

学校組織の在り方検討委員会
報告書（案）

令和2年1月20日

はじめに

昨年度、本県において多発した教職員の不祥事案を受けて、本県の学校組織や人材育成の状況を明らかにし、学校の組織力を向上させるチームとしての学校づくりや、組織的な人材育成を進めるための方策等を検討するために、「学校組織の在り方検討委員会」が設置された。

本検討委員会では、まず、不祥事を未然に防止できる組織のあるべき姿を議論していくことが必要との認識のもと、県内の学校組織改革先進校におけるヒアリング調査から見えてきた、学校組織や管理職のあるべき姿について整理をしていた。また、組織運営や組織体制の課題及び阻害要因について深掘りするとともに、教職員の学校組織に関する意識調査の結果を受けて議論を重ねた。その結果、組織的な人材育成や働き方改革を進めていくことが、健全な組織として機能する学校をつくるために重要であることが明らかになっていった。

本報告書は、6回にわたる会議での審議を経て、学校の組織力を向上させるために、「学校の組織マネジメントの強化」と「学校の働き方改革・業務改善」を柱とし、これまで検討してきた内容や課題改善のための方向性等を取りまとめたものである。

特に、「学校の組織マネジメントの強化」においては、若年教員から校長まで体系的な組織マネジメント力を育成することや、OJTを活用した若年教員及びミドルリーダーの育成が重要であることを示した。「学校の働き方改革・業務改善」においては、校種や学校規模を踏まえた業務内容や組織体制の見直しを行うこと、事務職員の役割を明確にすること、校務へのICT活用や外部人材活用の必要性について提示した。

本検討委員会は、学校の組織力を向上させ健全な組織として機能する学校づくりや、教職員が子どもたちと向き合えるような環境づくりを進めるために、この報告書に基づいた施策の展開を期待するものである。

目 次

第 1 学校組織のあるべき姿	1
第 2 学校の組織力を向上させるために	3
1 学校の組織マネジメントの強化	
(1) 組織力向上が求められる背景	3
ア 国の動向	
イ 教職員の大量退職・大量採用	
(2) 本県の取組状況	4
ア これまでの主な取組	
イ 高知県教員育成指標	
ウ 教育センター等における組織マネジメント研修	
エ 学校での組織的な O J T の取組	
(3) 学校現場における課題認識（学校組織の在り方に関する意識調査結果）	6
(4) 学校の組織マネジメントの強化に関する主な意見	7
ア 学校の組織マネジメント力を強化するための考え方や取組	
イ O J T を活用したミドルリーダーの育成	
(5) 課題改善のための方向性	8
ア 若年教員から校長までの体系的な組織マネジメント力の育成	
イ O J T を活用した若年教員やミドルリーダーの育成	
2 学校の働き方改革・業務改善	
(1) 国の動向	10
(2) 本県の取組状況	10
ア これまでの主な取組	
イ 教職員等の勤務状況	
ウ 事務職員の職務状況	
エ 本県の学校規模	
オ 校務への I C T 及び外部人材の活用状況	

(3) 学校の働き方改革・業務改善に関する主な意見	16
ア 教員の業務量の削減に向けた見直し	
イ 事務職員の役割や育成方法の明確化	
(4) 課題改善のための方向性	17
ア 校種や学校規模を踏まえた業務改善や組織体制の見直し	
イ 事務職員の役割の明確化	
ウ 校務へのICTの活用	
オ 外部人材（専門家、地域人材等）の活用	
第3 学校の組織力を向上させるための取組の方向性	19
1 学校の組織マネジメントの強化	
(1) 若年教員から校長までの体系的な組織マネジメント力の育成	
(2) OJTを活用した若年教員やミドルリーダーの育成	
2 学校の働き方改革・業務改善	
(1) 校種や学校規模を踏まえた業務改善や組織体制の見直し	
(2) 事務職員の役割の明確化	
(3) 校務へのICTの活用	
(4) 外部人材（専門家、地域人材等）の活用	
第4 学校の組織力を向上させるための具体的な取組体系	20

<参考資料>

- 資料1 学校組織の在り方検討委員会設置要綱
- 資料2 学校組織の在り方検討委員会委員名簿
- 資料3 学校組織の在り方検討委員会審議経過
- 資料4 教職員の不祥事防止対策
- 資料5 学校組織改革先進校ヒアリング調査まとめ
- 資料6 学校組織の在り方に関する意識調査まとめ
- 資料7 学校の組織マネジメント力の強化
- 資料8 事務職員の役割の明確化についての調査結果

第1 学校組織のあるべき姿

不祥事を未然に防止できる組織のあるべき姿を検討するにあたり、チームとしての学校づくりや組織的な人材育成を進めている県内8校の学校組織改革先進校に対してヒアリング調査を実施した。調査から得られた効果のある取組や成果を上げている要因等を整理していくことで、以下の「学校組織のあるべき姿」及び「管理職のあるべき姿」を描き出すことができた。

本検討委員会では、県内全ての学校が、学校を取り巻く環境や児童生徒の実態を踏まえながら、あるべき姿を目指すことで、健全な組織として機能する学校になることを切に願っている。

学校組織のあるべき姿

学校は、学校の現状や児童生徒の実態に即した学校経営計画のもと、個々の教員の力量のみに頼らず、教職員一人一人が**組織の一員としての役割や責任を認識**し主体的に取り組むとともに、**外部の専門家や地域の人材の力も活用**しながら、チーム学校として目標の実現や課題解決を図る。

さらに、OJTを確実に機能させ、**組織的な人材育成**に取り組むとともに、教職員同士がともに学び成長する集団となる。

管理職のあるべき姿

校長は自校のミッションや立ち位置を明確にした上で、**目指すべき方向やあるべき姿をビジョンとして示す**。

そのビジョンを達成するためのプロセスや戦略を設計し、**自らの言葉で伝える**ことにより、教職員が理解できるようにする。

さらには、校長を中心とした管理職は、教職員の業務に対して**進捗管理を確実に**行い、具体的な事象に基づいて**評価しながら個々の力を引き出す**。

そして、**外部の専門家や地域人材、保護者等を積極的に巻き込み**ながら、チーム学校として一丸となった取組が進むようマネジメントする。

「学校組織改革先進校」における実践事例

■学校組織

1 教職員が組織の一員としての役割や責任を十分に認識

- 組織マネジメント力やリーダーシップの育成を、若年期から段階的に積み上げる。

2 外部の専門家や地域人材等と協働した取組を推進

- 地域に学校を徹底的にオープンにし、地域に任せられることは地域に任せる。
- コミュニティ・スクールの導入や地域学校協働本部の設置を進める。

3 若年期から組織的な人材育成ができる体制を構築

- 学校の課題や取組内容に応じたメンターチーム（若年、学年、校務分掌）を柔軟に編成する。
- キーパーソンやミドルリーダーが役割を担い、積極的に学校運営に関わる。
- 若年教員も役割や責任を担い、主体的に学校経営に関わることで、経験を積む。例えば、若年教員メンターチームでは、3年次や2年次が若年協働研修の企画・運営を行う。
- 学校独自で作成する文書の様式は必ず毎年度見直し、一部を変えるなどアウトプットの方法を変える。

■管理職

1 経営ビジョンや教育目標を学校全体で十分に共有

- ビジョンの中に、学校ミッションとその背景を示す。
- 児童生徒の実態は、数値データに基づき示す。
- ビジョン策定に係る協議内容や意見をホワイトボード等を活用して明示し、意思決定までの過程を可視化する。
- ビジョンを達成するための成功のプロセスや戦略を設計する。
- ビジョンや達成プロセスについて教職員が納得し理解できるよう、自らの言葉で説明する。
- 管理職チームが一体となって、ビジョンに対して、同じ方向を向いて取り組む。
- 学校経営ビジョンをよく理解し、自分の役割を自覚し主体的に行動する。
- 教職員や児童生徒、保護者、地域に伝える経営方針や学校目標の文言を統一し共有する。
- ビジョンや教育目標を達成するために、柔軟な組織体制を構築する。
- 学校経営の核となる会議に、事務職員を参画させる。
- 分掌等のデータや資料を蓄積し共有する。

2 教職員に指示した業務に対し、適切な進捗管理を実施

- 年間を通じた仕事ごよみを全教職員が作成する。

3 個々の教職員に対し、OJTを通じてきめ細かな人材育成を実施

- 教職員に率先して声を掛け、具体的な事象に対して褒めて認め、指導し、評価する。
- 授業を積極的に参観し、「ちょこっと指導」や「授業メモ」など、短時間でこまめに授業者に対しての指導を続ける。
- 研究授業を最優先にして参加し、事前・事後の協議において指導をする。
- 教職員の些細な変化にも気付く体制を整える。
- 管理職会等では、必ず教職員の状況を協議項目に入れる。

