

第3分科会

創り、拓く、とちぎの学校事務を考える

— チャレンジ！！すべては子どもたちの豊かな育ちのために —

栃木県公立小中学校学校事務職員研究協議会

はじめに

文部科学省では本年度より「未来を拓く学び・学校創造戦略」を開始し、情報通信技術を活用した新しい「学び」と地域との共助による新しい「学校」の創造を目指し関係省庁と連携しながら事業に取り組んでいます。学校には地域の参画を得て、ICT化、グローバル化する社会を生き抜く子どもたちに必要な力を育み、学校のマネジメント力と学校教育の質の向上に取り組むことが求められています。

栃木県教育委員会（以下 県教委）では平成23年3月に「とちぎ教育振興ビジョン（三期計画）」を策定しました。このビジョンの基本理念は「とちぎの子どもたちを 自らの力で 自分の未来を力強く切り拓いていける人間に育てます」とされ、子どもたちが自らの意思で、責任をもって行動できる力を身に付けることの大切さと、未来を託す子どもたちの教育に携わる者への強いメッセージと自覚を促す意味が込められています。とちぎの事務職員は、このメッセージを重く受け止め、とちぎの未来を担う「人づくり」にかかわっている自覚をもって、新しい学びづくりを深く支援していく、とちぎの学校事務の創造を推進していきたいと考えます。

本研究では、事務職員は、これまでの意識や学校事務観を変えて新たな領域にチャレンジすることが必要と考え、これまで続けられてきた共同実施の在り方を見直しさらに活用して、これからのとちぎの学びづくりを支援していくことが最も効果的だと考えました。教職員や保護者、地域との協働を推進し、子どもたちの学びをどのように創り上げていくかという学校事務の視点と、実務能力を高め常に改善に結び付けていく学校事務の二つの視点を持ち、これまでの共同実施の考え方や成果、課題を再度検証して「実務能力向上支援」「学校支援」「人材育成支援」の3つの機能をもった組織にチェンジする必要があると考えました。そして、これらの機能をより発揮できる人材となる事務職員を育て、学びづくりという教育支援の実現を目指したいと思えます。

これからは、学校の資源を地域の活動に提供し、地域の活性化に貢献するなどの新たな領域へとチャレンジしていく、まさに“実践“と”行動”が求められます。本研究では、地域に、学校に、事務職員に最も近い組織である共同実施で、そのような人材を育成していくことに焦点を当て、全県実施に向けて実行していくこと、そして何より、子どもたちのために創り、拓くとちぎの学校事務を構築していくことを「実行宣言」したいと思えます。

第1節 とちぎの現状と課題

栃木県における教育の方針・方向性として、平成23年4月より新たに「とちぎ教育振興ビジョン（三期計画）」がスタートしました。前ビジョンの基本理念で重視した社会的資質の育成

の考え方を継承しながら「子どもたちが学校・家庭・地域で様々なことを学び、誰もが生涯にわたって学び続けることができ、さらにはその成果を生かせる生涯学習社会の実現」を目指して施策を展開していくとし、地域全体で子どもの教育を支えることを重要視しています。

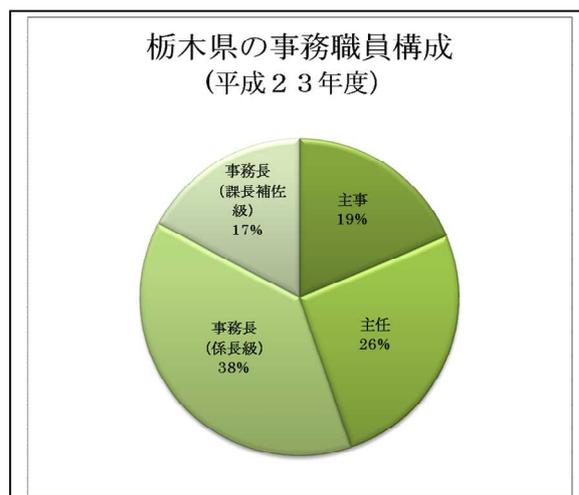
このような教育方針のもとで子どもたちの豊かな育ちを支援する、とちぎの事務職員の実情や共同実施を含めた、とちぎの現状と課題を紹介します。

1 とちぎの事務職員と学校事務

(1) 事務職員の配置と構成

栃木県では、国の配置基準を一部変更して県独自の基準を採用し、全校配置を優先しています。国の基準では、小学校・中学校ともに3学級以下は0.75人とされていますが、栃木県では小学校は27学級以下、中学校では21学級以下は1人とされています。平成6年度からは一部の併設校を除き、臨時採用者も含めて全校に事務職員が配置されています。

職名については、昭和48年および昭和61年に改正が行われ、現在は「主事－主任－事務長」の3種に分けられています。そのうち事務長については給与上の格付けとして、係長級と課長補佐級に分かれています。平成23年度における事務職員の構成は図のとおりですが、事務長が55%と半数を超え、中堅層が少ない状態です。栃木県の事務職員数は、いわゆる「団塊の世代」が就職期に入った時期から10～12年間に倍に増えており、その期間に採用された世代が事務職員全体の約38%を占めています。そのため、事務職員については団塊の世代退職後も大量退職時代が10年程度続くことになり、10年後の職名構成は現在の状態から大きく変わることが予想されます。



(2) 事務職員の職務

平成13年1月に県教委から出された「市町村立小・中学校事務職員の標準的職務表」によって、事務職員の一定の職務内容が明示されました。しかし、事務職員の経験年数等によって事務に差が生じてしまうことを鑑み、各学校での裁量による実施とされており、すべての事務職員が全職務を標準として担いきれていないのが現状です。

また、平成21年の学校教育法施行規則の改正に伴う事務長の職務については、平成21年5月15日付栃木県教育委員会教育長からの通知によって、栃木県の事務長は文部科学省が示すものと同様であることが示されています。

(3) 「公立小・中学校の事務処理」に関する検討委員会の設置

平成18年度より、事務職員の研究団体である「栃木県公立小中学校事務職員研究協議会（以下 栃事研）」と「栃木県公立小中学校事務長会」および教職員の職員団体である「栃木県教職員協議会」の3つの団体から部員が数名選出され「事務処理体制検討部会」が設置されました。各組織は各々の目的に向け研究を積み重ねてきましたが、この部会によっ

て三団体の研究の方向性を統一することが確認・提示されました。

また平成22年度には、今後の学校事務の在り方や学校事務の組織・運営体制の見直しを図るため、事務職員だけでなく県教委・市教委・校長会も交えた検討委員会である「公立小・中学校事務処理」に関する検討委員会が、県教委主催で設置されました。

2 とちぎの共同実施の現状

(1) とちぎのこれまでの研究の歩み

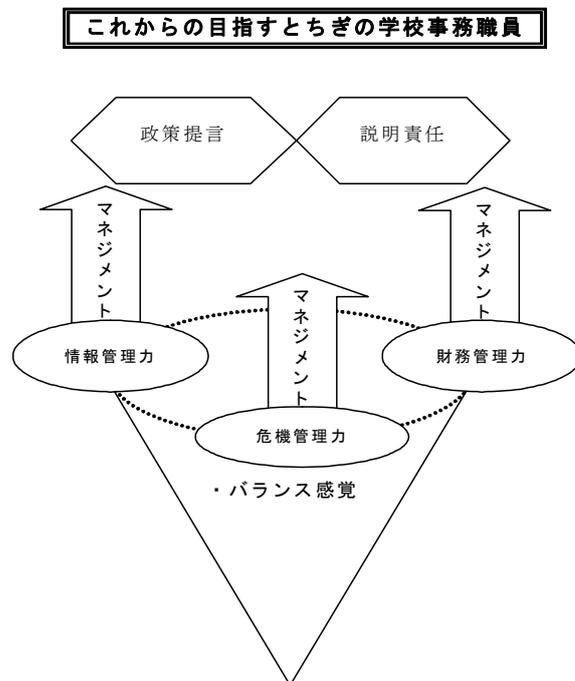
栃事研では、平成10年に「学校事務職員の未来像検討委員会」が設置され、平成13年2月に「共同処理の推進」「法的整備に向けた働きかけ」「研修制度の体系化」について答申し、事務職員が共同で処理をすることの有効性を提言しました。また、平成15年の関東地区学校事務研究大会東京大会では、社会情勢の変化によって変わりゆく教育に対応するため、共同実施を活用していくことを提案しました。

