

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
<b>1. 学校現場における教職員の業務実態の把握</b> .....	<b>3</b>
(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
<b>2. 業務改善の基本的な考え方と改善の方向性</b> .....	<b>14</b>
(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	
<b>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</b> .....	<b>31</b>
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
<b>4. 国における業務改善推進のための支援策</b> .....	<b>88</b>
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%	

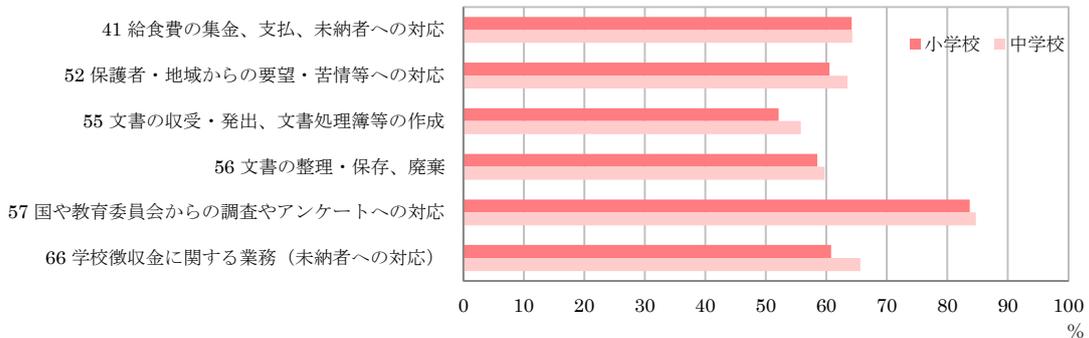
## 1. 学校現場における教職員の業務実態の把握

### 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

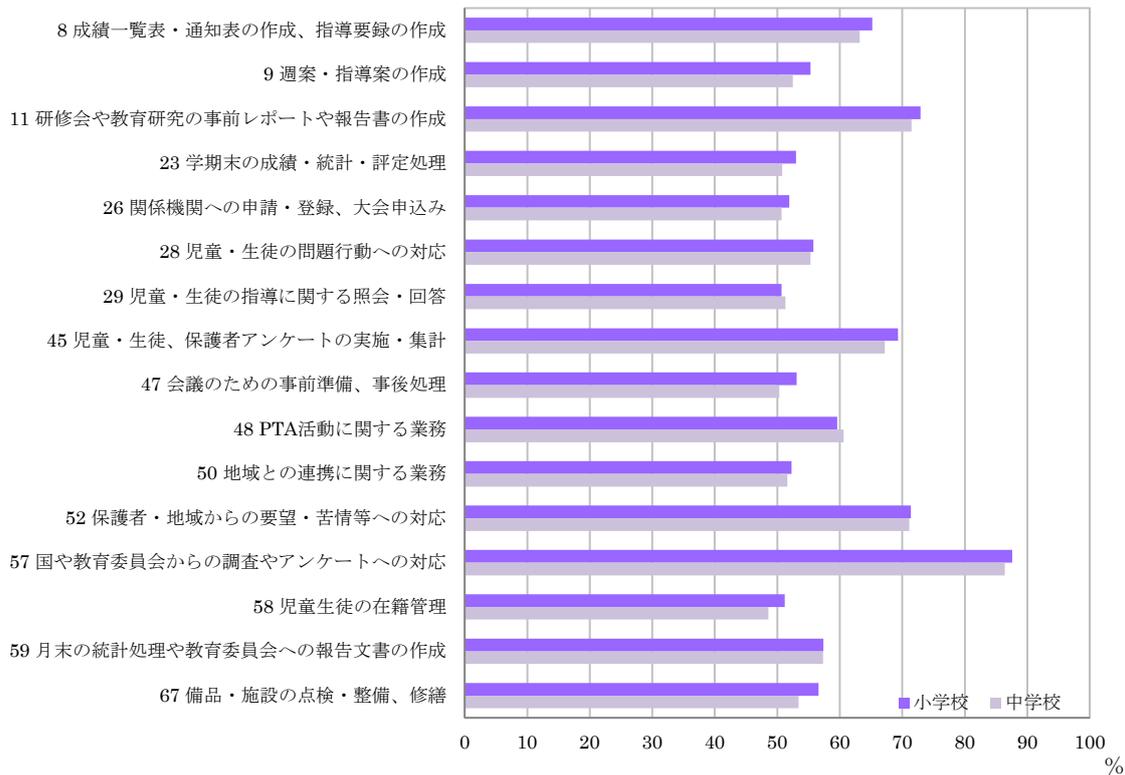
番号	業務	小学校	中学校	
児童生徒の指導に関する業務	2 時間割の作成、教室等使用割当ての作成、授業時数の管理	59.6%	27.2%	
	4 副教材の採択(選定作業、採択委員会)	55.7%	65.7%	
	5 学校行事の年間計画の策定、各種行事の企画	66.8%	58.2%	
	6 学校行事の事前準備、当日の運営、後片付け	94.5%	92.7%	
	7 テスト問題の作成、採点	86.6%	93.9%	
	8 成績一覧表・通知表の作成、指導要録の作成	93.5%	90.6%	
	9 週案・指導案の作成	96.3%	83.6%	
	10 教材研究、教材作成、授業(実験・学習)の準備	99.3%	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

