

2015

**学校現場における業務改善のための
ガイドライン**

～子供と向き合う時間の確保を目指して～

文部科学省

7月27日

目次

はじめに.....	1
1. 学校現場における教職員の業務実態の把握	3
(1) 調査の概要.....	4
(2) 調査結果の概要.....	5
【参考】学校現場における業務の従事率及び負担感率の状況.....	12
2. 業務改善の基本的な考え方と改善の方向性	14
(1) 校長のリーダーシップによる学校の組織的マネジメント.....	15
■学校経営ビジョンの明確化と業務改善に向けた組織的・機動的な体制づくり	
■優れた人材の確保やマネジメント能力強化のための研修の実施	
■主幹教諭の配置・活用の促進	
■学校評価と連動した業務改善の点検・評価	
■予算等における学校裁量権限の拡大	
(2) 教員と事務職員等との役割分担など組織としての学校づくり.....	20
■事務機能の強化	
■学校の校務運営体制の改善・充実	
(3) 校務の効率化・情報化による仕事のしやすい環境づくり.....	23
■校務の効率化	
■校務の情報化	
(4) 地域との協働の推進による学校を応援・支援する体制づくり.....	26
■学校運営・教育活動に地域人材が参画する仕組みの活用等	
(5) 教育委員会による率先した学校サポートの体制づくり.....	28
■教育委員会による学校サポート体制の構築	
■調査文書等に関する事務負担の軽減	
■人的資源管理の推進	
3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例	31
学校現場における71業務と実践事例の対応表.....	32
(1) 校長のリーダーシップによる学校の組織的マネジメント力の強化.....	36
CASE 1：業務改善を進めるための管理職研修（茨城県）.....	36

CASE 2：所属校における教頭取組及び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（山口県）	38
CASE 3：副校長、主幹教諭等の配置による校内組織体制の強化（徳島県） ..	40
（2）学校の校務運営体制の改善・充実	42
CASE 4：教員、事務職員、専門人材等チームとしての体制を総合的に整備（埼玉県深谷市）	42
CASE 5：サポートスタッフの活用（長野県信濃町）	44
CASE 6：スクールカウンセラー及びスクールソーシャルワーカーとの連携による健全育成の推進（東京都）	46
トピック：部活動に関する業務の改善策	48
（3）事務機能の強化による業務改善	50
CASE 7：事務職員の標準職務の明確化などによる事務機能の強化（新潟市）	50
CASE 8：事務の共同実施などによる事務の効率化・平準化（宇都宮市）	52
トピック：学校徴収金に関する業務の改善策	54
トピック：地域連携に関する業務の改善策	55
（4）校務の効率化による業務改善	56
CASE 9：多忙化解消アクションプランの取組（新潟県）	56
CASE 10：組織的・自律的な業務改善の定着に向けた取組（広島県）	58
トピック：学校行事に関する業務の改善策	60
トピック：研修会等のレポート作成に関する業務の改善策	61
トピック：国や教育委員会等からの調査に関する業務の改善策	62
（5）校務の情報化による業務改善	64
CASE 11：校務支援システムの導入による校務の情報化（群馬県）	64
CASE 12：校務支援 ICT 活用事業の取組（大阪市）	66
トピック：成績処理・指導要録の作成に関する業務の改善策	68

トピック：会議に関する業務の改善策	69
(6) 地域との連携・協働による支援体制の構築	70
CASE 13：学生ボランティアによる授業サポート（静岡県藤枝市）	70
CASE 14：保護者・地域住民の多くの大人が力を結集した学校支援（東京都杉並区）	72
CASE 15：地域人材の活用等による学校支援活動の充実（鹿児島市）	74
CASE 16：地域人材を活用した授業や活動に対する支援（長野県信濃町）	76
トピック：問題行動への対応に関する業務の改善策	78
トピック：備品・施設の点検・整備、修繕に関する業務の改善策	79
(7) 教育委員会の学校サポート体制の構築	80
CASE 17：専門家を活用した学校等への支援体制の構築（岡山県）	80
CASE 18：学校問題解決サポートセンターの設置（東京都）	82
トピック：保護者対応に関する業務の改善策	84
(参考) 各都道府県・指定都市教育委員会における学校の業務改善推進等の取組事例等	85
4. 国における業務改善推進のための支援策	88
おわりに	91

学校現場を取り巻く状況と教員の多忙化

- 急激な少子高齢化が進行し、グローバル化の進展に伴う国際競争が激化する中で、我が国が将来にわたり成長・発展し、一人一人の豊かな人生を実現するため、新たな価値を創造し国際的に活躍できる人材や、多様な文化や価値観を受容し共生していくことができる人材の育成が求められている。一方、地域コミュニティの衰退、共働き世帯や一人親世帯の増加、世帯当たりの子供の数の減少といった様々な背景の中で、家庭や地域における子供の社会性育成機能が弱まっているとの指摘があり、家庭や地域における教育が困難な状況も見られる。
- 変化の激しい社会の中で生き抜く子供を育成するためには、時代の変化に対応して、子供に様々な力を身につけさせることが必要であり、子供が自ら課題を発見し、解決に向けて主体的・協働的に学ぶ学習の充実など、授業革新を図っていくことが求められる。また、教育内容や学習活動の量的・質的充実への対応にとどまらず、土曜授業、道徳教育の充実や小学校での外国語活動など、学校は様々な教育課題への対応が求められている。さらに、いじめや暴力行為等の問題行動の発生、特別な支援を必要とする児童生徒数の増加、不登校の児童生徒の割合の増加など学校現場を取り巻く環境は複雑化・困難化するとともに、学校に求められる役割は拡大・多様化しており、保護者への対応、通学路の安全確保、地域活動などへの対応も求められている。
- 中学校等の教員を対象とした OECD 国際教員指導環境調査によると、日本の教員の1週間当たりの勤務時間は参加国最長（日本 53.9 時間、参加国平均 38.3 時間）である。中でも、授業時間は参加国平均と同程度である一方、課外活動（スポーツ・文化活動）の指導時間が特に長い（日本 7.7 時間、参加国平均 2.1 時間）ほか、事務業務（日本 5.5 時間、参加国平均 2.9 時間）等も長いという結果が出ており、教員の多忙化が指摘されている。
- このように、学校や教員に求められる役割が増加する中で、教員が新たな教育課題に対応し、教科指導や生徒指導などの教員としての本来の職務を着実に遂行していくためには、授業研究や授業準備、個別指導のための時間など、教員が子供と向き合える時間を確保するとともに、教員一人一人が持っている力を高め、発揮できる環境を整えていくことが急務となっている。

これまでの学校現場における業務改善のための取組とガイドラインの策定

- 文部科学省はこれまでも、平成 18 年に実施した「教員勤務実態調査（文部科学省委託調査研究）」の結果を受け、平成 19 年に「学校現場の負担軽減プロジェクトチーム」を

はじめに

設置し、①調査文書等に関する事務負担の軽減、②調査研究（モデル校）事業の在り方の見直し、③学校の校務運営体制の改善について検討・とりまとめを行い、各教育委員会及び学校等に対して学校現場の負担軽減のための一層の取組を促してきた。

- しかしながら、先に述べたような昨今の状況も踏まえ、この度、学校現場の業務改善のための方策等について、次の二つの観点から検討を進めてきた。
- 第一に、学校現場における業務実態を明らかにする観点から、「教職員の業務実態調査」を実施し、教職員がどのような業務に対し負担感を抱いているのかといった点などを把握した。
- 第二に、上記実態調査の結果を踏まえ、教職員が実際に負担を感じている業務の改善を図るために、どのような支援策が提案できるかという観点から、これまで各教育委員会等において取り組まれてきた先進事例を整理し、学校だけでなく国や学校の設置者である教育委員会も一体となった学校現場の業務改善が進むよう、国や教育委員会による支援策についても検討を行った。
- これらの検討を踏まえ、各教育委員会における学校現場の業務改善に向けた支援に資するよう、この度、「学校現場における業務改善のためのガイドライン」をとりまとめた。
- 本ガイドラインは、主として学校の設置者である教育委員会がイニシアティブをとって学校現場の業務改善に取り組み、支援するという観点から策定したものであり、業務改善の基本的な考え方や改善の方向性、留意すべき主なポイントを示したものである。
併せて、教育委員会が業務改善に取り組む際の参考となるような実践事例を取り上げるとともに、学校における日々の業務改善にも資するようなポイントを示した。
- なお、現在、中央教育審議会初等中等教育分科会の下に設置された「チームとしての学校・教職員の在り方に関する作業部会」では、学校が一つのチームとして力を発揮するための教職員の専門性や役割分担の在り方等について検討が進められており、本ガイドラインの作成に当たっては、同作業部会における意見発表や委員からの意見聴取等も踏まえつつ整理を行った。
- すでに多くの教育委員会や学校において、効果的・効率的な学校運営に向けた継続的な努力がなされているが、各教育委員会においては、本ガイドラインも参考としつつ、学校現場において、教職員が子供と向き合う時間の確保が一層なされるよう積極的な支援が図られることを期待したい。

1. 学校現場における教職員の業務実態の把握

- 本章では、平成 26 年度に文部科学省が実施した「教職員の業務実態調査」について、教職員の業務の従事状況や負担感の状況などを中心に、把握した結果の一部を整理し、掲載している。
- 業務に対する負担感は、短期間での処理を求められたり、非効率な手段を求められたり、協力体制がないなど、様々な要因が重なって高まることも考えられ、業務に対する負担感と多忙さは必ずしも一致するとは言えない。他方、負担感は教職員のモチベーションの低下にもつながることから、モチベーション向上の観点からも、負担を感じている業務への対策を考慮することが重要である。
- 一方、教職員個人が負担に感じている業務のみに着目して改善策を講じても、学校現場全体として必ずしも最適な解決策になるとは限らない。負担感とともに、学校現場における業務全体の実施体制や教職員の従事状況等を把握し、また現在講じている業務改善策が有効に機能しているかを再確認することにより、全方位的な視点に立って今後の業務改善策を検討できるベースを構築することが重要である。
- こうした点を踏まえ、学校現場において、教職員がどのような業務に従事し、どのような業務に負担を感じているのかという観点から実態を把握し、業務改善の方策について検討を行うこととした。

1. 学校現場における教職員の業務実態の把握

(1) 調査の概要

■ 調査の概観

- 本調査は、学校現場の業務改善についての必要な検討等を行うため、学校及び教職員の業務に係る従事状況や負担感、改善策等を把握することを目的として実施した調査である。

■ 調査時点 平成 26 年 11 月

■ 調査対象

- 学校調査 全国の公立小学校及び中学校を対象とし、地域規模、学校規模を考慮して 451 校を抽出
〔 小学校：250 校 中学校：201 校 〕
- 教職員個人調査 上記抽出校に在籍する以下の教職員
〔 校長、副校長・教頭、教諭、主幹教諭、指導教諭、養護教諭、
栄養教諭、常勤講師、事務職員、学校栄養職員、用務員 〕

■ 調査項目

- 学校現場における 71 業務*について、学校における実施体制や改善策、各教職員の従事状況や負担感などを調査

※ 71 業務については、平成 18 年の教員勤務実態調査の業務分類を参考として設定

【表 1】 調査項目の体系

学校調査	教職員個人調査	学校現場における業務
右記の業務ごとに以下を調査 ・業務の実施体制 ・講じている改善策 ・考えられる改善策	右記の業務ごとに以下を調査 ・業務の従事状況 ・業務の負担感 ・工夫している点 ・考えられる改善策	児童生徒の指導に関する業務(41 項目) (教育課程の編成、学校行事等の実施、成績処理・評価、部活動に関する業務等)
		学校の運営に関する業務(30 項目) (学校運営方針の策定、会議・打合せ、地域連携・渉外、学籍に関する業務等)

■ 回収率 100% (学校回答率)

■ 有効回答者数 9,848 人

【表 2】 職種別有効回答者数

	校長	副校長 教頭	主幹 教諭	教務 主任	教諭	養護 教諭	栄養 教諭	講師	事務 職員	栄養 職員	用務 員
小学校	222	247	87	22	3,364	232	38	320	253	56	167
中学校	170	200	109	24	3,393	193	22	351	232	24	122

※設問によって有効回答者数は異なる。

1. 学校現場における教職員の業務実態の把握

(2) 調査結果の概要

- 今般実施した「教職員の業務実態調査」については、調査の集計、整理及び分析は全国公立小中学校事務職員研究会に委託し実施した。以下、教職員の業務の従事状況や負担感の状況などを中心に、調査結果の一部を示した。

■ 業務の実施体制 【学校調査】

- 学校調査では、71 業務 (p.12-13 参照) それぞれについて、実施体制 (誰が主担当となっているのか) を調査した。
- 表3は、職種ごとに主担当業務の数を示したものであり、学校調査において回答した学校のうち、半数 (50%) 以上が主担当と回答した業務数を職種ごとに集計した結果である。これによると、小・中学校の別を問わず、調査を行った 11 職種のうち「副校長・教頭」あるいは「教諭」が主担当となっている業務が多いことが分かる。

【表3】 職種ごとに見た主担当業務の数 (全 71 業務中)

	校長	副校長 教頭	主幹 教諭	教務 主任	教諭	養護 教諭	栄養 教諭	講師	事務 職員	栄養 職員	用務 員
小学校	4	18	0	3	28	3	0	0	11	0	1
中学校	3	16	0	3	33	3	0	0	10	0	1

- 業務改善の取組を進めるに当たっては、全ての業務に対して効果を発揮する取組が存在するわけではなく、また全ての業務を一斉に改善していくことも現実的ではないことから、より多くの業務を担当している職種の業務の従事状況や負担感を優先的に把握し、改善に向けた取組を進めていくことが、組織的な対応として効果的であると考え。
- また、平成 18 年に実施した勤務実態調査や都道府県等が独自に実施している調査、あるいは自治体へのヒアリングなどからも、副校長・教頭あるいは教諭の業務負担が課題であることが指摘されている。こうしたことを踏まえ、まず、副校長・教頭あるいは教諭の業務の従事状況、負担感、そして現在講じている業務改善の取組を優先的に取り上げ、業務改善のベースを探ることが適当であると考え。

■ 副校長・教頭の業務ごとの従事率と負担感率の状況 【教職員個人調査】

1. 副校長・教頭の業務ごとの従事率*

- 副校長・教頭について、業務ごとに従事率を調査した結果のうち、小学校の副校長・教頭あるいは中学校の副校長・教頭の従事率が 50%以上の業務を表4に示す。

※従事率：従事状況に係る設問に関して、「主担当として従事している」あるいは「一部従事している」と回答した数の和の全有効回答数に対する割合のこと

1. 学校現場における教職員の業務実態の把握

- 調査結果によると、表4の49項目のうち、「1.学校教育目標の策定、教育課程の編成」をはじめ、「18.出欠連絡や保護者からの電話連絡への対応、保護者への連絡（緊急時、周知）」、「21.危機管理（不審者、学校侵入への対応）」、「52.保護者・地域からの要望・苦情等への対応」、「57.国や教育委員会からの調査やアンケートへの対応」など、小学校、中学校ともに従事率が90%を超える業務が21項目あり、副校長・教頭は多岐の業務に従事していることが分かる。

【表4】 副校長・教頭の業務ごとの従事率（50%以上）の状況

番号	業務	小学校	中学校
児童生徒の指導に関する業務	1 学校教育目標の策定、教育課程の編成	97.6%	97.0%
	2 時間割の作成、教室等使用割当ての作成、授業時数の管理	60.7%	59.2%
	5 学校行事の年間計画の策定、各種行事の企画	93.4%	94.5%
	6 学校行事の事前準備、当日の運営、後片付け	97.1%	93.9%
	10 教材研究、教材作成、授業(実験・学習)の準備	55.8%	43.4%
	11 研究会や教育研究の事前レポートや報告書の作成	83.5%	85.9%
	14 職場体験、校外学習等の事前打合せ	63.3%	42.0%
	15 学年・学級通信の作成、掲示物等の作成・掲示	40.2%	52.3%
	18 出欠連絡や保護者からの電話連絡への対応、保護者への連絡(緊急時、周知)	98.4%	97.0%
	19 清掃指導、教室等の環境整備	79.7%	84.9%
	20 登校・下校指導、通学路の点検	92.2%	85.6%
	21 危機管理(不審者、学校侵入への対応)	99.2%	99.0%
	27 生徒指導、進路・就職指導等に関する関係機関との連携	86.5%	87.5%
	28 児童・生徒の問題行動への対応(時間外での家庭訪問、指導を含む)	97.6%	95.5%
	29 児童・生徒の指導に関する照会・回答	91.0%	86.7%
	30 特別な支援が必要となる児童生徒への対応	95.5%	87.9%
	31 児童・生徒、保護者との教育相談	90.5%	76.4%
	33 進学・入試に関する業務(調査書・受験書類の作成・点検、合否確認)	32.3%	71.9%
	35 学校安全計画、学校労働安全衛生計画、危機管理・防災マニュアル等の作成	98.0%	97.0%
	39 給食の衛生管理に関する業務(検食の実施、O-157等の給食事故への対応)	65.2%	57.7%
	40 給食指導・安全管理(アレルギー児童生徒への対応)	75.5%	58.7%
41 給食費の集金、支払、未納者への対応	66.3%	60.0%	
学校の運営に関する業務	42 学校経営方針の策定、運営施策の企画	94.7%	93.0%
	43 校務分掌の作成、各種委員会の企画運営	98.8%	96.5%
	44 学校評価の評価項目の設定、報告書の作成	93.1%	95.0%
	45 児童・生徒、保護者アンケートの実施・集計	89.5%	86.6%
	46 朝の打合せ、学年会議、職員会議、各種委員会等の会議の実施	98.4%	98.0%
	47 会議のための事前準備(書類の作成・開催の連絡)、事後処理(議事録、まとめ)	94.3%	95.5%
	48 PTA活動に関する業務(活動への参加、会計・事務処理)	98.4%	99.0%
	49 学校運営協議会・学校評議員会・学校関係者評価に関する業務	96.7%	97.5%
	50 地域との連携に関する業務(地域行事への参加、児童生徒の引率)	97.2%	93.5%
	51 地域の学校支援の取組への対応(企画・連絡調整・事後対応)	96.7%	92.5%
	52 保護者・地域からの要望・苦情等への対応	99.2%	99.5%
	53 学校からの情報発信(学校だより、学校要覧の作成・編集)	94.0%	94.4%
	54 学校からの情報発信(学校ホームページの更新、掲載内容の企画)	69.1%	67.5%
	55 文書の收受・発出、文書処理簿等の作成	83.1%	86.9%
	56 文書の整理・保存、廃棄	89.0%	88.5%
	57 国や教育委員会からの調査やアンケートへの対応	99.2%	99.5%
	58 児童生徒の在籍管理(名簿の作成、出席簿の記入、月末統計)	71.2%	75.6%
	59 月末の統計処理(出席簿)や教育委員会への報告文書(いじめ・不登校・月例報告等)の作成	75.6%	80.0%
60 校務支援システムの保守・管理	59.4%	55.4%	
61 出勤簿等の勤務関係帳簿の整理、勤務時間の割り振りなどの勤怠管理	89.8%	94.0%	
63 学校予算の予算編成・執行管理	87.8%	83.9%	
64 学校予算の購入・支出関係書類の処理(支出命令等のデータ処理)	62.4%	67.5%	
65 学校徴収金に関する業務(通知・集金・支払・会計処理)	61.9%	59.2%	
66 学校徴収金に関する業務(未納者への対応)	71.9%	71.4%	
67 備品・施設の点検・整備、修繕	95.5%	98.5%	
68 学校・敷地内の環境整備(清掃・除草など)	93.4%	91.9%	
69 備品の購入、施設の整備計画の策定	90.0%	85.2%	

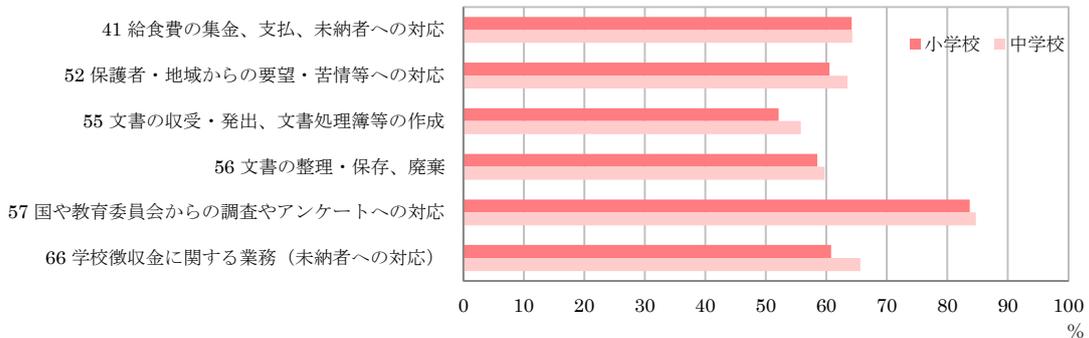
1. 学校現場における教職員の業務実態の把握

2. 副校長・教頭の業務ごとの負担感率※

- 先に述べた副校長・教頭の従事率 50%以上の業務のうち、小学校の副校長・教頭あるいは中学校の副校長・教頭の負担感率が 50%以上の業務を図1に示す。

※負担感率：負担感に係る設問に関して、「負担である」あるいは「どちらかと言えば負担である」と回答した数の和の全有効回答数に対する割合（当該業務に「主担当として従事している」「一部従事している」と回答した者のみ回答）。したがって、「負担感率が高い」とは「負担である」あるいは「どちらかと言えば負担である」と回答している割合が多いことを意味する。

- 調査結果によると、国や教育委員会からの調査やアンケートへの対応に関する業務の負担感率は小・中学校ともに、80%を超える状況であるほか、保護者・地域からの要望・苦情対応、給食費や学校徴収金に関する未納者への対応等の業務、文書管理等に関する業務が挙げられている。



【図1】 副校長・教頭の従事率が50%以上の業務に対する負担感率の状況

■ 教諭の業務ごとの従事率と負担感率の状況 【教職員個人調査】

1. 教諭の業務ごとの従事率

- 次に、教諭について、業務ごとに従事率を調査した結果のうち、小学校の教諭あるいは中学校の教諭の従事率が 50%以上の業務を表5に示す。

- 調査結果によると、表5の 42 項目のうち、「6.学校行事の事前準備、当日の運営、後片付け」や「8.成績一覧表・通知表の作成、指導要録の作成」、「10.教材研究、教材作成、授業（実験・学習）の準備」、「28.児童・生徒の問題行動への対応（時間外での家庭訪問、指導を含む）」など、小学校、中学校ともに従事率が 90%を超える業務が 9項目となっている。

- このほか、部活動に関する業務（24、25、26）や進路指導に関する業務（32、33、34）は、中学校のみ従事率が高く、中学校の特徴的な業務であることが分かる。

1. 学校現場における教職員の業務実態の把握

【表5】 教諭の業務ごとの従事率（50%以上）の状況

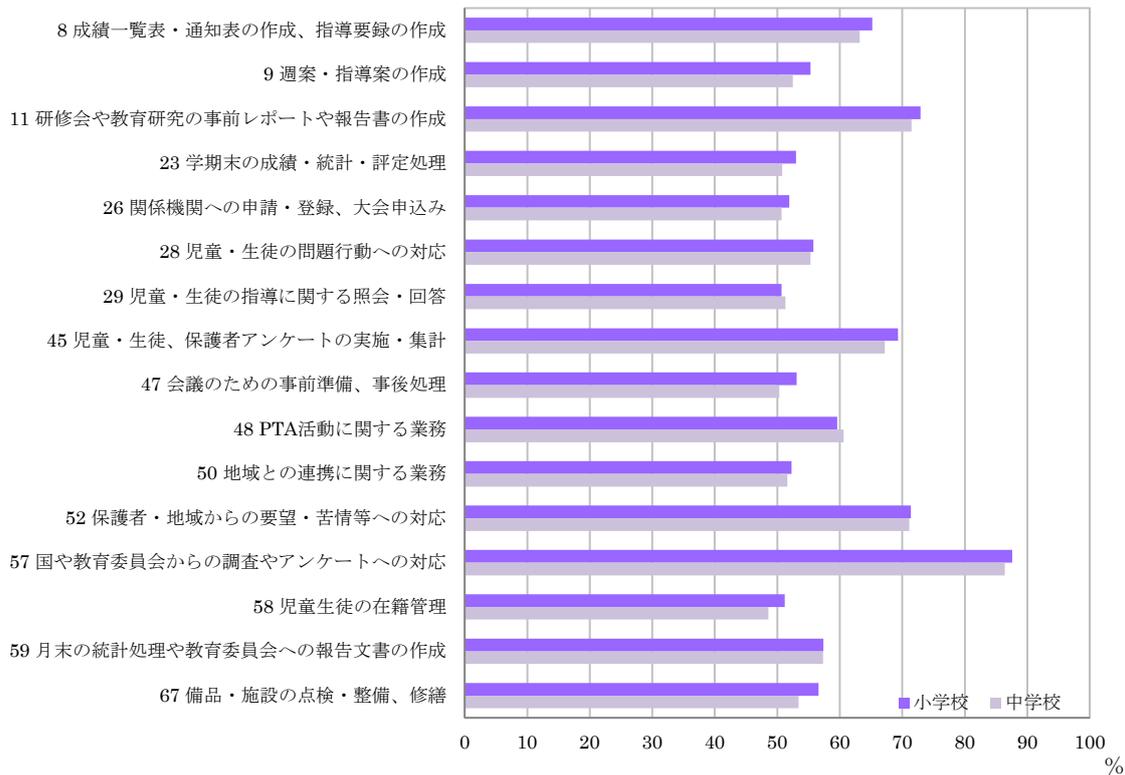
番号	業務	小学校	中学校	
児童生徒の指導に関する業務	2 時間割の作成、教室等使用割当ての作成、授業時数の管理	59.6%	27.2%	
	4 副教材の採択(選定作業、採択委員会)	55.7%	65.7%	
	5 学校行事の年間計画の策定、各種行事の企画	66.8%	58.2%	
	6 学校行事の事前準備、当日の運営、後片付け	94.5%	92.7%	
	7 テスト問題の作成、採点	86.6%	93.9%	
	8 成績一覧表・通知表の作成、指導要録の作成	93.5%	90.6%	
	9 週案・指導案の作成	96.3%	83.6%	
	10 教材研究、教材作成、授業(実験・学習)の準備	99.3%	98.5%	
	11 研修会や教育研究の事前レポートや報告書の作成	83.4%	68.2%	
	14 職場体験、校外学習等の事前打合せ	76.3%	75.9%	
	15 学年・学級通信の作成、掲示物等の作成・掲示	93.9%	83.9%	
	16 宿題、提出物の点検	94.5%	96.6%	
	17 朝学習、朝読書の指導、放課後学習の指導	90.6%	88.3%	
	18 出欠連絡や保護者から電話連絡への対応、保護者への連絡(緊急時、周知)	95.4%	95.0%	
	19 清掃指導、教室等の環境整備	98.9%	98.8%	
	20 登校・下校指導、通学路の点検	93.8%	85.2%	
	21 危機管理(不審者、学校侵入への対応)	85.8%	68.5%	
	22 日々の成績処理(テスト等のデータ入力・統計・評定)	93.9%	94.4%	
	23 学期末の成績・統計・評定処理	94.8%	94.5%	
	24 部活動の活動計画の作成	21.4%	78.0%	
	25 部活動の技術的な指導、各種大会(運動部・文化部)への引率等	28.3%	91.3%	
	26 関係機関への申請・登録、大会申込み	24.2%	74.0%	
	27 生徒指導、進路・就職指導等に関する関係機関との連携	48.4%	72.3%	
	28 児童・生徒の問題行動への対応(時間外での家庭訪問、指導を含む)	91.2%	93.3%	
	29 児童・生徒の指導に関する照会・回答	58.9%	61.1%	
	30 特別な支援が必要となる児童生徒への対応	91.2%	83.8%	
	31 児童・生徒、保護者との教育相談	88.4%	86.4%	
	32 進路指導に関する業務(進路先データの収集、連絡調整、進路説明会等への参加)	18.2%	55.8%	
	33 進学・入試に関する業務(調査書・受験書類の作成・点検、可否確認)	19.1%	57.1%	
	34 進路相談、保護者進路説明会の開催	14.8%	52.8%	
	40 給食指導・安全管理(アレルギー児童生徒への対応)	66.1%	42.5%	
	学校の運営に関する業務	45 児童・生徒、保護者アンケートの実施・集計	73.0%	61.1%
		46 朝の打合せ、学年会議、職員会議、各種委員会等の会議の実施	90.3%	85.4%
		47 会議のための事前準備(書類の作成・開催の連絡)、事後処理(議事録、まとめ)	86.3%	77.2%
48 PTA活動に関する業務(活動への参加、会計・事務処理)		66.2%	58.1%	
50 地域との連携に関する業務(地域行事への参加、児童生徒の引率)		58.2%	49.1%	
52 保護者・地域からの要望・苦情等への対応		75.3%	70.0%	
57 国や教育委員会からの調査やアンケートへの対応		63.6%	52.9%	
58 児童生徒の在籍管理(名簿の作成、出席簿の記入、月末統計)		82.4%	67.4%	
59 月末の統計処理(出席簿)や教育委員会への報告文書(いじめ・不登校・月例報告等)の作成		62.6%	56.6%	
67 備品・施設の点検・整備・修繕	78.8%	66.1%		
68 学校・敷地内の環境整備(清掃・除草など)	77.6%	66.9%		

