

「組織風土改革のための有識者会議 最終報告書」 要旨まとめ

1. 事務局組織体制・事務執行管理

背景・要因・課題	提言・意見
<ul style="list-style-type: none"> ・組織で対応するというより、個人の資質や力量に頼る傾向があり、組織としての意思決定ではなく、個人や少数の職員の判断で処理されている実態がある。(P3) ・組織としてのチェック・サポート機能が働かず、不適切な対応が抑えられなかった。(P3) ・指揮命令系統・決裁ルートが不明確で、個別の対応になっており、上司や同僚のチェックが働いていない。(P7) ・事務局内において、縦割り意識の強さや事務の押し付け合いがある。(P7) 	<ul style="list-style-type: none"> ・組織としてのチェック機能を働かす観点から、必ずチーム（複数）で対応し、多角的な検討や組織的な対応ができる体制を確立すること。(P7, 10) ・縦割りでの対応を行わず、指導系と管理系など複数部署の協働により事案にあたるルールを整備すること。(P7) ・指揮命令系統や権限・責任を明確化するとともに、情報の共有が行える仕組みを作ること。(P7) ・全職員が教育長の方針を理解し、部課を越えて相互理解・連携するような風通しの良い職場づくりを行うこと。(P8)
<ul style="list-style-type: none"> ・事務局の組織全体として、決裁や文書管理、情報公開手続きへの理解、コンプライアンス・アカウンタビリティ意識などが欠けていた。(P6) ・遺族対応について、事務局内で情報の伝達方法や手続き等が明確に定まっておらず、一部の者に任せていた。(P4) ・事務局全体として、危機管理意識や遺族に寄り添う姿勢が欠如していた。(P7) 	<ul style="list-style-type: none"> ・事務局全職員が行政の基本ルールを遵守し、行政機関として適切な処理・対応を行う体制を構築すること。(P8) ・重大事案では、確実に学校から事務局、そして教育長・教育委員への情報伝達が速やかに行われるようにすること。また、手続きの適正さだけでなく、危機管理という側面も重視すること。(P7) ・外部組織により、重大事案対応の適切性の評価・検証を行うこと。(P11)
<ul style="list-style-type: none"> ・行政職・指導主事の短期的な人事異動は、「事なかれ主義」をもたらし、政策立案機能を低下させるほか、チェック機能が働かず、問題隠蔽の温床になるリスクを有している。(P9) 	<ul style="list-style-type: none"> ・行政職・指導主事について、在籍の長期化や、長期的視点を持って専門性の高い教育行政職員を育成することを検討すること。(P9)
<ul style="list-style-type: none"> ・事務局は普段から多忙で、目の前の業務に追われ、重大事案が発生するとオーバーワークになることが推察される。(P6) 	<ul style="list-style-type: none"> ・体制の強化や職員配置の見直しを図るとともに、各職場における業務改善の実施を徹底すること。(P9)
<ul style="list-style-type: none"> ・教員籍が事務に追われて、本来業務である学校支援ができていない。(P8) 	<ul style="list-style-type: none"> ・教員籍と行政職の役割分担を明確化し、教員籍が学校の支援に専念でき、お互いの専門性が発揮できる仕組みを作ること。(P8)

背景・要因・課題	提言・意見
<ul style="list-style-type: none"> 学校から事務局に相談する際、どこに相談していいかわからない。(P11) 	<ul style="list-style-type: none"> 学校が事務局に相談する窓口を明確化すること。(P11)
<ul style="list-style-type: none"> 事務局の行政職が学校現場を理解していない、学校現場は事務局の仕事を理解していないという相互の理解不足がある。(P12) 	<ul style="list-style-type: none"> 事務局の行政職について、学校現場における研修期間を設けるなど、相互理解を促進する仕組みをつくること。(P12) 学校と事務局を往還する人材を増やし、双方の事情が分かり、学校の課題に応じた支援ができる者を育成すること。(P12)

