

事務職員の学校経営参画の意義と方法

—生き生きとした特色ある学校づくりを目指して—

全 事 研 本 部

はじめに

学校は学校教育目標の達成に向けて、教職員の連携・協力のもとに運営されています。

また、第16期中央教育審議会答申により学校の自主性・自律性を確立し、学校裁量権限を拡大することによって、従来の画一的な公立学校の在り方を改め、特色ある学校づくりを進める方向性が明確に打ち出され、今まで以上に創意と工夫のある経営、運営が必要となっています。

学校事務職員は、教育課程の展開に伴う教材の整備、校外行事の円滑な進行、学校外部の方々の学校教育への連携・協力等、学校教育の様々な場面で重要な役割を發揮していくことが求められています。必要な事務を処理するだけの単純な分業では求められている役割を十分に果たすことにはなりません。

学校経営への参画とは、学校で進められる年間の教育活動について、その計画・実施・反省・評価の各段階への参画と言い換えることができます。

非教授職員である事務職員の場合には、当然教授活動を実施する主体ではありませんので、計画・反省・評価の各段階での参画が中心になってきますが、実際の教授・学習活動がどのように行われているのかを理解することなく、反省・評価、つぎの計画化に参画するのでは効果的な取組とはなり得ません。学校に配置されているというだけで「理解できている」と思いこみがちですが、より、積極的に学校事務職員として、我が校の教育活動がどのように行われているか、我が校の児童や地域・保護者の実態がどのようなものなのか、理解を深めるための取組が求められるのではないかと思います。

もちろん、校内で行われるさまざまな教授・学習活動の場面で、我が校の教育活動への理解を深めるという目的のために、事務職員も「実施」の場面で参加できるような校内の配慮を求めていくことも一つの手立てとなります。

しかし、実際の教授・学習活動に直接参加すること以上に、教職員間の連携をより深める方策を整え、事務職員に求められる教育活動への支援の内容や時期を明らかにすることから、効果的な学校事務のアプローチの方法を明確にすることが重要です。

事務職員の学校経営参画についての課題には、企画・運営委員会への参加等多くの課題がありますが、ただ会議に参加することだけでは「参画」と呼ぶには不十分であり、ここでは、教育活動とのかかわりの中で、事務職員としてどのような実践をすべきか、具体的な実践の中身をいかに価値あるものに高めていくかがもっとも重要な課題であると考えます。

今回は、こうした課題の解決に迫っていくために、諸外国で進められている「学校を基礎とした経営」の視点を採り入れて、教職員の間で解釈の揺れの見られる「学校経営参画」のイメージの共通化を図るとともに、学校教育目標の達成を目指した教職員の連携の在り方を踏まえて、これからの学校経営と学校事務の役割、学校事務職員の経営参画の意義と方法について考えてみたいと思います。

さらに、学校経営と学校事務部門とのつながりを明確化し、学校事務職員の経営参画の具体化のためのいくつかの実践事例を提案させていただき、情報交換を深めていきたいと考えます。

提案させていただく事例としては、つぎの三つに絞りました。

- ① 学校事務を教職員のみならず保護者・地域の方々に開いていくために行う、事務部経営案の作成に関する実践。
- ② 新教育課程の実施に伴う教材備品等の整備についての計画化と、それに必要な予算措置のための資料整備等、事務職員としての実力が試される学校予算についての取組。
- ③ 学校事務に関する研究開発のパイロット事業としての共同実施を通して進める、学校改善と市町村レベルでの学校事務改善についての取組。

以上三点について提案し、事務職員の「学校経営への参画」の具体化を図っていきたいと考えます。

○ 提案方法について

次のとおり、二つの柱に沿って提案、質疑、意見交換をしていきたいと思えます。

① 事務職員の学校経営参画の意義と方法

提案 研究部	倉林昌子
研修部	佐藤馨
国立教育政策研究所	小松郁夫先生
伊勢崎市立宮郷中学校長	岩澤和夫先生

② 事務職員の学校経営参画・その具体化

研究部	檜山幸子
〃	鈴木掛孝
〃	三上みち子
〃	小林恵敏

(参考 学校に基礎を置いた経営について)

本分科会では、「学校に基礎を置いた経営 (SBM)」そのものを研究対象としているわけではありません。しかしながら、分権化と自律的学校経営という方向で現在、教育改革が進められつつあるとき、諸外国の動向を踏まえて今後の学校事務の在り方を考えることで何かしらの示唆が得られるのではないかと考えています。ことに、学芸大学教授 葉養正明氏の『米国の「学校の自律性」の研究』(2001年1月 多賀出版)では、つぎのように述べられており、事務職員の学校経営参画の意義を見出すヒントも含まれています。

『筆者がSBM (site-based management) に研究関心を抱いたのは、米国で1980年代前半から隆盛をはじめこの方式が、近年我が国でとりざたされている「学校の自主性・自律性」の拡大を指向したものであることに由来する。

では我々は、すでに少なくとも10年あまりの年数歩きつづけている米国からどんなことを学ぶことができるのだろうか。

その第一は、「学校の自律性」を強化するには、伝統的学校管理、伝統的教育行政システムを総体として「再構築」する努力が欠かせないということである。

第二は、「学校の自律性」強化の課題は、“teacher empowerment”のみならず“parental empowerment”も伴うことになるという点である。

教育専門職としての教員は、site としての学校で、関係者の協働を通じて進められる教育の営みを調整し、促進し、経営する。新たな役割を開拓し、内在し、新たな専門職性をまとった職として自己を確立することが課題となってくる。

第三は、第二に関連して、「学校の自律性」強化のためには、教員職務のスリム化を本気になって進める必要があるという点である。教育の営みに、さまざまな人々が参加し、協働作業として進められるべき site としての学校観のもとでは、教員が教育を丸抱えするという、教員への役割期待、教育のあり方観は大きな転換が必要になる。

その意味では、米国に長らく見られる、学校への教員支援職員群の配置は大きな課題かもしれない。』

第 I 節 事務職員の学校経営参画

1 学校経営の参画について

自主的・自律的な学校経営の具現化が進められている中で、近年全国的に「学校経営の参画」が学校事務の研究の主要なテーマとなっています。西暦2000年以降事務職員の標準的職務の明示がなされた府県の通知をみると、多くの府県で学校運営、企画運営への参加が織り込まれるようになっており、この点からも時宜を得たものと言えそうです。こうした動きは、職務の明確化のみならず職務の質の向上を目指す上からもよろこばしいことと考えます。

しかし、学校事務の組織化がどこまで進み、学校事務部門（学校事務室）として、どのように学校運営組織の中で確立できているかということでは、評価の難しいところであり、今後の全国的に解決すべき大きな課題となっています。そこを踏まえて、今問題となっている事務職員の学校経営への参画にあたり、学校としての意思形成・決定の過程にどのようなかかわりを持っていくのか、またどのような形が望ましいのかを考えていかなければなりません。

昨年度の全事研三重大会でも、助言者の先生方から、「企画会議等のメンバーに入っていることは重要だが、入っているだけでは参画にならない」という指摘をいただいています。この指摘は、事務職員が学校経営への「参画を目指す」段階から「参画の内容を具体的に示し、さらにどのような効果があるのかを実証する」ことが求められているということではないでしょうか。そこで私たちは「学校経営への参画」と「学校事務の組織化」あるいは「学校事務を総括する役割」とが密接不可分にあるととらえ、教職員の連携・協業の在り方を常に視野に入れてこの問題を考えていきたいと思えます。

2 学校経営と事務職員

(1) 学校経営のとらえ方

そもそも学校に経営があるのかといわれるほど、教職員の中では、学校を支える様々な条件やその整備・運営について意識が希薄なまま、日々の教育活動が行われている現状があります。

今回全事研研究部は、法律用語では学校経営という言葉はありませんが、事務職員の学校経営参画の意義と方法を考えるにあたり、以下のようにとらえることとしました。

○ 学校経営

学校経営とは、学校の目的である教育事業を達成するため、学校教育目標の具現化のために必要な諸条件を整備し、経営サイクルを踏まえて実施・運営することです。学校は第一に児童・生徒の教育を行う場であり、編成した教育課程に基づき教育活動を展開することから、教育活動に関する領域が現在の学校経営の中心であることは否めません。しかし、教育活動の円滑な実施のための教職員の研修の保障、施設設備の整備、教材備品の整備等を担う学校事務の領域の活性化が教育活動の達成そのものの成否を左右するものであることに、もっと関心を持たれるべきです。

ここで諸条件とは、一般に4M（人、物、財政、組織運営）を指しますが、高度情報化社会の進展にともない情報も重要な条件となってきました。経営サイクルについては、従来のP（企画・立案）D（実施・展開）S（評価・改善）に代えて、P（計画）D（実行）C（評価・点検）A（見直し）とする考え方もでてきました。

このように諸条件や経営サイクルは、時代の変遷に伴い教育諸課題の複雑多様化や開かれた学校への社会的要請等学校内外の環境の変化により、新しい要素が取り入れられています。諸外国で展開されている「SBM・学校に基礎をおいた経営」にみられる、人事・予算・カリキュラムに関する学校裁量権拡大、学校選択、学校協議会の設置やそれと表裏の関係にある説明責任の考えが、我が国の教育改革の動向に影響を与えたことも見逃せません。平成10年9月の第16期中教審答申で提起され

た「地域住民の学校運営への参画」は、広がりつつある学校評議員制の導入により現実のものとなり、学校経営や学校運営も学校内部の組織だけの問題ではなくなりつつあります。

○ 学校経営計画

学校教育目標の達成をめざし、その実現の手だてとして、教育課程、学校組織運営計画、校内研修計画などの諸計画をまとめたものが学校経営計画です。学校の概要、児童・生徒の実態に基づき、学校長の学校経営方針の下、教育課程、組織運営、学校安全・防災など様々な領域における実践計画が示されます。最近では学校経営計画の中に事務部経営計画の項を加え学校事務処理のシステム化を進めるとともに、学校事務として計画の具体化についての意思や方法を表明する取組が広がっています。

(2) 事務職員の学校経営参画と、その意義

学校現場の一部には学校経営は校長のもの、学校運営は教頭の守備範囲で、経営参画は主任クラスという考えがあります。教育活動の実施が最重要とされる学校の中で、事務職員をはじめ非教授職員の学校運営組織上の位置づけが曖昧なまま、学校の運営が行われていることが珍しくありません。

一方で保護者・地域住民に信頼され、家庭・地域と連携して子ども達を育んでいくことが学校に求められています。学校に働く全ての教職員が、それぞれの立場で十分に職責を果たすことで、学校の運営がより円滑に図られるようになることを改めて確認したいと思います。学校運営組織の見直しが、このような観点から早急に取り組まれるべきです。

事務職員は、学校における行政職員として、教員とは異なる立場で、教育活動の実施について、法的な面から、あるいは財政面の裏付けを確かにすることで仕事の責任を果たし、意見を述べることで、学校の最高責任者である学校長の判断をたすけ、それによって児童・生徒によりよい教育環境を保障することができるのです。

従来から学校経営への参画の方法として、職員会議、企画会議、予算委員会など校内における諸会議への参加が指摘されてきました。現在では、職員会議の構成員に事務職員を位置づける学校は、小中学校いずれも9割を超えています。課題は、職員会議に限らず学校の意思形成の過程を検討する会議の中で、どれだけその過程に加わることができるかということです。企画会議等の構成員となっても、会議の中で検討課題について事務職員の立場から意見を述べ、その結果が生かされていなければ、単なる参加にとどまってしまう。

私たちの目指す参画とは、企画・立案、実施・展開、評価・見直しの各段階において、学校全体の動きと自己の職務との関わりを明確にして、求められる役割を果たしつつ、円滑な学校運営に必要な提案や意見を述べることを考えます。そして、そのためには、次の三つのチェックポイントをクリアする必要があります。

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">・職員会議、企画運営会議等に参加して、学校組織としての意思形成の過程に加わる。(P)・一定の責任の元に、学校としての事業計画の実現の一端に関わることができている。(D)・自らの仕事について、説明責任を求められ、果たすことができている。(SまたはC) |
|--|

事務職員としての職務を通じ、これらのことを果たすことで、その学校としての教育の効果を高めるための貢献をしてきたと、自己満足ではなく外部から認められるようになってはじめて真の経営参画ができたといえるのではないのでしょうか。

(3) 今日の学校経営の課題

1) 求められる開かれた学校

教育は与えられるものではなく、受益者である子どもや保護者が求めるもの、という意識が社会に広がっています。情報公開制度の進展、個々を大切に市民意識の浸透など、従来の学校の在り方では、対応が困難になっています。

たとえば教材費の使途、遠足の目的地、制服等選定の妥当性、教育に必要だから黙って従えという

ような態度では、保護者や納税者の納得を得ることはできません。教育予算は納税者の税金であり、全てを公費で賄えず、保護者に費用負担をお願いしていることも多い学校の実態があります。教育活動の実施のため、その効果を高めるためには必要なのだという理由、決定されるにいたった学校としての意思形成の過程、そのための校内組織、運営の透明性の確保など学校経営の在り方が問われます。

2) 民間人校長が求められるわけ

平成13年度、全国で6名の民間出身の校長が発令され、開設準備中の学校を含め6校で学校経営に当たることになりました。その背景には第16期中教審答申、それを受けた地教法などの関連法律の改正などがあります。平成13年度は、義務制の学校では広島県のみですが、今後もっと増えるのではないかと予想されます。

民間の経営センスを学校経営に生かすとは、具体的にはどのようなことなのでしょう。

学校の運営組織は必ずしも縦割り組織ではありませんし、諸会議でも専門性を持つ教職員の話し合いを尊重する気風もあります。児童生徒という生身の人間に対応し、しかもその効果は即効性のあるものばかりではなく、長い目で見ることが時には必要となる、教育という事業の特性から考えると、一概に非効率的で、能率が悪いと否定することはできません。その特性を十分に認めた上でなお、教育の効果をあげるために、学校に求められるものがあると思います。

