平　成　３　０　年　２　月　８　日
学校における働き方改革特別部会
資料４

中央教育審議会　学校における働き方改革特別部会　　平成30年2月8日

マネジメント機能強化に向けて
ーミドル・リーダーの役割ー

①学校組織全体の総合力の向上
②教員の長時間勤務の是正
↓
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

近年のミドルリーダーへの関心の高まり

「英雄型リーダーシップ・パラダイム」から「分散型リーダーシップ・パラダイム」へ

①国際的な研究動向

1980年代
教育水準向上を図る「変革の基礎単位」としての個々の学校やトップリーダーへの関心の高まり

↓

1990年代以降
「変革の基礎単位」としての教科部会等の下位組織やミドルリーダー（事務職員，主幹教諭，専任教諭，主任等）への関心の高まり

参考文献：末松(2012)，露口(2009)

②日本固有の背景

副校長・教頭の長時間勤務の是正の必要性からミドルリーダーへの関心の高まり

文部科学省「教員勤務実態調査（平成28年度）集計（速報値）」

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

中央教育審議会「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について(答申)」(平成27年)
「管理職もチームで」「学校運営チームの一員」等の表現

校長の職務満足度に影響を与える要因

【Model4のみ表記】　※平成28年度に全国の1,795の小・中学校の校長に調査（有効回収率59.3%）

	仕事関連満足		勤務条件満足	
	B	SE	B	SE
40歳代前半までに校長志望	.213**	.049		
女性	.125†	.067	.189**	.089
自主的サークル・学会等での学習機会（有益度）			.113†	.065
(独)教員研修センターでの研修経験	.086†	.049		
教育センター等での長期研修員経験			.172**	.087
（学校）事務職員有用感	.072**	.033	.137**	.044
教育長支援有用感	.136**	.038	.284**	.050
Adjusted R2	.124		.134	

『仕事関連満足』については，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，（学校）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，満足感が高い。

『勤務条件満足』については，女性，自主的なサークルや学会等での学習が成長機会として有益であったと認識している，教育センター等での長期研修員経験がある場合ほど，（学校）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，満足感が高い。

※校長から見た教育委員会の支援を「学校管理」，「学校支援」，「教育支援」に整理。

「学校支援」において，提案型予算制度 有り＞無し（$p<0.001$）

「学校管理」において，提案型予算制度 有り＞無し（$p<0.01$）

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）
校長調査グループ：藤原文雄（国立教育政策研究所），諏訪英広（兵庫教育大学），露口健司（愛媛大学），元兼正浩（九州大学）

「事務をつかさどる」事務職員の機能強化事例

職務内容の明確化（新潟県）

教義第１１５８号
平成 29 年 11 月９日

市町村教育委員会教育長 様

新潟県教育委員会教育長

市町村立小学校、中学校、義務教育学校及び特別支援学校事務職員の
標準的職務について（通知）

市町村立小学校、中学校、義務教育学校及び特別支援学校事務職員の職務内容については、これまで平成 25 年１月 25 日付け教義第 1292 号「市町村立小・中・特別支援学校事務職員の標準的職務について（通知）」により例示していますが、学校教育法等の一部改正に伴い、標準的職務を見直し、通知日より施行します。

ついては、貴教育委員会で定める市町村立小学校、中学校、義務教育学校及び特別支援学校事務職員の標準的職務を見直すとともに、管内各学校に対して指導願います。

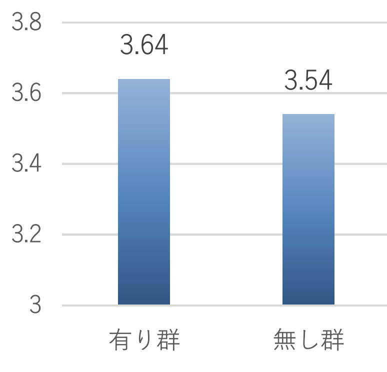
なお、この通知により平成 25 年１月 25 日付け教義第 1292 号（通知）は廃止します。

標準的職務通知の有無と職務満足度

「仕事関連満足」（「責任が任されている」，「主体性が発揮できる」，「達成感がある」といった観点に関する満足度）

標準的職務の通知 有り＞無し
（p<0.01）

※平成26年度に全国の小・中学校の事務職員に調査(有効回収率67.2%)



