

# 組織文化の形成を図る 学校組織マネジメントの在り方に関する研究

## 【研究の概要】

教育目標に基づいて育成を目指す資質・能力を定め、それを地域社会と共有・連携しながら各学校の特色を生かした教育課程の改善・充実を図っていく学校経営が求められている。本研究は、カリキュラム・マネジメントを推進するための基盤形成に向けた学校経営の一つの視点として、教職員の業務の効率化を軸に据え、小・中学校における教職員の組織文化の形成に重点を置いた学校組織マネジメントの在り方について研究を進め、新たな教育課程の展開に向けた学校経営の充実を図ろうとするものである。

キーワード： 働き方改革・業務改善・勤務時間・多忙化

## 《研究協力員》

花巻市立石鳥谷小学校	校長	千葉	勉
花巻市立石鳥谷中学校	校長	富永	秀寿
花巻市教育委員会	指導係長兼主任指導主事	八重畑	亘

## 《研究アドバイザー》

岩手大学大学院教育学研究科	教授	鈴木	久米男
花巻市立花巻小学校	校長	齊藤	義宏

平成 31 年 3 日  
岩手県立総合教育センター  
企画担当  
後澤大世

## 目 次

I	研究主題	1
II	研究主題設定の理由	1
III	研究の目的	1
IV	研究の目標	1
V	研究の見通し	1
VI	研究の構想	2
1	研究についての基本的な考え方	2
(1)	本研究の背景について（学校現場における多忙の現状）	2
(2)	組織文化と学校組織マネジメントについて	3
(3)	本研究の意義について	3
2	実践計画	4
(1)	実態調査及び分析	4
(2)	組織体制の改善及び業務の効率化の取組	4
3	検証計画	4
(1)	勤務実態及び意識の変容	4
4	研究構想図	4
VII	研究実践	5
1	実態調査及び分析	5
(1)	学校の業務改善に関する調査①（花巻市教育委員会）の実施	5
(2)	学校の業務改善に関する調査の結果	6
(3)	調査結果を分析した実践の方向性	17
2	組織体制の改善及び業務の効率化の取組	17
(1)	実践1 [花巻市教育委員会]	17
(2)	実践2 [花巻市立石鳥谷小学校]	19
(3)	実践3 [花巻市立石鳥谷中学校]	23
3	実践の結果及び成果と課題の検証	27
(1)	学校の業務改善に関する調査②（花巻市教育委員会）の実施	27
(2)	学校の業務改善に関する調査の結果	27
(3)	考察	33
VIII	研究のまとめ	34
1	全体考察	34
2	研究の成果	34
3	今後の課題	35
IX	引用文献, 参考文献	36

## I 研究主題

組織文化の形成を図る学校組織マネジメントの在り方に関する研究

## II 研究主題設定の理由

平成 29 年 3 月に幼稚園教育要領及び小学校学習指導要領、中学校学習指導要領（以下、新学習指導要領という）が公示された。新しい時代に求められる資質・能力を育む「社会に開かれた教育課程」の実現を目指し、主体的・対話的で深い学びの実現に向けた授業改善の推進、そして、各学校が教育課程に基づき組織的かつ計画的に教育活動の質の向上を図っていくことができるよう、カリキュラム・マネジメントの充実に努めるよう示された。

こうした我が国の教育の方向性を踏まえ、本県の各学校においては、教育目標に基づいて育成を目指す資質・能力を定め、それを地域社会と共有・連携しながら各学校の特色を生かした教育課程の改善・充実に努めていく学校経営が展開されていくことになる。カリキュラム・マネジメントを推進するにあたっては、カリキュラム・マネジメントの三つの側面を捉えることが重要である。その一つとして、教育課程の実施に必要な人材や予算、時間、情報といった人的又は物的な体制の確保がある。特に、校内の人的資源の要である教職員の育成は、カリキュラム・マネジメントの推進にとって基盤となり欠かせない要素となる。教職員全員で資質・能力を共有し、適切に役割を分担しつつ、相互に連携しながら組織文化を形成していくことが、カリキュラム・マネジメントの推進するための土台となると考える。

この教職員の組織文化を形成するにあたっては、教職員相互が連携し協働できる組織体制や時間等の条件整備が必要となってくる。こういった条件整備については、カリキュラムの側面だけでは実現は難しく、学校経営という大きな視野から計画的かつ継続的に改善を図っていくことが重要となってくる。各学校の特色あるカリキュラム・マネジメントを実現させるために、学校経営の視点から、学校の組織体制及び運営の改善、校務分掌等の役割分担及び業務の効率化を図りながら、組織文化についてマネジメントしていくことが今後一層求められてくることになる。

そこで、本研究では、カリキュラム・マネジメントを推進するための基盤形成に向けた学校経営の一つの視点として、教職員の業務の効率化を軸に据え、小・中学校における教職員の組織文化の形成に重点を置いた学校組織マネジメントの在り方について研究を進め、その成果について県内へ普及を図っていきたい。

## III 研究の目的

資質・能力の育成に向けた特色ある教育の実現に向け、教職員の組織文化の形成に重点を置いた学校経営の在り方を明らかにすることによって、本県の小・中学校における学校経営の充実に資する。

## IV 研究の目標

教職員の組織文化の形成に向けて、校内組織体制の改善及び整備、教職員の業務の改善及び効率化を図るための方策を明らかにし、小・中学校における学校組織マネジメントの実践事例としてまとめる。

## V 研究の見通し

研究協力校において、教職員の意識や業務の状況、ニーズ等を調査・分析し、教職員の組織文化の形成に向けた校内組織体制の改善及び整備、教職員の業務の改善及び効率化を図る実践的な取組を行う。

## VI 研究の構想

### 1 研究についての基本的な考え方

#### (1) 本研究の背景について（学校現場における多忙の現状）

本格的な人口減少社会の到来や少子高齢化の進行、高度情報化社会、人口知能の飛躍的な進化、グローバル化の進展など、社会経済情勢が目まぐるしく変化し、予測が困難な時代において、学校教育には、子供たちが様々な変化に向き合い、他者と協働して課題を解決していくことや、様々な情報を見極め知識の概念的な理解を実現し、情報を再構成するなどして新たな価値を創造していくことが求められている。そのような中、全国的に教職員の長時間勤務の実態が看過できない状況にあることが、平成28年の教員勤務実態調査から分かった。月80時間超相当の時間外労働をしている公立学校教諭は、小学校で全体の約3割、中学校で約6割。教員の長時間勤務抑制は、国と地方が解決に向けて取り組むべき待ったなしの課題となっている。

これまでに、岩手県教育委員会では、平成17年12月に「県立学校における多忙化問題検討委員会提言」を、平成19年3月に「小・中学校の多忙化問題に関する検討委員会提言」を、平成21年3月に「多忙化解消検討ワーキンググループ提言」をまとめ、多忙化解消に向けた取組を進めてきた。そして、平成27年1月から、関係団体との間で教職員の多忙化解消に係る協議の場を設置し、検討テーマを抽出して負担軽減策についての協議を進めているところである。

我が国の動向に目を向けてみると、文部科学省では、平成29年6月22日、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、「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中央教育審議会に諮問を行った。これを受け、中央教育審議会では、同年8月29日に「学校における働き方改革に係る緊急提言」をまとめた。

「学校における働き方改革に係る緊急提言」（H29.8.29）

#### 【緊急提言】

1. 校長及び教育委員会は学校において「勤務時間」を意識した働き方を進めること。
2. 全ての教育関係者が学校・教職員の業務改善の取組を強く推進していくこと。
3. 国として持続可能な勤務環境整備のための支援を充実させること。

同年12月22日には「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（中間まとめ）」をまとめた。

「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（中間まとめ）」（H29.12.22）

3. 学校・教師が担う業務の明確化・適正化
  - 業務の役割分担・適正化を着実に実行するための方策
  - 学校が作成する計画等の見直し（各種指導計画、運営計画等）
4. 学校の組織運営体制の在り方（○○委員会、○○主任等）
5. 勤務時間に関する意識改革と制度面の検討
  - 勤務時間管理の徹底
  - 適切な勤務時間の設定
  - 教職員全体の働き方に関する意識改革
  - 公立学校の教師の時間外勤務の抑制に向けた制度的措置の検討
6. 「学校における働き方改革」の実現に向けた環境整備
  - 教職員及び専門スタッフ等、学校指導・運営体制の効果的な強化・充実
  - 勤務時間の適正化や業務改善・効率化への支援

文部科学省では、これらの提言及び中間まとめを踏まえ、同年12月26日に「学校における働き方改革に関する緊急対策」をまとめた。

「学校における働き方改革に関する緊急対策」(H29.12.26)

1. 業務の役割分担・適正化を着実に実行するための方策
  - (1) 業務の役割分担・適正化を進めるための取組
  - (2) それぞれの業務を適正化するための取組
2. 学校が作成する計画等・組織運営に関する見直し
3. 勤務時間に関する意識改革と時間外勤務の抑制のための必要な措置
  - (1) 勤務時間管理の徹底・適正な勤務時間の設定
  - (2) 教職員全体の働き方に関する意識改革
  - (3) 時間外勤務の抑制のための措置
4. 「学校における働き方改革」の実現に向けた環境整備
5. 進捗状況の把握等

新学習指導要領の趣旨の下、各学校においては、育成を目指す資質・能力を明らかにし、「主体的・対話的で深い学び」の実現に向けた授業改善とカリキュラム・マネジメントの推進が一層求められてくる。その実現には、教職員一人一人の資質の向上が鍵となる。教育の質の確保及び向上を図る観点からも、教職員が、豊かなワークライフバランスを保ちつつ、充実した学校教育の業務を推進できる環境を整備していくことが急務である。

(2) 組織文化と学校組織マネジメントについて

昨今の学校教育においては、学校を取り巻く環境が大きく変化しており、学校が向き合うべき課題も多様化、複雑化し、個人の力量だけでは解決が困難になってきている。これらの課題に対応するための組織力を高めるためには、教職員の同僚性を高め合う組織文化が必要である。この組織文化は、カリキュラム・マネジメントを推進するための基盤形成となり、学校教育の質の向上に直結するものであると考える。

この組織文化を形成するに当たっては、教職員の人間関係や身体的・精神的環境が極めて重要となる。さらに、教職員一人一人の業務に対する意識改革も必要である。そのためには、教職員の業務負担や多忙感をいかに軽減していくか、時間的・精神的ゆとりをいかに生み出していけるかが必要条件となってくる。このことから、管理職のみならず全教職員が参画し、業務の効率化及び組織の活性化を図っていく学校組織マネジメントは、喫緊の課題である「働き方改革」の実現にも結びつくものであると考える。

(3) 本研究の意義について

学校規模、教職員の状況、施設設備の状況などの人的又は物的な体制の実態は、学校によって異なっており、組織文化を形成するための手段は多種多様である。学校の実態を的確に把握し、学校独自のビジョンを確立していくことが、学校組織マネジメントで必要になってくる。

本研究はあくまでも、人的又は物的な体制の実態に基づいた組織及び業務の効率化を目指した一つの事例として実践を行うものである。学校の実態をどのような手段で把握し、どう分析するか、その分析に基づいてどのような手段を講じていくか、どのように実施し、点検・改善を図っていくかについて、一事例を示すものである。本研究のモデル校である花巻市立石鳥谷小学校と花巻市立石鳥谷中学校の学校組織マネジメントの事例を通して、各校における学校組織マネジメントサイクルの確立及び教職員の業務改善の取組に向けた一視点となるよう進めていきたい。



## 2 実践計画

### (1) 実態調査及び分析

ア 学校の業務改善に関する調査①（花巻市教育委員会）の実施

- ・調査項目

イ 学校の業務改善に関する調査①の結果

- ・勤務時間等の状況
- ・学校全体の業務の状況
- ・個人の業務の状況

ウ 調査結果を分析した実践の方向性

- ・現在の学校組織体制のよさと課題点
- ・取組の方向性

### (2) 組織体制の改善及び業務の効率化の取組

ア 実践1 [花巻市教育委員会]

イ 実践2 [花巻市立石鳥谷小学校]

ウ 実践3 [花巻市立石鳥谷中学校]

## 3 検証計画

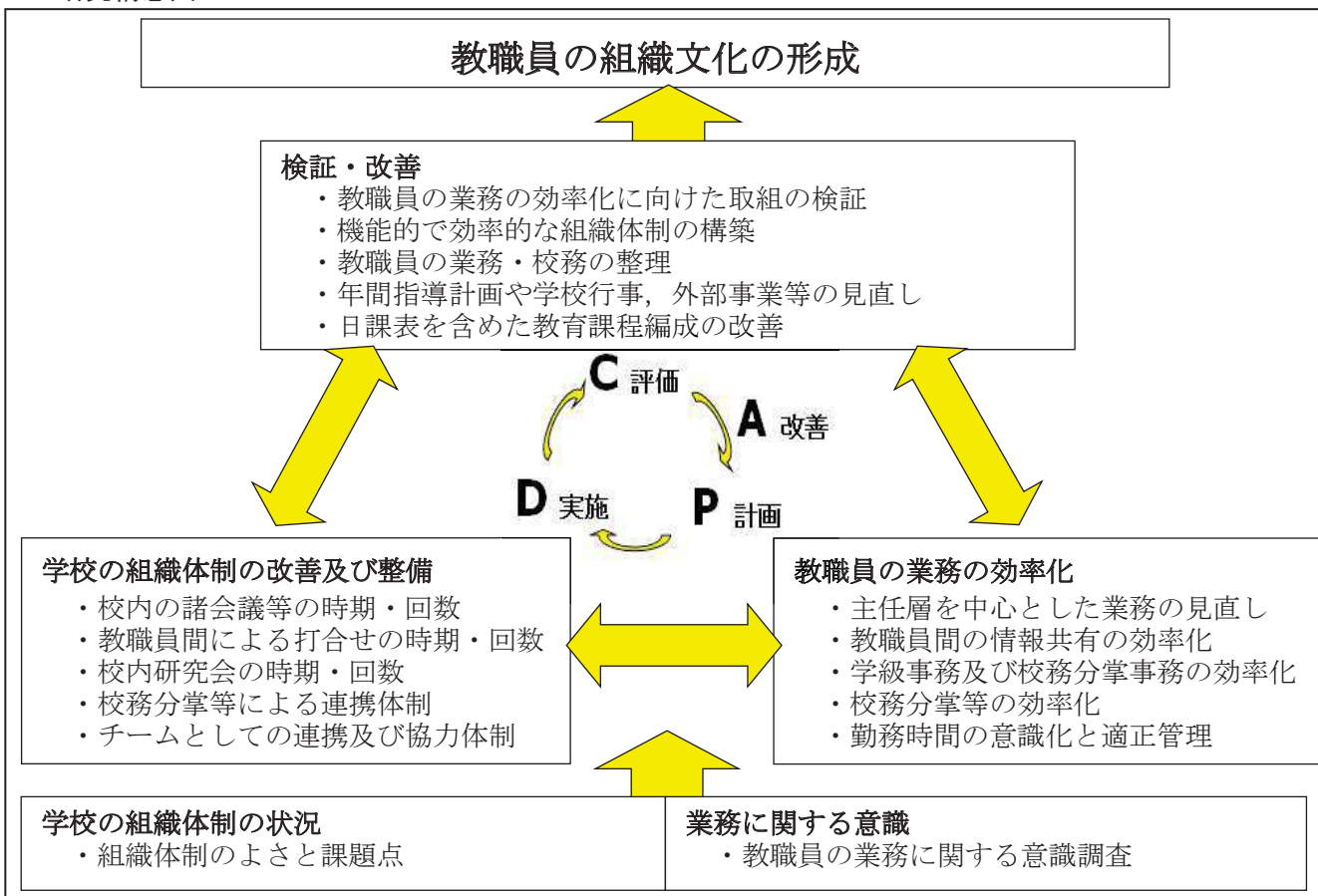
### (1) 勤務実態及び意識の変容

ア 学校の業務改善に関する調査②（花巻市教育委員会）の実施

イ 学校の業務改善に関する調査②の結果

ウ 調査結果を分析した実践の成果と課題

## 4 研究構想図



【図1】研究構想図

## Ⅶ 研究実践

### 1 実態調査及び分析

#### (1) 学校の業務改善に関する調査①（花巻市教育委員会）の実施

管理職及び教員の勤務時間や業務に対する意識等についての実態を把握するために、花巻市教育委員会は、市内全小・中学校の教員を対象とした「学校の業務改善に関する調査」(SQS アンケート)を実施した。

##### ア 調査時期

- ・平成 30 年 5 月

##### イ 調査対象

- ・花巻市内全小・中学校の教員

##### ウ 回答数

- ・小学校教員（n=299） ※石鳥谷小学校教員（n=17）
- ・中学校教員（n=200） ※石鳥谷中学校教員（n=25）

調査した項目は以下のとおりである。

#### 1 勤務時間等の状況

- 1 一日あたりの勤務時間
- 2 時間外勤務における業務内容
- 3 土日を含む一週間あたりの学校外での業務や時間外勤務にあたる時間
- 4 学校外で行っている主な業務内容
- 5 教育活動において満足を感じることに
- 6 職務に対して負担を感じることに

#### 2 学校全体の業務の状況

- 7 ビジョンとしての「まなびフェスト」を意識した教育活動が展開されている。
- 8 取り組みの反省を踏まえて、業務改善の見直しが行われている。
- 9 データ共有やICTの活用により、事務の効率化が図られている。
- 10 学年経営や文章事務に、教職員が協力し合って取り組んでいる。
- 11 外部人材の活用により業務内容が見直されている。
- 12 勤務時間を意識した校務運営がなされている。
- 13 業務内容の改善のために、組織を生かした取り組みがなされている。
- 14 行事や会議の精選が進められている。
- 15 【中学校のみ】部活動では、活動時間や内容を意識した取組がされている。

