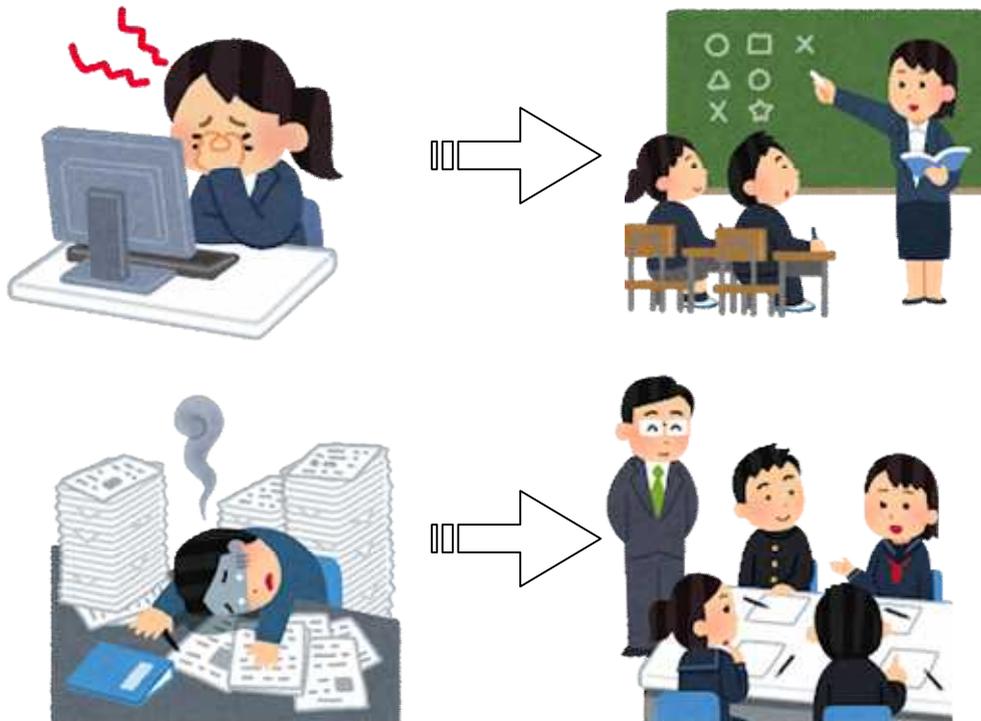


## 多忙化解消に向けてⅡ

～「学校運営支援員」モデル校事業 報告～



平成30年4月  
静岡県教育委員会  
高校教育課

## 目 次

1	はじめに	1
2	県立高等学校での取組	2
3	研究の方法	2
4	調査開始時の実態(アンケート調査の結果)	3
5	時間外業務詳細調査から	5
6	各モデル校での取組【「学校運営支援員」モデル校事業】	8
	○ 伊東商業高等学校	9
	○ 吉原高等学校	12
	○ 池新田高等学校	14
	○ 袋井商業高等学校	16
7	取組の成果	18
8	教職員の意見	22
9	個別インタビューの結果	24
10	提言(まとめ)	28
11	むすびに	30
	参考資料 1	31
	参考資料 2	37

## 1 はじめに

平成 29 年度は「学校における働き方改革」の大きなうねりが生じた年であった。

4 月末に文部科学省が公表した平成 28 年度の「教員勤務実態調査」において、中学校教諭の 57%が「過労死ライン（月 80 時間以上の残業）」を超える長時間労働を行っているという事実が明らかになり、学校に勤務する教職員の実態は、世間の注目を大きく集めることとなった。このような中で、中央教育審議会の初等中等教育分科会・学校における働き方改革特別部会は、平成 29 年 8 月 29 日に、「学校における働き方改革に係る緊急提言」を発表した。そこでは、「新学習指導要領を確実に実施し、学校教育の改善・充実に努めていくためにも、教員が授業や授業準備等に集中し、健康でいきいきとやりがいを持って勤務でき、教育の質を高められる環境を構築することが必要である」とし、以下 3 点を提言している。

- 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

この提言を踏まえ、文部科学省は、平成 30 年 2 月 9 日付けで、「学校における働き方改革に関する緊急対策の策定並びに学校における業務改善及び勤務時間管理等に係る取組の徹底について」を通知した。この通知では、教員が専門性を生かしつつ、授業やその準備に集中できる時間、教員自らの専門性を高めるための研修の時間や児童生徒と向き合うための時間を十分確保し、日々の生活の質や教職人生を豊かにすることで、自らの人間性を高め、児童生徒に対して効果的な教育活動を行うことができるよう、教育委員会が必要な取組を徹底することが求められている。また、各学校においては、教職員の勤務時間管理を徹底するとともに、教職員が業務改善の意識を持って業務にあたることができるよう、学校の重点目標や経営方針に教職員の働き方に関する視点を盛り込むことが求められている。

このような大きな動きの中、静岡県教育委員会においても、夏季休業中の休暇促進日の設定（平成 29 年度から実施）、勤務時間外の留守番電話の設定（平成 30 年 6 月から実施予定）、学校経営計画への業務改善に関する項目明記（平成 30 年度から実施）など、多忙化解消のための具体的な方策を実施・検討してきた。また、「静岡県部活動ガイドライン～運動部活動編～」の策定により、運動部活動の活動時間や休養日の設定に、一定のガイドラインが示される予定である。今後も教育委員会として、更なる具体的な取組を検討し、実施していくことになる。

県立高等学校における、平成 29 年度「学校運営支援員モデル校事業」は、激動の時代の波を受ける中で、伊東商業高校、吉原高校、池新田高校、袋井商業高校の 4 校をモデル校として実施した。この事業では、まず、4 校の教職員に時間外業務詳細調査及びアンケート調査を行い、各校の教職員の多忙化と多忙感の状況を確認した。その上で、モデル校は、それぞれ「部活動」「ICT活用」「相談業務」「小

論文指導」を大きな柱として、各校の課題や実態に即した具体的な取組を行った。この報告書には、各校が行った具体的な取組内容とその成果が示されている。また、高等学校における業務の実態や改善のポイントを複数の視点から見ることができるよう、教職員の意見や個別インタビューも盛り込んだ。

多忙化解消、教職員の働き方改革を進めるために、これをすれば絶対に効果があるという特効薬はないが、各校の取組や教職員の言葉の中には、教職員の共通理解、情報の共有、業務の効率化・精選、協働の重要性など、多忙化解消に向けての多くのヒントが含まれている。この報告書が、それぞれの学校での業務改善、教職員の働き方改革の一助となれば幸いである。

## 2 県立高等学校での取組

高校教育課では、平成 28 年度に「学校運営支援員モデル校事業」を立ち上げ、平成 29 年度は 2 年目となった。この事業の目的は、「多忙化」の実態を把握するとともに、それぞれの教職員が抱く「多忙感」の実態を把握し、学校の実態に応じた効率化やターゲットを絞った取組を 1 年間継続することで、実効性のある方策を検証することであり、取組の継続と効果の検証に特に力点を置いた。事業の実施に当たっては、「学校運営支援員（再任用ハーフ教員）」を加配し、各校の取組を支援することとした。平成 29 年度については、事業実施を希望する 7 校の中から、業務改善の方向性等を考慮し、部活動顧問の負担の軽減に特化した取組（部活動多忙化解消モデル）として伊東商業高校、学校が抱える課題の解決に的を絞った取組（業務改善モデル）として吉原高校（平成 28 年度から継続）、池新田高校、袋井商業高校をモデル校に指定した。

## 3 研究の方法

モデル校 4 校の実情に応じて多忙化解消の効果的な取組を行うとともに、以下の 3 種類の調査を実施した。

### (1) 「業務量・負担感に関するアンケート」調査

4 回（平成 29 年 2 月、6 月、10 月、平成 30 年 2 月）実施した。

### (2) 時間外業務詳細調査

平成 29 年 6 月の 1 か月間（30 日間）実施した。

### (3) 個別インタビュー調査

平成 29 年 10 月から 11 月に、計 12 人を対象にして、一人あたり 15 分から 30 分程度の個別インタビューを実施した。

#### 4 調査開始時の実態（アンケート調査の結果）

##### (1) アンケート調査の内容

平成 29 年 2 月、モデル校 4 校の教職員に対し「業務量・負担感に関するアンケート」を行った。このアンケートは、教職員がその月の業務を振り返り、以下の 5 項目（調査項目 A～E）について、それぞれの業務量及び負担感をどのように捉えているかを 4 段階で回答するものである（参考資料 1 様式 3 を参照）。

調査項目		回答の内容		
A	学習指導等教科指導	段階	業務量	負担感
B	生徒指導、担任業務	4	非常に多い	非常に大きい
C	分掌業務	3	多い	大きい
D	部活動	2	普通	普通
E	その他	1	少ない又ははない	小さい又ははない

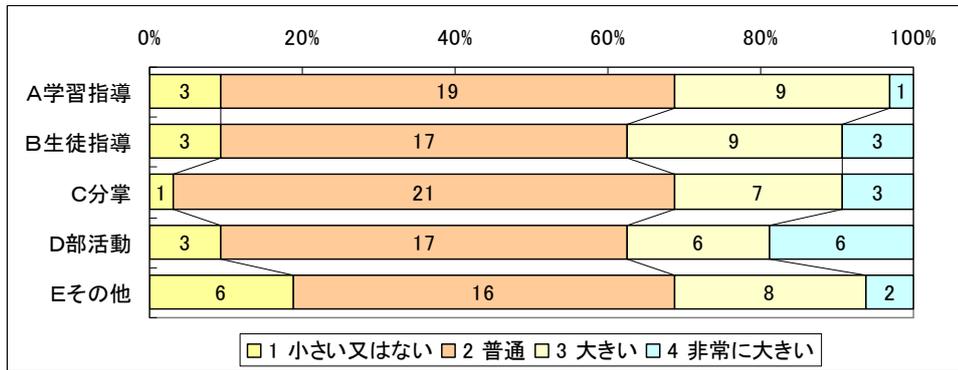
##### (2) モデル校別の負担感

図 1 は、調査開始時（平成 29 年 2 月）における教職員の負担感について、「学習指導等教科指導」（以下、「教科指導」という。）「生徒指導、担任業務」（以下、「生徒指導」という。）「分掌業務」「部活動」「その他」の項目別に示したものである。それぞれの学校の状況を比較すると、以下の傾向が見られた。

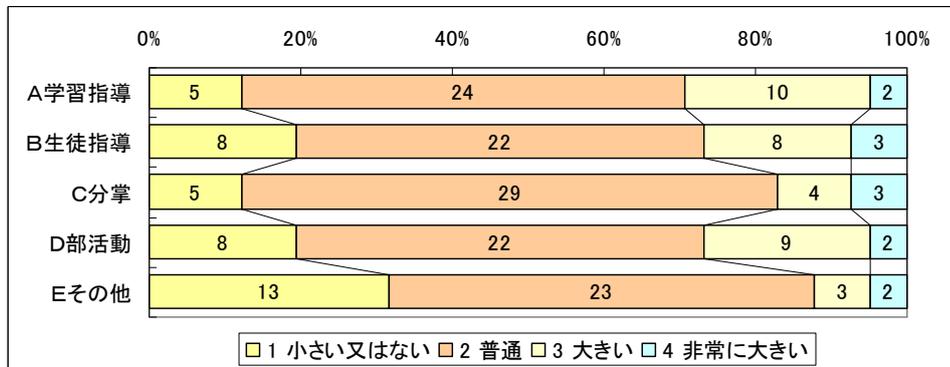
- ・伊東商業高校は、全ての項目において「大きい」「非常に大きい」と回答した割合が他 3 校と比較して高い傾向があり、「生徒指導」「部活動」に大きな負担を感じている状況が伺える。特に「部活動」において、「非常に大きい」と感じている教職員の数が多い。
- ・吉原高校は、全体としては「大きい」「非常に大きい」の割合は低いですが、他の項目と比較して「学習指導」「生徒指導」「部活動」に負担を感じている教職員の割合が高い。
- ・池新田高校は、「部活動」に負担を感じている教職員の割合は低いですが、他の項目と比較して「分掌業務」「生徒指導」を負担に感じている教職員の割合が高い。特に「分掌業務」の負担感を「非常に大きい」とした教職員数が多い。
- ・袋井商業高校は、全体として「大きい」「非常に大きい」と回答した割合は低い。ただし、「分掌業務」に負担感を感じている割合は他の項目と比べて高い。

