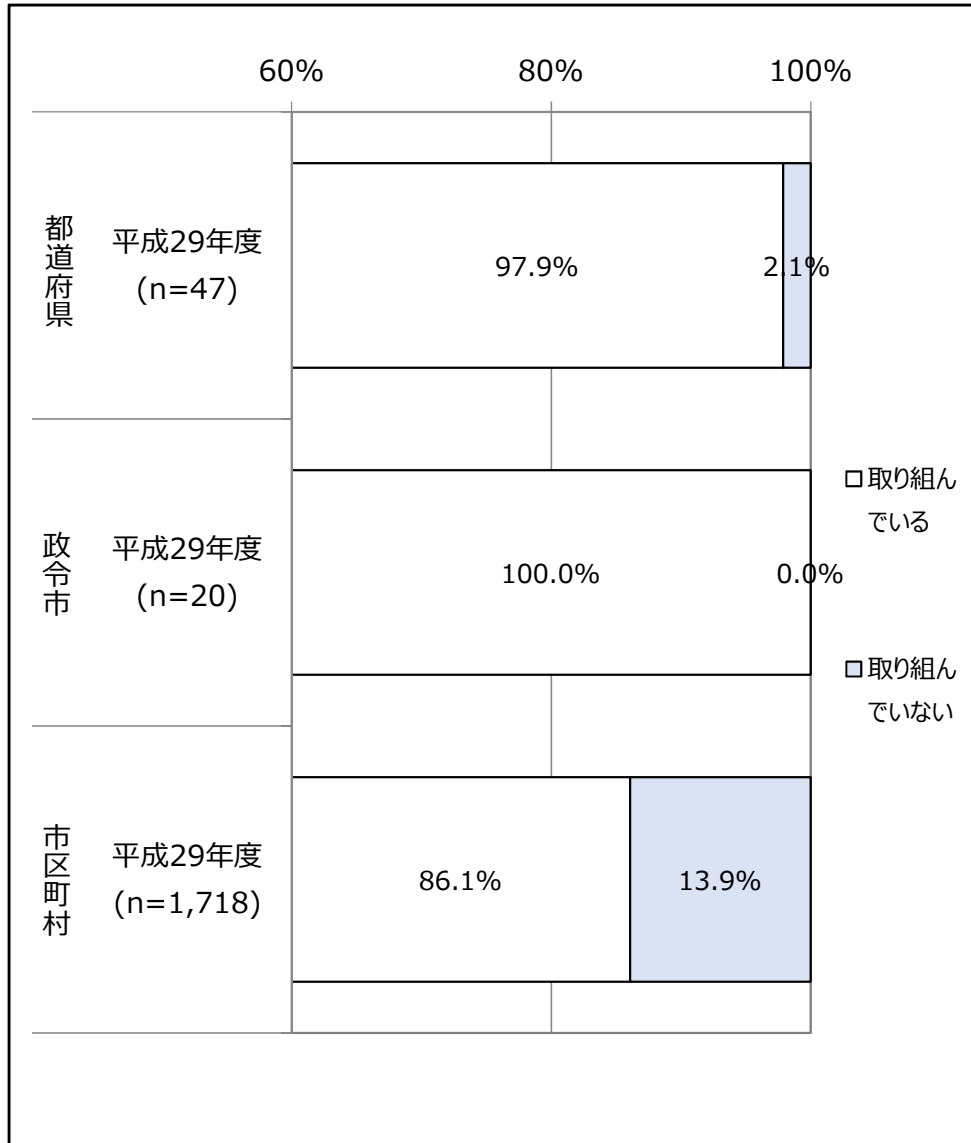


学校の組織運営体制の在り方に関する 参考資料

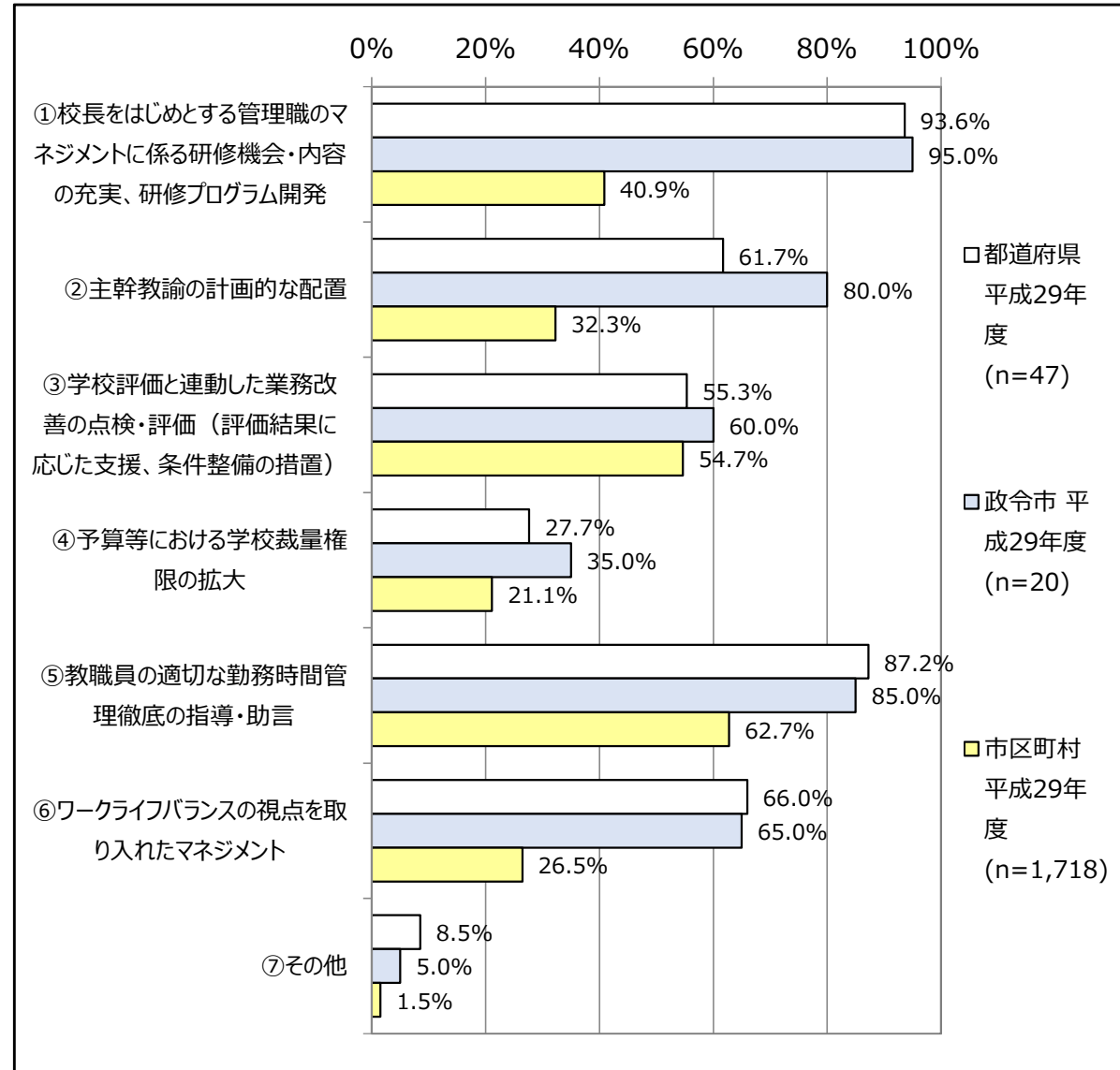
校長のリーダーシップによる学校の組織マネジメント

○ 所管の学校に対して、「管理職のマネジメント研修」や、「教職員の勤務時間管理徹底の指導・助言」など、学校の組織マネジメント力の強化に取り組んでいる都道府県は97.9%、政令市は100%、市区町村は86.1%となっている。

