

東京都におけるチームとしての学校の在り方

検討委員会

報 告 書

平成29年2月

はじめに

- 教員の多忙な状況については、2013 年 O E C D が行った「国際教員指導環境調査」(T A L I S)において、日本の教員の週当たりの勤務時間や、課外活動である部活動について、国際的な平均を大幅に上回る状況が明らかとなっている。
- 学校では、子供たちの学力向上に向けて、熱心な授業改善などの取組のほか、子供たちをめぐる不登校・中途退学対策、いじめへの対応、子供の貧困への対応など、多様・複雑で困難な課題に真摯に向き合っている。
- また、学校現場の抱える課題が増えている中で、学校において運営の中核を担う副校長に様々な業務が集中している実態があり、東京都においては教育管理職選考の受験者が減少し、副校長のなり手が少ないことが深刻な問題となっている。
- 都教育委員会は、こうした状況の解決に向け、全国に先駆けて、学校組織の在り方を見直し、心理や福祉の専門家などの教職員以外の専門家を配置し、学校の教育力の向上を図ってきたところであるが、いまだ十分な成果が見られない状況である。
- 加えて先日、文部科学省から公表された学習指導要領の改訂案では、学習内容や授業時間の増加が示されており、現場の負担増になることが危惧されている。
- 中央教育審議会は、学習指導要領の改訂を見通して昨年 12 月に「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」を答申し、新たな教育への対応と今後の学校組織の在り方について示している。
- また、国民の働き方改革が政府全体として進められており、学校現場においても業務改善をはじめ長時間労働の解消が重要な課題となっている。
- 都教育委員会は、こうした国の動向も踏まえ、昨年 6 月に、学識経験者、区市教育委員会の代表者及び都立高等学校の代表者による「東京都におけるチームとしての学校の在り方検討委員会」（以下「検討委員会」という。）を設置した。
- 検討委員会は、都内公立学校における「教育の質の向上」に向けた校長・副校長を中心とする、多様な人材を活用した学校組織の在り方について、都教育委員会に提言するため、これまで 7 回、会議を開催し、検討を行ってきた。
- この最終報告は、これまでの議論を整理し、都内公立学校における課題と今後のあるべき姿を検討し、都教育委員会として早急に取り組むべき事項と今後の働き方改革に向けた課題をまとめたものである。都教育委員会においては、これらの提言を基に、課題の解決を進めていくことを期待する。

目 次

1	「チームとしての学校」が求められる背景	1
(1)	複雑化・多様化する教育課題	1
(2)	国際的に見ても長時間にわたる教員の労働実態	1
(3)	最近の国の動き	3
2	目指すべき「チーム学校」像	5
(1)	これまでの学校体制	5
(2)	あるべき「チーム学校」像	5
3	東京都における公立学校の現状と課題	7
(1)	公立学校の教員の働き方の状況	7
(2)	都における校務改善のこれまでの取組	16
(3)	学校事務職員の状況	18
(4)	専門人材の導入とその活用状況	19
(5)	地域との連携状況	21
4	「教員の多能化による組織運営」から「多様な人材との協働による組織運営」へ	24
5	チーム学校の実現に向けて早急に取り組むべき方策	26
(1)	学校マネジメントの強化	26
(2)	学校事務の共同実施の推進と学校事務職員の専門性の向上	28
(3)	教員と専門人材の役割分担と連携の在り方	30
(4)	地域との連携による学校教育の充実	32
6	一般教員の働き方改革に向けて	35

1 「チームとしての学校」が求められる背景

(1) 複雑化・多様化する教育課題

- 社会状況の変化は子供・家庭・地域に影響を与え、そうした影響は学校に多様で複雑な問題を惹起させている。
- 経済的に厳しい状況におかれた子供たちの存在は大きな社会問題として注目され、国は全ての子供たちが夢と希望を持って成長していける社会の実現を目指し、平成26年8月に「子どもの貧困対策に関する大綱」を策定した。この中で、学校は貧困の連鎖を断ち切るためのプラットフォームと位置付けられ、子供の貧困対策を展開するとされている。
- 具体的には、学校は、きめ細かな学習指導による学力の保証はもとより、スクールソーシャルワーカーの活用により、福祉関連機関等との連携を図り、家庭への支援をしていくなどの役割が求められている。
- その一方で、子供たちを巡る課題は、不登校・中途退学やいじめ、自殺といった生活指導と関わりがある事象や発達障害などを含めた特別な教育的支援を要する児童・生徒への対応、感染症やアレルギー対策など健康上の問題、外国人児童・生徒への対応など多岐にわたっており、これらの対応が学校に求められている状況にある。
- こうした課題の背景には、子供の心の問題のほか、友人関係、家庭環境など、周囲の状況が複雑に絡み合っているものが多く、個々の子供たちの状況に応じたきめ細かく、かつ、専門性を有する指導が求められていることが多くなっている。
- これまでは学校を中心に教員が主体となって対応してきたが、子供たちを取り巻く様々な課題が多様化・複雑化・困難化する中で、これまでの対応では限界となっており、福祉や保健・医療など他の行政分野との連携が重要となっている。

(2) 国際的に見ても長時間にわたる教員の労働実態

- 2013年に実施されたOECD国際教員指導環境調査（TALIS）では、中学校における日本の教員の週当たりの勤務時間が、参加国平均の38.3時間に対し53.9時間と、諸外国と比べ、極めて長くなっている実態が指摘されている。
- 日本の教員の勤務時間の内訳を見ると、「一般的事務業務」や「課外活動の指導」に使った時間が諸外国に比べて特に長くなっている。これは日本の学校教育の特徴である、教員が主体となって様々な業務を行うことが背景になっていると思われるが、学校が抱える課題が多様化・複雑化・困難化する中で、こうした方式自体が限界にきているとも言われている。

OECD国際教員指導環境調査（TALIS）の概要

○概要

- ・参加国 OECD加盟国等 34 カ国・地域

アルバータ（カナダ）、オーストラリア、フランドル（ベルギー）、ブラジル、ブルガリア、チリ、クロアチア、チェコ、キプロス、デンマーク、イングランド（イギリス）、エストニア、フィンランド、フランス、アイスランド、イスラエル、イタリア、日本、韓国、ラトビア、マレーシア、メキシコ、オランダ、ノルウェー、ポーランド、ポルトガル、ルーマニア、セルビア、シンガポール、スロバキア、スペイン、スウェーデン、アブダビ（アラブ首長国連邦）、アメリカ

○調査結果

- ・「教員が指導（授業）に使ったと回答した時間」は参加国平均週 19.3 時間と同程度（日本は週 17.7 時間）であるが、日本の場合は、「一般的事務業務」など、授業以外の業務に多くの時間を費やしている。

- ・「課外活動（スポーツ・文化活動）の指導に使った時間」が週 7.7 時間と参加国平均の週 2.1 時間を大きく上回っている。

【教員の仕事の時間配分（単位：時間）】

	日 本	参加国平均
仕事時間の合計	53.9	38.3
指導（授業）に使った時間	17.7	19.3
学校内外で個人で行う授業の計画や準備に使った時間	8.7	7.1
学校内での同僚との共同作業や話し合いに使った時間	3.9	2.9
生徒の課題の採点や添削に使った時間	4.6	4.9
生徒に対する教育相談に使った時間	2.7	2.2
学校運営業務への参画に使った時間	3.0	1.6
一般的事務業務に使った時間	5.5	2.9
保護者との連絡や連携に使った時間	1.3	1.6
課外活動の指導に使った時間	7.7	2.1
その他の業務に使った時間	2.9	2.0

- ・質の高い教育を行う上で、教員の不足や特別な支援を要する児童・生徒への指導力を持つ教員の不足、支援職員の不足を校長が指摘する割合が、参加国平均を上回っている。

(3) 最近の国の動き

① 「社会に開かれた教育課程の実現」

- 将来の変化を予測することが困難な時代の中にあって、学校教育は、子供たち一人一人が社会的・職業的に自立し、想定外の事象や未知の事象に対しても主体的に解決していく力を育成していくことが求められている。
- 中央教育審議会では、これからの時代を生き抜く子供たちに必要な資質・能力の育成に向けた学習指導要領の改訂が議論され、平成 28 年 12 月に「幼稚園、小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校の学習指導要領等の改善及び必要な方策等について（答申）」が取りまとめられた。
- この答申では、今後、子供たちが、社会や人生をより豊かなものにすることができるようになることを目指して、より良い学校教育を通じてより良い社会を創るという目標を学校と社会が共有する「社会に開かれた教育課程」が目指すべき理念として提言されている。
- 文部科学省は、本年 2 月、この答申を踏まえ、次期学習指導要領の改訂案を公表し、パブリックコメントを求めているところである。
- 今回の改訂が目指す理念を実現するためには、教育課程全体を通じた取組を通じて、教科横断的な視点から教育活動の改善を行っていくことや、学校全体としての取組を通じて、教科等や学年を越えた組織運営の改善を行っていくことが求められており、各学校が編成する教育課程を核に、どのように教育活動や組織運営などの学校の全体的な在り方を改善していくのが重要な鍵となっている。
- 検討委員会では、「社会に開かれた教育課程」の実現に当たっては、校長には学校の教育目標を全ての構成員に徹底するリーダーシップ等のガバナンス能力が求められると考える。また、副校長には校長の経営方針を実現するための教員同士又は教員と多様な人材とを結び付けるカリキュラム・マネジメントを確実に実行する力が必要であり、各教職員にはそれぞれの専門性を発揮するとともに、学校内外の多様な人材と連携しながら教育活動に取り組んでいくことが求められていると考える。

② 「次世代の学校」づくり

- 中央教育審議会では学習指導要領の改訂の議論と並行して、「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」の議論が行われ、平成 27 年 12 月に答申が出された。
- 答申では、次期学習指導要領が求める「社会に開かれた教育課程」の実現と、複雑化・困難化した課題を解決し、子供と向き合う時間の確保のため、校長のリーダーシップの下、教育活動や資源が一体的にマネジメントされ、教職員や多様な人材が、その専門性を生かして能力を発揮し、子供たちに教育を提供できる体制づくりを求めて

いる。

- また、同じく平成 27 年 12 月には、中央教育審議会から「新しい時代の教育や地方創生の実現に向けた学校と地域の連携・協働の在り方と今後の推進方策について」が答申され、地域の人的・物的資源の活用や社会教育との連携により、「社会に開かれた教育課程」の実現、地域住民による学校支援の活動、学校を核として地域の大人と子供が学び合い、地域コミュニティを活性化させることを提言した。
- これらの中央教育審議会答申の具体化を強力に推進するため、平成 28 年 1 月、文部科学省は「次世代の学校・地域」創生プランを策定し、答申内容の具体化に向けた施策と工程表を示すとともに、学校の組織運営改革や地域からの学校改革と地域創生の両者の推進を目指すこととした。

2 目指すべき「チーム学校」像

(1) これまでの学校体制

- 我が国の学校は、明治期の学制発布以来の民主的かつ平等の名の下に、同じ学校の教職員は、管理職も一般教員も、その経験や力量、職責や職務内容の違いにかかわらず、対等な立場で学校運営に携わるべきだという考えにより運営がなされ、そうした運営を当たり前とする学校独自の慣習、いわゆる「学校文化」が根付いていた。
- また、学校の構成員のほとんどが教員であり、学校的意思決定も教員を中心に行われてきた。
- このことから、都教育委員会では「主任制度に関する検討委員会最終報告（平成14年1月）」において、三つの学校運営上の問題点を指摘した。第一に、意思決定のシステムが十分機能していないこと、第二に、教職員間に「横並び意識」が存在していること、第三に、学校がいわゆる「鍋蓋型組織」になっていることであった。
- このような状況においては、校長の学校経営方針が教員に十分に浸透せず、教員一人一人が熱心に教育活動に取り組んでも、それぞれの力が統一されずに、学校全体の教育力として高まりにくい状況となっていた。
- 国においてもこうした課題に対応するため、平成20年度には学校教育法の改正が行われ、新たな職として「副校長」と「主幹教諭」が設置された。この改正のねらいは、学校の組織対応力を高め、課題解決や校務運営を校長・副校長を中心に、主幹教諭が副校長などを補佐しながら、学校運営を進めていく体制づくりにあった。
- また、子供をめぐる様々な教育課題については、教員の子供に対する熱意と、研修や能力開発により、それぞれが専門以外の知識・技術を身に付けて「多能化」することで解決を図ってきた。
- 本来「教員免許」を持つ専門職であるはずの教員が、教員免許を持たずともできる業務も請け負ってきたが、社会が大きく変化し、子供をめぐる課題が多様化・複雑化・困難化していくことに伴い、教員の「多能化」には限界が生じ、本来の業務である授業や学習活動に費やす時間が十分に確保できない状況となった。
- こうした中で、スクールカウンセラーやスクールソーシャルワーカーなど、様々な専門人材を学校に導入している現状はあるものの、教員との連携等はいまだ十分とは言えない状況がある。

(2) あるべき「チーム学校」像

- 「チーム学校」については、中央教育審議会答申「チームとしての学校の在り方と今後の改善策について」において、次のような提言がなされているが、これは、これまでの教員を中心とした学校組織から、教職員が多様な専門人材と連携・協働しながら対応していく新しい学校観への転換を意味している。