2. 組織ガバナンス・マネジメント

背景・要因・課題	提言・意見
<ul style="list-style-type: none"> 一部の校長に自らが「最後の砦」である認識が見られた。一学校では手に負えない重大事案においても、教育委員会の支援や指導に頼らず、不適切な対応や無理な対応を引き起こすリスクがある。(P9) 政令指定都市は一般的に学校数が多いため、手が回らずに学校任せになりがちな構造的課題がある。(P10) 事務局が学校現場と一緒に課題解決をせずに、学校任せ、校長任せの対応を行っているところが見受けられ、組織として必要な統制が取れておらず、設置管理者としての責任が十分に果たしていない。(P25) 	<ul style="list-style-type: none"> 学校が落ち着いて案件に向き合えるよう、最終的な責任は設置管理者である教育委員会が負い、問題対応に際しては最大限に学校を支援する原点に立ち戻ること。(P10) 教育委員会が設置管理者としての責任を十分に果たせるよう、事務局が学校管理職との風通しの良い関係のもとで、学校の状況を十分に把握し、教職員の配置を含めた適切な支援や助言を積極的に行い、学校と事務局が一体となって課題の解決にあたるような組織体制や組織風土に改めていくこと。(P26)
<ul style="list-style-type: none"> 校長間で調整・交渉を行う人事異動方式や、不祥事防止研修が不十分な研修制度などを見ても、教育委員会が設置管理者としての責任を十分に果たしているか疑問である。(P19) 各校長会の下にある教育研究会において、研究・研修活動が活発に行われている。その活動自体は教職員の資質向上につながるものであるが、その運営や活動について一部の教職員に負担が集中するなど、改善の必要性がある。(P25) 	<ul style="list-style-type: none"> 学校を支援する手段として、教員の配置は重要であり、市全体での最適配置を促進し、困っている学校を人員配置の面で事務局が支援できるよう、人事制度の工夫・検討を行うこと。(P12) 人事における情報収集機能や調整機能の拡充を図るため、人事当局たる教職員課の体制を強化すること。(P9) 教育研究会と総合教育センターが実施する研修の役割分担等、教育委員会として研究・研修活動のあり方について検討を行い、一定の整理を行うこと。(P25)

背景・要因・課題	提言・意見
<ul style="list-style-type: none"> ・校長は、校長会の活動などによる出張で学校を不在にすることが多く、また、教頭は学校内の様々な業務に追われ、管理職によるマネジメントが十分機能していない。(P20) ・人事異動の時期には校長が多くの時間を人事異動に費やしている。(P20) 	<ul style="list-style-type: none"> ・学校の管理職は、学校の教育目標を示し、教職員全員で共有して目標の達成に向けて主体的に努力していく学校組織にすること。(P24) ・教育委員会は、学校の管理職によるマネジメントを強く支援し、校長会の活動や校長が幅広く関与する人事異動方式も含め、校長・教頭の業務のあり方の見直しや負担軽減策を推進すること。(P24)

3. 学校風土と教職員の不祥事防止

背景・要因・課題	提言・意見
<ul style="list-style-type: none"> ・教員は、担当外の他の学級、学年に深く関わりにくい傾向があり、学級の問題を一人で抱え、孤立して精神的に追い込まれる状況に陥ることがある。(P18) ・教員は、採用後すぐに児童生徒を指導する立場に置かれ、自身の考えに基づき授業など教育活動を行うことになる。学校の閉鎖的な構造により、不適切な指導が是正されないままエスカレートする可能性がある。(P18) 	<ul style="list-style-type: none"> ・教職員が一人で抱え込み、孤立しないよう、風通しの良い職場づくりに努め、組織全体で各教職員を支援すること。(P22) ・教職員一人一人が、周りの教職員の言動で気づいた軽微なことを見逃さず、注意しあうこと。(P22) ・教職員は、法令等と学校内の意識とのずれや教職員の都合による対応が社会的に許されないことを認識し、法令等の制定意義や趣旨を学び続けること。(P22)
<ul style="list-style-type: none"> ・学校は小さい組織で、教職員同士の人間関係の影響は大きく、職場の人間関係で悩みを抱えたり、組織内の調和等を重視しすぎて、遠慮して意見が言いにくい風通しの悪い職場となる場合がある。(P18) ・他者の目が入りにくい学校組織では、従来の学校の慣習等が当たり前のように受けとめられ、不適切な指導などに対するリスク感が低くなりやすい。(P18) ・教職員は使命感をもって頑張っている意識が非常に強く、他の教職員が起こした不祥事は自分には関係ないことと捉えがちで、当事者意識を持つことが難しい面もある。(P21) 	<ul style="list-style-type: none"> ・積極的な人事交流や外部人材の活用等により、学校組織の多様性を高めること。(P23) ・学校運営協議会の設置促進を図り、学校の教職員だけで抱え込まず、保護者や地域とともに解決を図ること。(P23) ・全教職員が「自分も不祥事を起こしうる」という当事者意識を持つこと。(P21) ・教職員は、学校の閉鎖性等といった特性により、不祥事が起こりやすいことを十分認識し、指導や対応が適切かを確認すること。(P21) ・当事者意識が持てるよう、風通しの良い職場環境のもと、組織全体でその意識を醸成すること。(P21)

