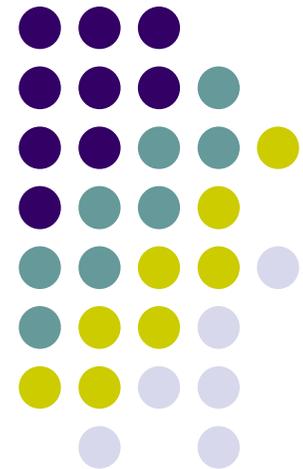


平成30年度
第2回学校マネジメントフォーラム（東京会場）
学校における働き方改革と事務職員の役割・期待
（レジメ）

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
主席研究員 善積 康子



平成30年12月4日(火)

なぜ事務職員に業務改善が求められているのか



- 教員が業務多忙のなかで、子どもと「向き合う時間が十分に取れていない」という実態、教員を志すまた続けたいと思う人材が増えていかない実態を何とかしなくてはならない。

OECD国際教員指導環境調査(TALIS)によると

「もう一度仕事を選べるとしたら、また教員になりたい」と回答した教員の割合は、参加国平均が77.6%であるのに対し、我が国の教員の割合は58.1%と参加国中最低レベルであった。

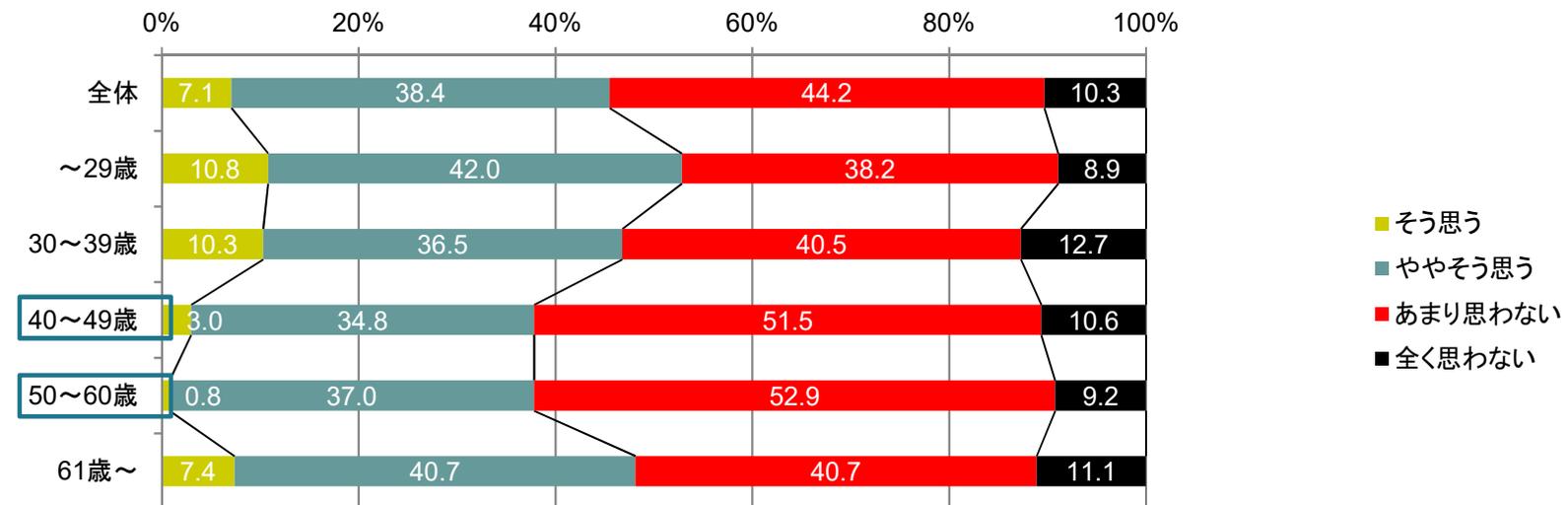
TALIS: 日本を含む34か国・地域が参加している学校の学習環境と教員の勤務環境に焦点を当てた国際調査。2013年実施

- “学校”という場を共有する事務職員の関わり方が、解決策の大きな柱になるのではないか。

大阪府下A市での小学校、中学校の場合ですが・・・(全小、中対象)

