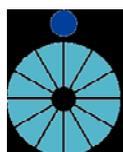


平成23年度  
教員の勤務負担軽減等の取組  
事業成果報告書



文部科学省

MINISTRY OF EDUCATION, CULTURE, SPORTS,  
SCIENCE AND TECHNOLOGY-JAPAN

## 目 次

### 研究課題

- A. 組織的な学校運営に関する実践研究
- B. 業務改善等による教職員の勤務負担軽減に向けた取組にかかる実践研究
- C. 地域人材を含む専門的な外部人材の活用による教職員の勤務負担軽減
- D. 管理職のマネジメント力を高めるための実践研究
- E. 教育委員会の学校サポート体制の整備に関する実践研究

・ 茨城県	1
A. 学校における業務改善を進めるための管理職研修の在り方	
B. 教員の時間外勤務や業務の持ち帰り業務の対応の在り方	
E. 校務支援システムの効果的な運用についての実践研究	
・ 京都府	20
A. 業務改善のアイデア実戦事例の取りまとめ、校務の情報化による業務能率の向上	
B. 教員の事務的業務の見直し、事務職員による代替の可能性	
・ 佐賀県神埼市	26
A. 事務職員を中心とした事務の効率化と学校運営支援の在り方	
・ 北海道	31
B. 教育職員の時間外勤務等の縮減に向けた取組（勤務実態調査等）	
・ 新潟県	37
B. 多忙化解消アクションプランを踏まえた教員の勤務負担軽減の在り方	
・ 愛知県	39
B. 校務のシステム化による教員の勤務負担軽減	
・ 和歌山県	44
B. 学校実態に応じた時間外勤務の縮減、教職員の勤務時間の実態把握による負担軽減対策の検証	
・ 高知県	52
B. 学校経営診断カードを活用した学校組織や教職員の意識についての調査分析	
E. 学校問題サポートチームを活用した学校支援の在り方	

・ **山口県** . . . . . 55

- A. 学校運営や人材育成の要である教頭の主体的取組による組織的な学校運営の在り方
- C. 家庭や地域社会との連携強化を図るための外部人材の活用
- D. 所属校における教頭の取組及びリアル熟議方式の研修会の開催を通じた  
教頭のマネジメント能力の向上と意識改革

(注) 研究課題を重複して実施している教育委員会は、茨城県、京都府、山口県、高知県。  
(掲載順)

## 茨城県教育委員会

学校における業務改善を進めるための管理職研修の在り方  
教員の時間外勤務や業務の持ち帰り業務の対応の在り方  
校務支援システムの効果的な運用についての実践研究

研究課題 A 組織的な学校運営に関する実践研究

B 業務改善等による教職員の勤務負担軽減に向けた取組にかかる実践研究

E 教育委員会の学校サポート体制の整備に関する実践研究

### 1. 事業の実施報告

#### (1) 実践研究のねらい

##### ① 県教育委員会のねらい

本県においては、教員の業務の軽減、・効率化等によって、教員が子どもと向き合う時間を充実させるため、平成 20 年度に「小中学校教員の業務の軽量化に向けた改善策」を策定し、調査や学校外での会議等の業務の縮減、校務処理の電子化の促進等に、県・市町村教育委員会、学校、関係団体等が連携協力して取り組んできた。取組の結果、一定程度の改善効果が見られるものの、教員の負担軽減は十分ではない現状があり、教員へのヒアリングなどからは、「校務支援システム」による校務処理の電子化の必要性や学校における業務改善の促進が必要である等の課題があげられている。

また、学校における業務改善の具体的な手法やそのための組織の在り方、市町村による校務支援システムの導入に向けた具体的な教育的効果やその効果的な運用の在り方等については、学校や市町村における改善への意識は高まってきたものの、改善を効率的に進めるための具体的なモデル等が必要とされている。

そこで、学校における業務の効率化のための具体的方策や、市町村における校務支援システムの効果的な運用についての実践研究を通して、学校や市町村教育委員会が効果的に業務の効率化等の改善を進めるためのモデルづくりを行い、その事例を県内に広く普及するとともに、学校における業務の効率化を進めるための管理職研修の在り方等についても研究を進めることにより、各学校の主体的な業務改善を促進し、教員の負担軽減に資する。

併せて、学校の業務の効率化・縮減等によって、負担軽減を進めることが本研究の本来

の目的であるが、教員の時間外勤務や業務の持ち帰り等の課題もあることから、時間の効率的な活用や教員の負担感の軽減に向けた教員の持ち帰り業務への対応の在り方についても、市教育委員会において研究を進めていきたいと考えている。

## ② 研究指定校（モデル校）のねらい

### 【笠間市立笠間小学校】

スタッフ会議の設置及び効果的な運用、管理職のリーダーシップによる全教職員での取組を通して、組織として校務の効率化等の負担軽減の在り方について研究を行う。

### 【龍ヶ崎市立馴柴小学校】

ICT機器の効果的な活用による校務の効率化に向け、教職員のICT機器の積極的な活用に向けた環境整備や、教職員のスキルの向上等の研究を行う。

### 【筑西市立大田小学校】

教職員の負担（感）の軽減に向けて、学校運営の方法を見直し、担任教員の子どもに向き合う時間の確保に取り組む。

### 【古河市立第一小学校】

外部人材を効果的・効率的な活用や、校務支援システムによる校務の効率化の在り方に係る研究を通して、教育活動の質を維持しつつ校務の効率化を図る研究を実施する。

### 【水戸市立第一中学校】

校務運営を見直し、校務の繁忙期を平準化することなどにより、教員の負担感を軽減する取組を実施する。

### 【土浦市立土浦第三中学校】

学校行事の運営（評価の在り方等）の在り方の見直しや、メール機能等の活用による連絡やアンケート事務の効率化を通して、校務の効率化を図る。

### 【下妻市立下妻中学校】

教職員の負担感を軽減するため、学校経営の基本方針として明確に示し、教職員の意見や考えを生かしながら、管理職のリーダーシップによって全職員で取り組む校務の効率化等の取組を実践する。

### 【結城市立結城中学校】

校内会議に視点を当てて、会議の再編や運営を見直して効率化を図り、教員が子どもと向き合う時間を核とする研究に取り組む。

### ③再委託先（取手市教育委員会）のねらい

取手市では、校務の効率化や個人情報管理の徹底などを目的として、コンピュータやグループウェアの整備、自宅からの共有サーバー接続を実現するUSB型認証キーの配布等、校務システムの構築を平成21年度から実施している。その結果、教育委員会と学校間の調査照会・報告業務の効率化や、情報セキュリティが確保されたりするなど、一定の成果が認められている。しかし、教職員が多忙感の一因として指摘している通知表や出席簿等表簿類作成に要する時間の確保、校内会議や出張を伴う会議の回数や時間の増加といった課題に対しては、全ての学校でこの校務システムが十分に活用されているとは言い難い。その要因としては次のようなことが考えられる。

- ・学校現場において校務システムを活用した負担軽減モデルが不足していることや個々の教職員のICT活用スキルの違いがあること。
- ・通知表・要録作成・出欠席管理機能等については平成23年度から学校毎に整備を進めている最中(※)であり、安定稼働までに時間と手間がかかっていること。

そこで本研究では、

- ① 特に表簿類作成の負担軽減や学校が組織的に会議の効率化を図る上での校務システム活用モデルの確立
- ② 教育委員会による教職員個々のICTスキルに対応した支援の在り方
- ③ USB認証キーによる自宅からの市教委サーバへのアクセスによる業務を可能にすることでの教員の負担（負担感）の軽減について究明することにした。

※通知表・要録作成・出欠席管理機能等の整備状況（平成24年3月1日現在）

整備済み … 8校（中学校 7校・小学校1校）

未整備 … 17校（小学校17校）

## （2）実践研究の実施状況

### ①県教育委員会の取組

課題A 組織的な学校運営に関する実践研究

課題B 業務改善等による教職員の勤務負担軽減に向けた取組にかかる実践研究

（内容1）学校における業務改善を進めるための管理職研修の実施

○全公立小中学校長を対象に、学校の業務改善に向けた取組の実施について説明

(5 教育事務所において 7 月から 8 月に実施)

○学校長を対象としたマネジメント力向上に向けた研修を実施

・ 名称：平成 23 年度「教員の勤務負担軽減等の取組」（国委託事業）に係る学校の業務改善等に向けた管理職研修

・ 対象：県内全公立小中学校長 791 校

・ 方法：11 月末から 12 月上旬にかけて、5 教育事務所単位に管内小中学校長に対して実施

※予定では年度当初の実施としていたが、震災対応等を優先することとしたため、下記の時期に実施

・ 内容：・ 大学教員による理論研修（講演等）

・ 協議により取りまとめた内容により、参加者が持ち帰り、学校の業務改善に向けた取組を各校において実施

※ 4 教育事務所において、教頭研修で同様の研修を実施。その際、モデル校による実践発表を実施

(実施状況)

所管教育事務所	日程	実施場所
水戸教育事務所 管内	平成 23 年 12 月 5 日 (月) 9:10～ 9:40 モデル校の実践発表 9:40～10:30 講演 (茨城大 加藤准教授) 10:40～11:20 グループによるワークショップ (講師：加藤准教授) 11:30～11:40 講評 (加藤准教授)	県教育研修センター
県北教育事務所 管内	平成 23 年 12 月 6 日 (火) 9:30～10:30 講演 (茨城大 加藤准教授) 10:40～11:40 グループによるワークショップ 11:40～11:55 講評 (加藤准教授)	久慈川日立南交流センター ※教頭研修 13:40 実践発表 14:40 協議
鹿行教育事務所	平成 23 年 11 月 28 日 (月)	県女性プラザ

管内	9:25~10:25 講演（茨城大 加藤准教授） 10:35~11:45 グループによるワークショップ 11:45~11:55 講評（加藤准教授）	※教頭研修 13:40 実践発表 14:10 演習
県南教育事務所 管内	平成 23 年 11 月 29 日（火） 9:20~10:20 講演（加藤准教授） 10:35~11:30 グループによるワークショップ 11:35~11:45 講評（加藤准教授）	県南生涯学習センター ※教頭研修 13:55 実践発表 14:45 協議
県西教育事務所 管内	平成 23 年 12 月 1 日（木） 9:10~ 10:10 講演（茨城大 加藤准教授） 10:25~11:25 ワークショップ 11:25~11:35 講評（加藤准教授）	県西生涯学習センター ※教頭研修 13:40 実践発表 14:55 協議

（内容 2）研究指定校（モデル校）における実践研究（小学校・中学校各 4 校）

○学校における業務改善の具体的な手法について各校で実践研究を実施

（モデル校）

- ・ 小学校：笠間市立笠間小学校，龍ヶ崎市立馴柴小学校，筑西市立大田小学校，古河市立古河第一小学校
- ・ 中学校：水戸市立第一中学校，土浦市立土浦第三中学校，下妻市立下妻中学校，結城市立結城中学校

○モデル校による研究の充実等のための連絡協議会を実施（県教委主催）

- ・ 第 1 回：平成 23 年 7 月 12 日（火）  
講師講話（茨城大学 加藤准教授，学校の業務の効率化等の改善の進め方等）  
モデル校の研究内容・計画等に係る協議（講師による指導）
- ・ 第 2 回：平成 23 年 12 月 19 日（月）  
モデル校における研究の実践に係る協議（上記講師の指導）

○モデル校による先進校視察を実施（県教委主催）

- ・ 小学校：平成 23 年 8 月 26 日（金），高崎市立吉井西小学校  
モデル校（小学校）4 校が参加  
（主に学校内の会議の縮減等の業務効率化等及び外部人材との効率的・効果的な連携の在り方等について研修）

- ・ 中学校：平成 23 年 8 月 23 日（火），高崎市立佐野中学校

モデル校（中学校）4 校が参加

（主に学校内の業務効率化の推進方法及び具体的な改善策，校務処理の電子化等について研修）

※群馬県においては平成 18 年度から先進的に学校の業務改善に取り組んでいることから視察地として選定

- モデル校において，講師（茨城大学 加藤准教授）による講演や取組内容に係る指導を実施（モデル校主催で随時実施）

- モデル校による実践発表を実施

上記の校長研修で実施（水戸教育事務所）また，他 4 事務所については同日開催の教頭研修において実践発表を実施

- モデル校の実践について取りまとめたリーフレットを作成し，県内全公立小中学校の全教職員に配付

- 各モデル校の取組内容

#### 【笠間市立笠間小学校】

- ・ 校務の見直し『スタッフ会議』の実施で効率化への取組を促進した。  
（週 1 回開催，メンバーは低・中・高学年から 1 名ずつ）
- ・ 「校務（笠小）ルールブック」を作成し，異動者等への校務に関する説明の時間と手間を省いた。「学年連絡用ボード」で日々のスケジュールチェックができるようにした。
- ・ 各種票簿類（看護日誌・保健日誌等）の電子化による効率化を図った。

#### 【龍ヶ崎市立馴柴小学校】

- ・ I C T 活用の推進に向け，ルールの設定とわかりやすい説明を行った。  
（データの共有（ファイル名やフォルダ作成）のルール作り等）
- ・ 学校ポータルサイトを作成し，ファイルやウェブサイトとリンクさせ，校内データ検索と情報検索が素早くできるようにした。
- ・ 打ち合わせや会議（連絡事項は電子掲示板）の電子化で，打合せを縮減した。
- ・ 学校行事の反省・集計を教育情報ネットワーク（県）のアンケート機能で印刷・配布・回収・集計作業を不要にした。
- ・ 学校行事の反省をデータで保存し確実な引き継ぎを行った。

#### 【筑西市立大田小学校】

- ・ アンケートや研修により教職員の業務の見直し意識の向上を図った。  
(時間意識を高めるスローガンの共有等)
- ・ 担任外の協力により、担任の負担軽減と事務処理時間の確保を図った。  
(下校時の見送りや休み時間の見守りは担任外の協力で実施)
- ・ 通知票の電子化で学期末の事務処理時間を確保した。
- ・ 緊急メール送信で担任が連絡に係る時間を短縮した。

