

# 自主的、自律的な学校運営を実現する 事務処理体制の在り方について

平成16年8月31日

中央教育審議会

初等中等教育分科会 教育行財政部会  
学校の組織運営に関する作業部会

栃木県宇都宮市立御幸小学校 事務長 檜山幸子

## 学校の組織運営の在り方に関し 考えられる論点に対して…

### 【検討事項】

#### 校内組織体制の整備

##### ○校務分掌等校内組織の見直し

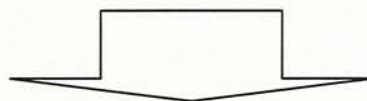
(現在の分掌の廃止統合も含め機動的かつ簡潔明瞭な組織の検討)

##### ○校長等を支えるスタッフ機能の整備

(校長・教頭の学校運営を支えるスタッフ機能の整備の検討)

##### ○事務処理体制の整備

(事務の共同実施や事務長の設置など効率的な処理の推進の検討)



### 【改善案】

⇒ 統括領域を示し教育指導部門と教育支援部門の2系列組織とし責任体制を明らかにする

⇒ 学校事務の組織化と責任体制の明確化  
共同実施組織と事務長の制度化



## 自主的自律的な学校運営を実現する 事務処理体制の在り方について

---

- 1 「義務教育の改革案」より
- 2 今 学校に求められるもの
- 3 今 求められる学校の組織体制
- 4 校内組織体制の見直し
- 5 今 事務職員に求められているもの
- 6 そのため事務処理体制の整備を
- 7 共同実施と事務長制の効果

## 1 『義務教育の改革案』より

文部科学大臣 河村建夫 平成16年8月10日

**義務教育の役割**  
⇒ **確かな学力・豊かな心・健やかな体を養う**

- 1 義務教育の到達目標の明確化と制度の弾力化
- 2 教員の資質の飛躍的な向上のため、教員養成・免許制度の大幅改正
- 3 地方が自ら考え創意工夫できるよう、地方・学校の権限強化
- 4 義務教育の根幹については、国が責任をもって担保

## 2 今 学校に求められるもの

☆ **魅力ある学校**

⇒ わかる授業、豊かな教育環境

☆ **信頼される学校**

⇒ 地域・保護者との連携の推進

☆ **安全・安心な学校**

⇒ 危機管理機能の強化

☆ **機動的な学校**

⇒ 新たな組織運営体制づくり

### 3 今 求められる学校の組織体制

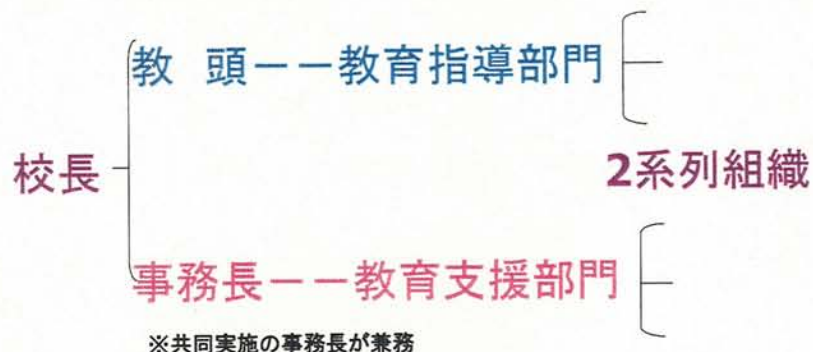
地域や保護者や外部機関との  
連携を円滑に行う体制

校長のリーダーシップが最大限  
に発揮できる体制

教員が教育に専念できる体制

### 4 校内組織の見直し

統括領域を示し、教育指導部門と教育支援部門の  
**2系列組織**として責任体制を明らかにする。



中央教育審議会(答申) 平成16年3月4日  
「今後の学校の管理運営の在り方について」

第1章 学校の管理運営をめぐる課題と検討の基本的視点について

3 学校の管理運営の原則と改革

(1) 学校の管理運営の原則

○学校の管理運営は、教育活動そのものの運営と、教育を効果的に行うための教職員等の人事、学校の施設設備等の財産の管理などその他の必要な業務から成り立っている。

5 今 事務職員に求められているもの

効果的・効率的な事務処理、学校経営の中核へ

裁量予算等校長権限の拡大への対応

地域連携を推進する渉外調整機能

情報の公開と学校評価・自己点検への対応

## 学校予算の在り方の見直し

中央教育審議会

平成10年9月21日

「今後の地方教育行政の在り方について」(答申)

