

平成27年7月16日

## 「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」

(チームとしての学校・教職員の在り方に関する作業部会 中間まとめ)

### 1. 「チームとしての学校」が求められる背景

- (1) 次代を生きる力を育むための教育課程の改革や授業方法の革新を実現するための体制整備・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1
- (2) 複雑化・多様化した課題を解決するための体制整備・・・・・・・・・・ 3
- (3) 子供と向き合う時間の確保等のための体制整備・・・・・・・・・・ 4

### 2. 「チームとしての学校」の在り方

- (1) 専門性に基づくチーム体制の構築・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 8
- (2) 学校のマネジメント機能の強化・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 8
- (3) 教職員一人一人が力を発揮できる環境の整備・・・・・・・・・・ 9

### 3. 具体的な改善方策

- (1) 専門性に基づくチーム体制の構築
  - ①教職員の指導体制の充実・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 13
  - ②教員以外の専門スタッフの参画・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 14
  - ③地域との連携体制の整備・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 24
- (2) 学校のマネジメント機能の強化
  - ①管理職の適材確保・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 25
  - ②主幹教諭制度の充実・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 28
  - ③事務体制の強化・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 30
- (3) 教職員一人一人が力を発揮できる環境の整備
  - ①人材育成の推進・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 33
  - ②業務環境の改善・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 35
  - ③教育委員会等による学校への支援の充実・・・・・・・・・・ 37

はじめに

本作業部会は、平成26年7月、文部科学大臣から「これからの学校教育を担う教職員やチームとしての学校の在り方について」諮問を受け、同年9月、初等中等教育分科会に設置され、同年11月に第1回を開催した。

第1回以降、本作業部会は、平成27年7月までに14回にわたる会議を開催し、教育委員会や大学の関係者、有識者から様々な取組を発表いただき、また、意見を聴取して議論を進めてきた。

本「中間まとめ」は、その結果について取りまとめたものである。

本「中間まとめ」は、学校の在り方について検討を加えたものであるが、学校の組織運営の在り方については、平成10年の中央教育審議会答申「今後の地方教育行政の在り方について」では、次のように示されている。

「各学校の自主性・自律性の確立と自らの責任と判断による創意工夫を凝らした特色ある学校づくりの実現のためには、人事や予算、教育課程の編成に関する学校の裁量権限を拡大するなどの改革が必要である。また、学校の自主性・自律性を確立するためには、それに対応した学校の運営体制と責任の明確化が必要である。このため、校長をはじめとする教職員一人一人が、その持てる能力を最大限に発揮し、組織的、一体的に教育課題に取り組める体制をつくる必要がある。このような観点から学校運営組織を見直すことが必要である。」

平成10年の答申以降、地方分権等の大きな方向性の下、学校の自主性・自律性の確立を基調とした施策が進められてきており、平成19年には副校長、主幹教諭、指導教諭という新たな職が設置されるなど、学校の組織運営体制は整備されてきている。

近年、グローバル化や情報化が急速に進展し、社会が大きく変化し続ける中で、複雑化・困難化した課題に的確に対応するため、多くの組織では、組織外の人材や資源を活用しつつ、組織の力を高める取組が進んでいる。

こうした中で、学校においても、多様化する子供や家庭に対応し、複雑化・困難化した課題に向き合うため、教職員に加え、多様な背景を有する人材が各々の専門性に応じて、学校運営に参画することにより、学校の教育力・組織力を、より効果的に高めていくことがこれからの時代には不可欠である。

本「中間まとめ」は、そのような現状認識に基づき、今後の在るべき姿としての「チームとしての学校」と、それを実現していくための改善方策について示したものである。

今後、本「中間まとめ」に対する関係団体からのヒアリングやパブリックコメントの実施などにより、各方面からの意見に耳を傾け、最終報告をとりまとめる予定である。

## 1. 「チームとしての学校」が求められる背景

我が国の教員は、これまで学習指導のみならず、生徒指導等の面でも主要な役割を担い、子供たちの状況を総合的に把握して指導を行っている。このような取組は高く評価されてきており、国際的に見ても高い成果を上げている\*1。

しかし、子供たちが今後、変化の激しい社会の中で生きていくためには、時代の変化に対応して、子供たちに様々な力を身に付けさせることが求められ、これからもたゆまぬ教育水準の向上が必要である。

そのためには、教育課程の改革や授業方法の革新のみならず、それを実現する学校の体制整備が不可欠である。

その一方で、我が国の学校や教員は、複雑化・多様化した課題を抱え、教員の専門性だけでは対応に苦慮したり、個別の対応では十分な対応ができなかったりという実態や、教員が、授業準備や教材研究等に十分な時間を割くことができないという実態がある。子供に対する教育を一層充実させるために、教員の指導體制の充実とともに、教員以外の職員や専門スタッフを活用し、教員が、授業準備等に、より専念できるような体制の整備が重要である。

体制を整備する上で大切なことは、校長のリーダーシップの下、教職員や専門スタッフ等が、子供や地域の実態を踏まえた教育目標を達成するため、学校全体で地域と連携しながらチームとして取り組むことであり、その際、学校や教員が担うべき業務の在り方や校務の進め方などの見直しも行うことが必要である。

「チームとしての学校」としての体制の整備を進めることにより、学校の組織構造は、教職員が中心であり、同質性が高かった従来の組織から、教職員を中心としつつも、教育以外の専門性を有する多様な職種が加わることで、より多様性を有する組織に転換することになる。

したがって、全ての職員が学校の目標や運営方針等を理解・共有し、その実現のために適切に役割分担するためには、これまで以上に学校におけるマネジメントや調整機能が大きな鍵になると考えられ、校長を中心とするマネジメント体制の強化が極めて重要になる。

### (1) 次代を生きる力を育むための教育課程の改革や授業方法の革新を実現するための体制整備

#### (学習指導要領の改訂)

我が国の学校の教育課程の基準となる学習指導要領等については、これまでも時代の変化や子供たちの実態、社会の要請等を踏まえ、改訂されてきた。

\*1 例えば、平成24年(2012年)のOECD生徒の学習到達度調査(PISA)では、我が国は、読解力、科学リテラシーの分野で調査開始以降、初めてOECD諸国中トップに、数学的リテラシーもOECD諸国中2位になるなど、過去最高の結果となった。また、習熟度レベル別でも、平成21年(2009年)調査から引き続き、レベル1以下の下層の割合が減少し、レベル5以上の上位層の割合が増加している。その要因は、基礎的・基本的な知識・技能や思考力・判断力・表現力など確かな学力を育成するための取組の成果が表れてきたものと考えられる。

平成20年及び平成21年に行われた改訂では、教育基本法の改正によって明確となった教育の理念を踏まえ、子供たちの「生きる力」の育成をより一層重視する観点から見直しが行われた。特に、学力については、「基礎的な知識及び技能」、「思考力、判断力、表現力」及び「主体的に学習に取り組む態度」の、いわゆる学力の三要素から構成される「確かな学力」をバランス良く育てることをめざし、教育目標や内容が見直されるとともに、学級やグループで話し合い発表し合うなどの言語活動や、各教科等における探究的な学習活動等を重視することとされた。

学習指導要領の改訂等を受けて、各教育委員会、各学校では、学力向上等の取組が行われており、その成果は、近年、改善傾向にある国内外の学力調査の結果にも表れている。

### **(我が国の子供たちの課題)**

その一方で、我が国の子供たちについては、判断の根拠や理由を示しながら自分の考えを述べることについて課題が指摘されることや、自己肯定感や学習意欲、社会参画の意識等が国際的に見て低いことなど、子供の自信を育み能力を引き出すことは必ずしも十分にできていない。

また、成熟した現代社会において、新たな価値を創造していくためには、一人一人が互いの異なる背景を尊重し、それぞれが多様な経験を重ねながら、様々な得意分野の能力を伸ばしていくことが、これまで以上に強く求められている。

### **(教育課程の改革や授業方法の革新等の必要性)**

このような子供たちの課題や、グローバル化、情報通信技術の進展など今後の社会の変化も見据え、自立した人間として、他者と協働しながら、新しい価値を創造する力を育成する観点から求められる資質・能力について、現在、教育課程部会で検討が進められているところである。

今回の学習指導要領の改訂に当たっては、「何を教えるか」という知識の質や量の改善だけでなく、「どのように学ぶか」という学びの質や深まりを重視し、子供たちが教育の過程を通じて、基礎的な知識・技能を習得するとともに、実社会や実生活の中で、それらを活用しながら、自ら課題を発見し、その解決に向けて主体的・協働的に探究し、学びの成果等を表現し、更に実践に生かしていけるようにすることが求められている。

### **(カリキュラム・マネジメントの推進)**

さらに、学習指導要領において身に付けさせようとする力を、子供たちに確実に身に付けさせていくためには、学校全体でカリキュラム・マネジメントや指導方法、評価方法の開発・普及等に取り組むことが重要である。

カリキュラム・マネジメントは、次のような側面から捉えることができる。

- ・ 目標を明確化し、その実現のために、カリキュラムのPDCAサイクルを確立する。
- ・ 教育目標・内容・方法について、各教科等の系統性だけでなく、教科・領域間

の関連性や学習の連続性も明らかにし、学校の教育活動全体を通じて必要な力を身に付けさせられるようカリキュラムを計画・実施する。

- ・ 教育内容や授業の方法と、諸条件の整備・活用の両者の関係を一体的に議論、検討し、教育活動に必要な諸条件の整備を図る。

教育活動に必要な諸条件について敷衍すると、カリキュラムを計画、実施、評価、そして改善するためには、ヒト・モノ・カネや情報、時間などの資源が必要であり、それらの条件整備が不可欠であるが、学校においても、教育内容と条件整備を一体的に議論、検討することが求められている。

そのためにも、学年単位、学級単位、教科単位に陥りがちな学校運営ではなく、子供や地域の実態に基づいた教育目標の下に学校全体の活動をまとめることができるような体制を整備することが重要である。

## (2) 複雑化・多様化した課題を解決するための体制整備

### (学校が抱える課題の複雑化・困難化)

学校が抱える課題は、生徒指導上の課題や特別支援教育の充実など、より複雑化・困難化し、心理や福祉など教育以外の高い専門性が求められるような事案も増えてきており、教員だけで対応することが、質的な面でも量的な面でも難しくなっている。

学校が抱える課題が複雑化・困難化している理由としては、都市化・過疎化の進行、家族形態の変容、価値観やライフスタイルの多様化、地域社会等のつながりの希薄化や地域住民の支え合いによるセーフティネット機能の低下などが考えられる。

また、情報技術の発展により、各種の情報機器が子供たちの間でも広く使われるようになり、人間関係の在り様も変化してきていることもある。

さらに、我が国の子供の貧困の状況が先進国の中でも厳しいということも明らかになっており、学校における対応が求められている。

「子供の貧困対策に関する大綱（平成26年8月29日閣議決定）」では、学校を子供の貧困対策のプラットフォームと位置付けて総合的に対策を推進することとされており、学校は福祉関連機関との連携の窓口となることが想定されている。

学校は、複雑化・困難化した課題に対応し、子供たちに求められる力を身に付けさせるため、教職員が心理や福祉などの専門家や関係機関、地域と連携し、チームとして課題解決に取り組むことが必要である。

### (生徒指導上の課題解決のための「チームとしての学校」の必要性)

例えば、子供たちの問題行動の背景には、多くの場合、子供たちの心の問題とともに、家庭、友人関係、地域、学校など子供たちの置かれている環境の問題があり、子供たちの問題と環境の問題は複雑に絡み合っている。単に子供たちの問題行動のみに着目して対応するだけでは、問題はなかなか減らない。学校現場で、より効果的に対応していくため、心理や福祉の専門性に基づき、家庭や地域に働きかけていくための体制を整備することが必要である。

心理の専門家であるカウンセラーや福祉の専門家であるソーシャルワーカーを活用

し、子供たちの様々な情報を整理統合し、アセスメントやプランニングをした上で、教職員がチームで、問題を抱えた子供たちの支援を行うことが重要である。

さらに、いじめなど、児童生徒の生命・身体や教育を受ける権利を脅かすような重大事案においては、校内の情報共有や、専門家との連携が不足し、子供のSOSが見過ごされていることがある。校長のリーダーシップの下、チームを構成する個々人がそれぞれの立場や役割を認識しつつ、情報を共有し、課題に対応していく必要がある。