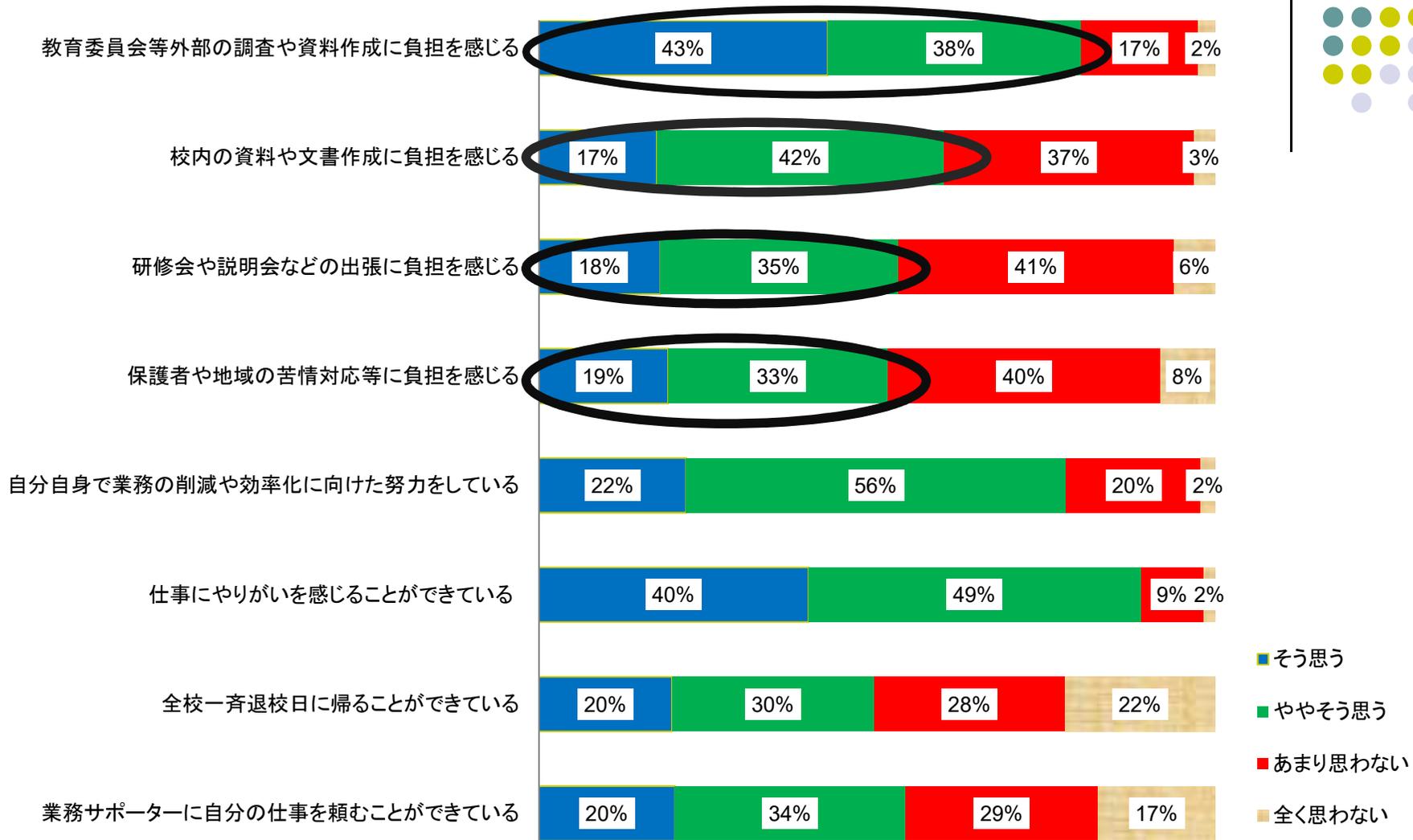
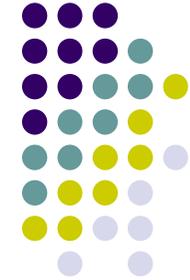


児童と向き合う時間が十分取れている

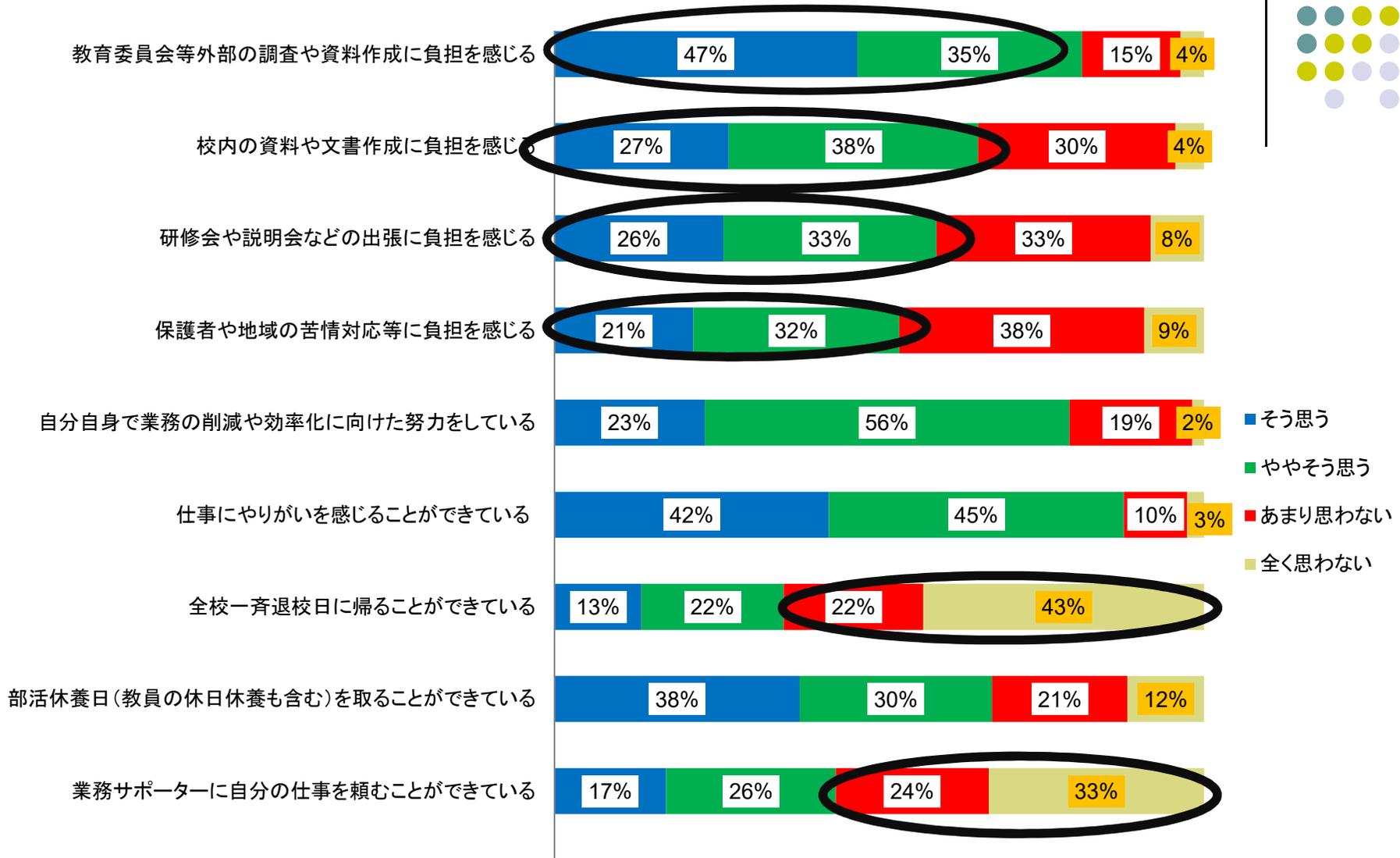


生徒と向き合う時間を十分に取れている

負担を感じる状況などについて(某市全小学校)／2017年度教職員調査から



負担を感じる状況などについて(某市全中学校)／2017年度教職員調査から



学校事務職員を取り巻く状況



- 事務職員は、より効果的、効率的な事務処理を図り、事務執行や渉外などにおいて学校経営の専門スタッフとして中心的な役割を担うことが期待される。

[引用: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部会」(平成16年12月20日)]

