

議第4号

教職員の勤務環境の改革に関する総合的な取組方針について

教職員の勤務環境の改革に関する総合的な取組方針については、別紙のとおりとする。

平成30年3月19日提出

岐阜県教育委員会

教 育 長 松 川 禮 子

教職員の働き方改革プラン2018（案）

岐阜県教育委員会では、平成29年6月に「教職員の働き方改革プラン2017」を定め、教職員の勤務の適正化に向けた取組みに着手したところであるが、月80時間を超える長時間勤務の解消等は、未だ道半ばの状況にある。

また、ハラスメントやメンタル不調等への対応については、弁護士による調査報告書を受けて本年1月に取りまとめた再発防止策の取組みを開始したところであり、これを踏まえ対策の更なる充実を図る必要がある。

更に、国においては、平成29年12月に中央教育審議会が取りまとめた「新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について（中間まとめ）」を受け、文部科学省の緊急対策が示された。

これらを踏まえ、平成30年度も引き続き教職員の働き方改革を推進し、年720時間・月80時間を超える時間外勤務の根絶、ハラスメントやメンタル不調等の確実な把握や迅速な解決に取り組んでいく必要がある。

このため、「教職員の働き方改革プラン2018」を下記のとおり定め、平成30年4月1日付けで事務局内に新たな体制を整備し、各項目の着実な実行を図る。

記

1 長時間勤務の解消

(1) 正確な勤務時間の把握と活用

① 出退勤時間記録の労務管理への有効活用【新規】

- ・ 出退勤時間記録は、原則毎日、翌朝管理職が確認し、必要に応じて教職員間の業務分担の見直し、年次休暇の取得促進等に活用する
- ・ 学校ごとに時間外勤務縮減目標を設定し、その実現に向けた取組みを実行する
- ・ 事務局においても定期的に各学校の出退勤時間記録の状況を確認し、必要に応じて時間外勤務の縮減、業務の平準化等に関する助言・指導を行う

- ・ 教員の勤務実態（休暇取得、自宅での業務等を含む）に関する抽出調査を実施 <平成29年9月～10月調査、12月結果公表>
- ・ 休日を含めた出退勤の状況を記録する新たな出退勤簿の運用を開始 <平成29年10月～>
- ・ 全教職員の勤務時間の把握を管理職が適切に行っている学校：100%

② 出退勤時間記録の電子化

- ・ 出退勤時間記録について、より簡便な方法により客観的に常時把握できるシステムを導入する

(2) 勤務時間を考慮した時間及び早期退勤日等の設定

① 勤務時間を考慮した時間の設定【新規】

- ・ 登下校時刻、部活動、学校の諸会議等については、教職員が適正な時間に休憩時間を確保できるようにすることを含め、教職員の勤務時間を考慮した時間設定を行う
- ・ 通常の勤務時間以外の時間帯に、管理当番、部活動、放課後・夜間の見回り等、「超勤4項目」以外の業務を行う場合、正規の勤務時間の割振りを適正に行う等の措置を講ずる
- ・ 緊急時の連絡に支障がないよう連絡方法等を確保したうえで、留守番電話の設置やメールによる連絡対応等の体制整備に向けた方策を講ずる

② 早く家庭に帰る日、ノー残業デーの徹底

- ・ 早く家庭に帰る日（8のつく日）、ノー残業デー（毎週水曜日）は、遅くとも18時までに退勤することとし、管理職が全ての教職員の退勤を督促、確認する
- ・ ノー残業デーについて、毎週水曜日の実施が難しい場合は、各学校で年間10日以上ノー残業デーを計画して実施する

- ・ 早く家庭に帰る日の見届けを確実に実施している学校：59.8%
 - ・ 原則水曜日にノー残業デーを設定、又は所属単位で振り替えて実施している学校：61.0% <平成29年12月調査>
- [KPI] ・ 早く家庭に帰る日の見届けを確実に実施している学校：80%
- ・ 原則水曜日にノー残業デーを設定、又は所属単位で振り替えて実施している学校：80%

