

第4分科会

業務の標準化とその受け皿としての事務組織のあり方を考える

— 個から組織へ —

上都賀地区公立小中学校事務職員研究協議会

はじめに

上都賀地区公立小中学校事務職員研究協議会（以下上都賀地区事務研）は栃木県の中・北西部に位置する、鹿沼市、日光市、西方町の3市町で構成されています。近年、市町村合併が進み8市町村から3市町になりました。地理的には、市街地から山間部まで広大な地域が特徴で、栃木県の面積の約4分の1を占めています。山間部が多いことから自然環境に恵まれ、四季折々に多くの観光客が訪れます。世界遺産の日光の社寺をはじめとする歴史的な建造物や、祭りなどの伝統行事等々、自然美と人々の暮らしが調和した地域と言えます。



鹿沼市は県の中部に位置し、人口10万2千人あまり、木工のまちとして栄え、工業、商業、農林業が調和した地域です。平成18年1月1日に隣接する栗野町と合併し現在に至っています。

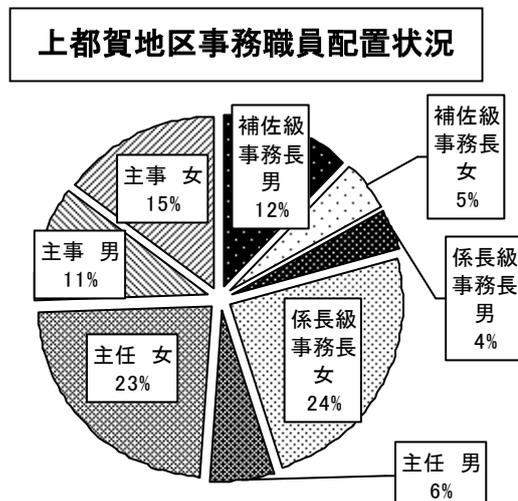
日光市は、平成18年3月20日に今市市、日光市、藤原町、足尾町、栗山村の5市町村が合併し新日光市としてスタートしました。人口は9万2千人弱、広大な面積が特徴です。自然環境に恵まれ、歴史的建造物も多く世界遺産に登録された日光の社寺はあまりにも有名です。観光、工業、商業、農林業が盛んな地域です。

西方町は、上都賀地区最南部に位置する、人口6千7百人あまりの町です。工業、農業が盛んで、特にイチゴの産地として有名です。平成23年10月1日に栃木市と合併し、上都賀地区から下都賀地区へ編入しました。（西方町事務研究会は平成23年度末まで上都賀地区として活動）

さて、上都賀地区には、小中学校81校に82名の事務職員が配置されており、兼務校を含めて全校に配置されています。職名ごとの配置状況は下図のとおりです。

		鹿沼市	西方町	日光市	合計
学校数	小学校	27	2	26	55
	中学校	10	1	15	26
	合計	37	3	41	81
県費負担 事務職員 数	小学校	28	2	26	56
	中学校	11	1	14	26
	合計	39	3	40	82

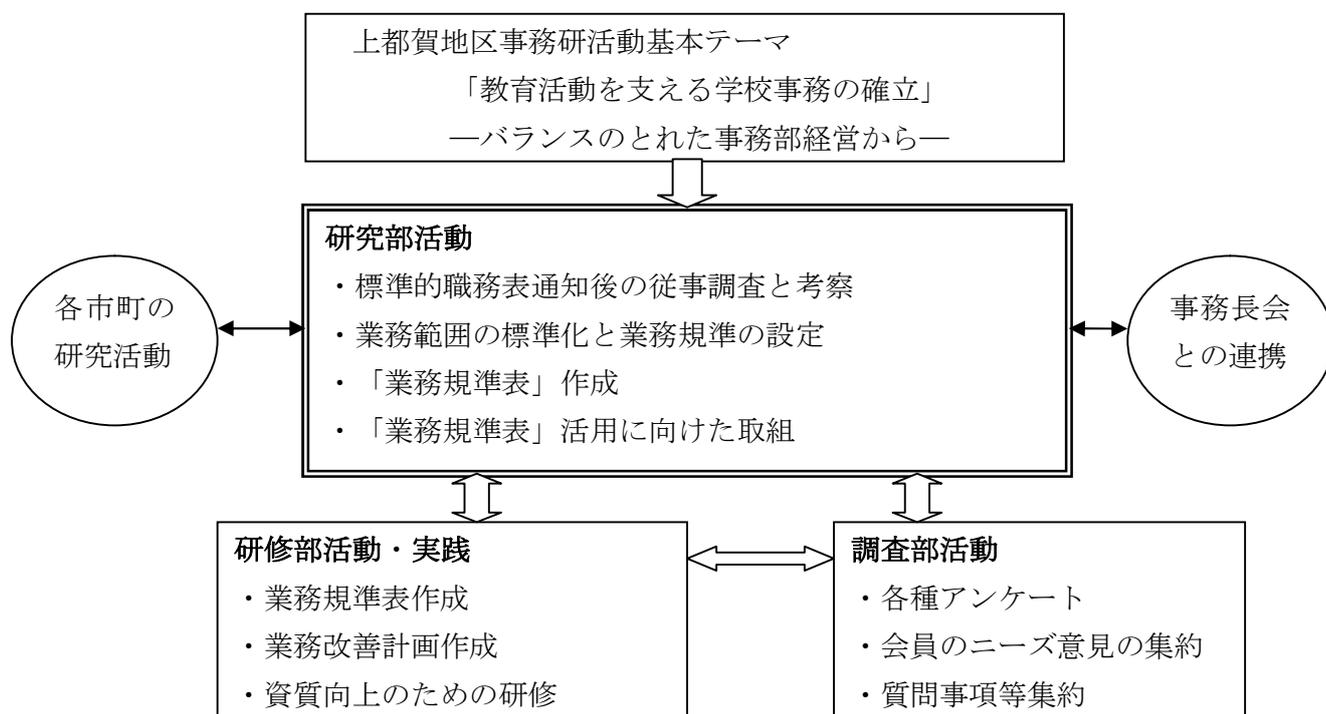
(H23.4.1現在)



第1節 これまでの研究の経緯と概要

1 これまでの研究のながれ

平成13年1月19日「市町村立小中学校事務職員の標準的職務表について（通知）」が栃木県教育委員会から出されました。これを受け、上都賀地区事務研では、平成14年度から「標準的職務表」の定着を図るための研究に取り組み、平成16年11月に「標準的職務表」の定着と「共同実施の推進」の取組についての2大テーマで研究発表を行いました。その後、平成17・18年度に事務部経営計画、事務部評価の研究に取り組み、平成19・20年度には、主にパソコンによる事務の効率化や、学校組織マネジメントの研究・研修を行ってきました。前回の発表から、「共同実施」が定着しつつある中、「標準的職務表」のその後はどうなっているのか、そこに着目し、平成21年度から本研究が始まりました。



2 上都賀地区の共同実施の状況

(1) 鹿沼市

鹿沼市では、平成15年度より研究加配を受けて、共同実施の実践を行ってきました。平成15年度から平成17年度の3年間では、鹿沼東中地区支援事務室（加配は鹿沼東小学校）において、地区内の学校巡回支援を手がかりに市全体への支援や市教育委員会との連携を含んだ共同実施の研究実践に取り組みました。平成18年度から平成20年度の3年間では、鹿沼北中地区支援事務室（加配は鹿沼北小学校）において、市全体への支援及び市教育委員会との連携、さらに、上都賀地区事務研で担当していた初任者研修を引き継ぎ、共同実施の一環として計画的に行いました。そして平成21年度からは、新たな形での研究加配の活用として、鹿沼市の学校事務の共同実施を推進し、機能を向上させるとともに、各学校支援事務室単位では難しい、市内全学校を対象にした学校支援・教育支援を行うことを目的に、学校支援事務センターを設置しました。学校支援事務センターでは、学校運営全般に関わる業務、学校事務支援、教育委員会との連携・事務の分担、共同実施の推進を担っています。

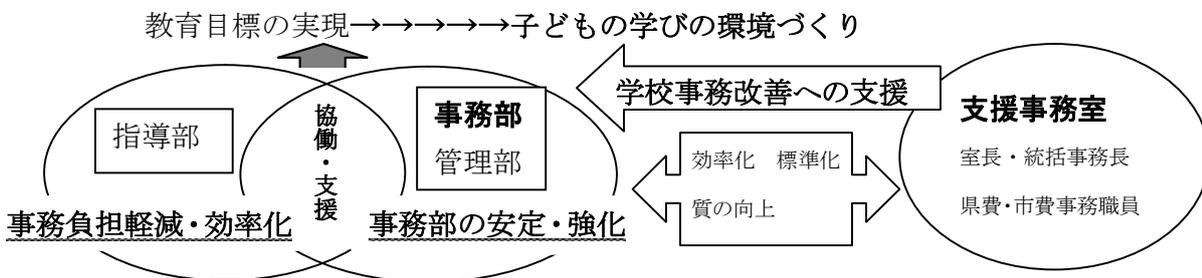
こうした研究加配を受けての共同実施とともに試行してきた市全体の加配なしの共同実施についても、平成17年度から中学校区を単位として支援事務室が設置されました。支援事務室を構成する学校の事務職員には兼務辞令が出され、各校の業務を支援事務室に委託する形での本格実施となりました。現在は6地区の支援事務室によって、地域的な連携と学校支援を重点に共同実施を行っています。

また、地域ブロックで編成される支援事務室に対して、市全体の事務処理の効率化・標準化を目的とした、各ブロックの担当者で構成される「事務改善班（ワーキンググループ）」を編成し、市教育委員会との連携を図りながら事務改善を行っています。