■「校長のリーダーシップによる学校の組織的マネジメント」取組状況



■「校長のリーダーシップによる学校の組織的マネジメント」取組内容(複数回答あり)



※割合は、全体数(都道府県47、政令市20、市区町村1,718)に対する回答数

出典: 教育委員会における学校の業務改善のための取組状況調査結果(平成29年度)

【校長】～業務内容別の学内勤務時間(1日当たり)～

平日(校長)	小学校			中学校		
	28年度	18年度	増減	28年度	18年度	増減
朝の業務	0:16	0:15	+0:01	0:19	0:19	±0:00
授業(主担当)	0:03	0:04	+0:01	0:01	0:00	+0:01
授業(補助)	0:02			0:00		
授業準備	0:01	0:00	+0:01	0:01	0:00	+0:01
学習指導	0:02	0:01	+0:01	0:01	0:00	+0:01
成績処理	0:00	0:01	-0:01	0:00	0:00	±0:00
生徒指導(集団)	0:21	0:28	-0:07	0:12	0:12	±0:00
生徒指導(個別)	0:06	0:05	+0:01	0:07	0:06	+0:01
部活動・クラブ活動	0:02	0:01	+0:01	0:02	0:06	-0:04
児童会・生徒会指導	0:00	0:01	-0:01	0:01	0:01	±0:00
学校行事	0:32	0:29	+0:03	0:12	0:31	-0:19
学年・学級経営	0:01	0:00	+0:01	0:00	0:00	±0:00
学校経営	3:01	1:45	+1:16	2:44	1:33	+1:11
職員会議等	0:19	0:47	-0:06	0:28	1:01	-0:03
個別打ち合わせ	0:22			0:30		
事務(調査回答)	0:14	1:47	+0:15	0:15	2:09	+0:01
事務(学納金)	0:01			0:01		
事務(その他)	1:47			1:54		
校内研修	0:24	0:36	-0:12	0:19	0:24	-0:05
保護者・PTA対応	0:16	0:22	-0:06	0:17	0:23	-0:06
地域対応	0:12	0:09	+0:03	0:10	0:08	+0:02
行政・関係団体対応	0:26	0:26	±0:00	0:28	0:31	-0:03
校務としての研修	0:31	0:24	+0:07	0:27	0:21	+0:06
校外での会議等	0:52	0:50	+0:02	1:08	1:05	+0:03
その他校務	0:36	1:30	-0:54	0:47	1:20	-0:33

土日(校長)	小学校			中学校		
	28年度	18年度	増減	28年度	18年度	増減
朝の業務	0:00	0:00	±0:00	0:00	0:00	±0:00
授業(主担当)	0:00	0:00	±0:00	0:00	0:00	±0:00
授業(補助)	0:00			0:00		
授業準備	0:00	0:00	±0:00	0:00	0:00	±0:00
学習指導	0:00	0:00	±0:00	0:01	0:00	+0:01
成績処理	0:00	0:00	±0:00	0:00	0:00	±0:00
生徒指導(集団)	0:01	0:00	+0:01	0:00	0:00	±0:00
生徒指導(個別)	0:00	0:00	±0:00	0:00	0:00	±0:00
部活動・クラブ活動	0:03	0:01	+0:02	0:10	0:04	+0:06
児童会・生徒会指導	0:00	0:00	±0:00	0:00	0:00	±0:00
学校行事	0:09	0:01	+0:08	0:08	0:00	+0:08
学年・学級経営	0:00	0:00	±0:00	0:00	0:00	±0:00
学校経営	0:10	0:01	+0:09	0:12	0:01	+0:11
職員会議等	0:01	0:00	+0:02	0:00	0:01	±0:00
個別打ち合わせ	0:01			0:01		
事務(調査回答)	0:01	0:07	+0:06	0:02	0:06	+0:12
事務(学納金)	0:00			0:00		
事務(その他)	0:12			0:16		
校内研修	0:01	0:00	+0:01	0:01	0:00	+0:01
保護者・PTA対応	0:12	0:08	+0:04	0:11	0:07	+0:04
地域対応	0:14	0:09	+0:05	0:20	0:09	+0:11
行政・関係団体対応	0:02	0:00	+0:02	0:04	0:01	+0:03
校務としての研修	0:00	0:00	±0:00	0:03	0:00	+0:03
校外での会議等	0:06	0:02	+0:04	0:08	0:03	+0:05
その他校務	0:07	0:08	-0:01	0:13	0:17	-0:04

※18年度調査と同様に、1分未満の時間は切り捨てて表示。

【副校長・教頭】～業務内容別の学内勤務時間(1日当たり)～

平日(副校長・教頭)	小学校			中学校		
	28年度	18年度	増減	28年度	18年度	増減
朝の業務	0:12	0:12	±0:00	0:17	0:21	-0:04
授業(主担当)	0:29	0:31	+0:09	0:20	0:26	-0:01
授業(補助)	0:11			0:05		
授業準備	0:06	0:05	+0:01	0:09	0:10	-0:01
学習指導	0:05	0:03	+0:02	0:02	0:01	+0:01
成績処理	0:02	0:02	±0:00	0:03	0:03	±0:00
生徒指導(集団)	0:16	0:22	-0:06	0:14	0:18	-0:04
生徒指導(個別)	0:09	0:05	+0:04	0:04	0:09	-0:05
部活動・クラブ活動	0:00	0:01	-0:01	0:04	0:05	-0:01
児童会・生徒会指導	0:00	0:00	±0:00	0:01	0:00	+0:01
学校行事	0:21	0:28	-0:07	0:14	0:32	-0:18
学年・学級経営	0:01	0:00	+0:01	0:00	0:00	±0:00
学校経営	2:50	1:47	+1:03	2:52	2:14	+0:38
職員会議等	0:19	0:45	-0:06	0:25	0:54	-0:01
個別打ち合わせ	0:20			0:28		
事務(調査回答)	0:37	3:30	+0:29	0:38	3:02	+0:59
事務(学納金)	0:05			0:07		
事務(その他)	3:17			3:16		
校内研修	0:20	0:20	±0:00	0:16	0:11	+0:05
保護者・PTA対応	0:35	0:32	+0:03	0:28	0:29	-0:01
地域対応	0:10	0:12	-0:02	0:08	0:07	+0:01
行政・関係団体対応	0:19	0:19	±0:00	0:20	0:19	+0:01
校務としての研修	0:21	0:18	+0:03	0:23	0:17	+0:06
校外での会議等	0:20	0:21	-0:01	0:26	0:24	+0:02
その他校務	0:35	1:20	-0:45	0:37	1:33	-0:56