背景・要因・課題	提言・意見
<ul style="list-style-type: none"> ・教員は指導困難な児童生徒への対応や保護者への対応に心理的な負担を感じる人が多い。(P23) 	<ul style="list-style-type: none"> ・スクールカウンセラー等の専門スタッフに相談できる体制を整備するとともに、児童相談所や警察署等の地域の関係機関の活用やさらなる連携を図ること。(P23)
<ul style="list-style-type: none"> ・内部通報窓口は存在するものの、教職員に認知されておらず、他の手段を使って訴えを行う場合も見受けられる。(P8, 24) 	<ul style="list-style-type: none"> ・内部通報制度は、教職員が安心して相談・通報できる窓口であることを十分周知し、活用を図ること。(P8, 24)
<ul style="list-style-type: none"> ・不祥事防止に向けた研修については、大半の教職員はOJTや校内研修での対応となっており、体系だった研修を行っていない。(P19) ・各学校における研修は、校長が不祥事の事例紹介や一般的な資料を配布する等のレベルにとどまる例もあり、教職員の理解や当事者意識は必ずしも深められていない。(P19) ・教職員に限らず、社会人は経験を積むに従い、自己流の考え方や業務の仕方が身につくものであり、不祥事につながるリスクへの意識が低くなりやすい。(P21) 	<ul style="list-style-type: none"> ・学校現場に任せきりでなく、事務局が積極的に関与して、教職員に対する不祥事対策を講じること。特に50代が不祥事を多く起こしていることから、節目の年数で総合的な研修を行うなど研修体系を強化すること。(P21) ・不祥事につながるリスクについて、専門家による解説や参加型・体験型の研修を行うこと。(P21)
<ul style="list-style-type: none"> ・多忙化や長時間労働によるストレス等が不祥事の遠因となっている可能性がある。(P19) ・長時間労働のため、教員としての資質や健全な感覚を育む活動に参画する余裕や、従来の学校の慣習等について適切かどうかを検討する余裕を奪われている。(P19) 	<ul style="list-style-type: none"> ・学校における働き方改革をより一層推進するとともに、学校現場の職場環境の改善に努めていくこと。(P25) ・校長をはじめ管理職が教職員全体に勤務時間を意識した働き方を浸透させ、教職員一人一人が業務改善の意識をもって働き方改革を進めることができるよう、適切にマネジメントすること。(P25)
<ul style="list-style-type: none"> ・不祥事発生後の対応について、初期対応を誤ると被害を拡大させたり、問題を深刻化させかねない。(P23) 	<ul style="list-style-type: none"> ・不祥事発生後の初期対応の重要性を教職員全員が共有し、認知した場合は管理職に速やかに報告すること。(P23) ・学校の管理職は、部下をかばったり、事実を隠したりせず、厳正に対処すること。また、正確に状況を把握し、記録するとともに、事務局に迅速に報告を行うこと。(P24)

4. いじめ防止対策

背景・要因・課題	提言・意見
<ul style="list-style-type: none"> ・ いじめ防止対策推進法の趣旨に鑑みれば、生徒との面談内容やその記録を重視する意識が希薄であった。(P5) ・ 事務局全体として、危機管理意識や遺族に寄り添う姿勢が欠如していた。(P7) (再掲) ・ いじめ防止対策推進法の趣旨について理解が欠如したまま行動が取られた。 ・ 第三者委員会の役割等に関するガイドラインがないまま、事務局職員が調査に関わったことも、遺族や生徒の不信感を増大させた原因の一つである。(P6) ・ 再調査委員会の報告によると、重大事案に至る前の段階における学校運営について、生徒指導上・危機管理上のリスク感が低く、法の趣旨に沿った校内組織が整備されておらず、「チームで対応する姿勢」に欠けていた。(P10) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ いじめ防止対策推進法等の趣旨の理解を徹底するために十分な研修を実施すること。(P8) ・ 学校において、いじめ防止対策推進法の趣旨に沿った運営がなされているか、事務局が確認や指導を行える仕組みを整えること。(P10) ・ スクールカウンセラー等の専門家や関係機関との連携状況を十分把握するとともに、必要な支援を行うこと。(P10) ・ スクールロイヤーを配置して、学校が気軽に法律の専門家に相談できるような体制を構築すること。(P11) ・ いじめ事案への対応を学校任せにせず、事務局が積極的に指導・助言すること。その際、事案調査が児童生徒や家族に寄り添う心理的ケアの側面を持つことや、事務局との連携の下、学校全体で対応すること等に留意すること。(P11) ・ いじめ対応に関する研修の際は、資料の配布・伝達にとどめず、事案の背景要因にまで踏み込んだ議論・検討を行うこと。(P11)