

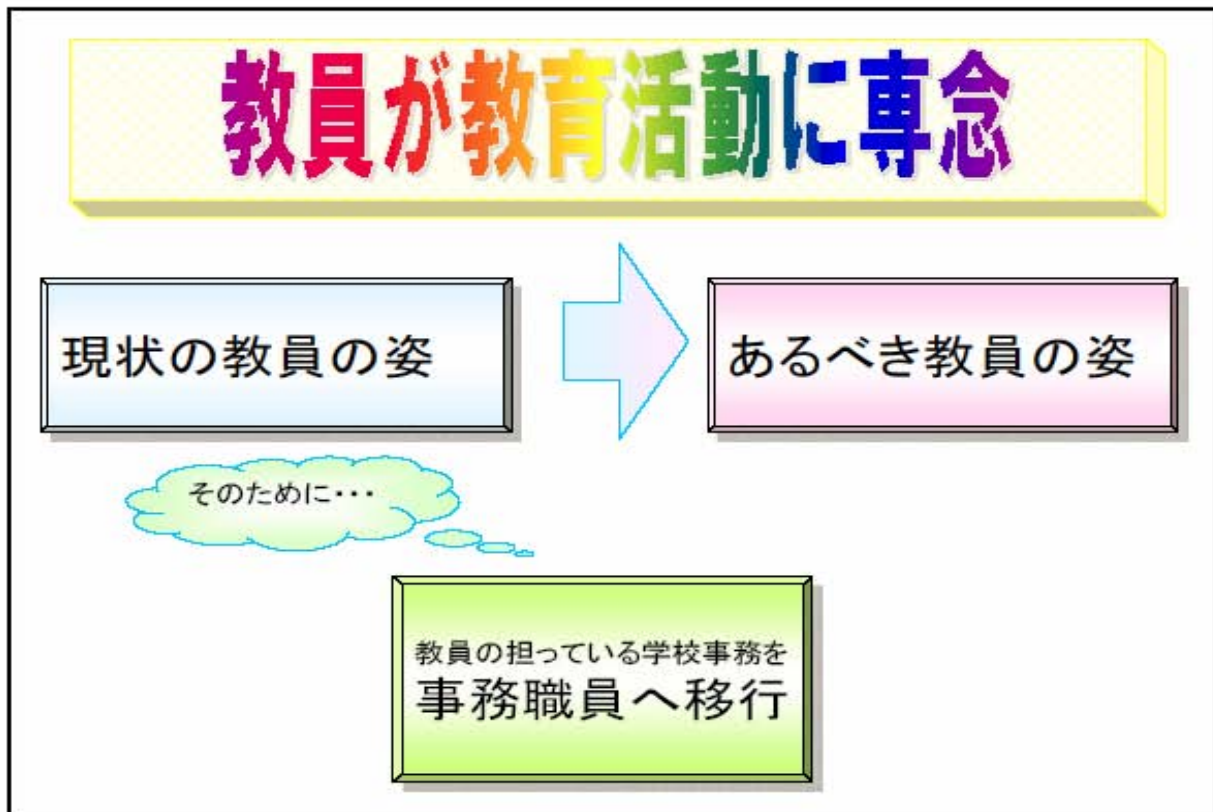
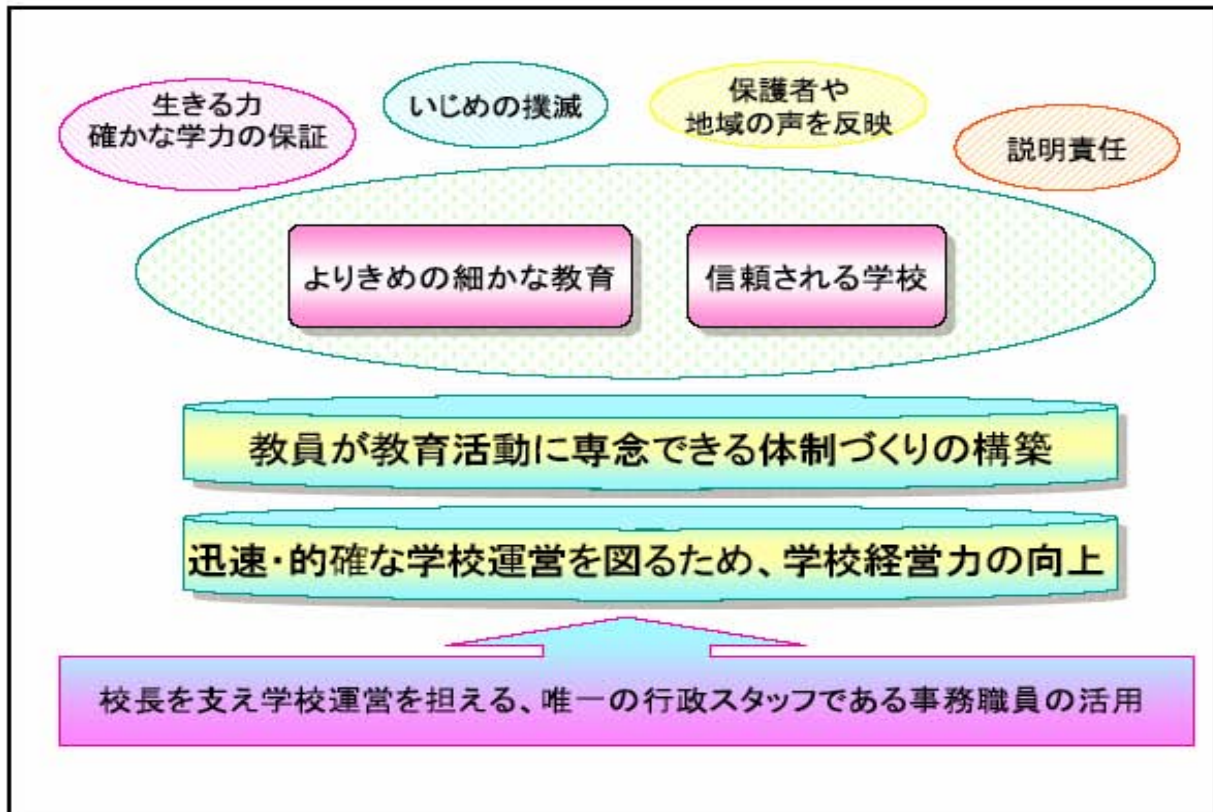
平成18年12月11日

