

子どもと向き合う時間の確保のためにⅢ

学校マネジメント支援に関する調査研究事業のまとめ



平成23年2月

岡山県教育庁教職員課

はじめに

県教育委員会では、教員が子どもと向き合う時間を確保するとともに、心身ともに健康な状態で子どもたちの指導に当たることができるようにするために、職場における組織的な対応と教員一人ひとりの創意工夫により、ゆとりを生み出し、総実勤務時間の縮減、職業生活と家庭生活の両立、心身ともに健康で生き生きと働ける活力のある職場づくりを目指し、平成20年度から「学校マネジメント支援に関する調査研究事業」に取り組み、教員の勤務負担軽減について研究を進めてまいりました。

平成20年度には、学校現場の負担を増大させている要因等の実態把握を中心に行いました。

2年目の平成21年度には、政令市となった岡山市にも地区研究部会を設置し、調査研究テーマを各研究協力校で焦点化し、具体的な実践を行いました。

また、学校現場のマネジメントに関する課題に対して学校と行政の双方向からの取組となるように、教育庁内ワーキング会議を新設し、学校現場の負担を増大させている学校外の要因について、改善の取組等を行い、その普及に努めました。

最終年度である今年度は、研究協力校数を拡大し、勤務負担軽減に向けての取組の普及に努め、教育庁内ワーキング会議は引き続き、改善に向けての取組を一層進めました。さらに、2年間の研究の成果と課題を踏まえ、県内全ての公立学校で勤務負担軽減に向けた見直しや工夫を必ず1つ以上実施し、各学校で教員が子どもと向き合う時間の確保ができるよう、効果的な取組の普及を図りました。

この冊子は、本年度の研究協力校の取組、県内全ての公立学校での勤務負担軽減に向けた取組の成果や教育庁内ワーキング会議の取組を中心にまとめました。

あわせて、その研究の成果を踏まえ、公立学校の教職員全てに対し、勤務負担軽減に向けた組織的な取組の効果についての傾向分析と好事例等を紹介したリーフレットと教職員一人ひとりが事務業務を効率的に運用するためのヒント集を作成しました。

今後は、市町村（組合）教育委員会及び学校において、組織及び教職員一人ひとりの取組を双方向から支援するため、この3つの刊行物を有効に活用されるとともに、それぞれがこの調査研究によって明らかになった成果やノウハウを共有して、マネジメントの推進につながる創意と工夫のある取組を進めることにより、子どもと向き合う時間が確保され、ひいては学校の教育力の一層の充実が図られることを期待します。

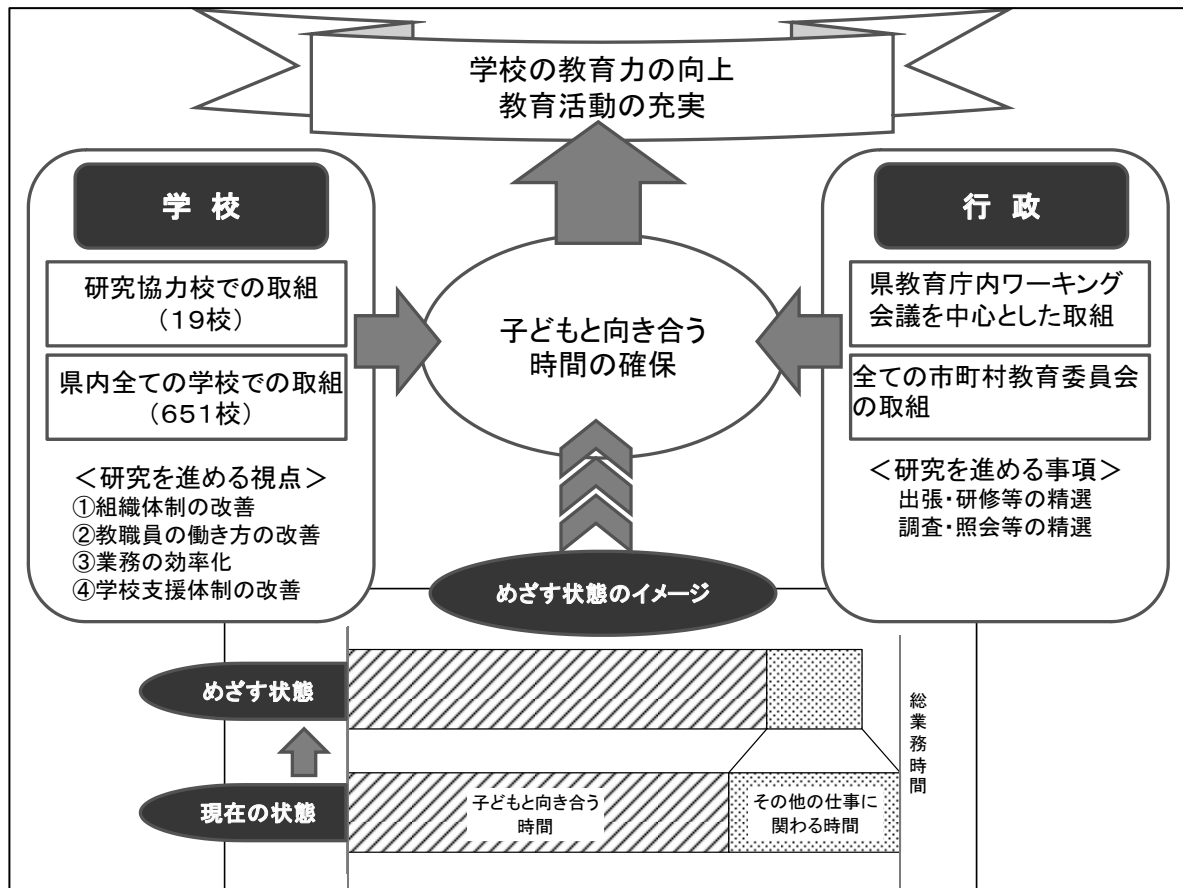
はじめに

第1章	調査研究について	
	1 目的・趣旨	1
	2 組織と概要	1
第2章	研究部会における取組	
	1 研究協力校での取組の概要	6
	2 研究協力校での取組	7
	1 玉野市立玉中学校	10
	2 備前市立伊部小学校	13
	3 倉敷市立玉島北中学校	16
	4 笠岡市立吉田小学校	19
	5 井原市立西江原小学校	22
	6 新見市立新見南中学校	25
	7 津山市立高野小学校	28
	8 真庭市立遷喬小学校	31
	9 美作市立美作中学校	34
	10 美咲町立中央中学校	37
	11 岡山市立芥子山小学校	40
	12 岡山市立宇野小学校	43
	13 岡山市立吉備中学校	46
	14 岡山市立上道中学校	49
	15 県立高松農業高等学校	52
	16 県立邑久高等学校	55
	17 県立笠岡商業高等学校	58
	18 県立岡山聾学校	61
	19 県立東備支援学校	64
第3章	県内全ての公立学校での取組	
	1 取組の概要	67
	2 取組の成果	68
	3 取組の例	74
	参考資料(学校種別取組数等一覧)	76
第4章	行政での取組	
	1 県教育庁内ワーキング会議での取組	79
	2 県教育庁全課の学校向け調査・照会文書の精選と 発出スケジュール表の作成	84
	3 市町村教育委員会での取組	85
第5章	成果と課題	
	1 成果	88
	2 課題	88
	3 今後の取組予定	89
	参考資料1 本県の勤務実態調査について	90
	参考資料2 ゆとり創造対策の積極的な推進について	91
	参考資料3 中学校・高等学校における部活動の在り方について	101
	参考資料4 仕事の進め方 ヒント18	103

第1章 調査研究について

1 目的・趣旨

教員が子どもと向き合う時間を確保するとともに、心身ともに健康な状態で指導に当たることは極めて重要なことである。そのために、岡山県教育委員会としては、学校現場の勤務負担を軽減し、教員が子どもと向き合う時間を確保するための具体的な実践を進める。そのことにより、県内の全ての学校の教育力の向上と、教育活動の充実を図る。



資料1 平成22年度 学校マネジメント支援に関する調査研究のイメージ

2 組織と概要

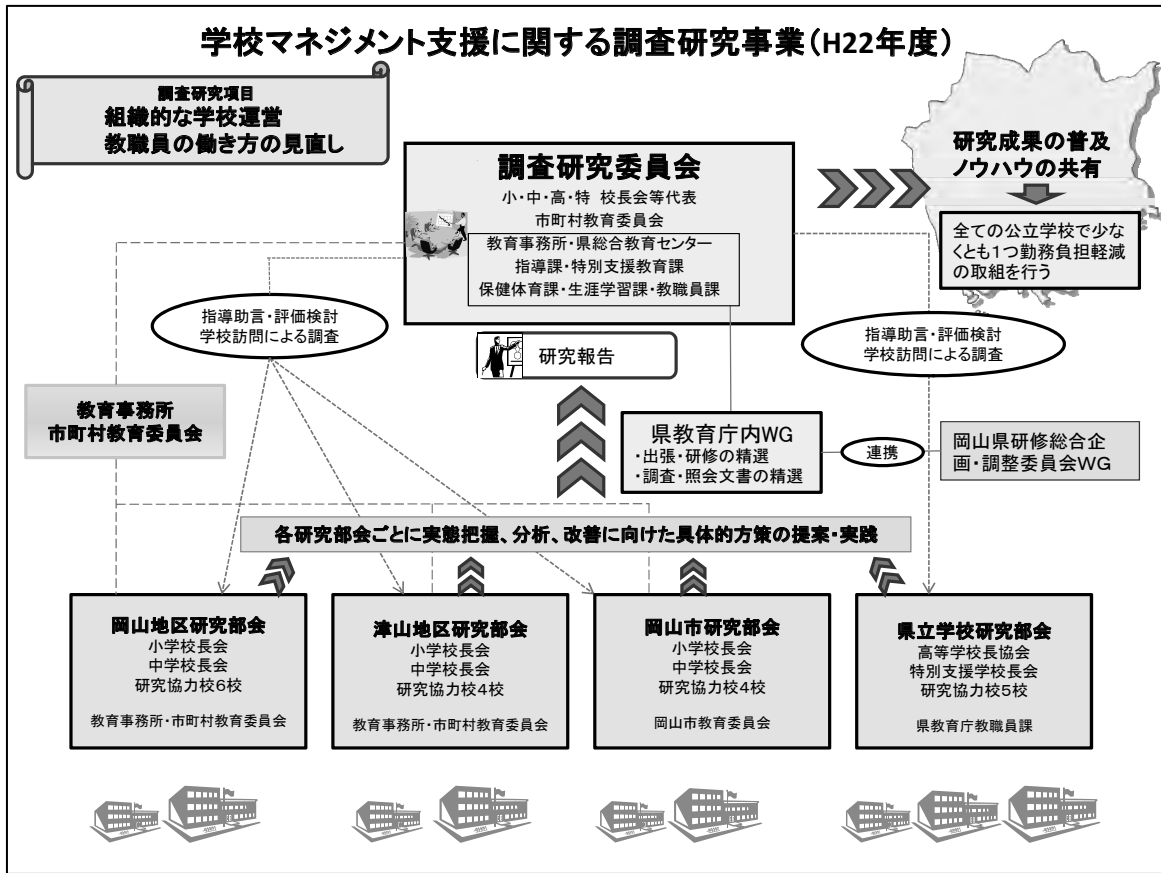
岡山県教育委員会では、国の委託を受けて、平成20年度に「教員の勤務負担軽減に関する調査研究事業」に取り組むこととした。平成21年度からは「学校マネジメント支援に関する調査研究事業」と名称変更し継続して取り組み、教員が子どもと向き合う時間の確保のために、学校とそれを支える行政の両面から調査研究を進めてきた。

平成22年度は、これまでの成果と課題を踏まえ、「組織的な学校運営」と「教職員の働き方の見直し」をテーマに、全県レベルで取組を推進することとした。

研究を推進するための組織としては、調査研究の中核となる調査研究委員会のもとに、各研究部会を設置した。平成21年度からは研究部会に政令市となった「岡山市研究部会」を加えるとともに、行政機関が主催する各種研修会の精選等に取り組むため、「県教育庁内ワーキング会議」を設置し、学校を支援する体制を強化した。

(1) 組織

平成 22 年度における調査研究のための組織は次のとおりである。



資料 2 平成 22 年度 学校マネジメント支援に関する調査研究事業組織図

①調査研究委員会

調査研究委員会は、市町村教育委員会代表、小・中・高・特別支援学校の校長会代表、教育事務所、県教育庁指導課、特別支援教育課、保健体育課、生涯学習課、教職員課の代表で構成し、調査研究の中核を成す。

各研究部会に対して、研究の総合的な指針を示すとともに、各研究部会の行う研究実践に対して指導助言を行う。また、各研究部会の取組を評価検討し、研究の成果と課題を明らかにするとともに、次年度に向けた提言等を行う。さらに、研究の成果を取りまとめ、県内全域でのノウハウの共有や啓発に資する。

②研究部会

小中学校については、教育事務所が所管する地域及び平成 21 年度から新たに政令市となった岡山市を単位とした地区研究部会を 3 つ設置し、高等学校、特別支援学校については、県立学校研究部会を設置する。

地区研究部会は、小学校・中学校の校長会代表、研究協力校代表、市町村教育委員会、教育事務所の各担当で構成する。

また、県立学校研究部会は、高等学校長協会代表、特別支援学校長会代表、研究協力校代表、教職員課職員で構成する。

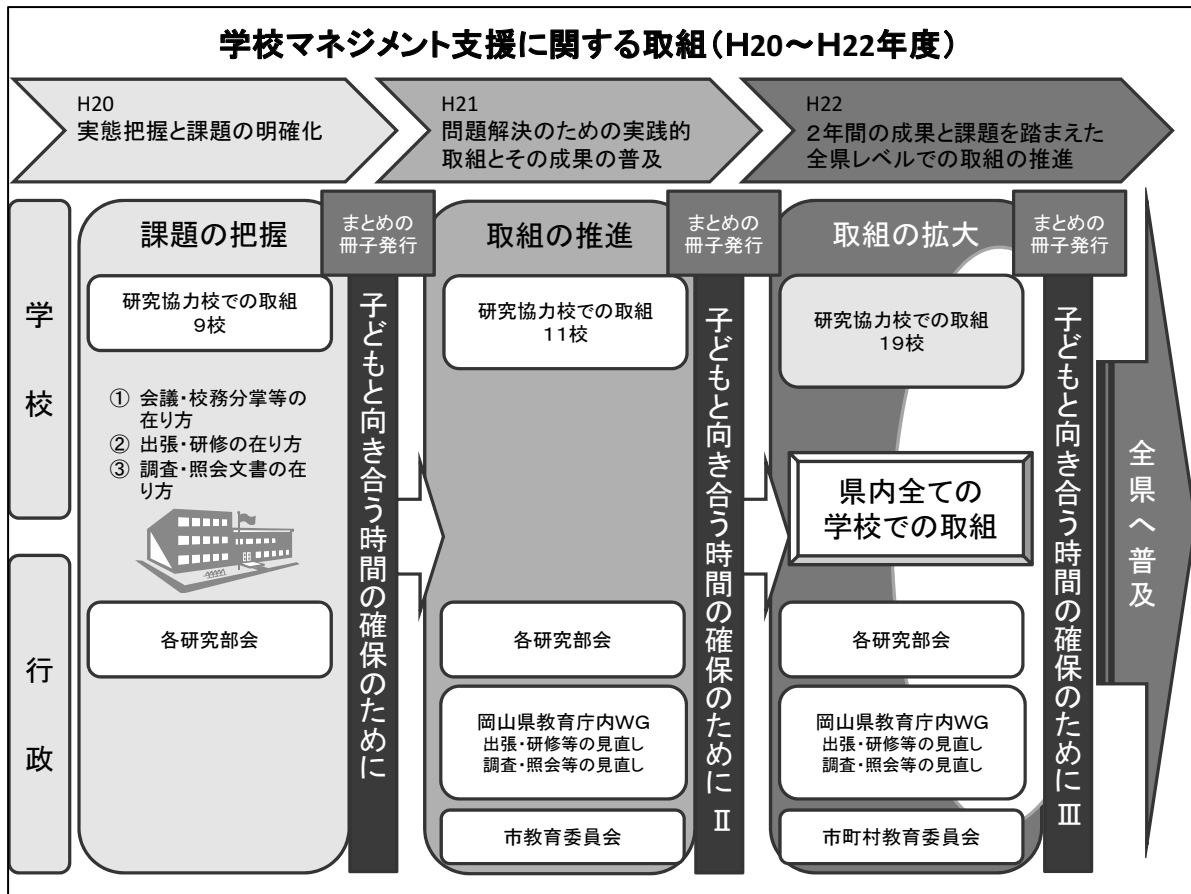
それぞれの研究部会においては、調査研究委員会の示した研究の目的や方向性を踏まえながら、課題の分析、改善のための提案、域内の学校における取組への指導助言等を行う。

③県教育庁内ワーキング会議

県教育庁内ワーキング会議は教育庁指導課、特別支援教育課、保健体育課、生涯学習課、教職員課と岡山教育事務所、津山教育事務所、県総合教育センターの各担当者で構成する。本会議において、調査研究を推進する上での行政機関の連携を図り、悉皆研修や調査・照会文書の精選を図る等、教員が子どもと向き合う時間の確保につながる取組を推進する。

(2) 概要

平成20年度からの年度ごとの取組概要は次のとおりである。



資料3 3年間の取組のイメージ図

①平成20年度＜実態把握と課題の明確化＞

「校務分掌の適正化」をテーマとし、調査研究委員会のもとに4つの研究部会（岡山地区研究部会・倉敷地区研究部会・津山地区研究部会・県立学校研究部会）を設置し、研究協力校9校を指定して次の3点から実態把握を行った。

- ・会議・校務分掌の在り方の見直し
- ・出張・研修等の在り方の見直し
- ・調査・照会等の在り方の見直し

その結果、回数が多く時間も長い会議、校務分掌の偏り、出張・研修や調査・照会文書等の多さが課題として明らかとなった。

調査研究の成果については冊子「子どもと向き合う時間の確保のために」にまとめ、県内の全ての公立学校に配付した。

②平成 21 年度＜問題解決のための実践的取組とその成果の普及＞

引き続き「校務分掌の適正化」をテーマとし、研究協力校を 11 校に拡大するとともに平成 20 年度に明らかになった学校外の要因に対応するため、新たに県教育庁内ワーキング会議を設置した。これにより、学校だけの取組では課題解決が困難な要因について、県教育庁内の関係各課・機関がより一層連携を強めて、解決を図ることにした。

なお、岡山市が政令市となったため、倉敷地区研究部会を岡山地区研究部会に統合し、岡山市研究部会を新たに加えた。

取組の結果、研究協力校では課題解決に向けた先進的な研究が推進された。また、県教育庁内ワーキング会議の設置により、行政の側からの取組に進展がみられたとともに、関係課・機関による協力体制が構築された。

研究の成果については、冊子「子どもと向き合う時間の確保のためにⅡ」及び、リーフレット「子どもと向き合う時間の確保のために」にまとめ、県内の全ての公立学校に配付した。

③平成 22 年度＜2 年間の成果と課題を踏まえた全県レベルでの取組の推進＞

これまでの成果と課題を踏まえ、「組織的な学校運営」と「教職員の働き方の見直し」をテーマに、次の 3 点から全県レベルで取組を推進した。

また、成果については冊子「子どもと向き合う時間の確保のためにⅢ」にまとめ、県内の全ての公立学校に配付するとともに、リーフレット「子どもと向き合う時間の確保のために」及び、「仕事の進め方 ヒント 18」を作成し、県内の公立学校に勤務する全ての教職員に配付した。

①研究協力校数の拡大(19校)

研究協力校の数を19校に拡大し、次の4つの視点から、研究を深めた。

- | | |
|----------|-------------|
| ①組織体制の改善 | ②教職員の働き方の改善 |
| ③業務の効率化 | ④学校支援体制の改善 |

研究の成果については、研究協力校に調査研究の拠点的な役割を期待し、これまでの成果を全県の学校へ普及させる。

県内全ての公立学校で行ったアンケート調査によると、研究協力校 19 校で、25 の取組が実施された。取組の評価としてA（かなり軽減された）の出現率は、時間的な勤務負担で 40.0%、負担感で 56.0%という非常に高い割合であった。各校がそれぞれの学校の課題に応じて組織的に取組み、工夫して先進的な取組を行った結果である。

②県内全ての公立学校で取組を推進

平成21年度までの成果を基に、県内全ての公立学校が、次の10項目の中から必ず1つ以上勤務負担軽減に向けた見直しや工夫を実施し、子どもと向き合う時間の確保ができるようにするとともに、効果的な取組の普及を図る。

- | | | | |
|------------|-----------|-------------|-----------|
| a 校務分掌の工夫 | b 担任業務の工夫 | c 勤務時間管理の工夫 | d 部活動の工夫 |
| e ICT機器の活用 | f 会議の工夫 | g 外部組織との連携 | h 外部人材の活用 |
| i 学校行事の工夫 | j 出張の工夫 | | |

県内全ての公立学校で行ったアンケート調査によると、661校で866の取組が実施された。取組の評価としてA（かなり軽減された）の出現率は、時間的な勤務負担で19.6%、負担感で23.7%という高い割合であり、B（ある程度は軽減された）を含めると、勤務負担、負担感とも95%以上の取組で成果が認められた。県内全ての公立学校で、それぞれ工夫して取組んだ結果であると考えている。

③行政機関の連携の強化

これまで、行政機関内の連携が大きく進展する原動力となった県教育庁内ワーキング会議の取組を継続し、悉皆研修や調査・照会文書等の精選等による学校支援のための取組を一層進めていく。

また、これまででも一部の市教育委員会では、教員が子どもと向き合う時間を確保するための取組が行われていたが、この取組を各研究部会と連携し、全ての市町村教育委員会に広げることにした。

教育庁内で連携して、次に示すような具体的成果をあげることができた。

(成果の例)

- ・ 県総合教育センターの悉皆研修の精選：61講座（H19）⇒47講座（H23）
- ・ 調査・照会文書（県）の精選：186件（H21）⇒166件（H22）
- ・ 部活動の在り方について通知：休養日の設定率の向上 等

また、市町村教育委員会では、管内の学校のICT化、地域との連携強化による学校支援体制の改善、教育委員会の実施する研修等の精選と内容の充実等、具体的な取組が推進された。

第2章 研究部会における取組

1 研究協力校での取組の概要

本年度、研究協力校を19校に拡大した。研究協力校では各研究部会を中心に

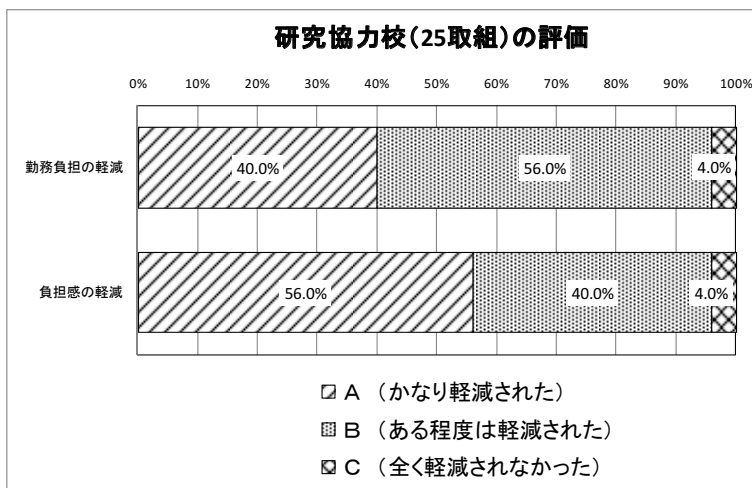
- ①組織体制の改善
- ②教職員の働き方の改善
- ③業務の効率化
- ④学校支援体制の改善

の4つの視点から、研究を深め、それぞれ子どもと向き合う時間の確保につながる貴重な成果をあげた。

県内の全ての公立学校で行ったアンケート調査によると、研究協力校では、25の取組が実施された。取組の評価としてA(かなり軽減された)の出現率は勤務負担で40.0%、負担感で56.0%と非常に高くなっている。各校

がそれぞれの学校の課題に応じて組織的に取組み、工夫して先進的な取組を行った結果である。研究協力校には今後、これらの取組を普及するための拠点的な役割を期待している。

一方、各校が、次に紹介する研究協力校の取組を参考にする場合には、それぞれの取組の中にある新しい発想や着眼点を有効に取り入れ、自校の課題に応じた工夫をして取組むことが大切である。



