

# 負担自体と負担「感」の軽減を視野に 多角的な取り組みを続ける

岡山市教育委員会

教職員の負担軽減のためには、人的なサポート（増員）や業務の効率化は欠かせない。先ごろ文部科学省が打ち出した「部活動指導員」、あるいは事務処理へのICT導入など、いわば負担そのものを減らす方策である。

一方で、さまざまな問題に対する学校の対応力や、個々の教職員のスキルを向上させることで、結果として教職員の負担「感」が軽減される——という側面も見逃せない。岡山市教育委員会ではこうした考えの下、多角的な取り組みを続けている。

**調査・報告書の削減と  
校務支援システムの導入**

岡山市教育委員会が、教職員の負担軽減に向けてまず着手したのは、平成24年度の「調査・報告書の削減」だった。

当時すでに「学校現場が多忙をきわめている」との声が出ており、その大きな原因の一つとして市教委へ提出する調査・報告書の作成が挙げられた。

これを受け市教委では、各課横断のプロジェクトチームを立ち上げ、22年度分の調査文書等を洗い出した。その結果、不要なもの、複数の課で重複しているものが多数あることがわかり、それらを対象に24年度から22年度比で約30%削減した。

26年度には、小・中学校を対象に、諸帳簿等の作成や出欠管理、校内・市内学校連絡機能などを一元管理する「校務支援システム」を各校で試行、翌27年度に全129校（分校2校を含む小学校91校・中学校38校）に導入した。

市販のシステムをカスタマイズし多様な機能を有するが、その中で

もっとも負担軽減につながったのは諸帳簿等の作成だ。たとえば通知表と指導要録には、共通する記述が多い。これまでは、別々に入力したり転記したりしていたのが一度の入力で済むようになり、大幅な効率化が図られている。また以前は、各校独自のエクセルシートで成績処理を行っていたため、転任のたびに新しい操作法を覚える必要があったが、それもなくなった。データはすべて市教委のサーバで一元管理されるため、作業はシステムに接続している職員室内の各自の公用パソコンで行うこととしている。これにより、データの持ち出しも当然できないため、セキュリティも向上した。

校内・市内学校連絡機能（グループウェア）も、現場に評判が良い機能の一つだ。システム導入以前は、教職員一人ひとりにメールアドレスが付与されておらず、外部との連絡がしづらいう状況にあった。それが、市内の小・中学校ならば、誰とでも連絡がとれるようになった。データも添付できるので、違う学校の教職員同士で学習指導案をやりとりし授業に活用するといった使い方もされている。

小学校から中学校へ上がる子どもで、なんらかの申し送りが必要な場合も、格段にスムーズになったという。昨年度には、児童生徒の身長・体重などを記録・管理する「保健機能」が追加された。こうしたデータも、個人カルテとして保存され、継続して子どもの成長をフォローできるようにになった。

就学課学校環境調整室指導副主査の栢野健一さんは、「小学校と中学校の間には、見えない壁というか、気軽に連絡しづらい面もあるのですが、その壁もグループウェアによって低くなっていくようです」と語る。こうした校外とのコミュニケーションの円滑化・活性化も、負担軽減に寄与することだろう。

一方で課題もある。特に急がれるのは、システムを使った作業が集中する通知表作成時期などに、ネットワークに負荷がかかり処理速度が極



就学課学校環境調整室指導副主査・栢野健一さん

端に低下することへの対策だ。今年度から回線の拡幅に着手したが、費用と時間がかかるのが課題となっている。システムを利用する教職員が快適に作業できるようにするには、どうするべきか検討しながら、改善を進めているところだ。

そして27年度には、人的サポートもスタートさせた。「部活動サポート事業」と「学校業務アシスト事業」である。

### 文化部も含む部活動に外部指導者を導入

中学校と高校（1校）、計39校の部活動に、外部から指導者を招く「部活動サポート事業」は、18年度から実施されていた岡山市部活動指導者派遣事業を見直す形で始まった。