#### 【古河市立古河第一小学校】

- ・ 外部人材を活用する手続きを簡素化して、担任の負担を軽減した。  
(書類作成，外部人材との連絡・調整，打合せ等は教務で実施)
- ・ 校務支援システムの活用(校務の電子化)で事務処理時間を縮減した。  
(電子掲示板の活用，出席簿の電子化等)

#### 【水戸市立第一中学校】

- ・ 繁忙期の業務を他の時期に分散することで、教員の負担感の軽減を図った。  
(学期末に5時間授業日を設定し、担任の事務処理時間を確保等)
- ・ 学校行事の反省をその都度実施し、その都度改善を図った。  
(担当者会議を、年度末・学期末から行事後すぐに実施し、学期末・年度末に会議が集中することを抑止)
- ・ 勤務時間をタイムレコーダーで簡便に把握しながら、一人一人が時間を意識できる取組を行った。

#### 【土浦市立土浦第三中学校】

- ・ 保護者への連絡は電子メールを活用し、担任等の事務を効率化した。  
(簡単な文書は電子メールで送付し、印刷・配付業務を縮減)
- ・ 保護者等からの行事への意見等は、アンケート機能で集約・集計した。
- ・ ミニ研修で効果的に教職員のICTスキルアップを図った。  
(職員会議後、全員で短時間での実施)

#### 【下妻市立下妻中学校】

- ・ 校務のイノベーションを全職員で共有(学校経営計画に明示して実践)した。(学校の実態に合った取組を「まずはやってみる」意識の醸成)
- ・ 改善の蓄積と更新はルールブックにより共通理解を図った。

- ・ 運営委員会の廃止と職員会議の効率化を図った。
- ・ 学校評価のマークシート処理による事務の効率化を図った。
- ・ 部活動終了時刻の徹底、戸締まりは下校指導以外の教員で行うなどの、日常の業務の見直しにより、執務時間を確保した。

#### 【結城市立結城中学校】

- ・ 会議の目的を明確化し、思いきった再編により時間を生み出す取組を行った。  
(報告、連絡が中心の「スクールミーティング」、教科部会など協議が中心の「ミーティングタイム」導入)
- ・ 会議の効率化を図った。  
(会議の目的を明確に参加者が理解し会議をスリム化、会議のルール作りと徹底)

#### ② 再委託先（取手市教育委員会）の取組

- 【課題A】 組織的な学校運営に関する実践研究
- 【課題B】 業務改善等による教職員の勤務負担軽減に向けた取組にかかる実践研究
- 【課題E】 教育委員会の学校サポート体制の整備に関する実践研究

下記の3つの委員会を設置し、市教育委員会と連携しながら、それぞれによる研究の企画・立案・推進と市教育委員会の支援等の在り方について研究を実施した。

#### ア 運営委員会の取組

教育委員会と学校の情報連携の中核として位置づけ、委員の理解を深めるための理論研修及び本研究の推進や検証を実施した。また、学校や校務支援システムの課題と改善策の明確化と教育委員会への提言、校務支援システムの安定稼働を含む市内全校の校務のICT化を支援した。

- ア) 運営委員会の開催（5回）（Webを活用したテレビ会議の実施）
- イ) 「校務の情報化による業務改善に関する講演会」の開催（H24. 1. 19（木））  
(講師：玉置崇氏（文部科学省学校教育の情報化に関する懇談会委員）  
研修の様子を市内各学校にライブ配信し、多くの教職員の参加を実施)

#### イ 教職員情報NW（ネットワーク）改善委員会の取組

校務システム運用上の課題を整理して改善策を提言するとともに、表簿類カスタマイズ化の推進、学校が会議の効率化を図る校務システム活用モデルの立案・推進を行い、効果を検証した。

- ア) 改善委員会の開催（3回）
- イ) 校務システム活用モデルの立案（資料1）
  - ・学校が会議の効率化を図るための校務システム活用モデルを作成
- ウ) 表簿類カスタマイズ化の推進
  - ・各学校の校務システム運用上の課題を整理し、改善策に基づきメーカーと連携・協力しながら学校が使いやすい表簿類のカスタマイズ化を図った。
- エ) 表簿類作成における校務システム活用による効果の測定
  - ・通知表・指導要録・出席簿・学校日誌等の表簿類作成における校務システム活用による負担軽減の観点からの調査を実施
- オ) ICT推進委員会の取組
 

表簿類作成等の校務システム活用モデルを運用するために必要な教職員のICTスキルを整理し、ICT支援スタッフによる研修支援、携行型校務システム利用マニュアル作成などの支援策を立案・推進し、教育委員会の学校サポート体制の整備等に関する効果を検証した。
- カ) 推進委員会の開催（3回）
- キ) ICT支援スタッフによる研修支援等の実施
  - ・教職員のICTスキルに沿った個別支援の実施
  - ・会議の効率化を図る上での校務システム活用モデルの運用と検証を行うための実践校支援の実施
- ク) 携行型校務システム利用マニュアルの作成

#### 【実践校（取手市）の取組内容】

- ア 表簿類作成における校務システムの活用及び効果の検証（8校）
 

通知表・指導要録・出席簿・出張復命書・学校日誌等、校務システムを活用しての表簿類作成を実践し、負担軽減の観点からの検証を行った。
- イ 会議の効率化を図る上での校務システム活用モデルの運用と検証（3校）
 

会議資料の事前確認、印刷物を削減、校務分掌を改善することなど学校が会議の効率化を図る上での校務システム活用モデルを運用と成果の検証を行った。
- ウ USB型認証キーの活用と時間外勤務縮減効果の検証（市内全校（25校））
 

自宅から安全に市教委共有サーバーに接続し、会議資料の確認や資料作成等が可

能なシステムを活用し、その利用状況の把握と、特に時間外勤務の縮減効果について検証した。

#### エ 教職員のICTスキルに応じた支援策の効果検証（市内全校（25校））

ICT支援スタッフによる研修支援や携行型校務システム利用マニュアルの活用など、教職員のICTスキルに沿った支援策を実践し、教育委員会の学校サポート体制の整備等に関する効果を検証した。

## 2. 実践研究の成果

### （1）県教育委員会の取組における成果

#### 【課題A】組織的な学校運営に関する実践研究

##### 内容1 学校における業務改善を進めるための管理職研修の実施

（平成23年度「教員の勤務負担軽減等の取組」（国委託事業）に係る学校の業務改善等に向けた管理職研修）

（参加者（校長）へのアンケート結果から（H24.1月））

#### ○本研修による学校の業務改善への効果について

- ・ ほぼ全員（97.8%）が学校改善に向けて有効な研修であると回答
- ・ 8割以上が理論研修の必要性を認識（ワークショップでの協議も有効）
- ・ 8割が実践事例に基づく研修の有効性を認識（他校の事例等の情報を得ることが有効との感想が多数）
- ・ 市町村単位など小さな実施単位で研修等を行うことが学校における取組の活性化に有効
- ・ その他、業務改善の流れ、手法、改善すべき課題等が明確になるなどの効果があった

#### ○本研修の校長以外を対象とした実施について

- ・ 99.3%が、ミドルリーダーに対して実施することの有効性を認識  
（ミドルリーダーが学校運営に参画する意識を高める効果が大い、学校全体でのマネジメント力向上が期待できるなど）
- ・ 教務主任などの省令主任等への任用時等において研修が必要と認識

※教頭研修においてモデル校の実践発表の実施については、「学校の取組にすぐにかかすことができる」など、実施効果が高い。

## 内容2 研究指定校（モデル校）の実践研究における成果（詳細は別紙）

### ○モデル校による研究の充実等のための連絡協議会の実施（県教委主催2回）

- ・各学校における研究内容や方向性が明確になり、研究の促進、充実が図られた。

### ○先進校視察の実施（県教委主催）（群馬県の小中学校各1校）

- ・具体的なモデルによって研修を深めることができ、校務の効率化が日常的に行われている点など、各学校の研究内容に生かすことができた。

### ○モデル校における講師による講演や指導の実施（モデル校主催）

- ・研究者による専門的な見地から、教職員の校務の効率化等に向けての意識を高めることや、具体的な手法等について理解を深めることができた。

### ○モデル校による管理職研修における実践発表の実施

- ・他の学校にとって実践事例が参考になったなどの意見が多数であったことから、学校の取組の活性化において具体的なモデルの有効性が明らかになった。

### ○モデル校の実践について取りまとめたリーフレット（別添）を作成し、県内全公立小中学校の全教職員への配付・活用により、学校における校務の効率化等の促進が期待できる。

### ○各モデル校における成果

#### 【笠間市立笠間小学校】

- ・校務の見直し「スタッフ会議」により、教員の改善意識が高まるとともに、継続した改善を図ることができた。（毎週開催）
- ・「校務(笠小)ルールブック」により、異動者等へ説明時間が短縮した。（2時間が1時間に）
- ・「学年連絡用ボード」で日々のスケジュールチェックができるようにした。
- ・看護日誌・保健日誌等の電子化により、記載事項の簡素化や閲覧の効率化が図られた。

#### 【龍ヶ崎市立馴柴小学校】

- ・データ共有のルール化により、共有データの活用効率が高まった。
- ・学校ポータルサイトの活用により校内データ検索等が効率化した。
- ・連絡事項を電子掲示板で行うことで、打合せ時間が短縮した。（週1回のみ）
- ・学校行事の評価等の電子化により事務が効率化された。（5時間が1時間）

- ・会議の電子化により資料作成時間が削減された。(2時間が0に(1会議))

#### 【筑西市立大田小学校】

- ・時間意識を高めるスローガンの共有等により教職員の改善意識が向上した。
- ・担任外による児童の下校指導（見送り等）等の協力により，担任の負担軽減と事務処理時間が確保された。(150分/週)を図った。
- ・緊急メール送信で担任が連絡に係る時間を短縮した。

#### 【古河市立古河第一小学校】

- ・外部人材を活用する手続き（書類作成，外部人材との連絡・調整，打合せ等教頭・教務が行うことで担任の負担を軽減した。
- ・校務支援システムによる出席管理により，1か月当たり90分の時間を生み出した。

#### 【水戸市立第一中学校】

- ・学期末などの繁忙期に5時間授業日を設定し，担任の事務処理時間を確保した。(1日当たり90分程度 授業時間は他の期間に振り替え)
- ・学校行事の反省をその都度実施しするなど，業務の分散化を図り，年度末等の担当者会議等を削減した。(延べ21時間)
- ・勤務時間をタイムレコーダーで簡便に把握し，教職員の時間意識が向上した。

#### 【土浦市立土浦第三中学校】

- ・保護者への簡易な連絡等を電子メール化し，担任等の事務を効率化した。(年間50時間以上が5時間以内に)
- ・保護者等からの行事への意見等は，アンケート機能の活用で効率化を図った。(1回当たり3時間が30分に)
- ・ミニ研修（ICT関係等）で教職員のICTスキルアップと業務の分散化が図られた。

#### 【下妻市立下妻中学校】

- ・校務の効率化等を学校経営計画に明示するなどにより，全職員の参画による改善活動を実施できた。
- ・運営委員会の廃止と職員会議の効率化により時間を生み出すことができた。

(70分/月)

- ・学校評価のマークシート処理により事務の効率化が図られた。(2回で120分)
- ・部活動終了時刻の徹底、戸締まりは下校指導以外の教員で行うなどの、日常の業務の見直しにより、執務時間を確保できた。(20分/日)

【結城市立結城中学校】

- ・既存の会議を再編し、時間を生み出すことができた。(460分/月)
- ・会議の目的の計画化とルールの徹底（発言を3分以内とするなど）により、会議の効率化とともに会議への参加意欲を高めることができた。

(2) 再委託先（取手市教育委員会）の取組における成果

【課題A】組織的な学校運営に関する実践研究

【課題B】業務改善等による教職員の勤務負担軽減に向けた取組にかかる実践研究

【課題E】教育委員会の学校サポート体制の整備に関する実践研究

※ 以下の数値等は、平成24年2月～3月 実践校の全教職員（458人）アンケート結果による。

① 運営委員会の取組

ア 理論研修による各学校の校務の効率化等の改善意識を高めるとともに、本委員会が市教育委員会と各委員会及び学校との連携の中心的な役割を果たし、各委員会の活動を支援することができた。

イ 管理職対象の「校務の情報化による業務改善に関する講演会」を開催し、校務の情報化による業務改善に向けリーダーシップを発揮することの重要性を啓発するなど、市内各小中学校の研究を推進することができた。

ウ 「校務の情報化による業務改善に関する講演会」ライブ配信により、職場での研修が実現し、より多くの教職員が研修に参加でき、移動時間等が短縮された。

【会場移動時間の縮減効果】（調査対象・市内各校の教頭25人）

- ・教職員一人あたりの往復移動時間が、平均で約49分削減

エ 運営委員会をテレビ会議システム（県教育情報ネットワーク）による開催とした結果、会議場所への移動時間等が削減され、会議に係る負担が軽減された。

【会場移動時間の縮減効果】（調査対象 運営委員の教職員6人）

- ・教職員一人あたりの往復移動時間が、平均で約 39 分削減

オ 本研究への取組など、取手市教育委員会が推進する校務の情報化による勤務負担軽減策は、多くの教職員が肯定的に評価していることが確認できた。

[市教育委員会の校務の情報化に関する施策への評価]

- ・肯定的評価 96%

(評価意見の例)

- ・教育委員会と学校間、学校同士の連絡や報告が容易になり、文書提出のために要する出張が減るなど、業務の効率化が促進された。等

## ② 教職員情報NW（ネットワーク）改善委員会の取組

ア 職員会議の効率化を図るための「校務支援システム活用モデル」による会議について調査した結果、既に実施している学校においては、会議時間の短縮や準備に要する時間の軽減をあげた教職員が多かった。

[校務支援システム活用モデルを活用した会議の効果]（複数回答）

- ・インクや紙の削減 275 人
- ・データの共有 228 人
- ・会議準備に要する負担の軽減 143 人
- ・会議時間の短縮 99 人

## ③ ICT 推進委員会の取組

ア ICT 推進委員会が作成した研修計画に基づいて市教育委員会が ICT 支援スタッフを派遣したことで、各校の校内研修等を効果的に支援することができた。

[ICT 支援スタッフによる ICT 活用支援の効果]

