

教職員の「働き方」改革の選択肢

- ①教員の長時間・連続労働の是正
- ②子供（保護者）に対する教育・ケアの充実



同時的解決（二兎を追う政策）の必要性

国立教育政策研究所

初等中等教育研究部

総括研究官

藤原文雄

教職員等指導体制の見直しの選択肢

- ① 教職員の分業体制の見直し
- ② 学校－保護者関係の見直し
- ③ 教育委員会の責任体制の確立

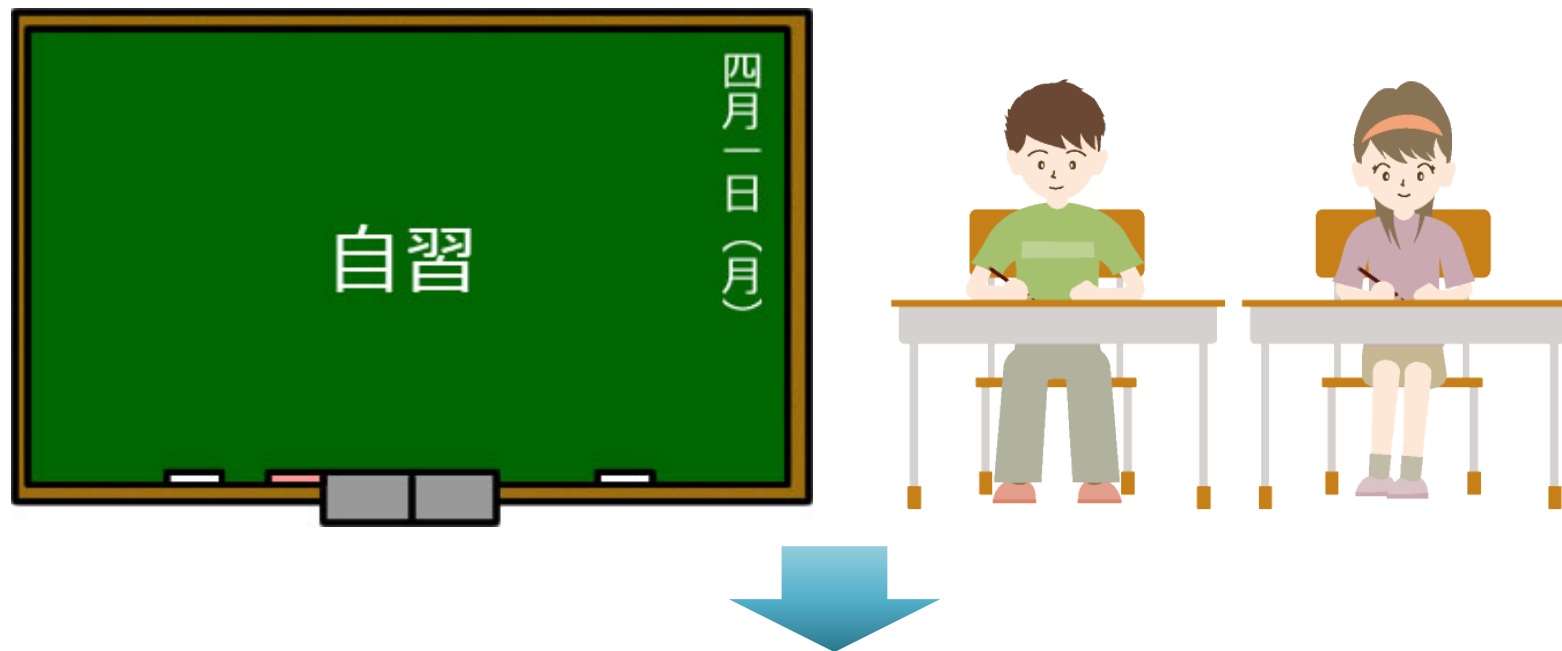
（その他に，調整の必要を減じるという方策あり）

①教職員の分業体制の見直し

	象限 国名	I				II		IV	
		アメリカ	イギリス	中国	シンガポール	フランス	ドイツ	日本	韓国
児童生徒の指導に関わる業務	登下校の時間の指導・見守り	×	×	×	×	×	×	△	×
	欠席児童への連絡	×	×	○	○	×	○	○	○
	朝のホームルーム	×	○	○	×	×	×	○	○
	教材購入の発注・事務処理	×	×	△	×	×	×	△	×
	成績情報管理	○	×	△	○	○	○	○	○
	教材準備（印刷や物品の準備）	○	×	○	○	○	○	○	○
	課題のある児童生徒への個別指導，補習指導	○	×	○	○	○	○	○	○
	体験活動の運営・準備	○	×	○	○	○	○	○	○
	給食・昼食時間の食育	×	×	×	×	×	×	○	○
	休み時間の指導	○	×	○	△	×	○	○	○
	校内清掃指導	×	×	○	×	×	×	○	○
	運動会，文化祭など	○	○	○	○	×	○	○	○
	運動会，文化祭などの運営・準備	○	○	○	○	×	○	○	○
	進路指導・相談	△	○	○	○	×	○	○	○
	健康・保健指導	×	×	○	○	○	○	△	○
	問題行動を起こした児童生徒への指導	△	○	○	○	○	×	○	○
	カウンセリング，心理的なケア	×	×	○	○	○	×	△	×
	授業に含まれないクラブ活動・部活動の指導	△	×	○	△	×	△	○	△
	児童会・生徒会指導	○	○	○	×	×	○	○	○
	教室環境の整理，備品管理	○	×	△	○	○	○	○	○
学校の運営に関わる業務	校内巡視，安全点検	×	×	○	×	×	○	△	×
	国や地方自治体の調査・統計への回答	×	×	△	×	×	○	△	×
	文書の受付・保管	×	×	△	×	×	○	△	×
	予算案の作成・執行	×	×	×	×	×	○	×	×
	施設管理・点検・修繕	×	×	△	×	×	×	×	×
	学納金の徴収	×	×	○	×	×	○	△	×
	教師の出張に関する書類の作成	×	×	△	×	×	○	×	×
	学校広報（ウェブサイト等）	×	×	△	×	×	○	○	×
外部対応に関わる業務	児童生徒の転入・転出関係事務	×	×	○	×	×	×	△	×
	家庭訪問	×	×	○	×	×	×	○	△
	地域行事への協力	○	○	△	×	○	×	△	△
	地域のボランティアとの連絡調整	×	×	△	×	×	○	△	×
	地域住民が参加した運営組織の運営	△	×	×	×	×	△	△	×

病欠・研修の際の補欠制度

- アメリカ (Substitute Teacher)
- イギリス (Cover Supervisor)



- 補欠を「教員がしなくてよい業務」にする
- 短期間の補欠には再任用教員を教育委員会にプールし必要があれば派遣し、休みやすい環境を整備するとともに校外研修に行きやすいようにする