ある学校の例をあげます。この学校では過去、学校徴収金の使途と金額の内訳などをめぐり、不明確な問題があり、年度始め校長から教職員に金銭については、使途を明確に保護者への報告も徹底するように指示をし、校内では起案を徹底し、保護者への説明文書も配布しました。金銭に関して校内での透明性を図り、保護者には説明を通し学校教育への理解と支援を求めたのです。保護者への情報提供、学校開放講座の開設、校外の学習場所の連携等、積極的な学校運営を展開しています。民間からの学校長登用は、民間企業の手法をそのまま学校に導入することではありません。学校が教育活動の効果を示すことが求められる時代にあつて、学校経営に民間で培われた手腕や発想を生かすことで、学校をより良く変えていくことが求められているのだと思います。

3) 見直される学校運営組織

学校の自主性・自律性の確立に向け、学校運営組織の見直しが必要です。

文部科学省は、平成14年度概算要求で、新規に「新しいタイプの学校運営の在り方に関する実践研究」の予算を要求しました。教育改革国民会議や総合規制改革会議の提言、指摘をも踏まえ、学校の「管理運営」の改善、新しいタイプの学校の検討にも資することを目的とし、研究期間3年、実践研究校5校を指定するというものです。また、同じく新規の予算要求で、「学校の評価システムの在り方に関する調査研究」があります。学校が保護者や地域住民の信頼に応え、家庭や地域と連携して一体となって子どもの健やかな成長を図っていくため、学校運営や教育活動について、学校・地域の実情に応じた学校評価を行うための具体的方策について、全ての都道府県、指定都市に委嘱して調査研究を実施するものです。いずれも、今日的な課題に対応した学校の在り方を、模索するものです。

また、東京都は平成13年度、主任制度に関する検討委員会を設置し、「学校運営が校長のリーダーシップの下に円滑に行われ、教職員が持てる力を十分に発揮し、児童・生徒の教育環境を質的に向上させるとともに、保護者が安心して子どもを学校に通わせることができる学校をつくることを目的として」検討を重ねましたが、この中で新しい学校運営組織が提案されています。教諭を持って充てる主幹職を新設し、小学校に2名、中学校に3名配置し、教頭の補佐役として指導・監督を行わせ、責任を持たせると共に必要な処遇もするというものです。指導・監督の内容に、総務（庶務）に関するものが含まれます。

3 事務職員としての経営参画

(1) 事務職員の経営参画の手だて

全事研は理想的な学校事務を追究し、継続した研究を積み上げてきました。それをふまえて経営サ

イクルに応じたいくつかの手だてを示します。経営参画の方法は、一つには職務を通じて、一つには職位を通して、学校的意思形成過程に参画することが考えられます。

1) 企画・立案の段階での参画の手だて

任命権者等の示した標準的な職務の中に学校運営等への参画がなくても、すでに参画が当然のものとなっている地域もありますが、職務の中に学校経営、学校運営への参画の位置づけが明文化されていれば、特に若年層にとって仕事を進める上で相当に大きな助けとなるでしょう。参画の度合いは、経験等に応じて異なるかもしれませんが、他からの支援、研修等によって均一な関わりができるように高めていくことも考えられます。

事務部経営案(事務室経営案などの名称もある)を作成し、自校の教育目標達成のため、事務部門の年間目標を設定し、それに基づいた仕事の展開を図る方法が、広まっています。文書化し、周囲に示すことで事務組織がどのような役割を果たすのかを明らかにすることができます。全国的には地域全体での取組もあります。市区町村の事務研究会が学校事務運営マニュアルを作成し、学校運営や教育活動との関わりの中で、学校事務の仕事をとらえ、子どもたちの学びを支援する実践もあります。

さらに、職員会議・企画会議等への参加を通じ、意見を述べる機会を持つことがあげられます。学校の教育課程の実施、行事計画等について、日頃から条例・規則など、法律の知識を仕事上扱う事務職員の立場から意見を述べたり、予算面での裏付けを示すなど実務部分での関わりがあります。提案が通り、実施の段階になってから初めて事務職員がその計画を知り実務面での必要な手配をするのではなく、法的、予算的な裏付けを示し、実施が可能なのか、企画の段階から関わりを持ち、よりよい計画になるように力を尽くすことが求められるのではないのでしょうか。

2) 実施の段階での参画の手だて

学校の目的は、第一に児童生徒の教育ですが、地域コミュニティの中心として位置づけられる等、多機能化しています。学校として保護者、地域から求められる自主性・自律性、公開、透明性に応えるために、事務職員も予算管理、物品管理、文書・情報管理など日常の仕事を通じて、組織の一員としての役割を果たすことが大切です。

今、学校は特色ある学校づくりのため教育内容に創意工夫を加えることが求められていますが、教育活動は予算の裏付けを伴います。さらに地域における、さまざまな人や機関との連携や、有機的なつながり、情報の収集・整理など、いくつもの点を線に、線を面にしていく作業があります。学校や地域の実態を十分に把握して、授業展開や教材の活用などをふまえて、条件整備を図ることが求められます。

全事研研究部は三重大会で、これまでの教育指導部門と学校事務室部門の二系統から発展させた三系統の執行組織図を提案しました。教育指導にも学校事務にもかかわりのある、情報、地域に関する渉外・調整等の部分を独立させ、新しいニーズに対応するものです。

3) 評価・見直しの段階での参画の手だて

それぞれの学校が地域に根ざした特色を持った学校経営をすすめることが求められています。その学校の教育課程の実施により、児童生徒にどのような力をつけようとしているのか、地域の中でどのような存在であるのか、目標を明確に示し、到達の度合いを評価し、その間の結果を説明し、新たな経営に生かすことが必要となります。その中で学校事務の仕事を考えることが必要です。

年度末に行われる学校評価の中で、効率化や合理化といった観点にとどまらず、学校教育目標の達成と関連づけて事務部門の評価が取り扱われるようにしていくことは大切な課題です。地域によっては、事務部経営案に対応した事務部内での評価を、次年度の事務部経営案に生かしていく取組が行われていますが、こうした実践から学ぶべき点がたくさんあるのではないかと思います。

以上、計画・立案、実施、評価・見直しの三つの観点から、参画の手だてを考えてみました。個々の学校における参画のイメージは、それぞれ多様にあると思われます。地域性、規模、校種の違いなど学校の持つ条件と、経験年数など個々の事務職員の持つ条件の組み合わせによって、様々な展開が可能になるからです。また、これは、我が国の教育行政の在り方に「学校を基礎とした経営(SBM)」

の発想が取り入れられることで、より効果的な展開が可能となることを示しています。諸外国の教育改革の動向には、まだ流動的なものがあり、SBMも長所ばかりではありませんが、学校事務の研究に役立つことも少なくないのではないかと思います。

(2) 事務職員の経営参画の課題

事務職員が学校経営参画をめざすための課題について考えます。

1) 地域の教育行政を担う立場からの経営参画の課題

きわめて少数の配置という制約のもとで、事務職員は各学校における学校事務部門の執行ならびに総括的機能を果たしていかなければなりません。その時事務職員の経験の違いをどのようにとらえるかは、昨年の三重大会でも意見が分かれました。しかし、事務職員自身がどう考えようと、実際にその学校の事務職員の力量の違いで、教育活動を支援する学校事務の働き、そのサービスの内容が異なるため、受益者側に違いが出てしまい、ひいては教育の効果にも差異が生じてしまうということが現実にあってはなりません。それを補うには、第一に校内の学校事務部門における協力体制が大切です。

加えて全事研研究部は事務部門の強化対応の手法の一つとして、学校間連携、共同実施の実践が有効ではないかと提起しました。共同実施で定数等条件の不十分さを補い、一定レベルの教育行政サービスの提供につなげることができるのではないかと考えました。「私たちは自分の学校の中だけに目を向け、自分の学校だけに責任を持てばよい立場ではなく、児童生徒の豊かな育ちを支え、保護者地域社会から信頼される学校教育を実現するために、その地域の教育行政を担う立場から、学校経営の中での責任を果たしていくことが大切ではないでしょうか」（三重大会本部研究分科会集録より）

現実には、共同実施を実践している実践校・協力校間の例ですが、それぞれが兼務発令を受け、校務分掌表には管理部門（事務）の中に「〇〇中学校ブロック管理部門支援共同実施組織」が位置づけられています。自校以外の中学校区内の学校事務に、全ての事務職員が協力して責任を持つ新しい体制が、現実に進行中であり、その学校の教員アンケートでは、共同実施における予算面での取組による効果や学校事務・業務の効率化により、子どもと向き合い関わる時間が増えた、との回答が多数寄せられています。このような実践は様々な条件を乗り越えて、経営参画を図るヒントの一つといえます。

2) 権限・責任、研修に関する制度的な課題

事務職員が自らの仕事を通して意思形成の過程に関わっていかうとすると、一定の責任を持たずに意見だけを述べるという姿勢は通用しません。そこにいるだけ、命じられたらその通りに動くだけでは参画とはいえません。参画を求められるだけの責任とそれに伴う一定の権限の存在を考えないわけにはいきません。各地で制定されている事務処理規程、学校財務取扱要綱などの中には、いくつかの事務職員の職務権限や責任が明確に規定されています。

さらに参画を求められるだけの資質を磨き、職能を高め、勤務遂行を円滑に行うために、研修は欠かせません。今日的な課題は、時代と共に移り変わるものですし、常に時代や社会から何を今求められているのか、そのためにはどのような資質が必要か、明らかにすることが必要です。採用から退職まで、経験に応じたキャリア形成を図るための体系的な研修が望まれます。少ない定数や研修を補う試みとして学校間連携・共同実施などでOJTを行う例があります。

職務の明確化、研修制度など、制度的な課題の整備が求められます。

3) 校内における組織上の位置づけに関する諸課題

学校経営における諸条件の内、人と組織運営の側面から考えます。従来の教職員に加えて、スクールカウンセラー、教育相談員、非常勤講師、図書館司書など教育支援のためのさまざまな職員が学校教育に携わるようになってきました。市民ボランティアが教育活動で一定の役割を果たす場面も増えています。学校教育目標の実現のためには、それらの人と人をつなぎ、共通理解を図れる組織であり、運営でなければなりません。その中で事務職員は、どのような位置づけを得ることによって経営参画が図れるか、という課題がありますが、従来の学校事務部門（学校事務室）と教育指導部門との関係

だけでなく、外部の専門家や非常勤の職員、地域の市民との連携、協力を視野に入れ、学校組織の中で位置づけを図らなければなりません。

「学校運営は、校長を中心にしてすべての教職員がその職務と責任を十分に自覚し、一致協力して行われることが必要である」と第16期中教審答申は述べ、さらに校長を支えるスタッフとしての主任制の在り方の抜本的検討にふれています。さかのぼれば学校現場に大きな論議を巻き起こし、昭和51年3月1日をもって施行された「文部省令第四十一号」に規定された主任等には、教育活動を円滑かつ効果的に展開し、調和のとれた学校運営が行われるための協力的な役割が期待されていました。すでに20年以上が経過した現在、新たな教育の課題に対応し、見直しがされようとしています。

省令で定められた「事務主任」の位置づけは、いまだに全国的なものとはなっていません。校長を支えるスタッフの中に明確に事務職員が含まれるためには、職として経営参画が求められる存在であることが必要な条件の一つです。経営参画と呼ばれるにふさわしい多様な実践を積み重ねるためにも、制度面からの確立が前提となります。

参考文献

米国の「学校の自律性」の研究	葉養正明著	多賀出版	2001年
学校組織・教職員勤務の実態と改革課題	堀内孜編著	多賀出版	2001年
学校経営の基礎・基本	牧昌見著	教育開発研究所	1998年
学校の自主・自律実践マニュアル	小川正人編	教育開発研究所	1999年
学校事務職員制度の研究	清原正義著	学事出版	1997年
学校事務誌各号		学事出版	

第Ⅱ節 事務部経営案と学校事務評価

1 事務部経営案と学校事務評価

事務職員の学校経営への参画の有効な手立ての一つとして、事務部経営案と学校事務評価が考えられます。ここでは、事務部経営案を作成し学校事務評価を実施することが、なぜ学校経営の参画に結びつくのか、どのような効果があるのかということを実証していきたいと思います。

近年、全国各地で様々な事務部経営案及び学校事務評価の取り組みが始まり、実践段階にはいつています。多様な実践例の中から二つの事例を紹介させていただき、その取組を踏まえ、さらに学校経営への参画の効果的な手法を探っていきたくと考えます。

(1) 事務部経営案の概念・基本的要素

事務部経営案とは、教育目標達成のため、事務組織としてどういう役割を果たしていくのか明らかにしていく手立てであり、今後の指針となるものです。事務部経営案の作成は、その経営構想を文書

化することだと言えます。

すなわち「こういうことをめざし、具体的にこういうことに取り組みます。」という宣言であると言

えます。事務部経営案は、〔職種型〕と〔組織型〕に類型化することができます。

職種型	「(私は、私たち事務職員は) こういうことをめざし、こういうことに取り組みます。」 事務職員の職務明確化宣言タイプのもので、気軽に取り組むことができ、状況に応じた修正も容易にできる。
組織型	「(事務部は) 組織として、こういうことをめざし、こういうことに取り組みます。」 校務分掌組織の事務部の組織経営案タイプのもの。事務職員ばかりではなく多職種により編成されている事務部チームとしてのチームワークをどう進めていくのか、メンバーで協議し決定していく。

名称も「学校事務経営案」「事務室経営案」など様々なものがあり、それぞれの学校が持つ運営組織

構造、学校内外の方々の学校事務への認識、事務職員自身の取組の動機等の違いによって特徴ある内容となっています。各地域や学校においてもっとも効果のある提示方法を求めて創意工夫を加えていけば、各校の事務部経営案の内容に違いが出てくるのは当然のことですが、いずれの事務部経営案にも共通する点として、以下の三点があげられます。

