

**効率的な運営と確実な業務遂行に向けた
組織運営のために**

やってみよう！校務改善

校務改善推進会議

平成 28 年 3 月

目次

1	はじめに	1
2	今年度の取組	2
3	アンケート（学校用）結果より	
	◆ 学校全体の校務改善	3
	◆ 改善されている学校の取組状況	3
	◆ 改善されていない学校の取組状況	4
	◆ やってみよう！	
	☑ 業務の洗出し、☑ 業務の細分化、☑ 業務の再分担	5
	☑ 経営支援部の活用	6
	☑ 業務ラインの整備、☑ 組織のスリム化	7
	☑ OJTによる活性化	8～10
4	アンケート（教育委員会用）結果より	10～11
	◆ 管理職のリーダーシップのために	12
5	平成 27 年度 校務改善事業発表会より	
	◆ 事例発表 1	13
	◆ 事例発表 2	13
	◆ 事例発表 3	14
	◆ 参会者アンケート（自由記述）より	14～15
6	資料編「校務改善の推進」に関するアンケート結果	16～43

1 はじめに

平成 24 年 3 月に「小・中学校の校務改善推進プラン」が公表されて、今年度で 4 年が経過しました。

平成 25 年度は ICT、平成 26 年度は OJT を取組の柱としてきましたが、今年度は「組織」に焦点を当てて、校務改善への検討を重ねて参りました。

今年度を実施した「校務改善の推進」に関するアンケート（学校用）の設問のうち、「校務改善推進プランの取組により、学校全体の業務は改善されていますか。」という設問と、「次の①～⑦の取組（①役割分担の明確化、②責任の明確化、③分掌間の連絡・調整、④校務の確実な遂行、⑤会議のスリム化、⑥校務への意識改革、⑦管理職のリーダーシップ）について、取り組んでいて効果を上げているものには 1 を、取り組んではいるがなかなか効果の上がらないものには 2 を、取り組んでいないものには 0 を御記入ください。」という設問でクロス集計をしました。

その結果、「改善されている」と答えた学校は、①～⑦について取り組んでいて成果を上げている状況が、「改善されていない」と答えた学校は、①～⑦について取り組んでいない・取り組んでいても効果が上がっていない状況が分かりました。

また、既に校務改善を推進している学校もたくさんありますが、「校務改善をどう進めてよいか分からない」という学校現場の声を聞く機会が多かったことから、今年度の報告書は「How to 本」の形にしました。

こちらに掲載されている「How to」は、先述の「校務改善の推進」に関するアンケートや 11 月に開催しました「校務改善推進事業発表会」等を通じまして、現場の先生方からいただいた成功事例やアイデアをまとめたものです。お忙しい中、アンケートに御協力くださいました教育委員会の御担当者の方、学校の先生方には、この場を借りてお礼申し上げます。

アンケート結果の詳細は、第 6 章に資料編して掲載しましたので、御覧ください。

「校務改善推進事業発表会」の参会者アンケートに、「校務改善とは、子供たちのために行われるものだということが改めて分かった。すぐ実践できる校務改善は小さいものであるかもしれないが、推進していく価値を感じた。」とありました。

この報告書を参考にいただき、「やってみよう！校務改善」と、各学校の実態にあった校務改善が一步ずつでも推進されれば幸いです。

2 今年度の取組

課題： 効率的な運営と確実な業務遂行に向けた組織運営

役割分担や業務ラインの整理、時間の使い方を見直し、校長のリーダーシップの発揮や教職員の意識改革など、組織運営の側面から校務改善を検討し、効率的な運営と確実な業務遂行を目指していく。

推進の取組方法

- ◆ 効率的な運営のために
 - 副校長の業務の洗い出しと再分担
 - 校務分掌における役割分担の明確化
 - 管理職のリーダーシップの発揮
- ◆ 確実な業務遂行のために
 - 業務ラインを意識した校内組織の改編
 - 業務ラインを意識した会議の精選

