



## 教育の「現場力」強化に向けて

- - 地域と学校の力を育てる教育改革の推進を - -

2005年10月

社団法人 経済同友会

## 目次

---

<b>I . はじめに - - 問題意識と検討の視点</b>	<b>1</b>
1 . 臨教審以降を振り返って - - 教育はなぜ変わらないのか	1
2 . これからの教育改革のあるべき姿 - - 「現場」から教育を変える	1
3 . 提言の視点 - - 義務教育を担う公立校の改革を中心に	2
<b>. 教育の「現場力強化」に向けて</b>	
- - 情報公開・目標の連鎖・評価の確立による学校の活性化	<b>3</b>
1 . 情報公開と連携によって、開かれた「学び」のネットワークを作る	3
( 1 ) 「ステークホルダー」の視点を活かす学校運営を	3
( 2 ) 大人たちのネットワークで豊かな学びを作る	4
2 . 学校に「目標」を根付かせ、連携と向上への機運を生む	6
( 1 ) 「目標の連鎖」によってステークホルダーを結ぶ	6
( 2 ) 学校に「目標の連鎖」の PDCA サイクルを確立する	7
3 . 評価を活かし、教師の意欲と能力を高める	9
( 1 ) 教師の「コンピテンシー」の明確化を	9
( 2 ) 気づきと向上に「報いる」ための評価制度を	10
教師の「気づき」と「学び」を支援する	10
評価に基づく処遇と昇格を実現する	11
教師の「志」に応える人材配置を	12
<b>. 学校「経営」時代の教育制度改革</b>	<b>14</b>
1 . 権限・財源ともに「国から地方へ」を基本方針に	14
2 . 学校の CEO である校長の責任・権限を強化する	15
<b>. おわりに - - 教育現場の支援に対する企業経営者の責任</b>	<b>17</b>
<b>参考資料</b>	<b>18</b>

## ．はじめに - - 問題意識と検討の視点

---

### 1 . 臨教審以降を振り返って - - 教育はなぜ変わらないのか

1980 年代における臨時中央教育審議会（臨教審）答申を契機として、日本の教育は、連続的な改革の最中にある。中でも 21 世紀を迎えてからは、教育の自由化・多様化、公開と評価の推進、学力観の見直し等の観点から、数多くの試みが実行に移されている、いわば「集中豪雨」的な改革の時代だと言えるだろう。

その結果、学校は今、かつては想像もできなかった程の自由を獲得しつつある。総合学習の開始、民間人校長の任用、保護者や地域の大人達の学校運営への参画、教育予算の総額裁量制等、ここ数年間に実施された施策は数多い。そして、こうした自由と機会を活かし、創意工夫に取り組んだ地域や学校からは、豊かな「改革の芽」が生まれつつある。

ただ残念なことに、これらの取り組みは、まだ一部の「先進的事例」にとどまっており、日本の教育を総体として見た場合、将来への明るい展望が開けているとは言い難い。

社会に大きな衝撃を与えた「OECD 生徒の学習到達度調査（PISA 調査）」をはじめとする各種統計・調査からは、子供達の学力ばかりではなく、体力・運動能力、意欲の面での水準低下や二極分化傾向の拡大が進んでいることが示されている。さらに、学級崩壊、不登校の増加等、現在の学校教育システムの根幹を問うような現象についても、本質的な解決策は得られていない。また、教育の第一線に立つ教師に関しても、精神疾患による休職者が増加するなど、教育現場が直面している問題の深刻さを示唆する事例は数多くある。

数年来の制度変更や具体的施策の充実ぶりと、「教育の危機」とでも言うべき実状との齟齬を前に、われわれとしては、「なぜ教育改革は遅々として進まないのか」という基本的な疑問と、深い懸念を抱かざるを得ない。

### 2 . これからの教育改革のあるべき姿 - - 「現場」から教育を変える

教育改革の成果が目に見える形で結実するまでには、確かにある程度の時間を要するだろう。ただ、こうした「政策」と「実状」の不一致は、改革の理念や必然性が教育現場に十分に根付いていないことや、文部科学省の主導による

トップダウン型の改革の限界を示しているのではないだろうか。

いかに素晴らしい制度を構築しても、その実際の運用にあたる「現場」に現状への危機感と変化への意志がない限り、改革は実らない。その意味では、これからの教育改革は、「教育を変えるために、まず『現場』を変える」ことを基本的な指針とすべきである。

現場発の教育改革を推進するためには、それぞれの「現場」が、自ら改革の最前線に立つ気概を持ち、新たな教育を生み出す創意工夫に取り組むことが必要である。同時に、「現場」の持つ可能性を信じて、国から地方へ、地方から学校へと、責任と権限を大胆に委ねていくことが必要である。

### 3 . 提言の視点 - - 義務教育を担う公立校の改革を中心に

義務教育は、生涯を通じた「学び」の基礎・基本を造り、人が個人として、また社会の構成員として自立して生きていく基盤を形成する、極めて重要な段階である。加えて、バブル崩壊後の社会の変化に伴い、義務教育の重要性は一層高まっている。

「経済復興」・「経済成長」等の目標を社会全体が共有し、人々が、それに向けて邁進するような時代が過去のものとなった今、個人が生きがいや人生の目標を見出すことは、ますます困難になりつつある。

同時に、日本の教育システムを長く支えてきた、「有名大学に入り、大企業に就職し、終身雇用制度の下で安定した生活を送る」という単一的な成功モデルも、既に行き詰まりを迎えている。

このような変化の中で、次世代を担う子供達が、学び、働き、生きることの意味を自覚し、将来への意欲を高めていくためには、学びの「入口」である義務教育が果たす役割が、これまで以上に重要となる。

そうした問題意識から、初等中等教育全体を視野に入れつつも、われわれの最大の関心は、義務教育の現場、特にその9割以上を占める公立校<sup>1</sup>をいかに活性化し、教育改革の主役として盛り立て、また社会全体で支援していくかという点にある。

---

<sup>1</sup> 小学校総数 23,633 校のうち、公立は 23,381 校、私立は 179 校。中学校総数 11,134 校のうち、公立は 10,358 校、私立は 700 校。高等学校になると、公立・私立の比率はおよそ 3 : 1 にまで縮小。(いずれも 2003 年調査。文部科学統計要覧 2004 年度版に拠る)

## ・教育の現場力強化に向けて - - 情報公開・目標の連鎖・評価の確立による学校の活性化

---

教育は「人を育てる」という、特別な重みを持つ普遍的な営みであるが、学校もまた、社会的な責任と役割を担う一つの組織であることに変わりはない。そうである以上、学校は自己完結的な閉鎖社会であってはならないし、社会からの要請や時代の風を受け止めながら、その使命を追求していくことを求められる。

しかし、われわれ企業経営者から見て、多くの学校においては、「情報公開・連携・競争・挑戦・評価・責任」等、現代社会において活力や向上、信頼の源として重視されている要素が、いまだ希薄であるように感じられる。

