

小中学校の校務改善の方向性について

平成23年2月10日
東京都教育委員会

— 目次 —

はじめに	1	II 調査より明らかになった課題	
◇ 本調査の目的と手法		1 本来の『役割』に注力しているか	34
1 校務改善の目的	2	2 効率的な『業務のやり方』で取り組んでいるか	37
2 調査の視点	3	3 『スキル』向上の仕組みが十分に整っているか	38
3 調査手法	4	4 『意欲』的に職務に取り組む姿勢があるか	39
I 調査結果及び考察		III 解決の方向性	
1 副校長の業務実態	6	1 変革の方向性	40
2 副校長の業務負担・多忙感の要因	14	2 変革を通じて目指す姿	43
3 学校ごとの負担の差	31	3 今後の取組の方向性	45
		4 今後の推進体制	87

はじめに

小学校・中学校は、学習指導面はもとより、学力や体力の向上、いじめや不登校への対応、地域との連携など、多種多様な課題を抱えており、副校長には、校長とともに、学校経営の要となって解決に当たることが期待されている。

しかし、東京都教育委員会が、平成19年10月に実施した「副校長・主幹の職務等に関するアンケート調査」においては、副校長・主幹教諭の業務が調査・報告書の作成等の事務作業に追われていることなどにより、副校長の約90%、主幹教諭の約75%が多忙感を抱いている実態が明らかになった。平成20年3月には、「副校長・主幹教諭の育成及び職のあり方について（教育管理職等の任用・育成のあり方検討委員会第2次報告）」を策定し、校務を効率的に行うためのICT化の推進など様々な取組を推進しているが、学校で生じる様々な課題に組織的に対応していくためには、更なる校務の改善が必要である。

そこで、東京都教育委員会では、現在の学校現場における業務実態と教職員の意識がどのようなものであるかを詳細に把握することが重要と考え、1次調査として、小学校33校、中学校29校の副校長の業務実態調査を実施するとともに、2次調査として、小学校12校、中学校10校の校長、副校長、主幹教諭、事務職員の聞き取り調査を行ってきた。そして、調査結果を様々な角度から分析し、副校長が抱える多忙感の原因を導き出すとともに、その課題解決の方向を、本報告書「小中学校における校務改善の方向性について」として取りまとめた。

本報告書では、副校長の業務実態の具体的状況を示すとともに、小中学校における規模別の標準的組織・分掌モデルの規定、業務の効率化の方策、人材育成責任の明確化などの様々な方策を提示した。

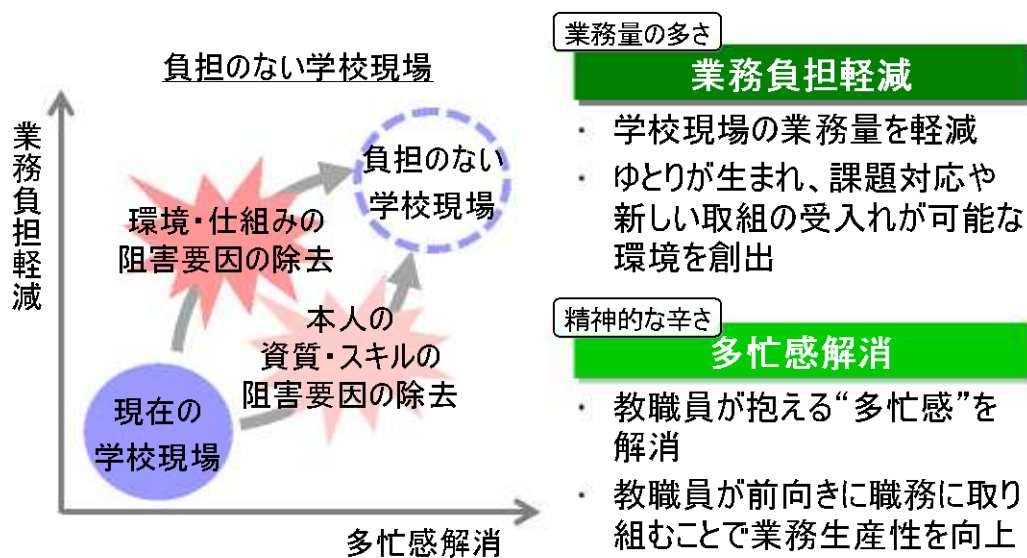
今後、学校関係者をはじめ、児童、生徒、保護者、更には地域の関係者からも幅広く御意見・御提案を募ったうえで、区市町村教育委員会と学校現場が一体となって検討を深め、効果的・効率的な校務改善策を定めていく予定である。

◇本調査の目的と手法

1 校務改善の目的

教員の多忙な状況を改善するため、「業務負担の軽減」及び「多忙感の解消」に向けた課題を明らかにし、解決策を導くことが狙いである。教員の中でも最も多忙感を抱いていると言われている副校長への業務量調査を起点に「役割・業務の進め方・スキル・意欲」という4つの観点から現状を分析した。

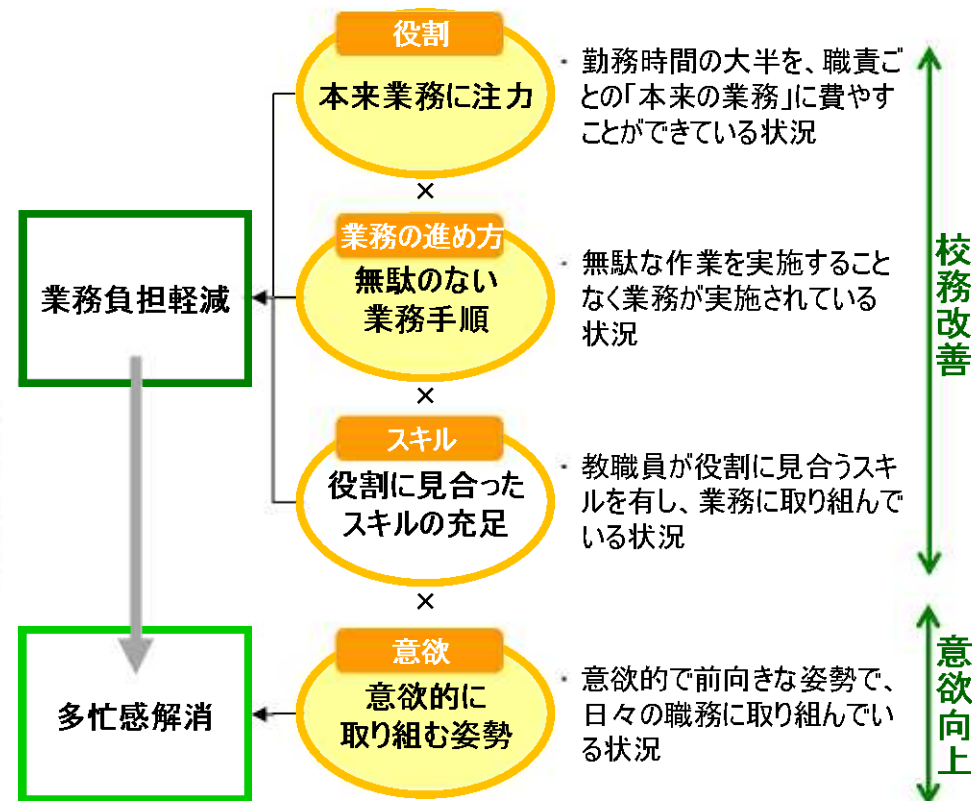
校務改善の目的



➤ 環境・仕組みが要因となった業務負担の軽減策・多忙感の解消策に重点を置き、改善施策を導き出す。

- ・ 環境面の阻害要因の除去は、本人の資質・スキルの阻害要因の除去に比べて実現できるスピードが速い。

検証の観点



➔ 最も多忙感を抱いていると言われている副校長への業務量調査を起点に、上記4つの観点から現状分析を行い業務負担の軽減策及び多忙感の解消策を導く。

◇本調査の目的と手法

2 調査の視点

副校長の業務実態を起点に、定量的なデータ収集(定量調査)にて負担の大きさと改善領域を特定し、定性調査によって具体的な改善策を導き出すための業務負担・多忙感の要因を分析した。

把握・検証すべきポイント

調査の視点



◇本調査の目的と手法

3 調査手法

調査対象校に関しては、1次・2次調査ともに「地域傾向」、「学校規模」の観点から、各パターンを網羅する形で選定し、1次調査においては2週間の業務実態調査及びアンケート調査、2次調査においては副校長への聞き取り調査に加え、多角的な検討を加える観点から他の教職員(校長・主幹教諭・事務職員)への聞き取り調査も実施した。

『調査対象校』選定の考え方

		学校規模*1	
		大規模	中・小規模
地域傾向	区部	○	○
	市部	○	○
	町村部	該当なし	○

『調査対象となる職位・職責』選定の考え方

	校長	副校長	主幹教諭	一般教員	事務職員
1次調査	—	○	—	—	—
2次調査	○	○	○	—	○

○:実施対象

*1: 学校統計一覧から学級数より区分⇒ 大規模18学級以上(学校教育法施行規則)

*2: 中学校は1校について副校長が複数配置されているため、調査対象の副校長数は30名

1次調査 パターンごとに調査対象校を選定

→ 2週間の業務実態調査・アンケート調査

→ 小学校 計33校 中学校 計29校 *2

2次調査 パターンごとに調査対象校を調査

→ 学校を訪問しての聞き取り調査

→ 小学校 計12校・中学校 計10校

◆副校長 … 1次・2次調査とも実施

◆校長 … 2次調査のみ実施

◆主幹教諭 … 2次調査のみ実施

◆事務職員 … 2次調査のみ実施

◆一般教員 … 調査対象外

◇本調査の目的と手法 《参考》各種用語の定義

各種用語の定義は以下のとおり。

□業務時間(単位:時間)

- ・ 校務・教務などに費やしている時間の合計
- ・ 通勤時間を除く、校務や教務の為の移動時間を含む。
- ・ 休憩時間、本調査への回答時間を除く。

□勤務日

- ・ 各校にて教職員の出勤日と定めている日
※運動会等の学校行事が土・日・祝日に開催された日も含む。

□休日

- ・ 土・日・祝日+有給取得日
※運動会等の学校行事が土・日・祝日に開催された場合の振替休日も含む。

□有給取得日

- ・ 副校長が有給を取得した日
※有給した時間の長さは問わない。

□勤務時間

- ・ 各校が規定している平日の勤務時間
(休日勤務は全て時間外勤務に含む。)

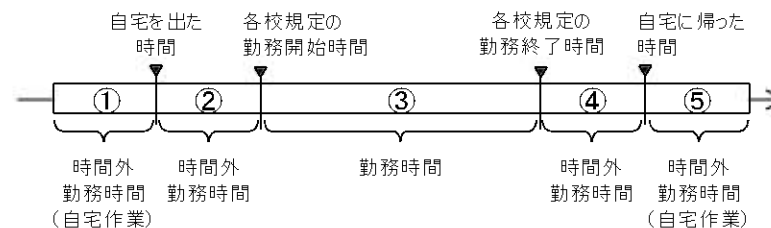
□時間外勤務時間

- ・ 時間・曜日を問わず、通常勤務時間以外に学校若しくは出先の場所にて勤務している時間

□時間外勤務時間(自宅作業)

- ・ 時間・曜日を問わず、自宅で作業している時間

勤務時間の分類(平日イメージ)



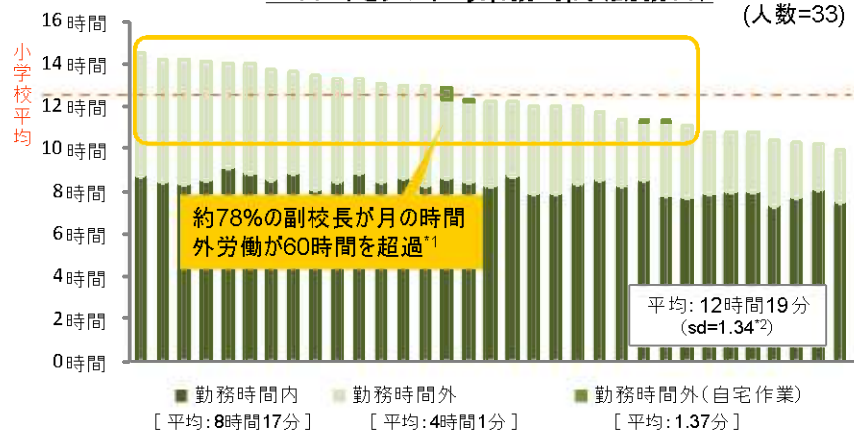
※ 上記はイメージであり、全てがこのイメージの流れにて業務が進むわけではない。
(例えば、半日の有給取得日などは、自宅を出た時間と規定の勤務開始時間の順序が前後する場合がある)

I 調査結果及び考察

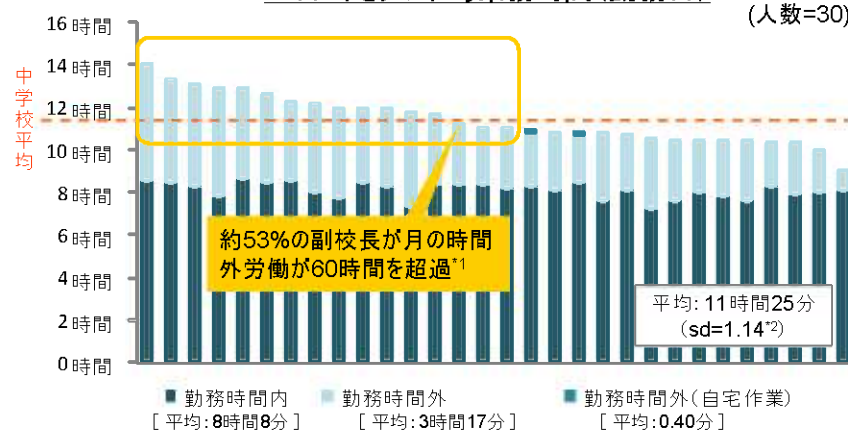
I-1 副校長の業務実態 ～副校長の業務量(小学校・中学校)～

小・中学校ともに勤務日一日当たりの平均業務時間は12時間程度と非常に多く、かつ小学校で約8割、中学校で約5割の副校長が月換算で時間外労働が60時間を上回っている。また、休日においても平均4時間程度の業務を行っており、さらには一部の副校長は休日にもかかわらず8時間を超えて業務を行っており、非常に多忙である。

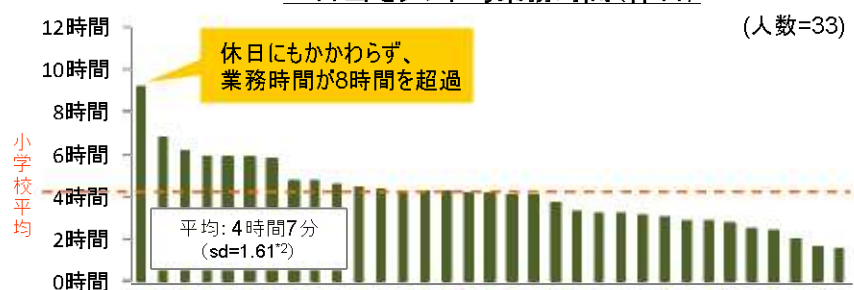
【小学校】調査期間における
一日当たりの平均業務時間(勤務日)



【中学校】調査期間における
一日当たりの平均業務時間(勤務日)



【小学校】調査期間における
一日当たりの平均業務時間(休日)



【中学校】調査期間における
一日当たりの平均業務時間(休日)



*1: 一月当たり20勤務日と仮定し、一日の業務時間より月換算の時間外労働時間を算出。

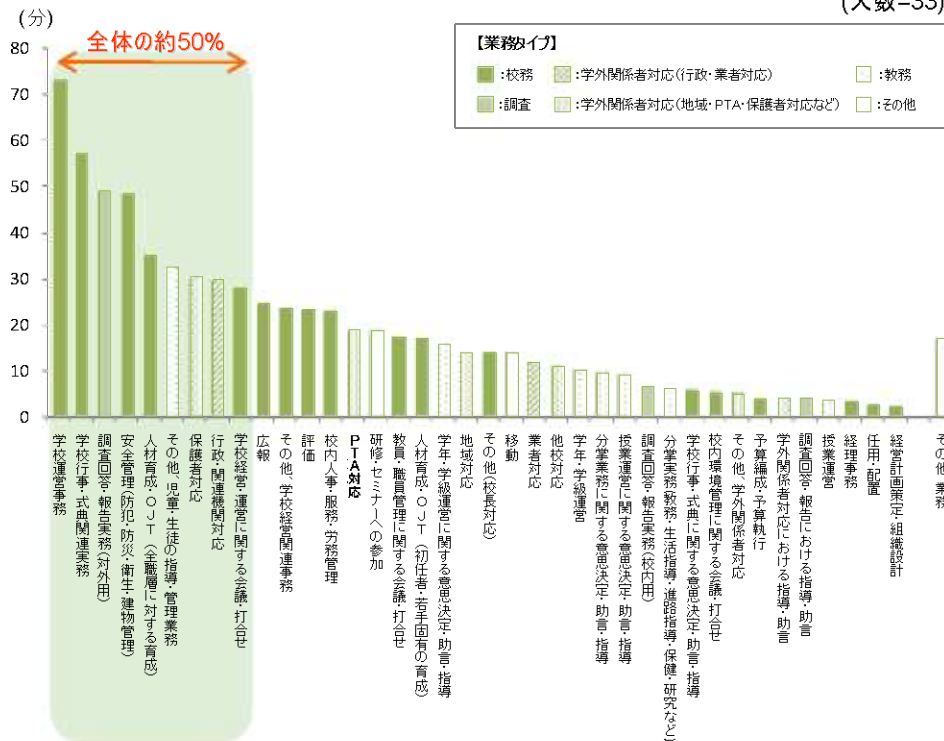
*2: sdは標本のばらつき度合いを表す標準偏差の略称

I-1 副校長の業務実態 ～副校長の業務内容(小学校)～

一日の業務内容としては、勤務日、休日ともに「学校運営事務」や「学校行事・式典関連実務」等の校務、「調査回答・報告実務」等の調査対応に多くの時間を費やしている傾向にある。

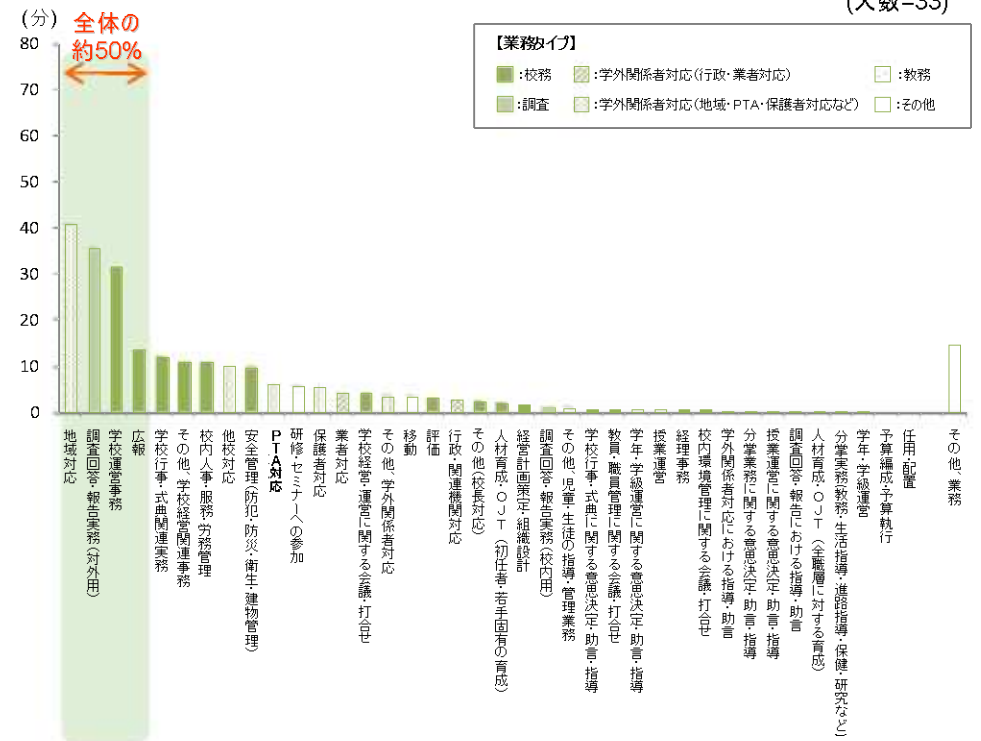
【小学校】調査期間における一日の業務内容(勤務日)

(人数=33)



【小学校】調査期間における一日の業務内容(休日)

(人数=33)



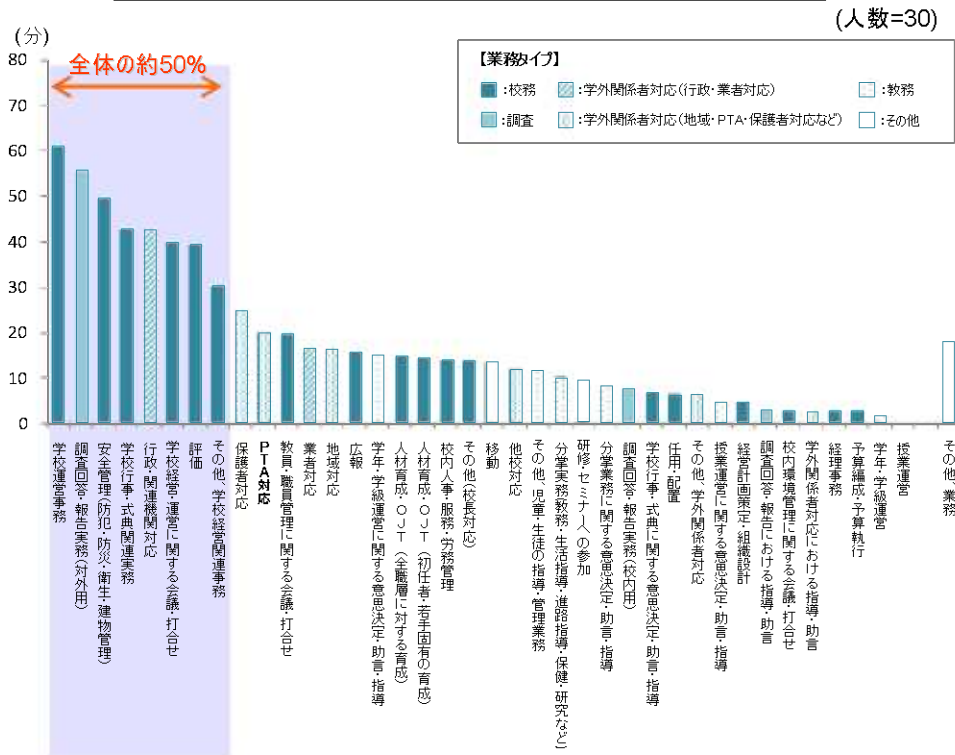
- 上位9つの業務にて一日の約半分の時間を要している。
- 「学校運営事務」、「学校行事・式典関連実務」等をはじめとした校務、「調査回答・報告実務(対外用)」等の調査に時間を多く費やしている。

- 上位4つの業務にて一日の約半分の時間を要している。
- 休日においては、「地域対応」等の学外関係者対応に加えて、平日同様、「調査回答・報告実務(対外用)」、「学校運営事務」等の校務にも時間を費やしている傾向が見られる。

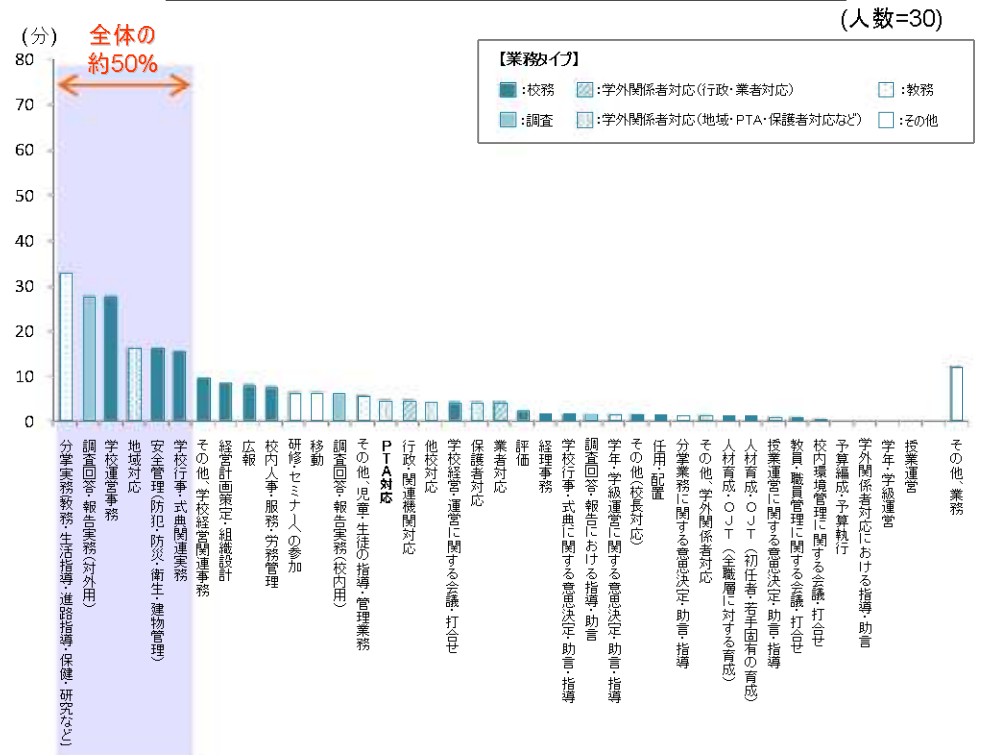
I-1 副校長の業務実態 ～副校長の業務内容(中学校)～

中学校においても、一日の業務内容としては、勤務日、休日ともに「学校運営事務」や「安全管理」等の校務、「調査回答・報告実務」等の調査対応に多くの時間を費やしている傾向にある。

【中学校】調査期間における一日の業務内容(勤務日)



【中学校】調査期間における一日の業務内容(休日)



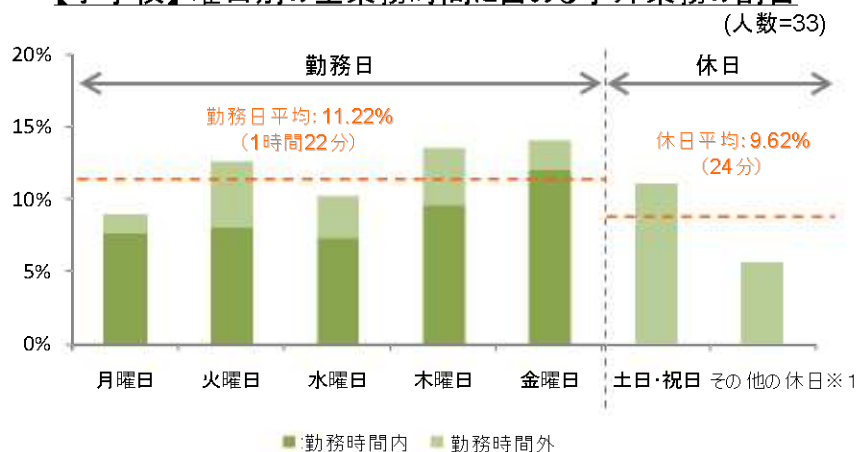
- 上位8つの業務にて一日の約半分の時間を要している。
- 「学校運営事務」、「安全管理」等をはじめとした校務、「調査回答・報告実務(対外用)」等の調査に時間を多く費やしている。

- 上位6つの業務にて一日の約半分の時間を要している。
- 休日においては、「分掌実務」や「地域対応」の学外関係者対応に加えて、平日同様、「調査回答/報告実務(対外用)」、「学校運営事務」等の校務にも時間を費やしている傾向が見られる。

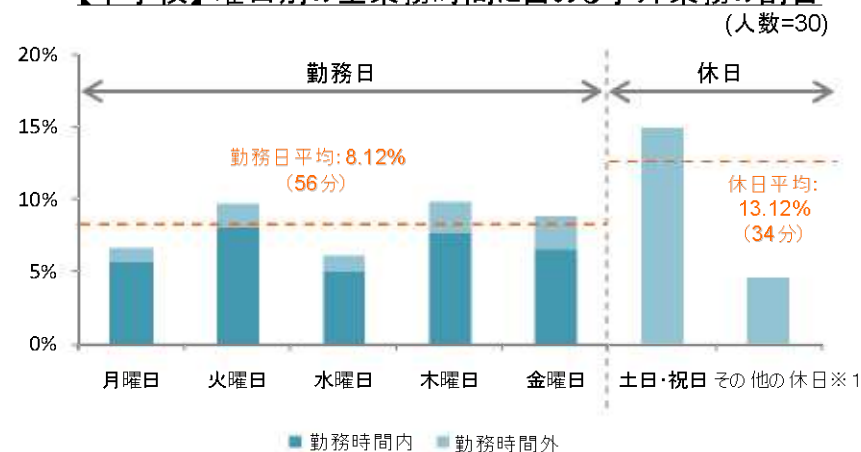
I-1 副校長の業務実態 ～学外における勤務状況～

勤務日、休日ともに学外での業務時間は全体業務量の約10%前後にとどまっており、在宅勤務時間が非常に短いことも加味すると、副校長は一日の大半の業務を学校内にて実施していると考えられる。なお、学外での業務内容としては、学外関係者対応や学校行事・式典関連実務、研修・セミナーへの参加に時間を費やしている傾向にある。

【小学校】曜日別の全業務時間に占める学外業務の割合



【中学校】曜日別の全業務時間に占める学外業務の割合



【小学校】勤務日の学外における業務の上位:

1. 学校行事・式典関連実務 (一日平均: 22.2分)
2. 移動 (一日平均: 13.3分)
3. 研修・セミナーへの参加 (一日平均: 12.3分)
4. 行政・関連機関対応 (一日平均: 9.8分)

【小学校】休日の学外における業務の上位:

1. 地域対応 (一日平均: 7.2分)
2. 他校対応 (一日平均: 3.4分)
3. 移動 (一日平均: 3.1分)

【中学校】勤務日の学外における業務の上位:

1. 行政・関連機関対応 (一日平均: 14.0分)
2. 移動 (一日平均: 12.4分)
3. 研修・セミナーへの参加 (一日平均: 6.3分)
4. 学校行事・式典関連実務 (一日平均: 5.5分)

【中学校】休日の学外における業務の上位:

1. 地域対応 (一日平均: 8.0分)
2. 研修・セミナーへの参加 (一日平均: 6.7分)
3. 移動 (一日平均: 6.4分)

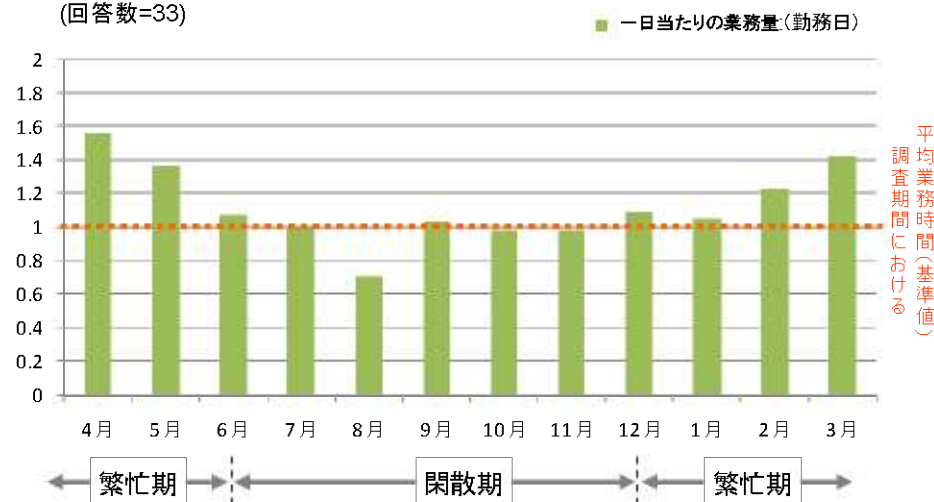
※1: 休日以外に各校が規定している休日(運動会等の振替休日など)

I-1 副校長の業務実態 ～働き方:年間の業務量の繁忙・閑散(傾向の把握)～

年度始め、年度末に業務時間が増加傾向にあり、特に学校運営事務や対外機関からの調査・報告実務が繁忙・閑散に大きく影響している。

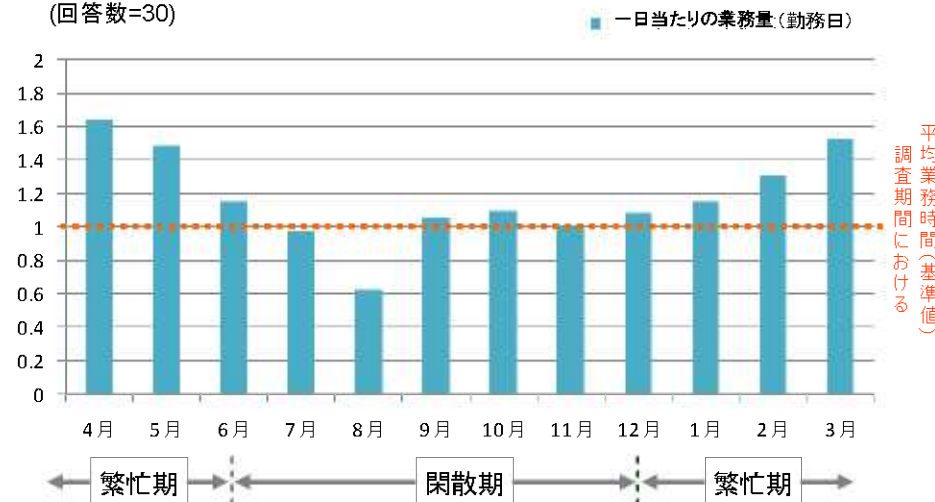
【小学校】調査期間を基準とした場合の月別業務時間推移*1

(回答数=33)



【中学校】調査期間を基準とした場合の月別業務時間推移*1

(回答数=30)



繁忙期・繁忙要因:(p:意見数*2)

1. 調査回答・報告実務(対外用) (108p)
2. 学校運営事務 (106p)
3. 学校経営・運営に関する会議・打合せ(92p)
4. 経営計画策定・組織設計(84p)
5. 学校行事・式典関連実務(82p)

閑散期・閑散要因:(p:意見数*2)

1. 調査回答・報告実務(対外用) (19p)
2. 予算編成・予算執行(13p)
3. 調査回答・報告実務(校内用) (12p)

繁忙期・繁忙要因:(p:意見数*2)

1. 調査回答・報告実務(対外用) (94p)
2. 学校運営事務 (85p)
3. 校内人事・サービス・労務管理(82p)
4. 学校経営・運営に関する会議・打合せ(80p)
5. 学校行事・式典関連実務(79p)

閑散期・閑散要因:(p:意見数*2)

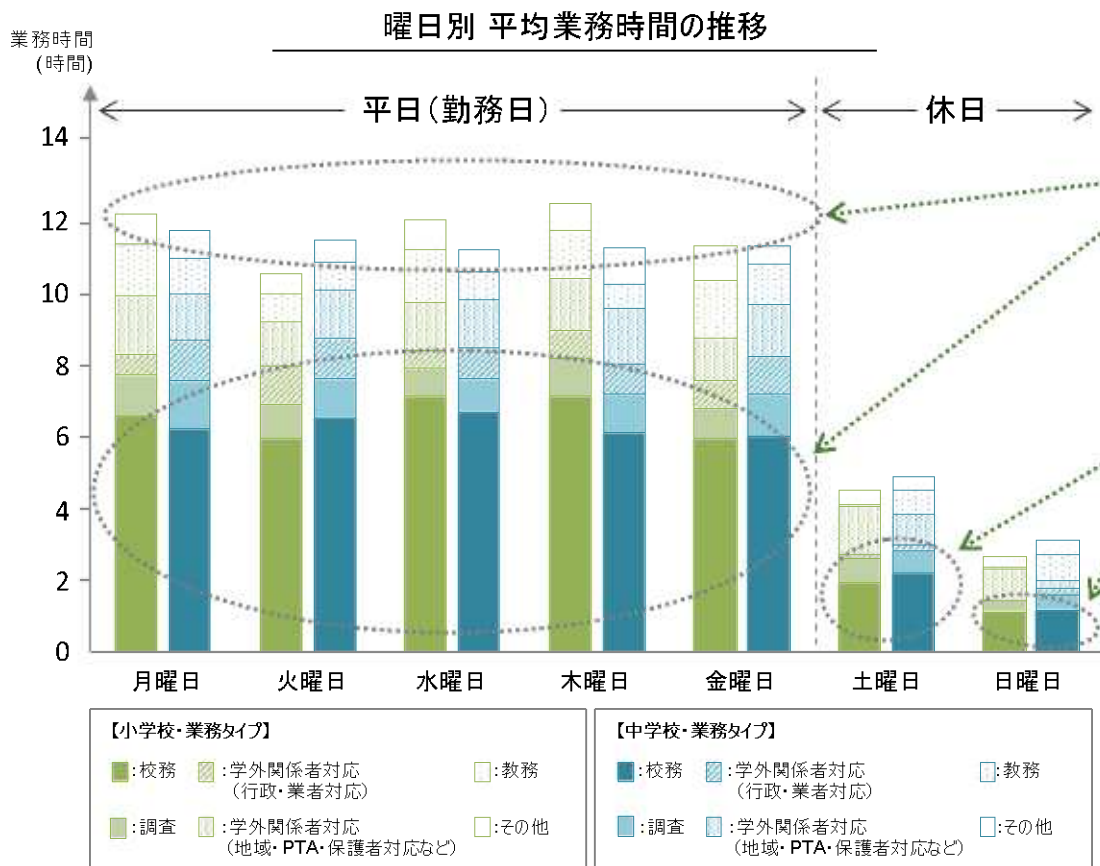
1. 調査回答・報告実務(対外用) (18p)
2. 学校行事・式典関連実務(12p)
3. 学校行事・式典に関する意思決定・助言・指導(8p)

*1:調査期間の平均業務時間を1とした場合の月別業務時間。但し、各数値は論理的な計算値であり、あくまで傾向把握のための数値

*2:繁忙期(1月～5月)又は閑散期(7月～11月)に寄せられた繁忙の要因に対する意見数

I-1 副校長の業務実態 ～働き方:一週間の業務スタイル～

平日勤務日の平均業務時間については、曜日ごとにほとんど差異はなく、恒常的に多忙である。また、休日においても、一定量の業務を行っており、一部の校務や調査関連業務などは平日に実施する事ができなかった分の業務を休日に対応をしていると考えられる。



<勤務日の傾向>

- 勤務日については、小中学校ともに、曜日にかかわらず、恒常的に12時間前後の業務量となっている。
- 校務、調査に費やしている時間は全体の約6割を占める。
⇒勤務日については、大半の副校長が可能な限りの業務を実施している。

<休日の傾向>

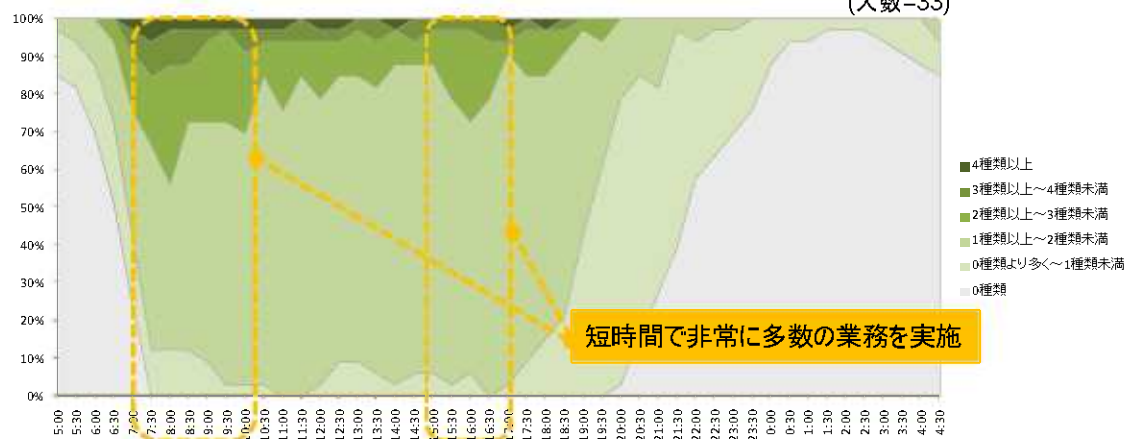
- 半数以上の副校長が土曜日・日曜日のいずれかに出勤し、業務を実施している。
- 日曜日に比べ、土曜日の業務量が比較的多くなっていることがわかる。
- 休日の土曜日・日曜日にも一定量の校務、調査関連の業務を実施している。
⇒平日に積み残した校務や調査関連の業務を休日に対応していると推察される(特に土曜日)。
⇒本来であれば、校務・調査関連の業務においては、平日中にさばききれることが望ましい。

