

NEXT STAGE ～共同実施から～

－ 序章 共同実施の可能性をさがして －

栃木県公立小中学校事務職員研究協議会研究部

はじめに

「学校事務の共同実施」。この共同実施を、私たち学校事務職員（以下 事務職員）はどこまで深化させることができたのでしょうか。平成11年度に喜連川町から始まりました共同実施の研究は、現在もなお加配を受け研究が続けられています。

しかし、平成18年度から平成22年度まで実施される予定であった、第8次公立義務教育諸学校教職員定数改善計画では、基本的な定数改善計画の策定は行われなくなり「特別支援教育の充実、食育の充実といった今日的な課題に対応するため、329人の改善を行う」と平成18年度単年度定数改善は決定したものの、現在の加配を維持していくことは困難な状況が予想されます。

栃木県公立小中学校事務職員研究協議会（以下 栃事研）ではそのような状況の中、将来を見据え、加配のない共同実施について、調査研究の推進、情報提供、栃木県教育委員会（以下 県教委）等関係諸機関との連絡調整等を行う方針を挙げ、平成17年8月には「拡がろう共同実施第2版」を配付し、さらに同年10月の理事会では共同実施の研究委嘱を提案するなど、今後の共同実施について方向性を示してきました。

研究部では、平成15年度の関ブロ東京大会において、事務処理の規程化を図るとともに単数配置による職務の限界性を考察し、新しい学校事務執行体制として共同実施の導入を提案しました。その後3年が経過し、学校を取り巻く環境が変化する中で、地域との連携を密にした学校経営等が求められるなど、学校に対する期待や役割が大きく変わってきています。だからこそ私たち事務職員も、これまでの「事務・業務の効率化」という共同実施の基本を保ちつつ、さらに、県教委の目指す「栃木の子どもたちを 社会人として 職業人として 家庭人として 明日の社会をしっかりと担える人間に育てます」という教育理念の一助となるためにも、いくなれば「教育支援職」集団として、新しい事務職員の在り方、共同実施の在り方を追究していく必要があると考えました。

「学校」という冠のつく事務職員として、子どもたちの豊かな成長のために必要とされる共同実施の在り方を目指して、私たち研究部はその可能性について考えます。

第1節 「学校事務の共同実施」の経緯

平成10年度から事務・業務の共同実施が提言され、全国各地でその地域の実状にあわせた様々な取り組みがなされています。

これまでの国の動き、経緯をまとめてみました。

1 学校事務・業務の効率化

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」において、学校の事務・業務の効率化が提言されました。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ます。

第3章 学校の自主性・自律性の確立について

5 学校の事務・業務の効率化

具体的改善方策

(学校の事務業務の共同実施)

ク 学校の規模や実態に応じて、学校事務を効率的に執行する観点から、特定の学校に複数の事務職員を集中的に配置して複数校を兼務させることや学校の事務を共同実施するセンター的組織を設置すること等により、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。

2 平成11年4月1日「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施行令の一部を改正する政令」の施行

事務処理の効率化に関する特別な研究が行われている学校の数等を考慮して事務職員の定数を加算することができるようになり、共同実施を想定した加配が可能となりました。(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、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り、そのために行う調査研究事業です。)

3 平成12年5月19日「教職員配置の在り方等に関する調査研究協力者会議」

「今後の学級編制及び教職員配置について」を報告

Ⅲ 具体的方策

【教職員定数の改善】

B5 校長・教頭・教諭等以外の職種の教職員定数を改善する際の考え方

(3) 事務職員については、総務、財務、管財、経理、渉外等の事務に従事し、学校運営上重要な役割を果たしているが、今後は、従来の職務に加えて、学校の裁量権限の拡大に伴い予算の効率的運用を図る必要がある。

また、教頭や教員が本来の職務に専念できるよう、これら職種が現在行っている事務処理の負担軽減を図る必要があることから、研修等を通じて学校に勤務する事務職員の専門性をより高め、さらには事務処理の効率化、集中化を図り、事務の共同処理を推進する必要がある。

4 第7次公立義務教育諸学校教職員定数改善計画

平成13年度より、「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改善－」（平成13年度～平成17年度の5年計画）に基づく「きめ細かな学習指導や教育の情報化の支援のための事務部門の強化を行う学校への加配」という目的加配制度になり、きめ細かな学習指導や教育の情報化の支援のために事務部門を強化し事務処理上の拠点となる組織に事務職員の加配を行うとしています。

5 平成16年12月20日中央教育審議会

中央教育審議会初等中等教育分科会教育行財政部会学校の組織運営に関する作業分会審議のまとめ「学校の組織運営の在り方について」において事務処理体制の整備について提言されています。

(2) 学校の組織体制の再編整備

③ 事務処理体制の整備

- 事務処理体制が必ずしも十分でない小・中学校については、事務処理の効率化、標準化や職員の資質向上のため、事務の共同実施を推進する必要があると考える。具体的には、拠点校に共同実施組織を置き、各校の事務職員が定期的に集まって共同処理を行う方式などが考えられる。
- その場合、共同実施組織に事務長を置くことができるようにするなど、その制度化についても更に検討する必要があると考える。これにより、学校への権限委譲を更に進め、状況に応じ共同実施組織に予算を示達するなど、一層の効率化が期待できるのではないかと。

6 平成17年10月「今後の学級編制及び教職員配置について」

教職員配置等の在り方に関する調査協力者会議

2 今後の取組み

(2) 具体的方策

② 教職員定数の改善

b) 諸課題への対応

キ 学校事務処理体制の充実

学校事務職員については、総務、財務、管財、経理、渉外等の事務に従事し学校運営が円滑に実施されるために重要な役割を果たしている。国際化、情報化が進展するなど社会環境が大きく変化するとともに、子どもを取り巻く課題が複雑化・多様化する中、学校事務の内容も以前とは大きく変わって来ている。特に、現在、新学習指導要領により体験的な学習や問題解決的な学習が進められているが、これらの学習活動が円滑に進められるためには地域社会との調整が不可欠である。また、家庭・地域・学校の連携協力、生徒指導上の外部機関との連携協力などを推進する中で様々な渉外事務が発生している。さらに、学校運営協議会や学校評議員制度の導入、学校評価の導入、学校現場の権限拡大など諸改革の実施に伴い、学校事務は複雑化・多様化し、業務量も増加するものと考えられる。

このため、学校事務の効率化・集中化を図るための事務の共同処理を推進するとともに、教員が子どもの教育に専念できるような環境を整備するため、学校事務職員の配置の充実など学校における事務処理を充実させるための体制づくりを行う必要がある。

