

校内組織の整備と活性化について

- “学校チーム力”アップをめざして -

(第2回報告)

平成17年10月31日

< 横浜教育改革会議学校運営部会 >

目 次

1	はじめに	3
(1)	検討の経緯	3
(2)	今回の報告について	3
2	報告のポイント	4
	横浜教育改革会議 学校運営部会検討事項概念図	5
3	学校運営組織の現状と課題について	6
(1)	検討にあたって	6
(2)	学校運営組織の現状と課題	6
ア	組織体制と責任体制	7
イ	情報の伝達・共有と組織運営	7
ウ	組織的な人材育成	8
エ	地域・保護者からみた学校	8
オ	危機管理体制	8
4	課題解決に向けた具体的方策	9
(1)	校務分掌など校内組織の整備	9
(2)	学校運営を支える機能の充実	10
(3)	事務処理体制の整備	12
5	まとめにあたって	13

添付資料

- 1 「小学校運営組織図例」・「中学校運営組織図例」
- 2 新たな学校運営組織の検討について—具体的な組織編成のイメージ
- 3 副校長と事務職員の業務の分担（モデル例）

1 はじめに

(1) 検討の経緯

学校運営部会は、横浜市教育委員会から横浜教育改革会議への諮問（平成16年7月13日）を受け、諮問事項のうち、校内組織の整備と活性化、開かれた学校づくりの推進、家庭・地域との連携の推進についてなど、「学校運営に関すること」を総合的かつ重点的に調査審議するために設置された。

諮問事項「校内組織の整備と活性化について」に関して、これまでに以下の通り4回の部会を開催し、検討を行った。

- 第7回部会 平成17年6月28日
- 第8回部会 平成17年7月29日
- 第9回部会 平成17年8月26日
- 第10回部会 平成17年9月30日

(2) 今回の報告について

学校には、保護者や地域の要請に応えながら、教育目標の実現に向け、主体的に教育活動を実践することが期待されている。そのため学校における組織体制や校務分掌、与えられた権限と責任を全うできる仕組みづくりなど、校長が学校経営という視点に立ってリーダーシップを発揮できる「校内組織の整備と活性化」を、現代社会の状況と照らし合わせながら、構築していくことが重要である。

また、学校は、家庭・地域とともに、互いに高めあう成熟したパートナーシップを形成し、「開かれた学校」として「地域との連携」を一層図り、教育支援・協力を得ていく必要がある。

そこで、新たな時代に相応しい学校像を念頭におきながら議論を重ね、このたび、「校内組織の整備と活性化」について報告する。

2 報告のポイント

(1) 校務分掌など校内組織の整備

- 校務分掌の整理合理化
- 渉外・広報担当の明確化
- 地域コーディネーターの設置
- 管理業務と会議のスリム化

(2) 学校運営を支える機能の充実

- 校長の自律的な学校経営の推進
- 副校長の職務の整理
- 副校長の複数配置の検討
- 一定の機能をもつ管理職補佐職の設置
- 企画運営会議（仮称）の設置

(3) 事務処理体制の整備

- 事務処理体制の明確化・効率化
- 事務処理の「共同実施」
- 学校運営面におけるIT化の推進

横浜教育改革会議 学校運営部会検討事項概念図

校内組織の整備と活性化

開かれた学校づくりの推進
(第1回答申で提言)

家庭・地域との連携推進

第2回
部会報告

<今、学校に求められているもの>

一人ひとりの子どものニーズや保護者からの負託
へのきめ細かい対応
保護者・地域に開かれ信頼される学校づくり
自律・分権型の学校運営

<現状・課題>

ア 組織体制と責任体制
イ 情報の伝達・共有と組織運営
ウ 組織的な人材育成
エ 地域・保護者からみた学校
オ 危機管理体制

< 具体的方策 >

- (1) 校務分掌など校内組織の整備
校務分掌の整理合理化
渉外・広報担当の明確化
地域コーディネーターの設置
管理業務と会議のスリム化
- (2) 学校運営を支える機能の充実
校長の自律的な学校経営の推進
副校長の職務の整理
副校長の複数配置の検討
一定の機能をもつ管理職補佐職の設置
企画運営会議(仮称)の設置
- (3) 事務処理体制の整備
事務処理体制の明確化・効率化
事務処理の「共同実施」
学校運営面におけるIT化の推進

