

< 提案概要 >

1 はじめに

「学校全体がよくなるための学校経営への参画とはどういうことだろうか」「どのような実践例が提示できれば、校長はじめ他職の方々、保護者地域の方々の理解を得られるだろうか」

「自律的な学校経営」「学校に基礎をおいた経営」に貢献していくことで、事務職員の在るべき姿が見えてくるのではないか。学校を取り巻く大きな環境の変化に対して、事務職員として踏まえておくべき事柄を整理し、適切な対応が図れなければならない。新たな視点からの学校経営参画への取組事例を通して、これからの学校経営と学校事務の役割、事務職員の経営参画の意義と方法について考えてみたい。また、第七次定数改善により、目的加配の形で実現している事務職員の配置改善「共同実施」についても考えていきたい。

< 提案・質疑・助言 >

2 学校経営参画の意義

「提案者：倉林」 教員とは異なる立場にある事務職員は、法的な面や財政面から教育活動の裏付けを確かにすることで職責を果たしている。学校全体の動きと自己の職務との関わりを明確にし、必要な提案や意見を述べることで、児童・生徒のより良い教育環境が保障され、学校経営が円滑に図られるようになる。

学校経営参画の手だてとして、企画・立案段階では、事務部経営案や事務室経営案を作り、教育目標達成のため事務部門の年間目標を設定し、それに基づいて仕事をする方法が効果的である。実施段階では、教育活動予算の裏付け、地域の方々の連絡調整、学校外の機関との連携、情報の収集・整理等があげられる。評価・見直し段階では、自己評価・事務部内評価に加え、教育目標の達成と関連づけた評価も必要である。

経営参画の課題としては、少数配置、経験の差を補い一定レベルの教育行政サービスの提供を行う可能性としての共同実施の手法、職務を遂行するための権限や能力を高める研修の必要性、職として学校経営に必要な職員であるという校内における組織上の位置づけの3つがあげられる。

「提案者：佐藤」 国庫負担の問題は、単なる財政事情だけの問題ではなく、公教育のあり方が問われているのではないか。事務職員の仕事について、保護者、地域・社会に認められるようPRしていく必要がある。財務事務への関わり方や研修、学校事務や事務職員への意識も市町村によって違いがある。自分自身から何かをしなければと、思うが、まわりの理解も乏しく、学校経営に参画する事の難しさを感じる。

「助言者：岩澤」 学校は自主性・自律性を持たなければならない。それぞれ固有の教育があり、安易に他校・先進校の教育活動を真似することは危険である。教育目標の達成を目指して意図的、計画的に取り組む組織体が、学校である。

学校教育目標の具現化ということは、学校全体のあらゆる組織を通じて行わなければならない。発達段階、系統性を踏まえて全体的に見直しながら確認していくことが必要である。学年・学級・各教科等での課題を明確にし、その課題に基づいた取組をしなければならない。方針・指針を盛り込んだ経営案を各学年・教科・担当等で作成している。

教育職員も事務職員も目指す子ども像の実現を目指して、それぞれの機能を十分果たさなければならない。教育部門・事務部門を学校経営というレベルの中で組織として調和させ教育目標の実現に努力することが大切である。教育職員と事務職員は車の両輪であり、乗っているのが子どもである。互いに連動しながら一つの方向性を目指さなければならない。調和をとりそれぞれが有機的に働いていくためには、連絡・報告・相談が必要である。

教育活動の推進には、予算の裏付けが必要である。予算は目的的に編成し目的的に執行されなければならない。予算編成の中で事務職員が果たす役割は大きく、学校の課題・経営方針等を踏まえて目的的な予

算を組む努力をしてほしい。実際の活動過程での執行管理状況等を把握し、職員に周知する工夫をしてほしい。

また、これからは全教職員で開かれた学校づくりをして行かなくてはならない。情報提供が必要であり、さらにはあらゆる部分での説明責任も問われてくる。事務部門としては、施設備品等の管理・予算の執行管理等現状を把握し、説明できるようにしておいてほしい。事務から各方面へ向けて、いろいろとPRしていく、教職員向けのプリントの発行などから、学校経営の中での位置づけというようなものを明確にしていってほしい。

