



子どもと向き合う時間の確保を目指して

～「教員の多忙感に関するアンケート」分析より～



平成21年10月

栃木県教育委員会

は じ め に

子どもたちの確かな学力や豊かな心をはぐくむためには、教員の教材研究の時間や子ども一人一人に向き合う時間を確保する必要があります。

県教育委員会では、教員の勤務状況及び多忙感について実態を把握するため、今年1月に「教員の多忙感に関するアンケート」を実施し、その結果を報告書にとりまとめ4月に公表しました。

このアンケートから、次のようなことが明らかになりました。

- ① 自分の職務について、忙しいと感じている教諭は、全体の93.9%だった。
- ② 平日、勤務時間外に2時間以上仕事をしている教諭は、全体の63.9%だった。
- ③ 1か月あたり休日に2日以上勤務している教諭は62.6%であり、6日以上勤務している教諭は17.1%だった。
- ④ 十分に睡眠がとれていないと回答した教諭は46.1%、日常生活に不安を感じることも多くある教諭が51.6%あった。
- ⑤ 多忙の主な原因について、教諭全体の回答の上位は、「校務分掌に係る業務」が56.1%、「提出物や成績の処理」が40.4%、「会議・打合せ」が37.5%だった。「部活動の指導」は、中学校では1位、高等学校では2位に挙げられた。
- ⑥ 平日の勤務時間外の仕事について、「教材研究・授業準備」が1位に挙げられている。一方で、「教材研究や授業準備に必要な時間をとれていましたか」の設問には、教諭の62.6%が「いいえ」「どちらかといえばいいえ」と回答した。
- ⑦ 教員の多忙の主な原因や業務の見直し、学校行事の精選に対する認識などについて、管理職と教諭との間に大きなズレがあった。
- ⑧ 「忙しくても負担を感じないときはどんなときですか」との設問に、教諭の63.7%が「やりがいを感じる時」、教諭の47.7%が「児童生徒のためになると思える時」と回答した。

(「教員の多忙感に関するアンケート」報告書から)

このアンケートにより、本県教員の勤務状況の実態や多忙感の要因・背景などについて把握することができ、教員の業務の効率化を図り子どもと向き合う時間を確保するための取組が必要であることをあらためて認識しました。

4月以降、各学校にアンケートの報告書を配付するとともに、年度当初の市町教育長会や小・中・県立学校の校長会等、様々な会議において、多忙感軽減に向けた実践例及び提案を、「学校において改善が可能なこと」と「学校において改善が難しいこと」の二つに整理して説明しました。その後、それぞれの項目ごとに、市町教育委員会と小・中・県立学校の校長会等から改善意見を求めるとともに、学校現場への聞き取り調査などを実施しました。本書は、それらの意見等をとりまとめ、改善のための方策を示したものです。

今後、市町教育委員会や学校、教育関係団体等におかれましても、教員の業務の見直しや効率化についての参考にしていただき、学校の教育活動がより一層充実することを期待します。

目 次

I	「学校において改善が可能なこと」について	1
1-1	会議・打合せの持ち方	2
1-2	学校行事の精選、見直し	5
1-3	校務分掌の見直しと校務処理の工夫	7
1-4	作品募集・調査など、依頼事項への対応	9
1-5	部活動指導の工夫	11
1-6	職員間の協力体制、人間関係づくり	13
II	「学校だけでは改善が難しいこと」について	15

I 「学校において改善が可能なこと」について

近年、学校評価、教員評価、教員免許更新制の導入、学習指導要領の改訂による授業時間の増加など、学校や教職員に求められる業務が増えており、教材研究の時間や子どもと向き合う時間を十分に取れていないという状況があります。

「教員の多忙感に関するアンケート」報告書（以下「アンケート報告書」という。）では、「学校において改善が可能なこと」について、アンケートの自由記述にあげられた改善のための実践例や提案を、「会議・打合せの持ち方」、「学校行事の精選、見直し」、「校務分掌の見直しと校務処理の工夫」、「作品募集・調査など、依頼事項への対応」、「部活動指導の工夫」、「職員間の協力体制、人間関係づくり」という6つの項目に整理しました。

県教育委員会では、4月以降、市町教育委員会、小・中・県立学校の各校長会等にアンケート結果について報告するとともに、6月末までにこれらの項目ごとに実践例や提案を求めたところ、数多くの回答を寄せていただきました。

多忙感には、小・中・高・特別支援学校といった学校種や、学校の規模、教員の年齢・性別・経験年数・担任や部活動の有無といった属性などによって大きな違いがあります。すべての学校、すべての教員に当てはまる改善策を示すことは難しいため、「学校において改善が可能なこと」については、お寄せいただいた実践例や提案をできるだけ多く掲載するとともに、改善に向けての今後の対応方向やフローチャートを参考例として示すこととしました。

アンケート報告書では、大部分の教諭が自分の職務について忙しいと感じている一方、教員として自分の能力をさらに向上させようと思っており、高いモチベーションをもって教育活動に取り組んでいることがわかりました。これまでの本県教育は、こうした意欲と情熱をもった先生方によって支えられてきています。