- ・肯定的評価 91%

(評価意見の例)

- ・ICT 関連の課題をすぐに解決でき、ICT 活用への抵抗感が少なくなる。
- ・個別に支援してくれることで、自分自身の ICT スキルが向上した。

イ 携行型校務支援システム利用マニュアルを作成・配付したことで、個々の教職員が自分で課題が解決できるようになるなど、業務を効率化させることができた。

[校務支援システムのカード型利用マニュアルの効果]（複数回答）

- ・肯定的評価 64%
- ・すぐに確認できることで、自身で活用上の課題を解決できる 187 人

- ・他教員に聞くことが少なくなり、業務が効率化した 139 人

#### ④ 実践校の取組内容

##### ア 表簿類作成における校務システム活用による効果

- 校務システム活用による負担軽減の観点からの調査から、50%の教職員が「校務システムを活用することで負担感が減少した」と回答するなど導入の効果が確認できた。特に、通知表作成機能の導入校では、2回の利用だが、79%の教職員がその効果を認めている。

通知表の作成時間は、生徒1人当たり40分以上かかっていると回答した教職員が、導入前24.2%から導入後は12.1%に減少した。今後、指導要録作成の実施や教員のスキルの向上により、負担感の減少率はさらに大きくなるものと考えられる。

[校務システム活用による校務処理に関する負担感の変化]

- ・校務システム導入後負担感が軽減した

市内全小中学校 50% (通知表・要録作成機能等整備済み校では79%)

[通知表作成時間の変化] (調査対象・中学校教員76人)

- ・生徒一人あたりの平均作成時間が約15.1分(34.6%)削減  
(1学級(35人)あたり、8時間45分の縮減効果)

評価意見の例

- ・通知表と指導要録の成績・所見等を共有することができるので同じ事務作業をする時間が減り、学年末に子どもとかかわる時間が増えた。

- 校務システムを活用したことにより51%の教職員(管理職・教務主任の70%、一般教職員の48%)で、時間外に校務をする時間の減少が見られた。

また、39%の教職員(管理職・教務主任の52%、一般教職員の48%)に、家庭に持ち帰って校務をする時間の減少が見られた。

[勤務時間外に校務をする時間(家庭への持ち帰りを除く)の変化]

- ・減少した 51% (30分程度減少…26% , 30分～1時間程度減少…15%, 1時間以上減少…10%)

[家庭に持ち帰って校務をする時間の変化]

- ・減少した 39% (30分程度減少…23% , 30分～1時間程度減少…10%, 1時間以

上減少…5%)

- 校務システムを導入後、校務（事務的業務）のうち特に通知票の作成を含む成績処理や出張復命書の作成等で、負担（感）が軽減されていることが確認できた。

[校務システム活用により負担（感）が軽減されたと思う校務（事務的業務）]

- ・ 成績処理（通知表の作成を含む） 38%  
（通知表・要録作成・出欠席管理機能等整備済み校では 45%）
- ・ 出張復命書の作成 26%
- ・ 出席簿の作成 15%
- ・ 文書收受 66 人（教頭・教務主任・事務職員等担当者の 88%）
- ・ 会議資料作成など 65 人（教頭・教務主任・事務職員等担当者の 87%）

- 情報セキュリティーの確保，校務（事務的な業務）処理に要する時間の減少に関してその効果を認める教職員が多い。安定稼働までに時間と手間がかかっている現状にもかかわらず，児童生徒と直接向き合う時間の確保や退勤時間の変化等についての効果が一定程度現れている。

[校務システム活用による効果]

- ・ 情報セキュリティーが確保された 87%
- ・ 校務（事務的な業務）を処理する時間が減少した 62%
- ・ 他教員に聞かずに効率的に仕事ができるようになった 59%
- ・ 個人連絡や掲示板により打合せ時間が減った 55%
- ・ 授業準備（教材研究）の時間が増えた 50%
- ・ 週休日・休日の出勤が減った 43%
- ・ 子どものノートや作品等を見る時間が増えた 42%
- ・ 児童生徒と直接向き合う時間が増えた 37%
- ・ 退勤時間が早くなった 37%

※特に，教材研究の充実，子どもの作品を見る時間や子どもと直接向き合う時間等の増加などの，校務支援システムによる教育の質の向上への効果が見られる。また，休日出勤の減少や退勤時間が早まるなど，教員のメンタルヘルス保持にも効果的と考えられる。

- イ 会議の効率化を図る上での校務システム活用モデルの運用と検証

- ・ 「職員会議実施の流れ」を運用により，会議の前後の業務等について共通理解を図る

ことができた。また、職員会議の電子化を円滑に実施するためには、会議資料のPDF化が極めて重要であることを確認できた。

#### ウ USB型認証キーの活用と時間外勤務縮減効果の検証

7) 週に1回以上USB型認証キーを自宅で活用している教職員の割合は17%である。(通知表・要録作成・出欠席管理機能等は順次整備中であること、USB型認証キーが24年1月までWindows7に対応していなかったこと、USB型リムーバブルディスクと、USB型認証キーとの違いが十分に周知されていなかったことが原因)

週に1回以上利用している教職員の63%(全教職員では42%)が「負担感が軽減した・する」と回答しており、今後、システムの安定稼働や研修の充実等により有効な活用が図られるものと考えられる。(自宅からの利用内容は、成績処理に関する校務が最多)

##### [自宅でのUSB型認証キーの利用状況(利用頻度)]

(調査対象・市内の教職員 458人)

- ・よく利用している(週に2, 3回以上) 5%
- ・成績処理の時期などに時々利用している(週に1回以上程度) 12%
- ・めったに利用しない(月に数回) 28%
- ・利用したことがない 54%

※通知表・要録作成・出欠席管理機能等機能については平成23年度から学校毎に順次整備を進めている最中であることから、現状で利用率が低いものと考えられる。今後の安定稼働に伴って利用率が向上するものと考えられる。

##### [自宅でのUSB型認証キーの利用状況(利用内容)]

(調査対象・市内の教職員 458人)

- ・成績処理(通知表の作成を含む) 102人
- ・会議資料作成(学校行事の企画案などを含む)など 59人
- ・学校・学年・学級通信等の作成 47人

##### [USB型認証キーによる校務処理に関する負担(感)の変化]

(調査対象・市内の教職員 458人)

- ・負担(感)が軽減した、軽減すると考えられると回答 63%
- (週1回以上活用している教職員の場合。全教職員では42%)

#### 活用の効果例

- ・直接持ち出せないデータにもアクセスできるので、休日出勤が少なくなった。
- ・家庭の事情により自宅で仕事をせざるを得ない状況だが、精神的な負担が減少した。いわゆる「隙間時間」を活用することができるようになった。等

#### エ 教職員のICTスキルに応じた支援策の効果検証

ア) ICT支援スタッフによるICT活用支援の効果については、多くの教職員が評価し、特にICT機器活用が苦手な教職員ほどその効果を強く感じている。教職員のICTスキルに沿った個別支援を実施により、特にこうした教職員が校務システムに習熟する間の負担感を軽減させることができたものと考えられる。

[ICT支援スタッフによるICT活用支援の効果]

- ・肯定的評価 90%

[ICT支援スタッフによるICT活用支援の効果(ICTスキルの違い毎)]

- ・ICTスキルが比較的高い教職員の肯定的評価 88%
- ・ICTスキルが比較的低い教職員の肯定的評価 91%

※スキルの高い教員でも、ICT支援スタッフの専門性を高く評価し、校務処理や教材研究の充実を実感していることがわかる。

[ICT支援スタッフによるICT活用支援の効果]

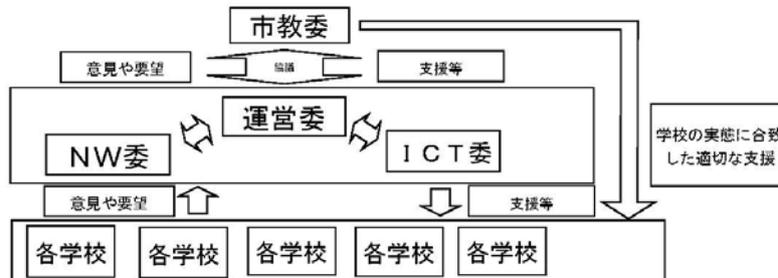
- ・ICT活用への抵抗感が少なくなる 222人
- ・自分のICTスキルが向上する 172人
- ・校務支援システム活用への不安感がなくなる 154人
- ・スキルの程度に合わせた支援のため、着実な向上があると感じる 146人
- ・校務処理が円滑になる 147人

#### ⑤ 実践研究の前提となった教育委員会における条件整備等について

##### ア 学校の課題や要望を十分把握した上での情報環境整備

平成21年度からの校務システム構築にあたっては、教職員情報NW（ネットワーク）改善委員会の前身にあたる教職員NW構築委員会（教育委員会担当者、校長会・教頭会・教務主任会・ICT推進委員会の各代表）を組織した。構築委員会において、教育委員会と連携して、校務の情報化にあたっての課題や改善策、必要な情報機器等について協議し、教職員の要望等を十分に把握した上での情報環境整備が実現できたことにより、教職員が使いやすい環境、使える環境が整備できたものと考えられる。

本研究においても、下図のように教育委員会と各小委員会が連携しながら組織的に研究を推進したことで、効果的な実践が行われた。



### イ 自宅から取手市のサーバーに接続するための個人情報保護審議会への諮問

USB型認証キーを活用して自宅から取手市のサーバーに接続するためには、個人情報の取り扱いに関する課題を整理し、解決する必要があった。具体的には、教育情報ネットワーク運用規定やガイドライン、個人情報取り扱い規定等を修正し、情報担当課との協議や市個人情報保護審議会への諮問手続きを行った。これらの作業には多くの時間と関係各所との調整を要したが、教職員情報ネットワークを効果的に運用するためには、必要不可欠かつ重要な手続きであった。

## 3. 今後の取組予定

### 【県教育委員会の取組】

#### ○学校における業務改善を進めるための取組の実施

- ・管理職のマネジメント力の向上に向けた管理職研修を、対象を教頭に拡大しての実施（継続）
- ・モデル校における実践研究（県教委指定の小学校・中学校各5校を予定）（継続）  
（これまでの事例において取り組まれなかった課題についての研究を予定）
- ・研究成果（リーフレット等）等の普及・活用（管理職研修等での活用、校内研修等での活用促進等）

### 【再委託先（取手市教育委員会）の取組】

- ・表簿類作成における校務システム活用による効果の継続的な検証
- ・校務システム活用モデルによる会議の推進と効果の継続的な検証
- ・USB型認証キーの活用と時間外の業務の減効果の継続的な検証



## 京都府教育委員会

業務改善のアイデア実戦事例の取りまとめ、校務の情報化による業務能率の向上  
教員の事務的業務の見直し、事務職員による代替の可能性

研究課題 A 組織的な学校運営に関する実践研究

B 業務改善等による教職員の勤務負担軽減に向けた取組にかかる実践研究

### 1. 事業の実施報告

#### (1) 実践研究のねらい

教員が子どもと向き合う時間の確保を図るために、教員の事務の改善や軽減に向けて、職員室のICT化等による環境整備や事務の共通化・簡素化及び事務の校務分担のあり方について、研究指定校において実践研究し、研究成果の普及を図る。

研究指定校	研究のねらい
洛北高校	京都みらいネットの学校専用フォルダを活用した、各種文書、情報の共有化 学校徴収金事務の整理・合理化
東宇治高校	・ホームページ上のグループウェアを活用した、各種文書、情報の共有化 ・事務職員の学校経営への参画
園部高校	・事務効率と職員のモチベーションを高めるための組織改編 ・事務職員の学校経営への参画
龔学校	・本校・分校間の電子決裁システムの構築

#### (2) 実践研究の実施状況

府立学校から実践研究指定校4校を指定し、事務室の中核となって業務を進めている事務職員が「業務改善サポーター」として、職員室等の煩雑になりがちな事務的業務が円滑に進むよう、管理職のアドバイスを受けながら、改善内容や効率的な事務分担等を検討し、教員の業務改善に取り組んだ。

月1回程度、実践研究校の校長、事務長、業務改善サポーター、教員等と外部アドバイザー（京都教育大学大学院連合教職実践研究科 竺沙教授）が改善内容や取組について意見交換を行い、業務改善を推進した。

#### ア 全体の実施状況

##### (7) 検討会議

- 第 1 回 「実践研究校から研究計画の報告及び意見交換」
- 第 2 回 「実践研究進捗状況の報告（聳学校）及び意見交換」
- 第 3 回 「実践研究進捗状況の報告（園部高校）及び教員との意見交換」
- 第 4 回 「先進校視察の報告及び意見交換」
- 第 5 回 「実践研究進捗状況の報告（洛北高校）及び意見交換」  
「実践研究事業の今後の予定」
- 第 6 回 「研究協力校（綾部高校・西舞鶴高校）実践報告及び意見交換」
- 第 7 回 「実践研究進捗状況の報告（東宇治高校）及び意見交換」  
「実践研究事業報告会開催の検討」「事業まとめ作成の検討」  
「教員対象（実践研究校）アンケートの検討」  
「次年度に向けての検討」
- 第 8 回 「実践研究進捗状況の報告及び意見交換」  
「実践研究事業報告会開催の検討」「事業まとめ作成の検討」  
「教員対象（実践研究校）アンケートの検討」
- 第 9 回 「実践研究事業報告会の検討」
- 第 10 回 「「実践研究のまとめ」の内容検討」「次年度に向けての検討」
- (イ) ワーキング会議（校長会、副校長会、事務長会各代表が参画）
  - 第 1 回 「実践研究計画の報告及び意見交換」
  - 第 2 回 「実践研究事業（上半期）の概要報告・今後の予定及び意見交換」
  - 第 3 回 （第 10 回検討会議と合同開催）
- (ウ) 実践研究事業報告会  
平成 24 年 1 月 26 日（木）13:00～16:00 ルビノ京都堀川  
全体会において、研究指定校からの研究報告、分科会に分かれて討議を実施
- (エ) 先進事例調査（7～8月）
  - ・ 東京都立日比谷高校、東京都立忍岡高校  
「経営企画室型事務室」の運営について
  - ・ 熊本県立熊本西高校  
「校務支援システム」の活用について
  - ・ 佐賀県立伊万里高校  
「情報共有の仕組みづくりを通じた事務室の機能向上」について

