

管理職のマネジメントを促進させる取組

管理職のマネジメントを向上させ、教職員の多忙及び多忙感を解消させるためには、管理職が学校現場で一定の時間や労力を割いて、マネジメントに集中できる環境を整備することが必要である。管理職の業務は多岐に渡り、業務改善・整理の切り口は様々だと想像されるが、中でも「校長における出張・会議（以下、「出張・会議」）の負担軽減」、「教頭における資料作成・調査回答（以下、「資料作成・調査回答」）の負担軽減」は、実現の要請が高い内容である。これらの実態について、今回の調査を通じて得られた課題を以下のとおり整理する。

1. 改善志向をもち、より効率的なやり方を目指す

「出張・会議」については、それぞれの主催者が、それまでに実施してきたやり方を踏襲している傾向があり、また、「資料作成・調査回答」については、以前のやり方（例えば、照会する側が、同じような内容を含む調査を複数の部署で実施しているなど）を踏襲している可能性が高い。コミュニケーションをとるためのメディア（情報媒体）（インターネット、eメール等）や、情報の処理・共有のやり方（ワークステーション、データベース等）が限られていた時代から、あまり変化がみられない。

また、管理職個人の思考の中では改善の必要性を感じていても、行動に結びつきにくい事情もあるようだ。特に数年周期の人事異動による影響は大きく、管理職に対するヒアリングでは、各学校における「それまでのやり方」を踏襲するマネジメントスタイルにならざるを得ない、との声が多数を占めた。結果として必要性は感じつつも、改善を伴うような行動はなかなか起こせないようである。

「出張・会議」、「資料作成・調査回答」はゼロにすることは不可能である。また、少なからぬ分量が発生していることも現実である。まずは主催者や照会者自身が「効率的なやり方」を追求するとともに、出席者や回答者に「効率的なやり方」を促進させる意識を浸透させることが重要である。はじめの重要な一歩であり、常に意識すべきことは、主催者や照会者自身が「出張・会議」および「資料作成・調査回答」の目的や趣旨を明確にする、ということである。

2. 管理職個人の問題だけでなく、組織（教育委員会等）の問題として取り組む

以上の課題を解決するためには、管理職一人一人の問題意識が重要であることは言うまでもない。「出張・会議」、「資料作成・調査回答」を自身のマネジメントに生かすための個々の意識がまず必要である。その意識があり、はじめて効率的なやり方を実現させるための行動につながる。

一方で、地域や家庭、諸団体との関係などを考慮すると、管理職が自身の判断で「出張・会議」「資料作成・調査回答」を全て統制し、取捨選択することは事実上不可能である。

そこで、教育委員会等が「出張・会議」「資料作成・調査回答」の目的・趣旨を明確にしたり、効率化するための優先順位付けのルールや方針を明示したりして、関係各位に働きかけるような支援も必須だといえる。

以下に、「出張・会議」「資料作成・調査回答」それぞれの業務改善・整理の具体的な方策について述べる。

3-2-4. 校長における出張・会議の負担軽減

【問題点】

- 出張・会議により学校を不在にすることが多い結果、管理職としての業務の量・質の確保に支障が出ている

【課題】

- 校長における出張・会議の負担軽減

【改善のための取組施策】

(1) 既存の会議を精選する

実施頻度と重要度の指標を用いた精選する会議の洗い出し及びそれぞれに適したやり方の検討

- ・ 短縮・削減の対象として、実施頻度の高い「市町村教育委員会」「郡市校長会・教頭会」「PTA」の「出張・会議」、比較的重要度が低いものもあるという結果が出た「市町村」「郡市教育関係団体」「地域団体」の「出張・会議」について検討を要する。それぞれの主催団体が、一つ一つの会議について精選することが必要である。
- ・ 伝達や報告を主に行う会議の場合は、郡市レベルでばらばらに行っていたものを一回にまとめる(ただし、少人数のほうがより適しているような場合(地域での情報交換・意見交換など)には、あまり大規模にならないような配慮が必要)

(2) 教育委員会等から各主催団体に向けて会議の集約を促す

教育委員会等が主体となった会議の精選についての各主催団体への働きかけ

- ・ 立场上、出席が義務づけられていたり、充て職として参加したりする各種出張・会議については、学校の管理職が出席の適否を判断できる領域を超えているものもあるため、教育委員会等から主催団体へ働きかける