2. 教諭の業務ごとの負担感率

- 先に述べた教諭の従事率50%以上の業務のうち、小学校の教諭あるいは中学校の教諭の負担感率が50%以上の業務を図2に示す。

1. 学校現場における教職員の業務実態の把握

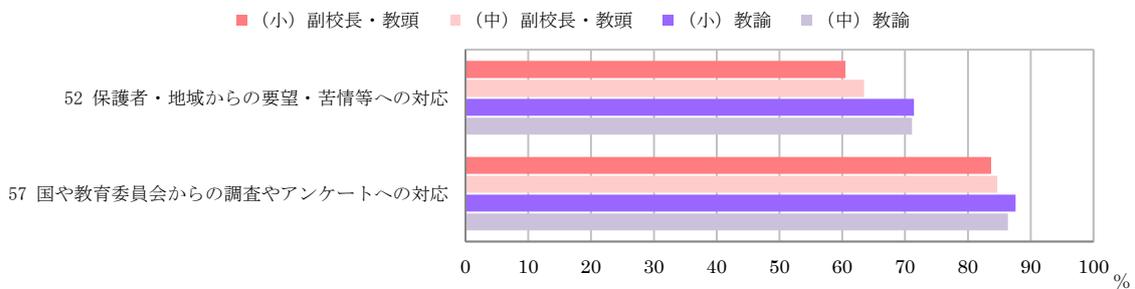
- 調査結果によると、従事率が極めて高い業務ではないものの、副校長・教頭と同様に「57.国や教育委員会からの調査やアンケートへの対応」に対する負担感率は小・中学校ともに80%を超える状況である。次いで、「11.研修会や教育研究の事前レポートや報告書の作成」や「52.保護者・地域からの要望・苦情等への対応」、「45.児童・生徒、保護者アンケートの実施・集計」といったものが挙げられている。



【図2】 教諭の従事率が50%以上の業務に対する負担感率の状況

■ 副校長・教頭及び教諭の従事率・負担感率50%以上の業務 【教職員個人調査】

- 小・中学校の別を問わず、「副校長・教頭」及び「教諭」ともに、従事率50%以上の業務で、かつ負担感率も50%以上の業務は、「52.保護者・地域からの要望・苦情等への対応」及び「57.国や教育委員会からの調査やアンケートへの対応」となっている。



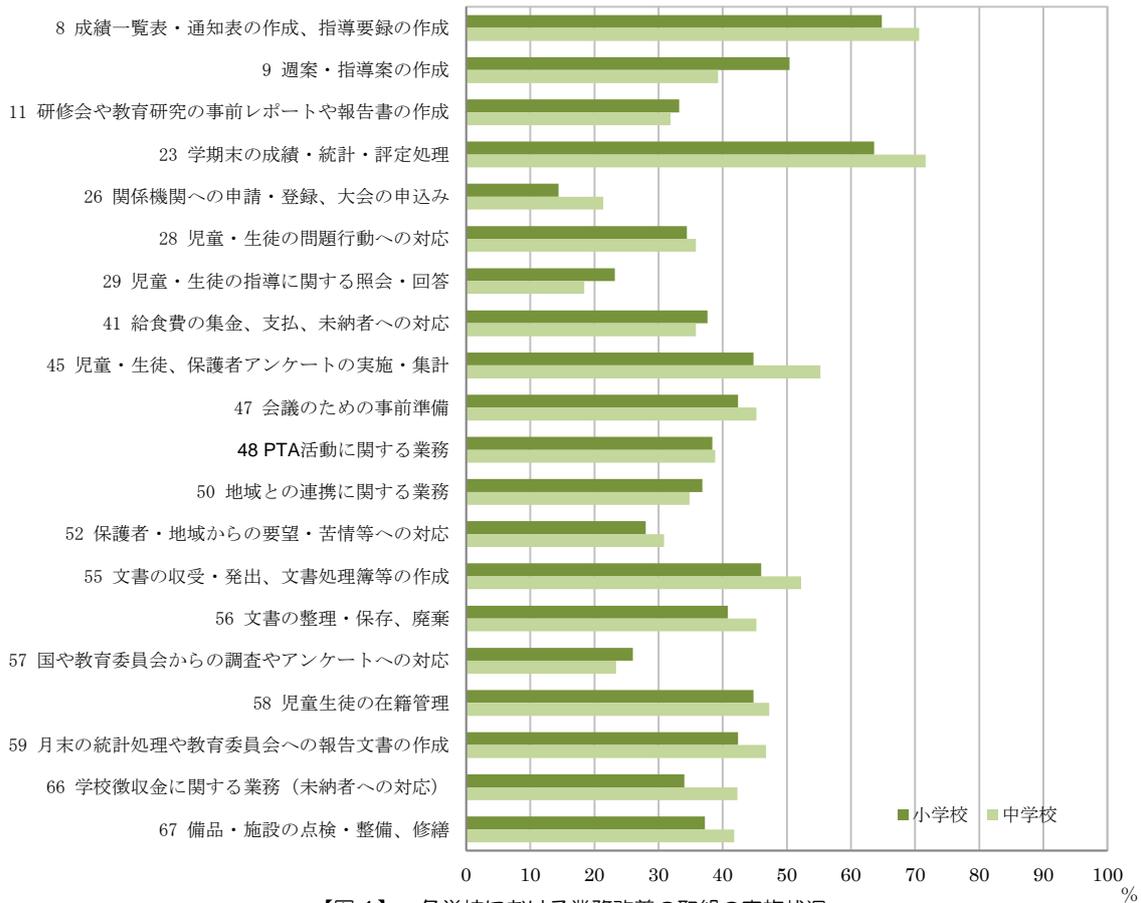
【図3】 副校長・教頭及び教諭の従事率が50%以上の業務に対する負担感率の状況

1. 学校現場における教職員の業務実態の把握

■ 各学校が現在講じている業務改善のための方策 【学校調査】

1. 業務改善の取組の実施状況

○ 小学校の副校長・教頭、中学校の副校長・教頭、小学校の教諭、中学校の教諭、いずれかで、従事率、負担感率がともに50%以上であった業務（20項目）について、それぞれの業務に対する改善の取組状況を示す。図4は、各業務に対して改善策を講じていると回答した学校の割合を示したものである。



【図4】 各学校における業務改善の取組の実施状況

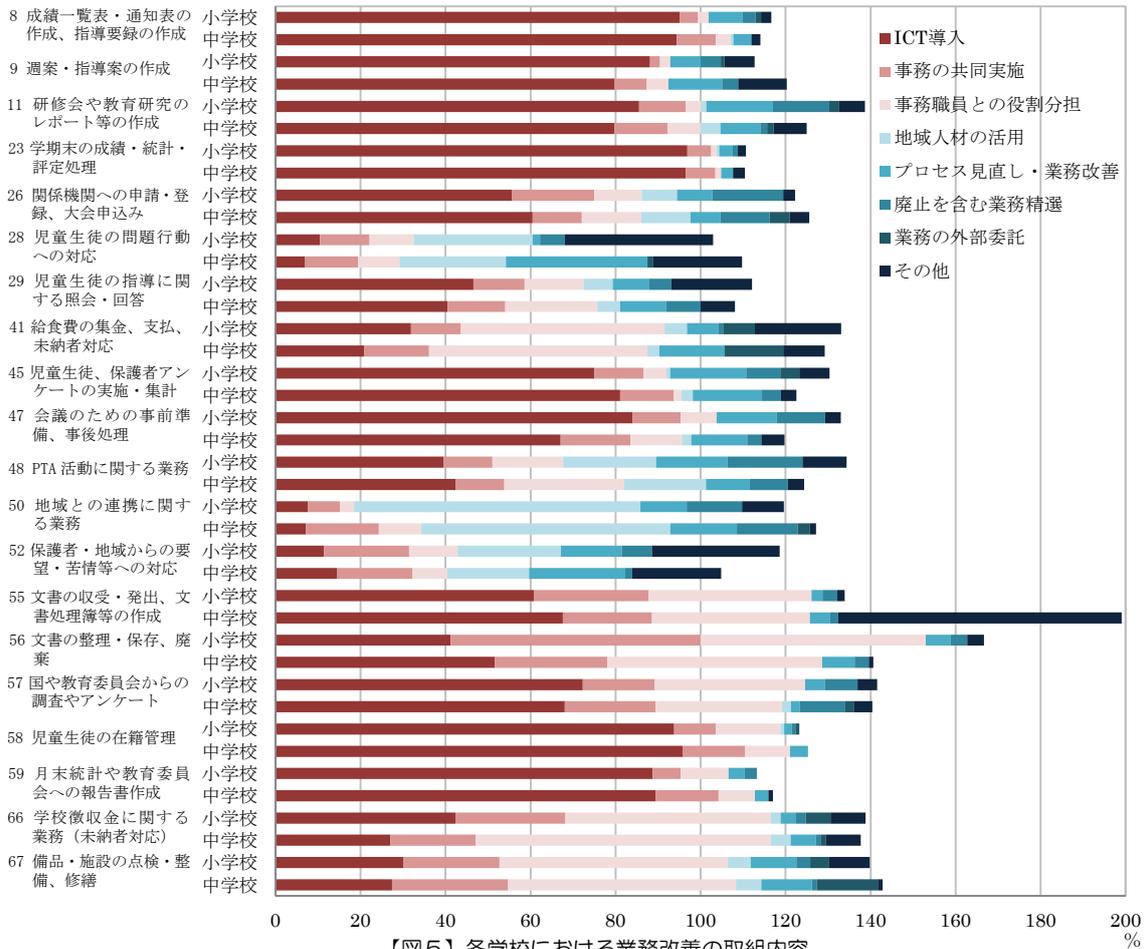
○ 調査結果によると、「8.通知表の作成、指導要録の作成」や「23.学期末の成績・統計・評定処理」など、多くの学校で改善策が講じられている業務がある一方、改善の取組状況が20%に満たないものもある。

2. 業務改善の取組の内容

○ 次に、これら20業務に対して講じている改善策について、その取組内容の内訳を図5に示す。

※ 横軸は、改善策ごとの回答数/当該業務に対する改善策を講じていると回答した学校数（改善策については複数回答が可能であるため100%を超えることもある）

1. 学校現場における教職員の業務実態の把握



○ 小学校、中学校の別を問わず、「ICTの導入（校務支援システムの導入等）」による取組を行っている学校が多いことが分かるが、他にも業務の種類に応じて様々な手立てを組み合わせて改善を講じていることが見てとれる。

○ 「ICTの導入」による改善を講じている主な業務としては、「8.成績一覧表・通知表の作成、指導要録の作成」、「23.学期末の成績・統計・評定処理」、「58.児童生徒の在籍管理（名簿の作成、出席簿の記入、月末統計）」、「59.月末の統計処理（出席簿）や教育委員会への報告文書（いじめ・不登校・月例報告等）の作成」などが挙げられる。

○ また、「事務職員との役割分担」による改善を講じている主な業務としては、「41.給食費の集金、支払、未納者への対応」や「66.学校徴収金に関する業務（未納者対応）」、「67.備品・施設の点検・整備、修繕」などが挙げられる。

○ 「地域人材の活用」による改善を講じている主な業務としては、「28.児童・生徒の問題行動への対応」や「52.保護者・地域からの要望・苦情等への対応」が挙げられる。

1. 学校現場における教職員の業務実態の把握

【参考】学校現場における業務の従事率及び負担感率の状況（小学校及び中学校の「副校長・教頭」、「教諭」の比較一覧）

各欄 左側：従事率、右側：負担感率

業 務	(小)副校長・教頭		(中)副校長・教頭		(小)教諭		(中)教諭	
	従事率	負担感率	従事率	負担感率	従事率	負担感率	従事率	負担感率
1 学校教育目標の策定、教育課程の編成	97.6%	11.0%	97.0%	11.8%	44.0%	39.5%	33.2%	36.5%
2 時間割の作成、教室等使用割当ての作成、授業時数の管理	60.7%	16.6%	59.2%	18.5%	59.6%	36.3%	27.2%	38.2%
3 教科書の給与(給与名簿・需要数報告・転入時の教科書配布)	32.7%	18.8%	30.2%	20.1%	27.4%	33.0%	13.5%	33.7%
4 副教材の採択(選定作業、採択委員会)	48.1%	11.7%	46.5%	12.8%	55.7%	22.6%	65.7%	17.5%
5 学校行事の年間計画の策定、各種行事の企画	93.4%	13.2%	94.5%	13.6%	66.8%	33.3%	58.2%	33.0%
6 学校行事の事前準備、当日の運営、後片付け	97.1%	18.8%	93.9%	19.8%	94.5%	32.5%	92.7%	31.9%
7 テスト問題の作成、採点	25.7%	20.3%	33.0%	26.2%	86.6%	40.4%	93.9%	45.1%
8 成績一覧表・通知表の作成、指導要録の作成	44.5%	28.6%	48.7%	31.3%	93.5%	65.2%	90.6%	63.2%
9 週案・指導案の作成	38.1%	16.1%	42.2%	22.2%	96.3%	55.3%	83.6%	52.5%
10 教材研究、教材作成、授業(実験・学習)の準備	55.8%	13.0%	43.4%	15.9%	99.3%	21.0%	98.5%	21.0%
11 研修会や教育研究の事前レポートや報告書の作成	83.5%	48.0%	85.9%	49.0%	83.4%	72.9%	68.2%	71.5%
12 新たな教員免許状を取得するための免許法認定講習の受講	27.5%	37.5%	31.8%	36.8%	16.7%	66.0%	12.9%	65.1%
13 免許更新のための免許法更新講習の受講	34.6%	51.8%	38.2%	50.0%	36.6%	85.5%	28.0%	84.4%
14 職場体験、校外学習等の事前打合せ	63.3%	15.4%	42.0%	16.6%	76.3%	36.0%	75.9%	40.6%
15 学年・学級通信の作成、掲示物等の作成・掲示	40.2%	16.8%	52.3%	18.6%	93.9%	34.3%	83.9%	32.5%
16 宿題、提出物の点検	25.1%	18.2%	29.6%	22.7%	94.5%	39.8%	96.6%	41.9%
17 朝学習、朝読書の指導、放課後学習の指導	34.3%	7.7%	23.0%	10.0%	90.6%	21.7%	88.3%	24.3%
18 出欠連絡や保護者からの電話連絡への対応、保護者への連絡(緊急時、周知)	98.4%	38.6%	97.0%	36.9%	95.4%	43.3%	95.0%	41.3%
19 清掃指導、教室等の環境整備	79.7%	15.8%	84.9%	14.9%	98.9%	21.7%	98.8%	22.9%
20 登校・下校指導、通学路の点検	92.2%	21.8%	85.6%	22.8%	93.8%	39.7%	85.2%	36.8%
21 危機管理(不審者、学校侵入への対応)	99.2%	31.4%	99.0%	30.0%	85.8%	29.1%	68.5%	27.4%
22 日々の成績処理(テスト等のデータ入力・統計・評定)	35.1%	18.4%	38.5%	21.8%	93.9%	45.1%	94.4%	44.9%
23 学期末の成績・統計・評定処理	40.6%	22.9%	44.5%	24.3%	94.8%	53.0%	94.5%	50.8%
24 部活動の活動計画の作成	8.0%	5.9%	22.0%	20.0%	21.4%	36.4%	78.0%	39.0%
25 部活動の技術的な指導、各種大会(運動部・文化部)への引率等	12.1%	24.1%	32.0%	30.1%	28.3%	43.9%	91.3%	48.5%
26 関係機関への申請・登録、大会申込み	44.9%	31.9%	41.7%	34.1%	24.2%	51.9%	74.0%	50.7%
27 生徒指導、進路・就職指導等に関する関係機関との連携	86.5%	19.5%	87.5%	18.5%	48.4%	37.3%	72.3%	37.4%
28 児童・生徒の問題行動への対応(時間外での家庭訪問、指導を含む)	97.6%	39.2%	95.5%	40.1%	91.2%	55.8%	93.3%	55.3%
29 児童・生徒の指導に関する照会・回答	91.0%	38.3%	86.7%	38.8%	58.9%	50.7%	61.1%	51.3%
30 特別な支援が必要となる児童生徒への対応	95.5%	26.8%	87.9%	25.0%	91.2%	35.2%	83.8%	36.0%
31 児童・生徒、保護者との教育相談	90.5%	23.8%	76.4%	20.7%	88.4%	33.6%	86.4%	31.7%
32 進路指導に関する業務(進路先データの収集、連絡調整、進路説明会等への参加)	33.0%	17.5%	47.5%	18.0%	18.2%	36.6%	55.8%	36.5%
33 進学・入試に関する業務(調査書・受験書類の作成・点検、合否確認)	32.3%	12.0%	71.9%	19.5%	19.1%	50.0%	57.1%	45.3%
34 進路相談、保護者進路説明会の開催	28.7%	10.8%	49.5%	15.4%	14.8%	34.1%	52.8%	36.1%
35 学校安全計画、学校労働安全衛生計画、危機管理・防災マニュアル等の作成	98.0%	38.4%	97.0%	39.2%	33.2%	38.5%	30.6%	40.5%
36 学校保健計画の作成、健康診断計画の作成	38.7%	14.6%	34.5%	14.8%	13.6%	34.1%	10.4%	31.5%
37 健康診断に関する業務(検診の補助、健康診断票への記述)	26.5%	14.3%	19.0%	14.5%	50.0%	40.1%	28.7%	37.4%
38 給食センターや委託業者等との連絡調整(食材の発注、食数の報告、未納者報告など)	25.0%	22.4%	34.8%	30.6%	6.6%	37.2%	6.6%	36.9%
39 給食の衛生管理に関する業務(検食の実施、O-157等の給食事故への対応)	65.2%	18.5%	57.7%	18.8%	13.7%	27.7%	8.3%	27.4%
40 給食指導・安全管理(アレルギー児童生徒への対応)	75.5%	30.5%	58.7%	30.9%	66.1%	34.4%	42.5%	32.2%
41 給食費の集金、支払、未納者への対応	66.3%	64.2%	60.0%	64.3%	45.0%	66.0%	36.9%	69.1%

1. 学校現場における教職員の業務実態の把握

各欄 左側：従事率、右側：負担感率

業務	(小)副校長・教頭		(中)副校長・教頭		(小)教諭		(中)教諭	
	従事率	負担感率	従事率	負担感率	従事率	負担感率	従事率	負担感率
42 学校経営方針の策定、運営施策の企画	94.7%	8.9%	93.0%	9.9%	21.8%	29.1%	19.0%	29.8%
43 校務分掌の作成、各種委員会の企画運営	98.8%	15.9%	96.5%	13.9%	41.6%	41.5%	38.9%	40.3%
44 学校評価の評価項目の設定、報告書の作成	93.1%	39.3%	95.0%	39.3%	25.3%	53.3%	21.7%	51.9%
45 児童・生徒、保護者アンケートの実施・集計	89.5%	47.2%	86.6%	48.1%	73.0%	69.3%	61.1%	67.2%
46 朝の打合せ、学年会議、職員会議、各種委員会等の会議の実施	98.4%	16.7%	98.0%	16.3%	90.3%	36.1%	85.4%	33.2%
47 会議のための事前準備(書類の作成・開催の連絡)、事後処理(議事録、まとめ)	94.3%	31.7%	95.5%	32.4%	86.3%	53.1%	77.2%	50.3%
48 PTA活動に関する業務(活動への参加、会計・事務処理)	98.4%	46.2%	99.0%	49.1%	66.2%	59.6%	58.1%	60.6%
49 学校運営協議会・学校評議員会・学校関係者評価に関する業務	96.7%	37.6%	97.5%	40.8%	16.4%	48.5%	14.5%	45.6%
50 地域との連携に関する業務(地域行事への参加、児童生徒の引率)	97.2%	39.7%	93.5%	44.4%	58.2%	52.3%	49.1%	51.6%
51 地域の学校支援の取組への対応(企画・連絡調整・事後対応)	96.7%	30.0%	92.5%	34.0%	23.9%	43.4%	18.5%	42.2%
52 保護者・地域からの要望・苦情等への対応	99.2%	60.5%	99.5%	63.5%	75.3%	71.4%	70.0%	71.1%
53 学校からの情報発信(学校だより、学校要覧の作成・編集)	94.0%	29.6%	94.4%	31.1%	29.7%	44.8%	25.8%	42.3%
54 学校からの情報発信(学校ホームページの更新、掲載内容の企画)	69.1%	29.4%	67.5%	32.4%	32.0%	55.2%	16.6%	50.3%
55 文書の收受・発出、文書処理簿等の作成	83.1%	52.1%	86.9%	55.8%	26.4%	57.1%	20.2%	54.6%
56 文書の整理・保存、廃棄	89.0%	58.5%	88.5%	59.7%	44.4%	57.9%	32.5%	55.6%
57 国や教育委員会からの調査やアンケートへの対応	99.2%	83.7%	99.5%	84.7%	63.6%	87.6%	52.9%	86.4%
58 児童生徒の在籍管理(名簿の作成、出席簿の記入、月末統計)	71.2%	23.7%	75.6%	26.8%	82.4%	51.2%	67.4%	48.6%
59 月末の統計処理(出席簿)や教育委員会への報告文書(いじめ・不登校・月例報告等)の作成	75.6%	36.4%	80.0%	41.6%	62.6%	57.4%	56.6%	57.3%
60 校務支援システムの保守・管理	59.4%	39.4%	55.4%	40.0%	16.9%	46.1%	11.4%	44.2%
61 出勤簿等の勤務関係帳簿の整理、勤務時間の割り振りなどの勤怠管理	89.8%	38.5%	94.0%	42.4%	16.7%	45.6%	13.9%	44.4%
62 生活保護・就学援助の申請、援助費の支出(特別支援教育就学奨励費を含む)	45.3%	32.7%	48.0%	38.8%	14.3%	50.1%	12.6%	48.9%
63 学校予算の予算編成・執行管理	87.8%	31.4%	83.9%	31.9%	13.4%	44.0%	10.2%	40.2%
64 学校予算の購入・支出関係書類の処理(支出命令等のデータ処理)	62.4%	36.2%	67.5%	33.0%	11.1%	43.3%	9.8%	42.7%
65 学校徴収金に関する業務(通知・集金・支払・会計処理)	61.9%	42.3%	59.2%	46.2%	37.3%	69.3%	21.8%	66.4%
66 学校徴収金に関する業務(未納者への対応)	71.9%	60.8%	71.4%	65.5%	33.2%	75.8%	28.5%	75.1%
67 備品・施設の点検・整備、修繕	95.5%	47.5%	98.5%	45.4%	78.8%	56.6%	66.1%	53.4%
68 学校・敷地内の環境整備(清掃・除草など)	93.4%	43.8%	91.9%	41.7%	77.6%	42.6%	66.9%	39.3%
69 備品の購入、施設の整備計画の策定	90.0%	28.4%	85.2%	28.5%	46.8%	39.5%	38.1%	36.9%
70 通勤・扶養・住居手当などの申請、旅行命令・旅費の申請	33.6%	25.9%	45.2%	33.1%	40.3%	47.1%	35.5%	45.5%
71 諸手当の認定、給与の支給事務、旅費の管理、請求・支給	26.9%	23.9%	32.8%	30.9%	11.0%	37.0%	11.7%	36.9%

※ : 従事率、負担感率ともに 50%以上

2. 業務改善の基本的な考え方と改善の方向性

- 本章では、第1章において述べた「教職員の業務実態調査」の結果を踏まえ、教育委員会が、今後、学校現場の業務改善に対する支援を行う上での基本的な考え方を5つの観点で整理し、併せて、基本的な考え方に沿った改善の方向性、留意すべきポイントを示している。業務改善を積極的に推進していくためには、教育委員会からの支援と併せて、校長が力強いリーダーシップを発揮していく必要があることから、一部、校長に対する視点も記載している。
- 質の高い教育を実現するためには、教員はじっくり子供と向き合い、教材研究や授業づくりに専念し、自らの資質能力を高めることが重要であり、そのための時間確保が求められている。ここで示す観点を踏まえて教育委員会による積極的な改善支援が図られることで、教員が子供と向き合う時間を確保し、教育活動を充実していくことが期待される。

2. 業務改善の基本的な考え方と改善の方向性

(1) 校長のリーダーシップによる学校の組織的マネジメント

基本的な考え方

- 学校運営の改善のため、学校は、校長のリーダーシップの下、教職員が協働しながら個々の得意分野を生かして学校経営に参画するなど、組織として力を発揮することが求められており、教育委員会における支援を得つつ、学校のマネジメント機能を強化していくことが必要である。
- 学校における一切の事柄についての責任と権限は、最終的には教育委員会が有するものであるが、「校長は、校務をつかさどり、所属職員を監督する」（学校教育法第37条）ものとされており、日常的な学校運営は、校長の責任と権限に基づいて処理される。このため、学校における業務改善は、校長の責任と権限に基づいて積極的に進められるべきものである。これにより、校長が効果的に業務改善を図ることで、教職員との信頼関係が深まり、校長のリーダーシップが更に発揮されるようになることが期待される。
- 学校現場の業務改善のためには、各学校の実態に基づき、校長のリーダーシップの下、全ての教職員の役割分担を大胆に見直し、明確化するなど業務の効率化・最適化を図ることが重要である。その際、一人一人の教職員の資質・能力を生かすとともに、育成するという視点が重要である。加えて、適切な役割分担の下、本来教職員に求められる教育上の役割がきちんと果たされるよう、組織的・機動的な学校運営を実践することが必要である。その際、一部の教職員に、極度に負担が偏らないように配慮することが重要である。
- このため、教育委員会は、校内外の教育資源を活用し、業務改善を進める上で必要な資質を備えた者が校長に任用されるよう人事・研修制度を整備するとともに、校長のリーダーシップが発揮されるよう、また、校長の判断で迅速に業務が進められるよう、予算面等における学校の裁量権限を拡大するなどの環境整備を進めることも重要である。

改善の方向性

■ 学校経営ビジョンの明確化と業務改善に向けた組織的・機動的な体制づくり

- 校長が、学校の実態を踏まえ、学校教育目標とそれに基づく学校経営ビジョンを設定し、実現するためには、機能的な組織運営を行っていく必要がある。このため、校長は、自ら定めた学校経営ビジョンを全ての教職員と共有するとともに、ビジョンの実現に向け最適な組織体制を構築することが必要である。
- 校務分掌の編成に当たっては、学校全体の実態を把握した上で、個々の教職員の状況や今後の育成方針を踏まえながら、業務改善の視点を持った見直しを図り、本来教職員に求められる教育上の役割が果たされるような組織体制を構築することが求められる。