図1 平成29年2月アンケート結果「負担感」(数値は人数)

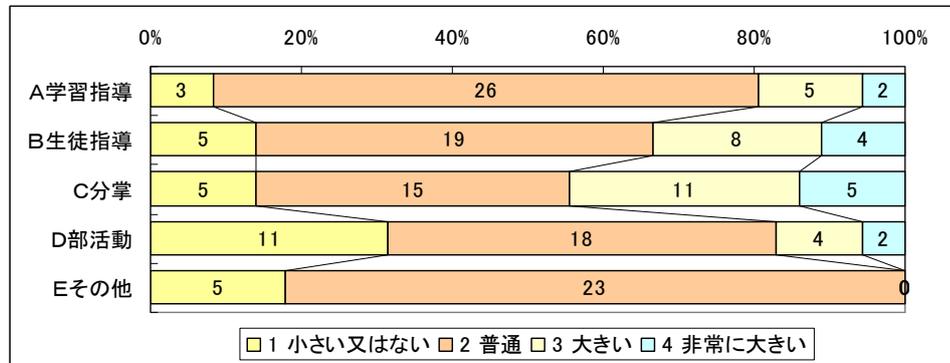
○伊東商業



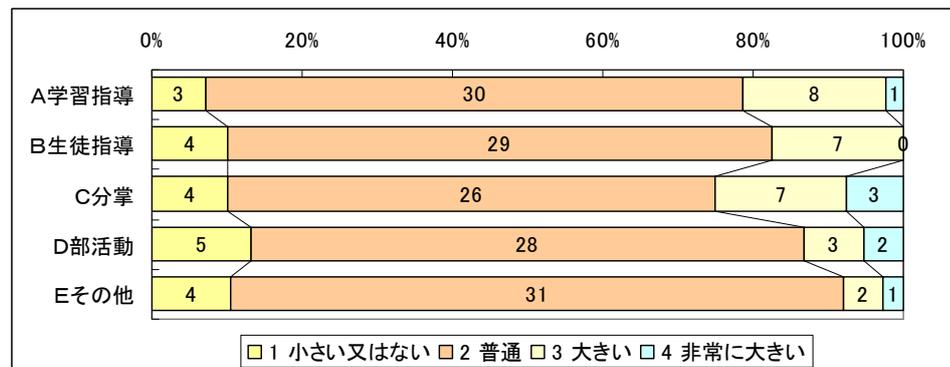
○吉原



○池新田



○袋井商業



## 5 時間外業務詳細調査から

教職員の勤務実態の詳細を把握する目的で、時間外業務を「A 学習指導」、「B 生徒指導」、「C 分掌業務」、「D 部活動」、「E その他」に分類するとともに、自宅への持ち帰り業務の所要時間を記録し、分析した。

調査期間6月の1か月間とした。6月は、授業を中心とする通常業務に加え、学校行事や部活動などが活発となり、校内外の様々な業務が重なる第一の多忙な時期であるからである。

調査対象は、教諭、養護教諭、実習助手（管理職と再任用ハーフ教員を除く）141人である。【表1】

表1 調査対象

年代	20代		30代		40代		50代以上		小計(%)		合計
	男	女	男	女	男	女	男	女	男	女	
教諭	13	12	24	9	23	15	27	9	87	45	132
養護教諭	0	0	0	2	0	0	0	2	0	4	4
実習助手	1	0	0	0	0	3	0	1	1	4	5
小計	14	12	24	11	23	18	27	12	88	53	141
合計(%)	26(18.4%)		35(24.8%)		41(29.1%)		39(27.7%)		62.4%	37.6%	

### (1) 結果の概要

1か月当たりの時間外業務の平均時間は50.7時間、持ち帰り業務の平均は2.6時間となった。平成28年度のモデル校の調査結果（時間外45.9時間、持ち帰り5.2時間）と同様、平均して合計50時間以上の業務を勤務時間外に行っている実態が明らかとなった。【表2-1】

表2-1 1か月間の時間外業務の平均（時間）

学校	A学習	B生徒	C分掌	D部活	Eその他	合計	持ち帰り
伊東商業	5.0	6.4	8.5	36.6	3.3	59.8	3.7
吉原	8.4	5.5	8.8	27.4	0.8	50.8	1.7
池新田	8.0	5.3	7.3	32.8	1.8	55.3	2.2
袋井商業	5.1	1.5	4.4	28.2	0.1	39.4	3.2
4校平均	6.7	4.6	7.2	30.8	1.4	50.7	2.6

時間外業務に従事したのは131人（92.9%）、従事した者のうち6割を超える79人（60.3%）は40時間以上、中でも16人は100時間以上であり、最長は158.5時間であった。【表2-2】

表2-2 1か月間の時間外業務の時間と人数（人）

時間区分（時間）	0	20未満	20以上 40未満	40以上 60未満	60以上 80未満	80以上 100未満	100以上
人数（%）	10 (7.1)	23 (16.3)	29 (20.6)	22 (15.6)	28 (19.9)	13 (9.2)	16 (11.3)

時間外業務の実績を、10歳代毎に区切った年齢帯別に見ると、全体では、年齢帯が低くなるほど時間数は多くなる。男性では30歳代（24人）が84.4時間、女性では20歳代（12人）が77.2時間と突出して多くなっている。【表2-3】

表2-3 年齢・性別の時間外業務の状況（平均時間）

性別\年齢	20歳代	30歳代	40歳代	50歳以上	全体
男	67.0	84.4	43.5	36.4	56.2
女	77.2	36.9	32.1	24.4	41.5
全体	71.7	69.4	38.5	32.7	50.7

## (2) 時間区分ごとの内訳

対象者141名について、時間外業務の平均時間数を20時間ごとに区切り、業務の内訳を比較した。

すべての時間区分において、「D部活動」に掛ける時間が最も長かった。

40時間以上の区分に着目すると、「D部活動」以外に掛けた時間の合計は、22.5～35.3時間と一定の範囲内にあり、部活動に掛けた時間が合計時間の多寡を決定付ける傾向にある。【表3】

表3 時間区分別の時間外業務の内訳

時間区分(欄)	人数	A学習	B生徒	C分掌	D部活	E他	合計	D以外
20未満	33	1.7	1.1	0.6	2.9	0.2	6.6	3.7
20～40	28	5.1	4.3	6.4	14.0	0.9	30.6	16.6
40～60	23	9.3	2.7	10.1	22.5	3.3	47.9	25.4
60～80	28	7.1	6.1	7.7	43.7	1.6	66.2	22.5
80～100	13	9.4	11.0	13.2	52.7	1.7	88.0	35.3
100以上	16	13.1	7.1	12.3	89.6	1.1	123.2	33.6

## (3) 部活動顧問等の役割別の集計

調査対象者141人のうち、部活動顧問となっていない3人（養護教諭3人）を除いた138人について、顧問をする部活動の種類（運動部、文化部）、担任、学年主任、校務分掌等の主任（課長、科長など）等の役割に着目して集計した。

【表4-1】

表4-1 部活動顧問等の役割別の人数

部	顧問	正担任	副担任	学年主任	分掌主任	その他	合計
運動	正	25	14	7	8	0	54(39.1%)
文化	正	15	11	1	13	1	41(29.7%)
運動	副	12	7	4	9	2	34(24.6%)
文化	副	0	3	0	2	4	9(6.5%)
合計		52	35	12	32	7	138
		37.7%	25.4%	8.7%	23.2%	5.1%	

※分掌主任と正担任、副担任、その他とを兼ねている場合は、分掌主任で計上した。

次に、役割別の時間外業務の状況を集計した。【表4-2】

運動部の正顧問は、他にいずれの役割を担っている場合も、55時間超となっている。さらに、正担任、学年主任、分掌主任である場合は、平均して70時間超となっている。

文化部の正顧問は、どの役割を兼ねている場合も50時間超とはならなかったが、正担任を兼ねている場合は47.6時間と高値となっている。

部活動の副顧問は、正顧問に比べて時間数は少ないが、担任、学年、分掌とそれぞれの役割に応じて業務に当たっている様子が現れている。

表4-2 部活動顧問等の役割別の時間外業務の状況

部	顧問	担任等	時間外合計	内訳				
				A学習	B生徒	C分掌	D部活	Eその他
運動	正	正担任	76.8	6.7	7.9	5.9	54.7	1.6
		副担任	55.7	8.9	0.3	2.8	39.7	4.1
		学年主任	79.3	5.6	1.8	2.6	69.4	0.0
		分掌主任	70.6	2.3	0.1	3.5	64.7	0.0
		その他						
文化	正	正担任	47.9	9.3	9.0	2.8	26.4	0.4
		副担任	33.8	6.4	3.1	5.9	15.6	2.8
		学年主任	39.0	1.0	2.0	0.0	36.0	0.0
		分掌主任	33.5	7.0	5.3	12.1	9.1	0.0
		その他	24.0	0.0	0.0	0.0	17.5	6.5
運動	副	正担任	50.6	11.0	8.7	6.9	23.7	0.3
		副担任	31.4	6.4	0.0	6.8	17.1	1.1
		学年主任	42.9	16.1	9.9	6.1	8.8	2.0
		分掌主任	43.0	2.8	2.9	14.3	19.6	3.4
		その他	31.0	0.0	0.0	25.0	6.0	0.0
文化	副	正担任						
		副担任	47.5	4.8	6.8	25.1	10.8	0.0
		学年主任						
		分掌主任	15.3	0.0	0.0	12.8	2.5	0.0
		その他	9.6	3.3	0.0	1.6	4.7	0.0

表4-1から、部活動の正顧問と正担任を兼ねている者は40人(29.0%) (運動部25人、文化部15人)、部活動正顧問と学年主任、分掌主任とを兼ねている者は29人(21.0%) (運動部15人、文化部14人)、これらを合わせると全体の約半数となる。表4-2の考察から、正担任や主任と部活動顧問との兼務が長時間勤務の要因となっていることは明らかであり、これらの役割をできる限り分散させ、業務を平準化していくことが求められる。

## 6 各モデル校での取組【「学校運営支援員」モデル校事業】

### (1) 部活動多忙化解消モデル

学校名	テーマ
伊東商業高等学校	部活動における外部人材の活用と振替日の取得促進を中心にした取組

### (2) 業務改善モデル

学校名	テーマ
吉原高等学校	I C T（クラウドサービス）を活用した校務の効率化
池新田高等学校	相談業務システムの構築による担任・部活動顧問の抱える業務の改善の研究
袋井商業高等学校	進路課業務の多忙化解消と小論文指導のシステム構築

