

「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検討 (論点 (案))

※本調査研究協力者会議(第1回)の資料2に、第1回から第7回までの各委員からの御意見(赤字)及び取組事例(青字)を追記。(黄色着色部分が第7回における御意見及び取組事例)

- 「『令和の日本型学校教育』の構築を目指して」(令和3年1月中央教育審議会答申)において、今後更に検討を要する事項として以下のことが挙げられた。

校長を中心に学校組織のマネジメント力の強化が図られ、自主的・自立的な取組を進める学校を積極的に支援し、社会の変化に素早く的確に対応するための教育委員会の在り方、特に、教育委員会事務局の更なる機能強化や、首長部局との連携の促進、外部人材の活用等をはじめとする社会の連携等を含む教育行政の推進体制の在り方

- また、「『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検討(案)」(第131回初等中等教育分科会資料)においては、上記検討事項を踏まえた検討の視点として、「1. 社会の変化に素早く的確に対応するための方策」、「2. 新型コロナウイルス感染症事案等を踏まえた機動的、自律的な学校運営を支援するための方策」、「3. 平成26年地方教育行政法改正の施行状況を踏まえた首長部局との効果的な連携のための方策」、「4. 年少人口減少とデジタル化を踏まえた広域行政の推進のための方策」が示された。
- これを踏まえ、本調査研究協力者会議では、上記の視点に対応する論点として、主に、教育委員会及び教育委員会事務局の在り方に着目して、教育委員会の機能強化・活性化のための方策、教育委員会と首長部局との効果的な連携の在り方、小規模自治体への対応・広域行政の推進のための方策、学校運営支援のために教育委員会が果たすべき役割を中心に検討を行う。想定される論点は、それぞれ以下のとおりである。

(1) 教育委員会の機能強化・活性化のための方策について

- 社会との連携を進める学校を支援する観点を含め、教育行政自体がより社会の変化に素早く的確に対応するために、教育委員会の機能強化・活性化についてどのような方策が考えられるか。

(論点 (例))

- ・ 教育行政を取り巻く社会環境が多様化・複雑化し、教育行政部局だけでは処理しきれない分野横断的な行政課題が多く存在している状況を踏まえると、教育長には、リーダ

ーシップや調整力等のほか、教育の専門的知識に留まらない福祉、保健衛生、雇用、産業、環境等様々な分野に関する知識の習得が求められると考えられる。教育長の職の特殊性や、教育行政を取り巻く状況の変化を踏まえ、あらためて、教育長に求められる資質能力をどのように考え、人材の確保や資質能力の向上の観点からどのような方策が考えられるか。

◆ 例えば、校長や教育委員等による教育長への評価の機会確保を積極的に検討するべきではないか。

◆ 特に教育長の選任に当たって、外部人材、学校現場の生え抜き、教員出身者、行政職出身者それぞれのメリット・デメリットについては、首長や議会においてどの程度理解されているのか。自治体の抱える課題や自治体の置かれている状況によってどういった人選が望ましいのかという点について、今後は首長や議会とも理解を図っていく必要があるのではないか。

・ 教育行政職員が求められる資質・能力を着実に身に着けるために、どのような方策が考えられるか。一般に、教育委員会事務局は一般行政職出身者や教職員出身者により構成されていることを踏まえ、それぞれの立場から検討する必要があるのではないか。

・ 例えば、教育に関する専門性の観点からは、職員に対して教職大学院など大学・大学院での修学の機会を提供したり、学校に派遣して教育現場での経験を積む機会を提供することが重要ではないか。また、行政職員の専門性の観点からは、例えば、首長部局など教育・学校以外の部局の経験を積む機会を積極的に提供することが重要ではないか。

◆ 指導主事を含めて教育政策人材が求められる資質・能力を明確にしながら、人材育成・確保の観点から、育成体系を作っていく必要があるのではないか。

◆ これまで指導主事は自身の経験に基づいて学校を指導することが多かったが、これからの指導主事は、自身の教職経験は踏まえつつ、産官学等の学校外の刺激を受けるなどして、変化する社会の動きを取り入れつつ、自身の学びもアップデートしながら学校をコーディネートしていく力が求められていくと考える。

◆ （市町村教育委員会を念頭に）様々なところと連携・協働していく際に、学校教育の経験のみならず、場合によっては社会教育や福祉に関する連携・協働ができるような人材の育成が重要ではないか。

◆ 学校が必要とする支援が多様化するなかで、支援する側（指導主事）の多様性をどのように確保していくかが重要ではないか。

◆ 指導主事が未配置となっている自治体について、自治体のみならず国として、ボトルネックを解明して早急に対策を行っていく必要がある。

◆ 指導主事は、本来の教育課程や学校の指導以外に、文書事務や手続等の教育の専門性を有しなくても良い業務を多く担っており、その業務内容の整理が必要ではないか。

- ◆ (文部科学省の調査について) 指導主事の配置については、配置の有無のみならず配置数が確認できると実態が良くわかるのではないか。
- ◆ 校長 OB や教頭 OB 等を IT 支援員や指導主事に準ずる者として、指導員として数名配置するようなことも必要ではないか。
- ◆ 基礎自治体の指導主事が参加する研修の多くは都道府県教育委員会が主催しているが、多くが行政説明のような内容になっているのが実情であり、今後は、管理職希望者が年々減少するなかにあって、指導主事を対象とした研修も、個別最適な学びや協働的な学びが実現できるようなものにしていく必要があるのではないか。
- ◆ 教職員の意欲を高め資質能力の向上に資する目的で優秀教職員表彰があるように、指導主事を含めた教育政策人材も表彰できるようにし、地方教育行政で働く人材にも光をあて、意欲や資質能力の向上を図るべきではないか。
- ◆ 教育に関して学校現場や国の動きに精通する一方、政策を立案し、首長部局や財政部局と交渉する能力を併せ持つ人材を育てる方法の1つとして、教育行政専門の職員の採用が挙げられる。定数が限られている中で新たな教育改革を進めるためには、各自治体の課題に応じて、戦略的にメリハリをつけた人事配置を行うことも必要ではないか。
- ◆ 学校事務職員や養護教諭などいわゆる一人職への指導助言、中学校の美術や技術、家庭科など多くの学校に1人しか配置されていない教科の指導主事の確保と育成については以前より課題となっている。それぞれの職に合わせた適切な指導助言ができるよう、自治体間を超えた広域での指導主事の養成や確保が強く望まれるため、愛知教育大学の教育ガバナンスコースの事例のように、教育行政のプロとしての資質・能力を有し、学校現場を理解しつつ、課題に応じた政策立案ができる人財を地域ごとに配置できるよう任命権者は努めていく必要があるのではないか。
- ◆ 教育行政職の独自採用を行っている自治体については、横展開を行っていく観点から、問合せを行うことができるように自治体名を公表することが必要ではないか。
- ◆ 教育行政職員の大学院等への派遣(学び直し)について積極的に検討しても良いのではないか。
- ◆ 「教育行政職」と一言で言っても、定義が自治体によって様々であり、議論を進める際には留意が必要である。定義の多様さに表れているのかもしれないが、自治体の規模や課題によって必要となる「人財」の専門性の度合い、育成の方針やキャリアパスも異なってくることもあり、自治体の実態に沿った仕組みを検討していく必要があるのではないか。教育行政に関わる「人財」の在り方について整理することも必要になってくると考える。