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）

資質・能力向上（新潟市）

新潟市教職員育成協議会設置要綱

（設置）
第１条 教育公務員特例法の規定に基づき，新潟市立学校の教職員の資質向上に関する協議を行うため，新潟市教職員育成協議会（以下「協議会」という。）を設置する。

（目的）
第２条 協議会は，新潟市教職員の資質向上に関する指標等について協議し，もって新潟市立学校の教職員の資質向上に資することを目的とする。

（協議事項）
第３条 協議会では，次の事項を協議するものとする。
一 教職員の資質向上に関する指標について
二 当該指標に基づく教職員の資質向上に関して必要な事項について

事務職員の機能強化の総合的アプローチ

①職務の明確化

②資質・能力向上

③採用・人事管理

④定数管理

綾瀬市における総括教諭の機能強化事例

神奈川県綾瀬市では早くから総括教諭（主幹教諭に相当）を活用。校務分掌を小学校は４グループ（Ａ教育課程・地域連携，Ｂ研究・研修，Ｃ健康・支援・安全，Ｄ児童指導），中学校は５グループ（Ａ教育計画，Ｂ校外連携，Ｃ生き方指導，Ｄ適応支援，Ｅ生徒活動支援）に大括りし，それぞれのグループの長として総括教諭を配置。校種ごとに学校組織や総括教諭の役割が明確化されるとともに標準化するなどの工夫を実施。同じグループを担当する総括教諭同士のネットワークに問題解決力の向上，業務の偏りの是正や人材育成という面で効果。（聞き取り調査）

平成２９年度　学校運営組織

企画会議

○円滑な学校運営のために校務全般の企画運営を担う。		○学校の管理・運営に関することを適切に処理していく。
○学校全体のまとめ、管理に関すること	○施設等の安全に関すること	○新たな教育課題への対応に関すること
○学校の危機管理の対応に関すること	○職員会議、企画会議の企画に関すること	○その他の事項に関すること
(1)学校運営組織　(2)施設設備　(3)教育課題対応　(4)学校危機管理　(5)職員会議・企画会議　(6)その他		
構　成：　校長、教頭、総括教諭、県費事務、養護教諭、学年代表とする。		

県の示すミッション	学校の実情に応じたカリキュラムを編成し地域の教育力を活用しながら充実した教育を行う		豊かな人間性や社会性を育成するために、生徒の特性や個々の問題に応じたきめ細かい指導や支援を担う			
	Ａ　教育計画	Ｂ　校外連携	Ｃ　生き方指導	Ｄ　適応支援	Ｅ　生徒活動支援	学校事務
グループミッション	生徒の実態に即した教育課程を編成し、充実した学習活動を企画運営していく。	開かれた学校づくりのために、地域との連携・交流を推進していく。	生徒の将来にわたる生き方や、健康・安全に関する指導を企画運営していく。	生徒が学校生活に適応できるように支援し、望ましい自立を援助する指導を企画運営していく。	生徒が各種活動を通して、自主的・主体性を伸張する指導を企画運営していく。	学校の管理運営に関わる事務全般を適切に処理していく。
構　成	総括教諭Ａ＋５名＝６名 ○ 教育課程の編成及び管理に関すること ○ カリキュラム開発のための研究に関すること ○ 学校評価に関すること ○ 生徒の指導要録、学籍等公簿の管理に関すること ○ 学習評価に関すること ○ 教科指導の充実に関すること ○ 現職教育、研修に関すること ○ 儀式的行事に関すること ○ 総合的な学習に関すること ○ その他の指導事項に関すること	総括教諭Ｂ＋３名＝４名 ○ ＰＴＡ、その他保護者との連携に関すること ○ 地域の教育力を活用することに関すること ○ 各種団体との渉外に関すること ○ 広報活動に関すること ○ 家庭・地域の情報交換に関すること ○ 業者選定に関すること ○ 作品募集に関すること ○ 交通安全に関すること ○ 通学路に関すること ○ 避難所での奉仕活動に関すること ○ その他の事項に関すること	総括教諭Ｃ＋７名＝８名 ○ 心と体の健康・安全に関すること ○ 生き方や進路に関すること ○ 性教育等の指導に関すること ○ 道徳に関すること ○ 進路事務・進路指導に関すること ○ 環境美化に関すること ○ 読書指導（図書館）に関すること ○ 情報教育に関すること ○ 危機管理（防災）に関わる指導に関すること ○ その他の事項に関すること	総括教諭Ｄ＋６名＝７名 ○ 生活指導に関すること ○ 人権・福祉に関すること ○ 教育相談、家庭訪問に関すること ○ 個別支援教育に関すること ○ 特別支援教育に関すること ○ その他の事項に関すること	総括教諭Ｅ＋６名＝７名 ○ 生徒の自主的活動に関すること ○ 生徒会活動に関すること ○ 学級活動に関すること ○ 体育的、文化的活動に関すること ○ 旅行的活動に関すること ○ 校外活動に関すること ○ 部活動に関すること ○ その他の事項に関すること	○ 総務に関すること ○ 人事、給与、共済に関すること ○ 財務、備品に関すること ○ 就学援助に関すること ○ 給食に関すること ○ その他の事項に関すること