2. 業務改善の基本的な考え方と改善の方向性

- 学校における業務改善を進める上では、校長自身が業務改善の意義や目的を正確に捉えるための研修や、校長を中心とした教職員の職務に対する意識改革を行う研修等を実施することが効果的である。

<留意すべきポイント>

- 基本的に、教職員は個人単位で業務を行っていることから、個人が抱えている悩みや負担が表面化し難く、学校としての対応の遅れにつながる傾向がある。校長は、教職員間でのコミュニケーションを活性化させ、風通しのよい環境となるよう努め、学校が組織として対応できるようマネジメントすることが重要である。
- 校務分掌の編成に当たっては、最終的に校長が決定すべきであることは指摘するまでもないが、副校長・教頭・主幹教諭等、学校の企画運営に携わる者からの意見を参考にすることも校長の的確な決定につながる。こうした校長による適切な校務分掌の編成は学校の組織を活性化させることにつながる。
- また、教職員の経験年数、業務量、家庭事情等にも配慮するとともに、一人で負担を抱えないよう主担当は決めつつも、複数で対応するなどの工夫を図り、校務分掌を編成することが重要である。学校の実態に応じて、校務分掌の在り方は様々であるが、例えば、校務分掌を体系化し、組織的な活動を取り入れて効率化し、教職員の仕事の負担軽減を図るためにプロジェクト制を執ることも有効である。

■ 優れた人材の確保やマネジメント能力強化のための研修の実施

- 教育委員会は、業務改善にリーダーシップを発揮できる校長の各学校への配置を促進するため、効率的な学校運営に資するマネジメントの知見を有する者を任用する等の工夫を行うことが望ましい。
- また、校長をはじめとする管理職の学校マネジメント能力を高めるため、各都道府県の教育センター等において、マネジメント研修の徹底を図ることが重要である。その際、組織運営という観点から、一般的な組織の管理職に求められる専門知識や教養等を身に付ける研修を実施するとともに、学校組織の特徴を踏まえた具体的な学校改善の専門的知識や教養等を身に付ける研修を実施することが効果的である。また、これまで学校現場において定着してこなかったワークライフバランス（仕事と生活の調和）の視点を積極的に取り入れることが重要である。さらに、教員以外の職種についての理解を深め、教員以外の職種を生かし、教職員のチーム力を高める視点での研修を実施することも重要である。
- マネジメント能力については、管理職になる段階からではなく、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育成することが重要であり、教職員に対して、ライフステージに応じて段階的にマネジメント能力の向上に資する多様な経験を得る機会を提供するなど、計画的な人材育成に取り組むことも重要である。また、リーダーシップの発揮は、フォロアーの在り方に左右されることから、リーダーシップとともにフォロアーシップについての研修が

2. 業務改善の基本的な考え方と改善の方向性

重要である。さらに、教職大学院等を活用した学校管理職候補者育成の取組を推進していくことも有効である。

<留意すべきポイント>

- 学級担任が担当する学級経営、主任が担当する学年経営・分掌経営、校長等が担当する学校経営というように、学校には複数の次元のマネジメントが存在するという理解に基づき、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育成することが有効である。
- 人、物、金、情報、時間という教育資源には限りがあるという理解に基づき、教育資源を最大限に生かす人事の実施と研修の推進が必要である。特に、業務改善を進める上では、教員を含めて全ての教職員を生かすという観点及び限られた時間を有効に活用するというタイムマネジメントの観点が必要である。
- 教育委員会は、校長が教職員個々の教職生涯を見据えた人材育成を図ることができるよう、緊密な連携を図ることが大切である。挑戦する 20 代、専門性を極める 30 代、学校運営に参画する 40 代、学校運営を担当する 50 代など、ライフステージを見据え、各ステージに応じた研修カリキュラム体系において、マネジメント能力を高める内容を充実させていくことが重要である。特に、30～40 代のミドルリーダー層が学校運営に積極的に参画するよう意図的・計画的な研修を実施し、そのマネジメント能力の育成を図ることが求められる。
- 近年の教員の大量退職、大量採用により、教員の年齢構成の不均衡化が生じている中で、先輩教員から若手教員に対して、知識や経験を伝承することが困難な状況にあるため、意図的に研修の充実を図っていくことが重要である。
- 教職大学院等と連携し、学校管理職候補者の育成のための教員センター等での研修の充実を図るとともに、大学院派遣による研修の充実を図ることが考えられる。
- 校長は、人材育成の重要性を認識し、研修の時期や回数、教職員の業務従事状況等を考慮し、研修の対象となる教職員が確実に参加できるよう校内調整を図ることが重要である。

■ 主幹教諭の配置・活用の促進

- 校長と教職員、専門スタッフの間をつなぐパイプ役であり、学校のミドルリーダーとしての役割を果たす主幹教諭を積極的に活用することにより、教育課題に対して、教職員が個々に対応するのではなく、校長のリーダーシップの下、全教職員が一体となって組織的・継続的に対応する体制の構築が期待される。
- また、校務の見直しや教職員が行う学校事務の削減・効率化を進める観点から、主幹教諭は、校務分掌に基づき、各教職員が担当する校務を的確に割り振るとともに、その進捗状況を適宜管理することにより、組織的な学校運営に資することが期待される。

2. 業務改善の基本的な考え方と改善の方向性

<留意すべきポイント>

- 主幹教諭の配置により、学校が直面する課題に対して、校内の体制強化のみならず、保護者、地域住民及び関係機関との連携・調整が円滑になり、学校のマネジメント機能が強化されることが期待される。配置に当たっては、学校が抱える課題等の実情に応じて配置するなど、効果的な配置が求められる。
- 副校長・教頭と主幹教諭との間で適切に業務を分担することにより、管理職のワークライフバランスの充実を図り、優秀な学校管理職を確保するという観点が必要である。その際、主幹教諭が担う業務の最適化、負担の平準化にも配慮が必要である。

■ 学校評価と連動した業務改善の点検・評価

- 学校評価、とりわけその実施が義務付けられている自己評価は、校長のリーダーシップの下で、当該学校の全教職員が参加し、設定した目標や具体的計画等に照らして、その達成状況や達成に向けた取組の適切さ等について評価を行うものであり、学校のマネジメント力を高める有効なツールである。
- 学校評価の実施に当たっては、重点的な評価項目の一つとして、業務改善による教員が子供と向き合う時間の確保を明確に位置付け、校長のリーダーシップの下、全教職員が業務改善の実施状況の点検・評価に関わることにより、当事者意識を持って更なる業務改善を図っていくことが重要である。このため、教育委員会は、明確な方針の策定や好事例の普及などを通じ、学校評価と連動した業務改善の点検・評価の取組を推進することが必要である。

<留意すべきポイント>

- 学校が、教育活動その他の学校運営について、目標（Plan）—実行（Do）—評価（Check）—改善（Action）というPDCAサイクルに基づき、継続的に改善・充実を果たしていく視点が重要であり、業務改善についても、PDCAサイクルの視点を取り入れることが重要である。これはカリキュラム・マネジメントの観点からも必要な視点である。
- 学校評価については、評価そのものが教職員にとって負担であるとの指摘もあるが、学校評価のプロセス自体が、業務改善の前提となる学校の実態把握のプロセスであり、重要な意義を持つものである。評価に当たっては、評価項目・指標等を、設定した重点目標等の達成に即した具体的かつ明確なものとし、教職員が意識的に取り組むことが可能な程度に精選・重点化することが必要である。
- 今回の調査結果においては、「学校評価に関する業務」について、教諭の従事率は低いものの、従事している教諭の負担感率が高いことが明らかとなった。教職員がやりがい感をもって学校評価に従事するためには、評価の意義を理解することと併せて、評価結果を踏まえた改善につなげることが重要である。このため、

2. 業務改善の基本的な考え方と改善の方向性

教育委員会においては、学校評価の結果に応じて、学校に対する支援や条件整備等の改善措置を講じていくことが求められる。

■ 予算等における学校裁量権限の拡大

- 校長のリーダーシップに基づく学校運営を可能とするためにも、教育委員会は、学校の自主的取組に委ねるべきと判断されるものは学校に任せ、学校ごとの対応では限界がある地域全体の教育課題に対応した施策の推進や先導的な研究、実践事例の提供、学校ごとの教育課題に沿った指導・助言等を重点的に行うなど、その施策や事業の実施の在り方等を工夫することが必要である。
- このため、各学校の企画や提案に基づいた予算の配分や、用途を校長に委ねる裁量的経費の措置など予算面をはじめとする学校の裁量権限の拡大を一層進めることが望まれる。例えば、一定金額までの予算の執行については校長限りの権限で行えるようにすることは、学校内における予算執行業務の改善にも資するものである。

<留意すべきポイント>

- 学校の実態に即した効果的かつ迅速な予算執行を行うため、校長の予算執行面の専決権の拡大が重要となる。また、学校の裁量権限の拡大を図るためには、学校管理規則を見直すとともに、学校財務取扱要領などの整備・見直しを図ることも有効である。
- 学校経営ビジョンを実現し、創意工夫を活かした特色ある学校づくりを展開するためには、学校の意向や教育計画を予算に反映する必要がある。教育委員会においては、各学校が独自に企画・実施する事業を募集し、必要な予算を配分するなど、学校提案による予算措置の取組が広がっているが、これらの取組は、学校の意欲を引き出し、主体性ある学校づくりを支援する意味でも有効である。その際、財源を有効に生かすための財務運営が重要となってくるが、学校財務を統括する事務職員や事務の共同実施組織を一層生かしていくことが求められる。

2. 業務改善の基本的な考え方と改善の方向性

(2) 教員と事務職員等との役割分担など組織としての学校づくり

基本的な考え方

- 学校が抱える課題が複雑化・困難化している中、組織としての学校運営を実践していくためには、校長のリーダーシップの下、教員以外の職種の専門性を生かし、校務分掌の編成を大胆に見直し、業務効率の向上を図ることが不可欠である。
- 事務職員は、業務改善において重要な領域である総務・財務事務に関する豊富な知識を有する行政職員であり、また、職員室で勤務していることが多く、学校の実態を的確に把握していることから、業務改善を図る上で、その専門性を生かすことは不可欠である。また、今後は、これまで担当してきた総務・財務事務に加え、学校運営に関する事務についても、副校長・教頭・主幹教諭等とともに積極的に担っていくことが期待される。
- さらに、学校が抱える課題の中には、生徒指導上の問題への対応や特別な支援が必要な児童生徒への対応など、教員以外の専門スタッフが関わることで、より効果を上げることが期待できる業務もある。複雑化・多様化した学校の課題に対応し、子供の豊かな学びを実現するためにも、教員以外の専門的人材の積極的な参画により、組織としての学校づくりを促進していくことも重要である。

改善の方向性

■ 事務機能の強化

- 事務職員が、これまで担当してきた総務・財務事務に加え、学校評価や危機管理、ICT管理、人事管理、組織管理、渉外等の学校運営に係る役割を積極的に担えるよう、教育委員会は職務内容の明確化を図る必要がある。具体的には、教育委員会による学校事務職員の標準的職務に関する通知の発出等により、学校の教員と事務職員が果たすべき役割・標準職務の明確化を促進し、事務職員が積極的に学校運営に関わっていくことを促すことで、校内体制の充実を図ることが重要である。
- また、業務改善に貢献できるよう、事務職員の人事・組織づくり・研修の工夫改善も必要である。具体的には、事務職員が事務能力のみならず教育活動への理解や学校運営に参画する意欲の向上を図ることができるような研修の実施や、拠点校に事務の共同実施組織を置き、各学校の事務職員が定期的に集まって共同処理を行うなどの事務の共同実施、そのような共同実施組織への事務長の配置などにより、事務処理体制の一層の充実が期待される。一方、これまでの研修の精選等による出張の縮減という観点も重要となってくる。

2. 業務改善の基本的な考え方と改善の方向性

<留意すべきポイント>

- 学校運営事務は、副校長・教頭・主幹教諭等と事務職員が協力して実施するものであり、事務職員の職務内容の見直しに当たっては、副校長・教頭・主幹教諭等の職務内容の見直しと合わせて行うことが必要である。
- 行政職員である事務職員の強みは、関係者との調整による問題解決能力の高さであることから、事務職員が教育委員会や一般行政部局、地域等との渉外窓口の一つであることを明確化することが、事務職員の専門性を生かす上で効果的である。
- 小・中学校においては、ほとんどの場合、事務職員は一人配置であることから、担当する業務は事務職員の経験年数や出産・育児等のライフイベントの影響を受けやすい。このため、事務職員が学校運営事務を担当するよう業務改善を進める上では、事務の共同実施組織において、事務長等のリーダーシップの下、相互に支援する体制づくりが求められる。

■ 学校の校務運営体制の改善・充実（専門スタッフ等による支援の充実）

- 教員と事務職員の役割分担を明確にするほか、スクールカウンセラーやスクールソーシャルワーカー、ICT支援員、特別支援教育支援員、学校部活動における指導員など、学校が抱えている課題に対応した専門性を有する人材の積極的な参画により、チームとしての学校運営を実践していくことが求められる。
- それぞれの専門性を効果的に生かす上で校長の果たす役割は大きく、校長は、多様な人材が有する専門性を生かせるような組織づくりを行うとともに、教員と多様な専門性を持つ職員が協働できるような仕組みと雰囲気づくりを行っていくことが必要である。

<留意すべきポイント>

- 校長には、多様な人材が有する専門性が生かされるような組織の仕組みづくりや、当該校の教育理念や生徒指導方針を具体化し、それらに沿って活動できるよう適切に情報を共有することで、組織として問題に対応できるような学校づくりを行うなど、教員と多様な専門性を持つ職員が協力し合う協働的な雰囲気づくりに取り組むことが求められる。
- 主体的に責任感を持ち、教育活動を展開しながらも、課題に直面した際には早期に周囲に援助を求めることができる教員を評価するといった文化の醸成が重要である。
- 専門性を有する人材に学校の組織の一員としての自覚を促し、校長の方針に沿って協働するということを協力依頼の際に明確化することが有効である。

2. 業務改善の基本的な考え方と改善の方向性

- 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、例えば、養護教諭や栄養教諭、司書教諭、スクールカウンセラーなど学校に配置されている数が少ない専門スタッフが孤立しないように、教員も意識改革を行い、専門スタッフをチームの一員として受け入れることが重要である。
- 特別支援教育支援員による効果的な支援を行うためには、支援方針について事前に十分相談し、共通理解を深め、学級担任等と連携して取り組むとともに、支援が始まってからも情報交換を密に行うことが重要である。
- なお、運動部活動における外部指導者の活用等にあたっては、平成25年5月に文部科学省が示した「運動部活動での指導のガイドライン」にも留意されたい。

2. 業務改善の基本的な考え方と改善の方向性

(3) 校務の効率化・情報化による仕事のしやすい環境づくり

基本的な考え方

- 教育の質の向上を図っていくためには、教職員が働きやすい環境の中でその能力を発揮し、本来の教育活動に専念できるようにすることが重要である。
- 校務の効率化は、学校における日常的な業務改善に関する取組の積み重ねから、校務支援システムの導入といった教育委員会の支援を必要とする大がかりなものまで、その取組の段階は様々である。このため、教育委員会は、主体的に業務改善を推進するための体制を構築した上で、学校と十分に連携を図り、各学校の実態等に応じた校務の効率化を積極的に図ることにより、教職員にとって仕事のしやすい環境を整備することが必要である。
- また、校務の情報化等により業務の効率化を進めるに当たっては、これを業務全体の見直しの機会として位置付け、学校現場の業務改善に組織的に取り組む体制を確立することが求められる。

改善の方向性

■ 校務の効率化

- 業務改善を図る上では、校務の効率化の視点が重要であり、学校における日々の取組の積み重ねがその改善へとつながる。このため、各学校において、全ての業務や役割を学校で抱え込むのではなく、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、効率的・効果的に業務を整理していくことが必要である。
- 教育委員会においては、校務の効率化の視点から、学校が、その実態等に応じた校務・事務の精選をはじめ、部分的な外部委託の活用、業務マニュアルの作成、日頃の整理・整頓、情報・教材等の共有化といった身近な業務改善に組織的に取り組めるよう、教育委員会内に業務改善を推進するための連携体制を構築した上で、業務改善の方針等を策定するとともに、積極的に好事例の収集・周知等を行うことが重要である。
- 校務・事務の精選や部分的な外部委託の活用による効率化は学校任せではなかなか進められないことから、教育委員会が積極的に業務の見直しを働きかけ、既述の業務改善の方針等において精選すべき業務を明確化するとともに、改善目標を設定し、そのフォローアップを行うなど、実効性を高める手立てを講じていく必要がある。また、国は、教育委員会の業務改善に係る取組状況について、フォローアップを行っていく。
- また、教育委員会は、各学校において、適正な勤務時間管理がなされ、勤務実態の改善が図られるように、タイムマネジメントの視点も持って必要な指導助言を行っていくことが必要である。

2. 業務改善の基本的な考え方と改善の方向性

<留意すべきポイント>

- 業務改善に当たっては、学校全体の業務を見渡し、全体的な最適化を図る必要があり、校長は、教育活動だけでなく、学校運営事務も含めて目配りをするのが重要である。
- 教育委員会は、校務の効率化の進め方が学校によって様々であることを認識し、一律の対応をするのではなく、学校の自律性を尊重した対応をすることが必要である。
- なお、業務の効率化の前提ともなる、印刷機やコピー機等のOA機器の現代化が十分に進められていない学校も存在する。教育委員会は、そうした状況について改善の余地がないか検討し、学校におけるOA機器の整備等、必要な環境整備を図ることが求められる。

■ 校務の情報化

- 校務の情報化は、校務分掌に関する業務やサービス管理上の事務等の管理を標準化し、業務の効率化を図る点で有効であり、すでに地方財政措置が行われている状況を踏まえ、校務支援システムの整備を一層推進していくことが必要である。例えば、グループウェアを利用することで、教職員が学校運営や学級経営に必要な情報、児童生徒の状況等を一元管理、共有することや稟議決裁処理が可能となる。これにより、会議や打合せの縮減も期待される。
- 教員が個々に作成した指導案や教材を教員間で共有することは、業務の効率化に留まらず、授業をより質の高いものへと改善していくことが可能となることから、教材・教具等のネットワーク開発・支援も有効である。
- 校務の情報化は、児童生徒の教育情報を共有化することで、保護者に対して多角的な情報提供ができるようになったり、緊急時の保護者への一斉連絡メールの配信が可能となったり、ホームページの作成・更新が手軽になり日々の情報発信もできるようになったりする。これにより、保護者との信頼関係の構築にも寄与するとともに、保護者との連携のための業務負担が減少することも期待される。

<留意すべきポイント>

- 校務の情報化の導入に当たっては、学校によっては教職員のICTスキルにばらつきが見られ、運用開始時に一時的に負担が増加することも想定されるが、ICT支援員の配置や外部のサポートシステムの活用など、校務情報化の円滑な導入促進が進むよう学校現場のサポート体制を確立するとともに校内研修等を実施することで効果を発揮している事例もあり、情報セキュリティの徹底の観点からも、こうしたサポート体制を確立していくことが求められる。

2. 業務改善の基本的な考え方と改善の方向性

- 校務の情報化は財政的な負担もあり、小規模の市町村では単独での整備が困難な面もある。例えば、市販ソフトを購入し、自治体独自の校務支援システムとして改良したり、県で開発した校務支援システムを小・中学校用に改良し、同一ソフトを域内市町村で導入したりすることでコストダウンを図るなど、効果的・効率的な整備を図っていくことも有効である。その際、ネットワーク、機器等の保守管理は教育委員会が一括して委託するなど、学校に負担がかからないよう留意する必要がある。なお、校務支援システムの導入に当たっては、学校間・市町村間での互換性を考慮した設計、整備とすることが有効である。
- セキュリティと利便性、学校現場での実態に即した運用を考慮しながら、学校情報セキュリティポリシーの策定や監査の実施、必要な体制・システムの整備等を行うことが必要である。同時に、児童生徒の個人情報保護や情報漏えい事故への対応など、情報セキュリティ上のリスクに適切に対応するマニュアルを作成するとともに、事故防止のための改善策を速やかに実施することが求められる。

2. 業務改善の基本的な考え方と改善の方向性

(4) 地域との協働の推進による学校を応援・支援する体制づくり

基本的な考え方

- 子供の教育を充実したものとしていくためには、学校のみで対応していくことは困難であり、学校・家庭・地域が、教育や子供の成長に対する役割と責任を分かち合い、相互に連携・協力しながら社会総掛かりで取り組んでいく必要がある。
- 子供の生きる力の育成という観点からも、地域との連携・協働は不可欠であるが、その際、学校現場における負担軽減という視点を持ち、学校がやるべきこと、家庭がやるべきこと、地域がやるべきことの役割分担を図っていくことで、教職員が子供と向き合う時間の確保へとつながることが期待される。
- このため、それぞれの主体が子供の教育に関わる重要性等について理解を深めるとともに、学校・家庭・地域との協働を一層推進していくことにより、学校を応援・支援する体制の構築を図っていくことが求められる。

改善の方向性

■ 学校運営・教育活動に地域人材が参画する仕組みの活用等

- 学校・家庭・地域が連携・協働して教育活動を展開するための仕組みとして、地域人材と連携し学校の教育活動を支援する学校支援地域本部等の取組がある。学校支援地域本部は、登下校の見守りや花壇整備等の校内環境整備から授業の補助まで、学校や地域の実情に応じた様々な学校支援活動を実施している。これらの活動によって、教職員の負担軽減が図られている事例もあり、本取組等を推進していくことは、学校現場における負担軽減という観点からも効果的である。
- 特に、学校・家庭・地域をつなぐ役割等の担い手としてコーディネーターを配置することにより、学校のニーズに応じた地域の様々な人材・団体等と連携し、教育活動等の企画を行うことで、教職員の地域との連携・調整等に係る業務負担の軽減を図ることが可能となる。
- また、保護者や地域住民の参画・協力を得ながら学校運営の改善を図るという観点から、保護者や地域住民が一定の権限と責任を持って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）の取組を推進していくことも重要である。コミュニティ・スクールに取り組むことにより、保護者や地域住民が学校に協力的になった、保護者や地域住民の学校支援活動が活発になったなどの成果が示されており、学校と地域の信頼関係ができ、学校を応援・支援する体制が整っていくことが期待される。

2. 業務改善の基本的な考え方と改善の方向性

<留意すべきポイント>

- 学校と地域の連携を進めるに当たって、校長をはじめとする管理職には、自校の教育活動や学校運営の状況に関する情報を積極的に発信することにより、学校をより地域に開かれたものとし、地域全体で支えていくことの意義を十分に理解した上で、地域との協力体制の構築を促したり、地域と協働する雰囲気醸成に努めたりすることが求められる。そのためにも、教育委員会において、学校と地域の協働に対する理解を深めるための研修を実施することが重要である。
- 学校と地域の良好な関係を継続的に維持・発展していく観点から、学校を応援・支援する人材を掘り起こし、取組を活性化していくことが重要である。このため、地域にある様々な機関・団体等と連携を図りながら、学校の教育活動を支援する地域の協力者と学校とをつなぐコーディネーターの役割が有効である。
- 学校運営協議会の運営に当たっては、事務職員をコミュニティ・スクールの運営の中心的役割に位置付けたり、地域人材をコーディネーターとして校内に配置したりするなどの工夫が考えられる。また、学校運営協議会の下に、協議事項の調整や議事録の作成等の運営に係る業務を担う運営部会を設けたり、一部の委員に負担が生じないように、委員全体で業務を分担したりするといった工夫も考えられる。

2. 業務改善の基本的な考え方と改善の方向性

(5) 教育委員会による率先した学校サポートの体制づくり

基本的な考え方

- 教育委員会においては、各学校における業務改善の取組が一層進められ、子供と向き合う時間の確保につながるよう、取組の実効性を高めるために必要な予算措置等の支援を行っていくことが必要である。
- 学校現場が抱える課題を解決していくためには、学校だけで対応するのではなく、その設置者である教育委員会が学校サポート体制を構築し、組織的・継続的な支援を行っていくことが必要不可欠である。
- さらに、業務改善を進める上では、教育委員会は、教員はもとより、全ての教職員を対象とした人的資源管理を行うことが必要である。

改善の方向性

■ 教育委員会による学校サポート体制の構築

- 各学校が組織的・継続的に業務改善に取り組んでいけるように、教育委員会は、積極的に主幹教諭の配置、学校管理規則における校務体制の整備、校務支援システム導入に伴う財政的支援、教員以外の専門的人材の配置に係る支援などを行っていくことが求められる。
- また、学校を取り巻く課題が複雑化・困難化する状況において、学校だけでその解決に当たるのには限界がある。特に、保護者や地域住民からの過度な要望等への対応は、教職員の負担感が高く、心理的負担も大きい。また、その対応に追われるあまり、学校が本来行うべき教育活動に専念できない状況も見受けられる。
- 例えば、自治体によっては、保護者や地域住民等からのクレームや理不尽な要望等に対応するため、弁護士の法に基づく助言により、要望等に適切に対応し、教職員が児童生徒への指導に専念できる環境整備を支援するといった取組を行っている所もあり、こうした取組によって、難しい事例に対して自信を持って対応することができたなどの成果が見られている。
- このため、教育委員会は、学校と保護者・地域住民の間でのトラブル解決に向けた支援を積極的に進めるなど、学校がその全てを抱え込まず、教育活動に専念することができるよう常に連携を図りながら学校サポート体制を構築することが求められる。また、国は、教育委員会による学校サポート体制の構築を支援する方策を検討する。

<留意すべきポイント>

- 教育委員会は、各学校の校長が主体的に責任感を持って学校運営を展開しながらも、課題に直面した際には早期に周囲に援助を求めることができるよう、支援策の周知を図るとともに、好事例を発信していくことが有効である。

2. 業務改善の基本的な考え方と改善の方向性

- 調査文書等に関する事務負担の軽減
- 「教職員の業務実態調査」でも明らかとなったが、国や教育委員会からの調査等への対応は負担感が非常に高い。実際に、地域差はあるものの、学校が教育委員会へ報告している調査件数は相当数にのぼっているという現状がある。
- 国においては平成20年度以降、学校を対象として行う定期的な調査の見直しに取り組んできているが、緊急的に行う調査についても、その必要性を適切に判断し、不要不急の調査は行わないようにするなど、引き続き調査の見直しに取り組んでいく。
- 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、実施方法等について検討するとともに、調査に関する明確な低減目標の設定や改善方針の策定などにより、改善を図ることが求められる。
- 具体的には、調査の目的に見合った調査手法を工夫して取り入れたり、学校の業務の状況を考慮して、調査の実施時期や調査期間を設定したりするなど、調査方法の改善を図ることが必要である。
- また、例えば、教育委員会内に調査に関する窓口を設置し、学校を対象とした調査の状況について把握するとともに、調査を学校に発出する前に窓口における精査を行い、重複している項目の削減や見直しを行うなど、教育委員会として組織的に取り組んでいく必要もある。
- 教育委員会は、学校を対象とした調査の見直しについて定期的に達成度を検証し、絶えず改善を図ることが求められる。また、国は、そうした教育委員会の取組を支援する方策を検討するとともに、教育委員会と連携して、調査の見直しに取り組んでいく。

<留意すべきポイント>

- 調査文書等に関する事務負担の軽減を図るためには、まず、調査や調査項目自体の必要性について見直すことが必要であり、学校調査と教育委員会等調査を見直し、学校調査は、学校でしか回答できない調査事項に厳選することが重要である。
- また、調査の目的や内容に見合った調査の実施方法を設定することが必要である。具体的には、調査対象や調査頻度の工夫、調査票の見直し・標準化、長期休業期間における調査の実施、余裕を持った調査期間の設定、類似調査の一括発送などの工夫が考えられる。
- 調査文書等については、学校は、教育委員会に限らず、教育委員会以外の団体等からも数多くの依頼を受け、処理を行っている。このため、例えば、教育委員会と校長会等の関係組織が定例的に打合せを持つなどの方法によって、年間の文書処理方針について意見交換を行ったり、行政で管理できない発出主体からの文書（民間団体からの作文や絵画の募集など）について意見交換を行ったりするなど、学校現場の負担にならないような文書処理方針について検討することも有効である。