「助言者：小松」 今、私たちはどういう状況にあるか、日本の教育改革の状況を、把握しておく必要がある。地方分権、学校の自主性自律性、特色ある学校づくり等々、なぜ今日本の学校改革の中でそういうことが必要なのか確認する必要がある。教育界の中と外で温度差がある。（外国でも）日本の子どもの学力は世界トップクラスで、基本的には公教育のサービスの質を保障することは、依然として必要である。が、それだけでは21世紀の子どもたちの新しい学力は不十分である。全国水準を維持しつつ、その土台の上に各学校での工夫、それぞれの地域にあった特色ある質の高い教育が求められている。質というのは計りがたいが、学校に関わっている人たちそれぞれが、創意工夫をして行く必要がある。知恵を出し合い、ある種競争的な環境の中で、保護者や子どもたちから選ばれる時代になってきた。

新しい小中学校の設置基準の中で、学校の自己評価、自己点検が問題にされているが、さらに将来的には外部評価も視野に入れる必要がある。当面は自己点検・評価の充実だと思うが、評価の際に数値目標を含めて検討していくべきであろう。教育は数値的な目標設定が難しいといわれるが、外の人たちに学校がしていることの具体的な説明をする説明責任が果たせないということになる。アカウンタビリティを説明責任と訳すからには説明責任はかなり具体的な数字を含める必要があるが、学力について説明責任できるデータがない。子どもたちに付加価値的にどういう力を付けたかが学校の評価になってくると考える。

各学校でわかりやすい評価をしていくには、人事、予算も含めていろいろな改革を、外の人たちにも見えるようにしていかななくてはならない。事務職員が学校経営に参画することが重要になる。学校全体の知恵を出していかないとその学校としての教育力が問われる。今後リースクール等多様化してくるのではないか。そして評価の部分が大事になってくると思う。本当に子どもたちのための有意義な教育をしているのかどうかを、評価するシステムが課題になってくる。今まで通りのやり方をしていればよいということだけでなく、こういう学校を作りたいというように、外に向かって提案をしていく、要求をしていくということが必要ではないかと思う。

「宮崎県」 欧米のチャータースクール、学校経営の民間委託（テークオーバー）の実態はどうなっているか。

「助言者：小松」 教育委員会業務の民間委託については、アメリカ・イギリスに事例がある。アメリカでは、公立学校とか行政の非効率的な面が批判されているところがあり、民間にできることは民間に、という流れになっている。ただ、事例が多くなるとコストダウンやサービスの向上といったよい面ばかりでなく、問題も出てきている。業務委託しても契約書通りに行っていない、修正命令が、なかなかうまくいかないなど。

チャータースクールについては、アメリカで2000を超えている。その中で、おかしな学校が出てきたときに認可を取り消すだけでは問題がある。子どもたちが受ける被害のことを考えなくてはいけない。教育は継続的に責任を持って長い目でみないと、金儲けだけではうまくいかない。ただイギリスでは民間委託されるようになって、きめ細かいサービス等、企業的なサービスの良さが出てきている。アメリカよりもイギリスの方がコスト意識がはっきりしていて競争入札制度で行政サービスに民間の参入も認めている。日本でも経済産業省は改革を考えているようだ。学校事務に関しても、システム、しっかりした学校事務制度が必要で、私たちが担っていくということを示す責任があるのではないかと思う。

「愛知県」 教育が地方の仕事だということに対しての基本的な考え方を教えてほしい。

「助言者：小松」 地方分権については、国によって様々であり、別の言い方をすると教育を進める単位をどのくらいの規模で考えるということであると思う。アメリカでは州ごと、イングランドは150の自

治体に分かれている。日本は大小の差があり、将来的には人口で20～30万人くらいの単位を作る必要があると考える。教育権の保障等の、量的・急速な整備には国がイニシアチブをとる必要があったが、今日本はそういう状況ではない。各地域で知恵比べをしていく。地方間格差が出てきたら、不当な格差とならないように政治判断、住民判断で考えていく。教育条件が悪化しないように理論化する必要もある。望ましい基礎単位がどのくらいかという議論を、そろそろしたほうがよいと思う。

