

【提言 3】

学校における教職員の負担軽減対策の推進

1 多忙化解消のために

(1) 多忙化解消に取り組む必要性

多忙化の原因は様々であり、自助努力だけでは解決できないことがあります。学校内部の問題だけではなく、教育委員会、関係団体等からの調査や保護者や地域住民からの要望やクレーム対応など外的要因によって多忙化を招いているのも事実です。こうした点を踏まえつつ、多忙化解消の取組は、まず、学校現場が基本であると考えます。

内的環境も外的環境も学校ごとに事情が異なります。また、学校の教育活動は、教員が子どもたちの状況や保護者、地域の方々の意見を踏まえながら自主的に作っていくものです。教員本来の教育活動を充実させ、子どもたちを豊かに成長させるための時間を確保するためには、学校運営、教育活動の中で、どんな改善ができるのか各学校の教職員全体でよく話し合う必要があります。

少子化、そして本県の厳しい財政状況の中にあっては、人員削減は避けて通れない問題です。学校経営も効率良く推進していかなければなりません。「今までやっているから」とか、「特に問題が生じていないから」と何の疑問も持たずに従前どおりのやり方で行っている“当たり前”の仕事について、常により良いものに見直していくことができるよう、教職員一人ひとりの創意工夫と行動によって変えていかなければなりません。できるだけ残業をしない(苦労しない)ため、そして自分たちの健康を守るためにはどう改善すればよいかを考えて、取り組んでみてはいかがでしょうか。

(2) 各学校での取組の推進

教職員個々の頑張りには期待しているだけでは、何の解決にもつながりません。校長等管理監督者を中心とした検討チーム等で多忙化解消のため、組織的に話し合いを行い、校務改善に向けた取組を行うことが重要です。遅くまで残って仕事をすることが当たり前であるという認識を改めるとともに、どんな業務が教職員の負担となっているのか洗い出しをすることが大切です。

これまでも県立学校及び小中学校の多忙化問題に関する検討委員会の提言を受け、各学校で取組が進められていますが、その検討チームの形態は様々です。多忙化を解消するための検討委員会を設置したところもありますし、学校運営委員会や学年主任会議、安全衛生委員会などの組織を活用して検討しているところもあります。

一方で、まったく検討や改善が進んでいない学校も見受けられます。教職員の多忙化(長時間労働)を解消・改善するためには、学校における自主的な業務改善が不可欠です。新たな組織を設置すると負担が増えますので、できるだけ既存の組織を活用する方が良いでしょう。検討会を開催したり、実際に改善を行うことは、一時的に大変な労力が必要になりますが、働きやすい職場環境をつくっていくという共通理解のもと、組織的、系統的に検討することが大切です。

2 業務改善のポイント

業務改善を行うためにその視点として大切なのは、その仕事は価値を生んだのか、成果や効果があったのかということをしっかり振り返ってみることです。

当然子どもたちに還元できない、価値を生まない事務的な業務もありますが、学校現場では、授業と授業準備、生徒指導等子どもとかかわる時間以外の業務をできるだけ減らすことを考えていかなければなりません。

業務改善を進めるに当たってのポイントは、次のとおりです。

権限を持つ管理監督者のリーダーシップ（実行にはトップの判断が必要）  
学校の目標を教職員全員で共有（全員で取り組むことにより成果大）  
潜在的な疑問の掘り起こし（疑問を共有化しよう）  
心配の先取りをせず、まず、できることから実行（できない議論より、どうしたらできるか）  
前例、習慣、経験を強調しない（過去と現在は状況が違うことを認識する）

学校運営等全体にかかることは、皆さんの総意が必要ですが、まずは、自分でできる改善に取り組んでみてはいかがでしょうか。日本HR（ヒューマン・リレーション）協会の東澤文二さんの「仕事の改善ルール」という書籍をもとに、「カイゼンのキーワード」としてまとめましたので、参考にされるといいでしょう。（資料編 76 ページ参照）

### 3 学校での多忙化解消に向けた取組

教員の負担軽減のために、各学校でさまざまな取組が行われています。個々の改善は少しの効果しかないのかもしれませんが、その積み重ねが大きな負担軽減につながる可能性もあります。

例えば、各小中学校で「学校経営計画」などの冊子を毎年発行しています。最近は見直しが進められているようですが、依然として厚さを競うかのように分厚い冊子を発行している例として、200 ページを超える「学校経営計画」を作成している学校も見受けられます。

