第1回 京都式チーム学校推進会議（概要）

- 1 日時 平成29年5月30日(火) 午後1時15分から同3時まで
- 2 場所 ルビノ京都堀川 加茂の間
- 3 出席者 委員8名（欠席者：木岡参与、野村委員）

事務局

小橋教育次長、西村管理部長、細野指導部長、山本総合教育センター所長、絹谷総務企画課長、安達教職員企画課長、立久井学校教育課長、阿部特別支援教育課長、井上高校教育課長、安田社会教育課長

4 概要

■教育次長挨拶

去る4月28日、文部科学省実施の教員勤務実態調査の速報値が公表され、調査結果によると、いわゆる過労死ラインといわれる月80時間以上に相当する者は、小学校で34%、中学校で58%に及んでおり、松野文部科学大臣は「看過できない深刻な事態が、客観的なエビデンスとして裏付けられた」と発言されております。

一方、グローバル化がますます進展し、また、変化が予測できない時代を迎える中で、単に知識や技能だけではなく、自ら考え、表現できる力や、多様な人々と課題解決のために協働できる力、更には、人工知能（AI）など情報技術の急速な発展に対応できる創造的な力を育む教育が求められております。

知識や技能を刷新し続けることは、教員としての当然の責務ですが、教員自身が心身ともに健康で、社会経験や人生経験を豊かなものにしなければ、そうした新しい時代に求められる教育を実践することはできないところです。

学校教育は、先生方の献身的な努力によって支えられており、改めて、先生方には敬意を表するところですが、一方で、「頑張る」イコール「長く勤務する」ということになってはいはしないか、振り返ってみる必要があるのではないかと考えております。

新たな時代に求められる教育を推進するためには、効率化できるところは効率化し、少しでも自分の時間を作り、多様な経験をしていただくことが大切です。

そういう意味で、『学校の文化のようなものへの挑戦』という側面もあるのではないかと考えますが、教育行政として、学校や先生方が直面している厳しい現状を改善すべく、学校業務を大胆に見直し、教職員の働き方の改革を進めていく必要があると考えております。

さて、京都府教育委員会は、昨年12月19日に「学校の組織力向上プラン」を策定し、今年度はその具体化に向けた取組をスタートさせる年であります。

一方、現在、政府を挙げて働き方改革の実現に向けた取組が進められており、学校現場における教職員の働き方改革も喫緊の課題となっております。

そのため、京都府教育委員会では、去る4月26日に「教職員の働き方改革推進本部」を設置し、教職員の働き方改革の実現に向け、長時間勤務の是正のための取組や教員の負担軽減につながる業務改善の取組を総合的に推進することとしたところであります。

京都府教育委員会としましては、各市町（組合）教育委員会や各学校と連携・協働して、こうした教職員の働き方改革を進めるとともに、大学等とも連携しながら、多様で効率的な研修の充実を図るなど、教員の資質向上の取組を強化してまいります。

1. 教職員の働き方改革の推進

資料1

（事務局説明）

客観的情勢は「放置できない」との認識であり、府教委として、優秀な人材の確保のため、また、教育改革に対応した教員の資質向上のために、抜本的な対策を未来志向でもって進めていく。取組の方向性としては、学校体制の充実に向けた体制整備には当然努力するが、まず、府教委が率先して業務改善を実行し、学校においても勤務時間の把握や更なる業務改善を実行するとともに、働き方のルールを確立するという考え方で進めていく。

3年程度は集中的に改革の取組を行い、P D C Aサイクルを継続的に回していける業務改善システムの定着を目指していく。

「京都式チーム学校推進会議」については、プランのフォローアップも含めて、施策の全般にわたって、助言や意見をいただきながら、事業を進めていく。

「部活動指針（仮称）検討会議」については、中体連、高体連、P T A、学校教育関係者などに参画いただき、文部科学省が今年度中に策定する「運動部活動の在り方にかかわるガイドライン」を踏まえて、府としての部活動指針の策定に向けた検討を進めていく。

また、府教育委員会と府内すべての市町（組合）教育委員会で「京都式チーム学校・業務改善対策推進協議会」を組織して取組方針や対策を協議し、府と市町が連携・協働して、府内全域での対策を推進していく。