◆ 県レベルの教育委員会のように教育委員会内を異動する教育行政職をゼネラリストと捉えるのか、もしくは戸田市のように教育の特別な分野でのスペシャリストとして捉えるのか、各自治体の規模や財政、教育行政上の諸課題に応じて採用や配置、活用について検討されるものとする。前者を「一般教育行政職」、後者を「専門教育行政職」とすれば、今日の教育委員会事務局の機能強化としては、どちらも必要な「人材」であるが、その育成については、「一般教育行政職」、「専門教育行政職」のそれぞれの育成方針があり、経験年数や本人の状況等によっては、柔軟に両職が融合するようなことも考えられるのではないかと。文部科学省として今後、教育行政職の在り方の一定のモデルを示すことができないか。

◆ 教育は学校の中だけで行われるものではなく、教育委員会だけが担っているものでもない。首長部局で様々な経験をしてきた人材・市政全般に理解が深い人材がいるからこそ、地域での様々な課題や、市民の視点を取り入れることができる。基礎自治体における教育行政職採用が少ないが、基礎自治体だからこそ、そのような視点が重要である。また、地域の人・団体と関わる機会の多い社会教育分野では特に必要である。専門職とのバランスも大事ではないか。

◆ 基礎自治体としては、教育行政の課題をどのように捉えているか、その課題を解決するためにどのような人材が必要かなど、教育行政職の在り方を考えていく必要があるのではないかと。職員を採用する自治体の「教育意思」と「組織作りまで含めた人材育成の方針」が非常に重要なものになると思われ、教育に関わる行政職にも指導主事にも、自治体が明確な課題意識を持ち、OJTを含め必要に応じた独自の研修等も実施していく必要があるのではないかと。

◆ 教育行政と教員養成系大学との組織的な連携が重要ではないか。教員養成はもちろんだが、教育行政職員の育成、地域との連携、エビデンスづくりに大学が果たす役割は大きい。学生も交えた教育の質の向上のためにも、連携協力体制を構築することが必要ではないか。そのことを国として後押ししてはどうか。

◆ 教職員のキャリアの早い段階で教育委員会の事務局に勤務させるなど、教育委員会と学校との人事交流について多様なあり方を模索すべきではないか。

◆ トラブルを避けようとするあまり、必要以上にリスクテイクを恐れ、横並び意識や前例踏襲主義に陥ってしまい、新しいことにチャレンジすることが難しいと感じている指導主事が多いように思われる。改善・改革のために、学校と直接かかわることが多い、指導主事の思いを形にできるような仕組みが必要ではないか。

◆ 教育委員会事務局においても、縦割りではなく、事業・組織横断的な視点をもって、柔軟に取り組んでいけるようクロスファンクショナル（部門横断型）なチームや本部の活用などの仕掛けや仕組みも重要ではないか。

- ◆ 愛知教育大学では、教育行政職員の育成に関して、愛知県内の地方自治体や関係団体からの要望等を踏まえ、教育行政の専門性を有する行政職員や学校事務職員の質の向上に関する取組として、令和3年度より、大学院に教育・学校現場での現代的課題の解決を図る実践的応用力を有する者を育成するための「教育ガバナンスキャリアコース」を立ち上げた。同コースでは、教育・学校マネジメントに関する科目（教育政策の分析と戦略立案、学校のガバナンスとマネジメント、教育における統計分析の方法など）や教育ガバナンス探究に関する科目（教育と子どもの権利論、多文化共生社会論など）、実践科目（自治体・学校でのインターンシップやフィールド調査）の履修等を通じて、教育・学校現場におけるニーズを的確に把握し、学校をプラットフォームとして互いに連携・協働し、課題解決を図るマネジメント力や意思決定のロジックとしての統計的な考え方を育成する。（愛知教育大学）
- ◇ 平成30年度から、教育委員会事務局に教育行政の専門性を持つ職員（教育行政学やデータサイエンスを学んだ者、教育産業に従事していた者、特別支援や社会教育に専門性のある者等）の採用を実施。（埼玉県戸田市）
- ◇ 京都市では、昭和45年頃から行政職を教育委員会事務局で長期に勤務させる人事配置を行い、教育行政職の育成を進めている。行政職の採用に当たっては、採用試験は人事委員会が一括で行うが、各任命権者の採用担当者が面接に参加し、採用は任命権者ごとに実施する形式をとっており、教育委員会が採用した職員の大多数は退職まで教育委員会で勤務することとなっている。長年にわたり教育委員会事務局に勤務することで、学校等の事態について理解を深め専門性を高めることができることや行政的な立場と学校現場の双方の視点を持って、学校籍教育職と対等に議論しながら、教育施策の推進に関わることができる等のメリットがある。（京都府京都市）
- ◇ 教育委員会と学校が目標等を共有する観点から、同じテーマで研修を実施（Toda Education Weeks）。全教職員と教育委員会職員が参加し、最先端の知見を有している有識者等による講演会（「教育フェスティバル」）も実施。（埼玉県戸田市）
- 教育委員会事務局は学校現場への指導助言、施策の企画立案、自治体内外の関係者・関係機関との折衝など様々な役割が求められているが、教職出身者と事務職員の役割分担に応じた適正な構成をどのように考えるか。
 - ◆ （文部科学省の調査では）教職員の人事配置についても全て一般行政職出身者が行っているという市区町村の教育委員会事務局の割合が約3割あるが、教職員の人事配置を全てプロパーで行うというのは困難ではないか。実態として、事務局職員と教育長とで行っているのか、任命権者である都道府県の教育委員会が行う人事配置について、単なる事務処理と認識しているのかが分からないため、今後調査の仕方の工夫が必要ではないか。