学校現場においてすでに様々な取組がなされていますが、学校長のリーダーシップのもと、各学校がまず取り組めることから一つずつ改善したり、これまで当たり前として行ってきた業務を新たな視点から見直したりするきっかけとし、業務の効率化や校務運営体制の改善に取り組んでいただければ幸いです。

1-1 会議・打合せの持ち方

◆アンケート報告書から

多忙の原因として、「会議・打合せ」と回答した教諭は 37.5%であった。また、校内の対応によって改善の余地があると考えられることとしては、「会議・打合せ」が 46.2%でトップだった。

◆今回寄せられた実践例や提案

①会議・打合せの回数の見直し

- ・朝の打合せは、日報や掲示板を活用することにより、回数を削減している。
- ・朝の打合せは、緊急・重要なものだけ口頭で行い、その他は資料を配付している。
- ・児童生徒とのふれあいの時間確保のため、打合せは月曜の朝と水曜の一斉下校後の放課後の週 2 回のみ実施している。
- ・ICT環境を整え、掲示板や電子会議室等の利用を促進している。
- ・企画委員会は、新しい起案で他の人の意見を聞きたい場合のみ開催している。
- ・内容によっては学年会や係担当会議で検討することとし、職員会議では連絡・報告としている。
- ・細部は学年主任会や学年会、担当者会議で検討することとし、職員会議の開催は必要最小限にとどめている。
- ・職員会議を企画調整委員会で代用しており、その結果を朝の打合せで報告している。異議のある場合は職員会議にかけることとし、職員会議は学期に 1 回程度しか行っていない。
- ・各種委員会の整理・統合により、会議の回数を減らした。

②作成資料の簡略化（資料作成時の工夫）

- ・グループウェアを活用して、前年度のデータをもとに、担当者が改善して作成できるようにしている。
- ・前年度の行事計画等に手書きで修正したものを会議資料とし、正式版は後日配付している。
- ・資料は、原則としてA4判1枚以内としている。
- ・職員室内ネットワークを活用し、会議資料をPCデータとして共有・閲覧できるようにし、資料のペーパーレス化を図っている。
- ・職員会議の資料は、校内LANに保存し閲覧できるようにすることで、印刷・配付の手間を省いている。

③会議の時間管理

- ・朝の打合せは、校内LANを活用して連絡表に書き込み、時間短縮とペーパーレス化を図っている。
- ・朝の打合せに、協議は持ち込まない。
- ・朝の打合せは、立ったまま行っている。
- ・会議、打合せの終了時刻を明確にし、次の業務に支障がないようにしている。
- ・職員会議は、必ず1時間以内で行うなど、勤務時間内実施を厳守している。

- ・事前に会議資料を配付し、各自の意見や考えをまとめて会議に臨むようにしている。
- ・個々の議題の所要時間を確認、調整し、時間短縮に努めている。

④会議の持ち方・進め方

- ・朝の打合せの連絡内容は、事前に教務主任がとりまとめ、教職員に配付している。
- ・朝の打合せの内容は、校内LANを利用して共通のシートに打ち込み、時間の短縮と正確な情報伝達を図っている。
- ・会議の目的の明確化や論点整理により何を話し合うか絞り、効率化を図っている。
- ・職員会議の報告事項と協議事項の選別は、事前の企画委員会で審査することにより行っている。
- ・職員会議の議案は、事前に運営委員会や学年主任会等において内容を検討しておく。
- ・協議に時間がかかりそうなものは、学年等で意見をまとめ、それをもとに全体で協議する。
- ・報告は、原則として掲示板か資料配付で簡潔に済ませている。
- ・事前に資料を配付したり、アンケートにより意見集約をするなどして効率化を図る。
- ・資料を全部読み上げるような説明はせず、ポイントを絞って説明するようにしている。
- ・会議を効率的に進めるために、職員室ではなく会議室を利用している。

⑤その他

- ・ノー会議デーを設ける。
- ・参加者が重複するような複数の会議を同日に開催し、ノー会議デーにつなげる。

会議・打合せの改善に向けて

学校では、「教職員の共通理解」「組織的な対応」ということで、会議・打合せが頻繁に、しかも長時間にわたって行われる傾向があります。

まず会議・打合せの開催の必要性そのものから検討し、あわせて資料作成・配付の見直し、会議の進め方や時間管理を工夫することにより、会議・打合せの時間短縮と効率化を図ることが大切です。

文部科学省のスクール・ニューディール構想により、今年度中に、本県でもすべての教員に一人一台のパソコンが配備される見通しになっています。このような機会に、会議・打合せの持ち方について、上記のような実践例や提案を参考にしながら、各校において改善に取り組んでみましょう。

《 このような流れで改善してみてもいいですか 》

○会議・打合せの必要性の検討

- ・複数の人を集めずに、管理職等に相談するなどして対応できるか検討する。
- ・協議事項か報告事項かを区分する。
- ・会議・打合せに招集する必要があるメンバーを検討し、取り扱う会議・打合せの種別（○○委員会、学年主任会、職員会議等）を決定する。

