

教職員の長時間勤務の縮減に向けた 学校マネジメントのあり方について

1 教職員の時間外勤務時間の状況

- (1) 県立学校（高等学校・特別支援学校）の月ごとの状況
- (2) 学校種別ごと（小学校・中学校・高校・特別支援学校）の経年変化
- (3) 県立学校（高校・特別支援学校）の長時間勤務に関する要因分析

2 長時間勤務縮減への取り組み

- (1) 平成30年度事業の展開

3 県立学校のマネジメント力の強化に向けた見直し

- (1) 【短期】 マネジメント力強化の人づくり（平成30年度から実施予定）
- (2) 【中長期】 マネジメント力強化の組織づくり
 - ①学校組織の特殊性（一般的なピラミッド型組織との対比）
 - ②鍋ブタ型組織(学校組織)の弊害
 - ③県立学校へのミドルリーダーの配置

1 教職員の時間外勤務時間の状況

(1) 県立学校（高等学校・特別支援学校）の月ごとの状況

【教職員の正確な勤務時間の把握】

○正確な勤務時間の把握のための具体的な取組みとして、平成29年10月から、休日も含めた出勤及び退勤時刻の記録を開始（平成29年9月までは平日の退勤時間のみ記録）。

【記録対象】

○県立の高等学校及び特別支援学校に勤務する管理職を含む教職員（非常勤を除く）。

高等学校：64校（約3,400人） 特別支援学校：19校（約1,400人） 計：83校（約4,800人）

【平成29年10月から12月への推移】

○高等学校

・時間外勤務時間が20時間33分減少。80時間を超える長時間勤務の教職員は768人（22.6%）減少。

○特別支援学校

・時間外勤務時間が12時間減少。80時間を超える長時間勤務の教職員は33人（2.2%）減少。

平均時間外勤務時間の推移（平成29年10月～12月）

	10月	11月	12月	増減(12月－10月)
高等学校	66時間41分	56時間38分	46時間08分	▲20時間33分
特別支援学校	38時間55分	39時間02分	26時間55分	▲12時間00分
計	60時間29分	52時間42分	41時間50分	▲18時間39分

時間外勤務が月80時間を超える職員数の推移（平成29年10月～12月）

	10月	11月	12月	増減(12月－10月)
高等学校	1,340人 39.5%	899人 26.6%	572人 16.9%	▲768人 ▲22.6%
特別支援学校	41人 2.8%	78人 5.4%	8人 0.6%	▲33人 ▲2.2%
計	1,381人 28.6%	977人 20.3%	580人 12.0%	▲801人 ▲16.6%

1 教職員の時間外勤務時間の状況

(2) 学校種別ごと（小学校・中学校・高校・特別支援学校）の経年変化

【調査方法等】

- 調査対象：悉皆による市町村（組合）立小中学校・義務教育学校、県立高等学校・特別支援学校の教員
- 調査期間：土日を含む1週間 H28年は11月8日（火）～11月14日（月）、H29年は11月7日（火）～11月13日（月）
- 備考（経年比較のための調整事項）
 - ・平成29年度から新たに調査に含めた「始業前の在校時間」は、経年比較のため削除。
 - ・平成29年度の県立学校（高校・特支）は新出退勤簿の記録を基礎とするため、11月実績(1ヶ月分)から平均値を算出、1週間分に換算のうえ比較

【平成28年度から平成29年度への推移】

- 小学校
 - ・土日を含む1週間の時間外勤務時間が2時間34分減少。対前年比では18.9%の減少。
- 中学校
 - ・土日を含む1週間の時間外勤務時間が3時間21分減少。対前年比では17.6%の減少。
- 高等学校
 - ・土日を含む1週間の時間外勤務時間が4時間35分減少。対前年比では29.5%の減少。
- 特別支援学校
 - ・土日を含む1週間の時間外勤務時間が56分減少。対前年比では10.7%の減少。

1週間（土日を含む7日間）の平均時間外勤務時間の推移（学校種別）

	平成28年度	平成29年度	増減(H29-H28)	
			減少時間	対前年比
小学校	13時間33分	10時間59分	▲2時間34分	▲18.9%
中学校	19時間01分	15時間40分	▲3時間21分	▲17.6%
高等学校	15時間31分	10時間56分	▲4時間35分	▲29.5%
特別支援学校	8時間41分	7時間45分	▲56分	▲10.7%

