

## 第1回から第14回までの意見等について

※第14回における御意見等は黄色着色部分

## (1) 教育委員会の機能強化・活性化のための方策について

## ◆教育委員会事務局の機能強化について

## 【職員の資質・能力の向上について】

- ・ 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と。
- ・ 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、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と。
- ・ 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と。
- ・ 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と。
- ・ 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。
- ・ 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と。
- ・ 教職員の意欲を高め資質・能力の向上に資する目的で文部科学大臣による優秀教職員表彰が毎年開催されているように、指導主事や教育行政職員の意欲や資質・能力の向上を図るための表彰や、優秀教職員表彰において指導主事や教育行政職員の枠を設けることで、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と。
- ・ 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と。

- ・ 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、教育委員会と学校の間的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。
- ・ 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。
- ・ 資質・能力の向上に関して、教員の資質・能力の向上に関する指針やガイドラインのように、指導主事や教育行政職員に求められる資質・能力及び育成指標などを明確化していくとともに、体系的な研修・育成に関する参考例やガイドラインなどを整理して周知し、共有していくというようなことも国として行っていくべきではないか。
- ・ 学校経営を担う人材育成について、市町村との学校事務職員の交流も大事な点であると感じている。
- ・ 教育委員会事務局は、戦略的な人事がなかなかしにくいという課題がある。私は事務局の機能強化・活性化は指導主事にかかっていると考えており、指導主事を育てていくことが必要だが、学校管理職不足により、人事はパズルようになってしまっている。そこをもう少し戦略的な人事で強化していくことが大事だと思う。

・ 報告書では、指導主事の働き方改革についても言及すべきでないか。

・ 教育委員会事務局が行政職にとって魅力ある職場として選ばれる部署になる必要があるのではないかと。教育という非常に重要な施策に携わることや教員籍の指導主事との協働を行うこと等は行政職にとってキャリアアップに役立つものであり、そういった認識が行政職員の間で共有され、優秀な行政職員が教育委員会事務局を希望することで、更なる教育委員会の機能強化、活性化に繋がっていくのではないかと。

・ 教育委員会事務局職員の表彰や、その仕事の広報等を通じて、職員のやりがいや意

識を向上し、教育委員会事務局のウェルビーイングの向上を図るべきではないか。

- ・ 報告書における大学や教職大学院における学び直しに関する記載について、主語は教育委員会事務局職員に留まらず教員も含めたものとするべきでないか。また、大学や教職大学院では単なる学び直しに留まらず高度な能力を有する職業人の育成も目的に含むため、その点についても記述すべきでないか。

#### (取組事例)

- 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）
- 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）
- 東京都では、受験資格を経験年数や年齢等により、A、B、Cの三つに区分し、教育管理職の選考を実施。主として、行政感覚に優れた教育ゼネラリスト的な管理職の養成を目的に、意欲ある44歳未満の教師を対象としたA選考の合格者を指導主事に任用し、東京都教育委員会本庁や区市町村教育委員会等に配置。  
また、指導主事の養成・育成について、区市町村教育委員会の指導主事も対象に、指導主事の養成段階（任用前）に実施する研修として教育行政研修を、育成段階に実施する研修として指導主事任用時研修と教育管理職候補者研修A研修を実施。教育行政研修は、任用前に教育行政の仕組みや指導主事の職務の重要性の理解、指導主事に求められる職務を担うための基礎的な資質・能力の育成を目的として東京都の教育課題や公文書の作成等のほか、実地研修で実際の業務に関連した研修を実施。また、指導主事任用時研修では、指導主事に任用された者が任用された年度に、教育行政や学校訪問等に関する知識等の習得など、指導主事として求められる資質・能力の向上を目的として1年間の研修を、教育管理職候補者研修A研修では、教育管理職候補者として求められる資質・能力の向上を目的として4年間の研修を実施。このほか、指導主事の業務の参考資料として「指導主実務の手引」や「指導主事OJTガイドライン」を作成し、日常業務において活用している。（東京都教育委員

会)

### 【一般行政職出身者と教員出身者の連携について】

- ・ 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。
- ・ (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。
- ・ 一般行政職の職員と教員出身者が同じ課・室で業務を行うにしても、単に一般行政職が庶務的な業務を担い、教員出身者が現場に出ていきやすい環境整備を行っても意味がないため、お互いの特徴を生かして職員同士が議論できるような体制にすることが重要ではないか。
- ・ 一般行政職と教員出身者の連携について、事務職員や教諭の標準的な職務の明確化に関わる参考例が国で作成・周知されているように、指導主事等がその専門性を発揮して本来の職務に集中できるようにするために、指導主事等の標準的な職務の内容及びその例を参考例として明確化して、国として周知していくことが必要ではないか。

### 【教育行政職の採用について】

- ・ 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。

- ・ 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」と一言と言っても、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と考える。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かと考える。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「人財」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。

#### (取組事例)

- 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)

- 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)

### 【外部人材の積極的な登用について】

- ・ 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。
- ・ 外部人材の事例を紹介する際には、単に具体的な取組の内容を示すのではなく、その取組を踏まえた効果についても併せて示すことが重要ではないか。
- ・ 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。

#### (取組事例)

- 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)
- 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ーボードを設置するとともに、教育委員会ロイヤーの委嘱(弁護士2名)を実施。(埼玉県戸田市)

### 【関係機関との連携について】

- ・ 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。

- ・ 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。
- ・ 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。
- ・ 教育委員会の外部人材の活用・連携に向けて、どういった専門人材が存在するか可視化を図ることが求められるのではないか。

(取組事例)

- 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)

#### ◆教育委員会会議の活性化について

##### 【教育委員会会議のより一層の実質化について】

- ・ 教育委員会が社会とのつながりの中で信頼を獲得するために、社会の動向を意識しながら説明責任を果たしていくことが重要ではないか。
- ・ 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。

- ・ 教育委員会会議の活性化のためには、教育委員が積極的に発言しやすい環境を整備することが重要。本市では、教育委員から議題提案をもとに議論を行うが、可能な限り学校の実態を直視した課題の提案をもらうようにしている。このほかにもプレ教育委員会の実施や公開に力をいれて取り組んでいる。教育委員はあくまでも事務局の上司であるという意識を事務局が持てば、事務局が知っていても教育委員が知らないことがなくなったり、教育委員に報告して共に知恵を出し合うことも必然的にできるようになるのではないかな。
- ・ 教育委員会の現状に関する調査でも、教育委員会会議の年間傍聴者数がゼロの自治体が多く、議事録の公表も含めて誠実に対応している状況とは言い難い。逆に言うと、住民から関心を持たれていると言い難く、大きな課題であると感じている。
- ・ 各教育委員会の積極的な取組を促していくためには、やはり各教育委員会が自らの取組を適切に振り返る機会を確保して、適切に PDCA を回していくことが重要であると改めて感じている。最終的なとりまとめに記載されるようなことについては、教育委員会が自らの取組を適時適切にリフレクションできるような仕掛けが必要であるとともに、主体的に自らを評価できるようにしなければならない。例えば、国において特に改善のポイントとなる取組等を示していただいて、教育長や教育委員が自らの教育委員会の取組を改めて見つめ直せるリーフレットを作成したり、その中にチェックリストを設けたりするなどして、周知するような取組も考えられる。また、このチェックシートは、首長と教育長と教育委員それぞれがセルフチェックできるものに留まらず、それぞれが異なった視点から被評価者となって互いに相互評価ができるような構成であるとういと思う。