土日(副校長・教頭)	小学校			中学校		
	28年度	18年度	増減	28年度	18年度	増減
朝の業務	0:00	0:00	±0:00	0:00	0:00	±0:00
授業(主担当)	0:00	0:00	±0:00	0:00	0:00	±0:00
授業(補助)	0:00			0:00		
授業準備	0:00	0:00	±0:00	0:01	0:00	+0:01
学習指導	0:00	0:00	±0:00	0:00	0:00	±0:00
成績処理	0:00	0:00	±0:00	0:00	0:00	±0:00
生徒指導(集団)	0:00	0:00	±0:00	0:00	0:00	±0:00
生徒指導(個別)	0:00	0:00	±0:00	0:00	0:00	±0:00
部活動・クラブ活動	0:02	0:02	±0:00	0:14	0:12	+0:02
児童会・生徒会指導	0:00	0:00	±0:00	0:00	0:00	±0:00
学校行事	0:07	0:01	+0:06	0:06	0:00	+0:06
学年・学級経営	0:00	0:00	±0:00	0:00	0:00	±0:00
学校経営	0:16	0:05	+0:11	0:18	0:05	+0:13
職員会議等	0:00	0:00	+0:01	0:00	0:01	±0:00
個別打ち合わせ	0:01			0:01		
事務(調査回答)	0:02	0:19	+0:07	0:04	0:15	+0:16
事務(学納金)	0:00			0:00		
事務(その他)	0:24			0:27		
校内研修	0:01	0:00	+0:01	0:00	0:00	±0:00
保護者・PTA対応	0:16	0:15	+0:01	0:14	0:10	+0:04
地域対応	0:15	0:09	+0:06	0:14	0:06	+0:08
行政・関係団体対応	0:02	0:00	+0:02	0:03	0:02	+0:01
校務としての研修	0:04	0:01	+0:03	0:02	0:00	+0:02
校外での会議等	0:01	0:00	+0:01	0:03	0:00	+0:03
その他校務	0:09	0:08	+0:01	0:09	0:14	-0:05

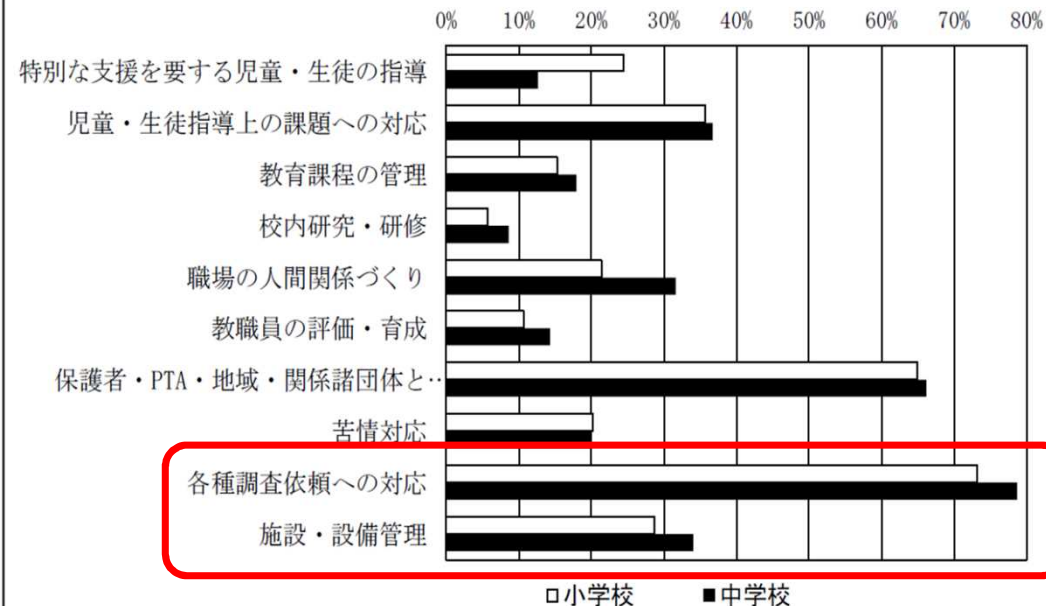
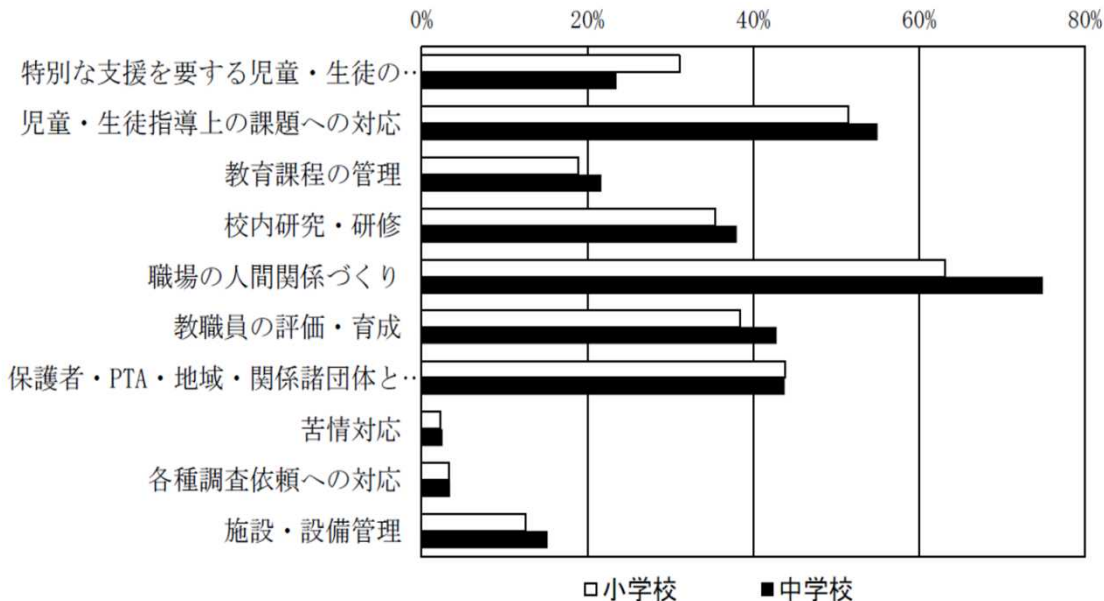
※18年度調査と同様に、1分未満の時間は切り捨てて表示。

副校長・教頭の職務の状況

- 副校長・教頭が主に時間と労力を費やしたいと思う職務は「職場の人間関係づくり」「児童・生徒指導上の課題への対応」「保護者・PTA・地域・関係諸団体との連携」「教職員の評価・育成」の順に高くなっている。
- その一方で、実際に主に時間と労力を費やしている職務で最も高いには、「各種調査依頼への対応」となっており、「保護者・PTA・地域・関係諸団体との連携」「児童・生徒指導上の課題への対応」の順に高い。また、「施設・設備管理」も割合が高い。

◆副校長・教頭が主に時間と労力を費やしたいと思う職務 (主なものを3つ選択)