※時間外勤務の内訳には部活動を含む。

1 教職員の時間外勤務時間の状況

(3) 県立学校（高校・特支）の長時間勤務に関する要因分析

【勤務実態調査の実施】

- 調査目的：県立学校教員の業務の実情を把握し、長時間勤務の解消に向けた対策の検討に資する。
- 回答者数：県立高等学校15校、県立特別支援学校3校の教職員：1,040人（管理職・非常勤を除く）
※全体の約2割を対象とした「抽出調査」
- 調査期間：H29年9月12日(火)～10月6日(金)の間で「最も平均的」と考えられる任意の1週間（土日を含む）

【調査結果の概要】

- ・1週間のうち最も多くの時間が割かれているのは、教員の最も基礎的な業務である「授業」。
- ・以下、「授業準備」や「部活動」、「成績処理」、「補習指導」など児童生徒の指導に関わる業務のほか、校務分掌など学校運営に関わる業務に多くの時間が割かれている。
- ・休日出勤した教職員は462人（回答者数のうち44.4%）であり、その主要要因は部活動（従事者：355人）となっている（休日出勤者のうち76.8%）。

主な業務の1週間の平均従事時間

業務の区分	平均従事時間 (回答者全体)	従事者数	平均従事時間 (従事者のみ)	含まれる具体的な業務の例
【うち平日の業務別従事時間】				
授業	17時間32分	1,006人	18時間07分	正規の授業、試験監督など
授業準備	8時間41分	987人	9時間09分	授業準備・指導案作成、教材研究・教材作成、授業打ち合わせなど
部活動	3時間38分	674人	5時間36分	部活動の指導、対外試合引率(移動時間を含む)、高体連・高野連関係など
学校経営	3時間02分	519人	6時間04分	校務分掌業務、初任者・教育実習生等の指導、安全点検、校舎環境整理など
成績処理	2時間57分	611人	5時間02分	成績処理事務、試験問題作成・採点・評価、通知表記入、調査書作成など
補習指導等	1時間59分	554人	3時間44分	正規の授業以外の学習指導(補習指導・個別指導)、質問対応など
学年学級経営	1時間45分	536人	3時間25分	学級活動、ホームルーム、連絡帳の記入、学級通信作成、教室環境整理など
生徒指導(個別)	1時間39分	479人	3時間36分	個別面談、進路指導・相談、生活相談、課題を抱えた生徒への支援など
会議	1時間35分	769人	2時間08分	職員会議、学年会、教科会、成績会議、学校評議会など
生徒指導(集団)	1時間11分	429人	2時間53分	清掃指導、栄養指導、登下校・安全指導、健康・保健指導、全校集会など
学校行事	1時間07分	442人	2時間39分	修学旅行、遠足、体育祭、文化祭、発表会、学校行事の準備など
その他	6時間06分	—	—	個別打合せ、会計関係事務、調査回答事務 など
【うち土日の業務別従事時間】				
部活動	3時間01分	355人	8時間51分	部活動の指導、対外試合引率(移動時間を含む)、高体連・高野連関係など
その他	1時間05分	—	—	成績処理、授業準備 など
1週間の平均勤務時間(平日+休日)	55時間18分	1,040人	—	(参考) 正規の勤務時間: 38時間45分(平日のみ)

2 長時間勤務縮減への取り組み

(1)平成30年度事業の展開

1. 長時間勤務の縮減に向けた勤務環境の整備・改善

教職員の労務管理の適正化及び事務効率の向上に向けた設備整備や、学校管理職の職場マネジメント向上に向けた研修の充実などにより、教職員の負担軽減や長時間勤務の解消を図る。

