

---

# 教育政策から 学校事務職員の業務を考える(完)

教職員給与・労働時間・教職員配置

## ■ 教員のデスクワークと

### ★ 学校事務職員

前回は教員の残業時間データを紹介し、デスクワークが教員の子どもと向き合う時間確保の阻害要因とみなされるようになった経緯を説明した。デスクワークには成績処理や事務・報告書作成といったものが想定される。これらの業務について学校事務職員によるサポートが期待されるが、その背景には、学校事務職員にはデスクワークを任せられるという「餅は餅屋」の発想がある。

学校事務職員の業務が学校業務全体にどう位置づけられているのか。抽象的には、学校事務職員はその業務を通じて学校マネジメントに関わることを求められていると表現できる。つまり、学校事務職員の業務は他の学校業務と無関係ではない。このことから教員業務のサポートを期待されることが合理的なものとして理解される。教員が、本来業務に集中することができるために、すなわち教員が子どもと向き合う時間を確保することができるように学校事務職員のサポートが期待されている。

ただ、その一方で学校事務職員も本来業務に集中しなければならない。各校に配置されている学校事務職員のマンパワーの現状（多くが一人職場）からみて教員業務の

サポートを期待することは、ややもすれば学校事務職員に過大な負担を課すことになるかもしれない。また、学校事務職員の職務規程が多くの自治体で制定されているが、教員業務のサポートを明示する内容のものが存在しているかどうかは不明である（註<sup>1</sup>）。

そこで、突破口を開くための方策として期待されているのが、学校事務の共同実施等である。第1に、学校の事務の共同実施については、学校事務の効率化が期待されている（註<sup>2</sup>）。第2に、学校事務のアウトソーシングである。学校事務の周辺業務を外部委託することで、学校事務職員は学校事務のうち中核業務に特化することが期待されている。第3に、学校事務へのICT導入である。学校事務の効率化を図ることで、学校事務業務の量的な節減を図り、教員サポートを行う余裕を生み出すという発想である。

いずれも節減されたマンパワーを教員サポートに振り向けるという発想である。

## ★ 教員業務の実態

前回は教員業務の実態の一端について、残業時間とその原因となった業務を紹介した。今回は別の観点からこのことを考えてみたい。教員業務の集中度に着目し、それ



を分散させることで業務の効率化を図れるのではないかという問題関心から出発した。以下で紹介するデータを理解するために3つの概念を読者と共有したい。

行為者率：当該業務を一日のうち30分以上行った教員の全体に占める割合  
行為者平均時間：当該業務を行った教員が

その業務に費やした平均時間  
全体平均時間：当該業務を行わなかった教員も含めた調査対象全体がその業務に費やした平均時間

表1は小・中学校教諭の業務別行為者率、行為者平均時間、全体平均時間を示したものである。たとえば、小学校の場合を

表1 小・中学校教諭の業務別行為者率と平均行為時間（11月）

【小学校】

母数=45,969

	勤務日			
	行為者		全体	
	比率 %	平均時間 (B) 時間分	平均時間 (A) 時間分	標準偏差 (A) 時間分
a 朝の業務	82.2	0:41	0:34	0:22
b 授業	93.6	4:15	3:59	1:32
c 授業準備	71.6	2:02	1:27	1:31
d 学習指導	15.0	0:59	0:09	0:29
e 成績処理	44.6	1:32	0:41	0:59
f 生徒指導（集団）	89.0	1:28	1:18	0:44
g 生徒指導（個別）	8.8	0:57	0:05	0:22
h 部活動	9.6	1:11	0:07	0:28
i 生徒会指導	7.3	0:54	0:04	0:17
j 学校行事	17.6	2:53	0:30	1:35
k 学年・学級経営	25.1	1:12	0:18	0:40
l 学校経営	14.4	1:57	0:17	0:59
m 会議・打合せ	37.7	1:24	0:32	0:51
n 事務・報告書作成	15.6	1:28	0:14	0:45
o 校内研修	13.1	1:56	0:15	0:45
p 保護者・PTA対応	7.7	1:24	0:06	0:29
q 地域対応	1.3	1:05	0:01	0:09
r 行政・関係団体対応	1.3	1:19	0:01	0:11
s 校務としての研修	6.3	3:39	0:14	1:03
t 会議	3.8	2:35	0:06	0:35
u その他の校務	17.7	1:31	0:16	0:50
v 休憩・休息	17.2	0:40	0:07	0:19

