

小中学校の校務改善推進プラン(概要)

別紙

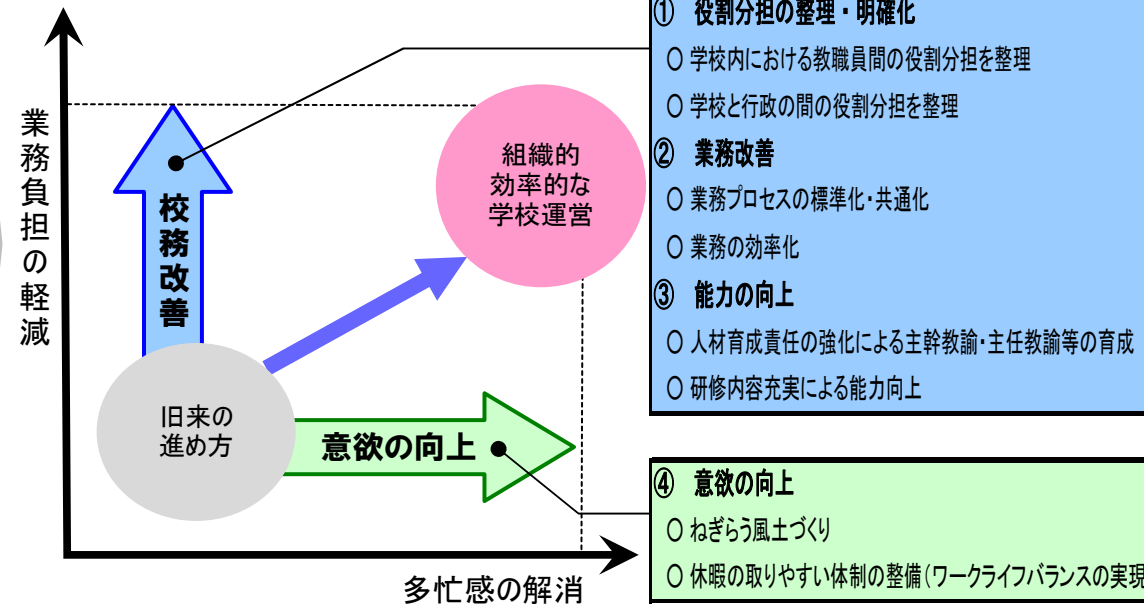
【課題及び変革の方向性】

○ 平成22年度実態調査から明らかになった課題

① 分役割	・同じ職責であっても、学校ごとに実施業務は一律でない。 ・校内の役割分担を明確に規定していない。 ・校内での役割分担が適正化・詳細化されていない。 ・学校教育活動外の業務も、学校の教職員が実施している。 (学校施設開放等)
② 改善業務	・業務の進め方の改善余地が大きい。 ・国・都・区市町村間の連携・配慮不足も負担感の一要因。 (調査・報告事務等)
③ 向上力の	・研修やOJTを十分に活用できていない。 ・能動的に業務について学ぶ機会に乏しい。
④ 向上欲の	<成長機会> ・希望する教育機会を得ることができていない。
	<ワークライフ・プライベートの時間を十分に確保できていない。バランス> ・ワークライフバランスの維持が難しい。
	<人間関係> ・職種を越えて教職員間で協力する意識に乏しい。 <仕事内容> ・仕事量の多さと職務内容に不満を感じている。

○ 学校設置者・学校現場ともに旧来の仕事の進め方を踏襲する風土が根付いており、学校環境の変化に対して柔軟に対応できていないことが、業務負担と多忙感が増加した真因と考えられる。
⇒ 「校務改善」と「意欲向上策」を通じて、環境変化に柔軟に対応できる効率的な学校運営体制づくりを目指し、教職員が子供と向き合う時間を増やして、更なる教育の充実を図る。

負担のない学校現場づくりに向けた方向性



変革を通して目指す姿(多忙感の少ない学校の実例)

