

# 副校長・教頭の負担軽減、ならびに 支援スタッフの配置の在り方について



2023年11月15日

妹尾 昌俊

教育研究家

一般社団法人ライフ&ワーク 代表理事

大阪キリスト教短期大学教育テック総研 副所長・客員教授

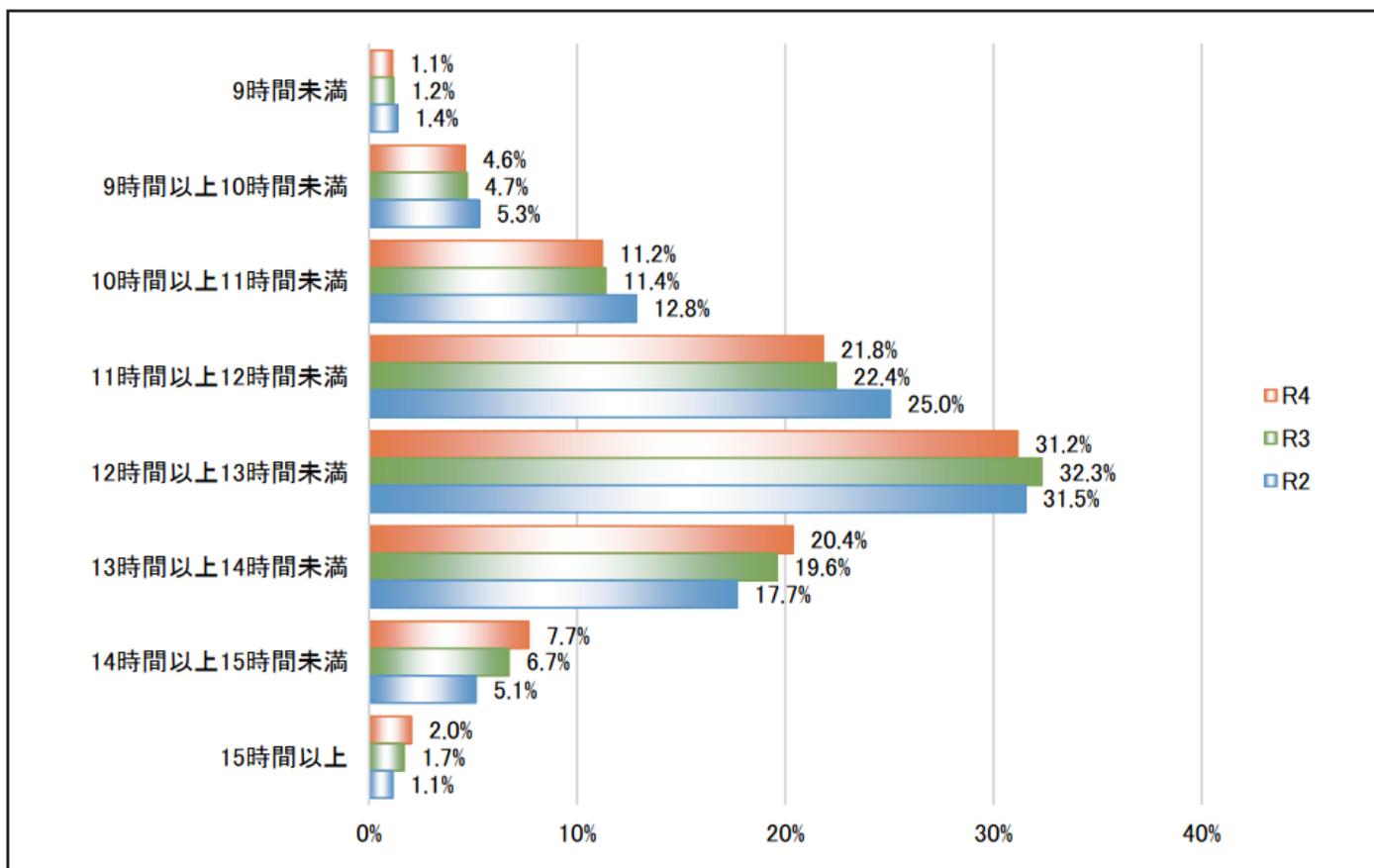
senoom879@gmail.com

<https://senoom.jimdofree.com/>

## 現状認識

ここ数年、副校長・教頭（以下教頭）の勤務実態は改善している、とは言い難い。  
多くの教頭が過労死リスクの高い日々を送っている。

【個人調査】 16 通常日の勤務時間



資料：全国公立学校教頭会の調査（令和4年度）

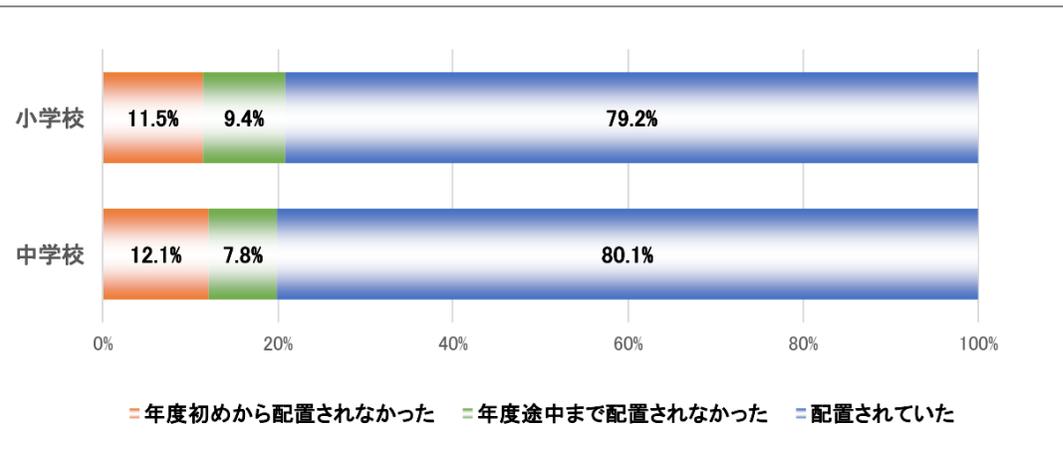