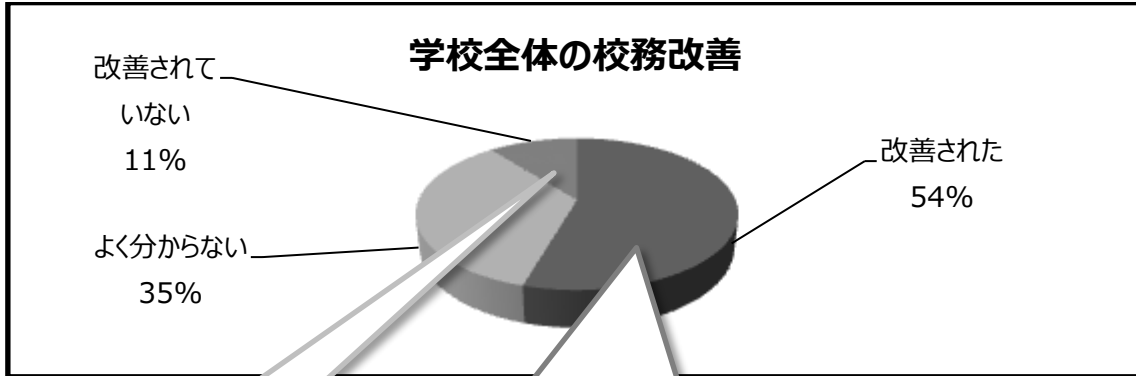
職場全体を機能的に整える

推進の取組効果

- 役割分担の明確化
- 分掌の責任の明確化
- 分掌間の連絡・調整の効率化
- 校務の確実な遂行
- 会議のスリム化
- 校務に対する意識改革
- 校長・副校長のリーダーシップの発揮