校長の「出張・会議」に使われている時間と労力を学校内のマネジメントに振り分けるためには、現状、行われているものの短縮・削減を行う必要がある。その際、問題となるのは、その対象と方法である。今回は、図表 3-1-6-2 より、実施頻度の高かった、「市町村教育委員会」「郡市校長会・教頭会」「PTA」の「出張・会議」、重要度の低い「市町村」「郡市教育関係団体」「地域団体」の「出張・会議」の短縮・削減を提案する。出張・会議の負担低減に向けて、まずは精選の方法について述べる。

(1) 既存の会議を精選する

会議を精選するための考え方及び改善の視点としては、以下のようなものが挙げられる。

図表 3-2-4-1. 会議を精選するための考え方及び改善の視点

考え方	改善の視点
この会議がなくても済ませられないか	<ul style="list-style-type: none"> ・その会議が必要なだけの理由があるか ・慣例化、形骸化した会議は存在していないか ・余分な部会や委員会が存在していないか
この会議と他の会議を合併できないか	<ul style="list-style-type: none"> ・ほとんど同じ内容を、同じ参加者で行っていないか ・同じ参加者が違う日に会議を設定していないか ・週に1回を月に1回に、月に1回を学期に1回に、とらふうに集約できないか
会議参加者を少なくできないか	<ul style="list-style-type: none"> ・人集めが目的化していないか ・参加者の役割(提言、組織間調整、意思決定など)が明確になっているか ・会議中に一言も発言しない参加者は存在していないか

『会議の進め方』(高橋誠著,日経文庫)を参考に作成

上記の考え方及び改善の視点に則って精選する際には、次のことについて注意が必要である。

今回の調査では、「出張・会議」の重要度について分析している。(図表 3-2-4-2 及び 2-50 頁「2-7-4. 主催団体別の重要度」。)

図表 3-2-4-2. 出張・会議の種類と自由回答結果の分類

出張・会議の種類 (主催団体別)	自由記述の分類 (内容に関連 / 運営に関連)																合計
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O		
	県	県教育委員会	県校長会・教頭会	県教育関係団体	市町村	市町村教育委員会	郡市校長会・教頭会	郡市教育関係団体	地域団体	学校・警察連絡協議会	P T A	学校行事	県中学校体育連盟	郡市中学校体育連盟	その他		
方針や動向を理解する	3	30	12	4	2	232	92	8			1	4		3	5	396	
他校との情報共有・交流の場			6		1	39	192	15						2	5	260	
学校経営のために必要である		8	9		2	69	38	1	6	1	28	66		3	2	233	
合理化・効率化の視点が必要		3	16	9	5	38	30	18	19	1	39	17	2	5		202	
内容を精選すべき	2	4	20	11	1	44	42	12	18		41	4	1	2		202	
幹事・世話役である	1		26	15		8	16	24	2	1	22		9	10	3	137	
資質向上のために有益		11	5	9		26	50	26	1	1	1			2	1	133	
家庭との協力は重要									1		117	4	1	2		125	
児童生徒のために必要						3	1	6	6		6	52	6	24		104	
立场上出席はやむを得ない	1	5	5		5	24	10	3	21	1	14	8	1	2	3	103	
充て職・動員である		2	1	6	12	17	2	8	42		6	1		2	1	100	
地域との連携は重要					3	1	1	2	69	1	7	6				90	
進行に工夫が必要		2	1		1	20	32	3	3		14	4	1		1	82	
集まる必要がない		1	12	2	1	29	16	5			6		1	3		76	
時間外・休日に拘束される					2	2		1	11		17	2	3	10		48	
主催側の負担が大きい			2	5			2	5	5	2	8					29	
これ以上削減できない		2	1	2		10	8	2								25	
出席分担の結果である	1		3	3	3	7	2	2	2			1				24	
運営が稚拙である			1			1	1		1		18					22	
地域ブロックがらみである		1	7	7			3	1								19	
校外課題を共有する場							2		3	2	4			1		12	
その他		8	4	2		35	29	4	3		10	10		1	2	108	
合計	8	77	131	75	38	605	569	146	213	10	359	179	25	72	23	2,530	

主催団体ごとに、記述数が多い内容には網掛けをしている
 ■ 最も数が多い
 ■ 2番目に数が多い
 ■ 3番目に数が多い

2-51 頁「図表 2-7-4-1」を再掲

この結果から分かることは、それぞれの会議の場などが、主催団体別に重要度は異なるものの、他校の校長との情報交換の場や、学習の機会として利用されているということである。短縮・削減の一つの方法として、郡市レベルでばらばらに行っていたものを一回にまとめてしまう、というようなことが考えられるが、一律にその方法を適用してはいけない。伝達や報告を主に行う場合は、そういった方法も有効であるが、少人数のほうがより適しているような場合(地域での情報交換・意見交換など)には、あまり大規模