4 外部の専門家や地域人材等を効果的に活用

- 新しい取組に抵抗感をもたず、外部人材や保護者等を積極的に巻き込みながら、新しい発想で学校経営を進める。

第2 学校の組織力を向上させるために

1 学校の組織マネジメントの強化

(1) 組織力向上が求められる背景

ア 国の動向

- 文部科学省（以下「文科省」という）では、平成27年12月に中央教育審議会（以下「中教審」という）から出された「チーム学校としての学校の在り方と今後の改善方策について」の答申を基に、次のような取組が進められている。
 - (ア) 専門性に基づくチーム体制を構築するための、教職員の指導體制の充実、教員以外の専門スタッフの参画、地域との連携体制の整備
 - (イ) 学校のマネジメント機能を強化するための、管理職の適材確保、主幹教諭制度の充実、事務体制の強化
 - (ウ) 教員一人一人が力を発揮できる環境を整備するための、人材育成、業務環境の改善、教育委員会等による学校への支援の充実

- 平成31年1月に中教審から出された「新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について」の答申では、学校が組織として効果的に運営されるために必要な取組として、主幹教諭・指導教諭・事務職員等がリーダーシップを発揮できる組織運営や、ミドルリーダーが若手の教師を支援・指導できるような環境整備等が挙げられている。

イ 教職員の大量退職・大量採用

- 令和元年5月時点の県内の公立学校の教職員数は6,525人であり、その中で50歳以上の占める割合は約5割で、40歳未満は約3割という偏った年齢構成になっている。
 - 小中学校では、令和3年度をピークに毎年200人程度が退職見込みで、高等学校・特別支援学校では、令和3年度から7年度までの間に毎年100人程度が退職見込みである。
 - 平成31年度の本県の公立学校教員採用者数は、小学校131人、中学校63人、高等学校53人、特別支援学校32人であり、採用者数は年々増加傾向にある。（表1）平成25年度と比較すると、全校種で約2倍の採用者数になっており、それに伴い初任者配置校も増え、全ての学校で若年教員の組織的な人材育成が求められている。
 - また、新規採用教員については、新規学卒者^{*1}や県外出身者が増加しているとともに、条件付採用者のうち正式採用に至らなかった教員の割合も増加傾向^{*2}にある。これらのことから、新規採用教員に対して、社会人・組織人としての育成や新生活への支援等、きめ細やかな指導・助言が必要と考えられる。
 - なお、新規採用教員のみではなく、身体的・精神的な負担により休職や退職する教職員もおり、全教職員の心身の健康に関わるセルフマネジメント力を向上させるとともに、管理職による教職員の心身の状態の把握や、教育の質の向上と教職員の健康及び福祉の確保に向けた業務改善に積極的に取り組む必要がある。

*1 平成31年度県内小中学校採用者内の新規学卒者の割合 小学校77%、中学校46%

*2 条件付採用者の正式採用にいたらなかった人数（割合）H25年度1人（0.78%）、H30年度5人（1.78%）

表1 高知県公立学校教員採用者数及び退職者数

(人)

		H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31
小学校	採用者	54	63	84	116	111	124	131
	退職者	170	190	202	232	224	194	179
中学校	採用者	34	45	46	56	59	70	63
	退職者	73	86	76	93	86	94	97
高等学校	採用者	24	26	28	34	35	41	53
	退職者	68	39	62	61	67	59	66
特別支援学校	採用者	16	20	26	28	31	28	32
	退職者	18	26	29	29	23	21	30

※退職者…定年、普通、勸奨を含む。再任用の退職は除く。

(2) 本県の取組状況

ア これまでの主な取組

- 学校を取り巻く課題が多様化・複雑化していく中、校長のリーダーシップのもとで、組織マネジメントが効果的・効率的に機能し組織体制が確立できるよう、①学校の組織マネジメント力を強化する仕組みの構築、②若年教員の資質・指導力の向上について、市町村教育委員会や学校と連携・協働し、次のような取組を進めている。

(ア) 学校の組織マネジメント力を強化する仕組みの構築

- ・全ての学校で学校経営計画を策定し、P D C Aサイクルにより取組を改善
- ・退職校長や県の指導主事による学校訪問指導及び助言等の充実・強化
- ・組織力強化のための主幹教諭の配置拡充
- ・管理職等育成プログラムの実施
- ・学校事務体制の強化 等

(イ) 若年教員の資質・指導力の向上

- ・チームで学び合う「メンター制」の導入
- ・若年教員育成プログラムの実施
- ・教員採用候補者への研修実施及び臨時的任用教員等の研修機会の充実
- ・管理職等育成プログラムや中堅教諭等資質向上研修において、O J Tによる効果的な人材育成のための内容充実・強化 等

イ 高知県教員育成指標

- 大量退職・大量採用の影響により経験の浅い教員が増加する中、教員の資質向上を図るため、平成29年4月に教育公務員特例法の一部が改正され、「キャリアステージに応じた修得すべき能力を示す指標」の策定が求められた。それに伴い教育委員会では、平成30年4月に「校長及び教員としての資質の向上に関する指標」を、高知県教員育成指標（以下「育成指標」という）として策定した。

- 育成指標では、教員に求められる能力を「学級・HR経営力」、「学習指導力」、「チームマネジメント力」、「セルフマネジメント力」の4領域としており、「組織マネジメント力」については、チームマネジメント力の中で、「協働性・同僚性の

構築力」における「教職員間の連携・協働」と「組織貢献力」の「学校組織の理解・運営」「人材育成」として整理している。

- 「教職員間の連携・協働」においては、新規採用期（0～1年）では管理職や教職員の助言を生かすこと、若年前期（2～4年）では組織の一員としての自己の役割を理解し教職員と連携・協働すること、若年後期（5～9年）では、学年や分掌等における自己の役割を自覚しチームで対応することを意識することとしている。また、中堅期（10年～）及び発展期（20年～）では、学年や分掌等の要となりチーム対応等の充実に向けてリーダーシップを発揮することが求められている。
- 「学校組織の理解・運営」においては、新規採用期では組織の特性や運営体制を理解し職務に忠実に励むこと、若年前期では組織の一員としての自己の役割を理解し組織運営に積極的に参加すること、若年後期では組織の特性や立場を理解し組織運営を計画的に進めることとされている。また、中堅期及び発展期では組織の特性や強み・弱みを見取り、それらを生かした機能的な組織運営に取り組むことが求められている。
- 「人材育成」においては、新規採用期では学び続ける意識をもつこと、若年前期では先輩教職員の助言を参考に意欲的に取り組むこと、若年後期では後輩教職員に対して必要に応じて適切な助言を行うこととされている。また、中堅期及び発展期では自校の諸課題について具体的な対応策を提案するとともに、教職員に対して適切な指導・助言をすることが求められている。
- 育成指標においては、新規採用期から20年以上の発展期までに求められる能力を段階的に明示しているものの、チームマネジメント力については、中堅期と発展期では同じ能力が求められており、段階的な差異が見られない。
- 一方、管理職等（校長、副校長・教頭、主幹教諭、指導教諭）に求められる能力は「マネジメント力」と「ガバナンス力」に大別され、マネジメント力は「組織マネジメント」、「カリキュラム・マネジメント」、「リスクマネジメント」、「地域等マネジメント」、「人材育成」の5領域で構成されている。
- 組織マネジメントでは、学校経営ビジョンの策定やチーム学校として機能する組織づくり、経営戦略の実行や学校評価に関する能力等が求められ、人材育成では、校内指導體制の整備や教職員に対する適切な評価・フィードバック等が求められている。
- 若年教員が増加する中、各学校においてはチーム学校としての組織的な取組や人材育成が重要であり、組織マネジメントと人材育成を関連付けて考えていく必要がある。

ウ 教育センター等における組織マネジメント研修

- 教育センターでは、育成指標に基づいた教員研修を行っている。

- 若年教員育成プログラムにおいて、新規採用期及び若年前期ではセルフマネジメント力の育成を主眼として取り組み、若年後期からは組織マネジメント力に関する研修を実施している。

例えば、7年経験者研修ではコーチング力に関する研修を、中堅教諭等資質向上研修ではミドルリーダーとしての在り方、学校組織マネジメントに関する講義を、また実践力を高めるために初任者とのチーム協働研修を実施している。

特に、チーム協働研修は初任者及び中堅教諭が合同研修の中で協働して学ぶことを通して、実践的指導力を高めるとともに、協働性・同僚性を構築することを狙いとしており、初任者、中堅教諭からの評価も高い研修となっている。

- 管理職等育成プログラムは、教頭研修を中心としたプログラム構成となっている。新任用教頭研修（7日間）では、学校組織マネジメントの概論や実践、人材育成に関する講義・演習を延べ3日間行い、任用2年次教頭研修（5日間）では、働き方改革、リーダーシップや学校組織マネジメントの構想に関する講義・演習を延べ3日間行っている。また、任用3年次教頭研修（3日間）では、校長になるための学校組織マネジメントについて講義・演習を行うとともに、年間を通して学校課題解決研修に取り組んでいる。
- 新任用校長研修は3日間実施しているものの、学校組織マネジメント力に関しては、「教頭研修において身に付けたうえで校長に登用された」ものとしている。

