学 校 に お け る 業 務 改 善 プ ロ グ ラ ム

～教職員が子どもと向き合う時間の確保のために～

平成 29 年３月　北九州市教育委員会

目次

１．　本プログラム策定の趣旨と背景・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２

２．　本プログラムの位置づけ等・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３

３．　これまでの取組と学校現場の現状と課題
（１）教育委員会のこれまでの取組・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・４
（２）学校現場の現状と課題について・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・７

４．　今後の業務改善の取組の方向性について
（１）目的の明確化・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１５
（２）業務改善に向けた意識の醸成・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１５
（３）具体的な改善方法・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１６
（４）業務改善を進めるべき分野・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１７

５．　今後の業務改善の取組の進め方について
（１）学校と教育委員会の取組の連動とＰＤＣＡサイクルの確立・・・・・・１８
（２）学校における業務改善の取組・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１８
（３）教育委員会における業務改善の取組・・・・・・・・・・・・・・・・・・１８

別紙１　学校を支援する教職員・専門スタッフの配置状況について・・・・・・２２
別紙２　教員の多忙感解消に向けた教育委員会の主な取組の状況・・・・・・・２３

【参考資料】
「学校における業務改善プログラム」の検討経過・・・・・・・・・・・・・・２６
北九州市教員の仕事に対する「やりがい」や「多忙感」等に関する調査・・２７

１．本プログラム策定の趣旨と背景

学校を取り巻く環境の急速な変化に伴い、学校に求められる役割が拡大するのみならず、抱える課題も複雑化・多様化している。その結果、教職員は多種多様な業務に追われ、従前と比べて、授業等の教育指導に専念しづらい状況となっている。同時に、教職員のワーク・ライフ・バランスの充実やメンタルヘルス等の健康保持も課題となっている。

このことは、文部科学省が平成 28 年６月に学校現場における業務の適正化に向けた報告書を取りまとめるなど、全国的にも改めて課題として認識されており、課題解決に向けて取組の一層の推進を図っていく必要がある。

本市では、平成 21 年 11 月に策定した「北九州市子どもの未来をひらく教育プラン」（平成 26 年２月改訂）において、施策の一つとして「信頼される学校・園経営の推進」を掲げ、「教職員が子どもと向き合う時間の確保」、「教職員の資質の向上・健康保持の対策」等に取り組んできた。

具体的には、教育委員会の各課において業務改善等の取組を進めるとともに、教育委員会に「教員の多忙化解消プロジェクト会議」を設置し、校長会の代表者とともに業務改善の取組の検討等を行ってきた。

しかしながら、これまで、学校現場の現状や課題等の体系的な分析や方針の取りまとめは行われてこなかった。そこで、今日の学校現場を取り巻く状況も踏まえ、今後、業務改善を総合的に実施していくため、「学校における業務改善プログラム」を策定することとした。

今後は、家庭・地域、関係団体等への本プログラムへの御理解と御協力をお願いしながら、教育委員会及び学校が一体となって本プログラムに基づき取組を実施することで、学校や教職員の力を高め、本市教育プランの実現に向けて、学校教育の一層の充実を図っていく。

２．本プログラムの位置づけ等

【位置づけ】

「子どもの未来をひらく教育プラン」の施策６「信頼される学校・園経営の推進」の実現に向けた実施プログラム

【構成】

以下の２冊で構成

・「学校における業務改善プログラム」（本文）
　学校現場の現状と課題等を踏まえた今後の取組の方向性と進め方等を記載

・「学校における業務改善ハンドブック」（別冊）
　学校における業務改善の実施例を記載

【実施主体】

学　　校：主体的に業務改善の取組を実施
教育委員会：学校現場の業務改善に資する取組を実施

【実施期間】

平成 29 年度　：周知期間
　※この間も積極的に業務改善に取り組むことが望ましい
平成 30 年度～：本格実施

３．これまでの取組と学校現場の現状と課題

（１）教育委員会のこれまでの取組

平成 20 年度に「教員の多忙化解消プロジェクト会議」（教育委員会の関係課並びに幼稚園、小学校、中学校及び特別支援学校の校長会の代表者で構成）を教育委員会に設置して定期的な検討を行ってきた。

「教員の多忙化解消プロジェクト会議」での検討やその他学校現場での状況を踏まえ、教育委員会ではこれまで改善への取組を順次進めてきた。

①　人員配置の充実

人員配置については、最も重要な対応策の一つとして、限られた予算の中で可能な限り配置を充実させてきた（別紙１）。

中でも、少人数・習熟度別指導、特別支援教育、生徒指導等に対応するための市費講師の配置については、「教員の多忙化解消プロジェクト会議」を設置した平成 20 年度と比較すると、平成 28 年度は 100 人以上増員するなど充実に努めてきた（図１）。

また、平成 20 年度に本市独自で小学校１年生及び中学校１年生から実施した 35 人以下学級編制についても、順次対象学年を拡充し、現在は、小学校２年生及び３年生も対象学年としている（現行の国の基準は小学校１年生のみ）。平成 27 年度からは、小学校４年生及び中学校３年生においても、学校長の裁量により、35 人以下学級編制を実施することができることとしている。

さらに、児童生徒に対する専門的な対応の充実を図り、同時に、教員は自らの専門性を生かした指導に専念できるようにするため、「チームとしての学校」を推進する観点から専門スタッフ等の配置の充実を図ってきた（表１）。特に、近年配置の充実を行ったものとしては、スクールソーシャルワーカー、学校図書館職員(司書)、部活動外部講師等がある（図２～４）。

②　教育委員会から学校への発出文書の見直し

教育委員会からの学校への発出文書については、文書を送付する際のルールを定めて、学校現場の負担が少なくなるように努めている。

また、発出文書の中でも特に対応に時間を要する調査文書について削減の取組を積み重ねてきた。特に、平成 27・28 年度は、指導部において、調査文書の抜本的な見直し作業を行い、発出した 158 件の調査の必要性をあらためて見直し、うち 70 件について廃止又は見直し（内容削減又は調査の統合）を行った（図５）。

また、各書類に対する校長職印の押印についても、事務の煩雑化を招いていたことから、平成 27 年度に校長職印の押印及び添付書類の奥書証明については原則廃止し、押印の簡素化を図った。

③　教育委員会の実施する研修の精選

教育センターにおいて実施する研修については、これまで、新採研修や経年研修について研修回数や研修時間の削減、研修報告書の簡略化等を進めてきた。教育センターが実施する研修全体でも、平成 20 年度には 329 研修あったものが、平成 28 年度には 195 研修まで削減している。

平成 28 年度からは学校を空ける時間を減らし、子どもと向き合う時間を確保するため、一部の研修において新たにＷＥＢ研修を導入している。

この他にも、教育委員会の各課において、別紙２のとおり、可能な限り改善を図ってきたところである。

図１　市費講師等人数の推移

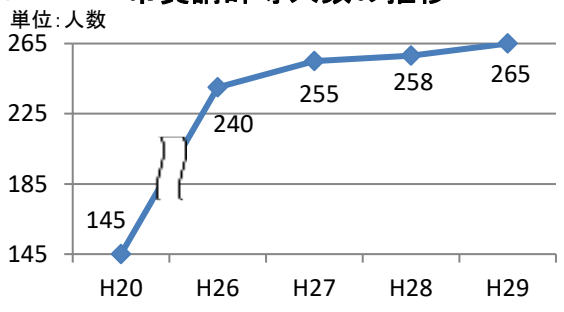


図２　スクールソーシャルワーカー人数の推移

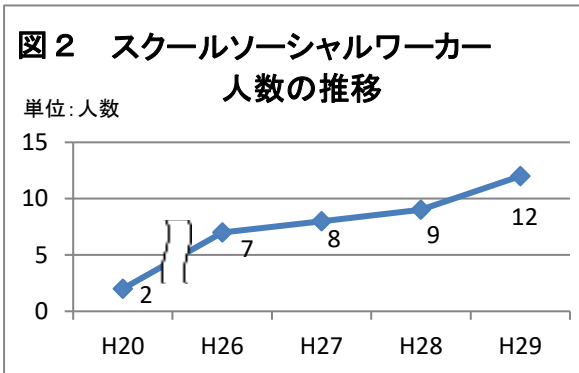


図３　学校図書館職員（司書）人数の推移

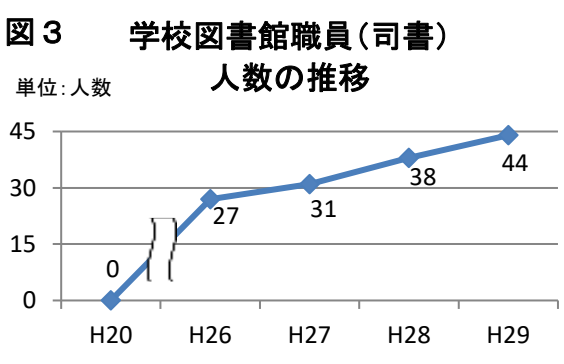
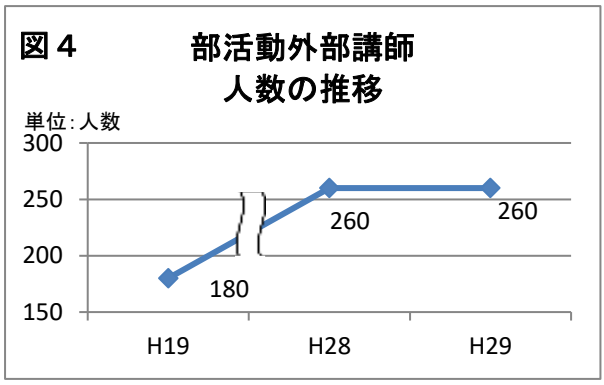