以前の派遣事業の趣旨は、専門的技術をもって指導できる部活動顧問の不足を補うため、専門性のある指導者を外部から招くというものであり、教職員の負担軽減が主眼ではなかった。しかし負担軽減の観点も考慮したうえで事業を見直し、27年度から派遣人数を40人以内から100人程度に増員、対象も文化部にも拡大し、負担軽減を主としたサポート

事業に組み替えた。

一つの部に対して一人の派遣とし、運動部および吹奏楽部は最大60回／年、文化部は最大40回／年の枠内で運用している。

外部指導者の選任は各学校に任されている。各学校は、必ず市教委に申請書を提出し、市教委から委嘱を受けることとなっている。また外部指導者は、年に1回、市教委が行う研修会を受講し、部活動は教育の一環であり、勝利主義だけを強調すべきではないこと、学校の体制を理解したうえで活動することなどを研修するという。

今年度は延べ1221人の外部指導者が委嘱された（複数の学校や同じ部の男女それぞれに委嘱された人もいるため実人数は108人）。もっとも多いのは、市教委に登録されている非常勤講師で32人。そのほかはサラリーマンや自営業など、地域さまざまな人が委嘱されている。

昨年行われたアンケートでは、約9割の校長が「負担軽減に効果があった」と回答した。実際、学校側からは、年間1600万円ほどの予算枠を上回る引き合いがあるという。今年度からは、あらかじめ計画書

を校長に提出することを条件に、休日の対外試合などにおける、外部指導者単独での引率も認められた。教職員にとっていつそうの負担軽減が期待できそうだ。

しかし、ここで懸念されるのが、学校教育法施行規則とのギャップだ。外部指導者を学校職員として位置づけ、顧問教員でなくても引率可能にした施行規則が4月から施行されている（寄稿参照）。

一方、岡山市では外部指導者の身分は「学校協力者（ボランティア）」であり、謝金は1回（2時間程度以内）当たり3000円に設定、保険も指導者本人は岡山市の「市民活動保険」を適用している。施行規則に従い、現在の人員すべてを学校職員（非常勤職員）とすると、給与費や労災保険料負担のため、現在の約10倍の予算が必要となる。現在の予算枠を守れば、人員は大幅に削減される。

保健体育課保健体育係長の片山智久さんは、「部活動サポート事業は、地域に開かれた学校づくりという側面でも寄与しており、派遣人数の縮小は避けたいところです」と語る。今年度は、他課とも協議のうえ、事

業規模をなるべく維持できる方策を検討していくという。

### 「学校業務アシスト職員」は小規模校も含め全校に配置

「学校業務アシスト事業」は、小中学校において事務処理など専門性を必ずしも必要としない業務の一部を教職員に替わって行う「学校業務アシスト職員」を配置する事業。具体的には、印刷、回収物の確認・点検、授業準備の補助、データ等の入力、調査集計業務のほか、校長から指示された業務を行う。教職員が本来業務に専念することで、子どもと向き合う時間を増やすことを目的としている。アシスト職員は、単年度契約の非常勤職員の位置づけで、教員免許の有無は問わない。

同種の事業は各地で導入されており、業務量に鑑み大規模校だけの配置という例もあるようだが、岡山市



保健体育課保健体育係長・片山智久さん

の場合、全129校に配置した。

「小規模校は、確かに業務の絶対量は少ないのですが、先生一人が何でもやらなければならないという実情があります」と語るのは、教職員課企画係長の斎藤靖さんだ。そこで全校配置を基本とし、学校規模による業務量の多寡には、配置基準の段階化で対応した(資料1)。

この配置基準内であれば、何人のアシスト職員をいつ配置するかは、各校長の裁量に任されている。たとえば、特定の曜日に印刷物が多ければ、その曜日だけ重点的に3人配置する、通常は一人配置で、繁忙期だけ2〜3人に増やす、といったように、柔軟な運用ができる。