- 効果的・効率的な事務処理、学校経営への参画
- 裁量予算等校長権限の拡大への対応
- 地域連携を推進する渉外調整機能
- 情報の公開と学校評価・自己点検への対応

[学校組織マネジメント研修モデル・カリキュラム(事務職員版)／マネジメント研修カリキュラム等開発会議(文部科学省)資料より引用]

中教審－学校における働き方改革 特別部会 緊急提言より



- 校長及び教育委員会は適切な手段により管理職も含めた全ての教職員の勤務時間を把握すること。勤務時間管理は、労働法制上、校長や服務監督権者である教育委員会に求められている責務である。
- 教職員の休憩時間を確保すること。その上で、学校の諸会議や部活動等について勤務時間を考慮した時間設定を行うこと。（留守電導入、長期休暇時の学校閉庁日の設定、部活での休養日導入・・・）

- 
- 統合型校務支援システムの導入促進を図り、指導要録への記載など学習評価をはじめとした業務の電子化による効率化などを図るとともに、ICTを活用し教材共有化を積極的に進めること。
 - 学校に対する依頼・指示等について整理・把握し、その精選及び合理化・適正化を進めること。
 - 地方公共団体は、給食費の公会計化を進めるとともに、学校徴収金について、教員の業務としないよう直ちに改善に努めること。
 - 事務職員の職務規定が見直された趣旨を踏まえ、事務職員を活用することで事務機能の強化、業務改善の取組を推進するよう努めること。

○ 学校における事務職員の職務の専門性・重要性を踏まえ、事務職員の校務運営への参画を拡大し、学校における働き方改革を進めることが必要であり、国や教育委員会は、権限と責任をもった事務長をはじめとした事務職員の配置の充実を図るとともに、庶務事務システムの導入や共同学校事務室の設置・活用などを推進し、学校事務の適正化と効率的な処理、事務機能の強化を更に進めるべきである。併せて、副校長・教頭の業務も含め教師の業務に対するサポートスタッフの充実を図るべきである。事務職員の校務運営への参画に際しては、副校長・教頭とともに校長を経営面から補佐することが適当であり、国は、(中略)標準的な職務内容を具体的に整理し、事務職員の配置と校務運営への参画を促進していく必要がある。

○ 主幹教諭や事務長をはじめとした事務職員が業務遂行に当たり必要な資質を身につけておくことも必要不可欠であり、校長のリーダーシップの下で組織を機能的に運営するために、国は必要な研修やその体系の明確化、評価等の取組を促進・支援していくべきである。

中教審特別部会
の提言



- 平成29年12月22日に中央教育審議会において「新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について(中間まとめ)」がまとめられた。
- 「中間まとめ」において示された具体的な方策を踏まえ、文部科学省が実施する内容を緊急対策としてとりまとめた。

1. 業務の役割分担・適正化を着実に実行するための方策

(1) 業務の役割分担・適正化を進めるための取組

- 「中間まとめ」において示された、代表的な業務の在り方に関する考え方を踏まえ、学校や教師・事務職員等の標準職務を明確化し、各教育委員会の学校管理規則に適切に位置づけられるようモデル案を作成・提示する。
- 全国の教育委員会・学校で業務改善の取組を進めることができるように、優良事例を収集・周知する。
- 民間団体等からの出展依頼や配布物等について、学校の負担軽減に向けた協力の周知を実施する。
- 文部科学省内に、教職員の業務量を俯瞰し、一元的に管理する組織を整備するとともに、学校に関する業務を所管する部署は、新たな業務を付加するような制度改正等を行う際には、当該組織と前広に調整することを基本とする。
- コミュニティ・スクールや地域学校協働活動等を通じた学校教育の質の向上等を進める。等

【参考】
これまで学校・教師が担ってきた代表的な業務の在り方に関する考え方（「中間まとめ」より抜粋）

基本的には学校以外が担うべき業務	学校の業務だが、必ずしも教師が担う必要のない業務	教師の業務だが、負担軽減が可能な業務
①登下校に関する対応 ②放課後から夜間などにおける見回り、児童生徒が補導された時の対応 ③学校徴収金の徴収・管理 ④地域ボランティアとの連絡調整 ※ その業務の内容に応じて、地方公共団体や教育委員会、保護者、地域学校協働活動推進員や地域ボランティア等が担うべき。	⑤調査・統計等への回答等（事務職員等） ⑥児童生徒の休み時間における対応（輪番、地域ボランティア等） ⑦校内清掃（輪番、地域ボランティア等） ⑧部活動（部活動指導員等） 部活動の設置・運営は法令上の義務ではないが、ほとんどの中学・高校で設置。多くの教師が顧問を担わざるを得ない実態。	⑨給食時の対応（学級担任と栄養教諭等との連携等） ⑩授業準備（補助的業務へのサポートスタッフの参画等） ⑪学習評価や成績処理（補助的業務へのサポートスタッフの参画等） ⑫学校行事の準備・運営（事務職員等との連携、一部外部委託等） ⑬進路指導（事務職員や外部人材との連携・協力等） ⑭支援が必要な児童生徒・家庭への対応（専門スタッフとの連携・協力等）

