

「令和の日本型学校教育」を推進する地方教育行政 の充実に向けた調査研究協力者会議（第1回）資料

令和4年1月31日（月）

奈良教育大学教職大学院 准教授 小崎誠二

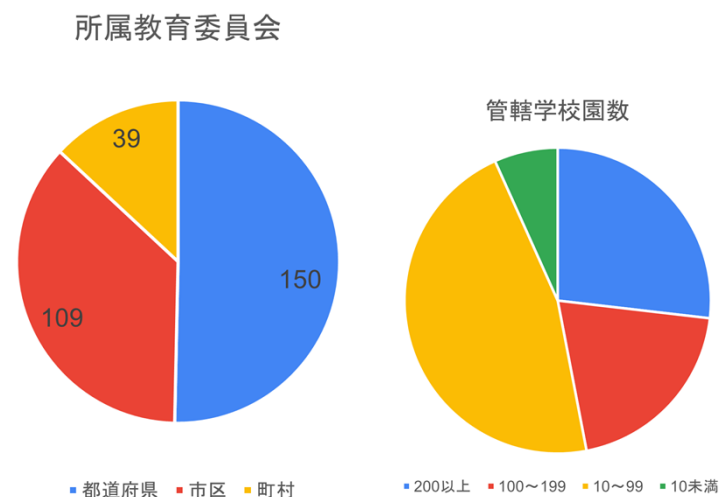
主に指導主事の視点からみた教育行政の課題

- ① 組織を横断する連携に関する課題
- ② 学校園・教職員と教育行政との関係性の課題
- ③ 指導主事の業務に関する課題

本資料で活用するデータ

1. 教育行政としての視点からの教育委員会の業務課題に関するアンケート

- 回答対象者は、現職の教育委員会事務局勤務の管理職・指導主事等
- インターネットの回答フォームによるアンケート形式
- 口コミによる無作為・任意回答
- 予備的調査であることを明示した上での記名方式
- 令和4年1月23日・24日の2日間で実施
- 47都道府県から回答者総数298名