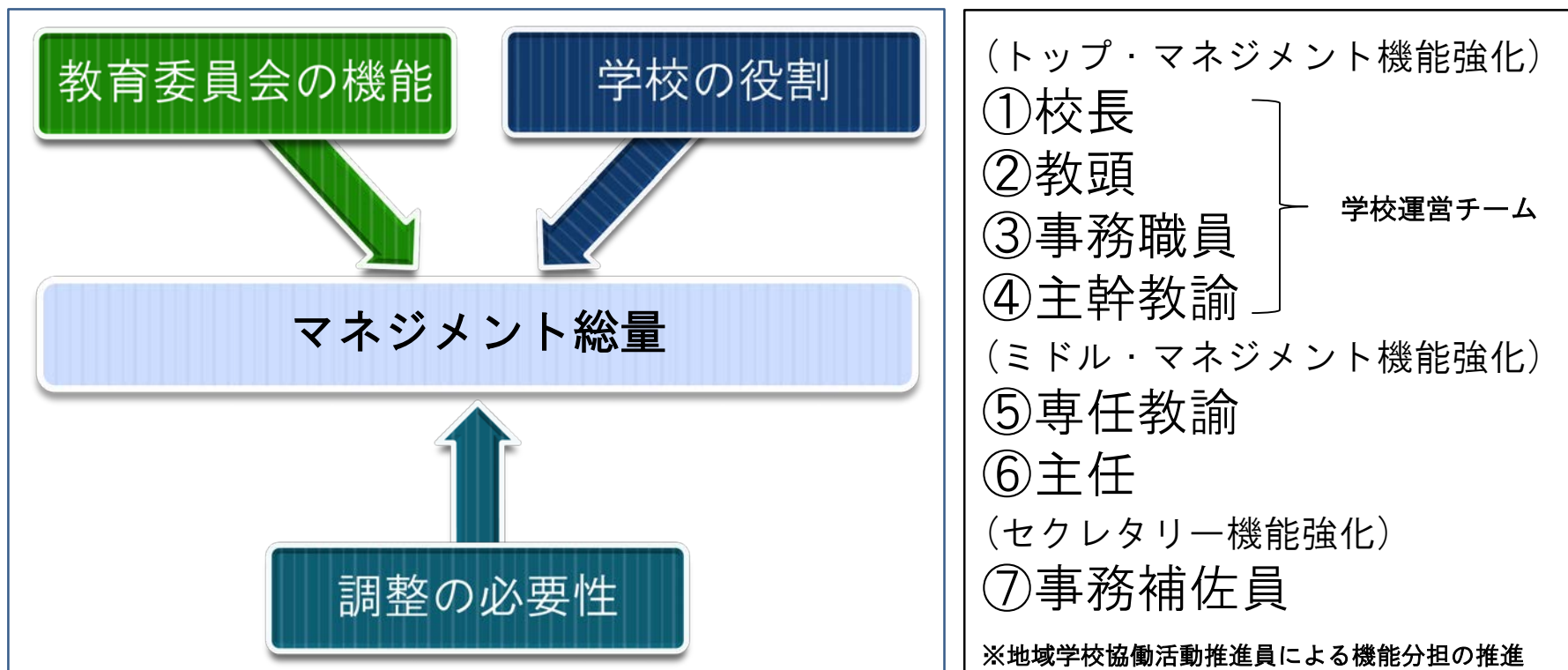
教員の1日当たりの学内勤務時間

平日	小学校			中学校		
	28年度	18年度	増減	28年度	18年度	増減
校長	10:37	10:11	+0:26	10:37	10:19	+0:18
副校長・教頭	12:12	11:23	+0:49	12:06	11:45	+0:21
教諭	11:15	10:32	+0:43	11:32	11:00	+0:32
講師	10:54	10:29	+0:25	11:17	11:04	+0:13
養護教諭	10:07	9:38	+0:29	10:18	10:01	+0:17

土日	小学校			中学校		
	28年度	18年度	増減	28年度	18年度	増減
校長	1:29	0:42	+0:47	1:59	0:54	+1:05
副校長・教頭	1:49	1:05	+0:44	2:06	1:12	+0:54
教諭	1:07	0:18	+0:49	3:22	1:33	+1:49
講師	0:56	0:17	+0:39	3:12	1:25	+1:47
養護教諭	0:46	0:07	+0:39	1:09	0:19	+0:50

文部科学省「教員勤務実態調査（平成28年度）集計（速報値）」

マネジメント総量減少化とマネジメント機能分担 —教頭の業務改善—



【マネジメント総量に影響を与える要因】

【マネジメントチームの見直し】

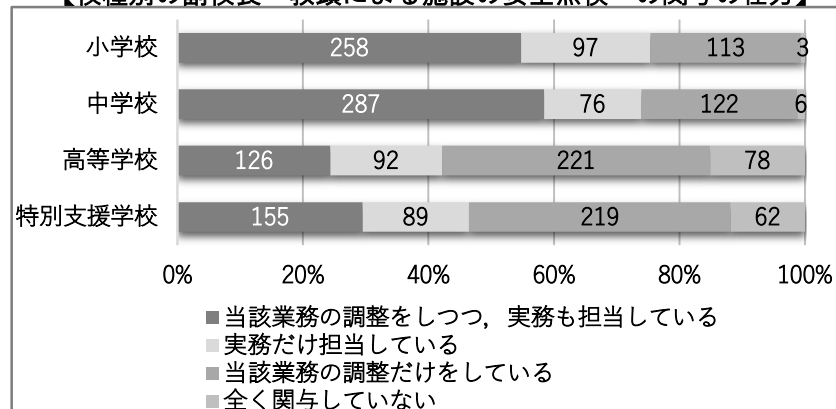
副校長・教頭による学校運営事務・業務への関与の仕方

国立教育政策研究所『副校長・教頭の職務状況に関する調査研究報告書』研究代表者：大杉昭英(初等中等教育研究部)』2016年)

我が国において「チームとしての学校」をよりよく運営する上で、「校長を助け」、「命を受けて校務をつかさどる(副校長)」あるいは「校務を整理し、及び必要に応じ児童の教育をつかさどる(教頭)」といった重要な役割を果たす副校長・教頭の機能強化に資する知見を得るために、彼らを対象とした職務状況に関する調査を実施し分析整理したもの。