他県では、ほとんどの学校で「学校経営計画」の冊子の作成を廃止したところもありますが、廃止によって、学校運営に支障が生じたという声はあがっていません。作成にかかる労力に見合った活用がなされればいいのですが、無いよりはあった方がいいという程度の考え方で内容が増えてきたのかもしれませんが、作成の目的、配布対象に照らし合わせてみて、それほど厚い「学校経営計画」の作成が必要か、学校内で話し合ってみてはいかがでしょうか。

また、学校での取組の中で大きなポイントとなるのが、「同僚性」、「情報の共有化」と「保護者、地域との協働」です。以下この3点について説明します。

#### (1) 同僚性を高めよう

同僚性については、提言2の「研究指定のあり方」の中でも触れましたが、学校運営の中で、教育力を高めていくためには必要不可欠な要素です。教員同士が学び合い、高め合うために自由に意見交換できることはもちろんのこと、お互いの業務を助け合うことにもつながります。

仕事が集中的に入ることもありますし、生徒指導上予期できない問題が発生することもあります。それが特定の教員に集中した時、お互いにフォローすることは当然のことです。「何かできることはありますか。お手伝いしますよ。」とみんなで声を掛け合うことができるような職場では、ストレスを感じる事が少ないと思われれます。そのような職場の雰囲気、より良い教育につながっていくものと考えられます。

また、「同僚や先輩が残って仕事をしているので、帰りにくい。」や「残って仕事をしないと

不安になる。」という声も聞かれます。特に、経験の少ない若い教員は、何をどこまでやればいいのかいつも不安に感じ、遅くまで残って仕事をしている場合が多いようです。管理職の方が声をかけるのはもちろんですが、先輩からの助言や同僚同士で声をかけ合って、皆で早く帰るよう意識することも大切なことです。

多忙化のせいで逆に同僚性が失われてしまうという意見もありますが、忙しいからこそ、みんな支え合い、助け合うことが大切だと思います。

## (2) 情報を共有しよう

各学校によって方法はそれぞれ異なると思いますが、情報が共有できるしくみが整備されていることは、教員同士の意思疎通、業務の効率化の観点でも大切なことです。

意見や判断の違いは価値観や立場によっても生じますが、知っている情報の違いによって起こる場合があります。教職員のベクトルを合わせるためには、情報の共有化が大切です。同じ情報を共有すればするほど判断の差異は小さくなり、結果としてプロセスが短縮され、スピードアップにつながります。

県立学校では、一人1台パソコンが配備され、校内LANが整備されていますので、情報を共有する環境が整っています。小中学校では、市町村によって整備状況に差がありますが、学校にある1台のパソコンでも、関係様式や定型文、学習シートや練習プリント、教材等を共有、活用している学校もあります。

パソコンを活用することは、業務の効率化や情報の共有化に有効ですが、職員室でパソコンに向かいっぱなしになったり、なんでもメールで済ませてしまうなど、教職員間の対話が少なくなり、学校内のコミュニケーション、同僚性の形成の観点でも問題があるという指摘もあります。パソコンはあくまでもツールの一つであり、上手に活用することが大切です。

なお、個人情報の保護については、個人の権利やプライバシーを保護するために十分に配慮されなければなりません。学校は、児童生徒に関する個人情報を様々な形態で保有しています。パソコンの活用は今や当たり前となっていますが、セキュリティ対策もしっかり行わなければなりません。これらの情報の保護は、教職員個々の意識付けとともに、組織としての対応を徹底することが必要です。

## (3) 保護者、地域と協働しよう

本県では、「いわて型コミュニティ・スクール構想」や「学校支援地域本部事業」など学校と家庭や地域との連携・協働を推進しています。学校の教育活動を進めていく上で、家庭や地域との連携は不可欠です。読み聞かせや「総合的な学習の時間」の指導等の学習支援活動、登下校安全確保指導、学校環境整備など、多くの学校でボランティアの方に御協力をいただいています。多忙化解消が本来の目的の事業ではありませんが、学校のサポーターが増えることによって、結果的に教員の負担軽減につながります。

また、いい意味で、学校、家庭、地域との役割分担は必要です。PTAや教育振興会などの事務を保護者をお願いしたり、スポーツ少年団活動を地域に委ねるなどの取組を進めている学校もあります。地域との連携・協働にも積極的に取り組んでいきましょう。

(4) 学校での取組事例の紹介

現在、県内の各学校で進められている多忙化解消のための主な取組事例は次のとおりです。この事例を参考にしながら、自校の改善を進めていただきたいと思います。

改善に取り組むことで削減できる時間を子どもと向き合う時間に振り向けるとともに、時間外勤務の縮減や年次有給休暇の取得などで「教職員が元気で明るい学校づくり」につなげましょう。