(2) 平成20年度全国公立小中学校事務研究大会福島大会 分科会提案

栃事研は「響け！学校事務のハーモニー♪ 一奏でよう♪ 未来予想譜 とちぎの学校事務コンチェルト」を題し提案を行いました。研究のねらいは次のとおりです。

- ・学校を取り巻く環境が大きく変化する中、新たな学校事務の在り方も問われている。栃木の現状をひもとく、個人が身に付けるべき専門的力量と、目指す事務職員像を探る。
- ・目指す事務職員像に近づくために、組織的に行う学校事務の必要性とその有効性について考察し、「とちぎの学校事務」の方向性を探る。

この研究で、とちぎの目指す事務職員の姿を「財務管理力・情報管理力・危機管理力の3つの専門的力量を身に付け、校長の意思決定をサポートするために高度な政策提言をし、説明責任を果たし、学校経営に積極的に参画していくこと」と定義しました。学校や事務職員を取り巻く情勢が厳しい中だからこそ、一人一人が自らを高めようという意識や意欲をもって進んでいくことが大切です。すべての事務職員が目指す事務職員となって学校に寄与していくためには、増加する学校事務を効率的に処理し、3つの専門的力量を補い合って質の高い経営参画をすることが必要です。その実現には共同実施の活用が有効であり、役割として「協同実施」と「協働支援」の2点を提



①協同実施・・・学校事務の効率化と平準化、教員の事務負担の軽減を図ること

②協働支援・・・企画・判断業務を高度化することにより、各学校事務職員がより質の高い経営参画ができるように仕事をサポートすること（3つの専門的力量の補完）

案しました。この二つはそれぞれの性質が異なり、その役割が発揮される場面も通常は別々ですが、互いに作用し合い融合することでさらに成果を上げていきます。共同実施で学校事務の効率化・体系化を図り、その成果を事務職員同士の相互支援に換え、一人一人がレベルアップすることで、単数配置のため断念せざるを得なかったことへチャレンジすることができると思えました。

(3) 共同実施の状況

栃木県の共同実施は、平成 11 年度より研究加配制度（事務処理の効率化に関する特別な研究）として始まりました。平成 13 年度からはこの研究加配制度と第 7 次公立義務教育諸学校教職員定数改善計画に基づく目的加配制度となり、県教委より「事務処理の効率化に関する研究実践協力校」として指定され、実施要項の趣旨に基づいて研究実践されています。本年度は 12 市町において 12 校の小中学校（小学校 5 校、中学校 7 校）が研究実践協力校として研究実践を進めており、県内全 26 市町のうち約半分の市町で取り組まれていることとなります。

—県教委が示すとちぎの共同実施研究内容—

- ・共同実施の中核となる学校と関連校の連携の在り方
- ・共同実施推進における市町教育委員会との連携の在り方
- ・教員の事務処理の負担軽減の具体的な在り方
- ・その他事務処理の効率化に関すること

（県教委通知より）

では、本年度のそれらの業務内容や取組などについて以下の観点で分析します。

ア 研究加配による共同実施

研究実践協力校には加配事務職員が 1 名配置されていますが、本年度の加配事務職員 12 名のうち、正式採用者は 2 名、臨時採用者は 10 名という状況です。

一方、加配事務職員のない共同実施も進められています。過去に県からの研究指定を受け、加配事務職員を受けて研究実践していた市町が、3 年間の研究期間を終え加配事務職員を受けなくなった後も、構築された組織のもとで進めているものです。

イ 組織の形態とリーダー

組織の形態は、市町を一つの大きな組織としてその中で取り組んでいる場合と、ブロックで取り組んでいる場合とに大別できます。細かくは、市町の規模や地域性によって異なっています。また、ブロックの構成では、中学校区を単位としていることが多いのが特徴です。

共同実施のリーダーは、2 種類に大別できます。共同実施全体をまとめるリーダーと、ブロックリーダーです。この両者を兼ねているケースも見受けられます。

ウ 兼務発令

およそ 1/3 の市町において兼務発令が出されています。兼務発令の方法は、ブロック内の数名に対してブロック内への兼務発令が出されている場合と、ブロック内の全員に対しブロック内への兼務発令が出されている場合、また、市内の全事務職員に発令されている場合等があります。兼務発令は、ブロック内で個人情報を取り扱う上での根拠となるため、小・中学校間の教職員の理解と連携を得やすく、スムーズな支援が可能となっています。

エ 共同実施組織の構成

12 市町の多くは、市町事研がその母体となり組織を構成しています。また、市町教育委員会（以下 市町教委）や教育事務所、校長会等との連携が図れている市町も多くあります。財務事務の改善や規程の整備など、事務の効率化や標準化に関係したことは、市町教委との良好な

連携が必須条件となります。県教委が示している研究内容の中にも市町教委との連携の在り方が挙げられており、共同実施に取り組むことは、事務分担の見直しと再編も含めて、市町教委との連携を深め培っていくこととも言えます。

このように進められている共同実施ですが、次にその成果と課題について考察します。

3 とちぎの共同実施の成果と課題

栃事研では、共同実施校連絡協議会を毎年開催し、研究実践協力校等による取組の報告と取りまとめを行っています。その中で、平成 21 年度の成果として「事務処理の効率化、平準化」が挙げられています。

例えば、校内会計の整備等の財務事務改善や財務事務支援、児童生徒名簿などの情報の整理や就学援助事務等を行い、教員の事務負担の軽減につなげている取組があります。また、

市町教委と連携し、市町教委へ提出する書類を統一した事務ガイドブックの作成や、校務支援ソフトを導入したシステムで教員との情報の共有化を図っている取組などもあります。「事務処理の効率化、平準化」は、これまで共同実施に取り組んできた実践地区の大多数が成果として挙げており、確実に積み重なってきた目に見える成果がさらに新たな成果を生むといった、好循環となっていると言えます。そして、これらの具体的な成果によって、多くの地区で「市町教委との連携」が図られています。このほか「事務職員間の O J T」によって資質の向上が図られたという成果も挙げられています。

一方、課題として大多数の研究実践協力校から挙げられているのが「教員の事務処理の負担軽減の具体的な在り方」です。これは、研究開始当初より研究内容とされていますが、特に平成 22 年度からは『必ず研究内容として取り上げること』とされています。「教員の事務処理の負担軽減」を「教員がより児童生徒とふれ合う時間を確保すること」だと考えれば、「事務処理の効率化や平準化」によって間接的には一定の成果が上がっていると考えられます。しかし、それは事務処理上の成果に留まっており、より具体的な「教員の事務処理の負担軽減」を見出せていないのが現状です。事務職員間の連携強化や情報の共有が図られ成果は上がっていても、教職員と連携した実践にはつながらず、学校への還元がされにくく共同実施の理解と認識を深めるまでには至っていないと考えられます。

一方、課題として大多数の研究実践協力校から挙げられているのが「教員の事務処理の負担軽減の具体的な在り方」です。これは、研究開始当初より研究内容とされていますが、特に平成 22 年度からは『必ず研究内容として取り上げること』とされています。「教員の事務処理の負担軽減」を「教員がより児童生徒とふれ合う時間を確保すること」だと考えれば、「事務処理の効率化や平準化」によって間接的には一定の成果が上がっていると考えられます。しかし、それは事務処理上の成果に留まっており、より具体的な「教員の事務処理の負担軽減」を見出せていないのが現状です。事務職員間の連携強化や情報の共有が図られ成果は上がっていても、教職員と連携した実践にはつながらず、学校への還元がされにくく共同実施の理解と認識を深めるまでには至っていないと考えられます。

一方、課題として大多数の研究実践協力校から挙げられているのが「教員の事務処理の負担軽減の具体的な在り方」です。これは、研究開始当初より研究内容とされていますが、特に平成 22 年度からは『必ず研究内容として取り上げること』とされています。「教員の事務処理の負担軽減」を「教員がより児童生徒とふれ合う時間を確保すること」だと考えれば、「事務処理の効率化や平準化」によって間接的には一定の成果が上がっていると考えられます。しかし、それは事務処理上の成果に留まっており、より具体的な「教員の事務処理の負担軽減」を見出せていないのが現状です。事務職員間の連携強化や情報の共有が図られ成果は上がっていても、教職員と連携した実践にはつながらず、学校への還元がされにくく共同実施の理解と認識を深めるまでには至っていないと考えられます。