### 第3章 学校の自主性・自律性の確立について

#### 2 教育委員会と学校の関係の見直しと学校裁量権限の拡大

##### 具体的改善方策

##### (学校予算の在り方の見直し)

ケ 学校関係予算の編成に際して、ヒアリングを実施したり要望する予算の内容を一定の書式で各学校から提出させるなど、学校の意向が反映させる予算措置がなされるよう工夫を講じること。

コ 個性や特色ある学校づくりを推進できるよう、地方公共団体において校長の裁量によって執行できる予算を措置するなどの工夫を講じること。

サ 一定金額までの予算の執行については、校長限りの権限で行えるようにするなど財務会計処理上の工夫を講じること。

## 予算執行における責任ある体制と説明責任

中央教育審議会

平成16年3月4日

「今後の学校の管理運営の在り方について」(答申)

### 第1章 学校の管理運営をめぐる課題と検討の基本的視点について

#### 3 学校の管理運営の原則と改革

##### (2) 学校の管理運営に関する改革の動向

○…略…

例えば、学校管理規則の見直しによって、従来教育委員会の承認が必要であった事項を届け出制に改めたり、校長の裁量で執行できる経費を拡大するなど、学校の裁量の拡大を図る取組が進んでいる。ただ、限られた予算の中から公費を支出する以上、その執行に当たっては責任ある体制を整えるとともに、対外的な説明責任を果たす必要がある。

## 学校の裁量権限の拡大

中央教育審議会 教育制度分科会地方行政部会

これまで出された主な論点と意見(平成16年7月12日)

### 5 学校と教育委員会との関係

#### (1) 学校の裁量拡大について(学校への権限委譲)

- ア 教職員の人事権は校長が持つべき。  
また教育委員会は調整権を持つべき。
- イ 現在でも講師など一部の職員の人事は学校の権限となっているが、その事務の処理が学校にとって負担となっている。
- ウ 人事によって学校をよくしようとするのではなく、現在の職員の資質向上に努力すべき
- エ 教育委員会が予算の総枠を決め、その用途は校長に委ねるべき。

## 外部との連携・協力に関する校内体制の整備

中央教育審議会「今後の学校の管理運営の在り方について」(答申)平成16年3月4日

### 第1章 学校の管理運営をめぐる課題と検討の基本的視点について

- 3 学校の管理運営の原則と改革 (2) 学校の管理運営に関する改革の動向  
..また、地域との積極的な連携・協力や、学校外の活力を導入する観点からの取組も進められている。例えば、学校評議員制度が多くの学校で導入されている。..

### 第4章 その他の課題

#### 2 外部資源活用の在り方について

- (3) 外部資源の一層の活用のために求められる取組  
..各学校においては、担当窓口の明確化など外部との連携・協力に関する校内の体制を整備し、どのような教育理念に基づき外部資源を活用するのか...

中央教育審議会「青少年の奉仕活動・体験活動の推進方策等について」(答申)平成14年7月29日

#### 2 初等中等教育段階の青少年の学校内外における奉仕活動・体験活動の推進

- 学校においては、①活動の連絡調整の窓口を明らかにするとともに、すべての教職員が協力して取り組むための校内推進体制の整備、②地域の協力を得るための学校のサポート(学校協力)委員会(仮称)を設けるなど体制作りにも努める必要がある。....