中央教育審議会 初等中等教育分科会
教職員給与に関するワーキンググループ 配布資料

学校事務の現状と課題

今後の学校事務の在り方と 事務職員の役割について

全国公立小中学校事務職員研究会



現状の教員の姿

複雑

拡大

多岐

事務に忙殺
教材研究の時間不足
子どもとふれあう時間不足

教員の担っている学校事務を
事務職員へ移行

資料 1・2

現状の教員の姿

教員の担っている学校事務を
事務職員へ移行

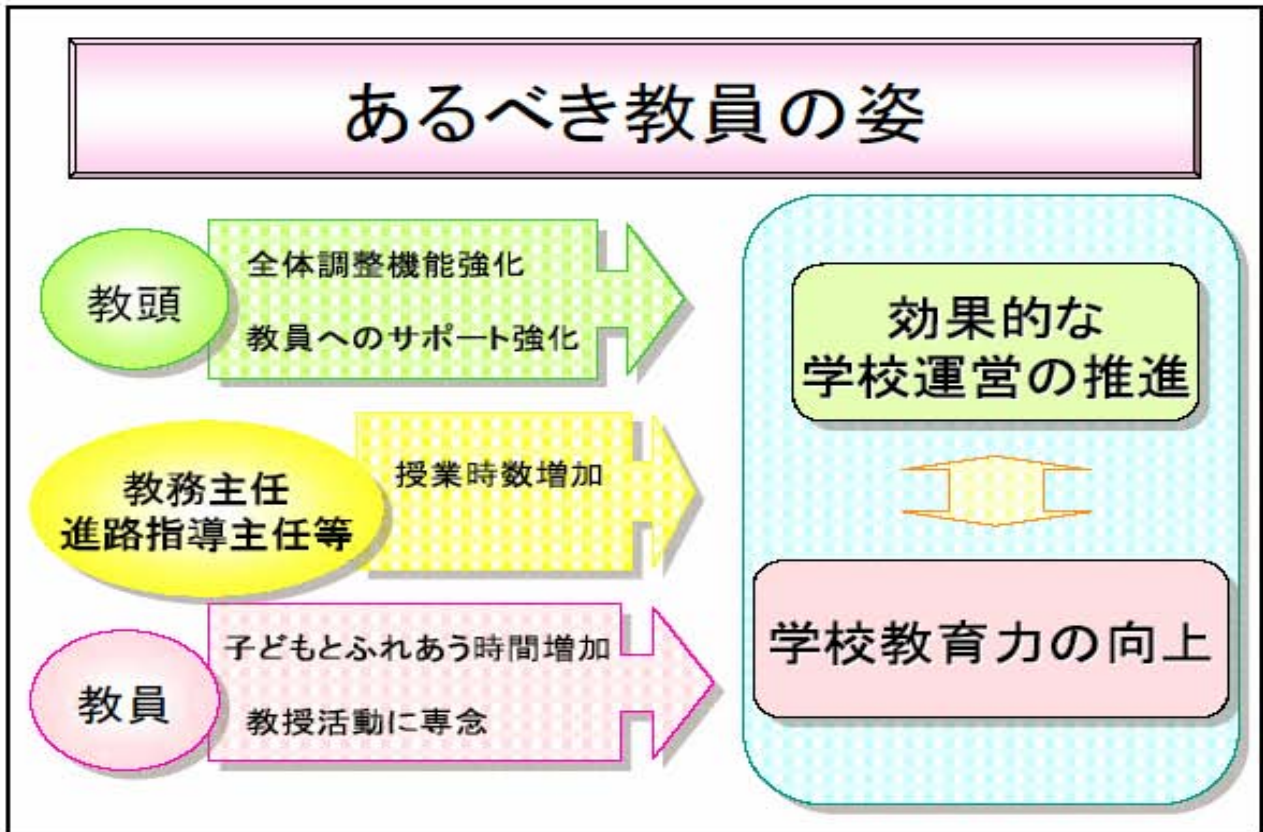
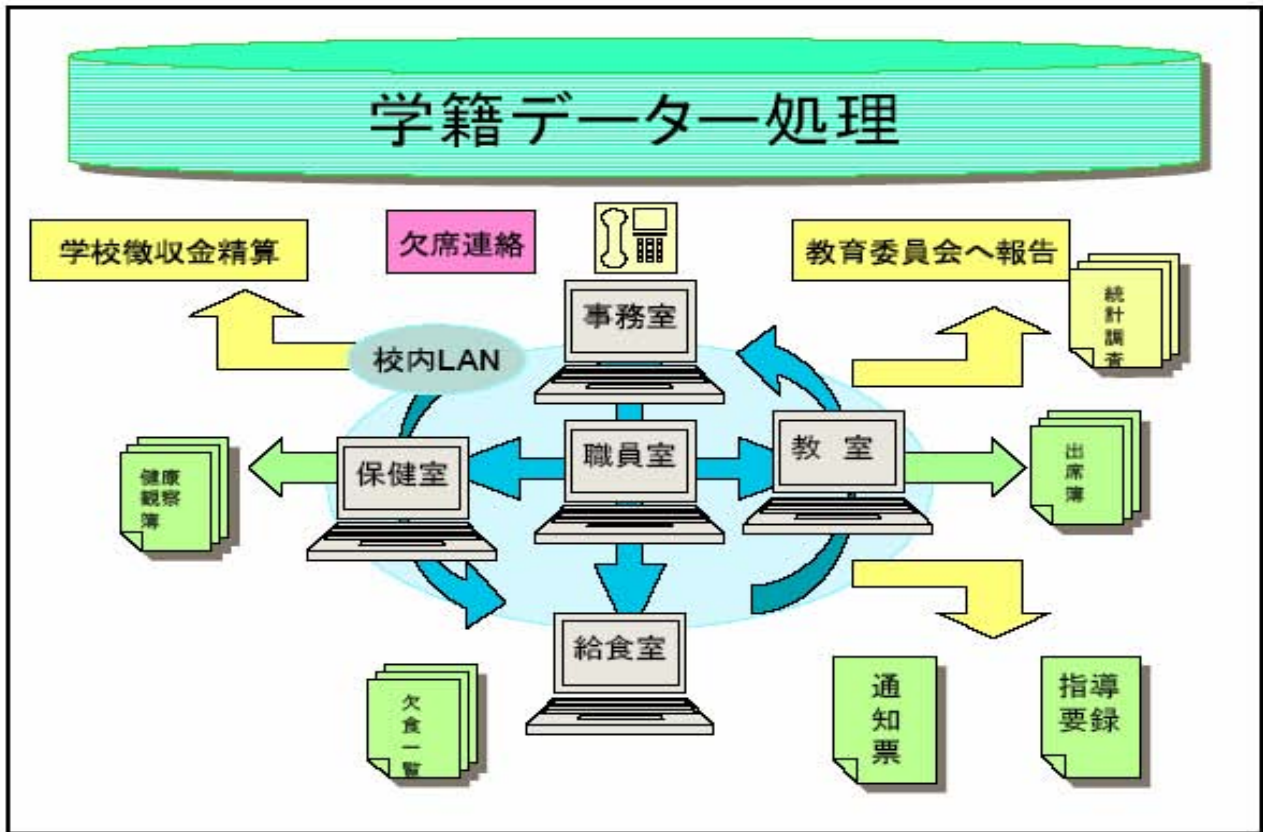
たとえば..