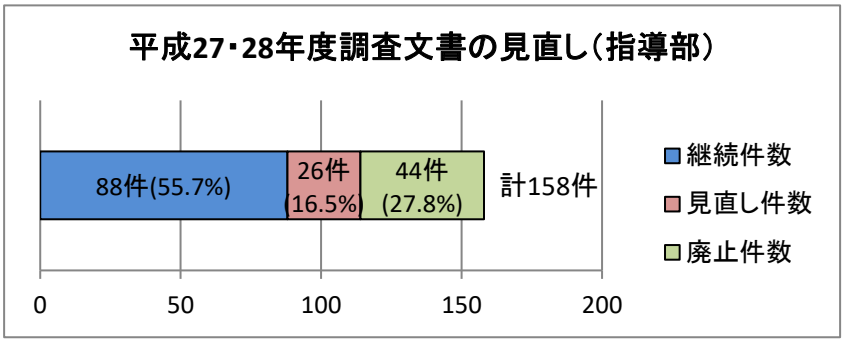
表１　平成 28 年度　主な専門スタッフ配置状況

専門スタッフ	人数等
スクールカウンセラー	１中学校区 週８～16 時間
スクールソーシャルワーカー	９人
学校図書館職員（司書）	38 人
ＩＣＴ支援員	月１回
外国語指導助手（ＡＬＴ）	81 人
学習指導員 （子どもひまわり学習塾）	約 600 人
スクールヘルパー	14,779 人
部活動外部講師	260 人
特別支援教育学習支援員	10 人
特別支援教育介助員	21 人



※このほか、平成 29 年度から顧問教員に代わって、土・日曜日の部活動指導や練習試合への引率等の業務の一部を単独で担う「部活動指導員」をモデル的に導入する。（平成 29 年度は 15 人を予定）

図５　指導部における調査文書見直しの内訳



（２）学校現場の現状と課題について

（１）のとおり、教育委員会において様々な業務改善の取組を進めてきたところだが、以下では、現在の学校現場の現状と課題について、本市で行った調査等を踏まえて分析を行う。

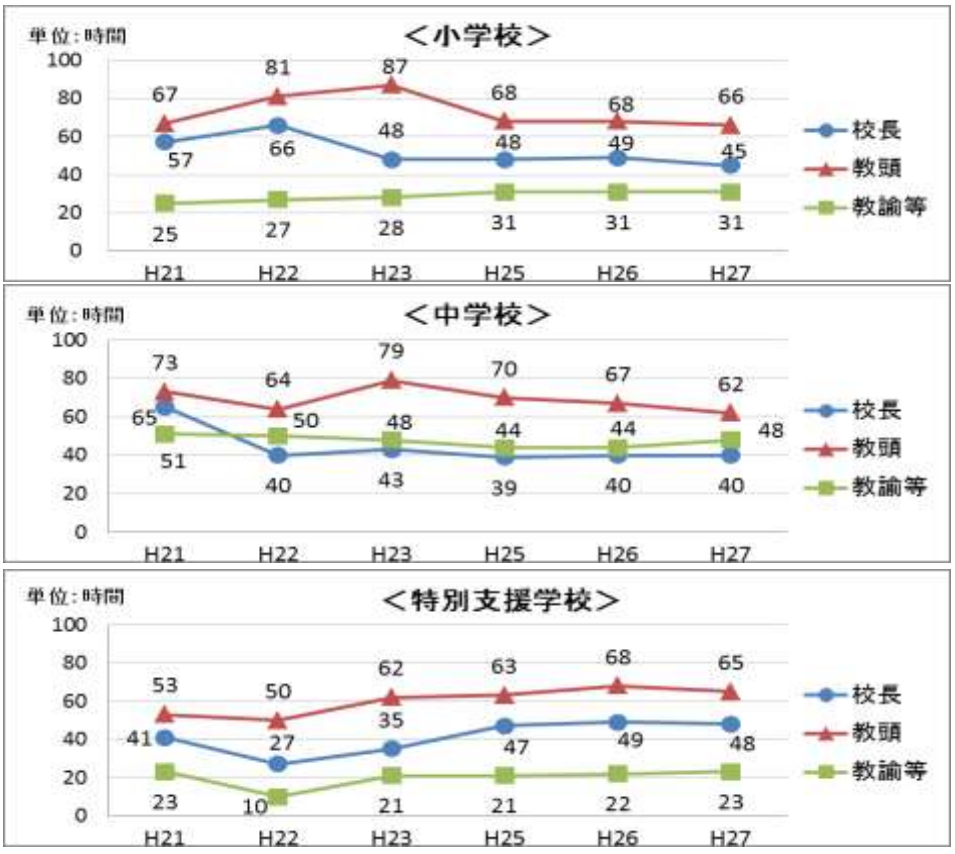
①　教員の月平均在校時間に関する調査

本市教員の平成 27 年度の勤務時間外における月平均在校時間を見ると、いずれの学校種も副校長・教頭の在校時間が最も長く、副校長・教頭の多忙な現状が分かる（図６）。

次に校長、教諭等の順だが、教諭の多忙な現状については、業務改善に取り組んではいるものの、増大する教育ニーズへの対応や今後指導力を向上させていく必要がある若年教員が増加していること等が背景にあると考えられる。また、中学校のみ校長より教諭等の方が在校時間が長くなっているが、これは部活動が大きく影響しているものと考えられる。

職・校種により在校時間に長短はあるものの、いずれの職・校種においても改善を図っていく必要がある。また、調査結果の時間は平均の時間であり、この時間を越えるような状況の教員については特に改善の必要性が高い。

図６　教員の勤務時間外における月平均在校時間の推移（校種別）



※　H21～23 は抽出調査、H25～27 は全校調査、H24 は未実施

②　意識調査

本プログラムを策定するにあたり、多忙感や業務改善についての教員に対する意識調査を行った。その調査結果及び分析については以下のとおりである。

ア　多忙感とその要因

現在の仕事が多忙だと感じているかという質問についての回答を見ると、全ての役職において「かなり感じる」又は「感じる」と回答する者が合計で９割を越えている（図７）。

役職別では多忙と「かなり感じる」の回答率が高いのは主幹教諭・指導教諭・教諭（以下「教諭等」という。）、副校長・教頭、校園長の順となっており、（２）①の勤務時間外の在校時間の長さの順とは必ずしも一致していない。

一方、ワーク・ライフ・バランスが実現できていると「感じない」又は「まったく感じない」の合計の回答率は約４割～６割を超え、役職別で回答率が高い順に教諭等、副校長・教頭、校園長となっている（図８）。

多忙だと感じている役職ほどワーク・ライフ・バランスが実現できていないという相関関係がみられ、ワーク・ライフ・バランスの実現のためには、多忙感の解消が必要であると言える。