にならないような配慮が必要である。たとえば、「郡市教育関係団体」の出張・会議を精選する場合、資質向上の場としての機能を損なわないような配慮が必要になる、といったことなどである。全ての会議に毎回関係者全員の出席を求めている場合もあると思われるが、会議の目的・内容は会議ごとに異なっていることもあると考えられる。それぞれの主催団体が、一つ一つの会議について、目的・内容に応じて参集者、やり方を変える、という柔軟な対応をするべきである。

図表 3-2-4-3 は、目的別に分類した会議の種類別に見た改善の視点の一覧である。会議を特定して課題を把握することはできないが、各主催団体が一つ一つの会議の精選を行うに当たって、それぞれの会議の目的に応じて、参集者、やり方を見直す際の視点として参考にしてもらいたい。言うまでもなく、出張や会議は、校長、教頭の通常の学校内での業務を中断させ、学校を管理職が不在の状態にして行われる。これだけのコストを払って開催されるのだから、それだけの意義がなければならない。また、主催者側だけではなく、それぞれの会議がどのような内容で、何のために集合するのかについて、参加者も理解し、双方が共有することが望ましい。

図表 3-2-4-3.改善の視点

種類	目的	改善の視点
伝達会議	情報の伝達・共有を主体にしつつも、質疑を交えて誤解や疑問点を解消するための会議	・書類の読み上げや発表だけで、単に伝達だけに終わっていないか
創造会議	問題を共有し、課題を解決するための方策を参加者全員で検討するための会議	・会議の主催者や特定の参加者だけに偏らず、全員が会議に参画できているか
調整会議	最適な意思決定を行うために、組織ごとの関係調整を図る会議	・既に事前の調整が済んでおり、会議自体が儀式化していないか
決定会議	今後の具体的な行動や今後の予定を決定するための会議	・抽象的な内容に終始し、決定が曖昧になっていないか

それぞれの会議の目的に応じて、最適なメディア(情報媒体)を選択・組み合わせることで、効果的・効率的な会議の実現が達せられるはずである。それらのメディアを活用することで、既存の会議を廃止しても、その廃止した会議の本来の目的を果たすことができると考えられる。

次の段階として、メディアの選択を行いたい。代表的なメディアの特徴(長所・短所)の例は、図表 3-2-4-5 のとおりである。

図表 3-2-4-5. 代表的なメディアの特徴(長所・短所)

集合形式

長所の例	<ul style="list-style-type: none"> ・相手の表情や雰囲気をもその場で把握することができる ・疑問があってもその場で質問することができる ・リアルタイムで意見交換や討議をすることにより、その場で決定したことを共有できる
短所の例	<ul style="list-style-type: none"> ・校務から一時的に離れるため、現場の教職員に負担をかける ・会議自体に加えて移動に要する時間の負担が大きい ・主催者に連絡調整や資料作成など、運営の負担が発生することが多い

電話

長所の例	<ul style="list-style-type: none"> ・遠隔地の相手とも会話をすることができる ・会話を通じて微妙なニュアンスを伝えることができる ・1対1のコミュニケーションなので、こみ入った内容でも他人に聞かれずに話ができる
短所の例	<ul style="list-style-type: none"> ・多人数でのコミュニケーションには不向きである ・通話時間に比例してコストがかかってしまう ・形として残らないため、後日「言った、言わない」でトラブルになることがある

ファクシミリ

長所の例	<ul style="list-style-type: none"> ・コストの割に多くの情報を伝達できる ・内容が「紙」として形で伝えられ、手許にも残すことができる ・コピーすると共有が容易に行える
短所の例	<ul style="list-style-type: none"> ・間違えた相手に送信された場合でも、それに気づくまでに時間がかかる(気づかないこともある) ・教職員の目に触れる可能性があるため、機密文書の伝達には不向きである ・ボリュームが多い情報の伝達には不向きである