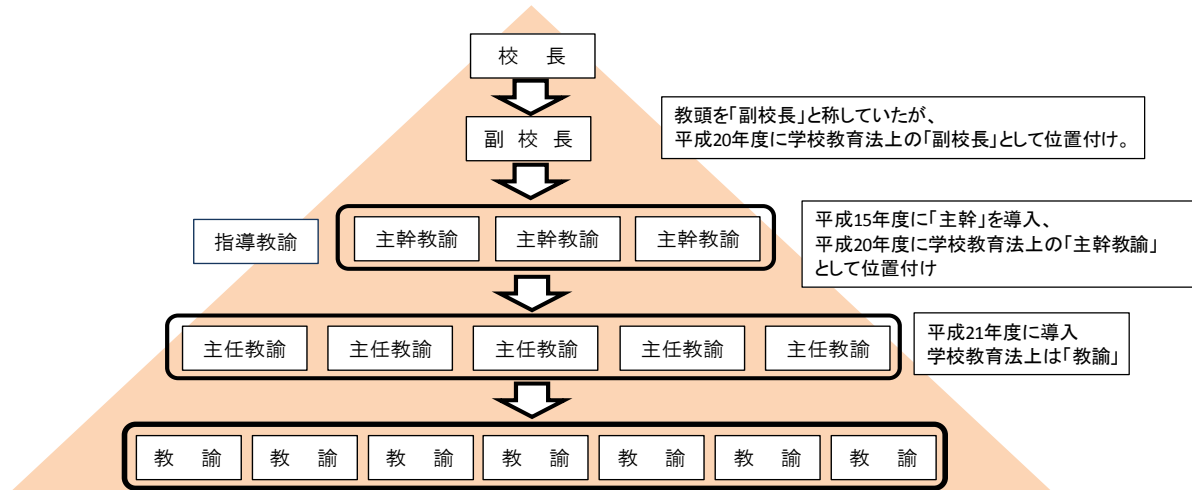
「チームとしての学校」像（中央教育審議会答申「チームとしての学校の在り方と今後の改善策について」）（抜粋）

校長のリーダーシップの下、カリキュラム、日々の教育活動、学校の資源が一体的にマネジメントされ、教職員や学校内の多様な人材が、それぞれの専門性を生かして能力を発揮し、子供たちに必要な資質・能力を確実に身に付けさせることができる学校

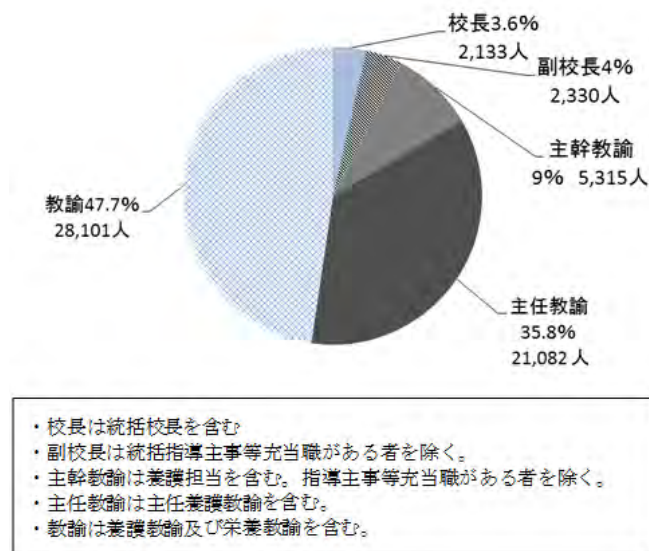
3 東京都における公立学校の現状と課題

(1) 公立学校の教員の働き方の状況

- 日本の教員の労働実態については諸外国に比べ、長時間労働となっていることは先に指摘したが、国・都の調査を基に公立学校の教員の勤務実態や負担と感じている業務等について校種別・職層別に更に現状を分析する。
- なお、都教育委員会では、学校における職層として、国が定める校長、副校長、主幹教諭、指導教諭、教諭に加え、独自の職として「主任教諭」が設置されている。



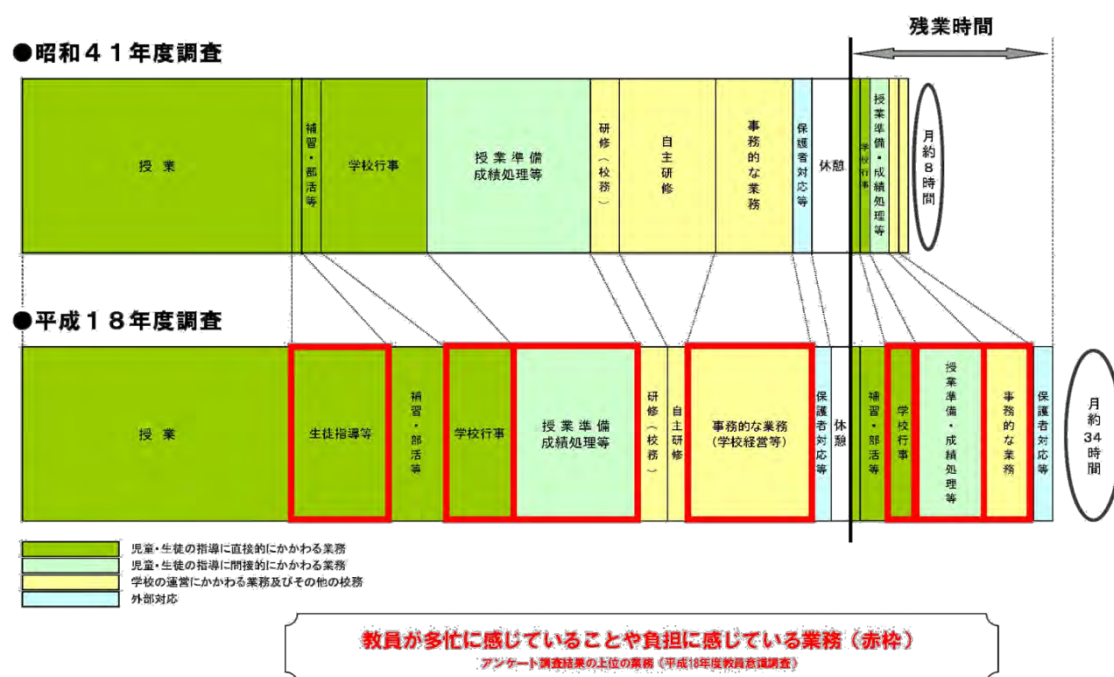
教員の職層別内訳（平成 28 年度）



① 教員の勤務実態

- 文部科学省が実施した教員勤務実態調査（小・中学校）によると、教員の残業時間は、昭和 41 年度は月約 8 時間であったものが、平成 18 年度には月約 34 時間となっており、全国的に教員の勤務時間が大幅に増加していることが分かる。

【図表 1 文部科学省教員勤務実態調査一昭和 41 年度調査との比較】



「教員勤務実態調査」（文部科学省・昭和 41 年 平成 18 年）

- 業務内容を見ると、昭和 41 年度に比べ、平成 18 年度は、残業時間が長くなっているが、授業時間や授業準備・成績処理等の時間は大きく変わっていない。
- 一方、増大している業務は、「事務的な業務」や「生徒指導等」などである。このことから、「事務的な業務」や「生徒指導等」などにより、勤務時間内に授業準備の時間を十分に確保することが難しくなっていると考えられる。
- また、教員が負担感を感じる業務については、文部科学省が平成 27 年度に実施した調査によると、小・中学校の教諭が特に負担を感じている業務は、「国や教育委員会からの調査やアンケートへの対応」、「研修会や教育研究の事前レポートや報告書の作成」、「保護者・地域からの要望・苦情等への対応」となっている。

【図表 2 教諭の半数以上が従事する業務に対する負担感率の状況】



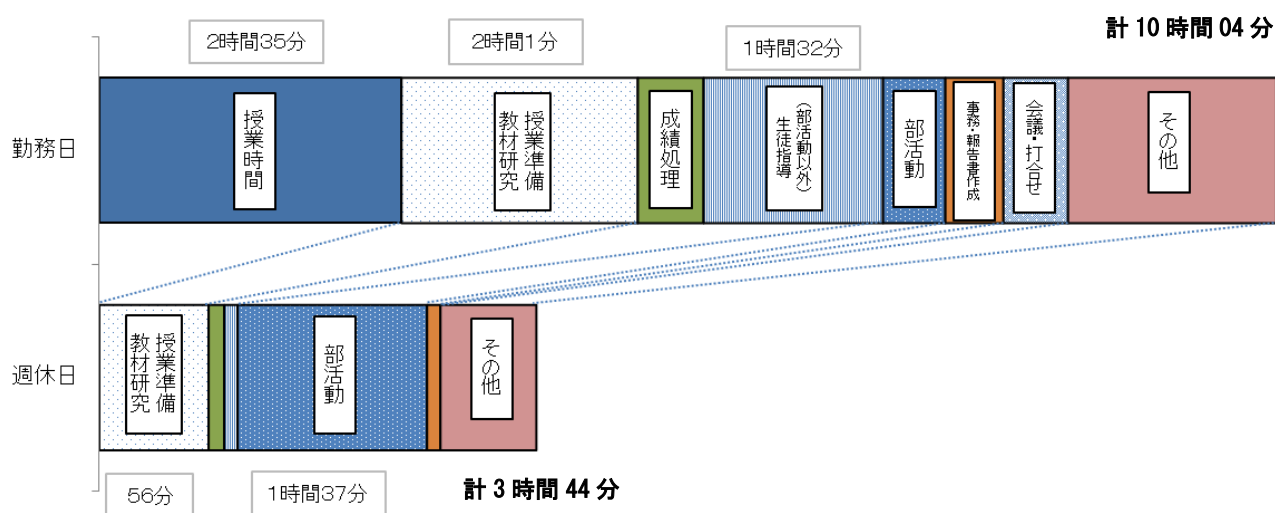
※本調査における「負担感率」 「学校現場における教職員の業務実態の把握調査」(文部科学省・平成26年)

負担感に係る設問に関して、「負担である」あるいは「どちらかと言えば負担である」と回答した数の和の全有効回答数に対する割合

- 校種別の業務の特色は、小学校では、学級担任制であることから担任の授業時数が中学校・高校に比べて多く、給食指導、休み時間における児童との活動、児童の安全管理や生活上の指導といった様々な業務があり、授業以外の業務の割合が高いという特徴がある。また、児童在校中は、前述の業務を担っていることにより校務や授業準備を行う時間の確保は難しい状況にある。
- 中学校・高校では、教科担任制で、教科により授業時数は異なるが、生徒指導や進路指導に関わる業務の負担が大きくなっている。
- 加えて、高校では、学区制の撤廃や新しいタイプの高校の設置など、生徒の多様性に応じた教育を推進し、学校ごとの特色、生徒ごとの個性に応じた教育を実施していることなどから、生徒指導や授業準備に時間を要する傾向がある。例えば、就職希望者が多い学校においては、職業観や就業観を持たせるようなキャリア教育を実践するため、進路指導の推進やキャリアアドバイザーなどの外部人材の活用など個々の生徒に合ったカウンセリングが求められている。
- 都立高校の教員の勤務実態については、都独自の調査結果がある。この調査からも、都立高校の教員は勤務日においては、「授業時間」のほか、「授業準備・教材研究」

や「生徒指導（部活動以外）」に、週休日には「部活動」に長時間費やしている。

【図表 3 都立高等学校における教員の業務分類】

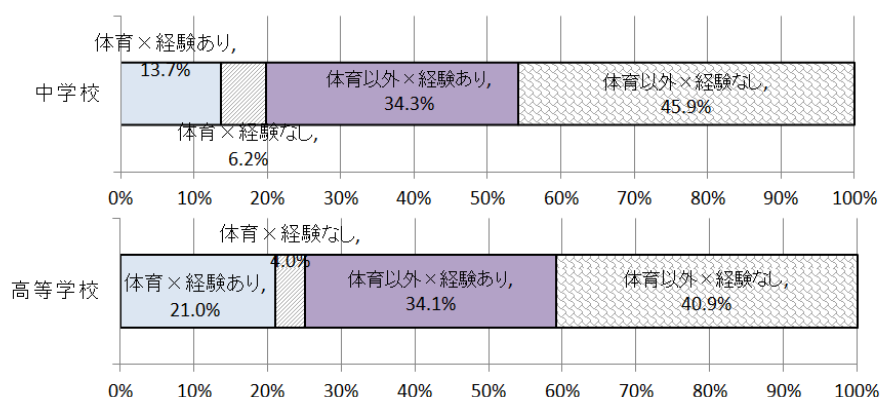


「都立高校業務実態調査」(東京都教育庁・平成 26 年)