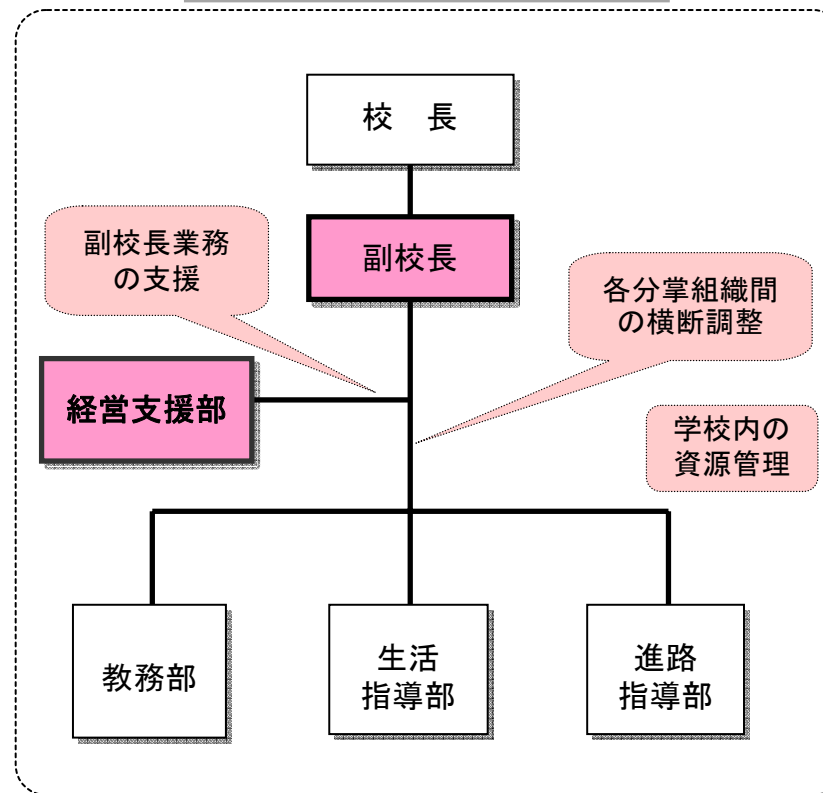
① 役割分担	・管理職が、教職員の個々の成長の余地に応じて、役割分担を実施している。 ・機能的な校務分掌を作成し、定期的に更新している。 ・管理職が、組織・人を動かす方法を考え、仕事を任せる努力をしている。 ・学校現場で実施する必要がない業務(社会教育等)は、区市町村教育委員会が実施している。
② 改善業務	・業務の緊急性・重要性に応じて、業務を遂行している。 ・既成概念に捉われずに工夫をし、独自の業務スタイルを構築している。 (無駄な業務の廃止、業務の進め方のルール設定、マニュアル整備等) ・区市町村教育委員会が業務効率化に役立つ情報を提供している。
③ 向上力の	・管理職がOJT体制を確立して、人材育成の機会を確保し、スキルの継承をしている。 ・個々に明確な目標設定を行い、成長を意識した計画的な分掌を設定。 ・主幹教諭・主任教諭が若手教員ペアになり育成。 ・日々の業務が自己研鑽の機会と意識している。
④ 向上欲の	・校長の十分なりリーダーシップの発揮によって、教職員の満足度が高まっている。 ・管理職として、教職員の意欲の向上や快適な職場環境づくりを行っている。

【平成23年度のモデル調査の取組内容及び検討体制】

改善を実現する手段として考えた事項

校務改善	1 役割分担	標準的組織(モデル調査)	・副校長直轄の「経営支援部」設置による学校経営支援機能の効果、標準的な分掌組織の検証
	2 改善業務	標準的分掌(モデル調査)	・標準的な分掌業務、役割分担モデルの効果検証
		専任の支援職員の配置(モデル調査)	・必要に応じて配置 (教育管理職経験者、学校事務経験者、地域住民等)
3 向上力の	2 調査・報告事務(試行)	・学校の負担を軽減する観点からの調査・報告等の縮減及び効率化	
	臨時任用・講師任用	・紙ベースでの処理からインターネットを活用した情報提供システムを構築	
4 向上欲の	3 人材育成責任の明確化	・人事考課制度における人材育成の項目の比重を拡大	
	教育管理職のマネジメント能力向上(試行)	・マネジメント能力の向上を目的とした、管理職向けの研修の充実	
	表彰の充実	・表彰の機会の拡充・表彰事例の紹介・普及の促進 ・広報誌等を活用した事例紹介	
	バックアップ体制の整備(モデル調査)	・校内の分掌モデルにおけるバックアップ体制の明確化	

経営支援部の設置



経営支援部の役割(モデル開始時)