小学校・中学校の方が、高等学校・特別支援学校よりも幅広く学校運営事務・業務に関与

【校種別の副校長・教頭による施設の安全点検への関与の仕方】



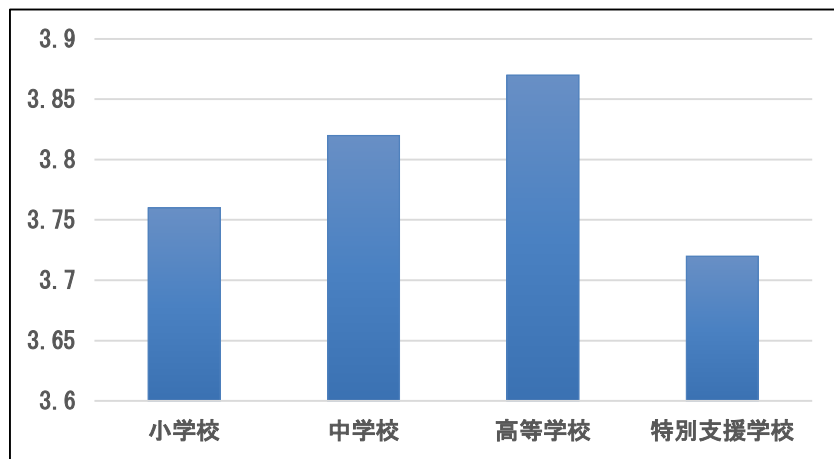
意識面においても、小学校・中学校の方が、高等学校・特別支援学校よりも、彼らが考える理想的な関与の仕方と現実の関与の仕方との差が大きい。特に、差が大きかったのは、『総務管理』の一部、『施設管理』全般、『渉外』の一部である

大項目	項目	小学校	中学校	大項目	項目	小学校	中学校
総務管理	(1) 文書の收受	○	○	施設管理	(24) 施設関係帳票整理		○
	(2) 学校備付け表簿等管理, 保存事務	○	○		(25) 不要な物品の処分	○	○
	(3) 学校基本調査関係事務		○	財務管理	(27) 学校徴収金の督促業務	○	
	(4) 緊急メール送信業務	○	○		(29) 監査・検査関係事務		○
	(5) 情報ネットワーク管理業務	○	○		(30) 業者等との見積り・契約・検収		○
	(6) 情報管理(情報公開・個人情報保護, 管理)関係業務	○		(31) 業者等への支払		○	
	(7) 学籍・諸証明事務	○		渉外	(13) 学校行事の関係機関・業者連絡	○	○
(12) 教育用ICTの整備・管理		○	(33) PTA関係業務		○	○	
人事管理	(14) 年次休暇簿整理	○	○		(35) 外部人材コーディネート業務	○	
	(15) 職員名簿の作成	○	○		(36) 交流及び共同学習関連業務		○
	(19) 教員免許関係事務	○	○		(37) 部活動関係事務業務	○	○
施設管理	(20) 施設・整備計画づくり	○	○		(39) 特別支援学校のセンター機能の提供・活用に関する事務	○	
	(21) 営繕工事立会い	○	○	(40) 学校広報(ホームページも含む)関係業務	○	○	
	(22) 施設の安全点検	○	○	(41) 学校評価データ処理業務	○	○	
	(23) 校舎内の樹木の管理	○	○				