【中学校】

母数=52,774

	勤務日			
	行為者		全体	
	比率 %	平均時間 (B) 時間分	平均時間 (A) 時間分	標準偏差 (A) 時間分
a 朝の業務	85.1	0:41	0:35	0:21
b 授業	89.6	3:34	3:12	1:36
c 授業準備	69.6	1:55	1:20	1:25
d 学習指導	7.7	1:15	0:06	0:25
e 成績処理	27.1	1:48	0:29	1:04
f 生徒指導（集団）	84.6	1:19	1:07	0:47
g 生徒指導（個別）	25.2	1:30	0:23	0:52
h 部活動	36.3	1:37	0:35	1:13
i 生徒会指導	9.0	1:08	0:06	0:24
j 学校行事	25.0	3:39	0:55	2:14
k 学年・学級経営	35.7	1:23	0:30	0:54
l 学校経営	15.4	2:07	0:20	1:03
m 会議・打合せ	32.4	1:33	0:30	0:56
n 事務・報告書作成	22.3	1:36	0:21	0:55
o 校内研修	4.4	1:49	0:05	0:26
p 保護者・PTA対応	11.3	1:39	0:11	0:40
q 地域対応	1.5	1:40	0:02	0:16
r 行政・関係団体対応	2.0	1:14	0:01	0:14
s 校務としての研修	4.6	4:08	0:12	1:01
t 会議	5.1	3:05	0:09	0:49
u その他の校務	18.7	1:39	0:19	1:00
v 休憩・休息	19.9	0:39	0:08	0:18

出所：国立大学法人東京大学（2008）『教員の業務の多様化・複雑化に対応した業務量計測手法の開発と教職員配置制度の設計報告書（第2分冊）』（平成19年度文部科学省新教育システム開発プログラム報告書）、84頁

---

「授業」についてみると、教諭のうち93.6%が授業を行っている。つまり、どんな日でもほとんどの教諭が授業を行っている。また、授業を行った教諭であれば、4時間15分を授業に充てている。一方で、授業を行わなかった教諭を含めれば教諭全体で3時間59分を授業に充てている。

次に「保護者・PTA対応」についてみると、教諭のうち7.7%が携わったこと、携わった教諭は1時間24分を費やしている。これに対して携わらなかった教諭を含めた教諭全体では6分である。授業のように行為者率が高い業務の実態を想像することは容易であるが、行為者率の低い業務については多様な解釈可能性がある。保護者・PTA対応については、例外的に保護者やPTA対応で忙しい教諭が存在していることが考えられる。つまり、恒常的に当該業務に携わる教諭が固定している可能性がある。一方で、例外的に保護者やPTA対応で学校全体が忙しい日が存在するという解釈もありうる。ひと月のなかで例外的に当該業務が発生した場合には、長時間になるということである。

ここで重要なのはどちらが実態に近いかを考えるのではなく、いずれの場合でも業務の集中現象がみられることを認識することである。業務の集中は業務の遅滞を生む危険性があり、学校マネジメント上の課

題である。

さて、教員業務のうちデスクワークやその関連業務とみなされている「成績処理」「学校経営」「会議・打合せ」「事務・報告書作成」の行為者率等のデータからは次のことが推測できる。

**成績処理**：学級担任、教科担任が日常的に行っているか特定の時期に行っている  
**学校経営**：特定の教諭に集中している  
**会議・打合せ**：特定の時期（場合によっては特定の教諭）に集中している  
**事務・報告書作成**：教務主任など教諭層の一部が行っている（もしくは教諭全体が特定の時期に行っている）

