。組織の改革と言うと、上から様々な指示が下りてくる「トップダウン」というイメージがありました。しかし、民間企業の研修に行くと、組織にもいろいろな形があるのだという

ことを学びました。リードマネジメントとボスマネジメントがあるということでした。私が意識していたのは、ボスマネジメントの方で、リードマネジメントと言うのは、先ほどのご発言にありましたように、個人の考えが生きる場を作ることなのだと知りました。そして、そこが大切なのだと思います。ウィリアム・グラッサーという人の本を読んで、勉強しようと思っています。ところで、質問させていただきたいのですが、管理職の先生方が、経営論や組織論を学ばれる場はあるのでしょうか。

副委員長：大阪府の教育センターで新任校長研修・教頭研修などがあり、それらを受けておられるはずですが。ただし、ミドルリーダー、例えば、首席や指導教諭などが定着し始めたのは、ここ2、3年です。こうした人たちがミドルリーダーとなって、ボトムアップしていこうとする体制がまだ行き渡っていないと言えるでしょう。校長先生方はおそらくミドルリーダーをうまく活用したいと考えておられるはずですが。その時に大切なことが、先ほども出ていました企画委員会を置くことなのです。

委員長：組織の経営に関しては、アメリカなどでは、管理職になるためのコースがあり、そこを通らないと管理職になれないのです。あと、私の大学でも教職大学院を作るかどうか検討しています。そこでは、そういうコースを設置するかもしれません。逆に言うと、今までシステマチックにそういったことを行っていなかったとも言えます。こうした動きが出てきたということは、その必要性が今まで以上に高まったということでしょう。

委員：プロ野球界などにもゼネラルマネージャーなどが置かれていますが、そういったものをイメージすればよいのですか。

委員長：そうですね。私は学校を訪問することが多いのですが、最近感じることは、校長先生に2種類あるということです。どういうことかという、双六で言うと「上がり」という校長先生と、校長になって「よし、やるぞ！」と腕まくりをしている校長先生です。そして、経営ということを真剣に考える校長先生が増えてきたということも感じます。ちょうど今は、経営という観念が意識的に学校に導入されているところの端境期にあるようですね。門真市でもこのことをどのように取り込んでいくかということは大切なポイントではないでしょうか。こういう経営をなささいというのではなくて、どういう経営をすれば良いのかということを考えられるような場を作って、うまくいった経営をみんなが見ることのできるような仕組みと作ることも有効でしょう。どのようにやれば良いのかということは、はっきり言ってよくわからないのです。学校それぞれ状況がちがうので、組織体制などを具体化したときには形が違ってきて当然だと思うのです。それを外側の人間が「あなたの学校は、こういうようにやれば良い」などとはなかなか言えないのです。そこにいる人たちがいちばん現状を知っているのですから、その人たちに責任を持って考えてもらって、実際に事を起こしてもらおう。その報告を受けて、うまくいった例として示す。だからと言って、そのまま他の学校でコピーするわけではありません。ただ、そこで起きたことを知ることによって、他の学校も新しいやり方を編み出していく。そのためのデータとして、例を示す。そういうことが重要な時期だと思うのです。多忙化に関してもそうですし、い

ろいろな工夫があちらこちらで行われているけれども、なかなか広がっていかない、良い試みがあってもその学校だけに留まっていることもあるでしょう。どんどん報告してもらって、良い経営をみんなで見合うという文化を培っていくことも大切でしょう。

委員：管理職が経営論などを学ぶ場があるのかという先ほどの質問についてですが、そのような場は意外とたくさんあります。研修もたくさんあります。ただし、現場に帰りますと、現実が全然違うのです。理想的な組織像というのは多々あるでしょう。それをすくと学校現場に落とせない難しさがあります。門真市の管理職の先生方も、こうであるべきだという組織像は持っています。けれども、それを現実としては作りきれないということがあります。その原因を申し上げたいのですが、ひとつは過度の平等感でしょう。例えば、企画会議を作るとします。ミドルリーダーを2、3人選ばなくてはなりません。選ばれた先生は、そうでない先生よりも仕事の量は格段に増えます。仕事の格差は2倍程度になるでしょう。その格差が学校運営にとって必要なのだという意識が学校現場で管理職を含めた教職員全員で認識できるか否かです。認識できれば、できるのです。つまり、意識の変革をしなければ、組織変革もなかなか難しいでしょう。

委員：民間と違うのは、仕事が増えてもそれが対価として返ってこないという部分もあります。若ければ対価など全く関係ないのですが。しかし、生活がかかっているとそういうわけにもいきません。

委員：どの教員もほぼ同じ時間数を教えるわけですから、それにプラスして2倍の仕事が出てくるとなると、「なぜ、私が…」となってくることもあるでしょう。その辺りの意識の変革が必要ですが、難しい面もあります。だから様々な場で組織論などを学びますが、そのことを現場ですとんと落とせないジレンマは感じています。

委員長：経営に当たっては、学校がどれだけの資源を持っているのかという分析が必要です。その資源以上の仕事をすると大変なことになります。学校の資源をうまく回していくことが大切ですね。どこが足りないのか、どういった方策が必要なのかということを戦略的に考えていくといった思考が必要です。

委員：その時に正当な評価がいますと思います。学力向上に向けて、教職員全員のために段取りをして、文書を作ったり、企画を考えたり、いわば、管理の仕事ですね。学校では管理の仕事の地位がとても低いのです。管理の仕事に対する眼差しが厳しいところがあります。しかし、管理をする人がいないと職場は回らないのだということを自覚する必要があるでしょう。その上で、管理してくれている人に対しては、それ以外の仕事を軽減するという合意を形成するようにしていかなければならないと思います。