資料1 研究協力校の取組の評価

平成22年度 研究協力校一覧

掲載順	設置者	学校名	研究の視点※	平成22年5月1日現在			部・科等
				児童生徒数	学級数	教職員数	
1	玉野市	玉中学校	①	212	8	21	
2	備前市	伊部小学校	③	370	13	23	
3	倉敷市	玉島北中学校	③	619	21	39	
4	笠岡市	吉田小学校	④	182	7	14	
5	井原市	西江原小学校	③	283	13	22	
6	新見市	新見南中学校	①	161	7	17	
7	津山市	高野小学校	③	465	17	28	
8	真庭市	遷喬小学校	③	466	15	28	
9	美作市	美作中学校	④	306	10	25	
10	美咲町	中央中学校	①③	172	8	22	
11	岡山市	芥子山小学校	③	1,073	32	47	
12	岡山市	宇野小学校	③	889	30	47	
13	岡山市	吉備中学校	③	883	27	49	
14	岡山市	上道中学校	③	395	14	35	
15	岡山県	高松農業高等学校	①	577	15	71	農業科学科・園芸科学科 畜産科学科・農業土木科 食品科学科
16	岡山県	邑久高等学校	①	467	12	44	普通科
17	岡山県	笠岡商業高等学校	②③	476	12	44	商業科・情報処理科
18	岡山県	岡山聾学校	①③	76	29	99	幼稚部・小学部 中学部・高等部・(寄宿舎)
19	岡山県	東備支援学校	③	122	26	73	小学部・中学部・高等部

※ ①組織体制の改善によるアプローチ
③業務の効率化によるアプローチ

②教職員の働き方の改善によるアプローチ
④学校支援体制の改善によるアプローチ

2 研究協力校での取組

各研究協力校における研究のテーマと具体的内容は次のとおりである。

①組織体制の改善

部会	学校名	研究のテーマと具体的な取組	頁
岡山地区	玉野市立 玉中学校 (H21～22年度)	○校務分掌の平準化（二人担任制による担任の業務負担軽減） 学年団を中心とした二人担任制により、担任業務の分担を行い、特定の教員に対する業務集中の回避や、責任や悩み等の精神的な負担の軽減を図った。教員は生徒を一層多面的に見ることができるようになり、学校が落ち着き、その時間を授業改善などに充てることができるようになった。	10
岡山地区	新見市立 新見南中学校 (H22年度)	○組織的な学校運営に関する実践研究 事務の共同実施の体制を活用したり、ICT化を促進することにより、学校全体の事務負担を軽減し、学校教育課題に対する組織的対応力を強化するための実践を行った。特に、学校集金の方法などを共同実施の取組を参考にしながら簡素化し、事務処理時間の短縮が図れた。	25
県立	県立 高松農業高等学校 (H20～22年度)	○ジョブ・シェアにより、負担を分け合う・お互いに助け合う・生徒と向き合う 各教員があらかじめ自発的意志で労力を提供できる時間を申告して、多忙な教員を手助けするジョブ・シェアの取組を実践した。今年度新たに、申告のためのカードの掲示や朝礼での呼びかけ等の工夫を行い、さらに取組みを推進した。それによって、職場の同僚性も高めることができた。	52
県立	県立 邑久高等学校 (H20～22年度)	○分掌業務の削減と教員の負担軽減 負担感の削減を図る組織の在り方について研究した。校務分掌と学年団による校務の役割分担と協力体制を見直しながら、校務の無駄を削減したり、個々の教職員の負担の平準化を図ったりした。その結果として負担感を軽減することができた。	55

①組織体制の改善

③業務の効率化

部会	学校名	研究のテーマと具体的な取組	頁
津山地区	美咲町立 中央中学校 (H22年度)	○校務分掌の見直しと新しい学校組織の構築 主幹教諭を軸とした新しい校内組織の構築や指導教諭を中心とした校内研究体制の充実を図ることで、校務分掌の見直しを進めた。また、校内LANを利用し連絡事項の共有化を図りながら、ノー打ち合わせ日を設定することで、生徒と向き合う時間の確保が図れた。	37
県立	県立 岡山聾学校 (H22年度)	○新校務分掌における業務の効率化 校務運営について、組織化、見える化、効率化を図るとともに、教職員の意識改革をあわせて行いながら、業務全体の見直し、無駄の削減、校務運営のスリム化・効率化により勤務負担軽減についての取組の検証を行った。意識改革、業務時間の縮減、負担感の軽減に成果があった。	61

②教職員の働き方の改善 ③業務の効率化

部会	学校名	研究のテーマと具体的な取組	頁
県立	県立 笠岡商業高等学校 (H22年度)	○教員が子どもと向き合うまとまった時間を確保するためのアイデア集 テスト期間中のノー会議やノー研修会デーの設定をする。部活動の整理統合などを推進する。電子掲示板を活用した朝礼の時間短縮を図る等、校務の中にある無駄な時間の削減を図る取組の検証を進めた。各業務の時間短縮、効率化により負担感の軽減が図れた。	58

③業務の効率化

部会	学校名	研究のテーマと具体的な取組	頁
岡山地区	備前市立 伊部小学校 (H22年度)	○校務全般の効率化をめざして 校内に負担軽減プロジェクトチームを設置して、校務分掌の平準化と水曜日の清掃活動中止、職員会議の進め方の効率化、校務のICT化など、学校にある様々な業務の効率化について教員研修等を活用しながら実践を行い、改善が進んだ。	13
岡山地区	倉敷市立 玉島北中学校 (H20～22年度)	○組織的・機能的な学校運営をめざして 年次休暇取得の実態や学期末の事務処理時間の実態に着目し、職員会議の時間確保に向けた清掃時間設定の工夫や時間割の工夫による担任の事務処理時間確保等について検証した。取組により職場の同僚性が高まり、組織力が向上した。	16
岡山地区	井原市立 西江原小学校 (H22年度)	○校務におけるICT化の推進による事務処理等の効率化 新学習指導要領完全実施に対応した評価・通知表作成方法の検討、ICTを活用できる業務の精選等、プロジェクトチームにより検討を行い、実践していくことで教員の負担軽減を図る取組について検証した。ICT活用の成果で負担軽減の効果があつた。	22
津山地区	津山市立 高野小学校 (H22年度)	○校内組織の円滑な運用のためのシステムづくりについて 校務分掌の変更により、チーフを中心にした班による分掌執行を試みた。各担当班のチーフからの提案の趣旨をどのように伝え、実践化を図るか。チーフを中心にどのように情報の共有化を図っていくかを検証した。組織として課題解決にあたる仕組みが確立した。	28
津山地区	真庭市立 遷喬小学校 (H22年度)	○組織的な学校運営に関する実践研究、教職員にとって働きがいのある学校を目指す 教職員の意識改革を図り、主幹教諭、指導教諭を活用し、OJTを学校運営に生かした校務分掌等のあり方の見直し・改善、校務運営の精選と効率化を行った。また、各種会議等の合理化・スリム化・スピーディー化に努めた。主幹教諭、指導教諭を中心とした組織的な学校運営が進んだ。	31
岡山市	岡山市立 芥子山小学校 (H21～22年度)	○効率的な業務執行を図るための会議のあり方の工夫やICT機器の活用等 2つのプロジェクトチームを設置し、勤務負担軽減に向けて、会議への参加のあり方や、提案の仕方についての改善、会議資料や教材等の作成に当たってのICTの活用の仕方などの検証を進めた。会議時間の短縮やICT化による業務の効率化が図られる等、改革が進んだ。	40

③業務の効率化

部会	学校名	研究のテーマと具体的な取組	頁
岡山市	岡山市立 宇野小学校 (H22年度)	○各種会議・部会の在り方の工夫 子どもと向き合える時間の確保と担任の負担軽減のための各種会議や部会の在り方を検討し、回数の削減や、進め方のルール作成などを、主幹教諭を中心としたチームにより検討し、検証を行った。会議の精選や効率化が進んだ。	43
岡山市	岡山市立 吉備中学校 (H21～22年度)	○校内事務支援ソフトを活用した事務処理及び、管理業務に関する作業の効率化 「成績処理」「授業準備」「事務・報告書作成」などの事務的な業務に焦点をあて、副校長、教務主任、教員、事務職員それぞれの負担を軽減するため、「校内事務支援ソフト」の活用の仕方や、業務分担等の役割について検証を行った。業務時間の短縮、事務の正確性の向上など効率化につながった。	46
岡山市	岡山市立 上道中学校 (H22年度)	○職員室LANの活用による事務の効率化、会議、校務分掌の適正化 校内の学習環境の整備を進めることにより、生徒の学習環境の充実と、落ち着いた学校づくりを進め、併せて、会議の在り方やICTの活用の仕方を工夫するなどして、生徒と向き合う時間の確保を図った。	49
県立	県立 東備支援学校 (H20～22年度)	○ノー会議月間の設定による会議の精選 9月と11月をノー会議月間とすることによって、子どもと向き合う時間の確保に重点的に取り組んだ。ノー会議に加えて会議の進め方や運営の仕方、課題を踏まえた年間行事予定の見直しなどを行った。ノー会議月間の実施により、会議実施月の会議も見通しを立てて行うことが進み、効率化が進んだ。	64

④学校支援体制の改善

部会	学校名	研究のテーマと具体的な取組	頁
岡山地区	笠岡市立 吉田小学校 (H20～22年度)	○学校規模の特性を生かし、教育活動及び学校運営の活性化をめざす 「学校支援ボランティア」の協力により、ICT環境の整備やホームページの作成管理、草刈り等の環境整備などを行った。また、公的機関や地域との連携の在り方などについて検証を行った。その結果、業務の時間短縮が図れたり、期待以上の教育的効果を上げたりすることができた。	19
津山地区	美作市立 美作中学校 (H22年度)	○地域とともに子どもを育てる（「学校イキイキ応援団」の取組） 「学校イキイキ応援団」の支援により、地域人材の放課後学習会への参加を図り、放課後の部活動指導や面談等、子どもと向き合う時間の確保に努めながら学力向上の充実を図った。教員の負担を減らした上で、学力向上にも取り組むことができた。	34

1 玉野市立玉中学校

<①組織体制の改善によるアプローチ>

「校務分掌の平準化」

— 二人担任制による担任の業務負担軽減 —

I 取組の概要

かつて本校では、生徒の問題行動の対応に追われ、その負担は教員にとって肉体的にも精神的にも大きなものがあった。そこで、落ち着いた学校を取り戻すために、朝読書や給食指導も、担任だけでなく副担任や主任も入り、複数の教員による、生徒指導に重点を置いた実践に取り組んだ。その成果もあってか、生徒たちは徐々に落ち着いた学校生活を送ることができるようになってきた。

しかしながら、昨年度、第3学年主任の進路指導主事との兼務、第1・2学年主任と担任の兼務、生徒指導主事と担任の兼務という状況が生じ、担任業務への負担や負担感が大きくなり、生徒に関われる時間が少なくなっている実態が浮き彫りになってきた。また、その状況は、業務記録票の分析からも明らかになった。

こうした状況を受け、本校では昨年度、「学年団を中心にした二人担任制を試行し、詳細に担任業務を分担すれば負担が軽減するのではないか。」と考え、教務主任と各学年主任で構成するプロジェクトチームが中心となり、校務分掌の平準化プロジェクトに取り組んだ。その結果、特定の教員に対する業務集中の回避や、責任や悩み等の精神的な負担の軽減が認められた。また、担任1人でなく、複数の目で生徒を多面的にみることで生徒理解が深まり、生徒指導上の効果も実感できた。

しかし、昨年度は実践期間が短く効果の測定が十分ではなかったことや、学年団編成の在り方や担任と副担任の業務分担における意識改革等の課題もあったことから、今年度も二人担任制による校務分掌の平準化プロジェクトの取組を継続し、二人担任制の定着に向けてその成果を検証したいと考えた。そこで、人事異動等でメンバー構成は変わったが、今年度も教務主任と各学年主任がプロジェクトチームを構成し取り組んだ。

課題の1つであった学年団編成では、二人担任制のペアを考慮し、学年主任は担任と兼務せず副担任として担任を支えるようにした。さらに、新採用教諭の育成も意識したペアが組めるように編成を行った。(資料1)

	組	担任	副担任
1年	A	生徒指導、男性、30歳代、音楽	新採用、女性、20歳代、英語
	B	教諭、女性、30歳代、国語	学年主任、男性、40歳代、国語
2年	A	新採用、男性、30歳代、数学	教諭、女性、40歳代、家庭
	B	教諭、女性、20歳代、英語	学年主任、男性、40歳代、社会
3年	A	教諭、男性、30歳代、数学	常勤講師、男性、20歳代、体育
	B	教諭、女性、30歳代、体育	学年主任、男性、40歳代、美術

資料1 担任-副担任のペアの状況(4月当初)

二人担任制は着実に定着してきており、担任の精神的な負担感の軽減に寄与している。また、若い教員が経験豊富な教員とペアを組むことで、多くのことを学ぶことができ、資

質向上に役立っている。何より、学校が落ち着き、問題行動や不登校が減少したことで、生徒と向き合う時間が増えてきていることが、最も大きな成果だと考えている。

II 取組の実際

1 担任業務の分担

昨年度の試行時に、担任業務の洗い出しを行うとともに、業務分担について確認しており、今年度も同様の分担で実施している。(資料2)

道徳や学活の授業は、基本的には従来どおり担任の担当としているが、朝の会・帰りの会や給食などの日常的な生活の場面では、常に2人で教室に入って指導している。また、指導要録や通知票の作成など、特定の時期に集中する事務的な業務は、副担任が多くの補助的な作業を担当し、担任の負担を軽減している。



二人担任による朝の会

さらに、学期末事務の簡素化を図るために、通知票作成のICT化も今年度から実施し、二人担任制を有効に利用して負担軽減に大きな役割を果たしている。

2 成果と課題

担任1人ではなく、副担任も含め複数の教員が生徒に関わることで、多面的に生徒をみることができ、生徒理解が深まり生徒指導上の効果も実感できた。学校が落ち着き、問題行動や不登校生徒が減少したことで、問題行動への対応や不登校生徒への家庭訪問等に要していた時間は減ってきている。

しかし、平日(長期休業中を除く)の1人当たりの時間外業務時間を昨年度と比較し

てみていくと、決して削減されているとは言えない。これは、生徒指導全体としては落ち着いてきているが、10月に生徒指導上の問題が発生し、その事実確認や指導に時間を要したことが一因であると考えられる。さらに、生徒が落ち着いてきたこの機会を捉え、本校の大きな課題である基礎学力向上に向け、今年度から新たに「教えて考えさせる授業」の研究と実践に全教員で取り組んだことも理由の1つである。

二人担任制により学校が落ち着いてきたことで、問題行動への対応や不登校生徒への家

担任業務	主担任	副担任
朝の会・帰りの会	○	○
給食	○	○
教室環境整備	○	○
総合学習	○	○
道徳・学活	○	
学校行事の取組	○	○
生徒指導	○	○
進路事務	○	○
三者懇談	○	
教育相談	○	○ 希望者
家庭連絡	○	○ 出欠確認
出席簿	○ 最終確認	○ 作成補助
指導要録	○ 原稿打込	○ 作成補助
通知票	○ 所見	○ 作成補助
提出物の確認	○	○

資料2 担任業務の分担表(一部抜粋)

庭訪問等に費やしていた時間を、授業改善や学力向上のために充てることができるようになり、このことが今年度からの新しい取組につながった。結果として、教員の業務時間は軽減していないが、たとえ同じ時間を費やしていても、問題行動への対応等に比べると、教員の疲労感や負担感をはるかに軽い。

また、今年度から本校に勤務するようになった教員に、二人担任制の利点と問題点についてアンケート調査を行った。(資料3)

いくつか問題点も指摘されたが、教員だけではなく生徒にも利点が多いとの肯定的な意見がほとんどだった。特に新採用教諭からは、ベテランの教諭とペアを組むことによる利点が数多く示された。

問題点として指摘された、担任業務の分担と責任の明確化やペアの組み方の工夫は、昨年度の試行時からの課題でもあり、今後も引き続き検討が必要である。

利 点	<ul style="list-style-type: none"> ・ 担当事務の分担で、業務が平準化される。 ・ 1人でやらないといけないという負担感が軽減する。 ・ 複数の目でみるので、生徒の状況をより細かく把握できる。 ・ 男女のペアだと、異性の生徒に対する指導の面で助かる。 ・ 叱り役とフォロー役といった役割分担ができる。 ・ 互いの良さを発揮することで、新たな取組や創意工夫ができる。 ・ ベテランと組むことで、若い教員の資質向上につながる。
問 題 点	<ul style="list-style-type: none"> ・ 仕事によっては分担や責任を明確にすることが難しい。 ・ 学級経営方針について、しっかり共通理解する必要がある。 ・ ペアの組み方に工夫が必要である。

資料3 二人担任制の利点と問題点

Ⅲ 他校での取組のために

落ち着いた学校を取り戻すために始めた複数の教員による朝読書や給食指導の取組と、特定の教員に対する業務集中の回避や、担任の精神的な負担の軽減のための方策が結びついて、昨年度から取り組んできた二人担任制は、2年目を迎え、本校では当たり前のこととして定着してきている。

同様な校内状況や課題を抱えている学校では、次のような点に留意しながら複数の教員が日常的に学級や生徒に関わることが、課題解決には有効だと考えられる。

- ・ 学級や生徒を複数の教員でみるという協働意識を持つ。
- ・ 担任業務を洗い出し、共通理解のもとに分担と責任の明確化を図る。
- ・ ペアの組み合わせ方を意識した学年団編成を行う。

生徒指導には、毅然とした指導と共感的で受容的な姿勢の両面が必要だと考えているが、本校では、副担任も含め複数の教員が生徒に関わることで、「叱る→フォローする」・「厳しい役割と優しい役割」の分担ができてきた。さらに、多面的に生徒をみることができ、生徒理解も深まってきている。また、生徒にとっても2人の担任とうまく関わっていくことで、相談相手を選ぶこともでき、悩みを抱えることも少なくなっているのではないかと思います。こうしたことが、担任業務の負担軽減とともに、問題行動や不登校生徒が減少し、生徒と向き合う時間が増えてきたことにつながっていると確信している。学級数や教員数の関係で、多くの学校が二人担任制の完全実施は困難だと思うが、給食や朝の会・帰りの会等、学校生活の様々な場面で、可能な限り複数の教員が日常的に生徒に関わることが、落ち着いた学校をつくり、生徒と向き合う時間を増やすことにつながると考える。

「業務全般の効率化をめざして」

— 負担感の軽減に向けて —

I 取組の概要

教育活動にゆとりを持ち、児童と向き合う時間を十分に確保することが困難な状況を、教職員は日々感じている。平成 21 年度から教職員が行う学校自己評価のアンケート項目に日頃感じていることを自由記述で求めると、多忙感について多くの意見が寄せられた。その内容には、子どものためによいと思われることは、多少無理をしてでもがんばる職員の姿と疲れた顔がみえてとれる。元気で、はつらつとした笑顔で、日々児童の指導にあたってほしいと願うばかりである。本校では、こうした状況を少しでも改善できればよいと考え、校務全般の効率化という視点からのアプローチが必要であることを強く感じ、研究に取り組んだ。

「できる人ができるときにできることを」を合言葉に互いに教職員全員が助け合い、協力し合うことのできる職場環境づくりを目標に、平成 21 年度は、日課表の大幅な見直しを行った。そして、平成 22 年度は、研究協力校として主幹教諭を中心としたプロジェクトチームを立ち上げ、先進事例に学びながら、負担感軽減という切り口で教育活動を総括し、改善・検証していく取組を進めている。

II 取組の実際

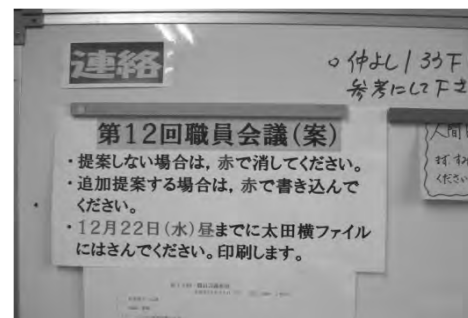
1 日課表の見直し 「— クリーンデイの取組 —」

「せめて放課後に週 1 日くらいは拘束されない日がほしい」という教職員の切実な願いから、月曜日の放課後を完全にフリーにすることを前提に、日課表の検討を行った。

その結果、毎週水曜日に限って清掃時間を設定しない時程（クリーンデイ）とした。あわせて、クラブ活動の時間を 60 分から 50 分に変更することや職員の打ち合わせを朝実施する等の工夫をすることで、1 時間の余裕時間を生み出すことができた。この時間を従来、月曜日の放課後に行っていた各種部会、職員会議、研修等の時間にあてた。そして、全校児童が 5 校時で集団下校する月曜日の放課後を、原則として会議等を計画しない日としたことで、学年団の打ち合わせや、教材研究等を自由に行うことが可能となった。そのため、見通しを持って一週間をスタートさせることができるようになった。

2 職員会議の効率化 「— 確実な起案 —」

本校では、企画委員会を以前から廃止している。教務主任が職員会議の 2 週間前を目途に会議要項を連絡板に掲示し、それに従って担当者は、期限までに起案して原稿を教務主任に提出するようにしている。前年度と大きく変更が必要なことや新提案については早目に起案し、事前に管理職等と相談・協議しておく。このような手順を徹底する



資料 1 職員会議の連絡板

ことで、職員会議がスムーズに進行するようになった。時間を厳守し、その中で協議できるように絞って計画するので、確実に効率化につながっている。職員会議が1時間を超えたことは今のところない。

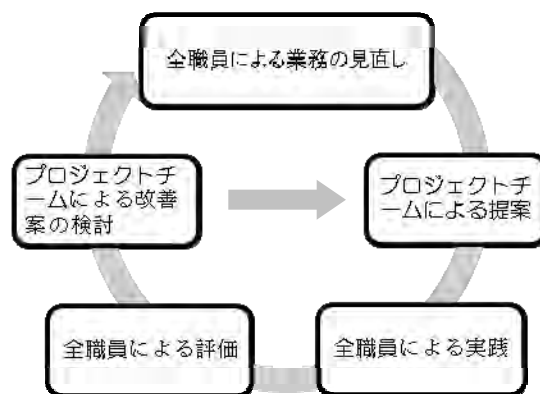
3 通知表の見直し 「― 校務のICT化 ―」

学期末、学級担任は、会計・成績処理、通知表の作成等様々な事務処理を要求される。中でも通知表の作成は多くの時間と労力を要する。そこで、従来はすべて手書きで行っていた所見欄を、宛名シールにパソコンを使って印字して貼り付ける方式へ変更した。それまでは、下書きをパソコンで作って起案した後に所見欄に清書していたが、この作業が省かれるとともに、訂正のない読みやすいものになった。この方式は、教員の負担を大いに軽減し、子どもたちと関わる時間を増加させ、今後も、人の手ですべきもの、機械に任せたいほうが良いものといった観点で校務の見直しを進めていきたい。

4 負担感軽減プロジェクトチームによる実践

(1) マネジメント支援に係る校内研修

学校における校務について、精選できるもの、効率化できるもの、連携できるものの観点で、全職員で協議して見直すことを目標に、ワークショップ形式の校内研修を実施した。まず、全職員を4グループ（年齢、職種、在任期間等を考慮して）に分け、KJ法で無駄だと思うことを洗い出し、分類する作業を行った。こうした作業をすることで、教職員が互いに感じている負担感を共有し、負担感軽減のための方策について知恵を出し合うことができた。出された課題についての解決方法や改善案について、教頭、主幹教諭、事務副参事、担任外教諭（本年度赴任者）からなるプロジェクトチーム（チームちりとり）を立ち上げ、解決方策を提案し、全職員で実践、評価していく。学級担任を除外しているのは、プロジェクトチームによる取組が新たな負担につながることを防ぐという考えからである。



資料2 プロジェクトのイメージ

(2) 改善に向けた具体化の例

①健康観察の見直し

健康観察後、健康観察板を内廊下側のフックに掛け、養護教諭が回収するようにした。従来担任や係の児童が健康観察板を保健室へ持っていく方式であったため、朝の会を中断する時間が生じていたが、方式を変更することで、朝の会の充実を図ることができるようになった。

②下校指導の見直し

担任は教室で児童の送り出しを時間厳守で行い、担任外の教員で下校指導を行う。下学年下校では、指導の必要な通学班に担任が付き添って下校指導している。付き添い下校が必要な班については、担任外（管理職も含む）の教員が行うようにし、担任は担任業務に専念できるようにした。