重点モデル地域である京田辺市教育委員会・南丹市教育委員会には、先導的なモデル事業を実施していただく。

更に、「京都式チーム学校推進校」（小学校5校、中学校5校、府立高校1校）においては、更なる業務改善対策や部活動指導員のモデル配置による負担軽減対策の実践研究に取り組み、優れた成果を府内に普及していく。

推進校は合計で11校であり、統一的な実践研究を行う必要があることから、指導教官として、木岡参与のほか、京都教育大学の竺沙先生、名古屋大学の南部先生、滋賀大学の野大先生の4名にお願いし、チームを組んで指導にあたっていただくこととしている。

その他、府立学校においては、パソコンを活用した勤務時間記録システムを今年度中に導入し、衛生委員会を活用して長時間労働の是正や更なる業務改善に向けた対策を実施してもらうように進めていく。

本年度の具体的な取組にあたっては、取組方針や評価指標を設定して業務改善の取組を実施するとともに、学校に対する支援、教職員への啓発、取組のフォローアップ、調査結果の分析やフィードバック、優れた成果の普及など、市町教育委員会・各学校と連携・協働して、総合的に取組を進めていく。

本年度の事業実施スケジュールについて、本推進会議は、3回を予定し、来年1月には今年度の取組のまとめとなる会議を開催したい。業務改善ポリシーについては、7月中旬を目途に決定したい。また、9月には、教員勤務実態調査ができないかと考えている。11月は、過労死防止月間に合わせた啓発活動、来年1月には、実践研究の発表を行っていただいて、今年度の取組のまとめに入りたい。

- 校長は対外的な役割も多いので、マネジメントの役割をもう少し広く考えて、例えば、特別支援教育コーディネーターがスクールカウンセラーやスクールソーシャルワーカーと連携しながら取り組んでいくといったように、マネジメントの役割を分散して行う形を考えることが必要である。
- 昭和40年代に本給の4%相当を支給する教職調整額の仕組みができたが、当時の超過勤務の実態と比べると、教員の仕事内容は非常に多岐に渡ってきている。時代の流れに応じた文字どおり「抜本的な見直し」として、条例改正や規則の見直しも視野に入れた議論をしてほしい。
- 先ほど説明を受けたが、質の問題があまり議論されていない。単純に時間外勤務を減らされて自分の仕事に満足できるのかという壁がある。業務を実際に減らす努力をしないと教員の働き方改革につながらない。
- 京田辺市では、教育委員会にスーパーバイザーを配置し、各学校のスクールカウンセラーや、場合によっては本人や親ともヒアリングができる体制を整備している。そのため、教員の働き方に余裕が出てきている。このように具体的な仕組みが見えるような議論があれば良いと思う。
- 先生の労働時間が非常に長くなっている、仕事の負担が大きくなっていることについては、本来家庭ですべきことが、先生の仕事になってしまっている部分があると思う。そういった部分については、学校や先生から遠慮なくPTAに話をしてもらえれば、保護者も対応していける部分もあるのではないかと。
- 昨今、学校も「ブラック」と言われるが、教職員の働き方改革を通じて、公務員としての誇り、教職員としての誇り、若い人たちが教師を目指す、そういう魅力あるイメージにしたい。厳しい勤務実態の指摘だけではイメージ的に暗いものになってしまうので、明るい方向にしていかなければいけない。
- 高校の場合、事務職員もチームを作って学校経営の要となっているが、事務長のなり手がなかなか見つからない現実がある。こうした業務改善を通じて、働きやすい職場にしていけたらと思う。
- 「チーム学校」にかかわって、「多様な専門性を持つ人材と連携・分担するチーム体制の整備」というが、連携・分担するためには、具体的に何をしていけば専門性を持つスタッフと連携・分担できるのか、そのためには何が必要なのか、ということが先生に分かりやすく示されなければ、動いていけないと思う。
- チーム学校としての連携・分担にかかわって、スクールカウンセラーについては導入して20年くらいになり、よくこなれてきているのでうまく動いているが、新たな職種を導入するには、円滑に動くまでの間、非常に過重負担となる。
- 中学校では、職員は、事務仕事や出口の見えない指導で「多忙」ではなく「多忙感」満載の状況にある。例えば、保護者対応でも、「なぜこれをやらなければいけないのか」という気持ちで仕事をしている場合がある。仕事の量的な面と質的な面から職員の働き方の全体像を把握しないと議論が前に進まない。