I-1 副校長の業務実態

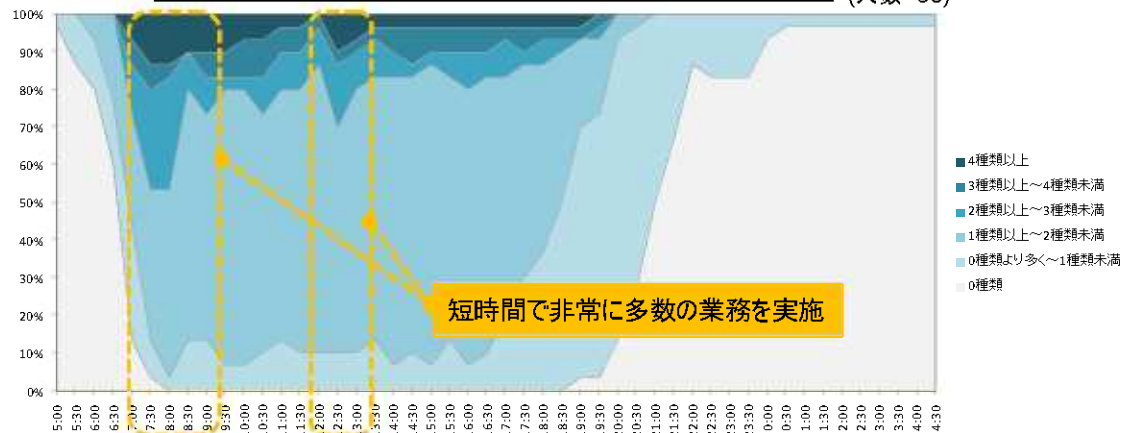
～働き方:一日の業務の流れ(スタイル)～ 同時にこなす業務数

副校長は出勤から退勤までの間に、30分単位の中で多種の業務を実施している。特に出勤後、授業開始前までの時間帯に最も多数の業務を実施している傾向となっており、非常に繁忙であると推察できる。

【小学校】時間別 実施平均業務数の推移 (人数=33)



【中学校】時間別 実施平均業務数の推移 (人数=30)



一日の業務数の傾向

<小中学校共通の傾向>

- ◆ 午前7時30分から午後6時30分の間は約9割の副校長が30分単位の中で複数の業務を実施している。
- ◆ 出勤後から授業開始前の時間帯に非常に多数の業務を実施している傾向がみられる。
⇒ 当該時間帯は校内の見回りや職員朝会、保護者対応を中心に一日のうちで最も繁忙であると推察される。

<小学校の傾向>

- ◆ 授業終了後の時間帯に比較的、多数の業務を実施している傾向がみられる。

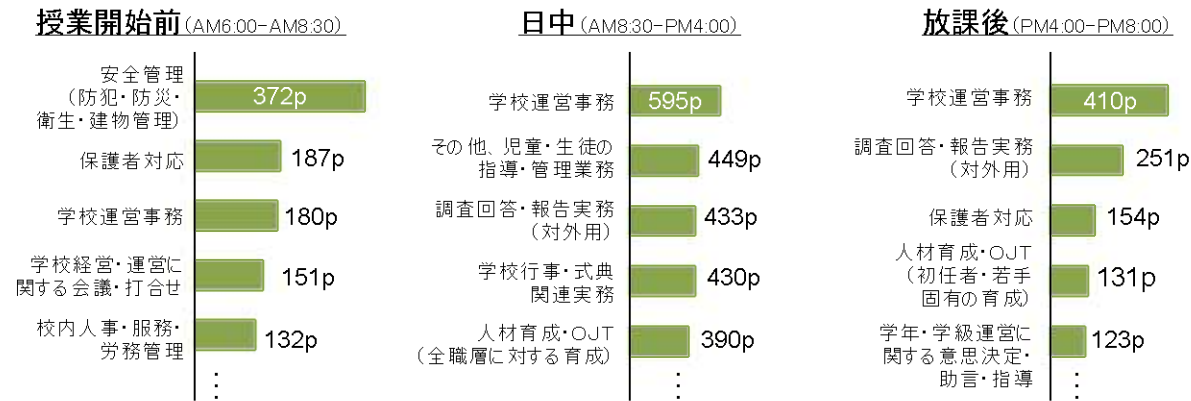
<中学校の傾向>

- ◆ 昼中の時間帯に比較的、多数の業務を実施している傾向がみられる。

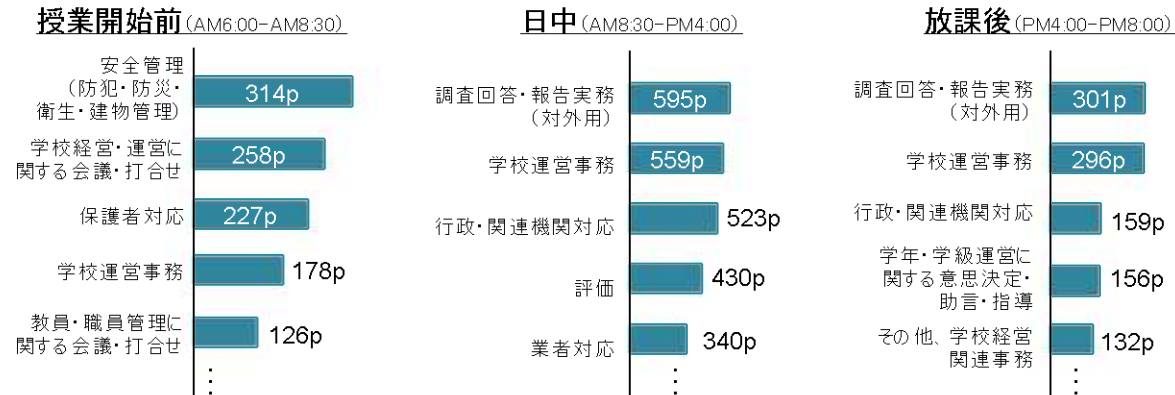
I-1 副校長の業務実態 ～働き方:一日の業務の流れ(スタイル)～ 業務内容

時間帯にかかわらず多くの副校長が一日を通じて学校運営事務や調査関連の業務を実施している。また、最も繁忙であると推察される朝の時間帯では、上記の業務に加え、打合せや保護者対応を実施している傾向にある。

【小学校】調査期間における時間帯別の業務内容(勤務日)(p:回答数*1)



【中学校】調査期間における時間帯別の業務内容(勤務日)(p:回答数*1)



一日の業務の流れ

授業開始前:

出勤後から授業開始前までの時間帯では、特に安全管理業務や学校運営に関連する事務や打合せ、保護者対応(出欠連絡など)の業務を実施している。

日中(授業開始～授業終了):

授業中の時間帯は、学校運営事務、対外用調査への回答・報告等の業務を中心に多岐に渡る業務を実施している。

放課後:

放課後は学校運営事務、対外用調査への回答・報告に加えて、学年・学級運営に関し教員へ助言・指導や保護者や行政等の学外関係者対応を実施している。

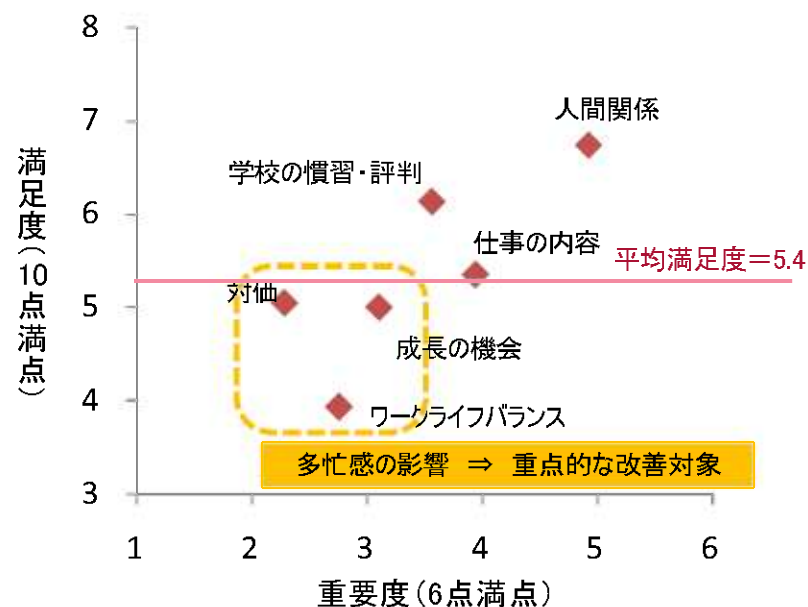
*1:調査期間中の全勤務日において、各時間帯に業務を行ったと回答した延べ人数

I-2 副校長の業務負担・多忙感の要因 ～重要度と満足度の全体傾向～

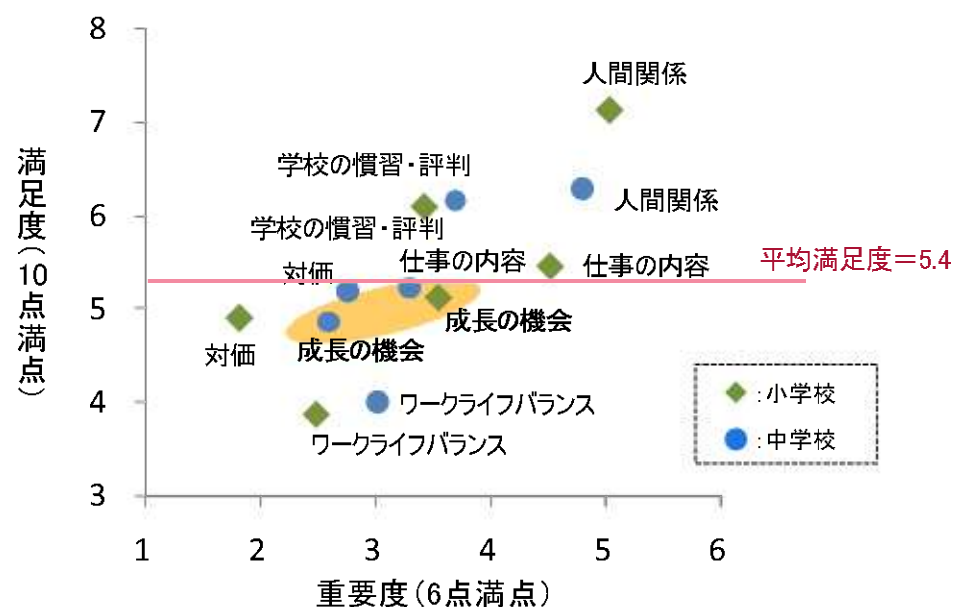
1次調査において、「人間関係」「仕事内容」「成長の機会」「対価」「学校の評判・慣習」「ワークライフバランス」の6要素を意欲を図る指標として用いて副校長の意欲を調査した。

小・中学校ともに「人間関係」を最重要視しており、満足度が高いことが認められた。ただし、日々の業務の多忙さに起因して「成長の機会」「ワークライフバランス」「対価」の満足度が低いため、重点的な改善対象と言える。

意欲・満足度の傾向(全体)



意欲・満足度の傾向(小・中学校の差)



<全体の傾向>

- 最も重要視している「人間関係」は、満足度も高い状況にある。
- 平均値を下回る項目のうち、「ワークライフバランス」「成長の機会」は、日々の多忙な業務の影響で、自らの時間(自己研鑽、家族との時間)が十分に確保できていないことに起因する。
- また、「対価」も同様。重要度が低いものの、多忙な業務・精神的負担に対しては、アンバランスであるとの意識が強い。

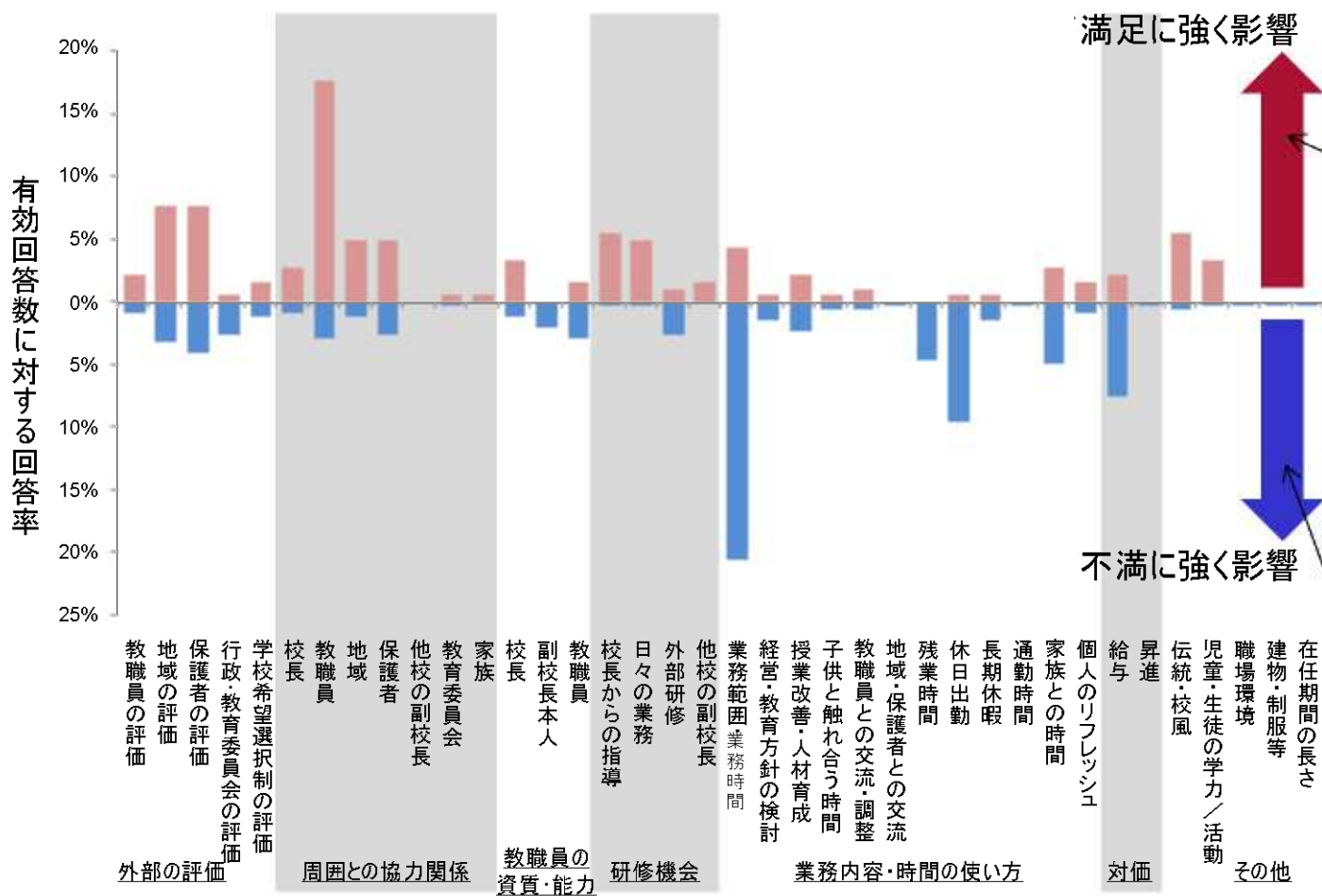
- 小学校・中学校ともに全体傾向とおおむね同様の傾向を見せている。
- 「成長の機会」は、小・中学校で重要性に対する意識が逆転しており、小学校の副校長の方が、成長の機会を期待しているにもかかわらず、満足度はやや低いものとなっている。

I-2 副校長の業務負担・多忙感の要因

～満足度に影響を与える因子～

満足度を高める因子は、「教職員との関係」「地域・保護者からの評価」「校長に関する因子」と続く。一方、不満を増幅させる因子は、「業務時間」「休日出勤」「給与」と続く。給与は、絶対的に低いということではなく、現在の多忙さと比較してアンバランスであるという意見が多数であった。

満足・不満足に影響を与える因子(小・中学校全体)



<満足度を高める因子>

- ・「校内の教職員との協力関係・人間関係」が圧倒的。
- ・また、学校希望選択制・学校評価の影響から「地域・保護者」からの評価や、協力関係には非常に敏感。
- ・複数分野で校長に関する因子があげられている。

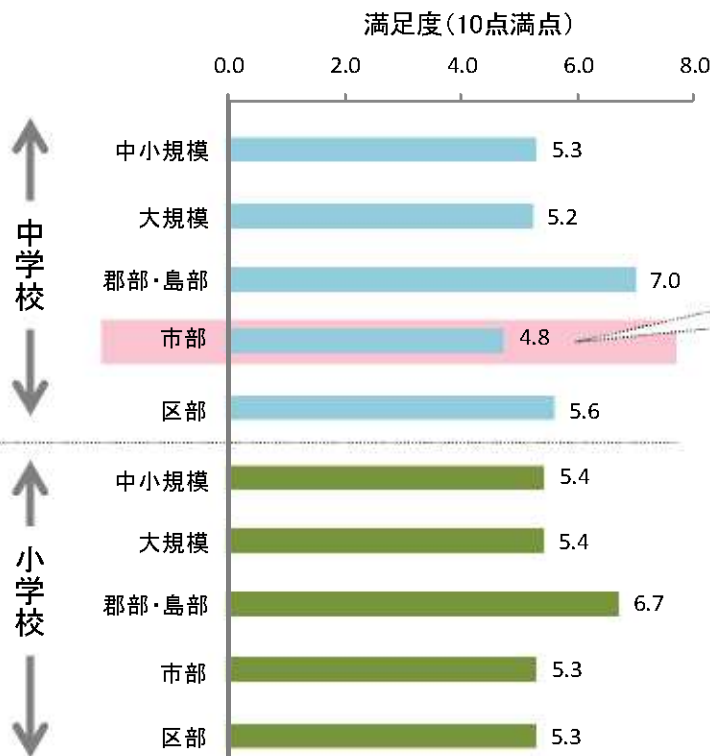
<不満を増幅させる因子>

- ・担当業務の「多さ」が圧倒的な不満の要因。
- ・「休日出勤」「残業」の軽減が、全体の満足度を高める重要な要素となる。
- ・「対価」に対する重要度は低かったものの、現状の多忙さと比較して、アンバランスであるという意見が多数。
- ・その他、「地域・保護者」や「教育委員会」から副校長職に対して十分な評価・協力を得られていないという意見も散見された。

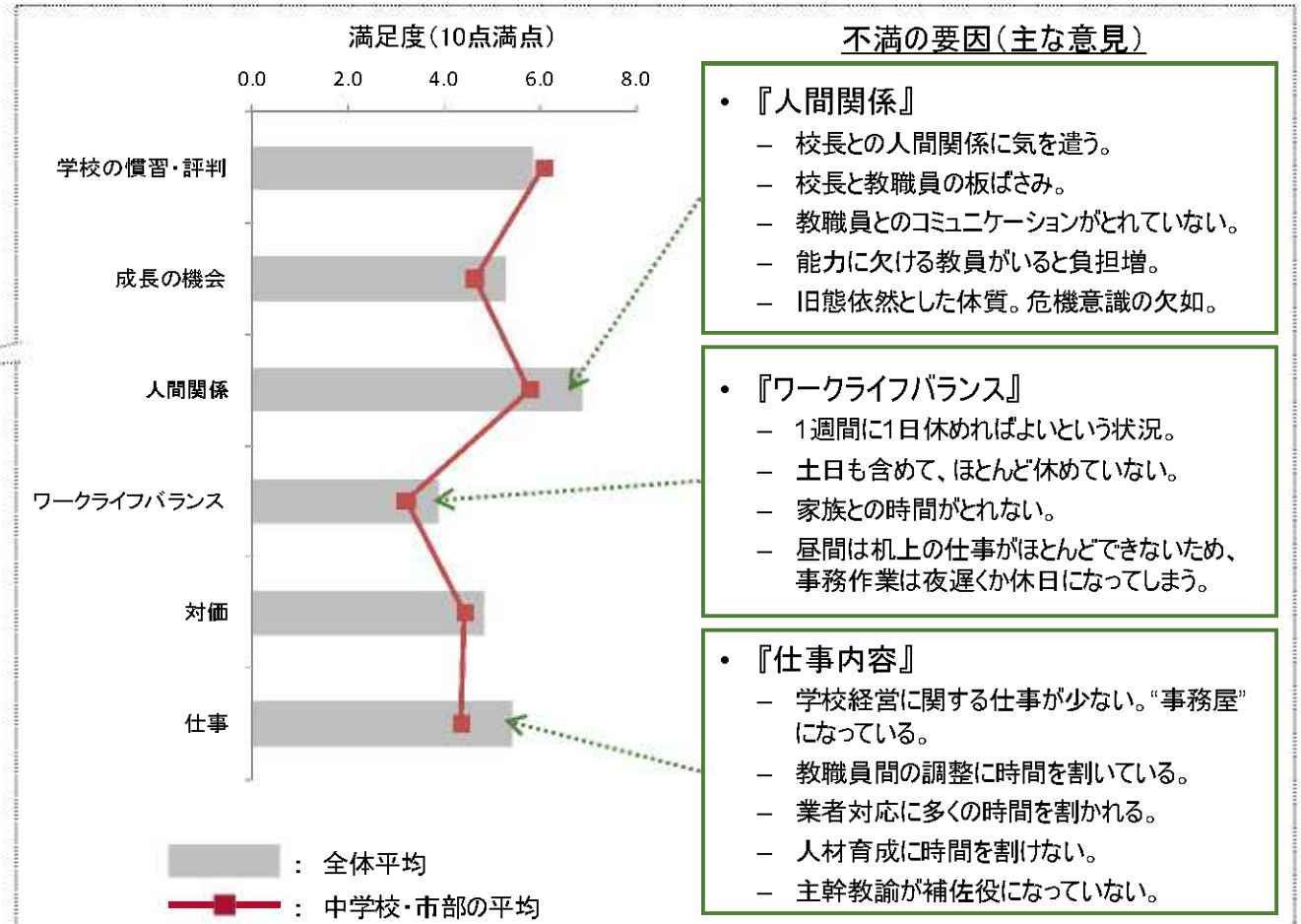
I-2 副校長の業務負担・多忙感の要因 ～学校種別の影響～

本調査の対象校について、様々な学校種別を比較した結果、中学校の市部の満足度が最も低い傾向にあった。調査対象の市部・中学校は学級数の多い学校が多く、教職員数が多いことで、校長・教職員間の人間関係の負担が目立つ。全般的に、学校種別による大きな傾向差はないと考えられる。

学校種別ごとの平均満足度



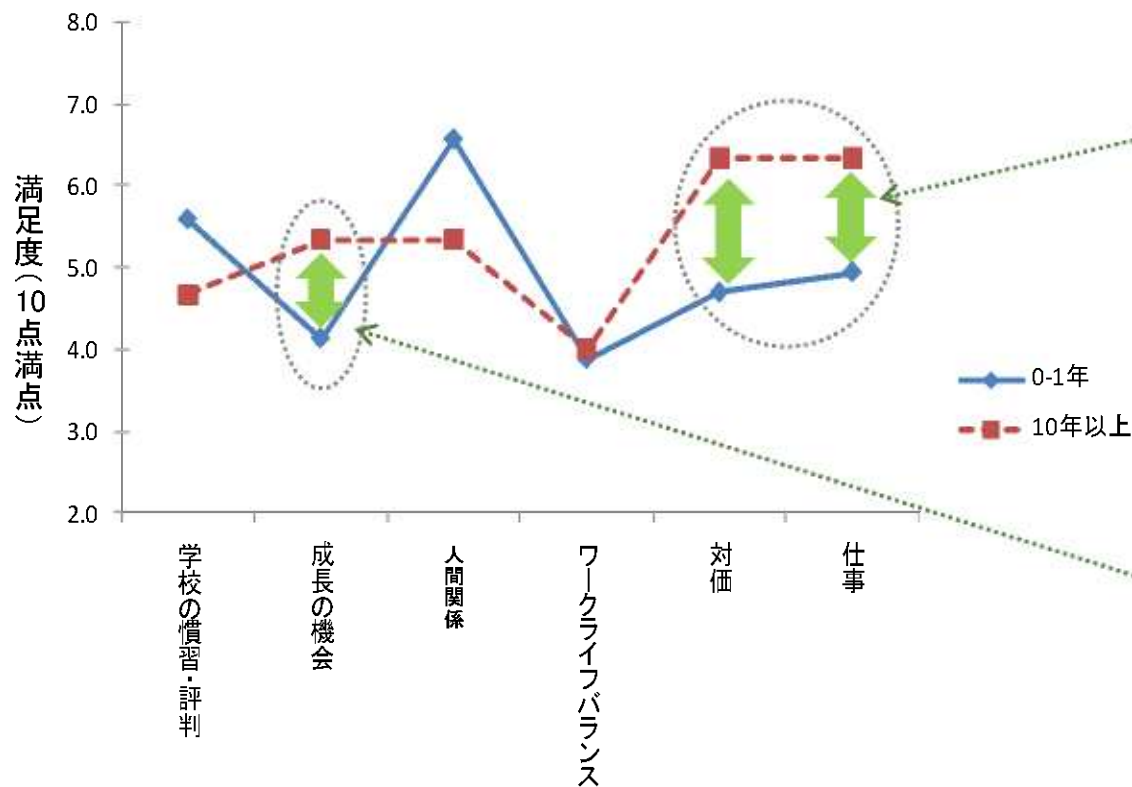
中学校・市部の満足度の詳細



I-2 副校長の業務負担・多忙感の要因 ～副校長歴の影響～

副校長という同じ職種であっても、経験年数に応じて満足度は異なっている。特に、「成長の機会」「対価」「仕事」については経験年数の差によって満足度が大きく異なっている。

若手とベテラン副校長の満足度の差異



- 事務作業の多い「仕事内容」と、業務量・精神的負担に対する「対価」については、満足度が大きく乖離する。

「若手副校長」の主な意見

- 事務が多く、充実感を感じられない。
- 仕事量・精神的負担が圧倒的に増加したにもかかわらず、手当等の十分な対価が得られていない。

「ベテラン副校長」の意見

- 周囲から副校長としての役割を評価されているため、不満ではない。
- 対価はあまり重要視していない。

- 若手にとっては多忙なあまり、「成長機会」のある職種として認知することができていない。

「若手副校長」の主な意見

- 休日も業務に割かれ、自己研鑽の時間を確保できない。
- 日々の校長の指導だけでなく、(外部等で)自主的に学ぶ機会が欲しい。

「ベテラン副校長」の意見

- 日々の業務が成長の機会。(と捉えるしかない)

I-2 副校長の業務負担・多忙感の要因 ～副校長歴の影響～

ベテランの副校長は、職務に慣れ、他の教職員からの評価も得られているためか、仕事内容や対価に対する不満は少ない。一方、若手は業務時間の長さや職務に、より多くのストレスを感じている。また、校長中心の指導のみならず、より多くの自己研鑽の機会を求めている。

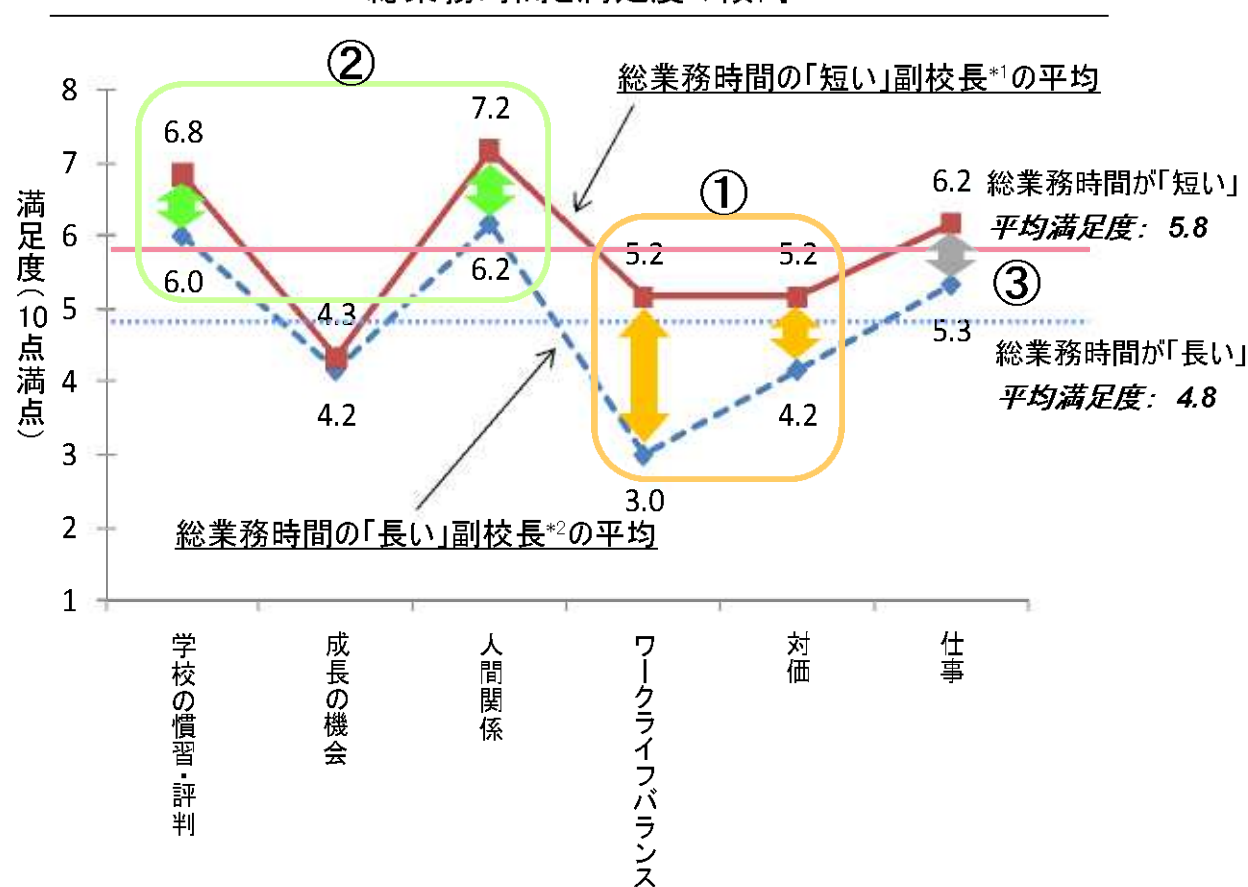
副校長の意識(主な意見)

項目	若い副校長(副校長歴0～1年)	ベテラン副校長(副校長歴10年～)
仕事内容	<ul style="list-style-type: none"> 責任感のある職務ではあるが、<u>雑務・事務仕事が多い</u>。 授業観察や指導に時間を割けない。 クレーム対応が多く、<u>充実感がない</u>。 副校長の職務は、学校の教育活動の根幹であるが、<u>業務内容が煩雑で業務時間も長い</u>。 	<ul style="list-style-type: none"> 職員への援助がきちんとできることが重要であり、<u>職員からも評価されている</u>。
対価	<ul style="list-style-type: none"> 業務時間のわりに、<u>管理職手当が少ない</u>。 <u>ストレスが多く</u>、あまり対価に見合っていると感じるができない。 <u>私生活のバランスが崩れている割には</u>、対価が少ない。 多忙な中、校内が改善されているにもかかわらず、<u>教育委員会から評価されない</u>。 <u>外部との付き合いによる金銭的な負担が増えた</u>。 	<ul style="list-style-type: none"> 対価はあまり重要ではない。 副校長の職を担っているということが、<u>周囲に評価されている</u>。 努力がいつか実ると信じて、満足するしかない。
成長の機会	<ul style="list-style-type: none"> 自分に余裕がないため<u>成長の機会は期待できない</u>。 自己研鑽に時間を割きたいが、<u>休日も業務に取られる</u>。 校長の指導の下、日々学んでいる。 自分で学びたいことはあるが、<u>具体的には来年以降</u>。 	<ul style="list-style-type: none"> 日々の業務を成長の機会と捉えるしかない。 自己の資質を高める研修への参加は、<u>指定されたもの以外にはほとんど参加できない</u>。

I-2 副校長の業務負担・多忙感の要因 ～多忙感の大きい学校・副校長の特徴～ 業務負担と満足度の相関(1/2)

副校長の多忙感の主要因となっている「業務時間」が、職務に対する意欲・満足度へ大きな影響を及ぼすことが明らかになった。

総業務時間と満足度の傾向



<全体傾向>

- ◆ 総業務量の「多い」副校長に比べ、総業務時間の「短い」副校長の方が、満足度が高い。
⇒ 意欲・満足度は、業務時間に依存している。
- ◆ 「成長の機会」に関しては、業務時間の長さにかかわらず、全般的に満足度が低い。

<特に差異の出る事項>

- ① 業務時間の差によって、特に「ワークライフバランス」と「対価」に関する満足度に大きな差が出る。
 - 全体的な業務時間の長さが、直接的に影響する上記項目の満足度を下げている。
⇒ 業務時間と与えられた環境の「アンバランス」
- ② 学校内外の環境(学校の評判、人間関係)の悪さも、業務時間・負担感を増加させる要素となっている。
 - 学校の規模以上に、周囲との関係性が業務時間に与える影響が大きいと考えられる。
- ③ 業務時間の長い副校長ほど、事務作業の多さに対して不満が多い。
 - 「本来すべき」と考えている業務に注力できず、事務作業への負担感が大きい。

*1: 本調査期間における総業務時間が短い上位10%(小・中学校合わせて)

*2: 本調査期間における総業務時間が長い上位10%(小・中学校合わせて)

I-2 副校長の業務負担・多忙感の要因 ～多忙感の大きい学校・副校長の特徴～ 業務負担と満足度の相関(2/2)

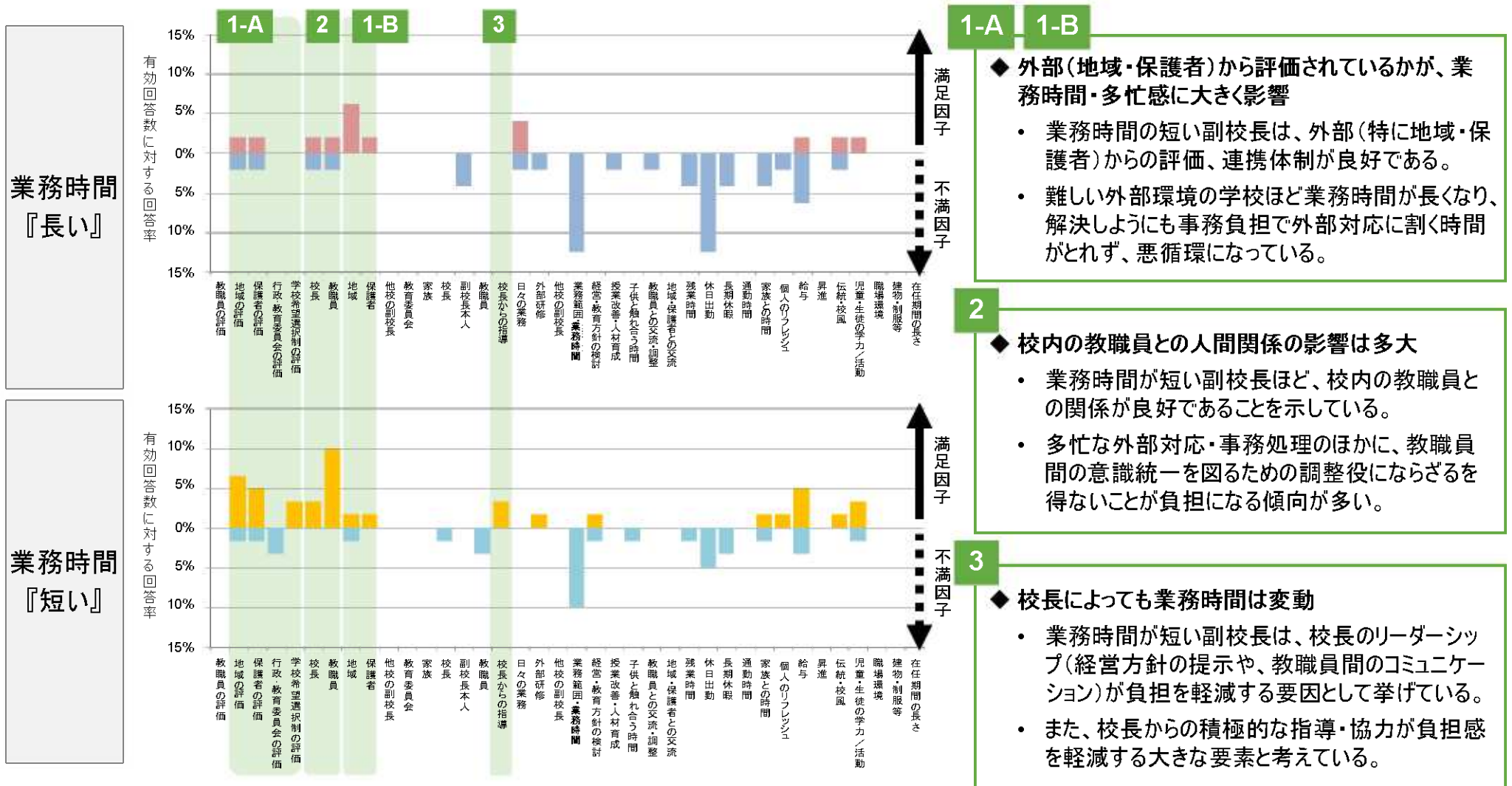
業務時間が短く、満足度の高い学校ほど、近隣地域・保護者との関係性、教職員間の人間関係が良好な傾向にある。ただし、満足度の高低にかかわらず、業務内容として事務作業の多さについては問題視している。

業務時間増加の要因と考えられる副校長の意識(主な意見)

	業務時間の「短い」副校長 <満足度： 高>	業務時間の「長い」副校長 <満足度： 低>
学校の 慣習・評判	<ul style="list-style-type: none"> 児童も素直でいい子が多く満足している。 保護者・地域からのクレーム等は、ほとんど無い。 歴史のある評判の高い人気校。 区内においても平均以上の評価を受け続け、学校選択制においても常に希望する生徒が大変多い。 学区域外からの入学希望者も多い学校であり、現状には満足。 	<ul style="list-style-type: none"> 地域との関係ができていない。生徒が落ち着いており、評判もよい。 学校の現状に理解していただき協力を得ている。 学校への評判や期待が公立小学校としての域を超えている。 (学校の評判に)教員が過剰な負担を感じている。 旧態依然とした体質が未だ残っている。 近隣からの苦情が多い。保護者や地域の大人ももっと子供に声をかけてほしい。
人間関係	<ul style="list-style-type: none"> 人間関係で悩んだことはない。大変働きやすい職場。 同僚の教員に恵まれて、日々充実して職務を遂行している。 校長や同僚の教員は、生徒のため学校のためによく努力している。よく連携して学校教育に取り組んでいる。 人間関係は良好だが、お互いに慣れがあることは否めない。 (地域連携に対する)教職員の意識改革がまだまだ遅れている。 	<ul style="list-style-type: none"> 様々な人とコミュニケーションをとる事で職務が円滑に果たせている。 校長が代わり、校長と教職員の間に溝ができて大変である。 働くためのモチベーションとなるのが、良好な人間関係である。 困難な事が起こっても、人間関係が良ければ乗り越えられる。 学校の慣習や校風、学校の評判が重要であると考えており、実現のためには学校内外の人間関係を良好にする必要がある。
業務内容	<ul style="list-style-type: none"> 業務内容としてもこの程度であろう。 より児童との触れ合いがあると良いが、それを増やすと事務作業ができなくなる。 日々の様々な課題に対して、迅速に対応をしようとして心にかけている。また、実践している。 地域の人々が協力的に関わってもらい手応えを感じられるので、地域連携の仕事に十分な満足を得ている。 	<ul style="list-style-type: none"> 定型業務が多く、マネジメントの仕事がやり切れていない。 事務仕事を減らし、もっと人材育成に取り組みたい。 教職員と校長との人間関係調整に時間をとられる。 業務の半分以上は事務方が行うことができる内容だと思う。

I-2 副校長の業務負担・多忙感の要因 ～多忙感の大きい学校・副校長の特徴～ 業務負担を大きくする因子

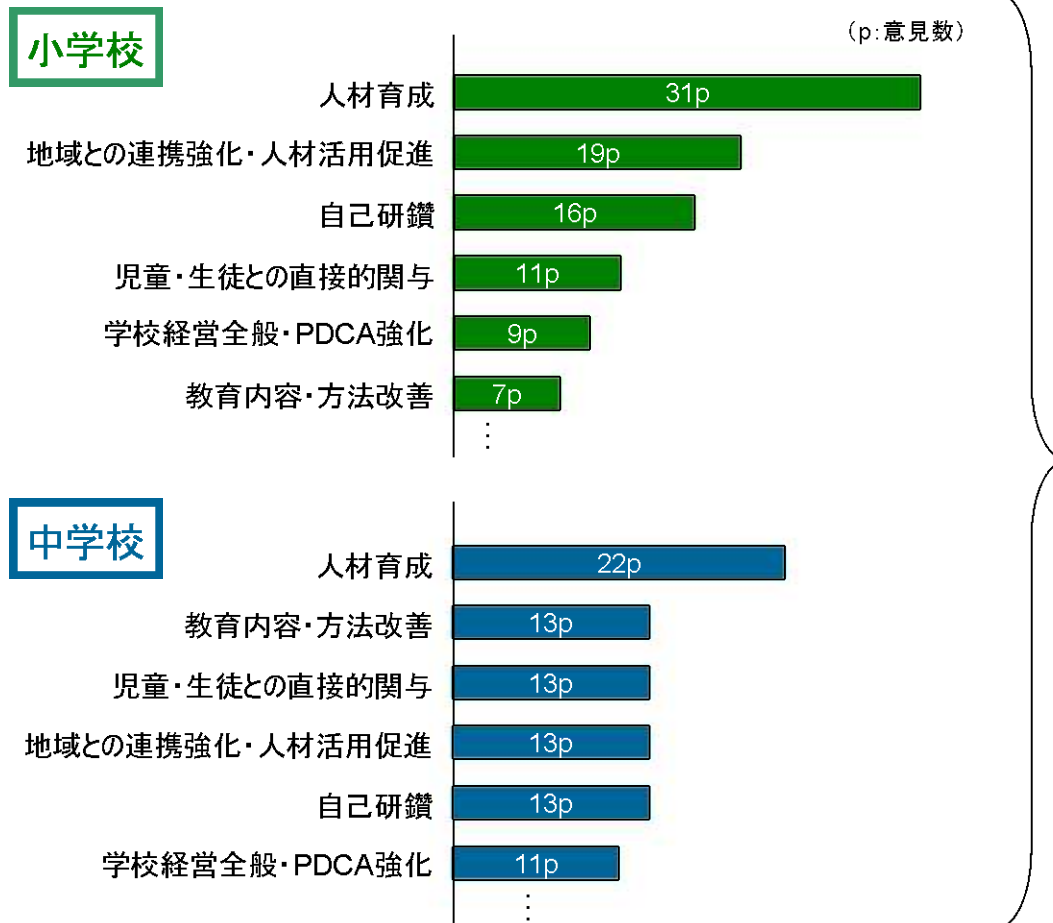
地域・保護者との関係は重要な要素だが、現状の業務負担では対応に十分な時間を割けない。一方、校長及び教職員との人間関係が良好であれば多忙感は軽減されている。



