

# 教育COOの創設とガバナンス改革で現場の業務構造改革と「教育のグレートリセット」を

教育改革委員会(2020年度)

委員長／峰岸 真澄

(インタビューは5月12日に実施)

新型コロナウイルス感染症は、日本社会・経済のあらゆる側面で「グレートリセット」を迫っている。学校教育も例外ではなく、教育のグレートリセットを進めることは喫緊の課題だ。厳しい現状に置かれる教育現場に何が必要なのか、産業界の視点から改革の具体策について峰岸真澄委員長が語った。

## 現在の教育現場は「創造的環境」とはギャップがある

これまでも公立小中学校における「脱・画一化」や、オンラインを採り入れた「教育のニューノーマル」などを提案してきました。今、格差拡大や気候変動など大きな課題を抱え、社会全体が先行き不透明な時代が続く中、教育現場では新たなテクノロジーを活用して創造的、主体的、協働的に課題を解決していく人材の育成が求められています。

脱・画一化教育の実現のためには、教員が現場での試行を重ねられるとともに、新しい知識・技術を学び続けることが可能な「創造的環境」が不可欠です。文部科学省(以下文科省)でも、脱・画一化の方向で制度を整備しており、「GIGAスクール構想」を加速化して一人一台端末の配布を急ぐなど、ICT活用支援制度も整えています。

しかし、カリキュラムの過密化や部活動、保護者会・地域の要請への対応も加わり、教員の業務は多忙化しています。コロナ禍によりICT化の遅れも

浮き彫りになりました。

企業に例えると、本社が経営計画を描きコストを投入してシステム開発を次々と進める一方で、現場は顧客対応やクレームに追われ、企業経営に必須な業務構造改革などがなされないまま、ICT化も遅れている状況に例えられるでしょう。教育現場の業務構造改革の徹底が必要だと言えます。

## 業務構造改革を担う「教育COO制度」の創設とその人材要件の明確化

提言では「教育COO制度の創設」を挙げ、その人材の要件や採用の制度設計にも具体的に触れました。

公立小中学校の設置者である市町村教委を企業に例えれば、トップである教育長が持ち株会社のCEO、各校長は傘下子会社のCEOです。教育COOは両者のハブになり、教育長のビジョンを実現するために現場実態を知る校長と擦り合わせながら、業務構造改革の立案・進捗管理を行うという位置付けです。既存のやり方にとらわれることなく、ICTを活用して教務・校務の両面を刷新し、現場の教員が脱・画一化教

峰岸 真澄 委員長  
リクルートホールディングス  
取締役会長 兼 取締役会議長

1987年リクルート(当時)に入社。2003年執行役員、09年取締役常務執行役、取締役専務執行役を経て、12年取締役社長兼CEOに就任。21年より現職。2009年経済同友会入会。15・16年度東京オリンピック・パラリンピック2020委員会委員長、17・18年度スポーツとアートの産業化委員会委員長、19年度より副代表幹事に就任。19年度教育問題委員会委員長、20年度より教育改革委員会委員長。

育に向かうことのできる「創造的環境」を生み出すのが教育COO制度の目的です。

制度を推進する鍵の一つは成功事例を生み出していくことです。ベストプラクティスとなり、波及していく。もう一つのキーは、教育COO人材として必要な要件を明確にすることです。企業でいえば子会社部門をまとめて構造改革をする役職なので、文科省、首長、都道府県教育委員会、地方議会も含めた多様なステークホルダーとの合意形成ができる能力が求められます。

そのためには現場感覚が必要です。現場に寄り添って校長や教員らの当事者意識を引き出し、学校単位、エリア単位で改革していこうという合意形成ができる能力が重要です。中堅以上規模の企業でプロジェクトリーダーなどを務め、構造改革や経営改革を実践した経験を持つシニアの方がイメージできます。

## 権限を現場に移譲するガバナンス改革 教育改革にはドラスティックな政策を

業務構造改革では、責任・権限の明



提言概要(5月7日発表)

