

## 教育活動と学校事務

### 描こう、学校事務・事務職員の未来

全事研本部

#### はじめに

全事研の研究中期計画は、平成16年度～この高知大会から～第6次計画に移り、その研究テーマ（大会テーマ）も、「子どもの豊かな育ちを支援する学校事務」に衣替えいたしました。

平成12年度に策定した第6次研究中期計画は、1980年代の臨時教育審議会から連綿とつながる教育改革の究極の課題である、子供たちのもつ「生きる力」の育成にどのように貢献できるのかを事務職員として真正面から受け止め、これからの学校事務の在るべき姿をはっきりさせ、全国の事務職員がともに実践を積み重ねられるよう考え出されたテーマです。

全事研が第6次研究中期計画を策定したのは、平成12年度、第7次定数改善計画がスタートする前年でした。21世紀を生きる子どもたちの育ちを、全国の学校に働く事務職員の英知と汗と努力で支援していくことを呼びかけて、そこから新しい学校事務の創造と研究活動を展開していきたいと願い、テーマ設定に取りかかりました。また、第7次定数改善計画において、事務職員の新たな役割が「きめ細かな教育支援」という表現で示され、これまで単に「事務に従事する」とだけ学校教育法で規定されていた事務職員の職務内容が、「学校教育や学校経営の充実に深くかかわるものとして発展的に捉えられていく根拠を得た」という点を見逃してはならないと考えました。

もとより、当時も事務職員の未来を切り開こうとする際に、大きく立ちはだかる義務教育費国庫負担制度からの適用除外の問題を意識しないわけにはいきませんでした。第6次研究中期計画においても、その解決の方策を得ることを目指した第五次研究中期計画の研究の流れを継続していくことには変わりありません。現在も、国庫負担制度適用除外のみならず、国、地方双方の財政上の理由から進められている様々な改革、あるいは地方分権化に伴う諸課題の解決をどのように図るかということで揺れ動く社会情勢の変化の渦中にあり、事務職員制度が今後どのようなものになるのか、予断を許されない状況にあります。この第6次の研究テーマが教育関係者のみならず、社会の広範な人々に理解され、テーマへの接近を図ろうとする事務職員一人一人が取り組みを重ねることこそ、諸課題の解決につながると信じています。

一方、地方分権化が進み、学校の自主性・自律性が強く要請される中、各地方、各学校での取り組みに様々な特徴の違いが生じていくであろうことも考慮しなければなりません。第6次研究中期計画では、そうした環境の変化を踏まえて、学校運営組織の改善、学校予算の在り方、学校施設の在り方、情報管理、就学保障、学校事務の連携を具体的研究テーマに想定しています。また、学校事務が直面する最も重要な、解決すべき学校経営上の課題を年次別課題に設定します。

今大会の年次別課題は、「教育活動と学校事務」となっています。第6次研究中期計画の初年度にあたり、どのような場面で、どのような工夫を講じていけば、子どもの豊かな発達・成長に学校事務の機能、事務職員の存在がより意味をもってくるのか、そのことを包括的に明確化することから研究の新たなスタートを切りたいと思います。

「行政における総務部門の民間委託」、「PFI方式による学校建設や運営」、「電子決裁等の進展」、「（国立大学の）独立行政法人化」等々の動きが急速に進んでいます。まさに学校事務の世界にも大きく投影されてくるであろうことをみていくと、地域や保護者の方々の理解が得られるよう、なお一層意識的に、学校教育を担っている一員として果たすべき職責を強調して、仕事の組立をしていく必要があるのではないかと思います。様々な変化する状況を十分に踏まえて、中教審以降の行政施策の中身をあらためて確認し直すとともに、P D

CAのマネジメントサイクルをもとに教育活動と学校事務の関わりを整理しつつ、前向きに学校事務・事務職員の未来像を描いていきたいと思ひます。

## 第 節 変わりゆく学校教育

### 1 第16期中教審答申以降の教育行政施策

今年度の研究は「子どもの豊かな育ちを支援する学校事務」を大会テーマとする第6次研究中期計画の一年次にあたり、年次別課題は「教育活動と学校事務」です。第五次研究中期計画のキーワードは「教育に資する」でしたが、第6次では、もう一步踏み込んで、「子どもの豊かな育ちを支援する」がキーワードです。子どもが豊かに育つてゆくために学校事務はどのような支援ができるのかを考えていきます。

さて、平成10年9月の第16期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」をはじめとする答申等に基づき、国や都道府県が新たな教育行政施策を実施しました。義務教育諸学校の主な設置者である市町村においては、それらの施策を具現化する様々な取り組みがなされています。ここでは、各種答申とその後の国の教育行政施策との関連を確認したうえで、都道府県や市町村の様々な取り組みを見ていきたいと思ひます。

### 【各種答申等と教育行政施策】

平成 9年	1月	文部省初等中等教育局長通知「通学区域制度の弾力的運用について」
平成10年	9月	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」
	12月	新学習指導要領告示（平成14年度より実施）＝「総合的な学習の時間」創設
平成12年	5月	教職員配置の在り方等に関する調査研究協力者会議報告＝学級と学習集団
	12月	教育改革国民会議＝新しいタイプの学校（コミュニティ・スクール等）設置の促進
平成13年	3月	「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」改正 ＝国の定める学級編制の標準を下回る学級編制，教科等の特性に応じた多様な学習集団の編成
	4月	第7次定数改善計画実施＝少人数授業などのきめ細かな指導を行う場合の加配
平成14年	1月	文部科学大臣「学びのすすめ」＝少人数学習指導や習熟度別学習の推進
	4月	小学校設置基準・中学校設置基準 ＝自己評価等，1学級の児童生徒数，校舎及び運動場の面積等，校具及び教具
	10月	構造改革特別区域推進本部「構造改革特区推進のためのプログラム」
	12月	「構造改革特別区域法」制定 文部科学省「校地・校舎の自己所有要件」緩和
平成15年	10月	中央教育審議会答申案 「初等中等教育における当面の教育課程及び指導の充実・改善方策について」 ＝総合的な学習の時間の現状と実施上の課題等
	12月	総合規制改革会議答申＝株式会社，NPO等による学校経営の解禁 中央教育審議会中間報告＝新しい形態の公立学校のあり方

## 2 様々な試み ‘選ぶ・学ぶ・巣立つ’

現在行われている教育改革は、義務教育諸学校における教育活動を教育行政サービスの一環であると捉え、サービスの対象である児童生徒・保護者の視点に立って進められていると考えられます。それでは、児童生徒・保護者の視点に立つと現在の教育活動はどのように見えてくるのでしょうか？全事研研究部では現在の義務教育諸学校を、児童生徒・保護者が選び、児童生徒が学び、巣立つ場と考えています。