委員：資源以上の仕事量が現在あります。

委員：学校現場では、学力向上ということではいろいろなことに取り組んでいます。今までやってきたことにプラスして、仕事が増えるわけです。学力向上のことをこれだけやるのだったら、今までやってきたこれだけのことを削減していかないと教員には時間がありません。そういった時にどこでどのような話をするのだということになると、今回、この委員会で

話し合っている組織論に行き着くのでしょうか。たとえば、校内の学力向上委員会が「こういうことをやりたい」となると、全体的な中で「この会議はなくしていこう」「行事を精選していこう」とかいうことを考えていくために学校の組織を確立することが重要なのだと思います。学校として何を目的として進んでいくのか。私たちが若いころは人権教育や平和教育などを一生懸命にやってきました。そこをやりながら、学力向上をと言われると、回らないですから、組織的に考えていかないといけないということで今やっているところ

委員長：今、もういっぱいいっぱい状況なので、これにプラスアルファされると、大変なことになる。これをどうやってスクラップアンドビルドしていくかということが経営のポイントでしょう。同時にこれが限界だということ表明しないと、とめどなく仕事が増えることもあります。そのところは説明力も同時に持っていただくことも必要でしょう。

委員：今回、私たちにアンケートをとった結果をまとめていただきました。このアンケートに答えた先生方は切にいろいろなことを思って、真剣に回答しています。この結果を、今後、どのように活用されるのですか。

委員：25 ページに絵がついています。アンケートを活用して、こういうところに収斂されていくだろうというまとめ方をして、施策にしていくわけです。校務分掌の見直しや学校運営要綱などにしながら、鉛筆削りをもって、学校の多忙化の原因に挙げられた7つの項目を削り取っていこうということです。その際に必要なのは学校が主体的にそれをやっていけるような組織になっていただくことだと考えています。教育委員会としてはそれを支援していきます。調査・研修などを見直す、モデルプランを示す、人的措置などをしっかりとやっていこうということです。

委員：このアンケートにあるような意見が反映される学校現場になるための組織、教職員の声が生きる組織のあり方等について議論しているのがこの委員会の趣旨だと思います。選択理論ということについて私も勉強したいと考えています。現場で子ども達と必死になって向き合っている教職員の思いが生きるような学校にしていくことが最も大切です。私自身の経験で言うと、現場の声がしっかりと生きる組織を作った校長先生がおられ、一定の成果を上げることができたことがありました。また、違う校長先生も良い組織作りをされて、そこで育てていただいたということもあります。やはり、現場の声を吸い上げて、それが生かされる組織づくりをしていかなければならないと思います。

委員長：皆さん、人生をかけて教員をやっておられるわけです。本当に門真の教育を良くするための貴重な資料としてこのアンケートを捉えたいと思います。組織変革と同時に形作りをしていくことが必要です。組織の担い手というのは我々一人ひとりなのです。それがみんなに理解されていくということですね。新しい組織のあり方をこれから考えていくことが大切でしょう。

委員：先生たちには「時間がない」とか「できない」ということを言って欲しくないという気持



ちはあります。人間を相手にしているのですから。一般企業に行っている人たちは朝早く出勤して、日付が変わってから帰宅することはよくあります。けれども、タイムカードは定時で押して、そこからがサービス残業です。土日関係ありません。先生方だけがこうなのだということは思わないで欲しいのです。それから、学校に対しては閉鎖的なものを感じます。学校支援をしています、先生方からこんなことをして欲しいという要望がどんどん出ることはありません。また、学校1校当たりの先生方の人数が減ってきたことも多忙化の原因かも知れませんが、そこも考え方であって、人数が少なければ合意を得やすいということもあるでしょう。会議も楽しいものになるのではないのでしょうか。発想の転換をしていただきたいと思います。さて、この夏、帰省した折りに昔の仲間と会ったのですが、半数が教員で、半数がPTA役員でした。みな中堅の教員になっているのですが、その中で話題になったのが、若い先生が何をすれば良いのかわからず、動けないでいるということでした。それも多忙化の原因となっているということでした。マニュアルを作って若い先生方に渡してあげるもの良いのではないのでしょうか。学校が組織として動き、若い先生方も力を発揮できるような形にしていくことが大切でしょう。これらのことを最後にどうしても言いたくて発言しました。

委員長：そろそろ時間になりました。このあたりで今回の委員会を終わらせていただきます。門真の教育について今後も熱く語り合っていたきたいと思います。今は変革のときです。これがチャンスです。門真の学力を大阪府の平均どころか、トップを狙って欲しいと思うのですが、後で、この会議がそのためのチャンスだったと言えるようになれば良いなと思っています。そのためには、皆さんが本音で語らないといけません。変えるということが重要なポイントです。より良く変えるために今後も話し合っていきます。今日は、多忙ということを前半話し合いました。その改善のために学校経営、学校運営、役割分担も含めて組織作りをしていくというお話が出ました。仕事の偏りもあるということですが、それをどうマネジメントしていくかというお話も出ました。今は変革の時代です。各学校が主体的にそれぞれの地域で教育活動ができるようなそういう仕組みを教育委員会で作っていただきたいし、そういう経営を各学校で行っていただきたいと思います。これで、第4回学力向上対策委員会を終わります。

事務局：次回は、9月4日の午後3時より教育委員会3階の会議室で行いますので、よろしくお願いいたします。