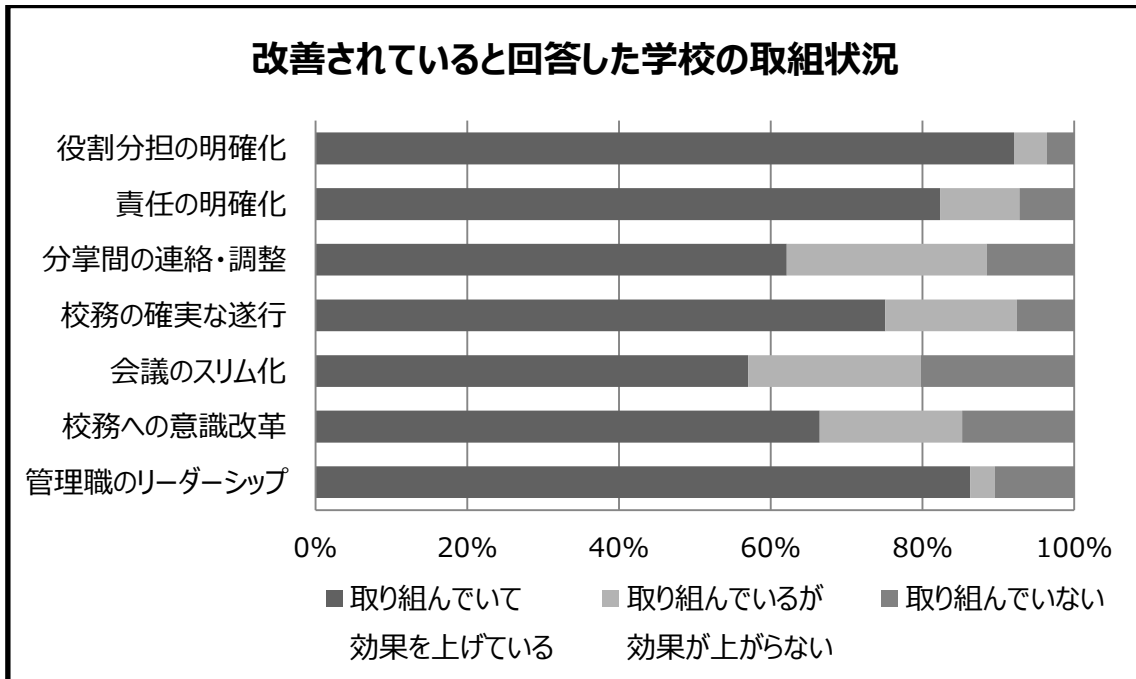
3 アンケート（学校用）結果より

調査対象：経営支援部設置校のうち、514校（小学校 351校、中学校 163校）

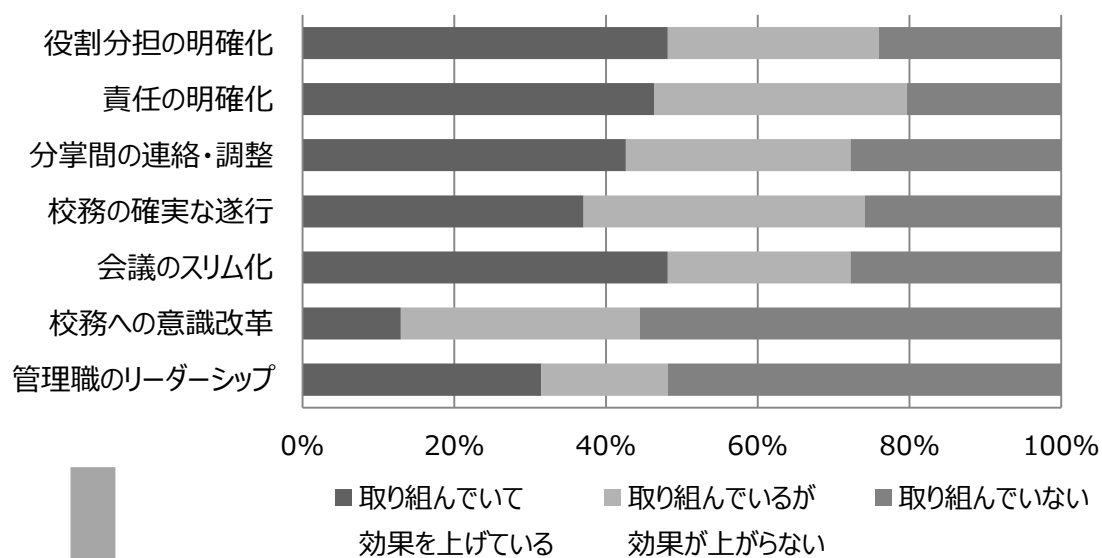


・ 副校長の業務改善については確実に進んでいるが、教員の多忙化という課題に対しては、まだ十分に進んでいるとは思えない。

・ 分掌が整理され、打合せや会議の時間が短くなった。
 ・ 教職員全員で児童への教育活動を担っているのだということが理解され、児童一人一人をより大切に考えるようになった。
 ・ 仕事の細分化と再分担をしたことにより、役割分担がより明確になった。お互いの仕事がよくわかったことにより、協力的、ねぎらう風土が根付いた。



改善されていないと回答した学校の取組状況



改善されていない原因

- 効果的な取組方法が分からない。
- 意識改革をはじめ、取組が不十分

やってみよう！

- 役割分担が明確になっていない。
- 責任が明確になっていない。

- 業務の洗い出し
- 業務の細分化
- 業務の再分担

- 分掌間の連絡・調整ができてない。

- 経営支援部の活用

- 校務が確実に遂行されない。
- 会議が膨大で時間がない。

- 業務ラインの整備
- 組織のスリム化

- 意識が低い。

- OJT による活性化

- ☑ 業務の洗い出し
- ☑ 業務の細分化
- ☑ 業務の再分担

◆ 副校長の業務を軽減したい！

- 副校長の業務を全て書き出す。
- 副校長でなければできない仕事・他の職種でもできる仕事に分ける。
- 他の職種でもできる仕事を、既存の組織や、別の職種に振り分ける。

【例】

- 事務職員
 - ・ 文書管理
 - ・ 給与、旅費
 - ・ 鍵の管理
 - ・ 就学援助
 - ・ 印刷物の仕分け
 - ・ 予算管理
 - ・ 施設管理（開放業務）
 - ・ 福利厚生
 - ・ 出勤簿管理
 - ・ 備品管理
 - ・ 学校徴収金
 - ・ 電話対応
 - ・ 来客対応
- 用務職員
 - ・ 来校者対応
 - ・ 不審者対応
 - ・ 工事業者対応
- 調査対応 ⇒ 各主任に
- OJT の計画・実施 ⇒ 主幹教諭、主任教諭に

【効果】

- ☆ 副校長が、教育課程の進行管理と人材育成に時間をかけられるようになり、学校力が高まった。

◆ 一人当たりの業務負担を軽減・均等化したい！

- それぞれの分掌業務を全て書き出す。その際に、業務の内容・時期・ボリューム・必要なスキルを調査する。
- 重複しているもの、不要な業務は削除する。
- 一本化できる業務は統合する。
- 業務が過多になっているものは細分化する。
- 比較的単純な業務と複雑な業務に分ける。比較的単純な作業は若手が担う。
- 忙しい時期が重ならないように配慮する。
- 若手教員とベテラン教員、経験者と未経験者で仕事を分担できるようにする。
- 教務部を廃止し、教務事務を細分化し、全教員で分担する。