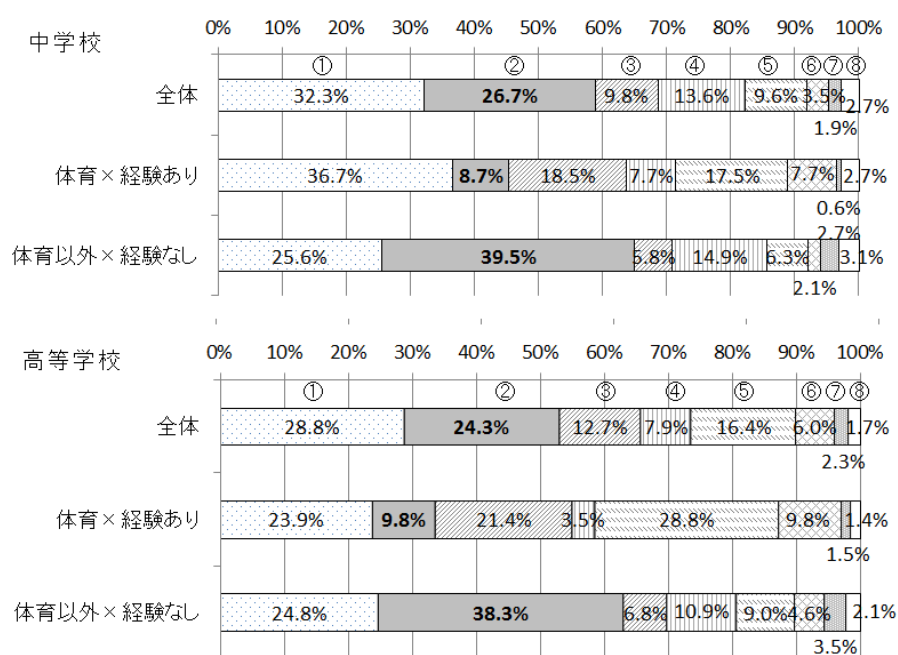
- 最近、中学校・高校の業務実態で特に課題として取り上げられるのが、部活動における教員の負担が重いということである。
- 中学校・高校では、部活動の顧問を担う教員は、放課後や土日の指導、大会参加のための生徒引率など、勤務時間外の対応が日常化している状況にある。
- また、放課後や週休日に指導に従事する多忙感とともに、顧問を担う教員の負担感が言われているが、その要因については、全国調査である公益財団法人日本体育協会の「学校運動部活動指導者の実態に関する調査」がある。
- この調査によると、中学校・高校ともに指導教科が体育以外の教員や当該種目の経験のない教員が部活動の顧問を務めている割合が高く、そういった教員は、競技の専門的指導に不安を抱えている。また、大会等において不慣れな競技の審判の役割を任されることもあり、精神的な負担感が増幅されるという声がある。

【図表 4 部活動指導者の状況】

運動部活動指導者の担当教科及び競技経験の有無



指導において最も問題・課題と感じていること



- ☐ ①校務が忙しくて思うように指導できない
- ☐ ②自分の専門的指導力の不足
- ☐ ③施設・設備等の不足
- ☐ ④自分の研究や自由な時間等の妨げになっている
- ☐ ⑤部員が少ない
- ☐ ⑥予算が不足している
- ☐ ⑦外部指導者を確保することが難しい
- ☐ ⑧外部指導者との連携した指導体制をつくるのが難しい

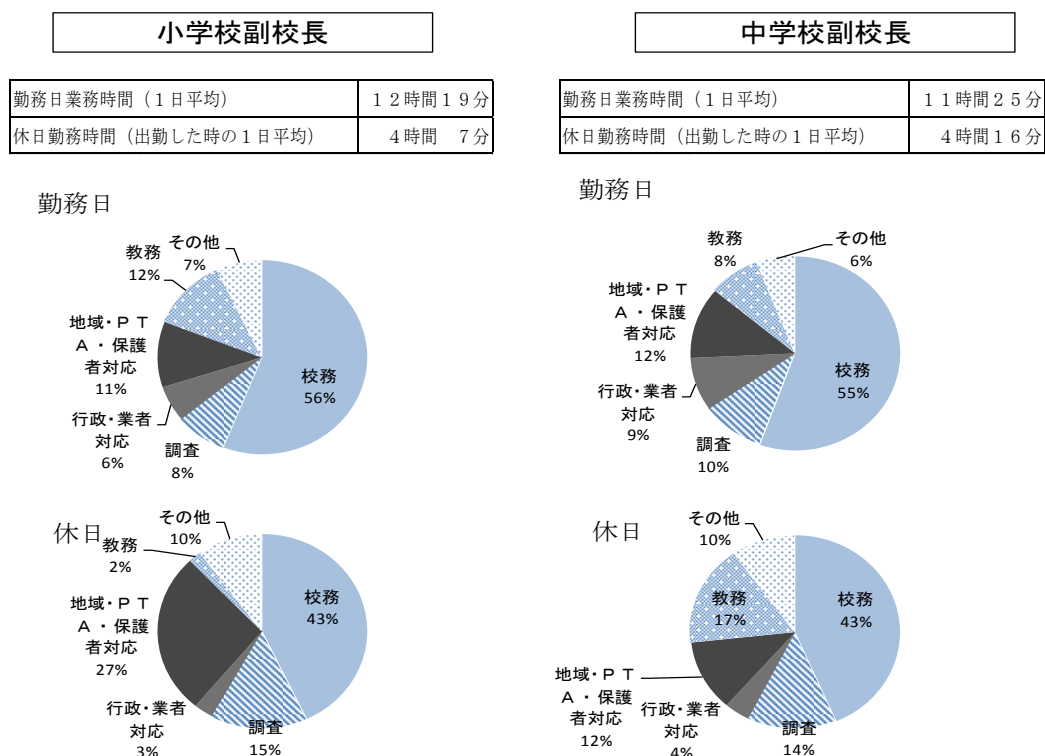
「学校運動部活動指導者の実態に関する調査」（公益社団法人日本体育協会・平成 26 年）

- 現状の教員の業務内容には、教員免許を有し、授業等の教育の専門職である教員が、本来行うべきことと、調査・アンケートへの対応、学校徴収金や給食費の徴収など特に教員免許を有しなくともできることが混在しており、後者の業務が拡大してきていると推測される。こうした業務に加え、部活動指導の負担感が増しており、業務の拡大や複雑化により、教員の多忙感が増していると考えられる。
- 一方で、学校の実情においては、部活動への熱心な指導、保護者の要望への対応、地域行事への参加など授業以外の様々な業務であっても、これらの業務をおろそかにすると、周囲から教育活動に熱心ではないなどと評価されがちであるとの声もある。

② 教育管理職の勤務実態

- 教育管理職の勤務実態については、従前から、学校業務のうち、他の教職員に任せることができない業務を請け負っているいわば「丸抱え」の状況があり、長時間労働の大きな要因となっている。
- 最近の傾向として、災害やいじめ・体罰、学校内外で生じる子供をめぐる事件・事故等について、学校に対応を求められることが多く、責任者として校長・副校長などの管理職に過度に負担が集中している。
- このほか、保護者・PTAや地域との連携のための会議出席など、正規の勤務時間外や週休日に勤務している状況もある。
- 副校長について、平成22年度に東京都教育庁が実施した小・中学校副校長の業務実態調査（以下「東京都平成22年度調査」とする。）では、勤務日については1日当たり12時間程度業務に従事している。また、休日については、小学校では約9割、中学校では約8割の副校長が休日のうち半分以上の日に出勤しており、出勤した場合は4時間程度業務に従事するなど、長時間勤務に服している実態がある。
- また、勤務時間の中で地域・PTA・保護者対応は、勤務日では小学校、中学校とも約1割、休日では、小学校で約3割、中学校で約1割を占めている。

【図表 5 副校長の勤務実態】

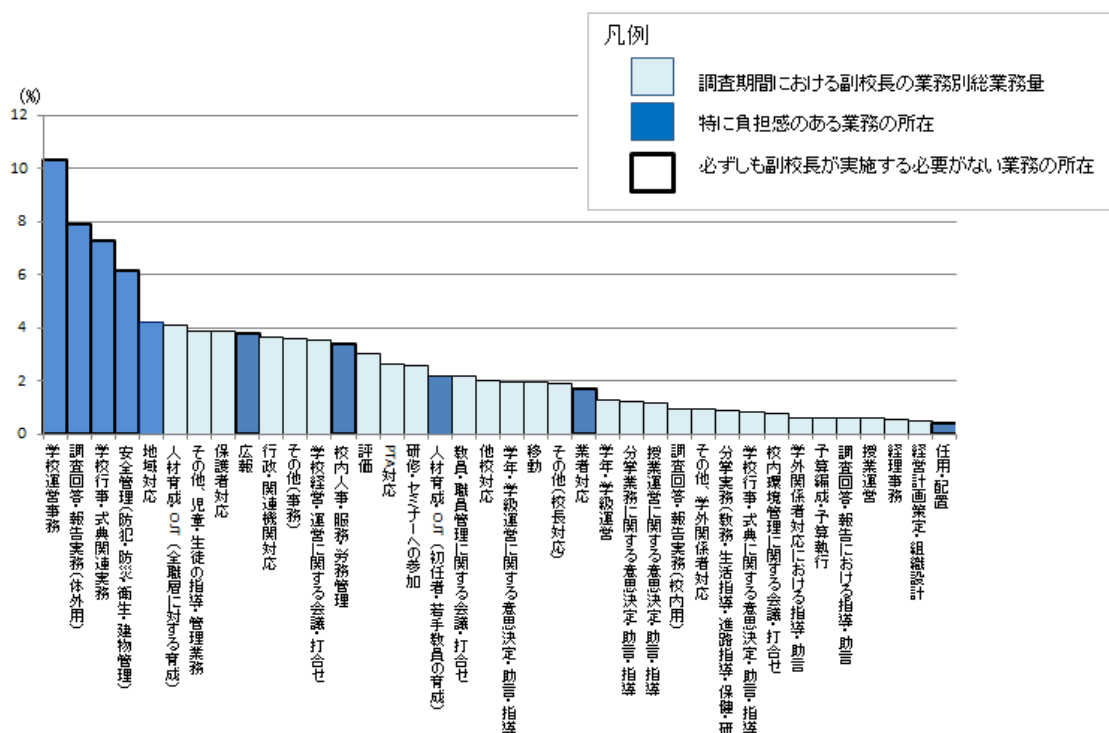


「小中学校の校務改善の方向性について」（東京都教育庁・平成23年）

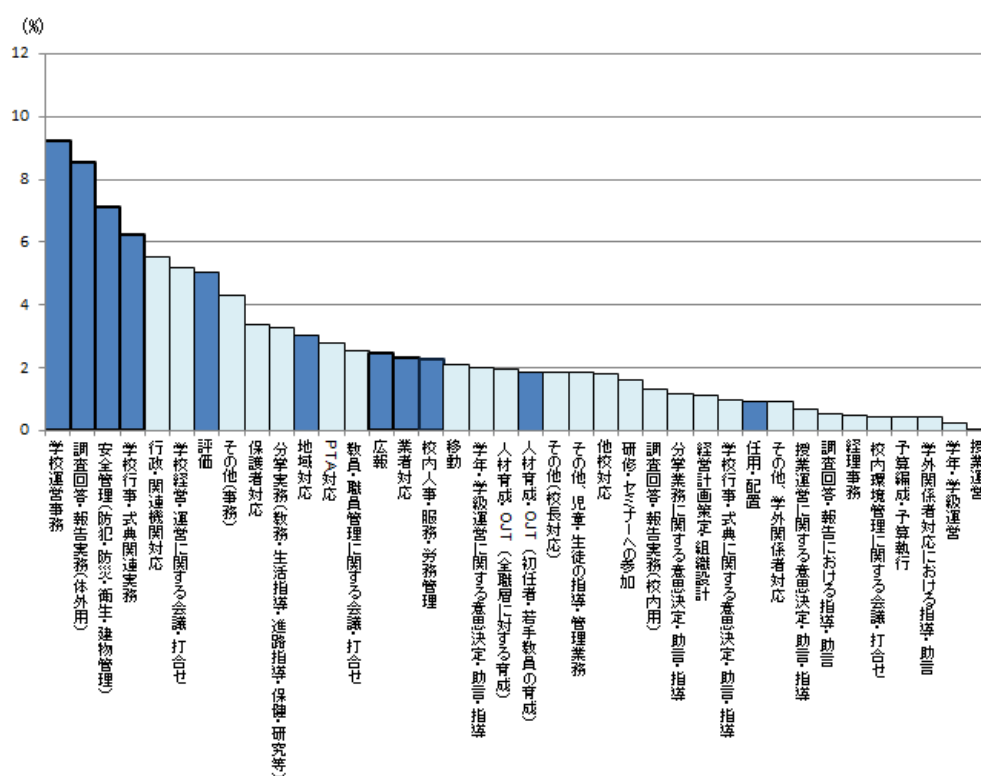
- 副校長が行う業務は多岐にわたるが、東京都平成22年度調査の中で、小・中学校の副校長の業務の約6割～7割が予算・人事・施設管理などの学校運営に係る業務や調査に費やされている。
- これらの業務の中には学校運営の責任者として副校長が担う部分がある一方で、事務作業など、副校長自らが行う必要がないと考えられるものもある。こうした業務により本来多くの時間を掛けるべき教員の指導・育成や教育内容への指導・助言に十分な時間を充てられない状況が見受けられる。
- そうした現状を裏付けるように東京都平成22年度調査において、「学校運営事務」、「調査回答・報告実務」、「学校行事・式典関連実務」、「安全管理」、「広報」、「業者対応」及び「校内人事・サービス・労務管理」については、必ずしも副校長本人が実施する必要がない業務と回答している。

【図表 6 副校長本人が実施する必要がない業務(平成 22 年度東京都教育庁業務実態調査)】

(小学校)