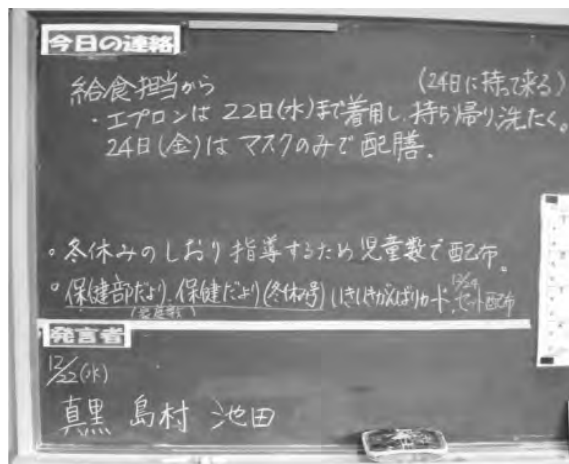
③スケジュール会の実施

見通しを持った教育活動を推進し、特別支援学級と通常学級の連絡調整を円滑に実施するため、毎週金曜日の晩会前（16:15~16:30）にスケジュール会を設定した。

これまでは担当者同士が個々に連絡を取り合っていたが、次週の予定を相談し、特別教室や機器の使用、交流学級との連絡調整等を行うこととした。こうすることで、調整の時間的なロスを防ぐとともに、効率的に1週間の教育活動計画を立てることができるようになった。

④朝会、晩会の見直し

週3回行っていた連絡会は、従来すべて口頭で行っていたが、終了予定時刻を過ぎることがあった。そこで、連絡黒板に連絡事項を記入し、口頭で説明が必要な場合は、発言したい者が名前を記入するようにした。連絡会で、司会者は発言者のみを指名する。こうすることで、短時間に必要なことを伝えることができるようになり、長引いて次の予定へ食い込むということがなくなった。



資料3 連絡黒板の例

5 取組の成果と課題

(1) 成果

- ① 全職員で校務について考えるワークショップ形式の校内研修を実施し、プロジェクトチームを立ち上げたことにより、校務を効率化の視点で見直していこうとする意識や時間を大切にしようとする意識が高まってきている。
- ② 校務の効率化という共通認識が教職員の中に徐々に出来上がってきているので、プロジェクトチームによる提案を受け入れ、確実に実践できるようになってきた。

(2) 課題

- ① 校内の取組だけで、教職員の負担感を解消しようということには限界を感じている。重なりのある調査文書や各種の作品募集の後処理等、校外の関係機関等の要請による対外的な要因で負担感を感じることも多い。今後関係機関等との協議も必要になってくると思われる。
- ② 取組を始めてからの期間が短く、提案されたことすべてが効率的に行われているわけではない。無駄の排除や効率的な方法の発見は、やる気があればできるという意識を高めていきたい。

Ⅲ 他校での取組のために

本校の取組は、校務について教職員が日頃感じている声を集めることから出発している。校内研修で精選（廃止も含む）、効率化、連携の観点で校務全般を見直すとともに、無駄だと思えることを洗い出す作業を行った。そうすることで、今まで当たり前に行ってきたことでも、もっと効率的な方法があるのではないかと、日々考えて取り組むようになり、改善に向けての意識が高まってきた。本校では、プロジェクトチームを立ち上げ、提案・実践し、検証していく体制を構築した。そのことが大きな改善には結びつかないかもしれないが、教職員全員で日常を見直すきっかけになったと感じている。平素から一人ひとりの教職員の声を吸い上げ、できることから小さな改善を少しずつ積み上げていくことのできるシステムを構築することが、負担感の軽減に有効に働くと考えている。

組織的・機能的な学校運営をめざして

— 業務の効率化によるアプローチ —

I 取組の概要

本校は平成 20 年度から教職員の多忙感・負担感を軽減し、いかに生徒と向き合う時間を確保していくかの研究を行ってきた。学校現場において、1人の教職員が休むとそれを他の者が代替して行うケースが多く、それがかえって職場の多忙感・負担感を増すことになる。そのため、「年次休暇を取りたくても取れない」という思いをもっているのが現実である。適切な休養や職務の負担感の軽減が、仕事の能率を上げることは明らかなので、この3年間で次のような取組を行った。

1 平成 20 年度

メンタルヘルスも含めて、心の病は教職員としての機能の低下をもたらすとともに生徒の人格形成に大きな影響を及ぼすことから、風通しがよくて、一人ひとりに居場所がある職場づくりに努めた。具体的には、周囲に気兼ねをすることなく年次休暇を取りたい時に取れるという職場環境の改善に努めた。

2 平成 21 年度

職場の中からアイデアを提案するシステムとして、プロジェクトチームを結成し、3つの提案と実践を行った。

- (1) 年次休暇の取得を推進する。
- (2) 会議の日には清掃活動を行わず会議時間の確保を行う。
- (3) 学年末の成績処理事務に専念できる時間を確保する。

3 平成 22 年度

平成 21 年度の成果と課題を踏まえて、次の2つを追加した。

- (1) 企画委員会と主任者会を充実させることによって職員会議の時間そのものを短縮する。
- (2) 職場の同僚性を高めることが教職員の意欲向上につながることから、校内研修等を充実させ職場を活性化させる。

II 取組の実際

1 平成 20 年度

生徒と触れ合うことのメリットは、生徒を知ることによって指導の手立てが分かり、時間を共に過ごすだけではなく共感的に関わることによって、生徒を教育できることである。

学校現場では、各種の調査・報告書が増加している。教職員の教育活動が多忙化しており、研究・準備に時間がかかる。保護者からの要望が多様化しており、対応に時間がかかる。こうした実態の中で教職員の本務である、子どもに直接指導する時間が減少しているのが現実である。

そこで、教職員の精神的な負担感を少しでも減らそうと管理職と教職員との会話を意識的に増やし、1人の教職員が負担を抱え込まない体制づくりに努めた。具体的には、

- (1) 校長室を使用せず、学年フロア等でさりげない会話をする場面を増やした。
- (2) 主任者会で学年主任から学年の様子を聞くなどの情報収集に努めた。
- (3) 学年主任をとおして年次休暇の取得を呼びかけた。

こうした取組をとおして、職場には「お互いさま」という雰囲気がより高まり、気兼ねをすることなく年次休暇が取得しやすくなった。

2 平成 21・22 年度

(1) プロジェクトチームの設置

プロジェクトチームのメンバーの選出は次のような条件で行った。

- ① 幅広い年代から意見を聞くために、年齢構成を 20 歳代、30 歳代、40 歳代からそれぞれ選出する。
- ② 性別については、男性と女性を半々とし合計 6 名を選出する。
- ③ 本校での勤務年数を 3 年以内とする。新任者のほうが、新鮮な感覚で本校の校務を見つめることができると判断したためである。

(2) 年次休暇取得の実態

(資料 1) は、プロジェクトチームとは異なる本校勤務四年以上の教諭の年次休暇の取得表である。これによると、気兼ねなく休みが取れる状況にはあるが、「リフレッシュ休暇」を取得した者はいない。夏季特別休暇においても、部活動の指導や進路事務等で取得が困難であるのが現実である。ただ、金曜日、あるいは月曜日に年次休暇を取得して 3 連休にすることには先生方の抵抗感は少ないので、学年団でローテーションを組んで年次休暇を取得するようにしている。教員からは「リフレッシュできて、また頑張ろうという意欲がわく。」というような前向きな感想もでている。

氏名	20年 1年次	21年 2年次	22年 3年次	備 考
A	3	3		22 年度転勤
B	4	3	6	
C	8	5	2	
D	7	7	5	
E	1 1	7	6	
F	8	8	1 0	
G	1 1	8		22 年度転勤
H	8	1 1		22 年度転勤
I	1 0	1 2	1 1	
J	5	1 7	1 1	
K	1 7	1 7	1 5	
L	1 4	3 3	1 3	
M	1 4	1 9	1 0	
N	1 4	1 9	9	

資料 1 年休取得日数 (H22 年度は 12 月までの実績)

(3) 会議時間の確保

会議日には清掃活動は行わず、会議時間を延ばすことの是非については、H21 年度協議し、実践した。その実績から、本年度も清掃を行わず、教室内の整備・整頓を担当と日直の生徒で行っている。(資料 2) その代り、校内行事等がある時は清掃時間を延長して生徒の美化意識の低下を防ぐこととした。

時 程	清掃活動のない日		清掃活動のある日	
	5 校時の終了	1 4 : 3 5	5 校時の終了	1 4 : 3 5
			清掃終了	1 4 : 5 0
帰りの会終了	1 4 : 5 5	帰りの会終了	1 5 : 1 0	

資料 2 清掃活動のある日とない日の比較

さらに、本年度は、会議時間そのものを短くする工夫として、企画委員会（毎月1回）と主任者会（毎週1回）で細かい情報交換と協議を事前に行うようにして、職員会議の時間短縮を図った。その際、教務主任が会議の時間設定や、協議題の選定、司会を一括して行うことでより効率的に会議が進行できるようにした。

学校という組織を活性化させるためにも、今後益々、教務主任というミドルリーダーの働きが重要になる。

(4) 学期末の事務処理時間の確保の実態

期末考査の後、短時間に成績処理業務が集中する。この業務は、間違いの許されない緊張感を強いられるもので教員にかかる精神的な負担は大きい。そこで、授業時間を確保しながら成績処理にかかる時間にゆとりをもたせるために、ICT機器の活用を積極的に進めている。幸いなことに、本校には以前から複数のPCが配備されており、教員にはPC操作に長けたものが多いので、授業時間を確保するためにテストの日程をぎりぎりまで遅くして、テストが終われば午後から採点や成績処理にかかる時間を確保することとした。

本年度は1日、テストの日程をずらすことができた。1日では作業効率はさほど変わらないが、気持ちにゆとりができたのが大きかった。

3 平成22年度

教職員間の人間関係がうまくいかないと学校の組織力が低下し、学校の教育力そのものが低下することにつながる。教職員相互の関わりによってこそ組織は機能するので、教職員のつながりが組織力の向上の鍵をにぎっている。組織力向上にこだわるのは次の3つの利点が考えられるからである。

- (1) 校内の役割分担と責任が明確になり、時間的に余裕ができる。
- (2) 地域・保護者対応が組織的に行え、対応にゆとりが生まれる。
- (3) 教職員間の連携・協力が強化でき、生徒の情報を共有できる。

特に、上記の(3)において職場の同僚性を高めることが即ち教職員間の連携強化につながると考えた。そこで、本年度の新たな取組として校内研修を充実することに取組んだ。
《校内研修の一例》

一緒に何かをすることによって互いの思いを共有する場面として、ライオンズクラブの支援を得て、「ライフスキル教育」のプログラムを23年1月に実施する予定である。人間関係を上手に築くコミュニケーション力や、自分の感情をコントロールしストレスに対処する力を身につけることをとおして、教職員の意識を変えようと考えている。

Ⅲ 他校での取組のために

学校現場は多忙である。今後も益々多忙になってくるであろう。そうした中、どうやって業務の負担を軽減して生徒に関わる時間を確保するか。本年度からプロジェクトチームの教員以外、学年主任や教務主任等のミドルリーダーの教員から貴重な提案をもらったことが校長として何よりも心強かった。

学校の課題解決に向けて何よりも大切なものは「マンパワー」である。管理職だけでなく、1人でも多くの同僚から知恵とパワーをもらって学校の業務の効率化やメンタルヘルスに取り組むことは、これからの学校マネジメントに必要な不可欠なことだと考えている。

「学校規模の特性を生かし、教育活動及び学校運営の活性化を目指す」

— 「学校支援ボランティア」の活用や関係機関との連携の取組を通して —

I 取組の概要

1 これまでの取組（平成20・21年度）

本校は研究協力校として、3年間研究に取り組んできた。最初の2年間に主に取り組んだのは次のことである。

(1) 職員会議や校内研修等の在り方の見直しと工夫改善

① 会議についての見直しと簡略化

職員会議など学校運営に関する各種会議や委員会、部会についての見直しを行い、事前検討の要素が強い会議は可能な限り行わないようにして、職員会議等の中で全教職員により協議することを大切にするようにした。

② 校内研修等の在り方の工夫改善

各学年で年間1回の校内研究主題に基づいた研究授業を行ったが、事前の指導検討よりも、事後の授業の中での児童の姿をもとにした研修を充実させることを共通理解して取り組んだ。

③ 事務職員による給食費の集金

担任が行っていた給食費の集金業務を事務職員が行うようにした。集金日には、職員室前に事務職員が待機し、そこへ登校した児童が給食費を持ってくるようにしている。



集金の様子

(2) ICT機器の利活用による事務処理等の効率化

① 担任業務に関する事務処理のICT化の推進

通知表の総合所見欄については、ワープロで作成しラベル印刷して打ち出したものを通知表に貼りつけるようにした。このことにより、下書きと清書のプロセスを一体化することができ、学期末の事務処理の効率化につながった。出席簿と会計簿についても、パソコンで処理することにより、効率的な事務処理ができるようになった。

総合所見	
一学期	<ul style="list-style-type: none"> ・まじめな態度で学習し、発表もよくできた。算教科「小数のわり算」では、今までに学習したことをもとにして、意欲的に計算の仕方を考え、分かりやすく説明することができた。 ・運動会の組体操では、友だちと真剣に練習し、リズムや動きを完成させるなど、立派な演技をした。 ・いつもやさしい気持ちをもって友だちに接し、楽しく活動することができた。
二学期	<ul style="list-style-type: none"> ・国語科「わらぐつの中の神様」では、行動描写や会話から登場人物の人物を読み取ることができた。 ・クラブでは、講師の先生の話を聞きながらメジロやアカガクを熱心に制作し、すばらしい作品を仕上げた。 ・学芸会「防人の歌が聞こえる」では、4人の役になりきって演技し、言葉に抑揚をつけたり動作を工夫したりして、感動的な劇にすることができた。
三学期	

資料1 総合所見欄のイメージ

② 校務分掌等に関する文書管理の工夫改善

校務分掌に関わって担当者が作成した文書や、学年の運営や指導に関して作成した文書については、職員室内LANで結ばれた校務用パソコンで一括管理するようになった。担当者が校務用パソコンに文書フォルダを作成して、そこにそれぞれが作成した文書を保存するようにし、接続した教職員のパソコンから閲覧、利用ができるようにした。

(3) 「学校支援ボランティア」の募集と活用

開かれた学校づくりや地域との連携の一環として、授業や施設メンテナンス等への支援をお願いできる人材を「学校支援ボランティア」として募り、地域の人材を学校運営に有効に活用するように努めた。

これまでもクラブ活動など特別活動や総合的な学習の時間の中で、ゲストティーチャーとして指導をしてもらっていたが、改めて、「学校支援ボランティア」として募集をした。授業支援に加えて、情報教育の支援、HPの作成・管理、学校の環境整備の支援などについても、担当していただくようにして、これまで以上に多様な関わりを持っていただけるように組織化したいと考えた。

2 本年度の研究内容

研究協力校として3年目を迎え、これまでの取組を振り返り「職員会議や校内研修等の在り方の見直しと工夫改善」「ICT機器の利活用による事務処理等の効率化」については、今後も学校運営の中へこれまでの内容を取り入れ、継続的に取り組んでいきたいと考えた。その上で、道徳や総合的な学習の時間、クラブ活動等での取組を通して、子どもたちに人気の高い「学校支援ボランティア」をはじめとする外部の人材や地域の関係機関などと連携し、学校運営にさらに多様な関わりを持っていただくようにしたいと考えた。

そこで、本年度は研究内容を焦点化して、『「学校支援ボランティア」の活用や関係機関との連携』を研究の重点として取り組むことにした。

II 取組の実際

1 公民館など地域の関係機関との連携

これまでも公民館などと連携した活動は行ってきたが、さらに子どもの様子や思いを知ってもらうことで、学校と地域が協働で子どもの成長を支えていけるような関係を構築したいと考え、公民館や地域の関係者と協議しながら、長期休業中の行事などにおいて、さらに連携の幅を広げていった。

・『公民館子ども講座』『読み聞かせボランティア』

夏休みに公民館主催の「子ども講座」が行われた。地域の方を講師として、「読書感想文を書こう」や「ニュースポーツを楽しもう」などの多様な内容の講座を開いていただき、参加した子どもたちだけでなく保護者にもたいへん好評であった。

また、公民館の「読み聞かせボランティア養成講座」の受講生のみなさんに、朝読書の時間に低学年への読み聞かせをしてもらった。大型紙芝居など用具の工夫もあり、子どもたちは集中して聞き入っていた。関係機関との連携は実現までの連絡調整や準備等、一時的に勤務負担が増大する面もあるが、かけた労力よりはるかに大きな効果が期待できる。



公民館子ども講座の様子



読み聞かせボランティアの様子

2 「学校支援ボランティア」の活用

「学校支援ボランティア」の活用については、これまでの取組をさらに深めていきたいと考えた。そして、本年度は授業支援のほかに、校務分掌において知識や技能を有する教職員の負担になる傾向が強い校内のICT環境の整備、ホームページの作成管理などに関わる「学校支援ボランティア」の活用についてもその方策を探っていくことにした。

(1) 授業支援

道徳やクラブ活動では、2人の方に特別非常勤講師をお願いしている。専門的な知識や技能と、自分の経験に基づいた話により、子どもたちの人気は高い。また、学校以外の場での交流もあり、子どもたちにとって身近な存在になっている。総合的な学習の時間や生活科においても地域の多くのボランティアの方に支援をお願いしている。米作りでは、田植えや稲刈りだけでなく、稲作に必要な水の管理についても、日常的に子どもたちへの指導や教員への助言をしてもらっている。



稲刈りの様子

(2) ICT支援・環境整備支援

校内のICT環境の整備やホームページの作成管理についても「学校支援ボランティア」の活用を考えた。パソコンや校内LANの不具合への対応についての相談や、ホームページの作成と管理について、学校の担当者とともに関わってもらおうようお願いをし、日常的、継続的な支援を得たいと考えている。草刈り等の環境整備に関わる「学校支援ボランティア」については、複数名、登録してくれているが、休日に自主的に運動場周辺の草刈りをしてくださる方もいた。また、グランドゴルフの運動場利用者の方からも運動場周辺の環境整備についていつも気に留めてもらっており、PTA奉仕作業等にも積極的に参加していただいている。



道徳の授業の様子

Ⅲ 他校での取組のために

- 1 「学校支援ボランティア」を学校運営の中で活用するためには、知識や経験、また学校教育への関心等を有する人材を発掘することが大前提である。そのためには、公民館などの地域の機関との関係を深め、可能であればコーディネーター的な役割をお願いして学校が求めている人材の情報を得られるようにするなど、情報収集に努めることが重要である。
- 2 「学校支援ボランティア」を継続的に活用していくためには、学校から支援をお願いしたい事項について具体的に説明するだけでなく、オープンスクールなどの機会を通して日常的な学校の様子や子どもの実態等を十分に知ってもらった上で、関わっていただくことが大切である。
- 3 教職員の精神的な負担感を軽減するために、子どもの問題行動や学級経営に関わる保護者等への対応について、プライバシー保護のことを十分に担保しながら、学校から関係機関や地域関係者への働きかけを積極的に行って情報を共有しながら協議していくことが有効である。そのために校内で関係機関等との連携の方法や内容について、お互いに具体的に確認しながら共通理解を図っていくことが必要である。

「校務における I C T 化の推進による事務処理等の効率化」

I 取組の概要

平成 21 年度における本校教諭の時間外業務は 1 日平均 2 時間前後であり、全国的な状況と同様な傾向にある。

時間外業務の内容は、教材の準備や学級事務、校務分掌に関わる業務など多岐にわたるが、校内の分析では A・B・C のように分けることが出来た。

A	時間はかかるが本人の負担感があまり多くない業務	授業の準備等の教材研究、児童の作品の評価、児童関連行事の準備・運営・反省、別室登校児童への対応など
B	時間がかかり負担感が大きい業務	成績処理・会計・その他の学級文書事務、週休日に実施される P T A 行事に関する業務、日直に関する業務
C	会議や研修にかかる時間(比較的軽減化が進んでいる)、職員間のコミュニケーションを密にするための時間	

B の業務について職員は、できる限り効率化したいという意識が強く、C についてはできれば効率化したいという意識をもっている。それらの効率化によって、A の業務について時間をとりたいと考えている。そこで、事務処理の効率化を I C T 機器の利用によって図ることができれば一定の負担軽減や時間の節減になり、児童と向き合う時間の確保につながるであろうと考え、上記のテーマを設定した。

また、井原市全体での I C T 化推進施策に基づく面も大きい。井原市では、平成 16 年度から市内の全小・中学校に、全教職員数のパソコンが配置されており、昨年度には新ソフトへの更新も完了した。市のシステムを利用して緊急メールを学校から発信できるしくみが、平成 21 年度に整備された。また、平成 21 年 10 月からは、I C T 支援員が各小・中学校に週 1 日ずつ勤務できる体制を整えた。I C T 支援員は、パソコンのメンテナンスや校内ネットワークの調整、デジタル教材作成の支援等、教職員の要請に応じて I C T に関わる諸支援をするのが職務内容である。

そこで、こうした環境も活用し、事務処理の I C T 化を進めれば、教職員全員の負担軽減に役立つであろうと考えたわけである。

ここで課題となるのは、I C T 化を進める際に一部の担当者の負担になりやすいという点である。これに対しては、プロジェクトチームを組んで取組むことで緩和することにした。また、学校全体の職務の軽減に貢献する業務に絞って実施することが効率化につながると考えた。

そこで、I C T 化がどのような業務で可能かを洗い出すことから始めた。その結果、例えば電話での保護者連絡網を緊急メールで補い省力化する方法、学校関係者評価の集計作業の I C T 化、通知表控えの電子データ化、校内研修資料作成面でのペーパーレス化、※N A S による情報一元共有化などが挙げられた。

こうした取組を実践することによって、直接・間接に個々の負担がどの程度軽減されたかを厳密に測定することは難しいが、アンケートや自己評価等によって教職員の感じたことを吟味・分析することは可能だと考える。そうした結果を踏まえた上で今後の取組の方向を焦点化したい。

II 取組の実際

1 プロジェクトチームを中心とした勤務負担軽減意識の醸成とICT導入促進

資料1に示すように、それぞれの役割を決めてメンバーを選出した。パソコンによる事務処理に長けている事務副参事や若い世代を代表する担任の斬新なアイデアが、大きな力になった。

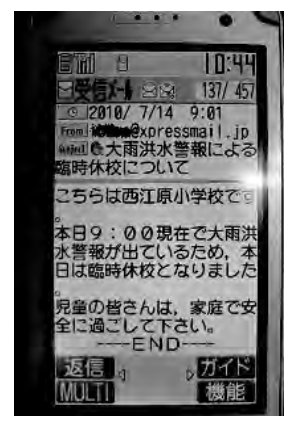
勤務負担軽減意識を高めるための職員研修を行い、ICT活用のアイデアの募集やアンケート調査も行った。校長や教頭・主幹教諭からの情報発信や助言も積極的に行うことにした。

メンバー	役割
校長	総括
主幹教諭	校務分掌面からの考察
研究主任	校内研究とのリンクで考察
事務副参事	事務処理面からの考察
担任代表	指導面からの考察

資料1 プロジェクトチームの構成

2 井原市メール配信サービス（緊急メール）の利用

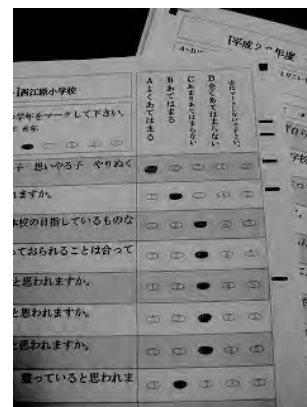
運動会やプール利用の実施などに伴う緊急連絡や、宿泊を伴う行事に関する連絡、不審者情報や気象警報に関する連絡などを、井原市のメール配信サービスを利用して学校独自の連絡を行っている。即時に情報が保護者に伝わることで、大変効果的な連絡方法である。保護者にも好評を得て、平成22年10月末現在で約95%が登録するという状況になっている。



緊急メール

3 学校評価アンケートへのマークシート方式の導入

以前は1枚ずつ点数化して手作業で入力し集計をしていたアンケート調査を、マークシートの読み取りで集計できる方式に改めた。集計作業が効率化でき、担当者の負担軽減になるとともに実践の見直しや結果の公表が迅速にできた。



マークシート

4 通知表控えのデジタル化と統計データの活用

成績処理のための数値データは、専用のソフトを利用して集計しているし、所見の記入についてもパソコンで記入し保存・印刷できるようにしている。年次を追って保存できるように管理して、児童の6年間の推移も一覧できるように工夫を行った。

5 児童個別の支援情報のデジタル化と校内研修のペーパーレス化

特別な支援の必要な児童等への留意事項や支援経過について、校内で統一した電子ファイルに入力し、研修会議では一斉にパソコンを開いて画面上で意見の交換や説明を行っている。大量の文書資料を印刷したり管理したりする必要がなくなり、効率的である。

6 ICT支援員との連携

学校ホームページの管理や更新、職員用パソコンのアップデート、教室でのインターネット利用条件の整備、サーバーパソコンの不要データの削除などパソコンに関する業務をはじめ、パワーポイントによる算数教材作成支援、NHKデジタル教材の利用、職員研修指導、放送録画の管理等、ICT支援員と幅広く連携した活動を進めている。