「提案者：檜山」 4月に小中学校設置基準が制定され学校の自己点検・自己評価、情報提供が定められた。自己点検・自己評価は新しい学校づくりに向けたもので全教職員が学校全体として評価を行い改善を図ることが重要である。評価結果も保護者地域住民に公表できるようにとされている。

A小学校の実践例では、事務部組織は事務職員の他栄養職員等異職種のメンバーで構成され、事務部というまとまりの協働組織と考えている。校務分掌の見直しから事務部会をもち、事務部として教育活動を支援していくという共通意識がうまれた。事務部の考えを示し、他からの意見を聞くところから事務部経営案・学校事務評価が始まった。第一回の部会で前年度の反省・評価を踏まえて全体計画を立て、校長の決裁を受ける。

事務部経営案は教育目標達成のため、事務組織としてどういう役割を果たしていくかを明らかにしていくことが目的である。評価は実態と目標の距離を測ることで、改善へつながる項目・観点を設定することが必要である。評価の協議結果は職員会議等で共通理解を図る。財務・予算の計画評価等は予算委員会で実施している。事務部運営全般に関する事務部内評価の他、自己評価・担当業務の自己点検見直しを実施している。

「提案者：鈴掛」 静岡県では平成5年5月28日標準的職務の通知が出された。いくつかの地域で事務経営案を研究したが、内容はまちまちだった。誰でも作れるよう比較的簡単なものを、と各郡市等の研究会で研究してきた。県教育委員会と事務研究会が一体となって事務改善を進めたこと、標準的職務の通知、校務分掌の標準化、処務規程の施行等いろいろな要素が重なり、事務経営案が多くの人に書かれてきた。経営案は学校事務とは何かを説明する手段に有効であった。事務部経営案を作成し事務部として教育目標具体化を計画することは学校経営参画への第一歩と考える。

「提案者：三上」 特色ある学校づくりは平成10年7月の教育課程審議会答申に書かれている。この特色ある学校づくりに対してどのような予算措置がなされているか事例を紹介する。

「提案者：根本」 岡山市では、平成10年から従来の児童生徒数等による機械的な予算配当が、要求方式に変わった。有効な予算執行、何に重点を置いた予算要求をするかというように、事務職員の予算に対する取り組み方が変わり、学校全体としても予算委員会が充実してきた。効率のよい予算要求の基盤となるのは教育目標である。学校の重点課題を解決することで学校の特色を生かした予算要求になる。

「提案者：三上」 横浜市では平成13年に学校の特色づくり推進費の配当・前渡金制度の導入・節間流用を認める等、学校配当予算システムが変わった。これらの変更で学校裁量を生かせるようになった。学校経営は予算抜きには考えられない。予算を考えると教育目標や重点課題、具体的な教育活動との関連をおさえておくことと特色づくりにつながっていくと思う。予算計画作成にあたっては、どういう教育活動に必要なものを把握しておく・行事予定をみて予算をたてる・単年度でできないものは予算委員会等で説明し教職員の理解を得る・子どもたちや保護者の要望に応える、といった点を配慮している。

学校に基礎をおいた経営を考える上で予算が重要なポイントになる。学校予算の評価は条件整備がどれだけできたかという観点で評価することができる。学校予算の評価と公開を軸に、教育活動の必要性またその結果をわかりやすく伝える説明責任が求められている。

「提案者：小林」 共同実施は各校の学校経営の充実につながると考える。全ての学校で事務職員としての力を十分に発揮し、学校経営に寄与していくには学校事務に対する共通理解や資質の向上が必要である。平準化標準化という土台がなければならない。しかし事務職員の経験年数等様々な違いがある。そこで指導助言ができる指導者リーダーが必要になる。したがってセンター的組織方式が有効だと考える。特色ある学校づくりとセンター式組織方式は矛盾があるように思われがちだが、共同実施により効率化を図ることで各学校での事務職員の役割が拡大され学校経営の充実につながると考える。

校内の組織づくりでは事務部指導部どちらにも属さない渉外連絡調整領域が必要になる。その部署があることで共同実施が円滑に推進されると考える。共同実施は事務職員だけではなく学校業務事務についての共同実施であり、学校改善の有効な手だてと考える。地教委校長会等との検討委員会が必要である。共同実施は組織体であり責任と権限を持ったリーダー、あわせて職務分担表や任命方法も必要になる。第七次の定数加配では全国に行き渡らない。加配なしの共同実施も検討していかなければならないと考える。