- ・ 国立教育政策研究所 藤原総括研究官及び栃木県立上三川高校

「校務分掌の改編等」について

- (オ) 「学校業務改善だより」の発行

事業の普及を目的に検討会議終了後、会議の内容を取りまとめ、各府立学校へ送付、全教職員に供覧。(第1号～第10号まで発行済み)

- (カ) 研究指定校教職員アンケート実施

- (キ) 「実践研究のまとめ」の発行

## イ 研究指定校の実施状況

### ○府立洛北高等学校

- ・ 各種文書事務の合理化・省力化

付属中：起案処理文書の精選、経費を伴う事業について業務分担の変更

中・高：「入学の手引」に別添する12種類の提出書類を一括綴り込み式に変更、文書受付事務の合理化

- ・ 京都みらいネット学校専用フォルダの活用

各種文書、情報の共有化

校内施設予約のパソコン入力化、出張に係る書類の作成ファイル等

- ・ 学校徴収金事務

附属中：既に預り金で徴収している進路学習・宿泊研修等の経費積算を事務職員に移管

高 校：現金徴収をしている模擬試験料（授業時間外実施分）の預り金への組み込み

### ○府立東宇治高等学校

- ・ H P上に教職員グループウェアを構築

職員朝礼の内容の掲示、会議室等の利用予約、職員の年休、出張予定一覧を月例行事と対比して掲示

- ・ 校内LANの活用

職員会議資料の掲示、物品購入依頼の校内メール利用

- ・ 事務職員の学校経営への参画

事務職員による中学校・塾訪問、事務職員の学校説明会等行事への業務参加、事務職員による学校広報パンフレットの企画・作成

### ○府立園部高等学校

- ・事務業務量の削減や教育効果を見据えた取組み

学校徴収金徴収範囲の拡大、模擬テスト受験料の郵便振込実施、生徒会会計事務処理の一部を事務部へ移管、業者との調整・発注業務の移管を実施。

自学自習室の設置、印刷室棚新設、課題提出用BOXの設置、ホームルームバスケットの配布、アンダーデスクラックの整備、成績発送用窓開封筒・生徒証・ハンドブックの導入などの環境整備を実施。

- ・分掌組織再編による多忙化・多忙感の軽減

校内分掌組織の現状分析と課題整理を実施した結果、分掌組織が細分化されているための課題が明らかになった。業務量と分掌人員の不均衡を横断的に分担・連携し改善するため、分掌組織の再編・統合を行う方針を確認し、園部高校将来構想検討会議において、分掌組織のあり方と多忙解消について議論した。

### ○府立龔学校

- ・本校・分校間の電子決裁システムの構築

龔学校は本校が府南部の京都市に、分校は府北部の舞鶴市に所在し交通距離で100km離れている。舞鶴分校との情報共有では、従来郵送で決裁していた文書処理を、京都みらいネットの共有フォルダを活用した、電子決裁システムの構築に取り組んだ。双方で打ち合わせを重ね、それぞれ異なる校内ネットワークシステムである課題を乗り越え、本格稼働を始めた。

## 2. 実践研究の成果

研究指定校の取組による効果

### ○府立洛北高等学校

- ・各種文書事務の合理化・省力化

経費を伴う事業実施について、計画書作成等、事務職員が担当として事業に関わる体制に変更し、教員の事務業務を軽減、

「入学の手引」体裁変更により、担当教員の用紙印刷及び袋詰め時間短縮

- ・京都みらいネット学校専用フォルダの活用

校内資料の随時閲覧、校内施設予約の簡便化等

- ・学校徴収金事務

現金取扱いに係る事故防止及び各クラス担任の業務を軽減

事業経費積算に事務職員が主体的に関わる体制を作り、教員の負担を軽減

#### ○府立東宇治高等学校

- ・職員朝礼の内容のグループウェアへの掲示

朝学習や指導等で職員朝礼に出席できない場合等に、後で伝達内容が確認できるなど、業務改善につながった。

- ・事務職員による中学校等訪問

学校広報活動として教員のみで行っていた中学校・塾訪問に6月から加わり、事務職員単独で10月に中学校7校、塾4カ所、11月に中学校9校を訪問。広報活動担当教員の業務負担を軽減。

- ・事務職員による学校説明会等への業務参加

合同説明会（6月7月）、学校説明会（8月10月11月）に業務参加し、教員の業務負担を軽減するとともに、教育職員と行政職員が協力して学校づくりに取り組む環境を醸成。

- ・事務職員による学校広報パンフレットの企画・作成

教員の業務負担を軽減するとともに、今までにない新しい視点からの学校広報パンフレットができあがり配布先にも好評となる。

#### ○府立園部高等学校

- ・事務業務量の削減や教育効果を見据えた取組み

教員の事務処理業務時間の削減や、心理面での負担感の軽減につながった。また、執務環境の向上等の取組により、教員の業務効率向上にもつながった。

- ・分掌組織再編による多忙化と多忙感の軽減

検討を進めた結果、現行分掌の10部制を6部制に再編・統合する案を策定し、来年度に向けて分掌組織の改編を行う。

#### ○府立豊学校

- ・本校・分校間の電子決裁システムの構築

電子決裁システムの稼働を始めて、回議や決裁が大幅にスピードアップし効率化につながった。電子化による教材や資料の共有により、将来的には教材作成も効率化できる。本校では、既に職員会議のペーパーレスを実践していたが、分校でも実現できる見通しとなり、会議資料印刷等の事務改善が図れる。

### 3. 今後の取組予定

4校の実践研究指定校においては、今年度の実践研究の課題と成果を土台にし、さらに取組を発展させていく。今年度、府教育委員会が主体となって始めた実践研究の取組を、来年度は、日々の教育活動や事務的業務を把握している学校の教職員組織（副校長会、事務長会）が主導し取組を継続、発展させていく。

## 佐賀県神崎市教育委員会

### 事務職員を中心とした事務の効率化と学校運営支援の在り方

研究課題A 組織的な学校運営に関する実践研究（学校事務の共同実施）

#### 1. 事業の実施報告

##### （1）実践研究のねらい

学校運営支援室の組織力を高め、事務職員の資質向上を図ることで、事務の効率化・適正化を行い、教員の事務負担の軽減を行うとともに、学校運営への積極的な参画を目指す。

平成20年度より佐賀県下一斉に学校運営支援室の取り組みが始まり、神崎市内の小中学校も神崎市学校運営支援室の名称で取組を行っている。今年度は、文部科学省の委託事業「教員の勤務負担軽減の取組」に沿った取組を下記の三つの班に分け、研究実践を行った。

##### ① 学校運営支援班（学校徴収金）

事務職員が会計事務に関わることにより、様式の統一化・透明化・効率化を行う。会計ソフトを開発し、各学校で同じ会計処理ができるようにする。

##### ② 学校運営支援班（教科書事務マニュアル）

教員は教科書給与事務に負担を感じている。わかりやすい解説書・説明書を作成することで、負担感の軽減を行う。

##### ③ 効率化研究班（施設安全管理）

教育委員会職員と全学校事務職員による施設共同点検により、施設管理の適正化・情報の共有化を行い、予算要求に繋げる。

各校の危険箇所の集約により支援室で対処方法を検討し実践する。その成果と課題を報告し、安心・安全な学校環境づくりを目指す。

##### （2）実践研究の実施状況

##### ① 学校運営支援班（学校徴収金）の取組

教員の事務負担軽減と会計事務の効率化・透明化を図るため、事務職員の学年会計事務の積極的な関わりを深め、以下の取り組みを行った。

・神崎市内の学校の会計事務の実情（事務室の関わり方や集金方法・支払方法等）を

把握し、市内で統一した様式を作成した。（予算書、会計報告書、決算報告書、監査報告書、督促状等）

- ・ 神埼市内の各学校の会計事務を同じ事務処理で行うように、学年会計ソフトを開発して各学校配布した。
- ・ 金融機関への入金、払い出しや業者への支払業務、会計報告書等での監査対応など事務室の新たな業務として積極的に関わるようにした。
- ・ 監査は外部監査（学校職員以外）を実施した。

## ② 学校運営支援班（教科書事務）

初めて教科書事務を担当する教員・事務職員が滞りなく教科書事務を行えるように、教科書事務マニュアルを作成した。

平成 18 年に作成した教科書給与事務マニュアルを基に、①前期納入指示書及び受領数報告②転入③転出④教科書需要数の報告⑤前期転学後期教科書納入指示書⑥後期転学教科書納入指示書をフローチャートで表示した。

作成したマニュアルを三神教育事務所の指導主事に点検してもらい、再度校正した。

マニュアル作成の効果を検証するため、マニュアルがない状態で全く教科書事務の経験がない事務職員に教科書システムを使ってもらった。

新年度に入り、マニュアル作成後再度同じように経験がない別の事務職員にマニュアルを使って教科書システムを使ってもらい、その状況を比較しマニュアルの成果を検証する。

## ③ 効率化研究班（施設安全管理）

教育委員会職員と学校事務職員による施設共同点検を行い、工事・修理を要する施設の状況把握と危険個所の早期発見を行い、快適な学校環境をめざし児童・生徒の事故の予防に努めた。

平成 23 年度施設整備要望書（マスタープラン）を作成し、継続的・計画的な安全管理を図った。マスタープランを平成 24 年度の予算編成の資料とし、各校の工事箇所等の情報が適格に神埼市財政課等に伝わるようにした。

各校から施設設備の危険個所と処理状況を挙げ、その対処方法・解決方法を学校運営支援室で検討し各事務職員がそれに従い実践した。その成果と課題を支援室会議で報告した。

## 2. 実践研究の成果

### ① 学校運営支援班（学校徴収金）

- ・事務職員が学校徴収金に積極的に関わることで、会計事務処理の統一化・外部会計監査の対応・未納対策・業者支払の一元化等をおこない、会計事務の透明化と教員の事務負担の軽減に繋がった。
- ・教員と協働して会計事務を行うことにより、教員の時間的・精神的負担軽減に繋がった。安心して事務を進めることができ、「ありがたい」との意見を聞くことができた。
- ・予算書を作成することで、保護者に対し使途や集金額を事前に明らかにできた。
- ・会計ソフトを開発し、各学校に配布することで、会計事務処理の統一化が図れた。

### ② 学校運営支援班（教科書事務）

- ・教員・事務職員が初めて教科書事務に関わるときに役に立つ教科書事務マニュアルの作成をした。
- ・教科書事務の経験のない事務職員にマニュアルを使って教科書事務を行ってもらい、その成果と課題を検証する。
- ・この取組は教員の事務負担軽減のためだったが、事務職員自身の教育理解にも繋がった。

### ③ 効率化研究班（学校施設安全管理）

施設・設備を教育委員会・全事務職員・各校の校長等で一度に視察することで、情報の共通理解ができ、予算編成等その後の事務処理をスムーズに行うことができた。また工事予算獲得にも成果があった。

- ・教育委員会職員の専門的な意見・知識を聞く機会になり、自校の施設設備の管理に役に立った。

マスタープランを作成しその冊子を教育委員会に提出することで、平成24年度予算編成資料とした。その資料を基に教育委員会より工事の優先順位を決めるよう要請があり、順位付けを行った。この資料は学校の現状をより正確に伝える効果があった。議員や市総務課への情報提供手段として絶大な効果があった。

各校危険個所について学校運営支援室案が考えた対処方法に基づき、それぞれの学校で取組を行ったことは、一人の事務職員ではできない成果を得ることができた。今後はその成果と課題を報告してもらう予定。

### 3. 今後の取組予定

#### ① 学校運営支援班（学校徴収金）

- ・ 会計ソフトの定着を図る、事務職員の操作方法の熟知と市教育委員会や校長会のバックアップが必要であり、今後も市教育委員会や校長会との情報交換を密に行う。
- ・ 各学校が同じ会計ソフトを使うことにより、各学校のシステムの統一化を図りたい。  
（集金方法、徴収する項目、支払方法、業務担当者など）
- ・ 市内学校間の徴収額を比較して保護者負担の軽減を目指す。
- ・ 様式や会計ソフトを神崎市以外の学校にも配布し、実践事例やデータを共有していく。
- ・ 未納者対策を事務室としてどう対処していくのか研究していきたい。

#### ② 学校運営支援班（教科書事務）

- ・ 完成した教科書事務マニュアルを神崎市内の各学校に配布した。現在の教科書事務担当者に使ってもらい、意見・感想を集約する。修正すべき個所があれば修正改善して、より役に立つマニュアルにしたい。
- ・ 初めて教科書事務担当となった教員・事務職員にマニュアルとして使ってもらい、その効果を検証する。
- ・ それぞれの専門分野を生かすため、教員と事務職員の複数体制をめざす。
- ・ 三神地区の小中学校へ教科書事務マニュアルを配布し、事務負担の軽減と教科書事務の適正化を図る。

#### ③ 効率化研究班（学校施設安全管理）

- ・ 施設共同点検はこれまで工事箇所を中心に行ってきたが、今後は危険箇所や学校運営上の課題箇所など視点を広げて継続していきたい。
- ・ 担当者だけの月一回の安全点検では見逃す危険性があり、学校施設の安全管理が十分ではない。ほかの対処方法を検討する必要がある。
- ・ 児童生徒の目線からの安全点検の必要性があるので、児童生徒が感じる危険個所を調査し、その対処方法を考えていきたい。
- ・ 今回の危険個所の集約と対策の取り組みを通して、各学校がそれぞれ危険個所を抱えていることが明確になった。事務職員一人ではどうしようもない問題が多いが、PTA・地域の人々等の協力や教職員の工夫そして、児童・生徒の自己防衛能力を高める指導も含め、危険を軽減するよう努めたい。