今後は、成果を活かして課題の解決を進め、共同実施が学校にとって一層効果的な組織となっていくことが求められます。それには、これまでの成果を見直し、さらなる効果を求めて、

—とちぎの共同実施の成果—

- ・メールやイントラネットを活用した文書受付配信システムの構築、情報の共有化〔事務の効率化・標準化・共有化〕
- ・給与旅費書類のチェック機能強化〔事務の適正化〕
- ・児童生徒名簿作成等の個人情報管理と小中学校連携〔情報共有化〕
- ・新採・臨採事務職員の支援〔事務の平準化、事務職員の O J T〕
- ・市町教委・校長会等関係機関との連携〔連携〕
- ・O J Tによる事務職員の資質向上 等

(平成 21 年度共同実施研究実践協力校の資料より抜粋)

—とちぎの共同実施の課題—

- ・教員の事務処理の負担軽減
- ・教職員の共同実施への理解
- ・学校への成果還元が見えにくい
- ・地域連携
- ・教育活動支援
- ・学校経営参画 等

(平成 21 年度共同実施研究実践協力校の資料より抜粋)

事務処理の効率化を進化させていく必要があります。また、課題の解決に向けた共同実施のより具体的な方策を打ち出していく必要があるのです。

このようなとちぎの共同実施を、全県内で取り組み進めていくために、現在の社会情勢を踏まえて共同実施に求められているものを見極め、これからのとちぎの共同実施を展望していくことが重要です。

第2節 社会情勢の変化と共同実施

1 社会変化と国の施策の流れ

(1) 共同実施の考え方の変化

平成10年の中教審答申「今後の地方教育行政の在り方について」では、学校の自主性・自律性を確立するため、地方教育の分権化と学校裁量権限拡大の方向が示されました。そして、学校事務の分野における具体的方策としての、学校の事務・業務の共同実施が示され、事務の効率化の研究を中心に進められ続けてきました。その後、平成19年3月の中教審答申「今後の教員給与の在り方について」では、「子どもとふれ合う時間の確保のため、事務の共同実施の促進や大規模な学校や共同実施組織に事務長を置くなどの組織の構築を図り、教員の事務処理の負担軽減を進める必要がある」と提示されました。

共同実施の研究の視点は時代の変化とともに、事務の効率化から教員の事務処理の負担軽減へと変化してきており、学びづくりも含めてその重要性はさらに高まっています。

(2) 地域活用の必要性

平成20年の中教審答申「幼稚園、小学校、中学校、高等学校および特別支援学校の学習指導要領の改善について」では、学習指導要領の理念を実現するための具体的な手立ての一つとして、子どもたちの豊かな心や健やかな体の育成のために学校・家庭および地域の役割分担が重要で、学校教育は家庭や地域との新たな連携へとつなげていくことが必要であると示されました。

さらに、先に述べた「未来を拓く学び・学校創造戦略」事業では、「学びのイノベーション事業」と「新しい公共」型学校創造事業が展開されています。そのうち「新しい公共」型学校創造事業では、「地域の参画を得て、学校のマネジメントの在り方の改善や学校教育の質の向上に取り組むとともに、地域の課題解決に学校を拠点として地域自ら取り組むことを促すため、学校と地域の共助体制の在り方の検討を行う」とされています。

地域との「連携」は「共助」へと変化し、学校と地域が手を取り合っただけの子どもの学びづくりが求められる中、共同実施の推進やそれを担える事務職員の育成が必要です。

(3) 事務長の法制化

平成19年の中教審答申「今後の教員給与の在り方について」を受けて、平成21年4月1日付けで学校教育法施行規則が改正されました。それは、当該学校を設置する教育委員会の判断により「小学校及び中学校に、事務長を置くことができる」とされたもので、一部の都道府県において新規に事務長職が設置・配置されています。

前述のように、共同実施の考え方や学校と地域の在り方などが変化していく中、事務職

員は学校事務の側面からマネジメントすることによって、確実に安定した事務処理体制を整備する役割を担うことが求められます。また、「新・公立義務教育諸学校教職員定数改善計画」が検討されており、35・30人学級の実施に伴い、事務職員の複数配置による学校事務処理体制の充実が盛り込まれています。複数配置となればリーダーとなる事務長が必要となり、その役割が重要となってきます。

事務長の法制化は、このような社会的背景や変化など様々な側面を含んだ学校の事務処理体制の整備・充実と、それに伴う責任体制の明確化への期待が高まった現れと言えます。

このように、社会的な背景の変化を受けて学校の在り方も変化していく中で、共同実施に求められるものやその果たす役割も変化していく必要があります。事務職員は、これまでの成果である事務処理の効率化を進めながら安定した確実な事務処理を基盤としつつも、子どもたちの学びの支援、地域との共助へとその学校事務観を変え、これまで以上に積極的に共同実施を活用し、新しい学校づくりを推進していくのです。

2 全国の共同実施の現状

(1) 全国的状況

平成22年5月の全事研の調査によると、共同実施を実施している市町村は、全市町村の35.5%になります。平成19年の緊急調査の後、毎年同時期に実施しているこの調査の4年間の推移を見ると、実施市町村は毎年少しずつ増えています。このうち、共同実施を市町村内全域で実施している市町村は、実施市町村のうち約90%になります。各都道府県内における市町村の実施率では、県内市町村の80%以上が実施している都道府県は、この4年間で増えており、共同実施は着実に増え続けていると考えられます。共同実施の内容は、財務、給与、旅費、人事・服務、庶務、研修、福利厚生、学務、初任者支援、未配置校支援、教育支援などで、平成21年度と比べると、財務、学務、研修、庶務等が著しく増加しています。

他県の具体的な状況を挙げますと、岡山県では平成21年度より、県下全ての市町村（組合）立小・中学校で開始され、平成22年4月には市町村教育委員会が共同実施組織の総括者としての事務長、総括事務長を発令しました。また同月には、学校事務の共同実施の組織の位置付けを明確にし、共同実施組織の総括者としての事



務長を規定することを目的として、ほとんどの市町村（組合）教育委員会において、学校管理規則及び学校事務共同実施要綱等が改訂されました。佐賀県では、平成20年度から全県実施となりました。共同実施組織の名称は「学校運営支援室」とされ、室長が置かれており、室長は中心校の事務職員を充てるとされています。また、共同実施を円滑に行うため共同実施グループを構成する全学校の兼務発令が、市町教育委員会からの申請により県教育委員会から出されています。大分県では、平成18年度より支援室制度が始まり、平成22年度からは、一部を残して学校支援センターが開設されました。センターは学校管理規則に位置付けられた組織であり、県費にかかる業務のうち諸手当認定については、センター所長に委任するかどうかは市町村教育委員会の判断にゆだねるとされています。

（2）成果と課題

全事研の調査によりますと、共同実施の成果は、とちぎと同様の傾向となっています。具体的には「事務業務の適正化」「事務業務の規程整備」「事務職員OJT推進」について、「大変成果があった」「やや成果があった」の合計が75%を超えており、成果の高かったことが分かります。次に数値が高かったものが「教育委員会との連携強化」であり、このことから共同実施において、教育委員会との盤石な連携体制の必要性が分かります。

一方、全国の共同実施の課題は、同調査の「成果が無かった」「どちらともいえない」の合計数が高かった項目と考えられます。特に、調査で挙げられている項目の「行政サービスの向上」「経費削減」をはじめ、「教員の負担軽減」や「学校経営への参画」「教育支援」については、いずれも50%を超えており、あまり成果が感じられていない状況がうかがえます。

—全国の共同実施の成果—

- ・事務の効率化
- ・事務の適正化
- ・事務の標準化
- ・情報の共有化
- ・教育委員会との連携
- ・事務職員のOJT

（平成22年度全国大会徳島大会資料より）

—全国の共同実施の課題—

- ・教員（教頭）の事務負担の軽減
- ・学校の教育目標の実現、課題の解決
- ・教育活動への支援
- ・事務職員の学校経営への参画・支援
- ・教職員や学校間の連携
- ・保護者・地域との連携