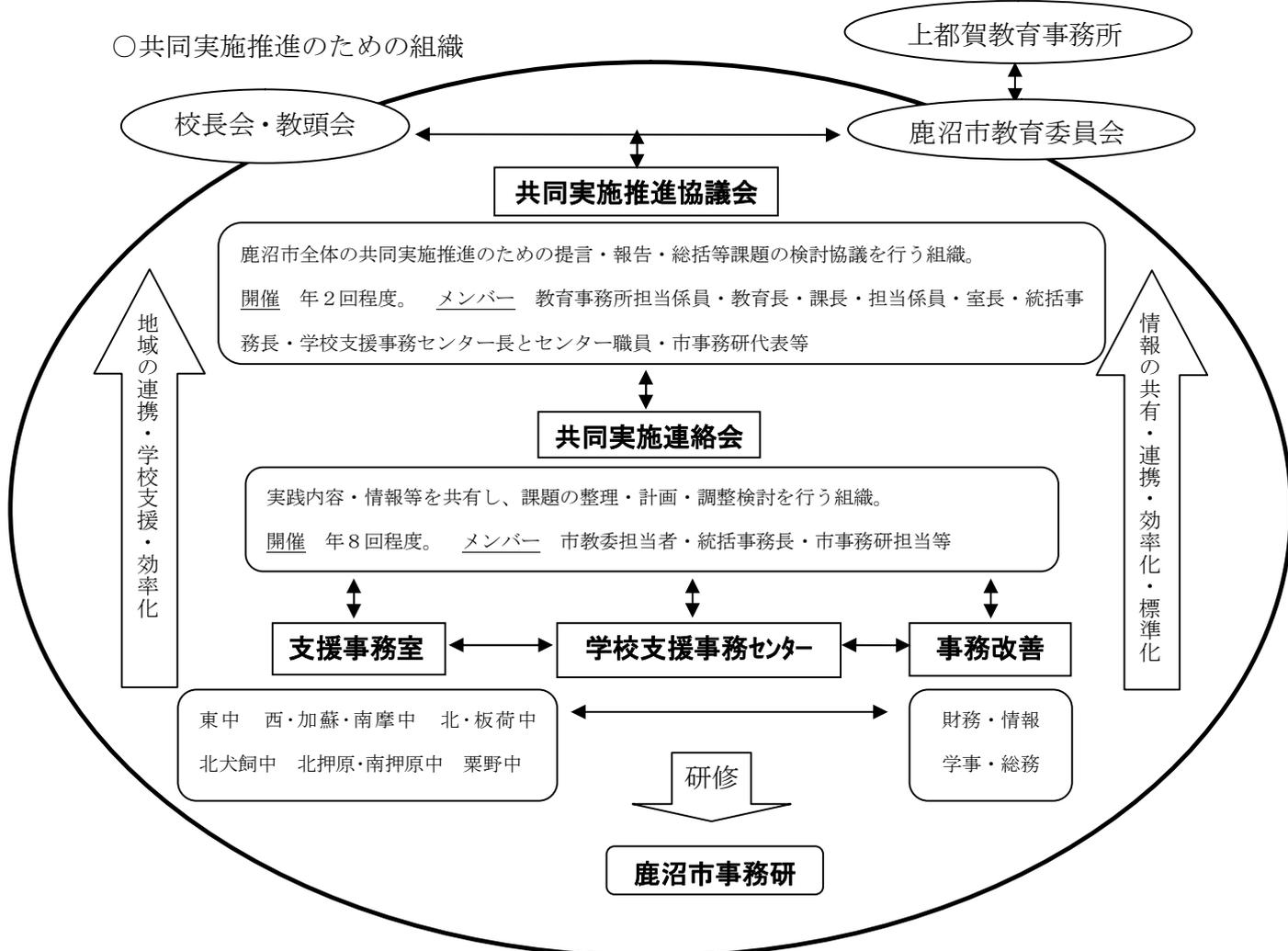
その他、共同実施を推進する組織として「鹿沼市共同実施推進協議会」「共同実施連絡会」を設置し、市全体としての共同実施の課題検討と推進を行っています。

【鹿沼市における学校事務の共同実施推進のための組織図】

○各学校と支援事務室



○共同実施推進のための組織



(2) 日光市

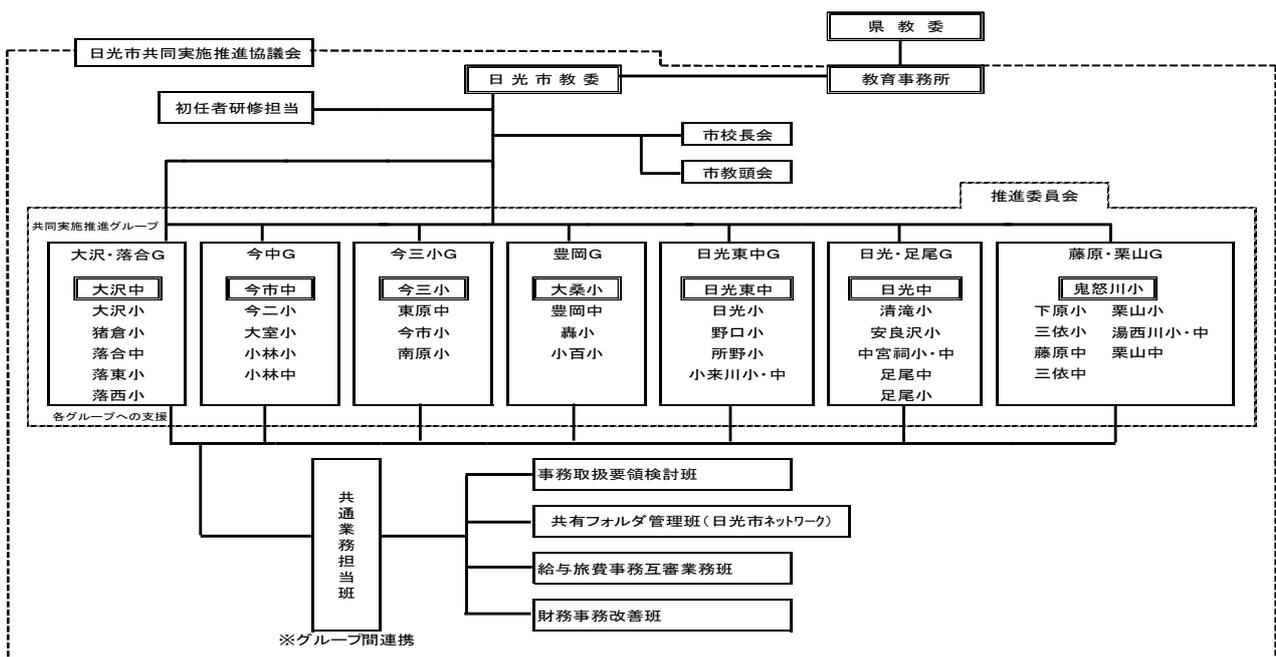
日光市では、平成15年度から平成17年度の3年間、旧日光市の日光東中学校で加配を受けて共同実施の実践研究を行いました。さらに合併後の新日光市で平成18年度から平成20年度の3年間、今市第三小学校で加配を受けて市全体としての実践活動を行ってきました。平成21年度からは、大沢中学校で加配を受け、これまでの流れを引き継いだ形で研究実践に取り組んでいます。

また、平成18年3月の市町村合併を機に、市内全校で中学校を中心とした8グループの共同実施組織を編成し、実践を開始しました。次年度になると、人事異動の関係でリーダーとなる事務長が存在しないグループができてしまいました。そのため、各グループに事務長が入るよう調整し、7グループで組織編成しました。各グループの代表校には、共同実施実践活動の中心となる支援事務室を設置しました。そこで、各支援事務室には室長（代表校校長）及びグループリーダー（事務長）の任命及び支援室内兼務辞令の発令を市教育委員会に働きかけ、実践活動を行うための諸条件整備をしました。地域の実情や学校規模、地理的な問題等を勘案し、市教育委員会と連携しながら新日光市としての一体感の醸成と5市町村の合併に伴う教育諸条件の整備を図るという緊急課題にも対応してきました。さらに、各グループから共通業務の項目ごとに担当者を決め、その担当で「共通業務担当班」を組織し、「共通業務」の改善・標準化を推進してきました。このように、地域の実態に応じたグループごとの実践を中心に、グループ間のつながりを重視し、各グループ内における担当業務の実践を通して、日光市としての事務の標準化を図ることを基本方針として実践してきました。

他にも、共同実施からは別枠担当として3名が指導にあたり、市教育委員会との共催という形で定期的に「初任者研修」を開催しています。各グループ内でのきめ細かな支援体制と併せて、市全体の事務レベルの底上げを図るという重要な役割を担っています。

現在もその組織・グループ体制を継続しつつ、市全体の課題等を勘案しながら、日光市共同実施の目的の一つである「子どもたちの豊かな育ちを支援する」ことにつなげるための「事務改善」を目指し、更なる定着、深化を図っているところです。

【日光市共同実施組織図】



(3) 西方町

西方町事務研究会は、町内の中学校1校と小学校2校にそれぞれ所属する3名の事務職員で構成しています。会の顧問を町校長会長や町教育委員会の課長に依頼しているため、各機関との連絡がとりやすく、情報も共有しやすい環境です。ここ数年は、平成23年10月の栃木市との合併に向けた研修や資料作成等も行ってきました。

平成16年度の鹿沼市・日光市の共同実施実践発表を受けて、西方町においても共同実施の在り方について検討しました。しかし、先にも述べたように少人数のため、特定の学校への集中配置や共同実施するセンター的組織を設置することは出来ませんでした。そこで3人が、ひとつの組織として、町内3校の事務処理や執行管理を補い合う「小中事務連携」の方向で、効率化や標準化を目指すこととしました。

平成17年度からは、組織や小中事務連携を意識した研修計画を立て、実際に活動しながら内容を検討してきました。

その中で、確認作業や互審などを通して、チェック機能が高まるだけでなく、日常の事務処理の問題点に気づいたり、事務長や先輩の助言を受けたりすることができました。事務処理の安定性が高まり、教育行政サービス標準化への一步になったのではないかと思います。また、財務事務では、以前から町教育委員会と学校との窓口的な役割を担っていたことを活かし、学校予算要綱の作成や町費予算書項目の見直しをしました。このことにより、学校における予算執行事務の流れが整理され、効率化標準化を図ることができました。

こうした事務連携の取組を積み重ねることで、学校間、学校と町教育委員会の連絡連携において事務研究会組織に一任される機会も増えてきました。また、町教育委員会からの依頼や課題に対し、3校がいかに効率よく対応するかを考えるようになり、組織として活動することの強みと可能性を感じています。