I-2 副校長の業務負担・多忙感の要因 ～副校長本人が考える今後注力したい業務・課題(1/2)～

小中学校共通して副校長は、人材育成をはじめ教育の向上を軸に学校経営全般を強化したいという意向が強い。

副校長が今後取り組みたい業務・課題



今後取り組みたい課題・業務(上位回答)

- ◆ 人材育成
- ◆ 地域との連携強化・人材活用促進
- ◆ 自己研鑽
- ◆ 児童・生徒への直接的関与
- ◆ 学校経営全般・PDCA強化
- ◆ 教育内容・方法改善

- ✓ 小・中学校ともに、主要上位回答は同じ。全般的にパターン別の大きな傾向の差は見られなかった。
- ✓ 学校経営・人材育成の他、「児童・生徒との直接的関与」「教育内容・方法改善」等に、より注力したいという傾向がみられる。

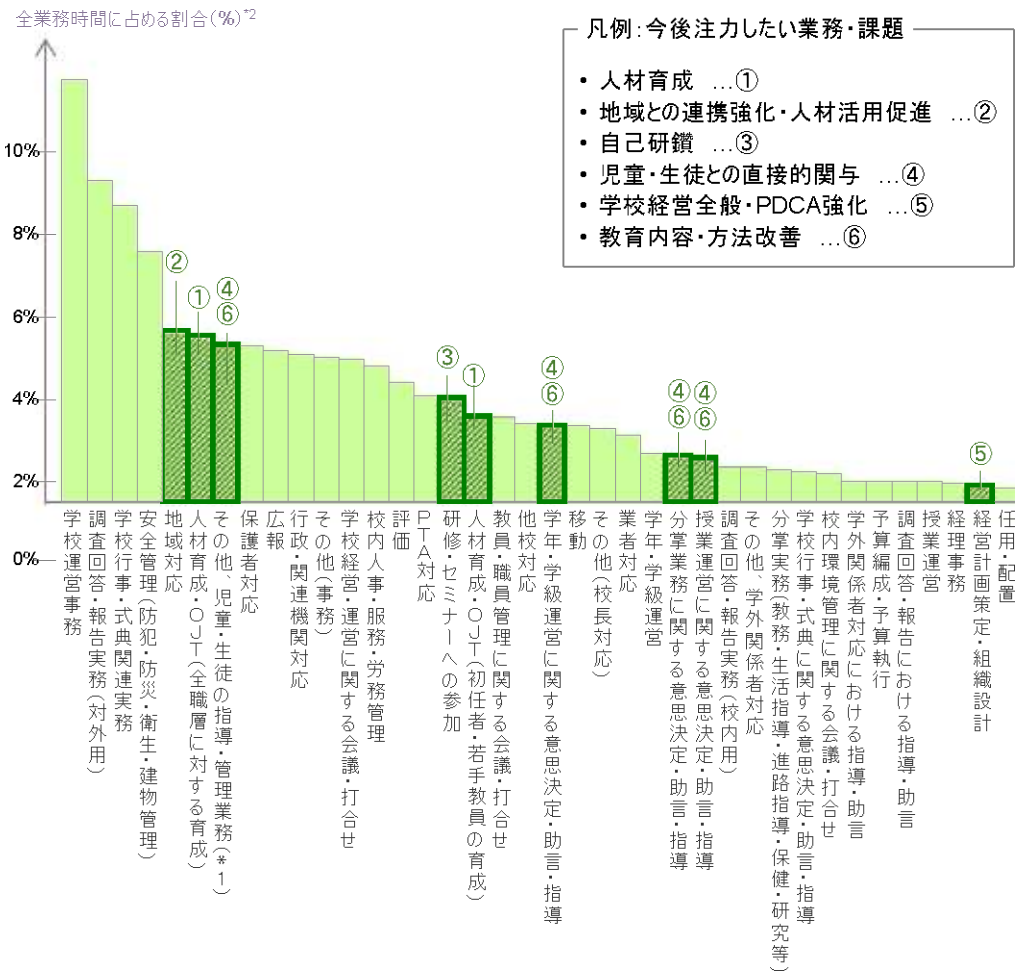
I-2 副校長の業務負担・多忙感の要因 ～副校長本人が考える今後注力したい業務・課題(2/2)～

凡例

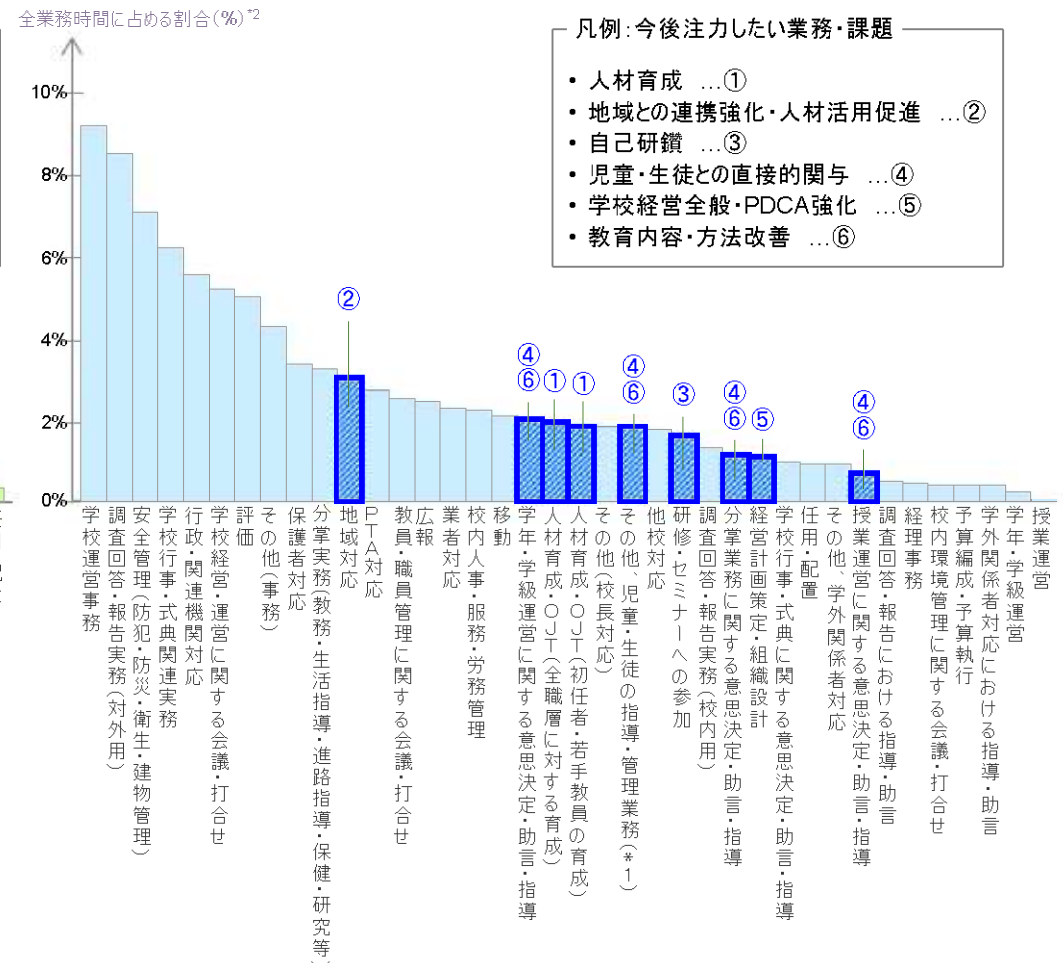
- 調査期間における副校長の業務別総業務量
- 今後注力したい業務・課題の所在(主な回答)

副校長が今後注力したいと考えている6種の業務・課題に関し、一部の業務を除き、現状はあまり時間を費やすことができていない。

【小学校】注力したい業務・課題の所在



【中学校】注力したい業務・課題の所在



*1: 分掌業務、授業運営、学年・学級運営の実務及び意思決定・助言・指導以外(補教、配慮を要する児童への対応、等)
*2: 調査期間において、総業務時間に対して各業務の業務時間が占める割合

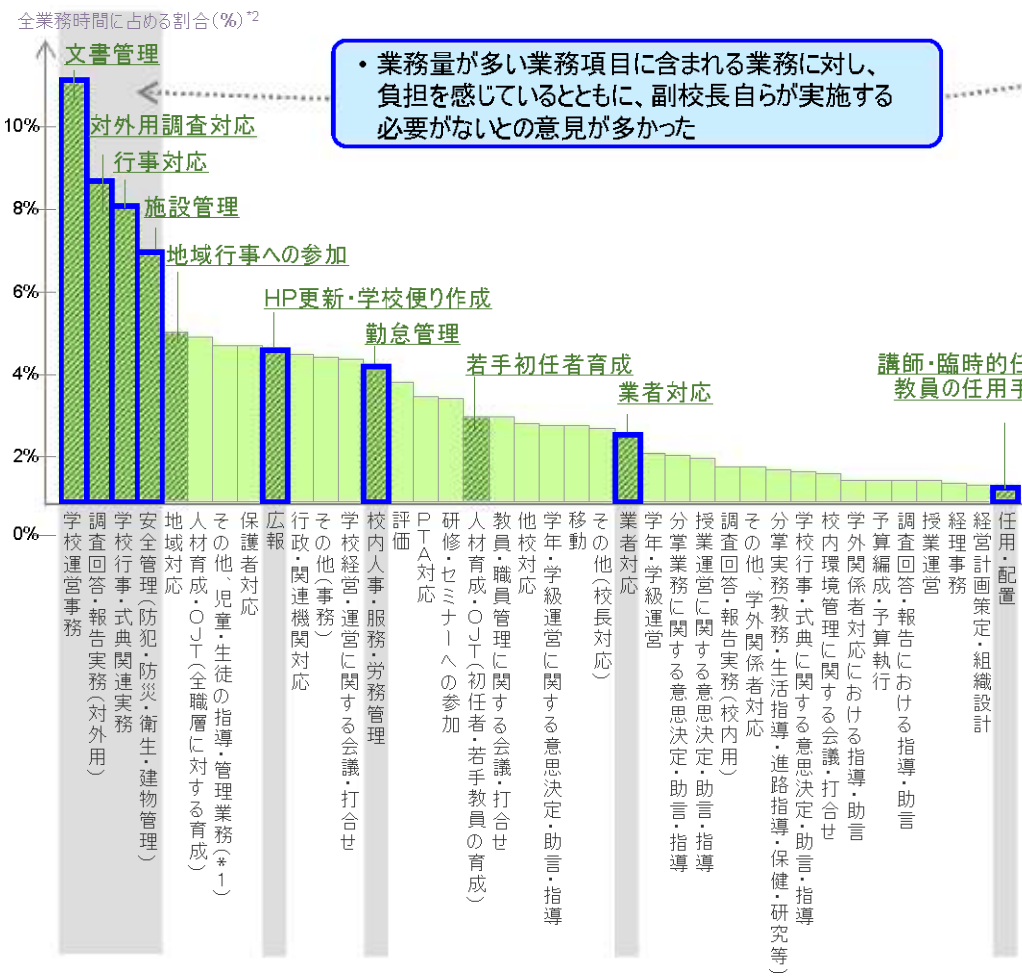
I-2 副校長の業務負担・多忙感の要因 ～副校長自身が改善を強く希望する業務～

凡例

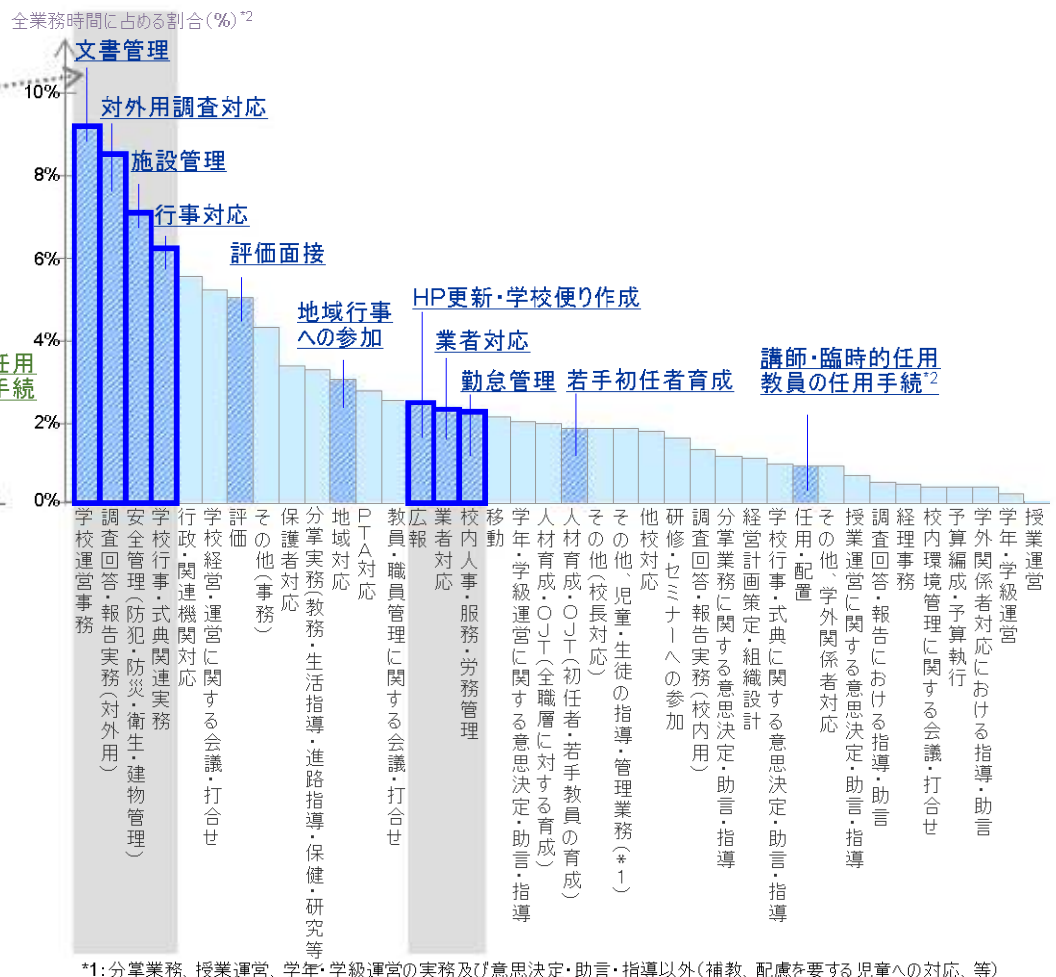
- 調査期間における副校長の業務別総業務量
- とくに負担感のある業務の所在(主な回答)
- 必ずしも副校長が実施する必要がない業務の所在(主な回答)
- XX XX: 負担感のある業務内容/副校長が実施する必要がない業務内容

副校長が実施する必要がない業務を副校長自身が行わざるをえない状況がある。主に、比較的業務時間の長い業務項目に含まれ、且つ負担を感じている業務である。

【小学校】副校長本人が実施する必要がない業務



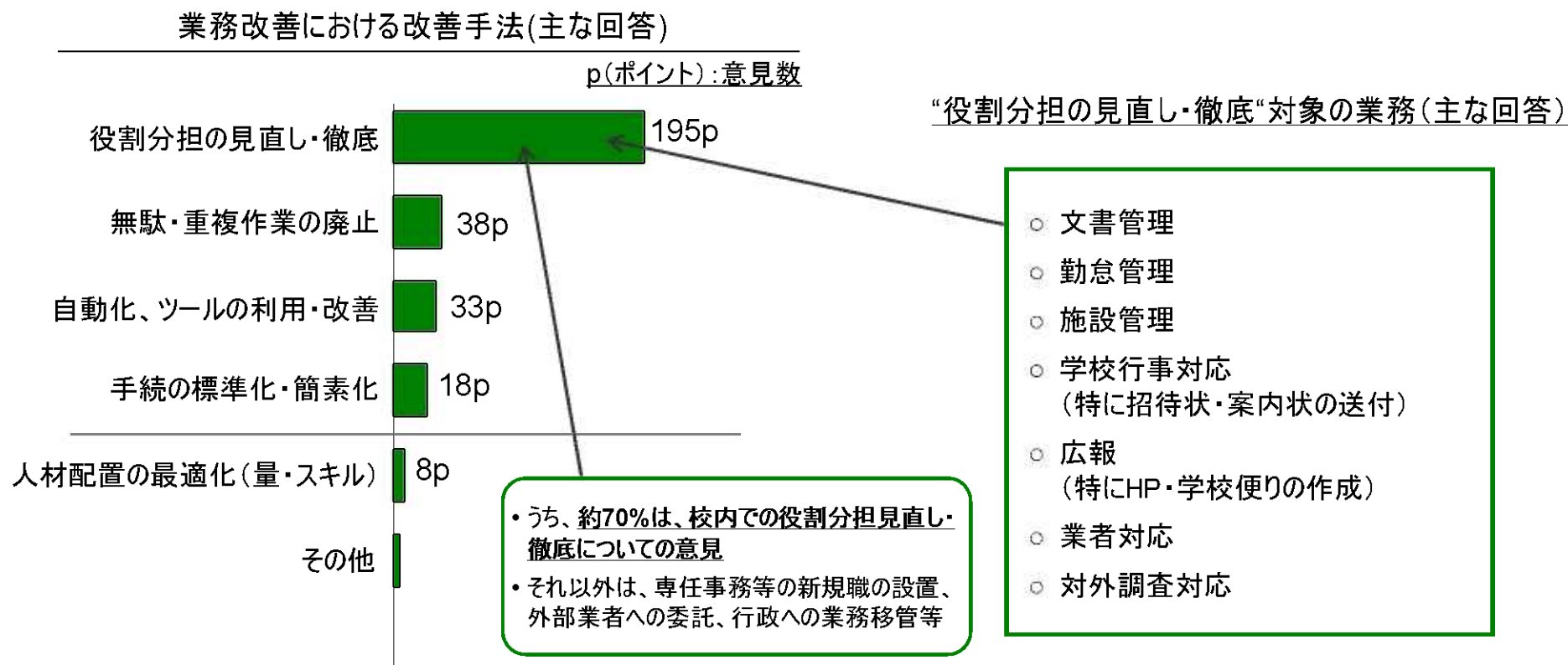
【中学校】副校長本人が実施する必要がない業務



*1: 分掌業務、授業運営、学年・学級運営の実務及び意思決定・助言・指導以外(補教、配慮を要する児童への対応、等)
*2: 調査期間において、総業務時間に対して各業務の業務時間が占める割合

I-2 副校長の業務負担・多忙感の要因 ～希望する業務改善の方法～

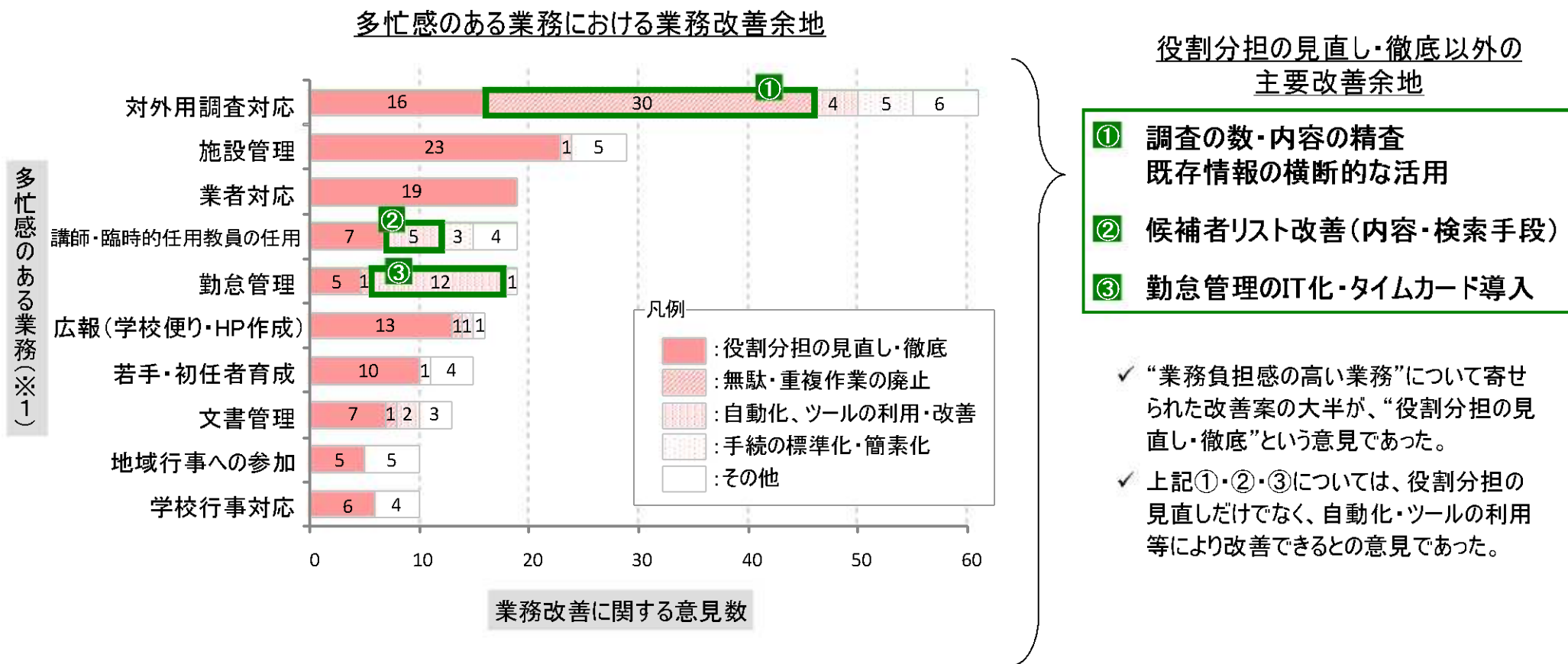
業務改善手法としては、役割分担の見直し・徹底により業務改善を行うという意見が圧倒的に多かった。



“業務負担感の高い業務”について寄せられた改善案の大半が、“役割分担の見直し・徹底”による改善意見であった。

I-2 副校長の業務負担・多忙感の要因 ～役割分担の見直し・徹底以外の改善余地～

「対外用調査対応」「講師・臨時的任用教員の任用」「勤怠管理」に関しては、役割分担の見直し・徹底による業務改善余地と同等以上に、無駄・重複作業の廃止や自動化・ツールの利用・改善による業務改善の可能性が大きい。



※1: 調査時期に限らず副校長が実施することがある業務のうち、業務時間の長さや精神的負担等によりとくに業務負担を感じる業務の主要回答(小・中共通の主要回答)

I-2 副校長の業務負担・多忙感の要因 ～調査結果のまとめ～

調査結果から、副校長の業務や意識の実態について、下記のような傾向が明らかになった。

業務負担 の実態

<業務量>

- 学校の種別を問わず、総業務時間は長い。
- 勤務日(主に平日)の業務量は、平均で12時間前後であり、毎日のように時間外の業務が発生している。
- 休日勤務が多い一方、振替休日や有給休暇を十分に取得できていない。

<業務内容>

- 文書管理や調査回答をはじめとする事務作業や、行事対応や安全管理に費やしている時間が多い。
- 授業改善や人材育成など学校経営に関する業務、地域の対応に十分な時間を割けていない。

<仕事のスタイル>

- 勤務日の昼間は、様々な突発的な対応に時間を割かれるため、落ち着いて集中できる時間が取れない。
- 積み残した事務処理は勤務時間外や休日に処理している。

多忙感の 大きい 学校の特徴

<不満の要因>

- 業務時間の長い学校ほど、相対的に満足度が低い。
- 不満の主要因は、業務時間や精神的な負担と待遇面でのアンバランスにあると考えられる。
- 学校評価・選択制の影響からか、地域・保護者からの評価や関係性が負担感に大きな影響を与えている。
- 校内の教職員間の人間関係も、不満解消の大きな要素である。
- 校長のリーダーシップや指導に恵まれている学校は満足度が高い。

副校長の 本来業務

<現状の業務範囲>

- 副校長の業務範囲は一律ではない。
 - － 本来業務と考えられる学校経営・運営等に従事できていない副校長も実在する。
 - － 学校規模を問わず、学年・学級運営や授業運営を実施している副校長が実在する。

<注力したい業務>

- 調査等の事務処理から副校長本来の業務へシフトし、教育の質の向上につながる学校経営・人材育成により多くの時間を割くこと希望。
- 地域との連携強化や地域人材活用促進を希望。

業務改善 の余地

<改善余地のある業務>

- 負担感の大きい業務ほど、改善余地を感じている。
 - － 文書管理・調査回答・行事・施設管理(業者対応含む)・広報(HP管理)・勤怠管理・講師・臨時的任用教員の任用に強い改善要望あり。

<改善手法>

- 役割分担の見直し・徹底を希望する意見が大半。
 - － 副校長の職務としての必要性を感じていない業務がある。
- 役割分担の見直し・徹底のみならず、重複した調査の廃止、勤怠管理のIT化等、手続インフラ面での改善希望も多い。

職務に対する 意欲・満足度

<満足度の傾向>

- 職場に求めるものとしては、校長・部下の教職員・地域の人々や保護者等との「人間関係」を重要視する傾向にある。
- 「人間関係」については、小・中学校ともにおおむね満足している。

<不満の傾向>

- 「成長の機会」「ワークライフバランス」「対価」の3点が特に満足度が低い項目であり、休暇やプライベートの時間の欠如を問題視している。
- ベテラン副校長と比べ、若手の方が相対的に満足度が低い。

I-2 副校長の業務負担・多忙感の要因 ～調査結果のまとめ～ 副校長の業務実態(1/2)

学校の種別を問わず、時間外勤務や休日勤務が発生している状況であり、学校運営事務等の校務や調査対応に多くの時間を割いている。

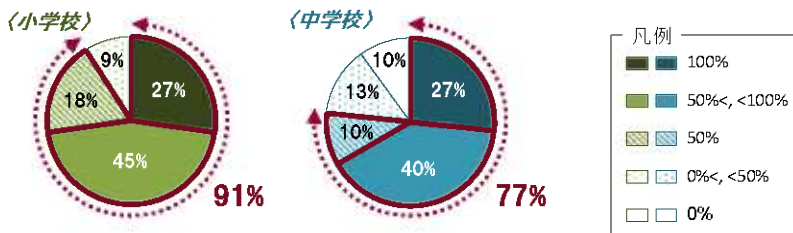
学校種別問わず、時間外勤務・休日勤務が発生している

- ・中学校より小学校の方が業務時間が長い。
- ・規模別・地域別では、業務時間の明白な差はなかった。
- ・勤務日は日々時間外勤務が発生しており、休日勤務も多い。その一方で自宅での作業は少ない。

	小学校	中学校
勤務日業務時間*1(調査期間1日平均)	12時間19分	11時間25分
勤務時間内	8時間17分	8時間8分
勤務時間外	4時間1分	3時間17分
勤務時間外(自宅作業)	1.4分	0.4分
休日業務時間*2(調査期間1日平均)	4時間7分	4時間16分

*1: 標準偏差=1.34(小学校)、1.14(中学校) *2: 標準偏差=1.61(小学校)、2.48(中学校)

調査期間・休日における勤務率(業務あり休日数÷休日数)



「休日数の半数以上が勤務日」であった副校長が大半

【現場の声】

- 「土日に地域行事や学校施設開放対応があり、休めていない」(小・大・副)
- 「どの副校長も業務に尽力しているが、帰宅時間は21時過ぎ」(小・大・幹)
- 「生徒が全員帰宅するまで、万に備えて副校長は学校にいる必要があるため、制約時間が必然的に長い」(中・大・副)
- 「朝から晩まで学校に勤務しており、多忙の印象。とても一人で対応ができる業務量ではない」(中・中小・幹)

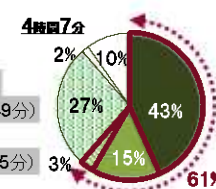
勤務日・休日共に、全体の約60～70%の時間を校務・調査に費やしている

調査期間における一日当たりの業務実施割合/平均業務時間(業務タイプ別)

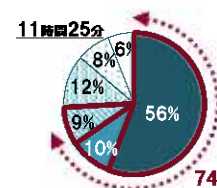
〈小学校・勤務日〉



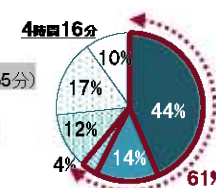
〈小学校・休日〉



〈中学校・勤務日〉



〈中学校・休日〉



【業務タイプ】

- 校務³
- 調査
- 学外関係者対応(行政・業者対応)
- 学外関係者対応(地域・PTA・保護者対応、等⁴)
- 教務
- その他⁵

*3: 学校経営・運営、予算管理、教員職員管理、校内環境管理、学校行事・式典関連業務、広報、その他。業務詳細は別添「業務一覧」参照
*4: 学外関係者対応の内、行政対応、業者対応を除く全ての業務が該当 *5: 研修・セミナーへの参加、移動、その他(どの項目にも分類されない業務)
*6: 調査期間中の休日に分掌実務を実施していた副校長は全調査対象者の3割弱で、ほとんどが部活動関連の業務であった。

【現場の声】

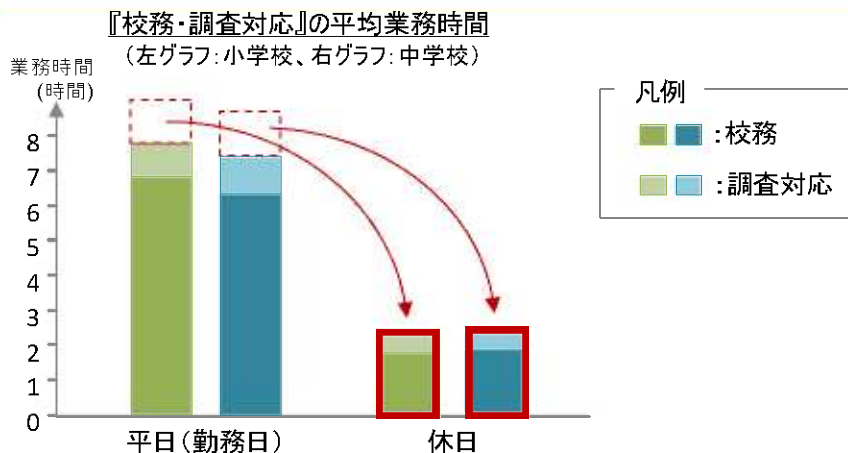
- 「文書管理、教職員の勤怠管理で多忙な印象がある」(小・大・幹)
- 「教員から、単なる事務屋と見られている面がある」(小・中小・副)
- 「施設管理の窓口であり、鍵の貸出しや業者対応などが負担」(小・中小・副)
- 「学校におけるあらゆる事務仕事を担当することが責務」(中・大・校)
- 「都教委・区市町村教委からの調査が多い」(中・大・副)
- 「区市町村教委からの文書差配、印刷、配布作業の負担が大きい」(中・中小・副)

【現場の声】凡例: 小…小学校、中…中学校、大…大規模校、中小…中小規模校、校…校長、副…副校長、幹…主幹教諭、事…事務職員

I-2 副校長の業務負担・多忙感の要因 ～調査結果のまとめ～ 副校長の業務実態(2/2)

平日の日中に事務処理を行う時間が確保しにくいことが、時間外勤務や休日勤務発生の一要因となっている。また、突発的・例外的な業務や、区市町村の施策対応により、業務負担が増加している。

積み残した事務処理を勤務時間外や休日に処理している



- 平日に積み残した校務や調査関連の業務を休日に対応
⇒ 校務・調査対応は休日対応が必要な業務ではない。
⇒ 本来であれば、平日に対応することが望ましい。

「平日の日中は学級運営支援に入っており、まとまった時間がとれないため、残った事務は業務時間外か休日に処理している」(小・中小・副)

「平日は保護者からの電話や業者対応に追われ、予定どおりに終わらなかった業務は休日に勤務して処理している」(小・大・副)

「土日のまとまった時間で調査に回答している」(中・大・副)

突発的・例外的な業務が発生した際の業務負担が大きい

- 周年行事や研究発表等、例年外の行事対応
「その年に研究会があるかどうかによって、副校長の業務は大きく変わってくる。同様に、周年行事等、通常以外の行事が発生すると、業務時間が大きく変わる」(小・大・副)
「周年行事は通常の学校行事より地域対応への負担が増大する。オリジナルの企画を検討することも負担」(中・大・副)
- 教員の産休・休職
「産休代替講師は区役所の講師要覧で探しており、任用手続きも煩雑」(小・大・副)
「病休の補充講師では、授業以外での児童指導については制限があるため、その分を副校長が補教している」(小・中小・副)
「育休、産休、病休の申請に伴う事務処理及び代替講師の任用は負担」(中・中小・副)
「一人休職者が出ると、様々な所にシフ寄せが来て一気に負担が増す」(小・中小・副)
- 突発的かつ対応期間が短い調査対応
「特に議会対応で発生する調査の締切りが短いことが多い。1週間に3回の区議会対応が発生したこともあった。」(小・中小・副)
「締切りが短いと、各教員からの回答集計が負担。」(小・中小・副)
「回答期間が短い調査は、教職員への依頼が困難。」(中・中小・副)

区市町村の施策対応が業務負担の一要因となっている

- 通常業務で手一杯の中、区市町村の施策対応は負担が大きい。
⇒ 現場の負担に対して区市町村教委の支援が不十分である。
「地域の独自施策として、独自事業や、施策ごとに頻繁に調査も発生する。様々な施策に取り組むことは良いことだが、廃止される施策がなく、増える一方である」(小・中小・副)
「区市町村教委は学校をサポートするべき立場にあると考えるが、現行の支援は充分ではなく、多忙感が解消されないままの状態である」(中・中小・副)
「地域で中・小一貫教育を推進しているが、どの副校長も多忙のため、協議のための時間調整が難航する。区市町村教委で時間調整していただきたい」(中・中小・副)

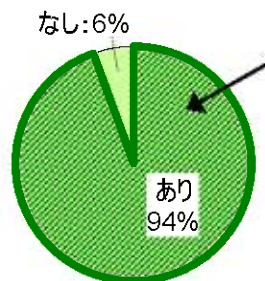
『現場の声』凡例: 小…小学校、中…中学校、大…大規模校、中小…中小規模校、校…校長、副…副校長、幹…主幹教諭、事…事務職員

I-2 副校長の業務負担・多忙感の要因 ～調査結果のまとめ～ 副校長以外の教職員の業務実態

副校長と同様に、教員も時間外勤務があり、中でも主幹教諭は特に顕著である。事務職員は、比較的時間外勤務をすることなく業務を実施することができている。

主幹教諭の勤務状況 ※ 主幹教諭への聞き取り調査に基づく。

時間外勤務の有無

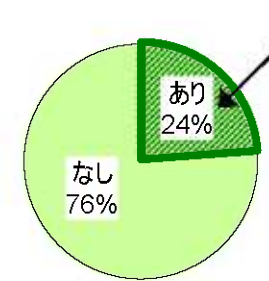


- ◆ 2次調査対象主幹教諭の内、時間外勤務がしばしば発生すると回答した人は約94%。(1名を除き、残業が発生していると回答。)
 - ◆ 担任を兼務していなくとも、残業は発生している。
 - ・ 「あり」と回答した小学校主幹教諭の内、約半数は担任を兼務していない。
- <参考> 「なし」と答えた主幹教諭の状況
- ・ 担任を兼務していない。
 - ・ 前任者も同様に時間外勤務が発生していなかった。(残業を伴う職務という意識がない。)

- :「あり」
しばしば時間外勤務が発生
- :「なし」
基本的に時間外勤務は発生しない
繁忙期等に稀に発生する程度

事務職員の勤務状況 ※ 事務職員への聞き取り調査に基づく。

時間外勤務の有無



- ◆ 2次調査対象事務職員のうち、時間外勤務がしばしば発生すると回答した人は約24%。
⇒ 事務職員の大半は、規定時間内で業務を実施している。
(ただし、事務職員の配置人数は学校によって差がある。)
- ◆ 家庭事情、雇用形態(非常勤)等を背景に、可能な限り残業をしない努力をしている様子。

- :「あり」
しばしば時間外勤務が発生
- :「なし」
基本的に時間外勤務は発生しない
繁忙期等に稀に発生する程度

一般教員の勤務状況 ※ 一般教員への聞き取り調査は実施していない。校長・副校長・主幹教諭・事務職員への聞き取り調査に基づく。

◆ 一般教員もまた、多忙である状況。

- 「休日出勤している教員が多い」(小・大・副)
- 「児童や保護者への対応で、教員に余裕がない」(小・大・事)
- 「教員は多忙であり、休憩時間に声を掛ける余裕すらない」(中・中小・副)
- 「地域や保護者の期待から学校行事が増加しており、各教職員が対応に追われている」(中・中小・幹)

校長の勤務状況 ※ 校長への勤務状況に関する聞き取り調査は実施していない。副校長・主幹教諭・事務職員への聞き取り調査に基づく。

◆ 多忙な校長がいる一方で、余裕のある校長も実在する様子。

- 「市の委員や校長会会長を担当していた時期は、出張が多かった」(小・大・校)
- 「校長は、通常学級・特別支援学級・通級指導学級の管理が発生するため、統括校長と認められてもよいほどに業務が多い」(小・大・副)
- 「地域行事へ積極的に参加している」(中・大・校)
- 「校長はあまり校内の業務を行っていないように見受けられる。副校長と分担して校務を行うべき」(小・中小・事)

『現場の声』凡例: 小…小学校、中…中学校、大…大規模校、中小…中小規模校、校…校長、副…副校長、幹…主幹教諭、事…事務職員

I-3 学校ごとの負担の差 ～小学校・中学校の違い～

学級担任制が基本の小学校と、専科制の中学校では、教職員の働き方、時間の使い方が異なるため、負担の要因が異なる。

小学校・中学校の特徴

小学校・中学校の業務負担の差

小学校	<ul style="list-style-type: none"> • 学級担任制 <ul style="list-style-type: none"> - 教員は常時教室にいることが多い。(専科担任を除く。) • 新採・若手教員の割合が高い <ul style="list-style-type: none"> - 小学校教員の24.6%^{*1}が29歳以下 - 対して、中学校では14.2%が29歳以下の教員 <p><small>*1:「平成22年度公立学校統計調査報告書」より</small></p>
-----	--

中学校	<ul style="list-style-type: none"> • 専科制 <ul style="list-style-type: none"> - 小学校と異なり、教科ごとに教科担任を配置している。 • 部活動指導に従事 <ul style="list-style-type: none"> - 担当授業の他、早朝・放課後に部活動指導を実施している教員が多い。
-----	--

日中の突発的な業務の負担が副校長に集中する

- 小学校では、日中は教員の大半が担任で出払っているため、副校長しか対応することができない。
 - 突発的な外部対応(来客・電話対応等)、補教、事故対応など
 - 補教に関しては、中学校は専科制であるため、専科の違いで副校長であっても対応できない。
- 「職員室に副校長以外に誰もいないことが多い。中学校や高校は、専科制のため誰かが職員室にいた」(小・中小・事)

新規採用者・若手教員の育成やフォローに労力がかかる

- 「本校には初任の教員が多く、教員としての意識を管理職が育てる必要がある」(小・大・副)
- 「初任者のレベルは、過去に比べても確実に低くなっていると感じる」(小・大・幹)
- 「新採教員の学級運営に積極的に関わり、対応できない児童に対する指導・補助を実施」(小・中小・副)
- 「学年主任だけでは対応しきれない若手教員への指導を担当している」(小・中小・副)

教員間でのコミュニケーション、人事管理・育成に割ける時間が少ない

- 各教員が部活動を担当するため、拘束時間が長い。
 - ⇒ 教員間の対面でのコミュニケーションや、人事管理・育成を確実に実施できるのは部活動指導後
- 「外部指導員による部活動指導の補助で主幹教諭や主任教諭の負担を軽減し、主幹会議や主任会議を実施したい。現状でも主幹・主任教諭は学年会の開催すら不可能なほど多忙である」(中・大・副)
- 「副校長とは部活動終了後の時間帯に様々な事項のすり合わせているが、就業時間内に打合せを実施し、当日中に各教員へ伝達できるようにしたい」(中・大・幹)

『現場の声』凡例: 小…小学校、中…中学校、大…大規模校、中小…中小規模校、校…校長、副…副校長、幹…主幹教諭、事…事務職員

I-3 学校ごとの負担の差 ～大規模校・小規模校の違い～

小規模校と大規模校では多忙感・負担の要因が異なっている。大規模校は、規模に業務量が比例する業務の負担が大きい。一方で、小規模校は、規模に因らず、各校で固定的に発生する業務を少ない教職員数で対応することの負担が大きい。