#### 3 個人の業務の状況

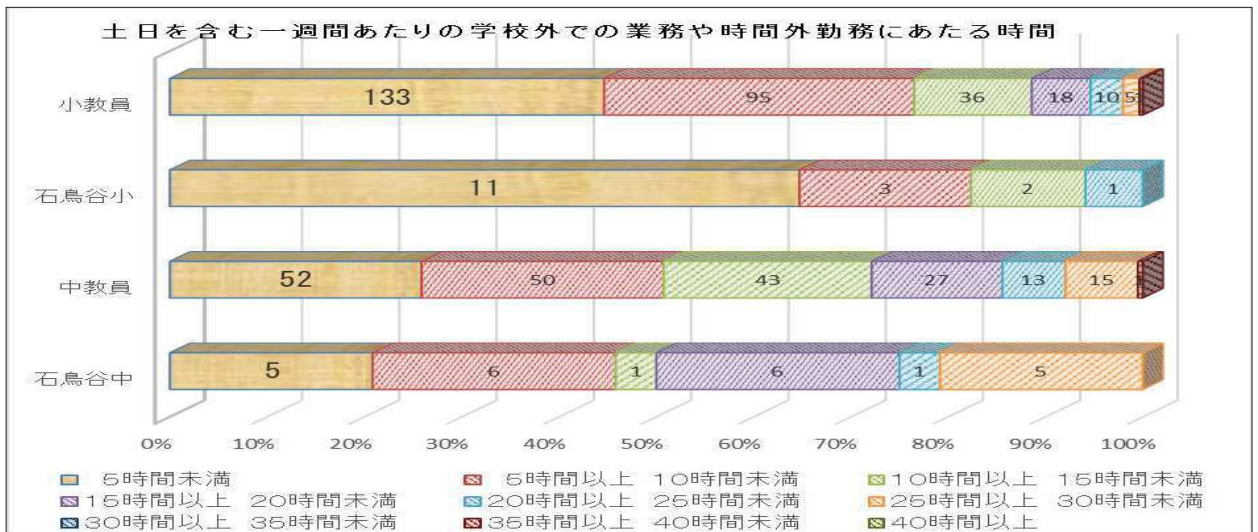
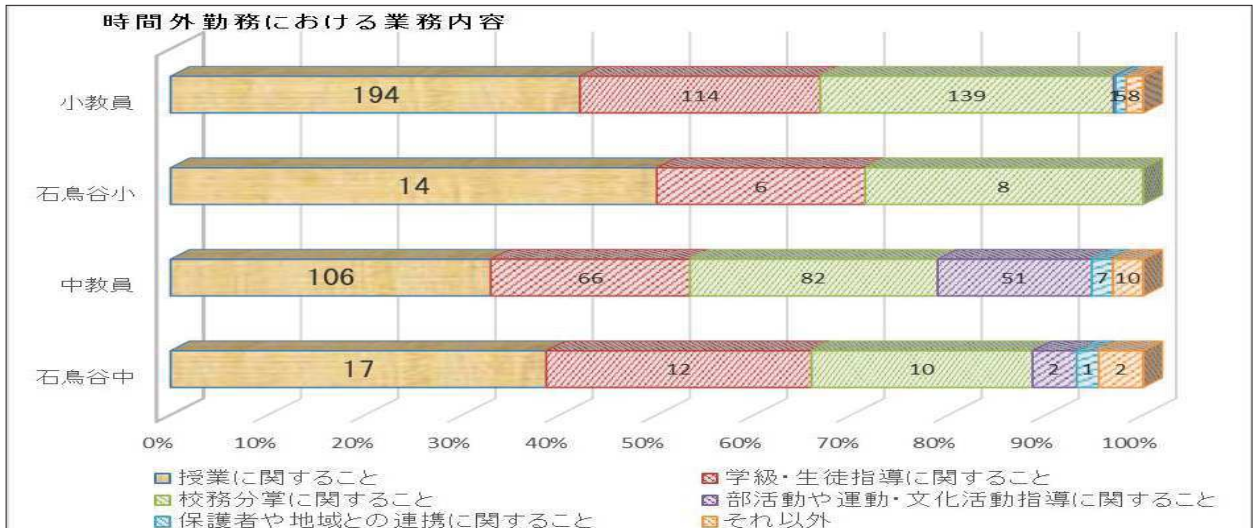
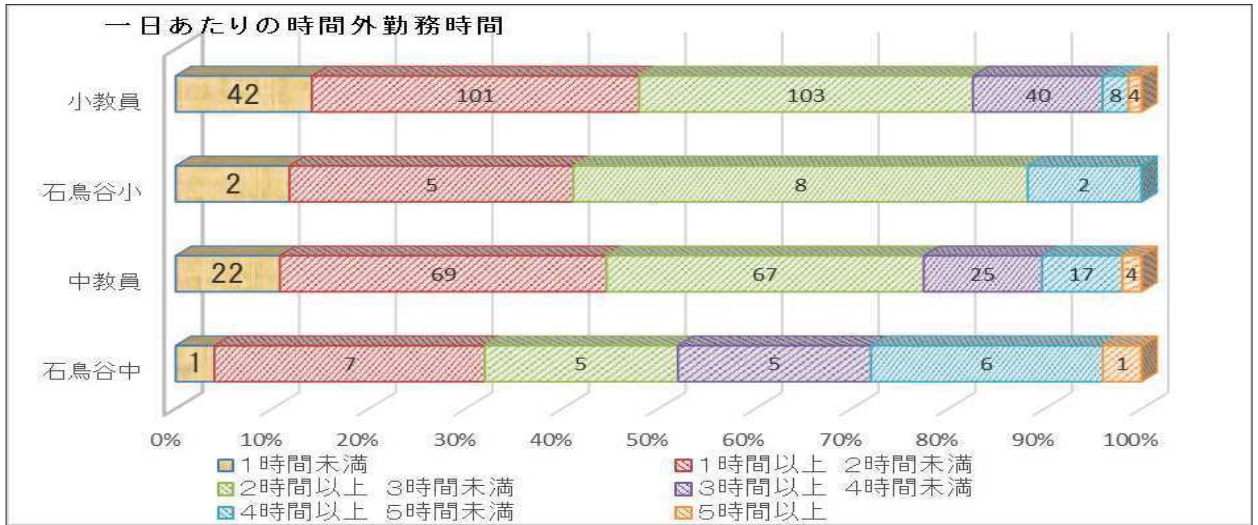
- 16 日々の業務の対応に追われている。
- 17 取組の反省を次に生かすようにしている。
- 18 外部人材を活用することにより業務の見直しができる。
- 19 日々の取り組みにやりがいを感じている。
- 20 自分なりに業務改善のための工夫をしている。
- 21 地域との連携を推進することが多忙解消の手立ての一つとなる。
- 22 校外での会議や出張が多く、業務遂行が滞る場合がある。
- 23 「まなびフェスト」などの活動の目標を意識した取り組みをしている。
- 24 様々な校務の遂行において、優先順位を意識して取り組んでいる。
- 25 何か困ったことがあったときには、管理職に連絡したり同僚に相談したりしている。
- 26 校内の共有データや資料の活用などにより業務の効率化を図っている。
- 27 生徒指導や保護者対応において組織的な取り組みを心がけている。

#### 4 その他

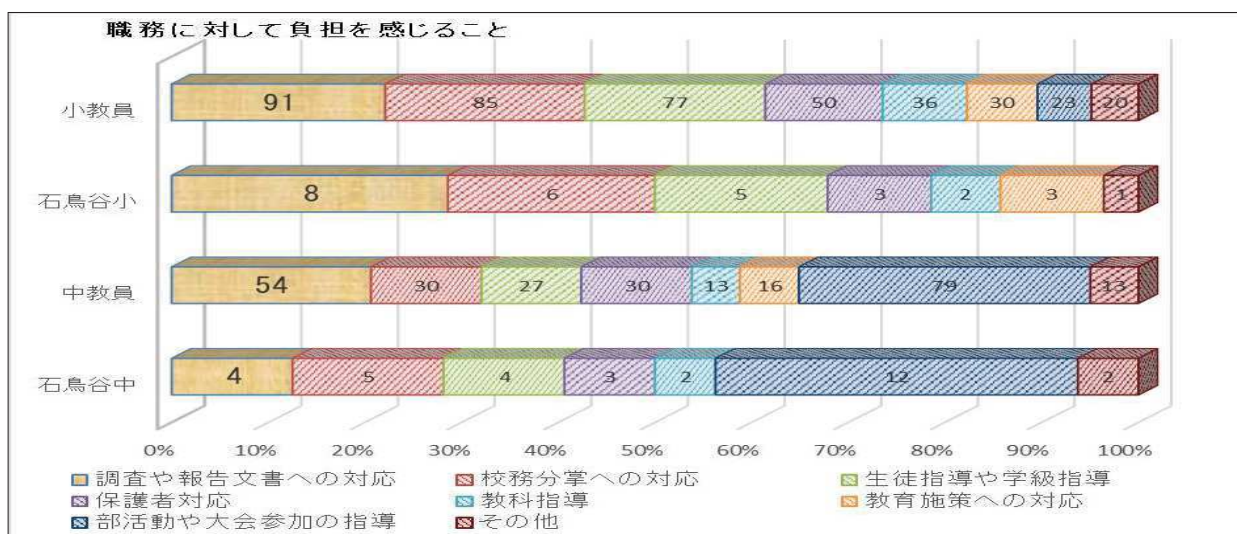
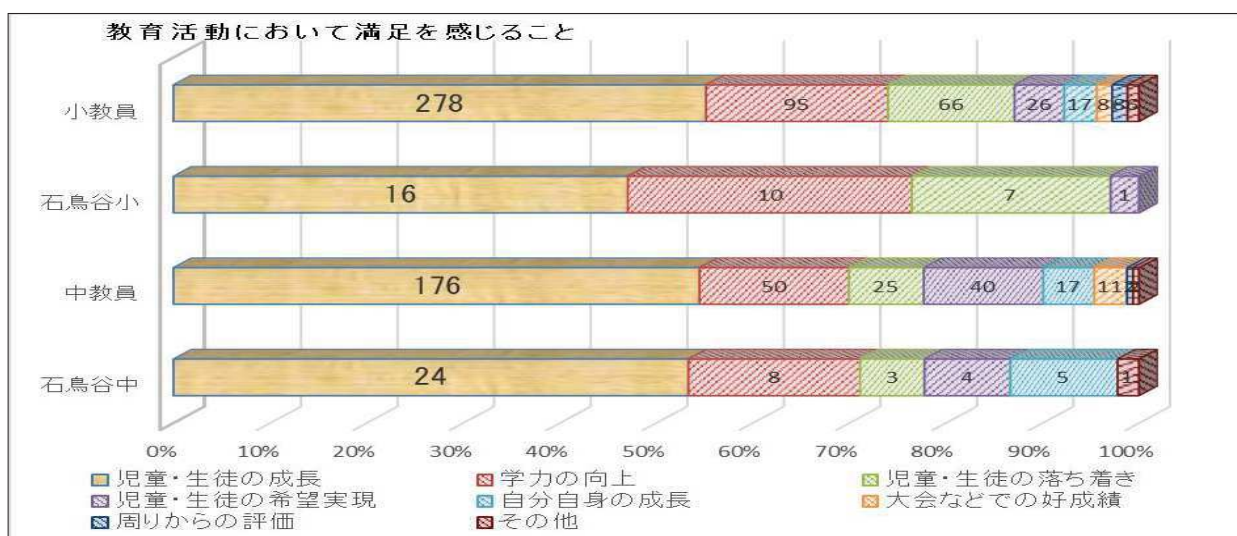
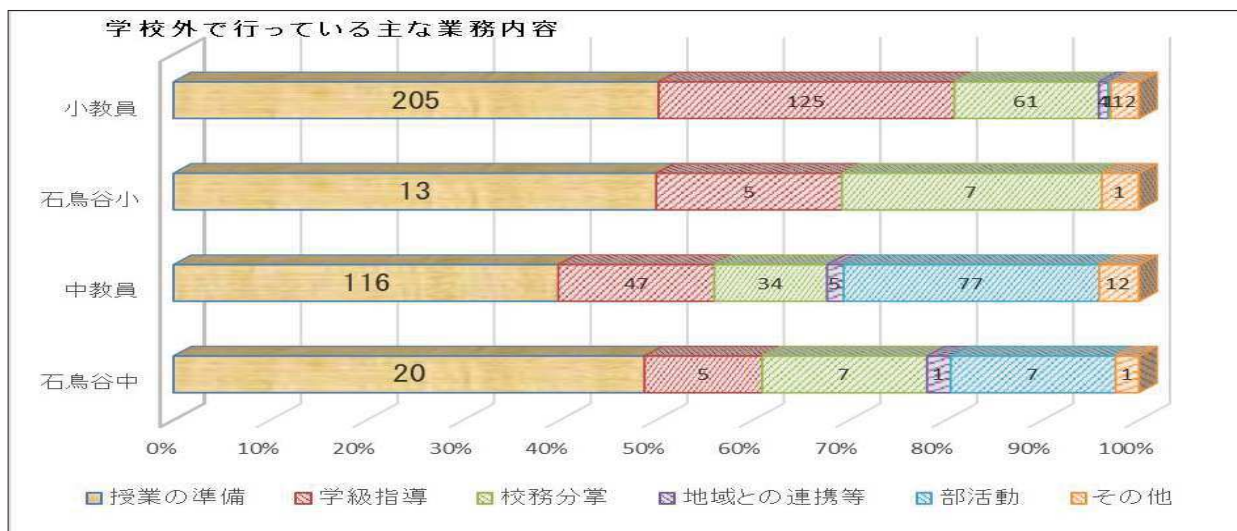
- 28 学校全体の取り組みに対する自身の満足度（100点満点）
- 29 自身の教育活動への自己評価（100点満点）

(2) 学校の業務改善に関する調査の結果

ア 勤務時間等の状況







(7) 石鳥谷小学校の傾向

○教育活動において満足する内容については、花巻市全体と比較して、学力向上や児童の落ち着きに対する回答の割合が高い。学習の定着及び生徒指導面における児童一人一人への指導の充実に向けて、きめ細かに取り組んでいる石鳥谷小の教職員の様子がうかがえる。

●花巻市全体と比較すると、一日あたりの時間外勤務時間が多く、土日を含む業務の持ち帰りが少ないことが分かる。時間を超過して行う業務として、授業準備の割合が多い。平日に勤務時間を超過してでも授業等の準備を行ってから帰る教員が多い傾向にある。

●職務に対する負担感については、調査や報告文書への対応の割合が高い。

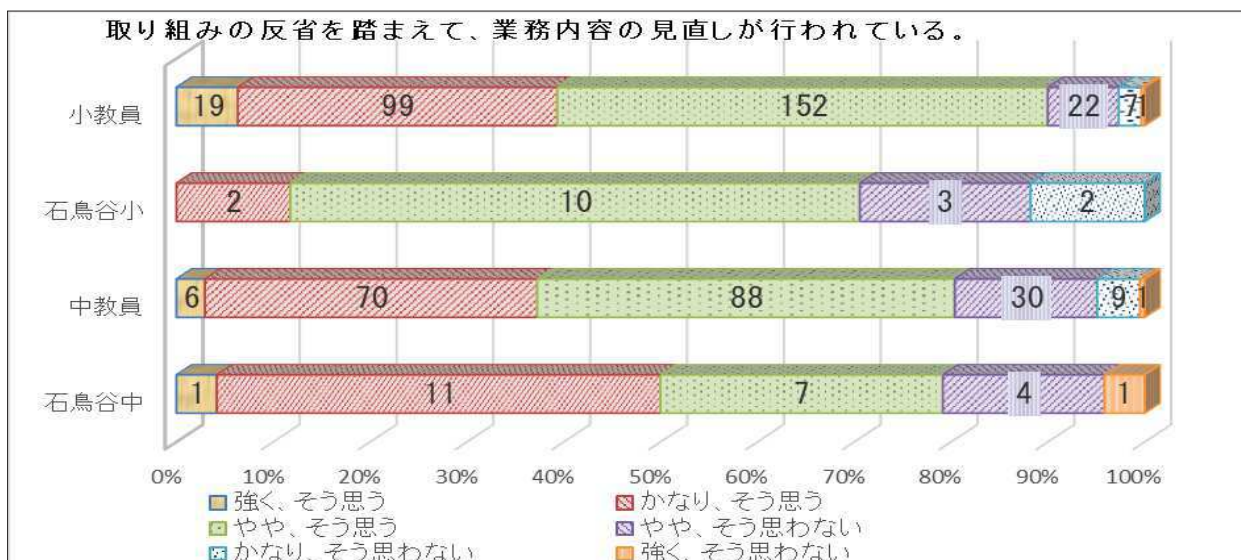
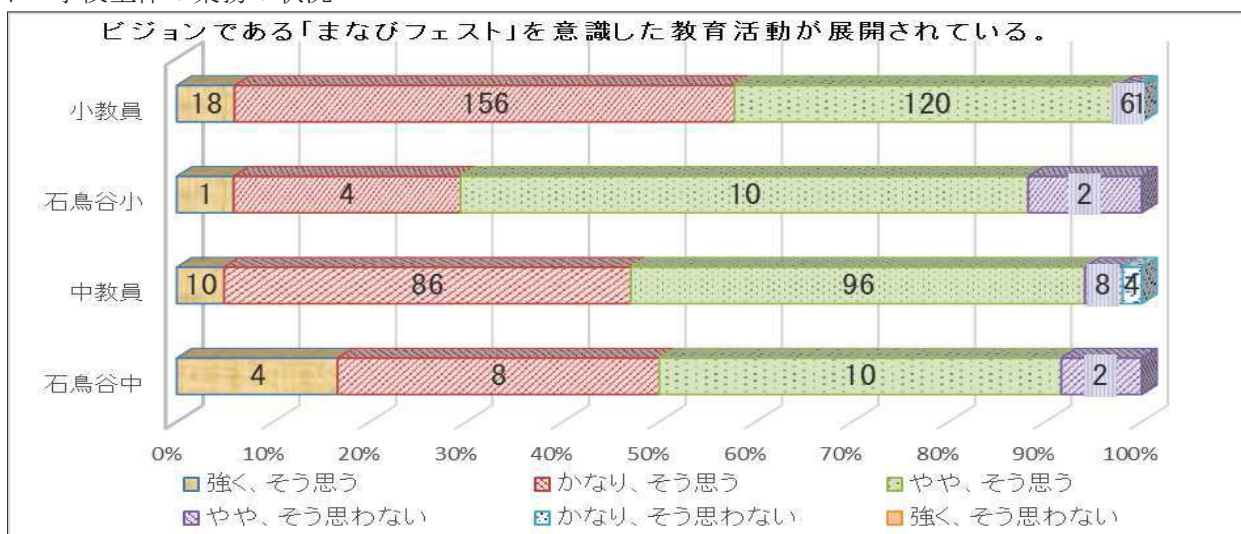
(イ) 石鳥谷中学校の傾向

○教育活動において満足する内容については、花巻市全体と比較すると、学力向上や自分自身の成長に対する回答の割合が高い。生徒の成長と併せて、自分自身のスキルアップに向けて真摯に取り組んでいる、石鳥谷中の教員の姿勢がうかがえる。