3 学校運営組織の現状と課題について

(1) 検討にあたって

学校は、都市化や人口流動等の社会の変化を受けているほか、いじめ、不登校等の児童・生徒をめぐる課題への対応、習熟度別指導や少人数指導等の個に応じた学習指導体制の拡充等を行ってきている。

学校を取り巻く状況が大きく変化する中、学校は、学校運営への参画、学校情報の公開等、多様化する地域・保護者の要望等に対して、十分な対応ができなくなっている。それには、学校運営のあり方にも大きな要因があると考えられる。

学校運営組織は、「横浜市立学校の管理運営に関する規則」における校長や副校長、教務主任の職務、職員会議等の基本的事項の規定に基づき、校務分掌等の校内組織として校長が定めることとなっている。

校務分掌形態は、学習指導や事務分掌、研究や各種教育課題への対応等により校種や学校で異なる。かつての学校は、学習指導、生活指導面とも、教員が子どもと向き合う時間は多かったが、多くの課題を抱える現在、従来のような対応では追いつかない状況にある。

今学校に求められることは、一人ひとりの子どものニーズや保護者からの負託にきめ細かく応え、また、保護者・地域に開かれ、これらと一体となった特色ある教育活動の展開による信頼される学校づくりであり、自律分権型の学校運営である。

このため、これからの学校運営組織は、課題への対応に際して、より効率的で迅速な対応とともに、明確なビジョンをもつ事業遂行型の組織を整備していく必要がある。また、保護者・地域の要望に応えられるよう、学校の自律性を高め、校長が、学校教育目標実現のためにリーダーシップを発揮できるようにすることが求められる。

(2) 学校運営組織の現状と課題

企業等にみられる「ピラミッド型組織」に対し、学校の運営組織は、校長、副校長の学校管理者以外の教職員が横並びの「なべぶた型組織」である。

○このフラットな組織体制は、学校行事など、全教職員が同じ土俵に立って議論をし課題解決にあたり、共通理解を図ったりする上では有効な組織で、有機的な連携によってチームワーク機能をもつ学校の良さが発揮される特質をもつ。

しかし、同時に次のような現状と課題を抱えている。

ア 組織体制と責任体制

教職員の職務は、添付資料 1（14・15 ページ）の「学校運営組織図例」のとおり、分掌・部会・委員会単位に細分化され広く枝分かれしている。また、教職員は、細かく分業化した各部に複数所属し、通常は、並列の「一人一責任体制」により運営されている。

- 校長は長期ビジョンをもった上で、教職員や学校を取り巻く状況を考慮し、組織づくりをしているが、具体的教育活動の多くは、必ずしも、学校目標実現のための組織的な活動になり得ていない。

この複雑な組織では、会議開催や所属構成員の確保の困難、事業遂行上の責任の不明確化、形骸化などをもたらすものと思われる。

- また、教職員も、授業や部活動等のほか、これら種々の学校運営組織に関わる会議に時間を費やすため、長時間勤務や多忙感を生み、授業力を中心とした教師力を高める時間の確保に支障をきたすことにつながっている。

次に、副校長の職務は、学校教育法上「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」と規定されているが、現実には事務処理から環境整備に至るまで、その業務は多岐に亘り、これらにかなりの時間と労力を費やさざるをえない状況にある。このことは、本来業務である教育管理職としての職務遂行にあたり危惧される状況にある。

更に、多くの学校では、学校事務に関し、事務職員と教職員との業務分担が必ずしも明確でないため、副校長と事務職員の重複した業務執行、教員の経理事務等への関与のほか、学校事務における学校間の差異を生みやすい状況にある。

イ 情報の伝達・共有と組織運営

細分化された学校運営組織のため、日常的教育活動や突発的な課題への対応は、担当する部や委員会に委ねることが多い。このため、リーダーの力量等により、活動効果に差が生じる。また、一部の力量のある職員への業務集中、他の教職員の組織への帰属意識の低下を招きかねない。

教職員が自らの役割をしっかりと果たすとともに、学校全体として総合的、組織的に対応するための“報告 連絡 相談”体制が十分とはいえない傾向にある。その結果、情報の伝達・共有が不足し、学校組織集団として、「情報の共有化」が不十分となっている。

一方、横浜市立学校における IT の普及は脆弱であり、IT 化や機械化により効率化が図れるものが多いにもかかわらず、現実には、かなりの非効率化を招いている。

ウ 組織的な人材育成

教職員は、組織上置かれる主任を含め、校長の学校運営を支えるスタッフとして十分育成されていない状況がみられる。

連絡調整及び指導、助言を行う主任等も責任と権限がないため、新しい教育ニーズや課題解決に向けた迅速な組織的対応が難しく、管理職を補佐する職の育成に大きな課題が残されている。