## 積極的な情報の公開

中央教育審議会 「今後の教員免許制度の在り方について」(答申)平成14年2月21日

### 4 教員の資質向上に向けての提案 (3)信頼される学校づくりのために

これからの学校は、校長のリーダーシップの下、多様な得意分野を持った教員が集まり、教員以外の専門性を有する職員と一緒に、組織としての力を発揮するとともに、地域に開かれ、地域と連携し、地域を挙げての学校づくりがますます重要となってきた。信頼される学校づくりには、学校は保護者や地域住民に積極的に情報を公開し、共通理解を図る努力が不可欠である。特に、各学校が地域の実態等を踏まえた特色ある教育を展開するためには、学校は教育目標や教育計画だけでなく、その目標の達成状況、例えば、子どもたちに目指す学力が身に付いたかなどについても保護者や地域住民に説明し、その理解を得る責任があることをしっかり認識する必要がある。そのことによって、保護者や地域住民は学校の見強いサポーターとなり、学校運営や学校の諸活動を共に支えてくれると考えられるからである。学校は、閉鎖社会であるといった指摘や、学校組織や教員には緊張感が欠けているのではないかといった指摘がある。しかし、保護者や地域住民への説明責任を果たすよう努めることにより、共通の目標達成に向けての一体感が学校組織の中に生まれるであろう。また、このような信頼される学校づくりに向けた取組が、個々の教員の資質向上に極めて緊密な関係を有しており、それに大きく資するものであると言える。

～中略～

学校が、日常的に地域に開かれ、外から常に見られる環境にあることも必要である。したがって、学校と学校外との双方向のコミュニケーションを拡充することが必要であり、次のようなことが求められる。

- ①学校からの情報提供の充実 ②授業の公開の拡大③学校評議員制度等の活用
- ④学校評価システムの確立⑤新しい教員評価システムの導入



## 学校の自己評価と結果の公表

中央教育審議会 「今後の学校の管理運営の在り方について」(答申)平成16年3月4日

### 第1章 学校の管理運営をめぐる課題と検討の基本的視点について

#### 3 学校の管理運営の原則と改革 (2) 学校の管理運営に関する改革の動向

また、学校の自己評価とその結果の公表が努力義務化されるとともに、教育活動など学校運営の状況について保護者等に積極的に情報を提供することが義務化されるなど、学校の説明責任の遂行を求める観点からの制度改正が行われ、各学校で取組が進んでいる。

### 小学校学校設置基準 平成14年3月29日

#### (自己評価等)

第二条 小学校は、その教育水準の向上を図り、当該小学校の目的を実現するため、当該小学校の教育活動その他の学校運営の状況について自ら点検及び評価を行い、その結果を公表するよう努めるものとする。