副校長・教頭による学校運営事務・業務への関与の仕方

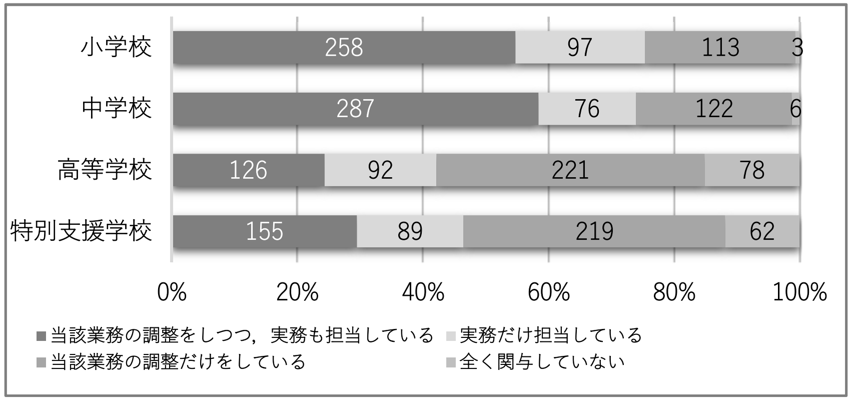
国立教育政策研究所『副校長・教頭の職務状況に関する調査研究報告書』（2016年）

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。

※平成27年度に全国の小・中・高・特別支援学校の教頭2,800人に実施(有効回収率72.5%)

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
総務管理	(1)文書の収受	○	○
	(2)学校備付け表簿等管理，保存事務	○	○
	(3)学校基本調査関係事務		○
	(4)緊急メール送信業務	○	○
	(5)情報ネットワーク管理業務	○	○
	(6)情報管理（情報公開・個人情報保護，管理）関係業務	○	
	(7)学籍・諸証明事務	○	
	(12)教育用ＩＣＴの整備・管理		○
人事管理	(14)年次休暇簿整理	○	○
	(15)職員名簿の作成	○	○
	(19)教員免許関係事務	○	○
施設管理	(20)施設・整備計画づくり	○	○
	(21)営繕工事立会い	○	○
	(22)施設の安全点検	○	○
	(23)校舎内の樹木の管理	○	○