規模別の業務負担の差

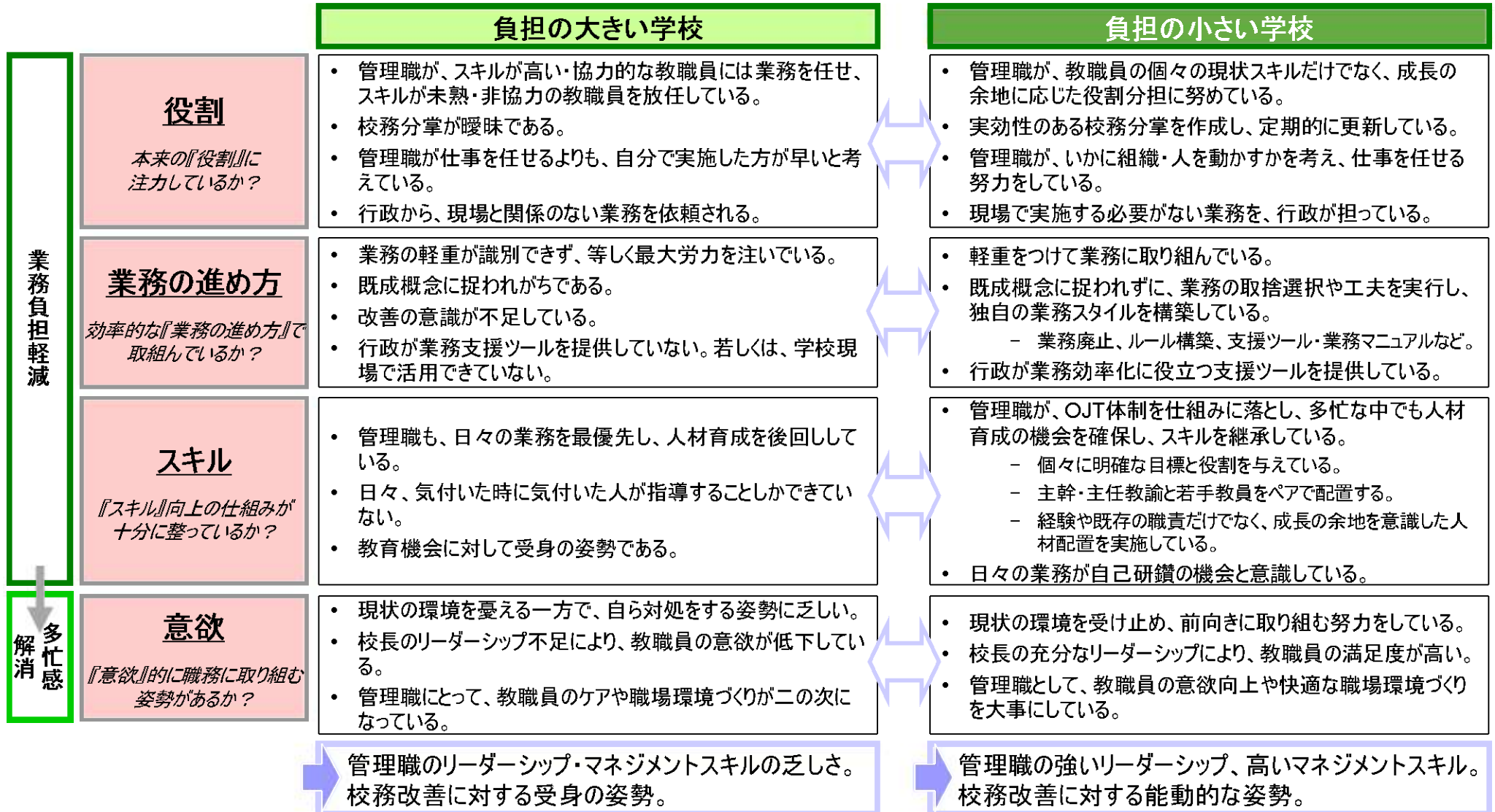
規模別の負担感に関する現場の声

	管理職(校長・副校長)	教員	事務職員	
大規模校	<ul style="list-style-type: none"> ◆業務時間が長い <ul style="list-style-type: none"> - 業務時間は規模に比例している。 ◆トラブル対応が多い <ul style="list-style-type: none"> - 教員の休職や、児童・生徒の事故、保護者対応の発生頻度が高い。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆特になし <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 教員が管理職のサポートをしている場合がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆業務時間が長い <ul style="list-style-type: none"> - 業務時間は規模に比例している。 	<p>「大規模校は、学級・生徒数に比例して、勤怠管理や文書管理、保護者対応などの業務量が多い」(小・中小・校長)</p> <p>「広報、保護者対応、児童の事故のトラブルなど、突発的な業務の発生頻度が他と比べて圧倒的に多い」(中・大・校長)</p> <p>「出勤簿等の事務にしても、総勢約70名分の対応は大変」(小・大・校長)</p> <p>「大規模校は、教員が多いため、業務を依頼しやすい」(小・中小・副)</p> <p>「とにかく事務量が多く、残業が日々発生」(小・大・事)</p>
小規模校	<ul style="list-style-type: none"> ◆教員に役割が明確でない業務を任せづらい <ul style="list-style-type: none"> - 役割が明確でない業務や、突発的な業務発生の際に、教員に分担できず、副校長が引き受けざるを得ない。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆各教職員が担当する分掌業務の幅が広い <ul style="list-style-type: none"> - 教職員間で分業しづらい。 ◆バックアップ体制を構築できない <ul style="list-style-type: none"> - ひとつの役割に複数の教職員を配置できない。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆特になし <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 副校長の業務時間が短い代わりに、教員のフォローを実施している場合もある。 	<p>「各教員が抱える分掌の量が多い」(小・中小・校長)</p> <p>「小規模校では、全教員がフル稼働しないと運営できない。大規模校であれば、一部の教員があまり努力しなくても、組織として運営が滞る心配は少ない」(中・大・校長)</p> <p>「各教員の分掌が多く、役割が明確でない業務が発生した際に、副校長が実施せざるを得ない場合が多い」(小・中小・副)</p>

『現場の声』凡例：小…小学校、中…中学校、大…大規模校、中小…中小規模校、校…校長、副…副校長、幹…主幹教諭、事…事務職員

I-3 学校ごとの負担の差 ～負担の大きい学校と負担の小さい学校の特徴～

前述の業務実態から、負担の大きい学校と小さい学校の間には、以下の特徴の違いがあると考えられる。

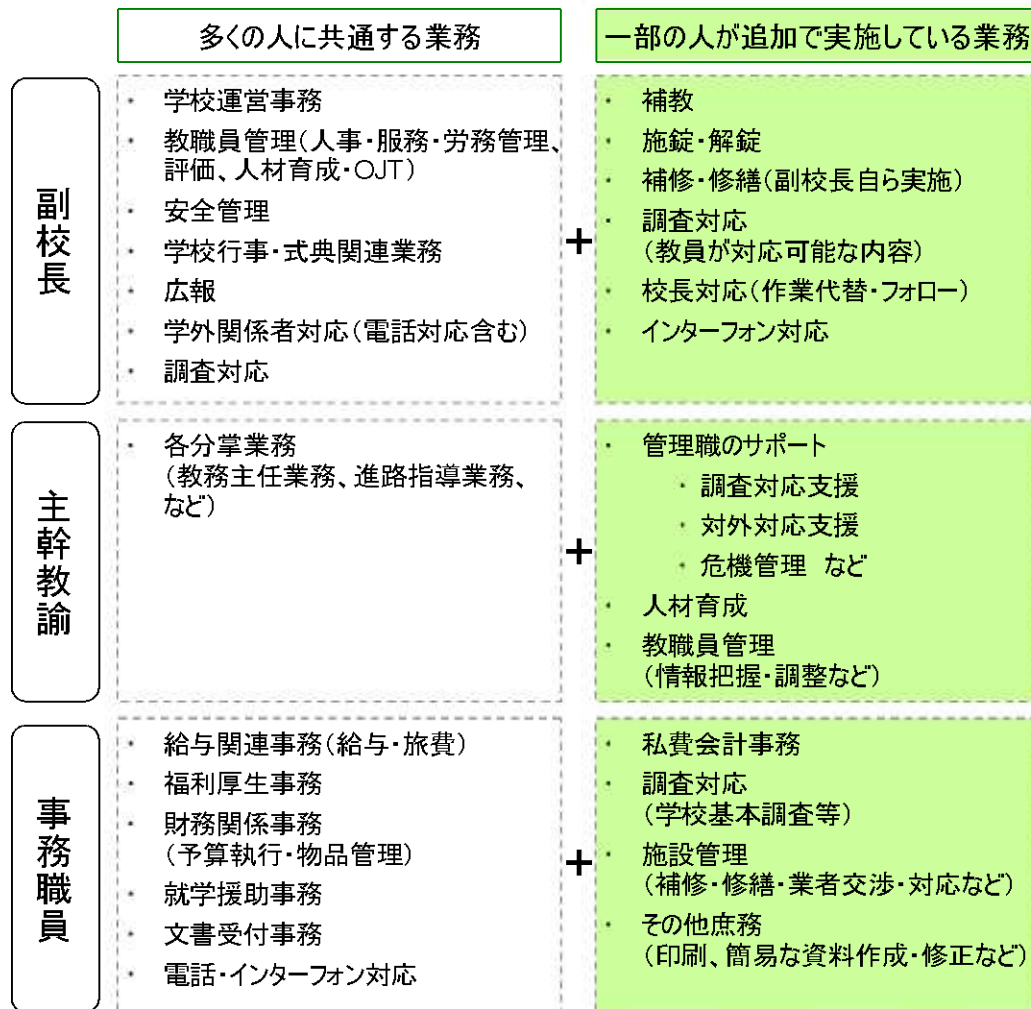


Ⅱ 調査より明らかになった課題

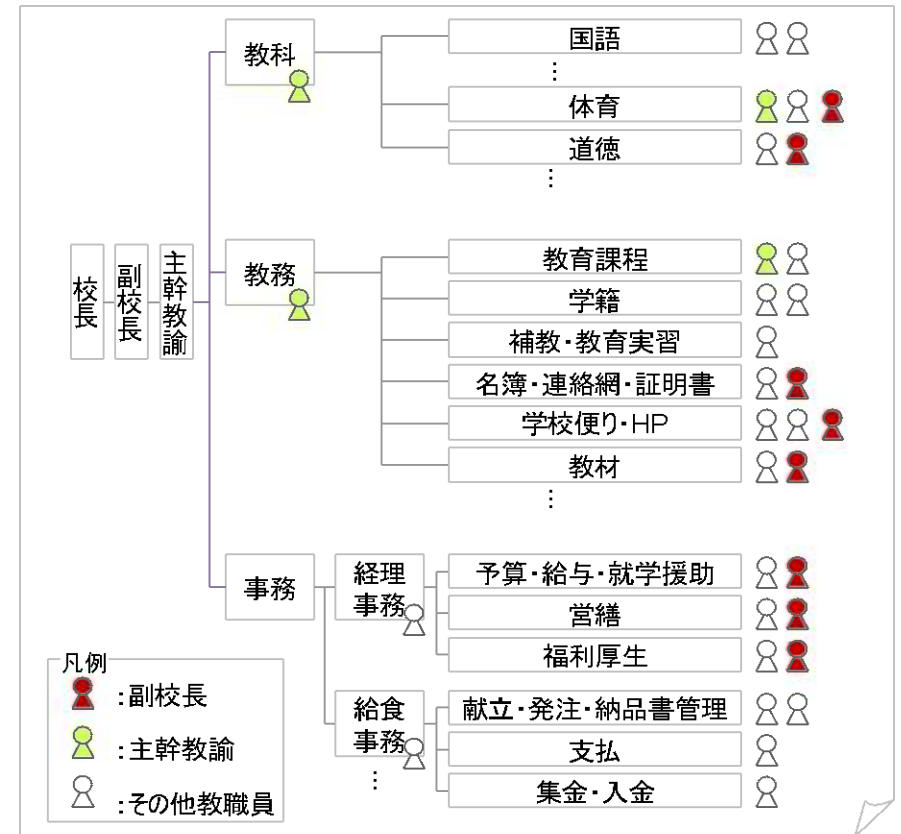
1 本来の『役割』に注力しているか ～各職責が果たしている“役割”の現状～

同じ職責であっても、学校によって実施業務は一律ではない。

各職責の実施業務の違い



<参考> 副校長が広く業務を実施している学校の分掌



→ 事務を含め、副校長が広く業務をサポートしている状況

- この学校は、課題を抱える児童が多く教員の負担が大きい。また、主幹教諭・事務職員の経歴が浅く、十分に役割を果たされていないことが要因となっている。
 - 担任を兼任していない主幹教諭(教務)は、主幹歴1年目の新任。もう1人の主幹教諭(生活指導)は、担任を兼任。
 - 事務職員は、現任校歴1年目。前任は行政事務。

Ⅱ-1 本来の『役割』に注力しているか ～役割が明確に定義されているか～

どの学校でも、校務組織図や役割分担表を作成しているが、定め方は様々である。分掌の定め方については、詳細に定めている学校がある一方で、大まかに定めている学校もある。

小学校

- ✓ A小学校・B小学校ともに、教務部分掌を細かく規定。
- ✓ さらに、B小学校は「企画」「計画」「作成」「調整」「保管」「掲示」など、具体的にどのような業務を担うかを明確に規定。

中学校

- ✓ C中学校は大まかに規定。
- ✓ D中学校は細かく規定。また、分掌ごとにリーダーを明確にしている。

<A小学校*1 教務部>

学籍(教科書関係・補助教材・出席簿)	※
学籍(転出入・出席簿)	※
学籍(指導要録)	※
生活時程表	※ ※
固定時間割	※
始業式・終業式・終了式	※
開任式	※
職員会議内容	※
地域訪問・個別相談・保護者会等通知	※
授業参観・学校公開日・通知	※
学級編成	※
遠足・社会科見学・移動教室引平	※
児童名簿・児童調査	※ ※
補教	※
行事予定表	※
教室配置・机椅子移動	※
学校評価	※
教育実習関係	※
年間指導計画・評価計画	※ ※
通知表	※
授業時数	※ ※
新年度教育課程作成	※ ※

<B小学校*1 教務部>

教育計画	教育	教育課程実施における調整の構成(企画・推進・調整)	※
		日誌	※
		教科・領域の指導計画(作成・実施)	※
		学級資料保管室・管理	※
		学級経営・教科指導	※
		教育実習生関係	※
		学級委員会等	※
		夏休み作業簿一覧表作成	※
行事		年間行事の作成と提示(関係機関への配布)	※ ※ ※
		日々の予定の作成と提示	※
		進捗率等の提示	※ ※
		諸般行事の企画(始・終業式・終了式・開任式・開任式等)	※
		保護者会・授業参観・地域理解活動・進路相談の計画	※
評価・通知表		一覧表の作成	※
		指導要録(抄本)の管理(整理・点検・保管)	※ ※
評価標準		評価標準の検討と訂正などの	※ ※
当該評価		当該評価の計画・実施・まとめ	※
学籍		児童数・学級数・児童数の確認・報告	※ ※ ※
		出席簿管理(西暦・月別整理・点検・保管等)	※ ※ ※
		転学届・卒業(見込み)証明書関係作成・保管	※ ※ ※
		在学証明書作成・発行台帳の作成・保管	※ ※ ※
		転出入児童の事務	※ ※ ※
		在学証明書・卒業(見込み)証明書管理	※ ※ ※
補教		固定時間割・時間割一覧・時間割編成の作成と保管	※
		補助教員と日誌	※ ※
使用教材		教科書・教科書指導書の発注・配付と管理	※ ※
		教科書関係事務	※ ※
		補助教材関係事務	※ ※
		図書・教科書関係の選定	※ ※
管理への連絡		保護者会・授業参観・地域理解活動・進路相談等のお知らせ	※ ※
		学年終了の整理と保管	※ ※
学校案内		進路移行内容の計画	※ ※ ※
		厚紙の整理	※ ※
		シニア(1)と印刷の発注・修正	※ ※
		発達障害(カメルパルス)・発達障害の管理帳	※
		保管	※ ※
ホームページ		年間計画の作成および厚紙の整理	※ ※
		ホームページの更新	※ ※
研修		校内教員研修の企画・運営・調整	※ ※
		研修会への参加・研修会の企画	※ ※
		教科用図書の見直しと管理	※

<C中学校*1 教務部>

※「*」は担当者。◎はリーダー

教育課程	※ ※
時間割	※ ※ ※
学籍	※
使用教材	※ ※
研修	※ ※ ※
一般庶務	※ ※ ※ ※ ※

<D中学校*1 教務部>

教育課程	連絡・調整、教育課程編成届出・実施・評価、授業時数集計、報告文書、企画委員会・職員会議の企画運営、学校要覧、学年・学級運営	◎ ※ ※
文書統計	教育計画・評価計画・評価基準作成、進捗管理、出欠統計	◎ ※ ※
行事	年間行事計画、月行事予定、学校公開習慣、新入生保護者説明会、「総合的な学習の時間」年間計画	◎ ※ ※
時間割	時間割、定期考査時間割、チャーム設定管理	◎ ※ ※
学籍	出席簿、転学事務、長欠報告、指導要録・抄本	◎ ※ ※
教科書	教科書関係事務、補助教材	◎ ※ ※
教育実習	受入事務、実習指導計画、報告書	◎ ※ ※
広報	各種通知・案内、校内掲示物の整備	◎ ※ ※
文書管理	表簿類、通知表作成、成績関係管理、試験問題管理、生徒名簿作成・管理、生徒ゴム印発注、生徒下駄箱表示	◎ ※ ※
庶務	印刷室管理、月行事裏板	◎ ※ ※
補教	補教割当て	◎ ※ ※ ※
儀式	入学式・開任式・卒業式・始業式・終業式・終了式の計画・実施	◎ ※ ※
工具管理	教室配置、職員室机配置、職員ロッカー配置、生徒・職員机椅子管理、職員更衣室管理、点検管理、工具管理、職員下駄箱表示	◎ ※ ※
渉外	学校運営協議会、PTA・外部との渉外	◎ ※ ※

*1: A小学校とB小学校の総学級数は同じ。C中学校とD中学校の総学級数の違いは1クラス。

Ⅱ-1 本来の『役割』に注力しているか ～なぜ、本来業務との乖離が発生しているのか～

校内での役割分担が適正化されていないだけでなく、学校教育活動外の業務を教職員が実施している状況にある。

校内での役割分担が適正化されていない

①教職員に任せることができていない

・任せられない代表理由は
“教職員の忙しさ・スキル不足・非協力”

「教員は学級運営で多忙であり、分掌が明確でない業務を副校長が実施」(中・中小・副)

「学校便り・HP作成は、内容確認を残して、教員に任せてもよいとは思う。ただ、技術面・スキル面により、お願いできる人がいない」(小・中小・副)

「学校事務も児童の学習環境を整備する重要な業務という意識を、教員が持って欲しい」(小・大・校)

②前任者からの役割を踏襲し自らが実施

「事務職員としての仕事内容は、代々基本的に前任と同じ業務である」(小・中小・事)

「前任者から引き継ぎ、学校便り作成の発行計画、情報収集、編集、印刷、発送まで全て副校長が実施。一部は他の分掌でもできる」(中・中小・副)

③校長の業務を副校長が代わりに実施

「校長不在時の校長宛調査への回答や文書決裁を実施」(小・大・副)

「前任校長は、業務を副校長に押し付ける方であった」(小・大・副)

「本来校長が行うべき回答など、今一度精査・分担が必要」(中・中小・副)

学校教育活動外の業務も実施

a. 施設の管理者として業務を実施している

・休日の学校開放業務を学校が実施

「学校開放の予約対応、鍵の貸出し、苦情対応を副校長が担当」(中・大・副)

「施設開放の諸手続を学校が実施」(中・中小・副)

・同敷地内にあるという理由で、直接関係のない施設の管理を依頼されている

「隣接する施設管理を実施している」(小・中小・副)

「学校で使用していない運動施設の開放を対応。校舎から離れているため負担が大きい」(中・中小・副)

b. 通常外部委託している業務を、ある地域では学校にて実施している

・シルバー人材(施設管理員)の派遣時間は地域により様々で、不在時間帯は教職員が補助

「平日は16時30分-21時15分のみ」(小・市部)

「平日は6時30分-8時30分、16時-22時のみ」(中・区部)

「平日・休日ともに6:45-22:00」(中・市部)

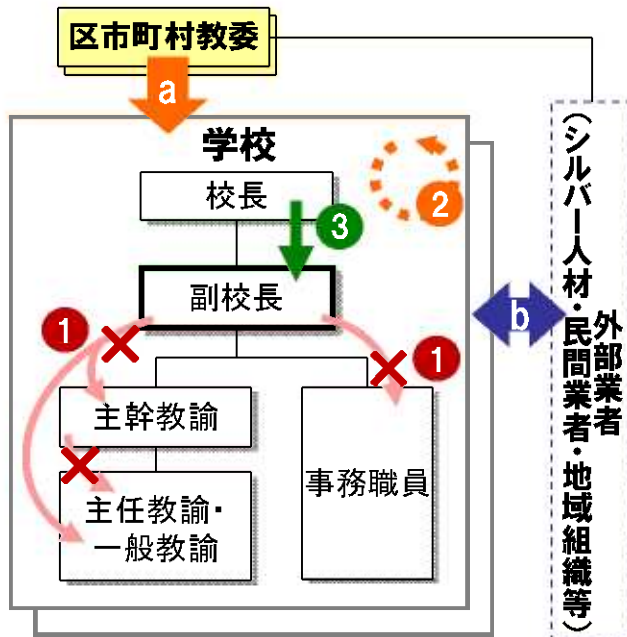
「休日は派遣されず、解錠は副校長が実施」(小・区部)

「シルバー人材の警備員が19時退勤のため、それ以降の施錠は副校長が実施」(小・市部)

・その他外部業者・地域組織による支援を受けている学校あり

「利用者が組織する学校開放委員会による施設管理」(小・区部)

「民間業者に学校開放日の施設の解錠を委託」(中・区部)



『現場の声』凡例: 小…小学校、中…中学校、大…大規模校、中小…中小規模校、校…校長、副…副校長、幹…主幹教諭、事…事務職員

Ⅱ-2 効率的な『業務のやり方』で取り組んでいるか ～効率的な“進め方”により取り組んでいるか～

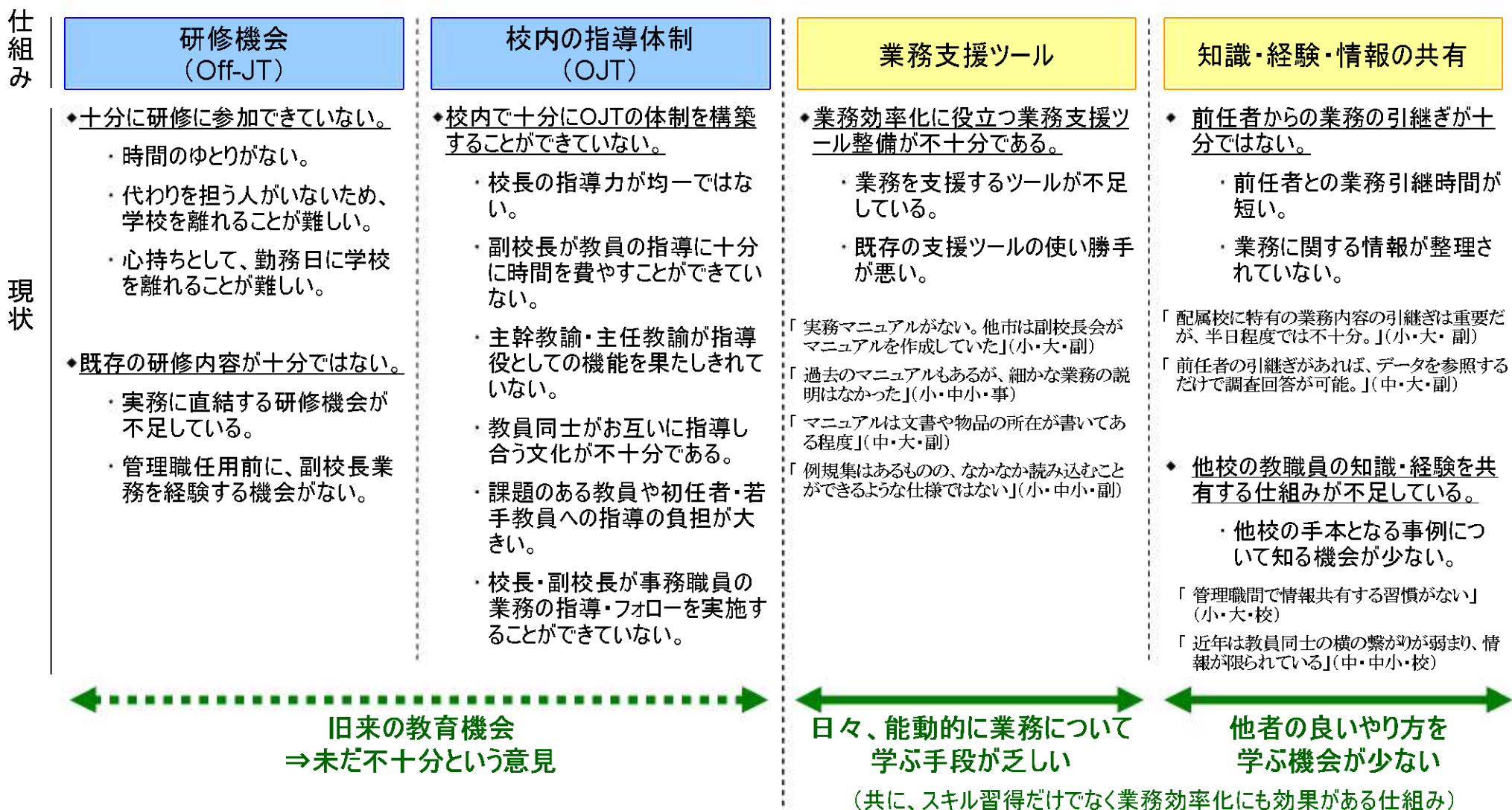
調査対応、施設管理、出退勤管理、時間講師・臨時的任用教員の任用、一次窓口対応を中心に、業務の効率化の余地は大きい。加えて、前任者・後任者間や教職員間の情報連携不足による業務の非効率が発生している。

個別業務	該当業務	現状		業務効率化の余地(案)						
		□: 1次調査・2次調査結果から抽出 ◆: 2次調査結果のみから抽出		非重複化 廃止・ 業務移管	学外への 平準化	集約化	標準化	簡素化	ICTイン フラ整備	
個別業務	勤怠管理	□複数帳簿に同じ内容を記載している。(①)	□押印・紙ベースでの出退勤・休暇処理。(⑥⑦)	①					⑥	⑦
	調査対応	□調査内容が重複している。(①)*1 □学校現場でなくとも回答可能な調査がある。(②) □現場の繁閑を問わず調査を依頼される。(③)	□依頼元によって回答形式が異なる。(⑤) □対応期間が短く、突発的に依頼される。(⑤⑥) □紙ベースでの作業が発生している。(⑦)	①	②	③		⑤	⑥	⑦
	施設管理	□学校開放業務を学校が実施している。(②④) □学校施設利用申請処理業務が煩雑である。(⑥)	◆シルバー人材による施設管理業務の範囲・対応時間が、地域によって差がある。(②⑤)		②		④	⑤	⑥	
	時間講師・臨時的任用教員の任用	□リスト掲載情報の不十分さから手間が発生。情報を持つ行政が検索した方が早い。(②⑥)	□任用までに手間がかかる。(⑥⑦) ◆特任手順のステップ・必要書類が多い。(⑥)		②		④		⑥	⑦
	1次窓口対応(電話)	□朝の欠席連絡による電話対応が多い。(④⑦)	◆配線・設備の問題で、一部の場所ではしか対応することができない。(⑦)				④			⑦
	文書管理(收受・差配)	□内容問わず、大半の文書・メールが管理職宛(特に副校長)に届く。(⑥)	□全文書に押印が必要である。(⑥) □起案文書の大半を管理職が確認している。(⑥)						⑥	
	経理関連事務(予算執行・物品管理)	□地域ごとに仕事の進め方が異なる。(⑤)	□煩雑な手続がある。(⑥)					⑤	⑥	
業務全般	□情報共有が不十分で連携不足である。(⑦) ◆副校長・教員の離席が多く、事務職員の業務が滞る。(⑥)	□業務スキルのある教職員に作業が偏る。(③) □各校共通の事務作業がある。(④) □紙ベースの業務形態である。(⑦)			③	④		⑥	⑦	

*1: 平成21年度に東京都教育委員会が実施したモニター調査では、調査内容の重複は約3%との結果が出ている。
学校現場は主観として内容の重複が多いと感じている様子。

Ⅱ-3 『スキル』向上の仕組みが十分に整っているか

現状では、スキル習得の有無が環境依存になっている状況であり、スキル習得機会が均一化されていない。



Ⅱ-4 『意欲』的に職務に取り組む姿勢があるか

現状満足度が低い「成長の機会・対価・ワークライフバランス」に加え、意欲への影響力が大きい「人間関係」の改善・維持が必要。また、女性のキャリア支援においては、家庭と管理職業務の両立を適える職場環境整備がポイントとなる。

全体傾向

女性教職員特有の傾向

対価

- ◆ 業務実態に見合う、金銭的対価がない。
 - ・ 副校長・主幹教諭は、一般教員と比べて責任が重く業務時間が長い一方で、給与の差が小さいことに不満がある。
 - ・ 対外的対応に伴い発生する費用に対する経費支給が不足している。
- ◆ 非金銭的な評価が不十分である。
 - ・ 折に触れて、インフォーマルな功績評価の機会を得ることができていない。
 - ・ 副校長の職責に対して、教職員や外部から十分な評価・認知が得られていない。

成長の機会

- ◆ 望む教育機会を得ることができていない。
- ◆ 魅力を感じるキャリアプランが整備されていない。

ワークライフバランス

- ◆ プライベートの時間を十分に確保できていない。
 - ・ 時間外勤務や休日勤務が多い。
 - ・ 年次有給休暇を十分取得することができていない。

人間関係

- ◆ 校長のリーダーシップが十分に発揮されている学校は満足度が高い。
- ◆ 周囲の教職員や、保護者・地域との協力関係の悪さに負担を感じている。
 - ・ 校長との折り合いが悪い副校長は、業務の負担感がとても大きい。
 - ・ 教職員が非協力である学校の副校長は、業務の負担感がとても大きい。
 - ・ 保護者・地域からの要望・苦情が多い学校の教職員は、負担感がとても大きい。

仕事内容

- ◆ 仕事量の多さと職務内容に不満を感じている
 - ・ 日々の仕事の多さや規定時間外の勤務に疲弊している。
 - ・ 保護者・地域からの要望・苦情対応に疲弊している。

学校の慣習・評判

- ◆ 学校の評判の悪さが負担感を増加させている

最も重要度が高い

現状満足度が最も低い

重点課題

- ・ 「ワークライフバランス」
- ・ 「対価」
- ・ 「成長の機会」

+

維持必須

・ 「人間関係」

- 重要度が最も高い要素
- 現状満足度は比較的高いが、悪化した際に意欲に及ぼす影響は大きい。

重点課題

・ 「ワークライフバランス」

- 家庭を仕事の両立が最優先となる傾向が強い。

Ⅲ 解決の方向性

1 変革の方向性 ～なぜ現在の多忙感を招いてしまったのか～

時代の変化とともに、地域、保護者及び行政からの要請が多様化・複雑化しているなかで、学校は旧態依然とした運営体制・組織風土・教職員意識のまま、自己変革を遂げられずにいる状況が根本的な要因と考えられる。

学校現場を取り巻く環境

◆ 外部の要請の多様化・複雑化

- ◆ 学校を取り巻く環境は常に変化し、学校現場が対応すべき要請は年々多様化・複雑化の一途をたどっている。

<地域・保護者>

- ◆ 保護者からの理不尽な要望の増加。
- ◆ 学校選択制、学校運営における地域連携強化に伴う、地域交流の増加、など。

<行政>

- ◆ (小学校での)英語教育、少人数学級制など学校現場ではより多くの施策を求められる。
- ◆ 施設開放等、学校教育活動外の業務の増加、など。

◆ 世代交代の加速

- ◆ ベテラン教員の大量退職に伴い、若手教員の増加による現場での人材育成の負担が年々増大している。
- ⇒ 定年退職のピークを迎え、若手への世代交代は今後も加速するため、人材育成の負担はさらに増大する見込み。



業務負担・多忙感発生の真因

環境変化に追いつかない “旧態依然とした運営態勢・組織風土”

- ◆ 旧来の運営態勢から抜本的な変革がないまま、多様化・複雑化する要請への対応を試みている。
⇒ 学校現場の業務量が溢れるのは必然
- ◆ 一方、行政・学校現場ともに、時代の変化を捉えた事務の効率化や働き方へ能動的に変革する組織風土になっていない。
⇒ 現場の多忙感増加の一途

Ⅲ-1 変革の方向性 ～具体的な問題点～

「個人や現場に任せきりにすることなく組織全体で学校運営をするという観点」及び「変革するということに対する消極的な姿勢を改めていくこと」が、業務負担の軽減・多忙感の解消には必要と考えられる。

「旧態依然とした運営態勢・風土」とは？

想定されるリスク

個人の能力に依存

- 意欲・スキルの高い管理職・教職員が集まった学校は、学校規模にかかわらず負担が比較的少ない。
- 学校により、同じ職種でも業務の分掌範囲が様々である。
 - 同規模の学校でも、少人数で乗り切れている学校も散見された。(ベテラン教職員の活躍、協力的な姿勢)

世代交代に伴う
負担のさらなる増加

現場まかせ (行政の支援不足)

- 学校現場に対する要請は増やすものの、それを実行可能にするための支援体制は拡充できていない。
- 現場の疲弊感を理解し、解消するような支援施策が十分に実行されているとは言い難い。

増え続ける
現場の負担・疲弊感

変革・チャレンジに 消極的なワークスタイル

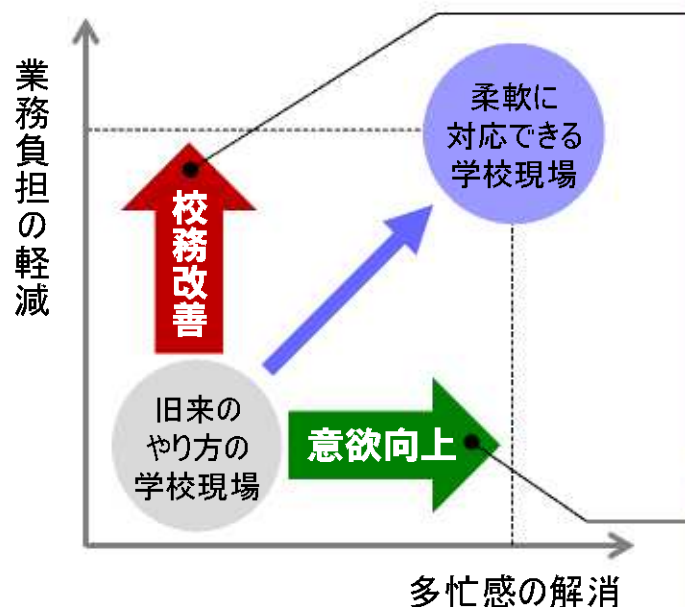
- 基本的には、前例踏襲の傾向。
- 効率的な業務・ワークスタイルを志向する潮流との大きなギャップ。(昨今の労働人口減少は社会全体の課題)
 - 実務を自らこなす管理職
 - 有効活用されていない行政が整備したICTインフラ

時代の変化に
追従できない

Ⅲ-1 変革の方向性 ～どのように負担のない学校現場をつくるか～

業務負担の軽減及び多忙感の解消には、校務を改善して学校を効率的に運営できるモデルを行政が明確に提示することが重要であり、そのための具体的な条件整備を4つの方向性から検討していく。

負担のない学校現場づくりに向けた方向性



環境変化に柔軟に対応できる
負担のない運営態勢づくり

〔① 役割〕 個人の能力に頼らずとも効率的な運営が可能なモデルの整備

- 個人の能力に依存せずとも、効率的に運営できる体制・働き方のモデルを定義。
- 必要に応じた支援職員の配置や、積極的な業務代行など、学校設置者と学校とで協同運営体制を構築。

〔② 業務の進め方〕 生産性・効率性を意識した簡素なプロセス・インフラの整備

- 既存の進め方に捉われず、共通化可能な業務プロセスの標準化など、効率的な業務の進め方を実践。
- 校務システムや業務支援ツール(マニュアル)の提供など、学校設置者が効率化を支援。

〔③ スキル〕 世代交代に備えた人材育成のスピードアップ

- 若手の増加に備え、研修以外にも能動的にスキルを習得できる機会・手段を提供。
- 人事考課と人材育成を連動させ、人材育成責任を明確化。

〔④ 意欲〕

◆ワークライフバランスを適正化するワークスタイル／インフラの整備

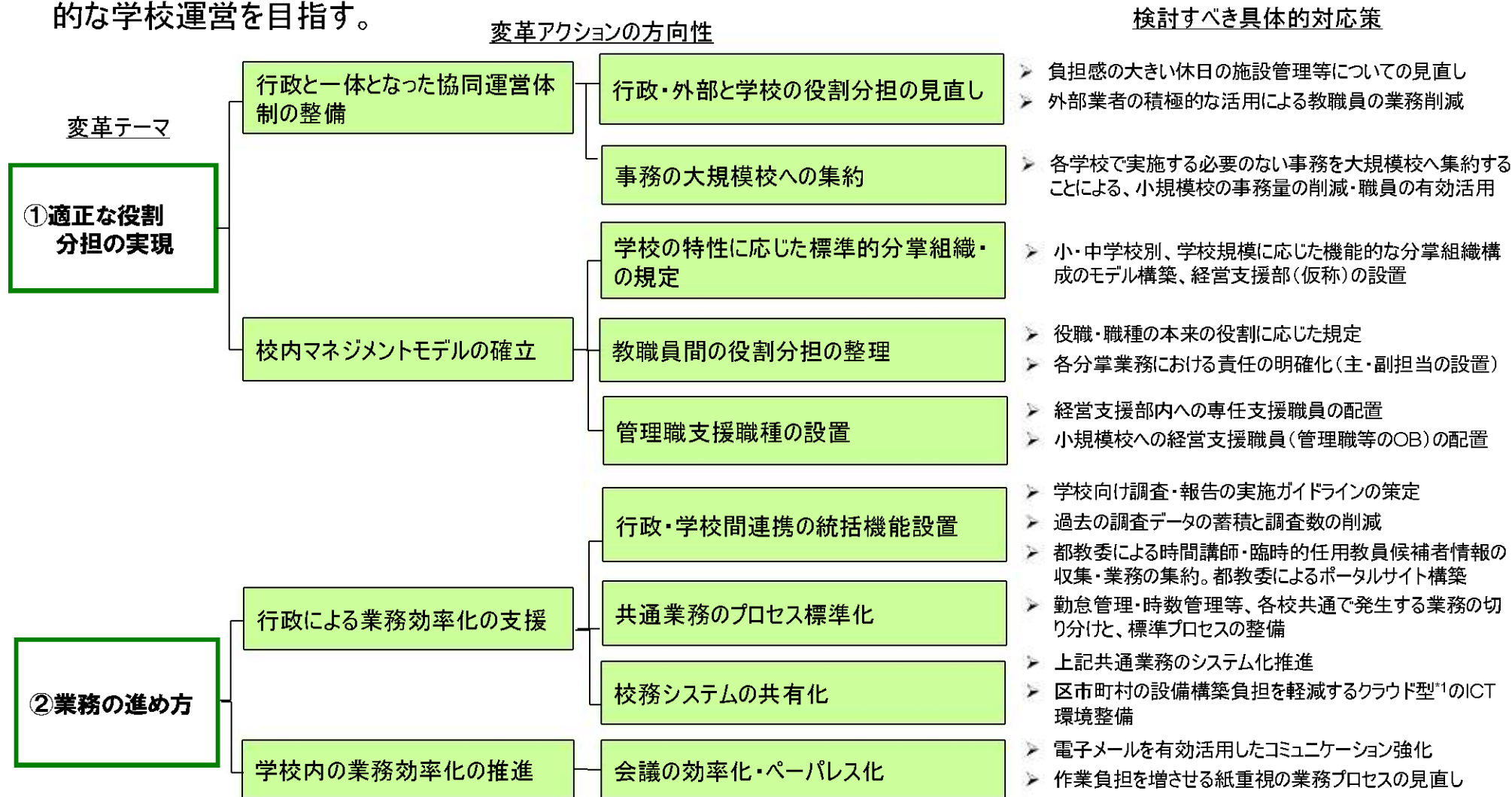
- 確実に休暇取得ができる体制づくりや、生産性を上げる仕事の進め方を検討する。

◆教育委員会が主体となったねぎらう風土づくり

- 悩み・不安の解消を目的としたカウンセリング機能の設置や、管理職のフィードバックや表彰制度の増強など「ねぎらう風土」を根付かせる。

Ⅲ-2 変革を通じて目指す姿 ～変革テーマ(1/2)～

学校と行政及び校内の教職員間の適正な役割分担の実現と業務の進め方を見直すことにより、チームによる効率的な学校運営を目指す。



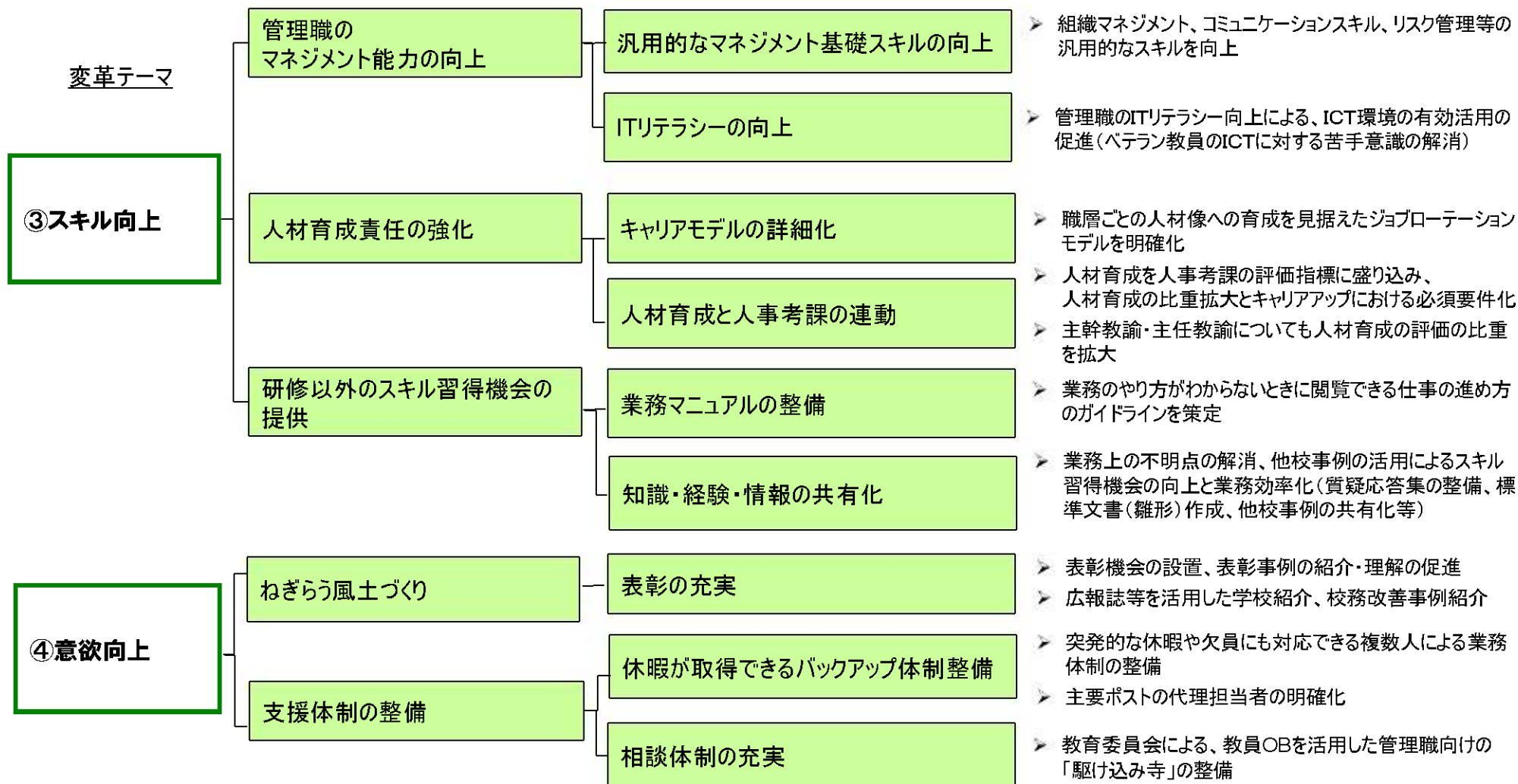
*1:ユーザー(企業、個人など)がハードウェア、ソフトウェア、データなどを、自ら保有・管理せず、インターネットを通じてサービスを受け、サービス利用料金を払う形式のサービスを指す。

Ⅲ-2 変革を通じて目指す姿 ～変革テーマ(2/2)～

管理職のマネジメント力の強化及び学校を支える教職員の育成により校務を効率化するとともに、意欲を向上させる取組みによって多忙感を解消する。

変革アクションの方向性

検討すべき具体的対応策



Ⅲ-3 今後の取組の方向性

①適正な役割分担の実現 ②業務の進め方 ～ 行政・外部との役割分担の見直し ～

現状、学校側で実施している業務のうち、学校教育活動外の業務については、行政若しくは外部における役割分担を見直し、学校の業務負担の軽減を図る。

現状の課題

- ❑ 施設管理者として、学校側にて実施している業務が、現場負担の一因となっている。

《調査結果》

- ✓ 休日の学校開放業務を学校が実施している。

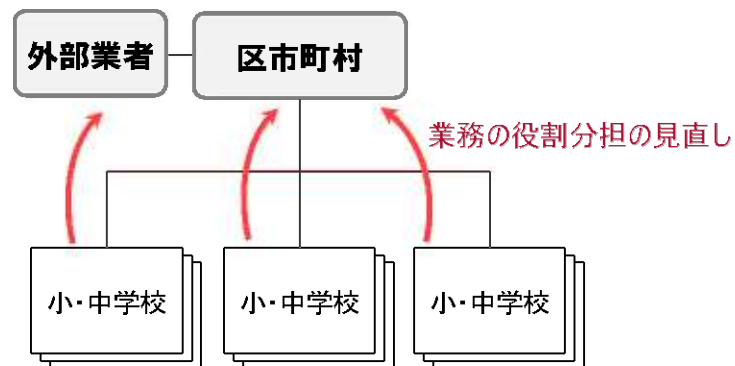
- ❑ 通常外部委託している業務に関しても、一部地域では学校側で実施しており、上記同様に現場負担の一因となっている。

《調査結果》

- ✓ 施設管理員として派遣されているシルバー人材の雇用時間は地域によって様々である。
- ✓ シルバー人材不在時間帯は教職員が補助している。

解決策として...