<ul style="list-style-type: none"> ○ 目標と具体的な計画を設定することにより、仕事の目的や根拠を明らかにしている。 ○ 経営的視点を持つことにより、学校事務の仕事がPDCAの経営サイクルで行われる。 ○ 学校事務の役割、事務職員の職務内容や職務に対する積極的かつ主体的な姿勢を示している。

さらに基本的構成要素として、以下の項目があります。

基本目標	教育目標の実現のための事務部としての組織目標を設定します。事務部の基本的考え方や価値観を述べます。また、教育目標達成のために、「こういう事務部でありたい」と望む構想を明らかにします。それは事務部の在るべき姿であり、めざす事務部の役割であり、ビジョンと言えるものです。
基本方針	基本目標を達成するための活動方針を設定します。事務部活動の視点・ねらいを明確にし、活動を進めていく上での基本的な考え方を明らかにします。
努力点 (重点目標)	前年度の評価・反省、並びに、当該年度の学校課題や新規事業等を踏まえ、その年度において重点的に取り組む課題や継続的に取り組んでいる課題等を示します。
具体策	教育目標達成のために、事務部内の各種業務単位で具体的にどう取り組んでいくのか明示します。教育目標と関連づけながら、今年度、係が実際に行う具体的活動内容を明らかにします。
実施計画 (推進計画)	具体策の実施計画をタイムスケジュール化したものです。各係・領域ごとに、月や学期を単位として、具体的取り組みを年間計画として示すなどの方法があります。それぞれの事務を進める上での留意点や最小限の解説を記述したのものもあります。

このほかにも掲載されている項目として、事務部組織図、職務分担表、分掌職務明細表、各種事務委員会規程、各種事務取扱処理規程・事務処理マニュアル、予算執行計画・施設設備整備計画・情報管理推進計画等の各種事務計画などがあり、バリエーションに富んだスタイルや内容になっています。

(2) 学校事務評価の概念と種類

最近、行財政改革の大きな流れの中で行政評価の重要性が指摘されています。学校においても学校評価が今注目されています。平成13年度文部科学白書にも述べられておりますように、学校が地域に開かれ、家庭や地域と一体になって子どもを育てていくためには、学校の教育目標や具体的な教育計画、活動状況などを保護者や地域住民に説明するとともに、その達成状況等に関する自己評価を実施し、保護者や地域住民に説明するなど、学校としての説明責任を果たすための学校の自己評価システムの確立が求められています。校内組織の重要な構成要素の一つである事務部においても、学校評価の一環として学校事務評価に取り組み、よりよき改善のために評価結果と改善方針を明らかにしていくことが必要です。

学校事務評価は、学校事務領域において、教育目標達成のためどの程度達したかを明らかにし、その結果に基づいて改善を計るための評価であり、事務部経営案を立案し計画に基づいた活動を実施し、

過程・結果を評価し、改善方針を提案するという事務部経営サイクルの循環過程の一つです。

種類としては、担当者の自己点検・反省である自己評価と事務部会で話し合う事務部内評価、学校事務との連携や教育活動に対する支援などの事業効果に対する全職員による学校評価における学校事

務評価があります。さらには、受益者である児童生徒や保護者や地域などによる外部評価なども行われるようになってきました。

評価は実態と目標の距離を測ることで、客観的な評価を効果的に行うためには、評価者の視点にたち問題点や見直す点を明らかにし改善へつなげる評価の項目・観点を設定することが必要です。評価形式としては、採点方式や記述式や併記式など学校の実態に応じた多様な形式があります。

2 実践事例

A小学校の事務部経営案・学校事務評価の実践事例を紹介します。校務分掌組織は、教務部・学習指導部・児童指導部・健康指導部・事務部・渉外部の六部制で、事務職員が事務部長になっています。

《事務部組織》

領域	分類	係	担当者
総務	情報管理	情報システム・文書管理・諸証明調査統計	県費事務職員・市費事務職員・情報担当教員・学校業務員
	児童福祉	就学援助・学校健康センター・教科書給与補助教材	県費事務職員・学年主任・養護教諭・教員
	学籍	転出入事務・学籍統計	教員・県費事務職員
人事	任免・服務 / 給与・旅費		県費事務職員・市費事務職員
	福利厚生	共済・振興会・災害補償・職員親睦	県費事務職員・市費事務職員・教員
経理	公費予算	市町村費予算・補助金	県費事務職員・市費事務職員
	学校徴収金	集金システム・給食経理・共同購入費補助教材費・校外活動費・芸術鑑賞費	県費事務職員・市費事務職員・学校栄養職員・給食主任 学年会計担当教員・行事費会計担当教員
管財	備品管理	備品管理・図書管理・拾得物	県費事務職員・学習指導主任・教員・市費事務職員
	施設設備	安全点検・保全	安全指導担当教員・教員・県費事務職員・学校業務員
営繕			学校業務員
給食	給食運営	給食業務	学校栄養職員・給食調理員

(1) 事務部経営案

1) 学校経営計画

校長が、年度始めの職員会議で、「教育目標」「具体目標」「努力点と具体策」を明らかにします。

平成〇年度 A小学校 学校経営について (抜粋)		
1 学校教育目標		
自ら学ぶ意欲及び創造的な知性と技能を養い、たくましく気力あふれる心身ともに健康で心豊かな児童の育成		
《具体目標》	健康で、たくましい子	元 気
	よく考え、進んで学ぶ子	やる 気
	心豊かで、思いやりのある子	思いやり
3 学校経営における努力点 (この努力点にそって具体策が示されています。)		
元 気	やる 気	思いやり
① たくましい体力気力づくり	① 学校課題への全校体制での取組	① 共感的理解に基づく児童指導
② 健康教育の徹底	② 教育課程・年間計画への位置づけをし、意図的・計画的に実践する。	② 教職員と児童、家庭と児童相互の信頼関係づくり
③ 安全教育の徹底	③ 地域に開かれた学校づくりと地域の教育力の積極的な導入を図る。	③ ひとりひとりの善さを認め伸ばす積極的な児童指導
	④ 幼・保・小連携モデル事業	④ 教育相談活動の充実と関係機関との連携
		⑤ 道徳・特別活動等情操面の指導の充実と実践力の強化
		⑥ 児童活動の活性化

2) 事務部経営案

前年度の反省・評価を踏まえ学校経営計画をもとに、〔事務部経営目標〕〔事務部経営方針〕〔事務部努力点〕を事務部長が提示した原案を事務部会で協議し部案として決定します。さらに、年度の学校課題や予定されている調査研究推進事業や特別補助事業・大規模工事などを考慮し、係から具体的な取組について提案してもらい、話し合あって計画を作成します。これを、学校経営方針の具体目標に沿ったかたちにまとめて「事務部経営案」として起案し、校長の決裁を受けます。

平成〇年度 A 小学校 事務部経営案

1 事務部経営目標

- ① 学校教育目標の達成に向け、教育活動を主体的・積極的に支援する事務部
- ② 児童を主体とする学校経営を推進する事務部
- ③ 地域・社会の要請や保護者の願いに応え、地域に根ざした事務部

2 事務部経営方針

- ① 「元気・やる気・思いやり」ある事務部の実現をとおり、教育目標の視点をもった活動を展開する。
- ② 児童の視点にたった事務部活動を実施する。
- ③ 保護者・地域とともに考え、行動し、信頼される事務部経営を推進する。

3 事務部の努力点

- ① 健康教育・情報教育・環境教育・福祉教育・国際理解教育等の基盤整備を行い日常化を図る。
- ② 児童の願いや保護者・地域の意見を反映させた環境整備を行う。
- ③ 学校内外の的確な情報の把握に努め、保護者・地域との協力体制を構築する。

4 事務部の具体策

平成〇年度 A 小事務部はこれやります！！

学校経営方針の具体目標 《元気・やる気・思いやり》をうけ、事務部では、話し合いの結果、具体的に以下のことについて取り組むことにしました。

- ☆ **元気** → ○ 児童の安全確保
 - ・西校舎大規模改修工事現場の安全確保への配慮（2学期）
 - ・安全点検後のあるいは破損等へのすばやい対応（1学期～）
- 楽しい給食の実施
 - ・食器の更新及び明るく広いランチルームづくり（2・3学期）
- 遊具の充実
 - ・児童のリクエスト度の高い遊具の整備（3学期）
- ☆ **やる気** → ○ 知的好奇心を刺激し、学習意欲を高める環境づくり
 - ・新しい教育内容に対応した教材教具・資料の整備（1学期～）
- 情報活用能力の育成
 - ・図書情報のデジタル化（1・3学期）
- 体験学習の推進
 - ・校外活動及び総合的な学習の時間の充実のための予算の確保（1学期～）
 - ・学校農園活動の充実（1・2学期）
- ☆ **思いやり** → ○ 環境教育の推進：環境配慮行動計画の推進（1学期～）
- バリアフリー施設の推進：段差解消・エレベーター設置整備（2学期）
- 幼・保・小連携事業の推進：園児との交流推進・幼児への配慮（1・2学期）
- 心の共育推進事業の企画推進（1学期～）

以上をベースとして**優しさあふれる事務部**を目指し、具体的に次のことに努力していきたいと考えます。

- ★ 西校舎リニューアル大作戦の推進
- ★ 状況に対応した施設設備（市のペットボトル回収への対応）
- ★ 適正かつ正確な事務処理（市定例監査該当年度）（県事務指導該当年度）
- ★ 校内LAN機構に対する条件整備（共有フォルダーの活用推進）
- ★ 学校事務情報のデータベース化の推進（緊急連絡網の改善）
- ★ 地域人材活用の条件整備（外部講師システム・人材バンク設立）
- ★ 学校評議員会設立準備と積極的な参画

〔事務部経営目標〕〔事務部経営方針〕〔事務部努力点〕が、事務部の基本的な考え方となっています。〔具体策〕は、年間運営計画や推進の仕方を学期単位の概略として示しています。わかりやすい表

現を心がけながら年度当初に全職員に周知しています。詳細については、月末の“事務だより”で、翌月の予定等を明らかにしています。

計画ができれば、それに基づいた実施です。実施している途中で、状況が変わり計画を変更する場合や、修正した方がよい場合もあります。そのためには、月ごとや事業ごとに実施後評価を行うこともあります。計画遂行が目的ではなく手段であるということを踏まえ、目標を見定めて、柔軟に対応していくことが大切です。

(2) 学校事務評価

学校事務評価として、全職員による学校評価と、事務部内評価と自己評価を実施しています。

1) 学校評価における学校事務評価

実施に先立ち学校評価の方法と日程や項目の検討を、校長・教頭・教務主任・事務職員で行います。

学校評価は、Ⅰ部：学校経営・研究研修（教頭と研修主任）、Ⅱ部：教育課程・教育活動（教務主任）、

Ⅲ部：特別事業・管理事務（事務職員）の三部構成です。評価項目・観点については、特に全職員から意見をもらいたい点を各係から出してもらい、それを各部会責任者がまとめ原案を作成します。各部原案をもとに、全体の調整を図りながら、学校評価全体を作成します。評価項目・観点は、今年度改善し変更した点や新たに取組んだ点、既に問題を指摘されている点を中心に、次年度の改善につながるような内容に絞っています。原則として、今年度限りの問題点などは、評価項目から省きます。

Ⅲ部の学校管理事務に関する評価項目・観点は以下のとおりです。

[評価項目・観点]

平成○年度		学 校 評 価		第Ⅲ部（特別事業・学校管理事務）（抜粋）	
2 学校管理事務		《評価の観点の番号を記入して問題点や改善点等を書く》			
領域	分類	係	評 価 の 観 点		
総務	事務運営（教育支援）		①教育活動支援のため、事務部運営が積極的に推進されたか。		
	情報管理	文書管理	①文書分類は適切だったか。		
			②集中管理による文書保管は適切に行われたか。		
			③起案・審査・決裁は適切に行われたか。		
	児童福祉	情報システム	①教育情報システムの運用は円滑に行われたか。		
		調査統計	①各種調査データ収集上で問題はなかったか。		
		就学援助	①民生委員・係・担任・保護者等と円滑な連携が図られたか。		
		学校健康センター	②認定・支給事務上、教育的配慮がなされていたか。		
	学籍	教科書給与	①支給事務上、教育的配慮がなされていたか。		
		学籍	①学籍に関する事務は適切に行われたか。		
人事	任免・服務/給与・旅費・福利厚生	①周知を要する諸情報は速やかに伝達され、共通理解が図られたか。			
経理	予算運営	予算委員会	①予算委員会は有効に機能していたか。		
		予算編成	②重点化された予算編成になっていたか。		
	公費会計	市費会計	①必要なときに必要なものが充足されていたか。		
		補助金	①各種補助事業推進のため、有効に執行されたか。		
	学校徴収金	集金システム	①学校集金システムの共通理解が図られ、適切な事務処理がなされたか。		
			②未納者の徴収に関して問題はなかったか。		
		給食経理	①転入・転出・長期欠席児童の食数の連絡が円滑に行われたか。		
		共同購入費・補助教材費	①公費・私費負担区分基準にしたがい、保護者経費負担軽減の配慮がなされたか。		
		学校行事費	②年間を通じて計画的に執行し、購入物品の有効な活用を図られたか。		
	学校徴収金一般	①業者選定等に問題はなかったか。			
拾得物	①校内会計システムの共通理解が図られ、適正な会計処理が行われたか。				
管財	物品管理	備品管理	②児童会費廃止に関して問題はなかったか。		
			④教室備付物品の種類・量に不足はなかったか。		
	施設設備	図書管理	①図書・資料が充足され、活用が図られたか。		
		点検保全	①施設設備の点検は適切な計画のもと多角的観点から実施されたか。		
営繕	①運動施設・教材園・飼育施設等が整備され、活用が図られたか。				
給	給食運営	②改修を行った方がいい施設設備があるか。			
		営繕	①故障・損傷内容が迅速に伝達され、直ちに処置されたか。		
		給食運営	①献立内容は適切であったか。		

