

**「学校経営」と学校事務職員の新たな役割  
これからの学校事務と学校事務職員制度を考える**

**はじめに**

**共同実施の基本的な考え方**

**1 共同実施と定数**

**2 共同実施と学校間連携**

**3 共同実施の組織形態**

**共同実施の取り組みの経過と加配目的に照らした効果的な取り組み**

**1 宮崎県における取り組み**

(1) 共同実施の基盤整備

(2) 共同実施の取り組み

**2 抽出調査回答から見える各府県の状況**

(1) 秋田県における取り組み

(2) 新潟県における取り組み

(3) 大阪府における取り組み

(4) 佐賀県における取り組み

**3 共同実施の加配効果**

(1) これまでの共同実施の実践成果

(2) 加配効果と連携・組織化効果

(3) 今後求められる成果と今後の課題

1) 開かれた学校経営への参画

2) オフライン・ミーティングによる経営機能の充実

3) 地方分権化の中で加配の評価と説明責任

**学校事務組織の確立とその定着に向けた取り組み**

**事務改善・経営改善の効果的な手法としての共同実施の実践成果の応用・展開**

**1 制度的保障としての法的条件整備**

(1) 教育委員会規則・学校管理規則における規定化

(2) 学校管理規則改正等の取り組み事例

1) 宮崎県延岡市・佐土原町の事例

2) 広島県黒瀬町の事例

3) 栃木県鹿沼市の事例

**2 センターの組織による学校事務組織の再編**

(1) 学校事務部門の組織化(学校経営における事務管理機能のための強化)

(2) 広島県の共同実施の概要

**3 集中配置による共同実施組織の全域実施支援**

(1) 制度の見直しにつながる自治体全域実施にむけて

(2) 青森県の全体構想

**4 学校事務の組織化効果の普遍化にむけて**

(1) 加配を伴わない共同実施(未加配地区への共同実施拡大の取り組み)

(2) 三重県における取り組み

**おわりに**

**共同実施を中心とした学校事務組織の強化対応等についての研究**  
**「学校経営」と学校事務職員の新たな役割**  
**これからの学校事務と学校事務職員制度を考える**

平成14年度全事研特別研究委員会研究報告

## はじめに

昨年来、地方分権改革推進会議、経済財政諮問会議等で義務教育費国庫負担制度の見直しが検討され、平成16年度の国立大学の独立行政法人化、さらに平成18年度の公務員制度改革と、行財政面からの経費削減を主眼とする様々な改革案が実施に移されようとしているときに、共同実施は、学校事務の果たす役割を広く社会に示し理解を得るうえで、絶好の機会となる。

共同実施による事務職員の定数改善は、学校運営の効果を高めるための「目的加配」として位置づけられる。これは、個に応じた指導・選択教科導入、そして少人数指導を根拠にあげられる教員の定数改善と同様の手法である。（「目的加配」；姫路工業大学清原正義教授による。）したがって、共同実施による加配が制度化されたからには、目的に照らし学校運営上の効果を明確に証明していくことが求められる。

今後の展開がきわめて重要となる共同実施であるが、制度導入以来3年目を迎えても、未だに各地域の実践は手探りのところが多く、着実に軌道に乗せている例は数少ない。

その原因の一つとして、事務職員は学校に単数配置が多く、事務組織が形成されていないため、組織運営の機会が少なく、組織的に職務を遂行することに慣れていないことが挙げられる。しかし、そこを克服していかなければ共同実施は成功しない。共同実施の加配の目的である「教育支援」の取り組みを推進するには、それ以前に、学校事務の組織化を達成しておかなければならないが、両者を同時進行で解決しなければならない中に困難が生じているのである。

また、共同実施を事務職員の定数改善の受け皿という面からのみ議論しては、連携校を含めた実践校全体への「教育支援」は難しい。学校間連携や事務センターの設置あるいは事務の再配分といった事務組織の改革という面から捉えて共同実施を進めることで、その実現を図ろうとする取り組みが少しずつ出てきているが、そのことに対する全国的な共通理解が未だできていない。

つぎに、共同実施の目的は明らかでも、それをどのように実践すべきかを実践校として周囲の状況に照らして明確にする時間的余裕、市町村教育委員会や校長会等のバックアップ体制の希薄さがあげられる。

さらに、共同実施の取り組み単位の規模の問題がある。学校事務には、学校固有の事務の他に、都道府県の事務、市町村の事務があり、必要な事務処理がマニュアル化されている都道府県費の仕事以外は、まず各学校における事務処理手続きのシステムづくり・明確化が図られていなければ、共同実施を円滑に進めることはできない。しかしながら、各校単位では、市町村段階で共同実施に合わせての制度的な事務改善にはつながらず、目に見える改善の効果は発揮しにくい構造がある。かといって、市町村全体で共同実施に取り組むとすると、加配事務職員数に比して連携校が多すぎることとなり、加配の効果は薄められてしまう。また共同実施の単位とコミュニティの単位とのズレも出てくる。

このように、多くの課題を内包しつつも、我々学校事務職員には第7次定数改善計画の完結する平成17年度までには、確実な改善成果を社会に対し報告する責務があり、少しでも共同実施を効果的な取り組みとするため、各都道府県・各地域での積極的な情報交換が急がれる。

今回のまとめは、共同実施を行うことで学校教育活動が円滑に進み、教育行政全般及び学校現場に有効であることを明らかにし、各地の実践から成果と課題を見出し今後の方向性を提示するものである。ここで紹介させていただく実践事例を参考に、各地域・各学校に適した組織を構築していただくためにも、ぜひとも全国の事務職員一人一人の課題としてとらえ、取り組んでいただきたい。

## 共同実施の基本的な考え方

### 1 共同実施と定数

現在行われている共同実施の概要は平成10年9月21日の中央教育審議会答申「今後の地方教育行政の在り方について」の中で述べられているので、その内容を把握し、共同実施の基本を確認しておきたいと思う。答申では、学校の自主性・自律性を確立するためには学校の事務・業務の効率化を図る必要があり、その具体的改善方策の一つが、学校事務・業務の共同実施を推進するための方策を検討することとしている。また、共同実施の具体的例示として、特定の学校に複数の事務職員を集中的に配置 複数校を兼務 学校の事務を共同実施するセンター的組織を設置 が挙げられている。

この答申を受けた文部科学省は、平成11年と平成13年に「公立義務教育諸学校の学級編制及び教職員定数の標準に関する法律」(以下「義務標準法」)及び同法施行令を改正し、共同実施を想定した加配を可能とした。なお、事務職員の定数は第6次までの改善において、学校数(3学級の学校数の4分の3、4学級以上の学校数、小学校27学級以上・中学校21学級以上の学校数、就学援助費受給世帯の児童・生徒数が著しく多い学校数)に応じて算定した数が認められていた。この定数に加えて、共同実施を想定した加配が実施されることとなったわけである。

平成11年度から始まった加配は、当該学校において教育指導の改善に関する特別な研究(義務標準法第15条第4項)を行うためのものであり、具体的には、教育指導の改善に関する特別な研究若しくは事務処理の効率化に関する特別な研究(施行令第5条第4項)が行われていることとしている。これは、学校の裁量権限の拡大に伴い学校の事務の増加が予想されるので、学校事務職員の専門性を高め、事務処理の効率化・集中化を図り、共同処理を推進する必要がある、そのために行う調査研究事業である。この研究指定による実践から学校事務の共同実施は始まったといえる。

平成13年度から5ヵ年計画で進められている「第7次公立義務教育諸学校教職員定数改善計画 - 基礎学力の向上ときめ細かな指導を目指す教職員定数の改善 - 」(以下「第7次定数改善計画」)に伴う加配は、多様な教育を行うための諸条件の整備に関する事情であって事務処理上特別の配慮を必要とするもの(義務標準法第15条第3項)であり、具体的には、当該学校を含む複数の義務教育諸学校において多様な人材の活用、情報化の促進等により多様な教育が行われる場合に当該学校がそのための事務処理の拠点となっている(施行令第5条第3項)こととしている。また、第7次定数改善計画の中の「改善事項」によると、この加配は「きめ細かな学習指導や教育の情報化の支援のため事務部門の強化対応を行う学校への加配」であるとしている。この加配は「事務処理上の拠点となっている」必要があり、また、「きめ細かな学習指導や教育の情報化の支援のため」という目的を有している。

今回の定数改善計画は、上記のような目的達成にねらいを定めた加配である 都道府県教育委員会からの要求に基づく加配である の2点で、これまでの定数改善計画と異なっている。

まず、目的達成にねらいを定めた加配という点についてであるが、この加配はきめ細かな学習指導や教育の情報化を支援するための活用たり得るかどうか問われる。そのための手法として事務部門を強化し、事務処理上の拠点となることで事務組織の改革の実現が求められる。また、事務組織が改革されたことによって、多様な教育を行っていくうえでどのような役割を果たせたかという評価も必要になるであろう。次に、都道府県教育委員会からの要求に基づく加配という点についてだが、この加配は、算定基礎に基づいて各都道府県に自動的に配分されるものではないということである。都道府県教育委員会が文部科学省に対して、事務部門を強化するために必要な加配の要求をしない限り加配は受けられない。しかし、都道府県教育委員会が学校現場の状況を十分に把握することは困難であるので、学校現場から市町村教育委員会へ、そして都道府県教育委員会への加配要求の過程が非常に重要であるといえる。

事務職員の加配は、平成11年度の20名から始まり、12年度35名、13年度は167名、昨年度273名、今

年度研究指定校加配42名とあわせて339名（平成15年4月現在）の実績となっており順次増加している。計画完結時には、第3項による定数改善として726名の加配がなされることとなっている。