- ・それぞれの学校で学校の生活環境の維持向上のためにどんな取り組みが必要かを研究したい。
- ・児童生徒や教職員が学習に集中し、豊かに楽しく生活できる学校環境づくりを目指したい。

#### 4. その他

学校運営支援室の取り組みは上記の活動だけでなく、「教員の事務負担軽減につながる」活動として以下の取り組みをおこなった。

##### ① 事例集「とっさの事例集」の編纂

事例別にどんな事務処理が必要かを一覧表にしたものである。正確な事務処理が保障されることで、教員の安定した生活の確保の実現に寄与し、教員が教育活動に専念できる環境を保障する。

##### ② 備品点検支援

神崎市は毎年市監査委員より学校内の全備品を対象に備品検査が実施される。その事前準備は相当な負担となっている、学校運営支援室では今年度二校の備品点検を行った。全備品の点検はできなかったが、相当数の備品点検を行うことができ、教員の事務負担軽減になった。

##### ③ 年末調整資料の相互点検

10校分の年末調整資料を集めて、事務職員（11人）で相互点検を行った。正確な事務処理と特殊事例の研究を行い、この取り組みも教員の安定した生活の確保に貢献し教員が教育活動に専念できる環境を保障する。

## 北海道教育委員会

### 教育職員の時間外勤務等の縮減に向けた取組（勤務実態調査等）

研究課題B 業務改善等による教職員の勤務負担軽減に向けた取組にかかる実践研究

C 地域人材を含む専門的な外部人材の活用による教職員の負担軽減

### 1. 事業の実施報告

#### (1) 実践研究のねらい

北海道	H21 に策定した「時間外勤務等縮減の取組方策」の効果を検証するための実態調査の実施
北斗市 (浜分中)	教員免許を持つ外部指導者による部活動指導の効果等

#### (2) 実践研究の実施状況

北海道	<ul style="list-style-type: none"><li>・10月及び11月の2期に分け、小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校から72校を抽出し、調査を実施</li><li>・時間外勤務等縮減推進会議を開催し、「時間外勤務等縮減の取組方策」の検証を実施</li></ul>
北斗市 (浜分中)	<ul style="list-style-type: none"><li>・全道大会優勝経験(陸上)のある教員免許保有者を部活動指導員(非常勤講師)として任用し、9～11月において事業を実施した。</li></ul>

### 2. 実践研究の成果

北海道	※教育職員の時間外勤務等に係る実態調査
北斗市 (浜分中)	※部活動指導改善プロジェクト(部活動指導員の配置)事業報告書のとおり

### 3. 今後の取組予定

- 上記、「実態調査」における「まとめ」を作成するとともに、より実効性のある取組を実施。

## 1 調査概要

### (1) 調査目的

平成20年度に実施した調査校と同一校を対象に実施することにより、これまでの取組を検証し、さらなる改善を図る。

### (2) 調査対象校

#### ① 抽出校数

	小学校	中学校	高等学校	特別支援学校	計
学校数	28校	28校	10校	6校 (1校)	72校 (1校)

※特別支援学校の外数(1校)は分校の数

#### ② 抽出条件・方法

平成20年度に実施した学校

参考) 20年度の抽出条件・方法

##### ア) 小中学校

- ・14管内から小学校各2校、中学校各2校を学校規模を考慮して抽出

##### イ) 高等学校

- ・普通科5校、専門学科4校、総合学科1校を抽出
- ・普通科は学校規模を考慮して抽出
- ・専門学科は農業科、工業科、商業科、水産科単置校各1校を抽出

##### ウ) 特別支援学校

- ・盲学校1校、聾学校1校、養護学校4校(知的障害・肢体不自由・病弱・高等養護学校)を抽出

### (3) 調査対象職員

上記調査対象校に勤務する教育職員のうち、校長、副校長、教頭、教諭(主幹教諭を含む。)、養護教諭、栄養教諭、実習助手

《回答者数》

	小学校	中学校	高等学校	特別支援学校	計
第1期回答数	556人	589人	404人	321人	1,870人
第2期回答数	550人	590人	399人	318人	1,857人

### (4) 調査期間

調査は第1期、第II期の2期で行うこととし、次の期間のうち、連続する7日間(土曜日、日曜日及び祝日を含む。)を調査対象校が設定して実施する。(平成20年度と同時期)

- ・第1期 平成23年10月2日(日)～10月15日(土)
- ・第II期 平成23年11月6日(日)～11月19日(土)

# 部活動指導改善プロジェクト（部活動指導員の配置）事業報告書

平成24年3月31日  
北海道教育委員会

## 1 事業実施対象校：北斗市立浜分中学校

## 2 事業の実施状況

〔事業概要〕	
文部科学省事業平成23年度「教員の勤務負担軽減等の取組」に係る委託事業の実を受け、北斗立浜分中学校を対象に部活動指導員を1名配置し、指導員による複数の部活動指導補助体制を構築し、部活動指導教員の負担を軽減することを目的に事業を開始	
〔事業の実施状況〕	
・平成23年8月16日	「部活動指導改善プロジェクトチーム」発足、事業内容を検討
・平成23年9月1日	部活動指導員の活用を開始
・平成23年10月20日	中間検証を実施
・平成23年12月16日	最終検証と事業結果報告を実施
・浜分中学校内において校長・教頭・主幹教諭・該当（陸上部）部活動担当で構成する「部活動指導改善プロジェクトチーム」を置き、当該事業の企画・実施を行い、事業終了後は事業成果の検証を行った。	

## 3 取組の成果

<p>浜分中学校の生徒指導主事を兼ねている陸上部の顧問であるA教諭は、大模校（生徒数495名）ならではの問題（他校生徒との交流によるトラブルや虞犯行生徒への対応、警察等外部機関との対応）を多数抱え、連日退勤時刻は21:00前後であった。</p> <p>A教諭は陸上の部活の顧問であるが、この事業の実施により部活動指導員が、A教諭が行っていた部活動指導を担当し、A教諭はその間部活動以外の分掌業務遂行を行うことができたため、A教諭のこの期間の退勤時刻は19:00前後になった。</p> <p>また、部活以外の業務遂行時間が確保出来たことにより、生徒指導に対するきめ細かさを一段と発揮することが出来た。</p> <p>教員免許を所有する部活動指導員を配置することにより、学校教育、生徒指導、施設設備、教育公務員としての服務も熟知しているので、安心して単独でも指導を任せることが出来る。単独での指導が可能であれば、本来指導に当たる教員の代わりを担うことが出来るので、効果も期待できる。</p> <p>浜分中の部活動指導員は教員免許（中1，高1保体）を所有しているが、最初はA教諭の指導方法を監察しながら指導をしていたが、9月中旬からは、A教諭からメニューだけを与えられて、単独で指導できるようになり、終了後、その1日の確認・反省を</p>
--

A教諭とできるようになった。

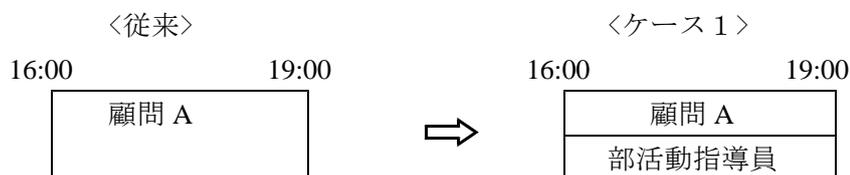
最終的には休日以外はほとんど指導員単独での指導になった。

部活動指導員自身、中学生の時に走り幅跳びで全道優勝したトップレベルの選手でもあったので、指導された生徒へのインパクトもたいへん大きかった。

この効果としては、当該部活動の本来の担当教諭と部活動指導員それぞれの指導力や指導経験によって効果も変わるの言うまでもないが、昨年度道教委が報告したケース1からケース3をあらためて実証した結果となっており、主担当の教員の退勤時間も早まるなど一定の効果が得られた。

〔ケース1〕 部活動の全部を顧問と部活動指導員が共同して指導

(取組内容)



部活動を3時間通して、顧問Aと部活動指導員が共同して指導する。

(従来の問題点)

顧問Aの負担が大きい。部活動以外のことにかかる時間が少なくなり、担任業務や教科の準備等にかかる時間が確保できない。また、顧問Aの指導法に頼るところが多く、より適切な指導法を知る機会がない。

(取組の効果)

効果については、顧問Aに担任業務等が残っていた場合については指導員に指導をお願いできるなど、顧問Aの時間の使い方を弾力的に運用することができることが挙げられる。また、部活動指導でも指導の方向性を共有しつつ、複数の視点から生徒に指導することで、生徒がよりわかりやすく、かつ考えながら部活動に取り組むことができる。

(取組の課題)

課題については、部活動の方向性を正確に共有していない状態では、二人の指導が別々のものになってしまい、生徒はどちらの指導に従って良いのか困惑してしまうことがあるため、最初にしっかりと方向性を共有する必要があるということである。

〔ケース2〕 部活動の一部を部活動指導員が単独で指導

(取組内容)

〈従来〉
〈ケース 2〉

16:00                      19:00

顧問 A

⇒

16:00                      19:00

顧問 A

顧問 A

部活動指導員

部活動の3時間のうち、一部を部活動指導員が単独で指導し、一部を顧問 A と部活動指導員が共同して指導する。

(従来の問題点)

顧問 A の負担が大きい。部活動以外のことにかかる時間が少なくなり、担任業務や教科の準備等にかかる時間が確保できない。また、顧問 A の指導法に頼るところが多く、より適切な指導法を知る機会がない。

(取組の効果)

効果については、顧問 A が空いている時間に担任業務等をこなすことができることが挙げられる。また、部活動生徒は専門の指導員から指導をしっかりと受けられるため、集中して部活に取り組むことができる。

(取組の課題)

課題については、部活動指導の中心が指導員になるため、顧問 A は部活動の進捗状況を指導員と密に取る必要があることである。

〔ケース 3〕 部活動の全部を部活動指導員が単独で指導

(取組内容)

部活動の3時間を通して、部活動指導員が単独で指導する。

〈従来〉

16:00                      19:00

顧問 A

⇒

〈ケース 3〉

16:00                      19:00

部活動指導員

(従来の問題点)

顧問 A の負担が大きい。部活動以外のことにかかる時間が少なくなり、担任業務や教科の準備等にかかる時間が確保できない。また、顧問 A の指導法に頼るところが多く、より適切な指導法を知る機会がない。

(取組の効果)

効果については、顧問 A の負担が大幅に軽減され、担任業務等に専念することができる。時間外勤務の軽減にもなる。また、部活動生徒は専門の指導員から指導をしっかりと受けられるため、集中して部活に取り組むことができる。

### 3 部活動指導員の確保について

平成22年度において文部科学省の委託事業を道教委で受け、ほぼ同様の内容で平成22年度は都市部で、今回は郡部でこの事業実施を試みたが、今回についてはスタートの段階から部活動指導員の確保に難航し、郡部において部活動が指導でき、教員免許状を有し、一定の期間において16:00から2、3時間常時指導できる者を確保することは容易ではなかった。

先にも記載したが、教員免許を所有する部活動指導員を配置することにより、学校側としては安心して単独でも指導を任すことができる。単独での指導が可能であれば、本来指導に当たる教員の部活動の業務が軽減されるので、効果も期待できる。

都市部では、人材が豊富であるため退職したばかりの教員や教員免許所有者であっても一時的に職についていない者もあり、学校側が要望する部活動種類の指導者を探すことが出来たが、郡部ではこのような条件を兼ね備えた人材は希であった。要するに人口の多さと指導者のなり手の数は当然ながら比例しているのである。

道教委としては、当初、郡部の高等学校である遠軽高等学校（平成23年度だけでも全国大会にラグビー部ほか4つの部で出場実績があり調査対象として格好）を対象に計画を進め、学校側の希望により進めようとしたが、結果的に指導員の確保が出来なく計画を断念した。

当然ではあるが既に何らかの職に就いている者がほとんどであるが、その者を学校の部活動の時間に合わせて仕事から離れての指導についてもらうことは困難であった。

退職教員においても、郡部に住み着いているケースはあるが、指導出来る部活の種類や本人の年齢、本人の居住地と学校との距離を理由に断るケースもあった。

今回実施できた、北斗市立浜分中学校においても、部活動指導員の確保にあたり、免許状所有などの条件に適合する人材確保に苦労した。

部活動の指導員で単独で生徒の指導に当たることができる者を探すには、郡部では容易ではないことを認識した。

これが、仮に教員免許を所有しない者を探すにしても、郡部では学校が望む部活動の種類とその勤務時間、学校の要求する指導レベルがマッチした指導者を探すのはやはり容易ではなく、この都市部と郡部の差は、先に記載したが人口差と比例するだけでなく特に広域である北海道においては指導者の居住地と学校までの通勤距離と相まってさらに確保しづらい状況であると思える。

## 1. 事業の実施報告

### (1) 実践研究のねらい

新潟県は平成22年7月に「子どもたちと向き合う時間の確保のためにー多忙化解消アクションプランー」を策定した。これにより22,23年度（Ⅰ～Ⅳ期）にわたり、学校、教職員、行政・各種団体は勤務負担軽減のためにそれぞれの実態に即し、実行可能な「1プログラム運動」を一斉に展開してきた。

2年目最終年度の今年度はそれぞれの取組を根付かせることを目標に、次のことをねらいとして実践研究に取り組む。

- ア 学校、教職員の取組を評価しながら、多忙化解消意識の継続を図る。
- イ 行政の取組を活性化させる方途を探り、24年度以降、市町村、学校の自主的な取組を促す。

具体的な実践内容・方法は以下の通り。

- ア 全県一斉に学校、教職員、行政・各種団体が「1プログラム運動」を実施する。
- イ 取組状況調査や勤務実態調査を実施し、成果を探る。
- ウ 各種団体等の代表者による意見交換会や市町村教育委員会を対象とした研修会を開催し、多忙化解消アクションプランの取組を全県に根付かせる方策を探る。