開催する場合

開催しない場合

○資料の工夫（開催の有無にかかわらず）

- ・会議・打合せ資料の内容を精査し、分量を減らす。
- ・関係ファイルをサーバに保存し、既存ファイルを有効利用して資料を効率的に作成する。

・日報や掲示板の活用、資料配付により対応する。

○会議・打合せの議題

- ・朝の打合せでは、報告事項や緊急・重要なものを扱い、協議は行わない。
- ・会議は、報告事項と協議事項を事前に区分し、資料は事前配付する。

○会議・打合せの効率的な開催

- ・各種委員会の整理・統合により、会議の回数を減らす。
- ・グループウェアの掲示板・電子会議室等の利用を促進する。
- ・参集人数等に応じて開催場所（職員室、会議室等）を選択し、効率的に開催する。

○会議・打合せの時間管理

- ・終了時刻を設け、厳守する。
- ・司会者は、目的の明確化や論点整理に努めるなど、会議を積極的にリードする。
- ・説明者は、資料にしたがってコンパクトに要点のみ説明する。

1-2 学校行事の精選、見直し

◆アンケート報告書から

多忙の原因として、「学校行事」と回答した教諭は、全体で 35.5%である。また、「学校行事」を、校内での対応によって改善の余地があると回答した教諭は、39.8%であり、「会議・打合せ」に次いで高かった。

また、「あなたの学校では、行事を見直し、精選が行われましたか」の設問に、「はい」「どちらかというとはい」の回答は、管理職が 75.3%、教諭が 55.4%と、認識の差が大きかった。

◆今回寄せられた実践例や提案

①学校行事の精選

- ・学校行事の直後に教職員と生徒にアンケート調査を実施して見直し、精選を行っている。
- ・各行事の必要性や教育的効果を十分検討し、削減できない学校行事については、内容の縮小や準備時間の短縮、抱き合わせ実施などで対応している。
- ・毎年実施している行事を2～3年に1回のサイクルに再設定した。
- ・新規の学校行事を開始する場合は既存の行事を1つ減らすようにしている。
- ・学校評価の評価項目に学校行事に関するものを設け、それをもとに課題・問題点を洗い出し、次年度の内容の決定に生かしている。
- ・学校評価や次年度の教育課程編成の段階で、教育的効果の点から、必要な行事、廃止する行事について、運営委員会等で検討している。
- ・PTA関係の行事が多い場合は、PTAとも協議し、見直し、精選する。

②次年度への引継ぎ

- ・学校行事に関する文書は、共有フォルダに保存し、変更点や反省点を分かりやすい形で整理し、次年度にすぐに使えるようにしている。
- ・学校行事が終わった当日のうちに教員・生徒にアンケートをとるなどして、反省点・改善事項等を集約し、次回の実施に生かしている。

③その他

- ・地域との連携という視点が重要であり、学校祭・マラソン大会・服装指導などにおいてPTAや地域のボランティアの方々の協力をあおいでいる。
- ・家庭訪問を授業中に実施していたが、夏季休業中に実施するようにした。

学校行事の精選、見直しに向けて

平成 14 年度から完全学校週 5 日制に移行し、各学校において学校行事の精選が行われてきたため、「学校行事は、これ以上精選できない」といった意見や、集団への所属感や連帯感を深め、それぞれの学校風土の形成に資するという学校行事の意義に鑑み、「教員の多忙感軽減という理由ではなく、児童生徒を中心に据えた精選をすべきである」といった意見が寄せられました。

学校行事の年間計画を作成するにあたっては、学校や地域の実態に応じて、行事の種類ごとに内容を重点化したり、行事間の関連づけや統合を図ったり、練習や準備時間を短縮したりするなど、学校の創意工夫を生かすことが大切です。

《 このような流れで改善してみてもいいですか 》

○行事の必要性の検討

- ・学校の教育目標を達成するのにふさわしい学校行事であるかを確認し、各行事の必要性を再検討する。

○行事の廃止

○実施の仕方の工夫

- ・行事内容の縮小や準備時間の短縮、抱き合わせ実施の可否について検討する。
- ・2～3年に1回の実施や、授業中実施から夏季休業中実施に変更するなど、実施サイクル・時期を見直す。
- ・準備のための話し合い活動、練習、実際の展開活動のどの過程に重点を置くか検討する。
- ・文書ファイルを適切に保存し、次年度への引継を円滑に行う。

○地域・PTAとの連携

- ・学校祭、マラソン大会などにおいてPTAや地域の方々の協力をあおぐ。
- ・PTAとも協議し、PTA関係行事を見直し、精選する。

○実施結果の評価と精選・見直し

- ・学校行事終了後できるだけ早いうちに教員・生徒等からアンケートをとるなどして、当該行事の反省点・改善事項等を効果的に集約し、見直しや次回の実施に生かす。
- ・学校評価や次年度の教育課程編成の段階で、教育的効果の点から、重点化を図る行事、廃止する行事について、企画委員会等で検討する。
- ・新規の学校行事を開始する場合は、既存の行事を減らす。(スクラップ・アンド・ビルド)