教育の「現場力」を強化するためには、学校にもこうした要素を取り入れ、試行錯誤と創意工夫の中から活性化を進めることが必要である。

### 1．情報公開と連携によって、開かれた「学び」のネットワークを作る

#### (1)「ステークホルダー」の視点を活かす学校運営を

学校教育には、子供とその保護者、校長と教師、地域住民、国・地方行政等、実に多様な立場の人々が関与している。学校とは、本来こうした「ステークホルダー」<sup>2</sup> すべてのものであり、それらの期待に応え、またその理解に支えられて成り立つものだという認識が必要である。

教育現場を活性化するための第一歩は、こうした認識に立って、学校の側から徹底した情報公開を進めることである。学校のステークホルダー、特に子供とその保護者、地域社会の住民達が、それぞれの立場から学校運営への期待や要望を示し、時に「外からの声」を伝えていくためにも、学校の現状や問題点、悩み、課題等に対する正しい認識の共有が欠かせない。

また、学校教育を充実させるため、多様なステークホルダーが連携していく土壌としても、情報の公開と共有は極めて重要である。

情報の公開と共有、多様な意見の吸収によって、ステークホルダーの視点を活かした学校運営を進めるため、学校運営協議会・学校評議会等の制度の活用を推進し、地域社会と学校の接点を充実させていくことが必要である。

---

<sup>2</sup> ステークホルダー (stakeholder) とは企業にとっての「利害関係者」を意味し、株主、顧客・消費者、取引先、競争相手、従業員等を包括する幅広い概念である。企業は、多様なステークホルダーとの間に関係を構築し、双方の利益を総合的に実現していくことを求められる。

## (2) 大人たちのネットワークで豊かな学びを作る

近年、学校教育、特に初等中等教育に対する期待は、その多様さ・複雑さを増している。基礎的な知識の習得は当然のことながら、それを応用し、自ら考え、問題を解決するための力、グローバル化・情報化といった社会の流れに即した力等、子供達が身につけることを期待される学力の質や内容についても、見直しが進められている。

さらに、子供達の将来への夢や学ぶ意欲を引き出すような、さまざまな体験・機会の提供、社会の構成員として求められる資質 - - コミュニケーション力、パブリックマインド、社会規範性等 - - を育むことから、基礎的な生活習慣に関わる指導まで、時代や社会の変化に伴って、学校教育に対する要請は、かつてないほどに拡大している。

しかし現実的に、学校の教師には、その専門性や能力の面でも、時間的な面でも制約がある以上、これらすべての要請に対し、「学校」のみの力で応えていくことは不可能というものだ。

子供達の豊かな育ちと学びの場を作っていくためには、「学校」という学びの場を核としながら、「教えるプロ」である教師達と、幅広い経験・知識・個性を持つ地域の大人達が連携し、役割と負担を分担しながら、共に教育を作り上げていくことが必要である。

既に幾つかの自治体・学校においては、総合的な学習や社会体験授業、習熟度別学習の際の教員補助等、さまざまな形で地域の大人達が学校教育に参画しつつあり、また、そうした試みは着実に広がりつつある。

このような連携がもたらすメリットは、子供達に豊かな学びを提供することにはとどまらない。教師の負担を軽減し、その専門性を高めるための余裕を生むことや、子育てに悩む親達への支援・協力という面でも、大きな効果を期待することができる。

こうした認識に立って、多様な大人達を積極的に学校教育に巻き込み、連携のネットワークを構築していくことも、これからの学校に期待される重要な役割の一つである。

## == 学校と地域の連携の先進的な取り組み事例 ==

### <東京都三鷹市(三鷹市立第四小学校):<sup>むい</sup>夢育支援ネットワーク>

- 三鷹市では、子供達が地域の様々な人・物事とふれあい、多くの体験を積み重ねることが出来る「参画型コミュニティスクール」の実現を目指し、教育ボランティアの自立的組織である「夢育支援ネットワーク」を中心に、学校と保護者、地域住民との連携が進められている。
- 具体的には、「コミュニティ・ティーチャ - (知識・経験・特技を生かして、主に『総合的な時間』に教員と協力して授業を行う)」、「学習アドバイザー(学校の授業・行事等で教師の指導補助にあたる)」、「きらめきクラブ(スポーツ、芸術、文化に関するクラブ活動へ参画する)」と等、3種類の活動を中心に、市内学校との連携を促進している。

### <東京都小平市(小平市立小平第六小学校): 学習支援ボランティア>

- 小平市立小平第六小学校は、「地域の風がいきかう学校」をテーマにした学校運営を推進。授業や社会体験活動の中で、コーディネーター部会が保護者や地域関係者を中心としたボランティア・ゲストティーチャーのネットワーク化を図り、年間延べ 4000 人を超える学校支援ボランティアが活動している。
- 学芸ボランティアによる「六小美術館」、「私の宝物展」、「古式婚礼の再現」などは、六小の教育活動と結びついて、子どもたちに本物の感動を与えるとともに、ボランティアにとっても生涯学習の場となり、生きがいともなっている。小平市では、こうした「地域が支え、地域に育まれるコミュニティスクール」を目指している。

### <東京都杉並区:NPO 法人スクール・アドバイス・ネットワーク>

- 総合的学習の授業支援、週5日制の実施を踏まえた「土曜学校」運営支援等を中心に、公立小中学校に対する協力者のコーディネート事業を推進する NPO。学校と地域・企業のパイプ役としての役割を果たす。民間企業で働く大人による出前授業、職場体験、郷土に関する学習等、学校のニーズを踏まえて、地域人材の派遣、授業のコーディネートを行う他、学校サポーターやゲストティーチャーの育成も行っている。
- 杉並区が実施している「学校教育コーディネーター制度」(学校と外部人材をつなぎ、多様な人材を活かした授業の企画・コーディネートを行う協力者との事業委託制度)の下、杉並区からの委託を受け、事業を展開している。

### <京都市教育委員会:みやこ子ども土曜塾>

- 京都市では学校週5日制の下、子供達の学びを支援する「みやこ子ども土曜塾」を開催。企業、大学、博物館、NPO、官公庁等の協力を得て、学校の外で子供が学び、さまざまな体験に触れるための機会を設けるとともに、積極的に周知・広報活動に取り組んでいる。
- 「土曜塾」の対象となるテーマは、科学、伝統文化・芸能、英会話、漢字、算盤、スポーツアニメーション作りなど多種多様。平成 16 年 10 月の開設以降、3300 事業が企画され、延べ 10 万人の子供・保護者が参加している。

## 2. 学校に「目標」を根付かせ、連携と向上への機運を生む

### (1) 「目標の連鎖」によってステークホルダーを結ぶ

目標とその達成に向けた挑戦のないところに向上は生まれない。それゆえ、あらゆる組織においては、目標を設定し、その共有を図ることがすべての活動の起点となる。これは、当然学校にもあてはまることであり、現に「学習指導要領」のような形で、期待される到達水準という一つの目標が提示されている。

ただ、全体としての教育の「ゴール」という目標とは別に、個々の学校において、学びの「プロセス」の充実や学校教育の活性化につながるような目標を設定するとともに、それを学校のステークホルダーの間に連鎖させ、根付かせていくことも必要ではないか。