【効果】

- ☆ 副校長が全てを実施するのではなく、各分掌等に役割と責任を持たせることで、副校長が本来業務に専念する時間が増えた。個々の担当者も力が付き始めている。

☑ 経営支援部の活用

◆ 分掌間の連絡・調整を円滑にしたい！

□ 経営支援部に事務職員、用務職員を配置する。

【効果】 ☆ それぞれの役割が明確になり、連携しながら業務を行うようになった。

☆ 事務職員、用務職員にそれぞれ伝えていたことが、経営支援会議の開催によって、一度に伝えられるようになった。

☆ 事務職員へ仕事を移行したことにより、副校長の負担軽減がなされた。

□ 経営支援部に必置主任を配置する。

【効果】 ☆ 経営支援会議の場で、課題を共有し、分担できる。

☆ 必置主任の意識が高まった。

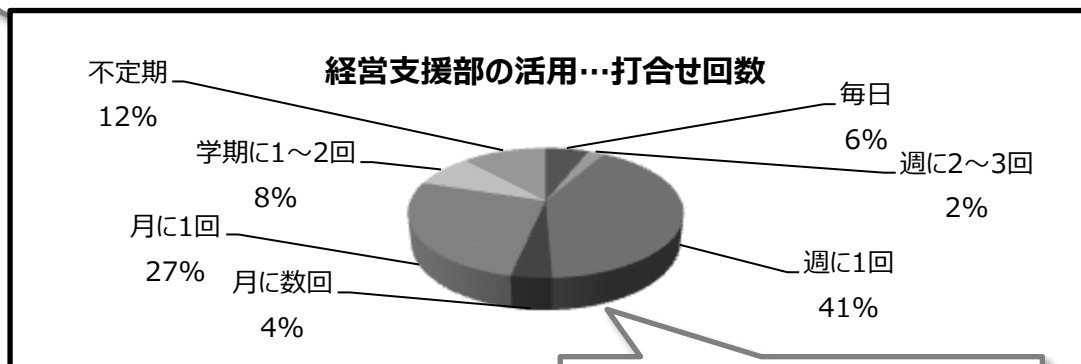
□ 経営支援部に学年主任を配置する。

【効果】 ☆ 経営支援会議の場で協議された全体へ周知する必要がある情報を、学年主任を通じて、全教職員に周知することができる。

□ 経営支援部の会議を定期的に行う。

【効果】 ☆ 課題の共有と解決に向けての協議を行うことができる。

☆ 児童・生徒の様子、学年・学級の様子等の情報の共有化が図られる。



約半数の学校が、週に1回以上

【主な打合せ内容】

- ・ 予定の確認（来客の確認、行事に向けての役割分担など）
- ・ 課題の共有と解決に向けての協議
- ・ 児童・生徒、保護者、地域などの情報共有、学年・学級の様子についての情報共有
- ・ 各分掌の進捗状況の確認・調整
- ・ 予算管理（執行状況の確認、必要物品の購入検討、私費会計の進捗状況など）
- ・ 施設管理（安全点検、修繕箇所の検討など）
- ・ 危機管理（避難訓練の確認、防災マニュアルの見直しなど）

- ☑ 業務ラインの整備
- ☑ 組織のスリム化

◆ 校務を確実に遂行したい！

- 主幹教諭の受け持つ業務を明らかにし、担当 ⇒ 主任教諭 ⇒ 主幹教諭という業務ラインを確立させる。
- 主幹の人数に応じた部会数にする。
- 一役一人制／一役二人制にする。
- 起案システムを整備する。担当 ⇒ 主任教諭 ⇒ 主幹教諭で協議を行い、副校長 ⇒ 校長で決裁を行う。
- 業務担当者を一覧表にし、「誰が・いつまでに・何をするのか」明らかにする。
- 分掌組織に対応したデータフォルダを作成する。

【効果】

- ☆ 意思決定ラインが明確になったことで、仕事上の相談を積極的に行うようになった。
- ☆ 仕事内容が明確になり、見通しを持ちながら職務遂行に当たることができるようになった。

◆ 会議の回数・会議にかける時間を減らしたい！

- 会議を同時開催できるように、一人が一つの部会に所属するよう組織を整える。
- 会議の年間計画を作成し、見通しを持った提案をできるようにする。
- 可能な限り、会議を長期休業中にする。
- レジユメ等を作成し、開始時刻、提案時間、終了時刻を明らかにする。
- 会議の資料を事前配布する。
- 報告や軽微な提案は、校務支援システムの掲示板機能等を利用し、会議や打合せの時間を削減する。
- 会議をペーパーレスにして、パソコン上で文書を確認するようにし、印刷代・用紙代・印刷に要する時間を削減する。