エ 学校での組織的なOJTの取組

- 小学校では、令和元年度から、「中堅教員や採用後一定期間を経た先輩教員が相談役や指導者として若年教員とチームを組み、OJTにより若年教員を育成していく」メンター制を全ての学校に導入した。令和元年度は、そのうち初任者教員が配置されている小学校25校を指定して研究を進めている。また、指定校3～4校に1名の研修コーディネーターを配置し、メンター制の支援を行っている。
- 中学校では、学校規模に応じて「教科のタテ持ち」型、「教科間連携」型、「タテ持ち・教科間連携」型のいずれかを令和元年度から全ての学校に導入し、授業改善や指導力向上に組織的に取り組む体制の構築を進めている。
- 高等学校では、教育委員会内に設置された学校支援チームによる学校訪問を通じた授業改善や学校経営に関する指導・助言を基に、また、特別支援学校では、専門的な知識や技能を有する外部の専門家と連携・協働した校内研修の実施等によって組織的なOJTを進めている。

(3) 学校現場における課題認識（学校組織の在り方に関する意識調査結果）

- 令和元年度、教育センターにおいて、若年教員321名、中堅教員115名、管理職等85名、事務職員48名、計569名に対して「学校組織の在り方に関する意識調査」（以下「意識調査」という）を実施した結果、次のようなことが明らかになった。

- 教員や事務職員は、「組織で業務を遂行する意識」や「当該校の一員としての意識」は高いが、「目標達成に向けて主体的に行動をする」、「学校経営計画に示された目標を理解している」、「学校経営方針に基づいた教育活動を進める」といった学校経営に関して管理職との間に意識の差があり、校長の示す学校経営方針が教員に十分浸透していないことがうかがえる。このことから、各教職員がより主体的に学校教育目標の達成に向けて取り組むためには、校長は、学校教育目標や学校経営方針を教職員等に確実に浸透させる必要がある。
- 教員は、児童生徒との活動を楽しんでいると思われ、教育職の業務にやりがいを感じている。しかし、校務分掌等の業務に対するモチベーションでは管理職との間に意識の差があることから、教員の仕事へのモチベーションを高め、やりがいを感じられるような環境づくりがさらに必要である。
- 人材育成に関しては、若年教職員に対する指導やそのためのスキル獲得について、中堅教員と若年教員とでは意識に差がなく、中堅教員のミドルリーダーとしての意識に課題があることがわかった。中堅教員の「若年教職員に対する育成・指導の意識」と「リーダーシップのスキルの獲得の意識」には高い相関が認められたことから、若年教員に対する指導が業務であると思っている中堅教員ほど、リーダーシップを発揮させるためのスキルを身に付けようとする傾向がうかがえる。このことから、学校経営においては、中堅教員に対して業務として若年教員への育成・指導を位置付け、積極的に関わる機会を設けることが望まれる。
- 相談できる人や目標にできる人がいる教員ほど、自校に対して「自由に意見を言え、注意し合える職場である」と認識する傾向が見られた。職場内で孤立せず、相談できる人や目標にできる人の存在が、風通しのよい職場には必要であると考えられる。
しかし、「相談できる人や目標にできる人がいる」の設問に否定的な回答をした教員が5%以下であるのに対し、「自由に意見を言え、注意し合える職場である」の設問に否定的な回答は15%を超えている。このことから、相談できる人や目標にできる人が職場に存在していたとしても、本人とその人の1対1の関係性にとどまっているのではないかと推察される。そのため、1対1の関係性を組織全体の関係性へと広げていく手立てが必要である。

(4) 学校の組織マネジメントの強化に関する主な意見

論点「OJTを活用して、中堅教員をミドルリーダーとしてどのように育成していくのか」について、検討委員からは、

- ア 学校の組織マネジメント力を強化するための考え方や取組
- イ OJTを活用したミドルリーダーの育成

の2項目に関して意見が出された。

ア 学校の組織マネジメント力を強化するための考え方や取組

- 校内でビジョンを明確にし共有することが、ミドルリーダーを中心とした教職員を育てていくことにつながるのではないかと。
- 管理職が組織マネジメントを向上させるためには、学校以外の視点を広げるこ

とや、人的なネットワークをもっていることが重要である。

- 教職員の力量形成においては、研修の強化ではなく、自由な時間を与えて力量を伸ばしていくといった発想の転換も必要ではないか。
- 若年教員の学校経営への参画意識を高めるためには、授業や取組を共有し発信していくことが大事である。その発信役が、ミドルリーダーや管理職の役割ではないか。
- 若年教員からミドルリーダーになるプロセスの中で、学校経営に関わりたいというインセンティブが必要ではないか。
- 若年教員に学校経営に関わりたいというインセンティブを与えるためには、自らの裁量範囲がどこまでなのかを管理職が示す必要がある。

イ OJTを活用したミドルリーダーの育成

- 実務的なことから事務的なことまで中堅教員に責任をもたせて育てていく。その中堅教員が育っていく中で、一緒にいる若年教員も育成されていく。
- ミドルリーダーには研修機会を与えると同時に、管理職と話し合う場を設けて、直接管理職から学ぶことができるようにすることも必要である。
- 研究指定を中心軸に据え、主要な役割を中堅教員に与え、期待をし、評価をすることで、リーダーとして育てていく。
- 教科のタテ持ちや各分掌で、主幹教諭や各主任に進捗管理や若手の育成を任せると、それぞれの場面でミドルリーダーが若年教員との関わりをもつことができるようにしていく必要がある。
- 部長職や学年主任は次期担当者を指名し、指名された者は補佐役として業務に取り組む中で、次期リーダーとしての意識を高める工夫が必要である。
- 外部専門家に関連する業務等を教頭から分掌の長に移管し、ミドルリーダーとしての意識を高めていくことも重要である。
- 管理職が経験不足の教職員に寄り添い、中堅教員にはしっかり考えさせ、悩ませることが大事ではないか。
- 風通しのよい職場をつくるためには、コミュニケーションが大事である。まずは管理職から教職員に声を掛けることで風通しのよい職場になっていく。
- 縦の管理関係を、横や下からの支援関係にするように心掛けることで、風通しがよくストレス度の低い職場になっていく。
- 教職員が気軽に第三者へ悩み等を相談できる窓口をつくることが大切ではないか。

(5) 課題改善のための方向性

ア 若年教員から校長までの体系的な組織マネジメント力の育成

学校組織改革先進校^{*3}では、校長の優れたマネジメント力が学校全体の組織力を高めている状況が見られ、こうした能力を備えた管理職を育成していくためには、若年期から組織マネジメント力の育成を図っていくことが重要である。若年期から中堅期、発展期と段階的にマネジメント力を高めていくことができれば、学校全体の組織力の向上にもつながる。

そのためにも、校長は、自らのマネジメント力やリーダーシップを向上させ、何

がマネジメント力なのか、何がリーダーシップなのかを、教職員に率先して示すことが必要である。また、リーダーシップを発揮すべき中堅期や発展期の教員に対しても、ミドルリーダーとしての意識を高め、周りを巻き込みながら主体的・積極的に学校課題に取り組んでいくことができるよう、組織マネジメント力の育成を図っていく取組が求められる。

*3 チームとしての学校づくりや組織的な人材育成ができている県内の先進校8校

イ OJTを活用した若年教員やミドルリーダーの育成

教職員の大量退職・大量採用が続く中、全ての学校において、ミドルリーダーとなる中堅教員を確保するとともに、若年教員に対する組織的な人材育成が必要である。特に、新規採用教員に対してはきめ細やかな指導・助言が必要であり、新規採用教員をはじめとする若年教員の育成を「業務」として位置付け、管理職や中堅教員等が積極的に関わっていくことが重要である。加えて、ミドルリーダーの育成や次期管理職の育成は学校の活性化にもつながることから、実践を通して学校経営を学ぶ仕掛けづくりを行うなど、リーダーを育成するための環境を整えたり、研修の機会を確保することが必要である。また、風通しのよい職場づくりが「人が育ちやすい職場」をつくることにつながっていくと考えられる。日常的なOJTの中で教職員同士が活発に話し合いをし、教職員間でプロセスを共有できると、納得感をもって組織で取組を進めることができる。今の学校には、何でも言い合える関係や場が必要である。

2 学校の働き方改革・業務改善

(1) 国の動向

- 文科省では、平成31年1月に中教審から出された「新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について」の答申を基に、次のような取組が進められている。
 - ・ 公立学校の教師の勤務時間の上限に関するガイドライン（平成31年1月）を策定し、「勤務時間」の考え方とともに上限の目安時間*⁴を示した。
 - ・ 業務の明確化・適正化を行うため、これまで学校が担ってきた業務について、「基本的に学校以外が担うべき業務」、「学校の業務だが必ずしも教師が担う必要のない業務」、「教師の業務だが負担軽減が可能な業務」に仕分けすることを推進している。
 - ・ 教育委員会等に、業務改善方針の策定や、ICTの活用推進等の取組、教師以外の担い手の確保、スクラップ・アンド・ビルドによる負担軽減等、業務の役割分担・適正化を確実に実施するための仕組みを構築することを求めている。
 - ・ 令和元年6月の「学校における働き方改革の推進に向けた夏季等の長期休業期間における学校の業務の適正化等について」の通知*⁵によって、学校閉庁日の設定を促すとともに、ICTの活用を含めた研修の整理・精選、長期休業中の業務の見直し等を求めている。