全職員が、Ⅰ～Ⅲ部の全項目を評価の観点で見直し、問題点や改善点を記載します。改善点に絞り評価部会で課題を整理し、改善策を協議します。Ⅲ評価部会は、事務部のメンバーと企画委員（校長を除く）（教頭と校務分掌各部部长と学年主任）と各補助事業主任が構成員となり、問題点・評価につ

いて話し合い、事務職員がまとめます。さらに、全職員が、Ⅰ評価部会とⅡ評価部会にわかれ、同様に改善点について話し合い、その結果を三つの評価部会ごとにまとめます。

〔評価結果 抜粋〕

平成○年度 学 校 評 価 第Ⅲ部（特別事業・学校管理事務）（抜粋）			2 学校管理事務 《評価の観点の番号を記入して問題点や改善点等を書く》		
領 域	分 類	係	評価の観点	問 題 点 ・ 改 善 点 等	改 善 策
	事務運営 (教育支援)		(1)教育活動支援のため、事務部運営が積極的に推進されたか。	(1)教育活動が円滑に進められるように、何事も素早く、適切に、対応していただき感謝している。	次年度も継続・・・
総 務	情 報 管 理	文 書 管 理	(1)文書分類は適切だったか。 (2)集中管理による文書保管は、適切に行われたか。 (3)起案・審査・決裁は、適切に行われたか。	(1)視聴覚・情報関係は、情報メディアの一冊でよいと思う (1)分類が細分化されていて、使いづらい時もある。例えば、各種募集や研修会などは、教科領域に一括して綴じてもよいのではないか。 (1)多くの文書が綴じられているファイルと、一文書も綴じられていないファイルがある。 (2)集中管理が徹底しておらず、自分の担当の文書ファイルを手元に置いてしまっている方がいるが、やはり面倒でも、決まった場所に保管した方が文書の散逸を防ぐためにも有効と思う。 (3)児童が書いた保護者宛に出す児童会のお知らせなども、必ず起案しておくべきだと思った。	①実態に合わせて、活用しやすい分類表になるよう、係を中心に他校の事例を参考に、多くの意見をいただきながら、次年度は分類表を改定。 ②集中管理の徹底を、呼びかけながら図っていく。 ②冊子やリーフレットの保管整理について検討していく。 ③外部発信文書は、全て起案することを徹底する。

評価部会では、最初にその目的と協議の視点を明確にします。評価には、プラスの評価（優れている点）とマイナスの評価（問題点）があります。この評価で提示されたものが、学校運営の特色の一面を映し出していると言えます。プラスの評価に関しては、「次年度、①さらに拡大し発展させていく

か、②現状の努力を継続させていくか、③所期の目標を達成したので縮小していくか」という方向づけ

の判断をし、①の場合は、「さらにどうすればよりよくなるのか」その手立てを考えます。

マイナスの評価（問題点）については、課題を整理し、「いかにすれば改善されるのか」という改善工夫を実現性のある具体策を考えていきます。職員会議で、各評価部会の協議結果を、さらに全職員で話し合い、課題に対して共通理解を図り、改善の方法について検討します。その場ですぐに対応できるものは実行し、次年度に持ち越すことは、次年度の計画に組み込んでいきます。

2) 事務部内評価・自己評価

さらに、事務部のメンバーで事務部内評価を実施します。事務部経営案の具体目標を含む事務運営に対してはメンバー全員で協議し評価します。具体目標が達成されたら目標継続または新たな目標設定し、目標が達成されなかった場合は次年度の活動に活かすようにします。

総務以下の領域は係単位でチェックリストに基づき改善の有無を確認する視点で担当業務の自己点検と見直しを行います。このような自己評価は自分たちの活動を振り返る機会となり有意義です。

〔評価項目〕

事務部内評価（事務運営・事務部経営案評価）			
領域	分類・係	評価の観点	
事務運営	事務部経営	①教育目標の具現化にむけた事務部経営案が策定されたか。	
		②経営方針を共通理解し、事務部として組織的に活動を行ったか。	
		③他の部門と相互連携が図られ、協働体制が機能したか。	
		④地域・保護者との連絡調整は円滑に行われ、連携が図られたか。	
		⑤関係機関との連絡調整は円滑に行われたか。	
	教育支援（具体目標）	①児童の安全確保対策は十分だったか。	
		②楽しい給食は実現できたか。	
		③遊具は充実したか。	
		④新しい学習内容に対応した教材教具・資料の整備が図られたか。	
		⑤インターネットの利用・図書情報のデジタル化は推進されたか。	
		⑥体験学習の推進のための予算の確保は十分だったか。	
		⑦環境配慮行動計画の推進に努めたか。	
		⑧バリアフリー化が推進されたか。適切な対応が図られたか。	
		⑨幼・保・小連携が推進されたか。	
		⑩西校舎リニューアル大作戦は円滑に推進されたか。	
		⑪時代に対応した施設設備の整備ができたか。	
⑫市定例監査・県事務指導への適切な対応が図られたか。			
⑬校内LAN機構に対する条件整備は推進されたか。			
⑭学校事務情報のデータベース化は推進されたか。			
⑮地域人材活用としての外部講師派遣システムと人材バンク設立			
⑯学校評議員会設立 積極的参画に努めたか。			
自己評価（係別業務）			
総務	情報管理	文書管理	①文書処理を迅速かつ適切に行なったか。
			②文書の分類・保管・廃棄を適切に行なったか。
		情報システム	③表簿・法規管理は適切に行なったか。
			④文書取扱規程にもとづく文書管理事務は適切であったか。
	児童福祉	調査統計	①情報システムのメール送受信に関して問題はなかったか。
			②情報の共有化を推進できたか。
		就学援助	①調査データを正確に把握できたか。
			①認定・支給事務に問題はなかったか。
		学校健康センター	②学級担任・保護者・民生委員との連携を密にすることができたか。
			①給付金の支給事務を適切に行なったか。
教科書給与	①転出入の教科書給与は学籍と連携を密にすることができたか。		
	①新転出・転入チェックリストの活用を図るよう努めたか。		
人事	任 免・服 務	①人事・服務事務を的確に行なったか。	
		②関係書類を整理し適切に保管しているか。	
	給与旅費	①旅費を計画的に執行したか。	
		②旅行命令・旅費の執行に問題はなかったか。	
	福 利 厚 生	①諸手当認定・給与支給を適正に行なったか。	
		①情報伝達に努め、給付等の事務を適正に行なったか。	
		①学校経営方針・本年度の努力点の具現化に基づいて予算編成を行ったか。	
		②予算に関する情報を全職員に公開したか。	

経 理	予 算 運 営		③予算編成に全職員の意見を反映したか。
			④教育活動、学校の維持管理等に必要なものを予算に計上したか。
			⑤予算委員会の運営に問題はなかったか。
	公費会計	予算執行	①教育活動及び学校維持管理のために、適正かつ効果的に執行したか。
		市費経費	①年間を通して計画的に執行したか。
		補助金	①計画にもとづき適正に執行したか。
	学校徴収金	集金システム	①未納者への対応が適切であったか。
		給食経理	①計画にもとづき適正に執行したか。
		共同購入費	①規則に従い適正な会計処理が行い、保護者負担軽減を図ったか。
		学校行事費	①規則に従い適正な会計処理が行い、保護者負担軽減を図ったか。
校内会計システム		①システムの共通理解を図られるよう努めたか。	
拾 得 物		①教育的配慮のもと、拾得物の事務処理を行ったか。	
管 財	物品管理	備品管理	①備品整備計画が適切であったか。 ②備品の受け入れ・点検・修理・廃棄を適切に行ったか。 ③備品の活用・整理・保管は適切だったか。
		施設・設備	点検 ①安全点検結果の伝達に問題はなかったか ②委託点検結果の措置は速やかに行ったか。
管 財		保全	①維持管理に問題はなかったか。
		営 繕	①点検との連携が図られていたか。 ②故障・損傷内容が迅速に伝わったか。
給 食	給 食 運 営		①給食実施計画にもとづき、適切な運営を行ったか。
	調 理 業 務		①施設や衛生管理上問題はなかったか。

〔評価結果〕 ○ 事務部

事務部経営	○市教委・建築課等関係機関や業者等との連絡を密にし、速やかな情報伝達を行う。 ○児童の安全対策は、地域や保護者と連携をはかりながら非常事態を想定したハード・ソフト両面の体制づくりと安全対策の日常化をはかっていく。 ○新たな学習活動や体験学習へのきめ細やかな支援をはかっていく。(相談窓口) ○学校環境ISO認定にむけた取組への支援と環境配慮行動計画の推進をはかる。
総 務	○文書集中管理システムを周知徹底していく。保管場所として適切な場所を検討する。 ○実態にあった文書分類の改定を行う。 ○冊子の管理・整理について検討する。
人事事務	○事務だよりを活用し、必要な情報の提供を積極的に行う。
経 理	○児童会活動・クラブ活動への的確な予算計上システムをつくる。
管 財	○教室備え付け標準物品の計画的な整備を推進する。 ○新しい教育活動・単元にリンクした教材・教具をリスト作成する。 ○保全・営繕についてのマニュアル化を推進する。
給食運営	○給食だよりの内容を、年間計画にそった指導に活用できるよう一致させていく。 ○給食運営上の緊急事態に対応できる事務管理部内の連携を強化していく。
給食業務	○調理施設設備トラブルの対応マニュアルを作成する。

このほかにも、学校事務の範囲に限定した評価としては、PTA理事会において、保護者との関連の深い項目に関するアンケートを実施し、意見をいただいています。学校事務に限定しないものとしては、学校評議員会における外部評価や、学校開放日に学校に対する自由記載のアンケートなども行っております。このように、事務部内評価や学校評価そして外部評価など多様な評価結果を、学校事務評価の結果としてまとめていくと、おのずと事務部の課題が明らかになり、次年度の方向性がみえてきます。

(3) 実践成果とその課題

事務部経営案の作成や学校事務評価の実施は、事務部長である事務職員のリーダーシップのもと事務部会で協議しながら取り組んでいます。全員が評価・目標設定段階に参加しているので、課題や目標を共有化され、ニーズに応じた具体的で効果的な教育活動の支援を行うことができます。また、事務部の目標や業務内容が明らかになり、その役割が理解され、他部門との連携・協働体制のもと、組織の活性化が図られ、機動力と柔軟性あるものとなっています。事務部経営案・学校事務評価をとおして、事務部のメンバー全員が主体的に学校経営に参画していこうとしています。

学校事務を総括する事務職員の学校経営の参画とは、学校事務の計画・実施・評価・改善の経営サイクル

ル過程の協議・合意形成の総括でありコーディネーターとしての役割を果たすことだと考えます。

事務経営案・学校事務評価が属人的な取り組みではなく、今後A小学校で着実に定着していくためには、効果を実証し、システムとして確立していくことが必要になります。

3 定着化にむけて（事務研活動をとおして）

（1）課題

事務部経営案や学校事務評価を実施していたが、後任者へ引継がれなかったとか、管理職者の意識の差により必要とされないなど、個々の事務職員の取組で終わってしまうことがあります。事務部経営案や学校事務評価の課題として、いかに定着させ浸透させていくかという問題があります。

定着させていくためには、校長はじめ職員の共通理解を図ることや、事務研活動をとおして地区全体で取り組んでいくことが有効な導入・定着化の方法となります。事務部経営案を作成する目的、取扱方法等について具体的に事務研で確認しあい、共通の「ひな形」をたたき台として準備しなければ、多忙化する学校においては、取り掛かりも困難であると思われます。こうしたことから、各県・市町村において事務研の研究活動の中での取組の事例が全国各地で展開されています。

ここでは、静岡県の事務部経営案の事例を紹介いたします。

（2）定着を推進した、県及び市町村事務研究会の事例

1）事務研究会が事務部経営案の作成を取り上げた理由

標準職務の通知が出て、その中に事務職員の経営参画が位置づけられました。しかし、その具体的な実践は各学校に任されることになりました。学校差・年齢経験の差が大きい中で、求められた水準に少しでも近づくには、事務部経営案を作成し、事務部門についての経営構想を文書化することが近道であると考えました。

事務部経営案が抵抗なく受け入れられた背景には、教員の作成する学年経営案・学級経営案・保健室経営案が多くの学校で定着していて、それらの成果を身近に見ることができたからです。

2）具体的実践

事務部経営案は、今までにない研究分野であり、学校ごとに背景が異なっています。また、文書化して他職種の人に読んでいただくためには、自校の校務分掌組織やそれぞれの職務内容を理解していなければなりません。静岡県のいくつかの地域では、標準職務の通知が出る前から「事務職員の職務」「校務分掌」「処務規程」についての研究をしており、それらの地域では、地域の事務研究会が事務部

経営案のひな型を例示し、地域で統一した型式に各自で教育目標や事務部の重点について書き込んでいきました。内容は、導入に際して誰でも気軽に取り組めるようにと、1ページの中に納まる程度にまとめることを原則としました。これらの経営案は、学校内で印刷配布するだけでなく、教育事務所・市町村教育委員会の学校訪問時にも提出し、指導主事・管理主事に対して、事務職員の職務の具体を報告することにもなりました。

これらと併行して静岡県の事務研究会では平成元年に「長期活動計画」を全事務職員に示し、その中で職務の明確化の手段のひとつとして事務経営案の作成を位置付けました。この計画は、現在改訂を経て引き続き指針となっています。標準職務の通知と併せて実践したことにより、相乗効果が大きかったものと思われます。