2. 業務改善の基本的な考え方と改善の方向性

■ 人的資源管理の推進

- 教育委員会は、教員はもとより、全ての教職員を伸ばさせ生かすとともに、専門性の違いを尊重しつつ、子供のために協働する力を育む等の人的資源管理を行うことが必要である。

- 教育委員会は、校内外の教育資源を活用し、業務改善を進める上で必要な資質を備えた者が校長に任用されるよう、人事・研修制度を整備することが求められる。

<留意すべきポイント>

- 教員と教員以外の職種が円滑かつ効果的に協働できるよう、例えば、初任行政研修で全ての職種に対して、合同で研修を受ける機会を設けるなど他職種連携という観点を入れた教員研修を実施することが重要である。

- これまでの教員研修指針等の作成の取組を生かし、全ての教職員及び専門スタッフを対象とした教職員等研修指針の作成が求められる。

3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例

- ここでは、第2章で示した基本的な考え方と改善の方向性に即し、第1章の実態調査の結果から明らかになった負担感の高い業務を中心に、各教育委員会が学校現場における業務改善に取り組む際の参考となるよう実践事例をまとめた。
- 業務改善の取組を進めるに当たっては、特に負担を強く感じている業務のみを改善するのではなく、教職員が行っている業務それぞれについて、効率化を図ることが可能か、誰が担うことが適切かといった観点から、改善を図ることが必要である。このような観点から、取組の実践事例を整理するに当たっては、負担を強く感じている特定の業務の改善のみに効果を発揮するものではなく、できるだけ様々な業務の改善に広く効果を発揮する取組を収集し、整理することを心がけた。
- また、教育委員会のみならず、学校が業務改善に取り組む際の参考に資するよう、特に負担感が高い業務等については、「トピック」を設けている。トピックでは、当該業務に関してどのようなことで困っているのかという教職員の声を取り上げ、業務改善のためのアドバイスとして、教育委員会における取組や学校においても実施できる日々の業務改善のための取組を紹介している。
- ここに掲載した事例以外にも多くの教育委員会や学校において、多様な取組が実施されている。教育委員会が、それらの好事例を積極的に収集・発信することにより、学校現場に広く周知されることを期待したい。

表の見方

- 36 ページからは、各教育委員会等における 18 の業務改善実践事例を掲載しています。
- 下の表は、CASE として紹介する取組が 71 に分類した業務のうちどの業務に対して有効かを一覧で示したものです。

児童生徒の指導に関する業務

番号	業務	CASE 1	CASE 2	CASE 3
1	学校教育目標の策定、教育課程の編成			
2	時間割の作成、教室等使用割当ての作成、授業時数の管理			
3	教科書の給与（給与名簿・需要数報告・転入時の教科書配布）			
4	副教材の採択（選定作業、採択委員会）			
5	学校行事の年間計画の策定、各種行事の企画			
6	学校行事の事前準備、当日の運営、後片付け			
7	テスト問題の作成、採点			
8	成績一覧表・通知表の作成、指導要録の作成	◆		
9	週案・指導案の作成			
10	教材研究、教材作成、授業（実験・学習）の準備			
11	研修会や教育研究の事前レポートや報告書の作成	◆	○	
12	新たな教員免許状を取得するための免許法認定講習の受講			
13	免許更新のための免許法更新講習の受講			
14	職場体験、校外学習等の事前打合せ			
15	学年・学級通信の作成、掲示物等の作成・掲示			
16	宿題、提出物の点検			
17	朝学習、朝読書の指導、放課後学習の指導			
18	出欠連絡や保護者から電話連絡への対応、保護者への連絡（緊急時、周知）			
19	清掃指導、教室等の環境整備			
20	登校・下校指導、通学路の点検			
21	危機管理（不審者、学校侵入への対応）			
22	日々の成績処理（テスト等のデータ入力・統計・評定）			
23	学期末の成績・統計・評定処理			
24	部活動の活動計画の作成			
25	部活動の技術的な指導、各種大会（運動部・文化部）への引率等	◆	○	
26	関係機関への申請・登録、大会申込み			
27	生徒指導、進路・就職指導等に関する関係機関との連携		○	
28	児童・生徒の問題行動への対応（時間外での家庭訪問、指導を含む）	◆		
29	児童・生徒の指導に関する照会・回答			
30	特別な支援が必要となる児童生徒への対応			
31	児童・生徒、保護者との教育相談			
32	進路指導に関する業務（進路先データの収集、連絡調整、進路説明会等への参加）			
33	進学・入試に関する業務（調査書・受験書類の作成・点検、合否確認）			
34	進路相談、保護者進路説明会の開催			
35	学校安全計画、学校労働安全衛生計画、危機管理・防災マニュアル等の作成		○	
36	学校保健計画の作成、健康診断計画の作成			
37	健康診断に関する業務（検診の補助、健康診断表への記述）			
38	給食センターや委託業者等との連絡調整（食材の発注、食数の報告、未納者報告など）			
39	給食の衛生管理に関する業務（検査食の実施、0-157 等の給食事故への対応）			
40	給食指導・安全管理（アレルギー児童生徒への対応）			
41	給食費の集金、支払、未納者への対応			

※太字の業務は、第 1 章の実態調査において従事率及び負担感率が 50%以上であった業務

※ ◆マークが付されている業務は、トピックとして取り上げられている業務

表の見方

■ これらの実践事例には、業務改善のヒントがたくさんつまっていますので、それぞれの取組を参考にしながら、各教育委員会等の実情に合わせた業務改善に取り組んでください。

CASE 4	CASE 5	CASE 6	CASE 7	CASE 8	CASE 9	CASE 10	CASE 11	CASE 12	CASE 13	CASE 14	CASE 15	CASE 16	CASE 17	CASE 18
								○						
			○											
			○					○						
	○							○	○					
	○							○						
					○	○	○	○						
	○						○	○				○		○
								○						
											○			
	○										○			
	○								○	○	○	○		
○								○						
	○					○		○				○	○	
	○				○			○						
										○				
										○				
○		○												
○	○	○												○
	○	○												
○	○	○										○		
○	○	○											○	
								○						
									○	○				
								○						
			○	○						○				

表の見方

- 36 ページからは、各教育委員会等における 18 の業務改善実践事例を掲載しています。
- 下の表は、CASE として紹介する取組が 71 に分類した業務のうちどの業務に対して有効かを一覧で示したものです。

番号	業務	CASE	CASE	CASE
		1	2	3
42	学校経営方針の策定、運営施策の企画		○	
43	校務分掌の作成、各種委員会の企画運営		○	
44	学校評価の評価項目の設定、報告書の作成	○	○	○
45	児童・生徒、保護者アンケートの実施・集計			○
46	朝の打合せ、学年会議、職員会議、各種委員会等の会議の実施			
47	会議のための事前準備（書類の作成・開催の連絡）、事後処理（議事録、まとめ）	○		○
48	PTA 活動に関する業務（活動への参加、会計・事務処理）	○		○
49	学校運営協議会・学校評議員会・学校関係者評価に関する業務		○	
50	地域との連携に関する業務（地域行事への参加、児童生徒の引率）	○	○	○
51	地域の学校支援の取組への対応（企画・連絡調整・事後対応）		○	○
52	保護者・地域からの要望・苦情等への対応	○		
53	学校からの情報発信（学校だより、学校要覧の作成・編集）			○
54	学校からの情報発信（学校ホームページの更新、掲載内容の企画）			○
55	文書の收受・発出、文書処理簿等の作成			○
56	文書の整理・保存、廃棄			
57	国や教育委員会からの調査やアンケートへの対応	○	○	○
58	児童生徒の在籍管理（名簿の作成、出席簿の記入、月末統計）			○
59	月末の統計処理（出席簿）や教育委員会への報告文書（いじめ・不登校・月例報告等）の作成			○
60	校務支援システムの保守・管理		○	○
61	出勤簿等の服務関係帳簿の整理、勤務時間の割り振りなどの勤怠管理			
62	生活保護・就学援助の申請、援助費の支出（特別支援教育就学奨励費を含む）			
63	学校予算の予算編成・執行管理		○	
64	学校予算の購入・支出関係書類の処理（支出命令等のデータ処理）			
65	学校徴収金に関する業務（通知・集金・支払・会計処理）		○	
66	学校徴収金に関する業務（未納者への対応）			
67	備品・施設の点検・整備、修繕	○	○	○
68	学校・敷地内の環境整備（清掃・除草など）			○
69	備品の購入、施設の整備計画の策定			○
70	通勤・扶養・住居手当などの申請、旅行命令・旅費の申請			
71	諸手当の認定、給与の支給事務、旅費の管理、請求・支給			

学校の運営に関する業務

※太字の業務は、第 1 章の実態調査において従事率及び負担感率が 50%以上であった業務

※ ◆マークが付されている業務は、トピックとして取り上げられている業務

表の見方

■ これらの実践事例には、業務改善のヒントがたくさんつまっていますので、それぞれの取組を参考にしながら、各教育委員会等の実情に合わせた業務改善に取り組んでください。

CASE 4	CASE 5	CASE 6	CASE 7	CASE 8	CASE 9	CASE 10	CASE 11	CASE 12	CASE 13	CASE 14	CASE 15	CASE 16	CASE 17	CASE 18
								○						
						○		○						
					○	○	○	○						
			○					○						
			○							○				
										○	○	○		
○			○							○	○	○		
○										○			○	○
			○					○		○				
			○			○								
			○			○								
			○					○						
			○											
			○	○				○						
			○	○										
			○											
			○			○								
			○	○						○				
				○						○				
											○			
			○											
			○											

週案・指導案の作成に関する業務改善に興味がある・・・
よし、CASE12を見てみよう！！



3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例

(1) 校長のリーダーシップによる学校の組織的マネジメント力の強化

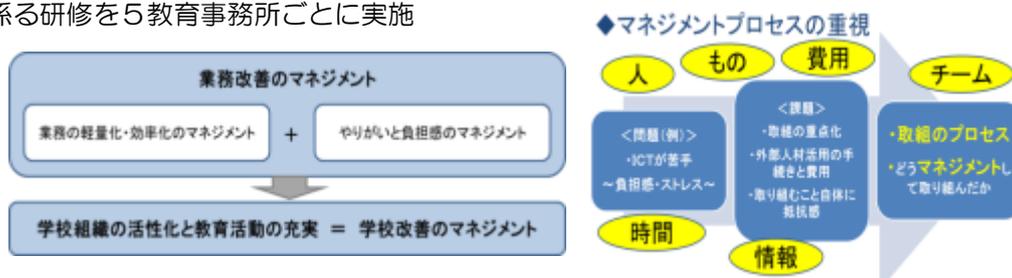
CASE 1 業務改善を進めるための管理職研修（茨城県）

取組の背景と概要

- 平成 20 年の業務削減・改善に関する実態把握以降、21 年から業務の軽量化・効率化に取り組み、23 年からは国の委託を受け、学校マネジメント力の強化による業務改善に着手
- 業務改善のためには、校内の組織的・継続的な体制を整え、マネジメントの視点を持って取り組む必要があり、管理職及び教務主任に対するマネジメント研修を開催するとともに、モデル校による実践研究の成果普及を図ることで県内市町村立小中学校の業務改善に係る主体的な取組を促進

➤ 管理職のマネジメント力向上に向けた研修

全市町村立小中学校の管理職を対象に、学校マネジメント力強化の視点から、業務改善に係る研修を 5 教育事務所ごとに実施



★研修の実施に当たって大切にしたい視点★

- ・学校評価を生かし、学校課題を明確にして取り組んでいく
- ・課題解決のマネジメントプロセスを全職員で共有する
- ・業務改善を通し、全職員の参画意識を高め、学校組織の活性化を図る
- ・保護者や地域住民等と連携・協力し、チームとしての学校の力を高める

➤ 新任教務主任のマネジメント力向上に向けた研修

全市町村立小中学校の新任教務主任を対象に、マネジメント論及びミドルリーダー論から、ミドル・アップダウン機能を支える教務主任の資質の向上を図り、日常の教育課題への対応に係る協議を実施

➤ モデル校による実践研究

26 年度において、学校マネジメント力強化の観点からモデル校(小学校 5 校、中学校 5 校)による実践研究を行い、その成果検証を学校評価に基づき実施

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> A 学校評価の充実・強化 B 学校裁量権の拡大による質の高い学校づくり C 学校の事務機能の強化 D 校務の情報化や学校広報の充実による学校運営改善 | <p>各テーマで成果が期待できる学校及び課題解決の必要な学校を選定し、各校の実情に応じた研究を推進</p> |
|---|---|

モデル校に対しては、学校訪問による県教育委員会担当及び大学教員（茨城大学 加藤崇英准教授）からの指導助言を実施し、第三者評価として活用

3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例

ポイント

- 学校内で発生する様々な業務について、学校が主体的に改善を進めることで業務の効率化を図り、教員の子供と向き合う時間の拡充に向けた取組を実施
- 業務改善に対する学校の体制を強化するため、「学校マネジメント力」の観点から業務改善を促進

取組の成果

～対象者へのアンケート結果から～

- 研修による学校の業務改善への効果
 - ・ ほぼ全員が学校改善に向けて有効な研修であると回答（98.0%）
 - ・ 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
 - ・ 6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）
 - ・ 市町村単位など小さな実施単位で研修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意見
- 校長以外を対象とした研修の実施の効果
 - ・ 98.7%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において研修が必要という認識
 - ・ モデル校の実践発表は、学校に生かすことができ、実施効果が高い
- こうした研修やモデル校事業に継続的に取り組むことで、各学校の実態に応じた業務改善の取組が促進された

特に成果のあった内容：会議時間の短縮、会議資料の電子化、校務処理の電子化、校務分掌の見直し、外部人材の導入促進、部活動の効率的な運営

～各モデル校の取組から～

- その他の効果
 - ・ プロジェクトチームによる主体的な取組が教職員の達成感につながった
 - ・ ボトムアップによる学校参画意識の高揚が教職員の充実感につながった
 - ・ 地域連携による学校運営の充実と業務改善による校務の効率化が図られた
 - ・ やる気とゆとり（時間・空間・心）の相乗効果で魅力ある学校づくりにつながった
 - ・ マネジメントの構築により同僚性・チーム力が高まり、負担感が軽減した
 - ・ 教職員間のコミュニケーションの充実によりストレスや多忙感が減少した
 - ・ 身近なICT活用とOJTの活性化により校務の効率化が図られた
 - ・ 業務改善の取組を通して、各学校の組織体制の見直しや学校評価を生かした学校経営等が行われ、こうした学校改善のマネジメントが促進された結果、教職員の「やりがい」、「意欲」が向上し、「負担感」が軽減

3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例

CASE2

所属校における教頭の取組及び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（山口県）

取組の背景と概要

- 学校が抱える課題が複雑化・多様化する中で、教職員の負担軽減を図りながらこれらの課題に的確に対応していくためには、教職員一人ひとりの資質能力の向上に加えて、学校の運営組織体制や指導体制の改善・充実を図り、組織としての教育力や課題解決力を高めていくことがより一層重要
- そのためには、それぞれの学校の実態に応じた体制づくりと、教職員の主体的な意識改革が不可欠であり、学校運営や人材育成の要である教頭のマネジメント能力の向上が必須
- 県内全ての公立学校において、教頭が中心となり、それぞれの実態を踏まえた学校の総合力向上に向けた取組を推進するとともに、教頭研修会を実施し、成果を共有することにより、教頭の組織的な学校運営に関する意識の向上を図った

- 教頭によるテーマの選択と所属校での実践
- 県内全ての公立学校において、教頭が中心となり、各学校の実態を踏まえ、所属校の組織運営体制、指導体制の改善に最も有効なテーマを選んで取り組むことにより、学校の実情に応じた体制づくりと教職員の意識改革を促進

【選択テーマ】

- ①OJT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
- ③ICT活用等による校務の効率化・情報共有
- ④諸会議や校務分譲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

➤ 教頭を対象とした研修会の実施

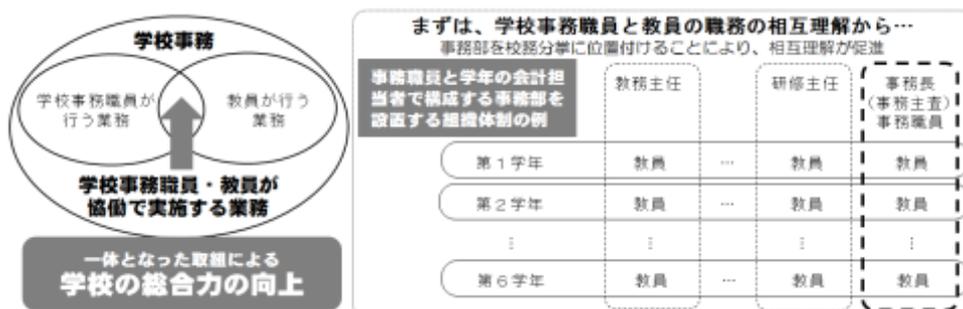
教頭のマネジメント能力の向上を図ることを目的に、県内16会場において、県教育委員会と市町教育委員会が共同で教頭研修会を実施

➤ 学校の組織力向上検討チームの設置

教育庁内に「学校の組織力向上検討チーム」を設置し、これまでの教頭の取組をもとに、次の五つのアプローチを提案

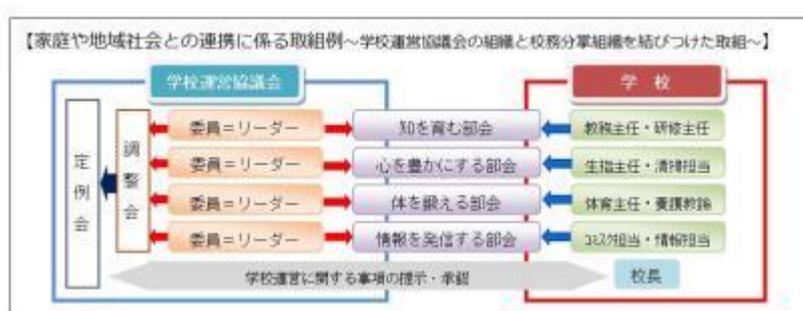
- ①学校評価・教職員評価・授業評価の活用
- ②学校におけるOJTの推進
- ③学校事務職員の学校運営への参画
- ④ICTの活用
- ⑤家庭や地域社会との連携

【事務職員の学校運営への参画体制の強化に係る取組例】



3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例

【家庭や地域社会との連携に係る取組例】
 ～学校運営協議会の組織と校務分掌組織を結びつけた取組～



➤ 学校の業務改善に向けたその他の取組

平成 25 年度から、県教育庁内に「業務改善対策会議」を設け、これまでの取組の成果や課題等を踏まえて、学校の業務改善に向けた方策を検討



ポイント

- 教頭による取組の好事例を研修資料としてまとめ、全教職員に配布するとともに、校内研修で活用
- 校長会議等において、全公立学校の教頭による取組を説明し、支援を求めた

取組の成果

- 教頭研修会を県教育委員会と市町教育委員会が共同で実施したことにより、全県において組織的な学校運営に関するノウハウの共有を図ることができた
- その結果、小・中・高全ての教頭が学校の実態を踏まえた取組を推進することとなり、自身の意識改革、マネジメント能力の向上が図られ、教職員全体の意識改革が進むとともに、校務の効率化・情報共有、諸会議や校務分掌の見直し等が進んだ

<県内すべての公立学校教頭へのアンケート結果>

質問	①	②
教頭として組織的な学校運営に対する意識が高まった	53.2 %	41.7 %
自分の学校の教職員の組織的な学校運営に対する意識が高まった	35.8 %	49.4 %

① そう思う ② どちらかといえばそう思う

3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例

CASE 3 副校長、主幹教諭等の配置による校内組織体制の強化（徳島県）

取組の背景と概要

- 学力向上や安全確保の取組、不登校やいじめなどへの対応等、学校の抱える課題の多様化・複雑化への早急な対応が求められているとともに、学校の管理運営や外部対応に関わる業務も増えてきている。
- このような状況を踏まえ、校長を補佐し校務を整理するとともに、教職員の資質・能力の向上に努めるため、副校長、主幹教諭、指導教諭を設置し、組織体制や指導体制の確立を図っている。

副校長・主幹教諭・指導教諭の配置状況（平成27年度）

職名	副校長		主幹教諭		指導教諭	
	学校数	人数	学校数	人数	学校数	人数
小学校	5	5	15	15	55	57
中学校	2	2	8	8	24	26
高等学校	1	1	2	3	21	25
特別支援学校	2	2	0	0	5	5
計	10	10	25	26	105	113

各職の配置基準

副校長：大規模校や県立学校の分校等、学校の課題等の実情に応じて配置

主幹教諭：学校の課題等の実情に応じて配置

指導教諭：専門とする教科や分野を考慮して、学校の課題等の実情に応じて配置

（27年度には小学校2校、中学校2校の複数配置）

<副校長の役割>

- ・校長から命を受けた範囲で校務の一部を自らの権限で処理（休暇の承認や出張命令等の職員の服務に関する事項等）
- ・各校の校務分掌規定等で定める副校長の職務内容については、各学校長の判断による（マネジメント機能の協力）

<主幹教諭の役割>

- ・校長、副校長及び教頭の補佐、教職員に対する校長の学校運営方針の具体化及び意見具申、緊急時における管理職の補佐、地域や関係機関との連携 など
- ・担当する校務に係る目標設定、達成状況の取りまとめと進行管理、教諭等に対する指示、指導・助言及び連絡調整 など

<指導教諭の役割>

- ・専門的な知識や経験を生かし、教諭等が担当する学習指導、生徒指導、学級経営等に対する指導及び助言 など
- ・校内研修計画の作成、研修内容の充実に向けた取組、地域や児童生徒の実態に応じた指導の充実を図るための課題研究 など
- ・研修における地域の学校間（異校種を含む）連携の推進、総合教育センター等による地域別・ブロック別研修への協力、地域の教育資源・人材の活用 など

3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例

➤ 主幹教諭研修・指導教諭研修の改善

平成27年度から、主幹教諭研修及び指導教諭研修を鳴門教育大学と連携することにより、組織マネジメント能力や指導力等をより高めるための研修を実施



※【新任】任用1年目の主幹教諭・指導教諭対象 【合同】任用1年目及び2年目以降の主幹教諭・指導教諭対象
※レポートについて、5月末・10月末提出は任用1年目のみ。3月末提出は全員

ポイント

- 主幹教諭等の配置校校長に対して、ヒアリング等の中で、主幹教諭等の活用状況について取り上げ、校内マネジメントの中に適切に生かしていくようにしている。
- すべての主幹教諭・指導教諭に、研修のまとめとして「実践報告書」を提出させ、各々の職務の遂行状況について把握するよう努めている。

取組の成果

～副校長・主幹教諭・指導教諭を配置した学校長の声～

- 校長・副校長が連携し、学校の決裁等を分担することにより、教職員評価や学校評価がより適切に実施できた
- 主幹教諭を学力向上推進員として位置付けることにより、具体的な目標・方策の提案、各学年主任との連携、児童の実態に応じた系統的な実践において成果が見られた
- 主幹教諭という役職は、本人の自覚はもとより、周りの教員も全体的な指導を行う管理職に近い役職と感じており、主幹教諭を核とすることがスムーズな指導体制、連携体制の構築につながる
- 生徒の問題行動発生時に、管理職の指示を受けた主幹教諭が「対策チーム」等を編制し、的確な情報収集や組織的で迅速な初期対応ができるようになった
- 指導教諭の職員室の席を教頭の隣に配置し、準管理職という意識を持たせ、研修主任を兼ねさせることにより、今まで十分な成果を発揮できなかった校内研修の見直し、具体的には、授業力向上に向けた系統的な年間計画を立てることができ、少しずつ課題解決に向かうためのステップを全教職員に周知することができた

3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例

(2) 学校の校務運営体制の改善・充実

CASE 4

教員、事務職員、専門人材等チームとしての体制を総合的に整備（埼玉県深谷市）

取組の背景と概要

- 国や県の方針を踏まえ、深谷市教育振興基本計画（「立志と忠恕の深谷教育プラン」）に基づき、幼・保・小・中・高へと続く「タテの接続」と、家庭・地域とのつながりを深める「ヨコの連携」に重点を置く施策の推進の中で、①子供たちの夢を育むための学びと、②子供たちの夢を支えるための教師の意欲、を支援できるよう教職員配置に努めている
- 教育課題の解決を図るための人的支援
 - タテのなめらかな接続を図る取組
保育園、幼稚園、小学校、中学校、高等学校とのなめらかな接続を図るとともに、全中学校区で小中一貫教育を推進し、小1プロブレム、中1ギャップ問題への支援を図る
 - ヨコの連携を図る取組
市民協働による学校応援団の充実を図るとともに、教育と福祉の連携などへの支援を図る
- 教師の意欲を支援する取組 ～人的・物的環境の整備～

I 人的支援（市費臨時職員、非常勤等）

1. 学校運営面からの支援

学校総合支援員 学校問題サポートチーム

2. 主として学習面からの支援

小学校教科支援エキスパート 学校アシスタントティーチャー 特別支援補助員

外国語指導助手（ALT） 日本語指導員 図書館補助員 理科支援員 ICT支援員

3. 主として生徒指導面からの支援

学校福祉相談員 スクールライフサポーター 教育相談員 教育研究所専門員

II 授業を支える物的環境の整備

ICT環境の整備

■ 学校運営面からの支援

学校総合支援員：不登校や児童虐待、保護者対応等学校が抱

第1次支援

える問題の解決に向けてのアドバイスや児童生徒の安全指導、中学生補習学習など学校運営に係る総合的な支援を行う学校に常駐し問題に即時対応する
(市内全中学校に配置)

【放課後における補習学習の支援】



学校問題サポートチーム：市の教育研究所専門員、学校福祉相談員、学校教育課担当、学校総合支援員、警察OB、弁護士等で構成され、学校の依頼を受けて、より専門

第2次支援

的な立場から支援を行う

3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例

■ 学習面からの支援

教科支援エキスパート：小学校高学年における教科担任制の一環として、中1ギャップ等の解消に向けた支援や専科指導実施のための支援を行う（市内全小学校に配置）
教科指導について高い専門性を有する者を採用（教科は学校の希望により決定）し、単独で授業から評価まで行う
（平成27年：音楽14校、家庭科5校、書写1校）

アシスタントティーチャー：小学校の学級担任を支援し、児童一人一人の個に応じた教育を行うとともに、複数教員による指導や少人数指導により、よりきめの細かい指導を行う（全小学校に1名ずつ配置（教員免許取得者））

■ 生徒指導面からの支援

学校福祉相談員：課題のある子供が置かれている様々な環境（学校・家庭・地域など）要因の解消に向けて働きかけを行うとともに、関係諸機関とのネットワークを活用しながら支援を行う
（主任学校福祉相談員1名、学校福祉相談員2名（いずれも市の非常勤）を配置）

<職務内容>

- ・子供を取り巻く問題の発見・整理・分析（学校・学級支援相談、巡回相談など）
- ・支援の方針作成（学校・学級支援相談、ケース会議など）
- ・関係機関との橋渡し（学校・学級支援相談、ケース会議、関係機関等との連携・協働）
- ・子供の発達支援に関する情報提供（校内研修会、保護者、地域講演会など）

スクールライフサポーター：児童生徒の規律ある態度など学校生活全般に関して支援するとともに、いじめ・不登校など生徒指導上の課題に対する支援を行う（小学校2校、中学校8校に配置）



具体的には、不登校児童生徒への支援、問題行動の早期発見及び教師との連携、体育における柔道支援（負傷の防止、指導力向上）などを実施している

ポイント

- 学校が抱える様々な課題を解決するために、実務経験の豊富な退職教員等を採用し、学校を総合的に支援したり、教科支援エキスパートに専門性の高い教員を配置したりすることで、よりきめ細やかで充実した支援につなげることが可能