- ◆ (総務部の教職員人事課に行政職が手厚く配置されていることについて) 教員人事を行政職が担うことは、利益相反が起りにくい仕組みで良いと思う。
- ◆ 教員が学校から数年だけ教育委員会事務局に異動して調査業務を行うことは、教員のキャリアからして専門性が十分備わっていないと思われるため、調査担当部署を専用に設けて行政職に担わせることは重要な取組だと思う。
- ・ 困難を抱える児童生徒への支援の必要性が着目されるなか、充実した支援を行う上で教育委員会にどのような機能が求められるか。特に、教育委員会の規模や地域特性が多様であるなか、マンパワー等から理想的な対応が困難な教育委員会において、現実的にどのような工夫・方策が考えられるか。
- ・ 様々な業務があるなかで、学校現場の課題解決、企画立案や関係者・関係機関との調整・コーディネート等に専門的知見を有する外部人材を教育委員会事務局に登用・活用することについてどのように考えるか。
- ◆ 外部人材の有効活用に向けては、教育委員会だけではなく、各学校の自律的な教育意思に加えてある程度の時間とサポートが必要ではないか。
- ◆ 社会に開かれた教育課程の推進や産学連携等を一層充実させていくのであれば、企業等で実績や経験を積んだ中途人材の採用の比率を上げていくことも教育村化しないために必要ではないか。さらに、特定の重点としている教育施策に関しては、その知見を持った専門人材をジョブ型のようなかたちで採用し、推進担当にすることで、ブレの無いスピード感のある教育改革を続けていけるのではないか。また、上記のように採用した人材が、指導主事として学校に入ることによって、今までの固定観念や授業観等に変容を与えることもできると考えられる。
- ◆ エビデンスに基づいた政策決定を行う際に、学校現場を含めてデータの活用・分析を行えるような人材育成が重要ではないか。
- ◆ 学校と地域の協働や教育委員会と他部局、他の関係機関との協働等をコーディネートする人材の育成を国や大学等も含めて計画的に行っていくことも重要ではないか。
- ◇ 生駒市では、これまでの学校教育の慣習を打破し、子供たちに本気で寄り添う学校づくりを具体化できる人材や行政と教育現場との間を調整しながら行政課題を解決する事業・施策の企画立案等ができる人材の確保のために、外部人材(プロ人材)を公募し、採用を実施。プロ人材が教育委員会や学校現場で受け入れられるために、行政職によるフォロー体制の構築等を行った。
- また、小中学校の授業の充実の観点から、奈良先端科学技術大学院大学や奈良工業高等専門学校との間で連携事業等を実施。教育委員会が間に入ってコーディネート等の役割を担った。(奈良県生駒市)
- ◇ 大学と連携・協働して、社会教育士の育成、学校と地域の協働のコーディネーター

の育成をセットで実施。(島根県)

- ◇ エビデンスに基づく教育施策の実施の一環として、学力・学習状況調査のデータ等について、有識者の協力を得ながら、分析等を実施。また、教育行政における EBPM の推進の核とするため、これを専門的に担う人材から成る「教育政策シンクタンク」を教育委員会内に立ち上げ。必要に応じて、専門領域の研究者によるアドバイザリーボードを設置するとともに、教育委員会ロイヤルの委嘱(弁護士2名)を実施。(埼玉県戸田市)
- ◇ 小学校1年生から中学校3年生までの全学年において、毎年子どもたち一人一人の状況(学力・体力・生活の全方面)について調査を実施し、その結果を把握・分析することにより、9年間を通して継続的かつきめ細やかに子どもたちの総合力を育成。また、家庭の貧困度合いを把握する調査の実施等を通じて、経験や勘に頼らないエビデンスに基づく教育施策を展開。(大阪府箕面市)
- ◇ 全県立高校で生徒、教職員、学校に関わる大人の意識・行動等の変容を見る評価システムを導入・活用し、学校現場における PDCA サイクルと教育行政におけるエビデンスに基づく政策マネジメントを推進。(島根県)
- ・ 教育行政の基本方針等について議論する場である教育委員会会議の活性化を含め、執行機関の一員であり教育委員会の重要事項の意思決定を行う責任者として、教育委員の教育行政への関わり方についてどのように考えるべきか。

(教育委員会会議の在り方について)

- ◆ 教育委員会の定例会のなかで、教育長や教育行政の在り方に関する議論を行うような運用を活発化することも考えられるのではないか。
- ◆ 教育委員のチェック機能がうまく機能しなかった事例を踏まえると、教育長の任免に関する教育委員の関与を強化することや、教育委員会会議の採決について、教育委員会の構成によっては教育長の意見が議題の採否を決することもあることから、教育長は可否同数の時のみ採決に加わるということもあり得るのではないか。
- ◆ 教育委員会会議の議案が終わった後などに、例えば、テーマを決めてケースを紹介し、政策決定や企画的な要素を入れ込みながら学びの機会を設けることが必要ではないか。
- ◆ 令和の時代の教育委員会制度として、通信ネットワークとか SNS を効果的に活用していく必要があるのではないか。教育委員会会議をネットワーク上にフルオープンにして、地域住民が簡単に傍聴したり、オンデマンドで閲覧することができるようにすることが重要ではないか。更に、リアルタイムの意見を確認しながら教育委員の会議で意見を述べたり、聞いたり、施策立案に活用することで、令和の時代の民衆統制も考えていけるのではないか。

(教育委員への研修等について)

