



全国公立学校教頭会通信 第9号

# きずな

令和6年度 全国公立学校教頭会研究大会  
高知大会 第6分科会

発行 令和6年9月1日  
全国公立学校教頭会 広報部  
電話： 03-3436-4868  
Mail： [zenkokyo@kyotokai.jp](mailto:zenkokyo@kyotokai.jp)  
HP： <https://kyotokai.jp>

令和6年度、『第66回全国公立学校教頭会研究大会高知大会』が、7月31日～8月1日に開催されました。全公教広報部員も各分科会に参加しましたので、取材した概要をお伝えいたします。

## 第6分科会 副校長・教頭の職務内容や職務機能に迫る課題

### ■提言主題 〈全公教の調査結果分析と考察〉

「学校組織マネジメントを推進する上での副校長・教頭の役割」

### ■概要

#### 1 全国公立学校教頭会調査報告

- (1) 個人調査の結果と報告 ～副校長・教頭の勤務状況～  
各種調査依頼等への対応、次いで保護者・PTAとの連携の負担が大きい。/教職員の育成や、教職員の相談に応えることにやりがいを感じている。/苦情対応と各種調査等への対応に負担（ストレス）を感じている。  
/通常日の勤務時間は11時間以上14時間未満が多い。/週休日の出勤は減少傾向。/有給取得は10日未満が多い。
- (2) 個人調査の結果と考察 ～学校現場の状況～  
主幹教諭の全校配置が進んでいない。/配置された学校は負担軽減になっている。/校務支援スタッフの配置は、教職員、副校長・教頭の負担軽減に有効である。/校務支援システムは約9割の学校で導入されている。  
/専科教員の配置が求められる。
- (3) 緊急課題の速報 ～教員不足の実態～  
およそ20%の学校で欠員が発生している。(令和4年度) /未配置による副校長・教頭の担任・教科担当の兼務への負担が、学校運営全体に影響している。
- (4) 緊急課題の速報 ～GIGAスクール構想への対応～  
97%の学校で環境整備が完了しており、おもにICT担当職員が運用の中心となっている。/GIGAスクールサポーター、ICT支援員といった専門スタッフの配置が芳しくない。



#### 2 文教施策・文教関連法並びに予算措置等に関わる要請についての解説

現在の教師を取り巻く環境は、時間外・在校時間が長いこと。講師名簿登録者減少による臨時講師の確保の困難。結果として生じた教師不足。精神疾患による病気休職の増加など、危機的状況にある。こうした現状を踏まえて、全公教では国や地方自治体に対し、要請活動を行っていく。その要請文の中でも、強く要請することとして、次の3点が上げられている。

- (1) 義務教育の国庫負担制度の復元・改善、人材確保法の趣旨を堅持する施策並びに教育の機会均等の原則を担保するための施策を講じること。➡教育の地域格差を生まないため。「質の高い教師の確保」のため。
- (2) 「学校における働き方改革」の一層の推進のために、学校教育の質の向上と学校の組織的運営を支援する施策を講じること。➡教師のウェルビーイングのため。業務負担軽減・「教員不足」解消のため。
- (3) 学校・家庭・地域の連携・協働を深める教育環境整備の施策を講じること。➡学校依存社会から、学校・家庭・地域の役割分担の制度や組織充実のため。

全公教では、質の高い教育の実現のため、子ども達のため、未来の日本のために、教育の専門家としての職能団体として、共に教育の推進を目指していくという立場で要請活動を行っていく。

#### 3 講演

- ◇テーマ 「学校組織マネジメントを推進する上での副校長・教頭の役割」 ～多忙を克服する校内での人材育成～
- ◇講師 環太平洋大学 教授 浅野 良一 先生

## (1) 組織マネジメントにおける副校長・教頭の役割



○校長と副校長は①補完（静と動、内と外など）②補佐（将軍と参謀、指揮者とコンマスなど）③てこ（リーダーの方針を拡大）の関係にある。フォローシップとして、①貢献力と②批判力（建設的な）のバランスが必要で、どちらも高いことが望ましい。

○ありたい姿と現状のギャップが問題であり、問題の種類として①困っている状態と②探索開発型の問題があり、②の解決がより難しい。ありたい姿のレベルが異なると問題の見え方が違う。立場によって見えている問題が違うので、問題を発見し、共有できれば8割解決と言える。問題解消の3つのアプローチとして、①原因つぶし、②阻害要因減少（弱みを減らして全体を浮上させる）③促進要因の活用（強みを生かして全体を持ち上げる）がある。