1-3 校務分掌の見直しと校務処理の工夫

◆アンケート報告書から

多忙の原因として、「校務分掌に係る業務」と回答した教諭は 56.1%と最も多かった。「校務分掌」を、校内での対応によって改善の余地があると回答した教諭は 39.5%で、「会議・打合せ」「学校行事」に次いで3番目に多かった。

教諭からの自由記述の中では、「校務分掌の均等化、仕事の分担の平均化を図る」という意見が 31 件と最も多かった。また、校務処理については、ICTの早期導入・活用を求める意見が多く挙げられた。

◆今回寄せられた実践例や提案

①業務分担と協力体制の見直し

- ・管理職は、教員の経験年数や力量、仕事量などを考慮し、特定の人に仕事が集中しないようにする必要がある。
- ・分掌業務が年間を通じたものか、時期的なものかを区分し、業務の量や時期の偏りを防ぐ。
- ・校務分掌の職務内容を運営規定に明記して係ごとの業務管理を行い、誰もが職務遂行できるようにする。
- ・業務内容や業務量に応じた担当の複数化やグループ制を導入し、相談しやすい体制をつくる。
- ・校務分掌内で仕事を細分化し、主任一人ではなく複数職員で担当する体制をつくる。
- ・主幹教諭等による各業務の進捗状況の把握により、分掌を弾力的に変更する。
- ・校務分掌・各種委員会を整理・統合し、簡素化している。
- ・教科以外の環境教育、人権教育、キャリア教育などを教科と有機的に結びつけ、効率的・効果的に実施する。

②ICTの活用などによる校務処理の効率化・簡素化

- ・成績処理と通知票の作成はパソコンを活用して行っており、効率的に業務を行っている。
- ・パソコンや校内LAN等の活用により、文書の電子化、管理の一元化・共有化を図り、計画書・企画案・起案文書などの文書処理を簡略化・迅速化している。
- ・共有ドライブ内でフォルダ名を適切に表示し、誰でもファイルにたどりつけるようにする。
- ・各種計画文書等をサーバ内に保存し、既存ファイルを有効利用している。
- ・観点別評価をパソコンによって処理できるようにし、事務の簡素化を図っている。
- ・出張復命は、宿泊を伴うものと県外への出張のみ文書で行い、他は口頭復命し、口頭復命簿に月日・名称のみ記入し、押印することとしている。
- ・研究紀要は、概要版、リーフレットを作成し、指導案やデータなどは参考資料として別添とするなど、簡素化する。

校務分掌の見直しと校務処理の改善に向けて

校務分掌は、多忙の最大の原因として挙げられており、教諭の自由記述には、校務分掌が不均等で、特定の教員に偏っているという指摘がありました。

校務分掌の業務量を再確認し、担当の複数化やグループ制導入などで特定の教員や特定の時期に業務量が偏ったりすることを避けるよう配慮するなど、業務の平準化に努める必要があります。