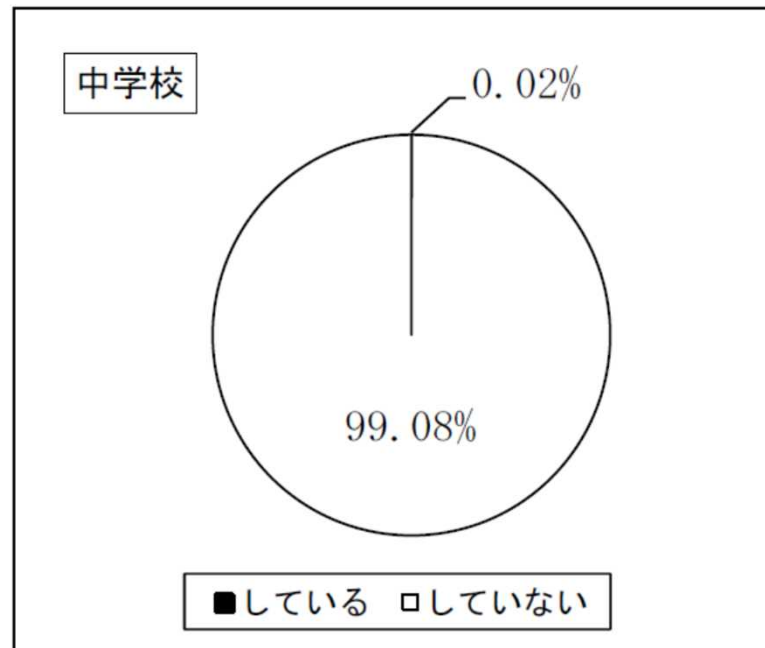
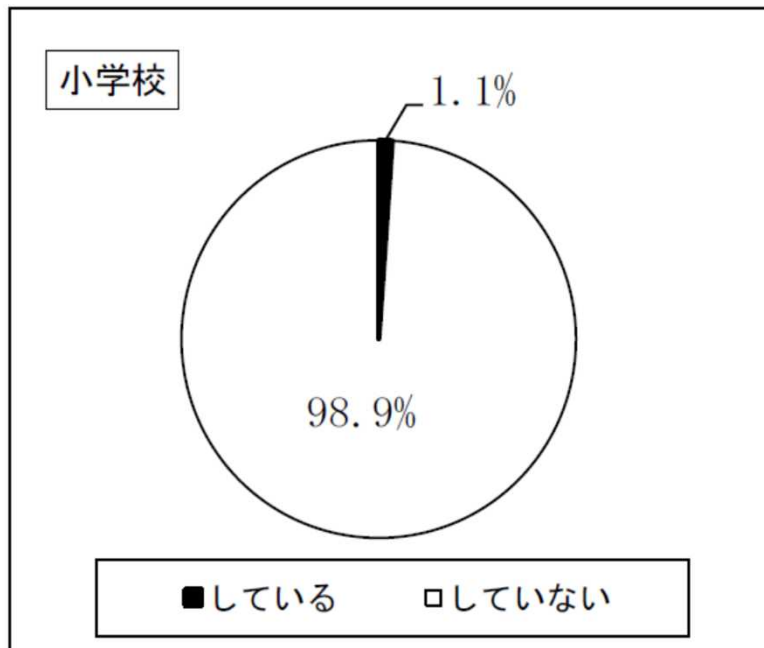
◆副校長・教頭が主に時間と労力を費やしている職務 (主なものを3つ選択)



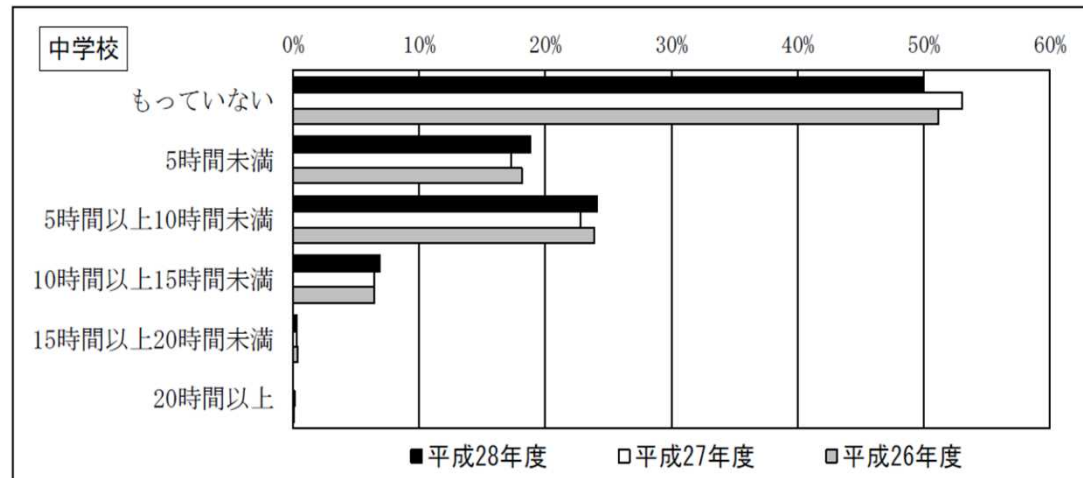
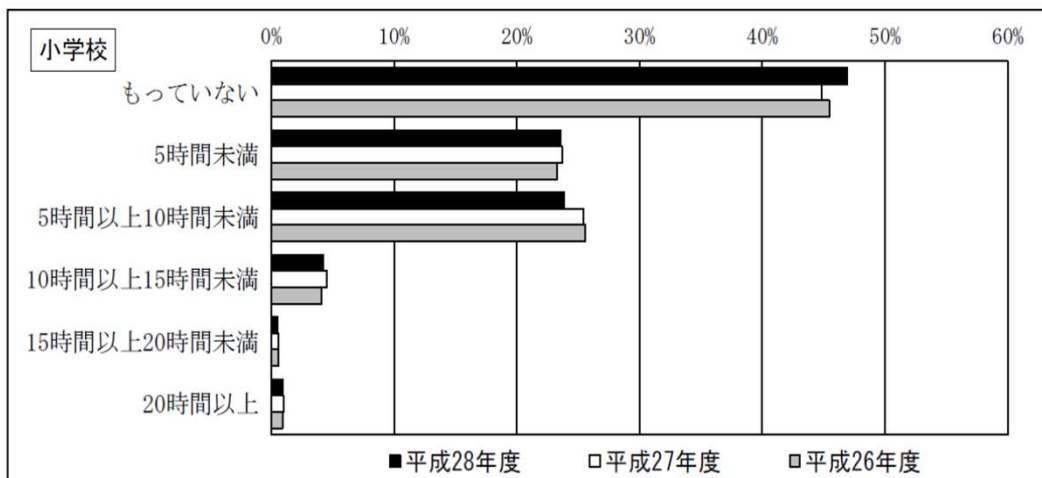
副校長・教頭の学級担任・授業の持ち時間の状況

○ 組織マネジメントに注力すべき副校長・教頭が学級担任や授業をもっているケースもある。

◆副校長・教頭が学級担任を持っている割合



◆副校長・教頭の1週当たりの持ち時間数



【出典】全国公立学校教頭会の調査(平成28年度)