## ○ 伊東商業高等学校

### 部活動における外部人材の活用と振替日の取得促進を中心にした取組

#### 1 取組の実施報告

##### (1) 取組のねらい

- ア 外部人材の活用等により業務を改善し、部活動の負担を軽減する。
- イ 割振や振替日を取得しやすく工夫し、服務勤務環境を整える。
- ウ 教職員の業務改善に対する意識を高める。

##### (2) 取組の実施状況

###### ア-1 外部人材の活用による業務及び部活動顧問の多忙化・多忙感解消

- (ア) 「伊商人材バンク」の設立と登録者による業務量及び部活動の負担軽減
- (イ) スポーツエキスパート事業、文化の匠派遣事業、専門家のいる近隣校部活動、スポーツクラブの利用による未経験者部活動顧問の負担軽減
- (ウ) 学習支援員による教科（検定）補助による担当者の放課後時間確保
- (エ) 部活動指導員による未経験部活動顧問の負担軽減

###### ア-2 校内業務改善対策による部活動顧問の多忙化・多忙感解消

- (ア) 部活動複数顧問制と部活動再編（部活動数と顧問数の大幅削減）の実施
- (イ) 夏季休暇取得促進日（8/14）、夏期休暇最終日の部活動休養日（8/29）の設定
- (ウ) 部活動終了時刻、休養日の把握と生徒完全下校時間及び職員退庁時間の設定
- (エ) 下校時間延長部活動の掲示板作成による下校時間の意識啓発（見える化ボード）
- (オ) 出張復命の見直し（簡素化）による事務作業軽減（大会結果は備考欄で対応）
- (カ) 若手部活動顧問への、出張カウンセリングやS Cによる心情相談
- (キ) 出場大会の見直しによる休日の確保（協会、連盟、体協等大会の精選）

###### イ 効果的な割振及び振替取得策による多忙化・多忙感解消

- (ア) 県大会以上を振替とするルールによる実質的な振替取得の促進
- (イ) 後8～16週振替による長期休業中の振替の促進（テスト監督不足解消と長期休業での取得）
- (ウ) 早期調査による前4週割振及び振替の取得（長期間取得権利確保）
- (エ) 運動部顧問の1限又は6限目の授業をカット（時間割の工夫）
- (オ) 会議実施曜日の指定と会議資料の事前配付による放課後時間の確保

###### ウ-1 「伊商開拓プロジェクト(魅力ある学校づくり)」による業務のあり方の検討

- (ア) クラス減に伴う業務精選と魅力ある学校づくりの目標（ミッションとビジョン）策定
- (イ) ビジョン達成を妨げる多忙化・多忙感となる行事や業務の調査
- (ウ) 分掌・学年・教科別の多忙化解消のための業務仕分の結果と業務改善策の提示
- (エ) 業務改善後の負担感再調査による現状把握と見直し策の再検討

###### ウ-2 全職員参加型OJTと行事検討委員会を活用した意見交換会による業務改善

- (ア) 全職員参加型OJTによる業務改善意見交換会の実施（年4回）
- (イ) 行事検討委員会による行事の廃止と改善案の提示

(ウ) 平成 31 年度行事計画の早期検討による 2 年後を見据えた行事の見直し

### (3) 取組の成果(直接的・間接的な効果も含めて)

#### ア-1 人材活用の成果

(ア) 「伊商人材バンク」(登録者 65 人, 活動実績 37 人, 活動中 10 人)の活用により、部活動や商品開発、図書館補助、奉仕作業、求人票入力などの業務量や負担感が軽減された。学校ニーズに合った人材の募集がポイントとなる。

(イ) エキスパート・文化の匠・部活動指導員により、未経験部活動顧問の負担が軽減され、効果が大きかった。

エキスパート・文化の匠の効果があつたと答えた教員の割合	学習支援員の効果があつたと答えた教員の割合
66.7%	93.3%

※部活動指導員がいると、顧問が練習に立ち会う必要がなく、また、練習の引率もしてもらえるため、技術指導と同様に顧問の負担軽減となっている。

(ウ) 放課後移動可能な隣校やスポーツジム利用は、校外の人材活用として効果があった。

(エ) 行事の縮小削減は成果が大きい(効果があつたと答えた教員の割合は 90%)。

#### ア-2 部活動顧問を中心にした多忙化・多忙感解消の成果

(ア) 夏期休業中に部活動休止日を設けた(22 部活動中 16 部活動で実施)。

(イ) 下校時間延長部活動の掲示(見える化ボード)で、下校時間の意識が高揚した。

(ウ) 復命書の簡略化は事務作業量の削減に貢献した(効果があつたと答えた教員の割合は 96.7%)。

(エ) 平成 31 年度の部活動再編(部活 4 減、正副顧問 16 人減)に向けた準備が進展した。

#### イ 割振・振替取得策による成果

取組	県大会以上を振替	後 8 週から後 16 週に振替期間変更	前 4 週を確保する早期調査	会議の曜日指定
効果ありと答えた教員の割合	56.7%	70.7%	73.3%	53.3%

※振替期間の延長(後 8 週から後 16 週へ)と前 4 週取得ができる早期調査は効果度が高い。

#### ウ-1 意見交換の活発化による意識改善の成果

「伊商開拓プロジェクト」から発案された全員参加型 OJT は、若手と先輩教員の業務改善意見交換を通して活発な意見交換が行なわれ、和やかな雰囲気と業務改善を通した目指す学校像も明確化(カリキュラム・マネジメント)され、進むべき方向性が見出せた。

#### ウ-2 業務改善策による成果

平成 31 年度行事予定の検討は、未来志向の意識付けとなり、改善案の波及効果が期待できる。

◎ 上記ア～ウの取組により、月平均の時間外勤務が 2 時間 51 分減となった。そのことにより、平均最終退出時刻は 25 分早くなった。

年度	時間外勤務	平均最終退出時刻
H28	47 時間 05 分	21 時 11 分
H29	44 時間 14 分	20 時 46 分
比較	-2 時間 51 分	-25 分

## (5) 今後の課題

ア スポーツエキスパート・文化の匠・部活動指導員・学習支援の事業では、成果があるものの指導方針や内容、生徒保護者との人間関係等の弊害も指摘され、十分な話し合いが必要である。また、高体連・高野連・各種競技団体の大会数削減や実施時期、研修日等の調整が必要である。

イ 日課の工夫（朝打合せの効率化）や平日に部活動休養日のある顧問に合わせた時間割の工夫が必要である（午前又は午後授業を集中し連続した空き時間をつくり、割振や振替を取り易くする）。また、長期休業中の行事、就職指導、平日大会等がある中で、割振・振替・夏季休暇を取得できる環境づくりが急務である。

ウ 教職員の意識改革。特にミドルリーダーの動向に大きく左右される。目的・協働意識が重要である。

## 2 今後の取組予定

- (1) 部活動統廃合の前進（22部活動から16部活動への移行）
- (2) 「伊商人材バンク」の活発化、登録者数増による業務・部活の負担軽減
- (3) H31 学校行事計画において、先を見据えた行事の削減と内容の見直し
- (4) 印刷・図書・会計業務を担う短時間パート職員の任用（外郭団体との調整）
- (5) 複数顧問制の3タイプ配置

A: 専門顧問(副顧問なし)、B: 専門外顧問(副顧問+外部指導員)、C: AとBの間

## 3 他校への提言（波及できるもの）

- (1) 学校独自の人材バンク、募集方法を工夫することで、外部人材活用による業務負担を軽減できた。

ア 市町内の回覧板の利用や市広報誌（広報いとう11月号に掲載）の掲載は、効果が大きい。

イ カラー印刷ネット注文（A4カラー両面2,500枚/5,500円）により、印刷業務が軽減できた。

- (2) 割振・振替の早期調査により、前4週の取得率が向上した。
- (3) 年間行事で全職員OJTの時間を確保し、若手とベテランの活性化や業務改善の意識高揚を図ることができた。
- (4) エキスパート、文化の匠、学習支援員等の活用で、顧問負担の軽減を図ることができた。
- (5) 部活動統廃合を進め、近隣校・スポーツクラブ利用によって、未経験部活動顧問の負担軽減を図ることができた。
- (6) 平日休みの部活動顧問が振替等を取得しやすい時間割の工夫をすることができた。
- (7) 「退勤ボード」設置により、在校時間・個々の業務負担を把握することができた。
- (8) 業務の仕分けと業務負担感調査は、具体的で切実な意見を把握でき、業務改善に有効であった。
- (9) 夏休み最終日に部活動休養日を設定することができた。

## ○吉原高等学校

### ICT（クラウドサービス）を活用した校務の効率化

#### 1 取組の実施報告

##### (1) 取組のねらい

本校では4年制大学進学者が70%を超え、また、その生徒の約7割がAO・推薦を利用した受験に臨んでいる。そこでAO・推薦受験を希望する生徒に対して、生徒個々に教員を割り振り、小論文や面接など個別に受験指導を行っている状況である。このことから、教員全体に慢性的な多忙感が漂っている現状があった。

また、教員にアンケートを実施した結果、授業や部活動など生徒に直接関係する業務よりも、分掌や事務仕事など、生徒に直接関係しない業務に対し強く負担感を感じる傾向があった。

そこで平成28年度より、ICT（クラウドサービス【Classi】）を導入することにより、教員が負担感を抱く業務の効率化及び今後導入される新たな入試への対応を図るために本事業に取り組んだ。

##### (2) 取組の実施状況

###### ア 平成28年度の取組

###### (ア) 各種調査・アンケートのメール配信および自動集計

学習時間・進路希望調査、生徒・保護者アンケート、県からの調査等の実施

###### (イ) 生徒情報の一元化

委員会・部活動・ボランティア実績、評定・校内試験結果、模試・外部検定結果、進路希望等をClassiで管理

###### (ウ) 生徒・保護者が閲覧できる入試情報を一元化

2018入試日程・出願条件（AO・推薦）、2017入試結果（AO・推薦・一般）、過去問・受験報告書等をClassiで閲覧可能に整備

###### (エ) タブレットを活用した面談の推進

上記(イ)、(ウ)の情報を元にタブレットを活用して面談を実施

###### (オ) Webテストの配信

外部模試・センター試験等、授業外のテスト対策の配信

###### (カ) 校内グループ（メール機能）を活用した生徒とのコミュニケーション

長期休業中、学期始め等の生徒連絡等

###### イ 平成28年度の課題

###### (ア) 新たなシステム導入に対する教員の負担感の増加

###### (イ) Classi担当者にかかる負担の増加

###### ウ 平成29年度の取組

###### (ア) 定着化を図るための人材育成

###### (イ) 学校運営支援員引き上げを想定した現有組織・人数での体系化

学年担当が情報を収集し、主担当がデータをClassiにアップ

### (3) 取組の成果

ア アンケートの印刷・配布・回収・集計などの業務が軽減されたことにより、集計結果の分析に時間を活用

※「アンケート集計」については77%が業務が軽減されたと考えている。

アンケート・調査について業務が軽減されたか	そう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	そう思わない	わからない
作成・実施について業務が軽減されたか	10%	35%	37%	10%	8%
実施後の集計について業務が軽減されたか	37%	40%	7%	3%	13%

