

IV

学校組織マネジメント研究

学校の組織力を高める学校づくり

～教育課題に対応できる学校体制の充実～

学校組織マネジメント研究グループ

目 次

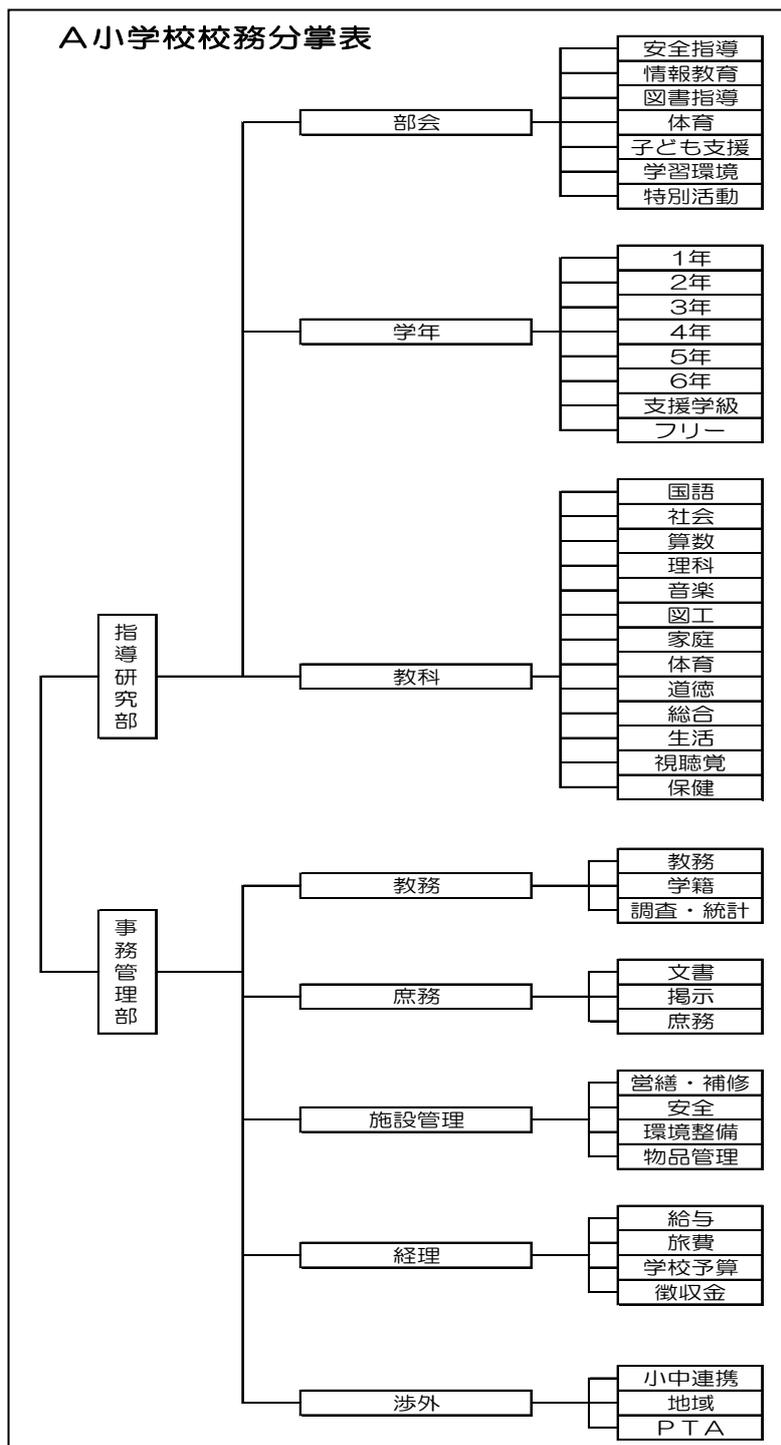
1. はじめに	1
2. 学校運営組織の機能化に向けた首席と事務職員の協働	2
(1) 首席と事務職員の役割	2
(2) 指導研究部と事務管理部	4
(3) 首席と事務職員の役割分担	4
(4) 首席と事務職員の協働	6
3. 子どもと向き合う時間の確保に向けての事務処理の簡素化	7
(1) 情報の共有	8
(2) パソコンの活用による事務処理の簡素化・効率化と課題	8
(3) 学校業務のICT化	8
4. おわりに	9
(資料) 吹田市立学校首席及び指導教諭の職務等に関する要領	11