また、各学校において、教職員同士で培うべき課題解決力や対応力を育成する仕組みは、一般に十分とは言い難い。

エ 地域・保護者からみた学校

学校は、これまで、教師の専門職集団として職務を細分化し、これに応じた分担組織をつくり、課題に対応してきたため、一般的には学校の外からみれば、複雑で分かりにくいものとなっている。

また、学校運営組織図からも、具体的な業務担当がいま一つ明確でない。

○ 渉外や広報など、学校全体に関わる業務について、管理職を補佐する職が明確でないため、実際には、校長・副校長による対応をせざるをえない状況となっている。

こうした中では、地域や保護者の願いや期待が学校にうまく伝わらず、結果として、地域・保護者との連携・協働意識の醸成の妨げになっているとも思われる。

オ 危機管理体制

校長・副校長は、学校管理に加え、保護者や地域との関わり等もあり、その所管範囲は広く、2人の不在時に問題が発生した場合の即応体制は脆弱である。

防犯・防災といった危機管理のみならず、平時においても、学校は、意思決定や組織的管理対応では、機敏性、柔軟性に欠ける傾向がみられる。

4 課題解決に向けた具体的方策

学校がより自律的・機能的に学校運営を果たし、総合的な“学校チーム力”アップをめざすことは、開かれた学校づくりを進める上で有効である。

このため、学校が担う管理運営業務自体のスリム化、効率化等への市教委の支援のほか、各学校の各種会議の見直し等、学校独自で取り組める業務の効率化は積極的に進めていく必要である。

また、横浜市のもつ市域の広さや、学校規模等の特性をとらえた検討をすべきである。

さらに、横浜市立学校のIT化や、事務処理体制のあり方についても検討すべきである。

一方、県教委では、新たな学校運営組織の検討をしているが、当部会では、これを考慮しつつ、上記の観点から次のとおり、具体的方策をまとめた。

(1) 校務分掌など校内組織の整備

方策1 校務分掌の整理合理化

学校教育目標実現のため、学校に必要な機能を見極め、効率的な業務遂行を図る観点で、校務分掌の整理・合理化など組織の簡素化を進め、非効率な学校運営の抜本的改善を図っていく必要がある。

再編による具体的な組織内容は、各校種・各学校の実情に応じた自律的な決定がされていくべきと考えられる。

具体的なグループ編成例

児童・生徒指導に関わる職務を中心的な機能とした部

教育内容に関わる職務を中心的な機能とした部

学校運営全般に係る職務を中心的な機能とした部

具体的な組織編成のイメージ図

添付資料2(16ページ)参照

方策2 渉外・広報担当の明確化

学校の組織再編にあたり、当部会が先に提言に掲げた「地域職員室」や、PTA活動に対応できる機能を、いずれかの部門の役割として明確に位置付け、学校の地域連携機能を強化していくことが求められる。

また、今日の学校において、たいへん重要な職務に位置づけられている情報発信や渉外の機能から、地域連携機能を明確にすることが重要である。

方策3 地域コーディネーターの設置

地域・保護者との協働意識に支えられ、学校の透明性を高めた運営組織の構築が必要である。そのため、授業数等の負担軽減を図り、地域協働のコーディネーター役を学校組織に位置づける必要がある。

方策4 管理業務と会議のスリム化

学校が担うべき業務を再点検し、増加した学校の管理業務のスリム化を図り、教職員が教科指導や児童・生徒指導に力を集中できるよう環境整備を進めるべきである。

また、「なべぶた型組織」が構造上もたらす「一人一責任体制」による、細分化と責任の不明確性、非効率的な全体参加による会議形式を改め、会議のスリム化等を図り、意思決定過程が明確で、機能的・機動的な会議を学校運営に位置付ける必要がある。