- 学校現場にいる者として、働き方改革の具体的な動きが府教委レベルで始まったことはとても素晴らしい。これまでから、市町村レベルでは勤務時間については基準を設けて上限何時までには帰りましょうという取組が進んでいる市町もある。しかし、中学校の状況を見ると、8時までに帰るということは実際できていない教員が多いし、調査も毎月しているという現状もある。
- 校長としては、マネジメントする立場から、退勤を促すなどいろいろな工夫をしたいと思うが、ぜひ、教職員の働き方改革の取組が現場の教員に具体的に見えるもの、実感できるものであって欲しい。例えば、特別支援教育にかかわる指導員・支援員の配置や、事務的な業務の改善につながれば良いと思う。
- 今、教頭の多忙は大変問題であるが、事務職員も業務が増大し、大変になっていると聞く。また、いじめや不登校の問題も避けて通れないし、小学校の英語も増えている。働き方改革を考えるときには、多忙化の問題や教育施策の問題も含めて、トータルで対策を考えることが大事なのではないか。
- 学校を支援するために各学校に職員を配置することは、市町村でも府でも実際困難であるが、教育行政として学校を具体的にどうサポートできるかはテーマの一つである。その意味で、市町村教委の役割には重いものがあり、市町村教委に対する国や都道府県の支援施策に期待をしている。
- 学校は、学校の職員だけで運営できる時代ではなく、外部の力を貸らないと立ちゆかない。学校の予算や定員が限られている中、PTAや地域など外部と連携するという発想を持つことが重要である。
- 人事評価の当初面談で、若い事務職員に効率的な仕事の進め方についてアドバイスしている。事務職員の定数増が厳しく、限られた状況の中で、人材育成につなげて、幅広く学ぶことを通じて、仕事の効率化もできるようになるのではないか。そうしたことも、今回の検討テーマには含まれると思う。
- 中学・高校ではスクールカウンセラーの活用に限られることはまずないが、小学校では新たな外部人材の使い方にずいぶん戸惑っておられると聞いている。学校現場に迷惑をかけずに仕事をするためには、人を知っていただき仕事を知っていただく必要があるが、そのためには、ある程度の時間が必要になる。

小学校の担任の先生はすさまじい忙しさで、授業が終わり、下校指導が終わってからでなければ捕まらない。事務仕事や教材準備の時間をスクールカウンセラーが奪いかねないので、いたずらに時間や労力をかけず仕事を知ってもらう工夫が必要である。最初のうちは、智慧を絞ってやっていく必要がある。
- 部活動の負担軽減については、「やめる」「減らす」「変える」というキーワードが適切にあてはまるが、業務改善や働き方改革については、何を減らすのか具体的に見えてこないし、マネジメントだけでは教諭の負担感は変わっていかないのではないか。人員増も限界があり、学校の中でやめられることや変えていけることを考えながらマネジメントと連携しないと業務改善にはつながらない。

- 例えば、宿題は家庭学習を定着させるためのものだが、基本的に学校のサービスであると思う。家庭でできることだけれども、学校から宿題を出して、丸付けを先生がする。普通に行われているが、塾に行っている子どもは塾が終わってから結構遅い時間に宿題をやっている。また、学習障害のある子は結構時間をかけて夜10時や11時まで宿題をやっている。その辺のことなども当たり前ではなくて、そういう在り方も考えていただけるとありがたいと感じている。

2. 業務改善ポリシー・評価指標（KPI）案

資料2

（事務局説明）

京都府教育委員会では、学校現場における業務改善に向け、京都府教育委員会としての改善目標や改善方針、改善計画をとりまとめた業務改善ポリシーを策定したいと考えている。このポリシーは文部科学省の委託事業を受けるに当たって策定を条件づけられたものという側面もあるが、京都府教育委員会が方針や目標を明確に示すことは、取組を進めていく上で極めて大事なことである。教職員及び教育行政関係者が共通理解の下に、そして保護者や府民にも示し、理解を得ながら、各学校や関係機関が連携協働して、学校現場における業務改善の取組を強力に推進していくために策定をしようというものである。