イ 生徒の3年間の学習状況・活動・進路希望等が一元化され、体系的指導に活用

ウ 生徒・保護者からの閲覧機能により、事前に入試情報等が共有化されることから、面談時間の削減

エ タブレットの活用により、紙資料を削減し、効率的に面談を実施

オ 定期テスト、外部模試の対策プリントの作成、印刷、配布等の業務軽減

### (4) 学校運営支援員派遣の業務及び効果

ア 主担当者の業務軽減

イ 若手教員へのアドバイス

### (5) 今後の課題

ア 紙で配布する情報とデータで配信する情報のすみ分け

イ 校内における生徒のスマートフォン等の活用に向けた検討

ウ 業務効率化に向けた新たな活用方法の検討

エ 一層の定着化を図るための人材育成及び教職員の意識改革

Classiの導入について	そう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	そう思わない	わからない
業務の軽減につながっていると思うか	2%	28%	37%	5%	28%
業務の負担感軽減につながっているか	5%	22%	37%	13%	23%

## 2 今後の取組予定

(1) 基礎学力定着のための生徒の躓きを克服する段階的な課題の提供のシステム化検討

ア 計画的なWebテストの配信検討

イ Classi活用のための、生徒・保護者に向けた研修会の開催

(2) ポートフォリオとしての活用

アンケート機能を活用した生徒データの蓄積

(3) 自由研究・アクティブラーニング型授業への活用検討

## 3 他校への提言

ICT活用により、授業・部活以外の業務に要する時間を削減するための具体的な方策の検討及び提示

(1) アンケートのメール配信及び自動集計による業務の効率化

(2) 個人データを一元化しクラウド上で管理することにより体系的な生徒指導に活用及び保護者との情報共有

(3) タブレット等の活用による生徒面談の効率化

# ○池新田高等学校

## 相談業務システムの構築による担任・部活動顧問の抱える業務の改善の研究

### 1 取組の実施報告

#### (1) 取組のねらい

##### ア 保健室運営業務の精選

医療的措置が必要な生徒と相談が必要な生徒への対応の整理

##### イ 相談室運営体制の精選

相談室担当者の情報共有とスクールカウンセラー、管理職、職員との連携の在り方の整理

##### ウ 担任・部活動顧問の負担削減

担任や部顧問で相談事案を抱え込まない体制の整理

#### (2) 取組の実施状況

##### ア 学校運営支援員の勤務

曜日	月						火						水						木						金					
時限	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
授業		●							●						●						●									
勤務	9:40~15:20						9:45~15:20						9:45~15:20						9:45~15:20											
休憩	12:00~12:45						12:00~12:45						12:00~12:45						12:00~12:45											
時間	4h55m						4h50m						4h50m						4h50m											

(ア) 昼休み中心の勤務時間とし、休憩時間を授業時間である 12:00~12:45 に設定することにより、相談への対応、スクールカウンセラー(12:30~14:30)との情報交換を可能とする。

(イ) 生徒の実態把握を目的に週 4 時間の授業(●印)を担当する。

(ウ) 授業時間(●)以外は生徒相談室に常駐し、職員の授業時間帯での相談に対応する。

##### イ 保健室との連携

(ア) 相談で来室する生徒に相談室を紹介し、医療的措置を要する生徒対応を保健室の主業務とする。

(イ) 本人が相談室利用を望まない場合は保健室で対応し、相談室と情報を共有する。

(ウ) 相談室での相談内容は養護教諭も情報を共有し適切に対応する。

##### ウ 相談室体制の整理

(ア) 学校運営支援員を中心に養護教諭を含めた保健課職員による情報共有を徹底する。

(イ) 対応に急を要する案件への対応手順・体制を構築する。

(ウ) 学校運営支援員がスクールカウンセラーとの情報共有窓口となり、カウンセラーを含めた「チーム学校」体制を構築する。

(エ) 事案に応じて情報を共有すべき教員レベルの判断を整理する。

(オ) 必要に応じて生徒だけでなく保護者面談を実施し、家庭をサポートする体制を構築する。

##### エ 残業時間の削減

(ア) 職員室施錠時間の改善

a 目標の設定：午後 8 時業務終了、9 時までに施錠（警備保障セット）

b 職員会議で職員室施錠時間(H28 比)を提示し、残業時間削減への意識の高揚を図る。

c 職員室にアラーム時計を設置し、20:00 と 21:00 にチャイム(音楽)が流れるよう設定

d 定時退庁日(月曜日)は午後 6 時までに施錠（警備保障セット）

(イ) 部活動終了時間の再確認

午後 7 時 30 分までに終了し、片付け・着替え後 8 時までに生徒完全下校を徹底する。

(ウ) 勤務時間内での会議終了の徹底

### (3) 取組の成果

#### ア 相談室の利用状況

相談室利用者が50%増



#### イ 保健室の利用状況

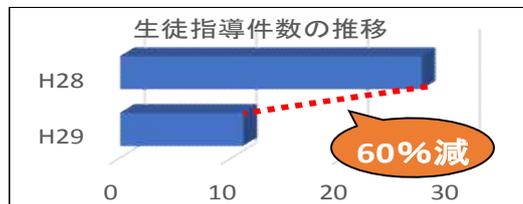
相談での保健室来室者が2/3に減

保健室来室理由の内訳	H28		H29	
	人数	割合	人数	割合
保健措置等	668	85%	732	90%
<b>相談</b>	<b>120</b>	<b>15%</b>	<b>80</b>	<b>10%</b>
総来室者数	788		812	

支援員の配置により、相談件数は50%増となった。一方で、保健室に相談を主目的に来室する生徒は40人減少して前年の3分の2となり、養護教諭が保健措置により多くの時間を費やすことができた。

#### ウ 生徒指導の件数

生徒指導件数が60%減



相談業務の充実により生徒間のトラブル等に早期対応でき、結果的に生徒指導案件の減少に繋がった。突発的業務の減少は、職員の負担減に大きな効果がある。

### (4) 学校運営支援員派遣の業務及び効果

#### ア 常駐相談員の効果

相談員が常駐していることで相談件数が大幅に増加し、人間関係のトラブル等が早期に把握できるようになった。

#### イ 相談室体制の共有・報告体制

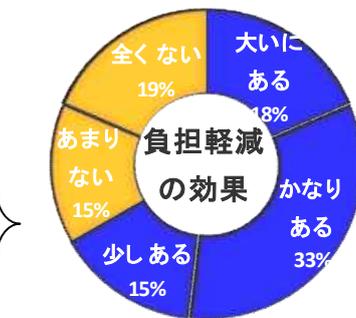
週一回の養護教諭・相談室担当者による情報共有会の実施、事案に応じた報告体制を整理した。

#### ウ 相談案件への組織的な対応

相談室からの情報を基にいじめ防止対策委員会を10回実施し生徒だけでなく保護者に対しても早期に組織的な対応ができた。

#### エ 残業削減の意識高揚

職員83%が残業時間の削減に意識的に取り組んだ。



職員の66%が支援員配置による負担の軽減を実感

### (5) 今後の課題

相談に対する早期の組織的対応は職員の負担軽減に効果がある。そのための体制をさらに確固たるものにする必要がある。同時に相談窓口の複数チャンネル化、居場所づくり、生活アンケートの有効活用等を実行し、生徒指導の未然防止の充実を図っていきたい。

## 2 今後の取組予定

- 突発的業務の未然防止 — 自己肯定感の高揚、図書室体制の充実、生活アンケート等
- 分掌業務の適正配分と協働体制の強化 — 新学習指導要領に早期対応
- 授業改善研修の実施 — ネオアドバンス研修
- 管理職による啓発活動の継続 — H30年度は定時退庁日の実践
- 行事・部活動の精選
- その他：お盆閉庁期間、運営委員と担任兼務極力廃止、割振を取得しやすい時間割、会議の効率化、委員会と構成員の見直し、データ入力・印刷業務の効率化(補助員)の検討、生徒の居場所の整備、定時退庁日の徹底

## 3 他校への提言

相談業務の充実や突発的な生徒指導や人間関係のトラブルの未然防止に効果があり、想定していた以上に職員の負担減に繋がる。ただし、情報の共有、組織的対応を行う体制なくして、その効果は得られない。担任や関係職員が抱え込まない校内体制の重要性を再認識した。

1 取組の実施報告

(1) 取組のねらい

- ア 出口指導の核である進路課業務の多忙化解消
- イ 四大進学対策として、推薦入学に必須である「小論文」対策のシステム構築  
(具体例)・例年希望が多い進学先の小論文の模範解答を作成しデータベース化  
・小論文を指導する教員に対する支援と対策についての資料作り

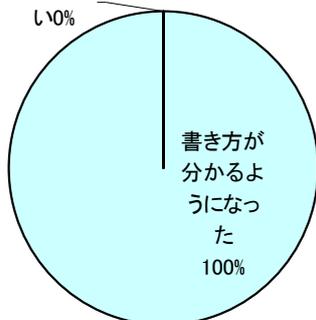
(2) 取組の実施状況

- ア 授業(現代文演習)での小論文模試に対応した指導  
・副教材「小論文チャレンジノート 要約編(第一学習社)」を使用し、生徒の進路希望に合わせたテーマについて指導
- イ 補習(希望制で火・木曜日の放課後と夏季休業中、H29は15人が参加)  
・新聞などの様々な文章を要約し、意見を書いて、小論文の基本型を身につける。
- ウ 進路課業務  
・大学、専門学校等の訪問者対応。就職に際しての、求人票持参企業への対応。

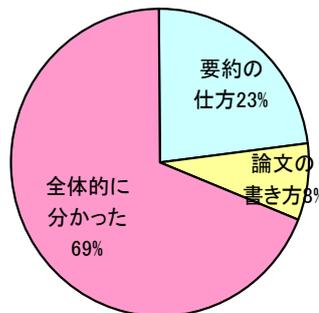
(3) 取組の成果

- ア 「小論文模試(6/22)」において、総合平均点が全国平均8.1を上回り9.2であった。
- イ 小論文補習を受けた生徒、国語科・進路課職員へのアンケートで高評価を得た。

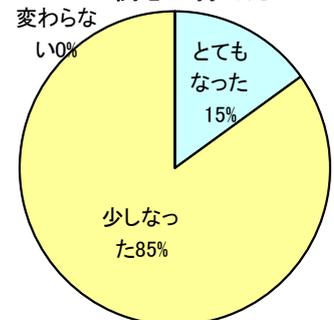
1 小論文補習に参加して  
変わらない  
0%



2 分かった書き方の内容



3 補習後、新聞・ニュースに関心が持てた  
変わらない  
0%



ウ 進路課業務の内、訪問者並びに電話対応については、懇切丁寧な仕事ぶりで他の職員の業務軽減に貢献している。データの取りまとめについては専門外ということで他の職員が担当している。

エ 一般推薦受験者の中で、専修大学へ4年ぶりに挑戦し合格者がでた。

- ・A O、一般推薦受験による四大合格者 平成28年度7人 ⇒ 平成29年度8人

オ 現代文B、課題研究(経済新聞購読)受講生による、新聞コラムへの掲載回数が増加

- ・H28 掲載者数 31人(内、現代文Bは4人) 掲載率 37% (掲載生徒数/受講生徒数)
  - ・H29 掲載者数 28人(内、現代文Bは9人) 掲載率 48% (掲載生徒数/受講生徒数)
- 以上の結果により、生徒の自己肯定感が高まり、チャレンジ精神も向上した。

カ 他の取組との相乗効果もあり、前年と比較し、毎月の時間外業務時間が減少した。

キ 今年度取り組んだ小論文指導の教材・添削指導履歴等をWord及びPDFファイルにして、校内サーバーにある教職員の共有フォルダに保存し、誰もが利活用できる「小論文指導共有図書」を作成した。