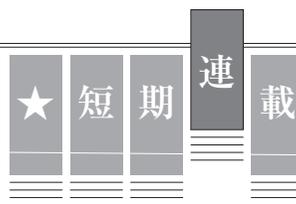
また、外部対応については前述のとおり、一部の教諭に集中し固定化している、あるいは特定の時期に集中していると推測できる<sup>(註3)</sup>。

### ★ 教頭業務の実態

学校事務職員が学校マネジメントに参画するのであれば、教諭の業務のサポートにとどまらず、主任、主幹教諭、教頭、校長の業務のサポートも視野に入ってくる。そこで、教員勤務実態調査で最も長時間の残業を行っていることが明らかとなった、教

# 教育政策から 学校事務職員の業務を考える(完)

教職員給与・労働時間・教職員配置



頭の行為者率データを紹介する。表2から次のことが指摘できる。

**学校経営**：行為者率は教諭よりも高く、行為者平均時間と全体平均時間の差が教諭の場合より小さい

**会議・打合せ**：行為者率は教諭よりも高く、行為者平均時間と全体平均時間の差

が教諭の場合より小さい

**事務・報告書作成**：日常的にほとんどの教頭・副校長が従事

**外部対応**：行為者率が教諭よりも高い（保護者・PTA対応については全体平均時間も教諭と比較して長い）

このことからわかるように、教諭との比

表2 小・中学校教頭の業務別行為者率と平均行為時間（11月）

【小学校】

母数=2,874

	勤務日			
	行為者		全体	
	比率 %	平均時間 (B) 時間分	平均時間 (A) 時間分	標準偏差 (A) 時間分
a 朝の業務	29.3	0:43	0:13	0:23
b 授業	29.5	1:46	0:31	0:59
c 授業準備	9.1	1:03	0:06	0:22
d 学習指導	4.3	1:30	0:04	0:23
e 成績処理	4.0	1:06	0:03	0:15
f 生徒指導（集団）	36.8	1:02	0:23	0:38
g 生徒指導（個別）	7.8	1:10	0:05	0:25
h 部活動	1.1	1:34	0:01	0:13
i 生徒会指導	1.0	1:33	0:01	0:14
j 学校行事	14.0	3:24	0:29	1:37
k 学年・学級経営	0.5	1:10	0:00	0:06
l 学校経営	63.4	2:52	1:49	2:17
m 会議・打合せ	54.4	1:25	0:46	1:03
n 事務・報告書作成	87.2	4:14	3:41	2:47
o 校内研修	18.7	1:52	0:21	0:54
p 保護者・PTA対応	31.6	1:47	0:34	1:10
q 地域対応	14.8	1:21	0:12	0:42
r 行政・関係団体対応	23.0	1:26	0:20	0:49
s 校務としての研修	8.4	3:55	0:20	1:15
t 会議	12.9	2:51	0:22	1:12
u その他の校務	54.6	2:32	1:23	2:04
v 休憩・休息	54.7	0:38	0:21	0:24

【中学校】

母数=2,977

	勤務日			
	行為者		全体	
	比率 %	平均時間 (B) 時間分	平均時間 (A) 時間分	標準偏差 (A) 時間分
a 朝の業務	53.5	0:40	0:22	0:24
b 授業	27.9	1:33	0:26	0:48
c 授業準備	15.7	1:08	0:11	0:30
d 学習指導	2.1	1:16	0:02	0:13
e 成績処理	4.6	1:33	0:04	0:26
f 生徒指導（集団）	31.7	0:58	0:18	0:36
g 生徒指導（個別）	8.7	1:45	0:09	0:40
h 部活動	5.4	1:37	0:05	0:31
i 生徒会指導	1.1	1:00	0:01	0:07
j 学校行事	13.6	3:53	0:32	1:48
k 学年・学級経営	0.2	1:40	0:00	0:05
l 学校経営	70.2	3:10	2:14	2:32
m 会議・打合せ	58.1	1:35	0:55	1:09
n 事務・報告書作成	82.0	3:49	3:08	2:35
o 校内研修	11.7	1:41	0:12	0:41
p 保護者・PTA対応	30.1	1:42	0:31	1:04
q 地域対応	10.3	1:23	0:09	0:33
r 行政・関係団体対応	24.8	1:18	0:19	0:43
s 校務としての研修	6.8	4:15	0:17	1:13
t 会議	13.7	3:04	0:25	1:21
u その他の校務	60.9	2:37	1:36	2:13
v 休憩・休息	58.4	0:37	0:22	0:22