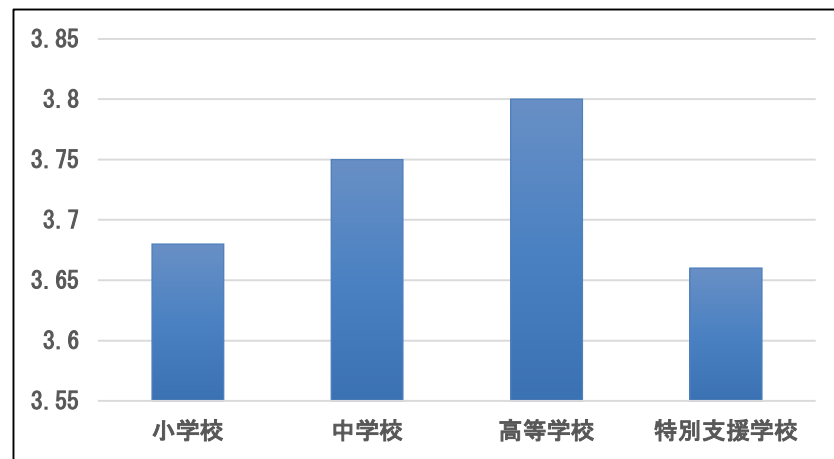
*上記の項目は、「理想-現実」との差が大きい項目。

副校長・教頭の職員指導の校種別比較

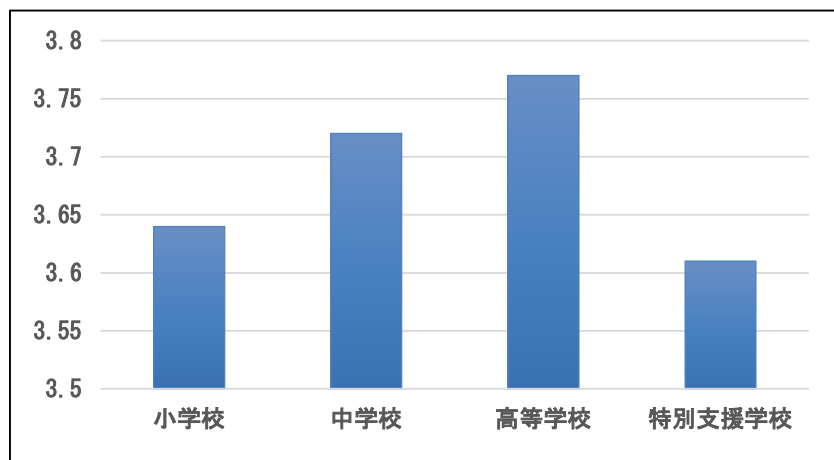
教職員に対する助言を行い課題の改善ができています



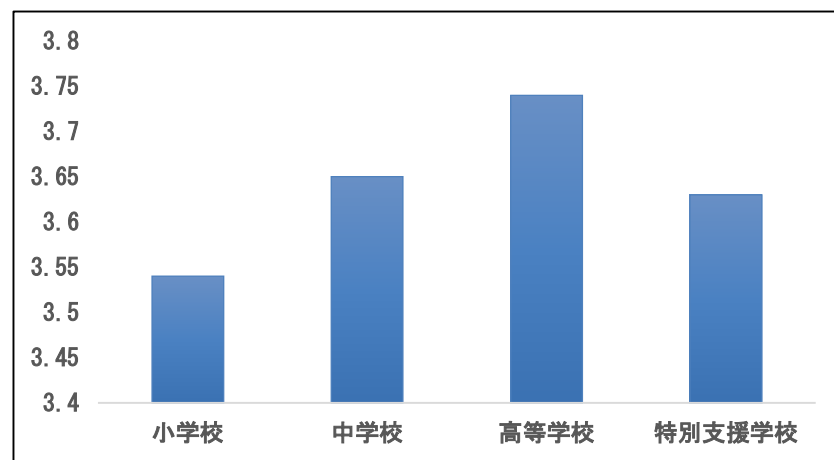
教職員に信頼されるかわりができています



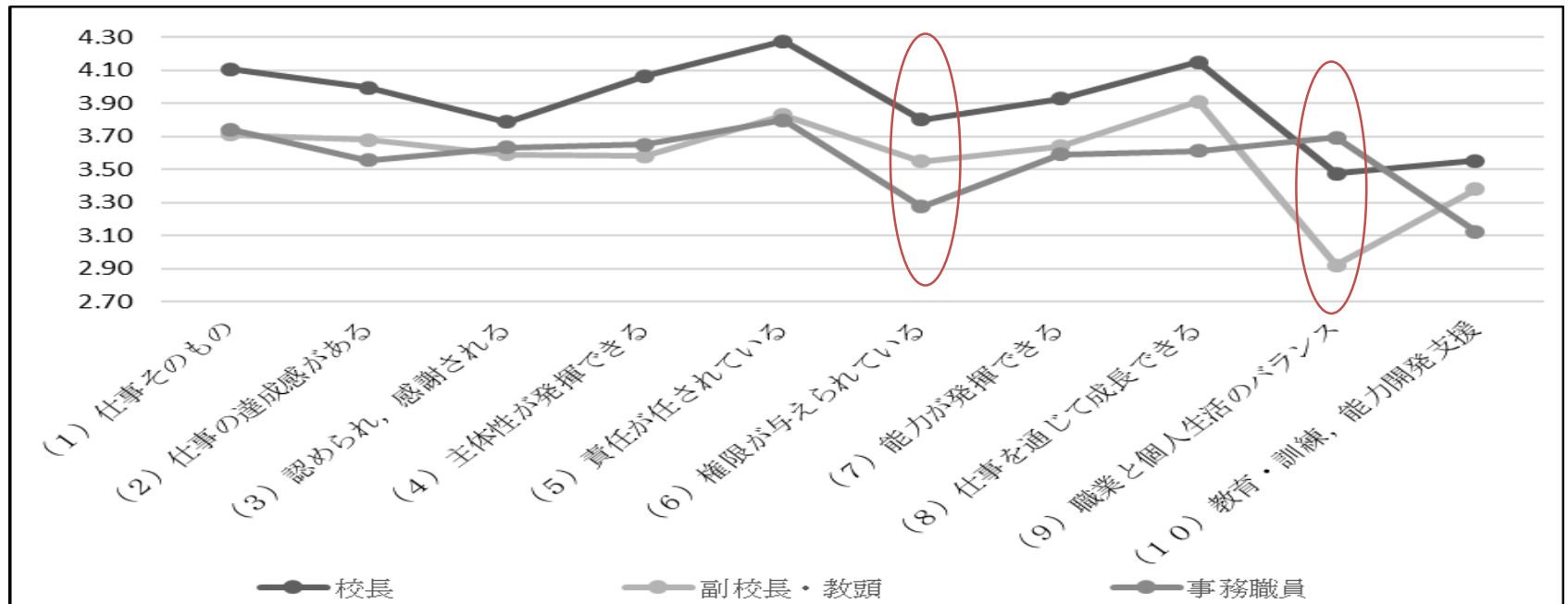
分掌・行事の進捗状況を確認し、指導している



教職員の適性を見極めて仕事を割り振っている



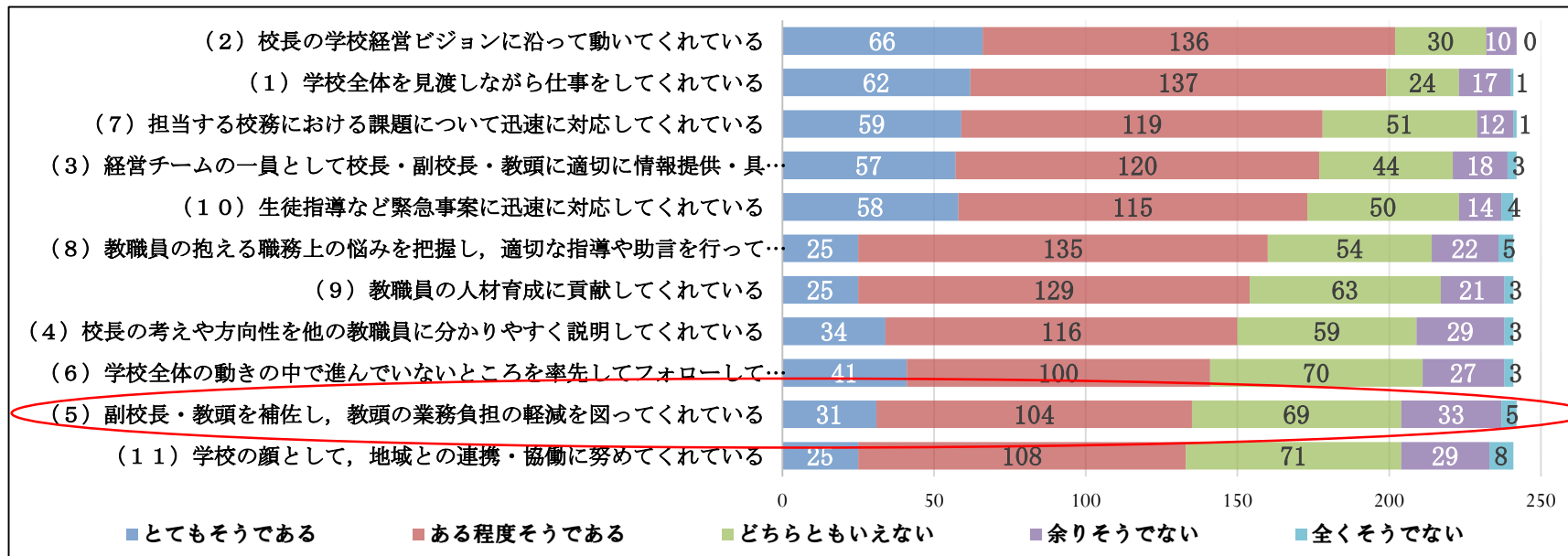
校長，副校長・教頭，事務職員の職務満足度



