

# **学校マネジメント支援に関する調査研究**

—学校の業務・組織運営の改善を目指して—

## **報 告 書**

**平成22年3月**

**宮城県教育委員会**

# 目 次

《はじめに》	p 1
【1】 学校を取り巻く課題とあるべき姿	
(1) 学校の現状	p 2
(2) 求められる学校の姿	p 4
【2】 学校運営の改善についてのこれまでの取組と現状	
(1) 業務運営改善の取組	p 5
(2) 組織運営改善の取組	p 7
(3) アンケート結果に見られる特徴	p 8
【3】 改善に向けた今後の基本的な考え方	
(1) 業務運営の改善について	p 16
(2) 組織運営の改善について	p 19
【4】 今後の具体的な改善策	
(1) 業務運営の改善について	
①各学校での取組	p 24
②教育委員会としての取組	p 27
(2) 組織運営の改善について	
①各学校での取組	p 30
②県教育委員会としての取組	p 31
《おわりに》	p 33

## 《はじめに》

学校の業務精選や組織運営の改善が教育委員会や学校現場の課題として指摘されている。

これまで、県教育委員会として、これらの課題に対して様々な取組を進めてきた結果、教職員の意識改革や学校業務の効率化が着実に進んできた面も見られるが、学校教育を取り巻く社会環境の変化は激しく、さらに保護者・地域住民の学校に対する期待や要請が多様化していく中で、教職員が果たさなければならない役割も益々多岐にわたり複雑化し、多くの教職員が多忙感・負担感を持ちながら日々の業務に追われている状況は依然として解消しているとは言い難い。

社会からの期待に応え、次代を担う子どもたちを育てていくためには、教職員が連携・協力しながら、学校全体で学習面や生活面で適切な指導をしていく必要がある。そのためには、学校業務を常に改善し、教職員が一人一人の子どもたちとふれ合う時間を十分に確保するとともに、個々の教職員の力を結集して、学校全体の教育力を高めていくための学校組織や運営体制の改善が必要である。

今回の調査研究は、これらの問題意識に基づき、県教育委員会が平成21年度に文部科学省からの委託を受けて会議を立ち上げ、検討を進めてきたものであり、本報告書は、これまで行われてきた様々な取組をアンケート調査や学校現場の教職員に対する意見聴取の機会を持つことによって、可能な限り詳細に検証し、今後の改善の方向性や具体策についてまとめたものである。

この内容を踏まえて、各教育委員会、各学校そして個々の教職員が学校業務の効率的・効果的な運営について更に具体化を進め、課題解決につなげていくことが必要である。

## 【1】学校を取り巻く課題とあるべき姿

### (1) 学校の現状

本県の学校教育は、関係者のこれまでの不断の努力と保護者や地域住民の理解や相互協力によって、宮城県そして日本を担う夢と志のある子どもたちの成長を支える重要な社会基盤としてその役割を果たしてきた。

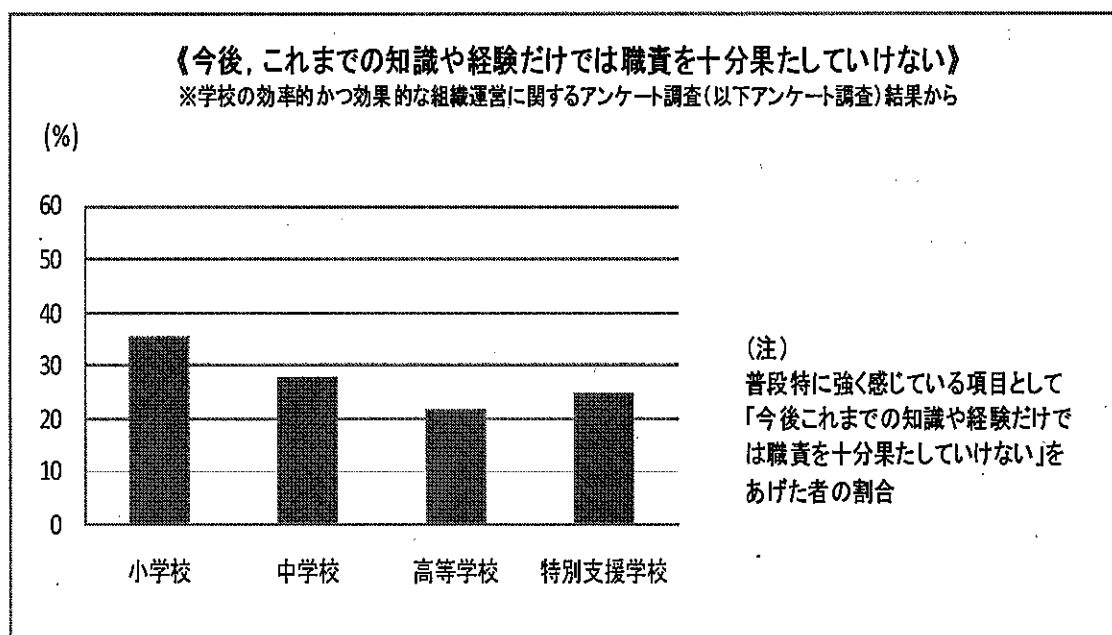
一方で、少子化や高度情報化など社会や経済状況が大きく変化する中で、家庭や地域の教育力の問題や個人の将来に対する目的意識の不明確化などが指摘されている。

学校は、常に社会との関係性の中で存立するものであり、社会状況の変化の中で、近年、学校教育においても、児童生徒の学習意欲や学力・体力の低下、規範意識の希薄化などの多くの課題が指摘されている。

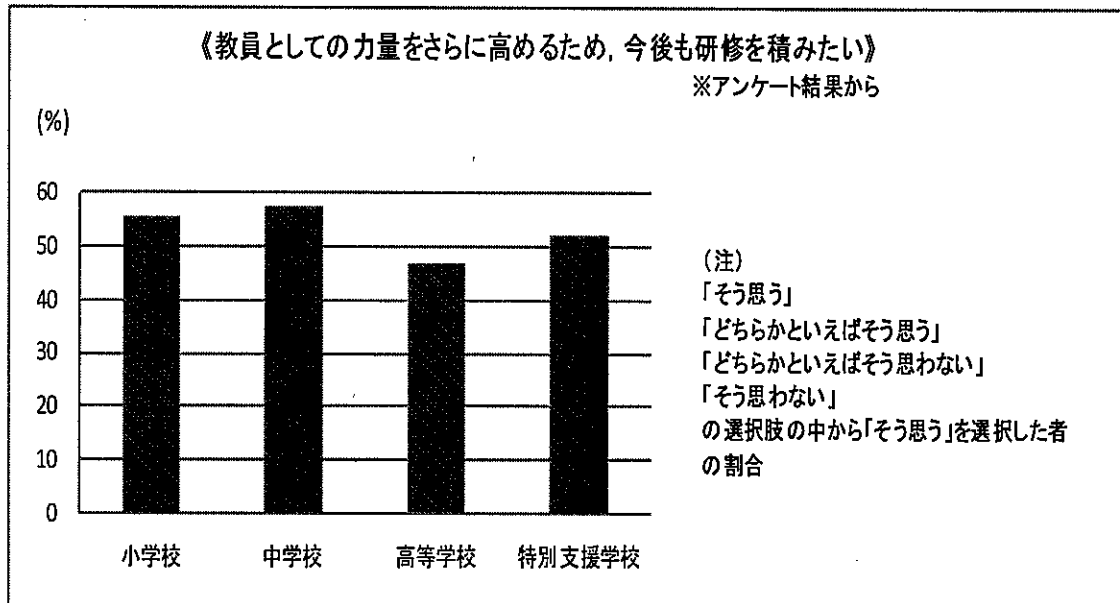
学校教育を巡る課題や保護者や地域からの要請が多様化・複雑化する中、学校では、これまでの知識・経験に基づく学習・生徒指導等のみでは教職員としての役割を十分果たすことができない場面も数多く見られるようになってきている。(資料1, 2参照)

これらの課題に対処するため、教職員自身が新たに必要とされる能力を身につけたり、これまで以上に児童生徒と向き合う時間を確保することが重要であるが、現状では、日々の児童生徒の指導や各種業務に追われており十分な時間を確保することができない状況がある。

