

小中学校の校務改善推進プラン

平成24年3月

東京都公立小中学校 校務改善検討会議

はじめに

東京都の公立小学校・中学校は、学習指導面はもとより、体力の向上、いじめや不登校への対応、地域との連携強化など多種多様な課題を抱えているが、東京都教育委員会が平成19年に実施した「副校長・主幹教諭の職務等に関するアンケート調査」においては、副校長等が調査の回答や報告書の作成等の業務に追われ、副校長の約90%、主幹教諭の約75%が多忙感を抱き、学校経営に力を十分に注げない実態が明らかとなった。

こうした状況を踏まえ、区市町村教育委員会はICT化の推進など校務の効率化を進め、また、東京都教育委員会は、平成21年度から主任教諭制度を導入して学校をより組織的に運営できる体制づくりなどを行ってきたが、学校を取巻く様々な課題に的確に対応していくためには、一層の校務の改善が必要である。

そこで、東京都教育委員会は、現在の公立小中学校における業務実態と教職員の意識を詳細に調査して、改善策を検討することが重要と考え、平成22年度に、学校経営の中核である副校長を中心とした業務実態の現場調査と、校長、主幹教諭及び事務職員からヒアリングを行い、副校長が多忙感を抱く要因を分析して、その解決のための方向性を示した「小中学校の校務改善の方向性について」をとりまとめた。

その上で、平成23年度には、学校の代表者、学校の管理者である区市町村教育委員会及び東京都教育委員会の代表者で構成する「東京都公立小中学校校務改善検討会議」（以下「校務改善検討会議」という。）を設置し、「小中学校の校務改善の方向性について」に提示した様々な施策の有効性を検討することとした。

本書は、校務改善検討会議が、検討内容に基づいて各種施策をモデル的に行い、その効果等を検証して、今後、小中学校において本格的に推進すべき施策を提案したものであり、各学校、各区市町村教育委員会及び東京都教育委員会が小中学校における校務改善を進めていくための指針となるものである。

校務改善は、教職員がより組織的に校務を行い、効率的な学校運営体制を実現することで、教職員が子供と向き合える時間を十分に確保し、更なる教育の充実を図っていくための不断の取組である。本書に掲げた提案をはじめとする様々な校務改善策を、各学校、区市町村教育委員会及び東京都教育委員会が実情に応じて工夫・改善しながら積極的に導入し、校務改善が全都的な取組となることを期待するものである。

平成24年3月

東京都公立小中学校 校務改善検討会議

目 次

I	平成 22 年度 業務実態調査の結果（概要）	1
1	副校長の業務量の実態	2
2	副校長の業務内容の実態	3
3	主幹教諭と事務職員の事務実態	4
4	学校種別及び学校規模による業務の特性	4
II	業務実態から明らかとなった現状と課題	5
1	役割分担の不明確さと偏り	5
2	非効率な業務の進め方	7
3	業務に関する知識の習得、能力の向上が不十分	8
4	職務に対する満足度の低さ	9
III	改善の方向性と実証すべき事項	11
1	改善の方向性	11
2	実証すべき事項	13
IV	平成 23 年度における取組	16
1	モデルの取組内容	16
2	モデルの取組以外の主な検討事項	17
3	平成 23 年度の検討体制	17
V	モデルの取組による副校長の業務実態の変化	18
1	平日の業務分類別分析・分類別の業務時間の割合【副校長・平均】	19
2	休日の業務分類別分析・分類別の業務時間の割合【副校長・平均】	20
3	休日出勤の割合【副校長の出勤率】	21
4	モデルの取組別業務時間と業務内容内訳の結果【副校長・平日の平均】	22
(1)	学校経営支援機能の強化	22
ア	学校経営支援組織を設置したモデル校	23
イ	関係職員の参画により経営支援機能を強化したモデル校	26
(2)	経営専任主幹の配置	28
ア	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	28
イ	学校経営支援組織を設置せずに経営専任主幹を配置したモデル校	29

(3) 専任支援職員の設置	30
ア 教育管理職経験者を配置したモデル校	31
(ア) 大規模校	31
(イ) 小規模校	32
イ 学校事務職員経験者を配置したモデル校	33
ウ 行政事務職員経験者を配置したモデル校	34
エ 地域住民を配置したモデル校	34
5 モデルの取組効果が大きい業務【副校長・平日・取組別の平均】	35
VI 校務改善の具体的方策の提案	36
1 役割分担の明確化	36
(1) 学校経営支援機能の強化	36
(2) 経営専任主幹の配置	38
(資料) 学校経営支援組織を設置する場合の標準的モデル	40
各分掌の役割 (標準モデル)	41
(3) 専任支援職員の設置	42
(4) 事務職員の執行体制	43
(5) 行政と学校の役割分担の改善	44
2 業務改善	47
(1) 調査・報告、各種通知・配布物の縮減及び改善のための取組	47
(2) クラウドコンピューティングの活用	49
(3) 臨時的任用教職員・時間講師の任用事務の効率化 (非常勤職員情報提供システムの構築)	54
(4) 非常勤講師の任用決定までの業務処理時間の短縮化	56
3 教職員の資質・能力の向上	57
(1) 人事考課制度における人材育成力の強化	57
(2) 校長・副校長育成指針の改訂	58
(3) 副校長等経営力アップ研修	59
(4) 教育管理職候補者育成のためのマネジメント研修	60
(5) 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	60
(6) 実務必携の共有化	61
4 教職員の意欲向上	62
(1) 校務改善表彰制度の構築	62
(2) 分掌組織内における主担当・副担当制の明確化	62
(3) 新任副校長等の相談体制の充実	63

5 校務改善を定着させる取組	64
（1）校務改善推進会議の設置	64
（2）学校における校務改善運動の喚起	64
（3）継続的な普及啓発（校務改善ニュースの発行）	65
（参考資料編）	67

I 平成 22 年度 業務実態調査の結果（概要）

東京都教育委員会が平成 19 年に実施した「副校長・主幹教諭の職務等に関するアンケート調査」では、副校長等が調査の回答や報告書の作成などの業務に追われ、副校長の約 90%、主幹教諭の約 75%が多忙感を抱き、学校経営に力を注ぎきれない実態が明らかとなった。

そのため、ICT化の推進による業務効率化や、平成 21 年度の主任教諭制度の導入によって学校をより組織的に運営できる体制づくりを行い、改善を図ってきているものの、学校で生じる課題に的確に対応していくためには、更なる校務の改善が必要な状況となっている。

そこで、東京都教育委員会では、現在の公立小・中学校における業務実態と教職員の意識を詳細に調査し、把握したうえで解決の方向を定めていくことが重要と考え、平成 22 年度に、学校経営の中核であり最も多忙感を抱えていると言われる副校長（公立小学校 33 校及び公立中学校 29 校の副校長）に焦点を当て、副校長の業務実態を洗い出すとともに、校長、主幹教諭及び事務職員からもヒアリング調査を行った。

その調査結果に基づき、多忙化を招く要因を分析し、解決すべき課題を「役割分担」、「業務の効率化」、「教職員の能力の向上」、「教職員の意欲の向上」という 4 つの観点からまとめ、その改善の方向性を定めたところである。

平成 22 年度の調査結果から、その改善を実現するために有効と考えられる様々な取組の考察を行い、平成 23 年度においては、その取組の有効性や課題等について検証したうえで、平成 24 年度以降に本格実施化すべき取組を定めていくこととした。

校務改善は、学校関係者、区市町村教育委員会及び東京都教育委員会の三者が一体となって取組んで初めて実を結ぶ取組である、という認識のもと、この三者で構成する「校務改善検討会議」を設置して、平成 23 年度のモデルの取組内容の検証及び本格実施に向けた取組の検討を行うこととした。

その検討素材とした「平成 22 年度の業務実態調査」の結果の概要は、次のとおりである。

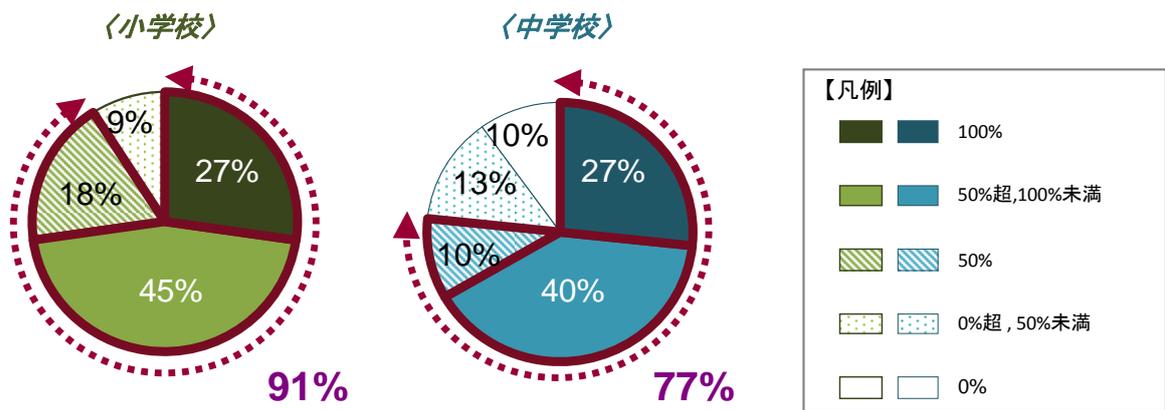
1 副校長の業務量の実態

〔副校長の業務時間と休日の出勤割合〕

小学校・中学校ともに副校長は総業務量が多い。休日出勤の回数も多くなっている。

区 分	小 学 校	中 学 校
勤務日業務時間（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
休日業務時間（出勤した時の1日平均）	4時間 7分	4時間16分

休日における勤務割合（出勤した休日数÷休日数）



休日・祝日の半数以上出勤した副校長は、小学校では約91%、中学校では約77%に上る。

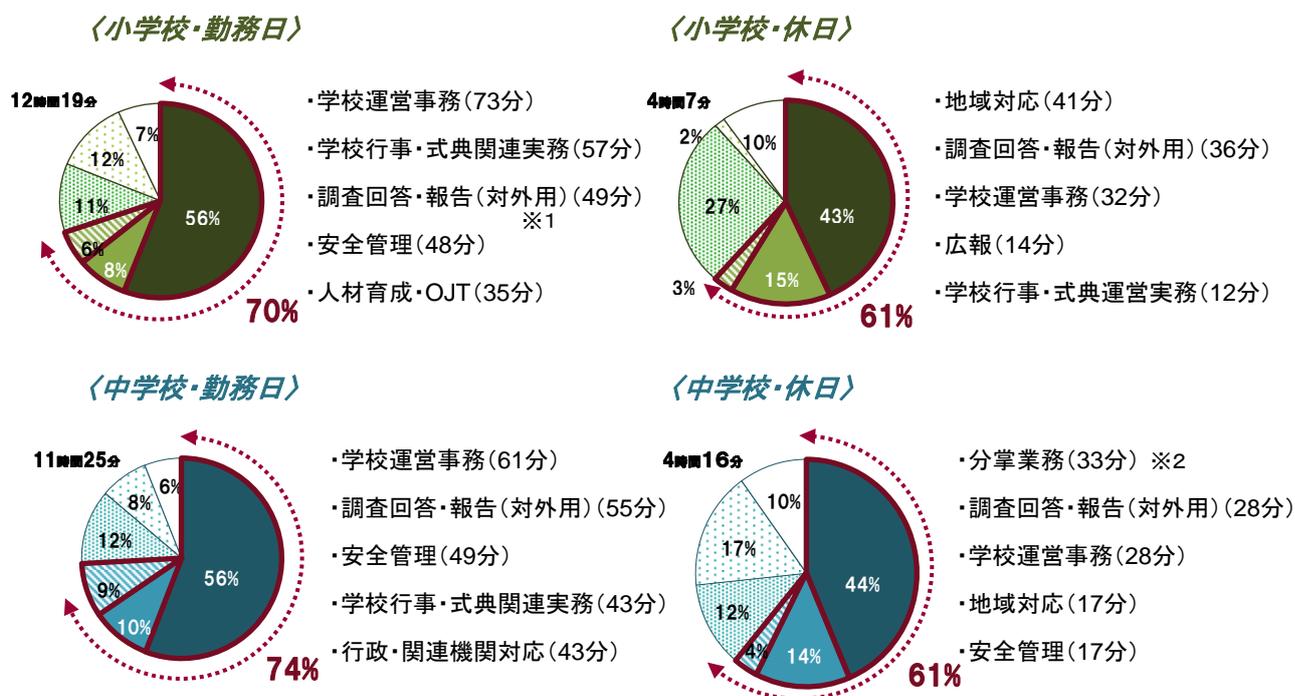
《調査における用語の定義》

- 勤務日：各校におい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
※ 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業も含む。

2 副校長の業務内容の実態

勤務日・休日ともに、学校運営事務(文書收受・配布・管理・意思決定のための起案等の文書事務)及び調査回答・報告(対外用)の業務量が比較的多い。

1日平均の業務内容別の従事時間と割合



【業務種別】

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

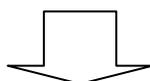
※1: 教育委員会等、学校外の機関からの調査への回答・報告

※2: 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

※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、広報など

※4: 学校外関係者対応のうち、行政対応・業者対応を除く全ての業務が該当

※5: 研修等への参加、移動、その他(どの項目にも分類されない業務)

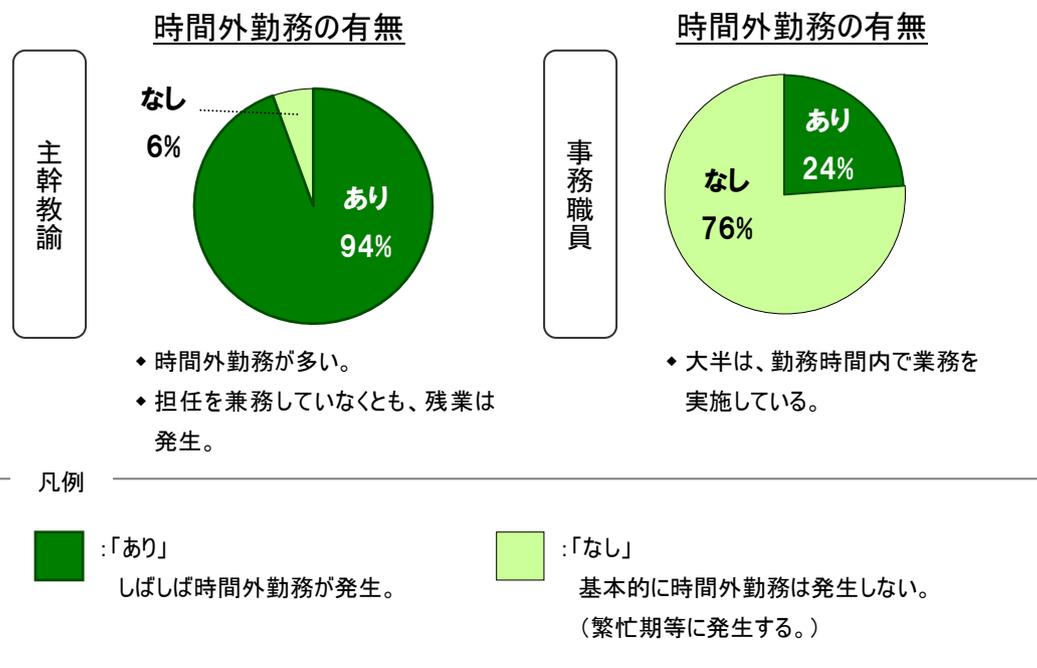


平日の勤務時間内に処理しきれなかった学校運営事務や調査回答・報告の業務を勤務時間外や休日に処理している。

3 主幹教諭と事務職員の業務実態

〔ヒアリングによる調査〕

ほとんどの主幹教諭に時間外勤務が発生。事務職員は大半が勤務時間内で業務を実施



4 学校種別及び学校規模による業務の特性

学級担任制の小学校と教科担任制の中学校では負担の要因が異なる。

小学校	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ほとんどの教員が担任をもち、日中は職員室に副校長しかいないために、副校長自身が課題に対応せざるを得ず、その結果、業務が集中する。 ◆ 教員の年齢構成上、新任・若手教員の割合が高い傾向があるため、指導・助言や育成に労力がかかる。 <p>【ヒアリング結果】 「小学校は、職員室に副校長以外に誰もいないことが多い。中学校は教科担任制のため誰かが職員室にいるため、業務を依頼することができた。」</p>	中学校	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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。 ◆ 部活動による教員の拘束時間が長い。 <p>【ヒアリング結果】 「副校長は教員と部活動終了後の時間帯に様々な事項を調整しているが、本来的には、勤務時間内に打合せを実施して当日中に各教員への伝達も出来るようにしたい。」</p>
-----	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

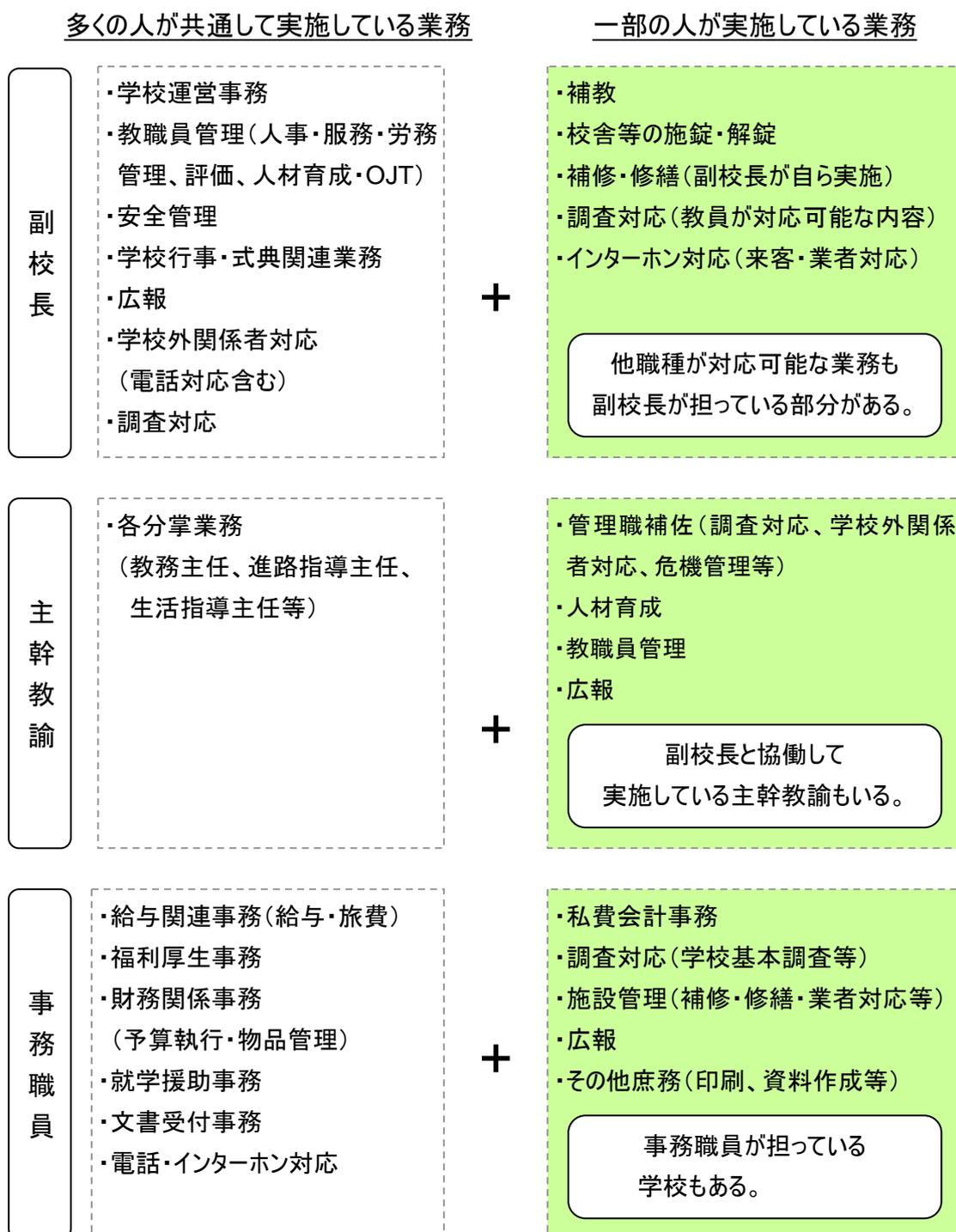
小規模校と大規模校では多忙感・負担の要因が異なる。

小規模校	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 一人の教職員が担当する分掌業務の幅が広い。 ◆ 突発的な業務発生の際に教員と分担できず、副校長が引き受けざるを得ない状況がある。 <p>【ヒアリング結果】 「各教員の分掌業務が多いため、どの分掌にも属さない業務は、副校長が実施せざるを得ない。」 「各教員が抱える分掌の幅が広いため、突発的に発生する業務は副校長が担わざるを得ない。」</p>	大規模校	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 教員、児童生徒の規模に比例して、サービス管理や保護者対応等、業務量そのものが多い。 ◆ 教職員間の意思疎通が図りづらい。 <p>【ヒアリング結果】 「学級・生徒数に比例して、サービス管理や文書管理、保護者対応などの業務量が多い。」 「規模が大きい分、広報、保護者対応、事故等の突発的な業務の発生頻度が高い。」</p>
------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Ⅱ 業務実態から明らかとなった現状と課題

1 役割分担の不明確さと偏り

同じ職層でも学校によって実施している業務内容が異なり、一律ではない現状がある。



社会教育関係の学校施設管理業務について、区市町村ごとに実態が異なっている。

- 休日の学校施設開放対応や、学校と直接関係のない施設の管理を学校の教職員が担っている。(A)
- シルバー人材を活用している場合でも、派遣時間が区市町村により異なっている。シルバー人材不在時は、副校長が対応している。(B)
- 区市町村によっては、民間事業者や地域組織を活用して、施設管理業務を実施している。(C)

	【ヒアリング結果】
(A)	「学校開放の予約、鍵の管理、苦情対応を副校長が担っている。」 「隣接する施設の管理を教職員が担っている。」 「学校で使用していない運動施設の開放の対応があり、負担が大きい。」
(B)	「休日はシルバー人材等が派遣されないため、解錠は副校長が対応している。」 「シルバー人材が退勤する19時以降の施錠は、副校長が担当している。」
(C)	「利用者が組織する学校開放委員により施設管理を行っている。」 「民間事業者に学校開放日の施設の解錠を委託している。」

校内の役割分担の定め方が、学校ごとに異なっている。

どの学校でも、分掌組織図や役割分担表を作成しているが、規定の仕方は様々である。同じ分掌業務を比べても、詳細に定めている学校がある一方で、大まかにしか定めていない学校もある。

校内での役割分担が詳細化かつ適正化されていない。

- 教員の忙しさや校務への意識の低さなどから、他の教職員に任せることができていない。(D)
- 前任者からの役割を踏襲する意識が根強く、分掌が不明確であったり突発的に発生したりする業務は副校長自身が、担わざるを得ない。(E)

	【ヒアリング結果】
(D)	「分掌が不明確な業務は副校長が担当せざるを得ない。」 「技術面により、ホームページ作成等の広報業務を教職員に任せることができない。」 「事務的な仕事も重要な業務であるという意識を教員が持っていない。」
(E)	「事務職員は、前任者と同じ業務の範囲で実施すれば良いと考えている人がいる。」 「前任者から引継いだ分掌の一部は他の教職員でも実施できる部分がある。」

2 非効率な業務の進め方

全般的に、業務のやり方の改善が図られていない。

- 校内の情報共有及び連携が不足している。
- 紙ベースによる仕事の進め方が定着している。
(ICTの活用が不十分)
- 業務のスキルがある人に仕事が偏りがちである。
- 各校共通の事務が存在するが、集約化が図られていない。

【ヒアリング結果】

「授業がある日中の時間帯は、教員とコミュニケーションをとることが難しい。」
「定期的な情報共有により、事務職員の業務がよりスムーズになる。」
「調査等の事務に追われ、人材育成等の本来業務に時間を割けない。」
「メールを確認しない教諭がおり、配布の度に印刷して渡さなければならない。」
「調査・報告が、紙と電子のものが混在しており、煩わしい。」

業務の進めにくさ

- 教育委員会等から依頼される対外用調査の改善
 - ・ 調査の数量及び内容の精選、既存情報の活用、実施方法の改善(時期の分散化、期限の長期化、様式の統一化等)
- 臨時的任用教職員・時間講師の任用の改善
 - ・ 名簿の改善(現状は、紙ベースによる名簿管理と電話による候補者探し)
- 出退勤管理のシステム化
- 施設管理担当者の配置(民間事業者等の活用等)
- 窓口対応・電話対応業務等の校内での役割分担の見直し

業務の改善余地

調査事務に関し、国・都・区市町村の連携・配慮不足により負担感が増している。

- 調査内容に重複が多く、行政間での連携が不十分である。
- 回答期限が短く、突発的に依頼される調査の負担感が大きい。
- その都度学校に調査を依頼しなくても、回答が可能と考えられるものもある。

【ヒアリング結果】

「国、都、区市町村で似た内容の調査が学校に照会されることがあるため、三者相互で事前に連絡を取り合い、調整した上で依頼してほしい。」
「既に提出した資料を使えば回答できる調査もあり、わざわざ学校に照会する必要はない。」
「回答期限が短い場合は教員との分担が難しく、副校長が自ら引き受けざるを得ない。」
「ごみ排出量調査など、施設管理受託者に聞けば確認できる調査を学校に依頼される。」

3 業務に関する知識の習得、能力の向上が不十分

**教職員が研修機会やOJTを十分に活用できない環境にある。
能動的に業務知識の情報を得る機会が不足している。**

研修機会(Off-JT)

- 十分な研修への参加ができない。
 - ・ 時間のゆとりがない。
 - ・ 代わりを担う人がいないため、学校を離れることができない。
- 既存の研修内容が十分ではない。
 - ・ 実務に直結する研修機会が不足している。
 - ・ 管理職任用前に、副校長業務を経験する機会が少ない。

校内の指導体制(OJT)

- 校内におけるOJTの体制構築が十分ではない。
 - ・ 人材育成には、校長の指導力が大きく影響する。
 - ・ 副校長が事務仕事に多くの時間を割かれ、教員の指導に十分な時間を使えない。
 - ・ 主幹教諭、主任教諭の若手教員への指導が十分でない。
 - ・ 教員同士が互いに指導し合う意識が薄い。
 - ・ 課題のある初任者・若手教員への指導の負担が大きい。
 - ・ 校長、副校長の事務職員への指導が不十分である。

標準的な業務支援の手段

- 業務必携やマニュアルなどの、実務に役立つ情報が、教職員の間十分に周知されていない。

【ヒアリング結果】

「実務マニュアルが存在しない。副校長会が作成している区市町村もある。」

知識・経験・情報の共有

- 前任者からの業務の引継ぎが不十分である。
 - ・ 前任者との業務引継時間が短い。
 - ・ 業務引継ぎを意識した情報の整理がなされていない。
- 他校の良い取組を共有する仕組みが不十分である。

【ヒアリング結果】

「過去のマニュアルは存在するが、引き継ぎ時等に詳細の説明はなかった。」

「前任者から過去資料・データ等の引継ぎがあれば、調査事務が楽になる。」

「配属校独自の業務の引継ぎが重要である。現状の半日程度では不十分」

「管理職間で情報を共有化する意識・習慣がない。」

「教員同士の横の連携が弱く、情報が共有化されず業務が滞る場合がある。」

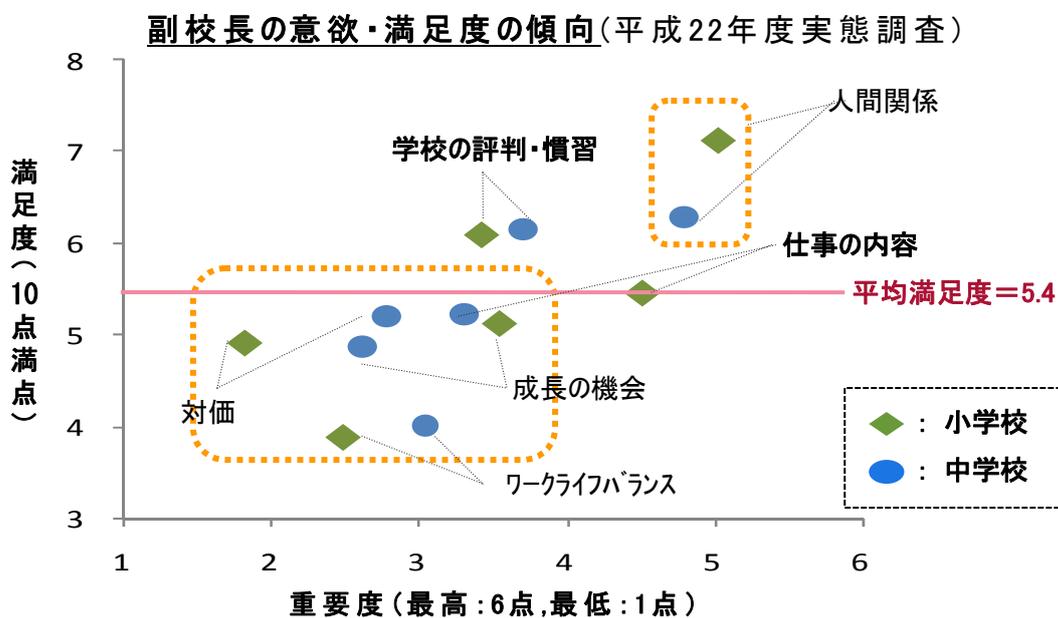
↑ 旧来の研修機会だけでは不十分 ↓

↑ 業務知識や情報の有効活用手段が乏しい ↓

4 職務に対する満足度の低さ

平成22年度の調査においては、副校長の業務時間や業務内容だけではなく、職務への意欲や満足度も調査し、多忙感を生む要因を分析した。

職務への満足度を10点満点、重要度を6点満点として、「人間関係」、「仕事の内容」、「学校の評判・慣習」、「成長の機会」、「ワークライフバランス」及び「対価」という6つの要素から調査をして分析を行った。



<重点課題>

- ・「ワークライフバランス」「対価」「成長機会」の満足度がやや低い

特に「ワークライフバランス」は、家庭と仕事の両立を最優先とする傾向が強い女性教員の意欲にも強く影響していると考えられる。

<重要な要素>

- ・教職員間及び保護者等との「人間関係」が意欲に大きく影響する

重要度が最も高い要素であり、より高める必要がある。

満足度が悪化した際には意欲を減退させる。

人間関係

- 校長が十分にリーダーシップを発揮できている学校は、副校長をはじめ教職員の満足度が高い。
- 職種を越えて教職員間で協力する意識が低い場合、業務を抱え込みがちになる副校長の負担感が大きくなる。
- 保護者、地域からの苦情が多い学校の教員は、負担感が大きい。

仕事の内容

- 仕事量の多さと職務内容への満足度が低い。
 - ・ 日々の仕事の多さや勤務時間外の業務に追われている。
 - ・ 保護者、地域からの要望・苦情対応に苦慮する場合がある。
 - ・ 人材育成や地域連携に力を注ぎたいが、時間が取れない。

評判・慣習

- 学校の評判の悪さが、負担感を増加させている。
 - ・ 学校の慣習・評判に課題を抱えている学校ほど、業務時間が長い傾向がある。

成長の機会

- 望む研修機会を得ることが十分にできていない。
- 「副校長」、「主幹教諭」という職層が魅力的に映らない。

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。
 - ・ 時間外勤務や休日出勤が多い。
 - ・ 年次有給休暇を満足に取得することができない。
- ワークライフバランスの維持が難しく、その結果、女性のキャリア形成を阻害している。

対価

- 評価が不十分であるため、意欲向上につながらない。
 - ・ 功績を評価される機会が十分に得られていない。
 - ・ 副校長に対して、教職員や学校外部からの十分な評価・認知がなされていない。