- ◆ 全国・広域規模で、文部科学省が新任教育委員を集めた勉強会等を開催していることは、それ以降の意見交換も含めてとても有意義。同様に、教育委員としての経験を十分に積んでいる人たちの交流が活発になるような仕組みも必要ではないか。
- ◆ オンライン会議やオンデマンド教材を活用して遠隔で教育委員が学べる環境を整備することが重要ではないか。
- ◆ 教育委員が十分に活躍できるためには、例えば、教育委員の三分の一以上の要求があれば教育委員会会議を招集することができることや、教育長に委任できない事項があることなど、地方教育行政法のしくみを十分に理解してもらうことが重要である。合わせて、教育委員が教育委員会会議の場でどのようなことができるかについて十分な情報を伝えることが重要であり、こうした点について整理して周知する必要があるのではないか。
- ◆ 教育委員の研修については、地教行法第48条第2項第4号しか関連する規定がないが、研修の意義については強調していく必要がある。

(その他)

- ◆ 保護者の意見を教育行政に反映する取組については、例えば、保護者枠に限って公募にするとか、公募以外で保護者の声を反映する仕組みも別途あり得るのではないか。
- ◆ 教育委員が教育員会事務局に相談し辛い案件がある場合や、外部の者に対して相談したいような場合を念頭に、専用の相談窓口を設けることとしてはどうか。
- ◆ 教育委員が教育委員会制度の中核ではあるものの、教育に関しては、学校運営協議会の委員という関わり方もあるので、教育委員以外のレイマンも生かした民衆統制の在り方を考えても良いのではないか。
- ◆ 小規模自治体など小さな生活圏の中では、教育委員も同じような意見に偏ってしまうため、規模やエリアを調整しながら、広域連携による教育委員の意見交換も必要ではないか。
- ◆ 教育委員がどのような活動を行い、どのように政策決定に関与しているかについてのデータがないため、実態の把握が必要ではないか。

◇ 高い当事者意識に基づく課題の早期発見や、時代の変化に応じた教育施策の展開など箕面市全体の教育力を高めることを企図して教育委員の公募を実施。(大阪府箕面市)

◇ 宮崎市では、平成19年の地教行法の改正を受け、教育委員会の活性化に向けた取組の充実に着手。「教育委員会活性化プラン」を策定し、令和3年度からの第5次活性

化プランでは、①教育委員会会議の充実のための取組（定例会後の勉強会の実施等）、②教育現場の実情を把握するための取組（学校訪問や地域・学校関係者との意見交換等）、③教育委員会の自己研鑽に関する取組（移動教育委員会や研修会の参加等）、④充実した教育行政を推進するための取組（点検・評価、総合教育会議等）、⑤その他（デジタル化への対応等）を位置づけ、取組を実施している。（宮崎県宮崎市）

◇ 教育委員会の定例会議の議題を教育委員が提案する「教育委員提案制度」、教育委員会の定例会議で、校長から各学校の運営方針や特色ある取組について説明し、それについて教育委員から質問等を行う「校長面談」、教育委員の学校訪問や研究発表会への同行、教員研修への参加等を実施。教育委員会活性化の取組に際して、教育委員会活性化の心構えを教育委員、教育委員会事務局や各学校と共有。（埼玉県戸田市）

◇ 教育委員会会議以外に、教育長、教育委員及び事務局職員幹部との意見交換を毎週実施するとともに、教育委員会として、教育現場や保育現場の視察を実施。（大阪府箕面市）

・ 社会環境が多様化・複雑化し、教育委員会の業務に外部の知見や能力を活用が求められる機会が益々増えているなかで、民間企業等の外部機関との連携の在り方についてどのように考えるか。

◆ 予算確保の観点から、外部と連携した教育委員会外の資源の活用も今後ますます重要になるのではないか。

◆ 教育委員会だけでやろうとする自前主義に陥らず、外部人材の登用・活用を進めることや、外部機関や専門家等からの伴走支援を教育委員会が受けることも重要ではないか。

◆ 教育委員会の機能強化や広域連携、外部人材・外部資源活用等のモデルの構築・展開に向けた事業の構築・推進も検討すべきではないか。

【その他】

◆ 教育行政については、文部科学省に研修に行くことも含め、専門性とともに入脈づくりが重要ではないか。

◆ （文部科学省の調査について）保護者や地域との連携の観点からは指導主事のみならず、社会教育主事の配置数のデータも今後あることが望ましい。

◆ 文部科学省と都道府県教育委員会、市町村教育委員会のチェック・アンド・バランスを単なる指導助言ではなく、お互いの情報交換や支援の観点から機能させていく必要があるのではないか。

◆ 大きな問題があったときに、文部科学省や都道府県教育委員会が、市町村教育委員

会のみならず、学校や保護者、児童生徒を直接支援する仕組みもあったほうが良いのではないか。

- ◆ 外在的な統制の仕組みとして、教育行政のチェックを首長に一元化するのではなく、多元的に様々な観点からチェックすることができるようにすることが重要ではないか。
- ◆ 教育委員会においても、施策立案の際には、データやエビデンスに基づきつつも、関係者間でしっかりと「対話」を行いつつ意思決定を行うことや、施策を作るだけではなく、その後の効果検証や評価・改善を含めたマネジメントが重要ではないか。
- ◆ 教育長と教育委員の関係について、事務委任規則のバリエーションを把握し、全国の教育委員会に情報提供すべきではないか。

(2) 教育委員会と首長部局との効果的な連携の在り方について

- 平成 26 年地方教育行政法改正が平成 27 年 4 月に施行されて以降の教育委員会の職務執行の状況、教育委員会と首長が担う行政の連携状況等を踏まえ、首長部局との更なる連携促進を図るためにどのような方策が考えられるか。

(論点 (例))