電子メール

長所の例	<ul style="list-style-type: none"> ・「1対多」の発信がスムーズにできる ・多数、遠隔地であってもコストを非常に安く押さえることができる ・ボリュームの多い情報であっても添付にして送信することができる
短所の例	<ul style="list-style-type: none"> ・受け取り側が電子メールを開かない限り、内容の確認ができない ・伝達する情報が多い場合、受け取り側が見落とすことがある ・添付ファイルなどを通じてパソコンにウイルスが感染するリスクがある

インターネット(Web サイト)

長所の例	<ul style="list-style-type: none"> ・広く公開することができる(パスワード等を発行し、公開対象を限定することもできる) ・デザインや様式など、内容の独自性が発揮できる ・内容の変更が生じてタイムリーに更新できる
短所の例	<ul style="list-style-type: none"> ・定期的に内容をメンテナンスする負担が生じる ・一定のスキルがないと、作成や更新が困難である ・せっかく作成しても、見る人と見ない人の差が出てしまう

効率的・効果的な会議の実施に関する、このほかのより詳細の方法としては、次のようなものが挙げられる。

- ・ 印刷物で説明が可能なものであれば、会議の場では決をとるだけにする
- ・ 事前に個々人の意見の吸い上げを行うために、投書箱や伝言板を利用する
- ・ 会議のはじめに、その日に決定しなくてはいけないことを明確にする
- ・ 会議の出席者が、議題をあらかじめ資料として共有する
- ・ 会議の終了時刻をあらかじめ決めておく(「勤務時間の適正な管理並びに総労働時間の短縮のための具体的取組について」平成 18 年度群馬県教育委員会調査)

以上のような会議の精選の方法は、各学校内でも実践できるものである。各学校・校長・教頭レベルで可能な取組以外に、教育委員会など、上位の組織からの働きかけによっても、改善を行うことができる。次は、その働きかけの方法について提案する。

(2) 教育委員会等から主催団体に向けて会議の集約を促進する

学校の管理職は立場上、各種出張・会議への出席が半ば義務づけられていたり、充て職として参加したりする場合が少なくない。このような会議の中には、学校の管理職が出席の適否を判断できる領域を超えているものもある。そこで、校長・教頭の現状の負担を軽減するためには、教育委員会等から主催団体への働きかけが必要になると思われる(図表 3-2-4-6)。

図表 3-2-4-6. 教育委員会等から主催団体に向けての働きかけの例

<ul style="list-style-type: none"> ・ 会議の目的を明らかにさせる ・ 既存の会議を精選させる ・ 内容が重複するものはなるべく一本化するよう、主催団体間で調整をさせる ・ 午前、午後など、できるだけ同日に開催し、移動の負担を最小限にさせる ・ 地区代表の校長あるいは教頭が1名参加でしていれば足りる会議には、全員出席を課さないようにさせる ・ 伝達は原則インターネットや電子メール、ファクシミリ等で済ませるようにさせる ・ 参加者(校長・教頭)から内容や運営の改善提言を収集し、それらを活用させる

会議は意識しない限り回数が増えることはあっても減ることはない、とされている。また、管理職という立場上、効率性だけを追求できないことも確かであり、すべての出張・会議を同列に扱うことも困難である。しかし、管理職として本当に必要な会議は何なのか、そして最適な会議運営を図るためにはどうすべきか、主催団体、参加者(学校の管理職)、教育委員会等、がそれぞれの立場で考え、実現していくことが重要である。

そこで、各管理職が自身のマネジメントで手が打てる会議のうち、まず自学校内の会議、次に幹事や世話役を担当してる会議、など手順を踏みながらから精選と改善に取り組むことが望ましい。抜本的な改革を行うのは、すぐには困難であるが、今日明日の会議から、取組が可能なこともある。会議の終了時刻を設定して、会議を始める、というようなことはすぐにでも可能である。小さな取組から始め、常に業務を改善する方向への視点で見えていく、という姿勢が重要である。

また、今後精選を進めるに当たって、今回の調査において図表 3-1-6-2 で分析したように、「頻度」と「重要度」を指標化して精選のための一つの基準とすることも有効である。

3-2-5. 教頭における資料作成・調査回答の負担軽減

【問題点】

- 資料作成・調査回答の負担感が大きく、管理職としての業務の量・質の確保に支障が出ている

【課題】

- 教頭における資料作成・調査回答の負担軽減

【改善のための取組施策】

- (1) 資料作成・調査回答の負担軽減に向けた、教育委員会等による取組

調査内容の事前調整・フィルタリング

- ・ 調査内容が重複しないよう、できる範囲で事前に調査内容を調整する。またそのための“横”の連絡を行う体制を整える
- ・ 調査依頼を各学校に行く前に、重複するものについては、フィルタリングをかけ、むやみに依頼しない
- ・ 各学校のデータや調査結果についてのデータベースを整備し、データの活用を図る