2 前項の点検及び評価を行うに当たっては、同項の趣旨に即し適切な項目を設定して行うものとする。

#### (情報の積極的な提供)

第三条 小学校は、当該小学校の教育活動その他の学校運営の状況について、保護者等に対して積極的に情報を提供するものとする。

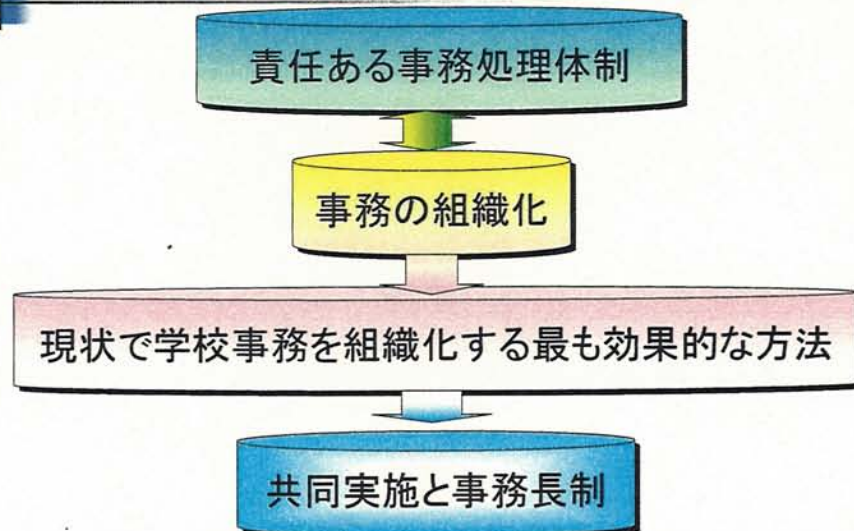
## 義務教育における教職員(事務職員)の重要性

中央教育審議会教育行財政部会教育条件整備に関する作業部会  
「義務教育費に係る経費負担の在り方について」(中間報告)平成16年5月25日

### 第1章 義務教育制度の在り方について 3 義務教育における教職員の重要性

事務職員は、学校における唯一の行政職として管理職の校務運営を支えている学校に不可欠の基幹的職員であり、そのため、これまでも義務教育費国庫負担の対象職種とされてきている。もとより学校も一つの組織体として、企業や官公庁と同様に、総務、給与、管財、経理、渉外等の様々な事務を処理する必要があるが、これを行うのが事務職員である。企業や官公庁においても、こうした事務を担う部署ないし職員が全くいないということは通常考えられないことであり、その意味でも、事務職員は学校に必須の職員であるといえる。とりわけ、多くの小・中学校では事務職員が一人配置であることから、これらの多様な業務を一人で処理しなければならず、事務職員が欠けた場合には学校運営に大きな支障が生じる。仮に事務職員が配置されていないならば、通常、教員が代わって事務を行うことになるが、その場合には効率的な事務処理に支障をきたし、教員本来の職務である教育活動の円滑な実施に困難が生じるであろう。特に、現在、学校の自主性・自律性を確立すべく学校への権限委譲や学校の裁量拡大が進められているが、これにより、事務職員の役割はますます大きく、かつ重要になる。さらに、学校評議員や制度化予定の学校運営協議会の設置に伴う事務も見込まれる。今後、学校は自らの責任で、より主体的な運営を行うことが求められるがこのような学校運営を実現するための、いわば基礎体力として、事務職員の配置は欠かせないものである。

## 6 そのため事務処理体制の整備を



## 中央教育審議会(答申)平成10年9月21日 「今後の地方教育行政の在り方について」

### 第3章 学校の自主性・自律性の確立について

#### 5 学校の事務・業務の効率化

##### 具体的改善方策

##### (学校の事務・業務の共同実施)

ク 学校の規模や実態に応じて、学校事務を効率的に執行する観点から、特定の学校に複数の事務職員を集中的に配置して複数校を兼務させることや学校の事務を共同実施するセンター的組織を設置すること等により、学校事務・業務の共同実施を推進するための方策を検討すること。

## 共同実施加配(第7次義務教育諸学校教職員定数改善計画)

### 教職員配置の在り方に関する調査研究協力者会議報告 (平成12年5月19日)

【教職員定数の改善】 B5 校長・教頭・教諭等以外の職種について教職員定数を改善する際の考え方

(3)事務職員については、総務、財務、管財、経理、渉外等の事務に従事し、学校運営上重要な役割を果たしているが、今後は、従来の職務に加えて、学校の裁量権限の拡大に伴い予算の効率的運用を図る必要がある。

また、教頭や教員が本来の職務に専念できるよう、これらの職種が現在行っている事務処理の負担軽減を図る必要があることから、研修等を通じ学校に勤務する事務職員の専門性を高め、さらには事務処理の効率化、集中化を図り、事務の共同実施を推進する必要がある。

### 公立義務教育諸学校の学級編制及び教職員定数の標準に関する法律施行令

#### 第5条3項

法第15条第3項の政令で定める事情は、小学校若しくは中学校又は中等教育学校の前期課程について、当該学校を含む複数の義務教育諸学校において多様な人材の活用、情報化の促進等により多様な教育が行われる場合に当該学校がそのための事務処理の拠点となっていることとし、同条の規定により教職員の数を加える場合においては、当該拠点となっている学校の数等を考慮して文部科学大臣が定める数を法第9条の規定により算定した数に加えるものとする。

### 第7次義務教育諸学校教職員定数改善計画(改善事項) 学校運営の円滑化

#### ○事務職員定数

きめ細かな学習指導や教育の情報化の支援等のため事務部門の強化対応を行う学校への加配



## 事務長制

第151回通常国会 参議院文教科学委員会(平成13年3月27日)文部科学省答弁より(抜粋)