このような「目標の連鎖」を学校教育において生み出すためには、その起点として、学校のCEO<sup>3</sup>にあたる校長が中心となって、「わが校が目指す教育」等、それぞれの学校としての目標を掲げ、ステークホルダーに公開することが必要である。

その際、学力調査等の定量的データ、学校運営に対する生徒・保護者等の意見や期待、地域的な特性等、信頼に足る検証や根拠を踏まえた目標を設定することが欠かせない。

次の段階として、学校としての「目標」を踏まえて、個々の教師が、一定の期限内に達成すべき目標を主体的に設定することが必要だ。

この場合、われわれが考える「目標」とは、単に学級や学年の平均点といった定量的なものだけを指すわけではない。むしろ、教科・生徒指導の技術、専門知識、生徒や校外の関係者とのコミュニケーション力、組織運営等、教師の仕事に求められる能力について、一人ひとりの教師が何を改め、どこを伸ばすべきかを考える、そのプロセスこそが重要なのである。

最終的には、学校としての目標を起点とする「連鎖」を、校長から教師へ、そして子供や保護者にも広げ、ステークホルダーの間でそれぞれの目標を公表し、共有することが必要である。

---

<sup>3</sup> CEO (Chief Executive Officer) = 最高経営責任者。



「目標の連鎖」の最大の意義は、校長・教師・生徒・保護者が、それぞれ目標達成に向けて努力をする中で、克服すべき課題や自らが成長できる余地に対する「気づき」を得ることにある。

さらに、共通の目標に取り組む過程で、学校とステークホルダーの間に、連携に向けた機運を根付かせることにある。

## (2) 学校に「目標の連鎖」のPDCAサイクルを確立する

「目標の連鎖」によって得られた「気づき」を活かしていくためには、目標の設定と計画(Plan)、達成に向けた取り組みの実施(Do)だけではなく、その先に、目標の達成度に対する検討と評価(Check)とそれを踏まえた対応(Action)が続かなければならない。

特に、評価(Check)に関しては、自己評価、校長等の評価者からの評価は当然のことながら、客観性と適正さを担保するため、生徒や保護者等、学校のステークホルダーからも外部評価を得ることが必要である。

評価(Check)を通じて目標の達成度を計り、問題点や課題を把握して、次の段階に向けた新たな目標設定という対応(Action)へ至ることで、目標を起点とする「PDCA(Plan-Do-Check-Action)サイクル」が完結する。

こうしたサイクルを機能させることで、初めて、目標から「気づき」を、「気づき」から努力と挑戦を、そしてその結果としての向上や成長を導き出すことが可能になるのである。

## == 学校のステークホルダーによる目標共有の事例 ==

### < 埼玉県：教育に関する3つの達成目標 >

- 埼玉県教育委員会では、学力、規律ある態度、体力の3つの分野について、小・中学校の各学年において達成すべき目標を、具体例とともにチャート化し、学校・児童生徒・保護者の間で共有を進めている。(以下は小学校5～6年生の目標からの抜粋)

学力達成目標	読む	文章全体から、書き手の述べたいことを読み取ることができるようにしましょう、等 接続語や言葉の使い方、文末などの表現に気をつけましょう
	書く	目的や相手、種類や方法を考えて文章を書くことができるようにしましょう、等 敬語などの使い方に気をつけましょう
	漢字	漢字を読んだり書いたりできるようにしましょう、等
	計算	小数のかけ算やわり算ができるようにしましょう【例題 $0.3 \times 2$ 】 三角形や円の面積を求めることができるようにしましょう
規律ある態度達成目標	はじめのある生活ができる	時刻(登下校時刻等)を守る / 身の回りの整理整頓(脱いだ履き物のかかとをそろえる等)をする
	礼儀正しく人と接することができる	進んであいさつや返事(はっきりあいさつする等)をする / ていねい言葉づかい(やさしい言葉づかいができる等)を身に付ける
	約束や決まりを守ることができる	学習のきまり(先生の話や友だちの発表をしっかりと聞く等)を守る / 生活のきまり(進んで清掃をする等)を守る
体力達成目標	新体力テストの結果を活用して、体力向上目標値(現在の体力と「ほぼ同じ」、「向上した」、「とても向上した」の三段階)を設定する	
	健康面から家庭で取り組んでほしいこと	一日3回しっかりと食事をとらせましょう 早寝、早起きの習慣を身に付けさせましょう 手洗い、うがい、歯磨きなどの習慣を身に付けさせましょう

### < 京都市：家庭学習の手引き >

- 京都市教育委員会は、「確かな学力」の基本は基礎的生活習慣としつけにある、との認識から、保護者向けに「家庭学習の手引き」を作成、配布している。
- 「子どもの目を見て会話しよう」、「立ち止まって一緒に答えを探そう」など、「家族の宿題」というアピールを掲げるとともに、小・中学校各学年における学びの特色、家庭で取り組んで欲しい課題、家庭学習の方法に関するアドバイス等を提案している。

### < 奈良県：「親学サポートブック」 >

- 1歳6ヶ月頃、3歳頃、5歳頃等と、子供の成長段階毎に発達状態と親の役割、子供に対する接し方や必要なしつけに関するアドバイスを提示している他、小学校就学段階までを視野に、子育てに関するコラム、アドバイスを豊富に掲載。奈良県教育委員会が作成、保健所等を通じて、県内の子育て家庭に無料で配布している。

### 3. 評価を活かし、教師の意欲と能力を高める

学校や教育に評価はなじまないという指摘をしばしば耳にするが、いかなる分野、いかなる組織であれ、評価と検証のないところに向上はない。評価に伴って問題が生じるとすれば、それは評価の目的や基準、手法が明確ではないことや、組織の性質に合致していないことが原因なのであり、評価によって、さまざまな利点をもたらされることは、紛れもない事実である。

この10年程の間に、企業においても、評価の意義や役割は大きく見直されてきた。企業における評価とは、評価者から被評価者に対する一方的なものではないし、短期的な成果のみに目を向けるものでもない。

むしろ、社員間のコミュニケーションと相互理解の手段として活用され、個人の意欲を引き出し、中長期的な能力伸長を図るために実施されているという方が、よほど実態に即している。

学校においても、教師一人ひとりの意欲や能力の向上や、適材適所の人材配置といった目的に資するような評価制度の確立は可能なはずである。<sup>4</sup>

その一つの方法として、われわれは教師という仕事の多面性と制度の透明性に着目し、教師として必要な「コンピテンシー（能力・資質）」<sup>5</sup>に基いて、一人ひとりの成長を促すような制度の構築を求めたい。

#### (1) 教師の「コンピテンシー」の明確化を

すべての職業には、使命を全うし、高い成果を挙げるために必要な「コンピテンシー（能力・資質）」がある。

確かに、教師という職業は人の「個性」による部分が大きい上、子供達が学び、育つ過程への影響を考えた際、画一的な人材ばかりを養成することは決して好ましくない。

ただ、社会人として、また「教えることのプロ」として、個性を超えて最低限求められる能力や資質については、何らかの形で客観的な指標を設け、評価を行うことが必要である。