令和4年度は約2割の小中学校で欠員状態（教員不足、講師不足）。  
 教頭が授業や担任業務、部活動などを代行している学校もある。  
 勤務実態調査を平均値だけで見ていると、しんどい事案は見えにくいので要注意。

◆令和4年度に本来配置される教師

\* ( ) は令和3年度数値

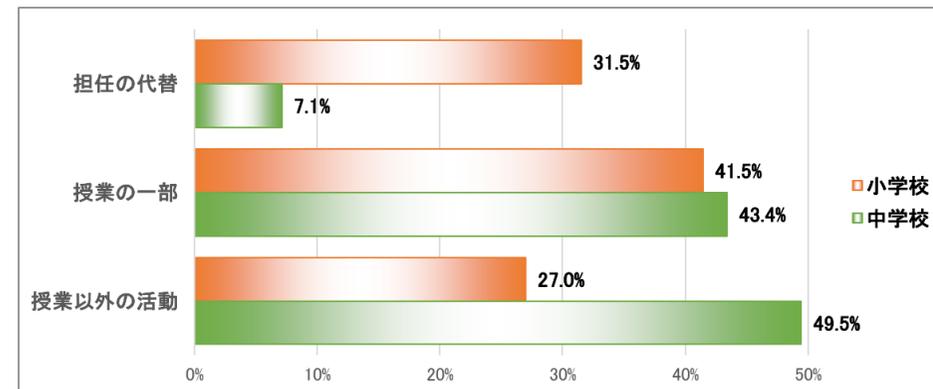
【質問32】 昨年度に本来配置される教師が配置されなかったことがありますか。

(1)年度初めから配置されなかった	小 11.5%(7.6%)	中 12.1%(9.8%)
(2)年度途中から配置されなかった	小 9.4%(11.8%)	中 7.8%(7.1%)
(3)配置されていた	小 79.2%(81.2%)	中 80.1%(83.1%)