学校におかれる教諭以外の主な職について

副校長

職務内容: 校長を助け、校長から命を受けて校務をつかさどる。(学校教育法第37条第5項等)

【設置人数: 3, 857名】

教頭

職務内容: 校長を助け、校務を整理し、及び必要に応じ児童の教育をつかさどる。(学校教育法第37条第7項等)

【設置人数: 33, 266名】

主幹教諭

職務内容: 校長、副校長及び教頭を助け、命を受けて校務の一部を整理し、並びに児童の教育等をつかさどる。
(学校教育法第37条第9項等)

【設置人数: 20, 782名】

指導教諭

職務内容: 児童の教育をつかさどり、並びに教諭その他の職員に対して、教育指導の改善及び充実のために必要な指導及び助言を行う。(学校教育法第37条第10項等)

【設置人数: 2, 098名】

養護教諭

職務内容: 児童の養護をつかさどる。(学校教育法第37条第12項等)

【設置人数: 40, 860名】

栄養教諭

職務内容: 児童の栄養の指導及び管理をつかさどる。(学校教育法第37条第13項等)

【設置人数: 5, 765名】

事務職員

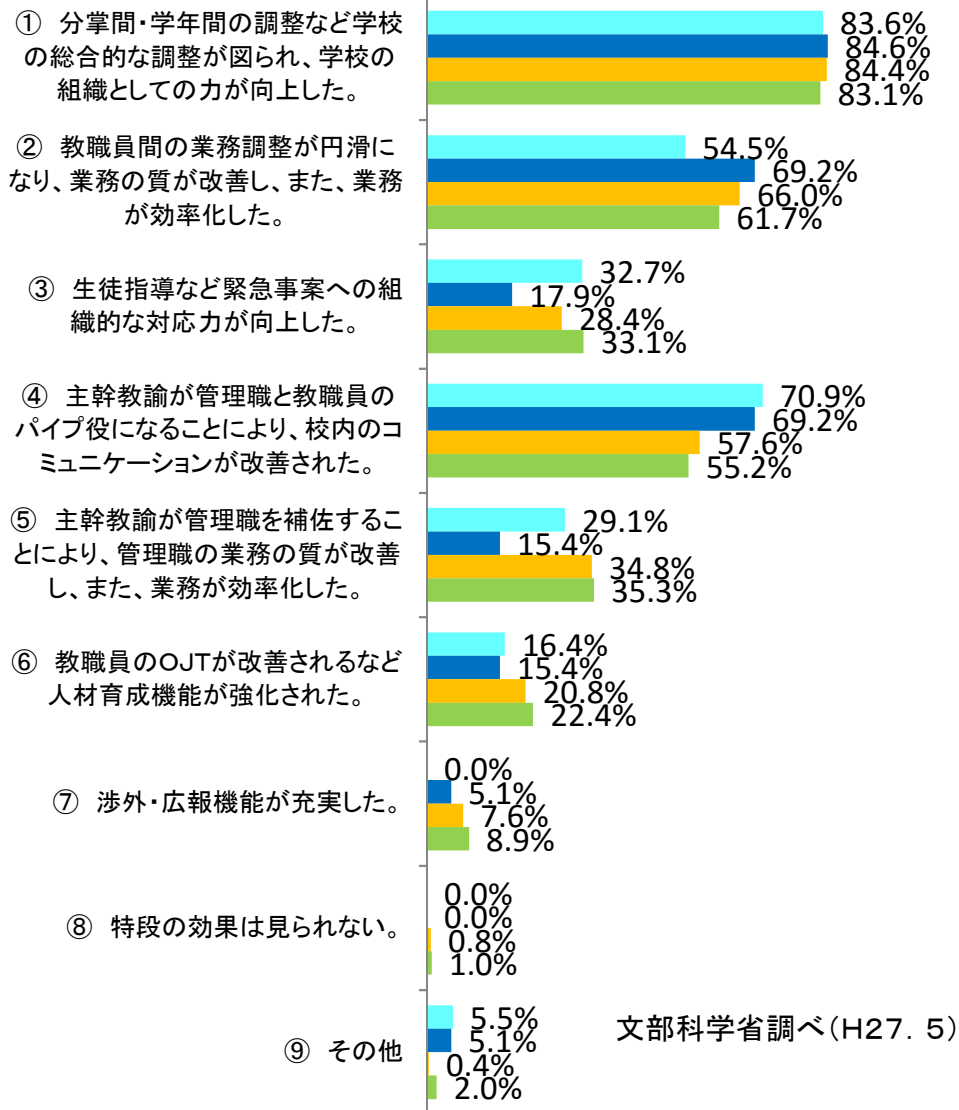
職務内容: 事務をつかさどる。(学校教育法第37条第14項等)

【設置人数: 35, 386名】

主幹教諭の配置の成果と課題

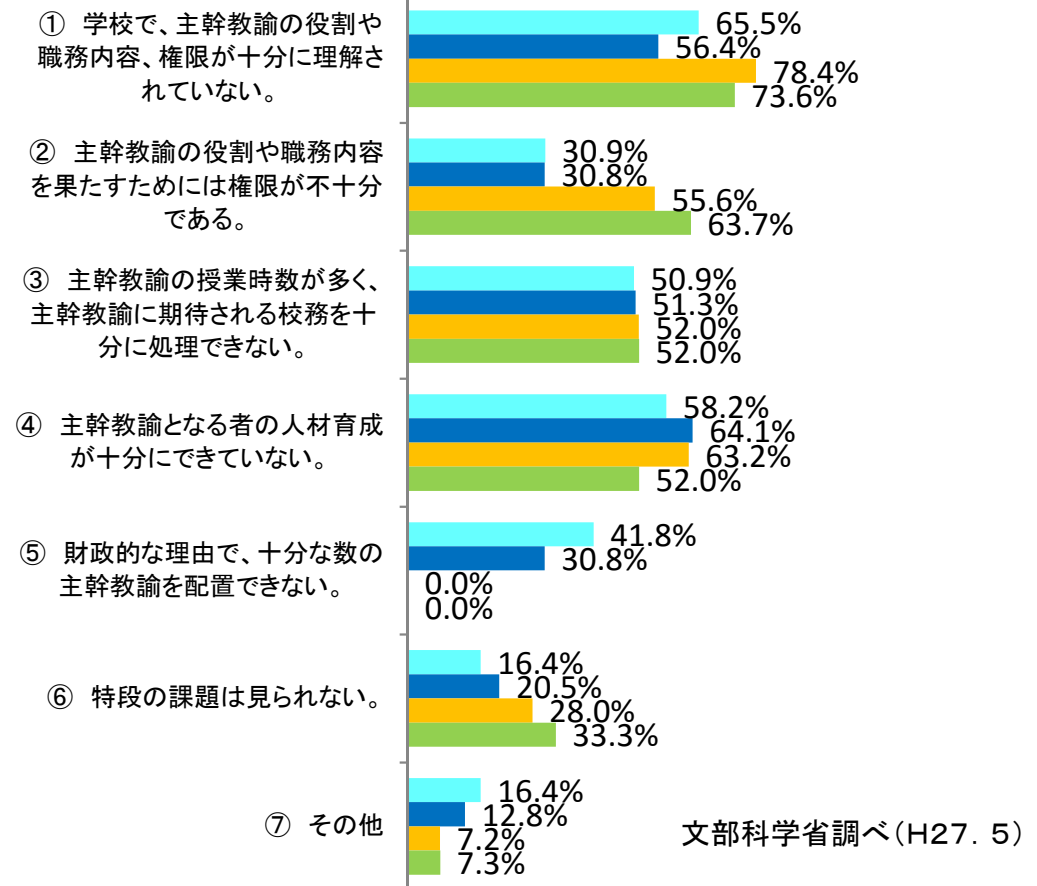
【配置による主な成果】

- 都道府県市(小学校・中学校)(N=55)
- 都道府県市(高等学校・特別支援学校)(N=39)
- 調査対象市区町村(N=250)
- 調査対象学校(N=496)