新 ①教員出退勤管理システムの整備

・教員の適正な労務管理のため、全ての県立学校に教員一人ひとりの勤務時間を常時把握できるシステムを導入する。

新 ②事務の効率化の推進

・生徒等への大量の印刷物作成時間を短縮するため、県立学校に高性能印刷機を計画的に導入し事務の効率化を図る。

新 ③職員研修へのWeb会議システムの活用

・飛騨地区の県立学校9校にWeb会議システムを導入し、遠方の研修参加を効率化することで教員の移動等の負担軽減を図る

新 ④学校のマネジメント力向上に向けた研修の充実

・学校管理職等に対する労務管理やメンタルヘルス、ハラスメント等をテーマとした研修を充実し、適正な職場管理を図る

2. 教員の負担軽減に向けたサポート体制の整備・充実

教職員の勤務環境を改善するため、外部人材の活用により、業務の効率化・最適化や機能的な学校組織体制を構築するなど、教職員の負担軽減や長時間勤務の解消を図る。

(1) 児童生徒の指導や学校運営に関わる業務に対する支援

新 ①教員業務アシスタントの配置による学校業務の改善

・県立学校に、教員業務アシスタントを配置し、効果を検証する。

新 ②スクール・サポート・スタッフの配置に対する支援

・市町村教育委員会が教員に代わって学習プリント印刷等を行うサポートスタッフを配置する場合に、経費を補助する。

(2) 部活動に対する支援

拡 ①部活動アシスタントの設置による部活動指導の負担軽減

・県立学校に、週休日及び休日も含めた部活動指導を行うことができる部活動アシスタントを配置する。

新 ②部活動指導員の配置に対する支援

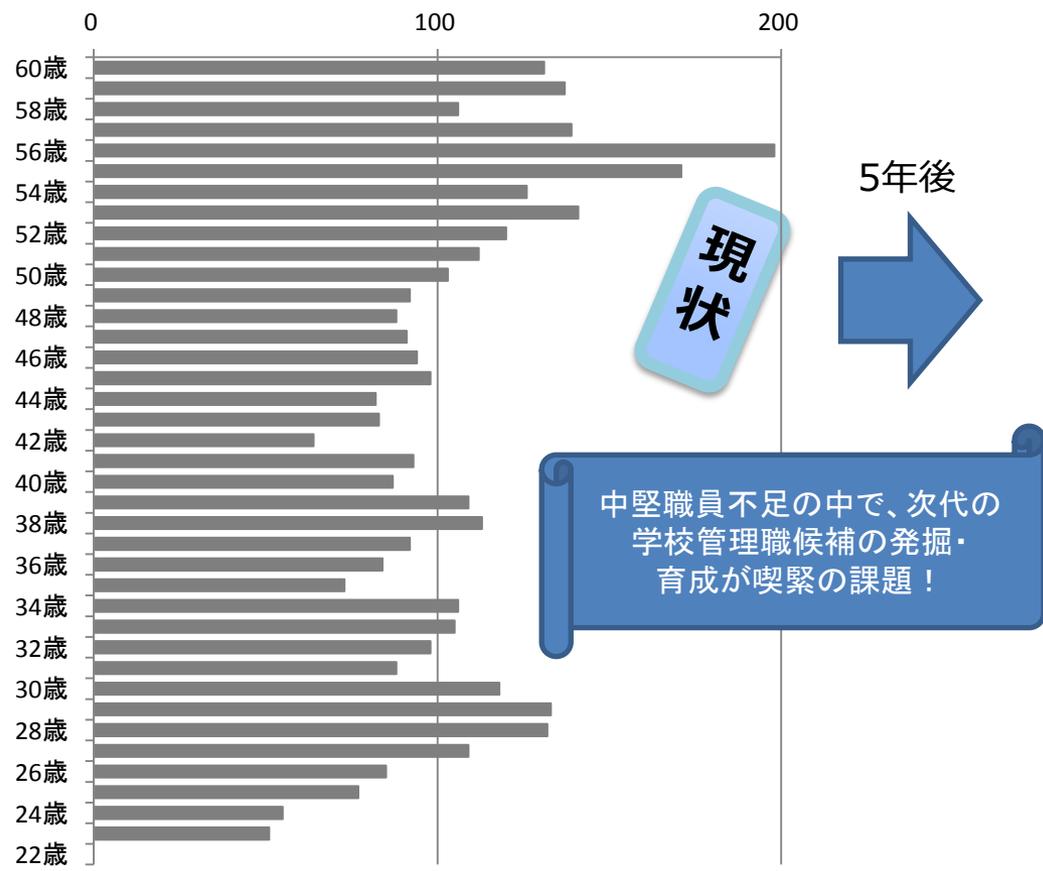
・市町村教育委員会が、適切な練習時間や休養日の設定など、公立中学校の部活動の適正化に向けて部活動指導員を配置する場合に、その経費の一部を補助する。

3 県立学校のマネジメント力の強化に向けた見直し

【現状と課題】
 ○今後多くのベテラン教員が退職していくことから、中堅教員や教頭クラスを対象として、早い段階から学校経営者としての管理職の養成や、計画的な登用を図っていく必要がある。