#### **(特別支援教育の充実のための「チームとしての学校」の必要性)**

特別支援教育の充実のためにも、専門スタッフとの連携が求められている。公立小・中学校で通級による指導を受けている児童生徒や日常的にたんの吸引や経管栄養等のいわゆる「医療的ケア」を必要とする児童生徒の数は、年々増加傾向にある。また、通常学級に在籍する児童生徒のうち、発達障害の可能性があり、特別な教育的支援を必要とする児童生徒は、約6.5%という調査結果も出ている。

このような状況で、学級担任が単独で授業を行い、特別な教育的支援を必要とする児童生徒の個々の教育的ニーズに応じた適切な指導や必要な支援を全て行うことは難しい。

特別な教育的支援を必要とする児童生徒を支援する職員や、高度化、複雑化した医療的ケアに対応できる看護師を配置し、教職員がチームで、質の高い教育活動を提供していく必要がある。

いずれの場合であっても、重要なことは、生徒指導上の課題や特別支援教育の充実等の課題は、限られた子供たちだけの問題ではないということである。教職員が専門スタッフ等と連携して、複雑化・困難化した課題を解決することによって、学級全体、学校全体が落ち着き、大きな教育的効果につながっていることが多い。

#### **(学校が抱える課題の多様化)**

さらに、学校が抱える課題は、複雑化・困難化するだけでなく、拡大し、多様化している。

既に(1)の「教育課程の改革や授業方法の革新等の必要性」の部分でも触れたように、例えば、社会・経済のグローバル化や知識基盤社会へ対応して、子供たちに必要な力を身に付けさせるため、総合的な学習の時間や小学校の外国語活動など教科の枠組みも拡大するとともに、知識や技能を習得するだけでなく、知識や技能を活用したり、自ら課題を発見し、探究したりするような学習活動が求められている。

また、保護者や地域住民の期待に応えるため、土曜日の教育活動への取組や通学路の安全確保対策、感染症やアレルギー対策のような新しい健康問題への対策も求められている。

### **(3) 子供と向き合う時間の確保等のための体制整備**

#### **(我が国の教員の業務実態)**

我が国の教員は、授業に関する業務が大半を占めている欧米の教員と比較すると、授業や生徒指導、部活動など様々な業務を行っている。

例えば、平成26年に6月に公表されたOECD国際教員指導環境調査（以下、「TALIS」）では、日本の教員の1週間当たりの勤務時間は参加国中で最長となっている。勤務時間の内訳を見ると、授業時間は参加国平均と同程度であるが、課外活動（スポーツ・文化活動）の指導時間が長く、事務業務の時間も長いという結果が出ている。

また、TALISでは、日本の教員は研修のニーズが高いが、研修参加の妨げとして、業務スケジュールが合わないことをあげる教員が多く、多忙であるため研修に参加が困難な状況にあることが明らかになっている。

### （我が国の学校の教職員構造）

教職員総数に占める教員以外の専門スタッフの割合は、日本が約18%であるのに対して、米国が約44%、英国が約49%となっているなど、諸外国と比較した我が国の学校の教職員構造は、教員以外の専門スタッフの割合が低い状況にあると考えられる。

このため、教員の業務を見直し、専門スタッフ等が教育活動や学校運営に参画し、教員と事務職員、専門スタッフ等が連携、分担して校務を担う体制を整備することが重要である。

特に、副校長・教頭は、学校内外の複雑な調整業務を中心的に担うとともに、各種調査依頼への対応等や、学校内のどの分掌や委員会にも属さない業務を担うなどしている。教職員や専門スタッフ等がチームとして機能するための調整役として、副校長・教頭の役割は大きく、副校長・教頭の勤務状況を改善することは、学校全体の機能が大きく改善することにつながる。

## 2. 「チームとしての学校」の在り方

これからの学校が教育課程の改革、授業方法の革新を実現し、複雑化・多様化した課題を解決していくためには、学校の組織としての在り方や、学校の組織文化に基づく業務の在り方などを見直し、「チームとしての学校」を作り上げていくことが大切である。

そのため、現在、配置されている教員に加えて、多様な専門性を持つ職員の配置を進めるとともに、教員と多様な専門性を持つ職員が一つのチームとして、それぞれの専門性を生かして、連携、協働することができるよう、管理職のリーダーシップや校務の在り方、教職員の働き方の見直しを行うことが必要である。また、「チームとしての学校」が成果を上げるためには、必要な教職員の配置と、学校や教職員のマネジメント、組織文化等の改革に一体的に取り組まなければならない。

### 「チームとしての学校」像

校長のリーダーシップの下、カリキュラム、日々の教育活動、学校の資源が一体的にマネジメントされ、教職員や学校内の多様な人材が、それぞれの専門性を生かして能力を発揮し、子供たちに必要な資質・能力を確実に身に付けさせることができる学校

今後、「チームとしての学校」を実現するためには、以下の3つの方向性に沿って検討を行い、学校のマネジメントモデルの転換を図っていくことが必要である。

#### ① 専門性に基づくチーム体制の構築

これからの学校に必要な教職員、専門スタッフ等の配置を進めるとともに、教員が授業等の専門性を高めることができる体制や、専門スタッフ等が自らの専門性を発揮できるような連携、分担の体制を整備する。

#### ② 学校のマネジメント機能の強化

教職員や専門スタッフ等の多職種で組織される学校がチームとして機能するよう、管理職のリーダーシップや学校のマネジメントの在り方等について検討を行い、校長がリーダーシップを発揮できるような体制の整備や、学校内の分掌や委員会等の活動を調整して、学校の教育目標の下に学校全体を動かしていく機能の強化等を進める。

#### ③ 教職員一人一人が力を発揮できる環境の整備

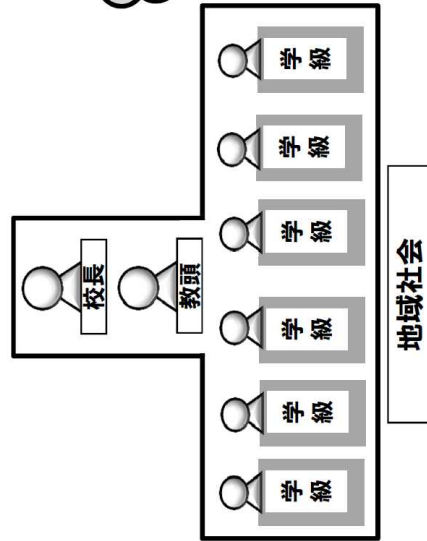
教職員や専門スタッフ等の多職種で組織される学校において、教職員一人一人が力を発揮し、更に伸ばしていけるよう、学校の組織文化も含めて、見直しを検討し、人材育成や業務改善等の取組を進める。



# 「チームとしての学校」像（イメージ図）

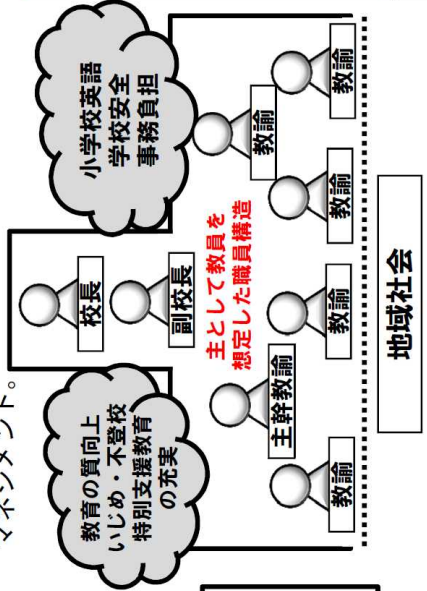
## 従来

- 自己完結型の学校  
 鰯ぶた型、内回きな学校構造  
 「学年・学級王国」を形成し、  
 教員間の連携も少ない などの批判



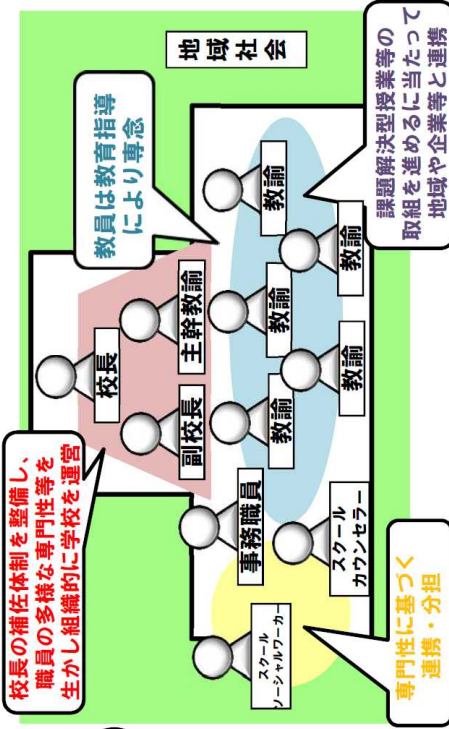
## 現在

- 学校教職員に占める教員以外の専門スタッフの比率が国際的に見て低い構造で、複雑化・多様化する課題が教員に集中し、授業等の教育指導に専念しづらい状況。  
 主として教員のみを管理することを想定したマネジメント。



## チームとしての学校

- 多様な専門人材が責任を伴って学校に参画し、  
 教員はより教育指導に専念
- 学校のマネジメントが組織的に行われる体制
- チームとしての学校と地域の連携を強化



授業	一斉授業	<ul style="list-style-type: none"> <li>総合的学習の時間の実施</li> <li>一部に課題解決型授業の導入の試み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>課題解決型授業</li> <li>主体的・協働的学習</li> </ul>
教員の業務	学習指導、生徒指導等が中心	<ul style="list-style-type: none"> <li>学習指導、生徒指導に加え、複雑化・多様化する課題が教員に集中し、授業等の教育指導に専念しづらい状況。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門スタッフ等との協働により複雑化・多様化する課題に対応しつつ、教員は教育指導により専念</li> </ul>
学校組織運営体制	鰯ぶた型の教職員構造 ・担任が「学年・学級王国」を形成	<ul style="list-style-type: none"> <li>主幹教諭の導入等の工夫</li> <li>学校教職員に占める教員以外の専門スタッフの比率が国際的に見て低い構造</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な専門スタッフが責任を持って学校組織に参画して校務を運営</li> </ul>
管理職像	教員の延長線上としての校長	主として教員のみを管理することを想定したマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な専門スタッフを含めた学校組織全体を効果的に運営するためのマネジメントが必要</li> </ul>
地域との連携	地域に対して閉鎖的な学校	地域に関わられた学校の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>学校運営協議会等の仕組みを活用</li> <li>チームとしての学校と地域の連携体制を整備</li> </ul>

## (1) 専門性に基づくチーム体制の構築

複雑化・多様化した学校の課題に対応し、子供たちの豊かな学びを実現するため、教員が担っている業務を見直し、専門スタッフが学校教育に参画して、教員が専門スタッフ等と連携して、課題の解決に当たることができる「チームとしての学校」体制を構築することが必要である。

その際、学校や教員の業務を見直し、専門スタッフ等との連携・分担も視野に入れて、学校における業務の進め方や校務分掌の在り方を再構成することが重要である。

「チームとしての学校」において、専門スタッフ等の位置付けや役割分担を検討するに当たっては、学校は、校長の監督の下、組織として責任ある教育を提供することが必要であり、「チームとしての学校」に含まれる範囲は、少なくとも校務分掌上、職務内容や権限等を明確に位置付けることができるなど、校長の指揮監督の下、責任を持って教育活動に関わる者とするべきである。同時に、「チームとしての学校」にとって、地域との連携や、ボランティア等の地域人材との連携は欠かすことのできないものであり、引き続き取組を進めていく必要がある。

また、多様な経験や専門性を持った人材を学校教育で生かしていくためには、教員が、子供たちの状況を総合的に把握して指導を行い、成果をあげている面にも配慮しながら、教員が担うべき業務や役割を見直し、多職種による協働へと学校の文化を変えていくことが大切である。

例えば、養護教諭や栄養教諭、スクールカウンセラーなどの数が少ない、少数職種が孤立しないよう、教員も意識改革を行い、専門性や立場の異なる人材をチームの一員として受け入れることがあげられる。