人選は、市教委で公募もするが、ほとんどは部活動サポート事業と同様、各校長が地域の方などに声をかけて集める。また、非常勤講師が授業を数時間担当しながら、アシスト業務を兼任する場合もある。連続した時間、学校で働けることは、学校側にも本人にもメリットは大きいという。そのほか退職した元教職員をアシスト職員として採用することもある。やはり学校現場を知悉した人のほうが、業務がスムーズに遂行で

きるということだろう。採用延べ人数は昨年度実績で192人。報酬の時間単価は854円で、予算規模は7000万円程度となっている。

同事業は開始3年目を迎え、現場に定着してきたという。アシスト職



教職員課企画係長・斎藤靖さん

- 極小規模 (1〜6学級) : 週5時間/年175時間
  - 小規模 (7〜11学級) : 週10時間/年350時間
  - 中規模 (12〜24学級) : 週20時間/年700時間
  - 大規模 (25学級以上) : 週30時間/年1,050時間
- ※平成29年度に従来の週25時間から拡充

資料1 学校業務アシスト事業・アシスト職員配置基準

学校業務アシスト依頼書	
平成 年 月 日	
依頼内容	学級 ( ) 年 組 ( ) <input type="checkbox"/> 印刷・コピー (下の欄に記入) <input type="checkbox"/> 教材準備 <input type="checkbox"/> ノート・提出物点検 <input type="checkbox"/> データ入力 <input type="checkbox"/> 調査集計 <input type="checkbox"/> 集金の集計・伝票記入 <input type="checkbox"/> その他 (具体的に)
期限	平成 年 月 日 ( ) 時
印刷について	印刷する ・ コピーする ↓ 印刷用紙: B5 A4 B4 A3 使用用紙: 学級・学年組 ( ) 学級) ( ) 年 組) 学校用 ( ) コピー紙 ( ) 更紙 ( ) 印刷枚数: [ ] 枚
備考	

おねがひします!		おねがひしました!	
依頼者	年 組 名 前	この作業が終わりました。	
1 いつまで	<input type="checkbox"/> ( ) 時 / ( ) 限 始 / 終 までに	<input type="checkbox"/> あり <input type="checkbox"/> なし	
2 作業内容	<input type="checkbox"/> 印刷 <input type="checkbox"/> BOX配布 <input type="checkbox"/> その他 ( )		
3 印刷	<input type="checkbox"/> ( ) 枚 <input type="checkbox"/> 先生分 ( ) 枚 <input type="checkbox"/> 全校生徒分(特別支援学級含む) ※B5, A4, C5 <input type="checkbox"/> ( 1 / 2 / 3 ) 年生(特別支援学級含む)分 <input type="checkbox"/> ( ) 年 ( ) 組分 <input type="checkbox"/> 先生方の机にも配布の必要: 要(学年・全員)・不要 <input type="checkbox"/> その他 [ ]		
4 その他			

資料2 学校業務アシスト職員への依頼書の例

員への依頼書(資料2)を作成し、業務内容を整理して作業を依頼するといった工夫も、多くの学校でなされている。

ただ、教職員へのアンケートをとると、「子どもと向き合う時間が不足している」との回答が、事業開始前と27年度とではほぼ85%と横ばいだ。「先生方は使命感が強いので、時間ができて、その分、子どもたちのために、より良い教材の検討などの新たな業務に専念する傾向もあります。また『アシスト職員に依頼せず、自分で集計業務をすることで、提出物を出さない児童生徒は誰かなど、実態把握につながることもある』という意見もあります」と斎藤さんは語る。

アシスト事業そのものに対しては、80%以上の教職員が「効果があると考える」と回答しており、現場の期待感は大きい。

こうした声を受けて今年度は、大規模校の配置基準を週25時間から週30時間(年間1050時間)に拡充した。今後は校長のマネジメントによりアシスト事業の趣旨を現場で徹底させ、負担軽減につなげることが期待される。