### (1) 児童生徒・保護者が学校を選ぶ

保護者が子どもを義務教育諸学校に入学させるとき、その選択肢として、市町村立学校をはじめとし、都道府県立学校、独立行政法人立学校（従来の国立学校）、私立学校などが考えられます。しかし、都道府県立学校

などは絶対数が少なく、また都市部に集中しているため、多くの保護者は子どもを、住所地によって入学する学校が決められている市町村立学校に入学させています。

このような状況の中から、子どもや保護者が希望する学校に入学させるべきだという主張が生まれ、市町村立学校の通学区域の弾力化 市町村や都道府県、独立行政法人、学校法人以外の設置者による学校設置 などの施策により、入学する学校を選ぶ際の選択肢が増えています。また、市町村立学校についても、市町村が設置し運営するというこれまでの形態から、設置は市町村がするが、運営は保護者や住民あるいは民間が行うという新たな形態の学校が、中央教育審議会より提案されています。

これまでは、通学区域というシステムにより学校が特別な方策を採らなくても児童生徒が入学してきた市町村立学校は、一転して児童生徒・保護者から選ばれる立場となり、特色ある教育を行い、学校の情報を公開するなどして、選ばれる努力をする必要があります。

#### 1) 通学区域の弾力化と学校選択

市町村立の義務教育諸学校は学校教育法施行令第5条第2項の「市町村の教育委員会は、当該市町村の設置する小学校又は中学校が二校以上ある場合においては、前項の通知において当該就学予定者の就学すべき小学校又は中学校を指定しなければならない」という規定により、通学区域制度を採用しています。

これにより、児童生徒はその住所地によって入学できる学校が決まっています。

しかし、平成9年1月27日の文部省初等中等教育局長通知「通学区域制度の弾力的運用について」により、通学区域の運用にあたり、地域の実情に即し、保護者の意向に十分に配慮した多様な工夫がなされることとなりました。都市部では選択の基準となる特色ある学校づくりへの取り組み等がなされ、地方では、学区外の学校の方が自宅から近いといった学区の地理的な矛盾の解消等がなされています。

### 【東京都品川区「通学区域の弾力化」について】

特色ある教育活動の展開と個性的な学校づくりを促進することをねらいとした「プラン21」の一環として「通学区域の弾力化」への取り組みを始めた。

これにより、保護者の学校選択の希望に応じ、児童生徒一人一人の、より豊かな成長を目指す。

小学校では、平成12年度より、現行の通学区域は変更せず、区内を4ブロック10校に分け、そのブロック内での学校選択を可能とした。

中学校では、平成13年度より、区内全域から区内のすべての中学校（全18校）が選択できる。

#### 2) 様々な設置者

学校教育法第1条に規定されている学校を設置できるのは、同法第2条により国、地方公共団体、学校法人とされています。しかし、平成14年10月に構造改革特別区域推進本部が「構造改革特区推進のためのプログラム」を決定しました。同年12月には、構造改革特別区域法が制定され、制度の内容や法律の特例が定められました。これを受けた文部科学省は15項目の特例措置を認め、不登校の児童や生徒を対象とした学校や法科大学院などの専門職大学院をつくる場合、特区に限り、学校法人を設立する場合に必要となる「校地・校舎の自己所有」要件を緩和することとし、株式会社やNPO（非営利組織）が学校法人を設立しやすくなりました。平成15年12月16日に決定された総合規制改革会議の答申では、「株式会社、NPOなどによる学校経営の解禁」などの12項目が重点検討事項とされています。

また、同じく平成15年12月16日にまとめられた中央教育審議会中間報告では、新しい形態の公立学校のあり方として「地域運営学校」や「包括委託学校」が、また私立学校についても「株式会社立の学校」や「NPO立の学校」が提案されています。

「地域運営学校」に関しては平成12年の教育改革国民会議報告において「新しいタイプの学校（コミュニティ・スクール等）の設置を促進する」との提言がされ、文部科学省が平成14年度より東京都足立区立五反野小学校など9校をモデル校に指定し、実践研究を行っています。また、「包括委託学校」は設置者である市町

村等が公立学校の運営を民間に委託するという形態をとります。アメリカにおける公立学校の管理運営の委託や委託の一形態であるチャーター・スクール制度で明らかになった課題を踏まえ、慎重な制度設計を行うことが必要であるとされています。この制度の導入により、児童生徒・保護者の学校選択や学校運営の在り方の選択肢が拡大され、既存の公立学校に刺激が与えられ、競争が生まれ、公立学校教育全体の質の向上が図られることが期待されています。

地域運営や包括委託等の運営形態による公立学校や株式会社・NPOが設置する学校の形が提案され、実施に移されていますが、すべての公立学校が一斉に地域運営や民間委託されるわけではなく、また、株式会社やNPOの設置する学校は少なく、義務教育の中心となっているのは、現在の公立学校であり、そこで行われている教育活動です。しかし、これらの提案は、現在の公立学校が抱えている問題を解消するために導入、実施されていることは確かであり、これらの提案がなぜなされたのかを常に考え、学校を運営する必要があります。

### 【中教審答申（平成16年3月4日）で提案された幼稚園から高校までの学校の種類】

国立	【現行の国立学校】	国が設置して管理運営。
公立	【現行の公立学校】	自治体が設置して管理運営。
	【地域運営学校】	保護者、住民が教育計画や予算決定、校長・教職員の人事に関与。自治体が選択的に設置。
	【包括委託学校】	自治体が設置し、運営を民間に委託。構造改革特区での特例。当面は幼稚園と高校が対象。委託先は原則、学校法人に限定。
私立	【学校法人立の学校】	学校法人が設置して管理運営。
	【株式会社立の学校】	教育上特別なニーズがある場合、構造改革特区の特例として株式会社が設置し管理運営（すでに制度化）。
	【NPO法人立の学校】	不登校児童生徒らを対象にした特別な教育の必要がある場合、構造改革特区の特例として一定の実績があるNPO法人が設置し管理運営（すでに制度化）。

### 【東京都足立区立五反野小学校（地域運営学校モデル校）について】

教職員、保護者、地域住民の代表ら11人で構成する「学校理事会」（＝中教審が提案した「学校運営協議会」に近い）をつくった。

都教育委員会などの協力を得て、区内の小学校長を対象に、学校長を公募した。

理事会は学校長に「確かな学力」を要望した。

漢字練習や計算のドリルを教員らが独自につくり、毎日実施。

保護者らによる教員の授業評価を実施。

理事会に説明する資料は校長がつくる。

### 【岡山県御津郡御津町の株式会社立学校について】

2年前に少子化により廃校となった御津町立承芳小学校の校舎と敷地を使い、平成16年4月に開校。

株式会社の母体となるのは、岡山市で塾や小学校などを経営する学校法人。

小学校建設に伴う35億円の負債があり、以前から計画していた中学校建設が出来なかった学校法人と、新築後10年足らずで廃校となった町立承芳小学校の活用を図っていた御津町の意向が合致。

