

学校事務研究部

I 研究主題

共同実施による校務改善

— 子どもたちのためにできること —

II 主題設定の理由

現在、学校では、教職員の多忙化が課題となっている。平成28年6月に行われた埼玉県教育委員会による教職員の勤務状況調査によると、勤務時間を除いた1ヶ月の在校時間が80時間（過労死ライン）を超える教諭が小学校で23.4%、中学校で31.6%*となり、長時間勤務の常態化が深刻な課題となっている。

また、団塊の世代の大量退職が続き、教職員全体の世代交代も進み、若手の育成も大きな課題となっている。事務職員においても、所沢市では、平成28年度以降に計11校で新任事務職員を迎えている。同時に、病休や産休・育休等に伴う臨時的任用職員の配置も多くあり、ノウハウの継承や事務の平準化も課題となっている。

「副校長・教頭の職務状況に関する調査研究報告書（2016、国立教育政策研究所）」では、教頭が教職員に対する指導・助言・支援の取組（職員指導）に力を注げる体制の整備が求められている。しかし、小・中学校では、一人の教頭が多くの学校運営事務に幅広く関与しているため、職員指導など本来の業務へ力を注ぐことが難しいと言われている。世代交代が進む中、若手職員の資質向上は喫緊の課題となっており、学校の教育力向上のためには、教頭が本来の業務に力を注げるような体制整備についても検討が必要である。

そのような中で、「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について（2015、中央教育審議会）」の答申において、学校のマネジメント機能の強化、事務体制の強化の観点から、学校事務職員が注目されるようになり、平成29年4月には、学校教育法が改正され、事務職員の職務が「事務に従事する」から「事務をつかさどる」へと改正された。これにより、事務職員は、今まで以上に主体的・積極的に学校運営に参画していくことが求められるようになった。しかしながら、現状の各校1人配置の体制のまま、事務職員が多くの仕事を請け負うことは、物理的に難しいのが現実である。県内では、平成23年度より埼玉県教育委員会により共同実施が推進されており、事務職員が集まって共同で事務処理をすることで、事務処理を効率化して時間を生み出し、その結果、学校運営に貢献できたという成果を挙げている。所沢市では共同実施は行われていないが、もし共同実施が行われたら学校にどのような効果をもたらすことができるのか、共同実施による校務改善について研究することにした。

III 仮説

共同実施とは、学校における様々な事務を共同で処理することで業務の効率化や標準化、組織内研修（OJTを含む）を行うとともに、学校事務職員が学校運営に積極的に参画し、学校運営の充実に資することを目的としたものである。埼玉県では、平成30年6月時点において全県62市町村のうち43市町村（69%）が共同実施を行っており、西部管内においても18市町村中13市町村（72%）で導入が進んでいる。

*埼玉県学校事務研究協議会全体研修会より

所沢市では、まだ共同実施は導入されていないが、他市町村での実践から、複数の事務職員で協働して事務処理を行うことで所沢市の教育力向上に寄与することができるのではないかと考え、学校事務研究部では、平成28年度・29年度の2年間、複数の事務職員で協働して事務処理を行う効果について研究してきた。

平成28年度は、所沢市に共同実施が導入されるとした場合の理想とする共同実施の組織について研究した。先進的な取組を行っている群馬県前橋市の共同実施グループの視察や、埼玉県を示した共同実施のモデルなどを参考に、効果的なグループワークによる校務改善の可能性を「所沢プラン」として提案した。

平成29年度は、「所沢プラン」の独自の取組である「お助け隊」による相互支援体制の研究を基に、共同実施体制が取り入れられていない現在の所沢市で「今すぐに行える身近なグループワーク」について研究を行った。旅費の相互確認のグループや中学校区といった現在ある組織を利用し、「相互支援」という目的を持ったグループワークについて提案した。

この2年間の研究を通して、複数の事務職員で協働することにより、以下のような効果があることが分かった。

- ・複数の目で確認することによる事務処理の正確性や作業効率の向上
- ・それぞれが相互に支援することによる学校間連携の強化と、サポート体制の充実
- ・ベテランから若年層への知識や経験の継承・共有ができ、一人職が抱える不安の解消につながる

