

報 告 第 2 号

学校組織の在り方検討委員会報告について

学校組織の在り方検討委員会で取りまとめた「報告書」について、別添のとおりにご報告します。

対策のポイント

- 健全な組織として機能する学校になるため、**学校の組織マネジメントを強化**するとともに、**学校の働き方改革・業務改善**を進める。

1 現状と課題

- 優れた組織マネジメント力を備えた管理職になるために、若年期から段階的にマネジメント力を育成する必要がある。
- 教職員の大量退職・採用に伴い、全ての学校において、**OJT**を活用した組織的な人材育成が必要である。
- 多くの教員が業務量や業務内容に関する困り事を抱えており、個々の教員の業務負担の軽減を図っていくことで、健全な組織風土づくりにつなげていく必要がある。
- 事務職員の資質や能力をさらに発揮し、学校経営への積極的な参画を進めることで、学校の組織マネジメントの強化や教員の業務負担の軽減につなげることが求められている。
- 学校現場が積極的にICTを活用できる環境整備や校内支援体制を充実させていく必要がある。
- 学校が抱える課題は多様化・複雑化しており、教育課題の解決に向けては、**地域とともにある学校づくり**を進めることや、これまで以上に積極的な外部人材の活用が求められている。

2 健全な組織として機能する学校になるための「あるべき姿」

学校組織のあるべき姿 “チーム学校で目標を実現する”

○ 学校は、**自校の現状や児童生徒の実態に即した学校経営計画のもと**、個々の教員の力量のみに頼らず、教職員一人一人が**組織の一員としての役割や責任を認識し主体的に取り組む**とともに、**外部の専門家や地域の人材の力を活用しながら**、チーム学校として目標の実現や課題解決を図る。さらに、OJTを確実に機能させ、**組織的な人材育成**に取り組むとともに、教職員同士がともに学び成長する集団となる。

管理職のあるべき姿 “示す・みる・育てる”

○ 校長は、自校のミッションや立ち位置を明確にした上で、**目指すべき方向やあるべき姿をビジョンとして示す**。そのビジョンを達成するためのプロセスや戦略を設計し、**自らの言葉で伝える**ことにより、教職員が理解できるようにする。さらには、校長を中心とした管理職は、教職員の業務に対して**適切に進捗管理を行い**、具体的な事象に基づいて**評価し認めながら個々の力を引き出す**。そして、**外部の専門家や地域人材、保護者等を積極的に巻き込みながら**、チーム学校として一丸となった取組が進むようマネジメントする。

3 学校の組織力を向上させるための取組の方向性

(1) 学校の組織マネジメントの強化

若年教員から校長までの体系的な組織マネジメント力の育成

- ア 管理職の組織マネジメント力を向上させる取組の強化
- イ 中堅期や発展期の教員の組織マネジメント力を育成する取組
- ウ 若年教員に対し組織マネジメントに関する意識を醸成する取組
- エ 若年教員から校長まで体系的なマネジメント力を育成するプログラムの確立

OJTを活用した若年教員やミドルリーダーの育成

- ア 管理職がOJTを通じてミドルリーダーを育成する仕組みづくり
- イ 学校全体で組織的に若年教員を育成する取組の強化
- ウ 校種や学校規模に応じて、若年期から管理職まで段階的に人材を育成する仕組みづくり
- エ 風通しのよい職場づくりにつながる取組



(2) 学校の働き方改革・業務改善

校種や学校規模を踏まえた業務改善や組織体制の見直し

- ア 学級担任制である小学校教員の負担を軽減する組織体制の見直し
- イ 学校の規模や課題に応じた柔軟な組織体制の構築
- ウ 業務改善・効率化に向けた総合的な取組の推進
- エ 教員の勤務時間に対する意識改革の取組
- オ 教員の業務の見直し及び業務量の削減

事務職員の役割の明確化

- ア 事務職員の職務内容の見直しによる学校経営への参画
- イ 業務負担の軽減につながる事務職員体制の強化
- ウ 事務職員の人材育成の強化

校務へのICTの活用

- ア 校務支援システムや遠隔研修による業務負担の軽減
- イ 学校がICTを活用しやすいサポート体制の確保

外部人材（専門家、地域人材等）の活用

- ア 各学校のニーズに応じた専門人材の確保（量的拡大）
- イ 地域と連携・協働した学校づくりの推進



学校組織の在り方検討委員会 報告書

令和2年1月

はじめに

昨年度、本県において多発した教職員の不祥事を受けて、本県の学校組織や人材育成の状況を明らかにし、学校の組織力を向上させるチームとしての学校づくりや、組織的な人材育成を進めるための方策等を検討するために、「学校組織の在り方検討委員会」が設置された。

本検討委員会では、まず、不祥事を未然に防止できる組織のあるべき姿を議論していくことが必要との認識のもとに、県内の学校組織改革先進校におけるヒアリング調査から見えてきた、学校組織や管理職のあるべき姿について整理をしていった。また、組織運営や組織体制の課題及び阻害要因について深掘りするとともに、教職員の学校組織に関する意識調査の結果を受けて議論を重ねた。その結果、組織的な人材育成や働き方改革を進めていくことが、健全な組織として機能する学校をつくるために重要であることが明らかになっていった。

本報告書は、6回にわたる会議での審議を経て、学校の組織力を向上させるために「学校の組織マネジメントの強化」と「学校の働き方改革・業務改善」を柱として、これまで検討してきた内容や課題改善のための方向性等を取りまとめたものである。

特に、「学校の組織マネジメントの強化」においては、若年教員から校長まで体系的な組織マネジメント力を育成することや、OJTを活用した若年教員及びミドルリーダーの育成が重要であることを示した。「学校の働き方改革・業務改善」においては、校種や学校規模を踏まえた業務内容や組織体制の見直しを行うこと、事務職員の役割を明確にすること、校務へのICT活用や外部人材活用の必要性について提示した。

本検討委員会は、学校の組織力を向上させ健全な組織として機能する学校づくりや、教職員が子どもたちと向き合えるような環境づくりを進めるために、この報告書に基づいた施策の展開を期待するものである。

目 次

第1 学校組織のあるべき姿	1
第2 学校の組織力を向上させるために	3
1 学校の組織マネジメントの強化	
(1) 求められる背景	3
ア 国の動向	
イ 教職員の大量退職・大量採用	
(2) 本県の取組状況	4
ア これまでの主な取組	
イ 高知県教員育成指標	
ウ 教育センター等における組織マネジメント研修	
エ 学校での組織的なOJTの取組	
(3) 学校現場における課題認識（学校組織の在り方に関する意識調査結果）	6
(4) 学校の組織マネジメントの強化に関する意見	7
ア 組織マネジメント力を強化するための考え方や取組	
イ OJTを活用したミドルリーダーの育成	
(5) 課題改善のための方向性	8
ア 若年教員から校長までの体系的な組織マネジメント力の育成	
イ OJTを活用した若年教員やミドルリーダーの育成	
2 学校の働き方改革・業務改善	
(1) 国の動向	10
(2) 本県の取組状況	10
ア これまでの主な取組	
イ 教職員等の勤務状況	
ウ 事務職員の職務状況	
エ 本県の学校規模	
オ 校務へのICT及び外部人材の活用状況	

(3) 学校の働き方改革・業務改善に関する意見	16
ア 教員の業務量の削減に向けた見直し	
イ 事務職員の役割や育成方法の明確化	
(4) 課題改善のための方向性	17
ア 校種や学校規模を踏まえた業務改善や組織体制の見直し	
イ 事務職員の役割の明確化	
ウ 校務へのICTの活用	
エ 外部人材（専門家、地域人材等）の活用	
第3 学校の組織力を向上させるための取組の方向性	19
1 学校の組織マネジメントの強化	
(1) 若年教員から校長までの体系的な組織マネジメント力の育成	
(2) OJTを活用した若年教員やミドルリーダーの育成	
2 学校の働き方改革・業務改善	
(1) 校種や学校規模を踏まえた業務改善や組織体制の見直し	
(2) 事務職員の役割の明確化	
(3) 校務へのICTの活用	
(4) 外部人材（専門家、地域人材等）の活用	
第4 学校の組織力を向上させるための具体的な取組体系	20
学校組織の在り方検討委員会設置要綱	27
学校組織の在り方検討委員会委員名簿	28
学校組織の在り方検討委員会審議経過	29

<参考資料>

- 資料1 教職員の不祥事防止対策
- 資料2 学校組織改革先進校ヒアリング調査まとめ
- 資料3 学校組織の在り方に関する意識調査結果
- 資料4 学校の組織マネジメントの強化
- 資料5 事務職員の役割の明確化についての調査結果

第1 学校組織のあるべき姿

不祥事を未然に防止できる組織のあるべき姿を検討するにあたり、チームとしての学校づくりや組織的な人材育成を進めている学校組織改革先進校（県内8校）に対してヒアリング調査を実施した。その調査から得られた効果のある取組や成果を上げている要因等を整理していく中で、以下の「学校組織のあるべき姿」及び「管理職のあるべき姿」を描き出すことができた。したがって、これらは本県で求められる学校組織の在り方と言える。

本検討委員会では、県内全ての学校が、自校を取り巻く環境や児童生徒の実態を踏まえながら「あるべき姿」を目指すことで、健全な組織として機能する学校になることを切に願っている。

学校組織の あるべき姿

“チーム学校で目標を実現する”

学校は、**自校の現状や児童生徒の実態に即した**学校経営計画のもと、個々の教員の力量のみに頼らず、教職員一人一人が**組織の一員としての役割や責任を認識し主体的に取り組む**とともに、**外部の専門家や地域の人材の力も活用**しながら、チーム学校として目標の実現や課題解決を図る。

さらに、OJTを確実に機能させ、**組織的な人材育成**に取り組むとともに、教職員同士がともに学び成長する集団となる。

管理職の あるべき姿

“示す・みる・育てる”

校長は、自校のミッションや立ち位置を明確にした上で、**目指すべき方向やあるべき姿をビジョンとして示す**。

そのビジョンを達成するためのプロセスや戦略を設計し、**自らの言葉で伝える**ことにより、教職員が理解できるようにする。

さらに、校長を中心とした管理職は、教職員の業務に対して**適切に進捗管理**を行い、具体的な事象に基づいて**評価し認めながら個々の力を引き出す**。

そして、**外部の専門家や地域人材、保護者等を積極的に巻き込み**ながら、チーム学校として一丸となった取組が進むようマネジメントする。

「学校組織改革先進校」における実践事例

■学校組織

- 1 教職員が組織の一員としての役割や責任を十分に認識
 - 組織マネジメント力やリーダーシップの育成を、若年期から段階的に積み上げる。
- 2 外部の専門家や地域人材等と協働した取組を推進
 - 地域に学校を徹底的にオープンにし、地域に任せられることは地域に任せる。
 - コミュニティ・スクールの導入や地域学校協働本部の設置を進める。
- 3 若年期から組織的な人材育成ができる体制を構築
 - 学校の課題や取組内容に応じたメンターチーム（若年、学年、校務分掌）を柔軟に編成する。
 - キーパーソンやミドルリーダーが役割を担い、積極的に学校運営に関わる。
 - 若年教員も役割や責任を担い、主体的に学校経営に関わることで、経験を積む。例えば、若年教員メンターチームでは、3年次や2年次が若年協働研修の企画・運営を行う。
 - 学校独自で作成する文書の様式は必ず毎年度見直し、一部を変えるなどアウトプットの方法を変える。

■管理職

- 1 経営ビジョンや教育目標を学校全体で十分に共有
 - ビジョンの中に、学校ミッションとその背景を示す。
 - 児童生徒の実態は、数値データに基づき示す。
 - ビジョン策定に係る協議内容や意見をホワイトボード等を活用して明示し、意思決定までの過程を可視化する。
 - ビジョンを達成するための成功のプロセスや戦略を設計する。
 - ビジョンや達成プロセスについて教職員が納得し理解できるよう、自らの言葉で説明する。
 - 管理職チームが一体となって、ビジョンに対して、同じ方向を向いて取り組む。
 - 学校経営ビジョンをよく理解し、自分の役割を自覚し主体的に行動する。
 - 教職員や児童生徒、保護者、地域に伝える経営方針や学校目標の文言を統一し共有する。
 - ビジョンや教育目標を達成するために、柔軟な組織体制を構築する。
 - 学校経営の核となる会議に、事務職員を参画させる。
 - 分掌等のデータや資料を蓄積し共有する。
- 2 教職員の業務に対し、適切な進捗管理を実施
 - 年間を通じた仕事ごよみを全教職員が作成する。
- 3 個々の教職員に対し、OJTを通じてきめ細かな人材育成を実施
 - 教職員に率先して声を掛け、具体的な事象に対して褒めて認め、指導し、評価する。
 - 授業を積極的に参観し、「ちょこっと指導」や「授業メモ」など、短時間でこまめに授業者に対しての指導を続ける。
 - 研究授業を最優先にして参加し、事前・事後の協議において指導をする。
 - 教職員の些細な変化にも気付く体制を整える。
 - 管理職会等では、必ず教職員の状況を協議項目に入れる。
- 4 外部の専門家や地域人材等を効果的に活用
 - 新しい取組に抵抗感をもたず、外部人材や保護者等を積極的に巻き込みながら、新しい発想で学校経営を進める。

第2 学校の組織力を向上させるために

1 学校の組織マネジメントの強化

(1) 求められる背景

ア 国の動向

- 文部科学省（以下「文科省」という。）では、平成27年12月に中央教育審議会（以下「中教審」という。）から出された「チーム学校としての学校の在り方と今後の改善方策について」の答申を基に、次のような取組が進められている。
 - (ア) 専門性に基づくチーム体制を構築するための、教職員の指導體制の充実、教員以外の専門スタッフの参画、地域との連携体制の整備
 - (イ) 学校のマネジメント機能を強化するための、管理職の適材確保、主幹教諭制度の充実、事務体制の強化
 - (ウ) 教員一人一人が力を発揮できる環境を整備するための、人材育成、業務環境の改善、教育委員会等による学校への支援の充実

- 平成31年1月に中教審から出された「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」の答申では、学校が組織として効果的に運営されるために必要な取組として、主幹教諭・指導教諭・事務職員等がリーダーシップを発揮できる組織運営や、ミドルリーダーが若手の教師を支援・指導できるような環境整備等が挙げられている。

イ 教職員の大量退職・大量採用

- 令和元年5月時点の県内の公立学校の教職員数は6,525人であり、その中で50歳以上の占める割合は約5割で、40歳未満は約3割という偏った年齢構成になっている。

小中学校では、令和3年度をピークに毎年200人程度が退職見込みで、高等学校・特別支援学校では、令和3年度から7年度までの間に毎年100人程度が退職見込みである。

平成31年度の本県の公立学校教員採用者数は、小学校131人、中学校63人、高等学校53人、特別支援学校32人であり、採用者数は年々増加傾向にある（表1）。平成25年度と比較すると、全校種で約2倍の採用者数になっており、それに伴い初任者配置校も増え、全ての学校で若年教員の組織的な人材育成が求められている。

また、新規採用教員については、新規学卒者^{*1}や県外出身者が増加しているとともに、条件付採用者のうち正式採用に至らなかった教員の割合も増加傾向^{*2}にある。これらのことから、新規採用教員に対して、社会人・組織人としての育成や新生活への支援等、きめ細かな指導・助言が必要と考えられる。

なお、新規採用教員のみではなく、身体的・精神的な負担により休職や退職する教職員もおり、全教職員の心身の健康に関わるセルフマネジメント力を向上させるとともに、管理職による教職員の心身の状態の把握や、教育の質の向上と教職員の健康及び福祉の確保に向けた業務改善に積極的に取り組む必要がある。

*1 平成31年度県内小中学校採用者内の新規学卒者の割合 小学校77%、中学校46%

*2 条件付採用者の正式採用に至らなかった人数（割合）H25年度1人（0.78%）、H30年度5人（1.78%）

表1 高知県公立学校教員採用者数及び退職者数

(人)

		H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31
小学校	採用者	54	63	84	116	111	124	131
	退職者	170	190	202	232	224	194	179
中学校	採用者	34	45	46	56	59	70	63
	退職者	73	86	76	93	86	94	97
高等学校	採用者	24	26	28	34	35	41	53
	退職者	68	39	62	61	67	59	66
特別支援学校	採用者	16	20	26	28	31	28	32
	退職者	18	26	29	29	23	21	30

※退職者…定年、普通、勸奨を含む。再任用の退職は除く。

(2) 本県の取組状況

ア これまでの主な取組

- 学校を取り巻く課題が多様化・複雑化していく中、校長のリーダーシップのもとで、学校の組織マネジメントが効果的・効率的に機能し組織体制が確立できるよう、①学校の組織マネジメントを強化する仕組みの構築、②若年教員の資質・指導力の向上について、市町村教育委員会や学校と連携・協働し、次のような取組を進めている。

(ア) 学校の組織マネジメントを強化する仕組みの構築

- ・全ての学校で学校経営計画を策定し、PDCAサイクルにより取組を改善
- ・退職校長や県の指導主事による学校訪問指導及び助言等の充実・強化
- ・組織力強化のための主幹教諭の配置拡充
- ・管理職等育成プログラムの実施
- ・学校事務体制の強化 等

(イ) 若年教員の資質・指導力の向上

- ・チームで学び合う「メンター制」の導入
- ・若年教員育成プログラムの実施
- ・教員採用候補者への研修実施及び臨時的任用教員等の研修機会の充実
- ・管理職等育成プログラムや中堅教諭等資質向上研修において、OJTによる効果的な人材育成のための内容充実・強化 等

イ 高知県教員育成指標

- 大量退職・大量採用の影響により経験の浅い教員が増加する中、教員の資質向上を図るため、平成29年4月に教育公務員特例法の一部が改正され、「キャリアステージに応じた修得すべき能力を示す指標」の策定が求められた。それに伴い教育委員会では、平成30年4月に「校長及び教員としての資質の向上に関する指標」を、高知県教員育成指標（以下「育成指標」という。）として策定した。

- 育成指標では、教員に求められる能力を「学級・HR経営力」、「学習指導力」、「チームマネジメント力」、「セルフマネジメント力」の4領域としており、「組織マネジメント力」については、チームマネジメント力の中で、「協働性・同僚性の