③ 長期休業期間における計画的な休暇取得の促進

- ・ 平成30年度は、8月6日（月）～8月17日（金）を県教育委員会が主催する会議や研修等を原則実施しない期間とする
- ・ 市町村教育委員会にも同趣旨の取組みを促すとともに、知事部局にも協力を要請する

- ・ 8月6日（日）～16日（水）を研修、会議等を実施しない期間に設定 <平成29年7月>

(3) 業務内容の不断の見直し

① 業務の役割分担・適正化を進めるための取組み【新規】

- ・事務局が学校に作成を求めている計画等を網羅的に把握したうえで、スクラップ&ビルドの視点に立ち、その計画の必要性を含め、整理・合理化する
- ・文部科学省が実施する調査と事務局各課が実施する調査との重複を排除するよう、学校への調査、照会については調査の対象、頻度、時期、内容、様式等を精査する
- ・学校徴収金の徴収・管理を事務局や学校の事務職員等が担っていくことを検討する
- ・民間団体等からの作文・コンクール等への出展依頼、子どもの体験活動等の各種団体から家庭向けの配布物について、当該団体等に対して、学校の負担軽減に向けた協力を要請する

② 事務局における見直し

- ・学校評価の重点的な評価項目の一つとして、業務改善や教職員の働き方改革に関する項目を明確に位置付け、各学校における自己評価、学校関係者評価、第三者評価の積極的な実施を促す【新規】
- ・大量の印刷物作成時間を短縮するため、各学校に高性能印刷機を計画的に導入し、事務の効率化を図る【新規】
- ・学校訪問は、合同実施又は実施頻度の見直しによる回数の削減、事前に必要な（不要な）資料を明確に提示すること等による事前準備の簡素化を図る
- ・職員研修や会議は、内容、会場、回数等を見直すほか、テレビ会議システムやWeb会議システムの活用により、負担を軽減し効率的に実施する
- ・研究指定校は、指定校及び指定地域の縮減を図るとともに、研究内容の精選、効率化を図る

- ・学校訪問の頻度を2年に1回から3年に1回に変更 <平成29年度～>
- ・テレビ会議システムの常設配置を2か所から4か所に増やし、システム設定研修を実施 <平成29年11月～>
- ・テレビ会議システムを活用した研修、会議を実施（8講座延べ20回（71会場）） <平成29年度>

③ 学校における見直し

- ・学校に設置されている様々な委員会等について、類似の内容を扱う委員会等の合同設置や構成員の統一等、業務の適正化に向けた運用を行う【新規】

- ・会議について、連絡ボードやグループウェアの活用による開催回数
の縮減、出席者の最小化、資料の簡素化・事前配布による会議時間
の短縮等の見直しを図る
- ・学校行事を精選するとともに、使用する資料・資材の簡素化、複数
年活用等の工夫による負担軽減を図る。また、学校行事と教科等の
指導との関連性を見直し、授業時数に含めるよう検討する
- ・教材の共同利用や外部支援等により、教材研究の負担を軽減する
- ・見守り活動や課外活動等の実施にあたって、地域・ボランティア等
との役割分担や支援による負担軽減を図る
- ・その他、日常の教育活動や校内研究等について、不断の見直しを実
施する

・全学校長との面談を実施し、校内委員会の実態、効率化に向けた取組状
況等について聞き取りを実施、助言・指導 <平成 29 年 12 月>
・校内組織、分掌事務の見直しに取り組んでいる学校：59.8%
<平成 29 年 12 月調査>
[KPI] ・校内組織、分掌事務の見直しに取り組んでいる学校：80%

(4) 部活動

① 部活動を実施する体制等の整備【新規】

- ・部活動は、生徒の自主的、自発的な参加により行われるものである
ことを踏まえた運用を行う
- ・運動部活動の適切な活動時間例や休養日等について定める「岐阜県
高等学校運動部活動指針（仮称）」を策定する
- ・生徒等の意向を踏まえつつ、各学校において、必要に応じて部活動
の数の適正化、複数の学校による合同部活動、地域のスポーツ団体
との連携、参加する大会等の精選等を検討する
- ・大会主催者等に対し、教職員以外による引率、合同チームの大会参
加を可能とすること、大会やコンクール等の見直し等について要請
する
- ・学校の特色を踏まえ、県立高等学校入学者選抜における部活動に対
する評価の在り方を見直し等を検討する
- ・採用や人事配置等において、教職員の部活動の指導力を過度に評価
しないよう留意する