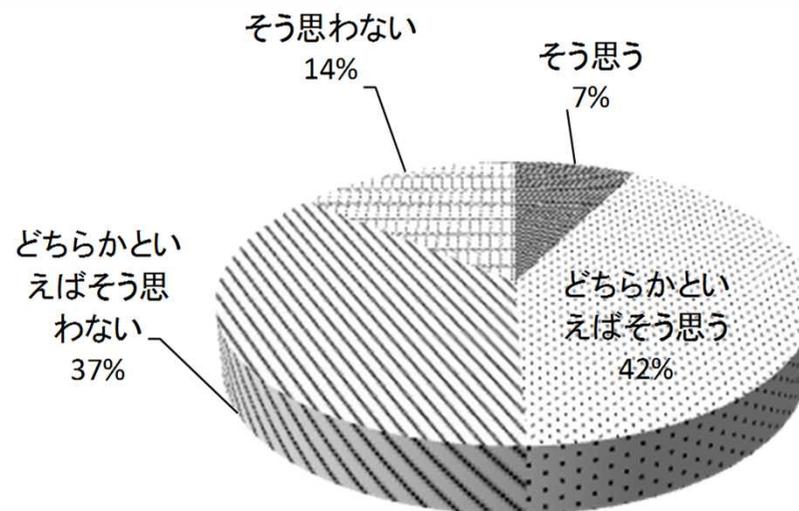
現状はいかがでしょうか・・・。



※平成26年にある県の高等学校事務職員の皆さんへの研修を担当し、実態等を把握するため、一部の学校に協力頂きアンケート調査を実施しました。

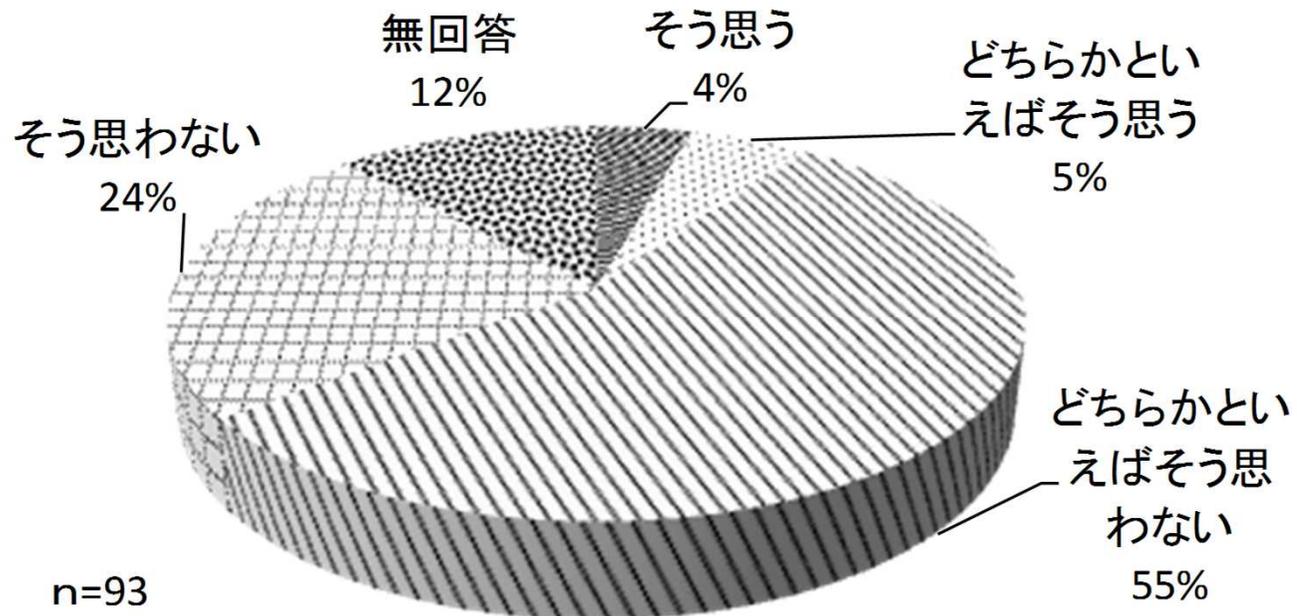
※本日は学校種が違うこともふまえ、あくまでも参考値としてご紹介するものです(回答総数:93件。あくまでも一つの情報として捉え、全体の傾向となるものではない。)

〔教職員と事務との役割分担などが見直され、連携が進んでいるか？〕



n=93

教員がしている仕事の中に、事務職員が引き取れる業務があるか

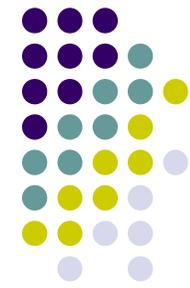


事務職が引き受けられる業務はなんだと思いますか？(アンケートから)



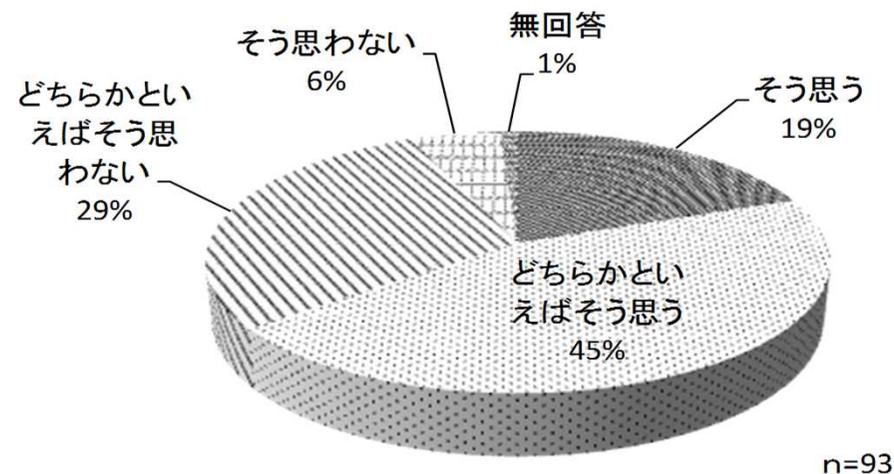
- 諸会費の会計から、入試データ入力など事務作業は幅広くある。他に清掃の管理やエアコン等管理、行事の警備業務など、多数
- 集計業務：諸会費管理
- 進路指導・部活動業務のうち管理的なもの・学年費等の処理
- 生徒諸費にかかる経理業務
- 生徒徴収金の会計
- 事業や行事を計画、執行していく中で、経理・文書作成等に関わる作業に参画できると思う
- 服務管理、入試業務の一部
- 消防計画等施設設備と関係あることについて、連携しながら行う。学校行事の際の受付業務等
- 学校行事の資料作成等