（平成22年度全国大会徳島大会資料より）

第3節 とちぎの新しいチャレンジ

1 これからのとちぎの学校事務を考える

（1）共同実施の成果と課題から

これまでとちぎでは、10余年にわたって共同実施が進められ一定の成果を上げてきました。しかし、今もなお全県内で実施されていないことや学校内外での認知度の低さを考えると、これまでの実践内容も見直す必要があります。事務処理の効率化・平準化や事務職員間のOJT等の、事務職員には見えやすい成果を、他の教職員も共有できることが必要です。また、学校や子どもに対しても、成果が上がらなくてはなりません。これからは、子どもたちの学びにどれだけ効果があったのか、学校づくりにどれだけ結び付いているかなどを意識し、教職員とともに考え行動して教育活動を創り上げていくことが必要です。

一方、課題として、教員の事務負担の軽減や学校経営参画、教育支援などが挙げられています。共同実施が学校内外の様々な課題を解決するための組織であることを意識して、実務能力を向上させて効率化し、それらの課題解決へと向かうための規程整備を進めるなど、基盤の整備を行っていく必要があります。そのためには、共同実施が明確な位置付けのもとで展開されることが必要です。その中で、事務職員は、学校職員として事務処理のみならず学びについての課題解決にかかわっていくために、学びづくりを支援できる人材になることが求められ、そのための研修体系の確立や、リーダーの育成も求められます。

また、共同実施自体の検証システムも必要です。ねらいを明確にして、活動や評価を十分検証することが必要となります。場当たりのでなく計画に基づいた実践や検証、改善に向けての取り組みが求められます。

これらのことから、これからの共同実施を進めていくための課題を次のように整理しました。

(2) 課題解決に向けて

—これからの共同実施に向けての課題—

- ・キャリアアップ研修などの体系的な研修の構築と、組織のリーダー育成も視野に入れた人材育成の在り方
- ・教員の事務負担軽減の在り方や教育支援の在り方
- ・学校経営に深く参画していくため、計画的かつ効果的な学校事務を推進する方策
- ・規程整備や人的措置を含め事務処理体制を整備し、学校の教育活動を支える組織としての共同実施の明確な位置付け

ア とちぎの事務職員像

栃事研では、この課題解決に向けて先の福島大会で示した「目指す事務職員像」を見直して新しい事務職員像を描きました。目新しいものではありませんが、とちぎのすべての事務職員が、新しい学びづくりや地域との共助など、より具体的に取り組んでいく姿を目指します。

『新たな事務職員像』

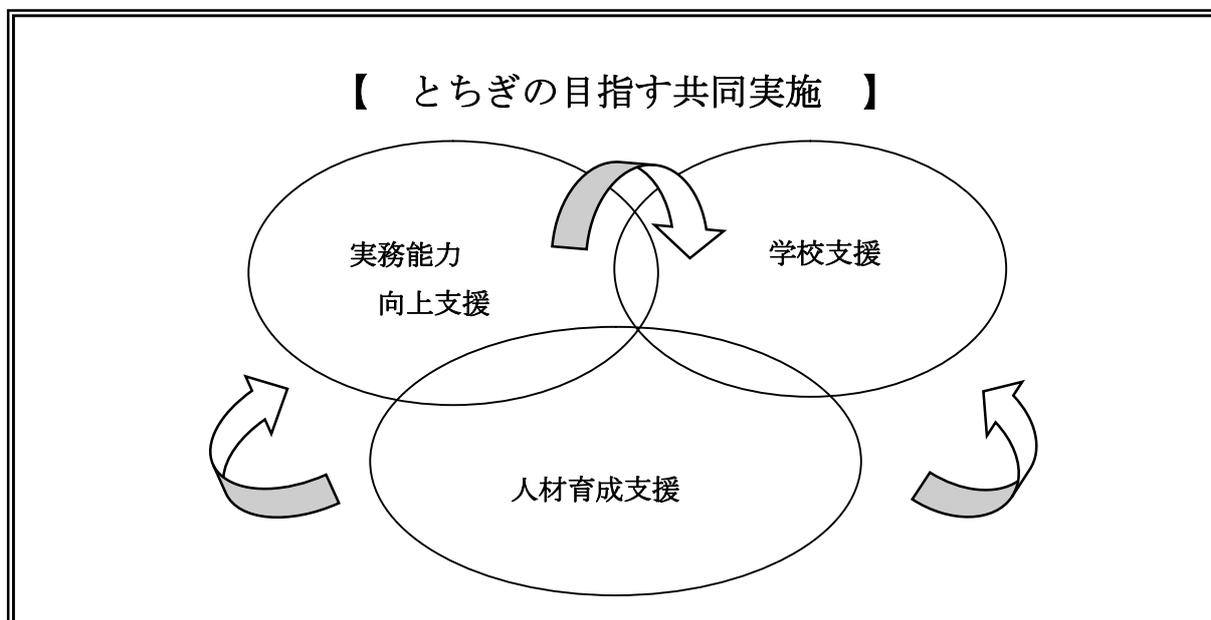
- 教育環境整備の充実を図る事務職員
(自ら学び自ら考える子どもたちを支援するため、安全安心な教育環境や教育諸条件の整備充実を図ります)
- より質の高い学校事務を提供して、教員が子どもと向き合う時間の確保に努める事務職員
(確実で安定した、質の高い学校事務を提供し、教員が子どもと向き合う時間の確保に貢献します)
- 学校経営に参画する事務職員
(学校経営や地域学校経営に参画し、保護者や地域とのパートナーシップに基づく教育の推進に寄与します)

とちぎのすべての事務職員が目指す事務職員となり、とちぎの学びを支援していくことが望まれますが、事務職員のキャリアは幅が広く、すべての事務職員が一斉にその姿に到達することは困難です。

そこで、共同実施を進化させ、活用してそれぞれのキャリアに応じた支援を行い、事務職員像への到達を目指します。

イ 目指すべき共同実施像

これからとちぎが目指す共同実施は、「全校配置」を基本としつつも市町の実態に合った組織を目指します。その理念や目指すべき方向性を同じくして、リーダーを中心に一人一人のキャリアに応じた支援を速やかに行い、安定した、確実な、信頼される学校事務を提供します。また、学校と地域の間で立って学びづくりを推進していくとともに、地域を含めた学校経営に主体的に参画する事務職員をサポートし、バックアップする組織を目指します。



この3点は、とちぎで取り組まれてきた共同実施の成果を活かし、変化していく学びや学校に対応するため、今後のとちぎの共同実施の核となるものです。

「実務能力向上支援」は、市町教委と校長会、市町事研とが連携し事務の再配分や事務改善、規程整備などをおして実務能力を高めていきます。ここで身に付けた実践力を学校に還元するとともに、具体的な学びづくりを進めていくための基盤を作ります。

「学校支援」は、学校経営に積極的に参画し、学びづくりを行っていきます。学校経営は地域へとその役割が広がっています。学校事務および事務職員も、学校から地域へと自ら領域を拓き、地域とともに学校づくりを支援していくことが求められています。

「人材育成支援」は、「実務能力向上支援」や「学校支援」が十分に機能していくための基盤となるものです。事務職員自らが学校や地域の資源として活動し、役割を果たしていきけるよう、人材育成システムの構築が必要になります。それには学校現場や地域に最も近い組織である共同実施を活用することが効果的と言えます。また、組織にはリーダーが必要であり、リーダーとして力量を発揮する実践の場でもあります。共同実施での実践の積み重ねが実務能力を高め人材育成につながっていきます。

2 全県実施に向けたチャレンジ

目指す共同実施を全県実施していくには、越えなければならない様々なハードルがあります。私たちは、意識や意欲、制度など考えられる課題を整理し、特に「研修体系の構築」「共同実施組織の形態」「人員の適正配置」「規程整備」の4つに重点化し、越えるために積極的にチャレンジしていかなければなりません。確実な計画に基づいて行動していきたいと思えます。