図７　現在の仕事が多忙だと感じているか（役職別）

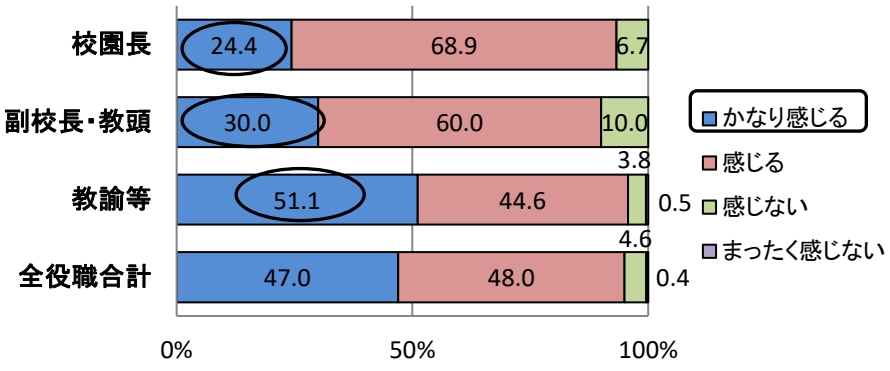
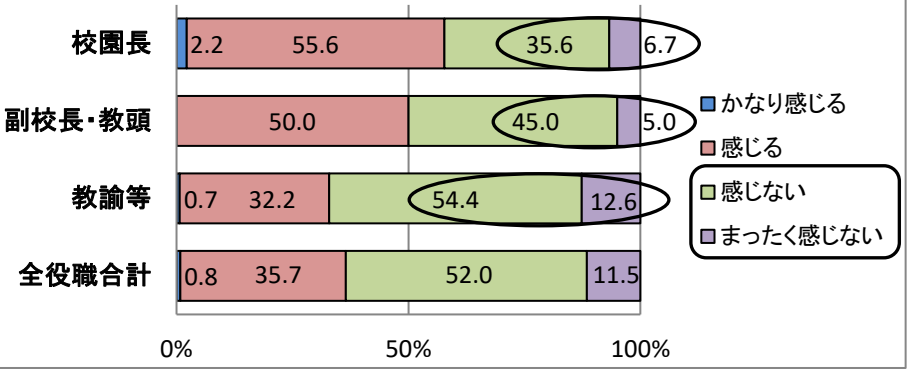


図８　自身のワーク・ライフ・バランスが実現できていると感じているか（役職別）



※図７～９、11～16は「北九州市教員の仕事に対する「やりがい」や「多忙感」に関する調査」

多忙感を生じさせる要因としては、「事務処理」、「生徒指導等」（保護者からの要望を含む）、「部活動指導」が上位３つを占めている（図９）。また、３割を超える業務が７つあり、学校・教員により要因は複数かつ多様であると考えられる。

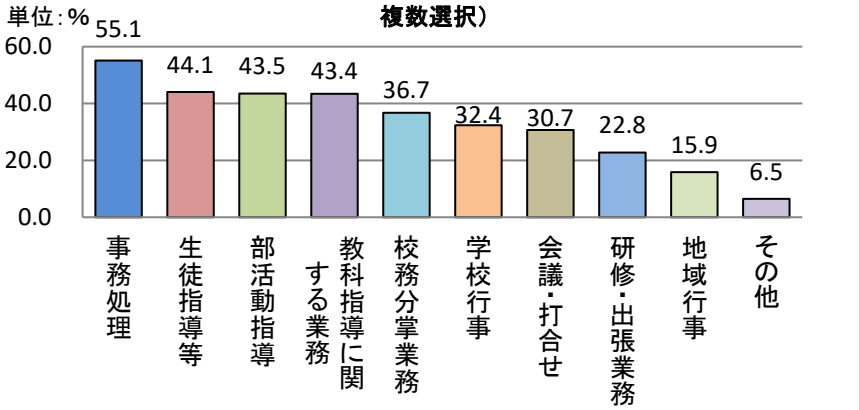
具体的には表２のようなことが原因として挙げられる。その中には、学校を取り巻く環境の変化によるものも多くみられる。例えば、少子化によって学校規模が小規模化し、教員数が減っているために一人当たりの校務分掌（担当業務）が増えている。

また、ベテラン教員の大量退職やそれに伴う大量採用により指導力を向上させていく必要のある若年教員が増えるとともに、管理職や先輩教員による若年教員への指導の負担が増えている。

さらに、家庭・地域からの要望への対応が増えたり、特別支援教育や英語教育等への対応が新たに求められたりするなど、課題が複雑化・多様化している現状がある。

図９　多忙感を感じる要因

（仕事が多忙と「かなり感じる」「感じる」と回答した者のみ回答。複数選択）



※部活動指導のみ母数が中学校教員回答者

表２　学校現場における教職員が抱える多忙感とその要因の具体例

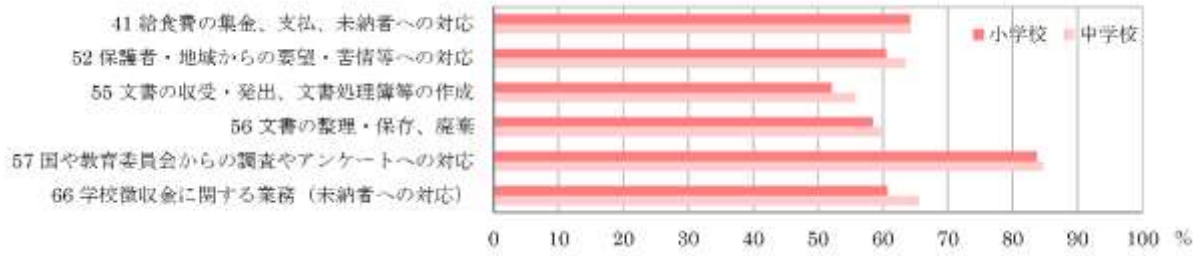
事務処理	○教育委員会や市役所各部署等からの文書・チラシ配布・調査への対応
	○校納金等の集金（未納者への対応）
生徒指導等	○突発的に起きるトラブルへの対応
	○保護者からの要望に対する対応
	○特別な支援を要する子どもへの対応
部活動指導	○土日も含めた毎日の練習や大会引率等
	○部活動への保護者や地域等からの期待
教科指導	○受け持つ授業時数や教科数の多さ（特に小学校高学年）
	○若年教員の授業準備時間の確保や若年教員への指導の時間
校務分掌（担当業務）	○一人当たりの校務分掌の多さ（特に小規模校）
	○同じ職員が複数の主任や校務を担当することによる仕事の偏り
学校行事	○行事に向けた練習や準備を早朝や放課後に行うこと（授業時間を削れない）
その他	○作品・作文募集、チラシ配布など外部団体から依頼される事業が多い

※北九州市教職員の抱える多忙感とその要因、多忙感解消に向けた取組についての校・園長会議協議より

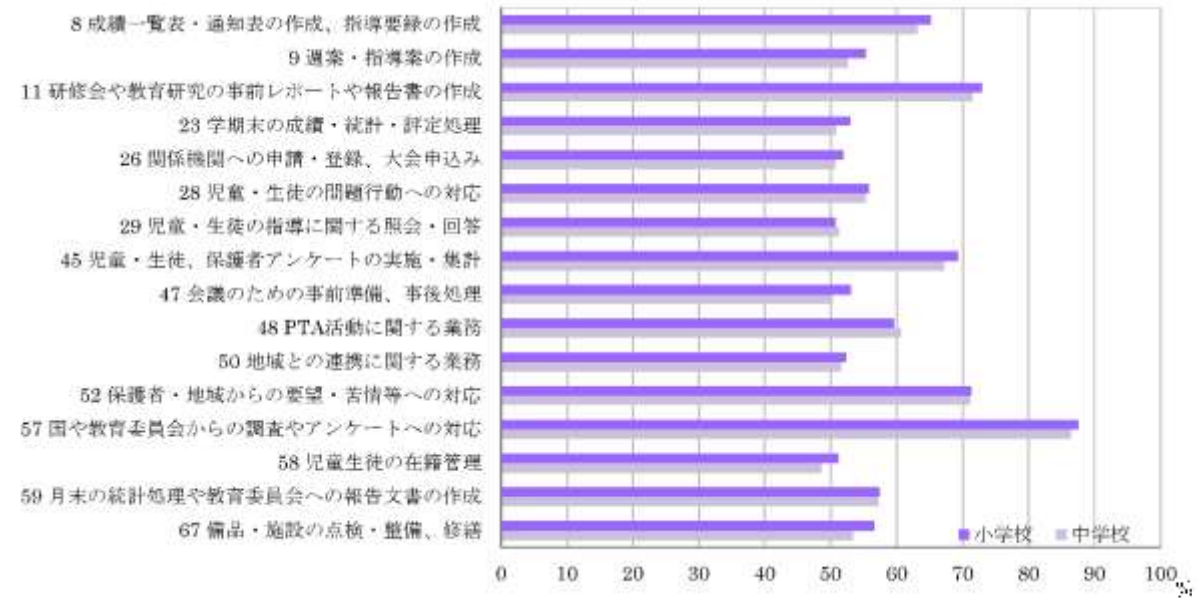
文部科学省の調査においても、負担感の回答率が大きい業務として、事務処理に関する各業務や、保護者や地域に対する対応などが挙げられており、本市教員の多忙感の要因は全国と同様の傾向を示している（図 10）。