3 研究の概略

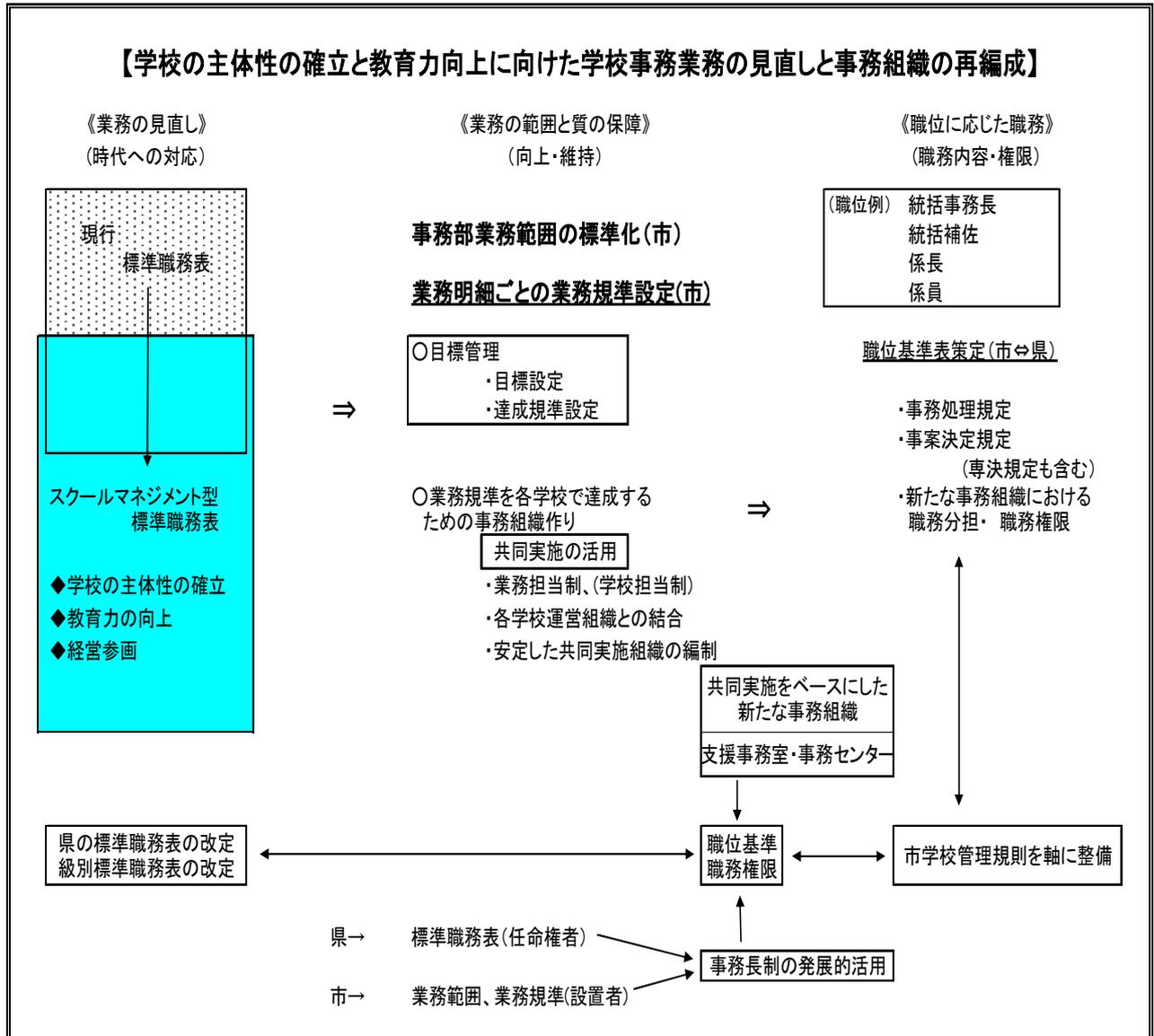
これまで、上都賀地区事務研では標準的職務表の定着に向けての研究に取り組んできました。しかしながら、アンケートや従事調査をみても進展してきたとは考えられませんでした。

そこで、なぜ進展しないのか、どこに問題があるのか、標準的職務表にもどり考えることとしました。いろいろな角度から考察し、今の標準的職務表では職務内容を規定しようとするには限界があるのではないかと結論づけました。

そこで、標準的職務表の問題点を探ることにより、私たちは、出発点を「事務職員個々の職務」の標準化から「事務部（事務組織）の業務範囲」の標準化へ、実践研究の視点を移すことが必要なのではないかと考えました。

これから学校は、組織運営の近代化が求められており、それにはどの学校でも安定した事務部機能の提供が受けられる状況を作り出していくことが重要です。したがって、私たち事務職員は、学校の目標達成に向け、事務部として提供していく業務の範囲を市や町単位で導入できるよう、業務の範囲を整理し、その整理された業務を細分化し、細分化された業務に達成すべき規準を設定することを考えました。そして、具体的に出された業務をやりきるためには、受け皿が必要となります。その受け皿を「組織」と捉え、個人で受けていたものを、共同実施などを含めた事務組織で受け、どの学校にも安定した事務部機能を提供できる状況を作り出していけるのではないかと研究・実践に取り組んでいるところです。

【新たな事務組織づくりに向けた骨格図】



第2節 学校事務業務の見直しと方策

1 職務内容に関わる現状

(1) 従事調査

平成13年1月に栃木県教育委員会から標準的職務表が出され、平成16年度に「標準的職務表の定着」についての研究発表が行われましたが、その後、標準的職務表がどれだけ定着しているかの調査は行われていませんでした。そこで、現在の上都賀地区のすべての小中学校で、標準的職務表がどの程度定着しているのかを把握するため、標準的職務表をベースに職務内容を細分化し、それぞれの職務内容について事務職員が関わっているか、関わっている場合どのような方法で職務を行っているか、上都賀地区小中学校の全事務職員対象に調査を行いました。

結果は、上都賀地区全体、小中学校別、職階別、市町別にまとめ、それぞれの職務に対する従事率を算出しました。

【従事率調査集計表 一部抜粋】

従事率 (%)

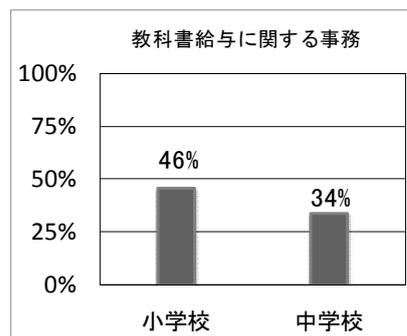
種別	分掌事務	職務内容	職務明細	86校	58校	28校	38校	45校	3校	25名	23名	41名
				全体	小学校	中学校	鹿沼市	日光市	西方町	主事	主任	事務長
総務	1	A 会議組織への参画	① ・企画委員会、職員会議等に主体的に参加する	86.5	89.7	80.6	92.3	80.9	100.0	64.0	91.3	97.6
			② ・予算面等の観点から、連絡調整にあたる	89.9	91.4	87.1	97.4	83.0	100.0	76.0	95.7	95.1
		B 校務分掌組織の策定に関する事	① ・事務部門の配置、調整、職務内容等の策定にあたって、学校長の補佐的役割を果たす	48.3	50.0	45.2	61.5	40.4	0.0	32.0	39.1	63.4
			② ・校内諸規程 ・運営規程、文書取扱規程、財務事務取扱規程、各種委員会規程等の策定に関わる	75.3	74.1	77.4	94.9	57.4	100.0	68.0	69.6	82.9
		C 校内諸規程の整備に関する事	① ・諸計画の策定に関わる ・施設設備整備計画、環境整備計画、学校防災計画等の策定に関わる	40.4	39.7	41.9	56.4	27.7	33.3	28.0	34.8	51.2
			②									

(平成21年10月調査)

(2) 調査結果の分析・考察

ア 小中学校別

従事調査結果を小学校と中学校で比較すると、小学校より中学校での従事率が10%以上低い項目が、総務・学務・管財を中心に全体の15%程度ありました。学務の中でも「教科書給与に関する事務」は、中学校に比べ教員の空き時間が少ない小学校で、従事率が高くなっています。小学校では学校規模が大きくても小さくても教科書給与事務に従事しているのに対し、規模の大きい中学校の事務職員は、

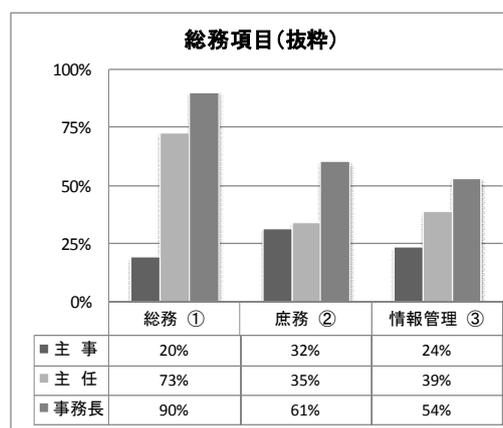


鹿沼市でも日光市でも教科書給与事務に従事していないという傾向がみられました。このことは、中学校では、同じ給与の業務でも部活動手当など業務内容が多く煩雑であったり、学校規模も小学校に比べて大きく、職員数も多いため、旅費や福利厚生などの業務にも時間がかかるなどといったことも影響しているかもしれません。

しかし、全体的には小学校と中学校での従事率に顕著な差異は見られず、その違いが少ないことが分かりました。

イ 職階別

総務の項目では、事務長はほぼ高い従事率を占めています。従事率に差がでている項目を見ると、総務①(教員の研修指導、臨採者指導)で、グラフからもわかるように、主事20%、主任73%、事務長90%と大きく違っています。事務長はそのキャリアから、教員の研修・指導にも、大きく関わっていることがわかります。また、学校にとって事務



長は指導的立場としても必要とされているのだと思われます。

庶務②（公印の保管・管理の補佐）で、従事率に違いがでています。管理面でも事務長は大きく関わっていて、重要な役割を果たしていると思われます。

情報管理③（学校だより、事務だより等を活用して学校の活動を保護者、地域へ発信する）は、保護者・地域とも深く関わりを持つことから、経験の豊富な事務長になるほど従事率が高くなっています。

これらの結果から、事務長が配置されている学校とそうでない学校とでは、事務部業務の内容に大きな違いがあることがわかりました。さらに、主事・主任・事務長といった職階別に職務内容が規定化されていない現状では、事務長といえど給与・旅費や福利厚生といった定型業務をはじめ、校務全般にわたって従事しなければならず、キャリアが増すごとに職務内容が増えていく傾向がみられます。

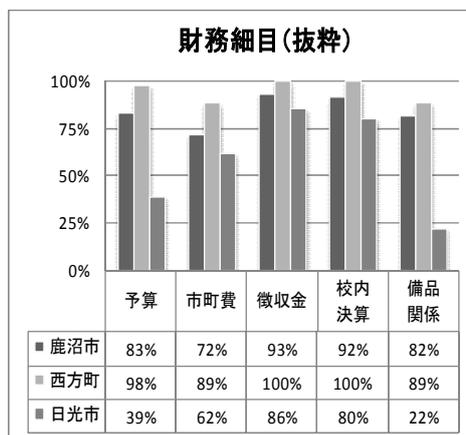
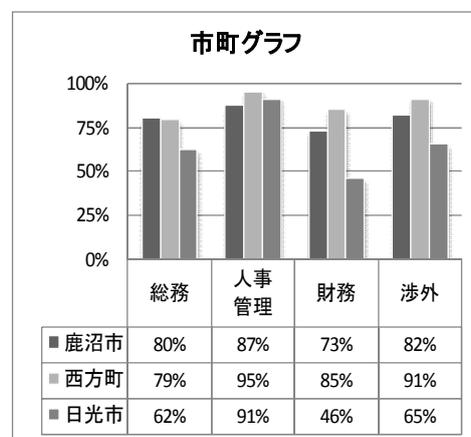
ウ 市町別