さらに、学校教育に参画する専門スタッフにも、子供の教育を共に担っていくチームの一員であるという意識が求められるとともに、学校の仕組みや教員の文化等に関する理解が必要であり、教育委員会等は、事前の研修等も含め、しっかりとした支援を行う必要がある。

また、チーム体制を構築していくに当たっては、チームを構成する個々人がそれぞれの立場・役割を認識し、その上で、どのように情報を共有して、当事者意識を持ち学校の課題への対応や業務の効率的・効果的な実施に取り組んでいくことが重要である。

なお、専門的な指導を行う観点から、小学校高学年の教科担任制は有効であり、これにより、児童の理解が深まるとともに、学校の意識や文化を変えるきっかけにもなると考えられる。

## (2) 学校のマネジメント機能の強化

教職員や専門スタッフ等の多職種で組織される学校がチームとして機能するためには、校長がリーダーシップを発揮することが重要であり、そのためには、校長が、学校の長として、子供や地域の実態等を踏まえ、学校の教育ビジョンを示し、教職員と意識や取組の方向性の共有を図ることが必要である。

また、校長が、自らの示す学校の教育ビジョンの下で、リーダーシップを発揮した学校運営を実現できるよう、学校の裁量拡大を進めていくことも重要である。

国や教育委員会は、管理職の養成、選考・登用、研修とそれぞれの段階において、管理職の資質・能力を向上させ、学校のマネジメント機能の強化につながるような施策に取り組む必要がある。

学校は、学年単位、教科単位で動きがちであることから、カリキュラム・マネジメント等に学校全体で取り組むために、学年や教科等の単位を超えて、企画・立案を行い、実施する機能を強化する必要がある。

あわせて、管理職のマネジメントを総務・財務面から補佐するため、学校の事務機能を充実するための方策について検討することが重要である。

### (3) 教職員一人一人が力を発揮できる環境の整備

教職員や専門スタッフ等の多職種で組織される学校がチームとして、効果的に機能し、職員がそれぞれの力を発揮し、伸ばしていくことができるようにするためには、人材育成の充実や業務の在り方の見直しを進めることが重要である。

人材育成の充実のための取組として、管理職は、面談等の機会を活用し、人事評価制度を人材育成に資するようなかたちで活用していくことが大切である。

あわせて、教職員が意欲を持って、能力を発揮できるよう、優れた実践を行った教職員を顕彰する取組も進めていく必要がある。その際、チームとしての取組を評価することを検討する必要がある。

さらに、校務分掌や校内委員会の持ち方、業務の内容や進め方の見直し、教職員のメンタルヘルス対策等に取り組むことにより、教員が持てる力を発揮できるようにすることも大切である。

その際、教員自らも、教育活動に加えて、校内運営や分掌業務に携わる点を自覚し、業務の内容や進め方等について、改善を進めることが重要である。

加えて、学校事故や訴訟が提起された場合など、法令に基づく専門的な対応が必要な事項や子供の安全管理など専門知識に基づく対応が必要な事項に関し、学校や教職員を支援する体制の整備が重要である。

### 3. 具体的な改善方策

#### (1) 専門性に基づくチーム体制の構築

教育の専門性を有する教職員に加え、地域とも連携しながら、多様な職種の専門性を有するスタッフを学校に置き、校長のリーダーシップの下、それらの教職員や専門スタッフが自らの専門性を十分に発揮し、チームとして学校の総合力、教育力を最大化できるような体制を構築する。

#### ① 教職員の指導体制の充実

##### ア 教員

##### (教員の業務の在り方)

我が国の教員は、教育の専門性を生かし、これまで学習指導のみならず、生徒指導等の面でも主要な役割を担い、子供たちの状況を総合的に把握して指導を行っている。このような取組は高く評価され、成果を上げてきた。

しかし、主体的・協働的な学習やカリキュラム・マネジメントの取組等が求められる中、教員に期待される専門性は高まっており、教員は、授業準備や研修等に、より多くの時間を割き、自らの専門性を高めることが求められている。

##### (主体的・協働的な学習の必要性)

新しい時代に必要となる資質・能力を育成するためには、「何を教えるか」という知識の質や量の改善だけでなく、「どのように学ぶか」という、学びの質や深まりを重視し、学ぶことと社会とのつながりをより意識した教育を行い、子供たちがそうした教育のプロセスを通じて、基礎的な知識・技能を習得するとともに、実社会や実生活の中でそれらを活用しながら、自ら課題を発見し、その解決に向けて主体的・協働的に探究し、学びの成果等を表現し、更に実践に生かしていけるような学習活動を行うことが必要である。

そのような主体的・協働的な学習を行うためには、知識の質や量の改善を主眼とした学習と比較して、質量ともに充実した授業準備や教材研究等が必要であり、あわせて、学習成果の評価方法についても開発する必要がある。

さらに、現在の教員の多くの教員が経てきた養成課程は、今後求められる主体的・協働的な学習に十分対応できる内容や手法であるとは限らないことから、主体的・協働的な学習の指導方法を自ら意識的に身に付ける努力が求められている。

##### (カリキュラム・マネジメントの必要性)

また、新しい時代に必要となる資質・能力を子供たちに身に付けさせるためには、それぞれの学校において、子供や地域の実態に基づき、カリキュラムを自分たちで作成し、PDCAサイクルをまわしていくというカリキュラム・マネジメントに取り組むことが必要である。

カリキュラム・マネジメントを推進していくためには、カリキュラムは与えられるものであるという意識を改革し、カリキュラムを作り出し、評価・改善する

という取組が求められる。

### (研究・研修の機会の確保等)

主体的・協働的な学習の取組を推進するためには、教員一人一人が、質量ともに充実した授業準備や評価方法の開発等の研究に取り組むことが求められるとともに、教科の特性も踏まえつつ、特定の教科だけでなく、学校全体でチームとして、校内研修を進めることが必要である。

また、カリキュラム・マネジメントを推進するためには、教員がカリキュラム全体を意識して、日々の授業を組み立てることが求められるとともに、教科横断的な研修や教育課程全体の研修に学校全体でチームとして取り組むことが不可欠である。

### (教員の業務の見直し)

主体的・協働的な学習やカリキュラム・マネジメントの取組等を進めていくためには、教員の業務を見直し、教員が教員でなければならない業務（a）に可能な限り専念することができるような体制を整備することが必要である。

そのため、学校に、教員に加えて、多様な専門性を持つスタッフ等を置き、

- ・ 教員以外の職員が行うことが効果的な業務（b）、
- ・ 教員以外の専門スタッフ等が担ったり、関わったりすることで、より効果を上げることができる業務（c）、
- ・ 多様な経験を有する地域人材等が担うべき業務（d）

については、校長のリーダーシップの下、教員と事務職員、専門スタッフとの間で連携、分担を行い、学校の教育力を最大化していくことが必要である。

[教員の業務の分類（例）]

(a) 教員が行うことが期待されている本来的な業務

- ・ 授業、授業準備、教育課程の編成、補習指導、生徒指導、学校行事、成績処理、学年・学級経営、進路指導、学習指導、学習評価

(b) 教員以外の職員が行うことが効果的な業務

- ・ 事務業務、学校図書館業務、学校ICT業務

(c) 教員以外の専門スタッフ等が担ったり、関わったりすることで、より効果を上げることができる業務

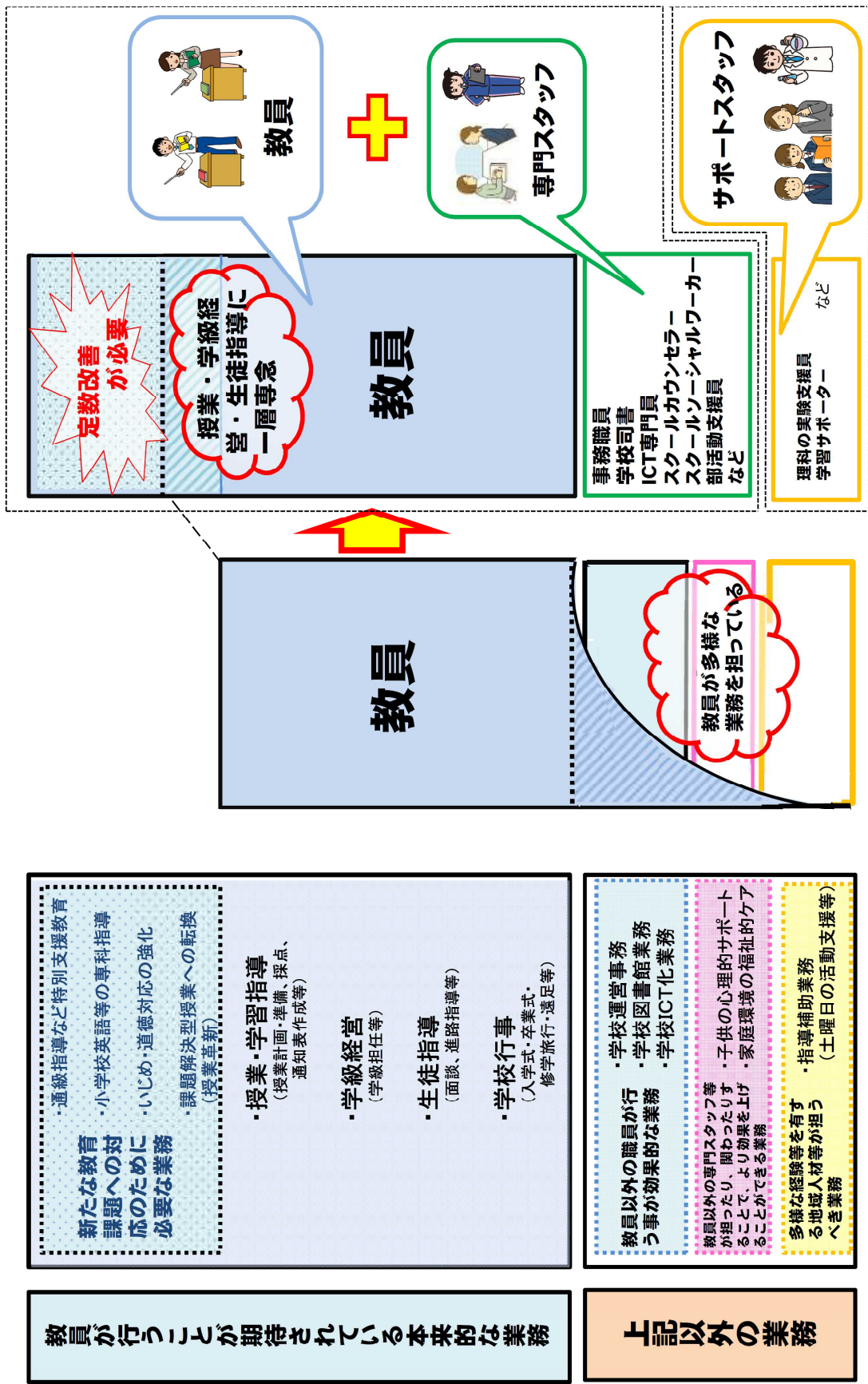
- ・ カウンセリング、部活動指導、外国語指導、教員以外の知見を入れることで学びが豊かになる教育（キャリア教育など）、地域との連携推進、保護者対応

(d) 多様な経験等を有する地域人材等が担うべき業務

- ・ 指導補助業務

なお、諸外国と比較した場合、日本の教員が、子供に包括的に関わるのが教育の成果につながっていることから、専門スタッフ等の活用にあたっては、単なる業務の切り分けとならないよう注意が必要である。

# 「チーム学校」の実現による学校の教職員等の役割分担の転換について（イメージ）



〔「チーム学校」の実現による学校の教職員等の役割分担の転換について（イメージ）作業部会事務局作成〕

### (指導体制の充実)

業務改善に取り組んだ上で、主体的・協働的な学習やカリキュラム・マネジメントを全国に広く展開していくためには、各学校におけるカリキュラム開発、指導計画策定、教材開発、人材育成、校内研修等を総合的に行う教員の配置が重要であり、このために必要な定数措置を図ることが必要である。