## 2 共同実施と学校間連携

学校間連携及び共同実施は、学校事務の領域に限ったことではない。少子化により学校の小規模化が進む中で、大規模な行事や多様な教育活動を各学校単独で行うより、近隣の学校が連携し共同で実施する方が有効である。異校種間の交流学习や合同行事等に取り組んでいるのもそのためである。千葉県では、今年度（平成15年6月実施）から小中高連携として、児童・生徒の学習意欲を引き出すことをねらいとし、県立高校の理科・数学担当教員を近隣の小中学校に派遣し、小中学校教員とTTで“連携授業”が行われている。各学校間の多様な連携が可能になるしくみが整い小中高の垣根を越えた教職員の派遣交流や兼務なども、今後さらに推進されていくであろう。

このような事業活動を財政面や勤務条件などサービス面での裏づけ等により保障していくことや、その運営が円滑に行われるように企画や連絡調整など渉外面においての支援活動等、学校事務の領域においても当該学校間での連携及び共同実施をしていくことが求められている。

全事研本部では、平成13年全事研三重大会本部研究分科会において、共同実施は学校間連携の一形態であるとしながらも、両者の違いを次のように解説した。

学校事務の学校間連携	必要な時期に必要なに応じて複数の学校が協力しあう一時的な関係
学校事務の共同実施	特定の仕事に対し常に協力してあたる。（反復・連続性） 連携業務内容・役割分担・事務処理の流れを明確にし計画的に行う。（計画性） 関係する学校が相互に協力しあい、その全学校にメリットがある。（相互連携）

さらに「共同実施は学校間連携に比べて複雑な条件をクリアーする必要があるが、学校経営の充実に向けて多大な貢献を果たしうる可能性を秘めている」とした。

学校事務の学校間連携が、従来から地区事務研等でも行われていた必要に応じて集まるグループによる協力支援関係であるとすれば、共同実施は前述の「中教審答申」の具体的改善方策に示されている「事務職員の集中的配置・兼務発令・センター的組織の設置等」により、一定の共通目的・意思と規範を持ち、職務権限と職責を有する構成員が存在し情報が共有化されている組織体によるチームワークをめざすものであるといえる。また、設置者等から通知・要項・辞令等様々に明文化された制度的な根拠を有する。この学校事務の共同実施を手段として、事務の効率化を図るとともに、学校事務を組織化し再構築することにより事務部門の強化対応を図り、同時に事務職員の学校経営の参画をとおして、特色ある学校づくりの基盤となりうる「SBM」を実現することにより、教育改革を推進、教育支援を実現させることが可能となる。

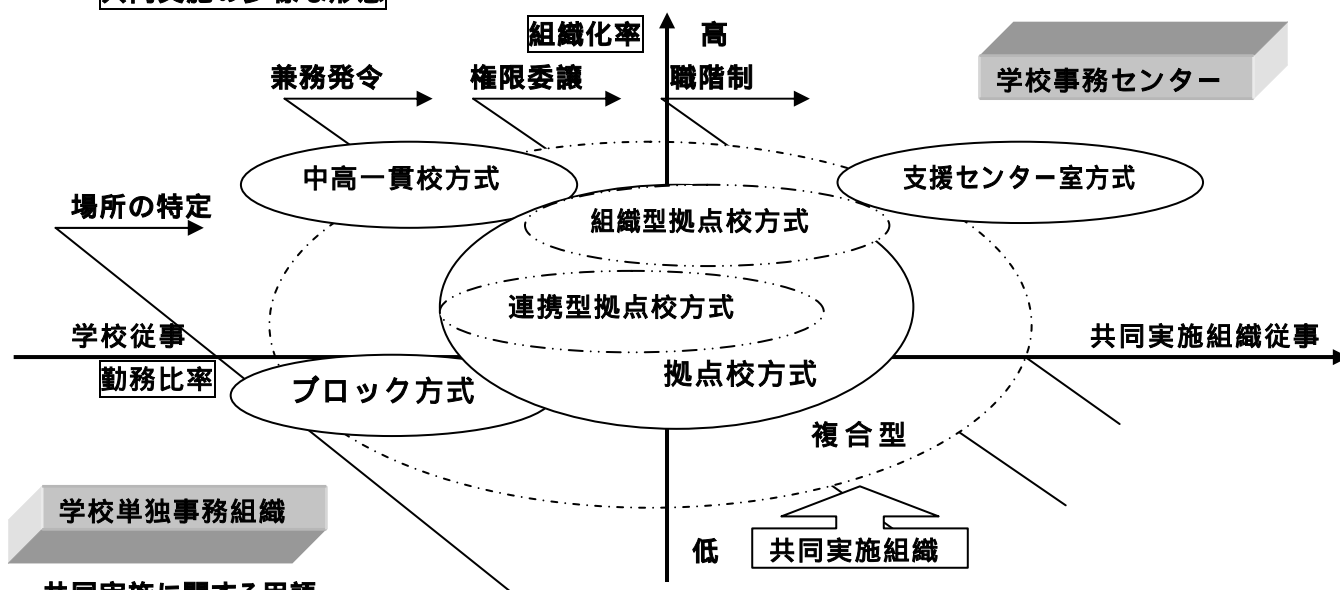
「SBM」は（site-based management）（school-based management）の略称であり、「学校基盤型経営」「学校に基礎を置いた経営」と訳されている。諸外国で展開されている学校の自主性・自律性の拡大を指向し、学校に主に予算・教職員の選考・カリキュラム等の権限を委譲しその行使のため、各学校に学校管理組織を設置する学校経営方式である。（学芸大学葉養正明教授著書【米国の「学校の自律性」の研究】2001年1月多賀出版）

## 3 共同実施の組織形態

現在、全国でその地域の状況に応じた最適な方法を模索しながら、学校事務の共同実施は発展している。各地で実践が進むにつれ、組織形態も多種多様に展開されている。昨年度全事研群馬大会本部研究分科会では、共同実施の類型を並列ブロック方式・連携拠点校方式・センター的組織方式に分類し提案した。その後、さらに組織化の進んだ新しいタイプの組織形態ができ、従前の3分類では対応できなくなったため、今回、ブロック方式と拠点校方式と支援センター室方式に再分類した。さらに拠点校方式は、連携型拠点校方式と組織型拠点校方式に分けることができる。支援センター室方式は、校務分掌外の組織であり、独自の所掌業務を担っているが、学校配置を基本とする。教育委員会の内部組織である大阪の学校事務センターとは異なるものである。さらにいずれかの単一型だけでなく、ブロック方式と支援室センター室方式を組み合わせた複合型の実践も始まっている。このほかにも、

中高一貫連携型中学校における共同実施方式等もある。地域の実情にあわせた小中一貫教育を推進するため来年度設置予定の小中一貫校等の動きにも、今後注視しておく必要があると思われる。

### 共同実施の多様な形態



### 共同実施に関する用語

共同実施に関する用語は、事務職員の加配状況や組織形態などその地域の実態に合致した名称となっており、各地で様々に使われている。しかし、全国各地で実施されている共同実施について論じようとするとき、同じ言葉の意味するものが異なっていたのでは、論議に支障を生じる。論を進めるにあたり、ここでは、共同実施に関する最小限の用語を整理する。

分類	用語・名称	解 説
学校	拠点校	事務職員を集中的に配置するなど共同実施事務事業を中心となって実践する学校。
	連携校	共同実施地区に含まれる学校。所属事務職員は共同実施組織に属し役割分担する。
組織	サポート組織	教委や校長会はじめ他職種団体等からの選出委員と事務職員で構成され、共同実施組織の規程・システムづくりや条件整備等を行う共同実施組織の支援組織。
	共同実施組織	共同実施事務事業を実践する組織。
構成	推進リーダー	事務職員で共同実施組織の実質的リーダー、連絡調整等を行うまとめ役。
	総括責任者	共同実施組織の実質的責任者。一定の認定権や決裁権などが権限委譲される。
	組織代表者	共同実施事務事業全体の統括責任者であり、共同実施組織の代表者。

### 共同実施の取り組みの経過と加配目的に照らした効果的な取り組み

共同実施の成果を共有しさらに拡充していくために、ここでは、現在、各地で共同実施がどのような方法でどこまで進んでいるかということを実践事例から明らかにする。

#### 1 宮崎県における取り組み

宮崎県では、第7次定数改善計画のスタートとともに、平成13年度は19名、昨年度は24名、今年度は30名と多くの加配を受け、共同実施を積極的に推進している。この加配による効果は極めて大きく、経験を積んだ事務職員が共同実施の総括責任者として地域の学校事務の組織運営に積極的なリーダーシップを発揮できるようになったという。平成14年8月には『宮崎の学校事務「共同実施」理論編・実践編』が上梓され、その取り組みについて詳細に報告されている。

##### (1) 共同実施の基盤整備

宮崎では、共同実施導入以前から、学校事務に関する様々な研究・実践が積み上げられることにより学校事務改善が実現し、共同実施の基盤整備が進んでいたといえる。平成元年に県事研で「学校事