従事調査を市町別に表すと次（右図）のような結果になりました。鹿沼市と西方町ではあまり違いはなく、日光市とでは大きな違いがありました。

その中でも、最も違いが出たのが財務の項目でした。鹿沼市・西方町では70%以上の従事率に対し、日光市は50%まで達していません。財務項目を細目（下図）で見ても、全体に低い割合になっていることがわかります。

鹿沼市・西方町と日光市の違いの要因はどこにある

のでしょうか。その要因の一つとして学校管理規則などの諸規定があげられます。3市町の



管理規則を見ると、職階別の職務内容はほぼ共通して規程されています（※1）が、具体的な表記とはなっていません。ただし、鹿沼市・西方町では財務の領域で次のように『事務職員』が位置づけられています。

○鹿沼市 小中学校の管理運営に関する規則第34条

「事務職員は、校長の監督を受け、財務事務をつかさどる」

○西方町 小中学校管理規則第21条

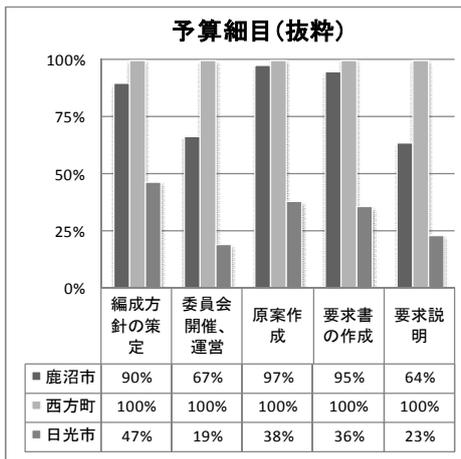
「学校の財務会計は、校長の監督のもと事務職員が行う」

さらに西方町では、各校で学校予算委員会を設置すること、

事務職員が主宰することが明記されています。そのため、予算項目（次頁図）を見ると全項目で100%となっていると推測できます。

このように見てくると、事務職員の職務内容は、市町の諸規定の整備のあり方に大きく影響を受けていることがうかがえます。

※1 事務長は、事務を総括する
主任は、複雑困難な事務をつかさどる
主事は、事務をつかさどる



①～③の分析・考察から、「標準的職務表」に記された職務に対する従事率は、小中学校別では大きな差は見られないという結果となりました。しかし、職階別、市町別においては、職階別では経験年数、市町別では各市町諸規定の整備のあり方等が要因となり、職務内容が学校、地域によって大きく異なるという結果となりました。栃木県教育委員会から「標準的職務表」が通知されて10年経過しても、学校、地域によって職務内容や職務範囲に大きな違いが見られることから「標準的職務表」だけでは職務の定着は難しいと考えられます。

2 標準的職務表から業務の標準化へ

(1) 標準的職務表の限界

上都賀地区事務研では、標準的職務表の通知後、その定着に向けて研修・研究を重ねてきました。標準的職務表に基づいた校務分掌の提案や事務部経営計画の中で職務を明示する取組を行ってきました。

しかしながら、従事調査の結果からみても必ずしも定着したとはいえません。当時は各学校現場において、校務分掌や校務運営規程等に反映させようとしたのですが、十分な結果が得られませんでした。また市町レベルにおいては、目に見える形で法的な裏付けを整備していこうとしたのですが、成果が現れてきませんでした。

では、どうすれば標準的職務表が定着していくのか、原点に戻り考えてみることにしました。

栃木県の標準的職務表は通知後10年が経過しましたが、この間学校を取り巻く環境が変化してきたにもかかわらず、一度も検討や見直しがされてきませんでした。すなわち、学校における事務の内容が変化しているにもかかわらず、現在実践している職務内容の追加やこれから必要になってくると思われる新たな職務内容の追加、そして内容表現の修正等が行われず、実態に即していない形のままであることがわかりました。

さらに、栃木県の標準的職務表には、他県のものと同通するふたつの大きな問題があります。ひとつは、職務範囲です。おおむね整理されてはいますが、遂行されるべき職務内容が事務職員のキャリアに応じて設定されていないことです。すなわち職名別に職務が明確化されなかったことです。もうひとつは、事務職員の標準的職務表とはいいいながら、職務のあいまいさが解消されなかったことです。通知文に「職務内容は、標準的なものであるもので、学校規模、事務職員の経験年数、事務職員の数等を考慮するとともに各学校の実態に応じて活用を図ること」と付け加えることで、どのようなレベルや仕事量を標準的職務として設定すればよいか、そのままにしてしまいました。そのため、一人配置がほとんどの小中学校では、当然ながら事務職員の担当する職務内容に学校間で違いが生じることとなります。これは事務職員を個別にほぼ単数で各校に配置したままで、個々の事務職員の職務内容を規定しようとした標準的職務表の限界ともいえます。

(2) 業務範囲の標準化

人事異動で勤務校が変わったことのある事務職員は、他市町間はもとより、同一市町内の学校でも職務内容に違いがあり、多かれ少なかれ戸惑いを感じたことがあるのではないのでしょうか。これは、従事調査の考察でも述べているように職階別、市町別において職務内容が、大きく異なることも要因の一つですが、事務職員個々の得手、不得手や職務に対する取り組み方や考え方の違いなどによっても、職務内容が変わってしまっているという現実を反映していると思います。このことは、事務職員にとって大変困ることですが、実は、学校にとっては「事務職員が変わるとやり方が違う」などと安定した事務部業務の提供が受けられない状況にあることを示しています。これは、学校運営にとって重大な問題です。人事権限のない学校にとってはいたしかたないものと今まであきらめられてきましたが、学校の自主性、自律性の確立が求められている今日、それらを支える事務組織の整備が避けられない大きな課題になっています。

まず、学校が教育活動を展開していくためにどのような事務部業務の提供が必要か、ここから考え方をスタートさせなければなりません。そもそも学校事務職員とは、学校の組織目的達成のために配置されているわけです。事務職員の職務範囲をどうするか議論の前に、学校の教育活動を支えていくために、事務部が提供していく業務範囲はどうあるべきか、ここから論じられていくべきです。その次に、そのための人員配置をどうしていくかを考えるという順番になっていくべきだと思います。これらのことから、事務職員個々の職務標準を先に考えるのではなく、まず学校で必要とされる事務部業務範囲を考え、標準化することが大切になってきます。

それでは、必要とされる事務部業務範囲とはどのようなものとなるのでしょうか。すでに本県で出されている事務職員の標準的職務表から発展的に考えてみたいと思います。

標準的職務表の限界の中でも触れていますが、平成13年1月に標準的職務表が出され、それ以降に事務部の業務としては、学校の運営全般に関わるもの、あるいは教員の事務負担軽減に関わるものなど、以前より「比重の大きくなる業務」や「教員から移行する業務」「新たに求められる業務」などが新たな業務として出てきています。（教職員配置に関する調査研究委託事業「新たな学校事務の研究」より）それらを参考に、比重の大きくなっている「緊急事態対応」や「情報管理」、教員の負担軽減に関わる「校外活動に関する連絡調整」や「家庭状況調査等のデータ管理」といった「教員から移行する業務」、「外部評価」や「地域との連携調整」といった「新たに求められる業務」等の追加をしていく必要があります。

また、標準的職務表には入っていなかった業務でも実際には実践している「教科書給与事務」等の追加や、学校経営参画をしていくための「情報センターとしての情報機能」「人、物、金、運営、等を有機的に結びつける結合機能」「内部の調整、チェック機能」といったスクールマネジメントにかかわる業務も加える必要があります。これらをもとに、現在検討している事務部業務範囲一覧を一例として示してみます。

【事務部業務範囲一覧（案）抜粋】

〇〇市立小・中学校事務部の標準的業務範囲一覧（案）

平成〇〇年〇〇月〇日通知

区分	種別	業務内容	業務内容の例示
総務	総務	会議組織企画、諸組織整備に関すること	<ul style="list-style-type: none"> ○ 企画委員会等の学校運営に関する会議への参加 ○ 予算委員会の企画と運営 ○ 事務部門の組織整備、分掌案策定
		校内諸規定の整備、諸計画の策定に関すること	<ul style="list-style-type: none"> ○ 校内諸規定の策定、改訂 ○ 施設設備計画・環境整備計画・事務部門職員研修計画等の策定
		情報管理に関すること	<ul style="list-style-type: none"> ○ 各種データの管理 ○ 情報通信システムの管理 ○ 情報公開に関する事務
		安全管理に関すること	<ul style="list-style-type: none"> ○ 校内施設設備安全管理 ○ 通学路・スクールゾーン点検 ○ 学校安全管理委員会事務局業務
		危機管理に関すること	<ul style="list-style-type: none"> ○ 危機下における諸情報管理 ○ 緊急通報体制整備 ○ 緊急対策会議事務局業務 ○ 事件・事故発生時対応マニュアル、危機対応チェックリスト作成 ○ 災害・不審者情報等の収集伝達 ○ 報道機関への対応
		行事活動支援に関すること	<ul style="list-style-type: none"> ○ 校外行事、芸術鑑賞行事等の入札、交渉、諸連絡
	その他学校運営に関すること	<ul style="list-style-type: none"> ○ 事務部門関連の学校評価項目策定 ○ 事務部門改善策の策定と検討 	
	庶務	文書管理に関すること	<ul style="list-style-type: none"> ○ 文書の收受・配布・審査・発送・整理・保存・廃棄等の文書処理事務 ○ 文書事務の指導・改善・促進
		調査統計に関すること	<ul style="list-style-type: none"> ○ 学校基本調査等の調査統計の事務
		時数管理に関すること	<ul style="list-style-type: none"> ○ 年間授業時数の算出・担当時数の管理の補助 ○ 年間行事予定作成・日課票作成・時間割編成の補助
証明に関すること		<ul style="list-style-type: none"> ○ 勤務証明書、在学証明書等の教職員及び児童生徒に関する各種証明書の発行 	
学務	学籍に関すること	<ul style="list-style-type: none"> ○ 児童生徒の転出入に関する事務 ○ 学籍関係の報告に関する事務 	
		<ul style="list-style-type: none"> ○ 児童生徒名簿作成、連絡網作成、出席管理 ○ 指導要録管理 	
	教科書給与と事務に関すること	<ul style="list-style-type: none"> ○ 検定本、一般図書、特定図書等の給与、報告、連絡事務 	
	家庭情報管理に関すること	<ul style="list-style-type: none"> ○ 兄弟関係情報、緊急連絡先情報、通学方法情報などの管理 	
	就学援助に関すること	<ul style="list-style-type: none"> ○ 教育扶助に関する事務 ○ 就学援助に関する事務 ○ 特別支援教育就学奨励費に関する事務 	
監査・検査	監査・検査に関すること	<ul style="list-style-type: none"> ○ 監査・検査に関する事務 	
人事	人事	人事一般に関すること	<ul style="list-style-type: none"> ○ 異動に伴う事務 ○ 昇給に関する事務 ○ 諸願、届、報告に関する事務 ○ 履歴書の整理と保管 ○ 表彰に関する事務 ○ 免許状に関する事務
		各種職員情報の管理に関すること	<ul style="list-style-type: none"> ○ 非常勤講師、兼務発令職員、補充職員等人事情報管理 ○ スクールカウンセラー、日本語指導講師、各種支援員等の管理事務
	服務	服務に関すること	<ul style="list-style-type: none"> ○ 出勤簿・各休暇簿等の服務に関する各種表簿の整理と保管 ○ 服務の宣誓・事務引継ぎ・校務引継に関する事務
給与	給与に関すること	<ul style="list-style-type: none"> ○ 給与の支給に関する事務 	

