

かいほう

東京都公立小学校事務職員会 会報 第175号

http://otegaruhp.com/tokoushouji/html/_TOP/

平成23年8月16日発行

東京都公立小学校事務職員会

発行 会長 岩上 直人 (板橋区立北前野小)

編集 広報部長 小野 明 (品川区立台場小)

〒140-0002 品川区東品川1-8-30

TEL 03(3471)3397(代)

広報部 岩瀬たつ子 (世田谷区立中町小)

加藤 義則 (世田谷区立世田谷小)

渡部 正徳 (北区立西浮間小)

平成23年度 講演会・研究総会報告

平成23年5月19日(木)武蔵野公会堂講堂において、平成23年度講演会・研究総会が開催されました。

講演会に先立ち、研究部長から、研究部報告「学校事務職員の現状と報告」がありました。

講演会は、国立教育政策研究所総括研究官 藤原 文雄 氏 を講師にお招きし、「学校組織と学校事務職員」という演題でお話をいただきました。

研究総会は、会員総数1396名(22年度減7名)、代議員数297名、(55支部)の定数に対し、出席代議員199名、表決書48名、委任状26名 合計有効数273名で成立しました。

一般参加は6名。会長挨拶、議長の選出に続き、事業報告、決算報告、会計監査報告、事業計画案、予算案が審議され、役員が承認され、滞りなく研究総会は終了しました。

(広報部 岩瀬 たつ子)

研究総会挨拶

会長 岩上 直人

本日は、研究総会にご出席いただきありがとうございます。

はじめに、このたびの東日本大震災に被災された方々に心からお見舞い申し上げます。また、一日も早い復興をお祈りいたします。

東京でも大震災発生時から、交通機関の混乱や計画停電で市民生活に様々な支障が起きています。学校教育の現場にも様々な影響が出てくることが予想されます。私たち事務職員も全ての教職員と協力して、子どもたちが安全に過ごせるよう全力を尽くしたいと思います。

さて、東京都教育委員会による「小中学校の校務改善の方向性について」のその後の情報ですが、都教委のホームページにアップされた2月10日の教育委員会議事録を読みますと、事務職員の活用についてが大きな話題になっていました。今年度モデル事業を行なって、効果検証を行なうとなっていました。3月末に新井都公中事会長の学校が、モデル校に指定されました。

新井会長からの情報によりますと、校内分掌として経営支援部(仮称)機能を設置して、その成果を検証し、24年度以降の本格実施に向けた検討を進めるというものです。

標準的組織・分掌図(イメージ)は、「小中学校の校務改善の方向性について」で公開されたものと変わっていないのですが、職務分担の担当者の部分が大きく変わっています。当初案では、従前から事務室でやっていた事務分担と同じでしたが、今回の案は、学校事務職員の標準的職務(別表)にあるように、部内統括以外すべてに、事務職員がかかわるようになっていきます。特に渉外、庶務、サービス管理は、事務職員が主担当になっています。これは、2月10日の教育委員会で話された内容を踏まえた変更になっていると思われます。

新井会長によれば、現在は、経営支援部も設置されていないし、従前と同じ事務分担しかしていないようですが、はたして、実際にどのような取り組みがなされるのか、継続的に情報提供を受けたいと思っています。

さまざま教職員をめぐる動きはありますが、本日は、23年度議案の審議があります。本会の今後1年間の活動方針を決める大事な機会です。自由闊達な論議をして、ご承認いただきたいと思います。よろしくお祈りいたします。

研究部報告「学校事務職員の現状と報告」

研究部長 松田 典男

私の学校は今年4月に統廃合され、新校梅若小学校となりました。何かと忙しい中でこの報告を作りましたので、雑なところがありますが、お許してください。

最近の話題としては、行政系の副校長が誕生した事や、人事権移譲に新しい動きが出てきた事等がありますが、私たちに身近な話題としては、「小中学校の校務の改善の方向性」です。

2月10日に都教委から出されました。本文91ページ全てを見ていくと長くなりますので、私が重要だと思った箇所をピックアップしていきたいと思います。

まず、目次の次のページに「はじめに」という見出しがあります。ここには、「小中学校は多種多様な課題を抱えており、副校長には校長と共に学校経営の要となって解決にあたる事が期待されている。調査結果を様々な角度から分析し、副校長が抱える多忙感の原因を導き出すと共に、この課題解決の方向を報告書としてとりまとめた。」とあります。都公小事が今の研究を始めるきっかけとなった、「教育管理職等の任用・育成のあり方検討委員会」以降の一連の流れで通知されたものです。

本文に「校務改善の目的」という箇所があります。「教員の多忙な状況を改善するため、業務負担の軽減及び多忙感の解消に向けた課題を明らかにし、解決策を導く事が狙いである。」教員とは主に副校長です。本文はこのあと30ページにわたり調査の結果と考察、業務実態・業務負担・多忙化の要因等が記載されています。その後、調査により明らかになった課題「本来の役割に注力しているか?」「効率的な業務のやり方で取り組んでいるか?」「スキル向上の仕組みが十分整っているか?」「意欲的に職務に取り組む姿勢があるか?」の4点があげられています。

本文の最後には、解決の方向性—今後直接の影響がある箇所ですので少しピックアップします—まず「変革の方向性」。その中の「なぜ現在の多忙感を招いてしまったのか?」では、「時代の変化と共に地域・保護者及び行政からの要請が多様化・複雑化する中で、学校は旧態依然とした運営体制・組織風土・教職員意識のまま自己変革を遂げられずにいる状況が根本的な要因と考えられる」と。具体的な問題点としては、「個人や現場に任せきりにすることなく組織全体で学校運営をするという観点及び、変革するという事に対する消極的な姿勢を改めていく事が業務負担の軽減・多忙感の解消には必要と考えられる」と。

これらの問題点を踏まえて、「変革を通じて目指す姿」として18項目が挙げられていますが、その中の一部を見てみますと「行政と一体となった共同運営体制の整備」では、「行政・外部と学校の役割分担の見直し」「事務の大規模校への集約」この「事務の大規模校への集約」については後で詳しく。「校内マネジメントの確立」には、「学校の特性に応じた標準的分掌組織の規定」「教職員間の役割分担の整理」「管理職支援職種の設置」。ここで言う「学校の特性に応じた標準的分掌組織の規定」についても後で詳しく。次に「行政による業務効率化の支援」には、「行政・学校間連携の統括機能設置」「共通業務のプロセス標準化」「校務システムの共有化」とあります。「校内の業務の効率化の推進」には「会議の効率化・ペーパーレス化」等とあります。

「大規模校への事務集中処理体制の構築」とは、「事務職員を大規模校へ集約する」「市区町村教育委員会の判断で、学校規模に応じて事務職員の人員配置を再編する」「再編・集約の後、一部の事務業務を集中処理する」「中規模小規模校の一部業務を大規模校で集中処理する」と。小規模・中規模校の非常勤職員を大規模校に集約または、一週間に一日とか一時的に滞在させ、一部事務業務を大規模校で集中処理するという事です。

「特性に応じた標準的分掌組織の設置」とは、「副校長の業務支援の機能を担う副校長直轄の経営支援部仮称を設置する」。役割は、「副校長の実務の支援」「副校長が担っている業務全般、学校運営事務調査等をサポート」「横断調整」「予算策定や各種行事企画・実施する際の各分掌組織の意見調整」。「学校内資源＝人・物・金の管理」とあります。

大規模校と小規模校中規模校とは人員配置が違います。大規模校は副校長、常勤事務職員一名、非常勤職員が複数です。小規模校は副校長と常勤事務職員一名のみです。大規模校の標準的分掌は予算、給与、備品、施設管理です。小規模・中規模校の標準的分掌には給与事務がありません。給与事務は大規模校に集約し、一括業務として行う形になっています。4月から試行する学校の分掌には「専任支援職員」が追加配置され、渉外・庶務・サービス管理・福利厚生事務が追加されています。

これまでの動きを振り返ると、都は平成20年7月、「教育管理職の任用・育成のあり方検討委員会最終報告」で「小中学校の事務職員の活用」という文言を使用しました。その後、21年1月「学校事務職員の標準的職務」、23年3月「小中学校の校務改善の方向性について」が通知されました。

国では、「教員が子供と向き合う時間の確保」という言葉が、平成14年、国会の首相所信表明で使われ、20年7月に閣議決定された「教育振興基本計画」には、「教員の資質の向上を図るとともに一人一人の子供に教員が向き合う環境を作る」「教職員配置の適正化や外部人材の活用、教育現場ICT化、事務の外部委託化等に総合的に取り組む」とあります。これを受けて文科省は21年、「学校マネジメント支援に関する調査研究事業」を実施、「学校マネジメント支援推進協議会」を設置、22年、「学校運営の推進に資する取り組みの推進」「教員の勤務負担軽減事業」を立ち上げました。その中には「組織的な学校運営に関する実践研究」「学校運営組織の見直し」「学校事務の共同実施」「業務の遂行方法の改善に関する実践研究」「事務処理体制の改善」「ICT化・情報化による校務改善」があり、こちらで「校務改善」という文言が出てきました。「教員が子供と向き合う時間の確保」のため「学校事務職員のサポートが必要で期待されている」という主旨です。

しかし、全国の自治体では、一人職場である学校事務職員への過大な負担が懸念され、「学校事務の共同実施」「学校事務のアウトソーシング」「学校事務のICT導入」で教員をサポートしようとする動きが出ています。また一方で、複数の研究者から「現在の学校事務職員の配置状況で教員業務のサポートは可能なのか？」という疑問も指摘されています。