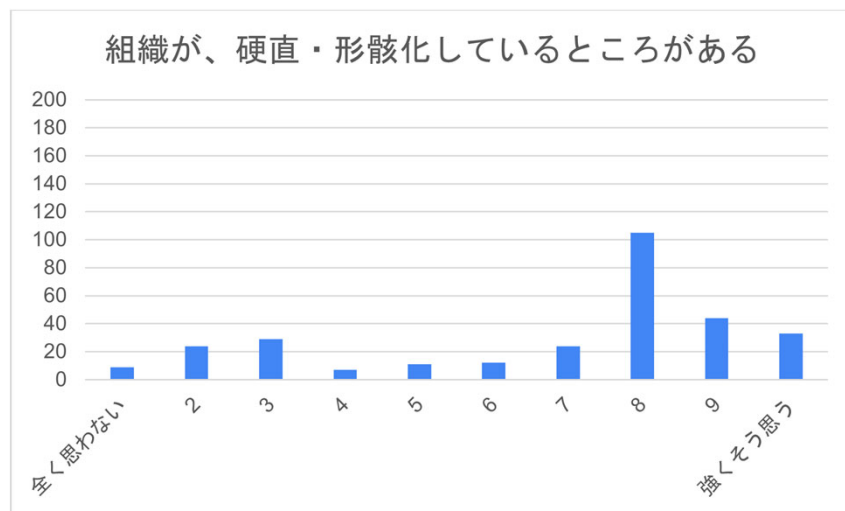
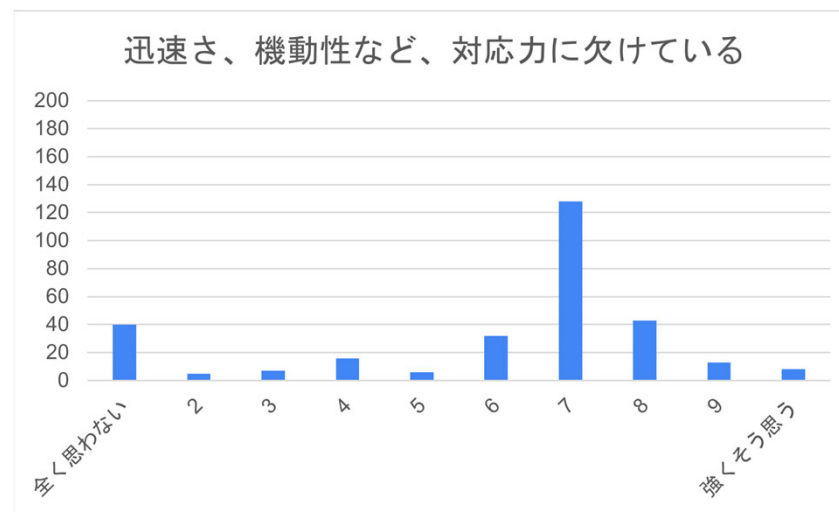
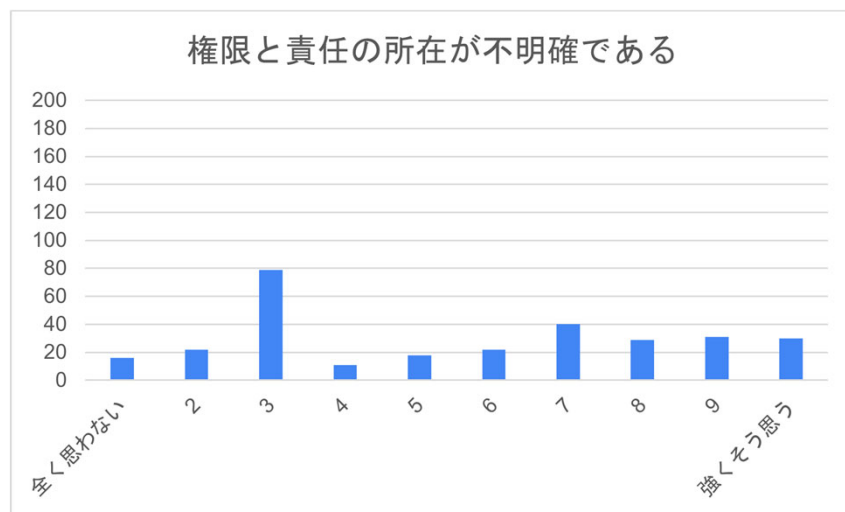


2. 奈良県域GIGAスクール構想推進協議会関連資料

- 奈良県・奈良県内全市町村教育委員会が参画
- 県域で、統合型校務支援システム、GIGAスクール構想情報端末、クラウドコンテンツの共同調達を実施

<http://www.e-net.nara.jp/kenkyo/index.cfm/27,2191,109,html>

① 組織を横断する連携に関する課題



- 縦割り行政による押し付け合いを感じることもある。
- 自治体規模が大きくなるとどうしても業務の縦割り化が進み、所管の業務で精一杯、各課横断的な業務への取組、特に教委内のDX推進等のイニシアチブをどこがとるか等の些末と感ずることで、本来やるべきことが進まなくなることがある。
- いわゆる縦割りの行政体質を本気で変革させなければいけない。各種調査も重複するものが多く、それぞれがそれぞれに丁寧に頑張るので、そのしわ寄せが学校に及び、結果として子どもに帰結していることを肝に銘じなければと自戒を込めて感じている。
- 「なんでもやります」という気概で臨むと、あまりやる気を見せないほうがいと諫められる。多忙なため、小さなトラブルも起こしたくない、誰かが新しく何かをすると業務が増えて迷惑するという空気が教員の世界にあり、教育行政にも及んでいる気がする。
- 文書主義なので、何に関してもどうしても時間がかかる。進みながら改善していくという方法が取りづらく、スピード感が乏しい。クラウドベースで仕事ができている。

① 組織を横断する連携に関する課題

事業推進に貢献した要因

- ✓ 明確でシンプルなビジョン
- ✓ 具体的な目標
- ✓ トップの理解とリーダーシップ
- ✓ 管理職の理解
- ✓ 同じ立場の担当者の連携
- ✓ 自治体担当部局との連携
 - 教育振興
 - 財政
 - 近い事業の担当
- ✓ 環境の標準化
- ✓ 自由度