#### (4) 学校運営支援員派遣の業務及び効果

ア 今年度は、学校活性化(ネオアドバンス事業等)に向け、各分掌の業務量が増え、さらに、新任教諭を進路課に配置したことを補うために支援員を依頼した。特に、進路課業務では、本校の指定校求人が好調で対応業務が増加していること、また、進学者の殆どが推薦入学を希望し、効果的な小論文対策が必須であることも背景にある。これらに鑑み、支援員は、執務は基本的に進路室で行い、電話対応・来客対応・アンケート集計・面接指導も業務とした。

#### イ 授業日と勤務時間等

	授業時間	始業～終業	休憩時間	勤務時間
火	1・5時限	8:15～16:45	12:40～13:25	7時間 45分
水	2時限	8:15～12:10		3時間 55分
木	1・6時限	8:15～16:45	12:40～13:25	7時間 45分

※2学期より、水曜日の勤務時間を調整し、進路課職員の多忙化を軽減し、小論文指導を希望する生徒へ充実した支援ができるよう配慮した。

ウ 業務担当時間は19時間25分の内、進路課関連業務を6時間、授業を5時間とした。なお、授業5時間の内2時間は、進路課長の業務負担軽減を目的として、課長とTT授業で小論文の指導を中心に行った。

エ 空き時間を利用し、小論文指導に関する資料の作成と生徒が目指す大学の小論文の模範解答などの成果物を作成した。また、それらのデータを校内サーバーに保存することで、特に小論文指導に関わる若手職員に効果的なノウハウを伝えることにも繋がりと成果をあげた。

#### (5) 今後の課題

支援員により蓄積された小論文指導に関する資産を、国語科の職員のみならず、他の職員が有効に活用できるような具体的方策を立て進路指導に生かす。

#### 2 今後の取組予定

進路課・国語科職員等と相談し、進学を希望する生徒に対して今回構築された小論文指導の資産とノウハウを生かし、1年次より目的に見合った指導を展開する。

#### 3 他校への提言

小論文指導のスペシャリストに赴任していただいたことで、専門高校に多い、指定校推薦制度・AO入試・自己推薦制度を実施している大学の過去に出題された小論文の書き方(アドバイス)と模範解答例等の指導が十分に行われ、業務の効率化・軽減はもちろんのこと、指導を受けた生徒の自己肯定感が高まり意欲が向上した。

## 7 取組の成果

### (1) 業務量・負担感の変化【表5、図2】

表5は、業務量・負担感に関するアンケート結果から、顕著な変化が見られた伊東商業と池新田について、業務量と負担感の項目別に、上段：アンケート平均値、下段（ ）内：「3 多い(大きい)」及び「4 非常に多い(大きい)」と回答した人数の割合について、平成29年2月と平成30年2月を比較したものである。また、その人数割合を示したのが、図2(次ページ)である。

表5 「業務量・負担感に関するアンケート」平成29年2月と平成30年2月の比較

学校名		業務量					負担感				
		A学習指導	B生徒指導	C分掌	D部活動	Eその他	A学習指導	B生徒指導	C分掌	D部活動	Eその他
伊東商業	H29年2月	2.3 (40.6)	2.4 (40.6)	2.4 (40.6)	2.4 (37.5)	2.1 (28.1)	2.3 (31.3)	2.4 (37.5)	2.4 (31.3)	2.5 (37.5)	2.2 (31.3)
	H30年2月	2.1 (13.8)	2.3 (37.9)	2.1 (17.2)	2.0 (6.9)	2.0 (17.2)	2.1 (17.2)	2.3 (37.9)	2.2 (24.1)	2.0 (13.8)	2.0 (17.2)
増減		<b>-0.2</b> <b>(-26.8)</b>	<b>-0.1</b> <b>(-2.7)</b>	<b>-0.3</b> <b>(-23.4)</b>	<b>-0.4</b> <b>(-30.6)</b>	<b>-0.1</b> <b>(-10.9)</b>	<b>-0.2</b> <b>(-14.1)</b>	<b>-0.1</b> <b>(0.4)</b>	<b>-0.2</b> <b>(-7.2)</b>	<b>-0.5</b> <b>(-23.7)</b>	<b>-0.2</b> <b>(-14.1)</b>
池新田	H29年2月	2.2 (22.2)	2.3 (33.3)	2.5 (47.2)	1.9 (20.0)	1.8 (0)	2.2 (19.4)	2.3 (33.3)	2.4 (44.4)	1.9 (17.1)	1.8 (0)
	H30年2月	2.2 (24.2)	2.3 (37.5)	2.5 (39.4)	1.8 (13.3)	1.8 (13.8)	2.1 (21.2)	2.3 (31.3)	2.4 (33.3)	1.8 (20.0)	1.7 (10.7)
増減		<b>±0</b> <b>(2.0)</b>	<b>±0</b> <b>(4.2)</b>	<b>±0</b> <b>(-7.8)</b>	<b>-0.1</b> <b>(-6.7)</b>	<b>±0</b> <b>(13.8)</b>	<b>-0.1</b> <b>(1.8)</b>	<b>±0</b> <b>(-2.0)</b>	<b>±0</b> <b>(-11.1)</b>	<b>-0.1</b> <b>(2.9)</b>	<b>-0.1</b> <b>(10.7)</b>

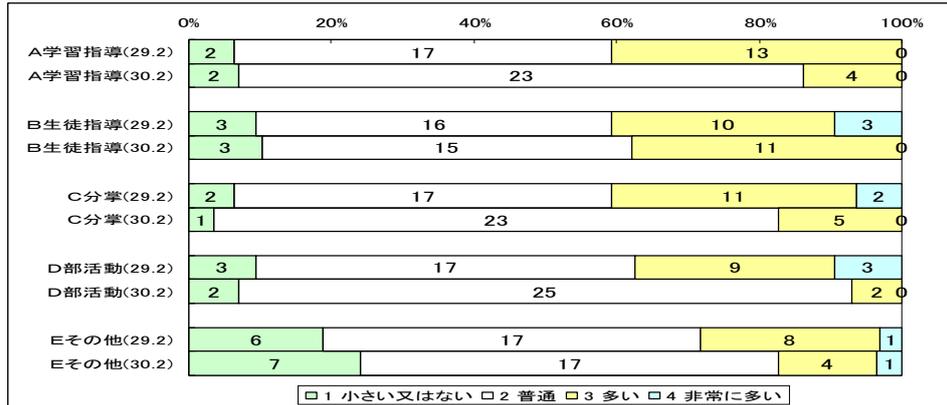
※色塗り(斜体)部分は、アンケート平均値または( )内の数値が減少した箇所

伊東商業においては、業務量、負担感ともに、ほとんどの項目で、アンケートの平均値と3、4と回答した人の割合が減少した。同校では、部活動を中心に取り組んだが、その取組は多岐にわたり、広く所属職員に浸透したことが伺える。特に、「D 部活動」で大きく減少しており、「4 非常に多い(大きい)」との回答が「0」となったことは特筆すべきである。次いで「A 学習指導」「C 分掌」においても、業務量・負担感ともに大きく減少した。

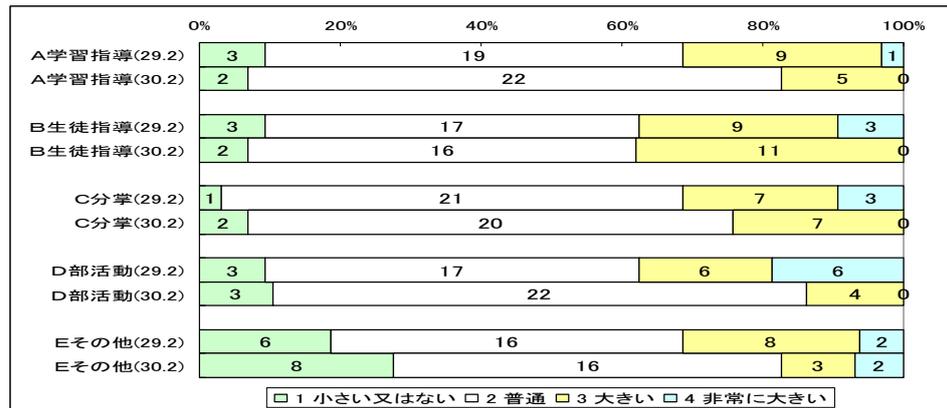
池新田において、業務量については、アンケート結果に差は見られなかったが、「C 分掌」「D 部活動」において3、4と回答した人数割合が減少した。負担感については、「B 生徒指導」「C 分掌」において、3、4と回答した人の割合が減少した。同校では、教育相談をシステム化したことにより、養護教諭が保健措置により多くの時間を費やすことができたとの報告があった。また、教育相談の機能化により、生徒間トラブルの早期対応が可能となり、生徒指導件数が60%減との成果も上がった。分掌、生徒指導についての数値が減少したのは、これらの成果を所属職員が広く享受した現れとも考えられる。

図2 アンケート結果の変化（平成29年2月と平成30年2月）

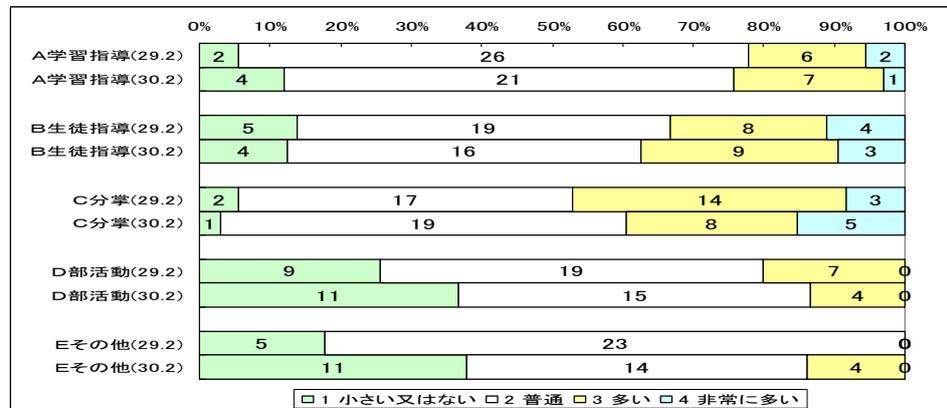
○伊東商業  
(業務量)



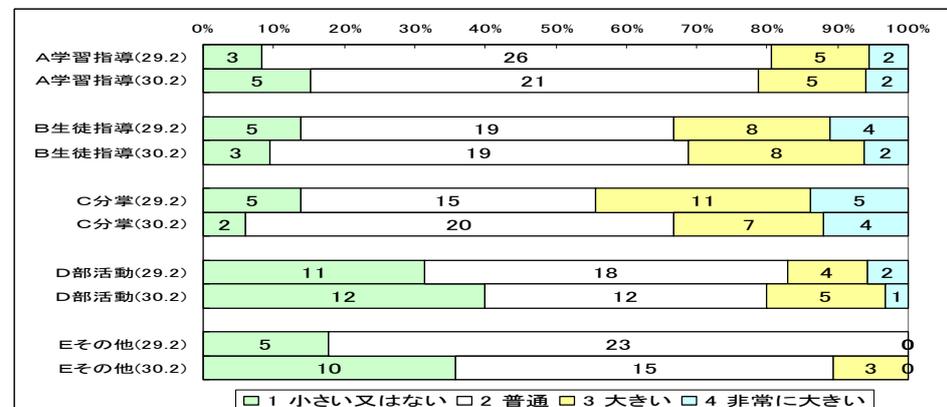
○伊東商業  
(負担感)