業務改善ポリシーの内容については、昨年12月策定の「学校の組織力向上プラン」の具体化作業の一環であるため、プランのうち「教職員の働き方改革の推進」に関わる記述との整合性を意識して基本的に同じ内容とし、文末を「〇〇します」という表現に変えている。

評価指標を設定して評価する、達成度合いを検証することは、PDCAサイクルの肝といわれている。評価指標の設定にあたっては、学校業務の改善は、単に長時間労働の是正だけではなく、学校教育の質の維持・向上を目指すものであるということ踏まえる必要があると考えている。

具体的な指標について大きく4つの観点から設定している。

まず、第一は教員の長時間勤務の是正に関わる指標である。「教員の時間外勤務を3年間で20%縮減」については、本来はもっと踏み込んだ縮減目標にする必要があるかもしれないが、取組の第一歩として設定したい。「3年間で原則午後8時退勤を100%達成」については、終業時刻は午後5時であるが、残業したとしても午後8時には退勤しましょうという目標である。これは、京都府の職員の取組を参考にしたものであり、また、時間外勤務20%縮減を達成するための取組目標ともなるものである。なお、括弧書きで「非常災害時等による臨時・緊急の場合は除く」としているが、学校現場で言えば、例えば、生徒指導のために緊急に対応する必要がある場合なども考えていきたい。

次に、業務改善に関わる指標として、「毎年度、1校1項目以上業務改善の実施を100%継続」を設けたい。これは、業務改善の取組を一過性のものにしなないという考え方に基づいており、スモールステップだけれども継続して取り組むことに意味があるというメッセージを伝えていきたいと考えている。

3番目は部活動指導に関わっての指標であり、「部活動指導員の配置は学校全体の負担軽減につなげる」、「府の部活動指針に基づき、各学校において方針を定め、3年間で教員の休日における部活動指導を20%縮減」というものである。この「部活動指導20%縮減」については、文部科学省の平成29年度予算において、予算総額据置のまま、部活動運営の適正化を図った上で、部活動手当の単価を20%アップする

という内容となっていることを踏まえたものである。

4番目の観点は、業務改善の取組が教育効果のアップにつながっているのか測定するために考えたものである。つまり、教職員自身のスキルアップにつながる時間が増えているか、他律的な業務が減って子どもたちへの指導が充実してきたと教員が実感できる割合が増えたか、といった教育への充実への効果を測定する指標である。

なお、評価指標の測定方法については、1ページ中程記載の方法で測定することとし、必要な時期に調査等を実施したいと考えている。

- 時間外勤務20%縮減目標の基準となる数字について、何から20%削減するのか教えてほしい。
 - 評価指標を設ける際には基準点を定める必要があるが、現在、時間外勤務の縮減目標にかかわっての基準点となるものがないため、本年度の秋に実施予定の教員勤務実態調査の結果を基準点としたいと考えている。
 - 縮減目標について、学校ごとに20%縮減を目指すのか、府全体の学校平均で20%縮減を目指すのか。
 - 超勤縮減は、各学校、職員一人ひとりが目標達成を意識しながら取り組むべきものであるが、府全体としての目標達成度合いについては、教員勤務実態調査によって測定していきたいと考えている。
 - 学校間格差がどれくらいになるのかということが非常に大きな問題になってくる。残業が非常に多い学校では、20%削減したとしても学校に残っている先生が多いという状態になってしまいが、対応をどのように考えているのか。
 - 過去に実施した府立学校の調査では、全日制で平均2時間強の残業をしているが、個別に見ると3時間超える学校もあれば1時間弱の学校もある。学校によって差があることは事実であり、学校の抱えている事情を踏まえて、それぞれの学校で工夫していくべき部分があることも念頭において進めていきたい。
 - 最初の項目の「教員の時間外勤務を20%縮減します。」について、この20%はどこから出てきた値なのか。
 - 平成21年に全府立学校を対象に実施した学校滞在時間の調査結果によると、全日制高校の残業時間は平均2時間程度であり、1箇月に換算すると60時間は下らない状況にある。これに8掛けをすると、36協定で認められる上限の月45時間に近い時間になる。例えば、平日3時間の時間外勤務をすることを想定すると月100時間程度残業する者もいると思われ、これに8掛けをすると月80時間のいわゆる過労死ラインとなる。働き方改革で議論されている上限時間を意識をすると、更に高い目標を目指すべきかもしれないが、第一歩としては2割程度を目指すべきと考えたものである。
- また、午後8時退勤については、京都府や厚生労働省の取組を参考にしている。遅い人も8時には帰る。そして早く帰れている人もあと30分ずつ早く帰るという計算を平成21年の調査をもとに行うと大体20%を超える数値が出てくる。この両