事業推進を阻害した要因

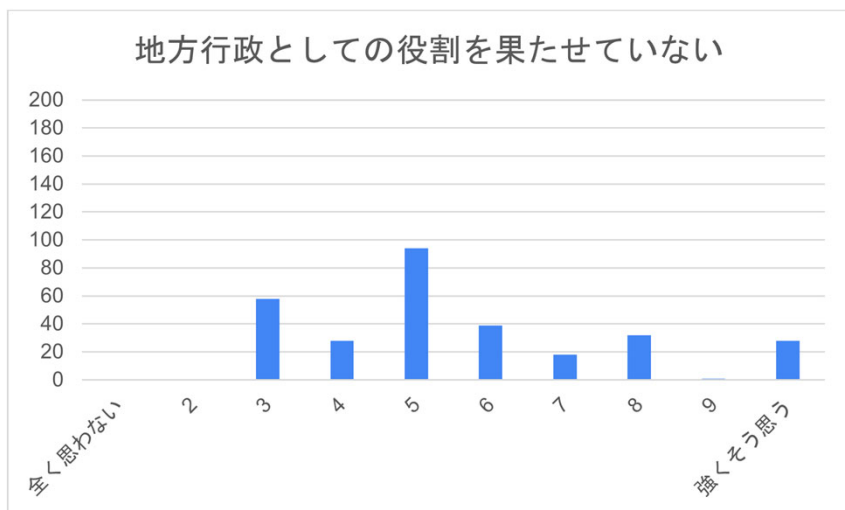
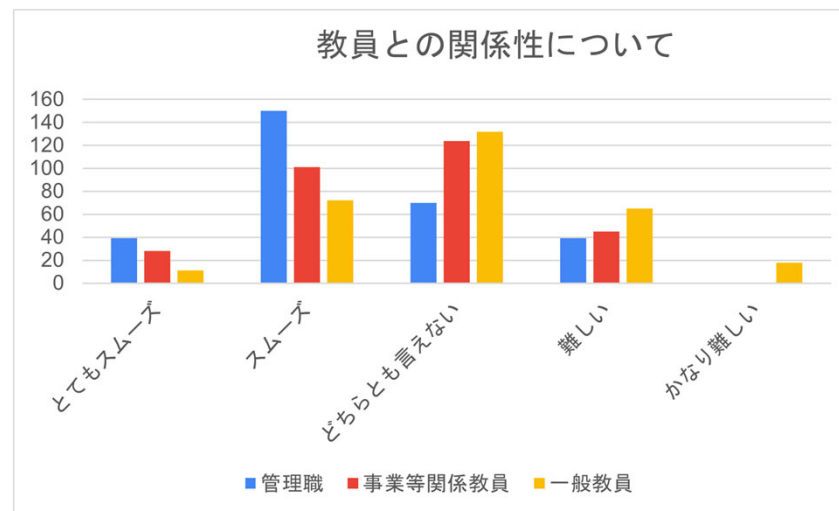
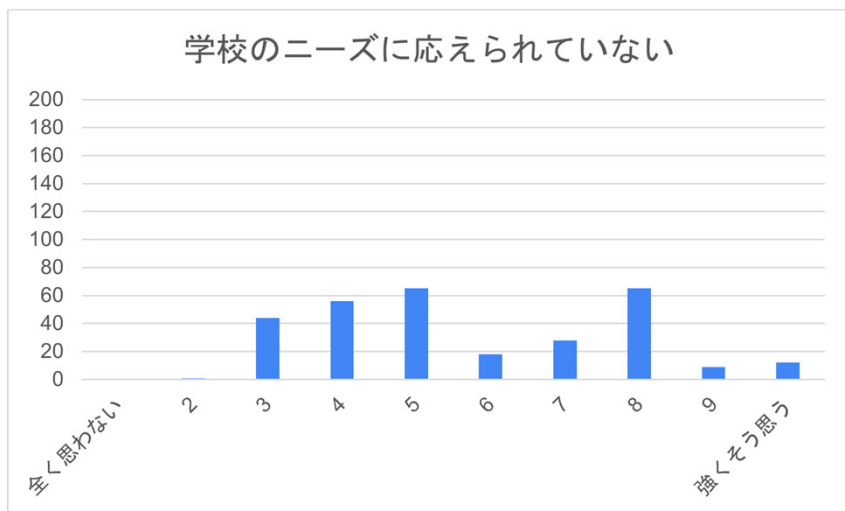
- ✓ 予算不足
- ✓ 知識不足
- ✓ 経験不足
- ✓ 周囲の無理解
- ✓ 事務負担
- ✓ 説明不足
- ✓ 差別化
- ✓ 事業者の理解
- ✓ 法・規則
- ✓ 習慣
- ✓ 経験値の高い教職員

