

## 第27回 大阪府学校教育審議会 概要

日 時：平成20年4月15日（火）14：00～17：00

場 所：ホテルプリムローズ大阪「鳳凰(東)の間」

出席委員：竹内会長、米川会長代理、一色委員、大國委員、尾崎委員、川戸委員、  
志水委員、斉藤委員、千本委員、中井委員、森田委員、横井委員、  
吉村委員、脇本委員

◎：会長 ○：委員 □：事務局

### ◆前半

◎：教員の採用について、いい人に受けていただく必要がある。尼崎市は市立の高等学校をもっているが、市ではかつて人材確保のために大学生に奨学金を出し、尼崎市の教員になったら返さなくていいという制度を持っていた。

また、教員へのサポートも大切で、例えば教員の自己研修の機会を保障することが重要である。

事務局に質問だが、他府県にくらべて授業時間数はどうか。全国的に見て。

□：教師の持ち時間だが、標準法で定数が決まっているので、基本的には府県によって持ち時間に差は生じないと思う。高等学校も同様。府の場合は高校は16時間ないし17時間、中学校18時間、小学校は20時間くらい。

○：教員の年齢に関しては、時代が大きく変わるにしたがって、授業の仕方とか、変えていかないといけない側面がある一方で、先輩がつくってきた伝統を受け継ぐという側面がある。そのバランスが少し悩ましい。教員の世代ごとの人口差はどうしようもないかなとも思うが、このバランスを研修で何とかしないといけない。評価育成システムの効果は調べられているのか。

□：平成14年から試行実施、16年度から本格実施で5年目を迎える。毎年いろんな場面で意見を聞いている。特に校長から直接アンケートもとっている。

いい面として、自己申告として年度当初に目標をディスカッションして決め、進捗状況、年度末にもディスカッションしている。校長と教員のコミュニケーションがとれて、お互いの思いがわかったという点。

悪い面としては、管理職の面談等の負担。大規模校だと相当の時間がかかる。それがデメリット。評価ということだから、客観的な評価ができるよう、毎年研修を実施し、可能な限り努力しているところ。全国的には大阪が一番進んでいる。教員の資質向上、組織の活性化を目的としている。対象は教職員管理職すべて。給与、勤勉手当への反映。これらをすべてやっているのは大阪府だけで一番進んでいる状況である。

◎：前回議論できなかった、指導が不適切な教員への対応について。資料を見ると研修でかなり現場復帰している。研修が効果があると考えていいのか。また、研修をがんばって受けているのか。

□：研修を受けたのは19名。復帰後、必ずしもうまくいっているものばかりではない。手元に資料がないが、10名弱が退職していたかと思う。2回目の場合、地公法で免

職できる規定がある。再度研修する必要があるケースがでたら、今後は校外研修がいいのか、分限がいいのか判断することとなる。

- ◎：昔は大企業では不適應な人は資料室みたいなのところがあって、その人なりの向いているところに配置して仕事をやってもらっていた。そんなことはないのか。
- ：基本的に教員なので、授業をもたないことは想定していない。
- ：資料を見ると、退職者数が減ってきている。なぜなのか。指導力の不足している教員がどれだけの研修をしたら復歸できるのか。自ら退職しているのか、それとも勸奨しているのか教えてもらいたい。
- ：減っている理由については、13年度から指導が不適切な教員に対して対応システムをつくったからである。当初府立学校では400名程度、課題のある教員がいると把握している。その400名に対して校内指導を進めたが、現場をはずして校外研修にもっていても改善が期待できない教員については、自主的な退職ではなくて、府教委から勧めるというかたちをとってきた。その結果、退職者数が減ってきたと受け止めている。
- ：どのくらいの研修をしたらいいのだが、第三者委員会が判断しているが、教育センターでは11名の経験豊かな退職校長が専門指導員としてほぼマンツーマンでやっている。どこがいけなかったのか振り返らせ、そこからはじまってその問題点の把握、そして徹底的な指導、模擬授業等もやっている。現場復歸の見込みがでてきたら、学校現場での観察もやっている。このような方はコミュニケーション力が不足している方もいるので、福祉施設等での職場体験。幅広く、現場復歸できることを念頭にやっている。
- ：校内研修がうまくいかなかった場合に校外研修となるが、校長先生によっては学校からそういう人を出すことは沽券にかかわるので報告があがってこない可能性がある。校長が逡巡するということがあるなら、子どもに影響がある。そうならないように学校現場からはすすことをしているのか。それにより学校のパフォーマンスが下がることへの対応はどうか。研修の期間についても、研修も税金。いつまでもやってられない。1年か8ヶ月くらいで見極めがつくのではないかと思うが、その辺はどうか。
- ：校長との関係だが、校長から要請があれば、府教委が授業視察をして、教育センターと相談して決める。校長から話が無ければわからないのが現状。教育公務員特例法の改正を受け、府教委では、この4月から関係課で校長の評価支援チームを結成して、ヒアリング等で気になる教員については、こちらから積極的にアプローチをしていきたいと考えている。期間については、これまでは学期間単位。復歸には概ね1年程度かかることが多いが、中には研修中に精神的疾病等で休職される方もいる。
- ：期間については人によって様々。長くても2年程度かと思う。教特法の改正により長くても2年、原則1年なので、それを踏まえて対応する予定である。
- ：そういった方の年齢はどうか、40歳代だと20年間生徒を指導したことになる。対応はなるべく早いほうがいい。
- ：年齢構成については、大部分は40歳代後半以降、一番若い方で、38歳。
- ：おそらく校長が逡巡して決めているのではないか。40歳代だと20年間生徒は被害を受けている。委員会もサポートして校長が報告しやすい支援が必要である。