近年、学校の教育力向上のためには、事務職員が専門性を生かして学校運営に貢献するとともに、教員の事務負担を軽減することで子供たちと向き合う時間を確保することが求められている。そこで、今年度は共同実施により事務処理を効率化し、生み出した時間を活用することで、より学校の教育力向上に貢献し、将来的に子供たちの学びに寄与できるのではないかと考え、所沢市版の共同実施の形とそれによる効果について研究を進めることとした。

IV 研究方法

- 1 実態把握（事務職員と教頭の意識調査）
- 2 先進地区の講師講演・視察
- 3 所沢版共同実施の検討
- 4 実践（管理職の負担軽減）

V 研究内容

1 実態把握

所沢市内各事務職員と研究員の在籍する学校の教頭を対象に、共同実施についての意識や仕事上の負担感を確認するためにアンケート調査を行った。（事務職員：回答校29校、回答率68% 教頭：回答校5校、回答率100%）回答の詳細については以下のとおりである。

(1) 事務職員の意識

事務職員へ共同実施の意識をアンケート調査した結果、過半数を超える人が共同実施について賛成と答えた（賛成62%）。賛成が多かった意見が、一人職であることから自己完結で終わってしまう給与等の認定事務、事務全般における正確性の向上、日々の仕事の不安感の解消を期待する声であった。些細な疑問を解消できる情報交換の場や新任事務職員を含む若手職員の育成の場として、共同実施という組織の場があると良いので

はないかという意見、また、所沢市は他市に比べると事務職員同士で繋がりを作る機会が少ないと感じているという意見もあった。

反対としては、他校の書類を見る事が個人情報の観点から問題があるのではないのか、専決の権限が事務職員（事務長）へ与えられることは、責任が大きすぎるのではないかといった意見や、事務職員の定数削減が危惧されるといった声があった。

また、今回の事務職員へのアンケートでは今後事務職員が担当した方がよいと思う分掌を、27の項目より選んでもらった。主担当・副担当として取り扱った方がよいと思う分掌について、特に票が集まった項目は以下のとおりである。

- ・出欠連絡や保護者からの電話連絡への対応、保護者への連絡（主担当：14票 副担当：6票）
- ・給食費の集金、支払、未納者へのアンケート（主担当：17票 副担当：3票）
- ・文書の收受・発出、文書処理簿等の作成（主担当：20票 副担当：3票）
- ・学校予算の編成・執行管理（主担当：17票 副担当：3票）
- ・備品施設の点検、整備、修繕（主担当：13票 副担当：10票）
- ・学校行事の事前準備、当日の運営、後片付け（主担当：0票 副担当：17票）