学校法人が会社を設立し、御津町が土地と校舎を貸し出す。

学習指導要領に縛られないカリキュラムで、全国初というディスカッション科目（秀3時間）を設置、自分の意見を持って討論できる国際人の養成をめざす。

1学年の定員は80名。授業料・環境整備費などが月額53,400円。

3年後には高等学校も開校予定（すでに特区承認済み）。

## （2）児童生徒が学校で学ぶ

平成12年の「教職員配置の在り方等に関する調査研究協力者会議」の報告の中で、「学級は生徒指導や学校生活の場である生活集団としての機能を主とするものと位置づけ、学習集団は、学級単位で行われる場合が多いとしても、児童生徒の状況や教科等の特性に応じて多様な学習指導の場が設定できるものであり、学級にとられないものとして整理することが適当である」とされています。

平成13年3月の「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」の改正により、都道府県の判断で国の定める学級編制の標準を下回る学級編制をすることや、教科等の特性に応じた多様な学習集団の編成等の推進のために加配措置を講じることが可能となりました。この改正をうけ、平成13年度から実施されている第7次定数改善計画により、少人数授業などきめ細かな指導を行う場合の加配が実施されています。

平成14年1月に文部科学大臣が発表した「学びのすすめ」のなかでも「少人数学習指導や習熟度別学習の推進」についてふれられており、児童生徒の個人差に対応した学びへの取り組みが行われています。

### 1) 習熟度別授業と少人数授業

義務教育諸学校では、学年・学級に基づき、同一学年の児童・生徒に、同一の内容が教師により伝達される一斉授業が行われています。しかし、この授業方法では、児童・生徒の個人差に十分に対応できないという問題点があり、これを解消するために、児童・生徒を能力別に分けて、ねらいを絞った授業を行おうというのが習熟度別授業です。習熟度別授業は1学級を2つの集団に分けるなどのやり方で行われていますが、1学級に教員を複数配置することで少人数による授業が出来るようになりました。また、教員の複数配置に伴い、都道府県や市町村が教員を独自で採用することがあり、社会人や教員志望の大学生あるいは地域住民が非常勤講師や指導助手という名称で、児童生徒の教育に係わることとなりました。

習熟度別授業や少人数授業は、小学校では国語、算数、理科、中学校では英語、数学、理科などの主要教科を中心に実施されています。

### 2) 少人数学級

義務教育諸学校の1学級の児童・生徒数は、設置基準により40人以下と定められていますが、平成13年3月に義務教育標準法が一部改正されたことにより、各自治体の判断で国の基準を下回る学級編制を行えるようになりました。

文部科学省の調査によると、平成13年度には、秋田県をはじめとする5県で、児童生徒が一定数以上の場合に学級編制を弾力化するとし、小学校1・2年または中学校1年で30人程度ないしは35人以下の学級編制を実施しました。また、山形県をはじめとする5県では、その他特別な事情がある場合に学級編制を弾力化しました。平成14年度も青森県その他の道府県が低学年を中心に30人から35人あるいは38人の学級編制を行いました。

### 3) 生活の場

学校は児童生徒が学習する場であると同時に、一日の大半を過ごす生活の場でもあります。平成14年4月に施行された「小学校（中学校）設置基準」第7条で、「小学校（中学校）の施設及び設備は、指導上、保健衛生上、安全上及び管理上適切なものでなければならない。」とされているように、学校を設置し運営するものは、児童生徒一人一人がその個性を十分に発揮し、生き活きとした学校生活をおくれるよう、施設・設備の充実に努めなければなりません。また、施設設備など物理的な面での充実はもちろんのこと、児童生徒が精神的な安定を得られるような手立ても必要です。

バリアフリーに対応した学校施設の改善（階段やトイレなどへの手すり・スロープ等の設置）や、不登校児

児童生徒にとって学校が心安らぎを得られるような場所となること（教育相談機能等の充実）等の取り組みがなされています。また、平成13年6月に起きた大阪教育大学附属池田小事件がきっかけとなり、外部の侵入者から児童生徒を守るための方策（来校者の確認、出入り口の施錠、防犯ブザーの配布、防犯カメラの設置など）が重要となっています。

文部科学省は、相次ぐ不審者侵入事件への対策として、登下校時や校内の見回りを行う地域ボランティア「スクールヘルパー（仮称）」の組織化を奨励しています。これは大阪府池田市や福岡県北九州市で進められている地域ボランティア作りを全国的に拡大するもので、文部科学省では、「いつ起こるかわからない事件を防ぐには、地域住民の協力を得て監視の目を強化するのが最善の策」としています。

### （3）児童生徒が学校を巣立つ

義務教育諸学校で学んだ児童生徒は上級学校へと進み、多くの学びを重ね、様々な体験を経て学校を巣立ち、職業に就き、社会人として新たなスタート台に立ちます。その第一歩となるのは小学校から実施される「総合的な学習の時間」です

#### 1) 総合的な学習の時間

総合的な学習の時間は、平成10年に告示された学習指導要領において創設され、平成14年度より実施されています。そのねらいは、「自ら課題を見付け、自ら学び、自ら考え、主体的に判断し、よりよく問題を解決する資質や能力を育てること」と「学び方や物の考え方を身に付け、問題の解決や探究活動を主体的、創造的に取り組む態度を育て、自己の生き方を考えることができるようにすること」とされています。

このねらいを活かした様々な取り組みがなされていますが、多岐にわたる活動に対して教員一人一人の知識等が追いつくのが難しく、また学校内の施設設備を利用するだけでは活動内容が限定されてしまいます。そこで、保護者や地域住民をはじめとする様々な人材の活用や、学校外の公共や民間の施設の利用をすすめ、充実した活動が行えるようにしなければなりません。

総合的な学習の時間の現状と実施上の課題等については、平成15年10月7日の中央教育審議会による「初等中等教育における当面の教育課程及び指導の充実・改善方策について（答申案）」のなかで述べられています。また、この答申案では、現行の学習指導要領や学力についての基本的な考え方として、「家庭、地域の連携の下、生きる力を知の側面からとらえた確かな学力の育成のための取組の充実が必要」とし、ゆとり重視から学力重視へと、現行指導要領の見直しを求めています。

#### 2) 義務教育諸学校から上級学校へ

現在の義務教育は小学校6年間・中学校3年間の6・3制で行われていますが（高等学校での3年間を加えると6・3・3制）、この制度は必ずしも児童生徒の発達段階に対応しているとはいえません。それぞれの教育段階での接続を円滑にするために、小・中学校とその前段階である幼稚園やその後段階である高等学校をも含めた学校間連携による教育や、中学校高等学校それぞれの教育課程を6年間を見通して整理し、ゆとりあり教育活動を行うための中高一貫教育や中高一貫校の設置などが行われています。