部内統括	経営支援部全体管理、部内業務進捗管理等	副校長、主幹教諭
学校運営事務	学校運営事務、校外・校内調査対応等	事務職員
人材育成	人材育成計画(役割分担、育成目標等)と推進等	主幹教諭、教諭(専任支援職員)
広報・情報	学校便り作成、ホームページ更新、学校要覧、ICT推進等	事務職員(専任支援職員)
渉外	外部との渉外、窓口対応(来客、電話・FAX等)等	事務職員(専任支援職員)
庶務	文書受領・印刷・差配・発送、情報公開請求への対応等	事務職員(専任支援職員)
サービス管理	教職員のサービス管理(出勤簿・休暇簿)等	事務職員(専任支援職員)
財務	予算編成、予算執行等	事務職員(専任支援職員)
給与	給与の支払、旅費支払、講師の報酬支給等	事務職員(専任支援職員)
学務	就学援助費支給関係事務、保護者への通知等	事務職員(専任支援職員)
福利厚生	共済組合・互助会・公務災害・安全衛生関係等	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、施設修繕等	事務職員、用務主事

検討組織として「校務改善検討会議」を設置

検討会議	【教育庁】 次長・部長級 【区市町村】 教育長代表 【学校関係者】 小・中学校長会代表
幹事会	【教育庁】 部課長級 【区市町村】 指導室(課)長代表 【学校関係者】 小・中学校長会代表 小・中副校長会代表 小・中事務職員会代表
検討経過	平成23年 6月7日 第1回検討会議 7月29日 第1回幹事会 10月28日 第2回幹事会 12月26日 第3回幹事会 平成24年 2月13日 第4回幹事会 2月15日 第2回検討会議

【モデルの取組による副校長の業務実態の変化】 — モデルの取組別の平成22年度と平成23年との業務時間の比較(副校長・平日の平均) —

1 学校支援機能の強化

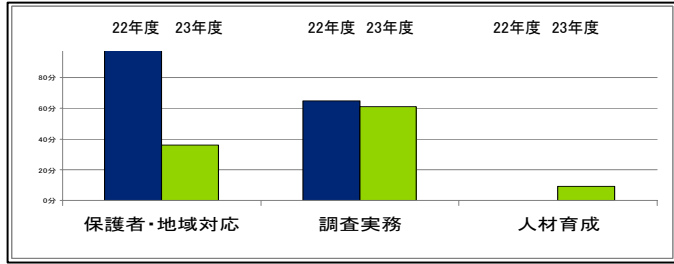
○学校経営支援組織を設置したモデル校

「学外関係者対応」等を、組織を構成する教職員に分担することで、副校長自身は本来担うべき「学校経営」にシフトできた。《中学校》

【業務分類ごとの業務時間の割合】

区分	学校経営	学外関係者対応	調査・報告	児童・生徒の指導・管理	研修	その他
平日	昨年度	41.0%	39.4%	9.7%	3.0%	0.9%
	今年度	67.8%	18.4%	9.4%	2.1%	0.0%

【モデルの取組効果 が大きい業務】	平日1日当たりの 業務時間	昨年度	今年度
保護者・地域対応		98分	36分
調査実務		65分	61分
人材育成		0分	9分

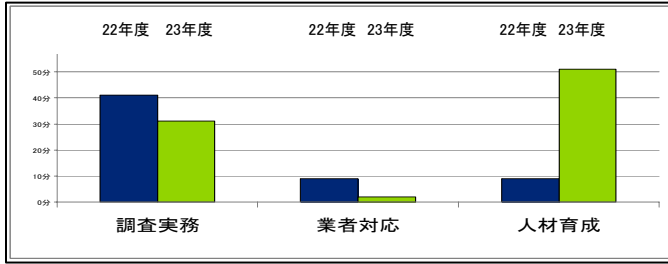


「調査・報告」等を、組織を構成する教職員に分担することで、副校長自身は人材育成等の「学校経営」にシフトできた。《中学校》

【業務分類ごとの業務時間の割合】

区分	学校経営	学外関係者対応	調査・報告	児童・生徒の指導・管理	研修	その他
平日	昨年度	59.7%	19.8%	6.7%	9.2%	0.0%
	今年度	70.8%	18.3%	4.5%	6.4%	0.0%

【モデルの取組効果 が大きい業務】	平日1日当たりの 業務時間	昨年度	今年度
調査実務		41分	31分
業者対応		9分	2分
人材育成		9分	51分



○経営支援機能を強化したモデル校

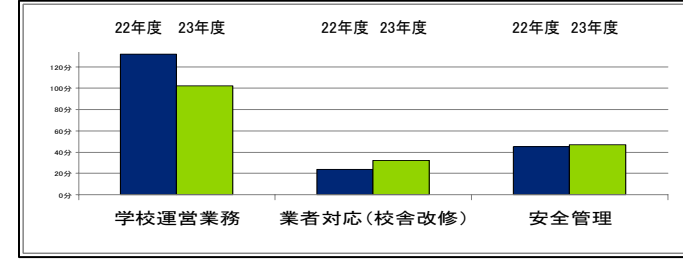
(「組織」でなく、関係職員が定期的に会議等を開催する形式)