(1) チャレンジ1 ～研修体系の構築に向けて～

栃事研、支部事研、市町事研、共同実施、事務職員個々がねらいや目的を共有し、研修で学

んだ様々な知識を実践に結び付けていくことが大切です。その積み重ねが力量形成、人材育成につながります。また、その試みが全県に広がっていくことで研修の効果が明らかになっていきます。個々の取組ではなく学校を含めた各組織が連携していくことでその効果はさらに高まると考えます。

○望ましい事務職員のキャリア形成（平成 21 年度藤原文雄氏講演より）

研修は本来、地公法でも示されているとおり、任命権者の責任において行うべきものです。栃木県では任命権者研修として、新

リーダー期	ネットワークマネジメントの主体へ	次世代を育てていく。ブロックの各校に目を向ける。
ベテラン期	戦略マネジメントの主体へ	学校全体の舵取りへ。管理職との連携。
中堅期	組織マネジメントの主体へ	学校のしくみが見えてくる。
新任期	自己マネジメントの主体へ	教育を知る。自分の職務が子どもの学びと成長につながっていることを実感する。

規採用・5年目・10年目・新任係長級事務長・新任補佐級事務長研修があります。必要最低限ではありますが職階に応じた研修が設定されており、他県との比較でいえば充実していると考えられます。また、設置者研修については、実施時期や研修内容は市町によって異なりますが、それぞれの市町で進められています。多様化する学校事務への対応、研修日数の充実や採用前・昇任前研修の設定などを考慮すれば、さらにきめ細かな研修が望まれますが、社会状況や財政状況などを考えると困難な状況であることから、任意団体研修、自己研修が必要になります。また共同実施では、ブロックごとに地域性を活かした実務的な研修が進められています。

大切なことは、これらの様々な研修機会や内容が相互に補完され、体系化されていることです。具体的には、任命権者研修と任意団体研修の補完関係や、設置者研修と市町事研並びに共同実施との連携であり、栃事研・支部事研・市町事研・共同実施間の連携です。これまで、それぞれが別々に働き研修のつながりが意識されていみせんでしたが、栃事研から市町事研までが一貫した体系化された研修によって、その効果が十分に学校に還元されるものと考えます。

また、研修を受けることはキャリアの形成につながります。キャリア形成には、職階形成と職能形成の二つがあり、この二つがバランスよく向上していくことで真の人材育成が果されると考えます。研修を行う側は、それを意図した研修を計画し、研修の受講歴をデータ化しておくなど、様々な具体的対応が必要です。また、事務職員の成長に合わせた研修内容の充実が求められます。例えばマネジメント能力の育成を図るなど意図的、戦略的な考えに基づく設定が必要です。

さらに、研修には継続性、実効性が必要です。そこに果たす組織の役割は重要です。個々で取り組むよりさらに効果を高めます。具体的には、栃事研は、ビジョンを示し全体で進むべき方向性や目標の設定、リーダー養成、任命権者研修の補完などが主な役割になります。各支部では、人材の派遣や支部で共有すべき研修活動、県と市をつなぐ役割などが考えられます。市町事研は、実務に関する研修を設置者と連携して行い、栃事研や支部と連携して研修活動を行います。また、共同実施の支援や事務職員を取り巻く基盤の整備、市町教委や関係諸団体との連携などを行います。共同実施は、栃事研・支部事研・市町事研と連携し、事務職員や学校に最も近い組織として、事務職員個々の学びづくりや実務能力の向上を図り、地域を含めた学校

経営参画を推進していきます。さらに、共同実施校連絡協議会などを活用して栃事研との連絡調整を行うとともに研修活動も取り入れ、県と市をつなぐ役割を果たしていきます。

このように各組織の役割や機能、研修内容の充実を、事務職員のキャリア形成や能力開発・アイデンティティーの確立はもとより、組織の活性化にもつなげ、改善の連鎖による改革へとつなげていくのです。

エラー！リンクが正しくありません。 (2)チャレンジ2 ～共同実施組織の構築に向けて

共同実施を進めていく上で、つながりの深い組織との支援体制をシステム化して整備することが必要です。共同実施と連携が必要なのは、教育行政機関である県教委や市町教委、校長会や教頭会、事務職員の研究団体である栃事研や支部事研と市町事研、そして各学校とその地域などです。中でも市町教委との連携を図りながら市町の特徴を活かした共同実施を進めていきます。

また、共同実施の活動単位（ブロック）は、中学校区を基本とします。この単位は「個人が管理できる人数には限界があって、それを踏まえて組織を構成しなければ有効性をもたない」という「管理限界の原則」からも重要です。中学校区を大きな一つの学校と捉え、小学校・中学校に通う9年間を一つの教育期間と考えることにより、学校、保護者、地域が支え合う「新しい公共」型学校の考えに基づいた取組が可能になります。

とちぎの共同実施は、共同実施を中心として県教委・市町教委・校長会等・事務研・その他関係機関や団体を一つの支援グループ、学校と地域を連携グループとして考え、機動的で実践的な組織構築を目指します。

エラー！リンクが正しくありません。 (3)チャレンジ3 ～人員の適正配置に向けて～

共同実施は中学校区を基本単位として結成された“組織”であり、組織にはリーダーが不可欠です。栃事研は、学校にはそれぞれの学校の事務に責任を持つ事務職員が必要であり、共同実施には地域を含めた学校事務に責任を有し、組織運営を行うリーダーとなる事務長が必要と考えています。さらには各ブロック間や市町教委等との連絡調整を行い、事務指導や事務職員研修、組織評価等を行うことにより市町全体の学校事務に責任を果たし統括する立場となる事務長（以下 統括事務長）の配置を目指します。統括事務長は、市町単位の共同実施に1名から2名程度配置されることが望ましいと言えます。統括事務長が中心となって共同実施全体の組織力を引き出し、個々の学校や地域全体の教育を充実させていきます。

前述のとおり、小中学校に事務長（省令事務長）を置くことができるとされました。とちぎにおいても、「職と処遇」が一致した本来の事務長制が可能になりましたが、それに伴う管理規則等の改正は進んでいません。また事務長の職の位置付けもなされていません。共同実施のもつ本来の意味や役割を十分に発揮させ、学校改善や学校経営の円滑な推進を図るには、基盤となる学校事務分野の体制整備、責任と権限の適切な分担が重要です。事務長制を中心とした適正な人的配置による共同実施の整備が急務と言えます。

共同実施における人的構成は、事務長—主任—主事がバランスよく配置されることが大切ですが、まずはキャリアバランスを考え、統括事務長として活躍できる人材の育成やリーダー事

務長の育成を図っていくシステムづくりと同時に、職の役割や職務内容の明確化に取り組んでいく必要があります。それには県教委・市町教委や校長会等との一層の連携が不可欠で、事務研組織や関係団体との連携を図っていかなければなりません。

そのような一連の行動をとおして、安全・安心・確実・安定した学校事務の提供へとつなげ、学校・保護者・地域の信頼関係の構築を支援できるものと考えます。

(4)チャレンジ4 ～基盤づくりに向けて 規程整備～

共同実施を推進し、事務職員が様々な改善に向けその力量を十分に発揮していくには、環境整備、基盤づくりが必要です。職務遂行のためのバックボーンがあることで実践や改善への自信や力につながります。

規程整備で大切なのは、兼務発令です。共同実施では、それぞれの学校の校務に組織内の複数の事務職員がかかわることになります。実務的には各学校における個人情報扱うこともあり、兼務発令は取扱い上の法的根拠となります。また、若年層の支援や臨時採用者支援、OJTの効果に加え、各学校の課題解決など組織全体で支援できる具体的な内容の共有が可能となるため、それぞれの学校への必要な支援内容がより明確になり、組織内の事務の平準化が進みやすくなります。

さらには、各学校の校務分掌に共同実施を位置付けていくことが必要です。それにより、事務職員の単数配置やキャリアの差等から教員に頼らざるを得ない現状にある職務を、共同実施を活用することで事務部の職務として位置付けて担うことが可能になります。何よりも共同実施は、学校経営そのものの組織です。学校改善が目的です。そのことをしっかりと踏まえ、連携校それぞれの学校で共通理解のもと位置付けられ、その成果が各校に還元されるシステムを作り上げることを目指します。