① 組織を横断する連携に関する課題

県域共同調達の成果と課題

- ❑ 担当者個人レベルでは計画がとても困難で、国とのやりとりも煩雑で、仕様なども事業者任せにならざるを得ないような大きな規模のシステムや情報端末の調達業務等を、専門性や経験値の豊かな他の自治体の担当者にリードしてもらいながら、相談を重ね、意見を交わし、質の高い調達を実現することができた。実は、導入時よりも導入後の運用、説明、トラブル対応で、調整した苦勞の何倍も助かることがわかった。
 - ❑ 県内の市町村担当者間で面識ができ、全体でも個別でもいろいろなチャンネルで相談し合える部分が出てきた。
 - ❑ 本県のように、小規模な市町村教育委員会が多い場合、県域で取り組むメリットは規模に関わらずにあるが、特に小規模側で大きいように感じる。教職員は、市町村を超えて異動することから、市町村の枠にとられない施策・効率的な施策があるとないでは大きな違いがある。
 - ❑ 県教委が教育長をはじめとして、県域でリードすることを明確に示し、丁寧に市町村に足を運んでくれて、学校や地域との関係で難しいことがあれば、最前線の自分たちが悪者にならずに県教委の担当者のせいにしてくれてもいい、という発言をしてくれたことが心強かった。
 - ❑ 人材の配置、主に教員以外の市町村費職員・各支援員等の人材育成や資質向上には、規模の大小はあれど、広域での連携はとても有用。
 - ❑ どのようなトラブルが起こっても、基本的に県域で標準化されていると、誰にでも相談できるし、同じ資料・回答を用意してそれを共有・活用できる。
-
- 規模が大きな自治体は、単独で調達するほうが価格的なメリットが出ることが多いので、内部調整がとても難しい。
 - 利害を俯瞰でき、常に最新の情報を全体に提供してくれる存在が必要。本県では、県立教育研究所がその役割を果たし、事務局を担ったことが大きい。各市町村担当者の特性を活かした役割を果たせたらうまくいくが活かせなければトラブルになる。
 - 中心になって積極的に取り組み、相談しながら進めようとする教育委員会と、自治体の意向に影響されて独自の取り組みを優先する自治体で、認識差や温度差があると感じることがあった。近隣自治体との差別化や独自色を打ち出すことを求められた場合には、県域の方針と板挟みになることがあり、説明が大変になる。
 - 最近では、GIGAスクール運営支援センターや、今年度までのGIGAスクールサポーター、ICT支援員の配置に関しては、学校の実情を深く知り、専門的な能力が求められることになるが、担当部署内に適切に対応できる人材がいない。
 - 地方教育行政は、人気取り施策になり得る一方、財政出動を伴うことがほとんどである。良くも悪くも「いろ」を出しやすいが、自治体を超えて取り組む場合、特定の市町村が主導していると受け取られると、事業の推進が難しくなることもある。
 - 広域連携が進むと、多様な意見を取り入れる必要があり、県教委が連携組織のリーダーシップが発揮しにくくなり、まとめ役としての相対的地位が低下することがある。例えば、小中高と持ち上がる情報の取扱いやその内容、学校が備えるべき組織や計画はとても難しい。