## (2) 多忙を克服する人材育成の考え方

○人材育成とは、①現在必要な能力を育てる+将来必要な能力を今から育てる。②教職員個人の能力を育てる+集団（チーム）の能力を育てる。③能力（知・技）を育てる+意欲を育てる。

○教え上手だけでは育たない。学ばせ上手の発想が必要。学ばせ上手は場づくり上手である。

○仕事は、本人の挑戦的な目標を設定すること。管理職は①コーチング、②モデリング（存在そのもの）③メンタリング（支援的助言）が大切。教職員が育つ機会・経験は、ワイワイガヤガヤで、まじめな雑談が行われるような、風通しがよい職場に多くある。

○評価は、上手くいった時の振り返りが大切。失敗の反省は皆がしている。成功の振り返りが7割、失敗の反省が3割くらいがよい。一仕事終わった後の声かけを必ずすること。

○学校の仕事は「三遊間のゴロ（どちらが取るか決まっていない）」である。誰がやるのかはっきりしない仕事が多い。これに飛びつくと力が付く。研修などをこれ以上増やすことはできないので、育成の観点から見直し、日常的な活動にビルドインしてみる。

## (3) 多忙を克服する校内でのOJTの進め方

○意欲を育てる→意欲・やる気があれば育つ。自己開発についてのモチベーション（媒介変数）。

○フィードバック→早い時期のフィードバックは成果が向上する。（ロックの目標設定理論）

○多忙な中でのOJTの進め方→①職場の共通項（見える化・見せる化・モデリング機会）②評価の場づくりとリソース機会。③わが校の強みを生かす。④外の風を活用（オープンスクール・小中交換など）⑤教員間のコミュニケーションに手を打つ。⑥メンターチームの活用。

## ■グループ協議の様子



午後のグループ協議は、①勤務校における教職員の勤務の実態や働き方②勤務校における人材育成についての2点をテーマに、5～7名の10グループで活発な協議が行われた。①については、行事の精選、ペーパーレス化、下校時刻の早い日やノー残業デー、定時退勤日の設定。仕事を減らす（掃除を週2回、朝読書の廃止、昼休み短縮）などの工夫が出された。実際に在校時間が短くなってきているという実績も発表された。

また、時間を短くしても仕事量が変わらないので、結局自宅に持ち帰ること。早朝出勤についても超勤では？といった問題点も上げられた。

②については、すでにメンターチームを校務分掌に位置付けている学校や、ベテランと若手のバディ、主任の活用など、様々な取組が発表された。また、ベテランのモチベーションの低さや中堅・ベテランが若手の意欲に応えられない、若手の研鑽の時間確保が困難などの問題点も上げられた。

## ■指導・助言 大会に参加して

### 1 浅野先生の指導・助言

グループの発表の中に「人を増やしてほしい」「仕事を減らす工夫をする」という意見があった。人を増やす→コストが増える。仕事を減らす→成果が減る。これでは本当の業務改善とは言えない。業務の生産性のアップとは、「人

を減らし、仕事を増やす」ことである。

○「安楽正早」安→コストダウン、楽→余計なものカット、正→ミスを減らす、早→なるべく早く。

○UE手法 余計なことをしない。過剰機能を削減する。

○IE手法 仕事の最善の流れを見つける。先生が職員室等で一生懸命ものを探している姿を見かけることがあるが、こんなに無駄なことはない。

○5S 整理・整頓・清掃・清潔・しつけ

すべての仕事を学校の今までのやり方で進めていては時間短縮にはならない。教師は仕事が上手く回るとこれほど良い仕事はない。上手く回らないと辛い仕事になる。

## 2 大会に参加しての感想

今回第6分科会を取材して、全国の副校長・教頭の勤務実態や学校の現状、全公教役員としての役割について、これまで漠然としていたものが明確になる良い機会となりました。浅野先生の講演からは、組織マネジメントや人材育成について、様々な視点から新たな気づきがあり、とても勉強になりました。今後の自分自身の職務に生かしていきたいです。

最も印象に残ったのは、指導・講評の場面での、「業務改善は人を減らし仕事を増やすことである」という浅野先生の言葉でした。これは自分が今まで一度も考えたことがなかったので、目から鱗が落ちる一言でした。今後、仕事を続けていく中で、様々な問題に直面すると思いますが、今回の研究大会で学んだことを思い出し、よりよい解決法を見出していきたいと決意を新たにしました。