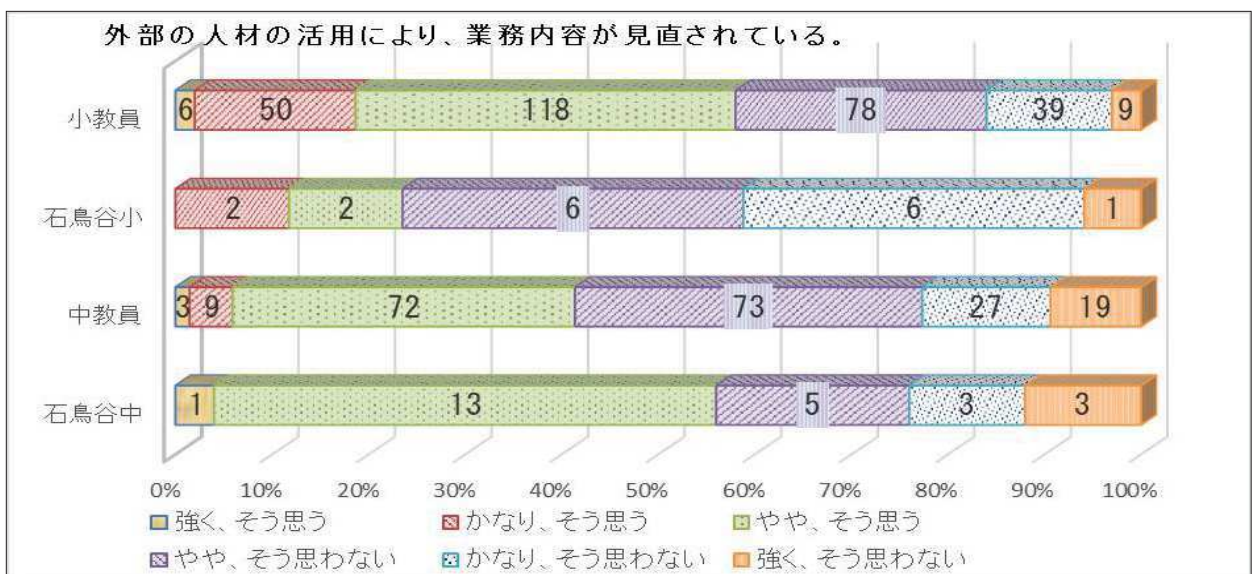
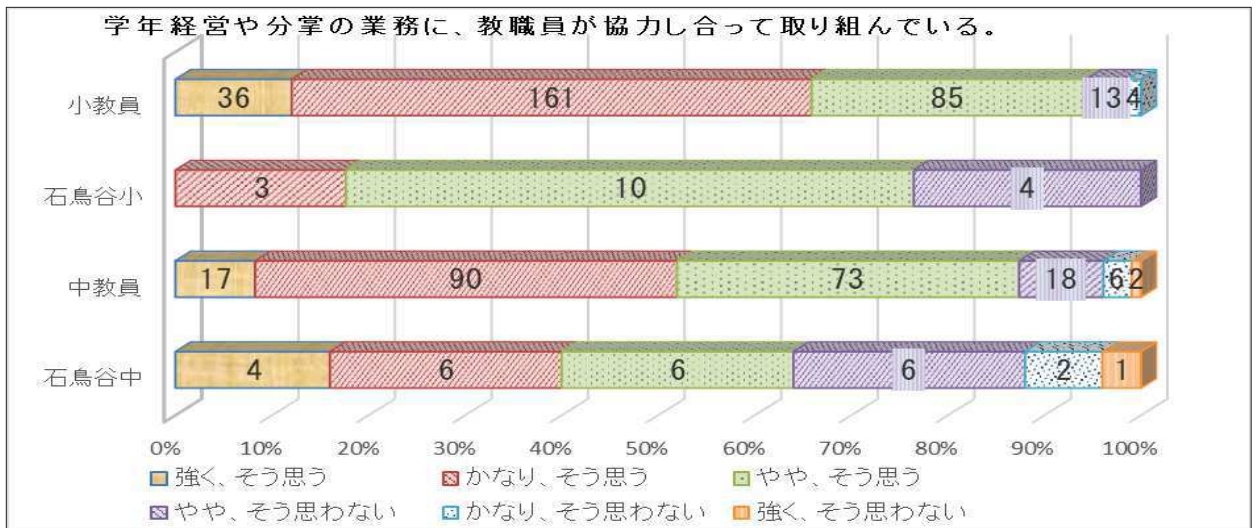
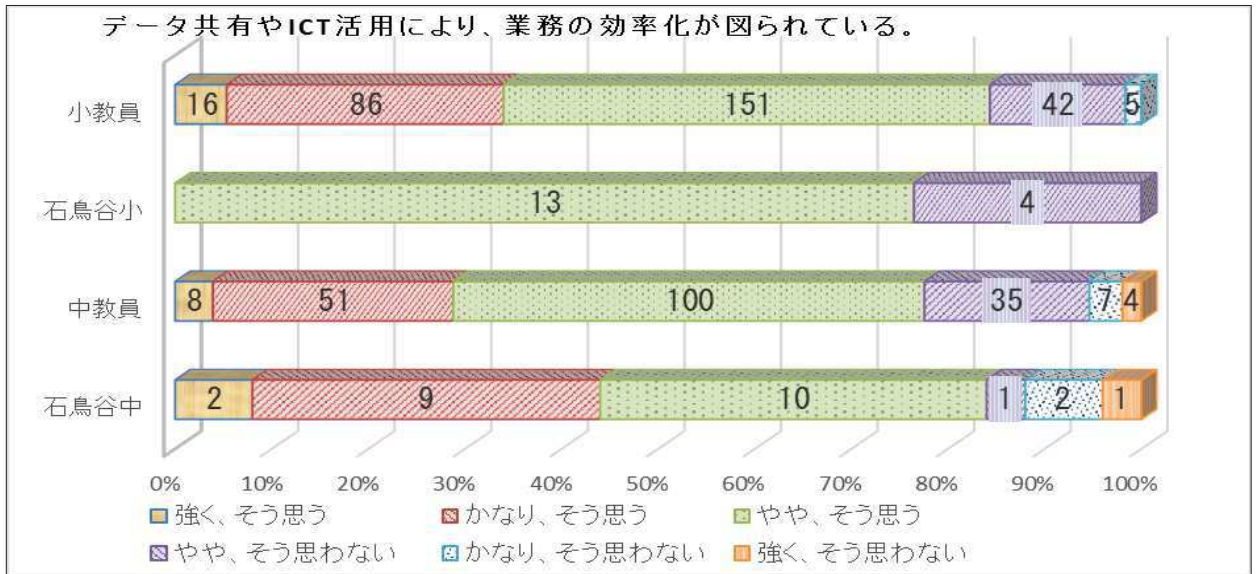
●花巻市全体と比較すると、一日あたりの時間外勤務時間が多く、土日を含む業務の持ち帰りも多いことが分かる。時間を超過して行う業務として、授業準備や学級及び生徒指導に関する業務が多い。平日も土日も、慢性的に業務に追われている様子がうかがえる。

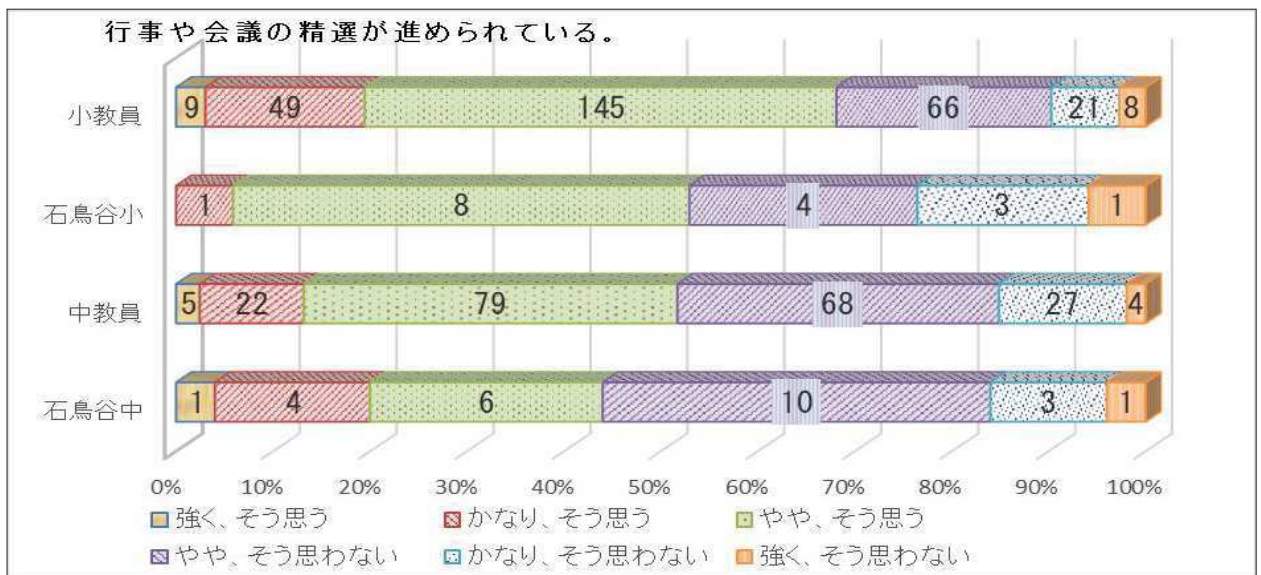
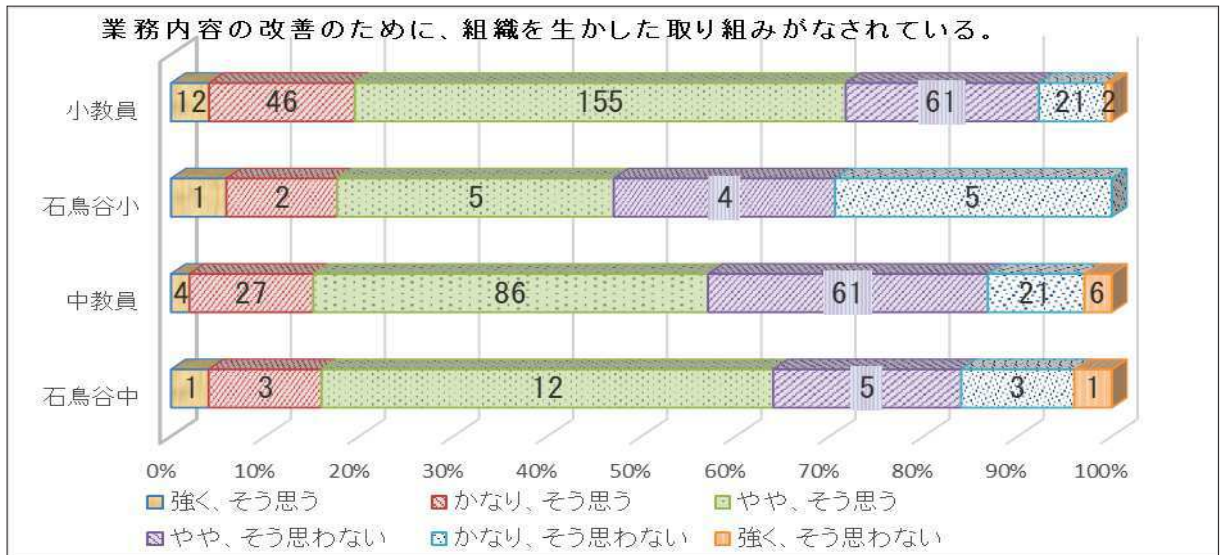
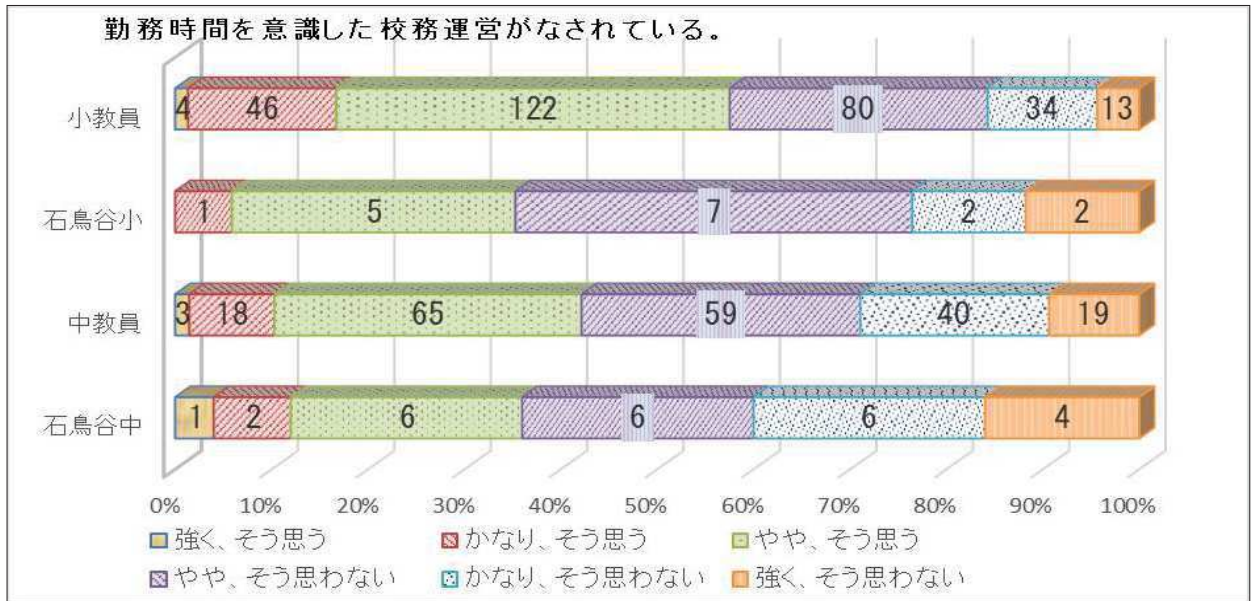
●職務に対する負担感については、花巻市全体と比較しても部活動や大会参加の割合が圧倒的に高い。

イ 学校全体の業務の状況

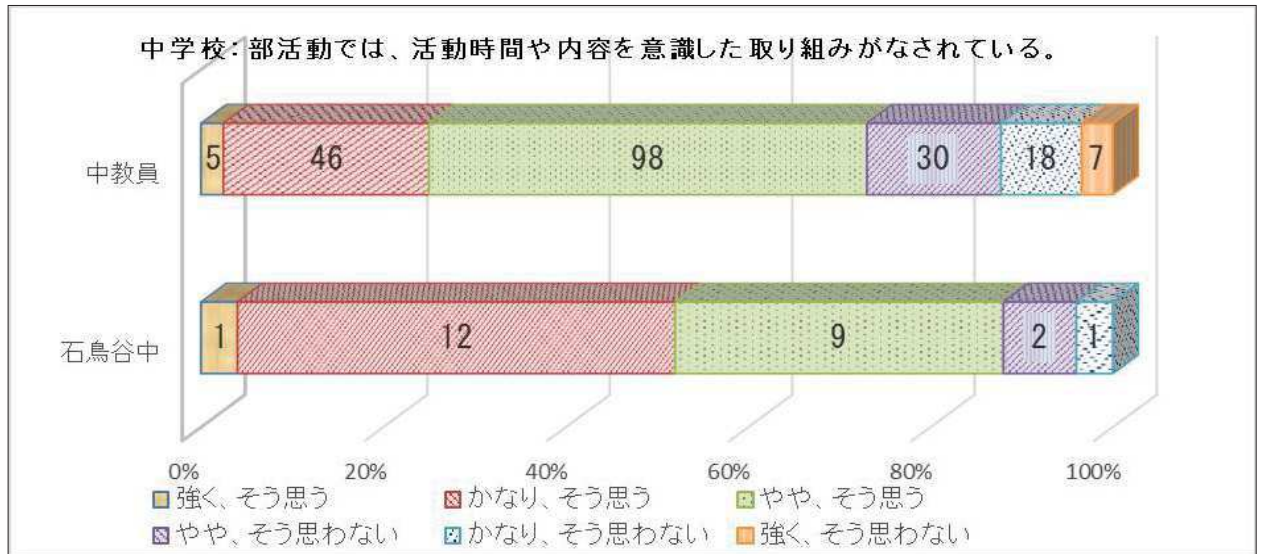












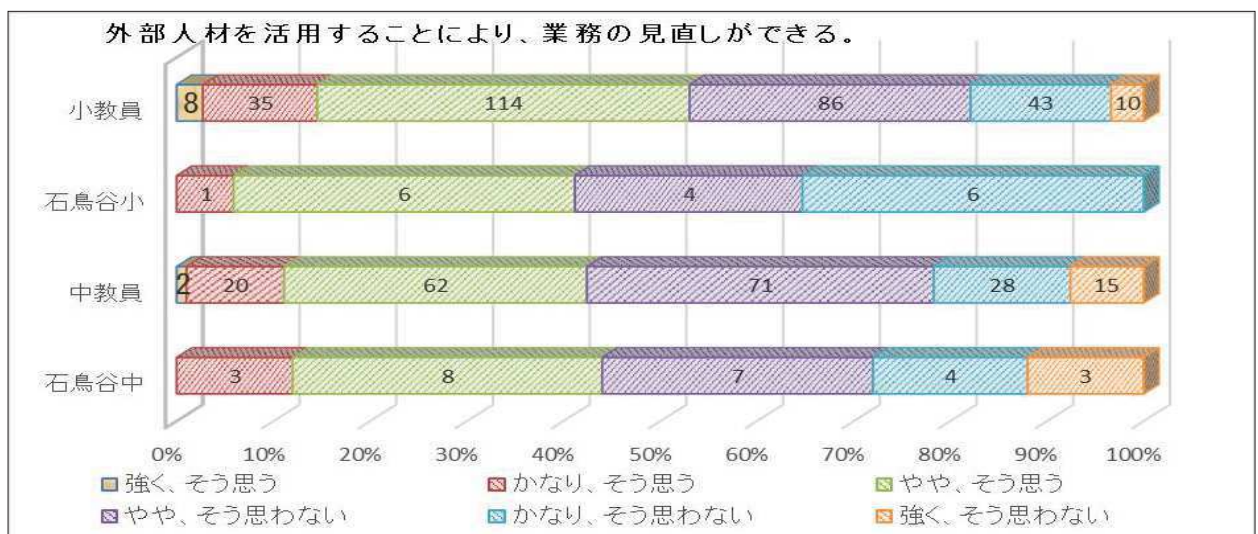
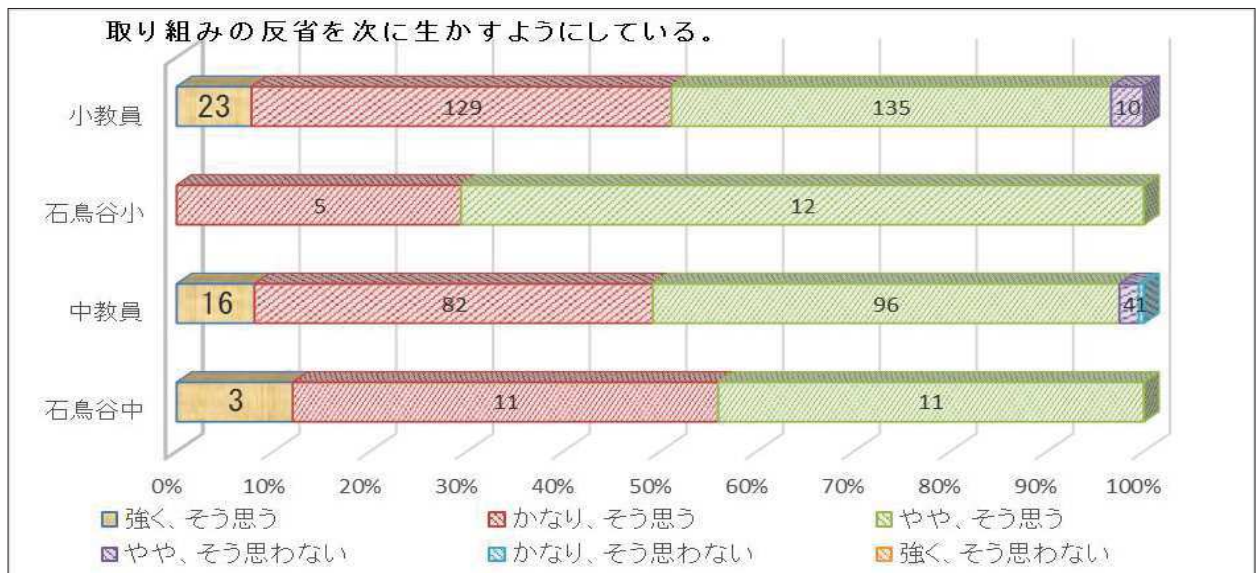
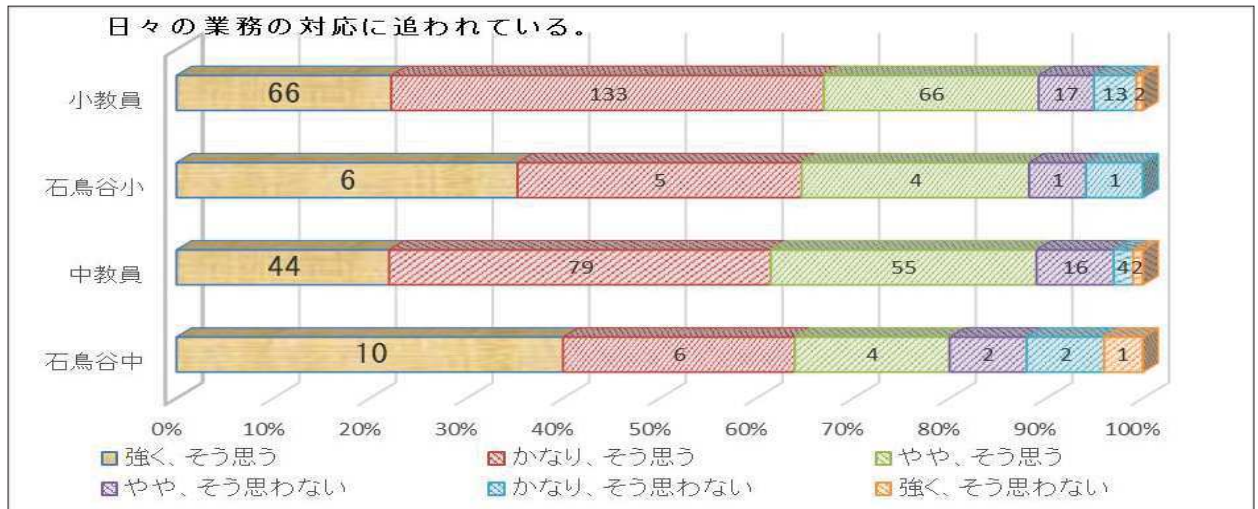
(7) 石鳥谷小学校の傾向