### 【千葉県の小・中・高連携特別授業について】

高校教諭が近くの小・中学校に出向き、小・中学校の担当教諭とともに授業を展開する。

児童、生徒にとっては専門性の高い高校教諭が加わる授業は刺激になり、教諭にとっても普段はなかなか接点がない高校と小・中学校間の交流を通じて資質向上が図れる。

#### 3) 社会人として

「総合的な学習の時間」で社会人として生きていくうえでの力を学んだ児童は、中学校での職業教育や職場体験あるいは社会活動体験をとおして、社会人として生きていく具体的な知識などを学んでいきます。職業教育などの実施にあたっては、「総合的な学習の時間」の実施と同様に、保護者や地域住民をはじめとする様々な人材の活用や学校外の公共や民間の施設の利用を図る必要があります。

## 【東京都杉並区立和田中学校「よのなか科」について】

学校で教えられる知識と、実際の世の中との掛け橋になる授業。

知識をどう使えば人生の様々な局面で生かすことができるかを、大人でも簡単に答えを出せないケース、つまり、正解が一つではないケースを使って学ぶ。

経済・政治・現代社会の諸問題を扱うが、社会科の授業とは異なり、あくまでも生徒に身近な素材から入って、自分で考え、唯一無二の「正解」ではなく、自分なりの「納得解」を出せるよう導く。

ここで養われるのは、普段の授業でやる「情報処理力」ではなく、「情報編集力」。

第1節では変わりゆく学校教育と題し、児童生徒・保護者の視点から、学校を児童生徒・保護者が選び、児童生徒が学び・巣立つ場と考え、都道府県や市町村の様々な取り組みを見てきました。そのなかで明らかになってきたのは、学校は、学校を管理運営する設置者や教職員だけでは十分な教育活動が行えないということです。児童生徒や保護者の願いに配慮し、保護者をはじめとする地域住民の協力を得、その力を活用し、学校外の公的または民間の施設を利用するなどして、充実した教育活動を行っていかなくてはなりません。

教育活動が大きく変わっていきこうとしている今、これを支える学校事務も、現在行っている機能をより充実させるとともに変わりゆく教育活動に対応した新たな機能を果たし、子どもたちの豊かな育ちを支援していくべきだと考えます。

### 第 節 教育活動を支援する学校事務

#### 1 「教育活動と学校事務」に関するアンケート分析

学校事務の機能を充実させ、新たな教育活動に対応した学校事務の機能を検証し、子どもの豊かな育ちを支援する学校事務の研究を行うため、全事研は、山口大会において、今大会の特集テーマ「教育活動と学校事務」についてのアンケート調査を行いました。以下にその結果をまとめ掲載します。

平成15年8月山口大会アンケート「教育活動と学校事務」

(回答者数556名)

Q1 あなたのお考えに近いのはどちらですか

(1) 学校行事の際の係分担では、

- 1 どのような係分担であっても、割り当てられた係の仕事が大切。
- 2 事務職員にはその職に相応しい係分担があるはず。

(2) 文書・情報管理に際しては、

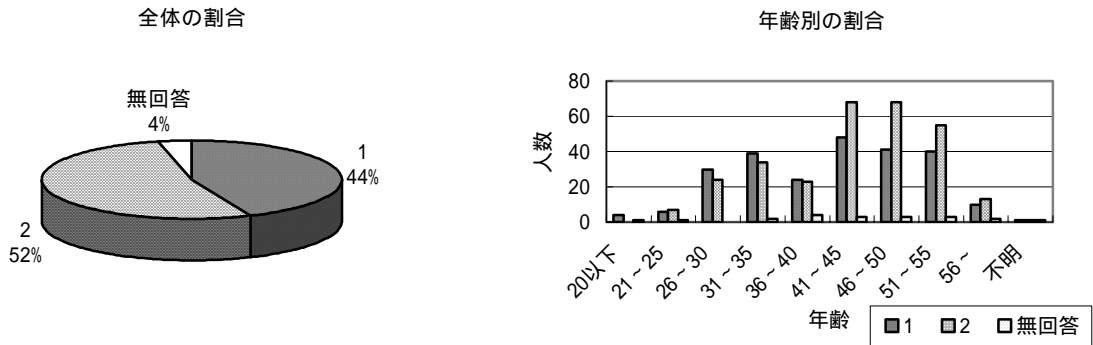
- 1 学校の全ての文書・情報を一元的に事務職員が管理するのが理想だ。
- 2 標準職務表に決められる職務に関わる文書・情報については、責任をもって事務職員が管理をするべきだ。

(3) 年間の予算執行計画は、

- 1 年度当初には、できるかぎりきめ細かく決めておくべきであり、年度途中の補正等は好ましくない。
- 2 骨格のみをきっちり決めておき、子供の成長に合わせてフレキシブル(柔軟)に対応する余地を残しておきたい。

(1) 「学校行事の係分担では」のアンケート分析 回答全体の割合としては、「1 割り当てられた係の仕事が大切」と回答した人が243名(約44%)、「2 相応しい係分担がある」と回答した人が293名(約52%)になります。この結果からは、「2 相応しい係分担がある」の意見が多いように伺えますが、年齢別の回答数を見ると回答者数の多い、41歳以上の意見が全体の割合に反映していると考えられます。

年齢別としては、40歳以下の各年代では、僅かではあるが、「1」の回答が多い傾向にあります。その差は僅かであり、回答数が少ないことを考慮するとほぼ同数であるといえます。41歳以上では、「2」の回答が多くなります。学校行事における相応しい係分担について、経理的な業務は基より、渉外・調整的な業務についても事務職員の役割であると感じる意識の変化の現れではないかと推測されます。



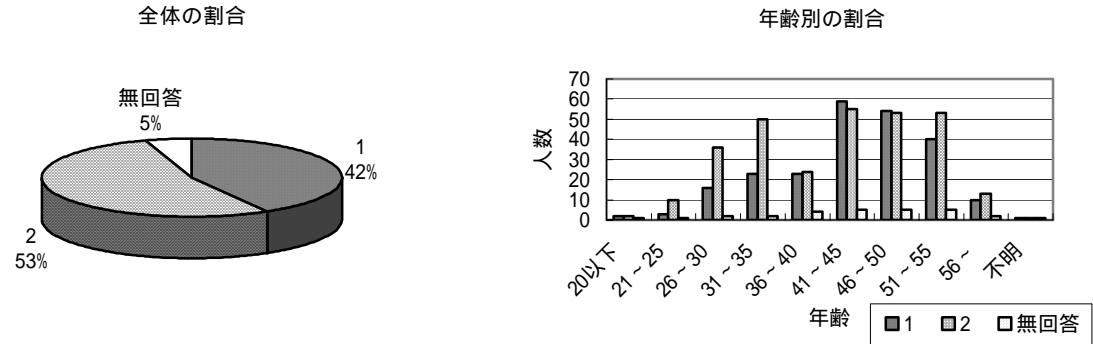
(2) 「文書・情報管理に際しては」のアンケート分析

回答全体の割合としては、「1 全ての文書・情報の管理」と回答した人が231名(約42%)、「2 標準職務表の文書・情報の管理」と回答した人が297名(約53%)になります。全体割合としては、「2 標準職務表の文書・情報を管理するべきだ。」という意見が多くなります。