7 第8次公立義務教育諸学校教職員定数改善計画

文部科学省は、「学力向上のための少人数教育推進プラン」として第8次定数改善計画(案)を策定しました。その中で、事務職員の定数改善については、第7次定数改善計画の事務部門の強化対応としての共同実施加配を検証した結果、第8次定数改善計画においても更に継続・拡充していくという考えにたち、定数改善総数415名が盛り込まれていました。しかし、平成18年度予算編成に先立ち、文部科学大臣と財務大臣の間で事前協議が行われ、「現下の総人件費改善を巡る議論の状況に鑑み、平成18年度において、第8次公立義務教育諸学校定数改善計画の策定は行わない」という合意がなされ、計画は白紙になってしまいました。

8 平成18年度公立義務教育諸学校教職員定数

文部科学大臣・財務大臣合意により「特別支援教育の充実、食育の充実といった今日的な教育課題に対応するため、平成18年度は329人の改善を行う」という平成18年度単年度定数改善が決定しました。

全国公立小中学校事務職員研究会（以下 全事研）の資料によりますと、定数改善の内訳は、「特別支援教育の充実等」として282人、「食育の充実」として47人とされていますが、「特別支援教育の充実等」については、LD・ADHDへの対応（通級指導）のほか、「等」の部分で①読書活動の推進②心身の健康への対応（養護教諭）③事務処理の共同実施（事務職員）の項目について各都道府県の実状により、弾力的に配分することができるとされています。

平成18年度予算編成に係る事前大臣協議の概要について

「生きる力」をはぐくむために必要となる「確かな学力」を身に付けさせるため、個に応じたきめ細かな指導を徹底する、第8次公立義務教育諸学校教職員定数改善計画の策定について、本日、財務大臣と事前の協議を行いました。その結果、以下の点について合意しました。

- ① 現下の総人件費改革を巡る議論の状況に鑑み、平成18年度において、第8次公立義務教育諸学校教職員定数改善計画の策定を行わない。
- ② 他方、今日的な教育課題である特別支援教育の充実・食育の充実への対応のため、平成18年度において、義務教育教職員につき、同数の合理化減を行うことを条件に、329人の定数改善を認める。
- ③ また、今後の義務教育教職員の定数管理の在り方、給与カーブのフラット化等の給与構造改革について、平成19年度予算編成過程においても引き続き議論させていただくので、文部科学省においてその具体的な考え方につき検討されたい。

第2節 栃木県における共同実施

1 栃木県の取り組み

(1) 栃木県の共同実施の経緯

栃木県における共同実施は、平成11年度に「事務処理の効率化に関する特別な研究加配制度」を受けた喜連川町(喜連川町立喜連川中学校)の研究から始まり、翌年度は、茂木町(茂木町立茂木中学校)に配置されました。平成13年度からは、前節のとおり第7次公立義務教育諸学校教職員定数改善計画に基づく目的加配制度になり、継続研究を実施した茂木中学校の他に、4地区4名が新たに加配されました。この加配制度は、平成14年度には7地区7名、平成15年度・10地区10名、平成16年度・12地区12名、平成17年度・12地区12名、そして平成18年度は11地区11名で研究を推進しています。

また、これらの加配校は、県教委より「事務処理の効率化に関する実践協力校」として指定され、下記の実施要項の趣旨に基づいた研究実践を行っています。

事務処理の効率化に関する研究実践実施要項

栃木県教育委員会

1 趣 旨

学校事務職員は、校長の監督を受けて、総務（組織目標、組織運営、組織管理）、庶務（人事記録、福利厚生、勤務管理）、財務（予算、補助金、学校徴収金）、管理・経理（経理、物品、施設、給与、旅費）、情報（行政情報、教育情報、外部情報）、渉外（地域、行政機関、支援団体、その他）、等の事務をつかさどるなど、学校の運営上重要な役割を果たしている。

文部科学省では、中央教育審議会答申や「教職員配置の在り方等に関する調査研究協力者会議」の報告等を受け、教員がきめ細かな学習指導を行えるよう、これまで教員が負担していた事務の軽減を図るためや、より適切な事務分担を行うことにより事務処理の効率化・集中化を図るために事務職員を加配しており、これらの学校には、地域のセンター校的な役割や学校間連携を伴う地域情報化の拠点校として教育の情報化への対応を行うことが期待されている。

そこで、この趣旨を踏まえ、複数校で組織するブロックを単位として、学校事務の共同実施を推進するために、研究実践協力校に学校事務職員を加配し、事務処理の効率化や教員の事務処理の負担軽減等に関する実践的研究調査を行うものである。

2 研究実践協力校及び連携校

- (1) 学校事務の共同実施による学校事務の効率化に関する研究を中心的に推進する学校を研究実践校として指定する。
- (2) 研究実践協力校には事務職員を1名加配する。
- (3) 研究実践協力校と連携して、この研究に取り組む学校を連携校とする。

3 研究の方法

- (1) 研究実践協力校と連携校の事務職員で、研究推進のための組織を編成する。
- (2) 研究実践協力校の校長は、研究推進のための組織を総括する。
- (3) 研究実践協力校及び連携校は、県教育委員会及び該当市町教育委員会と連携しながら、その指導・助言を受けて研究の推進をする。
- (4) 当該市町村教育委員会は、調査研究等のために、必要がある場合は、研究実践協力校及び連携校の事務職員に兼務発令を行うことができる。

4 研究の内容

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

5 研究期間

原則3年間とする。

6 報告等

- (1) 年度末に研究実践の結果をA4版1～2枚程度にまとめ県教育委員会に報告する。
- (2) この研究の成果を、地区内外の事務職員に研究会等の機会を通して広めるものとする。

(2) 研究加配のある共同実施

今年度、県教委から研究指定を受け研究を推進している11校は、下記のとおりです。

平成16年度より継続校 (3校)	平成17年度より継続校 (4校)	平成18年度 新規校 (4校)
芳賀町立芳賀南小学校 (高橋小学校) 宇都宮市立宮の原中学校 壬生町立壬生中学校	足利市立御厨小学校 矢板市立矢板中学校 那須町立高久中学校 那須塩原市立西那須野中学校	鹿沼市立北小学校 日光市立今市第三小学校 佐野市立佐野小学校 大平町立大平中学校

それぞれの地区（学校）で、実状に合わせた研究実践が展開されています。一部ではありますが、その取り組みを紹介します。

① ネットワークの有効活用……芳賀町

指定を受ける前の平成14年度には、「学校間連携を伴う事務職員の組織」や「連携可能な具体的な事務」を町事務研の研究課題として共同実施の在り方について研究に取り組んでいたため、平成16年度に研究指定を受けた時点で、スムーズに開始できる地盤は固まっていました。

そして、芳賀町企画課の全面的なバックアップもあり、既存の庁内イントラネットが学校にも早速導入されました。これによりバーチャル的な事務室を目指し、勤務校を離れることなく学校間の事務の効率化を図ってきました。例えば小学校で受付する文書は基本的に同じため、イントラネットで文書管理ソフトを利用し、代表校が文書受付を実施することで、受付時間の短縮につながり、提出期日や出張日の検索も容易にでき、効率化が図られました。しかし、中学校においては、小学校と文書内容が違うため、データを利用することが非効率な結果になるという課題も生じました。今後は、他市町の中学校と共同実施が進められるならば、文書受付の効率化が図られると考えられているようです。