- ・ 総合教育会議は、地方公共団体の長と教育委員会が十分な意思疎通を図り、地域の教育の課題やあるべき姿を共有して、より一層民意を反映した教育行政の推進を図ることを目的としているが、その趣旨・目的をより一層実質化するために、どのように活用することが有効か。
 - ◆ 総合教育会議については、首長と議会の主要会派が異なる自治体のほうが回数が多いというケーススタディもあり、回数が多ければ良いというものではないのではないかと。
 - ◆ 例えば、幼保小の接続や学校の統廃合等の教育委員会だけでは結論を出すのが難しい課題について、総合教育会議において課題設定を行い、その下にワーキングチームを部局横断で設けて有識者で議論して、再度総合教育会議で検討を行うというように、議論を積み上げる総合教育会議の活用方法はあり得るのではないかと。
- ◇ 首長部局と連携して、いじめ重大事態への対応の訓練等を実施。また、市議会議員や他部局職員、校長等も出席しての「拡大版総合教育会議」を開催。(埼玉県戸田市)
- ◇ 新型コロナウイルス感染症拡大の初期に、学校の一斉休業や卒業式の開催等について総合教育会議で議論を行い、非常時に教育委員会と首長部局との連携・すり合わせをスムーズに行うことができた。
 - 特に、卒業式、入学式の実施方針について、全国的に中止や児童生徒だけの出席と

する学校が多い中で、教育委員の医師に知見をいただき、感染防止対策を講じながら、家庭から一名保護者を参加させることができた。(埼玉県本庄市)

◇ 本庄市では、貧困家庭に対する教育支援に関する事業(アスポート事業)を実施しているが、学校現場ではフォローしきれない子供の貧困について、総合教育会議が教育委員会と福祉部局が連携して組織横断的に取り組む契機となった。(埼玉県本庄市)

・ 児童福祉行政との連携や公共施設の効果的・効率的な整備・管理(例えば、学校施設と他の公共施設との複合化・共用化や中長期的な施設整備に係る計画の策定)など首長部局を含めた関係部局等との一体的な行政の推進の観点から、関係部局等との連携の在り方についてどのように考えるべきか。

◆ 私学、就学前教育、青少年育成など、教育行政に関して首長部局が重要な役割を果たしていることも多く、そのような組織が教育委員会の後押しをしていることも多い。縦割り行政を超えた連携ができるような組織づくりがぜひとも必要ではないか。

◆ 例えば、予算が絡む案件については議会の議決が必要になる。首長と教育委員会は制度的にコミュニケーションをとりやすい関係性にあるが、そこに議会も組み込んでコミュニケーションを取れるようにしていくことが重要ではないか。

◆ いじめ等への対応に当たって、首長部局や教育委員会だけで解決できない事例もあることから、これら以外の主体も含めて調査等の関与ができるような仕組みも考えたほうが良いのではないか。

◆ 首長部局を含めた教育委員会以外への実効的な周知の観点から、文部科学省と他の関係省庁が効果的な連携を進め、連名で通知を発出する等の取組を行っていくことが重要ではないか。

◇ 平成 17 年度から段階的に児童福祉部門を教育委員会に寄せて、平成 30 年には母子保健から青少年の健全育成までの子供関連施策を教育委員会に一元化して実施。(大阪府箕面市)

(※) 事務委任できるものは事務委任で、それ以外は補助執行を活用して実施。

◇ 玖珠町幼児教育振興プログラムを具現化していくために「就学前教育と義務教育の虹いろの架け橋協議会」を立ち上げ、教育委員会が事務局を担っている。この協議会では就学前教育の質の向上、幼少の円滑な接続、保護者や地域との連携、また今後の体制等のあり方などを検討している。(大分県玖珠町)

(3) 小規模自治体への対応・広域行政の推進のための方策

- 年少人口減少に伴い学校の統廃合が進んでいる地域もあるものの、過疎地における学校規模は小規模のまま存続させることが必要であるとする地域も存在するところである。こうしたなか、広域的な取組による課題への対応が期待されるが、デジタル技術の活用を含め、どのような方策が考えられるか。

(論点 (例))

- ・ デジタル技術の活用や自治体をまたがった教育委員会の共同設置など、小規模市町村における教育事務を持続可能とするための方策の在り方についてどのように考えるか。
 - ◆ 教育委員会のベストプラクティスを広域化したり、過疎地や小規模自治体における教育行政の充実や持続可能な在り方について検討する際には、デジタル技術をフル活用するとともに、取組を一般化・抽象化して、各自治体に取り組むことができるよう共有するような工夫が重要である。
 - ◆ 現実には、地方の状況は地方や自治体によって異なるし、財政的にも厳しい状況であるため、現実の地方の状況と国の施策をうまくリンクさせながら対応していく必要があるのではないか。
 - ◆ デジタル技術を活用して、自治体間の連携を図ることが容易となっており、教員研修の共有など、様々な活用の可能性があるのではないか。
 - ◆ 自治体の支援を行うことが可能な指導主事をあらかじめ文部科学省のホームページに登録し、オンライン等による指導等の支援を受けることが可能となるよう体制を構築することが必要ではないか。
 - ◆ 教職員などが簡単に登録でき、授業等の悩み相談や研究ができるよう、全国単位のプラットフォームやオンラインサークル活動が必要ではないか。
 - ◆ 小規模市町村教育委員会の広域連携の手法については、それぞれのメリットやデメリット、取組を行っている自治体の背景となるコンテキストを明確に示すことが重要ではないか。
 - ◆ (共同設置が進まない理由について) 共同設置を行うと町の独自性が脅かされるといった不安や抵抗感があると思うが、共同で行いながらも、各町の独自性や特色を担保できれば、もう少し抵抗なく進むのではないか。
 - ◆ 総務省の地方制度調査会で提案された圏域についても参考にしつつ、教育行政の広域化を図ることが必要ではないか。また、地方制度調査会の動きも参考にすることが