また、特別支援教育や、いじめへの対応、小学校における英語など喫緊の対応が要請される課題に対応するためにも、必要な指導体制を充実していくことが求められている。

#### (改善方策)

- ・ 国、教育委員会は、教員が自らの専門性を発揮するとともに、授業準備や研修等に時間を充てることにより、その資質を高めることができるよう、教員の業務を見直し、事務職員や他の専門スタッフの活用を推進する。
- ・ 国、教育委員会は、主体的・協働的な学びであるアクティブ・ラーニングの実施やいじめ、特別支援教育等に対応するため、必要な教職員定数の拡充を図る。

## イ 指導教諭

### (活用状況等)

指導教諭は、優れた指導力を生かして、示範授業を行うことなどにより、指導方法の改革に力を発揮することが期待されており、平成26年4月現在、67都道府県・指定都市教育委員会のうち、23教育委員会で設置されており、配置人数は、1,873人である。

### (成果と課題)

文部科学省の調査によれば、指導教諭の配置の主な成果について、調査対象の都道府県の約8割、市区町村、学校の約9割が「教職員の指導力の向上」、「指導体制、研究体制の充実」、「OJT、校内研修の活性化や質の向上」としている。

一方、配置の課題については、同調査において、「指導教諭の通常の授業時数が多く、期待される校務を処理できない」、「指導教諭の役割等について校内の理解が進んでいない」とする指摘が多い。

#### (改善方策)

- ・ 国は、指導教諭の配置を促進するための加配措置を設けることを検討する。
- ・ 教育委員会は、任命権者として、指導教諭に担わせる職務を明確化し、研修等において周知する。

## ② 教員以外の専門スタッフの参画

### ア スクールカウンセラー

#### (活用状況等)

スクールカウンセラーは、心理の専門家として児童生徒へのカウンセリングや、児童生徒への対応について教職員、保護者への専門的な助言や援助を行っている専門職である。

活用状況としては、教育委員会に採用され、非常勤の職として各学校に週1回程度派遣されていることが多く、国の補助事業で配置・派遣されているスクールカウンセラー等は、平成25年度で7,065人となっている。

#### (資格)

スクールカウンセラーとして選考する者について、国の「スクールカウンセラー等活用事業実施要領」では、「①財団法人日本臨床心理士資格認定協会の認定に係る臨床心理士、②精神科医、③児童生徒の臨床心理に関して高度に専門的な知識及び経験を有し、学校教育法第1条に規定する大学の学長、副学長、学部長、教授、准教授、講師（常時勤務をする者に限る）又は助教の職にある者又はあつた者」のいずれかに該当する者としている。

実際の配置状況を見ると、平成25年度にスクールカウンセラーとして配置された者の約84%が臨床心理士の資格を有している。

#### (成果と課題等)

文部科学省の調査によれば、スクールカウンセラーの配置の主な成果として、「学校の教育相談体制の強化」や「不登校の改善」、「問題行動の未然防止、早期発見・早期対応」などがあげられ、調査対象の96%の学校が、「必要性を感じている」としており、配置の拡充や資質の確保が望まれている。

一方、同調査では、配置に係る課題として、大多数の都道府県、市町村、学校が、「勤務日数が限られており、柔軟な対応がしにくい」、「財政事情により配置や派遣の拡充が難しい」ということをあげている。

また、スクールカウンセラーについて、学校に必要な職員として活用を進めていくためには、その職務内容等の明確化が求められる、外部性を確保するために教育委員会等に配置した上で各学校に派遣することも重要である、等の指摘がある。

スクールカウンセラーの活用については社会的な要請も高まっており、「子供の貧困対策に関する大綱」において、学校は貧困の連鎖を断ち切るためのプラットフォームとして位置付けられ、スクールカウンセラー、スクールソーシャルワーカーの配置を推進することとされている。

#### (改善方策)

- ・ 国は、スクールカウンセラーを学校等において必要とされる標準的な職として、職務内容等を法令上、明確化することを検討する。



- ・ 国は、教育委員会や学校の要望等も踏まえ、日常的に相談できるよう、配置の拡充、資質の確保を検討する。
- ・ 国は、将来的には学校教育法等において正規の職員として規定するとともに、公立義務教育諸学校の学級編制及び教職員定数の標準に関する法律（以下、「義務標準法」という。）において教職員定数として算定し、国庫負担の対象とすることを検討する。

## イ スクールソーシャルワーカー (活用状況等)

スクールソーシャルワーカーは、福祉の専門家として、問題を抱える児童生徒が置かれた環境への働きかけや関係機関等とのネットワークの構築、連携・調整、学校内におけるチーム体制の構築・支援などの役割を果たしている。活用状況としては、教育委員会に配置し、学校へ派遣を行う派遣型や学校等へ配置する配置型などがあり、国の補助事業で配置されているスクールソーシャルワーカーは、平成25年度で1,008人となっている。

### (資格)

スクールソーシャルワーカーの選考は、国の「スクールソーシャルワーカー活用事業実施要領」において、「原則として、社会福祉士や精神保健福祉士等の福祉に関する専門的な資格を有する者のうちから行うこと」とされているが、地域や学校の実情に応じて、福祉や教育の分野において、専門的な知識・技術を有する者又は活動経験の実績等がある者であって、問題を抱える児童生徒が置かれた環境への働き掛け等の職務内容を適切に遂行できるものうちから行うことも可としている。

実際の活用状況を見ると、平成25年度にスクールソーシャルワーカーとして配置された者の有する資格は、社会福祉士が43.7%、教員免許が39.6%、精神保健福祉士が24.7%となっている。

### (成果と課題等)

文部科学省の調査によれば、スクールソーシャルワーカーの配置の主な成果として、「関係機関との連携の強化」や「ケース会議等により組織的な対応が可能となった」などがあげられ、調査対象の約75%の学校が、「必要性を感じている。」としており、量的拡充・資質の確保が望まれている。

一方、同調査においては、配置に係る課題として、大多数の都道府県、市町村、学校が、「勤務日数が限られており、柔軟な対応がしにくい」、「財政事情により配置等の拡充が難しい」、「人材の確保が難しい」としている。

上記資格の項目に記載のとおり、スクールソーシャルワーカーとして配置された者の有する資格としては、教員免許が2番目に多い。しかし、ケース会議における対応について、福祉の資格を有するスクールソーシャルワーカーと教員免許の資格を有するスクールソーシャルワーカーを比較すると、福祉の資格を有する

スクールソーシャルワーカーの方が、有意に取組を行っていたという調査結果がある\*2。

こうしたことから、原則として、社会福祉士や精神保健福祉士等の福祉に関する専門的な資格を有する者をスクールソーシャルワーカーとして選考すべきである。ただし、地域や学校の実情から、福祉に関する専門的な資格を保有しない者をスクールソーシャルワーカーとして選考する場合は、福祉の専門性を高めるような方策が必要である。

また、スクールソーシャルワーカーについて、学校に必要な職員として活用を進めていくためには、その職務内容等の明確化が求められる、外部性を確保するために教育委員会等に配置した上で各学校に派遣することも重要であるなどの指摘がある。

スクールソーシャルワーカーの活用については、社会的な要請も高まっており、「子供の貧困対策に関する大綱」において、学校は貧困の連鎖を断ち切るためのプラットフォームとして位置付けられ、スクールカウンセラー、スクールソーシャルワーカーの配置を推進することとされている。

さらに、文部科学副大臣を主査とする「川崎市における中学1年生殺人事件に関するタスクフォース」が平成27年3月31日にとりまとめた「川崎市における事件の検証を踏まえた当面の対応方策」において、「不登校支援の中心となる教員・地域連携を担当する教員の明確化や、スクールソーシャルワーカーの配置等による、組織的な対応のための体制の整備」等が盛り込まれている。

#### (改善方策)

- ・ 国は、スクールソーシャルワーカーを学校等において必要とされる標準的な職として、職務内容等を法令上、明確化することを検討する。
- ・ 国は、教育委員会や学校の要望等も踏まえ、日常的に相談できるよう、配置の拡充、資質の確保を検討する。
- ・ 教育委員会は、社会福祉士や精神保健福祉士等の福祉に関する専門的な資格を有していない者をスクールソーシャルワーカーとして配置する際には、福祉の専門性を高めるような研修を実施する。
- ・ 国は、将来的には学校教育法等において正規の職員として規定するとともに、義務標準法において教職員定数として算定し、国庫負担の対象とすることを検討する。

## ウ 医療的ケアを行う看護師 (活用状況等)

\*2 「ケース会議において、把握されていない子どもの背景が伝わるように意識する」「ケース会議において、関係者と学校が協働して支援するプランニングを行う」などの項目において、教員免許を有している者と、社会福祉士及び精神保健福祉士の資格を有している者を比較すると、社会福祉士等の資格を有している者が有意に取組を行っていたという調査結果がある（「エビデンス・ベスト・スクールソーシャルワーク」研究代表者：山野則子）。

医療的ケア<sup>\*3</sup>を行う看護師は、対象となる児童生徒に対して、医師の指示の下、学校生活における日常的な医療的ケアを実施するほか、当該児童生徒に関わる教職員への指導・助言、保護者からの相談への対応、主治医や放課後デイサービス等との連絡を担い、医療的ケアに関する校内体制の中心的役割を果たしている。

学校における看護師等の配置や職務内容について、法令上の位置付けはなく、教育委員会が、医療的ケアを必要とする児童生徒等の状態等に応じ、雇用・配置している。

平成26年度の活用状況等としては、公立特別支援学校において、医療的ケアが必要な幼児児童生徒数は7,774人、医療的ケアに携わる看護師等の数は1,450人であり、ともに増加傾向にある。また、医療的ケアのうち、たんの吸引等の特定行為を行っている教員数は3,348人である。また、公立小・中学校の医療的ケアが必要な児童生徒数は、976人、医療的ケアに携わる看護師等の数は379人となっている。

国は、特別支援学校における看護師と教職員の役割分担や連携等に関する調査研究及びモデル事業を踏まえ、平成25年度から特別支援学校への看護師配置の補助事業を実施し<sup>\*4</sup>、毎年約330人分を補助している。

### (成果と課題等)

医療技術の進歩等を背景に、特別支援学校、小・中学校ともに医療的ケアを必要とする児童生徒数は増加傾向にあり、医療的ケアを必要とする児童生徒が安心して学校で学ぶことができるよう看護師の配置を進めていく必要があるが、国が補助している看護師等の人数は、医療的ケアを必要とする幼児児童生徒の人数に比べて不十分である。

また、小・中学校に配置されている看護師等に係る支援は行われていない。

なお、看護師等の免許を持たない教職員も、一定の研修を受ければ、一定の条件のもとに「認定特定行為業務従事者」として医療的ケアのうち5つの特定行為を実施することが可能となっている。

しかしながら、医療技術の進歩に伴い、人工呼吸器を付けた高度な医療的ケアを必要とする児童生徒や、複数の医療的ケアが必要となる児童生徒など、医療的ケアの内容は高度化・複雑化していることから、このような児童生徒が在籍する学校への看護師等の配置は不可欠である。

このため、学校における医療的ケアは、「特別支援学校等における医療的ケアの今後の対応について」（平成23年12月20日付け初等中等教育局長通知）

---

\*3 いわゆる「医療的ケア」とは、法律上に定義されている概念ではないが、一般的に学校や在宅等で日常的に行われている、たんの吸引・経管栄養・気管切開部の衛生管理等の医行為を指す。医師免許や看護師等の免許を持たない者は、医行為を反復継続する意思をもって行うことはできないが、平成24年度の制度改革により、看護師等の免許を有しない者も、医行為のうち、たんの吸引等の5つの特定行為に限り、研修を修了し、都道府県知事に認定された場合には、「認定特定行為業務従事者」として、一定の条件の下で制度上実施できることとなった。

\*4 教育支援体制整備補助金では、「保健師、助産師、看護師、准看護師」を配置し、特別支援学校における医療的ケアを必要とする幼児児童生徒の教育の充実を図る事業について、補助対象としている。

のとおり、特別支援学校においては、看護師等を中心に教員等が連携協力して特定行為に当たり、特別支援学校以外の学校においては、原則として看護師等を配置又は活用しながら、主として看護師等が医療的ケアに当たり、教員等がバックアップする体制が望ましい。

さらに、校内の体制整備を図る際には、医療的ケアを必要とする児童生徒の安全を最優先に考え、また教職員の負担軽減にも十分配慮しながら、教育委員会の総括的な管理体制の下に、校長を中心として組織的に行うことが必要である。