② 町内全小中学校での共同実施……那須町・壬生町

那須町（小学校13校・中学校4校）と、壬生町（小学校8校・中学校2校）では、町内の全小中学校で共同実施の研究実践を進めています。

那須町	<p>平成13年度から進めている共同実施の研究は、少しずつ形を変えて取り組まれています。まずは、ひとつの中学校区ブロックでの研究から町全体での研究に切り替わりました。さらに、平成17年度から町全体の活動に加え、中学校区ブロックでの活動を取り入れ、より細やかな情報交換と学校事務支援が可能になり、大変効果的になりました。</p> <p>平成18年度においては、各中学校区ブロックに「ブロック事務室」を設置し、兼務発令を伴う事務支援業務を行っています。</p> <p>初年度から継続している活動として、全教職員へ向けての「事務だより」を毎月発行し、情報提供をしています。また、町教育委員会との「学校事務改善研究会」を開催し、事務の効率化・簡素化に向けた研究実践を行っています。</p>
壬生町	<p>各地区の、学校事務・業務の効率化から教育支援に至る実践の難しさの報告を受け、壬生町は共同実施を「町全体・学校全体」の取り組みとしています。広報誌「M-10NETだより」を発行し、町内全教職員で共通理解を図っています。</p> <p>町内全小中学校で取り組むための効果的な活動形態を検討した結果、標準的職務表の区分（総務・人事・財務・福利厚生・渉外）による班別で研究に取り組んでいます。中学校区単位ではなく、標準的職務表の区分（人事・財務等で4～5名）ごとに担当を分けることで、複数年度の継続した研究が容易になりました。また町外からの転入者、産休・育休補充採用者等もいたため4～5名の班員の中に事務長と臨時採用事務職員を適切に配置することができ、事務処理の細部にわたる事務支援が可能になるというメリットも生まれています。</p>

壬生町の取り組みに注目してみると、その中に標準的職務表が出てきています。壬生町は、共同実施連携校の運営組織の中でどのような業務ができるのかを検討した結果、標準的職務表を基本になるものの一つとしてとらえています。

標準的職務表は、学校に存在するすべての事務の中で、主として事務職員が中心となって行う業務の範囲を示し、学校運営の中での事務職員の役割を明確化したものといえます。しかし、ここに示された職務内容を1名もしくは2名の事務職員でこなすことは、経験の浅い事務職員や、

臨時採用事務職員にとっては困難なことと思われます。それは、経験豊富な事務職員であっても、難しいことであり、標準的職務表の通知の中にも「各学校においては、学校規模、事務職員の配置数、経験年数、地域の実情により、適切な分掌を行うよう配慮すること」と明記されています。ただ、基本的にはどの学校においても標準的職務表に示された職務内容のすべてを網羅した学校事務サービスを提供しなければならないことを考えると、共同実施という組織の力を活用することで、個人の力ではクリアできなかった困難な状況を解決できるのではないのでしょうか。

共同実施の実践に標準的職務表から取り組んでいる壬生町にその成果が期待されます。

(3) 加配のない共同実施

① 鹿沼市における共同実施

鹿沼市は、市全体で加配のない共同実施に取り組んでいます。「拡がろう共同実施 第2版」の中にも実践例として掲載されている、その取り組みを紹介します。

平成15年度	鹿沼市立東小学校・・・第7次定数改善計画で研究加配を受ける。 連携校 鹿沼市立さつきが丘小学校 鹿沼市立みどりが丘小学校 鹿沼市立東中学校
平成16年度	上記の研究加配を受けた実践協力校を含む1地区の共同実施体を実践推薦モデルとして位置付ける。 「実践プラン '04 ～研修から仕事へ～」という共同実施実践テーマのもと、市内全域で加配のない共同実施に取り組む。
7月	「学校事務の共同実施に関する協力依頼」の文書が、鹿沼市教育委員会教育長名で市内小中学校長宛に出される。
2月4日	「鹿沼市学校支援事務室設置要綱」の策定
平成17年度 4月	「鹿沼市学校支援事務室」が各ブロックに設置される。(市内6ブロック)

鹿沼市の共同実施は制度化され、市教育委員会の主導のもとに、連携・協力が図られ実践が進められています。支援事務室の「支援事務室長」「総括事務長」には、市教育委員会から任命書が交付され、併せて市内全校の県費事務職員及び正式採用の市費事務職員には支援事務室と兼務する「兼務辞令」も発令されています。また、「鹿沼市立小中学校の管理運営に関する規則(学校管理規則)」に、業務の委託について定められたことにより、法的根拠も位置づけられています。

活動は、基本的には中学校区のブロック単位で、30校が6ブロック(市町合併に伴い、平成18年度は38校7ブロック)に別れ、基本業務(すべての支援事務室で毎月実施する業務)と個別業務(各支援事務室で独自に実施する業務:周知資料の作成・災害時の対応マニュアル作成・共同実施可能事務の抽出等)に取り組んでいます。

② 矢板市泉中学校区における共同実施

制度化はされていませんが、矢板市の泉中学校区では、加配のある矢板中学校での取り組みと

は別に、平成17年2月に「泉地区学校事務共同サポートシステム」を立ち上げ、加配のない共同実施に取り組んでいます。このシステムは「複数の学校が共同で事務・業務を処理することにより定型的な事務はもとより、学校管理運営全般に対する支援をし、より効果的・効率的な学校運営を目指すものとする」を目的とし、新規・臨時採用事務職員や、市外から転入した事務職員のサポート、事務職員不在時等の事務の支援を組織的に行うこと等が現在の主な実践です。この泉中学校区では、4小学校のうち3校で複式学級（うち1校は完全複式）を抱えています。近年、児童数の減少が著しく、単独で修学旅行・遠足・宿泊学習等を行うのは困難になり、これらの学校行事については「泉地区連携推進事業」として活動しています。今後は、この連携推進事業にも、有効に機能すると思われま