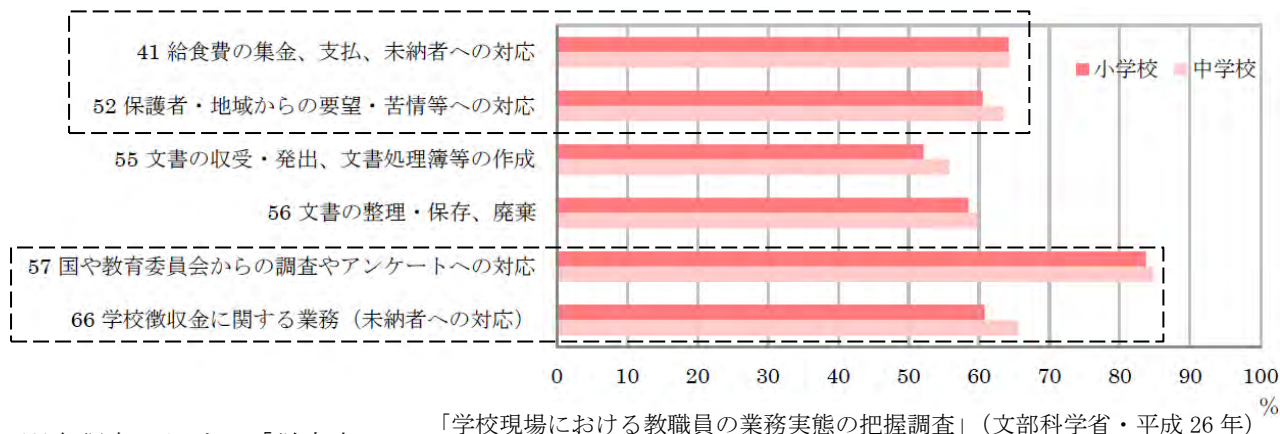
(中学校)



「小中学校の校務改善の方向性について」(東京都教育庁・平成 23 年)

- また、副校長が負担感を感じる業務は、文部科学省が平成 27 年度に実施した調査では、「国や教育委員会からの調査やアンケートへの対応」、「給食費や学校徴収金に関する未納者への対応等の業務」、「保護者・地域からの要望・苦情等への対応」及び「文書管理等に関する業務」が挙げられている。

【図表 7 副校長等の従事率が 50%以上の業務に対する負担感率の状況】



※本調査における「従事率」

従事状況に係る設問に関して、「主担当として従事している」あるいは「一部従事している」と回答した数の和の全有効回答数に対する割合のこと

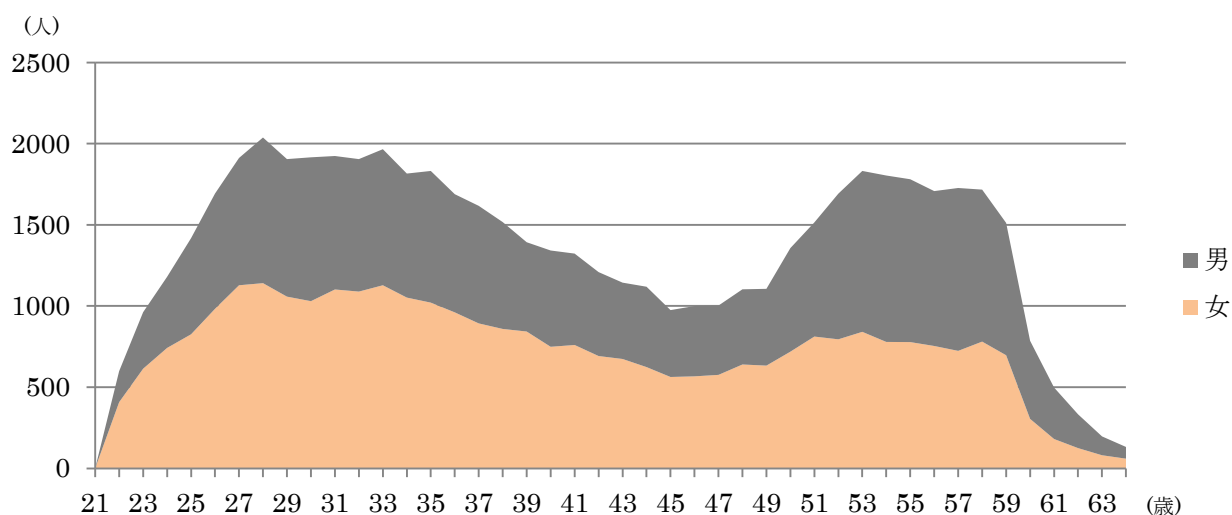
- 校種で見た場合、小学校では、日中に職員室に在席しているのは副校長のみで、電話での各種問合せや来訪者対応などの業務が集中しており、また、事務作業についても職員室に教員が不在であることから、副校長自ら処理することが多い。さらに、小学校においては、新任や若手の教員が多くなっていることから、教員の育成や学級運営、生活指導等のフォローに要する労力が増加していることが考えられる。
- また、中学校では、教員が部活動指導や補習指導など放課後活動に従事しており、放課後であっても時間の確保が難しく、学校運営業務を教員に分担させようにも教員自身も職務に追われている実態がある。
- 高校では、スクールカウンセラーなど、様々な人材が入ってきており、それらの人材との日程調整や対応等の業務が多くなっている。
- 今後多様な人材の活用や地域との関わりの頻度が増え、対応する内容も複雑になることが考えられるから、教育管理職に求められるマネジメント力はますます高度になるとともに、これらを支える体制が必要となっている。

③ 教育管理職の確保状況

- 都教育委員会では教員全体の年齢構成に大きな偏りがあり、特に小学校及び中学校

では 40 歳代の教員が少なく、学校の中ドルリーダー及び今後の管理職候補者が少ない状況にある。

【図表 8 都の教員全体の年齢別男女別人数】（平成 28 年 4 月 1 日現在）



【図表 9 教育管理職を目指さない理由（全教員対象・複数回答）】

1	子供と接する時間が少ない	71%
2	目指す必要がない	65%
3	自分は管理職に向いていない	64%
4	副校長の業務量が多い	48%
5	学校を運営管理する立場に興味がない	41%
6	責任が重い	39%

（東京都教育庁調べ・平成 25 年）

- 管理職を目指さない理由として、「子供と接する時間が少ない」、「副校長の業務量が多い」など、一般教員にとって管理職が十分に魅力あるポストとなっていない状況がある。

（２） 都における校務改善のこれまでの取組

① 学校運営体制の組織化

- 都教育委員会では、校長や副校長・教頭に業務が集中する「鍋蓋型組織」の弊害を打破し、それぞれの職に応じた役割分担により業務を配分して、学校の組織的解決力の向上を図るべく、これまでに様々な取組を行ってきた。

- 具体的には、校長及び副校長・教頭の下に、平成 15 年度から都独自の「主幹」制度を創設した。主幹には、管理職の補佐、学校内の調整、人材育成、教職員の監督など、従来の校務分掌上の主任にはない重要な職責を果たすことを求めている。

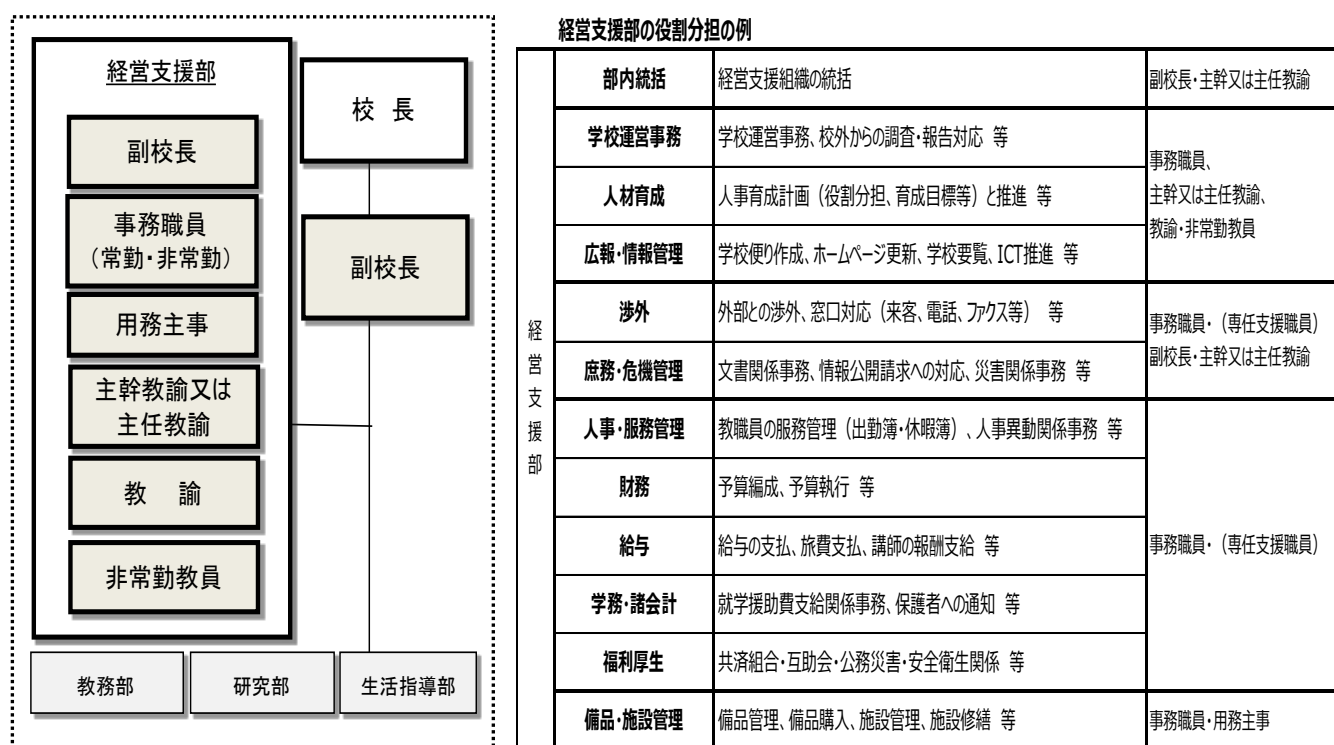
なお、学校教育法の改正により、都教育委員会では平成 20 年度からは「教頭」を「副校長」に、「主幹」を「主幹教諭」に改め、都内全校に配置している。

- また、平成 21 年度には、都教育委員会独自の職として「主任教諭」制度が導入された。主任教諭には、学校運営上の重要な役割、主幹教諭の補佐、同僚や若手教員への助言・支援などの指導的役割を与えられ、学校全体の取組に、主体的・積極的な役割を果たすことを求めている。現在、学校の教員の約 3 分の 1 を占めるに至っている。
- 加えて、平成 28 年 4 月 1 日に施行された改正地方公務員法に基づき「標準的な職」及び「標準職務遂行能力」を規則に定めることとなり、これまでも設置されていた主幹教諭や主任教諭に「求められる能力」を明確に定義し、より一層組織的に活用することとされた。
- これらの取組により、従来の「鍋蓋型」から「ピラミッド型」へ、職層に応じた業務分担ができる組織への変換を図るとともに、ミドルマネジメント層による組織的な業務遂行体制が構築された。

② 小・中学校における経営支援部の設置・促進

- 都教育委員会では、副校長の指示の下、副校長に集中する業務を分担し、また、教務部や生活指導部など各部にまたがる事項について、横断的に調整するため、副校長の直轄組織として「経営支援部」を平成 24 年度から開始し、順次拡大を図っている。

【図表 10 経営支援部の役割分担例】

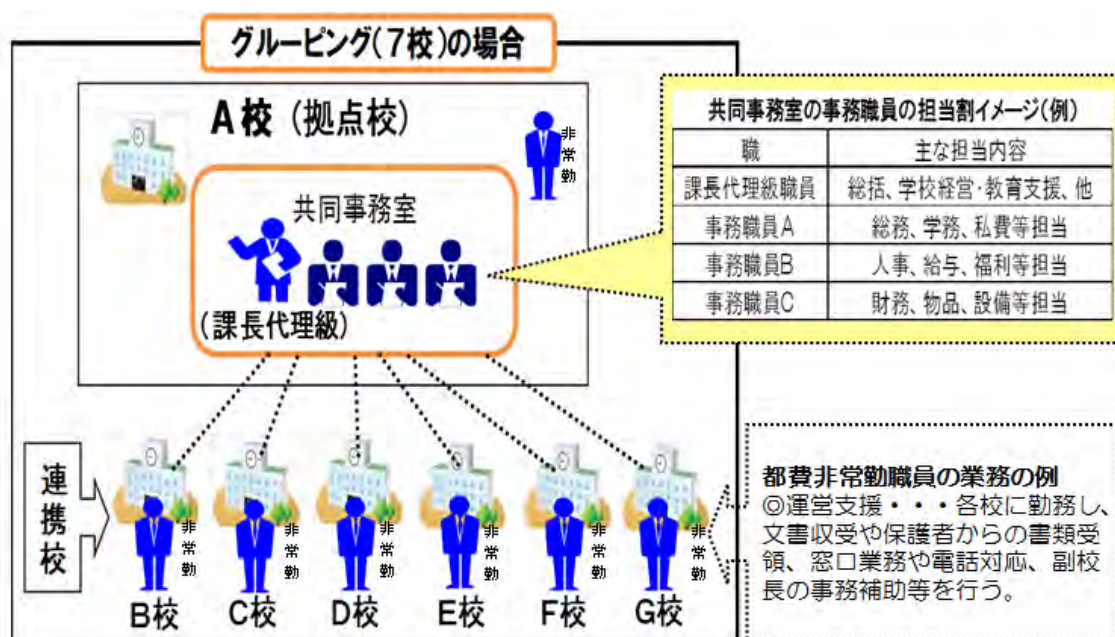


- 「経営支援部」では、副校長のほか、主幹教諭又は主任教諭などの教員に加え、学校事務職員や用務主事などが入ることにより、「学外関係者対応」や「調査・報告」等の業務を、経営支援部を構成する教職員に分担することで副校長の負担軽減を図り、副校長が本来担うべき教員の指導・育成や教育内容への指導・助言に注力できるようになるとともに、学校全体の校務改善を推進してきた。