・ 教育委員会会議議事録の作成・公開や教育委員会の事務の管理及び執行の状況についての点検・評価について、対応できていない自治体も多くある中で、改めてその適切な実施を報告書にも記載すべきではないかな。

・ 教育委員会事務の点検・評価に当たっては、単なる評価にとどまらず、それをいかに具体的に教育施策の改善に繋げていくか議論する必要がある。

・ 教育委員への情報共有を適切に行うために、戸田市の事例における教育委員会活性化に向けた「10の心構え」のうち「教育委員は教育委員会事務局の上司であるという意識を事務局が持つ」「事務局が知っていて教育委員が知らないことがないように壁をなくす努力をする」「事務局で結論が出ていないことでも事前に教育委員に報告し、共に知恵を出し合う」については、報告書本文に反映しても良いのではないかな。

#### ◆教育長及び教育委員の人選、資質・能力の向上について

- ・ 新教育委員会制度に移行してから、ともすれば教育委員の力が弱まったというよう



な認識、誤解が広がっていたが、執行機関として残された意味は重要であり、(これまでの議論の整理に)教育委員なり教育長としての自覚を促す記載が多くあるのは大変良いことだと思う。さらに、いじめ防止法等を見ても、以前よりも教育委員や教育委員会の役割は明確になっており、とても重い責任も負っているので、その意味でもこうした書き方は良いことだと思う。

- 教育委員会については、教育委員は評論家であってはならず、記載されているように、まさに執行機関たる教育委員会の意思決定に対する責任を有するものだと言い続けている。評論家のように「こんなことがあったら良い」ということを言うのではなく、選び捨てる力(意思決定する力)をつける必要がある。その前提として、事務局は正しい情報をできるだけ多く教育委員に伝えて、その判断材料を提供しなければならない。
- 教育委員の候補となった者には、あらかじめ教育委員に求められる役割等の様々な留意事項について、確実に説明するなどの丁寧な対応が必要ではないか。
- 教育委員への支援を行う観点から、教育委員の法令上の権限について周知を図ることや、外部相談窓口の設置、オンデマンド研修教材の充実など、教育委員のエンパワーメントという視点も重視しても良いのではないか。
- 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。その際、問題を組み込んで一定の点数を越えないと終わらないという仕組みや研修履歴を確保できるのが良いのではないか。
- オンデマンドで研修を行う際、(教育行政に関する)基本的な内容は時代の変化とともに変わらないため、アーカイブとして残して、いつでも参照できるように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。
- 教育委員会会議の会議規則にオンラインに関する項目を入れること等によってチェック機能は充実していくと思う。議案の提出や動議の出し方についてもバリエーションがあると思うので、何がどこまでできるのかということを教育委員が自覚できる情報の収集と提供が必要ではないか。

- 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。
- 教育委員会自体の活性化のためには、外の取組を知ることが重要ではないか。他の教育委員会の取組を知ったり、他の教育委員会の教育委員と意見交換を行うことで、新たな問題意識や構築が生まれることもあるため、積極的に横のつながりを持たせていくことが必要ではないか。
- オンデマンド配信等により、教育委員が学習する時間は可能な限り各自で確保して、教育委員会会議で集まった際には闊達に議論するというような、インプットとアウトプットの棲み分けが重要ではないか。また、定例会以外に外部の人と意見交換する機会を設けることが重要ではないか。
- 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。
- 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。
- 教育長の資質・能力というの、枝葉とも言える条件を求めていけば求めるほど理想と現実とのギャップが広がってしまうことを危惧している。鮮やかな枝葉を育てられる根幹は何なのかということとしっかりと検討していくことが大切なのではないか。また、これからの教育長に求められる資質・能力というのは、簡潔かつ具体的にどのようなものなのかということ、多くの当事者を含めて教育関係者が腹落ちできるものというものを再整理していく必要があるのではないか。教育長に適材を得

ていくということになれば、現有勢力の中から適任を選ぶだけではなくて、候補者の資質・能力を意識的に向上させていくということや、また、幅広い人材の中から適任者を得るという努力も必要になってくると思われる。そのためには10年先を見据えながら、人事ローテーションの中で広範な教育行政の経験を積ませたり、また候補者が幅広い経験ができるように、研修に積極的に参加させるなどの取組が必要になるのではないか。

- 教育行政に関して高度な専門知識を有した実績のある、いわゆるプロ教育長が多く生まれていくということも今後は考えられる。ただ、そうは言っても公務員制度の下において、教育長が一定期間職場を離れて大学で資質・能力を向上するための研さんを積むということが、財政的にも心理的にも制約があって、適切に機能するかということには疑問がある。この点、教育行政トップリーダーセミナーや教育政策のコースは、実務者とか経験者を対象とした教育政策の立案者を育成するためのプログラムで、こういったものがより多くの大学に広がっていくことを期待したい。ただ一方で、課題として、自分自身もトップリーダーセミナーに参加したり、また、講師をさせていただいたという経験もあるが、この参加については、実は教育長会などを通じて持ち回り等で打診されることも少なくなく、正直どこでどのような研修が行われているのかということをよく分かっていない教育長も全国には多いのではないかと考えている。また、教育長にも、学校の生え抜きや行政出身者、民間の外部人材や省庁出向者などの教育長のバックグラウンドによって、それぞれ得手不得手が異なることから、まさに教育長の学びというものが個別最適な学びとなるように、バックグラウンドに応じた主体的な研修や、研修の効果検証といったものができるシステムを今後は作っていく必要があると感じている。
- 教育長に対する研修は国や県で行う一律の研修もあるが、市町村によって規模や地域性が異なり、抱えている課題も異なるため、研修の在り方が課題ではないか。これからの教育行政は子供たちの背後にいる保護者や住民に対していかに説明責任をはたしていくことが重要。具体的な施策をスピード感をもって実行していくために、理論をどのように行動に移すかが重要ではないか。
- 報告書における教育長の資質・能力の向上の記述については、具体的かつ簡潔にどのような資質・能力が求められているかを充実させるべきではないか。
- 報告書において教育長のバックグラウンドについて記載する際に、教育長が行政職出身者であれば、教育次長には教員籍出身者の人物が就くなど組織としてのバランスについても言及すべきでないか。