3）事務部経営案作成の定着と関連する他の実践

ア 県レベルの学校事務改善検討委員会の組織化

静岡県教育委員会が主催した「学校事務改善検討委員会」平成7～8年度において、標準的職務の通知の事後検証を継続して徹底的に実施しました。

事務見直し部会	県内全校の業務量調査と集約
---------	---------------

諸規程整備部会	処務規程等の制定をめざして準則を出す
電算化部会	事務機器の調査と分析 校内LAN等情報化の指針を作成

委員は、校長、教頭、教諭、事務職員、県・市町村教育委員会職員で、部会長はすべて小中学校の事務主幹の職にある者となっています。県事務研究会は、委員に対して支援協力体制をつくりました。

イ 校務分掌の標準化

事務部経営案の作成には、事務職員の校務分掌表上の位置づけが深くかかわります。一部の地域を

除いて、標準職務の通知が出てから検討が始まり、事務部の責任者として確立しました。平成4年度から、学校管理規則が改正され、「事務主任を置くことができる」ようになり、県費負担事務職員の大

部分が事務主任となりました。(経験の少ない者には発令されないこともあります。)

ウ 処務規程の施行

県の準則により、郡市単位の「学校事務改善検討委員会」が設置され、市町村ごとに処務規程等の制定に向けて徐々に検討が始まりました。

4) 事務部経営案の作成の新しい意義

事務部経営案を作成することは、事務職員が学校経営へ参画するひとつの方法として始めましたが、今後は、学校公開の一部として保護者や住民に「学校事務部門」の説明をする有力な資料としての役立つものと思われます。

◎ 事務部経営案 標準的な様式 A4版縦書き

事務部経営案を市内の事務職員全員にとって着手しやすいものとするため、標準的な様式を定めましたが、これは各学校の学校経営書・学年学級経営案を参考としました。この様式は標準であって、内容が同じであれば様式を変形することも可能です。A4版に納まるよう簡潔な表記としました。

平成〇〇年度 事務部経営案	
学校教育目標	☆学校教育目標・学校の重点目標については、各学校のものをそのまま記入する
学校の重点目標	
事務部経営の重点目標	☆事務部経営の重点目標・具体的な実践目標については、事務研究会でいくつかの例示をして、その中から自校に適したものを選択したこともあった ☆事務部経営の重点目標例示 <ul style="list-style-type: none"> ・ 教育活動を支える学校事務の充実 ・ 教育目標の達成を財政的に裏付ける ・ 事務職員の専門性を生かした事務改善
具体的な実践目標	☆具体的な実践目標例示 <ul style="list-style-type: none"> ・ 教育計画の理解 ・ 学習環境の整備 ・ 特色ある教育活動の支援 ・ 処務規程に沿った事務処理 ・ 校内の他の職種・地域と連携する ・ 校内事務システムの定着 ・ 予算の効率化・重点化
年間予定または特別な事務環境	

《学 校 名》

(3) まとめ

事務研で、事務部経営案や事務部評価項目の作成について取り組むことは、全体に広め、定着化を図る点から有効であり、属人性の排除・校長会のバックアップ・標準化などの効果があります。市町村等の事務研で作成したひな形をもとに、各校の教職員を巻き込んで学校全体としての事務部経営案としていくために、学校事務の重要性を理解してもらおう努力がますます必要と思われます。また、特

色ある学校づくりが推進され、それぞれの学校で独自の学校経営が実施されようとしています。全国どこの学校でも一律の事務部経営案があるということではなく、地域や学校の実態に即した事務部経営案の取組が全国各地にひろがることを期待しています。

4 効果と課題

(1) 効果

1) 学校事務職員の学校経営への参画の手立てとしての事務部経営案と学校事務評価

事務部経営案の作成・学校事務評価の実施が、学校経営の参画とどう結びついているのでしょうか。

事務部は学校経営組織の一部門であり、事務部経営案は、学校経営計画を構成する部門計画の一つです。事務部経営目標や事務部経営方針は教育目標や学校経営方針の目標達成に貢献するよう、学校経営方針を受けて策定します。同時に、学校経営方針は、事務部経営方針等の各部門で策定した目標や方針をとりいれ、集約しながら全体の方向づけを行ったものであると言えます。

事務部経営案を作成することは、事務部としての教育目標の具体化を計画することであり、学校経営計画を作ることです。この学校経営計画の作成こそ、学校経営への参画の第一歩だと言えます。

事務職員は、教育目標の具現化に関わる教育支援職員として、教育行政事務を担いながら、学校経営に参画していこうとしています。事務部経営案の中で、学校経営における事務職員の職務の専門性や役割が明確になり、その職務遂行をとおして教育活動とどのように関わるのか、明らかになっていきます。事務部経営案の作成や学校事務評価の実施が、事務職員が学校経営に主体的・積極的に参画していく有効な手立てとなっていると言えます。

2) 効果

全国各地の事務部経営案・学校事務評価の実践報告にみられる成果をまとめると、次のようになります。

事務職員の意識改革	事務職員自身が、仕事に対する指針を認識し経営的感覚を持つことができ、学校経営への参画意欲が喚起される。主体的に・積極的に学校経営に関わっていく。
事務組織の体系化	事務組織である事務部の経営的視点も明らかになり、学校経営における役割が明確になる。目標に向かって、各部と連携し、効果的に機能する協働体制が構築され、組織が活性化し、円滑な運営に繋がる。
指導計画とのリンク	教育課程と学校事務の関連性が明らかになり、教育活動を効果的に支援する学校事務の役割が明確になり、教育活動をより円滑に推進する。
学校事務の外部公開	学校事務を内外に開くことにより学校事務に対する理解が深まり、対外的にアピールすることになる。事務職員の役割や学校事務の機能やかたちなどがより見えやすくなった。
経営サイクルの導入	的確な評価により、問題点や改善の方法があきらかになり、経営サイクルがうまく機能し、有効な改善が推進される。計画的な職務遂行が図られる。
自己課題の明確化	自己評価からは、自らの計画・行動を振り返り、自己の努力を要する点が見えてくる。自己課題が明らかになり次年度の研修課題にもつながっていく。
目標・課題の共有化	評価に対する改善策をグループで協議する共同評価は、学校運営の優れている点や問題点を共通理解し、改善工夫を協議していくことで、課題を全職員で共有することができる。改善に関する目標・計画を共有することにより、その実践は組織全体の改善となり、学校が活性化される。

(2) 課題

事務部経営案の作成や学校事務評価の実施は、それが目的ではなく学校経営への参画の方法です。しかし、目標や計画あるいは反省・評価だけで終わってしまい、実施・改善という経営サイクルにつながっていない場合や組織の中で目標・課題等が共有されていない場合があります。実効性あるものとしていくためには、評価項目・評価結果・課題整理・具体的改善策・具体目標・経営目標がそれぞれ有機的につながるような設定を検討していくことが課題となっています。

さらに、教育改革の実現に向けて要請される特色ある学校づくりの取組に対応し、学校全体として

の動き、指導部門との関わりが見える事務部経営案とし、各々の学校に適した学校事務の内容や強調点、学校独自に必要な運営方法等に注視し、その部分をアピールした事務部経営案を提案していくために、自校化を図り各学校においてより効果ある学校経営参画の有効な手立てとして活用し定着化させていくシステムの確立が求められます。

今年、東京都品川区の公立小中学校では、住民や保護者による学校評価制度が始まりました。評価対象は、①学校の総体②基礎学力の定着度③社会性・人間性の育成④保護者・地域との連携⑤学校独自の教育活動の五項目です。この外部評価を受け、学校では改善を進めた上で自己評価を行い、その最終評価は、次年度の学校運営計画に取り込んでいくというものです。今後、保護者や地域に事務部経営案・学校事務評価をとおして学校事務を開いていくことがますます必要になってきます。

前半の事例であげた事務部経営案は、学校にある全ての事務を網羅するものとして学校事務を広くとらえて、事務職員が学校事務を総括する立場でその計画化を推進することを前提に作成したものです。こうした事務部経営案が必要であることは上記の効果の面からも明らかですが、そもそも事務職員が学校事務を総括するという役割が制度的・法的に認められていなければ実践しうるものではありません。そして事務職員の（広義の）学校事務を総括する役割を踏まえ、事務職員としての確たる事務部経営構想を提示することも必要となります。制度面での課題とともに、経営能力向上に向けた事務職員養成面での課題を解決することが今後重要になります。

参考文献

事務部経営案づくりの実践	川上安生著	学事出版	2001年
新学校用語辞典	牧昌見編	ぎょうせい	1993年
小学校学校経営事典		小学館	
平成13年度文部科学白書	文部科学省編		2001年
学校事務誌各号		学事出版	
平成12年度第32回全事研岩手大会研究集録			
平成13年度第33回全事研三重大会研究集録			

第Ⅲ節 特色ある学校づくりを推進する学校予算のあり方

1 教育改革の動きと学校予算

平成10年7月教育課程審議会は、「これからの学校教育においては、各学校において創意工夫を生かした特色ある教育課程を編成・実践し、特色ある学校づくりを進めていくことが特に求められる。」と答申しています。この答申を受け、同年12月に告示された学習指導要領には、「各学校においては・・・地域や学校の実態及び児童の心身の発達段階や特性を十分考慮して、適切な教育課程を編成するものとする。児童に生きる力をはぐくむことを目指し、創意工夫を生かし特色ある教育活動を展開する中で、自ら学び、自ら考える力の育成を図るとともに、基礎的・基本的な内容の着実な定着を図り、個性を生かす教育の充実に努めなければならない。」とされ、改訂の特徴の一つである、「総合的な学習の時間」は、「生きる力」の育成をより積極的に進め、各学校の特色を具体的に実践する時間として創設されました。これらの求めに応じ、子どもが生き生きと輝いて学ぶことのできる学校となるためには、そこに働く教職員の意識改革や組織改革に加えて、学校が自主的に判断し活動できるだけの裁量権が必要となります。

教育課程審議会答申が出された同じ年の平成10年9月に、中央教育審議会より「今後の地方教育行政の在り方について」の答申が出されています。その中の第3章「学校の自主性・自律性の確立について」の2「教育委員会と学校の見直しと学校裁量権の拡大」に、（学校予算の在り方の見

直し)として、学校の意向の反映できる予算措置、校長裁量で執行できる予算、校長専決権について言及されています。これは、国全体の動きでもある、できるだけ住民に近いところに権限を委譲する地方分権化や規制緩和の方向性から、教育現場においても、学校が、自主的・自律的に「学校に基礎をおいた経営」をすることを求めているものと考えられます。

2 学校予算の裁量権の拡大と特色づくり予算

(1) 特色づくり予算の現状

教育の地方分権化を図る平成10年9月の中央教育審議会答申以降、学校長の専決権について、強化拡大の図られた地域や、予算の配当方式が一律配当方式から予算要求方式に変わった地域があり、ここ数年の間、学校予算のあり方が大きく動いています。

たとえば大阪市では、校舎長の専決額が1件50万円から100万円に引き上げられ、配当基準に基づいて、配当される予算の範囲内で、予算計画・執行計画に基づいた予算調整ができるようになりました。

神戸市では、小破修繕業務の学校園への権限委譲が行われ、学校園長の専決金額を30万円から、200万円まで引き上げるとともに学校への予算配当を平成13年度から段階的に増額する予定で、権限委譲と裁量権の拡大が図られています。

岡山市では、平成10年度予算から、予算配当方式から費目ごとの提示枠内の暫定的な要求方式に変わり、平成13年度からは、「総額のみ提示」という予算要求方式にかかりました。

また、新学習指導要領の実施にあたり、「総合的な学習の時間」は、教科書がなく、内容は各学校の創意工夫による等、標準的費用という形の中には反映しにくい面もあり、多くの市町村で「総合的な学習の時間」や特色ある学校づくりのための費用が別途予算化されています。

たとえば、秋田県では、平成11年度から「ふるさとドリームアップ事業」として、県内の公私立の小中特殊教育諸学校に、1校あたり約50万円(申請に基づく)の配当がされています。

予算化の方法は、市町村教育委員会の内部予算であったり、学校への配当予算であったり、補助金方式であったりとさまざまです。支出科目も何に使っても良いと、用途を限定しない現金であったり、ふるさと学習の地域講師の謝礼として報償費等と特定の科目に限定されていたり、学校からの科目ごとの請求に基づく配当であったりします。金額も市町村内の学校は一律であったり、学校ごとに査定があったりとこれもさまざまです。調査回答の中だけでは、わからなかったのですが、特色づくりの予算を捻出するために、他の予算を削減し、結果として、学校で使える予算の総額はあまり変わらないという所もあるようです。(全事研調査部資料より)

(2) 横浜市における学校予算見直しの例

横浜市においては、平成13年度、予算のあり方が大きく見直されました。

見直しの内容は大きく三点あり、第一は、「学校の特色づくり推進費」が新たに創設されたことです。これは、平成12年度までは、学校配当の費目分類が「学校管理費」と「教育振興費」の二分類であったものを整理統合し、「学校管理費」と「学校運営費」そして「学校の特色づくり推進費」の三分類としたことです。第二点は、各分類内においては、節間流用が一部の制限はありますが、学校事情に応じて自由にできるようになったこと、第三点は、前渡金制度が導入されたことです。

「学校の特色づくり推進費」の予算は、従来の「教育振興費」の「消耗品費」と「備品購入費」から削減したものに、教育委員会の留保予算をプラスして、小学校・盲・ろう・養護学校は300万円、中学校400万円、高校500万円と学校規模には関係なく学校種別による一律配当となっています。