1. はじめに

「学校組織マネジメント研究グループ」は、平成 20 年度まで行われた「学校事務研究グループ」の研究内容を踏まえ、学校の事務簡素化・効率化、組織の機能化・スリム化などについて、さらに具体的な検討が必要と考えられることから、新たに首席と事務職員で構成して発足しました。

平成 21 年度の研究報告では、学校運営における組織マネジメントについて、「学校内外の能力・資源を開発・活用し、学校に参与する人たちのニーズに適応させながら、学校教育目標を達成していく活動である」とし、「子どもたちを取り巻く状況の複雑化・多様化に対応していくために、それらの業務を中心に担う教員の負担を軽減する必要性」から、「教職員の負担を軽減していくためにも、教職員が協働して組織的に学校運営を行うことが重要です。」と指摘しています。

その中での実践として、佐井寺中学校では「学校をより良くするためには何かから始めたらいいか」ということを首席と事務職員が一緒に考え、校務分掌の見直しに至りました。その際に参考にしたのが、平成 21 年度『吹田市教育研究大会報告集』にのせている、小学校における校務分掌のモ



デル案です（右図参照）。このモデル案を基にして、指導部と管理部を明確にし、事務部を組織に位置づけることで、学校運営をより機能的に行えるよう校務分掌を整理しました。また、学校のさまざまな予算を事務職員が管理することによって、教員が子どもと向き合える時間が増え、併せて保護者負担の軽減にもつながったということを平成 22 年度の教育研究大会で発表しました。

教育研究大会では、この他にも共有フォルダの整理や、竹見台中学校の取り組みなど発表しました（詳しくは平成 22 年度『吹田市教育研究大会報告集』参照）。

研究大会での発表に対して頂いたアンケートでは、59 名の方から回答が寄せられ、発表内容の必要性についてはおおむね賛同の意見を頂き、内容についてもいくつかの具体的な指摘や提案を頂きました。寄せて頂いた意見・指摘や提案について、その後の研究会でさらに検討し、以下のような提言としてまとめました。

【提言 1】 学校運営組織の機能化を進めよう。

～ 首席と事務職員の協働 ～

2. 学校運営組織の機能化に向けた首席と事務職員の協働

(1) 首席と事務職員の役割

研究大会の発表後に寄せられたアンケートの校務分掌についての項目より、「教員と事務職員の連携に工夫が必要」との解答が半数近くありました。また、校務分掌の見直しについての項目では、「必要だと思う」との解答が半数以上となっています。