(3) 学校事務職員の状況

- 都内公立学校では、学校事務職員（都職員）が、原則として、小・中学校では各校1名、都立学校では各校4～5名が配置されている。小・中学校ではこのほかに、区市町村が独自に学校事務職員を配置しているところもある。
- 学校事務職員を含む都の行政職員は、東京都職員として一元的に採用され、採用後も学校・都教育委員会事務局、他の行政部局との間で異動が行われている。このため、学校事務職員としての採用を個別に行っている他の自治体と比較し、都では学校事務としての専門性を養成することが人事制度上難しい状況にある。
- また、小・中学校における学校事務の内容は、都の規定に基づく事務と区市町村の規定に基づく事務の大きく二つの側面があるが、都職員は、区市町村の事務手続等に必ずしも詳しいとは限らない。
- 特に小・中学校の事務職員は、基本的に一人職場のため、事務処理のチェック・協力体制などが行いにくく、業務内容の特殊性からも希望者が少ない状況にある。また、職員の業務習熟という点でも一般の職場に比べて大きな課題がある。
- こうした課題の解消に向け、事務職員等による副校長業務への支援強化、事務の集中処理による正確性の向上と効率化、組織化によるOJT機能の付与などを目的として、都教育委員会では、小・中学校事務の共同実施を進めてきた。
- 現在4区市(試行を含む。)が小・中学校事務の共同実施を行っており、「副校長が従事する業務が学校経営や人材育成にシフトした」、「事務職員の業務について相互チェックが働き、ミスが減少した」、「事務処理のノウハウの共有ができた」などの成果があがっている。

【図表 11 東京都における小・中学校事務の共同実施のイメージ】



- また、都立学校では校長の学校経営を支援する事務室として、経営企画機能を充実・強化するため、平成 18 年度から事務室を「経営企画室」に改めた。「経営企画室」には、校長がリーダーシップを発揮し、より自律的な学校経営が行うことができるように、新たな機能として学校経営事務局機能、サービス窓口機能及び業者や地域との渉外機能を加えた。
- さらに、「経営企画室」の支援を行うため、各学校の経営支援を総合的に行うとともに、庶務事務や経理事務の集中処理を行う「学校経営支援センター」を都内 3 か所に設置している。

(4) 専門人材の導入とその活用状況

- 都内公立学校では、子供をめぐる様々な課題の解決に当たって、多様な専門性を有する人材の活用を図っている。具体的には、スクールカウンセラー、スクールソーシャルワーカーのほか、部活動を支援する外部指導員、小学校の特別支援教室を補佐する専門員、不登校・中途退学の未然防止を図るユースアドバイザー、ユースソーシャルワーカー、英語教育を補助する英語指導助手、特別支援学校における専門人材（看護師、理学療法士、介護職員、心理士等）などである。また、このほかに、児童・生徒の問題行動に対して、教員と地域や保護者、福祉関係者、警察関係者などで構成される学校サポートチームを設置し、いじめ問題への組織的取組も行っている。
- 今後、ますます多様化・複雑化する課題に対応し、これら専門人材がチーム学校の一員として、目的や目標を共有し、それぞれの専門性に基づく役割を担い、学校とし

て一体の取組をしていくことが大事である。

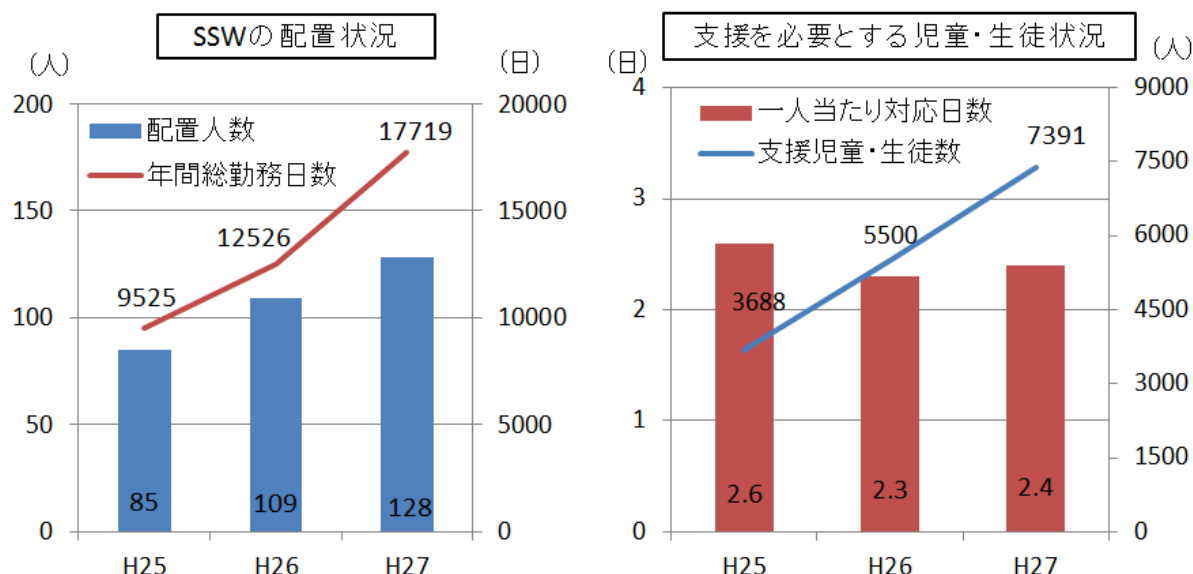
① スクールカウンセラー

- スクールカウンセラーは、児童・生徒や保護者へのカウンセリング活動等に当たり、児童・生徒の問題行動の未然防止や早期発見等に当たる心理の専門家である。都教育委員会では、都内公立学校各校（高校においては各課程）に週1日、年間38回配置している。
- スクールカウンセラーによる相談件数は全体として増加傾向にあり、また、スクールカウンセラーの全員面接（小学5年生、中学1年生、高校1年生を対象）により、いじめの発見に結び付いた学校も多く、学校からは勤務日の増加など充実を求める意見がある。
- スクールカウンセラーが学校内にいることにより、子供の心の問題や家庭の悩みなどを心理の専門家として聞くことができるようになってきたが、心理の専門家と教員による生活指導の境目が曖昧になることにより、子供からの相談がスクールカウンセラー任せになるケースなども心配される。
- 児童・生徒の問題行動等への対応や解決は、学校として行うものであり、教員とスクールカウンセラーが連携して、組織的な対応をすることが求められる。児童・生徒への対応をスクールカウンセラーに任せきりにするのではなく、相互に情報交換を行い、連携し、スクールカウンセラーも学校組織の一員として活用することが重要である。

② スクールソーシャルワーカー

- スクールソーシャルワーカーは、社会福祉の専門知識を活用しながら、児童・生徒の問題を把握し、家庭などの環境への働き掛けや、関係機関等と連携を図りながら支援を行う専門家である。都教育委員会では、各区市町村の要望に基づき、50地区で事業費の補助を行っている。
- スクールソーシャルワーカーについては、年々配置が拡充されているが、配置拡充のペースより支援対象児童・生徒数の増加が上回る状況であり、更なる配置の拡充が求められている。

【図表 12 都内区市町村におけるスクールソーシャルワーカー（SSW）の活用状況】



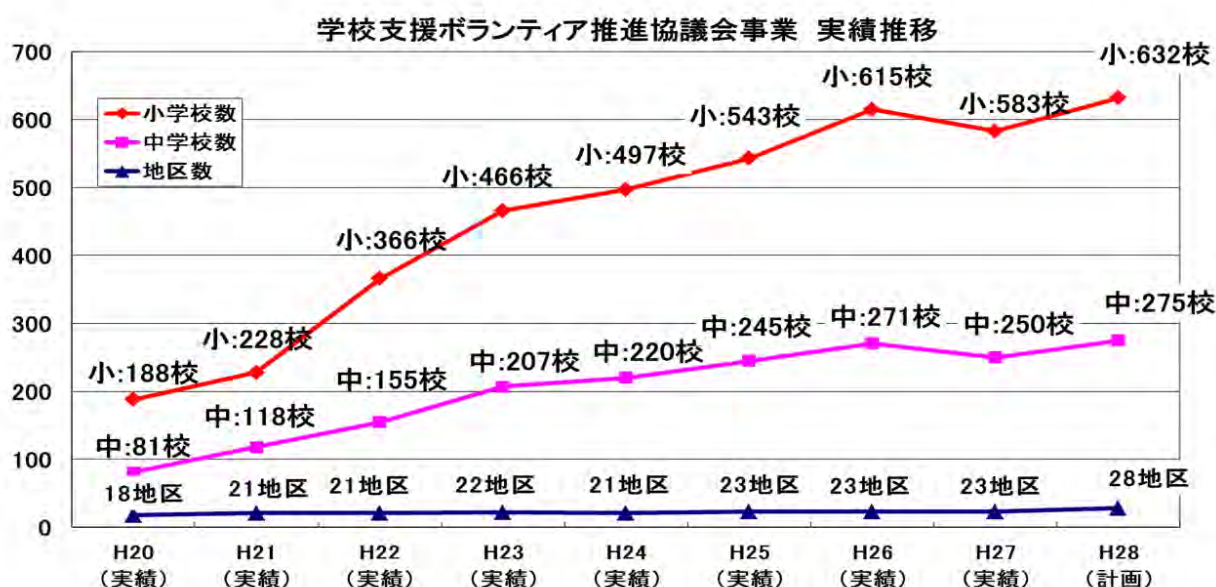
※文部科学省「スクールソーシャルワーカー活用事業」によるスクールソーシャルワーカーに限る。

- スクールソーシャルワーカーの配置が拡充される一方で、その役割や業務内容が学校において十分に理解されていないケースもあり、学校現場における活動の課題となっている。
- スクールソーシャルワーカーがその役割を十分に発揮するためには、教員がその役割を十分に理解し、教員とスクールソーシャルワーカーが連携して、組織的な対応をすることが求められる。

(5) 地域との連携状況

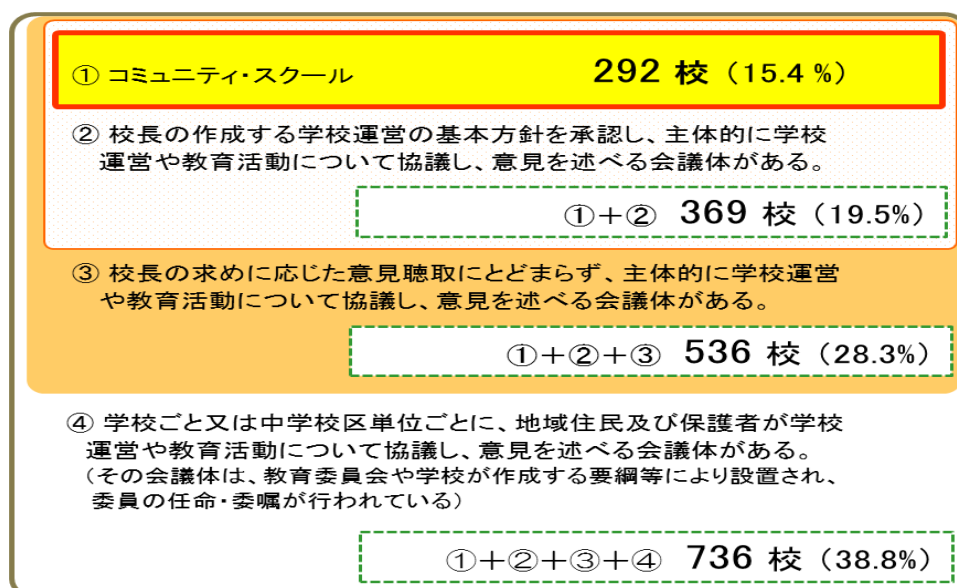
- 都教育委員会では、平成 14 年度から、国に先駆け、地域住民や保護者等がボランティアとして学校教育を支援する仕組み（地域教育サポートネット事業）づくりの取組を始めた。
- さらに、平成 20 年度から、この取組の充実・拡大を図るため、学校支援ボランティア推進協議会の取組を進めてきた。
- 地域住民などの活動事例は、授業や放課後などの学習支援、学校施設の環境整備、登下校時の安全指導、部活動（クラブ活動）支援などで、28 地区で実施されている。

【図表 13 学校支援ボランティア推進協議会事業の推移】



- このほか、子供たちの居場所を確保し、放課後や週末等における様々な体験活動や地域住民との交流活動等を支援するものとして、放課後子供教室が 54 地区で実施されている。
- また、小・中学校におけるコミュニティ・スクールについては、地方教育行政の組織及び運営に関する法律で定められたものとして 292 校、類似の仕組みを構築した学校を合わせると 736 校で取組が行われている。