また、小・中学校における医療的ケアの体制整備においては、特別支援学校のセンター的機能の活用など、広域的な取組も引き続き有効である。このため、都道府県教育委員会においては、市町村教育委員会と連携・協力し、域内の小・中学校における体制整備に努めることが必要である。

#### (改善方策)

- ・ 国は、医療的ケアを必要とする児童生徒の増加に対応するため、特別支援学校における看護師等配置に係る補助事業を拡充し、配置人数を増加させる。
- ・ インクルーシブ教育システムの理念を提唱する「障害者の権利に関する条約」の批准（平成26年1月）及びそれに伴う制度改正を踏まえ、小・中学校等における看護師等配置に係る経費に対しても補助を行う。
- ・ 国は、学校等において必要とされる標準的な職として、その職務内容や権限等を法令上に位置付けることが適切かどうかについて、小・中学校等における看護師等配置の実績等を踏まえ、引き続き検討する。
- ・ 都道府県等の教育委員会は、医療技術の進歩等に伴う医療的ケアの高度化・複雑化に対応するための研修機会の提供などにより、看護師等の質的な体制整備の充実を図る。また、都道府県等の教育委員会が、地域の実情に応じ、大学病院や地域の総合病院等からのローテーションによる看護師等配置の仕組み作りを行うことも考えられる。

## エ 特別支援教育支援員

### (活用状況等)

特別支援教育支援員は、障害のある児童生徒等の日常生活上の介助、発達障害の児童生徒等に対する学習支援など、日常の授業等において、教員を支援する役割を担っている。

特別支援教育支援員が共通して有すべき資格はなく、対象となる児童生徒等の支援に必要な技能等を有する人材が採用されている。

また、学校における特別支援教育支援員の配置や職務内容について、法令上の位置付けはなく、教育委員会が、支援を必要とする児童生徒等の状態に応じ、雇用・配置しており、公立学校における配置実績は、平成26年度においては、幼稚園で5,638人、小・中学校で43,586人、高等学校で482人となっている。

国は、特別支援教育支援員について、所要の地方財政措置を講じている。

### (成果と課題等)

特別支援学級の在籍者や通級による指導の対象者は増加し続けており、また、通常学級においても発達障害の可能性のある児童生徒への教育的な対応が求められている\*5。

多様な子供のニーズに的確に応えていくためには、教員だけの対応には限界があり、特別支援教育支援員の配置を充実し、担任の指揮監督の下、学級全体の指導体制を強化していく必要がある。

また、特別支援教育支援員を配置するに当たっては、教員と特別支援教育支援員との役割分担と協働の在り方等について、教員と特別支援教育支援員の双方で具体的に理解していく必要がある。

### (改善方策)

- ・ 国は、特別支援教育支援員について、配置実績に応じた所要の地方財政措置を講じる。
- ・ 教育委員会は、特別支援教育支援員の配置の充実を図る。また、特別支援教育支援員が効果的に機能するよう、特別支援教育支援員に対して、業務内容等に関する研修を実施するとともに、特別支援教育支援員が配置される学校の教職員に対しても、特別支援教育支援員の配置の目的等を十分に説明する。

## オ ICT (ICT: Information and Communication Technology) 支援員 (活用状況等)

ICT支援員は、学校における教員のICT活用（例えば、授業、校務、教員研修等の場面）をサポートすることにより、ICTを活用した授業等を教員がスムーズに行えるように支援する役割を果たしており、地方公共団体に配置されているICT支援員の人数は、平成25年度末で2,000人となっている。

国は、ICT支援員の配置について、所要の地方財政措置を講じている。

### (成果と課題等)

近年、情報セキュリティポリシーの運用に対する支援やネットワークセキュリティ対策に対する支援をはじめとした学校の情報管理面やICT環境の運用管理面からの支援等、ICT支援員に求められる役割や能力は多様化している。

さらに、ICTを活用した教育の普及により、教職員を教育活動面や情報セキュリティ等の面でサポートする一定の資質・能力を備えたICT支援員の必要性が高まっていることから（ICT支援員を確保している自治体数：平成20年度末200自治体、平成25年度末353自治体）、今後、人材が不足することが懸念されており、教育再生実行会議第七次提言（平成27年5月14日）におい

\*5 平成25年には、学校教育法施行規則が一部改正され、障害のある児童生徒の就学について、個々の障害の状態等を踏まえ、総合的な観点から就学先を決定する仕組みとされた。

ても、ICT支援員の養成、学校への配置の促進が求められている。

**(改善方策)**

- ・ 国、教育委員会は、ICT活用のスキルを持った専門人材等の確保、活用を図りつつ、ICT支援員を養成し、学校への配置の充実を図る。
- ・ そのため、国はICT支援員に求められる資質・能力を整理し、一定の資質・能力を備えたICT支援員を育成するためのモデルプログラムを開発する。
- ・ これらを周知・普及しながら、全国の大学、企業、自治体等に活用を促し、一定の資質・能力を備えたICT支援員の育成・確保を推進する。

**カ 学校司書**

**(活用状況等)**

学校図書館は、学校教育において欠くことのできない基礎的な設備であり、その運営は、司書教諭と学校司書が協働して行っている。

司書教諭は、学校図書館の専門的職務を<sup>つかさ</sup>掌どる者として、学校図書館を活用した教育活動の企画等を行っている。司書教諭は、学校図書館法上、12学級以上の学校において必置とされており、教諭等をもって充てることとされている\*6。

一方、学校司書は、学校図書館の日常の運営・管理、教育活動の支援等を行っている職員であり、学校事務職員等をもって充てられている。学校司書の配置状況については、事務職員定数の活用や、各地方公共団体の努力等により拡大しており、平成26年5月時点で、小学校では54.3%、中学校では53.0%、高等学校では64.5%となっている。

さらに、学校図書館法の一部を改正する法律（平成26年法律第93号）により、学校には、学校司書を置くよう努めなければならないとされたところである。

**(成果と課題等)**

学校図書館は、読書活動の推進のために利活用されることに加え、調べ学習やNIE (Newspaper in Education)、また、国語や社会、美術等様々な授業で活用されることにより、学校における言語活動や探究活動の場となり「アクティブ・ラーニング」を支援していく役割が期待される。

そのため、学校図書館の運営の改善及び向上を図り、児童生徒及び教職員による学校図書館の利用の一層の促進に資するため、学校司書の配置の充実を進める必要がある。

さらに、学校司書については、学校図書館法の一部を改正する法律において、その専門性を確保するため、資格・養成の在り方等について検討を進めるとも

\*6 司書教諭に充てられる教諭等は、大学その他の教育機関が文部科学大臣の委嘱を受けて行う「司書教諭講習」を修了した者でなければならない（学校図書館法第5条第2項）。司書教諭講習では、「学校図書館メディアの構成」等の学校図書館の運営に当たって必要な内容を学修することになっている。

に、研修の充実等必要な措置を講ずることとされた。

**(改善方策)**

- ・ 国、教育委員会は、資格・養成の在り方の検討や研修の実施など、学校司書の専門性を確保する方策を検討・実施するとともに、その配置の充実を図る。

**キ 部活動支援員（仮称）**

**(部活動指導の現状)**

部活動は、生徒の自主的、自発的な参加により行われるものであり、学校教育活動の一環として、大きな意義や役割を果たしている<sup>\*7</sup>。また、部活動指導の充実については、生徒や保護者、地域の期待も高い。

その一方で、部活動指導の専門性について、平成26年7月に日本体育協会が公表した「学校運動部活動指導者の実態に関する調査」によると、運動部活動の指導者について、担当教科が保健体育以外であり、担当している部活動の競技経験もない教員が中学校で45.9%、高校で40.9%という結果が出ている。

さらに、TALISでは、中学校教員の課外活動指導時間は、週7.7時間であり、参加国平均の2.1時間と比較すると、大幅に長いという結果が出ている。

**(成果と課題等)**

部活動の指導を充実していくためには、地域のスポーツ指導者等の参画を得ていくことが重要であるが、部活動の指導者や顧問に関するルール等については、全国的な基準があるわけではなく、都道府県や競技種目によって異なっている<sup>\*8</sup>。

今後、部活動をさらに充実していくという観点から、教員に加え、部活動の指導、顧問、単独での引率等を行うことができる新たな職の在り方について検討する必要がある。

---

\*7 中学校学習指導要領の総則では、次のように規定されている。

「(13) 生徒の自主的、自発的な参加により行われる部活動については、スポーツや文化及び科学等に親しませ、学習意欲の向上や責任感、連帯感の涵養等に資するものであり、学校教育の一環として、教育課程との関連が図られるよう留意すること。その際、地域や学校の実態等に応じ、地域の人々の協力、社会教育施設や社会教育関係団体等の各種団体との連携などの運営上の工夫を行うようにすること。」

\*8 部活動の指導者等について文部科学省の調査では、以下のような結果であった。

- ・ 部活動指導者や顧問に関する統一的なルールについて、市区町村教育委員会の4割強が「作成していない」、4割強が「都道府県等の中体連等が定めたルールによる」となっている。
- ・ ルールが定められている場合、9割強の市区町村教育委員会において、部活動指導は外部指導者も行えることとしている。
- ・ 指導者の望ましい範囲について、「教員免許を有するなど一定の条件を備えている外部指導者まで」とする回答が最も多い。
- ・ 顧問の望ましい範囲について、「教員免許を有するなど一定の条件を備えている外部指導者まで」、「常勤の教員（臨時的任用者を含む）まで」、「事務職員や実習助手等を含めた教職員まで」とする回答が多い。
- ・ 単独での引率を認める範囲については、「常勤の教員（臨時的任用者を含む）まで」、「事務職員や実習助手等を含めた教職員まで」とする回答が多い。

#### (改善方策)

- ・ 国は、学校が、地域や学校の実態に応じ、部活動等の指導体制を整えることができるよう、教員に加え、部活動等の指導・助言や部活動の指導、顧問、単独での引率等を行うことを職務とする職員を部活動支援員(仮称)として、法令上に位置付けることを検討する。
- ・ 教育委員会等は、部活動支援員(仮称)の任用に際して、競技技術に加え、学校全体や各部の活動の目標や方針、生徒の発達段階に応じた科学的な指導等について理解させるなど必要な研修を実施することを検討する。
- ・ 上記のほか、国、教育委員会等は、顧問教員を対象とした部活動における指導力向上のための研修を更に充実するとともに、受講の促進を図る。

#### ク 英語指導を行う外部人材と外国語指導助手(ALT: Assistant Language Teacher)等 (活用状況等)

小学校等における外国語指導助手や外国語が堪能な地域人材による指導は、教員とのチーム・ティーチングによるコミュニケーション活動や、教材作成支援など、授業等において、教員を支援する重要な役割を担っている。

公立学校の外国語指導助手の配置実績は、全体で15,475人となっており、そのうち、JETプログラム<sup>\*9</sup>による外国語指導助手は4,093人となっており、所要の地方財政措置が講じられている(平成26年度「英語教育実施状況調査」文部科学省)。

#### (成果と課題等)

ALTについては、教員が多忙のため授業準備のために必要なALTとの打ち合わせ時間が十分にとれないこと、活用の状況に地域差があるなどの課題も踏まえつつ、次期学習指導要領の改訂に向けて、ALTの質・量ともに確保することが急務である。

特に、小学校におけるALTについては、学級担任と外部人材の連携について、それぞれの役割を明確にしつつ、適切かつ適正なチーム・ティーチング等が行われるための体制整備の充実を図っていく必要がある。

また、小学校高学年における英語の教科化に当たっては、専門性を有する適切な人材に特別免許状を積極的に授与し活用することや、英語が堪能な地域人材による指導、英語担当教員の退職者等を非常勤講師として活用するなど、地域の実情に応じた指導体制を充実させることが重要である。

今後、外国語指導助手や英語指導の専門性を有する外部の専門人材の配置への支援を行うとともに、それらの質を確保するための研修等を含めた取組を充実していく必要がある。

---

\*9 1987年に開始された、地方公共団体が総務省、外務省、文部科学省及び自治体国際化協会(CLAIR)の協力の下に、外国人青年を招致する事業。各地で、外国語指導助手(ALT)、国際交流員(CIR)、スポーツ国際交流員(SEA)として活躍し、外国語教育の充実、地域レベルの国際交流、地域の国際化等に貢献。