『仕事関連満足』は，40歳代前半までの校長志望者，女性，独立行政法人教員研修センターでの研修経験がある場合ほど，事務職員からの支援の有用感が高いほど，教育長からの支援の有用感が高いほど，高い。

国立教育政策研究所『学校組織全体の総合力を高める教職員配置とマネジメントに関する調査研究報告書』（2017）

校長から見た主幹教諭の行動



【校種別主幹教諭の行動のt検定結果】

下位尺度	小学校		中学校		t 値
	平均	標準偏差	平均	標準偏差	
経営補佐	3.85	0.72	3.76	0.70	0.92
業務遂行	3.70	0.82	3.63	0.82	0.66
人材育成	3.72	0.78	3.51	0.80	1.99 *

* p<.05

②学校－保護者関係の見直し

	象限 業務 \ 国名	I				II		IV	
		アメリカ	イギリス	中国	シンガポール	フランス	ドイツ	日本	韓国
児童生徒の 指導に 関わる業務	登下校の時間の指導・見守り①	×	×	×	×	×	×	△	×
	朝のホームルーム	×	○	○	×	×	×	○	○
	体験活動	○	○	○	○	○	△	○	○
	体験活動の運営・準備	○	○	○	○	○	△	○	○
	給食・昼食時間の食育②	×	×	×	×	×	×	○	○
	校内清掃指導③	×	×	○	×	×	×	○	○
	運動会，文化祭など	○	○	○	○	×	○	○	○
	運動会，文化祭などの運営・準備	○	○	○	○	×	○	○	○
	進路指導・相談	○	○	○	○	○	△	○	○
	授業に含まれないクラブ活動・部活動の指導	○	△	○	○	×	△	○	○
外部対応に 関わる業務	家庭訪問②	△	△	○	△	×	△	○	△
	地域行事への協力	○	○	○	△	○	△	△	○
	地域のボランティアとの連絡調整	○	○	○	△	○	○	○	○
	地域住民が参加した運営組織の運営	○	○	○	×	○	△	○	○