校務処理については、ICTを十分に活用し、ファイルの共有や文書の作成、起案・決裁、成績処理等の効率化を図る必要があります。

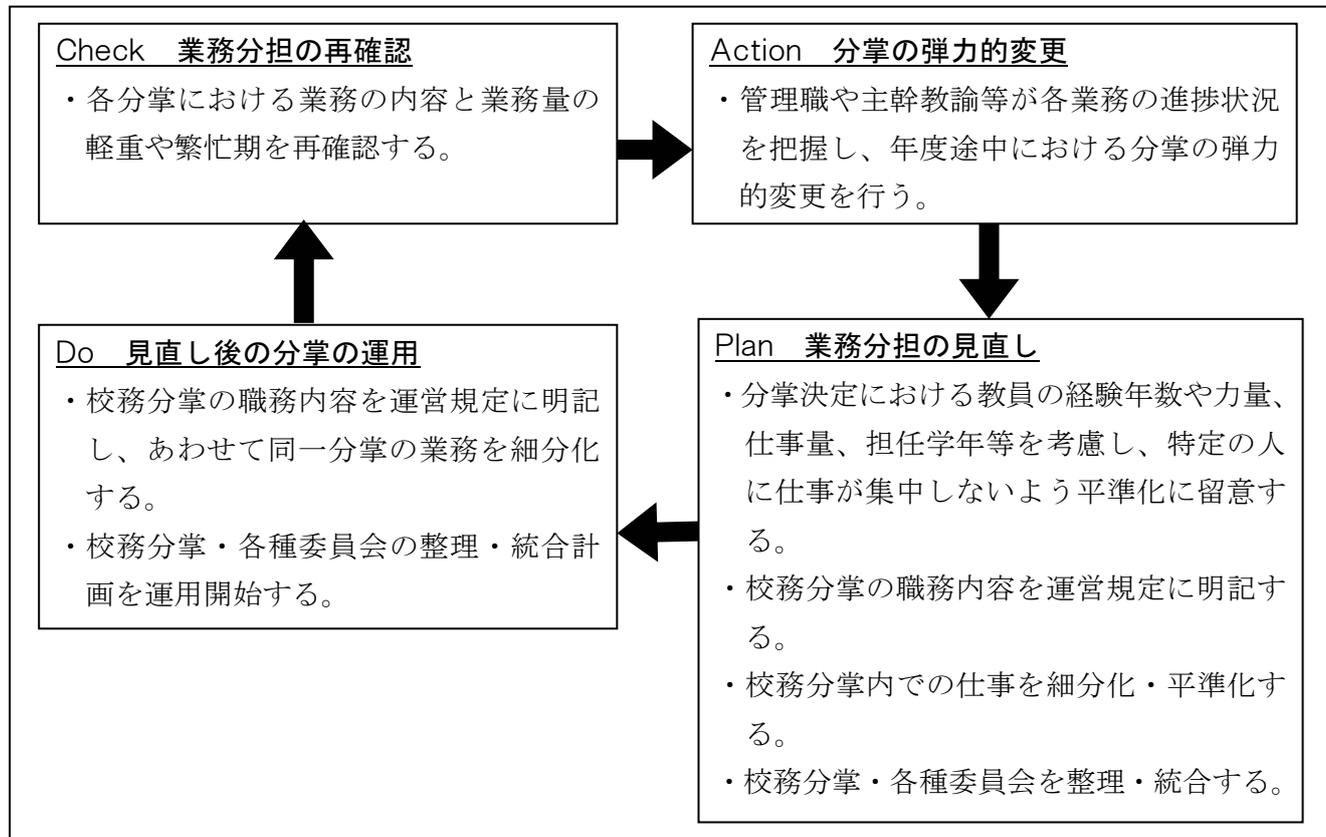
なお、校務の中で、小・中学校においては、週案の提出や、研究授業の際の学習指導案の作成、観点別評価が負担になっているという声も聞かれます。

週案については、様式を簡略化したり、書き方を工夫するなどして教員の負担軽減を図っている学校もあります。

研究授業等の学習指導案を作成する目的は、参観者に授業のねらいや意図、展開の仕方等を伝えることであり、詳細に記述することより、分かりやすくすることが大切です。要点を押さえ簡略化したり、図表を活用したりしましょう。

観点別評価については、年度当初に学校全体で共通理解を図ることが大切です。授業においては、単位時間内の評価の観点を焦点化するなど、無理のない評価を心がけましょう。

《 このような流れで改善してみてもいいですか 》



1-4 作品募集・調査など、依頼事項への対応

◆アンケート報告書から

管理職から見た教諭の多忙の主な原因として、「作品募集に係る業務」は 49.5%で第 1 位、「各種調査・アンケート等の処理」は 41.8%で第 4 位と上位になっていた。しかし、それらを多忙の主な原因と回答した教諭は、それぞれ 11.0%、12.2%であり、管理職と教諭との回答に大きなズレがあった。

また、校内での対応によって改善の余地があると考えられるものとして、小学校では「作品募集に係る業務」が 37.8%で第 3 位、中学校では「各種調査・アンケート等の処理」が 28.0%で第 4 位と、上位に挙げられた。

◆今回寄せられた実践例や提案

①作品募集や行事等への協力要請に係る対応

- ・作品募集、行事等への協力要請については、応募の可否を含めて優先順位を検討・判断して協力している。
- ・作品募集への応募は、授業で行ったもの、長期休業中に作成したもの等、児童生徒の過度の負担にならず、教育的効果が見込めるものに限っている。
- ・作品のとりまとめは、主担当や担当教科だけに任せず、複数の教員で分担して行っている。また、地域人材（ボランティア）や学校支援地域本部からの協力を得ている。
- ・募集内容や募集時期に応じて、必ず応募するものとそうでないもののリストを作り、それに基づき応募している。
- ・地元の行事等の依頼にはできる範囲で積極的に協力している。