【図表 14 学校運営に参画する会議体を置く東京都内公立小・中・義務教育学校数（平成 28 年 4 月 1 日現在）】

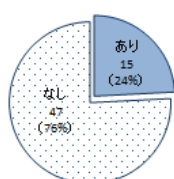


- コミュニティ・スクール等を導入した地域からは、学校と地域との連携が高まり、地域住民や保護者の学校への理解が深まることで地域や保護者からの苦情が減り、教員のストレスが軽減されたとの報告がある。

【図表 15 都内公立小・中学校におけるコミュニティ・スクールについての意向】

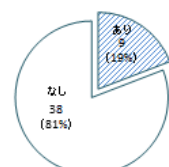
(1) 全区市町村

① 指定状況



② 類似制度の有無

(①で「〇」指定なし」と回答した自治体について)



(2) 指定校がある区市町村

① 導入（指定）した理由（上位5項目）

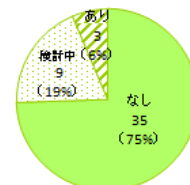
導入理由	自治体数
学校を中心としたコミュニティづくりが有効と考えた	8
学校の経営改善に有効と考えた	7
学校支援活動の活性化に有効と考えた	6
教職員の意識改革に有効と考えた	4
校長（学校）からの要望があった	3
教育課程の改善・充実に有効と考えた	3

② 導入（指定）した効果（上位5項目）

導入効果	自治体数
特色ある学校づくりが進んだ	10
地域と連携した取組が組織的に行えるようになった	8
学校と地域が情報を共有するようになった	7
地域が学校に協力的になった	6
保護者・地域による学校支援活動が活発になった	3

(3) 指定校がない区市町村

① 指定予定の有無



② 導入（指定）のために必要なこと（上位5項目）

導入に必要なこと	自治体数
コミュニティ・スクール予算が確保される（財政支援含む）	25
学校支援の機能の役割の明確化を図る	17
教職員の加配措置がなされる	12
教職員の任用に関する意見申し出について柔軟な運用を可能にする（規定の見直し含む）	10
学校関係者評価の機能の役割の明確化を図る	9

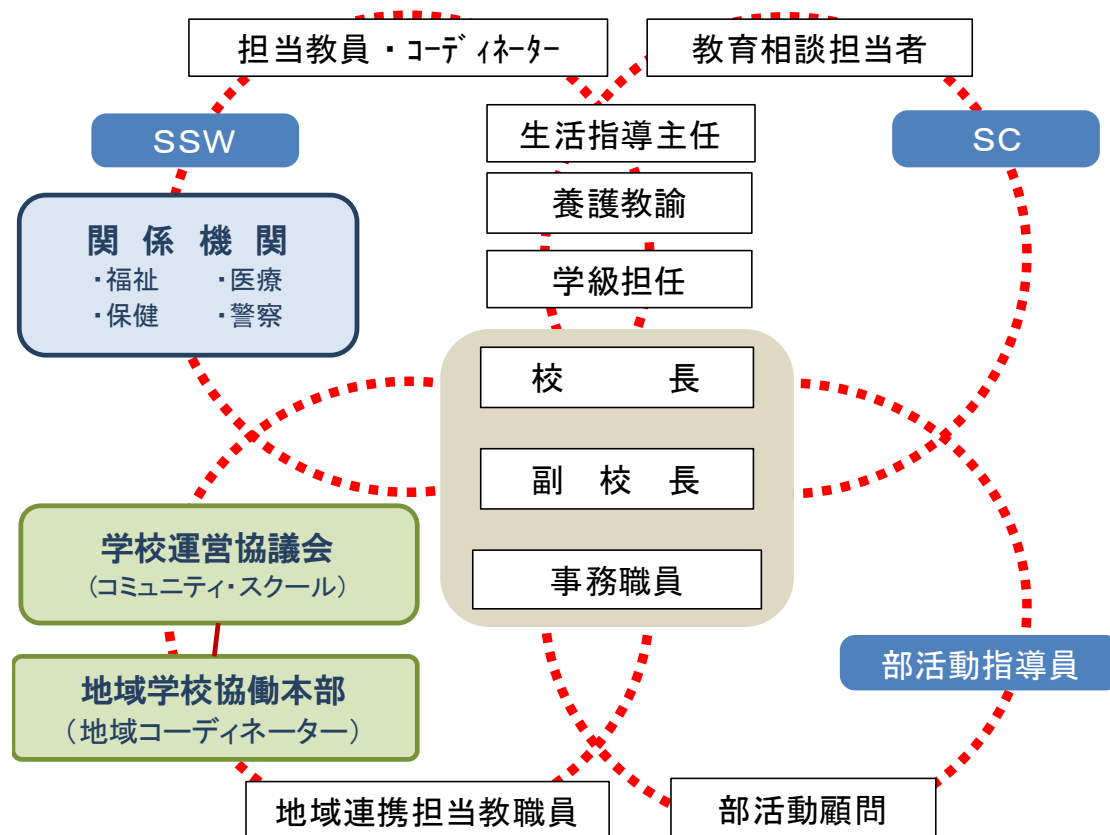
「都内公立小・中学校におけるコミュニティ・スクールについての意向調査」（東京都教育庁・平成 27 年）

- その一方で、小・中学校におけるコミュニティ・スクールの導入に当たって、地域の実情も様々であることから、一律的な取組では導入が円滑に進まない状況がある。
- 要因として、コミュニティ・スクールの制度ができる以前から既に地域との連携が十分に進んでいたという意見や、コミュニティ・スクールの実施に伴う学校側の負担の増加への懸念などがあるが、学校と地域との信頼関係が構築されることにより、こうした負担が軽減されるという実例もある。
- 学校と地域との協働・連携に当たっては、学校側では校長・副校長が中心となる場合が多く、教職員全般への広がりや欠けケースが見られる一方、地域側も組織の取りまとめができるコーディネーターの確保が難しいといった状況がある。
- 教員と地域の関係者がそれぞれの専門性を生かし連携・協働し、校長・副校長を中心に一体となって学校運営ができる体制づくりが求められている。

4 「教員の多能化による組織運営」から「多様な人材との協働による組織運営」へ

- 検討委員会では、中央教育審議会で示されたチーム学校の考えなども参考にしつつ、都内公立学校の実態に即し、東京都における「チームとしての学校の在り方」を検討してきた。ここでは、これからの学校組織の在り方について提言する。
- チーム学校の実現に当たっては、学校の組織文化の転換が不可欠である。
- これまでの教員が研修や能力開発により多能化することによる対応では限界があり、本来、教員免許を持つ専門職である教員に求められる学習指導などの専門性を十分に生かすとともに、それぞれの課題に応じた専門人材を活用し、専門人材と教職員とが連携・協働していく新しい学校観への転換を図っていくことが必要である。
- こうした「協働」による学校経営を当然のものとしていくことが、これからの学校組織の基本的な在り方である。このような学校組織では、教員と専門人材が学校の一員として、目的や取組の方向性を共有していくことが大事である。
- また、学校運営に当たる校長・副校長のリーダーシップも当然変わってくる。これまで、自らも教員である校長・副校長が教員主体の組織のマネジメントを行ってきたが、これからは、雇用形態も様々な教員以外の専門人材を教員の力と結び付け、学校としての教育力を向上させていくマネジメント力が求められる。
- 加えて、地域との連携強化により地域の人たちの協力を得て、教育活動の充実を図ることも重要である。特に地域の人たちは、雇用契約に基づき構成されている専門人材とは異なり、ボランティアによるところが大きい。こうした地域人材と協働する場合にも学校のマネジメント力が求められる。
- このようにチーム学校では、ボランティアで参画している人も含めて専門性や経験が一様でない職員等を束ねて成果を出していくこととなる。
- チーム学校では、これまでの組織の典型である「ツリー型」組織のみではなく、課題ごとにチームを編成し、それぞれ構成員が異なる「フラット型」や「リゾーム型（中心を持たず異質な線が交錯し合い、多様な流れが方向を変えて延びていく網状組織）」の組織の組立ても考えられる。
- チーム学校において、こうした組織運営を実現していくためには、校長・副校長やミドルリーダーである主幹教諭に対して、これからの学校運営に求められる新たなマネジメント力を身に付けさせていかなければならない。今後、昇任選考や研修内容等も新しい時代にふさわしい力を育成していくものに転換していく必要がある。

【図表 16 検討委員会におけるチームとしての学校のイメージ】



5 チーム学校の実現に向けて早急に取り組むべき方策

- チーム学校の実現に向け、検討委員会では、「多様な人材との協働による組織運営」への転換を提言した。この実現に向け、早急に取り組むべき施策の方向性について、以下のとおり提言する。

(1) 学校マネジメントの強化

- チーム学校の実現にまず必要とされるのは、校長、副校長及び教員のこれまでの業務の見直し及び業務の明確化を行っていくことである。特に副校長は、学校内外の複雑な調整業務を中心的に担うとともに、各種調査依頼への対応等校内のどこにも属さない業務を担っている現状を大きく改善していくことがチーム学校を実現していく上で最重要課題と考える。

① 校長のリーダーシップの質の変化

- 校長には、多様な専門性を持った職員を有機的に結び付け、共通の目標に向かって学校全体を動かしていく能力や、学校内に協働の文化を作り出すことができる能力などガバナンスの発揮が求められる。
- 校長には、これまでとは異なることを意識し、学校のビジョン、求められる児童・生徒像を学校を構成する全ての人に明確に示し、それぞれの専門性を生かしながら、相互に協力し、自らが示すビジョンに向けて学校運営を推し進めるリーダーシップが求められる。

② 副校長の業務の見直しとマネジメント力を発揮できる環境づくり

- 協働による学校組織においては、教員や多様な人材のそれぞれの役割と責任を明確にし、全員が目標を共有し、同じ方向に向かって教育活動を進めているか、互いに協力的な関係が築けているかなどの目標の達成状況等、評価・改善を図るマネジメントを適切に行うことが必要である。
- 副校長は校長の示す経営方針を具体化させる要の職であり、現状のような「仕事の丸抱え」の多忙な業務状況を改善し、協働のためのマネジメント力を発揮するとともに、教員の指導・育成や教育課程の管理などに注力できるようにしていかなければならない。
- チーム学校を実現し、次世代の学校を創りあげるという観点からは、教育面をつかさどる副校長とは別に、学校運営や経営等の校務をつかさどる副校長ないし行政系管理職などの異なる資質や役割を持つ責任者とを配置するなど、学校組織運営の適切な分担を行うことが必要である。
- しかしながら、現状の教育管理職のなり手不足が深刻な状況の中では、それに要す

る人材の確保は大変難しい状況にある。

【図表 17 副校長の役割分担（例）】

※ 副校長が抱える業務のうち、事務職員等に分担できると考えられる業務の例(太字・ゴシック)

※ 網掛け箇所は、「必ずしも副校長が実施する必要がない業務」（東京都平成 22 年度調査）の所在

大分類	小分類	業務名	業務詳細
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、諸規定の制定など
		学校運営事務	起案文書、文書管理、配布文書確認、文書保管など
	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）など
		経理事務	現金管理、預金管理、収支書類の管理、決算処理など
	教員・職員管理	校内人事・服務・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、服務指導、勤務時間の割り振りなど
		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、嘱託再雇用など
		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）など
		人材育成・OJT（初任者・若手教職員の育成）	初任者・若手教職員への研修・指導
		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）など
	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、防犯対策など
	学校行事・式典関連業務	学校行事・式典関連業務	学校行事・式典の準備作業・実施（入学式、卒業式、始業式、終業式、全校集会、運動会、音楽会、学芸会、展覧会、文化祭、修学旅行、遠足、授業参観など）
	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、学校案内作成など
	その他	その他（校長対応）	校長からの依頼の対応
		その他（事務）	学校経営業務のうち、上記のいずれにも当てはまらない事務作業（購買・備品管理、車両管理、郵便事務、印刷事務など）
学校関係者対応	学外関係者対応	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、未納者対応など
		P T A 対応	P T A や P T A 関係者からの問い合わせ対応、P T A 月例会議への参加・関係資料作成、P T A 総会対応など
		地域対応	地域会合、地域安全活動、地域行事参加、施設貸出、苦情処理など
		行政・関係機関対応	行政視察・調整対応、都教委・地教委からの問い合わせ対応、副校長会への参加など
		他校対応	近隣校からの問い合わせ対応、地域学校組織対応など
		業者対応	工事関係対応、給食業者対応、警備会社対応など
調査・報告	調査・報告	調査回答・報告実務（校内用）	校内用の各種調査への回答、報告書作成業務
		調査回答・報告実務（対外用）	対外用の各種調査への回答、報告書作成業務（教育委員会から依頼された調査への回答など）
児童・生徒の指導、管理	分掌業務	分掌実務	本来的に「各種主任・分掌担当者」が実施する業務
		分掌実務に関する意思決定・助言・指導	分掌実務に係る意思決定、教職員からの相談対応、指導、助言
	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
		学年・学級運営に関する意思決定・助言・指導	学年・学級運営に係る意思決定、教職員からの相談対応、指導、助言
	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
		授業運営に関する意思決定・助言・指導	授業運営に係る意思決定、教職員からの相談対応、指導、助言
	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、上記の業務のいずれにも該当しない業務
新規	教員・職員管理	外部人材管理	外部人材の勤怠管理、報酬・報償費管理、任用管理
	学外関係者対応	地域対応	地域連携活動の支援、学校運営協議会（コミュニティ・スクール）の運営