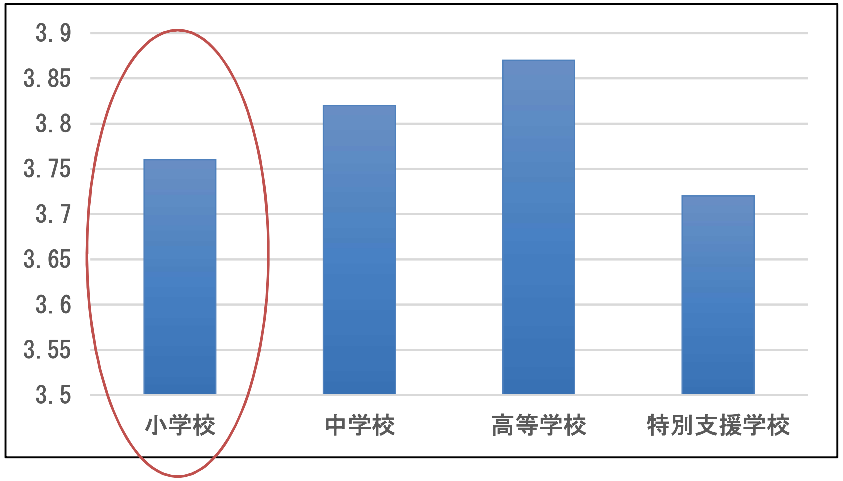
大項目	項目	小学校	中学校
施設管理	(24)施設関係帳票整理		○
	(25)不要な物品の処分	○	○
財務管理	(27)学校徴収金の督促業務	○	
	(29)監査・検査関係事務		○
	(30)業者等との見積り・契約・検収		○
	(31)業者等への支払		○
渉外	(13)学校行事の関係機関・業者連絡	○	○
	(33)ＰＴＡ関係業務	○	○
	(35)外部人材コーディネート業務	○	
	(36)交流及び共同学習関連業務		○
	(37)部活動関係事務業務	○	○
	(39)特別支援学校のセンター機能の提供・活用に関する事務	○	
	(40)学校広報（ホームページも含む）関係業務	○	○
	(41)学校評価データ処理業務	○	○