#### 《資料1》

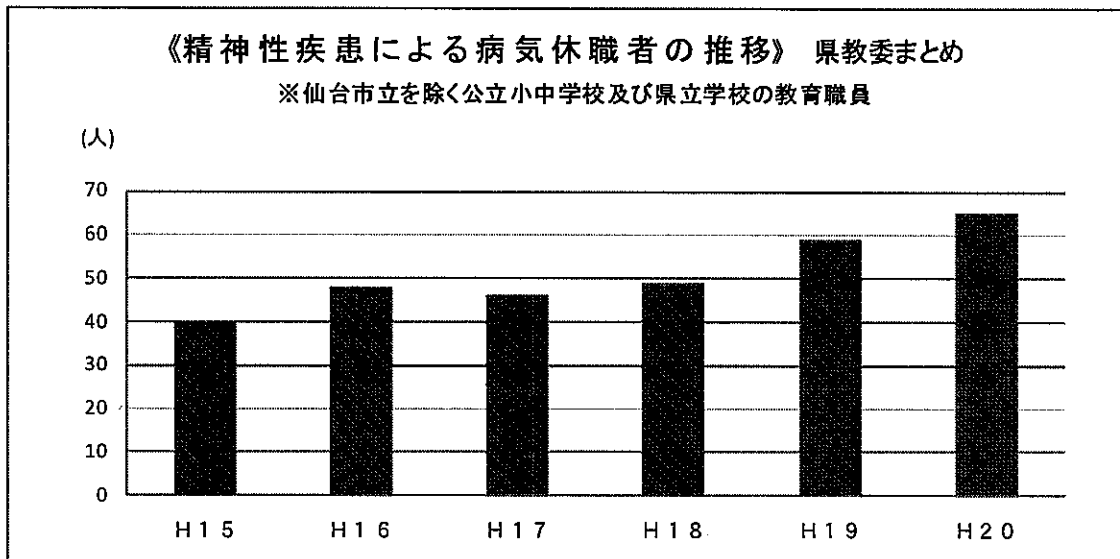


## 《資料 2》



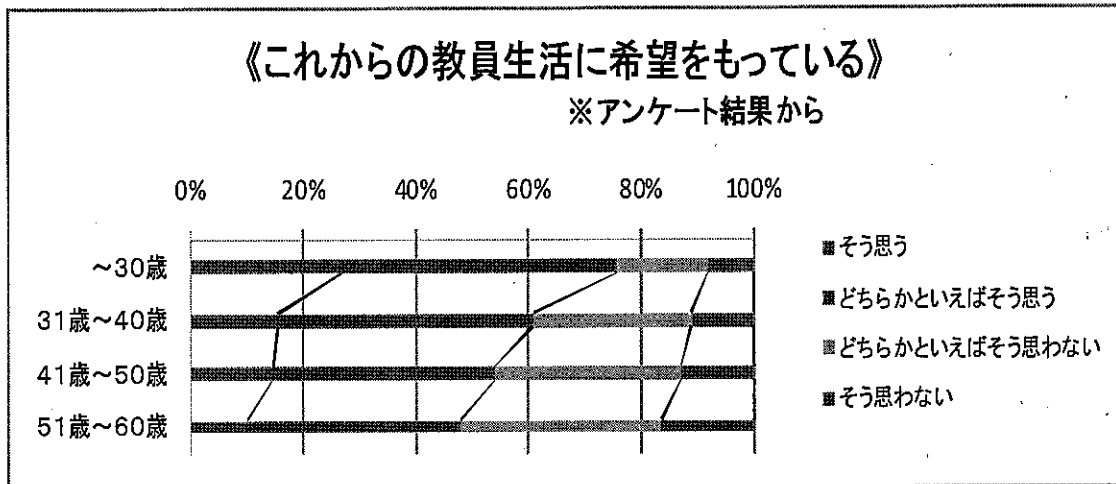
また、学校において、教職員間のコミュニケーションが希薄化しており、以前よりも教職員間で様々な問題を共有し、互いに支え合う関係が弱くなってきているという指摘がある中、精神疾患による病気休職者数の数も増加している。(資料 3 参照)

## 《資料 3》



このような中で、今後の教員生活の展望について希望を見いだせないと感じる教職員の割合が、年代が上がるにつれて大きくなっている。(資料 4 参照)

## 《資料4》



### (2) 求められる学校の姿

児童生徒の教育は、教科に関する知識の習得にとどまらず、社会性や規範意識等を含め全人的な人格の形成を目指すものであることから、学校のみならず、家庭・地域との緊密な連携の下で、はじめてその目的を果たすことができるものであり、学校教育は家庭や地域の信頼や協力なくして存立し得ないものである。

このため、学校は、学校教育の根幹をなす学習指導や生徒指導について、教職員が児童生徒と向き合う時間を十分確保し、児童生徒一人一人の状況に応じた適切な指導を行うとともに、各教職員が新たな教育課題に対応する資質・能力を身につけ、それらを最大限に発揮し、地域や保護者からの要請にも適切に対応することが求められている。

また、組織体制の面でも、校長のリーダーシップの下、すべての教職員が学校の全体目標を共有し、個々の教職員が自らの職責を自覚しながら、それぞれの能力や個性を発揮することが求められている。

日々の教育活動においては、一人の児童生徒の指導に際しても、教職員が共通理解を持ちながら、チームとして関わるのが肝要であるという特質も踏まえて、教職員が互いに良好なコミュニケーションを十分に取りつつ、チームとしての力を発揮し、学校組織全体の総合力を高めるよう、組織全体として有機的な運営が行われる体制を整えることが望まれる。

このような現在の学校に求められる要素を踏まえつつ、学校の機能を高めるとともに、機動的な学校の組織運営を確保するための方策を講じ、地域や保護者から信頼される学校づくりをより一層推進していく必要がある。

## 【2】学校運営の改善についてのこれまでの取組と現状

【1】で述べたように、社会・経済の変化に伴い、学校教育を取り巻く状況が変化する中で、学校や教職員一人一人に求められる対応が多様化、高度化し、学校現場で抱える業務が多岐にわたり複雑化している状況を捉えて、県教育委員会としても、これまで学校における業務及び組織の運営の改善について、次のような取組を行ってきたところである。

### (1) 業務運営改善の取組

#### ○「教育活動の現況調査」の実施（平成13年及び14年）

公立の小中学校、県立学校の教員の勤務実態を把握するため、小中学校は平成13年10月に小学校421人、中学校260人を抽出し、県立学校は平成14年10月に1,080人を抽出して実施した。

主な調査項目は、「学校において最も多くの時間を割いている業務」「日常の勤務の多忙感とその要因となる主たる業務」「年次有給休暇の取得状況」「時間外(土日を含む)の業務の状況」等であり、その後の改善に取り組むための資料としている。

#### ○「学校における業務内容の精選・見直しについて」(平成18年3月31日)

各学校における業務の内容や分量の検証・見直しについて、各学校で以下のような三つの側面から適宜適切に見直しを進めるよう通知した。

##### ①学校運営の側面

- ・校務・諸会議の効率的な運営
- ・学校行事や教員の出張の精選 等

##### ②業務遂行上の個人的課題の側面

- ・学校内の役割の意識や計画的な業務処理
- ・業務の進行状況のチェック 等

##### ③健康管理上の側面

- ・検診等の定期的な受診
- ・時間外勤務の縮減と年次有給休暇の計画的な使用 等

○「学校における業務内容の精選・見直しに関する事例集」の配布（平成19年2月及び3月）

平成18年3月の通知を受けて各学校で取り組まれた具体的な内容を盛り込んだ事例集を作成し、各学校に配布した。

○「学校業務の効率的・効果的な実施に係る取組について」（平成20年3月31日）

学校業務をより一層効率的・効果的に行うため、平成18年3月31日付け通知等によって進めてきた各種取組の中で、以下のような取組を各学校で重点的に進めるよう通知した。

①授業以外の校務関係

- ・教員の担当する事務的業務の軽減・効率化
- ・業務効率化のための校内検討会の開催 等

②部活動関係

- ・適切な休養日の設定
- ・中体連・高体連関係及びそれ以外の試合の開催・出場の日程・回数等の見直し 等



## (2) 組織運営改善の取組

### ○副校長制度の導入（平成11年度～）

平成11年度から、県立学校の特定の課程及び分校において、多様化が進む生徒の実態に応じた教育の実施、事務の掌握等の充実を図るために、副校長制度を導入し、校長権限の一部を副校長へ委任し、組織運営の改善を図ってきた。平成21年度には、学校教育法に規定された新しい職として、県立高等学校5校（夜間定時制1・通信制1・分校3）県立特別支援学校2校（分校2）、県立中学校1校に計8名を配置した。

### ○民間人校長の登用（平成15年度～）

民間等で培った組織経営力や柔軟で豊かな発想力を学校経営に活かすことを目的とし、教育に関する識見と明確な理念を有する有為な人材を登用するために実施されている。平成15年度、17年度、21年度に各1名ずつ県立高等学校に配置した。