- データ共有やICT活用による業務の効率化については、肯定的に回答している割合が高いことから、非常によく進んでいる様子が見られる。
- 花巻市全体と比較すると、勤務時間を意識した校務運営と、業務の見直し、組織体制、行事や会議等の精選についての意識に大きな課題が見られる。
- 花巻市全体と比較すると、教職員で協力して業務推進を行っていると感じている教員の割合が低い。この課題については、教員の勤務時間及び負担感と照らし合わせながら検証する必要がある。
- 外部人材の活用による業務の効率化について効果を感じている教員の割合が低い傾向にある。

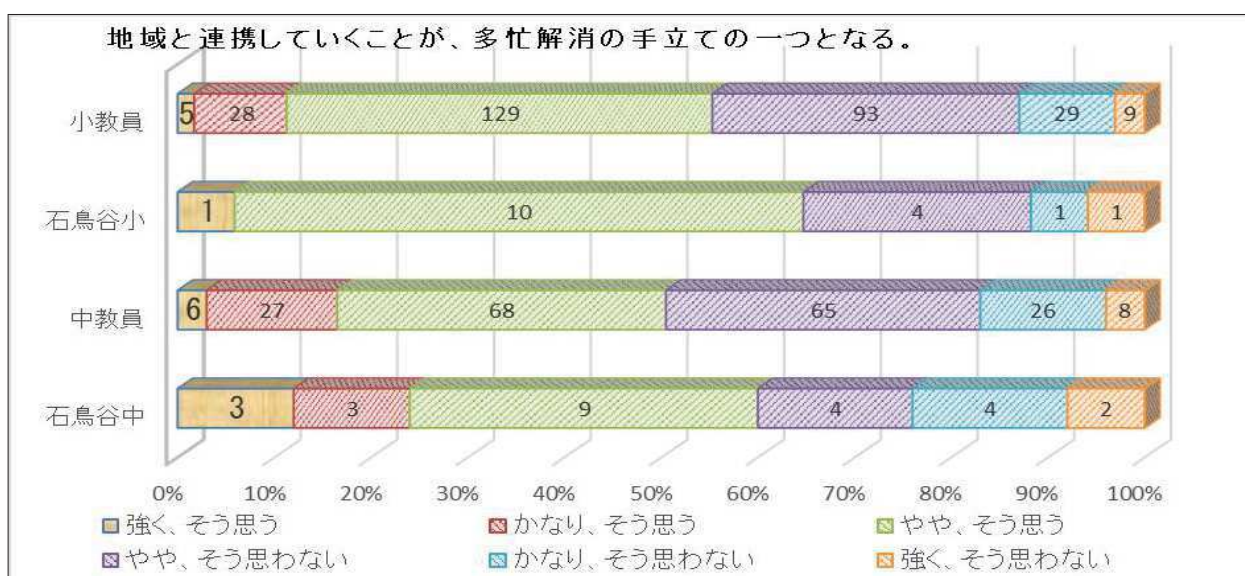
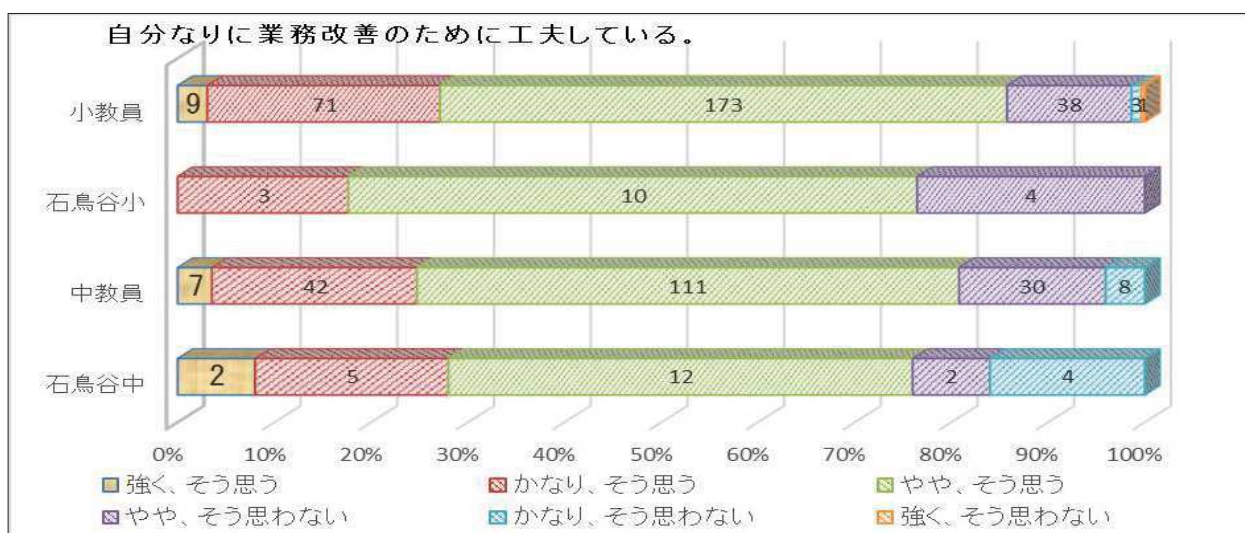
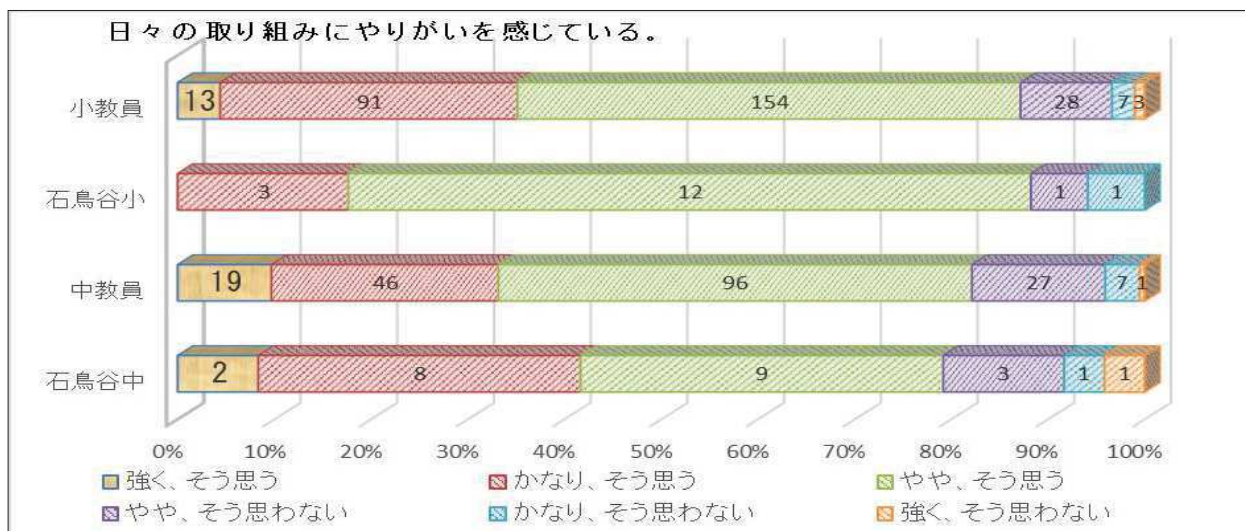
(4) 石鳥谷中学校の傾向

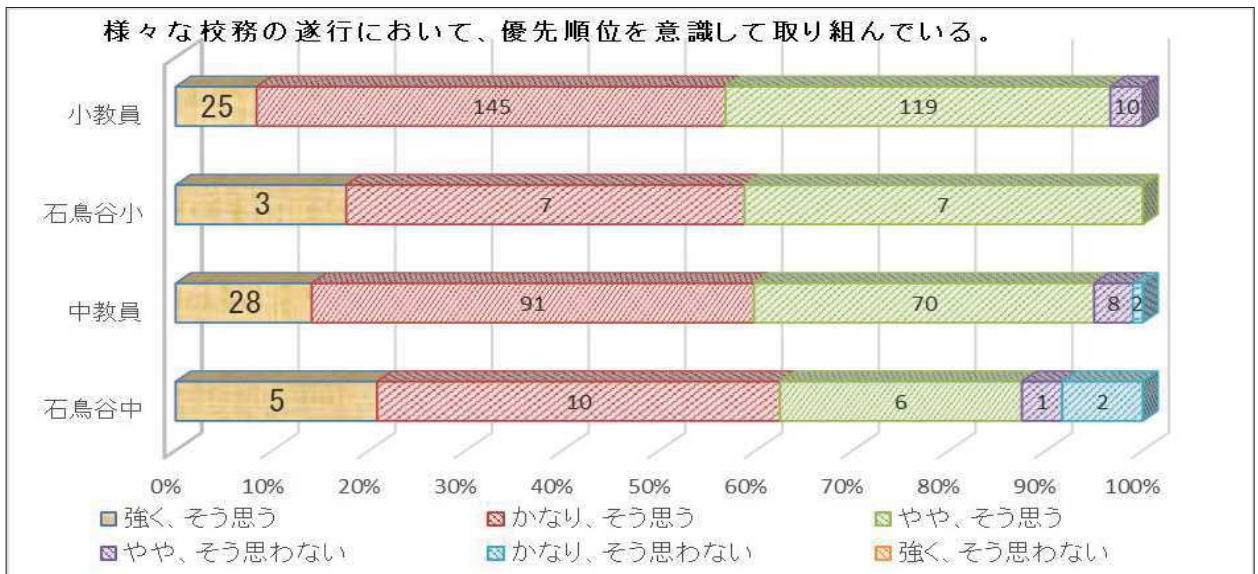
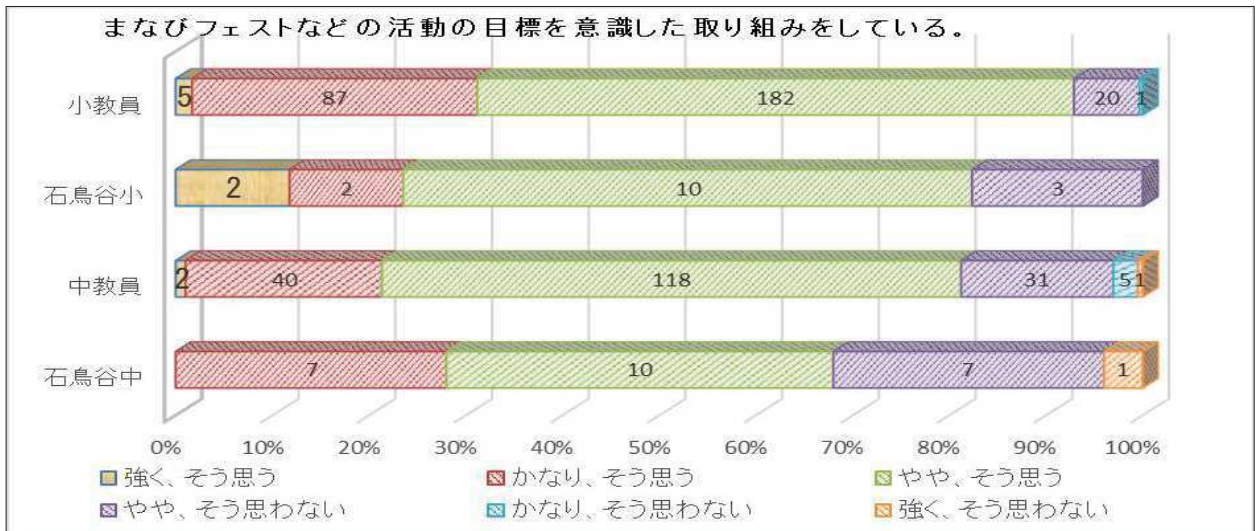
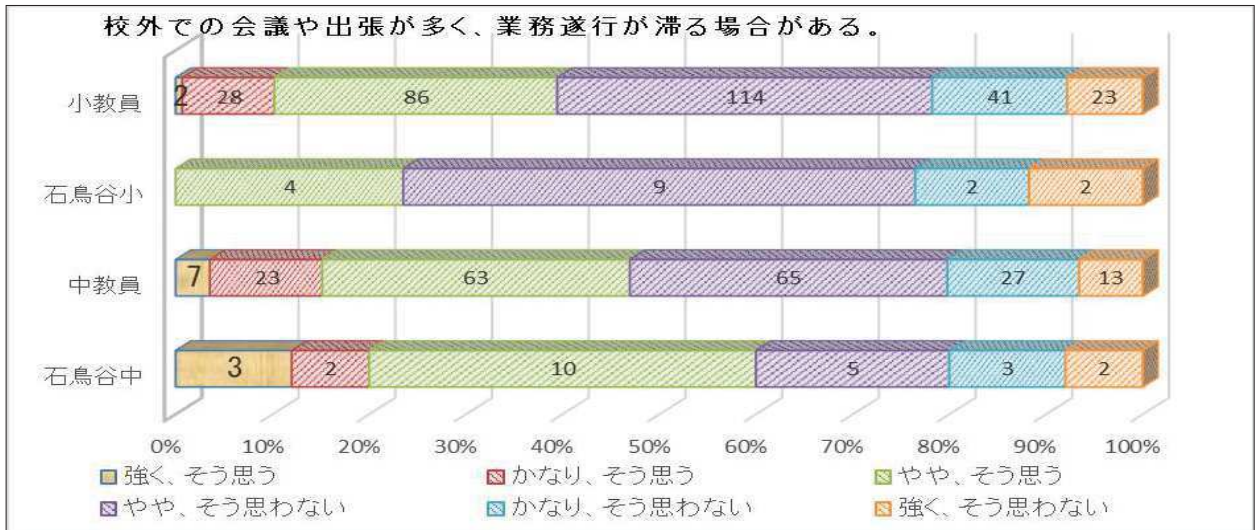
- 部活動については、花巻市全体と比較して、活動時間や内容を意識した取組が進んでいることが分かる。
- 外部人材の活用による業務の効率化について、効果を感じている教員の割合が高い傾向にある。
- 花巻市全体と比較して、業務の見直しを進めていると感じている教員の割合が高い。
- 花巻市全体と比較すると、勤務時間を意識した校務運営と、行事や会議等の精選についての意識に大きな課題が見られる。
- 花巻市全体と比較すると、教職員で協力して業務推進を行っていると感じている教員の割合が少ない。