対応はどのように？



- 事務職員もしんどいと感じている。
- でも、学校経営にはもっと参画すべきと感じてみいる。

事務職員は、校務分掌の一員としてもっと参画すべきか

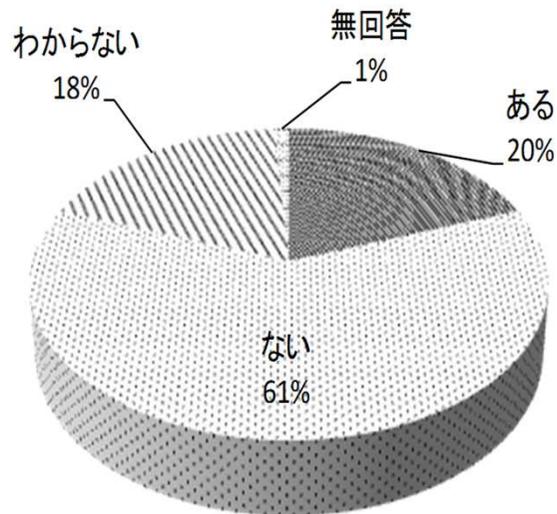


職務満足(やりがいがあるか、意見を上司に伝えられるか)

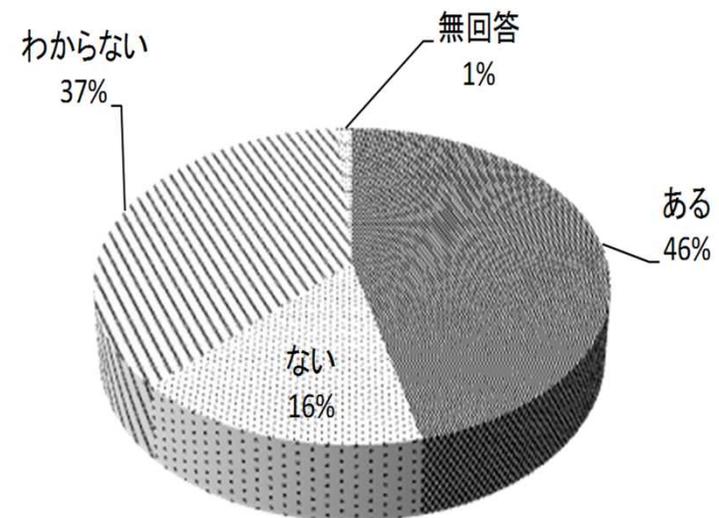


今の仕事をしていて一人取り残されている不安を感じることはあるか

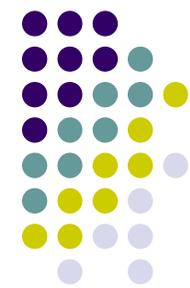
職場では、自分の能力や工夫を活かす余地があるか



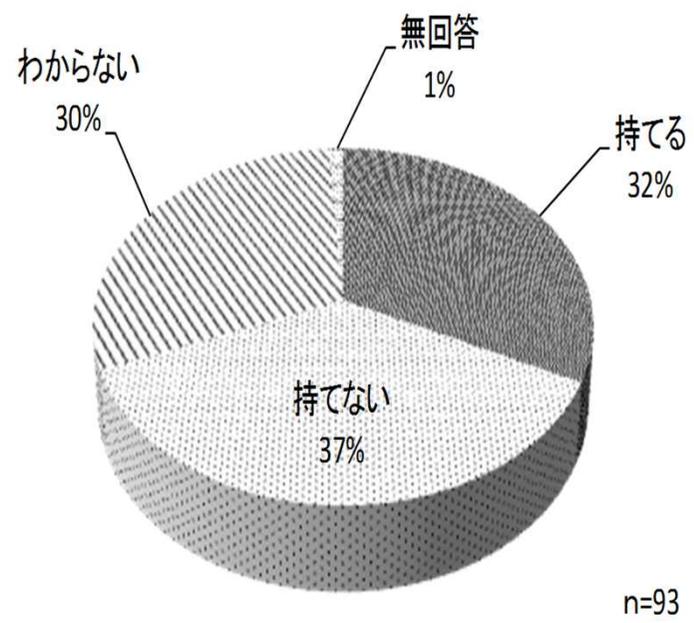
n=93



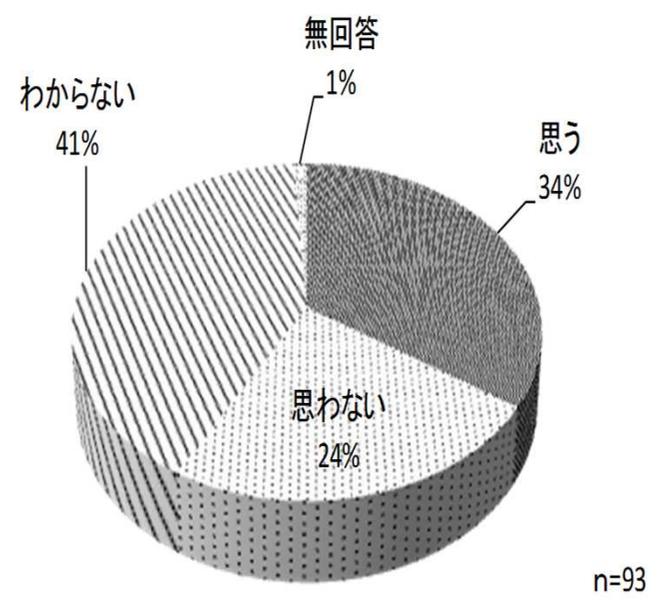
n=93