---

<sup>4</sup> 文部科学省では、中央教育審議会資料として、教員評価システムに関する主な取り組み事例として、神奈川県、埼玉県、三重県、大阪府、広島県の例を挙げている。うち、評価結果の活用につき、「人事給与上の処遇の基礎資料として活用」との回答を示しているのは、神奈川県のみ。  
([http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo3/gijiroku/017/05030201/003.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/gijiroku/017/05030201/003.htm))

<sup>5</sup> コンピテンシー（competency）とは、一般的には「資格・能力」を指す言葉だが、企業における人事・人材活用の文脈においては、「ある役割を果たす上で求められる能力、スキル」、さらには特定の職種・役割において、「高い成果に結びつく行動特性」の定義を意味する。

これまでも、理想の教師像や優れた教師の条件等を巡って、さまざまな議論が繰り返されてきた。教師に対する評価制度の確立を目指す上で必要なことは、こうした抽象的な理想を踏まえつつ、例えば、専門教科に関する知識、授業の企画力や教授法、学級運営能力、対人能力等、「教師として求められる標準的な能力・資質」を具体化し、それぞれの項目について、成長と習熟の段階的な指標と評価の基準を示すことではないか。

こうした基準や指標に基づき、教師のコンピテンシーのレベルや、次の段階に成長するための課題等を定期的にチェックすることによって、透明性・納得性を担保しつつ、一人ひとりの成長を促すような評価の仕組みを作ることができると思う。

## (2) 気づきと向上に「報いる」ための評価制度を

評価の最大の目的は、評価を受ける側が自らの成長につながる「気づき」を得ることにあるが、評価が「評価のための評価」に終わっては、せっかくの「気づき」を向上への意欲につなげることは難しい。

そのため、例えば以下のような方策を一案に、評価に「報いる」ことも視野に入れて、教師の人材育成・活用制度を抜本的に改める必要がある。

### 教師の「気づき」と「学び」を支援する

すべての職業人は、実務を通じて経験や研鑽を積み、「プロフェッショナル」へと成長していく。その意味では、教師も教員免許を取得し、採用された時点では、「教えるプロ」になるための出発点に過ぎない。

ことに、日本の教員養成・採用システムの現状に照らすならば、教師が現場で学び、育っていくための環境整備は重要な課題である。

その一環として、教師が、「目標の連鎖」や「コンピテンシー評価」の中で得た「気づき」を継続的な学習に結びつけるために、必要な支援を充実することが必要である。

具体的には、文部科学省・教育委員会が実施している従来の教員研修制度に限らず、教師が専門知識を深め、教える技術や理論を蓄積するため、自主的に選択するプログラムに対して、時間と資金の両面で支援する体制を構築すべきだ。

特に、評価を通じて高い意欲と向上心を示す教師に対しては、日々の

業務と並行して、また一定期間現場を離れて学び直すことができるような措置を講じることが望ましい。

### 評価に基づく処遇と昇格を実現する

評価の結果として生じる「差」に対して処遇で報いることは、大小の違いはあっても、民間では当然のように行われている。今後は、教師に対しても、民間と同様に、能力や成果に報いるような制度を適用していく必要があるのではないか。

教師は高い専門性を求められるという意味で、一般の地方公務員とは一線を画する。公務員制度改革に先鞭をつける気概を持ち、評価の成果を処遇に連動させ、「がんばった人が報いられる」ような制度への転換を実現していくべきである。

評価と処遇を連動させる仕組みについては、民間企業においても、多様な哲学の下で、さまざまな制度が生み出されている。ここでは、「目標の連鎖」と「コンピテンシー」に基づく二つの評価を前提に、教員免許制度のあり方も含めた教員人事制度の一つのモデルについて提案をしたい。

基本となる考え方は、「教師としての成長段階に応じて、教員免許を複数の段階に分ける」こと、さらには「年功による一律的な昇給・昇格から、能力や役割に応じた昇給・昇格に改める」ことの2点である。

総額裁量制の導入や国準拠による俸給表の廃止、地域特有の職責の創設など、教員人事制度を見直すための環境は徐々に整いつつある。それぞれの地域における創意工夫を期待しつつ、われわれの提案をひとつの「叩き台」として提示し、今後の議論の深まりに期待する。

#### <コンピテンシーを反映した教員免許・人事制度の再構築プラン>

##### 基本方針:

・教員免許を取得し、採用されれば、その資格が一生有効となり、自動的・一律的な昇給が担保されている仕組みから、教師としてのコンピテンシーの向上が、資格と処遇に結びつく仕組みへと教員免許・人事制度を再構築する。

### **制度の枠組み：**

・教員免許を以下の三段階にわけ、個々の免許に応じた給与テーブルを設定する。

(免許に応じた給与テーブル+管理職用の給与テーブル、合計4つを設ける)

#### **<基礎免許>**

・当初は単独での授業や主担任は行わず、「本免許」教員の補佐を得て業務にあたる。

・主にコンピテンシー評価(校長・他教員・生徒等による多面評価)に基づき、本免許へ移行する(最短1年～最長5年。5年以内に移行が認められない場合は免許失効)

#### **<本免許>**

・独立して教科、生徒指導にあたるとともに、校務分掌、基礎免許教員の指導を担う。

・学期/年度毎に「目標」に基づく実績評価とコンピテンシー評価に基づき昇格する。

・適宜、専門職大学院等での「学び直し」の機会を得て、能力伸長に努める。

#### **<スーパーティーチャー免許>**

・卓越した指導能力を持つ「スーパーティーチャー」として、生徒の教科指導にあたる  
とともに、他教員への指導・アドバイスも行う。

### **昇格・昇進の方法：**

「基礎免許」から「本免許」、「本免許」から「スーパーティーチャー免許」への移行は、コンピテンシー評価(多面評価)により決定する。

管理職には、一定の評価・試験や、独自の研修等を前提に、本免許教員、スーパーティーチャー、民間人、と複数の登用ルートを設ける。

### **給与に関する考え方：**

各給与テーブル内での昇格・昇給は、年功による自動的・一律的なものとせず、コンピテンシー評価により決定する。短期的実績や成果には、「目標の連鎖」に基づく評価を賞与等に反映することで対応する。それぞれの給与テーブル間には、適正な範囲ではっきりとした格差を設ける。将来的には、給与水準を含む制度設計において、自治体毎の裁量を拡大することも一案である。

## **教師の「志」に応える人材配置を**

評価の結果に報いるもう一つの方法は、教師にも働く環境に対する一定の選択肢を与えることである。

もちろん、公教育である以上、全体として公平で適正な人材配置を実現することは至上命題である。しかし、全体としての利益や必然性だけではなく、一人ひとりの意欲や「志」に応える部分が担保されていないならば、結果として、教師達の意欲が失われていくのではないかと。

具体的には、現行の仕組みと並行する形で、校長による教員公募の仕組みを制度化し、ある程度の経験や資格を得た教師には、広くこれに挑戦する機会を与えることや、教師にも「FA(フリーエージェント)権」を設け、自分の理想とする教育や実践したい指導法等を掲げて、働きたい学校を選択し、挑戦する機会を与える試みを進めてはどうか<sup>6</sup>。