重要ではないか。

- ◆ 教育委員会の本来の目的と原点にフォーカスしていくと、学校教育への支援やレイマンコントロールをいかに機能させるかということに尽きると思われる。当面はこの点に絞って、より良い広域化モデルを考えていくことが必要ではないか。
- ◆ 人口減少のなかで学校を設置できない町村もあるなかで、教員人事の面からも広域連携は従来とは異なる必要性が出てきているのではないか。
- ◆ 地方自治法の広域連携の枠組みの中で、教育独自にできることや、あるいは地方自治法の枠組みでは活用できないが何か有効な施策がある場合は、場合によっては個別法、地教行法の中に書き込むということを提言するというのもあり得るのではないか。
- ◆ 教育委員会同士の広域連携について規定している地教行法第55条の2は努力規定であるが、活用してこそ意味があるため、今後もその意義を周知していく必要があるのではないか。
- ◆ 広域連携が考えられるような近隣の市町村間で教育委員を兼任できるようにして、広域連携の架け橋を担えるようにすることが重要ではないか。
- ◆ 広域連合や一部事務組合に関する事務が膨大で自治体が躊躇している現状もあると承知しており、国がそのような自治体に対して橋を架けていく仕組みづくりにも今後期待をしたい。
- ◆ 広域連合や一部事務組合を構築したり、教育事務所を再編したりしても一つの自治体の事務量等はあまり変わらない可能性があるため、教育DXを進めていく中で、調査等の事務量の軽減・見直しを抜本的に図ることも同時並行で進めていくことが重要ではないか。
- ◆ 大阪府豊能地区では、事務処理特例制度による教職員の人事権移譲を行っており、その中で地方自治法の協議会の制度を活用している。市町の考え方が異なる点についてはなかなか進まない面もあるが、比較的、市町の主体性も発揮できることから協議会の制度自体はうまく機能していると感じている。他方で、事務局の人的・事務的な負担が大きいため、リーダーシップをとる自治体が不在の場合には運営が難しい面もあり、全国的にも活用が進まないのではないか。
- ◆ 小規模自治体は人材が不足しているという前提があったときに、人材を育成するというよりは、中核となる人材が自由に動ける範囲を広げることにより、人材の交流を促していくことが重要ではないか。
- ◆ 指導機能の補完の観点からは、基本的には指導主事の派遣等の垂直補完を都道府県に期待することとなるが、例えば、大学が人件費の一部を負担して、大学の教員養成

系大学等の教員のクロスアポイントメントで指導主事的な機能を担うことあり得るのではないか。また、災害派遣のスキームを参照して、時期を限定した水平補完も可能であることを打ち出してはどうか。

- ◆ 教育委員会の機能強化の際には、学校現場を日々指導・助言する指導主事の学校現場からの信頼に足るだけの指導力を身に付けることも不可欠である。指導主事が全くいないとか、いても一人だけという自治体も全国には少なくない中、令和の日本型学校教育の実現に向けた日々の授業改善を支援する体制づくりは急務である。
- ◆ 特に小規模自治体については、人事等について公平公正に相談ができ、また、調整を行ってくれる第三者的な存在が必要ではないか。
- ◇ 奈良県では、統合型校務支援システムを構築し、学籍や成績の管理、公募の作成等についてのシステムを県で統一する取組を実施（各自治体の参加を任意にするなど、各自治体の状況に応じて柔軟に対応）。また、GIGA スクールを推進する教員を支援する観点から、様々な研修プログラムを県内の教員であれば誰でも受講できる取組を実施（先生応援プログラム）。（奈良県）
- ◇ 玖珠町、九重町では玖珠郡教育委員会連絡協議会を設け、教科書選択や教職員研修、教職員人事等を共同で実施。（大分県玖珠町）
（※）一部事務組合立で学校を設置した場合には監査事務や議会運営を事務局が担う必要があるため、事務局の負担等を考慮して「協議会」の形式を採用した。
- ◇ イギリスのフェデレーション認証連携システムを参考に、教材開発や研修の合同、施設の共有等について小規模校が連携協力しながら一体となって対応する体制を構築。（大分県玖珠町）
- ◇ 岐阜県の岐南町、笠松町では、能率的な教育行政の実現、教職員人事の広域化と適正化による人材の確保と配置の合理化、指導研究体制の確立による学校教育の発展と向上等を目指して、機関等の共同設置の制度を活用し、教育委員会を共同で設置（羽島郡二町教育委員会）。（岐阜県岐南町、笠松町）
- 小規模自治体への支援や、広域的な連携の推進を図る観点から、都道府県教育委員会が担うべき役割をどのように考えるか。都道府県教育委員会と市町村教育委員会、市町村教育委員会同士の連携の更なる促進を図るためにどのような方策が考えられるか。
- ◆ 都道府県が方針を定めて各市町村はそれに一律に従うのではなく、地域の特性や地理的条件を生かしながら柔軟性をもった対応が必要ではないか。その前提として、各市町村の選択・意思決定に必要な情報や選択肢を積極的に共有していただくことが重

要である。

- ◆ 県域で足並みを揃えて取組を行うことによって、業務負担の軽減や内容の充実を図ることができる。各自治体のルールや考え方を許容しながら、他地域の良いと思われる実践等を柔軟に共有して取り入れることができれば、結果的にうまく進む。各市町村の良い実践を取り上げて、共有し全体のものにしていくことは、横並びでは難しいので、まとめ役としての都道府県の役割が重要ではないか。
 - ◆ 小規模自治体への支援や広域行政の推進に向けて、都道府県教育委員会の機能強化の観点から、都道府県の指導主事などの資質能力の向上を図ることが必要ではないか。
 - ◆ 不登校等の様々な課題の背景には貧困の問題が大きくあり、社会福祉分野と教育と結びつきは非常に重要である。特に都道府県の教育行政についても、域内の各地域における福祉分野との連携等も考えるような仕組みが必要ではないか。
 - ◆ 地方教育行政を担う人材がどのように福祉と連携を図っていくかという視点もこの会議で検討してもよいのではないか。
 - ◆ 市町村を支える都道府県の役割については、幼児教育や特別支援教育といった分野についても考えていく必要があるのではないか。また、危機管理や事件・事故が学校で発生した時の支援についても、都道府県の役割として考えていかなければならないのではないか。
- ◇ 島根県では、高校を核にした地方創生や地域と協働した学校づくりを行いたい全国の市町村と連携・協働して、地方創生の推進交付金の申請・活用を実施。(島根県)
- ◇ 静岡県では、賀茂地域(伊豆半島南部の1市5町)の在り方について検討するために、平成27年度から賀茂地域広域連携会議を立ち上げ、その中で教育委員会の共同設置を含めた連携方策について議論。平成29年度に賀茂地域教育振興センターを設置し、指導主事や幼児教育アドバイザーの共同設置や地理的に距離のある教育事務所の指導主事の下田市への駐在を行う等、同地域の教育の振興に向けて、県が主体的な役割を果たした。(静岡県)
- 教育事務所について、高度専門化など、地域の実情に応じて求められる機能・役割を踏まえた在り方の見直しを検討するべきではないか。
 - ◆ 経験上、教育事務所の業務の中で重要なものは、市町村間の人事交流・調整であ