務理論検討委員会報告」を行うなど事務職員制度等の理論的研究が蓄積されていた。それらの研究成果を教育行政施策として生かすために、平成4年には県教育委員会の積極的な姿勢によって第4次宮崎県総合長期計画における県教育委員会関連の事業「21世紀をめざす学校事務開発事業」が開始され、関係機関団体（県教育委員会、市町村教育委員会、校長会、県事研）で構成される学校事務に関して協議する改善委員会が設定された。また、県事研に研究委託がなされたため、この事業は事務職員自身が開発することになった。内容として、学校事務全領域の迅速かつ正確な事務処理と経営判断に必要な各種資料作成のための「学校事務処理ソフトの開発」、教材整備や施設設備のあり方について教育課程との密接な関わりの中で考える「教育課程の研究」、事務処理の標準化・効率化を図り指定事務を特定することにより職務内容を明確にし、その総括責任者である事務主任の責任と権限を明らかにすることで経営的役割を担うことを示した「各種事務処理規程の制定」がなされた。平成8年2月に県教育委員会より事務処理規程案および各基準・要領案が通知された。それを受けほとんどの市町村で事務処理規程の制定と事務主任発令を実施した。同時に中学校区を基本とする「実務研修組織」が編制された。これを充実発展させるという形で共同実施が導入された。

## （2）共同実施の取り組み

平成11年県事研では「中教審答申課題研究委員会」を組織し共同実施の理論的検討を始めた。同委員会では、共同実施組織を学校事務運営の支援組織として位置づけるなどの共同実施の理論整理を行うとともに、実践研究と密接に連携協力しその支援を行っている。また、平成13年の最終報告と併せて、より円滑に共同実施が始められるよう導入時の留意点をまとめた「共同実施を開始する際の導入マニュアル」を示した。

平成11年11月に佐土原町で1名加配を受け共同実施が開始された。その後、宮崎独自に共同実施の形態を、山間地域型・近郊地域型・広域地域型・都市地域型にわけ、それぞれに研究実践校及び共同研究校を指定して研究実践が行われている。これが事務職員だけの研究に止まらないように、他職種の参画を可能にする「研究推進会議」や「全体協議会」の組織を設置したことと、さらに学校だけの取り組みとならないよう、教育委員会と学校が一体となって研究推進するための「地区別研究協議会」を設置したことを特徴としてあげることができる。

平成13年度には、佐土原町立那珂小学校において「変わる授業・変わる組織」というテーマで研究発表会が行われ、県内外から340名近い参加があった。これまで個人の経験や慣例等によって処理され、効率的な事務処理システムが整備されていなかった学級・学年や校務分掌に関する事務・業務のシステムについて見直し改善を行なった。同時に共同実施組織を核とした学校間・町教委・地域との連携等に向けて種々の試行を行い多くの改善を図ることができたとしている。

宮崎ではこれらの共同実施の成果として、学校事務の組織化 リーダーの配置 教育委員会との連携強化 学校経営への参画の4点をあげ、報告している。

共同実施に関する諸規程の整備については、次節で紹介するのでここでは除く。

## 2 抽出調査回答から見える各府県の状況

平成14年5月に全事研調査部が実施した「事務職員の加配調査」（調査報告140729）で昨年度の加配の全国の実態が明らかになった。さらに特別研究委員会では昨年11月に、より詳細な抽出調査を実施した。調査の内容は平成13年度の特別研究委員会が行った全国調査（全事研研究成果誌「あしあと第4集」平成14年7月31日発行参照）を基に、連携校に関する調査内容も追加し拡大した。

調査対象として、平成13年度実施の全国調査から、学校事務改善委員会等の設置・都道府県事務研究会のサポート体制・共同実施組織内全事務職員の兼務発令・共同実施組織でセンター的組織を構想・加配を伴わない共同実施等の点がみられた府県として秋田県・新潟県・大阪府・広島県・佐賀県の5府県を抽出した。回答から見える各府県の状況と特徴的な地区を示してみたい。

広島県は次節で紹介するのでここでは除く。

### （1）秋田県における取り組み

県全体として、県教育委員会や共同実施地域の市町村教育委員会は協力的な姿勢を示している。連携型拠点校方式の共同実施が多く、未配置校との連携も含まれている。鷹巣町の実践では、未配置校1校を含み町内全域をカバーする共同実施を行っている。それを、さらに中央ブロック、北ブロック、南ブロックの3つに分けて地域密着で共同実施を行っている。町事務部会が各ブロックの連絡調整を行って、事務改善や事務の平準化を進めている。実施方法は次の4点となっている。

各校校内における事務改善、効率化を図る方法
- 各校の固有の事務について効率化を図り、自校教員の事務負担軽減につながる事務改善を行う。
学校間連携による事務改善、効率化を図る方法
- 近隣校の相互支援（学校訪問）を行い、事務の平準化を図り、学校間格差を少なくする。
- 定期的に事務部会を設定し、情報交換、共同処理等を行う。
事務職員未配置校の支援
- 学校訪問等を行い支援を強化する。
研修計画に基づき、定例会を設け、事務職員の資質向上を図る。

となっており、その成果は事務の効率化や事務改善にとどまらず、以下のとおりである。

学校経営への参画	各校の学校経営参画の具体的方法や工夫を情報交換し、各校のよいところを取り入れた。特に予算面では、各校の特色にあった運用ができるようになった。
教育の情報化の支援	備品台帳のパソコン処理、児童生徒の情報の管理だけでなく、校長会、教務主任会、教育委員会と連携して、様式の統一を図っている。
事務職員のOJT	日常の実践例を共有することで、資質の向上の成果が上がってきている。

## (2) 新潟県における取り組み

県全体として様々な形態が見られる。県内で唯一兼務発令（総括責任者にのみ）がされている見附市の実践では、共同実施を推進する事務職員が、市教育委員会から学校事務合理化研究員の発令を受け、週2日市教育委員会で執務をしている。学校事務集中化・効率化推進協議会を設置（要綱で設置を定めている）し、パソコン活用による効率化に努めている。教科書事務等を事務職員の職務にする場合には、研修会を行うなど、資質の向上と職務の遂行をセットで行っている。

成果として、以下のようにまとめられる。

学校経営への参画	予算委員会の設置
教育の情報化の支援	教育委員会と各学校のダイヤルアップでの接続により、情報共有の場の設定を事務職員が積極的に行っている。
きめ細かな学習の支援	教員の事務従事負担軽減を共同実施組織で行っている。
事務職員のOJT	教科書事務、予算執行方法、各種認定事務、旅費請求事務について研修を実施。

市内全教職員に対する「学校事務の効率化」「教育の情報化への支援」のための実態調査の集計結果から、今後の取り組みとして次の11項目を挙げている。

児童生徒名簿	各種事務処理等（成績処理・諸経費・給食費・学級別名簿・教科書事務等）
人材バンク等一覧・総合学習支援情報	分掌事務の処理方法等の情報共有
日本体育・学校健康センター書類	図書館蔵書データ整備
一般・教材備品データ整備	市書式集
市教育委員会サーバー	サポート体制（教職員のパソコン活用支援）
インターネット上での掲示板を設置	

## (3) 大阪府における取り組み

府全体としては、連携型拠点校方式がほとんどで、兼務発令がでている。

高槻市立川西中学校では平成14年10月11日に学校現場での共同実施に関する研究発表を行った。高槻市教育センター調査研究委嘱を受け、共同研究者として姫路工業大学の清原教授を招き研究を進めている。事務職員だけの取り組みではなく、校長をはじめ他の教職員と協働しての共同実施となっている。実践内容や研究会の様子などはHPでも紹介されている。また、拠点校の川西中に設けられ



た第2事務室が共同実施の執務場所であり、同時に集中処理・実証研究・情報発信（ネットワーク）の拠点事務室でもある。詳細な内容については、平成14年12月に『大阪高槻の学校事務「共同実施」-事務部門からの学校改革-』として出版されている。「学校事務連携による共同実施、事務・事業の効率化、学校運営と学校事務の在り方などの研究をすすめ、教育改革に通じる学校運営の効果・効率を高め、学校経営に果たす学校事務の役割等について研究を進める。」としている。（学校事務連携組織研究センター校HP）（[www.takatsuki-osk.ed.jp/jhs-kawanishi/jimu/kenkyuu/home.htm](http://www.takatsuki-osk.ed.jp/jhs-kawanishi/jimu/kenkyuu/home.htm)）

実践内容と成果は、次の6点となっている。

文書收受事務の効率化 - 文書事務処理の改善、文書件名データベースの作成・送信により、文書受付の時間の短縮、受付・配信漏れを防ぐ、公文書検索、イントラネットを利用した情報提供・共有化ができた。

物品購入の効率化 - 共同実施により購入物品の集約・見積もり・購入といった事務処理の改善により、通常より、大幅な値引きで効率的な執行、伝票作成を拠点事務室で行ったことにより事務処理の負担軽減、環境に配慮したエコ商品の購入拡大につながった。

給料明細書の委任受領による効率化 - 各校で受領していたものを公用車で一括受領することにより、事務負担の軽減と旅費の経費節約にもつながった。

学校事務の情報化支援 - 情報提供と情報の双方向通信（HPの開設）、パソコンを利用した事務効率化、研究グループのパソコン操作等の支援により、情報活用・パソコン活用や事務改善につながっている。

拠点事務室の設置 - 協働のためのワークベース、webサイトに展開するネットワークの拠点としての事務室、学校間の連携と共同実施や地域におけるセンター的機能を持つ事務室となっている。事務室に関する運営指針も制定されている。

学校運営・学校経営参画の取り組み - 学校運営組織の見直し・改善、各担当との連携による教頭・教員の事務軽減や事務効率化により、校内で連携、協働することにより、予算委員会での特色ある学校づくりに向けた予算計画の立案や予算執行が可能となっている。

#### (4) 佐賀県の取り組みについて

様々な共同実施の組織が存在している。市町村教育委員会の支援も様々であり、打合会に年間20回出席している地区もある。総括責任者の責任と権限は、共同実施の運営、共同実施計画の企画、共同実施組織内の事務職員への指導助言、各関係機関との連絡調整などである。校長会、県事務研のサポートがある。県事務研教育改革課題研究班では、「事務の共同実施導入マニュアル」を作成し、平成14年10月の県大会で報告している。サポート組織の評価や広報活動、意識調査に取り組んでいる地区もある。