②調査・報告などの対応

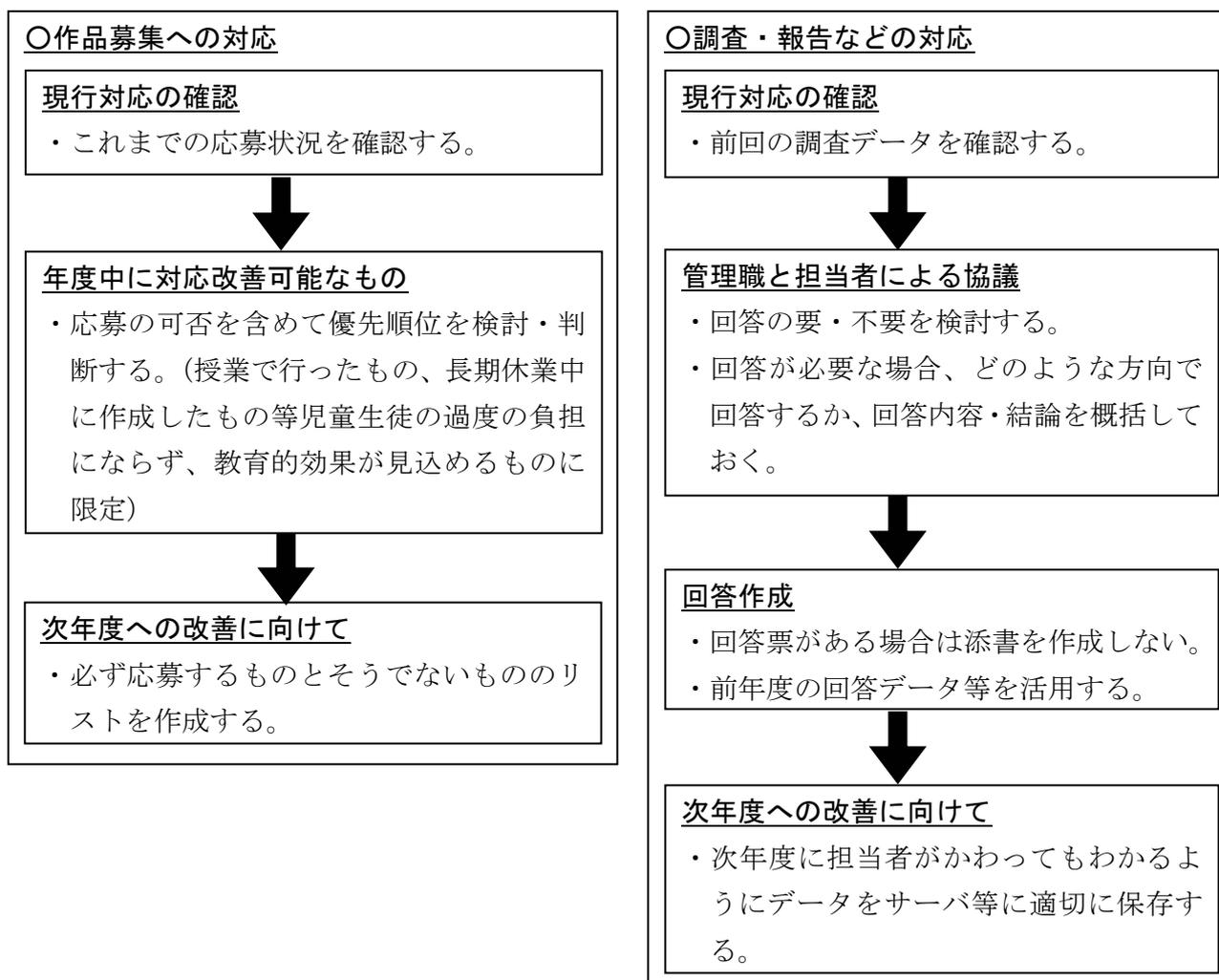
- ・報告・回答文書等については、管理職と担当者間で報告・回答の方向性（回答の要・不要を含む）を協議した上で処理を開始している。
- ・前年度の回答データ等を活用し、回答作成の効率化を図っている。
- ・調査については、共通フォルダ内のファイルに直接入力するよう依頼して、集計作業の効率化を図っている。
- ・調査内容が簡明な場合等は、回答をメールで求めるなど簡略化に心がける。
- ・回答票がある場合は、添書を作成していない。

作品募集・調査など依頼事項対応の改善に向けて

作品募集については、学校の実情に応じて応募の可否を判断するとともに、とりまとめの業務が一部の教員に偏らないような配慮や、児童生徒への過度な負担にならないような配慮が必要です。学校支援地域本部事業により、作品応募の仕事を地域ボランティアの方々に依頼するようになったところ、教員の負担が減ったという回答もありました。

各種調査・アンケート等は、集計作業や回答期限までの時間が少ないなど、多忙の原因になっています。過去の回答データなどを参考にしながら回答作成の効率化を図るとともに、回答の方向性は事前に管理職・担当者で協議して決めておくことが望まれます。

《 このような流れで改善してみたいかがですか 》



1-5 部活動指導の工夫

◆アンケート報告書から

多忙の原因として「部活動」を挙げている教諭は、全体では 32.0%で第 6 位であるが、中学校では 56.3%で第 1 位、高等学校では 42.4%で第 2 位となった。

また、アンケートをクロス集計したところ、「教材研究や授業準備に必要な時間がとれていない」と回答した中・高の教諭の多くが、時間外や休日に行う仕事の内容として、「部活動の指導」を上位にあげていた（中 81.0%、高 59.4%）。

◆今回寄せられた実践例や提案

①学校としての部活動の問題点の確認

- ・学校として、部活動の目的や教育的意義を改めて確認し、問題点を話し合い、必要に応じて部活動に関する学校の内規を設定する。
- ・中体連等、各種団体や市町の申し合わせ事項を再確認し、指導者と児童生徒の双方に負担の少ない部活動について検討する。
- ・児童生徒数・教職員数の減少に伴う部活動数削減を検討している。