「佐賀県」 事務部組織の給食欄は栄養職員と給食調理員だけだが、事務職員はどう関わっているのか。学校評価の中で予算について触れられていないが、予算委員会と事務部経営案の関係は、どうなっているのか。

「愛媛県」 学校経営に参画すればするほど会議等も多くなり、自分に割り振られた仕事が5時以降になってしまう。どんな工夫をしているか。

「東京都」 事務評価を数値目標との絡みで今後、どう説明していくのか。共同実施を特色ある学校づくりとどんなふうに絡めていくのか。

「佐賀県」 予算で、当初の年間計画に入っていれば、担当教諭から要求がなくても予備費に入れておくというのは、望ましくないのではないか。事前に教諭と話し合いをし、当初予算的な扱いをすべきではないか。

「福岡県」 共同実施のいいところの説明があったが、統廃合が進んでいる所では、共同実施が統廃合を促進することにならないか。統廃合は悪いことだけとは考えていないが。

「青森県」 共同実施研究3年目で、2年間は研究加配、今年定数加配になった。加配あり共同実施と加配なし共同実施は、根本的に違いがある。実際、センター式でもブロック化という方法でも、事務職員一人の負担、やれることとやれないことの差がある。何県かでは加配を考えない共同実施の研究をしているようだが、全事研としては加配なしの共同実施を勧めているのか。自分としては加配がなくてもできる共同実施を進めていきたいと考えているが、全事研としての考えを聞きたい。

「福岡県」 全事研としては、センター的組織方式の共同実施が、最良と考えているのか。

「宮崎県」 集録の一部訂正について。センター的組織方式について、宮崎で実施されているとの記述があるが、実態から拠点校方式に近いと思う。ただ、権限委譲、諸手当の認定権、予算等の執行権などが認められているので、センター的要素もある。加配ありの共同実施地区が24地区あり、1地区あたり6校、全体で百数十校が共同実施組織に組まれている。全県で76人加配を考えているが、76人の加配は難しい。基本的には共同実施組織は加配ありでなければ無理ということが宮崎の3年間の研究の結論である。事務職員定数の初めての加配制度であり、加配により従来からの学校の欠点を克服できるのではと考える。

「提案者：檜山」 なぜ事務部組織、事務部経営案の中に給食が入っているか。この場合の事務部組織というのは、校務分掌の組織で全部で六部制になっている。その中の事務部に給食が含まれているので、事務職員が担当している、していないということではなく事務部経営案に入ることになる。直接調理業務には関わらないが、学校給食委員会には、事務部の部長として出ており、設備・施設等給食管理として関わっている。

予算の評価については、予算委員会と事務部の構成メンバーが違うため内容が違ってくる。予算委員会では予算案をたて、決算時には対費用効果や次年度の検討等を行う。学校事務評価の予算評価では、予算委員会の回数等、予算運営に関わる評価をしている。どうしたら重複せず、無駄な評価がなく、的確な評価をしていくことができるか試行錯誤している。

学校経営に参画し、会議や部会等増えると事務処理が勤務時間外にずれ込んでしまう、ということは私も感じるが、OA化等で効率化を図ったり会議・部会を連絡調整の場とし、無駄な動きを省いていけば、会議等のすべてが負担増にはならないのではないのか。事務部経営案を作り、年間のスケジュールをたてておくと、見通しの立った効率の良い仕事ができるのではないか。

「助言者：小松」 今までのやり方で、教育課程を中心とした学校評価をしていくと、本当に学校が改善されたのか、学校教育目標が実現されているか、といったことが非常にわかりにくい。最近、具現化などという言葉が出てきて、わかりやすくした目標の評価ができるようになってきたが、もっと教育界以外の