**(改善方策)**

- ・ 国、教育委員会は、効果的なティーム・ティーチングが可能となるよう外国語指導助手の指導力向上のために必要な研修を実施する。
- ・ 国は、JETプログラムによる外国語指導助手の配置について、所要の地方財政措置を講じる。地方公共団体は、JETプログラムの積極的活用を図るとともに、学校や教職員をサポートする英語の専門人材に対する支援の充実を検討する。

**ケ 補習など、学校における教育活動を充実させるためのサポートスタッフ**

**(活用状況等)**

多様な子供の実態に応じて、効果的な指導を行うためには、多様な経験を持った地域人材等の教育活動への参画を得ることが重要である。

そのため、各地方公共団体では、地域や学校の実情に応じ、補充学習や発展的な学習の実施などのためのサポートスタッフ（退職教職員や学生等）を学校に配置している。

国においても、補習等のための指導員等派遣事業を実施し、児童生徒学習サポーターや教師業務アシスタント等に対する支援を行っており、平成27年度予算では対前年度2,000人増の10,000人の配置に係る経費を計上している。

また、学校における印刷業務等の事務作業を補佐する職員を配置することにより、教員の業務負担を軽減することも有効である。

**(成果と課題等)**

全国学力・学習状況調査の結果の分析等によれば、児童生徒の学力に家庭状況等の社会経済的背景が影響を与えているとの指摘もあり、格差の再生産・固定化を招かないようにするためには、学校も重要な役割を担っている。

このため、家庭環境等に左右されず、学校に通う子供の学力が保障されるよう、学習内容の定着や学習上のつまづきの解消等を図る観点から、学校において、きめ細かな指導や放課後補習などの取組が求められている。

一方で、TALISの結果において、我が国の教員は、課外活動の指導や事務業務に多くの時間を費やし、参加国中で勤務時間が最も長いという結果も出ており、教員や支援教員が不足していると回答した校長の割合も高くなっている。そのため、補習などの教育活動を充実させるため、学校や教職員をサポートするスタッフの充実を進めていく必要がある。

**(改善方策)**

- ・ 国は、多彩な人材の積極的参加による地域ぐるみの教育を推進するため、学校や教職員をサポートするスタッフを配置する地方公共団体に対する支援の充実を検討する。

### ③ 地域との連携体制の整備

#### ア 地域連携を担当する教職員

##### (活用状況等)

子供たちや学校が抱える課題を解決し、子供たちの豊かな学びを実現していくためには、コミュニティ・スクール（学校運営協議会制度）や学校支援地域本部等の仕組みを活用して、社会総掛かりでの教育を進めていくことが重要である。

学校が地域と連携するに当たっては、地域や教育委員会との連絡・調整、校内の教職員の支援ニーズの把握・調整、学校支援活動の運営・企画・総括などの役割を担う者を置くことが効果的である。

文部科学省の調査によれば、学校と地域との連携を担う教職員について、教育委員会規則等に基づき、校務分掌上に位置づけている学校は約3割であり、教育委員会規則等に位置付けがなくとも、学校の方針として、校務分掌上に位置づけている学校も含めると約7割となる。

##### (成果と課題等)

学校と地域との連携を担う教職員を位置付けることにより、学校と地域の信頼関係の構築や組織的な地域連携活動の展開等の成果が見られるところであり、その役割の必要性や重要性に関する認識を高めていくことが重要である。

そのため、地域連携担当の教職員の職務内容や位置付けを明確化するとともに、そのような教職員に社会教育主事の有資格者を活用することについても検討する必要がある。

また、地域連携を担当する教職員と、地域に配置され、学校との連携窓口を担うコーディネーター（学校側の教育活動支援等のニーズに応え、取組を進めていくための地域側の連絡調整役）等との連携を図っていくことが重要である。

##### (改善方策)

- ・ 国は、地域の力を生かした学校教育の充実や学校全体の負担軽減、マネジメント力の向上を図るため、学校内において地域との連携の推進を担当する教職員を地域連携担当教職員（仮称）として法令上明確化することを検討する。

## (2) 学校のマネジメント機能の強化

学校が地域とも連携しながら、一つのチームとして機能するように、学校のリーダーシップ機能や学校の企画・調整機能、事務体制を強化するとともに、学校に関わる全ての職員がチームの一員であるという意識を共有する。

### ① 管理職の適材確保

#### ア 管理職のリーダーシップの在り方等

##### (校長のリーダーシップ発揮の在り方等)

校長は、学校の長として、リーダーシップを発揮するために、まず、子供や地域の実態を踏まえ、学校の教育ビジョンを示し、教職員と意識や取組の方向性の共有を図ることが重要である。

それに当たって、チームとしての学校における校長には、多様な専門性を持った職員を有機的に結びつけ、共通の目標に向かって動かす能力や、学校内に協働の文化を作り出すことができる能力などの資質が求められる。

また、学校の教育活動の質を高めるためには、校長の教育的リーダーシップが重要であり、教育指導等の点で教職員の力を伸ばしていくことができるような資質も求められている。

校長は、学校という組織で求められるマネジメントの能力と、組織一般で有効なマネジメントの能力をバランス良く身に付ける必要がある。

あわせて、校長がリーダーシップを発揮し、複雑化・多様化した課題を抱える学校を変え、学校の教育力を向上させていくためには、校長の補佐体制を強化することが必要である。例えば、副校長の配置や、教頭の複数配置、事務長の配置など、校長の権限を適切に分担する体制や校長の判断を補佐する体制の整備によって、管理職もチームとして取り組むことが学校の改革のためには有効である。

さらに、校長が、自らの示す学校の教育ビジョンの下で、リーダーシップを発揮した学校運営を実現できるよう、校長裁量経費の拡大等の学校の裁量拡大を一層進めるとともに<sup>\*10</sup>、保護者や地域住民等が学校運営に参画するコミュニティ・スクール（学校運営協議会制度）等の仕組みを活用しつつ、チームとしての学校の力を一層高めていくことも重要である。

さらに、校長が自らの教育理念に基づき、特色ある教育活動を推進することができるようにするためには、校長の同一校における在職期間の長期化を図るなど、人事異動の在り方を見直すことも必要である。

##### (副校長、教頭のリーダーシップ発揮の在り方等)

教頭は、「校長（副校長を置く学校にあつては校長及び副校長）を助け、校務を整理し、及び必要に応じ児童（生徒）の教育をつかさどる」職として設けられており、原則として、全ての学校に置くこととされている。

\*10 なお、学校裁量予算を導入している教育委員会は、都道府県で約4割、市区町村で約1割（教育委員会の現状に関する調査（平成25年度間））であり、その取組の一層の促進が期待される。

副校長は、「校長を助け、命を受けて校務をつかさどる」職として、平成19年に制度化され、平成26年4月現在、67都道府県・指定都市教育委員会のうち、44の教育委員会において、3,646人が配置されている。副校長は、教頭と同様、校長を補佐する職であるが、校務の一部を自らの責任で処理することが想定されている職であることが、教頭とは異なっている。

副校長の配置状況を学校種別に見ると、公立の小学校(20,558校)に1,750人、中学校(9,707校)に900人、高等学校・中等教育学校(3,658校)に758人、特別支援学校(1,037校)に238人となっている。

副校長及び教頭は、チームとしての学校において、教職員と専門スタッフ等の調整や人材育成等の業務に当たることが期待されており、事務職員との連携や業務の見直し等により、副校長及び教頭が力を発揮できる体制を整えることが重要である。

さらに、規模が大きい学校や課題を抱えた学校については、副校長又は教頭を複数配置することも効果的である。

#### (改善方策)

- 教育委員会は、校長、副校長及び教頭に求められる資質・能力を明確化し、教職員に周知するとともに、管理職の養成等に活用する。
- 国、教育委員会は、校長がリーダーシップを発揮し、学校の教育力を向上させていくため、副校長の配置や教頭の複数配置など、校長の補佐体制を強化するための取組を検討する。
- 国、教育委員会は、副校長及び教頭が力を発揮することができるよう、教頭と事務職員の分担の見直しなど事務体制の整備や、主幹教諭の配置等の取組を進める。
- 教育委員会は、校長裁量経費の拡大等の学校の裁量拡大を推進する。

## イ 管理職の養成

### (管理職候補者の現状等)

管理職に適材を確保できなければ、学校の組織力・教育力も低下することは確実であり、優秀な人材が管理職を目指すような取組が求められている。

しかし、近年、管理職選考の倍率の低下や、希望降任の増加など、管理職の魅力が低下しているのではないかという指摘がある。また、都道府県によって違いはあるものの、30代半ばから50歳までの教員数は、近年、減少しており、今後、管理職候補となる教員の数が少なくなることが予想される。

このような状況の中、優れた管理職を養成していくには、管理職として優れた仕事をする中で自分の担任している子供たちだけでなく学校全体の子供たちの教育を改善できること、担任では改善できないことを改善できること等、学校の管理職として仕事をすることの意義を教員に理解してもらうことが、まず重要である。

### (管理職養成の課題等)

教育委員会は、校長に求められる資質・能力に基づき、将来、管理職として活躍することが期待される教員に、若いうちからマネジメント能力をつけさせるよう、計画的に教職大学院や民間企業への派遣、教育委員会事務局での勤務、学校現場でのOJT等の経験を積ませる必要がある。

その中で、学校現場におけるOJTは重要な役割を果たしているが、例えば、年齢等にとらわれず、適材適所で主任に充てるなど、教員の持っている良さや持ち味をより発揮できるような経験を積ませることにより、当該教員に、主任、主幹教諭、教頭という新たなステージに上がる資質・能力を育むことができる。その際、校長は、教員を育てるという意図を持ち、必要に応じて、教員を支援することが重要である。

また、主幹教諭として業務を担うことは、分掌を超えて、学校全体を見渡す経験を積む良い機会となる。

さらに、各自治体で教育センター等を活用して行われている管理職養成の取組みに関する情報共有も有効である。

#### (改善方策)

- ・ 教育委員会は、主幹教諭の配置を拡充するなどの取組により、管理職候補の教職員が学校のマネジメントの経験を積むことができる機会を増加させる。
- ・ 様々な管理職養成の取組みに係る情報共有のため、(独)教員研修センター等の活用を図る。

## ウ 管理職の選考・登用

### (管理職選考の現状等)

管理職の選考試験においては、67都道府県・指定都市教育委員会のうち41教育委員会が短答形式による筆記試験を導入し、63教育委員会が小論文や作文による筆記試験を行っているが、試験の問題作成に教育委員会が多くの時間を費やしているという現状がある。

また、女性管理職の割合が、全職員に占める女性教員の割合に比べて低いことから<sup>\*11</sup>、女性管理職の登用が進むような方策を検討する必要がある。

#### (改善方策)

- ・ 教育委員会は、管理職の採用に当たって、人事評価の結果の分析や面接

\*11 小学校、中学校、高等学校、中等教育学校、特別支援学校の教員のうち女性の教員の割合(数)は、49.6%(489,716人)となっている(平成26年度学校基本統計)。

一方、公立の小学校、中学校、高等学校、中等教育学校、特別支援学校の管理職に占める女性職員の割合(数)は、校長14.1%(4,771人)、副校長19.4%(707人)、教頭15.9%(5,385人)となっている(平成25年度公立学校教職員の人事行政状況調査)。

等に基づき、管理職候補者が求められる資質・能力を有しているかどうか、丁寧に判断する。

## エ 管理職の研修

### (管理職研修の課題等)

教育委員会が実施している管理職研修の内容についても、校長に求められる資質・能力に基づき見直しを進める必要がある。

また、管理職研修の見直しを行うに当たっては、教職大学院をはじめとした大学と連携することが考えられるが、研修の実施方法について、管理職が受講しやすいように工夫することが必要である。

### (改善方策)

- ・ 教育委員会は、管理職研修の内容を見直し、ケーススタディやフィールドワーク等の手法を取り入れることにより、管理職に具体的に学校を改善する能力や危機管理能力等を身に付けさせる。
- ・ 教職大学院において、管理職コースを設置することや、教育委員会との連携による管理職研修を開発・実施することを検討する。
- ・ 教育委員会は、管理職研修を休日や夜間等に開催するなど、管理職研修の実施方法を工夫し、より多くの管理職が研修を受けることができる方策を検討する。