構築力」における「教職員間の連携・協働」と「組織貢献力」の「学校組織の理解・運営」、「人材育成」として整理している。

- 「教職員間の連携・協働」においては、新規採用期（0～1年）では管理職や教職員の助言を生かすこと、若年前期（2～4年）では組織の一員としての自己の役割を理解し教職員と連携・協働すること、若年後期（5～9年）では、学年や分掌等における自己の役割を自覚しチームで対応することを意識することとしている。また、中堅期（10年～）及び発展期（20年～）では、学年や分掌等の要となりチーム対応等の充実に向けてリーダーシップを発揮することが求められている。
- 「学校組織の理解・運営」においては、新規採用期では組織の特性や運営体制を理解し職務に忠実に励むこと、若年前期では組織の一員としての自己の役割を理解し組織運営に積極的に参加すること、若年後期では組織の特性や立場を理解し組織運営を計画的に進めることとされている。また、中堅期及び発展期では組織の特性や強み・弱みを見取り、それらを生かした機能的な組織運営に取り組むことが求められている。
- 「人材育成」においては、新規採用期では学び続ける意識をもつこと、若年前期では先輩教職員の助言を参考に意欲的に取り組むこと、若年後期では後輩教職員に対して必要に応じて適切な助言を行うこととされている。また、中堅期及び発展期では自校の諸課題について具体的な対応策を提案するとともに、教職員に対して適切な指導・助言をすることが求められている。
- 育成指標においては、新規採用期から20年以上の発展期までに求められる能力を段階的に明示しているものの、チームマネジメント力については、中堅期と発展期では同じ能力が求められており、段階的な差異が見られない。
- 一方、管理職等（校長、副校長・教頭、主幹教諭、指導教諭）に求められる能力は「マネジメント力」と「ガバナンス力」に大別され、マネジメント力は「組織マネジメント」、「カリキュラム・マネジメント」、「リスクマネジメント」、「地域等マネジメント」、「人材育成」の5領域で構成されている。
- 「組織マネジメント」では、学校経営ビジョンの策定やチーム学校として機能する組織づくり、経営戦略の実行や学校評価に関する能力等が求められ、「人材育成」では、校内指導体制の整備や教職員に対する適切な評価・フィードバック等が求められている。
- 若年教員が増加する中、各学校においてはチーム学校としての組織的な取組や人材育成が重要であり、「組織マネジメント」と「人材育成」を関連付けて考えていく必要がある。

ウ 教育センター等における組織マネジメント研修

- 教育センターでは、育成指標に基づいた教員研修を行っている。

- 若年教員育成プログラムにおいて、新規採用期及び若年前期ではセルフマネジメント力の育成を主眼として取り組み、若年後期からは組織マネジメント力に関する研修を実施している。
例えば、7年経験者研修ではコーチング力に関する研修を、中堅教諭等資質向上研修ではミドルリーダーとしての在り方、学校の組織マネジメントに関する講義を、また実践力を高めるために初任者とのチーム協働研修を実施している。
特に、チーム協働研修は初任者及び中堅教員が合同研修の中で協働して学ぶことを通して、実践的指導力を高めるとともに、協働性・同僚性を構築することをねらいとしており、初任者、中堅教員からの評価も高い研修となっている。
- 管理職等育成プログラムは、教頭研修を中心としたプログラム構成となっている。新任用教頭研修（7日間）では、学校の組織マネジメントの概論や実践、人材育成に関する講義・演習を延べ3日間行い、任用2年次教頭研修（5日間）では、働き方改革、リーダーシップや学校の組織マネジメントの構想に関する講義・演習を延べ3日間行っている。また、任用3年次教頭研修（3日間）では、校長になるための学校の組織マネジメントについて講義・演習を行うとともに、年間を通して学校課題解決研修に取り組んでいる。
- 新任用校長研修は3日間実施しているものの、組織マネジメント力に関しては、「教頭研修において身に付けた上で校長に登用された」ものとしている。

エ 学校での組織的なOJTの取組

- 小学校では、令和元年度から、「中堅教員や採用後一定期間を経た先輩教員が相談役や指導者として若年教員とチームを組み、OJTにより若年教員を育成していく」メンター制を全ての学校に導入した。令和元年度は、そのうち初任者教員が配置されている小学校25校を指定して研究を進めている。また、指定校3～4校に1名の研修コーディネーターを配置し、メンター制の支援を行っている。
- 中学校では、学校規模に応じて「教科のタテ持ち」型、「教科間連携」型、「タテ持ち・教科間連携」型のいずれかを令和元年度から全ての学校に導入し、授業改善や指導力向上に組織的に取り組む体制の構築を進めている。
- 高等学校では、教育委員会内に設置された学校支援チームによる学校訪問を通じた授業改善や学校経営に関する指導・助言を基に、また、特別支援学校では、専門的な知識や技能を有する外部の専門家と連携・協働した校内研修の実施等によって組織的なOJTを進めている。

(3) 学校現場における課題認識（学校組織の在り方に関する意識調査結果）

- 令和元年度、教育センターにおいて、若年教員321名、中堅教員115名、管理職等85名、事務職員48名、計569名に対して「学校組織の在り方に関する意識調査」（以下「意識調査」という。）を実施した結果、次のようなことが明らかになった。
- 教員や事務職員は、「組織で業務を遂行する意識」や「当該校の一員としての

意識」は高いが、「目標達成に向けて主体的に行動をする」、「学校経営計画に示された目標を理解している」、「学校経営方針に基づいた教育活動を進める」といった学校経営に関して管理職との間に意識の差があり、校長の示す学校経営方針が教員に十分浸透していないことがうかがえる。このことから、各教職員がより主体的に学校教育目標の達成に向けて取り組むためには、校長は、学校教育目標や学校経営方針を教職員等に確実に浸透させる必要がある。

- 教員は、児童生徒との活動を楽しんでいると思われ、教育職の業務にやりがいを感じている。しかし、校務分掌等の業務に対するモチベーションでは管理職との間に意識の差があることから、教員の仕事へのモチベーションを高め、やりがいを感じられるような環境づくりがさらに必要である。
- 人材育成に関しては、若年教職員に対する指導やそのためのスキル獲得について、中堅教員と若年教員とでは意識に差がなく、中堅教員のミドルリーダーとしての意識に課題があることがわかった。中堅教員の「若年教職員に対する育成・指導の意識」と「リーダーシップのスキルの獲得の意識」には高い相関が認められたことから、若年教員に対する指導が業務であると思っている中堅教員ほど、リーダーシップを発揮させるためのスキルを身に付けようとする傾向がうかがえる。このことから、学校経営においては、中堅教員に対して業務として若年教員への育成・指導を位置付け、積極的に関わる機会を設けることが望まれる。
- 相談できる人や目標にできる人がいる教員ほど、自校に対して「自由に意見を言え、注意し合える職場である」と認識する傾向が見られた。職場内で孤立せず、相談できる人や目標にできる人の存在が、風通しのよい職場には必要であると考えられる。
しかし、「相談できる人や目標にできる人がいる」の設問に否定的な回答をした教員が5%以下であるのに対し、「自由に意見を言え、注意し合える職場である」の設問に否定的な回答は15%を超えている。このことから、相談できる人や目標にできる人が職場に存在していたとしても、本人とその人の1対1の関係性にとどまっているのではないかと推察される。そのため、1対1の関係性を組織全体の関係性へと広げていく手立てが必要である。

(4) 学校の組織マネジメントの強化に関する意見

論点「OJTを活用して、中堅教員をミドルリーダーとしてどのように育成していくのか」について、検討委員からは、

ア 組織マネジメント力を強化するための考え方や取組

イ OJTを活用したミドルリーダーの育成

の2項目に関して、以下のような意見が出された。

ア 組織マネジメント力を強化するための考え方や取組

- 管理職が校内でビジョンを明確にし共有することで、ミドルリーダーを中心とした教職員を育てていくことにつながるのではないかと。
- 管理職が組織マネジメント力を向上させるためには、学校以外の視点を広げることや、人的なネットワークをもつことが重要である。

- 教職員の力量形成においては、研修の強化ではなく、自由な時間を与えて力量を伸ばしていくといった発想の転換も必要ではないか。
- 若年教員の学校経営への参画意識を高めるためには、授業や取組を共有し発信していくことが大事である。その発信役が、ミドルリーダーや管理職の役割ではないか。
- 若年教員は、日常の実践を通して学ぶ姿勢が必要である。
- 若年教員からミドルリーダーになるプロセスの中で、学校経営に関わりたいというインセンティブが必要ではないか。
- 若年教員に学校経営に関わりたいというインセンティブを与えるためには、自分達の裁量範囲がどこまでなのかを管理職が示す必要がある。

イ OJTを活用したミドルリーダーの育成

- 実務的なことから事務的なことまで中堅教員に責任をもたせて育てていく。その中堅教員が育っていく中で、一緒にいる若年教員も育成されていく。
 - ミドルリーダーには研修機会を与えるとともに、管理職と話し合う場を設けて、直接管理職から学ぶことができるようにすることも必要である。
 - 研究指定を中心軸に据え、主要な役割を中堅教員に与え、期待をし、評価をすることで、リーダーとして育っていく。
 - 教科のタテ持ちや各分掌で、主幹教諭や各主任に進捗管理や若手の育成を任せするなど、それぞれの場面でミドルリーダーが若年教員との関わりをもつことができるようにしていく必要がある。
 - 部長職や学年主任は次期担当者を指名し、指名された者は補佐役として業務に取り組む中で、次期リーダーとしての意識を高める工夫が必要である。
 - 外部専門家に関連する業務等を教頭から分掌の長に移管し、ミドルリーダーとしての意識を高めていくことも重要である。
 - 管理職が経験不足の教職員に寄り添い、中堅教員にはしっかり考えさせ、悩ませることが大事ではないか。
-
- 風通しのよい職場をつくるためには、コミュニケーションが大事である。まずは管理職から教職員に声を掛けることで風通しのよい職場になっていく。
 - 縦の管理関係を、双方向の関係にするように心掛けることで、風通しがよくストレス度の低い職場になっていく。
 - 教職員が気軽に第三者へ悩み等を相談できる窓口をつくることが大切ではないか。

(5) 課題改善のための方向性

ア 若年教員から校長までの体系的な組織マネジメント力の育成

学校組織改革先進校*³では、校長の優れたマネジメント力が学校全体の組織力を高めている状況が見られ、こうした能力を備えた管理職を育成していくためには、若年期から組織マネジメント力の育成を図っていくことが重要である。若年期から中堅期、発展期と段階的にマネジメント力を高めていくことができれば、学校全体の組織力の向上にもつながる。

そのためにも、校長は、自らのマネジメント力やリーダーシップを向上させ、何がマネジメント力なのか、何がリーダーシップなのかを率先して示し、教職員の理

解を深めることが必要である。また校長自身が、学校の実態や社会情勢等を踏まえて、変化し続けることが重要である。さらに、リーダーシップを発揮すべき中堅期や発展期の教員に対しても、ミドルリーダーとしての意識を高め、周りを巻き込みながら主体的・積極的に学校課題に取り組んでいくことができるよう、組織マネジメント力の育成を図っていく取組が求められる。

*3 チームとしての学校づくりや組織的な人材育成ができている県内の先進校8校

イ OJTを活用した若年教員やミドルリーダーの育成

教職員の大量退職・大量採用が続く中、全ての学校において、ミドルリーダーとなる中堅教員を確保するとともに、若年教員に対する組織的な人材育成が必要である。特に、新規採用教員に対してはきめ細かな指導・助言が必要であり、新規採用教員をはじめとする若年教員の育成を「業務」として位置付け、管理職や中堅教員等が積極的に関わっていくことが重要である。加えて、ミドルリーダーの育成や次期管理職の育成は学校の活性化にもつながることから、実践を通して学校経営を学ぶ仕掛けづくりを行うなど、リーダーを育成するための環境を整え、研修の機会を確保することが必要である。また、風通しのよい職場づくりが「人が育ちやすい職場」をつくることにつながっていくと考えられる。日常的なOJTの中で教職員同士が活発に話し合いをし、教職員間でプロセスを共有できると、納得感をもって組織で取組を進めることができる。今の学校には、何でも言い合える関係や場が必要である。

2 学校の働き方改革・業務改善

(1) 国の動向

- 文科省では、平成31年1月に中教審から出された「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」の答申を基に、次のような取組が進められている。
 - ・公立学校の教師の勤務時間の上限に関するガイドライン（平成31年1月）を策定し、「勤務時間」の考え方とともに上限の目安時間*4を示した。
 - ・業務の明確化・適正化を行うため、これまで学校が担ってきた業務について、「基本的に学校以外が担うべき業務」、「学校の業務だが必ずしも教師が担う必要のない業務」、「教師の業務だが負担軽減が可能な業務」に仕分けすることを推進している。
 - ・教育委員会等に、業務改善方針の策定や、ICTの活用推進等の取組、教師以外の担い手の確保、スクラップ・アンド・ビルドによる負担軽減等、業務の役割分担・適正化を確実に実施するための仕組みを構築することを求めている。
 - ・令和元年6月の「学校における働き方改革の推進に向けた夏季等の長期休業期間における学校の業務の適正化等について」の通知*5によって、学校閉庁日の設定を促すとともに、ICTの活用を含めた研修の整理・精選、長期休業中の業務の見直し等を求めている。

*4 1か月の在校等時間について超過勤務45時間以内、1年間で超過勤務360時間以内

*5 「夏季休業期間等における公立学校の教育職員の勤務管理について（通知）」（H14）を廃止

- 令和元年12月に、「公立の義務教育諸学校等の教育職員の給与等に関する特別措置法」の一部改正により、学校における働き方改革が一層推進されることになった。この改正により、公立学校の教師の勤務時間の上限に関するガイドラインが法的根拠のある指針に格上げされ、令和2年4月1日から施行することとなっている。併せて令和3年4月1日から地方公共団体の判断により、一年単位の変形労働時間制の適用が可能になった。

(2) 本県の取組状況

ア これまでの主な取組

- 年々学校や教員の役割が増大するとともに、教員の長時間勤務が常態化している。この現状を踏まえ、教員の身体的・精神的な負担を軽減し、限られた時間の中で最大の教育効果が発揮できるよう、市町村教育委員会や学校と連携し、次のような取組を進めている。
 - (ア) 学校の組織マネジメントの向上
 - ・学校現場における業務改善加速事業を活用した研究事業の実施
 - ・管理職による組織マネジメントの実践
 - ・メンター制を活用したOJTの充実（小学校）
 - (イ) 業務の効率化・削減
 - ・事務の負担軽減に向けた統合型校務支援システムの導入
 - ・部活動ガイドラインに沿った取組の実施
 - ・学校等に対する調査・照会の削減・見直し
 - ・研修等や研究指定事業の見直し
 - (ウ) 専門スタッフ・外部人材の活用
 - ・スクールカウンセラー（以下「SC」という。）、スクールソーシャルワーカー

- 一（以下「SSW」という。）、校務支援員、学習支援員、部活動指導員等の配置拡充
- ・地域学校協働本部の設置拡大

イ 教職員等の勤務状況

【教員の勤務状況】

- 平成 28 年度に文科省が実施した教員勤務実態調査では、平均的な 1 日当たりの学内勤務時間は、小学校で 11 時間 15 分、中学校で 11 時間 32 分と所定の勤務時間を超える時間が多く、「過労死ライン」とされる月 80 時間以上の超過勤務をしている教員の割合が、小学校で全体の約 3 割、中学校で約 6 割となっている。また、平成 18 年度と同調査の結果と比べて学内勤務時間は増加しており、その理由として、若年教員の増加、総授業時数の増加、中学校における部活動時間の増加等が挙げられている。
- 本県の小中学校では、平成 30 年 6 月に校務支援員配置校（小学校 12 校、中学校 8 校）において実態調査をした結果、小学校で約 2 割、中学校で約 5 割の教員が正規の勤務時間を月 80 時間超えて勤務を行っていた。
- 県立学校では、平成 30 年 12 月調べ*⁶で、正規の勤務時間を月 100 時間を超える勤務又は月 80 時間を超える勤務を 2 か月連続して行った教職員数は 168 人で、全体の約 1 割であった。
 - * 6 在校時間管理システムによる調査
- 令和元年度に教育センターで実施した意識調査では、調査対象者の約 5 割が、教職員の仕事として今一番の困り事を「業務量」と回答した。また、困り事の二番目に多かった回答は、中堅教員、若年教員ともに、保護者や地域対応、部活動指導などの業務内容であり、「業務量」と併せれば、約 7 割の教員が業務に関することで困っている状況である。

【管理職の勤務状況】

- 平成 28 年度の「教員勤務実態調査（文科省）」の結果によると、1 週間当たりの学内総勤務時間は、小学校の校長が 55 時間 3 分、副校長・教頭が 63 時間 38 分であり、中学校の校長が 56 時間、副校長・教頭が 63 時間 40 分であった。副校長・教頭は、校長と比べると、小学校で 8 時間 35 分、中学校で 7 時間 40 分勤務時間が長い。副校長・教頭の 1 か月あたりの時間外勤務時間は 100 時間ほどになり、ガイドラインの上限時間を超えている。また、校長、副校長・教頭、教諭*⁷と比較すると、小中学校ともに、副校長・教頭の勤務時間が一番長かった。
 - * 7 教諭の 1 週間当たりの学内総勤務時間は、小学校 57 時間 29 分、中学校 63 時間 20 分
- 副校長・教頭の業務は多岐にわたるが、特に 8 割を超える者が「国や教育委員会からの調査やアンケートへの対応」に関わる業務を負担と感じていた。また、約 6 割の者が「給食費や学校徴収金の集金、未納者への対応」、「保護者・地域対応」、「文書処理」を負担と感じていた。*⁸
 - * 8 「2015 学校現場における業務改善のためのガイドライン～子供と向き合う時間の確保を目指して～（文科省）」より

ウ 事務職員の職務状況

【職務内容】

- 平成 29 年 3 月の学校教育法一部改正により、事務職員の職務内容が見直された。この改正は、学校のマネジメント機能を十分に発揮するため、総務・財務等に通じる専門職である事務職員の専門性を生かして、学校事務を一定の責任をもって処理し、より主体的・積極的に校務運営に参画することを目指したものである。

さらに、平成 31 年 1 月の中教審答申^{*9}では、「学校における働き方改革の推進に当たっては、事務職員の校務運営への参画を一層拡大することが必要である」と示された。

これら国の動向を受け、他県では事務職員の職務内容を見直し、標準的職務の改正について通知等を行っている。例えば、佐賀県では、平成 30 年度より学校事務職員を教育行政職と位置付け、小学校から県立学校まで教育行政職の標準的職務について、「参画する職務」や「つかさどる職務」等を通知している。また、新潟県でも学校事務職員の標準的職務について示している。

^{*9} 「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（答申）」

- 本県では、事務職員の専門能力の一層の活用を図るため、平成 18 年度に学校経営への参画や総括主任の役割等を含めた「公立小中学校事務職員の標準的職務（案）」を示した。また、小中学校事務職員については、平成 26 年度に 2 名、平成 27 年度に 3 名、平成 31 年度に 2 名の事務長を登用（令和元年度現在 4 共同学校事務室に配置）し、共同学校事務室を中心として、地域内の事務能力の向上、人材育成に取り組んできた。しかしながら、事務職員の学校経営への参画^{*10}については、市町村や学校によって差があり、その認識がまだ十分浸透していない状況である。