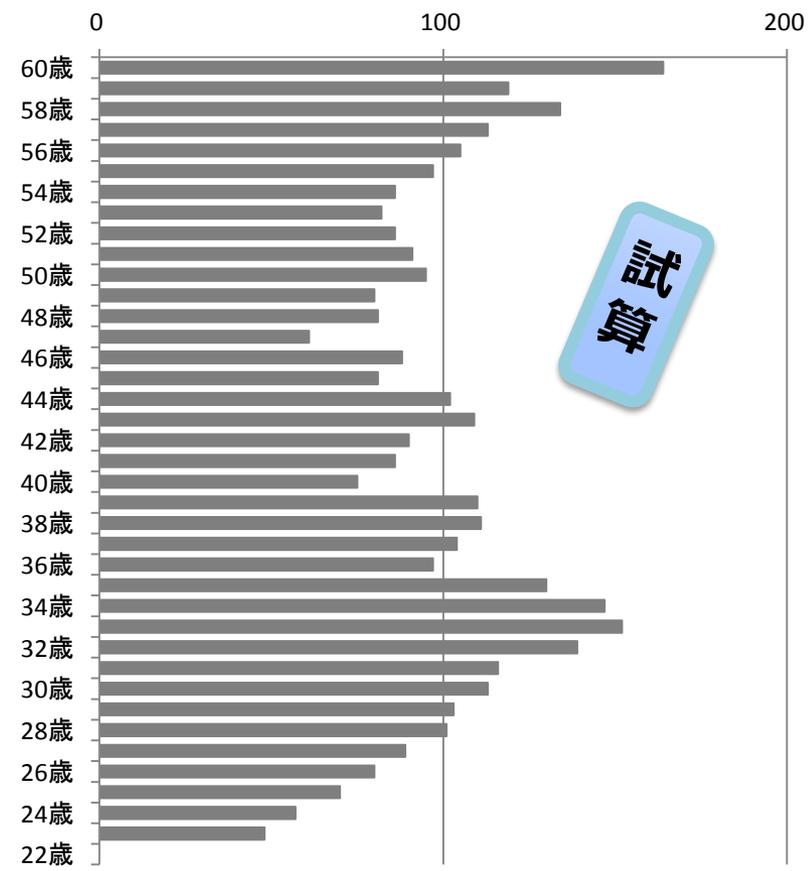
平成29年度

(本県公立高校・特別支援学校年齢別教員数)



平成34年度

(本県公立高校・特別支援学校年齢別教員数)



* 新規採用者数は、採用計画に基づく
 * 新規採用者の年齢構成は、平成29年度採用者の年齢構成をもとに算出
 * 退職者数は、過去の退職割合から算出

3 県立学校のマネジメント力の強化に向けた見直し

(1) 【短期】 マネジメント力強化の人づくり（平成30年度から実施予定）

1. 学校現場と一体となった長時間勤務縮減の推進

学校長面談の実施

(1) 時期

- ・平成30年7月～8月（予定） ※平成29年度から試行的に実施（平成29年12月）

(2) 対象

- ・83の全県立学校（高等学校・特別支援学校）の学校長

(3) 目的と意義

- ・第1四半期経過時において、学校現場における長時間勤務等の現状と課題を共有する。
- ・学校現場の知恵と工夫で蓄積された、効果的な取り組み（優良事例）を共有する。
- ・特に、労務管理やハラスメント対応等に対する、意識や取り組み不足について指導する。
- ・上記について教育委員会に蓄積された知見をフィードバックし、学校間の平準化を図る。

2. 次代を担う学校リーダーの発掘・育成

教頭面談の実施

(1) 時期

- ・平成30年12月（予定）

(2) 対象

- ①校長登用候補者のうち在任が複数校・複数年に及ぶベテラン教頭
- ②校長登用候補者のうち在任が1校目の若手教頭

(3) 目的と意義

- ・長時間勤務縮減等の観点から、労務管理や業務マネジメント、統率力など学校リーダーとして求められる資質や能力を確認するとともに、それらを踏まえ、以下の登用例を想定した動機づけ、働きかけ等を行う。
 - ①ベテラン教頭：豊富な経験を備えた学校リーダーとして、課題が多い学校での活躍に期待。
 - ②若手教頭：他の校長の模範となるリーダーオブリーダーとして、複数校での活躍に期待。

3 県立学校のマネジメント力の強化に向けた見直し

(2) 【中長期】 マネジメント力強化の組織づくり

② 鍋ブタ型組織（学校組織）の弊害

業務管理機能の不足（組織内で業務の不均衡が生じやすい）

◎業務分担を指示・采配するミドル
マネージャーが不在



- ・新規業務等は個々の自主性やポスト等に負うところが大きく、特定の者に集中しやすい
- ・業務の不均衡を是正・平準化するマネジメントが機能しにくい

・県立高等学校における教員の勤務時間（土日を含む1週間）
※高等学校15校を対象とした抽出調査

	超過週35時間以上	超過週35～20時間	超過週20時間未満	超過なし	計
従事者数	71人	193人	466人	27人	757人
割合	9.4%	25.5%	61.6%	3.6%	—