行政・外部との役割分担の見直し



行政・外部との役割分担の見直し

学校教育活動外の業務であり、かつ集中処理することで業務の効率化が見込まれる業務について、行政・外部との役割分担の見直しを検討していく。

Ⅲ-3 今後の取組の方向性

①適正な役割分担の実現 ②業務の進め方 ～ 大規模校への事務集中処理体制の構築 ～

調査結果より明らかになった現状の課題を踏まえ、一部の事務業務を大規模校で集中的に処理可能な体制の確立を検討し、複数の学校を跨いだ形で校務の効率化を図る。

現状の課題

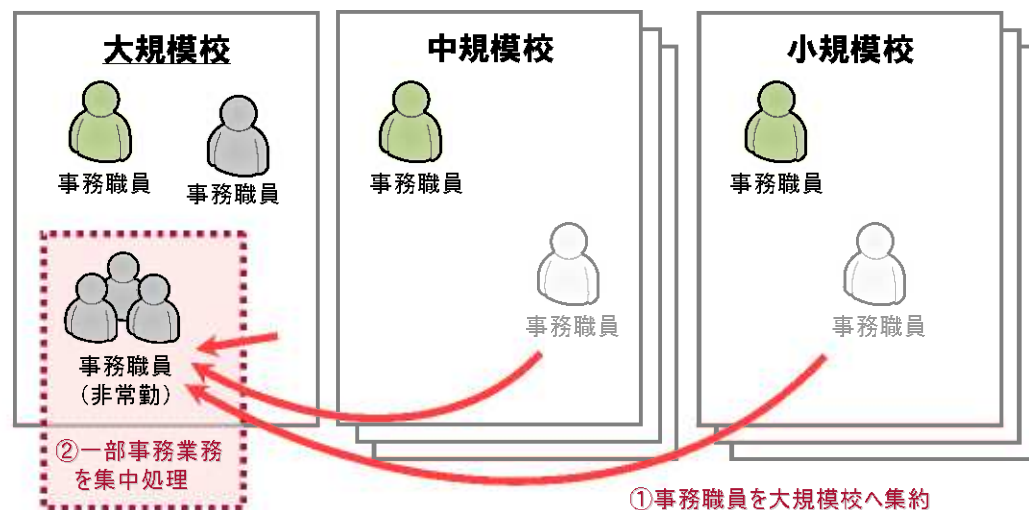
- 規模に比例して、事務量が多い。
- 事務職員の配置状況は区市町村によって状況が異なる。

《調査結果》

- ✓ 2次調査対象校に関しては、半数程度の学校では2名の事務職員が配置されている。
- ✓ 常勤・非常勤がそれぞれ2名配置されている4名体制の学校も見られる一方で、再任用事務職員(フルタイムではない事務職員)1名のみが配置されている学校もある。

解決策として...

大規模校への事務集中処理体制の構築(イメージ)



①事務職員を大規模校へ集約

区市町村教委の判断で学校規模に応じて、事務職員の人員配置を再編する。

①事務職員を大規模校へ集約
または、一時的に滞在(1週間に1日など)

②一部の事務業務を集中処理

中・小規模校の一部事務業務を大規模校にて集中処理する。

Ⅲ-3 今後の取組の方向性

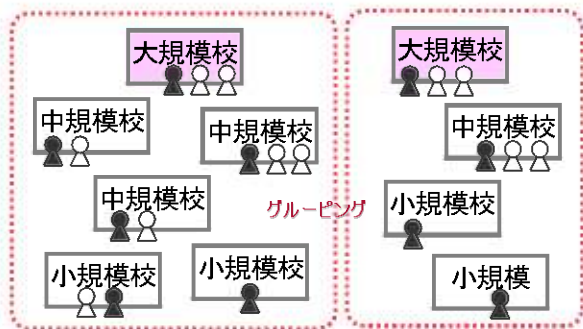
①適正な役割分担の実現 ②業務の進め方 ～ 大規模校への事務集中処理体制の構築（イメージ）～

事務業務の集中処理体制の検討にあたっては、職員数を増員する形ではなく、同地区内の事務職員の配置転換等により実現する。

集約化の検討イメージ

集約可能な業務の検討イメージ

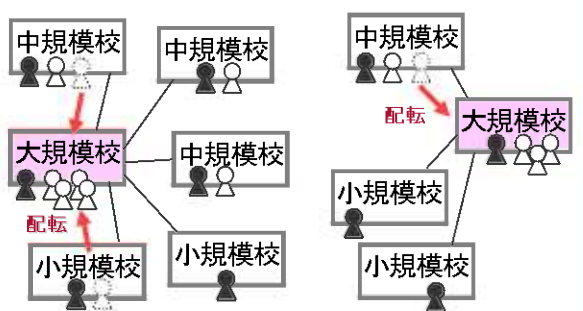
手順1：同地区内の学校をグルーピング



■ 地区内より事務集約の中心校となる学校を定めた上で、当該校を中心に周辺校を4～6校程度でグルーピングする。

凡例
 ●：常勤職員 ○：非常勤職員
 □：事務処理中心校

手順2：事務職員の配置転換を実施



■ 下記の人数を目安として中心校へ一部の事務職員を集約する。
 -中心校：3名～5名
 -周辺校：2名～3名

■ 当該施策では、極力、事務職員の配置転換等で対応を行い、全体数の増員は行わない。

◆ 大規模校で集中処理を行うことが可能な業務の条件としては、下記の2点が挙げられる。

- 場所に依存しない業務
- 即時性が求められない業務

◆ 現状で想定される、集約可能な業務と集約が困難な業務は以下のとおり。

- 集約が可能な業務**
- ✓ 給与、旅費、諸手当関連事務
 - ✓ 証明書発行
- など
- 集約が困難な業務(想定)**
- ✓ 文書の受付、印刷、発送、配布(場所に依存)
 - ✓ 予算執行(即時性が求められる)
 - ✓ 備品管理(場所に依存)
- など

⇒ 今後、集約可能な業務を精緻に選別し検討していく必要がある。

Ⅲ-3 今後の取組の方向性

＜大規模校への事務集約の先行事例＞

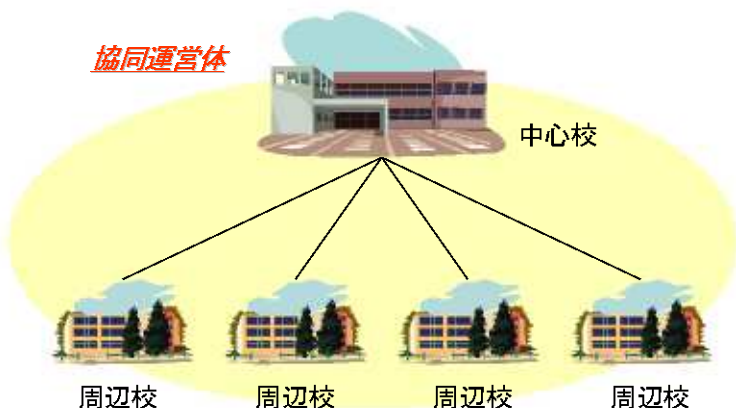
イギリスにおける中心校と周辺校の連携による公立学校改革

イギリスのある市域における公立学校改革では、市域内の学校を階層化した上で中心校が周辺校の校務を集中的に処理する体制により、周辺校は効率的な学校運営と管理職や教員の本来業務への注力を可能としている。

背景

学校の階層化による学校運営の連携体制の確立

イギリスのある市域の中等教育公立学校は、中心校、周辺校の2層に分け、中心校を主体とした学校運営の連携を行っている。



連携までの経緯

- ✓中心校は地域の校務処理センター、教員育成センターとして機能するに十分な多数の校務スタッフが配置されていた。
- ✓周辺校は校内でそれぞれ問題を抱えており、校務改善の必要性があった。

連携の内容

校務の集中処理による校務改善

教育補助員や事務スタッフによる校務の集中処理

- 中心校の教育補助員や出欠管理事務員等のスタッフが、周辺校23校の校務を集中的に処理することにより、周辺校の校務が軽減。

連携による効果

効率的な学校運営と管理職や教員の本来業務への注力

効率的な学校運営組織体制の確立

- 周辺校では、人員の最適化によって効率的な学校運営組織の体制が確立する。

管理職や教員の本来業務への注力

- 周辺校の管理職は授業観察による教員評価への注力が可能となる。
- 周辺校の教員は教務への注力が可能となり、学習指導の質が向上する。

Ⅲ-3 今後の取組の方向性

①適正な役割分担の実現 ②業務の進め方 ～ 校内マネジメントモデルの確立 ～ (1)特性に応じた標準的分掌組織の設置 (2)管理職支援組織の設置

調査結果より明らかになった課題を踏まえ、副校長の業務支援の機能を担う『経営支援部(仮称)』を学校内にモデル設置し、管理職がリーダーシップを発揮しやすい環境を検討する。

現状の課題

- 現状、学校の要である副校長が運行事務や調査対応に多くの時間を費やしており、管理職として最も注力すべき学校運営に関連する企画・立案や人材育成に時間が割けていない。

《調査結果》

- ✓ 勤務日・休日共に、全体の約60～70%の時間を校務・調査に費やしている。
- ✓ 積み残した事務処理を勤務時間外や休日処理している。

- 現状の学校組織においては、副校長が担っている業務の適当な割り振り先がないため、副校長自らが学校運行事務や調査対応を行っている。

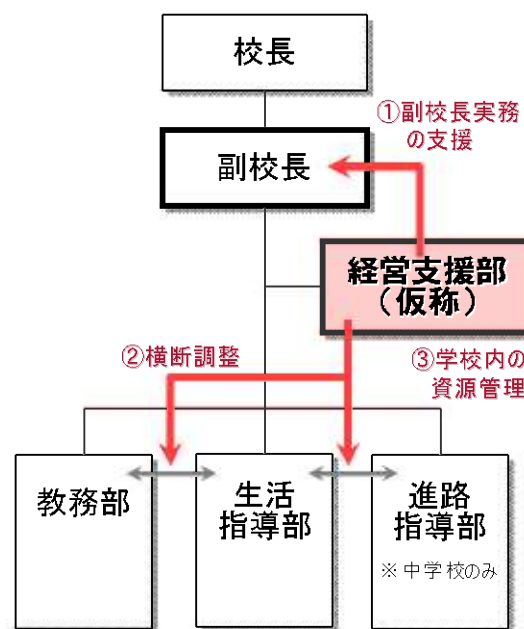
《調査結果》

- ✓ 教職員の忙しさ、スキル不足、非協力などの理由から副校長は教職員に業務を任せることができない。

解決策として...

副校長の業務支援の機能を担う 副校長直轄の『経営支援部(仮称)』を設置

経営支援部(仮称)の概略図



経営支援部(仮称)の役割

①副校長実務の支援

副校長が担っている業務全般(学校運行事務、調査など)をサポートする。

②横断調整

予算策定や各種行事、企画を実施する際に、各分掌組織の意見調整を行う。

③学校内の資源管理

学校内におけるヒト・モノ・カネの管理を行う。

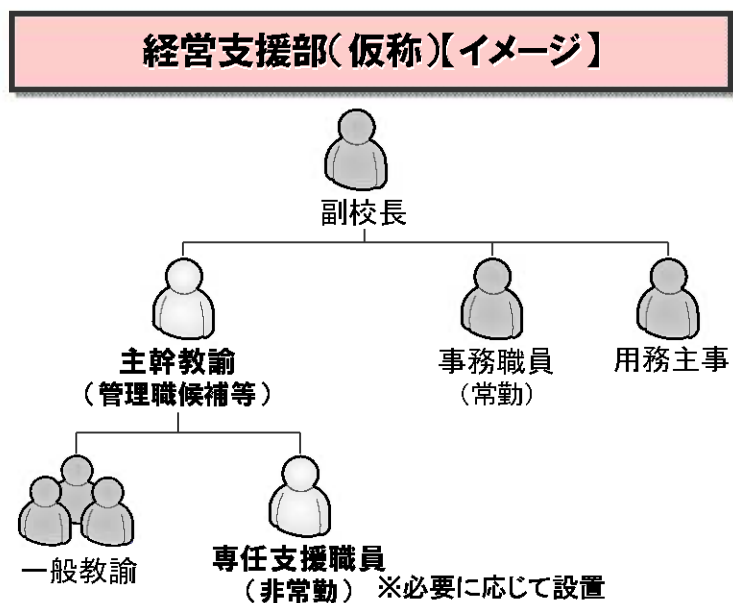
Ⅲ-3 今後の取組の方向性

①適正な役割分担の実現 ②業務の進め方 ～ 校内マネジメントモデルの確立 ～

(1)特性に応じた標準的分掌組織の設置 (2)管理職支援組織の設置

『経営支援部(仮称)』の持つ機能を踏まえ、役割に鑑み、標準的な体制を検討・構築していく。

経営支援部(仮称)の考え方:標準的な人員配置



- ✓ 経営支援部(仮称)は主任を副校長が担い、以下に主幹教諭、一般教諭を数名、事務職員、用務主事を配置する。
- ✓ 現状、業務の割り振り先が不在のために副校長が行っている事務作業を担う役割として、新たな職責の「専任支援職員」を必要に応じて配置する。
- ✓ なお、経営支援部(仮称)の主幹教諭には、可能な限り「管理職候補者」を配置し、副校長の実務を学んでいく機会を提供する。

経営支援部(仮称)の考え方:標準的な担当業務

副校長	<ul style="list-style-type: none"> 部内教職員への業務指示、進捗管理 部内業務の統括、チェック 	部内管理・統括
主幹教諭 (管理職候補等)	<ul style="list-style-type: none"> 経営企画・立案のサポート 学校運営事務、調査対応サポート 人材育成計画の策定、実行 教職員の労務・サービス管理 	副校長支援、 横断調整
一般教諭	<ul style="list-style-type: none"> 人材育成計画の策定、実行サポート 教職員の労務・サービス管理サポート 広報 	労務・人材育成 (人事管理)
専任支援職員 (非常勤)	<ul style="list-style-type: none"> 文書の受付、印刷、発送、配布 学校運営事務、調査対応サポート 	広報
事務職員 (常勤)	<ul style="list-style-type: none"> 予算案編成、予算管理・執行、決算 給与・旅費、福利厚生管理 備品管理、消耗品購入 	庶務 (副校長支援)
用務主事	<ul style="list-style-type: none"> 施設設備の維持、安全管理 施設の簡易な修繕 	財務、給与 (予算管理)
		備品・施設管理 (財産管理)

⇒ 上記業務以外にも、分掌図内に記載されていない「その他に属しない業務」については、経営支援部(仮称)が所掌する。

Ⅲ-3 今後の取組の方向性

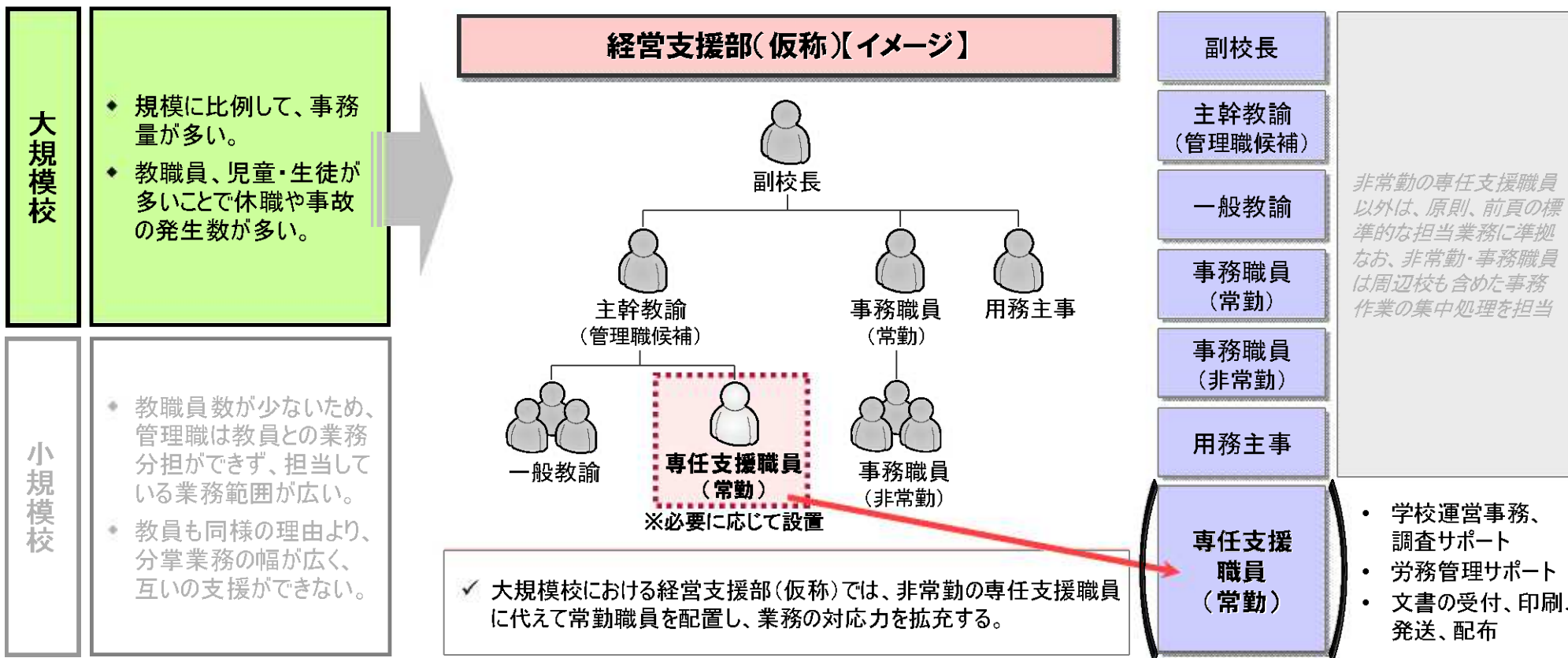
①適正な役割分担の実現 ②業務の進め方～ 校内マネジメントモデルの確立 ～ (1)特性に応じた標準的分掌組織の設置 (2)管理職支援組織の設置

学校規模に応じて、業務負担及び多忙感の要因は異なり、また、教員数などの人的資源の状況も異なっている。これらを踏まえた上で、大規模校においては、必要に応じて常勤の専任支援職員を配置し、『経営支援部(仮称)』の機能を強化する。

規模別の業務負担の差

経営支援部(仮称)の考え方:
大規模校における人員配置

経営支援部(仮称)の考え方:
大規模校における担当業務



Ⅲ-3 今後の取組の方向性

①適正な役割分担の実現 ②業務の進め方～ 校内マネジメントモデルの確立 ～

(1)特性に応じた標準的分掌組織の設置 (2)管理職支援組織の設置

小規模校においては、教員数が少ないため、『経営支援部(仮称)』に管理職候補の主幹教諭や一般教諭を複数名配置することが困難であると想定される。したがって、小規模校においては、「経営支援職員」として、管理職等のOBを必要に応じて配置し、『経営支援部(仮称)』における主幹教諭の機能を代替して担う形とする。

規模別の業務負担の差

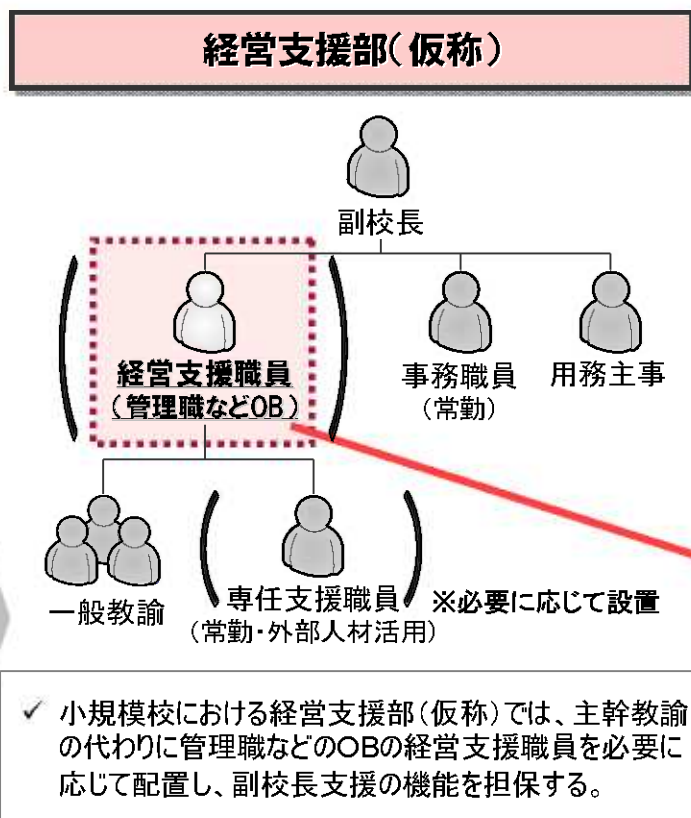
大規模校

- 規模に比例して、事務量が多い。
- 教職員、児童・生徒が多いことで休職や事故の発生数が多い。

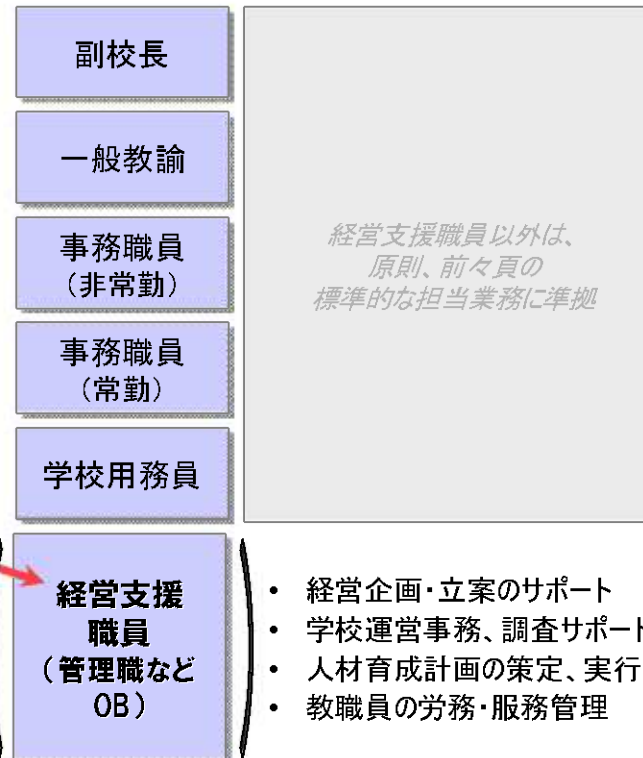
小規模校

- 教職員数が少ないため、管理職は教員との業務分担ができず、担当している業務範囲が広い。
- 教員も同様の理由より、分掌業務の幅が広く、互いの支援ができない。

経営支援部(仮称)の考え方: 小規模校における人員配置



経営支援部(仮称)の考え方: 小規模校における担当業務



Ⅲ-3 今後の取組の方向性

①適正な役割分担の実現 ②業務の進め方～ 校内マネジメントモデルの確立 ～ (1)特性に応じた標準的分掌組織の設置 (2)管理職支援組織の設置

特性に応じた小学校の標準的分掌組織モデルの基本的考え方については以下のとおりである。

小学校の特性別分掌図の基本的な考え方

学校規模の考え方

小学校共通

◆ 「経営支援部(仮称)」、「教務部」、「生活指導部」を必ず設置

- ・ 設置が義務付けられている「教務部」、「生活指導部」に加えて、学校経営機能の強化を目指し、学校規模にかかわらず「経営支援部(仮称)」を必ず設置する。

◆ 経営支援機能、教務機能、生活指導機能の3機能に分掌を大別し、各機能のリーダーとして主幹教諭を配置

- ・ 「経営支援部(仮称)」、「教務部」、「生活指導部」を中心とした3機能に主幹教諭を配置する。なお、管理職候補の主幹教諭は極力、「経営支援部(仮称)」に配置し、管理職の実務を学ぶ機会を提供する。
- ・ 但し、小規模校の「経営支援部(仮称)」には主幹教諭の代替として、経営支援職員(管理職OB)」を必要に応じて配置する。

小規模の小学校

◆ 教職員数を考慮し、必要最低限の分掌のみを設置

- ・ 大・中規模校に設置する「保健部」の機能を「生活指導部」内にて担う形とする。
- ・ 但し、各学校の特色を出していくため、また教員育成の観点からも、「研究部」、「特別活動部」は小規模にも極力、設置する。

(調査において校内研究や研究発表を経験することが、教員の成長につながるとの意見あり)

◆ 「学級数」と「教員数」を基準に学校規模を識別

規模	通常学級数	平均教職員数*1
大規模	33学級	50人
	30学級	43人
	28学級	45人
	27学級	43人
	26学級	44人
	25学級	39人
	24学級	40人
	23学級	38人
中規模	22学級	37人
	21学級	34人
	20学級	35人
	19学級	35人
	18学級	33人
	17学級	32人
	16学級	30人
	15学級	29人
	14学級	28人
	13学級	25人
	12学級	25人
小規模	11学級	23人
	10学級	24人
	9学級	21人
	8学級	21人
	7学級	19人
	6学級	18人
	5学級	11人
	4学級	11人
	3学級	7人
	2学級	5人

*1:平均教職員数、対象学校数に関しては、平成22年度のデータをもとに換算。

Ⅲ-3 今後の取組の方向性

①適正な役割分担の実現 ②業務の進め方

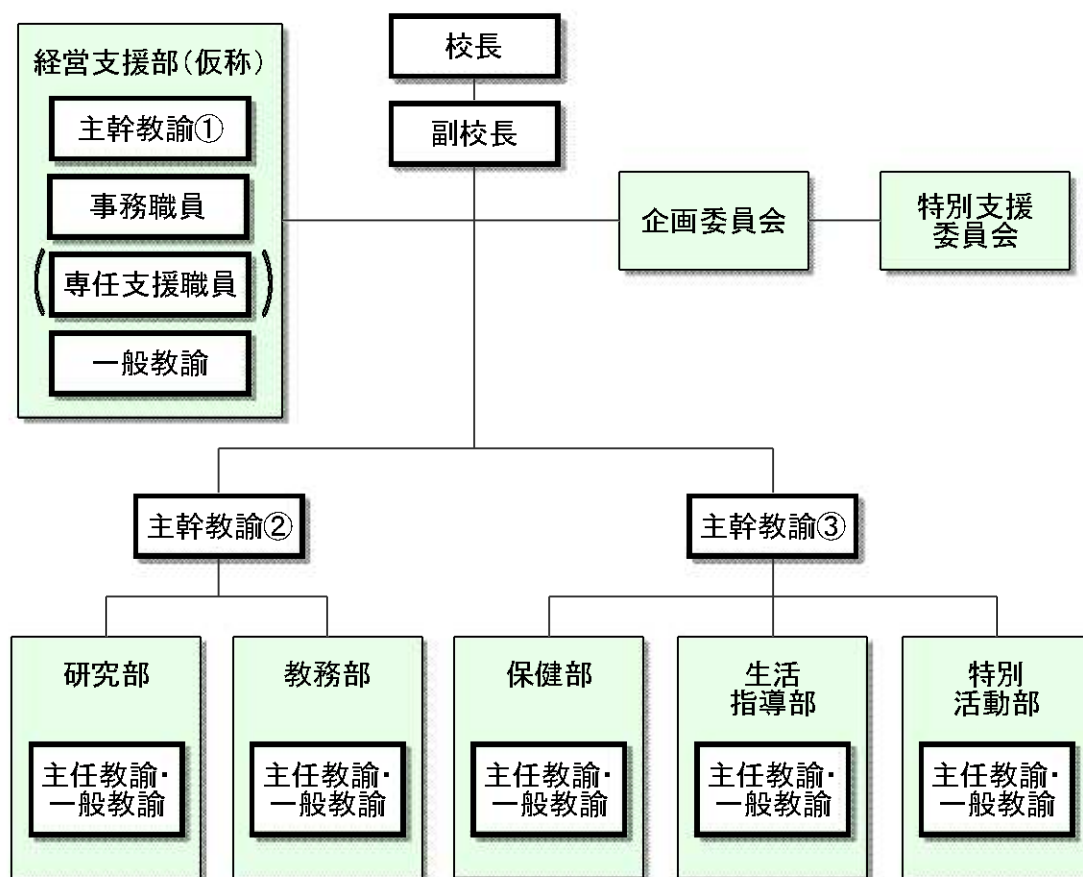
～ 校内マネジメントモデルの確立 ～

(1)特性に応じた標準的分掌組織の設置 (2)管理職支援組織の設置

小学校・大規模

小学校・大規模校の標準的分掌図

(通常学級数が22学級以上、教職員35名以上程度を想定*1)



小学校・大規模校の各分掌の主要な役割

- 校長**
 - ・学校経営方針の策定
 - ・所属教職員の監督
 - ・学外関係者対応
- 副校長**
 - ・学校運営に係る施策の企画・立案
 - ・学外関係者対応
 - ・各種分掌業務の管理(チェック)・指導
- 経営支援部 (仮称)**
 - ・管理職業務のサポート
 - ・部間調整
 - ・学校内資源(ヒト・モノ・カネ)の管理
 - ・周辺校の事務作業代行
- 教務部**
 - ・教育課程の策定、実行、進捗管理
 - ・年間行事計画・月行事予定の策定
 - ・儀式的行事(卒業式など)の計画・実施
- 生活指導部**
 - ・校内指導計画の策定・指導
 - ・他校、外部諸機関との連携
 - ・安全教育計画、防災計画の策定・推進
- 研究部**
 - ・校内研究計画の策定・推進
- 特別活動部**
 - ・学級活動、クラブ活動計画の策定・推進
- 保健部**
 - ・学校保健計画の策定、保健室の管理

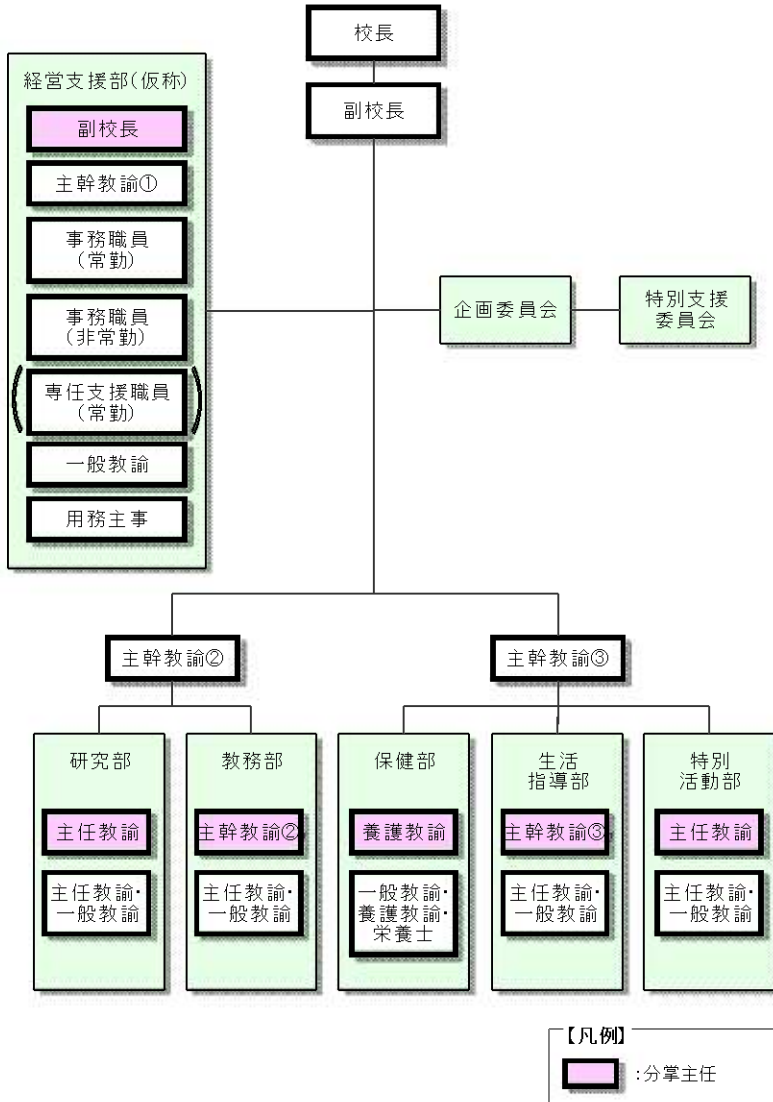
※ 主幹教諭①には管理職候補を配置。

※ 主幹教諭①～③は配置の優先順位。主幹教諭が3名以下の場合には主任教諭を配置。

*1: 平成22年度のデータをもとに換算すると、大規模校は都内80校が対象として当てはまる。

小学校・大規模校の標準的分掌モデル

標準的分掌図



各分掌の役割

校長	学校全般統括、経営方針策定、学外関係者対応			
副校長	学内管理、学校運営に係る施策の企画・立案、学外関係者対応			
経営支援部	部内統括	経営支援部全体管理、部内業務進捗管理	…◎副校長、○主幹教諭①	
	学校運営事務	学校運営事務、校外・校内調査対応	主幹教諭①、一般教諭、 (専任支援職員)	
	人材育成	人事育成計画(役割分担、育成目標等)と推進、ICT推進		
	サービス管理	教職員のサービス管理(出勤簿・休暇簿)		
	広報	学校便り作成、ホームページ更新、外部との渉外		
	庶務	文書受領、印刷、差配、発送	…事務職員、(専任支援職員)	
	予算・給与	予算編成、予算執行、給与・旅費・福利厚生(周辺校分も含む)	…事務職員	
備品・施設管理	備品管理、備品購入、施設管理、施設修繕	…事務職員、用務主事		
主幹教諭②	教務部、研究部の横断管理			
教務部	部内統括	教務部全体管理、部内業務進捗管理	…◎主幹教諭②、○主任教諭	
	教育課程	教育課程編成・進捗管理・評価、授業時数集計、職員会議運営	主幹教諭②、主任教諭、 一般教諭	
	行事	年間行事計画、月行事予定、行事進捗管理		
	学籍	在籍管理、転出入事務、長欠管理		
	時間割	時間割作成、補教計画		
	成績管理	指導要録・通知表・成績一覧表・出席状況一覧表作成		
	教科書	教科書関係事務、補助教材		
	教育実習	実習指導計画、教育実習受入事務、報告		
	文書管理	出席簿、学級日誌、児童名簿、児童住所録、電話連絡網管理		
	儀式的行事	入学式、卒業式計画・準備・実行		
研究部	部内統括	研究部全体管理、部内業務進捗管理		…◎主任教諭、○一般教諭
研究	校内研究計画と推進、校外研修案内	…主任教諭、一般教諭		
主幹教諭③	生活指導部、特別支援部、保健部の横断管理			
生活指導部	部内統括	生活指導部全体管理、部内業務進捗管理	…◎主幹教諭③、○主任教諭	
	校内生活	年間指導計画、校内生活指導、集会指導、校内巡視	主幹教諭③、主任教諭、 一般教諭	
	校外生活	校内生活指導、外部諸機関との連携		
	安全管理	安全教育計画、防災・避難訓練計画と推進、防災組織		
	校内環境	清掃指導計画、清掃用具の購入・管理		
	教育相談	教育相談計画と推進、相談室管理、スクールカウンセラー連携		
	体育的行事	運動会計画・準備・実行		
	文化的行事	学芸会・音楽会・学習発表会等の計画・準備・実行		
	特別活動部	部内統括		特別活動部全体管理、部内業務進捗管理
児童会	児童会行事計画と推進、児童会選挙	主任教諭、一般教諭		
学級・クラブ活動	学級・クラブ活動計画、学級・クラブ活動運営			
保健部	部内統括	給食部全体管理、部内業務進捗管理	…◎養護教諭、○一般教諭	
	保健	学校保健計画、保健指導、保健室管理、健康診断	一般教諭、養護教諭、 栄養士	
	給食	給食年間計画、給食指導、献立作成、衛生管理		