出所：国立法科大学東京大学（2008）『教員の業務の多様化・複雑化に対応した業務量計測手法の開発と教職員配置制度の設計報告書（第2分冊）』（平成19年度文部科学省新教育システム開発プログラム報告書）、79頁

---

較でみれば、教頭は全体としてより一層マネジメント関連業務に従事している。

学校事務職員は、必ずしも管理的業務に携わることを求められるものではないが、教頭が従事するこれらの業務の学校事務職員によるサポートについては検討すべき課題である。

### ★ 業務の集中現象

業務の集中の意味合いは次のように類型化できる。第1に、教職員のなかで特定の個人に業務が集中することである（例：外部対応）。第2に、特定の時間帯に業務が集中することである（例：朝の業務）。第3に、特定の時期に業務が集中することである（例：学校行事、(学期末の)成績処理)。ここまで紹介したデータから、デスクワークと外部対応は業務の集中現象が観察されることがわかるだろう。

一方で、教諭の業務のうち授業など誰しも行うものもある。データから言えることは、デスクワークについては、日常的には教頭を、業務の集中時期には教諭をサポートする必要があるということである。外部対応については、日常的に教頭をサポートすることも可能である（特に地域対応、行政・関係団体対応）。

### ★ 学校事務職員の業務の今後

学校事務職員の業務について、教員勤務実態調査のデータを用いて考えてきた。こうした方法は、いわば反射望遠鏡のようなものであって、対象を直接捉えるものではない。今後は学校事務職員の業務を直接観

察することが必要である。今後、学校事務職員の勤務実態調査は政策担当部局の課題となるだろう。筆者としては、この学校事務職員調査を行う自治体や学校があれば協力したいと考えている。この調査が実現すれば学校事務職員の残業時間、全体の業務従事時間、業務別の行為者率・行為者平均時間などが測定されるだろう。

最後に、本連載がテーマとした課題については、今後、教職員配置の視点が重要となることを強調したい。教員業務負担軽減に関して学校事務職員に対する期待は大きい。学校事務職員の本来業務は何か、現在の学校事務職員の配置状況で教員業務サポートは可能か、学校事務職員が行うことのできる学校マネジメント支援は何か、といった論点が重要となる。いずれにせよ、増大する学校業務に対応するために学校事務職員の追加的配置を含めた教職員配置政策の見直しが喫緊の課題であることを指摘したい。

註1：このことについて読者からの情報提供をお願いしたい。

註2：なお、学校事務の共同実施導入に当たって、特に初期の事例においては学校事務職員の加配とセットになっていたが、これは導入と同時に増加したマンパワーを通常の学校事務業務以外に振り向けることを可能とするための方策とみられることもできる。宮崎県小林市の事例では、学校事務の共同実施の効果として教員業務のサポートをあげている。この事例については、宮崎県小林市教育委員会（2008）「共同実施組織との連携・協働を通して（特集：学校の負担軽減に関する取組について）」『教育委員会月報』第60巻第5号、28-31頁を参照。

註3：筆者は、外部対応業務は一部の教諭に集中している可能性が高いと判断する。その理由は、外部対応業務の性質上、特定の時期に集中することが考えにくいからである。