### ○新しい教職員評価制度の導入（平成18年度～）

学校の目標等を踏まえた自己目標の設定や自己評価の実施による「向上の循環」を確立し、更に面談を通じた相互理解を促進する中で、「教職員の資質向上」「学校の活性化」を図るため、平成16、17年度の試行を経て、平成18年度から本格実施した。

### ○主幹教諭の導入（平成21年度～）

学校の経営企画力・マネジメント力の向上、業務の効率化等を目指した学校の組織運営体制を改善するため、平成21年度から、新しい職として、公立小学校10校、公立中学校1校、県立高等学校6校、県立特別支援学校4校に各1名ずつ計21名（仙台市立学校を除く）を配置した。

### (3) アンケート結果に見られる特徴

(1) 及び(2)で述べたとおり、県教育委員会としては、これまでも学校の業務及び組織の運営の改善について、課題意識を持ちながら各種取組を進めてきたところである。これらの取組を経て、現在の学校における業務運営の実態について、今般、県教育委員会が実施した学校現場へのアンケートの結果を見ると、学校種、地域、年代、性別等により回答に特徴が見られる。詳細な内容については、別添の資料のとおりであるが、顕著な特徴は以下のとおりである。今後、各学校において業務及び組織運営の改善を図るに当たっては、学校種、地域等に応じて、十分に今回の調査結果を参考にすることが望まれる。

#### 《全校種に見られる共通の特徴》

##### ○教員の仕事に対する満足感等に関する項目

「仕事に対してやり甲斐を感じたり、同僚と良好な関係で仕事をしている」「今後の教員生活に希望を持っている」といった項目では、年代が上がるとともに肯定的な回答の割合が低くなっている。

##### ○多忙の原因（負担感の有無にかかわらず）となっている業務

「教材研究などの教科指導の準備」「会議や打合せの資料作成」といった項目をあげた者の割合が高くなっている。

##### ○ここ数年で改善されたと感じる項目

「資料・データ等の情報の電子化、共有化」「教科や分掌に関わる出張の精選」「校内外の研修の充実」「学校行事の精選」をあげた者の割合が高くなっている。

##### ○全く改善されていないと思う項目

「会計処理等の事務処理軽減」「教委等の照会・調査内容の精選」をあげた者の割合が高くなっている。

## 《小学校》

### ○普段特に強く感じている項目

全体的に他校種と比べ回答の割合は高くはないが、その中でも「学校全体で校務の精選がなされていない」「これまでの知識・経験では職責を果たせない」と回答した者の割合が高くなっている。

### ○全体的な仕事への多忙感

小学校の教職員が最も強く持っており、年代が上がるにつれて強く感じる傾向がある。また男性より女性の方が多忙を強く感じている。

### ○多忙の原因（負担感の有無にかかわらず）となっている業務

全校種に見られる共通の特徴であげた項目の他、「学校行事や児童・生徒会行事の準備」「集金・会計処理等の事務」「校内の職員会議や打合せ」「対外的な各種調査や照会の回答」をあげた者の割合が特に高くなっている。

### ○多忙の原因かつ負担に感じる業務

「対外的な各種調査や照会への回答」「集金・会計処理等の事務」「各種大会・コンクールへの参加」をあげた者が多く、他の校種と比較してもその割合は高くなっている。

地域による特徴としては、他地域に比べ、東部及び中部（※）で「集金・会計処理等の事務」、中部では「校内の職員会議や打合せ」が高くなっている。

年代による特徴としては、年代が上がるにつれて「対外的な各種調査や照会への回答」「教委等への報告書作成」「集金・会計処理等の事務」をあげた者の割合が高くなっている一方で、これらをあげた20代の割合は比較的低くなっている。

※地域の分類は以下のとおり

南部地域・・・大河原教育事務所管内

中部地域・・・仙台教育事務所管内

北部地域・・・北部教育事務所及び栗原地域事務所管内

東部地域・・・東部教育事務所及び登米地域事務所、南三陸教育事務所管内

## ○ここ数年で改善されたと感じる項目

全校種に見られる共通の特徴であげた項目の他、「仕事や悩みを気軽に相談できる職場の雰囲気作り」「地域・保護者からの要望等に対応する組織体制づくり」をあげた者の割合も高くなっている。

地域による特徴としては、他地域に比べ、中部で「学校行事の精選」「会議・打合せの縮減」「部活動・課外活動等に関する出張の精選」をあげた者の割合が低くなっている。

年代による特徴としては、全般的に年代が上がるにつれて低くなる傾向があるが、特に「教委等による照会・調査内容の精選」「校務分掌や委員会の再編見直し」では、20代でこれらの項目をあげた者の割合が他の年代に比べかなり高くなっている。

## ○全く改善されていないと思う項目

全般的に他校種と比べて回答の割合は低くなっているが、全体的な特徴でもあげたように、「会計処理等の事務処理軽減」「教委等の照会・調査内容の精選」をあげた者の割合が比較的高くなっている。

地域による特徴としては、他地域に比べ、東部及び北部で「会計処理等の事務処理軽減」の回答の割合が高く、回答率はそれほど高くないものの、中部では他地域と比べ、「学校行事の精選」が高くなっている。

年代による特徴としては、「会計処理等の事務処理軽減」「教委等による照会・調査内容の精選」の項目で、年代が上がるにつれて、かなり高くなっている。

## 《中学校》

## ○普段特に強く感じている項目

他校種と比べ全体的な回答者の割合は高くはないものの、「学校全体で校務の精選がなされていない」「仕事が特定の職員に偏っている」「これまでの知識・経験では職責を果たせない」をあげた者の割合が比較的高くなっている。

## ○全体的な仕事への多忙感

「強く感じる」とした者の割合は40代で最も低く、50代で最も高くなっている。また、男性より女性の方が多忙を強く感じている。

## ○多忙の原因（負担感の有無にかかわらず）となっている業務

全校種に見られる共通の特徴であげた項目の他、「学校・生徒会行事の準備」「部活動関係業務」「各種大会・コンクールなどへの参加」をあげた者の割合が特に高くなっている。

なお、「校内の職員会議や打合せ」については他校種と比較して低くなっている。

## ○多忙の原因かつ負担に感じる業務

「土日の部活動等」「対外的な各種調査や照会への回答」「集金・会計処理等の事務」「教委等への報告書作成」「各種大会・コンクールなどへの参加」をあげた者の割合が高くなっている。

地域による特徴としては、他地域に比べ、東部で「集金・会計処理等の事務」が高くなっている。

年代による特徴としては、年代が上がるにつれて「対外的な各種調査や照会への回答」「教委等への報告書作成」「集金・会計処理等の事務」が高くなっている一方で、これらへの20代の回答の割合は比較的低くなっている。

性別による特徴としては、女性で「部活動や課外活動業務」の回答の割合が男性に比べかなり高くなっている。

## ○ここ数年で改善されたと感じる項目

全校種に見られる共通の特徴であげた項目の他、「仕事や悩みを気軽に相談できる職場の雰囲気作り」「地域・保護者からの要望等に対応する組織体制づくり」をあげた者の割合が高くなっている。

地域による特徴としては、他地域に比べ、東部で「地域・保護者等からの要望等に対応する組織作り」「教職員に対するメンタルヘルス対応」の回答の割合が高く、南部で「教科や校務分掌に関わる出張の精選」「校務分掌や委員会の再編見直し」「校内外の研修の充実」「地域・保護者等からの要望等に対応する組織作り」の項目が他地域に比べ、低くなっている。

年代による特徴としては、特に「教委等の行政機関による照会・調査内容の精選」「校務分掌や委員会の再編見直し」では、20代の回答の割合が他の年代に比べかなり高くなっている。

なお、50代で「仕事や悩みを気軽に相談できる職場の雰囲気作り」が低くなっている。

## ○全く改善されていないと思う項目

全校種に見られる共通の特徴であげた項目の他、中学校では「週1回以上の部活単位の休養日の設定」をあげた者の割合が比較的高くなっている。

地域による特徴としては、他地域に比べ、東部で「会計処理等の事務処理軽減」をあげた者の割合が高く、中部及び北部で「部活動の休養日の設定」「教委等の照会や調査内容の精選」が高くなっている。

年代による特徴としては、「会計処理等の事務処理軽減」「教委等による照会・調査内容の精選」「週1回以上の部活単位の休養日の設定」の項目で、年代が上がるにつれて、その割合が高くなっている。