### (2) 実践研究の実施状況

- ア 全県で「1プログラム運動Ⅲ期」の実践を開始（4月）
- イ 「1プログラム運動Ⅱ期の取組状況及びⅢ期の取組予定」の把握と分析  
※第5回意見交換会要項に綴じ込み
- ウ 第5回意見交換会の実施（7月）
- エ 全県で「1プログラム運動Ⅳ期」の実践を開始（10月）
- オ 市町村教育委員会対象の研修会開催（10月）
- カ 「1プログラム運動Ⅲ期の取組状況及びⅣ期の取組予定」の把握と分析
- キ 教職員の勤務実態調査の実施（1月）

## ク 第6回意見交換会の実施（2月）

### 2. 今までの取組による効果

#### （1）多忙化解消アクションプランのサイクルの定着化

『「10の点検」「チェックリスト」による現状把握→実態に即した「1プログラム運動」の実施→I期～IV期の段階的で確実な取組の継続』により、多忙化解消アクションプランのサイクルが全県の各学校・各教職員に定着し、効率的に多忙化解消の取組が実施されるようになった。

#### （2）「1プログラム運動」実施による職員集団としての意識の深まりと行動化

「早目に帰宅しようとする意識や雰囲気は全職員にいきわたってきている。」「互いに助け合い、協力し合う体制づくりをした結果、業務分担をする意識が浸透してきている。」「精選や削減、簡略化等により、会議や打合せ時間が〇〇分短くなった。」「勤務時間の管理をすることで、帰宅時間は確実に早くなっている。」等の成果が報告されている。

#### （3）教職員一人一人の当事者意識の芽生え

「チェックリストによる自己目標の設定により、自分が努力すべき目標が明確になった。」「自分なりの退校時刻を設定することにより、職員同士で『早く帰ろうよ』と声をかけ合う姿が多く見られるようになった。」等の成果が報告されている。

### 3. 今後の取組予定

#### （1）市町村教育委員会の取組を支援・援助する

- ① 多忙化解消アクションプラン実施への助言、アドバイスを適宜行う。
- ② 具体的な多忙化解消策の情報提供を行う。

#### （2）意見交換会の実施

各種団体の代表者より意見を聞き、今後の方針、方向を検討する。

#### （3）新たな多忙化解消アクションプラン作成の検討

市町村教育委員会に多忙化解消アクションプランの運用主体をシフトした後、県として新たなアクションプランを立ち上げるための検討に入る。

#### （4）調査・照会数の更なる削減に努める。

各課、各係に対し、更なる削減、軽減を求めていく。

## 1. 事業の実施報告

### (1) 実践研究のねらい

愛知県では平成 21 年度・22 年度に文部科学省の委託を受け、グループウェアの導入による校務の効率化について実践研究を行ってきた。

これまでの成果を活かし、校務の情報化を一層推進し、業務の効率化を図ることで、教職員の事務負担の軽減につなげる。

### (2) 実践研究の実施状況

#### ○グループウェアの活用について

グループウェアを活用した教員の事務負担の軽減について、豊田南高等学校を研究指定校として、実践研究を行った。

#### ○帳票の統一化、システム化について

生徒指導要録については、本県ではこれまで電子化が行われていなかった。生徒指導要録の作成のための所見の記載や成績の転記作業は、電子化をすることで、教員の事務負担の軽減を図ることができると考えられる。

教育委員会高等学校教育課が毎年開催している、教育課程の諸課題等について研究・協議を行う研究会である「高等学校教育課程課題研究」の今年度のテーマの一つが「生徒指導要録の電子化」であったことから、この研究会にあわせて検討を行うこととし、5 回の会議を実施した。研究会は、高等学校教育課、教育企画室、総合教育センター、教員（主に教務主任）で構成した。

#### ・ 第 1 回（平成 23 年 6 月 22 日）

校務の情報化の現状と課題、生徒指導要録を電子化する場合に考えられる問題点について意見交換

#### ・ 第 2 回（平成 23 年 8 月 19 日）

校務支援システムのデモ及び学校現場で活用するための課題について意見交換

#### ・ 第 3 回（平成 23 年 10 月 19 日）

学校で活用できる校務支援システムとするために必要なことについて検討

- ・ 第4回（平成23年11月16日）

校務支援システムのデモに基づき、具体的な学校現場の事例について洗い出し

- ・ 第5回（平成24年1月20日）

これまでのまとめと対応状況の報告

## 2. 実践研究の成果

### (1) グループウェアの活用について

豊田南高校を指定校として、グループウェアを活用した校務の負担軽減について実践研究を行った。

#### ○豊田南高校での実践とその成果

- ・ 会議資料等のスリム化

各分掌・学年へのアンケートの結果によると、グループウェアの連絡掲示板機能を活用することで、会議資料について、印刷用紙を1年間に職員1人あたりA4で約480枚の節約ができた。また、会議資料の印刷及び製本配付に要する時間を合計約1,870分、会議での説明時間を約320分短縮することができた。

また、職員会議の場で周知すべきか、連絡掲示板への掲載で済ますものかどうかの判断（「補足説明を要する事項は職員会議へ、報告で済むものは連絡掲示板へ」）を運営委員会で検討することにより、グループウェアの円滑な活用を図るようにしている。

なお、資料配付されないものは連絡掲示板に掲載されることになるが、掲載されたデータは全員が閲覧するだけでなく、手軽に何度も見直すことができる・自由に利用できる・紛失の心配もないといったメリットもある。

- ・ 会議及び職員朝礼のスリム化

上記(1)のとおり会議資料の印刷や製本、配付に要する時間や説明時間のスリム化を計ることができた結果、職員会議については、ほとんど延長せず予定時間内に終えることができるようになった。時間に追われずに会議を進行できることで、念入りに検討すべき事項を十分に議論することができるようになった。

また、職員朝礼も、グループウェア導入前に較べて、5分は短縮されている。そこで、「モーニングリスニング」「朝の読書タイム」などの学習への取り組みも余裕を持って行われるようになった。

単に教職員の負担軽減となるだけではなく、短縮できた時間を、生徒のために使えるという教育的な効果を生み出すことができた。

#### ・保健室機能について

保健室機能は保健室と職員室の連絡機能である。生徒の保健室利用状況を掲示・閲覧できる。また、養護教諭は、全体・学年別・クラス別部位別・症状別・場所別など、9種類の統計を取り、Excel データとして出力することができる。

ほとんどの学校で保健室は、職員室と離れた場所にあり（豊田南高校の場合は職員室が2階、保健室が1階）、情報共有が図りにくいことが多いが、生徒の情報を共有することは、生徒指導上有益であることや、養護教諭は各種の統計データ等を作成することから、本機能を活用することで負担軽減を図ることができると考えられるため、導入することとした。

8月に導入し、9月に使用を開始した。2ヶ月後の11月のアンケートでは、養護教諭以外の教員で、「何らかの形で利用している・・・28%」「ほとんど見ない・・・72%」であったが、学年主任及び精神的・身体的な不調者を抱えているクラス担任は「ほぼ毎日閲覧する」と回答している。

また、約6ヶ月後の3月の時点で、養護教諭は2人とも「確実に便利になり、負担が軽減された。」と評価しており、養護教諭の負担軽減という点では大変効果的であったと考えられる。

#### ・教材の共有と共同開発

連絡掲示板に教材データ掲示したり、共有ハードディスクへのリンクを貼ったりすることで、1人の教員が作成した教材を、他の教員が加筆修正し利用することができるようになった。現在は、教科・学級経営（面談資料・クラス通信）・学年経営・進路指導・小論文指導などの各種データが共有されるようになっており、教職員の負担軽減につながっている。

### (2) 帳票の統一化、システム化について

5回の会議を通して洗い出した課題は以下のとおりであった。

#### ○各校の成績処理等の校務の情報化の現状と課題

成績処理については、これまでも独自のシステムを作成している学校もあるが、システムに詳しい教員が少ない学校も多くシステム化が難しいこと、システム化している学校

でも作成した教員の負担が大きくなっていること、作成した教員に人事異動があった場合にシステムの維持が困難となることから、学校現場からは、県による統一のシステムの開発を期待する声が大きかった。

#### ○学校に普及するために必要なこと

校務支援システムのイメージをつかむためにデモを行いながら、各学校での校務処理の実例に関する意見交換や普及するために必要なことを検討した。学校からの意見は主に次のとおりであった。

- ・ 総合学科や専門学科など、開設している科目数が多い学科にも対応できるシステムであること。
- ・ 生徒の氏名には外字が多く使われているため、外字への対応をすること。
- ・ 教員にとって分かりやすいシステムであること。(メニュー名や使われている用語など)
- ・ 学校によっては複雑な時間割となっているため対応する必要がある。(1・2学期と3学期で履修する科目が替わる、4週で1サイクルの時間割など)
- ・ 成績を入力しないまま指導要録を作成してしまうことがないように、未入力者のリストが打ち出せること。
- ・ 帳票の統一化は必要だが、一方で、所見欄について、項目名などに学校の独自性が出せるようにすること。
- ・ 電子化を行うと、全てをシステムに任せがちになり、入力ミスを見逃す可能性があるため、手作業でのチェックの過程を設けるなどのチェック機能を働かせること。
- ・ 原本を確定した後は、誤修正や改ざんを防止するため、管理者以外はデータの修正が行えないようにすること。また、修正した履歴を残せること。
- ・ 事例別に分かりやすいマニュアルを作成すること。
- ・ サポート体制があること。
- ・ 説明会を開催すること。

#### (3) 校務支援システムの構築

豊田南高校での実践により、グループウェアを活用することで校務の負担軽減を図ることができるとの結果を得られた。また生徒指導要録の電子化を行うことで、校務負担の軽減を図ることができ、学校からは県で統一のシステムの構築が望まれていることが分かった。

こうしたことから、グループウェア機能と成績処理機能（成績処理から調査書、生徒指導要録の作成を行う機能）を備えた校務支援システムを、県教育委員会が、平成23年度に国の緊急雇用創出事業基金により開発した。

開発に当たっては、随時、グループウェアの実践研究校である豊田南高校や、「高等学校教育課程課題研究」の委員の意見を伺いながら、本事業の成果をできる限り反映させた。

### 3. 今後の取組予定

平成23年度に構築した校務支援システムについて、平成24年度の夏に学校に導入し、校務の負担軽減を図る。

また学校への普及が図られるよう、平成24年度に操作方法を含めた研修の実施及び学校へのサポート窓口を開設する。

あわせて、本事業で得られた成果や豊田南高校での取組事例などを学校に周知し、校務支援システムの普及を図り、校務の情報化による教員の勤務負担軽減を一層進めていきたい。

## 和歌山県教育委員会

学校実態に応じた時間外勤務の縮減、教職員の勤務時間の実態把握による負担軽減対策の検討

研究課題B 業務改善等による教職員の勤務負担軽減に向けた取組にかかる実践研究

### 1. 事業の実施状況

#### (1) 事業概要

教職員の勤務負担軽減に向けた業務改善、業務能率の向上等にかかる取組について、教職員の勤務時間の実態を把握するとともに、「学校現場における時間外勤務縮減や業務改善のアイデア開発と改善事例のとりまとめ」を実施することにより、教職員の学校業務の負担を軽減し、児童生徒と向き合う時間の確保を一層進めるため、和歌山県教育委員会と協力市町村教育委員会を中心に研究を進めた。

#### (2) 実践研究の実施状況

本県では、紀の川市、かつらぎ町、有田川町、湯浅町と連携しながら事業を進めてきた。また、教職員の勤務負担軽減ができるように、学校運営において特色ある取組を行っている学校、教育委員会についての情報収集を様々な機会を通じて行った。本年度の取組実施状況を県内7地方において紹介し、成果の普及に努めてきた。

### A 紀の川市教育委員会における取組

業務改善等による教職員の勤務負担軽減に向けた取組にかかる実践研究

#### 1. 事業の実施状況

##### 【事業概要】

- ・ワークショップ型研修の推進による校内研究の効率化
- ・ワークショップによる学校行事の事後改善プラン作成による効率化
- ・校内研修の効率化のためのマニュアル作成
- ・学校事務の効率化のためのサポート体制構築
- ・文書管理の効率化

##### 【事業の実施状況】

本教育委員会では、児童生徒の学力の向上を図るために、学校の組織的研究体制・研修

体制の改善、授業改善に向けた組織体制の構築、授業力の向上、研修や研究に対する意識改善などを行ってきた。

その中で、研究授業、初任者研修等の研究協議などでワークショップ型校内研修を取り入れ、教職員個々の力量（教師力）アップと学校組織の力量（学校力）アップに取り組み、研修等の負担感の軽減を図ってきた。また、毎年実施される学校行事の計画を効率化していくために、研究協力校の手法を研修会等で紹介するなど、ワークショップを活用した学校行事の改善プランに取り組んだ。さらに、子ども理解アプローチ、学校の教育目標などの評価にもワークショップを活用した。

研究協力校では、文書管理・文書検索の効率化に取り組み、管理職や事務職員の負担軽減を進め、子どもと向き合う時間の確保が見られている。

平成23年12月、学校現場における子どもと向き合う時間の確保が一層すすむように、校内研修の効率化のためのマニュアル「紀の川流 指南書 校内研修の巻」を発行し、取り組みの充実を図っている。

## 2. 実践研究の成果

ワークショップ型研修において、「チームワーキング」「主体的な参加と一体感」「時間管理による充実感と研修の質の向上」の3点に力をいれ取り組んだ結果、凝縮された時間の中で、研究協議が深まり、質の高い研修となるとともに、これまで発言に消極的であった教員などからも、前向きな意見が多く出るようになった。

時間管理をすることによって、集中して意見を出し合い協議することになり、創造力や協議への参画意識などの向上がみられ、合理的な研修として効果があるとともに、教職員一人ひとりの充実感の増加にもつながった。