いまの仕事では、一日を終えた時に、今日も充実していたと感じるか



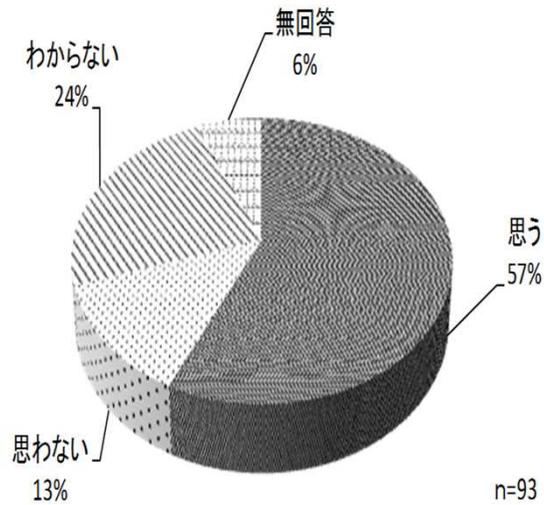
職場の運営にあなたの意見が活かされているか



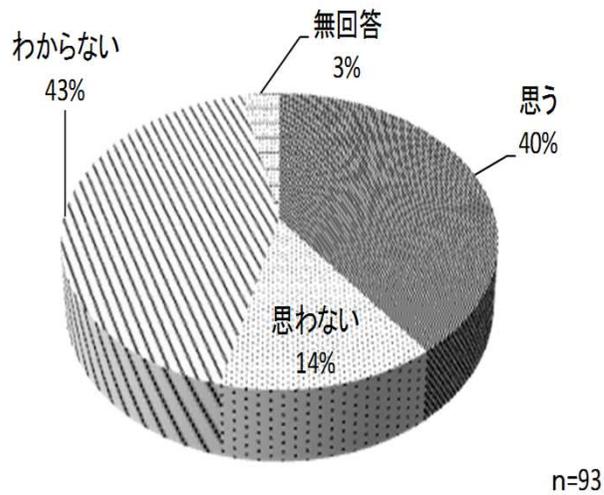
マネジメント(職場の運営管理)



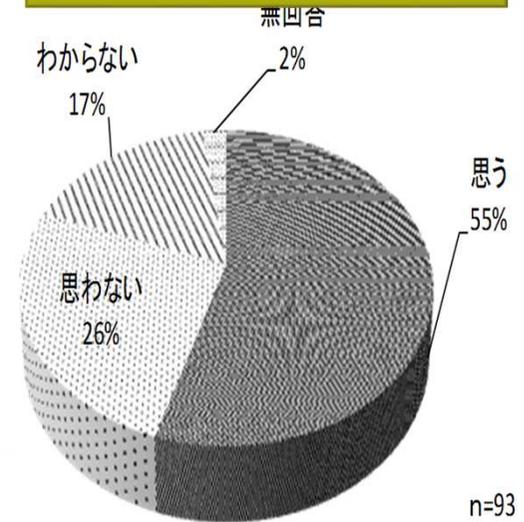
管理職はみんなの仕事が
なめらかに運ぶように取り
はかっているか



管理職(校長、教頭、事務長)
の手腕はみんなに信頼されて
いるか



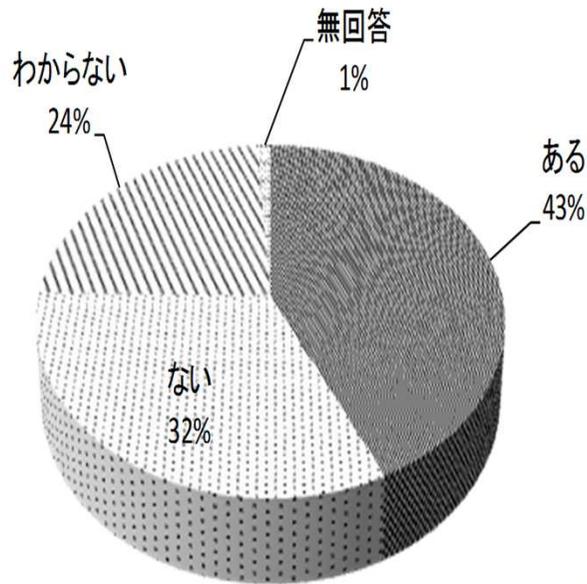
学校は、職場の安全
や快適さに充分気を
配っているか



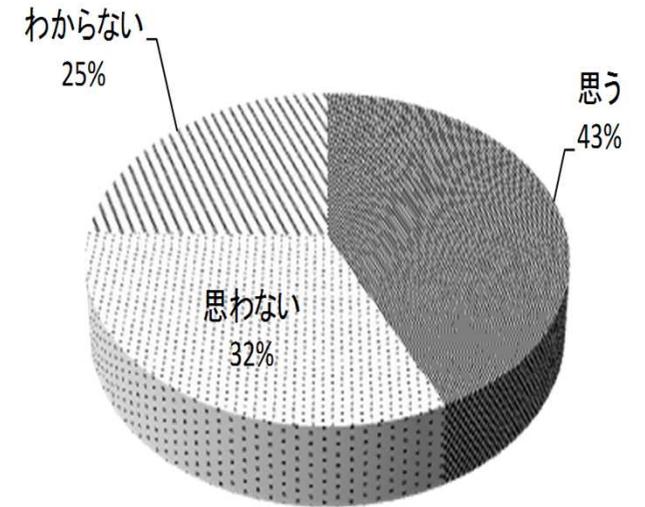
マネジメント(職場の運営管理)