小城町では、平成11年度から事務処理作業を効率化し、職務領域を広げることを主目的に、「各校に共通する業務（事務処理等）を1校または少数校へ集中させ事務効率化を図る」こと、各校間の連携を深め共同実施の成果を上げるため「連絡会議を定期的開催することの推進」等から共同実施が始まった。以降3年目を迎えた平成13年度は、2年間の実績を踏まえ、センター的組織の共同実施組織を設置し、事務処理の集中化、相互OJTほかの機能を充実させ、各校事務改善の基盤整備を図ることを目指して、組織設置のための条件整備に取り組み、平成14年度から本格的に共同実施組織がスタートした。組織勤務は毎週木曜日となっている。センター的組織は、小城町教育委員会の訓令「小城町学校事務センターの設置に関する要綱」により規定されており、共同実施を常態として制度化している。要綱では、センターの設置だけではなく代表者も規定している。小城町の事務センターの代表者は教育長名で発令されている。

#### 佐賀県小城町教育委員会訓令「小城町学校事務センター設置に関する要綱」(抜粋)

第1条 複数の学校の連携による学校事務組織の確立、学校事務機能の強化、学校事務職員の相互支援を行うため、事務、業務の共同実施組織を設置する。



第2条 事務、業務の共同実施組織の名称および位置は、次のとおりとする。

名称 小城町学校事務センター（以下「事務センター」という。）

位置 小城町大字松尾4104番地（小城町立小城中学校内）

第3条 職員は、小城町立小学校および中学校に勤務する事務職員をもって充てる。

第4条 事務センターに代表者を置く。

2 代表者は、前条の職員の中から教育長が任命する。

3 代表者は、事務センターを代表し、その円滑な運営を図る。

第5条 職員は、本務校における事務全般および事務、業務の共同実施に伴う業務全般を行う。

第6条 職員は、本務校の校長の命令により、原則として週1回事務センターに勤務するものとする。

第7条 本務校以外において勤務する場合は、本務校の校長の命令による。

第8条 服務については、本務校の校長の定めるところによる。

（その他）・・・ 略 ……

このねらいとして、「事務の共同実施実践研究推進会議資料」の中で次のようにあげている。

- ・センター的組織を設置し、組織運営による集中処理を進めて、学校経営に積極的に参画していく各校事務改善の基盤を作る。
- ・「学校経営に積極的に参画する」とは、具体的には、単に企画委員会等に参加するという意味だけではなく、事務実践の目標を「教育目標の実現」に定めるということ。
- ・「教育目標の実現」のためには、そのために各校で、事務職員は何をすればよいのかを考え、考えても分からなければ校長に説明してもらい、センター的組織でどんな支援ができるか考えていくということ。

具体的な組織業務を、「給与・旅費」「町費」「校納金・就学援助」「学校情報管理・学校支援事務」と分類し、領域毎に正副の担当者を置くかたちになっている。

### 3 共同実施の加配効果

#### (1) これまでの共同実施の実践成果

第7次定数改善計画実施初年度にあたる平成13年11月に研究部は、同年5月に調査部が実施した「事務職員の加配調査」（調査報告130709）の追跡調査を行った。その分析結果から、各地の共同実施の実践成果を、教育の情報化 きめ細かな学習指導支援 事務職員のOJTの3点に集約し全事研研究成果誌「あしあと第4集」において報告した。

計画2年目にあたる昨年の群馬大会本部研究分科会では、「当初、事務の効率化だけがとりあげられていたが、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、学校経営やよりよき教育の実現、特色ある教育の推進に貢献しうるとの成果があらわれてきた」とし、「事務処理をシステム化することにより事務職員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」と報告した。

各地で取り組まれている主な事例として、以下の事項があげられる。

情報管理	統一文書様式・フォームの作成 文書収受事務の一括化 文書の一括作成 情報ネットワーク構築支援 事務処理ソフトの開発 地区内児童生徒名簿管理 HP管理・事務だより等広報
就学支援	就学援助事務に関する地教委との事務再配分と集中処理 教科書給与事務・学籍事務等担当領域拡大
人事服務	給与・旅費事務等互審 服務関係諸帳簿の集中処理 人材バンク構築 外部講師活用支援
財務	一括契約・共同購入 備品管理データベース構築 校内会計システム構築 学年会計等の担当領域の拡大 集金事務の集中化 共有備品管理・備品相互活用 地区内蔵書管理 合同行事の予算管理
渉外	各種作品応募等事務の一括化 校外活動の交通手段の手配 公開講座運営
支援・研修	未配置校支援・臨時採用者配置校支援・病欠等事務職員校支援 パソコン・法規研修の実施

その成果をまとめると以下ようになる。

共同実施の成果	内 容
事務の効率化	集中処理による時間短縮・システム化による簡略化・標準化・事務処理ソフトの活用
きめ細かな学習指導支援	備品の有効活用・総合的な学習の時間・学校行事支援（地域関係機関連絡調整・外部交渉・渉外）指導活動参画・人材活用人事交流支援・蔵書データ管理・教材資料整備
教育の情報化支援	校内 LAN 構築やネットワーク環境整備などパソコン周辺整備・各種情報のデータベース化
事務職員の OJT	情報交換・点検・互審・研修・専門性向上・資質の向上・知識&実技習得・事務情報共有化
学校経営の参画	各種会議参画・管理部門経営・財務運営・校内諸規程策定・予算委員会等運営
事務部門の強化	事務の組織化・事務部の確立・校務分掌の変化・事務部を統括
質の向上・内容拡大	事務の水準向上・範囲拡大・平準化
連携・支援強化	地区内学校支援・学校間連携・教委との連携・保護者との連携・地域連携・広報
意識改革	事務職員の意識改革・他職種の学校事務に対する意識変化

群馬大会の研究成果として「学校経営の参画への充実という点で共同実施は有効な手立てになる」ことをあげている。今回の抽出調査においても、従来成果に加え「学校経営の参画」等が新たな成果としてあがってきた。例えば地区内の全学校における予算委員会の開催など、これまで学校単独で予算委員会の設置に取り組んでいてもなかなか変えていくことができないことを、共同実施により一気に変えていくことできたという事例報告が複数ある。

抽出調査の連携校調査結果からは、学校経営参画等に関する事務職員自身の学校事務に対する意識改革や職員の意識変化がみられた。各地で、共同実施により、単数配置の限界を解消し、個々の学校の経営機能向上、市町村全域の学校事務のレベルアップを図ることができていることが明らかになってきている。

## (2) 加配効果と連携・組織化効果

共同実施の実践成果は、事務職員の加配効果と、学校事務の学校間連携・組織化によるものである。

加配措置は、共同実施推進のための人的支援といえる。加配を受けた多くの地区から、「これまで分担してきた業務のレベルを維持し、加配の+1の分で、さらにレベルアップさせ、新たなことに取り組んでいる」との報告がされている。しかし、共同実施における加配効果は、単なる複数配置の増員効果と同質ではないと考えられる。従来の複数配置においては、その成果は配置校のみで実現され、近隣校へは、波及効果としての影響のみである。共同実施における加配効果は、同じ効果が加配校にとどまらず連携校全体に及ぶのである。言い換えれば連携校においても効果があるということが、共同実施の加配効果である。

さらに、共同実施に伴い、各地で教育委員会事務局職員や校長・教頭等関係者も含めた検討委員会が設立されている。そこでは、事務職員以外の他職種の人々も巻き込むかたちで、今後の学校事務のあり方が考えられている。すなわち複数配置の加配効果を1校から地域全体へ、事務職員から多くの関係者へ拡げ深めることが、共同実施の加配効果であると考えられる。

共同実施における実践成果の二つめは、学校事務の組織化が促進されることである。組織体として確立すれば、組織としての責任の所在が必要になり、明確となることが求められる。そして、教委等他の機関との対等な連携が可能になる。組織としての責任を果たすための権限が移譲されることにより、事務処理が組織内で完結し、さらに効率化が図られる。その権限が明確になれば、連携校を含む近隣校への支援も、助言・協力から、指導・担当といったより責任あるものとなっていく。指揮系統や規則により組織内の責任体制も明確になり、構成員が、それぞれ共同実施事業の一部を役割分担することで、個々の専門性が向上していく。それは、組織全体としての業務の質の向上につながるると同時に、業務が円滑に遂行され、より効率的・効果的に運営される。共同実施によって学校事務が組織

化されることの効果は、共同実施組織が責任をもち、常時改善を継続しながら事業遂行にあたることであり、事務改善を学校経営改善あるいは地方教育行政改善にまで拡大していくことが可能となると考える。

### (3) 今後求められる成果と今後の課題

#### 1) 開かれた学校経営への参画

外部からわかりやすい共同実施の取り組みとして、学校間あるいは、保護者や地域や関係機関・団体等、外部に向かった渉外・調整領域の改善があり、これらの領域における業務を拡充していくことも必要となる。すでに、共同実施の実践の中に、地域社会、特に学校評議員への係わり方に取り組んでいる地区や、施設貸借に関する連絡調整が課題としてあげている地区、学籍・就学事務において、学校間・保護者・行政機関との連携の必要性を再確認したとする報告がある地区もある。