支出科目別の予算額は、学校ごとに設定し、一部前渡金もあり、各校の教育活動に応じた弾力的な

運用ができる制度になっています。

1) 執行の流れ

執行の流れは次のようになっています。

ア 事業計画を集約し簡単にまとめた「学校の特色づくり推進事業計画書」（図1）と、費目の内訳を記入した「学校の特色づくり推進費予算配当処理依頼書」を提出します。

イ 上記「依頼書」通りの予算が配付されます。

ウ 校内の教育活動の具体化に伴い予算執行を行います。ただし前渡金については、四半期ごとに前もっての概算請求と執行、当期終了後精算する形になっています。

費目に過不足の生じたときは、「学校の特色づくり推進費」の枠内（食料費は上限が定められている）であれば当初の配当額を超えての執行もできます。

エ 2月に、年間の各費目の過不足分を精算するため「流用処理依頼書」を市教委に提出します。

オ 年度末「学校の特色づくり推進事業報告書」と「決算書」を市教委に提出します。

2) 特色づくり推進費の支出科目の内訳

学校の特色づくり推進費の内訳は次のようになっています。

- 8 節 報償費（前渡金可） : 外部講師、授業等の指導補助や行事の支援ボランティアへの、お礼の支払いにあてます。菓子や図書券等を支出命令書払いで購入する事もできます。
- 1 1 節 需用費（1）消耗品費 : 特色づくり推進に必要な消耗品の購入にあてます。
- 1 1 節 需用費（3）食料費 : 外部講師等をお招きした場合の茶菓子・弁当代です。現金による支払はできません。あくまで公費手続きによる支出命令書払いとなります。
- 1 1 節 需用費（4）印刷製本費 : 特色づくり推進の内容の印刷・製本・写真代にあてます。
- 1 2 節 役務費（5）通信運搬費 : 特色づくり推進にかかる物品の輸送費用・切手・児童・生徒の（前渡金可）交通費等の費用です。
- 1 4 節 使用料及び賃借料 : 外部施設の使用料、バスの借上料、物品のリース、レンタル料等にあてます。（前渡金可）
- 1 8 節 備品購入費 : 特色づくり推進に必要な備品の購入にあてます。
- 1 9 節 負担金（前渡金可） : 教育活動の一環としてのイベント参加料等です。

図1

(別紙様式1)

学校の特色づくり推進事業計画書

学校名	横浜市立〇〇〇小学校	校長名	〇〇〇〇
1, 事業計画及び内容			
基本方針			
本校の近くには横浜で一番高い大丸山や円海山があり、そこには横浜港に注ぐ大岡川の源流が流れ峰の灸で有名な護念寺や阿弥陀寺もある。また学校に隣接してケアプラザもある。			
学区の境には子ども科学館もある。			
このような自然及び社会環境を生かしながら、学校教育目標の具現化を目指し			
「 <u>学び合い、認め合い、自ら学びや生活を切り拓く子</u> 」の育成を図っていく。			
学校教育目標			
自立 学ぶ楽しさ、できる喜びを実感できる子どもを育みます			
健康 すこやかな心と体を持ち、たくましく生きる子どもを育みます			
共生 自分を見つめ、思いやりの心を持ち、共に生きようとする子どもを育みます			
2, 事業内容			
① <u>学びの環境を整備し子どもの願いや思いを生かした教育活動が展開できるようにする。</u>			
・児童の学習意欲を高める教材、教具を整備する。			
・小人数授業が効果的に展開できるよう教室環境を整備する。			
・年間を通して学びの様子を発信できるように廊下、コーナー等の掲示板を整備する。			
・観察池、畑、花壇を計画的に整備する。			
② <u>まちの自然、人とのふれあい、施設等の活用を図り地域素材の教材化を推進する。</u>			
・地域の協力者を教科、教科外、総合等の学習場面に招聘し、学びの機会を広げる。			
・地域に活動の場を広げ、地域理解を深めながら地域のために尽くす実践の態度を育てる。			
③ <u>読書環境を充実し児童の読書意欲を高める。</u>			
・図書室の読書環境を整備する。			
・地域の協力者による読み聞かせを実施する。			
④ <u>情報教育環境を整備し、児童の情報活用能力、コミュニケーション能力を育む。</u>			
・情報機器関連備品を整備する。			

(3) 地方レベルの教育改革の進展と学校予算の見直しの動き

横浜市においては、上述のように学校予算の見直しが図られたわけですが、このような見直しの背景には、横浜の教育のビジョンを示した「新よこはま教育プラン」および、まちとともにあゆむ学校づくりを提案した「ゆめはま教育プラン」の存在を見逃せません。

新しい教育を実現するためには、教育目標や指導する内容・評価制度といった直接的な条件だけではなく、非教授職員の役割や学校施設・予算のような児童生徒、教員を取り巻く様々な条件を満たす計画を立案しておかなければ不可能です。二つのプランにこの点に触れる内容が盛り込まれたことこそが今回の見直しの裏付けとなったのです。

横浜市の場合は、13年度予算の見直しの最終局面での突然の提起であったため、学校（事務職員）側の意向を伝えられず、そのため、十分な準備期間や事前研修が無いなどの課題が残りました。しかし、特色づくり推進費創設の効用は、これからの実践に懸かっており、また、教育委員会担当課と改善に向けての取組も始められています。

全国に目をむけますと、各地域においては、都道府県や政令指定都市等の地方公共団体が中心となって、国の教育改革の動きにあわせて、あるいは先駆けて、教育改革のためのプランや教育長期ビジョン等が策定されつつあります。また、市町村段階の教育改革プランはこれから数年のうちに各地で出来上がり、実行に移されていくものと思われます。今後「学校に基礎をおいた経営」の観点から、策定段階に事務職員も加わって、学校予算のあり方の見直しに取組ことが重要なことと考えます。

今回、そうした改革プランの一つとして、群馬県小・中学校教育充実計画「自立し、創造し、共生する」～21世紀をたくましく生きる群馬の子どもを育てる～平成12年2月の中から予算についての見直し計画の例を紹介します。

群馬県小・中学校教育充実計画 <平成12年度～平成16年度>

- I 群馬県小・中学校教育充実計画 計画策定の趣旨
- II 群馬県小・中学校教育充実計画の全体構想
- III 各学校における取組
 - 1 学校経営の改善・充実のための取組
 - (1) 特色ある学校経営の推進
 - ⑥学校予算の工夫
 - 体験的な活動や問題解決的な学習を深めるに当たっての学校予算
- IV 各市町村教育委員会における諸施策
 - 1 学校経営の改善・充実のための施策
 - (5) 学校の教育施設等の充実・整備
 - ②学校予算のあり方の見直し
 - 学校の意向が反映される予算措置
 - 学校の裁量により執行できる予算措置

3 特色ある学校づくりと事務職員の専門性の発揮

(1) 教育計画と予算計画

学校の組織活動の基本となるものは、学校教育目標の達成であり、目標達成のためのプランが、教育計画です。そして、教育計画を具体化するために、諸条件を整備し、学校組織を機動・機能させるものとして学校経営が必要となります。

また、学校教育目標を子どものあるべき姿の到達目標ととらえるか、子どもが自己実現を図るための教職員の支援のあり方を表す取組目標ととらえるか議論のある所ですが、どちらにせよ、具体的なイメージが、教職員や子ども、保護者、地域に共有化されることが必要となります。とりわけ、学校に働く教職員は、自校の子どもが、どんなふうに育ってほしいのか、そのためにどのような支援が必要なのか、ビジョンを共有化することによって、教職員相互の持ち場からの働きかけも目的が明確となり、協働意識も得られやすいものと考えます。

特色ある学校づくりが求められる今日、学校予算の在り方も、学校の教育計画との関わりがわかり、学校経営により貢献する予算計画の策定、予算執行の在り方が模索されます。

(2) 教育計画の円滑な展開を保障する学校予算づくり

1) 教育課程を知る

今年度より新学習指導要領が本格実施にはいり、特色ある学校づくりを目指した教育課程が各学校で策定されています。

教育課程についてみますと、きめ細かく編成されている学校もあれば、大枠だけをおさえて、実際の指導計画等は、各年度に作成という学校もあるようです。

どちらにしろ、予算を担当する事務職員としては、学校の教育課程から、各学年で、子どもたちが、何を学ぼうとしているのかを知っておくと、見通しがたてやすいものと思われます。

また、教育課程を作成する際に必要物品についての記載を掲載しておくことも一つの手法と考えます。ただし、教育課程は、その学校での標準であり、実際の授業の中では、単元が入れ替わったり、教材や材料が変わることも多々あるようです。

教科等においては、教科書に沿って授業が展開されることが多く見られます。そこで、教科書や指導書からも授業の大まかな流れをうかがえ、予算を組む際の参考になります。

しかし、実際の授業は、教科書に沿った授業ばかりでなく、教科書から離れ、子どもたち自身による課題設定がされ、問題を解決していく授業が展開がされたり、子ども自身の学びの方向が、教員の想定を超えて、豊かにひろがっていくこともあり、予算担当者としては、臨機応変に対応できる余地を残しておくことも必要となります。

2) 事務職員の配慮と工夫

総合的な学習や特色ある教育活動のための予算請求の場合は、活動計画の提案そのものが時間的にあまり余裕が無く、その上、予算科目が複数にわたることもあります。

このような状況の中で円滑な予算執行ができるようにするために、具体的な事務改善の方策を次のように考えてみました。

B校の実践例（総合的学習の時間）では、

- ① 予算要求時には、年間の授業予定から大まかに必要な物や事をあげてもらい予算の枠取りをしておきます。
- ② 四半期毎に、前渡金を請求するため、予備調査を行います。
- ③ 活動計画がある程度固まった段階で、予算要望書を担当者に記入提出してもらいます。

この様式では、教員など担当者は、授業や活動に応じて必要なものを記入し、予算担当者は支出科目を分類記入できるように工夫しています。

活動内容や必要な目的が見える形になっていると、予算調整をする際にも、納得のできる形で調整を進めることが可能になります。また、教育計画や経営計画との関連も見えやすくなるものと考えます。

実践例

3年生の児童がプールに落ち葉がたくさん入っていることを発見したところから、トンボのヤゴについての学習がはじまりました。担任の先生から相談を持ちかけられ、当面想定される予算を伴う内容を「予算要望書」に記入提出してもらいます。

トンボに詳しい〇〇さんに教育ボランティアとして参加してもらうため、交通費等を含めた謝金を、報償費の中から前渡金で請求しておきます。

〇〇さんに学校に来ていただくように依頼の手紙を子どもたちが出します。切手は通信運搬費で購入します。お礼の報告の時にも切手は使用します。

小さなトンボ池を造るため、水が漏れないように、保水機能の強い荒木田土のような土が必要となり、探して貰ってくるか、消耗品費（横浜市では、原材料も含む）でと考えていたところ、時間的にそこまでやるのは無理となり、ブルーシートを敷くことになり、倉庫にあった物を探し出して用意しました。

また、蒲や水草など、水辺の植物が必要となり、分けてもらえそうな所をあちらこちらと探して、子どもたちが貰ってくることになりました。そこで、取りに行く数人の子どもの交通費を、通信運搬費から前渡金で現金を用意しました。

教育ボランティアへの謝金は、現金で支払う場合は所得税を源泉徴収します。

お礼の気持ちの表現は、図書券やお菓子などを渡したり、子どもたちが手紙を書いたり、お茶会にお招きして、子どもとのふれあいの中で表したり等、ケースバイケースでの対応となっています。

予算要望書の例

予算要望書の記入例を貼付け
エクセルの図

3) 透明性の確保と評価

裁量権限の拡大はその結果に対する説明責任を伴います。

法令・規則はもとより校内執行体制として、プロセスに瑕疵や誤りがなかったか。

特色ある学校づくりを行う上で、その予算の執行結果が、当初予算に提示した計画を具体化したものとなっているか。

その結果は、学校の特色づくりに役立つものであったか等、手続き上および結果の公開に耐え説明ができるか、予算担当者としての執行責任をはたし、評価を次に生かすことが求められます。

(3) 子どもや保護者等の意見反映

学校は子どもの生活の場であり、子どもたちがその生活の場における要望や意見を表明できるはずで、学校をこういう場としたい、ここをこうしてほしい等の要望を、児童会や生徒会の活動の中から把握するのも一つの方法です。また、学習の中で予算に関わることがあった場合には、学校の中で予算を担当している事務職員の役割を理解するためにも、学習場面として子どもたちが事務室に相談にくることもあります。どちらの場合も、回答方法も含め、担当教員との緊密な連絡をとることが必要となります。

保護者や地域住民は教職員とはまた違った視点から学校の施設や設備等について意見を持っていることがあります。クラス懇談会やPTA、地域の懇談会等を通して保護者や地域の方々の意見から、危険箇所の修理や施設の改修をしたりすることがあります。

学校は地域の中にあり、教職員と共に、教育サービスの受容者である子ども・保護者の意見を集約検証し、その結果を反映させることは、今後の学校づくりをしていく上で重要なファクターとなると考えます。

4 今後の課題

予算を通して特色ある学校づくりを進める上で、いくつかの課題があります。

行政においては、「学校に基礎をおいた経営」を行う観点から、学校長の裁量権を拡大する方向を、各市町村段階において、より一層具体化されることが望まれます。また、学校財務取扱要綱等の制定や学校事務職員の予算執行上の位置づけと権限の明確化、および研修体制の強化が必要となります。

学校においては、予算に関わる校内組織の立ち上げと、システムづくりが課題となります。

事務職員サイドにおいては、教育計画の基となる教育ビジョンを自ら持ち共有化できること、物品等の予算要求を、検証し、必要に応じて改善案を提言できる力を身につけることが課題となります。

また、予算の効率的な執行を図る上で、地域の学校と連携することも課題です。

学校教育目標の具体化を図る一つ一つの教育活動を、予算の面から、着実に支援していくことが、学校事務職員に、今、最も求められているものと考えます。

参考文献

米国の「学校の自律性」の研究	葉養正明著	多賀出版	2001年
ニュー・パブリック・マネジメント	大住莊四郎著	日本評論社	1999年
平成13年度文部科学白書	文部科学省編		2001年
学校事務誌各号		学事出版	
小学校単元別教材・教具一覧	学校教材研究会編	学事出版	1993年
地方分権・共同実施と学校事務	清原正義著	学事出版	2001年
全事研 調査部調査資料 研究集録			