関係職員が定期的集まることで業務の効率化が進み、学校運営事務が軽減できた分、副校長自身は課題となっていた校舎の改修工事対応や安全管理の業務に注力できた。《中学校》

【業務分類ごとの業務時間の割合】

区分	学校経営	学外関係者対応	調査・報告	児童・生徒の指導・管理	研修	その他
平日	昨年度	76.2%	15.4%	5.3%	0.1%	0.0%
	今年度	63.3%	17.4%	10.5%	6.4%	0.0%

【モデルの取組効果 が大きい業務】	平日1日当たりの 業務時間	昨年度	今年度
学校運営業務		132分	102分
業者対応(校舎改修)		24分	32分
安全管理		45分	47分



2 経営専任主幹の配置

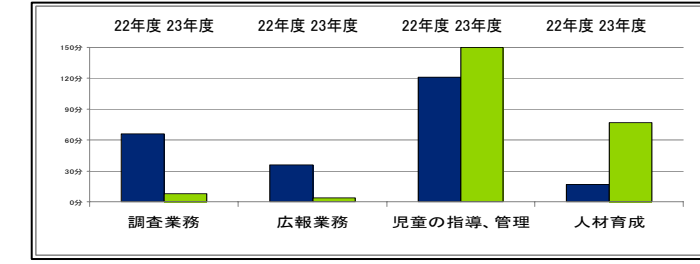
○学校経営支援組織を設置して経営専任主幹を配置したモデル校

学校広報等の学校運営事務や、「調査・報告」を専任主幹や教職員に任せることで、副校長自身は「児童の指導、管理にかかる教員への助言等」及び人材育成等の業務へシフトできた。《小学校》

【業務分類ごとの業務時間の割合】

区分	学校経営	学外関係者対応	調査・報告	児童・生徒の指導・管理	研修	その他
平日	昨年度	50.7%	25.3%	8.8%	14.8%	0.0%
	今年度	39.4%	32.2%	1.3%	20.4%	4.4%

【モデルの取組効果 が大きい業務】	平日1日当たりの 業務時間	昨年度	今年度
調査業務		66分	8分
広報業務		36分	4分
児童の指導、管理		121分	150分
人材育成		17分	77分



3 専任支援職員の配置

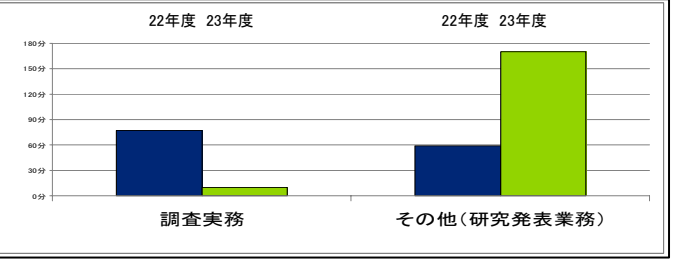
○教育管理職経験者を配置したモデル校

「調査・報告」については、主に教育管理職経験者の支援職員に任せることで、副校長自身は「その他」(研究発表業務)に時間を割くことができた。《小学校》

【業務分類ごとの業務時間の割合】

区分	学校経営	学外関係者対応	調査・報告	児童・生徒の指導・管理	研修	その他
平日	昨年度	33.7%	29.0%	14.5%	10.1%	0.0%
	今年度	25.7%	35.9%	3.3%	10.2%	0.0%

【モデルの取組効果 が大きい業務】	平日1日当たりの 業務時間	昨年度	今年度
調査実務		77分	10分
その他(研究発表業務)		59分	170分



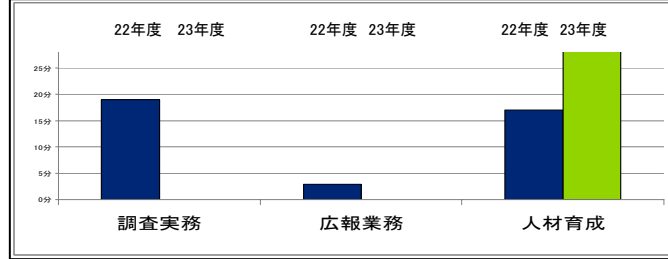
○学校事務職員経験者を配置したモデル校

「調査・報告」、教職員の出勤等のサービス管理及び監査への対応等を、学校事務経験が豊富な支援職員に任せることができた。その結果、副校長自身は「人材育成」及び「児童の指導、管理に係る教員への助言等」にシフトできた。《小学校》