人たちにもわかるもので示していくべきだということになり、数値目標という話がでてきた。具体的に目標を出していくと、まだ初期段階であり目標とはいえないようなものもあるが、とりあえず出して、徐々に変えていくということが大事なのではないか。例えばある学校で「遅刻を減らしましょう」という数値目標を掲げた。こういうものでよいかという職員間の議論があったが、保護者には朝早くきちんと送り出さなければいけないということがわかるようになった。中学校であれば生徒会で議論し、生徒自身も考えるというような効果も出てくる。

今までよりももう少しわかりやすい評価も、設定するということであって、それだけではなく違った形で学校改善をしていくということは、学校以外の方への説明責任の果たし方として必要なことであろう。今後、学力といった分野で数値目標が設定できるかということが問題になると思う。教職員自身の満足度、保護者の満足度の調査等々、数値といっても量的なもの、質的・意識的なものなどいろいろなものがある。様々なレベルのことを考え、それらを材料にして学校改善に着手していく事が大事ではないかと思う。

「提案者：三上」 実際に学校の中でこの予算に慣れてもらうという部分があり、自分としては、言い出すときの時期、もっとも効果的な時期というような配慮もある。年度当初予算は何のためにたてるのかということを考えれば、当然年間計画にある部分は予算をたてていかなければならないと思っている。

「提案者：小林」 特色ある学校づくりについて、各学校の特色はでてきていいわけで、それを共同実施でまた平板に戻すというわけではない。新しい教育活動からは、新たな学校事務の仕事・業務がでてくる。学校独自のものは学校独自で行い、各学校で行うよりも共同実施で行った方が効率的なもの、精度が上がるもの、予算が少なくすむものは共同実施で行う。そういった効率化を生み出す工夫をして学校経営に寄与していく。事務職員が集まり教え合いながら資質を向上させていくことで学校経営の充実・特色ある学校づくりに寄与できると考える。

学校統廃合については深刻な問題であると認識しているが、今回の共同実施の加配とは直接結びつかないと考えている。

第七次の加配726名は目的加配であり、手を挙げなければ726名も使い切れないという部分もある。学校経営を改善するものということで、働きかけをして各地域で加配をうけ、実践研究を進めてほしい。全事研として加配なしの共同実施を勧めているわけではないが、各県の事情によりそれも一つの選択肢となると考える。センター的組織方式については、全事研としてではなく、研究部で共同実施・学校経営の参画といった研究を進める中で、責任や権限といったことからベストとはいえないが、ベターではないかと考えた。

< 意見交換 >

「愛媛県」 学校経営参画ということで意見を述べたい。学校経営の参画が分科会テーマにもなっているが、事務長制度について触れられていない。事務職員の学校経営参画は、一人一人が日々の学校生活の中で頑張っているというのが前提ではあるが、安定的・継続的に制度化していくために、法的なこと、県教委の通知、人事・給与等の措置等も含めた制度として確立していく方法も考えていかなければならないのではないかと。

文部科学省の行政説明の中で事務職員の職務について、校長補佐という言葉がでたが、我々は教員のためではなく子どものため配置されているわけである。具体的にはやはり校長補佐という意味合いが、総務というようなことも含め、一般的には受け入れられやすいのではないかと。校長の権限が拡大され、責任が大きくなる中で校長一人ですべて処理するわけではない。その中で事務職員が校長を補佐するということを真剣に考える時期が来ているのではないかと。事務職員にとって得な権限、有利な責任ではなく、学校にとって事務職員がどういう責任をとり、どういう権限を持てばよいのかという発想で学校経営の参画を考えていかないと、配置理由についても説明がつかなくなる。愛媛では昭和56年1月事務職員の職務についての通達の中で、経営参画についてうたわれており、翌年4月には事務長制が発足した。制度の意味は管理職としての明確な位置づけがなされたということであり管理職手当の支給を受けている。事務職員の学校経営参画という中で、事務長制は有効な手段である。管理職として位置づけられている以上、職務

として学校経営に直接参画し校長補佐をしていかなければならない。全事研で事務長制度に触れられていないので意見を述べた。

「鳥取県」 実践事例の事務部経営案について具体的に行動をおこすときに、教務部・事務部・渉外部等が関わる、重なってくる部分があると思うがどんなふうに調整をしているのか。評価の部分では、事務部内評価は経営案に沿った内容になっているのに、自己評価の項目は通り一遍になっている気がする。また、事務部内評価の項目がとても具体的だが、いろいろなメンバーがいる事務部での評価は難しくないか。