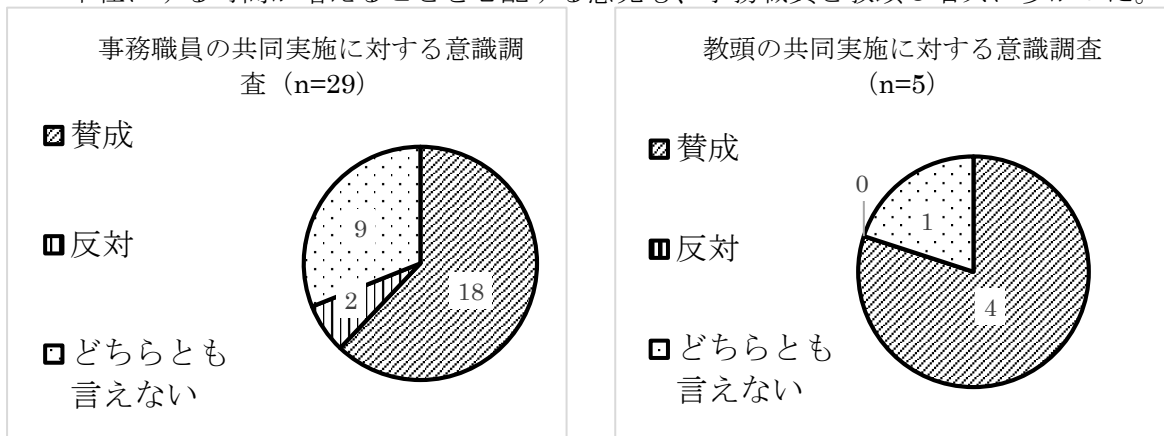
(2) 教頭の意識と負担感

研究員在籍校の教頭に共同実施について、また、日々の業務の負担感についてのアンケート調査を行った。共同実施について賛成が5校中4校となり事務職員同様概ね賛成という結果となった。業務の効率が上がり負担軽減に繋がり、共同実施を行うことで共助が可能となり社会の変化にも対応できるようになる、一人職で多忙な事務職員の負担軽減を期待しているという声が多かった。

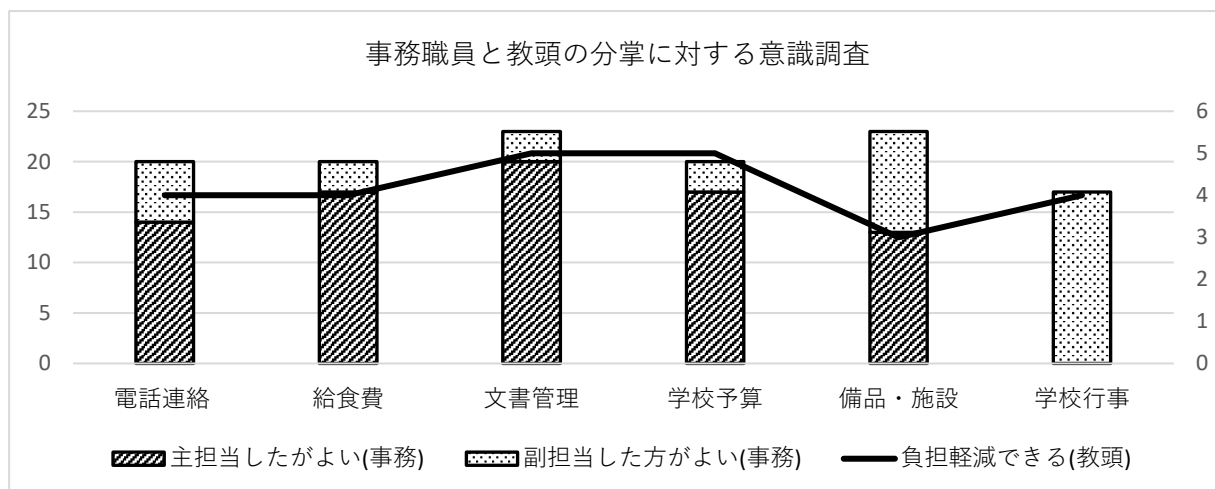
今回の教頭へのアンケート調査では、事務職員と同じ27項目より、教頭の負担が減ると思う業務（事務に担当や補助してもらいたいと思う業務）と教頭が実際に負担に感じている業務についても自由に選択してもらった。5校中全ての教頭が、事務職員が業務補助に入ることで特に負担が減ると考えている業務は、文書管理（收受から廃棄まで）と学校徴収金についての2点であった。また、教頭が負担を感じると回答した業務は、学校行事の事前準備、当日の運営、後片付け、保護者や地域からの要望や苦情への対応であった。

(3) 所見

今回のアンケート結果で分かったことは、共同実施を行うことに関しては、事務職員・教頭5名共に賛成の意見が半数以上となった。しかし共同実施を行うことにより学校を不在にする時間が増えることを心配する意見も、事務職員と教頭5名共に多かった。



また、分掌に関する意識調査からは、事務職員が今後担当すべきだと思う分掌と、教頭が負担に感じている業務が一致していることが分かった。



2 先進地区の講師講演・視察

(1) 講演（川越市の共同実施について 川越市立川越小学校 浅野直樹事務主幹）

所沢市版の共同実施を形作るうえで、他市の例を参考とし、イメージをつかむため、所沢市と同規模である川越市の共同実施のリーダーを務める浅野事務主幹に話を伺った。川越市は、市内全55校（小学校32校・中学校22校・特別支援学校1校）で所沢市とほぼ同規模であり、共同研究（川越市の共同実施）開始から4年目と年数が浅いため、導入からの変遷を経て課題も出てくる時期であり、所沢市が参考にする点が多いと判断した。そこで、当時川越市学校事務研究会会長として川越市共同研究立ち上げに関わった浅野事務主幹に来ていただいた。少人数での講演ということもあり、随時質問をし、所沢市の現状も交えながら詳細な内容をお話いただいた。主に導入の経緯、準備段階、組織、体制、現状、課題について詳しくお聞きすることができた。