図 10　従事率が 50%以上の業務に対する負担感率

＜副校長・教頭＞



＜教諭＞



※文部科学省　平成 26 年度「教職員の業務実態調査」より

イ　教員がやりがいを感じる業務

このような多忙な中にあっても、「やりがい」を「かなり感じる」又は「感じる」と回答する者は合計で９割であり、多くの教員はやりがいを感じながら職務に当たっている。

クロス分析から、やりがいを「かなり感じる」と答える教員ほど、子どもと向き合う時間を確保できていると感じている者が多くなり（図 11）、逆に、多忙感を「かなり感じる」と答える者が少なくなる（図 12）。

このことは、これまでの多忙感に関する学校現場の意見等も踏まえて考えると、教員は子どもと向き合う時間を大切にしており、それには事務処理等の業務よりも多くのやりがいを感じ、また、比較的負担感なく業務に当たっていることを示していると推察される。

したがって、特に、事務処理等の子どもと向き合うものではない業務を削減したり、専門スタッフと分担・連携できる業務は分担・連携したりするなど、教員がやりがいを感じられる業務で力を発揮することが重要である。

図 11　やりがいと子どもと向き合う時間の確保のクロス分析

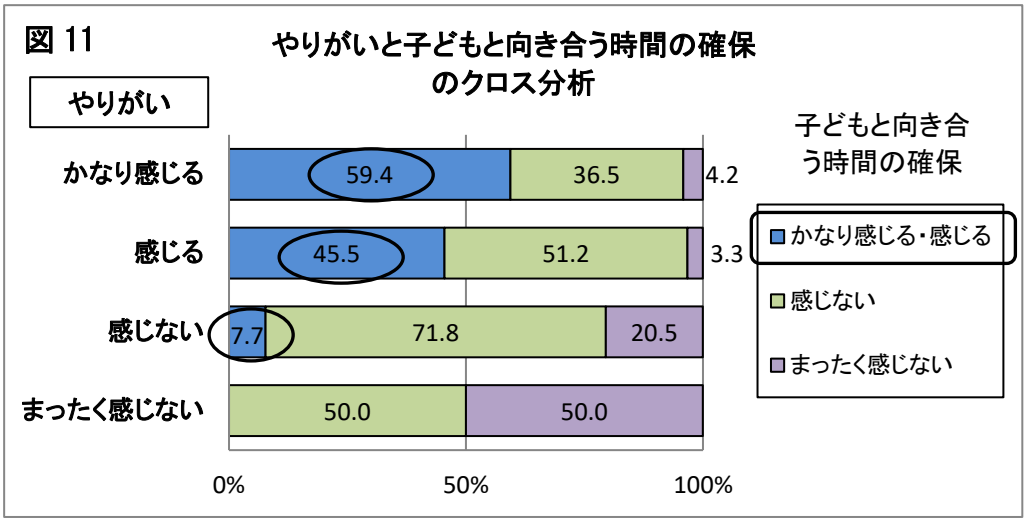
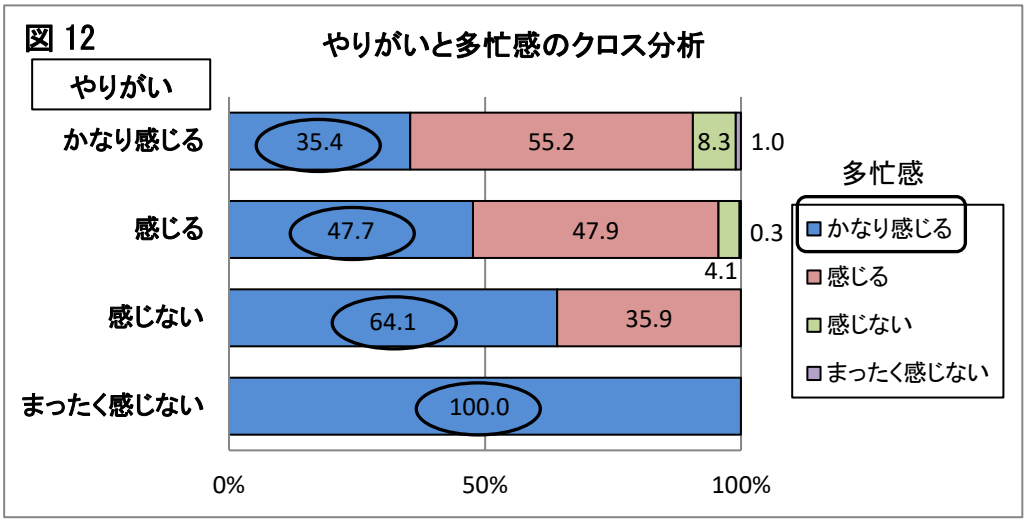


図 12　やりがいと多忙感のクロス分析



ウ　改善を行うべき業務について

まず、実際に業務改善が進んでいるかについては、管理職（校園長・副校長・教頭）では約５～６割程度が進んでいると感じているが、教諭等では１割程度しか感じていない（図 13）。

業務改善が進んでいると感じる上位３つの業務としては、「事務処理」、「研修・出張業務」、「会議・打合せ」で約４割～６割となっており、「部活動指導」、「校務分掌業務」、「学校行事」がそれに続いている（図 14）。

これらは、教育委員会における発出文書・提出文書の見直しや研修の精選等のほか、学校における会議の持ち方の見直しや事務処理の工夫等の改善による取組の効果であると考えられる。

図 13　業務改善が進んでいると感じているか（役職別）

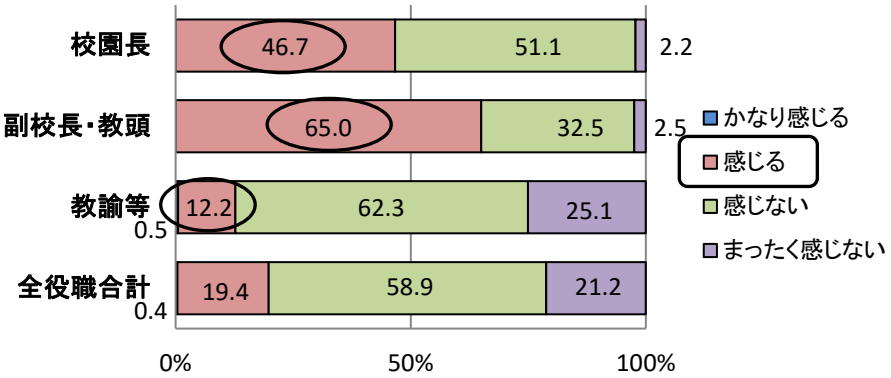
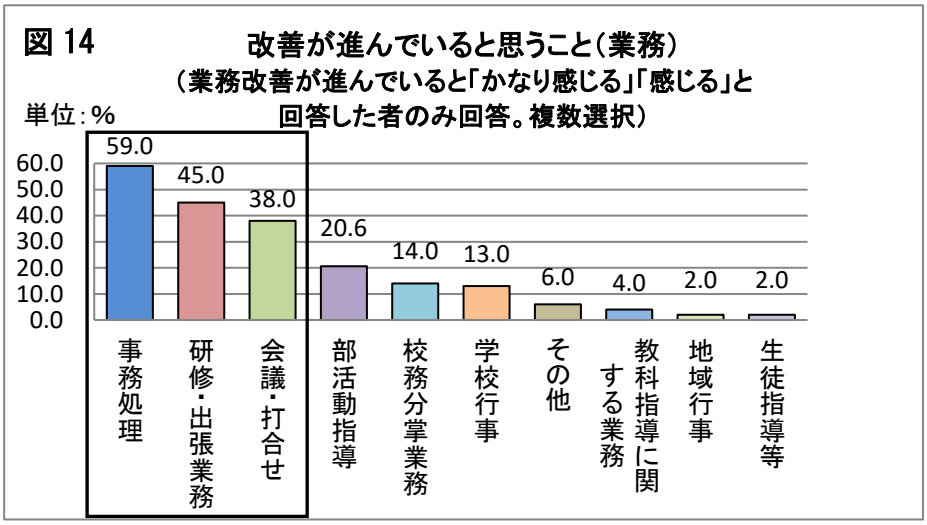


図 14　改善が進んでいると思うこと（業務）
（業務改善が進んでいると「かなり感じる」「感じる」と回答した者のみ回答。複数選択）



※ 部活動指導のみ母数が中学校教員回答者

その一方で、「事務処理」、「研修・出張業務」、「会議・打合せ」は改善の余地があると感じる業務としてもそれぞれ４割～６割近くとなっている（図 15）。また、「部活動指導」、「学校行事」、「校務分掌業務」も改善の余地があると感じる業務としてそれぞれ３割以上となっている。