県立学校事務職員については、県立学校事務職員等の職の設置に関する規則において、事務長以下主事までの職名及び職務を、また、県立学校事務処理規程において事務長の専決権の事項を示している。ただし、具体的な職務内容については、各校に委ねられているところである。

^{*10} 「公立小中学校事務職員の標準的職務について（通知）」において、「公立小中学校事務職員の標準的職務（案）」として、「企画運営委員会などに、学校事務の専門職としての立場で参画するなど、必要に応じて積極的に学校経営に参画すること」と示している。

- 令和元年 10 月に県立学校事務長 40 名に対して、事務職員の役割の明確化についての調査を実施した。その結果、「施設管理に関わり具体的にどのような業務を担っているか」という設問に対して、事務職員の業務としては、生徒が学校生活を送る上で必要な環境整備全般の事務を担っていることがわかった。しかし、環境整備に含まれるネットワーク管理業務については県立学校の約 9 割、情報機器の調達業務は約 4 割、情報機器の保守管理業務は約 7 割で、事務職員ではなく教員が担当していた。さらに、事務職員と教員とが共同して行っている学校を含めると、ほとんどの学校で、それらの業務は ICT を得意とする教員に任されている状態であり、教員の負担は大きくなっている。したがって、これら教員が担うべき業務の明確化や適正化を進めるとともに事務職員体制の強化を図り、今後さらに業務量が拡大されると予想される情報関連業務に対してどのように取り組んでいくか、早急に検討していく必要がある。

次に、「事務職員の学校経営への参画については、どのような形で参画することが適していると思うか」という設問に対しては、以下のような意見が挙げられた。

- (ア) 予算を伴う各事業に当初の計画段階から関わり、行政的視点での意見を反映させる。
- (イ) 教員とは異なる立場で、サービス面や財政面で学校運営に必要な提案や意見をするために、校内の様々な会議に関わる。
- (ウ) 学校経営目標達成のために、情報や手立てを教職員や関係機関と共有しながら予算管理し執行する。
- (エ) 必ずしも教員が担う必要のない業務や、教員の負担軽減につながるための業務内容の見直しの提案や取組を進める。

このように事務長は、事務職員がより主体的・積極的に校務運営に参画する必要があると認識しており、どのようにして学校の組織マネジメントの強化や、学校における働き方改革の推進につなげていくのか、早急な検討が求められる。

【事務職員体制】

- 国では、平成 29 年 3 月の地方教育行政の組織及び運営に関する法律の一部改正により、共同学校事務室を制度化し、共同事務処理の責任・権限関係の明確化、事務職員の育成及び資質向上等、事務処理の効果的な実施や事務体制の強化を進めている。

- 本県では、小中学校事務職員（正員）の未配置校が、令和元年度、小学校 25 校、中学校 25 校である（令和元年 5 月 1 日現在）。そのうち 3 校は臨時事務職員を配置し、20 校は他校の事務職員が兼務、17 校は共同学校事務室^{*11}が支援をしている。その他 10 校は他校の事務職員が兼務するとともに共同学校事務室も支援をしている。なお、一人配置については、日常は各校で勤務している事務職員が、週 1 回程度一つの学校に集まるなどして、複数の学校の事務業務を共同で行う共同実施等に取り組んでいる。

これらの共同学校事務室の取組や共同実施により、学校間の事務の標準化、教材などの共同購入による調整コストの削減、OJT の実施による事務職員の育成など、事務処理の効率化や質の向上が進んでいる。さらに今後は、事務職員の取組が学校の組織マネジメントの強化や教員の業務負担軽減につながっていくことが求められる。

*11 令和元年度の県内の共同学校事務室は、11 事務室（10 市町、1 地域）。

- 県立学校では、すべての本校に事務長が配置されている。令和元年度、本校事務室の人員配置は平均 3.85 人で、4 名以上の体制が 7 割となっている。一方、分校では平均 1.25 人で、約 4 割が 2 名体制である。
- 県立学校事務職員は、人材育成の観点から担当業務を長年固定化せず、多くの業務を経験させながら、関係法令・根拠条例・規則等を身に付けることができるようにしている。
- 教育委員会や知事部局への人事交流を積極的に行うことで、学校事務以外の多

様な業務の経験を積める機会をつくり、こうした経験を通して幅広い視野を身に付け学校経営に参画できる人材の育成に努めている。

【年齢構成】

- 平成30年度の小中学校事務職員（正員）の年代別の割合は、10代～20代が約3割、30代が約1割、40代が約3割、50代以上が約3割である。採用者数は、平成25年度が13名で平成31年度が18名となっている。
- また、令和元年度の県立学校事務職員の年代別の割合は、10代～20代が約2割、30代が約1割、40代が約3割、50代以上が約4割である。採用者数は、平成25年度が3名で平成31年度が9名と増加傾向である。したがって、教員と同じく若年事務職員の専門知識や技能を向上させるための人材育成が必要である。

エ 本県の学校規模

- 学級規模の標準^{*12}に満たない小学校は72.9%、中学校は80.4%、全日制高等学校（分校除く）は43.5%である（表2）。小規模校では、教職員一人が何役も校務分掌をこなさなくてはならない。また、学校構成員の数が限られているために、個々の組織マネジメント力を発揮することができなかつたり、組織としての機能が十分定着しなかつたりする。さらに、中学校では免許外指導、高等学校では専門教科・科目の教員配置に関わる課題とともに、専門外の部活動指導も教員にとって負担が大きい。

*12 【学級規模の標準】学校教育法施行規則 第41条

小学校の学級数は、12学級以上18学級以下を標準とする。ただし、地域の実態その他により特別の事情があるときは、この限りでない。

※中学校については、同規則79条において小学校の規程を準用。

表2 県内小中学校・全日制高等学校の規模（令和元年度）◆小中学校は特別支援学級数含む

学校規模	過小規模	小規模	学級規模の標準	大規模	過大規模	
学級数	1～5	6～11	12～18	19～30	31～	計
小学校数	49 (26.1%)	88 (46.8%)	33 (17.6%)	18 (9.6%)	0 (0%)	188
学級数	1～2	3～11	12～18	19～30	31～	計
中学校数	5 (4.7%)	81 (75.7%)	17 (15.9%)	4 (3.7%)	0 (0%)	107
学級数	3～5	6～11	12～24			計
高等学校数	8 (25.9%)	6 (17.6%)	17 (54.8%)			31

小中学校は公立小・中学校の国庫負担事業認定申請の手続きの学校規模の分類に基づき、令和元年度高知県教育関係職員名簿より、高等学校は高知県立高等学校再編計画により算出。

オ 校務へのICT及び外部人材の活用状況

【校務へのICTの活用】

- 本県では、指導要録や学習評価等の業務の電子化、グループウェアの活用による校務の情報共有や会議の短縮化、授業改善や授業準備の効率化につながるICT環境整備などを進めている。
- 高等学校では、平成28年度に統合型校務支援システム（以下「システム」という。）を12校へ先行導入し、平成29年4月に残りの全ての高等学校に導入、また、特別支援学校では、同年からグループウェアを導入した。年度末の調査では「1日あたり30分以上の業務削減効果がある」との回答が半数から得られている。

また、小中学校では、高等学校と同様のシステムを平成31年4月から5校に先行導入し、2学期からは26市町村の学校において運用が開始されており、業務削減効果を検証しながら、取組の定着が図られている。さらに、令和2年4月には、統廃合される一部の学校を除く全市町村の95%の学校でシステムの導入が完了する予定である。このシステムの導入により、教職員の業務の大幅な負担軽減のほか、児童生徒の様子や欠席等の校内での情報共有、あるいは不登校の未然防止などへの効果的な活用についても期待されている。

【外部人材の活用】

- 県内の公立学校では、SCが令和元年度は84名配置され、各校で週1日程度、教育相談体制の充実が図られている。また、全ての市の教育支援センターにはSCが配置され、家庭訪問によるカウンセリングなどアウトリーチ型の支援にも取り組んでいる。さらに、SCスーパーバイザーを心の教育センターに2名配置し、学校等へのコンサルテーションやSCへの助言等を行っている。しかし、児童生徒の不登校出現率は、まだ改善が十分ではなく、さらなるSCの拡充等人材確保が必要である。
- 社会福祉等の専門的な知識・技能を有するSSWを全市町村及び県立学校24校に計67名配置し、児童相談所や福祉事務所等関係機関と連携した支援の充実や強化を図っている。しかしながら、児童生徒を取り巻く環境は厳しさを増しており、十分解決できないケースも増えている。
また、県立学校へのSSWの配置は約5割にとどまっていることや、専門的な知識や経験を有する人材の確保が課題である。
- 競技の専門ではない顧問教員の部活動支援等のため、専門的な指導ができる運動部活動支援員や、校外引率も可能な運動部活動指導員を、学校の実情に応じて、平成30年度は118人、令和元年度には140人を配置している。しかし、専門性の高い外部指導者の配置には限りがあり、県内では、中学校と総合型地域スポーツクラブが連携して、学校の部活動にはない水泳や新体操等をスポーツクラブの施設で専門家の指導のもと練習し、公式の大会にも出場するといった取組も始まっている。
- 平成30年度に地域学校協働本部を設置している小中学校は約8割となっており、地域ぐるみで子どもたちを見守り育てる体制づくりが進んできている。また、高等学校では6校であるが、地域課題探究学習等のモデル的な取組を進めるなど成果が上がっている。一方、コミュニティ・スクールの設置校は、小中学校で約2割、高等学校では5校^{*13}という状況で、地域住民や保護者等が学校運営に参画する持続可能な仕組みづくりは始まったばかりである。
*13 高等学校のコミュニティ・スクール設置校数のみ令和元年6月調べ
- 校務支援員（スクール・サポート・スタッフ）は、平成30年度で県内小中学校に20名配置されており、印刷、製本、文書配付、データ入力、アンケート集計等の業務を行うことで、教員の業務負担軽減につながっている。また、放課後等学習支援員は平成30年度で小学校は約6割、中学校は約8割、高等学校は約9

割配置されており、児童生徒の個々の学習課題に応じた補充学習が実施できている。

- 教育センターで実施した意識調査の結果では、「外部人材の活用による業務負担の軽減」について、やや否定の回答が得られた。その理由としては、「外部人材の活用に関わり、打ち合わせや報告レポート作成等の業務が増えた」と回答しており、業務負担軽減までに至っていないという状況が考えられる。また、外部人材が十分配置されていない現状もある。

しかしながら、外部人材の活用に関わる追加調査では、「学習指導員や校務支援員等、効果的に活用できており、業務改善につながっている」、「SC、SSWの配置により精神的な支えになっている」等の意見もあり、外部人材の必要性があることがわかった。

(3) 学校の働き方改革・業務改善に関する意見

本検討委員会では、学校の働き方改革や業務の見直しについての論点を、以下のとおり整理した。

- 教員の業務量を削減していくために、どのような見直しが必要なのか。
- 事務職員の役割や育成方法を、どのように明確にしていくのか。

論点に対して、検討委員からは以下のような意見が出された。

ア 教員の業務量の削減に向けた見直し

【課題】

- 小学校は教員一人の授業持ち時間が多過ぎる。持ち時間数を少しでも減らして、週に数時間の空き時間をつくることから、働き方改革が始まるのではないか。
- 仕分けされた教員の業務を事務職員が引き受けるという考え方（方法）だけでは、本当の意味での働き方改革につながらない。どのように業務の効率化や業務改善が図れるかということ、全員で知恵を出し、話し合う必要がある。
- 教員は、ネットワーク管理等を負担に思っている。ICT機器の導入とともに、それらを専門に扱える教員以外の担当者が各校に必要なではないか。
- 業務改善をする上で、限られたリソースをどう使うかという視点や、学校として何を大事にしたいのかという視点をもつことが必要である。
- 市町村間で異なる学校事務に関する様式や取扱いを統一してはどうか。
- 教室へのエアコン設置などの環境整備が、児童生徒の心身の安定につながっている。働き方改革を進めていく上で、学校の環境整備も必要である。

【教育行政機関に対する意見】

- 教育委員会は、学校が決定できるように校長の背中を押す必要がある。例えば、教育委員会が先進校の効果的な事例を継続して発信していくことや、学校裁量について例を示すことなどをやっていってはどうか。
- 教育委員会として研修の精選や削減等について、具体的内容を打ち出すことが、学校の精神的なゆとりにつながるのではないか。
- 学校の行事等の精選とともに、教育委員会の取組をもっと減らせないか。特色ある取組や、やめられないというものもあるが、校長会と一緒に話合い

をしょっと大胆に削減する必要がある。

【地域や保護者との連携】

- 誰かではなく誰もが行事等の削減の主体になっていく必要がある。保護者や地域に学校の多忙な状況をどう理解してもらおうかということを含めて、それぞれが主体となって働き方について考えていく必要がある。
- 保護者の意見も聞きながら、PTA、市町村教育委員会連合会（以下「地教連」という。）、校長会と一緒に働き方改革を進める必要がある。

イ 事務職員の役割や育成方法の明確化

【役割】

- 学校事務の標準的職務はどうあるべきかを検討してはどうか。
- 校務支援システムの導入により、総務系の仕事が減るということも踏まえながら職務を見直していく必要がある。
- これからの事務職員の学校経営への参画は、事務職員の専門性を発揮できる業務に積極的に関わることではないか。それが役割の明確化にもつながる。
- ネットワーク管理等ができる事務職員を採用することで、ICT業務を事務職員の職務として位置付けられる。
- 共同学校事務室に、ICT担当の事務職員を1名配置しICT関係業務に当たらせれば、市町村教育委員会と連携して各校を支援することもできるのではないかな。

【育成方法】

- 事務職員は、学校の組織マネジメントのキーパーソンの一人である。人材育成を含めて人事体系を考える必要がある。
- 小中学校事務の多くが一人職である。共同学校事務室を核として、学校や事務職員をどう支援できるのかということが重要になる。
- 人材育成の強化から、事務職員の研修体系を職務内容とからめて見直す必要がある。
- 事務職員の事務を「つかさどる」部分や、校内で活躍できる資質・能力を人事交流や研修で身に付けさせることが必要である。^{※14}
- 事務職員の資質・能力を向上させるとともに、事務職員を上手く活用できる管理職を増やすという視点も必要である。

※14 平成29年3月に学校教育法の一部改正により事務職員の職務規程を見直し、「事務に従事する」から「事務をつかさどる」となった。学校教育法第37条14号

（4）課題改善のための方向性

ア 校種や学校規模を踏まえた業務改善や組織体制の見直し

意識調査では、前述のとおり、現場の教員の約7割が業務量や業務内容に関する困り事を抱えており、個々の教員の業務負担の軽減を図っていくことで、健全な組織風土づくりにつなげていく必要がある。

そのためには、職責に応じた役割や業務量を明確化し、業務のスクラップ・アンド・ビルドを推進するとともに、校種や学校規模、学校を取り巻く環境に合わせた業務改善や組織改革を進めていくことが不可欠である。さらには、業務内容を見直し、業務の仕分けを行うとともに、外部委託等についても検討する必要がある。

また、学校の働き方改革や業務改善を推進するためには、PTA、地教連、市町村の首長部局、校長会、教育委員会が方向性を一致させる必要がある。さらには、学校が業務改善を積極的に推進できるように、教育委員会は校長の背中を押すような取組が必要であり、先進事例や業務改善の考え方、学校の取組を継続して発信するとともに、学校及び教師が担う業務の明確化・適正化について具体例を示しながら確実に進めていくことが求められる。

それとともに、教職員の意識改革が必要であり、これまで「子どもたちのために」と長時間勤務や休日勤務をよしとしてきた働き方を見直し、教職員自身の生活の質や教職人生を豊かにすることで、よりよい教育活動となることが期待される。

イ 事務職員の役割の明確化

事務職員は、教員とは異なる視点で学校全体を支えており、複数校での共同実施などの取組を通じて業務の効率化や質の向上を図っている。その資質・能力をさらに発揮し、学校経営への積極的な参画を進めていくことで、学校の組織マネジメントの強化や教員の業務負担の軽減にもつなげることが求められる。

そのために、事務職員に何をつかさどらせるのか、その役割を明確にすることが必要であり、まず標準的職務について検討することが求められる。さらには、業務を複数体制で行ったり、共同学校事務室が一人職の事務職員を支援したりするなど、OJTを活用した人材育成を継続していくとともに、標準的職務に沿って研修体系を見直し、Off-JTの充実も図っていく必要がある。

ウ 校務へのICTの活用

教職員の業務負担の軽減に向けては、校務の情報化に加え、授業準備や授業改善にもICTの活用が効果的であり、学校現場が様々な場面において積極的にICTを活用できる環境整備や校内支援体制を充実させていく必要がある。

また、ICT機器の導入に伴い、学校現場ではより専門的な人材が必要になっている状況から、ICT支援員が配置できるように、具体の活用事例を発信するとともに、市町村教育委員会への働きかけが必要である。

さらには、本県の地理的状況を踏まえ、遠隔地からの移動負担を軽減するために、これまで以上に遠隔会議システム等を活用した効率的な遠隔研修の実施が求められる。

エ 外部人材（専門家、地域人材等）の活用

学校が抱える課題は多様化・複雑化しており、教育課題の解決に向けては、地域とともにある学校づくりを進めることが不可欠であり、さらに地域学校協働本部の設置やコミュニティ・スクールの導入等を加速させていく必要がある。また、学校の様々な活動に、外部の専門人材や地域人材の力を活用することは、教員の業務負担の軽減にとどまらず、児童生徒の相談支援体制や部活動の充実などにもつながるものであり、これまで以上に積極的な外部人材の活用が求められる。

第3 学校の組織力を向上させるための取組の方向性

1 学校の組織マネジメントの強化

(1) 若年教員から校長までの体系的な組織マネジメント力の育成

- ア 管理職の組織マネジメント力を向上させる取組の強化
- イ 中堅期や発展期の教員の組織マネジメント力を育成する取組
- ウ 若年教員に対し組織マネジメントに関する意識を醸成する取組
- エ 若年教員から校長まで体系的なマネジメント力を育成するプログラムの確立

(2) OJTを活用した若年教員やミドルリーダーの育成

- ア 管理職がOJTを通じてミドルリーダーを育成する仕組みづくり
- イ 学校全体で組織的に若年教員を育成する取組の強化
- ウ 校種や学校規模に応じて、若年期から管理職まで段階的に人材を育成する仕組みづくり
- エ 風通しのよい職場づくりにつながる取組