### 問題解決のサポートを通じ 学校の対応力向上をめざす

このように岡山市では、負担そのものを減らす方策と人的サポートの充実により、教職員の負担軽減を図ってきた。

今年度はさらに、教育大綱に「定時退校日の設定」と「部活動休養日の設定(週1日以上)の休養日」が明記され、その徹底を図る。また、より広範囲な業務支援による勤務負担軽減をめざし、従来の再任用制度の形態に、市独自の短時間勤務(週31時間)を加え、同制度のいっそうの活用をめざしている。

しかし、今の学校には学級崩壊や増加する保護者からの苦情や要望など問題が山積している。たとえ時間的余裕ができて、これらの問題を解決しない限り、教職員の負担感は重いままで真の負担軽減にはならない。ひいては児童生徒の学力向上、問題行動等の減少といった最終目標につながっていかない。

こうした考え方に基づき岡山市では、学校の対応力と教職員のスキルを高める取り組みなども含め、多角的な視点から負担軽減に取り組んで

いる。最後にそうした事業の一つ、「学校問題解決サポート事業」を紹介したい。

同事業は、保護者と学校の間で起きた解決困難な問題等について、弁護士、精神科医師、臨床心理士等の専門相談員で構成されるサポートチームが学校に助言、解決に向けて支援するというもの( p.20・資料3)で、24年度から実施している。

同種の組織は他の自治体でもあるが、実施体制はそれぞれの実情に合わせて異なる。岡山市の特徴は、サポートチームが保護者と学校の間で立つて判断を下すのではなく、あくまでも中立的な立場で、学校をサポートする点にある。その理由について指導課教育支援担当課長の服部道明さんは、「第三者機関が間に入って判断を下すと、学校はそこに頼ってしまい、いつまでたっても対応力が身につきません。第三者機関も疲弊してしまいます」と語る。

学校からの相談は、市教委内の「学校問題相談窓口」に電話および面談で寄せられる。サポートチームは、月1回、会合を開き、それらのケースを検討、アドバイスをまとめ、事務局がそれを各学校に伝える。子ど

もの命にかかわるケースや、裁判が想定されるケースでは、専門相談員が直接学校に派遣されることもある。そのほか、弁護士を講師とした教職員研修も行っている。こうした取り組みを通して、学校と教職員は、自ら問題を解決しつつ、対応力やスキルを上げていく。

一例を挙げる。学校の駐輪場で生徒のヘルメットがいたずらで毀損された場合、これまで多くの学校では、教職員が私費を出して購入するなどインフォーマルな形で弁償してきた。しかし、これは国家賠償法に基づき明らかに違法という。ならばどうするか――。たとえば、新しいヘルメットを学校の備品として正規に購入し、被害者の生徒に卒業まで「貸与」という方法がある。

「学校側がまず、自らの対応が違法かどうか判断できるだけで、もの言い方一つから変わり、それがそ



指導課教育支援担当課長・服部道明さん。今年度の文科省・学校業務改善アドバイザーも務める

の後の事態の推移も左右するので「と服部さん。」

たとえば問題への対応について口頭や文書で回答を求められた場合、法的に責任のないことまで謝罪してしまうのは明らかに間違いだが、一切謝罪を拒否するのも、保護者をいっそう激高させてしまう。そこで法律の知識があれば、問題の道義的責任と法的責任を峻別し、まず、道義的責任について丁寧な謝罪し、法的責任については保留する、といった対応をとることができる。

### 負担軽減というテーマで現在のあり方を見直す

多くの教職員がこうした知識、対応法を学んできたためか、相談件数は初年度の208件から、昨年度は111件と減少してきた。実績を上げるにつれ、教職員に根強い「第三者が学校現場に介入することへの抵抗感」も薄れ、以前に比べ早期介入もしやすくなったという。「適切な助言を外部からもらうことが問題解決への近道であり、ひいては教職員の負担軽減につながります。このことを、特に各校の最終決裁者である校長には、もっと広めていきたい