全体としての最適配置との整合性という観点から、公募制を実施する際の範囲や、FA権を付与する資格などについて、慎重な検討が必要だと思うが、教師の意欲向上につながるような制度設計を期待する。

いずれにせよ、学校における評価制度のあり方を巡っては、ようやく議論が端緒についたばかりである。われわれとしては、教師の意欲や能力の向上に資するような評価制度の実現に向けて、民間が蓄積してきた経験や手法が活かされるよう期待するとともに、今後、どのような提案や支援が可能かを検討していきたい。

---

<sup>6</sup> 京都市では、2004年度より教師が専門性や得意分野をアピールし、転任希望を出すことができる「希望転任制度(教員版フリーエージェント制度)」を導入。全体の1割にあたる100名ほどをFA枠として定めている。杉並区では、2005年度より、校長が求める教師像を掲げる「このゆびとまれ(ゆびとま)制度」を導入。埼玉県、東京都、大阪府、横浜市等においても、教員異動における希望転任制度・公募制度の活用が進みつつある。

## ・学校「経営」時代の教育制度改革

---

これからは、ステークホルダーとの連携や、「目標の連鎖」の定着、評価の徹底等を通じ、それぞれの学校が自律的に「経営」に取り組んでいくことが期待される。このようにして、学校と地域とが教育改革の中心的な役割を担っていくに伴い、現場を取り巻く教育の「構造」そのものにも、大幅な変化が求められることになる。

変化のスピードが早く、将来の見通しが立ちにくい時代にあって、国が変化を先導し、資源の再配分を行うような従来の仕組みは、その有効性が問い直されている。さらに、日本の社会全体が、規模的にも多様性という面でも飛躍的に成長してきた中で、中央政府による一元的な管理・運営の手法は、もはや効果と効率の両面において、最善の選択とは言えない。

このような問題意識に基づき、われわれは、国・地方の抜本的行財政改革と地域の自立によって「この国のかたち」を改め、中長期的には道州制的な枠組へと移行することを支持している。また、その際には、教育に関わる行政の仕組みや権限・財源の改革も、決して例外にすべきではない。

学校「経営」の時代にふさわしい教育の構造改革を加速していくために、当面最も重要なことは、現場への権限移譲を進めることと、現場支援型行政への転換を図ることである。

### 1. 権限・財源ともに「国から地方へ」を基本方針に

教育の主体は「現場」であり、学校と地域の連携が基盤であるという認識に立ち、教育に対する国の責任と関与の範囲は最小限にとどめるべきである。

具体的には、国が教育に対して負うべき役割は、国の政策全体における中長期的な教育政策の方向や大綱の策定、公教育の枠組みや到達水準に関するミニマム・スタンダードの策定、到達水準のチェックや教育行政のモニタリング等、最低限の範囲に限定し、財源もそれにふさわしい規模に縮小し、基本的に「国から地方へ」と委ねて行くべきだ。

地域における財政基盤上の格差等については、ある程度の広域的な自治体への再編成や基礎自治体の強化を前提に、地域間での水平的な調整の仕組みを構



築する等、国に依存することのない自立的な体制を確立すべきである。

また、国が示すべき「ミニマム・スタンダード」それ自体についても、関連法規や指導要領等を見直し、教育の質を確保する上で最低限必要なものを除いては、原則として規制を緩和・撤廃し、地域の自主的な判断に委ねることを求めたい。

このように、教育における地方分権を推進し、「現場発の教育改革」を実現するためには、教育委員会制度についても抜本的な見直しが必要となる。

教育現場の創意工夫や裁量を活かすとともに、本来の意味での「レイマン・コントロール」<sup>7</sup>を実現し、地域住民の良識に基づく政策決定が担保されるよう、首長の自覚とリーダーシップを促したい。

## 2. 学校の CEO である校長の責任・権限を強化する

校長は学校の「CEO」であり、ステークホルダーの期待や熱意に応える学校づくりに向けて、最大の責任を担う立場である。このような責任にふさわしい形で、校長の権限を人事・予算の両面において強化することが必要である。

まず、教職員人事に関しては、学校における評価の実施に関し、制度設計や結果に対する校長の責任と権限を明確化すること、さらに教員の異動に関する校長の「具申権」を強化し、現場の評価と意向を最優先した調整を実現することが必要である。

併せて、学校における全教職員の一定割合については、校長に独自の採用権を与え、学校の運営方針に基づき、教員公募や外部人材の登用を進めることも、「目標」に基づく学校づくりを進める上で、必要な措置である。

また、学校運営予算についても、校長裁量予算の拡充、学校予算運用上の裁量付与（学校運営の合理化に伴う余剰予算を、校長の裁量予算化する等）等の施策を早急に講じるべきだ。

こうした権限強化と同時に、それに見合うような、校長の資質向上に資する方策や評価基準の厳格化が必要であることは言うまでもない。特に、重要なこ

---

<sup>7</sup> レイマン・コントロール (layman control) は、ポピュラー・コントロール (popular control) とも言われ、一般に「民衆統制、素人主義」と訳される。特定の分野の専門家ではない素人・一般市民の知見や民意を政策決定に反映することを指す。

とは、「学校経営能力」といった観点から、校長を始めとする管理職の育成を進めることである。

こうした取り組みが未成熟な現状においては、民間の持つノウハウの活用や民間人校長の登用を進め、学校経営の新しいモデル作りを進めることで、「より良い学校づくり」を競い合う環境を創出することも必要だ。

## ・ おわりに - - 教育現場の支援に対する企業経営者の責任

---

教育に対する責任は、文部科学省や教育委員会、学校だけに属するものではない。教育現場が社会のあり様を踏まえ、外からの声・目を積極的に受け入れていくことと同時に、教育を支える社会の側も、現場が直面する課題や問題点に共に向き合い、子ども達が学び、育つ環境を整えていくことが必要である。

われわれ企業経営者も、社会の一員として、子供達が将来の夢を見出し、学ぶ意欲を高めることができるように、また、学校が意欲と活気に満ちた組織となるように、教育に対する支援と提言を続けていきたい。

経済同友会は、2001年4月に発表した提言「学校と企業の一層の相互交流を目指して～企業経営者による教育現場への積極的な参画～」の実践として、「学校と企業・経営者の交流活動」を推進している<sup>8</sup>。

われわれとしては、こうした活動の継続はもとより、経営の専門家として、評価・人材育成や目標設定、ステークホルダーとのコミュニケーション等、これからの学校経営に活かすことのできるような知見・ノウハウを、教育現場へ提供していくための方策についても、引き続き検討していきたい。

そして、われわれの社会的責任において、企業に所属する社員一人ひとりが、親として、また地域社会の一員として、学校教育に積極的に参画することを奨励するとともに、そのために必要な働く環境や制度の整備にも取り組んでいきたい。