7 その他の取組

本校では図書をバーコード方式で管理するための登録作業を進めているが、司書だけでは作業が進みにくいため、保護者ボランティアを募集した。ソフトの関係で3台のコンピュータしか使えないが、ボランティアが毎週定期的に支援する体制ができ、職員の負担軽減に大いに役立った。

また、出席簿や会計処理や文書、指導時間集計表、写真データ、各分掌のデータなどをNASで一括管理することにより、担当同士の引き継ぎや打合せが簡略にでき、情報の漏洩防止対策としても有効であるため、事務処理の効率化に大変有効であった。

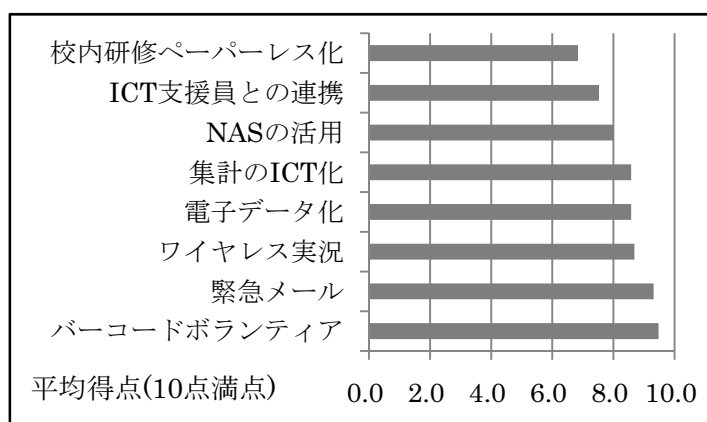
学芸会ではワイヤレス映像転送装置を利用し、教室への実況放送を行った。



バーコードボランティアの様子

8 取組の評価

こうした様々な取組について、職員は負担軽減についてどのように感じているかという意識を探るため、10月下旬に調査を行った。その結果が資料2である。かなりの割合で、負担軽減への効果を職員が感じているとみることができる。



資料2 職員アンケート結果「有効感のあるICT活用」

Ⅲ 他校での取組のために

1 アイデアの醸成と共通実践

職員から出されているアイデアには上記以外のものも多くある。通知表や指導要録のデジタル化、児童への教育相談アンケートなどのマークシート化、教材提示装置など設備面の充実、デジタル教材の作成と利用マニュアル等の整備、職員室内のコミュニケーションをサポートするグループウェアの導入などである。

どの学校においても、校内でこういうアイデアを職員全員で出し合い、実践できるものから着実に始めるという取組がまず大切と考える。

2 必要に応じての外部講師の招聘とスキルの共有化

勤務負担軽減の意識を醸成するには、外部講師の招聘も必要と考える。学校の多忙化が教職員間のコミュニケーション不足につながり、コミュニケーション不足が多忙化を促進するという悪循環を断ち切るため、日常生活でもICTを上手に活用してゆとりを生み出そうという意識やスキルを、ベテランも含め全職員で高めていくことが肝要であろう。

※NAS…ファイルサーバに特化した専用装置のこと。ネットワークを経由して個人のパソコンから自在にアクセスでき、情報共有やバックアップなどに利用する。

「組織的な学校運営に関する実践研究」

— 組織的な学校運営の充実を目指すための方法として —

I 取組の概要

学校は将来を担う若者を教え育てる場であり、指導者は常に心にゆとりをもって子ども達に接していくことが大切と考える。しかし、日々の生活に追われていると精神的に余裕がなくなり、表情も厳しく言動も荒々しくなりやすい。指導者がこうした状況で指導しても生徒は「穏やかな気持ち」で助言を聞くことは難しい。

少なくとも、学習指導要領の目標を十分達成するため、また、教科・道徳等の指導と教育相談を充実していくための時間の確保が必要である。また、医療のカルテと同様に、生徒個々の指導記録が残せるだけの時間の確保も必要と考える。

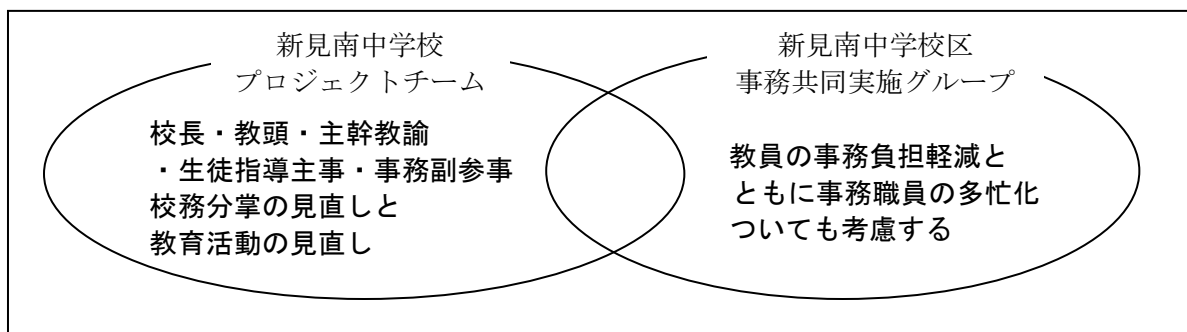
このようなことから、本校の研究では、事務職員が学校事務の共同実施により、時間を生みだし、教員を支援することと、教育活動を見直すことで「子どもと向き合う時間の確保」ができる対策を実施することにした。

事務の効率化については事務の共同実施の機会を利用して研究することにし、教育活動の見直しについてはプロジェクトチームを設置して実施することにした。

II 取組の実際

1 プロジェクトチームの設置

校内でのプロジェクトチームは、教職員の人数が少ないため、校長・教頭・主幹教諭・生徒指導主事・事務副参事とした。事務副参事をプロジェクトチームの一員としたのは、新見南中学校区の事務共同実施班との連携を密にし、教育活動をサポートする研究推進も不可欠と考えたからである。



資料 1 プロジェクトチームの構成

プロジェクトチームは教育課程の完全実施と部活動及び教育相談が十分できることを重点に考え、それ以外のことはできるだけ省くことを検討した。また、校務事務の効率化や、来年度へ向けての校務分掌の見直し、行事の精選について協議してきた。

2 取組の実際

(1) 新見南中学校区事務の共同実施の中での取組

教育支援につなげていくため、事務関係の効率化を事務の共同実施により検討してい

くことを考え、5月初旬に新見南中学校区の小学校校長会で事務の共同実施を通して学校マネジメント支援に取り組むことを説明し、理解を得た。このことで、事務職員が「教員の子どもと向き合う時間の確保（教育支援）」のために、共同実施の中で、教員の負担軽減を図り、子どもと向き合う時間を確保でききるよう取り組んでいくことを共通理解できた。その結果、事務職員にとっても参加しやすい環境で研究を進めることができるようになった。



事務共同実施の様子

① 事務職員が学校運営に参画し教育活動を支援する

ためには、教員の業務についての理解を深めることが重要と考え、新見南中学校区共同実施グループでは、岡山県総合教育センターの自主研修制度を利用して教育課程の概略など、教員の業務についての理解を深めた。

さらに共同実施グループ全校の校長の経営方針を踏まえ、各校事務職員が各自所属校の事務部経営案を作成した。作成された事務部経営案は、共同実施内で共有するようにした。このことにより、事務職員の学校運営への参画意識が高まるとともに、広い視点から学校運営を考えることができるようになったため、教員と事務職員との業務分担がスムーズにできるようになった。学校会計や集金等の事務が円滑に行われ、教員が子どもと向き合える時間の増加につながった。この取組については、関係する学校長の理解を得られたことが、研究を進める上で大変有効であった。

② 学校運営を理解し高い参画意識を持った事務職員が、学校事務について教員へ説明することは 説得力もあり、より教員との連携が密になるとともに、教員は学校会計・服務・給与・福利関係の手続き等について理解を深め、それぞれが迅速な事務処理を行えるようになった。このことは、事務職員の事務負担軽減にもつながる。教員も日頃から事務職員の取組や共同実施での取組に関心を持ち、一人ひとりが正確で迅速な事務処理を行うことで、事務職員の事務処理時間を短縮することができる。



学校事務の研修の様子

③ 共同実施で取り組んでいる「事務部経営案」の中には

は、各校とも職場の人間関係づくりを重要と捉えており、職場の良い雰囲気づくりについても話し合われた。その中で、事務職員から「明るい職場づくりに向けたあいさつ」「教員が必要としている文書の迅速な提示」「必要な教材等の迅速な補充」「福利厚生工夫」などの提案がなされた。

(2) 校務分掌の見直しと教育活動での見直し

校務分掌の見直し・整理をすることにしたが、一部現状に合わない分掌はあったものの削減できる分掌はなく、また、外部の組織との連携に関わることなどは、表記上整理できても、そのことにより分担がはっきりしなくなるといった課題が生じる。これではかえって一部の教職員への負担が増加することも予想され、分掌の整理による負担軽減が難しいことが明らかになった。そこで、ICTの活用により業務の効率化を図り、業務時間軽減と負担軽減に取り組んだ。教育記録（成績処理・指導記録）や会計処理、そして授業改善については以前から取り組んでいたが、今回さらに見直しを進めることにした。

① 通知票・指導要録等への関係システムの構築と運用

教育に関する事務処理では、平素の指導記録やそれを基にした保護者へ伝達する指導評価記録（通知票）及び指導要録、進学時に進学先へ提出する書類など、重要な事

務がある。その他にも、学校だよりや学級だより等の保護者への情報伝達のための各種たより、部活動の活動日の通知文書や協力依頼文書など多数存在する。特に成績に関わる事務処理と生活指導に関わる事務処理は重要であり、通知票及び指導要録等の作成のもととなる。ところが、従前は、担任や主任、生徒指導主事などがそれぞれデータを入力したり、残したりしていたため、データの重複が多くみられた。これらをICTを活用し、生徒の学習記録と学校生活記録をデータ化して、教員個々の役割を明確にした上で管理、集計するようにした。また、データの差し込み印刷機能を活用して、通知票、指導要録等の形式に合わせて出力できるようにした。また、誰もが同じようにデータ入力できるよう、運用マニュアルを作成した。

このことにより、重複する事務処理や、人為的な転記による誤記や記入漏れを減らすことができた。さらに、通知票の保護者への配付の仕方についても議論した。これまで、学期ごとに配付して毎回集めていたが、二学期制も考慮し、前期の成績等の通知は通知票を簡略化した。後期に配付予定の正式な通知票は前期の記録も入れたものを送付するようにした。

② 生徒指導記録の保管と利用

これまで、生徒指導に関わる指導記録（教育相談・生活指導・家庭訪問）を医療機関のカルテのように記録保存をしていたが、本校では教員の記録時間の確保や認識の違いによりなかなか定着しなかった。最近では、校内だけでなく学校を支援する関係諸機関とも連携した中で生徒指導が行われるため、記録しておくことの重要性が高まっている。また、中学校では、教科ごとに教員が入れ替わるだけでなく、非常勤講師も多いため、情報交換の場や時間も少ない現状では個々の生徒のことを共通理解することだけでも大変である。適時・適切な指導を行うために、指導記録を残すことはますます重要となっている。そのため、教員に「指導記録を残すための時間」をいかに確保するのかということが今後の課題である。

本校では、情報として得たことに関しては、その都度、管理職や生徒指導主事が教員に指導記録を残すように指導している。このことが組織的に行えるように電子媒体を利用し、メインコンピュータ（成績と同様個人情報なのでパスワードをかけるなどの管理には十分配慮をしている）に常時記録するようにしている。そして、生徒指導主事が定期的に指導記録の有無等を確認し情報の共有化に努めている。

Ⅲ 他校での取組のために

事務共同実施班による取組により、教員の事務業務についての理解が深まり、間違いが少なくなったことは、勤務の無駄の削減に効果が大きかった。また、校内においては、ICTによる成績関係や生徒指導関係の事務処理の仕方に全教職員が、データの共有化を図りながら精通することで、重複した業務が縮減されるといった効果があった。ICTを学校事務に使うことは大変効率的であるが、使用マニュアルを作成して、全職員がそのマニュアルについて理解する研修会を持ち、そのことを通して、ICTについての苦手感をなくすことが大切である。



資料 2 システム運用マニュアル

「校内組織の円滑な運用のためのシステムづくりについて」

— 情報伝達の仕組みの改善と組織の効率的な運用について —

I 取組の概要

教職員の『多忙感』や『ゆとりのなさ』は、生徒指導上の問題に迅速に対応し、先送りしないことで改善される。児童への対応は当然であるが、保護者への連絡、説明等、問題を次の日に持ち越さないことがとても重要であり、いかに組織として対応していくかが学校としての重要課題である。

この課題を解決するためには、教職員個々が、その裁量によって動くのではなく、組織として問題解決にあたる仕組みを確立し、全教職員がその仕組みを理解し、適切に運用することが、不可欠である。そのためには、組織がマニュアルのもとに機能する仕組みを作ることが必要である。

そして、そのマニュアルによって動けば、個々の能力に依存することなく、生徒指導上の日々の課題を、より迅速に解決することができると考え、その「仕組み」をつくること、学校としての組織を運営する上で不可欠と考えた。

そこで、本研究の柱を次のように設定し、主幹教諭を中心に取組を行うこととした。

○チーフを中心としたチームによる仕事の仕方

- 校務分掌の改編により、チーフを中心とした班による分掌執行を試みる。
- 各担当班のチーフから個々の職員への指示の仕方を工夫する。
- チーフによる起案の趣旨を、いかに関係スタッフへ伝達し、組織としての実践をどう進めていくかを研究する。

今までは、分掌の業務から人に割り振っていたものを、一人ひとりをもとに、業務を割り振る形にして、だれが何を分担するのかを明確にした。もちろん、担任にとっては、自分の学級経営が最も大きな校務分掌となることを明確にし、経験年数や職場の中でのポジションに応じて負担を担うよう、組織として機能する分掌分担を考えることとした。

また、チーフが原案を立案し、それをチームで検討することで、会議の効率化を図ることを考えてみることにした。あわせて、初めからチームが固定されているのではなく、チーフが提案の内容に応じてチームを招集できる仕組みを考えることとした。

○校内ネットワークとPCの活用

- 各担当班のメンバーが、チーフを中心として、どのように情報を共有化するか
- 校内での情報の流れの集約の仕方、閲覧の仕方をどう改善していくか。

各種委員会での協議や生徒指導の状況、朝の会等の連絡事項など、教職員の共通理解を図るためのネットワークの活用とペーパーレスによる会議等の在り方について試行する。

II 取組の実際

1 教職員の多忙感の現状

本研究に取り組むにあたり、「多忙感アンケート」を実施した。（7月30日時点で13名から回答）質問項目としては、多忙感の認識を求めるのではなく、教職員一人ひとりが、現状を改善する意識がどの程度であるかを探ることを目的とした。

アンケートでは、職員の思いはさまざまであった。しかし、注目すべき点は、一人ひとりがしっかりしようという思いが強かったことである。「提出期限や決められた仕事を守る」「きちんと話を聞く」「分担の仕事は担当者で企画、準備、片付けまで責任を持ってきちんとやる」「会議等の集合時刻を守る」等、当たり前のことはきちんとしようと考えている。これはとても大切なことであり、これができた上でのマネジメント支援であると感じられた。

また、結果から、「会議・提出物の精選」や「外部からの依頼の精選」といった全体的な取組の改善や、「給食のワゴンを増加」「食器のプラスチック化」「鍵」「インターフォンの活用」といった物的な支援、「共に助け合う」という心情の支援など、多くにマネジメント支援が必要とされていることが感じられた。

2 体制の枠組みを変える取組について

新たな体制をうまく軌道にのせていくためには、各チームが適切に人員を招集し、会議を持ち指示を出せるかが重要である。学校運営上必要な委員会（生徒指導委員会、校内研究委員会、特別支援教育推進委員会）を作り、そのチームは決めたが、メンバーは固定しないこととした。

そして、取組内容に応じて、チームが必要なメンバーを招集することができる仕組みとした。また、学校全体の方向性を確認するために「チーム会議」を定期的に持った。今年度は、初年度ということもあり、教育活動の実践の中で中心となる職員が、その都度「チーム」となり、関係の職員をメンバーとして招集し、運用していく形式も取り入れた。「チーム制」について、実践の中で理解できるよう配慮した。

例えば、運動会では高学年（特に6年生）が中心となって、全体を動かしていくが、466名という大勢の児童が一堂に会し練習するため、どうしても児童一人ひとりの意識を高めなくては効率よくはいかない。そこで、児童会の提案により全校で考えた、「みんなが主役！全力出し切れ！！日本一の運動会」というスローガンのもとで、本当に日本一の運動会を目指してがんばるためにはどうすればよいかということが6年団から提案され、次のように対応した。

- 9月初めに、6年の学年主任から校長に、運動会を成功させるため、各学年主任を集めて話をさせてほしいと相談があった。
- 6年担任が、校長・教頭・各学年主任に声をかけ、主任者会をもった。話し合いの中で、スローガンを大切に、全校で同じ方向を向いて進めていくために、それぞれ各学年のめあてを設定して取り組むことを決定した。
- スローガンとめあてから児童の意識を運動会へともっていくことを全体で共通理解し、実践に結びつけた。

本校では、毎月1回学年主任者会をもっているが、それとは別に、6年の学年主任がチームとなって会を招集し、相談・周知・徹底を図ったが、このことは新しい動きであった。

このように、新しい「チーム制」によってそれぞれが責任をもって効率的に自分の役割を果たすことで、教育活動の充実とともに、無駄な打ち合わせが省略され、時間を有効に活用できるようになった。

3 校内ネットワークとPCの活用について

(1) 教職員全員に意図が行き届く工夫

教職員一人ひとりが、学校全体の情報を把握していることは組織として大切なことである。本校では、多様な勤務形態の職員や日々の児童への対応等で、全教職員がそろいにくい状況がある。そのため、「生徒指導の記録」や「終礼の確認事項」など、その都度話し合った情報や資料を電子ファイルにし、常時パソコンで閲覧できるようにしている。

また、生徒指導委員会・特別支援教育推進委員会・校内研究委員会・学年主任者会・学年部会、運営委員会（学校事務を含む）等学校運営上必要なチームのリーダーから、委員会内に必要な情報が伝わる仕組みとして、電子ファイルによる情報の共有化を確立した。

これらのことにより、教職員が可能な限り校内全体の状況を把握する仕組みを整えることができ、情報を共有しながら教育活動にあたることが可能となったように感じている。

しかしながら、この情報の重要性を把握した上で、この仕組みを、仕事を進めていく中で、どのように取り入れていくかということに課題を感じている。また、重要な情報を共有することで外部や保護者対応の一元化を図る努力をすることも必要と感じている。

(2) 会議の電子化（ペーパーレス）の実施

企画委員会では、プロジェクトを使用して電子データでの資料提示をおこない、スクリーンを見ながらの意見交換をし、修正を行うことで、会議資料の印刷、会議後の修正、修正後の確認等をその場で行なわれ、時間の軽減を図ることができた。今後は職員会議でも実施する予定である。

また、職員間の情報共有を容易にし、各担当での文書の検索、文書整理等の効率化を図るために、ネットワークHD内の整理を予定している。新しいネットワークHDを購入し、今後のファイルが、新しいフォルダ系列に則って保存できるようにするため、準備を進めている。現在はHD内の系列の利便性について検討している段階であるが、現在の職員室内を考えた場合は、校務分掌に沿った形でのフォルダ系列にする方がよいと考えており、管理規則を加味した校務分掌を事務職員との協働により作成する予定である。

4 まとめ

校内組織の円滑な運用のためのシステム作りに取り組んだ本校では、実践を通じて研究を進めてきた。組織として課題解決にあたる仕組みを確立し、教職員すべてがその仕組みを理解し、適切に運用すること、効率の良い仕事をするために、核となる人が動きを作り、組織全体の仕事の効率化を図ること。これが「チーフ制」のねらいである。このことで、いかに勤務負担軽減を図ることができたかについては、十分に検証はできていないが、新たな動きがあったことは事実である。

また、各委員会のチーフにあたる職員が、積極的に職員室で会話の機会をもち、情報交換を進めているように感じている。

高野小学校における最大の負担軽減は、生徒指導関係のトラブルをなくすことである。学校で子どもたち同士のトラブルがなくなれば、校外でトラブルがなくなれば、生徒指導で児童から話を聞くことも、保護者へ連絡することもなくなる。そのためには「積極的な生徒指導」の推進が不可欠である。それには職員の危機意識の高揚が必要で、「めざす児童像に近づけるためには、この指導をあらかじめしておかなくてはならない」という意識が大切になってくる。生徒指導の記録なども活用して、事例の共有を進める必要があるのではないかと考えている。めざす児童集団の育成に向けて、教職員がベクトルを合わせ、組織的な協働活動を進めていくことが重要である。

Ⅲ 他校での取組のために

本校の取組のポイントは、校務分掌を見直し、学校運営にかかわる教職員が、個人として担当する分掌と、組織の中核となるチーフという位置づけで担当する分掌を明確に分離したことである。そのためには、まず、校内の分掌を全て洗い出すことが必要であり、その上で、個人として担当すべき分掌と組織として取組むべき分掌を整理し、全教職員でその必要性や意義を共通理解することが大切である。

また、効率的に仕事を処理するためのパソコン用ソフトの研究も重要である。職員の動静確認・勤務管理、あるいは行事予定管理等、協働活動をする上で必要な情報交換ツールとしてのグループウェアの導入を考えるべきである。

さらに、津山市内の学校間ネットワークインフラの整備状況を踏まえ、教育委員会と学校とが必要な情報を共有できるデータベースの構築を進める必要も感じた。

**「組織的な学校運営に関する実践研究
教職員にとって働きがいのある学校を目指す」**
 — 「OJT機能」を組織的に活かした校務運営の精選と効率化 —

I 取組の概要

本研究を実施するにあたり、主幹教諭や指導教諭といった「新たな職」に組織の中心としての役割を与え、組織的な取組を充実していきながら、他の教員を支援することで負担軽減を図り、教職員が児童に充実した教育を提供することを目指し、次のような取組を行った。

- 1 学校経営を進めていく目標の重点化
 - (1) 新任教頭赴任による清新な学校運営の推進
 - (2) 主幹教諭、指導教諭の配置にともなう組織的な学校経営の推進
 - (3) 新採用教諭2名及び初任者研修拠点校方式指導教員1名配置に伴う、校内における初任者研修と研究推進の充実による授業改善

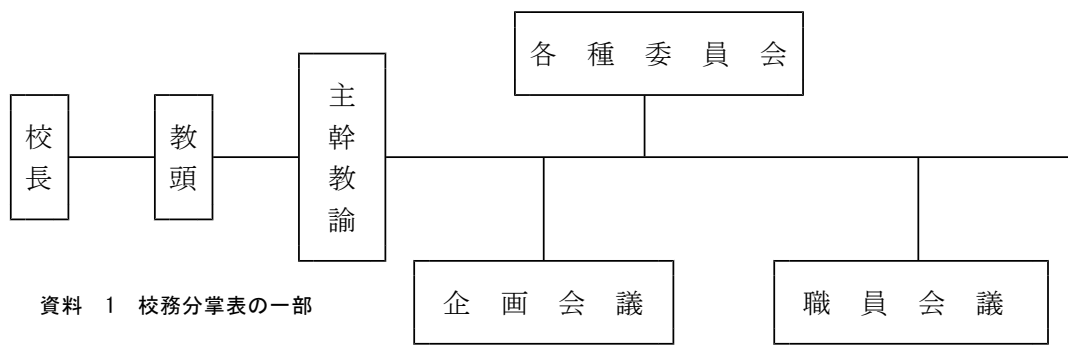
- 2 目指す方向性

- 新採用教諭2名を含め新しく本校に赴任してきた教職員が14名となり、互いの授業や仕事ぶりを見せ合う・見合う風土づくりが必要であり、「OJT機能」を組織的に活かすことのできる職場づくり
- 校長・教頭・主幹教諭・指導教諭等がスクラムを組むことができる組織体制づくり
- 教頭・主幹教諭・指導教諭に対する、「改善」の意識化
- 教職員にとって働きがいのある学校を目指す

II 取組の実際

- 1 校務分掌表の見直し

新年度スタート早々に、校長として少し組織の見直しを提案・実行した。まず、校務分掌表では、校長、教頭の次に「主幹教諭」を新しく位置づけた。



次に、職員室の職員座席位置の見直しを図り、校長・教頭・主幹教諭が職員室最前列に位置することとした。このことで、職員から教頭及び主幹教諭への連絡・相談・調整がバランスよくとれるようになってきた。