取組の成果

- 市独自に人的環境を整備することにより、教師が意欲をもって子供と向き合い充実した授業が展開できるとともに、側面からの支援が元気な学校づくりにつながっている
- ・いわゆる「中1ギャップ」への対応や非行・問題行動の未然防止、早期発見・対応が可能であり、不登校、いじめ、児童虐待、保護者対応等についても迅速かつ手厚い対応が可能
- ・専門性の高い教員の配置により、小学校における専科担当が可能となり、中学校の専科担当への橋渡しとなるとともに、教員が子供と向き合う時間も確保

3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例

CASE5 サポートスタッフの活用（長野県信濃町）

取組の背景と概要

- 平成 24 年に信濃町内の5小学校、1中学校を統合し、小中一貫教育校として信濃小中学校を開校（1～4年生が初等部、5～9年生が高等部）
- 統合前の5小学校に特別な支援を要するために支援員が各校に配置されていたため、引き続き、初等部の学級づくりをきめ細やかに行うために町費の支援員を配置
- また、特別支援教育、インクルーシブ教育の充実を図るため、日常的に外部のサポートスタッフと連携を取りながら、児童生徒理解や保護者との相談が行える体制を整備

➤ 町費支援員による初等部のチーム支援体制

■ 町費支援員の配置状況

1・2年生：全学級に常勤の学習支援員を配置し、授業や学級づくりを支援

3・4年生：学年ごとに1名ずつ常勤の学習支援員を配置し、授業の学習支援を実施

特別支援学級：非常勤（6時間／日）の生活支援員を配置し、生活支援を実施

※学習支援員は教員免許を有する者であるが、生活支援員は必ずしも必要としていない

＜サポート内容＞

- ・ 授業における個別支援
- ・ 教材作成や学級事務（名簿作成・保健簿記入等）など担任の支援
- ・ 教室を歩き回る児童や教室を飛び出す児童への支援について気付いたことを担任へ情報提供
- ・ 子供の様子について気付いたことを担任へ情報提供
- ・ 放課後の下校指導や地域の見回り

➤ 高等部の教科担任制と全学級への副担任配置による学級づくり

■ 町費講師の配置状況

5年生から教科担任制を実施するため、また、高等部の全学級に副担任を配置してチームによる学級づくりを進めるために配置

教科指導に関わる常勤講師：8名（副担任を務める）

[社会1、数学2、理科1、英語2、体育1、家庭科1]

教科指導に関わる非常勤講師：1名（家庭科）

リソースルーム（学習障害等に対応する通級指導教室）に関わる非常勤講師：2名

■ 外部サポートスタッフとの連携

個々の児童生徒に寄り添った支援を充実させるため、県・町のスクールカウンセラーやNPO法人の発達障害サポーター、近隣の養護学校職員、学校医等と協力して支援会議や就学相談委員会を実施



3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例

ポイント

- 町費による支援員と講師を常勤としていることにより、担任と日常的に情報交換ができ、複数の目で学級づくりを進めることができる
- 外部のサポートスタッフの机を職員室に用意するとともに、学校だよりや学級通信を配布したり、学校行事に招待したりしながら一体感を育てている

取組の成果

- 初等部に町費支援員を配置したことによる成果
 - ・常勤の支援員が入ることで、学習の個人差に応じたきめ細やかな個別指導が可能
 - ・衝動的な行動をとる児童の対応は学習支援員に任せることで、担任は全体の指導を継続
 - ・経験の浅い担任の学級でもインクルーシブ教育が可能
 - ・教材づくりや学級事務等を学習支援員が担当することにより、担任は教材研究や授業構想に関わる時間が確保でき授業が充実
 - ・経験の浅い担任の学級にはベテランの支援員を配置することで経験不足が補完でき、保護者からのクレームも少ない
 - ・ベテラン担任の学級に教師を目指す若い支援員を配置することで、支援しながら質の高い授業に触れる機会を提供することができ、教師になった場合に即戦力としての活躍が期待
- 高等部に町費講師を配置したことによる成果
 - ・教員配当基準の教員だけでは困難な5年生からの教科担任制が無理なく実施
 - ・5年生から教科担任制を実施することで5、6年生の授業満足度がとても高い

学校が楽しい	3・4年生：85%	5・6年生：84%
授業が楽しい	3・4年生：83%	5・6年生：90%
もっと知りたい やってみたい	3・4年生：77%	5・6年生：89%
 - ・高学年の知的好奇心を満足させる授業が行えるため、小5ギャップが生じにくい
 - ・学級事務等を副担任と分担できるため、教材研究や授業構想に関わる時間が確保でき、授業が充実
 - ・児童生徒数が1学級30名を超える学年の算数・数学、理科でチーム・ティーチングを行うことができ、個人差に対応した個別指導が可能
 - ・20代が多いため、中堅・ベテラン教師の「若い職員を育ててみよう」という意識が高まり、学校の活性化に貢献するとともに、若い職員が自主的・定期的に研修会を開いて授業力の向上に励んでいる姿が、中堅・ベテラン教員を刺激し、向学の気風が醸成
 - ・小学校の外国語活動の全ての時間において、担任・英語科職員・ALTの3人体制での授業が可能
 - ・教科指導に当たることができる職員が多く、各職員の持ち時数の中に特別支援学級に関わる時間を組み込むことにより、全職員が通常学級の授業でも特別支援教育の視点を持った指導を取り入れられ、インクルーシブ教育の可能性が拡大

3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例

CASE 6

スクールカウンセラー及びスクールソーシャルワーカーとの連携による健全育成の推進（東京都）

取組の背景と概要

- 平成7年度からスクールカウンセラーの配置を開始し、15年度には全ての中学校に、25年度には全ての小学校、高等学校及び中等教育学校に配置を拡大
- 平成20年度からはスクールソーシャルワーカー活用事業を開始し、27年度は都内46の自治体と都立学校13校の指定校で活用

子供の内面からのケアを行うスクールカウンセラー（SC）と、子供を取り巻く環境への働きかけにより周囲から子供への支援を行うスクールソーシャルワーカー（SSW）が連携し、効果的に児童生徒の健全育成を推進することが重要

学校関係者だけでは解決困難な問題についてSCやSSWと連携することで、学校は心理・福祉等の専門的な見地からの助言を得ることができ、教員は様々な視点から困難な問題に対して解決に取り組めるようになる

日々、学校の教育実践の最前線に立つ教員の心理的な孤独感や負担感は計り知れないもの

SCやSSWのような専門的人材を積極的に活用することで、少しでも心理的な孤独感や負担感が和らぐことを期待

➤ スクールカウンセラー（SC）

SCは、不登校をはじめとする児童生徒の問題行動の未然防止、早期発見・早期対応等のために、児童生徒の悩みや不安を受け止めて相談に当たったり、関係機関と連携した必要な支援を行ったりする臨床心理の専門家

<主な業務>

児童生徒や保護者へのカウンセリング活動 / 学校内におけるチーム体制の支援
保護者、教職員に対する支援・相談・情報提供 / 関係機関等の紹介
児童生徒へのアセスメント活動 / 教職員等への研修活動 など

➤ スクールソーシャルワーカー（SSW）

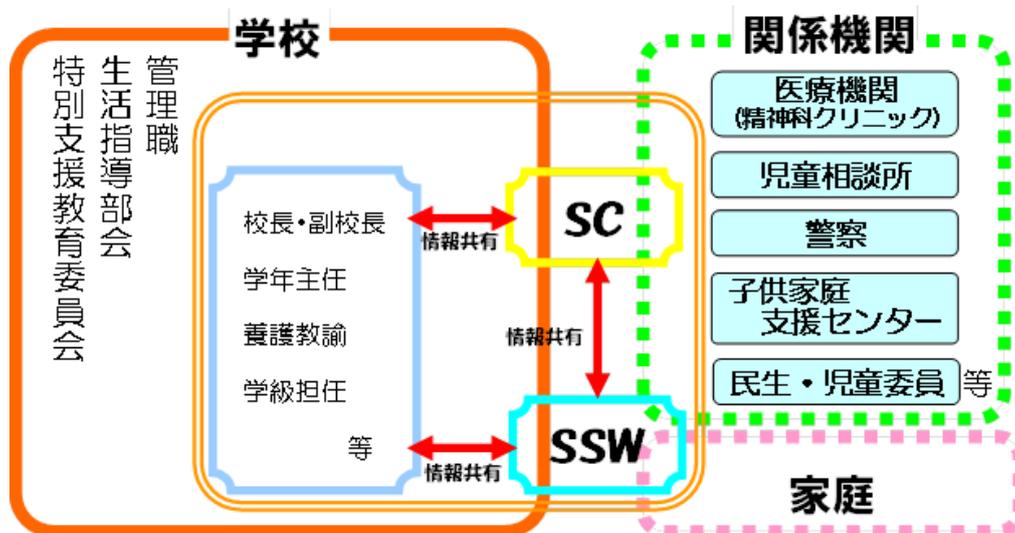
SSWは、社会福祉の専門的な知識、技術を活用し、家庭・学校・地域の関係機関と連携を図り、児童生徒の悩みや抱えている問題の解決に向けて支援する専門家

<主な業務>

児童生徒の抱える課題の把握 / 関係機関とのネットワークの構築・連携・調整
保護者、教職員に対する支援・相談・情報提供 / 学校内におけるチーム体制の構築・支援
教職員への研修活動 など

3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例

■ SCとSSWとが連携した対応例（イメージ）



ポイント

- 学校における外部人材との効果的な連携に向けた留意点
 - ① 教員、SCやSSWがチームとなり対応する
 - ② チーム内で日常的に情報交換できるようにしておく
 - ③ SCからSSWに必要な情報が伝達されるよう、必要に応じてSCの勤務日とSSWの訪問日を調整する

取組の成果

- SCとSSWとの連携は以下のような事例の解決につながり、困難事例を担当する教員の心理的な孤独感や負担感が緩和されるとともに、その後の教育活動がより活性化

事例1 いじめを原因として不登校となった生徒の家庭を教員とSSWが共に訪問し、本人及び保護者と継続して面接・助言を行うことで、学校と保護者の信頼関係が構築され、生徒の学校復帰が実現した

事例2 いじめの加害児童が保護者からの虐待を疑われる行為を受けていた事例において、SSWが子供家庭支援センター、福祉部局と連携して保護者を支援し、家庭環境を改善したことにより、児童のいじめ行為が見られなくなった

事例3 不登校の生徒の保護者がSCに相談したことをきっかけに、SSWが家庭訪問を行い、保護者の養育の改善への助言と、当該生徒に対する学習支援が行われるように地域のサポート機関への働きかけを行った
併せて、保護者の就労に向けた手続きを支援することで、当該生徒の置かれた家庭環境と学習環境両面の改善につながり、学校復帰することができた

3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例

トピック

～部活動に関する業務、こんなことで困っていませんか？～

部活動は、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、教育課程との関連を図りながら取り組んでいくことが重要です。一方、部活動指導は教員の時間外業務の主な要因になるなど、教員にとって負担が大きいのも事実。

- 日々の練習や遠征の引率等で、放課後や休日が埋まってしまう
- 経験のない活動の顧問になっており、指導方法が分からない
- 経験者の不在や教職員の高齢化により、顧問の確保が困難である



！改善のためのアドバイス！

■効率的・計画的に部活動を指導

- ・専門性を有する外部指導者から、各部活動の技術的な指導や指導上の専門的・技術的な助言をもらうなどの協力を得る
- ・運動部活動を運営、指導するに当たっては、顧問に任せきりにするのではなく、学校組織全体で目標や方針を作成・共有する
- ・生徒のニーズを把握するとともに、年間を通じたバランスのとれた活動に配慮する

！効果！

- ・外部指導者の活用や部活動の目標や方針の共有により顧問の教員の負担が軽減される
- ・専門性を有する指導員を配置することで指導体制が強化され、技術的・専門的な指導が可能となり活動内容の質が向上する

～その他にもこんな改善策があります～

■体制や活動内容の見直し

- ・部活動の活動状況や対応する内容に応じて顧問を複数配置し、役割を分担する
- ・複数の部での合同練習や複数校合同による活動を行うことで効率的な運営を図る
- ・年間を通して、試合期、充実期、休息期に分けて計画を策定したり、一週間の中に休養日を設けたりする
- ・参加する大会の精選を図り、無理のない範囲で活動する

■指導力を向上させ、活動内容の質をアップ

- ・学校内外での指導力を向上させるための研修に参加すること等により、科学的な指導内容や指導方法を取り入れる

顧問が複数いることで、心理的な負担が軽減された！
技術的な指導とメンタル面でのフォローなどで役割分担ができ、きめ細かい指導が可能になった！

3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例



3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例

(3) 事務機能の強化による業務改善

CASE7 事務職員の標準職務の明確化などによる事務機能の強化（新潟市）

取組の背景と概要

- 教員の多忙を解消するため、学校ごとに異なる事務職員が行う業務の範囲を拡大、標準化することによる事務機能の強化が求められた
- 平成 21 年度以降、学校事務の共同実施や総括事務主幹職の設置を図るとともに、教員と事務職員が果たすべき役割・標準職務の明確化を促進するなど、事務機能の強化を推進

➤ 学校事務の共同実施

学校事務の共同実施を推進し、三つのエリアに地域学校事務支援室と地域学校事務支援室長（総括事務主幹）を配置

- ・共同実施体制について教育委員会や関係管理職との連絡調整業務
- ・学校事務全般に関する教職員の相談室業務
- ・事務職員の研修企画・実施業務
- ・地域連携コーディネータ

➤ 学校事務職員の職務の範囲と役割の見直し

事務職員を学校組織マネジメント成立のための重要な「学校経営職員」として位置付け

- ・教頭とともに校長を補佐し学校経営を担う
- ・学校事務共同実施の経営及び企画運営を担う

平成 25 年 3 月標準的職務通知を発出

➤標準的職務の明示により、財務管理機能・情報管理機能・人事管理機能の多くの職務を事務職員が主に担当することとなった

➤企画・運営・評価や危機管理、連携・渉外さらには授業研修・行事活動・研究授業などの業務にも財務や情報の面から、事務職員が積極的に関わようになってきている

学校事務職員が積極的に参画する範囲	職務内容	具体的な業務の例
	教育・経営目的の教育・経営領域	企画運営評価等に関する事
危機管理に関する事		職員会議の参加、企画（運営）委員会、研究推進委員会・生活（生徒）指導委員会等の参画 財務委員会、情報委員会等の企画運営 アカウントゼリティ、コンプライアンスの推進 校内諸規定の整備、監査・検査の対応 学校安全計画・学校防災計画、事件事故発生時対応マニュアル、危機対応チェックリストの策定 危険箇所情報管理、校内施設設備安全点検 緊急対策会議の参画
		連携・渉外に関する事
教育目的の経営領域	授業研修等に関する事	教材選択、教材活用研修等の企画・実施
	行事活動に関する事	校内・校外行事の情報管理、入札、関係機関・団体との連絡
	研究事業に関する事	研究報告書編集、研究発表会企画・運営

➤ 研修制度や内容の改善・充実

新潟市が実施する研修制度や研修内容の改善・充実が図られることで、標準的職務に示されている業務の更なる実現が図られ、ひいては、学校教育の充実につながる

3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例

ポイント

- 相談室機能の推進のため各支援室に電話回線の増設、啓発のために支援室の看板設置
- 共同実施等の施策を促進するための教育委員会の工夫
 - ・共同実施体制の充実に当たっては、教育委員会と連携強化が不可欠であり、教育委員会が主導で進めていくことが大切
 - ・共同実施に対する理解と事務職員の意識改革が必要であり、全市的視野での総括、グループ長の資質能力の向上が必要
 - ・地域学校事務支援室主催の研修会の企画によりリーダーを育成

取組の成果

- 共同実施及び地域学校事務支援室・地域学校事務支援室長の配置による効果
 - ・学校（事務職員）間の情報共有・連携強化
 - ・事務処理の標準化・迅速化・機能向上
 - ・事務職員の力量形成（資質能力の向上）
 - ・共同実施グループ長の資質能力向上と多忙化解消
 - ・教職員、特に管理職の学校事務相談室機能
 - ・各校長の学校経営ビジョン策定のための支援
 - ・校長会や教頭会への提言
 - ・市配置の地域コーディネータとの連携による役割拡大
 - ・教育委員会との連携や提言
- 学校事務職員の職務の範囲と役割の見直しによる効果
 - ・財務事務を捉え直し、教材情報を教員に提案したりすることで授業の充実に貢献
 - ・担当業務範囲の拡大により学籍や教科書事務も担当することになり、教員の負担が軽減
 - ・管理事務部の主任として危機管理に対して提言
 - ・企画委員会や運営委員会へ参画し、財政面から学校経営ビジョンの戦略を提言
 - ・事務長として地域評議員会へ参画



- 事務職員が学校運営に関わることによる教員が子供と向き合う時間の確保
新潟市多忙化解消の取組調査「放課後に子どもと接する時間」の「1週間で5時間以上接している教諭」の割合は、平成22年度26.1%から25年度には64.7%に増加

H26 多忙化解消の取組の進捗状況に関する調査結果（学校調査）

学校の多忙化を改善する視点	具体的な取組	割合
視点① 学校経営と学校の業務に合わせた、役割分担の構築・重点化	1 事業課題に応じた役割分担の見直しと改善	59.0%
	2 負担の集中しない役割分担の人材配置	57.0%
	3 役割分担を固めて互いに支え合う体制での推進	66.7%
視点② データ活用や記録が必要業務のIT化	14 業務プロセスによる、文書ファイルの集約・共有化の推進	54.2%
	15 縦割ラネを連携しての横断業務を推進	48.2%
	16 学校経営システムの活用	79.0%

◀ 学校の多忙化を改善する視点における具体的な取組にも事務職員の職務の広がりの効果があることを示している

3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例

CASE 8 事務の共同実施などによる事務の効率化・平準化（宇都宮市）

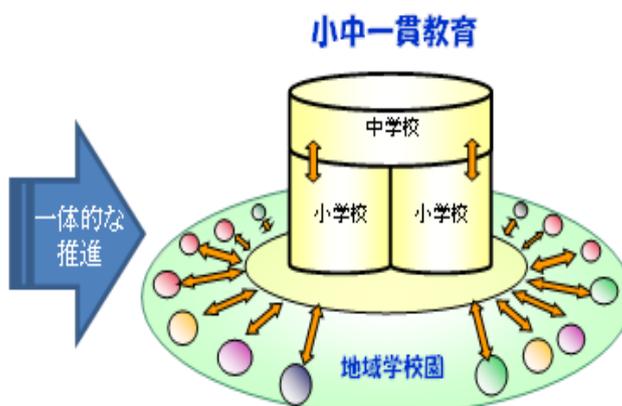
取組の背景と概要

- 宇都宮市 小学校：68校、中学校：25校 計93校（平成27年5月現在）
- 平成24年度より、小中一貫教育の全市実施と併せ、地域の教育資源を有効に生かして、社会総ぐるみの人づくりを推進するため、市内全小中学校を対象とし、25中学校区を単位とした「地域学校園」を設置
- 地域学校園内における学校間の連携・相互支援を図り、学校事務の効率化・平準化による事務機能の強化や地域学校園の運営に係る支援に取り組むため、併せて、各地域学校園単位の共同事務組織「地域学校園事務室」を設置

小中一貫教育、地域学校園

《小中一貫教育》⇒縦のつながり
義務教育9年間を一体として、学校生活適応と学力保障を目指す。

《地域学校園》⇒横のつながり
地域の教育資源を有効に生かして、社会総ぐるみの人づくりを推進する



※幼稚園、大学、企業、NPO、PTA、育成会等の地域の教育資源と連携

教職員の連携 小中一貫カリキュラムの実施 小中相互乗り入れ授業、会話科の実施
土曜授業（年1回～10回、うち1回は小中学校ごとに全市一斉実施）
小6の中学校訪問の全市一斉実施

➤ 地域学校園事務室の構成等

- 各地域学校単位において、当該地域学校園を構成する小中学校の事務職員により構成され、地域学校園事務室を総括するリーダーとして「地域学校園事務室長」を置く
- 各事務職員は、それぞれの所属する学校を本務校としつつ、共同実施を円滑に行うため、当該地域学校園内の全学校を兼務

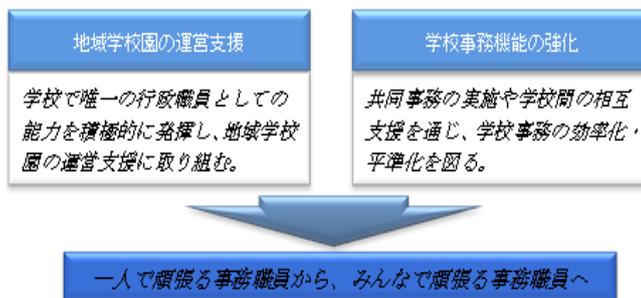
➤ 事務の共同実施

- 事務部門の情報共有、事務処理方法の統一

➤ 事務処理の効率化・平準化

- 予算の執行管理、財務情報の共有

➤ 予算の効果的かつ効率的な執行



3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例

■ 事務職員の連携による教員が行う事務の効率化

● 学籍に関する事務

▶ 事務職員が学校事務システムを操作し、児童生徒の学籍情報を地域学校園内で一元管理することにより教員が行う事務の効率化

● 就学援助に関する事務

▶ 学校徴収金の納入状況等を把握している事務職員が就学援助事務を担当することで、市教育委員会、民生委員等との連絡、学校徴収金と就学援助費との清算事務をより円滑かつ効率的に実施可能

小中一貫教育を推進していく上で、授業時数の増加や交流活動の実施等により、教員の負担増が考えられる。

そこで、地域学校園の事務職員が連携し、学校事務の効率化や平準化を進めることにより、教員の事務の効率化を図ることが可能に！！

■ 保護者の負担軽減につながる事務の改善 ▶ 手続きの負担軽減

■ 園内物品の有効活用、地元業者の情報共有、教育活動への協力 ▶ 各学校間の相互支援

■ 事務職員の兼務発令による人材育成・支援、法令（給与条例や服務規定等）改正等への適切な対応 ▶ 事務部門の強化による安定した学校事務の提供

■ 課題や対応策の共有、地域への情報提供 ▶ 地域・学校・教育行政機関等との連携の推進

ポイント

円滑な導入に向け、市教育委員会として以下の取組を実施

- 小中一貫教育と地域学校園手引書（事務職員用）の作成 ▶ 事務職員と教育委員会の連携で作成
- 制度の周知や情報共有の促進
 - ・ 地域学校園事務室連絡協議会の設置 ▶ 学校園長や事務室長等で構成、共同実施を円滑に運営する取組を審議
 - ・ 地域学校園事務運営研修会の開催 ▶ 全事務職員を対象に制度の周知や意見交換、情報交換
- 地域学校園振興費の新設 ▶ 小中学校が同一の予算科目を使用できるよう変更
▶ 小中学校間での所管替えなど弾力的な予算執行が可能

取組の成果

■ 学校事務の効率化・平準化

事務処理に係る情報を共同事務組織内で共有することで相互チェック機能が強化され、事務の適正な執行が図られるほか、備品や消耗品の共同購入や備品の有効活用など効率的な事務処理を実施

■ 教員が行う事務の効率化等につながる学校支援

財務事務の改善や支援、児童生徒の名簿等の情報の整理や就学援助事務等を実施することで、教員が行う事務の効率化が図られるなど教育活動に対して支援

■ 事務職員の人材育成

学校間連携が強化され、経験の浅い事務職員や臨時事務職員に対する指導の機会が増加しOJTが推進されることで、事務処理能力の強化や資質の向上が図られる

3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例

トピック

～学校徴収金に関する業務、こんなことで困っていませんか？～

給食費や修学旅行の積立金などの学校徴収金に係る業務は、業務実態調査の結果においても、教職員の負担感が高いという結果が出ています。

- 学校ごとに事務処理の手順や方法が異なるため、同じ内容の事務処理であっても勤務校が異動になると、その都度、処理方法を覚え直さなければならない
- 現金を取り扱うことに精神的負担を感じる
- 未納者への対応が大変である



！改善のためのアドバイス！

■教員と事務職員による役割分担

- ・事務職員の職務を明確にすること等を目的とした標準職務表を制定し、そこに学校徴収金に係る業務を位置付けることで、教員との役割分担を明確にする

！効果！

- ・事務職員が徴収金に関する業務に積極的に関わることで、会計事務処理の統一化、未納対策、業者支払いの一元化等が可能になり、会計事務の透明化が図られる

～その他にもこんな改善策があります～

■適正かつ効率的な会計処理の実施

- ・会計処理の方法をマニュアル化し、統一した基準のもとで会計処理を行う
- ・共通の会計システムを導入し、児童生徒からの徴収状況をパソコンで一括管理する

■可能な限り学校において現金を取り扱う機会を削減

- ・毎月の徴収は、口座振替やネットバンキングを導入する
- ・臨時の徴収は、業者が直接現金を児童生徒から受け取り、領収書を発行するなど、教職員を介さない集金方法をとる

ネットバンキングにより、金融機関での待ち時間が短縮され、現金紛失等のトラブルも無くなった！

■学校・行政等が一体となった未納者への対応

- ・学級担任だけでなく管理職や事務職員など学校全体で連携・協働し対応にあたる
- ・未納世帯に対しては、教育委員会が電話連絡や家庭訪問を行うなど行政側からも保護者への働きかけを行う
- ・教育委員会が過年度分の学校給食費に係る債権を引き継ぐ

みんなが滞納対策に取り組むことで、担当者の精神的負担が軽減するとともに、保護者の意識も変わり滞納も減少した！

3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例

トピック

～地域連携に関する業務、こんなことで困っていませんか？～

学校だけでなく地域との連携・協働を図りながら社会総掛かりで子供の教育を充実したものとしていくことが重要です。しかしながら、地域との連携体制を構築するには様々な調整が必要であり、そこに負担を感じている教職員も少なくありません。

- 学習ボランティアには来て欲しいけど、その受入れ業務を行う余裕がない
- ボランティアとの十分な打合せ時間を確保することが難しい
- 学校が期待する支援と地域の人たちが支援したい内容が異なる

！改善のためのアドバイス！

■ 事務職員を窓口とした地域連携体制の構築

- 事務職員が地域連携の窓口となり、ボランティア等の受入れ業務を行う
- 事務職員が積極的に地域行事に参加したり、家庭や地域に学校情報を発信したりすることで、学校と地域や保護者を結ぶネットワークを構築する

！効果！

- 事務職員が中心となって地域連携を推進することで、それまで地域連携の窓口業務を担っていた教頭や学級担任が本来の業務により取り組めるようになる
- 事務職員に学校側のニーズと地域支援の調整を図る機能を持たせることは、事務職員の学校運営への参画にもつながる

～その他にもこんな改善策があります～

■ 地域連携担当教職員の配置による役割分担

- 地域連携担当教職員を校務分掌に位置付け、校内の学校支援ニーズの把握、地域との連絡調整を行うとともに、各担当（部や学年等）が地域との交渉を行う際に、必要に応じて助言を行う

■ 地域コーディネータによる学校と地域のマッチング

- 地域側の窓口として地域コーディネータを置き、地域情報（人的・物的資源等）の把握や人材バンクの作成を行い、学校側のニーズに応じた学生ボランティアの募集を行う
- 地域コーディネータの意識啓発を図り、力量を高めるための研修会を実施する