共同実施の導入は今後を大きく左右する開始地点となるため、慎重な配慮が必要である。川越市では発足の準備段階として、全事務職員に周知し、応募を受け、全事務職員のうち約半数からなる「共同研究計画委員会」が発足した。1年間で計10回会議を行い、市内事務職員全体で取り組むという意識を共有しながら導入に向けた検討をした。委員会会長には事務部門の対応強化加配が付き、市教委からも配慮がなされた。



また、組織や体制の決定も慎重に行わなくてはならない。川越市では、始めてみて分かった改善すべき点があいくつあるという。事務連絡と業務の整理を行う共同研究コーディネーターはリーダーとして選出しておらず、事実上のグループ組織のまとめ役としては負担をかけている状況である。また、共同研究全体の実施状況の確認や方向性を決める会議において財務事務担当部署の代表者は、仕組み上メンバーではないが、共同研

究活動の中でも学校財務に関わることが非常に多い状況の中では、より一層の連携が不可欠とのことである。他には共同研究活動と事務研究会活動の棲み分け等も今後の課題とのことだった。今後協議会で検討し、よりよい組織づくりに取り組むことが目標とのことであった。

(2) 視察（川越市共同研究1班）

実際にどのような形式で作業を行っており、事務職員は共同研究を行うことをどのように感じているのかを知るため、活動の様子を視察した。

川越市は小・中・市立特別支援学校を6つの班に分けており、1班は、中学校2校、小学校8校からなるグループで活動している。活動は月に2回行い、給与に関する回と旅費に関する回がある。今回は旅費の確認会の様子を見学した。まずは5人ずつの2グループに分かれて作業し、その後全員で情報交換会が行われた。内容は次回以降の日程調整・連絡、資料を用いた給与諸手当や旅費関係の事例の共有、その他各学校で行っている事務処理に関する質問とその解決方法についてなどであった。

メンバーの多くが共同研究の発足後に採用された、あるいは市外より異動してきた事務職員であり、当初は学校を不在にすることや自分が作成した書類を他校の事務職員に見られることに不安があったという。しかし、日々の細かな疑問を解決する場がある、一人では見逃しがちな誤りを早期に発見できるなど、それを上回るメリットがあるということだった。また、周囲の学校の備品情報の共有を行っており、情報を持ち帰ることは校務改善の糸口となり、自校の利益につながると感じた。



(3) 所見

共同研究のメリットは、事務職員同士が顔を合わせ、コミュニケーションをとれることが大きいという。さらに共同研究は教育委員会が設置した公的な組織であるため、必要に応じて出張することができる。一人職の事務職員にとって、ベテランから若手への知識継承、疑問の解消、各校の取組の共有、独りよがりにならないように仕事を見直すことができる等、貴重な機会となる。

また、所沢市では、急な病休や新採用職員の着任における支援は、近隣校の善意で行われているのが現状であるが、川越市では、共同研究のグループを中心に支援を行っており、しかも支援時には、共同研究の仕組みとして市教育委員会より支援・被支援各校長へ事務職員の出張について配慮するよう連絡される。支援が共同研究という組織の業務の一つに定められ、グループ内の事務職員が支援しやすい形となっている。

川越市は市教育委員会と事務職員の連携が構築されており、組織立って業務を行っていくという姿勢が強いように感じた。川越市の共同研究実施協議会は、市教育委員会・校長・教頭・事務職員の各代表者が参加する会議で、共同研究を事務職員だけでなく市教育委員会、各学校で共有するような組織となっている。だが、共同研究活動について