(2) 学校運営を支える機能の充実

方策5 校長の自律的な学校経営の推進

地域に開かれた特色ある学校経営を進めていくため、校長に学校経営に係る権限ができるだけ付与されることが不可欠である。

本市においては、既に人事や予算執行の点で、一定の取組が図られているが、なお一層、取組を進めていくことが必要である。

方策6 副校長の職務の整理

副校長が校長を補佐する本来の機能を担い、カリキュラム管理や教職員管理に集中できるよう、副校長の職務を含め、校内業務全般の整理を図る必要がある。

特に、副校長・学校事務職員との間で職務内容が重複する点が認められることから、各々の職の専門性を一層生かすよう、両者の職務の整理をすべきである。

職務内容の整理にあたり、副校長の主たる業務を「校長を補佐する立場からの校内業務全般の調整、カリキュラム管理及び教職員の指導・監督、評価」と改めて位置付けるほか、学校事務職員の主たる業務を「学校運営の円滑化を事務処理の立場から担うこと即ち、児童・生徒の指導に係る直接的な事務以外のすべての学校事務の処理」と位置付けるなど、副校長と学校事務職員の役割分担の明確化を図る。

方策7 副校長の複数配置の検討

特色ある自律的な学校経営が求められ、学校管理職の地域連携や教職員の管理に関わる職務がますます増大化する学校状況から、新たな学校運営組織を編成することや、学校事務職員等との職務内容を整理した上で、なおかつ校長を直接補佐する副校長職を複数配置していく必要性は、十分に認められる。

特に、大規模な学校では、教職員数が50人を超えることも珍しくないが、この教職員数を2人の学校管理職で適切に管理していくことは、スパンオブコントロールから考えても困難な状況と思われる。

単純に副校長の数だけを増やしていくことは困難な状況と認められることから、一律に複数配置を図っていくことは現実的ではないが、一定規模以上の学校においては、副校長の複数配置も検討されるべきである。

学校状況を鑑み、校長が複数の副校長を必要とした場合には、例えば、当該副校長に一定の授業も分担させる等の工夫をした上で、教員定数を副校長に振り替えるようなことを含め、県教委と調整を図っていくことも検討していくべきである。

方策8 一定の機能をもつ管理職補佐職の設置

校内組織の整理・合理化による新たな学校運営組織において、校長・副校長の学校管理職を補佐し、各部門を総括する職の設置が必要である。

当該学校管理職を補佐する職については、県教委が次年度に、新たな職（県立学校では総括教諭）の設置とその職の職責に見合う給与（給与表上に副校長と一般教諭の間の級の新設）の設定を予定しており、本市においては、この新たな職の設定を通じ、管理職の補佐機能を位置付けていくこととする。ただしその際、当該補佐職の役割・権限を明確にし、校内組織が機能的、効率的に運営されるよう留意すべきである。

また、現在、各学校で学校運営上、中心的な連絡調整機能を担っている教務主任や学年主任については、原則として、この新たな職と兼務させる等の工夫を図るべきである。

新たな職の役割については、

校長・副校長の学校運営の補佐

所掌グループの校務統括

教職員の人材育成

に加え、所掌グループの管理を適切に行うため、一定の指揮命令権的な権限を付与することを検討すべきである。

また、この職の名称については、グループリーダーとしての役割を表す補職名を検討すべきである。

方策 9 企画運営会議（仮称）の設置

ますます複雑化・多様化する学校運営に対応していくため、各学校に校長・副校長のもとに、上記の管理職補佐職を加えた「企画運営会議」（仮称）を設置し、学校内における意思決定の迅速化を図っていくべきである。

（ 3 ）事務処理体制の整備

方策 10 事務処理体制の明確化・効率化

不明確な分掌による副校長、学校事務職員、教員相互における事務処理の重複は、学校運営上の非効率性の象徴である。

副校長の本来の役割である校長の補佐の観点だけでなく、効率的な事務処理体制を整備していくため、校内における副校長と事務職員の職務内容の明確化を図るほか、事務職員が事務処理能力を充分発揮・向上できる体制を整備し、その能力を活用すべきである。

具体的な副校長と事務職員の業務の分担モデル例

添付資料 3（17ページ）参照

方策 11 事務処理の「共同実施」

学校事務の共同実施は、複数の近隣校に属する学校事務職員が連携組織を構成し、学校事務を効率的かつ適正に処理するシステムであり、広域で多くの学校数を抱える横浜市にとって、教育行政の自律分権化の観点から検討に値する。

文部科学省では、平成 13 年度より「第 7 次教職員定数改善計画」の中で、共同実施を根拠とした事務職員の定数加配を行っている。

横浜市では現在、16 名の定数加配を受け、49 の学校が連携組織を構成して事務処理にあたり、効率化、適正化等に一定の効果を上げていると考えられる。

このため、いくつかの学校の事務職員が組織を形作り、学校事務の共同処理を図ることは非常に有効と考えられ、学校事務の「共同実施」の効果を十分に検証したうえ、拡大を図る必要がある。