す。この二つの取り組みが、加配のない状態でも成果をあげていることを考えると、加配のない共同実施は、今後さらに研究・実践されていく重要性が増してきたといえます。

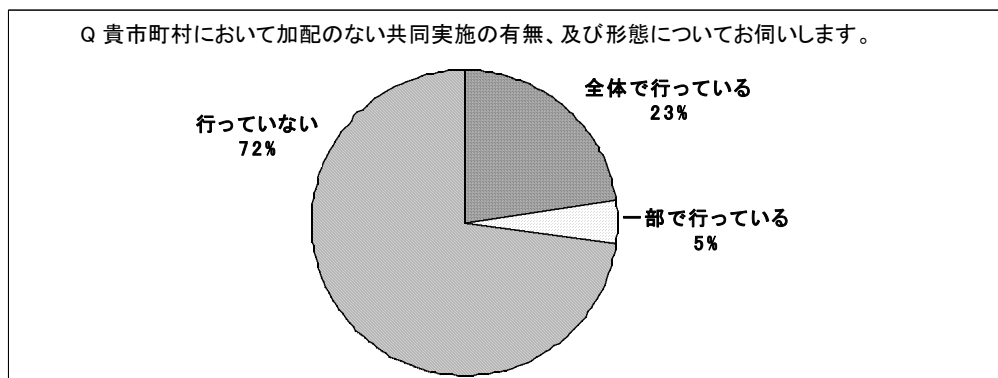
(4) 栃木県の現状

これまでの取り組みにより、事務処理の効率化が図られました。そして、その有効性は周知され、共同実施は着実に成果をあげています。「はじめに」のとおり、栃事研では「拡がろう共同実施 第2版」を全会員に配付し、加配のない共同実施を推進しています。それを受け、加配のない共同実施に取り組んでいる市町もありますが、実際の会員の意識はどうでしょう。

栃事研調査部が実施した平成17年8月22日付「共同実施（加配のない）に関するアンケート」（アンケート実施時現在44市町村）の結果を見ると、県内における加配のない学校事務の共同実施の実施状況は、思うようには実施（実践）されていないのが実状のようです。〈グラフ1〉の結果を見てもわかるように、加配のない共同実施を市町村「全体で行っている」「一部で行っている」を合わせても、28%（12市町村）にしすぎません。また、研究加配期間の終了後に、加配のない共同実施を継続実施（実践）していない市町村が、残念ながら見受けられると同時に、加配を受けたことのない市町村で、加配のない共同実施を研究実践しているところは、限りなく少ない現状にあるようです。

平成11年度の「事務処理の効率化に関する特別な研究加配制度」から数え、アンケート実施時で共同実施の研究は7年目を迎えていたうえに、栃事研として全県下で加配のない共同実施の取り組みを推進していたにも関わらず、この結果は大変残念なことです。

〈グラフ1〉

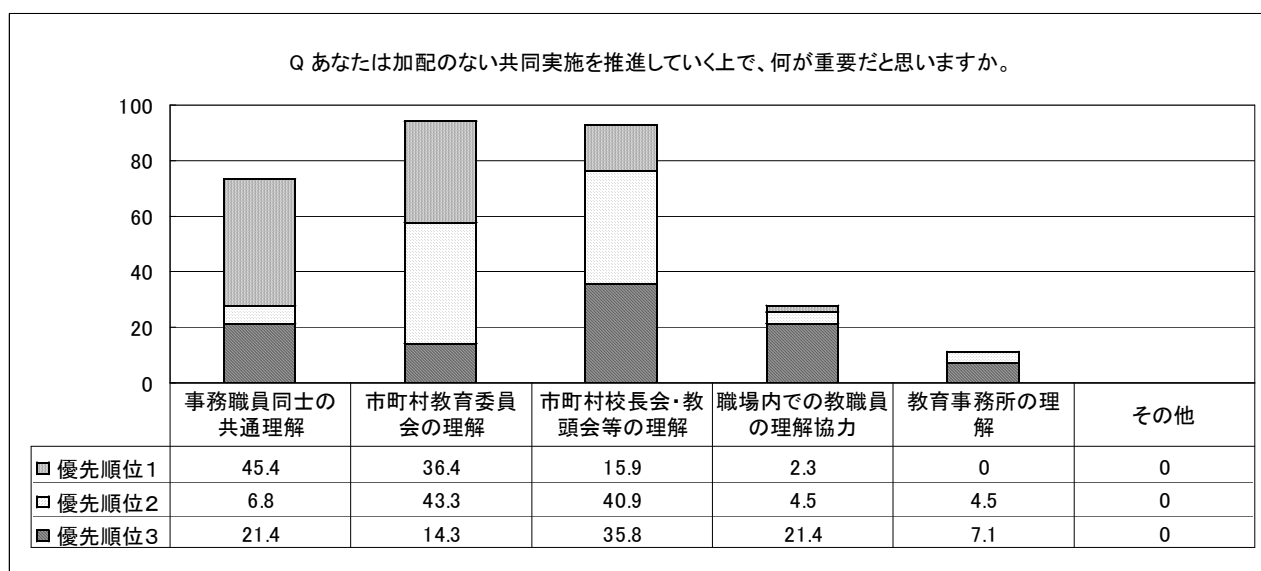


また、同じく栃事研調査部は、同日付で「拡がろう共同実施 第2版に関するアンケート」も実施しました。そのアンケートの結果<グラフ2>を見ると、高い割合の事務職員が共同実施を推進していくうえで「事務職員同士の共通理解」「市町村教育委員会の理解」「市町村校長会・教頭会等の理解」の、この3点を重要と考えていることがわかります。

特に注目すべきことは、優先順位1の回答を見てもわかるとおり、事務職員の約半数が何よりもまず事務職員同士の共通理解が重要と考えていることです。つまり、私たち事務職員一人一人は、「加配のない共同実施」に取り組まなければならないという意識を持ち、鹿沼市や矢板市（泉中学校区）のように実践し、有効性を示していかなければなりません。それにより、アンケート結果にもあった、他の重要項目である市町村教育委員会、市町村校長会・教頭会等からの理解を得られることにもつながっていくのではないのでしょうか。

今、私たちは共同実施と真摯に向き合う時期を迎えているといえるのです。

<グラフ2>



2 共同実施の課題

これまでの共同実施の実践により、学校事務が組織的に機能することで事務処理の効率化が図られ、事務部門の強化が実現されました。私たちは組織化を図ったことで、学校経営の充実に寄与することができました。このように、事務処理の効率化は有効性が高く、共同実施を進めていくうえで基盤になる重要な部分なのです。

また、近年、学校を取り巻く環境は変化し続け、地域住民や保護者が学校経営に参画してきています。このことにより地域の学校としての意識も強まり、学校はより身近な存在となっています。また、昨今急増している児童生徒を巻き込んだ痛ましい事件は、学校をはじめとした地域全体の大きな課題となっています。

そのような中で、学校には教育活動の向上や危機管理等様々な期待が寄せられており、その期待は、従来とは大きく変わってきています。そこで、事務職員も学校に勤務する一員として、共同実施をとおして期待に応えていくことはできないのでしょうか。しかし、従来の効率化だけの共

同実施で応えていくのは困難です。

したがって、私たちは共同実施に新たな視点をもつことが必要となります。事務・業務の効率化から一歩前に進む活動に取り組み、事務処理の効率化において培った組織の知識・経験・方法を取り組みに活かしていくことが必要なのです。