このように、事務職員、共同実施が機能していくためには様々な規程整備が必要です。管理規則はもとより服務規程、文書取扱規程などの活動の基本となる規程整備や財務事務取扱要綱や情報取扱要領、校内財務事務取扱要綱といった個別業務における規程整備、市町全体あるいは少なくとも教育事務所単位での事務処理の標準化、マニュアル化が必要です。裏付けがあることで意識や意欲の問題をクリアすることが可能になります。行動する勇気やエネルギーが培われ、事務職員制度の安定にもつながります。

これら4つのハードルを超えるべくチャレンジしていくことで、「とちぎの目指す共同実施」の実現に近づいていきます。県内すべての市町において、具体的な実施時期を決め、市町の実態に合った取組を出来るところから確実にチャレンジを始めていくことが大切です。このような状況の中、すでに動き出している市町もあります。チャレンジは、すでに始まっているのです。その取組を紹介し、これからの「とちぎの目指す共同実施」の展望を描きます。

3 『目指す共同実施』の実現へ向けて

(1)実務能力向上支援へ

とちぎの共同実施は、加配措置に頼らない共同実施の推進を視野に入れながら教育支援の実現をねらっています。それには、「事務処理」部分を徹底的に効率化、標準化して軸足を学校経営参画や子どもの学びにおいて活動できるようシフトチェンジすることが必要です。

実務能力を高めていくことは、処理能力を向上させることはもとより処理に要する時間や労力をできる限り省力化していくことと、質を高めていくこと、安定性を保つことなどが主なね

らいます。教育事務所や市町教委、校長会等とその有効性を共有して規程化や研修内容の充実を図っていくことが大切です。事務職員が新たな活動へとステップアップしていくための基盤になるのです。その重要性を認識し、足利市と下野市はすでに取組を始めています。

足利市では、「教育活動を支援していく」という体制を整備構築していくために、ICT化やシステム化をすでに進めて、事務職員の基本的な事務や定型な事務を徹底的に効率化させています。文書情報管理の充実や校外学習・備品システムの導入、指導要録・成績一覧表ICT化の推進、校内会計の効率化・簡素化といった事務処理の効率化を徹底的に進めて、教育活動を支援していくための基盤整備をしています。また、兼務発令によって、全市的な効率化への取組を共同実施の一形態として推進しています。さらに、市教委や校長会、教頭会や教務主任会などの他職種との連携による、規程などの改善にも積極的に取り組んでいます。それぞれの職種の代表が、管理規則や服務規則、文書取扱規程、財務取扱要綱などの改善を図る「学校事務改善検討委員会」「経理検討委員会」に参画し、様々な職種の総力を結集して行っています。まさに規程整備に取り組んでいます。

下野市では、教育活動の支援体制を視野に入れ、また人材の育成をねらいの一つとして、市教委の導入した校務支援ソフト『ウィンバード』を活用し、様々な事務処理の標準化や効率化を推進しています。具体的な内容として、校内会計処理の手引きや児童生徒の転入・転出に関する事務処理の手引き、就学援助事務支援ソフトや集金関係ソフト、サービス関係説明資料『こんなときガイド』、給与報告書事例集等多数の支援ツールを作成し、事務処理の標準化や効率化を図りました。また、市教委と連携して備品管理システムの企画会議に参加し、事務職員の意見を取り入れた備品システムを導入しました。これらを全市的に進めていくことで、担当者の事務負担の軽減と一定の事務レベルの維持を図り、学校事務の安定性をより高めようとしています。

ICT化の有効活用やシステムによるスタンダード化、それを仕事として定義するための規程整備を進めていくことは、個々の実務能力向上を図るうえで、また学校事務の安定化を可能にするために重要なことです。また、新たな事務職員像である教育環境を整えることができ、教員の事務負担軽減も図ることのできる事務職員に近づくことができるのです。

足利市と下野市は、自らアクションを起こし、市教委、校長会等と連携して学校事務の効率化に取り組んでいます。事務職員だけの改善や改革ではなく市教委や校長会等との「協働」により環境整備、基盤づくりを行っているところに、この2市の特徴があると考えます。とちぎの共同実施は事務職員だけではなく他職種、他団体、関係機関等を巻き込んで、連携し、協働しながら取り組んでいきます。

(2)学校支援へ

とちぎの共同実施は、学校経営そのものの組織です。学校経営の在り方や中身が変化すれば当然、共同実施自体も変化していきます。宇都宮市では平成24年度から、地域の教育力を十分に活用しながら9年間を見通した系統的な指導を行い、より一層の学力向上と十分な学校生活適応を図る「小中一貫教育」を導入します。市内25中学校を核とした「地域学校園」を設定し、児童生徒の交流活動や教職員の連携による交流授業の実施により、学力の向上や中1ギャップの解消を目的としています。また「地域学校園」は、地域人材をはじめ、自然、文化、

伝統などの高い価値をもつ教育資源を子どもの「学び」に有効に生かすことで、小中一貫教育を地域全体で支えるものです。さらに、地域諸団体、文化、スポーツ施設や各種機関が連携し、みんなが学べる機会を充実させることで、「地域学校園」が地域の全ての人々の「学校」となり、各ライフステージに応じた人づくりの場になることを目指しています。すでに平成 22 年度からモデル地域によって、カリキュラムの先行実施や小中交流システムの構築などを行っています。このように、地域学校園における小中一貫教育の導入により、学校経営そのものが変わろうとしています。宇都宮市の取組は、学校支援というこれからの共同実施のあり様を示唆しているものであり、この新しい形態は、共同実施組織の構築において注目されます。

宇都宮市教委がこの制度を導入推進するにあたり、事務職員からも検討委員が委嘱されました。その中で、この制度に事務職員として取り組むべき課題と同時に、学校事務の効率化・平準化を図る新たなシステムの構築が問題点として挙げられました。一方で、市教委や校長会からは事務職員が担うべき役割への期待が寄せられたことから、事務職員自ら事務職員用の手引きを作成しました。さらに、平成 22 年度市教委に設置された「共同事務の在り方検討分科会内の事務職員部会」では、「地域学校園」の完全導入に向け、制度の充実・推進のため事務改善や市教委との連携を進めています。

宇都宮市の取組は、市町教委や校長会との連携や地域との共助体制も含めて、これからの新しい共同実施の構築として目指すべき在り方の一つと言えます。事務職員は、その中において、学校経営や地域との共助体制支援のための参画を進め、新たな事務職員像に近づいていきます。

(3) 人材育成支援へ

事務職員が実務能力を向上させ、それをもとに学校支援へとその職域を拡げ、高めていくには、学校に最も身近な組織である共同実施の果たす役割は大きいものがあります。

今、学校と地域がともに助け合い新しい学びづくりへとシフトしていく中で、各学校でそれを担える事務職員を育成することが急務であり、共同実施によって、より実践的な力を身に付けて学校で活躍できる、つまり学校や地域で人的資源となりうる「人材」の育成が求められているのです。

栃木県では、事務職員のほとんどが単数配置で、教員のように校内での研修のしくみが整えられておらず、支援を受けたい場合は近隣の学校の事務職員に相談しているのが現状です。それによって能力を高め事務職員同士の横のつながりが形成され、その中からリーダーが生まれ、互いに教え合い助け合う環境が育まれてきました。

しかし、そのような支援は得てして属人的な支援になりがちであり、リーダーを含めた人材の育成を組織的に行っていくことが必要と考えます。共同実施は、リーダーを中心として相互支援によりサポートし合い、ブロックで活動することで、構成メンバーの知識や経験を伝達、共有することになり、全体の資質能力向上につながります。特に、若手事務職員への支援や指導については、前述の「公立小・中学校事務処理」に関する検討委員会の内容にも盛り込まれており、県教委や管理職の期待が大きい部分でもあります。事務長をリーダーとした日々の実践によって若手事務職員を育てることは、教える側の能力アップにもつながり自己研鑽や地域情報の収集に励むこととなります。

また共同実施は、これまでのボランティア的リーダーではなく、組織的にリーダーを育成する場であり、リーダーにとってもまさに実践の場となります。支援を受ける側と支援する側が相互に育成され、双方にメリットがあるような人材育成支援の構築が図られるためにも、前述