2 取組の視点

「組織的な学校経営を目指すこと」が初めにありきにならないよう、職場の雰囲気をお大切にしなが、以下の視点で取組を行った。

- 教職員の意識改革と校務分掌の見直し・改善
- 校務運営の精選と効率化
- 教職員の共通理解・共通行動・共通実践及び意識理念の共有化
- 各種会議等の精選・効率化を図り、職員会議等の合理化・スリム化・迅速化

3 主幹教諭配置による改善

(1) 職員朝礼の精選・効率化と、職員朝礼の迅速化

職員朝礼を毎朝実施するのではなく、火・木・金の週3日とし、打ち合せ時間も8:15～8:25までの内の「5分間終了」を当初目標にして取り組んだ。

→週3日火・木・金の職員朝礼は、8:15～8:25の開始・終了時間帯が厳守され、ほとんど「5分間内終了」ができるようになった。

→臨時職員朝礼の実施は1学期・2学期ともに2～3回にとどまった。

1年間の職員朝礼の削減時間 $5分 \times 122回 \times 0.5 = 305分$

(2) 職員会議の精選・効率化、及び、会議の合理化・スリム化

定例職員会議は、毎月1回水曜日、15:15～16:45の1時間30分以内終了を目標とし、主幹教諭が職員会議提案資料を企画会議までに必ず提出することを義務づけ、事前に会議要項等資料を整理し、1冊にまとめるようにした。

→職員会議は常に予定している15:15～16:45の時間内で実施できた。

→事前に提案事項の連絡調整がほとんどできている。

→会議の延長、再会議の実施は全く無しである。

→職員会議の資料・要項は常に1冊に綴じて配付できた。

1年間の職員会議の時間削減 $15分 \times 14回 = 210分$

4 指導教諭配置による改善

(1) 指導教諭を中心とした、教諭、研究主任、初任者指導教員、保健主事等との連絡調整の充実

(2) 研修内容の精選・スリム化と研修時間の合理化

→校内研修推進委員会を月1回はショートタイム16:00～16:45で開催し、全体研修内容の精選と連絡調整を図り、校内研修は予定している時間内で実施できた。

→全体研修の事前打ち合わせとして、必ず学年ごとの学年研修をスリム化することを目標にして取り組み、全体研修が円滑に進み、スリムな学年研修で研修内容の深化・充実が図られた。

(3) 校内指導案検討会や校内委員会等の調整

豊富な経験に裏打ちされたアドバイスや意見を適切に述べることにより、検討会が充実し、授業反省会で幅広い考えが交流できるようになった。また、特別支援教育コーディネーターとして、校内における個別のニーズに対応した特別支援教育の充実を図るために、TPOに応じて校内委員会・ケース会議を迅速に開催し、必要としている支援や指導上の配慮事項等の調整・実践ができています。

(4) 保護者と学校・担任との連携の推進

保護者及び教員の良き教育相談役になり、ネットワークづくりに努めているので、組織的に学校を運営していく上で大きな教育的・人間的な信頼のパイプ役となっている。

5 取組の成果と課題

- (1) 校内に清新な雰囲気醸成され、職場が生き生きと充実してきた。
- (2) 教頭、主幹教諭、指導教諭、研究主任、生徒指導主事、保健主事、初任者指導教員等の教員同士の連絡調整がよくとれるようになってきた。
- (3) 初任者研修実施による、研究授業の取組が実践的になってきた。
- (4) 校内研究推進委員会がタイムリーに開催され、テーマに沿った意見交流、実践交流ができるようになった。
- (5) 指導案検討が踏み込んでできるようになり、授業反省会で幅広い意見が出るようになった。
- (6) 実践につながる具体的な取組の交流ができるようになった。



授業反省会の様子



研究推進会の様子

Ⅲ 他校での取組のために

主幹教諭、指導教諭といった「新たな職」を中心に、組織的な勤務負担軽減の取組と、研修の実施による授業改善に取り組んできた。こうしたミドルリーダーが、管理職とよく意思疎通を図り、与えられた役割を、教職員と協力して推進することで、組織的な取組となり、目標に近づくことができた。

このように、ミドルリーダーを中心に、組織として対応するシステムを構築することで、指導の充実とともに、無駄の削減にもつなげることができる。そうすることで、新たな時間が生み出され、教員が子どもと向き合う時間の確保にもつなげると考える。

「地域とともに子どもを育てる」

— 「学校イキイキ応援団」の取組 —

I 取組の概要

1 学校の課題と取組の経緯

本校学区は、学校に対する地域のまなざしも温かく、子どもたちを見守り学校を応援しようとする気風が感じられる地域である。平成22年度当初を目途に、学校運営協議会(コミュニティスクール)発足の準備をしてきたが、諸般の事情から発足が見送りとなった。

しかし、その会を「学校イキイキ応援団」と改称し、学校支援の活動を続けている。

また、本校は本年度の重点目標として「規範意識を養い、秩序正しい生活を築く」こと、「授業を改善し、学力の向上を図る」ことなどを掲げ、日々の教育活動に取り組んでいる。そして、習熟度別少人数指導の推進、学習規律の徹底という取組の中で、少しではあるが秩序正しい学校づくりは成果を上げてきている。しかし、学力の向上については、校務分掌に「学力向上委員会」を設置し活動をしてはいるが、まだまだ多くの課題があり、特に、長期休業中や放課後等の学力補充の取組が急務であった。

しかし、長期休業中の学習会は時間設定など工夫をすれば実施することができるが、放課後は部活動と学習会の両方を実施することは困難であるため、「学校イキイキ応援団」が支援し、放課後学習会を実施してはどうかと提案があり今回の取組となった。また、この取組によって、学校内に進路を見据えて学習に取り組む気風が醸成されることや、子どもたちが地域の方から指導していただくことで、子どもたちと地域とのつながりが深まること、また、保護者・地域社会との連携を深めることで、開かれた学校づくりも推進されるといった効果が期待された。さらに、学力向上という学校課題を、地域人材を活用することで、教職員の負担を増やすことなく実現できると考えた。

II 取組の実際

1 組織について

「学校イキイキ応援団」とは、保護者・地域の方々の参加のもと、学校と保護者・地域の方々の信頼関係を深め、学校運営の改善や児童生徒の健全育成に取り組むことを目的とした学校支援のための組織である。



学習支援の様子

構成

学校評議員、民生委員会代表、主任児童委員、市人権教育推進委員会委員長、青少年育成センター職員、警察協働員、PTA 会長、PTA 副会長、あらたな会会長、部活動後援会会長、校長、教頭、教務主任、生徒指導主事

2 実施までの経緯と計画について

(1) 放課後学習会実施に向けての経過

ア 第1回会議 (6/9)	本年度の活動計画、地域人材活用について提案
イ 第2回会議 (7/22)	地域人材の活用について、長期休業中の学力補充、3年生2学期放課後学習会について
ウ 第3回会議 (9/29)	放課後学習会(実施計画)について
エ 第4回会議 (10/13)	フリー参観、放課後学習会(指導協力者の確認)について
オ 第5回会議 (11/29)	放課後学習会について(まとめと今後の計画)

(2) 実施計画について

ア 参加者	第3学年対象 希望者53名(3年生全員に希望者アンケートを実施)
イ 実施日時	週1回(10月～12月) 計9回 学習時間 15:40～16:30
ウ 指導者	放課後学習指導協力者 「学校イキイキ応援団」の要請により地域の方が9名(12/9現在) (退職教職員、PTAなど)
エ 授業形態	プリント学習 県学習到達度テスト等を参考に担当職員が準備 参加者多数のため2コース(基礎コース、発展コース)で学習

(3) 取組のまとめ

今回の放課後学習会は、10月20日から週1回行い、計9回行った。最初は、計算にもかなり時間がかかり、予定していたプリントを全部こなすことは困難であったが、回数を重ねるにつれ、スムーズに解けるようになり、生徒も、確実に学力がついていることを肌で感じる事ができたと思う。また、地域の方々もとても熱心で、一人ひとりに手厚く指導していただき、生徒と地域の方々の人間関係も深まると同時に、生徒一人ひとりが地域の方々に支えられていることを実感できたと思う。データを見ても、校内テストの数学の平均点がアップしており、特に計算問題の正答率が飛躍的にアップしている。このような結果から、放課後学習は生徒にとって大きな効果があったといえる。

一方、大きな課題は、回数を重ねるにつれて参加者が減少したことである。この原因としては、毎回同じような流れによる学習に生徒が飽きてしまったことが考えられる。今後は、事前に学習計画を知らせたり、教え合い学習など学習の工夫も取り入れていくことを考えている。また、地域の方々にも準備ができるように、プリントを事前に渡しておくことを考えている。3学期も引き続き放課後学習を継続していこうと考えている。

□生徒の感想(アンケートより)

- | | |
|----------------------------------|-------|
| ①放課後学習を通して、分からないところが分かるようになってきた。 | (91%) |
| ②質問しやすいと感じている。 | (88%) |
| ③勉強しようという意欲が出てきた。 | (85%) |
| ④放課後学習を通して、学力がついていると感じている。 | (88%) |
| ⑤3学期も、この放課後学習を続けてほしい。 | (94%) |
| ⑥地域の方々が見守ってくれていると感じている。 | (94%) |
| ⑦地域の方々に気軽に質問できる。 | (88%) |

□教職員の意見

- ・ 3年生の学力が向上している(100%)
- ・ 進路に向けて考えていく雰囲気づくりに役立つ(100%)
- ・ イキイキ応援団の支援により放課後学習会ができて良かった(100%)
- ・ 来年も続けてほしい(93%)
- ・ 余裕があれば自分も参加したい(79%)
- ・ 学校の情報が漏れるかもしれない(0%)

□「放課後の仕事が増えたかたちになる」ことについて、指導者として参加した教職員の意見

- ・ 子どもの学力が向上しているので、そんなに負担に感じない。
- ・ 週1回1時間なのでそんなに負担は感じない。ただ、準備をしてくださる先生に負担がかかっているように思う。
- ・ 地域の方に助けていただいていることに感謝している。
- ・ 生徒が前向きに取り組んでいるので指導しやすい。
- ・ 他の学年でも取り組めると良い。
- ・ 保護者の中には他教科、他学年でも同様の取組はできないかと要望があり、検討が必要である。

(4) 取組の成果と課題

「学校イキイキ応援団」の支援により地域人材を活用した放課後学習会を実施するというかたちで、本年度の課題である「学力向上」に取り組むことができた。教職員の負担を少なくするような取組の中、「学力の向上」「進路に向けての雰囲気づくり」という面で大きな成果を上げることができた。また、学習会を通して、生徒が地域の方を身近に感じ、地域の方に見守られていることを意識できる取組となり、開かれた学校づくりを進める上でも大きな一歩となった。このような成果から今回の取組を本校では高く評価している。

しかし、一部の教職員の負担増となる点、新たな取組への要望などがでてきた点、地域指導者の確保が難しい点など課題も多い。教職員の勤務負担軽減と子どもと向き合う時間の確保の視点から、来年度以降、「学校イキイキ応援団」との相談をもとに取組の方向性を考えたい。

Ⅲ 他校での取組のために

成果と課題の部分でも述べたが、「学力の向上」は勿論のこと、特に「進路に向けての雰囲気づくり」という面で大きな成果を上げることができた。3年生が前向きに学習に取り組む気風が醸成され、スムーズに進路を見据えた生活につなげることができたように思う。教職員以外の方が指導者として学校に入ることについては、心配な点があるが、地域の方をよく知っている「学校イキイキ応援団」の合議により選定したので、安心して放課後学習会に入らせていただくことができた。こうした地域の、適切な人材がボランティアとして学校に入り、協力していただくことは教職員の負担軽減に効果的であり、学校のことをよく知った地域の方々に適切な人材を推薦していただく形で進めていくことが望ましいと思う。



学習支援の様子

「校務分掌の見直しと新しい学校組織の構築」

I 取組の概要

本校は、平成19年度よりコミュニティ・スクールの指定を美咲町から受けている。地域と学校は密接な関係にあり地域行事等への参加も多くある。また、部活動は、非常に熱心な地域で朝練習を毎日実施している。したがって、教職員の勤務の状況は早朝から遅くまでとても長いものになっているとともに、休日の行事や部活動がある。

昨年度より指導教諭、今年度より主幹教諭の配置がされている。指導教諭は昨年に続き生徒の学力向上推進の中心を担い、校内研修体制の整備や若手の教職員への指導に力を注いでいる。また、主幹教諭は、生徒指導主事を兼務し、不登校生徒への対応やいじめ対策を含めた生徒指導の中心である。

また、本校は、平成24年3月に新校舎が完成予定である。したがって、今年度は、その建設にともなう、種々の業務も増加することが予想されており、従来の業務の効率化を図る必要もある。

このような状況において、本校の取組の柱を次の2点とした。



- ・校務分掌の見直しと主幹教諭、指導教諭の配置による新たな校内組織体制の充実を図る。
- ・校内LANの有効な活用を促すことにより、生徒に向き合う時間の充実を図る。

これらのことを通して、生徒と向き合う時間を充実させ、生徒、教職員ともに落ち着いた学校生活を確保することを目指したいと考えた。

II 取組の実際

1 主幹教諭と教務主任を軸とした組織体制と校務分掌の見直し

本校では、今年度から主幹教諭が配置された。この新たな職を校内組織にどのように位置づけ、校内組織の充実を図るかが大きな課題であった。

本年度において、教務主任が校務分掌の全体を把握し、各部会・委員会の運営にあたり、主幹教諭は生徒指導主事を兼務し生徒指導全般及び地域との協働を担う役として位置づけた。このことにより、校内と校外、教職員と生徒という大きく2つの視点から組織全体を掌握し、機動的な学校運営を可能にすることができた。特に、校舎建築という一大事業をかかえた本校においては、短期的な業務増へ対応しつつ、校内組織の安定を保つことが重要課題であり、そのための組織体制とすることができた。そして、この体制の中で校務分掌についての検討と見直しを行った。年度途中での見直しということもあり、実際には次年度からの運用を考慮しながらではあったが、課題として、

- ・現在の校務分掌の担当者は、学年を中心に構成しているため一人ひとりの関わる分掌が多く打ち合わせ会の頻度も多い。
- ・部会や委員会は構成員が多く機能的ではない。

といったことがあり、今年度は部会・委員会の担当人数の変更・見直しをし、各分掌の構成員数を2名体制とした。

このことで、打ち合わせ等の会議や打ち合わせの短縮、精選及び時間の設定がしやすくなり、職員会議等での提出案件は、各部会において十分に練り上げられるようになってきた。また、企画会に職員会議の司会者を同席させ、事前に会議題を把握し流れを作ることで、時間の短縮を図ることもできた。

このようなことから、2時間程度を要していた職員会議が、50分程度で行われるようになったとともに、教職員間の意思疎通も十分に図ることができるようになった。

2 指導教諭を中心にした校内研究の充実

子どもと向き合う時間の確保という視点から、もっとも大切にされなければならないことは「授業」である。この時間の充実をいかに効率的・効果的にしていくかはどの学校においても大きな課題である。本校では、昨年度から指導教諭が配置されており、この役割を担う中心として校内組織に位置づけ、学力向上に向けての取組を行った。従来から授業公開は実施されていたが、見せることだけで、教科の壁を越えての研究協議については今一歩充実していなかった。このような実態は、教職員の負担感を増すばかりでなく、授業力の向上につながりにくいといった課題もあった。

このことから、年間数回の授業相互参観週間を設定して他の教科の授業をできるだけ「導入からまとめまで」ポイントを決めて参観するようにした。また、気になる生徒にどれだけ関わられたか、授業規律の徹底、感銘した工夫等について共通の観察シートを作成し、お互いの授業を観察するようにした。

期間を決めることで授業参観を全員が実施でき、ポイントをしぼった事後の意見交換を行うことができた。また、相互授業参観は一見雑多なことのようには思えるが、生徒との時間の確保には重要であるとともに、このようなお互いの授業観察は指導力の向上にもつながっていくものであり教材研究や授業準備などの効率化にもつながっていくものと考えられる。

3 校内LANの活用

本校には以前から校内LANが整備されており、全教職員にパソコンが行き渡っている。また、校務支援システムソフトが導入されており、パソコンの画面での情報交換が容易である。単純な連絡事項はパソコンへの書き込みで充分対応ができていた。しかしながら、その活用についてはまだまだ不十分などところがあり、パソコンの画面を説明しながらの打ち合わせ等にも、時間を費やしているところがあった。

このことから、朝の連絡事項について、各教職員が机上のパソコンの画面で確認することとし、ノー打ち合わせ日を設定することとした。そして、打ち合わせに要していた時間を、生徒の様子との把握と生徒と向き合う時間とすることにした。

このことにより、余裕を持って生徒を迎えることができ、教員と生徒が朝の会話を交わしたり、宿題の確認をしたりすることができるようになり、生徒理解の時間として充実させることができた。

また、気になる生徒への朝の声かけは、その後の生徒指導の充実へとつながってきている。

成果として次の2点が考えられる

- ・生徒の登校の様子を時間いっぱい確認ができる。遅刻対策につながっている。
- ・より早く教室に出向くことができ、朝の会の前に生徒と時間の共有ができる。

教職員一人ひとりが確実にパソコン画面で連絡内容を把握することが、この取組にとって不可欠なことである。言い換えると、それぞれの力量による部分も多いように感じている。ただ、この部分を一人ひとりの教職員が大切にすることで、かえって協働意識が強くなってきたように感じている。



あいさつを交わしている担任



朝教室で生徒とふれあう担任

Ⅲ 他校での取組のために

本校の取組を振り返り、ポイントとなったことは

- ・校内LANを、どのような目的で、どのように活用するかを明確にできるか。
- ・全教職員の取組とするための共通認識と共通実践を図ることができるか。

ということである。

勤務負担の軽減は、教職員の働き方の見直しであるとともに学校として何を、どのようにしていくかを明確にする過程でもあったように感じている。何よりも大切にされなければならないことは、生徒といかに向き合うか、そのための時間をどのように確保するかということである。この目的を、教職員全員で共有することができれば、効果的な取組となっていくことと確信している。

本校の「ノー打ち合わせ日」の取組は、朝の生徒の様子を把握するという単純なことが、1日のスタートにあたり大切なことであり、あいさつ以外の様々な声かけも1日の良いスタートを切るための必要条件であるように感じた。また、これは全職員の取組であり、学校の一体感も生み出し「協働意識」が生まれてきているように感じる。

「効率的な業務執行を図るための会議のあり方の工夫やICT機器の活用等」

－ プロジェクトチームを中心とした取組 －

I 取組の概要

本校は、県下でも大変規模の大きい学校で、学校の組織力が問われている今日、いかにして時間をかけ過ぎずに教職員の意思疎通を図り、実行に移すかが大きな課題であった。昨年、学校マネジメント支援に関する調査研究事業の研究協力校依頼を受けたのを機会に、これまでのあらゆる取組について見直しを進めることにした。

まず、学年会や職員会議、職員研修等に要している時間についての実態調査から始めた。次に、負担軽減のための具体的な取組について、ミドルリーダー4名で構成する2つのプロジェクト委員会を立ち上げ、教頭を1名ずつ支援者として参加させることにした。一つのプロジェクトは、会議や校務分掌のあり方の改善に関する内容について、もう一つのプロジェクトは、委員会の統廃合や校内事務の役割分担、生徒指導上の対応、職場の風土の改善等に関する内容等についてと、これまで課題とされてきた内容について幅広く見直しや検討を行うことにした。

学年	10月	11・12月	1・2月
1	2.5	2	1.8
2	3	2.5	2.3
3	2.5	2	1.8
4	2	1.7	1.7
5	2.5	2	2
6	3	2.5	2.2
A	2	1.5	1
B	1	0.8	0.6

A：特別支援学級と専科担当教員

B：養護教諭、事務職員、司書、栄養士、用務師

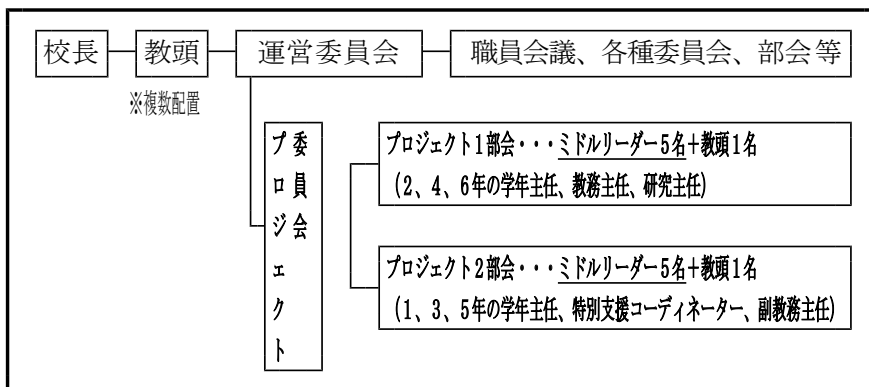
資料1 学年会の平均所要時間

目標達成の期限設定については、できるものは平成21年度末を目指し、それ以外のは平成22年度中ということにした。平成21年度中に直ちに効果が表れたものは各種

会議の時間短縮である。学年会の平均所要時間はどの学年も30分ほど短縮した。進行の仕方や内容の取り上げ方の見直しもあるが、プロジェクトのメンバーでもある学年主任の意識改革が大きいのではないと思われる。運営委員会についても同様に30分以上の短縮が図れた。職員会議については、職員室から家庭科室に場所を移し、並び方も口の字の形にして全員の顔が見えるようにするとともに、説明も精選して端的に行うことを心がけるようにした。これらにより、集中して取組める態勢ができ、1時間を超えることはほとんどなくなった。

II 取組の実際

今年度も資料2のような2つのプロジェクトチーム（新たに副教務主任と研究主任を追加し5名）を立ち上げ、ミドルリーダーを中心に引き続き改革を推進することにした。



資料2 校内組織図

1 プロジェクト1部会

取組の方向性	取組の手立て			成果と課題																											
	何を	どのように	いつまでに																												
○会議への参加のあり方や提案の仕方の改善をどのように進めるか。	・学年会の所要時間	・終了時刻の設定、前日までに協議題を連絡し案を持ち寄る、協議題と連絡事項の明確化を図る等により、所要時間を少なくとも30分以上は短縮する。	H21 2学期から	<p>・昨年度は、取組前と後では明確に改善がなされた。新年度になって、主任や学年、メンバーが替わり単純に前年度との比較はできないので、1年単位で見ていく必要がある。</p> <p>[H22 学年会の平均所要時間]</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>学年</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>6</th> <th>A</th> <th>B</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5月</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>2.5</td> <td>2.5</td> <td>1.5</td> <td>2.5</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>10月</td> <td>1.5</td> <td>1.5</td> <td>1.8</td> <td>2.5</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>1.5</td> <td>0.5</td> </tr> </tbody> </table>	学年	1	2	3	4	5	6	A	B	5月	2	2	2.5	2.5	1.5	2.5	2	1	10月	1.5	1.5	1.8	2.5	2	3	1.5	0.5
	学年	1	2	3	4	5	6	A	B																						
	5月	2	2	2.5	2.5	1.5	2.5	2	1																						
	10月	1.5	1.5	1.8	2.5	2	3	1.5	0.5																						
・職員会議の開き方	・会議のスタート時刻を10分早める、場所を変えて集中して取り組む等により、5時までの終了を目指す。	H22 から	<p>・場所を移動して口の字の形でお互いに顔を見て会議をすることは大変効果があった。さらに2学期からは、開始時刻がきたらきちんと始め、そろっていない場合は連絡事項から始め、学年で責任を持って伝達していくことにした。そろったところで校長の話、協議をするようにした。</p>																												
・職員朝礼や終礼の持ち方	・週に1度ずつの朝礼と終礼を、朝礼をやめて週2回の終礼にする。また、終礼では、連絡事項は説明しないようにし、ホワイトボードをしっかりと活用する。	H22 から	<p>・朝礼をなくしたことで、教室で子どもたちを迎えることができ、落ち着いたスタートが切れている。終礼も、昨年度よりも今年度の方がよりスムーズに進められている。簡潔、明瞭にということが浸透してきているように思われる。</p>																												
・運営委員会の持ち方	・職員会議の前に協議が必要なものだけに精選する。	H21 2学期から	<p>・連絡事項に時間を要していたが、この会では省略して時間を生み出した。</p>																												