校納金の会計処理

学籍データ処理

学習データ処理

教育課程



教員の担っている学校事務を 事務職員へ移行

学校運営組織の再編

事務処理体制の整備

資料 3

システム化・ICT化

資料 4

事務職員の活用

資料 5

事務職員の活用

組織化

権 限

配置の活用・充実

共同実施・事務長

資料 6

(2) 学校の組織体制の再編整備

学校においては、その責任者は校長であることは言うまでもないが、個々具体の業務については、校務分掌などの校内組織が定められ、教職員が分担してこれを処理することとされている。しかし、校長、教頭以外は横一線に並んでいる、いわゆる「なべぶた」組織といわれ、かつ、横一線に並んでいる教職員については、「一人一役」の考え方のもと、担当が細かく分けられ、かえって分かりにくいものとなっている。このため、実際には、分掌とは関係なくその場で気が付いた者が処理することがあるなど、組織が実態と必ずしも合っておらず、責任をあいまいにしていることもある。

また、先に述べたように、学校においては集団としての力を生かすことが大切であると考えられることから、各教職員の適切な役割分担と連携によりチームとしての機能を発揮し、学校全体の組織力の向上につながるようにする視点も重要であると言えるのではないかと。

これらを踏まえ、組織的な学校運営を実現するため、簡潔で機能的な校内組織の在り方について検討する必要がある。その際、今行われている業務をきちんと分析し、その上で事務改善を図るという発想が求められよう。

一方で、現在の学校運営は実質的には校長と教頭で行われていると言っても過言ではない。しかし、学校の権限の拡大などにより、学校における最終的な責任者は校長であるとしても、すべてを校長、教頭が担うことは難しいと考えられることから、これら学校運営を支える機能の充実について検討する必要がある。さらには、学校運営を支える機能の一つとして、事務処理体制について、学校自らが適切に権限を行使できるようにするとともに、教育活動の充実に資するものとなるよう検討する必要がある。

①校務分掌など校内組織の整備

各学校において校務分掌などの校内組織が定められているが、前述のように、「一人一役」の考え方により校務が細かく分けられ、担当する職員が入り組んでおり、組織が複雑で分かりにくく、かえって責任の所在が不明確になっているものもある。極端な例では、備品ごとにこれを管理する担当者が決められ、学校全体の備品の管理について、誰が責任を持ちどのように管理されるのか分からない場合も見られる。

職員がいろいろな経験をすることは意義のあることであるが、事務が細分化され、かつ担当者がしばしば変わるのでは、そのノウハウの蓄積もなく責任感も育ちにくく、組織的な学校運営にとってはかえって逆効果であるとも言える。

また、各種の委員会等が置かれ、これに伴う会議や打合せが頻繁に行われることにより、かえって学校運営を非効率なものとしている場合もある。

このため、組織的で効率的な学校運営が行われるよう、スクラップ・アンド・ビルドの考え方を踏まえ、校務分掌の整理合理化や会議のスリム化といった校内組織の見直しを行う必要があると考える。その際、地域、保護者との連携の一層の推進や情報公開、情報発信の重要性の高まりなどを踏まえ、渉外の業務の明確な位置付けにも留意することが大切であると考えられる。

(ア)校務分掌の整理合理化

- 校務分掌などについて整理合理化を行い、これを簡潔なものとする必要がある。その際、教育活動の領域とこれを支える領域に分けて、その有機的な連携を図ることも考えられる。
- 新たな課題に対応できるよう柔軟に組織を見直し、例えば、△△委員会といった新しい組織を作るときは、スクラップ・アンド・ビルドの考え方により、既存の組織に加えるだけでなく、組織の統廃合を行うことが大切である。併せて、非効率な業務や慣行の見直しを行うことも大切であると考えられる。
- 校長が代わるときなど随時校内組織を見直すことも適切であると考えられる。

(イ) 会議のスリム化

- 組織が複雑化し、例えば委員会や部会などが多くなれば、それだけ会議が増えて時間を取られることになる。組織を整理し、会議をできる限り少なくする必要がある。
- 職員会議については、中央教育審議会の答申を踏まえ、学校教育法施行規則について、その位置付けを明確にする規定整備が行われ、より一層適正な運営が図られたところである。さらに、企画調整会議などを有効活用し、職員全体が集まる必要がある場合に限定するなど、そのスリム化を図ることも重要である。

(ウ) 渉外・広報の位置付け

- 校内組織の見直しに際しては、学校の説明責任や地域住民などの参画などによる対外的な業務の重要性の高まりに合わせ、渉外の業務を明確に位置付ける必要があるのではないかと。
- また、情報発信の機能も充実する必要があり、広報などの位置付けも重要である。

② 学校運営を支える機能の充実

学校組織については、校長、教頭以外は横に並んでいる、いわゆる「なべぶた」組織であると言われている。これは、一人一人が責任を持って業務に当たる上では一定の役割を果たすかもしれないが、組織的な学校運営をかえって難しくしている面もあるのではないかと。このような組織では、前述の「一人一役」の考え方とあいまって、その場の対応に終始したり、責任の所在を不明確にするおそれもあると考えられる。