- ◎：難しい問題だが、監視しすぎてもいけないが、放置もよくない。
- ：大きな問題だと考えている。6ページの下の方。府立学校と市町村立小中学校の差について。府立は直轄だが、小中学校は間に市教委を挟むので、小中学校は少ないのではないかという指摘を議会でも受けた。教特法の改正を受けて、政令市を除いた41市町村のうち40市町村で人事管理システムを整備してもらっている。出来るだけ早く学校現場から外し、分限も可能となっているので我々としても徹底してやっていきたい。
- ：現場復帰者19名中10名退職がいるが、復帰されても同じ問題で辞めるのならば研修の失敗と言われても仕方がない。復帰の基準の問題がある。分限が目的ではないことはわかるが、効果が問われても仕方がない。
- ：長年、築いてきた教師としての価値観を見直させることからやっている。同じことではだめだという迫り方をやっている。現場に戻ってから自己を見つめ直した結果、自分はどうも向かないという冷静な判断ができるようになったのかとも思っている。その結果としての退職とも思っている。
- ：指導が不適切というのは、授業がへたなのか、クラスをまとめるのが不適切なのか、どちらの意味か。私が受けた相談だが、5年生のクラスでほぼ1ヶ月間、1クラス以外の全クラスの担任が休職して、代替教員で対応しているという話を聞いた。病休で逃げている方がいるということ実感した。現場復帰のトレーニングについて、専門指導員は何年前に退職した方か。子どもの状況は数年前と変わってきている。
- ：不適切の内容については、知識、指導方法、ともに合わせて、また子どもを理解する力、コミュニケーション力などが総合的に欠けているものと考えている。退職されて直近から3年までの方が専門相談員である。それと現役の指導主事もやっており、学校現場の実態と齟齬がないようにしている。
- ：教える力とまとめる力の両方か。
- ：そのとおり。
- ：うつ状態で休職に入っている教員は何パーセントいるか。新聞によると増えている。
- ：精神疾患による休職は平成18年度で296名、0.9%である。
- ：その先生方は指導力不足教員の中に入るのか。
- ：今回、教特法が改正されて、精神疾患が原因で指導力が発揮できない教員について、国が示している。それによると、指導力不足の範疇外ということになっている。まずは病気を治しなさいということである。
- ：うつ病になる人は、気まじめで一つのことにこだわるなどの傾向があり、指導力不足と精神疾患は密接な関係がある。今後も増えていくことが想定されるので、解きほぐすかたちで研修を考えていただきたい。
- ：不適切という言葉でまとめられているが、その人自身の資質の問題もあるが、中高年の人が多いということは、そういう状況に追い込まれたということも考えらる。個々人の研修とその人も含めた管理職に対し、どういう風にチームとして指導できるか、サポートできるかがリンクしてくる。子どもをどう見るかについてはOJTが必要。学校全体でその指導ができるかどうか、指導力不足教員を出すかどうかの根幹にかかわる。組織としてどう指導するかが重要である。私自身も現場にいたが、悩んでい