地域住民等との人間関係が構築しやすくなった！
地域との連携が効率よく進むようになった！

地域の窓口が明確になり、支援をお願いしやすくなった！
学校側のニーズを考慮してくれるので、必要な支援が得られている！

地域コーディネータの質が向上し、うまく機能するようになった！

3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例

(4) 校務の効率化による業務改善

CASE9 多忙化解消アクションプランの取組（新潟県）

取組の背景と概要

- 県教育委員会における教職員の勤務時間の適正管理等に向けてのこれまでの取組
 - ①「勤務時間の適正管理」及び「適切な部活動運営」に関する市町村教育委員会への通知(H17)
 - 教員の勤務実態の適切な把握と部活動の休止日設定を求め、教員の負担軽減を要請
 - ②「庁内多忙化対策検討プロジェクトチーム」の設置と「多忙化解消意見交換会」の開催
 - 教員の勤務実態の把握と多忙化の原因分析及び多忙化の緩和策を検討（H18.6）
 - この結果を市町村教育委員会等に通知し、改善策の検討を依頼（H19.5）

➤ 多忙化解消アクションプランの策定

- 平成 22 年度当時の新学習指導要領全面実施を目前に、教職員の本務である子供たちと向き合う時間を十分に確保する必要性
- 学校が対応すべき課題がますます複雑化・多様化する中で、思い切った「スクラップ・アンド・ビルド」の手法による効率的な学校運営の必要性



- 単に業務改善による多忙化解消を目指すのではなく、「子供たちと向き合う時間の確保」を目的とした具体的な行動計画を策定（22年7月22日付けで市町村教育委員会に通知）

「10の点検」、「チェックリスト」による現状把握を基に、学校、教職員、行政・各種団体それぞれが主体となった「1プログラム運動」をPDCAサイクルで展開

★学校用 10の点検★

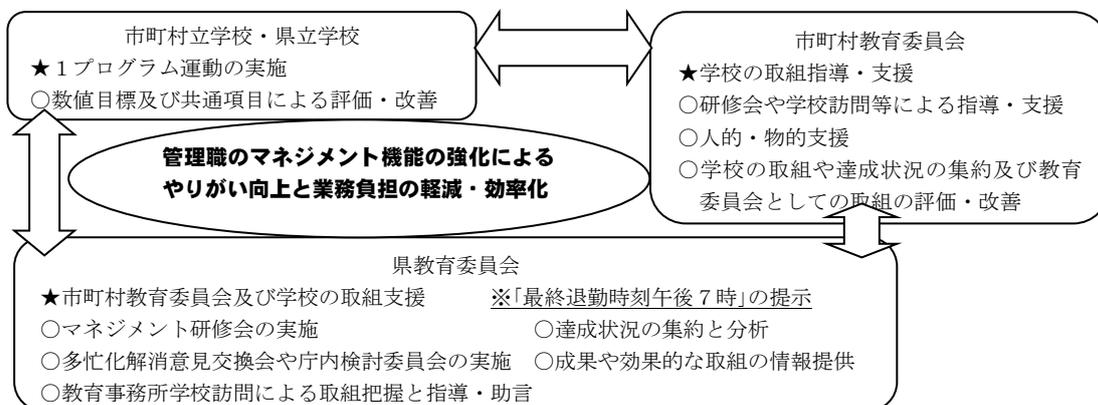
1. 校務分掌の精選・重点化
2. 会議の精選
3. 教職員打合せの精選
4. 授業案の簡素化
5. 会計・成績処理のIT化
6. 部活動の休止日は週1回以上
7. 勤務時間の管理
8. ノー会議・ノー超勤ウィーク(デー)の実施
9. 職員室の心和む雰囲気づくり
10. PDCAサイクルによる改善

★教職員用チェックリスト★

自己目標と計画的な取組 / 事務の共同化とアイデアの共有 / 勤務時間管理と健康管理 / 人材の有効活用

- 24年4月～市町村教育委員会に実施主体を移行して継続実施

- 25年4月～業務の負担軽減・効率化に、多忙感の緩和を視点に加えた「第2次多忙化解消アクションプラン」の取組を推進



3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例

ポイント

- 多忙化解消アクションプラン
 - ・ 6か月の取組を2年間の実施サイクルの中で繰り返し展開し、短期間で成果と課題を顕在化させながら、長期的スパンで計画的に取り組む課題と早期に改善すべき課題を明確化
 - ▶ これらの取組を更に継続するのか、内容の見直しが必要かなどの検討を行う一定の準備期間（ブレ実施期間）を設けた上で新たなプランの取組を推進
- 第2次多忙化解消アクションプラン
 - ・ 業務の効率化による多忙化の軽減を進める一方で、教職員のやりがいを高める取組によって多忙感の緩和を目指す
 - ・ 具体的には、管理職のマネジメント機能の強化、数値目標や共通項目による評価・改善、関係者による課題の共有と連携体制の強化による学校支援

取組の成果

■ 学校における成果

(1) 教職員の意識改革

教職員一人一人が把握した実態を基に全職員で話し合い、「1プログラム運動」を計画、実施、評価、改善することでPDCAサイクルが定着、当事者意識が向上するとともに、目標の共有や協働体制の構築により、学校一丸となって改善する雰囲気醸成

(2) 学校運営の効率化

教職員の意識改革が進むことにより、具体的な工夫がなされ、以下のような学校運営の効率化が図られ、子供たちと向き合う時間の確保が促進

① 校務支援システムの有効活用による業務の効率化

市町村で導入した校務支援システムの有効活用により、打合せ回数や時間の削減
通知表や指導要録の作成時間の短縮

② 会議の精選・運営の効率化

資料の事前配付、議題ごとの時間の明示、協議内容の焦点化などによる効率的な運営
研修会でのワークショップの内容や方法を工夫することにより時間の短縮と質の充実
文書や資料等電子データでの一括管理、パソコン上での会議などIT化による効率化

③ ノー残業デーの設定や最終退勤時刻の提示、勤務時間の管理

スケジュールの自己管理が進み、優先順位を付けた計画的な業務処理を実施
出退校簿や校舎開施錠簿等の工夫により勤務時間の管理が進み、タイムマネジメント意識が向上

ある学校では・・・

「自分の仕事を整理し締切りを設けたり効率よく進めようとするなど、多忙化解消に向けての意識が高められた」と評価が70%から89%に向上
「打合せや会議の精選の事務の簡素化などを通して、生徒と一緒に過ごす時間が増えた」と評価が55%から74%に向上

■ 市町村教育委員会の物的・人的側面からの支援による成果

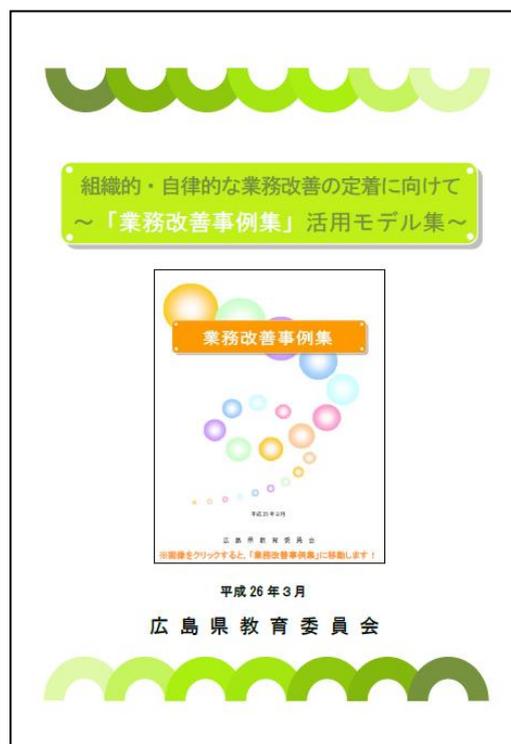
校務支援システムの導入・活用、コミュニティ・スクール制度や学校支援地域本部事業の活用、事務の共同実施・IT化などを推進し、業務の負担軽減を促す学校運営支援や外部人材の活用など、多忙化解消に大きな効果

3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例

CASE10 組織的・自律的な業務改善の定着に向けた取組（広島県）

取組の背景と概要

- 近年の学校を取り巻く環境は複雑・多様化し、また、変化を続けており、学校には環境に柔軟に対応しつつ、多様な子供たちそれぞれの「生きる力」を育むことが求められている
 - このような中、学校の管理運営や外部対応に関わる業務が増えてきており、結果として子供と向き合う時間の余裕がなくなってきている
 - また、広島県人事委員会報告において、職場の実態に即した業務改善の促進や、メンタルヘルス対策としての職員間の円滑な意思疎通の確保などによる職場の良好な雰囲気構築に努めることが求められている
- 業務改善プロジェクト・チームの設置（平成 23 年 1 月）
教育委員会内に教育次長を総括とするチームを立ち上げ、事務局の業務の見直しと学校の業務改善を実施
- 「業務改善事例集」の発行（平成 25 年 3 月）
- リフレット「Challenge!!業務改善」の発行（平成 25 年 7 月）
県内各地の優れた取組事例を紹介（これまでに 12 回発行）
- 「『業務改善事例集』活用モデル集」の発行（平成 26 年 3 月）
- 業務改善モデル校の指定（平成 25 年度～26 年度）
外部視点も活用しながら、現状分析、課題把握、改善策の検討及び試行を実施



3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例

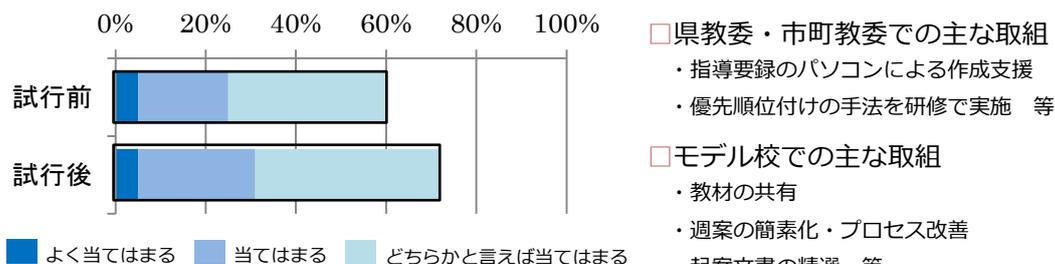
ポイント

- 業務改善モデル校において現状把握のためのアンケート・インタビューや改善策の試行等を実施し、教員の週当たりの業務内容を詳細に把握・分析するとともに、教職員のモチベーション向上につながる管理職の行動パターンを調査
県立学校（高等学校3校、特別支援学校1校）／市町立学校（小・中学校各3校）
- 県教委において、現状把握を行った結果をモデル校にフィードバックし、各モデル校における自校の課題分析の支援を行う
- その上で、各モデル校が課題に対する改善策を自ら検討、実施し、業務改善に自律的に取り組んでいけるよう働きかける

取組の成果

- 平成26年度までの取組によって、モデル校においては子供と向き合う時間の確保について、一定の改善傾向が見られるとともに、一連の取組により今後の方向性が明確化

問：子供と向き合う時間が確保できていますか（業務改善モデル校でのアンケート結果）



「子供と向き合う時間が確保できていますか」の問いに「よく当てはまる」「当てはまる」「どちらかと言えば当てはまる」と回答した教員の割合が、**60%から72%に向上**

<今後の方向性>

目的	方向性
子供と向き合う時間の確保	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 教員が、教員としての専門性を求められる業務に、より従事できるような環境整備のためのサポートスタッフ配置 ✓ 事務的業務の効率を高めるためのICT環境の強化・充実
モチベーションの向上	<ul style="list-style-type: none"> ✓ コーチング、フィードバック等教職員のモチベーションに影響を与えるマネジメントスキルの更なる向上 ✓ 役割分担の推進や進捗管理の強化を進めるための教頭、ミドル層への権限委譲及びスキルの向上
持続的な業務改善の仕組み作り	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 県教委がロールモデルとなり、県教委として取り組める施策の積極的な実行 ✓ 各学校及び市町教育委員会におけるPDCAサイクルの確立及びそのための県教委の支援 ✓ 成功事例の発信及び情報共有

3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例

トピック

～学校行事に関する業務、こんなことで困っていませんか？～

学校行事は、子供の集団への所属感や連帯感を深め、協力してよりよい学校生活を築こうとする態度を育てる上で重要です。また、子供の成長を感じられる瞬間でもあり、やりがいのある大切な業務ですが、一方で、教職員にとって負担が大きいという現状があります。

- 準備に時間がかかる
- 行事が同一日や同時期に重なったりすることがある
- 過去の資料が整理されておらず、毎年実施する行事でも実施計画を一から作成しなければならない



！改善のためのアドバイス！

■ 必要性や教育的効果を検討し学校行事を見直し、精選

- ・ 行事の直後に教職員と生徒にアンケート調査を実施して、内容の見直しや精選を行う
- ・ 各行事の必要性を再検討した上で、削減できない行事については、内容の縮小や準備時間の短縮、抱き合わせ実施（例えば授業参観と学校行事を組み合わせるなど）等で対応する

■ 学校全体の動きを見通して計画的に行事を実施

- ・ 年間・月中行事予定表に分掌や学年等の各種取組の実施時期を記入し、分掌や学年にかかわらず全教職員が学校全体の行事予定を把握できるようにする

！効果！

- ・ 行事実施直後に反省、振り返りを行い、反省点や改善事項を次年度の実施に生かすことで、行事がよりよいものになる
- ・ 課題が明確なうちに改善策を次年度計画に反映することで、年度初めの計画作成時間が短縮できる
- ・ 全体の動きが見えるので、計画的に準備を進めることができる

～その他にもこんな改善策があります～

■ ICT を活用し実施計画の作成を効率化

- ・ 行事計画を電子データ化し、校内ネットワークで共有できるようにすることで、次年度への引継ぎを円滑に行う

PTAの学年委員が遠足の写真撮影と販売を業者に委託してくれたので、教職員の負担感が軽減された！

■ 地域やPTAとの連携を生かした取組で教職員の負担を軽減

- ・ 地域ボランティアやPTAにも学校行事に参加してもらい運営の協力をあおぐ

3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例

トピック

～研修会への参加やレポート作成に関する業務、こんなことで困っていませんか？～

研修会や研究会は教育の質を向上させるために欠かせないものです。その研修会等をより充実したものとするため事前にちゃんと準備をしたいと思っても、なかなかそれができず、ジレンマを感じている教職員の方々も多いのではないのでしょうか。

- 研修会には参加したいけど、そのための準備をする時間がない
- 研究授業の参観は勉強になるけど、参加すべき研究授業が多くてその間自分のクラスの授業を自習にしなければならない
- 他の業務もあって、参加した研修会の報告書作成にすぐにとりかかれない



！改善のためのアドバイス！

■ 研修会の在り方を見直し効率的に研修を実施

- ・ 県教育委員会、市町村教育委員会、教育関係団体（校長会など）及び教育研究団体（教育研究会など）が一堂に会する協議の場を設け、それぞれが主催する研修会を抜本的に見直す
- ・ 自校の研修や運営、課題への対応に直接生かせる研究会や研修会のみに参加する
- ・ 研修会への参加報告は資料の回覧や口頭による報告で対応する

■ 研修の質を維持したまま校内研修を効率化

- ・ 一年間に実施される研究授業を洗い出し、必ず参加すべき研究授業と、自由参加の研究授業に分け、必ず参加すべきものについてのみ事前・事後研修を行う
- ・ グループ協議やKJ法、付箋の活用などにより研究協議の方法を工夫する
- ・ 研究授業の目的に応じて、指導案に記載する内容の精選を図る

！効果！

- ・ 研修を主催する側が一堂に会することで、それぞれの研修内容を重複させず効率的に研修を実施することができる
- ・ 学校の実態に応じた研修を受けることにより、研修の成果を生かす機会が増える
- ・ 研究協議の方法を工夫することで、短時間で多くの教職員の意見をまとめることができ、時間の縮減につながる

～その他にもこんな改善策があります～

■ 校内ネットワークを活用して研修内容を共有

- ・ 研究協議ではパソコンを使用して画面上で説明や意見交換を行う
- ・ 自由参加型の研修については、参加者がその内容を記録し、全体で共有する

資料の印刷が不要
になって効率的！

研修に参加できなくても、その内容が共有されているので参考になる！

3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例

トピック

～国や教育委員会からの調査に関する業務、こんなことで困っていませんか？～

教育の質向上を図るためには、学校現場の実態を把握する必要があり、各種調査が行われています。しかし、中には調査目的が不明確であったり、同じような調査がいくつもあったりと、回答に当たる教職員にとっては大きな負担となっています。

- 調査やアンケートの量が多く、特定の人に業務の負担が偏っている
- 複数の調査の優先順位を付けるのが難しく、気付けば締切りの直前ということがしばしばある
- 定例の調査でも過去のデータがなく、毎回一から作業しているので時間がかかる



！改善のためのアドバイス！

■ 調査の計画的な実施

- ・各調査の提出締切りを掲示板等に明示し意識化を図る
- ・調査を実施する側は年間の調査スケジュールを示すなど計画的な実施に努める

■ 調査目的に照らして内容や項目を精選

- ・調査目的を明確にするとともに、その目的に照らし、毎年実施する必要のない調査については隔年実施にするなど調査頻度を見直す
- ・類似調査は統合する、あるいは類似項目をどちらかの調査に振り分けるなど精選する

■ 調査票の標準化など調査設計を見直し

- ・一太郎、Word、Excelなど複数の回答様式を作成したり、同一情報を何度も入力せずにするような調査票を作成したりするなど、回答者の視点に立った調査設計を行う

！効果！

- ・提出期限を意識することで、複数ある調査の優先順位付けができ、回答作業が計画的に進められる
- ・何のために行っている調査なのか、その結果がどのように還元されるのかが分かることで、調査に回答しようという意欲が高まる

～その他にもこんな改善策があります～

■ ICTの活用により回答作業を効率化

- ・毎年行われる調査の回答は、データ化して適切に保存し、次年度に活用する

■ 役割分担による調査を行う体制の見直し

- ・回答は各分掌の担当者や学級担任が行い、集計作業は事務職員が行うなど可能な範囲で役割分担を行い、特定の人に負担が偏らない体制を構築する

回答を一から作成する必要がなくなり、作業に要する時間が短縮された！

3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例



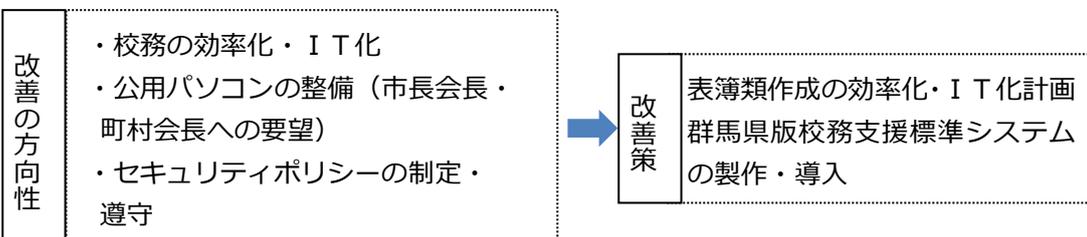
3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例

(5) 校務の情報化による業務改善

CASE11 校務支援システムの導入による校務の情報化（群馬県）

取組の背景と概要

- 「教員のゆとり確保」のための調査研究（平成 17 年度）や教育の情報化アンケート（平成 18 年度）から、以下のような課題を把握
 - ・書類やデータの分散管理、管理不備
 - ・教職員のコミュニケーション不足
 - ・種類の異なる自作ソフトの蔓延
 - ・私有パソコンの公用使用
 - ・情報の持ち出し 等
- これらの課題を踏まえ、県市町村教育長会議（教員のゆとり確保部会）において、重点5項目について改善策を検討し、平成 19 年 2 月の定例会において最終報告



▶ 群馬県版校務支援標準システムの導入

- 市販のソフトウェアを、県内の小・中学校に適合させるために改良（カスタマイズ）し、「群馬県版校務支援標準システム」として利用

グループウェア機能：地域や学校の情報を効率的に共有するためのツールであり、校内の教職員であれば誰でも簡単にメッセージを書き込める「連絡掲示板」や、意見を書き込める「会議室」、配布パターンを登録することにより教育委員会からの文書を効率的に配布できる「配布文書」などの機能がある

校務機能：主なものとして、各校で利用できる施設や備品をあらかじめ登録することにより、それらの利用についての予約管理ができる「設備備品予約」や、日々の業務である日誌の作成をサポートする「学校日誌」「指導日誌」、時間割時数管理をしながら指導計画の作成が行える「週案」などの機能がある

成績機能：主なものとして、出席簿や通知表、指導要録と連動した児童生徒の日々の出欠管理、テスト結果の入力による観点別評価や評定評価の自動算出、児童生徒のがんばっている様子をその都度システム入力することによる子供一人一人のデータベース作成などの機能がある

保健機能：健康診断の結果を小学校1年生から中学校3年生まで蓄積することができたり、保健室の利用状況（いつ、誰が、どのような理由で）について、リアルタイムで教職員が共有することができたりする機能がある

3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例

ポイント

- 群馬県版校務支援システムのメリット
 - ・教職員の基本的業務の標準化・効率化を通じた教員のゆとり確保と教育の質向上
 - ・学校が保有する個人情報のセキュリティ確保
 - ・同一ソフトウェアを多くの市町村で導入することによるコストダウン
- 市町村教育委員会内でのデータ共有による校務事務の軽減
 - 小中学校－教育委員会：月例報告の提出、文書の周知
 - 小学校－教育委員会： 学齢簿データから指導要録における学籍の記録を作成
 - 小学校－中学校： 小学校指導要録の学籍の記録データから中学校指導要録の学籍の記録を作成
- 校務の情報化連絡協議会の開催による効率的なシステム運用
 - ・市町村教育委員会担当者による連絡協議会を実施し、システムを運用する際の実態や成果・課題等についての情報交換を行う
 - ・教職員を対象としたアンケート調査等により、システム運用についての実態を把握し、効果を検証するとともに、調査結果について県下への情報提供を行う
 - ・開発企業から提供された活用例をもとに、システムの有効活用について協議する
 - ・システムの導入を検討している市町村教育委員会に対し、情報提供を行う

取組の成果

- 校務支援システムの導入による負担軽減効果を感じると回答した割合（23年度調査）

	導入1年目		導入4年目
通知表作成	74.2%	+14.2	88.4%
指導要録作成	77.2%	+16.6	93.8%
調査書作成	73.7%	+10.0	83.7%
出席簿作成	87.7%	+5.8	93.5%

≫導入から数年経つと、より効果を実感できる傾向が見られる

- 校務支援システムの使用者の感想
 - ・出席簿の記入と印刷がとても楽になるとともに、操作の工夫次第で前期・後期の出欠席もまとめられるのでありがたい
 - ・通知表の成績や所見を、セキュリティがしっかりした状態で保存できるのはありがたい
 - ・教育委員会からの連絡をすぐに確認できるのはよい

- 校務支援システムの導入校数

	23年度	24年度	25年度	26年度
導入学校数	289校	289校	303校	320校

3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例

CASE12 校務支援 ICT活用事業の取組（大阪市）

取組の背景と概要

- 平成 23 年度時点での ICT 整備状況 37%
- 教頭の受験者数が年々減少

➤ 校務支援 ICT活用事業の立ち上げ

- 平成 23 年度に行った校務負担軽減に係る学校実態調査の結果を基に、平成 24 年度に教育委員会事務局に横断的な組織を設置

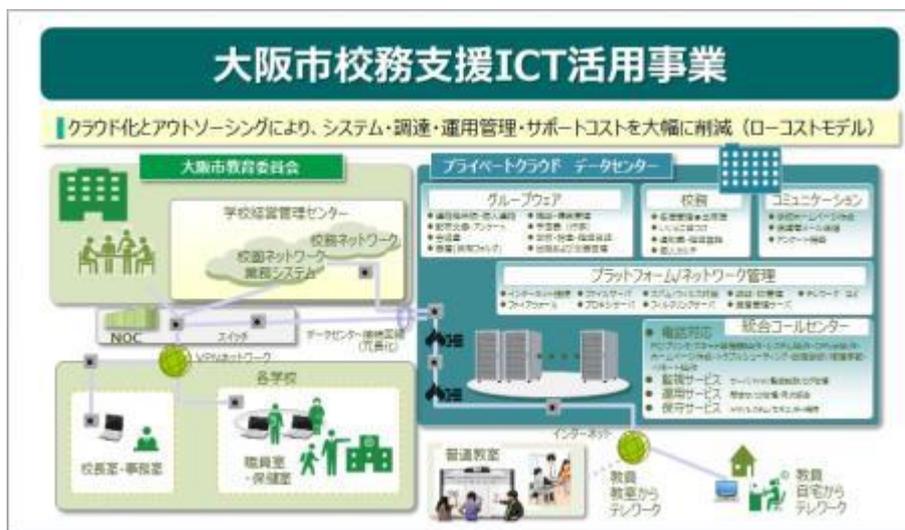


目的：教頭・教員の校務負担の軽減
 情報の有効活用による学校教育の質の向上
 学校経営に資するための情報の高度利用促進
 情報セキュリティの向上

- 大阪市プライベートクラウドを構築し、25年3月から「グループウェア」、「コミュニケーション」、「校務支援サービス」をスタート

※「校務支援サービス」は、31校で試験導入、検証し、26年度から全校稼働

- 24年度補正予算で ICT 事業者を決定し、総数 12,300 台のパソコンを全校（小・中・高・特 458 校）整備するとともに、各校で有線 LAN ネットワークを構築



3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例

ポイント

- 校務支援 I C T活用事業のサービスマネジメントの特徴
 - ・ 1.66 万人のユーザー（教職員、教育委員会）が 24 時間 365 日でサービスを利用できるようにするなどサポート体制を充実させ、テレワークを導入
 - ・ インターネット利用の全てのアクセスにおいて、ウイルス感染・情報漏えいをチェック
 - ・ 導入後の運用管理として、サービスレベル基準を契約事業者と合意し、毎月運用定例会で確認
 - ・ 運用定例会においては、事業者と教育委員会事務局、指導主事等がサービスの P D C A を回していくため、問題点の改善、次の提案、次の目標を設定
- 校内体制の構築

校務支援のシステム担当者（C I O）を校内に設置し、校内の I C Tリーダーとして位置付け
- 事務局体制の構築

指導主事の意見を取り入れて仕様書を作成

契約後もパッケージ改修協議を行うことで学校が使いやすいシステムを構築

稼働後も各種機能のリリース判定を行い、学校目線を常に意識

取組の成果

- グループウェアによる効果

連絡掲示板や予定表等により情報展開・情報共有を図ることで職員朝礼や職員会議の開催回数を減らしたり、会議時間を短縮したりするなど校務運営を工夫して効率化を実現
- 校務支援サービスによる効果

同じ内容の名簿（データベース）をいくつも持たず、最新の児童生徒名簿情報を基本として出欠席、成績、通知表、指導要録などの各種公簿類・帳簿類に反映が可能
- コミュニケーションサービスによる効果

学校ホームページの作成・更新が手軽にできるようになり、ブログ型の学校日記など日々の情報発信が可能



平成 25 年度の検証結果

効率化は時間の効果だけでなく、手書き・転書・集計業務等のルーチン作業からの解放という精神的効果も大きい



効率化された時間を授業準備や子供と触れ合う時間、子供の作品やノートを見る時間、部活動の指導に当たる時間を増やすといったことに使いたいという教員の声があがっている

3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例

トピック

～成績処理や指導要録の作成に関する業務、こんなことで困っていませんか？～

通知表や指導要録の作成は子供の成長を刻む大切な業務です。しかし、その作成には膨大な時間を要するため、その分、子供に関わる時間を確保することが困難な状況になっています。

- 一つ一つ手書きで作成するため膨大な時間がかかり、平日だけは終わらず休日も出勤せざるをえない
- 手書きのため修正が入るたびに書き直しが必要となり、特に学期末の担任教員は心身共にゆとりがない
- 同じような内容を通知表や指導要録など複数の帳票に転記しなければならず効率が悪い



！改善のためのアドバイス！

■ ICT を有効的に活用

- 通知表等の作成に必要なデータをデータベースに入力し一元的に管理する
- 児童生徒の基本情報等を入力することにより指導要録や成績一覧表などの帳票作成を自動的に行う校務支援システムのソフトを作成する
- 通知表の所見欄等を手書きではなくパソコンで作成する