*⁴ 1か月の在校等時間について超過勤務45時間以内、1年間で超過勤務360時間以内

*⁵ 「夏季休業期間等における公立学校の教育職員の勤務管理について（通知）」（H14）を廃止

(2) 本県の取組状況

ア これまでの主な取組

- 年々学校や教員の役割が増大するとともに、教員の長時間勤務が常態化している。この現状を踏まえ、教員の身体的・精神的な負担を軽減し、限られた時間の中で最大の教育効果が発揮できるよう、市町村教育委員会や学校と連携し、次のような取組を進めている。
 - (ア) 学校組織マネジメント力の向上
 - ・ 学校現場における業務改善加速事業を活用した研究事業の実施
 - ・ 管理職によるマネジメントの実践
 - ・ メンター制を活用したOJTの充実（小学校）
 - (イ) 業務の効率化・削減
 - ・ 事務の負担軽減に向けた統合型校務支援システムの導入
 - ・ 部活動ガイドラインに沿った取組の実施
 - ・ 学校等に対する調査・照会の削減・見直し
 - ・ 研修等や研究指定事業の見直し
 - (ウ) 専門スタッフ・外部人材の活用
 - ・ スクールカウンセラー（以下「SC」という）、スクールソーシャルワーカー（以下「SSW」という）、校務支援員、学習支援員、部活動指導員等の配置拡充
 - ・ 地域学校協働本部の設置拡大

イ 教職員等の勤務状況

【教員の勤務状況】

- 平成 28 年度に文科省が実施した教員勤務実態調査では、平均的な 1 日当たりの学内勤務時間は、小学校で 11 時間 15 分、中学校で 11 時間 32 分と所定の勤務時間を超える時間が多く、「過労死ライン」とされる月 80 時間以上の超過勤務をしている教員の割合が、小学校で全体の約 3 割、中学校で約 6 割となっている。また、平成 18 年度と同調査の結果と比べて学内勤務時間は増加しており、その理由として、若年教員の増加、総授業時数の増加、中学校における部活動時間の増加等が挙げられている。
- 本県の小中学校では、平成 30 年 6 月に校務支援員配置校（小学校 12 校、中学校 8 校）において実態調査をした結果、小学校で約 2 割、中学校で約 5 割の教員が正規の勤務時間を月 80 時間超えて勤務を行っていた。
- 県立学校では、平成 30 年 12 月調べ^{*6}で、正規の勤務時間を月 100 時間を超える勤務又は月 80 時間を超える勤務を 2 か月連続して行った教職員数は 168 人で、全体の約 1 割であった。
*6 在校時間管理システムによる調査
- 令和元年度に教育センターで実施した意識調査では、調査対象者の約 5 割が、教職員の仕事として今一番の困り事を「業務量」と回答した。また、困り事の二番目に多かった回答は、中堅教員、若年教員ともに、保護者や地域対応、部活動指導などの業務内容であり、「業務量」と併せれば、約 7 割の教員が業務に関することで困っている状況である。

【管理職の勤務状況】

- 平成 28 年度の「教員勤務実態調査（文科省）」の結果によると、1 週間当たりの学内総勤務時間は、小学校の校長が 55 時間 3 分、副校長・教頭が 63 時間 38 分であり、中学校の校長が 56 時間、副校長・教頭が 63 時間 40 分であった。副校長・教頭は、校長と比べると、小学校で 8 時間 35 分、中学校で 7 時間 40 分勤務時間が長い。副校長・教頭の 1 か月あたりの時間外勤務時間は 100 時間ほどになり、ガイドラインの上限時間を超えている。また、校長、副校長・教頭、教諭^{*7}と比較すると、小中学校ともに、副校長・教頭の勤務時間が一番長かった。

*7 教諭の 1 週間当たりの学内総勤務時間は、小学校 57 時間 29 分、中学校 63 時間 20 分

- 副校長・教頭の業務は多岐にわたるが、特に 8 割を超える者が「国や教育委員会からの調査やアンケートへの対応」に関わる業務を負担と感じていた。また、約 6 割の者が「給食費や学校徴収金の集金、未納者への対応」「保護者・地域対応」「文書処理」を負担と感じていた。^{*8}

*8 「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～（文科省）」より

ウ 事務職員の職務状況

【職務内容】

- 平成 29 年 3 月の学校教育法一部改正により、事務職員の職務内容が見直された。この改正は、学校のマネジメント機能を十分に発揮するため、総務・財務等

に通じる専門職である事務職員の専門性を生かして、学校事務を一定の責任をもって処理し、より主体的・積極的に校務運営に参画することを目指したものである。

さらに、平成31年1月の中教審答申*9では、「学校における働き方改革の推進に当たっては、事務職員の校務運営への参画を一層拡大することが必要である」と示された。

これら国の動向を受け、他県では事務職員の職務内容を見直し、標準的職務の改正について通知等を行っている。例えば、佐賀県では、平成30年度より学校事務職員を教育行政職と位置付け、小学校から県立学校まで教育行政職の標準的職務について、「参画する職務」や「つかさどる職務」等を通知している。また、新潟県でも学校事務職員の標準的職務について示している。

*9 「新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について（答申）」

- 本県では、事務職員の専門能力の一層の活用を図るため、平成18年度に学校経営への参画や総括主任の役割等を含めた「公立小中学校事務職員の標準的職務（案）」を示した。また、小中学校事務職員については、平成26年度に2名、平成27年度に3名、平成31年度に2名の事務長を登用（令和元年度現在4共同学校事務室に配置）し、共同学校事務室を中心として、地域内の事務能力の向上、人材育成に取り組んできた。しかしながら、事務職員の学校経営への参画*10については、市町村や学校によって差があり、その認識がまだ十分浸透していない状況である。

県立学校事務職員については、県立学校事務職員等の職の設置に関する規則において、事務長以下主事までの職名及び職務を、また、県立学校事務処理規程において事務長の専決権の事項を示している。ただし、具体的な職務内容については、各校に委ねられているところである。

*10 「公立小中学校事務職員の標準的職務について（通知）」において、「公立小中学校事務職員の標準的職務（案）」として、「企画運営委員会などに、学校事務の専門職としての立場で参画するなど、必要に応じて積極的に学校経営に参画すること」と示している。

- 令和元年10月に県立学校事務長40名に対して、事務職員の役割の明確化についての調査を実施した。その結果、「施設管理に関わり具体的にどのような業務を担っているか」という設問に対して、事務職員の業務としては、生徒が学校生活を送るうえで必要な環境整備全般の事務を担っていることがわかった。しかし、環境整備に含まれるネットワーク管理業務については県立学校の約9割、情報機器の調達業務は約4割、情報機器の保守管理業務は約7割で、事務職員ではなく教員が担当していた。さらに、事務職員と教員とが共同して行っている学校を含めると、ほとんどの学校で、それらの業務はICTを得意とする教員に任されている状態であり、教員の負担は大きくなっている。従って、これら教員が担うべき業務の明確化や適正化を進めるとともに事務職員体制の強化を図り、今後さらに業務量が拡大されると予想される情報関連業務に対してどのように取り組んでいくか、早急に検討していく必要がある。

次に、「事務職員の学校経営への参画については、どのような形で参画することが適していると思うか」という設問に対しては、以下のような意見が主に挙げられた。

(ア) 予算を伴う各事業に当初の計画段階から関わり、行政的視点での意見を反映させる。

(イ) 教員とは異なる立場で、サービス面や財政面で学校運営に必要な提案や意見をするために、校内の様々な会議に関わる。

(ウ) 学校経営目標達成のために、情報や手立てを教職員や関係機関と共有しながら予算管理し執行する。

(エ) 必ずしも教員が担う必要のない業務や、教員の負担軽減に繋がるための業務内容の見直しの提案や取組を進める。

このように事務長は、事務職員がより主体的・積極的に校務運営に参画する必要があると認識しており、どのようにして学校組織マネジメントの強化や、学校における働き方改革の推進につなげていくのか、早急な検討が求められる。

【事務職員体制】

○ 国では、平成 29 年 3 月の地方教育行政の組織及び運営に関する法律の一部改正により、共同学校事務室を制度化し、共同事務処理の責任・権限関係の明確化、事務職員の育成及び資質向上等、事務処理の効果的な実施や事務体制の強化を進めている。

○ 本県では、小中学校事務職員（正員）の未配置校が、令和元年度、小学校 25 校、中学校 25 校である（令和元年 5 月 1 日現在）。そのうち 3 校は臨時事務職員を配置し、20 校は他校の事務職員が兼務、17 校は共同学校事務室^{*11}が支援をしている。その他 10 校は他校の事務職員が兼務するとともに共同学校事務室も支援をしている。なお、一人配置については、日常は各校で勤務している事務職員が、週 1 回程度一つの学校に集まるなどして、複数の学校の事務業務を共同で行う共同実施等に取り組んでいる。

これらの共同学校事務室の取組や共同実施により、学校間の事務の標準化、教材などの共同購入による調整コストの削減、OJT の実施による事務職員の育成など、事務処理の効率化や質の向上が進んでいる。さらに今後は、事務職員の取組が学校組織マネジメント力の強化や教員の業務負担軽減につながっていくことが求められる。