具体的内容としては、以下のようなものが考えられる。

学校評議員会事務局	学校評議員との交渉・連絡調整・総務・企画・予算
地域開放	施設設備貸与事業・公開講座の支援・担当公開講座の実施
委託事業窓口	ボランティア委託・外部委託等に関する交渉・連絡調整・地域人材バンク構築維持・委託業者選定登録リスト
相互利用窓口	施設貸借・備品資料貸借・人材派遣等に関する交渉・連絡調整 地域学習教材データベース構築維持・行事調整
体験学習事業窓口	体験学習・校外学習に関する交渉・連絡調整
保護者相談窓口	就学援助相談・転学相談・就学相談・体験入学相談
広報	学校だより・ホームページ・各種案内パンフレット・通知
情報管理	情報システムのセキュリティ管理・各種連絡網
地域防災・安全管理	校内地域防災施設管理・通学区内安全確保に関する交渉・連絡調整

この内容は、開かれた学校づくり、特色ある学校づくりのため、そして新しい多様な教育活動を支援するために、その諸条件整備として、今後求められる新たな学校事務の領域として拡大していくことが考えられる。また、今まであまり取り組んでこられなかった内容だが、地域や保護者との関わりの中で学校をどう経営していくかという視点に立つと、開かれた学校経営への新たな参画の具体となっていくと考えられる。例えば、小中学校も含めた地区の非常事態連絡網策定や、地域と一緒に考える危険箇所点検等の事業など、学校単独では困難な学校改善も、地域・学校間で連携することにより解決することも多くある。

この新しい領域の事業を成しえていくためには、これまで行ってきた事務処理をさらに効率化させていく必要がある。共同実施の実践により、定型的な事務処理について、集中処理・OA化・マニュアル作成・システム化などにより時間短縮や簡略化を図っている。さらに、地域全体に関するものや学校間の調整が必要なものは、共同実施組織内に「地区学校総合相談窓口」等を設置し、集中して業務遂行を行う方法と、各学校で行った方が効果的であるものは、システム開発・マニュアル作成・データフォーム作成・データベース構築等を共同実施組織で集中的に行い、各学校は、共同実施組織から提供されたものを活用し、各学校にあわせてアレンジし、学校内の渉外・調整機能を拡充し、校内組織として確立していく方法がある。

#### 2) オフライン・ミーティングによる経営機能の充実

共同実施に関して「システムができあがればオンラインネットワークだけでも済むのではないかな。なぜわざわざ集まらなければならないのか。」という指摘がある。確かに、共同実施における作業事務の集中処理や点検・互審等の事務の効率化や情報の共有化においては、教委と学校間のイントラネットによるネットワーク活用が有効である。共同実施がそこにとどまっているのであれば、それで十分である。専用の事務室を設置したり、拠点校に集合したりする必要もない。しかし、共同実施組織が組織体として確立され、組織として責任を果たしていくためには、当然その中で組織としての意思

形成や意思決定や調整判断を行っていく組織経営が重要になってくる。組織目標設定やそれを具現化する事業計画立案・実施・反省・評価などのPDCAサイクルによる経営マネジメントにより円滑な経営がなされる。その過程には組織の構成員が全員参画し協議し決定していく、拠点校に集まって話し合う必然性が生じる。そこにネットワーク連携の限界があると考える。

### 3) 地方分権化の中で加配の評価と説明責任

共同実施は、各地で実情にあわせた最適な方法を模索しつつ多様に展開されている。しかもそれは初年度で完成するものではなく、実践を通して工夫しながら改善を積み重ねていかなければならない。効果的に改善していくためには、正確な評価のもとに課題を明確にしながら計画を立て推進していくべきである。評価は、加配の目的に合致し、個々の学校の経営機能の向上、地域全体の学校事務のレベルアップなど、全国的な観点でなされることになるが、地域の実態に適した最適の評価システムを開発し、その評価結果を明らかにしていくことがより重要になる。三重県中勢地区では、共同実施の各評価項目について「現状」「めざすべき姿」「改善事項」等を「共同実施の検証シート」に記載していく方法で、改善事項を重視した評価の実践が行われている。

共同実施組織において、どの点についてどこまで達成できたのか、あるいは達成できなかったのか、そしてなぜ達成できなかったのかという共同実施組織内の自己評価のみならず、その結果を外部の方に説明し、そこで得た意見を自己評価に反映していく外部評価にも取り組んでいくことが求められている。このような外部評価は自己評価をより客観的なものにすると同時に、外部に対して説明責任を果たし、要望を取り入れることで新たな改善課題に取り組んでいくことになる。

共同実施のために事務職員を加配する、あるいは、共同実施組織運営のための予算措置を講ずるといふことに対し、その財政効果についても、明確な説明を求められるようになる。

## 学校事務組織の確立とその定着にむけた取り組み

### 事務改善・経営改善の効果的な手法として共同実施の実践成果の応用・展開

共同実施に取り組む地区にとって、各地の実践から得られた成果と課題は有効な資料となる。ここでは、これまでの実践で得られた成果を生かすと同時に、残された課題を解決しよりよい事務組織を確立すること 現在限られた地区で実践されている共同実施を全国的に展開するために必要なことの2点について考えてみたい。

### 1 制度的保障としての法的条件整備

#### (1) 教育委員会規則・学校管理規則における規定化

共同実施を一時的な取り組みではなく、制度として定着させるためには、法的に位置づけし、その業務を規定化していくことが重要である。規定化しておく必要がある事項としては以下のとおりである。

目的	「第7次定数改善計画」に基づく加配は目的を持った加配であり、共同実施の目的を明確にする。
形態及び規模	共同実施には、ブロック化や事務職員の集中配置やセンター的組織の設置など様々な方法があり、十分な効果が発揮できるような形態及び規模を選択すべきである。
場所	拠点校内の一室などに共同実施を進める場所を設定する。
業務及び権限	目的達成のために行わなければならない業務内容を考える。また、その業務における共同実施組織あるいは組織代表者や総括責任者の権限と役割を明確にする。
職員組織	共同実施組織の職員構成と職務内容を明確にする。
勤務形態	共同実施組織の職員の勤務形態を明確にする。たとえば、主な執務場所や執務時間の割合や拠点校あるいは連携校で勤務する場合の服務上の取扱いなど、決めなければならない事項は多い。

**組織代表者の要件** 共同実施組織の形態や業務等によっては、代表者の要件を明確にする必要がある。  
**事務の再配分** 共同実施組織と学校及び市町村教育委員会との間で事務の再配分を行うことに伴い、学校の運営組織や市町村教育委員会の業務内容が変わる。校長会や市町村教育委員会担当者等関係機関との協議が重要である。

## (2) 学校管理規則改正等の取り組み事例

現在、共同実施を行っている地区の中には、学校管理規則の中に共同実施に関する条項を定め、それを受け共同実施に関する要綱等を新たに定める等の方法で、共同実施組織の規定化に取り組んでいる地区がある。ここでは、宮崎県・広島県・栃木県の事例を紹介したい。

### 1) 宮崎県延岡市・佐土原町の事例

宮崎では中教審答申をうけ、学校管理規則の改正にあたり、市町村教育長連絡協議会が中心となり、教育長・校長会・教頭会・事務研・PTA の代表により「地方分権推進協議会」を組織しモデル案を作成した。事務職員の職務規程の明記や、事務処理規程の位置づけの明確化のほか、新たに学校予算・私費会計、運営組織、事務主任、共同実施、情報公開等関連規程の整備についても盛り込まれた。平成 14 年 2 月に、共同実施の関連規程が設けられた学校管理規則の改正モデル案とともに共同実施組織運営規程案と事務処理規程の改正案を提示された。学校管理規則改正案は、3 モデル作成され、各自治体の現行規程に近いものから先進的なものまで幅広く選択し参考にすることができる。平成 14 年 4 月に延岡市で学校管理規則が改正された。また、平成 15 年 4 月に佐土原町では共同実施組織運営規程が制定された。

#### 延岡市立小中学校学校管理規則(抜粋)

##### (共同実施組織)

第 41 条 教育委員会は、学校における事務及び業務の効率化と学校運営に関する支援を行うため、共同実施組織を置くことができる。

2 共同実施組織の組織及び運営に関し必要な事項は、延岡市立小中学校共同実施組織運営要綱(平成 14 年 4 月 1 日教育長通知)の定めるところによる。

##### (予算要望書の提出)

第 75 条 校長(共同実施組織に関する予算については、共同実施組織の長)は・・・略・・・

##### (配当予算の適正執行)

第 76 条 校長(共同実施組織に関する予算については、共同実施組織の長)は・・・略・・・

3 事務職員(共同実施組織に関する予算については共同実施組織の予算担当)は・・・略・・・

##### (会計監査)

第 79 条 学校及び事務の共同実施組織は、延岡市が定める財務規則により・・・略・・・

#### 佐土原町立小・中学校共同実施組織運営規程(抜粋)

第 1 条 この規程は、佐土原町立学校管理規則(平成 14 年教委規則第 1 号)第 82 条第 2 項の規程に基づき、学校における事務・業務の効率化と学校運営に関する支援を行うための共同実施(以下「共同実施」という。)の組織及び運営に関し、必要な事項を定める。