2 学校の働き方改革・業務改善

(1) 校種や学校規模を踏まえた業務改善や組織体制の見直し

- ア 学級担任制である小学校教員の負担を軽減する組織体制の見直し
- イ 学校の規模や課題に応じた柔軟な組織体制の構築
- ウ 業務改善・効率化に向けた総合的な取組の推進
- エ 教員の勤務時間に対する意識改革の取組
- オ 教員の業務の見直し及び業務量の削減

(2) 事務職員の役割の明確化

- ア 事務職員の職務内容の見直しによる学校経営への参画
- イ 業務負担の軽減につながる事務職員体制の強化
- ウ 事務職員の人材育成の強化

(3) 校務へのICTの活用

- ア 校務支援システムや遠隔研修による業務負担の軽減
- イ 学校がICTを活用しやすいサポート体制の確保

(4) 外部人材（専門家、地域人材等）の活用

- ア 各学校のニーズに応じた専門人材の確保（量的拡大）
- イ 地域と連携・協働した学校づくりの推進

第4 学校の組織力を向上させるための具体的な取組体系

<担当課の略称>

教政:教育政策課、教セ:教育センター、教福:教職員・福利課、小中:小中学校課

高等:高等学校課、特支:特別支援教育課、生涯:生涯学習課、保体:保健体育課、人権:人権教育課

基本方針	課題改善のための方向性	取組の方向性	具体的な取組	担当課
1 学校の組織マネジメントの強化	(1) 若年教員から校長までの体系的な組織マネジメント力の育成	ア 管理職の組織マネジメント力を向上させる取組の強化	○主幹教諭から校長まで段階的・体系的にマネジメント力の強化を図る管理職等育成プログラムを実施する。 ○教科研究センターHP上の「まなnet」において、学校組織改革先進校の事例を、年6回掲載する。	教セ
			○各学校において学校経営計画に基づき、PDCAサイクルによる取組の検証・改善を行う。	小中
			○学校経営計画に基づく組織マネジメント力の向上を図るため、学校支援チームの訪問を通して学校経営アドバイザー等による指導・助言を行う。	高等
		イ 中堅期や発展期の教員の組織マネジメント力を育成する取組	○高知大学教職大学院学校運営コースに2名の中堅教員を派遣し、2年間で実践的な組織マネジメント力を習得させる。 ○(独)教職員支援機構が開催する校長マネジメント研修、副校長・教頭等研修、中堅教員研修、次世代リーダー育成研修等に20名程度の教員を派遣し、組織マネジメント力の育成を図る。	教政
			○中堅教員(10年経験者)と初任者による組織マネジメントの視点を強化したチーム協働研修を実施する。 ○各小中学校において、発展期(20年以上の経験者)の教諭等を中心とし、オンライン配信の活用による学校課題に応じたマネジメント研修を実施する。 ○10年経験以上の教職員に対して、校長の判断のもと、管理職等育成プログラムにおける経営力育成セレクト研修を受講できるようにし、学校組織マネジメント力を有するミドルリーダーを計画的に育成する。	教セ
			○中学校において、「タテ持ち」型・「教科間連携」型・「タテ持ち・教科間連携」型のいずれかの仕組みを学校規模や教員配置等に応じて導入する。	小中
			○県教育委員会等への人事交流による行政経験や学校における校務分掌の部長職を経験することにより、教員の組織マネジメント力を育成する。	高等
ウ 若年教員に対し組織マネジメントに関する意識を醸成する取組	○初任者研修において、新たに「学校組織の理解」についての研修を実施する。 ○若年教員研修において、2年経験者研修では学級・ホームルーム経営について、7年経験者研修ではコーチングなど、初任者から段階的・体系的に組織マネジメント力を育成する。	教セ		

基本方針	課題改善のための方向性	取組の方向性	具体的な取組	担当課
1 学校の組織マネジメントの強化	(1) 若年教員から校長までの体系的な組織マネジメント力の育成	エ 若年教員から校長まで体系的なマネジメント力を育成するプログラムの確立	○学級経営、教科経営、学年経営、分掌運営、学校経営について、マネジメントの視点を柱に体系的に研修を実施する。 ○教育法規・サービスに関する研修に、タスク管理や時間管理等のセルフマネジメント力向上に関する研修内容を取り入れる。	教セ
			○学校経営計画に基づく組織マネジメント力の向上を図るため、学校支援チームの訪問による学校経営アドバイザー等からの指導・助言を行う。【再掲】	高等
	(2) OJTを活用した若年教員やミドルリーダーの育成	ア 管理職がOJTを通じてミドルリーダーを育成する仕組みづくり	○10年経験以上の教職員に対して、校長の判断のもと、管理職等育成プログラムにおける経営力育成セレクト研修を受講できるようにし、学校組織マネジメント力を有するミドルリーダーを計画的に育成する。【再掲】	教セ
		イ 学校全体で組織的に若年教員を育成する取組の強化	○初任者研修における配置校研修を充実させるために、育成指標に基づく「サービス」、「児童生徒理解」、「保護者との連携や対応」等、6項目の研修内容を指定し、センター等研修と関連付けて実施する。	教セ
			○小中学校において、ベテランの教員やミドルリーダーがメンターとして若年教員の学校経営、授業づくり等を指導・助言しながらチーム内で学び合う仕組みを構築する。	小中
			○退職した管理職員も活用しながら主幹教諭の配置を拡充し、総括育成担当者として位置付け、OJTによる若年教員の育成を強化する。	高等
		ウ 校種や学校規模に応じて、若年期から管理職まで段階的に人材を育成する仕組みづくり	○育成指標に基づいた研修の受講状況等を把握できるよう、研修管理システムにおいて個々の研修履歴をカルテとして整理する機能を強化する。	教セ
			○若年層の育成を図るため、職業能力育成型人事評価に係る目標設定シートに能力目標に「若年層への人材育成の視点」を追加する。	教福
	エ 風通しのよい職場づくりにつながる取組	○育成指標に基づいた教育法規・サービスに関する研修体系を見直し、令和2年度より経験段階に応じた研修内容を実施する。	教セ	
		○全ての市町村立小中学校にSCやSSWを配置し、心理や福祉の専門的な視点から指導・助言が受けられるようにする。	人権	

基本方針	課題改善のための方向性	取組の方向性	具体的な取組	担当課
2 学校の働き方改革・業務改善	(1) 校種や学校規模を踏まえた業務改善や組織体制の見直し	ア 学級担任制である小学校教員の負担を軽減する組織体制の見直し	○教科担任制を推進するため、教員採用審査における小・中学校教諭受審者のうち、小・中学校教諭免許状の両方を所有している者に対して申請による加点を行うことで、小中両免許状の保有者の拡充を図る。	教福
			○中・高学年学級担任の持ち時間数削減及び授業準備時間削減を図るため、一定規模の小学校を中心に、外国語専科指導教員を加配措置する。	小中
		イ 学校の規模や課題に応じた柔軟な組織体制の構築	○中山間地域における多様な教育機会の確保に向けて、義務教育学校等、次世代の特色ある学校づくりを目指す市町村教育委員会を支援し、学校と地域との連携・協働によりチーム学校として教育活動を充実させるとともに、社会に開かれた教育課程の実現を目指す。	小中
			○副校長や主幹教諭の配置を拡充して、学校の組織運営体制や指導体制の充実を図り、機動的な学校運営を行う。	高等
			○中山間地域の小規模校に遠隔教育システムを構築し、多様な生徒の学習ニーズに応じた授業を実施する。	高等 教セ
		ウ 業務改善・効率化に向けた総合的な取組の推進	○令和2年4月から統合型校務支援システムを全市町村の272小中学校に導入し、出欠管理や成績処理、保健管理、公文書管理など教職員の事務的業務の効率化を図るとともに、グループウェアを活用した教職員間の情報共有を推進し、会議時間等の削減につなげる。	教政
			○遠隔教育システムを活用した教職員研修の実施により、移動時間の負担軽減を図る。	教セ
			○各学校における業務の効率化・削減を推進するために、国の動向や県内の推進校及び県外の先進事例等を情報提供する。	教福
			○高知県運動部活動改革推進委員会（令和2年度は「これからの部活動の在り方検討委員会」）において、「高知県運動部活動ガイドライン」及び「高知県立学校に係る運動部活動の方針」に基づく運動部活動運営の適正化に向けた検討を行うとともに、中学校及び高等学校等の運動部活動顧問を対象とした研修会を実施し業務改善の意識化を図る。	保体
		エ 教員の勤務時間に対する意識改革の取組	○管理職と働き方改革の取組の推進役となる教職員が一緒に研修を受講し、研修結果を学校に持ち帰って実践し、教職員の意識改革につなげる。	教福
			○2年次教頭研修において、「働き方改革」をテーマとする講義・演習を行い、働き方改革に向けての意識の向上と具体的な実践力の育成を図る。	教セ 教福

基本方針	課題改善のための方向性	取組の方向性	具体的な取組	担当課
2 学校の働き方改革・業務改善	(1) 校種や学校規模を踏まえた業務改善や組織体制の見直し	オ 教員の業務の見直し及び業務量の削減	<p>○県教育委員会が主催する「研修・会議」、「研究指定事業」について、統合や廃止、削減などの見直しを継続して実施する。</p> <p>○令和元年度研修企画委員会（年間3回開催）では、働き方改革における研修の在り方について協議し、夏季休業中の悉皆研修の削減やICT環境を活用した遠隔教職員研修の拡充を検討し、研修計画を策定した。令和2年度も引き続き、研修企画委員会において研修の精選について検討する。</p>	全課
			<p>○学校への調査・照会について、対象・頻度・時期・内容・様式等の精査や、項目の工夫によって複数の調査を一元化するよう関係各課に働きかける。</p> <p>○市町村教育長会や校長会等で、学校が担ってきた業務の仕分けや学校行事等の精選及び削減について要請するとともに、進捗状況を把握し、好事例についてフィードバックを行う。</p>	教福
	ア 事務職員の職務内容の見直しによる学校経営への参画		○学校教育法等の一部改正を踏まえた職務内容の明確化及び学校運営への参画体制の強化について、関係者から意見等を聞きながら、内容を整理し、周知を図る。	教福
			○総括主任及び事務長の計画的な昇任及び配置を行うことで、地域内の学校の学校運営への参画を推進する。	小中
	イ 業務負担の軽減につながる事務職員体制の強化		○共同学校事務室の拡充に向けて、市町村教育委員会を訪問し、必要性や成果などを説明するとともに、設置に向けての理解・支援・情報提供を行う。	教福
			ウ 事務職員の人材育成の強化	
		○県の職員研修との連携やオンデマンド配信等により、学校事務職員研修を充実させる。		教セ
		○共同学校事務室の事務長及び総括主任が事務機能の強化を図るための情報交換を行う連絡協議会と、共同学校事務室において、各校の事務職員が学校運営に参画するための業務の効率化・削減に関する実践研究を共有する実践報告会を開催する。		教福
		○県教育委員会や知事部局への人事交流を積極的に行うことで、学校事務以外の多様な業務の経験を積める機会をつくり、幅広い視野を身に付け学校経営に参画できる人材を育成する。		小中
			○若年期に県教育委員会及び知事部局との人事交流を積極的に進め、多様な職域を経験させるなど計画的な人材育成を行う。	高等

基本方針	課題改善のための方向性	取組の方向性	具体的な取組	担当課
2 学校の働き方改革・業務改善	(3)校務へのICTの活用	ア 校務支援システムや遠隔研修による業務負担の軽減	○令和2年4月から統合型校務支援システムを全市町村の272小中学校に導入し、出欠管理や成績処理、保健管理、公文書管理など教職員の事務的業務の効率化を図るとともに、グループウェアを活用した教職員間の情報共有を推進し、会議時間等の削減につなげる。【再掲】 ○統合型校務支援システムにおけるグループウェアの活用により、県教育委員会が市町村教育委員会や学校に対して実施している既存調査の効率化及び簡素化を図る。	教政
			○遠隔教育システムを利用した教職員研修の実施により、移動時間の負担軽減を図る。【再掲】	教セ
			○通級による指導を実施している高等学校間で遠隔会議システムを活用した情報共有等を実施する。 ○Web会議ツールを活用して、特別支援学校間での遠隔研修等を実施する（本校と分校間での会議、研究主任の協議会、文部科学省指定事業の指定校の協議等）。	特支
		イ 学校がICTを活用しやすいサポート体制の確保	○教育版地域アクションプランにおいて、各市町村が自主的に設置するICT支援員等の配置に伴う経費を補助する。 ○令和2年度から小学校において必修化されるプログラミング教育について、全小学校の教員がPCを活用した授業を実践できるよう、具体的な事例を示したハンドブックの配付や悉皆研修を実施する。	教政
			○情報教育の推進を担う情報教育推進リーダー（小学校教員）を養成する。	小中
			○県内を6ブロックに分け、各ブロック別にAI教育推進拠点校を設置し、AI教育指導員（外部人材）を活用して、ICTを活用した教育の充実、教職員の指導力向上を図る。	高等
			○高等学校における発達障害等支援の必要な生徒に対するICTを活用した指導支援について研究開発を行う。 ○特別支援学校で、ICT支援員を計画的に活用し、聴覚障害及び病弱等の児童生徒の遠隔授業、プログラミング等に取り組む。 ○Web会議ツールを活用して、特別支援学校間での遠隔研修等を実施する（本校と分校間での会議、研究主任の協議会、文部科学省指定事業の指定校の協議等）。【再掲】	特支

基本方針	課題改善のための方向性	取組の方向性	具体的な取組	担当課
2 学校の働き方改革・業務改善	(4) 外部人材(専門家、地域人材等)の活用	ア 各学校のニーズに応じた専門人材の確保(量的拡大)	<p>○専門人材の確保を図るために、再任用を希望しない教職員に対して、臨時教員や校務支援員など県教育委員会が実施する事業等で雇用する職に関する意識調査を行う。</p> <p>○教師の負担軽減を図ることで、より児童生徒への指導や教材研究等に注力できる体制を整備するため、学習プリント等の印刷などを教師に代わって行う校務支援員の配置を拡充する。</p>	教福
			○小中学校における放課後等学習支援員の配置に対して支援を行うことで、市町村や学校が実施する放課後等の補充学習の充実を図る。	小中
			○日々の学習活動や進路指導等において、各校の特色や状況に応じた専門的な外部人材を積極的に活用する。	高等
			<p>○各特別支援学校に、要請に応じて外部専門家を派遣する。</p> <p>○地域の小・中学校に、要請に応じて外部専門家を派遣するなど専門的な支援を提供する。</p>	特支
			<p>○市町村立中学校や県立学校等の運動部活動において、運動部活動の充実と競技力の向上を図ることを目的として、専門的指導力をもつ運動部活動支援員を学校のニーズに応じて派遣する。</p> <p>○市町村立中学校や県立学校等の運動部活動における顧問教員の負担を軽減するとともに、適正な部活動運営の推進を目的として、単独での指導や大会引率ができる運動部活動指導員を配置する。</p>	保体
			<p>○いじめ問題をはじめとする生徒指導上の問題において、弁護士(スクールロイヤー)が、その専門的知識・経験をもとに学校でのいじめ予防教育や法的相談の対応を行えるよう、要請に応じて学校に派遣する。</p> <p>○各学校のニーズに合わせてSCやSSWの配置時間等の工夫をし、効果的な活用を推進する。</p>	人権
		イ 地域と連携・協働した学校づくりの推進	<p>○中山間地域における多様な教育機会の確保に向けて、義務教育学校等、次世代の特色ある学校づくりを目指す市町村教育委員会を支援し、学校と地域との連携・協働によりチーム学校として教育活動を充実させるとともに、社会に開かれた教育課程の実現を目指す。【再掲】</p> <p>○市町村教育委員会に対し、所管の小中学校へのコミュニティ・スクールの導入に関する効果的な支援を行うことで、学校と地域の連携・協働による教育活動の充実を図り、「地域とともにある学校づくり」を推進する。</p>	小中

基本方針	課題改善のための方向性	取組の方向性	具体的な取組	担当課
2 学校の働き方改革・業務改善	(4) 外部人材(専門家、地域人材等)の活用	イ 地域と連携・協働した学校づくりの推進	<p>○地域と協働した探究学習等の授業実践を通して、高等学校教育の質の向上に取り組み、地域人材の育成につなげる。</p> <p>○地域と連携した取組を充実させるため、コミュニティ・スクールを拡充する。</p>	高等
			<p>○特別支援学校において障害スポーツ振興のため、パラリンピック種目のボッチャ等を体育の授業や部活動に取り入れ、地域の中学校や高等学校及び競技団体とも交流を図る。</p> <p>○全国高等学校総合文化祭への参加を通じて、県内の高等学校の生徒との交流を行うとともに、日頃の成果を発表する。</p>	特支
			<p>○地域ぐるみで子どもの育ちを支援する地域学校協働本部の設置拡大と、見守り機能を強化した「高知県版地域学校協働本部」へ発展させる取組を支援する。</p>	生涯

学校組織の在り方検討委員会設置要綱

(目的及び設置)

第1条 本県の学校組織や人材育成の状況を明らかにし、学校の組織力を向上させるチームとしての学校づくりや、組織的な人材育成を進めるための方法等を検討することを目的として、学校組織の在り方検討委員会（以下「委員会」という。）を設置する。

(検討事項)

第2条 委員会は、次に掲げる事項について検討を行う。

- (1) 学校の組織力を向上させるチームとしての学校づくりに関すること。
- (2) キャリアパスを踏まえた組織的な人材育成の方法等に関すること。
- (3) その他必要な事項

(組織)

第3条 委員会の委員は、次に掲げる者のうちから、高知県教育長が委嘱する。

- (1) 学識経験者
- (2) 学校教育関係者
- (3) その他高知県教育長が必要と認める者

2 委員の任期は、委嘱の日から令和2年1月31日までとする。ただし、委員が欠けた場合における補欠の委員の任期は、前任者の残任期間とする。

3 委員会に委員長及び副委員長を置く。

4 委員長は委員の互選によって決定し、副委員長は委員長が指名する。

5 委員長は、委員会を総理する。

6 副委員長は、委員長を補佐し、委員長に事故があるとき、又は欠けたときはその職務を代理する。

(会議)

第4条 委員会の会議（以下「会議」という。）の進行は委員長が務める。委員長が出席できない場合は副委員長が代理する。

2 会議は、委員の過半数が出席しなければ開くことができない。

3 委員長は、必要があると認めるときは、会議に委員以外の者に出席を求め、資料の提出や意見、説明、その他協力を求めることができる。

4 会議は公開とする。ただし、出席した委員の3分の2以上の多数で議決したときは、非公開とする。

(庶務)

第5条 委員会の庶務は、高知県教育委員会事務局で行う。

(その他)