【研究大会アンケートの回答】

■ 『校務分掌について』

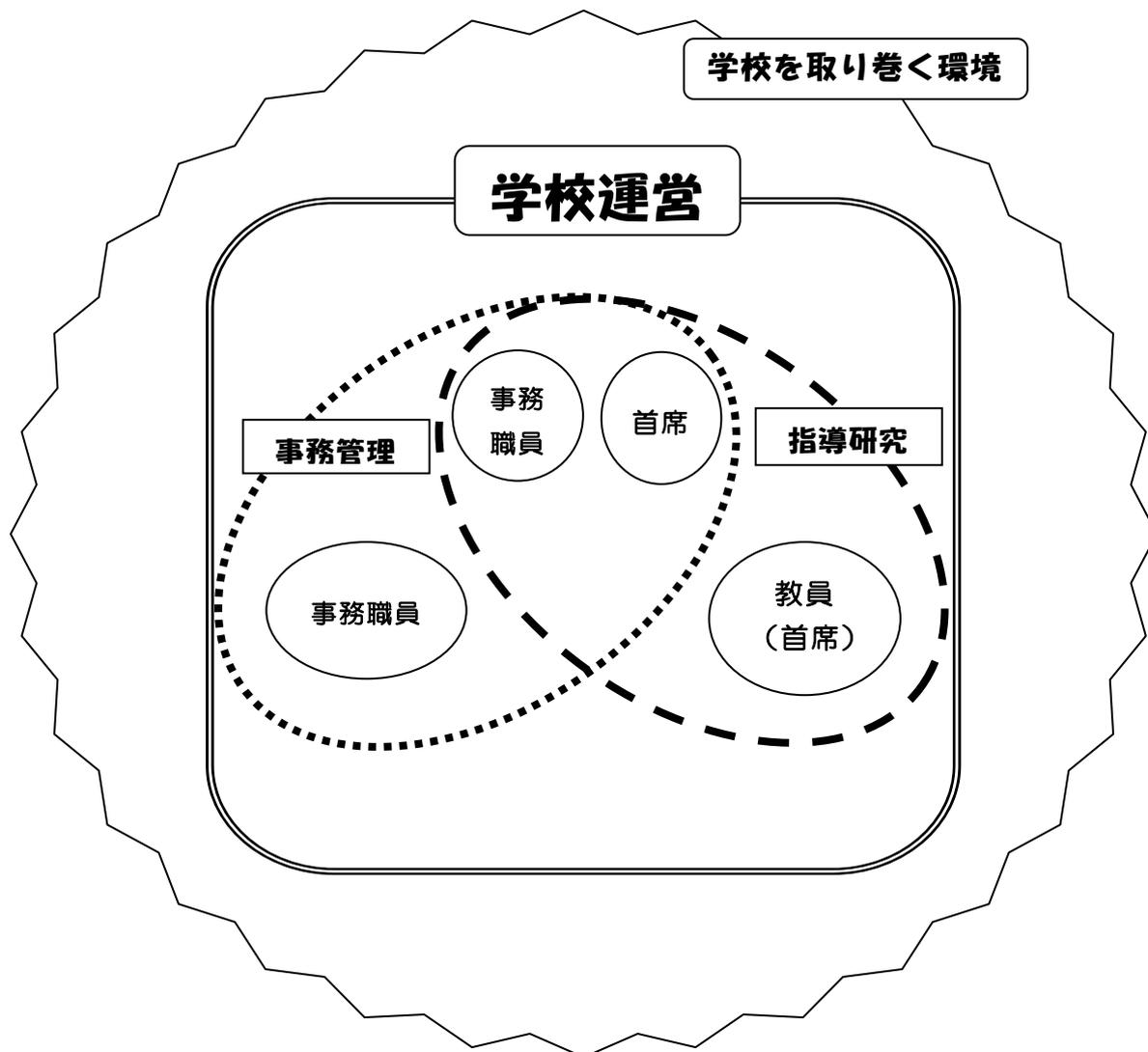
教員と事務職員の連携はとれている	21 名
教員と事務職員の連携に工夫が必要	21 名
首席や事務職員の分掌がわかる校務分掌組織図となっている	9 名

■ 『校務分掌の見直しについて』

必要だと思う	30 名
必要とは思わない	1 名
校務分掌を見直した	7 名
現在の校務分掌で特に問題はない	8 名

このアンケートの結果を受け、首席と事務職員の役割を明確にすることが、校務分掌を見直すきっかけになるのではと考え、下記のようなイメージ図を作成しました。

<首席と事務職員の役割のイメージ図>



このイメージ図は、学校を取り巻く様々な環境を踏まえて、求められる学校運営の領域を砂場を囲っている木枠に例えています。その上で砂場の砂（学校運営に関する様々な業務）に対して、もれなくきめ細かく対応する学校運営を、事務管理部と指導研究部が緊密に連携して推進していく様子を表しています。また、イメージ図から分かるように、事務管理部が行う業務の領域と、指導研究部が行う業務の領域が重なる部分があります。この重なる領域については、後述しますが、首席と事務職員が協働して行っていく業務として表しています。そして、それぞれの領域を総括する役割を首席と事務職員で担当します。

(2) 指導研究部と事務管理部

小学校におけるモデル案や首席と事務職員の役割のイメージ図において、校務分掌を指導研究部と事務管理部に分けて学校運営を行っていくように示しました。指導研究部を運営するメンバーは、教頭、首席、教員で、一方、事務管理部を運営するメンバーは、教頭、首席、事務職員になります。管理職の立場としての教頭、教員の立場としての首席、行政の立場としての事務職員、といったそれぞれの立場の教職員が連携することによって、より効果的に学校を運営していくことができると考えました。