○ チーム学校を適切に運営し、質の高い教育を実現していくには、副校長が教育管理

職として取り組まなければならない業務を明確にした上で、分担できる作業や業務などを切り分ける必要がある。特に副校長の負担感が重い小・中学校における副校長の校務を支援する人材を新たに配置し、分担可能な業務を担わせることで、副校長がその専門性に相応しい業務に注力できる環境を早急に整備していくことが必要である。

- また、小・中学校において、「経営支援部」を設置した学校では、「校務が改善された」、「副校長の業務が軽減された」などの評価があがっている。こうした取組を更に進めるための支援も必要である。
- それぞれの学校の状況に応じて、副校長の業務を直接的に支援する人材の配置と、「経営支援部」の設置など組織的に課題解決を図る取組などを適切に組み合わせ、学校マネジメントの強化を図っていくべきである。
- 高等学校においても、一人一人の生徒の進路に応じた多様な可能性を伸ばすため、多様な価値観を有する地域人材がより深く学校教育に携わることが求められる。また、特別支援学校においても、一人一人の障害に応じた支援を行うため、多くの医療や福祉の専門人材との協働が必要となっている。
- 都立学校において、地域人材や専門人材といった非常勤職員やボランティアの確保や調整といった業務が副校長の負担となっており、小・中学校同様に、学校マネジメントを支える仕組みについて検討すべきである。
- こうした体制を整えていくことで、副校長が要となってマネジメント力を発揮し、教員のみならず、専門人材の能力を引き出し、それらを組み合わせ、効果的で質の高い学校教育を展開することが可能になるとともに、学校組織の中に協働の組織文化を根付かせていくことにつながる。
- また、こうした学校マネジメントの強化策は、副校長の職としての魅力向上にもつながるものであり、副校長の処遇改善などの方策とも併せて、副校長のなり手不足解消に向けた総合的な取組を都教育委員会として進めていくべきである。

(2) 学校事務の共同実施の推進と学校事務職員の専門性の向上

- 学校事務職員は、学校運営事務を担う職員であり、学校の組織的な課題解決や効果的な運営のために、学校経営を支える重要な役割を担う。
- 現状の小・中学校の学校事務の抱える課題を解決するためには、学校事務を組織化し、併せて職員の職務遂行能力を向上させていくことが必要である。このためには、複数の学校で共同して事務室を設ける学校事務の共同実施が有効である。共同事務室では、複数の職員で事務室を構成することができ、組織化による人材育成や、集中処理による正確性の向上と効率化が可能となる。
- 一方、共同事務室の設置により、各学校で処理した方が効率的な事務や区市町村の

独自事務が各学校の事務室の仕事として残ることになる。このため、各学校では、区市町村の事務処理や地域事情に詳しい人を配置することが必要となる。

【図表 18 学校事務職員の標準的職務の例（共同実施導入地区）】

区分	職務の分類	具体的な職務例	職務内容	共同事務室	学校事務室
総務	文書に関すること	文書の收受・発送、法規及び諸規定の整理保管など	送達文書（交換便・郵便・宅配郵便）の收受、配布、回覧、ファイリング、処理済み文書の整理、保管、保存、廃棄、情報公開請求。郵券管理		○
	調査統計に関すること	学校基本調査、保護者負担金調査など	学校基本調査、職員休暇取得等調査等 保護者が負担する教育費調査、図書室整備状況調査、電気・ガス環境調査・ごみ排出量調査	○	
	証明に関すること	職員及び生徒の諸証明の発行など	教職員に関する身分証明書、給与証明書等 卒業証明書、在学証明書、教科書給与証明書等	○	○
	渉外に関すること	官公庁、PTA、地域各種団体との連絡調整など	職員会議、職員朝会などの学校運営にかかわる諸会議、総合窓口（来客・電話・FAX対応）及び来客接遇、各校の行事計画に基づく分掌、学校施設貸出手続き		○
	情報管理に関すること	個人情報管理、学校情報管理（広報関係）など	外部評価、アンケート、クレーム情報管理、地域情報提供、兄弟姉妹関係、緊急連絡先、通学方法		○
	危機管理に関すること	災害・不審者情報伝達、緊急通報体制整備など	災害・不審者情報収集伝達、事件・事故発生時対応マニュアル及び危機対応チェックリストの作成		○
人事	人事事務に関すること	教職員履歴の整理・保管、採用・退職・転出入関係事務など	職員証、嘱託員証の発行、職員の永年勤続表彰、叙勲、職員の履歴記載事項報告、履歴書の整理・保管・廃棄、新規採用職員、臨時の任用教員及び講師採用関係事務	○	○
	服務に関すること	出勤簿管理、関連諸帳簿の整理・保管など	出勤簿及び休暇・職免処理簿の管理（年休簿、週休日の振替等）		○
	外部人材に関すること	支援人材、外部指導員との連絡調整、諸報告など	外部指導員、教育支援ボランティア、教育ボランティア情報管理、講師・臨時の任用教員への要請・連絡確認		○
給与	給与に関すること	給与の支払、所得税等の徴収事務、諸手当の認定事務など	給与・諸手当の支給、減額、返納、初任給・昇給・昇格・欠勤・休暇等にかかわる手続、諸手当の認定・報告（扶養手当、住居手当、児童手当、特例給付）、諸手当の実績報告（特殊勤務手当、時間外勤務手当等）、税務処理（年末調整、住民税特別徴収等）、給与関係調査（国庫負担金等）	○	○
	旅費に関すること	旅費の執行計画請求、支払いなど	旅費・費用弁償の執行計画・管理・執行状況等調査 旅費・費用弁償の請求・受領・支給	○	○
	報酬に関すること	講師・嘱託員の報酬支給など	講師・嘱託員の報酬支給、減額、返納、実績報告、税務処理（年末調整、住民税特別徴収等）	○	○
財務	予算・決算に関すること	区市町村費の校内予算編成、予算執行、決算など	学校予算の執行計画・決算、予算の執行状況の管理、予算の増額申請に関すること		○
	物品に関すること	備品の取得・維持・管理・点検、その他物品関係事務など	備品管理（供用、廃棄、返納）、備品台帳に関すること、常備消耗品の出納管理、備品の維持管理に関すること（修繕等）		○
	施設・設備に関すること	施設設備の維持・安全管理、学校施設開放事務など	増改築・耐震・大規模改修工事、環境整備計画、学校施設設備の維持管理、校庭、体育館、教室等学校施設の貸し出し		○
	学校徴収金に関すること	私費会計（給食費、副教材費等）の口座管理、支払、督促支援など	副教材・修学旅行・移動教室・校外学習・給食費に関する下記業務①口座（通帳）管理②例月の徴収状況把握・督促③徴収④業者・学校給食課への支払⑤帳簿処理		○
	諸会計管理に関すること	各種助成金、補助金、団体会計、募金、郵券管理など	各種補助金の口座管理及び会計処理、災害募金、共同募金等		○
学務	就学援助費に関すること	就学援助費支給関係事務、保護者への通知など			○
	在籍管理に関すること		月末児童生徒数届・在籍児童生徒数及び転出入児童生徒台帳管理・転出入関係書類作成		○
福利厚生	福利厚生に関すること	共済組合・互助会・公務災害・安全衛生関係など	退職手当、公務災害、通勤災害、労働災害、公立学校共済組合・人材支援事業団・教職員互助会・教職員福利厚生会に関すること、産育代替教員・講師・嘱託員の社会保険に関すること	○	○
			区市町村職員の給与・福利厚生・研修等に関すること		○
その他	校務改善支援組織に関すること		校務改善支援を通して学校経営に参画		○
	教育実習支援に関すること		教育実習生受入れ、報告、連絡調整		○
	行事活動支援に関すること		校外行事・芸術鑑賞行事の情報管理、関係諸機関との連絡		○
	研究事業支援に関すること		研究報告書編纂、研究発表会企画・実施		○
	情報発信に関すること		学校便りの発信、ホームページの作成・更新、各種印刷物の印刷及び製本		○
	安全管理に関すること		危機箇所情報管理、通学路、スクールゾーン点検、校内施設設備安全点検		○
	各種職員に関すること		介助員、外国語指導助手、スクールカウンセラー、スクールソーシャルワーカー、日本語指導助手、部活動外部指導員、補助教員、学校司書、英語活動支援員、特別支援教育支援員、教育ボランティア、スクールガードリーダー		○
	学校評価に関すること		学校評価企画、データ結果集計、結果分析		○
	地域との連携に関すること	学校運営協議会に関すること	学校運営協議会に係る諸会議及び委員への連絡・調整		○

- 今後、学校事務の共同実施を推進するためには、区市町村ごとに会計事務や契約事務などの手続やシステム等が大きく異なることから、個々の課題の把握及び課題の解消に向けて、都教育委員会としてどのような支援が必要なのか、調査、検討していく必要がある。
- また、都立学校を含めた学校事務職員については、学校経営の専門性を高めるなど、資質の向上を目指す育成プログラムの構築や、キャリアプランを示すことにより、専門職としての意識を持たせ、資質・能力を高めていくことが有効である。学校事務職員が学校経営を事務の面から支える唯一の職であることから、長期的視点に立った人材育成や人事制度について検討することも必要である。

(3) 教員と専門人材の役割分担と連携の在り方

① 教員の専門性を発揮できる環境づくり

- チーム学校においては、教員が授業等、本来教員としての専門性を発揮できる環境を作り出すことも非常に重要である。
- そのためには、本来教員が担うべき業務と教員が直接担わない又は関与の程度が低い業務について明確にしていくべきである。その上で、教員が授業等に集中できるよう、学校事務職員や専門人材との協働体制を作り上げていかなければならない。
- チーム学校は、その構成員が各々の専門性を生かして、一人一人の子供たちにアプローチを行い、その成長を支える体制である。
- この体制が効果的に機能するためには、教育管理職のマネジメント力が重要であることはもとより、教員とそのほかの専門人材とが相互にその役割を理解し、連携・協働する体制を作り上げる必要がある。
- そのためには、教員と専門人材とが、一人一人の子供に対して共に支え合うという意識を持ちながら、子供の状況を理解し、共有することが大事である。
- 都教育委員会は、様々な課題に応じて教員と専門人材が連携・協働できるよう、教員のコーディネート力の育成や連携・協働するための取組事例の紹介など、学校に対する具体的な支援策を検討すべきである。

② チーム学校の構成員としての専門人材の在り方

- 教育課題の複雑化・多様化が進む中で、スクールカウンセラーやスクールソーシャルワーカーのニーズは増え続けており、今後、量的な拡大を図るとともに、質的な強化も図っていくことが必要である。
- 都教育委員会は、これまでもスクールカウンセラーやスクールソーシャルワーカーの質の確保のため、説明会や連絡会などを通じて、具体的な事例の紹介や専門的見地からの助言などを行っているが、今後ともこうした取組を一層進めていくべきである。

- 個別の児童・生徒への対応に、専門家と教員が連携・協働することは重要であるが、日常的な教員への助言や家庭との関係構築など、学校においてスクールカウンセラーやスクールソーシャルワーカーが担うべき業務を明確にしていくことが必要である。
- スクールカウンセラーやスクールソーシャルワーカーの雇用形態は、非常勤職員が大半を占める状況となっているが、国の法整備の状況等を踏まえて、将来的にはこれらの雇用形態、配置方法等も検討すべきである。
- また、部活動指導に係る多忙感・負担感について、特に中学校における部活動指導に係る時間的、心理的負担は大きくなっており、外部指導員などの活用を推進し、教員の負担を軽減すべきである。
- 具体的には、教員以外の競技の専門家の活用のほか、NPOやスポーツ指導を専門とする会社もあり、そうした団体への委託などが考えられる。

【図表 19 杉並区部活動活性化事業（すぎなみ教育報 No. 221 より）】

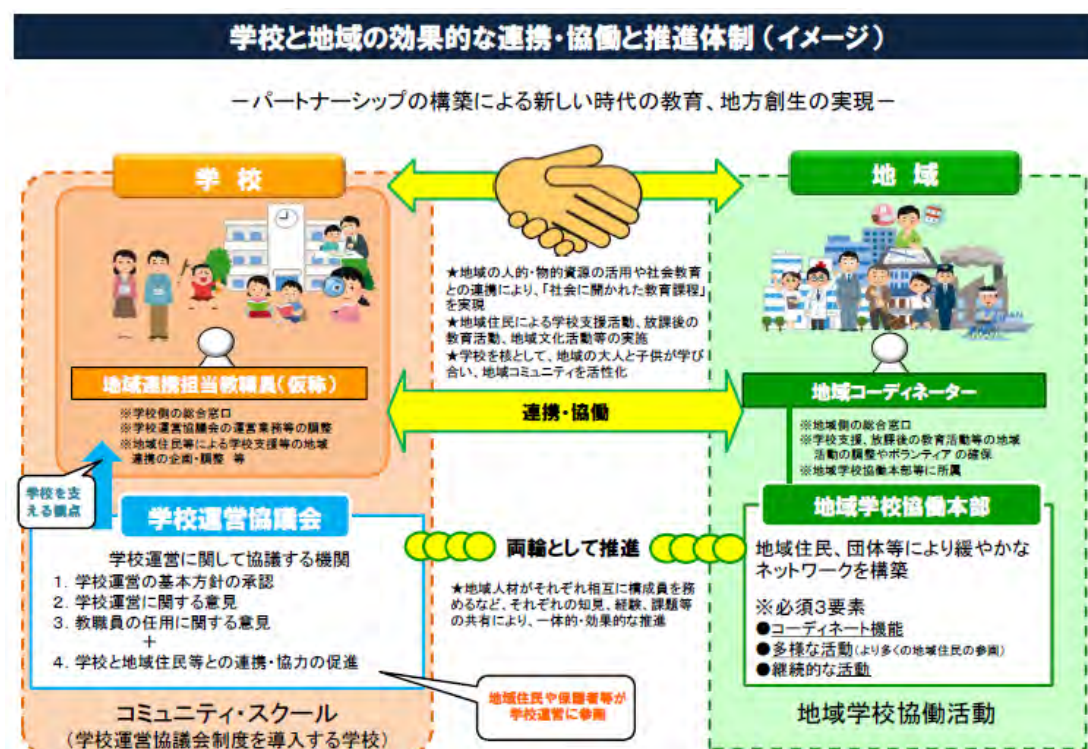


- また、教員による全国大会や都大会への大会引率や審判員の業務などは、中学校体育連盟や高等学校体育連盟との調整が必要となっている。都教育委員会は、教員の負担の実態を踏まえ、これらの関係団体に働き掛け、改善を進めるべきである。