【多忙化解消に向けた各学校の取組事例】

<p>会議や研究会の効率化・スリム化</p> <p>連絡と協議を分ける、資料の事前配布、放課後の会議の調整、進行の工夫、開催回数の削減、参加メンバーの工夫、運営委員会や分掌部会の活用、会議の統合・廃止、終了時間の厳守、開催時間の工夫、ペーパーレス</p>
<p>校務分掌や業務の見直し・削減</p> <p>担当者の複数化、業務の廃止、分掌の統合、業務量の平準化、日直の工夫</p>
<p>外部事業等に関する業務の見直し</p> <p>作品応募等の参加見直し、応募作品を長期休業の課題に、伝統芸能の参加事業の見直し、PTAの会議の削減、学校と保護者、地域住民との役割分担</p>
<p>年間計画の見直し</p> <p>行事の廃止や実施時期の変更、行事内容の軽減、取組期間の短縮、行事の軽重付け、業務時期を長期休業中へ</p>
<p>日課表の見直し</p> <p>通常日の会議日の休憩時間の変更、職員朝会の回数削減、ゆとりある時程、休憩の確保</p>
<p>教科指導の見直し</p> <p>学年で教科担当を決め、教材研究の共有化・準備の効率化、作成した資料は共有ホルダーに保存活用、学年内合同学習・交換授業により、教諭一人当たりの指導教科数の減、担任外の支援・指導、教材の共同利用・保存、ボランティアや地域人材の導入・活用</p>
<p>部活動等の見直し</p> <p>部活動顧問の複数化、参加大会の精選、放課後活動なしの日、部活動なしの日の設定、部活動休養日の申し合わせ事項の徹底、長期休業中の部活動日の削減、外部指導者の活用、部活動関係者（学校、指導者、父母）で過度の活動を避けるなどの申しあわせ事項の確認、スポーツ少年団活動の学校対応の明示</p>
<p>学校行事の見直し</p> <p>効果の薄い行事の廃止、早めの計画立案・提案、企画、運営のマニュアル化</p>
<p>事務処理の見直し</p> <p>学校集金の窓口の一本化、復命書、報告書、文書決裁等の簡略化、合理化、事務職員による教員への事務処理支援</p>
<p>パソコンや校内LANの活用</p> <p>校務分掌や学年ごとの共有ファイルを作成し、情報を共有化、関係様式、定型文等の共有化</p>
<p>勤務時間の適正管理</p> <p>ノー残業デー等、家族の誕生日などの定時退校日の設定、年次有給休暇や週休日の振替、代休取得の促進</p>

次ページには、各学校での取組事例をもとに「学校における多忙化解消に向けた改善活動等ガイドライン（チェックシート）例」を作成してみました。各学校でチェックしてみたいと思います。

## 学校における多忙化解消に向けた改善活動等ガイドライン(チェックシート)例

このシートは、各学校で行われている多忙化解消に向けた具体的な取組事例をもとに作成したものです。学校種及び校内 LAN が整備されていないなど学校によっては当てはまらない項目もありますので、適宜加除してご利用ください。

(凡例) A・・・できている。 B・・・概ねできている。 C・・・あまりできていない D・・・できていない

1. 行事の見直し	A	B	C	D
児童生徒の目線から教育的効果等を考慮し、行事を精選している。				
早めの計画立案・提案で準備に余裕を持たせている。				
学校評価や反省会の議論・結果を次年度計画の反映させている。				
行事の企画・運営のマニュアルを整備するなど、毎年同じ時間、労力をかけることのないよう工夫している。				
反省、課題を踏まえながら、随時、マニュアルを見直し、次へ活かしている。				
各行事において、挨拶や形式的な部分は必要以上に時間をかけない。(準備段階含む)				
2. 決裁・協議の見直し				
決裁は、副校長(教頭)の専決区分を活用し、スピード化を図っている。				
決裁は、押印者を必要最小限とするなど、簡素化している。				
簡易な起案は、回議用紙を省略し、回議ゴム印等で簡素化している。				
簡易な協議については、簡素化(少人数協議、メール活用等)している。				
校務分掌等の所掌事項についてのエンパワメント(権限委譲)を推進し、決裁の弾力的な運用が図られている。				
3. 会議等の見直し				
連絡、情報伝達だけの会議は開催しない。(資料の回覧、掲示、校内 LAN の活用で情報を共有)				
勤務時間外の会議は設定しない。				
会議は、定刻に始め、定刻に終わるよう会議終了時間を設定している。(終了時間を厳守している)。				
形式的な挨拶は省き、進行を工夫するなど、会議時間をできるだけ短縮するようにしている。				
会議の参加者は、必要最小限としている。				
会議資料は、要点を整理したシンプルなもので良いこととしている。				
事前に会議資料を配付し、協議事項に対する理解を深め、会議時間の短縮を図っている。				
朝会は、(校内 LAN を活用し、)できるだけ連絡説明を少なくし、重要な学年打合せの時間などを確保している。				
職員会議などの協議事項で、時間がかかる見込みのものは、会議前に運営委員会等の関係者で方針協議等を済ませるなど、会議時間を短縮するようにしている。				