#### (取組事例)

- 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）
- 紋別市教育委員会では、住民の意向を教育行政に適切に反映する観点から、教育委員会会議の活性化に向けた取組を意識的に実施。市民に関心を持ってもらえるよう会場を市内の各学校にして行う「出張教育委員会」を開催し、教育委員と住民の意見交換の機会を積極的に設ける等の取組を行っている。また、他の教育委員会に視察を行い、教育委員の知識向上や意欲の向上に資している。（北海道紋別市）
- 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）
- 兵庫教育大学では、平成 26 年の地方教育行政法改正により大きく見直された新たな教育委員会制度に対応した教育行政のトップリーダーの人材育成に関する取組を実施。平成 27 年度からは教育長や教育委員会事務局の幹部職員、学校管理職等を対象とした「教育行政トップリーダーセミナー」を開催。教育長が行動を起こし成果や結果を出すために必要となる知識と応用力のうち、応用力としての対課題面のマネジメント能力及び対人面のリーダーシップ能力の開発を目指し演習を中心として実施。さらに、平成 28 年度には、大学院に教育長等の養成コース（2 年間）を設置。土日等の出張講義やオンラインなどを中心とした学修形態により、働きながら学ぶ学生の業務への影響軽減を図り、トップリーダーセミナーとも連携しつつ、体系的・実践的なカリキュラムを通じて教育長に求められる変革型の実践的応用力の修得を目指している。（兵庫教育大学）

#### ◆その他

- ・ 現状の文部科学省、都道府県教委、市町村教委、校長等というピラミッド型の構造は、首長部局との連携が進まない一因となっていると考える。それぞれのアクターが同心円状に繋がって、義務教育や教育委員会の在り方そのものについて政策的な方向性を共有しながらどんどん最適値を求めていかないといけないのではないかと考える。

- ・ 教育委員会が目指したい姿に対して、現時点の達成状況を含めて、教育委員や首長部局等が評価を行い、PDCAを回していくための仕組みを議論することも重要ではないか。
- ・ 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、専門性ととともに人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。
- ・ 教育委員会の対応について問題となるのは、小規模自治体よりも大規模自治体のケースが多いように思われるが、特に大規模自治体の事務局のガバナンスや機能の強化は小規模自治体と同様に重要ではないか。
- ・ 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。
- ・ 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。
- ・ 各自治体が抱える課題について自由に意見交換しあえる雰囲気づくりが教育行政には必要というようなメッセージがどこかに含まれていることが必要ではないか。

#### (取組事例)

- 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）

## （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

### 【危機管理に係る対応について】

- ・ （戸田市教育委員会のいじめ撲滅のための駅頭活動について）公選職の市長、議員、それから政治的任用職の教育長や教育委員が率先して駅、街頭に立つということは、対住民コミュニケーションを買って出るにふさわしく大変良い取組だと思う。
- ・ 市長は選挙で交代することがあり、それに伴って教育長も交代することがあり得る。市長がいじめ事案にコミットすることは法令上決まっていることであるが、例えば、国として、新しく市長になった方に説明できるような教育委員会向けの資料があれば、どんな自治体でも首長が認識を深めていただけるのではないかと思う。
- ・ （戸田市教育委員会のいじめ重大事態訓練に係る取組について）非常に素晴らしい取組であり（他自治体の）実際の訓練の参考にすればよいと思う。危機管理対応に当たっては関係者の意思疎通が重要であるが、なかなか簡単にはいかないため、まずは、首長と教育長、そして首長部局の職員と指導主事の意思疎通が何よりも重要であると思う。
- ・ いじめ重大事態等の対応の際、設置者である自治体のみでの対応が困難な場合には、国や都道府県等が支援に乗り出すことも報告書に記載しても良いのではないかと。

### （取組事例）

- 戸田市では、平成 25 年に施行されたいじめ防止対策推進法を踏まえたいじめ重大事態における教育委員会・市長部局の具体的な対応について確認し、関係組織と共通認識を図るとともに、対応の流れの見直しを図るため、平成 27 年 9 月にいじめ重大事態対応訓練を実施した。仮想事例をその背景も含めて詳細に設定し、事件発生に係る情報共有や臨時の教育委員会、総合教育会議の開催、第三者委員会の招集及び関係者への調査、記者会見対応、調査委員会の調査報告書を踏まえた再調査委員会の招集、再調査結果を踏まえたいじめ問題対策連絡協議会の招集、市議会への報告、市長から再発防止策の提言等といった流れで実施した。なお、訓練には、市議会議員や報道機関等も参加した。このような訓練を行うことで、関係部局が危機管理対応を自分事として考え、具体的な

理解を深めることにつながるとともに、それぞれの立場で非常時の対応を想定しておく必要性を意識する機会となった。なお、課題として、状況により対応が変わる場面があることから、日頃から様々な想定を行う必要があることが分かった。

様々な関係者が参画することで充実した訓練ができる反面、頻繁に開催することが難しいため、現在は市長、教育長、関係部局の職員、校長会代表や市のPTA 連合会代表等で構成するいじめ問題対策連絡協議会（年2回）において対応の充実を図っている。

また、市長や議員、教育長、教育委員、教育部長に各中学校の生徒会の役員や教師、PTA も加わって、駅頭でティッシュを配布しいじめ撲滅を訴える活動も行っている。（埼玉県戸田市）

## ◆総合教育会議について

### 【総合教育会議の活性化について】

- 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るのではないかと。
- 首長部局と教育委員会事務局というレベルでの総合教育会議の下部の会議体のようなものもできていけば、両者の連携というものが深まるのではないかと。総合教育会議についても、柔軟な会議の形態を検討していくべきではないかと。
- 総合教育会議の充実のためには、担当者同士の連携など準備段階での連携が重要ではないかと。
- 総合教育会議だけではなく、いじめの重大事態等については、教育委員会と首長部局に加えて、警察や弁護士等が参加した広範囲の連絡会議というものが機能すべきと考える。そのうえで、第一義的に、もう少し適時、随時に総合教育会議が開かれても良いと思う。
- 外部の方が総合教育会議で意見を出すだけでは、一度きりの意見で終わってしまうので、それに加え、人事交流を積極的に行うなど、外部の知見を積極的に中に入れる取組が重要ではないかと。
- 総合教育会議といった会議は不断の努力を行わない限りすぐに形骸化するものであり、参加者は教育施策における課題を主体的に課題解決する意志をしっかりと持つことが重要である。

### 【総合教育会議の議題について】

- ・ いじめ重大事態など、当然教育委員会だけでは処理できない事案というものが生じた際は、教育委員会会議で、教育委員を含めてしっかりと対応を検討することは当然のこととして、総合教育会議等で首長と連携して改めてしっかりと対応していくということにまだまだ課題がある。特にいじめ問題については、関係部局や関係機関、首長部局との日常的な密接な連携は必須であり、総合教育会議はもちろん、日頃から首長をトップにして、いじめ問題対策連絡協議会を通じて関係者が連携を密にするような場づくりというものが非常に重要だと考える。