第 2 条 共同実施組織は、小・中学校の事務職員で構成し、広瀬地区・西佐土原地区の 2 地区とする。

2 事務局を共同実施中心校に置く。

第 3 条 共同実施組織の運営責任者として、共同実施主任を置く。

2 共同実施主任は、事務局を擁する学校の事務職員をもって充てる。

3 共同実施主任は、共同実施組織の所掌事務をつかさどる。

第 4 条 共同実施組織は、次の業務を行う。

(1) 佐土原町立小中学校事務処理規程の指定事務の内、共同実施に係る事務の処理に関すること。

(2) 前号以外の指定事務の支援に関すること。

(3) 事務職員の研修に関すること。

(4) その他学校運営及び学校教育の支援に関すること。

第5条 学校長及び事務主幹は、共同実施に次の事務を委任することができる。

(1) 当該共同実施組織を構成する学校の県費負担事務職員の扶養手当、住居手当、通勤手当の認定に関する事務。

(2) 当該共同実施組織に配当された予算の執行に関する事務。

第6条 各共同実施組織の円滑な運営を図るため、共同実施地区別協議会(以下「地区別協議会」という。)を置く。

2 地区別協議会は、共同実施組織内の学校長、事務職員、代表教頭及び教育委員会担当職員で構成する。

第7条 共同実施主任は、当該共同実施組織において処理する事務とその運営について、地区別協議会において協議し、年度初めに共同実施計画を作成しなければならない。

2 共同実施主任は共同実施計画を変更する場合あらかじめ地区別協議会の校長に報告しなければならない。

第8条 事務職員が、共同実施に伴う出張の場合は、あらかじめ校長の承認を得なければならない。

第9条 共同実施組織2地区の連絡・調整と円滑な運営を図るため、共同実施合同会を開催する。

第10条 共同実施並びに地区別協議会に関する連絡・調整及び協議のため、必要に応じて事務局会を開催する。

2 事務局会は教育委員会担当職員及び各地区共同実施主任で構成する。

3 事務局会は教育委員会が招集する。

## 2) 広島県黒瀬町の事例

県教育委員会から共同実施組織である共同事務室の設置根拠となる「市(町・村)立小中学校の管理及び学校教育法の実施に関する規則」(学校管理規則)の改正案と、共同実施事務室の所掌事務及び事務長の専決事項等を規定する「市(町・村)立小中学校事務処理等規程」(事務処理規程)の制定案、さらに「市(町・村)立小中学校事務センターの設置及び運営に関する要綱」(案)が通知された。黒瀬町ではそれを受け平成14年4月に「黒瀬町立小中学校の管理及び学校教育法の実施に関する規則」を改正し、同時に「黒瀬町立小中学校事務処理等規程」を制定した。

### 黒瀬町立小中学校の管理及び学校教育法の実施に関する規則(学校管理規則)(抜粋)

#### 第5章 職員 . . . . . 略

(学校事務センター)

第30条の5 別表の左欄に掲げる学校に、同表右欄に掲げる学校の庶務、会計、管財等に関する事務を処理させるため、学校事務センターを置く。

2 学校事務センターに、前条第1項の職員その他所要の職員を配置する。

3 学校事務センターに、その事務を分掌させるため、必要に応じ、庶務、会計、管財その他の係を置く。

4 学校事務センターの所掌事務並びに係の設置及びその分掌事務は、教育長の定める基準に従い、関連校

の校長と協議して学校事務センター設置校の校長が定める。

5 学校事務センターの係員の配置は、学校事務センター設置校の校長が定める。

6 学校事務センター設置校及び関連校の校長は、第4項の所掌事務の一部を、総括事務長及び事務長に専

決させる事ができる。

### 黒瀬町立小中学校事務処理等規程(抜粋)

第1条 この規程は、黒瀬町立小中学校の管理及び学校教育法の実施に関する規則第30条の5第4項及び第6項の規定に基づき、学校事務センターにおける所掌事務並びに総括事務長及び事務長の専決事項に

関して、必要な事項を定めるものとする。

第2条 管理規則第30条の5第4項の規定により定める学校事務センターの所掌事務並びに係の設置及び

その分掌事務は別に定めるもののほか、概ね、別表第1のとおりとする。

2 学校事務センターに2係制又は、そのたの係制とする必要がある場合には、前項に準じ、学校事務セ

ンター設置校及び関連校の実情に応じて、関連校の校長と協議して、学校事務センター設置校の校

長が定めるものとする。

第3条 管理規則第30条の5第6項の規定により学校事務センター設置校又は関連校の校長の権限に属

する事務の一部を総括事務長又は事務長に専決させることができる事務は、別表第2のとおりとする。

ただし、次に掲げる場合には、専決させることはできない。

(1) 事案が重要又は異例と認められる場合

(2) 事案について疑義若しくは紛議があり、又は紛議を生じるおそれがあると認められる場合

2 総括事務長又は事務長は専決した事項について、必要に応じ、学校事務センター設置校又は関連校の校長に報告しなければならない。

第4条 学校事務センター設置校の校長は、管理規則第30条の5第4項及び第6項の規定により、学校事務センターにおける所掌事務並びに総括事務長及び事務長の専決事項を定めた場合には、その内容について速やかに教育長に報告するものとする。

### 3) 栃木県鹿沼市の事例

平成15年4月に、学校管理規則を「学校の管理運営に関する規則」に名称変更し、その改正により、学校事務も含んだ学校業務全般の共同実施を規定した。

#### 鹿沼市立小中学校の管理運営に関する規則(抜粋)

(業務の委託)

第46条 校長は、その所管業務の一部について、教育委員会の所管する他の学校又は機関に委託することができる。

2 前項の規定する業務の委託については、別に定めるところによる。

これを受け、学校事務の共同実施については「鹿沼市学校事務支援センター設置要綱」の制定が予定されている。さらに「鹿沼市立小中学校の決裁要綱」の中で事務長の専決事項を規定している。

(教頭及び事務長の専決)

第5条 児童生徒及び職員に関する事実の証明や照会の回答など軽易な事務については、教頭及び事務長が専決できる事項とする。ただし、専決できる事項であっても特に校長から命令があった場合又は当該事項が特に重要若しくは異例であると認められるものについては、校長の決裁を受けなければならない。

具体的には各種事務処理規程の中で、事務長の専決事項を規定し、各共同実施組織に事務長を配置することにより、各校の事務長専決事項の決裁が学校事務支援センター内で決裁可能になると考えられる。

このほかに、山梨県富士吉田市では、平成14年4月の学校管理規則改正で、「(学校事務の共同実施)校長は、学校事務の処理を効率的かつ適正に行うため、学校事務を共同実施する措置を講ずるよう努めなければならない」と定めた学校事務の共同実施に関する条項ができた。また、前述の佐賀県小城町の「小城町学校事務センター設置に関する要綱」や神奈川県小田原市の「小田原市立学校事務組織設置要項」など、いくつかの市町村で共同実施に関する教育委員会規則等での規定化がなされている。

## 2 センターの組織による学校事務組織の再編

(1) 学校事務部門の組織化(学校経営における事務管理機能のための強化)

学校事務を活性化し、個々の事務職員のキャリアを最大限に活用できるようにするためには、学校



事務の組織化が不可欠であり、そこに向けて何らかの知恵、工夫が求められている。その有効な手立ての一つが共同実施である。学校事務の組織化は、ラインがうまく機能しなくては組織として成り立たない。総括責任者に権限が与えられ、責任が明確化されるとともに、事務職員全体の資質の向上が促される。ただし、共同実施組織が学校や市町村教育委員会から独立するのではなく、学校の教育活動支援組織としての役割を担うことを前提にしなければならない。それゆえ、学校事務の再配分が必要であり、組織編成においては事務長制や事務指導主事、事務管理主事といった職の設置も視野に入れ、権限や責任と絡んだ職務のあり方を検討されるべきであろう。

## (2) 広島県の共同実施の概要

広島県では、県教育委員会主導で共同実施が推進されている。県教育委員会は平成 14 年 3 月 28 日付けで「市町村立小学校及び中学校の事務の共同実施の促進について」を各市町村教育委員会へ通知し、学校における事務の適正かつ効率的な執行体制を確立し、学校経営における事務管理機能の強化を図るため、拠点校に事務を総括する職として新たに事務長等を設けることにした。

### 小学校及び中学校の事務の共同実施について (平成 14 年 3 月 28 日県教育委員会通知)

#### 1 学校事務の共同化の目的

小学校又は中学校の複数校の事務職員が組織的に事務処理を行うとともに、一定の職務権限を付与することにより、適正かつ効率的な学校事務管理体制の確立を図る。

#### 2 事務の共同実施の内容

##### (1) 共同実施の形態

複数校の小学校又は中学校の事務を、複数校の事務職員で組織する共同処理組織(以下「共同事務室」という。)で組織的かつ集中的に処理するものであること。

##### (2) 共同実施の単位

共同実施は同一市町村内で行うこととし、5校程度を実施単位とする。(以下「グループ」という。)ただし、市町村内の学校数や学校規模等の状況により、5校程度を単位とすることが適当ではない場合は、実態に応じた学校数とする。

##### (3) 共同事務室

グループ内で拠点となる小学校又は中学校(以下「拠点校」という。)に、共同事務室を設けるものとする。

##### (4) 共同事務室の所掌事務

ア 共同事務室は、グループ内のすべての学校に係る管理運営事務(庶務・会計・管財)全般を所掌する。

イ 共同事務室は拠点校に置かれるが、拠点校以外の学校(以下「関連校」という。)の事務室としての機能を併せ持つものである。

##### (5) 職員の配置及び職務内容

###### ア 事務長等

(ア) 拠点校及び関連校の事務職員を統括し事務を総括させるため、拠点校に総括事務長又は事務長(以下「事務長等」という。)を配置する。ただし、事務長等の配置は新たな定数措置を伴うものではないこと。

