

## 「学校組織の在り方検討委員会」報告書（案）

I	はじめに	1
II	あるべき姿	2
	管理職のあるべき姿	
	～チームとしての学校づくりを実現する組織マネジメント～	
	学校組織のあるべき姿	
	～チームとしての学校づくりを実現する組織体制～	
III	学校の組織マネジメントの強化	4
1	学校の組織力向上が求められる背景	
	(1) 学校の組織力向上に関する国の動向	
	(2) 教職員の大量退職・大量採用	
2	学校の組織マネジメント力の向上に向けた本県の取組状況	
	(1) これまでの主な取組	
	(2) 高知県教員育成指標	
	(3) 教育センター等における組織マネジメント研修	
	(4) 学校での組織的なOJT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）	
4	課題改善のための方向性	
	(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	
IV	学校の働き方改革・業務改善	11
1	働き方改革を取り巻く国の動向	
2	教職員の働き方改革に向けた本県の取組状況	
	(1) これまでの主な取組	
	(2) 教職員等の勤務状況	
	【教員の勤務状況】	
	【管理職の勤務状況】	
	(3) 事務職員の職務状況	
	(4) 本県の学校規模	
	(5) 校務へのICT及び外部人材の活用状況	
	【校務へのICTの活用】	
	【外部人材の活用】	
3	課題改善のための方向性	
	(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	

## I はじめに

「学校組織の在り方検討委員会」（以下「検討委員会」という）は、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、学校現場の組織体制の在り方を検証し、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、学校関係者にとどまらず、外部の有識者の参画も得て、検討を進めてきたものです。

個々の不祥事案が発生した原因を分析したところ、

- 職場内での組織的な体制、気づき、育成、サポートが不足していること
- 公務員としての規範意識や感情のコントロールが十分でなく、自分が不祥事を起こすことがあるというリスクを捉えられていないこと
- 管理職によるマネジメントの不足

などの課題が要因として挙げられており、不祥事案の発生は、個々の教職員の資質能力のみに起因するものではなく、学校がチームとしての組織力を高め、組織的に人材育成を行っていくことが不祥事防止対策に資すると考えられます。

このため、検討委員会では、学校の組織体制における課題や、管理職のマネジメント力に焦点を当て、そのあるべき姿について議論を深めてきたところですが、学校現場の実情を踏まえた検討を行うために実施した、「学校組織改革先進校におけるヒアリング調査」や管理職や教職員に対する「学校組織の在り方に関する意識調査」の結果からは、学校現場における「組織的な人材育成」や「働き方改革」を進めることが、健全な組織として機能する学校づくりにおいて重要であることが明らかとなりました。

本報告書では、以下の項目を柱として、これまで検討してきた内容とともに、課題改善のための方向性に基づいた方策をとりまとめました。

- **管理職のあるべき姿**  
～チームとしての学校づくりを実現する組織マネジメント～
- **学校組織のあるべき姿**  
～チームとしての学校づくりを実現する組織体制～
- **学校の組織マネジメントの強化**
- **学校の働き方改革・業務改善**

## II あるべき姿

### 管理職のあるべき姿

～チームとしての学校づくりを実現する組織的なマネジメント～

- ◆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を行い、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。

#### 学校全体を効果的にマネジメントしている「学校組織改革先進校」における実践事例

#### 1 経営ビジョンや教育目標を学校全体で十分に共有

##### <具体的な方策>

- 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。
- 副校長や教頭ら管理職が、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

##### <具体的な方策>

- 年間を通じたジョブリスト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

##### <具体的な方策>

- 教職員に率先して声をかけ、具体的な事象に対して褒めて認め、指導し、評価する。
- 管理職が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。
- 管理職は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

##### <具体的な方策>

- 新しい取組に抵抗感を持たず、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。

## 学校組織のあるべき姿 ～チームとしての学校づくりを実現する組織体制～

- ◆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。

### 学校全体を効果的にマネジメントしている「学校組織改革先進校」における実践事例

#### 1 教職員が組織の一員として役割や責任を十分に認識

##### <具体的な方策>

- 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

##### <具体的な方策>

- 地域に学校を徹底的にオープンし、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

##### <具体的な方策>

- 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に役割を与え、積極的に学校運営に関わらせる。
- 若年教員にも役割や責任を与えることで、主体的に学校経営に関わらせ、経験を積ませる。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・運営を行わせる。
- 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。