の周知が不足しており、今後は管理職や他の職員、関連各所への周知をどのように進めていくのが課題となっている。

研究員としては、「チーム学校」や「働き方改革」という社会ニーズに応えるため、「共同実施による校務改善」をテーマに掲げている。川越市の共同研究では市教育委員会からの要望により、各学校に在校時間記録システムを導入した。それにより、管理職の出退勤管理の負担軽減、予算の削減を果たした。一方、現在の共同研究の各グループでは、まだ自主的に事務以外の範囲に手を伸ばしてはいない。4年目を迎えた共同研究の組織の改善点について取り組んでいて、市教育委員会の財務担当との連携を模索しているところである。所沢市においても、最初のうちは制度の習熟に時間を要すかもしれないが、いずれは校務改善にシフトしていけるようになるだろう。

研究員からは、出張での不在による校内業務への支障を不安視する意見も出た。しかし、学校教育法の改正により、「事務に従事する」から「事務をつかさどる」となった意図を考えたとき、学校事務職員が主体的に組織となって動き、事務改善、ひいては校務改善へとつなげていくことが期待されている。そのためには、市内の学校事務職員間の情報交換による事務改善効果や、コミュニケーション機会の増加とその相乗効果による学校事務職員自身の様々な資質向上も含めて、必要な場合には出張で校外に出ることも大切である」との浅野事務主幹の言葉が印象的であった。

その他にデメリットも存在する。事務職員の負担感の増加や、共同研究を取りまとめる事務職員に負担が偏ること等があるという。だがそのデメリット以上に、所沢市での共同実施の必要性を強く再認識させられる講演と視察になった。

3 所沢版共同実施の検討

昨年度の研究では、グループワーク（お助け隊）の活動における初任者支援や書類の相互確認の取組については既実践しており、今回の研究である「共同実施」のテーマとの関係性も深い。そこで、今回の研究では、学校運営の要となる教頭の仕事に着目し、事務職員の立場から学校運営に関わる実践を行い、お互いに共有する時間を設けた。

先に実施した事務職員へのアンケート結果、浅野事務主幹の講演を受け、所沢市で共同実施が始まることとなった際に利用できるように、所沢市の現状を踏まえたモデルケースを作成した。モデルケースを検討するにあたり「事務職員のための共同実施」に留まらず「学校、児童のための共同実施」であることを意識した。

(1) 規模

アンケートでは活動のしやすさから「旅費の確認会程度の5、6人」に多くの意見が集まった。ベテランから若手までバランスよくグループ分けをすることや、既存の旅費のグループでは小中学校の連携がとりづらいことから、2～3中学校区からなる8人程度のグループが適当であるという意見があった。

(2) 活動頻度

アンケートでは月に1回、もしくは2回開催という声が多かった。活動内容がわからないため今以上に増やすべきではない、所属校を頻繁に不在にするのが忍びないという意見もあった。今後は活動内容を吟味し、改めて検討していく必要がある。1回ごとの活動時間については半日という意見が大多数を占めた。学校での業務との両立や業務改

善について検討するためには、半日が効果的であると考えている。

(3) 活動内容

共同実施を学校全体の利益にしていくためには、まずは事務職員の業務を見直す必要がある。個々の資質・能力が向上することで、他の分野の業務に目を向ける余裕が生まれるからである。そのため、事務の業務改善に係る内容と、校務活動を目指す内容を3つのテーマに分類した。