共同実施に意欲的に取り組むことが、共同実施をさらに活力のある組織にさせ、学校教育の充実・支援へと共同実施を発展させることにつながるものと考えます。

第3節 新たな共同実施における学校事務の可能性

1 これからの共同実施の展開

これからの共同実施は、これまでに培った事務処理の効率化を推し進めながら、さらに学校や地域、保護者の期待に応えられる組織として新たな視点をもって取り組んでいくことにより、定着発展していくことができます。そのためにこれからの共同実施は、主に二つの取り組みが必要であると考えます。その一つ目は、標準的職務表にある事務の効率化を進めていく取り組みです。二つ目は、学校や地域、保護者の視点にたつて自らが積極的に働きかけて支援していく取り組みです。

では、その二つの取り組みについて考察します。

(1) 共同実施における取り組み① ……『静』

一つ目の取り組みは、標準的職務表にある事務を効率化することです。これを『静』と定義します。

前節にもありますように、現在進められている共同実施によって、標準的職務表にある事務のうちいくつかはすでに効率化が図られており、成果があがっています。今後は、それ以外の効率化が可能な事務についても共同実施という組織を活用して取り組み、効率化が可能な部分はさらに進めていくことが大切です。それによって、事務職員が共同実施により標準的職務表を統括することが可能となり、学校にとってより適正な事務の執行が実現されます。さらには、学校規模や事務職員の経験年数等の理由により、教員が負担せざるを得なかった事務の負担を軽減することも可能にし、教員が児童生徒の指導に専念できるようになり、円滑な教育活動が可能になります。

この『静』が有効に機能する共同実施の組織形態は、市町単位を最大とします。市町内の同じ規則に準じた事務ならば市町単位での効率化を図りやすくなり、そのことは学校間でのより均一な学校事務サービスを提供することにもなります。

ただし、事務の内容によっては小学校単位や中学校単位の形態も有効な場合があります。市町単位を最大としながら、個々の事務の内容によってはそれにとらわれずに、最も活動しやすい形態で進めることで、『静』の有効性が発揮されます。

(2) 共同実施における取り組み② ……『動』

二つ目の取り組みは、学校や地域、保護者の視点にたつて自らが積極的に働きかけて支援していくことです。これを『動』と定義します。

『動』は、学校や地域、保護者からの期待や要望等に対して応えていくとともに、私たち自身の経験や知識を活かして、学校や地域、保護者の視点にたった学校事務サービスを想像し提供することであり、必要なときにすぐに動ける状態にしておくことです。

学校や地域、保護者からの期待は、何かを契機に発生したり感じられたりする場合が多く、『動』は必ずしも日常的に機動するものとは限りません。しかし、必要が生じたときに速やかに対応できる状態を、常に整えて維持しておくものなのです。

それには、日頃から関係機関との連絡調整や情報の収集等により『動』の基盤を整え、常に問題意識をもちながら想像力と発想力をめぐらせて、モチベーションを高めておくことも大切です。

では、『動』は具体的にどのような場面で有効に作用するのでしょうか。

例えば昨今の出来事から考えると、児童生徒は常に危険と隣り合わせの状態にあるといえます。この状況で、児童生徒の生命の安全や危機管理を、学校だけでなく地域と一体となって取り組んでいくことが求められますが、事務職員がその橋渡し役を担うならば、共同実施をとおして取り組むことが有効です。個々の力よりも組織の力で取り組めば、多数の学校の児童生徒を見守ることができます。さらに『動』を深めれば、今後起こるかもしれない危険な事態を想定し、すぐ対応できるように具体的な手立てを創造していくことで、児童生徒が遭遇するかもしれない危険を回避することも可能になります。

また、『動』に取り組むことによって、学校や地域、保護者がより近く信頼のある関係となり、さらに「開かれた学校」への一助となることも考えられます。

これらのことから『動』は、地域も児童生徒も把握しやすく取り組みやすい範囲として、中学校区単位が望ましいと考えます。密接した地域や保護者と関わることで、その有効性を発揮できるのではないかと考えます。一人の児童の幼児期から青年期に至るまでの大切な時期の成長を、共同実施という組織で見守り支援していくことも可能になるでしょう。

このことは、平成10年に栃事研会長の諮問機関として設立された「学校事務職員の未来像検討委員会」が、2年間の研究を経て出した答申の中で、「次に「学校間連携」については、(中略)本県の実体から、中学校単位のブロック方式での研究が望ましいとの結論に至った」と提言されています。

さらに、『動』に取り組むうえで重要なことが事務職員の全校配置です。なぜなら、『動』により学校を支援するには、学校や地域、保護者、児童生徒と直接関わることが、『動』の有効性を最大限に発揮できる条件になると考えるからです。ですから今後仮に、事務職員が集中配置されたり、センター化されるようなことになれば、効率化は進められるかもしれませんが、地域や保護者に密接した『動』に取り組んでいくことは不可能です。学校の中であって、学校や地域、保護者の期待に応えられる有効な一つの手段が、失われてしまうものと考えられます。

幸いにも本県の事務職員は、兼務校を含み全校配置です。学校という現場にいてこそ、学校や地域、保護者、児童生徒が何を期待して、何を必要としているのかを把握することができます。

つまり、全校配置ということが『動』を最も有効に機能させる条件なのです。ですから、もっと積極的に『動』を活用して、学校に対する様々な期待に応えていくことが、事務職員にできる一つの教育支援といえるのです。

これまでの共同実施において、『静』と『動』の特性と有効性はこの名称によらずとも、すでに取り組みれていたものかもしれません。しかしこれまでは、必ずしも十分に機能していたとは言い難い状況がありました。今後、さらに共同実施が定着し発展していくためには、この二つの取り組みの特性を理解してもっと有効に連動させ、さらに機動性をもたせていくことが必要です。

そこで、これからさらに共同実施が広がっていくために、これらの二つの取り組みを兼ね備えた、新たな共同実施を提案します。

2 新たな共同実施

これまでの流れから、これからの共同実施は、『静』と『動』を意識した、学校や地域、保護者に対して有効に働く組織であることが必要だということを述べてきました。

新しい共同実施は、『静』と『動』がそれぞれに機能を果たしつつ、有機的に働き合い影響し合い、学校や地域、保護者に向けて有効に機能していくものと考えます。

この新しい共同実施を『学校事務工房』と称して提案します。

(1) 学校事務工房

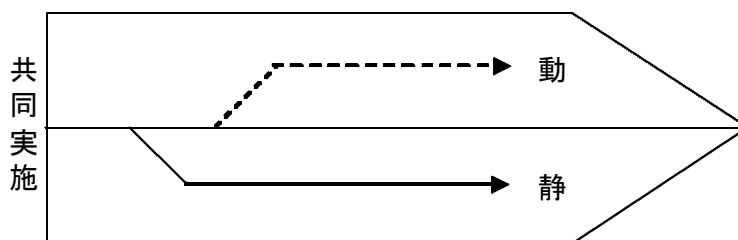
『学校事務工房』とは、研究部が考える、新しい共同実施の名称です。

これは、『静』と『動』が、学校にとって有効に機能するものであり、この二つの取り組みが、今後の共同実施の可能性をさらに広げていきます。

『学校事務工房』における、『静』と『動』の関係は、主に二つのパターンに分けられます。

学校事務工房パターンⅠ（以下 パターンⅠ）【図1】は、まず『静』に着手してから、『動』へ進めていく形です。すでに共同実施を行っている地区や学校が、今後共同実施をさらに定着させ発展させていくために有効なパターンです。