Ⅲ 改善の方向性と実証すべき事項

1 改善の方向性

I 及びIIの平成22年度業務実態調査から、副校長等をはじめ学校の教職員が調査や報告などの事務仕事に追われるなど本来の教育活動に力を注ぎきれないことが明らかになる一方、学校内では役割分担の不明確さとともに、人材育成や情報共有化が十分に進んでいないために、学校を効果的、効率的に運営していく体制が不十分であることが判明した。

また、副校長の業務実態から、多忙な状況が明らかになっただけでなく、職務への満足度を調べた結果、気持ちの部分である多忙感が生じていることも明らかとなった。

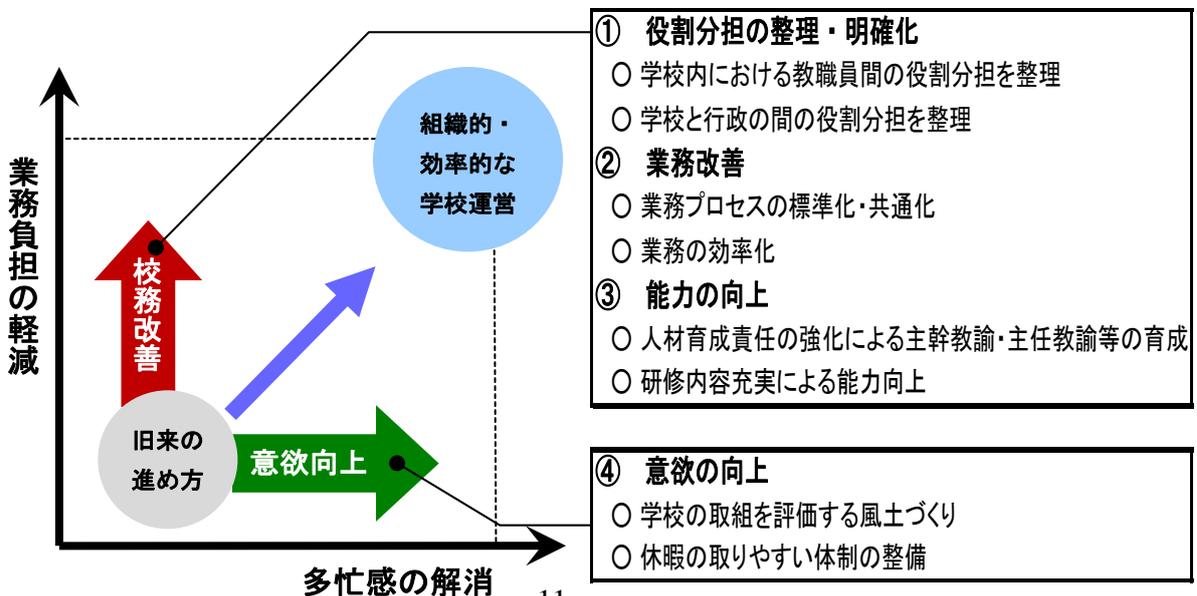
この多忙感を解消して、教職員がより意欲的に職務に取り組んでいく環境を整備していくためには、業務量の軽減と効率化によって無駄を省き、また、役割分担の明確化と詳細化により、学校が環境の変化に柔軟に対応できる体制を作っていくことが、今後目指すべき姿である、と考える。

改善の方向性

- 各学校、区市町村教育委員会及び東京都教育委員会それぞれが、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ている真因である。

- 「校務改善策」と「意欲向上策」を通じて、特定の教職員に頼らなくても、学校が組織として環境の変化に対応できる体制を作る。

負担の少ない学校現場づくりに向けた方向性



校務改善を通して目指すべき方向

— 実態調査において、多忙感の少ない学校の実例 —

① 役割 分担	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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 能力の 向上	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 <ul style="list-style-type: none"> - 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 意欲の 向上	<ul style="list-style-type: none"> ・校長の十分な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。

2 実証すべき事項

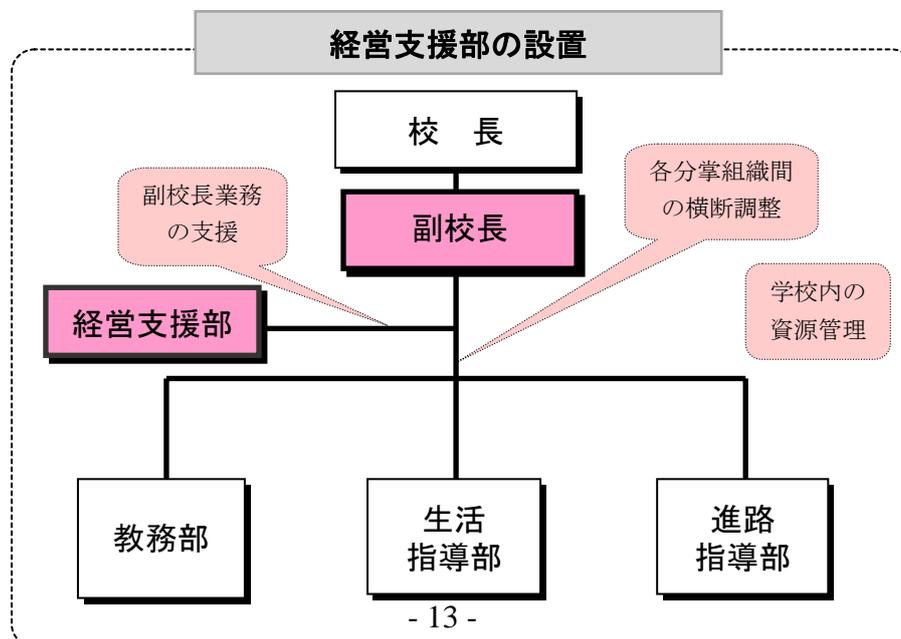
平成 22 年度の業務実態調査に基づく詳細な分析から、校務改善に有効と思われる手段を考察した。また、平成 23 年度には、下記の事項について、小学校及び中学校をモデル指定して実証することとした。

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
		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
		専任の支援職種の配置(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 〕
	2 改業務	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
		臨時的任用・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
	3 向能力の	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	
4 向意欲の	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	

(1) 標準的組織 (モデル)

役割分担のあり方を検証するため、標準的組織のモデルとして、副校長の直轄であり各分掌組織を調整する機能を担う「経営支援部」の設置により、学校経営支援組織の効果を測ることとした。



(2) 標準的分掌（モデル）

「経営支援部」が、各分掌組織の横断的調整機能を担うとともに、学校経営全般に係る資源（予算・物品等）を所管する、重要な役割を担う組織として分掌モデルを策定することとした。

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 主幹教諭、教諭 (専任支援職員)
	人材育成	人材育成計画(役割分担、育成目標等)と推進等	
	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	
	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	
	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	
	給与	給与の支払、旅費支払、講師の報酬支給等	
	学務	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	

(3) バックアップ体制の整備（モデル）

分掌業務について、役割分担に偏りがあつたり不明確だつたりする場合には、特定の教職員が担わざるを得ない状況が発生することから、モデルでは、各分掌に主担当と副担当を置くこととした。

(4) 専任の支援職員の設置（モデル）

副校長の支援機能を担うものとして、どのような経験・知識・能力を有する人材が効果的なのか、一方、どのような課題があるのかについて検証するため、下記のような様々なパターンの人材ごとに仮説を立て、モデル設置して検証を行うこととした。

ア 教育管理職経験者

大量退職時代に入り、今後、人材を確保しやすい。また、副校長業務にも精通しているため、副校長支援機能としては効果が大きいのではないかと。

イ 学校事務職員経験者

学校の業務に精通していることから、副校長業務への幅広い支援が大きく期待できるのではないかと。

ウ 行政事務職員経験者

行政経験を活かし、特に調査・報告実務、文書管理などの事務仕事への活用が大きく期待できるのではないかと。

エ 地域住民

パソコンスキル等を有すれば、学校業務そのものには精通していなくても、一定の活用が可能ではないかと。

(5) 調査・報告事務（ガイドラインの試行）

平成 22 年度の業務実態調査により、調査を依頼する立場である東京都教育委員会及び区市町村教育委員会をはじめとする行政側の配慮や、調査事務の進め方について様々な問題があることが判明した。

したがって、調査等を依頼する東京都教育委員会や区市町村教育委員会が共通認識をもって守るべきマナー集を策定し、それを実行すれば学校の負担軽減につながるのではないかと、この仮説を立て、調査事務等縮減・効率化のためのガイドラインの試行版を作成することとした。

(6) 教育管理職のマネジメント能力の向上（試行）

学校経営の要である副校長が、組織をマネジメントする能力を高めたり、会議運営等の校内の業務をスムーズに進めることができれば、副校長自身が他の業務を行う時間を生み出せるのではないかと、という仮説のもと、新任副校長を中心に学校経営力や業務効率性を高める研修を行うこととした。

IV 平成 23 年度における取組

Ⅲのとおり、平成 22 年度の実態調査から明らかになった課題を解決していくために有効と考えられる手段を考察し、その効果や課題を実証していくこととした。

平成 23 年度は、実際に、これらのモデルの取組を小学校 10 校及び中学校 10 校の計 20 校を中心に行い、その効果と課題及び導入に当たっての留意点等を検討した。

1 モデルの取組内容

課 題	取組内容
① 役割分担の明確化 (小学校・中学校における取組)	<ul style="list-style-type: none">○ 経営支援組織（「経営支援部」）の設置○ 組織設置によらない学校経営支援機能の強化○ 経営専任主幹の配置○ 専任支援職員の設置<ul style="list-style-type: none">・ 教育管理職経験者・ 学校事務経験者・ 行政事務経験者・ 地域住民
② 業務改善 (東京都教育委員会及び区市町村教育委員会における取組)	<ul style="list-style-type: none">○ 学校に対する調査・報告事務等の縮減・効率化のガイドライン○ クラウドコンピューティングの活用
③ 能力の向上 (東京都教育委員会における取組)	<ul style="list-style-type: none">○ 副校長に対する学校経営力向上のための研修
④ 意欲の向上 (小学校・中学校における取組)	<ul style="list-style-type: none">○ バックアップ体制の整備

2 モデルの取組以外の主な検討事項

モデル施策の取組のほかに、「校務改善検討会議」において校務改善に資する今後の方向性等を検討した。また、条件の整ったものについては一部その取組を開始した。

課 題	主な検討事項
① 役割分担の明確化	<ul style="list-style-type: none">○ 行政と学校の役割分担 (休日の学校施設開放等)○ 学校事務の執行体制
② 業務改善	<ul style="list-style-type: none">○ 非常勤職員情報提供システムの構築○ 副校長の仕事を支える基盤整備 (実務必携等の有効活用)
③ 能力の向上	<ul style="list-style-type: none">○ 人事考課制度(自己申告及び業績評定) における人材育成責任の明確化 (平成 23 年度から実施)○ O J T の組織的取組の推進 (平成 22 年度から指定モデル校事業を 実施)
④ 意欲の向上	<ul style="list-style-type: none">○ 表彰制度の充実○ 相談体制の充実
⑤ 校務改善を定着させるための取組	<ul style="list-style-type: none">○ 校務改善推進のための、各学校、区市町村教育委員会及び東京都教育委員会が一体となった体制づくり○ 校務改善運動の普及○ 他府県の校務改善の事例

3 平成 23 年度の検討体制

小中学校の校務改善を推進していくためには、各小中学校の教職員、区市町村教育委員会及び東京都教育委員会の三者が一体となって強力に取り組んでいかなければならない、という基本的考え方のもと、平成 23 年度は、この三者の代表者を構成員とする「校務改善検討会議」を設置して議論を深めた。

V モデルの取組による副校長の業務実態の変化

平成 22 年度及び平成 23 年度の業務実態調査は、副校長業務を下表のとおり分類し、分析を行った。

番号	大分類	小分類	業務名	業務詳細
1	学校経営	学校経営・運営	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、諸規程の制定等
2			学校運営事務	起案事務、文書管理、配布文書確認、文書保管、日誌作成等
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
4		予算管理	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)等
5			経理事務	現金管理、預金管理、収支書類の管理、決算処理等
6		教員・職員管理	校内人事・サービス・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、サービス指導、勤務時間の割り振り等
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・再雇用等
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)等
9			人材育成・OJT(初任者・若手固有の育成)	初任者・若手教員への研修・指導(初任者研修対応、指導等)
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)等
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	
12		校内環境管理	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、防犯対策等
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
14		学校行事・式典関連業務	学校行事・式典関連実務	学校行事・式典の準備作業・実施
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
16		広報	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、学校案内作成等
17		その他	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)	学校経営業務のうち、1～17のいずれにもあてはまらない事務作業
19	学外関係者対応	学外関係者対応実務	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、未納者対応等
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総会対応等
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、苦情処理等
22			行政・関連機関対応	行政視察・調整対応、教育委員会からの問合せ対応、連絡、副校長会への参加等
23			他校対応	近隣校からの問合せ対応、地域学校組織対応等
24		業者対応	工事関係者対応、給食業者対応、警備会社対応等	
25	指導・助言	学外関係者対応における指導・助言	上記19～24の対応実施における指導、助言	
26	その他	その他、学外関係者対応	学外関係者対応のうち、19～25のいずれにも当てはまらないもの(同窓会対応など)	
27	調査・報告	調査・報告	調査回答・報告実務(校内用)	校内用の調査への回答、報告書作成業務
28			調査回答・報告実務(対外用)	校外用の調査への回答、報告書作成業務
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
30	児童・生徒の指導・管理	分掌業務	分掌実務	本来的に“各主任・分掌担当者”が実施する業務
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
32		学年・学級業務	学年・学級運営	本来的に“学年・学級担任”が実施する業務
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
34		教科担当業務	授業運営	本来的に“教科担任”が実施する業務
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	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	
37	研修	研修参加	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
38	その他	その他	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	休憩時間
40			本調査への回答	本調査への回答、問合せ
41			その他、業務	1～40のいずれにも該当しない業務

1 平日の業務分類別分析・分類別の業務時間の割合【副校長・平均】

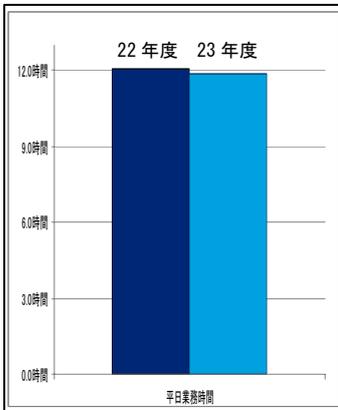
— 平成22年度と平成23年度とのモデル校における比較 —

(1) 小学校全体（6校）

総業務時間はほとんど変わっていないが、「調査・報告」が減った分、「児童の指導、管理に係る教員への助言」など、本来副校長が担うべき業務にシフトできた。

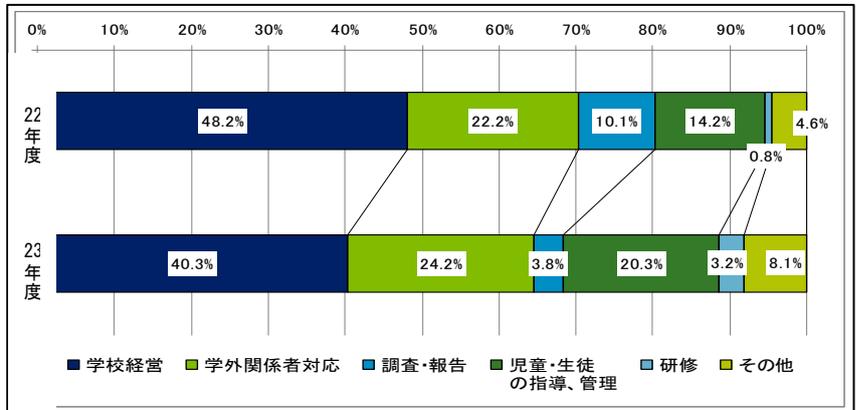
1日あたりの平均業務時間

区分	平日業務時間
昨年度	12.1時間
今年度	11.9時間



業務分類別の業務時間の割合

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	48.2%	22.2%	10.1%	14.2%	0.8%	4.6%
	今年度	40.3%	24.2%	3.8%	20.3%	3.2%	8.1%



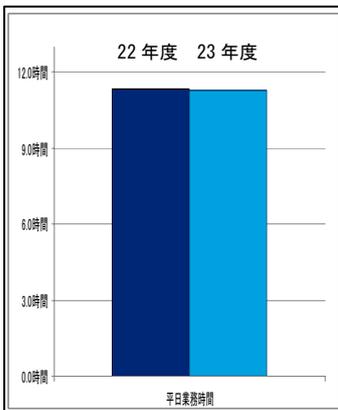
※ 学級担任を兼務している副校長及び平成23年度新任（昇任1年目）の副校長のモデル校を除く。

(2) 中学校全体（8校）

総業務時間はほとんど変わっていないが、「調査・報告」や「学外関係者対応」を組織的に行うことで、本来副校長が担うべき「生徒の指導、管理に係る教員への助言」にシフトできた。

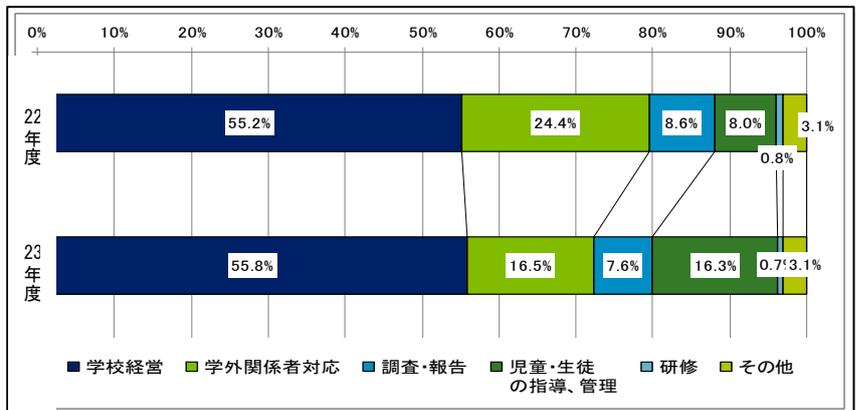
1日あたりの平均業務時間

区分	平日業務時間
昨年度	11.4時間
今年度	11.3時間



業務分類別の業務時間の割合

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	55.2%	24.4%	8.6%	8.0%	0.8%	3.1%
	今年度	55.8%	16.5%	7.6%	16.3%	0.7%	3.1%



※ 平成23年度新任（昇任1年目）の副校長のモデル校を除く。

2 休日の業務分類別分析・分類別の業務時間の割合【副校長・平均】

— 平成22年度と平成23年度とのモデル校における比較 —

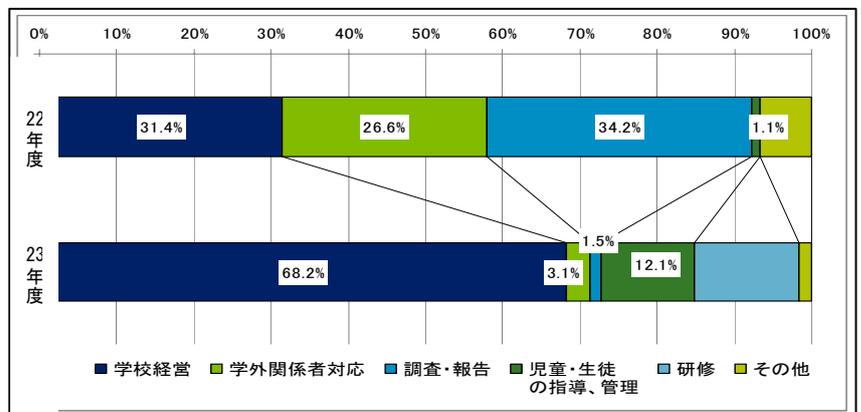
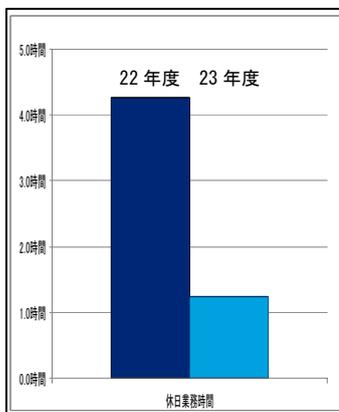
小学校・中学校ともに、休日に出勤した場合の総業務時間が減っている。「調査・報告」を休日に積み残すことが少なくなった。

(1) 小学校全体（6校）

1日あたりの平均業務時間 業務分類別の業務時間の割合

区分	休日業務時間
昨年度	4.3時間
今年度	1.2時間

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
休日	昨年度	31.4%	26.6%	34.2%	1.1%	0.0%	6.7%
	今年度	68.2%	3.1%	1.5%	12.1%	13.4%	1.7%



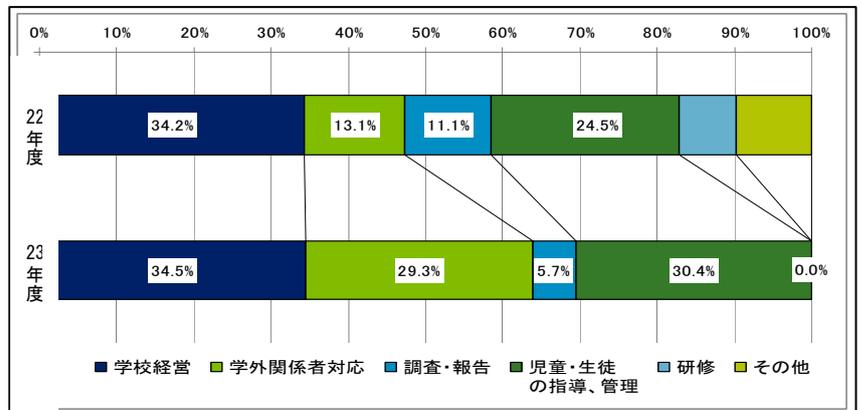
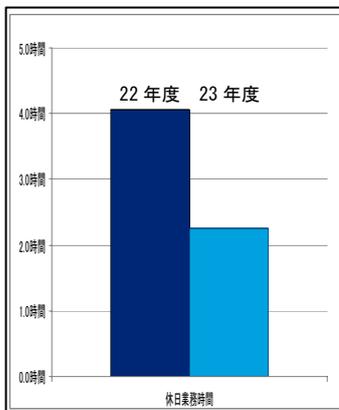
※ 学級担任を兼務している副校長及び平成23年度新任(昇任1年目)の副校長のモデル校を除く。

(2) 中学校全体（8校）

1日あたりの平均業務時間 業務分類別の業務時間の割合

区分	休日業務時間
昨年度	4.1時間
今年度	2.3時間

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
休日	昨年度	34.2%	13.1%	11.1%	24.5%	7.3%	9.8%
	今年度	34.5%	29.3%	5.7%	30.4%	0.0%	0.0%



※ 平成23年度新任(昇任1年目)の副校長のモデル校を除く。

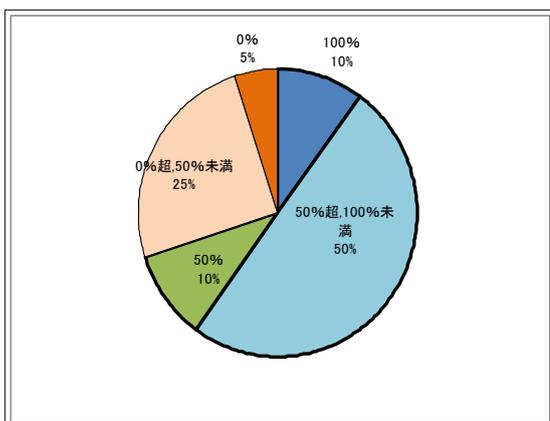
3 休日出勤の割合【副校長の出勤率】

— 平成22年度と平成23年度とのモデル校における比較 —

平成22年度は、休日数の半分以上出勤していた副校長がモデル校全体の70%（14人）であった。平成23年度の同割合は20%（4人）に低下した一方、全体の80%（16人）の副校長が、出勤数は半分未満ながら休日出勤していた。

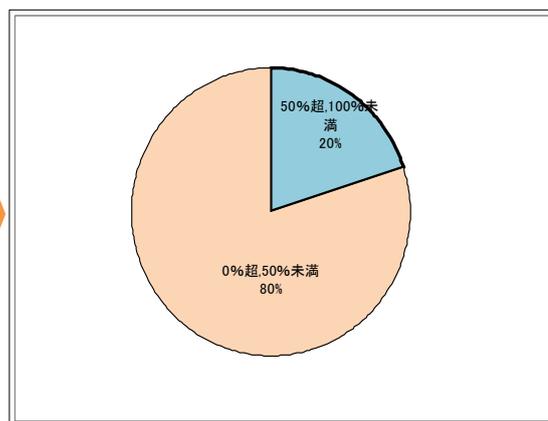
平成22年度

区分	学校数
100%	2
50%超, 100%未満	10
50%	2
0%超, 50%未満	5
0%	1



平成23年度

区分	学校数
100%	0
50%超, 100%未満	4
50%	0
0%超, 50%未満	16
0%	0



※ 出勤率(%) = 公休日出勤日数 / 公休日数 × 100

○ 休日の出勤率増減の理由

<減少したモデル校>

【ヒアリング結果】

- ・モデル校に指定されたことにより、経営支援機能を強化した効果が現れた。
- ・副校長自身が業務に精通したことにより、「調査・報告」の効率化を図ることができた。
- ・周年行事や研究発表等が、昨年度限りであった。

<増加したモデル校>

- ・昨年度より土曜授業が増えたことにより、振替休業日に残務処理する割合が増加した。
- ・地域行事への出席等、定例的に開催される行事へ参加した。

4 モデルの取組別業務時間と業務内容内訳の結果【副校長・平日の平均】

— モデル校の実施状況及び平成 22 年度と平成 23 年度との比較 —

(1) 学校経営支援機能の強化

平成 22 年度の実態調査で明らかになったように、役割分担の明確化や適正化が十分でない場合には、下記のような課題があることから、組織及び役割分担モデルを構築し、実証を行った。

- 学校内における教職員間での役割分担が不明確になっていることにより、突発的な業務や他の分掌に属さない業務を、副校長をはじめとした特定の教職員が抱えざるを得ない状況がある。
- 分掌組織や教職員間の分掌業務の範囲が学校ごとに様々である。また、それぞれの職層や職種が実際に担っている業務は、教職員個人の能力や管理職と教職員の間関係の濃淡など属人的な状況に左右されている。
- その結果、特定の教職員が調査・報告等の事務作業に追われ、副校長に関しては、本来の役割である人材育成や地域連携の強化等の業務に時間が割けない状況に至っている。

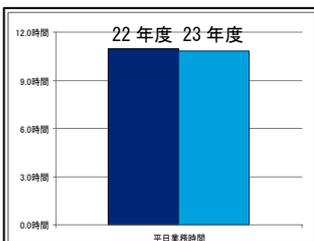
ア 学校経営支援組織を設置したモデル校

《A中学校》業務時間と業務内容内訳（副校長・平日）

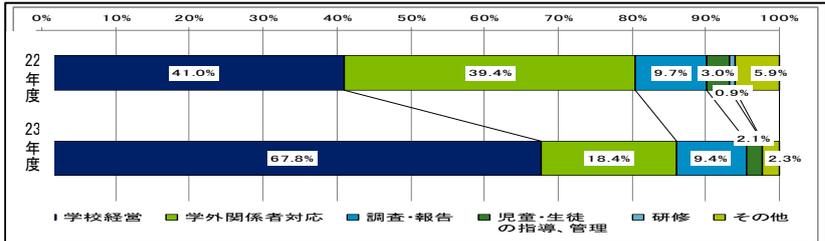
総業務時間はやや減っている。「学外関係者対応」を、組織を構成する教職員に分担することで、副校長自身は人材育成等の「学校経営」にシフトできた。

1日あたりの平均業務時間 業務分類別の業務時間の割合

区分	平日業務時間
昨年度	11.0時間
今年度	10.8時間

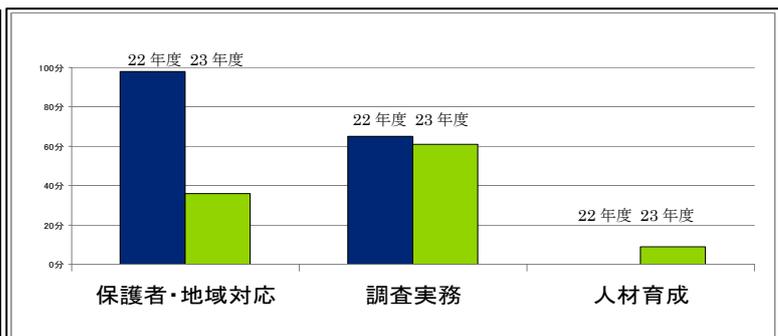


区分	学校経営	学外関係者対応	調査・報告	児童・生徒の指導、管理	研修	その他
平日 昨年度	41.0%	39.4%	9.7%	3.0%	0.9%	5.9%
今年度	67.8%	18.4%	9.4%	2.1%	0.0%	2.3%

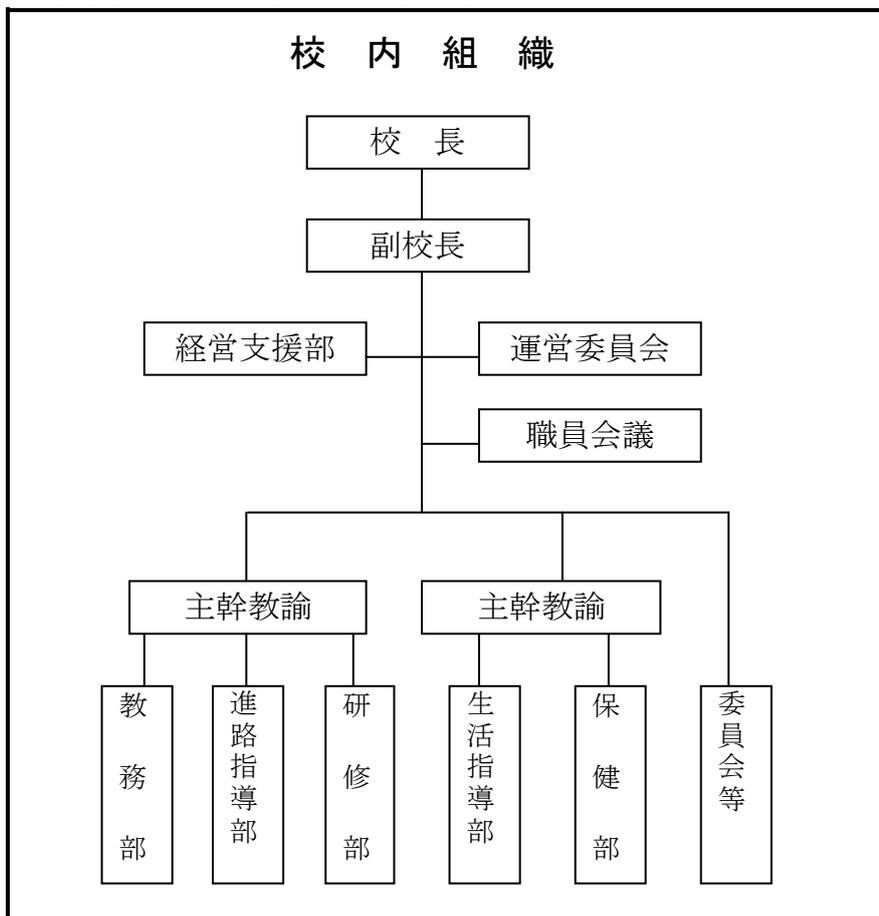


主なモデルの取組	<p>●経営支援部の設置</p> <ul style="list-style-type: none"> ○副校長をトップとする組織 <ul style="list-style-type: none"> ・副校長が学校経営の要として、主体性を発揮 ・副校長、主幹教諭、事務職員、用務主事で組織 ○教職員が意欲的に働けるための施設面、精神面での環境を整えるボトムアップの組織 <ul style="list-style-type: none"> ・必要な備品、消耗品等の整備 ・区の講師や支援員等の多彩な人材の活用で、教員の負担を軽減 ・各職務への責任を果たすようアドバイス、評価をして、人材育成
効果	<ul style="list-style-type: none"> ○副校長と教職員のコミュニケーションが密になり、明るい職場づくりができた。 ○副校長が、生徒の指導に係る教員への助言等の時間に充てられるようになった。また、学区の小学校2校と共通の「育てたい子ども像」の策定や共通シンボルマーク作りの時間をもつことができた。 ○各分掌が主任（主幹教諭）を中心に主体的に動き、分掌が活性化した。 ○調査文書を各分掌に割り振り、責任をもって提出できた。 ○事務主事が、主体的に必要な物品購入等の計画を立てたり、修繕費、工事費の有効活用を工夫したりして、教職員が意欲的に働けるための施設面での環境整備ができた。 ○用務主事が、経営支援部で生徒情報を提供し、生徒指導にかかわり、学校組織の一員としての意識が向上した。 ○東日本大震災対応に伴う節電効果等で、事務職員が教職員向けに、データを駆使した分かりやすい資料を作成し提供することで、学校全体での節電意識が高まった。
課題等	<ul style="list-style-type: none"> ○経営支援部の会議を実施する時間の確保が課題の一つである。 ○未納金の保護者対応もあるので、区市の事務職員も参加してもらった方が、より効果的な組織になるのではないかと。