(4) 地域との連携による学校教育の充実

- これまでも学校は地域の支援を受けながら教育活動を進めてきたが、次期学習指導要領の実施に向けて、地域社会をチーム学校の構成員と位置付け、より一層連携・協働していくことが必要である。
- 中央教育審議会答申「新しい時代の教育や地方創生の実現に向けた学校と地域の連携・協働の在り方と今後の推進方策について」においても、今後、「学校・地域社会それぞれの特性を生かした「連携」と「それぞれの資源を最適に組み合わせる達成を目指す「協働」」による教育の質の向上が必要と示されている。
- また、学校と地域の連携強化には、地域側の総合窓口としての「地域コーディネーター」と学校側の総合窓口である「地域連携担当教職員（仮称）」を提示している。

【図表 20 学校と地域の効果的な連携・協働と推進体制（イメージ）】



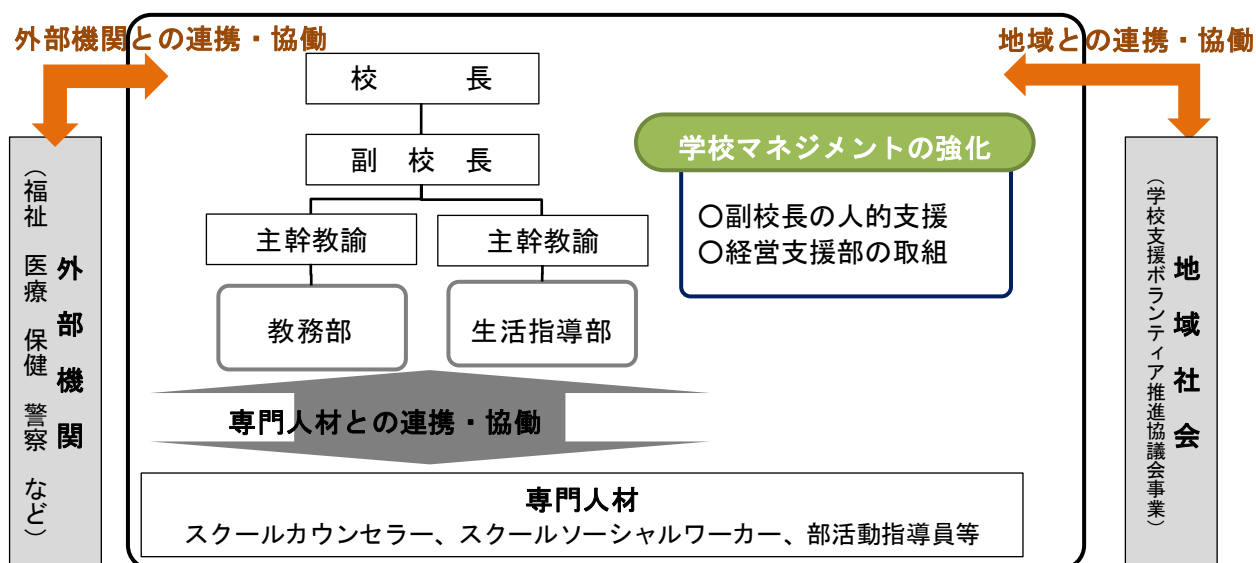
※地域学校協働本部：従来の学校支援地域本部、放課後子供教室等の活動をベースに、「支援」から「連携・協働」、個別の活動から「総合化・ネットワーク化」を目指す新たな地域の体制

「新しい時代の教育や地方創生の実現に向けた学校と地域の連携・協働の在り方と今後の推進方策について」

(中央教育審議会答申・平成 27 年)

- 学校と地域が連携し、学校教育を進めるためには、学校側と地域側の双方に、お互いの連携・協働を進める実務的な連絡・調整を担う人材が必要である。
- 具体的には、地域をまとめ、学校の求めに協力できる多彩な能力を持った地域人材を見付け出し、学校が求める支援の内容を踏まえて調整できる「コーディネーター」が必要である。
- こうした地域側のコーディネーター役となる人材については、どの地域にも適材がいるとは限らない。そのため、今後計画的に育成していくという視点も必要であり、各教育委員会には、人材発掘や育成等の地域の実情を考慮した支援を行っていくことが求められる。
- また、学校側には、地域側のコーディネーター役との調整をし、具体的な教育活動に協力してくれる地域人材と担当教員を結び付け、学校の教育活動として取りまとめる人材が必要である。
- 都教育委員会は、こうした各区市町村教育委員会が配置する地域側の「コーディネーター」の育成に対し、その具体的方策への指導・助言や実施に向けた支援などを行うとともに、小・中学校において地域との窓口となる教員などの調整力の育成についても支援を行うべきである。
- さらに、学校と地域の連携を一層深めるため、コミュニティ・スクールや中央教育審議会答申にある「地域学校協働本部」の取組を今後進めていくこととなるが、地域ごとに、学校と地域の連携の態様は様々である。国の求める取組を進めるに当たっては、相互理解を十分に図ることが必要であり、性急な取組は逆に地域との連携を阻害していく要因ともなる。
- 学校と地域の連携活動の成熟状況等を見ながら、連携・協働に向けた取組を、漸次進めていくべきである。コミュニティ・スクールの実現には、既に各学校で行われている、地域住民や保護者が学校運営や教育活動について協議し、意見を述べる会議体などコミュニティ・スクールに類似した仕組みを活用し、相互の理解・協働を深めていくことなどを通じて環境を整えていくことも有効な方策の一つと言える。

【図表 21 今後の学校運営組織のイメージ（案）＜小学校の場合＞】



6 一般教員の働き方改革に向けて

- これまで、検討委員会では、チーム学校の実現に向けて、今後速やかに取り組むべき方策について議論してきた。この間、国では、新しい学習指導要領の方向性を示した中央教育審議会の答申「幼稚園、小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校の学習指導要領等の改善及び必要な方策等について」が出され、2030年頃の社会を見据えながら、子供たち一人一人が未来の創り手となる力を身に付けるための、学校における教育課程の在り方が示された。
- それによれば、今後の学校においては、社会に開かれた教育課程の実現に向け、「カリキュラム・マネジメント」による教育課程を軸とした教育内容の改善・充実に取り組むとともに、教員が子供たちに求められる資質・能力を育むために必要な学びの在り方を考え、授業の工夫・改善を重ねて「主体的・対話的で深い学び」を実現していくことが必要となる
- また、各教科等の改訂により、義務教育段階では、小学校英語の教科化やプログラミング教育の実施、高校では高大接続の改革の動きを踏まえた探究的科目の設置等、新たな教育内容に対する指導の充実も図っていかねばならない。
- 一方、学習指導要領の改訂による対応を実践していく学校現場の状況は、検討委員会で示したように、副校長のみならず、一般教員も含め、長時間労働となっている実態があり、個々の教員は、授業準備や教材研究に十分な時間を正規の勤務時間内に割くことができず、事務作業等の他の業務に忙殺されることにより、過重な負担感を感じている。こうした状況に対しては、学習指導要領の改訂への対応どころか、現状の教育の質の確保すら危ぶまれるとの声もあり、今後の学校教育を考える上で看過できない重大な問題である。
- また、近年の教員採用試験の応募倍率は低下傾向にあるが、学校現場の教員の過重な業務実態が、これからの教員を志す若者にとって、一生の職として選択することを躊躇^{ちゅうちょ}させる労働環境として映っているといったことも可能性として否定できない。
- 国においても国民全体の働き方改革に向け、「働き方改革実現会議」が発足するとともに、教育再生実行会議においても、社会総掛かりで子供を育てていくことが求められる一方で、家庭や地域の教育力の低下、教員の長時間労働の問題が顕在化していることが言及されている。
- 文部科学大臣も、「教員がその担うべき業務に専念できる環境整備」、「部活動の適正化の推進」、「学校現場における業務の適正化のための体制強化」を柱とする「業務の負担軽減」をメッセージとして発信しており、文部科学省としても学校現場の働き方改革を大きな課題としてとらえている。
- こうした状況を鑑みると、教員の働き方を改善し、教員一人一人がライフ・ワーク・

バランスのとれた心身ともに健康な日常生活を送ることができる勤務環境を整えることは喫緊の課題と言える。

- また、このことは、検討委員会が主題として取り組んできた、新たな学校観であるチーム学校の実現にも大きく寄与し、学校教育の質の向上につながるものであり、その具体的検討と実施ができるだけ速やかに行われることを期待するものである。
- この観点から具体的に検討すべき事項は多岐にわたるが、特に重要と思われることを下記に列挙し、本提言を閉じることとする。

- ・ 小学校における専科教員の拡大
- ・ 中学校・高校における部活動の外部化
- ・ 学校現場における業務改善
- ・ 適正な勤務時間の管理

東京都におけるチームとしての学校の在り方検討委員会設置要綱

（設 置）

第1 都内公立学校における「教育の質の向上」に向けた多様な人材の在り方及び校長・副校長を中心とする、多様な人材を活用した学校組織運営の在り方について検討するため、「東京都におけるチームとしての学校の在り方検討委員会」（以下「委員会」という。）を設置する。

（所掌事項）

第2 委員会は、主に次に掲げる事項について具体的に検討し、その結果を東京都教育委員会教育長（以下「教育長」という。）に報告する。

（1）都内公立学校における、「専門スタッフ」、「事務スタッフ」及び「地域人材」の在り方

（2）校長・副校長を中心とする、多様な人材を活用した学校組織運営の在り方

（3）上記（1）及び（2）に関する、具体的な改善対策の在り方

（構 成）

第3 委員会は、学識経験者、都内区市町村教育委員会関係者、都立高等学校関係者その他本会議の目的を達成するため適当と認められる者のうちから、教育長が任命又は委嘱する者をもって構成する。

（委員長等）

第4 委員会には、委員長を置く。

2 委員長は、委員の互選により選任する。

3 委員長は、委員会を主宰し、会務を統括する。

4 委員会には、副委員長を置き、委員長は、委員のうちから、副委員長を指名する。

5 副委員長は、委員長を補佐し、委員長が不在のときには、その職務を代理する。

（設置期間）

第5 委員会の設置期間は、委員会が設置された日から平成29年3月31日までとする。

（意見聴取）

第6 委員会は、必要に応じて学識経験者等を招き、又は関係職員の出席を求め、その意見を聞くことができる。

（庶 務）

第7 本委員会の庶務は、教育庁総務部教育政策課が行う。

（会議及び会議記録）

第8 委員会の会議は、原則として非公開とする。ただし、委員会の会議要旨については、会議開催の都度取りまとめ、公開するものとする。

（その他）

第9 本要綱に定めるもののほか、委員会の運営に関する事項は、委員長が別に定める。

附 則

この要綱は、平成28年6月1日から施行する。

東京都におけるチームとしての学校の在り方検討委員会 委員名簿

分 野	氏 名	現 職
学識経験者	小川 正人	放送大学教養学部教授
	加藤 崇英	茨城大学教育学部准教授
	笹井 宏益	国立教育政策研究所 総括客員研究員
区市町村 教育委員会	井出 隆安	杉並区教育委員会教育長
	持田 浩志	武蔵村山市教育委員会教育長
公立学校	小宮山 英明	東京都立一橋高等学校長

これまでの検討委員会の経過

第1回 チーム学校検討委員会 平成28年6月17日（金）

- 東京都が目指すチーム学校の在り方及び学校が抱える学校運営組織の問題点について
- その他

第2回 チーム学校検討委員会 平成28年7月11日（月）

- 都内公立学校における学校運営体制の整備・強化について
- その他

第3回 チーム学校検討委員会 平成28年8月1日（月）

- 都内公立学校における学校運営体制の整備・強化について
- 都内公立学校における専門スタッフについて
- その他

第4回 チーム学校検討委員会 平成28年9月20日（火）

- 都内公立学校における地域との連携・協働について
- その他

第5回 チーム学校検討委員会 平成28年10月18日（火）

- 東京都におけるチームとしての学校の在り方検討委員会（中間のまとめ）（案）について
- その他

第6回 チーム学校検討委員会 平成28年11月14日（月）

- 東京都におけるチームとしての学校の実現に向けた取組について
- その他

第7回 チーム学校検討委員会 平成28年12月16日（金）

- 東京都におけるチームとしての学校の在り方検討委員会最終報告に向けて
- その他