② 学校園・教職員と教育行政との関係性の課題



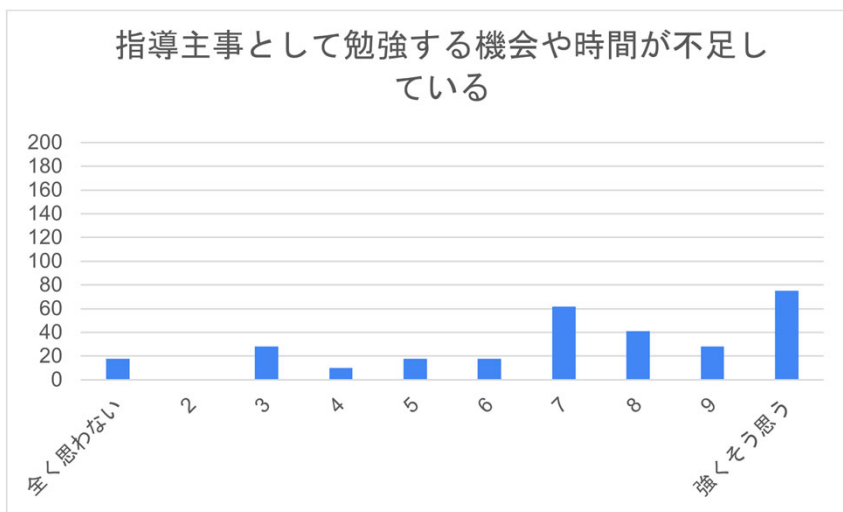
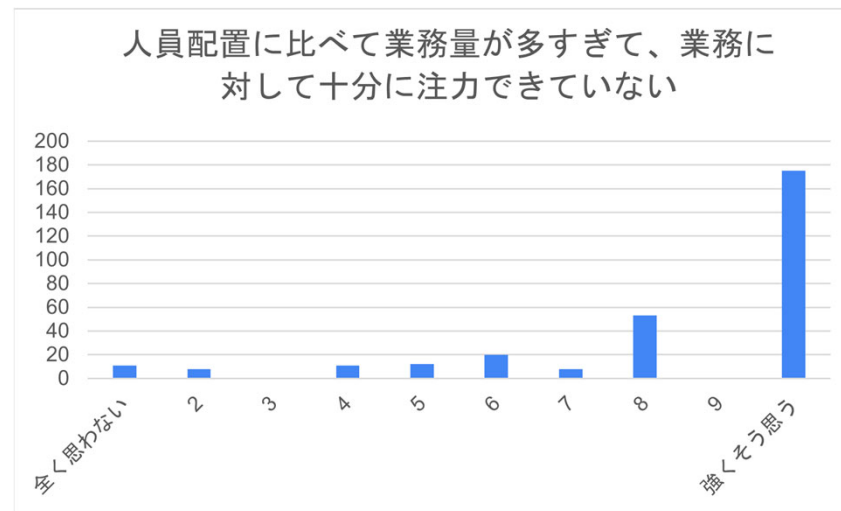
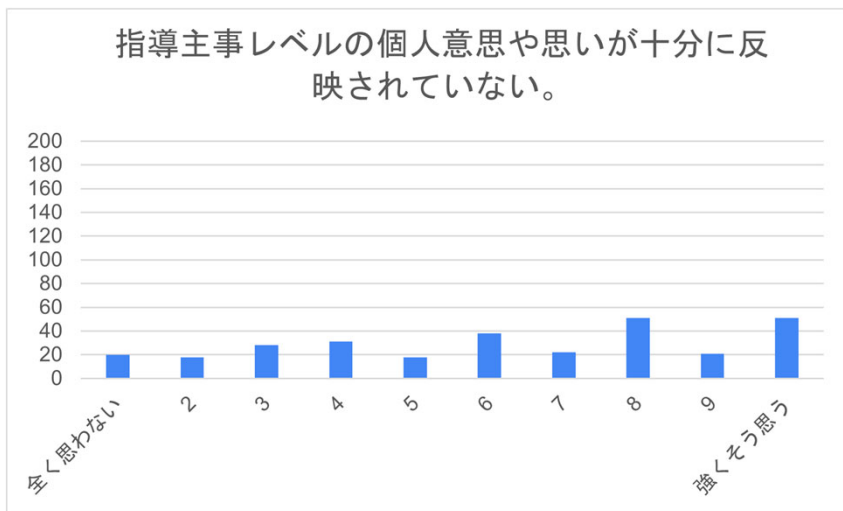
- 自身が学校に勤務していたときがそうであったが、学校の教員は、教育委員会と教育委員会事務局の違いもわからないレベルで行政そのものが理解できていない。
- 教員に序列をつけるべきではないなどの主張が強く、主幹教諭や指導教諭が配置されていないこともあり、連絡等がどうしても教育委員会からのトップダウン的なイメージになってしまい、十分な説明の機会をもてないままになっていることが多い。教育委員会のことも理解できるリーダー格の教員を育成し、活用することが必須。
- 教育委員会関係者と一般教員との隔たりを解消するためには、ミドルリーダーの育成が必要ではないか。教育委員会事務局から学校へ移動したときに、管理職以外の形で出入りできるようになることが理想的ではないか。
- 一方的な指導や指示伝達が多くなり、権威的で教育委員会に対する印象が良くない。
- 研修職員のような現場教員との交流制度があれば良いのではないか。
- 出世志向だと思われて、距離を置かれてしまうことが本意ではなく辛い。