### 【総合教育会議の事務局について】

- ・ 総合教育会議について、首長部局が事務局になること、教育委員会が事務局になること、それぞれ一長一短がある。教育委員会が事務局になると一般的に運営そのものが円滑に進むことが多いが、首長部局が担当になると、自治体としての重要事項について議題として提案されることとなり、新たな視点を取り入れる機会となって、大変刺激となるのではないか。

### 【総合教育会議の開催頻度について】

- ・ 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。
- ・ 総合教育会議の開催回数が少ないのは、首長に対して、ほかの他市町村の総合教育会議がどう行われているかの情報共有ができていないことに要因があるのではないか。他の自治体ではこのような総合教育会議の活用をしているといったこと等が首長の総合教育会議に対する意欲を湧かせることになるのではないかと感じており、そのような情報提供が必要ではないか。
- ・ 首長部局と教育委員会事務局は、制度があって初めて連携するのではなく、普段から意思疎通を図ることが非常に大事だと思う。とにかく顔を合わせる事が大切であり、総合教育会議の回数も年に1回ではあまりにも少な過ぎる。例えば、この会議の中ではもっと総合教育会議の開催回数を増やしたほうが良いという強い意見が出たというようなことは記録していただき、ぜひ促していただく必要がある。

#### (取組事例)

- 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（アサポート事業）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）
- 紋別市教育委員会では、住民の意向を教育行政に適切に反映する観点から、総合教育会議の活性化に向けた取組を意識的に実施。総合教育会議は、教育委員が参加しやすいよう、教育委員会定例会後に設定することとし、毎月開催することを目指して対応することとしている。また、首長部局の参加を図ることで、予算が必要な施策の実現にも繋がっている。（北海道紋別市）
- 奈良県では、総合教育会議の事務局を教育振興課（知事部局）と学ぶ力はぐくみ課（教育委員会）の共同で運営。教育振興大綱の策定に向け、知事部局と教育委員会が連携することで、学校教育にとどまらず、就学前教育、リカレント教育など、幅広い分野にわたり議論を行うとともに、大綱策定に限らず、その時点のより適切な教育課題を検討し、協議を実施している。  
また、総合教育会議には、高度な知見に基づいた意見を取り入れるために、外部の有識者を顧問として2名加えている。（奈良県）
- 鳥取市では、各分野における専門的知見を反映し、実情に即した教育等の振興に関する大綱、教育振興基本計画を策定するために、総合教育会議とは別に、保護者、教育関係者、学識経験者、団体関係者等をメンバーとした策定委員会を設け検討を実施。教育に関わる様々な者に参加してもらうことにより、様々な意見を大綱や計画に取り入れることが可能となった。（鳥取県鳥取市）

#### ◆福祉部局や子育て関係部局等の関係部局等との連携の促進について

##### 【専門家の配置や職員の併任について】

- ・ 首長部局には、予算や条例のプロがいるので、首長部局との連携については職員の併任発令も検討していくべきではないか。

##### 【組織改編による機能集約について】

- ・ 折しも、来年度からこども家庭庁が発足し、いじめの対応についても文部科学省とこども家庭庁が一体となって対応していくことになるが、こども家庭庁の主な所掌事務は、これまでも教育委員会が担ってきた内容も少なくない。今後、自治体の組織の一元化や権限の移管等が検討されてくると思うが、大きな自治体やどんどんアンテナを高くして自走しているという自治体はともかくとして、小規模自治体や困っている自治体向けに、ぜひ文部科学省としても、今後の自治体の行政や教育委員会の組織改編の複数のモデル等を、早めに例示等をしていただけると良いのではないか。
- ・ こども家庭庁の設置と同時に「こども基本法」も施行される。この法律によって、各自治体には地域におけるこどもの状況に応じた施策を策定し、実施するという責務

が課されることになり、4月からは、どの自治体にあっても首長部局と教育委員会の切れ目のない連携体制の構築が不可欠となってくる。いじめ、不登校に加えて児童虐待や貧困対策などに関しては、各自治体レベルで首長部局と教育委員会の連携強化に加えて、それらを主導、調整する体制づくりも求められてくる。教育大綱や総合教育会議は存在するが、これはあくまでも計画であったり年数回の会議であったりと、言うなれば不連続な連携である。今後は、日々の業務の中で、より迅速かつ柔軟な関係部局の連続した切れ目のない連携体制づくりが求められると考える。

- ・ 「こどもまんなか」社会の実現ということであれば、組織の一元化と情報の一元化は必須だと考えており、これが最終目標ではないかと思う。その点、個人情報の活用の仕方というのは、これを各自治体がみんなやるというのはハードルが高いと思うので、ここは国のほうで、個人情報の取扱いについて何等か対応すべきではないか。
- ・ 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。
- ・ 平常時は良いが、例えばいじめの重大事態など学校を取り巻く問題が起きたときに、危機管理の在り方は大変重要な論点である。基礎自治体だけでなく、県全体の知見をためておくことや様々なマニュアルを作ってどのように対応すべきかという点について普段から研修等をしっかり積んでいくことが大事であり、検討する必要があるのではないか。
- ・ 危機管理は各自治体の文脈など様々な事情にも左右されると思うので、各地自体の取組やアイデアは首長や教育長にも非常に参考になるのではないかと思う。危機管理については、とりまとめの中にも独立して項目を設けたり、教育の危機管理に関して好事例を国として収集して発信すると良いのではないか。あるいは、この会議のような形で危機管理に関して特化した会議（調査研究協力者会議など）を設けることも考えられるのではないか。

#### （取組事例）

- 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。
- 鳥取市では、従来福祉部門に設置されていた、こども発達支援センターについて、特別支援教育に関する支援を含めて福祉と教育を一体的に進めていく観点から、組織改編により、窓口の一元化を実施。こども発達支援センターは、保育士や保健師、心理相談員、発達支援コーディネーター、指導主事、就学相談員、発達障がい支援アド

バイザーにより構成（指導主事は教育委員会事務局と併任して対応）。窓口の一元化により、情報の共有や伝達、支援家庭や今後の方針の確認や相談ができるようになり、早期からの相談支援体制の構築を図ることで、見通しをもって就学を迎えることができるケースの増加につながっている。（鳥取県鳥取市）

