

学校組織運営体制の在り方について (これまでの議論の整理)

1. 基本的考え方

- 日本の学校教育は、児童生徒の全人格的な完成を目指して、教師一人一人が多様で幅広い業務を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きたという特徴があると言える。このことは、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できる。
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、個々の教師が担うべき業務の範囲が十分に整理されずに、教師の業務量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っては、教師個々の業務を量的観点から見直し、業務負担の軽減を図るため、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）」（以下、「中間まとめ」という。）で示された学校・教師の業務の役割分担・適正化を進めるとともに、これと併せて、適正な労務管理の観点からも、「個業型」の組織運営を見直し、学校がこれまで以上に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により、長時間勤務を是正し、教師が児童生徒としっかりと向き合い、子供の可能性を引き出し、育てるといった教師本来の業務に専門性を発揮し、やりがいを持って働き続けられる環境を整えていくことが必要である。
- このような観点から、学校が組織として効果的に運営されるためには、校長を中心に副校長・教頭も含めた管理職が、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学校組織マネジメント¹を行っていくことが必要不可欠である。

¹ 学校組織マネジメントとは、学校に関与する人達のニーズに適応させながら学校の目標を策定し、学校内外の能力・資源を開発・活用し、活動を組織化し評価改善を行う、自律的な過程と考えられているが、学校における働き方改革に関しては、学校のビジョン・教育目標を実現していくために教育活動の重点化を図ること、校内の役割分担と組織体制を整えること、学校外の資源・人材との調整・協働を促進することなどにより、教職員の長時間勤務を抑制する機能を有するものとしてとらえることができる。

学校における働き方改革を進める上で、「チームとしての学校」という理念も踏まえ、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、学校は管理職を中心に、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、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。

- 一方で、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、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分にのぼっているのが現状である。
- 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学校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、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、管理職が学校運営の責任者としてリーダーシップを発揮するだけでなく、教師それぞれがその立場や状況に応じて主体性を発揮し、学校の様々な課題や教育実践について教師間の学び合いや支え合いという同僚性・協働性によって学校組織全体としての総合力を発揮してきたと考えられる。今後も、この良さを維持・発展させつつ、多様かつ増大する課題により確実に対処していくためには、教師間で密な情報交換を行い、対話や議論がしやすい風通しの良い組織づくりを図りつつ、権限と責任及び専門性をもった主幹教諭をはじめとするミドルリーダーがそれぞれのリーダーシップを発揮できるような組織運営を進めていくべきであると考え。更に、現在、教師の世代交代が年々進行しており、若年者層が確実に増加していく中で、若年者層の教師を含めたすべての教師が様々な課題や支援の必要のある児童生徒に寄り添い、新学習指導要領の目指す社会に開かれた教育課程の実現を推進し、主体的・対話的で深い学びの視点からの授業改善を着実に進めていくことが求められている。そのような状況の中、学校における全ての教師が授業や学級経営、

生徒指導に係る力量を組織的に向上させることができ、特に若年者層の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、ミドルリーダーの果たす役割は大きく、管理職よりも教師に距離が近い、主幹教諭や指導教諭等をはじめとしたミドルリーダーを中心として、若年者層の教師をチームとして支援・指導できるように早急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²。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を含め、教育委員会との連携により、学校事務の適正化と事務処理の更なる効率化等を図っていくことが必要である。

- また、これまで教師個人に細分化されていた校務分掌の在り方も見直すことも必要であり、中間まとめで示された学校・教師の業務の役割分担・適正化を進めていくことと併せて、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ことが必要である。

- 併せて、学校において、学校行事や部活動等の見直しなど、働き方改革を進めるためには、例えば、これまで学校及び教師が多岐にわたり担ってきた業務の一部を家庭・地域の役割として見直すなど、保護者、地域住民等の理解を得て連携・協働を図ることが重要である。そのためには、校長や副校長・教頭のリーダーシップや調整力が一層重要となることはもちろんであるが、学校運営協議会制度などを活用して、保護者、地域住民等が参画するプロセスを経て進めていくことも重要であり、そのための人材を確保していくことも求められる。