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



〔A中学校（モデル校）の組織図〕



〔経営支援部内の役割分担モデル〕

区 分	主担当	副担当
部内総括	副校長	—
学校運営事務・調査関係事務	主幹教諭A	主幹教諭B
人材育成	主幹教諭A	主幹教諭B
広報・情報管理	主幹教諭A	主幹教諭B
渉外(外部との連絡調整・窓口対応等)	事務職員A	用務主事
教職員サービス管理(出勤簿管理等)	事務職員A	事務職員B
財務(予算・決算等)	事務職員A	事務職員B
給与	事務職員A	事務職員B
学務(就学援助費支給等)	事務職員A	事務職員B
福利厚生	事務職員A	事務職員B
物品・施設・設備	事務職員A	用務主事
庶務(文書関係事務等)	事務職員A	事務職員B
学年運営事務	主幹教諭A、B・教諭	—

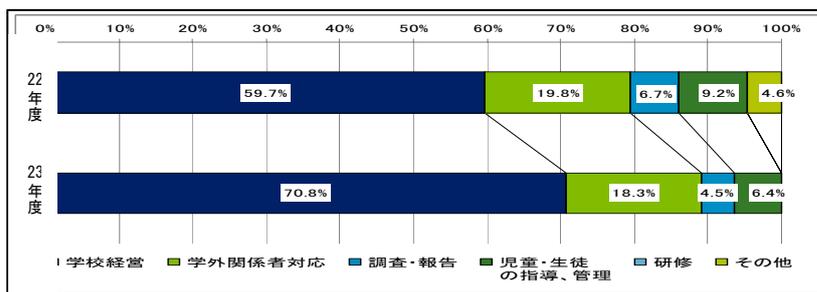
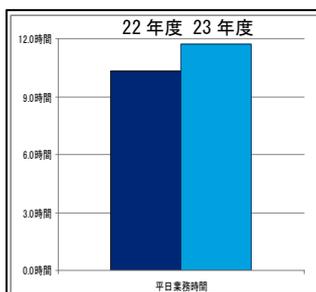
《B中学校》業務時間と業務内容内訳（副校長・平日）

総業務時間はやや増えてはいるものの、「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。

1日あたりの平均業務時間 業務分類別の業務時間の割合

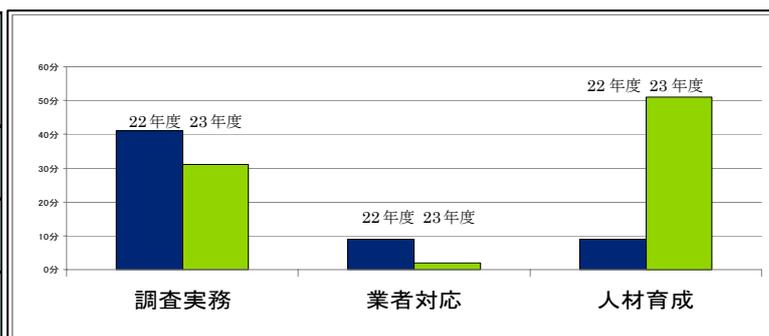
区分	平日業務時間
昨年度	10.3時間
今年度	11.7時間

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	59.7%	19.8%	6.7%	9.2%	0.0%	4.6%
	70.8%	18.3%	4.5%	6.4%	0.0%	0.0%



主なモデルの取組	<p>●経営支援部の設置</p> <p>○構成員：副校長、主幹教諭（3名）、事務職員（都事務1名）、用務主事</p> <p>○毎週月曜日朝に会議を実施</p> <p>○目的①学校運営全般にかかわる意見交換及び情報共有、②効率的な校務実施（副校長のサポート機能）</p>
効果	<p>○副校長が担っていた調査を主幹教諭に分担することで、主幹教諭が回答の作成等を実施するようになった。学校評価関係事務についても、アンケートの集計等は教務部で実施しており、負担の軽減につながった。</p> <p>○電話取次、来客対応業務、郵便物の仕分けを事務職員が実施した。そのため、一般的に副校長に集中する外部対応事務が軽減できた。</p> <p>○主幹教諭が積極的に自ら動くようになった。</p> <p>○事務職員、用務主事が入ることで、予算や施設などの議論も出来ることから、非常に有効である。</p> <p>○事務職員が教員に進言しやすくなり、動きやすくなった。</p> <p>○副校長自身が生徒への個人面接（120名）をすることができた。</p> <p>○時間的余裕ができ、1日5回の学校見回り（授業観察等）ができるようになった。</p>
課題等	<p>○経営支援部の各個人に対する役割の明確化が必要である。</p> <p>○経営支援部の会議を行う時間の確保が困難になってきている。</p> <p>○事務関係のものを事務職員等とさらに分担できるとよい。</p>

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



イ 関係職員の参画により経営支援機能を強化したモデル校
 (「組織」の形態ではなく、関係職員が定期的に会議等を開催する形式)

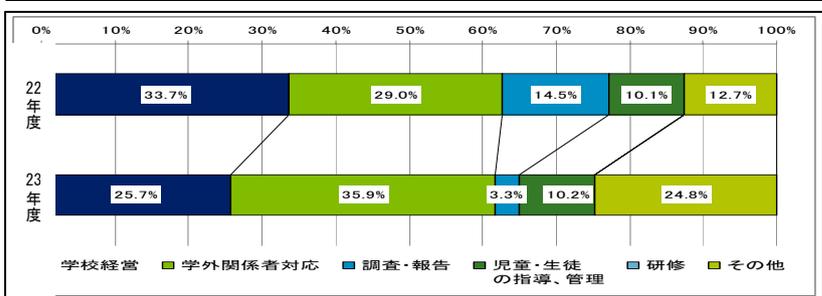
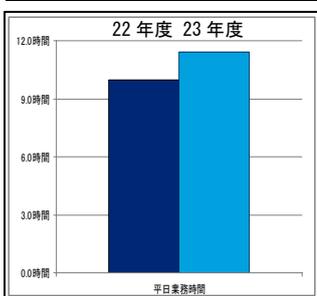
《C小学校》業務時間と業務内容内訳(副校長・平日)

総業務時間は増えてはいるものの、学校運営事務や「調査・報告」を教職員等に任せることで、副校長自身は「その他」(研究発表業務)や広報業務に時間を割くことができた。

1日あたりの平均業務時間 業務分類別の業務時間の割合

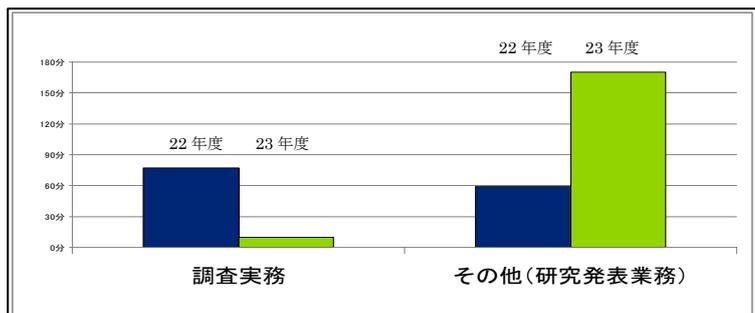
区分	平日業務時間
昨年度	9.9時間
今年度	11.4時間

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	33.7%	29.0%	14.5%	10.1%	0.0%	12.7%
	25.7%	35.9%	3.3%	10.2%	0.0%	24.8%



主なモデルの取組	<ul style="list-style-type: none"> ●教育管理職経験者の配置による副校長サポート ●教育管理職経験者の経営支援への参画 <p>○教育管理職経験者(副校長経験者。経験年数約16年。) ○週4日。常勤の教職員と同じ時間帯に勤務 ○校長・副校長・主幹教諭の打合せ(不定期)に随時参加し、副校長経験を踏まえた助言等を行っている。</p>
効果	<p>○出勤簿管理、周年行事のサポート、各種データベースづくり、調査関係事務等を教育管理職経験者が担っているため、副校長の校務軽減に寄与した。</p> <p>○教育管理職経験者には副校長のサポートという役割を徹底させた。(例えば、副校長が行うべき児童指導には管理職経験者は関わらない等。)</p> <p>○副校長の校務が軽減されたことにより、副校長が児童の生活指導のサポートに回ることが出来るようになった。</p>
課題等	<p>○教育管理職経験者自身には副校長のサポートという役割を伝えてはいるが、職務分掌上の位置付けと副校長との役割分担については、明確化されていない。</p>

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



《D中学校》業務時間と業務内容内訳（副校長・平日）

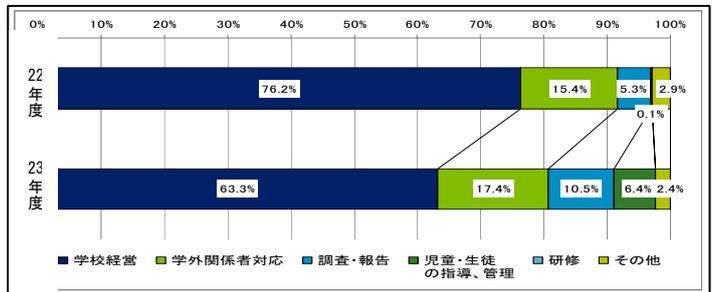
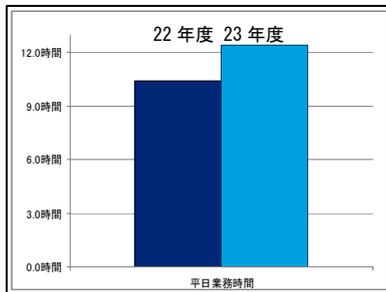
総業務時間はやや増えてはいるものの、関係職員が定期的集まることで業務の効率化が進み、学校運営事務が軽減できた分、副校長自身は課題となっていた校舎の改修工事対応や安全管理の業務に注力できた。

1日あたりの平均業務時間

区分	平日業務時間
昨年度	10.4時間
今年度	12.4時間

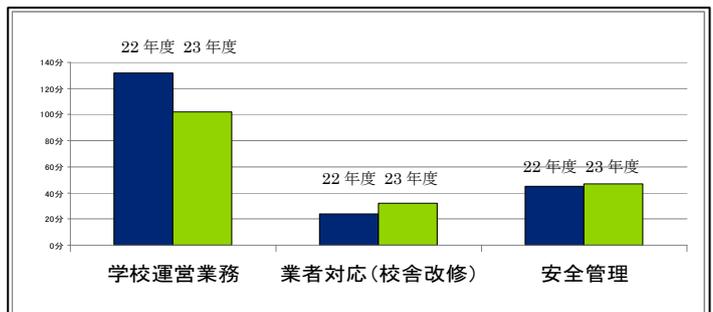
業務分類別の業務時間の割合

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%	2.9%
今年度	63.3%	17.4%	10.5%	6.4%	0.0%	2.4%



主なモデルの取組	<p>●経営支援機能の強化（校務統括会を設置【非組織】）</p> <ul style="list-style-type: none"> ○会議の構成員：校長、副校長、主幹教諭、学年主任、事務職員（都費事務） ○毎日8時から10分間程度、会議を実施。 ○①学校運営全般にかかる意思決定を円滑にする、②主幹教諭の育成、③全ての教職員が学校運営に関わっているという意識の醸成、④効率的な校務運営のために設置
効果	<ul style="list-style-type: none"> ○事務職員が定型業務（印刷物、配布物関係、郵送物、アンケート集計の補助等）を担うことで、副校長の校務軽減につながった。 ○校務統括会を定例化することで、主幹教諭に教務関係事務の大部分を依頼しやすくなった。 ○事務職員が入ることで、モノ・カネの動きが分かりやすくなった。 ○教職員の学校運営に対する意識向上につながった。
課題等	<ul style="list-style-type: none"> ○校務分担（事務職員が担うべき副校長の業務範囲）が不明確なため、副校長が校務を依頼しにくい。事務職員でも担える校務はもっと多くあり、処理する余力もまだある。 ○各構成員の役割が不明確である。 ○会議時間が勤務時間外のため負担感が出る。 ○副校長から主幹教諭への校務の移管が進んだことで、主幹への負担がやや増えた。

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

校内で重要な校務分掌を担うとともに、副校長の補佐や主任教諭及び教諭を指導監督する立場にある主幹教諭を、学校経営全般を支える役割に特化して活用すれば、より学校運営が円滑化する、との仮説のもと、経営専任主幹を配置した学校をモデル校として効果等を検証した。

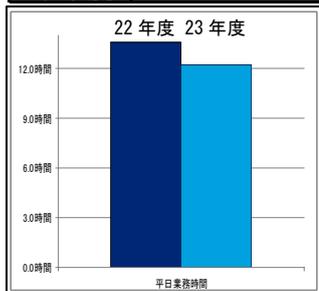
ア 学校経営支援組織を設置して経営専任主幹を配置したモデル校

《E小学校》業務時間と業務内容内訳（副校長・平日）

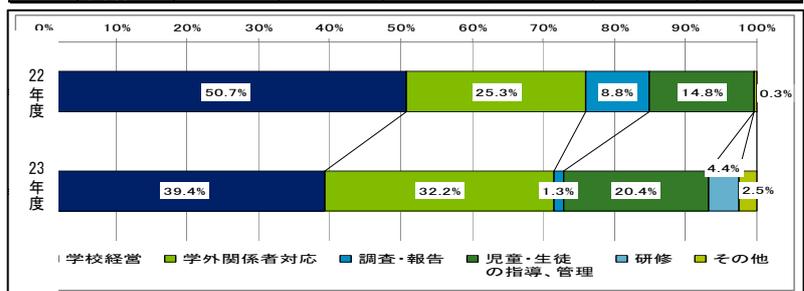
学校広報等の学校運営事務や、「調査・報告」を専任主幹や教職員に任せることで、副校長自身は、「児童の指導、管理に係る教員への助言等」及び人材育成の業務へシフトできた。

1日あたりの平均業務時間 業務分類別の業務時間の割合

区分	平日業務時間
昨年度	13.6時間
今年度	12.2時間

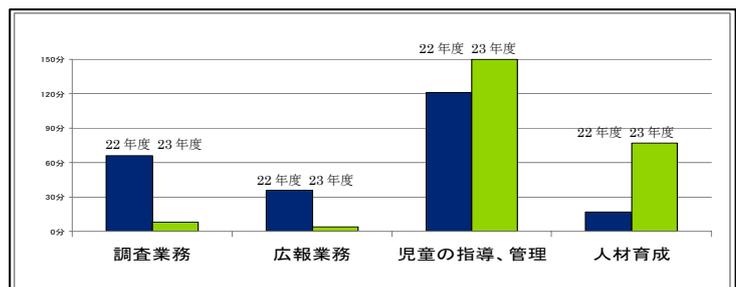


区分	学校経営	学外関係者対応	調査・報告	児童・生徒の指導、管理	研修	その他
平日 昨年度	50.7%	25.3%	8.8%	14.8%	0.0%	0.3%
平日 今年度	39.4%	32.2%	1.3%	20.4%	4.4%	2.5%



主なモデルの取組	<ul style="list-style-type: none"> ●経営支援部の組織設置（教員育成、学校公開の2つの機能を中心にする組織） ●経営支援部の主幹を専任主幹として設置 <p>○構成員：副校長、主幹教諭（4名）、主任教諭 ○学校経営方針を達成するため、副校長が実施すべき校務をサポート。分掌上の筆頭組織として位置付け</p>
効果	<p>○学校だより、学校公開、学校参観関係業務に関し、従来副校長が担っていた部分の校務が軽減された。</p> <p>○出退勤関係の処理も主幹教諭に移管ができた。</p> <p>○各分掌間の事務の重複をなくし、また、どの分掌にも属していない校務の明確化につながった。</p> <p>○主幹教諭、主任教諭のOJTの場として機能した。</p> <p>○校長・副校長・主幹教諭の間で情報が共有化しやすくなり、職場の風通しが良くなった。</p>
課題等	<p>○経営支援部の役割や校長の経営方針について、教諭や事務職員への周知が不足している部分があり、教職員へ分掌業務を任せる際に、理解してもらえない場合があった。教諭のモチベーションを上げていくことが今後の課題である。</p> <p>○経営専任主幹が学級担任も務めているため、業務時間の十分な確保が必要である。</p>

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



イ 学校経営支援組織を設置せずに経営専任主幹を配置したモデル校

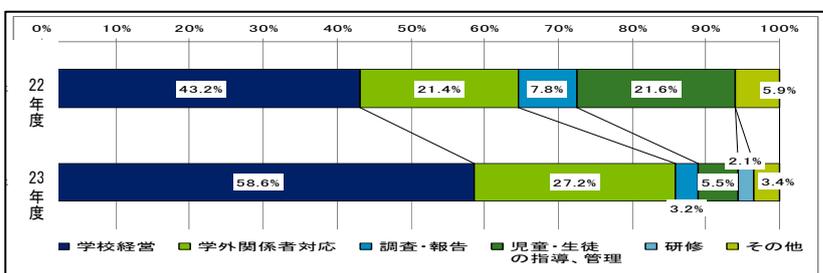
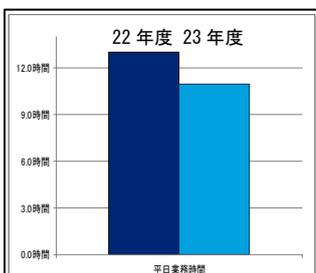
《F小学校》業務時間と業務内容内訳（副校長・平日）

「児童の指導、管理に係る教員への助言」や「調査・報告」を、経営専任主幹が統括する形で各分掌と適切に役割分担した結果、副校長の業務量は減り、また、人材育成等の「学校経営」にシフトできた。

1日あたりの平均業務時間 業務分類別の業務時間の割合

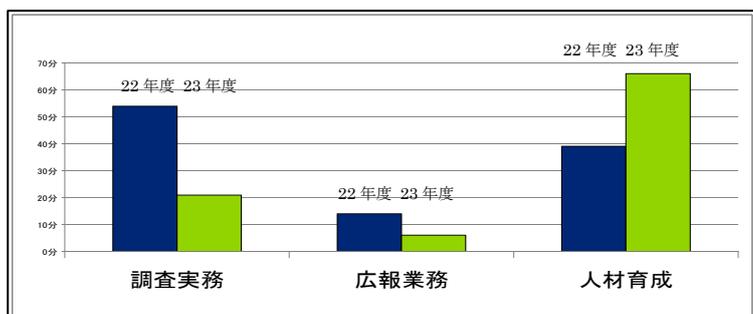
区分	平日業務時間
昨年度	13.0時間
今年度	10.9時間

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	43.2%	21.4%	7.8%	21.6%	0.0%	5.9%
今年度	58.6%	27.2%	3.2%	5.5%	2.1%	3.4%



主なモデルの取組	<p>●経営専任主幹の配置【組織の設置なし】</p> <p>○教務部、生活指導部、保健部等の各分掌組織（各部に主幹教諭2名）を、横断的に調整する機能をもつ経営専任主幹を配置した。</p> <p>○経営を専任とする主幹教諭は、副校長の補佐機能を担う。</p>
効果	<p>○経営専任主幹が各部を統括することにより、事務の重複がなくなり、また、分掌があいまいな校務の明確化につながった。</p> <p>○各部の連絡調整、また、副校長の補佐機能を担うことで経営専任主幹の学校経営に対する意識が高まり、人材育成に大きく寄与した。</p> <p>○副校長は校務が軽減された分、教員への指導・助言などの人材育成にシフトできた。</p>
課題等	<p>○主幹教諭選考合格者を自校昇任で活用するなど、計画的な人材育成ができていないため校務が円滑化している側面がある。現在の校務軽減の状況を維持するためには、今後も主幹教諭及び主任教諭の計画的な育成が必要である。</p>

平日1日当たりの業務時間	昨年度	今年度
調査実務	54分	21分
広報業務	14分	6分
人材育成	39分	66分



(3) 専任支援職員の設置

実態調査から以下の課題が明らかになったため、副校長を支援する機能を持つ専任支援職員をモデルで設置し、その効果等の検証を行った。

【課題】

- 大規模校は、教職員、児童・生徒数が多いため、出退勤管理や文書管理、保護者対応などの業務量が多い。
- 小規模校は、分掌ごとに業務量は大規模校に比べると少ないが、その一方で教職員一人当たりの分掌業務の幅が広いため、突発的な対応が発生すると副校長等が担当せざるを得ない状況がある。
- 特定の教職員が調査・報告等の事務作業に追われ、本来の役割である人材育成や地域連携の強化等の業務に時間が割けない状況がある。

【モデルの取組内容】

- 業務が集中しがちな副校長が、自分の業務の一部を任せることができる「専任支援職員」を設置した。
- 副校長支援を円滑に行うために、どのような経験・知識を有するものが有効か検証するため、「教育管理職経験者」、「学校事務職員経験者」、「行政事務経験者」、「地域住民」の4類型の人員を配置した。

ア 教育管理職経験者を配置したモデル校

(ア) 大規模校

[支援職員の経歴等] 小学校教諭歴 18 年。小学校副校長歴 16 年あり。
パソコンスキルを保有。

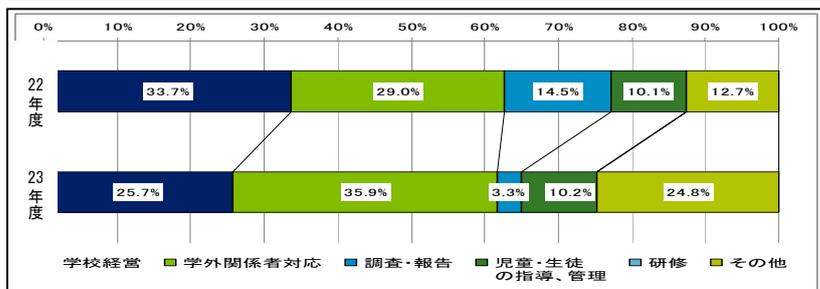
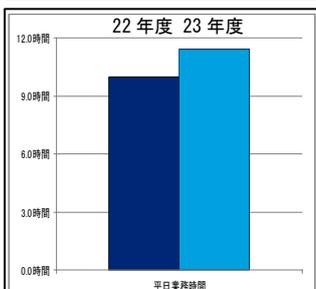
《C 小学校》業務時間と業務内容内訳（副校長・平日）【26 ページの再掲】

「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。

1日あたりの平均業務時間 業務分類別の業務時間の割合

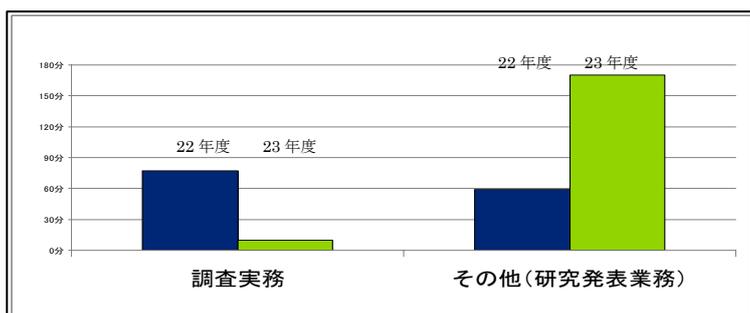
区分	平日業務時間
昨年度	9.9時間
今年度	11.4時間

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	33.7%	29.0%	14.5%	10.1%	0.0%	12.7%
	25.7%	35.9%	3.3%	10.2%	0.0%	24.8%



主なモデルの取組	<ul style="list-style-type: none"> ● 教育管理職経験者の配置による副校長サポート ● 教育管理職経験者の経営支援への参画 <p>○ 教育管理職経験者（副校長経験者。経験年数約16年。） ○ 週4日。常勤の教職員と同じ時間帯に勤務 ○ 校長・副校長・主幹教諭の打合せ（不定期）に随時参加し、副校長経験を踏まえた助言等を行っている。</p>
効果	<p>○ 出勤簿管理、周年行事のサポート、各種データベースづくり、調査関係事務等を教育管理職経験者が担っているため、副校長の校務軽減に寄与した。</p> <p>○ 教育管理職経験者には副校長のサポートという役割を徹底させた。（例えば、副校長が行うべき児童指導には管理職経験者は関わらない等。）</p> <p>○ 副校長の校務が軽減されたことにより、副校長が児童の生活指導のサポートに回ることが出来るようになった。</p>
課題等	<p>○ 教育管理職経験者自身には副校長のサポートという役割を伝えてはいるが、職務分掌上の位置付けと副校長との役割分担については、明確化されていない。</p>

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



(4) 小規模校

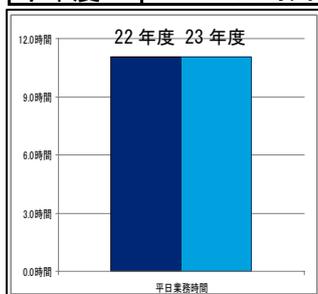
[支援職員の経歴等] 他県の教育委員会管理主事、同県内の市教育委員会指導主事、同県内の中学校教諭及び中学校長経験あり。パソコンスキルを保有。

《G中学校》業務時間と業務内容内訳（副校長・平日）

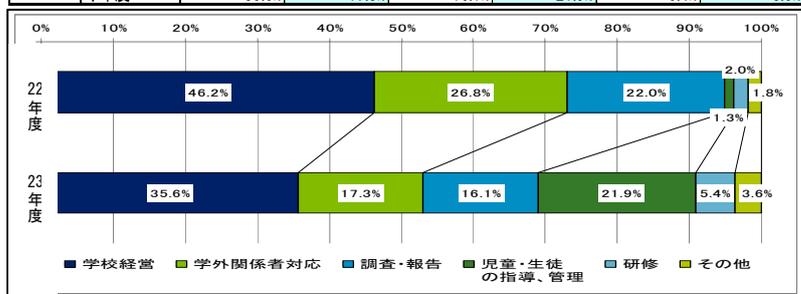
学校運営事務や「調査・報告」等を教育管理職経験者の支援職員等に任せることで、副校長自身は、「生徒の指導、管理に係る教員への助言等」の業務にシフトできた。

1日あたりの平均業務時間 業務分類別の業務時間の割合

区分	平日業務時間
昨年度	11.1時間
今年度	11.1時間

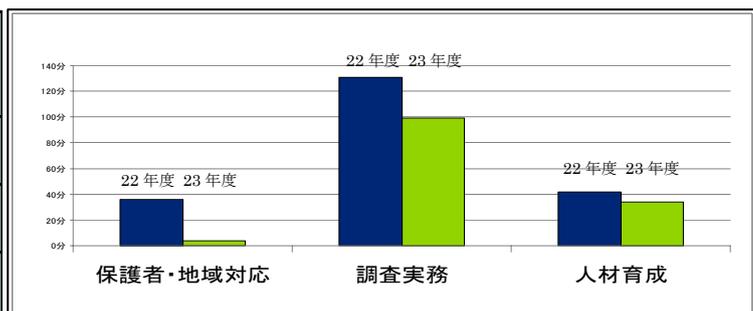


区分	学校経営	学外関係者対応	調査・報告	児童・生徒の指導、管理	研修	その他
平日	46.2%	26.8%	22.0%	1.3%	2.0%	1.8%
	35.6%	17.3%	16.1%	21.9%	5.4%	3.6%



主なモデルの取組	<p>●教育管理職経験者の配置による副校長サポート</p> <ul style="list-style-type: none"> ○教育管理職経験者（指導主事等の行政経験約9年、校長経験約14年。） ○月15日、常勤の教職員と同じ時間帯に勤務。 ○副校長の支援という位置付けで、副校長の事務的な業務を支援。
効果	<ul style="list-style-type: none"> ○文書作成や印刷、電話対応等の庶務や、校内巡回、保護者・地域対応等を教育管理職経験者が担っているため、副校長の校務軽減に寄与した。 ○教育管理職経験者と副校長との間に良好な人間関係を築けたことで、学校経営上の相談もすることができた。 ○支援職員の雇用期間を工夫することにより、副校長が異動した場合の引継ぎ等にも対応できる。
課題等	<ul style="list-style-type: none"> ○業務量の多い年度末、特に2～5月の時期に配置すると効果的である。 ○本来の役割を超えて業務を担わせる場合には、役割分担が不明確であると、円滑な学校運営に支障が生じる可能性がある。

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	36分	4分
調査実務	131分	99分
人材育成	42分	34分



イ 学校事務職員経験者を配置したモデル校

〔支援職員の経歴等〕 都立高校事務の経験約40年。そのうち、事務長(現経営企画室長)経験約10年あり。事務長時代に外部折衝の豊富な経験を持つ。パソコンスキルを保有。

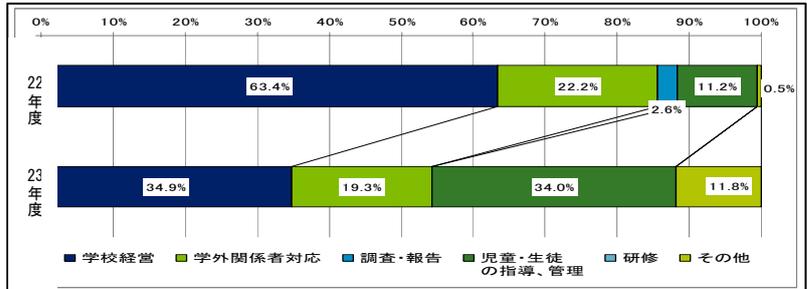
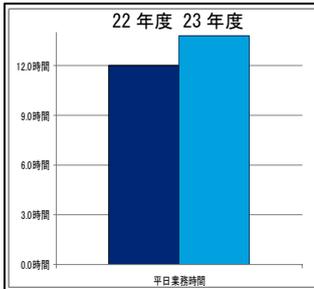
《H小学校》業務時間と業務内容内訳(副校長・平日)

「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、総業務時間は増えてはいるものの、副校長が本来担うべき「児童の指導、管理に係る教員への助言等」にシフトできた。

1日あたりの平均業務時間 業務分類別の業務時間の割合

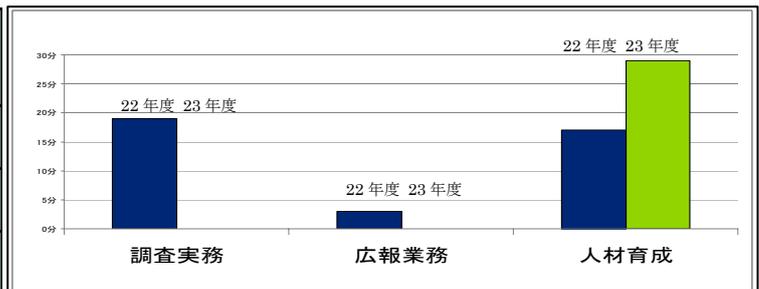
区分	平日業務時間
昨年度	12.0時間
今年度	13.8時間

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	63.4%	22.2%	2.6%	11.2%	0.0%	0.5%
	34.9%	19.3%	0.0%	34.0%	0.0%	11.8%