※H29実態調査より。H29.9.12～H29.10.6のうちの1週間

(参考) 内部統制力の不足（組織の規模に対する監督者の不足）

◎校長、教頭が、絶対的多数の一般教員を監督せざるを得ず、目が行き届かない

・不祥事案発生件数（処分件数・懲戒免職～戒告・嚴重注意）

※県教育委員会と知事部局との比較（絶対数・職員数に占める件数の割合）

	職員数 H29.4.1	戒告	減給	停職	免職	合計	訓告等
教育委員会	15,852人	2人 0.01%	3人 0.02%	4人 0.03%	2人 0.01%	11人 0.07%	220人 1.39%
知事部局	4,227人	1人 0.02%	0人	1人 0.02%	0人	2人 0.05%	13人 0.31%

※処分件数は総務省調査に対する回答から。H28.4～H29.3

・心身の故障による分限処分者数

※県教育委員会と知事部局との比較
（絶対数・職員数に占める件数の割合）

	職員数 H29.4.1	休職者数	割合
教育委員会	15,852人	124人	0.78%
知事部局	4,227人	27人	0.64%

※職員数「岐阜県の人事行政の運営等の状況」H29.9
休職者数「総務省調査に対する回答」H28.4～H29.3

3 県立学校のマネジメント力の強化に向けた見直し

(2) 【中長期】 マネジメント力強化の組織づくり

③ 県立学校へのミドルリーダーの配置

中長期的な目標

(1) 管理職を補佐するミドルリーダーとなる「主幹教諭」の配置

- 各学校に、管理職のマネジメント業務を補佐するミドルリーダーとして、新たに「主幹教諭」の導入を検討

極少数の学校管理職に過度に集中する権限と責任を分散

◎主幹教諭とは…

- 2007年の学校教育法改正により、学校管理の面で管理職を補佐し、他の教員をリードする新たな職として、置くことができるとされた。

◎ミドルリーダーの役割（例）

- 学校ビジョン構築への参画
- 同僚教職員の指導・育成
- 職場の活性化
- 学校外部との折衝・対応

ただし、準管理職である「主幹教諭」の導入は、昇任や人件費コストの増加を伴うため、学校現場の意見も聞きながら、慎重な検討のうえで段階的に進めていく必要がある。

当面の取組み

(2) 既存ポストを活用したミドルリーダーの配置

- 今後学校現場の意見も踏まえつつ、以下について優先的に検討。

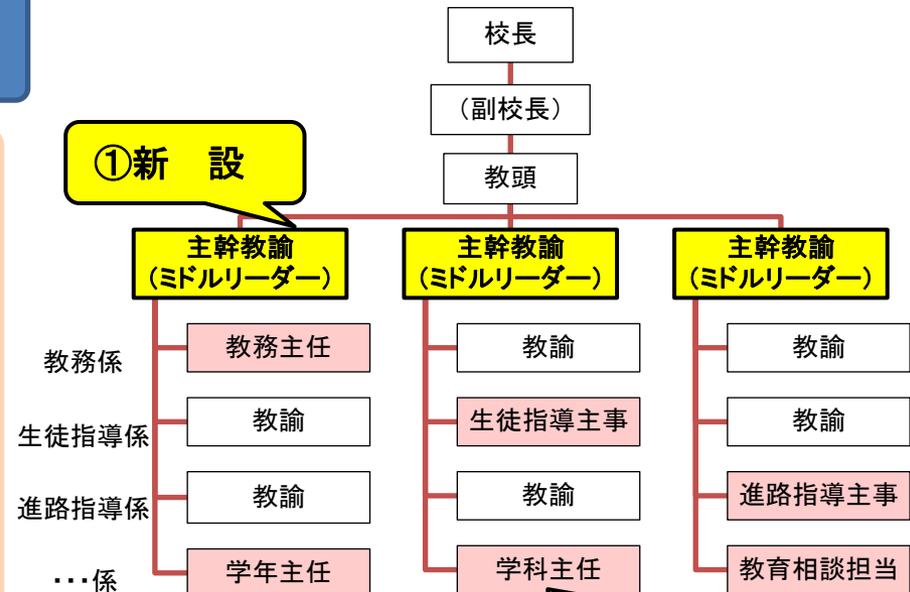
①活用に対応しい既存ポスト（例）

- 主任手当相当職
…教務主任、学年主任、生徒指導主事 など
- その他
…教育相談担当、学科主任 など

②ミドルリーダーに必要な業務上の配慮（例）

- 授業の持ち時間の削減
- 多忙な部活動顧問、分掌長等との重複排除

県立学校の目指す姿（将来的な組織図のイメージ）



②既存ポストを活用しリーダーの役割を付与