現在、研究部では「組織の再編」「人員」「研修」の三つのテーマで研究を進めています。これは2月10日、「小中学校の校務改善の方向性について」が出されたその日が、都公小事の研究大会当日でしたが、そこで研究部が報告した内容です。「組織の再編」については、現実には地域や規模等により違いがありますが、教育目標の達成や急速に変化する社会、教育環境、学校に求められているもの等に対応するためには学校という組織はどうあるべきか？を考え、理想的な組織を模索したいと思いますが、他職種、特に副校長との業務の関連性が未整理であるのが現状です。専門家の集団としての組織である以上、その運営において当然あるべき「職種の標準的職務」の策定を考えたいと思います。学校事務職員は行政職の職階構造の中にあるので、おのずから責任と権限が異なってくると理解すべきです。管理監督職員と一般職員に分けて検討していきたいと思います。また「標準的職務に拘らない標準的職務」を考えたいと思います。大幅に組織を再編する場合、事案決定規程、学校管理運営規則等の変更が必要となってくるので、法的整備のための案の作成も考えています。「人員」については、「組織の見直し」で考える標準的な職務を遂行するために必要な人員を考えたと、学校にふさわしい独自の人事任用体系の提案を考えます。また、現状把握のためのアンケートを行い、理想との差異も踏まえた内容にしていきたいと思います。標準的職務の遂行に必要な知識・能力開発、人材育成等に対応できる研修を目指し、「都教委や地教委の研修制度を、事務職員も含めて」の提案を考えます。以上の事を、昨年度の評議員会や研究大会で報告してきました。基本的な考え方は変わりませんが、日々変化する状況を見ながら、より良いものになるように研究を進めていきたいと考えています。

私は学校に勤務して20数年経ちますが、今がチャンスだと思っています。時代の流れや色々な状況が変わる中、学校で変わらないものが「組織体」「組織形態」だと思います。変わった点と言えば予算不足を理由に減らされた「人員」だけかな？と。

都教委は「変革」という言葉を使いますが、今後も変革を積極的に行っていくと思います。地教委も積極的に「変革」を行っていくと思います。行政が本気で変革を考えている今、変革を良い方向に進めるためには、私たち学校現場の職員の声、一番大きな役割を担う事になると思います。

新しい梅若小学校には事務室がありません。職員室の中の一角にパーティションで仕切られたスペースが「事務室」です。独立した事務室を要望しましたが、「基本設計が終わっている」と聞き入れられませんでした。「校務改善」はまだ、「最初の設計」ができたばかりです。「設計変更」は、まだ間に合います。私は、この大事な時に学校現場にいる事を嬉しく思います。反面、プレッシャーもかなりありますが、会員の皆様のご意見をお聴きし、協議を重ねながら研究を進めていきたいと思っています。ご協力をよろしくお願いいたします。

研究部は只今四名で研究を進めています。なかなか前に進む事ができません。支部の皆様にご協力をいただき、多くの理事の推薦をお願いします。

(※当日の録音をもとに、広報部で要旨を抜粋し、再構成しました)

『 学校組織と学校事務職員 』



国立教育政策研究所 総括研究官 藤原 文雄 氏

私は今、葛飾区に住んでいます。墨田区にも住んでいたことがあります。同じ東京でも土地勘ってありますね、東京は広いですから。私が得意なのは三鷹とかです。池袋に行きますと、今でもあの地下の複雑な迷路で待ち合わせ時間に間に合うのが精一杯ですね。浅草や上野も得意です。このようなお話をしながら本題に入っていきますが、今日は皆さんに考えて欲しい事が三つあります。

まず一つめは、「皆さんは東京のどこが好き？」という事です。自分は東京のどこが好きなのだろう？という事を考えてみて欲しいのです。先程の研究報告にもその兆しが見えていましたが、学校事務を考える際に、事務職員がどうこうという議論をしても、そこを起点にすると逆にシンドクなると思います。もちろん現場で働いていると、事務職員はどうなるのだろうか？とか、副校長との役割分担はどうなるのだろうか？というところに目がいくのは確かですが、最初に考えて欲しいのは、都の小学校の事務職員として東京のどこが好きなの？そして東京これからどうなるの？今東京に住んでいる人は何が好きで東京に住んでいるのだろうか？将来、東京の人口はどうなるのか？

人口動態を見ればおわかりのとおり、東京は地方から人口を吸収して大きくなった街です。けれどこれがそのまま行くのか？嘗ては若い人がどんどん入ってくる街でした。若い人が入ってくると生産性がアップし、税収が増える。東京は地方から人を送ってもらって拡張を繰り返してきました。ところが、今それが止まろうとしています。皆さんは任用が一本化されているので把握されていると思いますが、東京は高齢化率が年々アップしています。そして若者が減っていく可能性があります。今後、明らかに今までとは違う東京の実態が出てきます。

ではどんな東京を作るのか？任用一本化の皆さん自身が、都の職員としてどんな東京都を作りたいのか？を考え、提案する必要があります。それが都民の思いと一致するか？それだけのデータを集めているか？これからの東京は人口動態が極めて大きなインパクトを持ちますので、今までの東京の感覚ではやっていけない。ではその時に東京に住み続ける都民はどれくらいか？東京に住もうとする人はどこが好きなのか？それを押さえるべきです。東京の未来を、考える必要があります。

最初に皆さん都の職員に問いたいのは、東京が本当に好きですか？です。皆さんは東京を本当に愛していますか？10年後の東京を真剣に心配していますか？地震が起きた時どのように貢献するかという道筋を考えていますか？私は今日皆さんに「何々すべし」と言った話はなるべくしたくありません。なぜ東京に住んでいるの？東京のどこが好きなの？を投げかけたいのです。

－（会場から、「欲しい物が多い」「情報が入りやすい」「文化芸術活動が盛ん」「排気ガスが多いのは嫌」等の声）－

都が調査では東京が好き理由として、「交通網が発達していて移動に便利」「物や店が豊富でレベルが高くハイセンス」「文化芸術が豊富」の三つが上位に挙げられています。田舎は排気ガスは少ないが、文化芸術活動も少ない。東京は色々なものに出会える可能性を持った街、アミューズメントパーク、感動できる街です。この良さは捨てがたいです。私は東京が好きです。住み続けると思っています。地震が来ても復興に力を貸すだろうと。東京から出て他に住む事は無いと思いません。おそらく東京に来ている人は、このような「東京像」を持っています。皆さんはこのような「東京像」を都民と共有しながら、人口動態を考え、これからの十年後の東京を提案して欲しいのです。何職員でもポストでも関係無く、都の公務員である以上、都の魅力あるビジョンを提案して行く事が必要ではないか？そのために雇われているのではないか？素敵な東京を作るワクワク感のある仕事ができる非常に恵まれたポジションに皆さんはいるのです。まずその幸運に感謝していただきたい。

目の前の仕事を見たら、色々な不幸はあるでしょう。愚痴もあるでしょう。なかなかビジョンなど語れないでしょうが、それでも東京に住み、東京都の公務員に採用され、事務職員になった当時の思いをもう一度掘り起こし、東京を愛して欲しい。「それが事務系職員のスタートポイントだ！」が、私のメッセージです。それが無ければ、事務職員がどうか、副校長との関係がどうか、ど

ちらが忙しいとか、仕事の配分がどうか言っても、都民からすると全く関心の無い事です。都民からすれば、それよりも皆さんが東京都をどれだけ愛してくれているか？地震が起きて地域の公共体制が問われている中で、皆さん自身はどんなビジョンをお持ちなのか？今の立場で何をしてくれるのか？何をやりたいのか？それを都民は聞きたいのです。皆さんはそれを掘り起こして、東京のここが好き！を探して欲しい。好きだから自分は東京都の公務員になった、と。

二つめにお聞きしたいのは、東京には小学校1300、中学校600、高校200位ありますが、他県との違いは、私立が多いという事、高校は私立の方が多い。地方では公立優位が多いです。東京は交通の便が良く移動に便利。地方は交通の便が悪く、保護者は学校を選ぶ等という事ができないし、経済的余裕も少ない。この特殊事情、私立との競合関係にあるという事を念頭に置かざるを得ません。小学校も中学受験で私立の影響を受け、私立を無視して小学校経営はできません。今、東京では小中連携が進んでいますが、地方では簡単にできます。自分の生まれた場所の小中学校に行く訳ですから。東京には小中連携をやって欲しくない保護者がいます。自分の子どもは公立中学校に行かせるつもりはないのに、連携して中一ギャップを無くそうと先生が頑張っても、うちの子どもには手を触れないで欲しいと言う親がいます。東京の学校では価値葛藤や対立が生じ易いので、多様性を持った組織運営をせざるを得ません。色々な価値にぶつかる事は田舎では考えられません。

東京の魅力は多様性です。自分の幸せは自分で選ぶ典型的な都市です。多様性を前提とし、色々な価値観を持った人が、それぞれの幸せを追いかける。お金の面では、成功者もいればそうでない人もいます。お金がない故に何もできない人もいますという多様性。学校教育もこの問題に直面します。親の貧困が子どもの教育に直結し易く、価値葛藤が起き易いので、東京の学校経営は難しいのです。

皆さんの今日の雰囲気も「東京」なのです。地方では研修会に遅刻する人はまずいません。仲間が発表する時間に来ないというのはかなり珍しいです。これがやはり東京なのです。褒め言葉と受け取って下さい。東京は多様性を持つ「自立性を持った個」が必要です。でもそれだけでも駄目な時代に来ています。新聞等で「東京は孤立している」とよく言われますが、地域が孤立している訳ではない。近所付き合いが無い訳でもないし、葛飾でも「おばあちゃん元気？」とか挨拶も交わす。でもやはり、東京の人は自分の幸せと多様性を大切にします。そういう面白さと難しさがあります。