ウ 個人の業務の状況



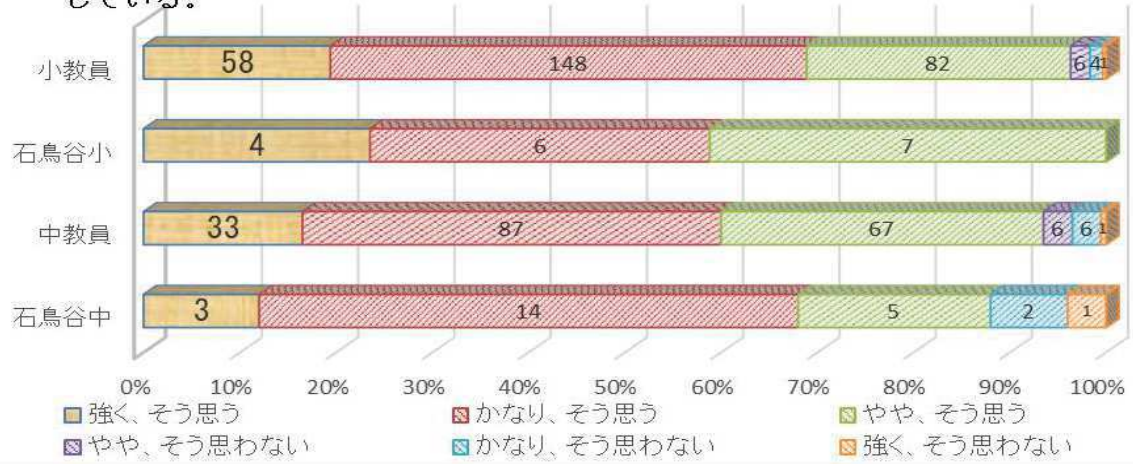




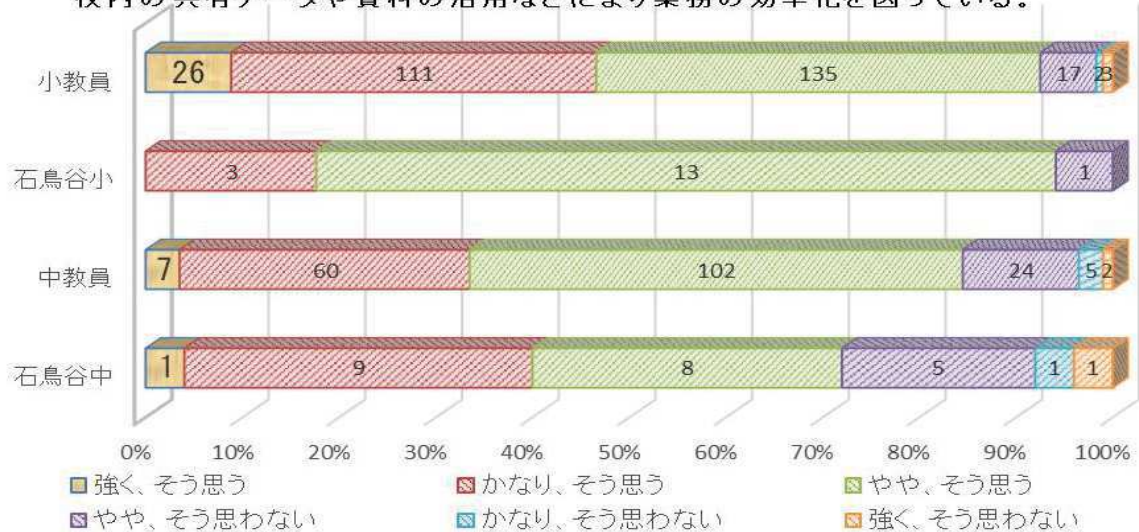




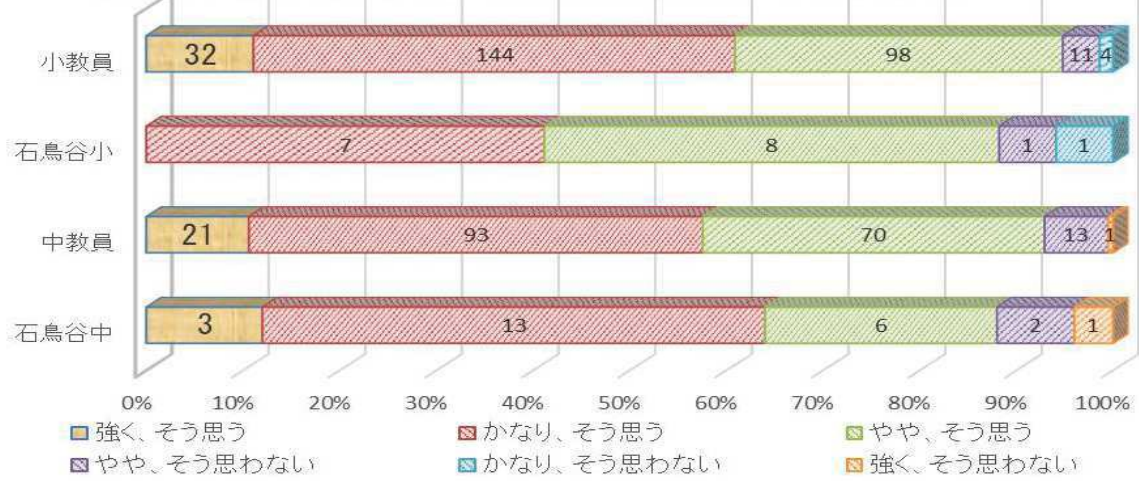
何か困ったことがあったときには、管理職に連絡したり同僚に相談したりしている。



校内の共有データや資料の活用などにより業務の効率化を図っている。



生徒指導や保護者対応において組織的な取り組みを心掛けている。



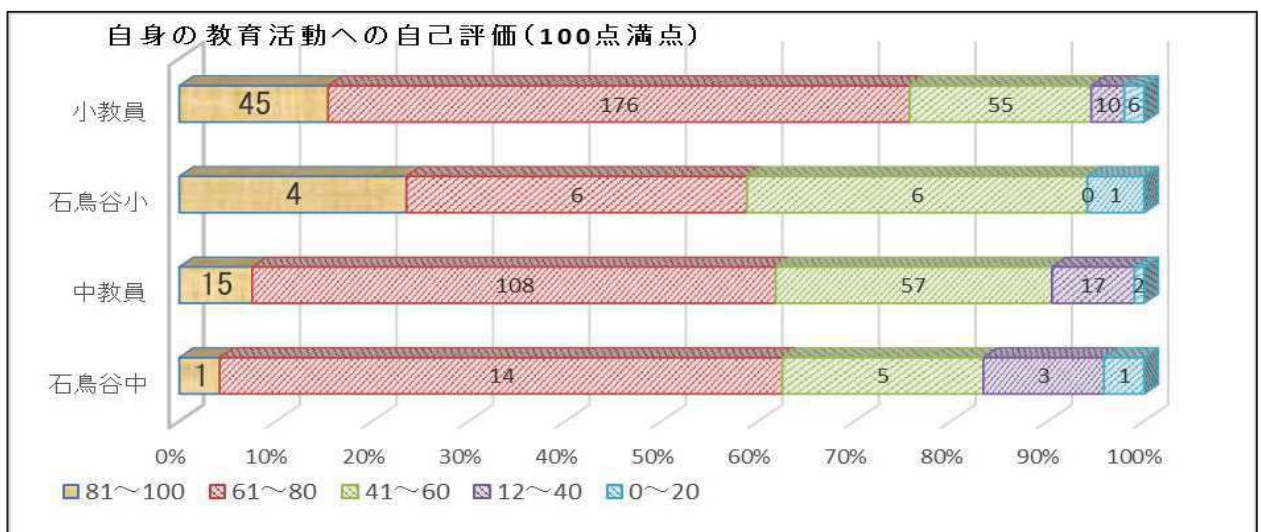
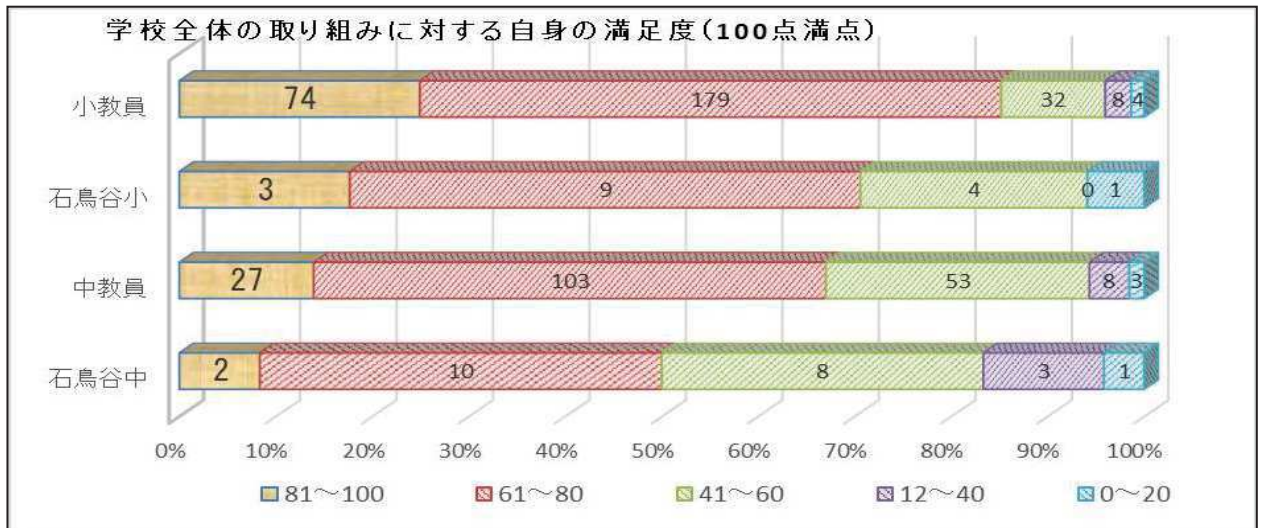
(7) 石鳥谷小学校の傾向

- 多忙化解消の手立てとして、地域との連携の必要性を感じている割合が高い。
- 管理職や同僚への相談については、100%が肯定的に回答しており、相談できる雰囲気は概ね整っていると考えられる。
- 様々な校務の遂行における優先順位については、100%が肯定的に回答しており意識が高い。
- 全体的に日々の業務に追われていると強く感じている割合が高く、業務改善に向けた取組を意識している割合が低い。

(イ) 石鳥谷中学校の傾向

- 多忙化解消の手立てとして、地域との連携の必要性を感じている割合が高い。
- 管理職や同僚への相談については、花巻市全体と比較して強い肯定の割合が高く、相談できる雰囲気は概ね整っていると考えられる。
- 生徒指導や保護者対応については、組織的な取組が進んでいることがうかがえる。
- 全体的に日々の業務に追われていると強く感じている割合が高い。
- 校外での会議や出張を業務遂行の阻害要因と考えている教員の割合が高い。

エ その他



両校ともに、花巻市全体と比較して、学校全体の取組に対する満足度が低い。併せて、自分自身への自己評価についても、厳しい採点をつけている教員の割合が高い。



### (3) 調査結果を分析した実践の方向性

#### ア 花巻市立石鳥谷小学校

##### (ア) 現在の学校組織体制のよさと課題点

石鳥谷小学校教員の意識の傾向から、様々な児童の実態を抱えながら、個々の成長に向けて一人一人が熱心に業務を遂行している様子がうかがえる。

一方で、授業準備や生徒指導の業務に専念する時間を捻出することが難しく、慢性的に時間を超過した勤務になってしまっている様子がうかがえる。そうした一人一人の時間不足や多忙感が、教員相互の協力体制や効果的な業務推進の阻害要因となっていると考えられる。

##### (イ) 取組の方向性

- ・教職員全員が参画し、勤務時間や業務改善に対する意識と機運を高める場を設ける。
- ・教職員が授業準備や生徒指導の業務に専念できる時間を生み出すために、放課後活動や日課時程の在り方について見直す。
- ・諸会議及び行事等の精選を行う。(スクラップ&ビルド)
- ・外部人材の活用も含め、事務職員も参画した業務改善の取組を行う。
- ・慢性的な時間外勤務の常態化による働き方に対する意識を変える取組を行う。

#### イ 花巻市立石鳥谷中学校

##### (ア) 現在の学校組織体制のよさと課題点

石鳥谷中学校は、比較的若い年代の教員も多く、自己の成長に向けて先進的に業務遂行している様子が、調査結果の回答からもうかがえる。職場内の同僚性も高く、部活動の改善も含め、様々な業務改善に組織体制で取り組んでいる様子が見られる。

一方で、授業準備や学級及び生徒指導に関する業務により、時間外勤務時間が多く、平日も土日、慢性的に業務に追われていることが分かる。そのため、教職員一人一人の多忙感が強く、部活動に対する負担感も非常に強いことが分かった。

##### (イ) 取組の方向性

- ・教職員全員が参画し、勤務時間や業務改善に対する意識と機運を高める場を設ける。
- ・教職員が勤務時間を意識できるような組織や仕組みをつくり、教職員一人一人が参画した業務改善の取組を行う。
- ・諸会議及び行事等の精選を行う。(スクラップ&ビルド)
- ・外部人材の活用も含め、事務職員も参画した業務改善の取組を行う。
- ・部活動の方針に基づき徹底した取組を行う。

## 2 組織体制の改善及び業務の効率化の取組

### (1) 実践1 [花巻市教育委員会]

#### ア 共通取組事項の設定

花巻市では、「学校の業務改善に関する調査①」の結果を踏まえ、下記の事項について花巻市内の全小・中学校が共通して取り組む事項、そして学校ごとに選択して取り組む事項を定めた。

##### (ア) 共通して取り組む事項

- 部活動休養日の徹底(第2・4日曜日及び平日週1回)
- 最終退勤時刻の設定(午後8時をめどとする)
- 定時退庁日の設定(月1回の設定)
- 夏季休業期間の閉庁(「学校休庁日」…8月13日～15日の完全実施)
- 小学校高学年の教科担任制の検討(担任外の担当や担任間の交換等)

(イ) 学校ごとに選択的に取り組む事項

- 学校行事・カリキュラムの精選・効率化
  - ・行事内容の縮減，行事の統合，早めの計画立案，運営のマニュアル化，開催日程の短縮
- 会議の効率化
  - ・資料の事前配布，開催回数の削減，終了時間の厳守，進行の工夫
- 部活動時間や大会参加等の適正化
  - ・指導者との申し合わせ，参加大会の精選
- 定時退庁日の拡大
  - ・月2回，毎週○曜日，等の設定
- 地域人材の活用（学習ボランティア等）
  - ・学習・読書等ボランティアの活用，保護者や地域との連携
- 時間外電話対応の適正化
  - ・保護者への周知，個人情報制限等
- 教材，各種データ共有の促進
  - ・データを整理し共有できる環境をつくる
- 年次取得促進のための体制づくり
  - ・長期休業日の休暇取得の推進，声かけ，同僚性を高める
- 登庁時間の制限
  - ・登庁は（例）午前7時以降とするなど制限を定め，保護者に理解を求める
- PTA活動の工夫
  - ・PTA組織と事務分担や行事会議等の見直し

イ モデル校（花巻市立石鳥谷小・中学校）に対する支援

(ア) 人材の配置

モデル校の教職員の業務改善を支援するために，下記の人材を配置することとした。

- スクールサポートスタッフ（石鳥谷小・中学校各1名）の配置
- 部活動指導員（花巻市立石鳥谷中学校2名）の配置

(イ) 取組の支援

モデル校の業務改善の取組が計画的かつ効果的に推進できるよう下記の機会を設定した。

- 業務改善の方針についての打合せ（5月）
  - ・研究アドバイザーも交えた，モデル校の業務改善方針の確認
- 業務改善協力者会議の開催（8月，12月）
  - ・モデル校の取組の状況を交流及び研究アドバイザーからの助言
- 先進地視察研修の実施（12月，2月）
  - ・文部科学省主催の学校マネジメントフォーラムへの参加
  - ・新潟県五泉市教育委員会への視察研修
- 講師を招聘した業務改善研修会の開催（12月）
  - ・研究アドバイザーによるワークショップ型研修会
- その他
  - ・研究アドバイザーによる継続的支援
  - ・業務改善に係る資料の提供



(2) 実践2 [花巻市立石鳥谷小学校]

ア 実態把握及び改善ポイントの洗い出し

石鳥谷小学校の業務の実態を把握した上で、学校組織マネジメントの側面から業務改善の取組を5つのポイントに分類し、教育活動と経営活動の両面からPDCAサイクルによる実践を行えるよう方針を定めることとした。

(ア) 教育活動

- 放課後の時間を生み出すことはできないか
  - ・日課時程の工夫等
  - ・担任外による支援
- 業務を補助してもらえると助かるものは何か
  - ・集金，印刷，各種調査の入力，教材準備等
- 不適応児童や特別な支援を要する児童や保護者への対応をどうするか
  - ・管理職，担任外による支援と補助

(イ) 組織体制

- 人（配置，活用，人材育成等）の資源をどう生かすか
  - ・スクールサポートスタッフ，臨時事務職員の配置
- 物（施設，設備，時間，情報等）の資源をどう工夫するか
  - ・職員室や印刷室の配置の改善
  - ・ファイルやデータの整理

(ウ) 組織文化

- 教職員のものの見方・考え方，雰囲気，授業観，指導観をどのように醸成するか
  - ・日常的なコミュニケーションや対話の促進
- 人間関係，働き方観をどう変えていくか
  - ・教職員一人一人が働き方を見つめ直す取組
  - ・働き方の転換を促す研修

(エ) リーダー

- 誰を中核として推進していくか
  - ・校長，副校長によるリーダーシップ
  - ・指導教諭，教務主任を中心としたボトムアップ
  - ・事務職員の参画

(オ) 家庭・地域社会

- 家庭・地域とどのように連携を図っていくか
  - ・地区懇談会の在り方

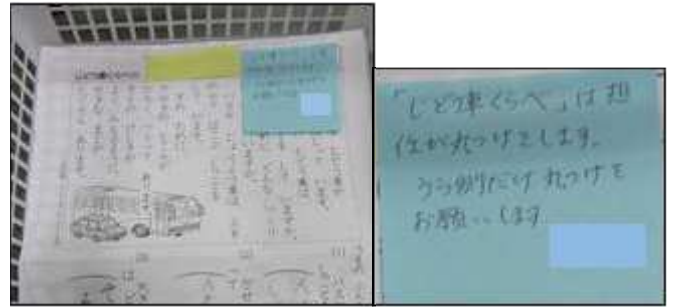
イ 業務内容の見直し・改善

(ア) 教育課程の見直し

- 日課時程の変更
  - 1・2時間目と3・4時間目の2コマをそれぞれ90分授業として実施し，下校時刻を早め，放課後の業務時間を確保することとした。ただし，1学期に実施してみた結果，児童の様子や教職員の意見等から出された反省を踏まえ，2学期からは45分授業に戻しながらも放課後時間を確保する時程で調整を図った。
- 放課後スタディの実施
  - 放課後に，全学年の対象児童を図書室に集め，担任外による個別指導を行う【図2】。担任は，担任外に学習内容を依頼し，学級の業務に専念するようにした【図3】。



【図2】放課後スタディの様子



【図3】プリントと付箋で担任が日常的に依頼

(イ) 分掌内容の改善

- 分掌内容の洗い出し及び精選，効率化，平準化

(ウ) 出張，会議等の見直し

- 会議や打合せ等の適正化

職員朝会を週1回，運営会議を臨時開催とし，職員会議資料については事前配付とすることにより，会議や打合せ時間の短縮を図った。

- 出張の回数等の整理

計画的な出張，事務部と研究部で調整を図った。

(エ) 事務業務の整理

- 事務処理内容や担当の整理

調査・計画・報告事務の洗い出しと分担について見直した。

(オ) 業務の効率化を図る環境整備

- 職員室の配置

事務職員が中心となり，業務の動線に応じた職員室や印刷室の配置に改善した【図4】。

- 机上・ファイル文書・データ等の整理

事務職員が中心となり，保管場所の可視化【図5】，共有フォルダの活用，データの共有を図った。



【図4】職員室の配置を改善



【図5】保管場所の可視化

(カ) 人的資源を生かした質の向上

- 交換授業の実施

高学年（6学年）担任間による国語・算数の交換授業を行い，得意教科を生かした教育活動を展開できるようにした。

(キ) 担任業務等の軽減

○スクールサポートスタッフの活用

配置されたスクールサポートスタッフ（1名）に下記の業務補助をしてもらい、担任業務の軽減化を図った【図6】。

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・簡単な採点業務補助【図7】</li> <li>・教材の準備</li> <li>・電話・来客対応</li> <li>・学校行事等の準備補助</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・教材や資料の印刷と配付【図8】</li> <li>・学級集金等の経理補助【図9】</li> <li>・調査統計等のデータ入力</li> </ul> |
|---|---|



【図6】スクールサポートスタッフ



【図7】プリント等の採点業務補



【図8】教材や資料の印刷補助



【図9】学級集金の経理補助

ウ 意識改革と組織文化づくり

(ア) 教職員一人一人の意識改革

○業務改善シート【図10】の取組

教職員一人一人が、業務改善に向けて改善可能な内容を記入する機会を設定した。

そして、一人一人の業務改善の意見を一覧【表1】にまとめ、教職員全員に配付した。

この取組によって、個々に時間の有効活用や業務の見直し、働き方等について見つめ直すきっかけとなった。

課題名	課題内容	解決される効果	備考
授業準備の負担軽減	授業準備の負担軽減	授業準備の負担軽減	授業準備の負担軽減
授業準備の負担軽減	授業準備の負担軽減	授業準備の負担軽減	授業準備の負担軽減
授業準備の負担軽減	授業準備の負担軽減	授業準備の負担軽減	授業準備の負担軽減
授業準備の負担軽減	授業準備の負担軽減	授業準備の負担軽減	授業準備の負担軽減
授業準備の負担軽減	授業準備の負担軽減	授業準備の負担軽減	授業準備の負担軽減
授業準備の負担軽減	授業準備の負担軽減	授業準備の負担軽減	授業準備の負担軽減
授業準備の負担軽減	授業準備の負担軽減	授業準備の負担軽減	授業準備の負担軽減
授業準備の負担軽減	授業準備の負担軽減	授業準備の負担軽減	授業準備の負担軽減
授業準備の負担軽減	授業準備の負担軽減	授業準備の負担軽減	授業準備の負担軽減