【効果】

- ☆ 毎朝の職員打合せをなくし、児童・生徒との時間に充てることできるようになった。
- ☆ 授業がある日の会議が減り、教材研究等に時間を使えるようになった。

☑ OJT による活性化

◆ 意識を高めたい！

【研修会を開催する。】

- 若手教員を対象にした研修会。講師は管理職、主幹教諭、主任教諭など。
- 全員を対象にした研修会。講師は管理職、主幹教諭、主任教諭、教諭など。
- 実技研修、フィールドワーク

【分掌業務を行う中で OJT を行う。】

- 各担当 ⇒ 各主任 ⇒ 管理職という文書起案システムの中で、職責に応じた指導・助言を行う。
- 主担当と副担当又は分掌経験者と未経験者などの2人体制で分掌を担当し、業務を遂行する中で指導・助言を行う。
- 若手を企画・運営に当たらせ、ベテランがサポートをする体制をつくる。

【学年会を OJT の機会と捉える。】

- OJT を意識した学年配置を行う。
- 学年会を毎週設定する。
- 学年会において、学年経営、学級経営、教材研究、児童対応、保護者対応等について指導・助言を行う。

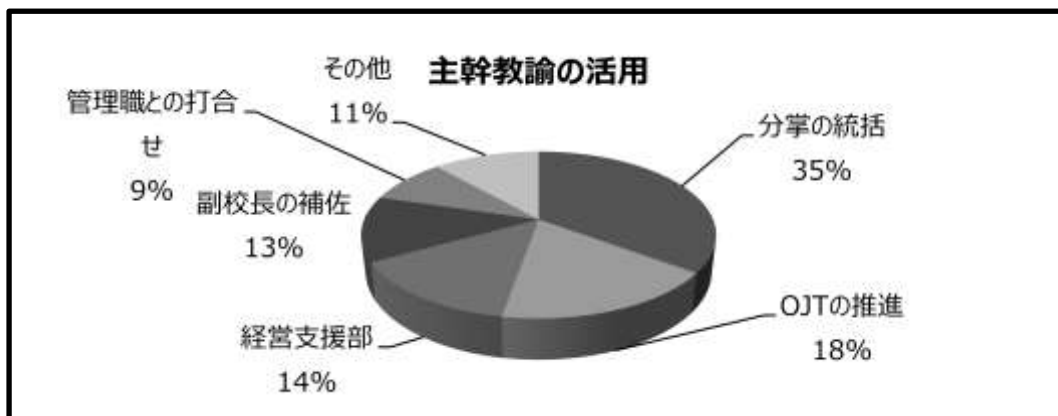
【ペアやグループを組んで、年間を通じた OJT を行う。】

- ペア、3人組・5人組等のグループをつくって OJT を行う。
- ペア
 - ・ OJT 対象者と OJT 担当者の組合せは、対象者の希望制とする。
 - ・ OJT 担当者にメンターとしての役割を担わせる。
 - ・ OJT 対象者に年の近い教員が OJT 担当者となるチューター制度を取り入れる。
 - ・ 経験5年未満の若手教員に主任教諭を1対1の指導者として付け、年度当初に育成目標を設定する。長期休業前に、目標に対してどのような指導を行い、どのように力を付けたか確認する。
 - ・ ペアでの OJT を行う際、職層に応じた目標を全員が立て、10月と3月に振り返りを行う。振り返りを自己申告の時期と合わせることで、意識を高めさせる。
 - ・ 職員室の席を隣にする。
- グループ
 - ・ 日常の時間割のなかで、グループごとに研究授業と協議会を行う。