・高等学校・特別支援学校における部活動の休養日も含めた実態を調査
<平成 29 年 10 月～11 月>

② 休養日の設定等

- ・高等学校は、平日は少なくとも1日、土曜日及び日曜日は少なくとも1日以上、休養日及び適切な活動時間を設定し、長期休業期間を含め、年間を通じて計画的な活動を行う
- ・土曜日及び日曜日に大会への参加等で活動した場合は、休養日を他の日に振り替える
- ・特別支援学校は、高等学校に準じて設定する

・高等学校・特別支援学校における部活動の休養日も含めた実態を調査
<平成29年10月～11月> **再掲**

・週に1日（土曜日又は日曜日）の休養日を行っている部活動：35.4%

・週に2日（平日1日、土曜日又は日曜日）の休養日を行っている部活動：30.0%

[KPI]・週に2日（平日1日、土曜日又は日曜日）の休養日を行っている部活動：60%

③ 負担の平準化・分散化

- ・週休日等の大会引率や部活動指導について、代休・振休の取得促進等に向けた仕組みを検討する
- ・教職員の勤務負担軽減や生徒への適切な部活動指導の観点から、教職員を代替する部活動アシスタントの積極的な活用を図る **【新規】**
- ・特定の教職員に過度に負担が集中することがないように、活動計画の承認時には管理職が指導・調整を行う **【新規】**

・部活動を指導する特別活動非常勤講師を増員 <平成29年9月補正>

・校内組織、分掌事務の見直しに取り組んでいる学校：59.8% **再掲**
<平成29年12月調査>

[KPI]・校内組織、分掌事務の見直しに取り組んでいる学校：80% **再掲**

(5) 外部人材配置の推進

① 外部人材配置の推進

- ・部活動アシスタント、スクールカウンセラー、スクールソーシャルワーカー、キャリア教育アドバイザー等の専門的知識を持った外部人材との役割分担を明確にしながら活用を推進するとともに、その他必要な分野への配置拡大を検討する
- ・学校において、業務改善に取り組むための教員業務アシスタントを効果的に活用し、その効果を踏まえて次年度以降の展開を検討する **【新規】**

・部活動を指導する特別活動非常勤講師を増員 <平成29年9月補正>
再掲

(6) 長時間勤務の解消に向けたその他の取組み

① 公務とされていない業務の実施方法の見直し

- ・職務専念義務を免除して実施している業務について、実施するかどうかも含め見直しを図る

・教育委員会事務事業見直しにおいて、職務専念義務の免除により行っている事務（高教研等）の見直しに着手

② 地域や保護者の理解促進

- ・(1)～(5)の取組みについて、PTA等の協力を得ながら、地域や保護者への理解を求める

・保護者の理解を促進するリーフレットを作成・公表 <平成29年12月>

2 ハラスメントとメンタル不調等の速やかな察知と解決

(1) 高ストレス教職員の把握と指導

① ストレスチェックの完全実施

- ・未実施者に対し、管理職が実施を指導する
- ・効果的なストレスチェックの在り方について、検討する

・ストレスチェックの早期実施によるストレスチェック実施率の向上
(70.6%→93.3%) <平成29年9月>

② 高ストレス教職員への医師による面談実施の徹底

- ・ストレスチェックにより、高ストレスと判定された教職員は、専門医と面談を行うよう指導を徹底する

・対象者に対し、医師による面接指導を実施（34名）
<平成29年11月～12月>

(2) 事案の速やかな察知と解決

① 相談窓口の設置・運用

- ・相談者の意向に柔軟に対応できるよう、教員系、事務系双方の職員による相談窓口を設置する
- ・平成30年度から、新たに弁護士による外部相談窓口を設置する

【新規】

- ・上記を含め、相談窓口の存在を各教職員へ周知する

・勤務環境改革監を配置。事務系職員による相談窓口の増設を周知
<平成29年7月>

② 個人面談による把握

- ・管理職が全ての教職員と定期的に面談し、丁寧なヒアリングを行うとともに、把握した事案を事務局へ報告する
- ・定期面談以外で把握された事案についても、重大事態への発展が予見されるものは速やかに事務局へ報告する