は新たな学校事務の業務内容の具体的例示
 は標準的職務表には入っていないが、実践している業務内容
 その他の業務内容は、平成13年通知の職務内容から受け継いだもの

こうした「業務範囲」を一人で行っていくには、量的にも質的にも限界があり、受け皿として共同実施組織を活用した新たな組織が必要となります。その上に立って市町レベルで「業務範囲」の規定化を行っていく必要があると考えます。

(3) 業務規準の設定

本来、標準的職務表を作成するとき、各学校の事務部機能をどのように高めるか、どのように標準化するかを同時に考えるべきでした。また、栃木県教育委員会から通知が出された後、標準的職務表の内容を市町レベルで規定化する事務処理規程等の整備がされるべきでした。しかし、通知以降の動きはありませんでした。

これまで述べてきたように、標準的職務表の定着が進んでいない現状を踏まえ、研究の出発点を「事務職員個々の職務」の標準化から、「事務部（事務組織）の業務範囲」のより質の高い標準化を目指すこととしました。どの学校でも安定した質の高い事務部機能の提供が受けられる状況を作り出していくことが重要です。

そのためには、学校教育目標達成に向け、事務部として提供していく業務範囲の標準化や業務遂行の指標となる規準づくりを行うこと、すなわち事務部の個々の業務ごとに、達成すべき「業務規準」を設定することを考えました。

業務範囲の標準化については前項で述べたとおりです。ここでは「業務規準」について、「情報管理」業務を例に説明します。現在、鹿沼市では、全小中学校で全職員にノートパソコンが貸与され、校内ネットワーク（LAN構築）は整備されている状況です。また、市のシステムを利用した学校間ネットワークにも職員のパソコンからアクセスが可能で、学校の枠を越えて情報のやりとりや共有化ができるようになっていきます。しかし、その活用や管理、パソコンの使用方法では学校間で違いが生じています。それらは、各校の情報管理に対する取組の違いが考えられます。こうした状況を踏まえた上で、ここでは、「電子情報の保存、管理」に関する部分の業務規準について取り上げます。

【業務規準表（情報管理）抜粋】

※この業務規準表は、今年度当初の鹿沼市共同実施推進協議会で、試行として先行実施することが決められました。事務部業務全般にわたる業務規準については、この試行結果を受けて検討していく予定となっています。

		★業務規準表(情報管理に関すること)	
区分	種別	業務内容(目的)	規 準
総務	総務	電子情報の保存、管理 (電子情報の共有化と適切な管理を行う)	共有フォルダとして校務分掌フォルダが作成されている。
			校務分掌表が変更されたときはフォルダも修正している。
			校務分掌フォルダなど必要なデータを外付けHDなどに定期的にバックアップしている。
			教職員個人フォルダが作成されている。
			パソコンのHD(デスクトップ、マイドキュメント)に保存させないようにしている。
			校長、教頭、保健室の専用フォルダが活用されている。
			校務分掌フォルダ内を定期的に点検している。
			長期休業中に各担当が整理している。
			校務用フォルダの年度更新をしている。
			校務用フォルダにデータが保存されるよう職員会議等で周知している。
			回議用紙にデータの保存場所を明記する。

ここでの業務規準には、次のような規準を設定しています。

- ・共有フォルダとして校務分掌フォルダが作成されている
- ・校務分掌フォルダなど必要なデータを外付け HD などに定期的にバックアップしている
- ・校務用フォルダにデータが保存されるよう職員会議等で周知している

A校の実態を例にとると、校務用フォルダは作成していますが、電子情報に関する取扱規程が整備されていません。したがって誰が、いつ、何をどのようにするという責任の所在が明確になっていないため、その管理が不十分な状態です。

そこで、先に挙げた業務規準とA校の実態を照らし合わせた場合、この業務規準を十分にクリアしているとは言えない状況にあることが考えられます。

この業務規準を達成するためには、次のようなものが必要になると考えられます。

- ・電子情報に関する取扱規程を整備し、担当責任者を決めてバックアップシステムを構築し、校務用フォルダ内のデータを定期的に保護していく
- ・職員へ取扱規程の周知説明を行いデータをサーバー内フォルダへ保存することを徹底する

規準は、デスクプランや手の届かないレベルのものではなく、市内の学校が取り組んでいる一番良いものを設定しています。したがって、実証済みなので改善プランを提示しやすくなります。さらに、既に実践している学校から、構築されているシステムやデータをもらうことにより、改善が簡単にできるようになります。

また重要な点として、業務規準を明文化することで、他職種の職員（校長他）にも、自校の業務レベルが分かりやすく、改善すべき点がよく見えるようになります。

このように、業務の質を高めていくには、業務規準となるようなものが必要であり、それを表として準備していこうと考えました。

3 業務規準表の有効性の検証

(1) 業務規準表の作成

本来であれば、「業務範囲」や「業務規準」は、市町レベルで規定すべきものですが、私たち自身が「業務規準」という考え方やその設定の仕方などについてよく理解し、その必要性をしっかりと感じ取れるよう共同実施組織等を活用して、作成できる業務から自ら業務規準表を作成し、実際に活用してみてその有効性を検証することにしました。

「業務規準表」作成プロセスについて、その方法と内容をまとめてみました。



◆業務規準表作成プロセス◆



個 個人 **研** 研究部 **共** 共同実施 **全** 全体研修会

「業務規準表」の作成にあたって「組織」で作成し、実践につなげていくために、各市町の共同実施組織や上都賀地区事務研の全体研修会などを活用してきました。そのことで「業務範囲」の標準化や「業務規準」の必要性について、会員の理解や意識化を図ることができました。

また、何度も修正して出来上がった「業務規準表」ですが、業務内容に「何のために行う業務なのか」といった目的を付け加えることで、達成すべき規準の設定がしやすくなり、さらに「業務遂行の指標となるもの」になりました。ただ、これで完成ではありません。規準は、作成した共同実施組織内のどこかの学校で取り組んでいる一番良いとされるものですが、さらに良いもの、より質の高いものを目指すものでもあるので、活用しながら今後も改善されるものと考えます。

「業務規準表」作成後のアンケートの中に「この業務規準をどのように活用していけばよいかわからない」「市町レベルで業務規準を設定できるとよいのではないか」といった意見がありました。作成したものをどのように活用していくかについても「組織」で取り組んでいくこと、そして、実践可能なところからの活用を考えてみました。

【業務規準表 抜粋】

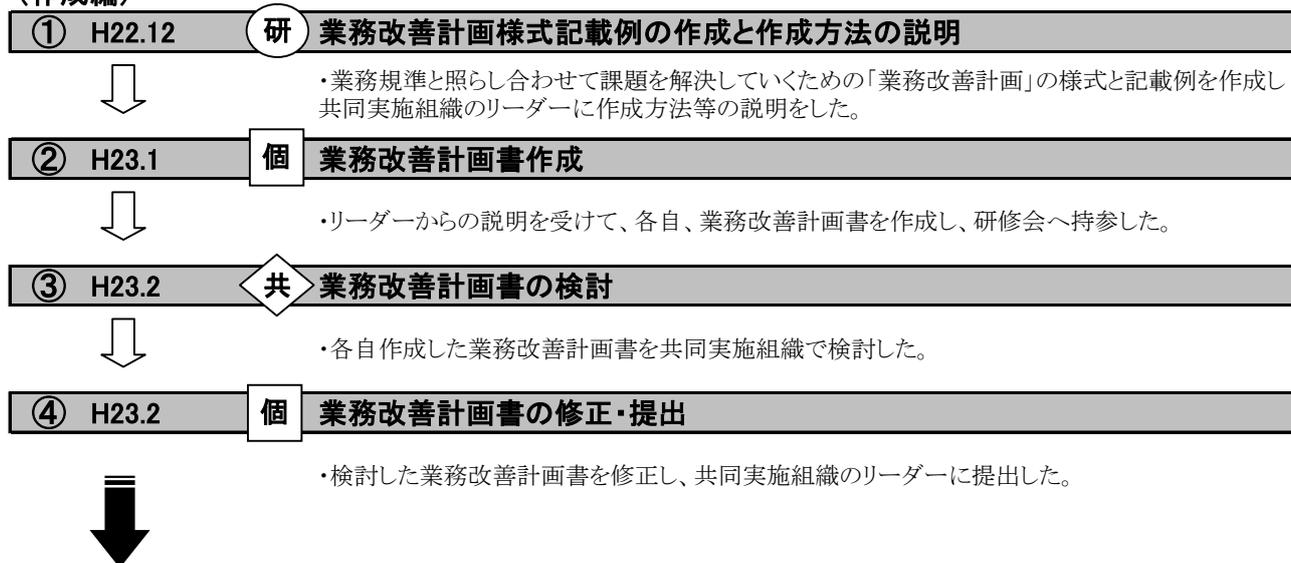
		★業務規準表(情報管理に関すること)	
区分	種別	業務内容(目的)	規 準
総務	総務	電子情報の保存、管理 (電子情報の共有化と適切な管理を行う)	共有フォルダとして校務分掌フォルダが作成されている。
			校務分掌表が変更されたときはフォルダも修正している。
			校務分掌フォルダなど必要なデータを外付けHDなどに定期的にバックアップしている。
			教職員個人フォルダが作成されている。
			パソコンのHD(デスクトップ、マイドキュメント)に保存させないようにしている。
			校長、教頭、保健室の専用フォルダが活用されている。
			校務分掌フォルダ内を定期的に点検している。
			長期休業中に各担当が整理している。
			校務用フォルダの年度更新をしている。
			校務用フォルダにデータが保存されるよう職員会議等で周知している。
		回議用紙にデータの保存場所を明記する。	
		個人情報漏洩防止に関する対策 (個人情報が外部に漏れないよう、適切な対策を講じる)	個人情報取扱ガイドラインが作成されている。
			個人情報取扱ガイドラインを毎年見直し、起案、決裁を受けている。
			個人情報取扱ガイドラインに沿った取扱がされているか定期的にチェックしている。
			情報取扱に関して、職員会議や現職教育等で定期的に意識付けしている。
			個人所有パソコンの持込を禁止している。
			パスワードのかかる学校用のUSBメモリーを用意している。
			個人のUSBメモリーの持込を禁止している。
			データの暗号化の手順について、現職教育で周知、研修を行っている。
			個人情報取扱ガイドラインに沿ってデータの持ち出しを規制している。
個人情報等持出許可簿を作成している。			