方を合わせて考え、20%縮減という目標を設定したものである。

- 「教員の時間外勤務を20%縮減します。」という指標については、中学校現場にとって、この数字を示されても実現不可能ということにしかならない。「午後8時退勤」についても、午後8時に帰りたくても帰れない実態がある。保護者からの電話は、夜7時、8時に入る。その日のうちに対応をしなければならないケースでは、エンドレスになる。
- 例えば、当初面談で、自分の業務を1年間見通した上で何%縮減努力できるのか、校長や教頭と話をしながら自己申告するというようなボトムアップの部分も数値の中に含めるべきではないか。そうでないと、教員にとって、降ってわいた与えられた数値ということになる。数値目標を立てなければいけないことは理解するが、現実に近い形からスタートしないと、学校現場では通過して終わることになりかねないことを危惧する。
- 具体的な数値と感覚の部分を指標として設定されているが、テクニカルな問題ではあるが、ある程度分けて整理しておかないといけないのではないか。
- 「児童生徒への指導が充実していると実感する教員の割合」について指標にかかわって、Q&Aでは、教員が子どもと向き合いしっかりと指導できる環境づくりを推進する観点から、児童生徒への指導が充実していると実感する教員の割合を測定すると説明されている。しかし、例えば、個別の生徒指導の時間が増えることが充実したということなのか、スムーズにいったあまり指導がいらなくなった方が充実したと捉えるのか、どのように考えているのか。
- 事務作業や会議、保護者対応の時間が増えている現状に対して、そうした時間を減らすことで子どもの方に目を振り向ける時間を増やすことが大切と考えている。生徒指導の物理的な時間の増加ではなく、教員がこの取組をして本当によかったと実感することが大切であると考えてこの項目を設けている。
- 児童生徒に向き合う時間が生徒指導そのものなのではないかと思うが、その辺の受け止めは共通しているものなのか。
- このフレーズは、教員の多忙化が問題となり、平成18年度実施の教員実態調査を踏まえた概算要求に当たって文部科学省が打ち出したもので、そのフレーズをそのまま使用している。教員の多忙化の原因は様々であるが、子どもたちの学習指導や生徒指導に直接関係しない間接的な業務を減らして、子どもの教育に直接関わる業務に教員のマンパワーを振り向けていこうという趣旨のものとして理解いただきたい。
- 高校現場では、例えば、時間割の中に会議をはめ込む工夫をし、放課後の会議を減らして生徒とふれあえる時間を増やすことで、教員の負担感を減らしている。働く環境の改善にかかわって、今はあまり取り組めていない学校でも、優れた他校の取組を学び、色々な工夫をすれば、教員のモチベーションも上がるので、そうした取組を進めることが大事なのではないか。

- 生徒指導の仕方は定義がはっきりしているものではなく、それぞれの子どもの状況によって違ふし、教師のキャリアや経験によって仕方も違ふ。それぞれの工夫もあってまさに千差万別である。
- 昔の所得倍増計画ではないが、教育を進める上では、一定の方向性や指標は必要である。ポリシーと実施計画は違ふものであり、評価指標で示した目標数値は守れないかもしれない。自校ではこれは減らせるが、これは減らせないなど、学校の実態に応じた幅はあってよく、マネジメントで対処する問題であろう。このように評価指標が明示され、これを目標にみんなで努力しようとする取り組みについて異論はないし、こういう目標を持つことが大事なのではないか。

3. 京都式「業務改善システム」のイメージ

資料3

(事務局説明)

学校現場における業務改善については、これまでも多忙解消実践事業を実施してその成果をリーフレットなどで紹介する等の取組を行ってきたが、その後も様々な業務が増加し、今後も学校や教職員に対する期待が高まっている。