方策 12 学校運営面におけるIT化の推進

現在、横浜市では、行政情報ネットワークであるYCAN（Yokohama Communication Network）の端末を各学校へ設置しているところであり、平成18年度以降は、新たな財務システムによる処理を段階的に学校へも導入する予定である。

しかし、単純に学校のハード面だけのIT化促進でなく、膨大な学校事務の軽減に向けた教育委員会全体でのIT化と、それに伴う業務の整理が重要な課題である。

このため、一層の事務処理の合理化を推進するためには、遅れているネットワークとハードの整備を強固に進め、更に、様々な業務のIT化に欠かせないソフト面の整備、職員の機器操作・処理能力の向上、サポート体制の充実等をあわせて進めていく必要がある。

そのためには、学校支援ボランティアの活用や、「民」の力の導入等も視野に入れた、学校の事務処理業務軽減を進めるシステムを考えていくべきである。

5 まとめにあたって

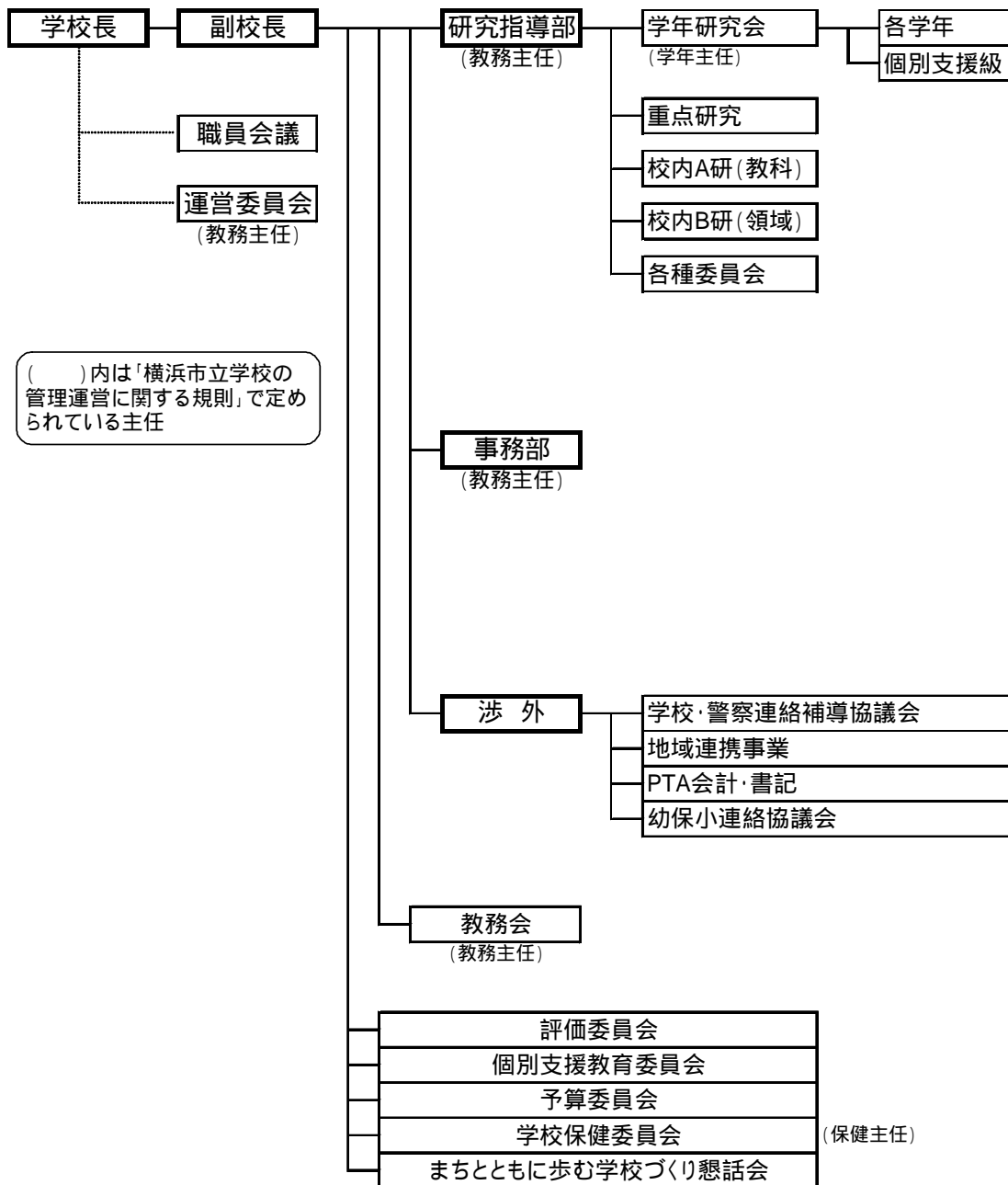
今回実施に移される新たな学校運営組織や新たに設置される職については、県費負担教職員制度の枠内という制約条件のもとでの検討であり、なお、いくつかの課題を抱えたままのスタートとなることは止むを得ないものである。