！効果！

- 学期末の成績処理時間が短縮できた分、子供に接する時間が増え、ゆとりをもって評価することができる
- データの一元管理により複数の帳票に同じ内容を転記する必要がなくなり、作業が効率化するとともに、転記ミスも生じにくくなる

～その他にもこんな改善策があります～

■ 学級担任以外の教職員も諸表簿作成に協力する体制を構築

- 全教職員で児童生徒のいいところを見つけをし、その都度共有ファイルへの書き込みを行い、児童生徒が成長していく姿を蓄積していく
- 指導要録等の作成に必要な児童生徒の基本情報等の入力や電子化した通知表の印刷は学級担任以外の職員が行うなど業務の分担をする

通知表の作成に他の教職員の意見も取り入れることで、多面的な評価ができるようになった！

■ 効率的・集中的に通知表を作成

- 保護者との個別懇談において児童生徒の学習・生活の様子を詳しく話すことで通知表の総合所見欄は簡素化するなど、可能な範囲で効率化を図る
- 学期末などの繁忙期は「通知表記入週間」として5時間授業の日を設定するなど、事務処理を集中的に行う期間を設ける（授業は他の時期に振り替えて確保）

学級担任の負担が軽減された！担任以外の職員も、作業を通して児童生徒の名前や家庭の状況について理解ができた！

集中的に作業することで効率的化が図られた！

3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例

トピック

～会議に関する業務、こんなことで困っていませんか？～

教職員の共通理解を図ることや組織的な対応をすることは重要ですが、そのために会議や打合せが頻繁に、しかも長時間にわたって行われる傾向があり、会議や打合せに参加する教職員にとっては大きな負担となっています。

- 朝の打合せが毎日あり、教室に入って子供を観察・指導するのが遅くなる
- 資料作成や印刷・帳合に時間がかかってしまう
- 終了時刻を過ぎても続いていることが多い
- 会議直前に資料が配られるため、意見がまとまらないまま会議に出席しなくてはならない



！改善のためのアドバイス！

■ ICT を活用して資料作成の効率化と資料のペーパーレス化

- 業務内容ごとにフォルダを整理するなど全職員が使いやすいデータ管理を行い、過去のデータを有効利用して効率的に資料を作成する
- 会議資料はデータ化し、校内ネットワークを活用して共有・閲覧できるようにする

！効果！

- 前年度のデータが探しやすい、そのデータをもとに資料を作ることができるので、資料作成の時間を短縮できる
- 資料をデータ化することで印刷・帳合・配布の手間が省ける

～その他にもこんな改善策があります～

■ 議題や開催回数の精選により会議をスリム化

- 構成メンバーは必要最小限とし、参加者の重なる会議は共催を推進する
- 議題を報告事項と協議事項に分け、単なる報告はメールや掲示板など他の手段により代替する
- 案件は事前登録制にし、協議に時間がかかりそうなものは学年や部会等で意見をまとめ、それをもとに全体で協議する
- 朝の打合せは定例日を設けて回数を削減し、朝の打合せで行っていた日常的な連絡は日報や掲示板で周知する

出勤後から教室に行き、子供と触れ合う時間が確保できた！
落ち着いて始業を迎えられるので、子供も落ち着き、集中できるようになった！

■ メリハリのある会議運営

- 終了時刻を設定し、司会者は時間内に終わらせることを意識して進行する
- 会議の目的を明確化するとともに資料を事前に配布し、説明時間を短縮する（資料の読み上げはせずポイントを絞って説明）

事前に資料に目を通すことで、効率的に中身のある議論ができるようになった！

3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例

(6) 地域との連携・協働による支援体制の構築

CASE13 学生ボランティアによる授業サポート（静岡県藤枝市）

取組の背景と概要

- 中学校では、美術科、音楽科、技術科や家庭科において教科担任が一人という状況であり、一人当たりの担当授業数が多く、教材・教具の準備や授業における生徒一人一人の支援に困難が生じていたことから、教科担任の業務負担の軽減を図るため、静岡大学と連携し、学生ボランティアによる授業支援を実施
- その他、実験や観察の準備に時間を要する理科の授業や生徒の学力差が生じやすい数学科、英語科においても、学生ボランティア等の授業支援により、生徒一人一人にきめ細かな指導を行ったり、学習内容の理解を深めたりすることで、生徒の学習意欲や学力の向上が図られ、教員の勤務意欲の向上や負担の軽減につながっている

➤ 教育委員会と学校との連携

教育委員会は、具体的な支援内容や方法等について学校と打合せを重ね、より効果的なボランティアの運用の在り方について検討

➤ 教育委員会・学校と大学との連携

教育委員会と学校が静岡大学教育学部の教授と学生ボランティアの派遣等について協議
教育委員会は静岡大学教育学部附属教育実践総合センターと打合せを行い、学生ボランティア登録の手続きを明確にし、学生を募集

■ 静岡大学学生ボランティア

- ・ 毎年延べ 200 名以上が主体的に活動に参加
- ・ 藤枝市以外にも、静岡市、沼津市、掛川市等でもボランティアの募集が行われている
- ・ 部活動ボランティア（県内の指定校）としても活躍
- ・ 学生は一定の要件を満たすと、単位申請が可能
- ・ 平成 25 年度に大学に開設した「教職支援室」と連携し、本活動を支援するための「振り返り会」や「教職支援企画」を計画

➤ 授業への支援の状況

美術科、理科、家庭科、特別支援学級の授業に学生ボランティアを配置し、授業中における個別支援等を実施

3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例

美術科：

1人のボランティアが週1回程度来校し、教材・教具の準備のほか、授業中における個別支援を実施し、一人一人に対して制作段階から丁寧な関わりを行うことができています

家庭科：

1人のボランティアが週1回程度来校し、授業における支援を中心に活動している家庭科においても製作や実習が多いため、作業に困難を示している生徒への支援が可能となっている

理科：

3人のボランティアがそれぞれ週1回程度来校し、主に授業における個別支援を行っている
特に、理科は実験や観察等の学習が多いため、グループへのきめ細かな支援ができています

特別支援学級：

1人のボランティアが週1回程度来校し、教科担任の学習指導の補助を行ったり、特に支援を要する生徒に関わったりしている

【実験における教科担任の補助】



【実験器具の片付け補助】



ポイント

- ボランティアを確保するため、大学で行うボランティアガイダンスの場において藤枝市作成のチラシ配布を依頼
- 教育実習を行った学生に対して市の大学生ボランティア活用事業を紹介

取組の成果

■ 教科担任の声

美術科：教員が個別指導を行っているときに別の生徒の支援をしてくれたので助かった

理科：生徒がより安全かつ正確に実験に取り組めるようになった

家庭科：製作・実習等でよりきめ細かな支援ができた

調理実習では包丁の怪我やコンロによる火傷の防止など安全面でも助かった

特別支援学級：生徒が多くの人と関わることは意義あることであり、生徒のそばにいても存在価値がある

■ 生徒意識調査

- 「あなたが好きな教科・時間はどれですか」の質問に対して理科と答えた割合が約6%上昇（41%→47%）
- 「大学生だと気軽に質問できる」「優しく教えてくれる」など肯定的な感想

■ 学生ボランティアの声

- 子供たちとの関わり方や発問の仕方など勉強になった
- 教員の仕事を体験したことで、将来教員になった際に必要な技術の勉強になった

3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例

CASE14 保護者・地域住民の多くの大人が力を結集した学校支援（東京都杉並区）

取組の背景と概要

- 杉並区教育委員会では、杉並区教育ビジョン 2012 で掲げた「共に学び共に支え共に創る杉並の教育」の実現を目指して、家庭・地域・学校が協働する地域と共にある学校づくりを進めている

➤ 学校支援本部の全校配置

平成 18 年度から学校支援本部への支援を全国に先駆けて開始し、22 年度には全校配置され、地域の特徴を生かした活動が行われている

➤ 地域運営学校の指定拡充

平成 17 年度から地域運営学校制度の導入を図り、27 年 4 月現在、区立小・中学校 64 校のうち 29 校を指定している

26 年度に行った成果検証調査では、教員、校長、保護者や地域住民、学校運営協議会委員など子供を取り巻く大人の意識や行動に様々な変化が生じているという結果が確認でき、今後も指定校の拡充を進め、33 年度までに全校指定を目指している

➤ 教育活動への支援

地域の人や大学生が、自らの知識、経験、技能を生かし、学校の求めに応じて授業支援や環境整備などへの多様な支援を行うことで、教員の負担軽減や教育活動の充実に寄与している

26 年度は約 880 名が活動に参加



▲読み聞かせ授業の支援

➤ 部活動への支援

部活動の運営及び顧問教員の負担軽減を図るため、以下の取組を実施している

■部活動活性化事業

土日を中心に、民間事業者等に在籍する専門性を持った指導者が顧問教員に替わって部活動を指導することで、教員の負担軽減を図っている。

25 年度からモデル的に実施し、26 年度は 11 校、20 部活で実施している

■部活動外部指導員

当該部活動に関する技能を持つボランティアが顧問教員の部活動指導を補助する

26 年度は約 200 名が活動に参加

■プロフェッショナル指導

指導方法や戦術を学びたい教員等を対象とした取組であり、専門指導者が部活動で部員を指導する様子から指導技術を学び、指導力の向上を目指す



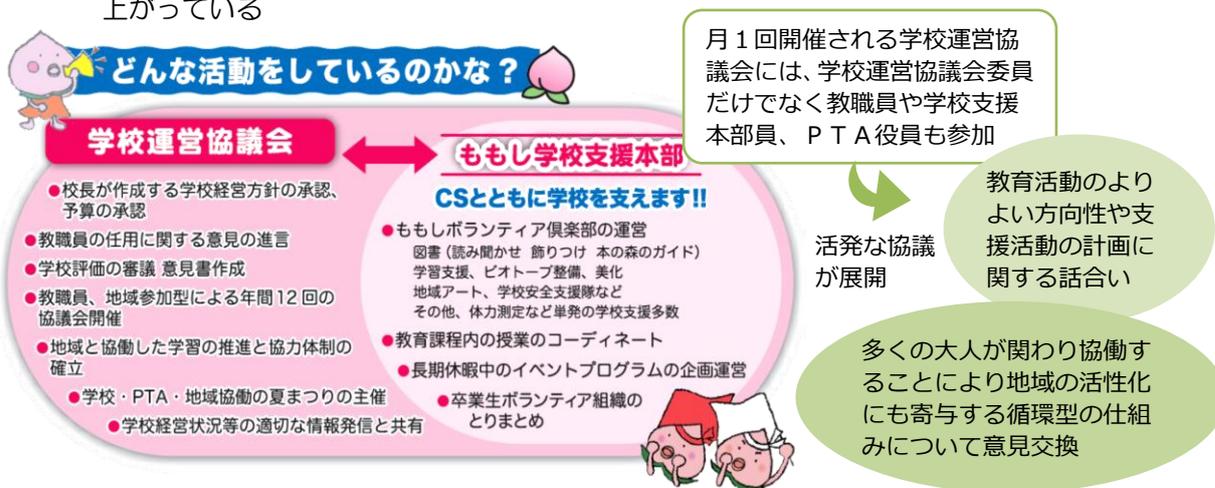
▲専門指導者による部活動指導

3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例

■ 桃四コミュニティスクール（桃井第四小学校）の取組

- 桃四コミュニティスクールは、学校運営協議会を中心に、学校支援本部を実働部隊とし、学校支援本部事業の一部として「土曜日学校」の運営を進めている
- 支援活動には、学習支援、行事支援（運動会・学芸会・お祭りなど）、環境支援（図書・花壇・ビオトープなど）、学校広報活動、新たな地域の担い手として卒業生ボランティアを導入する際の窓口機能などがある
- 少人数対話型の場を授業公開日に併せて開催することで、保護者との相互理解の機会を増やしている

≫ 支援活動に関わる大人が増え、教育活動への関心の高まりから保護者会への出席率も上がっている



ポイント

- 教育主体はあくまで学校であるが、保護者・地域のアイデアや意見も聞き、常に児童にとってよりよい学びを実現することを念頭に置いて支援活動を進めるため、学校・地域コーディネータと学校側としっかり打合せをする
- 教職員の本音を聞き出し、本来ならば学校が全面的に行うと考えられたことに対しても積極的に関わっていく
- 教職員の手が回りにくい学級園（花壇）の整備や本の補修等を通じて継続した学校支援につなげていく

取組の成果

- 学校を取り巻く地域が身近になるとともに、保護者・地域人材の交流が生まれ、人と関わり合うことの楽しさや喜びを味わうことにつながっている
- 保護者・地域人材を巻き込んだダイナミックな活動により、教職員の授業デザイン力が高まり、より質の高い授業実践への意欲が向上している
- 教職員と地域の連携が密接になることで、学校内における教職員の役割をフォローしてくれる大人が増えるとともに、保護者・地域住民においては、学校の垣根が低くなり、できることをしていこうという意識の変容が見られる
- 児童が楽しそうに学ぶ姿に、支援活動を通しての喜びを感じる大人が増えてきている

3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例

CASE15 地域人材の活用等による学校支援活動の充実（鹿児島市）

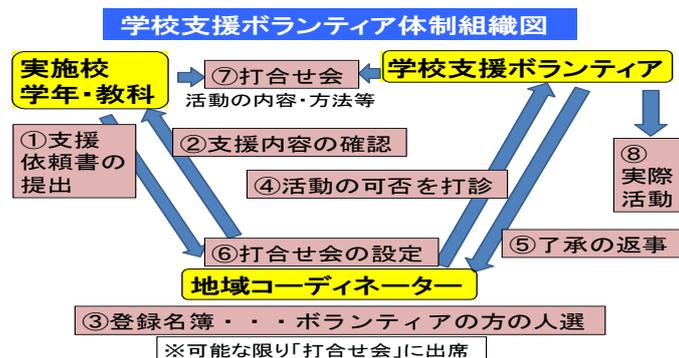
取組の背景と概要

- 鹿児島県には、従前より地域ごとに異年齢の青少年が集まり、そこで先輩が後輩に学習や規律等を教える「郷中（ごじゅう）教育」という独特の自学自習の教育制度が存在
⇒「地域の子は地域で育てよう」とする気風の根付き
- 鹿児島市においては、昭和 48 年から全小学校区を単位として、学校・町内会・各種社会教育関係団体等の代表から組織される「校区公民館運営審議会」が設置
⇒青少年の健全育成や校区民の生涯学習のための事業を実施し大きな成果

➤ 学校支援ボランティア事業

- 平成 20 年度に 15 本部 15 校で「学校支援地域本部事業」としてスタートした本事業は、当該組織に「地域教育協議会」を設置することにより、「地域の教育力」を生かした市独自の地域ぐるみによる活動。26 年度には 36 本部 78 小学校で全市的に実施
- 年間を通じて、登下校の安全指導や教科支援、樹木剪定、図書室整備等の環境整備活動等、学校のニーズや実態に応じた多岐にわたる活動が展開

<学校支援体制のイメージ図>



<活動の様子>



【下校時の安全指導】



【毛筆指導】



【読み聞かせ活動】

3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例

ポイント

- 「コーディネーター研修会」で、学校とボランティアとの関係づくりや広報活動の在り方等について共通理解することにより、全市的に支援方法の質を向上させる
- 「地域教育協議会」の設置や、ガイドブック・報告書の配布により事業の趣旨を校区民に浸透させ、ボランティア登録者数や活動数の増加につなげる
- 本部内にある学校間でボランティアの相互交流を図ることにより、各々の学校のニーズに応えられるボランティアや活動の種別が増加する
- 活動の様子やボランティア募集等を記載した「事業だより」を保護者や地域へ毎月配布し、事業の趣旨や内容を広く市民に周知する
- コーディネーターやボランティアが利用する交流室を設けることにより、支援内容や手順等の打合せを可能とし、学校との連携の充実を図る

取組の成果

■教職員が教育活動に専念できる環境

- ・通学路に交差点や幅の狭い道路を抱える学校において、ボランティアに社会科や総合的な学習の時間、スケッチ大会等校外での学習活動で安全管理を補助してもらうことにより、引率する教職員等の精神的負担が軽減されるとともに、教職員が教育活動に専念できる
- ・外国人児童が通う学校では、個々のニーズや実態に応じて大学生が日本語教育を支援することにより、子供たちが笑顔で学習できるようになり、担任の負担が軽減される
- ・個別に時間をかけて向き合わなければならない子供と教師との触れ合う時間が確保されつつある

■個々の実態に応じた指導・教員の指導力向上

- ・毛筆指導や水泳指導、ミシンの取扱い方について、ボランティアが支援することにより、トラブルが生じた際の素早い対応や個々の実態に応じた指導や習熟の程度に応じた指導ができる
- ・複数の指導者やボランティアによる個別支援の実施により、子供たちの学習への興味や関心の高まりや落ち着いた学習環境の醸成等の成果が見られる
- ・教師自身がボランティアから専門的な知識や技能を習得できることから、指導力の向上や教育活動の充実などの効果がある

■地域の活性化

- ・少子高齢化が進む地域において、地域と学校が一体となり、伝統文化や芸能の伝承活動など様々な行事に取り組むことにより、地域ぐるみで子供たちを守り育てようとする気運が高まっている
- ・地域住民が様々な機会に学校を訪れ、子供たちと触れ合う機会が増えることにより、顔見知りと学校外でも挨拶を交わす子供たちが増えるなど、地域の活性化にもつながっている

3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例

CASE16 地域人材を活用した授業や活動に対する支援（長野県信濃町）

取組の背景と概要

- 「ふるさと信濃町に誇りをもち、次代を担う人材の育成」という学校づくりの理念の下、「ふるさと学習」を教育の柱に位置付け、充実を図っている
- 教育コーディネータの配置や町内三つの博物館学芸員との授業協力を行っている
- 学校の要望に応えるため、学校運営協議会と「しなの学校応援団」等が連携し、地域人材を幅広く確保するよう努力し、ボランティア登録などの人材をデータ化している

➤ 専門家によるサポート

例えば、産業観光課の協力を得て、東京音楽大学の教授等によるサポート（教授による吹奏楽部の生徒への個人レッスンや、学生・附属高校生による音楽鑑賞会の毎年実施）を受けたり、その他、作曲家による合唱指導や調理師によるアジの3枚おろしの授業などを行ったり、各学年や教科で積極的に専門家の協力を得た授業を実施

東京音楽大学の教授の指導



➤ 学芸員によるサポート

信濃町にある黒姫童話館・野尻湖ナウマンゾウ博物館・一茶記念館の3博物館には、それぞれに学芸員が配置されており、様々な授業や活動において協力を得ている

黒姫童話館

- 信濃町の民話（2年）「ふるさと学習」として取り組んでいる信濃町の民話の学習に、学芸員が実地探索や読み聞かせ等で協力
- 演劇鑑賞会（初等部）黒姫童話館のイベントとして毎年行われている「くるま座」の公演に併せて、信濃町の民話の演劇を観劇、毎年新しい信濃町の民話を劇化し公演

野尻湖ナウマンゾウ博物館

- 川の流れ（5年）関川の最上流から直江津港まで、学芸員の指導で観察や実験を交えながら学習を進め、1日で最上流から河口まで現地で体験的な学習をする特色ある授業を展開

一茶記念館

- 俳句学習（全学年）「俳人小林一茶のふるさと」ならではの取組として、毎月の全校での俳句選や、記念館との連携による俳人神野紗希さんからの指導

博物館の事業と授業を関連させることで、児童生徒がプロの指導を直接受けたり、プロの演芸を鑑賞したりすることができるようになった

➤ 地域の人たちによるサポート

- クラブ活動（4～6年生）：全クラブにおいて指導者は地域の方に依頼しており、職員はコーディネータ役を担い、クラブの時間中は子供と一緒に指導を受けている

職員のコーディネータ
力向上に大きな効果！

3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例

- 畑や田んぼの栽培活動：各学級に配置されたサポーターは、野菜や米の栽培について、指導を行い、また、収穫した野菜や米の調理時にも、地域のお年寄りがサポートに入り、安全に調理実習が進むよう協力
4年生の米作りには、C.W.ニコル財団の協力を得て、水生動物・植物の学習や環境教育の指導も実施



- 家庭科の被服領域のサポート：手芸クラブのお年寄りが、裁縫やミシンの実習の際にサポートに入り、個のつまずきに応じた支援を的確に実施
- 自然体験へのサポート：野尻湖での湖水浴やカッターボート体験、冬の黒姫での自然観察、学年の発達段階に応じて挑戦するふるさと登山など、それぞれの活動に地域の方々のサポートがあり、教師では指導できない様々な学習の実施が可能

➤ 地域の方々の発想による活動の充実

- ・ 世界各国の大学生と交流する場の実現
- ・ 地域で進める通学合宿（地域が主体となり、信州大学の学生の協力を得て、5泊6日の通学合宿を実施）
- ・ 子ども模擬議会（9年生の活動の集大成として位置付け、全町民へ発信）
- ・ 環境整備（児童生徒会の清美委員会と協力してブロック花壇を整備）

ポイント

- 地域講師との事前打合せを十分に行い、授業の意図を理解してもらう
- 職員自身が地域講師の発掘に努め、自らのコーディネート力を高めていく
- 実践や人材をデータ化し次年度以降に生かす

取組の成果

- 教師だけでは体験させてあげられないことを、地域講師や外部講師の協力を得ることで児童生徒に質の高い体験をさせることが可能となった
- 身近な地域講師に学ぶことを通して、児童生徒は、学校以外も学びの場であること、教師以外にも自らを育ててくれる存在がいることを知るとともに、「ふるさと信濃町」の素晴らしさを実感することができた
- 以前は自分の授業に他者を入れることに消極的だった職員も、児童生徒の満足げな表情や意欲的な取組に接することで、外部講師や地域講師とともに授業や活動を創っていくことに前向きに取り組めるようになった
- 外部講師や地域講師とともに授業や活動を創っていくことは、教師の資質としてこれから大切になっていくコーディネート力を育むことに繋がっている
- 地域住民が児童生徒や学校に関わることで、町の子供たちを学校と一緒に育てていこうという意識が高まっている

3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例

トピック

～問題行動への対応に関する業務、こんなことで困っていませんか？～

問題行動への対応については、未然防止と早期発見・早期対応が重要であるため、教職員は常に緊張感を持って取り組まなければなりません。

- 周りに相談できる相手がおらず、精神的な負担になっている
- 学校だけでは解決できない問題がある
- 夜間・休日でも対応しなければならないことがあり、休みがとれない



！改善のためのアドバイス！

■学校丸抱えの生徒指導から地域全体で考える生徒指導へ

- ・コミュニティ・スクールとして学校と地域の協働体制を構築し、生徒指導上の課題等について学校運営協議会で共有し、その解決に向けて協働による支援を充実
- ・学校の荒れや不登校等生徒指導上の課題について、中学校区での学校間・地域連携により情報を共有し、地域ぐるみで課題解決に取り組むことで早期発見・早期対応

<取組例> 中学校区での挨拶運動やクリーン作戦等の活動の実施

中学校区全体で、生徒同士の聞き合い学び合いを中心に据えた「協同学習」を実践

！効果！

- ・学校だけで抱えられない課題を共有することで、地域の人々は学校の状況を理解し、学校の応援団となってきているという実感が得られる
- ・信頼できる大人と関わりを持ち、愛情を注がれることで、子供の自己肯定感や他人を思いやる心が育まれる
- ・プリントの採点や添削、技術・家庭における技術指導など、地域の人々が学習支援に入ることで、一人一人の子供への対応を落ち着いて行うことができる
- ・地域住民による地域パトロール、声かけの徹底により、補導件数が激減

不適応の早期発見・早期支援、不登校状態の児童生徒に対する支援が充実した！

～その他にもこんな改善策があります～

■スクールカウンセラーやスクールソーシャルワーカー等専門スタッフの協力

- ・スクールカウンセラーは、児童生徒のカウンセリング等によりきめ細かく支援
- ・スクールソーシャルワーカーは、問題を抱えた児童生徒が置かれた様々な環境に対して医療・福祉系の関係機関等と連携し状態の改善を促す

警察OB、精神科医、臨床心理士、弁護士等で構成

■いじめ問題に対応する専門チームを設置

- ・教育委員会内に専門チームを設置し、いじめに悩む児童生徒・保護者や対応に苦慮する学校等の相談内容に応じて、専門的な助言や関係機関との連携による支援を実施

3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例

トピック

～備品・施設の点検・整備、修繕に関する業務、こんなことで困っていませんか？～

校内の環境を整えることは、子供が落ち着いて教育活動を行うためにも重要ですが、教職員の力だけでは十分に行き届いた環境整備を行うことは困難です。

- 敷地内の草花の手入れがとても大変で、学校だけでは対応しきれないものもある
- 校内の施設・設備の安全点検をもっと効率的に行いたい



！改善のためのアドバイス！

■ 地域人材との連携によって校内の環境を整備

- ・ 学校支援地域本部を活用して、コーディネーターに環境整備の支援を依頼する
- ・ 保護者や地域の人々に定期的に花壇の手入れや校庭の除草作業をお願いする
- ・ 「花いっぱい運動」を保護者や地域の協力を得て実施する

≫≫ さらにこんな取組も

- ・ 地域づくり推進協議会や老人クラブ、ボランティア団体等の協力を得て、重機を持っている方等のボランティアを募り、幼稚園の園庭の土を入替え
- ・ これを機に、年4回、園の周辺の草刈りやその他多様な環境整備を行うなど園児の生活環境をよくするために活動を継続
- ・ 同協議会は園と連絡調整しながら整備内容を検討し、地域住民に協力を要請
例えば・・・ 園庭のグランド化整備作業、グリーンカーテン用棚づくり、土管山の修繕作業、園舎の汚れ落とし、UVシート貼り、腐食丸太の入替え作業 など

！効果！

- ・ 教職員の環境整備に関する業務負担が軽減されるだけでなく、子供が安心・安全に豊かな環境で学校生活を送ることができる
- ・ 保護者や地域の人々との触れ合いが子供の成長する機会となっている

～その他にもこんな改善策があります～

■ 事務職員の経験を生かした取組

- ・ 事務職員としての知識や経験を生かし、設備等の耐震性の点検や非構造部材の劣化点検など施設・設備の安全点検を実施する

その際、教育委員会の指導を受けながら、重点的・集中的に点検すべき項目を精選

■ 外部委託による専門業者の活用

- ・ 予算面で可能なものは、施設・設備の点検・修繕業務を業者に委託する
- ・ 定期点検にとどまらず、被災時の緊急点検についても事前に建築担当部局等の専門家との連携を協議し、点検実施者を明確にしておく

3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例

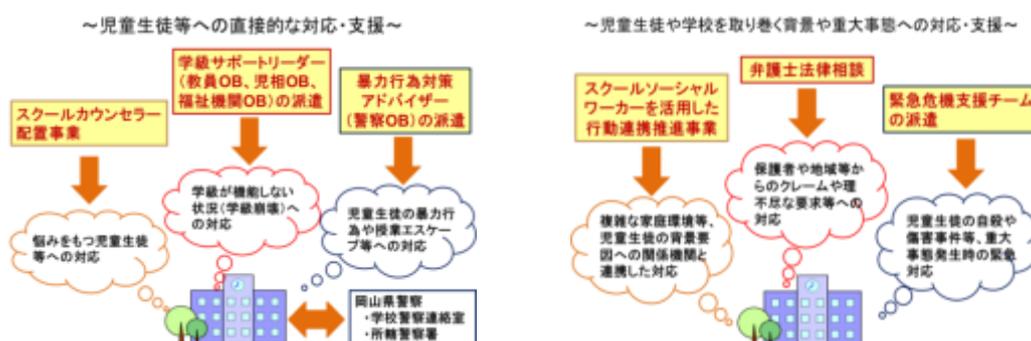
(7) 教育委員会による学校サポート体制の構築

CASE17 専門家を活用した学校等への支援体制の構築（岡山県）

取組の背景と概要

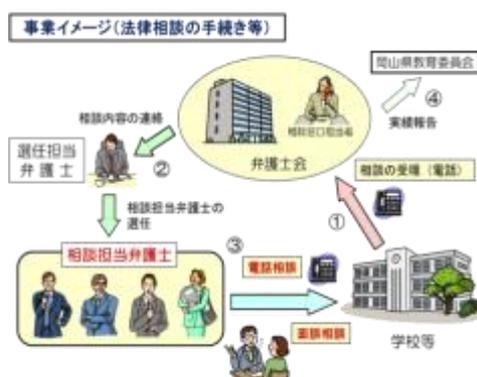
- 小学校の不登校の出現率と暴力行為の発生割合が全国に比べて高く、生徒指導上の大きな課題
- これらの課題に対しては、学校において主体的に方策を練って対応していくことが重要であるが、近年、課題が複雑化・多様化しており、学校に対するクレームや理不尽な要求、緊急危機事案への対応も含め、学校の力だけでは対応や解決が困難な事象が急激に増加
- こうした状況を踏まえ、課題の種類や状況に応じて、学校が各種の専門家を活用しながら適切かつ効果的に対応できるよう、県教育委員会として学校を支援するシステムを構築