主なモデルの取組	<p>●学校事務職員経験者の配置による副校長のサポート</p> <p>○長く学校事務の職に携わった経験を活かし、事務・庶務等、様々な業務へ活用した。</p>
効果	<p>○事務作業の分担による効率性・迅速性・正確性が向上した。</p> <p>○校内の文書管理や保管環境の改善された。</p> <p>○時間的なゆとりが向上した。</p> <p>○監査対応の補助業務も任せることができた。</p>
課題等	<p>○主幹教諭が担う事務作業も多いため、主幹教諭の負担軽減につながるような、支援職員の業務の見直しが必要である。</p> <p>○外部と折衝や施設管理の分野においても、経営支援を効果的に行う余地がある。</p>

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



ウ 行政事務職員経験者を配置したモデル校

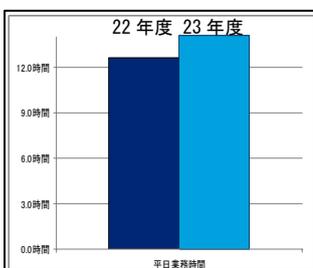
[支援職員の経歴等] 区市の行政経験約 36 年。そのうち、小中学校事務経験約 15 年あり。パソコンスキルを保有。

《I 中学校》業務時間と業務内容内訳（副校長・平日）

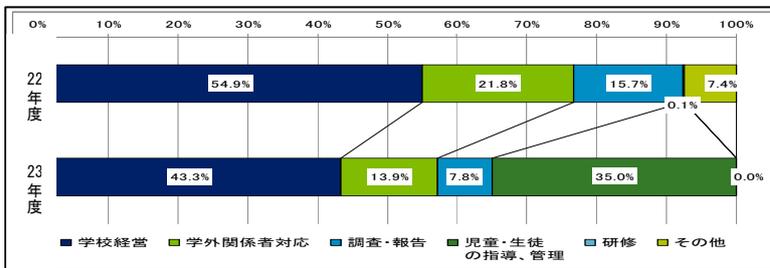
総業務時間はやや増えてはいるものの、「調査・報告」を行政事務経験のある支援職員に任せることで副校長自身は「生徒の指導、管理に係る教員への助言等」へシフトできた。

1日あたりの平均業務時間 業務分類別の業務時間の割合

区分	平日業務時間
昨年度	12.6時間
今年度	14.1時間



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%	7.4%
	今年度	43.3%	13.9%	7.8%	35.0%	0.0%



エ 地域住民を配置したモデル校

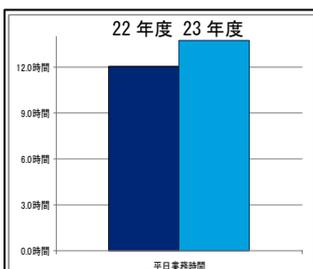
[支援職員の経歴等] 企業での経理経験が豊富。臨時職員として小中学校事務職員の経験あり。

《J 小学校》業務時間と業務内容内訳（副校長・平日）

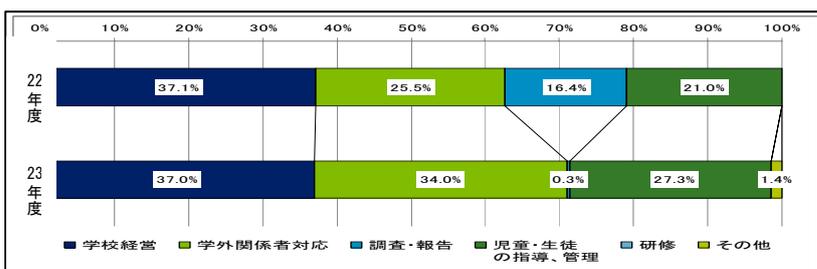
「調査・報告」の大部分を支援職員及び教職員に任せることで、副校長自身は、「児童の指導、管理に係る教員への助言等」の業務にシフトすることができた。

1日あたりの平均業務時間 業務分類別の業務時間の割合

区分	平日業務時間
昨年度	12.1時間
今年度	13.8時間



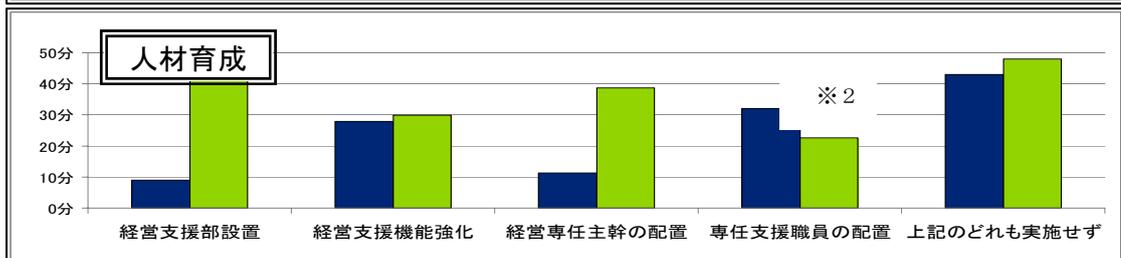
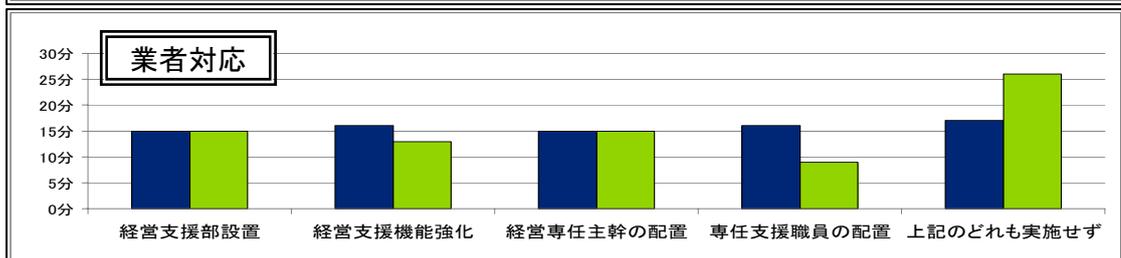
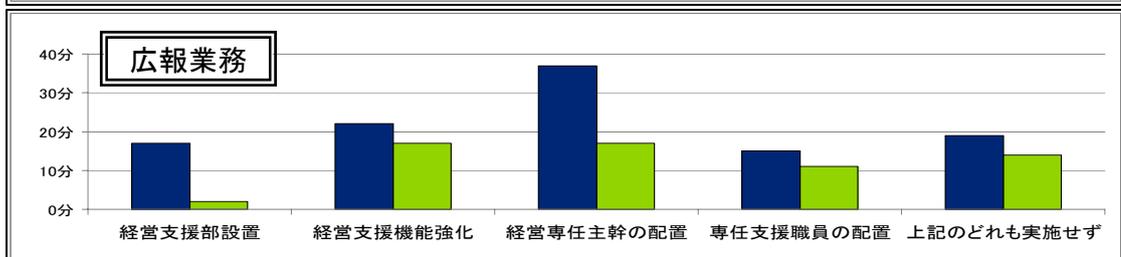
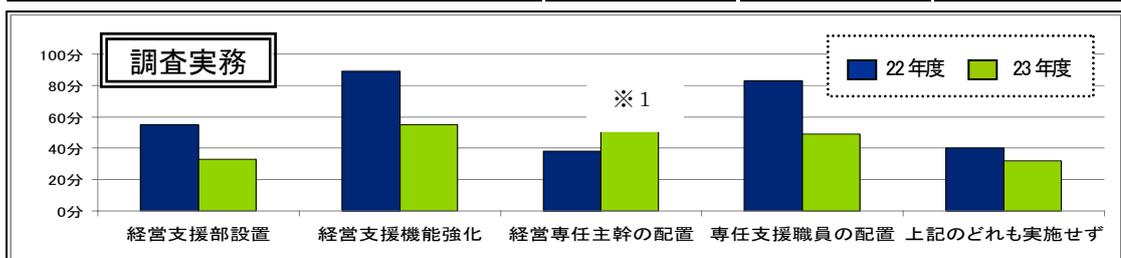
区分	学校経営	学外関係者対応	調査・報告	児童・生徒の指導、管理	研修	その他
平日	昨年度	37.1%	25.5%	16.4%	21.0%	0.0%
	今年度	37.0%	34.0%	0.3%	27.3%	0.0%



5 モデルの取組効果が大きい業務【副校長・平日・取組別の平均】

モデルの取組別に副校長業務の一部を見ると、「調査実務」と「広報業務」については、経営支援組織設置等の効果により、副校長の業務時間は減り、その時間を副校長自身は本来担うべき「人材育成」の業務にシフトできた。一方、「業者対応」については、どの取組においても効果は顕著でなく、副校長自身が担っていた。

平日1日当たりの業務時間	学校数	調査実務		広報業務		業者対応		人材育成	
		昨年度	今年度	昨年度	今年度	昨年度	今年度	昨年度	今年度
経営支援部設置	3	55分	33分	17分	2分	15分	15分	9分	46分
経営支援機能強化	7	89分	55分	22分	17分	16分	13分	28分	30分
経営専任主幹の配置	3	38分	59分	37分	17分	15分	15分	11分	39分
専任支援職員の配置	6	83分	49分	15分	11分	16分	9分	32分	23分
上記のどれも実施せず	5	40分	32分	19分	14分	17分	26分	43分	48分



※1 学校によっては、経営専任主幹が広報業務など副校長業務の一部のみを担う体制であったため、調査実務の平均値は増加した。

※2 学校によっては、支援職員が積極的に副校長の業務を支援し、授業観察や指導助言等の人材育成までも行ったため、人材育成の平均値が減少した。

VI 校務改善の具体的方策の提案

1 役割分担の明確化

(1) 学校経営支援機能の強化

【モデル実施の効果】

① 校務分掌の整理による業務の効率化

- 経営支援組織の設置により、各分掌組織と重複する業務がなくなった。また、どの分掌組織にも属さない校務の分担が明確化した。
- 各分掌組織の会議時間の短縮や回数の削減につながった。
- 企画運営委員会、職員会議等の既存組織の見直しにつながった。

② 副校長が担うべき本来業務へのシフトと業務の効率化

- 経営支援組織の各構成員が、副校長に集中しがちであった学校評価、広報、学校公開、教員のサービス管理、庶務事務を分担できるようになったことで、副校長が人材育成や地域連携など本来管理職として担うべき業務（OJTの機能強化や小中連携の取組など）にシフトできるようになった。
- 副校長が抱えがちであった調査・報告事務等に関して、各分掌組織へ適切に割り振れるようになったことで、調査期限の厳守や回答精度の向上が図られた。

③ 事務職員・用務主事の業務分担の明確化による経営参画意識の高まり

- 事務職員が積極的に調査関係事務に関与するようになり、副校長に集中しがちであった調査報告事務が軽減された。
- 電話対応、来客対応、郵便物の仕分けなど、副校長が処理していた業務が軽減された。
- 教職員間の連携が深まったことで組織的な対応が可能となり、教職員全員が校務に関わるという一体感が醸成された。
- 事務職員と用務主事が経営支援組織の構成員となることで、予算や施設管理の情報も共有化できることから、非常に有効である。
- 事務職員が主体的に物品購入計画を立てたり、修繕費の有効活用を図ったりすることで、教職員が働きやすい施設面での環境整備を行うことができた。
- 用務主事が組織の構成員として生徒情報を共有化することで、生活指導にもかかわることができるようになり、学校組織の一員としての意識が向上した。
- 東日本大震災対応に伴う節電対策において事務職員が教職員向けにデータ等を駆使したわかりやすい資料を作成して提供することで、学校全体での節電への意識が高まった。

④ 主幹教諭等の人材育成

- 主幹教諭等の学校経営意識が高まり、人材育成の場としても機能するようになった。
- 主幹教諭等が主体的かつ積極的に動くようになった。

⑤ コミュニケーションの活性化

- 副校長・主幹教諭・事務職員・用務主事等の間で情報の共有化をしやすくなった。

【課題・留意点】

- 副校長は、人材育成業務など管理職として本来担うべき業務にシフトできた一方で、経営支援組織の構成員の負担が増している側面がある。
- 主幹教諭は授業があるため、全構成員が参加した形での会議が難しい。
- 区市町村教育委員会が採用している事務職員も組織構成員となれば、より効果的な取組となる。
- 事務的な仕事は、事務職員等とさらに分担できると機能的である。

【検証結果のまとめ】

- 学校経営支援機能を強化するためには、特定の教職員に頼ることなく、教職員の間で役割分担を明確化かつ詳細化して、学校全体で環境の変化に柔軟に対応しながら運営ができる体制づくりを行う必要がある。
- 事務職員・用務主事が組織構成員として参画することにより、組織として学校経営全般の総合力が高まる。
- 学校の実情に応じて、事務職員が「各種統計調査・報告」・「諸会計管理」などの業務を担うことで、より学校運営が円滑化する。また、東日本大震災後に更に重点課題となった「危機管理」関連の業務に関しても、校長・副校長が事務職員等と連携しながら担うことで、学校及び子供の安全・安心の確保がより強化される。
- 分掌業務ごとに「主担当」と「副担当」を置くことで、業務の円滑化と相互の補完的な役割が期待できる。突発的に発生した業務等へも柔軟な対応が可能となる。
- 組織の構成員となる主幹教諭や主任教諭などが、経営支援業務の打合せ時間を確保できるようにする必要がある。

【今後の方向】

- 関係教職員が必要に応じて随時集まる形態での経営機能の強化よりも、明確な「組織」という形で設置し、教職員間の役割分担を明確化かつ詳細化した方がさらに効果が高く、学校経営全般の機能強化につながるものである。また、組織という形態は、人事異動等で教職員が入れ替わった場合でも、特定の教職員に頼ることなく、継続的かつ安定的な業

務執行が可能となる。

したがって、学校経営支援組織の設置効果を、平成 24 年度から「校務改善事例集」等で PRするとともに、校長会などあらゆる場を通じて学校関係者に周知していく。その設置効果を踏まえ、各学校は、実情に応じて設置を推進していく。

- 学校経営支援組織は、原則として経営を専任する主幹教諭又は主任教諭と事務職員をその構成員とし、また、教諭や用務主事については、学校の状況に応じて構成するものとする。
- 現在、「学習生活指導」「養護指導」「教育相談」等の区分で勤務している非常勤教員については、制度上、校務分掌業務や校長が命じる業務を担うことができるため、校務に関する知識や経験を最大限活用する観点から、学校の実情に応じて、経営支援組織の構成員とする。
- 学校経営支援組織の標準的な組織と役割分担のモデルは 40～41 ページのとおりとする。また、教職員間相互に補いながら円滑に行うため、原則として、一つの分掌業務に主担当と副担当を配置する。
- 経営支援組織の構成員が定例的に参集できる時間を十分に確保できる方策を検討していく。

(2) 経営専任主幹の配置

【検証結果のまとめ】

- 主幹教諭が学校経営関係の業務を積極的に担うことで、副校長の総業務時間が減り、調査・報告等の業務割合も低下している。その結果、児童の指導・管理に係る教員への助言や人材育成など副校長が行うべき本来の業務にシフトできている。
- 経営支援組織を設置し、かつ経営専任主幹を構成員として組み込むことで、各分掌間の重複がなくなり、どの分掌にも属していない校務の明確化につながっている。また、副校長の校務の軽減とともに主幹教諭の育成にもつながっている。
- 主幹教諭を自校昇任させるなど、計画的かつ意図的に人材育成を行っている学校は、経営専任主幹を配置しやすい環境にあり、円滑に校務を運営している。

【今後の方向】

- 経営専任主幹教諭の配置は、副校長の補佐機能を担うことによって、副校長が人材育成など本来果たすべき職務に、より力を注げる状況となるため、その配置を促進していく。
- 経営支援組織を設置せずに経営専任主幹を配置する場合であっても一定の効果はあるが、学校組織全体の役割分担の明確化、主幹教諭の人

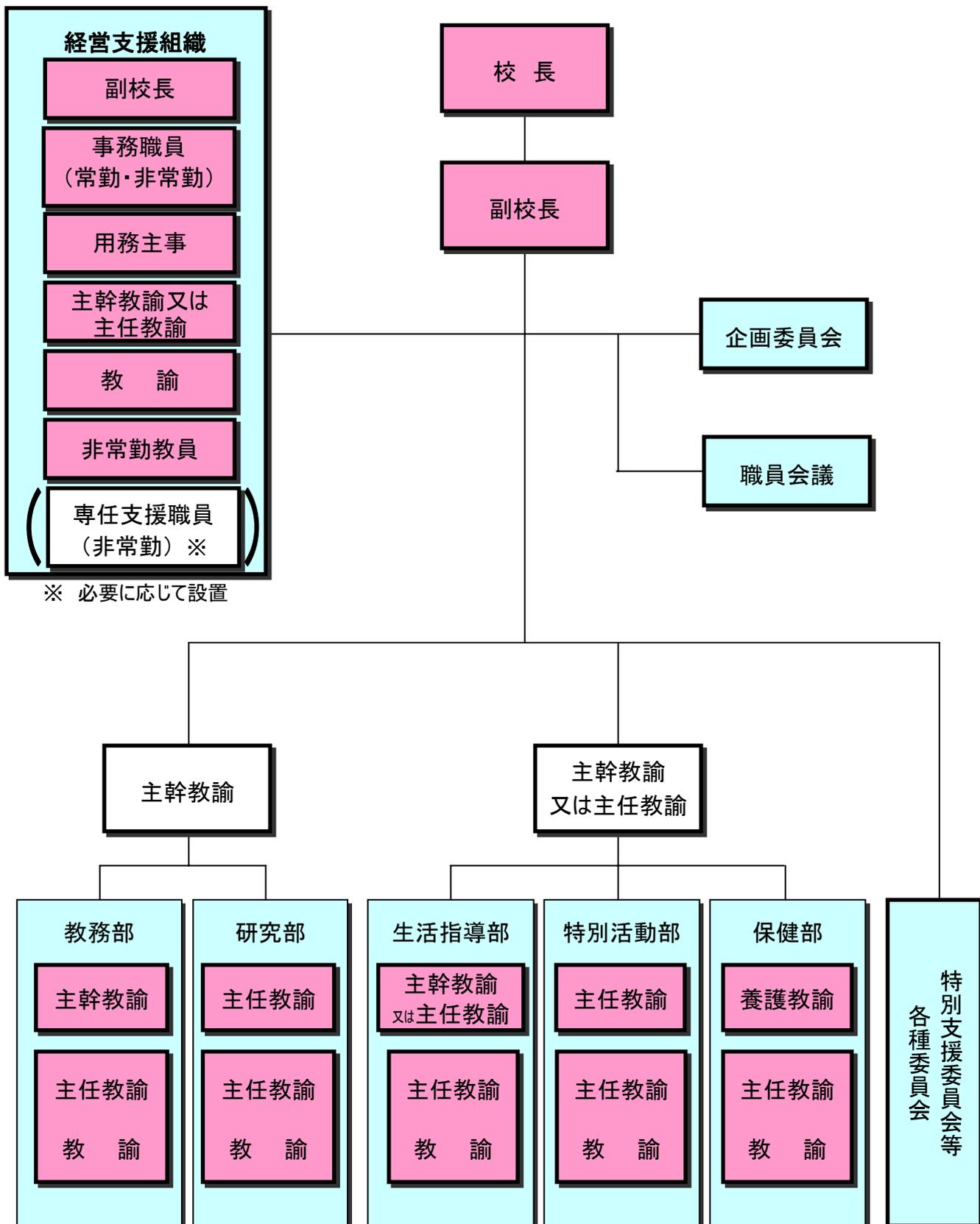
材育成及び経営参画意識の向上の観点も踏まえ、経営支援組織を設置した上で学校経営全般を担う専任主幹を配置すべきである。

なお、主幹教諭に適任者がいない場合には、経営支援組織の業務を担う主任教諭を配置すべきである。

- 業務過重の状態が、副校長から経営支援業務の担う主幹教諭や主任教諭に単純に転嫁されることがないような方策を検討していく。

学校経営支援組織を設置する場合の標準的モデル

主幹教諭が2名以上の小学校の例



各分掌の役割

(標準モデル)

※原則として、分掌業務ごとに主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	
	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	事務職員・（専任支援職員） 副校長・主幹教諭又は主任教諭
	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	事務職員・（専任支援職員）
	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	
	学務・諸会計	就学援助費支給関係事務、保護者への通知等	事務職員・用務主事
	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		
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	主幹教諭・主任教諭・ 教諭
	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	
	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	主幹教諭・主任教諭・ 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	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

(3) 専任支援職員の設置

【効果検証のまとめ】

- 文書管理や出勤簿整理など、大規模な学校に多く生じる業務を専任支援職員が担うことで、副校長等が本来行うべき役割にシフトできており、業務量が多い大規模学校への設置が効果的である。
- 教育管理職経験者は、支援職員自身が副校長業務に精通していることから円滑に業務を進めることができ、副校長の業務負担に大きく寄与している。しかしながら、管理職経験者であるために副校長の先輩格に相当する場合も多く、設置に当たって留意する必要がある。
- 学校事務経験者の専任支援職員は、学校事務そのものに精通しているだけでなく、今までの経験や実績を踏まえ、より高い次元で効率的に業務を遂行できている。その結果、副校長が人材育成など本来担うべき業務、かつ、注力したいと考えている業務にシフトできている。
- 区市町村行政事務経験者については、実務能力が高いことや行政機関等にも精通していることにより、学校事務についても適切な処理が期待できる。また、地域の住民については、地域への帰属意識や仕事への高い意欲があれば、効果的である。
- 専任支援職員の必須能力としては、ワープロ・表計算など最低限のパソコンスキルを備えていることが挙げられる。また、学校内で教職員間と円滑に業務を進めるために、コミュニケーション能力も兼ね備えている必要がある。

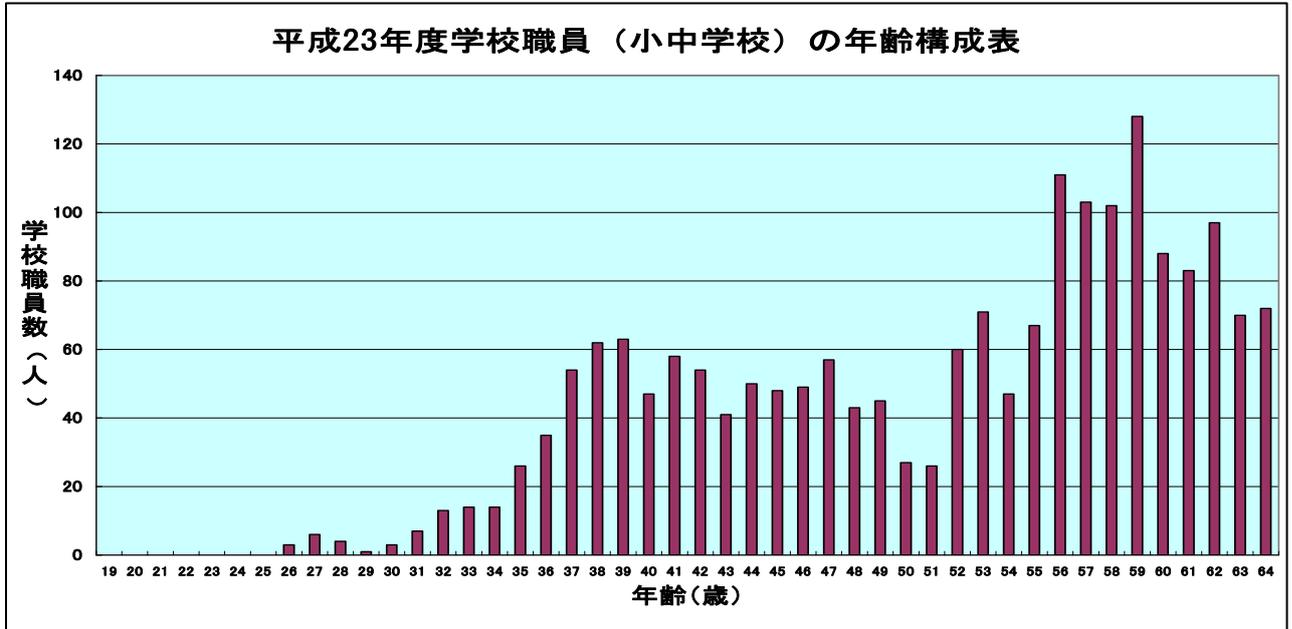
【今後の方向】

- 専任支援職員の設置は、副校長の業務の軽減に一定の効果が認められるが、学校の環境や職員構成など、区市町村や学校の実情に応じて配置の必要性を判断すべきものであり、学校を管理している各区市町村教育委員会の考え方に委ねる。
- 東京都教育委員会は、広域的に支援する立場から、設置を希望する区市町村教育委員会の意向も踏まえて人材の募集・紹介等を行う。
- 大量退職時代に入り、毎年、経験豊富な教員が多数退職しているが、退職後に引き続き、都費の非常勤教員となり学校に配属されている者も多い現状がある。非常勤教員は制度上、校務分掌を担えることから、教育管理職経験や主幹教諭経験を持つ非常勤教員については、学校経営支援にかかる業務の分掌を分担させるなど、その知識と経験を最大限活用できるよう環境整備を図っていく。

(4) 事務職員の執行体制

【現状】

- 事務職員（小中学校）の年齢別構成は、56歳～60歳の年齢層の職員が比較的多い状況となっている（下表のとおり）。



【課題】

- 事務職員は、行政の立場から校長及び副校長を補佐し、円滑な学校運営のために業務を遂行することに加え、各種会議等の参加を通じて学校経営にも積極的に参加することが求められている。
- 事務職員は、人事異動の規模が小さく固定化していること、また、基本的に一人の職場であるため、業務改善への意識が働きにくい。
- 今後5年間で多数の職員が退職を迎えることから、ベテラン職員が持つノウハウの継承が課題である。
- 都費負担の事務職員については、他局からの転入者など学校事務経験のない職員が増えてきており、早急な人材育成が求められている。
- 一人職場のために、研修への積極的な参加が難しい。また、研修実施内容の周知不足等により、貴重な研修機会を逸している場合がある。

【今後の方向】

- 学校の実情に応じ、区市町村教育委員会と各学校は連携して、事務職員を学校経営支援組織の構成員とし、学校運営への更なる参画を図ることで、様々な課題を組織的に解決できる体制を構築していく。
また、各学校は、事務職員を企画委員会や職員会議等の構成員とし、教員と意思疎通と図りながら学校経営に参画できる体制作りに努める。
- 事務職員が学校経営支援組織の構成員となることにより、学校経営全般を担うだけの知識や能力を備える必要があるため、地区の事務職

員会が主体的に行っている研修を区市町村教育委員会も密接に連携した上で実施するなど、事務職員を計画的・意図的に育成するための方策を検討していく。

- 学校内においては、事務職員が計画的に研修機会を確保できるように配慮するとともに、東京都教育委員会と区市町村教育委員会は、研修の実施通知を早急かつ確実に事務職員まで周知することを徹底するなど、貴重な研修機会を逸しないようにする。
- 若手の事務職員を着実に育成していくため、地区ごとに作成している事務職員の業務計画表や事務処理マニュアルなど他の学校に活用できるものは情報を共有化し、ノウハウを着実に継承していく。
- 他県の事例（94 ページ参照）も参考にしながら、東京都においても事務職員のノウハウの共有による効率化や、OJT等を通じた計画的な人材育成を目的として、各学校に共通する事務を集約するとともに、事務職員の組織化について検討を進めていく。

（5）行政と学校の役割分担の改善

【課題】

- 平成 22 年度の実態調査及び平成 23 年度の学校施設管理業務の実態調査において、休日の学校施設開放に関し、予約受付・鍵の貸出し・苦情対応等を副校長など学校の教職員が担っている区市町村がある。
- 施設管理を行うシルバー人材の派遣時間が限定されているため、不在時には教職員が管理している区市町村もある。
- 学校敷地内に施設があるとの理由から、学校管理外の施設についても教職員が管理業務を担っている区市町村がある。

【調査結果の分析】

- 小学校と中学校では実態が異なると考えられる。中学校の場合は部活動があるため、機械警備を行っている場合でも早朝や夜間については、副校長などが解錠せざるを得ない状況がある。
- 機械警備の開錠カードを持たせる職員の範囲（管理職のみの場合、又は用務主事のみの場合など）が区市町村によって異なっている。
- 施錠は、校内の全てのフロア、体育館等の窓を閉めているか、ドアは閉まっているか、消灯しているか、鍵がかかっているか、などを細かく巡視する必要があるために負担が大きく、機械警備となる時刻以降に退勤する場合には、副校長等の教職員が自らこれらの確認を行わなければならない。

【今後の方向】

- 各区市町村教育委員会は、休日の学校施設開放の管理については、

シルバー人材や地域の住民など、外部人材を導入して教職員の負担を軽減する方策の推進を検討していく必要がある。

- 社会教育目的の学校施設開放は区市町村教育委員会が、学校教育目的の開放は学校の教職員がそれぞれ責任を持って対応するなど、行政と学校の役割分担を明確化し、教職員への負担に配慮する必要がある。
- 機械警備前後の解錠、特に負担が大きい施錠については、副校長だけではなく、教職員の間で役割分担できるルール化が必要である。

学校施設管理業務の実態調査【集計】

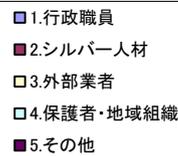
◇都内62区市町村教育委員会対象に調査、うち60区市町村の教育委員会が回答。表中の数字は、60区市町村の中で選択した区市町村の数◇

■ 行政職員や外部業者が担っている業務

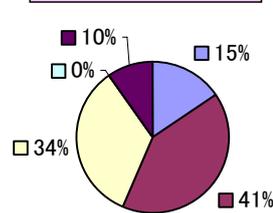
○以下に示す施設管理関連業務について、学校職員以外が担っている業務を選択してください(複数回答)。

<平日>

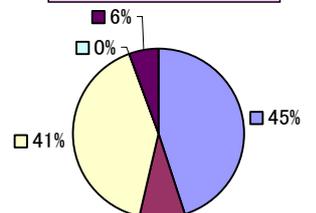
区分	校内巡視・警備	施設点検・営繕	その他
1.行政職員	11	32	0
2.シルバー人材	29	6	6
3.外部業者	24	29	3
4.保護者・地域組織	0	0	0
5.その他	7	4	1



校内巡視・警備<平日>

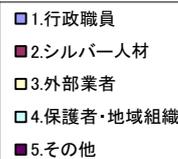


施設点検・営繕<平日>

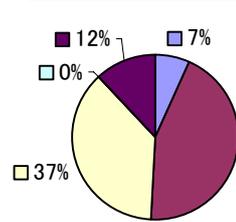


<休日>

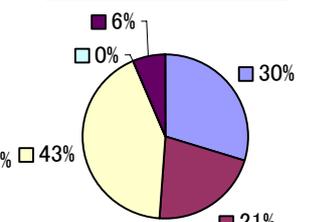
区分	校内巡視・警備	施設点検・営繕	その他
1.行政職員	4	14	0
2.シルバー人材	26	10	3
3.外部業者	22	20	2
4.保護者・地域組織	0	0	0
5.その他	7	3	0