・「働きやすい職場づくり」エントリーシート等による聞き取り調査を実施
<平成 29 年 5 月、10 月、平成 30 年 3 月>

③ 人事管理会議（対策会議）による対応

- ・把握した事案については、事務局が学校と協力して調査を行い、個々の事例に即して、適切・迅速な解決を図るとともに、重大事態に相当する事案は、岐阜県教職員ハラスメント等防止対策審議会へ附議する

・人事管理対策会議を毎月開催し事案に対応
(取扱い件数 111 事案) <～平成 30 年 2 月>

④ 岐阜県教職員ハラスメント等防止対策審議会の設置・運用【新規】

- ・事務局に報告・相談があった事案のうち、重大事態に相当するものについては、法律、医療、心理等の専門家で構成する審議会に諮問し、事実関係を明らかにするための調査を行う

(3) 管理職等のマネジメント力の向上

① 管理職等に対する研修の充実

- ・管理職等に対するメンタルヘルスやハラスメント防止、労務管理等をテーマとした研修を充実し、適正な職場管理を図る

・新任校長研修、新任教頭研修において、医師等の外部講師によるメンタルヘルス研修を実施 <平成 29 年度>

② 個々の教職員の所掌業務が一覧で把握できる分掌表の導入【新規】

- ・労務管理の基礎資料とするため、授業、学級経営、校務分掌、部活動等の多岐にわたる業務を、個々の教職員ごとに一元化した分掌表を新たに導入する

③ 管理職等の意識改革

- ・管理職の人事評価項目に、時間管理や職務環境改善に関する取組みを盛り込む

- ・学校長が、学校の重点目標や経営方針に教職員の働き方改革に関する視点を盛り込み、管理職がその目標・方針に沿って学校経営を行う意識を持つとともに、教職員一人一人が業務改善の意識を持って業務を進めるために人事評価を積極的に活用する【新規】

3 マネジメント力の向上に向けた組織・体制づくり【新規】

(1) 平成30年度から実施する取組み

- ① 学校現場と一体となった教職員の働き方改革の推進
 - ・県立学校の全学校長を対象とした面談を実施する
 - ・学校現場における教職員の働き方改革の現状と課題を事務局が共有し、知見の蓄積と現場へのフィードバックにより、学校間の平準化を図る

・全学校長との面談を試行的に実施 <平成29年12月>

- ② 次代を担う学校リーダーの発掘・育成
 - ・県立学校の教頭を対象とする面談を実施する
 - ・労務管理や組織マネジメント、統率力等、学校リーダーとして求められる資質や能力に応じて、学校長への登用を図る

(2) 中長期的に実現を目指す取組み

- ① 県立学校へのミドルリーダーの設置に向けた検討
 - ・学校管理の面で管理職を補佐し、他の教職員をリードするミドルリーダーの設置に向け、学校現場の現状、実現に向けた課題等について調査・検討する
 - ・ミドルリーダーの設置により、組織の規模に対して管理職が絶対的に不足する学校現場の「鍋ブタ型構造」を是正し、マネジメント力の強化・向上を図る

4 市町村教育委員会に向けた取組み

(1) 市町村教育委員会の取組みを促進

- ① 県教育委員会の取組みを参考に、市町村教育委員会の取組みを促す
 - ・特に次の3点については、重点項目として確実な実行を促す
 - a 正確な勤務時間の把握
 - b 時間外勤務時間が年720時間・月80時間を超える教職員の把握と指導
 - c 部活動の休養日の設定等（次項及び次々項の「中学校部活動における休養日の設定」「中学校部活動における複数顧問指導体制の実施」を含む）