第IV節 共同実施の実践を通じた学校事務機能の強化対応

1 共同実施と学校経営

平成11年度から、全国各地で行われている共同実施の実践では、各都道府県や実践地域の特性により方法や内容についてはかなりのバリエーションがあります。当初、事務の効率化だけが取り上げられていましたが、共同処理をするなかで学校事務職員のOJTや情報の共有化が図られ、その成果や実績をまた各学校にフィードバックすることにより、学校経営やよりよい教育の実現、特色ある教育の推進に貢献し得るとの成果が表れてきました。しかし、課題も浮き彫りにされました。共同実施の形態は多様であり、目的も各実践校ごとに創意工夫があり違いが見られますが、共同実施を通して、事務職員の職務が拡大し、事務処理の面から教員の負担軽減を図ることができるのは共通するメリットです。さらに、事務処理をシステム化することによって事務職員の本来の専門的能力を十分に発揮し、きめ細かな学習指導・教育の情報化の支援ができ、ひいては学校経営の充実をもたらすと考えられます。

具体的な検証に入る前に、昨年の三重大会のまとめを行います。三重大会では今後の学校経営改革において避けて通れないテーマとして共同実施を次のように考えました。

三重大会の成果

- 共同実施は事務職員のT・W
 - 教員のT、Tのように、複数の事務職員が互いの仕事を補完し合い、創意工夫に富んだ新しい学校事務にアプローチするチームワーキングを実践する。
- 共同処理と共同支援である
 - 事務処理の共同での処理にとどまらず、学校事務を通じた関係各校における学校の事業・業務全般の支援へと発展し得る可能性を追究する。
- 共同実施は事務職員による学校の内側からの教育改革の取組
 - 学校の組織運営の改革であるとともに、実践校・協力校のみならず関係各都道府県の事務研全体のレベルアップを図り、研究成果を事務改善として実現できる機会である。

近隣校・市町村レベルでの事務職員の連携によって単数配置のマイナス面の解消を図り、上のような効果を得るためには、次の二点にスポットを当ててこれからの共同実施を進めていくことが必要だと考えます。

- ① 拠点校と学校間の連携体制をどう確保するのか
- ② 学校事務改善検討委員会等の組織をどう学校事務全体のレベルアップにつなげるのか

そこで本分科会のテーマに沿って、上記二点に関しての平成13年度共同実施実践校における実情を踏まえた分析を通して、共同実施と事務職員の学校経営への参画について考えてみたいと思います。

2 学校経営の充実につながる共同実施の在り方

(1) 拠点校と学校間の連携体制の確保

1) チームワーキングの成功する共同実施組織づくり

今年度からはじまった新学習指導要領、学校完全週五日制や学校評議員制の導入・実施、学校経営や教育活動の公開制・評価、学校の危機管理等々、学校においてはこれらに伴う事務等が増えてきます。しかし、現状のままでは、増えた分の事務処理を行うだけの余力はありません。それよりも子ども一人一人の生きる力を育てることが今の教育に求められていることです。各々の学校で処理することよりもある組織でまとめて処理した方が地域全体の、そして各学校の事務処理の軽減や効率化になる、これが共同実施の原点ではないでしょうか。学校においては本来の教育という事業を営むための学校経営の充実重点をおくことが必要です。

学校事務の共同実施は大きく分類すると

○ 並列ブロック方式（以下「ブロック方式」という）

共同実施地域の学校でブロックを構成し、ブロック内の各学校が並列で連携する、ただし、とりまとめ役のリーダー的な役割の存在は必要となる。

○ 連携拠点校方式（以下「拠点校方式」）

共同実施の拠点となる学校（中心校的役割）が、連携校の事務処理等の効率化の指導や支援を行う、連携校ではそれぞれに役割をもち共同実施を行う。拠点校の事務職員だけが兼務発令を受ける場合が多い。

○ センター的組織方式

共同実施地域内でセンター校を設定し、週数回センター校の事務室等で共同実施を行う、センター校的組織では実施体の組織を構成し、職務を分担する。共同実施内の全ての事務職員がセンター的組織と全学校の相互兼務発令を受ける場合が多い。

に分けられますが、事務処理を共同で集中処理するということからすれば、当初はブロック方式や単なる学校間連携から発展して拠点校方式、さらにセンター校的役割の拠点校をして、共同実施の組織を確立することや、責任・権限を伴う地域の事務室の設立が重要です。

また他校の仕事についても協力しあい共同で遂行していくからには、連携校間の兼務を可能とする、相互兼務発令の導入が必要となります。実際にセンター的組織の形態をとり、相互兼務発令方式により、事務処理を共同実施することで、拠点校・連携校の学校経営に寄与するまでの実践をすすめている地域もあります。

（センター的組織方式については宮崎で実施されており、広島でも導入が予定されています。）

何よりも重要なのは拠点校だけではなく、連携校においても校内での協力体制や仕事上の連携をすることによって真の連携ができると考えます。

2) 経営改善に効果的な共同実施と校内組織づくり

学校事務の共同実施は、各学校のよりよい子どもの教育の実現のための学校間連携です。学校運営の改善のための職務としての共同実施であれば、事務職員同士の共通理解や職務分担と同時に、個々の学校内での校務分掌組織の位置づけや管理職やその他の経営スタッフなどとの連携がなくてはなりません。具体的には校長や教頭、教務主任や研究主任等といったスタッフとの連携・検討組織を設置することが必要ではないでしょうか。現にそうした組織づくりを達成した実践校に関するいくつかの事例では、経営改善にきわめて効果的であるとの成果も報告されています。しかし、単に実践研究校としての特例で終わってしまう恐れもあり、常設機関化をねらいとして、全事研研究部では昨年度の三重大会で「渉外・連絡調整領域」を含む3系統の校務分掌組織を提案しました。

3) その他の条件整備

その他次の条件整備が必要と考えます。

- 施設面・設備（拠点校やセンター的組織はもちろん）での体制づくり
- 業務を行う上での標準化（標準職務表、職の指定、各種規程）
- 財政面での体制づくり

(2) 市町村全体の学校事務改善に広げる方策

新潟県公立小・中・養護学校事務職員研究会が独自に調査した結果、共同実施が行われる以前から、各県で県段階、市町村段階での学校事務検討委員会の設置がされていました。

活動内容については、共通する点は学校事務職員の職務内容「標準的職務」があげられています。

成果については、各県である程度違いますが、事務処理規程や事務処理システムの確立、標準職務表の通知、研修の充実があげられます。

現在すでにその役目を終えているところもありますが、今後はさらに共同実施を含めた学校事務改善を県段階、市町村段階で各関係機関を巻き込んだ検討会をさらに充実させ、その検討委員会を共同実施のサポート組織へ移行するようにすべきではないでしょうか。

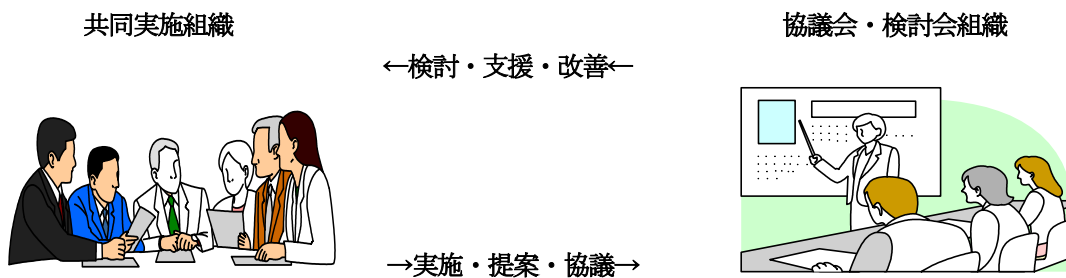
学校事務検討会や懇談会での協議内容に学校事務の共同実施の在り方について検討されている県があります。

1) 都道府県段階・市町村段階での学校事務改善検討委員会

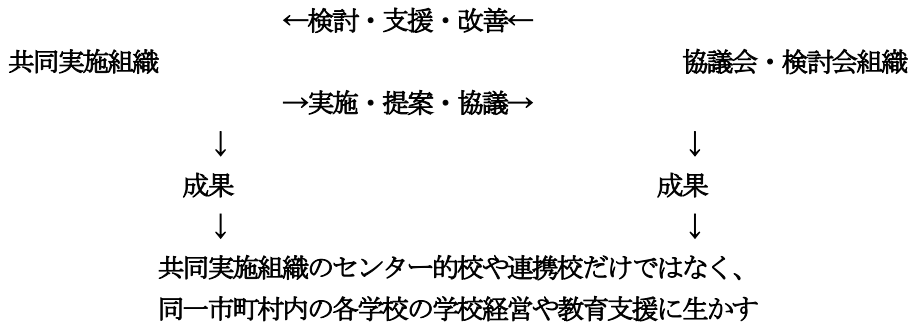
前に述べたように共同実施を実践している地区では教育委員会との連携組織が設置されているところがあります。共同実施に関するガイドライン、要綱や評価、マニュアルづくり、職務を遂行するための具体的な規程やシステム作りをとおして、学校事務の地教委、学校、共同実施組織での再配分を行うことによって、お互いの機関の効率化や経営が強化されます。

また、校内同様に校長会や教頭会といった組織と連携することにより学校事務処理の効化を行うことが、より高次の学校経営へとつながることに共通理解を図ることができます。現に地教委や校長会、教頭会が事務職員と一緒に共同実施支援組織等を構成し、共同実施（学校予算や教育財産の効率的執行）を通したよりよい学校経営改善にむけた取組がなされています。

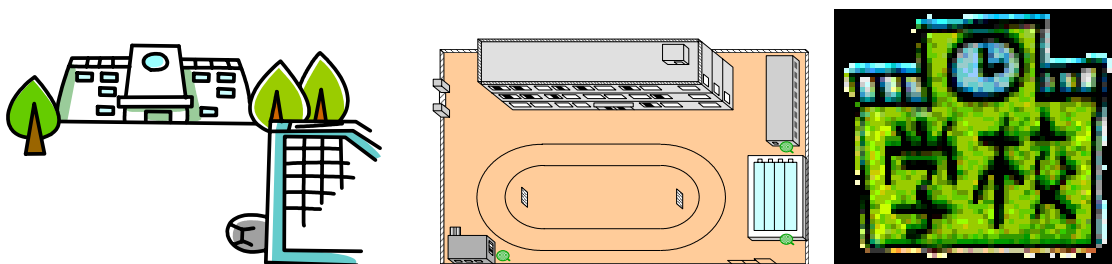
特に市町村段階での協議会や検討会のイメージは次のように考えられます



それをさらに共同実施で得た成果（学校経営の充実、きめ細かな学習の支援、教育の情報化、OJT（事務職員だけでなく教職員全体の学校事務についての）、効率化）を各校のよりよい教育の推進へと生かせるようにするための組織へとレベルアップする必要があります。



” いろんな学校で、いろんな取組（自主性・自律性）ができるように学校経営のサポート”



<事務改善検討委員会等の参考例については別表のとおり>

2) 都道府県事務研究会・地区事務研究会の連絡会等

また、同じ事務職員の研究団体からも実践の際にはアドバイスや他の地区の共同実施との連絡会をもつなどの協力体制が必要です。そして共同実施で得た成果や課題を逆に研究会組織で検討することも考えられます。

3 今後の課題

(1) 総括責任者の位置づけ等の在り方

前述しましたが、学校経営と同様に、共同実施が仕事をする場・組織体として確立することは、経営がなければなりません。組織、経営にはリーダー的存在が必要不可欠、当然組織のリーダーには、共同実施をとりまとめるという役目（責任）と共同実施内の様々なことに決断を下す、役割（権限）を兼ね備えている必要があります。

もちろん、共同実施組織に関する取り決めや分担に関する職務分担表等が必要となります。

共同実施を行う上で、現状の任命のままでは、限界があります。ブロック方式、拠点校方式、センター校方式等によって異なると思いますが、仕事の内容や組織にあった任命が必要です。

(2) 加配なしの「共同実施」・学校間連携

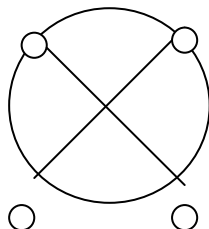
中教審答申に基づく社会的要請から生まれた施策としての重みから、「共同実施」などの学校間連携が必要になってきます。学校全体はもとより、地域の教育全体が良くなるような学校間連携の構築が必要です。第7次定数改善計画での学校事務部門の強化対応の改善数では5年間で726名と、とても全市町村の学校経営に寄与するだけの数ではありません。加配の事務職員がいる県でも加配無しでの共同実施の試験的な取組がなされています。今後は加配無しでの共同実施についてもよりよい学校経営改善への方途からの検討が急務ではないでしょうか。

(加配なしの共同実施や県単独については、三重県、香川県、宮崎県等で行われています。)

上記の他にも、実践上様々な課題があると思いますが、共同実施実践校の悩みを全ての事務職員が共有し、実践計画がスムーズに進められるよう知恵を出し合い、一つ一つ課題をクリアしていく環境づくり、事務職員や管理職・関係機関を含めた教職員の意識づくりが、今一番求められていると思います。