校内巡視・警備<休日>



施設点検・営繕<休日>

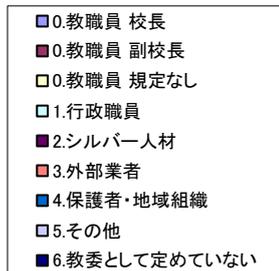


■ 解錠・施錠業務における役割分担

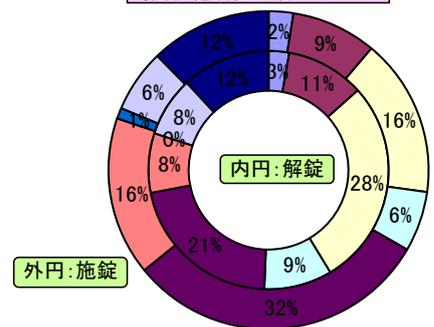
○学校施設の解錠・施錠業務の実施担当者について回答してください。

<平日における解錠・施錠業務の実施担当者>

区分	解錠	施錠
0.教職員	校長	2
	副校長	7
	規定なし	13
1.行政職員	7	5
2.シルバー人材	16	25
3.外部業者	6	13
4.保護者・地域組織	0	1
5.その他	6	5
6.教委として定めていない	9	10

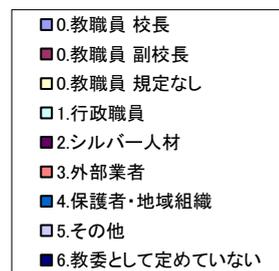


解錠・施錠担当者<平日>

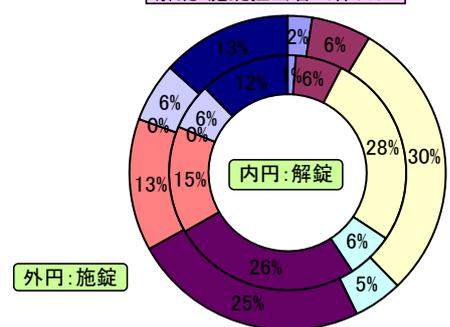


<休日における、教員の時間外勤務のための解錠・施錠業務の実施担当者>

区分	解錠	施錠
0.教職員	校長	1
	副校長	5
	規定なし	24
1.行政職員	5	4
2.シルバー人材	21	20
3.外部業者	12	11
4.保護者・地域組織	0	0
5.その他	5	5
6.教委として定めていない	10	11



解錠・施錠担当者<休日>

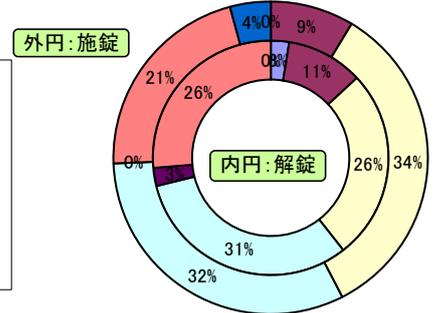


<平日の規定時間外に解錠・施錠が必要となった場合の実施担当者>

区 分		解 錠	施 錠
0.教職員	校長	1	0
	副校長	4	4
	規定なし	10	16
1.時間内の担当と同じ		12	15
2.その他		1	0
3.教委として定めていない		10	10
4.時間外の解・施錠は認めていない		0	2

- 0.教職員 校長
- 0.教職員 副校長
- 0.教職員 規定なし
- 1.時間内の担当と同じ
- 2.その他
- 3.教委として定めていない
- 4.時間外の解・施錠は認めていない

解錠・施錠担当者<平日・規定時間外>



■ 学校開放業務における役割分担

○以下示す学校開放業務の実施担当者について、該当するもの全てにチェックを記入してください(複数回答)。

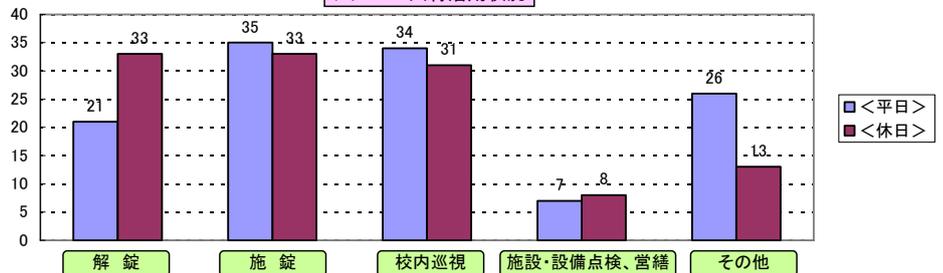
区 分	各所からの学校施設利用申請の処理				学校開放当日の業務					その他
	受 付	調整・決定	結果連絡	鍵の貸出	解 錠	管理・監督	利用後の点検	施 錠	問合せ・受付	
0.教職員	校長	3	4	1	0	0	0	0	0	2
	副校長	24	24	22	7	5	7	9	7	23
	規定なし	8	6	5	7	6	5	5	5	7
1.行政職員		29	35	36	12	9	10	10	9	47
2.シルバー人材		4	1	4	30	27	25	30	29	1
3.外部業者		7	5	6	13	15	11	12	16	5
4.保護者・地域組織		2	2	2	4	3	5	4	5	3
5.その他		6	5	4	12	17	11	13	13	4
6.教委として定めていない		4	4	5	8	7	13	8	7	3

■ シルバー人材の活用状況

○委託している業務について、該当する業務を選択してください(複数回答)。

区 分	<平日>	<休日>
1.解錠	21	33
2.施錠	35	33
3.校内巡視	34	31
4.施設・設備点検、営繕	7	8
5.その他	26	13

シルバー人材活用状況



2 業務改善

(1) 調査・報告、各種通知・配布物の縮減及び改善のための取組

【課題】

- 現在の学校は、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いるが、これらの課題に的確に対応していくためには、学校の教職員が子供と向き合う時間を十分に確保していかなければならない。
- 平成 22 年度の業務実態調査から明らかになったように、学校内で主に調査を担当している副校長は、文書の管理や配布等の学校運営事務や、調査・報告事務等に追われ、地域連携や人材育成など、学校経営の要となる業務に力を注ぎ切れていない状況がある。

【平成 22 年度の業務実態調査結果から明らかになったこと】

- 平成22年度の業務実態調査においては、勤務日の学校運営事務（文書確認・文書管理等の文書関係事務）及び調査回答・報告（対外用）の業務時間が長くなっている。また、勤務日だけではこれらの業務を処理し切れずに、休日出勤している現状が明らかとなった。
- ヒアリング調査等から、以下のような状況が判明した。
 - ア 調査数が絶対的に多い。
 - イ 調査が一定の時期に集中している。
 - ウ 内容が精選されておらず、東京都と区市町村から同種の調査が照会されるなど、重複している場合がある。
 - エ 回答期限が短い又は突発的な調査に負担感がある。
 - オ 調査目的が不明確な場合や回答内容が学校にフィードバックされない場合は、調査に対するモチベーションが下がる。
 - カ 既に提出したデータを使用するなど、再度学校に照会しなくても、回答ができる調査がある。
 - キ 例年行っている調査でも担当者が変わると、回答様式が変更されることがある。
 - ク 調査が PDF データで送付されることがあり、その場合にはデータを加工できないために手書きで回答しなければならない。

【試行内容】

- 学校に調査を依頼し、また、通知文等の文書を配布する東京都教育委員会及び区市町村教育委員会が、その縮減や効率化に向けた配慮を行うことにより学校の業務負担の軽減が可能となるため、各教育委員会の間で共通化すべきルールを指針とし、平成 23 年度に試行した。

【「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」
の概要】（詳細は 71 ページを参照）

① 学校への調査・報告を求める際のルール

ア 年間スケジュールの作成

学校の担当者が予定を立てやすく、見通しをもちながら業務を進められるよう、スケジュールを明示。

イ メール送信時の基礎情報の明示

(例)【重要・調査】〇〇調査の照会（期限：〇月〇日）

ウ 調査・報告の目的の明記

学校が調査目的を十分理解したうえで回答が行えるよう、目的を実施通知文に明記。

エ 様式変更に係る工夫

経年調査の様式は極力同一のものとし、やむを得ず変更する場合は回答記入例・新旧対照表を添付。

オ 余裕のある回答期限の設定

緊急実施せざるを得ない場合は理由を明示し、学校側の理解を求めたうえで調査を実施。

カ 調査様式の電子化

紙ベースによる回答を求めない。

キ 調査の配布先を明記のうえ周知徹底

調査依頼を送付した部署や相手の情報を明示。

ク 回答結果のフィードバック

調査結果やその活用方法等を学校にフィードバック。

② 通知文を作成する際のルール

ア 教職員にとってわかりやすい通知・文書の作成

教職員向けの概要版を作成し、副校長や事務職員の負担を軽減。

イ 新旧対照表の作成と配布

定例的な文書は新旧対照表を作成し、改正内容を明示。

ウ 通知に係る質疑応答集の作成

基本的な質問については学校内で答えられるよう、通知の発出元が質疑応答集を作成。

エ 通知文の送付先の明示

通知文を送付した部署や相手の情報を明示。

③ 印刷物を配布する際のルール

ア 配布対象・配布時期・配布方法の明記

学校現場で重要度や優先度が判断できるように明記。

イ 配布しやすい工夫

校内で効率的に配布できるよう送付段階で工夫。

ウ 配布状況の報告への配慮

配布方法や配布時期等の状況報告を原則として求めない。

【検証結果】

- 平成23年度に東京都教育委員会と区市町村教育委員会の連携のもと、「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」を試行したが、学校が効果を実感できるほどには、浸透していない。

【今後の方向】

- 調査の実施、通知の発出及び印刷物の配布等を行う東京都教育委員会、区市町村教育委員会及び各団体の首長部局のそれぞれの部署が、改善指針を着実に実行することで、学校の業務負担の軽減を図っていく。
- 東京都教育委員会及び区市町村教育委員会は、学校に対して調査縮減の効果等を定期的に確認するとともに、庁内における指針の実施状況について進捗管理を行う。また、教育委員会だけではなく、各団体の首長部局も、直接学校に対して調査依頼・通知及び印刷物の配布依頼等を行うことがあるため、両者が連携して指針に沿った対応を図っていく。

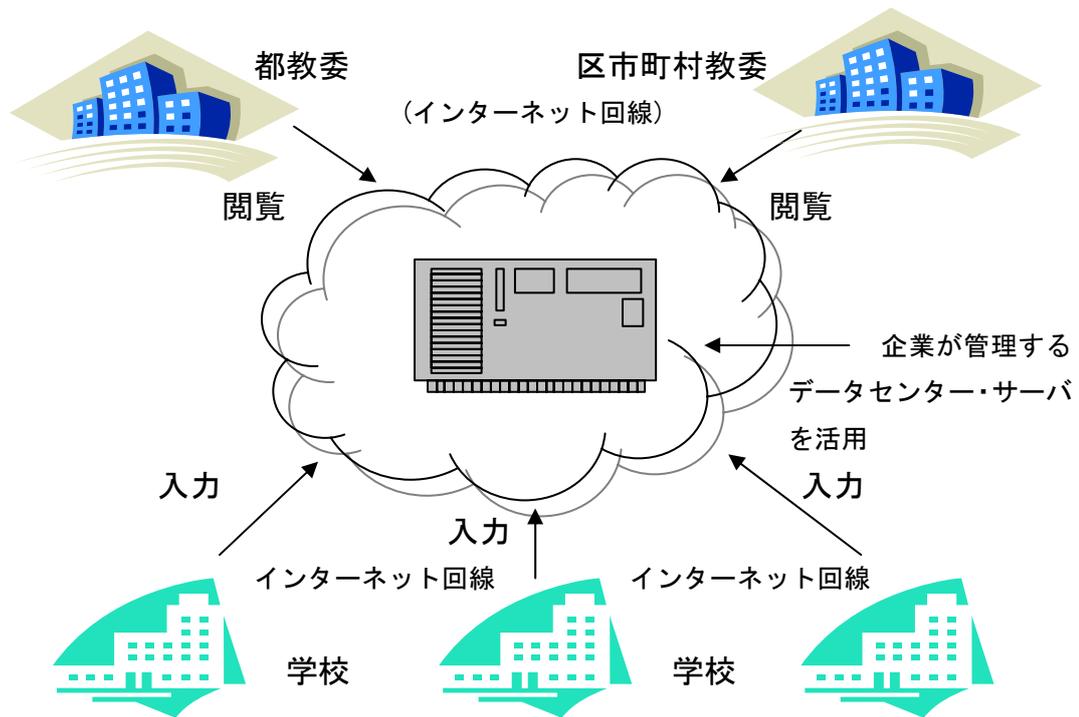
(2) クラウドコンピューティングの活用

① 仕組み

クラウドコンピューティングは、インターネットを経由するネットワークサービスを活用する形態である。サービスの利用者は、インターネット接続など最低限の環境が整っていれば利用が可能であり、作成したデータの保存・管理などもサービス提供者が保有・管理するサーバ上で済ませることができる。したがって、利用者はシステムの構築が不要となるほか、最新版への更新、作成したファイルのバックアップなどの作業からも解放され、大幅な業務効率化と経費節減が期待できるものである。必要なときに必要な分だけソフトを利用する形となるため、一般的には、利用時間や利用実績に応じた料金をサービス提供者に支払う形態となる。

今回は、業務効率化の視点から、このサービスを提供している企業を活用して、都内全域を対象とした調査である「欠席情報システム」についてモデル的に実施し、その効果や課題等を検証を行った。

② 概念図



③ システムの特徴

- 基本情報が何度でも即時に活用できる（書類作成の省力化が可能）。
- 情報共有化により調査の重複を防止できる。
- 集計結果について、常に最新データの閲覧が可能である。
- 調査項目について随時追加が可能である（区市町村単位で独自の調査項目の追加も可能）。
- 比較的低費用で実施できる（例えば、全都調査の場合には区市町村で独自の追加項目がなければ、区市町村の費用負担はない）。
- データ保管場所の分散がなく、災害時等のリスク軽減につながる。

④ モデル実施の目的及び内容

- 調査・報告業務の負担軽減の検討の一環として、クラウドコンピューティングを活用した「欠席調査システム」の試行により、その有効性及び課題を明らかにした。
- 欠席調査システムの調査票は次ページのとおりである。この調査票は、調査の実施主体である東京都教育委員会の指示、調整の下に、システムを保有する企業が様式を策定し、この調査票を、インターネット回線を通じて各学校に配信し、各校の教職員が自校のパソコンで入力・修正等を行う形である。その集計結果については、区市町村教育委員会及び東京都教育委員会が随時閲覧できる仕組みとなっている。

⑤ 調査対象

- 各区市町村から小学校又は中学校を1校ずつ選定した。これらの学校に加え、区市町村教育委員会と東京都教育委員会を対象とした。
- その結果、60 区市町村の小中学校、60 区市町村の教育委員会及び東京都教育委員会がモデルで実施した。

⑥ 欠席調査システムの入力画面（イメージ図）

- 入力情報の概要
学校保健安全法施行規則に基づき出席停止に該当する感染症により、学校閉鎖・学年閉鎖・学級閉鎖が発生した場合に登録を行う。

日:出席停止登録・修正
【学校情報】

① 報告日 * 20110905
② 臨時休業種別 * 学級閉鎖
③ 閉鎖する学年・年齢 * 1年
④ 閉鎖学年数 1
⑤ 閉鎖学級数 * 2
⑥ 在籍者数 183
⑦ 閉鎖する学級等の状況 出席停止者合計 55
⑧ 登校者数

閉鎖期間(西暦で入力)* 20110903 ~ 20110905
⑩ 学校保健安全法施行規則による出席停止事項項目

項目	停止	学級閉鎖	項目	停止	学級閉鎖
1 エボラ出血熱	<input type="checkbox"/>	無	1 コレラ	<input type="checkbox"/>	無
2 クリミア・コンゴ出血熱	<input type="checkbox"/>	無	2 細菌性赤痢	<input type="checkbox"/>	無
3 痘そう	<input type="checkbox"/>	無	3 腸管出血性大腸菌感染症	<input type="checkbox"/>	無
4 南米出血熱	<input type="checkbox"/>	無	4 腸チフス	<input type="checkbox"/>	無
5 ペスト	<input type="checkbox"/>	無	5 パラチフス	<input type="checkbox"/>	無
6 マールブルグ病	<input type="checkbox"/>	無	6 流行性角結膜炎	<input type="checkbox"/>	無
7 ラッサ熱	<input type="checkbox"/>	無	7 急性出血性結膜炎	<input type="checkbox"/>	無
8 急性灰白髄炎	<input type="checkbox"/>	無	8 その他の感染症	<input type="checkbox"/>	無
9 ジフテリア	<input type="checkbox"/>	無	1 新型インフルエンザ	<input type="checkbox"/>	無
10 重症急性呼吸器症候群 (病原体がコロナウイルス属SARSコロナウイルスであるもの)	<input type="checkbox"/>	無	2 再興型インフルエンザ	<input type="checkbox"/>	無
11 鳥インフルエンザ (病原体がインフルエンザウイルスA属インフルエンザAウイルス であって、その亜型がH5N1であるもの)	<input type="checkbox"/>	無	3 指定感染症	<input type="checkbox"/>	無
1 インフルエンザ (鳥インフルエンザをのぞく)	55	有	4 新感染症	<input type="checkbox"/>	無
2 百日咳	<input type="checkbox"/>	無			
3 麻疹	<input type="checkbox"/>	無			
4 流行性耳下腺炎	<input type="checkbox"/>	無			
5 風しん	<input type="checkbox"/>	無			
6 水痘	<input type="checkbox"/>	無			
7 咽頭結膜熱	<input type="checkbox"/>	無			
8 結核	<input type="checkbox"/>	無			

登録する 戻る

○ 入力箇所

①報告日

- ・出席停止入力を行った日付を選択

②臨時休業種別

- ・ドロップダウンリストから学校閉鎖・学年閉鎖・学級閉鎖を選択

③閉鎖する学年・年齢

- ・ドロップダウンリストより閉鎖される学年を選択

④閉鎖学年数

- ・閉鎖される学年数が自動的に表示

⑤閉鎖学級数

- ・閉鎖される学級数を入力

⑥在籍者数

- ・在籍者数を入力

⑦出席停止者合計

- ・明細部に入力された出席停止者数を自動的に表示

⑧登校者数

- ・登校者数を入力

⑨閉鎖期間

- ・閉鎖を実施する期間を入力

⑩学校保健安全法施行規則による出席停止事項項目

- ・各症状に応じた人数を入力

○ 入力結果

		学校閉鎖			学年閉鎖				学級閉鎖			日計		
NO	区市町村名	学校数	学級数	欠席者数	学校数	学年数	学級数	欠席者数	学校数	学級数	欠席者数	学校数	学級数	欠席者数
01	目黒区											0	0	0
02	千代田区	1	32	66	1	5	8	86	1	2	0	3	42	152
03	墨田区											0	0	0
04	江東区											0	0	0
05	港区											0	0	0
06	北区											0	0	0
07	中央区											0	0	0
08	新宿区											0	0	0
09	文京区											0	0	0
10	渋谷区											0	0	0
11	品川区											0	0	0
12	大田区											0	0	0
13	世田谷区											0	0	0
14	中野区											0	0	0
15	杉並区											0	0	0
16	板橋区											0	0	0
17	足立区											0	0	0
18	葛飾区											0	0	0
19	練馬区											0	0	0

【効 果】

- ① 忘れることなく短時間で調査回答を作成できる。
(学 校)
 - 簡単な入力のみで調査回答を作成でき負担がない。
 - システムにログインする度に、調査回答依頼メッセージ（お知らせ）を確認することで忘れずに調査回答できる。

- ② 作成した調査回答を印刷して交換便で送る必要がない。
(学 校)
 - システムで簡単に調査回答を提出できる。
 - 調査回答を印刷する必要がなく紙類の削減につながる。

- ③ 調査回答の入力や修正が自校のパソコン画面で直接できる。
 - 各学校で調査回答の入力・修正を直接行うことで確認作業時間を短縮したり、誤記を減少できる。

- ④ リアルタイムで集計結果を閲覧できる。
(東京都教育委員会・区市町村教育委員会・学校)
 - 学校が登録したデータを各区市町村の教育委員会を介することなく東京都教育委員会に伝達することができ、リアルタイムで集計結果を閲覧することができる。

- ⑤ 情報を整理して管理しやすい。
(東京都教育委員会・区市町村教育委員会・学校)
 - 印刷した紙及びデータファイルの電子媒体で保存するよりも、帳票の管理が行いやすく、また、情報一元的管理が容易である。

⑥ 他の区市町村の傾向や疾病別の統計を見ることができる。

(東京都教育委員会・区市町村教育委員会・学校)

- 他の区市町村教育委員会の傾向や疾病別の統計を見ることができ、感染症拡大の防止などの対策が行える。

【課題】

① 今回の欠席調査システムを利用した場合であっても、現行の方法も併用しなければならない。

(学 校)

- 現行の方法で区市町村教育委員会へ報告している項目を網羅していない。
- 閉鎖を伴わない数値（出席停止者数等）は別途管理する必要がある。
- 学級閉鎖等の状況、症状などを印刷して保管しておかなければならない。

(東京都教育委員会・区市町村教育委員会)

- 学級閉鎖等の状況の速報をFAX で流さなければならない。
- 欠席調査システムなら国立感染症研究所の欠席情報システムと連携していない場合には、情報の登録を二度行わなければならない。

② 操作の簡素化のためには、より一層の工夫が必要である。

(学 校)

- 学級閉鎖の情報を一件ずつ登録しなければならず、一括して登録することができない。

(東京都教育委員会・区市町村教育委員会)

- 直近一週間といった期間や指定の地区を初期設定できず、毎回選ばなければならない。
- インフルエンザについては、新型など症状が複数存在するため、わかりづらい。

③ 集計結果を十分に活用するには、手間がかかる。

(学 校)

- 集計が週ごと・症例ごとになっているため、特定の期間、症状一覧というように自校の集計を行いたい場合には作業が必要になる。

(東京都教育委員会・区市町村教育委員会)

- 各学校へ連絡するため各症状の流行を表示した地図を作成するには集計結果を加工しなければならない。

④ 新たに欠席調査システムを利用するための管理作業が必要となる。

(学 校)

- 通常業務を行っている保健室ではインターネットに接続できるパソコンがなく職員室へ移動しなければならない。パソコンは共用のため、時間を管理しながら利用する必要がある。

(区市町村教育委員会)

- パソコン配備等の環境とは別にインターネット環境の整備や管理作業が発生する。

⑤ 操作方法を習得するには一定の時間が必要なため、操作を代替する場合には、当該代替教職員の仕事が増えることになる。

(東京都教育委員会・区市町村教育委員会・学校)

- パソコンの操作に慣れていない教職員は、欠席調査システムのログイン画面にたどり着くレベルであっても難しい。また、システムの操作方法を習得するにも多くの時間を要する。
- 本来は養護教諭が試行すべきところ、パソコン操作に慣れていないために、システムの操作を代替して行った副校長、あるいはパソコンの操作に慣れている教職員の仕事が増加した。
- 利用者向けの説明会を開催しなければならない。

【今後の方向】

- 各教育委員会及び学校にとって一定の効果が認められる一方、パソコンの配備状況や教職員の操作能力などの課題もあり、各団体や学校の実情により効果が出にくい場合もある。

したがって、調査の実施主体、調査内容、実施時期、パソコン配備等のICTの環境、費用対効果等を総合的に勘案した上で、学校及び教育委員会の双方の負担軽減の効果が高いと考えられる調査について、教育委員会は、その導入を検討していく。

なお、全都的に広域的な調査を行う場合には、各区市町村の状況が異なることから、十分な調査票の設計が必要である。

(3) 臨時的任用教職員・時間講師の任用事務の効率化（非常勤職員情報提供システムの構築）

【課題】

- 教員に病気や産休等により欠員が生じた場合は、臨時的任用教職員や時間講師を採用することとなるが、これらの候補者名簿が紙ベースとなっており、情報が更新されないために、副校長等が名簿に基づき候補者に連絡をしても既に採用されているなど、断られる場合が多い。
- 時間講師等の任用は、副校長が主に担っているが、紙の名簿に基づき、候補者に対して、夜間や休日に電話をかけ続けるなど極めて手間のかかる作業となっており、効率化できる余地が大きい。

【非常勤職員情報提供システム構築の目的】

- WEB上で非常勤職員の募集サイトから所属と時間講師、産育児代替教職員の双方向のマッチングを図り、時間講師等の任用事務の効率化を図る。

【非常勤職員情報提供システムの概要】（詳細は78ページを参照）

システムの目的

- 東京都区市町村立公立学校及び都立学校では時間講師、産育休代替教職員を任用する場合講師名簿等から各学校の条件に合う候補者を探しているが、採用までに時間がかかるため大きな負担を伴っている。
- この作業を軽減するため、WEB上で非常勤職員の募集サイトから各学校と時間講師、産育休代替教職員の双方向でのマッチングを図り時間講師、産育休代替教職員の任用を効率化することを目的とする。

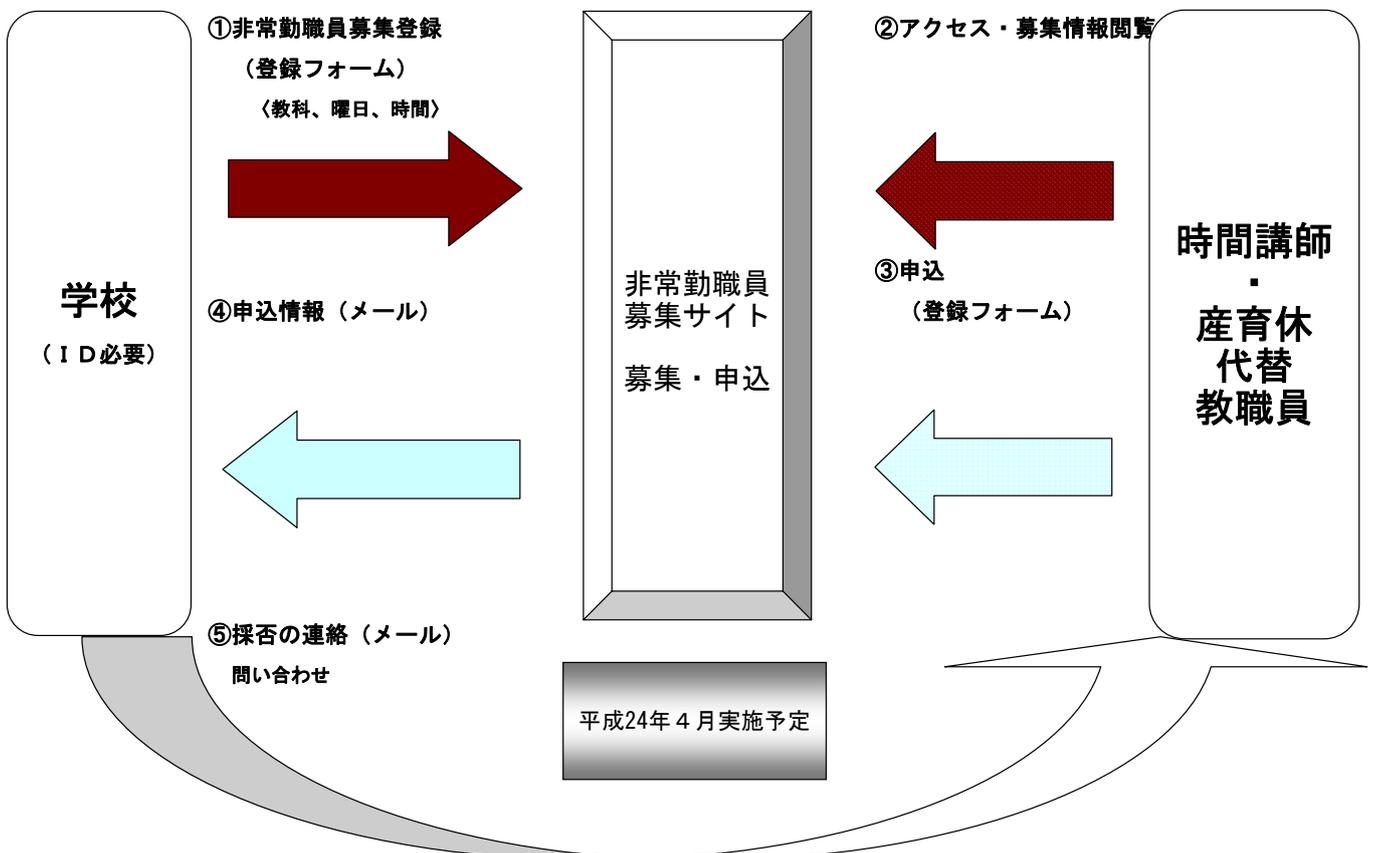


システムの効果

- **学校の募集条件に合う効率的なシステム**
学校が必要とする募集情報に、時間講師等が応募するため採用が効率的となる。
- **学校の負担を軽減するシステム**
一般的なWEB上で、24時間の運用サービスを行ない、時間講師等の電子メールの情報から採否の通知を行うため、従来の電話による対応に比べ副校長の負担が大幅に軽減される。

非常勤職員情報提供システムの流れ

インターネットによる回線



【今後の方向】

- 名簿に登載されている時間講師等は、これまでは教育委員会や学校からの連絡を待つ形であったが、このシステム導入により積極的に応募でき、また、求職者側と応募者側の勤務条件等のマッチングが可能となることから、早期の採用につなげていく。
- インターネット環境があれば、いつでもどこでもメール等により連絡が可能となることから、本システムの活用により副校長等の大幅な業務の効率化を実現していく。

(4) 非常勤講師の任用決定までの業務処理時間の短縮化

【現状と課題】

- 現状は、①各学校が任用の具申書を区市町村教育委員会に提出→②区市町村教育委員会が審査し東京都教育委員会へ内申を提出→③東京都教育委員会はPASシステムで承認を決定→④データセンターへ送信、という業務フローとなっている。
- PASシステムを導入していない区市町村教育委員会は、任用の具申書等については紙帳票で行っており、記入処理に時間がかかるなど煩瑣な業務となっている。また、PASシステム処理に比較するとエラー処理となることが多く、その対応で東京都教育委員会とのやりとりが煩瑣となっている。
- PASシステムが導入されている区市町村教育委員会においても、任用決定にあたってはPASシステムの具申処理を東京都教育委員会が行なうため区市町村教育委員会は添付書類の持ち込みが必要となり、非効率的な状況がある。

【今後の方向性】

- 現在、PASシステムの未導入の区市町村が4割程度あるため、今後の導入の普及を図る。
- 時間講師の任用権限の一部を区市町村教育委員会に移譲することにより、任用決定事務の時間短縮化を図ることができないか検討を行う。
なお、その場合であっても、非常勤講師の登録等については、東京都教育委員会が行う。

※ PASシステムは、インターネットを利用して、一連の時間講師及び臨時的任用事務を行うシステムである。正式名称は、「非常勤講師・嘱託員・臨時的任用教職員斡旋任用支援システム」の通称で、Part-time(非常勤) Appointment(任用) Support(支援)の頭文字を組み合わせたものである。

3 教職員の資質・能力の向上

(1) 人事考課制度における人材育成力の強化

【現状と課題】

- 小学校・中学校ともに大量退職に伴う大量採用時代に入っており、若手教員の割合が高まっている。今後もこの傾向が続くことから、組織的な人材育成によって、計画的かつ意図的に若手教員、主任教諭及び主幹教諭を育成していく必要がある。
- 校務の運営という視点において、分掌上重要な役割を担う主幹教諭や主任教諭を計画的に育成できている学校は、教職員の業務量や多忙感が比較的少ない状況となっている。

【人材育成に係る平成 22 年度までの人事考課制度】

- 校長の人事考課制度においては、自己申告と業績評定の評価項目の中に、「主任教諭の育成」という観点は明記されていなかった。また、能力評価の評価項目においては、「組織運営力」の中の 1 つの着眼点として「指導育成」について自己評価を行った上、「校務運営の管理」・「教職員の管理」・「組織の活性化」という 3 つの着眼点の自己評価と併せ、一次評定の対象としていた。
- 副校長の人事考課制度においても、校長と同様に、自己申告と業績評定の評価項目の中に、「主任教諭の育成」という観点は明記されていなかった。また、能力評価の評価項目においても、「組織運営力」の中の 1 つの着眼点として「指導・育成」について自己評価を行った上、「組織の活性化」・「教職員の管理」・「コミュニケーション」という 3 つの着眼点の自己評価と併せ、一次評定の対象としていた。
- 主幹教諭の自己申告制度においては、「学校経営への参画」の項目の中で、副校長の補佐、担当する校務の進行管理や調整、教職員の人材育成など主幹教諭として行う具体的な職務について申告する形となっており、人材育成についての記述を必ず求める形ではなかった。
- 主任教諭の自己申告制度においても、「学校運営」の項目の中で、校務分掌等における学校運営上の重要な役割、主幹教諭の補佐、学校運営に関する教諭等への助言・支援など主任教諭として行う具体的な職務について申告する形となっており、人材育成についての記述を必ず求める形ではなかった。