東京の魅力や難しさを諸々踏まえた上で、皆さんにもう一つ聞きたい。皆さんは一般行政職や学校事務で採用されましたが、少なくとも今、学校に勤務している以上は学校の事を考えるのが仕事です。部署・分野・働き方は違って、都民の幸せに貢献する事が役割であることは確かですね。それを否定したら公務員人生は終わりです。どんな分野にいても、切口や入口が違って、その行政分野のニーズに応じて都民の幸せと福利の向上に貢献していくのが公務員であると思います。

そう考えると、東京の学校、どこが魅力なのだろうか？自分は東京の学校が好きか？という事です。一方に私立学校がありますが、皆さんは公立学校で働く以上、都民や保護者に対して公立学校の魅力とは何か？を答えられないと行政サービスはできませんよね。皆さんが価値を感じていないのに、行政サービスはすべきでないですよ。公立学校の魅力、ここが都民にとっての可能性や子どもにとっての可能性だ、だから私は好きだ。という事。皆さんが自分のお子さんを私立の中学校に行かせたからと言って私は批判はしませんが、外国では行政機関の人間が自分の子どもを公立学校に行かせないと批判されます。行政分野を動かしながら、言行不一致ではないか？！と。

それはさておき、行政サービスを提供している訳ですから、好きである事、どこが魅力か？という事です。私立がたくさんある中で、公立はどこが素敵なのか？どこが好きなのか？どこが輝いているのか？私立ではどこが駄目なのか？公立はどこが違うのか？と言うことです。ここを語れないで勤務しているとすれば、仕事をしていて楽しくないのではないかと自分が納得していないのですから。自分が納得していない物を人に勧める訳ですから、楽しくない。二番目の問いは「公立学校のどこが好き？」です。公立に限らず東京の学校の魅力、地方には地方の学校の魅力がありますが、東京の学校の魅力というものを考えて欲しいのです。価値葛藤があったり、色々な保護者がいるが、絶対にあるはず。それは何か？という事です。周りとは相談してみてください。

－（会場から「元気がよく声をかけてくれる」「公園が多く子どもが遊んでいる」「色々な子どもがいて面白い」等の声）－

地方では、子どもは大人同士の関係の影響や、地域の監視の圧力を受けますが、東京の子どもは地域のしがらみから抜け出た匿名性・多様性を持ち、自由にやりたい事ができます。反面、トラブルも生じやすく、親は地方よりリスクが大きいと感じ、教育委員会は規範意識が重要と考えます。

現場の皆さんは、先程のお話のように、子どもの姿に「心が動いた」事を大切にしたいのです。これからの学校事務のあり方として、「感動する心」が大事です。東京は面白い、東京の公立学

校は面白いから好きだと、まず「知情意」の「情」の部分膨らませていく事です。ビジョンを作る時には「知情意」が一体化していないと、言葉が届きません。例えば地方出身の校長先生が、「東京のここに感動した。こういう事を子どもに学校で体験させたい。お金もかかる、一部の保護者は反対するかも知れないが、自分が頭を下げるから協力して欲しい！」という「知情意の一体化」が必要です。皆さんが研究会でビジョンを考える時も、頭で考える前に、まず心を動かしてください。

漫画「ワンピース」のルフィの凄さは、本気で感動する点です。「海賊王になる」というシンプルなビジョンを持ち、それをやり抜く決意がある。実は海賊王になりたいのはルフィだけで、他の仲間は、「世界の海図を作りたい」「色々な魚がいる海に行きたい」と、ビジョンはバラバラ。だがそれらを包み込む「みんなで力を合わせて一緒に航海する」という一つの大きなビジョンがある。これは経営組織体として非常に面白い。被災地でも子ども達の元気の源で、一番人気があると。「仲間を信じる」という解り易い行動規範があり、組織のリーダーという視点から見ても面白い。

皆さん自身が心をどこまで柔らかくできるか？感動できるか？という事が大切です。都の公務員としてどこまで感動できているか？が、どの現場でも大事なのではないかと？行政分野のこういう事をやりたいと。自分の力や制度の限界で、老人や妊婦を救えなかった等の辛く悲しい経験もあるかも知れません。しかし本気で魂を揺さぶられるような経験無しには、本当のビジョンは作れません。

私は、東京は感動の街だと思っています。学校は、国の観点や社会的な考え方や国際競争の面では、学力向上が重要ですが、教育とは、最終的に一人一人の子どもが自分なりの幸せの軸を探して、それに近づいていく事だと思えます。これから子どもの時代は、我々の時代より間違いなく幸せが多様化します。子ども達に「幸せの絶対基準」を選ぶ習慣をつけないと、流されるだけの人生になってしまいます。自分の幸せを探すためには感動しなければいけない。子どもは小学校の時は好き嫌いが無い方が良いが、好き嫌いがあつた方が幸せになれます。自分はこれが好き、これをやっている時が幸せになれると、好きを発見させてあげる事。生まれてきた事を祝福されるような自分を語らせ、自分はこんな親に生まれ、こんな事が好きという認識を持たせてやれるような教育が必要。

東京は可能性に満ちています。多様性に満ち本物に出会うチャンスがこれほど多い都市はありません。本物に出会う感動に満ちています。このような魅力を、東京の学校もまた持っているのです。

私はクラシックが好きで、誕生日にトランペットを買いました。荒川で吹いています。44歳になりますが、人生やりたい事をやりきれないと駄目だな、と最近思います。学ぶというのは何かに出会う事です。出会いと対話、物に出会う、仲間に出会う。皆さんの職業上の課題は、仲間を探す事が難しいという事です。仲間がいれば学び合い励まし合えます。「ちょっとこれ解らないんだけど」と。教員が多数いる学校では関係性が難しいですが、逆に言えば、教員と事務職員、二種類の仲間を持っているとも言えます。現状は、ちょっとしたパソコンの技で隣に仲間がいれば聞ける事を、一人でウンウン唸っている。それぞれ地域の事情はあっても、どんな形態であっても仲間は必要。

学びとは対象に出会う、仲間に出会う、そして自分に出会う事です。仕事をしながら面白いなと思ったり、東京の子どもってこういうところが面白いなと思ったり、東京の魅力ってこうなんだと新しい事を発見したり驚いたり、こうやって処理したらスピーディーにできるんだと技術的なレベルの新しい自分を作っても良い。学ぶとは、昨日とは違う自分を作る事だと思えます。

東京の学校には大きな可能性があります。色々なものに出会わせる事ができる多様性がある。その分、調整や仕掛けに時間がかかり、教職員は葛藤の中で傷つきやすい。多様性はうまくオペレーションしないと傷つきます。教職員は信念を持っていないと流され傷つきます。色々な価値観の葛藤の中で、自分は何をやりたいのか？それが無いとしんどく、逃げて行くしか無い。私は東京の学校のこのような多様性の魅力に期待しています。皆さんにも好きになって欲しいのです。

では最後に問いたい問いです。こういう順序で考えてきて、「学校事務」というのが出て来るのです。こういう順序をひっぺがしてああだこうだと議論しても、内部でもまとまらないと思えます。

順序が大事です。「まず東京の魅力を語ろうよ」どの教職員でも一般職員でもどこの部署にいても、まずこのコンセンサスから「出る」という事は難しい。皆さんの事務研究会も、「まず東京の魅力を感じようよ。語ろうよ。」というコンセンサスから「出る」ならば、東京都の公務員を辞めるという意志決定しか無い訳です。これは、どんな立場でも合意できる事でしょう。まず東京の魅力を感じよう、10年後どうなるのかデータを把握しよう、と。

次に東京都の学校の魅力ってこうだよね？と。学校で働く以上、自分が好きでもない商品売るのは詐欺ですよ。自分で魅力を探し出すのが健全です。ぜひ皆さんで探して欲しいのです。

その次にいよいよ、皆さんの中で、本気で東京の学校が好きだ、魅力あるぞ！という人が増えてきて、ようやく初めて、学校事務って面白い？という議論になるのです。事務職員の仕事は面白い

か？という議論になる。事務職員の仕事は好きか？事務職員の仕事をしていた面白いか楽しいと思った事がありますか？逆に、ちゃんと私がやっておけば…とか、辛い思いをしたりとか、心が動いた事が皆さんはありますか？たぶんありますよね？魂が揺さぶられたような経験はありますか？

－（会場から、「エクセルで上手くできたファイルを他の学校に提供し、喜びを感じた。」の声）－

パソコンで上手く作れた事だけでなく、仲間に分け与える事ができた嬉しさ・楽しさですね。

－（会場から、「学校の引っ越しで、教職員と協力して助け合い、締め切りに合うよう教材・教具の整備に取り組んだ。」の声）－

これも一つの事務職員の幸せですね。学ぶとは何かに出会う事です。色々な環境が必要。環境整備も子どもの学び・生活に大きな影響を持ちます。子どもは学校に学び、生活しに来ますが、直接教える事だけが学びの質を決めるわけではありません。環境整備の仕方によっては子どもの生活や学びに影響を与える事ができます。間接的ではあるけれども、これも教育活動です。色々な人と協力して助け合い、引っ越しという締め切りに合わせながら整備していく。それに関わられた、見届けられた自分は幸せだった。良い子どもに良い環境で勉強して欲しい、それがみんなと協力してできた。それが良かったと。素敵なお話ですね。そういう経験に恵まれた方、とても良い経験ですね。何職員でもよくて、学校には教員も用務員さんもいます。色々な職種の人があります。何職員であれ、子どもの生活と学びを充実させれば良い。そういう経験をした子どもが増えていく事によって東京都の未来が明るくなって行くんだと。一個一個自分の幸せを選び、自分だけの幸せではなく、幸せの中には、先程のお話のように、人のために役立つという幸せも含まれてくるのだろうと。人のためにできていいなど。というような幸せを子どもが感じるようになっていけば、東京の未来は明るいだろうと。学校の事務職員、このようにお話を聞いているだけでも、どうやら結構できそうだと。心を動かされるような経験ができそうだと。それが皆さんの可能性ではないでしょうか？