## B かつらぎ町教育委員会における取組

『教育委員会と学校の連携』『学校組織の強化』、『教職員の職務の効率的運営』という3つの視点での勤務負担軽減の取組

### 1. 事業の実施状況

#### 【事業概要】

昨年度までは、「プロジェクト型校務分掌」を活用し、学校組織・体制の見直しによる

学校運営の効率化という視点で取組を進めてきた。教職員の多忙化の要因を分析したとき、教材研究・授業の準備、生徒指導、保護者対応、文書・報告書の作成等種々雑多に渡っており、各校の状況によっても異なってくる。教職員が多忙・多忙感を解消し、「やりがい感」を持って日々の教育活動に取り組み、「子どもと向き合う時間」を確保するためには、教育委員会と学校が連携する中で、それぞれができることを工夫して取り組んでゆくことが大切である。前年度まで取り組んできた学校の組織体制の整備について更に充実させるとともに、「教育委員会と学校の連携」「学校組織の強化」「教職員の職務の効率的運営」という視点で教育委員会・学校・教職員の3者の取組を見直し、連携を強めた。

## 【事業の実施状況】

### (1) 教育委員会と学校が連携した取組

※ 教育委員会が各学校の状況を的確に把握し、サポート体制を整えた。

#### ①学校経営計画に基づいた取組のサポート

・小中学校の今年度の取組の重点事項を把握し、それぞれの実態に応じたサポートを行う。

#### ②「プロジェクト型の校務分掌」の更なる充実

・ミドルリーダーによる計画の立案、課題への組織的な対応をする。  
・特定の職員への職務の過度な負担を避ける。

#### ③学校評価に基づいた各校の課題の把握

・学校評価の結果から見えてきた課題について学校と連携して取り組む。

#### ④学校運営ヒアリング等による課題の迅速な把握とその取組に対する支援

・課題を早期に把握し、物的・人的資源を適切に配分する。

#### ⑤生徒指導上や特別支援教育上の課題に対する対応

・かつらぎ町学校問題対応チームによるサポート体制の確立。  
・気になる児童・生徒の対応に関しての教育相談活動の充実。

#### ⑥町研究指定校事業による授業力の向上

・研究成果の町内学校の中での交流と報告書の簡略化

#### ⑦文書作成の軽減に対する取組

・鑑文書の省略  
・学校に関するデータの共有

・報告・調査書類の簡略化（メール・FAX 等での対応）

## (2) 学校組織の強化

※ 学校組織を充実し、効率的・効果的に運営する。

### ①自校の教職員の勤務実態の把握

### ②長期的展望に基づいた取組

I 教師の指導力のアップのための研修(0JT)

II 学校組織の見直しと円滑な運営

・課題の共有と組織としての迅速な対応。プロジェクトリーダーへの積極的登用

III 保護者との連携

IV 外部人材の効果的な活用

V 学校全体の同僚性の向上

### ③日々の仕事の効率化

I 会議の持ち方・時間の工夫

II 書類・仕事・スケジュールの整理

・連携シート等の整理をきちんとして引き継いでゆく。

・ファイル・箱・キャビネット等の場所の整理。

III ICTの活用

・共有フォルダで教材や文書の形式、情報等を共有する。

IV 情報や教材の交流をする

V 教師文化の継承

## (3) 教職員の当事者意識の向上

※ 各教職員が当事者意識を持って仕事の効率化についての取組を進める。

I 一日の仕事をリストアップし、見直しを持つ

II すき間時間の効果的な活用

・朝学習の時間や休憩時間をうまく活用する。

III 記録をとる習慣をつける

・指導の記録、子どもの成長の記録をとる。

・授業、イベントのアイデアを思いついた時に書き留める。

IV 掲示物の工夫

・教室の後にクリアファイルを張り付けて新しい掲示物を順次更新する。

- ・教室内のルールを文書と写真で掲示する。

## V 仕事の段取りや授業方法の工夫

## 2. 今までの取組による効果

昨年度から進めてきたプロジェクト型校務分掌による学校運営の活性化に加え、それをサポートするためのヒアリング等も実施し、学校の課題に対する取組の強化を図った。また、生徒指導や特別支援教育の課題、会議の持ち方、報告・提出文書の簡略化、データや教材の共有等、学校の職務を効率的・効果的に進める方法が序々に浸透してきた。

## C 湯浅町教育委員会における取組

教職員の時間的・精神的負担軽減のため、ICT等の活用や校務分掌の適正化、諸問題に対する関係機関と連携した対応等に関する調査研究

### 1. 事業の実施状況

#### 【事業概要】

教員が児童生徒に向き合う時間を確保するとともに、心身ともに健康な状態で、児童生徒の指導にあたるため、学校長のリーダーシップの下、組織的・機動的な学校運営が行われることが最も重要であると考え。そこで、教職員の時間的・精神的負担を軽減するために、ICT等の活用や校務分掌の適正化、学校施設の効果的運用、諸問題に対する関係機関と連携した対応（リスクマネジメント的視点等）に関する調査研究を行う。

#### 【事業の実施状況】

##### ①支援員によるサポート体制の充実（H23のみ）

○ICT活用推進支援員の増員 H22年度1名 → H23年度3名

○学校図書館司書の配置

##### ②校務分掌の適正化や学校施設の効果的運用について

##### ③関係機関や地域との連携、及び専門家の派遣

○家庭教育の充実に向けた取組（情報誌配布、支援員訪問、個別相談等）

○関係機関と連携した取組（情報の共有、ケース会議による組織的対応等）

○児童虐待防止相談員（SC・SSW）や見守り支援員の配置

○親子交流ひろばづくり

## 2. 今までの取組による効果

### ①教育委員会の取組

- 指導要録の電子化（全小中学校で※エクセルVBAを使用しての電子化）
  - ・「湯浅町指導要録作成システム」（独自に作成）
- ※「学籍に関する記録」第1学年時に紙印刷、次年度より追記押印
- ※「指導に関する記録」上記システムによる電子保存（原則ペーパーレス）
  - ・サーバーでの一括管理（暗号化）、PDF化による原本保存等
- ICT活用推進支援員によるPC等の活用支援を行うことで、情報機器の効率的運用や一部担当教職員への負担軽減、教職員全体のスキルアップ等を図ることができた。
- SC、SSW及び家庭教育支援員が問題を抱えた家庭へ関わることにより、児童生徒の学校生活での改善等が見られた。

### ②湯浅小学校の取組

- 校務分掌を見直して各部の役割を明確化した。各部からの報告事項については、できるかぎりペーパーレスでパソコンを使っての説明とし、協議事項についても提案文書の簡略化・重点化を図った。これらに加え、日々の職員朝礼や長期休業も計画的に活用し、職員会議の時間短縮ができた。
- 一人一役の分掌体制により、教職員相互の心情的な協力体制と、実働的な協働体制を築き、教職員全員が学校運営に携わっているという気運の素地づくりができた。
- 管理職による教職員の声の日常的な傾聴機会と適切な指導助言の場づくりや、スクールカウンセラーに教職員の相談窓口となってもらうことなどにより、相談しやすい職場づくりと職場の人間関係づくりができた。
- 学校の施設及び設備並びに管理運営体制の整備充実により、新校舎での施設等の利用の簡便化ができ、安全管理もより確実になった。また、物品の保管場所の工夫や整理整頓を心掛けることにより、教材教具の有効活用ができるようになった。

### ③湯浅中学校の取組

- 職員会議のスリム化
  - ・企画委員会→学年会→職員会議の順に進める
  - ・資料の事前配付

#### ○ICT支援員の配置とICT化

- ・ ICT支援員によるコンピュータ管理等の支援
- ・ データファイルの共有化とフォルダ管理の工夫

#### ○備品管理の視覚化

- ・ どこに何があるか、一目で分かる「マップ」の整備

#### ○事務処理軽減

- ・ 教員が行う諸手続に関するマニュアルの作製

#### ○連絡メモ

- ・ 目立つ色の紙で連絡メモを作り、先生方の机上へ

#### ○校舎新築による改善

- ・ 職員室入り口カウンター兼用キーケース

※普通教室＝白、特別教室＝オレンジに色分けされ、戻っていないキーが一目でわかる。

※ケースにはアクリルカバーがつけられている。

- ・ 印刷室の整備

※作業が行いやすいように棚等を配置し、作業効率を改善した。

### D 有田川町教育委員会における取組

教職員の勤務に係る負担感を軽減させ、一人一人が活力と充実感をもって職務にあたる ことができる環境の構築等に関する調査研究
---

#### 1. 事業の実施状況

##### 【事業概要】

教職員の勤務に係る負担感を軽減させ、一人一人が活力と充実感をもって職務にあたる  
ことができる環境を構築し、学校の教育効果向上につながる「戦略的なやりくり」につい  
て実践的な調査研究を行い、成果を普及する。

##### 【事業の実施状況】

##### (1) 趣旨の確認と共通理解

本年度の取組については、年度当初の校長会及び教頭会において、本研究の趣旨を

説明し、各学校における教育効果の向上につなげる取組であることを確認した。

また、以下の視点をもって各学校が実情や特色に応じて実践的な取組を行うよう指導した。

○本来業務の充実（学習指導と生徒指導の充実）

○組織の活性化、人材育成（組織と個の活性化）

## (2) 取組の概要

### ①教育委員会の取組

○事務文書の簡略化、調査等の省力化

・ 町内 LAN システム活用や学校管理規則の弾力的運用など

○教職員研修の工夫改善

・ 悉皆研修の見直しと自主的な研修機会の拡充（教師仲間の形成）など

○人的支援

・ 町予算より非常勤講師や学校マネジメント補助員の導入など

### ②各学校の取組

○会議（打ち合わせ）の精選と効率化

○組織の活性化と研修の充実

○校内授業研究の効率化・活性化

○小規模校の特性を生かした教育活動・職員室の連絡黒板の工夫など

## 2. 今までの取組による効果

職員会議等においては提案型の進行・運営に留意し、全体会の時間や回数が少なくなり、部会や個人ワークの時間が多くなった。また、学校の取組については、重点性や計画性を重視するようになった。加えて、教育効果の向上を意識する中で、形式化・形骸化している取組等がないかを意識することが多くなり、既存の活動を統合・深化させる工夫が見られるようになった。また、教職員の研修参加率も高くなってきている。

ただ、負担感を強く感じる教職員や教職員間における仕事量の偏りも見られ、実践レベルでの工夫改善を一層進めていく必要がある。また、教職員の自己管理（セルフマネジメント）への意識を高める取組も進めていく必要がある。

## 高知県教育委員会

学校経営診断カードを活用した学校組織や教職員の意識についての調査分析

学校問題サポートチームを活用した学校支援の在り方

研究課題B 業務改善等による教職員の勤務負担軽減に向けた取組に係る実践研究

E 教育委員会の学校サポート体制の整備に関する実践研究

### 1. 事業の実施報告

#### (1) 実践研究のねらい

本県では、教育の諸問題に対して様々な施策を実行してきた。例えば、学力や体力の問題及びいじめや不登校等の生徒指導上の諸問題に対しては、それぞれに対応する個別の事業を実施してきており、また個別の事業を組織的な力に高めるために、管理職研修、学校改善プラン、新しい職の導入、能力育成型人事評価、事務の共同実施等の取組も行ってきた。その結果、児童生徒の学力及び体力については一定の成果が現れてきたものの、成果の現れ方は学校によって差が生じており、また改善の伸びも鈍化しているという状況がある。これらの状況をもたらした要因として考えられるのは、種々の施策をツールとして必要な場面に応じて適切に活用できていないこと、ツールの効果を妨げる別の要素（教職員の風土、士気、意識合わせ等）があることなどである。

そこで、これらの課題を解決するために、学校の組織改善やマネジメント手法について研究し、組織的・機動的な学校運営の実現を支援すること【学校経営サポート】、及び保護者・住民等からの意見・要望等に対応する教職員の心理的負担を軽減することにより、教育活動に専念できる学校環境の実現を支援すること【学校問題サポート】とした。

なお、現代の学校に求められる様々な課題は、個々の教職員の力量だけで解決できるものではなく、教職員が協働的な意欲を持って組織として解決に取り組む必要があること、保護者・地域からの意見・要望・苦情等に苦慮する学校に対するサポート体制の確立が全国的に急がれていることなどから、本県がこれらの課題に取り組む意義は大きいと考える。

#### (2) 実践研究の実施状況

##### 【学校経営サポート】研究課題(B)

##### ① 学校経営診断の実施 7月

学校経営診断推進校40校及び診断参加校57校の教職員を対象に学校経営診断カードによるアンケートを実施した。アンケートの結果については川崎市の学校経営診断研究会及び県教育委員会による分析・考察を行い、教職員の意識、効力感、多忙感等をもとに学校の組織状況を把握した。そして、学校が自己評価を行い、組織改善に取り組めるよう分析結果をフィードバックした。

##### ② 学校経営診断結果分析研修の開催 8月

学校経営診断の結果を効果的に活用し、組織改善に結びつけるための方策を普及する

ために、学校経営診断研究会を講師とした研修会を経営診断推進校の学校長を対象に開催した。内容は「学校経営診断の意義と活用の仕方」、「ダイアグラムの類型と改善方法」、「分析方法の演習」等とした。

③ 学校訪問の実施 10月

経営診断推進校40校を対象に学校経営診断研究会による学校訪問を実施し、学校経営診断の分析結果に基づき、学校の組織改善、業務の見直し、マネジメント手法等、組織的・機動的な学校運営を実現するための手立てなど具体的な方策をアドバイスした。

④ 学校経営診断の実施（2回目）と取組の検証 2月

経営診断推進校40校において1回目と同様のアンケートを実施し、1回目の学校経営診断を受けて実施した改善策や教職員の意識の変容を検証した。そして、学校が自己評価を行い、次年度の組織改善に繋げることができるよう分析結果をフィードバックした。

⑤ 学校経営診断の活用方法に関する説明会の実施 2～3月

県内3教育事務所（東部・中部・西部）において、市町村教育委員会担当者及び教育事務所指導主事を対象に、学校経営診断の活用方法について教育政策課及び高知県教育センター研究生による説明会を実施した。

【学校問題サポート】研究課題(E)