2 プロジェクト2部会

取組の 方向性	取組の手立て			成果と課題
	何を	どのように	いつまでに	
○会議資料や教材等の作成に当たって、ICTをどのように活用するか。	<ul style="list-style-type: none"> ・フォルダの整理 ・教材提示装置PC、大型モニターの活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・事務負担の軽減を図ったり、資料の効果的な活用を図ったりするために作成したフォルダが、誰でも使いこなせるように、情報部（各学年から1名ずつ）を中心に伝達を十分行うようにする。主に、データの保管場所や内容パソコンの使用法等についてである。 	H21 3学期 末まで	<ul style="list-style-type: none"> ・本校では、担任、担当がよく使用する多くのものが、共有フォルダにある。学年や分掌のフォルダは、担当が変わっても前年度どのようにしたのかがすぐ取り出せ、スピードアップと負担軽減に役立っている。また、各種印刷シート等については、各個人が必要に応じて取り出し、活用している。3月に情報主任が声をかけ、整理をしたり仕分けをしたりしている。前年度のものはパソコン内にフォルダを残しそれ以前のはDVDにして5年間金庫に保存している。 ・提示装置等の活用は、授業の効率アップに役立っている。
		<ul style="list-style-type: none"> ・各教室に常時設置することで、様々な教材が簡単、かつ効率的に作成・活用できるようにする。 	H22 2学期 から	

[共有フォルダの例]

- ・学年（学年通信、教科関係、行事、通知表、家庭訪問等）
- ・分掌（各教科・領域、生徒指導、清掃分担、町別児童会、通学班、避難訓練、特別支援委員会、各種委員会等）
- ・会計（給食会計、学年会計（納入状況等））
- ・マザー名簿（学年・学級名簿作成）・各種印刷シート等

Ⅲ 他校での取組のために

学校がこれまでに取組んできたことを改革するのは、校長のリーダーシップ、ミドルリーダーの役割、全教職員の共通理解等、組織力に大きく左右される。また、これまでどおりといった発想を止め、いかにして業務の効率化を図るかといった観点に立って検討することが大切であると考え。本校が取組んだ会議のあり方の見直しについては、リーダーの意識と持ち方で時間の短縮は可能であり、また子どもにとってどうか、本当に重要か、あるいは必要か等の観点から見直すと、精選や削除も十分可能である。

情報化社会といわれる今日、ICTの活用については担当者だけで進めるのではなく、各学年からなる情報部を立ち上げて組織的に取組んだことが大きいと考えている。

「各種会議・部会の在り方の工夫」

－各種会議や部会の精選と運営の工夫による時間の確保と担任の負担軽減－

I 取組の概要

1 学校の実態と課題

本校は大規模校で生徒指導面でも課題を有しているが、多才な職員も多く、分掌の工夫等で大きな戦力として期待できる。逆に、組織としてのまとまりを欠く可能性もあるため、共通理解に多大な時間を要し、職員の連絡会や各種会議が勤務時間内に終わらないことが多い。特に、職員会議は2時間以上に及ぶこともあり、大きな課題の1つであった。

また、生徒指導や不登校・別室登校、発達障害等の問題に対して、各種委員会を設定しているが、大人数で、報告事例も多いため、連絡・報告会に終始することも多く、組織的な対応はできていなかった。そのため、担任や担当で対応せざるを得ず、時間的にも精神的にも疲弊している状況にあった。

そこで、「各種会議の精選と協議方法の効率化」「各種部会の組織化と効果的な運営」に取組み、余裕時間の確保と、児童支援への組織的な対応による担任の負担軽減を目指した。

2 研究仮説

(1) 各種会議の精選と協議方法の効率化

- ① 毎朝の朝礼を週2回(月・木)の終礼として、朝自習の時間に担任も加わることで、児童と向き合う時間の確保と朝自習の充実を図る。
- ② 終礼(職員連絡会)が2回になることで、1回の連絡事項が多くなる。そこで、単純な連絡事項は事前に集約した文書を配布することで、終礼時間の短縮を図る。
- ③ 企画会・職員会議の時間短縮のために、協議内容は要点と協議点を整理したものを事前に配布することで、協議のスムーズな進行と時間の短縮を図る。

(2) 各種部会の組織化と効果的な運営

- ① 生徒指導や不登校・発達障害等で特別な指導や支援が必要な場合は、担当をコーディネーターとして部会を立ち上げ、組織的に対応することで、担任の負担軽減を図る。
- ② 個別対応の案件を部会に移すことで、生徒指導委員会での協議内容を全校的な傾向や問題を協議する場に行うことができる。また、特別支援委員会では、時間的余裕を発達障害についてのミニ研修として活用する。

(3) 組織及び計画

- ① 企画会議や職員会議の協議内容については、各担当が協議内容を整理し、協議点を明確にしたものを共有フォルダ内の「議案シート」に入力し、教務部が遅くとも企画会議の前日までには企画委員に配付しておく。企画会議で協議した内容は、各学年部会(毎週金曜日)で伝達し、学年の意見をまとめておく。
- ② 校内に、会議内容の精選や協議方法の効率化を担当する『教務部』と、個別の指導や支援を要するケース会を担当する三つの部会を設置する。それぞれを総括する責任者とコーディネーター役の担当者を中心に、課題を整理し具体的な取組・行動計画を作成する。また、主幹教諭が「統括コーディネーター」として、各部の活動の調整や保護者等の外部との連絡調整を行う。

統括コーディネーター（主幹教諭）

	生徒指導部会	児童支援部会	特別支援部会
総括	A教頭	B教頭	主幹教諭
コーディネーター	生徒指導主事	児童支援担当	特別支援コーディネーター
部会員	(養護教諭) 担任	養護教諭 担任	特別支援学級主任 (養護教諭) 担任
保護者	(保護者)	(保護者)	(保護者)
担当	生徒指導関係	不登校・別室登校関係	特別支援教育関係

※（ ）の養護教諭・保護者は必要に応じて 資料1 部会組織図

II 取組の実際

1 会議の精選

毎日の朝礼を週2回（月・木）の終礼にした。当初は、各担当から1週間分の連絡・報告が集中することになり、終礼が毎回10～15分超過した。さらに、各学級の事情や出張等で不在の職員への伝達も不十分なことが多く、連絡黒板も使用したが、十分に活用されなかった。そこで、「終礼連絡表」にまとめて教務部で印刷・配布した。各学年や専科等にパソコンが配布されたので、校内LANを活用し、共有フォルダに各パソコンから入力することで集計作業の手間をなくすことができた。また、各種連絡の時間が短縮され、勤務時間内に終わることができるようになっただけでなく、問題行動や個別指導の報告も可能になり、共通理解を深めることができるようになった。

資料2 終礼連絡表

2 企画会議・職員会議の協議方法の効率化

これまで、企画会で提案され具体的に練られた計画を、職員会議で再度、全職員で協議していた。大勢の職員から多様な意見が出され、時には2時間を超えても合意できないこともあった。そこで、企画会議前に各担当が共有フォルダの「議案シート」に要点を整理し、協議内容を精選したものを入力し、各委員が事前に目をとおして会議に臨んだ。さらに、学年会（毎週金曜日）で伝達し、必要により意見をまとめることで、職員会議が論点を絞った協議となり、会議のスムーズな進行と職員の共通理解を深めることができるようになった。

資料3 議案シート

3 各種部会の組織化と効果的運営

今まで、生徒指導上の問題や不登校・発達障害等の個別に対応する問題は、担任が中心になって、それぞれの担当と相談して対応していた。1クラスに、個別の対応を要する児童は複数おり、担任の疲弊感は大変なものだった。本校は、教頭が複数で、生徒指導主事や児童支援担当の加配をいただいております、より効果的な活用を再検討し、生徒指導・不登

校・発達障害に関する3つの小部会を設置し、組織的な対応と計画的・効果的な運営を目指した。

① 生徒指導部会（問題行動・児童虐待等に対応）

A教頭をキャップに、生徒指導主事が中心になり進める。問題行動への対応が主となるので、担任が個々の聴取や指導を行うのが基本であるが、多数の学年や学級に関係することも多く、その場合は、生徒指導主事が全体をまとめ、指導を行う。担任は、授業もあり、個々の対応に時間をかけにくいいため、生徒指導主事による迅速な対応と処理が問題解決を早めている。

② 児童支援部会（不登校・別室登校等に対応）

B教頭をキャップに児童支援担当が中心になり、養護教諭等も含め不登校の児童や別室登校の児童に寄り添って個別の支援を行う。担任だけでは不安状態の保護者のニーズに対応しきれないため、対応窓口を広げることで担任に集中していた負担が軽減された。

③ 特別支援部会（発達障害等で不登校や問題行動等に対応）

主幹教諭をキャップとして、特別支援コーディネーターを中心に発達障害により個別の対応や支援を必要とする児童について、定期的なケース会を設定し保護者との連携を密にして、共通理解しながら進めている。対策や支援についてチームで協議した個別の支援計画等の元に、具体的な対応ができるので、担任の精神的負担が軽減され、クラスへ意欲的に向き合えると同時に、不登校児童も徐々に減少している。

	不登校児童数（除；病气）	別室登校児童数	特別支援関係
平成21年度	13（内：サムエル3）	4	4
平成22年度	8（同 2）【9】	4 → 3 【5】	4 【14】

※ 22年度は1月末現在、【 】内はケース会の実施件数。別室登校の4から3の減は教室復帰(11月)

資料4 不登校・別室登校数及び、特別支援関係、ケース会の数(のべ)

Ⅲ 他校での取組のために

1 「終礼連絡表」「議案シート」について

現在、学校現場は多忙で、朝礼や終礼などの連絡会を毎日設定することが困難な状況である。連絡黒板等に連絡事項を記載しても、確実に伝達・通知されることは少ない。

本校のように、ICTを活用し各パソコンから共有フォルダに入力できれば、担当が集約する手間を省き、簡単に印刷・配布して全職員に確実に通知することができる。特に、今後パソコンが全員に配布されれば、すぐにでも会議資料や伝達事項のペーパーレス化に取り組むことができる。

2 各種部会の組織化と効果的な運営について

特別な指導や個別の支援の必要な児童は、各クラスに複数在籍しており、担任が対応に時間を要している。保護者の中には、大きな不安を持っている方もあり、担任に対しての期待も大きい。それらの保護者の思いや願いに担任として、すべて対応することは難しいが、管理職も含め、それぞれの分掌や分担を工夫して組み合わせることで、複数での対応を設定できる。何よりも学校としての組織的な取組にすることで、保護者の不安や担任の負担の軽減が図れる。そして、担任の精神的・時間的な負担軽減が児童に向き合う時間の確保と頑張ろうとする意欲につながると考えている。

「校内事務支援ソフトを活用した事務処理及び、 管理業務に関する作業の効率化」

I 取組の概要

教員の意識として「成績処理」「授業準備」「事務・報告書作成」などのデスクワークに忙しさを感じている。(教員勤務実態調査報告書より) 本校も同様で、部活動後にこれら进行处理をしているのが現状である。

副校長、教頭も事務的なアンケート調査や報告書作成に時間を費やしているが、教職員への教育活動支援やコミュニケーションを大切にするように努めている。

また事務職員の出張に関する事務処理は、学校日誌、職員動静予定、サービス関係諸表簿、旅費請求書等に基づき処理される。各担当者が作成したこれらの書類の不備や齟齬のチェックは、事務職員の共同実施で読み合わせによって行われてきた。本校は 60 人近くの職員がおり、この他に休暇に関するもの、校外勤務、部活動関係等多くの事務処理をしなければならない。こうした状況を改善するために、本校は、学校日誌、職員動静表及びサービス関係諸表簿のチェックリスト機能を持つ「校内事務支援ソフト」を有効に活用し、作業の効率化を目指した。さらに、受付文書一覧(報告書関係)や校務分掌毎にフォルダを作成し、報告書等の処理を計画的にできるようまく連結させる取り組みも試行している。

このプロジェクトを推進するため、校長、副校長、教頭、教務主任、学年主任及び生徒指導主事を研究委員とし、組織した。そして実務担当は、副校長、教務主任、事務職員である。

この取組の対象業務は、職員出張予定の確認と一覧表の作成・掲示、学校日誌の作成、サービス関係諸表簿の点検・整理である。また、一歩進めて報告書関係の予測のために、前年度の受付文書一覧や校務分掌毎のフォルダの活用を進めているところである。

取組の成果として、第一に、副校長、教務主任、事務職員の事務的な負担が大幅に軽減された。第二に、他の教職員もサービス関係諸表簿・休暇や部活動に関する表簿の整理・点検が、従来より短時間でできるようになった。第三に、副校長や教務主任にとって、職員の動静が把握しやすくなったため、打ち合わせ等の予定が立てやすくなったことなどである。

II 取組の実際

1 運用について

(1) 出張予定の確認と一覧の作成

	導入前	導入後
教務主任	1 出張予定を個人メモに記録。 2 出張予定を要項や個人メモを見ながら、職員に確認。 3 日々の出張予定を二日分、所定の掲示板に書く。	→ 同じ(欠落防止のために複数で記録) 2 出張用務を出力し、リストをもとに職員に出欠確認。 3 職員動静を出力し、掲示。 4 これらのデータをもとに、週単位で職員の出張一覧、行事一覧を配布。
事務職員		1 文書受付時に、出張関係はデータを出張予定に入力。 2 出欠報告が必要な研修等については、文書受付・入力後にメモをつけて回覧。教務主任が統括。

(2) 学校日誌の作成

	導入前	導入後
副校長	<ol style="list-style-type: none"> 出張・休暇・欠席等を自分のメモに記録。 所定の掲示板に書かれた職員動静の一覧を自分のメモと照合して学校日誌に記入。 当日追加・訂正する職員動静を確認して学校日誌に記入。 職員会議等で配布された行事予定表を見て学校日誌の行事欄に記入。 来校者等を学校日誌に記入。 生徒の異動・欠席を確認して記入、押印。 	<p>→ 同じ (複数で記録、チェックし、欠落を防ぐ)</p> <ol style="list-style-type: none"> 出力して掲示されたものと、自分のメモと照合。 <p>この部分(3~5)は、教務主任が記入。</p> <ol style="list-style-type: none"> 出力した学校日誌に生徒の異動・欠席を確認して記入、押印。
教務主任		<ol style="list-style-type: none"> 出張を自分のメモに記録。休暇を取得する職員の情報をデータ入力。 当日追加・訂正のある職員動静を確認してデータ入力。 行事予定、来校者等のデータ入力 出力した学校日誌に押印。
事務職員		<ol style="list-style-type: none"> 文書受付時にデータ入力。 (出張、報告書関係等) 学校日誌を出力し、教務主任、副校長、校長へ回覧。 所定のファイルへ保存。
日直	長期休業中の平日は、日直が学校日誌を記入。	学校日誌の記入は廃止。簡単なメモのみ。(変更事項のみのメモ)



資料1 諸表簿確認資料メニュー



資料2 学校日誌入力画面

(3) 服務関係諸表簿の点検・整理

	導入前	導入後
事務職員	1 毎週定期的に服務関係諸表簿の記入状況を点検。(不備・疑義等をメモ書きして該当職員へ連絡) 2 毎週定期的に服務関係諸表簿と学校日誌の記載内容を点検。(不備・疑義等をメモ書きして該当職員へ連絡) 3 毎月一回学区内事務の共同実施で小学校の事務職員を含む6人で学校日誌と服務関係諸表簿の突き合わせ。(不備・疑義等があればメモ書きして該当職員へ連絡) 4 正しく整理できているか、再度、服務関係諸表簿を点検。	1 毎月1回「服務関係諸表簿のチェックリスト」を出力し、服務関係の書類と突き合わせ。(不備・疑義等をチェックリストにチェックをつけ、服務関係書類と一緒に該当職員へ連絡) 4 最終確認のため、再度、服務関係諸表簿を点検。

2 成果と課題

成果として、第1に、副校長(学校日誌作成、動静把握)、教務主任、事務職員の事務的負担が大幅に軽減されたことである。第2は、教員の服務関係諸表簿等の整理・点検について、各自のメモを見ながらの確認作業がなくなり、書類の不備等に素早く対応ができ、時間削減や事務処理の負担感が少なくなったとのことである。このことにより、お互いが向き合う時間の増加をもたらし、同僚性を高めることもできた。第3に、副校長、教頭、教務主任、事務職員だけでなく、学年内や教員同士が、職員全体の動静を把握しやすくなり、打ち合わせや会議予定等を立てやすくなったことである。第4に、事務職員の業務の効率化が進んだことであり、負担が大きく減少した。校内事務支援ソフトを使用し、受付時の入力作業が増加しているにもかかわらず、服務関係諸表簿の点検・整理については、4分の1～5分の1程度の時間で完了している。特に夏季休業後の点検・整理には、2、3日処理に要していたが、2～3時間程度で処理できるようになった。第5に、従来の業務が分担され、新たな業務過程や省略された部分もあり、最適な業務分担の再構築へとつながった。しかし、今後も業務過程の中で改善できるところは改善していかなければならないと考えている。

現在、このソフトを活用して一年間の受付文書一覧や分掌毎の文書一覧、また分掌や項目毎のフォルダの整理・作成を現在進めているところであり、今後、これらを活用・検証し、よりよいものができればと考える。

Ⅲ 他校での取組のために

校内事務の業務は、副校長、教頭、教務主任、事務職員によって遂行される部分が多く、教員の整理・点検作業も負担に感じている。本校は、この部分の連携推進によるICT化を図る取組みであった。どの学校も同様の手続き・手順で作業が行われていると思われる。はじめは慣れるのに抵抗があったが、実践してみると便利なものに変化していった。本校ではICT機器を活用して効果をあげたが、機器が整備されていない場合でも、事務処理の手順やルールを整理し、全職員が共通理解して、その手順やルールに沿って事務処理を進めることができるようになれば、それだけでも無駄な時間の削減に十分効果的である。

「職員室内LANの活用による事務の効率化、会議、校務分掌の適正化」

－学年を中心とした組織対応の強化と生徒に向き合う時間の確保の工夫－

I 取組の概要

1 学校の実態・課題

本校では、日々生徒間のトラブルが絶えなかった。そのため、生徒指導の対応に追われている教職員に疲労が感じられた。また、学校のシステムや機能が前例踏襲のものが多く、新たな取組が進められない状況のなかで、多くの課題に対応していかなければならない状況にあり、職員への業務負担が大きく、時間外の業務が硬直化し、改善に向けての対応が大きな問題となっていた。

そこで、今年度、校長の経営方針にあることを研究仮説として強く打ち出し、落ち着いた学校教育の推進や活力ある学校づくりに向けて組織的、機動的な学校運営が行われるよう、その基本ベースとなる環境整備(美)の充実を図ることで、落ち着いた学校づくりを進めることとした。あわせて、日々の業務体制を見直し、打合せや会議等の効率化を図って、教師のゆとりと同時に生徒と向き合う時間を確保するとともに、教職員の意思疎通を十分図って、教育活動を効果的に推進・充実させることを目標とした。

2 研究仮説

(1) 学び合う集団は落ち着いた学習環境から、すなわち「環境は人をつくる。その環境は人がつくる。」を踏まえ、生徒としっかり向き合うため、環境整備(美)の充実を図ることで、落ち着いた学校づくりを推進する。そのために次の取組を進める。

- ① 施設・設備環境の充実
整理整頓、清潔清掃、活力ある掲示を心がける。
- ② 授業環境の視点(教師の支援)
授業準備、教材・指導法の充実、個別支援のバリエーション、OJTを進める。
- ③ 学級・学年・学校(生徒間)環境の視点
支持的風土のある学級・学年・学校集団づくり、生徒会活動の活性化を図る。
- ④ 人(教師－生徒間)環境の視点
関わり、寄り添う － 教師への信頼、尊敬を獲得する。

(2) (1) を実施するための時間確保と学年組織体制・対応の充実

- ① グループウェア(職員室内LAN)の活用
グループウェア活用による職朝会議の短縮、確実な共通理解、学年の十分な打合せ時間の確保

(3) 会議時間の短縮

- ① コンパクトな資料づくりと説明ポイントの精選、提案・説明者の意識改革

(4) 分掌の見直しによる業務の適正化

- ① 勤務の変更に伴う分掌の再配置

3 組織及び計画

- (1) 校務改善に向けて主任者会で検討
- (2) 研究仮説の方針、具体の作成

II 取組の実際

1 環境整備(美)の充実

(1) 施設(教室、校内)環境の視点

教室、校内の整理整頓、清掃を徹底し、掲示物等を工夫し、活動に潤いをもたらすよう配慮し、落ち着いた学習環境をつくった。

(2) 授業環境の視点

十分な授業準備と個別支援に関わる教材や指導法の開発等、一人ひとりの学びを保障する授業づくりを心がけることで、全体的に意欲的な学びの空気が醸成されてきた。また、授業で生徒指導を行うことの大切さが再認識され、全職員に浸透してきた。そのため、以前よりも授業の準備が充実した。

(3) 学級・学年・学校(生徒間)環境の視点

共生という視点に立ち、支持的風土のある学級・学年集団づくりの共通理解を図ることで学級活動、学年活動、生徒会活動が活性化されてきた。認め合い、支え合い、向上心の意欲に満ちた集団づくりで、学級活動や学年活動、生徒会活動への参加意識が高まり、学校生活への充実度が高まってきている。

特に、学年集団づくりについては、学級代表から構成されるドリカム委員会(Dreams come true)(約30名程度)を設けてより良い学校生活の向上に向けて委員全員で協議し、協議内容を学年の生徒に投げかけたり、学年行事の企画、立案、運営等、生徒が主体となって取り組んだりすることで学年が1つにまとまり、生徒の安定化につながった。



マナーアップ作戦のポスター

(4) 人(教師-生徒間)環境の視点

教える-教わる関係、互いの学び合いの関係が醸成され、信頼、尊敬の気持ちが高まりを見せてきた。この基盤をなす、しっかり関わる、寄り添う気持ちを一層醸成していく。

2 学年の組織体制・対応の強化・充実

職員室内LANを利用して職員のパソコンを利用したグループウェアの活用により、職員朝礼での全体連絡の発言を省略し、学年の打合せ時間を十分確保することの共通理解がしっかり図られ、それに続く朝の学級活動が一層充実した。また、これまで全体連絡のための発言が多く、十分な学年の打合せが為されずに学級へ駆けついたり、朝の学級活動のスタートが遅れることがあったが、余裕をもって臨めるようになり充実した一日のスタートがきれている。さらに、出張等で同席できない日にも各自のパソコン画面で連絡を確認することができ、全体への連絡が徹底した。

3 会議時間の短縮

各種会議で時間を原則長くても1時間に設定し、集中した取組を目指した。このために議題・連絡の精選、また、割り当て時間の設定等でポイントを押さえた資料、説明となり会議時間の短縮が図られ、職員の真剣さ・業務効率が高まっている。

4 分掌の見直しによる校務の適正化

年度当初の分掌の分担を半期が過ぎたところで見直しを図り、業務量の平均化を図った。特に、全国中学校総合体育大会対応の事務局職員が10月から学校に完全復帰となり、大きく分掌を割り当てて他の職員(学年主任)の負担軽減を図った。

5 成果と課題

- (1) IIの1(1)～(4)環境整備(美)の充実に向け、実践を進めてきたことで、学校が落ち着きを取り戻し、教職員の負担軽減が図られ本来の教育業務が充実した。
- (2) 本年度より教職員一人ひとりにノートパソコンが配備され、職員室内LANを利用してパソコン上で全体連絡を行うことで朝の職員の打合せ時間の短縮を図り、その分、学年中心の打合せ時間を十分確保することでしっかり学年内の共通理解を図り、確実な朝の学級指導につながった。また、時間的に余裕をもって学級担任が朝の会に臨めている。また、パソコン画面に常時掲載されることにより、全職員への連絡が確実に became。
- (3) 各種会議(職員会議、企画会議、主任者会、学年会、生徒指導係会等)において、協議事項、連絡事項の時間配分を事前に行い、これまでただただと続いていた会議が精選され、確保された時間を他の業務に振り変えることで効率化が図られた。また、会議が短縮されることで集中し、中身の充実が図られた。
- (4) 年度途中ということで、全分掌の見直しはできないが、業務の軽重を検討しながら、業務分担の平均化を進めてきた。特に、本年度全国中学校総合体育大会の事務局として対応してきた教員が10月から学校へ完全復帰となり、オーバーワークとなっていた学年主任の業務の一部を受け持つことで業務量の全体のバランスを補正することができた。年度末に向けては校務分掌全体を一から見直し、統廃合も含めて一層の業務効率、適正化を図っていきたいと考えている。

III 他校での取組のために

本校の研究の趣旨は「①教員が生徒に向き合う時間を確保するとともに、②心身ともに健康な状態を維持し生徒の指導に当たること、また、③校長のリーダーシップのもと、組織的・機動的な学校運営が行われることで、④より質の高い教育を提供し・・・」とあるが

①について

教員にゆとりを確保することが大切であり、そのために「落ち着いた学校づくり」を推進することが効果的である。その実現に向け、各種環境づくり(ア～エ)を実施したが、組織で対応したことで効果も大きかった。また、情報機器を利用したグループウェア(職員室内LAN)の活用、会議の持ち方の工夫は、時間を生み出すことに効果的であった。