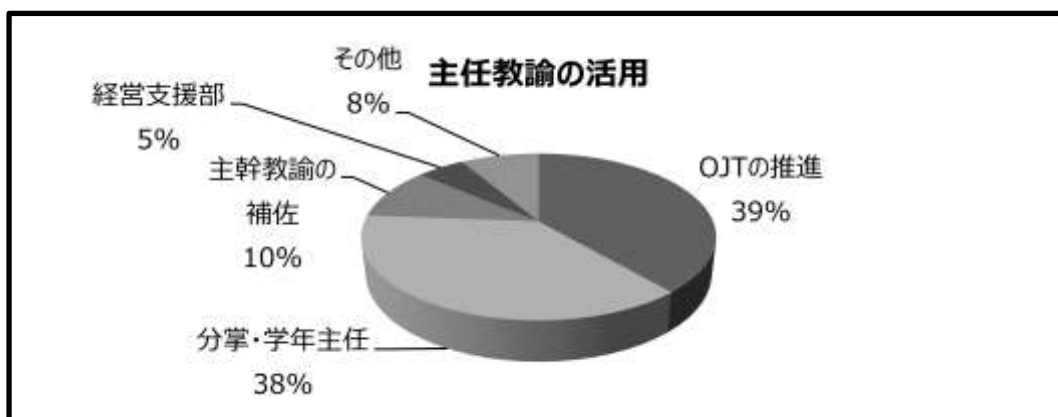
【その他…週案の活用】

- 週案に、週目標と振り返りを記載する。
- 週案に、指導したこと・されたことを記載する。

【学校用アンケートより】



- 分掌主任として、学校経営に参加するとともに、校務改善を行う。
- 分掌を統括する立場として、指導・助言をする。
- 副校長を補佐することで、副校長の軽減を図るとともに、副校長の仕事を覚える機会とする。
- 管理職との毎朝の打合せに同席し、学校経営への参画意識を高める。



- 必置主任や各種委員会のリーダーとして、校務の中心を担う。
- 学年主任として、学年経営を行う。
- 主任会を開催し、ボトムアップを図る。

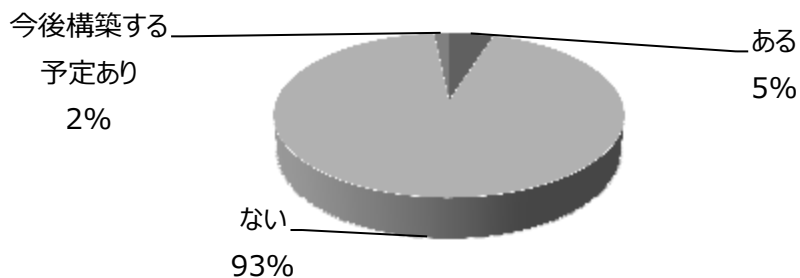
【効果】

- ☆ OJTの体制を整えたことで、若手教員への指導が円滑になった。
- ☆ 主幹教諭の自覚を促し、副校長の補佐をする意識が芽生えた。
- ☆ 主任教諭が自分の職責を意識して、職務を遂行するようになった。