(イ) 事務長等は関連校の事務長を兼務する。

(ウ) 事務長等は、拠点校及び関連校の事務職員の服務監督及び共同事務室の所掌事務を掌理するとともに、所掌事務に係る拠点校及び関連校の校長の事務の一部を専決する。

(エ) 事務長等の専決事項は、概ね次のとおりである。

- ・事務職員の服務監督に関すること
- ・一定額以下の契約及び支出に関すること

・給与諸手当の認定に関する事(校長に認定権限を委任するまでは確認審査に関する事)  
イ事務長等以外の事務職員

(ア)拠点校以外の学校に配置する事務職員は拠点校を兼務する。

(イ)事務職員は、共同事務室の所掌事務に従事する。

(6)事務職員の執務場所

ア 共同実施に係る事務職員の執務場所は、処理する事務の内容等を考慮のうえ、拠点校及び関連校の校長と調整の上、事務長等が指示するものとする。

イ その際、拠点校及び関連校の学校運営に支障がないよう、特に留意するものとする。

(7)関係規程の整備

市町村教育委員会は、学校事務の共同化に当たって、「市(町村)立小中学校の管理及び学校教育法の実施に関する規則(案)の一部改正について」(平成14年3月29日付け教育長通知)を参考に関係規程の整備を行う。

3 共同実施移行に当たっての留意事項

(1)学校運営組織の見直し

市町村教育委員会は、学校の業務量や業務の内容などについて、経営的な観点から客観的な把握を行い、市町村教育委員会との事務配分の見直しや、不要な校務の整理、各職種の職務内容の明確化を図るとともに、組織的な学校運営について、教職員の意識の高揚を図るものとする。

(2)共同実施へ移行しようとする市町村教育委員会は、次の事項について事前に広島県教育委員会教職員課と協議し、実施すること。・・・略・・・

(3)試行の実施・・・略・・・

この制度は平成17年度を目途に、全ての小中学校に事務の共同実施が行われるように進められている。事務長の設置にかかって学校管理規則の改正案も別途通知されている。

具体的な事例として、黒瀬町の実践を紹介する。ここでは黒瀬中学校をセンターとした関連校5小学校、計6校で共同事務室を設置して行っている。県教育委員会で示されたように管理規則の改正や事務処理規程の制定がされている。定例は毎週1回水曜日の午後と設定されている。共同事務室では、グループ内全ての学校に係る管理運営事務全般(庶務、会計、管財)を所掌している。職員の配置は、

事務長等	拠点校に配置し、関連校の事務長兼務。拠点校及び関連校の事務職員の服務監督及び共同事務室の所掌事務を掌理するとともに、所掌事務に係る拠点校及び関連校の校長の事務を一部専決
事務長等以外	拠点校以外の学校に配置する事務職員は拠点校兼務。共同事務室の所掌事務に従事

具体的事務処理内容は、県費諸手当(通勤、住居、扶養、単身赴任手当)審査、実績通知の相互点検、諸手当の修正通知、現況届(事務長決裁)、町会計となっている。成果と課題を次のように分析している。

- ・センター職員の相互研修により、学校間の事務処理の統一化及び各職員のレベルの均一化が図れた。
- ・各学校の共通物品の購入について共同購入により予算の効率的執行ができる。
- ・学校を空けることの理解を職員に連絡している。

なお、学校管理規則等の改正については前述のとおりとなっている。

3 集中配置による共同実施組織の全域実施支援

(1)制度の見直しにつながる自治体全域実施にむけて

県下全域での共同実施は宮崎・三重・香川で既に行われている。前述のとおり平成17年度から広島でも実施される。県教育委員会や教育事務所のイニシアチブのもと、教育事務所管内でブロックを編成し、システムの導入や旅費・給与関係の事務改善、諸手当の認定権の移譲等により県費事務処理

の効率化を図っている。共同実施地区と市町村単位が一致するところは、同時に、市町村教育委員会と関連する事務の効率化・改善も行うことができる。財務事務・就学援助事務・文書事務など市町村教育委員会管轄の事務を実施し、学校経営により密着した事務改善を行っている。前述の宮崎県佐土原町は、2つの共同実施組織で全町をカバーし、共同実施組織に令達された予算の執行や共同購入などを行っている。今回の抽出調査結果からも、町立小中学校においては、町内の全小中学校が連携校になっている事例が多く、また市町村全域に共同実施地区が広がる傾向がうかがえた。

自治体全域での共同実施は、特定の一部の地区における実施と大きく異なる。一部での実施は、あくまでも“特例”であり“特区”であるが、全域での実施は、全体の問題として検討され、その実態に適した制度への見直しが行われる可能性がある。共同実施を円滑かつ効率的に運営していくために、共同実施組織への権限移譲・職階制の導入や支援組織の設置等を学校管理規則や処務規程の改正により明確にし、それに合わせた研修制度をはじめとする事務職員制度などの制度改革まで踏み込むこともできると考える。

## (2)青森県の全体構想

青森県では、「複数の小中学校が共同で学校の事務・業務を処理し、学校の管理運営全般を支援すること」を目的としたブロック方式による共同実施を試行し、共同実施組織の完成をめざしている。地域コミュニティに密着した「事務グループ」を基本としながらも、県内一律の方法で共同実施を行うのではなく、市町村規模に応じ、それに適した方法で共同実施を行っていかうとしている。

中学校1校・小学校2校が設置されている森田村では、平成13年度から加配1名を加え4名の事務職員で、就学援助事務・財務事務・情報管理・情報教育環境整備等について共同実施を行っている。以前から、就学援助の事務処理の一部は、既に共同で実施するなど共同実施導入の基盤もできていた。財政が逼迫する中、共同実施により備品・消耗品を共同購入することで、執行額を抑え、村の学校教育予算全体の有効な執行につなげている。機構改革により村教委が規模縮小された結果、共同実施組織の方が教委より人員が多い状況も生まれつつあり、教委との事務の再配分の新たな契機になるとも考えられる。

しかし、行政規模の違う都市部では、同じようにはいかない。

八戸市では、今年度から「都市型共同実施」の実現をめざし、市内全小中学校を連携校とした共同実施に取り組んでいる。市町村合併により平成17年度までには、現在の65校から100校以上の学校数になる状況を踏まえ、「真に教育活動を支え、校長の学校裁量権行使や学校の説明責任に貢献し、その上で学校での唯一の行政職員として専門的知識と能力を兼ね備えた学校事務職員として職務を遂行するためには、市全域をグループ化するだけでは十分とはいえない」として、平成15年4月1日付で『八戸市小中学校事務支援室』を設置した。この「学校事務支援室」は、教育事務所と市教育委員会事務局並びに事務グループや各校の事務職員間の連絡・調整および事務支援を行う都市型共同実施のセンター的組織であるとしている。八戸市の学校事務再構築は、「事務グループ」+「学校事務支援室」の組み合わせによる共同実施である。平成15年度中に編成される事務グループは、市事務研の協力を得たこれまでの研究成果により、11グループとなる予定である。ただし、事務グループには加配を想定していない。

### 事務グループの主な役割は

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1 事務処理の相互確認や進捗状況の相互点検（県費・市費）</li><li>2 法令・規則や事務処理方法等に関するグループ内研修（OJT）</li><li>3 学校経営や教育活動への積極的参加の督促</li><li>4 八戸市教育情報ネットワークシステム（HENS）活用の徹底</li><li>5 事務・業務に関する日常的な情報交換</li></ol> |
|---|

以上のような役割を踏まえて、八戸市では市内全域の事務グループの組織・機能を確立し、共同実施を推進するとしている。事務グループ及び各学校の事務・業務を支えるのが

「学校事務支援室」である。市内全域をカバーするためには、複数の事務支援室設置を必要とするが、市の教育行政との適合や事務・業務内容の適正を確認するため、今年度は5名の定数加配を受け集中的に1か所に配置した。『八戸市小中学校学校事務支援室』に関するものとして主に以下の内容をあげている。

平成15年度『八戸市小中学校学校事務支援室』の設置及び運営に関する内容		
1	設置目的	八戸市立の全小中学校を対象に、教職員と児童生徒との触れ合う時間の確保など、きめ細かな学習指導を支援し、組織的・機動的な学校事務・業務の整備・充実を図る。
2	設置者	八戸市教育委員会
3	設置場所	八戸市立八戸小学校
4	職種及び職員数	職種：県費負担事務職員（定数加配） 職員数：5名（内臨採1名）
5	サービス管理	職員のサービス管理は、支援室設置校の校長が行う。
6	組織及び事務分掌	
室長	1名	学校事務支援室の総括、関係機関への対応、八戸市教育情報ネットワークシステムの活用及び事務処理用コンピュータソフトの開発・運用の総括など
室長補佐	1名	室長の補佐、学校事務共同実施の企画・推進（グループ化、事務再配分等）全市学校事務支援の連絡調整、給食費及び学校徴収金に関する事務など
室員	3名	就学及び就学援助等に関する事務、八戸市教育情報ネットワークシステムの活用及び事務処理用コンピュータソフトの開発・運用、未配置校等事務支援、各種事務業務（集中処理・共同処理）など
7	事務・業務の対象	小学校43校、中学校22校
8	事務・業務の内容	給食費及学校徴収金の口座引落に関する事務 就学に関する事務 就学援助に関する事務 公文書收受事務（八戸市教育情報ネットワークシステムを活用した、学校へ来信する公文書に係る文書收受データの全校への配信） 事務処理効率化を目的としたコンピュータソフトの開発と提供 全校を対象とした以下の事務支援 ・事務職員未配置校への事務支援 ・新採用、臨時事務職員及び大規模校事務職員への事務支援 ・病気休暇等事務職員在籍校への応急的事務支援 ・非常災害等における学校使用等への事務支援 県費諸手当認定申請関係書類の確認

「学校事務支援室」は、学校に根ざした教育行政の発展を目指す事務職員の発想によって共同実施の推進を企画・運営する新たな共同実施組織である。それは、全体にかかわる事務改善や対外的にあるいは内部調整により学校事務をコーディネートする、いわゆる支援センター室方式に分類される新しい共同実施の組織形態である。