指導研究部が担当する分掌（例）

※校内推進委員会、生徒指導部、生徒会本部、健康指導部、特別委員会

事務管理部が担当する分掌（例）

※教務部、予算委員会、事務部、管理、渉外、研究・研修部

(3) 首席と事務職員の役割分担

現在、吹田市内には小学校14名、中学校13名の首席が配置されています。一方、事務職員は全ての学校に配置され、その中には主幹1名、主査16名、副主査13名が配置されています。

学校によって、課題や教育目標等の違いもあり、役割が多少異なることはありますが、役割や位置付けが明確にされていないために、「どのような仕事を行えばいいのか」「他の教職員がどのような役割を期待しているのか」などの悩みや問題を抱えているようです。そこで、首席の位置付けと役割については、3学期に行われた首席指導連絡会でアンケートを実施し、そのアンケート結果と、各校の取組み内容報告のまとめから首席の仕事に関する整理を行いました。

一方、事務職員については、平成19年3月30日に吹田市教育委員会より通知された、『学校事務職員及び学校栄養職員の職務内容について（通知）』より、事務職員の位置づけと役割について考えてみました。

首席の位置づけと役割（首席アンケート結果より）

校長・教頭が示す学校経営・運営のビジョン

- * 学校目標や、課題解決に向かったの指標を示す
- * 学校の向かうべき方向性
- * 地域の中での学校の役割
- * 教育委員会や諸機関との連携と連絡
- * 職員の健康管理等の把握と、人事面に関する仕事 など

首席はそのビジョンを実現に移す、もしくは実行する実働者

*各部署・各学年・各委員会の担当者と連携・協力し

- ・教育課程を編成する
- ・校務分掌を決定する
- ・行事予定を組む
- ・時数の管理をする
- ・校内研修の企画と実行
- ・小中の連絡調整役 など

*学校全体の流れを把握

- ・子どもの様子
- ・企画委員会を主催し職員会議を運営
- ・行事の準備と申し送りの確認作業
- ・各部署・各学年・各委員会の調整役
- ・若手育成を始め、職員に関する問題点の発見と援助
- ・地域の会議等に参加し連絡調整や情報交換を行う
- ・小中の様子を把握し共有する など

首席が実際に児童生徒に関わる、教員としての立場で学校運営を考えることにより、より効果的で効率的に動きを計画することができます。

その結果、職員がスムーズに仕事を進めることができ、教員が少しでも多く子どもと向き合う時間を確保できるようになります。

事務職員の位置付けと役割

学校事務職員の職務については、平成19年3月に吹田市教育委員会が示した『学校事務職員及び学校栄養職員の職務内容について』の別表で、表1、2のように示しています。

それを踏まえた上で、事務職員が学校で唯一の行政職員であることからくる専門性を活かすことが必要であると考え、管理部のチーフとして位置付けました。 ※【学校栄養職員】は省略

表1 吹田市立小・中学校における主幹、主査、副主査、主事、技師の職務内容 【学校事務職員】主幹、主査、副主査、主事の職務内容	
主幹	標準的職務内容を担う。 ・吹田市教育委員会その他関係機関との連絡調整を行う他、人材育成や学校運営、学校事務全般についての指導助言等、吹田市内の事務職員の中心的役割を担う。 ・課題を有する学校に配置し、その業務を担う。
主査	・標準的職務内容を担う。 ・副主査及び主事の育成や学校の管理運営部門、学校事務全般における総合的な役割を担うとともに、同一中学校区内にある小・中学校等数校による連携を行う場合に、その数校の事務職員の中心的役割を担う。 ・課題を有する学校に配置し、その業務を担う。
副主査	・標準的職務内容を担う。 ・主査をサポートし、同一中学校区内にある小・中学校等数校による連携を行う場合に、その連携推進の役割を担う。
主事	・標準的職務内容を担う。