まず最初に頭で考えるのではなくて、まず考えて欲しいのは、自分が学校に勤務して、あるいは他の行政分野でもかまいません。自分がやって良かったなあと思う経験。逆に自分が、私のプリントの裏を見ていただけですか？やって楽しいなとか心地良いなと思った事があるか？という事を振り返ってみて下さい。チェックしてみてください。「はい」の人、手を…結構挙がってますね。やって良かったという経験のある方がこれだけいるという事を、今日皆さん記憶に残して下さい。

次に、凄いという先輩・同僚に出会った事のある人、オーラの出ているような…手を挙げて…結構いますね。凄い！の訳を言語にしてみてください。どこが凄いと感じたのか？感動したのか？

職業人として大事なものは、自分の職業的な「モデル」を作るという事です。それができたら職業人は前に進めます。これを持たないまま、いつまでもブラブラしていると流されるだけで、年齢を重ねる程辛くなります。二十代の時にどれだけ、この人凄い！という人に出会えるか？この人のようになりたいな。何でこの人こんな困難な状態の中で笑顔なの？そんな凄い人に出会えるか？ぜひそんな先輩に、皆さんの後輩を会わせてやって欲しい。二十代は、がむしゃらにやって行く。凄い先輩に出会ったり、先輩を質問攻めにしたり、どんどん自分でぶつかって行く。ぜひ二十代でやって欲しい。それを先輩たちは温かく見守って欲しいのです。

三十過ぎたらどうなのか？自分はこういう道で食べて行くのだという覚悟を決めないと。三十代は人生の中でとても大事な時期だと思います。自分は何を選んで生きているのか？自分をしっかりと耕して欲しい。自分は学校事務で、東京都の職員で何がやりたいのか？何を大事にしてこれから生きていくのか？三十を過ぎて音楽家になりたいとか、映画監督になりたいとか言っても無理です。ならば早く転職すべきです。公務員としてやっていくのか？何を大事にしていくのか？結婚するのかもしれないのか？子どもを持つのか持たないのか？何処に住むのか？そういう重要な意志決定をするのが三十代です。これを皆さんは後輩に伝えて欲しいと思います。

四十代は、残りの職業人生が（ユングの言う）「正午」をまわっている。自分に残された時間はもう多くない。自分は何をやりたいのか？を掘り下げる事が必要。四十過ぎたらまず転職は無理。私もそうです。もう腹をくくるしかなくて、残りの職業人生の中で何を成し遂げて何を捨てるのかわからない。退職の日に皆さんはどういう人だったねと言われたいか？お葬式の日はどういう人だったねと語りたいか？を考えるべきです。それを大事にするのが四十・五十代だろうと思います。

凄い先輩がそれ程いる訳ですよ。逆に、失敗したと心から思った経験のある方…手を挙げた方は幸せですね。失敗を覚えている。生かしている。後輩に語る事ができる。成功談だけの先輩って話聞きたいですか？自分はこんな失敗をしてきたし、今もこうなんだよねという先輩の方が良くないですか？私は凄い成功ばかりしてきてね…こんな人の傍には行きたくないですよ。こんな失敗もしてね…でも今はこうなんだよねと、そんな先輩、素敵じゃないでしょうか？

事務職員というのは、学びの環境を作れるのだという事です。学校の行政職員は環境整備ができると。物を揃える・買うという事も、子どもにどんな学びをさせたいのかによって変わってきます。限られた予算を有効活用しながらやっていく。色々な物に出会わせる際には、東京の学校の良さである本物に出会わせるという事を考えるならば、色々な調整活動を必要とします。調整活動を行政職員としてやりながら、子どもに本物に出会わせるという事ができるだろう。そのためにはやはり教育のあり方について、口を挟んでいかないと、全く教育活動から離れた所であらうだと言って仕方が無い。そこで色々な職員と絡みながら、条件整備をしながら行政職員として色々な仕掛を考えられる。それによって良い教育ができるのではないかと？

学校は、決して直接的教育活動だけが仕事ではなく、直接的教育活動だけが教育の質を決めるのではなく、直接やらないけれども質を決める多様な仕事があります。直接教員だけが質を決めるのなら、校長先生は役に立たないという事になりますね。直接教えませんから。校長先生も事務職員なのです。間接的な教育活動をやっているという点では、皆さんと同じ種類の仕事をしています。

間接的だが、質に影響を与える事ができ、そこに自分たちの喜びを感じる可能性があります。その道筋、今、東京の学校では、何ができて、何ができていないのか？それをぜひ皆さんの中で集めてみられてはどうだろうか？そこが議論の（本来の）流れなのではないでしょうか？

これからを考える際に、私は「マストとキャンとウイルが必要なのだ」と職種を問わず言っています。まずマストの部分を見なければいけない。全く都民の要請を無視した所にビジョンを描いても無理だと思います。日本は資本主義経済を選択していますから、毎年数%の生産性の向上を民間企業はやっています。全く生産性の向上をやらないというのは、公共部門としてもあり得ません。去年と同じ仕事をやっているという事は許されないのが我々公務員です。数%の生産性の向上は意識的に仕掛けていかないと、都民からどんどん離れて行くという事です。やはりマストの部分は見据えないと、昭和の時代の感覚で、公務員社会の内部で「職種差別するな！」とか言っても、都民はもはやそんな議論には全く関心が無い。都民の関心は、どう公務員が幸せにしてくれるのか？です。その目で見てきます。そういうマストも無視できません。更に、皆さんがビジョンを描く際、皆さんに「マストに応える能力」があるのか？皆さんのできる事を高めていく努力をしないといけないと置いていかれます。そういう面で言うと、首都圏の事務職員の置かれている状況は、それほど楽観できる情勢には無いのではないかと？都教委や地教委が語っている「事務職員の能力」が、それ程に高いものとして今現在見られているのか？これはやはり考えていく必要がある。自分たちの能力を高めていく必要がある。でもやはり大事なものは、どの職場にいようとベストを尽くすという事、それが公務員です。自分たちは公務員になって、こういう切口の職場で働いてこういう働き方をして都民の幸せに貢献するのだというウイルの部分、これをぜひ大事にして欲しいと痛切に思います。

学校には、色々な家庭に生まれた子ども達、必ずしも自分の人生に幸せでない子ども達が幸せを探して集まります。その子ども達が、少しでも自分の人生にイエスと言えるような、そういう空間を作るのが、学校の仕事なのだろうと、私は思います。そして、学校で働く教職員は、自分の人生をより良くする「指向性」を持った職員であって欲しいと痛感し、一方的な願いを持っています。

ある事務職員は、「生き生きと教授活動ができる環境づくりと、子ども達の学ぶ意欲が湧く学校づくりに貢献できたら幸せです。もちろん、安心・安全は大前提です。保護者や地域にそれぞれの役割を担ってもらって巻き込んでいけたら楽しいな…」と。このように、「あるべき論」ではなく、「ありたいな」という自分、自分でやってみてこいつかな？と掘り起こしながら、「義務から始まる事務職員論」ではなく、自分の気持、「感情から始まる事務職員論」、それを集積した時に、現状の課題をもう一度見据えてみてはどうか？今の人数でできないと言うのなら、それを立証していけば良い。今この条件でやりたいが十分にできないのだと言うなら、それを周りに訴えていけば良い。でもその前に大事なものは、「知情意の一体性」。本当にやりたいのか？思いつきか？本当に自分が感動して、東京好きなんだよ、東京の学校ここが魅力だよ、事務職員はこういう事ができるんだよと。自分たちを使ってくれたら、もっと条件整備してくれたら、東京の幸せに繋がるんだと。まずは、「知情意の一体化」を図るのが大事なのではないかと？と思うのです。

今後の皆さんを考える上では、マストも当然大事ですが、能力も磨かなければいけない。自分の意志を、なりたい姿を実現しようと思ったら、キャンも増やさないと説得力が無い。でも、一番大事なものは、自分はこういう事をやって幸せなんだという事。それを掘り起こして欲しい。これが、皆さんに対する、私からのメッセージです。私は東京が大好きです。東京の幸せを増して下さる皆さんの幸せを、私は強く願っています。

(※当日の録音をもとに、広報部で要旨を抜粋し、再構成しました)

平成23年5月19日
14時30分～15時50分

学校組織と学校事務職員

藤原 文雄
(国立教育政策研究所 総括研究官)

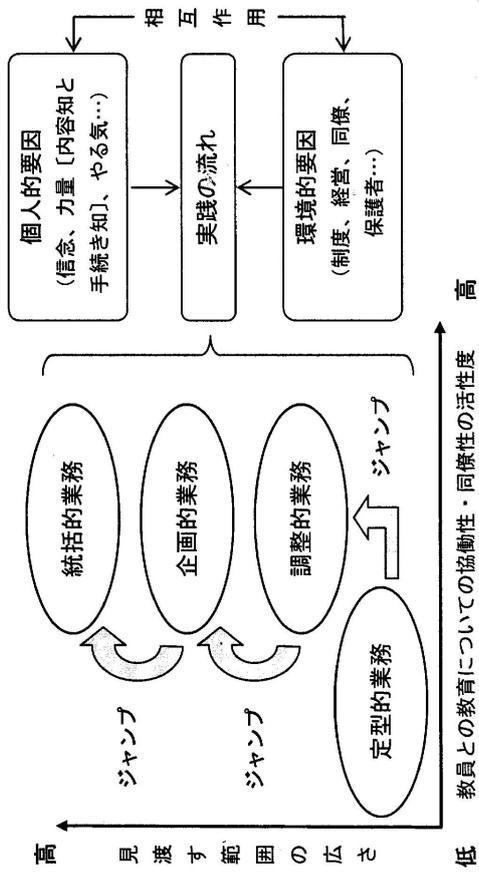
はじめに—これからを考える上で—

- 「義務(Must)」「能力(Can)」「自分の(Will)」
- 「イキイキと教授活動ができる環境作りと子どもたちの学ぶ意欲が湧く学校づくりに貢献できたら幸せです。もちろん、安心安全は大前提です。保護者や地域にそれぞれの役割を担ってもらって、巻き込んでいけたら楽しいなあ」