青森の共同実施の構想は、全県下に事務グループを設置し市町村規模に応じた方法で実施していくものである。八戸方式は青森の共同実施の一形態ではあるが、集中配置という点で特筆すべきところがある。

#### 4 学校事務の組織化効果の普遍化にむけて

(1) 加配を伴わない共同実施(未加配地区への共同実施拡大の取り組み)

第7次定数改善計画は共同実施への加配を受け皿としたが、共同実施は学校経営と教育行政システムの改革を通して、学校教育を支援する学校事務機能の強化という目的を持ち、学校事務職員による事務執行組織を構築することにより、単数配置であるがゆえに生じていた事務執行上の限界を克服するという発想のもと進められた。加配をきっかけに共同実施は広範に広がりを見せているが、もともと組織化と定数改善は切り離して考えるべきものである。

第7次定数改善計画の加配定数は既定されており、それ以上の定数改善が厳しい現状では、新たな学校事務組織のあり方の研究を、加配のある・なしにかかわらず進めていくことも視野に入れる必要がある。前述の宮崎県・広島県をはじめ富山県・香川県・三重県ではその方向で既に取り組みを始めている。ただし、その条件整備などの課題も明らかにし、一つひとつを解決しながら進めていくことが必要である。

## (2) 三重県における取り組み

三重県の実践として中勢教育事務所管内の取り組みの経過を中心に紹介する。

平成 11 年度	<p>県教育委員会により公立小中学校事務職員の標準的職務について通知文が出され、この中で「学校事務を統括する」役割を担うことが示されている。</p> <p>県内で初めて尾鷲教育事務所管内において文部省の事務処理の効率化に関する実践協力校として1地区指定され、共同実施の研究が始まった。</p>
平成 12 年度	<p>文部省研究指定校1地区と14地区の加配を伴わない共同実施実践研究が県内7教育事務所管内で始まった。県教育委員会主催の「共同実施ワーキング会議」が設置され、権限・予算・連携不足等の課題整理が行われた。学校事務職員出身者が中勢教育事務所に配置され、管内の給与事務及び事務職員研修を担当した。中勢管内4地区での共同実施実践研究を全体にかかわる問題と捉え、管内事務職員研修会の題材に位置づけ事務組織のあり方や組織を活用した課題解決能力の向上を目指して研修が行われた。</p>
平成 13 年度	<p>中勢教育事務所管内の全校を中学校区単位を基本とした16グループにわけ、共同実施の実践研究が教育事務所の重要施策の一つとして開始された。共同実施組織は、リーダーを中心に各担当によって運営されることが求められ、リーダー会や給与担当者会が開催された。事務所から連絡されるEメールは、リーダー及び該当する担当者に配信され、事務組織の確立に向けた職務分担制の促進が行なわれた。また、昨年度に引き続き共同実施の推進を題材に事務職員研修会が行なわれた。</p>
平成 14 年度	<p>中勢管内では全校による共同実施の実践が実務をとおして積み重ねられ、事務職員自身が共同実施組織を学校事務の新しい執行方法として認識した。本年度は、共同実施グループと関係機関の連携を強化し、共同実施組織を学校運営組織の中に位置づけ、職務担当制をさらに推し進め、標準的職務の共同実施組織による完全実施と新たな教育支援的事務の検討が目標とされた。共同実施の実践研究は、学校事務職員の標準的職務を有効に執行するための一つの手段として進められている。その成果は、今まで一人で執行していたときと比べて、学校経営の視点に立って職務遂行できる可能性が高いことではないか。また、法整備や関係機関との連絡調整などの課題を明らかにした。この3年間の成果と課題を本年度組織された「共同実施推進チーム」で「共同実施のモデル案」としてとりまとめ、管内の教育関係者で組織された「共同実施ワーキング会議」でも承認され、県内各教育事務所にも参考資料として配布された。7教育事務所に学校事務職員出身者が配置され、北勢・松阪の教育事務所管内においても管内全校を目指して共同実施の実践研究が進められた。</p>
平成 15 年度	<p>県内全域での共同実施実践研究が開始された。中勢地区の「共同実施のモデル案」も参考にしながら教育事務所ごとに具体的な実践が展開される。</p>

### 三重県中勢教育事務所における共同実施の特徴

共同実施の推進が中勢教育事務所の重要施策に位置づけられ、共同実施のあり方について事務職員

から政策提言し、今後の共同実施に活かすものである。

標準的職務に示される「事務職員の役割や職務」を遂行する一つの方策として、共同実施という学校事務職員の組織で、有効に実現させることを目指した取り組みを管内全校で実施する。

共同実施によるOJTを通して学校事務職員全体のレベルアップを図るとともに、共同実施の組織的事務執行能力により、学校経営を支援することを目指す。

#### 中勢教育事務所管内共同実施における今後のアプローチ

平成15年度共同実施の具体的な進め方として、今までの実績を生かしさらに有効な組織へと発展させるため、各グループの実態に応じて取り組むことは、以下のとおりとされている。

- 1 組織化：組織化により、その役割が明確になり、共同実施組織と学校の連携が図られる。
- 2 学校経営支援：学校経営参画を実現させる共同実施は、学校経営支援の視点をもって取り組む。
- 3 職務内容の探究：新たに取り組む教育支援的事務や標準的職務の完全実施について探究する。
- 4 グループ間の相互発展：連携を図り実践交流しながら、相互に課題解決を図る。
- 5 教育委員会との連携：教育委員会との連携を通して、よりよい学校経営を組織的に支援する。
- 6 共同実施のシステム化：運営のための様式統一を手始めに、共同実施業務の品質を高める。
- 7 旅費・給与・手当関係事務の精度向上：共同実施組織で権限移譲に対応できる事務処理を進める。

#### おわりに

今年度は第7次定数改善計画の中間点にあたり、各地の実践は、地域の実情にあわせた最適な方法を模索しつつ、さらに多種多様に展開されている。この加配効果とは、配置された地区の事務改善・学校改善はもちろんのこと、全国の学校を変えていくための意識改革を呼び起こすものであり、また事務職員のみならず学校を取り巻く多くの方々にとっても学校事務に対する発想の転換をはかるための起爆剤になりえるものではないかと考えられる。

教育改革における事務職員の果たすべき役割とは、新しい学校づくりのために、それに相応しい新しい学校事務を創造していくことである。開かれた学校・特色ある学校を創っていくためには、学校が自ら経営していく力が真に必要である。「SBM」を実現させていくためには、学校が経営組織体として機能していくことが、今、求められている。学校事務を組織化していくことにより、「SBM」を担えるだけの事務部門に強化していく必要がある。学校事務の組織化を図る方法としては、各地の研究・実践から、次の2つの方法が有効であると考えられている。一つは各学校において、組織マネジメントの方法により他職種を巻き込んで事務部経営を行いながら事務部門を組織化していく方法である。もう一つは学校事務の共同実施である。

事務職員が集まることによって何ができるのか、学校事務を組織化することによって何を創りだしていけるのか、この問いに対する答えを事務職員自身が共同実施の実践をとおして導きだしていかなければならない。この命題を考えると、コンピュータ業界で注目されている「グリッドコンピューティング」(並列分散処理)の考え方に一つのヒントがあるのではないかと考える。グリッドコンピューティングとは、広域に分散された多数のコンピュータを超高速なネットワークで接続し、大規模な計算を高速に処理するシステムである。ネットワーク上に存在するCPUやメモリといったコンピュータリソースをあたかも1台の高性能コンピュータとして扱うことを可能としているため高機能と低コストを保障している。複数のコンピュータに並列処理を行わせることで限りない能力が生まれる。これまでのスタンドアロンとして活用法や情報通信機能によるデータの共有化などのネットワークコンピュータとは、全く異なった概念の活用法である。ネットワークが学校間連携であるとするれば、グリッドコンピューティングは1+1で2以上の機能を生み出すものであり、共同実施による学校事務の機能化にあたるのではないかと考える。

この共同実施が創りだしていく新たな学校事務の機能とは、  
連携機能      マネジメントシステム  
構築やコンサルティングなどの学校経営機能      評価やアドバイスやカンファレンスなど広報機能  
レファレンス・カリキュラムコーディネートなど教育支援機能      情報管理機能      事務改善機能

**研修機能** 高度集積処理機能などをあげることができる。これらは、教育改革推進のため、自主性自律性のある学校づくりに必要とされる学校事務の新たな役割であり機能であるといえる。共同実施組織は、さらに新たな学校事務の機能や価値を創造し、経常的に質の高い学校事務機能を提供していくために必要な組織として存在していくのではないかと考えている。

共同実施は、事務支援のみならず、学校経営支援の効果的な取組手法といえるが、この方法は一つに限定されるものではない。地方分権の趣旨から地域により効果的な取り組みが可能なように工夫することであり、その状況に応じ柔軟に対応できる方法が有効である。本研究が各地で展開されている共同実施の取り組みの一助となり支援するものとなることを願っている。またその成果に期待したい。

参考文献	宮崎の学校事務「共同実施」理論編・実践編	宮事研課題検討委員会	学事出版
	21世紀学校事務事典1 学校事務の理論と構造	清原正義	学事出版
	少人数学級と教職員定数	清原正義	A S 選書
	地方分権・共同実施と学校事務	清原正義	学事出版
	期待される学校評価能力	八尾坂修	教育開発研究所
	学校事務誌各号		学事出版
	第13回佐賀県公立小中学校学校事務研究大会（平成14年11月15日）研究集録		