年齢別としては、35歳以下の各年代では、「2」の回答が圧倒的に多く、36歳～50歳では、ほぼ同数になります。また、51歳以上で再び「2」の回答が多くなり、経験年数により回答が異なる特徴があります。

このような傾向には次に示した「各地区の文書管理システムの違い」「回答者の出題に対する受け止めの違い」などが関係しアンケート結果に現れたと推測されます。

- 文書取扱主任を担当している事務職員は「1」と回答したのではないか。
- 各地区でファイリングシステムの違いがあり、事務職員が、すべてのファイルを管理している場合は「1」、担当分掌だけを管理している場合には「2」と回答したのではないか。
- 「すべての文書を事務職員が管理する」とも解釈できるが、「全ての文書を事務職員が総括し、標準職務表に決められる職務に関する文書を管理する」とも解釈できる。



(3) 「年間の予算執行計画は」のアンケート分析

回答全体の割合としては、「1 補正は好ましくない」と回答した人が55名(約10%)、「2 柔軟に対応できる余地を」と回答した人が477名(約86%)になり、圧倒的に「2 柔軟に対応できる余地を」の回答が多くなります。

年齢別にしても、各年代で「2」と回答する方が多く事務職員の意識としては、予算はフレキシブル(柔軟)に対応すべきであるという意識が強い傾向にあります。



これは、近年広がりを見せている「予算要望制度」「フレーム予算」等の流れを受け、予算の要求・編成は、学校の特色にあった独自性を出すべきであり、弾力的かつ適正に執行されるべきであるという意識が、アンケートの結果に現れたと推測されます。



Q2 事務職員として学校に勤務していることで、教育効果の向上につなげられる実践とは、どのようなものと考えられますか？ ご自由にご意見をお願いいたします。

教育効果の向上につなげられる実践としては、「教育現場に勤務している視点」「教育環境・教育条件の整備」「学校経営への参画」「情報のコーディネート」「事務部の強化」「渉外・調整」「事務職員に求められる資質」の7点に回答をまとめることができます。

その内容を分析すると、新たな学校づくりを推進するため経営に積極的に参画し、学習支援のため予算編成・執行、設備整備だけでなく、渉外・調整、情報管理等といった業務も担うべきであるという回答者の意識が推測されます。そして、そのような実践が広がりを見せていることが予測できます。また、「チームワーク」「連携」「コミュニケーション」などの必要性を考える意見が出されている点からは、教育効果の向上のために、学校内部における教職員間の意見や情報の交換・連絡調整、学校外部への情報の発信や外部からの情報の収集、渉外・調整などの学校事務をより充実させたいという回答者の考えが伺えます。

教育向上につなげられる実践に関するアンケート回答      == 抜粋 ==      (回答者 271名)

- 1 教育現場に勤務している視点から
  - ・子供との関わりを持つこと
  - ・あいさつ、礼儀、清掃指導 ・不登校児童との関わり ・T T ・学校行事への参加  
児童生徒への配慮
  - ・就学援助児童生徒 ・特別支援教育 ・就学援助事務の効率化 ・家庭環境の把握  
児童生徒、保護者、教職員、住民へのサービス
  - ・行政職員としてのサービスや奉仕の精神 ・しなやかで柔軟な対応 ・窓口（丁寧）対応
  - ・ニーズを察知し提案する
- 2 教育環境、教育条件の整備から
  - ・予算（徴収金を含む）のマネジメント
  - ・予算要求制度への対応 ・保護者の負担軽減 ・わかりやすい会計報告
  - ・学校の教育目標、教育計画に応じて、独自性を出せる予算の要求、編成
  - ・職員、児童生徒のニーズを予算に反映させ ・評価（費用対効果）
  - ・教育課程・年間指導計画に連動した効果的な執行  
教材器具・設備・施設の点検・修繕・整備
  - ・校内巡視による確認 ・効果的に整える ・タイムリーであること ・他校との連携
  - ・必要な教材・物品を整備する ・見極める目を持つ（研究授業、学校行事への参加）
- 3 学校経営への参画から
 

学校教育方針を把握し学校全体に目を向けて、行政的視野を生かした総合的判断の基、学校経営をサポートしていく

  - ・事務部経営案の作成
  - ・学校評価 ・コスト面での評価、費用対効果の検証
  - ・各種会議（企画委員会等）への参加 ・予算委員会の運営する。 ・予算の面からのアドバイス
- 4 情報のコーディネートから
  - ・先見的な情報の収集
  - ・児童生徒、保護者、地域からの情報の収集 ・新しい教材情報 ・総合学習の体験場所  
整理、分析、管理 「パソコン管理による情報の共有化（ネットワークの活用）」
  - ・地域人材リストの作成 ・学校図書館のデータベース化 ・情報公開への対応  
公開、発信
  - ・各種たより、ホームページの活用 ・法規・様式の提供
- 5 事務部門の強化から
  - ・共同実施
    - ・事務改善を図る ・学校図書館のデータベース化（共同実施だからできる教育支援）
  - ・自己研鑽
    - ・研修の充実、研修の体系化 ・研究、研修会への参加 ・校内研修会への参加
    - ・教科書を読む、授業を参観 ・子供保護者、地域住民の意見を聞く ・授業内容に精通する  
学校事務の効率化
    - ・教員の学校事務の軽減 ・各種校務の簡素化 ・学級会計の管理のパソコン利用
- 6 渉外・調整から
  - ・教育環境の整備を教員とともに考える ・教職員への学校事務の校内研修
  - ・職場の潤滑油、連携、チームワーク、メンタルヘルス
  - ・渉外担当 ・法令、財政面のアドバイス ・地域等人材や校外学習の体験先のコーディネート
- 7 事務職員に求められる必要な資質とは
  - ・事務部の総括者として、的確な仕事を着実にを行う。 ・教育目標をふまえた創意工夫
  - ・時代の流れに迅速に対応 ・行動力 ・努力 ・協調性 ・的確に ・臨機応変に
  - ・専門性を持って、実践事務のプロになることが即実践では
  - ・アドバイスできる人材、それを求められる人材
  - ・専門的知識を持ち合わせた、高い品位と高度な常識力による発言をすること。
  - ・納税者の感覚を学校に、納税者の感覚でアドバイス

## 2 教育活動と学校事務機能

大会テーマにもある「子どもの豊かな育ちを支援する学校事務」とは、子供が自ら成長していこうとする姿や力を育ちとして捉え、子供の育ちをより豊かなものとなるように支援することができる学校事務を