②部活動終了時刻や休日における部活動の見直し

- ・月間練習計画表に基づいた効果的な練習を実施する。
- ・部活動の最長時間（日・週・月・年単位）を設定している。
- ・日没時刻に合わせた終了時刻を取り決めている。
- ・少なくとも第 3 日曜日（家庭の日）は部活動を休みにする。
- ・部活動終了時刻が守られているかを確認している。
- ・長期休業中の部活動日を削減した。
- ・月曜日の朝練は行わないようにしている。
- ・児童生徒とも話し合い、ニーズにあった活動と適切な休養日の設定を心掛ける。

③複数教員による指導体制

- ・教職員全員を部活動顧問とし、休日の指導を交代で行っている。
- ・校務分掌作成時に個々の教員（転入者含む）の適性等を十分に考慮して適正配置を行う。
- ・不祥事防止対策の観点からも、複数（最低 2 名）教員を顧問とし、仕事量・休日指導の均等化を図っている。

④その他

- ・部活動によっては、4 月に学校が始まってから 12 月まで、毎月大会があり、児童生徒の負担が大きいため参加大会を精選する。
- ・地域において高い専門性を有する方に指導をお願いしている。
- ・部顧問が、保護者等からの要望（練習試合や練習方法など）に対し、自信を持って対処できる資質を身につけるため、指導経験のない教師にはサポート体制を作り、バックアップしていく。

部活動指導の改善に向けて

中学校における部活動については、「栃木県中学校体育連盟申合わせ事項」があり、普段の活動について、次のように規定しています。

- ①第1・3日曜日には、部活動（練習及び練習試合）を行わない。ただし、大会等への参加については、その限りではない。
- ②第2・4・5日曜日の部活動については、実施する場合は原則として、半日の活動とする。ただし、大会等への参加については、その限りではない。
- ③週に一度は、休養日を設けることが望ましい。

また、県教委が平成13年1月に配布した「魅力ある運動部活動」には、週1日以上休養日を設定することや、短時間で効率的な練習計画を作成することなどが提言されています。

しかし、このような「申合わせ事項」や提言は、学校現場においてはあまり守られていないというのが実態であり、アンケートの自由記述には、「部活動を休みたくても休めない雰囲気があり、一校単独では改善が難しい状況である」という意見もありました。

こうしたことから、各学校において「申合わせ事項」や提言について再確認し、保護者の理解と協力を得るとともに、地区全体、県全体で遵守するよう取り組んでいく必要があります。

《 このような流れで改善してみてもいかがですか 》

○部活動の意義を踏まえつつ、問題点や課題の抽出

○申し合わせ事項の再確認、部活動校内内規の設定

○活動の見直し

- ・ 終了時刻を設定し厳守する。
- ・ ノー部活デーを設定する。
- ・ 休養日を設定する。
- ・ 参加大会を精選する。

○指導体制の見直し

- ・ 指導経験の少ない教員へのサポート体制を作る。
- ・ 複数指導体制を構築する。
- ・ 地域指導者の協力を得る。

1-6 職員間の協力体制、人間関係づくり

◆アンケート報告書から

学校の運営に関する設問については、「学校運営や職務の改善に向けて検討する場が設けられていますか」「児童生徒、保護者への組織的な対応がとられていますか」の設問で、管理職の「はい」という回答が教諭のその2倍以上であり、管理職と教諭の回答に大きな差が見られた。

また、「忙しくても負担を感じないとき」として、「やりがいを感じる時」(63.7%)等の他に「周囲の協力が得られるとき」(37.5%)、「上司や同僚が見守ってくれているとき」(24.0%)の割合も高かった。

◆今回寄せられた実践例や提案

①同僚間の理解と協力体制

- ・自他の校務分掌という範囲にこだわらず、協力して仕事を進めることにより負担の軽減を図っている。
- ・お互いの仕事の状況に関心を持ち、声をかけながら、協力体制を築いていく。
- ・教職員同士や、教職員と管理職間で、日頃から気軽に話し合える関係づくりに努めている。
- ・家庭事情により仕事をしたくても帰宅時刻を守らなくてはならない職員もいるため、家庭事情等も考慮しながら、職員間の協力体制を整えている。