【質問33】 配置されなかった時に教頭・副校長としてどのように関わりましたか。

(1)担任の代替	小 31.5%(31.6%)	中 7.1%(7.2%)
(2)授業の一部	小 41.5%(43.4%)	中 43.4%(45.9%)
(3)授業以外の活動	小 27.0%(25.0%)	中 49.5%(46.9%)



## 何に教頭は忙しいのか？

平日	小学校			中学校		
	教諭(B)	副校長・教頭(A)	差(A-B)	教諭(B)	副校長・教頭(A)	差(A-B)
朝の業務	0:41	0:29	-0:12	0:44	0:33	-0:11
授業(主担当)	4:13	0:33	-3:40	3:16	0:26	-2:50
授業(補助)	0:20	0:12	-0:08	0:23	0:05	-0:18
授業準備	1:16	0:06	-1:10	1:23	0:08	-1:15
学習指導	0:21	0:07	-0:14	0:13	0:04	-0:09
成績処理	0:25	0:01	-0:24	0:36	0:04	-0:32
生徒指導(集団1)	0:56	0:17	-0:39	0:49	0:09	-0:40
生徒指導(集団2)	0:02	0:05	+0:03	0:05	0:03	-0:02
生徒指導(個別)	0:04	0:16	+0:12	0:14	0:06	-0:08
部活動・クラブ活動	0:03	0:00	-0:03	0:37	0:03	-0:34
児童会・生徒会指導	0:02	0:00	-0:02	0:05	0:00	-0:05
学校行事	0:15	0:16	+0:01	0:15	0:08	-0:07
学年・学級経営	0:19	0:03	-0:16	0:27	0:03	-0:24
学校経営	0:17	2:55	+2:38	0:17	2:41	+2:24
職員会議・学年会などの会議	0:19	0:21	+0:02	0:18	0:26	+0:08
個別の打ち合わせ	0:05	0:25	+0:20	0:06	0:27	+0:21
事務(調査への回答)	0:04	0:33	+0:29	0:04	0:40	+0:36
事務(学納金関連)	0:01	0:04	+0:03	0:01	0:05	+0:04
事務(その他)	0:15	2:45	+2:30	0:17	3:19	+3:02
校内研修	0:09	0:13	+0:04	0:04	0:10	+0:06
保護者・PTA対応	0:06	0:35	+0:29	0:09	0:23	+0:14
地域対応	0:00	0:10	+0:10	0:00	0:07	+0:07
行政・関係団体対応	0:01	0:14	+0:13	0:01	0:18	+0:17
校務としての研修	0:08	0:14	+0:06	0:09	0:14	+0:05
会議	0:03	0:10	+0:07	0:05	0:16	+0:11
その他の校務	0:08	0:29	+0:21	0:09	0:31	+0:22
在校等時間	10:45	11:45	+1:00	11:01	11:42	+0:41

前頁のとおり、教員不足が起きている学校(特に級外の教員が少ない場合)や極小規模校などでは、教頭が授業や担任業務も行っている。その場合、平均値よりも負担が重い可能性が高い。  
しかも、講師を探す、来た人のケアをするなど学校運営業務も増える。

教頭の多忙の背景の大半は、学校運営業務(施設管理、職員育成、会議、教委への提出書類の作成、その他雑多なこと)。  
事務職員未配置校(欠員を含む)などでは余計負担が重くなる。

時期や学校によっては、保護者、PTA等との関係業務も負担となっていることに注意。  
例:PTA会計を教頭がやっている学校も。

資料:データは本日の資料

## なぜ、教頭は忙しいのか、忙しいままなのか？(背景)

### ① 都道府県教委や市区町村教委から来る**文書や調査が多い**。

- 一例だが、ある小学校での受信メールは多いときは月約300通(右図)。すべてに対応が必要なわけではないとはいえ、入念に読み込む必要がある文書や手間のかかる調査、関係者との調整が必要なものもある。  
しかも、超忙しい4月にたくさんの依頼や調査が来る。
- やや細かいことを言えば、ひとつのメールに10個も添付ファイルが付いているもの、依頼内容の要点が掴みづらく最初から最後まで読まないに対応できないもの、「先日発出した文書を更新しました(どこを更新したか書いていないので、読み直す必要あり)」などもあって、相手の時間を奪うことに無頓着な教委職員等もいる。
- 議会対応も大切だといえ、必要性が疑問な照会、調査に対して、教育長をはじめ教委がNOと言えない体制、体質にも問題があるのでは？