## 《高等学校》

### ○普段特に強く感じている項目

他校種に比べ「学校全体で校務の精選がなされていない」「仕事が特定の職員に偏っている」という項目をあげた者の割合が特に高くなっている。

### ○全体的な仕事への多忙感

他校種と異なり、高等学校では男性の方が多忙を強く感じており、校種別の比較では、全日制の教員の方が定時制・通信制よりも多忙を強く感じている。

### ○多忙の原因（負担感の有無にかかわらず）となっている業務

全校種で見られる共通の特徴であげた項目の他、「試験問題の作成や成績処理」「校内の職員会議や打合せ」「部活動関係業務」「部活動等に関わる出張」をあげた者の割合が特に高くなっている。

## ○多忙の原因かつ負担に感じる業務

「土日の部活動等」「対外的な各種調査や照会への回答」「教委等への報告書作成」「会議・打合せの資料作成」をあげた者の割合が高くなっている。

課程別の特徴としては、定時制・通信制に比べ、全日制で「部活動関係業務」をあげた者の割合が高いが、一方で、「個別の生徒に対する生活指導」「保護者への対応」の項目で定時制・通信制が高くなっている。

年代による特徴としては、20代・30代で「土日の部活動」、40代・50代で「対外的な各種調査や照会の回答」をあげた者の割合が最も高くなっている。また、他の校種と異なり、高等学校では20代・30代で「集金・会計処理等の事務」が他の年代に比べ高くなっている。

## ○ここ数年で改善されたと感じる項目

「資料・データ等の情報の電子化、共有化」「部活動の休養日の設定」「学校行事の精選」をあげた者の割合が高くなっている。

年代による特徴としては、20代で「仕事や悩みを気軽に相談できる職場の雰囲気作り」「教科や分掌に関わる出張の精選」「教委等の照会・調査内容の精選」をあげた者の割合が高くなっており、40代・50代との差が大きい。

## ○全く改善されていないと思う項目

全校種に見られる共通の特徴であげた項目の他、他校種に比べ「役割分担の均等化・適正化」をあげた者の割合がかなり高くなっている。また、「会議・打合せの縮減」「役割・責任分担の明確化」「仕事や悩みを気軽に相談できる職場の雰囲気作り」の項目でも他校種と比べ、その割合が高くなっており、特に小中学校との開きが大きくなっている。

課程別による特徴としては、特に全日制の専門高校で「役割分担の均等化・適正化」をあげた者の割合が高くなっている。

年代による特徴としては、20代・30代で「役割・責任分担の明確化」が高く、50代との開きが大きくなっている。また、40代・50代で「教委等による照会・調査内容の精選」をあげた者の割合が多くなっており、20代との開きが大きい。

## 《特別支援学校》

### ○普段特に強く感じている項目

特別支援学校では、小中学校に比べ「学校全体で校務の精選がなされていない」「仕事が特定の職員に偏っている」をあげた者の割合が特に高くなっている。

### ○全体的な仕事への多忙感

男性より女性の方が多忙を強く感じている。

### ○多忙の原因（負担感の有無にかかわらず）となっている業務

全校種で見られる共通の特徴であげた項目の他、特別支援学校では「校内の職員会議や打合せ」をあげた者の割合が特に高くなっている。

### ○多忙の原因かつ負担に感じる業務

「校内の職員会議や打合せ」「会議や打合せの資料作成」をあげた者の割合が高くなっている。

年代による特徴としては、30代で「校内の職員会議や打合せ」「学校行事、児童・生徒会行事の準備」が高く、20代で「学年や学級経営」が他の年代に比べ高くなっている。

### ○ここ数年で改善されたと感じる項目

「資料・データ等の情報の電子化、共有化」「校内外の研修の充実」「部活動の休養日の設定」「学校行事の精選」をあげた者の割合が高くなっている。

年代による特徴としては、30代で「教科や分掌に関わる出張の精選」が高く、50代との開きが大きい。一方、40代・50代で「役割・責任分担の明確化」が高くなっており、20代・30代との開きが大きい。



## ○全く改善されていないと思う項目

全体的な特徴であげた項目の他、「会議・打合せの縮減」「役割・責任分担の明確化」「仕事や悩みを気軽に相談できる職場の雰囲気作り」をあげた者の割合が高くなっており、小中学校との開きが大きくなっている。また、「教職員に対するメンタルヘルス対応」をあげた者の割合も他校種と比べ高くなっている。

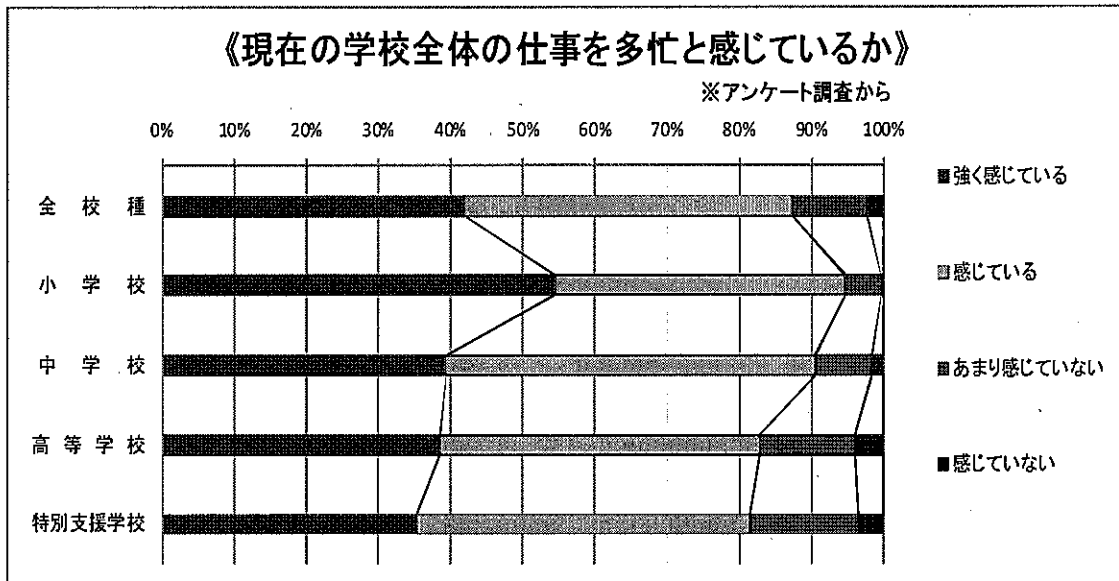
年代による特徴としては、20代で「地域・保護者からの要望等に対応する組織づくり」「役割・責任分担の明確化」が他の年代に比べ、かなり高く、50代で「仕事や悩みを気軽に相談できる職場の雰囲気作り」、30代で「役割分担の均等化・適正化」をあげた者が他の年代に比べ高くなっている。

### 【3】改善に向けた今後の基本的な考え方

#### (1) 業務運営の改善について

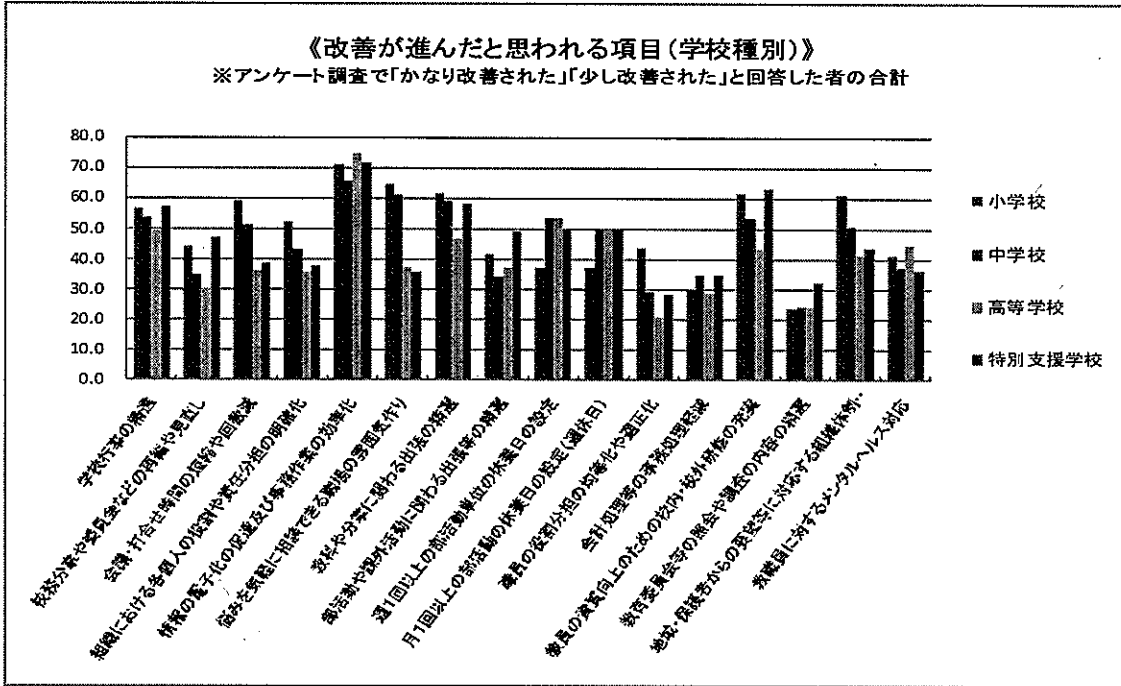
【2】(3) で述べたとおり，これまでの取組にもかかわらず，学校現場における多忙感は解消されているとは言い難い状況にある。(資料5参照)