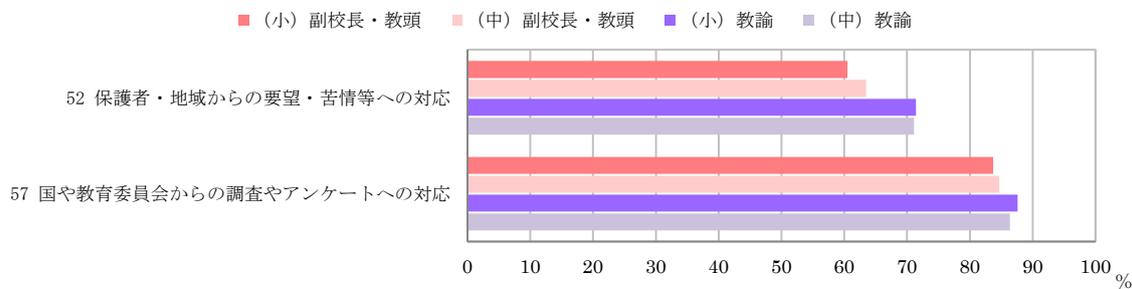
- 調査結果によると、従事率が極めて高い業務ではないものの、副校長・教頭と同様に「57.国や教育委員会からの調査やアンケートへの対応」に対する負担感率は小・中学校ともに80%を超える状況である。次いで、「11.研修会や教育研究の事前レポートや報告書の作成」や「52.保護者・地域からの要望・苦情等への対応」、「45.児童・生徒、保護者アンケートの実施・集計」といったものが挙げられている。