#### ◆その他

- ・ 来年の4月1日から「こども基本法」が施行される中で、「こどもの意見表明権を、いかにこどもに係る政策において保障していくか」ということが、現実的な自治体の課題になると認識している。首長部局と教育委員会との連携の課題の1つに、子供たちの意見をどのように反映するか、そして、どのような声を聞く仕組みをつくっていくかということについても、検討課題として位置付けていかなければいけないと思う。
- ・ 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。
- ・ 昨今、いじめ対応について、教育委員会に教員出身者が多いので、どうしても学校寄りの対応がされる傾向にあるのではないかと指摘がある。そのときに「第三者性確保」や学校外からのいじめ防止対策アプローチの確立の必要性も問われていると思う。
- ・ 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。
- ・ 例えば、指導主事を首長部局に配置した際に地方交付税措置を求めるとか、あるいは、例えば発達障害支援とかいじめ対応のような職務において、首長部局に指導主事や教員出身者を置く場合に、代替の教員を加配で措置をするということはある得るのではないか。教員出身者が首長部局の中に入って、福祉やいじめ問題などで連携できるような人的な支援を、国として打ち出していく必要があるのではないか。
- ・ 特に小規模自治体にとって、学校の統廃合への対応は重要な課題である。教育委員会が主体となって検討することが多いが、校舎自体の活用は人づくりや地域づくりという視点で、首長部局が主体となっておいて検討することが重要であり、初めの段階から、教育委員会単独で地域住民に交渉をお願いするのではなく、首長と一緒にやっていくというのが良いと考えている。

- ・ 教育委員会の会議は議事概要にとどまることも多く、相対的に総合教育会議の議事録が持つ意味というのは非常に重い。議事録は首長や教育長が代替わりしても、公開されている状態を保ってもらおうというようなことはメッセージとして発していただければと思う。

- ・ 報告書では就学前の架け橋期の重要性に鑑み、教育委員会事務局と首長部局の保育・こども園担当の職員等が一体となって対応に当たることの重要性について記述すべきではないか。

- ・ 教育委員会と首長の連携については、危機管理対応において事案が発生した時点で迅速かつ適切に教育委員会から首長へ報告すること、一般的に教育委員会は日常から首長に情報提供や働きかけを行うこと、というように報告書では連携の実相について具体的に記述すべきではないか。

#### (取組事例)

- 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)
- 奈良県では、文化・教育・くらし創造部に教育関係の部署である教育振興課を設け、私立学校や奈良県立大学に関する業務のほか、教育振興大綱の策定及び推進、総合教育会議の運営、教育サミットの開催に関する業務等を担当し、教育委員会と首長部局の橋渡しとしての役割を担っている。

県の教育施策や県内学校の教育活動について、家庭や地域社会に広く発信する教育ジャーナル」の発行(予定)や、県と市町村の首長、教育長が一堂に会し、県全体の教育施策や各自治体の取組等の情報交換を行う「奈良県教育サミット」の開催など、域内の自治体まで含め、連携促進に関する取組を実施している。(奈良県)

### (3) 小規模自治体への対応・広域行政の推進のための方策

- ・ 小規模自治体への対応は、喫緊の課題だと認識しているが、何か一つ対策を講じれば一挙に解決するものではなく、都道府県と小規模自治体双方の地道な努力が必要であると考えている。また、広域連携の推進についても対症的な対応だけではなく、持続可能な自走した取組を検討しなければならないと考えている。小規模自治体は現状として人員も十分ではないことがあり、広域連携に関する各制度の理解促進や留意点等の整理、現在も取り組まれている地方教育アドバイザーのような人員配置など、国としての支援も必要ではないか。

#### ◆市町村を支える都道府県の役割について

- ・ 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。

- 小規模自治体のほうが機動力もあり思い切った取組もできるので、都道府県など規模の大きな自治体の下支えに回って、小規模自治体の取組を広げる役割を担うことが必要ではないか。
- 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。
- 市町村を支える都道府県の役割に関して、都道府県が市町村、特に小規模自治体等に指導主事を派遣、配置する場合や首長部局等に指導主事を派遣、配置していくという場合に、代替教員の加配措置などの人的支援があるとそういったことがより促進されていくのではないか。

#### (取組事例)

- 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)

- 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)

### 【教育事務所の在り方について】

- ・ 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と。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と。
- ・ 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と。
- ・ 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と。
- 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）

#### ◆自治体内外の連携等の促進について

- ・ 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。
- 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。

#### (取組事例)

- ◇ 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で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)

#### ◆地方教育行政を担う人材の確保について

- ・ 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。
- ・ 研修機会の充実に加え、新任の教育委員や教育長、指導主事や教育行政職員、教職員などが簡単に登録でき、悩み相談や研究、学び合いができるよう、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、小規模自治体間での指導主事等の兼任や、教員養成系大学等の教員が教育委員会とのクロスアポイントメントで指導主事の機能を担えるようにすることも必要ではないか。また、いじめ対応等について、災害派遣のときには全国市長会や知事会がハブになって派遣のお世話をするというのを聞いたが、それに近い形で教育長や教育委員会の団体を糾合して、何かあったときに県境を越えてでも指導主事の派遣ができる、あるいは専門の教育行政関係の職員の派遣ができるようなスキームはあっても良いのではないかと思う。
- ・ 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。
- ・ 指導主事の空白地域について、国としてどうにかしなくてはならない責任があるという認識を、この会議としては示したほうが良いのではないかと思う。例えば、不採算地区病院の支援スキームやデジタル専門家派遣など都道府県が市町村に人材を派遣するスキーム等も参考にして、指導主事が設置できるようなことを促進する制度的

な手当てや運用上の手当てを会議として出せば良いのではないか。

- ・ 地方教育行政を支援する人材が広く活躍できる仕組みについて、総務省の制度で、市町村や外部の専門家を地域人材ネットに登録し、外部人材を招聘して指導・助言を受ける際の経費が年間の上限 560 万円まで特別交付税で措置されるというものがある。例えば、これの都道府県の教育委員会も活用できる教育行政版のようなものを構築したり、場合によっては総務省の制度を活用して、地方教育行政の支援を行える専門人材も積極的に登録して教育委員会に周知していくと非常に活用しやすくなるのではないか。

#### ◆デジタル技術の活用等について

- ・ 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、各自治体が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。
- ・ 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。
- ・ 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。
- ・ デジタル技術の活用により解決可能な課題も一定程度あると思う。例えば指導主事が不足している自治体であれば、オンラインで授業参観や指導を行うような工夫など、現在のようにデジタル技術が発達している中において待ったなしで実践される必要があると考えている。
- ・ 小規模自治体はマンパワーが不十分であることに加え、合併によって一つ一つの自治体のエリアが広がったが、それによりサービスが薄くなってしまった。同一自治体内でも格差や違いがあり、また隣の自治体とも違いがある。オンラインで他の自治体との連携を模索しているが、システムの共通性の問題で県教委なりが調整しないと取組が難しいという課題がある。
- ・ 自治体の人口が減少し教育の担い手も不足していくなかで広域連携は非常に大切であり、指導主事の交流でもオンラインの活用が不可欠である。
- ・ 小規模自治体の連携の促進の観点からデジタル技術の活用が重要であるが、デジタルの活用は市町村間の格差が出ているため、ここをどうするかが課題である。