① 共通化・共有化・共同処理による業務改善

- ・各種手当の相互確認 ・様式の作成・改善 ・教頭アンケートから見る新業務
- ・学校徴収金関係事務 ・ファイリングシステムの導入 ・消耗品の一括購入

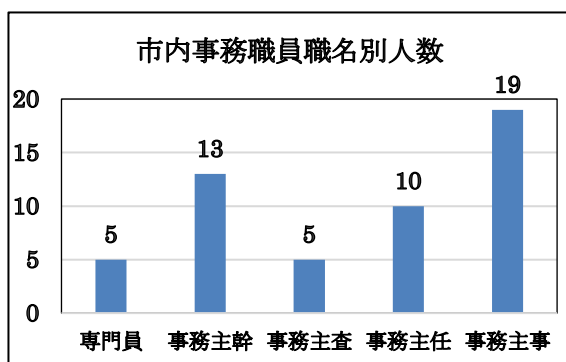
② 知識の継承・共有

- ・事例研修 ・情報交換 ・テーマを設定した研究と業務改善（システム開発等）
- ・会場校の業務改善（備品・施設・保管方法等）

③ 学校間の連携

- ・就学援助・給食情報の共有 ・休職者・新採用者への支援
- ・備品情報の共有 ・年間行事計画への提案

考えられる課題として、グループごとに活動するため他のグループの活動内容がわからない、方法や様式の統一がしにくいといった点がある。足並みを揃えて取り組んでいくため、各グループにリーダーを置き、リーダー同士で活動報告や疑問点の集約や改善といった連絡調整を行う必要がある。学校を離れる機会が増えることを懸念する事務職員もおり、実際に共同実施を行っていくためには、教育委員会、管理職や現場の理解、協力が必要である。出張の回数が増えるものの、直接顔を合わせて活動することにより、互いに支援しやすい関係が構築でき、コミュニケーションの中から新たな業務改善の糸口を見いだせるからである。そのほか事務職員の加配や組織作り等さまざまな検討事項があるが、「学校、児童生徒のための共同実施」となるよう教育委員会、校長・教頭会、事務職員の全員で考えていく必要がある。



4 実践（管理職の負担軽減）

共同実施は、ただ書類を見合ってミスが減らすためだけのものではなく、事務処理を効率化・平準化することで、生み出した時間を校務に生かすことが必要であると考えている。そこで、各研究員で学校のため、子供たちのためにどのようなことができるのか、普段の仕事から視野を広げて実践をしてみることにした。

(1) 各研究員による学校運営の実践

① 荒幡小学校の実践

荒幡小学校では、管理職と連携しながらホームページの更新を行った。学校と外部をつなぐホームページは、情報公開の内容の判断などの課題もあり、管理職が行っている学校が多い。しかしながら、管理職の先生方は日々の業務の中で対応するのは難しく、更新が滞ってしまう学校も多く見受けられる。今回実施したアンケートでも、教頭が負担に感じ、事務職員が副担当として支援することが期待されている回答があった。

荒幡小学校では、ホームページの更新は主に校長が対応している。しかし校長は以前より、ホームページの更新を他の教職員と連携しながら行いたいと考えていたので、事務職員も更新作業に携わることにした。荒幡小学校で使用しているホームページのシステムでは、誰が原案を作成しても、情報公開の判断などについては管理職の承認が必要となるなど、チェック体制が十分に機能しており、安心して取り組むことができた。



学校の顔となるホームページは、保護者や地域からの信頼感につながる重要なツールである。事務職員も協力しながら、細やかな更新をしていくことで、保護者や地域からの信頼も高まり、学校の教育力の向上により影響を与えることができると考える。

② 清進小学校の実践

清進小学校では、教頭と一緒に校内巡視を行い、来年の夏に児童の育てた朝顔を飾るために、老朽化している植木鉢の棚を整備することにした。

学習環境の整備については、教頭アンケートでも、事務職員に主担当・副担当として関わってもらいたいという意見があったが、事務職員ならではの、予算執行を意識した視点を生かしながら、今まで以上に貢献していくことで、子供たちによりよい学習環境を提供できるようになると考える。

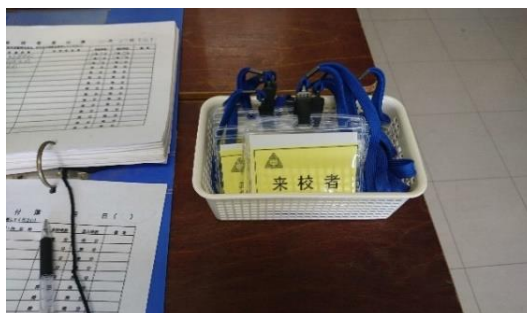


③ 所沢中学校の実践

所沢中学校では、学校公開の際に教頭と連携をしながら保護者受付等の準備を行った。受付名簿の設営等の他にも、事前にのりと画びょうを持ち校内を回り、取れかけている掲示物の修理なども行った。アンケートによると、学校行事の準備については、負担を感じている管理職も多く、事務職員が副担当として機能することが期待されていたが、実際に、管理職と連携しながら対応することで、より効率よく確実な準備を行うことができた。