② 学校園・教職員と教育行政との関係性の課題

学校との関係性で思うこと

- 教育委員会事務局として教育行政の立場で、できる限り学校の実態に即して、意見や思いに耳を傾けようという空気感があり、前向きに物事を進めていくことができている。
- オンライン会議、アンケート集計等 学校の先生方と繋がる環境が、まだまだ不十分ではあるが構築されようとしていて、数年前とは距離感がかなり縮まったように感じる。
- 日頃はあまり感じることはないが、困ったときには、とても頼られていて学校単独では解決が難しいことを助けることができているという実感がある。
- 行政職員が地方教育行政をほぼ取り仕切っている。学校を通しての人間的なつながりがないため、保護者はもちろん、児童や地域住民との建設的な意見交流がうまくできていないように感じる。
- 行政系の職員が教育委員会事務局を担当することになったら、半年から1年、学校や教育委員会内の複数の部署で職場研修を積むようにすべきではないか。
- 教育は法規に基づき履行するだけでは進まないことは自明でありながら、3-5年で出向を解かれる行政職員が学校に対する指導監督を行うわけであるから、自然とステレオタイプな対応しかできない。このような教育委員会に学校や教職員が期待や信頼を寄せることはできない。
- 学校と地教委の関係性が崩れているとすれば、指導主事の配置のアンバランスさがそれを生み出しているのではないか。小規模自治体では、指導主事が置かれていないか、いても非常勤であることが多い。
- 会計処理をはじめとする、学校に戻った際には教員としてない業務に従事することが多い。
- 国の方針や首長の指示、予算運用の仕組みや業者の都合等によって、結果として学校の意向に沿わないことをお願いしてしまうことが少なからずあり、学校の教職員は、教育行政に対して不信感をもつようになることも多い。
- 例えば、2人の教員兼指導主事を1年交代で教委と学校を行き来させるとか、スパンを極端に短くするなら1日の午前午後で行き来させるとか、教育委員会と学校の人材交流を活発にするのが良いのではないか。双方で情報交換が頻繁に行われるようになり、うまくいけば、教委と学校の互いに何が必要で、どんなスタンスでいるべきかを考える人が増えて、やりとりが円滑になっていくのではないだろうか。
- 指導主事は定年退職後の学校管理職を非常勤で任用しているが、教育委員会内には他に学校経営や運営のノウハウをもつ存在がおらず、指導主事一人の経験値に頼るしかない。