#### 《資料5》

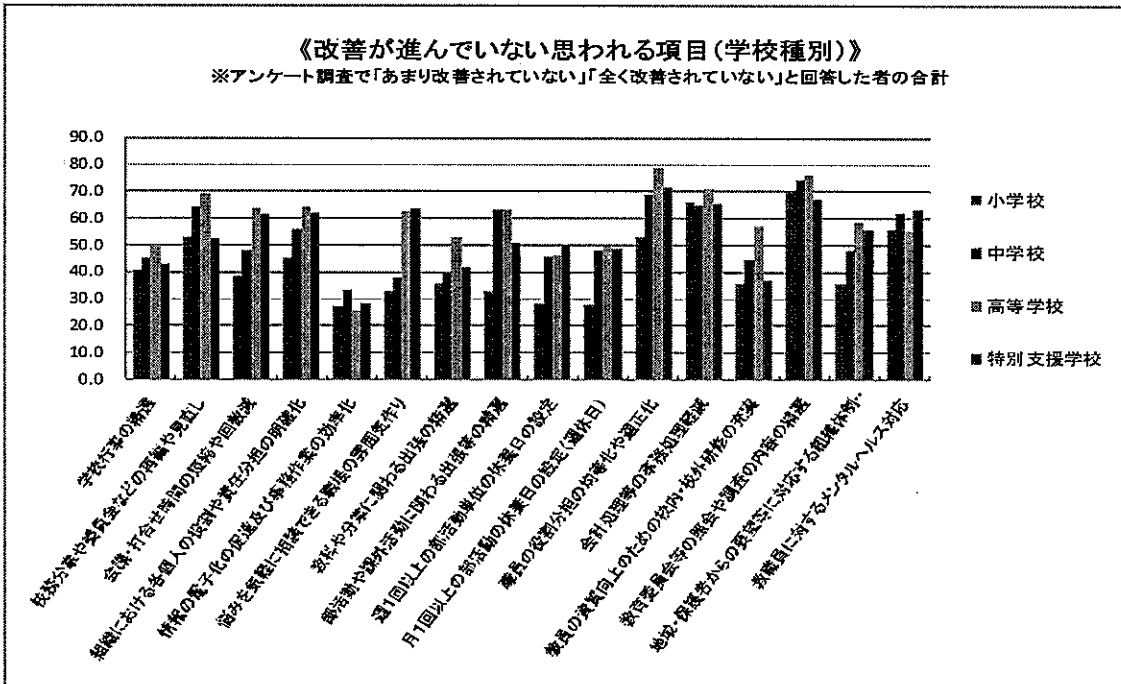


このため，今後，改善を進めていく上で，まずはこれまでの各種通知等による指導事項の状況について，学校現場における進展の現状を踏まえる必要がある。今般実施した学校現場へのアンケート調査によれば，全体としては，例えば，情報の電子化の促進，教材・資料・データの共有化，事務作業の効率化等が学校現場である程度改善が進んだと評価されている一方で，会計処理等の事務処理の軽減等はあまり改善が進んでいないと評価されている。(資料6，7参照)

## 《資料6》



## 《資料7》



また一方で、アンケート結果を見ると、多忙の中にあっても、例えば、教材研究等の教科指導の準備、児童生徒に対する生活指導・相談などの児童生徒に直接関わる業務については負担に感じないという回答が多くなっている

点にも留意が必要であり、教育の質を確保し、全体的な多忙感の解消に取り組むつつも、特に、各種業務の質的な負担感に注目し、教職員の負担感の軽減を図ることが重要であると考えられる。

あわせて、集金・会計処理等の事務や各種調査への回答といった事務についても、児童生徒への教育と深い関わりを持ったものであり、また、公財政で設置・運営されている公立学校の教職員として説明責任を果たしていく上でも、重要な業務であるという認識を持つことが重要である。

このような状況を踏まえ、学校現場で改善の取組が進んでいないものについて、更に取り組の徹底が図られる必要があるが、その際、各校種・学校毎にこれまでの業務運営の改善に対する取組状況が異なっていることを踏まえる必要がある。

多忙感や負担感、各学校に求められる業務量とそれを行う教職員体制の相互関係の中で発生するものであることから、同じ業務であっても、学校種や学校規模による各学校の教職員体制の違いにより、多忙感や負担感の要因となる場合やならない場合があると考えられる。

また、いずれの地域においても学校と家庭・地域との連携は重要であり、各学校において様々な連携が図られている一方で、地域・保護者との関係の有り様は県内一様ではないことから、学校と地域・保護者との間に生じる業務が多忙感や負担感の要因となる場合について、地域によって状況が異なることも考えられる。

このようなことを踏まえ、県教育委員会としては、学校種、年代、地域性等の要素を十分勘案した的確なデータを還元することが重要であり、各市町村教育委員会や各学校が、自ら優先すべき取組を客観的に捉え、進めることができるようにすることが肝要である。

上述のような、これまでの各種通知等による指導事項の徹底に加え、県教育委員会としても、調査・照会、会議の精選、会議・研究会等における出席要請の範囲の絞り込み等、学校現場における負担軽減のための取組として改めて検討すべきものがあると考えられる。厳しい財政状況の中ではあるが、実態を踏まえ、様々な局面で運用の工夫改善が可能なものについては、学校現場の負担軽減に資するよう適切な対応が必要である。

また、学校現場では県教育委員会や市町村教育委員会のみならず、大学、各種団体等から調査・照会、会議等への対応が求められることも多いことから、学校現場の負担軽減を実効性あるものにする観点から、これらの団体等への働きかけも必要になってくると考えられる。

## (2) 組織運営の改善について

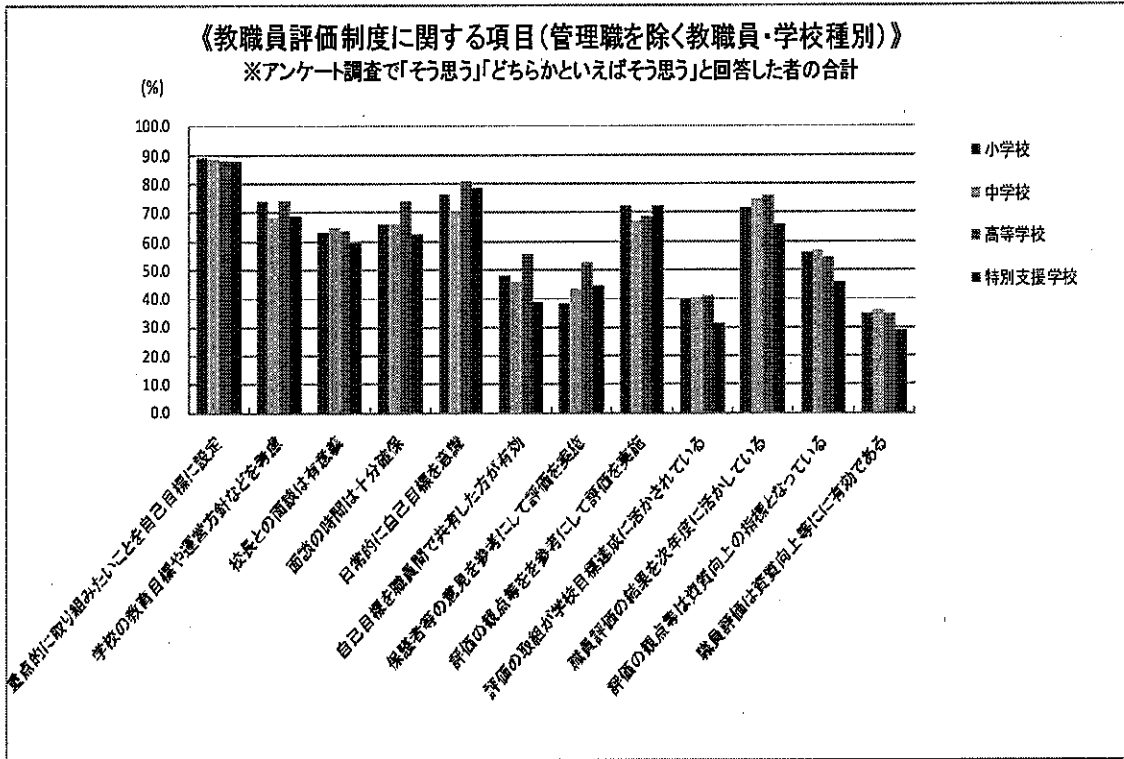
学校教育を巡る課題や地域や保護者からの要請が一層複雑化・高度化している中、今後、これまで学校運営の中核として活躍してきたベテラン層の教職員の多くが退職を迎える状況を考え合わせると、これら課題への対処を教職員個人に委ねるには限界があり、学校教育を取り巻く環境の変化に対応して教職員一人一人のキャリアアップを着実に図っていくとともに、学校全体として有機的かつ機動的な組織運営を目指し、更に改善を図っていく必要があると考えられる。