しかしながら、新たに設置される職が期待通りの働きをすることができるか否かは、ひとえに市教委と各学校長の対応にかかっている。

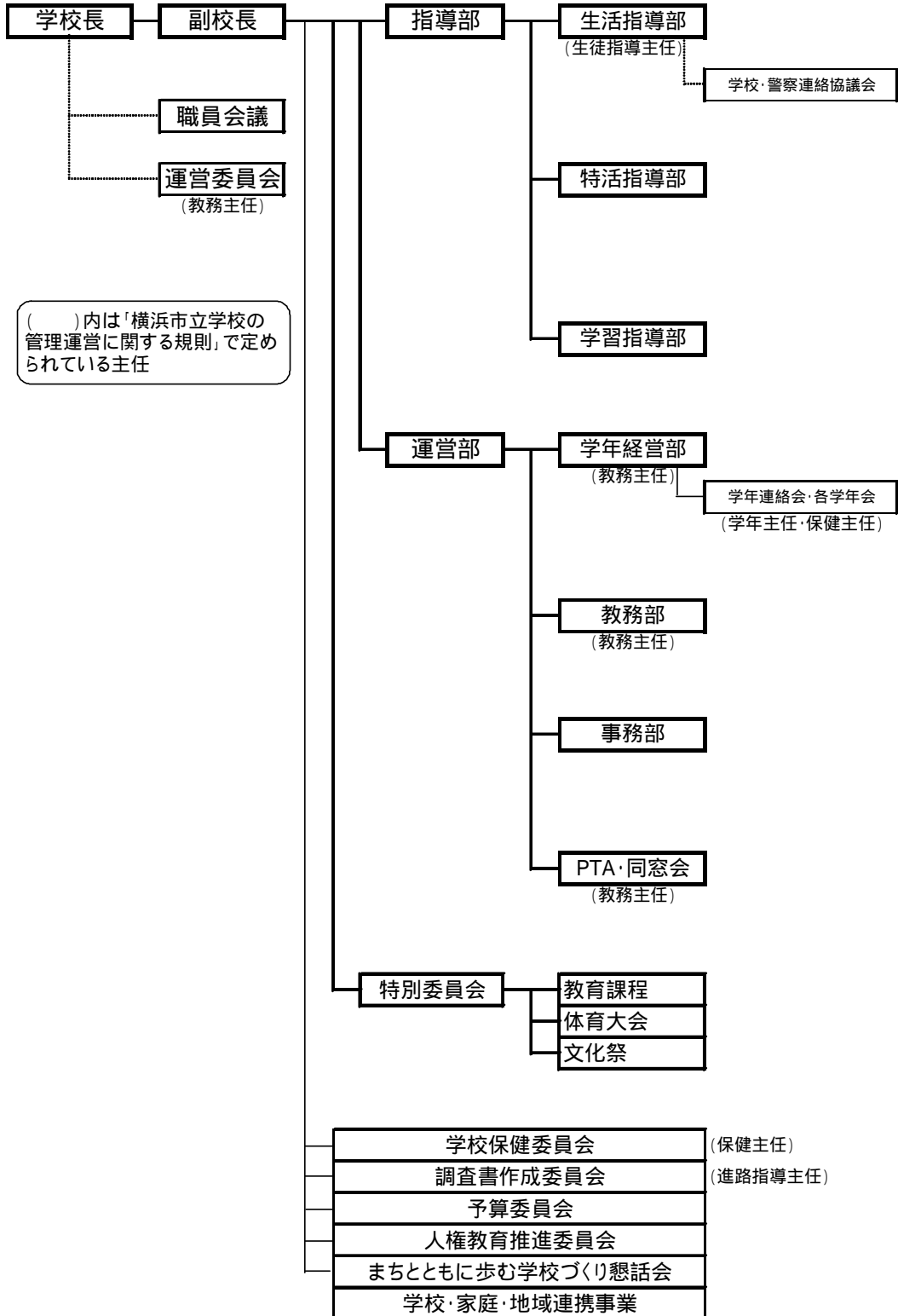
このため、単なる年功序列等の運用がなされないよう、十分に留意するとともに、制度全体の十分な検証が不可欠である。