前述のように、学校の権限の拡大などに伴い、このような「なべぶた」組織では対応しきれないと考えられることから、組織的な学校運営を支える機能が重要であると言える。先に述べたように、学校においては集団としての力を生かすことが求められることから、組織的な学校運営においては、校長、教頭のもとでそれぞれのグループをまとめたり調整を行う中間的な指導層の役割も大切である。同時に、新たな課題への対応も含め、様々な専門職や外部の力の活用が求められているところであり、これらを有機的に連携させ、学校全体の総合力を向上させるよう調整を図る機能も大切である。

主任制については、中央教育審議会の提言も踏まえながら、一層の定着が図られてきたところであり、全体としては概ね定着してきていると考えられる。特に教育指導面などにおいてその機能を果たしているという認識がある一方で、例えば校長の方針などを組織全体に伝達するには一人一人に説明することになるなど、校務運営面では必ずしも十分に機能していないという指摘もある。これに対し、東京都では担当する校務をつかさどる主幹を置いているが、これについては、担当する校務の責任ある処理が期待できるとともに、管理職と各職員のいわばパイプ役となってその意思疎通や理解に寄与するなどの効果が見られるという指摘もある。

これらを踏まえ、学校運営を支える機能の充実について検討する必要があると考えるものである。

さらに、学校組織においては、職員の横並びが指摘される一方で、横の連携が必ずしも十分に行われず、例えば、授業を他の教員に見せたがらない、指導方法について相談することを好まない、あるいは先輩が後輩を指導することが余りないなど、OJT (On the Job Training) が十分に行われず、一人の職員の研修の成果が他の職員になかなか共有されないこともある。組織的な学校運営を支える在り方の一つとして、組織力の向上に資するよう職員間の連携を更に図ることも大切であると考えられる。

(ア) 学校運営を支える体制の整備

- 校長や教頭を支えるものとして、例えば教頭や教務主任などを副校長や副教頭として位置付け、これに一定の権限を委ねるような仕組みについて検討する必要があると考える。
- また、例えば教育課程管理などにおいて主任が機能するよう更にその定着を図り、あるいは、必要に応じ、管理職を補佐して担当する校務をつかさどるなど、一定の権限を持つ主幹などの職を置くこと

ができるようにする仕組みについて、更に検討する必要があると考える。

- その場合、これらを一律に行うのではなく、それぞれの実情に応じて工夫することが大切である。
- 教頭の役割を再確認し、その機能をより確固としたものとするのも大切であるとする。また、教頭の複数配置の一層の活用について検討することも考えられる。

(イ)職員間の連携

- 職員間の連携をより一層緊密なものとし、特色ある学校づくりなどに学校全体として取り組むことが大切である。
- そのためには、個々人の知識や経験を学校全体で共有することが重要であり、例えば、研修の成果を他の職員も共有できるよう校内研修を行うなど、「知の共有化」が図られる体制を作ることが必要である。

③事務処理体制の整備

学校の権限の拡大などにより、学校が自ら責任を持ってその事務、業務を執行することが必要となる。そのなかで、事務職員は、より効果的、効率的な事務処理を図り、事務執行や渉外などにおいて学校経営の専門スタッフとして中心的な役割を担うことが期待される。しかし、特に小・中学校については、事務職員の配置が1人のところが多く、十分な組織体制が取れず、教育行政サービスに差が生じたり、安定性に欠ける場合もある。また、上司、先輩の指導助言も得られないなど、職員自身の資質や意欲の向上を図りにくいという問題がある。また、高等学校等も含め、事務組織の職務権限が必ずしも明確でなかったり、一層の権限の委任が効果的であると考えられるものもある。

このようなことを踏まえ、人的措置を含め事務処理体制を整備し、前述の教育活動を支える領域として明確に位置付けることが必要ではないか。これにより、効率的で安定的な事務処理が図られるとともに、指導時間の確保など教員が教育活動により専念できる環境づくりにもなり、教育活動の領域にも好影響を与えられよう。

また、教育委員会事務局と学校との間において、学校事務に関し適切な役割分担と協力が大切である。

- 事務処理体制が必ずしも十分でない小・中学校については、事務処理の効率化、標準化や職員の資質向上のため、事務の共同実施を推進する必要があると考える。具体的には、拠点校に共同実施組織を置き、各校の事務職員が定期的集まって共同処理を行う方式などが考えられる。
- その場合、共同実施組織に事務長を置くことができるようにするなど、その制度化についても更に検討する必要があると考える。これにより、学校への権限委譲を更に進め、状況に応じ共同実施組織に予算を示達するなど、一層の効果が期待できるのではないか。
- 高等学校等においては、事務長や事務室の職務権限の明確化、一層の機能強化について検討する必要があると考える。
- また、事務局と学校の事務職員の人事交流なども考えられる。
- マネジメント研修も含め研修などにより、事務職員の事務能力のみならず教育活動への理解や学校運営に参画する意欲の向上を図るとともに、管理職や教員の事務に対する理解を進め、相互に刺激し合うようなことも大切ではないか。
- これらに関連して、事務処理も含め学校運営面のIT化を進める必要があると考える。