## ◆その他

- ・ 現実に、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。
- ・ 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。
- ・ 社会教育や文化、体育については、部分的に他の市町村との連携が必要な場面もあるため、連携の方策等についても示していくことが必要である。
- ・ 周辺の自治体に聞いたところ、個別の事業や取組について、自治体間で調整が難しいことについては国や都道府県が全体として方針を提示し、基本的に皆で取り組んでいこうという空気感を出してほしいとの声が大きかった。また、職員のやりがいは「やったことが生きたな、次も頑張ろう」と思えることが大切であり、そういった前向きな取組を後押しできるようなメッセージが含まれていたら良いと思う。
- ・ 報告書では、小規模自治体を中心として、全国の自治体が財政面や人材確保面で厳しい状況に置かれていることについて記述を充実させても良いのではないか。

## (4) 学校運営の支援のために果たすべき役割

### ◆学校の自主性・自律性を促す取組の実施

- ・ 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。
- ・ 各学校が自律的、機能的に自走していくためには、やはり学校の裁量権を広げることが重要であり、教育予算の編成権を学校に権限委譲するのか、または権限を委譲するまではいかなくても、例年どおりで機械的に配当するのではなく、教育委員会において、学校の意向が反映される学校関係予算の編成や、適切に予算編成がされているのかを各学校の意見を踏まえつつ点検して、必要に応じて見直しを図っていく姿勢が重要だと感じた。
- ・ 学校経営では、「人と物と金」はそれぞれ大きな柱であって、その中でも学校の校長が、そもそも市の配当予算だけに頼らず、予算をより多く獲得していくのは、今後、ダイナミックな学校経営を行う上でも、また、積極的にカリキュラム・マネジメント

を進めていく上でも、これから管理職の大切な手腕の一つになっていくのではないか。

- 予算の裁量化を行う領域は、学校間の一定の平等性は担保していく必要があるが、校長の学校管理運営事項である教育課程にこそ校長の予算の裁量化が必要ではないかと常々感じている。本市においてもこれまでも特色ある取組の予算や研究委嘱に関する予算は、学校からの提案書に基づいて、ヒアリングをしながら配当予算額を決めている。また、全ての学校ではないが、学校が夢のある教育活動を展開していくための経費確保のためにクラウドファンディングも始めている。
- （福岡県春日市の発表について）学校管理規則に予算審議のための予算委員会の設置が明記されているとあるが、参加対象が管理職だけではなく学年主任等も含めているところが素晴らしいと思った。業務負担には十分配慮していく必要はあるが、所属職員の学校経営の参画の視点からすると、この主任等を含めているというのは大変素晴らしいと思う。
- 学校裁量の拡大や、教職員の事務、業務改善など、これまでの学校のサポートは、教育委員会の大きな役割と考えられてきたが、そのような改善策を検討・実施する方法として、課題を教育委員会だけが抱えていくのではなく、現場をよく知る者や専門家等とで協働で進めていくという視点も重要ではないか。
- 自律的・機動的な学校運営を実現する、自走する学校支援のために、学校に裁量を与えるべき事項と、学校の負担軽減のために主体的に教育委員会自身が担っていくべき事項について、これまでの事例を参考にしつつ、この会議でも今後検討を深めていく必要があるのではないか。
- 学校の裁量拡大といった場合に、受皿としての学校について注目せざるを得ない。受皿的なものの重要性についても書き加えた方が良いのではないか。
- 学校の自主性、自律性や学校の裁量拡大に関して、光の部分に殊更に強調されることに対する危惧がある。学校の自主性・自律性が重要であることは、その通りであると考えているが、一方で、教育改革マインドを醸成しないままに、例えばいきなり教育委員会の関与を縮減したり、学校の裁量の拡大を図ったりしても、おそらく絵に描いた餅になってしまうと思う。まずは、学校の裁量の拡大がなぜ必要なのか、どのような条件で機能するのかについて、それぞれの教育委員会や学校がしっかりと理解した上で取組を行っていく必要があると思う。そもそも、裁量の拡大は、「別にやってほしくない」と思っている学校もないわけではない。教育委員会の立場で言うと、各学校に改革のマインドを持ってもらえるようなイニシアチブを教育委員会が発揮したり、また、学校の適切とは言えない取組を軌道修正したりするという非常に重要な役

割もあることも忘れてはならないと考えている。

- 学校の裁量権の拡大に伴って留意すべきことは、保護者や、また幅広い地域社会の理解である。具体的には、他校や場合によっては近隣自治体の学校と比較して「同じ公立学校なのに何でこんなに違うんだ」という指摘がされることが往々にしてある。学校の自主性、自律性を促す取組については、教育関係者のみならず、社会全体の理解も伴っていかないと非常に厳しいと感じる。
- 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る。
- 鎌倉市と戸田市の取組では、教育委員会が中心となって事業を回すのか、それとも学校主体の事業なのかという点や、基金があるかどうかという点で異なる部分が若干あるものと認識している。どちらが良いということではなくて、他の地域がこうした取組を実施していく際に、地域にマッチングするという観点をしっかり見極めていくということが大事ではないか。個人的な感覚としては、小規模な市町村であるならば教育委員会が主体となったり、少数の学校と一緒に組むというような形式が良く、また、大規模な市町村であれば、学校主体で授業の提案をしてもらうという形式が、今後の持続可能性というのには高いのではないか。学校全体で取り組む場合には、それをサポートする教育委員会として、各学校の担当の指導主事が、クラウドファンディングも含めた各学校の教育活動の全体を把握して支援を行うということも考えられるのではないか。
- (学校が活用可能な資金について) 基金を創設すれば、ふるさと納税で得た寄附金を、市長の強いコミットメントというものがなくても、仕組みとして翌年度以降に機動的に引き出して活用することができる一方で、この基金条例というのはい回一回議会を通していく必要があって、本市でも様々議会の中での意見があったように、その意見調整といったものに時間がかかるということも想定される。
- 予算面の裁量の拡大については、学校ごとでふるさと納税や寄附を集められる仕組みができていない自治体が非常に多い。学校でふるさと納税等を活用して予算を集めたいと思ったとしても、難しい点があるため、学校ごとにふるさと納税や寄附等を集めることができるような最低限の仕組みを全国で整備していくためにどのようなことができるかという点を国として整理したうえで、事例とともに周知を図っていく必要があるのではないか。

- ・ 教育活動面と学校予算面の裁量に加えて、人事面の裁量拡大の検討や促進も今後必要ではないか。人事面での裁量拡大に関しても国として整理した上で、具体的な事例とともに周知を図っていく必要があるのではないか。

○ 福岡県春日市では、平成 13 年度以前は学校の財務関係はすべて教育委員会事務局が行っていたが、①教育委員会事務局の政策形成機能の向上を図り、②学校経営の主体性を確立し、特色ある学校づくりに向けた環境整備を推進する観点から、平成 14 年度に予算執行権を、平成 16 年度に予算編成権を学校へ委譲。