「提案者：檜山」 事務部経営案の事務部の具体策については、学校経営方針の具体目標うけ、事務部として何をするかを話し合い、事務部組織としてのまとめりとして活動する。環境教育であれば子どもたちが教室で学んだことを施設設備を使って具体的に支援していく。たとえば給食の残菜を動物の餌にする、節水コマをつけて水の使用量を減らすなど、環境教育の視点を持ちながら仕事をする必要があるかと思う。環境配慮計画については学校版ISOに全職員で取り組んでいく中で、事務部が数値処理をする、実際の行動もするというのも、子どもたちへの支援の一つと考える。バリアフリーについては、なぜそういう施設になっているか、一つ一つの施設設備の具体例からバリアフリーの考え方を子どもたちに伝えるという取組もしている。

「鳥取県」 子どもたちへどう伝えるか。

「提案者：檜山」 福祉の朝会時に話したり、教務部が企画する教育活動や幼保小の連携事業の時などは、一緒に入って考えたりしている。

「鳥取県」 事業がもたれるときどのように教務部と調整を取るのかな、と聞いて質問した。

「提案者：檜山」 二点目の質問、評価について。事務部内評価の項目に比べ、自己評価の項目は定型化されているという指摘だったが、事務部内評価は事務部内メンバーで評価をするので、事務部経営案の具体目標の達成度について話し合いをしている。自己評価についてはチェックリストのような形で各々が評価している。

「佐賀県」 事務職員の学校経営参画の意義の部分、職員会議、企画委員会等に「参加して」とあるが校長の最終判断を仰ぐときは職員会議、企画委員会だけではないので、「参加するなど」というような表現の方がよいのでは。また、事業計画の実現の「一端」に関わるとあるが、「一端」は削除した方がよいと思う。事務部経営案は佐賀県でも取り組んでいるが、郡市単位の研究会等小グループの方が実践的だと思う。私の学校には学校要覧というものがあり、その中に事務部経営案を載せている。別に詳しいものもあるが、シンプルにしたA4版一枚のものを、対外的に出している。備品の購入・修繕・工事など具体的に書くことで保護者にもわかりやすく伝えられる。抽象的なものよりも具体的かつシンプルな方が実践的であると思う。

学校予算については、各費目等についてあまり理解していない教員に対して、どのように説明するかということが難しい。

共同実施については佐賀県でも四地区で行っている。小城町では中心校の小城中学校でセンター的組織を構成し小城中の事務長がセンター長になっている。一過性で終わらせず誰が来ても共同実施としてきちんとできることが必要である。またリーダーが必要であり、小城中の事務長には教育長からセンター長であるという辞令がでている。事務長制度については、以前全事研でも論議した。積極的責任と権限の確立の面からは、必要だと思う。

「大阪府」 事務職員の学校経営参画の意義のところ、9割の事務職員が職員会議の構成員となっているとあるが、我々から学校に不可欠という表現し、また文部科学省からも基幹職員という発言がある中で、こういう記述をすると10人に1人は職員会議にも入っていないというふうに見られることが気になる。学校経営参画は、職員会議に限らず学校の意思形成過程を検討する会議の中で、どれだけその過程に加わることができているかであると思う。会議だけでなく、日々の教育活動、学校運営に関わって校長が判断するときに事務職員がいろいろな情報を提供していくということも、経営参画を目指す事務職員像の一つと考える。情報の発信には注意が必要であると思う。

「愛知県」 学校経営の参画は大事なことで、経営参画の図式だとか事務長制度も大切だと思うが、今制度そのものの根幹が揺らいでいるということ踏まえた上で議論していく必要があると思う。展開が速い現状を踏まえて提案報告をしてほしい。たとえば、広島県で共同実施事務長が五名発令されたが小中学校からは一名のみ、こういう状況、共同実施体制が果たしてあるべき学校を作っていくことに有効であるのか。もう少しテンポアップしていかないと、現実的状况から取り残されてしまうのではないかという気がする。