このため、これまでの学校の組織運営の改善に係る取組の状況、成果を踏まえつつ、県教育委員会として、更なる改善策について検討することが肝要である。

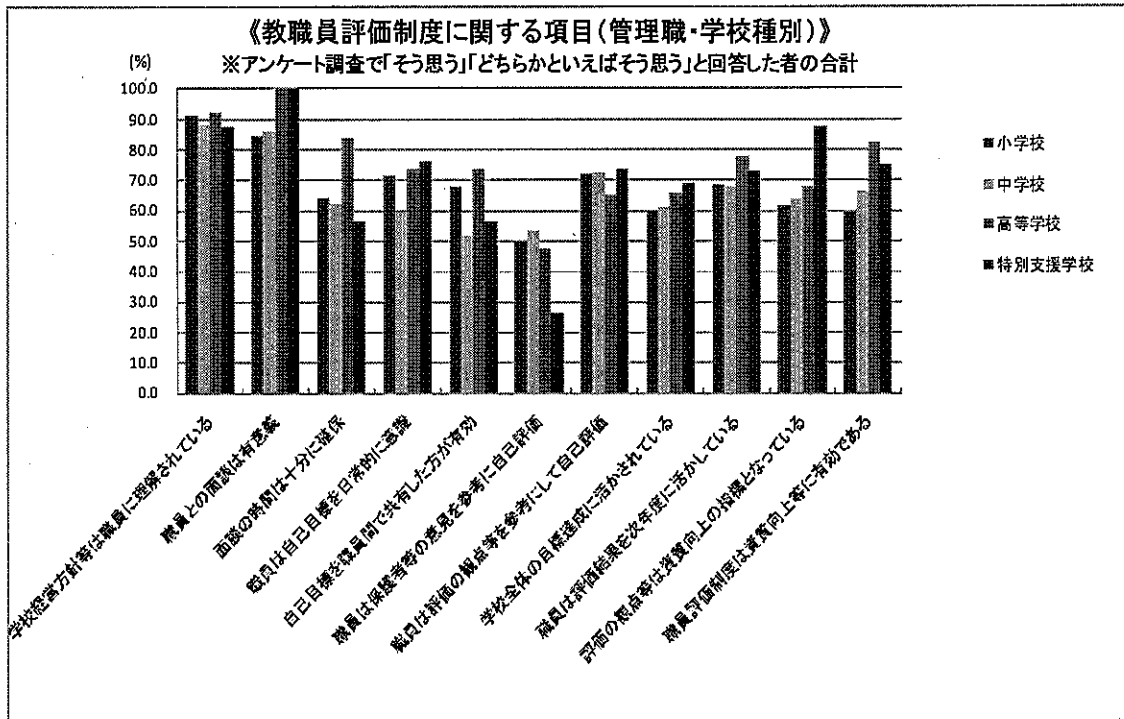
まず、本県では、「向上の循環」による教職員の資質向上と学校の活性化を目指し、平成18年度から新しい教職員評価制度を導入している。新しい教職員評価制度では、業績の評価に当たり、まず、学校全体の目標を踏まえ教職員一人一人の自己目標を設定し、これを管理職との面談等を通じて指導助言を受けつつ各自の目標達成を目指し、その状況を評価することを通じて、学校全体の目標の達成及び管理職とその他の教員との相互理解を図り、この営みを通して学校の組織運営の改善に繋げる狙いがある。さらに、能力の評価に当たり、参考とすべきとされる職務に関する標準的な行動例を活用することにより、上記の管理職との面談等の機会を通じて、職に応じて教職員に求められる資質・能力に対して、業績の評価とは別の視点で、教職員各自の資質・能力について「気づき」を促し、その後の研修等の営みを通じた教職員一人一人の能力の向上に繋げる狙いがある。

この教職員評価制度について、今般実施した学校現場へのアンケートの結果を見ると、これまでの4年間の取組を踏まえ、管理職、その他の教員のいずれにも学校全体の目標を踏まえた自己目標の設定、管理職との面談等を通じて学校の組織運営の改善に繋げていくことの意義や理解については浸透していると考えられるものの、職務に関する標準的な行動例を活用して教職員一人一人の能力向上に繋げることについては、管理職とその他の教職員との間で認識の差がある。(資料8, 9参照)

《資料 8》



《資料 9》



教職員評価制度の趣旨を実質化するためにも、教職員全体に対し、改めて趣旨の周知徹底や運用上の工夫が必要であると考えられる。

なお、その際、現在の教職員評価制度の面談の実施方法等について、学校現場へのアンケート結果において、多忙感、負担感があるという声があることにも留意が必要である。

また、本県においては、平成19年の新しい職の設置に係る学校教育法の改正を受け、平成21年度より、県内21校に主幹教諭が配置されたところである。現在、主幹教諭は、各学校において、例えば、

- ・教務主任や研究主任等の従来の校務分掌上の主任ポストを主幹教諭に委ねているケース
- ・従来の校務分掌の複数を主幹教諭が統括し、総合調整を行っているケース
- ・学校が抱える特定の課題（プロジェクト）に対応するため、従来の校務分掌を横断的に統括しているケース

など、各学校の実情に応じて、校長のリーダーシップの下、学校の効果的な組織運営を支える中核的な存在として有効に活用されている。（資料10参照）

上述のように、学校教育を巡る課題や要請が複雑化・高度化しており、教職員個人の対応ではなく、学校として組織立った、かつ、きめ細かな対応が求められる中で、主幹教諭は、校長・教頭等の管理職と教諭等の教員との中間的な立場にあって、教諭等の教員の束ね役、相談役として今後ますます重要な役割を果たすものと考えられる。他県での主幹教諭の活用事例も参考にし、更なる効果的な主幹教諭の活用方法を工夫しつつ、今後主幹教諭の配置について一層の充実が望まれる。

副校長についても、本県では、従前より分校等を置く県立学校について、教頭職の中から本県独自の職として配置してきたものを引き続き学校教育法上の副校長として平成21年度から県立学校8校に配置している。学校を巡る環境が変化する中で、校長が責任を負うべき学校運営の範囲そのものが拡大しており、児童生徒、家庭、地域それぞれとの関係の中で円滑な校務運営を推進する上で、校長の校務運営の責任の一部を分担することができる副校長は今後益々重要な役割を果たすものと考えられ、今後とも、更なる配置の充実が必要であると考えられる。

さらに、学校の組織体制について、指導能力が高いベテラン層が相対的に多い本県の教職員の年齢構成も踏まえつつ、これらベテラン層のモチベーシ

ョンの維持・向上の観点や、各学校の教職員間での相互のサポートや問題共有ができる環境づくりの観点から、県教育委員会としても、これまでの取組に加え、学校全体として有機的かつ機動的な組織運営を目指すために、どのような工夫改善を図るべきか、引き続き検討すべきであると考えられる。

以上のような組織体制の観点からの改善に加え、学校教育を取り巻く環境の変化に対応する上で、教職員一人一人の更なるキャリアアップを図ることも重要である。県教育委員会として、宮城県教員研修マスタープランを踏まえ、平成24年4月に新たに設置される総合教育センター(仮称)における研修プログラムの状況等も念頭に置きつつ、各種研修プログラムの中で、教職員が各々のライフステージに応じて必要な知識・技術を身につけることができるよう研修内容等について不断の検証を行うことが必要である。