(2) 「業務規準表」活用に向けた取組

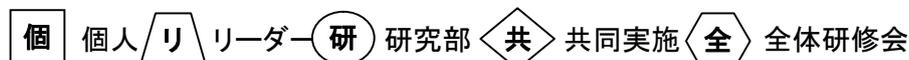
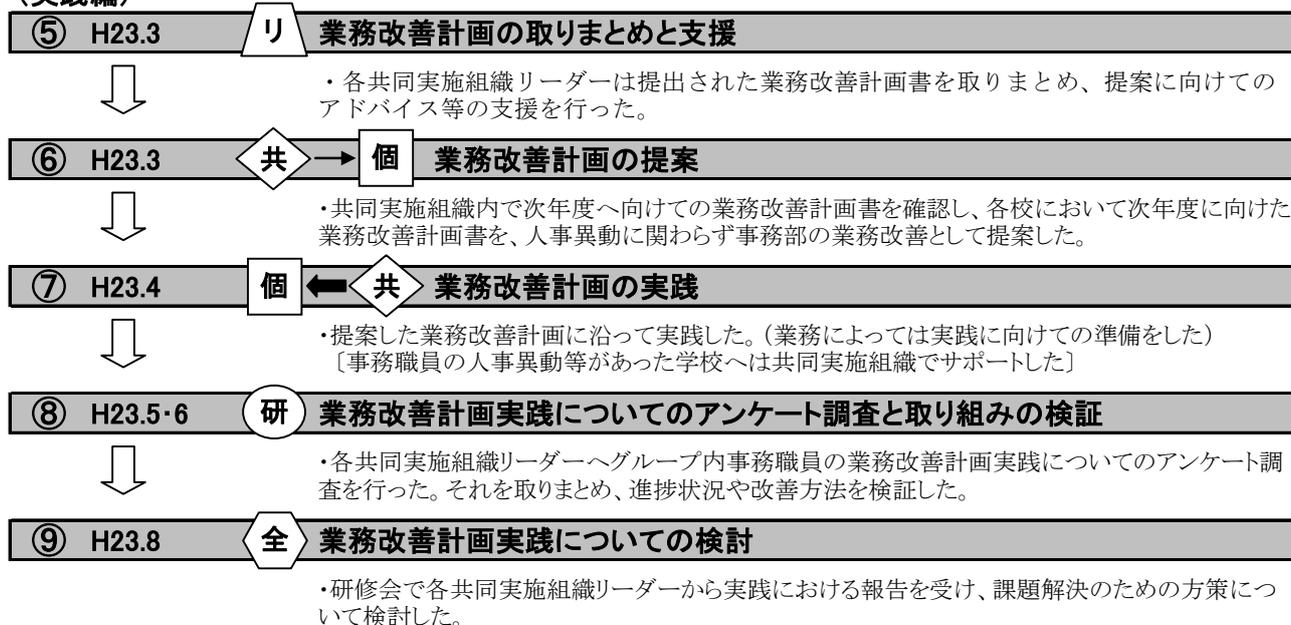
できあがった業務規準と各校の実態を比較することで課題を整理し、平成23年度に取り組める課題について「業務改善計画」を立案し、できるところからやっということになりました。「業務規準表」作成でも行ったように、一人で考えるのではなく、共同実施組織単位で考え、実践についても組織立って行っていくこととしました。

◆業務改善計画活用プロセス◆

(作成編)



(実践編)



〈実践例〉

業務改善計画の実践例としてN校の業務改善計画について紹介します。

情報管理に関する業務規準とN校の実態を照らしあわせると「個人情報取扱ガイドライン」を作成し、説明周知は行っているものの日常的には個人任せになっているため十分とは言えない」といったことがわかりました。そこでいつどのような改善を行えば、日常の「個人情報漏洩防止対策が十分となるか」について、共同実施組織で検討し、アドバイスを受けながら業務改善計画を立てました。すでに他の学校で作成している「個人情報等持出許可簿」があったので、それを参考に自校化して提案することとしました。あわせて「個人情報取扱ガイドライン」についても、共同実施組織内で検討し、統一したものを作成することができました。

3月中に起案、決裁を受け、4月になって職員会議で提案、周知しました。その後、共同実施の際に、実施内容と方法について組織内で確認し、他校の実施状況なども参考に、学期末には再確認と注意喚起を行うことができました。こうした改善を通して、職員各自の個人情報漏洩防止に対する危機意識が、維持されるようになりました。

【業務改善計画書（情報管理）】

業務改善計画書			
	グループ名	〇〇〇支援事務室	
	学校名	鹿沼市立〇〇小学校	
○業務改善（ 情報管理に関すること ）			
業務内容	・個人情報漏洩防止に関する対策		
業務規準	<ul style="list-style-type: none"> ・個人情報取扱ガイドラインに沿った取扱がされているか定期的にチェックしている。 ・情報取扱に関して、職員会議や現職教育等で定期的に意識付けしている。 ・データの暗号化の手順について、現職教育で周知、研修を行っている。 ・「個人情報等持出許可簿」を作成している。 		
本校の実態	個人情報取扱ガイドラインを作成し、年度初めの職員会議で説明・周知している。やむを得ずデータを校外に持ち出す場合には、「パスワード」のかかるUSBを使うように配付している。しかし、日常的には個人に任せているため、十分とは言えない。		
到達目標	<ul style="list-style-type: none"> ・職員の誰もが校外へ個人データを持って行くときは、「個人情報等持出許可簿」に記載する。 ・個人データのファイルやフォルダには「パスワード」をかけたり、暗号化したりする。 		
改善内容	<ul style="list-style-type: none"> ・「個人情報等持出許可簿」を作成する。 ・暗号化ソフトの使用方法を周知する。 		
期待される効果	ファイルに「パスワード」をかけたり、暗号化することが習慣化され、「個人情報等持出許可簿」を記載することで、各自の危機意識が日常的に維持される。		
○タイムスケジュール			
月	実施内容（PC環境整備等含む）	作成資料	確認
3月	「個人情報等持出許可簿」を作成し、起案する。	「個人情報等持出許可簿」	<input type="checkbox"/>
4月	職員会議で提案、周知する。		<input type="checkbox"/>
5月	「暗号化ソフト」の使用方法を周知する。	「暗号化ソフト」のマニュアル	<input type="checkbox"/>
7月	} 学期末毎に「個人情報取扱ガイドライン」の内容の再確認、注意喚起する。		<input type="checkbox"/>
12月			<input type="checkbox"/>
3月		<input type="checkbox"/>	

(3) 「業務規準表」試行から見えてきたもの

事務業務の見直しと改善のための方策として「業務規準表」を作成し、「業務改善計画書」をひとつの具体策として、その活用に取り組みました。実践できたこと、できなかったこと、課題となったことなどについて整理・考察を行いました。

まず、「業務規準表」作成に当たって、市町ごとの共同実施組織等に業務を割当て、検討しました。事務職員個人が、自校で担当していない業務の規準設定でも、組織で行うことで、様々な意見が出され、何度か検討しあう中で作成することができました。また、作成した「業務規準表」を、組織間で交換して規準の追加をしたり、意見交換を行ったりしました。そのことで「業務規準」について共通理解を図るとともに、いろいろな意見を反映させることができました。今後は、さらに精度を上げていくために、市町の中で検討しあう場と時間の確保に努め、その上で、市町レベルでの規定化につなげていく必要があると考えられます。

ここで「業務規準表」を基に「業務改善計画書」を作成し、実際の業務改善への方策と、事務職員個人任せにすることなく共同実施組織で行ったことの効果や課題を整理します。

「業務改善計画書」作成段階においては、次のような効果があげられました。

- ・達成すべき「業務規準」を示したことで、自校の業務内容の具体的な見直しができ、課題が見つけやすくなった。
- ・同じ規準をもとに話し合っているので、他校との比較ができ、改善のための情報やアドバイスを受けやすくなった。
- ・改善方法も、組織内の学校で行っている一番良いものを参考にできたり、組織内で統一したものを作成したりとわかりやすくなった。

平成23年2月の全体研修会后、確認をしたところ85%の学校で「業務改善計画書」を作成することができました。こうしたことから、個々の学校の具体的な課題がわかり、改善の方法を組織で検討できるという意味で「業務規準表」は、有効であり、共同実施組織の活用効果もあったと考えられます。しかし、自校の事務業務の見直しとはいえ、担当していないとどうやっているのかさえわからず、課題の設定が難しかったという学校がありました。個々の実態把握ができるような支援やアドバイスなどが必要だったのではないかと考えられます。

「業務改善計画書」実践段階においては、

- ・リーダーが中心となって、年度内に校内起案や決裁がスムーズに進められるよう確認し、アドバイスなどの支援を行った。
- ・組織内の学校からのデータ・ソフトや周知資料等、具体的なものの提供がされた。
- ・他校の行っているものを参考にして改善を進められた。
- ・リーダーからの進捗状況の確認や実践への具体的なサポートがあった。

といったように、リーダーの働きかけや組織からの支援があったところでは、忙しい時期でも提案し、実践することができました。そして今まで一人ではなかなか提案できなかったことも、あるいは経験の少ない事務職員でも、課題解決の中心となって提案し、業務改善を進めていけることもわかりました。ここでは、リーダーの重要性と組織で行った効果があげられます。

しかし、今回「業務規準表」作成から「業務改善計画」の提案、実践までにあまり時間がなかったこと、年度末年度初めの忙しい時期や事務職員の異動などで計画どおりにいかなかった学校も少なからずありました。平成23年5月の「業務改善計画」に関するアンケートでも、「年度末年度初めに提案、実践できた」との回答は34%でした。そこで、平成23年8月の全体研修会の際に、どのように実践できたか、実践できなかったのはなぜなのか話し合いました。その際、再度確認したところアンケート以降実施した学校は、58%に増えてはいましたが、かなりの学校で計画を作成しているにもかかわらず実践できませんでした。この課題や改善策をリーダーを中心に検討しました。その中で、事務職員個々の課題としては、

- ・企画提案することに慣れていないあるいは業務改善を行った経験に乏しかった。
- ・業務改善の必要性を十分認識できていなかった。
- ・通常業務に追われて時間をとれなかった。

といったことがあげられました。また、

- ・共同実施で業務改善計画の実施状況を確認する機会を設定できなかった。
- ・個々の業務改善への具体的な支援方法について、検討が不十分だった。
- ・リーダーとして組織をまとめたり実践を促したりということに慣れていないため具体的な支援や進捗状況の確認が十分できなかった。