以上

---

<sup>8</sup> 経済同友会「学校と企業・経営者の交流活動 (<http://www.doyukai.or.jp/kyoiku/index.html>) は、会員の企業経営者による、生徒への「出張授業」、先生方の研修会・勉強会やPTA会合等での講演、先生方・PTAの方々との意見交換・懇談会を柱に活動を展開。年間およそ180名の経営者が80件に及ぶ活動を行っている(2004年度実績に基づく)。

## ==参考資料1：各地における先進的な取り組み事例==

### <東京都杉並区：杉並師範館>

- 杉並区は区独自の教師養成を目的に、2006年4月より「杉並師範館」を開講予定。「杉並区で育て、杉並区で教える教師の育成」を目指す。師範館の理事長は山田宏杉並区長、副学長・塾長は田口佳史 ソニー・ユニバーシティ前学長。現在、企業経営者を含む役員によって、運営・組織の将来につき検討が進められている。
- 授業力・指導力を磨く「ゼミナール」、人間力を磨く、多方面からの第一線の講師による講義、実際に学び、子どもと触れ合う「特別教育実習」、合宿・企業就業体験を4つの柱とするカリキュラムを検討している。
- カリキュラム修了者は、杉並区立小学校への採用を予定。

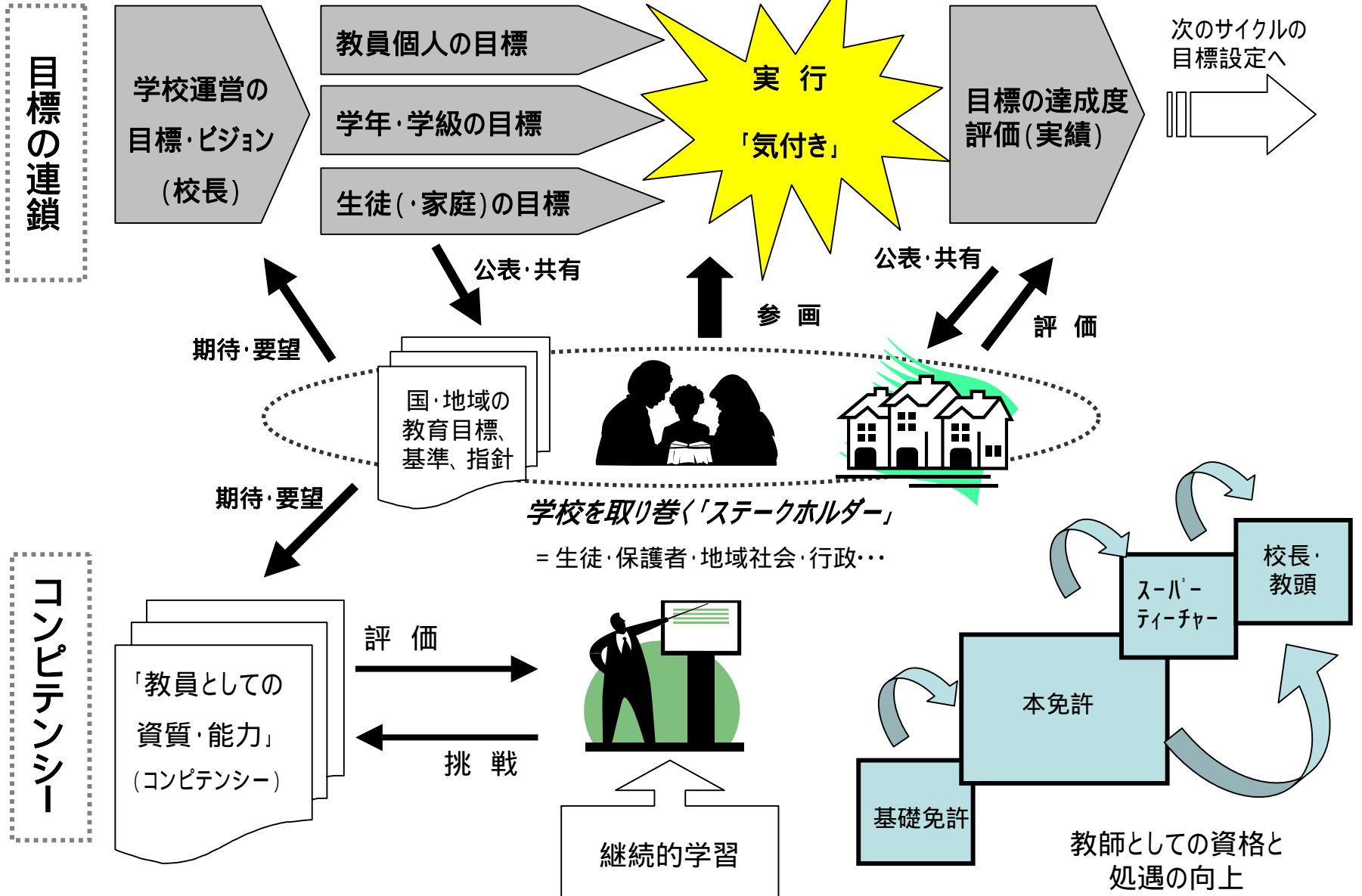
### <大阪府教育委員会：学校教育自己診断>

- 大阪府では、府内の全公立学校が、生徒・保護者・教師・校長それぞれによる「学校教育自己診断」を実施、学校教育に対する評価・意識調査を行っている。
- 大阪府教育委員会が各学校に提供している「雛型」によると、具体的評価項目は、「学校は教育方針をわかりやすく伝えている(保護者向)」、「学校へ行くのが楽しい(生徒向)」、「先生は教え方にいろいろな工夫をしている(生徒向)」、「この学校の教育課題について、教職員間で日常的によく話し合っている(教職員向)」等であり、それぞれについて、「よく/ややあてはまる」から「あまり/まったくあてはまらない」までの4段階評価を例示している。
- 調査の実施対象、時期、回数や調査項目については、雛型を元に各学校が実情に応じ、修正や工夫を加えている。
- 当初、現場からは、「悪い結果が出ると、現場のやる気が失われる」という懸念の声もあったが、試行段階では保護者等からの回答は予想外に好意的。大阪府教育委員会は、自己診断を継続する中で、保護者・教師など関係者間で認識ギャップが薄れる等の効果が示唆されていると評価している。