したような適正な「人的配置」が望まれます。さらに、研修体系の構築と合わせていくことで、事務職員として必要な資質や知識や実践力を持ち合わせた、とちぎの目指す事務職員像へと近づいていくのです。

4 とちぎの人材育成の重要性 ～なぜ、共同実施で人材育成か～

とちぎの共同実施は、「実務能力向上支援」「学校支援」「人材育成支援」の3つの機能がありますが、中でも重要となるのが「人材育成支援」です。共同実施によって、資源となる人材を育成し、学びづくりという教育支援を目指していきます。

前述したように、これからのとちぎの事務職員は、実務の現状を改善し安定した事務処理を進めながら、教育活動に参画して新しい学びを支援していくという二つの方向性を持ち、「新たな事務職員像」を目指していきます。そして、学校内外の課題を解決するための、学校を基盤とした学校経営とつながった組織である、とちぎの共同実施を進めていきます。その中において事務職員は、経営に深く参画して校長の意思決定をサポートし、教員と同僚性をもって学びを支援し、地域とのつながりを担っていき、まさに「人材」として役割を担っていく必要があります。

しかし、採用1年目から40年近い様々なキャリアを持ち合わせているとちぎの事務職員全員が、直ちに目指す事務職員となり、「人材」となって支援していくことは困難であると言えます。今後、研修体系の構築が進められれば、目指す事務職員像へのアプローチや「人材」の育成が可能になりますが、それにはある程度の時間を要することになります。だからこそ、今、目の前にいる子どもたちの学びづくりを支援していくためにも、共同実施という身近な組織を活用し、日々の実践の中で育成していくのです。

また、現在栃木県では、併設校を含みますが事務職員が全校配置されており、その半数を事務長が占めています。これは、事務長のリーダーシップのもと、すぐにでもすべての学校に安定した質の高い事務が提供でき、事務長のキャリアの高さによってすべての学校の課題解決への支援ができることを意味していますが、現在のように属人的な支援状況では難しいと言えます。そこで、人材育成の体制を組織的に整備し、事務長はその他の事務職員とともに若手事務職員の支援を行いながら、自らもリーダーとしての自覚と資質を身に付けていくことが必要です。

これからとちぎでは、事務長の大量退職時代を迎えます。事務長のキャリアを次世代に継承していくためにも、すべての事務職員が「人材」となってとちぎの学びづくりを支援していくためにも、人材育成は急務と言えます。そして、人材育成システムが構築され機能することで、課題解決に近づいていくことができるのです。

(1) 若手事務職員育成の観点から

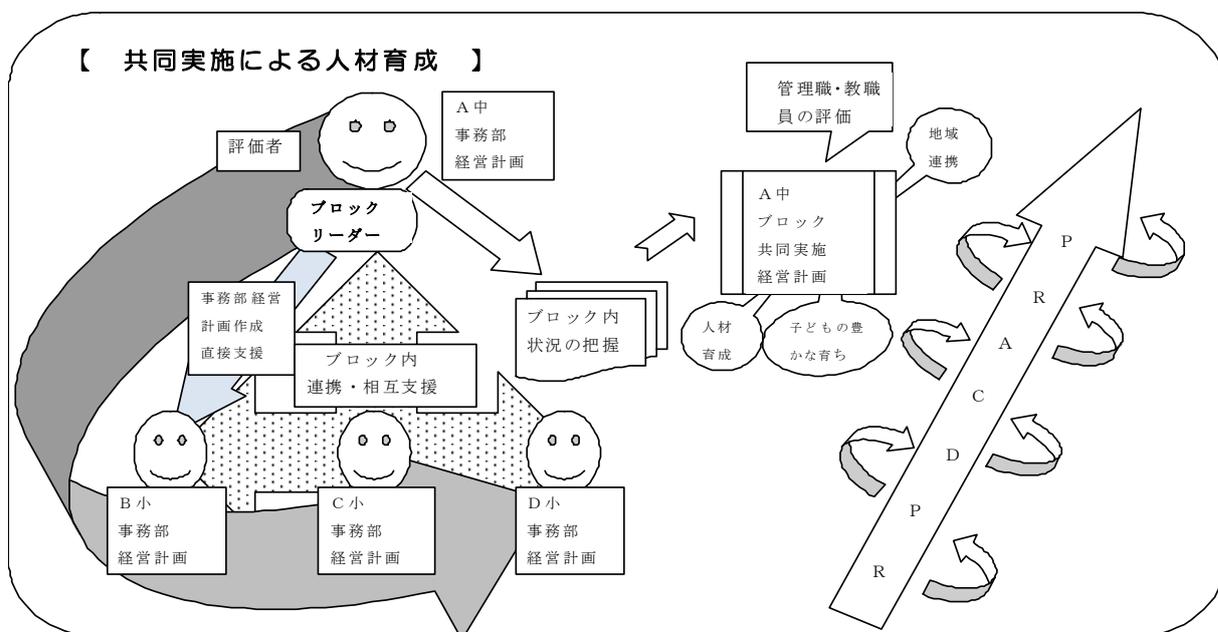
とちぎの共同実施は、すべての学校で課題解決や学びづくりという教育支援により早く近づくために、若手事務職員の育成に力を入れていきます。

学校には、児童生徒指導上の課題や地域との関わり方など、それぞれ独自に課題や特色があります。事務職員は、学校の課題解決に向けた役割を担っていきませんが、若手事務職員が直ちに担っていくことは困難であると言えます。そこで、身近な学校課題の解決組織である共同実施を活用し、事務長をはじめとする事務職員同士の支援によって、それを実現させていきます。

共同実施では、計画的に若手事務職員に実務研修やその支援を行います。例えば、若手事務職員が校内で企画・提案を行うための立案や資料作成やプレゼンテーションなどを支援します。

また、事後のケアや次回の企画のための調査や計画も行います。このR-PDCAサイクルをとおして、若手事務職員は、実践的な力を身に付けていくことができます。必要な時に必要な支援を共同実施から受けることができ、実践力の向上が図られ、モチベーションの向上にもつながります。

また、事務部経営計画の作成を進めます。学校課題の解決には、まず校長の目指す学校経営の現状や学校の営みそのものをしっかりと把握し、事務職員としてそれに寄与するための手立



てを考える必要があります。そのために、事務部経営計画の作成が有効であり、若手事務職員を育成する観点からみても有効な手法と言えます。事務部経営計画の作成ではブロックリーダーが支援にあたります。また、ブロック内すべての学校においても事務部経営計画を作成し、それぞれの学校において事務部に求められているものは何かということを明確にして、それぞれの学校の特色や課題をブロックで共有して解決へと近づいて行くのです。

さらに、各学校の事務部経営計画に共同実施との関連を示すとともに、共同実施の経営計画も作成することで共同実施が各校に果たす役割が明確になり、事務部経営計画をとおして共同実施と各学校がつながります。それによって、事務職員同士が連携して学校経営に参画していくことが可能となり、若手事務職員は共同実施のバックアップのもと学校事務を担っていくことができ、各学校の経営機能の強化が図られます。

また、計画のみならず評価を行うことが重要です。事務職員は、ほとんどが単数配置であり、学校事務は外から見えにくい部分でもあるため、自己判断で職務を行う傾向があります。そこにはより客観性が求められます。評価は、改善の手立てであり、人材の育成が大きな目的です。学校は、教育評価が中心となっており、教育環境・条件の整備といった事務部門の評価が手薄になっている傾向があります。教育目標達成に向けた学校改善や、信頼に応えられる学校づくりのためにも、事務部に関する評価項目を積極的に設け、適正な評価を受け、常にスパイラルしながら上がっていきけるよう改善を図っていくことで、目指す事務職員像に近づくことができます。

またブロックリーダーが、ブロック内の事務職員の評価者として位置付けられれば、若手事務職員にとっては同じ職種の事務長から評価を受けられるため、具体的で適切な評価結果を得られることでステップアップが図られ、リーダーにとっては、評価を繰り返し行うことで若手事務職員の人材育成が行えます。

学校と地域の共助が求められる中、同じ地域性をもち地域のことを把握しやすい共同実施という身近で小さいブロックの日々の実践の中で、身近な力を借りて学校に軸足を置きながら課題の解決をしていき、学校や地域に根差した手厚い支援によって若手事務職員を育成していくことに意義があるのです。