展開することを表しています。そして、学校教育は、結果・評価だけを求めるのではなく、児童生徒が、一つの目標に向かって如何に考え学び行動したのかというプロセスも重要であり、そのプロセスを支えているのが学校事務であります。子供の育ちがより豊かなものとなるように、学習者の視点で充実した学校事務を考えていきたいと思えます。

#### (1) 事務職員が果たすべき職責

平成12年の教育改革国民会議報告において、学校に組織マネジメントの発想を取り入れ学校運営の改善を図ることが報告されています。多様化する教育活動の中、組織マネジメントの発想を取り入れた円滑的な学校経営と新たな教育活動を展開するためには、学校経営の根元にある学校事務が支障なく展開されていくことが必要となります。そのためには、学校事務を中心となって推進するリーダーとして事務職員、そして、経営スタッフの一員としての事務職員の存在が重要になってきます。

事務職員は、学校事務を総括し中心となって推進する役割を担っています。「教育課程の編成・実施のために取り組まれる行事や各種事業の企画立案、実施、点検・評価等を行うこと」「学校内外の能力や資を開発・活用し、学校に関与する人たちのニーズと適応させながら、学校教育目標を達成していくこと」「目的に向かって、効率的・効果的に働くために、資源を統合し、調整すること」などの高度な判断事務も行っていく必要があります。

つまり、学校事務職員の職責は学校経営を行っていくことであるといえます。そして、そのために必要な職務には以下のものがあげられます。

企画に関すること	学校の施策の企画立案、組織構築
人材育成に関すること	指導育成・研修システムの構築
外部折衝に関すること	渉外・調整、外部情報収集
管理運営に関すること	危機管理、事務管理、説明責任

#### (2) "選ぶ・学ぶ・巣立つ"と学校事務機能

第1節でも述べたように、教育活動は大きく変わってきています。それに合わせ、学校だけでなく、保護者・地域・行政など子供たちの教育に関わる者すべてが相互連携した学校経営が必要になってきます。そのような学校経営を行うためには、人・もの・金・情報などの経営資源をタイミングよく配分し、調整することが必要であり、学校教育目標達成のために、これらを効率よく活用することが重要な鍵となります。また、"選ぶ・学ぶ・巣立つ"という児童生徒のライフステージの各段階に、育ちを支援する学校事務が必ず位置づけられると考えます。

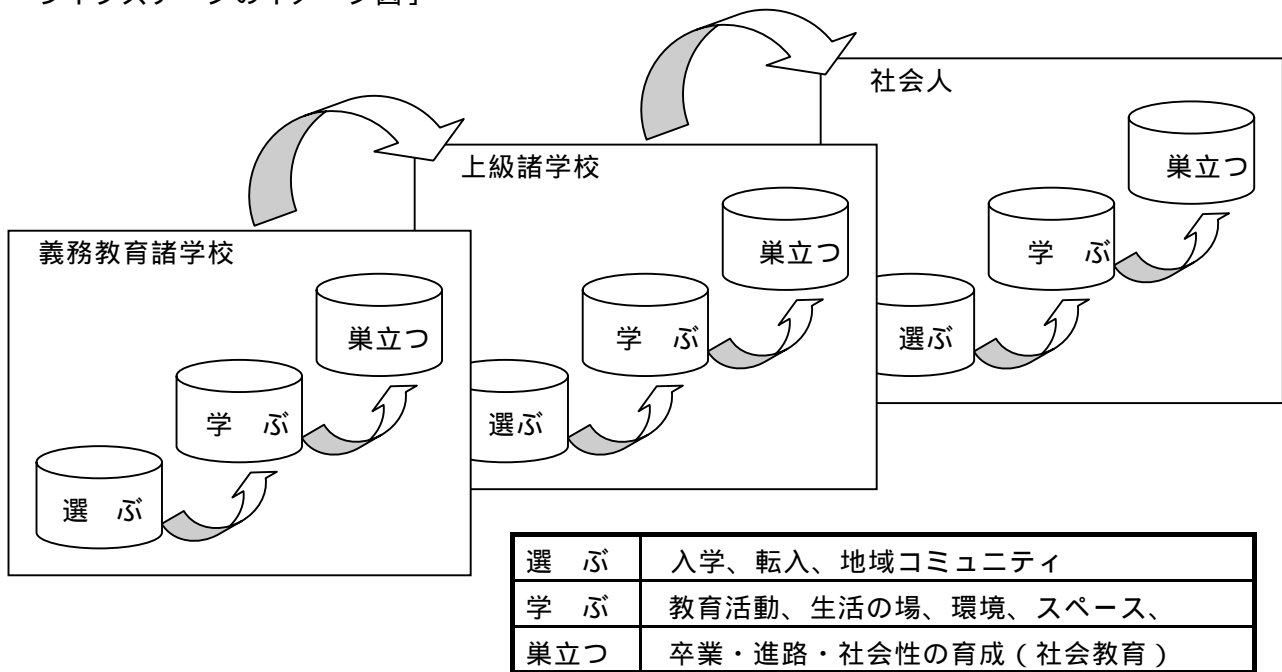
今後、学校事務の可能性は広がりを見せ、多元的に存在していきます。学校事務を改めて検討する中で、変わりゆく教育活動に対応した新たな学校事務の機能を構築します。

##### 1) 学校事務機能表

学校事務はその具体的な効果として、管理面を始めとし、学習支援や経営の面にも機能しています。そのことをより明確にするために、"選ぶ・学ぶ・巣立つ"という児童生徒のライフステージに学校事務が如何に機能し、経営の資源である「人・もの・金・情報」的側面から考えられる学校事務がどのようにして、そのライフステージを支援し学校経営を支えているのかを検証しました。それを表したのが別表1「学校事務機能表」になります。

この表において、ライフステージ、学校経営資源、渉外・調整は次のことを表しています。

「ライフステージのイメージ図」



「学校経営資源」

人	人材の任免・活用、それらに係わる法令に関すること
もの	施設・設備・備品・物品、物に関すること
金	予算・徴収金等、お金に関すること
情報	積極的な情報提供、情報管理(収集・整理・管理・廃棄)、広報に関すること 説明責任については、情報のやりとりであると捉え、情報に組み込みます。

「渉外・調整」

渉外・調整的な学校事務は、学校の組織・担当及び学校内外を結びつける機能、そして、人・もの・金・情報を結びつける機能として別枠に設けることにします。

次に、「施設環境の整備維持管理」を例にとって、学校事務機能表を説明すると以下のようになります。

施設環境の整備は、教育効果の向上、そして、安全に学べる場、生活する場を提供することです。機能表では「もの」に入ります。

施設環境の整備状況(学校評価も含む)をHP等で公開することは、転入学予定者へ選択する上での情報の提供、保護者・地域へは説明責任を果たすこととなります。また、学校施設開放を利用したい方にも有効です。機能表では「情報」に入ります。