る先生に対してサポートするだけの余裕が今の学校現場にはない。

- ◎：学校現場での見えざる研修が大切である。精神的な疾患が先か指導力不足が先かは不可分なところもあると思うがどうか。
- ：非常に微妙な問題である。何とか自分を見つめさせる。教育センターに来るまで長い時間を経ている。極めて学校の中で孤独である。話をじっくり聞き、励まし、厳しく迫りながら本人の心を開かせ、本当の気持ちを聞くところから始めている。その教員の何が欠けているのか。教え方に問題があるのか、子どもとのコミュニケーションが全く取れていないとか、その人に応じた様々な研修プログラムを組んで取り組んでいる。
- ：課題のある先生、どうしてもなおらない方はやめていただく。身分保障の問題もあり、なかなかやめさせられないならば職種転換をやったらどうか。民間ではそういうことをよくやる。その方がよい場合も多い。現在は大阪府の一般職員の転換はできないのか。大きな規模の職場なので、絶対に教員という考え方は捨てた方がよいと思う。なぜコミュニケーション不足になってしまうのか。子どもが先生を馬鹿にする、それがストレスになる。大人が子どもに教育をするという義務があり、子どもはよい教育を受ける権利がある。道徳、規律ということもセットで考えるべきであると思う。公務員全般にいえるが信賞必罰が足りないと思う。きちんと評価することで伸びる先生はいると思う。あと校長、教頭のマネジメント能力の向上も必要。
- ◎：教員は専門的な職業だが、向かない人もいる。そういうことも考えないと思う。
- ：府立高校と市町村立小中学校で違うという話だが、そうかなとも思うが、ある意味、これが市町村から人事管理システムできて、たくさん上がってきたら、府教育センターが大変になると思う。現場を見てきて、高等学校にくらべ小中学校は学校規模が小さい分、教員の同僚性が持ちやすい。管理職は人事を受けた以上、所属職員として教員の資質向上に努力し、できる限りの支援、配慮を現場でしている。その辺をうまく活用していったらいいと思う。それをどういう風にしていったらいいかということについて、府教育センターのノウハウを市町村教委を通じて現場に下ろしてもらいたい。
- ：評価の実績については5段階ABCを基準として、S、Dを加えた5段階で評価している。率で言うと、府立は18年度でSが2.6%、Aが38.8%、Bが57.7%、Cが0.8%、Dが0.1%となっている。

#### ◆後半

- ◎：引き続き「教員の力の向上」についてだが、是非ともということがあれば、ご発言をお願いしたい。
- ：うつ病による休職者について。精神疾患であれば指導力不足教員にはならないということだが、医者としての立場から言わせていただければ、うつ病になる方はまじめな方が多い。先ほどの説明では、自分を見つめなおさせ、励ましながらも、厳しくとのことであったが、これは、うつ病の方には絶対やってはいけないこと。研修中での医療との連携、研修にかかわれる方の理解が気になる。また、うつ病の方には職場での環境調整が効果的。
- ◎：教育センターにカウンセラーはいるのか。

- ：研修に来られる方は、精神疾患でないということが前提。研修については、学校経営支援室でやっている。その中には教育相談を専門とする指導主事が配置されている。
- ：「教員の資質に関する諮問委員」として、一言申し上げたい。本来、教育センターは評価がBで標準的な力を持つ先生の資質をさらに高めるべきところ。しかし現実には、そこに満たない方も対応されている。現場復帰されても退職される方も多いので、効果的でないように見えるが、一定水準以上の力がないと教員としては認めないと方針を貫いている証ではないか。一方で、「がんばってという教員への応援」はどうして必要か不思議に思う。教員は子どもの反応、成長で日々ダイレクトに評価を受けている。第三者によってがんばっているという評価が本当に必要か疑問。
- ◎：「教員の力の向上」については、また総括のときにでもご意見をいただきたい。それでは後半の「チームの力の向上」について事務局からの説明をお願いします。

#### ＜事務局からの説明＞

- ◎：現在の府の取り組み、課題について質問、意見をどうぞ。
- ：「学校改善のためのガイドライン」だが、昨年度がんばっている学校をピックアップしてまとめたもの。また、「元気な学校づくり事業」にも携わらせていただいた。その事業がどうなったのか、説明をしていただきたい。
- ：この事業については、改革PTの試案では廃止という案が出されているが、我々としては、このまま要求していくのか、違う形での要求とするのか検討中。
- ：「チームの力」ということだが、説明の冒頭は学校評価についてであった。これはここ数年府教委で取り組まれてきたということはわかるが、チーム力をアップする上で必要なものの、最初にくるべきことかと少し疑問に思う。学校の特徴を考えたら、企業のように経営やマネジメントも必要だとは思いますが、同僚性というべきもの、先生同士が同じ目標を持ち、支えあうことが重要だと思う。民間企業的な経営戦略とじっくりとやっていくという観点、そのバランスが必要。外部の力の必要性は正論だと思うが、あまりに外部に頼りすぎると分業化がおこってしまう。これは同僚性の構築と相反するもの。また、効率化を謳うなら、組織としてのまとまりや、情のつながりについても併せて考えていかないといけない。
- ：TRyシステムについて。これは教員が比較的楽な学校に勤務していて、次に、いわゆる指導困難な学校に異動することが予想される場合、このシステムで逃げてしまう方がいるのではないかと。また、そういった学校から出るために使われるなど、システムのマイナス面はないのか。スクールカウンセラーについてだが、教員の相談がかなり多いが、生徒についての相談に関して、教員がどうしてもいのかかわらないのであれば、その教員の力に疑問を感じる。生徒からの相談を踏まえて具体的な相談をしているのか、まったく分からず相談しているのか。スクールカウンセラーについては、学校において重要な役割を担っていると思うが、生徒からの相談を担当が聞かずに、スクールカウンセラーに回すことはあってはならないと思う。子供が相談するのは一義的には先生であるべき。しんどい相談をカウンセラーに任せるのでは教育の本来の姿から離れることになる。