【業務分類ごとの業務時間の割合】

区分	学校経営	学外関係者対応	調査・報告	児童・生徒の指導・管理	研修	その他
平日	昨年度	63.4%	22.2%	2.6%	11.2%	0.0%
	今年度	34.9%	19.3%	0.0%	34.0%	0.0%

【モデルの取組効果 が大きい業務】	平日1日当たりの 業務時間	昨年度	今年度
調査実務		19分	0分
広報業務		3分	0分
人材育成		17分	29分



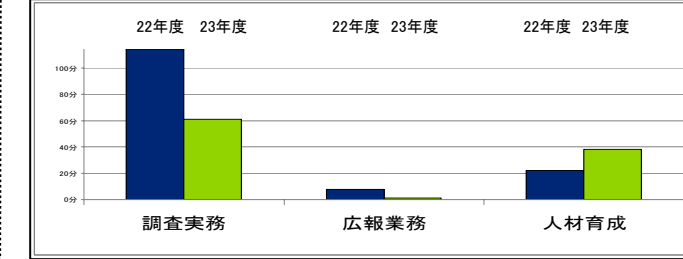
○行政事務職員経験者を配置したモデル校

「調査・報告」を行政事務経験のある支援職員に任せることで、副校長自身は「生徒の指導、管理に係る教員への助言等」へシフトできた。《中学校》

【業務分類ごとの業務時間の割合】

区分	学校経営	学外関係者対応	調査・報告	児童・生徒の指導・管理	研修	その他
平日	昨年度	54.9%	21.8%	15.7%	0.1%	0.0%
	今年度	43.3%	13.9%	7.8%	35.0%	0.0%

【モデルの取組効果 が大きい業務】	平日1日当たりの 業務時間	昨年度	今年度
調査実務		114分	61分
広報業務		8分	1分
人材育成		22分	38分



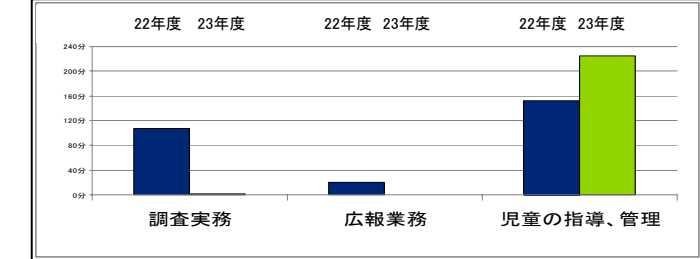
○地域住民を配置したモデル校

「調査・報告」の大部分を支援職員及び教職員に任せることで、副校長自身は「児童の指導、管理に係る教員への助言等」にシフトできた。《小学校》

【業務分類ごとの業務時間の割合】

区分	学校経営	学外関係者対応	調査・報告	児童・生徒の指導・管理	研修	その他
平日	昨年度	37.1%	25.5%	16.4%	21.0%	0.0%
	今年度	37.0%	34.0%	0.3%	27.3%	0.0%

【モデルの取組効果 が大きい業務】	平日1日当たりの 業務時間	昨年度	今年度
調査実務		107分	2分
広報業務		20分	0分
児童の指導、管理		152分	225分