【図10】業務改善シート



【表1】業務改善シートのまとめ

働き方改革に係わる業務改善シート		～できることから取り組んでみましょう～		
	改善点	改善策	期待される効果	留意点
整理 整頓	快適な職場づくりの実践	・消耗品保管、在庫整理 ・印刷室等動線の改善 ・備品管理 等	・働き方を支える職員室等の執務環境の機能性確保	・できることから始める
	教材教具が使いやすいように	・教室の整理整頓	・教材研究の時間が <b>増える</b> 。	・箱や入れ物などのラベル表示があると分かりやすい。
	物を探しやすくして、仕事の効率を図る。	・机の中の整理・整頓をする。	・不要物がなくなることから、物が <b>探しやすくなる</b> 。	・1年以上使っていない物は思い切って捨てる。
	整理整頓	・机上也頭も整理するように心がける。(1日に1回は、その時間をとるようにする)	・探しの時間が <b>減り、仕事も順位を決めながらやることであわてずスムーズに行うことができる</b> 。	・忙しくても、その時間を確保する。
授業 準備	授業の準備後始末を効率的に行う	・空き時間の有効活用	・週2時間の算数T Tの時間をもう少し増やしたり、他の仕事をうけおったりできる。	・できる範囲を <b>少しずつ広げる</b> 。 ・無理はしない。
	授業準備にかける時間を短縮する。	・教科書や指導書のポイントを視点として要点をさらっていく。	・活動のゴールがより <b>明確</b> になる。 一子どもたちにとってもポイントがよりはっきりする。	・作業時間の工夫
	授業準備にかける時間を短縮する	ICTの活用	・準備の時間が <b>短縮</b> される。 ・児童に提示したい部分を自由に拡大縮小できる。	・早めに器械を用意しておく。
	授業の質を落とさずに、教材研究や授業準備の時間を減らしたい。	学年で一部教科担任制を導入する。	・教材研究の時間が短縮される。同じ事を2度指導するので、指導技術の向上が期待される。 ・客観的な目で児童理解が深まる。	・評価に関わって、連携を密に行う。 ・日頃から情報交換を活かすを行う ・授業の開始と終了時刻を守る。
提出物・ 集計等 担任の 業務	・担任業務の軽減 一その分、他のことに時間を費やすことができる。 (担任にしかできないこと)	・音読カード、丸付け等、担任外で引き継ぎ行う。 ・印刷物などスクールサポートスタッフさんに依頼する。	・担任にしかできない業務をする時間が <b>増える</b> 。	・採点や丸付けの仕方等、担任のやり方に沿えるようにすること。(担任からのコメントメモがあると分かる。)
	事務処理の効率化をめざしたい。 スクールサポートスタッフの先生にたくさんお手伝いをしていただき、ゆとりをもつことができている。	・集計作業等学年等にお手伝いをお願いする。	・直接児童にゆとり対応する時間、 <b>父母とのコミュニケーションをとる時間が</b> 増えた経営ができそう。	
	提出物等のチェック時間の短縮	・どのようにチェックしてほしいか、見本や答えを用意したり文面で伝えて分かるように願います。	一日の中で、たくさんチェック、丸付け等あるので、分担して行うことで、多くのチェック、丸付けができ直しや他の指導等にも <b>時間を</b> 使える。	・どのようにチェックしてほしいか分かるようにすること。 ・置き場所をはっきりしておくこと。
	学年通信や教科のワークシートの作成にかかる時間を減らす	・パソコンに昨年度までのデータを確実に入れて、活用できるようにする。	・一から作らなくてもよいので <b>作成にかかる時間を短縮</b> できる。	・児童の実態に合わせて、そのまま活用できるものと変更が必要な箇所を吟味するようにする。
個別 支援	個別支援が必要な児童の対応に当てる時間を一人に集中しないようにしたい。	・短時間でケース会議のような確認をし、担任外の誰もが同じ目標のもと指導できればいいのではないかと。また日々のその子用のスケジュールとして記録を綴る。	・児童が進む方向を見だしやすくなるのでは？ ・記録は何かの機会に見ていただき、学校での様子を知らせていただいたり、コミュニケーションの材料になったりするのでは？また、受診時の資料にもなると思う。	・みなさんたくさん仕事を抱えているので、なるべく負担を増やさないようにしたいと思う。 ・担任も含め、連携が必要。
	前年度の資料等校務分掌のデータがすぐに見えやすいように	・データの分類、整理 ・職員共有保存データの整理をする	・いつでも誰でも見ることができるよう活用しやすい。 ・探す時間が短縮される。	・必要なデータなのか残すものかどうかの確認をする。
分掌 の 業務	分掌担当の会議提案文書の印刷時間を短縮	・分掌会議後の訂正文書の再提出を早くしてもらい、サポートの先生に印刷をお願いする。	印刷できる時間がいつも <b>勤務時間外一改善</b> 。	・計画的な分掌会議、早めの提案の声掛けが必要。
	分掌、学年の提案、提出文書等の作成のための時間を減らしたい。	・各々作成した文書は、必ず職員の共有フォルダに保存する。また、フォルダの整理をし、使いやすく探しやすくする。	・前に作成した文書を必要に応じて改善を加え、変更しながら利用することで、作成にかかる時間を減らすことができる。また、文書を探すのに手間とることが多いので、フォルダを整理(必要ない物は削除分類の見直し等)することで、 <b>効率的に仕事</b> ができる。その分の時間を授業準備にあてられる。	
退 庁 時 刻 を 意 識	可能な限り退庁時刻(定時)を超過せずに帰宅できるようにしたい。疲れを翌日に残さずに仕事に打ち込みたい。	・宿題プリント等の検印を朝のうちに押し返す。 ・達成度を重視する内容のものは、問題数を多くしないようにして、丸付けに <b>かける時間を</b> 少なくする。 ・終わりの時間を決めて、できることをやる。	・児童が下校した後に、仕事が残らないので、退庁時刻が早まる。 ・その日のうちに <b>済ませる業務</b> がはっきりする。(残務が限られるもの) ・身体的・精神的な余裕が生まれる。	・課題の内容、分量、評価の仕方を吟味し、無理のない範囲にする。 ・学力向上は、授業で実現させるという気持ちをもつ。 ・早く返すことにとらわれず、できない子や忘れて子がいた場合の対策も講じる。
金 銭 管 理	学校徴収金の取扱について	・現金集金から口座振替へ	・学級事務の軽減 ・私費負担、公費負担の適正化と保護者負担軽減	・H32給食費の公会計化に合わせて実施 ・H31からの実施は、振替手数料の保護者負担が増える。
そ の 他	効率的に仕事を進める	・業務の優先順位、かける時間のめやすを立てる ・時間を意識して仕事を進める。	・時間を意識して働くとする習慣が身に付いてくる。	・簡単な作業は速く(スピードアップ)進める。 ・業務が多いときは分担する。
	口頭での伝言に限らず、メモを活用する。	・簡単な業務に関する事柄はメモで伝える	・相手を探す、話す時間の短縮 ・後回しにして忘れることを防ぐ。	・メモだけで終わらずタイミングを見て確認する。
		辛い時、困った時には、声をあげる。Help～!!というやすい環境づくり。Help～されたら手伝う。そんな関係でありたい。		



(イ) 多忙感を軽減する組織文化の醸成

○職員同士の声かけやコミュニケーション、サポート体制の確立

指導教諭や教務主任を中心に、教職員同士が炉辺談話をする雰囲気や大事にし、日常的なコミュニケーションを図る職員室づくりを目指した。

管理職を中心に、個々の業務状況を観察・把握し、積極的に声かけを行った。

(ウ) ボトムアップによる業務改善

○業務改善研修会の実施

研究アドバイザーである、岩手大学大学院教育学研究科 教授 鈴木 久米男 氏を講師として招き、働き方改革についての講義をしていただいた。その後、業務改善のテーマに沿ってグループ毎に業務改善のワークショップを実施した【図 11】。



【図 11】業務改善研修会 ワークショップの様

(3) 実践 3 [花巻市立石鳥谷中学校]

ア 実態把握及び改善ポイントの洗い出し

業務改善のポイントを洗い出すために、校内の教職員によるワークショップを実施することとした。ワークショップを実施するに当たっては、事前に多忙化の要因と改善への取組について教職員一人一人にアンケート調査を行い、業務に対する個々の課題意識や傾向を把握した。

ワークショップではブレスト形式を用い、教職員が自由に意見を出し合えるようにした。このワークショップにより、教職員一人一人が業務改善の取組について問題意識と参画意識をもたせることができ、本校の業務にかかわる現状と対策について共有することができた。

(ア) 多忙化の要因について【図 12】

○仕事量の多さと多種多様な活動への対応

○心の面での疲労感

・孤立感、ストレス、プレッシャー

○「生徒のため」の下限・上限のない仕事

・良いものを追究する姿勢・意識

○部活動指導時間の長さ

・土日に休めない、冠大会の多さ、通年延長活動等

(イ) 改善に向けた取組について【図 13】

○業務改善

・内容の精選及び効率化、出張及び会議内容等の適正化、行事の精選等

○意識改革及び職場づくり

・働きやすい職場、健康管理体制、サポート体制、残業時間の把握と適正化、職員研修の設定

○部活動改善

- ・活動休止日の徹底，大会出場数の調整，活動内容・指導体制の見直し

○外部人材の活用

- ・地域・関係機関との連携，部活動指導員やスクールサポートスタッフの活用



【図 12】ワークショップ（成果と課題は？）



【図 13】ワークショップ（次年度の取組へ）

イ 業務内容の見直し・改善

(ア) 業務内容の精選・効率化

- 職員間連携の強化
- 共有フォルダの整理と活用

「何が必要で，何が必要ではないか？」「優先順位は？」という視点から，教職員には「よい意味での手抜き」を推奨し，業務内容の精選と効率化に取り組んだ。

(イ) 出張・会議内容及び回数の適正化

- 職員会議前の運営委員会の縮小
- 研修内容の共有（掲示板の活用）

「取組内容・課題の共有はできているか？」という視点から，内容や課題を全体で共有できる仕組みにしつつ精選を行った。

(ウ) 行事の精選・適正化

- 家庭訪問期間のとりやめ
- 体育祭の時期変更
- 卒業式後の授業日数確保（1・2年生）

これまで当たり前のように実施してきた行事の在り方を再度見直し，「本当に必要か？」「より良い形は？」「集中して取り組めるか？」といった視点から，精選と適正化を図った。

(エ) 教職員の業務の軽減

- スクールサポートスタッフの活用

配置されたスクールサポートスタッフ（1名）に下記の業務補助をしてもらい，教職員の業務の軽減化を図った。

- ・印刷（通信・学習シート等）【図 14】
- ・各種調査等のパソコンへのデータ入力
- ・回収及び集計作業
- ・各種準備片付け等



【図 14】冬休み課題を印刷して帳合する

## ウ 意識改革と組織文化づくり

### (ア) 働きやすい職場づくり

#### ○労働安全衛生推進委員会の定例化（職員会議後）

職員会議後に労働安全衛生推進委員会を定例開催するようにし、教職員の働き方に焦点を当てた意見や改善策、提案等について話し合い、下記のような取組を実施した。この組織を活用することにより、教職員からのボトムアップによる提案となったため、全教職員に浸透した取組となった。

4月…強化ノー残業デーの設定（5～7月）  
5月…石中サクスカードでの交流【図15】、脚立使用時の共通理解  
6月…病休・20時イエローカードの取組  
8月…強化ノー残業デーの設定（9月～10月）  
9月…部活動指導員の活用  
10月…強化ノー残業デーの設定（11月～12月）、職員トラブルについて  
11月…前期のまとめと今後の取組について



【図15】職員サクスカードの交流

### (イ) 健康管理体制の確立

- 休みやすい環境
- 非常勤職員の勤務の周知
- 学年打合せ時の健康観察及び動向確認

休みやすい環境と教職員相互に健康チェックできる体制づくりに努め、教職員の心身のケアを十分行える組織を目指した。

### (ウ) ストレスレスな職場づくり

- チームによる連携・相談体制の強化
- 職員休憩室・職員室内サロン

チームで連携し、業務をサポートできる体制をつくるために、チームによる相談体制を強化し、職員室がストレスレスな空間になるよう職場環境の整備を行った。

### (エ) 勤務時間の意識化

- 強化「ノー残業デー」の実施

強化「ノー残業デー」を、教職員にとって業務に無理のかからない、定期テスト前等部活動休止期間中の月曜日に設定した。この取組を通して、教職員一人一人の日常的なタイムマネジメントの意識化を図るようにした。

実施日…5/21, 6/26, 7/23, 9/19, 10/22, 11/19

## エ 部活動改善

### (ア) 活動休止日の徹底

- 第2・4日曜日及び平日1日は部活動休止
- 活動休止が守られているかについてのチェック体制の強化
- 岩手県教育委員会が策定した「岩手県における部活動の在り方に関する方針」への準備

- 1 適切な運営のための体制整備
- 2 合理的でかつ効率的・効果的な活動の推進のための取組
- 3 適切な休養日等の設定
- 4 生徒のニーズを踏まえたスポーツ・文化芸術に親しむ環境の整備
- 5 学校単位で参加する大会等の見直し

岩手県教育委員会「岩手県における部活動の在り方に関する方針」(30.6.25)

### (イ) 大会出場数の調整

- 冠大会への参加自粛
  - ・ 父母会・コーチへの協力要請

### (ウ) 部活動内容及び指導体制の見直し

- 父母会練習も含め平日最大2時間程度の活動
  - ・ 健全育成の観点から
- 部長会指導の強化
  - ・ 部活指導員のため練習メニューの確立
  - ※課題…健全育成と大会結果、他校との調整

### (エ) 教職員の部活動指導の軽減

- 部活動指導員の活用

配置された部活動指導員(2名)に下記の指導補助をしていただき、教職員の業務の軽減化を図った【図16】【図17】。

- ・ 平日：1時間10分×6日  
部活動の安全管理・指導補助、各部の指導及び複数部の見回り
- ・ 土日：3～6時間  
コーチの指導補助、試合引率(監督も可とする)
- ※課題…採用・契約形態の課題、割当・調整の難しさ



【図16】体力づくり指導に当たる部活指導員 【図17】卓球の指導に当たる部活指導員



### 3 実践の結果及び成果と課題の検証

#### (1) 学校の業務改善に関する調査②（花巻市教育委員会）の実施

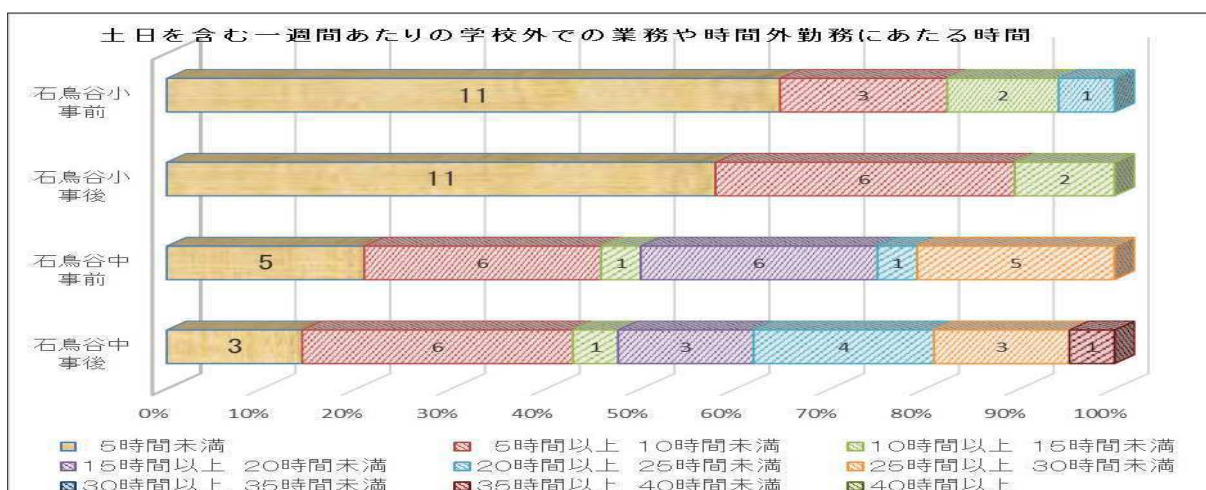
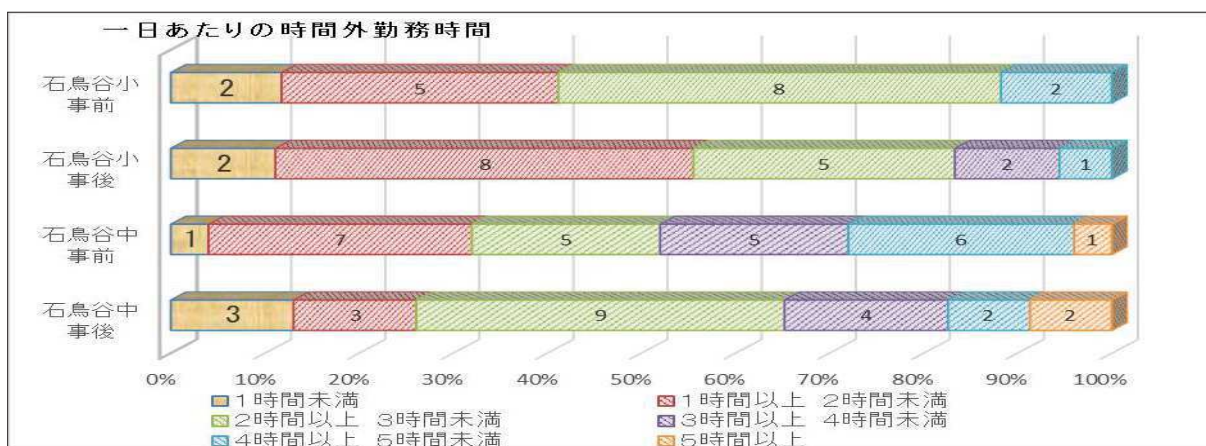
管理職及び教員の勤務時間や業務に対する意識等についての取組状況を把握するため、花巻市教育委員会で、市内全小・中学校の教員を対象とした2回目の「学校の業務改善に関する調査」(SQS アンケート)を実施した。調査した項目は前回と同様である。