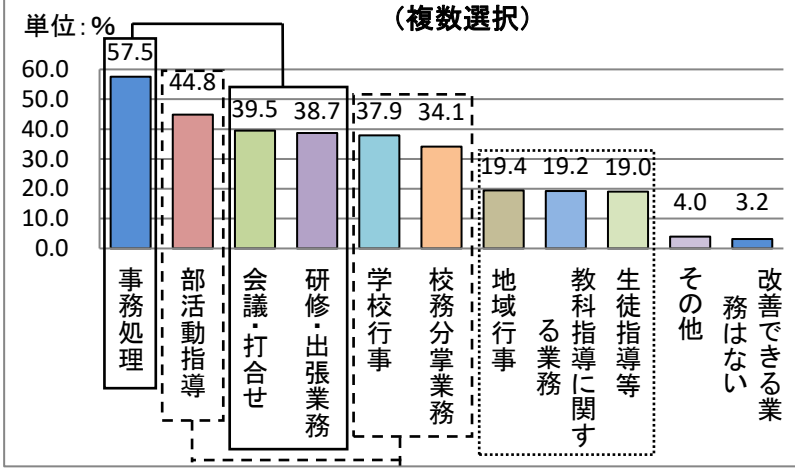
改善の余地がある業務として回答率が高い業務は、総じて多忙感を感じる業務としても回答率が高いため、これらについて業務改善を一層進めることが必要である。

これらについては、特に教育委員会から学校への発出文書についての改善など教育委員会の取組が重要になる分野もある一方で、多忙感の解消のためには校内で主体的に改善を進めることが必要なものも多い。

他方で、「地域行事」、「教科指導」、「生徒指導等」については、改善の余地があると余り感じられていない。これは、教科指導については、量的な削減などの効率化が馴染みにくく、その他の業務は、家庭・地域といった外部要因が大きく関わっており、学校による工夫改善の余地が少ないためと考えられる。

これらについては、中長期的な視野で教員自身の指導力向上を図ること、家庭・地域の理解と協力を得て行くこと、スクールカウンセラーやスクールソーシャルワーカー等の専門スタッフ等と連携・協力を進めていくことなどが必要と考えられる。

図 15　具体的にどのようなこと（業務）に改善の余地があるか（複数選択）

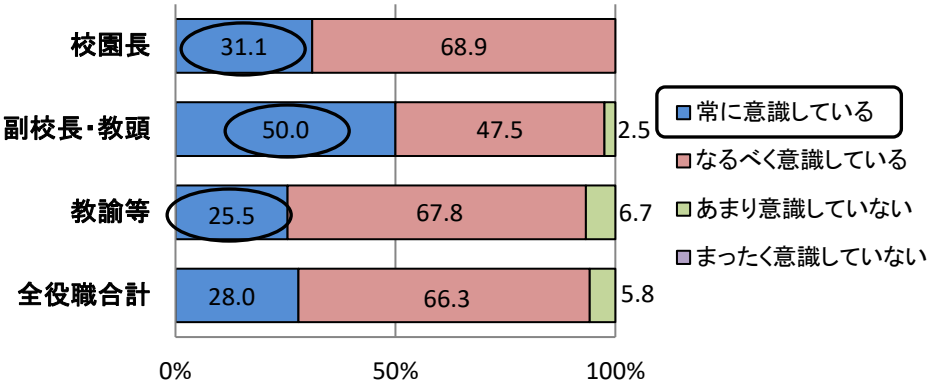


※部活動指導のみ母数が中学校教員回答者

エ　業務改善の意識について

業務改善の取組を進めるためには、改善に向けた意識を持って業務に当たることが不可欠であるが、業務時間が短くなるよう意識していると回答した者は全体で約 94%であるが、「常に意識している」と回答しているのは、副校長・教頭で約５割、それ以外は約３割に留まっており、改善意識の一層の定着が必要と考えられる（図 16）。

図 16　自身の仕事の処理方法を工夫するなど、業務時間が短くなるよう意識しているか（役職別）



４．今後の業務改善の取組の方向性について

今後の業務改善の取組については、３．に記載した現状と課題の分析を踏まえて、以下の方向性に基づき推進するものとする。

（１）目的の明確化

学校では多種多様な業務に追われ、子どもたちの指導に専念できる環境が十分であるとは言えないが、業務改善を進めるにあたっては、機械的に業務を削減するのではなく、各学校の学校教育目標に照らして、限られた時間をどのように使うことで最大限の教育効果が得られるかを考える必要がある。

このため、子どもと向き合う時間及びそれに伴う指導準備時間の確保を業務改善の重要な目的の一つとする必要がある。

また、学校が高い教育効果を発揮していくためには、教職員が心身ともに健全な状態で子どもと向き合っていく必要がある。このため、教職員のワーク・ライフ・バランスの充実、メンタルヘルス等の健康保持も業務改善のもう一つの重要な目的とする必要がある。子どもと向き合う時間を確保することは、教員が専門性を発揮し、やりがいをもって業務にあたるという観点からも重要となる。

これらのことから、以下２点を業務改善の目的とする。

①子どもと向き合う時間や、それに伴う指導準備時間の確保
②教職員のワーク・ライフ・バランスの充実、メンタルヘルス等の健康保持

（２）業務改善に向けた意識の醸成

改善意識はいわば業務改善を進める上でのエンジンであり、業務改善の推進の前提として、一人一人が業務改善の意識をしっかりと持ち、日々の業務の中で実際に改善を図っていくことが不可欠である。

そのためには、管理職もリーダーシップを発揮して、前例踏襲や形式主義に陥ることなく、学校教育目標の達成に向けて、真に必要なことに骨太に取り組む「筋肉質な組織」となることを明確に打ち出し、「新たな学校文化」をつくっていくことが必要である。

改善の余地がある業務には、学校が組織として取り組まなければ実現できないことも多い。学校の現状を踏まえれば、「業務改善に取り組むことが多忙化につながる」、「多忙で業務改善に取り組む余裕がない」といって改善を先延ばしにすることはできない。

その意味でも、管理職のリーダーシップと業務改善に向けたマネジメントが重要であり、業務改善を学校経営の柱の一つとして取り組むことが必要である。

これらのことから、以下２点を具体的な業務改善の前提として推進することが必要である。

① 管理職のリーダーシップ及びマネジメントと、教職員一人一人の改善意識
② 「新たな学校文化」と「筋肉質な組織」の構築

（３）具体的な改善方法

業務改善を進めるに当たっては、その業務の性質を踏まえた対応を行っていく必要があることから、業務の性質ごとに取組の視点を考えることが必要である。

①　子どもと向き合う業務

子どもと向き合う業務は、学校教育目標にとって最も重要なものであると同時に、時間の短縮を図るといった単純な効率化を行う余地はあまり大きくない分野でもある。

単純な削減ができないものについては、小学校での専科指導の充実のように、より教育効果を高めつつ、効率化も図るという視点が重要である。また、指導力向上のための校内研修のように単純な削減が望ましくない業務については、その充実に努め、よりやりがいあるものにするという視点が重要である。

さらに、背景には、大量退職・大量採用による若年教員の増加や特別な配慮を要する子どもへの対応や英語教育といった新たな教育ニーズへの対応があることから、中長期的に教員の資質能力の向上を図るという人材育成の視点も重要である。

②　事務的な業務

学校を運営していく上で事務的な業務は不可欠なものである。しかしながら、教員の多忙感の原因として最も大きい要因であると同時に、効率化に馴染みやすいため、改善の余地も大きい分野である。

このため、業務量の削減や ICT の活用等により積極的な効率化を進めることが必要である。もっとも、効率化にも一定の限界があり、「チームとしての学校」の観点から、事務職員の専門性を活かした校内での適切な役割分担などを進める視点も重要である。

③　その他の業務

上記のほか、外部要因が大きく関わり、教育委員会や学校が自らの努力だけでは改善を図ることが難しい分野については、家庭・地域、教育団体及びその他関係者に対して学校の業務改善に向けた取組についての理解・協力を得る努力を行うという視点や、家庭・地域や「チーム学校」を構成する各種専門スタッフと連携・協力することで支援を得ていくという視点が重要である。

これらのことから、改善に取り組む業務の性質に応じて、以下５つの方法を念頭に取組を進める必要がある。

【５つの改善方法】

Ⅰ　積極的な効率化
Ⅱ　やりがいある業務とするための内容の充実等の改善
Ⅲ　校内での適切な役割分担の推進
Ⅳ　教職員の資質能力の向上
Ⅴ　校外の関係者の理解・協力を得る努力

（４）業務改善を進めるべき分野

学校では多種多様な業務を抱えているが、これまでの分析などから、教育委員会と学校が共通認識と見通しを持って取組を進めるため、以下のとおり、業務改善を進める分野を 10 に分類する。