## ② 主幹教諭制度の充実

### ア 主幹教諭制度の充実

#### (活用状況等)

主幹教諭は、「校長を及び教頭を助け、命を受けて校務の一部を整理し、並びに児童の教育をつかさどる」職として、平成19年に制度化され、平成26年4月現在、67都道府県・指定都市教育委員会のうち、55の教育委員会において、19,742人が配置されている。

学校種別に見ると、公立の小学校(20,558校)に9,009人、中学校(9,707校)に6,224人、高等学校・中等教育学校(3,658校)に3,432人、特別支援学校(1,037校)に1,077人となっている。

#### (職務内容等)

主幹教諭には、学校を一つのチームとして機能させるため、全体をマネジメントする管理職と教職員、専門スタッフとの間に立って、チームとしての学校のビジョンを始めとした意識の共有を図る、いわばミドルリーダーとしての役割が期待されている。

主幹教諭が実際に担当している業務としては、文部科学省の調査<sup>\*12</sup>によると、

- ・ 学校運営の企画及び調整に関する校務、
- ・ 教務に関する校務の整理、調整、
- ・ 校長、副校長、教頭等の管理職の補佐、
- ・ 教職員の指導・育成

の割合が高い。

特に、小・中学校では、「教務に関する校務の整理、調整」を担当している割合が高く、教務主任が担っている校務を担当していることが伺える。

また、「校長、副校長、教頭等の管理職の補佐」としての業務のなかで、主幹教諭が担当している割合の高い業務は、

- ・ 教育課程や生徒指導など、学校教育の管理にかかわる業務の一部、
- ・ 保護者や地域住民との対応や折衝など、渉外にかかわる業務の一部、
- ・ 教育委員会への届け出や報告など庶務業務の一部

となっている。

この結果から見えてくるのは、主幹教諭は、主任業務を担っている者が多いこと、また、管理職の補佐として担っているのは、渉外や庶務業務の一部であり、人材育成機能について成果があがっているという割合は必ずしも高くないこと、である。

### (成果と課題等)

文部科学省の調査によれば、主幹教諭の配置の主な成果について、配置された学校において、分掌間・学年間の調整など学校の総合的な調整が図られ、「学校の組織としての力が向上」、「管理職と教職員のパイプ役になり、校内のコミュニケーションが改善」、「教職員間の業務調整の円滑化による、業務の質の改善や効率化」とするものが多くあった。

また、

- ・ 生徒指導等の面で、主幹教諭が上司として担任教諭に指示や助言ができ、担任の孤独感の解消につながる
- ・ 保護者・地域対応の面で、校長・教頭不在時にも判断できる

といった効果も指摘されている。

一方で、配置の課題については、同調査において、「主幹教諭の役割等について校内の理解が進んでいない」、「主幹教諭となる者の人材育成」、「主幹教諭の授業時数が多く、期待される校務を処理できない」とする指摘が多い。

地域や学校の実態も踏まえ、主幹教諭の配置を進めていくための方策について検討する必要がある。

### (改善方策)

\*12 全国の公立の小学校、中学校、高等学校、中等教育学校及び特別支援学校の2%に相当する学校(674校)及び、これらの学校を設置する市区町村教育委員会(329教育委員会)及び各都道府県・指定都市教育委員会(67教育委員会)を対象に、平成27年に調査を実施。調査対象は平成27年5月1日時点。

- ・ 国は、主幹教諭の効果的な在り方や活用方策を全国的に展開するため、具体的な取組事例に基づく実践的な研修プログラムを開発する。
- ・ 国は、主幹教諭のさらなる配置を促進するための加配措置を拡充することを検討する。

### ③ 事務体制の強化

#### ア 事務体制の一層の充実

##### (職務内容の現状)

事務職員の職務について、学校教育法は「事務に従事する」と規定しているのみであるが、概ね、事務職員が従事している職務は、

- ・ 予算、決算等の会計管理
- ・ 施設・設備及び教材・物品の管理
- ・ 給与・旅費の管理、支給事務
- ・ 就学援助に係る事務
- ・ 学校徴収金の計画・執行管理
- ・ 文書の收受・発送
- ・ 諸手当の認定
- ・ 福利厚生に関する事務

など、総務・財務等に関する事務全般である。

##### (職務内容に関する課題等)

事務職員は、学校運営事務に関する専門性を有している、ほぼ唯一の職員である。教育委員会によっては、学校組織マネジメントを効率的・効果的に行うための学校経営職員として位置づけ、総務・財務等に関する事務以外の職務（地域連携や学校評価、危機管理等）にも事務職員が積極的に携わっている例も見られる。今後、事務職員には、その専門性等も生かしつつ、より広い視点に立って、副校長・教頭とともに校長を学校経営面から補佐する学校運営チームの一員として役割を果たすことが期待される。

文部科学省の調査においても、これからの事務職員に求められる資質・能力として、都道府県の約8割、市区町村と学校の約7割が、「学校運営等の充実・改善に貢献しようとする意欲や能力」をあげている。

一方、教員の勤務実態に関する各種調査の結果によると、教員が様々な事務業務を行っており、それが教員の負担になっているという実態も見られる。

特に、教頭は、事務業務の負担が非常に大きく、校長の補佐や人材育成等の業務を十分に果たしていくためには、教頭の業務の改善を図っていくことは不可欠であり、教頭と事務職員との間での業務の連携や分担を進める必要がある。

教員が、より子供と向き合う仕事に取り組み、副校長・教頭が教員への指導等に取り組むことができるように、副校長・教頭や教員が行っている管理的業務や事務的業務に関して事務職員が更に役割を担うことも効果的と考えられることか



ら、学校事務体制の充実を図ることが必要である。

(改善方策)

- ・ 国は、事務職員の職務規定等を見直し、事務職員が、学校における総務・財務等の専門性等を生かし、学校運営に関わる職員であることについて法令上、明確化することを検討する。
- ・ 国は、事務職員の標準的な職務内容を示すことを検討する。
- ・ 学校事務体制の強化を図るための定数措置など、事務体制の一層の充実を図る。

## イ 学校運営事務の統括者の位置付け

### (事務職員の学校運営への参画の現状と課題等)

現在、学校の管理職の多くは、教員出身者であり、行政事務に十分に練達しているとはいえない。今後、学校の業務が一層、複雑化・多様化することが考えられることから、学校の自律的な運営を可能とするためには、教育行政事務の専門性を有する者が学校運営に参画することが望ましい。

小・中学校においても、例えば、一定規模以上の学校については、事務長等の学校運営事務の統括者を置くことができることを法令上、明確化することが考えられる。

(改善方策)

- ・ 国は、事務長等の学校運営事務の統括者を法令上に位置付け、職務内容や教頭との職務分担を明確化することを検討する。

## ウ 事務職員の資質・能力の向上

### (事務職員の研修に係る現状と課題等)

小・中学校の場合、事務職員が一人配置であることを考えると、事務職員の資質・能力の向上は大きな課題であるが、事務職員向けの研修を企画できる指導主事が少ないことや事務職員向けの研修プログラムが少ないことなどの課題がある。

(改善方策)

- ・ 国は、事務職員が、管理職を補佐して学校運営に関わる職として、自らの専門性を伸ばしていくことができるよう、事務職員を対象とした研修プログラムを教育委員会や事務職員の関係団体等と協力して開発するとともに、開発したプログラムをもとにした各教育委員会における研修の実施を支援する。
- ・ 国は、教員と同様、将来、指導的な立場に立つことが期待される事務職員を対象に研修を実施する。その際、(独)教員研修センターの活用を図る。
- ・ 教育委員会は、事務職員の資質・能力向上のための研修機会・内容の充

実を図る。

## エ 事務の共同実施の推進

### (事務の共同実施の現状と課題等)

多くの小・中学校においては、事務職員が一人配置であるため、学校事務を効率的に執行する観点から、事務の共同実施の活用は有効な方策である。

市町村における事務の共同実施の実施率は、域内の一部の地域で実施しているものも含めると、約5割の実施率となっている（平成24年度文部科学省委託事業「学校運営の改善の在り方に関する取組（報告書）」（全国公立小中学校事務職員研究会））。

共同実施については、事務処理における質の向上やミス・不正の防止、学校間の標準化による事務処理の効率化等において大きな成果が見られるところであるが、この他にも、教員の事務負担の軽減や事務職員の学校運営への支援・参画の拡大等においても成果が見られるところであり、今後の取組の一層の充実が期待される。

特に、事務長が置かれている場合には、事務の共同実施は、事務機能の一層の強化に効果的であると考えられるため、事務長等の位置づけの明確化の検討と併せて、事務の共同実施との一体的推進の検討をする必要がある。

### (改善方策)

- ・ 国は、事務の共同実施について、優れた事例の収集や周知を行うなど、学校における事務機能の強化を促進する。

### (3) 教職員一人一人が力を発揮できる環境の整備

チームとしての学校において、教職員一人一人が力を発揮できるよう、人材育成や業務環境の改善等の取組を進める。

#### ① 人材育成の推進

##### ア 人事評価制度の活用

###### (教職員に係る人事評価制度の取組状況)

教職員が意欲を持って、それぞれの専門性を生かし、自らの職責を果たすことができるようにするためには、一人一人の教職員の能力や業績を適正に評価し、適切に人事や処遇等に反映することが極めて重要である。そのために、職員の評価に係る制度として、地方公務員法は勤務評定制度を設けている。

しかし、勤務評定制度については、「評価項目が明示されない」「上司からの一方的な評価で結果を知らされない」「人事管理に十分活用されない」等の問題点も指摘されており、文部科学省は、公務員制度改革の状況も踏まえつつ、平成15年度から平成17年度までの間、都道府県・指定都市教育委員会に対して、教員の評価システムの改善に関する調査研究を委嘱し、教員に係る人事評価の改善を進めてきた。

調査研究における評価のイメージは、概ね、以下のとおりである。

[年度当初]

- i) 校長が学校経営方針の提示。
- ii) 教員は学校経営方針に基づき目標設定。
- iii) 校長と教員が期首面談。期首面談では、教員は、年度の目標や具体的な取組予定を報告・相談し、校長は、目標を確認し、必要な指導・助言を実施。
- iv) 期首に定めた方針に基づき教員は授業等の取組を実施。

[年度半ば]

- v) 校長と教員が中間面談。中間面談では、教員は、年度半ばにおける取組状況を報告・相談し、校長は授業観察等も踏まえ、指導・助言を実施。必要に応じて、目標を追加・変更。
- vi) 中間面談も踏まえ、教員は引き続き授業等の取組を実施。

[年度末]

- vii) 教員は自己評価を実施。
- viii) 校長と教員が期末面談。期末面談では、教員は、目標の達成状況や取組状況を報告。校長は、教員の自己評価等に基づき、目標の達成度を確認し、達成できた点や問題点・課題を指摘し、次年度への指導・助言を実施。

※ 教員は、評価結果を次年度の目標設定等に反映。

このような目標管理型の人事評価制度は、平成26年4月1日現在、全ての都道府県・指定都市教育委員会において導入されており、人事評価制度を活用した人事管理も浸透してきているが（「平成25年度公立学校教職員の人事行政状況調査」文部科学省）、評価の対象となる職員が一部であったり、評価結果の活用方策が異なっていたりするなど、教育委員会によって実情は異なっている。

### (地方公務員法の改正による人事評価制度の導入への対応)

平成26年6月に地方公務員法が改正され、勤務評定制度に代えて人事評価制度が導入される予定である(平成28年4月施行予定)。地方公務員法で導入される人事評価制度は、能力・業績の両面から評価するものであり、評価基準の明示や自己申告、面談、評価結果の開示等の仕組みにより客観性等を確保し、人材育成にも活用するものとされている。

地方公務員法の改正内容や留意事項等については、総務省の通知により既に示されており、それらに基づき、都道府県・指定都市教育委員会は、公立学校の教職員に係る人事評価について、必要な見直しをそれぞれ行うことが求められている。