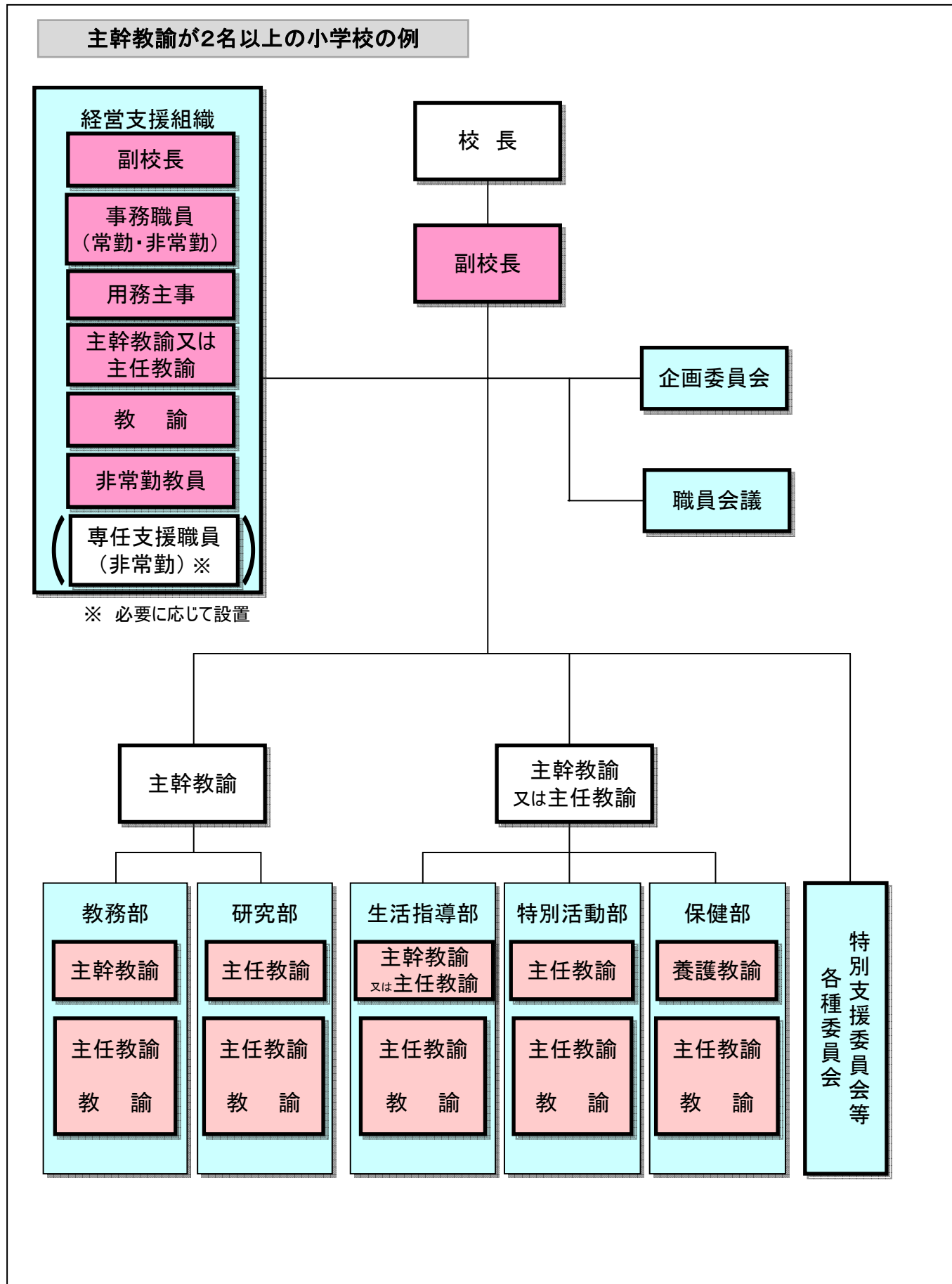
【校務改善の具体的方策の提案】

視点	提案事項	検証結果のまとめ・検討結果のまとめ・課題	今後の方向
① 役割分担の明確化	学校経営支援機能の強化	教職員間の役割分担の明確化により、副校長が担うべき教員の人材育成等の業務へシフト。特定の個人に頼らず、学校組織全体で環境の変化に対応できる体制づくりが重要。	○学校経営支援組織の設置。○教職員間の校務分掌の明確化・詳細化。○組織に事務職員及び用務主事が参画。○非常勤教員も校務分掌を分担。
	経営専任主幹の配置	主幹教諭が学校経営業務の一部を担うことで、副校長が人材育成等の業務へシフト。主幹教諭が主体的に学校経営に参画し、人材育成にもつながる。	○学校経営支援組織を設置した上で専任主幹を配置。○経営支援業務を担う主任教諭を配置。
	専任支援職員の設置	業務量の多い大規模校への設置が効果的。パソコンスキルとコミュニケーション力を有すれば一定の効果がある。教育管理職経験者と学校事務経験者の設置効果が高い。	○管理職経験者等を校務を担う非常勤教員として活用。○学校等の実情に応じて区市町村教育委員会が設置を判断。○都教育委員会は人材の募集・紹介等による支援。
	事務職員の執行体制	学校が組織的に課題解決するために事務職員の経営参画がより求められている。今後5年間で多数の職員が退職を迎えるため、ノウハウの継承と早急な人材育成が必要。	○事務職員は経営支援組織の構成員として経営参画。○研修等、計画的かつ意図的に育成する方策を検討。○事務マニュアル等を共有化。○共通する事務の集約化・事務職員の組織化を検討。
	行政と学校の役割分担の改善	休日の学校施設開放に関し、副校長等が予約受付や鍵の管理等を行っている区市町村あり。シルバー人材等が不在の時間帯は教職員が解錠を行っている区市町村あり。	○区市町村教育委員会は、外部人材を導入するなど教職員の負担を軽減する方策を検討。○解錠を教職員が行う場合は、学校内の役割分担をルール化。
② 業務改善	調査・報告、各種通知、配布物の縮減及び改善のための取組	学校に調査を依頼、文書を通知、また印刷物を配布する都教育委員会及び区市町村教育委員会が、縮減や効率化に向けた配慮を行うことで学校負担の軽減が可能となる。	○「小中学校の負担軽減のための調査・通知・配布物の縮減・改善指針」を策定し、都教育委員会及び区市町村教育委員会が一体となって取り組む。
	クラウドコンピューティングの活用	各教育委員会及び学校にとって、調査時間の短縮や集計の省力化などの効果がある一方、パソコンの配備状況や教職員の操作能力等により効果が出にくい場合もある。	○調査の実施主体、内容、時期、パソコン配備状況の環境、費用対効果等を総合的に勘案して、負担軽減の効果が大きい調査について教育委員会は導入を検討。
	臨時的任用教職員・時間講師の任用事務の効率化	臨時的任用教職員等の採用候補者が紙の名簿により管理されているため情報が古く、それに基づき副校長等が休日電話により候補者探しを行うため、採用につながらない。	○インターネットを活用した非常勤職員情報提供システムを導入して、求職者側と応募者側の勤務条件等をマッチングすることにより、早期の採用と業務の効率化を実現。
	非常勤講師の任用決定までの業務処理時間の短縮化	PASシステム(非常勤講師等任用支援システム)を未導入の区市町村教育委員会は、任用にあたり紙帳票への記入等の処理時間を要する煩瑣な事務となっている。	○PASシステムの今後の導入を図る。○都教育委員会が持つ任用権限の一部を区市町村教育委員会に移譲することで、任用決定事務の短縮化の可能性を検討。
③ 教職員の資質・能力の向上	人事考課制度における人材育成力の強化	平成23年度から教育管理職については能力評価において「人材育成力」を評価。主幹教諭及び主任教諭については、自己申告において「人材育成」の記述を必須化した。	○「人材育成力」の評価結果の評語分布等から運用状況の分析を実施。○評価者訓練等の場を通じて制度改正の趣旨を徹底。