第6条 この要綱に定めるもののほか、委員会の運営に関し必要な事項は別に委員長が定める。

附 則

この要綱は、平成31年3月19日から施行する。

附 則

この要綱は、令和元年11月8日から施行する。

学校組織の在り方検討委員会委員名簿

	役職等	氏名	備考
1	NPO法人SOMA副代表理事	大辻 雄介	
2	先生の幸せ研究所代表	澤田 真由美	
3	四万十市立中村南小学校事務長	篠田 裕次	
4	高知市立十津小学校校長	島崎 雅彦	
5	県小中学校PTA連合会会長	竹中 利文	
6	香美市教育長	時久 恵子	副委員長
7	高知工業高等学校事務長	豊永 圭	
8	高知大学教育学部教授	藤本 富一	
9	いの町立伊野中学校校長	正木 敬造	
10	中村特別支援学校校長	宮地 暁男	
11	九州大学大学院人間環境学研究院教授	元兼 正浩	委員長
12	高知工業高等学校校長	横畑 健	R元. 5.23 まで
12	高知西高等学校校長	竹村 謙	R元. 5.24 から

(役職名は令和2年1月20日現在)

学校組織の在り方検討委員会審議経過

回	年月日	審議事項
第1回	平成31年 3月19日(火)	○県の学校組織の現状と課題 ○今後の進め方について
第2回	令和元年 6月10日(月)	○「効果的・効率的に機能している学校組織とは」 ○「高知型学校組織」の在り方について ○検討委員会の今後の進め方について
第3回	令和元年 9月3日(火)	○学校組織改革先進校ヒアリング調査 ○学校組織の在り方に関する意識調査 ○改善の方向性・具体的な方策
第4回	令和元年 10月7日(月)	○審議の中間とりまとめ(案)
第5回	令和元年 11月11日(月)	○「学校組織の在り方検討委員会」報告書(案)について ○学校の組織力を向上させるための施策体系(案)について
第6回	令和2年 1月20日(月)	○「学校組織の在り方検討委員会」報告書(案)について ○学校の組織力を向上させるための具体的な取組体系について ○全体を通して

<参考資料>

- 資料 1 教職員の不祥事防止対策
- 資料 2 学校組織改革先進校ヒアリング調査まとめ
- 資料 3 学校組織の在り方に関する意識調査結果
- 資料 4 学校の組織マネジメントの強化
- 資料 5 事務職員の役割の明確化についての調査結果

教職員の不祥事防止対策

—不祥事防止につながる人材育成の視点に立ったチーム学校の構築—

H30.9 第2回総合教育会議資料

1 不祥事の発生状況

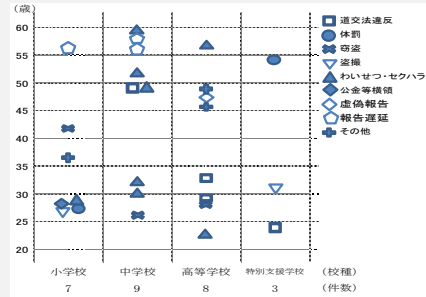
(1) 不祥事行為別件数

H30.7月末現在

()内は女性で内数

年度	道交法違反	体罰	窃盗	盗撮	わいせつ・セクハラ	公金等横領	虚偽報告	報告遅延	その他公務外非行	合計
27年度	1		1(1)	1	3		1(1)			7(2)
28年度	2	1	1		2	1		1	2	10
29年度	1		1(1)	1	3					6(1)
30年度		1						2	1	4
合計	4	2	3(2)	2	8	1	1(1)	3	3	27(3)

(2) 校種別・年齢別分布



(3) 性別

	人数
男	24
女	3
計	27

(4) 配偶者の有無

	人数
無	11(3)
有	16
計	27(3)

()内は女性で内数

【全体の傾向】

- ・わいせつ・セクハラに関する事案が多く発生している
- ・全校種において不祥事が発生している
- ・若年からベテラン教職員まで、不祥事を起こしている
- ・男性による不祥事事案が圧倒的に多い
- ・独身者と妻帯者の差異は見られない

2 不祥事の発生原因

主な原因1

組織的な取組が不十分なもの

- 職場内の体制、気づき、育成、サポートが不足している
 - ・「仕事を先送りすることがあり、普段から優先順位をつけられず、改善しようと思ってもできない」
 - ・「指導や支援の成果がうまく得られず、焦りがあった」
- チェック体制が不足している
 - ・「会計は全て自分たちで行っていた」
 - ・「最後に帳尻を合わせてお金を戻しておけば済むだろうと思った」
- メンタルヘルスの組織的支援が不足している
 - ・「毎日の生活のいろんなことに漠然とした不安を覚えていた」
 - ・「ミスが周りに発覚することが恐ろしく、嘘をついた」

組織内での孤立や1人での抱え込み

管理職のマネジメント

主な原因2

教職員個人の資質に関するもの

- 公務員としての規範意識が不足している
 - ・「ばれなければかまわないだろうと思った」
 - ・「最後に帳尻を合わせてお金を戻しておけば済むだろうという気持ちがあった」
- 感情のコントロールが十分にできていない
 - ・「いけないことだと思ったが、行動を抑えられなかった」
 - ・「自分の欲・感情に負けてしまった」
- 不祥事を自分も起こすことがあると捉えられていない
 - ・「相手の気持ちをあまり考えずに行動してしまった」
 - ・「セクハラやパワハラをしている感覚がなかった」

学習の不足

ストレス

自己中心的な認識

主な原因3

職場環境の整備不足

- 職場環境が十分に整えられていないことで不祥事の発生リスクが高まった
 - ・「この部屋では男女の2人だけで勤務していた」
 - ・「職員室から離れた部屋で、男性教員と女性生徒の2人だけの指導が続いてしまった」
- 管理職員のマネジメントの不足
 - ・「普段からの積み重ねで不満もたまっていたようだが、そのことに気づいてやれなかった」
 - ・「今回のような最悪の事態を想定できなかった自分の責任を痛感しています」

管理職のマネジメント

3 不祥事防止対策

人材育成の視点に立ったチーム学校の構築

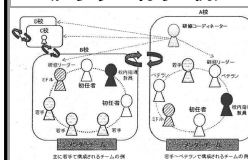
- 学校組織マネジメントの強化による人材育成(不祥事防止を含む)の充実
 - ・校長のみならず、教頭や主幹教諭等が若手教員の人材育成を担っていることを明確にする
 - ・管理職等がチームとして若手教員の人材育成ができる体制を構築する
 - ・そうした取組を通じて部下職員の人材育成ができる管理職を育成する
- 若年者を対象とした人材育成のための支援
 - ・特に若年教員には、メンター制を導入した組織的な人材育成の体制強化する
- 学校のチェック体制の構築
 - ・学んだ会計事務の基礎をもとに、組織でチェックする仕組みを構築する
- 学年会や教科会等によるOJTの推進
 - ・学年主任や教科長による学級経営や授業づくりを中心としたOJTの実施する
- メンタルヘルス対策

教職員個々の資質の向上

- 研修の充実
 - ・不祥事は誰でも起こしうること、高リスクな職場であることを改めて認識させる具体的な研修を実施

□平成30年7月より
研修プログラムを活用し、全ての学校において、具体的な事例を踏まえた校内研修を実施

<メンター制の一例>



職場環境の整備

- 職場環境の点検と整備
 - ・校務分掌を見直し、男女2人だけで常駐するような体制を避ける
 - ・すりガラスは透明ガラスに入れ替えていく
- 風通しのよい職場づくり

学校組織在り方検討委員会の設置

【目的】

チーム学校の構築に向けて、学校の組織力の向上を図り、組織的な人材育成や不祥事防止対策に資する。

【重点内容】

- ① 若年教職員を中心とした組織的な人材育成の在り方について
- ② 教職員のキャリアパスを踏まえた管理職の育成の在り方について
- ③ 人材育成を軸とした組織的な不祥事防止対策について

【委員】

- ・学校代表者・・・保育園、幼稚園、小学校、中学校、高等学校、特別支援学校等 (校長、教頭、主幹教諭、養護教諭、事務職員、スクールカウンセラー 等)
- ・専門家(企業コンサルタント、大学教授、有識者 等)

資料 2

学校組織改革先進校ヒアリング調査まとめ

1 目的

学校の組織力を向上させるチームとしての学校づくりや、組織的な人材育成を進めるための方法等を検討するために、グッドプラクティスと思われる学校組織改革先進校に対してヒアリング調査を行い、その取組成果を資料とする。

2 対象校

校名	位置	規模	児童生徒数	学級数 (特支学級含む)	職員構成					
					副校長	教頭	主幹教諭	教諭	事務長	事務職員
A小学校	西部	適正規模	約 240	13		○	○	16		1
B小学校	東部	適正規模	約 250	15		○		19		1
C小学校	中山間部	小規模	約 120	9		○		14		1
D中学校	高知市内	大規模	約 500	20		○	○	29		2
E中学校	中山間部	小規模	約 30	5		○		11		1
F中学校	高知市近郊	適正規模	約 380	16		○	○	29		1
G高校	高知市内	大規模	約 830	24	○	○	○	50	○	3
H高校	高知市近郊	適正規模	約 290	12		○		36	○	2

3 ヒアリング調査結果

(1) 特に効果があったと考えられる取組について

① 学校組織について（学校経営ビジョンを含む）

- ホワイトボードに協議内容や意見を記載し、意思決定までの過程を可視化することで、学校組織としての意識を高めている。
- 学校ミッションとその背景を示すことにより、教職員の意識レベルを合わせている。
- 児童生徒の実態を数値データに基づき示すことにより、具体的な目標を明らかにしている。
- 教職員や児童生徒、保護者、地域に伝える経営方針や学校目標の文言を統一し、共有することにより、学校全体でビジョン（到達目標）を一致させている。
- 異動による教職員の入れ替わりにより組織が停滞しないようにするために、分掌を固定化させないようにしたり、データや資料を蓄積し共有したりしている。
- 学校課題に対応した柔軟な組織体制を構築している。
- 学校経営を牽引している企画会等に、事務職員を参画させている。

② 人材育成について

- 管理職が授業を積極的に参観し、「ちょこっと指導」や「授業メモ」など、短時間でこまめに授業者に対しての指導を続けている。また、管理職は研究授業を最優先にして参加し、事前・事後においても指導をしている。
- 学校独自でメンターチームを編成し、学校全体で若年教員の人材育成に取り組んでいる。
- 若年メンターチームや学年メンターチーム、校務分掌メンターチームなど組織に必要なメンターチームを編成し、人材育成の体制を構築している。
- 若年教員メンターチームでは、3年次や2年次が若年協働研修の企画・運営を行っている。
- キーパーソンやミドルリーダーに役割を与え、積極的に学校運営に関わらせることで、個々の能力を向上させている。
- 若年教員にも役割や責任を与えることで、主体的に学校経営に関わらせ、経験を積ませて

いる。

- 必ず毎年、様式の一部を変え修正する必要がある「様式改革」を行うことで、アウトプットの方法を変えながら、教職員の行動や意識の変革を促している。

③ 不祥事防止対策について

- 不祥事を他人事ではなく自分事として捉えさせるために、職員室等の掲示板を利用して、不祥事案や協議内容を可視化している。
- 服務について教職員に話をする際は、曖昧さを残さないような言い方を徹底し、例外を認めないようにしている。併せて、代替措置を講じている。
- 教育活動チェックリストを示し、自分の状態や組織について考えさせることで、自己管理を促している。
- 管理職会で、常に教職員の状況を確認している。
- 用務員や事務職員に教職員の様子について聞くことにより、些細な変化にも気付く体制を整えている。

④ 業務改善について

- 地域に学校を徹底的にオープンし、地域に任せることができることは任せ、地域と一体となった学校づくりを進めることで、業務の負担軽減を図っている。
- 年間を通じた仕事ごよみを全員が作成することにより、自己の業務の進捗管理を行っている。
- 校時の見直しや行事の精選、一斉退庁日の設定、タイムカードや留守番電話の導入等、具体的に業務改善を進めている。
- グループウェアやPC（タブレット）を活用して、会議資料等を事前に共有し、会議をスリム化している。
- 外部人材や支援員を活用することで、業務の負担を軽減している。
- 小学校において、教科担当教員を積極的に導入し、専門性の高い教育を行うとともに、教員の負担軽減を図っている。

(2) 効果的な取組を実施し、成果を上げている要因について

① 校長の組織マネジメント力が発揮されている。

- 目指すべき方向やあるべき姿をビジョンとして具体的に示すことができる。
- ビジョンを達成するための成功のプロセスや戦略を設計することができる。
- ビジョンや達成プロセスについて、教職員が納得し理解できるよう、校長自らの言葉で筋道立てて説明することができる。
- 教職員に対する進捗管理を確実に言い、決めたことに対しては、目標を達成するまで徹底してやり抜くことができる。

② OJTを通じた人材育成が確実に行われている。

- 教職員に率先して声を掛け、具体的な事象に対して褒めて認め、指導し、評価しながら個々の力を引き出している。
- 教職員の些細な変化にも気付く体制を整えている。
- 組織マネジメント力やリーダーシップの育成を、若年期から段階的に積み上げている。

③ 管理職チームが一体となって、ビジョンに対して、同じ方向を向いて取り組んでいる。

- 副校長や教頭ら管理職が、学校経営ビジョンをよく理解し、自分の役割を自覚し主体的に行動している。

④ 新しい取組に抵抗感がなく、専門人材や外部人材、保護者等を積極的に巻き込みながら、新しい発想で学校経営を進めている。

ヒアリング調査結果の項目別整理(小学校)

項目	A小学校	B小学校	C小学校
(1) 学校組織	<p>○学校ミッション、その背景及び研究校としての立ち位置を明示。 ○本校に着任した意味を伝え、自負をもたせる。 ○カリキュラムマネジメントチェックシート(カリキュラムマネジメントの視点で学校の取組を評価する学校独自のシート:15項目4段階評価)による学校経営の見直し。 ○ミーティング時にホワイトボードを活用し協議決定までの過程を可視化。 ○教職員や保護者に、主幹教諭の権限・役割(法令含む)を明示。</p> <p>不祥事防止対策 ○規程や留意事項等により、教職員の服務について明示。 ○不祥事に関わる資料を職員室給湯室前のホワイトボードに掲示。 ○不祥事防止に関わる県教委作成冊子を職員会等で活用。</p>	<p>○校長から教職員へのメッセージ(肝に銘じていることや共通理解したことなど)を、年度当初の3日間で伝達。始めに校長の覚悟を示す。 ○校長の思いを知らせるために、経営方針につながる書籍を教職員へ贈る。 ○学級開きで児童と確認してほしいことを、紙面で担任に伝達。 ○校長は、自分の言ったことを必ず実行(自分の姿を教職員にみせる)。 ○校長は学校の宣伝マンとして、児童や学校、教職員のよいところを発信。 ○教職員に語った同じことを、児童にも語る(文言を共有)。 ○校長や教員が異動しても揺るがない学校にするために、分掌を集中させない、データや資料の蓄積、学校運営の効率化、多忙感の解消などを推進。</p> <p>不祥事防止対策 ○不祥事について教職員間で話し合ったことを職員室前掲示板に掲示。</p>	<p>○校長の方針を「9か条」とPPTで教職員へ明示。 (「9か条」①新しい自分への挑戦、②チーム学校、③子どもの話を聴ける教師に、④教室を開き、授業を磨く、⑤すぐに対応・指導・改善、⑥学級集団づくり・学校集団づくり、⑦保護者となつがる、⑧報連相の徹底、⑨凡事徹底) ○授業スタンダードと道徳拠点校としての役割を教職員に徹底。 ○外部に出す文書や職員会で提案する内容は、すべて決裁ルートで回し、組織的に機能させる。 ○学級会計は事務職員の業務とし、担任の負担を軽減(町としての取組)。</p> <p>不祥事防止対策 ○放課後、教室にこもらず、職員室へ降りてきて、相談しながら仕事を行うようにする。</p>
(2) 人材育成	<p>○指導方法や指導の実際を可視化(教室掲示、板書、学校通信等)。 ○授業改善のために、「板書見て見て」コーナーを設置して実践共有。 ○中堅教員に、ミドルリーダーとして学校・授業を牽引していく立場であることを自覚させる。また授業改善、校外授業研究会への積極的な参加を促す。 ○教頭、主幹教諭等には、次のステージを意識し、校長の考えやミッション達成のための学校経営・運営について具体的に話す場を設定。 ○主幹教諭を中心としたメンターチームを編成。 ○若年教員の育成を考えた学年配置の設定。 ○月1回の若年教員によるフレッシュ会(30分程度)を設定。 ○教職員のモチベーションを上げるために、具体的な事実(特に児童のよりよい変容)を評価。</p> <p>不祥事防止対策 ○思い込みをなくし、色々な角度から教職員の言動をみる(情報を集める)。 ○事務職員、用務員などに、教職員のことで気になることを尋ねる。 ○教職員の気になることがあれば、早め早めに声を掛ける。</p>	<p>○研究に生き生きと取り組む職場、人材育成が当たり前となる職場をつくる。そのために、①キーパーソンを育てる、②「やりがい」を育てる。 ○拠点校としてメンター制を生かした初任者の育成。 ○学校全体で若年者を育成する体制を整備(にこにこ講座、板書交流、校内研究、ベテラン教員による多面的な指導)。 ○若年教員メンターチーム、学年メンターチーム、校務分掌メンターチームによる支援体制を構築。 ○若年教員メンターチームでは、3年次、2年次が若年協働研修の企画、運営、連絡等を行う。 ○職員室メンバーにもよく声を掛ける。用務員と一緒に作業をし相談もする。 ○教職員のモチベーションを上げるために、この人は何をしたら喜ぶかなど、その人を見る。同じほめ方をしてもダメ。その人のツボを知る。</p> <p>不祥事防止対策 ○風通しのよい職場を目指し、組織として誰と誰を組ませるか留意する。</p>	<p>○道徳教育推進教師が、道徳だより(保護者用)と道徳通信(教職員用)を発信し、方針と内容を共有。 ○毎時間の道徳授業を、校長等が参観。事前研、事後研を短時間で実施。 ○若年教員にも学校経営に関わらせ経験を積ませる(研究主任等)。 ○校内にメンターチームを編成。互いに授業を参観し合ったり、学年を入れ替えて授業を行ったりして、授業力を高める。 ○管理職が午前中は授業を参観。スタンダードに沿った指導・助言「ちょこっと指導」を実施(一〜二つに絞った指導・助言)。 ○学校をオープンにしてすべてみてもらうことで、教員の指導力も上がる。 ○管理職は、教職員を指導し、ほめて、チャンスを与えて育てる。</p> <p>不祥事防止対策 ○同僚性を高める。放課後は、教室にこもらず、職員室へ降りてきて、相談しながら仕事を行うことを促す。 ○若年メンターチームでスポーツ等も行い、メンタルヘルスケアにつなげる。</p>
(3) 業務改善	<p>○音楽、外国語担当教員を配置(小3~小6担任の授業時数を軽減)。 ○時間を意識して効率よく仕事を行うようにするために、退校時間を設定。 ○外部人材の活用について、上手くいっていること、気になること等を教職員にノートへ書いてもらい、情報の共有と改善。</p>	<p>○「帰れる時には、気兼ねなく帰ろう。ただし、帰ってはいけないのは、同僚が危機に立ち向かっている時である」と教職員へ組織の在り方について伝える。 ○蓄積した学校組織の型を踏まえ、地域学校協働本部の取組を推進。</p>	<p>○自己の業務の進捗管理を行うために、1年間の仕事ごよみを全員が作成。 ○下校時刻を16時30分から16時15分にする(時間確保)。 ○行事の練習にかける時間を削減(期間を設定、授業内容で実施)。 ○卒業式は全体練習の回数を減らし、無理のない内容で実施。 ○地域の方や保護者は、いつ学校へ来ていただいてもよいことになっているので、参観日や行事を精選。 ○地域と一体になった学校をつくる。 (地域学校協働本部専用の部屋を設置。総括コーディネーターが地域学校協働本部の運営。環境整備、体験活動、学習支援、読書活動でプロジェクトの立ち上げ。地域コーディネーターが主体になって学校に参画。クラブ活動は全て地域の人が児童に直接指導。地域・保護者が道徳授業へ参画し、児童とともに考え発言。校内研修や研究協議にも参加)。 ○支援員を3名配置(配慮の必要な児童への支援)。学級担任への支援も実施(印刷、掲示物、名前貼り、教材づくり等)。</p>