国立教育政策研究所『学校組織全体の総合力を高める教職員配置とマネジメントに関する調査研究報告書』（2017）

通学時の責任の分担



アメリカのA小学校のベル時刻

最初のベル	8時40分
玄関オープン	8時45分
二回目のベル	9時00分
下校	3時25分

子供は8時40分から8時45分の間に学校に到着し、学年別に整列して玄関のオープンを待つことになっています。学校は、8時40分から子供の安全確保のための監視を始めます。二回目のベルは授業開始のベルですが、これに遅れた場合には、児童は事務室を訪れ、遅刻証明書を得た後、教室に向かいます。さらに、9時10分を超えて登校する場合には、保護者が子供を事務室に連れて来なければなりません。アメリカの場合には、学校が子供の安全に責任を持つ時間が明確に定められています。

※オフィスアワーの設定あり

③教育委員会の責任体制の確立

フランスのA小学校の時間割

時間	月	火	水	木	金
8:30~11:30	授業	授業	授業	授業	授業
11:30~13:30	昼食・昼休み	昼食・昼休み		昼食・昼休み	昼食・昼休み
13:30~15:30	授業	授業		授業	授業
15:30~16:30	授業	課外活動		課外活動	授業
16:30~18:00					

※授業と書かれているセルが「学校教育」。灰色で示されているセルが「学校周辺活動」。

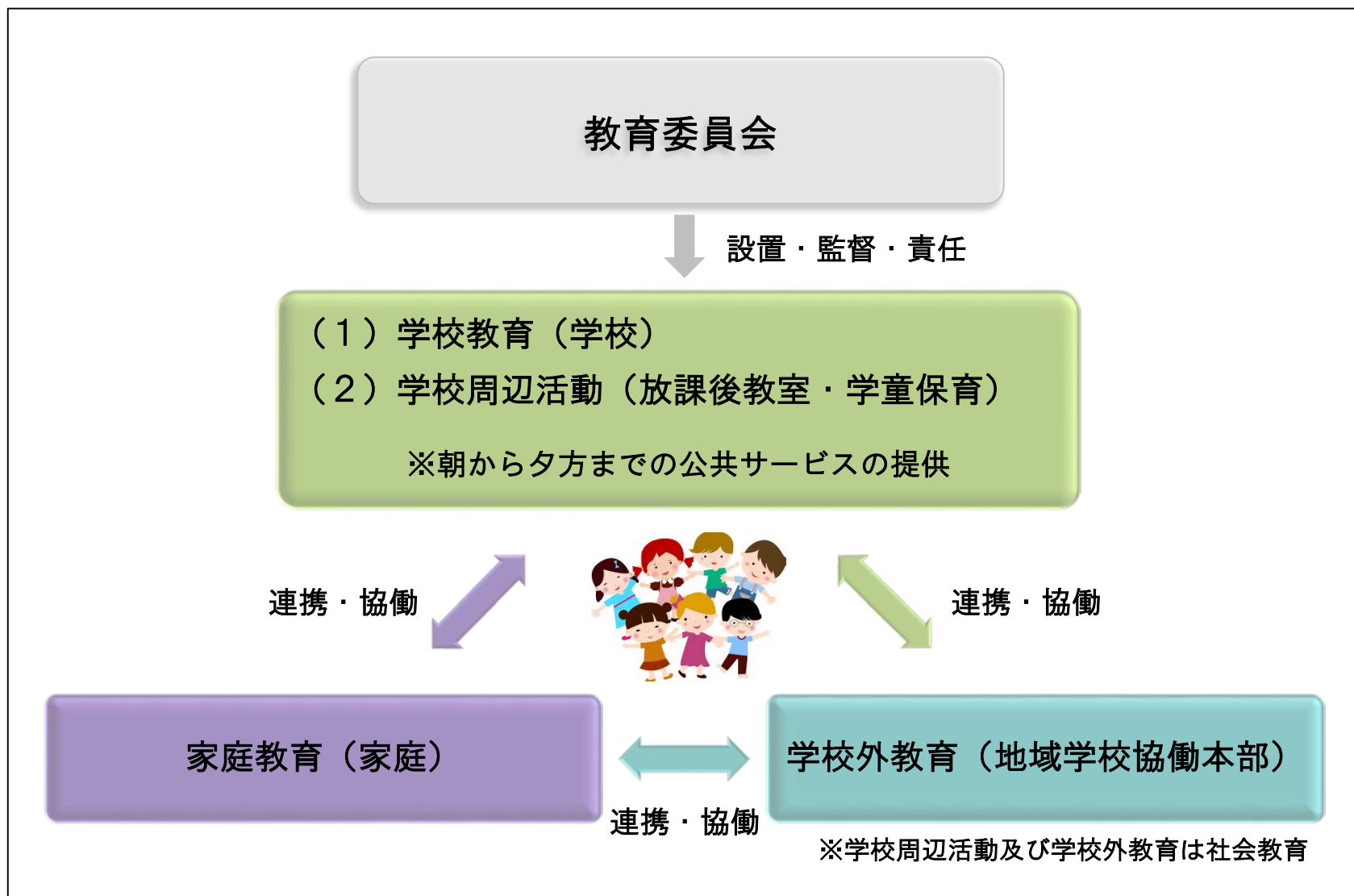
【昼食・昼休みの風景】



【昼食・昼休みの責任者のオフィス】



子供を自立に向けて応援する主体の関係性



英国の学校指導体制改革を参考とした 今後のあり得る学校指導体制改革

対策の着手点	英国の取組	考えられる日本の取組	備考
(1) 全体の仕事に注目した対策	全勤務時間の漸進的な減少を目標とした勤務実態調査の実施, ワーク・ライフバランス条項の「教員給与及び勤務条件に関する文書」での規定	全勤務時間の漸進的な減少を目標とした勤務実態調査の実施, ワーク・ライフバランスの重視	全勤務時間の漸進的な減少の必要
(2) 指導の仕事に注目した対策	欠勤している同僚教員の補欠に入る時間の上限設定, サポートスタッフの配置, 課外活動のための職員配置	部活動支援員の配置や地域学校協働本部の設置, 小学校教科担任制	日本の教員の担当する指導領域の広さを是正し, 教員以外の大人が子供に関わる体制を作る必要