連携がうまくいかなくて、仕事がやりにくくなることはあるか

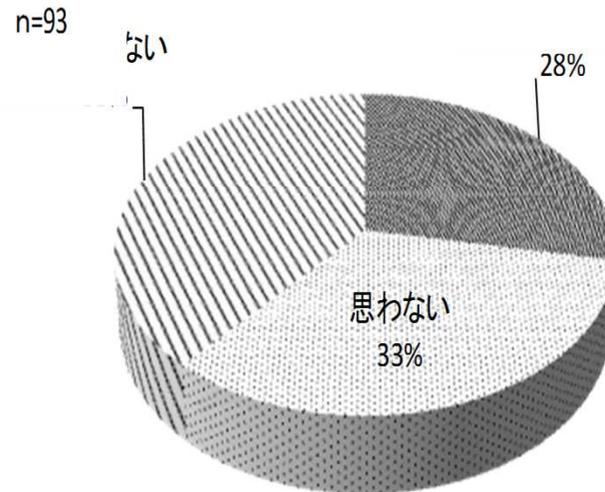


学校ではみんなの仕事の範囲や責任がはっきりしているか



n=93

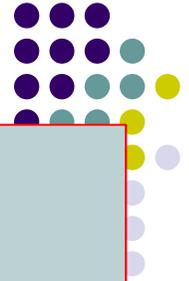
学校の運営方針の実現に向けて全員が取り組もうとしているか



n=93

n=93

18



サーベイの結果

- 業務が大変である、しんどいという思いを持つ職員が半数近くいる(特に事務長の負担が大きい)
- 事務職員や臨時職員は取り残され感をもつ人がいる
- 創意工夫など自分の力を発揮する場面や、意見を学校運営に反映された経験が少ないと感じている人もいる

☆学校は少人数の職場であり、人間関係、協調性は極めて重要。仕事は一人で完結するものではなく、教職員との連携が必須のことも多い。
仕事を効率的にこなすためには、必要な連携を迅速に、円滑に行えるかどうか、がポイント。

学校がチームになること・・・



ルールを決め守ること、連携仕事を優先的に処理すること、これまでの慣習にとらわれないで必要と思う提案が出やすい雰囲気を作ること・・・。

☆日頃から、意見を言いやすく、また上司や同僚がそれを受けとめる関係があるでしょうか・・・？

連携がうまくいなくて、仕事がやりにくくなることはないか

職場では、誰でも自由に意見や考えを述べることができるか

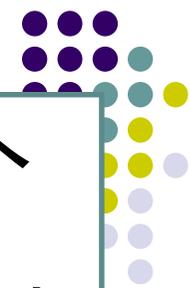
	やりにくくなる ことがある	ない	わからない (無回答)	総計	
意見や考えを述べられる	35%	41%	24%	63	
できない	100%	0%	0%	10	
わからない	42%	21%	37%	19	
(無回答)				1	
総計	40	30	22	1	93

- 風通しが良い、相談しやすい空気感があると、仕事ははかどると感じる人が増えている？⇒幹部のマネジメント力は重要！



管理職はみんなの仕事がなめらかに運ぶように取りはからっているか。

	思う	思わない	わからない	(空白)	総計
管理職(校長、 教頭、事務 長)とは気軽に 話し合える か	話し合える	71%	6%	23%	66
	話し合えない	25%	63%	13%	8
	わからない	31%	23%	46%	13
	(空白)				6
	総計	53	12	22	6

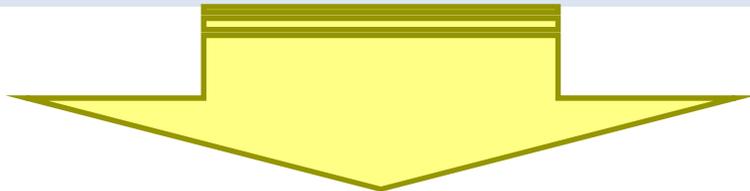


●職場の雰囲気が良いと、職場への愛着や働くことへのモチベーションは上がる。
⇒意見を出し合える、コミュニケーション良い職場づくり

職場の雰囲気はよいと思われるか

あなたは今後、この学校で働きたいと思うか
(異動は考慮せず)

	良い	悪い	わからない (空白)	総計
働きたいと思う	91%	4%	4%	46
働きたいと思わない	48%	33%	19%	21
わからない (空白)	68%	0%	32%	25
総計	69	9	14	93