また、教職は児童生徒の人格形成に関わる職であることから、教職員自らが心身ともに健康でなければ充実した教育活動を行うことは難しく、教職員の心身の健康の保持は他の職にも増して重要であることを踏まえ、県教育委員会として、教職員のメンタルヘルスの保持についての取組の充実も重要である。



《資料10》

平成21年度配置された主幹教諭の実践例 ※主幹教諭アンケート結果から

- ① 具体的な業務内容
- ② 主幹教諭として業務上心がけていること
- ③ 比較的順調に進んでいる業務
- ④ ③の要因

〈小学校の事例〉

①	○教務主任の業務（緊急課題対応，分掌や学年・学級の横断的な統括 等）
②	○学校のコーディネーター役に徹して，企画・調整，相談・支援，人材育成に専念すること ○コミュニケーションが取れる職場づくり
③	○企画・調整 ○相談・支援 ○教員の資質向上及び指導力向上
④	○校長，教頭（2名），主幹教諭，研究主任による五者会議の開催 ○運営委員会の活用 ○特別支援コーディネーターとの連携 ○ケース会議による共通理解 ○校内研究推進のバックアップ

〈中学校の事例〉

①	○主に教務主任の業務（学校の課題解決に向けた特命的役割，コーディネーター的役割）
②	○課題の解決が生徒にどのような効果があるか等を常に検討 ○総合的・全体的な視野で物事を判断 ○管理職と教諭のパイプ役
③	○教務の効率的運営 ○昨年度までの時間割の課題解決 ○学校の危機安全管理
④	○計画性を重視したシステムの構築 ○分担の適材適所（時間割作成チーム）での効率化 ○怪我への対応をベースにした新しい緊急時対処マニュアルの作成 他

〈高等学校の事例〉

①	○校務分掌の総合調整 ○学校課題に対する特命的な対応
②	○管理職への報告・相談・連絡の徹底 ○分掌主任との密な連絡 ○部員とのコミュニケーション ○部員の負担軽減 ○起案回議事の丁寧な確認
③	○次年度の行事検討 ○生徒の海外研修計画 ○道徳教育の推進
④	○管理職の理解と助言 ○部長及び各部員の理解と協力 ○予算の裏付け ○高校教育課の協力

〈特別支援学校の事例〉

①	○教務主任の業務（管理職の補佐，教職員への指導助言，児童生徒の教育 等）
②	○管理職と教諭のラインの強化 ○PDSAサイクルの意識 ○新学習指導要領の改訂の趣旨に則した教育課程の見直し ○校内研修の充実
③	○教育課程の見直し ○各部署との連携 ○学校評価
④	○各部署のチーフとの連携 ○評価シートの様式の作成と事前の計画提示による各部署の反省・評価，職員一人一人の自己評価の効率化

## 【4】今後の具体的な改善策

【3】で述べた基本的な考え方に基づき、今後、各学校の実情を踏まえ、創意工夫を活かした具体的な取組が展開されることが重要であるが、特に以下に記載する内容に留意して取り組むことが望まれる。

なお、これらの取組の他、厳しい財政状況の中、国に対しても、学校の業務及び組織の運営の改善にも根本的に関わる教員定数の改善や教育財政の充実についてその動向を見据えつつ、働きかけていく必要がある。

### (1) 業務運営の改善について

【2】(3)で述べたアンケート調査の結果を踏まえたこれまでの取組の徹底に加え、学校全体として限られた時間で効率的に業務を運営することを目指す上で、まずその基礎として、業務の管理、優先順位の付け方といった教職員個人の業務実施の在り方が重要であり、そのような教職員個人の意識の上に、各学校において積極的な取組を展開し、業務運営の改善を実質化することが肝要である。さらには、学校現場での取組に加え、市町村も含め教育委員会としても学校における業務運営の改善を支援する必要がある。

これを踏まえて、学校、教育委員会のそれぞれが、学校の業務運営の改善を目指し、次のような事項に積極的に取り組む必要がある。

#### ① 各学校での取組

##### ア 全校種での取組

###### ○校内の各種会議の精選及び効率化

- ・各学校の実情に応じて、週1回「ノー会議デー」を設定する。
- ・校内における会議の精選と合わせ、会議や打合せをする場合には出席メンバーを絞り込むよう努める。
- ・会議等では、大量の資料は用いず、案件あたり1ペーパーとし、事前配布するなど校内の資料作成を簡素化する。
- ・報告や連絡事項は校内掲示板、共有フォルダ等を活用し、会議の縮減を図る。
- ・長期休業期間中を含め、会議・行事等の実施時期をできるだけ平準化するよう努め、特定の時期に集中しないよう計画する。

## ○業務分担の適正化

- ・各学校の分掌組織を見直し、小分掌は廃止・統合する一方で、業務効率化を担う分掌を位置付ける。
- ・学校内で業務分担を行う際には、各分掌の業務内容をできるだけ具体的に明確化する。
- ・一人1役制の導入、当番制・輪番制の導入など、業務分担が特定の教職員に集中しないよう配慮する。
- ・教育委員会からの調査・照会、報告書作成等への対応は全職員で分担して行い、一人で抱え込まない体制を作る。(特に、若手教員の育成を兼ねた活用に留意)
- ・毎年実施する業務については、簡単な業務マニュアル等のデータファイルを整備し、学校全体で共有し、担当が変わってもスムーズに処理できるようにする。
- ・職員の家庭に事情がある場合などには、お互いに休暇が取得しやすくなるよう、通常業務分担にかかわらず、職員間で応援体制をとることについて学校内で共通認識を持つ。

## ○指導体制の工夫

- ・教育内容の充実の観点からも、学校の教職員のみならず、教職員OB、地域のボランティア・NPOの活用を積極的に検討する。

## ○集金事務への対応

- ・臨時徴収については、業者による直接販売を推進し、集金に当たっても業者による直接集金や口座振替又は振り込みを推進して直接教職員が集金する場面を減らす。
- ・滞納処理に当たっての教員と事務職員との連携を進める。

## ○情報の電子化等事務処理機能の強化

- ・児童生徒の情報をデータファイル化し、名簿、出席簿、通知票、調査票、部活動名簿等の作成時に活用できるようシステム化を図る。
- ・指導要録や通知票等を含め、文書の電子化を進める。

## イ 小学校での取組

### ○指導体制の工夫

- ・学級を担当しない研究主任，教務主任，教頭の指導力を児童の教育に活かす観点から，積極的に授業を担当するよう努める。
- ・児童の発達段階を踏まえて，学習指導の充実の観点から「学級担任制」を前提としつつも，それぞれの教職員の特性を踏まえ，特定の教科・領域の指導について教員間で担当を定め，他学級における当該教科・領域の授業指導も担当する体制をとることにより，各教科・領域における，教材研究等の授業準備の時間を確保することが考えられる。

## ウ 小学校及び中学校での取組

### ○集金事務への対応

- ・学校集金の集中管理に向けて，教員と事務職員の連携強化を進める。

## エ 中学校及び高等学校での取組

### ○部活動の在り方の見直し

- ・各学校の部活動について，それぞれの教職員体制に見合ったものとなるよう生徒・保護者の理解を得ながら見直しを行う。
- ・各部に顧問を複数配置し，一人当たりの負担を軽減できるよう配慮する。
- ・部活動の過熱化を防ぐため，各学校において，週1回以上の部活動単位の休養日の設定，週休日で月1回以上の休養日，部活動休止日（定期考査前，年末年始等）の設定等に努める。
- ・部活動の指導に地域の外部指導者等を積極的に活用する。

## ② 教育委員会としての取組

### ア 県教育委員会としての取組

#### ○学校に対する調査・照会等の改善

- ・年度毎に、予め学校現場に対して実施する調査や求められる報告のスケジュールを可能な限り示すとともに、各調査・報告の回答期限についても、十分な時間的余裕を持って実施するよう努める。
- ・各調査等においても、学校に求める報告内容の簡素化や電子メールの活用等を行い、回答方法の簡素化に努める。
- ・教育委員会の実施する調査・照会等の重複を排除し、必要に応じて調査等を統合するため、教育庁内で学校への調査・照会を調整するシステムについて検討する。
- ・各課室の連携をさらに深め、同趣旨の事業の一括化等の可能性について検討する。

#### ○教育委員会主催の会議等の見直し

- ・教育委員会主催の会議・研究会等の再編統合や隔年による実施等について検討する。
- ・これまで域内の全ての学校から出席を求めている会議について、内容に応じて、特に小規模な学校に配慮して、地区ごとの代表校(輪番制等)の出席で可とするなどの工夫をさらに進める。
- ・研修による効果は担保した上で、各種研修におけるレポート課題の精選、10年研における事前履修制度等の受講生の負担軽減にも配慮するよう努める。