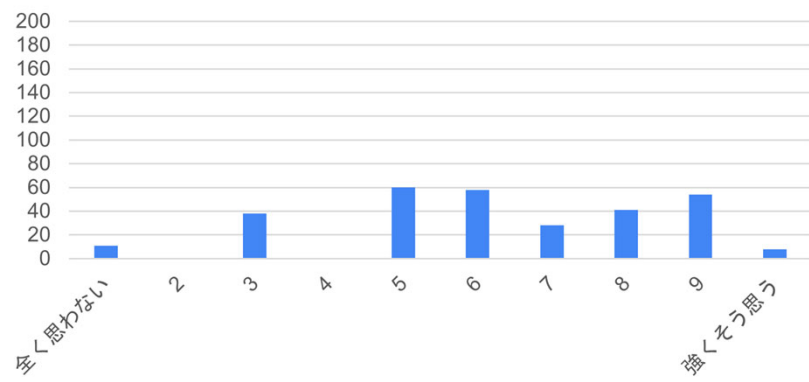
③ 指導主事の業務に関する課題



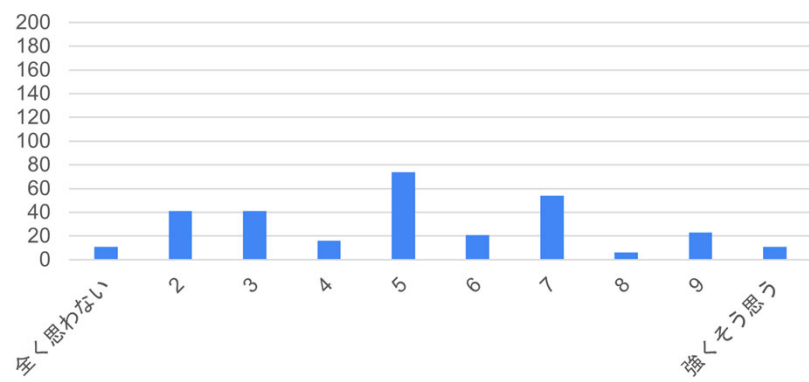
- 市長部局との調整がとにかく大変。特に事業・財政に関する内容については、見えない世界がバックにあってよくわからない。
- 教育委員さんに、学校の現状をもっとしっかり知ってもらう必要があると思う。
- 学校の代表と首長が、定期的話し合いをもつ場を設ける制度などがあるといい。
- 希望もしていないのに、なんの前触れもなく人事異動で突然教育委員会に配属されると、モチベーションが維持できない。さらに、十分な引き継ぎもなく、責任だけ押し付けられるのは不条理に感じてしまう。せめて、初任や中堅で全員が一度は教育委員会事務局で仕事をするを前提に、採用試験段階で教育委員会事務局勤務についても明示するくらいが必要ではないか。
- 業務を属人化しない体制にすべき。少なくともいじめ、不登校、学力向上等各教育委員会の課題となっているものについては、プロジェクトチーム体制等機動性、合理性を高める必要があるのではないか。