②について

①により生徒の問題行動への対応が少なくなると、教師に精神的なゆとりが生まれ、意欲的な業務の実施が期待される。問題が生じてからの生徒指導から、問題行動縮減のための事前指導を充実したことにより問題行動への対応が縮減され、教師の授業や学級への取組の充実に効果があった。

③について

幅広い視点から諸条件を踏まえ、校長が積極的に提案をしていくことが学校を変えていく。安きに流れたり、前例踏襲主義に陥ったりして、改革改善が進まなければ、新たな課題への取組は進まない。校長が長期的ビジョンをもって戦略を職員に提案し、共通理解のもとで実践していくことが教職員の成就感、満足感につながると考えている。本校では、定期的に校長だよりを発行し、校長の思い、考えを全職員が共有すると同時に主任者会、生徒指導係会等でボトムアップ、トップダウンの意見交流を活発化させた。このことで、各組織や個人のベクトル合わせができ、組織的な取組の充実につながった。

④について

組織としての取組が充実することで、教職員にゆとりが生まれ、生じた時間を、教科の専門性を高めたり、業務内容の充実を図ったりする取組がすすみ、質の高い教育の提供につながった。

「ジョブ・シェアにより、 負担を分け合う・お互いに助け合う・生徒と向き合う」

－ 分掌を越えてサポートし合うしくみづくりと同僚性の向上を目指す －

I 取組の概要

1 学校の実態・課題

本校は農業科学科、園芸科学科、畜産科学科、農業土木科、食品科学科の5学科からなる農業科のみの専門高校である。教科指導に関わる業務は主として教諭等41名、実習教員18名で当たっている。その中で農業科教員は、授業・実習指導の中で、植物や動物の栽培飼育管理業務を担当し、関連学科の農業土木科教員は測量や施工実習現場を持ち、食品科学科教員も食品製造実習などを担当している。

また、学校全体の主な校務分掌としては、総務企画課、教務課、進路指導課、生徒指導課、保健福利課、担任・学年団・部活動・舎監等がある。

本校では、年度当初に各課・学年・学科等の分掌が決まり、教員が割り振られ、それぞれの年間指導計画に沿って、校務を遂行していく。ところが、それぞれの組織で、行事等の実施時期や、業務そのものの質・量も異なっており、また、各課の間や課内において、業務量の偏りを無くすことは大変難しい。しかしながら、年度途中から担当する教員を加減する制度はなく多忙な時は自課あるいは他課の教員の応援によって、校務を処理しているのが現状である。

2 研究仮説

本研究では、そうした業務量の偏り、もし、あるとすれば分掌間にある各教員が持つ負担感の軽減、「多忙な教員の仕事を分ける」ことができないものかを検討することとした。教員の仕事は、教科指導、進路指導、部活動等、多岐にわたっており、日々、決められた業務を、定められた時間の中で進めている。各教員が最も時間を割いているのは授業・実習また、そのための教材研究であるが、多忙感を感じているようには見えない。それは、それらが本務であり、かつ他の教員に分けてあげられない仕事（ジョブ）と自覚をしていることもあるが、年間を通じての業務量が分かっており、計画的に進めていけるからだと思う。

しかしながら、分掌業務については、1年を通じてその質・量が一定でなく、担当部署によっても量が異なっており、多忙観を感じている教員の割合は大きい。そこで、この負担感が大きい分掌業務を中心に、「業務を分けていく」＝「ジョブ・シェア」をすることが、負担の軽減に最も効果的ではないかという視点に立ち、昨年度から取り組むことにした。

3 組織及び計画

本年度も、ジョブ・シェアをより有効に機能させるために、ジョブ・シェアプロジェクト委員会という校内組織（メンバーは校長・教頭・教務課・総務企画課・進路指導課・生徒指導課・保健福利課の5課長と農場長）を立ち上げた。また、昨年度の経験から、ある程度まとまった期間ジョブ・シェアを実施して、どのような業務がジョブ・シェアに適しているのか、どのようにしたらジョブ・シェアが効果的に行われるかなどを検討することにした。

そこで、つぎのような取組の年間スケジュールを作成した。

- 平成22年 6月 ジョブ・シェア名簿の作成（資料1）
- 平成22年 6月～8月第Ⅰ期ジョブ・シェア実施 9月～11月第Ⅱ期ジョブ・シェア実施
- 平成22年 12月以降に第Ⅲ期ジョブ・シェア実施し、成果と改善点をまとめる。

ジョブ・シェアに取り組んで2年目になるが学校の多忙化を簡単に解消できる方策はなかなかないと思う。しかしながら、昨年度実施したジョブ・シェアにおいて、どのような業務に適しているか、多忙感・負担感の解消につながるかということが分かった。そこで2年目となる今年度は、もう少し期間を長くして検証を行い、どのようにしたら、より効果が上がるかという点から研究を進めた。

Ⅱ 取組の実際

1 第Ⅰ期

今年度はジョブ・シェアを、第Ⅰ期として6月から8月までの3ヶ月間実施した。

その結果、「ジョブ・シェアで誰かの業務を手伝った」と答えた人が12%。ジョブ・シェアで誰かに手伝ってもらったと答えた人が12%であった。そして、ジョブ・シェアが教員の負担軽減に有効だと思うかの問いに22%が思うと答えた。しかし、昨年度、手伝った(19%)・手伝ってもらった(9%)有効だと思う(22%)と比較すると実施期間が数倍になっているにもかかわらず結果としては昨年度と同様の実施状況であり、取組が拡大したとは判断できない。(資料3参照)しかし、アンケート等の結果からは同僚性を高めるためには有効であるという点は昨年と変わらなかった。今回の検証から、期間を増やただけでは、取組は増えないことが分かったので、いつ、どこで、どのようなジョブ・シェアが求められているのかが誰でも分かるようにして、第Ⅱ期を実施することとした。

2 第Ⅱ期

第Ⅱ期として9月から11月までの3か月間実施した。また、当期は、「ジョブ・シェアカード」(資料2)を作り、業務予定時間・場所・内容を教務室の一角に予め掲示するようにし、

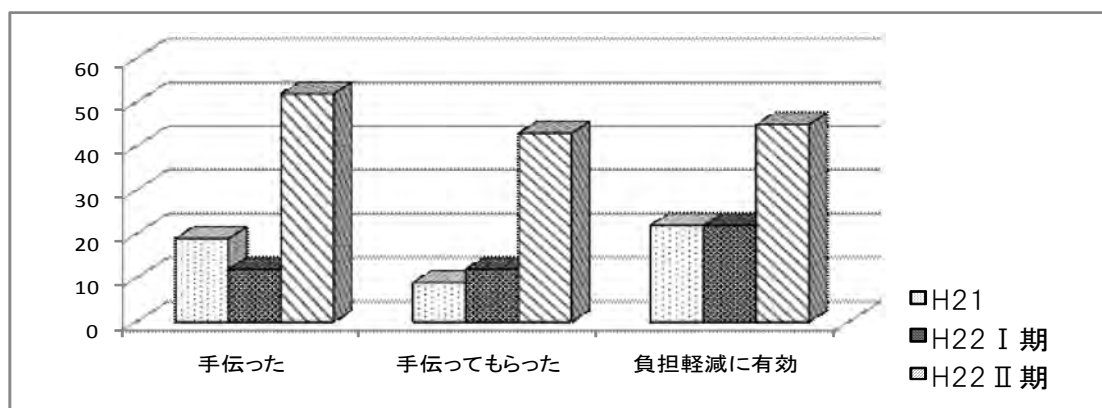
また、朝礼で、ジョブ・シェアを「声かけ方式」で呼びかけるようにした。その結果、ジョブ・シェアで誰かの業務を手伝ったと答えた人が52%、ジョブ・シェアで誰かに手伝ってもらったと答えた人が43%であった。そして、ジョブ・シェアが教員の負担軽減に有効だと思うかの問いに45%が思う(わからない38%、効果はないは17%)と答えた。(資料3)

		月	火	水	木	金
7		お忙しくしてませんか？ わたしたちがお手伝いします。 お気軽に声をかけてください。 できれば、当日の都合もあるので前日までお願いします。				
8		朝礼	朝礼	朝礼	朝礼	朝礼
9	1校時	AI(理)②H F(理)②H	AI(理)②H M(理)②H N(理)②H	M(理)②C K(理)②C A(理)②H	H(理)②F T(理)②H	谷川(理)②H
10	2校時	F(理)②A H(理)②H	T(理)②E	T(理)②A T(理)②C S(理)②C	H(理)②C O(理)②C S(理)②C H(理)②A A(理)②C	O(理)②C H(理)②A K(理)②H F(理)②F M(理)②F
11	3校時	M(理)②A V(理)②A		H(理)②F H(理)②H H(理)②A V(理)②C A(理)②C		M(理)②C K(理)②F M(理)②C
12	4校時	T(理)②E F(理)②E S(理)②F	O(理)②A	O(理)②H T(理)②F	T(理)②F	
13		昼食	昼食	昼食	昼食	昼食
14	5校時	A(理)②E F(理)②E V(理)②H	H(理)②A T(理)②C	O(理)②F T(理)②A		H(理)②A T(理)②H
15	6校時		H(理)②H T(理)②F			M(理)②C
16		清掃 ③校	清掃 ④校	清掃 ⑤校	清掃 ⑥校	清掃 ⑦校
17						

資料1 ジョブ・シェア名簿

ジョブ・シェアカード	
期日	平成 年 月 日
業務 予定 時間	AM 開始
	PM 校時
業務 予定 時間	AM 終了
	PM 校時
場所	体育館・職員室・農場職員室・100周年記念館 第()棟()階 ()室
業務 内容	
備考	依頼主からひとこと

資料2 ジョブ・シェアカード



資料3 アンケート結果

3 取組のまとめ

ジョブ・シェアプロジェクトは、スタート当初は「多忙な人の仕事（ジョブ）を分ける」ことはできないかという発想から始まり、多忙な部署にいる、多忙な人を支援することで、業務の平準化を図ることを考えた。しかし、手伝いが必要な時に、自分も忙しいならば支援することはできない。そこで、1週間に1時間、何とか自分が他の人を手伝ってあげられる時間をつくり、そこで支援をすることができないか。そのような素朴な気持ちを具体化したのがジョブ・シェアである。教員の仕事は、主として生徒が対象である。その業務は専門性が求められることが多く、また、クラスや教科の担任はもちろんであるが、その他の分掌でも生徒にとって担当が代わるということが好ましくない場合がある。その先生でないと出来ない業務、あるいは専門性が求められる業務はジョブ・シェアの対象業務になりにくいことが分かった。

しかし、大きな行事や取組を企画・運営して実行に移す前の資料の作成、データ入力する時のサポート（写真1）、印刷用紙の運搬・補給（写真2）、会場の設営など、専門性がなくても「できる」ジョブや、大きな仕事を細分化して、「振り分けた」ジョブについては効果を発揮することが分かった。また、いつ、どこで、どのような業務でジョブ・シェアが求められているのかが誰でも分かるようにすることで効果が上がることも分かった。こうしたことで、本来ジョブ・シェアの予定ではない教員も積極的に取組に参加するようになり、それを繰り返していく中で、さらに同僚性が高まりつつあると思う。



写真1 データ入力のサポートの様子



写真2 印刷用紙の運搬・補給の様子

Ⅲ 他校での取組のために

- 1 多くの労力を必要とする業務については、「いつ、どこで、ジョブシェアをして欲しいか」を記入した用紙や、「どの時間に誰が手伝えるか」を記入した用紙それぞれを掲示するなど、「業務の見える化」を行うことで、双方向からの協働体制が構築されやすい。
- 2 業務実施の1週間前などから繰り返し朝礼等で周知するなど、全員のスケジュールへの意識付けを行うことが効果的である。

「分掌業務の削減と教員の負担軽減」

－ 各課と学年団との連携を中心として －

I 取組の概要

本校では昨年度、外部人材の活用と教員の協力体制の確立を中心にして、HR担任業務の負担軽減に焦点をあてた取組を行った。その結果、プロのライターやキャリアアドバイザーなどの外部人材の活用によりHR担任の負担感をかなり軽減することができた。教員の協力体制の確立についても一定の成果があったが、各課や学年の業務には、ある時期に集中して行わなければならないものが多く、その時の担当者の負担感は依然大きいままであった。

そこで今年度は、各課や学年に業務が集中するときにお互いが連携・協力することにより業務を平準化し、それを通して教員の負担感を減らすことをめざした取組を行うことにした。

II 取組の実際

1 取組のポイント

学校の業務は各課が企画し、これを受けて学年がその課とともに実施するという形態が多いが、この各課から学年への部分に重複や連携の不十分な部分があり、これを整理すれば業務負担の軽減につながると考えた。

2 各課からの聞き取り調査

研究対象の課を中心的な教務課、進路指導課、生徒課の3課に絞り、教頭と3課長の4人をこの研究の担当チームとした。また、必要に応じて課長主任会議（管理職、3課長、企画広報室長、3学年主任の定例会議）で意見を求めた。まず担当チームで、課から学年へという流れの業務にどのようなものがあるかを列举し、その内容を分析した。その結果、業務を次のように分類することができた。

課と学年とのベクトル合わせができているケースが多いため、両者の役割分担を明確にすることによって重複を避け、負担軽減を図るべきもの

- ・ 教務課 ①学事システムによる成績処理等
 ③入試業務
- ・ 進路指導課 ④進路関係訪問者への対応
 ⑧各種の進路関係行事

課と学年が連携して業務にあたることが重要であり、協力体制を整理・強化することによって負担軽減を図るべきもの

- ・ 教務課 ②学年進行時の科目選択指導
- ・ 進路指導課 ⑤生徒の進路面談
 ⑥小論文指導
 ⑦大学推薦・AO入試への指導体制
- ・ 生徒課 ⑨「指導メモ」を使った指導の徹底
 ⑩特別指導

これらの中から特に今年度の研究の対象とすべきものを選び、既に指導体制が確立しているものは除外した。除外した項目についてはその概要だけを記しておく。

① 学事システムによる成績処理等

成績処理システムにおいて、年度当初の基礎データは教務課が入力し、その後は教科

担当やHR担任が入力するという分担が確立している。

③ 入学者選抜業務

入学者選抜の業務はミスが許されず仕事量も多いので、教務課だけでは対応できない。本校では出願受付事務や書類の整理などの業務を3年団が分担している。

④ 進路関係訪問者への対応

基本的には進路指導課の教員が進路指導室で対応するが、来訪者が集中する時期は3年団が進路指導課と協議して計画的に業務を分担している。

⑤ 生徒の進路面談

HR担任を持たない学年所属の教員（課長や室長、学年主任など）もその学年の定期面接の要員として参加している。また、随意的な面接指導もHR担任と連携して行っている。

⑥ 小論文指導

小論文指導を3年団のHR担任と教科の教員が分担計画を作成して指導にあたり、さらに必要があれば他学年の教員が加わるという体制をとっている。

⑩ 特別指導

生徒課と学年団、教育相談室員が分担して家庭訪問および課題などの指導内容や学習指導の役割分担を明確にした上で指導にあたる体制ができています。

3 今年度の改善

〈教務課関係〉

② HR担任以外の教員が行う科目選択のための面談やアドバイス

科目選択については学年全体で説明した後、HR担任が生徒や保護者と面談しながら決めていくのが基本である。しかし、数学や理科、地歴公民の教科選択のように教科の専門的知識が強く求められる場合も少なくない。そこで今年度は、HR担任と教務課、進路指導課、教科などの関係者がアドバイスの方向性を事前に協議し、一人ひとりの生徒に選択科目の内容やレベルを詳しく説明するシステムを、より組織的・計画的に行えるよう整備した。これにより生徒に対するきめ細かな指導が可能となると同時に、HR担任の負担軽減につながった。

〈進路指導課関係〉

⑦ 推薦・AO入試を受ける生徒に対するチームによる指導

本校では大学推薦・AO入試を受験する生徒の割合が大きいため、これらの受験には万全の指導体制で臨むようにしているが、面接指導や必要な情報収集などでHR担任への負担が過重となっていた。また、推薦・AO入試はその内容が大学によって千差万別であり、事前指導の軽重にかなりの差があることもネックとなっていた。そこで今年度は、推薦・AO入試で特に事前指導に時間がかかる大学を進路指導課と3年団で選び、その受験生に対応したプロジェクトチームを関係教員数名で結成して、過去の入試内容の確認や予想問題を想定するなど、計画的に指導を行った。このことが教員の負担感の軽減だけでなく、進路結果の向上にも反映された。

⑧ 進路関係行事の役割を学年団の全教員で分担

進路指導課は校外模試や学習実態調査など一般的な進路関係業務に加えて、生徒の進路実現のため様々な行事を実施している。これらの行事に関して、どこまでが進路指導課の業務で、どこからが学年団の業務なのかの境界線が不明確であり、計画段階から業務が重複することもあった。そこで次の行事については進路指導課と学年が事前に協議し、それぞれの役割を明らかにした。

・キャリア探究会 ・大学講義体験 ・コミュニケーション講座 ・進路校外研修

その結果、日程調整や講師との交渉を進路指導課が、生徒への事前および事後の指導、教室や機材の準備、当日の講師への対応や進行などは学年団で行うことになった。

〈生徒課関係〉

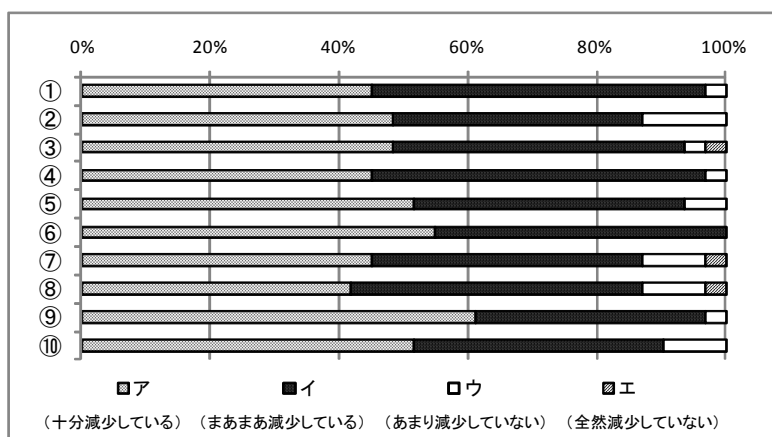
⑨ 「指導メモ」を使った指導の徹底及び生徒課教員による生徒への指導

校内で生徒に不適切な行動や態度、服装違反などがあつたとき、教員はその場で指導するとともに、複写式の「指導メモ」にその内容を記入して、HR担任と生徒課に提出するという指導を昨年度から始めた。毎月1回程度、このカードの対象となつた生徒を集めて全体で指導し、その後生徒が自分で書いた反省文を持って関係教員を回り、指導を受けることにした。このシステムの導入により教員・生徒に指導体制（指導手順・指導内容・指導段階等）をより明確に提示することができるようになり、教員による指導の差がなくなって生徒の不公平感も解消することができた。また、HR担任や教科担任が生徒への指導を一人で抱え込むことを防ぐとともに、生徒課教員による指導の徹底を通じた指導効果の向上も見られ、結果的にHR担任と教科担任の負担軽減につながっている。

4 今年度の取組の分析

上記の取組の成果を調べるために、11月にアンケートを行った。それぞれの取組について、関係する教員の負担感が減少しているかどうかを（ア、十分減少している イ、まあまあ減少している ウ、あまり減少していない エ、全然減少していない）のいずれかで回答してもらった。その結果は次の表のとおりである。なお、アンケートは①～⑩のすべてを対象とした。また、表中の太字は今年度の研究対象の項目を示している。

	ア	イ	ウ	エ
①	14	16	1	0
②	15	12	4	0
③	15	14	1	1
④	14	16	1	0
⑤	16	13	2	0
⑥	17	14	0	0
⑦	14	13	3	1
⑧	13	14	3	1
⑨	19	11	1	0
⑩	16	12	3	0



資料1 アンケートの結果

これらの取組で実際に業務自体の総量が減少しているものは多くない。むしろ大学の推薦・AO入試への指導や「指導メモ」の取組などでは、生徒のためにきめ細やかに取り組むほど教員の負担は全体として増加している。それにもかかわらず、全ての項目で85%以上の教員が負担感が減少したと回答しており、一定の成果をあげることができたと判断している。

今年度の新たな取組が必ずしも高い評価を得られていないが、これは取組の初年度で試行錯誤を繰り返しながら方向性を見出していったことから、年間を通しては負担軽減に直結しなかったと分析している。しかし、今年度で体制がほぼ整ったので、来年度は十分な効果が期待できる。なお、昨年度から始めた「指導メモ」の取組は、満足できる成果が得られた。

Ⅲ 他校での取組のために

一部の担当者に負担が集中しないように教員が協力しながら業務を分担する体制をつくることが何よりも重要である。そのためには、そのときは多忙になるが、現在の業務の進め方を見直すことが何よりも重要である。

また、学校全体の業務削減には限界があるので、業務の役割分担を明確にして、教員の負担感を軽減させることに視点をあてながら、業務によって、協力してやるといった体制を構築させていくことが重要である。

17 岡山県立笠岡商業高等学校

＜②教員の働き方の改善によるアプローチ＞＜③業務の効率化によるアプローチ＞

「職員室内LANの活用による事務の効率化、会議、校務分掌の適正化」

－ 学年を中心とした組織対応の強化と生徒に向き合う時間の確保の工夫 －

I 取組の概要

本校は全日制商業高校で、かつては1学年6クラスの全校18クラス、生徒数720人であったが、少子化の影響を受け、平成21年度より、1学年4クラスの全校12クラス、生徒数480人の規模になった。学習面では資格取得に力を入れており、自学自習や0校時補習、放課後補習等の取組により高い合格率を上げている。また、学校行事等生徒会活動や部活動も大変活発であり、早朝、放課後はもちろんのこと土曜日、日曜日でも学校は常に開いている状態である。

本校は教職員の多忙感の解消や、時間外業務の削減等を推進するとともに子どもと向き合う時間の確保をどうするかという視点から取組んだ。取組は、企画委員会で検討し推進した。

1 職員朝礼の時間短縮化に向けた取組

1校時が始まるまでの20分間に、職員朝礼・各学年団打合せ・クラスホームルームが組まれている。しかし、職員朝礼は連絡事項だけで予定時間を超えることが多く、学年団打合せやホームルームにずれ込むことが多かった。また、朝の校門指導や出張・休暇等もあり連絡事項が伝わりにくい状態であったので、それらの解決策として電子掲示板（電子黒板）の活用に取り組んだ。

2 職員会議や課等の会議時間縮減の取組

放課後の時間帯に各種会議が多くあり、会議が延びることで、子どもと向き合う時間が少なくなっていた。そこで会議のスリム化や週時程への組込をした。

3 勤務時間管理についての取組

教職員の心身ともに健康な状態を維持し、子どもと向き合えるよう、「スイスイ水曜日」や、中間考査・期末考査中に、「ノー会議デー・ノー研修会デー」を設定した。また、長期休業中は定時退校を推進した。

4 部活動の在り方についての取組

生徒数が減少している部活動の整理統合、廃部・休部規程等の見直しをした。さらに部活動による時間外業務時間数の負担軽減策として第2顧問に指導を交代できる体制を研究した。

II 取組の実際

1 職員朝礼の時間短縮化に向けた取組

(1) 職員朝礼で校内イントラネットの電子掲示板を活用した。

入力担当者は、教務課がその日の行事や日程、日直者名を、教頭が休暇者名と出張者名を、連絡事項は各担当者が会議までに入力するよう分担した。朝礼では緊急用件や重要用件だけを口頭で説明し、あとは電子掲示板を見てもらうようにした。

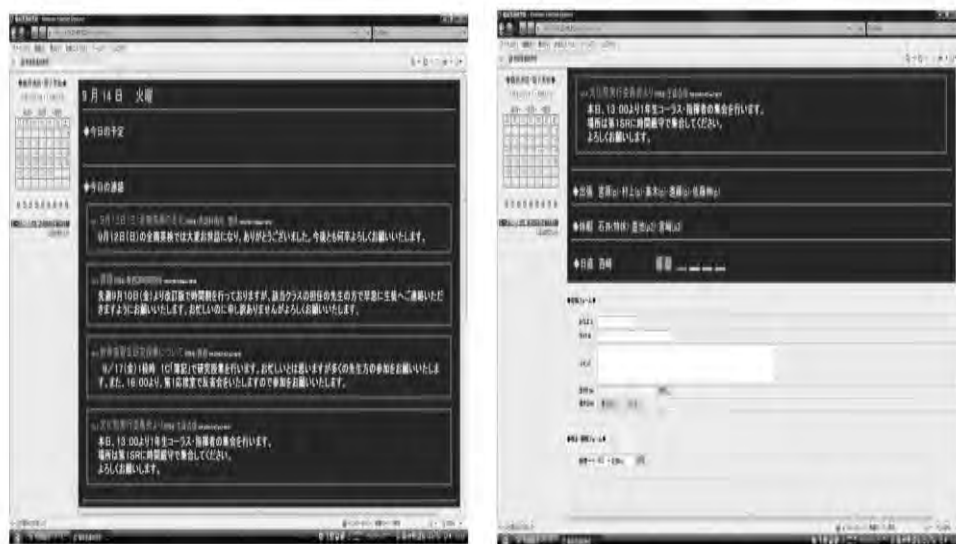
その結果、朝礼の時間を一日2～4分短縮することができた。また、校門指導で朝礼に参加できない場合や、出張・休暇の場合でも、電子掲示板を開けばいつでも連絡事項等を確認できるため、好評であった。