表2 吹田市立小・中学校事務職員の標準的職務内容

項目	分類	職務内容
総務	学校運営関係	学校運営に参画し、諸会議の企画調整、並びに学校事務全般の連絡等に関する事。
	情報管理関係	情報及び文書等の管理に関する事
	調査統計関係	調査統計に関する事
財務・管財	学校財務関係	学校財務の執行、管理に関する事
	物品関係	物品の管理に関する事
	施設・設備関係	施設・設備の管理に関する事
	学校徴収金関係	学校徴収金に関する事
学務	学籍関係	学籍に関する事
	就学奨励関係	就学奨励等に関する事
	教科書関係	教科書給与に関する事
人事給与	人事関係	教職員の人事、服務に関する事
	給与関係	給与、手当に関する事
	旅費関係	旅費に関する事
	福利厚生関係	福利厚生に関する事
連携・渉外	連携関係	地域及び学校間の連携に関する事
	渉外関係	渉外に関する事
上記は、学校事務職員の標準的な職務内容を示したものであり、当該学校の規模、教職員数等を勘案し、配慮すること。また、ここに例示した職務については、他職種の職員が担当し、又は他職種の職員と学校事務職員とが分担することも考えられる。		

管理部のチーフを担うには、学校全体を見据えたマネジメント能力やリーダーシップなどが求められることから、できれば主査級の事務職員配置が適当であると考えます。しかし、吹田市においては、全校に主査は配置されておらず、経験年数の少ない若手事務職員が単数で配置されている学校もあるのが現状です。そのような現在の事務職員配置の状況で学校における管理部のチーフを担っていくには、事務職員の資質向上も大事ですが、教頭や首席をはじめとした教職員との協働によって解決できることが多々あると考えました。特に、首席と事務職員がそれぞれの専門性を発揮し、相互に補って

いける関係にあれば、たとえ経験年数が少ない事務職員であっても、管理部の運営を行っていくことは可能と考えます。例えば、中学校ブロック連携推進の支援という観点からは、会議でのファシリテータや司会・記録の担当、さらに校内では、予算委員会や各委員会への参画、事前の打ち合わせ、資料作りのアドバイスなどが一例としてあげられます。

(4) 首席と事務職員の協働（首席と事務職員の協働についてのアンケート結果より）

先に述べましたが、事務管理部と指導研究部の業務には重なる部分があります。その業務を首席と事務職員が協働して行うことにより、学校運営をより効果的・効率的に行うことができると考えます。そこで、どのように協働すればいいのかを考えてみました。

事務職員は学校運営の枠組みを支える

- * 学校全体の流れを把握
- * 予算の計画と管理
- * 学校教育環境の整備
- * 全校児童生徒の名簿管理とデータ管理
- * 行事・研修などの運営サポート
- * 他機関や業者との連絡・調整・対応
- * 明確な資金運営の書類作成と保護者への周知
- * 小中一貫教育推進する上での事務局など

事務職員と首席との協働は学校自体の安定と成長を促す

- * 予算を有効活用するための方策を協議
- * 重点整備課題、備品購入などの事前協議
- * よりよい教育活動の場としての環境づくり
- * 児童生徒の把握
- * 安定した学校経営から信頼関係を構築する

首席と事務職員が協働することで、教員が子どもの指導に集中してあたるように環境を整えるだけではなく、学校を取り巻く外向けの連携やアナウンスにも大きな役割を担います。例えば、

- ・保護者からは、安心して子どもを預けることができる信頼感
- ・地域からは、お互いに協力して子どもたちを育てていく連帯感
- ・業者等からはスムーズに仕事をこなせる安心感

などを効果的にもたらすことができます。つまり、首席と事務職員の協働は、確実に学校経営もパワーアップにつながります。

以上のように、学校を取り巻く状況等が大きく変化する中で、これまでの学校運営も改善する必要があることを前提に、教員以外の教職員も含めての協働体制を構築する必要があります。とりわけ首席と事務職員の役割や位置付けを明確にし、地域やボランティア等との連携も含めて、それらに対応していくための機能的で効率的な校務分掌組織の改革を進めていくことが効果的と考えます。

【提言：2】事務処理の簡素化を進めよう。

3. 子どもと向き合う時間の確保に向けての事務処理の簡素化

下記のアンケート結果では、事務処理の簡素化について必要だと思う回答がほとんどであり、具体的には児童生徒名簿管理や会計処理をあげています。

【研究大会アンケートの回答】

■ 『事務処理の簡素化について』

必要だと思う	47名
必要だとは思わない	0名
事務処理の簡素化に取り組んでいる	3名

■ 『事務処理の簡素化に有効と思われる（PC処理）内容』

児童生徒名簿管理	45名
会計処理（予算(財務)管理)	34名
その他	2名

(1) 情報の共有

学校では、様々な報告や事務処理に、児童生徒のデータや業務遂行及び会議の記録など、多くの情報を取り扱います。それらの情報管理も、パソコンの共有フォルダで階層的に保存・管理することで情報を効率的に活用することができます。