<まとめ>

「助言者：岩澤」 教員は教育の専門家であるが、予算執行について理解していない。その知らない部分は、事務職員が補強・補完し、不十分であれば指導しなければならない。車の両輪として、学校の中で相互補完等の作業を通して協働体制を職員全体で作っていきことが大事であると思う。

特色ある学校づくりは大事であると思うが、あまりに特色ある、ということに固執してしまうと、奇をてらう結果となってしまうおそれがある。私は、目指す子ども像達成のための課題があり、その課題の解決のための具体的な取組がある、その結果として特色ある学校づくりがなされると考えている。またそれに伴った重点的な予算配分が必要であると思う。

校務分掌については目的性を踏まえ調和をとる必要がある。経営管理・教育実践・予算事務管理と三つの視点があるかと思う。校務分掌を目的的に調和のとれた仕組みに整えていかないと各分掌が有機的に連動してこないと考えている。その中に事務部、予算事務管理の部分で事務職員の位置づけをしていかなければならないと考えている。学校には常に経営的な視点で見つめる、あらゆる部分での経営的な概念・経営的なものの見方が必要であると思う。そこで、学校・学年・学級経営案等が必要になる。事務室経営案も良いことであり、作ってしかるべきと思うが、問題は評価である。経営案は作っただけでは意味がない。月々、学期、年度末の評価を位置づけてほしい。自分自身の評価、全校での評価、あるいは外部機関での評価も必要になる。評価結果は、学校の全教職員が共有し、それを継続性と発展性という意味で次年度へ結びつけていかななくてはならない。事務経営案と評価を発展させていくことが学校の活性化につながると考える。事務職員としての専門性、さらには事務職員としての理念や考え方、そして事務職員として学校経営に関わる意味での情熱、熱意というものが今後必要になってくると思う。そういうことを日常の業務の中で示すこと、それが学校での位置づけを自ら明らかにし、拡大していくものではないか考える。校長は学校でリーダー性を発揮せよといわれているが、私自身は職員一人一人の職制、個性に応じていかにその人を生かすか、最大限に能力を発揮してもらおうかと考えている。事務職員は校長の補佐として機能を最大限に発揮してほしい。

「助言者：小松」 学校事務に関して、各県での優れた実践・試行がまだ全国に普及していない。こういう場を使って、あるいは普段の研究活動から全国共通の基盤づくりをしていく必要がある。各地域各学校の特色づくりを事務職員の立場から、進めていく必要があるのではないか。

学校規模の問題では、法制度が多様化した全国の現状に合っていない。国の基準はどうしても標準的な学校を想定して教育課程等を考えていて、法制度と現実のずれがある。今後はどうしたらよいか見通しを持って考える必要がある。

共同実施は今後も研究・研修を進めていく必要があると思う。教員は採用時も養成段階でも学校事務に関する研修の機会がない。養成段階から学校事務をめぐる様々な情報提供をしてほしい。具体的には教育には大変なコストがかかっているというコスト意識を提供する必要がある。公的組織であればルールがある、ルールに縛られるのではなく、ルールを積極的に活用して子どもたちのための学校づくりをするという、助言や支援を教員に対してしてほしい。

教育について独自に研究していくという県がいくつかある。国レベルだけでなく県レベルでも教育改革が行われている。行政レベルの教育と教育外との関わり合いもでてくる改革である。そういう点から、経営、という言葉に新しい気持ちを込めないと求められる改革ができないのではないか。現実には経営・運営・管理という言葉が混在している。学校経営と言う言葉を使う意義を改めて考えていく必要がある。そ

うすれば、各学校の自主性・自律性あるいはそれに関わる事務職員の役割、責任、権限というものが整理されてくるのではないか。学校が自主性・自律性を考え、将来的には欧米のように予算についても各学校にという形になってくれば文字通りの経営になってくると思う。まだ時間がかかると思うが、校長の裁量権の拡大、予算編成方法等、流れとしては運営・管理ではなく経営という方向に来ている。今後も経営という問題について、議論を深めてほしい。

私の研究所で、第八次の定数改善があるとすればどういう問題・課題があるかということについて、調査研究をスタートさせることになった。事務職員の役に立つ調査研究データを出せるかどうか分からないが、事務職員の意見・要望も加味して仕事を進めていきたいと思っている。