○池新田  
(業務量)



○池新田  
(負担感)



## (2) 取組の成果

各モデル校の取組による成果を、「共通理解」「共有」「効率化・業務の精選」「協働・人材活用」の4つのキーワードで整理した。

### ア 共通理解

- ・クラス減に伴う業務精選と魅力ある学校づくりの目標を策定した。(伊商)
- ・効果的な振替取得のために、昨年度実績により部活動大会等の調査を早期に行い、前4週の割振りを積極的に取れるようにした。(伊商)
- ・部活動大会等における復命書を簡略化した。(伊商)
- ・2年後に4部活を削減し、正副顧問を16人減じる再編の方向性を示すことができた。(伊商)
- ・タブレットを活用した面談を推進した。(吉原)
- ・勤務時間内での会議終了を徹底した。(池新田)
- ・学校運営支援員の勤務、保健室(医療的措置が必要な生徒対応)と相談室(相談が必要な生徒対応)の役割及び分担を明確にした。(池新田)
- ・職員室に午後8時業務終了、9時までに学校施錠という目標を設定し、それぞれの時間にチャイムがなるアラーム時計を設置したり、職員室施錠時間の対前年比を提示したりして、残業時間削減への意識を高揚させる取組みをした。(池新田)
- ・部活動終了時刻(午後7時30分)、生徒完全下校時刻(午後8時)を再確認し、徹底した。(池新田)

### イ 共有

- ・下校時間延長部活等をボード(見える化ボード)によって、職員全体に見えるように掲示した結果、下校時間の意識が高揚した。(伊商)
- ・ICT(クラウドサービス)を利用し、全職員が共有して、体系的指導ができるように、委員会、部活、評定、外部検定結果、3年間の学習状況、進路希望等の生徒の各種情報を一元化した。(吉原)
- ・相談業務における情報の共有体制について、窓口、情報を共有する教職員の範囲等を整理するとともに、保健課教職員間での情報共有を徹底した。(池新田)
- ・小論文指導教材、添削指導履歴をWord及びPDFファイルにして、校内サーバーに蓄積し、誰もが利用できる「小論文指導共有図書」を作成した。(袋商)

### ウ 効率化・業務の精選

- ・運動部顧問の時間割作成において、1時限、6時限をはずし、割振等が積極的にとれるようにした。(伊商)
- ・ICT(クラウドサービス)のメール機能を活用し、テスト対策プリント等を生徒に配布し、印刷・配布等の業務軽減を図った。(吉原)

- ・ICT（クラウドサービス）の利用により、アンケートの印刷、回収、集計業務の軽減を図った。（吉原）
- ・ICT（クラウドサービス）を活用し、生徒・保護者が閲覧できる入試情報を一元化することで、面談時間の削減を図った。（吉原）
- ・タブレット活用により、紙資料を削減するとともに、効率的な面談の実施を図った。（吉原）
- ・学校運営支援員と教職員の休憩時間をずらし、授業以外の時間帯は相談室に常駐してもらうことで、保健室へ集中していた生徒の流れを生徒のニーズによって分散させた。また、その結果、生徒指導件数が前年比で約60%減少した。（池新田）

## エ 協働・人材活用

- ・「伊商開拓プロジェクト」から発案された全員参加型OJTによって、年代を超えて、業務改善の意識を高め、カリキュラム・マネジメントの理解を進めた。（伊商）
- ・適材適所の人材配置を行った。（伊商）
- ・市町内の回覧板や市広報誌を通じて人材を募り、学校独自の人材バンク（伊商人材バンク）をつくって、教職員の部活動・教科指導・分掌等における業務負担軽減を図った（登録者数65人、活動実績37人、現在活動中10人）。（伊商）
- ・「エキスパート」、「文化の匠」、「部活動指導員」を積極的に活用し、教職員の業務負担軽減を図った。（伊商）
- ・いじめ防止対策委員会を10回実施し、生徒および保護者への対応も早期に行い、担任、学年、部活動顧問がトラブルを抱え込まないようにした。（池新田）
- ・学校運営支援員を進路課における訪問者及び電話対応担当にすることで、教職員の業務軽減をした。（袋商）

## 8 教職員の意見

「業務量・負担感に関するアンケート」に記入されていた業務量や負担感を減らすためのアイデアを、7と同じく「共通理解」「共有」「効率化・業務の精選」「協働・人材活用」の4つのキーワードで整理した。

### (1) 共通理解

- ・教科指導や進路指導の方向性を学校全体で共通認識する。(吉原・池新田)
- ・業務の精選と職場全体での注意喚起を図る。(池新田)
- ・業務の見える化とマニュアル化(池新田)
- ・教員集団の思いの共有(池新田)
- ・声を掛け合い、協力する雰囲気づくり(池新田・袋商)

### (2) 共有

- ・ゼミの略案や学校行事の略案を、データ化・ファイル化する。(吉原)
- ・資料の共有、ノウハウの積み重ね(吉原)
- ・年度末の反省をしたり、各分掌や学年に要望を出す場を設ける。(吉原)
- ・分掌業務の引継ぎを意識した準備(池新田)
- ・卒業式(などの学校行事)の仕事の一覧を配布(袋商)

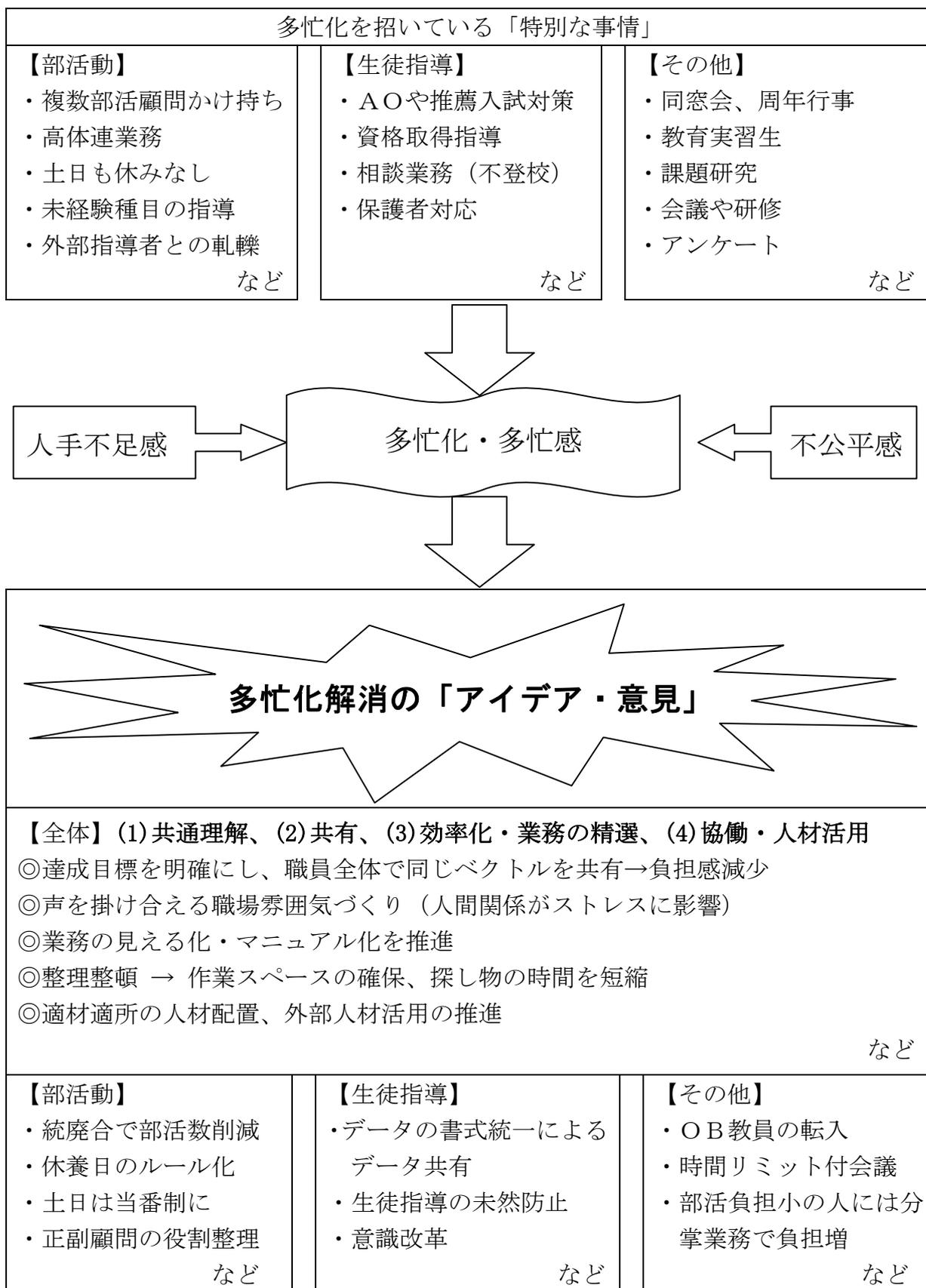
### (3) 効率化・業務の精選

- ・強制的に部活動をやらない日や退勤時間を定める。(伊商・吉原)
- ・部活動の削減または統合(伊商・袋商)
- ・要録入力に関して、文言の統一などを行い、担任の負担軽減を図る。(吉原)
- ・分掌の再編成、分掌の人員配置の検討(吉原・袋商)
- ・発達障害診断書、外国籍生徒数に応じた職員の加配(池新田)
- ・「業務量を1/5削減」など、具体的な経営目標を示す。(池新田)
- ・会議や研修を極力減らす。(池新田・袋商)
- ・目標を自覚して業務遂行(袋商)
- ・公共の場を整理整頓し、作業スペースを確保する。(袋商)

### (4) 協働・人材活用

- ・学校施設の管理を、部活動ではなく学校全体で行う。(伊商)
- ・部活動正顧問と副顧問の連携(伊商・吉原)
- ・部活動における外部人材活用の推進(伊商・吉原・袋商)
- ・業務を負担と感じないような心のケアができる体制の構築(吉原)
- ・業務を複数で担当する体制の構築(吉原・池新田)

教職員の意見整理<イメージ図> (モデル校のアンケートより)



## 9 個別インタビューの結果

時間外業務の時間数やアンケート結果では分からない事情を把握するために、個別インタビューを実施した。平成 29 年 6 月の調査をもとに、以下(1)～(4)の区分で対象 15 人を抽出した。

区 分	合計(人)	抽出条件
(1) 時間外が多く、負担感も大きい	5	①時間外が多い : 100 時間以上
(2) 時間外は多いが、負担感は小さい	2	②時間外が少ない : 40 時間未満
(3) 時間外が少ない(負担感は大・小)	4	③負担感が大きい : アンケートの「負担感」が平均 3 以上
(4) 養護教諭	1	④負担感が小さい : アンケートの「負担感」が平均 2 以下
合 計	12	