！実は、業務改善は組織力の向上、職員のモチベーション向上により効果を発揮する。

職場の雰囲気—モチベーションに影響大

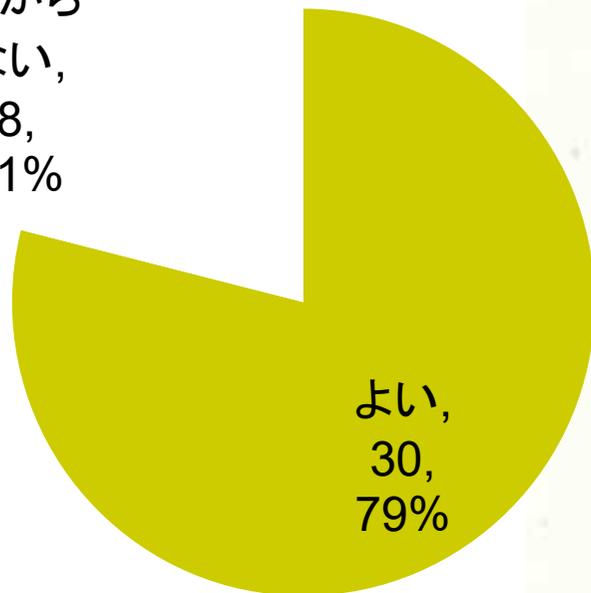
ある県立高校での取組

平成26年7月

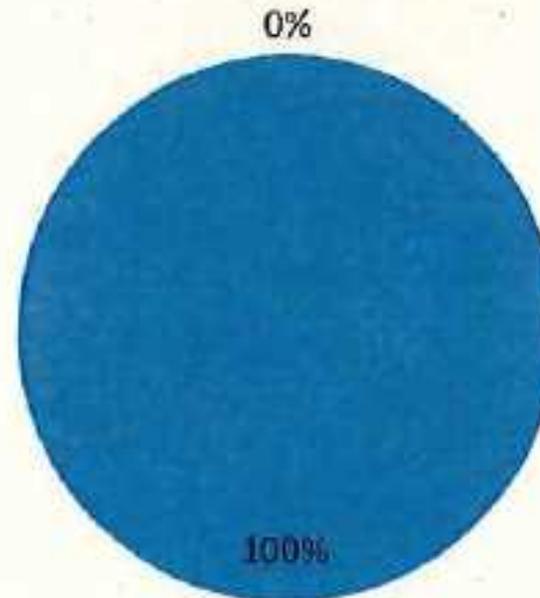
平成27年6月

職場の雰囲気はよいと思われるか

わからない,
8,
21%



(7)職場の雰囲気はよいと思えますか。



- よい
- わるい
- わからない

23

そのコツは……(その1)



☆日頃から、意見を言いやすく上司が受けとめる関係があるか。(やはり、モチベーションは大事)

☆風通しが良い、相談しやすい空気感があると、仕事のはかどると感じる人が増える。

⇒管理職のマネジメント力は重要！

☆職場の雰囲気が良いと、職場への愛着や働くことへのモチベーションは上がる。

⇒意見を出し合える、コミュニケーション良い職場づくりができているか。

そのコツは……(その2)



- ☆事務職員はコーディネーターになる
- ⇒客観的な見方、事務等手続き・目的を熟知しているからこそ、教職員のとまどいを減らし、ミスを防止する改善策の提案など
- ⇒多くの教職員は整理整頓、会計事務、様々な調査などの書類作成が苦手。WEBなどでの入力、簡単なマクロで自動計算出来るソフト、様式を見直して簡素化 など提案出来る要素はたくさんある

多くの学校種に見られる課題の例



- 会議・打ち合わせが長くなる。また決まったことの共有化が図れていないことがある。
- IT化は進んでいても使いこなせていない。
- 情報の共有が徹底できていない
 - ⇒ 日々の連絡事項を口頭で行っていて、その場にいなければ情報を把握することが難しい(メモを取らない人が多い)。
 - ⇒ 掲示板の情報更新がされていない(見ている人がほとんどいない)、回覧板が機能していない。
 - ⇒ 校外との連絡にはメールが使われているが、校内での教員間の連絡にはあまり使用されていない。一日メールチェックもしない(掲示板も見ない)教員がいる
- 机上に集金袋、PCの画面がそのままなどセキュリティが弱い。

- 書類等作成に要する時間が長い
 - ⇒様式の簡素化が必要
 - ⇒入力・集計業務等の電子化ニーズが高い(手入力による打ち間違い、集計ミスによる手戻り..)。
- 校務分掌や行事準備などの引き継ぎが旨くできていない事例があるため、新たな担当が一から考えなければならない。(記録を残していない、手順書がない..)
- ファイル、教材、備品、鍵..。探し回る
- 改善は自己改革でもあり、主役の教職員の意識変革がもっとも重要(環境が整っても、使い手が変わらなければ、成果は低い。サポートが付いても何の仕事を頼めばよいかわからない..)

話し合いを重ねることによる、改善の必然性の理解→意識改革

- 職員一人ひとりが主体的に取り組まなければ、本質的な業務改善は図れません。
- しかし、事務方の意向は、必ずしも職員すべての要望と一致するわけではありません。しかしそれは、相手の事情を知らない、なぜ必要かを知らないなど、日頃の意思疎通が少ないことなどに起因しています。
- **なぜ必要か、ということには必然性があるはず**です。そのために、同じ情報、同じ意見交換のプロセスをもつことで、参加者が同じ解釈の元に同じ理解のレベルに達する可能性が高まります。
- 共通の現状認識を有した後に、有効かつ取り組むべき手段を話し合うと具体策の検討が進みます。

対応のキーワード



- 業務量の削減は今後考えにくい。むしろ増えていく。
- キーワードは
 - 事務室の内部:『仕事の納得感』(何故するのか?)
『事務仕分け・見直し』(本当に必要か?)
『段取り』(見通しを持とう)
 - 事務室の外部:『連携』(教職員、保護者、地域)
『役割分担見直し』(引き取れる仕事は?)
 - 学校全体
(教職員も):『優先順位づけ』(先ず、すべきことは何?)
『スケジューリング』(仕事を配置しよう)
『他者との仕事の調整』(会議は効果的に)

とっかかり



- 取りまく現状についての認識が職場で共有されているか？
 - アクションは、課題認識がしっかり共有されていないと進みません。また、一人ひとりが自覚をし、主体的に動かなければ変化をつくることは困難です。
 - まずは実態を把握しましょう
 - どんな業務に時間がかかっていますか？
 - 手戻り、曖昧な方針になっていると感じたことはありますか
 - 前から実施している方法だが、意義がよくわからないと感じている業務はありますか？
 - 仕事の優先順位付け、仕事のスケジューリングなどは問題ないですか？
 - データ保存、作業ファイルなどで工夫の余地はないですか？

- 
- 会議が長い、多いと感じたことはありませんか？
 - 誰かに何かを頼もうとしたとき、すぐに頼める状況を作っていますか？
 - 仕事をしている最中に、話しかけられて仕事を中断した経験は多いですか？
 - メールなどはうまく活用していますか？ 配布物や掲示物は常に新鮮な状態ですか？
 - 整理整頓はできていますか？ どこに何があるか、すぐ発見できますか？
- ⇒ まずは日常の業務の効率化を一つ考えて、実行してみましょう。= **プラスワン運動**
- ⇒ そして、学校経営とは何かをもっと知り、参画していけるよう、管理職は研修や話し合い・意見を言うトレーニングなどにも時間を配分するようにしましょう。