る。特に、教職員の人事上、中核市への希望がほとんどであり、教育事務所が間に入って調整を行ってくれる。また、近隣市町村と一緒に協議会を設置・運営していく際にも、教育事務所に間に入ってもらうことがある。小規模市町村への連携促進の観点からも教育事務所の役割は非常に大きいと感じる。小規模市町村は十分な指導主事の配置が難しいため、きめ細かな指導を担保する観点からも、教育事務所は重要な役割を担っている。

- ◆ 山口県教育委員会の教育事務所の廃止については、県教育委員会と市町村教育委員会で情報共有等が十分に行えて、大きな支障がないのであれば、これをモデルに全国的に積極的に導入を検討していく価値があるのではないか。また、これを発展的に考えた場合に、例えば調査や通知等の事務連絡については、ルーティンワークとなっている調査等を精選することを前提に、国と市町村間でのやりとりがクラウド上等でダイレクトに推進できるようになることで、都道府県教育委員会の役割についても見直すことができる可能性があるのではないか。
- ◆ 教育事務所については、各市町村が行っている取組を吸い上げて、都道府県の域内に展開するというような機能も担い得るのではないか。
- ◆ 教育事務所の範囲等について、文部科学省で把握している情報を HP 等で公表すると有用ではないか。
- ◇ 和歌山県では、平成16年度までは和歌山市を除き、県内に7か所に教育事務所を配置していたが、市町村合併や市町村への権限移譲、本庁への機能集約等の流れを踏まえて平成17年に教育事務所を廃止した。その後、県の出先機関の撤収は地域格差の固定につながりかねないとの地域からの懸念・指摘等を踏まえ、体制の見直しを図り、市町村に寄り添った支援を行う観点から、平成22年度に県内4か所（2分室）に教育支援事務所を設置した（平成28年に5か所（1分室）に再編）。他方、教育支援事務所には人事権等がなく、また、本庁からの連絡が教育支援事務所を経由しないこと等が増え、教育支援事務所が本来期待された役割を十分に果たすことができないといった課題や、教育支援事務所に配置する人材確保の課題等があった。このような教育支援事務所の課題とともに、高速道路の整備等による県内の時間・距離の短縮も背景に、令和元年度から再び県の出先機関の再編の機運が高まり、令和2年度から紀南と紀北の2事務所（1支所）からなる新たな形での教育事務所の再編を行った。新たな教育事務所は、人事を教育事務所単位にした市町村を超えた広域的な人事の実施や、また、指導主事の集中的な配置によるニーズに合った指導主事派遣の実施等の指導と人事の一体化により、県教委のガバナンスや市町村との連携を強化する機能を担うことにより、存在感を発揮し、大きな役割を担っている。（和歌山県）

◇ 佐賀県では、平成12年以降に進んだ市町村合併や、平成16年に全庁的に県内の「現地機関」の役割を重視していく方向となったことを踏まえて、市町村のニーズに応じた学校支援の強化を主な目的とした教育事務所の役割の見直しを検討し、平成24年度に教育事務所の再編（5事務所→2事務所1支所）を実施した。その際、地域事情や地理的状況を踏まえた再編を行うこと、2事務所に再編するに当たって離島や山間部のある地域の旧教育事務所は支所として残すこと、旧教育事務所の人員総数は再編後も維持し、多くの教科・領域について専門性を有した指導主事を配置すること等といった配慮を行った。教育事務所の再編や運用の見直しにより、市町村教育委員会や学校の多様な支援ニーズへの対応が可能となり、また、市町村教育委員会や学校からの支援要請の増加、市町村間の人事交流の促進による地域差の縮小等の様々な効果が得られた。（佐賀県）

◇ 山口県では、急速な市町村合併の進展や県の行政改革への対応、児童生徒の学力向上に向けた指導力強化の必要性等が生じたことを背景に、平成17年度末に教育事務所を廃止（分室は平成19年度末に廃止）した。廃止後は、県内各域まで概ね90分程度で移動できる地理的要因を生かして、各市町と直接情報の共有が図られるよう、移動式の教育事務所として本庁に機能・業務を集約し、市町を直接支援できるような広域支援体制を整備するとともに、7つの地域チームを設け、市町教育委員会と合同で研修会を実施すること等により、学校の実情に応じた支援を行えるようにした。また、市町に対して一人当たり5～6校程度担当できる指導主事の配置も行った（学校担当指導主事制度）。併せて、市町教育委員会に対して、学校教育課長対象の研修会を月1回程度開催するとともに、指導的な役割を担う学校を「中心校」に指定して、中心校の校長会も月1回程度開催する等、直接的な働きかけを行える仕組みを設けた。このような取組を通じて、県と市町が直接連携して施策を実施できることとなり、スピード感をもった市町教育委員会や学校への伴走支援の実施や、学校における授業水準の維持・向上、広域人事の活性化、公立小・中学校のコミュニティ・スクールの設置加速化につながった。また、組織体制のスリム化・効率化により人件費が削減にもつながったと考えられる。（山口県）

【その他】

- ◆ 文部科学省から各自治体への出向に際しては、小規模自治体への支援や広域的な連携を担うなど、国として推進すべき施策の実例をつくりあげていくことが重要ではないか。
- ◆ 最終的な報告書のまとめ方として、個々の論点を細かく記載するのではなく、各論点の関連性が分かるよう、全体を通ずる大きな視点を記載することが重要ではないか。

(4) 学校運営の支援のために果たすべき役割

- 上記のほか、学校運営の支援のために教育委員会が果たすべき役割としてどのようなものが考えられるか。

(論点 (例))