【配置に係る主な課題】

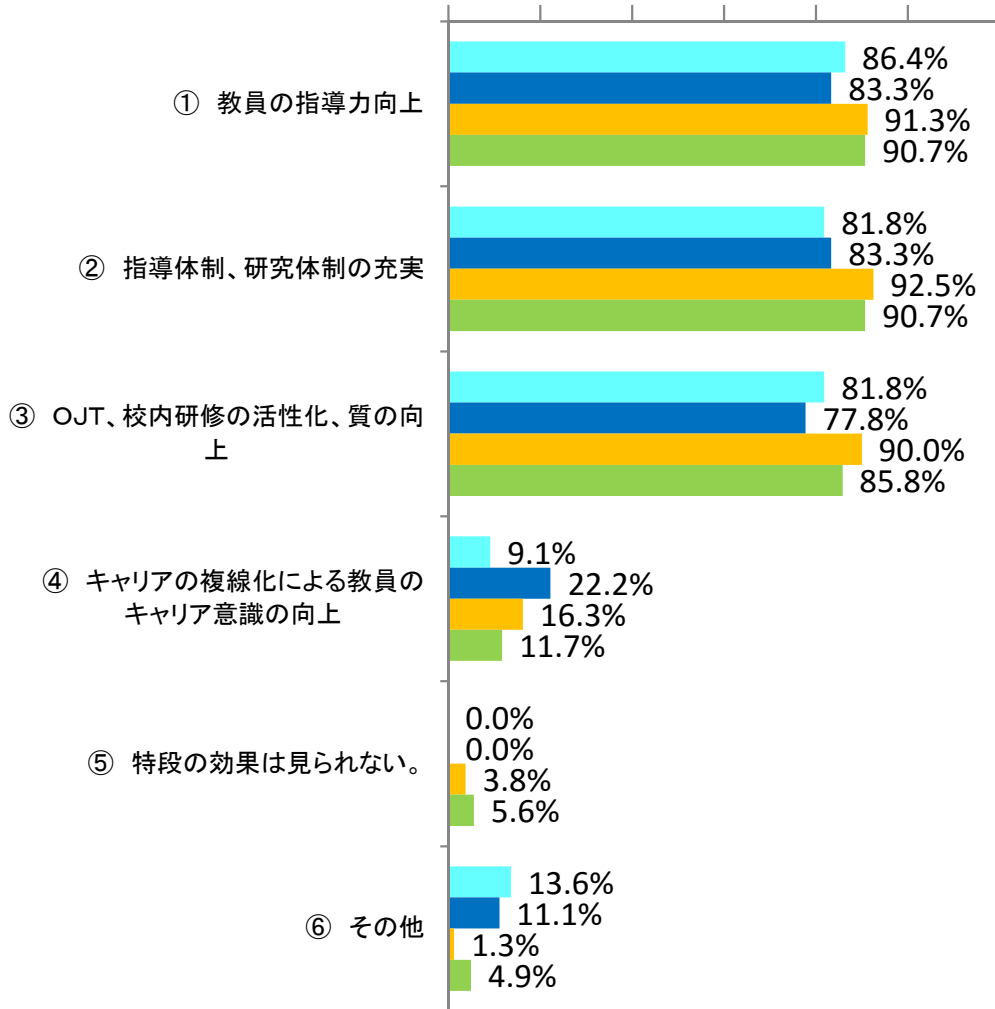
- 都道府県市(小学校・中学校)(N=55)
- 都道府県市(高等学校・特別支援学校)(N=39)
- 調査対象市区町村(N=250)
- 調査対象学校(N=496)



指導教諭の配置の成果と課題

【配置による主な成果】

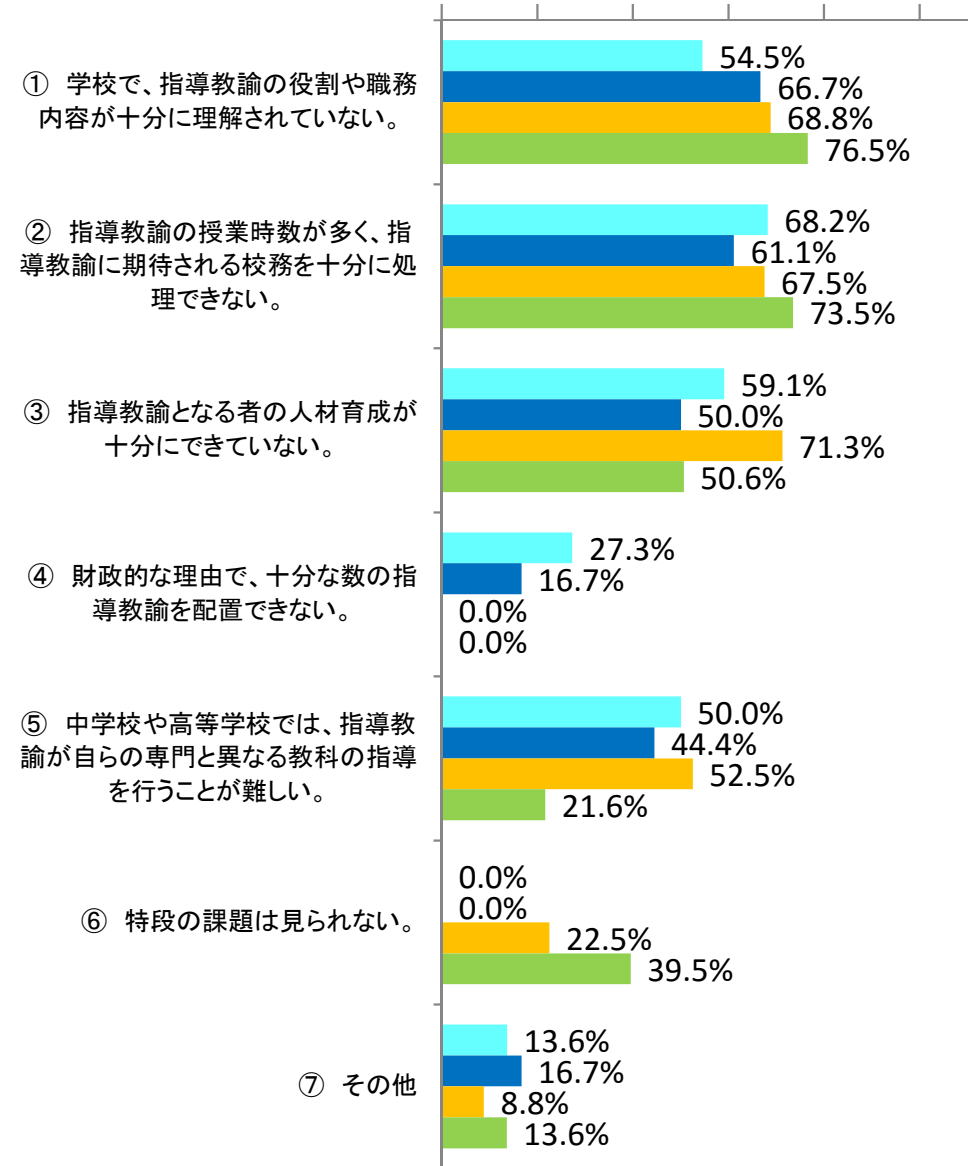
- 都道府県市(小学校・中学校)(N=22)
- 都道府県市(高等学校・特別支援学校)(N=18)
- 調査対象市区町村(N=80)
- 調査対象学校(N=162)