➤ 専門家を活用した学校等への支援体制



➤ 弁護士法律相談(平成26年7月～事業開始)

- 保護者や地域住民等からの苦情や不当な要求行為等への対応に苦慮している学校が、弁護士の法に基づく助言により要求等に適切に対応し、教職員が児童生徒への指導に専念できるようにする
- 学校が相談窓口で電話すると、担当弁護士から連絡が来るシステムであり、手続きは非常に簡単で、スピーディーな対応ができる
- 学校(組織)として相談することを前提としているため、校長の判断の下、対応するが、相談窓口への電話等は、生徒指導主事等が行う場合もある
- 相談内容に応じて担当弁護士が選任され、電話や面談による相談が行われる
- 弁護士は、学校に対して、法を踏まえた適切な対応の在り方について助言する
※訴訟を前提とした対応ではない
- 県立学校及び市町村立学校に対する教育対象暴力や不当要求等の法的な問題に関する相談にも応じる

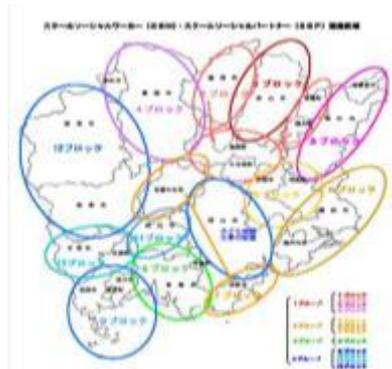
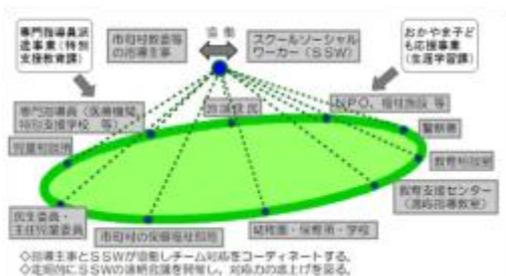


3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例

➤ スクールソーシャルワーカーを活用した行動連携推進事業

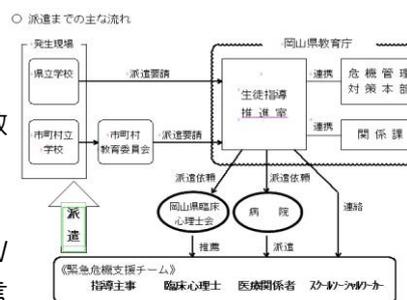
- 全県を 12 ブロックに分割し、担当のスクールソーシャルワーカー（SSW）を配置
- 大学教授から定期的なスーパーバイズ
- 支援等を必要とする児童生徒や保護者等の情報をもとに、SSWと市町村教育委員会等（県立学校の場合は県教育委員会）の指導主事が協働しながら、ケースの状況に応じて関係機関との行動連携をコーディネート

スクールソーシャルワーカーと市町村教育委員会が協働した地域における関係機関等との行動連携の推進



➤ 緊急危機支援チームの派遣

- 自殺や傷害事件など多くの児童生徒や保護者、教職員の心に傷を与える恐れがある事案の発生時に、学校や市町村教育委員会からの要請により、緊急危機支援チーム（臨床心理士や医療関係者、SSW等の外部の専門家等で構成）を学校に派遣し、助言や支援等を実施



- 状況によっては、県教育委員会危機管理対策本部や関係課とも連携して対応

ポイント

- 課題の状況やニーズに応じ、学校等が効果的に専門家を活用できるよう、事業の規模や内容、実施方法等を工夫
- 課題が大きくなる前の早い段階で学校から相談を受けて対応していくことが重要であることから、県教育委員会の指導主事が市町村教育委員会に密接に寄り添いながら相談に応じており、専門家の効果的な活用により課題を解決していけるようきめ細かく助言や支援を実施

取組の成果

- 専門家を活用した学校等への支援体制を充実させたことで、各学校において課題解決が図られるとともに、県全体の暴力行為の発生割合や不登校の出現割合が減少した
- SSWの派遣要請が大幅に増加し、管理職や生徒指導担当者等を対象とした研修会においても、「県のSSWに来てもらって対応した」などの声がたくさん出ている
- 弁護士法律相談については、現時点の利用実績はまだ少ないが、利用した学校からは「弁護士の助言をもとに難しい事例に自信を持って対応することができた」という声がある

3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例

CASE18 学校問題解決サポートセンターの設置（東京都）

- 学校問題解決サポートセンターは、学校と保護者等との間で生じた問題を解決するために、子供のことを第一に考え、公平・中立の立場で学校と保護者等に対して解決策の提案等の支援を行っています。
- 学校が、学校関係者だけでは解決困難な問題について学校問題解決サポートセンターを活用することで、弁護士や医師等の専門家から、法律、医療・福祉、警察、心理等の見地からの助言が得られることにより、問題の解決に向けた多様な取組を行うことができるようになります。

取組の背景と概要

- 東京都教育委員会は、平成 20 年 6 月に「公立学校における学校問題検討委員会」を設置し、多様化・複雑化する保護者等からの要望に関する諸課題や今後の施策の方向性について検討した。その結果、平成 21 年 4 月、東京都教育相談センター内に「学校問題解決サポートセンター」を開設した。
- 学校問題解決サポートセンターは学校の対応能力の向上を図るため、電話での助言のほかにも講演会の開催や研修会等への専門家等の講師派遣を行っている。
- また、学校での解決が困難な事例に対して、相談内容に応じ、弁護士、精神科医等の専門家等からの助言を行うなど、公平・中立的な立場で問題の解決に向けて取り組んでいる。

学校問題解決サポートセンターの基本方針

- ・ 子供にとって何が大切かを第一に考え、公平・中立の立場で相談に応じる
- ・ 相談者の話をよく聴く
- ・ お互いの意見・考えの共通点・相違点から、事実関係を整理する
- ・ お互いにできること、できないことをはっきり伝える

<業務内容>

学校問題解決サポートセンターの主な業務は相談業務と学校問題の未然防止及び初期対応能力の向上に向けた取組の二つである。

①相談業務

電話相談、専門家等からの助言、第三者的機関としての解決策提示、いじめ等の問題解決支援チーム対応

②学校問題の未然防止及び初期対応能力の向上に向けた取組

連絡会、講演会、個別相談会、講師派遣

3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例

<体制>

事務局：

指導主事、事務、学校問題支援員（校長OB等非常勤職員）

専門家等：

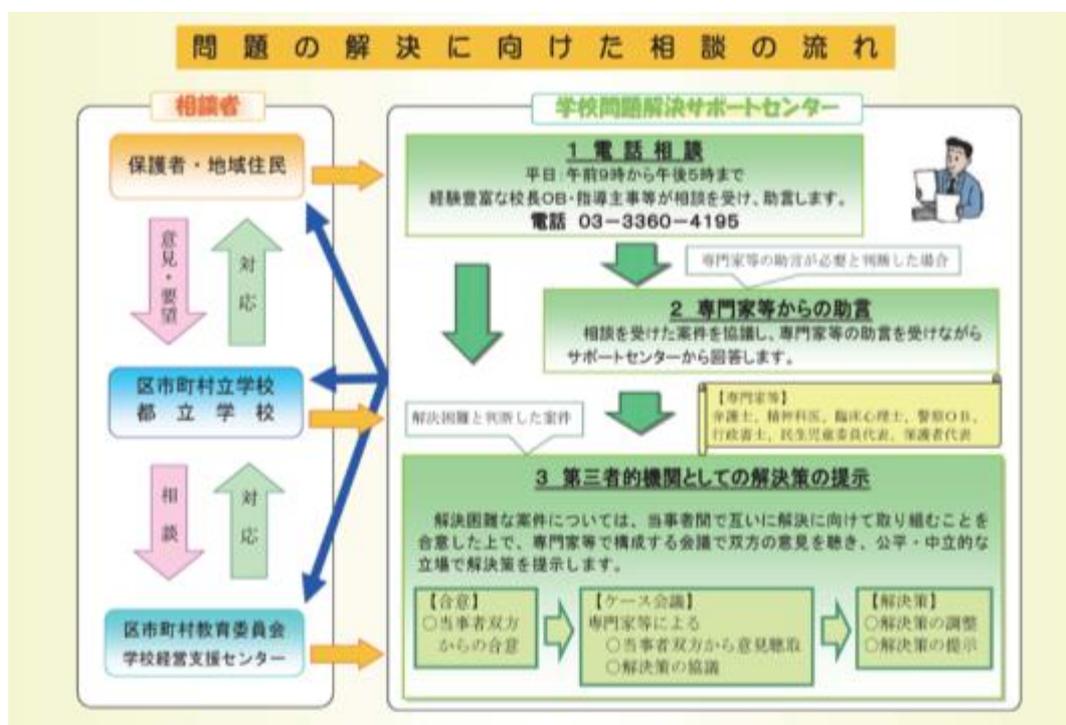
弁護士、精神科医、臨床心理士、警察OB、行政書士、民生児童委員代表、保護者代表

<相談の流れ>

Step1 電話による相談を学校問題支援員、指導主事等が受けて、助言する

Step2 専門家等の助言が必要と判断した案件は、事務局が専門家等の助言を受け、相談者に回答する

Step3 解決困難と判断した案件は、当事者間で互いに解決に向けて取り組むことを合意した上で、専門家等で構成する会議で双方の意見を聴き、公平・中立的な立場で解決策を提示する



取組の成果

- 学校や教育委員会等からは、以下のような感謝の声が寄せられている
 - ・すぐに対応してくれた
 - ・専門家に直接相談できるのは安心できる、今後の見通しが持てた
 - ・専門的な視点からアドバイスをもらえるので、具体策として取り組める
 - ・今まで経験したことのない解決困難な学校問題に対して、専門家から助言をもらい、心強かった

3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例

トピック

～保護者対応に関する業務、こんなことで困っていませんか？～

本来、学校と保護者は、子供のより良い教育のために協力し合う関係でなければなりません。中には過度な要求・要望もあり、その解決が長期化・複雑化すると、学校も保護者も相互に疲弊してしまい、子供にとってマイナスの状況を生み出すことになりかねません。

- 過度な要求や要望を受けた際に、周囲に相談できる人がおらず、どう対応してよいか分からない
- 無理な要求や理不尽な苦情が寄せられ、精神的ストレスが大きい



！改善のためのアドバイス！

■教育委員会等のサポートによる組織的な対応

- ・教育委員会は、有識者（弁護士、精神科医、臨床心理士、校長OB等）で構成される支援チームを設置するなど学校等からの要請に応じて対応できるような体制を整える
- ・要望・苦情等を受けた場合は、個人で抱え込まずに管理職に報告し、学校として組織的に対応するとともに、学校だけでは解決できない事案については教育委員会等に相談する

！効果！

- ・専門家等から成るチームを設置することで、相談窓口が明確化し、関係機関との連携が円滑に行われることで、スムーズな問題解決が図られる
- ・教職員や学校は、弁護士をはじめとする専門家に直接相談し、有意義なアドバイスを得ることができ、自らの対応力を向上させることができる
- ・組織的な対応を徹底することで、苦情を受けた教職員一人が抱え込まずにすみ、精神的負担が軽減される

～その他にもこんな改善策があります～

■対応マニュアルの活用による教職員のスキル向上

- ・対応の仕方についてのマニュアルを作成し、教職員間で対処方針を統一するとともに、作成したマニュアルを活用し、教職員の心構えやスキル向上に係る研修を行う

■積極的に学校情報を公開することにより保護者との信頼関係を構築

- ・学校開放やホームページの活用により、学校の情報を積極的に発信する
- ・学校が地域行事に参加したり、地域の人々が学校行事に参加できる機会を設けたりすることにより、日頃からコミュニケーションを図り、学校運営や教育活動への協力を得やすい関係性を築く

毅然とした態度で、自信を持って対応することができるようになった！

日頃から学校の情報を伝えたり、コミュニケーションを図ったりすることで、学校への理解が深まり、理不尽な要求が減った！

(参考)各都道府県・指定都市教育委員会における学校の業務改善推進等の取組事例等

- ここでは、各都道府県・指定都市教育委員会における学校の業務改善推進等の取組事例・マニュアル等を一覧で示しています。各教育委員会においては、他の教育委員会等の取組も参考にしながら、学校の業務改善推進に積極的に取り組んでください。

自治体名	取組事例・マニュアル等名	掲載URL
北海道	教育職員の時間外勤務縮減のための取組事例集	http://www.dokyo.pref.hokkaido.lg.jp/hk/ks/kyoin-zikangaisyukugen.htm
青森県	学校運営改善実践事例集	http://www.pref.aomori.lg.jp/bunka/education/kaizenjirei.html
岩手県	「教職員の負担軽減に向けて」の提言	http://www.pref.iwate.jp/kyouiku/ippan/gyousei/007062.html
宮城県	学校マネジメント支援に関する調査研究	http://www.pref.miyagi.jp/soshiki/ky-teacher/management.html
秋田県	2010 教職員が実感できる多忙化防止対策（22年10月）	http://www.pref.akita.lg.jp/www/content/s/1215654805467/
福島県	学校運営の効率化のための取組事例集	http://www.syokuin.fks.ed.jp/
茨城県	校務の効率化リーフレット	http://www.edu.pref.ibaraki.jp/board/gakkou/shochu/gakkodokuri/koumu/index.html
栃木県	「教員の多忙感に関するアンケート調査（検証）」報告書	http://www.pref.tochigi.lg.jp/kyouiku/kyouikuinkai/shisaku/index.html
群馬県	児童生徒と向き合える環境づくりに向けて（リーフレット）	http://www.karisen.gsn.ed.jp/boe/htdocs/index.php?action=pages_view_main&page_id=30
埼玉県	学校における負担軽減検討委員会 報告書	http://www.pref.saitama.lg.jp/e2201/kyouiku-category/documents/492526.pdf
千葉県	①勤務負担軽減に向けた県教育委員会の取組み（リンク集） ②児童と向き合う時間を確保するために～教育活動を充実させるための教職員の意識改革～（リーフレット） ③業務を見直しスッキリ勤務～教員の多忙化を解消し、子どもと向き合う時間を確保するために～（リーフレット）	http://www.pref.chiba.lg.jp/kyouiku/syokuin/kanri/index.html http://www.pref.chiba.lg.jp/kyouiku/syokuin/kanri/tabouka.html
東京都	小中学校の校務改善推進プラン	http://www.kyouiku.metro.tokyo.jp/buka/jinji/koumu.htm
神奈川県	みんなで進めよう！校務情報化	http://www.edu-ctr.pref.kanagawa.jp/kankoubutu/h20/pdf/johoka.pdf
新潟県	子どもたちと向き合う時間の確保のために（多忙化解消アクションプラン）	http://www.pref.niigata.lg.jp/gimukyouiku/
富山県	とやま学校多忙化解消の推進方針 2015	http://www.hon.pref.toyama.jp/u/kyoshokuin/PowerUp.html
石川県	校務改善のためのリーフレット	https://www.pref.ishikawa.lg.jp/kyouiku/kyousyoku/koumukaizenrifureto.html
福井県	①教育・文化ふくい創造会議 第二次提言 ②教員が本来の職務に専念するための「学校マネジメント改革」	http://www.pref.fukui.jp/doc/kyoushin/teigen_d/fil/079.pdf
長野県	①義務教育関係諸学校における会議等の見直しにかかる提言（第一次） ②教職員の業務を改善し、子どもと向き合う時間の確保・充実を図るための総合的な方策 実践事例集	http://www.pref.nagano.lg.jp/kyouiku/kyogaku/goannai/shingikai/iinkai/tegen.html http://www.pref.nagano.lg.jp/kyouiku/kyoiku/documents/270325_jireisyu_2.pdf

(参考)各都道府県・指定都市教育委員会における学校の業務改善推進等の取組事例等

岐阜県	①多忙化解消アクションプラン ②「多忙化解消推進校実践事例集/リーフレット みんなの元気があふれる学校に」	HPによる公開はしていません。 学校への印刷物の配布あるいはデジタル配信で対応しています。
静岡県	学校マネジメント向上プロジェクト「学校運営改善事例集」	https://www.pref.shizuoka.jp/kyouiku/jireisyuu.html
三重県	公立学校教職員の総勤務時間の縮減に向けた取組事例	http://www.pref.mie.lg.jp/common/content/000267843.pdf
京都府	学校業務改善リーフレット	http://www.kyoto-be.ne.jp/kyoshoku/cms/?page_id=136
大阪府	教職員の業務負担軽減に関する報告書	http://www.pref.osaka.lg.jp/kyoshokuink/gyoumukeigen/index.html
兵庫県	①学校業務改善実践事例集 ②教職員の勤務時間適正化 新対策プラン	http://www.hyogo-c.ed.jp/~kyoshokuin-bo/
奈良県	学校の業務改善に向けた実践事例集	http://www.pref.nara.jp/secure/56133/gyoumuikaizen.pdf
和歌山県	①「学校運営に資する取組（教員の勤務負担軽減等）」事業報告書 ②「教員の勤務負担軽減等の取組事業報告書	http://www.wakayama-edc.big-u.jp/
鳥取県	「学校カイゼン活動の手引き」（概要版）	http://www.pref.tottori.lg.jp/247775.htm
岡山県	子どもと向き合う時間の確保のために	http://www.pref.okayama.jp/site/16/detail-92246.html
広島県	①業務改善事例集 ②「業務改善事例集」活用モデル集 ③Challenge！！業務改善	https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/kyouiku/jireisyuu.html http://www.pref.hiroshima.lg.jp/uploaded/attachment/121759.pdf http://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/kyouiku/challenge.html
山口県	組織的な学校運営による学校の総合力の向上に向けた実践事例・提案事例集山口県における学校運営の改善方策について	http://www.pref.yamaguchi.lg.jp/cms/a50200/sosiki-power/jireisyuu.html http://www.pref.yamaguchi.lg.jp/cmsdata/1/f/4/1f4530cc51b298117b4bab6d9bc362ef.pdf
徳島県	教員の多忙感の解消に係る業務改善（会議の精選等）について	http://www.pref.tokushima.jp/docs/2012122800015/
香川県	①教員業務改善アクションプラン ②校務運営に関する学校の改善状況について	http://www.pref.kagawa.jp/kenkyouui/gimu/index.html#13
高知県	①活力ある学づくり（パンフレット） ②教職員子育てサポートプラン	http://www.pref.kochi.lg.jp/soshiki/310601/2014112700145.html
長崎県	県立学校における教職員の業務の効率化と縮減に向けたマニュアル（改訂版）	http://www.pref.nagasaki.jp/edu/info/hukumu/pdf/gyoumu.pdf
熊本県	①学校改革プロジェクト支援事業 校務改革成果シート ②平成24年度教職員の負担感軽減全校プロジェクト報告書	http://kyouiku.higo.ed.jp/page2010/
大分県	学校現場の負担軽減ハンドブック [平成27年3月改訂]	http://kyouiku.oita-ed.jp/jinji/2015/04/keigen-handbook.html
宮崎県	教職員の働きやすい環境づくりプログラム	http://himuka.miyazaki-c.ed.jp/ksyoku/index.htm
鹿児島県	教職員の不祥事根絶を目指して（提言）	http://www.pref.kagoshima.jp/ba03/kyouiku/fushoj/documents/29566_20130121094818-1.pdf

(参考)各都道府県・指定都市教育委員会における学校の業務改善推進等の取組事例等

横浜市	「横浜市立学校教職員の業務実態に関する調査」結果と業務改善について	http://www.city.yokohama.lg.jp/kyoiku/toukei-chosa/toukei-chosa5000.html
新潟市	「教職員が子どもと向き合えるゆとりを生み出す行動計画」（平成 23 年 3 月）	現在改訂中となります。
静岡市	静岡市学校事務改善協議会の取組	http://www.gakkyo.shizuoka.ednet.jp/
浜松市	学校を元気にするプロジェクト	http://www.city.hamamatsu.shizuoka.jp/kyoshoku/genki-iinkai/index.html
名古屋市	名古屋市教育振興基本計画（施策 7）	http://www.city.nagoya.jp/kyoiku/page/0000051736.html
京都市	教育委員会運営方針（ICT環境の充実）	http://www.city.kyoto.lg.jp/kyoiku/cmsfiles/contents/0000172/172730/27uneihousin.pdf
大阪市	校務支援 ICT 活用事業の検証結果	http://www.city.osaka.lg.jp/hodoshiryo/kyoiku/0000278060.html
堺市	堺市立学校園 取り組み実践事例冊子～業務改善について～	HP による公開はしていません。
北九州市	事務の省力化に係る取組みの実施について	http://jpn.nec.com/case/kitakyushu_edu/images/catalog_kitakyushu_edu.pdf
岡山市	健康で生き生きと働ける活力のある職場づくりをめざして（平成 27 年 3 月改訂版）	HP による公開はしていません。

4. 国における業務改善推進のための支援策

- 本章では、学校現場における業務改善の取組に資する国の支援策を示した。
- 各教育委員会においては、ここで示す国の支援策を活用しながら、学校現場における業務改善の取組への支援を充実していくことが期待される。
- また、国としても、引き続き、学校現場における業務改善の取組への支援に精力的に取り組んでいく。

4. 国における業務改善推進のための支援策

① 教職員等指導体制の充実

時代の変化に対応した質の高い教育を実現するためには、教員が一人ひとりの児童生徒と向き合う時間を確保するとともに、自らの指導力を十分に磨き、発揮できるよう必要な条件整備を図っていくことが重要である。文部科学省では、授業革新等による教育の質の向上や、多様な専門スタッフを配置し学校がチームとして教育力・組織力を最大化する取組の推進、個別の教育課題への対応等のため新たな定数措置を行うなど、教職員等指導体制の充実を図っている。

② 専門スタッフの配置拡充

多様な社会的背景等により課題を抱える児童生徒に対する教育相談を充実していくためには、教員とは異なる専門性や経験を有する専門的なスタッフと、教職員とが連携・協働しながらチームとして取り組んでいくことが重要である。文部科学省では、児童生徒の臨床心理に関する専門家であるスクールカウンセラーや、教育と福祉の両面に関する専門家であるスクールソーシャルワーカーの配置に係る経費を補助している。

また、公立幼稚園、小・中学校及び高等学校において、障害のある幼児児童生徒に対し、学習活動上のサポート等を行う特別支援教育支援員の配置に係る経費については、所要の地方財政措置が講じられている。

平成 27 年度予算額	スクールカウンセラー等活用事業：40 億円（補助率：1/3） スクールソーシャルワーカー活用事業：6.5 億円（補助率：1/3）
地方財政措置	特別支援教育支援員：569 億円（27 年度措置予定額）

③ 運動部活動への外部指導者の活用

学校教育の一環として行われる運動部活動は、生徒にとってスポーツに親しむとともに、学習意欲の向上や責任感、連帯感の涵養等に資する重要な場である。一方で、我が国の教員は諸外国に比べて課外活動の指導時間が長いことや、競技経験のない運動部活動の指導者となっている教員の存在などが指摘されている。文部科学省では、「運動部活動での指導のガイドライン」を定めるとともに、外部指導者の活用などによる効果的、計画的な指導体制の構築に向けた取組の支援を行っている。

平成 27 年度予算額	運動部活動指導の工夫・改善支援事業：3 億円
-------------	------------------------

4. 国における業務改善推進のための支援策

④ 事務機能の強化、業務の効率化等

複数の学校の事務職員が共同で事務処理を行う事務の共同実施は、学校事務の効率的な執行や教員の事務負担の軽減、事務職員の学校運営への支援・参画の拡大等の観点から有効な方策である。文部科学省では、フォーラムの開催や委託調査研究の実施等により、事務の共同実施等の学校運営改善に係る好事例の普及を行っている。

平成 27 年度予算額 自律的・組織的な学校運営体制の構築に向けた調査研究等：0.6 億円
<研究テーマ（27 年度）>

- ・事務職員研修プログラムの策定や学校事務の共同実施等による事務機能の強化
- ・管理職のマネジメント機能強化による教職員のやりがい向上と業務負担軽減
- ・校務支援ツールの開発・充実・活用促進等による業務の効率化
- ・校務支援システムの充実による教職員間の情報共有・業務の効率化 等

⑤ 校務の情報化の推進

校務の情報化は、教職員等学校関係者が必要な情報を共有することにより、きめ細かな指導を可能とするとともに、校務処理の効率化等、校務負担軽減の観点からも重要なものである。校務用コンピュータ等を含めた ICT 環境整備に係る費用については、所要の地方財政措置が講じられている。また、学校における ICT 活用をサポートする ICT 支援員の配置に係る費用についても、所要の地方財政措置が講じられている。

地方財政措置 教育の IT 化に向けた環境整備 4 か年計画：1,678 億円（単年度）

校務支援システムの円滑な導入による校務の質の向上を図るため、先進自治体の導入事例や校務処理手順、システム構築等について整理し、教育委員会向けの手引書として成果を取りまとめる調査研究を行っている。

平成 27 年度予算額 ICT を活用した教育推進自治体応援事業（ICT を活用した教育の推進計画作成促進のための調査研究）：0.2 億円

⑥ 多様な人材の参画の推進

保護者や地域住民等の参画を得ながら、社会総掛かりで子供を育てていくことにより、子供の豊かな学びと成長を実現することが重要である。文部科学省では、退職教職員や教員志望の大学生など、多様な人材をサポートスタッフとして配置するための経費を補助している。また、保護者や地域住民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）や、地域住民等がボランティアとして学校の教育活動を支援する学校支援地域本部の取組を推進している。

平成 27 年度予算額 補習等のための指導員等派遣事業：41 億円（補助率：1/3）
コミュニティ・スクール導入等促進事業：1.6 億円（補助率：1/3）
学校・家庭・地域の連携協力推進事業：49 億円（補助率：1/3）
（学校支援地域本部、放課後子供教室等）

ガイドラインの活用にあたって

- 各教育委員会や学校におかれては、これまでも創意工夫により学校現場の業務改善に努められているところであるが、本ガイドラインに示された内容を参考としながら、学校現場の業務改善に係る取組が一層進められることで、子供たちと向き合う時間の確保につながっていくことを期待したい。
- 中央教育審議会のチームとしての学校・教職員の在り方に関する作業部会では、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議論されているところである。本作業部会の中間まとめでは、「具体的な改善方策」として「業務環境の改善」が示されており、国に対し、「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」ことを提言している。
- 文部科学省としては、中央教育審議会での議論や学校現場の業務改善の取組状況を踏まえ、本ガイドラインがより良いものとなるよう継続的に見直すこととしている。今後、学校現場における業務改善が進められるよう積極的な支援を続けるとともに、全国的な取組の実施状況について、都道府県教育委員会等とも協力しつつ、フォローアップし、実証的なデータに基づき成果と課題を把握しながら、関係者の理解の醸成や施策の改善につなげていくこととしたい。

■本ガイドラインに関してのお問合せ先■

文部科学省初等中等教育局参事官（学校運営支援担当）付

Tel：03-5253-4111（内線3704）

E-mail：syosanji@mext.go.jp