こうすることで、入力等に要する時間の削減と同時に同一情報を共有することによる共通認識の構築にも繋がります。(報告内容については、『吹田市教育研究大会報告集』参照)

(2) パソコンの活用による事務処理の簡素化・効率化

事務処理にパソコンを活用して簡素化・効率化を図ることについては、これまでも片山中学校ブロックや竹見台中学校ブロックの研究報告でも行われました。その中で、児童・生徒名簿ファイルを活用した取組みを報告し、それを受けて、教育政策室が中心となり教育委員会と教頭・事務職員が協力して『児童・生徒名簿ファイル』を活用したシステムを構築し、平成23年度から運用されることとなりました。『児童・生徒名簿ファイル』は、①吹田市全体で共通したソフトを使用することで適切な管理が可能になる、②他のデータに応用し事務処理の簡素化と効率化を進めることができるという点においても画期的と言えます。竹見台中学校ブロックで行われている教材費等の事務処理の方法も教育研究大会において報告しましたが、これらも含め、さらに応用の幅を広げ、他の事務業務の簡素化が実現できるようにすることが期待されます。

(3) 学校業務のICT化

今日の学校現場では、ICT化を抜きにしては円滑に業務を遂行することができなくなってきています。学校業務をICT化するにはハード面の整備がかかせませんが、1人1台のパソコンが支給されていない現状では、パソコンを使いたいときに使えず仕事の能率が悪くなるとともに、使用者が使っているパソコンの管理に責任が持ちにくくなっています。1人1台のパソコンの整備を進めることでネットワークを構築することができ、学校業務の軽減と効率化をもたらします。さらに、ネットワークが構築された場合、以下のようなメリットが考えられます。

1. 職員会議がペーパーレス化し、円滑な会議の運営が行われる。それに伴いコピー用紙や印刷機のマスター・インク代等の消耗品が縮減される。
2. 3台の校務なびパソコンを使用する際の順番待ちがなくなり、時間確保に繋がる。
3. 1つのサーバーに全教職員のアクセスが可能になり情報が共有され、それにより学校情報が1つのサーバーに集められ、業務の引き継ぎ、文書の再利用、連絡調整業務が円滑に行える。また、共有フォルダを整備することも業務の効率化となる。

学校業務をICT化の視点を用いて組織的に再構築することに関連しては、民間の上場

企業で整備が進められている内部統制という考え方があります。内部統制とは組織内部において、違法行為や不正、ミスやエラーなどが行われることなく、組織が健全かつ有効・効率的に運営されるよう各業務で所定の基準や手続きを定め、それに基づいて管理・監視・保証を行う一連の仕組みのことをいいます。教育委員会・学校組織の業務内容も情報システムに大きく依存しており、現状ではICT化を抜きにして業務を遂行することができなくなってきました。事務処理の簡素化だけでなく、財務事務における透明化や説明責任への対応という観点からも具体的な実施に向けた検討が求められます。

4. おわりに

これまでの研究は、学校現場が様々な課題への対応を求められ、新たに増える負担で多忙化や多忙感が大きな問題となる中で、首席と事務職員が自分たちで改善できることから実践していこうという思いで取り組んできました。

その中で、教職員の専門性を活かした協働による機能的で効率的な組織作りや、事務処理や様式の標準化による事務処理の効率化によって、異動の度にやり方や様式を変えなければならないといった非効率的な状況を改善することが出来、学校での負担軽減が実現できます。

今回の報告は、小さな事からであっても、できること探しによる考え方からの実践を紹介してきました。その中では、まず私たち自身の意識改革が重要となります。同時に、制度改革が意識改革を促進するという指摘もあるように、組織や行政の制度改革も重要となり、そこでは教育委員会の協力が欠かせません。

教育委員会が学校現場での取組と連携して支援している方法として、他府県や他市町村での実践では、以下のようなことも行われています。

◆学校で活用されているツールについて、教育委員会と連携して標準として制度化する。

(例：吹田市教育委員会での『児童生徒名簿ファイル』平成23年度運用)