＊上記の項目は，「理想－現実」との差が大きい項目。

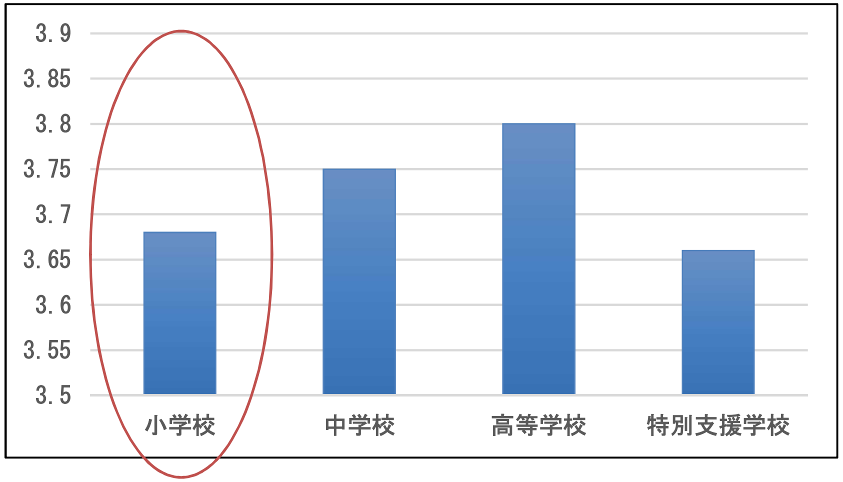
副校長・教頭の職員指導の校種別比較

－副校長・教頭の法律上の職務規定を果たす上ではミドル・リーダーの配置が必要－

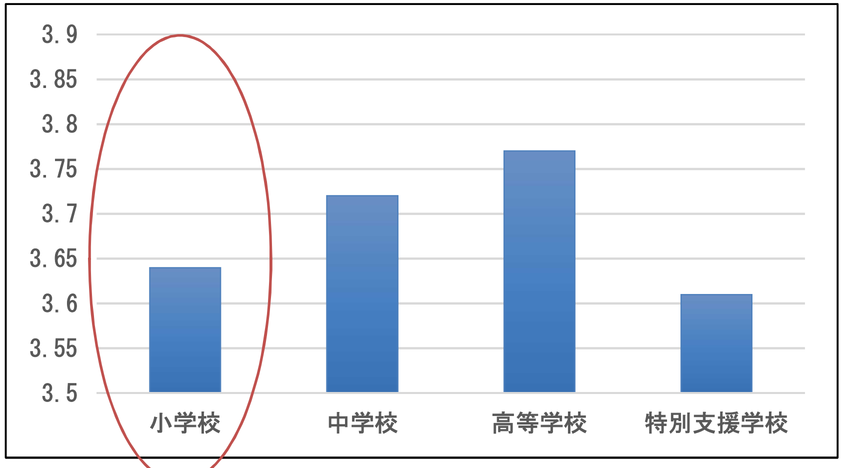
教職員に対する助言を行い課題の改善ができている



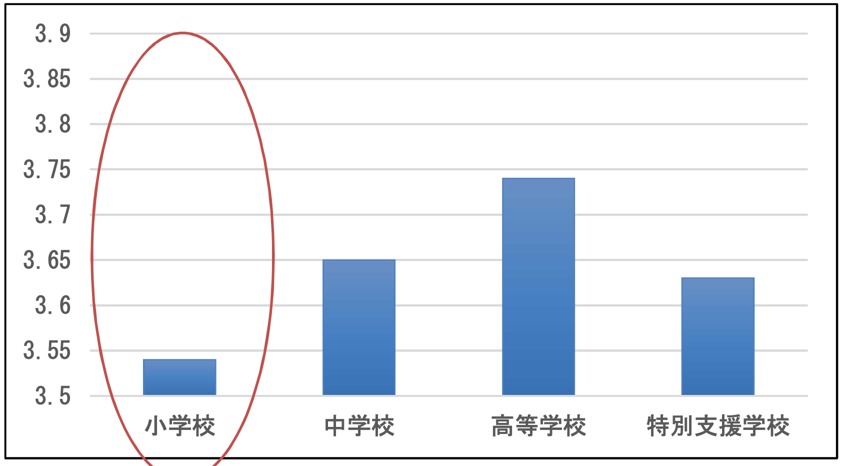
教職員に信頼されるかかわりができている



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



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）』2015年
教頭調査グループ：藤原文雄(国立教育政策研究所)，浅野良一(兵庫教育大学)，安藤知子(上越教育大学)，大竹晋吾(福岡教育大学)，北神正行(国士舘大学)，久我直人(鳴門教育大学)，諏訪英広(兵庫教育大学)

横浜市における小学校の児童指導専任教諭

<u>**児童支援専任教諭**</u>　全小学校に配置

小学校におけるいじめや不登校等の諸問題への未然防止、早期解決を図るため、児童支援専任教諭を22年度から段階的に市独自予算で配置し、26年度から全小学校・義務教育学校に配置

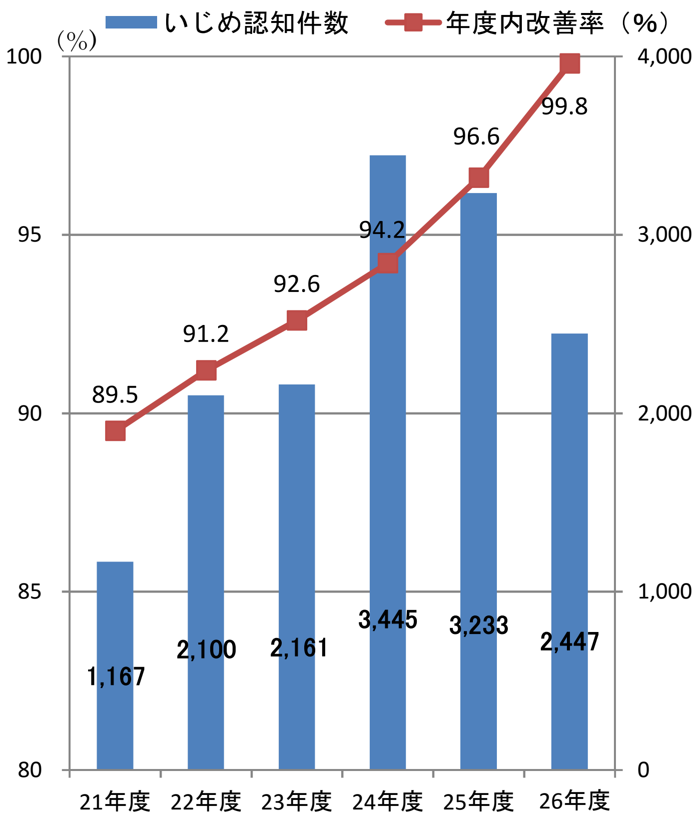
特徴

- 学級担任を持たない
- 授業は週に12時間以内
- 毎週木曜日午後は研修

効果

- いじめの認知件数の増加
- いじめ改善率が向上
- 警察、福祉等の関係機関との連携強化

【横浜市におけるいじめ認知件数と年度内改善率の推移（小中学校）】



（出典）横浜市教育委員会調べ

【資料提供：横浜市教育委員会】