

学校組織運営体制の在り方について
(論点の整理)

1. 学校組織運営体制の在り方の見直しを検討する意義・必要性については、これまで出された意見を踏まえて、以下のように整理できるのではないかと考える。

○ 日本の学校教育は、教師が児童生徒の全人格的な完成を目指す教育を実施するとともに、多様で幅広い業務を一人一人がそれぞれで自己完結的に職務として取り組むという「個業型」の組織で成り立っているという特徴があると言える。この点については、教師一人一人がやりがいをもって、幅広く多面的な教育活動を展開することができるという点で、非常に有益であるということが出来る。

その一方で、教師は、児童生徒に関わる学級担任や教科担任、部活動の顧問のほか、細かい校務に関する分掌を担うこととなり、個々の教師が何をどこまでやっているのか十分に整理されずに、教師が担うべき教育活動が拡大してしまっているのではないかと考えられる。

○ したがって、学校の働き方改革を進めるに当たり、これまで議論した教師個々の業務を量的観点から見直すことは極めて重要であるが、「個業型」の組織を見直し、これまで以上に学校が組織として対応していけるように学校の組織体制の在り方を見直すことは、学校における働き方改革につながるものと考えられる。

○ 学校が組織として効果的に運営していくためには、管理職（校長、副校長・教頭）が学校運営の基本方針や経営計画を具体的かつ明確に示し、教育活動を遂行するために教職員の意識や取組の方向性の共有を図るなど、管理職がリーダーシップをもって組織マネジメントを行っていくことが必要不可欠である。これまでの学校における働き方改革の議論は、学校教育法上の「教諭」の長時間勤務の是正、業務負担の軽減を中心に議論を進めてきたところであるが、昨年4月に公表された「教員勤務実態調査（平成28年度）速報値」において、平日における1日あたりの学内勤務時間について、小学校・中学校ともに最も長い職種は「副校長・教頭」であり、それぞれ12時間12分、12時間6分となっており、1週間あたりの学内総勤務時間は、小学校が63時間34分、中学校は63時間36分にのぼっている現状である。

○ その一方で、中央教育審議会「新しい時代に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策（中間ま

とめ)」においても、学校・教師の業務の役割分担を着実に実行することが求められている中で、学校・教師の業務を教育委員会や保護者、地域ボランティア等と役割分担を進めていくため、これらの主体と学校との連携を担うことが必要となる。

また、学校における働き方改革を進めるうえで、勤務時間管理の徹底や適正な勤務時間の設定も学校が組織として行っていかなければならない。

○ このような現状を踏まえると、現在の組織体制のままでは管理職が組織マネジメントを十分に発揮できる状況ではなく、最も勤務時間が長い職となっている副校長・教頭の負担を軽減するのみならず、学校全体において働き方改革を進めていくためにも、管理職が組織マネジメントに注力できる学校組織の在り方を以下の点を踏まえて構築すべきである。

① 日本の学校組織は、管理職がリーダーシップを発揮するだけではなく、学校の様々な課題や教育実践について教員間の学び合いや支え合いによって成り立ってきたと考えられる。この良さを維持・発展していくためにも、同僚的な密な情報交換や意思疎通がしやすい風通しの良い組織づくりを図っていくことが重要である。そのため、権限と責任をもった主幹教諭をはじめとするミドルリーダーがリーダーシップを行使する「分散型リーダーシップ」をモデルとした組織運営を進めていくべきであると考えられる。さらに、今後、教師について世代交代が進み、若年者層が増加する傾向が予想される中で、新規採用をはじめとする若年者層教師が自信をもって生き生きと教育活動に当たることができるようにするためにも、管理職よりも教師に距離が近い、主幹教諭をはじめとしたミドルリーダーを中心として、チームとして支援・指導できるように体制を構築していくことが必要である。

② 副校長・教頭については、勤務時間において学校事務に関する業務に多くの時間を費やしている（※）。この中には、教育に係る知識・見識を要する業務もある一方で、教育に係る知識・見識よりも総務・財務等に係る知識・見識が必要となる業務も相当程度含まれると考えられる。そのため、学校組織における唯一の総務・財務等に通じる専門職である事務職員や、サポートスタッフ等と役割分担を図っていくことが必要である。その際、事務職員に過度に業務が集中することにならないよう、法制化された共同学校事務室の活用や、庶務事務システムの導入等により、事務処理の効率化等を図っていくことが必要である。

（※）昨年4月に公表された「教員勤務実態調査（平成28年度）速報値」において、副校長・教頭の1日当たりの学内勤務時間における「事務（調査回答）」「事務（学納金）」「事務（その他）」の合算が、小学校は3時間59分、中学校は4時間1分となっている。

- 併せて、これまで教師個人に細分化されている校務分掌の在り方も見直すことも必要であり、各学校で設置されている委員会等の組織や担当者についても、整理合理化を進めることで、効果的な学校運営を進め、学校における全ての教職員の業務の適正化につなげていく。

2. 目指すべき学校の組織運営体制の在り方について、以下の論点をどのように考えるべきか。

- ① 各学校は、法令等の定めにより、学習指導、生徒指導、学校運営等に関する委員会等の組織や担当者を設置することとされており、これらは各学校の校務分掌に位置づけられることになることから、各教師一人一人の業務を適正化していくためにも、法令で義務付けられたものを除き、国は各学校の実情を踏まえつつ、積極的に整理・統合を促していくべきではないか。

また、具体的にどの委員会等の組織や担当者を整理・統合するなど見直していくべきか。

- ② 教師個人に細分化して割り振る校務分掌の在り方を見直し、例えば、「教務」や「生徒指導」のように校務を包括的なグループに分けることを各学校に促進していくべきではないか。

そのグループの責任者としては、権限と責任をもった主幹教諭を配置することが適当であり、主幹教諭が役割を十分に果たすためにも、国は、主幹教諭が行う持ち授業の軽減など、負担軽減措置を併せて実施し、働き方改革につながる学校づくりの推進に向け活用できるようにするべきではないか。

その際、主幹教諭は、校長や副校長・教頭の業務を中心に、その一部を担うこととなるが、国は、主幹教諭を配置することで効果的な学校運営が行われている好事例を収集・提示するとともに、標準的な職務内容を具体的に整理し、主幹教諭制度の活用を促進していく必要があるのではないか。

- ③ 事務職員の校務運営への参画を拡大し、副校長・教頭の学校事務に関する業務の負担軽減を図るため、国は、共同学校事務室の設置・活用を促進し、学校事務の効率的な処理を進めるとともに、事務長をはじめとした事務職員の配置の拡充や副校長・教頭の業務に対するサポートスタッフの充実を図るべきではないか。

その際、事務職員は、校務運営に参画し、副校長・教頭とともに校長を経営面から補佐することが適当であり、国は、事務職員が校務運営に参画することで効果的な学校運営が行われている好事例を収集・提示するとともに、標準的な職務内容を具体的に整理し、事務職員の配置と校務運営の参画を促進していく必要があるのではないか。

- ④ 主幹教諭や事務長をはじめとした事務職員が業務遂行に当たり必要な資質を身につけておくことも必要不可欠であり、組織を機能的に運営するために、国は必要な研修や評価等の取組を促進・支援していくべきではないか。