学校は予算委員会を開き、提示を受けた総枠内で自らの経営目標を具現化するための予算案の編成を行う（学校予算総枠配当方式）ことで、独自の取組に挑戦しやすくなり、教育委員会は定型業務のスリム化が実現し、政策形成を行う余裕が生まれた。結果として、学校は、教育委員会の指示や意向を重視する従来の姿勢から主体的な判断をするように変化し、教育委員会も、前例踏襲の傾向を改め積極的に改革を進める姿勢へと変化することができた。また、平成 17 年度に導入した教育長、教育委員、教育委員会職員が学校に出向き、全教職員と協議を行う「教育長出前トーク」を通じて、相互理解が深まり自律的な学校運営を支援する関係性の構築につながっている。

さらに、春日市はコミュニティ・スクールにも取り組んでおり、学校経営の自律化と行政による伴走支援により、より充実した取組につながっている。（福岡県春日市）

○ 鎌倉市では、社会に開かれた教育課程を実現するために、ふるさと納税の仕組みを活用して、学校が企業や NPO、大学等のリソースを活用しながらコラボレーションして授業を行いたい場合に、その費用を継続的に支援できる仕組みを整備し、学校と企業、NPO、大学等の機関が連携・協働した多様な取組の支援を実施（鎌倉スクールコラボファンド）。教育課程の企画から実施までを連携・協働して行う「フル」、特定単元内で学校が企画した教育課程の実施部分について連携・協働して行う「ミニ」、専門的な人材・団体との連携・協働による学校の組織強化を通じて、これまで実現できなかった取組を実現していくことを目指す「アップグレード」というメニューを設け、各学校の申請を基に可否を判断して取組を実施。また、教育委員会事務局に、新たに教育企画担当を創設し、行政職の職員 2 名が担当として各学校の取組に向けた支援を行っている。（神奈川県鎌倉市）

#### ◆指導主事に係る体制整備の支援

- ・ 「指導主事間の情報交換やネットワークづくり」も特に人手不足に悩む小規模自治体にとって、特に重要な指摘である。改革のマインドのある指導主事がネットワークをつくらないと、長続きしないと思うので、今後の取組にあっては、指導主事のマインドづくりも大事ではないか。

- ・ 指導主事は、指導主事の選考や教頭選考等の選考の合格者の中から任用する機会が多いのではないと思うが、現在の管理職選考の倍率の低下の実態を鑑みると管理職選考や管理職の在り方とも関連させて議論していく必要があるのではないか。
- ・ 教師にも多様性が求められ、またこれまで経験したことがない課題に直面することが多いと考えられるが、そのような場合に、指導主事が教師に寄り添って支援していく姿勢が重要であり、(取りまとめに当たって)このようなニュアンスをもう少し取り入れていく必要があるのではないか。

#### ◆教師が教育活動に専念できる環境整備

- ・ 教師が職務に専念できる環境整備という点に関しては、学校事務職員の役割というのは教師が担当する教務ではなく固有の事務を担うことであって、学校における唯一の行政職としてその役割を果たして学校改革や学校運営の改善を進める中で、教師が職務に専念できる環境整備につながっていくことを改めて強調したい。
- ・ 学校事務職員について、市町村費による学校事務職員の雇用が行われている自治体もあるかと思う。そのような市町村費の雇用を大々的に推奨するのがこの会議体の趣旨かは分からないが、そのような自治体の事例等を紹介し、事例から何か言えないかを検討してはどうか。
- ・ 教師が誇りややりがい等の教師の仕事の素晴らしさを学校で感じる事が重要。任命権者として責任持って、やりがいや生きがい、そして教師としての誇りを感じるような研修に重点を置くべきではないか。
- ・ 教師が教育活動に専念できる環境整備について、学校間の事務職員が連携することで、予算の一括管理や備品を一か所でまとめて購入する等の工夫も重要ではないか。

・ 報告書では、学校事務職員の役割について、教頭が学校運営方針の実現に専念できるよう、教頭の事務的サポートを担う視点も記述した方が良いのではないか。

- ・ 小規模自治体では、ミドルリーダーなど学校の中核となる教師を指導主事に任用すると、学校現場がおろそかになってしまう側面がある。退職教職員で経験や能力のある方を指導主事として活用することも小規模自治体としては良いのではないかと思う。

・ 保護者等による過剰な苦情や不当な要求への対応については学校だけでの解決が難しいため、教師が教育活動に専念できる環境整備のために教育委員会が主体的かつ積極的な役割を担うべきではないか。また、国としてもそうした教育委員会の取組を支援していくべきではないか。

## ◆その他

- ・（塩尻市の取組について）教職員の負担軽減について、学校現場をよく知る学校事務職員自身が検討して、その改善策を提案・実施できる仕組みは、学校事務職員に期待される役割を十二分に発揮し、より実効性の高い施策を打ち出すことができる点において、他の自治体も大いに参考になると考える。また、近隣の自治体をも巻き込んで取組を行っている点で、自治体間連携の1つのモデルにもなり得るのではないかと思う。
- ・ 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。
- ・ 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。
- ・ 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。
- ・ ある程度の規模の都市になると学校と地域はなかなか顔が見えないことがあるが、このコミュニティ・スクールというツールを使って、地域や学校がお互いにどういうことをして、どういう方向に進んでいるかが見え、皆さんがそれぞれの立場で当事者意識ができていていると感じている。学校教育、社会教育、自治体（首長）の三者が垣根を越えて連携して、まちづくりの観点から考えていくことが重要ではないか。
- ・ 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。



- ・ 都道府県立高校の場合、運営に当たっては内部資源だけではなく市町村との連携協働が必要であるが、例えば、都道府県立ではあるが市町村が運営するような、都道府県と市町村の双方の強みを生かした学校運営について、制度上可能であるということも含めて明確にして周知すべきではないか。

(取組事例)

- 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)
- 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)
- 平成31年2月に「地域社会との協働による魅力ある高校づくり」を軸とした県立高校魅力化ビジョンを策定し、同年以降10年間の教育の方向性と具体的な取組内容について策定。(島根県)
- 教育委員会による地域・高校現場への伴走支援体制の構築に向けて、教育委員会内の多様な部署や外部団体も参画する全7回にわたるワークショップの場を設けて、教育委員会の伴走の約束(行動指針)を策定。(島根県)
- 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、ルーブ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）。
  