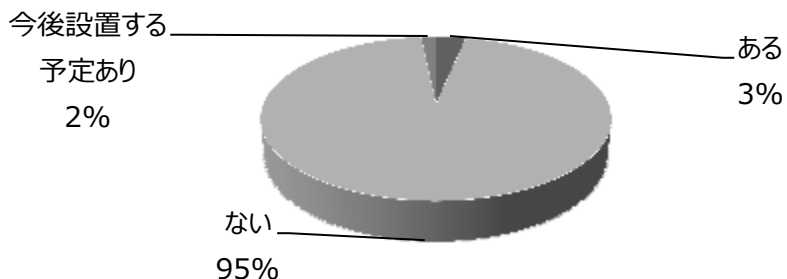
4 アンケート（教育委員会用）結果より

調査対象：区市町村教育委員会 61

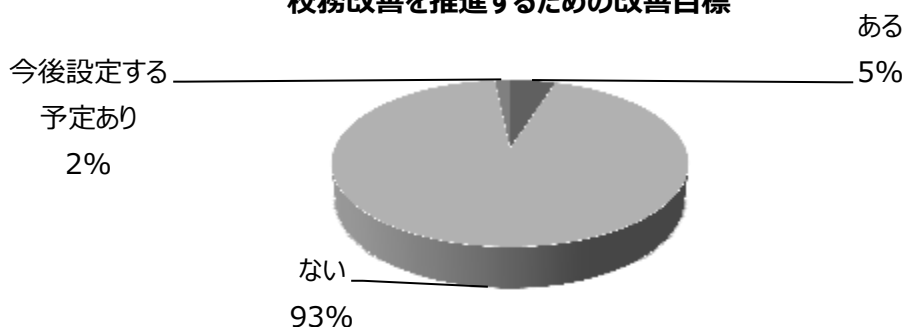
校務改善を推進するための体制（会議体）



校務改善を推進するための改善方針

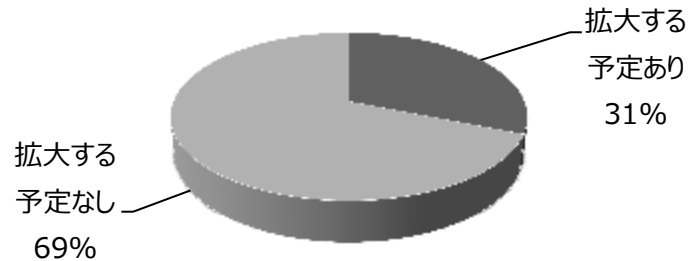


校務改善を推進するための改善目標



- ◆ 区市町村教育委員会と学校が協力して校務改善を推進していけるような体制づくりを期待したいところである。

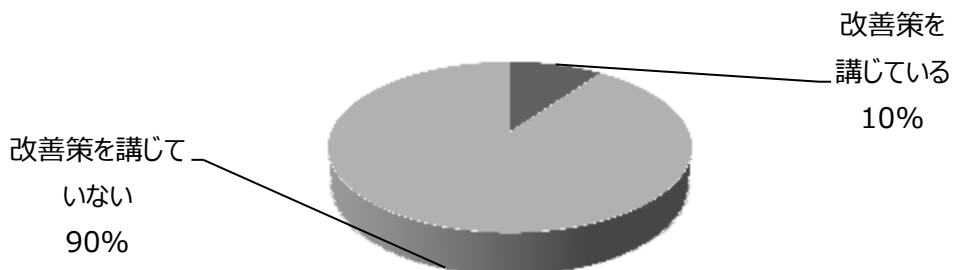
経営支援組織（経営支援部）設置を拡大する予定



【あり】

- ・ 組織的な校務改善を図り、副校長業務負担を軽減させていきたい。
- ・ 各校の実情にあった経営支援部を設置することにより、情報共有の効率化や分掌をまたいだ横断的な取組に効果が見込まれるため。
- ・ 経営支援部を設置することで、効率的な学校運営の実施が期待できるため。
- ・ 効率的な校務を遂行できる体制を構築し、教育の充実を図るため。現在、経営支援部は市内の約半分の学校で設置しているが、今後は全校設置を目指したい。

行政と学校の役割分担の改善

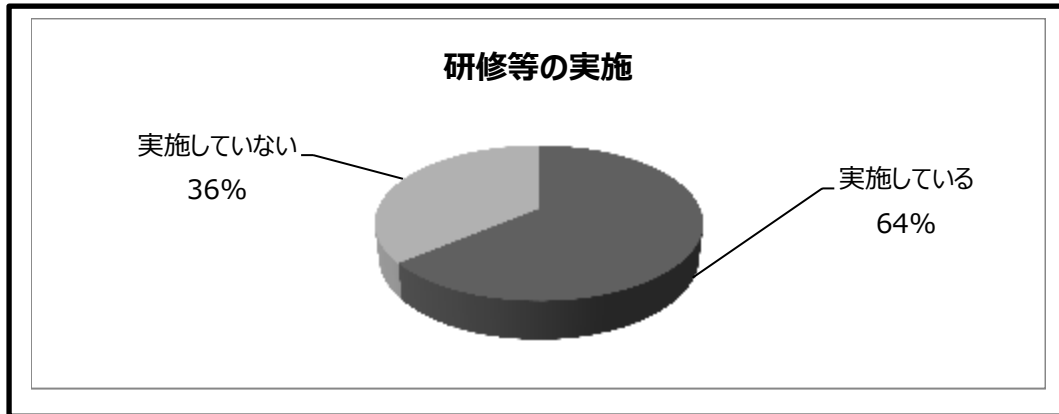


【講じている】

- ・ 学校施設開放業務は、行政で行っている。
 - ・ 校務システムの導入等、学校における事務負担を軽減する対策を講じている。
 - ・ 学校事務共同実施による、校務支援及び事務室の支援について、共同事務室内で検討している。
- ◆ 経営支援部設置及び行政と学校の役割分担に関して、各教育委員会で温度差がある。行政で学校施設開放業務を担うシステムや行政による校務支援システムの導入は、教職員からも好評である。

☑ 管理職のリーダーシップのために

◆ 教育委員会による校長の研修



【目的】

- ・ リーダーシップの向上
- ・ マネジメント能力の向上

【内容】

- ・ 地区の教育課題、施策
- ・ 小中一貫教育校の運営
- ・ 組織的な学校経営力
- ・ カリキュラムマネジメント
- ・ リスクマネジメント
- ・ アンガーマネジメント
- ・ 多様化する保護者への対応
- ・ 時事の教育課題
- ・ コミュニティースクールの運営
- ・ 学校全体の意識改革と風土改革
- ・ セキュリティポリシー
- ・ スクールコンプライアンス
- ・ コミュニケーション能力
- ・ 都立学校の視察