- 学校現場の様々な課題に迅速に対応しつつ、教職員が目の前の教育課題に集中できる環境を整備するために、例えば、学校管理業務の一部を教育委員会が分担することも考えられるのではないか。
 - ◇ 事務職員がいない小規模校への支援の観点から、市町村に学校関係の事務を処理する学校支援センターを整備。(大分県)
 - ◇ 教育委員会事務局に、各学校の定型的な事務(学校徴収金の集約や物品調達、財務事務)を集約して行う「学校事務センター」を設置して教員の仕事の軽減のための支援を実施。(大阪府箕面市)
- 学校現場の自主的・創造的な取組を奨励・応援する地方教育行政の風土作りのためにどのような方策が考えられるか。
 - ◆ 教育委員会―校長―教師―子供という4者のそれぞれの間のコミュニケーションを双方向でボトムアップのものにしていくことによって、これからの時代に必要となる資質・能力を子供達が身に着けることのできる学校文化が醸成されていくと思う。
 - ◆ 校長や大規模校を除く学校での教頭はいわゆる一人職であり、校長会や教頭会といった自主的な組織や、教育委員会との関わりの中で、こうした者同士の学び合い、いわゆる「ピア・レビュー」が起こるような仕掛けを意図的に設定する必要があるのではないか。また、管理職の心理的安全性を確保した上で共同で振り返れる機会が重要であり、こうしたことが実現できるよう、ファシリテーター、メンターとしての役割もこれからの教育委員会には求められるのではないか。
 - ◆ 学校が躊躇いなく自走できるように支援することが教育委員会の重要な役割であると考えており、それがPBL+EBPM(堺市ではEBEM、戸田市ではEIPP)の考え方を取り入れた「主体的な学校マネジメントの推進」の基盤づくりにもなると考える。
 - ◆ 様々な教育改革により学校に新たな取組が求められる中で、学校には、それらを実現する人的・財政的・組織的なリソースがまだまだ足りていない。学校自前主義を真に脱しつつ「社会に開かれた教育課程」を実現するためには、学校裁量予算など現場主体での改革や、クラウドファンディングなどの独自の財源確保方策を通じ、「教育委員会がプロフィットセンターとなる」ための取組も必要になってくると考え、こうしたことを横展開していくことも大切であると考え。

- ◆ 今後はデータを収集・分析するアセスメント力や教職員の意見を集約して組織力を強化するファシリテーション力が学校の管理職に求められる。そういったスキルアップの支援が一層重要になると考える。
 - ◆ 機動的・自律的な学校運営の支援の観点から、各学校の自走を許容させるといったマインドセットも重要と考える。教育委員会とは「学校に伴走し、積極的な自走を支援し、逸走や暴走を軌道修正する」ところである。
 - ◆ 学校と地域・保護者をつなぐ各種のイベントや企画に関して、学生ボランティアやスクールサポーターなどのように、大学との連携が生きるのではないか。そのことと関わった実証や研究などの成果を、学校や教育行政に返すことができるのではないか。
 - ◆ 小規模自治体ほど地域の力を借りないといけないなかで、コミュニティ・スクールを充実していくためには、教育行政組織の中に、それを支える支援員や担当者の充実が必要と考えられる。教育行政の充実のためには社会教育との連携が必要ではないか。
- ◇ 教育委員会が学校現場の抱える諸課題への理解を深めるとともに、それぞれの学校運営の実情に即した学校支援の強化等を企図して、教育委員会事務局行政職員を学校管理職へ登用。(大阪府箕面市)
 - ◇ 教職員を束ねる要である教頭を教育委員会が支援する観点から、教頭の自主的な研修会に指導主事等が加わって、その中で悩みを共有したり、具体的な指導助言を行ったりしている。(埼玉県戸田市)
 - ◇ 県立高校のスクールポリシー、目標の達成のためのマネジメントとして、教育委員会が学校に伴走的に寄り添ってサポートを実施。その際、教育委員会による伴走チーム・担当の任命、外部の専門人材の活用、手引き等による伴走知見の見える化と研修の実施、ループリック等の伴走のためのツールの開発を実施。(島根県)
 - ◇ 各学校の取組モデルの展開・普及に当たって、各学校現場の課題発見を各現場自らが行う PBL 型の研修を年間を通じて実施。その際、研修に出席した教職員が各学校に戻った際の実践をより実効的に行うことができるよう、一人ではなくコーディネーターや関係機関の担当者も含む三人以上のチームでの出席を求めて実施。(島根県)
 - ◇ 大阪府堺市では、個別最適な学びや協働的な学びを進めるために、①授業の改善の観点から、学級集団と学習集団を峻別するとともに、②カリキュラムの改善の観点から、小学校6年間、中学校3年間というカリキュラムの在り方を9年間で捉えた改革を実施。これらを実現するための新たなマネジメントを実現する観点から、一つの学校で教育活動が完結するという発想を転換し、分散された複数の学校を一つの学校と捉えた「学校群を中心としたマネジメント」を構想。マネジメントの資源として、学校群に人事と予算に関する権限を付与し、キャンパス方式や分校方式等の様々な形態が想定される学校群ごとに学校経営が行える体制の整備に向けた検討を実施。

併せて、今後、学校群をとりまとめることとなる校長のマネジメントについて、目標の設定を重視した企業型のマネジメントから、地域住民の意向を反映した公共性の高い学校固有（公務員型）のマネジメントへの転換を図る観点から、研修プログラムの開発に着手（大阪府堺市）。

- ◇ 教員の経験に依ることが大きかった従来の教育の転換を図るため、教師の EBEM（Evidence Based Education Making）の実現に向けて、全国学力・学習状況調査やテストの結果等の客観的データ（認知データ・非認知データ）を分析・活用した取組の実現に向けた検討を実施（大阪府堺市）。
- 学校運営協議会は学校運営を支えるために重要な役割を果たしているが、その機能を充実させるためには、その設置主体である教育委員会による伴走支援が必要ではないか。
- このほか、感染症や災害等の非常時において機動的・自立的な学校運営を支援するためにどのような方策が考えられるか。

【その他】

- ◆ 提言がなるべく実効性や効果を伴うものにするためには、国、都道府県、市町村やその他のステークホルダーが行うべきこと等について、ロードマップは難しいと思うが、何らか整理して示していくことが必要ではないか。
- ◆ 事例の紹介は、コンテクストがあるため、今後会議としてオーソライズした事例を打ち出していく場合には、どうして自治体でそれができたのかということも少し踏み込んで示すのが良いのではないか。