などのリーダーや共同実施での課題もみえました。また、各校の提案に向けての支援や確認についてリーダー間での共通理解を図れず、リーダー任せになってしまったことなども実践につながらなかった一因だと思われます。

「業務規準表」を活用することで各校の実態にあわせた業務改善が可能となる一方で、支援を受けながら実際に改善を行う各校の事務職員の存在が重要になります。そして、共同実施組織が、どのようにかわり、どのような支援を行っていいのかも重要です。例えば異動等があっても前任者が年度内に提案し、後任の事務職員に引き継ぐとともに、それをリーダーがきちんと把握した上で具体的な支援を行っていけば、その学校に不慣れな事務職員でもスムーズに改善を進めていくことができます。

やはりそこで必要になるのが、メンバーの異動などがあっても対応できる安定して機能する組織であり、組織内の事務職員に提案や実践を促し、組織をまとめていくリーダーの存在であると考えられます。また、組織としての評価を行いながら、さらに改善につなげていくことも必要になります。そうすることで、OJT機能も働き、リーダーとしてのキャリア形成も含めて、事務職員自体の資質の向上も図ることができると考えます。

実践の段階でわかった「いかに組織立って行っていくか」という課題を解決するためには、組織をまとめるリーダーの育成が必要不可欠です。そして、各学校の事務職員任せにせず、「個」ではなく、共同実施組織など「組織」で継続して行っていくことで業務範囲の標準化と業務規準の達成が、実現していくものだと考えます。

第3節 業務範囲の標準化と業務規準の導入定着に向けて

1 共同実施の活用について

事務職員が一人で出来ることには限界があります。「事務職員が変わればやり方が違う」「前任者はここまでやっていたのに」という言葉も聞かれます。また、前節にもありますように、移行する業務や、新たな業務などを追加した業務範囲を、現在の一人配置のままでやりきるの、量的にも質的にもむずかしいと考えます。現在でも、パソコン処理等で効率化を図れている部分はあるにしても、増え続けている業務を一人ではこなしきれず、その結果、学校ごとに事務部の業務内容が異なるという学校にとって、はなはだ困った事態が生じています。

今回、市町ごとに業務範囲の標準化と業務規準の設定をすることで、今までのそういった状況を打開しようと考えました。しかし、それには受け皿づくりが必要となります。

上都賀地区では、共同実施が実施されており、共同実施組織の「組織力」を活用し、今まで「個」ではできなかったことを、「組織」として取り組むことにより、全ての学校で「事務部

業務範囲の標準化」を目指すことができると考えました。

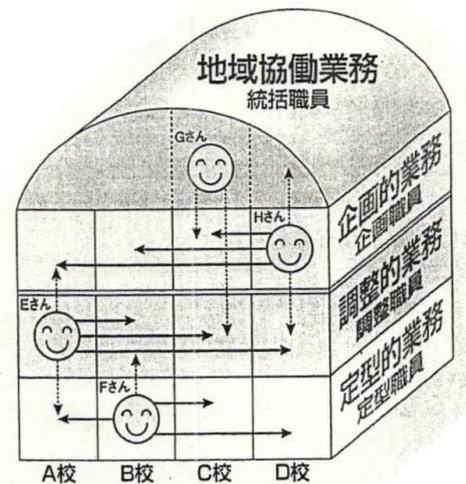
それでは、共同実施を活用した「これからの学校事務組織」とは、どのようなものとなれば各学校の「事務部業務範囲の標準化」が図れるのでしょうか。

まず、共同実施という手法が出来上がった経緯を整理したいと思います。共同実施という手法は、事務職員サイドの学校事務確立への願いと学校組織の近代化という行政施策が合体して出来上がりました。そのため、共同実施組織は、事務職員サイド、行政・学校サイドの両側面から見て、その意にかなうものとしていかなければなりません。その考え方の一例を次に挙げてみました。

事務職員が望むもの	学校が望むもの
<ul style="list-style-type: none"> ・キャリアに応じた職務内容 ・仕事量の平準化 ・職務能力の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・事務部業務範囲の拡大と標準化 ・事務部業務の質の向上と標準化

この考え方の一例も踏まえ、新たな事務組織の業務分担のあり方を、事務職員のキャリア形成とキャリアに応じた職務も考えながらイメージしてみたいと思います。そこで、教育総研でまとめた図（右図）が参考になります。ここでは、A校～D校に配置されたEさん～Hさんの4人の事務職員が、そのキャリアに応じて4校の業務を分担して処理する形態を表しています。経験の浅そうなFさんは4校分の定型的業務を中心に担当し、処理をしながら仕事を覚えていきます。中堅のEさんは調整的業務を、ベテランになってきたHさんは企画的業務を、超ベテランのGさんは統括業務を担当するといった、キャリアに応じた振り分けをしているのが見てとれます。

教育のネットワーク作りと事務長制



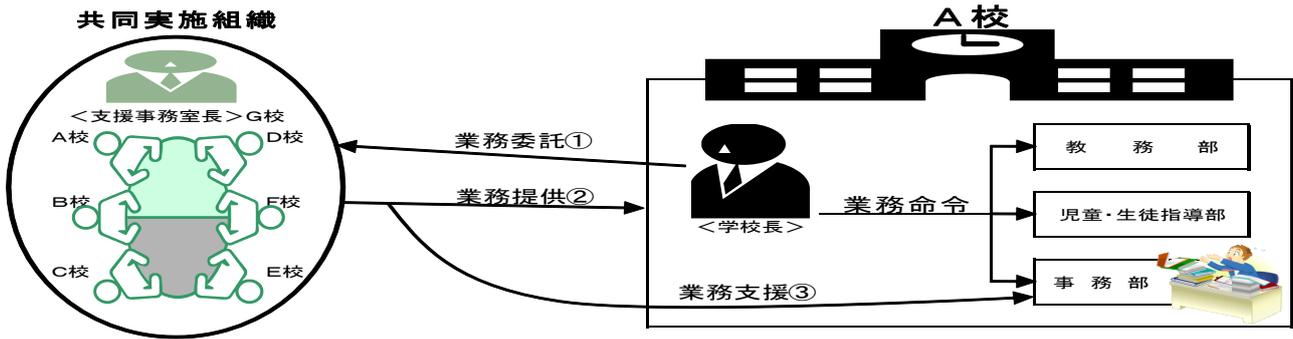
〔教育総研：これからの学校事務・事務職員の在り方研究委員会より〕

事務職員が学校で扱う業務は、その個々の事務量自体は少ないのですが、業務の幅が広く数が多いことがその特徴といえます。従って、この例のように4人の事務職員で4校の業務を担当すると考えると1人当たりの担当業務の数は単純計算で4分の1となります。それらをキャリアに応じて分担することで業務遂行上の負担もさらに軽減されます。初任者が、いきなり調整的業務や企画的業務を任せられるといったことも避けられます。また、個々の事務量は4倍になりますが、同種の業務はまとめて処理した方が多くは効率的に処理できます。このように、4人で4校の業務を分担する方式をとることで、各学校に提供する業務の質も高められ、提供できる業務の総量も増やしていけると考えています。

それでは、学校と共同実施組織との関係はどのようになっていけばよいのでしょうか。学校事務組織は、学校という教育機関の組織目的を達成するために存在します。そのため、日常の業務で学校の運営方針や日々の教育活動とのすり合わせをどのように行っていけばうまく機能できるのかも考えていかなければなりません。

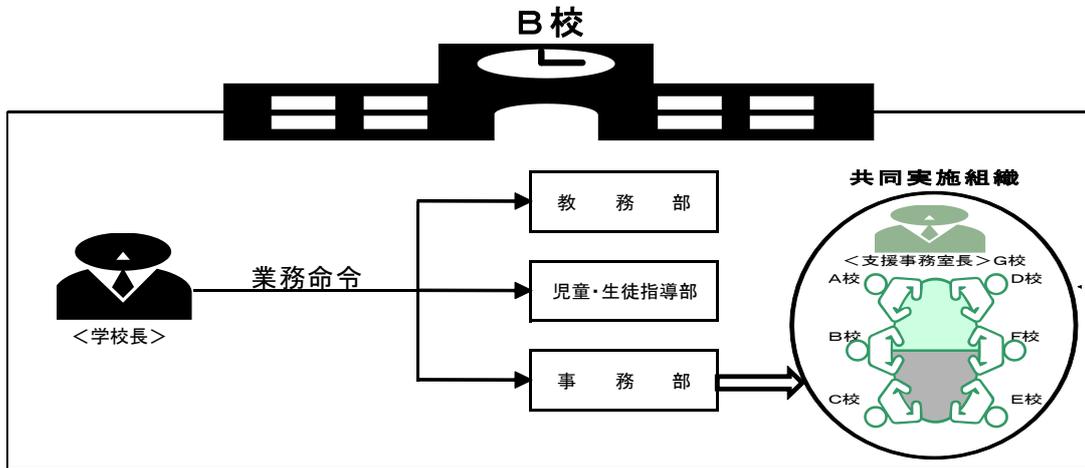
このような観点から共同実施組織と学校組織との関わり方を、いくつかのパターンを例に整理してみます。

A：各校配置—共同実施組織への兼務方式



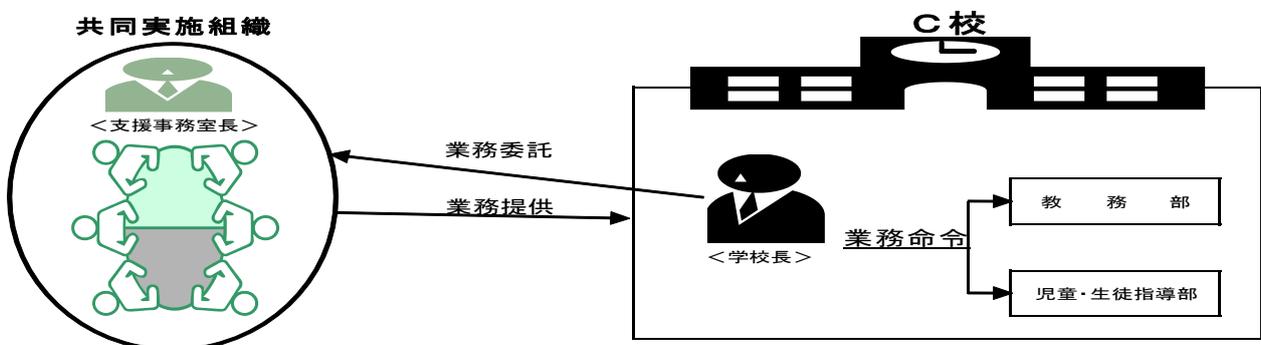
この方式では、学校長から委託があった業務①を支援事務室等の共同実施組織で行います。委託された業務は、共同実施組織が直接②行うものと、該当学校の事務職員を支援③する形で行うものの2通りのルートで業務が提供されます。