#### ○学校の事務処理機能の強化

- ・小中学校における事務の共同化に関する情報提供や政令加配等の支援に努める。

#### ○各学校に対する意識啓発

- ・学校の業務運営の改善について、ポスターやリーフレットを作成・配布し、各学校の教職員の意識啓発を促す。

### ○好事例の情報発信

- ・ホームページ等を活用し、他の学校でも参考となるような、業務運営の改善の好事例を発信する。

### ○部活動等に関わる関係団体への働きかけ

- ・各種大会の精選・整理や各種大会等に関わる諸会議・打合せで全学校の出席を求めている会議等について、内容に応じて、地区ごとの代表校の出席で可とするなどの対応を行うこと等について、中体連、高体連等の関係団体への働きかけを行う。
- ・各種競技団体に対して、各種大会等の精選・整理、学校及び教職員の負担軽減等について働きかけを行う。
- ・スポーツ医学等の専門的な見地から、児童生徒に相応しい練習量や休養の在り方について関係者に対する啓発に努める。

## イ 市町村教育委員会としての取組

以下に記載する事項は、地域の実情を踏まえ、各市町村教育委員会の主体的な判断の下に取り組むべき事項であるが、県内の小中学校の全体的な状況を踏まえて、県教育委員会として、市町村教育委員会に理解と協力を呼びかけるものである。

### ○学校に対する調査・照会等の改善

- ・年度毎に、予め学校現場に対して実施する調査や求められる報告のスケジュールを可能な限り示すとともに、各調査・報告の回答期限についても十分な時間的余裕を持って実施するよう努める。
- ・各調査等においても、学校に求める報告内容の簡素化や電子メールの活用等の回答方法の簡素化に努める。

## ○教育委員会主催の会議等の見直し

- ・教育委員会主催の会議・研究会等の再編統合や隔年による実施等について検討する。
- ・これまで域内の全ての学校から出席を求めている会議について、内容に応じて、特に小規模な学校に配慮して、地区ごとの代表校(輪番制)の出席で可とするなどの工夫を行う。

## ○学校の事務処理機能の強化

- ・学校給食会計、就学援助事務等について、市町村毎に学校の実情を踏まえつつ、教員が行うものと教員以外の職員が行うものの振り分けを勘案しながら、学校事務処理の効率化を図る。
- ・一人1台のPC使用が可能となるよう、教職員が使用するPCの整備の推進(促進)を行うとともに、校内LANの充実を図り、複数のPCで相互にデータを伝送・共同利用することを推進する。
- ・小中学校における事務の共同化の本格実施への可能性について今後検証を進める。

## ○集金業務への対応

- ・小中学校においては、市町村毎に学校の実情を踏まえた上で、学校徴収金会計の標準化を図り、集金や支払いの一括処理システムの導入を検討する。
- ・市町村単位で負担額が設定されることが多い学校給食費については、市町村による直接集金(直接収納、口座振替等)を推進するとともに、納付状況の把握については市町村と学校が密に連携するシステムを構築する。

## ○部活動に関わる関係団体への働きかけ

- ・スポーツ医学などの専門的な見地から、生徒に相応しい練習量や休養の在り方について関係者に対する啓発に努める。

## ○各種団体からの作品募集等への対応についての働きかけ

- ・小中学校に対してなされる各種団体の作品募集等の依頼に関して、市町村教育委員会において精選、取りまとめを行う。

これらの学校，教育委員会における取組に加え，各教職員においても，例えば，

- ・週初めや月初めに，当面の業務及びそれらの期日を書き出すなどして可視化し，優先順位を付けて計画的に対応するよう努める。
- ・各業務の実施に当たって，必ずしも前例を踏襲せず，校内的な業務については簡素化・効率化を図るよう努める。
- ・不得手な業務については，研修や同僚の指導・助言を受けるよう努める。特に，PCや校内LANの活用は効率的な業務の実施には不可欠なものであり，その活用方法について積極的に学び，基本的な使用ができるよう努める。

等が，上記の取組を実効的にする上で不可欠であることにも留意が必要である。

## (2) 組織運営の改善について

前述した個々の業務の効率化への取組と合わせ，学校全体として有機的かつ機動的な組織運営を目指す観点から，次のような点に取り組む必要がある。

### ① 各学校での取組

#### ○職員間の協働性の強化

- ・年代を問わず，異動直後の教職員が精神的負担に悩むケースが多くなっていることを踏まえ，管理職を含め，学校全体として特に初任や異動1年目の職員の心的負担を和らげるよう配慮する。
- ・職員室において，お互いの顔が見えるよう机上を整理し，円滑にコミュニケーションを取ることができるようにする。また，業務の内外を通じて，教職員間で日常的に声がけを意識的，積極的に行い，相談しやすい雰囲気を醸成する。
- ・スクールカウンセラーを活用し，気軽に相談できる職場づくりを進める。



## ○自己目標の在り方の検証

- ・教職員評価の自己目標について、学校目標や分掌目標との連鎖を意識した自己目標を設定する。
- ・ベテラン層の教員では、例えば、同分掌の他の教職員へ指導助言すること等も自己目標として位置づける。

## ② 県教育委員会としての取組

### ○教員研修の充実

- ・学校運営を支える教員一人一人の能力向上の観点から、基本研修、専門研修、管理職に対する研修等の各種研修の内容が、学校現場における喫緊の課題の状況を踏まえたものとなるよう不断の検証を行う。

### ○課題を抱える児童生徒に関する相談・支援機能の充実

- ・教育・福祉複合施設として平成24年4月に整備される総合教育センター(仮称)の開設を見据え、福祉系機関との連携を強化し、精神的なケアが必要な児童生徒等に対する相談・支援機能の充実を図る。

### ○学校問題の対応への支援

- ・学校に対する一方的な批判・苦情や重大事故、訴訟等学校だけでは解決が困難な事態に対して、学校等への指導・支援を通じて、事案の早期解決と学校の負担軽減を図るための専門組織の活用を積極的に推進し、その在り方についても検討を進める。

### ○ベテラン教員に期待される役割

- ・指導能力が高いベテラン層が相対的に多い本県の教職員の年齢構成も踏まえ、今後一層の学校力向上の観点から、その役割の在り方について検討する。

### ○教職員評価制度の活用

- ・教職員評価制度の運用について、特に評価の営みを通して、教員一人一人の能力向上に繋げるという観点で制度の趣旨が実質化されるよう制度の運用改善について検討する。
- ・特に多数の教職員を抱える学校における評価の効率的な実施の観点から、評価方法の在り方について検討する。
- ・評価活動の効率的な実施の観点から、新しい昇給制度に関する評価との一本化に向けた検討を行う。

### ○主幹教諭の活用推進

- ・学校の組織力の向上の観点から、主幹教諭の配置を進めるとともに、学校において高い効果を上げている主幹教諭の役割の在り方について事例を紹介する。

### ○メンタルヘルスの充実

- ・小中学校における労働安全衛生体制の整備について市町村教育委員会への働きかけを行う。
- ・長時間勤務者に対する医師による面接指導について、対象となる職員の範囲の柔軟化等の充実を図る。

## 《おわりに》

今回の報告書は、県教育委員会として、学校における業務及び組織の運営の改善に係るこれまでの取組の状況を検証し、今後の取組の方向性や学校現場での具体的な改善策として考えられるものを示したものである。

無論、一定の時間の制約の中、今回の調査研究で学校の組織マネジメントに係る課題の全てについて十分な検討を行うことは困難であり、【4】の今後の具体的な改善策の各項目にも記載したとおり、今後さらに継続して検討が必要な課題もある。

また、市町村教育委員会の協力が必要なものも多いことから、調査の結果や改善に向けての取組に対して理解と協力を呼びかけるものである。

各学校の実情はそれぞれ異なるものであることから、ここに示した改善策がすべての学校に一律に当てはまるものではないことは当然であるが、最も大切なことは、すべての関係者が、『問題を解決できない理由』を考えるのではなく、『どうすれば問題を解決できるか』を考えるという姿勢を持ち、できることからまず実行することである。

平成22年4月からは勤務時間が7時間45分とされる予定であり、この観点からも各学校において、業務運営の改善が一層進められることが望まれるところである。

管理職を含めて、教職員一人一人が、業務及び組織の運営の改善に向けた意識を持ち、学校評価等による検証も行いながら、前例にとらわれない大胆な発想を大切にしつつ今後の取組を進めるべきである。