そして、その検証を踏まえ、近い将来実施される、県費負担教職員制度の市費移管にあたって、改めて、横浜市の責任と権限において、学校運営組織や給与等も含めた職のあり方全体を見直ししていくことが必要である。

小学校運営組織図例



中学校運営組織図例



新たな学校運営組織の検討について

《具体的組織編成のイメージ》

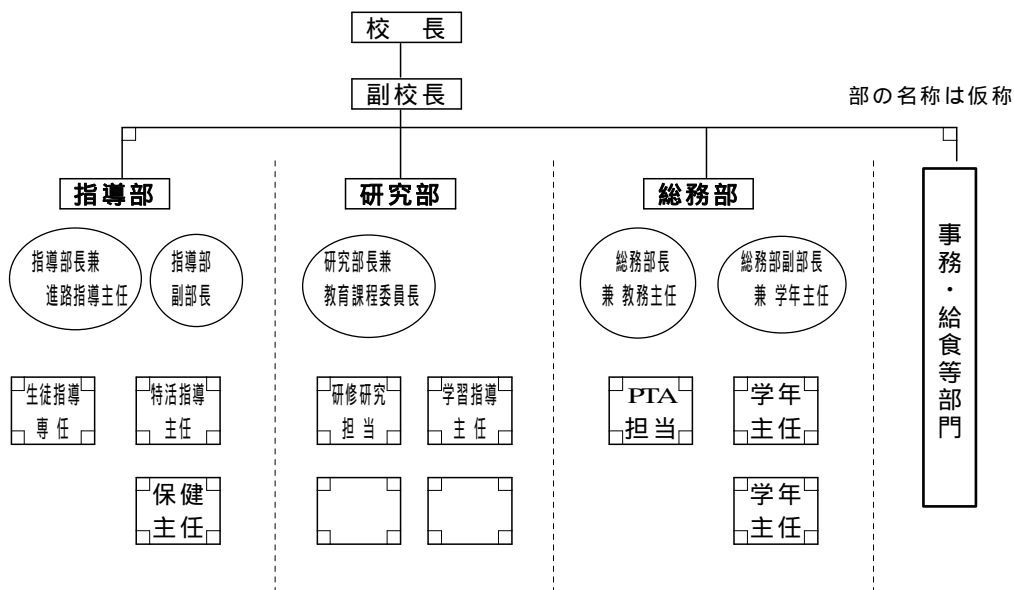
現在の校務分掌を部門別に大別して再編。各部門ごとに複数の教員でチーム（部）を編成し、その中に新2級者を1～2名配置する。

標準的な各部の構成は、下記標準例のとおりとするが、各学校の状況に応じて変更可能な柔軟な組織とする。

新2級者は、各部の部長又は副部長に就き、各部の業務を総括する。

各新2級者は、原則として教務主任、学年主任等を兼ねることとするが、人事異動等により異動した場合には、兼ねない場合もある。

新2級者 一般教員（教諭・養護教諭）



標準例

分類	指導部	研究部	総務部
新2級者数	2名	1名	2名
職務概要	<ul style="list-style-type: none"> 生徒指導 生徒活動 	<ul style="list-style-type: none"> 教育内容 指導方法 研究研修 人材育成 	<ul style="list-style-type: none"> 学校運営 学校管理 広報、渉外
現行担当者例	<ul style="list-style-type: none"> 生徒指導部長 生徒指導専任 特別活動部長 進路指導主任 保健主任 他 	<ul style="list-style-type: none"> 教育課程委員長 学習指導部長 研究研修担当 他	<ul style="list-style-type: none"> 教務主任 学年主任 PTA担当 他