4. 出張の見直し	A	B	C	D
関係団体会議、ブロック会議、研修会などへの出張は、その効果を十分検証し、効果の乏しいものは参加を止めるなど、出張について精選している。				
会議、研修等で得た重要な情報等は、回覧や校内 LAN で情報共有している。				
復命書は、要点を整理したシンプルなもの良いこととしている。				
軽微な出張報告などは、口頭復命としている。				
教育委員会主催会議等の復命書は、主催者会議要旨等を活用して復命している。				
5. 業務の見直し、平準化				
校務分掌の整理、統合等を行い、会議、打ち合わせの回数を減らしている。				
管理職が仕事内容をよく把握し、教職員の能力と業務量などを見極めた上で業務を割り振りしている。				
分掌事務のマニュアル化を推進するとともに、校内 LAN 共有フォルダに保存し、業務、引継ぎに活用している。				
年間指導計画及び実施結果などの進捗管理資料等の様式等を見直し、簡素化や PC 活用など作成時間を軽減するための工夫を行っている。				
成績会議資料等の分析資料等の様式、項目などを見直し、簡素化や PC 活用など作成時間を軽減するための工夫を行っている。				
授業評価、学校評価の集計等作業は、PC 活用など作業時間を軽減するための工夫を行っている。				
課外授業、補習授業などの効率的な方法について、工夫、見直しを行っている。				
学年通信、学級通信などの作成は、必要以上に時間をかけないような工夫を行っている。				
文案例、定型文書、各種統計資料など校内 LAN を活用し、情報の共有化を図っている。				
外部団体等からの作品募集の精選を行っている。(長期休業中の自主的な取組としている。)				
印刷製本している「学校経営計画」を簡素化している。				
教材研究の情報を共有・共同化し、授業準備の負担を軽減している。				
学習シートや練習プリントを分担して作成し、負担を軽減している。				
公簿以外の日誌等の簡素化を図っている。				
学校と保護者、地域住民と協働している。(PTA や教育振興会は保護者等に任せるなど役割分担している。)				
読書ボランティアなど地域の人材を活用している。				
6. 部活動の見直し				
生徒の希望を尊重しながら、部の整理統合を検討している。				
部顧問を主担当・副担当等として複数配置し、連携して指導にあたっている。				
顧問の委嘱に際して教職員と意見交換し、職員の希望を尊重しながら決定している。				

6. 部活動の見直し(つづき)	A	B	C	D
顧問が技術指導のできない部について、外部コーチを委嘱している(検討している)。				
年間指導計画等をもとに、参加する大会や遠征試合などの精選、見直しを行っている。				
土日の部活動休養日を設定している。(部活動休養日の申し合わせを順守している。)				
土曜日や日曜日に活動(練習)する場合でも、午前あるいは午後の活動となるよう(終日活動をしないよう)に配慮している。				
職員が連続した休暇を取得しやすいよう、長期休業中の活動日についても見直ししている。				
保護者、外部指導者、スポーツ少年団などの関係者に対して学校の部活動方針を説明し、理解を得ている。				
7. その他				
仕事をひとりで抱え込まないよう、学年内や分掌内で協力しあうよう声かけをしている。				
業務繁忙に応じて、組織を越えた教職員の支援体制ができている。				
校内研修、研究授業のあり方について見直しており、業務の状況を勘案しながら、力をつけるための校内研修、研究授業を進めている。				
年次有給休暇や週休日の振替、代休取得を促進している。				
ノー残業デーを設定し、職員が定時に退勤しやすい職場環境づくりに努めている。				
定時退勤が困難な場合でも、遅くとも「時までには帰ろう!」などの意識共有、声かけなどを行っている。				
教職員からの改善提案を奨励している。又は改善するためのしくみがある。				