区分ごとに、インタビューで得られたコメントを列挙するとともに、その中から、課題と改善策、上手な働き方のヒント(3のみ)を導き出した。

### (1) 時間外が多く、負担感も大きい

#### 【インタビューコメント】

- ・部活は 19 時位までで、その後は教材研究をやる時間で、6 月は中間テストがあって採点がある。
- ・平日は早くて 20 時まで、週休日・休日は 9 時から 17 時まで部活動をしている。
- ・部活がなければもっとその時間が使え、早く帰れると思う。
- ・長時間労働は、結果や効率を下げてしまうので、仕事を効率的にやりたい。
- ・部活動で東海や全国大会に出場して、成果が出ているのでやりがいを感じている。
- ・生徒の成長を見ると報われたと思い、ストレス解消になっている。
- ・「文化の匠」で専門的な指導をしてくれているので助かっている。
- ・周りの先生と一緒に(遅くまで)いるから、何とか一緒に話しながら仕事ができている部分もある。
- ・授業の準備や自己啓発は、授業の空き時間に行うくらいしかできない。
- ・時間があれば、教材研究や教科の勉強をもっとしたい。
- ・家庭と仕事の両立は、妻に相当負担をかけている。両立できていない。
- ・若い先生方に仕事が集中していると思う。
- ・振替を取っても学校に来てしまう。休んでいる場合ではないと思ってしまう。

#### 【課題】

- ・部活動指導に従事する時間が長い。
- ・若手や一部の職員に業務が集中している。
- ・振替が取得しにくい状況である。
- ・教材研究の時間の確保ができない。
- ・自己啓発の時間が足りない。
- ・家庭と仕事の両立ができていない。

### 【改善策】

- ・部活動の計画的な休養日の設定
- ・部活動正顧問、副顧問の役割分担
- ・業務分担の平準化
- ・外部人材(部活動指導員、「文化の匠」、地域人材バンク等)の活用
- ・同僚性の確保と相談体制の充実
- ・振替の取りやすい時間割設定

## (2) 時間外は多いが、負担感は小さい

### 【インタビューコメント】

- ・部活動が終わった後、授業研究や分掌業務をしている。
- ・1年の学年主任をやっているが、入学当初は生徒指導が頻繁にあり、保護者対応も大変だった。毎日1～2時間の電話対応や面談があった。
- ・勤務時間が延びているから負担が多いと感じたことは正直一度もない。とても有意義にやらせてもらっている。充実しているというのが本音。
- ・部活動指導が好きなので、多忙化の話が進んでいくと、行く先は部活動指導を教員ではなく、外部に委託するよう流れも出てくるが、それは止めて欲しいと思う。
- ・感覚として、部活の指導を仕事と切り離して考えられるので、部活が心の充実を担っている。
- ・色々、気心が知れた同僚と「こうでもない、ああでもない。」と学校内外のことを話すことがストレス解消に繋がっていると思う。
- ・実家に息子を預けて両親に面倒を見てもらっているので、負担感はないが、息子の成長への影響に不安があるので、今の仕事もこのままでは良くないと思う。
- ・年齢が若い人でも役職を持つことが多い。自分ひとりでやるならいいが、年上の先生を巻き込んで進めていくことに、気苦労が多い。
- ・部活にやりがいを感じているが、このままでいいのかという不安がある。
- ・突発的な保護者対応に負担を感じる。
- ・仕事は充実しているが、子育てに不安を感じている。
- ・年上の同僚への対応の難しさを感じている。

### 【課題】

- ・自覚が無くても明らかにオーバーワークな状態で、家庭生活(家族)へ影響している。
- ・学校業務及び家庭生活において無理が生じている。
- ・部活動指導が業務であることの認識不足
- ・年次主任や若手教員が役職に就く場合に抱えるストレス

### 【改善策】

- ・部活動の計画的な休養日の設定
- ・業務分担の平準化
- ・保護者からの相談への対応方法の検討
- ・年齢に関係なく業務を分担する体制づくり、意識改革

### (3) 時間外が少ない（負担感は大・小）

#### 【インタビューコメント】

- ・以前、留学生が「日本の生徒と先生は学校に住んでいる。」と言っていた。
- ・採点・教材作り等、家でできることは家で夜中にやっている。家庭を持ち、19時には帰ろうと思うようになってから、このスタイルは変わっていない。
- ・1～2時間程度の時間外業務は通常の範囲だと思う。
- ・勤務時間外にすべき業務は多い。
- ・多忙感は時期によって違う。多忙感を感じないと仕事が少ない、大丈夫かなと不安になる。
- ・何かやろうかなと思っても、頻繁に来客や電話があるので忙殺されてしまい、多忙感を感じる。
- ・仕事の優先順位をつけ、タスク管理することは、多忙化解消に役立つのではないかと。机の横に、やるべきことがあったら付箋を貼っている。
- ・業務を他の職員に分配している。人に任せることはストレスになることもあるが、あえて任せている。
- ・PTAで雇用している進路課の助手がいるが、とても助かっている。人手があることは大事だと思う。
- ・子どもが小さく、周囲が配慮してくれるので、子どものことは周囲に話しやすい。
- ・授業準備は空き時間、自己啓発は早朝や寝る前に負担にならない程度に自分を高める工夫をしている。
- ・時間があれば趣味に時間をかけ、リフレッシュに繋がっている。
- ・家庭に仕事を持ち込まないようにしている。
- ・年齢に関係なく、コミュニケーションを取ることで、仕事を依頼しやすくなる。

#### 【課題】

- ・家庭の事情で帰宅時間は早いを持ち帰りの仕事が多い。
- ・時期により業務量に差がある。
- ・来客や電話への対応が多い。

#### 【改善策】

- ・家庭への配慮が必要な人員への周囲の理解
- ・業務量が多い時期のそれぞれの役割について共通理解
- ・勤務時間外の留守番電話の設定
- ・外部人材の活用

#### 【上手な働き方のヒント】

- ・仕事に優先順位をつけてタスク管理をする。
- ・人に任せることのできる仕事は任せる。
- ・時間を有効活用して自己啓発
- ・日常のコミュニケーションの大切さ
- ・仕事以外に趣味を持つ。

#### (4) 養護教諭

##### 【インタビューコメント】

- ・ 時間外業務は少ないが、仕事は重い。
- ・ 「学校運営支援員」は相談室業務をやっていたので、業務に慣れている。部活動顧問、担任とも、私が仲介することなく、進んで話をしてくれる。保護者との連携や面談もやってくれている。
- ・ 仕事でストレスを感じた時は、早く帰宅する事でストレスを解消している。
- ・ 学校に軸足が傾き過ぎた教員がいる。土日も部活で、家庭生活が成り立っているのか心配になる。
- ・ 若い方たちは1人暮らしが多く、家で愚痴を言える人もいないので、心配している。
- ・ 修学旅行の振替の日に、職員の多くが学校にいる。管理職も「振替取って休んでね」と度々言っているが、担任は休まない。
- ・ 図書館に司書がいると、保健室に入れない生徒は図書室で自習という対応もできる。

##### 【課題】

- ・ 保健室以外の生徒の居場所確保
- ・ 若手教員の相談相手
- ・ 教員の家庭と仕事のバランスを懸念
- ・ 振替の取りにくい体制、環境
- ・ 発達障害の生徒等への対応
- ・ 保護者対応
- ・ 時間より重さ
- ・ 教諭の多忙化を懸念

##### 【改善策】

- ・ 教育相談体制の充実
- ・ 図書室等、生徒の居場所の確保
- ・ 若手や悩みを抱えた教職員への相談体制の充実
- ・ 適切な部活動休養日の設定
- ・ 振替の取りやすい体制づくり

アンケートコメントから、教員の実情が伝わってくる。この中で、2点に着目したい。

1点目は、「(3) 時間外が少ない」者のコメントから導き出した「上手な働き方のヒント」である。「優先順位」「タスク管理」「人に任せる」という『仕事の流儀』から、「自己啓発」「コミュニケーション」「趣味」という『生き方の流儀』と言えるものまで幅広いヒントを得ることができた。これらの方々は、学校生活（仕事）と私生活（家族など）にバランスよく意識が及んでいる印象を持った。

2点目は、「(4) 養護教諭」の視点である。重い内容の仕事を1人でこなしていく負担感は、ただでさえ大きいと考えられる。さらに、「学校に軸足が傾き過ぎた教員…家庭生活が…心配」「振替の日に職員の多くが学校にいる」「1人暮らしが多く、家で愚痴を言える人もいない」と、周囲の教職員を心配する視線は確かであり、職員の衛生管理を考える上で欠かせないと考えられる。

## 10 提言(まとめ)

平成 28 年度の事業では、まとめとして、以下の 10 項目の提言を行った。

- ① 現状分析と共有の重要性
- ② カリキュラム・マネジメント
- ③ 業務の効率化・精選
- ④ 役割分担と業務量の平準化
- ⑤ 学校外の心理や福祉の専門職員等との協働
- ⑥ 部活動の適正化
- ⑦ 時間だけでは測れない業務分担への配慮とケア
- ⑧ 特に配慮を要する教員への対応
- ⑨ 教員も「働き方改革」
- ⑩ 多忙化対策の取組の「見える化」

平成 29 年度の事業では、この 10 の提言を踏まえた上で、「部活動」「ICT活用」「相談業務」「小論文指導」を大きなテーマとして、各モデル校の課題や実態に即した具体的な取組を行った。各校の取組や教職員からの意見等を踏まえ、以下の 7 項目を提言として示す。

### (1) 教職員による共通認識の重要性

- ・学校の置かれている状況や学校としての取組を教職員が共通認識することにより、教職員が同じ目標を持って取り組むことができ、結果として業務の効率化を図ることができる。そのためにも、教職員が学校経営目標を理解し、同じ方向を向いて業務を行うことが重要である。
- ・教職員それぞれの状況等についても、プライバシーの侵害にならない範囲で情報を共有することにより、不公平感の軽減を図り、お互いに支え合う体制を作ることができる。
- ・「働き方改革」の意識を持つことの重要性を教職員が認識し、共有することで、時間外業務の時間を減らすことができる。

### (2) 人材の有効活用

- ・地域の人材を募り、学校のニーズに合わせて、教職員以外でも行うことができる業務を依頼することは、職員が担う業務の軽減につながるとともに、地域との連携を深めるきっかけにもなる。(事業担当者の業務負担への配慮は必要。)
- ・再任用教職員等を活用し、学校が必要とする人材を戦略的に配置することにより、教職員の負担を減らすことができる。
- ・教員が担う必要のない業務を担当する職員の配置について、教育委員会として検討していく必要がある。また、部活動指導員の配置も進めていく必要がある。

### (3) 生徒相談体制の充実

- ・生徒相談体制を充実し、生徒の問題に素早く対応する体制を作ることにより、担任や養護教諭の負担を軽減することができる。また、早め早めの対応により、

生徒の問題が重大化することを防ぐことができる。

- ・生徒指導上の問題の重大化を防ぐことで、突発的な生徒指導業務を減らすことができる。そのことにより、教職員の負担感や多忙感を減らすことができる。
- ・充実した生徒相談体制を構築するためには、生徒相談室、保健室、生徒課、担任等の連携が重要である。

#### (4) 情報の蓄積・共有

- ・ICTを活用してアンケート集計を行ったり、生徒情報を一元化して管理したりすることにより業務の効率化を図り、教職員の負担を軽減することができる。
- ・進路指導や総合学習等の情報を学校として蓄積し、共有化することで、学校としての取組を維持・発展させることができるとともに、当該業務に従事する教職員の負担を減らすことができる。

#### (5) 部活動休養日、活動時間のルール化

- ・部活動をやりがいとしている教員の意欲や、部活動に生徒、保護者が大きな意義を感じている現状を踏まえつつ、適切な部活動の在り方について、教職員の認識を高めていく必要がある。
- ・運動部活動ガイドラインに示される、平日の活動時間の適正化や週休日の完全休養日の設定については、教職員が心身の健康を保ち、家族と過ごす時間を確保するためにも、適切に行われるべきである。
- ・長時間に渡る活動や完全休養日を設けない部活動の在り方は、生徒の心身の成長や怪我の発生の観点からも問題があることを教職員が認識し、適切な活動日、活動時間を設定するべきである。