【業務改善の 10 分野】

①全校体制での組織的な取組
②校務分掌
③教科指導
④研修・出張
⑤会議
⑥行事・事業（学校・地域行事、外部事業等）
⑦事務処理
⑧部活動
⑨生徒指導、特別な配慮を要する子ども、保護者からの要望対応
⑩勤務環境の整備

５．今後の業務改善の取組の進め方について

（１）学校と教育委員会の取組の連動とＰＤＣＡサイクルの確立

今後、多忙感解消に向けた取組を効果的なものにするためには、教育委員会と学校が４．に記載した取組の方向性を共有した上で、教育委員会と学校の取組を連動して行うこととする。

効果的な取組を行っていくためには、業務改善を計画・実施・検証・改善のＰＤＣＡサイクルの中で進めることが不可欠である。

全市的なＰＤＣＡサイクルを確立するため、現在設置されている「教員の多忙化解消プロジェクト会議」を活用することとする。会議では、校長会が学校現場の総意として集約した具体的に改善が必要な事項について検討を行うとともに、教育委員会において毎年行う勤務時間や意識調査等の客観的なデータと、学校と教育委員会の業務改善の進捗状況をもとに検証・改善を行う。

（２）学校における業務改善の取組

業務改善の目的を達成していくためには、今後、学校が主体的に改善の取組を進める必要がある。業務改善を学校経営の重要課題と位置づけて、ＰＤＣＡサイクルに基づき取組を進めるため、スクールプランに業務改善の項目を設けることとする。

具体的な取組を進めるに当たっては、教育委員会が作成する業務改善の事例集である「学校における業務改善ハンドブック～子どもたちと向き合う時間の確保のために～」を参考に、全校体制で組織的に取組を進めていく。

なお、スクールプランにおける項目設定をはじめとした学校における業務改善の本格実施については平成 30 年度からとし、平成 29 年度の１年間は周知期間とする。しかしながら、業務改善はこれまでと同様に継続的に実施されるべきものであり、この間も積極的に業務改善に取り組むことが望ましい。

（３）教育委員会における業務改善の取組

教育委員会においては、これまでの取組の一層の充実を図っていくとともに、各学校がスクールプランに位置づけた業務改善の取組が効果的なものとなるように教育委員会学務部教職員課において指導助言を行う。

また、各校での取組や平成 29 年に設定する業務改善モデル校における成果を踏まえて、「学校における業務改善ハンドブック～子どもたちと向き合う時間の確保のために～」を改訂して好事例の普及に努める。

さらに、教頭や小学校高学年の担任に業務が集中しがちになっていることから、それらの業務に焦点を絞った改善方策について検討を行っていく。

教育委員会が業務改善のために、現時点で、主に平成 29 年度に実施を予定しているものとしては以下のものがある。

全校体制での組織的な取組

○「業務改善モデル校」を指定して、取組の効果の検証を行うとともに、好事例の創出・普及を行う。【教職員課】

○学期毎の検証改善を推進するため、学校においてスクールプランに「業務改善」を位置づけ、教職員課において指導助言する（平成 30 年度から本格実施）。【教職員課】

○教育センターの研修にタイムマネジメント研修をはじめとするマネジメント研修を充実させる。【教育センター】

○「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について（答申）」（中央教育審議会：平成 27 年 12 月 21 日）の「国は、事務職員の標準的な職務内容を示すことを検討する。」との答申やこの答申に基づく国の動向を踏まえ、本市においても学校事務職員の標準的な職務内容を示すことなどによる学校事務体制の充実について検討を行う。【教職員課】

○平成 30 年４月の人事異動から、内示日を修了式以前に設定する。【教職員課】

教科指導

○教育センターにおいて、学習指導案のデータ化やマイスター教員等による授業動画のＷＥＢ配信の充実を図る。【教育センター】

○小学校での持ち合い授業のあり方について検証して、好事例の普及を行う。【指導第一課】

○小学校高学年等における専科指導（一部教科担任制）の推進を図る。【指導第一課、教職員課】

○小学校５・６年生及び中学校２年生への 35 人以下学級編制を拡充する。【教職員課】

○小学校における土曜日授業の年間回数を見直し、中学校と同程度の実施回数とするよう校長会と協議する。【指導第一課】

研修・出張

○教育委員会各課で予定されている講習会等について年間計画を配布する。【教育センター】

○教育センターにおいて、基本研修の一部においてＷＥＢでの事前研修を実施してセンターでの研修開始時刻を繰り下げるとともに、教育センターの指導主事が学校に出向く訪問型研修の充実を図る。【教育センター】

○お盆の前後及び夏季休業日最後の１週間は、教育センター主催の研修を行わない（新採教諭等宿泊研修は除く）。また、平成 31 年度から、お盆以降の悉皆研修を原則行わない。【教育センター】

○個人論文におけるレポート部門の新設、団体（学校）論文における研究最終年次での執筆の奨励を行うことで、質の向上と執筆量の削減を図る。【教育センター】

行事・事業

○子どもの未来をひらく教育セミナーの廃止等、教育委員会主催行事の精選等の見直しを行う。【教職員課、各課】

○「夏の教室」について、小学校・中学校ともに、夏季休業日の短縮に伴い、平成31年度に廃止する。【指導第一課】

○教育団体や市役所各部局に対して、本プログラムの趣旨の周知や学校への依頼の抑制について働きかけを行う。【教職員課、各課】

事務処理

○引き続き、調査文書をはじめとする発出文書の削減等の見直しを行う。【教職員課、各課】

○「校務支援システムでの文書送付等のルールについて」（平成26年度作成）に、学校での負担をさらに軽減できるようなルールを追加するとともに、教育委員会内部で毎年度ルール徹底のための周知を行う。【総務課】

○学校徴収金の徴収・管理業務に係る学校現場の負担を軽減するため、公会計化などについて研究を行う。【学事課、学校保健課】

（権限移譲に伴う改善事項）

○県費負担教職員の給与負担等の権限が移譲されることに伴い、校務支援システム（服務管理機能）を改修することにより、操作性の向上や紙帳票の電子化を行うことで、管理職や学校事務職員の事務負担の軽減を図る。【権限移譲準備室】

＜事務負担の軽減を図ることができる項目＞

・システムの操作時間の短縮
・北九州教育事務所（直方市）などへの出張回数の削減
・給与明細の配布事務の廃止　など

○県費負担教職員の給与負担等の権限が移譲されることに伴い、教育総務事務センターを設置し、給与関係の連絡（提出）窓口を統一することで、連絡・手続きのワンストップ化を図る。【権限移譲準備室】

○県費負担教職員の給与負担等の権限が移譲されることに伴い、諸手当認定等の権限・事務を学校長から教育委員会事務局に移すことで、管理職や学校事務職員の事務負担の軽減を図る。【権限移譲準備室】

部活動

○顧問教員に代わって、土・日曜日の部活動指導や練習試合への引率等の業務の一部を単独で担う「部活動指導員」をモデル的に導入する。（平成29年度は15人を予定）【指導第二課】

○部活動の休養日について、毎週土・日曜日のいずれかを休養日とすることについて、平成31年度の完全実施を目指して周知徹底を図っていく。これに加え、平成29年度から、毎月第3水曜日を全市一斉の休養日とする。【指導第二課】

○適正な休養日の設定や部活動運営について理解と協力が得られるよう、保護者に対して、教育委員会としてのメッセージを発信する。【指導第二課】

生徒指導、特別な配慮を要する子ども、保護者への対応

○スクールソーシャルワーカーや特別支援教育学習支援員等の配置の充実を図る。
【指導第二課、特別支援教育課等】

勤務環境の整備

○エアコン整備を、中学校については平成 28 年度に全校への設置を完了し、小学校については平成 28 年度から３か年で設置する。【施設課】
○台風時などの防災体制について、学校での待機が必要な体制の発令頻度が低くなるよう見直しを行う。（平成 29 年度は試行的に運用）【総務課】
○夏季休業日中に代表勤務（日直）を置かない学校閉庁日（お盆期間中８月 13 日～８月 15 日の３日間）を設ける。部活動についても休みとする。【教職員課】
○月２回の定時退校日の実施について周知徹底を図る。【教職員課】