	校長・副校長等育成指針の改訂	校務改善に向けては校長及び副校長の更なるリーダーシップの発揮が求められるとともに、管理職候補者も副校長に任用される前に副校長業務に積極的に関わる必要がある。	○教育管理職には学校マネジメント能力と人材育成力が求められてきており、平成20年10月に策定した「校長・副校長等育成指針」の改訂を検討していく。
	副校長等経営力アップ研修	新任副校長は教育管理職経験が浅いため、日々の業務を円滑に進めるための方法を模索している段階。モデル実施の結果、新任間もない時期の研修機会は有効。	○他の研修内容との整合性も踏まえながら、時期、内容等について検討するとともに、校務改善に資する観点から柔軟に科目設定を行う。
	教育管理職候補者育成のためのマネジメント研修	現在の主幹教諭任用前研修及び主任教諭任用前研修については学校経営的な視点が不十分であり、管理職選考受験の動機付けという点も乏しい。	○主幹教諭、主任教諭、教諭に対し学校経営に参画できる資質・能力向上の研修機会を確保。○学校経営全般を捉えた解決能力養成のための研修制度を検討。
	OJTによる組織的取組と校務分掌における計画的な人材育成	大量退職時代に入り、若手教諭が増加しており、校務を担える人材を早期かつ計画的に育成する必要。	○全区市町村にOJT推進モデル校を指定。○一つの分掌を主担当をベテラン、副担当を若手が担当するなど日々の業務を通じて育成。
	実務必携の共有化	東京都教育委員会が作成した「公立小・中学校副校長新実務必携」は新任副校長のみに配布。区市町村教育委員会によっては、独自項目を加え改訂版の作成事例あり。	○東京都教職員研修センターホームページに掲載して全副校長が活用できるようにする。○区市町村教育委員会は必要に応じて改訂し配布。
④ 教職員の意欲向上	校務改善表彰制度の構築	校務改善は校長及び副校長のリーダーシップの下、学校の教職員が一体となって進める取組。都教育委員会の表彰制度では対象となっているものの推薦事例は少ない。	○校務改善の取組を表彰対象として明確化。貢献度の高い教職員個人も表彰。○区市町村教育委員会も表彰対象として明確化。○表彰事例を広く学校へ周知・普及。
	分掌組織内における主担当・副担当の明確化	副校長は時間外勤務や休日出勤が多く、また、主幹教諭も時間外勤務が多いためワークライフバランスの維持が難しい。現行の分掌では、一つの業務を特定の教職員が担当。	○学校経営支援組織を設置して、役割分担を明確化するとともに、一つの分掌業務において主担当・副担当を置き組織的にフォロー。
	新任副校長等の相談体制の充実	新任副校長は仕事の進め方を把握できぬまま業務量の多い一学期の業務を担うが、悩みなどを気軽に相談できる環境にない。	○区市町村教育委員会によっては、新任副校長を支援する目的で副校長が巡回により学校訪問等を行っている団体があり、今後さらに支援の内容を充実していく。
⑤ 校務改善を定着させる取組	校務改善推進会議の設置	校務改善の取組は一過性のものとせず、継続的な取組が必要。	○24年度以降の取組の効果や課題の検討、事例を収集・整理して広く周知していくための体制として新たに「校務改善推進会議」を設置。
	学校における校務改善運動の喚起	校務改善は校長及び副校長のリーダーシップに負うところが大きい。現状は、校長等の個人の考え方に左右され、組織的かつ継続的に学校に根付かせる取組が不十分。	○各学校において「一校一改善運動」を行うなど、各学校の主体的かつ継続的な取組体制を整備。○各学校の事例を情報提供し、各学校が着実に取組む体制を整備。
	継続的な普及啓発(校務改善ニュースの発行)	校務改善は、学校、区市町村教育委員会及び都教育委員会が一体となって取組むべきものであり、広く関係者が議論できる環境が必要。	○24年度に校務改善検討会議の機能を引き継ぐ「校務改善推進会議」が、校務改善ニュースを定期的に発行し、様々な取組を周知徹底。