◆学校経営や事務を支援する組織を作り、ブロック単位や市町村での支援を行う。

(例：高槻市、守口市の『学校事務支援センター』や『定数改善計画』による支援組織)

◆教育委員会が専門的な組織を作り制度設計を行う

(例：京都市教育委員会総務部調査課に学校事務職員を登用し、『校内予算管理システム』を導入 平成21年9月)

今回の提言がきっかけとなり、今後、学校と教育委員会等の関係機関がより一層緊密に連携することにより、子どもを中心においた学校教育の活性化に向けた改革に取り組んでいただくことを期待します。

【参考資料】

平成 21 年度・平成 22 年度『吹田市教育研究大会報告集』

平成 20 年 1 月 17 日中教審答申『幼稚園、小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校の
学習指導要領等の改善について』

内部統制における IT 統制の進め方（三菱電機技報）

西宮市HP

京都市教育委員会HP

(資料)

吹田市立学校首席及び指導教諭の職務等に関する要領

吹田市教育委員会

第1章 総則

(目的)

第1条 この要領は、吹田市立小学校及び中学校の管理運営に関する規則第4条第3項及び第4条の2第3項の規定に基づき、首席及び指導教諭の職務内容等に関して必要な事項を定めるものとする。

第2章 首席

(首席設置の趣旨)

第2条 学校が主体的、自律的に運営されるためには、校長が中長期的な経営ビジョンを示し、リーダーシップを発揮していくことに加え、様々な課題に対し、学校自らが判断し、適切かつ迅速に対処できる組織的で機動的な学校運営体制の構築が必要である。

このため、学校運営組織において、教頭と教職員との間に校務の要となる職として、首席を設置し、学校運営体制・機能の充実を図る。

(首席の職務)

第3条 首席は、校長の命を受け、一定の校務について教職員のリーダーとして組織を円滑に機能させるとともに、その校務を着実に遂行していく上で、他の教職員に対して、必要な指導・総括にあたる。

2 首席は前項の職務を遂行するために、学校運営において次に掲げる職責(機能)を担う。

①意思決定支援

学校の意思決定を迅速化するため、教職員の意見のとりまとめ、及び教職員に対する校長の学校運営方針の具現化

②校務等の調整

各々の分掌等における横断的・総合的な調整

③相談支援・人材育成

教職員が抱える仕事上の問題点や悩みを把握した上での適切な指導・助言

④渉外・広報

地域の窓口として、学校の教育活動、地域活動等の情報提供・説明

3 職務の具体的な内容は、各学校の実情に応じ、校長が決定する。

(首席の選考及び任命)

第4条 首席は、教諭及び養護教諭のうちから、大阪府教育委員会が命ずる。また、選考は、吹田市教育委員会教育長の推薦に基づき、大阪府教育委員会が行う。

(首席の配置先及び配置数)

第5条 吹田市立小学校及び中学校に、課題等の実情に応じて配置する。

第3章 指導教諭

(指導教諭設置の趣旨)

第6条 教職員一人ひとりに対して、学習指導をはじめ、生徒指導など児童・生徒を指導していく教育の専門職として高い能力が求められている。

このため、学校において、指導力に卓越した指導教諭を設置し、教職員の指導力の向上を図る。

(指導教諭の職務)

第7条 指導教諭は、学校に配置され、教育長及び校長の命を受け、専門的な知識や経験を活用し、次に掲げる職責（機能）を担う。

①教員の育成

指導教諭の勤務校及び市内各学校の教員に対する授業改善等の指導

②研究・研修支援

市教育センターなどへの研究・研修の支援

③地域連携

市内各学校や関係団体などへの情報提供及び保護者に対する相談活動

2 職務の具体的な内容は、各学校・各学校・地域の実情に応じ、校長が決定する。

(指導教諭の選考及び任命)

第8条 指導教諭は、教諭及び養護教諭のうちから、大阪府教育委員会が命ずる。また、選考は、吹田市教育委員会教育長の推薦に基づき、大阪府教育委員会が行う。

(指導教諭の配置先及び配置数)

第9条 吹田市立小学校及び中学校に、教科等を配慮し配置する。

附則

この要領は平成18年11月1日から施行する。