1. 教員とともに教育を創造する学校事務職員というビジョン

- 「学び」と「学習環境デザイナー」
- 「間接的教育活動」と「直接的教育活動」
- 「感動(情)」⇒「概念化(知)」⇒「貫く(意)」
- 「幸福」に満ちた教職員

2. 学校事務職員の実践の質



3. 学校事務職員として自分を掘り下げる—「退職の日」—

- 「楽しい」「心地よい」と心から思ったことはありませんか はい いいえ
- 「すごい」と心から思う先輩に出会ったことはありませんか はい いいえ
- 「すごい」と心から思った事例に出会ったことはありませんか はい いいえ
- 「失敗した」と心から思ったことはありませんか はい いいえ

以上

取組んでいる
取組んでいない

【定型的業務】

- ① 物品購入や書類作成を迅速に処理している 1・2
- ② 物品購入や書類作成を正しく処理している 1・2
- ③ 担当する施設設備の整備や物品管理を適切に行っている 1・2
- ④ 指示されたことを的確に実施することができる 1・2

【調整的業務】

- ⑤ 授業や行事に適した教材、地域人材などを教員等に提案している 1・2
- ⑥ 教育課程の編成・評価のための会議で意見を提案している 1・2
- ⑦ 教育活動の計画・評価と連動して学校の予算案を提案している 1・2
- ⑧ 教材・備品などの適切な管理、有効活用の仕組みを提案している 1・2

【企画的業務】

- ⑨ 学校で重点的に取り組む教育内容・方法等に関して校長に提案している 1・2
- ⑩ 教育課程実施のための校内予算の重点化について校長に提案している 1・2
- ⑪ 教育課程実施のための校内人事について校長に提案している 1・2
- ⑫ 校長の教育に関する考え方の一般教員の受けとめ方を校長と話し合っている 1・2

【統括的業務】

- ⑬ 学校間で協働して取り組むべき教育内容を地域の校長などに提案している 1・2
- ⑭ 学校間で協働して取り組むべき教育内容の実施のための仕組みを地域の校長などに提案している 1・2
- ⑮ 複数の学校を一つの単位として、学校事務の効果的・効率的な遂行の仕組みを地域の校長等に提案している 1・2
- ⑯ 複数の学校を一つの単位として、学校事務職員の職務遂行や力量形成を支援する仕組みを地域の校長等に提案している 1・2

講演会感想 「敗北せず」

墨田区立第三吾妻小学校 鶴岡 伸幸

爽やかな日であった。吉祥寺の街には大勢の人が出ていた。例年のごとく、武蔵野公会堂に向かう。ずいぶん昔からこの建物はある。「3月11日のような大きな地震があれば、ここが臨終の地になるのか。」と思いながら、決められた席についた。1-12番。「一番前か。」食後の講演会は、睡魔との闘いである。そして、いまだかつて勝利したことがない。不安を抱いて座っていた。

講師は、国立教育政策研究所 総括研究官の藤原文雄氏である。テーマも「学校組織と学校事務職員」と堅い。敗北必至と覚悟を決め、リラックスの態勢を整えていた。講師は、44歳とは思えないちょっと老け顔の紳士。「もうダメだ。感想文を頼まれたのに、5分も聞かずに沈没したら、どうやってごまかそう。」そんな不安を知らぬ講師は、「3つお聞きしたいことがあります。」と切り出した。

「そちらの方、東京は好きですか？」どうも私に言っているようだ。「えっ。はい。好きです。東京は歴史もあるし、映画・音楽・コンサートなどの文化活動が充実しているからです。」その前に愛媛県立今治西高校出身の先生に媚びて、「私も隣の香川県の高校出身です。」と言っておいた。先生も、「親近感がありますねー。」とつき合ってくれた。

先生の主張は、以下のようなものである。①東京都の職員は東京が好きでなければ都民の期待に応えられない。だから、まず東京を好きになって欲しい。②公立学校に勤めている者は、競合する私立学校と違う良さを公立学校に見いだして欲しい。これについては、東京の子どもたちは、他の地域と比べて多様性に富んでいる。それが、公立学校の良さでもあるが、反面学校経営の難しさにも繋がっているとのことだった。③さらに、事務職員は、事務職員として、魂をゆさぶられるような感動を覚える経験をして欲しい。そこから、考えて欲しいというものであった。

学校事務を考えると、「頭ではなく感動する心で仕事をし、間接的だが教育の質を決める職員としての喜びを感じる人になってもらいたい。」というお話は斬新であった。私は、長くこの仕事をしているが、感動という面からこの仕事を考えたことはない。どういう答えが出るかは分からないが、もう一度中年の鈍くなった感性に油を注いでみようと思ひ、吉祥寺を後にした。

○編集後記

「教育庁人事部作成『今こそ 副校長になる！！』に、『事務職員の職務内容の明確化』の記述」

「大阪府教育委員会が、『教職員人事権移譲に対する考え方（案）』をホームページに掲載」

「特別寄稿—八王子市における学校事務職員支援体制について—」

ご記憶でしょうか？これらは、一年前の かいほう 172号—学校事務の明日を読む—の記事です。

編集後記の最後に、私はこう書いていました。

「学校事務は今、嘗て無い程に、『明日を読む』事が難しくなってきました。」

今号を編集しながら、一年前の自らの言葉を、繰り返しつつやっていました。

(広報部長 小野 明)

副会長になって

港区立麻布小学校 内野 和美

こんにちは、今年度から副会長になりました内野和美です。

私が、東京都公立小学校事務職員会副会長？副会長という重責を担うことなんてできるのだろうか？と思い、自問自答を繰り返しました。岩上会長、五井事務局長、大崎副会長、矢野顧問、土谷顧問、他多数の方々に、事務職員のみみんなのため、東京都義務制諸学校事務職員制度のためという怖いことを言われ、その場から逃げ出したいくなりながらも、何度も背中を押していただいた結果が、お引き受けしようということになりました。

引き受けた理由としては、今いる自分が学校事務職員として、どのようにしてやってくるのが出来たのかな？そうだ、私自身がここまでやってくる事ができたのは、いつも仕事の内容に対してのことや仕事についての考え方、あらゆる面でお世話になっていた隣接学校の事務職員（先輩諸氏も含め）や同じ地区内の事務職員の方なら話しやすいですが、他地区の方であってもお話を気軽にさせていただける事務職員の方々、様々な形で経験や考え方を話していただくことが出来る事務職員がいたからこそ、ひとりひとりの持っている個性や考え方、ものの捉え方、十人十色というように人ごとに違いが多いもので、その言葉に耳を傾けて、発展した形にして様々な案として提示することができる機会なのではということです。

我々事務職員の仕事は、職級に関わらず同一であることが通常の組織と異なります。その仕事のなかで、自分たちがいかに重要なポジションにあるか、教育の上で、なくてはならない必要な人材であることの周知、様々な場面で力を発揮できる事務職員を市区町村の事務職員会と協働して、増やしていく努力をしていきたいと思えます。

そのためにも各支部の評議員さんの声を、また直接事務職員の方からの声も伺わせてください。

人材が不足している地区は、どこも一緒だと思います。一緒に乗り越えていくことを考えなければ、東京都全体で考えるようにしなければいけない時期になっていると思えます。

もはや、対岸の火事ではないのです。あなたのそばにいる、その人材が力を発揮することができる人材かもしれません。そういった方々を知っているのは同じ地区内の方々です。

そういったネットワークを作ることが出来ると、事務職員会の活動もいろいろな形で発展させることが出来るかもしれないと思うのです。副会長の職責に潰されないよう、みなさんのお力、お知恵、ご協力をいただきながら頑張っていきたいと思えます。

よろしく願いいたします。

次号 かいほう第176号 予告

1. 全国大会参加記
2. 特集①「私の3.11」
3. 特集②「校務改善最前線」

原稿募集！ ・文字数：800～1200字

・送付期限：10月28日（金）

・形式：ワードまたは一太郎データ

・送付方法：電子メールまたはFD郵送

・送付先：品川区立台場小学校 事務室 小野 明（広報部長）

〒140-0002 品川区東品川1-8-30

ono-akr@city.shinagawa.tokyo.jp

－ 学校事務の明日を読む －

学校事務についての報道・記事などを紹介します

☆都教委が、小中学校の校務改善事業に係る平成23年度モデル学校20校を指定

下記の2校の事務職員の方から、ご寄稿いただきました。

○文京区立誠之小学校

①事務室の構成

都費職員1名 非常勤職員16日×6時間 1名

②経営支援機能の設置状況

新しく設置はしていない

③校務改善の取組について

特になし

④都公小事への意見、要望

- ・「校務改善事業」は事務職員にとって資するものでない。
- ・学校へのニーズが増え続けている現在、副校長の業務負担の軽減は学校単位でできるものではない。
- ・大規模校は副校長の仕事量も事務職員の仕事量も多い。
- ・例えば保護者対応の専門スタッフを常勤にするなどしない限り無理だと思う。

誠之小学校 伊藤 智子

○板橋区立赤塚第三中学校

①事務室の構成

都費職員1名 区費職員1名 臨時職員1名 (栄養士1名)

②経営支援機能の設置状況

経営支援部 (副校長、主幹教諭、事務職員、用務主事)