#### (6) 振替・休暇の取りやすい体制作り

- ・前4週から振替の候補日を確認し、積極的に取得を勧めていくことで、振替の取得率を向上させることができる。
- ・前4週から後8（16）週までの中で確実に振替を取ることができるよう、教職員個々に振替可能期間を確認させ、実際に取得できる日に振替を行うように申請させるなど、伊東商業の取組を参考に各校で手順等を整えることが望ましい。
- ・夏季休業、冬季休業中に、連続して部活動の休養日を設けることを推奨することも必要である。
- ・週休日に部活動の大会が多く計画される部の顧問については、平日の午前または午後に授業のない日を設けるなど、振替を取りやすくする工夫をすることも重要である。
- ・年次有給休暇、夏季休暇、家族休暇が取りやすい環境を整えるために、夏季休業中の休暇取得促進日の設定や学校としての部活動休養日の設定は有効である。

#### (7) 管理職の「働き方改革」へのマネジメント

- ・モデル校の実践報告が示すように、管理職からの積極的な働きかけにより、教

職員の働き方改革への意識を大きく変化させることができる。

- ・管理職は、「働き方改革」について常に広く情報収集を行うとともに、学校で活かせるような事例があれば速やかに教職員と情報を共有するなど、積極的に働きかけを行うことが求められる。
- ・学校経営計画において、多忙化解消や働き方改革に関する項目を明示し、学校としての取組が教職員に分かるよう、「見える化」することが必要である。
- ・管理職は「働き方改革」のマネージャーであることを認識し、各学校において何ができるかを考え、適切にマネジメントすることが求められる。

以上、2年間の本事業において、計 17 の提言を行った。この中には、教員個人が取り組むべきこと、管理職を中心に学校が取り組むべきこと、教育委員会が取り組むべきことがある。

これらの提言を、それぞれの立場から前向きに捉え、できることから実行していくことで、より働きやすい職場環境を実現し、教育の充実を図りたい。

## 11 むすびに

平成 29 年度「学校運営支援員」モデル校事業では、4校の協力により、業務量・負担感の1年間の推移及び6月の時間外業務の詳細な状況をデータとして得ることができ、そのデータを基にして考察を行うことができた。4校の担当者をはじめ、教職員の皆様には、御協力をいただいたことを心から感謝する。

今年度のモデル校事業では、各校が実態に応じて個別具体的な取組を行うことで、それぞれの学校が主に抱えていた課題に関する業務改善を図ることができた。また、「働き方改革」の流れを受け、業務改善に広く取り組んだモデル校の成果は、職員の意識の上での業務量・負担感の減少という形となって表れた。

多忙化・多忙感の解消のためには、学校の抱える課題や状況を踏まえ、的確かつ具体的な手立てを取るとともに、教職員一人ひとりの意識改革とそれをマネジメントする管理職の存在が非常に重要であることが明らかになった。管理職のマネジメントにより、全教職員が「働き方改革」の重要性と所属校の課題を共有し、学校全体で多忙化解消に取り組む仕組みを作ることが重要であると考えます。各県立高校において、学校経営計画に掲げた教職員の「働き方改革」に関わる具現化の柱を中心に、業務改善の具体的な方策を進めていただきたい。

なお、平成 30 年度については、「学校運営支援員」モデル校事業は終了したが、高校教育課では、人材の有効活用の観点から、学校からの要望に基づき、再任用教員 5 人を戦略的に配置した。専門的な知見を持つ再任用教員を有効に活用する方法について、今後も研究していきたいと考えている。

最後に、静岡大学大学院教育学研究科の三ッ谷三善教授には、平成 28 年度から継続して学校業務改善アドバイザーをお願いし、事業の方向性等について専門的な立場から御教示いただくとともに、担当者会議に御出席いただいた。三ッ谷教授から適切なアドバイスをいただいたことにより、事業を前に進めることができ、この報告をまとめることができた。この場を借りて御礼を申し上げる。

**参考資料 1**

平成 29 年度「学校運営支援員」モデル校事業実施要領

**1 目的**

勤務時間外の業務が指標となる「多忙化」とともに、それぞれの教職員が抱く「多忙感」の実態を把握し、その解消を目的として、学校の実態に応じた効率化やターゲットを絞った取組を継続することで、実効性のある方策を検証する。

**2 内容**

- (1) 実施期間 平成 29 年 4 月から平成 30 年 3 月まで（別紙「年間計画」）
- (2) 対 象 全日制及び多部制定時制の高等学校
- (3) 取組内容等 具体的取組（ア・イの中から 1 つ選択）（様式 1「申込用紙」）

	ア 業務改善モデル	イ 部活動多忙化解消モデル
具体的取組	多忙化解消のため、学校の実態に応じて実施する改善などの取組	部活動顧問の負担の軽減に特化し、学校の実態に応じて実施する取組
取組例	<ul style="list-style-type: none"> <li>・行事の精選、業務分担などの組織的な見直し、改善等</li> <li>・業務のあり方の見直し改善（一人一改革運動等）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・振替の取りやすい体制作り（各教員に授業を入れない日（半日）の設定等）</li> <li>・教職員の意識改革（活動時間の適性化、定期的な休業日の設定等）</li> </ul>
勤務実態調査	<p>所属教職員に、勤務実態の詳細に関する以下の調査を実施する。（別紙「年間計画」のとおり）</p> <p>(1) 定量的調査 「出勤簿兼業務記録簿」に加え、「割り振られた勤務時間以外に業務に従事した時間の詳細」調査（様式 2）</p> <p>(2) 定性的調査 「業務量・負担感に関するアンケート」（ア：様式 3 イ：様式 3-2）</p>	
結 果	<p>実施年度末に、取組の成果を検証し高校教育課に報告する。 なお、担当者会を 4 回行い（内 1 回は平成 28 年度に実施）、その時点での状況を報告する。</p>	
担当者	副校長または教頭	
加 配	「学校運営支援員」（再任用ハーフ教員）を配置（加配）	
学校運営支援員の業務	本事業に関する業務（多忙化解消策の推進、アンケート集計等）に当たるとともに、担当者等の職務を軽減する業務に従事する。	

**3 モデル校の指定**

高校教育課は、多忙化が顕在化している学校の中から、学校の規模、学科等の特徴、取組内容等により、4～6 校を指定する。

なお、前年度から継続して指定する場合もある。

別紙（「学校運営支援員」モデル校事業）

年間計画

年月	取組（学校、担当者）	調査（所属教職員）
H29. 1 ～H29. 3	1月 募集→決定 2月 担当者決定、環境整備 3月 担当者会議①	2月☆業務量・負担感アンケート① (様式3または3-2)
H29. 4～7	4月 取組開始 7月 担当者会議②	6月☆業務量・負担感アンケート② ★時間外業務の詳細調査 (様式2)
H29. 9	事業協議会 ※学校業務改善アドバイザー 及び事務局による会議	
H29. 8～11	11月 担当者会議③ (中間報告)	10月☆業務量・負担感アンケート③
H29. 12 ～H30. 3	3月 担当者会議④ (結果報告)	2月☆業務量・負担感アンケート④

様式1 (申込用紙)

教職員の多忙化解消のための

平成29年度「学校運営支援員」モデル校事業 申込用紙

学校番号		学校名	高等学校
------	--	-----	------

1 具体的取組

貴校において、平成29年度を通して実施する、教職員の多忙化、多忙感解消に向けた取組を具体的に箇条書きで記入してください。(「学校運営改善事例集(H22.4)」平成27年度『学校に勤務する教職員の多忙化解消検討会』報告(H28.3)」等を参照)

なお、多忙化、多忙感解消の取組が、他校でも実施できる普遍的な取組であるように留意してください。

取組内容(記号および番号に○をつける)	ア 業務改善モデル イ 部活動多忙化解消モデル
具体的な取組内容	
・	
・	
・	
・	
・	

2 学校運営支援員についての希望

配置する学校運営支援員の業務内容と、人物像等の希望について記入してください。

業務内容
人物像等の希望

3 その他の要望事項

その他、本事業を実施するに当たり、環境整備等の要望があれば記入してください。

--

以上の内容で、本事業に申し込みます。

平成 年 月 日

静岡県立

高等学校長

印



業務量・負担感に関するアンケート (平成 29 年 月)

静岡県立〇〇高等学校

職名		氏名	
----	--	----	--

- 1 今月の業務記録簿を振り返り、各業務内容における業務量及び負担感について、該当する番号1～4に○を付けてください。

業務量：4	非常に多い	3	多い	2	普通	1	少ない又はない
負担感：4	非常に大きい	3	大きい	2	普通	1	小さい又はない

業務内容	業務量	負担感
A 学習指導等教科指導	4 ・ 3 ・ 2 ・ 1	4 ・ 3 ・ 2 ・ 1
B 生徒指導、担任業務	4 ・ 3 ・ 2 ・ 1	4 ・ 3 ・ 2 ・ 1
C 分掌業務	4 ・ 3 ・ 2 ・ 1	4 ・ 3 ・ 2 ・ 1
D 部活動	4 ・ 3 ・ 2 ・ 1	4 ・ 3 ・ 2 ・ 1
E その他	4 ・ 3 ・ 2 ・ 1	4 ・ 3 ・ 2 ・ 1

- 2 「業務量が（非常に）多い」、「負担感が（非常に）大きい」とした特別な事情があれば、記入してください。

- 3 業務量や負担感を減らすためのアイデアや、意見等があれば記入してください。

★御協力ありがとうございました。

業務量・負担感に関するアンケート (平成29年 月)

静岡県立〇〇高等学校

職名		氏名	
----	--	----	--

1 今月の業務記録簿を振り返り、各業務内容における業務量及び負担感について、該当する番号1～4に○を付けてください。

業務量：4 非常に多い	3 多い	2 普通	1 少ない又はない
負担感：4 非常に大きい	3 大きい	2 普通	1 小さい又はない

業務内容	業務量	負担感
A 学習指導等教科指導	4 ・ 3 ・ 2 ・ 1	4 ・ 3 ・ 2 ・ 1
B 生徒指導、担任業務	4 ・ 3 ・ 2 ・ 1	4 ・ 3 ・ 2 ・ 1
C 分掌業務	4 ・ 3 ・ 2 ・ 1	4 ・ 3 ・ 2 ・ 1
D 部活動	4 ・ 3 ・ 2 ・ 1	4 ・ 3 ・ 2 ・ 1
E その他	4 ・ 3 ・ 2 ・ 1	4 ・ 3 ・ 2 ・ 1

2 1 「D 部活動」について、「業務量が（非常に）多い」、「負担感が（非常に）大きい」とした特別な事情があれば、記入してください。

3 1 「D 部活動」について、個人レベルや学校(組織)レベルで業務量や負担感を減らすためのアイデアや、意見等があれば記入してください。

★御協力ありがとうございました。

**参考資料 2**

**平成 29 年度「学校運営支援員」モデル校事業研究組織(敬称略)**

(モデル校事業担当者)

川 口 喜 弘	静岡県立伊東商業高等学校副校長
油 上 智	静岡県立吉原高等学校教頭
村 松 敬 之	静岡県立池新田等学校副校長
山 崎 康 司	静岡県立袋井商業高等学校副校長

(学校業務改善アドバイザー)

三ッ谷 三 善	静岡大学教職大学院教授
---------	-------------

(事務局)

静岡県教育委員会高校教育課