<参考>共同実施の類型 ○は学校

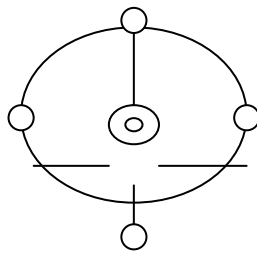
○ 並列ブロック方式



ブロック内の学校間で連携をする
リーダー的な存在があってもいい

○ 連携拠点校方式

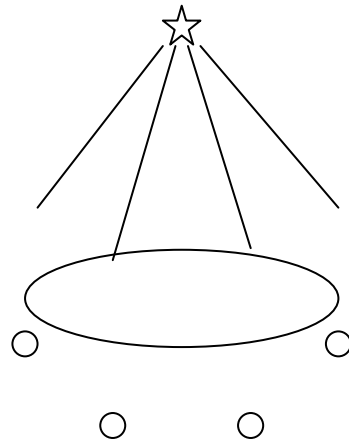
◎は拠点校



拠点校（中心校ともいう地域もある）が主に連携校との連絡調整を行う

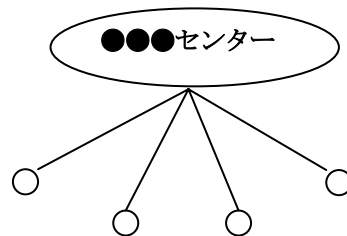
○ センターの組織方式

☆はセンター校



センター校は共同実施内の事務処理等についてある一定の権限や責任を持つ

○ センター方式



上記三つが学校に必ず学校事務職員が存在するという共同実施で、センター方式は学校から離れた形の小さな地区でのミニ教育委員会やミニ教育事務所といったイメージ

参考文献

学校事務誌各号
平成12年度全事研三重大会研究集録・記録集

学事出版
全事研

調査報告130709 平成13年5月期調査
「県学校事務研究会調査報告 事務職員定数加配調査」
事務処理の効率化等に関する実践協力の調査(研究部)
(平成13年5月期調査 追跡調査 H13.11.22実施)
地方分権・共同実施と学校事務 清原正義著

全事研調査部
全事研
全事研
学事出版 2001年

おわりに

今年、2002年は学校完全週5日制、新教育課程実施という教育分野における改革元年ともいえるべき特別な年です。

教育内容や方法の見直しについては、総合的な学習の時間や選択教科をどのように扱っていくべきなのか等、この2001年を目途に各学校、市町村教育委員会において取り組まれてきました。

学校事務職員もまた、それが円滑に進められるよう校内組織や役割を考えさまざま提案をしてきました。実現された提案もあるだろうし、取り上げられなかったものもたくさんあると思われます。

しかし、2002年には間にあわなかったとしても、今後も少しずつ小さな改善を積み重ねていき、さらに地域の学校事務職員の共通の財産としていくことがもっとも大切であると考えます。

残念ながら、社会から学校が注目されるのは事件や事故であることが多く、学校にとって危機管理ということは避けられません。このことから学校事務職員の役割は一層重要になってくるものと思われれます。

学校事務と学校事務職員の役割を教育委員会や校長がよく理解し、我々がその能力を発揮しやすいための環境づくりが進むよう、これからも様々な場面で自分達からの積極的な働きかけが必要です。事務研究会の役割には、地道で着実な事務改善の取組がもちろん必要不可欠ですが、「教育活動のレ

ベルアップにどのようにつながられるものなのか」という視点から将来の進むべき方向を見極めることが求められるのではないのでしょうか。

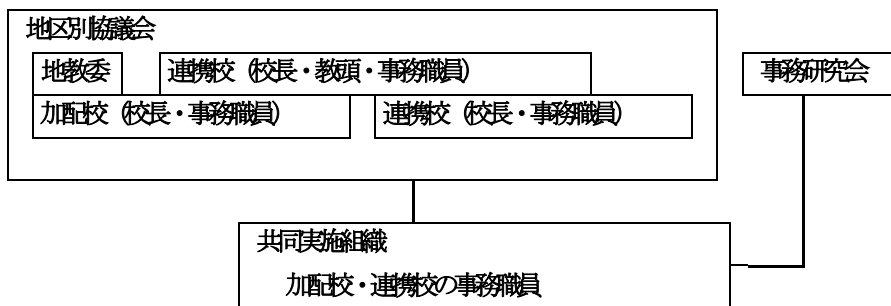
今回の学校経営参画に関する提案がそうした研究活動の一助となることを願い、終わりとさせていただきます。

共同実施の在り方 (1) 拠点校と学校間の連携体制の確保 ①共同実施組織

【共同実施組織の参考例】 (平成13年12月 全事研研究部調査より)

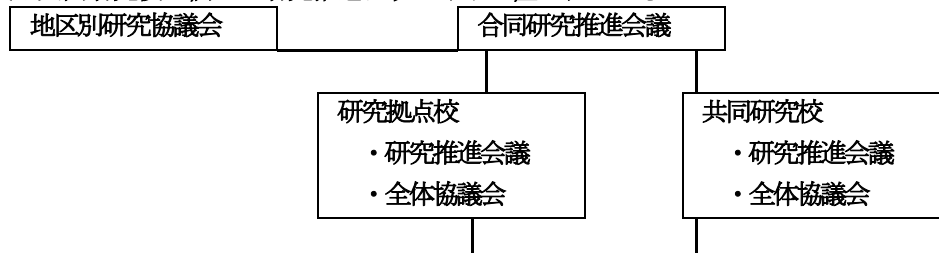
パターン1

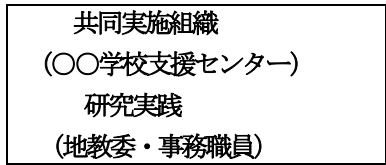
事務職員(加配校・連携校)だけで組織を構成し、他職を巻き込んだ協議会・連絡会組織がある



パターン2

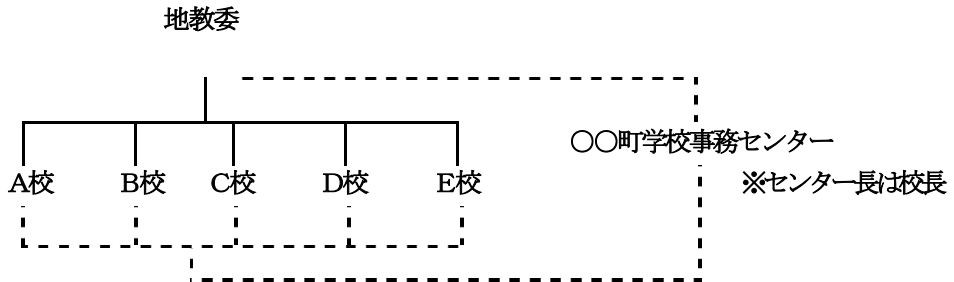
拠点校と共同研究校の個々の研究推進にウェイトが置かれている





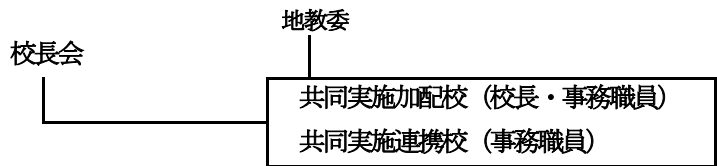
パターン3

校長その他の職員と事務職員（加配校・連携校）で組織を構成し、他職種を巻き込んだ協議会・連絡会組織がない。 ※ただし、既存の県教委、教育事務所、地教委、事務研究会とそれぞれに連絡調整を行う



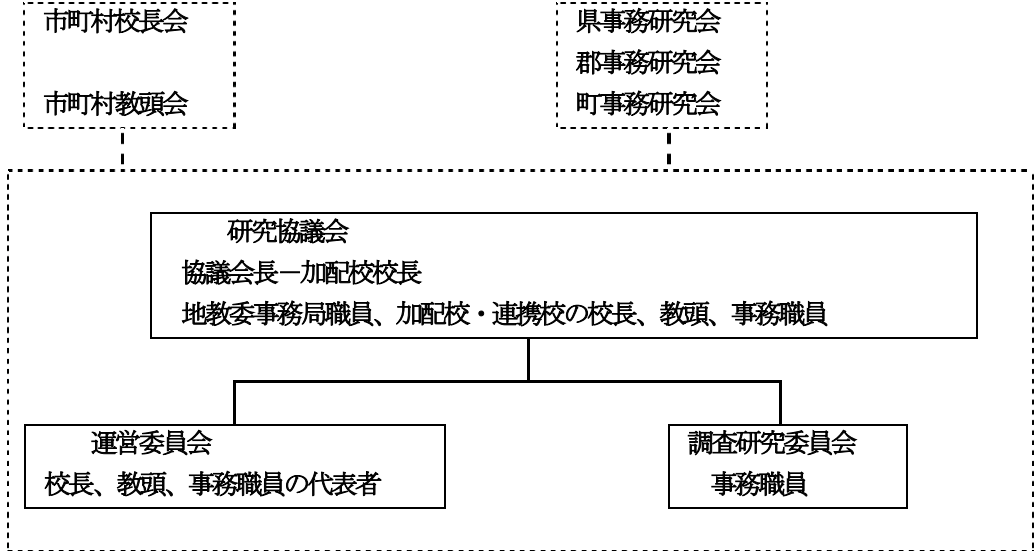
パターン4

関係機関と事務職員（加配校・連携校）で組織を構成する



パターン5

加配拠点校校長がリーダーシップをとっている



パターン6

教育事務所が共同実施を主導している

パターン7

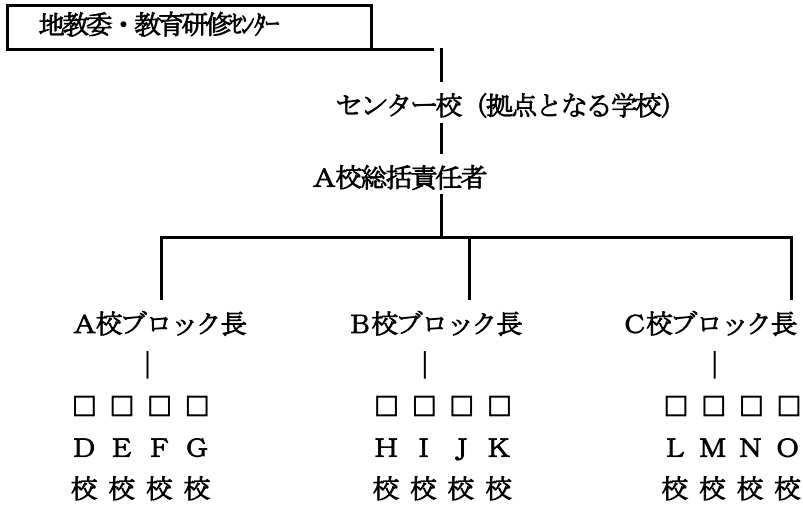
協議会・連絡会＝共同実施組織





パターン8

中学校単位でブロックをつくりそれらをまとめた形で共同実施組織が構成されている



学校事務改善検討委員会等の参考例

<p>共同実施の組織の有無 (0=無、1=有) 名称 構成員</p>	<p>C県C町立C中学校</p>	<p>1</p>	<p>E県E市立E中学校</p>	<p>F県F市立F中学校</p>
<p>学校事務改善検討委員会 (0=無、1=有) 組織名称 学校数 参加事務職員数 事務職員以外の学校職員の参加</p>	<p>C町学校事務検討委員会 小3, 中1, 計4 5名 校長、教頭</p>	<p>1</p>	<p>研究協議会 小4, 中2, 計6 7名 校長、代表教頭 その他必要と認められるもの</p>	<p>1 学校事務の共同実施の試行に関する研究協議会 小1, 1, 中5, 計16 17名 ・拠点校の校長・拠点校の教頭 ・協力校の代表教頭 ・拠点校の教務主任、研究主任 ・協力校の代表教務主任および代表研究主任</p>
<p>市教委等の参加</p>	<p>教育長 学校教育課長 学校教育担当者2名</p>	<p>市教委担当課長 市教委担当係員</p>	<p>市教委学務課長 市教委担当主査</p>	<p>市教委担当課長及び担当係員 教育事務所総務班長</p>
<p>役員</p>	<p>会長一加配校校長 事務局長一共同実施主任(事務)</p>	<p>会長一加配校校長 事務局長一共同実施主任(事務)</p>	<p>運営委員長一加配校校長 事務局長一加配校事務職員</p>	<p>会長1名一拠点校の校長 副会長2名一教頭、事務職員</p>
<p>研究テーマ</p>	<p>町教委単位、中学校区単位、学校単位にそれぞれの学校事務の課題を確認し、整理しながらスリム化・システム化・組織化に向けて検討・実施する ●町教委単位(学籍、人事、財務) ●中学校区単位(学籍、財務) ●学校単位(学校予算、備品管理、文書管理、学校事務の研修、旅費、服務、給与)</p>	<p>○共同実施により効率化を図れる事務・業務 ○共同実施組織による管理運営全般の支援 ○その他事務処理の効率化に関する事項</p>	<p>○学校事務処理の効率化を図る方策 ○研究拠点校と共同研究校との学校事務の処理の效果的連携の在り方 ○市における研究拠点校と共同研究校及び市教委との連携の在り方 ○学校事務の共同実施をするための組織体制</p>	<p>○共同実施により効率化を図れる事務・業務に関する調査研究 ○学校単位で処理する事務・業務の見直し、改善に関する調査研究 ○共同実施組織の在り方に関する調査研究 ○共同実施組織による管理運営全般の支援体制等に関する調査研究 ○共同実施組織・学校・教育委員会の事務分担に関する調査研究 ○その他事務処理の効率化等に関する調査研究</p>
<p>共同実施との関連</p>	<p>C町(C中学校区)における学校事務のシステム化の推進と質の向上を図る</p>	<p>共同実施中心校及び共同実施連携校の事務職員で編成する事務組織が共同実施を円滑にできるようにそれぞれの特徴を定めた地域ごとに事務処理の効率化に関する共同実施地域協議会を設置する</p>	<p>市立小中学校において、きめ細かな学習指導や教育の情報化の支援等のため学校事務の処理の効率化を図るための研究を円滑にできるようにすること</p>	<p>拠点校及び協力校の事務職員で構成する事務組織が調査・研究等を円滑にできるよう研究協議会を設置する</p>