文部科学省調べ(H27. 5)

【配置に係る主な課題】

- 都道府県市(小学校・中学校)(N=22)
- 都道府県市(高等学校・特別支援学校)(N=18)
- 調査対象市区町村(N=250)
- 調査対象学校(N=162)



文部科学省調べ(H27. 5)

主任等の種類について

	小学校	中学校	高等学校	特別支援学校
省令上の主任等	教務主任(18,617人)	教務主任(9,312人)	教務主任(5,242人)	教務主任(1,699人)
	学年主任(71,261人)	学年主任(25,682人)	学年主任(14,575人)	学年主任(4,281人)
	保健主事(18,927人)	保健主事(9,308人)	保健主事(4,466人)	保健主事(1,112人)
		生徒指導主事(9,704人)	生徒指導主事(5,101人)	生徒指導主事(1,348人)
		進路指導主事(9,456人)	進路指導主事(5,179人)	進路指導主事(1,259人)
			学科主任(5,909人)	学科主任(350人)
			農場長(333人)	農場長(3人)
各教育委員会等により置かれている主任等の例	分校主任、研究主任(研修主任)、防災主任、寮務主任、図書主任、小学校の生徒指導主事 寮務主任(281人)			

事務職員について

- 事務職員は、**学校における基幹的職員**であり、**小中学校等で原則必置**（学校教育法第37条第1項）。
【参考】 公立小中学校における事務職員の数（負担法による配置分）※平成29年度学校基本調査より
小学校 20,884人（1校あたり1.06人）、中学校 10,829人（1校あたり1.14人）
- 事務職員は、事務をつかさどり（学校教育法第37条第14項）、**学校組織における唯一の総務・財務等に通じる専門職**。
- 平成29年3月に学校教育法の一部改正により事務職員の職務規定を見直し（「事務に従事する」→「事務をつかさどる」）。学校組織マネジメントの中核となる校長・教頭等の業務負担が増加するなどの状況にあつて、**学校におけるマネジメント機能を十分に発揮**できるようにするため、**事務職員がその専門性を生かして 学校の事務を一定の責任をもって自己の担任事項として処理し、より主体的・積極的に校務運営に参画**することが求められている。

◆学校教育法(昭和22年法律第26号)

第三十七条 小学校には、校長、教頭、教諭、養護教諭及び事務職員を置かなければならない。

2 (略)

3 第一項の規定にかかわらず、副校長を置くときその他特別の事情のあるときは教頭を、養護をつかさどる主幹教諭を置くときは養護教諭を、特別の事情のあるときは事務職員を、それぞれ置かないことができる。

4～13 (略)

14 事務職員は、事務をつかさどる。

15～19 (略)

(※中学校、義務教育学校、特別支援学校に準用。高等学校、中等教育学校には、第14項を準用。)

第六十条 高等学校には、校長、教頭、教諭及び事務職員を置かなければならない。

2～6 (略)

第六十九条 中等教育学校には、校長、教頭、教諭、養護教諭及び事務職員を置かなければならない。

2～4 (略)

◆学校教育法施行規則(昭和22年文部省令第11号)

第四十六条 小学校には、事務長又は事務主任を置くことができる。

2 事務長及び事務主任は、事務職員をもつて、これに充てる。

3 事務長は、校長の監督を受け、事務職員その他の職員が行う事務を総括する。

4 事務主任は、校長の監督を受け、事務に関する事項について連絡調整及び指導、助言に当たる。

(※中学校、義務教育学校に準用。)

第八十二条 高等学校には、事務長を置くものとする。

2 事務長は、事務職員をもつて、これに充てる。

3 事務長は、校長の監督を受け、事務職員その他の職員が行う事務を総括する。

(※中等教育学校、特別支援学校に準用。)