第Ⅱ部 各論

第3章 地方・学校の主体性と創意工夫で教育の質を高める

—学校・教育委員会の改革—

(1) 学校の組織運営の見直し

ア 学校の自主性・自律性の確立

- 学校が主体的に教育活動を行い、保護者や地域住民に直接説明責任を果たしていくためには、学校に権限を与え、自主的な学校運営を行えるようにすることが必要である。現状でも、校長の裁量で創意工夫を発揮した特色ある教育活動を実施することが可能であるが、人事面、予算面では不十分である。権限がない状態で責任を果たすことは困難であり、特に教育委員会において、人事、学級編制、予算、教育内容等に関し学校・校長の裁量権限を拡大することが不可欠である。
- 教職員の人事について校長の権限を拡大することが必要である。人事権を有する教育委員会において、人事権を有する教育委員会において、例えば、教員の公募制やFA（フリー・エージェント）制などを更に推進することが求められる。
- 学級編制を含めた指導方法に工夫改善については、各学校がそれぞれの実情に応じて個別に判断することが適当である。このため、各学校が個別に学級編制を行うなど学校の判断が尊重されるよう現行の学級編制の仕組みを見直す必要がある。
- 教育内容に関する学校の裁量を拡大するとともに、予算面で、学校の企画や提案に基づいた予算配分や、用途を特定しない裁量的経費の措置など、学校裁量の拡大を更に進めることが必要である。このため、学校の設置者である教育委員会においては、教育委員会規則の改善や学校予算の配分方法の工夫などを一層進めることが求められる。
- 以上のように、学校の裁量を拡大し、地域や学校の特色を生かした多様で個性的な教育が展開されるようにするためには、その土台として、確固とした教育条件が整備されていることが不可欠である。次章で述べるように、教職員、学校施設、教科書という教育の最も基本的な条件の整備は、特に確実に行われることが必要である。
- 学校運営を支える機能の充実のため、教頭の複数配置を引き続き推進したり、主任が機能するような更にその定着を図ることが重要である。それとともに、今後、管理職を補佐して担当する校務をつかさどるなど一定の権限を持つ主幹などの職を置くことができる仕組みについて検討する必要がある。また、事務の共同実施や共同実施組織に事務長を置くことを検討するなど、学校への権限移譲を更に進めるための事務処理体制の整備を進めることが必要である。
- 機動的な学校運営のため、前述の教頭の複数配置や主任制、主幹制なども活用しつつ、校長がその権限と責任において決定すべき事項と、職員会議等で有効に活用することがふさわしい事項とを区別して学校運営に当たることが重要である。これによって、学校的意思決定が、校長のリーダーシップの下に、高い透明性を確保し、公平・公正に行われることが重要である。また、決定した事項についての教育委員会や校長等の説明責任が常に意識されることが重要である。
- 教師が以前に比べ多忙になり、子どもと触れ合う時間が確保できないという指摘がある。今後、学校が処理する事務・業務の見直しや、国・都道府県・市区町村が行う調査等の精選により、学校の負担軽減を図ることが必要である。