【図1】 パターンⅠ



学校事務工房パターンⅡ（以下 パターンⅡ）【図2】は、まず『動』から着手して、『静』にも取り組んでいく形です。『動』の基盤を整えて、いつでも起動できる状態になった段階で、

少しずつ『静』に取りかかっていくものです。

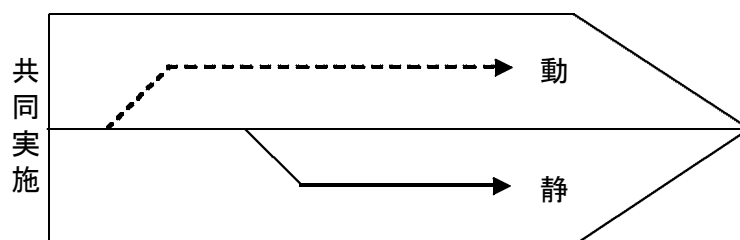
『動』から着手するこのパターンは、パターンⅠよりも取り掛かりが難しい印象がありますが、今後は重要な形となってくると考えます。

先述のとおり、児童生徒を取り巻く状況の悪化が危惧されています。学校は常に不測の事態を想定して、様々な対応を考えなくてはならない状況です。その他にも様々な種類の期待が寄せられています。その期待に応えるには、児童生徒の指導を主とする教員だけに委ねず、事務職員も学校の職員としての責任を担って、積極的にその期待に応じていくことが重要です。そこで、事務職員が『学校事務工房』によって取り組むことで、教員の負担を軽減し、児童生徒の充実した学校生活を保障し、学校の明るい未来を創造することを可能にします。新たな視点で学校や地域、保護者の求めていることを把握し、学校事務を見直していくことが、「学校」という冠のつく事務職員のこれから進むべき道と考えます。

また、パターンⅡの特性として、『動』から着手すると、様々な期待に早急に答えられるので、『学校事務工房』が必要とされていることを実感できて、『静』に取り組む意欲も触発されると考えます。そしてさらに『動』が広がっていくために、『静』がますます充実していき、『動』が『静』を牽引しながら共に進んでいくことができます。

今後取り組まれていくことが多くなると予想されるパターンⅡは、これから新たに共同実施に取り組んでいく地区や学校にとって、とても有効な形と考えます。

【図2】 パターンⅡ



以上のように、二つのパターンを提示しましたが、その取り組み方は様々で、これらにとらわれずに各地区の状況に応じたパターンが最も有効なものになります。

この『学校事務工房』は、『静』と『動』の二つの取り組みから成り立ちますが、特に有効と思われるのは『動』です。『動』が豊かな想像力と発想で機動的に機能していけば、児童生徒の安全管理や危機管理などに有効に働き、その他の分野や場面においても『学校事務工房』は、さらなる可能性を拓けていくことができるのです。

すでに『静』から共同実施に取り組んでいる地区は、パターンⅠとして、『動』に取り組むことが求められます。新たに共同実施に取り組む地区は、パターンⅠとパターンⅡから実状にあうパターンを選択し、『学校事務工房』に取り組むことで、学校や地域、保護者から必要とされる組織が実現されるのです。

私たちが『学校事務工房』を積極的に取り組むことにより、教育支援職として学校全体を支えることが、子どもたちの豊かな成長へとつながっていくのです。

では、次節で『学校事務工房』の具体的な例示をします。

第4節 組織的に教育を支援できる共同実施

1 学校事務工房による『動』の実践と教育支援

前節では共同実施の二つの取り組みの必要性と有効性について述べ、その新しい共同実施を『学校事務工房』と称しました。これからの共同実施は、今まで研究実践されてきた事務処理の効率化を継続・拡大しつつ（『静』の取り組み）、さらに学校や地域、保護者などの視点にたって自ら積極的・機動的に動くこと（『動』の取り組み）が重要であり、現在学校に求められていることを意識し、今後求められるであろうことも想像、発想して取り組んでいかななくてはならないと考えました。そこで、地域の実状や取り組みの違いにより実践できる内容は多様ですが、本節では『学校事務工房』で取り組める可能性について『動』に重点をおき考えてみました。

(1) 学校事務工房組織による危機管理体制の確立

	実践項目	〈静〉	〈動〉
安全管理	危機管理	<ul style="list-style-type: none"> ・学校施設設備の安全点検 ・危険箇所把握・情報交換・安全マップの作成 ・必要物品や備品の購入計画・一括購入 ・継続的な危機管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・修繕費の予算編成 ・地区内の危険箇所把握・情報交換 →保護者への啓発・情報発信 ・継続的な危機管理 ・事件事故の未然防止 学校、地域、保護者、市町との連携 (学警連会議への参加、地区安全委員会との連携) ・非常災害時の緊急避難場所としての役割

前節で述べましたが、地域や保護者が学校に求め地域と連携して取り組まなければならないものとして、児童生徒の安全管理があげられます。

① 『静』

- ア 共同実施連携校内危険箇所点検や危険箇所マップの作成など危機管理に関する情報収集・情報把握
- イ 小中学校連携や地域とも連携し、危機管理マニュアルの作成や危機管理用品の購入を行う

これらの取り組みにより地区内の情報が把握でき、各校での安全管理について整備が可能になります。

② 『動』

ア 学校間連携と地域連携による安全管理

近年、学校内への不審者進入防止策（防犯カメラ、インターホンの設置等）や避難訓練、不審者対応マニュアルの作成などが実施されています。しかし、不審者は学校内だけではなく校外にも出没します。学区内のどこが危険なのか何が危険なのか把握し防止策を講じなくてはなりません。

（ア） 安全ボランティア・自治会等との連携による情報把握

ホームページ上で安全ボランティアの募集、登録、保険加入手続き等を行い児童生徒の登下校時の安全を守る。また、自治会と連携し地区内の危険箇所の立て看板や「子ども避難の家」の現状把握、ボランティア巡回の強化すべき場所の把握などの情報交換・連絡調整、地域や保護者へホームページやメールを利用した情報の発信を行う。

（イ） 地区安全委員会の招集及び参画

地区安全委員会会議を開催する場合、ホームページやメールを利用した開催通知の発信・開催要項の発信及び意見の収集などを行うことにより、会議が短時間かつスムーズに進行できるよう改善を図る。また、会議に参加し予算の確保や必要物品や備品の購入など行う。