すね」と、服部さんは語る。

今の懸念は、せつかく蓄積しつつある対応力やスキルが、世代交代により失われることだという。というのも岡山市は現在、教職員の大量退職・大量採用時代を迎えつつあり、数年後にそのピークが来るためだ。OJTの強化が急がれるところだが、学校も他の職場と同様、パソコン導入以降、職場内コミュニケーションが希薄になっている。また皮肉なことに問題の少ない学校ほど、対応力の向上・継承ともに弱いという面もある。

業務効率化に加え、学校の対応力と教職員のスキルの向上、そしてその世代間継承と課題は多い。逆に言えば、教職員の負担軽減というテーマは、学校の体制から教職員のメンタリティに至るまで、現在のあり方を見直す絶好の機会になるとも言えそう。

#### ■ 現状

- 保護者や地域の方から学校への要望や批判が表面化・深刻化している。
- いじめの重大事態、訴訟など、専門家による支援が必要となっている。
- 対応事業が長期化・複雑化しているケースがあり、深刻化防止等の対応力の向上が急務となっている。

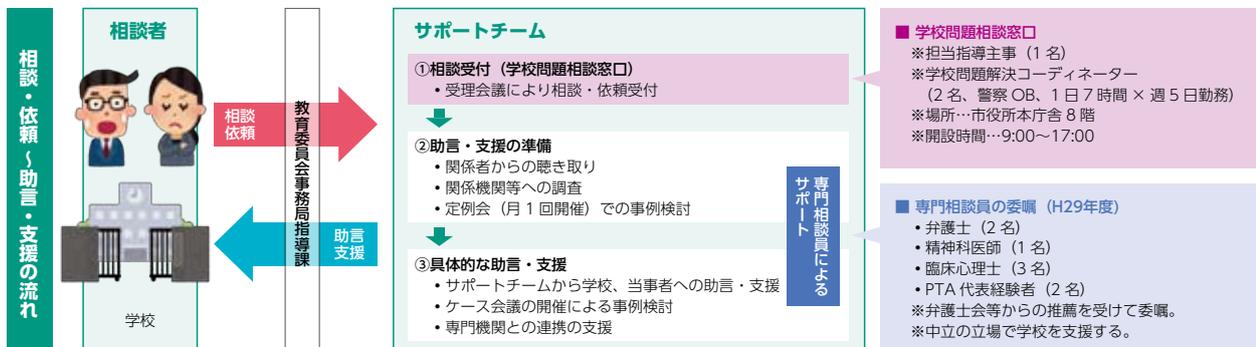
#### ■ 取り扱う相談内容

- 学校で起きる子どもの指導にかかわる問題のうち、当事者間だけでは、解決が困難な事態が生じている事案



#### ■ 事業内容

- ①サポートチームによる学校、当事者への助言・支援**
  - 定例会：原則月1回開催。専門相談員と事務局が参加し、事例検討を行う。
- ②専門家の派遣**
  - こどもの命にかかわるケースや裁判が想定されるケース等で、臨床心理士、弁護士、医師等の専門家を学校に派遣して支援する。(緊急支援)
  - ケース会議等で、専門家から直接助言等を行う。
- ③事務局による学校と関係機関との連携に関する助言・支援**
  - 警察OB等により、学校と警察、児童相談所等との連携を支援する。
- ④学校の対応力の向上を目的とした教職員研修**
  - 弁護士を講師とした研修会。年12回開催 (H25年度～)。



#### ■ 平成28年度 相談実績

- 受理件数…9件
- 学校問題相談窓口による対応ケース数…111件
- 専門家の派遣…12件
- 学校問題相談窓口の延べ対応回数…合計1,690回(電話、来室、訪問等)

#### ■ 期待できる効果

- 保護者、地域の方と学校との信頼関係の構築
- 「学校問題」の未然防止・早期解決による、落ち着いた学校環境づくり
- 学校(教職員)の対応力の向上



### 資料3 「学校問題解決サポート事業」の概要 ※平成24年度から実施