・小中学校及び市町村教育委員会の教員の勤務実態（自宅での業務等を含む）に関する調査を実施 <平成 29 年 11 月>

② 中学校部活動における休養日の設定

- ・平日は少なくとも 1 日、土曜日及び日曜日は少なくとも 1 日以上の休養日を設定する
- ・土曜日及び日曜日に大会への参加等で活動した場合は、休養日を他の日に振り替える

・中学校における運動部活動に関する調査を実施 <平成 29 年 6 月>

③ 中学校部活動における複数顧問指導体制の実施

- ・生徒数減少に伴う教職員数減少を踏まえた複数顧問指導体制を実施するため、計画的に部活動の数を減らすよう検討する

・中学校における運動部活動に関する調査を実施 <平成 29 年 6 月>【再掲】

④ 校務支援システムの導入を促進

- ・校務を標準化し業務の効率化を図るため、県単位での統合型校務支援システムの導入について検討する

・校務支援システムの導入促進に関するワーキンググループを立ち上げ <平成 30 年 3 月>

(2) その他

① 取組状況のフォロー

- ・(1) ①の重点項目については、毎年度、市町村教育委員会の実施状況を確認する
- ・市町村教育委員会と連携し、時間管理や業務改善の重要性等について管理職の意識改革や教職員への啓発を図る

・各市町村教育委員会の実施状況を確認、助言・指導 <平成 29 年 12 月>

② 事務局、教育事務所と市町村教育委員会との連携・協力の見直し

- ・市町村教育委員会の負担軽減、教育事務所の事務の効率化を図る
- ・危機管理時における情報伝達方法について検討する
- ・研修校における研修内容の効率化を検討し、負担の軽減を図る
- ・県と市町村の教育委員会間における研修の整理・精選、簡素化を図る【新規】

・勤務時間縮減、負担軽減の工夫事例集を作成・周知 <平成 30 年 3 月>

③ 負担軽減のための人員配置の推進

- ・スクール・サポート・スタッフや部活動指導員等、教職員をサポートする人材の活用を支援する

・公立小中学校における外部人材（業務支援、部活動指導等）の活用を支援 <平成 29 年度～>

5 国に対する要望事項

① 教職員定数の改善

- ・地域や学校の実情に応じた教育環境の充実に向け、教職員定数の計画的・安定的な改善を引き続き要望する

・国に対する要望を実施 <平成 29 年 7 月>

② 教職調整額の制度の見直し

- ・現在の教職員の勤務実態と大きくかけ離れた教職調整額の制度を実態に見合ったものに見直すよう要望する

・国に対する要望を実施 <平成 29 年 7 月> **再掲**

③ 教職員の給与体系の見直し

- ・担任の有無等、勤務実態に合わせたものにできるよう給与体系の見直しを要望する

・国に対する要望を実施 <平成 29 年 7 月> **再掲**

④ 部活動の位置付けの明確化【新規】

- ・現行の学習指導要領において「教育課程外であるが、学校教育の一環」とされている部活動の曖昧な位置付けを明確化するよう要望する

⑤ 学校における業務改善のための体制整備【新規】

- ・主幹教諭や事務職員の配置充実等により学校の運営体制を一層強化するとともに、スクールカウンセラーやスクールソーシャルワーカー、スクール・サポート・スタッフ、部活動指導員等の外部人材の配置促進等を要望する
- ・統合型校務支援システムの導入促進等、学校における業務改善を促進するために必要となる事業について、十分な財政支援を図るよう要望する

6 進捗管理

① 進捗管理

- ・ 1～5の取組みについては、翌年度のプラン策定のため、定期的に進捗管理を行う

岐阜県教育委員会人事ビジョン（案）

～働き方改革における人事管理・学校組織の見直し～

1 人事ビジョンの目的

岐阜県教育委員会では、平成29年6月に「教職員の働き方改革プラン2017」を定め、教職員の長時間勤務の解消や、ハラスメントやメンタル不調等への対応等に着手したところであるが、この「教職員の働き方改革」の推進に向けて、マネジメント力強化の側面から、県立学校（高等学校・特別支援学校）における人事管理や学校組織の体制整備を図るため、「岐阜県教育委員会人事ビジョン」を策定する。