ヒアリング調査結果の項目別整理(中学校)

項目	D 中学校	E 中学校	F 中学校
(1) 学校組織	<p>○学校組織のあるべき姿は、①生徒が生き生きと学校に通えているかが絶対条件、次に②教職員がやりがいをもって仕事ができているか、この2つの条件があって具体施策となる(具体施策は、学力向上対策と不登校対策)。</p> <p>○校長が新しいことを考えたときは、綿密な準備や教職員へ事前に話をする。</p> <p>○恣意的な校務分掌や、会の重なりを整理し精選。</p> <p>○運営委員会は、主幹教諭が進行し短時間で終わらせる。その内容が、どのように伝わっているのか、学年会のもち方にも関与する。</p> <p>○主幹教諭や研究主任が会をまとめて、協議内容を教職員へ伝達。縦の組織を整える。</p> <p>○役割分担をより具体化するために、それぞれの役割を明示。</p> <p>○保護者対応は、学年主任、教頭、主幹教諭等が入り、教員一人ではさせない(チームで対応)。</p> <p>○管理職会に事務職員も入り、学校経営に参画。</p>	<p>○校長着任1～2年目は、県や町の方針を教職員に伝え、トップダウン型の学校経営を推進。3～4年目は、ミドルにミッションを投げ掛け考えさせて、ボトムアップ型へ移行。</p> <p>○町の教育方針を踏まえ、英語教育(語学力・多文化理解)を推進。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中3で、海外研修を実施(経費町負担)。 ・英検の検定費用は町負担(数検・漢検等の検定費用も町負担)。 ・ALTだけではなく、CIR(国際交流員)と外国語支援員を配置。 <p>○方針に、育てたい資質・能力ベースを明示。</p> <p>○小中一貫校創設に向けて、今年度から小6対象の中学校体験を10日間実施。児童に中学校を慣れさせる(中学校校舎に6年教室設置)とともに、教員同士が連携し、互いの文化や考え方を知ることとする。</p> <p>○事務職員には、職員室の前に校長・教頭・事務と席が並んでいる意味を伝えた。事務職員も企画会に入る。</p>	<p>○生徒理解と授業改善の徹底を学校組織改革の肝として取り組む。</p> <p>○ビジョンのプロセスは、校長着任1年目は学校を落ち着かせる(管理職が率先して生徒指導)。2年目は授業改善、家庭学習の取組を推進。3年目に成果を出し、好循環の契機をつかむ。4年目に本校の今後の目標となる旗を立てる(現在、5年目)。</p> <p>○ビジョンは、数多くのPPTや文書で教職員に提起。気付いたことがあれば、すぐに伝える。また、年度末には教職員への感謝のPPTを作成し伝達。</p> <p>○教育目標は、生徒会、学校、保護者、地域の共有目標にする。</p> <p>○①想いを語る②旗を立て、教職員の進む向きを示す③協働する教職員集団づくりを進める④課題に対応できるよう柔軟に組織修正をする⑤校務分掌を適切に割り振る⑥ほめる、認める、評価することを大切にして、組織をつくる。</p> <p>○研究推進委員会では、構成員は必要な人を入れる。研究主任の意見を受けて組織の数を削減。指定事業にも絡めて組織を変えていく。</p> <p>○事務職員はリーダーの一人。運営委員会にも入り学校運営に参画。</p>
	<p style="text-align: center;">不祥事防止対策</p> <p>○不祥事防止については、まず運営委員会で話をし、学年主任から教員へ伝え、広げていく。</p>	<p style="text-align: center;">不祥事防止対策</p> <p>○人権教育をベースに、不祥事防止対策の取組を推進。</p> <p>○不祥事に関わる記事について、職朝で伝達。不祥事を自分事として捉えさせ、職場から不祥事が出るとどうなるかイメージさせる。</p>	<p style="text-align: center;">不祥事防止対策</p> <p>○不祥事防止に関する研修会を、校内で定期的に開催。</p> <p>○他校での不祥事についても「他山の石」と捉えないように職員会等で協議。</p> <p>○職員朝礼等で日頃から不祥事の重大性について伝達。</p>
(2) 人材育成	<p>○校長室で個別(キーパーソン)に話をする機会を多くとる。話をした後は、任せる。</p> <p>○授業における育成システム(TT体制、指導主事による指導等)は、時間割の中に位置付ける。</p> <p>○タテ持ちを入れて、若年教員を育成。</p> <p>○授業力を高めるために、TT体制を設定。</p> <p>○若年教員は週1コマ地教委の指導主事をお願いし、授業メモという形で指導をしてもらう。</p> <p>○教室をよく回り、生徒の名前も覚える。学校や生徒の状況を把握したうえで行動する。</p> <p>○個別で校長室に呼ぶ(期待をして呼ぶ)ことで、役割を果たそうとする教職員が増える。</p>	<p>○学年にベテラン教員を配置して、若年の指導・支援に充てる。</p> <p>○教科の枠を越えた授業改善の研究体制として、教科間連携チームを設置。チームは、各学年の担当が入り、年齢に配慮して、縦、横ではなく斜めの組織になるようにする。</p> <p>○教科間連携チーム会は、校時の中に1コマ入れて実施(授業づくりで共通の部分協議)。</p> <p>○役を与え、達成感を味わわせていく。達成感があれば、やる気が出る。</p> <p>○教職員のモチベーションを高めるためには、認めることが大切。生徒の成長を認めることも、教職員のモチベーションにつながる。</p>	<p>○若年教員にも主任を任せる。教科主任も管理職が意図的に決定。</p> <p>○ミドルリーダーを育てていくために、ミドルを中心に、組織を編成。</p> <p>○タテ持ち授業で、若年教員とベテラン教員と共に学べるシステムを推進。</p> <p>○校長が授業に対するコメント(授業メモ)を書いて、その都度、授業者に渡す。</p> <p>○人材育成の考え方は、「ほめる、認める、評価する」。教職員をよくみて、よく話す。成長を賞賛し、課題を柔らかく伝え、教職員のやる気を育てる。「どの教職員も可能性がある。力を発揮できる分掌がある」と肯定的な目と心で接する。教職員をつなぎながら、評価の重み付けを図り、絶えず声を掛け続ける。感謝の言葉が飛び交う職場は、人が育つ。意欲が高まる。</p> <p>○地域からいただいた生徒のよい言動を伝える。また、教職員同士を網の目のようにつなげる。よい情報があれば本人に伝え、やる気につなげる(多忙感をやる気、自信に)。</p>
	<p style="text-align: center;">不祥事防止対策</p> <p>○真面目で、自分の思いをあまり言わない教職員に対しては、特に気にしている。</p>	<p style="text-align: center;">不祥事防止対策</p> <p>○用務員も組織の一員として、生徒や教職員の様子をよくみて、気になることは管理職に伝えてくれる。</p>	
(3) 業務改善	<p>○学校運営協議会に働き方に関わるデータ(教員の1日、電話着信履歴調査等)を示し意見をいただく。</p> <p>○疑問に思うことは洗い出して、変えていく。削減できるものは思い切ったやめて、必要なものは思い切って導入する(アンケートの削減、研究集録作成なし、通知表所見欄なし、留守番電話導入等)。</p> <p>○学校運営協議会の制度や意味合いを明示。議論する会に変化させる。地域学校協働本部との違いを明示。</p> <p>○年度当初の支援員をPTA予算で導入。支援員の業務は、主幹教諭がマネジメントする。</p>	<p>○タイムカードの導入(町が導入)。管理職が勤務時間を確認し、個々に面談(若年の勤務時間が長い)。</p> <p>○月1回の定時退庁日を設定。今後は、個人期日設定の週1回退庁日を設定したい。</p> <p>○大学との協働体制を組み、学生と接触する機会を増やし、キャリア教育につなげる。</p> <p>○外国語支援員、ALT、CIR、数学支援員、図書支援員等を配置。</p>	<p>○組織で決めたことは徹底してやるが、やってみて効果のないものや意味を見出せないものはやめたらよいという姿勢で取り組む。</p> <p>○地域の声の変化を生徒や教職員に伝える。</p>

ヒアリング調査結果の項目別整理(高等学校)

項目	G高等学校	H高等学校
(1) 学校組織	<p>○重点学校組織運営計画を定め、①情報管理（組織文化）、②人材育成（組織過程）、③改善力のある組織体に係る具体的な取組内容を明示。</p> <p>○「全教職員が同じ方向を向くとき、生徒が変わる」ことを伝え、経営ビジョンに基づき①重点教育計画編、②全学科・校務分掌・学年・教科による年間R-PDCA編、③全教科による授業経営ビジョン編に明示。</p> <p>○R-PDCAサイクルシステムにより学校ビジョンの実現を図るために、各取組の具体目標数値を明示。</p> <p>○校長が学校経営ビジョンを教職員、生徒、保護者にPPTを活用して示す。始業式やPTA総会で生徒や保護者に学校がやることを宣言することで、教職員の方向性も一致していく。</p> <p>○本校の立ち位置（ミッション）や教育委員会との関係等をPPT等でわかりやすく示す。</p> <p>○教職員には方針を数値データに基づき話をする。感覚で話をしない。</p> <p>○1月には次年度の経営ビジョンを示し、年度内に全てのR-PDCA表や授業経営ビジョンを完成させ、見直しをもたせる。</p> <p>○週1回の管理職会に事務職員も入り、指導方針や教職員・生徒・保護者のことなど、すべての情報を共有し、学校の方針と予算立てが別物にならないようにする。</p> <p>○学校経営ビジョンの実現を目指し、カリキュラムマネジメント委員会が中心になり具体的に取組を進める。</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>不祥事防止対策</p> <p>○服務について教職員に話をする際は、曖昧さを残さないような言い方をする。例えば、「生徒とのSNSによる連絡は一切認めない。例外はない」と伝える。</p> </div>	<p>○方針を明確に示し伝える。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・責任ある職務と生徒たちを育てあげるための思い、心掛け、考え方、行動を明示。 ・方針を本校の約束事とする。組織の中の約束は大切に作る。 <p>○学校経営ビジョン（主題・めざす生徒像・方策）は、生徒が卒業してからのことを考えて設定し、取組を進める。</p> <p>○生徒の実態や各種資料に基づき、本校のテーマを設定し、成果を求める。</p> <p>○学校経営ビジョン（Pickup-Vision）を示し、「原因自分説」として課題解決に取り組んでいく姿勢を伝える（原因は外にはない。自分や自校にある）。</p> <p>○例年通りではなく、変えていく。提案型を求めていく。</p> <p>○学校は変わっていかなくてはならない。新しい課題やテーマについては、従来の分掌の枠を越え、横断的なチームで進める。</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>不祥事防止対策</p> <p>○学校のコンプライアンス・マニュアルを、企業の実践に学ぶコンプライアンス体制を入れながら作成。コンプライアンスを常識としてもつことができるようにする。</p> <p>○「リスクゼロの人はいない」と教職員に伝える。知らないままリスクが高まるか、リスクをどれだけ抑えることができるか。自身のリスクについても語り、リスクを低く抑えるよう意識を高めている。</p> <p>○リスクの視点で見えていくと、教職員の言動には気になることがある。気付いたことについては伝える。常にリスクが上がらないように話をする（定期的に通知文書を配付、不祥事に関わる新聞記事を掲示）。</p> <p>○「服務規律の確保と徹底」について方針を示し、公務員倫理を遵守し、教育公務員の自覚をもてるよう、教職員に声を掛ける。</p> </div>
(2) 人材育成	<p>○教職員の愚痴を提案に変えるために「提案シート（提案型の様式）」を示し、書き方も示す。それが一人一人の改善力につながり、改善力のある組織体につながる。</p> <p>○自己目標設定シートにおいても、学校の重点教育計画を明記したうえで、各教職員はその目標達成のための具体的な手立てや検証等を記すようにする。</p> <p>○教職員との面談を最大に活用。目標設定シートも重要で、経営ビジョンに沿った行動を示す書き方が肝。聞き取った提案型の意見については、次年度の経営ビジョンに反映。</p> <p>○教職員の意識はなかなか変わるものではない。様式改革が大事。様式は意図的に形式を揃えアウトプットさせる。アウトプットの方法を変えると教職員の行動が変わる。そして結果が出ると意識が変わる。様式は必ず毎年度見直し、一部を変えている。</p> <p>○教科会は、共通のレジュメに基づき進める。その内容を会議報告書として提出。</p> <p>○初任者研修、授業研究（一人1回の公開授業と2回の参観授業）に力を入れる。管理職は、授業研究を最優先し、事前・事後研究にも参加し、意見を述べる。</p> <p>○「日常指導の共通化が相乗効果と波及効果を生む」ということを示し、授業規律スタンダード、授業実践スタンダード（ワークショップ型・講義理解型）に基づく授業を徹底。</p> <p>○研究授業の構造化シート、授業略案（様式統一）により、授業スタンダードに沿った授業を展開できるようにする。事前・事後検討会の進行モデル、全体協議進行表等も型を示す。</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>不祥事防止対策</p> <p>○職員朝会の際、全員の顔が見えるようにする。</p> <p>○不祥事の要因は、管理の不十分さにつくる。見逃さないことが必要である。スピード感をもって取り組むこと、先手必勝が説明責任につながる。</p> <p>○管理職会では、必ず教職員の状況を協議項目に入れている。</p> </div>	<p>○10年目の育成指標を若年教員に聞くようにしている（10年経てば、どんな仕事でもできなくてはならない）。</p> <p>○教職員に、「あなたの今年のテーマは何か」を問う。</p> <p>○「仕事は手を挙げ、進んでするように」と伝えている。</p> <p>○ベテラン教員には、メンターとしての役割をもたす。「もっている経験（財産）を学校や後輩に残してほしい」ということを伝えている。</p> <p>○教職員のモチベーションを上げる肝は、思いを伝えて、その気にさせる。意欲をもたせる。</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>不祥事防止対策</p> <p>○教育活動チェックリストを示し、自分の状態や組織について考えさせる。自己理解、自己評価のうえで自己管理するように促す。</p> <p>○リスクが顕在化しないために、普段から学校内を回り、教職員の様子を見て声を掛ける。</p> <p>○「怒ると叱るの違い」を校長資料として教職員に配付し説明する。校長の思いを伝える。教育現場では、しっかり懸けるために「叱る」場面は常日頃から存在することも伝える。</p> </div>
(3) 業務改善	<p>○グループウェアを活用し、会議の資料を事前に共有。タブレットも活用し、会議のスリム化を図る。</p> <p>○学校ICT化を多目的にサポートするシステムを導入し、生徒や保護者への連絡内容等をオープンにする。</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>不祥事防止対策</p> <p>○グループウェアで出退勤管理を行う。長時間の教職員には個別に話をする。</p> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>不祥事防止対策</p> <p>○グループウェアを活用し、出退勤管理を行う。</p> <p>○時間外が超過した場合、仕事内容や健康面の確認のために、校長が面談を行う。仕事の質を上げていくための話をする。</p> </div>

学校組織の在り方に関する意識調査結果

1 調査目的

学校教職員に対して学校組織の在り方に関する意識調査を行い、学校現場の実態を捉える。また、その調査結果を学校組織の在り方を検討するための資料とする。

2 調査方法

教育センターの研修を受講している若年教員、中堅教員、学校事務職員、管理職等を対象に質問紙法を用いて意識調査を行った。回答方法は「次の質問に対して、あなたに一番当てはまるものを一つ塗ってください。」とし、「6：非常に当てはまる」「5：当てはまる」「4：少し当てはまる」「3：あまり当てはまらない」「2：当てはまらない」「1：全く当てはまらない」の6件法により回答を求めた。

質問項目の設定については、高知県教育委員会の「活力のある学校づくり」に関するチェックリストや他県教育委員会の業務改革に関する先行調査を基に、学校組織や業務等に関する意識に該当すると思われる41項目の調査案を作成した。まず、教育センター所員（39名）に調査案を用いたプレ調査を実施した。その結果を因子分析し、7つの因子と28の項目を抽出した。抽出した因子は「組織の一員」「職」「業務」「組織風土」「組織編成」「人材育成」「組織メンバー」に関する意識と、それぞれ命名した。

そのほか、記述式の設問として、「モチベーション」「困り事」「コンプライアンス」に関わる3問を設定した。

3 分析方法

管理職、中堅教員、若年教員の間の違いを明らかにするため、分散分析及び事後検定を行う。また、項目間の相関関係を明らかにするため、相関分析を用いる。

統計的分析には、IBM SPSS Statistics 21.0 を用いた。

4 実施対象者及び調査期間

令和元年6月～8月の期間に教育センターにて実施した。調査対象者総数569名のうち、無回答等の欠損値を除いた537名を分析対象とした。対象者の内訳は、表1のとおりである。