※校務分掌及び会議については、「学校における業務改善ハンドブック」に基づき、各校で取組を進める。

別紙１　学校を支援する教職員・専門スタッフの配置状況について

平成28年5月1日現在

給与負担	雇用形態	配置人員	
県費	正規	校長及び教員【小・中・特別支援学校】 教員（副校長、教頭、主幹教諭、指導教諭、教諭、養護教諭、栄養教諭）※再任用含む	
		栄養職員【小学校】 ※再任用含む	
		事務職員【小・中・特別支援学校】※再任用含む	
		寄宿舎指導員	
	期限付任用、臨時的任用	講師、養護助教諭【常勤】（定数欠、休職・産育休・特支病休等代替）	
		講師【非常勤】（病休代替）	
		栄養代理職員【常勤】（定数欠、休職・産育休、病休代替）	
		事務代理職員【常勤】（定数欠、休職・産育休・病休代替）	
		寄宿舎指導員	
市費	正規	教員【幼稚園、市立高校、各種学校】 （校長、園長、教頭、教諭、養護教諭、実習助手） ※再任用含む	
		学校給食調理士【小・特支】	校務員 【小・中・市立高校】
		事務職員【市立高校】	
	臨時的任用等	講師【幼稚園、市立高校、各種学校】 （定数欠、休職・産育休、病休代替）	
		校務員 （定数欠、休職・産育休、病休代替）	学校給食調理士 （定数欠、休職・産育休、病休代替）
	嘱託等	講師	
		スクールカウンセラー	スクールソーシャルワーカー
		学校図書館職員（司書）	ICT支援員
		外国語指導助手（ALT）	日本語指導員
		学校配置看護師	特別支援教育学習支援員
		特別支援教育介助員	
		学校事務補助員	嘱託校務員【幼・特支】
		市立高校学生寮舎監	パート調理員
		給食介助員	
	ボランティア	スクールヘルパー	ブックヘルパー
			安全対策
			教育活動支援
			特別支援教育
			学校支援地域本部事業 （学校支援ボランティア）
		部活動外部講師	
		子どもひまわり学習塾学習指導員	

別紙２　教員の多忙感解消に向けた教育委員会の主な取組の状況（平成 29 年２月現在）

区分	多忙感の要因・内容	現在までの進捗状況
全校体制での組織的な取組	○人員不足	○国の加配定数に基づく指導方法工夫改善加配教員等の配置のほか、市費講師配置の充実 ○チーム学校の観点から、スクールソーシャルワーカー、スクールカウンセラー等の学校を支援する人員配置の充実 ※実際の配置状況は別紙１のとおり ○35 人以下学級編制を小学校１～４年生及び中学校１、３年生で実施（小学校４年生及び中学校３年生は校長の裁量で実施） ○幼稚園教諭として２人を新規採用
教科指導	○教材研究、授業準備等の時間不足 ○「あゆみ」や「指導要録」の手書きによる記載、成績集計、処理、記述	○指導方法工夫改善加配教員が専科指導を担当できるよう「少人数・小学校専科指導等推進要項」を見直し ○再任用短時間教員を原則高学年の専科指導担当にし、また、市費講師に単独で専科指導等を行えることとし、専科指導を行える教員の数を充実 ○平成 24 年度から校務支援システムにおいて、成績処理システム（評価・評定処理及びあゆみ・通知表の作成等）の運用開始
研修・出張	○全員研修会	○小学校は2ブロック、中学校は2ブロック・4ブロック・全市と形態を変更
	○初任者研修	○時間数を 200 時間以上 300 時間以下に削減 ○平成 20 年度 25 あった研修数を 18 まで精選 ○授業実践報告書を簡略化 ○教育研究論文を学校長と相談の上、課題研究報告書に代えることができることとするとともに、実践レポート部門を新設
	○経年研修	○十年次研修は、平成 20 年度 20 あった研修数を9に削減 ○十年次研修の提出書類を簡略化
	○研修全般	○教育センターの研修数全体の削減（平成 20 年度の 329 研修から平成 28 年度の 195 研修へ） ○教育センター以外の各課においても研修を縮減
行事・事業	○学校以外の団体が実施する事業・行事の参加	○ウインターキャンプ、スプリングキャンプの廃止、いじめ防止サミットの日程を１日に短縮など、各種事業の廃止・縮小

区分	多忙感の要因・内容	現在までの進捗状況
事務処理	○学級費や給食費の計算、業者への支払 ○滞納している保護者への連絡、督促等	○平成 24 年4月以降、全校（園）での「校納金会計システム」の運用により、校納金事務を省力化
	○照会・調査等の文書量	○必要なものを精査して、照会・調査を実施。必要なものについても、回答方法を電子申請システムにするなど簡便化を進めるとともに、余裕をもって対応できるように回答期限を設けるよう配慮 ○権限移譲を踏まえ、学級編制審査の方法を見直し ○指導部では、平成 27・28 年度調査文書について 158 件の調査の必要性をあらためて見直し、うち 70 件を廃止及び統合等の見直し ○平成 26 年度作成の「校務支援システムでの文書送付等のルールについて」の中で、教育委員会から学校へ文書送付やお知らせをする際のルールを明確化
	○学校現場の ICT 化	○校務支援システム導入と同時にグループウェアを導入 ○併せて、校務支援システム及び学校コンピュータに関する問い合わせや障害等に対応するヘルプデスクを設置 ○加えて、月１回学校に ICT 支援員が訪問し、校務支援システムや ICT を活用した授業の支援等を実施 ○アンケート等をインターネット上で行える電子申請システムの学校における利用
	○校長職印の押印	○校長職印の押印及び添付書類の奥書証明を原則廃止
	○支払事務	○近距離旅費、プロパンガスの支払いを学事課で一括処理 ○資金前渡金から一般支払への移行（事務処理・現金管理の軽減）
	○卒業式に関する業務	○卒業記念品の見直し（印鑑から証書フォルダーへ変更）
	○就学援助の事務	○就学援助に関する各種報告書の押印廃止（修学旅行実施報告書や給食費減額報告書など全 12 帳票）
	○情報機器・ソフトウェアの導入	○情報機器・ソフトウェア導入協議審査基準の改定（導入協議の一部省略）
部活動	○練習試合等による顧問の土日出勤	○平成 28 年３月に「適正な部活動運営のための手引き」を作成し、「一週間のうち、必ず１日以上の休養日を設定すること」「土曜日、日曜日のいずれか一方は休養日とすること」の基本方針の教職員への周知 ○外部講師について増員し、平成 28 年度は 260 人分の予算を確保

区分	多忙感の要因・内容	現在までの進捗状況
生徒指導、特別な配慮を要する子ども、保護者からの要望への対応	○登校を促すための家庭訪問等の子どもへの支援 ○保護者からの要望等への対応	○スクールソーシャルワーカーを9人体制に増員 （スクールカウンセラーについては平成 16 年度より全中学校に配置） ○「学校支援チーム」による相談のほか、総務局文書課における弁護士の職員による法律相談について学校へ周知
	○アレルギー対応について給食の献立チェックや保護者との連携	○帳票に関して、保護者への注意喚起の文言を入れ、アレルギー対応の区分の表記を分かりやすく変更 ○平成 28 年3月に、食物アレルギー対応給食実施要領等について改訂し、ピーナッツの不使用等による対応を簡素化
	○特別支援学校に在籍する子どもや教職員、保護者への支援	○平成 27 年度からスクールカウンセラーの配置 ○肢体不自由特別支援学校への看護師の配置（医療的ケア対応） ○就労支援コーディネーターによる就労支援 ○専門医・専門家による教職員への指導・助言
	○自閉症・情緒障害のある子どもへの1対1対応	○特別支援学級補助講師を 12 人から 53 人に増員 ○専門医・専門家による教職員への指導・助言
	○通常の学級に在籍する特別な教育的支援が必要な子どもへの対応	○学校支援のための市費講師（特別支援教育補助）を配置 （平成 28 年度：23 人） ○平成 26 年度から特別支援教育学習支援員を配置 （平成 28 年度：10 人） ○平成 21 年度から特別支援教育介助員を配置（平成 28 年度：21 人）
勤務環境の整備	○メンタルヘルス等の健康保持対策が必要	○長時間勤務を行い特に健康状態が懸念される教職員について、教職員課担当課長が学校管理職に指導を実施 ○労働安全衛生法に基づく基準だけでなく、教育委員会の基準に基づき、夏季及び冬季休業期間中に医師の面接指導を実施