学校事務の共同実施について

- 学校事務の共同実施は、日常は各校で勤務している学校事務職員が、**週1回程度一つの学校に集まる**などして、**複数の学校の事務業務を共同で行うもの**。

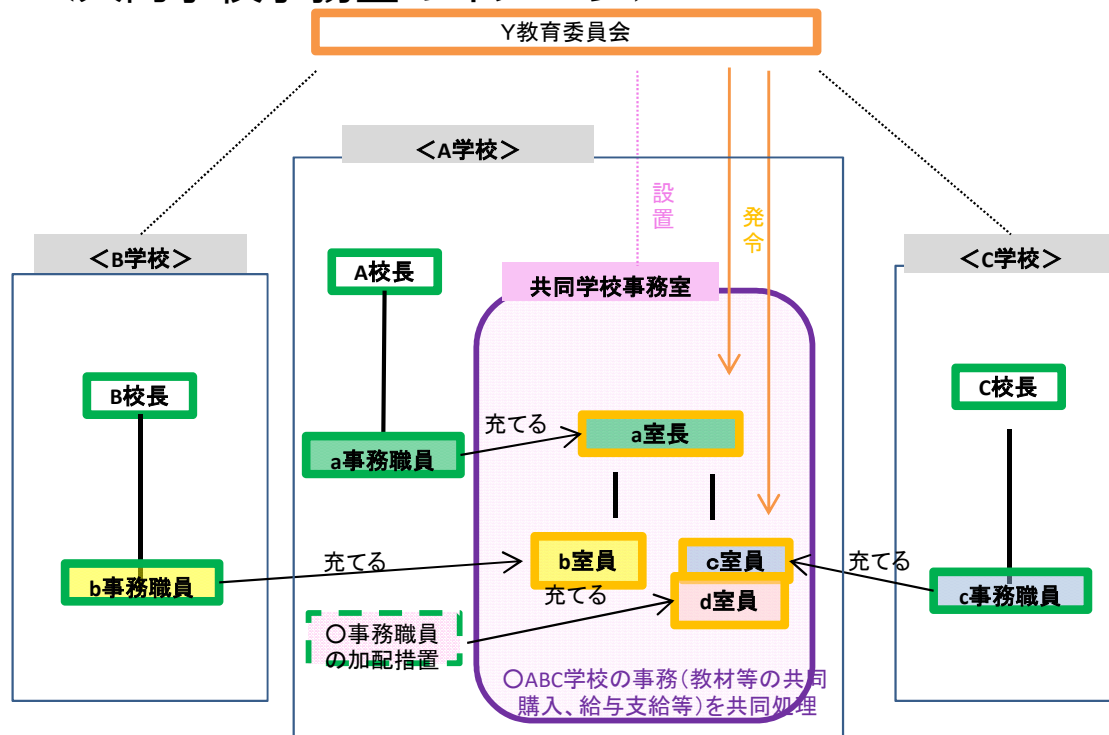
【参考】学校事務の共同実施を推進している自治体の数（平成29年度）

都道府県 34（72.3%）前年度比+6.3%、政令市 12（60.0%）前年度比+5.0%

市区町村 1,137（66.2%）前年度比+9.1% ※教育委員会における学校の業務改善のための取組状況調査結果より

- 平成29年3月に地方教育行政の組織及び運営に関する法律の一部改正により「**共同学校事務室**」を制度化（併せて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の一部改正により「共同学校事務室」を置いている場合に事務職員定数を加配措置できるよう整備）し、**事務の効率化などを推進**。

<共同学校事務室のイメージ>



※ 附帯決議にて、「共同学校事務室の設置が事務職員の人員削減につながることをないよう、基本的に一校に一人以上の事務職員の配置を確保すること」とされている。

期待される効果

事務を共同処理することにより、学校間の事務の標準化、教材などの共同購入による調達コストの削減、OJTの実施による事務職員の育成及び資質の向上など、事務処理の更なる効率化及び質の向上が実現。

◆地方教育行政の組織及び運営に関する法律

（昭和31年法律第162号）

第四十七条の五 教育委員会は、教育委員会規則で定めるところにより、その所管に属する学校のうちその指定する二以上の学校に係る事務(略)を当該学校の事務職員が共同処理するための組織として、当該指定する二以上の学校のうちいずれか一の学校に、共同学校事務室を置くことができる。

- 2 共同学校事務室に、室長及び所要の職員を置く。
- 3 室長は、共同学校事務室の室務をつかさどる。
- 4 共同学校事務室の室長及び職員は、第一項の規定による指定を受けた学校であつて、当該共同学校事務室がその事務を共同処理する学校の事務職員をもつて充てる。ただし、当該事務職員をもつて室長に充てるのが困難であるときその他特別の事情があるときは、当該事務職員以外の者をもつて室長に充てることができる。
- 5 (略)

3. 学校・教師が担う業務の明確化・適正化

○ これまで学校・教師が担ってきた代表的な業務の在り方に関する考え方

基本的には学校以外が担うべき業務	学校の業務だが、 必ずしも教師が担う必要のない業務	教師の業務だが、 負担軽減が可能な業務
<p>①登下校に関する対応</p> <p>②放課後から夜間などにおける見回り、児童生徒が補導された時の対応</p> <p>③学校徴収金の徴収・管理</p> <p>④地域ボランティアとの連絡調整</p> <p>※ その業務の内容に応じて、地方公共団体や教育委員会、保護者、地域学校協働活動推進員や地域ボランティア等が担うべき。</p>	<p>⑤調査・統計等への回答等 （事務職員等）</p> <p>⑥児童生徒の休み時間における対応 （輪番、地域ボランティア等）</p> <p>⑦校内清掃 （輪番、地域ボランティア等）</p> <p>⑧部活動（部活動指導員等）</p> <p>部活動の設置・運営は法令上の義務ではないが、ほとんどの中学・高校で設置。多くの教師が顧問を担わざるを得ない実態。</p>	<p>⑨給食時の対応 （学級担任と栄養教諭等との連携等）</p> <p>⑩授業準備 （補助的業務へのサポートスタッフの参画等）</p> <p>⑪学習評価や成績処理 （補助的業務へのサポートスタッフの参画等）</p> <p>⑫学校行事の準備・運営 （事務職員等との連携、一部外部委託等）</p> <p>⑬進路指導 （事務職員や外部人材との連携・協力等）</p> <p>⑭支援が必要な児童生徒・家庭への対応 （専門スタッフとの連携・協力等）</p>

○ 業務の役割分担・適正化を着実に実行するための方策

国	教育委員会等	各学校
<ul style="list-style-type: none"> 学校や教師の担うべき業務範囲の明確化、学校管理規則モデル等の提示 地域や保護者の理解のための資料提供 業務改善の取組の優良事例の提供 調査・統計、依頼事項の精選 民間団体等からの出展依頼や家庭向け配布物について、学校の負担軽減に向けた協力の呼びかけ 現場に様々な業務が付加されてきた反省を踏まえ、勤務時間や人的配置、業務改善等を踏まえ、業務量を俯瞰、一元的に管理する部署を設置 等 	<ul style="list-style-type: none"> 所管する学校に対する業務改善方針・計画の策定 事務職員の資質・能力・意欲向上、学校事務の共同実施の促進 独自に実施する調査・統計、依頼事項の精選 学校の業務改善の取組に対する支援 ICT等業務効率化に必要な環境整備 等 	<ul style="list-style-type: none"> 学校の重点目標、経営方針の明確化 関係機関や地域住民との連携の推進 等

【参考】事務職員に関するこれまでの主な提言・制度改正

- 平成10年 「今後の地方教育行政の在り方について」(中央教育審議会答申)
学校の裁量拡大の中で、学校事務を効率的に執行する観点から、事務の共同実施を推進
- 平成16年 「学校の組織運営の在り方について(作業部会の審議のまとめ)」
(中等教育審議会 初等中等教育分科会 教育財政部会 学校の組織運営に関する作業部会)
より効果的、効率的な事務処理を図り、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/
事務処理の効率化・標準化や職員の資質の向上のため、事務の共同実施を推進
- 平成19年 「今後の教員給与の在り方について」(中央教育審議会答申)
教員が抱える事務負担を軽減するため、学校運営に一層積極的に関わる/事務の共同実施を促進、質の向上
のための研修を充実/大規模学校や事務の共同実施組織に事務長を置けるよう制度を整備
学校教育法施行規則の一部改正 事務長を制度化
- 平成27年 「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」(中央教育審議会答申)
学校の事務が複雑化・多様化していることに伴い、より権限と責任を持って学校の事務を処理することが
することが期待/事務機能の強化を推進するため、事務の共同実施組織の制度を整備
- 平成29年 **学校教育法等の一部改正**
職務規定を見直し(事務に「従事する」→事務を「つかさどる」)
**地方教育行政の組織及び運営に関する法律、公立義務教育諸学校の学級編成及び
教職員定数の標準に関する法律の一部改正**
共同学校事務室を制度化/共同学校事務室を置いている場合に事務職員定数を加配できるよう整備
**「新しい時代の教育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について(中間まとめ)」(中央教育審議会)**
学校におけるマネジメント機能を十分に発揮できるようにするため、より主体的・積極的に校務運営に参画
/事務処理を効率化/採用から研修等を通じて、資質・能力、意欲の向上のための取組を進める