主事連絡会 (校長、副校長、事務職員、栄養士、用務主事で校務処理を検討)

③校務改善の取組について

原稿を書いている7月20日現在、具体的には何も動いていない。

都教委で本校の副校長の事務補助を募集しているみたいだが、まだ何の連絡もない。

④都公小事への意見、要望

「校務改善」の名のもと、事務職員への過度の仕事の振り分けがないように、都公中事とも連携して行きましょう。

赤塚第三中学校 新井 一正
(都公中事 会長)

各モデル校における効果検証の考え方

各市区教育委員会指導室(課)長 殿
各学校長 殿
事務連絡
平成23年3月22日

東京都教育庁人事部職員課長

小中学校の校務改善事業に係る平成23年度モデル学校の指定及び取組について(依頼)

東京都の教育施策につきましては、日頃よりご理解、ご協力をいただき、誠にありがとうございます。
標記事業に関しては、平成23年2月10日に公表したところですが、平成23年度においては各モデル学校において校務改善の取組を行い、その成果を検証することとなっております。今回のモデル的な取組の中で、重点的な取組の一つとして「経営支援部(仮称)の設置」を掲げています。
各学校におかれましては、現在、23年度の校務分掌を策定中のことと思いますが、本事業の趣旨をご理解いただき、別添資料をご参考のうえ、経営支援部(仮称)機能の設置、及びそれを踏まえた校務分掌を定めていただきますようお願いいたします。

23年度につきましては、各モデル学校において改めて勤務実態調査を行ったうえで、22年度の調査結果との比較を行うとともに、モデルの取組の効果などを検証し、24年度以降の本格実施に向けた検討を進めていくこととしておりますので、引き続き、本事業へのご理解、ご協力のほど、よろしくようお願い申し上げます。

記

1. モデル学校
板橋区立赤塚第三中学校
2. モデルの取組内容
経営支援部(仮称)機能の設置
※ その他のモデルの取組を依頼する場合は、別途ご連絡いたします。
3. その他
モデル学校指定の正式な通知については、今後送付をさせていただきたく予定としております。

(問い合わせ先)
東京都教育庁人事部職員課主任担当課長
山本謙治 (直通) 03-5320-6886
Kenji_Yamamoto@member.metro.tokyo.jp
東京都教育庁人事部職員課課務担当係長
内木 勉 (直通) 03-5320-6791
Tsutomu_Naiki@member.metro.tokyo.jp

(効果検証の視点)
各モデル校における取組が、「業務負担の軽減」(量的・質的の両面から)及び「多忙感の解消」に及ぼす効果検証、又は、十分な効果が得られなかった際の課題点について整理を行う。

モデルの取組	検証の視点
経営支援部・経営支援機能の設置	<ul style="list-style-type: none"> ○機能的な校務分掌組織のあり方 ○教職員間の役割分担の適正化 ○事務職員が担うべき役割の整理 ○主担当・副担当制によるバックアップ体制の効果 ○教職員の経営参画意識の向上
① 経営専任主幹の設置	<ul style="list-style-type: none"> ○経営専任主幹が担う役割 ○経営参画意識の向上
管理職等OBの設置	<ul style="list-style-type: none"> ○副校長と管理職等OBの機能的な役割分担 ○OB職員の属性
専任支援事務職員の設置	<ul style="list-style-type: none"> ○副校長等と専任支援事務職員の機能的な役割分担 ○事務職員の属性
② 都及び区市町村教育委員会の取組	<ul style="list-style-type: none"> ○調査・報告事務の縮減・効率化等 ○行政と学校との役割分担の適正化
③ 研修の実施	<ul style="list-style-type: none"> ○管理職に必要な能力向上のための効果的なメニュー ○人材育成責任強化による管理職の対応状況
④ 副校長の相談体制	<ul style="list-style-type: none"> ○巡回型副校長OBの支援状況 ○教育委員会に設置した副校長OBの支援状況
その他	<ul style="list-style-type: none"> ○幹事会等で整理した事項から順次モデル校で実施し、その効果と課題を検証

モデル学校の状況一覧

中学校

モデル校	学級数	主幹 教諭数	事務 職員数	経営支援機能 の状況	特記事項	効果検証する取組						
						経営支援機能	経営専任主幹	管理職等OB	支援事務職員	教育委員会の取組	研修実施	相談体制
中央・日本橋中	10	2	都・常勤1 +区・常勤1	校務統括会設置		○	○	○	○	○	○	○
墨田・立花中	7	2	都・常勤1 +区・非常勤1	経営支援会設置		○	○	○	○	○	○	○
世田谷・砧中	21	1	都・常勤1 +区・常勤1	設置の余地あり		○	○	○	○	○	○	○
豊島・池袋中	9	3	都・非常勤1 +区・非常勤1	設置の余地あり		○	○	○	○	○	○	○
北・堀船中	6	3	都・常勤1+区・常勤1 +区・非常勤1	経営支援部設置		○	○	○	○	○	○	○
板橋・赤塚第三中	18	2	都・常勤1+区・常勤1 +区・非常勤1	主事連絡会設置		○	○	○	○	○	○	○
府中・第六中	16	3	都・常勤1+市・常勤1 +市・非常勤1	経営支援委員会設置		○	○	○	○	○	○	○
調布・第三中	20	2	都・常勤1 +市・非常勤1	設置の余地あり	C.選任者のため 副校長OBを併年で 設置	○	○	○	○	○	○	○
東村山・第二中	20+3 (特別支援 学級)	2	都・常勤1+市・常勤1 +市・非常勤1	設置の余地あり		○	○	○	○	○	○	○
狛江・第三中	7	3	都・常勤1 +市・非常勤1	経営支援部設置		○	○	○	○	○	○	○

小学校

モデル校	学級数	主幹 教諭数	事務 職員数	経営支援機能 の状況	特記事項	効果検証する取組						
						経営支援機能	経営専任主幹	管理職等OB	支援事務職員	教育委員会の取組	研修実施	相談体制
新宿・西新宿小	6	3	都・常勤1 +区・臨時1	企画会設置		○	○	○	○	○	○	○
文京・誠之小	23	2	都・常勤1 +区・非常勤1	設置の余地あり		○	○	○	○	○	○	○
台東・根岸小	17	4	都・常勤1 +区・常勤1	経営専任主幹を 設置	副校長OBが巡 回により新任副校 長を支援	○	○	○	○	○	○	○
江東・明治小	23	8	都・常勤1 +区・常勤1	経営専任主幹を 設置		○	○	○	○	○	○	○
目黒・東山小	26	2	都・常勤1 +区・非常勤1	主幹2名を経営補 佐に注力できる体 制を構築	副校長支援専任 の事務補助1名 配置。区が公募	○	○	○	○	○	○	○
荒川・汐入小	21+2 (特別支 援学級)	2	都・常勤1 +区・臨時1	企画委員会設置	副校長OB経営専 任支援員配置	○	○	○	○	○	○	○
武蔵野・桜野小	17+6 (通級指 導学級)	1	都・常勤1 +市・非常勤2	経営支援打合せ 会設置予定		○	○	○	○	○	○	○
小金井・第三小	22	1	都・常勤1 +市・非常勤1	経営会議設置		○	○	○	○	○	○	○
清瀬・芝山小	7	1	都・常勤1 +市・非常勤1	経営会議設置		○	○	○	○	○	○	○
東久留米・南町小	12	2	都・常勤1 +市・非常勤2	設置の余地あり		○	○	○	○	○	○	○

資料 1

校務改善検討会議 設置要綱

(設置目的)

第1 平成23年2月10日に東京都教育委員会が策定した「小中学校の校務改善の方向性について」を踏まえ、今後、小中学校の校務改善を推進していくための方策を検討するため、東京都教育委員会、区市町村教育委員会及び小中学校関係者の代表を構成員とする「校務改善検討会議」(以下、「検討会議」という。)を設置する。

(検討事項)

第2 検討会議は、次に掲げる事項について検討を行い、報告をとりまとめる。

- (1) 校務改善策に関すること。
- (2) モデル学校における、校務改善策の効果検証に関すること。
- (3) その他検討を要すること。

(構成員)

第3 検討会議は、別表1に掲げる職にある者によって構成する。

(委員長等)

第4 検討会議に座長を置き、東京都教育庁次長の職にある者をもって充てる。

2 座長は、検討会議を主宰し、会務を総括する。

3 座長は、必要に応じ、関係者の出席を求め、意見を聴取することができる。

4 検討会議に副座長を置き、東京都教育庁人事部長の職にある者をもって充てる。

5 副座長は座長を補佐し、座長が不在の時は、その職務を代理する。

(設置期間)

第5 検討会議の設置期間は、検討会議が設置された日から平成24年3月31日までとする。

(幹事会)

第6 検討会議に、校務改善に関する事項の具体的検討を行うための幹事会を置くことができる。

(会議)

第7 会議は、原則として非公開とする。

(庶務)

第8 検討会議の庶務は、東京都教育庁人事部職員課が担当する。

(その他)

第9 この要綱に定めるもののほか、検討会議の運営に関する事項は、座長が別途定める。

別表1 校務改善検討会議 名簿

平成23年6月7日現在

職名	氏名	備考
次長	松田 芳和	座長
総務部長	庄司 貞夫	
地域教育支援部長	松山 英幸	
指導部長	高野 敬三	
人事部長	岡崎 義隆	副座長
教育政策担当部長	中島 毅	
人事企画担当部長	高畑 崇久	
教職員研修センター研修部長	坂本 和良	
大田区教育委員会教育長	清水 繁	特別区教育長会代表
北区教育委員会教育長	伊与部 輝雄	特別区教育長会代表
八王子市教育委員会教育長	石川 和昭	東京都市教育長会代表
羽村市教育委員会教育長	角野 征大	東京都市教育長会代表
奥多摩町教育委員会教育長	栢元 誠	東京都町村教育長会代表
台東区立台東育英小学校長	露木 昌仙	小学校長会代表
府中市立府中第一中学校長	堀米 孝尚	中学校長会代表