B：各校配置—各校兼務方式



この方式では、共同実施組織の事務職員が、各校を兼務することになります。A方式のように、学校長からの委託ではなく『業務命令』という形で処理されていくことになります。

C：センター配置（集中配置）方式



この方式では、各学校が独自の事務組織を持たず、事務部業務の全てが共同実施組織から提供されます。

共同実施の活用について、これらのパターンのうち、どのパターンがよいか。または、どれとどれを組み合わせると実際的なものとなるのか。さらには、これら以外の形態が望ましいのかまだまだ模索中です。共同実施が出来上がった経緯や、地域実態、これまでの実践結果の分析などから考えていかなければならない難しい課題の一つと言えます。

2 市町村レベルにおける諸規程の整備

公立の小中学校の管理運営に関する基本的な決まりとして学校管理規則が制定されているのは周知のとおりですが、あなたの市、町、村では、この規則の中に事務職員の職務や責任・権限について明確な規定がされているでしょうか。また、その下位規定として学校事務にかかわる手続規定や組織規定などの諸規程が十分整備されているでしょうか。

(1) 事務処理規程の整備に向けて

学校事務職員の標準職務表は、任命権者からの通知として出されているのが全国的に見て一般的です。これに対して、その定着や実効性を高めるため、市町村の教育委員会こそ学校事務職員の職務を明示すべきだとして、通知を出している市教育委員会もあります。また、職務内容を明確にしていくには、標準職務表のような「通知」ではなく管理規則や事務処理規程のように「規則」化、「規程」化することが必要として、その整備に取り組んでいるところもあります。

第2節の上都賀地区の従事率調査の分析結果でも、管理規則に規定されているかないかで、従事実態の違いが出てきていることを指摘しています。

学校の設置者であり、職員の服務監督権者である市町村の教育委員会こそが、学校の組織力の向上のため、事務部門の整備と担当する事務職員の職務の規定化を行うべきと考えます。

そのことは、所管する全学校の事務部業務の範囲を統一し、同時にその業務の質についても均一にしていくことを前提に進められる必要があります。

そのためには、次のような形で事務処理規程の整備をしていくことが考えられます。

<事務部業務の範囲と規準に関する規程>	<個別事務処理規程>
<ul style="list-style-type: none"> ・事務部業務の範囲に関する規程 ・事務部業務規準 <p style="text-align: right;">など</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・小中学校情報取扱規程 ・小中学校文書取扱規程 ・小中学校公印取扱規程 ・小中学校財務事務取扱規程 ・小中学校備品管理規程 ・小中学校学籍事務取扱規程 ・小中学校就学援助事務取扱規程 <p style="text-align: right;">など</p>

(2) 組織規程の整備に向けて

栃木県の標準的職務表の抱えている問題の一つに、受け皿についての規定が抜け落ちていることがあります。多くが単数配置という学校事務職員の配置状況では、標準的職務表の職務をすべての学校で期待することは不可能といってよいでしょう。また、前述したように、市町村の教育委員会が各学校の事務部業務の範囲を統一することも、その受け皿となる事務組織の整備なくしてはできることではありません。共同実施を活用した新たな事務組織作りとそのための規程整備が必要となってきます。また、新たな事務組織においては、事務職員のキャリアに応じた職務の配分と、それに相応した責任と権限の付与が必要と考えます。学校の事務部業務

をまとめ、キャリアに応じた業務を振り分け、その振り分けた業務を担当するという方法がポイントとなります。併せて、単に業務を担当するのではなく、職位に応じた職務権限を整理し付与します。「業務を分担する＝キャリアに応じた職位の設定と職務の配分、必要とされる職務権限の付与」ということです。

では、新たな事務組織体制における付与されるべき職務権限とはどのようなものがあるでしょうか。現在、鹿沼市では、支援事務室長（学校長）、統括事務長（事務長）が、日光市では、支援室長（学校長）、グループリーダー（事務長）が設置されています。しかし、諸手当の認定等は各校の学校長または市教育長になっており、共同実施組織内では仕事が完結できていません。組織内で手当などの書類作成から認定まで一つの流れとしてできれば、より効率的で円滑に事務処理が遂行できると考えています。

組織として機能していく上で、このような内部組織の整備は不可欠の要素です。そのための組織規定として次のようなものが考えられます。

< 学校、教育委員会と共同実施組織との関係を定める規程 >	< 共同実施組織の運営や担当職員の職位、責任と権限等に関する規程 >
・ 共同実施組織設置規程	・ 共同実施組織運営規程

今年度、佐賀県では共同実施グループに管理職としての事務長が配置され、通勤、扶養、住居などの3手当について認定権を持つ他、通常の監督者としての服務権、業務の監督権などが持たされることになったそうです。また、大分県でも平成22年度から、学校支援センターが設置されました。センター長（事務職員）には、休暇・時間外命令・旅行命令の専決権、一部の市町費の専決権、諸手当認定の専決権が付与されているか事務委任がされています。

将来的に、共同実施組織も機動的に対応できるような事務組織として位置づけられ、実際に十分に機能していくために、職位に応じた職務と権限に関する基準ができていくことが期待されます。その第一歩として職務権限を整理していくことが課題になってくるのではないかと考えます。

3 安定した事務組織づくりに向けて

平成18年5月18日付け、文部科学省財務課から出された文書では、「事務の共同実施を活用した教職員配置の工夫に関する実践的な研究を実施すること」とし、新たな学校事務を実現させるための条件整備と方策がうたわれ、その制度改善のひとつとして共同実施による事務の組織化について提示されています。

上都賀地区における共同実施組織は、中学校区をベースに構成されています。その人員構成を見てみると、共同実施組織内の大半が経験の浅い主事で構成されている山間部の地域があったり、一方で経験豊かな事務長が市内中心部の学校に配属されたりする傾向があります。その結果、中心地区とそれ以外の地区で共同実施組織編成に偏りが出てきてしまうなどの問題が生じています。

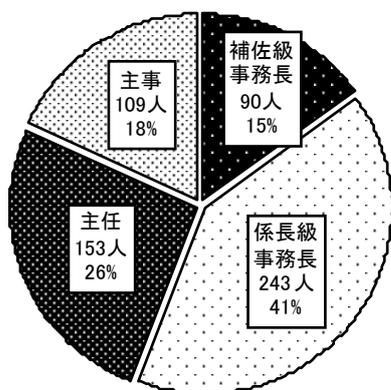
安定した事務組織を作り、機能的に活動させるためには、現在の大規模校のある中心部にベテラン事務職員が片寄ることがなく、バランスよく配置されることが望ましいと考えます。そのためには、広域での人員配置（広域人事）が必要だと考えます。また、それぞれの共同実施

組織に、各層の事務職員が漏れなく配置されるには、共同実施組織の規模も問題になります。ここでは、平成22年度の栃木県全体のデータを参考に見てみます。仮に、主事、主任、係長級事務長、補佐級事務長を各共同実施組織に配置しようとした場合、現在の職階別構成比（別表1）や年齢別構成比（別表2）を見てもわかるとおり、4人構成の組織では、それぞれを配置することは極めて困難になります。最低6～8人程度の組織規模にしていかないと、各層の事務職員で構成される組織としては安定的に維持できないことが読み取れます。

これらから、安定した事務組織を作っていく上で、広域での人員配置と共同実施組織の規模の適正化が必要になると考えます。

【平成22年度 栃事研調査資料】

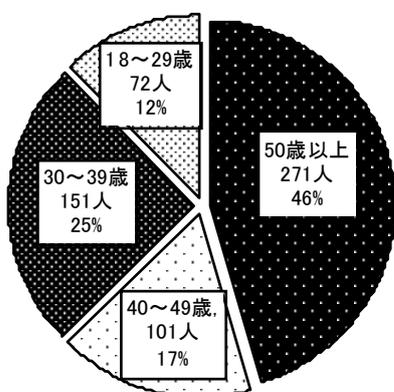
（別表1）職階別構成比



職階	主事	主任	係長級	補佐級
4人規模	0.72人	1.04人	1.64人	0.6人
8人規模	1.44人	2.08人	3.28人	1.2人

※8人規模で補佐級が1名となる。

（別表2）年齢別構成比



年齢	18～29	30～39	40～49	50～
4人規模	0.48人	1人	0.68人	1.84人
8人規模	0.96人	2人	1.36人	3.68人

※8人規模で（18～29歳）の層が1名となる。

おわりに

今回の研究では、『業務範囲の標準化』と『業務規準の設定』を市町レベルで導入することを、ねらいのひとつとしました。実践した中で、標準的職務表から業務規準を提示することができ、その活用に取り組むことができました。また、受け皿として共同実施組織の活用効果もわかりました。そして、業務範囲の標準化と業務規準の設定をすることにより、事務部業務の質の保障ができ、より質の高い安定した事務部業務が提供できることもわかりました。

今後の課題として、業務範囲の標準化については、現状の業務範囲に比べその範囲が広がることは明らかなので、直接担当する事務職員同士の合意形成づくりが必要です。その際、共同実施組織

が、業務遂行に責任を負う体制づくりを前提とすることが大切です。また、業務規準の設定については、業務規準表の一部モデル案の例示はできましたが、すべての業務における規準設定の精度を高めていくことや整理はこれからの取り組みとなります。そして、業務範囲の標準化を確固たるものとし、業務規準の設定をしていくためには市町レベルでの諸規定の整備が急務となってきます。

これからの学校事務は組織力を持ってあたらなければ、事務の量にも質にも対応できなくなるでしょう。それには、事務職員のキャリアを活かした事務組織作りが必要となってきます。その第一歩として共同実施において、業務担当制を導入していくことが急がれます。また、必要なものの諸規定の例示に留まりましたが、今後それぞれの事務処理規程の具体案作りが必要となってきます。

上都賀地区では、数年後に大きな世代交代期を迎えます。これまで行ってきた共同実施組織の規模や組織内バランス等を考えると不安な面を感じます。組織規模の適正化を図っていくためには、現行の組織編成の見直しも含めて考えていく必要があります。

研究は始まったばかりです。課題は山積していますが、共同実施の組織の安定化に向けて人員配置のあり方を市・県教育委員会と協議できる体制づくりを図っていくことができればと考えます。

参考文献・参考資料

－標準的職務の考え方と発展の方向－ 清原正義 氏（学校事務・学事出版）

－職務の明確化を超えてトータルプロデューサーへ－ 古川 治 氏（学校事務・学事出版）

「学校事務の共同実施」 藤原文雄 氏

学校経営への参画を具体化する事務部経営案づくりの実践 川上安生 氏（学事出版）

学校組織マネジメントガイド（事務職員版） 編集委員会（学事出版）

か がやく

み らいに

う ながる

か っこうじむ