- 長野県塩尻市では、従前、市教育会の「事務部会」において、事務職員が事務改善の観点から自主的な研究を行っていたが、令和元年5月より、組合立の中学校、近隣の山形村と朝日村の事務職員も含め、「教育事務協議会」として教育委員会の組織として位置づけ、事務職員の視点から教員事務の改善を目指す取組を実施。総務・財務・学年会計・給与の四つの部会に分かれて検討を行い、提案事項を教育委員会、校長会と共有することで各小中学校の業務改善を図った。令和2年12月には、前述の1組合2村の教育委員会と学校間連携協定を締結し、「塩筑南部教育事務支援室」が発足。各教育委員会の教育長や学校長らが主となり協議会で運営決定を行い、各教育委員会事務局職員や校長からなる運営委員会で具体的な研究内容の設定や支援を行う構造的な組織を立ち上げた。学校事務職員が自ら業務改善を検討し、改善策を提案・実現させることで、より実効的な施策を行うことが可能となった。（長野県塩尻市）

## その他

- ・ 地域の規模や特性などが様々あって、一概に簡単に示していくことが難しいのは承知しているが、この会議として理想像とする教育委員会の姿はどういったものかを皆さんで共有できないかと考えている。つまり、従来の教育委員会をステージ1とするならば、自主的・自立的な取組を進める学校を積極的に支援でき、社会の変化に素早く的確に対応でき、また教育委員会としての機能が強化され、欲を言えば首長部局との連携も促進され、外部人材の活用、社会との連携も円滑に行われているという、こういう理想とするステージ2に位置する教育委員会とはどういう教育委員会なのか、そのあるべき姿を明確にして、広く共有化する必要もあるのではないかと考えている。
  
- ・ これまで議論された論点はたくさんあり、どれも大切なことは言うまでもないが、現在詰めを迎えている「第4期教育振興基本計画」においては、5つの基本的な方針を定めている。また、先月19日に「令和の日本型学校教育」を担う教師の養成・採

用・研修等の在り方についての答申が出され、この答申に基づいて、全国どこでも新たな教師の研修が開始される。さらに個別最適な学び、協働的な学びの推進が進んでいるが、こういった背景を鑑みると、おのずから優先順位というのが見えてくると思う。こうした社会の変化や動きを学校の教室の中に取り入れつつ、質の高い教育活動を行う学校現場を支援していくことが、第一義的な教育委員会の役割だと思っている。そう考えると、今後特に膨らませていかなくてはいけないのは、それを牽引していく教育長に求められる資質・能力、指導主事などの教育行政職員に求められる資質・能力、さらには、これから議論が進められていくが、様々な学校運営の支援は最優先で内容を膨らませていくべきである。一度にあまり多くの課題解決を教育委員会が求められても難しいため、大事なことは自分事として各教育委員会がスモールステップを積み重ねて、実感を伴って着実にスキルアップできる仕組みをつくっていくことだと思う。

- ・ 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。その際、令和の時代の地方教育行政の在るべき姿や目指すべき方向性についても触れていくことが重要ではないか。
- ・ とりまとめの内容の要点を関係者、特に教育委員会の関係者に分かりやすく伝えるということはあったほうが良いと思うが、最終的なとりまとめを文章形式で行っても良いと思う。
- ・ 指導主事や教育委員会の関係者が、まず目指すべき方向性やイメージが湧くような分かりやすい取りまとめにしてほしい。
- ・ 各自治体が抱える課題は自治体の規模や地域性によって異なるところもあるため、とりまとめの際に、全国共通の課題と自治体の規模別の課題を意識的に書き分けるとよいのではないか。
- ・ とりまとめには、最終的に国ができることや、国がすべきことぐらいまで、踏み込んで議論して書けたほうが良いのではないかと思う。国レベルでの会議体であるため、各都道府県や市町村で提言の内容を実践できるために、国としてできることに踏み込んだ記述などがあると良いのではないか。
- ・ 国がやることや都道府県が特にやること、市町村教育委員会が特にやることに取りまとめの中で整理されて分かりやすくまとまっていると実際のアクションに結びついたり、取組の見直しにつながっていくのではないか。
- ・ 教育行政は予算確保が重要であり、予算確保が必要であることは報告書の中にもぜ

ひ盛り込んでいただきたい。

- 予算確保については、ふるさと納税や寄附も含めて記載した方が良いのではないかと。
- 事例等については、自治体が取組を進めてきた背景やプロセス等も可能な限り取り入れたり、レイアウトの工夫等によって検索性を高めたりする工夫も必要ではないかと。また、失敗談等も入れてあると良いのではないかと。
- 報告書ができた際には、教育委員会の事務局止まりにならないように、まずは首長や教育委員の方々にも是非目を通して理解してもらうことが非常に重要ではないかと。全国の市町村教育委員会の連合会や教育委員会協議会等で行政説明したり、この報告書を基にして作成したチェックリストで協議・研修する機会を設けることも考えられるのではないかと。
- 周知の際には、委員の意見も参考資料としてあったほうが良いと思う。2013年の中教審のときも、委員の意見として記載されていたことが結果的に現実の改革に生かされるというようなことが幾つかあり、アイデアとして載せておくということもあって良いのではないかと考える。
- 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と。
- 事例の紹介は、コンテキストがあるため、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と。
- 論点に掲げられた事項について、会議の取りまとめを踏まえてどのような取組が実施されたのかを含め、教育委員会の取組状況について積極的にフォローアップしていく必要があるのではないかと。
- 来年度から実施予定の事業について、今後は、例えばEBPMや子供たちの声の施策への反映、外部資金の確保、外部機関との連携、教育委員会自体の人材育成や組織開発、DXのようなテーマに関する好事例を作って横展開していくこともできる事業に拡充していければ、地方教育行政の更なる充実につながっていくと思う。
- これまでのヒアリングや議論を踏まえると、指導主事や教育長といった教育行政を担うキーパーソンの存在は極めて重要であり、今後そういったものに焦点化して、より具現化すべきではないかと。特に指導主事というのは、多くの日本中、小規模自治体の中で配置できていないというのは、ある意味危機的な状況であって、持続可能な体制への

構築や指導主事同士のネットワークの構築というものを作っていくということが急務だろう考えている。鎌倉市の取組も、ポイントは、ある意味真の意味で社会に開かれた教育課程をどのように外部と連携して構築して、意義のある学びにするか、展開していくかということであって、これは教育行政職員のみならず、学校を直接支援する指導主事が、学びという観点からコーディネートできて初めて魂がこもった取組になるのではないかと思う。これまでも様々なテーマでヒアリングを行ってきたが、こうした事例も含めて、全国の教育委員会の参考となるように、今後はガイドラインのように一定の考え方や方向性を分かりやすく示していくとともに、ヒントとなる事例や阻害要因、解消方策等を手引のような形式で実務的に示していくということもあり得るのではないか。

- 報告書は平成 26 年度法改正の成果と課題の振り返りのという意味でも意味のあるものとなっており、周知に当たってはその点も強調していく必要がある。
- 文部科学省 HP について、例えば教育行政の広域化について小規模自治体が参考になる取組がワンストップで容易に検索できるような機能を持たせるような工夫があり得るのではないか。
- 教育委員会のレジリエンス強化のために、自治体間の連携や企業・地域との連携を実施できる柔軟性が重要ではないか。