（ウ） 警察・市町教育委員会・市役所等との連携

最新の情報の共有化を図り、警察や市町教育委員会等と連携した不審者遭遇時の訓練やマニュアルの作成を行う。マニュアル作成の際は、災害防止策・遭遇時対処策・事後措置を明確にし、実践的なマニュアルを作成し訓練を行う事が重要。

（エ） 中学校区内の予算編成

小中学校の施設設備の安全点検を行い、修繕費の予算編成を行うことにより早急に修繕、強化を必要とする施設へ対応ができ学校事故を未然に防止できる。さらに、学校配当予算だけでなく、地区安全協議会や自治会の安全管理に関する予算を一括管理し、必要物品や備品の購入、設置、備品管理を行うことにより各種予算の有効的な執行ができる。

イ 非常災害時の対応

非常災害時の学校の役割はどうでしょうか。学校には公共の場としての役割もあり、災害時の緊急避難場所になります。その際当然学校職員もこれに関わる業務に携わることになります。学校としての本来の機能を維持しながら緊急避難場所として被災者のケアを行うためにはどうすべきか考えておかななくてはならないでしょう。避難場所としてどのような機能を果たさなくてはならないのか。学校職員はどう動くのか。市役所等行政機関や医療機関・レスキュー隊などとの連携、必需品（食料・衣料・薬品・救援物資等）の調達はどうするのか。など、経験のない私たちにとっても暗中模索の状態になることでしょう。しかし、こういう時こそ教員が「子どもに目を向けることができ、子どものケア」を優先的に行えるようサポート体制を整えておかななくてはなりません。

(ア) 非常災害時マニュアルの作成

避難場所としての機能を果たすためのマニュアルと、学校としての機能を復帰させるための二本立てのマニュアルの作成を行う。さらに、日常の安全対策と災害時の対策についても学校、地域、各家庭の各々の立場に立ったマニュアルを作成し、ホームページ上で公開し共通理解を図る。被災地区全体が同じ流れで災害への対応ができれば混乱が少なくなり、スムーズな救済活動が行えると予想される。

(イ) 保護者・地域・行政機関等との連携

災害時に被害が大きいと予想される地区の現状把握・地域住民の状況把握及び防災対策を講じる際に、ネットワークを利用し情報の収集及び発信を行う。地域や行政機関と合同の避難訓練を実施し、非常災害時に各々がどのような対応をとればよいのか十分訓練を行っておくことが必要。災害時には様々な情報が行き交うため、最新の情報、正確な情報把握が出来ないことも予想されるため、情報の窓口を一本化し、情報の整理に努める。

(2) 学校事務工房による財務管理

	実践項目	〈静〉	〈動〉
財務管理	備品 市町費	・備品管理のデータベース化 ・消耗品等の一括購入	・特色ある学校づくりのための予算編成
	学校集金	・学校集金システム・会計システムの統一 ・集金データの小中学校共有化 ・未納者対策のマニュアル化	・保護者の負担軽減のための集金の見直し

① 『静』

- (ア) 備品管理のデータベース化
- (イ) 財務マニュアルを作成し、共通理解と適正な処理を行う
- (ウ) 会計簿・決算書様式の統一化・マニュアル作成及び会計処理の効率化を図る
- (エ) 学校集金データを共有化し、小学校卒業後も中学校で活用する
- (オ) 消耗品等の一括購入による予算の有効執行

② 『動』

(ア) 中学校区内の予算編成

中学校区単位で予算委員会を企画し、特色ある学校経営のための予算編成（充実させる費目と削減する費目の調整等）に取り組む。管理職との連携を図りどのような学校経営を行っていくのかを十分に理解し教育目標に沿ってどのような授業が展開されていくのか、本当に必要なものは何かを考える。そのために教科書の内容把握や教育課程の理解などに努め公費予算で充実した教育活動を行えるよう取り組む。

(イ) 保護者の負担軽減のための学校集金の見直し

義務教育9年間にかかる基本的な教育費を把握し、それより安い経費で教育効果をさらに上げる又は維持することができるような私費の予算活用を行う。経費削減のために1年ごとに予算の見直しを行い改善していくことが未納者対策を含め大きな効果が期待できる取り組みになると予想される。予算委員会を活用し、公費予算・私費予算の区分の調整を行い総合的に予算編成を行う。集金計画、予算執行（教材、積立、校外活動の計画に応じた見積もり契約）、決算、評価（保護者が納得できる予算執行になっているか）、課題改善に努める。

(3) 学校事務工房組織の情報管理センター的役割

	実践項目	〈静〉	〈動〉
情報管理	ネットワーク利用	<ul style="list-style-type: none"> ・ネットワークを利用した事務処理の効率化や資料収集 ・分析、加工、文書管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・市町教育委員会等関係諸機関とのネットワーク化・情報の管理・発信
	<p>情報管理の定義</p> <ul style="list-style-type: none"> (1)資料の収集・・・地区内、ブロック内にとどまらずあらゆる資料の収集 (2)資料の分析・・・資料の正確性、根拠となるものの裏付け (3)資料の加工・・・その時に応じて必要な形に (4)情報の管理・・・情報の集中管理 (5)情報の発信・・・被情報提供者のニーズにあった情報の発信(内と外への発信) (6)情報公開・・・情報公開に対応できる情報管理と個人情報保護 (7)説明責任 		

① 『静』

これまで実践されてきた共同実施により小中学校間のネットワーク化が図られてきました。これを利用し下記のような事務処理の効率化、情報の共有化を行い共同実施の実践成果が上がっています。

(ア) ネットワークを利用した共同処理（給与報告書・旅費請求書の作成や備品の一括管理、担当校による文書受付事務など）

(イ) 児童生徒情報のデータベース化による児童生徒名簿の作成・児童生徒の状況把握の効率化

(ウ) 家庭状況の資料を収集しそのデータを共有することによる就学援助事務手続きの効率化

担当校による就学援助（要保護・準要保護）認定会議の会議資料の作成や会議開催の連絡調整、開催通知の発送

(エ) イン트라ネットの活用による情報活用の推進

コンピュータ上に事務室だよりを掲載することによる教員への情報の発信

② 『動』

(ア) ホームページやメールを利用した各種会議の通知・会議要項の発信及び学校(外部)評価などの意見の収集

学校評議員をはじめとする地域や保護者の学校経営への参画が定着してきている中、それらの各種会議の開催通知や要項をメールで配信し予め意見を収集しておくことで会議が短時間かつスムーズに進行できる。また、学校外部評価についてもホームページ上で評価を行い、一括管理することによりその評価や意見をつぶさに学校運営・改善に役立てられる。さらに、事務部の評価については各校で改善するべきか、中学校区全体で改善を図るべきか検討し、改善することができる。また、学校外部評価を受けた後、各校が改善した点、地域への協力依頼などホームページを利用し迅速に情報の発信を行う。