【平成 23 年度からの実施内容】

組織的な人材育成の強化という観点から、教育管理職及び主幹教諭並びに主任教諭の、それぞれの役割に応じた諸改正を行った。

- 校長・副校長の業績評定の事項において、「主任教諭の育成」についても評価対象として明確化し、適正に評価することで、校務分掌や O J T

において重要な役割を果たす主任教諭の育成を促進することとした。

また、能力評価において、組織運営力の中で4つの着眼点の1つとして評価を行っていた「指導育成」の部分については、「人材育成力」として独立した評価項目とし、その評価の着眼点を「人材発掘」、「人材育成指導」及び「校内研修企画」の3つに置くことで、教育管理職による計画的かつ意図的な人材育成力を重視することとした。

- 主幹教諭及び主任教諭の自己申告制度において、主幹教諭については「副校長と連携を密にして校務分掌内の所属職員の能力開発を効果的に行うための具体的な職務を必ず申告する」ことに改め、また主任教諭については、「主幹教諭や副校長と連絡・相談しながら、若手教員の指導育成を組織的に行う具体的な職務を必ず申告する」ことに改めることで、組織的な人材育成をより強化する方法とした。

【今後の方向】

- 平成23年度に改正した「人材育成力」の一次評定結果の評語分布等を踏まえ、運用状況の分析を行う。
- 運用上の課題が明らかとなった場合には、評価者訓練等の場を通じて、制度改正の趣旨を徹底していく。

(2) 校長・副校長育成指針の改訂

【現状と課題】

- 東京都教育委員会は、平成20年10月に「校長・副校長等育成指針」を策定し、教育管理職候補者から校長まで、職層に応じて必要な能力を明確化して、段階の応じた能力育成の方法と道筋を示した。
- 同指針は、学校現場で活用しやすいものとするため、職層ごとに、どの時期に、どの能力を、どのような方法で付与していくかについて具体的に例示している。
- 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ている。また、管理職候補者については、副校長に任用される前の段階で副校長を補佐し、副校長業務に積極的に関わることで昇任後の業務を円滑に遂行できる側面がある。
- 指針策定から3年が経過し、指針を活用した育成状況を検証する時期に来ている。

【今後の方向】

- 本書40ページのとおり、学校経営支援組織を設置して主幹教諭が構成員となる場合、さらには他の分掌を担当せずに経営支援業務を専任して主幹教諭が担っている場合には、副校長が、本来管理職の行うべき業務にシフトできるようになるとともに、当該主幹教諭の業務処理能力の向

上と学校経営参画意識の高まりが見られる。

また、校長・副校長については、学校全体をマネジメントする能力の向上と、本書 57 ページのとおり、人材を計画的かつ意図的に育成する力が更に求められてきている状況がある。

このように、今回の業務実態調査等から、教育管理職及び管理職候補者に対して付与すべき能力や、その時期について状況が変わってきていることから、「校長・副校長等育成指針」の改訂を検討していく。

(3) 副校長等経営力アップ研修

【現状と課題】

- 平成 22 年度の業務実態調査において、副校長の実務に直結する研修機会や任用される前の段階で副校長業務を経験する機会がない、という課題が明らかとなった。
- なかでも、新任副校長は教育管理職としての経験が浅いため、経営的な視点で学校運営を行うことに困難な場面が生じやすい状況にある。
また、学校内の会議の進行役を務めているとともに、保護者と要望等についての話し合いの場など、日々の業務を通じてより円滑に進めるための方法を模索している段階にある。

【学校経営力アップ研修のモデル実施】

- 上記の課題から、平成 23 年度に昇任した小学校・中学校の全副校長昇任者を対象として、「学校経営力アップ研修」のモデル実施を行った。
(対象規模) 小学校・中学校の新任副校長(平成 23 年度昇任者) 293 名
(実施時期) 平成 23 年 8 月 18 日から 8 月 30 日の間でいずれか 1 日
(講師) 民間企業の講師
(研修内容) ①経営力アップ
 - ・異業種から学ぶこと(ケーススタディを含む。)
 - ・教員とは、教育管理職とは②会議の効率的な運営方法
 - ・会議におけるプレゼンテーション技術
 - ・報告、連絡における技術(グループ討議含む。)③意見・要望等への対応
 - ・保護者等との対応(ケーススタディ含む。)

【今後の方向】

- 新任間もない時期の研修は有効ではあるが、他の研修内容との整合性も踏まえながら実施時期、実施内容等について検討するとともに、校務改善に資する研修という観点から、柔軟な科目設定を行った上で実施していく。

- モデル実施した研修のアンケート結果にもあるとおり、参加した副校長の95%以上が、講義の内容を理解し、また、資料についてもよく理解できた、との高い評価であった。また、組織対応のあり方が勉強になった、会議運営のコツがつかめたなど、学校経営に活用できる実践的な内容であった、との意見が多かった。(詳細のアンケート結果は90ページ参照)
一方、研修目的が不明確であるという指摘や他の研修内容と重複しているという指摘もあったため、今後の実施に当たり留意していく。
- 副校長会が主体的に行っている研修については、区市町村教育委員会と連携を促進するなど、より効果的な研修となる方策を検討していく。

(4) 教育管理職候補者育成のためのマネジメント研修

【現状と課題】

- 現在、主幹教諭の任用前研修及びスキルアップ研修において、組織的な学校運営と人材育成の能力を高めていくための研修を実施し、一定の成果を挙げてきている。しかしながら、主幹教諭全員を対象とする研修であるために、教育管理職選考受験の動機付けという視点に乏しい。
- 現在の主任教諭任用前研修についても、主任教諭選考合格者全員を対象にOJTを中心とした若手教員の育成の役割を意識させるための内容が中心となっており、学校経営的な視点は不十分である。
- 校務改善を円滑に進めていくためには、要の校務を担う主幹教諭及び主任教諭の育成とともに、教育管理職が学校で発揮するリーダーシップによる所も大きいと、将来の教育管理職候補者を計画的かつ継続的に育てる仕組みを更に充実させる必要がある。

【今後の方向】

- 学校運営の中核を担っている主幹教諭及び今後の学校経営を担うことが期待される主任教諭又は教諭に対し、学校経営に参画できる資質・能力を向上させるための研修機会を確保し、教育管理職の安定的確保と校務の更なる円滑化を図っていく。
- 現に主幹教諭にある者や主任教諭で校長等の推薦がある者等に対して、教育行政と学校の関係、地域連携の関係、保護者との関係などの視点から、学校経営全般を捉えて解決できる能力を養成するための研修制度を検討していく。

(5) 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

【現状と課題】

- 東京都教育委員会は、平成22年3月に「OJTガイドライン」を定め、学校内において、組織的にOJTを推進することで、教員の人材育成を

着実にを行うこととし、平成 22 年度から O J T 推進指定モデル校事業を実施している。(モデル校の具体的取組は、84 ページを参照)

- 小学校・中学校においては、大量退職に伴う大量採用時代に突入しており、しばらくの間、この傾向が続くことになる。今後は、さらに若手教員が増え、経験が浅い段階から要となる校務分掌を担う必要があることから、校務を担える人材を計画的に育成していかなければならない。

【今後の方向】

- 一つの分掌業務を複数担当制とし、主担当をベテラン教員が、副担当を若手教員が担うなどして、日々の業務を通じてノウハウを着実に引き継げる体制を各学校内で構築する。
- 若手教員に対しては、経験や能力に応じて、業務を計画的かつ段階的に分掌させることで、学校運営力全般を高めるための育成を図る（人材育成の効果を高めるために、中学校の場合には、例えば、若手教員に対して生活指導→進路指導→教務→経営支援の順で経験を積ませ、キャリアアップを図るなど）。
- 平成 25 年度までに、全区市町村に、O J T 推進モデル校を指定し、都内全域に普及拡大を図っていく。

(6) 実務必携の共有化

【現状と課題】

- 東京都教育委員会においては、副校長がより効率的に業務を行うために必要な情報を整理した「公立小・中学校副校長新実務必携」を平成 23 年 3 月に策定したが、配布対象は、新任副校長のみとなっている。
- 区市町村教育委員会によっては、東京都教育委員会の実務必携の内容をもとに、区市町村の独自の項目を加えた改訂版を策定して、地域の実情に即してより使いやすい実務マニュアルとしている例もある。

【今後の方向】

- 東京都教育委員会が作成した実務必携は、必要に応じて最新の情報に更新するとともに、現在は配布されていない現職の副校長にとっても活用できる情報が体系的にまとめられていることから、東京都教職員研修センターのホームページに掲載するなど、全副校長が活用できるようにしていく。
- 区市町村教育委員会は、東京都教育委員会の実務必携をもとに、地域の実情に即して盛り込むべき内容を検討し、必要に応じ改訂を行った上で配布を行う。

4 教職員の意欲向上

(1) 校務改善表彰制度の構築

【現状と課題】

- 校務改善は、校長及び副校長のリーダーシップの下に、学校の教職員が一体となって進めるべき取組であり、より意欲的に取り組むための方策が求められている。
- 東京都教育委員会における表彰制度においては、表彰対象とはしているものの、広く校務改善の取組の推薦を募っていないため、表彰される事例はほとんどなく、学校で進めている取組を取り上げる機会が少ない状況にある。

【今後の方向】

- 東京都教育委員会においては、校務改善に資する学校の取組を表彰対象として明確化するとともに、貢献度の高い教職員個人をも表彰する仕組みを構築していく。
- 区市町村教育委員会においても、東京都教育委員会表彰へ積極的な推薦を行うとともに、独自の表彰制度を有する団体は、校務改善の取組を表彰対象としていく。
- 東京都教育委員会及び区市町村教育委員会は、表彰対象となった校務改善の取組を、事例集として広く各学校へ周知することで、普及を図っていく。

(2) 分掌組織内における主担当・副担当制の明確化

【現状と課題】

- 副校長は時間外勤務及び休日出勤が多く、また、主幹教諭も時間外勤務が多い状況があり、ワークライフバランスの維持が難しい側面がある。
- 現状の分掌組織や役割分担の中では、一つの業務を特定の教職員が担う場合が多く、また、突発的に発生する業務についても特に役割分担が明確化されていないことから特定の教職員が担わざるを得ないケースがある。

【今後の方向】

- 学校経営支援組織を設置して、分掌業務及び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、組織的にフォローできる体制を構築する。

(3) 新任副校長等の相談体制の充実

【現状と課題】

- 新任の副校長は、仕事の進め方を把握できぬまま、特に業務量が多い一学期の業務をすぐに担うことになるが、仕事上の悩みなどを気軽に相談できる環境にないため、業務を円滑に遂行できない場合がある。
- 区市町村教育委員会によっては、新任副校長を支援するなどの目的で、副校長経験者が巡回により学校を訪問し、当該職員が持つ豊富な知識と経験を活かして、学校の業務量が多い時期の副校長を支援したり、学校経営上の相談機能を担ったりしている団体がある。
- また、区市町村教育委員会の校長経験者が、必要に応じて学校を訪問して、ホームページの立ち上げ等の広報関係業務の支援を行っている団体もある。

【今後の方向】

- 退職した管理職の知識や経験を最大限活用し、特に新任副校長をサポートする体制づくりは、業務の円滑化に有効であると考えられるため、区市町村教育委員会は、さらに副校長を支援する内容を充実していく。

5 校務改善を定着させる取組

(1) 校務改善推進会議の設置

【現状と課題】

- 校務改善の取組は、学校の教職員、区市町村教育委員会及び東京都教育委員会の三者が相互に連携し、かつ、一体となって継続的に進めていくことで初めて達成できるものであり、この2か年の取組を一過性のものとせず、継続的に取り組む体制づくりが必要不可欠である。

【今後の方向】

- 平成23年度に設置した「校務改善検討会議」において三者の代表者が検討を深め、本書において、今後の様々な校務改善策を提案したところであるが、これらの取組の進捗状況や課題、また、事例を収集・整理して広く各学校や区市町村教育委員会に周知していくための体制として、校務改善の進捗状況をチェックする機能を持つ「校務改善推進会議」を設置していく。

(2) 学校における校務改善運動の喚起

【現状と課題】

- 校務改善を推進するためには、東京都教育委員会及び区市町村教育委員会はもとより、校長及び副校長のリーダーシップの下に全教職員が参画して取り組むことが必要であるが、現状は校長等の個人の考え方に負うところが大きく、組織的かつ継続的に学校に根付かせる取組が不十分な側面がある。

【今後の方向】

- 人事異動等で体制が変わった場合でも、学校単位で校務改善の取組を定着させるため、各学校において「一校一改善運動」を行うなど、各学校が主体的かつ継続的に取り組むための体制を整備していく。
- 東京都教育委員会及び区市町村教育委員会は、取組事例をまとめ、各学校に情報提供するなど各学校が着実に取り組める環境を整備する。

(3) 継続的な普及啓発（校務改善ニュースの発行）

【現状と課題】

- 校務改善は、全ての学校の教職員、区市町村教育委員会及び東京都教育委員会が一体となって行うべき取り組みであることから、平成23年度の「校務改善検討会議」における検討状況や取組状況を広く周知するとともに学校現場における議論を深めることを目的に、同会議の取り組みとして「校務改善ニュース」（92ページ参照）を発行した。

【今後の方向】

- 今後も、校務改善検討会議を引き継ぐ「校務改善推進会議」の取り組みとして、定期的にニュースを発行し、都内公立小中学校の全教職員に校務改善にかかる取組を周知していく。

参 考 資 料 編

- 他県における校務改善に係る取組例 68
- 「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」(一部抜粋) 71
- 非常勤職員情報提供システム 78
- 平成 23 年度 O J T 推進指定モデル校の取組 84
- 平成 23 年度副校長等経営力アップ研修アンケート結果 90
- 校務改善ニュース 92
- 他県における学校事務の共同実施の状況 94
- 東京都公立小中学校校務改善検討会議設置要綱 96
- 主な検討経過 99

他県における校務改善に係る取組例

	学校における主な取組事項	教育委員会の主な取組事項	特徴的な内容
A 県	<ul style="list-style-type: none"> ○教職員の時間外勤務縮減への意識啓発 ○教員と事務職員等の連携強化 ○隣接学校相互の連携 ○計画の早期提案による業務効率化 ○業務の簡素化とノウハウの共有化 ○会議の効率化 ○校内LANの整備と活用 	<ul style="list-style-type: none"> ○学校関係者が参加する会議の効率化等 ○年間予定の情報共有化等 ○時間外勤務縮減の啓発 ○ICTの活用 ○調査事務の整理・削減 ○学校への送付文書の削減 	<ul style="list-style-type: none"> ○モデル校における取組を広く紹介 ○部活動指導の実施体制の検討、保護者・地域への対応、地域人材の効果的な活用という観点も入れている。
B 県	<ul style="list-style-type: none"> ○校内の各種会議の精選と効率化 ○業務分担の適正化 ○指導体制の工夫 ○集金事務への対応 ○情報の電子化等事務処理機能の強化 ○部活動のあり方の見直し 	<ul style="list-style-type: none"> ○学校に対する調査・照会等の改善 ○教育委員会主催の会議等の見直し ○学校の事務処理機能の強化 ○各学校に対する意識啓発 ○好事例の情報発信 ○部活動等に関わる関係団体への働きかけ ○各種団体からの作品募集等への対応についての働きかけ 	<ul style="list-style-type: none"> ○教職員アンケート調査より今後の改善策をとりまとめて提示
C 県	<ul style="list-style-type: none"> ○資料作成の効率化 ○引継ぎの質の向上 ○校外学習等における業者や見学施設とのやり取りの簡素化 ○会議の効率化 ○校内環境の整備 	<ul style="list-style-type: none"> ○リーフレット作成による啓発 	<ul style="list-style-type: none"> ○各学校の具体的取組をリーフレットにして毎年配布

	学校における主な取組事項	教育委員会の主な取組事項	特徴的な内容
D 県	<ul style="list-style-type: none"> ○各学校の共通取組項目として「10の点検項目」を実施 ①校務分掌の精選・重点化、②会議の精選、③教職員打合せの精選、④授業案の簡素化、⑤会計・成績処理のIT化、⑥部活動の休止日は週1回以上、⑦勤務時間の管理、⑧ノー会議・ノー超勤ウィーク（デー）の実施、⑨職員室の心和む雰囲気づくり、⑩PDCAサイクルによる改善 	<ul style="list-style-type: none"> ○調査・照会の削減 ○持ち込み行事の削減 ○トラブル解決への支援 	<ul style="list-style-type: none"> ○学校用「10の点検」による現状把握 ○教職員用の「チェックリスト」により、教職員一人一人が現状確認する（①自己目標と計画的取組、②事務の共同化とアイデアの共有化、③勤務時間管理と健康管理、④人材の有効活用） ○学校及び教職員の取組を「一プログラム運動」として展開 ○双方の取組を数値化して集計し進行管理する
E 県	<ul style="list-style-type: none"> ○休憩時間の確保・定時退勤日の設定 ○各種会議や打合せの運営・内容の見直し ○評価活動の見直し ○指導計画・授業準備時間の確保 ○学校行事の見直し ○校内研修の運営の見直しなど 	<ul style="list-style-type: none"> ○会議・研修会・参加者の精選 ○校長の裁量権の拡大 ○指定研究のあり方を見直し ○調査・照会の縮減 ○首長部局・各団体からの参加要請の縮減 ○外部指導者活用の条件整備 ○公文書等の電子データ化の環境整備 	<ul style="list-style-type: none"> ○実践事例集の紹介により、学校運営の見直し・改善策の定着化を図る。
F 県	<ul style="list-style-type: none"> ○学校ルールブックの作成 ○電子メールを活用した情報共有 ○電子ファイルの共有 ○児童データベースの作成 ○出席統計作成ファイルの作成 ○週2回の「ノー会議デー」の実施など 	<ul style="list-style-type: none"> ○学校業務改善実践事例集を作成し、周知 	<ul style="list-style-type: none"> ○モデル校での具体的取組と成果を広く紹介

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
(一部抜粋)

目 次

1 学校の業務実態

- (1) 業務量の実態（本書本文に掲載のため省略）
- (2) ヒアリング調査による主な意見（本書本文に掲載のため省略）

2 指針策定の目的

3 具体的方策

(1) 学校への調査・学校から報告を求める際のルール

- ①発出する調査や報告の年間スケジュールの作成
- ②送信メール件名における基礎情報の明示
- ③実施通知における調査・報告を求める目的の明記
- ④調査様式の変更等に係る工夫
- ⑤余裕のある回答期限の設定
- ⑥調査様式の電子化
- ⑦調査の配布先の明記
- ⑧回答結果の学校へのフィードバック

(2) 学校への通知文を作成する場合のルール

- ①学校教職員向けのわかりやすい通知・文書の作成
- ②通知文の新旧対照表の作成と配布
- ③通知に係る質疑応答集の作成
- ④通知先を通知文やメール等の中で明示

(3) 学校へ印刷物を配布する場合のルール

- ①配布依頼文における配布対象・配布希望時期等の明記
- ②学校が校内で配布しやすい工夫を行う
- ③印刷物の配布状況の報告は、原則として求めない

4 進行管理体制の構築と定期的チェック

5 学校への調査・報告・通知・印刷物配布に係るチェックリスト

2 指針策定の目的

現在の学校は、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いるが、これらの課題に的確に対応していくためには、学校の教職員が子供と向き合う時間を十分に確保していかなければならない。

しかしながら、平成 22 年度に実施した業務実態調査において明らかになったように、教育管理職である副校長が、文書の管理や配布等の学校運営事務や調査・報告事務等に追われ、地域連携や人材育成など、学校経営の要となる業務に力を注ぎ切れていない状況がある。

学校に調査を照会し、また、通知文等の文書を配布する東京都教育委員会、区市町村教育委員会及び各団体の部局が、その縮減や効率化に向けた一定の配慮を行うことにより、学校の業務負担の軽減を図ることができ、教職員が本来行うべき業務に力を注げる状況となる。

本指針は、調査の実施、通知の発出及び印刷物の配布等を行う行政機関の各部署が学校に配慮すべき事項としてまとめたものであり、今後、この指針に定める方策を具体化することで、学校の業務負担の軽減を図っていく。

3 具体的方策

(1) 学校への調査・学校から報告を求める際のルール

① 発出する調査や報告の年間スケジュールの作成

学校の担当者が予定を立てやすく、見通しをもちながら業務を進めることができるようにするため、調査の対象となる校種をはじめ、調査時期、調査頻度、調査方法などの情報を整理した年間スケジュール表を作成し、学校側に示す。

② 送信メール件名における基礎情報の明示

学校に対しては、連日、各種通知文、プレス発表資料、印刷物の PDF ファイル、調査・報告の依頼など多数のメールが送付されており、特に学校の窓口となっている副校長宛のメールが極めて多い状況となっている。メールの件名の書き方によって、内容の重要度・優先度等を一定程度判断できることから、メールを送付する際は、件名に、「調査・報告類であること」・「回答期限」等の基礎情報を明示し、副校長等が業務を進めやすくする配慮を行う。

(件名の例) 【重要・調査】〇〇〇〇調査の依頼(期限:〇月〇日)

③ 実施通知における調査・報告を求める目的の明記

平成 22 年度業務実態調査におけるヒアリング調査において、「調査目的が明確でない場合には、調査回答を行う側の学校教職員の調査に対するモチベーションが上がらない。」という意見が多数あった。

調査等を実施する行政機関側は、学校側へ調査の目的を実施通知文に必ず明記して、学校が調査目的を十分理解した上で回答が行えるようする。

④ 調査様式の変更等に係る工夫

平成22年度の業務実態のヒアリング調査において、「調査様式の変更や記入内容の変更がある場合は例年回答している調査であってもストレスを感じる。」「例年行われる調査は前年度のデータを活用して回答している。」という意見が多数あった。

したがって、内容変更等、変更することがやむを得ない場合を除いては、調査様式等は極力同一のもので行うなどの配慮を行う。

また、やむを得ず変更する場合には、回答記入例を必ず添付し、また、例年行う調査については新旧対照表を添付して、学校教職員が迅速かつ十分に変更点を理解できるよう配慮する。

⑤ 余裕のある回答期限の設定

平成22年度の業務実態調査では、土曜日・日曜日に調査回答を作成している実態が明らかとなり、またヒアリング調査においても、回答期限の短い突発的な調査に対して教職員は負担感を強く感じていることがわかった。

学校の教職員、とりわけ調査や報告への対応を中心に行っている副校長は、教育活動はもとより、地域連携や保護者への対応等、様々な対応を日々行っていることから、見通しをもちながら業務が遂行できるよう、学校側が回答内容を作成するのに十分な時間が確保できるような期限の設定を行う。

なお、教育委員会側がプレス発表を行う場合など、回答期限の短い調査を緊急実施せざるを得ない場合には、その理由を明示し、学校側の理解を十分求めた上で調査を実施するよう配慮する。

⑥ 調査様式の電子化

ヒアリング調査において、調査がPDF形式により依頼される場合があり、その場合には学校においてデータファイルを紙で印刷し、その紙に手書きで記入の上、FAX等で回答することになり手間がかかる、という意見が強く出された。

調査を依頼する際は、極力エクセルやワード形式等の電子データとし、学校において回答しやすく、また、データを保存しやすくなるよう配慮する。

⑦ 調査の配布先の明示

学校あての調査について、校長のみにメールや文書で照会した場合に、その情報が適時適切に副校長等の関係職員に周知されず、回答が滞る例があるとの意見が多く出された。これは、校長が迅速に校内へ周知していない、という問題がある一方、実際に回答を作成する副校長等にも行政側から一緒に照会しておけば、校長以外は調査の存在を知らない、という状況は未然に防止できる。

したがって、校長あての親展でない調査・報告については、校長宛にメールを送付する際に副校長宛もCCメールで一緒に送信するなど、学校内で相互に補完できるよう配慮を行う。

⑧ 回答結果の学校へのフィードバック

ヒアリング調査では、副校長は「自身が回答した調査が、どのように活用されているのかわからない場合には調査へのモチベーションが下がってしまう。」との意見が多かった。

調査の実施の際には、その目的を明確化することはもちろんのこと、一步進めて調査結果やその活用方法などを、学校にフィードバックするよう配慮する。

(2) 学校への通知文を作成する場合のルール

① 学校教職員向けのわかりやすい通知・文書の作成

さまざまな規則類や制度の改正等がある場合には通知文等で周知しているが、複雑な改正内容の場合には、各学校の副校長や学校事務職員が教職員向けにわかりやすいチラシを作成している実態がある。

通知文を発出する場合は、発出元の責任の下に、その内容が教職員にとってわかりやすいものになっているか、という観点から常にチェックを行う。また、改正内容等に応じ、通知の発出元が、そのポイントを記載した教員向けの「概要版（お知らせ）」を作成し配布することで、教職員の理解を助けるとともに、副校長や事務職員の負担を軽減する。

② 通知文の新旧対照表の作成と配布

例年発出する定例的な文書については、原則として新旧対照表を作成し、改正内容を明らかにした上で学校へ周知する。

③ 通知に係る質疑応答集の作成

規則や制度の改正等がある場合などには、通知文の内容について、学校から東京都教育委員会又は区市町村教育委員会等へ問い合わせなければならない状況が想定されるため、発出元が質疑応答集を作成し、基本的な質問については学校内で答えられる環境を作る。一方、行政機関側にとっても同種の質問を受ける時間が省けることになり、業務が効率化するメリットがある。

④ 通知先を通知文やメール等の中で明示

各教育委員会等からの文書やメールは、学校の窓口となる校長や副校長宛に届くことが多いが、通知文等がいつ誰に送付されているかが明らかでないために、学校内での周知が遅れたり、周知すらされていないという現状がある。

調査と同様、親展文書以外については、校長と副校長宛双方に送付する、または校長宛の文書では校長のみに送付している旨を明示するなど、校長や副校長が校内で適切に対応できるよう、通知の発出元がその内容に応じてメールの送付方法等について配慮する必要がある。

なお、校長と副校長も連携を密にして、校内における通知状況等について確認を行う。

(3) 学校へ印刷物を配布する場合のルール

① 配布依頼文における配布対象・配布希望時期等の明記

依頼文に、配布対象（教職員向け、保護者向け、児童・生徒向け等）及び希望する配布時期、希望する配布方法を明記し、学校現場で重要度や優先度を判断できる配慮を行う。

② 学校が校内で配布しやすい工夫を行う

学校に対しては、さまざまな印刷物が大量に送付されているが、送付段階での仕分けが不十分なため、副校長等が自ら仕訳を行った上で配布するなど、過重な負担が生じている。

例えば、児童・生徒全員に配布する印刷物については、クラス単位に分けて発送するなど、送付する段階で、校内で効率的に配布できる工夫を行う。

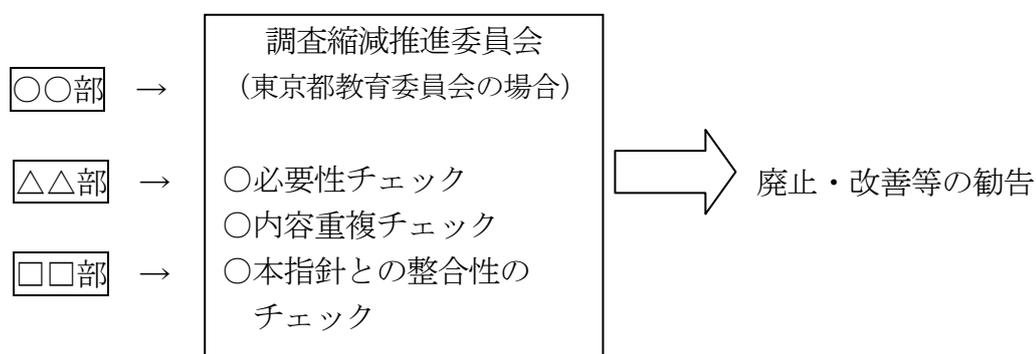
③ 印刷物の配布状況の報告は、原則として求めない

印刷物の配布方法や配布時期等の状況の報告を学校に求めることは、配布に加えて負担をかけることから、原則として行わない。

4 進行管理体制の構築と定期的チェック

(1) 年度末に各部署単位で、翌年度の実施予定調査等の内容及びスケジュールを「調査縮減推進委員会」に提出する。（東京都教育委員会の場合は、教育庁各部の庶務担当課長により構成）

(2) 同委員会の場において、調査等の必要性・内容の重複をチェックし、廃止・改善すべきものは各所管部に勧告を行う。



(留意点)

※1 各区市町村教育委員会においても同様の機能の設置を要請する。

※2 東京都教育委員会の調査予定等の情報を、区市町村教育委員会へ提供する。

5 学校への調査・報告・通知・印刷部配布に係るチェックリスト

大項目	チェック項目	自己チェック (○をつける)
学校への 調査・報告 の照会	①送信メールの件名に基礎情報(調査であることの明示・調査名・期限等)を記載しているか。	
	②調査・報告の目的を明確に伝えているか。	
	③調査様式の変更に留意しているか(例;変更は必要最小限とする、変更の場合に記入例をつけるなど)。	
	④余裕のある回答期限を設定しているか。	
	⑤集計結果を学校へフィードバックしているか。	
学校への通知	①教職員向けのわかりやすい文書(チラシ等の作成)となっているか。	
	②新旧対照表を作成しているか。	
	③通知に係る質疑応答集を作成しているか。	
学校への 印刷物の配布	①配布依頼文に配布対象・配布希望時期等が明記されているか。	
	②学校が校内で配布しやすい工夫をしているか(例:学級の児童数に応じた部数への仕訳)。	
	③印刷物の配布状況の報告をむやみに求めているか。	

非常勤職員情報提供システム

1 目的

WEB上で非常勤職員の募集サイトから所属と時間講師、産育休代替教職員の双方向でのマッチングを図り時間講師、産育休代替教職員の任用を効率化することを目的とする。

2 システムの流れ

(1) 利用者・範囲

副校長、一覧登載講師、産育休代替教諭名簿登載者

(2) 利用時間

月～日、24時間

(3) 事務の流れ

学校（副校長）がシステムにログインしてユーザーIDを作成する。

① ユーザーIDの作成

ア 副校長が募集情報の登録を行なうためユーザーIDを取得する。

イ ユーザーID発行申請画面から必要な情報を入力する。

ウ 本人情報と管理者情報が一致すればシステムよりユーザーIDを発行する。登録先にメール送信。

② 募集登録

副校長がユーザーIDでログインし募集情報（校種、教科）の登録を行う。

ア 時間講師の登録

講師時数承認後、あつせんしてもまだ時間講師が決まらない場合にシステムの募集情報画面に学校が必要な情報を登録する。（非常勤情報提供システムによらないで講師名簿一覧による対応も行うことができる。） ※掲載期間は入力が必要となっている。

イ 臨時的任用教職員の登録

新年度の臨時的任用教職員の補充承認決定後、システムの募集情報画面に学校が必要な情報を登録する。（非常勤情報提供システムによらないで名簿登載者との折衝による対応も行うことができる。）

③ 応募登録

時間講師・臨時任用教職員が登録フォームで採用応募情報の入力を行い登録する。副校長の登録メールアドレス先に応募内容がメールで送信される。

ア 時間講師・臨時任用教職員がシステムにログインしてユーザーIDを取得する。入力情報と職員データが一致すればシステムよりパスワード発行をする、登録先にメール送信。