25のシステム開発プラス1

～教員の事務負担軽減を図るとともに教育活動を円滑に推進するために～

☆地区内小中学校に構築するシステム

1 学校運営組織の実践研究

(1) 現状と課題

○学校の分掌組織は教員の事務分担を中心に作成される傾向があり、平面的で実効性・機動性に乏しい面も見られる。

(2) 研究・実践内容

○指導部門と管理部門の役割の明確化と連携・協働システムの構築

(3) 成果・効果

○教育活動の円滑な推進（外部講師運営、校外活動運営、学校行事運営等）

2 教務関係事務分担の見直し・改善

(1) 現状と課題

○児童名簿作成等の教務関係事務は、教員の事務・業務となっている場合が多く、多忙化の大きな要因となっている。

(2) 研究・実践内容

○児童生徒名簿、指導要録（学籍の記録）、登校班名簿、日課表作成等

(3) 成果・効果

○教務関係事務の負担軽減

3 校外活動運営システム

(1) 現状と課題

○遠足や校外学習の運営については、当該学年の事務・業務となっている場合が多く、学年主任等の負担が重くなる傾向が見られる。

(2) 研究・実践内容

○校外学習に係る施設等利用手続き、交通手段の確保及び遠足運営計画の作成

(3) 成果・効果

○校外活動の円滑な運営

4 学校支援人材活用システム

(1) 現状と課題

○地域人材や専門的な人材の活用については、当該学年の事務・業務となっている場合が多く、学年主任等の負担が重くなる傾向が見られる。

(2) 研究・実践内容

○人材情報の収集・提供・確保・諸手続・報酬支払

(3) 成果・効果

○学校支援人材の効果的な活用促進

5 学校会計総合管理システム

(1) 現状と課題

○学級担任等は、副教材費や学級費等の保護者負担経費の集金及び支払業務に多くの時間を割いている。

(2) 研究・実践内容

○保護者負担経費全体の集金・支払・決算報告等に係るシステムの構築

(3) 成果・効果

○教員及び保護者の事務負担軽減

6 各種調査集計システム

(1) 現状と課題

○体力テストや外部評価等の各種アンケート調査の集計のため、学級担任や担当者は多くの時間を割いている。

(2) 研究・実践内容

○集計ソフトの開発及び集計処理システムの構築

(3) 成果・効果

○学級担任等の事務負担軽減

7 教材教具情報提供システム

(1) 現状と課題

○学校の教材教具のうち、備品類については台帳管理されているが、教材教具の有効活用を図るためには、備品外の教材教具を含めた情報の共有化が必要である。

(2) 研究・実践内容

○教科別、所在別教材教具情報提供システムの構築

(3) 成果・効果

○教材教具活用の促進

8 「総合的な学習の時間」運営システム

(1) 現状と課題

○「総合的な学習の時間」に係る活動の運営については、当該学年のスタッフでの対応となり、外部との連絡調整等、事務負担が重くなる状況が見られる。

(2) 研究・実践内容

○各学年の活動支援システムの構築

(3) 成果・効果

○「総合的な学習の時間」の充実

9 学校広報システム

(1) 現状と課題

○学校は年間を通して、様々な教育活動を展開しているが、学校全体として、活動の記録を整理・公開する仕組みが確立していない。

(2) 研究・実践内容

○教育活動の画像記録、展示、ホームページ更新等に係る学校広報システムの構築

(3) 成果・効果

○保護者、地域住民への説明責任

10 危機管理システム

(1) 現状と課題

○様々な危機的状況に対応するため、学校でマニュアルが作成されているが、保護者等への連絡体制において不十分な面が見られる。

○登下校の安全確保は喫緊の課題である。

(2) 研究・実践内容

○登校班を単位とした緊急連絡網の整備及び登校班マップの作成

(3) 成果・効果

○危機管理体制の整備

11 学校評価システム

○研究・実践内容

システム開発の結果として、教員の事務負担軽減は図られたか、教育活動は円滑に推進されたか等の観点から評価を実施する。

☆小林地区共同実施組織に構築するシステム

1 学級文庫学校間回覧システム

(1) 現状と課題

○朝の読書や全校一斉の読書活動など各学校とも読書活動の充実に努めているが、学級文庫の整備状況は十分なものとはなっていない。また、小規模校の児童生徒にも読書機会の充実が必要である。