【講師】

- ・ 区市町村教育委員会の教育長
- ・ 民間企業
- ・ 指導室(課)長
- ・ 弁護士会

【回数】

- ・ 年数回
- ・ 夏季休業中に宿泊で
- ・ 毎月

- ◆ 管理職のリーダーシップ及びマネジメント能力向上のため、各教育委員会が工夫した取組を行っている。

5 平成 27 年度 校務改善事業発表会より

事例発表 1

「か③と」で進める校務改善」

- **ステップ 1 目標・目的の提示・説明**
「子供の夢を育てる学校」、「自慢できる学校」をつくるために、校務改善を推進
- **ステップ 2 組織づくり・かたちづくり**
 - ・ 「③さねる」… 同じ目的の仕事を重ねて、仕事の数を少なくする。
 - ・ 「③なげる」… 同じ活動をつなげて一つの活動にし、活動の数を少なくする。
 - ・ 「③とのえる」… 組織や方法を整えて、無理や無駄がなくなるようにする。
- **ステップ 3 教師集団による新しい教育システムの構築**
 - ・ 「子供にかかわる時間をもっと生み出したい」という教員の思いを実現させるために、各分掌を起点に改善策を提案
- **成果**
 - ・ どの子も落ち着いて学習に取り組める授業・学級の構築
 - 「夢を育てる学校」、「子供の自慢ができる学校」、「子供が自慢できる学校」へ

事例発表 2

- **校長のモットー**
 - ・ スピード感
 - ・ 情報の公開
 - ・ 評価の活用 } 信頼される学校
- **学校運営支援部の役割**
 - ・ 運営事務
 - ・ 学校評価
 - ・ 広報・校務 I T 支援システム管理
 - ・ 検定支援
 - ・ 地域活動
 - ・ N I E
 - ・ 若手教員 O J T
 - ・ 庶務
- **学校評価**
 - ・ 年間 17 回のアンケートを実施・分析 ⇒ 即改善
- **成果**
 - ・ 仕事が明確になった。
 - ・ 自分たちの職務の認識が高まった。
 - ・ 学校運営が円滑になった。
 - ・ 退勤時間が早まった。
 - ・ 教員、事務主事、学校主事の一体感が高まり、組織が活性化した。

事例発表3

「全校で取り組む校務改善～学校と教育委員会の絆による取組」

○ 地区の教育課題

- ・ 学力向上
 - ・ 体力向上
 - ・ 規範意識の醸成
- 学校と教育委員会が一体となった取組

○ 学校事務の共同化

【概要】

- ・ 学校事務のうち、都事務が行う総務・人事・給与・福利厚生等を拠点校で集中的に処理する。
- ・ 学校事務室は、副校長及び教員の補佐をする。

【実施形態】

- ・ 拠点校に4人の都事務を配置
- ・ 学校事務室に一人ずつ都事務支援員（一般職非常勤職員）を配置
- ・ 7校の学校事務を11人で行っている状態

○ 「先生には、先生にしかできない仕事をしてほしい。」

- ・ 学校事務の共同化を導入する際にあった事務職員の言葉

○ 成果

- ・ 副校長が人材育成をする時間を確保
- ・ 教員が子供と関わる時間や教材研究する時間を確保
- ・ 学校事務のチェック機能の強化
- ・ 学校施設貸出業務の円滑化

参会者アンケート（自由記述）より

- 校務改善の一番の意義は、副校長を中心に、教職員全員がやりがいを持ち、意欲的に仕事に取り組める環境づくりができるということであると感じた。【校長】
- 今後も何のために、誰のために学校があるのかという原点を忘れずに、校務改善を進めていきたい。【校長】
- 「校務改善」というと、いかに楽をするか、仕事の軽減のために…というイメージが強かったが、校務改善の取組を通して、教職員の組織の見直しと組織力をアップするということを感じた。【副校長】
- 校長の経営方針を具現化するためには、トップダウンの方向性だけでなく、各分掌からの提案があるような仕組み、仕掛けを設定することが大切なことが分かった。【主幹教諭】

- 校務改善とは、子供たちのために行われるものだということが改めて分かった。すぐ実践できる校務改善は小さいものであるかもしれないが、推進していく価値を感じた。【主幹教諭】
- 業務・役割の見直し・精査を行うことの大切さを改めて感じた。個ではなく組織として取り組むことを意識することで、組織が活性化し、職員一人一人の意欲が向上し、一体感も生まれ、効率よい学校運営につながると感じた。【事務職員】
- 学校と教育委員会を合わせた大きな視点、業務の分担、役割の明確化が大切だということを感じた。【教育委員会】
- 学校における校務改善の推進には、校長先生のリーダーシップが重要であるとの感想をもった。また、その校長先生を支えるために、地区の教育委員会の支援が必要であると感じた。【教育委員会】