イ 時間講師・臨時任用教職員は募集情報画面を閲覧し、応募登録画面から学校を

指定し応募情報を登録する。システムから自動に所属の副校長が指定するアドレスにメール送信される。

④ 案件管理

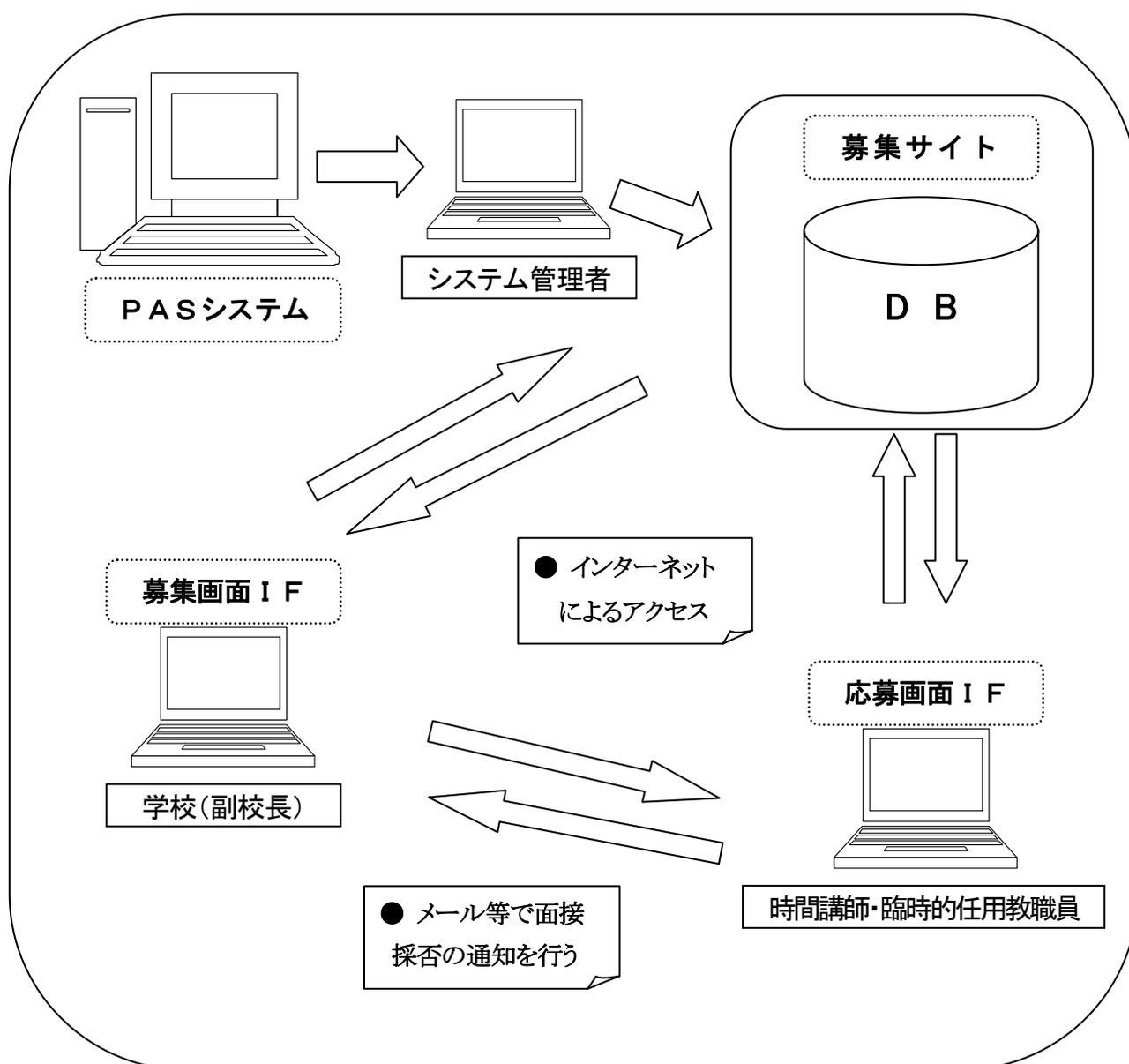
ア 副校長は案件検索より応募登録一覧表示を選択する、登録情報から適した応募者にメールで面接や連絡のやりとりを行う。システムの運用は24時間体制とする。

決定後は応募者一覧画面から採用管理を行う（決定者以外にも必ず断りのメールを送信する。）面接を実施し、決定したらPASシステム等で案件登録を行い、任用の手続きを行う。

時間講師等の決定後、システムの案件管理から応募終了の手続きを必ず行う。

イ 案件訂正する場合は案件詳細画面より行う。

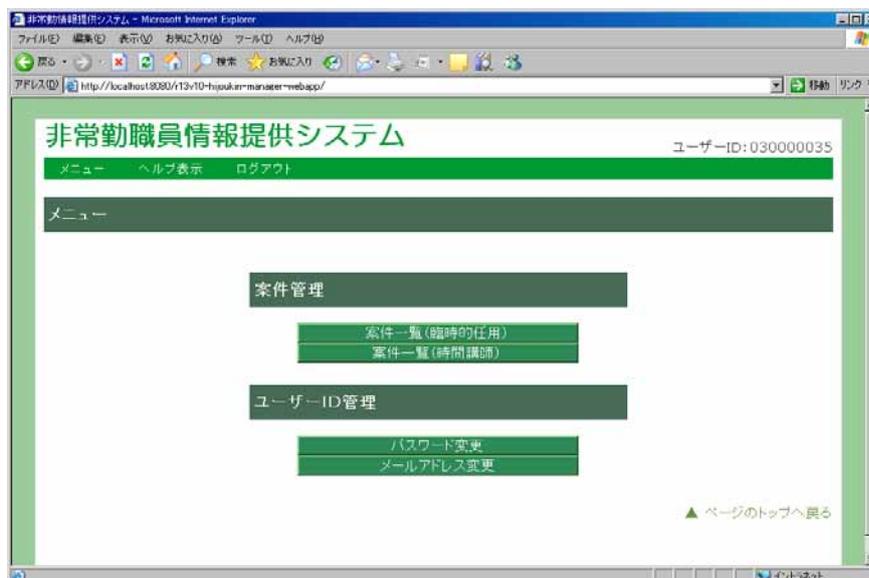
(4) 概要図



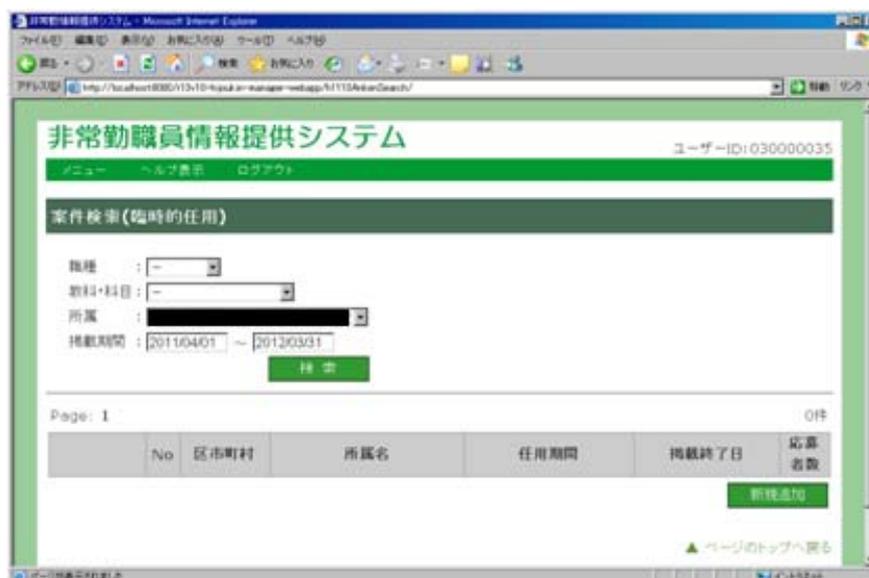
3 システム画面遷移（システム利用の概要）

(1) 案件登録（副校長）

- ① ユーザーID、パスワードを入力し、「ログイン」ボタンを押す。
- ② ログインできたら臨任案件を登録する場合はメニュー画面の「案件一覧（臨時的任用）」ボタン、時間講師案件を登録する場合は「案件一覧（時間講師）」ボタンを押す。



- ③ 案件検索画面「新規追加」ボタンを押す。



- ④ 案件情報を入力し、「新規追加登録」ボタンを押す。

非常勤職員情報提供システム ユーザーID: 030000035

メニュー ヘルプ表示 ログアウト

案件新規登録・編集(臨時的任用)

案件管理番号

所属名*

職種*

配置先*

勤務先住所*

勤務先最寄駅1*

勤務先最寄駅2*

任用事由*

任用予定期間*

掲載期間*

備考

管理メモ

応募情報送信先*

メールアドレス

0000@mail.test

(2) 案件への応募

- ① 臨時的任用教職員名簿登載者および時間講師がユーザーIDでシステムにログインし、案件への応募を行う。
- ② 案件検索画面から検索する条件を指定し応募したい案件の詳細を表示する。
【臨時的任用 画面】

非常勤職員情報提供システム ユーザーID: R90000077

メニュー ヘルプ表示 ログアウト

案件検索(臨時的任用)

職種 : []

教科・科目 : [] [] []

区市町村 : [] [] []

任用期間 : [] ~ []

所属名 : []

検索

Page: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 210件

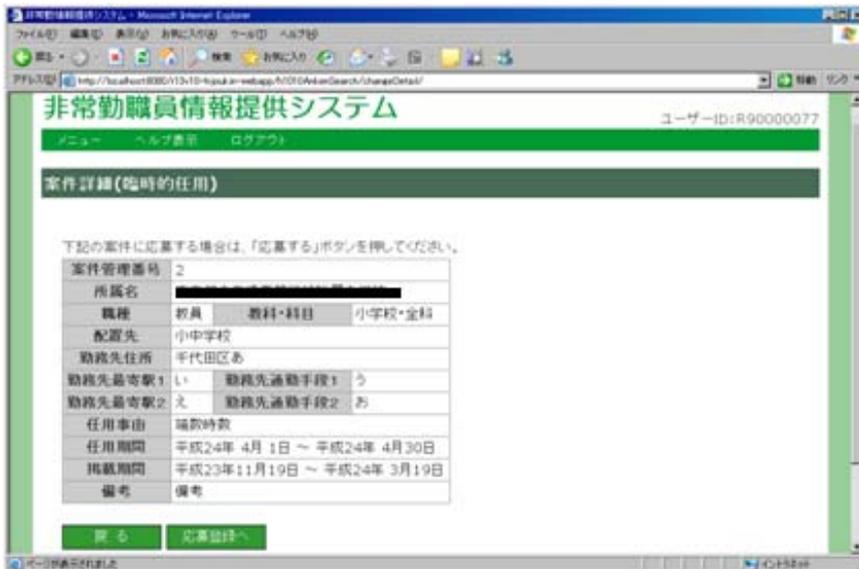
No	区市町村	所属名	任用期間	掲載終了日
詳細	千代田区	[]	平成24年 4月 1日 ~ 平成24年 4月30日	平成24年 3月19日
詳細	千代田区	[]	平成24年 4月 1日 ~ 平成24年 4月30日	平成24年 3月19日

〔時間講師 画面〕

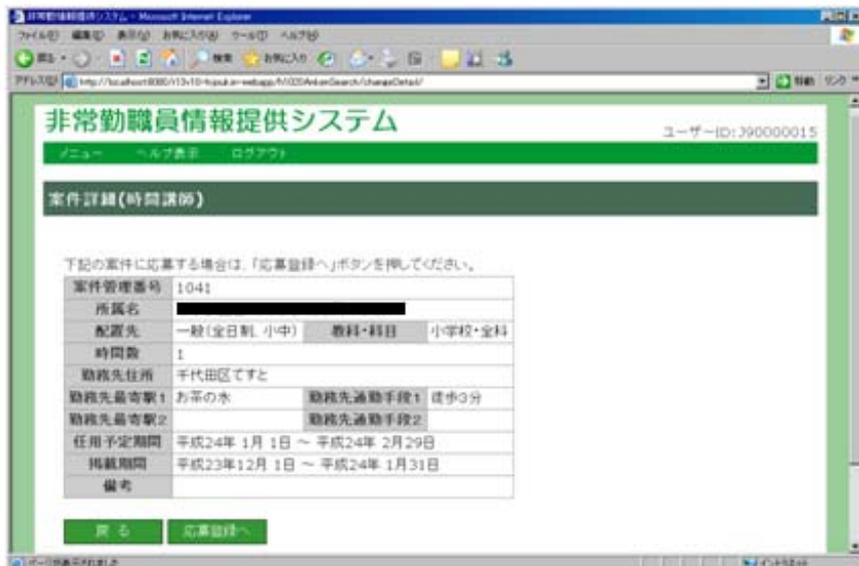


- ③ 案件の詳細情報が表示され応募する場合は応募登録を行う。

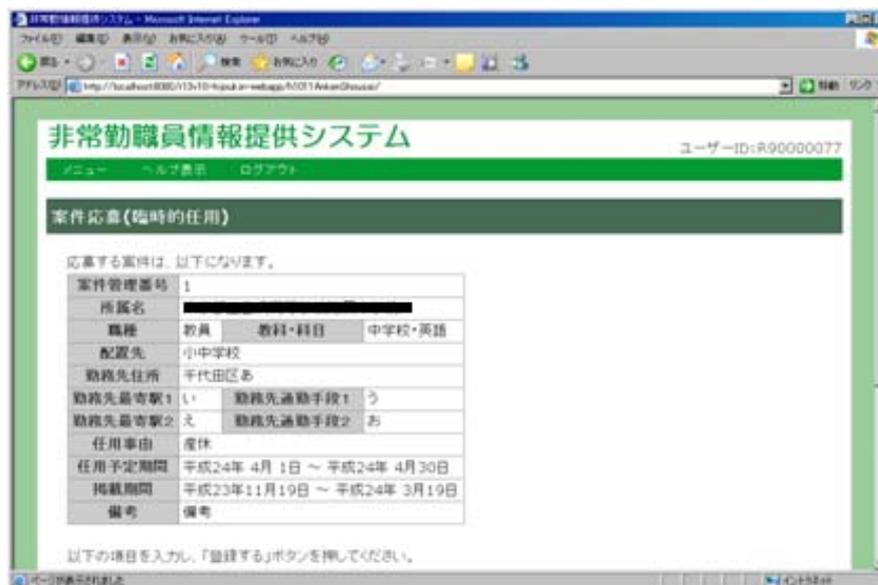
〔臨時的任用 画面〕



〔時間講師画面〕



④ 応募者の情報等を入力し登録を行う。

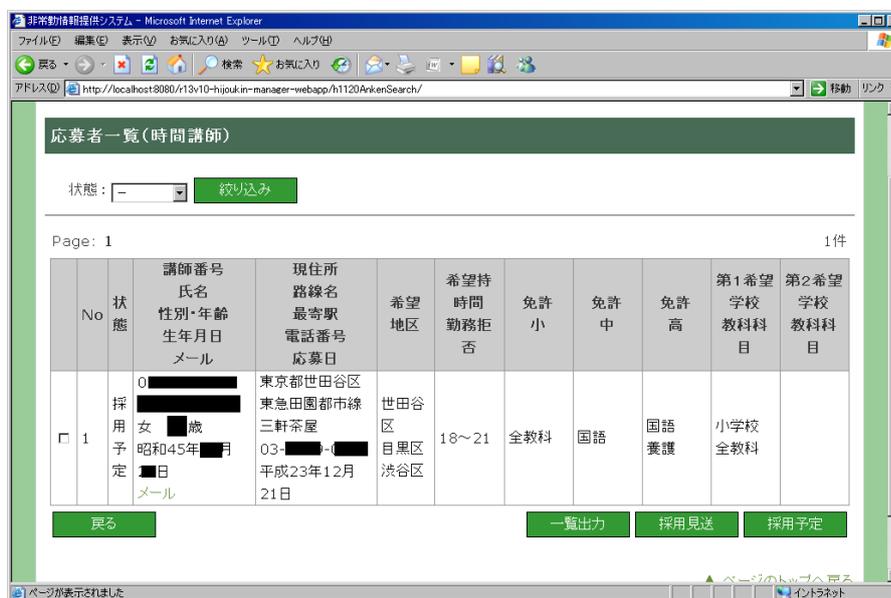


(3) 応募者一覧

案件へ応募した職員の一覧表を表示する。

採用見送または採用予定に状態を変更する場合は、該当者をチェックし、「採用見送」ボタンまたは「採用予定」ボタンを押す。

応募者一覧表を取得する場合は、「一覧出力」ボタンを押す。(CSVファイルで出力される。)



平成 23 年度 O J T 推進指定モデル校の取組

「校内組織、校務処理を活用した人材育成」

1. 実践の概要

(1) 校内組織

①自己評価を加味した O J T 組織編成

教員が身に付けるべき 4 つの力について、教員一人一人に自己評価をさせ、伸長期相当、基礎形成期相当等と自己評価した力について、研修を望む内容と校内担当者の希望を校長に提出させる。校長は副校長や主幹教諭などから必要な意見を聞き、また個々の教員と面接をした上で、教員の課題と研修内容を明確にし、O J T 責任者と O J T 担当者を決定する。

②「会議」を「研修会」に名称変更

職員会議や学年会、分掌部会などをすべて「研修会」と名称変更し、担当主任の指導の下、経験の浅い教員の研修の場と位置付ける。この際、予め担当の主任に研修計画を提出させ、研修後に報告をさせる。

変更前		変更後
朝の学年打合せ	→	学年・学級運営研修会
学年会	→	学年・学級経営研修会
職員会議	→	校務推進研修会
校内研修会	→	校内研修会
運営委員会	→	学校運営研修会
主幹会議	→	学校経営研修会
教務部会	→	教務研修会
生活指導部会	→	生活指導研修会
学習進路部会	→	学習進路研修会
研究委員会	→	研究研修会
体育的行事委員会	→	体育的行事研修会
文化的行事委員会	→	文化的行事研修会
教育相談委員会	→	教育相談研修会 ※特別支援を含む
教科部会、打合せ、相談	→	教科指導研修会

(2) 全文書決裁を通じた人材育成

①全文書決裁とその活用

本校では、授業で使用する資料やワークシートなども含め、全ての文書について簡易決裁を行う。そこで、この文書決裁に O J T 担当者や責任者をかかわらせることで、日常的、必然的に O J T 担当者や責任者による指導、助言を行う場を確保する。

②実務記録を活用した記録とその活用

教員の業績評価の資料として作成している職務実績記録を応用し、文書起案に際して、起案者、指導助言者の記録を行う。

(3) キャリアプランと制度の活用

①各種選考等の紹介

教員が自らのキャリアプランを立てるための支援として、校長候補者選考、管理職候補者選考を始め在外施設派遣やコミュニティ・スクールなどの公募、東京教師道場や研究員の募集など多くの選考要綱、募集要項を一冊にまとめて全教員に配布した。これにより、特に若手の教員は教育公務員として、自分自身の将来に夢をもち、その実現のためのプランを立てやすくなる。

②教員のキャリアプランとその実現

教員の面接時に、教員個々のキャリアプランを聞き取り、その実現のための道筋、必要な経験や獲得すべき能力などについて必要な助言を行い、教員の夢の実現を支援する。

2. 実践の成果

(1) OJT組織と研修会の成果

本校では平成 21 年度秋にOJT組織を試行的に導入した。事前に一人一人からの聞き取りを丁寧に行ったこともあり、順調に組織編成を行うことができた。またOJT責任者や担当者を明確にしたことで、指導する教員、指導される教員双方が日常の業務においても、一つ一つの指示が人材育成であり、研修であることを意識するようになった。

(2) 文書決裁とその記録の成果

9月までに校内の文書決裁は1500件を越えた。その数だけ指導助言が行われている。また、誰が起案したか、誰が指導助言をしたか、起案の内容は何かを精査することで、次のことが明らかとなった。そこで早速、各主任に事務分担の改善を指示した。

①主任が起案する件数が圧倒的に多い。

若手教員に仕事をさせるのではなく、経験のある主任が自分で仕事を背負ってしまう件数が多い。その結果、若手教員に対する必要な育成がされていない。また、主任である起案者に対して副校長が最初に指導することになり、組織的なOJTとはなっていない。

②転入してきた教諭の起案が少ない。

転入してきた教諭に対して、職場に慣れる猶予を与える傾向があり、仕事が任されていない。そのため、必要な育成がされていない。

(3) キャリアプランの成果

各種選考の紹介や助言の成果として、主任教諭への昇任や東京教師道場の受講を意識する若手教員が増えてきた。

(4) その他の成果

①向上意欲の高揚

現在の若手は、主任教諭、主幹教諭制度の中で育っている。主任教諭や主幹教諭が若手育成を担うことで、若手教員の目標となり、「8年目には主任教諭選考を受験しよう」など昇任への意欲が高まってきた。また、若手を指導する主任教諭が学校経営・学校運営をこれまで以上に意識するようになり、3人の主任（養護）教諭が主幹教諭選考を受験することとなった。

②経営方針、指示の具現化

文書決裁により校長等の決裁が必要、つまり上司の存在とその決裁を意識するようになった。さらに主任教諭や主幹教諭が指導や育成する側に立って日々の校務において指導助言を重ねることで、経営意識が高まり、経営方針や指示の具現化が速やかに図られるようになった。

3. 今後の課題と展望

本校のOJTについては、本格的な取組初年度としては、当初予想していた以上の成果を上げることができた。今後は、より一層の校内人材育成を図ると共に、小規模校に伴う課題もあるため、自己啓発の推奨やOff-JTの活用と合わせてさらに人材育成に努めていく。

経験	4/15-7/11	校務	生指	学年	授業	学級	部活	育成	
多	件数	140	32	86	101	17	15	235	
	1人平均	28	6.4	17.2	20.2	3.4	3	47	
	個人内割合	22%	5%	14%	16%	3%	2%	38%	
少	件数	87	29	31	281	103	52	29	
	1人平均	9.7	3.2	3.4	31.2	11.4	5.8	3.2	
	個人内割合	14%	5%	5%	46%	17%	8%	5%	
		若手の担う割合	32%	42%	26%	72%	86%	72%	10%
経験	7/12-	校務	生指	学年	授業	学級	部活	育成	
多	件数	44	4	20	52	6	6	145	
	1人平均	8.8	0.8	4	10.4	1.2	1.2	29	
	個人内割合	16%	1%	7%	19%	2%	2%	52%	
少	件数	26	8	27	96	29	26	15	
	1人平均	2.9	0.9	3.0	10.7	3.2	2.9	1.7	
	個人内割合	11%	4%	12%	42%	13%	11%	7%	
		若手の担う割合	35%	57%	54%	61%	83%	81%	9%

「身に付けるべき4つの力ごとにOJTの方法を明確にした取組」

1 実践の概要

(1) 平成22年度のOJTの課題と平成23年度の方向性

組織体制をつくりOJTを実施して2年目である。今年度5月に教員の意識調査を実施した。

<p><OJTについての意識調査抜粋(30名)> ○OJTに関して思うこと (そう思う+どちらかというと思う)</p> <p>① 校長のOJTの方針について、校内で共通理解できている (17%+76%)</p> <p>② OJTの必要性を感じている (33%+60%)</p> <p>③ 教員内に互いに資質・能力を高め合う雰囲気がある (20%+73%)</p> <p>④ 授業研究以外に教員同士で授業を相互に参観し合っている (17%+17%)</p>	<p>○進めるに当たってよかったこと (自由記述)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・組織として動きやすくなった ・個人が成長する、学ぶ機会が増える ・互いに学び合える、指導する側の意識が高まる ・業務と研修が同時にできる <p>○進める上での課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・時間の確保が難しい (多数) ・OJTシートへの負担感がある ・OJT担当者が複雑で分かりにくい ・組織化されすぎて素直な課題が出しにくい
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- ・「日常当たり前に行っている職務の中でのOJT」をより一層強める。
- ・教員が身に付けるべき4つの力ごとに最もやりやすいOJTの方法を確立する。
- ・教員が進んで主体的に取り組むOJTにする。

(2) 平成23年度のOJT

① OJT推進委員会の発足

校務分掌組織の中にOJT推進委員会を設け、委員長、副委員長を主任教諭にしている。OJTの実施体制の素案作成、実施方法の企画、研修内容の計画・運営等、進捗状況の把握を行う。

② OJTの方法の改善

これまでOJT担当者とお対象者に任せていたOJTの方法を4つの力に対応させて明確にした。

OJTの方法	A OJT学習指導担当者からの指導	B グループ研修	C テーマ別研修	D 学年主任等	E 分掌主任からの指導
4つの力	担当者=日常的に相談できる人。授業を見合う、研究・公開・年次研修の授業等の事前事後指導も行う。	経験年数が同じ位の3、4人でグループを構成する。テーマを設定して互いに磨きあう。	研修ショート(毎週(火)15分)を中心に、学びたい、伝えたい要望に沿って研修する。	合同授業や学年指導、放課後の学年会、その他日常の様々な場面で指導・助言を行う。	日常の報告・連絡・相談、起案文書のチェック、分掌部会等を通して指導・助言を行う。
学習指導力	◎	○	○	○	
生活指導力・進路指導力			○	◎	
外部との連携・折衝力			○	◎	
学校運営力・組織貢献力				○	◎

(◎はその力を付けるための主とするOJTの方法、○は他の方法)

「学習指導力」については、主にAの方法で進めている。分掌組織とは別に決めたOJT担当者とお対象者のペアで、声を掛け合ってOJTを行っている。また、これを補完するものとして、BやCの方法を用いている。Bで設定したグループは、研究授業や研修会のグループ協議でも活用している。「生活指導力・進路指導力」「外部との連携・折衝力」については、学年主任がOJT担当者となって主に学年経営の中でOJTを実施し、Cのテーマ別研修で補完する。「学校運営力・組織貢献力」は、それぞれの分掌主任がOJT担当者となり、日常の職務を通して育成を行っている。

③ OJTの年間計画(1学期)

4・5月のOJTは、学年主任や分掌主任が行うものを中心とする。Aの方法のペアは、教員個々の能力や課題、人間関係を把握し6月以降に開始した。

平成23年度 OJT年間計画

		学習指導力	生活指導力・進路指導力	外部との連携・折衝力	学校運営・組織貢献力	
全体の流れ		A OJT学習指導担当者からの指導	B グループ研修	C テーマ別研修	D 学年主任等からの指導	E 分掌主任等からの指導
4月	4/26 OJTの概要説明(管)	C 4/12 学園研究の進め方 D 教材研究及び指導のポイント C 4/19 農家の指導について	D 児童理解、対応の仕方(学) D 登下校のあり方(幹) D 生活指導の共通実践(幹)	D 保護者会の持ち方(学) D 保護者対応(管)	E 起案文書のチェック 担当分掌主任→主幹→管理職 E 分掌部会年間計画作成(幹) E 報・通・相の徹底 D 学年運営・学年会(学)	
5月	5/2 OJTの目標と方法について (OJT委員長) 5~6 自己申告面接	C 5/9 農家：数直線活用 C 5/24 かけっこ・短距離走の指導 C 5/31 成績処理について	D 児童理解、対応の仕方(学)	D 保護者対応、報告(学)	E 拡大運営委員会(管) A分掌主任参加 B主任教諭参加 C学年主任参加	
6月	5/2 OJTの 校内実態調査	A 育成対象者と担当者で目標と方法の確認 C 6/14 水泳指導について A 指導案作成、授業観察後の指導 C 6/20 水泳実技指導法研修会	D 児童理解、対応の仕方(学)	D 保護者対応、報告(学) C 6/21 あゆみの書き方 C 6/28 保護者会の進め方・内容		
7月	OJT担当者からの聞き取り、進捗状況の把握 OJTの自己評価	B 7/5 グループの顔合わせ C 下旬 総合的な学習の時間の指導 B 下旬 テーマ・方法相談	C 7/12 要配慮児童への支援、保護者対応 D 児童理解、対応の仕方(学)	D 保護者対応、報告(学) C 下旬 保護者対応のあり方	C 事故対応 組織の動き	
8月	OJTの進め方の検討	B テーマに沿った研修 A 評価、振り返り、方法の改善	C 生活指導の基礎基本			

④ OJTシート作成方法の改善

今年度は、OJT担当者と相談しながら、OJT対象者本人がシートに記入するようにした。

2 実践の成果

(1) 教員が身に付けるべき4つの力ごとの育成状況について

<学習指導力>

- ・ 1対1のペアにしたこと(方法A)で、OJT担当者の負担感が減った。また、時間を確保しやすくなるとともに、一人一人の課題に応じたOJTが実施できている。
- ・ 経験年数がほぼ同じ者のグループにしたことで(方法B)活発かつ主体的に話し合う姿が見られるようになった。

<生活指導力・進路指導力><外部との連携・折衝力>

- ・ 学年会では、児童理解や問題の解決策、保護者対応について報告・相談している時間が多い。学年主任を中心に日常的に指導することでポイントを学び共通実践をするようになった。生活指導、保護者や外部対応の基礎・基本は、テーマ別研修として実施し、問題解決の改善につながっている。

<学校運営力・組織貢献力>

- ・ 分掌主任に報告、相談しながら担当の仕事を自分で完遂しようとする姿勢が見られるようになった。起案文書のチェックは、担当⇒分掌主任⇒主幹教諭⇒副校長⇒校長の順で行い、反対の順番で戻すことにより、主幹教諭、主任教諭の文書作成能力及び職務への責任感が高まってきている。

学習指導力(方法A) ○○主任教諭⇄△△教諭
実施しているOJT

- ・ 指導案作成に当たっての話合い、助言
- ・ 授業における課題についてのOJT
- ・ OJT担当者の授業参観⇒話合い
- ・ OJT担当者が対象者の学級で授業実践
- ・ 資料の紹介、教材研究のやり方の助言

(2) OJTの実施状況について

昨年度と比較して、各主任の人材育成への意識、教員の課題意識、学校全体の組織力が高まっている。OJTの進捗状況と推進上の課題についてOJT推進委員会を通して把握し、後半のOJTの改善につなげる。

3 今後の課題と展望

- OJT担当者を招集し、OJTを進める際のポイントやコーチングの手法を学ばせる。
- 自己申告の面接や聞き取りを通し、OJT担当者や対象者の評価を行い、取組の改善を図る。

「いつでも どこでも 手軽に OJT」

1 OJTの基本的な考え方

- OJT (On The Job Training) とは、日常的な職務を通して、必要な知識や技能、意欲、態度などを意識的、計画的、継続的に高める取組である。
- 東京都教育委員会が示した「教員が身に付けるべき4つの力」(学習指導力、生活指導力・進路指導力、外部との連携・折衝力、学校運営力・組織貢献力)を計画的に育成する。
- 「いつ」、「だれが」、「だれに」、「どのような場面や方法で」OJTを実施するかを明確にする。
いつでも、どこでも、手軽にできるOJTこそ長続きし、効果も上がる。

2 校長が求める教師像

- 協調性があり、組織人として組織目標を達成しようとする教師
- 専門職としてのプロ意識をもち、指導力向上のため研鑽を積む教師
- サービス精神が旺盛で、社会性、人間性豊かな人として優れた教師