【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。



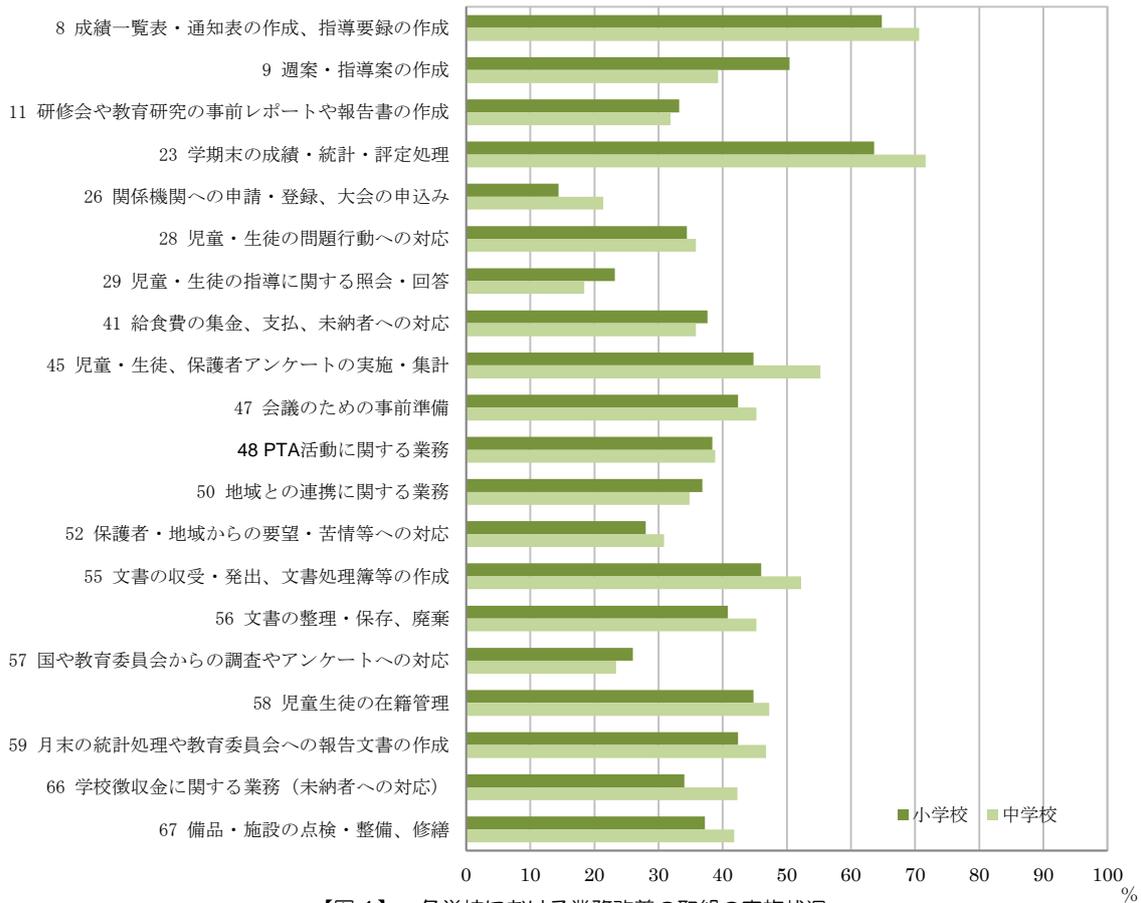
【図3】 副校長・教頭及び教諭の従事率が50%以上の業務に対する負担感率の状況

## 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

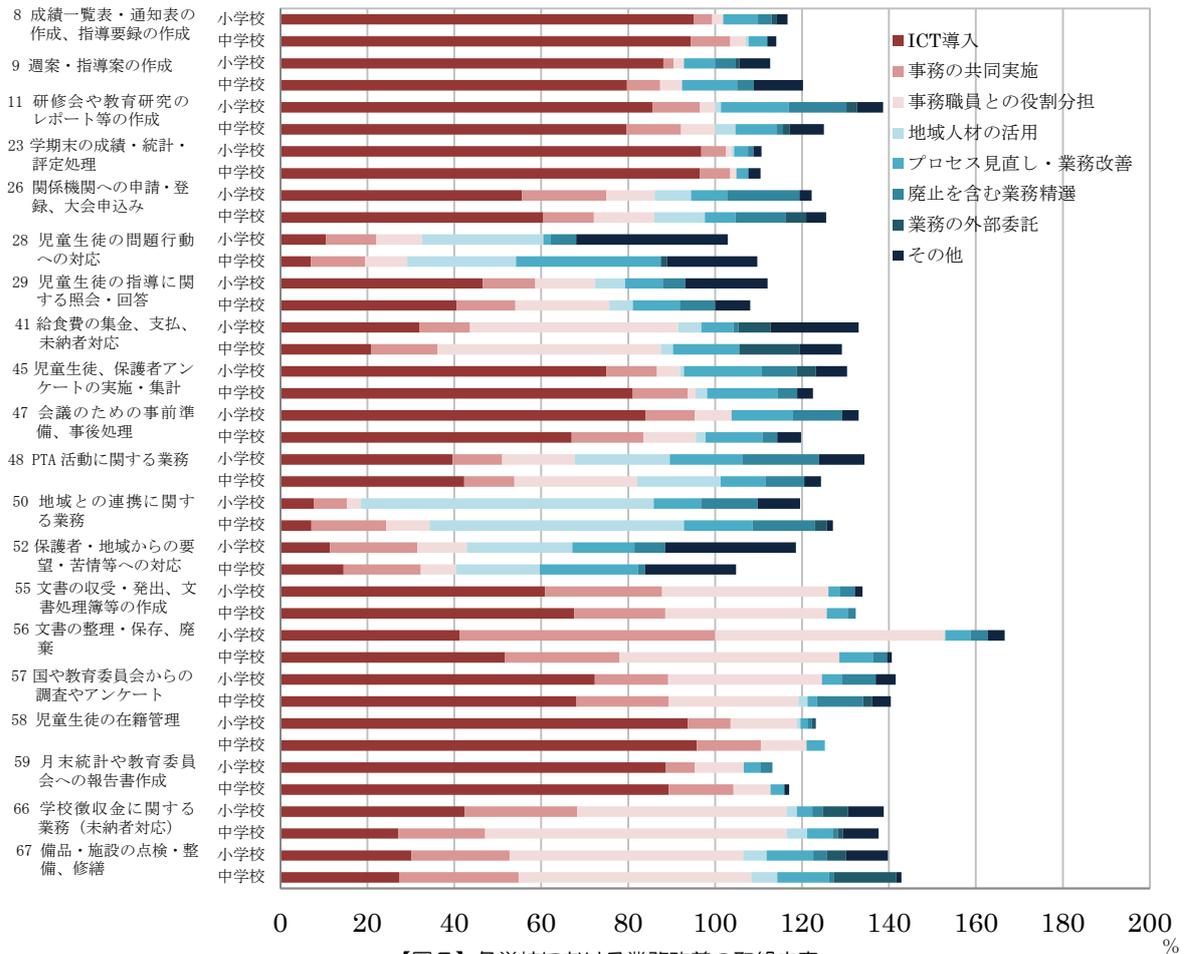
○ 調査結果によると、「8.通知表の作成、指導要録の作成」や「23.学期末の成績・統計・評定処理」など、多くの学校で改善策が講じられている業務がある一方、改善の取組状況が20%に満たないものもある。