第1回校務改善会議における主な意見

資料5

日時 平成23年6月7日(火)
15時30分～17時00分
場所 東京都庁第二本庁舎30階
教育委員会室

◎ モデルの検討について

- ・ 経営支援部という考え方もやがて浸透していき、抵抗感がなくなってくるのではないかと思う。
- ・ 校長が力のあるところは、かなりうまくいっていると思う。校長のリーダーシップ養成と併せて、校務改善もやっつけなければならぬ。総合的にやらなければならないと思う。
- ・ 人を付けるというのが一つの大きな方法と思うので、ぜひ検証に入れていただきたい。その人が、支援事務職員なのか、経営専任主幹なのか、どちらがより効率的なのか、校種や学校規模や学校の状況による検証も同時にしていきたい。

◎ 校長・副校長の職務・教職員間・行政との役割分担等について

- ・ 校長と副校長とのコミュニケーションがしっかりとっていて、事務職員が積極的かつ自発的に、職務として副校長が従来やっていた仕事を引き受け、うまくこなしている学校は、副校長の仕事が円滑になり、マネジメントに参加することができている。最終的には校長のリーダーシップがどこまで貫徹するかといったところを、避けては通れない。
- ・ 例えば、昨年度の調査で、校庭開放の鍵の管理まで副校長にやらせていることがわかったが、本当にそれでいいのか？ それを地域に任せて、副校長の仕事ではない地区もあるが、多くは学校が家庭を管理し、施設の管理者という役割を外せないために、必ず毎土曜日は出勤しているような副校長を、助ける方法がまだあるのではないか。IT化等、区市町村の行政体制を整えるということで、相当楽になる部分があるのではない。
- ・ 施設管理をしっかり分けて、社会教育の関係で学校を開放するときは行政が責任を持つといった役割分担を、つきりさせない限りは、校舎の管理などを最後まで副校長が見ないと安心できない意識もなくなる。学校側も任すのは不安だという気持ちはやめてもらい、行政に任せるといって考えに変わっていかねければならない。
- ・ 教頭職でも、そんなに悪い商売じゃなかったはず。一つ言えるのは、あまり調査・報告書あげさせると言いたい。教員のプライベートなどまでいろいろ相談に乗ることが、とくに義務制の場合はよくある。
- ・ 勤務時間内の職務専念、これをやらなければならないと思っている。とくに小学校の場合に、女性の割合が高く、女性を管理職に将来登用しなければ、ずつと先細りだと思ふ。勤務時間の中でできるだけ校務を処理しようと言ったばかりである。副校長は、校長よりも早く来て、校長よりも後で帰るのだと、今時まだ言われている。やはり改善しなければだめだと言った。勤務時間で出来なければ、せめて8時から6時までの間で、校務処理が終わるくらいの、学校のモデルをつくらなければならないのだと思う。
- ・ 様々なパターンの学校が、実態としてある。だから、副校長のOBを、ある学校に付けて、仕事を一つ持つということをやっているが、これはかなりうまくいっている。
- ・ 「多忙」と「多忙感」は違うと思う。多忙感でひとくくりせず、「物を頼むには、忙しい人に頼め」という鉄則的な話があるように、そういう人のところに仕事が集まるわけで、それはそれで良いと思う。

だが、「忙しそうに見える」ということから、なかなか管理職を志向する教員がいない。そういうのは私扶してやらなければならないのだから。このような意識を植え付けるのは、校長、行政も含めてだが、指導する立場のある者が、言っていかなければならない。色んな改革・改革と言われるけれども、最終的には教員の意識改革こそが改革になると思っている。

- ・ 雑多な業務については、それぞれの教育委員会から校長に「こういうことまで副校長にやらせるな」という指示をしていけばいいことだと思ふ。下足箱に札を貼る等は、学校でそんなことする必要はない。何から何まで丁寧にやらなければならないのだという風な、学校の伝統的な仕事の仕方の意識を変えるようにしていかなければならないと思ふ。それを変えるために、私たちもきちんと発言をしていく必要があると思ふ。
- ・ 運動会等何に行っても、必ず札状をくれる。一枚一枚丁寧に折る挨拶状のために、時間を費やす必要はまったくないので、口頭で「ありがとうございます」といって、どこかで一言いえば終わる話である。このようなことを、設置者の方でもきちんと、学校側に明確な考え方として出していく必要があるのだからと思ふ。
- ・ 校長がいなければ副校長が、鍵を最後までというものは、確かに現実としてある。私はそれを、事務職がやっても構わないと思ふ。副校長が「今日は事務職員がお願いね」で済むと思ふ。社会教育として利用する場合は、管理職が最後まで残っていて鍵閉めて帰るなんてことはありえない。
- ・ 学校への電話は副校長が取るところが多いと聞く。最初の出会いで変な風に取ると良くない、そんなざいに対応して後が大変なことがあると、理由をつけている。しかし、それも接遇についてOJTできちんとやらせるようにすればいい話である。何となく不安だということ、副校長がやっているようにだ。
- ・ 結構、電話の接遇でもめてしまうことも多いようである。地元の議員さんや町会長さんに対し、そんなざいな対応をして大変なことになってしまったということもある。やはり校長・副校長は、様々な地域行事に出ている顔も声も知っているので、多分、このような対応になってしまっているのだと思ふ。
- ・ 実態は区市によって違ふが、電話機も番号によって鳴る場所がセットされ、事務室、職員室、校長室と、相手の方がどこにかけるか意識して、対応するという地区もある。また、ある地区では、電話は全部、職員室の副校長の席の電話が鳴るように設定してあるというのが、現実だと思ふ。小学校は、授業中誰も職員室にいないから、副校長が電話を取るといふこともある。
- ・ インターフォンの対応も、インターフォンが校門と校内のどこにあるかによって、ずいぶん対応が違ふてしまう。事務室にあれば事務職が出るのだから、職員室にあれば副校長が出てしまうだろう。
- ・ 区内の副校長に集まってもいい、副校長の職務がいかに大変であるかという話を伺っている。事務の負担軽減をどうするか、教員の負担軽減をどうするかということで、今、校務運営システムについて予算を付けて開発している。最終的にどの程度の負担軽減になるかということは、未知数である。細かい様々な活動を、学校内部で事務改善し、徹底しないと、ICTを使った形での事務改善でも、当然限界が出てくる。今回こういう形で校務改善をやっていたら、成果が楽しみである。
- ・ ICTをつかって教育委員会と学校と共通のフォルダを持ち、なるべく質問や調査回答を煩わせないで行うつもりである。共通情報はコンピュータで見られるようにしようと考えている。同じような質問や調査に対する回答は、なるべく同じ担当者が進められるように開発している。最終的には学校内部の人間関係や、事務改善を独自に進めていくような気がないと、他に任せ客観的なシステムをつくったからといって、それが機能するかどうかわからないと思ふ。今回の結果等を総合しながら、こちらも考えていかなければいけない。

都内公立小・中学校 臨時職員の募集

東京都教育委員会では、臨時職員(アルバイト)を募集しています。お知り合いの方等で希望される方がいらっしゃいましたら、下記担当までご連絡ください。

- 1 募集人数 4名
- 2 雇用期間 平成23年8月から2ヶ月程度(勤務開始日は応相談)
- 3 勤務内容 小学校又は中学校における副校長等の事務補助
- 4 必要な経験等
 - パソコンで文書作成や基本的な表計算ができること
 - 学校での仕事に興味・関心や意欲があること
- 5 勤務時間 8時15分から17時00分(実働7時間45分)
- 6 勤務日数(土・日・祝日を除く) 月20日
- 7 賃金 日額 7,200円(交通費相当額を含む)
- 8 勤務場所(予定)
 - 下記いずれかの学校にて勤務していただく予定です。勤務場所は応相談。
 - (1) 文京区内の小中学校(最寄駅:都営地下鉄三田線 白山駅)
 - (2) 武蔵野市内の小中学校(最寄駅:JR中央線 武蔵境駅よりバス)
 - (3) 世田谷区内の小中学校(最寄駅:小田急線 成城学園前駅)
 - (4) 板橋区内の小中学校(最寄駅:真武東上線 下赤塚駅)
 詳細は下記担当までお問い合わせください。

- 9 応募方法
 - 下記担当まで電話で申込みの上、履歴書を郵送してください。なお、履歴書内に、東京都でのアルバイト歴、勤務する学校(1)~(4)に希望がある場合の優先順位等を明記してください。
 - 指定した日時に面接を実施し、採用の可否を決定します。

問い合わせ先
〒163-8001 東京都新宿区西新宿2-8-1 都庁第二本庁舎27階
教育庁人事部職員課 担当:渡邊・山本【電話:03-5320-6791】

◎ 事務職員について

- ・ 都教委から各区市教委に示された標準的職務の学校への伝わり方が、区市教委によって温度差があり、区によっては下りてこないというような状況もある。
- ・ 区市によって標準的職務の浸透の仕方に差がある。逆に、都事務のほうが先に入手して校長がまだ知らなかったところもあるし、区市から(学校へ通知が)来なかったというところもあり、周知する必要があり、それと同時にこの校務改善がセットで行わないと、改善にはならないと思う。
- ・ 標準的職務を徹底するべきであり、副校長先生の事務や現実的な仕事を、減らすためにはどうすればよいか、もう一回徹底する必要があると考える。私が学校現場にいた頃は、事務職員が経営に参画するものではなく、事務の仕事をやっていたらいい、という雰囲気があった。「これはあなたの仕事だ」と言ってくればやる事務職員はたくさんいると思う。補助金の帳簿付けや、来客の接待、靴箱の名札貼りを止める等、副校長の負担を軽減するために、すでに打ち出されているものもあるわけだから、現場にそれが降りていないということはあってはならない。
- ・ 人には能力差がある。管理職も同じだが、都事務にも能力差がある。それをカバーして、組織やこういう制度で何とかしていかねばならないのだと、改めて思う。
- ・ 都事務は、義務制の場合は大体一人であり、3~40年も前から、都事務の人たちの本務がどうなのかという議論はしょっちゅうしていた。非常に人によって差がある。例えば、臨時職員でも、副校長を助け、一緒にやってやっている学校もある。このようにうまく機能しているところは、経営も確かにきちんできていて、校長のリーダーシップもある。
- ・ 事務職員と校長、副校長のパーソナリティによるところは大きいですが、組織的に乗り越えていきたいというのが、今回の営みである。ぜひいいアイデアをいただきたい。