(イ) 地域の情報センターとしての役割

中学校区内小中学校のホームページを一括管理し、学校間だけでなく地域情報、関係諸機関の最新の情報を管理することにより地域の情報通信の拠点になる。既に小中学校の行事案内や月別行事予定を掲載した地域向けの情報紙の発行など様々な取り組みが行われている地区もある。先述の危機管理の取り組みについて危険箇所や不審者情報の収集・発信を行ったり財務管理について学校の諸会計に関する情報公開（予算執行とその効果）を行う、人材活用や設備品借用、その他の協力依頼などホームページを活用することにより借りてできるもの寄付してもらえなものなど経費削減につながることも考えられる、など情報をうまく活用していかなくてはならない。また、『動』の取り組みを行う際のポイントとなる保護者・地域の視点にたち「学校に期待すること」を理解するためにも資料収集や資料分析を行うことも情報管理の取り組みのひとつといえるのではないかと。収集した情報を分析し、必要な時に的確な情報を（時には加工し）提供（利用）できるか。つまり、いかにその情報を活用できるかによってその役割を果たす。情報は活用のタイミングによりその物事の流れが変化するため、必要な情報が一つ足りないだけでその事業が停滞してしまうことになる。そのようなことにならないためにも情報を集中管理し、情報の混乱を避けなければならない。

以上のようにいくつかの例をあげましたが『動』の取り組みにはもっと広範囲のものが考えられます。地域の実状により取り組みは違ってくると思われますが、学校への期待に応えるため、その地域に合った『動』の役割を考え、先見の目を持ち想像力を働かせ発想を生かし、実践していくことが重要だと考えます。

第5節 目指す共同実施のために

これまで述べてきましたように、『学校事務工房』には効率化を図り事務部門の強化、教員の負担軽減を視野に入れた『静』の在り方と、児童生徒、保護者・地域の視点にたち、その期待に応えられるよう機動的な『動』としての在り方があると考えました。

そこで、この目指す共同実施のために次のことを考えます。

1 これからの共同実施の組織に求められるもの

『学校事務工房』が機能していくためには、やはり組織の中心となるリーダーについて考えていかななくてはなりません。地区の拠点校には当然のことながら事務長が配置されることが望まれます。

『学校事務工房』は決して学校から独立する組織ではなく、各々の学校に存在します。そして、今回提案する『動』の組織の取り組みから考えますと、所属長の経営方針はもちろんのこと、保護者・地域からの期待に応じていくためには、組織として自ら企画立案を行ったり、連絡調整、渉外を行うなどの組織としての「マネジメント力」が必要とされます。ですから、まずは事務長としての経験や資質能力に応じた組織マネジメント力を十分に発揮できるよう、学校組織マネジメント研修等を有効に活用し、その基盤を整えることが求められます。

また、実践校では「兼務辞令」が発令されていますが、やはり最終的には、連携校すべての校務分掌内に組織が位置づけされることが、共同実施運営上、必要になってくるのではないのでしょうか。そして、連携校の事務をリーダーが中心に総轄していくことにより、その「責任」の所在についても明確化されるものと考えます。

そして、リーダーの在り方と同時に、組織による事務職員のキャリア形成についても、さらに考えていかなければなりません。共同実施とは今まで課題とされていた事務職員のOJTを可能にする取り組みでもあります。職務能力の向上だけでなく、人材育成を視野に入れた将来的な「事務職員づくり」も新たな共同実施の役割ではないのでしょうか。制度研修を含め、これからのキャリア形成についても検討する必要があると考えます。

2 事務職員の意識の連携

繰り返しになりますが、やはり最終的には私たち事務職員の意識の持ち方が重要になってきます。共同実施の研究が本県で始まって8年が経過します。共同実施の必要性については認めるところなのですが、共同実施が制度化されるまで私たち自身が動かないのであれば、それは中教審で述べられた学校の自主性・自律性のための教育施策に対して応えることができない状態を続けることとなります。共同実施が拡がりに欠ける最大の理由は私たち自身にあるのかもしれない。

共同実施により、今まで以上に学校や地域、保護者に対して、その取り組みにより支援していくことが可能になるのです。そのためにも、私たち自身が手を取り合い、積極的に行うことが必要だと考えます。一丸となった事務職員の力量を見せるには今しかありません。その結果の先に、また新たな学校事務が創造されてくるのではないのでしょうか。

おわりに

本県では平成22年度を目途にした、県職員の人員削減をはじめ、公務員削減は国・地方を問わず推進される見通しになってきています。団塊の世代の退職と重なり、公務員にとってこの先5年、10年はまた新たな転換期を迎えることとなります。このような時代の中でやはり私たち

事務職員は「職」の存在意義というものを、もう一度示していく必要があるのではないのでしょうか。「事務・業務の効率化」は、私たちに限らず、県立学校を含め、すべての行政機関において施行される見通しになっています。ですから、現状に置かれている椅子にただ座っているのではなく、自分たちから立ち上がらなければ私たちの存在というものは薄れてきてしまいます。

では、何をもって存在意義を示すことができるのか。それが「学校事務の共同実施」であり、今回私たちが提案した『学校事務工房』ではないのでしょうか。

「学校経営への参画」を目指し、私たち事務職員はその資質を得るため、今まで繰り返し研鑽に努めてきました。しかし、実践していくには単数配置による経験年数の違い等による格差が出てしまい、事務職員が同一歩調で参画できなかつたことも否めません。県内の各学校・各地域に格差なく良質の学校事務を提供し、教育に対して支援できる強みが『学校事務工房』にはあると考えます。ですから、私たちは今後、「組織マネジメント」という手法を積極的に取り入れ、『学校事務工房』という手段を使って、「学校経営への参画」を果たしていく必要があると考えます。このことが、学校に対する様々な期待に事務職員が応えることのできる、これからの私たちの在り方ではないのでしょうか。

時代に応じて求められる私たちの役割は不変なものではなく、そのために求められる知識や能力も一様なものではありません。事務職員が担うべき役割に限定的な範囲は存在しないといっても過言ではないと考えます。これまでの「共同実施」が進化を遂げ、さらに、私たち事務職員一人一人が教育を支えていく「教育支援職」としての意識を持つことが、これからの時代に応じた事務職員の使命ではないのでしょうか。

学校や地域、保護者の期待と私たち事務職員の発想力・創造力が重なった時、そこに組織的な学校事務は「NEXT STAGE」を迎えるのではないのでしょうか。

【参考文献】

- 平成16年度 学校事務研究大会研究収録（栃事研）
- 平成17年度 学校事務研究大会研究集録（栃事研）
- 平成17年度 学校事務共同実施校連絡協議会資料（栃事研調査部）
- 学校事務研究資料'05（栃事研）
- 学校事務誌（学事出版）

【栃木県公立小中学校事務職員研究協議会研究部】

研究部担当副会長 大橋 利昭

研究部長 渡邊 哲夫

研究部員

佐瀬 葉子	木暮 崇信	五十嵐有美	和気千津子
川上 清美	高野 嘉優	伊東 美穂	江連 英人
志水由美子	櫻井希巳江		