*11 令和元年度の県内の共同学校事務室は、11 事務室（10 市町、1 地域）。

○ 県立学校では、すべての本校に事務長が配置されている。令和元年度、本校事務室の人員配置は平均 3.85 人で、4 名以上の体制が 7 割となっている。一方、分校では平均 1.25 人で、約 4 割が 2 名体制である。

○ 県立学校事務職員は、人材育成の観点から担当業務を長年固定化せず、多くの業務を経験させながら、関係法令・根拠条例・規則等を身に付けることができるようにしている。

○ 教育委員会や知事部局への人事交流を積極的に行うことで、学校事務以外の多様な業務の経験を積める機会をつくり、こうした経験を通して幅広い視野を身に付け学校経営に参画できる人材の育成に努めている。

【年齢構成】

○ 平成 30 年度の小中学校事務職員（正員）の年代別の割合は、10 代～20 代が約 3 割、30 代が約 1 割、40 代が約 3 割、50 代以上が約 3 割である。採用者数は、平成 25 年度が 13 名で平成 31 年度が 18 名となっている。

また、令和元年度の県立学校事務職員の年代別の割合は、10 代～20 代が約 2 割、30 代が約 1 割、40 代が約 3 割、50 代以上が約 4 割である。採用者数は、平成 25 年度が 3 名で平成 31 年度が 9 名と増加傾向である。従って、教員と同じく若年事務職員の専門知識や技能を向上させるための人材育成が必要である。

エ 本県の学校規模

○ 学級規模の標準^{*12}に満たない小学校は 72.9%、中学校は 80.4%、全日制高等学校（分校除く）は 43.5%である。（表 2）小規模校では、教職員一人が何役も校務分掌をこなさなくてはならない。また、学校構成員の数が限られているために、個々の組織マネジメント力を発揮することができなかつたり、組織としての機能が十分定着しなかつたりする。さらに、中学校では免許外指導、高等学校では専門教科・科目の教員配置に関わる課題とともに、専門外の部活動指導も教員にとって負担が大きい。

*12 【学級規模の標準】学校教育法施行規則 第 41 条

小学校の学級数は、12 学級以上 18 学級以下を標準とする。ただし、地域の実態その他により特別の事情があるときは、この限りでない。

※中学校については、同規則 79 条において小学校の規程を準用。

表 2 県内小中学校・全日制高等学校の規模（令和元年度）◆小中学校は特別支援学級数含む

学校規模	過小規模	小規模	学級規模の標準	大規模	過大規模	
学級数	1～5	6～11	12～18	19～30	31～	計
小学校数	49 (26.1%)	88 (46.8%)	33 (17.6%)	18 (9.6%)	0 (0%)	188
学級数	1～2	3～11	12～18	19～30	31～	計
中学校数	5 (4.7%)	81 (75.7%)	17 (15.9%)	4 (3.7%)	0 (0%)	107
学級数	3～5	6～11	12～24			計
高等学校数	8 (25.9%)	6 (17.6%)	17 (54.8%)			31

小中学校は公立小・中学校の国庫負担事業認定申請の手続きの学校規模の分類に基づき、令和元年度高知県教育関係職員名簿より、高等学校は高知県立高等学校再編計画により算出

オ 校務への ICT 及び外部人材の活用状況

【校務への ICT の活用】

○ 本県では、指導要録や学習評価等の業務の電子化、グループウェアの活用による校務の情報共有や会議の短縮化、授業改善や授業準備の効率化につながる ICT 環境整備などを進めている。

高等学校では、平成 28 年度に統合型校務支援システム（以下「システム」という）を 12 校へ先行導入し、平成 29 年 4 月に残りの全ての高等学校に導入、また、特別支援学校では、同年からグループウェアを導入した。年度末の調査では「1 日あたり 30 分以上の業務削減効果がある」との回答が半数から得られている。

また、小中学校では、高等学校と同様のシステムを平成 31 年 4 月から 5 校に先行導入し、2 学期からは 26 市町村の学校において運用が開始されており、業

務削減効果を検証しながら、取組の定着が図られている。さらに、来年4月には、統廃合される一部の学校を除く全市町村の95%の学校でシステムの導入が完了する予定である。このシステムの導入により、教職員の業務の大幅な負担軽減のほか、児童生徒の様子や欠席等の校内での情報共有、あるいは不登校の未然防止などへの効果的な活用についても期待されている。

【外部人材の活用】

- 県内の公立学校では、S Cが令和元年度は84名配置され、各校で週1日程度、教育相談体制の充実が図られている。また、全ての市の教育支援センターにはS Cが配置され、家庭訪問によるカウンセリングなどアウトリーチ型の支援にも取り組んでいる。さらに、S Cスーパーバイザーを心の教育センターに2名配置し、学校等へのコンサルテーションやS Cへの助言等を行っている。しかし、児童生徒の不登校出現率は、まだ改善が十分ではなく、さらなるS Cの拡充等人材確保が必要である。
- 社会福祉等の専門的な知識・技能を有するS S Wを全市町村及び県立学校24校に計67名配置し、児童相談所や福祉事務所等関係機関と連携した支援の充実や強化を図っている。しかしながら、児童生徒を取り巻く環境は厳しさを増しており、十分解決できないケースも増えている。
また、県立学校へのS S Wの配置は約5割にとどまっていることや、専門的な知識や経験を有する人材の確保が課題である。
- 競技の専門ではない顧問教員の部活動支援等のため、専門的な指導ができる運動部活動支援員や、校外引率も可能な運動部活動指導員を、学校の実情に応じて、平成30年度は118人、令和元年度には140人を配置している。しかし、専門性の高い外部指導者の配置には限りがあり、県内では、中学校と総合型地域スポーツクラブが連携して、学校の部活動にはない水泳や新体操等をスポーツクラブの施設で専門家の指導のもと練習し、公式の大会にも出場するといった取組も始まっている。
- 平成30年度に地域学校協働本部を設置している小中学校は約8割となっており、地域ぐるみで子どもたちを見守り育てる体制づくりが進んできている。また、高等学校では6校であるが、地域課題探究学習等のモデル的な取組を進めるなど成果が上がっている。一方、コミュニティ・スクールの設置校は、小中学校で約2割、高等学校では5校^{*13}という状況で、地域住民や保護者等が学校運営に参画する持続可能な仕組みづくりは始まったばかりである。
*13 高等学校のコミュニティ・スクール設置校数のみ令和元年6月調べ
- 校務支援員（スクール・サポート・スタッフ）は、平成30年度で県内小中学校に20名配置されており、印刷、製本、文書配付、データ入力、アンケート集計等の業務を行うことで、教員の業務負担軽減につながっている。また、放課後等学習支援員は平成30年度で小学校は約6割、中学校は約8割、高等学校は約9割配置されており、児童生徒の個々の学習課題に応じた補充学習が実施できている。

- 教育センターで実施した意識調査の結果では、「外部人材の活用による業務負担の軽減」について、やや否定の回答が得られた。その回答の理由としては、外部人材の活用に関わり、打ち合わせや報告レポート作成等の業務が増えたという意見もあり、外部人材の活用が、業務負担軽減につながるまでにいたっていないという状況であると考えられる。また、十分配置されていない現状もある。

一方、外部人材の活用に関わる追加調査では、「学習指導員や校務支援員等、効果的に活用できており、業務改善につながっている」「SC、SSWの配置により精神的な支えになっている」等の意見もあり、外部人材の必要性があることがわかった。

(3) 学校の働き方改革・業務改善に関する主な意見

検討委員会では、学校の働き方改革や業務の見直しについての論点を、以下のとおり整理した。

- 教員の業務量を削減していくために、どのような見直しが必要なのか。
- 事務職員の役割や育成方法を、どのように明確にしていくのか。

論点に対する、検討委員からの主な意見は、以下のとおりである。

ア 教員の業務量の削減に向けた見直し

【取組案】

- 小学校は教員一人の授業持ち時間が多過ぎる。持ち時間数を少しでも減らして、週に数時間の空き時間をつくることから、働き方改革が始まるのではないかと。
- 仕分けされた教員の業務を事務職員が引き受けるという考え方（方法）だけでは、本当の意味での働き方改革につながらない。どのように業務の効率化や業務改善が図れるかということ、全員で知恵を出し、話し合う必要がある。
- 教員は、ネットワーク管理等を負担に思っている。ICT機器の導入とともに、それらを専門に扱える教員以外の担当者が各校に必要ではないかと。
- 業務改善をするうえで、限られたリソースをどう使うかという視点や、学校として何を大事にしたいのかという視点をもつことが必要である。
- 市町村間で異なる学校事務に関する様式や取扱いを統一してはどうか。

【教育行政機関に対する意見】

- 教育委員会は、学校が決定できるように校長の背中を押す必要がある。例えば、教育委員会が先進校の効果的な事例を継続して発信していくことや、学校裁量について例を示すことなどをやっていってはどうか。
- 教育委員会として研修の精選や削減等について、具体的内容を打ち出すことが、学校の精神的なゆとりにつながるのではないかと。
- 学校の行事等の精選とともに、教育委員会の取組をもっと減らせないか。特色ある取組や、やめられないというものもあるが、校長会と一緒に話合いをしてもっと大胆に削減する必要がある。