(2) 研究・実践内容

○学級文庫学校間回覧配置システムの構築

(3) 成果・効果

○各学校における読書活動の充実

2 就業体験活動運営支援システム

(1) 現状と課題

○各中学校は就業体験に係る事業所情報の収集及び受入事業所との連絡調整に多くの時間を割いている。

(2) 研究・実践内容

○各中学校が保有する事業所情報の収集・整理・追加

○生徒の割り振り、事業所との連絡調整システムの構築

(3) 成果・効果

○就業体験活動の円滑な運営

3 施設設備集中点検システム

(1) 現状と課題

○学校安全を確保する観点から、施設設備等の安全チェックは二重三重に行う必要がある。

(2) 研究・実践内容

○危険箇所等調査、集中点検（学校巡回）及び改善案作成等のシステムの構築

(3) 成果・効果

○学校安全の確保

4 諸公簿集中点検システム

(1) 現状と課題

○市費及び県費執行に係る諸公簿類の適正管理のためには、複数の審査・チェック体制が必要である。

(2) 研究・実践内容

○点検公簿類・体制・方法・手順等のシステムの構築

(3) 成果・効果

○市費及び県費の適正な執行

5 地域連携システム

(1) 現状と課題

○各学校における地域行事情報の把握が不十分で、学校行事と地域行事が重なる状況も見られる。

(2) 研究・実践内容

○地域行事情報等の収集・整理・提供システムの構築

(3) 成果・効果

○学校と地域の連携強化

6 事務職員未配置校支援システム

(1) 現状と課題

○事務職員未配置校については、学校事務全般の重点的な支援が必要である。

(2) 研究・実践内容

○地域イントラ等を活用した支援システムの構築

(3) 成果・効果

○事務職員未配置校の事務負担軽減

7 サポートセンター運営システム

(1) 現状と課題

○学校規模により事務職員の事務・業務量に差異が見られる。

○新たな事務・業務を担う時間の確保が必要である。

(2) 研究・実践内容

○事務・業務の再配分（担当制）・・・次年度より実施

旅費請求事務担当（2名）、就学援助費請求事務担当（2名）

諸公簿集中点検担当（1名）、施設設備集中点検担当（1名）

ソフト開発及びメンテナンス担当（1名）

(3) 成果・効果

○各学校における教育活動の円滑な推進

☆市内全小中学校に構築するシステム

1 児童生徒情報管理支援システム

(1) 現状と課題

○学級担任等は年度当初、各種児童生徒名簿の作成に多くの時間を割いている。

○校長は年度当初に児童生徒情報全体を把握しておく必要がある。

(2) 研究・実践内容

○児童生徒情報管理ソフト「MJK」のバージョンアップ

(3) 成果・効果

○学級別児童生徒名簿及び指導要録（学籍の記録）等の出力

2 学校支援人材活用支援システム

(1) 現状と課題

○学校は専門的な人材の活用に積極的であるが、人材情報が不足している。

○人材活用に係る諸手続の簡素化が必要である。

(2) 研究・実践内容

○人材情報の収集・整理・提供及び人材の確保・謝礼金等支払システムの構築

(3) 成果・効果

○学校支援人材活用の促進

3 校外活動運営支援システム

(1) 現状と課題

○各学校は校外活動に係る施設利用手続きや交通手段の確保に多くの時間を割いている。

(2) 研究・実践内容

○地域イントラの活用による市バス利用システムの構築

○施設利用マニュアルの提供及び利用手続きの簡素化

(3) 成果・効果

○校外活動の円滑な運営

4 就学援助事務支援システム

(1) 現状と課題

○就学援助費の支給については、校長口座への振込となっているため、事務処理が煩雑になっている。

(2) 研究・実践内容

○地域イントラ等を活用した個人口座振込システムの構築

(3) 成果・効果

○就学援助費の迅速な支給

5 作品応募事務支援システム

(1) 現状と課題

○各学校の担当者は、作品応募に係る事務・業務に多くの時間を割いている。

(2) 研究・実践内容

○作品募集一覧表（長期休業前）提供システムの構築

(3) 成果・効果

○作品応募事務の効率化

6 公文書集中管理支援システム

(1) 現状と課題

○公文書は、各学校で受付処理を行っているが、担当者は多くの時間を割いている。

○教務主任等は、文書をコピーして担当者に配付する作業に多くの時間を割いている。

(2) 研究・実践内容

○公文書を電子データ化して、共有フォルダーに保存するシステムの構築

(3) 成果・効果

○文書事務の効率化及びコピー経費節減

7 職員研修資料提供システム

(1) 現状と課題

○制度改正等に係る職員研修資料の提供については、学校間の均等化を図ることが必要である。

(2) 研究・実践内容

○提供資料の検討及び三松地区、須木地区との連携システムの構築

(3) 成果・効果

○制度改正等の周知の徹底

☆プラス1 信頼される学校づくり
～学校内外情報の収集・整理・発信～

学校のミッションは「授業」です
教師は1日中子どもといっしょです
その時間をしっかりと確保することが何より大切です
このため、事務室は学校内外の情報を収集・整理して
保護者や地域に発信していくことが何より大切です
それは、日常的な取組として
年間の主な学校行事や1日の流れを把握すること
教師とのコミュニケーションを密にして
配慮を要する子どもの情報を把握すること
学校行事に積極的に参画して、行事情報を把握すること
PTAや地域との連携を深め、地域情報を把握すること
などに努め、情報の質を高めることが大事であり
そのことが「信頼される学校づくり」の大きな一歩となります

資料1	読売新聞	平成18年11月21日	教育ルネサンスNo.456	先生はなぜ忙しいのか1 「事務集中する教務主任」
資料2	読売新聞	平成18年11月22日	教育ルネサンスNo.457	先生はなぜ忙しいのか2 「進路指導データ処理膨大」
資料3	読売新聞	平成18年11月25日	教育ルネサンスNo.460	先生はなぜ忙しいのか5 「非効率生む事務細分化」
資料4	京都新聞	平成18年11月23日	「財務管理システム3市と開発・研究 事務作業軽減 京都市教委方針」	
資料5	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審議のまとめ 抜粋
資料6	中央教育審議会答申			「新しい時代の義務教育を創造する」抜粋
資料7	宮崎県小林市小林地区スクールサポートセンターの取組			