公開したことにより、施設環境の整備状況の質問・要望等についての相談窓口が必要となります。機能表では「渉外・調整」に入ります。

施設環境に修理・改善が必要な場合には、予算の計画執行立案を行います。機能表では「金」に入ります。そして、学校内での教職員の意見調整や教育委員会・業者との連絡調整が必要となります。機能表では、「渉外・調整」に入ります。

地域人材の協力で、ボランティア活動として修理・改善する場合は、地域の人材の確保や新たな人材の発見が必要です。人材ネットワークの構築は、学校内外で利用される情報として有効です。機能表では「人」に入ります。そして、学校と地域人材の連携を進めるためには、「連絡・調整」が必要となります。

このように学校事務を展開することは、目標を持ち、内容及び方法が考えられ、評価し、行動に移されていますので、P D C Aのマネジメントサイクルの実践が日々行われていることが理解できます。そして、「渉外・調整」機能が順調に働くことにより、円滑に学校事務が展開していることも見出す事ができます。

また、同じ学校事務であっても、その効果によりライフステージの各段階を支援しています。たとえば、「ホームページの作成」は、学校選択の情報提供の効果としては「選ぶ」、保護者・地域へ教育実践の説明責任の効果としては「学ぶ」、学校開放など社会教育活動への情報提供の効果としては「巣立つ」など、学校事務が多岐にわたり教育活動に関わっていることが理解できます。

このことから、子供の育ちがより豊かなものとなるためには、学校事務の領域でP D C Aを実践し、経営資源といわれる「人・もの・金・情報」を効率的に組み合わせ活用すること重要となります。

## 2) 学校事務機能表を事務職員の仕事に活かす

学校事務機能表により、学校事務とライフステージ・学習支援との繋がりを明確に表すことが出来ます。創意工夫を生かした新たな学校づくりが進展する中、事務職員は、学校運営の円滑的な推進と教育活動の活性化のため、学校事務を中心となって展開する役割を担っています。ここで、学校経営・学習支援の視点から、事務職員が、学校事務機能表を日々の仕事に活かすためのポイントをまとめます。

事務職員と学習支援との繋がりを明確にし、学校内外の連携を深め教育力を高めるためにも、情報管理・安全管理・渉外・調整等の領域へ事務職員が係わっていく必要があります。そのためには、教育委員会との関係も含めた教育事務及び学校内での事務の再配分について検討が必要になります。また、情報、結果分析、渉外、調整等を組織的に進めるためには、年間行事予定基本計画・各種行事実施計画案にそれらの役割を明示します。

学習支援・説明責任の観点から、事務部経営案の実施計画の中に、機能表の学校事務を取り入れることができます。たとえば、「教育目標の                      を達成するために、事務部は、体験学習の充実を図ります。そのために、校外活動及び総合的な学習の時間の充実を図るため予算の確保に努めます。また、徴収した校外活動費については、適正な執行と分かりやすい会計報告を行うために、関係教職員に指導助言します。」等を表明することにより、積極的に事務職員が学習支援・説明責任に取り組む姿勢が鮮明になり、そのことが、結果的に学校の教育力を高めることに繋がります。また、事務部経営案を保護者、地域、教委等に広く公表することにより、学校外へ向けて、事務職員の存在や職務内容・学校事務の運営状況や責任の所在を明らかにでき、事務職員のパブリシティの向上・学校の説明責任の推進に繋がります。

学校事務は、児童生徒のライフステージに合わせ、教育活動の支援を継続性、一貫性を持って行います。そのためには、前年度の評価・反省を新年度の教育活動に活かすマネジメントサイクルが必須の条件であり、事務職員の学校経営への係わりがより重要になってきます。校内に分散されている情報を整理し必要な情報を発信する情報の共有化や、学校運営組織における各部門の調整・チームワークの構築等の仕事は事務職員が中心となって推進します。

学習を支援する学校事務の機能としては、予算の効果的な執行や施設・設備や教材等の整備・維持の他にも、学校事務部門で蓄積されている情報の教材化などがあげられます。学校図書や地域人材の情報をデータベース化することにより、何時でも、誰でも検索できる情報共有化システムの構築や、学習資料として活用できる、ビデオリストの作成・光熱費等学校情報の資料化・問い合わせ先一覧表（調べ学習等に利用できるURL・TEL等の一覧）の作成などは、直接的な学習支援であり、学校事務と学習支援の繋がりをより明確にしていくためにも今後充実させたい機能です。それを事務職員が担当した場合には、学習支援する事務職員がより鮮明になります。

## (3) 事務職員の職責と学校事務

事務職員は、学校教育目標の達成のため学校運営が円滑に行われるように、総括的立場で教育活動と学校事

務の有機的結合を図る役割を担っています。そのためには、事務部門の責任者としてリーダーシップを発揮してその職責を果たす必要があります。今後、日常的に展開したい職務をまとめます。

#### 1) 企画に関すること

学校施策の企画立案段階に、住民のニーズや経営資源の活用に関する行政的な知識・情報などを組み込む。

教育活動を実施する上で、財政面及び法的な裏づけを確かにする。

学校事務組織の校務分掌上での体系化と学校事務の明確化を図り、学校事務部門を強化する。

#### 2) 人材育成に関すること

教職員に学校事務の指導助言、及び、研修を行う。

経験の浅い事務職員のバックアップ及び事務職員間の相互支援を行う。

#### 3) 外部折衝に関すること

学校を取り巻く様々な情報を有効活用し地域との連携を図る。

積極的に教育委員会などへ提言を行い学校内外の連携を図る。

地域社会と学校をつなぐ窓口として機能する。

学校の教育目標、教育計画に応じた、予算の要求を行う。

#### 4) 管理運営に関すること

法務・財務・情報の管理機能を果たし、校務分掌に定められている業務を遂行する。

学校の教育目標、教育計画に応じた、予算の編成・執行を行い、安全教材器具・設備・施設の整備を行い、児童生徒が安全に学べる場を提供する。

私費と公費負担の区分を明確にし、保護者負担金の軽減を図る。

校内における予算執行システムの体系化を図る

電子機器の利用による事務処理の効率化を図る。

校内における文書等の電子情報化を推進し、個人情報の保護と情報公開請求に対応できるシステムを構築する。

学校経営及び教育実践について、学校外へ情報発信するシステムを構築し説明責任に努める。

将来を見据えて学校事務を再構築するためには、「教育活動を支援する学校事務」のあるべき姿を事務職員側から、全国的な展開として積極的に提案することが必要であります。また、事務職員間の連携、バックアップ体制を整えることができれば、そのことをより強く学校の組織風土の中に定着させることも成し得ることが可能となります。そして、職務の専門性を磨き教職員・保護者との信頼関係に立ってその職責を達成し資質の向上を図ることにより、事務職員としてさらに高度な視点から学校経営を見渡せることができるようになると思います。