2 県教育委員会事務局の体制整備

(1) 教育管理課の新設

- ・従来から教職員の人事・サービスを所管する「教職員課」に加え、働き方改革プランの進捗管理や、教職員に係るハラスメント事案等の調査・指導などを所管する「教育管理課」を新設する

(2) ハラスメントやメンタル不調等への対応体制の強化

① 相談窓口の設置・運用

- ・相談者の意向に柔軟に対応できるよう、教員系、事務系双方の職員による相談窓口を設置する
- ・更に平成30年度から、新たに弁護士による外部相談窓口を設置する

② 岐阜県教職員ハラスメント等防止対策審議会の新設

- ・事務局に報告・相談があった事案のうち、重大事態に相当するものについて事実関係を明らかにするための調査を行う、法律、医療、心理などの専門家で構成する審議会を設置する

3 人材登用

現状と課題

(1) 学校管理職に求められる資質・能力の変化

- ・家庭の教育力の低下や深刻ないじめ問題への対応など、組織対応が必要な課題が増える中、学校管理職には、教育者本来の資質・能力とともに、マネジメント能力の重要性が高まっている
- ・また働き方改革の観点でも、教員一人ひとりに意識改革を促し、学校の業務改善を図るうえで、組織経営者としてのマネジメント能力が、重要となっている

(2) 県立学校における管理職登用の現状

- ・しかし学校は一部の管理職を除き、職位に差が無い一般教員が大多数を占め、マネジメントに対する意識も実践する機会も乏しいため、その能力を実績から判断するのは難しい状況にある
- ・このため現在の推薦にもとづく選考だけでは、マネジメント能力の優劣を見極めて、管理職登用に結び付けることが困難な状況にある

(3) 本県の教員の年齢構成

- ・ベテランと若手が多く中堅層が少ない「ニコブ構造」の中、今後教員の大量退職が始まるため、数少ない中堅層から、いかにして次代を担う学校リーダーを計画的に発掘・育成していくかが課題となっている
- ・校長については53歳を最年少に59歳～60歳が多く、教頭については52歳を最年少に56歳～59歳が多い構成となっている

(4) 県教育委員会事務局に勤務する教員の年齢構成

- ・教員にとって事務局勤務は、学校では得られない経験を積む貴重な機会であるが、その年齢構成は38歳を最年少に40歳代後半～50歳代前半が多く、培った知見を学校現場で活かせる期間が少ない

(5) 女性管理職の登用の必要性

- ・県立高等学校は、特に他の学校種別や、知事部局、民間等と比較して女性管理職の割合が低い

今後の方向性

(1) マネジメント能力に優れた学校管理職の登用

- ・教育者本来の資質・能力とともに、組織管理や時間管理、健康安全管理などをはじめとした、組織経営者としてのマネジメント能力を有し、新たな課題にも柔軟に対応できる学校管理職の登用を図る

(2) 県立学校における管理職登用の仕組みの見直し

- ・次の学校リーダーとなる新校長の登用にあたっては、現在の推薦にもとづく選考に加え、具体的な学校マネジメント方針を聴取するなど、資格ある者を積極的に発掘する方法を検討する

(3) 管理職登用年齢の引き下げ

- ・ベテラン教員の大量退職が終息に向かう5～10年後に向けて、管理職登用年齢の引き下げと、優秀な学校管理職の複数年・複数校勤務の拡大を継続的に検討する

(4) 若手教員の県教育委員会事務局への登用

- ・事務局勤務を経て培った、教育行政に関する幅広い視野や、ピラミッド型組織の一員としての勤務経験を、校内のミドルリーダーとして存分に発揮できるよう、30代の若手教員の事務局登用を図る