【地域や保護者との連携】

- 誰かではなく誰もが行事等の削減の主体になっていく必要がある。保護者や地

域に学校の多忙な状況をどう理解してもらうかということを含めて、それぞれが主体となって働き方について考えていく必要がある。

- 保護者の意見も聞きながら、PTA、市町村教育委員会連合会（以下「地教連」という）、校長会と一緒に働き方改革を進める必要がある。

イ 事務職員の役割や育成方法の明確化

【役割】

- 学校事務の標準的職務はどうあるべきかを検討してはどうか。
- 校務支援システムの導入により、総務系の仕事が減るといっても踏まえながら職務を見直していく必要がある。
- これからの事務職員の学校経営への参画は、教員でなくてもできる業務は事務職員が行うということではないか。それが役割の明確化にもつながる。
- ネットワーク管理等ができる事務職員を採用することで、ICT業務を事務職員の職務として位置付けられる。
- 共同学校事務室活用の考え方に、ICT担当の事務職員を1名配置し業務の半分程度をICT関係業務に当たらせれば、各校を支援することもできるのではないか。

【育成方法】

- 事務職員は、学校組織マネジメント強化のキーパーソンの一人である。人材育成を含めて人事体系を考える必要がある。
- 小中学校事務の多くが一人職である。共同学校事務室を核として、学校や事務職員をどう支援できるのかということが重要になる。
- 人材育成の強化から、事務職員の研修体系を職務内容とからめて見直す必要がある。
- 事務職員の事務を「つかさどる」部分や、校内で活躍できる資質・能力を人事交流や研修で身に付けさせることが必要である。^{※14}
- 事務職員の資質・能力を向上させるとともに、事務職員を上手く活用できる管理職を増やすという視点も必要である。

※14 平成29年3月に学校教育法の一部改正により事務職員の職務規程を見直し、「事務に従事する」から「事務をつかさどる」となった。学校教育法第37条14号

(4) 課題改善のための方向性

ア 校種や学校規模を踏まえた業務改善や組織体制の見直し

意識調査では、前述のとおり、現場の教員の約7割が業務量や業務内容に関する困り事を抱えており、個々の教員の業務負担の軽減を図っていくことで、健全な組織風土づくりにつなげていく必要がある。

そのためには、職責に応じた役割や業務量を明確化し、業務のスクラップ・アンド・ビルドを推進するとともに、校種や学校規模、学校を取り巻く環境に合わせた業務改善や組織改革を進めていくことが不可欠である。さらには、業務内容を見直し、業務の仕分けを行うとともに、外部委託等についても検討する必要がある。

また、学校の働き方改革や業務改善を推進するためには、PTA、地教連、市町村の首長部局、校長会、教育委員会が方向性を一致させる必要がある。さらには、学校が業務改善を積極的に推進できるように、教育委員会は校長の背中を押すよう

な取組が必要であり、先進事例や業務改善の考え方、学校の取組を継続して発信するとともに、学校及び教師が担う業務の明確化・適正化について具体例を示しながら確実に進めていくことが求められる。

それとともに、教職員の意識改革が必要であり、これまで「子どもたちのため」と長時間勤務や休日勤務を良しとしてきた働き方を見直し、教職員自身の生活の質や教職人生を豊かにすることで、より良い教育活動となることが期待される。

イ 事務職員の役割の明確化

事務職員は、教員とは異なる視点で学校全体を支えており、複数校での共同実施などの取組を通じて業務の効率化や質の向上を図っている。その資質・能力をさらに発揮し、学校経営への積極的な参画を進めていくことで、学校全体の組織マネジメント力の強化や教員の業務負担の軽減にもつなげることが求められる。

そのために、事務職員に何をつかさどらせるのか、その役割を明確にすることが必要であり、まず標準的職務について検討することが求められる。さらには、業務を複数体制で行ったり、共同学校事務室が一人職の事務職員を支援したりするなど、OJTを活用した人材育成を継続していくとともに、標準的職務に沿って研修体系を見直し、Off-JTの充実も図っていく必要がある。

ウ 校務へのICTの活用

教職員の業務負担の軽減に向けては、校務の情報化に加え、授業準備や授業改善にもICTの活用が効果的であり、学校現場が様々な場面において積極的にICTを活用できる環境整備や校内支援体制を充実させていく必要がある。

また、ICT機器の導入に伴い、学校現場ではより専門的な人材が必要になっている状況から、ICT支援員が配置できるように、具体の活用事例を発信するとともに、市町村教育委員会への働きかけが必要である。

さらには、本県の地理的状況を踏まえ、遠隔地からの移動負担を軽減するために、これまで以上に遠隔会議システム等を活用した効率的な遠隔研修の実施が求められる。

エ 外部人材（専門家、地域人材等）の活用

学校が抱える課題は多様化・複雑化しており、教育課題の解決に向けては、地域とともにある学校づくりを進めることが不可欠であり、さらに地域学校協働本部の設置やコミュニティ・スクールの導入等を加速させていく必要がある。また、学校の様々な活動に、外部の専門人材や地域人材の力を活用することは、教員の業務負担の軽減にとどまらず、児童生徒の相談支援体制や部活動の充実などにもつながるものであり、これまで以上に積極的に外部人材の活用が求められる。

第3 学校の組織力を向上させるための取組の方向性

1 学校の組織マネジメントの強化

(1) 若年教員から校長までの体系的な組織マネジメント力の育成

- ア 管理職の組織マネジメント力を向上させる取組の強化
- イ 中堅期や発展期の教員の組織マネジメント力を育成する取組
- ウ 若年期の教員に対する組織マネジメントへの意識を醸成する取組
- エ 若年教員から校長まで体系的なマネジメント力を育成するプログラムの確立

(2) OJTを活用した若年教員やミドルリーダーの育成

- ア 管理職がOJTを通じてミドルリーダーを育成する仕組みづくり
- イ 学校全体で組織的に若年教員を育成する取組の強化
- ウ 校種や学校規模に応じて、若年期から管理職まで段階的に人材を育成する仕組みづくり
- エ 風通しのよい職場づくりにつながる取組

2 学校の働き方改革・業務改善

(1) 校種や学校規模を踏まえた業務改善や組織体制の見直し

- ア 学級担任制である小学校教員の負担を軽減する組織体制の見直し
- イ 学校の規模や課題に応じた柔軟な組織体制の構築
- ウ 業務改善・効率化に向けた総合的な取組の推進
- エ 教員の勤務時間に対する意識改革の取組
- オ 教員の業務の見直し及び業務量の削減

(2) 事務職員の役割の明確化

- ア 事務職員の職務内容の見直しによる学校経営への参画
- イ 業務負担の軽減につながる事務職員体制の強化
- ウ 事務職員の人材育成の強化

(3) 校務へのICTの活用

- ア 校務支援システムや遠隔研修による業務負担の軽減
- イ 学校がICTを活用しやすいサポート体制の確保

(4) 外部人材（専門家、地域人材等）の活用

- ア 各学校のニーズに応じた専門人材の確保（量的拡大）
- イ 地域と連携・協働した学校づくりの推進

第4 学校の組織力を向上させるための具体的な取組体系

<担当課の略称>

教政: 育政策課、教七: 教育センター、教福: 教職員・福利課、小中: 小中学校課

高等: 高等学校課、特支: 特別支援教育課、生涯: 生涯学習課、保体: 保健体育課、人権: 人権教育課

基本方針	課題改善のための方向性	取組の方向性	具体的な取組	担当課	
1 学校の組織マネジメントの強化	(1) 若年教員から校長までの体系的な組織マネジメント力の育成	ア	管理職の組織マネジメント力を向上させる取組の強化	<p>具体的な取組</p> <p>○主幹教諭から校長まで段階的・体系的にマネジメント力の強化を図る管理職等育成プログラムを実施する。</p> <p>○教科研究センターHP上の「まなnet」において、学校組織改革先進校の事例を、年6回掲載する。</p> <p>○各学校において学校経営計画に基づき、PDCAサイクルによる取組の進捗や検証・改善を行う。</p> <p>○児童生徒の姿や地域の現状等に関する調査や各種データ等に基づき、教育課程を編成・実施・評価・改善を図る一連のPDCAサイクルを確立している小・中学校の割合（「よくしている」と回答した学校の割合）を40%以上とする。（R5年度末目標）</p> <p>○学校経営計画に基づく組織マネジメント力の向上を図るため、学校支援チームの訪問を通して学校経営アドバイザー等による指導・助言を実施する（年間5回）。</p>	教七
		イ	中堅期や発展期の教員の組織マネジメント力を育成する取組	<p>○高知大学教職大学院学校運営コースに2名の中堅教員を派遣し、2年間で実践的な組織マネジメントを習得させる。</p> <p>○（独）教職員支援機構が開催する校長マネジメント研修、副校長・教頭等研修、中堅教員研修、次世代リーダー育成研修等に20名程度の教員を派遣し、組織マネジメント力の育成を図る。</p> <p>○中堅教諭（10年経験者）と初任者による組織マネジメントの視点を強化したチーム協働研修を実施する。</p> <p>○各小中学校において、発展期（20年以上の経験者）の教諭等を中心とし、オンライン配信の活用による学校課題に応じたマネジメント研修を実施する。</p> <p>○10年経験以上の教職員に対して、校長の判断のもと、管理職等育成プログラムにおける経営力育成セレクト研修を受講できるようにし、学校組織マネジメント力を有するミドルリーダーを計画的に育成する。</p> <p>○中学校において、「タテ持ち」型・「教科間連携」型・「タテ持ち・教科間連携」型のいずれかの仕組みを学校規模や教員配置等に応じて導入する。</p> <p>○学習指導と学習評価の計画の作成に当たり教職員同士が協力し合っている中学校の割合（「よくしている」と回答した学校の割合）を50%以上とする。（R5年度末目標）</p>	教七