Ⅲ-3 今後の取組の方向性

①適正な役割分担の実現 ②業務の進め方

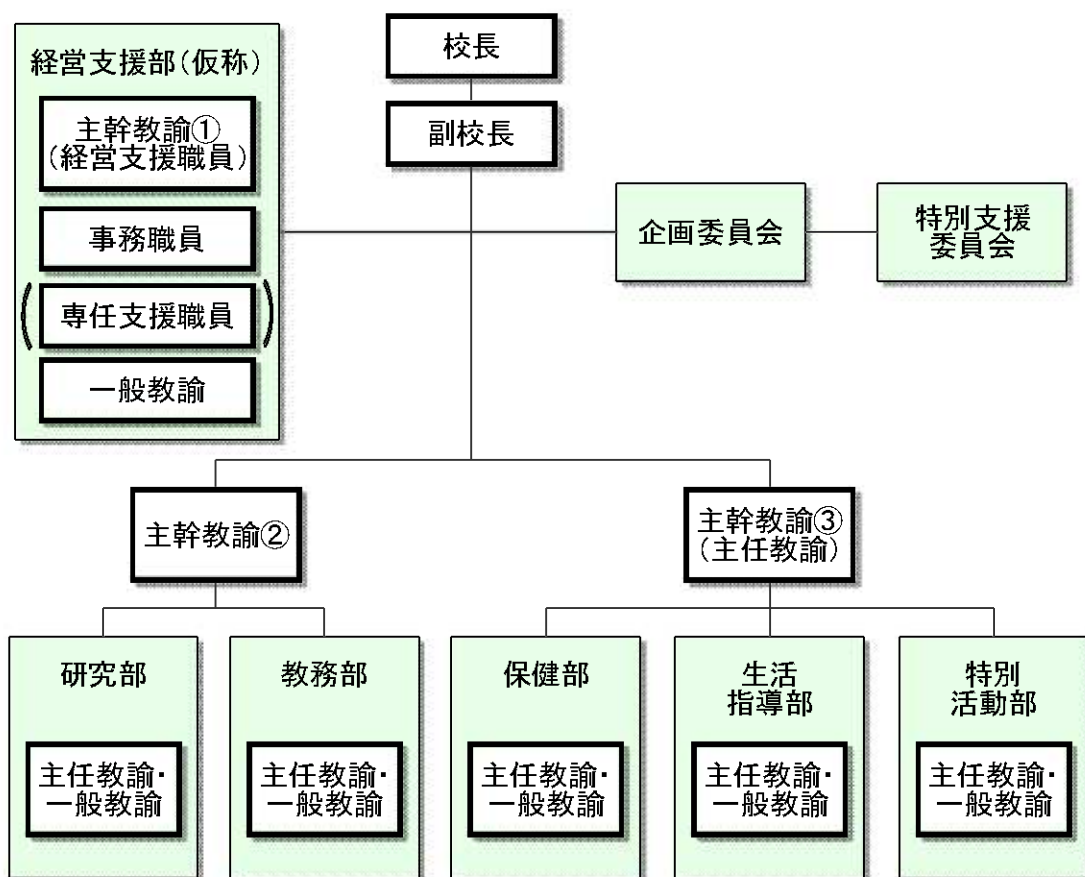
～ 校内マネジメントモデルの確立 ～

(1)特性に応じた標準的分掌組織の設置 (2)管理職支援組織の設置

小学校・中規模

小学校・中規模校の標準的分掌図

(通常学級数が7学級以上21学級以下、教職員20名～35名程度想定*1)



小学校・中規模校の各分掌の主要な役割

- 校長**
 - ・学校経営方針の策定
 - ・所属教職員の監督
 - ・学外関係者対応
- 副校長**
 - ・学校運営に係る施策の企画・立案
 - ・学外関係者対応
 - ・各種分掌業務の管理(チェック)・指導
- 経営支援部(仮称)**
 - ・管理職業務のサポート
 - ・部間調整
 - ・学校内資源(ヒト・モノ・カネ)の管理
- 教務部**
 - ・教育課程の策定、実行、進捗管理
 - ・年間行事計画・月行事予定の策定
 - ・儀式的行事(卒業式など)の計画・実施
- 生活指導部**
 - ・校内指導計画の策定・指導
 - ・他校、外部諸機関との連携
 - ・安全教育計画、防災計画の策定・推進
- 研究部**
 - ・校内研究計画の策定・推進
- 特別活動部**
 - ・学級活動、クラブ活動計画の策定・推進
- 保健部**
 - ・学校保健計画の策定、保健室の管理

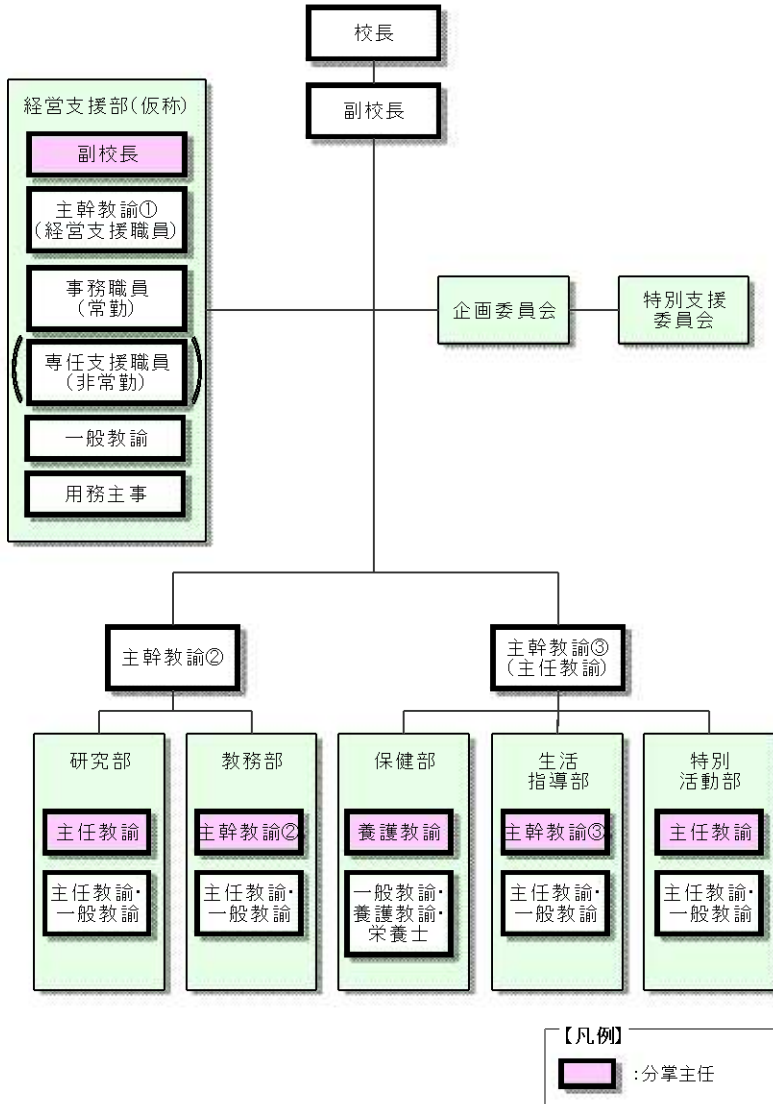
※ 主幹教諭①には管理職候補を配置。

※ 主幹教諭①～③は配置の優先順位。主幹教諭が3名以下の場合には主任教諭を配置。

*1: 平成22年度のデータをもとに換算すると、中規模校は都内872校が対象として当てはまる。

小学校・中規模校の標準的分掌モデル

標準的分掌図



各分掌の役割

分掌	役割	担当		
校長	学校全般統括、経営方針策定、学外関係者対応			
副校長	学内管理、学校運営に係る施策の企画・立案、学外関係者対応			
経営支援部	部内統括	経営支援部全体管理、部内業務進捗管理	…◎副校長、○主幹教諭①	
	学校運営事務	学校運営事務、校外・校内調査対応	主幹教諭①、一般教諭、 (専任支援職員)	
	人材育成	人事育成計画(役割分担、育成目標等)と推進、ICT推進		
	サービス管理	教職員のサービス管理(出勤簿・休暇簿)		
	広報	学校便り作成、ホームページ更新、外部との渉外	…事務職員、(専任支援職員)	
	庶務	文書受領、印刷、差配、発送		
	予算	予算編成、予算執行	…事務職員	
備品・施設管理	備品管理、備品購入、施設管理、施設修繕	…事務職員、用務主事		
主幹教諭②	教務部、研究部の横断管理			
教務部	部内統括	教務部全体管理、部内業務進捗管理	…◎主幹教諭②、○主任教諭	
	教育課程	教育課程編成・進捗管理・評価、授業時数集計、職員会議運営	主幹教諭②、主任教諭、 一般教諭	
	行事	年間行事計画、月行事予定、行事進捗管理		
	学籍	在籍管理、転出入事務、長欠管理		
	時間割	時間割作成、補教計画		
	成績管理	指導要録・通知表・成績一覧表・出席状況一覧表作成		
	教科書	教科書関係事務、補助教材		
	教育実習	実習指導計画、教育実習受入事務、報告		
	文書管理	出席簿、学級日誌、児童名簿、児童住所録、電話連絡網管理		
	儀式的行事	入学式、卒業式計画・準備・実行		
研究部	部内統括	研究部全体管理、部内業務進捗管理		…◎主任教諭、○一般教諭
研究	校内研究計画と推進、校外研修案内	…主任教諭、一般教諭		
主幹教諭③	生活指導部、特別支援部、保健部の横断管理			
生活指導部	部内統括	生活指導部全体管理、部内業務進捗管理	…◎主幹教諭③、○主任教諭	
	校内生活	年間指導計画、校内生活指導、集会指導、校内巡視	主幹教諭③、主任教諭、 一般教諭	
	校外生活	校内生活指導、外部諸機関との連携		
	安全管理	安全教育計画、防災・避難訓練計画と推進、防災組織		
	校内環境	清掃指導計画、清掃用具の購入・管理		
	教育相談	教育相談計画と推進、相談室管理、スクールカウンセラー連携		
	体育的行事	運動会計画・準備・実行		
	文化的行事	学芸会・音楽会・学習発表会等の計画・準備・実行		
	特別活動部	部内統括		特別活動部全体管理、部内業務進捗管理
児童会	児童会行事計画と推進、児童会選挙	主任教諭、一般教諭		
学級・クラブ活動	学級・クラブ活動計画、学級・クラブ活動運営			
保健部	部内統括	給食部全体管理、部内業務進捗管理	…◎養護教諭、○一般教諭	
	保健	学校保健計画、保健指導、保健室管理、健康診断	一般教諭、養護教諭、 栄養士	
	給食	給食年間計画、給食指導、献立作成、衛生管理		

【凡例】
◎: 分掌主任
○: 分掌副主任

Ⅲ-3 今後の取組の方向性

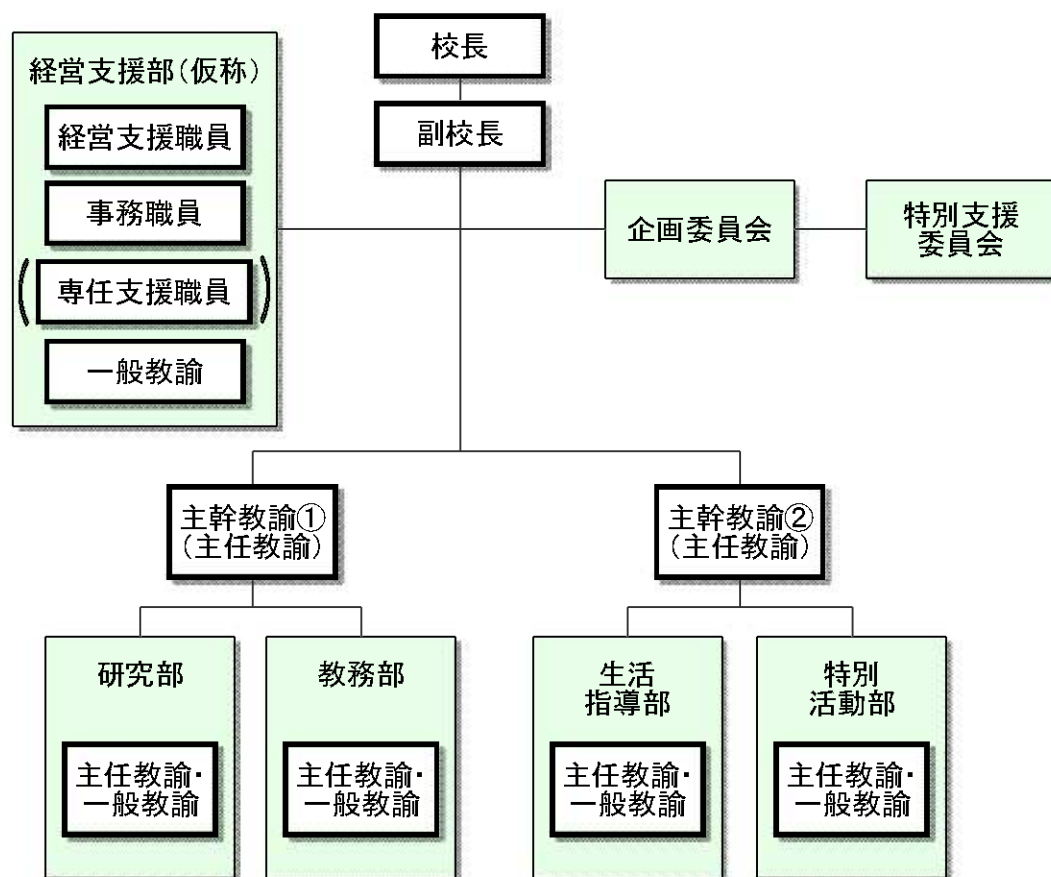
①適正な役割分担の実現 ②業務の進め方 ～ 校内マネジメントモデルの確立 ～

(1)特性に応じた標準的分掌組織の設置 (2)管理職支援組織の設置

小学校・小規模

小学校・小規模校の標準的分掌図

(通常学級数が6学級以下、教職員20名以下程度を想定*1)



小学校・小規模校の各分掌の主要な役割

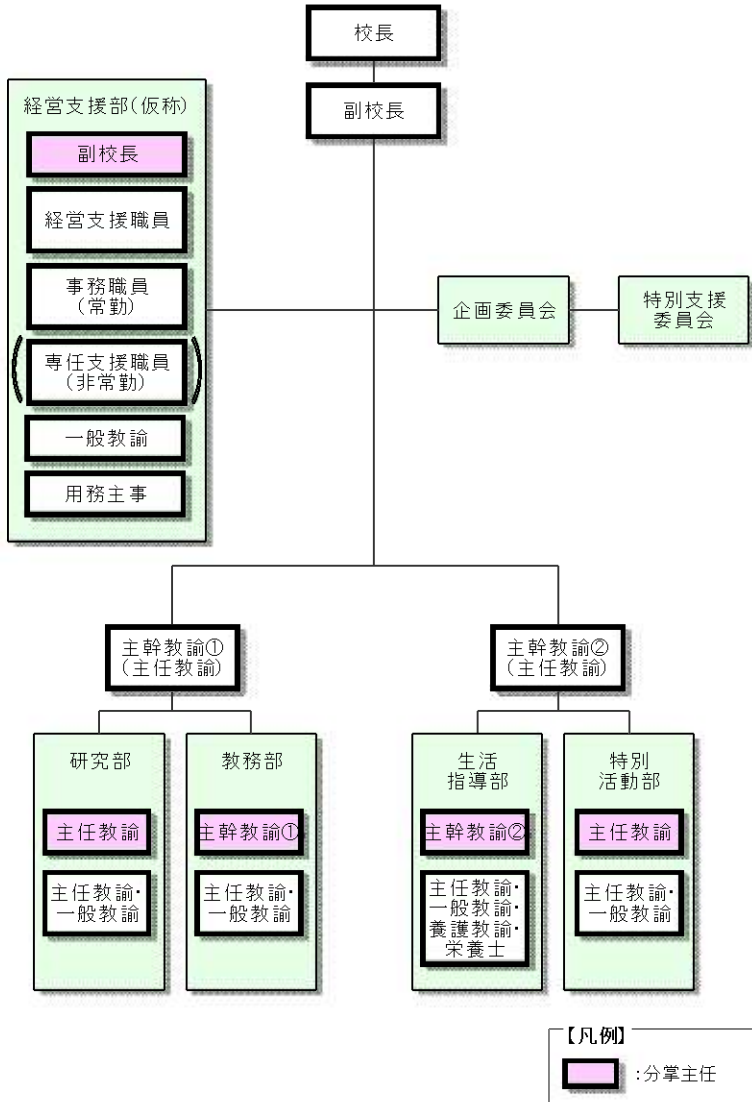
- 校長**
 - ・学校経営方針の策定
 - ・所属教職員の監督
 - ・学外関係者対応
- 副校長**
 - ・学校運営に係る施策の企画・立案
 - ・学外関係者対応
 - ・各種分掌業務の管理(チェック)・指導
- 経営支援部(仮称)**
 - ・管理職業務のサポート
 - ・部間調整
 - ・学校内資源(ヒト・モノ・カネ)の管理
- 教務部**
 - ・教育課程の策定、実行、進捗管理
 - ・年間行事計画・月行事予定の策定
 - ・儀式的行事(卒業式など)の計画・実施
- 生活指導部**
 - ・校内指導計画の策定・指導
 - ・他校、外部諸機関との連携
 - ・安全教育計画、防災計画の策定・推進
 - ・学級活動、クラブ活動計画の策定・推進
- 研究部**
 - ・校内研究計画の策定・推進
- 保健部**
 - ・学校保健計画の策定、保健室の管理

※ 主幹教諭①～②は配置の優先順位。主幹教諭が2名以下の場合には主任教諭を配置。

*1: 平成22年度のデータをもとに換算すると、小規模校は都内362校が対象として当てはまる。

小学校・小規模校の標準的分掌モデル

標準的分掌図



各分掌の役割

役割	業務内容	担当	
校長	学校全般統括、経営方針策定、学外関係者対応	◎: 分掌主任	
副校長	学内管理、学校運営に係る施策の企画・立案、学外関係者対応	○: 分掌副主任	
経営支援部	部内統括	経営支援部全体管理、部内業務進捗管理	◎◎副校長、○経営支援職員
	学校運営事務	学校運営事務、校外・校内調査対応	} 経営支援職員、一般教諭、(専任支援職員)
	人材育成	人事育成計画(役割分担、育成目標等)と推進、ICT推進	
	サービス管理	教職員のサービス管理(出勤簿・休暇簿)	
	広報	学校便り作成、ホームページ更新、外部との渉外	} ◎◎事務職員、(専任支援職員)
	庶務	文書受領、印刷、差配、発送	
	予算	予算編成、予算執行	} ◎◎事務職員
備品・施設管理	備品管理、備品購入、施設管理、施設修繕	} ◎◎事務職員、用務主事	
主幹教諭①	教務部、研究部の横断管理		
教務部	部内統括	教務部全体管理、部内業務進捗管理	◎◎主幹教諭①、○主任教諭
	教育課程	教育課程編成・進捗管理・評価、授業時数集計、職員会議運営	} 主幹教諭①、主任教諭、一般教諭
	行事	年間行事計画、月行事予定、行事進捗管理	
	学籍	在籍管理、転出入事務、長欠管理	
	時間割	時間割作成、補教計画	
	成績管理	指導要録・通知表・成績一覧表・出席状況一覧表作成	
	教科書	教科書関係事務、補助教材	
	教育実習	実習指導計画、教育実習受入事務、報告	
	文書管理	出席簿、学級日誌、児童名簿、児童住所録、電話連絡網管理	
	儀式的行事	入学式、卒業式計画・準備・実行	
研究部	部内統括	研究部全体管理、部内業務進捗管理	
研究	校内研究計画と推進、校外研修案内	} ◎◎主任教諭、一般教諭	
主幹教諭②	生活指導部、特別支援部、保健部の横断管理		
生活指導部	部内統括	生活指導部全体管理、部内業務進捗管理	◎◎主幹教諭②、○主任教諭
	校内生活	年間指導計画、校内生活指導、集会指導、校内巡視	} 主幹教諭②、主任教諭、一般教諭
	校外生活	校内生活指導、外部諸機関との連携	
	安全管理	安全教育計画、防災・避難訓練計画と推進、防災組織	
	校内環境	清掃指導計画、清掃用具の購入・管理	
	教育相談	教育相談計画と推進、相談室管理、スクールカウンセラー連携	
	体育的行事	運動会計画・準備・実行	
	文化的行事	学芸会・音楽会・学習発表会等の計画・準備・実行	
	保健	学校保健計画、保健指導、保健室管理、健康診断	
	給食	給食年間計画、給食指導、献立作成、衛生管理	
特別活動部	部内統括	特別活動部全体管理、部内業務進捗管理	
	児童会	児童会行事計画と推進、児童会選挙	} 主任教諭、一般教諭
	学級・クラブ活動	学級・クラブ活動計画、学級・クラブ活動運営	

Ⅲ-3 今後の取組の方向性

①適正な役割分担の実現 ②業務の進め方～ 校内マネジメントモデルの確立 ～

(1)特性に応じた標準的分掌組織の設置 (2)管理職支援組織の設置

特性に応じた中学校の標準的分掌組織モデルの基本的な考え方は以下のとおりである。

中学校の特性別分掌図の基本的な考え方

学校規模の考え方

中学校共通

◆ 「経営支援部(仮称)」、「教務部」、「生活指導部」、「進路指導部」を必ず設置

- ・ 設置が義務付けられている「教務部」、「生活指導部」、「進路指導部」に加えて、学校経営機能の強化を目指し、学校規模にかかわらず「経営支援部(仮称)」を設置する。

◆ 経営支援機能、教務機能、生活指導機能、進路指導機能の4機能に分掌を大別し、各機能のリーダーとして主幹教諭を配置

- ・ 「経営支援部(仮称)」、「教務部」、「生活指導部」、「進路指導部」を中心とした4機能に主幹教諭を配置する。なお、管理職候補の主幹教諭は極力、「経営支援部(仮称)」に配置し、管理職の実務を学ぶ機会を提供する。
- ・ ただし、小規模校の「経営支援部(仮称)」には主幹教諭の代替として、経営支援職員(管理職OB)」を必要に応じて配置する。

小規模の中学校

◆ 教職員数を考慮し、必要最低限の分掌のみを設置

- ・ 大・中規模校に設置する「保健部」の機能を「生活指導部」内にて担う形とする。
- ・ ただし、各学校の特色を出していくため、また、教員育成の観点からも、「研究部」は小規模にも極力、設置する。

(調査において校内研究や研究発表を経験することが、教員の成長につながるとの意見あり。)

◆ 「学級数」と「教員数」を基準に学校規模を識別

規模	通常学級数	平均教職員数*1
大規模	24学級	49人
	22学級	47人
	21学級	43人
	20学級	45人
	19学級	40人
	18学級	37人
	17学級	35人
中規模	16学級	35人
	15学級	32人
	14学級	31人
	13学級	29人
	12学級	29人
	11学級	27人
	10学級	25人
小規模	9学級	24人
	8学級	23人
	7学級	22人
	6学級	20人
	5学級	20人
	4学級	19人
	3学級	16人
	2学級	17人

*1:平均教職員数、対象学校数に関しては、平成22年度のデータをもとに換算。

Ⅲ-3 今後の取組の方向性

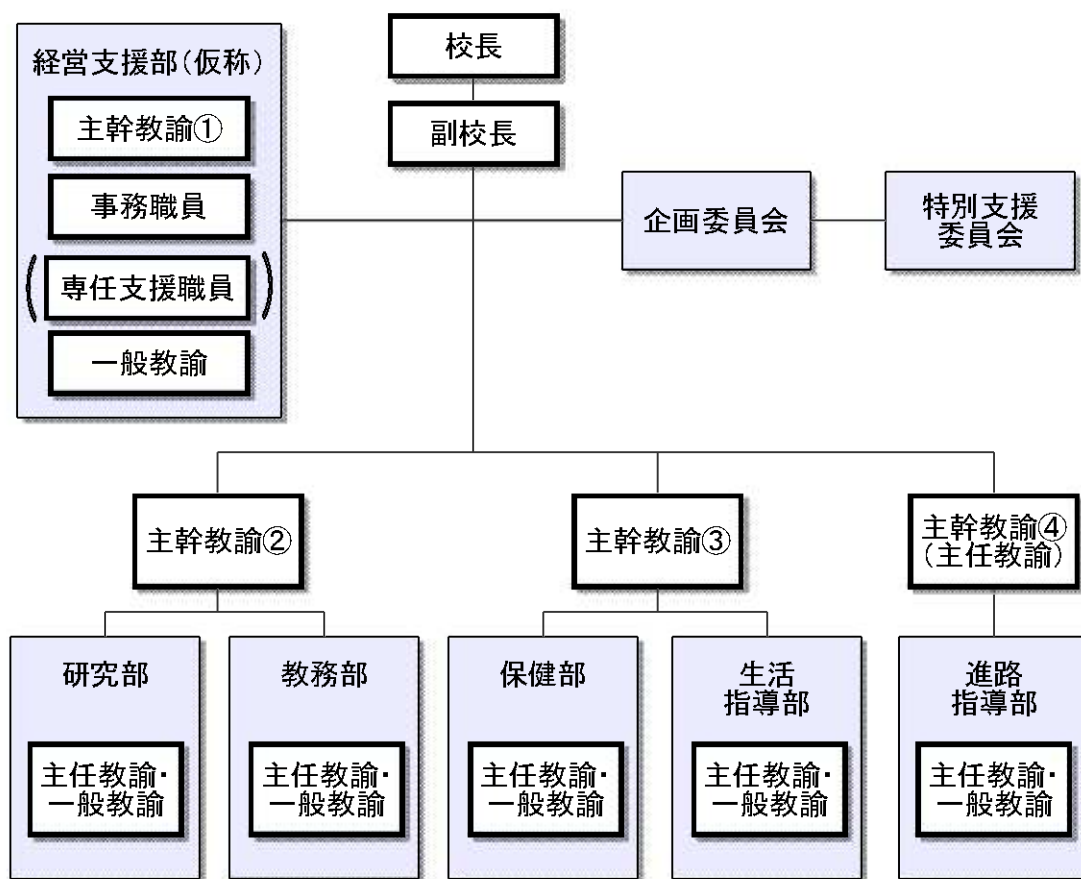
①適正な役割分担の実現 ②業務の進め方

～ 校内マネジメントモデルの確立 ～

(1)特性に応じた標準的分掌組織の設置 (2)管理職支援組織の設置

中学校・大規模校の標準的分掌図

(通常学級数が16学級以上、教職員35名以上程度を想定*1)



中学校・大規模校の各分掌の主要な役割

- 校長**
 - ・学校経営方針の策定
 - ・所属教職員の監督
 - ・学外関係者対応
- 副校長**
 - ・学校運営に係る施策の企画・立案
 - ・学外関係者対応
 - ・各種分掌業務の管理(チェック)・指導
- 経営支援部 (仮称)**
 - ・管理職業務のサポート
 - ・部間調整
 - ・学校内資源(ヒト・モノ・カネ)の管理
 - ・周辺校の事務作業代行
- 教務部**
 - ・教育課程の策定、実行、進捗管理
 - ・年間行事計画・月行事予定の策定
 - ・儀式的行事(卒業式など)の計画・実施
- 生活指導部**
 - ・校内指導計画の策定・指導
 - ・他校、外部諸機関との連携
 - ・安全教育計画、防災計画の策定・推進
- 進路指導部**
 - ・進路指導計画の策定・指導
 - ・道徳、総合的な学習計画の策定・推進
 - ・特別活動計画の策定・推進
- 研究部**
 - ・校内研究計画の策定・推進
- 保健部**
 - ・学校保健計画の策定、保健室の管理

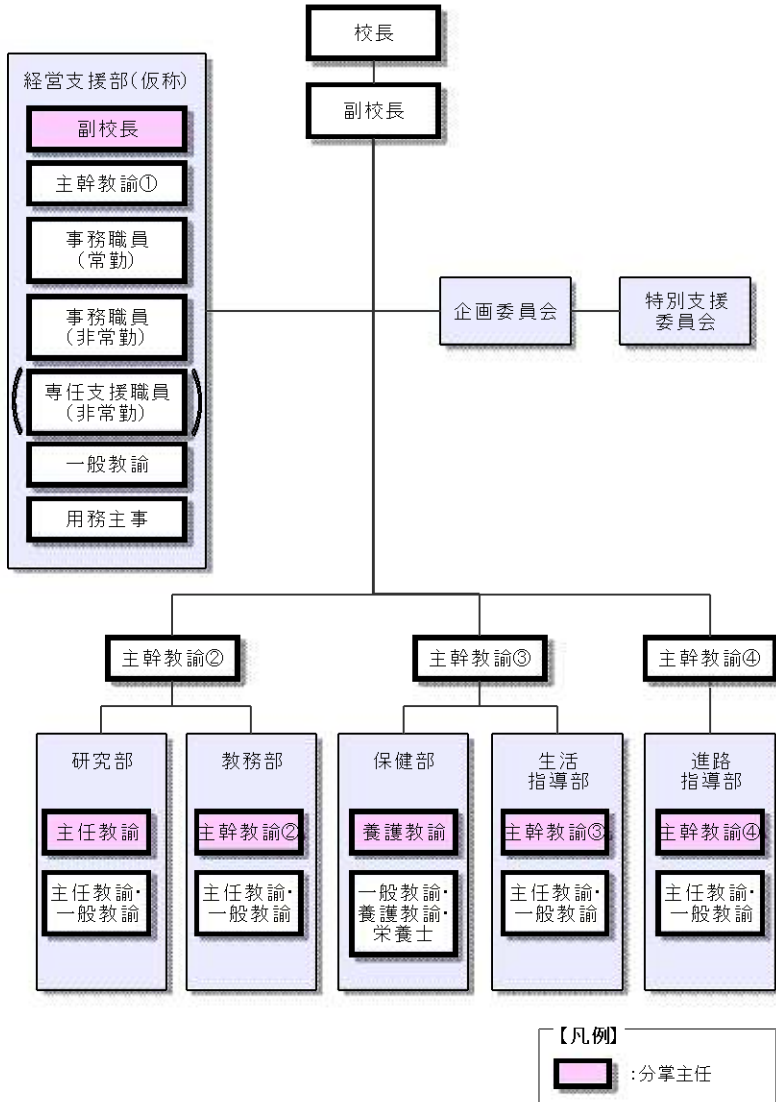
※ 主幹教諭①には管理職候補を配置。

※ 主幹教諭①～④は配置の優先順位。主幹教諭が4名以下の場合には主任教諭を配置。

*1: 平成22年度のデータをもとに換算すると、大規模校は都内59校が対象として当てはまる。

中学校・大規模校の標準的分掌モデル

標準的分掌図



各分掌の役割

部署	業務	役割			
校長	学校全般統括、経営方針策定、学外関係者対応				
副校長	学内管理、学校運営に係る施策の企画・立案、学外関係者対応	◎副校長、○主幹教諭①			
経営支援部	部内統括	経営支援部全体管理、部内業務進捗管理			
	学校運営事務	学校運営事務、校外・校内調査対応	主幹教諭①、一般教諭、 (専任支援職員)		
	人材育成	人事育成計画(役割分担、育成目標等)と推進、ICT推進			
	サービス管理	教職員のサービス管理(出勤簿・休暇簿)			
	広報	学校便り作成、ホームページ更新、外部との渉外	◎副校長、○主幹教諭①		
	庶務	文書受領、印刷、差配、発送			
	予算・給与	予算編成、予算執行、給与・旅費・福利厚生(周辺校も含む)	◎事務職員、(専任支援職員)		
	備品・施設管理	備品管理、備品購入、施設管理、施設修繕	◎事務職員		
主幹教諭②	教務部、研究部の横断管理	◎事務職員、用務主事			
教務部	部内統括	教務部全体管理、部内業務進捗管理	◎主幹教諭②、○主任教諭		
	教育課程	教育課程編成・進捗管理・評価、授業時数集計、職員会議運営	主幹教諭②、主任教諭、 一般教諭		
	行事	年間行事計画、月行事予定、行事進捗管理			
	学籍	在籍管理、転出入事務、長欠管理			
	時間割	時間割・試験時程作成、試験監督表			
	成績管理	指導要録・通知表・成績一覧表・出席状況一覧表作成			
	教科書	教科書関係事務、補助教材			
	教育実習	実習指導計画、教育実習受入事務、報告			
	文書管理	出席簿、学級日誌、生徒名簿、生徒住所録、電話連絡網管理			
	儀式的行事	入学式、卒業式計画・準備・実行			
	研究部	部内統括		研究部全体管理、部内業務進捗管理	◎主任教諭、○一般教諭
研究		校内研究計画と推進、校外研修案内		◎主任教諭、一般教諭	
主幹教諭③	生活指導部、保健部の横断管理				
生活指導部	部内統括	生活指導部全体管理、部内業務進捗管理	◎主幹教諭③、○主任教諭		
	校内生活	年間指導計画、校内生活指導、集会指導、校内巡視	主幹教諭③、主任教諭、 一般教諭		
	校外生活	校内生活指導、外部諸機関との連携			
	安全管理	安全教育計画、防災・避難訓練計画と推進、防災組織			
	校内環境	清掃指導計画、清掃用具の購入・管理			
	教育相談	教育相談計画と推進、相談室管理、スクールカウンセラー連携			
	体育・文化的行事	運動会計画・準備・実行、文化祭計画・準備・実行			
	生徒会	生徒会指導、生徒会運営、生徒総会、選挙管理委員会			
	部活動	入転部管理、顧問会、夏季施設管理、外部指導員関係事務			
	保健部	部内統括		給食部全体管理、部内業務進捗管理	◎養護教諭、○一般教諭
		保健		学校保健計画、保健指導、保健室管理、健康診断	一般教諭、養護教諭、 栄養士
給食		給食年間計画、給食指導、献立作成、衛生管理			
進路指導部	部内統括	進路指導部全体管理、部内業務進捗管理	◎主幹教諭④、○主任教諭		
	進路指導	進路指導全体計画、年間指導計画、個別指導	主任教諭、一般教諭		
	進路情報管理	学力調査の実施・分析、進路指導管理、進路関係成績管理			

Ⅲ-3 今後の取組の方向性

①適正な役割分担の実現 ②業務の進め方

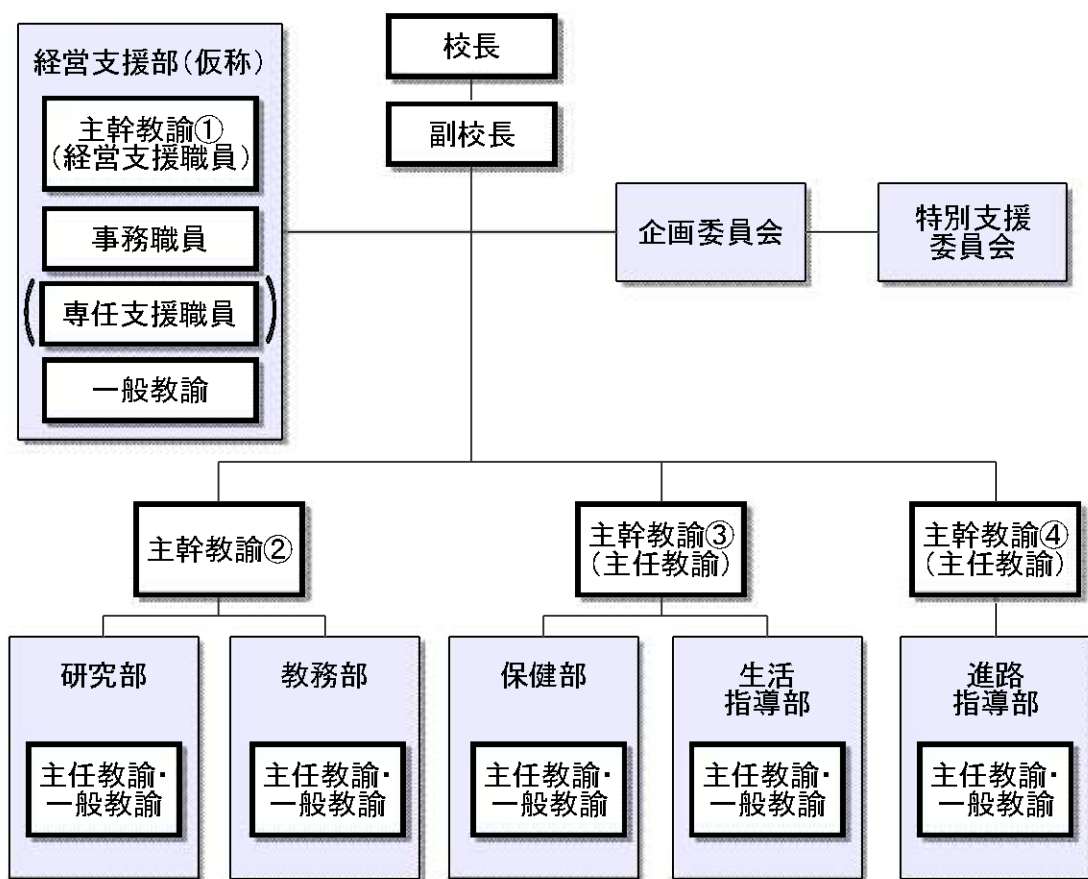
～ 校内マネジメントモデルの確立 ～

(1)特性に応じた標準的分掌組織の設置 (2)管理職支援組織の設置

中学校・中規模

中学校・中規模校の標準的分掌図

(通常学級数が7学級以上15学級以下、教職員25名～35名程度想定*1)



中学校・中規模校の各分掌の主要な役割

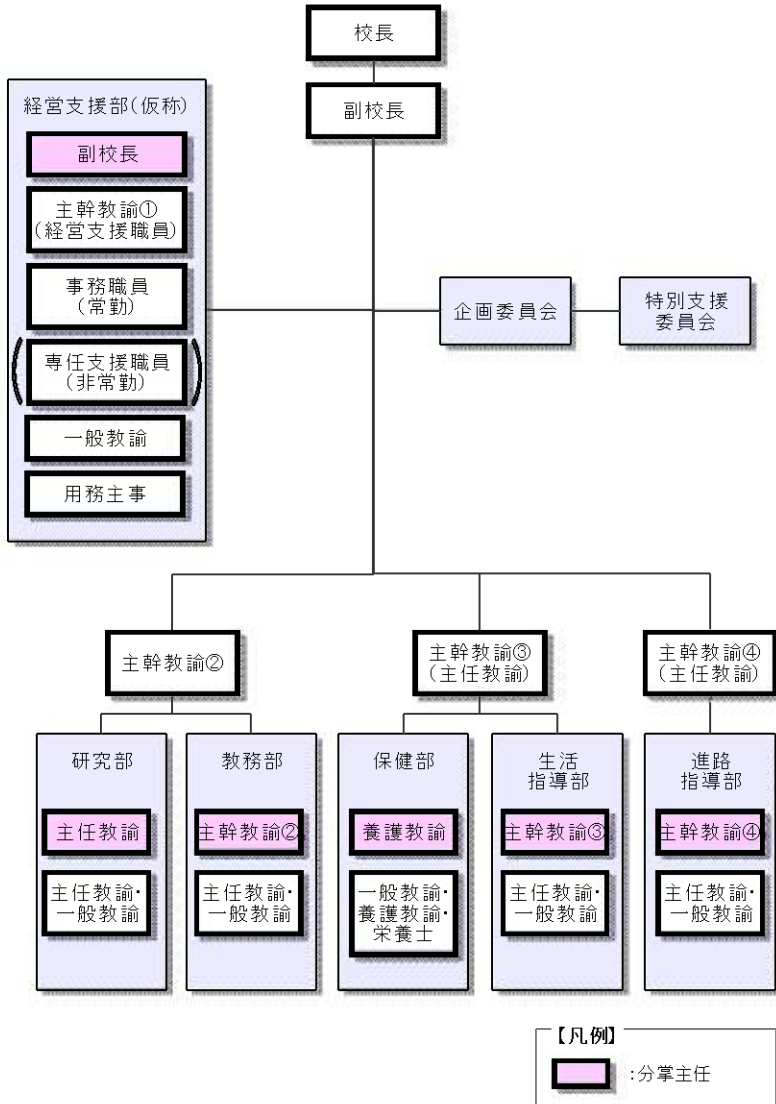
- 校長**
 - ・学校経営方針の策定
 - ・所属教職員の監督
 - ・学外関係者対応
- 副校長**
 - ・学校運営に係る施策の企画・立案
 - ・学外関係者対応
 - ・各種分掌業務の管理(チェック)・指導
- 経営支援部 (仮称)**
 - ・管理職業務のサポート
 - ・部間調整
 - ・学校内資源(ヒト・モノ・カネ)の管理
- 教務部**
 - ・教育課程の策定、実行、進捗管理
 - ・年間行事計画・月行事予定の策定
 - ・儀式的行事(卒業式など)の計画・実施
- 生活指導部**
 - ・校内指導計画の策定・指導
 - ・他校、外部諸機関との連携
 - ・安全教育計画、防災計画の策定・推進
- 進路指導部**
 - ・進路指導計画の策定・指導
 - ・道徳、総合的な学習計画の策定・推進
 - ・特別活動計画の策定・推進
- 研究部**
 - ・校内研究計画の策定・推進
- 保健部**
 - ・学校保健計画の策定、保健室の管理