提出期限の延長

- ・ 依頼から提出までの期限をより長めに設定する

回答のルール・方針の明確化

- ・ 教育委員会が主体となって、回答の必要度を優先順位づけする基準などのルール・方針を明確にする

- (2) 資料作成・調査回答の効率化に向けた、各学校での取組

- ・ 過去の提出文書のフォーマットを整理
- ・ 作成マニュアルの作成
- ・ データの一元管理及びアクセシビリティの確保

資料や調査回答の作成に関しては、各学校で解決すべき課題と、教育委員会などが改善すべき課題とがある。特に、現状において挙げられている「調査数そのものが多い」「内容が重複するものが多い」「提出までの期間が短い」などの問題については、学校内で対処できる範囲を超えているため、教育委員会などが改善を図っていく必要がある。以下、教育委員会などによる改善のための取組及び各学校での改善のための取組について、提案を行う。

(1) 資料作成・調査回答の負担軽減に向けた、教育委員会等による取組

当該課題を改善するための具体的な取組施策として、「調査内容の事前調整・フィルタリング」「提出期限の延長」「回答のルール・方針の明確化」の3つを提案する。

調査内容の事前調整・フィルタリング

文部科学省、県教育委員会、市町村教育委員会、校長会など、管理職の上位に位置する公的な機関が主体の調査については、調査内容が重複しないよう、できる範囲で事前に調査内容を調整したり、そのための“横”の連絡を行う体制を整える必要がある。

また、調査依頼を各学校に行う前に、教育委員会などが中心になって集約し、重複するものについては、その時点でフィルタリングをかけ、むやみに依頼しないといった方針や体制づくりが必要であろう。さらに、教育委員会等で各学校のデータや調査結果についてのデータベースを整備し、データの活用を図るのも一つの方法である。

提出期限の延長

仮に調査を実施するにしても、依頼から提出までの期限をより長めに設定することで、教頭(学校側)主体による余裕を持ったスケジュールリングが可能になる。タイムマネジメントを主導して行えることで、仕事量は減らないまでも、多忙感・負担感は減るものと考えられる。そのためには、教育委員会などによるコントロールが求められる。

回答のルール・方針の明確化

管理職に対するヒアリングでは、「どの調査をやって、どの調査をやらないか、その優先順位をつける基準がない」との意見が聞かれた。調査の内容の事前調整やフィルタリングが難しい場合でも、回答の必要度を優先順位づけする基準などのルール・方針を明確にするなど、学校現場が判断に困らぬよう、教育委員会が主体となって必要なルール・方針の浸透・徹底を図ることで、現場の負担は少しでも軽減されるはずである。たとえば、学校に直接依頼された調査などで、教育委員会からの指示がないような場合、調査主体が公的機関でなければ、回答は行わなくても良い、など、投げ所となる基準が必要である。また、それはある程度統一された基準である方がよい。

(2) 資料作成・調査回答の効率化に向けた各学校での取組

上記(1)の3つの具体的な改善施策については、基本的に管理職よりも上位に位置する教育委員会

などにおける施策であるが、学校内で対処すべきこともある。

過去の提出文書のフォーマットを整理しておいたり、ある程度毎年・每学期などの単位で定期的に提出を求められる資料に関しては、作成マニュアルのようなものを学校で作成保存して、教頭から教頭へと引き継ぐ、という方法もある。また、学校に関連するデータをさまざまな形式で(あるものはペーパー、あるものはデジタルデータというように)、あちこちに分散させておくのではなく、一箇所で管理し、いつでも適当なデータにアクセスできるように準備しておくことが必要であろう。情報のレベルにもよるが、管理職が不在のときでも対処できるよう、校長・教頭以外の教職員においてもある程度、共有化しておくことも有効な方法であろう。

ここまで、さまざまな角度からマネジメント上の問題、課題、取組施策を指摘してきた。第2章において、OJD 結果の悪い学校についての分析を行ったが、そこでは管理職の資質に関する自由回答結果が見られた。マネジメントの前提として、そもそも管理職として資質・心構えが備わっていなければ、メンバーは管理職を信頼して付いていかない。課題として取り上げるまでもなく、管理職としての資質・心構えについては、全管理職に備えてほしいものである。