③ 指導主事の業務に関する課題

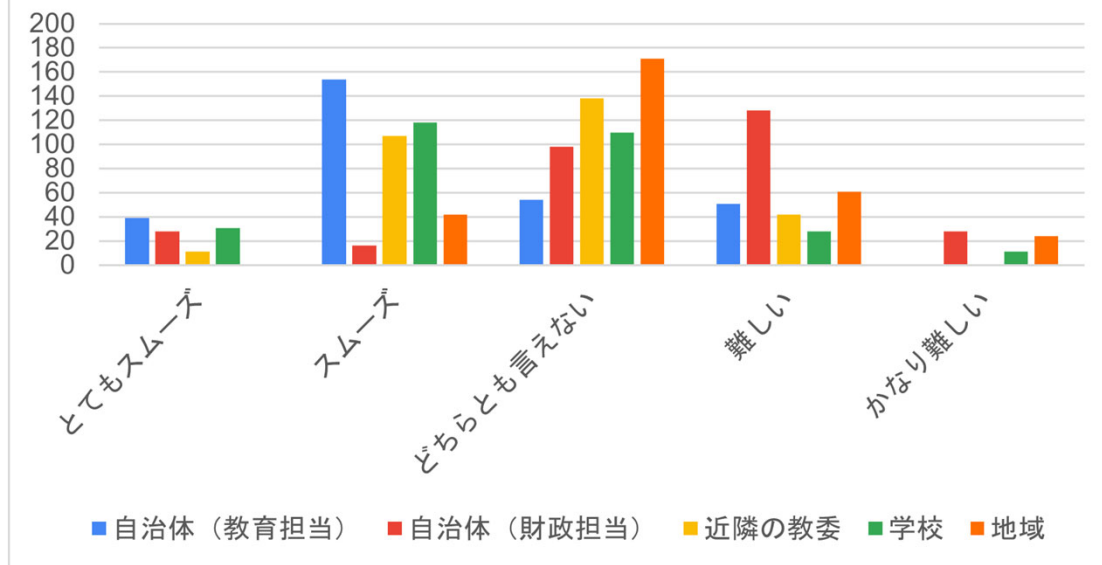
文部科学省の通知内容など指示伝達の徹底や現状の是正が十分ではない



指導主事と学校の教員のより良い関係性が構築できていない



外部との連携について



③ 指導主事の業務に関する課題

- ✓ 市長部局との調整に時間がかかる。
- ✓ 教育委員さんに、学校の現状をもっとしっかり知ってもらう必要を感じる。
- ✓ 学校の代表と首長が、定期的に話し合いをもつ場を設ける制度などがあるといいのではないか。
- ✓ 希望もしていないのに、前触れもなく人事異動で突然教育委員会に配属されると、モチベーションが維持できない。さらに、十分な引き継ぎもなく、責任だけ押し付けられるのは不条理に感じてしまう。せめて、初任や中堅で、全員が一度は教育委員会事務局で仕事をするを前提に、採用試験段階で教育委員会事務局勤務についても明示するくらいの方がいいのではないか。
- ✓ 決裁をもらうまでのかかる部署や人数が多すぎる。もちろん、必要だと感じる場合もあるが、内容よりも形式的な修正がはるかに多く、業務時間を圧迫している。
- ✓ 指導主事には単純な事務的業務も多く、単純作業でデスクワークに集中していることも多い。事務的業務をサポートする仕組みがあれば、より学校への支援・指導ができるのではないか。
- ✓ 指導主事の業務量や対応する業務が多く、学校への支援や学校への関わる時間の確保ができていない。特に、クレーム対応等での時間が多く割かれるため、教育委員会内に、クレーム対応等の業務が明示的に必要な時代になってきているのではないか。
- ✓ それぞれの部署の業務遂行に少しでも関与したら、実際は関係の薄いと思われるものにまで会議の出席を求められるようになる。最近はオンライン会議で移動等の負荷は軽くなっているが、特に係長級以上の方々は会議がとても多い。もっと業務のスリム化、効率化を図るべき。
- ✓ 新規事業などに関しては、どうしても横並び意識が働き、他の自治体の動向や前例踏襲主義に陥りやすい。教育委員会全体の方向性を企画する「教委企画課」（従来の総務課的な役割とは別の役割を持ち、外部委員なども参画させる。）を設置し、各課横断的な事業などについての企画、調整を行うなど統括的な部署がリーダーシップを発揮するとよいのではないか。
- ✓ 保護者や地域住民、またそれらの声を直接受け止めた関係者からのクレームが突然入り、対応に時間がとられる。どこまで応じて、どこからが弁護士への協力を仰がないといけないのか判断が難しいので、指導主事へ研修があればよいのではないか。今、必要と感じている指導や研修などを進める場合において、権利とのバランスなどの取り方が難しく、効率的に進めることが難しい。
- ✓ 外部対応で、組織として動かなければならない業務の指示によって、担当の指導主事が言われるままに走り回るなどが、多忙化を促進させていると思うので、やらされ感だけではなく、やりがいにつながる働き方改革が求められる。
- ✓ 議会対応、予算案作成等様々な点で他市町村のことを調べなければならないことがあり、そのたびごとに電話することが多い。こういった場合に共通で入力情報共有できるよう、個人レベルではなく県レベルで情報共有してよいという通達をしてもらうなど、聞きたいことについて入力できる仕組みなどがあればよいと思う。