### <岩手県立盛岡第四高校：SI（スクール・アイデンティティ）の構築>

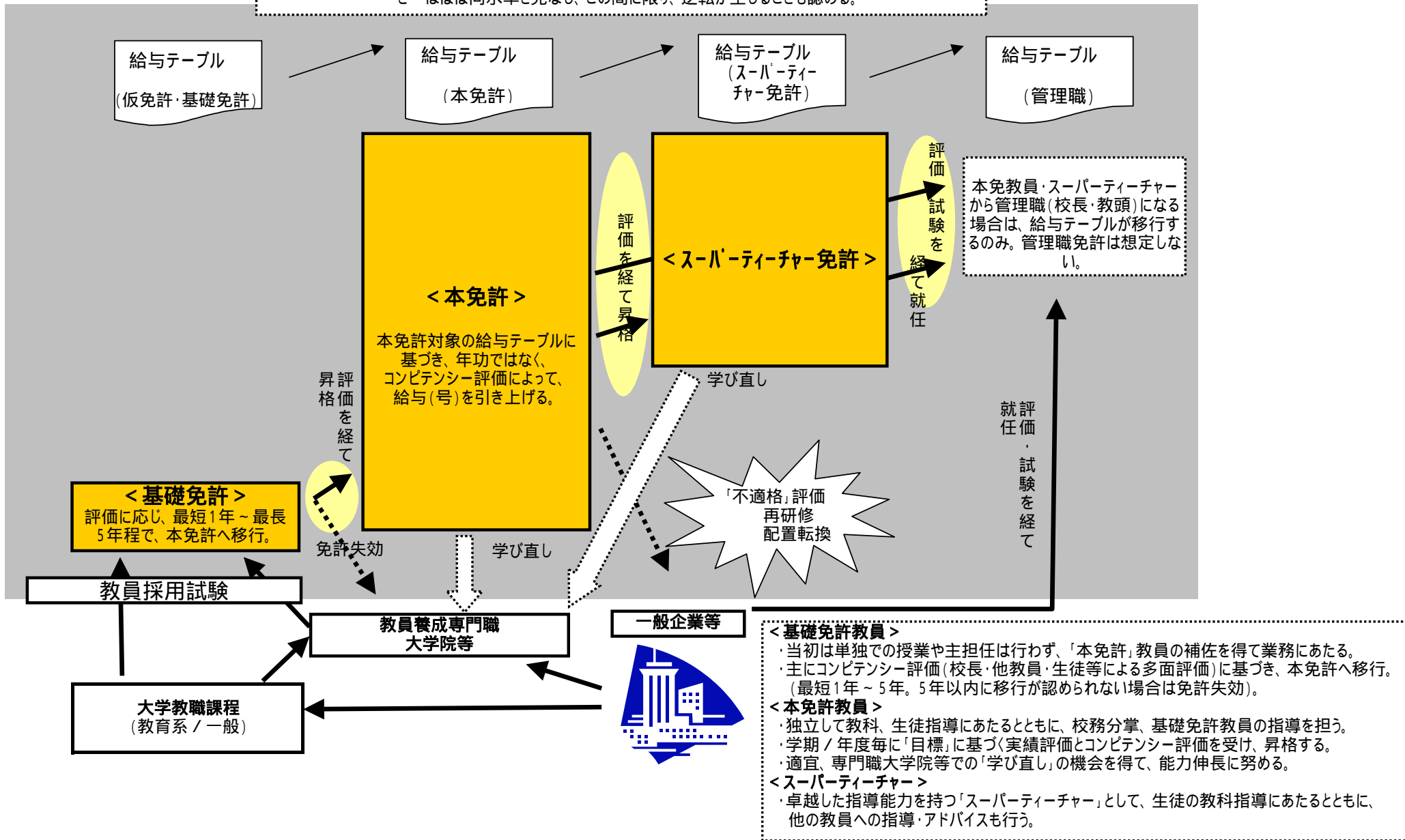
- 岩手県立盛岡第四高校では、2003年度の新カリキュラムの策定に向け、1999年4月より検討を開始。その作業の一環で、学校としての指針・判断基準を明確にする必要性が高まったことから、「SI(スクール・アイデンティティ)」の検討を進めることとなった。
- 校長、教頭、教科主任を中心に、PTA役員や生徒からの意見も踏まえて骨子を作成の後、教師全員による話し合いを通じて「四高ビジョン21」を策定した。
- このビジョンに基づいて、生徒は「わたしのビジョン21 - - その決意」というシートに、自己の進路目標、学力・体力・感性・表現力・社会体験等につき、個々の決意や目標を記入。

===参考資料2:「目標の連鎖」と「コンピテンシー」に基づく教員評価のあり方===



**参考資料3：処遇と連動した教員免許制度・教員キャリアプランのイメージ図**

各給与テーブルには、複数の「号」を設けるが、その引き上げは、年功ではなく、コンピテンシー評価（多面評価）に基づくものとする。各給与テーブルの間には、適正な範囲で「格差」を設けるとはほぼ同水準と見なし、この間に限り、逆転が生じることも認める。



**<基礎免許教員>**  
 ・当初は単独での授業や主任任は行わず、「本免許」教員の補佐を得て業務にあたる。  
 ・主にコンピテンシー評価（校長・他教員・生徒等による多面評価）に基づき、本免許へ移行。（最短1年～5年。5年以内に移行が認められない場合は免許失効）。

**<本免許教員>**  
 ・独立して教科、生徒指導にあたり、校務分掌、基礎免許教員の指導を担う。  
 ・学期／年度毎に「目標」に基づく実績評価とコンピテンシー評価を受け、昇格する。  
 ・適宜、専門職大学院等での「学び直し」の機会を得て、能力伸長に努める。

**<スーパーティーチャー>**  
 ・卓越した指導能力を持つ「スーパーティーチャー」として、生徒の教科指導にあたり、他の教員への指導・アドバイスも行なう。

## 教育問題委員会

2005年10月14日現在

(敬称略)

### 委員長

浦野 光 人 (ニチレイ 取締役社長)

### 副委員長

遠藤 勝 裕 (日本証券代行 取締役社長)

尾原 蓉 子 (IFI[(財)ファッション産業人材育成機構] IFIビジネス・  
スクール学長)

平岡 久 夫 (日興フィナンシャル・インテリジェンス 副理事長)

前原 金 一 (昭和女子大学 副理事長)

### 常任委員

佐藤 信 (ベネッセコーポレーション 取締役副会長)

渋澤 健 (シブサワ・アンド・カンパニー 代表取締役)

長江 洋 一 (六興電気 取締役兼代表執行役社長)

仲條 亮 子 (ブルームバーグL.P. 在日副代表)

中村 明 (ASK PLANNING CENTER 取締役会長)

藤田 幸 男 (芝浦工業大学 理事長)

松室 哲 生 (学生情報センターグループ 特別顧問)

松本 善 臣 (興和不動産 顧問)

茂木 賢三郎 (キックマン 取締役副会長)

山田 正喜子 (アンセム 取締役副社長)

### 委員

青松 英 男 (アクティブ・インベストメント・パートナーズ 代表取締役)

青本 健 作 (三井物産 顧問)

秋元 勇 巳 (三菱マテリアル 名誉顧問)

天野 順 一 (日本ユニシス 特別顧問)

安生 浩太郎 (ANJOインターナショナル 取締役社長)

五十嵐 三津雄 (KDDI 顧問)

池田 彰 孝 (SMK 取締役会長)

石井 俊 昭 (千葉銀行 取締役会長)

石橋 健 藏 (昭和化学工業 取締役社長)

石原 滋 (蘭日貿易連盟 名誉代表)

伊藤 秀 俊 (フォーバライブ 取締役社長)

伊藤 勝 (図書印刷 取締役社長)

伊藤 守 (毎日コムネット 取締役社長)

稲葉 孝 宏 (第一生命保険 常務執行役員)