(3) 指導計画・調整の仕事に注目した対策	勤務時間内の授業準備時間の確保, 「教員がしなくてよい業務」の明確化, サポートスタッフの配置	小学校教科担任制, 小学校生徒指導専任教員の配置, 「教員がしなくてよい業務」の明確化, サポートスタッフの配置	勤務時間内の授業準備時間を確保し, 調整担当の教員の配置による調整力の向上を図り, サポートスタッフとの分業体制を構築する必要
(4) 学校運営・事務の仕事に注目した対策	ICTの活用, マネジメントの変革, 事務員の配置と事務長(スクール・ビジネス・マネジャー)の配置による管理職チームの機能強化	校長の役割の明確化, マネジメントの変革, 副校長・教頭の職員指導力の向上, ICTの活用, 事務補佐員の配置, 事務職員の全校配置, 事務長の配置, 共同実施の促進	校長の役割を明確化, マネジメントの変革を行い, 事務体制の整備を図り, 校長補佐体制を強化する必要

* 英国では, 1997年の労働党政権発足以降, 教員の勤務負担軽減のための労働環境整備と教育水準の向上を図るための手段として学校職員(サポートスタッフ)の拡充整備による教員とサポートスタッフとの役割の再構築(Workforce Reform)を推進。

1998年2月に英国の教育雇用省が通知で示した「教員がしなくてよい業務」

(2) 指導の仕事

- ・ 教員の補充業務
- ・ 試験監督
- ・ 個別のアドバイスの提供

直接的教育活動

(3) 指導計画・調整の仕事

- ・ 欠席確認
- ・ 出席状況の分析
- ・ 試験の運営業務
- ・ 試験結果の分析
- ・ 大量の印刷
- ・ 文書作成
- ・ 標準的な通信文の作成
- ・ 記録とファイリング
- ・ 教室の掲示物の掲示
- ・ 児童生徒のレポートの整理
- ・ 職業体験学習の運営業務
- ・ 児童生徒データの管理
- ・ 児童生徒データの入力
- ・ 学級のリストの作成

間接的教育活動

(4) 学校運営・事務の仕事

- ・ 集金
- ・ コンピューター等のトラブル対応及び修繕
- ・ ICT機器の新設時の委託業務
- ・ 物品の注文
- ・ 物品の在庫管理
- ・ 物品の分類, 準備, 配布, 管理
- ・ 会議の議事録等の作成
- ・ 入札のコーディネートと文書提出

植田みどり「イギリス」(国立教育政策研究所『諸外国の教員数の算定方式に関する調査報告書(研究代表者:大杉昭英 初等中等教育研究部)』2015年)で示された項目を便宜的に分類。