#### 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%

学校の運営に関する業務

※    : 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	<b>成績一覧表・通知表の作成、指導要録の作成</b>	◆		
9	<b>週案・指導案の作成</b>			
10	教材研究、教材作成、授業（実験・学習）の準備			
11	<b>研修会や教育研究の事前レポートや報告書の作成</b>	◆	○	
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	<b>学期末の成績・統計・評定処理</b>			
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	<b>関係機関への申請・登録、大会申込み</b>			
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	<b>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）</b>	◆		
29	<b>児童・生徒の指導に関する照会・回答</b>			
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	<b>給食費の集金、支払、未納者への対応</b>			

※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

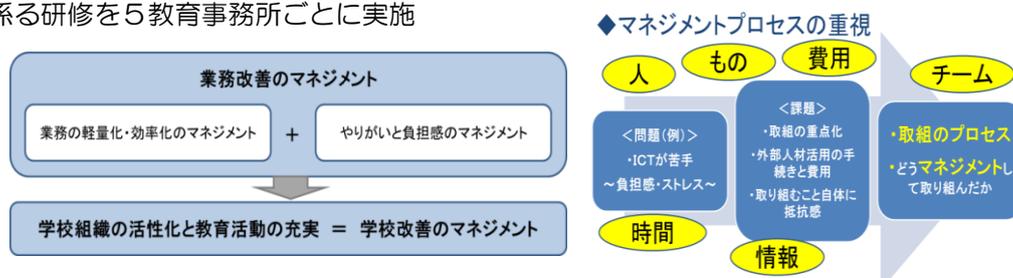
##### CASE 1 業務改善を進めるための管理職研修（茨城県）

###### 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・効率化に取り組む、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"> <li>A 学校評価の充実・強化</li> <li>B 学校裁量権の拡大による質の高い学校づくり</li> <li>C 学校の事務機能の強化</li> <li>D 校務の情報化や学校広報の充実による学校運営改善</li> </ul> | <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