表1 校種別研修受講者数

対象		小	中	高	特支	計
管理職等	教頭（2年目）	26	17	9	4	85名
	新任用主幹教諭・新任用指導教諭	6	13	6	4	
中堅教諭	中堅教諭（10年経験者教諭）	46	35	23	11	115名
若年教諭	3年経験者教諭	53	34	33	27	321名
	2年経験者教諭	63	46	39	26	
事務職員	事務長・総括主任	16	22			48名
	主査・主事	7	3			

5 結果及び考察

(1) 平均値の比較及び階層別の比較

各項目の平均値は別紙「意識調査分析結果」のとおりである。それぞれの項目に関する特徴について、以下に示す。

なお、平均値 5.0 以上の項目は、「非常に当てはまる」「当てはまる」と回答した割合が 8 割を超えている。平均値 4.0 台の項目は、「非常に当てはまる」「当てはまる」の回答が 8 割未満であり、「少し当てはまる」の回答が 2 割以上の項目である。平均値 3.0 台の項目は、「あまり当てはまらない」「当てはまらない」「全く当てはまらない」の回答が 3 割以上を占めている。文中の表記は、平均値 5.0 以上を「強い肯定」、平均値 4.0 台を「やや肯定」平均値 3.0 台を「やや否定」と示す。

①「組織の一員」

「組織の一員」として設定した 8 項目は、いずれも概ね肯定回答が得られている。特に、若年教員、中堅教員、管理職等すべてにおいて、強い肯定が得られた項目は、「2. 組織で業務を遂行」「7. 児童生徒指導をチームで対応」「8. 当該校の教職員の一員」の 3 項目である。これらの項目については、事務職員も同様に意識が高い傾向を示している。また、「6. 校務分掌の合理的な進め方」については、若年教員、中堅教員、管理職等すべてにおいて、やや肯定の回答であった。

次に、階層ごとの比較をした結果、若年教員、中堅教員と管理職等の間に有意差が見られたものを表 2 に示す。

表 2 有意な差が見られた項目（組織の一員）

若年教員と管理職等	中堅教員と管理職等
1. 目標達成に向けた主体的な行動	1. 目標達成に向けた主体的な行動
2. 組織で業務を遂行	2. 組織で業務を遂行
3. 学校経営計画の目標の理解	3. 学校経営計画の目標の理解
4. 学校経営方針に基づく教育活動の進め方	4. 学校経営方針に基づく教育活動の進め方
5. 学校の教育目標のチーム学校で達成	5. 学校の教育目標のチーム学校で達成
7. 児童生徒指導をチームで対応	
8. 当該校の教職員の一員	

これらの項目は、学校経営や組織として対応することに関する項目であり、校長が示す学校経営方針が教員に十分に浸透していないことがうかがえる。このことについては、事務職員についても同様の傾向が見られる。教員や事務職員は組織で業務を遂行する意識や当該校の教職員の一員としての意識は高いため、校長は学校教育目標や学校経営方針を教員や事務職員の腑に落ちるように示していくことで、教員や事務職員がチームとして、より主体的に学校教育目標の達成に向けて取り組むことにつながると考えられる。

②「職」

「職」として設定した 4 項目のうち、若年教員、中堅教員、管理職等のすべてにおいて、強い肯定が見られた項目は、「10. 児童生徒との活動が楽しい」「11. 教職員の業務はやりがいがある」の 2 つである。また、「9. 現在の仕事が合っている」の項目は、若年教員、中堅教員、管理職等すべてにおいてやや肯定であった。

次に、階層ごとの比較をした結果、若年教員、中堅教員と管理職等間に有意差が見られたものを表3に示す。

表3 有意な差が見られた項目（職）

若年教員と管理職等	中堅教員と管理職等
11. 教職員の業務はやりがいがある	12. 業務に対してモチベーションをもつ
12. 業務に対してモチベーションをもつ	

これらの項目は、業務のやりがいやモチベーションに関する項目である。教員のモチベーションに関する意識はやや肯定であり、平均値で見ると管理職との差が大きい。そのため、教員の仕事へのモチベーションを高め、やりがいを感じられるような環境づくりが必要である。

③「業務」

「業務」として設定した4項目のうち、若年教員、中堅教員、管理職等すべてにおいて強い肯定の回答が得られた項目は、「16. コンプライアンスについての意識」、同じくやや肯定の回答が得られた項目は「15. 能力、業務量を見極めた業務の割り振り」である。「14. 外部人材の活用による業務負担の軽減」については、いずれの階層でもやや否定の回答が得られた。

高知県教育委員会では、外部人材の活用について取組を進めているが、業務負担軽減につながる外部人材が、十分配置されていない現状がある（表4）。また、栃木県教育委員会の調査（H30. 11月公表）からは、「外部人材の活用によって、負担が軽減したと感じる業務は何か」という質問に対し、「特に感じない」と回答した割合が約2割であり、全体で2番目に多い回答であった。

表4 外部人材の配置状況（H31. 3月時点）

※R元. 6月時点

	小学校	中学校	高等学校
高知県版地域学校協働本部の配置	58校（約23%）		6校
コミュニティ・スクールの設置校	51校（約17%）		5校※
放課後等学校支援員の配置校	117校（62%）	77校 （約72%）	
運動部活動支援員の派遣		30校 92部	20校 43部
運動部活動指導員の配置		8部	15部
校務支援員の配置	12名	8名	
文化部活動指導員の配置		9部	

第2期教育振興基本計画【第3次改定版】より

（令和元年度 小学校 188校、中学校 107校、高等学校 36校〔本校 34校、分校 2校〕）

次に、階層ごとの比較をした結果、若年教員、中堅教員と管理職等間に有意差が見られたものを表5に示す。

表5 有意な差が見られた項目（業務）

若年教員と管理職等	中堅教員と管理職等
13. 業務と処遇の釣り合い	15. 能力、業務量を見極めた業務の割り振り
14. 外部人材の活用による業務負担の軽減	
15. 能力、業務量を見極めた業務の割り振り	

これらの項目は、業務の分担やその処遇についての項目であり、教員個々の資質・能力や業務量等について、管理職がしっかりと見極めていくことが必要である。

④「組織風土」

「組織風土」として設定した3項目は、若年教員、中堅教員、管理職等すべてにおいて、やや肯定の回答が得られた。また、事務職員の意識傾向からは、「18. チームワーク」「19. 注意し合える環境」について、やや否定の回答が得られている。職場がチームワークを発揮し、自由に意見も言え、注意もし合える環境には十分になっていないのではないかと推察される。

なお、階層ごとの比較をした結果、有意な差は見られなかった。

⑤「組織編成」

「組織編成」として設定した3項目のうち、若年教員、中堅教員、管理職等すべてにおいてやや肯定の回答が得られたのは、「20. 組織編成が困難」「21. ○○委員会の増加」である。「22. 学校以外が担うべき業務がある」については、若年教員、中堅教員ではやや肯定の回答、管理職では強い肯定の回答が得られている。また、事務職員、総括主任・事務長では、さらに強い肯定の平均値が得られており、業務内容によっては外部委託が可能であると考えられる。

⑥「人材育成」

「人材育成」として設定した3項目のうち、若年教員、中堅教員、管理職等のすべてにおいて強い肯定の回答が得られたのは、「25. 仕事に誇り」である。また、「23. 若年教職員に対する育成・指導」「24. リーダーシップのスキルの獲得」については、管理職等では強い肯定回答が得られたが、若年教員、中堅教員ではやや肯定の回答であった。

次に、階層ごとの比較をした結果、若年教員、中堅教員と管理職等の間に有意差が見られたものを表6に示す。

表6 有意な差が見られた項目（人材育成）

若年教員と管理職等	中堅教員と管理職等
23. 若年教職員に対する育成・指導	23. 若年教職員に対する育成・指導
24. リーダーシップのスキルの獲得	24. リーダーシップのスキルの獲得
25. 仕事に誇り	

これらの項目は、若年教員に対する指導やそのためのスキル獲得についての項目であり、管理職等はその意識が高い。一方で、中堅教員については、若年教員に対する育成が求められているものの、若年教員と中堅教員の平均値はあまり変わらない。このことから、中堅教員に対するミドルリーダーとしての意識を醸成していく取組が必要であると考えられる。

⑦「組織メンバー」

「組織メンバー」として設定した3項目のうち、若年教員、中堅教員、管理職等のすべてにおいてやや肯定の回答が得られたのは、「26. 教職員個々の力量に左右される」「27. 目標にできる人の存在」である。「27. 相談できる人の存在」は、若年教員、中堅教員ではやや肯定の回答、管理職等では強い肯定の回答が得られた。また、事務職員等においても、すべてやや肯定の回答であった。

なお、階層ごとの比較をした結果、有意な差は見られなかった。

(2) 項目間の相関関係

(1)において、特徴が見られた項目について、他の項目との相関分析を実施した。なお、相関係数 (r) が $r = .40$ 以上のものを網掛けで示した。

ア 業務に関わる項目の関係

業務に関わる項目のうち、若年教員、中堅教員、管理職等のすべてがやや肯定回答またはやや否定の項目である「6. 校務分掌の合理的な進め方」「9. 仕事がかつている」「13. 業務と処遇の釣り合い」「14. 外部人材の活用による業務負担の軽減」「15. 能力、業務量を見極めた業務の割り振り」の5項目の相関を分析した (表7～9)。

表7 若年教員の相関

	6. 校務分掌の合理的な進め方	9. 仕事がかつている	13. 業務と処遇の釣り合い	14. 外部人材の活用による業務負担の軽減
9. 仕事がかつている	.379			
13. 業務と処遇の釣り合い	.193	.38		
14. 外部人材の活用による業務負担の軽減	.079	.063	.164	
15. 能力、業務量を見極めた業務の割り振り	.33	.358	.455	.177

表8 中堅教員の相関

	6. 校務分掌の合理的な進め方	9. 仕事がかつている	13. 業務と処遇の釣り合い	14. 外部人材の活用による業務負担の軽減
9. 仕事がかつている	.191			
13. 業務と処遇の釣り合い	.224	.349		
14. 外部人材の活用による業務負担の軽減	.031	.126	.385	
15. 能力、業務量を見極めた業務の割り振り	.42	.381	.43	.278

表9 管理職等の相関

	6. 校務分掌の合理的な進め方	9. 仕事がかつている	13. 業務と処遇の釣り合い	14. 外部人材の活用による業務負担の軽減
9. 仕事がかつている	.318			
13. 業務と処遇の釣り合い	.252	.43		
14. 外部人材の活用による業務負担の軽減	-.081	.017	.228	
15. 能力、業務量を見極めた業務の割り振り	.36	.206	.355	.18

若年教員、中堅教員ともに見られた特徴としては、個々の能力や業務量等を見極めた業務分担ができているほど、業務と処遇が釣り合っていると思つていることである。中堅教員のみに見られる特徴としては、個々の能力や業務量等を見極めた業務負担ができていると思つる人ほど校務分掌を合理的に進めようと思つている。

管理職に見られた特徴は、業務と処遇が釣り合っていると思つる人ほど、仕事がかつていると思つる傾向である。

イ 組織風土と組織メンバーとの関係

「17.自由に意見を言える雰囲気」「19.注意し合える環境」について、「27.相談できる人の存在」「28.目標にできる人の存在」の項目と相関分析を行った（表 10、11）。いずれも正の相関を示しており、相談できる人や目標にできる人がいる教員ほど、自由に意見を言え、注意し合える職場である傾向が見られた。職場内で孤立せず、相談できる人や目標にできる人の存在が、風通しのよい職場には必要であることが示唆される。

表 10 「27.相談できる人の存在」との相関分析

	17.自由に意見を言える 雰囲気	19.注意し合える環境
若年教員	.435	.436
中堅教員	.393	.463
管理職等	.193	.217

表 11 「28.目標にできる人の存在」との相関分析

	17.自由に意見を言える 雰囲気	19.注意し合える環境
若年教員	.327	.442
中堅教員	.425	.415
管理職等	.385	.120

ただし、若年教員や中堅教員は、「27」「28」の項目について、やや否定の回答が5%以下であるのに対し、「17」「19」の項目は、やや否定の回答が15%以上である。このことから、相談できる人や目標にできる人が職場に存在していたとしても、本人とその人の1対1の関係性にとどまっているのではないかと推察される。そのため、1対1の関係性を組織全体の関係性へと広げていく手立てが必要であると考えられる。

ウ 中堅教員の人材育成に対する意識

「23.若年教職員に対する育成・指導」及び「24.リーダーシップのスキルの獲得」の設問において、若年教員、中堅教員と管理職等の間に有意差が見られた一方で、若年教員と中堅教員の間には、有意な差が認められなかった。そこで、中堅教員の人材育成に関する意識を探るため、この二つの項目の相関分析を行った結果（表 12）、中堅教員に高い相関が認められたことから、若年教員に対する指導が業務であると思っている教員ほど、リーダーシップを発揮させるためのスキルを身に付けようとする傾向があることがわかった。中堅教員は、ミドルリーダーとして校内の若年教員を育てることが求められることから、ミドルリーダーとしての意識を高めるような役割や仕組みを検討していく必要があると考えられる。

表 12 「23.若年教職員に対する育成・指導」と「24.リーダーシップのスキルの獲得」との相関分析

	相関係数 (r)
若年教員	.173
中堅教員	.517

エ 職とモチベーションの関係

「9. 仕事が合っている」の項目は、若年教員、中堅教員、管理職等のすべてにおいて、やや肯定の回答である。この項目のやや否定回答の割合は、若年教員、中堅教員がそれぞれ8%、14%であるが、管理職等は22%と階層が上がるにつれて多くなっている。そこで、業務に対するモチベーションとの関係性を見るために、「9. 仕事が合っている」「10. 児童生徒との活動が楽しい」「11. 教職員の業務はやりがいがある」「12. モチベーションをもって取り組む」「13. 業務と処遇の釣り合い」との相関分析を行った（表13～15）。

表13 若年教員の相関

	9. 仕事が合っている	10. 児童生徒との活動が楽しい	11. 教職員の業務はやりがいがある	12. モチベーションをもって取り組む
10. 児童生徒との活動が楽しい	.386			
11. 教職員の業務はやりがいがある	.595	.474		
12. モチベーションをもって取り組む	.56	.393	.641	
13. 業務と処遇の釣り合い	.38	.175	.351	.361

表14 中堅教員の相関

	9. 仕事が合っている	10. 児童生徒との活動が楽しい	11. 教職員の業務はやりがいがある	12. モチベーションをもって取り組む
10. 児童生徒との活動が楽しい	.428			
11. 教職員の業務はやりがいがある	.544	.211		
12. モチベーションをもって取り組む	.533	.364	.407	
13. 業務と処遇の釣り合い	.349	.168	.391	.249

表15 管理職等の相関

	9. 仕事が合っている	10. 児童生徒との活動が楽しい	11. 教職員の業務はやりがいがある	12. モチベーションをもって取り組む
10. 児童生徒との活動が楽しい	.111			
11. 教職員の業務はやりがいがある	.306	.396		
12. モチベーションをもって取り組む	.252	.203	.334	
13. 業務と処遇の釣り合い	.43	.048	.271	.325

若年教員、中堅教員は、業務にモチベーションをもって取り組んでいる人は、現在の仕事が合っていると思いき、業務にやりがいを感じる傾向がある。そのほか、若年教員に見られた特徴としては、教職員の業務はやりがいがあると思う人は児童生徒との活動が楽しいと思っており、中堅教員は児童生徒との活動が楽しいと思う人は現在の仕事が合っていると思う傾向にある。これらのことから、若年教員や中堅教員は、教員の業務として児童生徒と直接的に関わる活動を重視しており、授業や学級経営、部活指導等で力を発揮することがやりがいや仕事への前向きさにつながることを示唆される。一方で、管理職等については、業務と処遇が釣り合っていると思う人ほど現在の仕事が合っていると思う傾向が見られた。

(3) 記述式回答の結果

①「教職員の仕事に対して、モチベーションが高まる時」(表 16)

- 全体では、「児童生徒に成長が見られたとき」の割合が 65.2%と極めて高い。
- 管理職等で 2 番目に多かった回答は、「チームで協働して取組を進めることができたとき」など、「チーム学校に関すること」である。
- 若年教員・中堅教員の 2 番目に多かったのは、「保護者や児童生徒から感謝されたり、管理職から認められたりしたとき」など、「感謝や評価をされたとき」である。
- 事務職員は、教員と異なり、モチベーションが高まるのは、「チーム学校に関すること」である。

表 16 「教職員の仕事に対して、モチベーションが高まる時は、どんなときですか。」

()は人数

対象	回答 児童生徒に成長が見られたとき	自分自身の成長を実感したとき	感謝や評価をされたとき	チーム学校に関すること	その他	特になし	無記入
管理職等	55.3% (47)	5.9% (5)	4.7% (4)	24.7% (21)	1.2% (1)	1.2% (1)	11.8% (10)
中堅教員	74.8% (86)	6.1% (7)	7.8% (9)	7.0% (8)	0.9% (1)	0.0% (0)	3.5% (4)
若年教員	71.3% (229)	4.0% (13)	8.1% (26)	1.2% (4)	4.0% (13)	0.9% (3)	10.3% (33)
事務職員	18.8% (9)	8.3% (4)	29.2% (14)	39.6% (19)	2.1% (1)	0.0% (0)	2.1% (1)
全体	65.2% (371)	5.1% (29)	9.3% (53)	9.1% (52)	2.8% (16)	0.7% (4)	8.4% (48)

②「教職員の仕事として、今一番の困り事」(表 17)

- 管理職等、中堅教員、若年教員、事務職員、すべての対象で、「業務量」の割合が 49.6%と高い。
- 困り事の 2 番目に多かった回答は、管理職等は「人材育成、人間関係等」、若年教員・中堅教員は「業務に関すること」、事務職員が「人材育成等」である。

表 17 「教職員の仕事として、今一番の困り事は何ですか。」

()は人数

対象	回答 チーム学校、役割・権限、組織風土等	人材育成、人間関係 相談体制等	業務量	業務に関すること (業務量以外)	その他	特になし	無記入
管理職等	14.1% (12)	17.6% (15)	47.1% (40)	7.1% (6)	1.2% (1)	4.7% (4)	8.2% (7)
中堅教員	9.6% (11)	4.3% (5)	54.8% (63)	20.0% (23)	5.2% (6)	0.9% (1)	2.6% (3)
若年教員	7.5% (24)	6.5% (21)	49.5% (159)	18.4% (59)	5.3% (17)	1.9% (6)	10.9% (35)
事務職員	14.6% (7)	20.8% (10)	41.7% (20)	10.4% (5)	2.1% (1)	6.3% (3)	4.2% (2)
全体	9.5% (54)	9.0% (51)	49.6% (282)	16.3% (93)	4.4% (25)	2.5% (14)	8.3% (47)