※ 主幹教諭①には管理職候補を配置。
 ※ 主幹教諭①～④は配置の優先順位。主幹教諭が3名以下の場合には主任教諭を配置。

*1: 平成22年度のデータをもとに換算すると、中規模校は都内448校が対象として当てはまる。

中学校・中規模校の標準的分掌モデル

標準的分掌図



各分掌の役割

分掌	役割	担当		
校長	学校全般統括、経営方針策定、学外関係者対応			
副校長	学内管理、学校運営に係る施策の企画・立案、学外関係者対応	◎副校長、○主幹教諭①		
経営支援部	部内統括	経営支援部全体管理、部内業務進捗管理	主幹教諭①、一般教諭、 (専任支援職員)	
	学校運営事務	学校運営事務、校外・校内調査対応		
	人材育成	人事育成計画(役割分担、育成目標等)と推進、ICT推進		
	サービス管理	教職員のサービス管理(出勤簿・休暇簿)		
	広報	学校便り作成、ホームページ更新、外部との渉外		
	庶務	文書受領、印刷、差配、発送		…事務職員、(専任支援職員)
	予算・給与	予算編成、予算執行、給与・旅費・福利厚生(周辺校も含む)		…事務職員
	備品・施設管理	備品管理、備品購入、施設管理、施設修繕		…事務職員、用務主事
主幹教諭②	教務部、研究部の横断管理			
教務部	部内統括	教務部全体管理、部内業務進捗管理	…◎主幹教諭②、○主任教諭	
	教育課程	教育課程編成・進捗管理・評価、授業時数集計、職員会議運営	主幹教諭②、主任教諭、 一般教諭	
	行事	年間行事計画、月行事予定、行事進捗管理		
	学籍	在籍管理、転出入事務、長欠管理		
	時間割	時間割・試験時程作成、試験監督表		
	成績管理	指導要録・通知表・成績一覧表・出席状況一覧表作成		
	教科書	教科書関係事務、補助教材		
	教育実習	実習指導計画、教育実習受入事務、報告		
	文書管理	出席簿、学級日誌、生徒名簿、生徒住所録、電話連絡網管理		
	儀式的行事	入学式、卒業式計画・準備・実行		
研究部	部内統括	研究部全体管理、部内業務進捗管理		…◎主任教諭、○一般教諭
研究	校内研究計画と推進、校外研修案内	…主任教諭、一般教諭		
主幹教諭③	生活指導部、保健部の横断管理			
生活指導部	部内統括	生活指導部全体管理、部内業務進捗管理	…◎主幹教諭③、○主任教諭	
	校内生活	年間指導計画、校内生活指導、集会指導、校内巡視	主幹教諭③、主任教諭、 一般教諭	
	校外生活	校内生活指導、外部諸機関との連携		
	安全管理	安全教育計画、防災・避難訓練計画と推進、防災組織		
	校内環境	清掃指導計画、清掃用具の購入・管理		
	教育相談	教育相談計画と推進、相談室管理、スクールカウンセラー連携		
	体育・文化的行事	運動会計画・準備・実行、文化祭計画・準備・実行		
	生徒会	生徒会指導、生徒会運営、生徒総会、選挙管理委員会		
	部活動	入転部管理、顧問会、夏季施設管理、外部指導員関係事務		
	保健部	部内統括		給食部全体管理、部内業務進捗管理
保健	学校保健計画、保健指導、保健室管理、健康診断	一般教諭、養護教諭、 栄養士		
給食	給食年間計画、給食指導、献立作成、衛生管理			
進路指導部	部内統括	進路指導部全体管理、部内業務進捗管理	…◎主幹教諭④、○主任教諭	
進路指導	進路指導全体計画、年間指導計画、個別指導	主任教諭、一般教諭		
進路情報管理	学力調査の実施・分析、進路指導管理、進路関係成績管理			

Ⅲ-3 今後の取組の方向性

①適正な役割分担の実現 ②業務の進め方

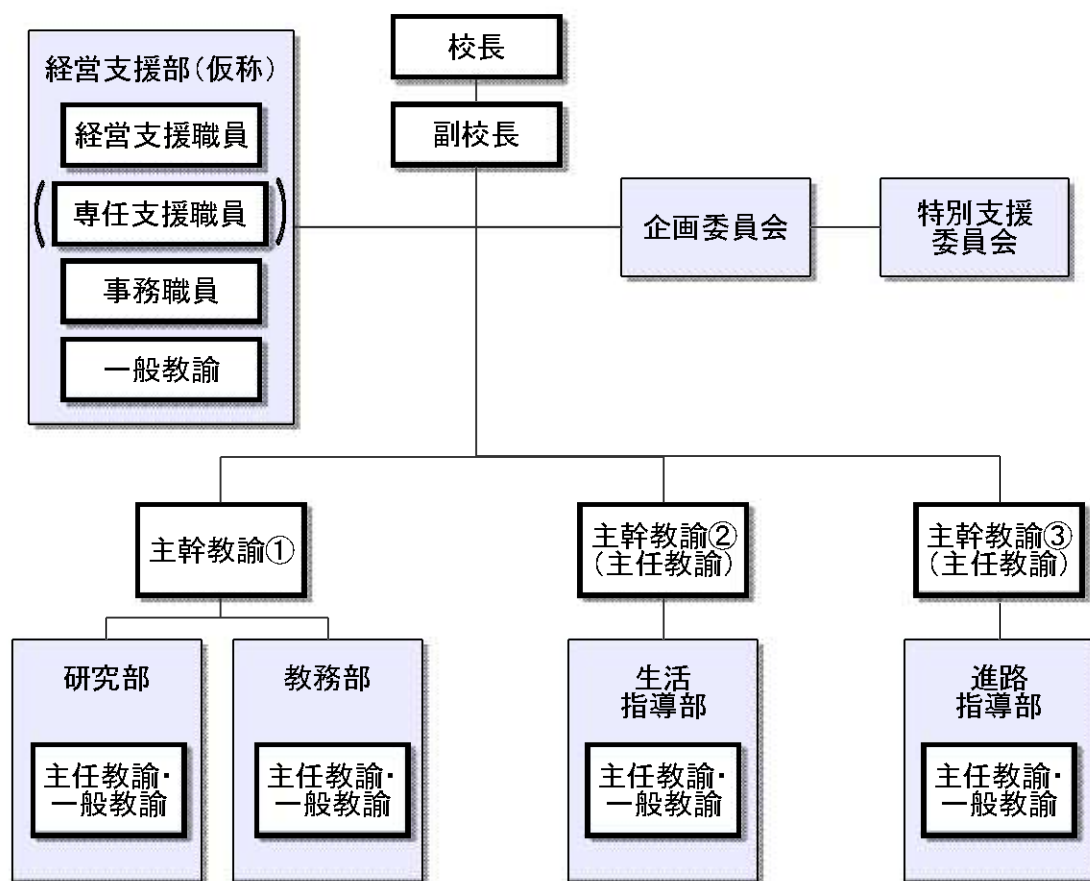
～ 校内マネジメントモデルの確立 ～

(1)特性に応じた標準的分掌組織の設置 (2)管理職支援組織の設置

中学校・小規模

中学校・小規模校の標準的分掌図

(通常学級数が6学級以下、教職員25名以下程度を想定*1)



中学校・小規模校の各分掌の主要な役割

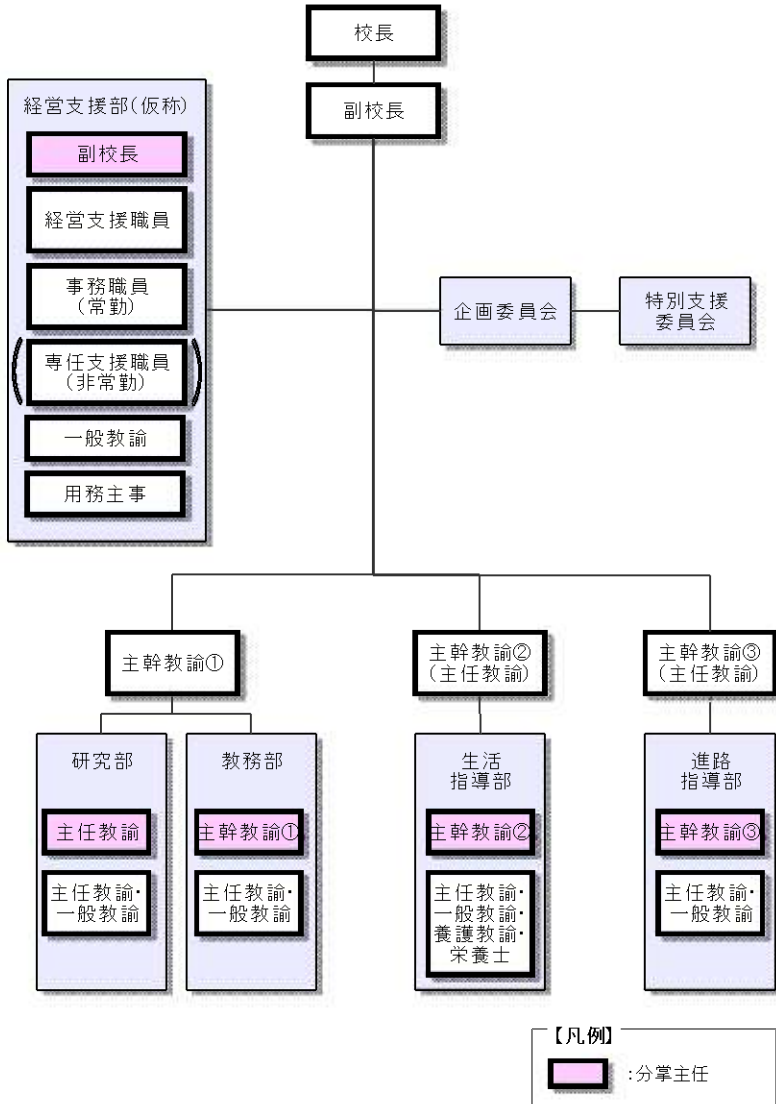
- 校長**
 - ・学校経営方針の策定
 - ・所属教職員の監督
 - ・学外関係者対応
- 副校長**
 - ・学校運営に係る施策の企画・立案
 - ・学外関係者対応
 - ・各種分掌業務の管理(チェック)・指導
- 経営支援部(仮称)**
 - ・管理職業務のサポート
 - ・部間調整
 - ・学校内資源(ヒト・モノ・カネ)の管理
- 教務部**
 - ・教育課程の策定、実行、進捗管理
 - ・年間行事計画・月行事予定の策定
 - ・儀式的行事(卒業式など)の計画・実施
- 生活指導部**
 - ・校内指導計画の策定・指導
 - ・他校、外部諸機関との連携
 - ・安全教育計画、防災計画の策定・推進
 - ・学校保健計画の策定、保健室の管理
- 進路指導部**
 - ・進路指導計画の策定・指導
 - ・道徳、総合的な学習計画の策定・推進
 - ・特別活動計画の策定・推進
- 研究部**
 - ・校内研究計画の策定・推進

※ 主幹教諭①～③は配置の優先順位。主幹教諭が3名以下の場合には主任教諭を配置。

*1: 平成22年度のデータをもとに換算すると、小規模校は都内121校が対象として当てはまる。

中学校・小規模校の標準的分掌モデル

標準的分掌図



各分掌の役割

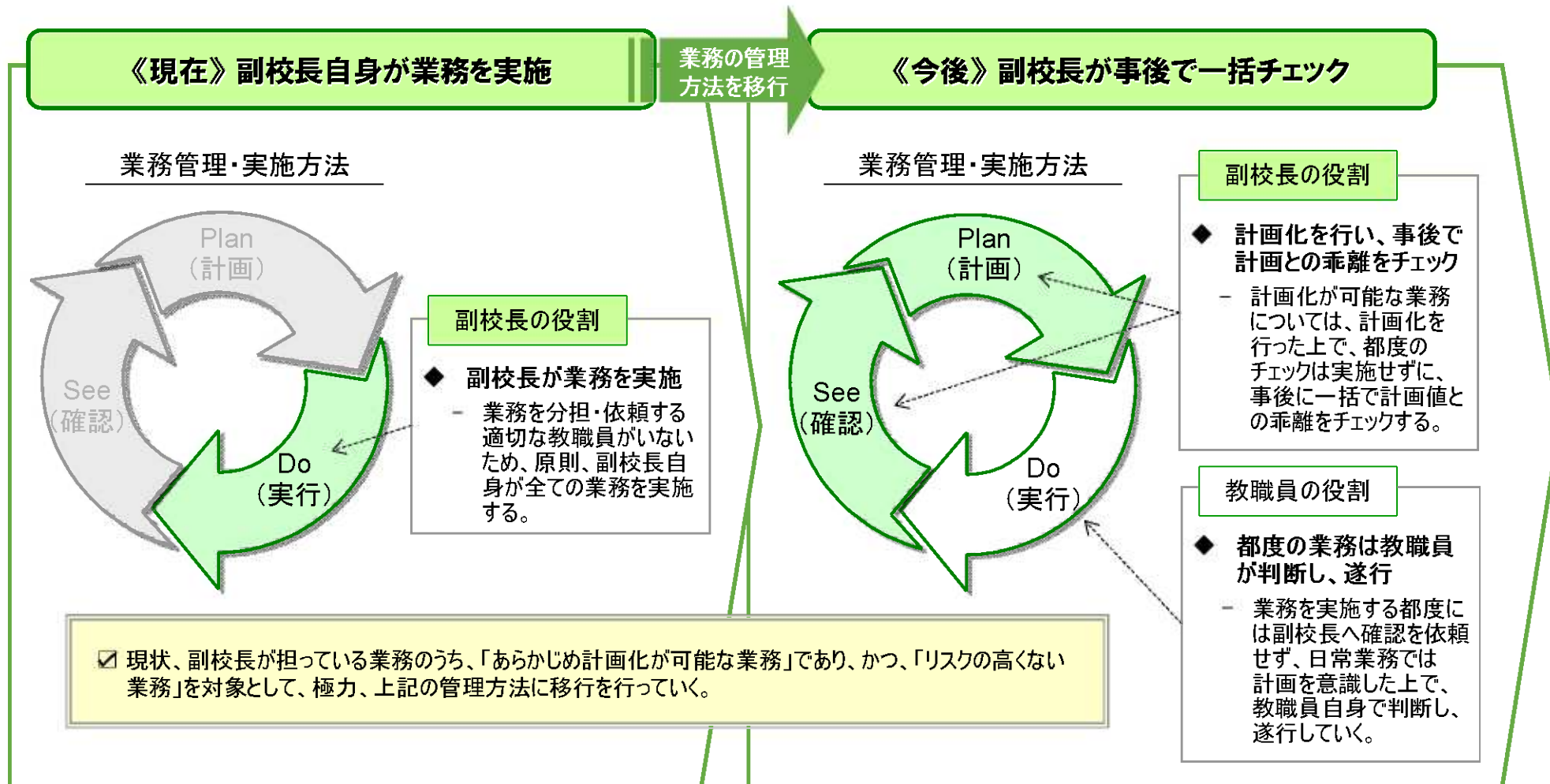
部署	役割	担当者	
校長	学校全般統括、経営方針策定、学外関係者対応	◎校長	
副校長	学内管理、学校運営に係る施策の企画・立案、学外関係者対応	◎副校長	
経営支援部	部内統括	経営支援部全体管理、部内業務進捗管理	◎副校長、○経営支援職員
	学校運営事務	学校運営事務、校外・校内調査対応	経営支援職員、一般教諭、(専任支援職員)
	人材育成	人事育成計画(役割分担、育成目標等)と推進、ICT推進	
	サービス管理	教職員のサービス管理(出勤簿・休暇簿)	◎副校長、○経営支援職員
	広報	学校便り作成、ホームページ更新、外部との渉外	
	庶務	文書受領、印刷、差配、発送	◎副校長、○経営支援職員
	予算・給与	予算編成、予算執行、給与・旅費・福利厚生(周辺校分も含む)	◎副校長、○経営支援職員
	備品・施設管理	備品管理、備品購入、施設管理、施設修繕	◎副校長、○経営支援職員
主幹教諭①	教務部、研究部の横断管理	◎主幹教諭①、○主任教諭	
教務部	部内統括	教務部全体管理、部内業務進捗管理	主幹教諭①、主任教諭、一般教諭
	教育課程	教育課程編成・進捗管理・評価、授業時数集計、職員会議運営	
	行事	年間行事計画、月行事予定、行事進捗管理	
	学籍	在籍管理、転出入事務、長欠管理	
	時間割	時間割・試験時程作成、試験監督表	
	成績管理	指導要録・通知表・成績一覧表・出席状況一覧表作成	
	教科書	教科書関係事務、補助教材	
	教育実習	実習指導計画、教育実習受入事務、報告	
	文書管理	出席簿、学級日誌、生徒名簿、生徒住所録、電話連絡網管理	
	儀式的行事	入学式、卒業式計画・準備・実行	
研究部	部内統括	◎主任教諭、○一般教諭	
研究	校内研究計画と推進、校外研修案内	◎主任教諭、○一般教諭	
主幹教諭②	生活指導部の横断管理	◎主幹教諭②、○主任教諭	
生活指導部	部内統括	生活指導部全体管理、部内業務進捗管理	主幹教諭②、主任教諭、一般教諭
	校内生活	年間指導計画、校内生活指導、集会指導、校内巡視	
	校外生活	校内生活指導、外部諸機関との連携	
	安全管理	安全教育計画、防災・避難訓練計画と推進、防災組織	
	校内環境	清掃指導計画、清掃用具の購入・管理	
	教育相談	教育相談計画と推進、相談室管理、スクールカウンセラー連携	
	体育・文化的行事	運動会計画・準備・実行、文化祭計画・準備・実行	
	生徒会	生徒会指導、生徒会運営、生徒総会、選挙管理委員会	
	部活動	入転部管理、顧問会、夏季施設管理、外部指導員関係事務	
	保健	学校保健計画、保健指導、保健室管理、健康診断	
給食	給食年間計画、給食指導、献立作成、衛生管理	◎主幹教諭②、○主任教諭	
進路指導部	部内統括	進路指導部全体管理、部内業務進捗管理	◎主幹教諭③、○主任教諭
	進路指導	進路指導全体計画、年間指導計画、個別指導	
	進路情報管理	学力調査の実施・分析、進路指導管理、進路関係成績管理	

Ⅲ-3 今後の取組の方向性

①適正な役割分担の実現 ②業務の進め方

職務別役割分担の整理 ～管理職の事務作業からの脱却～

現状、副校長自身が担っている業務のうち、リスクが高くない業務に関しては、あらかじめ計画化を行うことで、日々の実行段階では副校長がその都度チェックをする形ではなく、事後に一括でチェックを行う管理方式に移行する。これにより、チェック作業の業務量軽減を実現するとともに、業務の効率化を図る。

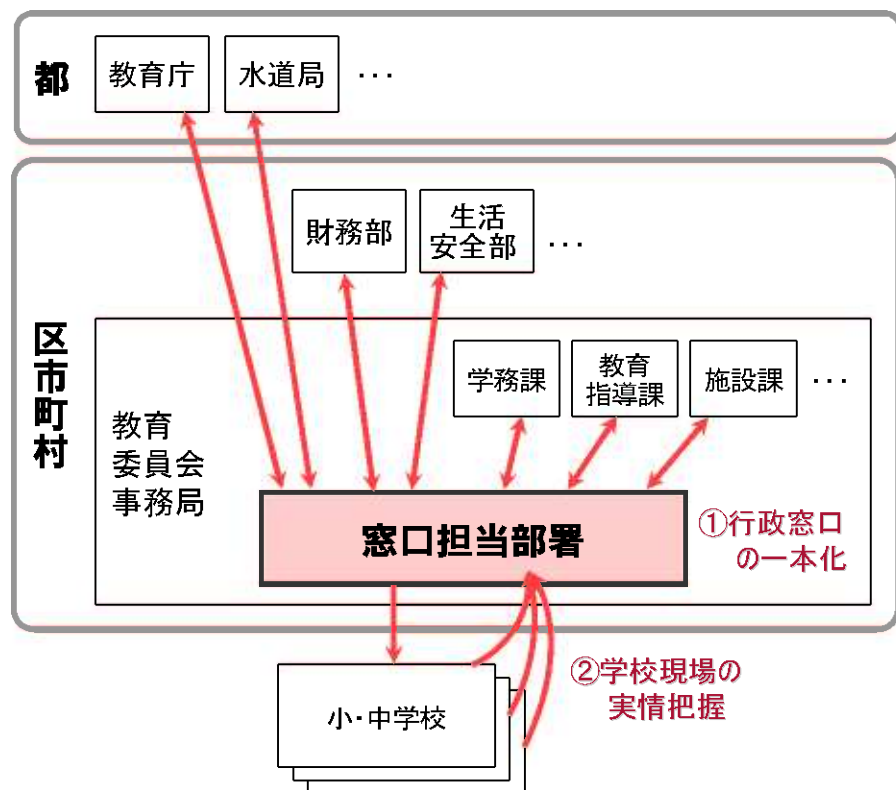


Ⅲ-3 今後の取組の方向性

①適正な役割分担の実現 ②業務の進め方 ～ 行政・学校間連携のための統括機能の設置 ～

行政と学校間連携の統括窓口を各区市町村内に設置し、窓口を一本化することにより学校現場の業務負担の軽減を図る取組を検討する。

行政・学校間連携の統括機能の設置(イメージ)



連携統括窓口の概要と役割

《連携統括窓口の概要》

- 各区市町村の教育委員会事務局内に窓口担当部署を取り決め、行政と学校側の連携に関しては、原則、当部署を通じた形で行うものとする。

《連携統括窓口の役割》

①行政窓口の一本化

- 業務連携の統一ルールの策定 + ルールの徹底
- 依頼内容、依頼タイミングの適正をチェック + 行政内の調整
 - ✓ 行政内だけで実施可能ではないか？
 - ✓ 学校現場に他にも依頼事項がとどまっているか？ など
- 現場からの報告資料の受領 + 適切な部署への振り分け
⇒学校現場の業務負担軽減へつながる。

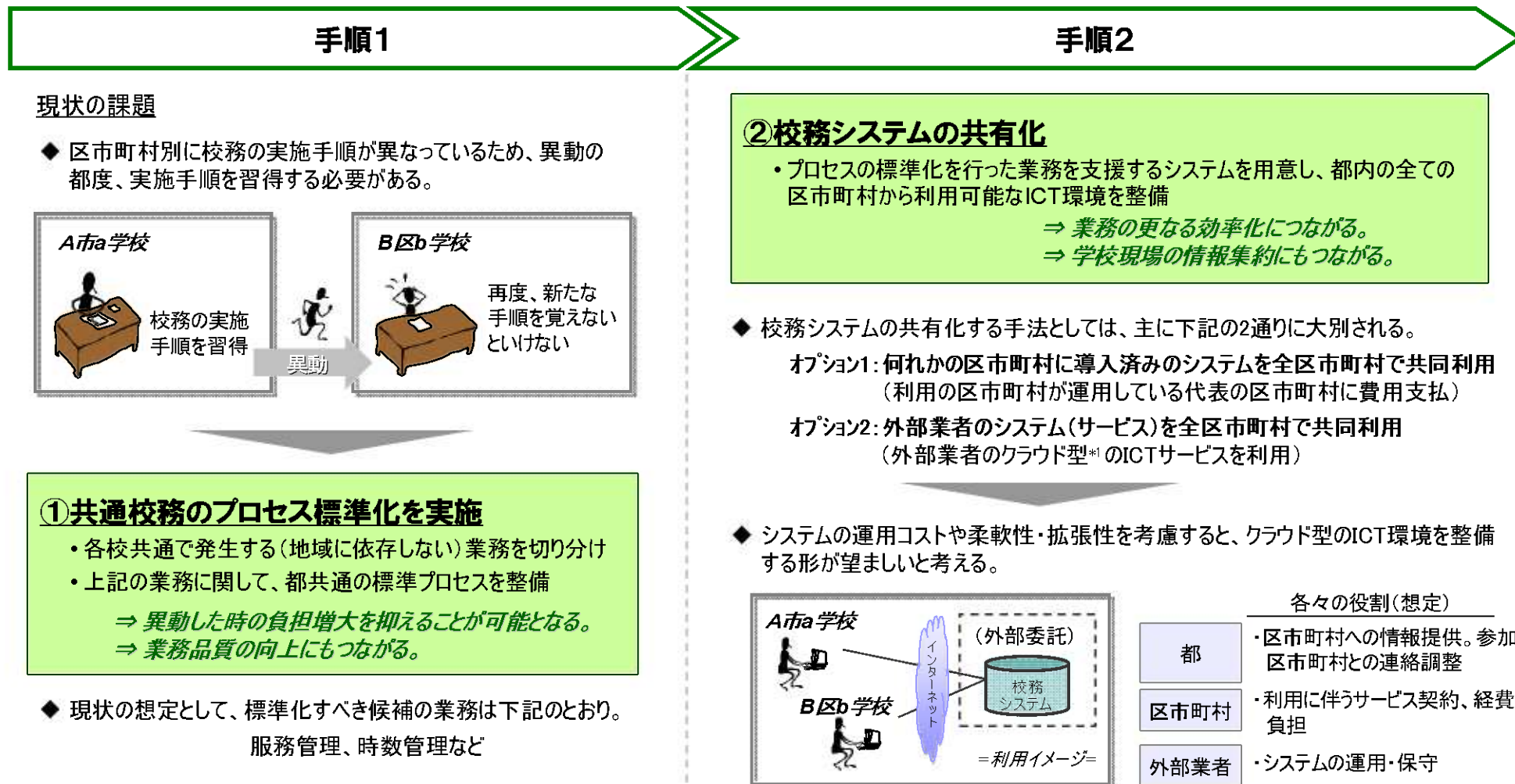
②学校現場の実情把握

- 報告資料をもとに学校現場の基礎データを蓄積
- 緊密な連携をもとに学校側の課題や希望をタイムリーに把握
⇒学校現場の実情を踏まえた振り分けへつながる。

Ⅲ-3 今後の取組の方向性

①適正な役割分担の実現 ②業務の進め方～ 行政による業務効率化の推進 ～

業務プロセスの最適化を実現するために、各校共通で発生する業務のプロセスを標準化し、共通業務に関する校務システムを複数の区市町村で共有し、業務の効率化を図る方策を検討する。



*1:ユーザー（企業、個人など）がハードウェア、ソフトウェア、データなどを、自ら保有・管理せず、インターネットを通じてサービスを受け、サービス利用料金を払う形式のサービスを指す。

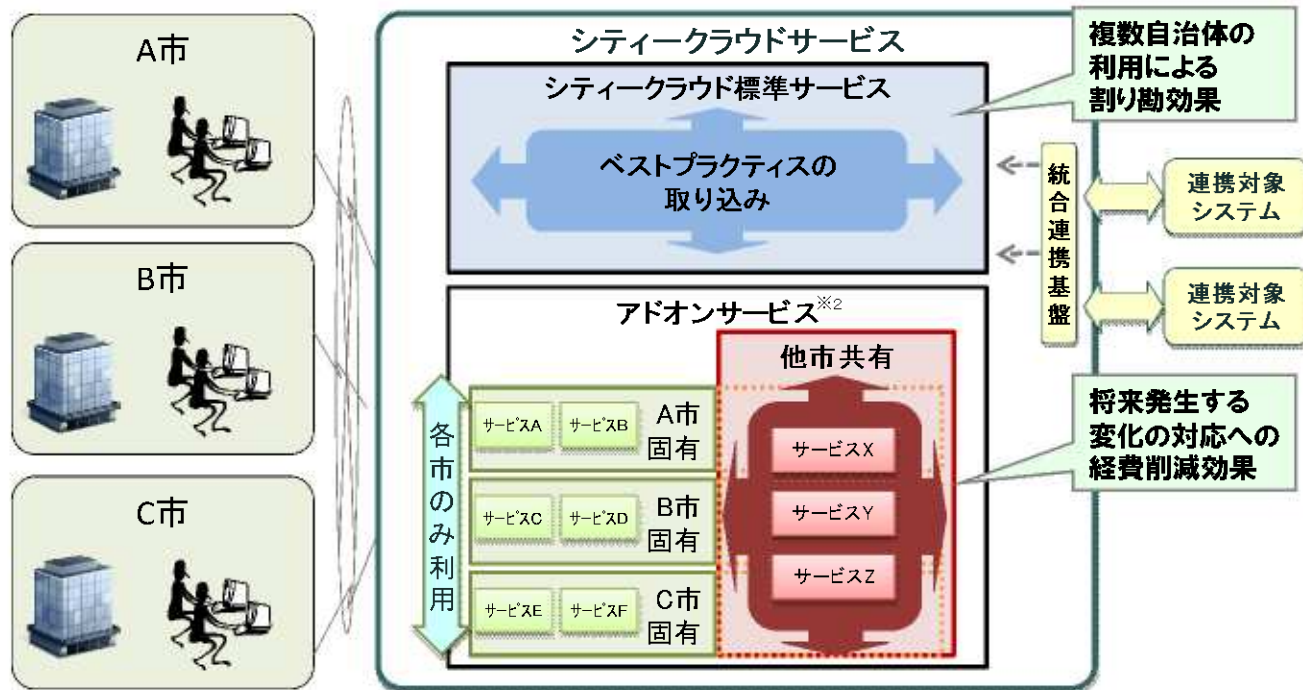
Ⅲ-3 今後の取組の方向性

<参考事例：共通校務システムの構築・活用>

国内自治体によるクラウドサービスの利用

近年、日本国内の幾つかの中核市・特例市を中心とした自治体において、外部業者が提供する住基・税・国保・福祉などを包含した統合パッケージシステムをインターネットを通じて利用する形態（＝シティークラウドサービス）を採用している。各自治体は当該システムを利用することで、導入費用・利用費用を抑制することができ、かつ自他の長所を取り込んでシステムを進化していくことが可能となる。

※1
シティークラウドサービスの概要イメージ



シティークラウド導入の主な効果

導入費用、利用費用の抑制が可能

- 既に構築されているパッケージシステムを基盤に構築を行うため、短期間での導入が可能となり、かつ導入費用を大幅に抑制することが可能
- ICT資源を複数の市で共有することで、利用費用を抑えることが可能

自他の長所を取り込んで進化が可能

- 複数の自治体にサービスを提供する中で得られるノウハウ(最も効率的な技法)を反映させていくことで、サービスを改善し続けていくことが可能

※1：外部業者が提供する住基・税・国保・福祉などを包含した統合パッケージシステムをインターネットを通じて利用する形態
 ※2：既存のものを、個々の要件に合わせて使いやすいように作り変えていくこと

Ⅲ-3 今後の取組の方向性

①適正な役割分担の実現 ②業務の進め方

学校向け調査・報告の実施ガイドラインの策定(調査マナーの徹底)

調査を実施する行政の各部署にガイドラインを示し、遵守することで副校長等の業務負担を軽減していく。

副校長の通知・調査等の受信メール件数は年々増加

(モニタリング調査:平成21年11月~12月実施。対象:区立小中学校、都立学校)

- ・4週間のモニター期間に副校長に送られてきたメール総数は約600件。うち調査・報告業務は24~25件。
- ・メール件名だけで内容が判断できない。他の業務との重要度・優先順位を付けにくい。

調査内容や調査量についてはさほど負担を感じていないが、調査回答を負担と感じる副校長の割合が高い。(モニタリング調査より)

- ・調査目的、調査結果活用方法の情報が与えられないため回答のモチベーションが上がらない。
- ・調査の必要性が薄いと考えられる調査が存在する。

調査回答の入力や記入がストレスの原因となっている。(モニタリング調査より)

- ・回答の作成例があるとストレスが少ない。
- ・紙ベースの提出をやめ、エクセル様式に統一してほしい。
- ・複数の部署からの調査内容は概ね同様なため書式を統一してほしい。

調査・報告実施ガイドライン(仮称)の策定

(ガイドラインの内容のイメージ)

○発出する調査・報告関連のメールには、キーワード(「調査報告等」・「回答期限」等)を必ず明示し、件名から内容や優先度が判断できるようにする。

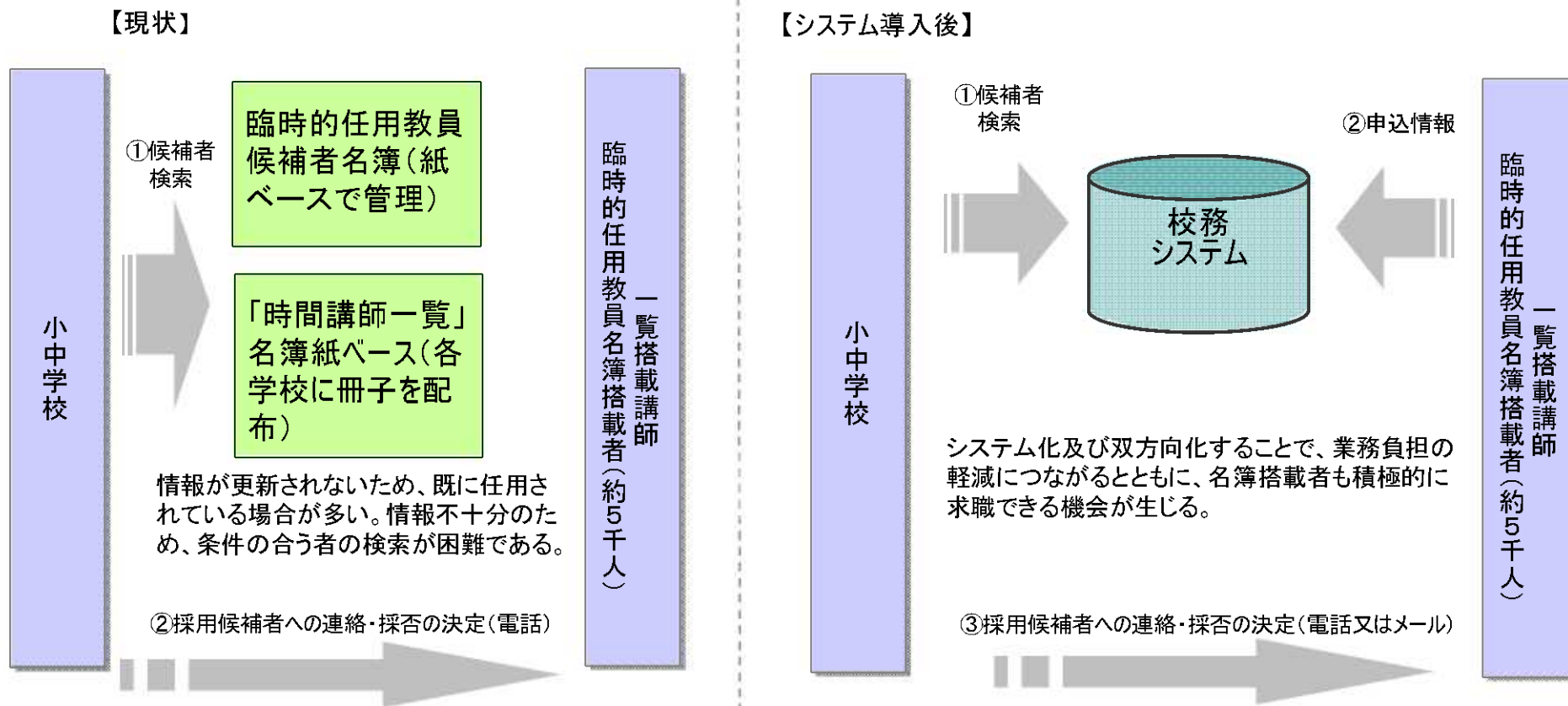
○調査報告を依頼する場合は、通知に必ず調査目的・必要性・調査の活用方法等を明示する。

○調査報告の回答様式を可能な限り統一するとともに、回答作成例を提示するなど短時間で回答できる工夫を行う。

ガイドラインに基づき、調査・報告を実施し、22年度からの改善状況や成果についてモニタリングを行う。

Ⅲ-3 今後の取り組みの方向性 時間講師・臨時的任用教員候補者情報の集約化・ポータルサイトの構築

任用事務の軽減を図るため、現在紙ベースで管理している任用情報を電子化するとともに、募集・申込みの情報システムの双方向化を検討する。



情報が更新されないため、既に任用されている場合が多い。情報不十分のため、条件の合う者の検索が困難である。

学校は「募集サイト」に募集期間を定めて募集を行い、応募のあった者から候補者を選出する。

連絡方法も電話に加えメールの方法によっても可能となる。

Ⅲ-3 今後の取組の方向性

①適正な役割分担の実現 ②業務の進め方～ 学校内における業務効率化の推進 ～

学校ではPC等のICT環境の配備が進んでいるものの十分に活用されておらず、紙ベースでの仕事の進め方が業務負担を招いている側面がある。ペーパーレス化(電子化)により、印刷やファイリングの作業軽減のみならず、資料共有の容易さや省スペースによる職場環境の改善効果も期待できる。

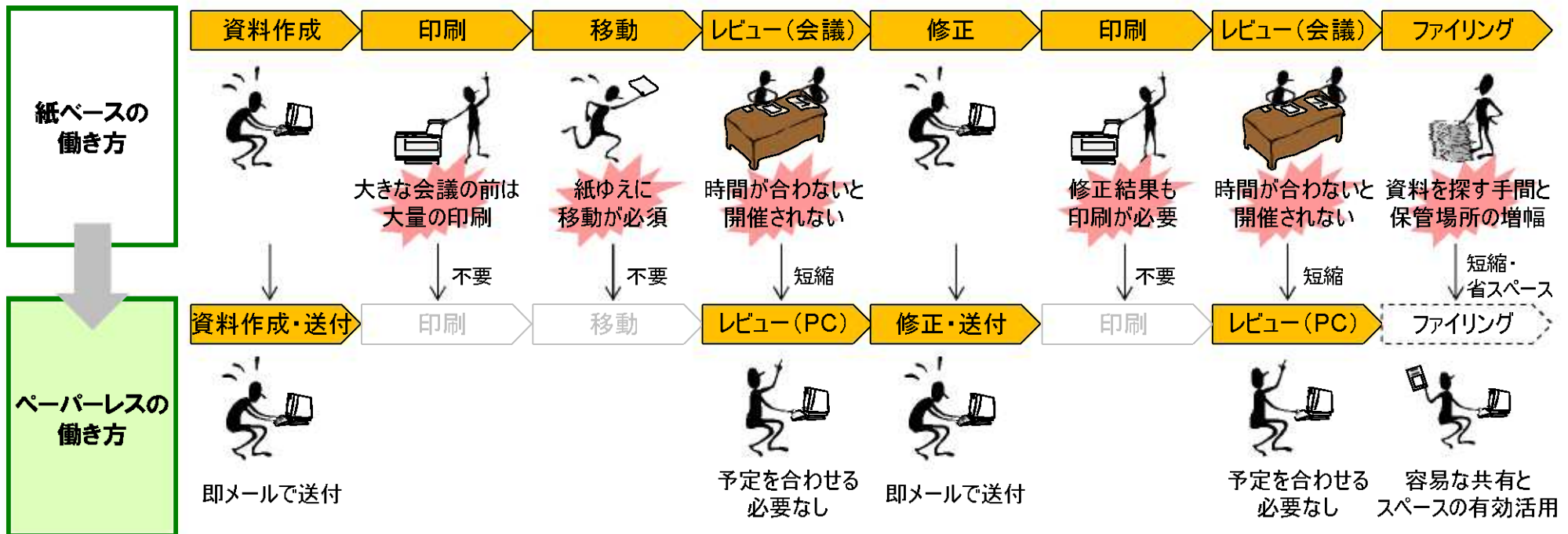
<現場の実態>

- 校内のPC配備等のICT化は進んでいるものの、有効活用されていない。
- 管理職・ベテラン教諭が積極的に活用しないため、PCやICT環境が高度化されていても、その恩恵を享受できていない。

(参考)現場の声

「メールを確認しない教諭がおり、資料を印刷して机の上に置かなければならない」
 「管理職がICTを使いこなせないために、用意されたICTを使わない文化が定着」
 「調査・報告も紙と電子のものが混在し、わずらわしい」 等
 ※ 本調査において、電子データで回答した副校長は全体の約1/5(62校中13校)

ペーパーレスの働き方による時間の有効活用(イメージ)



Ⅲ-3 今後の取組の方向性

①適正な役割分担の実現 ②業務の進め方～ 学校内における業務効率化の推進 ～

教職員の業務は多様化かつ増加傾向にあるため、対面式でのコミュニケーション機会の確保がますます困難となる。ICTを活用した「場所」と「時間」を超えたコミュニケーション様式を定着化させるとともに、会議のファシリテーション力^{*1}を高めることで、より時間を有効活用することが可能となる。

現場のコミュニケーションの実態(調査結果より)

管理職が多忙

- ・ 校長・副校長が外出や補教などで不在の時間が多く、その間は業務が滞る。

小学校

- ・ ほとんどの教員が授業に携わっているため、日中はコミュニケーションをとることが不可能である。

中学校

- ・ 教員が部活動を担当しているため、職員室に一堂に会せず、コミュニケーションがとれない。職員会議も開催できない。

教職員の業務の多様化・増加傾向に伴う、対面ではない密なコミュニケーションの充実が必要

- 会議のような一堂に会した対面式のコミュニケーションは限界がある。
- 会議を開催するためには、効率的な会議運営方法が必要である。

バーチャルコミュニケーションの推進

- 「場所」と「時間」を超えたバーチャルなコミュニケーションを日常的に定着化させる。
⇒ 基本的には、配備されたICT環境の徹底活用により高度化
- 電子メールの活用機会を向上させることだけでも、大幅な生産性向上につながる。
⇒ メールの利用方法に係るリテラシーの向上が必須

- | | | |
|------------------|---------------|--------------|
| ✓ 要件を端的に伝える書き方 | ✓ フォルダの整理方法 | ✓ 電子メールを活用した |
| ✓ CC, BCCの有効な使い方 | (自動仕分け機能の使い方) | 決裁手続への変更 |

会議運営の効率化(ファシリテーション力^{*1}の向上)

- 効率的な運営が可能であれば、情報連携・意識の共有のために、会議は非常に有効である。
- 効率的な会議運営は、「数」「人数」「時間」を削減することにより実現される。

「数(回数)」を減らす

- ・ 目的別に会議を仕分け、「情報共有のみ」の会議は極力廃止する。
- ・ 電子資料やICTを駆使して、効率的な情報共有に留める。

「人数」を減らす

- ・ 必須参加者を事前に見極める。
- ・ 「必須参加」が「任意参加」を出席者に明示する。(無駄な会議に出ない)
- ・ 事後は関係者と広く情報共有を行う。

「時間」を短縮する

- ・ 開始前や実施中に“3点セット”を確認する。
 - (1) 目的
 - (2) 議題
 - (3) 所要時間
- ・ ファシリテーション力を上げ、効率的に会議を推進する。