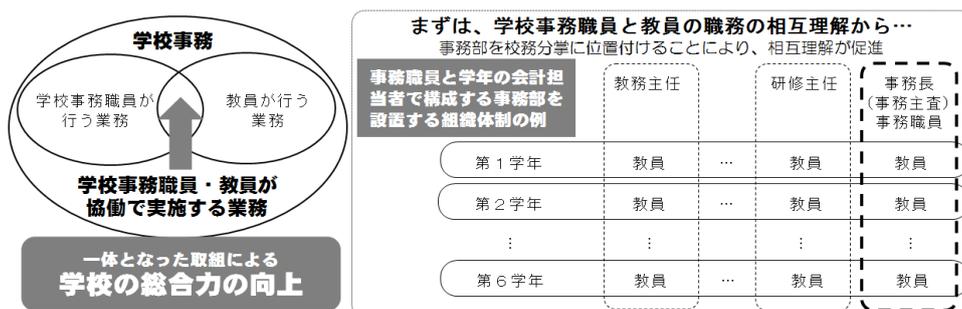
教頭のマネジメント能力の向上を図ることを目的に、県内16会場において、県教育委員会と市町教育委員会が共同で教頭研修会を実施

#### ➤ 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

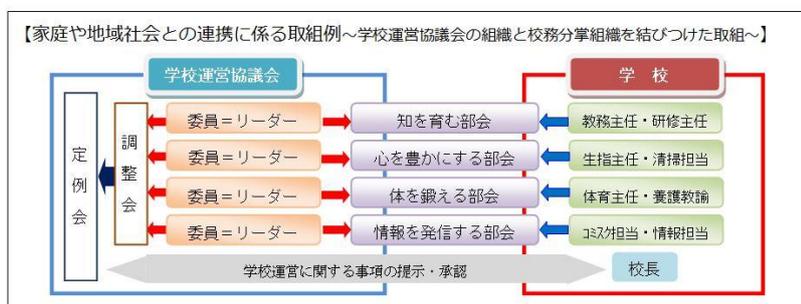
- ①学校評価・教職員評価・授業評価の活用
- ②学校におけるOJTの推進
- ③学校事務職員の学校運営への参画
- ④ICTの活用
- ⑤家庭や地域社会との連携

#### 【事務職員の学校運営への参画体制の強化に係る取組例】



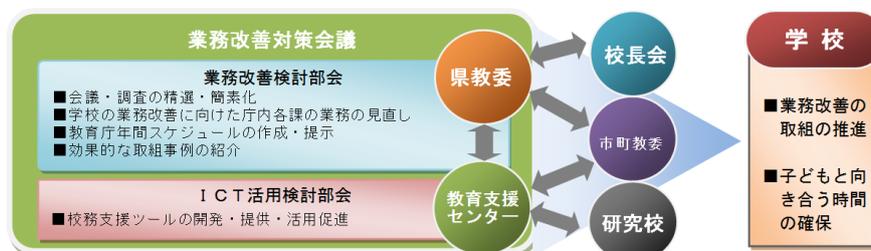
### 3. 業務改善に取り組む教育委員会における先進的な実践事例

【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

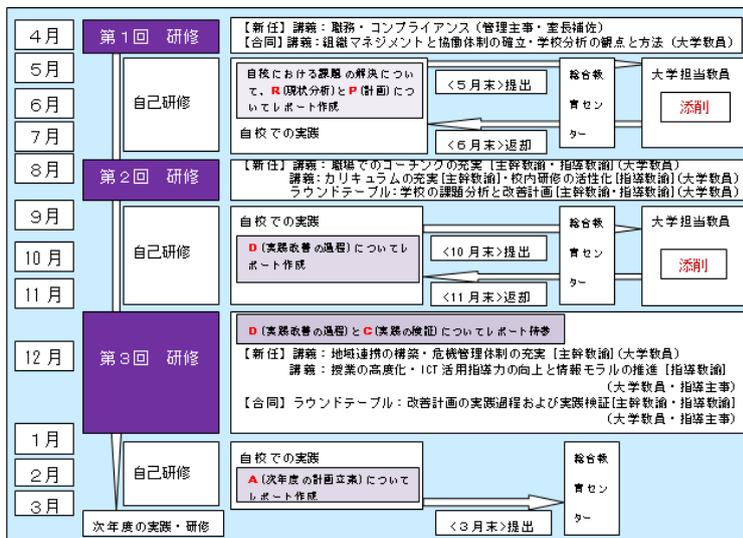
##### <指導教諭の役割>

- ・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)