小中学校につきましても事務主任あるいは事務長を必置のものと制度化するという御提言があるわけですが、現状におきましては、大部分の公立小中学校において事務職員が一人程度しか配置されていないという現状がございますし、また事務の共同処理もほとんど現状におきましては行われていないという実態があるわけですので、こういう状況におきましては、事務主任等の必置については現段階においては難しい面があるというふうにも考えているところでございます。

しかし、今後、学校の裁量権の拡大等に伴いまして学校の事務の増加が予想されますわけですので、学校の事務職員の専門性をより高め、そして事務処理の効率化、集中化を図り、事務の共同処理を推進する必要があると考えているところでございまして、このため、文部科学省では、既に平成十一年度から、学校事務の共同実施等事務処理の効率化につきまして、都道府県教育委員会に調査研究事業を実施していただいているところでございます。また、先ほど申し上げましたように今回の定数改善計画におきましては、義務教育諸学校につきまして地域の拠点校等に定数措置をいたすこととしていただいているところでございます。

今後、これらの調査研究事業の成果やあるいは各市町村における学校事務の共同実施の導入の状況等を踏まえて、小中学校における事務長や事務主任に関する御提言がございました制度の改善について検討してまいりたいと考えているところでございます。



## 7 共同実施と事務長制の効果

- 学校管理運営に関する支援と責任体制の確立
- 決裁権限の委任による迅速な処理
- 事務処理の審査体制の確立
- 教育環境整備の充実
- 予算の一括執行(共同購入)
- 給与等の事務処理の効率化
- 教員の事務負担軽減
- 教育活動・学習指導等への支援
- 外部への情報提供と説明責任
- 渉外調整機能の充実
- 学校間の情報の共有化
- 事務職員の相互支援 等



## 総括事務長及び事務長専決事項(広島県黒瀬町)

- 1 職員の身分、給与等の事実に関する証明
- 2 職員の扶養親族の認定
- 3 職員の児童手当に係る受給資格及び額の認定
- 4 職員の住居手当、通勤手当及び単身赴任手当に係る認定及び決定
- 5 事務職員(総括事務長及び事務長を除く)の2日を超えない休暇の届出の受理及び承認
- 6 事務職員の日帰りの旅行命令
- 7 事務職員の時間外勤務命令
- 8 事務職員の勤務を要しない日の振り替え
- 9 事務職員の勤務を要しない時間の指定及び指定変更
- 10 児童・生徒の身分及び通学等に関する証明
- 11 卒業生の卒業に関する証明
- 12 共済組合及び教育職員互助組合に係る事実の確認、その他の手続き
- 13 保存年限を経過した文書の廃棄
- 14 電子計算組織により処理する職員の給与に係る通知
- 15 旅費に係る支出の依頼
- 16 1件10万円未満の支出の原因となる契約その他の行為
- 17 歳入歳出外現金、有価証券及び物品の出納通知
- 18 単価契約をした物品の納入指示
- 19 収支の原因となる行為について決裁を得たもののうち1件50万円未満の収入の通知及び支出の命令
- 20 決裁を得たもののうち、学校の用に供せられていた物品及び学校において生産し又は製作した物品の処分
- 21 会計経理に係る軽易な報告
- 22 前各号に掲げるもののほか、所掌事務に係る軽易かつ定期的な調査報告



## 共同実施主任対象組織マネジメント研修(宮崎県教育委員会)

- 共同実施組織に組織マネジメントを導入する必要性
- 組織マネジメントとは何か
- 学校における組織マネジメントと共同実施における組織マネジメント
- 共同実施組織の組織目標
- 組織マネジメント導入の留意点
- 組織マネジメントにおける共同実施主任の役割
- 共同実施組織における経営ビジョンづくり
- 共同実施組織のミッション
- 共同実施組織の内部環境分析と外部環境分析(SWOT分析)
- 共同実施組織の特色づくりと問題解決策の検討
- 共同実施組織の重点(努力)事項の決定