### Ⅲ 学校の組織マネジメントの強化

#### 1 学校の組織力向上が求められる背景

##### (1) 学校の組織力向上に関する国の動向

○文部科学省では、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、教職員の指導体制の充実、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「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。

##### (2) 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、すべ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、新卒者\*<sup>1</sup>や県外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いたらなかった教員の割合も増加傾向\*<sup>2</sup>にある。これらことから、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増進に向けた業務改善を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

## 2 学校の組織マネジメント力の向上に向けた本県の取組状況

### (1) 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（以下「地教委」という）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、PDC 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 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、OJTによる効果的な人材育成のための内容充実・強化 等

### (2) 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。それに伴い高知県教育委員会（以下「県教委」という）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。

○組織マネジメント力では、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、校内指導体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。

### (3) 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。

○教育センターの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。

### (4) 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小学校に導入した。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、県教委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・指導を位置づけ、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」の問い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」の問いに否定的な回答は 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 課題改善のための方向性

#### （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

学校組織改革先進校<sup>\*3</sup>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**

<取組の方向性>

- 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

教職員の大量退職・大量採用が続く中、すべての学校において、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」として位置づけ、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が重要である。

また、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。

<取組の方向性>

- 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

## IV 学校の働き方改革・業務改善

### 1 働き方改革を取り巻く国の動向

○文部科学省では、平成31年1月に中教審から出された「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「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<sup>\*5</sup>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 教職員の働き方改革に向けた本県の取組状況

### （1）これまでの主な取組

〇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、地教委や学校と連携し、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、運動部活動指導員等の配置拡充
- ・文化部活動指導員等の派遣拡充
- ・地域学校協働本部の設置拡大

### （2）教職員等の勤務状況

#### 【教員の勤務状況】

〇平成28年度に文部科学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分と時間外勤務が多く、「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が、小学校で全体の約3割、中学校で約6割いた。また、平成18年度の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 割の教員が月 80 時間を超える時間外勤務を行っていた。

○県立学校では、平成 30 年 12 月調べ<sup>\*6</sup>で、月 100 時間を超える時間外勤務又は月 80 時間を超える時間外勤務を 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 勤務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事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（文部科学省）」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 分勤務時間が長く、それらを 1 か月に換算すると 100 時間程になり、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<sup>\*7</sup>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。

### （3）事務職員の職務状況

○県教委では、平成 18 年度に学校が自主性・自立性を確立し特色ある学校づくりを進めるために、事務職員の専門能力の一層の活用を図ることが必要であることから、職務内容を整理した。その職務内容では、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）」が明示されている。しかしながら、事務職員の学校経営への参画<sup>\*8</sup>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。

\* 8 「公立小中学校事務職員の標準的職務について（通知）」平成 18 年 1 月 18 日付け 18 高教職第 1098 号において、「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。

○事務職員（正員）の未配置校は、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\*<sup>9</sup>が支援をしている。また、10校は他校の事務職員が兼務してい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、さらにつながっていくことが求められる。

\*<sup>9</sup> 平成29年3月に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、事務の効率化などを推進。令和元年度の県内の共同学校事務室は、11事務室。

○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。

さらに県教委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作り、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。

○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。

#### （4）本県の学校規模

○学級規模の標準\*<sup>10</sup>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。

\*<sup>10</sup> 【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

## (5) 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令和元年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、SC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SC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、SC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SC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SC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SSW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SSW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<sup>\*11</sup>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。

\*11 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 課題改善のための方向性

#### (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

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。

#### <取組の方向性>

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

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。

### <取組の方向性>

- ア 事務職員の職務内容の見直しによる学校経営の参画
- 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

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、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、これまで以上にビデオカンファレンス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。

### <取組の方向性>

- 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

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。

### <取組の方向性>

- 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