基本方針	課題改善のための方向性	取組の方向性	具体的な取組	担当課	
1 学校の組織マネジメントの強化	(1) 若年教員から校長までの体系的な組織マネジメント力の育成	イ	中堅期や発展期の教員の組織マネジメント力を育成する取組	〇県教育委員会等への人事交流による行政経験や学校における校務分掌の部長職を経験することにより、教員の組織マネジメント力を育成する。	高等
		ウ	若年期の教員に対する組織マネジメントへの意識を醸成する取組	〇初任者研修において、新たに学校組織の理解についての研修を実施する。 〇若年教員研修において、2年経験者研修では学級・ホームルーム経営について、7年経験者研修ではコーチングなど、初任者から段階的・体系的に組織マネジメント力を育成する。	教七
	エ	若年教員から校長まで体系的なマネジメント力を育成するプログラムの確立	〇学級経営、教科経営、学年経営、分掌運営、学校経営について、マネジメントの視点を柱に体系的に研修を実施する。 〇教育法規・服務に関する研修に、タスク管理や時間管理等のセルフマネジメント力向上に関する研修内容を取り入れる。	教七	
	ア	(2) OJTを活用した若年教員やミドルリーダーの育成	管理職がOJTを通じてミドルリーダーを育成する仕組みづくり	〇学校経営計画に基づく組織マネジメント力の向上を図るため、学校支援チームの訪問による学校経営アドバイザー等からの指導・助言を実施する(年間5回)。 【再掲】 〇10年経験以上の教職員に対して、校長の判断のもと、管理職等育成プログラムにおける経営力育成セレクト研修を受講できるようにし、学校組織マネジメント力を有するミドルリーダーを計画的に育成する。 【再掲】	高等
	イ	学校全体で組織的に若年教員を育成する取組の強化	〇初任者研修における配置校研修を充実させるために、育成指標に基づく5つの研修内容を指定し、センター等研修と関連付けて実施する。	教七	
				〇小中学校において、ベテランの教員やミドルリーダーがメンターとして若年教員の学校経営、授業づくり等を指導・助言しながらチーム内で学び合う仕組みを構築する。 〇学習指導と学習評価の計画の作成に当たり教職員同士が協力し合っている学校の割合(「よくしている」と回答した学校の割合)を50%以上とする。(R5年度末目標)	小中

基本方針	課題改善のための方向性	取組の方向性	具体的な取組	担当課
1 学校の組織マネジメントの強化	(2) OJTを活用した若年教員やミドルリーダーの育成	イ 学校全体で組織的に若年教員を育成する取組の強化 ウ 校種や学校規模に応じて、若年期から管理職まで段階的に人材を育成する仕組みづくり	○退職した管理職員も活用しながら主幹教諭の配置を拡充し、総括育成担当者として位置付け、OJTによる若年教員の育成を強化する。 ○教員育成指標に基づいた研修の受講状況等を把握できよう、研修管理システムにおいて個々の研修履歴をカルテとして整理する機能を強化する。 ○人事評価制度等に関する検討委員会において、目標設定シートでの能力目標に「若年層への人材育成の視点」の追加を検討する。	高等 教七 教福
	2 学校の働き方改革・業務改善	(1) 校種や学校規模を踏まえた業務改善や組織体制の見直し	エ 風通しのよい職場づくりにつながる取組 ア 学級担任制である小学校教員の負担を軽減する組織体制の見直し イ 学校の規模や課題に応じた柔軟な組織体制の構築	○育成指標に基づいた教育法規・サービス・職務に関する研修体系を見直し、令和2年度より経験段階に応じた研修内容を実施する。 ○全ての市町村立小中学校にスクールカウンセラーやスクールソーシャルワーカーを配置し、心理や福祉の専門的な視点から指導・助言が受けられるようにする。 ○教員採用審査における小・中学校教諭受審者のうち、小・中学校教諭免許状の両方を所有している者に対して申請による加点を行うことで、小中両免許状の保有者の拡充を図る。 ○中・高学年学級担任の持ち時間削減及び授業準備時間削減を図るため、一定規模の小学校を中心に、外国語専科指導教員を加配措置する。 ○中山間地域における多様な教育機会の確保に向けて、義務教育学校等、次世代の特色ある学校づくりを目指す市町村教育委員会を支援し、学校と地域との連携・協働によりチーム学校として教育活動を充実させるとともに、社会に開かれた教育課程の実現を目指す。 ○副校長や主幹教諭の配置を拡充して、学校の組織運営体制や指導体制の充実を図り、機動的な学校運営を行う。 ○中山間地域の小規模校に遠隔教育システムを構築し、多様な生徒の学習ニーズに応じた授業を実施する。(10校)
		ウ 業務改善・効率化に向けた総合的な取組の推進	○令和2年4月から統合型校務支援システムを全市町村の272小中学校に導入し、出欠管理や成績処理、保健管理、公文書管理など教職員の様々な業務の効率化を図るとともに、グループウェアを活用した情報共有を推進し、会議時間等の削減につなげる。 ○遠隔教育システムを活用した教職員研修の実施により、移動時間の負担軽減を図る。	

基本方針	課題改善のための方向性	取組の方向性	具体的な取組	担当課
2 学校の働き方改革・業務改善	(1) 校種や学校規模を踏まえた業務改善や組織体制の見直し	ウ 業務改善・効率化に向けた総合的な取組の推進	○各学校における業務の効率化・削減を推進するために、国の動向や県内の推進校及び県外の先進事例等を情報提供する。	教福
			○高知県運動部活動改革推進委員会（令和2年度は「これからの部活動の在り方検討委員会」）において、「高知県運動部活動ガイドライン」及び「高知県立学校に係る運動部活動の方針」に基づき運動部活動運営の適正化に向けた検討を行うとともに、中学校及び高等学校等の運動部活動顧問を対象とした研修会を実施し業務改善の意識化を図る。	保体
		エ 教員の勤務時間に対する意識改革の取組	○管理職と働き方改革の取組の推進役となる教職員が一緒に研修を受講し、研修結果を学校に持ち帰って実践し、教職員の意識改革につなげる。	教福
			○2年次教頭研修において、「働き方改革」をテーマとする講義・演習を行い、働き方改革に向けての意識の向上と具体的な実践力の育成を図る。	教七 教福
	オ 教員の業務の見直し及び業務量の削減		○県教育委員会が主催する「研修・会議」「研究指定事業」について、統合や廃止、削減などの見直しを継続して実施する。	全課
			○令和元年度研修企画委員会（年間3回開催）では、働き方改革における研修の在り方について協議し、夏季休業中の悉皆研修の削減やICT環境を活用した遠隔教職員研修の拡充を検討し、研修計画を策定した。	
	(2) 事務職員の役割の明確化	ア 事務職員の職務内容の見直しによる学校経営への参画	○学校への調査・照会について、対象・頻度・時期・内容・様式等の精査や、項目の工夫によって複数の調査を一元化するよう関係各課に働きかける。	教福
			○市町村教育長会や校長会等で、学校が担ってきた業務の仕分けや学校行事等の精選及び削減について要請するとともに、進捗状況を把握し、好事例についてフィードバックを行う。	
		イ 業務負担の軽減につながる事務職員体制の強化	○学校教育法等の一部改正を踏まえた職務内容の明確化及び学校運営への参画体制の強化について、関係者から意見等を聞きながら、内容を整理し、周知を図る。	教福
			○総括主任及び事務長の計画的な昇任及び配置を行うことで、地域内の学校の学校運営への参画を推進する。	
ウ 事務職員の人材育成の強化	○共同学校事務室の拡充に向けて、市町村教育委員会を訪問し、必要性や成果などを説明するとともに、設置に向けての理解・支援・情報提供を行う。（R：11 共同学校事務室（14 教育委員会）→R 5：14 共同学校事務室（20 教育委員会））	小中		
	○（独）教職員支援機構が開催する事務職員研修等に4名を派遣し、職員の資質向上を図る。	教政		