- ：T R yシステムについては、府立学校の校長が特色作り等で欲しい人材を公募し、面接して決定するものであり、校長の人事権の裁量の拡大という意味でもやってきたもの。確かに委員ご指摘のような課題は校長から聞いている。当該教員の本当の動機は分からないが、募集した校長からは良い人材がとれたの評価もいただいている。これはトータルとしての人事のバランスをどうとるかという課題であり、人事異動の際、気をつけている点である。
- ：スクールカウンセラーに、教員が最も相談をもちかける内容としては、いわゆる不登校に関する事。これは、単に不登校ということだけでなくリストカットなど深刻な内容のものも多い。そういう事象に対し、心理的な働きかけをどのようにしていくか、そういう専門性に関する相談内容。子供の問題行動については、教員が関わるのは当然。スクールカウンセラー等の外部人材の活用については、先生方が子どもをしっかり把握して、カウンセラーへの情報提供が必要。教員とカウンセラーが相乗効果をあげていくためには、教員のコーディネートが必要で、先生の仕事量も増えることとなっているのが現状。委員ご指摘の丸投げということは決してないことを胆に銘じていきたい。
- ◎：企業経営モデルが悪いということではないが、教育は農業みたいなところがある。企業経営モデルは工業的な発想。学校は自律的なマネジメントが必要だと思う。かつての日本的経営はそうであった。自分の職務と関係なくても仲間が忙しければ手伝う、成果主義ではそうではいかない。自律的な現場主義も必要だと思う。
- ：大阪府は教育評価で全国をリードしてこられたが、これは自分で診断することに価値があると思う。是非、学校の元気につながるような評価をしてもらいたい。評価というのは、元気がなくなる場合もあるし、元気をつけることもできる。評価をしている学校に行かせてもらったことがあったが、教員同士が学校の目標を確認して、達成状況を検証していた。その中で、非常にうまくいっていることが証明されたり、逆にうまくいっていないことが判明して非常に良かったと聞いている。また、地域の人に入ってもらって一緒に評価をやっているところもある。これまで地域は印象でしか学校を語ることはできなかったが、評価をする上で、データがあるとそれが具体性をもつものになる。また、学校側からも地域の力を身近に感じられると思う。一方で、学校が目標を掲げ、それがうまくいかないときに教育委員会がどのような支援をするのが重要。その仕組みをつくらないと学校は孤立無援になってしまう。また、評価をするにあたって、それが適切なものであるためには、アンケートをとるなど、ある程度客観的でないといけない。いずれにしても学校が元気にならない評価システムは、そのシステム自体が間違っていると考える評価システムを作っていく必要がある。
- ：マネジメントという言葉となると極端に感じてしまうが、組織としては、やはりPDCAサイクルは必要。「学校改善のためのガイドライン」でも重要とされているのは教職員集団。私が注目したいのは、スクールカラーサポートプランや校長の裁量枠について。これは学校が前向きになれる。500万円をとりについて、使おうと思うと、検討も含めて教職員集団が一つにならないといけない。これは、PTの改革プランのなかであがってきていると思うが、スクールカラーサポートプランは学校のアイデンティティづくりの意味でも重要であり。これがなくなるのは残念。学校が元気の出る

いい事業だと思うので、広げてもらいたい。指導教諭については、50歳台の経験を活かす意味でも、その教員の方の目的意識としてもよいと思う。職をつくるということは、管理が強まるという意識があるが、これは、良い意味での組織づくりになる。