3 学校の課題とOJTの方向性

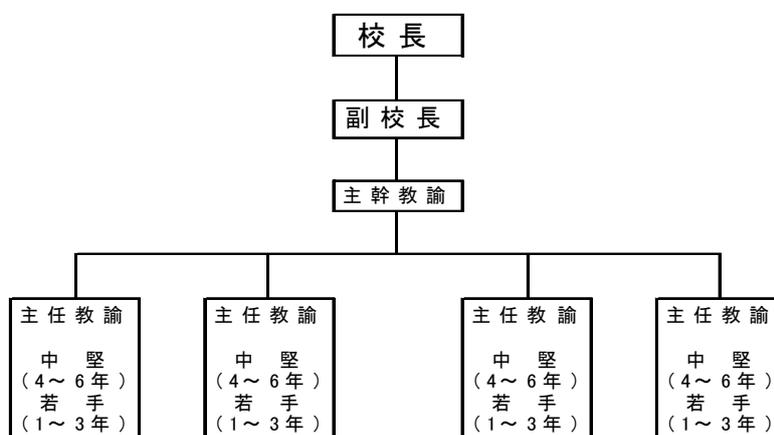
(1) 本校の課題

- ・ 若手教員が多く、意欲的に職務に取り組むが、学習指導力・生活指導力が不十分である。
- ・ PTAや地域との連携が強く、高いコミュニケーション能力が求められる。
- ・ 主幹・主任教諭に分掌が集中しがちである。組織としての対応できる人材育成が必要である。

(2) OJTの方向性

- ① 校長のリーダーシップ→管理職のマネジメント力
- ② 実施体制の確立→組織作り、職場の風土づくり
- ③ 実施内容の具体化→組織目標と個人目標、OJTの場面・内容の明確化
- ④ 各職層における役割の明確化→自分の役割を明確にして、仕事の経験を積ませる
- ⑤ 進行管理の徹底→PDCAのサイクルづくり

4 OJTの実施体制



5 OJTの実践

- (1) 自己申告面接を活用した意識改革
- (2) 週ごとの指導計画を活用した進行管理
- (3) OJT強化月間及び強化週間の設定
- (4) 場や機会の設定と環境づくり
- (5) プチ研修会の計画的な実施による若手教員と主任教諭の育成
- (6) 進行管理とOJT推進会議を活用した進行管理と主任教諭の育成
- (7) コメントカードや校務パソコンを活用した管理職からのメッセージの伝達

強化月間	
4月	…教職員としての心構えや 電話対応マニュアルを知ろう
5月	…規律ある集団行動を身に付けさせよう
6月	…通知表の作成について学ぼう
7月	…板書の仕方を学ぼう
9月	…授業観察期間を生かして互いの授業を見合おう
10月	…教材・教具の工夫をしよう
11月	…指導上の悩みを相談しよう
	⋮

平成23年度 プチ研修会実施予定

NO	月日	曜日	内容	講師	身に付ける力
1	5月19日	木	授業力について各自の課題の見直し	副校長 〇〇主幹	① ②
2	6月9日	木	「若手教員」としての心構え 学級経営の基本	校長 副校長	① ② ③ ④
3	6月16日	木	児童理解の仕方 水泳指導の基本と安全管理	□□主任 〇〇主幹	② ① ②
4	6月30日	木	通知表の作成について 保護者会のもち方	副校長 □□主任	① ② ③
5	7月14日	木	学習指導案作成について 思考を深める話し合いの仕方	〇〇主幹 △△主任	① ① ②
6	9月1日	木	授業改善の視点と個別課題の見直し 校務分掌について	校長 副校長	① ② ④
7	9月15日	木	学校行事の意義と進め方 道徳授業地区公開講座に向けて	〇〇主幹 ◇◇主任	④ ① ③
8	10月6日	木	英語活動の学習活動の工夫 板書の仕方	副校長 □□主任	① ①
9	10月20日	木	言語活動の充実を図る授業づくり 地域と連携した教育活動	校長 副校長	① ① ③
10	11月4日	金	いじめ防止強化月間の取組 体育指導の基本	□□主任 〇〇主幹	② ①
11	11月17日	木	食育の推進と授業づくりの実際	◎◎主任 栄養士	① ②
12	12月1日	木	学校教育相談の基礎と児童理解	主任養護教諭	②
13	12月15日	木	言語活動の充実を図る授業づくり	△△主任	①
14	1月12日	木	連携教育の日について 算数の指導法	校長 □□主任	① ③ ①
15	1月26日	木	読書指導について 理科の指導法	□□主任 〇〇主任	① ①
16	2月9日	木	伝統文化理解教育の意義と進め方 社会科の指導法	校長 ◇◇主任	① ③ ①
17	2月23日	木	教育課程の編成及び適正な実施	〇〇主幹	④
18	3月8日	木	健康教育の推進 特別支援教育について	主任養護教諭	① ② ① ②
19	3月22日	木	課題についての振り返り 研修のまとめ	副校長・主幹 校長	① ② ③ ④

<教員が身に付けるべき4つの力> ①学習指導力 ②生活指導力・進路指導力
③外部との連携・折衝力 ④学校運営力・組織貢献力

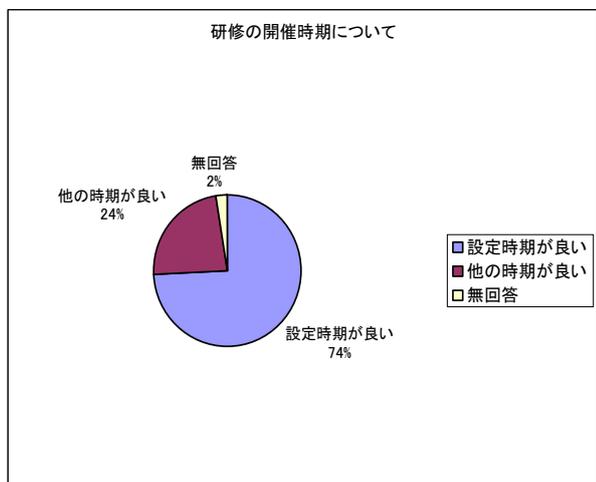
6 成果

- ・ 「あらゆる場がOJTである」という意識が生まれている。
- ・ 作成する文書や会議を減らしたが、OJTの目標や具体的な取組を明確にしたので、計画的、継続的に実践することができた。

平成 23 年度副校長等経営力アップ研修 アンケート結果

(対象：主に新任の小中学校の副校長 293名)

(実施時期：平成23年8月18日～31日 期間内の1日を選択し受講)



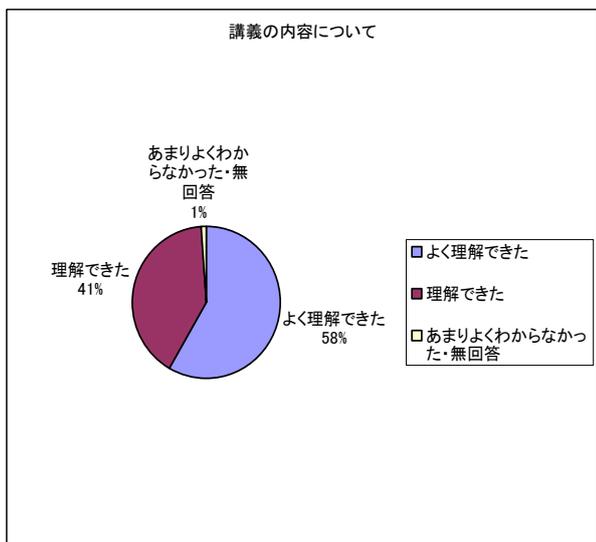
開催時期について 【単位：人】

設定時期が良い	他の時期が良い	無回答
217	69	7

他の時期が良い

- ① 夏季休業に入っすぐが良い (24人)
- ② 8月25日が始業式なので、もうすこし早めにしてほしい (21人)
- ③ 7月下旬が良い (10人)
- ④ お盆の時期あたりが良い (5人)
- ⑤ 長期休業日以外が良い (6人)
- ⑥ 任用前研修が良い (2人)
- ⑦ 5月末が良い (1人)

- ※ ①～④ 夏季休業中の他の時期にしてほしい 60人
- ※ ⑤～⑦ 他の時期が良い 9人



講義の内容について 【単位：人】

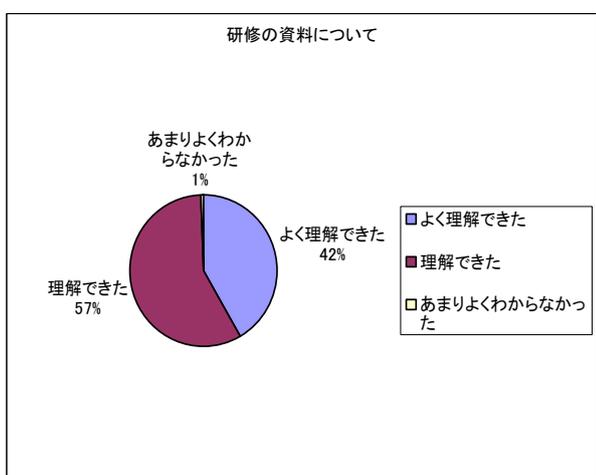
よく理解できた	理解できた	あまりよくわからなかった	よくわからなかった	無回答
171	119	1	0	2

よく理解できた・理解できた(主な意見)

ロールプレイがよかった。
 組織対応の在り方は大変勉強になった。
 講師の話が具体的で、事例も的確であった。
 具体的なリーダーシップについて理解が深まった。
 企業と学校は違うが、良いところを取り入れていきたい。
 民間との比較により経営の視点について深めることができた。
 人材育成という観点からもためになる研修だった。
 リーダーシップをとる様々な手順があるとわかった。
 コンセンサスの実習が良かった。
 人の気持ちを理解することの大切さがわかった。

あまりよくわからなかった。

実習時間が長すぎる、もっと話を聞きたかった。



資料について 【単位：人】

よく理解できた	理解できた	あまりよくわからなかった	よくわからなかった	無回答
122	169	2	0	0

よく理解できた・理解できた。

伝達力を高めるコツの資料が参考になった。
 会議のパターンや運営のコツなどがよく整理されている。
 簡条書きで目を通しやすい。
 クレーム処理等が学校現場と合致している。
 図や表がもう少しあってもよいかと思う。
 新しい学校経営について考えるきっかけとなった。

あまりよくわからなかった。

(具体的な理由の記入なし)

「副校長職を務める中で課題と考えていることは何ですか。」

- ・人材育成、特に初任者の育成が課題
- ・教員の資質向上
- ・苦情処理
- ・前例を変えていく難しさ
- ・スピーディな事務処理
- ・タイムマネジメント
- ・内部、外部に対するコミュニケーション
- ・児童生徒の規範意識を高める指導
- ・組織の活性化
- ・服務規律の維持

「本日の研修で学んだ内容をどのように活かせると考えますか。」

- ・会議の進め方やクレーム処理はすぐに実践していきたい。
- ・教職員に対する話し方や接し方を工夫していきたい。
- ・異業種の経営から学んだことを職場で活かしたい。
- ・若手教員の育成の組織的対応について、ヒントをもらった。
- ・保護者、地域住民への対応に役立てたい。
- ・苦情処理のロールプレイングはそのまま自校に活かせる。
- ・自分の傾向(弱点)がわかったので、経営していく上で気をつけて行きたい。
- ・研究や校務分掌の運営に具体的に活かしていく。
- ・フォローアップの大切さを学んだ。
- ・他の副校長の意見を聴けて良かった。
- ・学校の活性化
- ・マネジメントの優先順位をつけていく研修で、自校で何をすればよいのかわかった。

「本日の研修についての感想」

- ・講師の話がわかりやすく、よく理解できた。
- ・他校の様子を聞くことができた。
- ・民間の講師の話は興味深かった。
- ・課題解決は組織で行うことを再認識できた。
- ・一部、副校長ベーシックプログラムと重なるところがあった。
- ・今まで受けた研修の中で三本の指の中に入るような研修であった。
- ・「不振営業所の建て直し」は実際に参考になる。
- ・企業努力と教育活動の違いを明確にしたほうが良い。
- ・共感を作る対応について勉強させていただいた。
- ・有意義な研修であったが、3つのテーマを一度にやるのは大変。
- ・学校現場に活かすことができるものとできないものがあると思った。
- ・同様の内容の研修を繰り返し受けており、今後内容を検討してほしい。
- ・苦情対応のロールプレイはこれまで何度も受けた。

「研修制度全般について、意見等があればご記入ください(研修内容、研修時期等)。」

- ・半日に分けてほしい。
- ・研修案内をもっと早い時期にしてほしい。
- ・出勤簿整理等の実務的な研修をしてほしい。
- ・主任教諭の研修を充実させてほしい。
- ・人事考課に関する研修を年に2～3回してほしい。
- ・いろんな研修と内容が重複している。
- ・正直、またかと思った。
- ・広く社会経験を積ませる研修が今後も必要である。
- ・楽しい研修でした。
- ・研修の目的は何か、面白いだけでは難しいと感じた。

校務改善



平成23年11月7日
 [発行] 校務改善
 検討会議
 [事務局] 東京都
 教育庁人事部職員課
 〒163-8001
 新宿区西新宿2-8-1
 都庁第二庁舎27F南

現在、喫緊の課題である「校務改善」の取組を、教育委員会の方、先生方に広く知っていただきたいと考え、校務改善検討会議の取組として、『校務改善NEWS#1』を発行することとしました。具体的な校務改善モデル事例や、検討会議の様子等をお知らせしていきますので、積極的なご意見・ご提案をお寄せください。

「校務改善」検討委員会の設置について

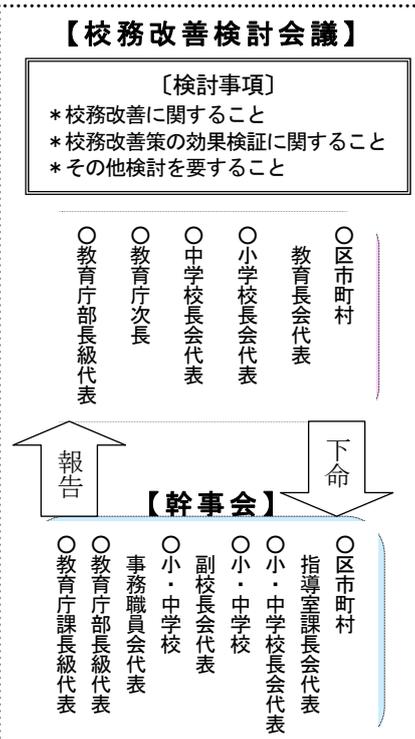
平成二十三年二月に、都教委は、「小中学校の校務改善の方向性について」を策定しました。これを踏

まえ、今後、小中学校の校務改善を推進していくための方策を検討するため設置されたのが、学校・区市町村・都の代表で構成する「校務改善検討会議」です。

この会議は、左図のように二部構成で組織されています。

いわゆる「親会」は、区市町村教育長会の代表、小・中学校の校長会の代表、そして、東京都教育庁次長及び部長級の代表から構成し、今後の校務改善策をとりまとめます。

「幹事会」は、区市町村指導室長会の代表、小・中学校の校長会・副校長会及び事務職員会



の代表、そして、教育庁部長級及び課長から構成し、親会から下命を受けて、具体的な検討事項について議論を繰り広げています。

なぜ今、校務改善が必要なのか？

小・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、地域との連携等、多種多様な課題を抱えています。

しかし、都教委が平成十九年に実施した調査においては、副校長の約九十%、主幹教諭の七十五%が多忙感を抱いている実態が明らかになり、ICT化の取組を進めてきましたが、まだ道半ばの状況です。

小中学校の校務改善の方向性について PICKUP

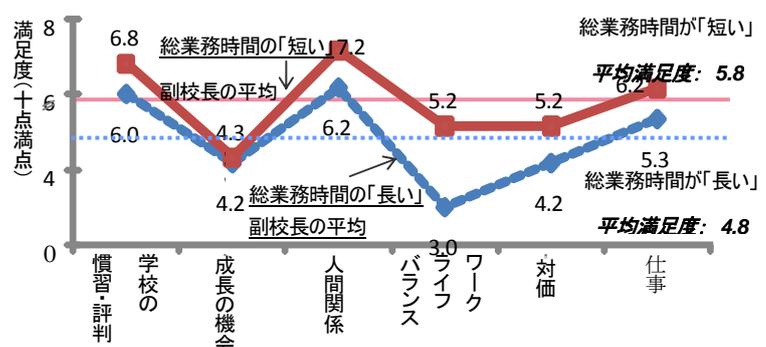
1 調査結果

A 副校長の業務実態

○学校種別を問わず、総業務量は多く、休日出勤の数も多い

	小学校	中学校
勤務日業務時間	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
休日業務時間	4時間 7分	4時間 16分

○勤務日・休日とも、全体の約六十%の時間を校務、調査に費やしている
 ○積み残した業務を勤務時間外や休日に処理している



- 業務時間の長い学校ほど満足度が低い
- 突発的・例外的な業務が発生した際の業務負担が大きい

そこで、都教委では、学校現場の業務実態と教職員の意識を詳細に把握することが重要と考え、昨年度、小・中学校六十二校を対象に調査を行いました。

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、「小中学校における校務改善の方向性について」として取りまとめました。



イ 学校ごとの負担の差

○小学校と中学校の異なる要因
【小学校】 * 日中は教員の大半が担任で出払うため、副校長に業務が集中する。* 新任・若手の割合が多く、育成に労力がかかる。
【中学校】 * 教員間でのコミュニケーション、人事管理・人材育成に割ける時間が少ない。

○学校規模による負担の要因
【小規模校】 * 教職員一人当たりの担当分掌業務の幅が広い。* 突発的な業務発生の際に分担できず、副校長が引き受けざるを得ない。
【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、保護者対応の発生頻度が高い。

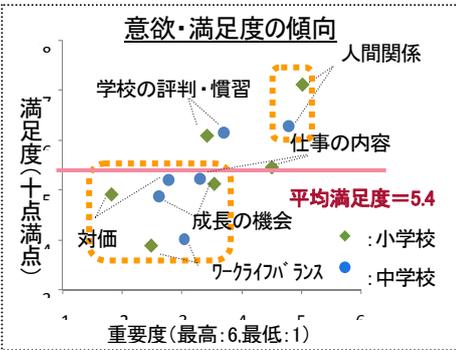
ウ 職務遂行能力向上の環境整備

○研修やOJTを活用できておらず、学ぶ機会が不十分
【OJT】 *十分に研修に参加できない。* 既存の研修内容が十分でない

【OJT】 * 校内で十分な体制の構築ができていない。

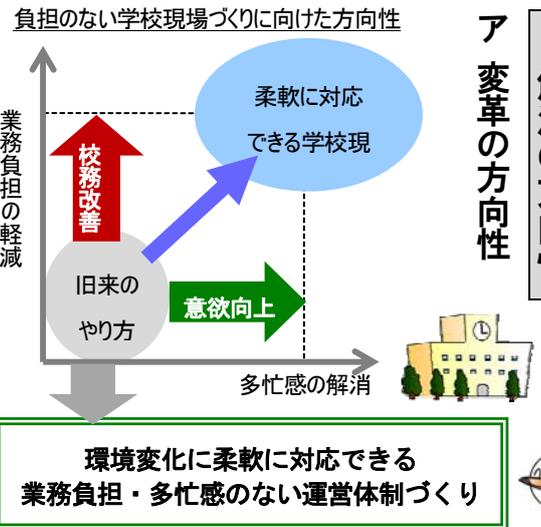
エ 職務への意欲

○満足度が低い要素は「成長機会・対価・ワークライフバランス」。最も重要度が高い要素は「人間関係」



2 解決の方向性

ア 変革の方向性



イ 今後の取組の方向性

(二十三年度にモデルで実施)

① 役割分担

標準的組織・分掌モデル規定

経営支援部を設置



- ・職務別役割分担の整理
- ・大規模校への事務集約
- ・管理職支援職種の設置
- ・行政・学校間連携の統括機能設置
- ・校務の共通プロセス整備
- ・校務システムの共有化
- ・行政・外部との役割分担の見直し
- ・業務効率化の推進

③ 職務遂行力向上

- ・人材育成責任の明確化
- ・管理職のマネジメント能力向上

④ 意欲の向上

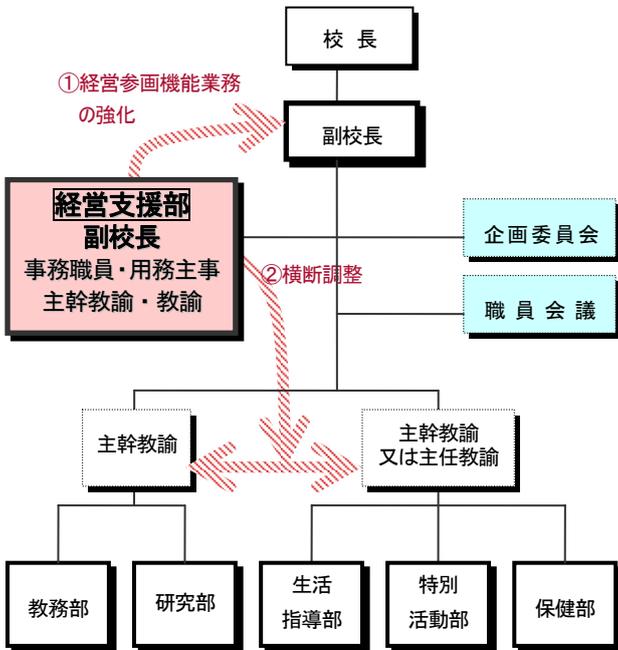
- ・休暇が取れるバックアップ体制の整備
- ・表彰の充実
- ・相談体制の充実

ウ 今後の推進体制

- ・区市町村教委・学校代表者との合同検討
- ・学校代表者・学校管理職の参画により広く意見を集約

校務改善検討会議を設置

【経営支援部設置のモデル組織図(小学校)】



「小中学校の校務改善の方向性について」
 ご意見・ご提案をお寄せください

「校務改善の取組・実践事例」
 も広く募集しています

こんな工夫をしています!

実践事例、ご意見・ご提案はこちらへ

校務改善検討会議 事務局 [東京都教育庁 人事部 職員課]

TEL 03-5320-6791 FAX 03-5388-1729
 Mail S9000013@section.metro.tokyo.jp

『ゆりーと』のプロフィール

「ゆりーと」は、都民の鳥「ゆりかもめ」がモチーフです。「アスリート」や多くの人々が、東京都を舞台に、夢と目標に向かって羽ばたいていくよう、『スポーツ祭東京2013』を応援します。



「小中学校の校務改善の方向性について」の詳細は、東京都教育委員会のHPでご覧いただけます。

<http://www.kyoiku.metro.tokyo.jp/press/pr110210.html>

他県における学校事務の共同実施の状況

実施団体	実施地域	基本的考え方 (目指すべき方向)	共同実施の機能	実施方法
A 県	県内全域を 10ブロック に分け実施	<p>①地方分権の推進に伴い裁量権限の一層の拡大が予想されることから、学校事務においても組織化を図る。</p> <p>②事務の効率化とともに、一人職場の欠点を克服し、さらに正確で質の高い事務を提供</p> <p>③地域に応じた特色ある学校教育の推進のため、学校事務の分野で学校運営を支援</p>	<p>①事務処理体制の整備</p> <p>②責任体制の構築・明確化</p> <p>③情報の共有</p> <p>④相互支援体制の構築</p> <p>⑤事務の集中処理</p> <p>⑥学校運営支援</p>	<p>①A 県B 市の共同実施（県内10ブロックのうちの1ブロックを形成） 「B 市学校事務センター」（B 市立C 中学校内に設置）</p> <p>平成14年 各学校の給与等関係書類を持参して共同実施隔週半日の共同実施</p> <p>平成15年 毎週1日の共同実施（庶務・学務・財務・人事・給与・調査統計）</p> <p>平成16年 職務担当制の導入</p> <p>平成17年 専用の事務室の整備</p> <p>平成18年 事務センター全日稼働のための当番制勤務開始</p> <p>平成21年 学校事務センター建築</p> <p>②A 県D 市の共同実施</p> <p>平成20年 各校の経営方針を視野に入れた取組を、共同実施の中で実施→共同実施組織経営</p> <p>平成21年 具体的行動計画を策定し、進捗状況をチェック。共同実施起案用紙により業務の可視化を行い業務改善を実施し、また、共同実施への他職種の理解と周知の取組を行う。 → 就学援助事務の改善など業務の標準化と教育支援への取組も実施</p>
B 県	県内全域	<p>①学校を基本とした共同実施</p> <p>②共同実施により学校の経営支援をする行政組織</p> <p>③学校外の各種権限を受け持つことができる行政組織</p>	<p>①学校管理運営全般に対する支援</p> <p>②事務処理の適正化・効率化</p> <p>③学校・市町村教育委員会・地域との連携</p>	<p>平成6年 事務情報センター構想</p> <p>平成11年 研究開始</p> <p>平成13年 モデル実施（19地区）</p> <p>平成16年 県内76地区で全域実施 ○共同実施中心校と連携校により共同実施組織を編成し、中心校に組織を設置 ○共同実施主任を置き、中心校の校長が統括 ○中心校と連携校の職員に兼務発令</p>

実施団体	実施地域	基本的考え方 (目指すべき方向)	共同実施の機能	実施方法
C 県	県内全域	<p>①標準的職務通知の内容を共同実施組織の機能を活用して実現することにより、学校運営に参画</p> <p>②共同組織内の学校時事務の効率化・システム化を進めることで、教員が子供と向き合う時間の確保等教育条件の整備を図る。</p> <p>③学校と教育委員会、学校と地域、地域内の学校同士など、地域での連携・協働体制づくりを推進</p>	<p>①事務の効率化</p> <p>②事務の正確性の向上</p> <p>③教員の事務的業務の軽減</p> <p>④事務職員の育成</p> <p>⑤職員の病気休暇など緊急時の柔軟な対応</p> <p>⑥ホームページ等による地域への情報発信</p>	<p>平成15年 モデル実施</p> <p>平成18年 共同実施の取組を開始(県内全域)・中学校区単位(拠点校方式)</p> <p>平成19年 共同実施責任者として事務主幹と事務副主幹を配置</p>

※この資料は、各県の学校事務の共同実施化に関する要綱等を参考に構成したものである。

東京都公立小中学校 校務改善検討会議 設置要綱

(設置目的)

第1 平成23年2月10日に東京都教育委員会が策定した「小中学校の校務改善の方向性について」を踏まえ、今後、小中学校の校務改善を推進していくための方策を検討するため、東京都教育委員会、区市町村教育委員会及び小中学校関係者の代表を構成員とする「校務改善検討会議」(以下、「検討会議」という。)を設置する。

(検討事項)

第2 検討会議は、次に掲げる事項について検討を行い、報告をとりまとめる。

- (1) 校務改善策に関すること。
- (2) モデル学校における、校務改善策の効果検証に関すること。
- (3) その他検討を要すること。

(構成員)

第3 検討会議は、別表1に掲げる職にある者によって構成する。

(委員長等)

第4 検討会議に座長を置き、東京都教育庁次長の職にある者をもって充てる。

- 2 座長は、検討会議を主宰し、会務を総括する。
- 3 座長は、必要に応じ、関係者の出席を求め、意見を聴取することができる。
- 4 検討会議に副座長を置き、東京都教育庁人事部長の職にある者をもって充てる。
- 5 副座長は座長を補佐し、座長が不在の時は、その職務を代理する。

(設置期間)

第5 検討会議の設置期間は、検討会議が設置された日から平成24年3月31日までとする。

(幹事会)

第6 検討会議に、校務改善に関する事項の具体的検討を行うための幹事会を置くことができる。

(会議)

第7 会議は、原則として非公開とする。

(庶務)

第8 検討会議の庶務は、東京都教育庁人事部職員課が担当する。

(その他)

第9 この要綱に定めるもののほか、検討会議の運営に関する事項は、座長が別途定める。

別表 1

東京都公立小中学校 校務改善検討会議 名簿

	職名	氏名	備考
	次長(座長)	庄司 貞夫	(平成23年7月16日～)
		松田 芳和	(～平成23年7月15日)
	総務部長	松山 英幸	(平成23年8月1日～)
		庄司 貞夫	(～平成23年7月31日)
	地域教育支援部長	谷島 明彦	(平成23年8月1日～)
		松山 英幸	(～平成23年7月31日)
	指導部長	坂本 和良	(平成23年8月1日～)
		高野 敬三	(～平成23年7月31日)
	人事部長(副座長)	岡崎 義隆	
教育政策担当部長	中島 毅		
人事企画担当部長	白川 敦	(平成23年8月1日～)	
	高畑 崇久	(～平成23年7月31日)	
教職員研修センター研修部長	金子 一彦	(平成23年8月1日～)	
	坂本 和良	(～平成23年7月31日)	
区市町村 教育委員会	大田区教育委員会教育長	清水 繁	特別区教育長会代表
	北区教育委員会教育長	伊与部 輝雄	特別区教育長会代表
	八王子市教育委員会教育長	石川 和昭	東京都市教育長会代表
	羽村市教育委員会教育長	角野 征大	東京都市教育長会代表
	奥多摩町教育委員会教育長	析元 誠	東京都町村教育長会代表
公立 小学校長	台東区立台東育英小学校長	露木 昌仙	小学校長会代表
	府中市立府中第一中学校長	堀米 孝尚	中学校長会代表

校務改善検討会議幹事会 名簿

	職 名	氏 名	備 考
東京都教育庁	人事部長(幹事長)	岡崎 義隆	
	人事企画担当部長(副幹事長)	白川 敦 高畑 崇久	(平成23年8月1日～) (～平成23年7月31日)
	総務部企画担当課長	末村 智子	
	総務部人事担当課長	川名 洋次	
	地域教育支援部義務教育課長	園田 喜雄	
	指導部教育計画担当課長	後藤 彰	
	人事部職員課長	鈴木 正一	
	人事部主任管理主事	高橋 俊明	
	人事部教職員任用担当課長	滝沢 毅	
	人事部勤労課長	波田 健二	
	教職員研修センター研修部教育経営課長	北澤 多美	
区市町村 教育委員会	台東区教育委員会指導課長	岩永 章	特別区指導室長会代表
	大田区教育委員会指導課長	小黑 仁史	特別区指導室長会代表
	国分寺市教育委員会学校指導課長	戸倉 務	東京都市管理室課長会代表
	福生市教育委員会指導室長	佐伯 英徳	東京都市管理室課長会代表
	瑞穂町教育委員会指導課長	黒羽 次夫	町村代表
公立 学校長	足立区立花保小学校長	半田 英雄	小学校長会代表
	府中市立府中第一中学校長	堀米 孝尚	中学校長会代表
公立学校 副校長	国立市立国立第四小学校副校長	外所 弘章	小学校副校長会代表
	荒川区立第一中学校副校長	竹内 恵子	中学校副校長会代表
公立学校 事務職員	板橋区立北前野小学校	岩上 直人	小学校事務職員会代表
	板橋区立赤塚第三中学校	新井 一正	中学校事務職員会代表

主な検討経過

平成 23 年 6 月 7 日 第 1 回校務改善検討会議

- ① 今後の検討の進め方（案）について
- ② 各モデル校における効果検証の考え方について（案）
- ③ その他

平成 23 年 7 月 29 日 第 1 回幹事会

- ① 第 1 回校務改善検討会議の実施状況について
- ② 簡易調査システムの試行について
- ③ 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【素案】について
- ④ 学校事務の効率的な進め方について
- ⑤ その他

平成 23 年 10 月 28 日 第 2 回幹事会

- ① 経営力アップ研修（モデル）の実施状況について
- ② 学校施設管理業務の実態調査結果について
- ③ モデル施策の取組状況について
- ④ 他県における校務改善の取組について
- ⑤ その他

平成 23 年 12 月 26 日 第 3 回幹事会

- ① 校務改善の取組に係る表彰制度について
- ② 非常勤職員情報提供システムについて
- ③ 平成 23 年度業務実態調査等の実施について
- ④ その他

平成 24 年 2 月 13 日 第 4 回幹事会

- ① 校務改善推進プラン【仮称】（素案）について
- ② その他

平成 24 年 2 月 15 日 第 2 回校務改善検討会議

- ① 校務改善推進プラン【仮称】（素案）について
- ② その他

小中学校の校務改善推進プラン

平成24年3月

編集・発行 東京都公立小中学校 校務改善検討会議

事務局 東京都教育庁人事部職員課

電話 (03) 5320-6791

FAX (03) 5388-1729

Mail S9000013@section.metro.tokyo.jp

校務改善に関するご意見・ご提案をお寄せください。