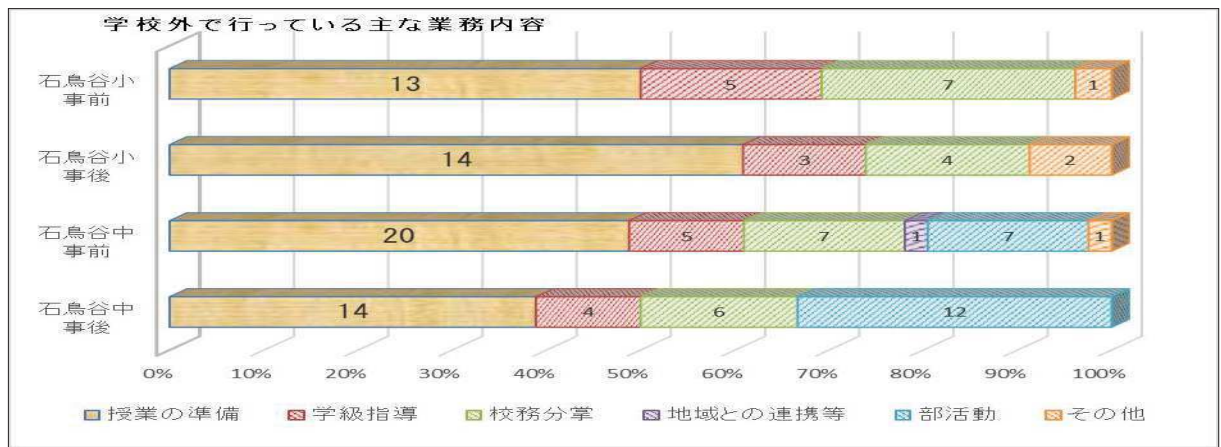
ア 調査期間	・平成 30 年 11 月
イ 調査対象	・花巻市内全小・中学校の教員
ウ 回答数	・小学校教員 (n=280) ※石鳥谷小学校教員 (n=18) ・中学校教員 (n=190) ※石鳥谷中学校教員 (n=24)

#### (2) 学校の業務改善に関する調査の結果

花巻市立石鳥谷小・中学校の実践が、それぞれの教職員の業務に対する意識にどのように反映されているかについて検証するために、両校の5月に実施した調査結果とそれぞれ比較して示した。ただし、事前調査から得られた各校の課題と実践を踏まえ、29項目中17項目に絞って事後の変容を分析することとする。

#### ア 勤務時間等の状況





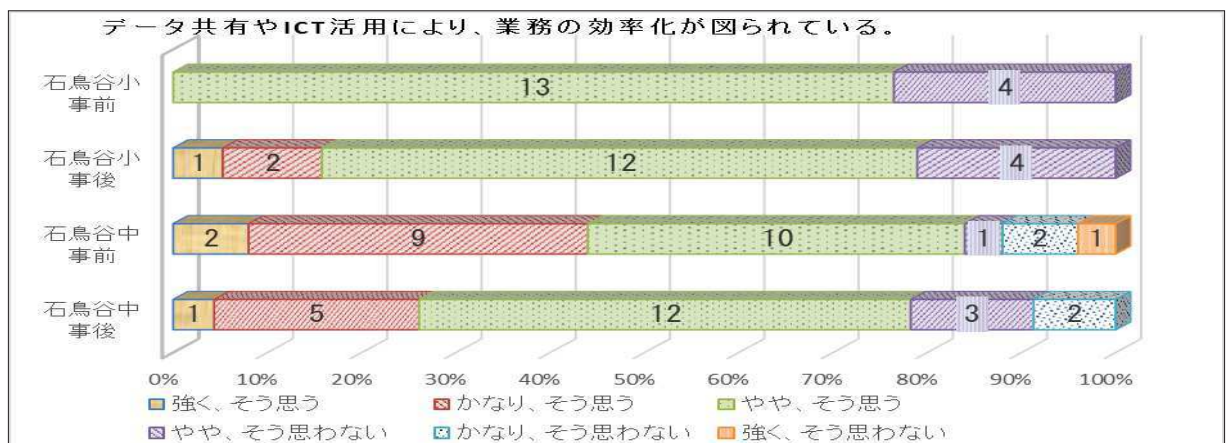
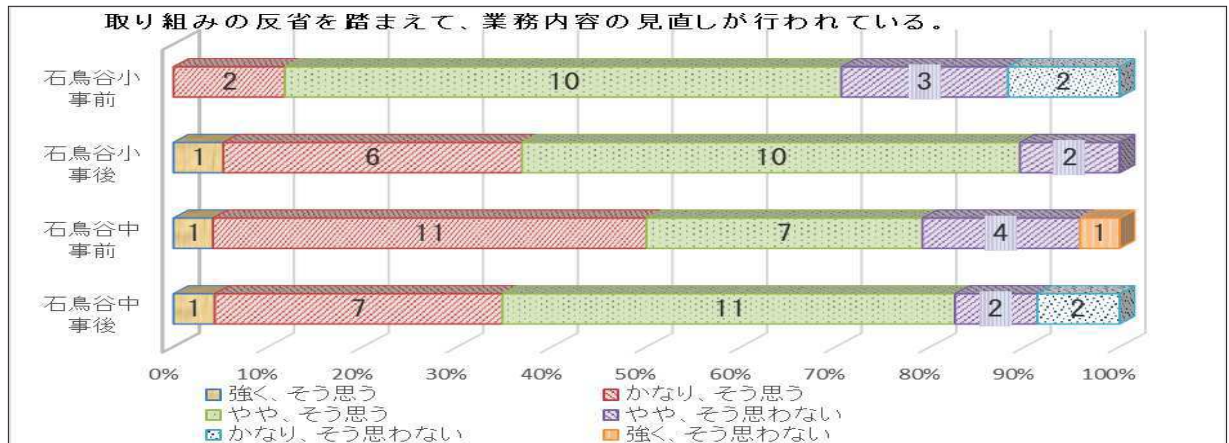
(7) 石鳥谷小学校の分析

- 時間外の勤務時間が2時間未満の教員が増えており、傾向として時間外の勤務時間が減っていると捉えられる。
- 学校外での業務内容については、学級指導や校務分掌等の割合が減っており、授業準備等に時間を割く割合が増えている。

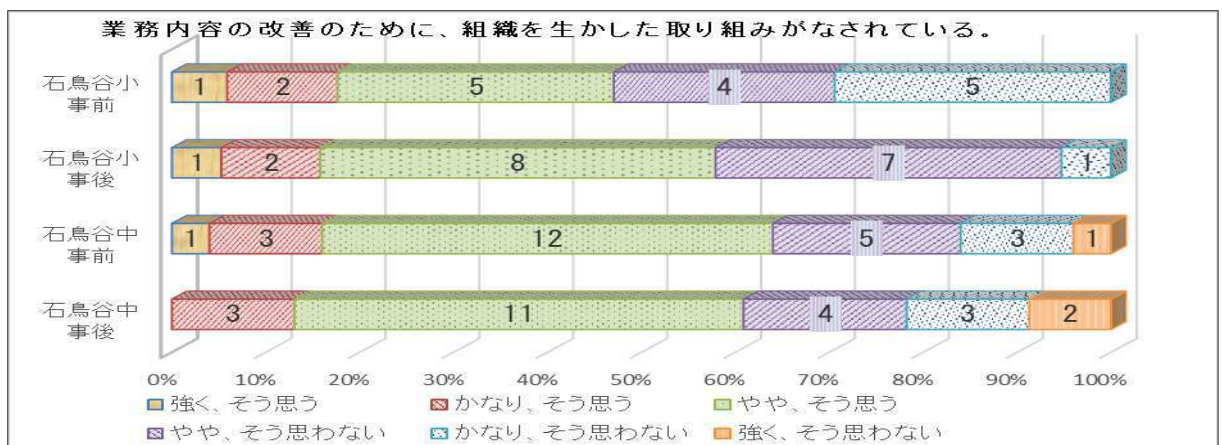
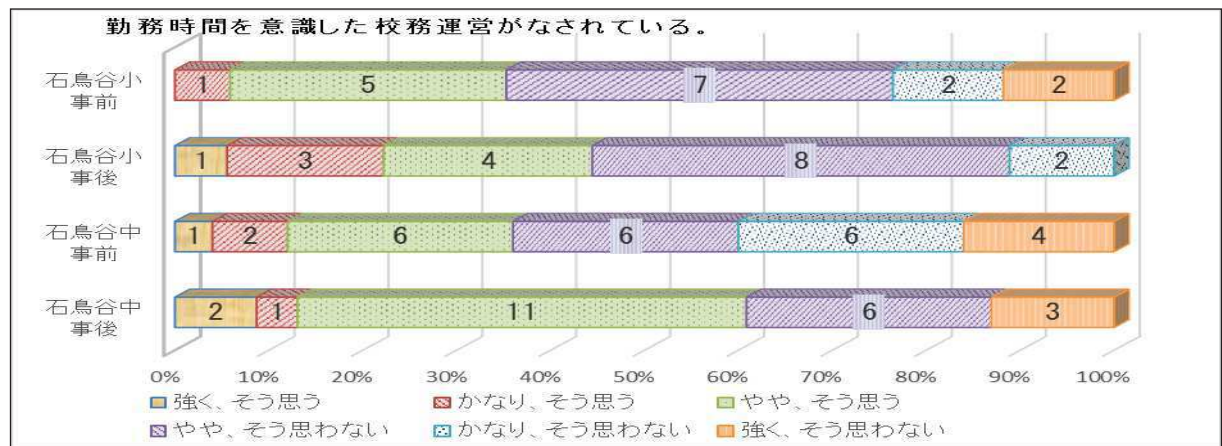
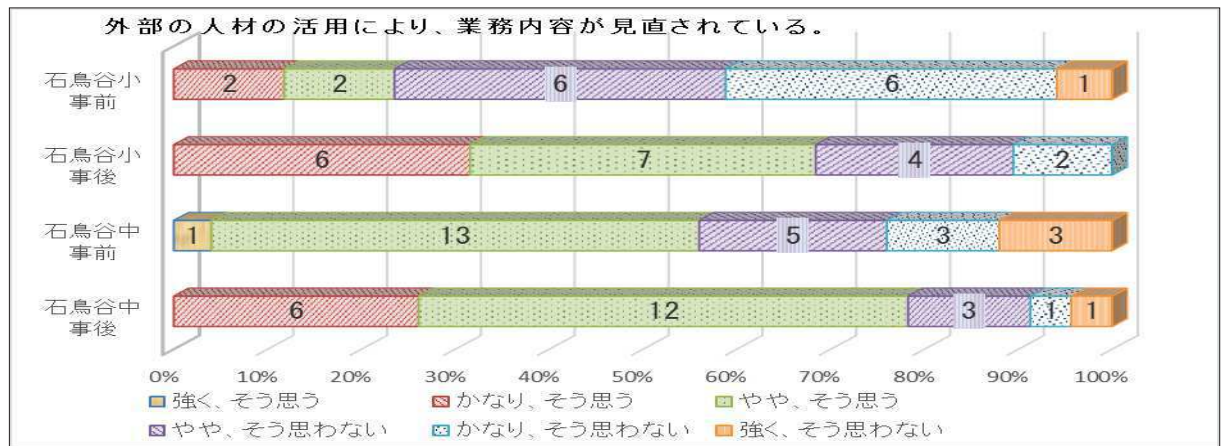
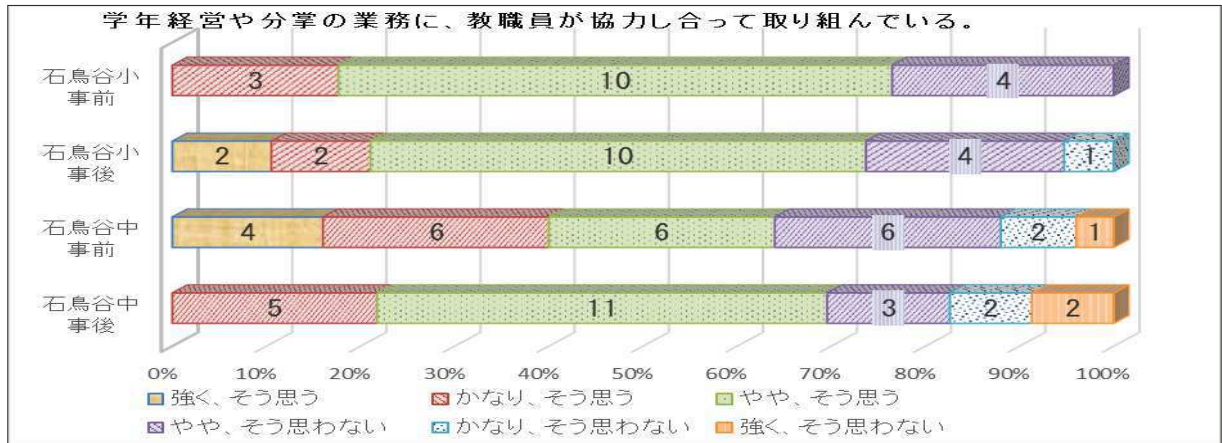
(イ) 石鳥谷中学校の分析

- 時間外の勤務時間が3時間以上の教員の割合が減っており、傾向として時間外の勤務時間は減っていると捉えられる。
- 学校外での業務時間は若干ではあるが増えており、業務内容を見てみると部活動対応が増加している。中学校の場合、中総体をはじめ大会等の時期があるため、部活動の業務内容が5月よりも増えていることが背景として考えられる。

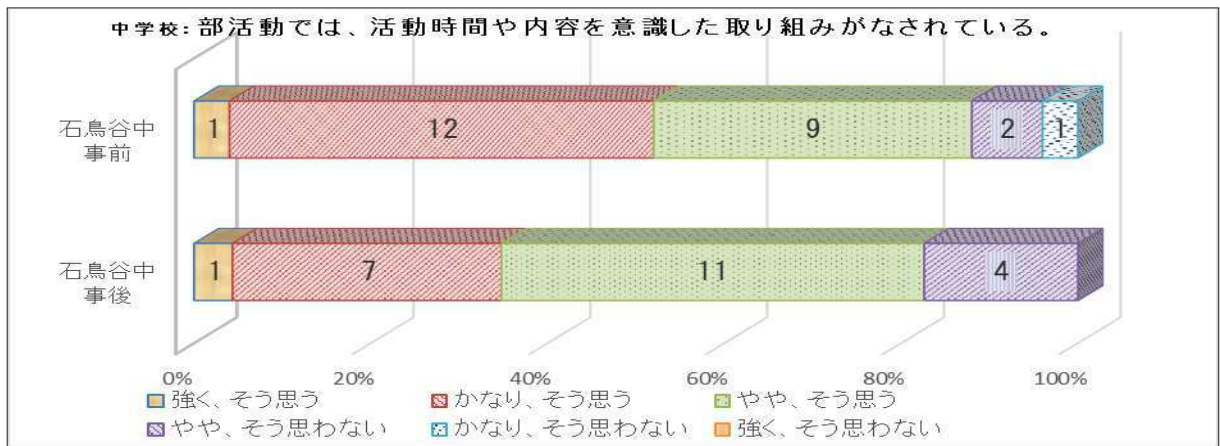
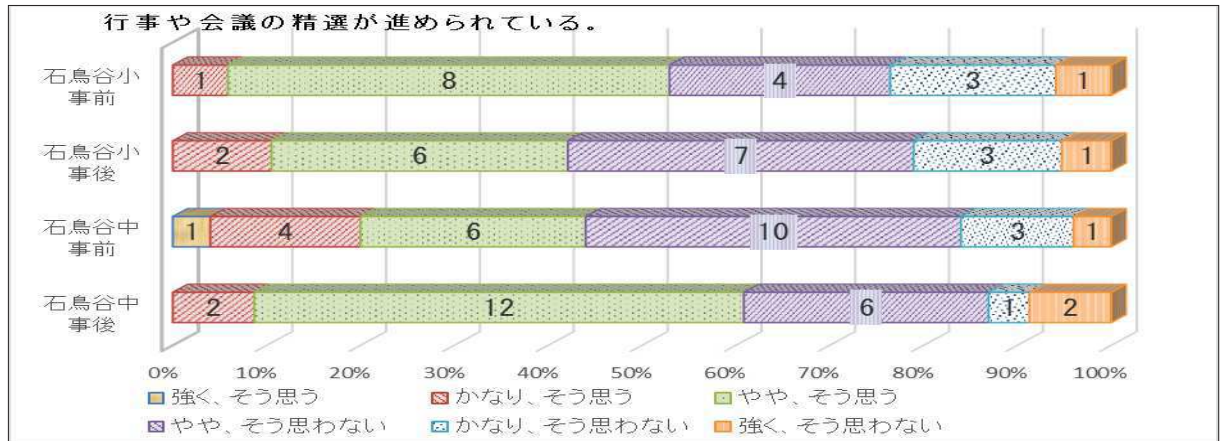
イ 学校全体の業務の状況