副校長と事務職員の業務の分担（モデル例）

業務分野	副校長	（学校）事務職員
教育課程の管理	<ul style="list-style-type: none"> ・全体指導・調整に関すること ・児童・生徒の教育対応に関すること ・その他、教育指導に関すること 	
学校予算	<ul style="list-style-type: none"> ・予算の全体調整等に関すること 	<ul style="list-style-type: none"> ・予算の編成・執行に関すること ・その他、必要に応じた調整等に関すること
学校徴収金（納入）	<ul style="list-style-type: none"> ・徴収金の全体調整に関すること 	<ul style="list-style-type: none"> ・徴収金の編成・発注・検査等に関すること ・その他、必要に応じた調整等に関すること
施設・設備管理	<ul style="list-style-type: none"> ・全体調整に関すること 	<ul style="list-style-type: none"> ・維持管理に関すること ・教育委員会への申請等に関すること ・その他、必要に応じた調整等に関すること
文書管理	<ul style="list-style-type: none"> ・学校運営・教育内容に係る文書の対応等 	<ul style="list-style-type: none"> ・文書全般の処理・保管等に関すること
防災・防犯・環境等	<ul style="list-style-type: none"> ・全体計画・執行管理に関すること（地域連携サービス） 	<ul style="list-style-type: none"> ・防災・防犯設備の維持管理に関すること ・その他、必要に応じた調整等に関すること
地域・関係機関対応	<ul style="list-style-type: none"> ・具体的業務の調整・指導・支援等に関すること 	<ul style="list-style-type: none"> ・具体的業務に対する経理面等からの対応に関すること
情報管理等	<ul style="list-style-type: none"> ・情報公開、情報発信等に関する全体調整・指導 	<ul style="list-style-type: none"> ・情報公開・情報発信等に関すること ・情報管理等に係る業務の支援に関すること
緊急対応等	<ul style="list-style-type: none"> ・緊急時等の対応・調整等に関すること 	<ul style="list-style-type: none"> ・緊急時対応に係る業務の支援に関すること
学籍等	<ul style="list-style-type: none"> ・学級編成等学校全体に関すること 	<ul style="list-style-type: none"> ・就学・学級編制等に係る学籍事務に関すること
教職員の人事・服務	<ul style="list-style-type: none"> ・人事評価、サービスの徹底等全体管理に関すること 	<ul style="list-style-type: none"> ・人事等関係帳票の整備、記録等に関すること
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・PTAに係る業務に関すること ・その他、全体管理・調整、指導等が必要な業務に関すること 	<ul style="list-style-type: none"> ・就学奨励関係 ・教職員の給与・旅費関係 ・教職員の福利厚生関係 ・物品管理関係 その他学校運営に必要な事務

資料

横浜教育改革会議学校運営部会委員

< 全体会委員 >		
	氏 名	役 職 名
部会長	小松 郁夫	国立教育政策研究所教育政策・評価研究部長 国立教育政策研究所初等中等教育研究部長
	姉崎 昭義	横浜市 PTA 連絡協議会会長
	奥山千鶴子	特定非営利活動法人びーのびーの理事長
	黒川 典功	横浜市立中学校長会会長 横浜市立老松中学校長
	篠崎 孝子	株式会社有隣堂相談役
	清水城太郎	横浜市連合町内会幹事 泉区連合自治会町内会長町会会長
	鈴木 敏恵	千葉大学講師 島根県立看護短期大学客員教授 建築家
	中村 弘道	社団法人かながわ民間教育協会相談役
	柳井 健一	横浜市教職員組合書記長
< 部会専門委員 >		
	氏 名	役 職 名
	落合 孝	横浜市立中川小学校総括事務主査
	高橋 寛人	横浜市立大学国際総合科学部準教授
	中西 茂	讀賣新聞東京本社編集局解説部次長
	古川 伸壱	横浜市立小学校長会副会長 横浜市立青木小学校長

市民の皆様のご意見等をお待ちしています

この報告に対するご意見等をお寄せください。

[受付期間]

平成17年11月1日(火)～平成17年11月14日(月)必着

[あて先]

横浜市教育委員会事務局教育政策課「部会報告」担当

・郵送 〒231-0017 横浜市中区港町1-1

・FAX 045-651-1417

・ホームページから <http://www.city.yokohama.jp/me/kyoiku/shingikai/kyoikukaikaku/iken.html>

[記入事項]

以下の事項について、お差し支えない範囲でご記入ください。

氏名(ふりがな)

住所(「市内 区」または「市外」のいずれか)

年代(例: 40歳代)

性別

職業

ご意見をいただく部会名(必ずご記入ください)

ご意見