(5) 女性管理職の登用にに向けた環境整備

- ・女性教員が、校内主任など、リーダーとして活躍できる環境を学校内において整備する

今後の取組み

(1) 学校長面談の実施

① 時期

- ・平成30年7月～8月（予定）

※平成29年度から試行的に実施（平成29年12月）

② 対象

- ・全県立学校（高等学校・特別支援学校）の学校長

③ 目的と意義

- ・働き方改革の進捗状況・実績の確認
- ・働き方改革に要するマネジメント能力の確認
- ・学校経営ビジョンの確認
- ・今後の管理職登用計画の確認
- ・女性管理職の登用にに向けた環境整備の進捗状況の確認

(2) 教頭面談の実施

① 時期

- ・平成30年12月～平成31年1月（予定）

② 対象

- ア：在任が複数校・複数年に及ぶベテラン教頭から選定
 - ・豊富な経験を備えた学校リーダーとしての活躍に期待
- イ：在任が1校目の若手教頭から選定
 - ・複数年、複数校の勤務により、他の校長の模範となることを期待
- ウ：県教育委員会事務局勤務経験者から選定
 - ・事務局（ピラミッド型組織）での業務経験を活かした活躍に期待

③ 目的と意義

- ・学校運営全般、人事管理や業務マネジメント、統率力など学校リーダーとして求められる資質や能力を確認・評価する

(3) 県立学校への再任用校長の配置

① 時期

- ・平成30年度～

② 対象

- ・経験があり有能な校長から選定

③ 目的と意義

- ・豊かな経験や優れた学校運営能力を有する退職校長を、適した学校で再任用することで、学校の活性化を図る

4 人材育成

これまでの取組みと課題

(1) 学校管理職を対象とする階層別研修

- ・新任～2年目の校長や教頭に対し、事務局職員を講師とする人事管理や、弁護士等を講師とする不祥事未然防止、医師を講師とする職場のメンタルヘルスなど、学校経営、組織マネジメント、リスクマネジメントやコンプライアンス関連の研修が実施されている
- ・一方で、職員の労務管理やハラスメント防止に関する研修については十分とはいえない

(2) 中堅教員を対象とする研修

- ・新任の3主任に対し、学習指導要領、生徒指導、進路指導に関することを中心に、一部でコンプライアンス関連の研修が実施されている
- ・一方で、労務管理やハラスメント防止に関する研修については、実施されていない

今後の取組み

(1) 特定の階層（職位）全員を対象とする研修の新設（平成30年度）

① コンプライアンス研修

- ・法令に基づく事務処理やコンプライアンス意識の向上を図るため、弁護士を講師とする研修を実施
- ・対象は全県立学校の管理職・3主任、事務局の係長以上

② 管理マネジメント研修

- ・ハラスメントの発見・防止や、業務遂行に係る適切な労務管理について、臨床心理士を講師とする研修を実施
- ・対象は全県立学校の管理職・3主任、事務局の係長以上

(2) 学校管理職を対象とする階層別研修の見直し

- ・新任～2年目の校長や教頭に対し、事務局職員や、弁護士等を講師とする従来からの研修項目に加え、新たに労務管理に関する組織マネジメント研修や、パワハラ防止に関する研修を追加する

(3) 中堅教員を対象とする研修の見直し

- ① 中堅教員の希望者向け選択研修の新設
 - ・コーチング、人材活性化、組織開発をテーマとした組織マネジメント関連講座のほか、労務管理や仕事の効率化に関するワークスタイル講話など、将来必要な資質基盤強化のための選択講座を新設する
- ② 新任3主任向け研修の見直し
 - ・従来からの研修項目に加え、新たに労務管理に関する組織マネジメント研修や、ハラスメント防止に関する研修項目の追加を検討する

5 人事評価

これまでの取組みと課題

(1) 人材登用、人材育成との連動が不十分

- ・現在は、マネジメントの能力や実績を明確に評価する内容になっておらず、人材登用、人材育成の仕組みを見直す中で、人事評価についても同様の見直しを行う必要がある
- ・また業務改善への意識改革を促す点でも人事評価は有効なツールであるため、人事評価を積極的に活用できるよう見直しを図る