- ：企業経営は利益をあげるという目標あるのに対し、学校は多分、利益を目的としないという意味でNPOであるといえる。しかし、組織としてはシステム化しておかないとうまく動かないだろう。相当難しい問題があらうかと思うが、先生の仕事を限定列挙できないか。最近学校もいろいろな問題があり、自分の専門性を越えたところにある課題をどうするのか。企業ではないが一定の分業化は必要。
- ◎：スクールカウンセラーはいないよりいたほうがいいが、魔法でも全能でもない。また、全部丸投げされてしまうという副作用もあると思う。今の社会で全能のものは一つもなく、何かをつくと、必ず課題が生じる。微調整しながらすすめていくことが必要。
- ：日本の教員の仕事は無限定的であり、仮にリストをつくったらすごいものができると思う。イギリスに行くことがあったが、スクールカウンセラーと教員がどのようにコラボレートするのかが課題と聞いた。全てを教員がするには限界がきているが、丸投げはいけない。外部人材の活用についても、進行中のことであり、微調整しながらすすめていくべきだと思う。外部人材がはいることによって、教員の仕事の無限定的なところが、つぎのステップへ移っていくものだと思う。学校運営の効率化について、大事なことは校長のリーダーシップ。日本の校長先生は人事権も金もない。どうやってリーダーシップを発揮するのか。T R yシステムは校長に人事権の一部について裁量を委ねるもの。お金の面でいくと、校長の裁量枠はわずかなものだが、あるかないかによって、校長のリーダーとしてのマネージメントのあり方は変えると思う。これが削られたら、学校は元気もでないし、校長もリーダーシップを発揮できない。この場合は知事に陳情する場ではないが、これまでの学校が積み上げてきたものをおじゃんにすることがないようにと、学教審として言うておかないといけないと思う。
- ◎：この場で知事の改革案についてあれこれいうべきではないと思うが、「手術は成功したが患者は死んだ」という言葉もある。財政改革は成功したが、職員も学校も死んでは意味がない。学校教育自己診断はよくできていると思う。なぜかというと、非常に具体的にできているから。しかし、「学校運営に校長のリーダーシップが発揮されているか」という質問は具体性がなくわかりにくい。もっと具体的に聞いたほうがよいと思う。
- ：スクールカウンセラーを送り出す側として意見を言わせていただくが、スクールカウンセラーを学校に派遣し始めた当初は、教育という現場に違う専門家が入ることについて、かなりの抵抗があった。学校現場を知らず、自分の知識だけで入り込んで衝突があったという事例も聞いている。現在ではお互いに理解もすすみ始め、コラボレートできる段階になってきたかと思う。専門家というものは、自分の専門とかぶる別の専門家が入ってくることに、自分の専門性を揺るがされるような気がして抵抗を感じるもの。しかし、それは自分の専門性を確かめる良いチャンスであり、自分の専門性に自信があると人に任せられるもの。教育的なアプローチ、臨床心理的なアプローチ、それらがをどのようにコラボレートするのかが問われる。コラボレートすることが必要であり、これからもそれを磨きあげていくべき。

- ：チームの力を考えたときに、教員が一人ひとりの子どもにしっかり関わり、準備をしてよい授業ができるような条件作りをすることが重要だと思う。組織としてそこに時間とエネルギーを費やせるような校務の見直しが必要と感じる。学校組織における分業と協働、教職員だけにとどまらず、専門家、地域も含めて、組織としての目標とビジョンを掲げて組織を見直すべき。効率化といっても、その目標をしっかり捉えた上で、教員が本来の教育活動に専念していくために周辺の仕事を整理することが必要。例えば、保護者の対応については、教員の本来業務であり信頼関係を結ばないといけませんが、クレーマー等への対応については、一定の線がある。また、給食代等の未納についても現状は教員が足を運んで調整しないといけない。こういった一定の線を越えた業務や周辺おの業務について支援する方策を考えていただきたい。
- ：学校教育自己診断だが、保護者に対して無記名で、学校に対する意見ばかりを聞く形式になっているが、保護者自身への問いかけの項目があってもいいのではないかと思う。たとえば、「諸費未納はないですか」「学校の学習環境に対して、先ず学校方針を受け止める努力をしているか」など、実際には親の教育、乳幼児の親の教育も言われる時代。35番の質問項目、これは保護者はわからないのではないか。T R y システムで異動した先生への苦情を聞いたことがある。T R y システムで異動された先生は、信頼される学校づくりの「チームの力」として他の先生方と連携がとれているかなどの検証が必要な時期がきたかとも思う。
- ：本日参考資料とさせていただいているものは、見本としてお持ちしたものの。実際にはそれぞれの学校が実情にあわせてつくっている。
- ◎：「チームの力の向上」については、まだもう少し意見がありそうだ。次回にも、もう少しご意見をいただく。