ある公立小学校での  
代表メールアドレスへの受信数

	R5	R4	R3
4月	317	332	321
5月	267	211	237
6月	325	282	259
7月	270	218	202
8月	171	188	190
9月		168	192
10月		162	195
11月		181	164
12月		179	208
1月		189	205
2月		171	190
3月		232	203

### ② 事務手続きや調査の仕方が**煩雑**で、改善の余地が多いものもある。

- たとえば、学校(学校長、事務長等)への権限委譲がなされておらず、細かいことも教委に上げる必要がある。手間がかかるフォーマット(いわゆる神エクセル)。不明点が多く、都度都度、教委と学校との間で電話確認しているなど。
- 三島市の教頭業務を分析したサイボウズ社の報告(経産省事業)なども参照。
- 情報セキュリティにがんじがらめで、作業能率を過度に犠牲にしている自治体も多い。例:添付ファイルメールを送るのも一苦勞。

### ③ 「**なんでも屋**」になっている。校内での役割分担が不十分。

- 他人にお願いするより自分でやったほうが早い。⇒手離れしないし、教頭にしかできないことにリソース割けない。
- 学校事務職員等の負担軽減を進めつつ、業務分担していくことも重要。

# 生駒市の教頭業務の分析①

■ 教頭の出勤から退勤までの全業務を分単位で記録する「シャドーイング調査」を実施。

- 背景・趣旨には、働き方改革について「教頭がリーダーシップをとり推進していくためには、まず教頭自身に学ぶゆとりや、組織開発や人材育成といった創造的な仕事ができるゆとりをつくる」ための抜本的な教頭の業務改善を進める必要がある、との考え。
- 令和4年11月7日・9日の2日間で実施。今回は4名の教頭(小学校2名・中学校2名)が対象。

■ 右図はその一部だが、早朝から解錠など施設管理業務があり、その後、書類確認や電話対応などがひっきりなしに入っており、集中して業務にあたることができないでいる。

- 別の中学校教頭は、9時過ぎから約1時間半の間に10回保護者対応(集金等)でさまざまな中断が入っていた。

A小学校の教頭 令和4年11月7日

時刻	場所	分類	業務内容	⑧
6:50	校門	②	出勤 校門の解錠	●
		②		●
6:55	校舎内	②	玄関の解錠	●
	職員室	②	職員室 印刷室等の解錠	●
7:00	校舎内	②	校舎内の解錠	●
		②		●
7:05		②	多目的室解錠	●
	体育館	②	体育館解錠	●
7:10	職員室	②	職員室の新聞準備	●
		②	施設開放日誌整理	●
7:15		①	校務支援システム確認(当日の日程) ホワイトボードに予定を転記	●
		①	校務支援システム確認(掲示板)	
7:20	職員室	①	予備PC配布・記録(職員)?	
		①		
7:25		①	書類確認(保護者対応)	
		①	書類確認(年休届け等)・職員対応①(PC関連)	
7:30		③	電話対応①(保護者・コロナ関連)	
		③	↓	
7:35		③	電話対応①コロナ書類作成・印刷	
		③	↓	
7:40		③	電話対応①コロナ書類整理	
		③	電話対応②(対保護者・児童の登校渋り)	
7:45		③	↓	
		③	電話対応②メモ作成・担任への伝達	
7:50		①	校長便り確認・校正①	
		③	電話対応③(保護者) 担任取次	
7:55		①	打合せ①(担当者・音楽発表会での動線の確認)	●
		①	打合せ②(担当者・物品確認)	▲
8:00		①	職員対応②(勤務時間の割振表確認) 打合せ③(担任・1年校外学習)	
		①	日程確認(学校菜園関連) 打合せ④(担当・体験入学について)	
8:05		②	瞬間接着剤の搜索(何か外れたと職員から訴えがあったような…)	
		③	電話対応③(保護者・欠席連絡) 担任への伝達	
8:10		①	打合せ⑤(教務・体験入学について)	
		①		
8:15		①		
		①		
8:20		①		
		①		
8:25		①		
	1の4教室	②	欠席連絡伝達	▲
8:30	職員室	①	職員朝礼司会・連絡事項の記録	●
		①		●
8:35		④	打合せ⑥(育友会広報誌関連 ICT活用記事) 学年代表に記事作成依頼	
		④	電話対応〇報告(校長・ について) 登校渋りの件かと	5