(2) 被評価者区分や評価結果の偏り

- ・教員は教育者本来の資質・能力について、初任者もベテランも同等の能力を有することが前提であるため、管理職を除き、教諭は経験年数に関わらず一律同等の扱いとされている
- ・また評価結果もこうした横並び意識の中で、多数が標準者に偏る結果にあり、人材の登用や育成に有効に活用できない現状にある

今後の取組み

(1) 人材登用、人材育成と連動した人事評価の見直し

- ① 能力評価項目の見直し
 - ・能力評価にマネジメント関連の評価項目を明確に位置付け、人材登用や人材育成の基礎資料として、評価結果を活用できる体制を整備する
- ② 業績評価項目の見直し
 - ・学校管理職の業績評価に、新たにマネジメントの成果として、在校時間管理や、勤務環境改善に関する取組みなどを位置づける
 - ・各教職員の業務改善への意識改革を進めるため、担当業務の適正化の取組みを積極的に評価する仕組みを検討する

(2) 経験に応じた評価への見直し（被評価者区分の見直し）

- ・マネジメント能力は、実践の経験によって培われ、その必要性は特に中堅層以降に顕在化するが、現行の制度では教諭は経験年数に関わらず一律同等でその実態が反映されていないため、教諭の被評価者区分を、若年層と中堅層で別区分とすることを検討する

(3) 人材育成機能の強化に向けた見直し（評価結果区分の見直し）

- ・教員の評価結果区分は、「優れている・目標を上回る成果」がS・A、「努力を要する・目標に達していない」がC・Dと細分化される一方、1区分のみのB「標準者（良好である・目標に概ね達している）」に約7割が集中するなど、偏りが大きい結果となっている
- ・しかしこの中には、心身の不調や高圧的な言動による人間関係の悪化など、継続的な観察・支援を要するケースが混在するため、成長を促すための「見える化」の必要性が指摘されている
- ・このため、「良好である・概ね目標に達している（B）」の細分化を検討する

6 学校組織の見直し

中長期的な取組み

現状と課題

(1) 学校組織の特殊性

- ・学校は、管理職である校長・教頭以外は、職位に差がない教諭が大多数を占めるため鍋ブタ型組織と言われており、節目ごとに課長や係長などを置くピラミッド型組織と異なり、校長、教頭など、わずかな管理職が、大規模校では100名を超える一般職員を統括している

(2) 内部統制力の不足（組織規模に対する監督者の不足）

- ・組織の大きさに対して監督者が過小であるため、内部統制力が不足しており、ピラミッド型である知事部局に比べ不祥事等の割合が多い
- ・また一般の教諭の中にも、管理職のマネジメントによる統制を受けるという文化が乏しい現状にある

(3) 業務管理機能の不足（組織内の業務の不均衡）

- ・業務分担を指揮する、ピラミッド型組織のミドルマネージャー（中間管理職）に相当する機能が無いため、業務の不均衡が生じやすい
- ・このため学校現場のマネジメントにおいて、業務の不均衡の是正・平準化は、働き方改革を進めるうえで極めて大きなテーマとなっている

今後の取組み

(1) 県立学校への主幹教諭の配置に向けた検討

- ・ 内部統制力や、業務管理機能の不足と言った課題の克服に向け、管理職を補佐するミドルリーダーの配置を検討する
- ・ このため、2007年（平成19年）の学校教育法改正で新たに制度化された「主幹教諭」の活用・設置を検討し、管理職に過度に集中する権限と責任の分散を図る
- ・ しかし、主幹教諭への登用は「昇任」を要し、それとともに人件費の増大も見込まれることから、学校現場の意見等も踏まえ段階的に進める必要があるため、当面は下記（2）「既存ポストを活用したミドルリーダーの配置」について検討する

(2) 既存ポストを活用したミドルリーダー配置の検討

- ・ 主幹教諭の配置に向けた実証研究として、数校のモデル校を指定したうえで、教務主任や学年主任といった現行のポストにミドルリーダーの役割や権限を付与する方策の具体化を図る
- ・ このため、まずはこの実証研究の実現に向けて、学校現場の現状や、課題等について調査・検討する