そこで、業務改善の取組を一過性のものにせず継続して実施し、P D C Aサイクルを定着させて行くシステムができないか考えている。ねらいを「成長し続ける業務改善システム」とした。

学校では、校長がリーダーシップを発揮してP D C Aサイクルを回して業務改善に取り組む。教職員はそれぞれセルフマネジメントを実行し、業務改善提案をする。校長は、学校で実行できない業務改善策を市町(組合)教育委員会に提案する。市町(組合)教育委員会でも独自の取組を進めていただくが、市町でも実行できないことは教育局に提案してもらおう。教育局では管内の取組を進めるとともに、市町の声を府教委の本庁に届けてもらおう。府教委の本庁では業務改善ポリシーや部活動指針を策定するとともに学校体制の整備、ワークルールの策定、府全体の業務改善の実行を行う。更に、エビデンスを収集するための調査等も行いながら施策の研究、検討を進めていこうというものである。

変化の激しい時代を迎えて新しい要請等に対応するため学校や教員がチャレンジしていくためには学校体制の充実に努める一方、業務の効率化を目指した改善のサイクルを継続的に回し続ける必要がある。府教委がこのシステム全体のP D C Aサイクルを毎年回し続けることにより、各レベル、つまり、個々の教職員、学校、市町(組合)教育委員会、各教育局を含む府教委それぞれがこのP D C Aサイクルを重層的に回し続け、そのことにより学校現場における業務の在り方が成長していくようなイメージのシステムを実現できないかと考えている。

- 教員の給与については、残業の時間と比較して対価が低いことが課題であり、見直しを検討していく必要がある。また、残業して一生懸命仕事をしなければならぬという学校風土を改革していく必要があるが、その役割は校長だけで果たしていくことはできない。学校の教員組織はひょうたん型で中堅層が少ないため、雰囲気づくりをうまくやっていけるかどうかにもかかってくる。
- 資料1～3のどこにもP T Aも保護者も家庭も出てこない。学校の先生の働き方改革につながるのであれば、地域、保護者、家庭にできることがあれば遠慮な

くPTAに相談してもらいたい。

- 表現上の問題だが、校長の目標として「京都式チーム学校の実現」とあるが、校長の力だけでは達成できない目標である。このこと自体が校長の責務なのではないと思うので、違いを記載した方が良いのではないか。
- このシステムのイメージは学校、市町(組合)教育員会などの内部の閉じられた世界の仕組みが示されている。実際の学校運営ではこのイメージ図では完結しないので、本当の意味でのシステム構築のためにはもっと広い世界を見てイメージを描いていってもよいのではないかという感想を持っている。

その他

- こういう制度をつくる場合は検証する仕組みがないといけない。学校であれば学校運営委員会などの検証するシステムがあるが、外部の意見を聞く検証システムを検討していくべき。
- 数値目標にかかわって、教員勤務実態調査が大きな役割を果たしていくが、どれくらいの規模で調査をするのか。
- 現段階では、1割程度を無作為抽出することを考えている。

■ 事務局挨拶

昨年、「学校の組織力向上プラン検討会議」の最後の会議において、木岡参与が総合的な御意見を述べられました。

その際の発言は、「現場の先生たちの多くの犠牲や忍耐によって、かろうじて支えられてきたことのパンドラの箱を開けようとしているのだから、当然、それに向き合う覚悟と志が問われる。その異常な状態を認めた以上、それに対してどういう手を打つのか、行政責任が問われる。」という大変厳しい指摘であるとともに、我々に対するエールと受け止めています。

これに対して、当時の管理部長が、「学校現場において献身的に勤務されている先生方に敬意を表しながら、少しでも改善できるように、誠心誠意取り組んでまいります。」との決意を述べたところです。

プランを実行する年度を迎え、4月には、「教職員の働き方改革推進本部」を立ち上げ、教育委員会を挙げて対策に取り組むこととしたところです。

本日は、各委員の皆様から大変貴重な御意見をいただきました。今後、これらの御意見を踏まえ、京都式チーム学校の推進、そして教職員の働き方改革を推進するための施策にしっかりと取り組んでまいります。