第1回 校務改善検討会議 幹事会 次第

平成23年7月29日(金)

10時から11時30分まで

於：東京都庁第二本庁舎31階
特別会議室25

1 幹事長挨拶

2 構成員の紹介

3 報告事項

- (1) 第1回校務改善検討会議の実施状況について
- (2) 簡易調査システムの試行について

4 審議事項

- (1) 小・中学校の負担軽減のための調査・通知・配布物の縮減・改善指針【素案】について
- (2) 学校施設管理業務の実態調査について
- (3) 学校事務の効率的な進め方について
- (4) その他

【配布資料】

- 資料1 校務改善検討会議設置要綱、会議構成員及び幹事会構成員名簿
- 資料2 「小・中学校の校務改善の方向性について」概要(平成23年2月10日公表)
- 資料3 校務改善の取組 23年度スケジュール
- 資料4 各モデル校における効果検証の考え方とモデル学校の状況
- 資料5 第1回校務改善検討会議における主な意見(概要)
- 資料6 簡易調査システムの試行について
- 資料7 小・中学校の負担軽減のための調査・通知・配布物の縮減・改善指針【素案】
- 資料8 学校施設管理業務の実態調査(案)
- 資料9 他県における学校事務の共同処理化の状況

校務改善検討会議幹事会 構成員

平成23年7月29日現在

職名	氏名	備考
人事部長	岡崎 義隆	幹事長
人事企画担当部長	高畑 崇久	副幹事長
総務部企画担当課長	末村 智子	
総務部人事担当課長	川名 洋次	
地域教育支援部義務教育課長	園田 喜雄	
指導部教育計画担当課長	後藤 彰	
人事部職員課長	鈴木 正一	
人事部主任管理主事	高橋 俊明	
人事部教職員任用担当課長	滝沢 毅	
人事部勤労課長	波田 健二	
教職員研修センター研修部教育経営課長	北澤 多美	
台東区教育委員会指導課長	岩永 章	特別区指導室長会代表
大田区教育委員会指導課長	小黒 仁史	特別区指導室長会代表
国分寺市教育委員会学校指導課長	戸倉 務	東京都市管理室課長会代表
福生市教育委員会指導室長	佐伯 英徳	東京都市管理室課長会代表
瑞穂町教育委員会指導課長	黒羽 次夫	町村代表
足立区立花保小学校長	半田 英雄	小学校長会代表
府中市立府中第一中学校長	堀米 孝尚	中学校長会代表
国立市立国立第四小学校副校長	外所 弘章	小学校副校長会代表
荒川区立第一中学校副校長	竹内 恵子	中学校副校長会代表
板橋区立北前野小学校	岩上 直人	小学校事務職員会代表
板橋区立赤塚第三中学校	新井 一正	中学校事務職員会代表

東京都教育庁

区市町村
教育委員会

公立
学校長

公立
副校長

公立
事務職員

他県における学校事務の共同実施の状況

実施地域	基本的考え方(目指すべき方向)	共同実施の機能	実施方法	今後の課題	特記事項	
三重県	<p>①地方分権の推進に伴い、職責権限の一層の拡大が予想されることから、学校事務においても組織化を図る</p> <p>②事務の効率化とともに、1人職場の欠点を克服し、さらに正確で質の高い事務を提供</p> <p>③地域に応じた特色ある学校教育の推進のため、学校事務の分野で学校運営を支援</p>	<p>①事務処理体制の整備</p> <p>②責任体制の構築・明確化</p> <p>③情報の共有</p> <p>④相互支援体制の構築</p> <p>⑤事務の集中処理</p> <p>⑥学校運営支援</p>	<p>①亀山市の共同実施(県内10ブロックのうちの1ブロックを形成) 「亀山市学校事務センター」(亀山中学校内に設置) 平成14年 各学校の総務等関係書類を持参して共同実施 平成15年 毎週1日の共同実施(庶務・学務・財務・人事・給与・調査統計) 平成16年 職務担当制の導入 平成17年 専用の共同実施事務室の整備 平成18年 事務センター全日稼働のための当番制勤務開始 平成21年 学校事務センター一建築</p> <p>②尾鷲市の共同実施 各校の経営方針を視野に入れた取組を、 平成20年 共同実施の中で実施→共同実施組織経営 平成21年 具体的な行動計画を策定し、進捗状況をチェック 共同実施起業者組織により業務の可視化を行い 業務改善を実施、及び共同実施への他職種 理解と周知の取組 一 就学援助事務の改善など、 業務の標準化と教育支援への取組も実施</p>	<p>○学校事務センターが、各学校の事務組織となつて、学校運営支援、各校の連携、各校の経営にどのように参画していくか。</p> <p>○県教委による研修制度の体系化(新規採用研修・経験年数に応じた研修)</p> <p>○ブロック研修(県内10ブロック)(県内共通テーマを段階的に設定し、ブロックリーダが研修を企画)</p>	<p>○共同実施組織を活用して、どのように定型業務・調整的業務・企画業務・地域連携業務をどのように整備、推進するか</p> <p>○目指す共同実施像を描き、実現に向けての仕組みづくりと実行計画の負をどのように上げていくのか</p>	
宮崎県	<p>①学校を基本とした共同実施</p> <p>②共同実施により学校の経営支援をすることができる行政組織</p> <p>③学校外の各種権限を受け持つことができる行政組織</p>	<p>①学校管理運営全般に対する支援</p> <p>②事務処理の適正化・効率化</p> <p>③学校・市町村教育委員会・地域との連携</p>	<p>平成6年 事務情報センター構想</p> <p>平成11年 研究開始</p> <p>平成13年 モデル実施(19地区)</p> <p>平成16年 県内76地区で全域実施【別紙通知参照】</p> <p>○共同実施中心校と連携校により共同実施組織を編成し、中心校に組織を設置</p> <p>○共同実施主任を置き、中心校の校長が統括</p> <p>○中心校と連携校の職員に兼務発令</p>	<p>○学校事務職員の経験や力量を学校事務職員が組織力で保証する、という発想が弱い</p>		
鳥取県	<p>①標準的職務通知の内容を共同実施組織の機能を活用して実現することにより、学校運営に参画</p> <p>②共同組織内の学校時事務の効率化・システム化を進めることで、教員が子供と向き合う時間の確保等教育条件の整備を図る</p> <p>③学校と教育委員会、学校と地域、地域内の学校同士など、地域での連携・協働体制づくりを推進</p>	<p>①事務の効率化</p> <p>②事務の正確性の向上</p> <p>③教員の事務的業務の軽減</p> <p>④事務職員の育成</p> <p>⑤職員の病欠休暇など緊急時の柔軟な対応</p> <p>⑥ホームページ等による地域への情報発信</p>	<p>平成15年 モデル実施</p> <p>平成18年 共同実施の取組を開始(県内全域) 中学校区単位(拠点校方式)【別紙通知参照】</p> <p>平成19年 共同実施責任者として事務主任と事務副主任を配置</p>	<p>○共同実施組織の目標達成にまでは至っていない。共同実施推進のための年次計画を策定し、PDCAサイクルの徹底が必要 (具体的課題) ・共同実施組織内における職務担当制の導入 ・目標、計画、評価の評価システムの実施 ・権限移譲の推進</p> <p>○県の職員として共通性に基づいた研修は職員研修所が実施し、学校事務職員の特性を踏まえた研修は教育センターが実施する体系</p> <p>○19年度より「学校事務職員育成コースI～IV」を教育センターが実施</p>		

校務改善の取組 23年度スケジュール

	23年4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	24年1月	2月	3月	24年4月以降
基本的方向・内容			○開催【設置】 検討方針の確認 スケジュール確認	必要に応じて開催 モデル策の検討	○開催 調査内容の検討 モデル策の検討			○開催 調査結果分析・モデル修正	○開催 調査結果分析・モデル修正 まとめ(案)	○開催 まとめ	まとめを公表		
推進体制		校務改善検討会議 同会議 幹事会											
調査		モデル学校(小学校10・中学校10)の業務実態を調査し、22年度データと業務量の状況や内容等について比較・分析		調査内容の設計			集計・分析		反映				
① 役割		経営支援部(仮称)機能の設置 専任支援職員の設置	○モデル校において順次設置				効果検証	効果検証	効果検証	効果検証	効果検証		
③ スキル向上		研修の実施(実務研修等)		○モデル配置【都】 ○モデル実施【都】			効果検証	効果検証	効果検証	効果検証			
② 業務の進め方		調査縮減・効率化の取組					効果検証	効果検証	効果検証	効果検証	効果検証		本格実施化
④ 意欲向上		表彰制度の見直し		見直し内容検討・調整			効果検証	効果検証	効果検証	効果検証	効果検証	表彰実施	
③ スキル向上		人材育成責任の強化	★内容決定	★周知									