伊庭保	(ソニー 顧問)
岩尾啓一	(キャリア工学ラボ. 取締役社長)
アルカンダ・ヴァン・アイク	(日本ゲートウェイ 取締役社長)
植田勝典	(日本エンタープライズ 代表取締役)
上田倫功	(グランキューブ 取締役社長)
植村裕之	(三井住友海上火災保険 取締役社長・CEO)
内永ゆか子	(日本アイ・ビー・エム 取締役専務執行役員)
梅田昌郎	(建設技術研究所 相談役)
江崎格	(商工中金 理事長)
江澤雄一	(UBSグループ 日本代表兼副会長)
大井川和彦	(マイクロソフト 執行役)
大岡哲	(リョービ 監査役)
大瀧守彦	(ジョンソン・エンド・ジョンソン ビジョンケアカンパニー 代表取締役)
大竹美喜	(アフラック[アメリカンファミリー生命保険]創業者 最高顧問)
岡本比呂志	(ホープ 取締役社長)
奥谷禮子	(ザ・アール 取締役社長)
小澤啓一郎	(テレビ朝日 常勤顧問)
小野峰雄	(丸善石油化学 相談役)
尾上洋二	(ダイヤモンドリース 相談役)
柿本寿明	(日本総合研究所 シニアフェロー)
桂木明夫	(リーマン・ブラザーズ証券会社 東京支店 在日代表)
加藤丈夫	(富士電機ホールディングス 相談役)
金代健次郎	(ベネッセコーポレーション 取締役)
川田規人	(オーエンス 取締役会長)
川本昌寛	(シェルパ・インベストメント 代表取締役)
北岡隆	(三菱電機 相談役)
北中誠	(小田急電鉄)
北山雅史	(栄光 代表取締役)
木村廣道	(ライフサイエンスマネジメント 取締役社長)
行天豊雄	(東京三菱銀行 特別顧問)
桐原敏郎	(日本テクニカルシステム 取締役社長)
黒澤保樹	(シスコシステムズ 取締役社長)
小池晴二	(武蔵野美術大学 理事長)
高坂節三	(コンパスプロバイダーズ L.L.C. ゼネラルパートナー 日本代表)
高祖敏明	(上智学院 理事長)
河野俊二	(東京海上日動火災保険 相談役)
後藤守男	(辰巳法律研究所 取締役所長)
小林恵智	(インタービジョン 取締役会長)
五味雄治	(プライスウォーターハウスクーパース マネジメント 取締役会長)



佐川 八重子 (桜ゴルフ 代表取締役)  
島谷 克義 (ファイザー 常務取締役)  
リンダ・シャーマン (カレッジ・グループ バイス・プレジデント)  
正田 修 (日清製粉グループ本社 取締役会長)  
杉本 哲哉 (マクロミル 取締役会長CEO)  
鈴木 雅子 (パソナ 取締役専務執行役員)  
瀬木 博雅 (博報堂 取締役相談役)  
銭谷 美幸 (西京銀行 取締役副頭取)  
園口 穰 (巴川製紙所 取締役会長)  
反町 勝夫 (東京リーガルマインド 取締役社長)  
給田 英哉 (ピーシーエー生命保険 監査役)  
高木 邦格 (国際医療福祉大学 理事長)  
高橋 衛 (パレスホテル 顧問)  
竹尾 稠 (竹尾 取締役社長)  
武原 誠郎 (イムカ 取締役社長)  
田崎 學 (日本トイザラス 取締役会長兼CEO)  
田中 孝一 (ダイセーロジスティクス 取締役会長)  
田中 重信 (フジクラ 相談役)  
田幡 直樹 (アルストラ・キャピタル・マネジメント・ジャパン  
代表取締役)  
田部井 昌子 (関塾 取締役会長)  
田村 哲夫 (青葉学園 [東京医療保健大学] 理事長)  
塚本 桓世 (東京理科大学 理事長)  
露木 繁夫 (第一生命保険 常務執行役員)  
土居 征夫 (企業活力研究所 理事長)  
同前 雅弘 (大和日英基金 副理事長)  
戸須 昭雄 (東通産業 取締役社長)  
長坂 強 (長坂事務所 所長)  
長瀬 朋彦 (フォトロン 代表取締役)  
長堀 守弘 (ナガホリ 取締役社長)  
中村 喜久美 (陽南荘宇都宮グランドホテル 取締役会長)  
永山 妙子 (カリヨン証券会社 東京支店 副支店長)  
長吉 泉 (明治大学 理事長)  
西田 一郎 (国際基督教大学 理事・総務副学長)  
西野 虎之介 (常陽銀行 経営顧問)  
信井 文夫 (映像新聞社 取締役会長)  
花井 幸子 (花井 取締役副社長)  
埴 章次 (東京電力 顧問)  
林 明夫 (開倫塾 取締役社長)  
林 達夫 (アークデザイン 取締役社長)  
原 丈人 (デフタ グループ 取締役グループ会長)  
原 田 謙三 (同和鉱業 名誉相談役)

平尾光司 (住友信託銀行 監査役)  
 平田正 (協和発酵工業 相談役)  
 廣岡哲也 (フージャースコーポレーション 代表取締役)  
 廣瀬道 (誠心学園 専務理事)  
 廣瀬修 (サーベラス ジャパン 経営諮問会議 副会長)  
 広瀬駒雄 (ジョイント・コーポレーション 取締役)  
 廣瀬勝 (森ビル 特別顧問)  
 福島吉治 (CSKホールディングス)  
 藤澤義麿 (アルゴグラフィックス 取締役社長)  
 藤原美喜子 (アドバンスト・ビジネス・ダイレクションズ 代表取締役・  
 パートナー)  
 船山龍二 (ジェイティビー 取締役会長)  
 古田英明 (縄文アソシエイツ 代表取締役)  
 堀義人 (グロービス・グループ 代表)  
 本田勝彦 (日本たばこ産業 取締役社長)  
 牧村功 (日建設計 取締役常務執行役員)  
 松井秀文 (アフラック [アメリカンファミリー生命保険] 会長)  
 松方康 (三井住友海上火災保険 相談役)  
 松崎昭雄 (森永製菓 相談役)  
 松島正之 (クレディ・スイス・ファースト・ボストン証券会社  
 シニアエグゼクティブアドバイザー)  
 松林知史 (アール・プロメトリック 代表取締役兼最高経営責任者)  
 松本洋 (アルファパーチェス 取締役社長兼CEO)  
 美安達子 (電脳 取締役社長)  
 宮村眞平 (三井金属鉱業 取締役会長・CEO)  
 森田富治郎 (第一生命保険 取締役会長)  
 山口一郎 (スタート・アップ・サポート 代表)  
 山崎登美子 (ジュバンスコスム 代表取締役)  
 山中信義 (日本エマソン 取締役社長)  
 山中祥弘 (メイ・ウシヤマ学園 [ハリウッド美容専門学校] 理事長)  
 横山善太 (JALUX 特別顧問)  
 米澤健一郎 (ソニー 顧問)  
 米山高範 (コニカミノルタホールディングス 名誉顧問)  
 若林勝三 (日本地震再保険 取締役会長)  
 渡部憲裕 (裕正会 理事長)  
 渡邊隆治 (ニフコ 取締役社長)

以上143名