## 生駒市の教頭業務の分析②

- A小教頭はこの日、6時50分に出勤し22時に退勤(勤務時間910分)。過労死リスク高い。
- この日はPTA対応が特に業務を圧迫していた。会議が2時間、その前後に各部会担当者との打ち合わせ等があったため。
- とくに日中は、会議や電話対応、書類作成などが多く、教頭の本来業務のひとつである職員育成にあまり時間をかけられていない。

多種多様な業務を抱える教頭の負担軽減のためには、業務分担ができるスタッフ等の配置に加えて、業務そのものの必要性を見直したり、減らしたり、やり方を変えたりすることも重要。

例：PTA関連や会計事務は減らせる余地あり。

※右側のデータと改善策の検討資料は生駒市教育委員会提供。  
左側のコメントは妹尾作成。

A小学校の教頭の業務時間 令和4年11月7日と改善策の検討

■業務の時間の分類■		
分類	業務内容	時間
①	通常業務(書類作成・文書確認・施設管理等)	328分
②	雑務	65分
③	電話対応(架電・電話伴う業も含む)	85分
④	PTA(育友会)対応(PTA活動に関する業務全般)	293分
⑤	児童対応・生徒指導	58分
⑥⑦除く勤務時間の合計		828分
⑥	雑談(情報交換等も含む)	73分
⑦	休憩等	10分
総勤務時間		910分
超過勤務時間(総勤務時間から465分と⑦を減じた数値)		435分

教頭の働き方の

**可視化**

- この日の保護者会対応が業務の半分もある
- 会議の前後の打合せで他の業務が中断する

自身の働き方の

**再検討**

- 保護者会対応を減らせないだろうか

他校教頭との

**比較**

- 他校では総会や予算決算会議以外に「会議」がないところもある

校内の

**業務改善**

- 校長と相談して、保護者会へ申し入れ

## SSW、部活動指導員等について

「チーム学校」「多職種連携」といった言葉は美しいが、不安定で賃金も高いとはいえない職を増やすままでいいのか？

- 日本ソーシャルワーク教育学校連盟の現役大学生向け調査（2022年度社会福祉士・精神保健福祉士全国統一模擬試験受験者、5,706人が対象）によると、94%の学生が正規職員への就職希望があり、実際、福祉や医療で、正規職として内定を得ている学生は多い（内定済または就労済の94%の学生が正規職採用）。
- だが、「令和2年度社会福祉士・介護福祉士・精神保健福祉士就労状況調査」によると、**スクールソーシャルワーカーをしている社会福祉士の94%は非正規雇用**である。  
非正規雇用のスクールソーシャルワーカーの**平均年収は300万円以下**（契約職員295万、パートタイム職員241万等）。

学校以外で正規雇用で働ける職場はたくさんあり、かつそこでも専門職は欲しいということなら、**優秀な人材を、文科省・教育委員会は逃している**、ということではないか？

困難を抱える子ども・家庭は増え、あるいは深刻さは増しており、かつ、教員だけに頼っていたのでは限界があるならば、言い換えれば、難易度が高く専門性が必要となる仕事を依頼したいのであれば、**SSWの雇用条件、処遇を改善することが先決**。

学校側から見ても、「SSWさんが次来てくれるのは来週の木曜です」といった勤務形態では、重たい事案ほど、連携協働できない。

将来的には、**義務標準法上、教職員定数として位置づける**ことが必要ではないか。