## 公立小中学校における「脱・画一化」教育のための「創造的環境」の実現

～ICTを活用した業務構造改革を後押しする人材・ガバナンスによる教育長・校長支援～

現在、教育の脱・画一化は喫緊の課題となっているが、小中学校の教員の多忙化は著しく、現場には余裕がない。そこで、このよ

うな問題を解決するための方策について、企業が日々実践している業務構造改革の観点から検討し、提言を発表した。

### 提言のポイント

**現状認識：教育現場における「創造的環境」の不足**

- ・教育の脱・画一化を実現するためには、現場が試行を重ねて知識や技術を学び続けられる「創造的環境」が必要だが、現在の疲弊した教育現場はその状態にない。
- ・教育現場を「創造的環境」に変えるため、業務の精選やICT活用などの業務構造改革

の徹底が必須。

**課題：ICTを活用した業務構造変革を可能にする環境の整備**

- ・教育長の右腕となって業務構造改革を立案・進捗管理できる人材が不足。
- ・学校・市町村教委・都道府県教委・文科省の間の責任・権限関係が不明確。

### 具体的提言：人材・ガバナンス改革

**人材：教育COO制度の創設と適材の任命**

- ・業務の精選やICTを活用した業務構造変革を実現させるための人材面での改革として、「教育COO(Chief Operating Officer；最高執行責任者)」制度の創設を提言。
- ・教育COOは、CEO(教育長)の下で、当該市町村内の小中学校における業務構造改革計画を立案するとともに学校現場への導入・実行を支援。
- ・教育COOとなり得る人材としては、例えば、中堅企業以上の業務構造改革において、経営管理者として成果を上げた実績を有するシニア人材を想定。
- ・文科省は、教育COOを配置する自治体に対する財政支援、市町村長委への周知および広域連携による配置に際して追加的に発生

する経費の支援を実施。

- ・市町村教委は、教育COOに関する職務権限規程の整備や、首長への働き掛けを行うべき。

**ガバナンス：教育課程の編成などにかかわる国と地方の権限に関する運用見直し・通達発出**

- ・文科省は、市町村教委の自主性および自立性に配慮するものとし、指導は明確な法令違反などの場合に限定。都道府県教委に対しても国の方針に即して市町村教委に配慮するよう通達を発出すべき。
- ・都道府県教委は文科省からの通知を受けて市町村教委への関与を必要最小限度にするとともに、市町村教委の自主性および自立性に配慮する。

確化や現場への権限委譲が重要ですが、教育現場ではこれまで、校長のリーダーシップが強調される一方で、学校と市町村教委、都道府県教委、文科省との間の責任・権限関係には十分注意が払われていませんでした。こうした責任・権限に関するガバナンスについても改革が必要です。

文科省は国と地方の権限に関する運用を見直し、都道府県教委に市町村教委の自主性・自律性に配慮するよう通達を出し、やる気のある教育長が動きやすい環境にしていきたいと思えます。

教育改革は積み上げ型ではなくドラスティックな政策が必要であり、国による改革だけでは実効性が薄いと云えます。経営者の務めは現場の力を最大限に引き出し、変化に対応できる組織や個人を育成、創出していくことです。その意味で現在学校が置かれている状況と企業経営者の役割はマッチングするはず。経済同友会会員の皆さんにも、学校現場の改革に関心を持ち、支援していただきたいと思えます。

### 我々の行動方針

- ・教育関係者と産業界が交流できる「場」を創設。具体的には、改革マインドを持った教育長・校長と意見交換を行うフォーラムの開催を通じて、経営者が自らの業務構造改革やICT活用に関する経験を伝え、協働。
- ・「学校と経営者の交流活動推進委員会」と連携し、当委員会が培ってきた教育関係者との良好な関係を基に、学校現場の改革を後押し。

- ・学校の課題をより深く理解し、その解決に資する人材やノウハウの提供への積極的な協力につながるよう、経済界・産業界の内部に対する情報発信にも注力。

詳しくはコチラ