² 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

2. 目指すべき学校の組織運営体制の在り方

- 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、校長や教育委員会が主導して、各学校や地域の実情を踏まえつつ、委員会等の組織や担当者等の校務分掌について、法令で義務付けられたものを除き、整理・統合を積極的に図っていく必要がある。併せて、国においても、それらの整理・統合を加速させるように具体的なモデルを示していくべきである。

- 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ある。

そのグループの責任者としては、権限と責任及び専門性をもった主幹教諭の配置を地域の実情に応じて促進することが適当である。平成28年度の学校教員統計調査における教員の平均週教科等担任授業時数（授業担任ありのみ）では、小学校の教諭が24.5コマに対し主幹教諭は19.0コマ、中学校の教諭が18.2コマに対し主幹教諭は15.8コマとの状況³があり、引き続き、負担軽減措置を講じつつ、教師の適切な役割分担と連携の中で主幹教諭がその役割を十分に果たすことのできる環境整備が重要である。

その際、主幹教諭は、校長や副校長・教頭の業務の一部を中心とした業務を担うこととなるが、国は、主幹教諭を配置することで副校長・教頭を含め教師の業務負担が軽減され、実際に長時間勤務是正につながる効果的な学校運営が行われている好事例・成果を収集・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。

- その際、国は、主幹教諭や指導教諭が新規に採用された教師をはじめとする若手教師の指導力向上に向けて校内研修等において果たしうる役割にも焦点を当てるとともに、新規採用された教師が自信をもって教育活動ができるための必要な体制整備を進めていくべきである。

- また、これらを踏まえて、現在、学校内における連絡調整及び関係教職員に対する指導、助言に当たる役割を果たしている主任について、その在り方についても検討していくべきである。

³ 授業担任なしの教諭・主幹教諭（休職や産休、育休のほか、主幹教諭についてはその役割に専念するため授業を担当していない主幹教諭など）を除いた授業時数。

- 学校における事務職員の職務の専門性・重要性を踏まえ、事務職員の校務運営への参画を拡大し、学校における働き方改革を進めることが必要であり、国や教育委員会は、権限と責任をもった事務長をはじめとした事務職員の配置の充実を図るとともに、庶務事務システムの導入や共同学校事務室の設置・活用などを推進し、学校事務の適正化と効率的な処理、事務機能の強化を更に進めるべきである。併せて、副校長・教頭の業務も含め教師の業務に対するサポートスタッフの充実を図るべきである。

事務職員の校務運営への参画に際しては、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、副校長・教頭を含め教師の業務負担が軽減され、実際に長時間勤務是正につながる効果的な学校運営が行われている好事例・成果を収集・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への参画を促進していく必要がある。

- 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、校長のリーダーシップの下で組織を機能的に運営するために、国は必要な研修やその体系の明確化、評価等の取組を促進・支援していくべきである。
- 「チームとしての学校」体制を踏まえた学校組織マネジメントの中心は、校務をつかさどる校長である。校長をはじめとした管理職について、各都道府県教育委員会等は校長及び教員としての資質の向上に関する指標において求められる能力を明確化し、その能力の育成に努めるとともに、培われた能力が十分に発揮されているかどうか適確に評価を実施していくべきであり、国は必要な支援・助言を行っていくべきである。また、各教育委員会・学校においては、校長等が行う学校組織マネジメントの手法を確認し、改善する仕組みを設けることも積極的に進めるべきである。
- 保護者や地域住民等が一定の責任をもって学校運営に参画し、学校と地域が適切な役割分担の下で連携・協働を進めることにより、学校・教師の業務の適正化を図っていくことも可能となる。そのためにも、学校運営協議会制度を積極的に活用した学校運営や地域学校協働活動を進めていくべきであり、国及び教育委員会は必要な支援を行うべきである。