【学校経営支援組織を設置する場合の標準的モデル】

【各分掌の役割（標準的モデル）】

※原則として、分掌業務ごとに担当と副担当を置き、組織的な対応を図る。
※各学校の実情に応じて設定



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、学校外関係者の対応等		
経営支援部 (仮称)	部内統括	経営支援組織の統括	副校長・主幹教諭又は主任教諭
	学校運営事務	学校運営事務、校外からの調査・報告対応等	事務職員、 主幹教諭又は主任教諭、 教諭・非常勤教員
	人材育成	人事育成計画（役割分担、育成目標等）と推進等	事務職員・（専任支援職員） 副校長・主幹教諭又は主任教諭
	広報・情報管理	学校便り作成、ホームページ更新、学校要覧、ICT推進等	
	渉外	外部との渉外、窓口対応（来客、電話・ファックス等）等	
	庶務・危機管理	文書関係事務、情報公開請求への対応、災害関係事務等	
	人事・サービス管理	教職員のサービス管理（出勤簿・休暇簿）、人事異動関係事務等	
	財務	予算編成、予算執行等	
	給与	給与の支払、旅費支払、講師の報酬支給等	事務職員・（専任支援職員）
	学務・諸会計	就学援助費支給関係事務、保護者への通知等	
福利厚生	共済組合・互助会・公務災害・安全衛生関係等		
備品・施設管理	備品管理、備品購入、施設管理、施設修繕等	事務職員・用務主事	
主幹教諭	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・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	
	行事	年間行事計画、月次行事予定、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	主幹教諭・主任教諭・ 教諭
	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・教諭
	研究	校内研究計画と推進、校外研修案内	主任教諭・教諭
主幹教諭又は主任教諭	生活指導部、特別活動部、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・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	
	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	主幹教諭・主任教諭・ 教諭
	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	
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	主任教諭・一般教諭
	児童（生徒）会	児童（生徒）会行事計画と推進、児童（生徒）会選挙	主任教諭・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・教諭
	保健	学校保健計画、保健指導、保健室管理、健康診断	教諭・養護教諭
	給食	給食年間計画、給食指導、献立作成、衛生管理	栄養士