【参考資料】

「学校における業務改善プログラム」の検討経過

日　時	検討の動き
平成 28 年 2 月　5 日	平成 28 年　第 1 回　教員の多忙化解消プロジェクト会議 多忙化の要因・改善策に関する意見交換
8 月 24 日	平成 28 年　第 2 回　教員の多忙化解消プロジェクト会議 学校現場における業務改善に向けた総合的検討開始
9 月　6 日	9 月定例校・園長会議 教職員の抱える多忙感とその要因、多忙感解消に向けた取組について校・園長間による協議を実施
9 月 29 日	9 月校長会長会議 9 月定例校・園長会議の結果を受け、校長会長間による協議を実施 文部科学省の学校業務改善アドバイザー派遣事業を活用し、兵庫県教育委員会から担当者を招いて意見交換
10 月 11 日	学校業務改善アドバイザーとの意見交換 文部科学省の学校業務改善アドバイザー派遣事業を活用し、新潟県教育委員会から担当者を招いて教育委員会各課長と意見交換
11 月 21 日	「北九州市教員の仕事に対する「やりがい」や「多忙感」等に関する調査」 ※抽出した 41 校 897 人に対して調査を実施
平成 29 年 2 月　8 日	平成 29 年　第 1 回　教員の多忙化解消プロジェクト会議 「学校における業務改善プログラム」（素案）について意見交換
2 月 21 日	2 月校長会長会議 「学校における業務改善プログラム」（素案）について意見交換
3 月 10 日	教育委員会会議 「学校における業務改善プログラム」（案）について報告
3 月 27 日	平成 29 年 2 月議会常任委員会 「学校における業務改善プログラム」について報告

「北九州市教員の仕事に対する「やりがい」や「多忙感」等に関する調査」

調査時期：平成 28 年 11 月～12 月
調査対象：897 人（各校種から抽出した 41 校）
回答者数：504 人
回 答 率：56.2%

問１　回答者の校種

校種	人数	割合
幼稚園	23	4.6%
小学校	244	48.4%
中学校	194	38.5%
特別支援学校	43	8.5%
計	504	100.0%

問２　回答者の役職等

役職等	人数	割合
校長	37	7.3%
園長	8	1.6%
副校長	1	0.2%
教頭	39	7.7%
主幹教諭 指導教諭	24	4.8%
教諭	395	78.4%
計	504	100.0%

問３　回答者の年代

年代	人数	割合
20歳代	76	15.1%
30歳代	88	17.5%
40歳代	83	16.5%
50歳代	225	44.6%
60歳代	32	6.3%
計	504	100.0%

問４　回答者の経験年数

経験年数	人数	割合
1～5年目	105	20.8%
6～10年目	61	12.1%
11～20年目	46	9.1%
21年目以上	292	57.9%
計	504	100.0%

問５　回答者の性別

性別	人数	割合
男	230	45.6%
女	274	54.4%
計	504	100.0%

問６　現在の仕事が多忙だと感じているか

	人数	割合
かなり感じる	237	47.0%
感じる	242	48.0%
感じない	23	4.6%
まったく感じない	2	0.4%
計	504	100.0%

（問６　役職等別回答）

	校園長		副校長・教頭		主幹・教諭等	
	人数	割合	人数	割合	人数	割合
かなり感じる	11	24.4%	12	30.0%	214	51.1%
感じる	31	68.9%	24	60.0%	187	44.6%
感じない	3	6.7%	4	10.0%	16	3.8%
まったく感じない	0	0.0%	0	0.0%	2	0.5%
計	45	100.0%	40	100.0%	419	100.0%

問７　多忙感を感じる要因

要因	回答数	回答率
事務処理	264	55.1%
生徒指導等	211	44.1%
部活動指導	77	43.5%
教科指導に関する業務	208	43.4%
校務分掌業務	176	36.7%
学校行事	155	32.4%
会議・打合せ	147	30.7%
研修・出張業務	109	22.8%
地域行事	76	15.9%
その他	31	6.5%
計	1,454	

※　前問で「かなり感じる」「感じる」と回答した 479 人のみ回答（複数回答）
※　回答率は本問を回答した 479 人を母数として算出
　（部活動指導のみ母数が中学校教員回答者 177 人）

問８　日々の仕事にやりがいを感じているか

	人数	割合
かなり感じる	96	19.0%
感じる	365	72.4%
感じない	39	7.7%
まったく感じない	4	0.8%
計	504	100.0%

（問８　役職等別回答）

	校園長		副校長・教頭		主幹・教諭等	
	人数	割合	人数	割合	人数	割合
かなり感じる	17	37.8%	13	32.5%	66	15.8%
感じる	27	60.0%	26	65.0%	312	74.5%
感じない	1	2.2%	1	2.5%	37	8.8%
まったく感じない	0	0.0%	0	0.0%	4	1.0%
計	45	100.0%	40	100.0%	419	100.0%

問９　やりがいを感じない理由は何か

以下のような理由が多い。

事務作業や会議などに追われ、子どもとの接し方や教材の研究に充てる時間が無い
保護者対応や生徒指導に時間がかかる
多忙により指導に達成感を感じる心の余裕が無い

問 10　子どもと向き合う仕事（指導準備等）の時間を確保できていると感じているか

	人数	割合
かなり感じる	10	2.0%
感じる	216	42.9%
感じない	252	50.0%
まったく感じない	26	5.2%
計	504	100.0%

（問 10　役職等別回答）

	校園長		副校長・教頭		主幹・教諭等	
	人数	割合	人数	割合	人数	割合
かなり感じる	1	2.2%	0	0.0%	9	2.1%
感じる	27	60.0%	20	50.0%	169	40.3%
感じない	16	35.6%	20	50.0%	216	51.6%
まったく感じない	1	2.2%	0	0.0%	25	6.0%
計	45	100.0%	40	100.0%	419	100.0%

問 11　自身のワーク・ライフ・バランスが実現できていると感じているか

	人数	割合
かなり感じる	4	0.8%
感じる	180	35.7%
感じない	262	52.0%
まったく感じない	58	11.5%
計	504	100.0%

（問 11　役職等別回答）

	校園長		副校長・教頭		主幹・教諭等	
	人数	割合	人数	割合	人数	割合
かなり感じる	1	2.2%	0	0.0%	3	0.7%
感じる	25	55.6%	20	50.0%	135	32.2%
感じない	16	35.6%	18	45.0%	228	54.4%
まったく感じない	3	6.7%	2	5.0%	53	12.6%
計	45	100.0%	40	100.0%	419	100.0%

問 12　業務改善が進んでいると感じているか

	人数	割合
かなり感じる	2	0.4%
感じる	98	19.4%
感じない	297	58.9%
まったく感じない	107	21.2%
計	504	100.0%

（問 12　役職等別回答）

	校園長		副校長・教頭		主幹・教諭等	
	人数	割合	人数	割合	人数	割合
かなり感じる	0	0.0%	0	0.0%	2	0.5%
感じる	21	46.7%	26	65.0%	51	12.2%
感じない	23	51.1%	13	32.5%	261	62.3%
まったく感じない	1	2.2%	1	2.5%	105	25.1%
計	45	100.0%	40	100.0%	419	100.0%

問 13　改善が進んでいると思うこと（業務）は何か

要因	回答数	回答率
事務処理	59	59.0%
研修・出張業務	45	45.0%
会議・打合せ	38	38.0%
部活動指導	7	20.6%
校務分掌業務	14	14.0%
学校行事	13	13.0%
その他	6	6.0%
教科指導に関する業務	4	4.0%
地域行事	2	2.0%
生徒指導等	2	2.0%
計	190	

※　前問で「かなり感じる」「感じる」と回答した 100 人のみ回答（複数回答）
※　回答率は本問を回答した 100 人を母数として算出
　（部活動指導のみ母数が中学校教員回答者 34 人）

問 14　自身が仕事を行う上で、仕事の処理方法を工夫するなど業務時間が短くなるよう意識しているか

	人数	割合
常に意識している	141	28.0%
なるべく意識している	334	66.3%
あまり意識していない	29	5.8%
まったく意識していない	0	0.0%
計	504	100.0%

（問 14　役職等別回答）

	校園長		副校長・教頭		主幹・教諭等	
	人数	割合	人数	割合	人数	割合
常に意識している	14	31.1%	20	50.0%	107	25.5%
なるべく意識している	31	68.9%	19	47.5%	284	67.8%
あまり意識していない	0	0.0%	1	2.5%	28	6.7%
まったく意識していない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	45	100.0%	40	100.0%	419	100.0%

問 15　具体的にどのようなこと（業務）に改善の余地があると考えているか

	人数	回答率
事務処理	290	57.5%
部活動指導	87	44.8%
会議・打合せ	199	39.5%
研修・出張業務	195	38.7%
学校行事	191	37.9%
校務分掌業務	172	34.1%
地域行事	98	19.4%
教科指導に関する業務	97	19.2%
生徒指導等	96	19.0%
その他	20	4.0%
改善できる業務はない	16	3.2%
計	1,461	

※　前問で「かなり感じる」「感じる」と回答した 475 人のみ回答（複数回答）
※　回答率は本問を回答した 475 人を母数として算出
（部活動指導のみ母数が中学校教員回答者 194 人）