###### 第1次支援

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、より専門的な立場から支援を行う

###### 第2次支援

【放課後における補習学習の支援】



### 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んでいる

#### 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）

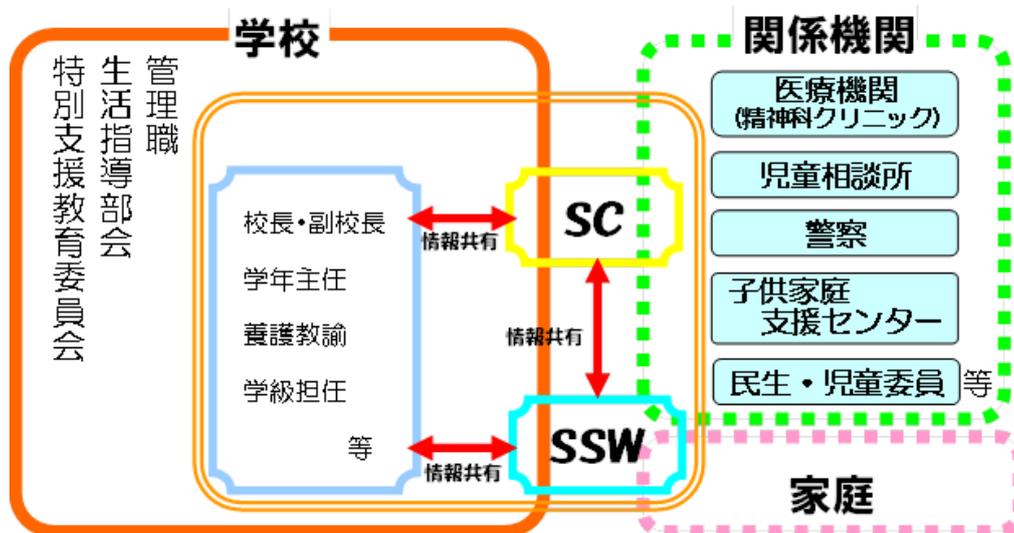
SSWは、社会福祉の専門的な知識、技術を活用し、家庭・学校・地域の関係機関と連携を図り、児童生徒の悩みや抱えている問題の解決に向けて支援する専門家

##### <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ることになってきている

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				
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	学校組織マネジメントの推進 グランドデザインの策定参画 学校運営組織の整理、学校業務改善の推進 学校評価・関係者評価・第三者評価の企画参画、結果分析	学校評議員会事務局、学校運営協議会事務局		
		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			
		アカウントビリティ、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			
	危機管理に関する事	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			
		学校間連携事業、地域各種機関との連携			
教育目的の経営領域	連携・渉外に関する事	情報公開、学校だより・学校HPの作成等参画、蓄積した情報の活用 官公庁・PTAその他関係団体との連携推進			
	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	小	
		初	中
視点① 学校課題と学校の実情に応じた、校務分掌の精選・重点化	1 教育課程に応じた校務分掌の見直しと改善	59.6%	44.6%
	2 負担の集中しない校務分掌の人材配置	57.0%	28.6%
	3 校務分掌を超えて互いに支え合う手立ての創出	66.7%	48.2%
視点② データ処理や記録が必要な業務のIT化	14 教務室PDIによる、文書ファイルの集中管理・共有化の推進	91.2%	83.9%
	15 校内ランを活用しての情報交換を推進	48.2%	50.0%
	16 学校日誌システムの活用	79.8%	96.4%

◀ 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有效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）

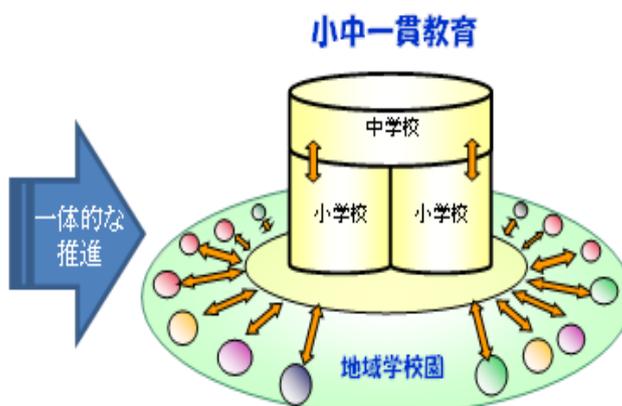
##### 取組の背景と概要

- 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