*1:人々の活動が容易にできるよう支援し、うまくことが運ぶように舵取りする力。

Ⅲ－3 今後の取組の方向性

<参考事例：他県の取組>

「効率的な運営モデルの整備」の類似事例一覧（1/2）

変革の事例		概要	
行政と一体となった協同運営体制の整備	行政・外部との役割分担の見直し	A県	<ul style="list-style-type: none"> A県においては、民間業者へ外部委託する形で、県庁の業務を一括で行う総務ワークステーションを設立。学校内で行っていた給与・旅費・手当申請などの業務に関しても同様に、当該ワークステーションにて処理を行う形とし、外部化を実現。
		B県	<ul style="list-style-type: none"> 旅費支給事務（計算・請求・支払）の民間業者への外部委託を試験的に実施。
	事務の集約	C県	<ul style="list-style-type: none"> 給与・旅費・学校徴収金・児童生徒学籍・調査統計・備品等の事務について、小中学校の事務職員が中学校区を単位としたグループを形成し、月1回定期的に参集し、協同で処理している。
		D県D市	<ul style="list-style-type: none"> 市の教育委員会が事務支援室を設置し、就学援助事務の集中処理や学校徴収金、就学援助関連の事務、公文書一括收受システムの運用を処理している。事務職員未配置の学校については、出勤簿・休暇簿の確認や備品台帳システムへの入力を事務支援室が支援している。
		E県E市	<ul style="list-style-type: none"> 中心校に事務局を置き、市の教育委員会と連携・協働しながら、学校支援人材情報の収集・提供、校外活動施設利用情報の収集・提供、公文書管理システムの構築、学校施設設備点検について、月1回定期的に参集し、協同で処理している。

Ⅲ-3 今後の取組の方向性

<参考事例：他県の取組>

「効率的な運営モデルの整備」の類似事例一覧（2/2）

変革の事例		概要	
校内マネジメント モデルの確立	特性に応じた標準的分掌組織の既定	F県F町	<ul style="list-style-type: none"> 「生徒指導上の問題」「学力の問題」「体力の問題」など、学校ごとに異なる課題を解決するため掲げられた教育目標ごとに分化したプロジェクト型校務分掌のモデルを提示、実践している。
	職務別役割分担の整理（管理職の事務作業からの脱却）	G県	<ul style="list-style-type: none"> 主幹教諭が、学校運営に関する教員意見の集約・学校評価・PTA関連・主任会議の運営等といった、本来の教頭の業務を一部分担した。 主幹教諭が校内研修の責任者となることにより、教頭の業務負荷を軽減させた。
標準プロセス・ICT整備	共通業務のプロセス標準化	H県 I県	<ul style="list-style-type: none"> 県内で共通の校務システムを導入し、通知表・指導要録・調査・学校日誌等の校務事務を電子化し、管理職や教員の学校運営に対する業務の負荷を軽減した。
	共通校務システムの構築・活用	J県	<ul style="list-style-type: none"> 全ての県立学校に校務コンピュータを配置し、成績処理や人事給与・旅費計算が可能な共通システムを構築し、効率的な校務処理を実現している。 民間業者のデータセンターに各種サーバを集中させ、一元的な管理を行っている。
業務効率化の推進	バーチャルコミュニケーションの促進・会議の高度化	K県	<ul style="list-style-type: none"> 校務支援システムにより、学校内・学校間・学校と教育委員会との連絡掲示板やオンライン会議によるコミュニケーションを可能にした。
		L県 M県	<ul style="list-style-type: none"> 旅行の電子申請や電子決裁を実施し、管理職への起案文書を対面で行う必要がなく、業務プロセスを簡素化することを可能にした。

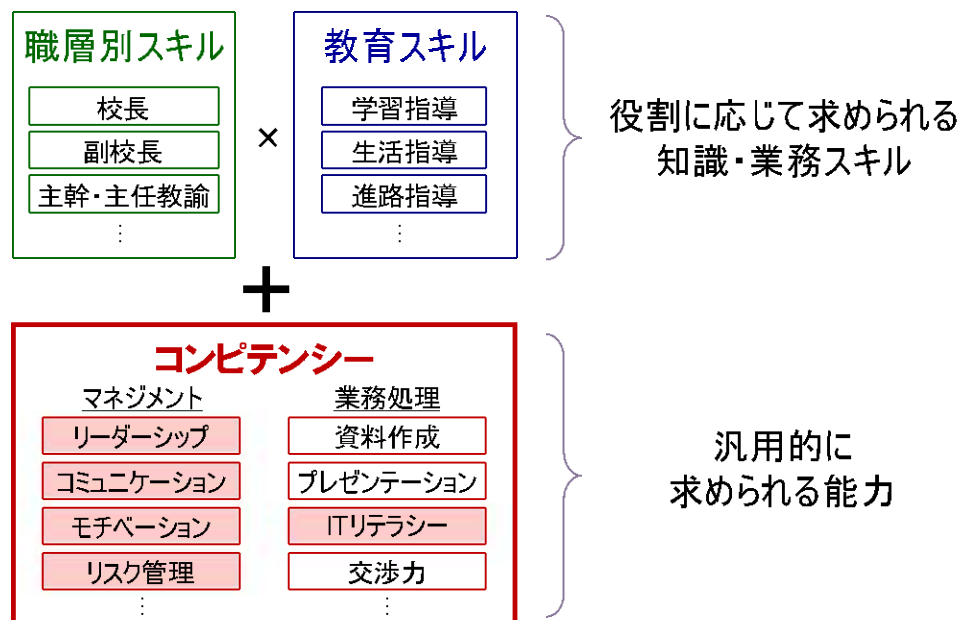
Ⅲ-3 今後の取組の方向性

③スキルの向上(1)汎用的なマネジメント能力の向上 (2)ITリテラシーの向上

スキル向上機会の充足による、効率的な運営の礎となるコンピテンシー^{※1}の獲得

- ◆ 若手世代からのマネジメント能力の養成。日々のICT利用の機会増加による、ITリテラシーの獲得。
⇒ 管理職間のスキル格差の是正による、学校組織マネジメントの底上げ。

スキル体系(イメージ)



汎用的なマネジメント能力

若手世代からマネジメント能力の習得を強化

- ◆ 学校全体のマネジメントのハードルは高い。すぐに身に付くスキルではない。
- ◆ 若手時代から、小さな領域でのマネジメントを経験させ、ベテランになるとともに領域を拡大する。

- <改善案>
- ・ マネジメント能力研修の内容充実・受講対象者の拡大(集合研修)
 - ・ チーム・マネジメントを意識したOJTの実施(OJT)

ITリテラシー

“習うより慣れる”を意識した教育環境整備

- ◆ 常時ICTを利用してこそスキルが身に付く。
- ◆ 初任者・若手時代から、ICTに触れることが重要。

- <改善案>
- ・ 集合研修時のICTの利用促進(Off-JT)
 - ・ オンライン研修の完備(Off-JT)
 - ・ 初任者研修へのICTスキル研修の追加(Off-JT)
 - ・ ICTインフラ利用の義務付け(OJT)

※1 コンピテンシーは、あらゆる業務の基礎となる能力。 ⇒効率的な運営の礎
本調査にてスキル不足・重要性が明らかとなった「管理職のマネジメント能力」と「ITリテラシー」を重点に、コンピテンシーを強化。

Ⅲ-3 今後の取組の方向性

＜参考＞仕組み化による知識・業務スキルの向上

とくに「役割に応じて求められる知識・業務スキル」の向上に関しては、具体的なやり方の提示により、スキルの底上げができる。

例：『校務分掌作成（校内の適切な役割・業務配分）』ガイドラインイメージ

◆知識・業務スキルについては、仕組み化により、スキルの底上げが可能

- 知識・業務スキルについては、具体的なやり方を示すことができるものが多い。
- その具体的なやり方を、ガイドラインなどにより明文化・周知することで、短期的にスキルの向上が可能である。
 - 例えば、学校ごとに作成状況が異なる「校務分掌作成」に関して など

分掌の定義の方法

- ✓ 実用的な細かさの分掌を作成する。
 - 個人間の担当役割の違いが明確にわかるようにする。
 - 計画(Plan)・実行(Do)・確認(See)など、業務のプロセスを意識し、必要に応じてプロセスごとに分掌を分ける。
- ✓ 業務の“漏れ”、業務間の“重複”を無くす。

業務配分の考え方

- ✓ 業務の偏りを無くす。
 - 業務量を意識し、一部の教職員に過剰に業務が偏らないように配慮する。
 - ⇒ 個々の業務負担軽減（校内での最適化）
 - ⇒ 適正配分により、校内全体の稼働率向上
- ✓ バックアップ体制を意識する。(※)
 - 複数人による業務体制を整備し、日々情報を共有する。
 - ⇒ 欠員時のリスク担保（メイン・サブ制の徹底）
- ✓ 育成を意識する。
 - 成長の余地、育成方針に応じて、一歩進んだ役割を与える。
 - 個々の現状スキルに基づいた役割を与える。
 - ⇒ 教職員を育成

運用方法

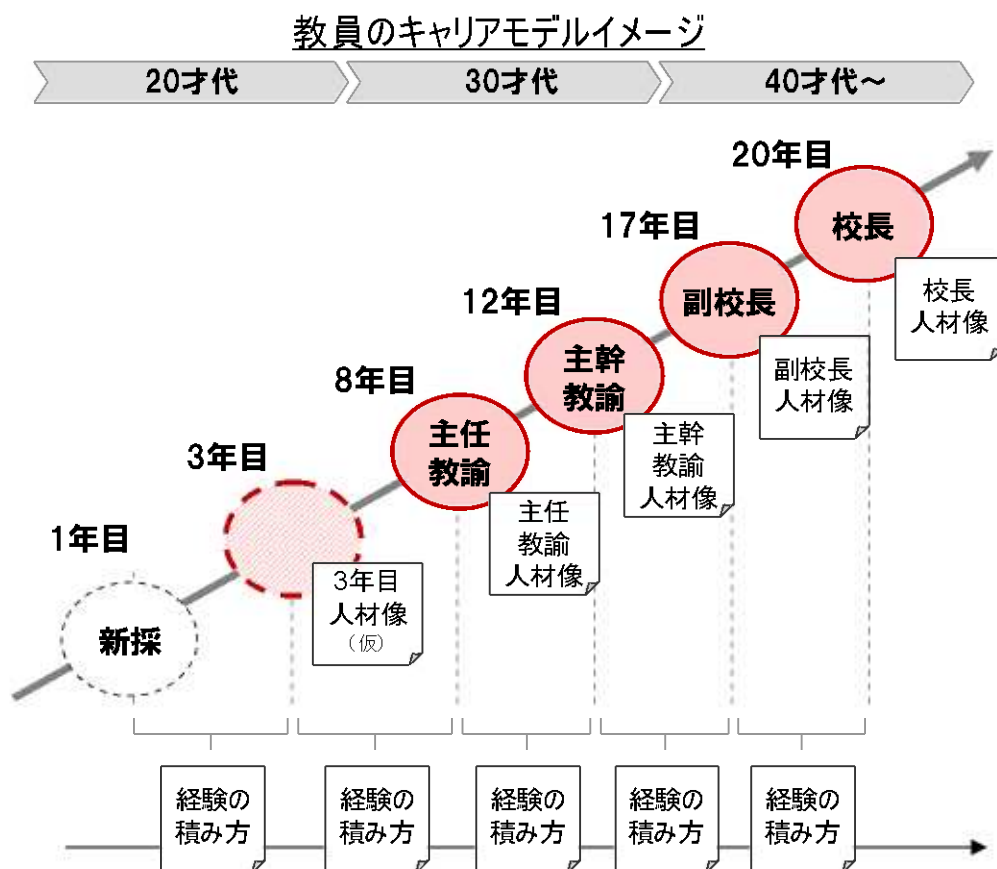
- ✓ 定期的に分掌を見直す。
 - 年度ごと、学期ごと、教員異動の発生時
 - その他、現行の業務配分に課題が現れたとき など
- ✓ 校務分掌担当者を配置する。
 - 校務分掌運用担当者を明確にし、課題発見・対応を定常化させる。

Ⅲ-3 今後の取組の方向性

③スキルの向上～人材育成責任の強化 ～ キャリアモデルの詳細化

人材育成の指針となるキャリアモデルの詳細化による、人材育成計画の質の均一化

- ◆ 人材育成計画の指針となる具体的なキャリアモデルを明確化する。
- ◆ 組織的な人材育成への転換する。



人材育成の基本指針として、
中長期的に一貫性のある教員のキャリアモデルを定義

◆ 職層ごとの人材像に応じた育成モデル(経験の積み方)の定義

ひとつ上の職層を見越した、具体的な経験の積み方を定義

- ・ 経験させる分掌、役割
- ・ 経験させる学校特性(規模、課題の大きさ、など)
- ・ 複数校にわたる経験の有無 など

Ⅲ-3 今後の取組の方向性

③スキルの向上～人材育成責任の明確化 ～人材育成力と人事考課の連動～

人材育成と人事考課を連動させ、人材育成に対する意識を高める。

<現状> 現行の人事考課の評価基準にも、人材育成の観点が含まれているが、他の評価項目と比べて比重が軽い。

- ・ 校長の評価指標では、成果指標として現任校の主幹教諭・主任教諭合格数があるものの、学校組織全体の成果を測る指標はない。
- ・ 副校長の評価指標では、あくまで指導・育成に努めているかどうか判断の基準となっており、成果に基づく評価ではない。
- ・ 主幹教諭の評価指標では、人材育成の観点が評価項目の中の一部となっており、人材育成の比重は相対的に軽い。

⇒ 人材育成への貢献度の適正評価の実現が可能な人事考課体系の整備

人材育成と人事考課の連動

⇒ 校長・副校長・主幹教諭・主任教諭に対して、「下位職責の育成を果たす意識」を根付かせる。

<人事考課指標の改善点>

◆ 「人材育成」評価項目の格上げ

- ・ 人材育成への貢献度に対する評価項目を明確化。(人材育成計画とリンク)
- ・ 上記評価項目の、点数配分の増加。

◆ 昇任選考時における「人材育成」評価の比重拡大

- ・ 昇任必須条件として、業績評価の人材育成指標の一定水準達成を課す。など

人事考課体系の改善イメージ(例:校長・副校長)

★人材育成への貢献度の比重を拡大した人事考課体系の整備

評価項目(管理職)

評価の着眼点



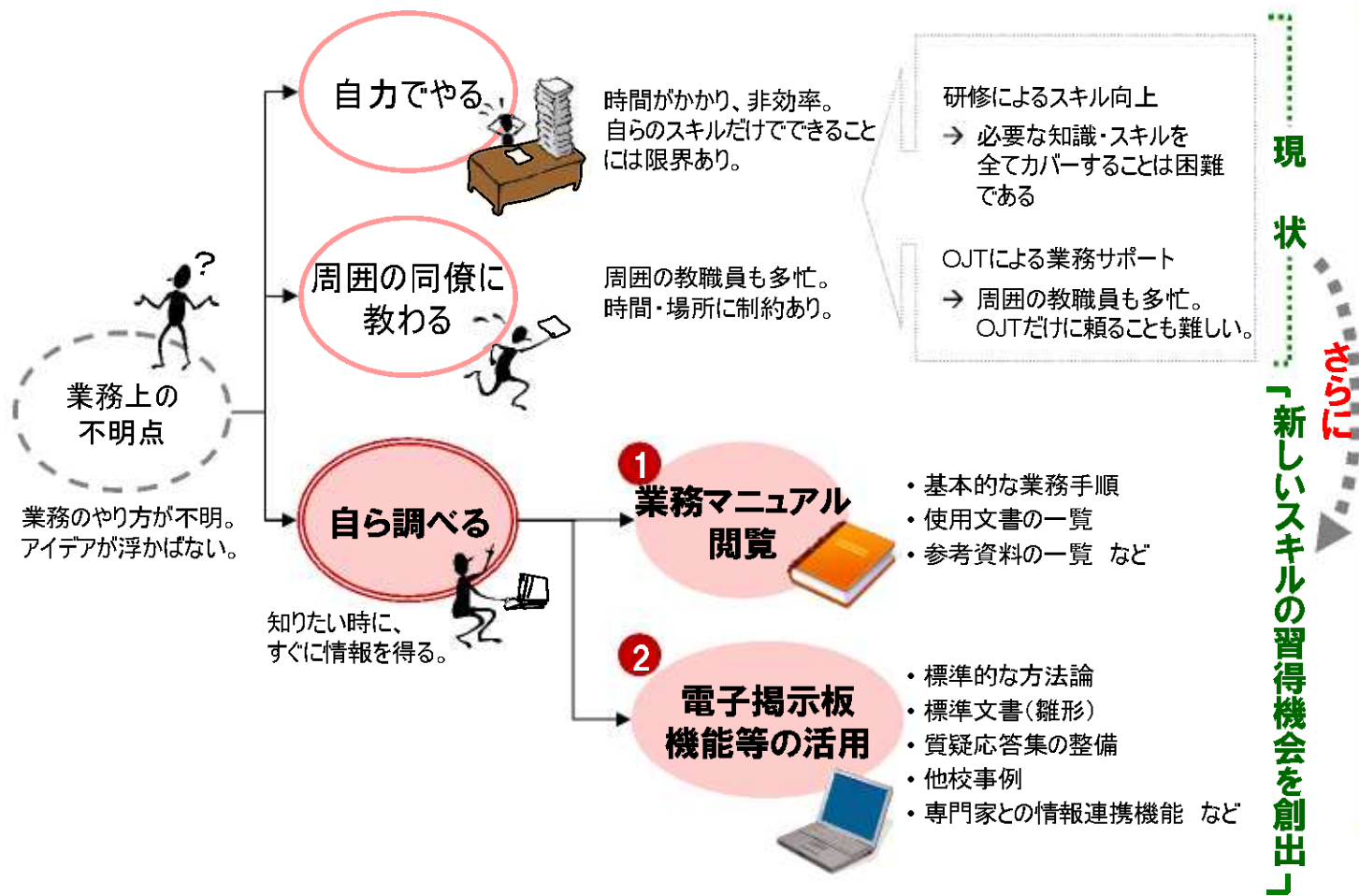
⇒ 主幹教諭・主任教諭人材育成の評価の比重の拡大を検討
(評価の重みは、職責の役割に準じる。)

Ⅲ-3 今後の取組の方向性

③スキルの向上(1)業務マニュアルの整備 (2)知識・経験・情報共有化の基盤整備

業務マニュアル整備、情報共有化のための基盤整備と有効活用

- ◆ 基本的な業務のやり方をわかりやすく説明した、業務マニュアルを整備
- ◆ 各学校の経験・知識・ノウハウが体系化・一元化され、時間・場所を選ばず検索可能な条件を整備
⇒ 既存情報・インフラを活用したスキル習得機会の創出



①業務マニュアル整備

- 「虎の巻」として、日々困った時に活用
- 区市町村独自の業務のやり方があるため、都と区市町村が共同でマニュアルを作成
- 共通部分は都内一律
 本編：東京都にて共通分を整備(必携の詳細化)
 別添：区市町村にて地域独自分を整備(目次・基本書式は都が提供)

⇒ 自己解決の促進

②整備

- ベテランや他校の経験、方法論を蓄積・活用
 ⇒ 知識の再利用による効率アップ
 ⇒ 実績のある手法活用による、質の維持
 ⇒ 事例や専門家の意見を効率的に収集。
 幅広い知見に基づく業務遂行

Ⅲ-3 今後の取組の方向性

④意欲の向上～ バックアップ機能を備えた分掌整備 ～

分掌上のバックアップ体制を整備し、他の教職員へ仕事を任せられる環境を作り、休暇取得を促進

- ◆ チームでの業務運営体制を整備する。
- ◆ 日々の情報連携と、情報の整理・保存を徹底し、常時、業務の引継ぎが可能な状態を確保する。

①チームでの業務運営体制の整備

◆ チーム運営体制の構築

- チームでの業務運営を徹底する。
- 日頃からチームで働くことで、欠員時のフォローを容易にする。

◆ 要職のバックアップ体制の確保

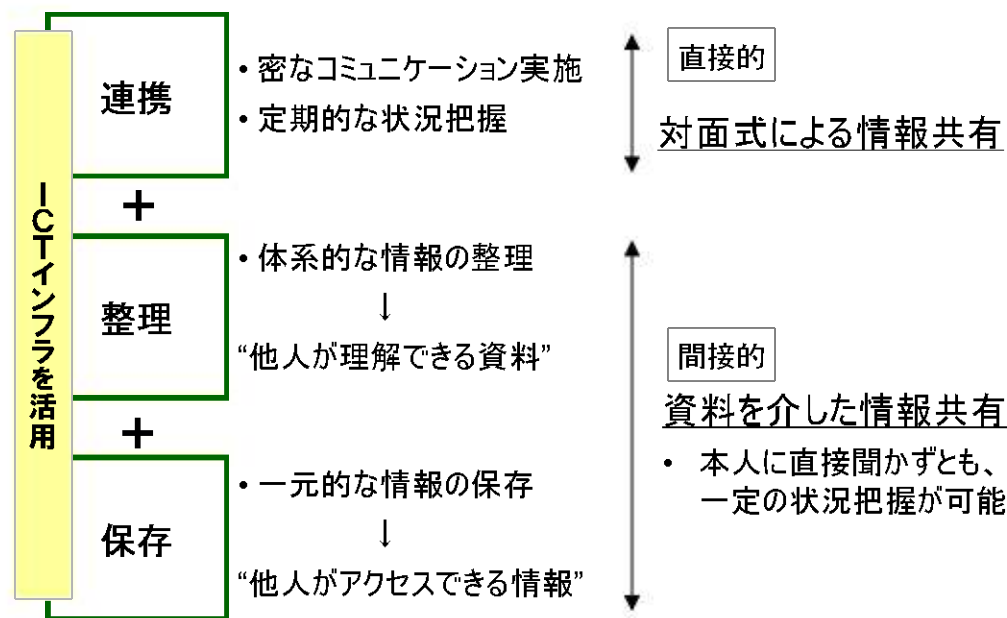
- 要職(校長・副校長・主幹教諭・主任教諭など)の役割の内容や難易度に応じて、支援が可能な人材を、バックアップ担当としてあらかじめ定める。

校務分掌として明文化

校務分掌

- 欠員時の、一部教員への負担の偏りの防止
- 休暇取得に対する負い目の解消

②情報共有の徹底(連携・整理・保存)



- 上記3つの徹底により、円滑かつ確実な業務引継ぎが可能
(休暇取得時のみならず、人事異動時の引継ぎにも効果的)

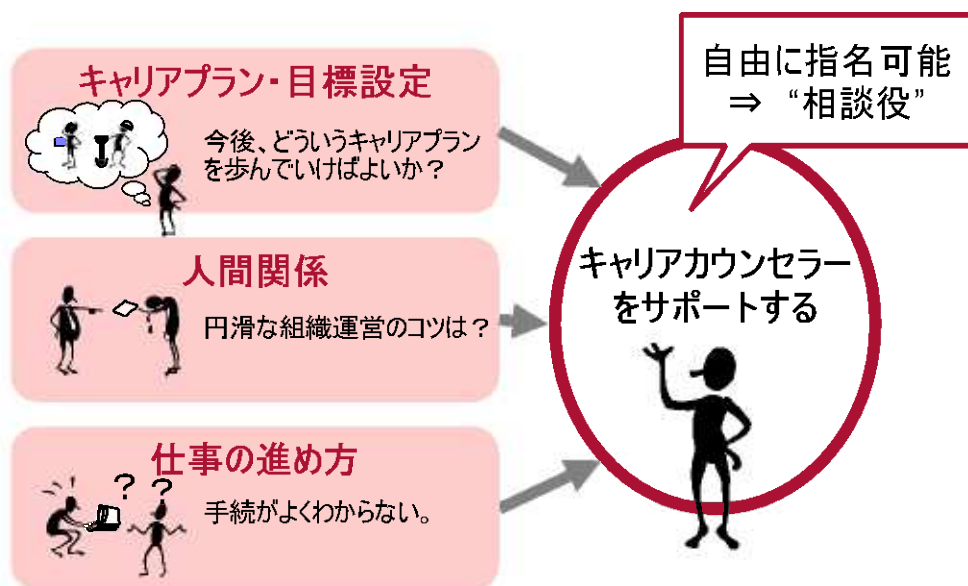
Ⅲ-3 今後の取組の方向性

④意欲の向上～管理職支援のためのカウンセリング機能の導入～

精神的負担や日々の悩みの解消のため、カウンセラーの導入を検討

<現状> 身近に、日々の些細な事を気軽に相談し、適切な助言を受ける相手がいない。特に管理職はその傾向が顕著である。

⇒ 精神的負担のため込みを解消し、本人の立場に立って、キャリアをサポート



キャリアカウンセラーの属性を検討する必要あり

- ◆ 同区市町村内の所属校以外
⇒ 地域をまたぐと状況が異なるため、地域内が適切である。
- ◆ 管理職又は主幹教諭・主任教諭
⇒ 個々の年齢・職責に応じて、指導・助言が可能な人をカウンセラーに適用する。
- ◆ 教職OB
⇒ 相談役として、行政が教職OBを雇用する。
⇒ 主に、手厚いケアが必要な新任教員・初任副校長を対象とする。

<定期プロセス> ・ 半期に1回(半期評価、年次評価)
・ 昇任・異動時

<不定期プロセス> ・ いつでも相談したいときに

Ⅲ-3 今後の取組の方向性

<参考事例：カウンセリング制度の導入>

行政・民間企業におけるカウンセリング制度導入事例

特に若手社員のケアを目的に、業務上の上司以外の先輩・OBとのカウンセリング機会を設けている。

A市役所	<ul style="list-style-type: none">◆ メンタリング制度<ul style="list-style-type: none">・ 新規採用職員が、仕事(キャリア)について職場外で気軽に相談する相手を持ち、仕事についての助言や心理・社会的サポートを受けることにより、新規採用職員の見識・組織内ネットワークを広げるとともにキャリア形成の一助とする。・ 新規採用職員的一般事務・一般行政・土木職のうち希望する職員がメンティーの対象。・ メンターは原則メンティーと異なる職場の職員。入職5年以上でおおむね30歳以上40歳未満のうち人事課が指名した職員がメンターとなる。・ 少なくとも月1回以上は面談しメンタリングを行う。電話や電子メール等でも適宜行う。
B株式会社	<ul style="list-style-type: none">◆ メンター制度<ul style="list-style-type: none">・ 「良き経営の根幹は人である」との理念のもと、メンター制度を導入。・ 上司(評価者)とは別に、希望する方と面談(事務局で対応)。仕事や今後のキャリアについて幅広い視点でコミュニケーションし、相互に学び合う。・ 期間は一年間で、頻度は自由。(おおむね1回/月程度)
C株式会社	<ul style="list-style-type: none">◆ ブラザー・シスター制度<ul style="list-style-type: none">・ ブラザーまたはシスターが日々の仕事はもちろん、多くの新入社員が毎年苦勞する目上の方との人間関係や、社会人生活全般に至る幅広い事柄など、何でも気軽に相談に応じ、適切なアドバイスやフォローを実施する。制度導入から20年近い歴史がある。・ 制度としての期間は配属直後からその年の12月までであるが、その後も先輩社員との良好な関係が何年も続く場合がほとんどである。・ 内定をもらった企業の中から、会社を選択する際に、この制度を選択の理由にあげる人が毎年必ず3～4割いる。
D株式会社	<ul style="list-style-type: none">◆ 自薦式ブラザー・シスター制度<ul style="list-style-type: none">・ 自ら立候補した先輩社員が「ブラザー」「シスター」となって配属後の新入社員を指導する制度・ ブラザー・シスターには所定の研修も実施◆ OBによる若手社員キャリアカウンセリング制度<ul style="list-style-type: none">・ 定年退職したOBが若手従業員と個別面談し、親身になってキャリア形成についての相談に乗る制度・ 入社2～3年目の従業員全員が受講でき、自らのキャリアを描く際の参考としている。・ キャリアカウンセリングを担当するOBについては嘱託の待遇で再雇用している。 <p>→ 社員は自分の目標やビジョンを思い描くことができ、結果として離職率の低さにつながっている。</p>

Ⅲ-3 今後の取組の方向性

④意欲の向上～ ねぎらう風土づくり ～

(1)フィードバックプロセスの強化 (2)表彰制度の充実

“日々功績を認め合う環境づくり”による、仕事満足度の向上

- ◆ 「頻度」「質」の両側面から、教職員の日々の功績に対するフィードバックプロセスを強化
⇒ 「頑張り・成果を認められる機会が少ない」職場から、「仕事の価値が実感できる」職場への転換

意欲向上に対する“ねぎらい”の有効性

【調査結果】『非金銭的な対価』が副校長の満足度に影響

- 満足** 「副校長としての存在・行為が認められていて満足」
「地域や保護者にも存在を認めてもらうことができている」
- 不満** 「非金銭的な存在価値をもう少し認められると良い」
「存在・価値観の評価されれば意欲が向上する。現実にはクレームの方が多く、意欲減退となることの方が多い」
「金銭的な対価よりも非金銭的な対価に課題がある。よほど目立った何かをしないと評価が得られず、学校がうまく運営されているだけでは評価はゼロ」
「副校長は他からの感謝が少ない仕事」
- 重要** 「人は認められることで成長」

• 一般的にも、ねぎらいの重要性が指摘されている

- “尊敬(承認)は、自己実現に次ぐ、高次元の欲求”
 - マズローの欲求5段階説^{*1}より
- “満足度が高い国ほど、インフォーマルな功績評価を十分に受けている”
 - ミドルマネジャーに対するグローバル調査より

^{*1}:アメリカの心理学者であるアブラハム・マズローが人間の欲求を5段階の階層で理論化したもの

“ねぎらう風土づくり”に向けた改善点

「頻度」を増やす

◆ 非金銭的な表彰制度の増強

- ・ 感謝状や評価カードの配布、広報誌・HPの表彰枠の設置など
- ・ 「非金銭的な評価」に強制力をもたせる

「質」を改善する

⇒自己申告制度の効果増

◆ 管理職のフィードバック意識・スキル改善

- ・ 非金銭的な評価の重要性の理解促進
- ・ より効果の高い評価実施のタイミング・伝達方法の教育
- ・ ”的を射た”評価実施に向けた、より良い評価方法の教育

◆ フィードバック効果のモニタリング

- ・ 上司からのフィードバック頻度・有効性に関する、現場への定期的な調査。調査結果に基づく、本人への改善指導

Ⅲ-3 今後の取組の方向性

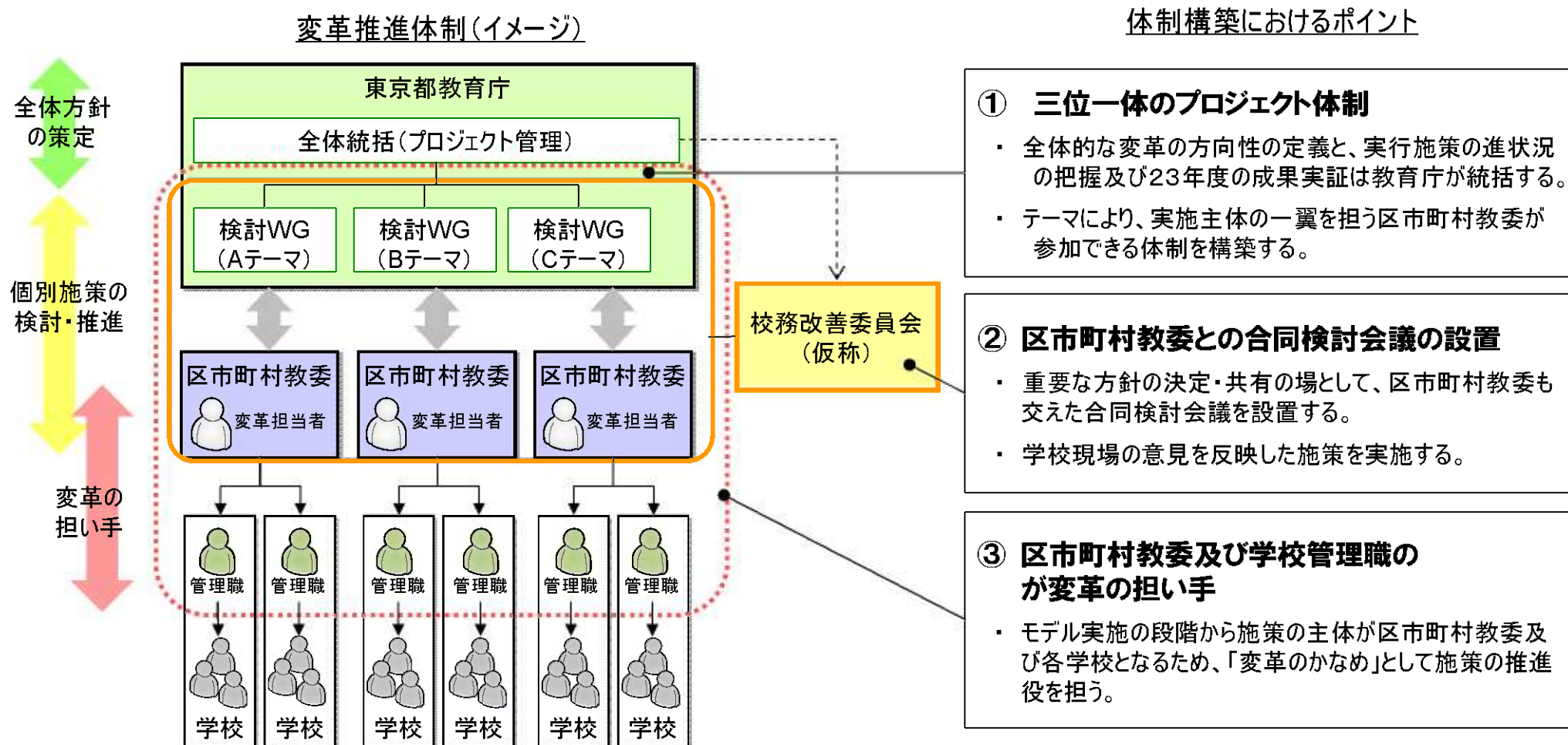
<参考事例：表彰制度の充実> 民間企業における表彰制度(1/2)

褒めることによる社員のモチベーションアップ効果に着目し、各者独自の手法による様々な制度を取り入れている。

E株式会社	<ul style="list-style-type: none">◆ ホメホメメール<ul style="list-style-type: none">・ 平成8年より試みられている、社長から社員に向けて発信される電子メール。賞賛に値する従業員の行動に対して、経営者がどこがよかったのかを具体的に書き、従業員に直接メールを送る。また、その内容は社内報にて紹介される。ホメホメメールをもらった人にはホメホメプレートなども与えられる。・ 対象となる行動は、従業員の上司が推薦することで集められる。・ 従業員にとって、経営者から賞賛を受けるだけでなく、上司によって自分の行動が認められていたことを確認する機会となる。
F株式会社	<ul style="list-style-type: none">◆ 褒めあいカード<ul style="list-style-type: none">・ 従業員同士の褒め合い奨励に「褒めあいカード」を活用。従業員が同僚の接客に見習いたい点を専用カードに書き留め、その同僚に手渡すことを通じて、褒めあう文化を作り上げている。・ 各従業員が1か月に1枚以上、管理職は同10枚以上を手渡すことを目標にしている。・ カードを手渡す側の気づきや向上心につながり、カードを受け取った従業員は接客への意欲がさらに高まる。接客力向上に加え、従業員の離職率を10%台から1桁台に大幅改善する効果も生んでいる。

Ⅲ-4 今後の推進体制 変革の推進体制の整備 ～推進体制(イメージ)～

変革における重要な担い手となる区市町村教育委員会と各学校が主体的に参加する体制構築が重要である。校務改善委員会で施策の内容を検討するとともに、都教育委員会は、広域的団体の立場から、23年度モデル実施とその成果検証を担い、24年度以降に区市町村が本格実施するための支援を行っていく。



《資料》 業務一覧(1/2)

本調査にて、副校長職の業務実態を把握するにあたり以下の業務一覧を基準とした。(次頁に続く)

大分類	小分類	#	業務名	業務詳細
学校経営	学校経営・運営	1	経営計画策定・組織設計	学校経営方針・計画の策定及び周知、組織編成、校務分掌作成、諸規程の制定など
		2	学校運営事務	起案事務、文書管理、配本文書確認、文書保管など
		3	学校経営・運営に関する会議・打合せ	上記#1#2に関わる会議、打合せ
	予算管理	4	予算編成・予算執行	予算編成、予算要望の調整、予算執行(意思決定行為)など
		5	経理事務	現金管理、預金管理、収支書類の管理、決算処理など
	教員・職員管理	6	校内人事・服務・労務管理	勤怠管理、休退職管理、給与・報酬・各種手当管理、事故報告、服務指導、勤務時間の割り振りなど
		7	任用・配置	人事異動対応、時間講師の任用、産休・育休代替教員の任用、嘱託再雇用など
		8	評価	人事考課、業績評価、評価面接、昇給の決定、授業観察(評価のための観察)など
		9	人材育成・OJT(初任者・若手固有の育成)	初任者・若手教職員への研修・指導(初任者研修対応、指導など)
		10	人材育成・OJT(全職層に対する育成)	各種研究会の開催、教科・教育課題研修、授業観察(育成のための観察)など
		11	教員・職員管理に関する会議・打合せ	上記#6～#10に関わる会議、打合せ
	校内環境管理	12	安全管理(防犯・防災・衛生・建物管理)	施設安全管理、校内巡視、給食検査、施設、解錠、施設・設備点検、危機管理、環境整備、防火対策、防犯対策など
		13	校内環境管理に関する会議・打合せ	上記#12に関わる会議、打合せ
	学校行事・式典関連業務	14	学校行事・式典関連実務	学校行事・式典の準備作業・実施(入学式、卒業式、始業式、終業式、全校集会、運動会、音楽会、学芸会、展覧会、文化祭、修学旅行、遠足、授業参観など)
		15	学校行事・式典に関する意思決定・助言・指導	学校行事・式典に関する計画の決定、助言、指導
	広報	16	広報	学校便り作成・配信、ホームページ更新・管理、学校要覧作成、学校案内作成など
	その他	17	その他(校長対応)	#1～#16に該当しない、校長からの依頼対応
		18	その他(事務)	学校経営業務の内、#1～#17のいずれにもあてはまらない事務作業(購買・備品管理、車両管理、郵便事務、印刷事務など)

業務タイプ^{9*1}



校務

業務一覧(2/2)

大分類	小分類	#	業務名	業務詳細
学外関係者対応	学外関係者対応 実務	19	保護者対応	保護者からの電話対応、保護者との面談、家庭訪問、保護者会、未納者対応など
		20	PTA対応	PTAやPTA関係者からの問合せ対応、PTA月例会議への参加・関連資料作成、PTA総会対応など
		21	地域対応	地域会合、地域安全活動、地域行事参加、施設貸出、苦情処理など
		22	行政・関連機関対応	行政視察・調整対応、都教委・地教委からの問い合わせ対応、副校長会への参加など
		23	他校対応	近隣校からの問い合わせ対応、地域学校組織対応など
		24	業者対応	工事関係者対応、給食業者対応、警備社対応など
		25	指導・助言	学外関係者対応における指導・助言
	26	その他	その他、学外関係者対応	学外関係者対応の内、#19～#25のいずれにも当てはまらないもの(同窓会対応など)
調査・報告	調査・報告	27	調査回答・報告実務(校内用)	校内用の各種調査への回答、報告書作成業務 ※回答者本人が記入する場合
		28	調査回答・報告実務(対外用)	対外用の各種調査への回答、報告書作成業務 ※回答者本人が記入する場合 (教育委員会から依頼された調査への回答など) ※本調査への回答は#40に該当
		29	調査回答・報告における指導・助言	教職員が調査回答や報告書作成を実施するにあたっての指導・助言 ※回答者本人は直接対応せず、回答・報告に対する助言やサポート等を実施した場合
児童・生徒の 指導・管理	分掌業務	30	分掌実務 (教務・生活指導・進路指導・保健・研究など)	本来的に“各種主任・分掌担当者”が実施する業務 (進路指導、生活指導、保健指導、児童会・生徒会対応、部活・クラブ活動対応など)
		31	分掌業務に関する意思決定・助言・指導	#30に係る意思決定、教職員からの相談対応、指導・助言
	学年・学級業務	32	学年・学級運営	本来的に“学年・学級担任”が実施する業務 (ホームルーム、学年集会・学級会実施、教室掲示物作成、指導要録作成、通知表作成など)
		33	学年・学級運営に関する意思決定・助言・指導	#32に係る意思決定、教職員からの相談対応、指導・助言
	教科担当業務	34	授業運営	本来的に“教科担任”が実施する業務 (成績処理、授業計画作成、教材作成、テスト作成、授業、試験、採点など)
		35	授業運営に関する意思決定・助言・指導	#34に係る意思決定、教職員からの相談対応、指導・助言
36	その他、指導・管理業務	児童・生徒の指導・管理業務のうち、#30～#35の業務のいずれにも該当しない業務 (補教、配慮を要する児童への対応、食育関連業務、人権教育、児童との触れ合いなど)		
研修	研修参加	37	研修・セミナーへの参加	回答者自身が、自らの教育機会としての研修・セミナーへの参加 (校務・任意問わず)
その他	その他	38	移動	校務時間内に発生した移動時間(通勤時間及び校内の移動時間は含まれない)
		39	休憩	休憩、休息(昼食時間を含む)
		40	本調査への回答	本調査への回答、問い合わせ
		41	その他、業務	#1～#40のいずれにも該当しない業務