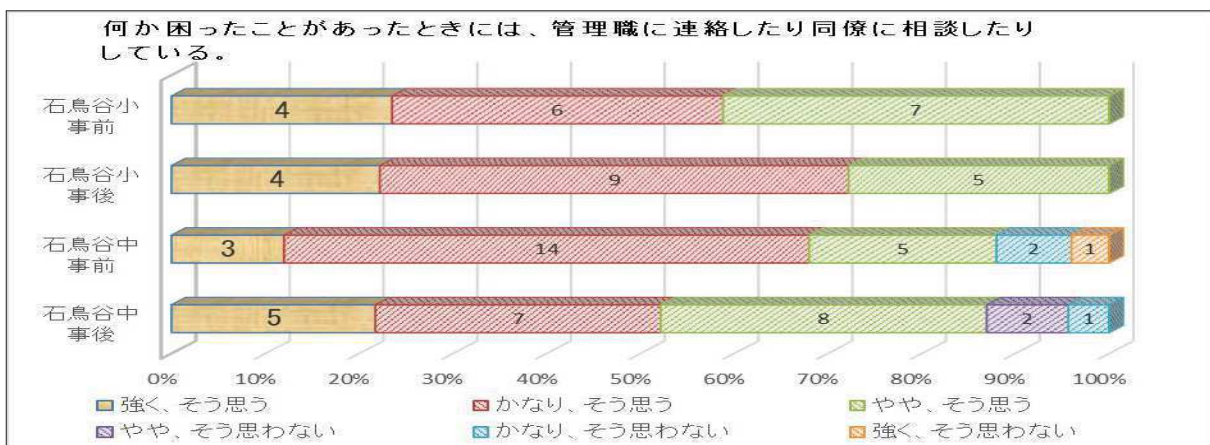
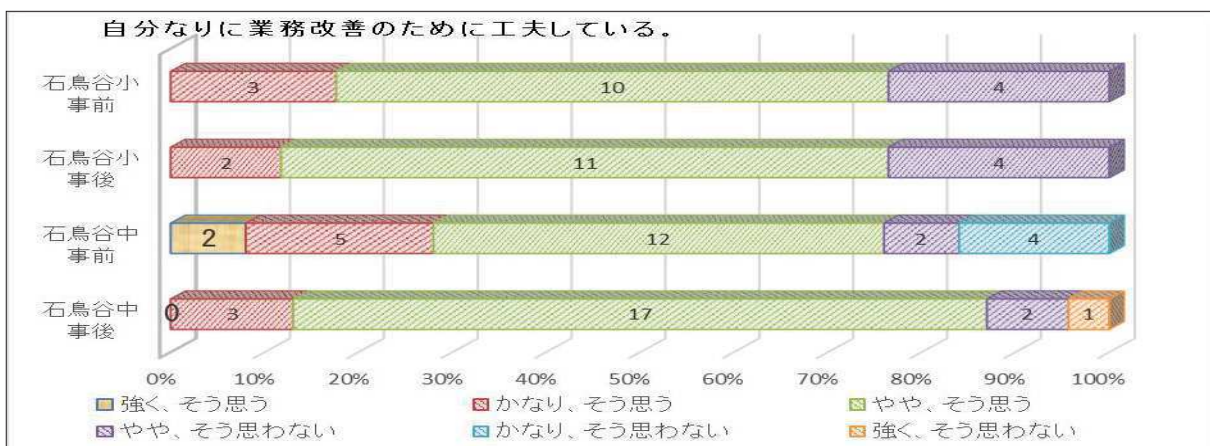
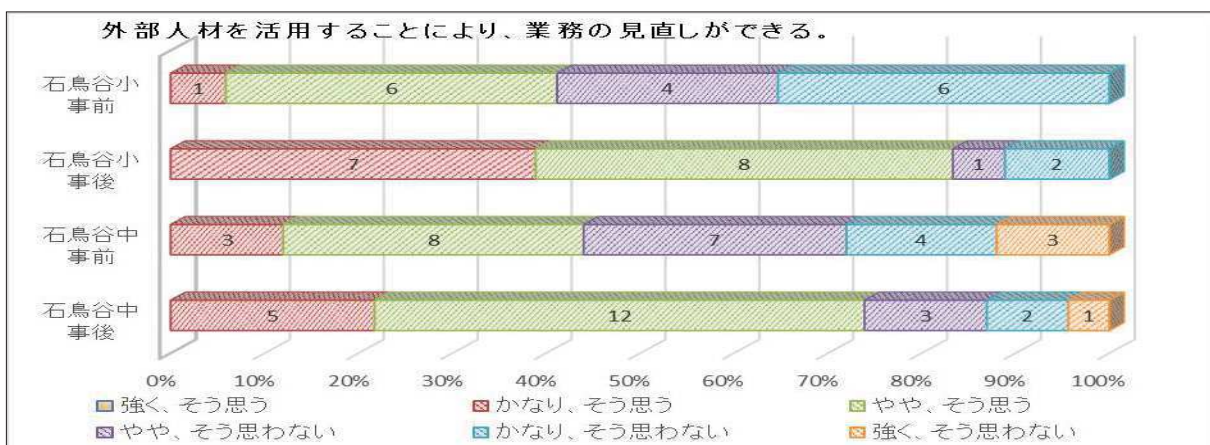
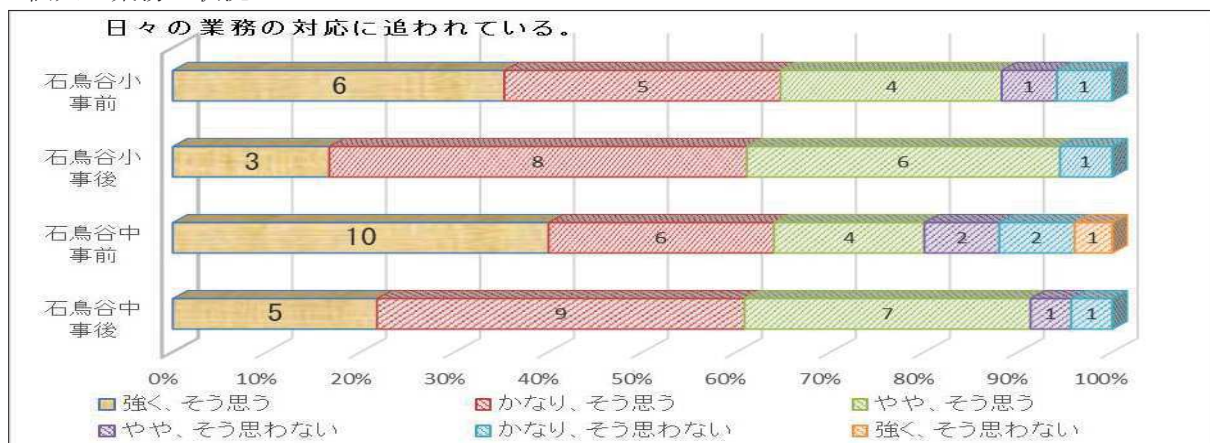
(ア) 石鳥谷小学校の分析

- 業務内容の見直しについては、肯定的回答が増加しており、校内での取組が組織として浸透したことがうかがえる。
- データ共有やICT活用による業務の効率化については、強い肯定の割合が増加しており、事務職員による整備が効果的に進められたことがうかがえる。
- 外部人材の活用により業務内容が見直されていることに対する肯定的回答が大幅に増加しており、スクールサポートスタッフが効果的に活用されたことが分かる。
- 勤務時間を意識した校務運営及び組織的な取組に対する肯定的回答が増加しており、学校全体における業務改善の意識改革が図られていることが分かる。
- 学年経営や分掌業務における教職員の協力体制については、強い肯定が増えてきている。

(イ) 石鳥谷中学校の分析

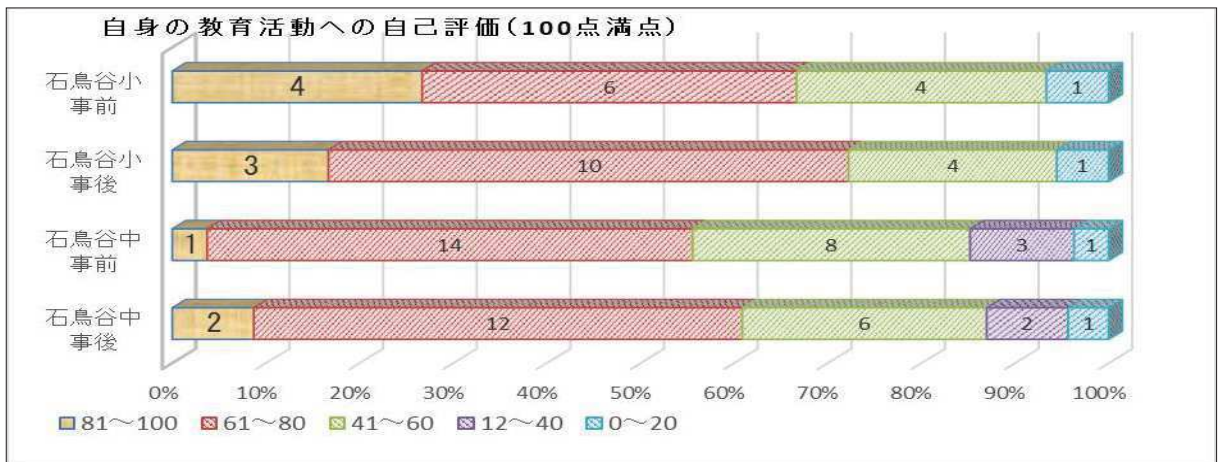
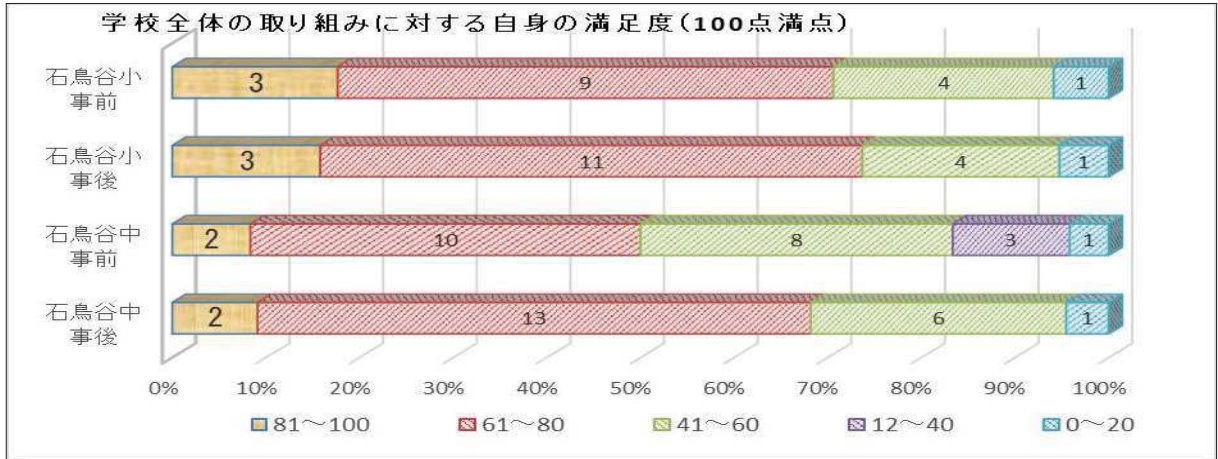
- 外部人材の活用により業務内容が見直されていることに対する肯定的回答が大幅に増加しており、スクールサポートスタッフ及び部活動指導員が効果的に活用されたことが分かる。
- 勤務時間を意識した校務運営については、肯定的回答が大幅に増加しており、学校全体における業務改善の意識改革が十分図られていることが分かる。
- 行事や会議の精選に対する肯定的回答が増加しており、スクラップ&ビルドによる業務改善が進んだことが分かる。
- 部活動における活動時間及び内容改善の意識については、否定的回答が若干数増えている。これも、中総体等の大会時期による事情が背景にあるものと考えられる。

ウ 個人の業務の状況





エ その他



(ア) 石鳥谷小学校の分析

- 日々の業務に追われていると感じている割合（多忙感）については、多忙に感じている割合全体として大きな変化が認められていないが、多忙感を強く感じている割合のみを注視すると減少している。
- 外部人材の活用による個人の業務内容の見直しについては、肯定的回答が大幅に増加しており、スクールサポートスタッフの活用が、学校全体だけではなく教職員個々の業務意識にも反映されていることが分かる。
- 管理職や同僚への連絡・相談体制については、強い肯定的回答が増加しており、互いに相談しながら業務を進める組織風土が醸成されてきていることがうかがえる。
- 業務改善の取組を通じた取組の満足度及び自身の教育活動に対する評価については、60点以上をつける割合が増加している。
- 個々の業務改善の工夫については、大きな変化は認められていない。

(イ) 石鳥谷中学校の分析

- 日々の業務に追われていると感じている割合（多忙感）については、多忙に感じている割合全体として大きな変化が認められていないが、多忙感を強く感じている割合のみを注視すると減少している。
- 外部人材の活用による個人の業務内容の見直しについては、肯定的回答が大幅に増加しており、スクールサポートスタッフや部活動指導員の活用が、学校全体だけではなく教職員個々の業務意識にも反映されていることが分かる。
- 個々の業務改善の工夫については、肯定的回答が若干増加しており、業務改善に対する意識が少しずつ醸成されてきていることが分かる。



- 業務改善の取組を通じた取組の満足度については、60点以上をつける割合が増加している。
- 管理職や同僚への連絡・相談体制については、全体的な傾向としては大きな変化は認められていない。ただし、強い肯定的回答が増えている。

### (3) 考察

#### ア 花巻市立石鳥谷小学校

##### (ア) 有効性

- 教育活動と経営活動の両面から業務や組織体制を見直し、そこから洗い出した課題に焦点を当てたことにより、本校の実態に応じた方策を整理して業務改善に取り組むことができ、教職員の時間外勤務時間の減少につながったものと考えられる。
- 日課時程の工夫については修正をしながらの実践であったが、放課後の時間を生み出し、担任外による個別指導の支援を行ったことは、担任が児童と向き合う時間や教材研究、授業準備、担任による個別指導の時間を確保することにつながった。
- 外部人材の活用が、教職員個々の業務効率を大幅に上げるアンケート結果が示されたことから、スクールサポートスタッフの多様な活用により、担任業務を大幅に軽減したのと考えられる。
- データ共有やICT活用等が業務効率につながったと回答した教職員が増えた。事務職員による職員室や印刷室の配置の改善やデータの整理により、教職員の業務効率を高めるための環境づくりが進んだものと考えられる。
- 個々に業務改善シートに記入することにより、教職員一人一人の時間の有効活用や業務の見直し、働き方に等について考えるきっかけとなり、時間内で話合いや会議を進めようという意識が醸成された。

##### (イ) 課題点

- 個人の資質や能力、職務遂行能力が異なるため、一律に業務の平準化を行うのは難しい面がある。
- アンケート結果の教職員個々の意識に目を向けてみると、多忙感や業務の工夫といった点から課題が見られる。業務が軽減されると、学力向上や学級経営の充実のために新たな仕事を増やしてしまう教職員特有の傾向、そして、長年の勤務で常態化してしまった長時間勤務のライフスタイル等、教職員個々の意識を変えるのには一定のスパンでの取組期間を要し、時間がかかる。業務改善シートのさらなる活用も含め、取組を継続する必要がある。
- 教員の業務軽減のために、ボランティアによる地域人材の活用を推進するにあたり、保護者の理解や地域人材の開拓が必要となる。

#### イ 花巻市立石鳥谷中学校

##### (ア) 有効性

- ワークショップにより業務や組織体制を見直し、そこから洗い出した課題に焦点を当て業務改善に取り組んだことにより、業務改善の方策が組織全体に浸透し、教職員の時間外勤務時間の減少につながったものと考えられる。
- アンケート結果から、勤務時間を意識した校務運営や個々の業務の工夫等における肯定回答が大幅に増えている。これは、労働安全衛生推進委員会の定例化により、管理職からのトップダウンではなく、教職員からのボトムアップの取組が実現し、多様な取組（イエローカード、教科ノー残業デー、サンクスカード等）を全教職員共有しながら展開することができたことが成果となって表れていると考えられる。
- アンケートから、外部人材の活用が、教職員個々の業務効率を大幅に上げたという結果が示されたことから、スクールサポートスタッフ及び部活動指導員による業務及び指導補助が、教職員の業務を大幅に軽減したのと考えられる。

○行事や会議の精選に対する肯定的回答が増加したことから、教職員の相互理解による行事や会議等の精選・適正化が図られ、スクラップ&ビルドによる業務改善が効果的に進んだものと考えられる。

○部活動については、ワークショップや労働安全衛生推進委員会等においても課題としてあげられ、改善策について議論を重ねてきた。アンケート上では、なかなか成果として表れていないが、部活動の適正化に向けた教職員の意識が向上してきている。

#### (イ) 課題点

●アンケート結果の教職員個々の意識に目を向けると、多忙感や相談体制といった点に課題が見られる。学年体制上の問題、教科間の差異、生徒指導上の対応、進路指導事務、そして部活動指導といった、質・量ともに違う多様な業務を、いかに改善していくかについては今後も取組の継続が必要である。

●長年の勤務で培った業務に対する固定観念や強い信念、ルーティン化した長時間勤務のライフスタイル等、教職員個々の意識を変えるには時間がかかる。教職員の意識改革が最も難しく、最も重要であると考ええる。

●部活動指導の適正化については、保護者や地域の理解と協力が不可欠であり、今後は各大会の在り方を含めた関係諸団体との協議も必要となってくる。

## Ⅷ 研究のまとめ

### 1 全体考察

どちらの学校においても、業務改善の取組を通して、教職員の時間外勤務時間を減少させることができた。業務内容の改善や会議や行事等の精選、そして外部人材の活用等について重点的に取り組んだ結果であると考ええる。

アンケートの学校全体の業務状況及び個人の業務状況の結果から見えるように、この業務改善の取組が教職員個々の意識の変容に大きな影響を及ぼしており、逆に教職員個々の意識が業務改善の取組の効果に直結していることが分かる。各校とも、二つの側面を考慮しながらマネジメントを継続していった結果、学校全体の業務改善と個人の意識の両面において一定の成果を上げることができたと言える。これは、チームの実態を踏まえ、トップダウンとボトムアップのバランスを図った業務改善を推進した各校の学校組織マネジメントの成果であると考えられる。教職員個々の意識改革は、学校組織マネジメントを進める上で最も中核となるものであり、組織文化の形成に大きな影響を及ぼしていることが分かった。

### 2 研究の成果

石鳥谷小学校では、日課時程の改革や放課後等の担任外の全面的な支援により、多忙化している学級担任の業務軽減に取り組んできた。そして、教務主任や指導教諭といったミドルリーダーが業務改善の推進役となり、業務改善を加速させ、学校全体で支え合う組織文化を形成していった。さらに、業務改善シートを活用し、個々の教職員の自身の働き方について考え直していく取組が、ボトムアップによる業務改善の意識を生み出す原動力になったものと考えられる。

石鳥谷中学校では、教職員のワークショップや労働安全衛生推進委員会の定例化を軸として、教職員のボトムアップによる取組を進めることによって業務改善を推進してきた。そのことが、勤務時間を意識した業務の工夫や会議や行事等の精選について、学校全体の意識統一を図りながら進める大きな原動力になったと考えられる。

### 3 今後の課題

本研究の業務改善の取組が、勤務時間の減少や業務改善の成果として一定の成果を上げた一方で、教職員個々の勤務時間管理（タイムマネジメント）及び多忙感の解消，そして業務改善意識の変容については、大きな成果が表れたとは言い難い。業務改善の具体的な取組を通しながら，教職員個々の働き方に対する考え方や価値観を変えていくためには，長期的な視野が必要となる。さらに，その方策は教職員の年齢構成や教職経験履歴，既存の価値観によって変わってくるものであり，その見極めが大変難しい。

しかし，この働き方に対する意識改革こそが，業務改善の取組の核となり，組織文化形成の鍵となる。教職員が仕事に対してビジョンをもち，自身のワークライフバランスを充実させることは，教職員個々の人材育成，そして学校の組織文化に大きな影響を及ぼす。そして，形成された質の高い組織文化は，教育活動の質の向上につながると考える。

今後，教職員の働き方に対する意識を変えていくことを基軸に据えながら，良質な学校の組織文化を形成し，教育の質を向上させる学校組織マネジメントの方策を探っていきたい。



## Ⅸ 引用文献, 参考文献

### 【引用文献】

- 学校における働き方改革特別部会（2017. 8）, 『学校における働き方改革に係る緊急提言』 p. 2
- 中央教育審議会（2017. 12. 22）, 『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（中間まとめ）【概要】』 pp. 3-5
- 中央教育審議会（2017. 12. 26）, 『学校における働き方改革に関する緊急対策』 pp. 2-7
- 岩手県教育委員会（2018. 6）, 『岩手県における部活動の在り方に関する方針』 pp. 2-9

### 【参考文献】

- 文部科学省（2017）, 『小学校学習指導要領解説 総則編』
- 文部科学省（2017）, 『中学校学習指導要領解説 総則編』
- 中央教育審議会（2017. 12. 22）, 『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（中間まとめ）』
- 文部科学省（2017. 12. 26）, 『学校における働き方改革に関する緊急対策』
- 岩手県教育委員会（2018. 6）, 『岩手県教職員 働き方改革プラン』
- 岩手県教育委員会（2018. 6）, 『岩手県における部活動の在り方に関する方針』
- 埼玉県教育委員会（2017）, 『働き方改革『3C』プロジェクト』
- 田村知子（2011）, 『実践・カリキュラムマネジメント』, ぎょうせい