基本方針	課題改善のための方向性	取組の方向性	具体的な取組	担当課
2 学校の働き方改革・業務改善	(2) 事務職員の役割の明確化	ウ 事務職員の人材育成の強化	<p>具体的取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ○県の職員研修との連携やオンライン配信等により、学校事務職員研修を充実させる。 ○共同学校事務室の事務長及び総括主任が事務機能の強化を図るための情報交換を行う連絡協議会と、共同学校事務室において、各校の事務職員が学校運営に参画するための業務の効率化・削減に関する実践研究を共有する実践報告会を開催する。 ○教育委員会や知事部局への人事交流を積極的に行うことで、学校事務以外の多様な業務の経験を積める機会をつくり、3年程度での人事交流を促進することで、幅広い視野を身に付け学校経営に参画できる人材を育成する。 ○若年期に県教育委員会及び知事部局との人事交流を積極的に進め、多様な職域を経験させるなど計画的な人材育成を行う。 	教七 教福
	(3) 校務へのICTの活用	ア 校務支援システムや遠隔研修による業務負担の軽減	<ul style="list-style-type: none"> ○令和2年4月から統合型校務支援システムを全市町村の272小中学校に導入し、出欠管理や成績処理、保健管理、公文書管理など教職員の様々な業務の効率化を図るとともに、グループウェアを活用した情報共有を推進し、会議時間等の削減につなげる。【再掲】 ○統合型校務支援システムにおけるグループウェアの活用により、県教育委員会が市町村教育委員会や学校に対して実施している既存調査の効率化及び簡素化を図る。 ○遠隔教育システムを利用した教職員研修の実施により、移動時間の負担軽減を図る。 【再掲】 ○通級による指導を実施している高等学校間で遠隔教育システムを活用した情報共有等を実施する。 ○Web会議ツールを活用して、特別支援学校間での遠隔研修等を実施する。(本校と分校間での会議、研究主任の協議会、文部科学省指定事業の指定校の協議等) ○教育版地域アクションプランにおいて、各市町村が自主的に設置するICT支援員等の配置に伴う経費を補助する。 ○令和2年度から小学校において必修化されるプログラミング教育について、全小学校の教員がPCを活用した授業を実践できるよう、具体的な事例を示したハンドブックの配付や悉皆研修を実施する。 	教七 特支
		イ 学校がICTを活用しやすいサポート体制の確保	<ul style="list-style-type: none"> ○情報教育の推進を担う情報教育推進リーダー(小学校教員)を養成する。 ○県内を6ブロックに分け、各ブロック別にAI教育推進拠点校を設置し、AI教育指導員(外部人材)を活用して、ICTを活用した教育の充実、教職員の指導力向上を図る。 	小中 高等

基本方針	課題改善のための方向性	取組の方向性	具体的な取組	担当課
2 学校の働き方改革・業務改善	(3) 校務へのICTの活用	イ 学校がICTを活用しやすいサポート体制の確保	<p>○高等学校における発達障害等支援の必要な生徒に対するICTを活用した指導支援について研究開発を行う。</p> <p>○特別支援学校で、ICT支援員を計画的に活用し、聴覚障害及び病弱等の児童生徒の遠隔授業、プログラミング等に取り組む。</p> <p>○Web会議ツールを活用して、特別支援学校間での遠隔研修等を実施する。(本校と分校間での会議、研究主任の協議会、文部科学省指定事業の指定校の協議等)【再掲】</p>	特支
	(4) 外部人材(専門家、地域人材等)の活用	ア 各学校のニーズに応じた専門人材の確保(量的拡大)	<p>○再任用の募集に際して専門人材の確保を図るために、再任用を希望しない教職員へ、臨時教員や校務支援員など県教育委員会が実施する事業等で雇用する職に関する意識調査を行う。</p> <p>○教師の負担軽減を図ることで、より児童生徒への指導や教材研究等に注力できる体制を整備するため、学習プリント等の印刷などを教師に代わって行う校務支援員の配置を拡充する。(R元：小中学校30名→R2：40名)</p> <p>○小中学校における放課後等学習支援員の配置に対して支援を行うことで、市町村や学校が実施する放課後等の補充学習の充実を図る。</p> <p>○放課後等における学習支援の実施校率100%を維持し、充実させる。(R5年度末目標)</p> <p>○日々の学習活動や進路指導等において、各校の特色や状況に応じた専門的な外部人材を積極的に活用する。</p> <p>○各特別支援学校に、要請に応じて外部専門家を派遣する。</p> <p>○地域の小・中学校に、要請に応じて外部専門家を派遣するなど専門的な支援を提供する。</p> <p>○市町村立中学校や県立学校等の運動部活動において、運動部活動を向上と競技力の向上を図ることを目的として、専門的指導力をもつ運動部活動支援員を学校のニーズに応じて派遣する。</p> <p>○市町村立中学校や県立学校等の運動部活動における顧問教員の負担を軽減するとともに、適正な部活動運営の推進を目的として、単独での指導や大会引率ができる運動部活動指導員を配置する。</p> <p>○いじめ問題をはじめとする生徒指導上の問題において、弁護士(スクールロイヤー)が、その専門的知識・経験をもとに学校でのいじめ予防教育や法的相談の対応を行えるよう、要請に応じて学校に派遣する。</p> <p>○各学校のニーズに合わせてスクールカウンセラーやスクールソーシャルワーカーの配置時間等の工夫をし、効果的な活用を推進する。</p>	教福 小中 高等 特支 保体 人権

学校組織の在り方検討委員会設置要綱

(目的及び設置)

第1条 本県の学校組織や人材育成の状況を明らかにし、学校の組織力を向上させるチームとしての学校づくりや、組織的な人材育成を進めるための方法等を検討することを目的として、学校組織の在り方検討委員会（以下「委員会」という。）を設置する。

(検討事項)

第2条 委員会は、次に掲げる事項について検討を行う。

- (1) 学校の組織力を向上させるチームとしての学校づくりに関すること。
- (2) キャリアパスを踏まえた組織的な人材育成の方法等に関すること。
- (3) その他必要な事項

(組織)

第3条 委員会の委員は、次に掲げる者のうちから、高知県教育長が委嘱する。

- (1) 学識経験者
 - (2) 学校教育関係者
 - (3) その他高知県教育長が必要と認める者
- 2 委員の任期は、委嘱の日から令和2年1月31日までとする。ただし、委員が欠けた場合における補欠の委員の任期は、前任者の残任期間とする。
 - 3 委員会に委員長及び副委員長を置く。
 - 4 委員長は委員の互選によって決定し、副委員長は委員長が指名する。
 - 5 委員長は、委員会を総理する。
 - 6 副委員長は、委員長を補佐し、委員長に事故があるとき、又は欠けたときはその職務を代理する。

(会議)

第4条 委員会の会議（以下「会議」という。）の進行は委員長が務める。委員長が出席できない場合は副委員長が代理する。

- 2 会議は、委員の過半数が出席しなければ開くことができない。
- 3 委員長は、必要があると認めるときは、会議に委員以外の者に出席を求め、資料の提出や意見、説明、その他協力を求めることができる。
- 4 会議は公開とする。ただし、出席した委員の3分の2以上の多数で議決したときは、非公開とする。

(庶務)

第5条 委員会の庶務は、高知県教育委員会事務局で行う。

(その他)

第6条 この要綱に定めるもののほか、委員会の運営に関し必要な事項は別に委員長が定める。

附 則

この要綱は、平成31年3月19日から施行する。

附 則

この要綱は、令和元年11月8日から施行する。

学校組織の在り方検討委員会委員名簿

	役職等	氏名	備考
1	NPO 法人 S O M A 副代表理事	大辻 雄介	
2	先生の幸せ研究所代表	澤田 真由美	
3	四万十市立中村南小学校事務長	篠田 裕次	
4	高知市立十津小学校校長	島崎 雅彦	
5	県小中学校 P T A 連合会会長	竹中 利文	
6	香美市教育長	時久 恵子	副委員長
7	高知工業高等学校事務長	豊永 圭	
8	高知大学教育学部教授	藤本 富一	
9	いの町立伊野中学校校長	正木 敬造	
10	中村特別支援学校校長	宮地 暁男	
11	九州大学大学院人間環境学研究院教授	元兼 正浩	委員長
12	高知工業高等学校校長	横畑 健	R 元. 5. 23 まで
12	高知西高等学校校長	竹村 謙	R 元. 5. 24 から

(役職名は令和 2 年 1 月 20 日現在)

学校組織の在り方検討委員会審議経過

回	年月日	審議事項
第1回	平成31年 3月19日(火)	○高知県の学校組織の現状と課題について ○今後の進め方について
第2回	令和元年 6月10日(月)	○効果的・効率的に機能している学校組織とは ○「高知型学校組織」の在り方について ○検討委員会の今後の進め方について
第3回	令和元年 9月3日(火)	○学校組織改革先進校ヒアリング調査結果 ○学校組織の在り方に関する意識調査結果 ○改善の方向性・具体的な方策について
第4回	令和元年 10月7日(月)	○審議の中間とりまとめ(案)について
第5回	令和元年 11月11日(月)	○「学校組織の在り方検討委員会」報告書(案)について ○学校の組織力を向上させるための施策体系(案)について
第6回	令和2年 1月20日(月)	○「学校組織の在り方検討委員会」報告書について