(2) リーダー育成の観点から

組織が効果的に機能するために、リーダーの役割は重要です。共同実施も同様で、ブロックリーダーと、市町内の各ブロックを統括する統括事務長が必要であり、今後は特に、統括事務長の役割が重要となります。

前述のとおり、事務長が法制化されて職としての事務長が位置付けられました。現在のところ栃木県では、それに伴う管理規則等の改正や事務長の職の位置付けが進んでいないのが現状ですが、今後栃事研は、その法制化された事務長としての位置付けをされた統括事務長の設置を目指します。

統括事務長は、主に市町全体の共同実施の運営に関する企画や連絡調整を行い、管理職や校長会・教頭会との連携も図りながら進めていき、各ブロック間の連絡調整も行います。ブロックリーダーは、地域も念頭に置きながら経営的な視点を持って、ブロック内の企画や連絡調整を行います。統括事務長とブロックリーダーは連携を図っていき、それによって、ブロックリーダーの異動に際しても、両者の支援を受けながらスムーズに業務を遂行することができ、共同実施の組織が揺れ動くことなく継続的に業務を行うことが可能になります。

また、リーダーの役割として評価は重要です。ブロックリーダーは、事務職員やブロック自体の最も近い評価者となり、統括事務長は、市町全体の共同実施の評価者となります。そのためにリーダーは、評価のルールや手順を決めて理解し、スキルを習得していくことが必要になります。リーダーとして評価の結果と課題をブロック内の事務職員に周知し、各々の能力育成や開発へ結びつけられるようなものにしていく必要もあります。このように、人材を育成するための評価者となることで、リーダー自身も育成されていきます。

さらに、学校経営の観点でどのように教育環境の整備を組織的に行っていけばよいかなど、学校評価と同様に共同実施の評価を、管理職や教職員から受ける必要があります。そして、ブロックリーダーは統括事務長と連携しながら、その結果と課題をブロック内の事務職員に伝達し、翌年度の事務部経営計画が作成できるよう支援するとともに、共同実施経営計画にも評価結果と課題を反映させて作成し、継続的な改善を図りながら、学校に有効な組織となるよう進めていきます。

栃木県では、現在「教職員評価制度」を実施しています。それに伴い、事務職員も毎年行動規準表を作成し、自己評価と管理職による評価を受けています。学校における事務部の評価や共同実施における評価を、事務部経営計画の作成や、行動規準表にも反映させていくことで、その学校における校長の期待する事務職員の役割がより明確になり、若手事務職員であっても共同実施の支援を受けながら学校経営に参画することが可能になります。そしてそれは「学校経営に参画する事務職員」の育成につながっていきます。事務長制が導入されたことに伴い、

事務長には従来よりも強いリーダーシップが求められるようになりましたので、それらも踏まえ、それぞれの共同実施をとおして、指導力、統率力等を身に付け、その能力を遺憾なく発揮できるブロックリーダーや統括事務長を育成していくことが重要です。

栃事研では、研修部によって、リーダーの育成も含めた「研修の体系化」、推進チームによる「とちぎの学校事務ビジョン」(案)の策定とその実行計画づくりが行われています。栃事研セミナーにおいてもその研修成果の還元策として、各市町事研の研修担当者による伝達研修も行われています。また、研究大会の教職員への開放にも取り組んでいます。研究成果は確実に栃事研活動に反映されています。「動き」は始まっているのです。

人材育成は、研修システムや、様々な場面や時期、媒体により成り立つものであり、職歴や相応の立場によっても養われるものと考えます。そういうあらゆる人材育成の場の中から共同実施にその効果を期待したのは、私たち事務職員が学校を基盤として成り立っている職であり、学校にいてそのアイデンティティーがあるのだということ、その最も近くに存在する組織が学校であり、共同実施であると考えます。また、学校と地域はもとより社会全体で子どもを育てていこうとする中、安全安心は保護者や地域の願いであり、学びの充実は学校本来の機能です。そこに事務職員がより深くかかわって、さらなる効果を得るために、共同実施が組織としてその活動支援を行っていくことを使命として、実践をとおして人材育成を担っていく必要があると考えます。また、ビジョンを描き、確実に実行できるリーダーの存在と、体系的な研修システムも必要になります。研修によって、必要な力量、知識、技能をキャリアに応じて身に付けた人材を育成していくのです。事務職員が、学校で、地域で必要不可欠な「資源」になりうるか、共同実施にかかっているのです。

おわりに

本研究は、全国研究大会福島大会までの「共同実施」の研究成果を、具体的な実践へとつなげ、全県的な共同実施を目指したいという思いから研究を進めてきました。事務職員は、これまでの研究成果をさらに伸ばし課題を解決しながら、新しい学びづくりへ向けて、教員をはじめとする他職種と同僚性をもって共に高め合い、地域とも共助していく必要があります。サブテーマとした「チャレンジ!!すべては子どもたちの豊かな育ちのために」には、これまでの意識や意欲の問題を越えて、新しい学びづくりに向かって挑戦する気持ちを込めています。

本研究の中で、全国やとちぎの共同実施の課題として「教員の事務負担の軽減」「学校経営参画」「教育支援」などが挙げられています。その中でも「教育支援」は大きな課題となっていますが、その課題の解決を目指しながらとちぎでは、教職員と共に学校を創り上げていくという観点から、「人材育成」に重点をおきました。どんなに素晴らしい組織でも、人が創り上げ、機能させていくのも人であり、それを担える人材が必要になります。

とちぎの人材は、今後、栃事研研修部が示す研修体系によって、システム化された計画に基づいた育成が可能になりますが、時間を積み重ねていく長期のキャリア形成に基づく研修だけではなく、地域性や学校独自の課題を迅速に解決に導く共同実施による育成が必要です。日々肌で感じて実践していくことが共同実施の強みと言え、人材を育成する意義がここにあるのです。共同実施で人材がしっかりと育成されるからこそ、二つの機能もその効果が一層引き出され、学校経

営参画や教育支援などの課題解決へつながり、「とちぎ振興ビジョン」の具現化に近づくことができるのです。

そこで私たちは、『とちぎは共同実施の全県実施を達成し、学校で、地域で力を発揮できる事務職員（人材）を育て、学びを支援する学校事務を創り、拓きます。』そのことを栃事研のこれからの 50 年に向けて宣言したいと思います。すべては子どもたちの豊かな育ちのために、とちぎの学校事務の未来のために。

《 参考文献 》

- | | |
|----------------------------------|-------------------------|
| ・未来を拓く学び・学校創造戦略 | 文部科学省 |
| ・中央教育審議会答申 | 中央教育審議会 |
| ・とちぎ教育振興ビジョン | 栃木県教育委員会 |
| ・栃木県における学校事務職員の
未来像検討について（答申） | 学校事務職員の未来像検討委員会 |
| ・岡山県における共同実施について | 岡山県ホームページより |
| ・岡山県総合教育センターだより | 岡山県ホームページより |
| ・佐賀県公立小中学校事務共同実施要綱 | 佐賀県庁ホームページより |
| ・大分県の学校支援センター
（学校事務センター）について | 鹿沼市教育会事務部会研修会資料
学事出版 |
| ・学校事務誌 | 藤原文雄氏 |
| ・学校事務の共同実施 | 全国公立小中学校事務職員研究会 |
| ・全事研会報、全国公立小中学校事務研究大会研究集録 | |

栃木県公立小中学校事務職員研究協議会 研究部

- | | |
|------|-------------------|
| 副会長 | 吉田 崇（下野市立石橋中学校） |
| 研究部長 | 濱岡 功（那須塩原市立青木小学校） |
| 研究部員 | 佐瀬 葉子（佐野市立犬伏東小学校） |
| | 上野 光夫（小山市立萱橋小学校） |
| | 岡村 聖美（宇都宮市立晃宝小学校） |
| | 郡司 久子（那須塩原市立南小学校） |
| | 齋藤 美香（日光市立南原小学校） |
| | 廣野栄美子（壬生町立壬生東小学校） |
| | 山田 幸子（茂木町立須藤小学校） |
| | 和氣千津子（那珂川町立小川中学校） |