### (人事評価の改善・充実)

人事評価制度を今後、さらに改善・充実していくためには、人材育成と業務改善の向上の2つの視点を重視することが大切である。

改正後の地方公務員法では、人事評価制度を任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とすると規定している。校長等の評価者は、教職員一人一人をしっかりと評価することが求められており、評価者に対する研修を充実することが重要である。

その上で、学校において、教職員同士や専門スタッフ等との協働を進めていくために、チームとしての活動を適切に評価できるような工夫を講じることが重要である。

また、人事評価を行うに当たっては、校長が、教員の授業を見たり、校務の取組状況等を把握したりすることが重要であり、その際、校長は、適時、適切なフィードバックを行うことが人材育成の観点から重要である。

なお、学校評価と教職員の人事評価は、密接に関連するものであり、両者を連動させた取組の工夫についても検討していく必要がある。

#### (改善方策)

- ・ 教育委員会は、評価者研修を実施するとともに、地方公務員法の趣旨を踏まえ、人事評価の結果を任用・給与などの処遇や研修に適切に反映させることによって、教職員一人一人の成長を促していく取組を進める。

## イ 教職員表彰制度の活用

### (教職員表彰制度の取組状況)

優れた教育実践等で成果を上げた教職員に対する表彰制度の取組は、多くの教育委員会においても実施されているが、国においても、学校教育における教育実践等に顕著な成果を上げた教職員を文部科学大臣が表彰し、その功績を広く周知することにより、教職員の意欲及び資質能力の向上に資することを目的として、平成18年度から文部科学大臣優秀教職員表彰を実施している。平成26年度は、国・公・私立の830人の教職員を表彰した。

### (教職員表彰制度の改善・充実)

優れた教育実践等で成果を上げた教職員や高い指導力のある教職員を顕彰する仕組みについては、国、教育委員会ともに、更なる推進を図っていく必要がある。

その上で、学校において、教職員同士や専門スタッフ等との協働を進めていくために、チームとしての取組を教職員表彰の対象として加えることも考えられる。

また、表彰する際には、どのような点が優れているのかを明らかにすることによって、チームとしての優れた取組を幅広く共有し、より汎用性のある形で全国に展開していくことが重要である。

なお、表彰に伴う措置として、特別な研修機会を付与するなどの取組を進めていくことも大切である。

#### (改善方策)

- ・ 国は、文部科学大臣優秀教職員表彰について、教職員個人だけでなく、学校単位、分掌単位等の取組を表彰することを検討する。あわせて、表彰された教職員の実践や指導力を活用する方策を検討する。

## ② 業務環境の改善

### ア 学校における業務改善の推進

#### (業務改善の必要性)

教員勤務実態調査やTALIS等において、教員の多忙化が指摘されているように、社会や保護者等からの学校の要請の多様化や、学校現場を取り巻く環境の複雑化・困難化、様々な教育課題への対応等を背景とした教員の負担の増加は大きな課題となっている。

また、全国公立学校教頭会の調査においても、教頭が費やしたい職務内容としては、職場の人間関係づくり、教職員の評価・育成や校内研修などがあげられているが、実際には、各種調査依頼への対応や外部対応に時間を費やしており、取り組みたい業務に十分にに取り組むことができていない実態が明らかになっている。

#### (業務改善の推進)

これからの学校が、複雑化・多様化した課題を解決し、子供たちに力を身に付けさせていくためには、学校や教員一人一人の業務を見直し、改善していくことが求められる。

まず、業務の範囲については、現行の学校制度が整備された当時は想定されていなかった業務や役割が増大してきたことを踏まえ、全ての業務や役割を学校で担うという発想に立つのではなく、学校として、必ずしも行う必要がない業務、他の機関と連携した方が効果的な業務など、教員の業務と同様、地域や学校の実態も踏まえ、整理することが必要である。

次に、業務の進め方についても、学校だけ、教員だけで抱え込むのではなく、必要に応じて、専門スタッフや関係機関、地域と協働することが重要である。そ

の際、教職員の業務の軽減と効率化を図るとともに、教育活動に関する情報を教職員間で共有することなどにより、教育活動の質の向上を図るためにも、ICTを活用し、校務の情報化を推進することが必要である。

また、学校や教員自らが業務の範囲や進め方について、問題意識を持ち、見直す意識を持つことが重要であることから、学校評価に取り組む中で、業務改善に係る目標設定等を行うなど、教職員や専門スタッフ等の間での課題意識等の共有を進め、学校におけるチームとしての取組を推進していくことが求められる。

文部科学省は、平成19年に学校現場の負担軽減プロジェクトチームを設け、当面取り組むべき事項として、平成20年度以降、文部科学省が学校を対象として行う定期的な調査の見直しを行っている。具体的には、調査の廃止・統合、調査項目の削減等を図るとともに、学校が見通しを持って対応できるよう、年間調査計画の作成、周知を行ってきており<sup>\*13</sup>。引き続き、調査の見直しに係る取組を進めていく必要がある。

また、教育委員会においても、学校現場を対象とした調査等を実施する場合には、その必要性、実施方法について絶えず検討・改善を図ることが求められる。

国や都道府県・市町村教育委員会は、教職員が業務を効率的・効果的に進めることができるような支援を行うとともに、関係団体等と連携して、学校や教職員の意識や働き方を改革するための取組を進めるべきである。

## イ 教職員のメンタルヘルス対策の推進

### (メンタルヘルス対策の取組状況)

学校における教育活動は、教職員と児童生徒の人格的な触れ合いを通じて行われるものであることから、教職員が心身ともに健康を維持して教育に携わることができるようにすることが重要である。また、児童生徒に対する影響だけではなく、教職員にとっても、意欲的に職務に取り組み、やりがいを持って教育活動を行うことが重要である。

しかし、精神疾患により病気休職している公立学校の教職員数は、平成4年度から平成21年度にかけて17年連続して増加し、平成25年度においても、5,078人と、依然として高水準で推移しており、教職員のメンタルヘルス対策の改善・充実喫緊の課題である。

精神疾患による病気休職者数が高水準で推移している背景について、単純に一般化することは難しいが、平成25年3月に取りまとめられた「教職員のメンタルヘルス対策について(最終まとめ)」は、教職員のメンタルヘルス不調の背景等として、業務量の増加及び業務の質の困難化や教職員の業務の特徴等をあげている。

具体的には、学校は、管理職等以外の教職員は、職位に差がない一般の教職員

---

\*13 学校現場の負担軽減プロジェクトチームのとりまとめ(平成20年3月)では、調査文書等に関する事務負担の軽減のため、調査文書等の見直しの観点として、①調査事項の精選、②調査方法の改善、③調査体制の改善、④調査計画の策定、⑤文書処理の方針、⑥事務処理の体制、という6つの観点があげられている。

が大多数を占めており、企業に比べ管理職が少ない、いわゆる鍋蓋型組織であり、管理職が所属教職員の全てについて日常的に健康状態を見て支援や相談対応等を行うことが難しいこと、また、教職員の職務は、属人的対応が多く、個人で抱え込みやすい性質があるとともに、学級担任や事務職員など、教職員が一人で対応するケースが多くなる傾向にあり、一部の教職員に業務の負担が偏るケースがあること等を指摘している。

#### (メンタルヘルス対策の改善・充実)

メンタルヘルス対策としては、予防的な取組が重要であり、教職員本人の「セルフケア」の促進とともに、校長、副校長・教頭、主幹教諭等の「ラインによるケア」の充実が必要である。

そのため、メンタルヘルスに関する研修を充実するとともに、校長等は、「ラインによるケア」に取り組むことができるよう、日常的に教職員の状況を把握し、校務分掌を適切に整えておくことが大切である。

また、良好な職場環境の整備充実のため、労働安全衛生体制の整備や業務改善等に取り組むことが重要である。

#### (改善方策)

- ・ 国は、業務改善に関する考え方や取組事例等をまとめた指針を作成するとともに、研修を実施することなどにより、教育委員会の業務改善を支援する。
- ・ 国は、管理職や中堅教員を対象とした研修において、校務を効率的・効果的に進めることができるよう、タイムマネジメントに係る研修を実施する。
- ・ 教育委員会は、校長が、学校の実態に応じた方法で適正な勤務時間管理に努め、校務の改善を進めることを支援する。
- ・ 国は、校務の情報化の現状や課題について整理した上で、校務情報等を統合的に扱うシステムの導入モデルパターンを策定するとともに、地方公共団体が円滑に校務の情報化を推進できるよう、必要な助言を行う体制を整備する。
- ・ 教育委員会、学校は、引き続き教職員のメンタルヘルス対策を推進する。

### ③ 教育委員会等による学校への支援の充実

#### ア 指導主事の配置の充実

##### (指導主事の配置状況等)

指導主事は、学校における教育課程、学習指導その他学校教育に関する事項の指導に関する事務に従事している。指導主事は、「教育に関し識見を有し、かつ、学校における教育課程、学習指導その他学校教育に関する専門的事項について教養と経験がある者でなければならない」とされており、ほとんどの場合、学校の教員が任用されている。

学校が抱える課題の複雑化・多様化に伴い、教育委員会に求められる専門性も

複雑化・多様化しており、指導主事の専門性にかかる期待は、年々大きくなっている。

その一方で、指導主事は、学校への指導・助言だけでなく、教育委員会の様々な業務も担っていることから、指導主事が事務業務に追われて、学校への指導が十分にできていない、指導主事が自らの専門性を高める機会が不足している、という課題も指摘されている。

また、小規模の市町村では、指導主事の配置が少数、あるいは1名もいないところも多い。

#### (指導主事の配置等の改善・充実)

今後、学習指導要領の改訂の動向も踏まえ、カリキュラム・マネジメントの導入やアクティブ・ラーニングなど指導方法の改革を学校で進めていくためには、教育委員会の方針に基づいて、指導主事が学校に対して指導・助言を行っていくことが重要であり、指導主事の資質の向上や配置の充実が必要である。

そのために、指導主事を対象とした研修の充実に取り組むとともに、指導主事の力を生かすために、都道府県教育委員会、教育センター、教育事務所、市町村教育委員会それぞれに配置されている指導主事が、しっかりと連携しつつ、役割分担をして、学校に対する指導・助言を行っていくことが重要である。

さらに、指導主事の配置が充実するよう、引き続き、国や都道府県の支援が必要である。

また、近隣の市町村が連携し、複数の市町村で指導主事を共同設置するなど、教育事務の処理の広域化に取り組むといった工夫も考えられる<sup>\*14</sup>。

#### (改善方策)

- ・ 国、都道府県は、小規模の市町村において指導主事の配置が進むよう引き続き支援する。
- ・ 小規模市町村は、指導主事の共同設置など、教育事務の処理の広域化に取り組むなどの工夫を検討する。
- ・ 教育委員会は、指導主事の専門性が発揮されるよう、教育委員会事務局の業務の見直しを行う。

### イ 保護者や地域からの要望や相談への対応の支援

#### (保護者等や地域からの要望等への対応の現状)

教員勤務実態調査の結果によれば、小・中学校教員の約70%が保護者への対応が増えたと回答し、保護者への対応をストレスと感じる教員が50%を超えている。

さらに、保護者や地域からの相談や要望の内容も複雑化・困難化しており、対

\*14 平成26年7月1日現在で、北海道、山梨県、奈良県の3道県内の31市町において、8件の指導主事の共同設置が行われている（総務省「地方公共団体間の事務の共同処理の状況調査」）。



応に苦慮する事例も見られる。

#### (保護者や地域への対応に対する支援の改善・充実)

教育委員会や学校は、保護者や地域への情報提供や学校評価の取組、コミュニティ・スクール（学校運営協議会制度）等の仕組みの活用等を通して、学校の人員や予算等の実態について説明し、学校として対応可能な範囲について、日頃から理解を求めておくことが重要である。

また、相談や要望を受けた際に、第三者的立場から中立的に問題解決を支援したり、教職員が専門的な知見を直接聞いたりできるような仕組みを作ることによって、学校の負担軽減につなげることが考えられる。

#### (改善方策)

- ・ 国は、学校の教職員が、保護者や地域からの要望等に対応するため、弁護士等の専門家から支援を受けたり、専門的な知見を直接聞いたりすることができるような仕組みを教育委員会が構築することを支援する。
- ・ 教育委員会は、保護者等からの要望等への対応のための仕組みを構築するにあたり、退職校長の積極的な活用を図る。