②部下に対する理解と支援

- ・教職員が一人で教科指導、児童生徒指導、保護者対応などの負担の大きな課題を抱え込んで孤立してしまうと、出口が見えず、徒労感を生みやすいため、管理職や主任等も加わり、全員で協働的に問題解決を図る。
- ・特別な教育的支援を必要とする児童生徒への対応については、全校体制で取り組み、担任が一人で抱え込まないようにしている。
- ・問題行動、不当要求などへの対応の仕方についてマニュアルを作成し、それに則り、組織的に対応している。
- ・良さ・がんばりを認める(積極的に声をかける)ことにより、教員の自尊感情を高め、意欲的に仕事に取り組めるよう環境づくりを進めている。
- ・部下の日々の努力に目を向け、ためらわずに具体的なねぎらいの言葉をかけている(「手の空いている人は手伝おう」「ご苦労さま」「助かるよ」)。
- ・校内巡回等で教室(児童生徒)の様子を把握するなどして、教員への声かけに生かしている。
- ・一人一人の教職員に、管理職として十分声をかけたかどうか自己チェックしている。
- ・管理職が、定期的に授業参観したり、自ら話す場を設けたりするようにしている。
- ・管理職と職員との話し合う時間(雑談や教員評価制度の面接等)を確保し、悩みを共有し合う職場・人間関係づくりを進めている。
- ・校内公開授業を通して、教員の相互理解、支援を全員が実感できるようにする。
- ・授業研究について学年ブロックでの協力体制を敷いたり(小学校)、研修の視点を統一して、専

門外の教員からも意見をもらったり（中学校）できるように、校内研修を見直している。

- ・業務の見直し・重点化・精選を図るため組織マネジメントを継続的に実施する必要がある。
- ・学校の実態に応じた具体的な教育目標の設定や、公平・適切な仕事の割り振りなどにより、部下から信頼を得られる学校経営に努めている。

③その他

- ・年次休暇の計画的取得に努める。
- ・「学校における多忙化解消に向けた改善活動等チェックシート」を作成し、実態を把握するとともに、子どもと向き合う時間の確保に向けた全職員の意識付けを図る。

職員間の協力体制、人間関係づくりに向けて

多くの学校の運営体制が、校長、教頭以外は横一線に並んでいる、いわゆる鍋蓋型組織であることなどから、学校として組織的な教育活動が十分に展開されていないのではないか、また、各教職員の適切な役割分担と連携が十分になされていないのではないかといった指摘があります。そうしたことから、組織や役割分担の見直し・改善をとおして、全校での協力体制づくりが必要となります。

教職員間の人間関係は、校内の協力体制づくりだけでなく、児童生徒の指導や支援にも大きな影響を与えるものです。教職員同士が本音で話し合い、支え合い、学び合う雰囲気があれば、教職に生きがいを感じるとともに、児童生徒へのよりよい指導や支援も可能になります。

また、国立教育政策研究所の「教員業務の軽減・効率化に関する調査研究」では、長時間残業を行う学校か否かは、校種や学校規模により異なるものの、管理職が報告や点呼、目視などで出勤管理を行っている学校の方が、残業時間が短い傾向にあることが報告されています。このような管理職の取組（声かけ）も重要なことがわかります。

なお、上記のような組織改善、協力体制づくりや勤務時間の管理については、各校の学校評価の中に教職員の時間外勤務の縮減や多忙軽減に関する評価項目を設定し、PDCAサイクルに則った自己点検・自己評価を実施して、改善を図っていくことが大切です。

Ⅱ 「学校だけでは改善が難しいこと」について

アンケート報告書の「学校だけでは改善が難しい」と考えられる項目について、市町教育委員会、小・中・県立学校の各校長会等から寄せられた回答の内容は、県教育委員会に対する要望や既に取り組んでいる事例、改善に向けた提案など多岐にわたっていました。

県教育委員会に対する要望では、人的整備の充実に関することを多数いただきました。このことにつきましても、解決を図らなければならない喫緊の課題であると認識しています。今後とも国の動向を踏まえながら、国に対して、教職員の定数改善など要望を継続するとともに、本県独自の少人数学級などを継続していきたいと思っております。

県教育委員会では、市町教育委員会や各校長会等からのご意見も踏まえ、以下の方策を推進することとしました。なお、以下の①から④の具体的な内容については、改めて学校にお知らせします。

- ① 県教育委員会主催の会合等について、その必要性や内容を見直し1割削減します。また、県教育委員会がすべての学校に出席を求める会合等については、その必要性を十分吟味し見直しを図ります。

なお、教育関係団体（小・中・高教研、中文連、高文連、中体連、高体連等）主催の会合等についても、回数や時間の削減について検討するよう依頼します。

- ② 県教育委員会が実施する各種調査については、局内で調整を図った上で、学校が計画的に回答できるよう調査時期や内容等の一覧を年度当初に示します。

また、実施の際は、回答書式について添書部分を含めて可能な限り電子データで提供するなど、工夫・改善を図ります。

- ③ 県教育委員会は、部活動について中文連、中体連、高文連、高体連、高野連の関係5団体とともに、各学校に「申合わせ事項」等の周知・徹底を促します。

また、「家庭の日」を推進するため、第3日曜日は部活動の休養日とする取組を進めます。

- ④ 県教育委員会は、県立学校教員に対してコンピュータを一人に一台配置し、県立学校間情報ネットワークの利用促進を図るとともに、効果的な活用事例の収集や紹介を行います。さらに、県立学校間情報ネットワークを活用した学籍管理や成績処理、往復文書のやりとり等について研究を進め、校務の情報化を進めます。