③「教職員のコンプライアンスや不祥事防止において必要なこと」

全体的な回答傾向は、「個人の資質や意識に関するもの」、「組織づくりに関するもの」、「不祥事防止に関する研修の実施」が多い。

得られた回答のうち、学校組織改革先進校のヒアリング調査から得られた心構えや意識、取組等と重なる具体的な回答を一部抜粋して以下に示す。

対象	回答
<p>教頭 (2年目)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○不祥事につながりそうな芽を見つけ、摘み取る職場の力。(特に管理職) ○話しやすい職場環境と教職に対する責任感の意識付け。 ○校内研修や、常に情報を発信し学び合うこと。 ○定期的な呼びかけをして、教育公務員のプライドと責任をもたせる。 ○教職員同士のコミュニケーション。認められる関係性。正しくあるべき姿を見せる管理職。
<p>主幹教諭 指導教諭 (1年目)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○法についての理解。 ○教職員とのコミュニケーションを大切にし、情報を共有しておくことが大切。 ○事例の積極的な発信。事例をもとにした研修。 ○チーム学校としての連携と、その時のリーダーシップだと思う。 ○同僚は、OJTに対する責務を果たすこと。
<p>中堅教諭 (10年経験者)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○声を掛け合う。些細なことでも相談できる人がいる職場づくり。(孤立させない) ○もう少し、心にも時間にも余裕をもたせて過ごさせてくれると減るのでは… ○自分事と思えるよう、定期的に校内研を行うことだと思う。 ○ストレスをマネジメントする自身の力と周りの協力体制。(メンター制を取り入れる) ○まずは個人の自覚だと思うが、学校全体として許さない、防ぐという姿勢を保つこと。
<p>3年経験者 教諭</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○一人一人が行動や態度、言葉に責任をもち、個人的な感情や思想だけで動かないこと。 ○働き方改革(会計システムなどを導入すれば、公金の取扱いなど安心できる部分がでてくる) ○教職員の負担軽減、複数体制。休める環境づくり。 ○日頃から指摘し合える環境が大切であり、そういう仕組みが必要だと思う。 ○若年教員、講師に対してのルールやマナー指導をもっと徹底すべき。
<p>2年経験者 教諭</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○児童の模範になるという意識。風通しのよい職場。 ○趣味(プライベート)と仕事を車の両輪とし、人生を楽しむ視点をもつこと。 ○校内での管理職の声掛けが有効だと思う。 ○仕事を好きになること。 ○教職員のストレス(身体的・精神的ともに)を軽減するために業務内容を見直すこと。
<p>小中 事務長 総括主任</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○教職員の報告・連絡・相談。 ○誇りをもつこと。こうありたいという像をもたせる研修。 ○全職員での共通理解、校内研修を継続させること。 ○お互いに話し合える風通しの良い環境。相談できる相手が身近にいる。 ○学校組織の一員であるという意識。自分一人ではないということ。
<p>小中 主査 主事</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○各個人の意識と組織としての認識の共有。 ○何事も丁寧に、複数で確認する。 ○コンプライアンスについて理解していること。不祥事が起きた時の損失を知っておくこと。 ○自分の仕事・立場にやる気を常にもてること。 ○日頃からの職員同士の声の掛け合い。

別紙

意識調査 分析結果 (対象者569名のうち無回答等の欠損値を除いた分析対象者は537名)

階層別平均値比較

()は分析数

**：1%水準で有意

*：5%水準で有意

項目	若年教員 (306)	中堅教員 (110)	管理職等 (77)	有意差		事務職員 (10)	総括主任 ・事務長 (34)	
組織の一員	1 私は、目標達成に向けて主体的に行動しようとしている	4.85	4.78	5.18	**	若年教員<管理職等 中堅教員<管理職等	4.20	4.91
	2 私は、個人ではなく、組織で業務・職責を遂行するという意識がある	5.17	5.05	5.58	**	若年教員<管理職等 中堅教員<管理職等	5.00	5.53
	3 私は、「学校経営計画」に示されている目標を理解している	4.42	4.56	5.23	**	若年教員<管理職等 中堅教員<管理職等	3.80	4.76
	4 私は、校長の示す学校経営方針に基づき、教育活動を進めようとしている	4.77	4.75	5.40	**	若年教員<管理職等 中堅教員<管理職等	4.60	4.79
	5 私は、個人の力量に頼らず、協働・協力体制の下、学校の教育目標を「チーム学校」で達成しようとする意識がある	4.86	4.82	5.30	**	若年教員<管理職等 中堅教員<管理職等	4.30	5.09
	6 私は、組織の校務分掌を把握し、業務、運営を合理的に進めようとしている	4.65	4.61	4.78			4.50	4.74
	7 私は、児童生徒指導上の対応はチームで行うようにするという意識がある	5.13	5.15	5.44	*	若年教員<管理職等	4.90	5.18
	8 私は、教育公務員であり、当該校の教職員という組織の一員としての意識がある	5.51	5.53	5.77	**	若年教員<管理職等	5.50	5.59
職	9 私は、現在の仕事が合っていると思う	4.42	4.53	4.30			3.70	4.44
	10 私は、児童生徒とともに活動することが楽しい	5.33	5.22	5.42			4.60	4.03
	11 私は、教職員の業務はやりがいのある仕事だと思う	5.08	5.05	5.43	*	若年教員<管理職等	4.80	4.97
	12 私は、業務に対してモチベーションをもって取り組もうとしている	4.86	4.82	5.27	**	若年教員<管理職等 中堅教員<管理職等	4.30	5.15
業務	13 私は、業務と処遇が釣り合っていると思う	3.62	3.91	4.42	**	若年教員<管理職等	3.80	4.32
	14 私は、外部人材の活用によって、業務負担が軽減したと思う	3.18	3.3	3.84	*	若年教員<管理職等	3.10	3.88
	15 管理職は、私の教職員としての資質・能力と業務内容・量を見極めた上で、業務の割り振りをしてくれていると思う	4.18	4.26	4.83	**	若年教員<管理職等 中堅教員<管理職等	4.10	4.76
	16 私は、教育公務員としてのコンプライアンス（法令遵守）についての意識がある	5.47	5.51	5.65			5.30	5.65
組織風土	17 私の職場は、職員が何でも自由に意見を言える雰囲気があると思う	4.13	4.19	4.55			4.20	4.65
	18 私の職場は、職務遂行のために教職員が協力し合うチームワークがあると思う	4.39	4.39	4.64			3.80	4.71
	19 私の職場は、日頃から、教職員同士で注意し合える環境ができていると思う	4.08	4.07	4.36			3.80	4.29
組織編成	20 自校では、人員が限られているため組織編成が困難であると思う	4.51	4.53	4.04			4.10	4.03
	21 自校では、新たな課題対策のための○○委員会などが増加していると思う	4.02	4.37	4.16			3.20	3.85
	22 私は、学校がしていることで、学校以外が担うべき業務があると思う	4.85	4.87	5.01			5.20	5.26
人材育成	23 私は、若年教職員に対する育成・指導も業務であるという意識がある（若年教員：「ベテラン教員は、若年教員に対する育成・指導の意識をもっていると思う」）	4.7	4.81	5.52	**	若年教員<管理職等 中堅教員<管理職等	4.20	5.59
	24 私は、リーダーシップを発揮させるためのスキルを身に付けようとしている	4.38	4.5	5.16	**	若年教員<管理職等 中堅教員<管理職等	3.90	4.71
	25 私は、教職員という仕事に誇りをもっている	5.05	5.11	5.44	*	若年教員<管理職等	4.50	4.88
組織メンバー	26 私は、組織での教育活動が、教職員の個々の力量に左右されることがあると思う	4.86	4.97	4.74			4.80	4.62
	27 私の職場には、私が相談できる人がいる	4.96	4.95	5.05			4.50	4.97
	28 私の職場には、私が教職員として目標にできるような人がいる	4.96	4.76	4.71			4.70	4.38

学校の組織マネジメントの強化

課題改善のための方向性

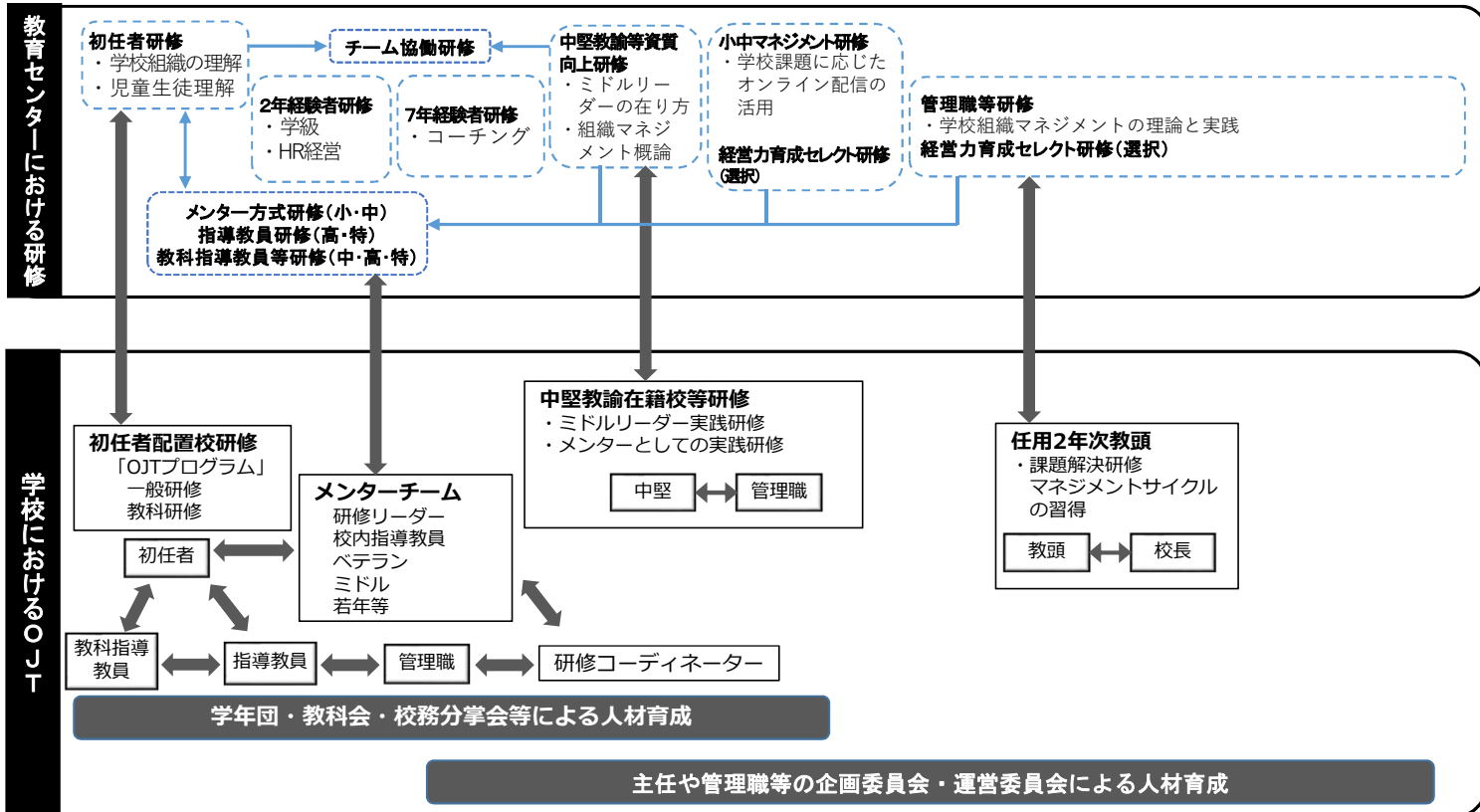
- (1) 若年教員から校長までの体系的な組織マネジメント力の育成
 - ア 管理職の組織マネジメント力を向上させる取組の強化
 - イ 中堅期や発展期の教員の組織マネジメント力を育成する取組
 - ウ 若年教員に対し組織マネジメントに関する意識を醸成する取組
 - エ 若年教員から校長まで体系的なマネジメント力を育成するプログラムの確立
- (2) OJTを活用した若年教員やミドルリーダーの育成
 - ア 管理職がOJTを通じてミドルリーダーを育成する仕組みづくり
 - イ 学校全体で組織的に若年教員を育成する取組の強化
 - ウ 校種や学校規模に応じて、若年期から管理職まで段階的に人材を育成する仕組みづくり
 - エ 風通しのよい職場づくりにつながる取組

<高知県教員育成指標>

項目	新規採用期 (0~1年)	若年前期 (2~4年)	若年後期 (5~9年)	中堅期 (10年~)	発展期 (20年~)	主幹教諭	副校長・教頭	校長
組織マネジメント	「報告・連絡・相談」や「連携・協働」の意義を理解。	組織の一員としての自己の役割を理解。	学年や分掌等における自己の役割を自覚し、チームで対応。	学年や分掌等の要となり、チーム対応等の充実に向けてリーダーシップを発揮。	学年や分掌等の要となり、チーム対応等の充実に向けてリーダーシップを発揮。	・校長等の意向を踏まえ、教職員に対して指導・助言。 ・校長等と教職員との意思疎通を図る。 ・PDCAの考え方に基づき職務に取り組むことができるよう、教職員に対して指導・助言。	・学校経営ビジョンを作成・実施するために、学年や分掌等の活動を点検・改善。 ・学校経営ビジョンの実現に向け、校長等と教職員との意思疎通を図り、取組を推進。 ・学校評価を行うとともに、PDCAの考え方に基づき、自校での取組の進捗管理。	・明確な学校経営ビジョンを策定し、教育課題に取り組むためにチームとして機能する組織づくり。 ・学校経営ビジョンの実現に向け、経営戦略を構築し、実行。 ・学校評価を行うとともに、PDCAの考え方に基づき、教育活動の改善。
人材育成	学び続ける教員としての意識をもつ。	自らの課題を見出し、助言を参考に、改善に取り組む。	後輩教職員に対して、必要に応じて適切な助言をする。	自校の諸課題について、具体的な対応策を提案し、教職員に適切な指導・助言をする。	・教職員の育成を図るために校長等を補佐し、校内指導体制を運営。 ・教職員に対する適切な指導・助言。 ・教職員同士が学び合う仕組みづくり及び指導・助言。	・教職員の育成を図るための校内指導体制を運営。 ・教職員に対する適切な指導・助言。 ・教職員の評価を的確に実施。 ・教職員に対して必要な情報を伝達・説明。	・教職員の育成を図るための校内指導体制の整備。 ・教職員を適切に指導。 ・教職員の評価を適切に実施・フィードバック。 ・教職員の適性を見定め、計画的に育成・指導。	



<Off-JTとOJTの流れ>



事務職員の役割の明確化についての調査結果（対象：県立学校事務長）

1 「事務職員は、『施設管理』に関わり具体的にどのような業務を担っているか。」

■生徒が学校生活を送るうえで必要な環境整備全般

<以下は業務例>

(1) 日常的な施設管理

- 校舎及び敷地内外の日常点検（生徒の安全確保、労働安全衛生法に基づく巡視）
- 日常点検等で発見された修繕箇所のうち校内で対応可能なものへの対応（事務職員・用務補助員等で修繕）、電気・水道・ガス・浄化槽・消防設備・校内LAN等の維持管理及びトラブル対応
- 校内で対応できない修繕について業者へ発注（予算要望等含む）
- 施設内の樹木等の管理や害虫・動物駆除、落ち葉、土埃等に対する周辺住民からの苦情への対応
- 学校行事における安全管理（駐車場含む）
- 台風等災害に備えた準備及び事後点検
- 教職員住宅の維持管理、入居希望者の取りまとめ及び調整
- 機械警備・常駐警備の通常及び緊急対応
- 労働環境整備に基づく要求への対応
- 施設維持管理に係る消耗品等整備
- 施設調査及び法定点検への対応
- 教職員、生徒に対して施設・設備に関する取扱等周知

(2) 改修工事

- 改修工事等における計画段階で学校の要望集約及び要望書作成
- 改修工事等実施時における校内調整、業者・建築課との調整、校内安全管理、代替施設の確保、周辺（地域）への挨拶
- 耐震工事改修工事等での県・業者・学校間の調整

(3) 目的外使用

- 施設の目的外使用許可に関する対応
- 避難所施設としての自治体や周辺住民とのマニュアルづくりや災害時の対応
- 占有許可手続き

(4) 台帳管理等

- 施設修繕簿の記入及び管理
- 施設整備計画書の作成
- 公有財産台帳及び施設台帳管理
- 建築・工事・施設図面等の保管

2 「ネットワーク管理や情報機器の調達・保守管理等は、どの部署が担当しているか。」

県立学校 40 校の調査結果

業務内容	担当	事務職員	教員		事務職員と 教員の共同	その他
			部署	担当教員		
ネットワーク管理		0校	21校	14校	3校	2校
情報機器の調達		9校	11校	6校	13校	1校
情報機器の保守管理		2校	17校	10校	10校	1校

3 「『事務職員の学校経営への参画』については、どのような形で参画することが適していると思うか。」

○予算を伴う各事業に当初の計画段階から関わり、行政的視点での意見が反映できるようにする。

- ・ 事業計画における予算の積算
- ・ 予算面でのアドバイスや助言
- ・ 予算面からのアプローチによる教育設備・内容の充実を図るための企画提案
- ・ 独自の取組を計画する場合はその当初から参画
- ・ 学校経営の柱の事業に対して、予算を重点投資をすることなどを検討、提案
- ・ 学校教育目標達成を最優先とした予算の適正な管理・執行

○教員とは異なる立場で、服務面や財政面で学校運営に必要な提案や意見ができるようにするために、校内の様々な会議に関わる必要がある。

- ・ 事務職の専門知識を活かした改善策を見出し、課題改善に向けた提案

○教職員や関係機関と連携を密にし、学校経営目標達成のために、情報や手立てを共有しながら予算管理し、執行していく必要がある。

- ・ 学校の全分掌と関わり、全体を把握し多角的視野で参画
- ・ 行事等の企画立案を担う総務部の一員として参画
- ・ 防災委員会や教育課程検討委員会等のメンバーとして参画
- ・ 将来的には、事務職員を増員して、進路・総務・教務等の業務を担う
- ・ 事務職員個人の特技等の活用（体育・文化部のコーチ等を勤務時間内に許可）
- ・ 学校行事等対外的なものにも積極的に参加
- ・ 授業参観を職務として位置付け
- ・ P T A ・ 校友会 ・ 地域等との連携・調整、衛生委員会や生徒会との連携

○必ずしも教員が担う必要のない業務や、教員の負担軽減につながるための業務内容の見直しの提案や取組を進める。

- ・ ホーム費会計やP T A会計への関与
- ・ 事務手続きの合理化（機器の使用方法や事務処理の分かり易い表示、周知）
- ・ 学校全体の業務改善、効率化につながる予算執行