① 学校問題サポートチームの設置 7月

保護者・住民等からの意見・要望等に関し、対応する教職員の心理的負担等を軽減することを目的とした学校問題サポートチームを設置した。サポートチームは、市町村教育委員会及び県立学校長の対応で解決が困難な事案に対し、解決方法等について助言を行うことを任務とし、様々な相談事案に対応するために、医師、弁護士、臨床心理士、警察OB、スクールソーシャルワーカー、元県立学校長で組織することとした。また、当初は年間5回の定例会を計画していたが、問題事案に迅速に対応するために、市町村教育長及び県立学校長から助言等の依頼を受けた時にチームを招集し、会議を開催することとした。

② 問題事例に関して学校問題サポートチーム委員から学校へ支援・助言 10月

県立学校から相談事案があったが、緊急を要する事案であったため、事務局が対応可能なサポート委員（弁護士、警察OB、スクールソーシャルワーカー）から助言内容を聞き取り、学校に文書で助言内容を伝えた。学校は助言内容に即した対応をし、相談事案はその後落ち着きを見せている。

## 2. 実践研究の成果

【学校経営サポート】研究課題(B)

学校経営診断により、教職員が学校の組織状態を把握することができた。特に、潜在化している問題点や組織改善への要望が明らかになったことは、学校として取り組むべき方向性を考えるうえでの大きなヒントとなった。また、学校訪問において組織改善等につい

ての具体的な方策をアドバイスしたことは、学校長の学校経営のみならず教職員の学校経営への参画についても見直すきっかけとなった。

成果について、学校長からは次のような声が寄せられている。

◇組織状態を客観的に分析することは、教職員の取組を検証し、改善の方策を考えるうえでたいへん役立つ。

◇表面的には課題がないように見えるが、教職員の心の中では学校組織の改善が望まれていることを知り、次年度に向けた構想に役立てることができた。

◇5W1Hを明確にした仕事をしようとする雰囲気醸成してきた。

◇学校経営に教職員ひとりひとりが参画していく意識が強くなった。

◇厳しい意見も聴き合い、主張すべきことは主張し、調整しようとする職場に変化しつつある。

◇連絡・調整や意思伝達の流れを改善することで、教職員に見通しができ、各取組がスムーズに実施できるようになった。

◇学年・ブロック・専門部での企画立案・相談確認等がより円滑になってきた。

以上のことから、組織改善に向けての意欲付けや教職員のベクトル合わせに関して一定の効果があつたと考えてよい。今後の継続的な取組により、学校の組織改善が進むことで、教員の勤務負担軽減に繋がると考えている。

#### 【学校問題サポート】研究課題(E)

学校問題サポートチームのような相談機関の設置は、それだけで保護者・住民等からの意見・要望等に苦慮する学校に安心感を与えるものであつた。

また、専門的立場からの助言を得た学校においては、生徒への指導方法について不満を持ち、強い態度で学校の責任を問う保護者に対して、教職員が自信を持って対応できた。特に弁護士による法的見地からのアドバイスは、訴訟問題に対して不安を持つ教職員を精神的に落ち着かせる効果が大きく、勤務負担軽減に繋がるものであつた。また、同様の事案への対応のノウハウを学校が持つことができたことも成果のひとつであつた。

### 3. 今後の取組予定

#### 【学校経営サポート】研究課題(B)

○経営診断推進校を50校、診断参加校を希望校すべてとし、学校経営診断の更なる普及を図る。

○学校経営診断により得ることができた各校の状況を教育委員会事務局各課で共有し、学校の実態に応じた支援や施策に繋げる。

○将来的には学校経営診断の分析が学校において可能となるように、必要となる電子データを作成する。

#### 【学校問題サポート】研究課題(E)

○サポートの潜在的ニーズは多いと思われるので、有効に活用されるようサポートチームの設置や依頼方法に関して市町村教育委員会及び県立学校長への更なる周知を図る。

## 山口県教育委員会

組織的な学校運営及び管理職のマネジメント力を高めるための実践研究  
(研究課題A, Dを組み合わせるとともにCを包含した総合的な取組の推進)

研究課題A：組織的な学校運営に関する実践研究

C：地域人材を含む専門的な外部人材の活用による教職員の勤務負担軽減

D：管理職のマネジメント力を高めるための実践研究

### (1) 実践研究のねらい

#### 教頭の意識が変われば、学校が変わる

##### 現状

教職員の負担軽減に向けては、効率的かつ組織的な学校運営が不可欠であることから、現在、多くの都道府県等が、新たな職の設置や校務分掌の見直し等の体制づくりに取り組んでいる。

こうした中、本県においても、昨年度、国の委託を受け、組織的な学校運営に関する実践研究に取り組み、有識者会議から、OJTの充実や事務職員の学校運営への参画体制の強化、校務分掌の見直し等による「組織力の強化」や、「ICTの活用等による情報共有」、「地域等との連携」の3つを視点として、学校運営改善に取り組むよう提言をいただいた。

##### 課題

一方で、こうした取組をより効果的かつ実効性あるものとするためには、**①**県レベルの制度や体制の整備を着実に進めるとともに、それぞれの学校は、学校規模や取り巻く環境等が様々であることから、**②**こうした学校の実態に応じた最も適切な方法による体制づくりと、**③**組織的な学校運営、業務改善に向けた教職員の主体的な意識改革が不可欠である。

##### 実践研究のねらい

こうしたことから、本実践研究により、本県においては未設置である新たな職について導入を進めるとともに、**①**関係)、県内全ての学校において、学校運営や人材育成の中核である教頭が中心となり、各学校の実態を踏まえ、当該校の組織運営体制、指導体制の改善に最も有効なテーマを一つ選択して取り組むことにより、各学校の実状に応じた体制づくりと教職員の意識改革を促進する。**②**、**③**関係) また、その成果を全ての教頭が共有し、教頭のマネジメント能力の向上を図ることを目的とした研修会を開催することにより、組織的・効率的な学校運営を実現し、もって、教職員の負担軽減を図る。

### (2) 実践研究の実施状況

#### 実践研究の全体像

##### **① 新たな職の設置等、組織力強化、組織的な学校運営に向けた制度の整備 (県教委実施)**

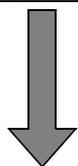
○教育庁内において、副校長、主幹教諭等の新たな職の設置に向けて、学校の規模や組織の状況を踏まえるとともに、主幹教諭と主任との関係、教頭の専決事項の見直し等を含めた各職

の職務等の観点から総合的に検討

## 2 各学校の体制づくりと 3 教職員の意識改革に向けた取組

県内全ての教頭が次のテーマのうち一つを選択し所属校で実践

(県内全公立学校実施)

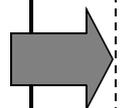


- [選択テーマ]
- ① O J T の充実等による組織力の強化や教職員の資質向上
  - ② 事務職員の学校運営への参画体制の強化
  - ③ I C T 活用等による校務の効率化・情報共有
  - ④ 諸会議や校務分掌の見直し等による校内組織の充実
  - ⑤ 家庭や地域社会との連携強化、外部人材の活用等

### 教頭研修会(中間報告会・情報交換会)の開催

対象：全教頭(各市町教委単位・県立学校)

内容：○講演(企業人事担当者(又は社会体験研修生))  
○行政説明  
○グループ単位での研究協議  
(実践事例の紹介・情報交換・好事例の収集)



### WG等による検討

- 学校の組織力向上検討チーム
- 事務職員・教員連携協力校連絡会議
- I C T 活用促進プロジェクトチーム
- 県・市町教育委員会人材育成推進会議

### リーフレット「組織的な学校運営に向けて(仮称)」の作成

(県教委実施)

- O J T 推進の手引きの作成
- 冊子「学校事務職員の学校運営への参画による学校の総合力の向上に向けて」
- 教員向け予算説明書「学校予算の概要」の作成
- 校務処理等に係るソフトウェアのWeb公開

研修会等において活用周知

校内研修の実施による意識改革(翌年度)

各学校の実態に応じた導入

## 1 新たな職の設置等、組織力強化、組織的な学校運営に向けた制度の整備

- ・副校長については、必要性や設置することとした場合の対象校及び時期等について教育庁内において検討した。
- ・また、主幹教諭等についても、学校の組織運営体制の強化や人材育成の観点から引き続き検討を進める。

## 2 各学校の体制づくりと 3 教職員の意識改革に向けた取組

県内全ての教頭が次のテーマのうち一つを選択し所属校で実践

[教頭のテーマ選択状況]

選択テーマ	選択人数
-------	------

① O J T の充実等による組織力の強化や教職員の資質向上	165
② 事務職員の学校運営への参画体制の強化	9
③ I C T 活用等による校務の効率化・情報共有	81
④ 諸会議や校務分掌の見直し等による校内組織の充実	71
⑤ 家庭や地域社会との連携強化、外部人材の活用等	273
<b>合 計</b>	599

## □ 教頭研修会（中間報告会・情報交換会）の開催

○組織的な学校運営による学校の総合力の向上に向けた、学校運営や人材育成の要である教頭を中心とした各学校の実態に応じた体制づくりと取組を促進するとともに、教頭のマネジメント能力の向上を図ることを目的として、概ね次のような内容で実施。

内容：○講演(企業人事担当者又は長期社会体験研修生)

○行政説明

▽本県における教職員の人材育成及び学校の総合力の向上に向けた取組について

▽学校予算の概要について

○グループ単位での研究協議(実践事例の紹介・情報交換・好事例の収集)

○グループ協議の内容を全体発表

	研修会名	開催期日	参加教頭数
市 町 立 学 校	萩市・阿武町教頭研修会	11月14日	40人
	柳井市教頭研修会	11月29日	16人
	光市教頭研修会	12月12日	18人
	岩国地域教頭研修会	12月13日	58人
	下松市教頭研修会	12月13日	13人
	山陽小野田市教頭研修会	12月16日	23人
	長門市教頭研修会	12月16日	18人
	美祢市教頭研修会	12月19日	25人
	周防大島町教頭研修会	1月16日	11人
	防府市教頭研修会	1月26日	30人
	宇部市教頭研修会	1月26日	43人
	周南市教頭研修会	1月30日	49人
	山口市教頭研修会	2月3日	59人
	下関市教頭研修会	2月16日	82人
熊毛郡教頭研修会	3月2日	12人	
県立学校等教頭研修会	1月23日	102人	

## □ WG等による検討

### ① 学校の組織力向上検討チームの設置と検討

**構成** 教育庁内委員 14名

### 協議の内容

- ・現状と課題及び学校運営が組織的に行われている理想の状況について、学校運営、学習指導、生徒指導、地域との連携等の面から整理
- ・各分野におけるOJTの在り方について検討
- ・「OJT推進の手引き」の検討

## ② 事務職員・教員連携協力校連絡会議

**構成** 協力校委員（9校の教頭及び事務職員）、教育庁内委員7名

### 第1回会議（9月28日実施）

- 内容
- ▽学校事務・学校事務職員の現状と課題
  - ▽学校事務・学校事務職員に今後期待されること
  - ▽学校事務職員の学校運営への参画の具体的方策
  - ▽教職員の学校事務への理解の促進に向けた具体的方策

### 第2回会議（12月19日実施）

- 内容
- ▽冊子「学校事務職員の学校運営への参画による学校の総合力の向上に向けて」（仮称）の作成について
  - ▽各学校の取組紹介
  - ▽指導講話 テーマ：「事務職員の学校運営参画の推進」  
講師：国立教育政策研究所 初等中等教育研究部  
総括研究官 藤原文雄 様
- ※ 事務の共同実施運営責任者及び市町教委責任者30名傍聴参加

### 第3回会議（3月21日実施）

- 内容
- ▽啓発資料「学校事務職員の学校運営への参画による学校の総合力の向上に向けて」について
  - ▽上記啓発資料に掲載する各学校の実践事例・提案事例について
  - ▽資料の活用に向けた今後の取組について

## ③ ICT活用促進プロジェクトチーム

「学校評価・情報提供の充実・改善に向けた取組みに関する事業」で実施

## ④ 県・市町教育委員会人材育成推進会議

**構成** 市町教委担当者（19名） 教育庁内委員15名

### 第1回会議（9月7日実施）

- 内容 ▽教員の資質能力の向上等に係る県教委の取組について  
▽山口県教職員人材育成基本方針（案）について  
▽「組織的な学校運営による学校の総合力の向上に向けた取組」について

#### **第2回会議（12月20日実施）**

- 内容 ▽教員の資質能力の向上等に係る今年度の取組の報告  
▽「OJT推進の手引き」（案）の作成について  
▽事務職員・教員連携協力校連絡会議の取組について  
▽教頭研修会（中間報告会・情報交換会）実施報告  
▽指導講話  
テーマ：「学校の組織力の強化と教頭の役割」  
講師：国立教育政策研究所 初等中等教育研究部  
総括研究官 藤原文雄 氏

※ 各市町教委推薦の取組みの中心となる教頭35名傍聴参加

※ このほか、教頭の取組に際しては、校長の支援が不可欠であることから「小中学校中心校連絡協議会」を開催し、本県教育、各学校及び教職員の現状や本取組に係る説明及び協議を行った。

### **□ リーフレット等による成果の周知・共有**

#### **▽研修資料「組織的な学校運営による学校の総合力の向上に向けて～5つのアプローチ～」の作成**

- ・今年度の取組みを総括し、「学校の組織力向上検討チーム」で作成
- ・全教員分作成（17,500枚）。平成24年度教頭が校内研修で説明。

#### **▽「学校におけるOJT推進の手引き」の作成**

- ・「学校の組織力向上検討チーム」で作成
- ・市町教委等への意見照会
- ・各学校4冊配布（3,000冊作成）。
- ・管理職・校務分掌主任等対象とした各種研修会や校内研修で使用。

#### **▽冊子「学校事務職員の学校運営への参画による学校の総合力の向上に向けて」**

- ・「事務職員・教員連携協力校連絡会議」で作成
- ・市町教委等へ意見照会

## **2. 実践研究の成果**

### **□ 教頭の取組に対する事業効果**

- ・多くの教頭が学校の実態を踏まえた取組を進めることにより、教頭自身の意識啓発や実践を通じたマネジメント能力の向上が図られるとともに、分掌主任等の中核教員を巻き込んだ取組を通して、学校全体の「組織的な学校運営による学校の総合力の向上」に向けた意識啓発につながっている。