導入方法は、サーバーコンピュータを一台用意し、HTTPサーバープログラムをイ

インストールする。そして、インターネット上に公開されているフリーソフトを取り込む。本校では掲示板ソフト、部屋予約ソフト、資料保存ソフト等を取り込み運用した。

(2) 電子掲示板は次のような資料の整理にも活用できた。

- ① 職員への配布資料等の保存（PDFファイル形式）
 - ② 会議室、応接室、特別教室、合宿施設等の予約簿
 - ③ 電子会議室（公開授業のコメント、授業アンケートの入力・報告に活用）
 - ④ 事務室からのお知らせ（各種書類、休暇・服務規程コーナー、よくある質問 Q&A）
 - ⑤ 本校に関する新聞記事等のお知らせ（PDFファイル形式）
 - ⑥ 教務課（成績処理方法、指導要録の記入方法、学校HPの作成方法）、進路指導課（就職求人票の検索、進学関係受験結果検索等）
 - ⑦ 電子掲示板への投稿、変更、削除の仕方等の説明などの機能を付属させた多様な活用
- この取組の成果として、バラバラの場所に保管されていたものが1カ所に集まり合理的に活用できるようになったことと、担当者にその都度確認していたことも電子掲示板を見れば解決するようになったことである。



電子掲示板（電子黒板）画面の様子

2 職員会議や課等の会議時間縮減の取組

- (1) 企画委員会(12名)、各学年団会議(35名)、商業科会議(17名)等の定例会議を週時程に組み込んだ。この結果、放課後が週1～3日空き、大変好評であった。
- (2) 職員会議の運営の仕方を工夫することで、子どもと向き合う時間を確保することができた。そのための具体的方策として、
 - ① 資料の事前配布、資料はA4版1枚、事前に担当部署で協議
 - ② 開会挨拶の省略
 - ③ 開催回数の削減
 - ④ 会議終了時刻の告示（勤務時間外の設定はしない）
 - ⑤ 会議の参加者は必要最小限度
 - ⑥ 連絡・報告事項は掲示か電子掲示板とした。

これらにより、多忙感が縮減され、また、早く退校できたという声があった。

3 勤務時間管理についての取組

- (1) 毎週水曜日の19時に退校を呼びかけセットするように声かけを推進した。
 - (2) 中間考査・期末考査中は最低1日ノー会議デーやノー研修会デーを設定した。
- 効果として、「提出物のノート点検や採点等計画的に活用できた。」「年次休暇が取りやすくなった。」「定時で退校しやすくなった」等の声上がり、成功した取組であった。

4 部活動の在り方についての取組

- (1) 「英語部・新聞部・放送部・演劇部」を統合し、「文化コミュニケーション部」に、第1顧問を4つの部で2人、第2顧問を4つの部で2人配置。また、「柔道部・剣道部・少林寺拳法部」を統合して「武道部」として、第1顧問を3人、第2顧問を1人にした。「茶道部・華道部」を統合して「茶華道部」として第1顧問を1人、第2顧問は他部とのブリッジで1人にした。この結果、第1顧問を3名分減らし第2顧問を5名分減らすことができた。
- (2) 3年生が引退した後の部員数が0人又は活動していない部は年度途中でも顧問の異動等を検討することを4月1日の職員会議で決定していた。これに該当する部が複数存在したが結果として年度途中の変更はできなかった。
- (3) ア 部活動の廃部規程 イ 同好会の廃止規定 ウ 同好会の発足規定
 エ 同好会の部への昇格規定 を検討し現状にあったものを作成した。
- (4) 部活動による時間外業務時間軽減策として、第2顧問に依頼しやすい体制づくりについては技術的なこともありなかなか難しく、第1顧問が出張、休暇等で都合が悪いときなど第2顧問に依頼する程度に留まっており、なかなかうまくはいかなかった。

Ⅲ 他校での取組のために

1 電子掲示板による職員朝礼の短縮化への取組

電子掲示板の活用は朝礼時間短縮に繋る。また、校門指導、出張・休暇の先生方にも文字として記録に残っている為、過日分を含め、いつでも見ることが可能となり、情報の共有に繋がる。

2 定例会議を週時程へ組込み放課後自由に使える時間を生み出す取組

子どもと向き合うまとまった時間を生み出すのに大変有効である。この時間を補習にあてたり、生徒の指導、部活動の指導にあてたりすることができ、時間の確保と、拘束されずに自分のペースで時間が活用できることで多忙感解消にも有効である。

3 職員会議等の会議時間の短縮化への取組

- (1) 資料の事前配布や議題の告知、会議メンバーの選任等は配慮するにしても、議論を割愛することはコミュニケーション不足にも繋がってくる可能性もあり、ケースバイケースである。
- (2) 職員会議の終了時刻を告示するという工夫は、大きな効果をもたらすことに繋る。

4 勤務時間管理についての取組

(1) 「スイスイ水曜日」の実施について

根気強く呼びかけていくしかない。しかし、早く帰宅しても翌日の教材作成やホームルームの準備、分掌の仕事など自宅に持ち帰っているのでは、負担軽減にはつながらない。仕事量を削減するため、仕事の仕方、段取り、取組み方などを工夫する必要がある。

- (2) 中間考査・期末考査中の最低1日「ノー会議デー」や「ノー研修会デー」についてこの取組は大変好評であった。

5 部活動の在り方についての取組

- (1) 休みが取り易く振替ができる時間割編成の工夫など、気軽に休める学校体制づくり。
- (2) ノー部活動デーを週一日設定する。
- (3) 競技団体等が主催する大会について、参加大会を精選する。
- (4) 活動日において、決められた活動時間を厳守する。
- (5) 第1顧問の業務時間軽減策として、第2顧問に指導を依頼することはなかなか難しかった。

「新校務分掌における業務の効率化」

— 校務運営の組織化・見える化・効率化と教職員の意識化を両輪として —

I 取組の概要

1 本校の実態・課題

- (1) 聴覚障害教育を核とした特別支援学校である。教育課程は教科指導を中心に、習熟度別や個別の指導等、きめ細かな配慮が必要である。また、乳幼児教室や通級指導教室、地域への相談支援等の特別支援教育のセンター的機能を發揮している。中学部・高等部では部活動がある。生徒指導上の課題も多い。寄宿舎は24時間体制である。よって校務分掌は多岐に渡り、学部（幼・小・中・高）寄宿舎による実態の差が大きい。
- (2) 上記の状況から、放課後等の時間も指導や支援、ケース会等に費やすことが多く、退校時刻が20時を越す場合もある。
- (3) 勤務負担を軽減し、子どもと向き合う時間をさらに確保するためには、業務全体を見直し、無駄を省き、校務運営のスリム化・効率化を図ることが課題である。

2 計画と研究仮説

取組内容	20年度	平成21年度	平成22年度
①会議等の縮減	— 実施 —————>		
②電子掲示板の活用	試行 --->	実施 —————>	
③定時退校日等	試行 --->	実施 —————>	
④新校務分掌	見直し検討 -----> 実施 —————>		
⑤評価の2期制	移行準備 -----> 実施 —————>		
勤務負担の縮減効果		月-1.9時間/1人:同月比	(後述業務記録票が参考)

【仮説】 これまでの取組から、業務の効率化には、校務運営上の改善と教職員の努力（意識化）の両方の要素が必要であることが分かった。そこで、これらを両輪として「新校務分掌における業務の効率化」を図りたいと考えた。

3 取組と成果

	取組	成果
(1) 校務運営	①組織化…組織階級確立・構造化 現場感覚によるスリム化 等 ②見える化…年間業務計画表 文書・ファイル等の整理 等 ③効率化…起案・復命等の簡素化 電子掲示板の効率的運用 等	①新校務分掌が軌道に乗り、機動力が増した。 (例) 県北相談支援室開設の実現 等 ②各種の見える化により、業務内容が分かりやすく整理でき、連携しやすくなった。 ③文書等の簡素化、電子掲示板の活用により時間の創出、情報の伝達・共有が進んだ。
(2) 意識化	①提案型の意識調査 …自覚の掘り起こし ②校内パブリックコメント …参画意識	①意識調査を通して、勤務時間の捉え方に関するベクトル合わせができつつある。 ②効率化のための具体的提案へのコメントを通じて、参画意識が高まった。

II 取組の実際

1 業務の効率化の実際

取組の内容	取組前(平成21年度)	取組後(平成22年度)
・新校務分掌	・課・係の関連性が希薄・非効率(11課体制)	・5部8課体制に集約し連携向上 ・担当教頭→課長→係ライン確立 ・ミドルゲーター(課長等)の参画 ・業務内容一覧により明確化
・各係の業務改善	・前年度を踏襲	・年間計画作成、文書等整理保管
・会議等の縮減	・勤務時間を超える会議は僅かしかし、実施方法が非効率 ・職員会議非開催1回(7月)	・サーバー管理システムの改善 ・夏季休業日や電子会議室の活用 ・ケース会等の充実 ・職員会議非開催2回(7、11月) ・会議や研修方法の改善・充実
・定時退校日等	・定時退校日(毎月1回)	・定時退校日(毎月1回) ・ライトダウン(月1回程度)
・評価の2期制	・小中高等部とも通知表3回	・小中学部は通知表2回(前後期) ・「個別の指導計画」とリンク
・評価情報の整理(高等部のみ)	・指導と評価の年間計画	・「年間計画」とリンクし一元化と整合性を図った。
・復命書の簡素化	・評価表、成績原票	・9月から県内日帰りは口頭報告
・電子掲示板(イントラネット)	・全ての出張に復命書A4判1枚 ・閲覧率60%程度 ・全校職員朝礼で連絡3~4件	・閲覧率約80%、発信情報増加 ・校長講話の他は0~1件程度

- 【考察】① 新校務分掌は整理統合により担当教頭制に集約し、連携の迅速化に効果があった。
② 職員会議の議題の精選や時期の見直しにより、必要度の低い月を非開催とした。
③ 会議では、前日までの資料配付と資料を読み上げないことを徹底した。
④ 評価の在り方の検討により2期制となり、結果的に事務量が縮減した。

2 データから見た業務の効率化の評価

(警備会社による)

平均セット時刻	取組前(平成21年度)	取組後(平成22年度)	縮減時間
10月	20時14分	19時53分	-21分

業務記録票データから(10月個人平均値対前年度比)

部舎別	21残業	22残業	21持帰	22持帰	21合計	22合計	増減時間
幼稚部	18.4	12.4	4.8	7.9	23.2	20.3	-2.9
小学部	21.6	22	6.5	4.5	28.1	26.5	-1.6
中学部	27.1	22.3	13.9	10	41	32.3	-8.7
高等部	4.4	10.3	2.4	2.8	6.8	13.1	6.3
寄宿舍	0.6	0.6	0	0	0.6	0.6	0

【考察】高等部の時間増は生徒指導やケース会等の取組の増加に伴うものと考えられる。

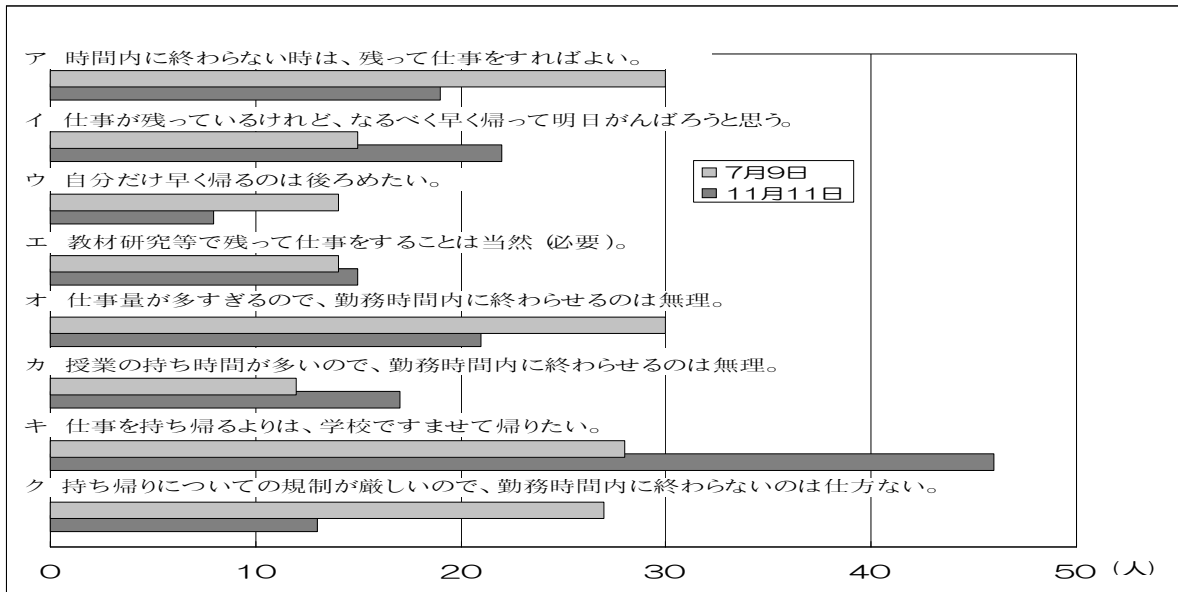
3 教職員の意識の変容(意識調査アンケートから)

(1) 勤務時間終了後60分以上の残業実態の変化

一週間につき	7月9日実施	11月11日実施
0~1回程度	22名(29%)	24名(30%)
2~3回程度	13名(17%)	27名(33%)
4回~毎日	41名(54%)	30名(37%)

【考察】ほぼ毎日残業していた教職員の割合が減少し、早めに帰宅する日が増え始めたと予想される。

(2) 勤務時間や仕事に対する意識の変容 (回答者：7月9日 76名、11月11日 81名)



【考察】仕事の能率的な進め方や残業に対する考え方、勤務負担軽減の工夫など、従来の固定的な意識が改善されつつある。一部には教育課程全体の在り方等も含めて検討の余地があるという深い観方も出てきた。一層の工夫・改善を進めていきたい。



【仕事の効率化のための工夫 (例)】

- ・ スキャナーを活用し時間短縮する。
- ・ 翌日のスケジュールを机上に貼る。
- ・ 仕事に優先順位をつける。
- ・ ファイル、机上の整理。
- ・ リラックスできる環境づくり。
- ・ 分掌や授業で完璧を追求しない。

Ⅲ 他校での取組のために

- 1 校務分掌については時間をかけてでも抜本の見直しを図る。
 - ① 思い切って整理統合・スリム化し、機能的で機動的な校務分掌に改編する。
 - ② 特別支援学校では学部の事情や担任業務を考慮し、負担の平準化を図る。
- 2 トップダウン (情報発信) による意識化とボトムアップによるスリム化を図る。
 - ① 意識調査は単なるアンケートではなく、提案 (実行計画) を盛り込み、それに関する是非を問うこと (校内パブリックコメント) で参画意識を向上させ、実行に移す。
 - ② 困り感や失敗を生かす。(例) 「印刷室が遠い」課題を検討中、施錠トラブルの改善等
- 3 ICTの効果的活用 (校内イントラネット電子掲示板等) を図る。
 - ① 電子掲示板の活用に伴い、職員朝礼を週2回から1回に減らした。時間短縮もできた。
 - ② 電子掲示板の書き込みは記録として残り、いつでも確認できる。掲示板上のやりとりで簡単な会議は省略できる。校内の動きが一目瞭然。
 - ③ 校内LAN・サーバーの効率的運用、部内掲示板やIPメッセージの活用等で事務処理や情報伝達・共有が迅速化できる。必要な文書資産がすぐ取り出せる。
- 4 小さなことでも教職員からの改善提案を生かし、総合的で丁寧な取組を図る。
 - ① 小さな工夫や気付きの改善が大きな効果に結びつく。(例) コピー記録簿の廃止 等
 - ② 復命書の一部廃止や会議の削減等、実感できる取組が意識の変容を生み出す。

「ノー会議月間の設定による会議の精選」

- － 会議を精選し、会議時間をできるだけ短縮する工夫を行うことにより、教職員が余裕を持って児童生徒に対する教育に直接関わる時間を確保する －

I 取組の概要

本校は、知的障害のある児童生徒が通学している特別支援学校であり、小・中・高等部が設置されている。普段、教職員は授業時間中、職員室に戻る間もなく児童生徒の指導に当たっているため、放課後の約1時間15分あまりの時間で各種の会議・打ち合わせ・教材準備を行っている。学部を超えた会議等も必要なため、会議については、曜日ごとの会議を決め、支障がないようにシステム化している。

本校は、平成20年度から会議の精選と運営の工夫により時間の余裕を生み出し、児童生徒に対する教育に直接関わる時間を確保する取組を行っており、今年度で3年目を迎えた。《平成20・21年度の具体的な取組》

- ・ 9月にノー会議月間を実施する。
- ・ 月ごとの会議の所要時間を表に記録し、周知して、回数の精選や時間の短縮を図る。
- ・ 月1回の定時退校日の設定。

今年度は、2年間の取組を振り返るとともに、さらに全校的視野で会議に関する意識強化を図ることにした。

- ・ 前年度に引き続き9月にノー会議月間を実施する。
- ・ 会議記録を全職員に毎月周知し、会議のさらなる効率化を図る。
- ・ 11月ノー会議月間検証の実施（職員会議を中心に）。

9月のノー会議月間の取組み後、全職員を対象に「ふりかえりアンケート」を行う。その結果を11月のノー会議月間検証ための取組に生かし、職員会議を中心に会議の精選を行う。

特に推進のための委員会等は組織せず、管理職を中心にした連絡会と教務会で企画・推進することにした。

II 取組の実際

1 取組に当たっての共通理解

(1) 週間会議予定の再確認を年度当初に行い、計画的な実施をする。

曜日	月	火	水	木	金
会 議	分掌会 各種委員会 実行委員会	学部会 (第1. 3. 5)	学年会 グループ会 ケース会議	研修(第1・2) 企画委員会(第3) 職員会議(第4)	ノー会議日 定時退校日(第4)

(2) 学部・学年・分掌会等での資料作成時間のロスをなくすため、各種データが蓄積されているサーバーを分かりやすく・使いやすく整理し、学部を超えて活用できるようにする。

(3) 副校長・各部教頭・分掌チーフによる会議時間の記録を毎日行い、月ごとの結果を視覚化して職員全員に知らせる。

(4) 学部教務や分掌会チーフは、年間行事予定を基に効率的な会議の設定や運営を行うようにする。

2 具体的な取組

(1) ノー会議月間（9月）の取組

	会議の種別	期間中の会議等のあり方
①	職員会議・企画委員会	・実施しない。
②	学部会	・水曜日実施 児童生徒の指導に向き合う会議としてとらえて、学部毎に計画的に行う。
③	学年・グループ会等	
④	分掌会	・時間、会場設定なし。朝会、立ち話、回覧等を活用する。
⑤	研修	・実施しない。
⑥	全職員による朝礼	・週3回を週2回に変更する。9月以降も継続。 職員室が2カ所に分かれているため、職員室前廊下に分掌会スケジュール表等の掲示板を設置。

(2) 9月ノー会議月間後の「教職員ふりかえりアンケート」実施

4：よくあてはまる 3：ややあてはまる 2：あまりあてはまらない 1：まったくあてはまらない

No.	評 価 内 容	1	2	3	4	平均
1	「ノー会議」の趣旨を理解している。					3.4
2	「ノー会議」を意識して効率的に業務を進めた。					3.0
3	本年度、9月のノー会議月間に向けて、1学期、夏季休業中に有効に会議を設定した。					2.6
4	本年度、9月に職員会議、企画会、各種分掌会、委員会がなくても問題がなかった。					3.2
5	本年度、会議の回数を少なくするようにしている。					2.9
6	本年度、会議時間の短縮を意識して行っている。					3.0
7	昨年度と比べて、授業の準備や児童生徒に向き合うために使う時間が増えた。					2.8
8	昨年度と比べて、会議の回数が少なくなったと感じた。					2.9
9	昨年度と比べて、会議時間が短縮されたと感じた。					2.8
10	職員朝会を3回から2回にしたことに不都合はなかった。					3.6
11	毎朝、廊下に設置した掲示板で、連絡等を確認している。					2.9
12	水曜日に部会と学年会をまとめ行うようにしたが、特に支障はなかった。					2.8
13	月1回の定時退校日には退校時刻を考えながら、仕事をしている。					2.9
14	金曜日のノー会議デーに会議をしないように努めている。					3.0

アンケート結果から、本校では会議時間を短縮することによって児童生徒に関わる時間を確保する取組が浸透していることが分かった。また、設問1. 4. 10と別に設けた質問項目の回答結果を基に、11月に職員会議を中心に再度「ノー会議月間」を実施することについて確認した。アンケートでは、会議時間短縮に向けて具体的に取り組んでいることや気をつけていることを記述してもらった。

○ 会議を行うにあたって工夫したこと、気をつけていること。

(会議準備)・事前に要項を作成して配付する。

・話し合う要点をまとめておく。

(議事進行)・開始時刻の厳守と閉会時刻の確認

・会の目的を明確にする。(結果を出すのか、情報交換等)

・検討時間を決めて、項目を絞って計画・検討する。

(その他)・前年度の会議履歴をもとに、月別議題一覧表の作成・配布

・会議予定日・議題を周知し、それに向けて各種会議を計画的に開催し、原案を持って運営する。(部会←主任者会←学年会←グループ会)

・短時間ですむ内容は、隙間の時間を有効に使って行う。

(3) 会議時間の視覚化〈全校回覧〉

会議時間を日々記録することによって会議の精選の意識を高めて実践するために「会議時間の記録」を全体と各部毎に作成し、回覧している。

22年度6月		計	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
			火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水
全体	職員会議	75																								75						
	企画委員会	90																	90													
	分掌会	425							15	90						80									90	60						40
	委員会	70																							70							
	研修																															
小計	660	0	0	0	0			0	15	90	0	0			80	0	0	140	0				0	0	90	130	75			0	0	40
小学部	学部会	130	60														70															
	学年会	350		55							95					30		55							50							65
	グループ会	150								150																						
	研修																															
	ケース	85																						85								
その他	40																								40							
小計	755	60	55	0	0			0	0	245	0	0			30	70	55	0	0				0	85	90	0	0			0	0	65

次に、分析として、小学部の21年度と22年度の会議時間を比較してみた。

		月	6	7	8	9	10	11
21年度	学部会		230	165	70	20	90	90
	学年会		240	170	0	554	388	240
	計		470	335	70	574	478	330
	研修・その他総計		810	498	475	594	808	610
22年度	学部会		130	70	80	140	65	90
	学年会		350	260	330	203	304	176
	計		480	330	410	343	369	266
	研修・その他総計		755	450	1290	522	852	591

年度によって行事や研修等が違うので単純には比較し難いが、会議時間のダイエツトが進んでいることが計の欄から伺える。特に、22年度は、9月からの授業日に子どもに関わる時間を確保するため、昨年度に比べ夏季休業中に会議や研修会等を集中して設けていることが分かる。また、学部会は特に時間短縮が図られており、会議の運営に工夫が見られる。3年間の「会議時間の精選に向けての取組」を通して、本校教職員が限られた勤務時間をいかに有効に使っているかが分かる。

(4) 電子掲示板の活用

授業準備の時間を見いだすため、全校職員朝礼を9月から週3回から週2回に減らした。情報伝達の補完として、校内電子掲示板を開設して会議時間の短縮にもつなげていく。

Ⅲ 他校での取組のために

- 1 会議の構造化をする。(見通しのある会議)
 - ・開始時刻を厳守する。閉会時刻を確認する。
 - ・会の目的を明確にする。
 - ・項目を絞って計画し、それぞれ検討時間を決めて実施する。
- 2 年間行事予定を見通した、議題提案スケジュールを作成する。
 - ・長期休業中を有効に活用して、計画的に会議を設定する。
 - ・ノー会議日と定時退校日を徹底する。
- 3 校内LAN等による情報の共有化を進める。
 - ・教職員が隙間の時間等を有効に使って、蓄積されたデータを基に資料や書類を作成することによってデスクワークに費やす時間を短縮する。
 - ・会議の趣旨が明確になり、共通理解を図るための資料づくりに関する労力が軽減する。