また、所沢中学校では、危機管理の観点から、来校者用の名札や正門の掲示物を新調し、下校指導で使用する誘導灯などを整備した。危機管理は、学校で働く職員としてお互いに持ち合うべき視点なので、事務職員の視点から危機管理を考え、改善していくことも重要であると考えます。



(2) 所見

以上のような実践を通して、事務職員が広い視野を持って学校運営に積極的に関わっていくことで、学校にプラスの効果を生み出せることが分かった。

また、共同実施は、各校の優れた取組を共有し、先輩のノウハウを継承する場としても有効であると考えます。

私たち事務職員は一人職であり、他校の事務職員がどのような仕事をしているのか、様子を知る機会はほとんどない。そこで、今回の研究では、お互いの実践についての情報共有も行った。一例として、各校の電話伝言メモを持ち寄り、どのような内容であれば分かりやすく伝わるかを話し合った。日頃の仕事の仕方、実践の共有を通して、自校の校務改善のヒントを見付け、各々が自分の勤務校に持ち帰り、それを日々の仕事に生かすことができ、学校の校務改善に貢献することができた。経験の浅い職員からは、「他の職員の様子を意識しながら仕事をするようになった」など、今までの仕事の仕方を変えるよいきっかけになったとの感想もあった。



今回の研究では、実際に所沢中学校での実地研修も行った。物品の管理の仕方や電話対応など、校内で勤務する際の仕事のポイントやノウハウを共有し合うことで、特に経験の浅い事務職員を中心に、互いに日々の業務に活かせる知識を多く学ぶことができる機会となった。

また、所沢市の事務職員はベテラン層が多く、各校で様々なノウハウを持っており、実際に、簡単な施設設備の修繕を事務職員自身が行っている例もある。通常、施設設備の不調は、教頭へ相談に行く教職員が多く、教頭自身そのまま対応することも多くある。しかし、事務職員が修繕の知識を持ち合わせていることで、教頭の負担を軽減したり、修繕費を押さえたりすることが可能となり、子供たちが安心して活動できる環境を提供することができる。そこで、今回は先輩事務職員のノウハウを教えてもらう機会を設けた。事務職員には、事務処理に関する実務研修は多くあるが、日々の業務に関する研修の機会は少ないため、このような機会は非常に有益であった。

共同実施は、事務職員のためのものと思われがちだが、学校の教育力向上のための有効な方策であると考える。



VI まとめ

グループワークについての研究も3年目を迎えた。

平成28・29年度の研究は、事務職員の視点でのみ行ってきたが、共同で事務を行うだけでなく、共同で事務を行って効率化された事務処理により生まれた「時間」を有効に使うことを今年度は研究した。

現在の所沢市では共同実施の導入はまだ行われていないが、学校を取り巻く環境の変化や近年強く言われている「働き方改革」には否が応でも対応していかなければならない。学校教育法での事務職員の職務が改正されるなど、その流れの中で、今後より一層、事務職員は学校のために貢献していくことが求められている。しかしながら、現状でも事務職員は多くの業務を抱えており、これらの業務に加えてさらなる貢献を行っていくことは、非常に負担になることも事実である。そのような中で、共同実施は、事務職員同士が連携し、事務処理を効率化して時間を生み出すことができる有効な手段である。

県内に目を向けてみれば、7割近い市町村で共同実施が導入されており、導入されていなくても市内の事務職員が協力して事務処理に当たっているところも多い。共同実施が所沢市に導入されるとき、私たち事務職員は共同実施の制度を理解し、市教育委員会、校長会、教頭会と連携しながら、先行している市町村からよいところを学び、よりよい共同実施になるよう準備していきたい。

「事務をつかさどる」事務職員として、子供の学びにどのように関わっていくかを常に念頭に置きながら仕事に向き合うことが、今の事務職員に求められることだと考える。共同実施が事務職員の仕事の改善だけに留まらず、学校、地域、市全体の子供たちの学びの向上に寄与するものと確信する。