## 第 節 描こう、学校事務・事務職員の未来

前節では、事務職員の職責を、企画・人材育成、外部折衝、管理運営の4つの観点から提示しました。

第 節では、前節で提案した職務・職責を果たしていくことにより明らかになっていく事務職員の未来を、教育活動の支援という視点及び学校経営スタッフという視点から提案します。最後に、事務職員がその職責を果たして行く上で必要不可欠な資質の向上についての課題等を整理します。

### 1 変化する仕事内容 - 学校の自立性を高める事務職員 -

#### (1) 地方分権の進展

平成7年5月の地方分権推進法の成立を機に、議論の段階から実行の段階へ入った地方分権の推進は、明治維新、戦後改革に次ぐ「第三の改革」とも位置づけられています。

平成8年12月以降、4次にわたる勧告が内閣総理大臣に提出され、地方分権推進計画をもとに地方分権の

推進に総合的かつ計画的に取り組まれてきました。その結果、平成11年8月の地方分権一括法の成立を機に、機関委任事務制度の廃止後における地方公共団体の事務のあり方及び一連の関連する制度のあり方が抜本的に改定されています。現在残された課題は、国レベルにおいては経済財政諮問会議で議論されているところです。

また、地方分権の成果を十分にあげるためには、地方公共団体においても、行政体制の整備・確立に取り組んでいくことが欠かせません。地方分権型の行政システムへの転換に対応した、新たな役割を担うにふさわしい地方行政体制の整備し、積極的な行政を展開していくために、地域づくりの主体である市町村が、市町村合併によりその行政能力を強化していく必要があります。平成6年に制度化された広域連合制度の積極的な活用を推進。平成7年に改正された「市町村の合併の特例に関する法律」(合併特例法)により、自主的な市町村合併が積極的に推進されています。

地方分権の目指すところは、地域の行政は、地域の住民が自分たちで決定し(自己決定)、その責任も自分たちが負う(自己責任)という行政システムを構築ことであり、それにより「画一と集積」の行政システムから住民や地域の視点に立った「多様と分権」の行政システムへの変革ができます。このような大きなメリットが見込まれる一方、義務教育において最も大切である全国的なミニマムの確保や公平性の維持が困難となることは、きわめて重大な問題です。地方分権の進展には、常に相反する二つの側面からの検討が必要となります。

ここでは、事務職員がこれからの学校経営において“学校の自主性を高める、地域に根ざした”事務職員、“高い経営能力を持った”事務職員としての位置づけをいかにしたら得られるかを考えて、市町村合併、政令指定都市・中核市への権限委譲、総合行政と高度情報化の3つ観点から地方分権の進展を巡る学校事務の課題を探っていききたいと思います。

## 1) 市町村合併

現在、日常生活圏の拡大、少子高齢化の進行、地方分権の推進、国および地方自治体の厳しい財政状況から、広域行政が推進され、市町村合併が進められています。合併に伴い、行政機構が再編成され、様々な行政システムが再構築される事になります。教育行政にあつては、教育委員会事務局の体制整備や学校配置、通学区域、教科書採択等の外形的な構造に関わる部分だけが政策課題として取り上げられることが多く、学校の内部経営的な要素に関わる部分については深く議論されぬまま合併協議が進行してしまいがちです。それゆえに、合併に伴った学校管理規則や文書取扱規程・財務事務取扱要綱など各種処務規程の見直しや事務処理システムの統合、就学援助の認定基準、市町村費職員の配置、備品分類の新たな統一を検討するなど学校から積極的に提言を行っていくことが求められます。T市では、事務職員が教育委員会に働きかけ、市教育委員会教育総務課とともに、学校事務検討委員会を組織し、新市における学校文書取扱規程の検討を始めました。市内全域で共同実施が行われているため、その共同実施組織の役割分担を活用し、新市における学校備品分類・備品台帳の作成に向けて協議を行っています。こうした、市町村合併に関わる学校事務の課題の整理を扱う機関を設置することが大切です。

## 2) 政令指定都市・中核市への権限委譲

地方自治体の中でも、政令指定都市は、様々な特例が認められています。人口や産業が集中することにより、市が対処すべき行政需要が増大し、高度で広範多岐にわたる行政運営を効率的に行う必要があります。そのため、市民生活やまちづくりに関わりの深い事務や権限を府県から移譲し、市民福祉の向上を図ろうとするものです。政令指定都市に県費負担教職員給与が移管される事が検討されています。このことは、教育行政の地方分権の現れといえます。

また、人口30万人以上の「中核市」、20万人以上の「特例市」がありますが、中核市市長で構成されている「中核市連絡会」は、都道府県・政令指定都市と同様の権限委譲を求めています。

今後の分権化の進展により、住民に身近な所で行政サービスが展開される事になると考えられています。学校現場において、いかなるサービスが可能であるのか提案できるのは誰かと言えば、我々事務職員が最適です。

これまでは、市町村は学校の設置者として、教育課程・教育内容、施設、学校運営費予算、情報管理等に関する施策の展開を行ってきたわけですが、今後、都道府県に代わり学級編成や教職員人事配当、旅費といっ

た人件費がらみの予算にも責任をもつ立場に立つところとなります。学校と市町村教委との連携関係の強化という流れを踏まえ、その延長線上で考えると、これからは、こうした面でも保護者や地域の要望することを踏まえて、学校が意思決定を図るような場面が増えていくはずで、その際に、事務職員としては、情報提供や保存の面で役割を果たしていく中で、さらに的確な行政サービスの提供を展開していくことが求められるところです。



### 3) 総合行政と高度情報化

地方分権化とともに、部局の枠を超えて、合理的・効率的な連携と広域的な視野をもった総合行政の施策を進めていくことが求められています。学校は行政機関とともに、未来を担う児童生徒の育成や地域コミュニティの創造をとらして、豊かなまちづくりを担う機関でもあります。そのため学校施設の多機能化と、学校施設の開放機会の増大が求められるようになります。

文部科学省は学校施設の目的外使用の緩和に関する通知と学校施設の複合化についての見解を明らかにしています。現在、高齢者デイケアセンター、地域図書館、児童館などと学校の複合施設の整備が進められつつあります。また、行政の側からも、出前授業や文化・産業データなどの教材化、実習先の紹介など、双方の連携協力が進んでいます。

住民サービスの向上のために、電子化は更に進められます。政府はe-Japan戦略で、全市町村が2003年までに「総合行政ネットワーク」の整備を終えることを定めています。さらに、総務省は2005年までに地域公共ネットワークの全国整備を図るため、「地域イントラネット基盤整備事業」を策定しました。

これによって市町村は、地域の情報コーディネーターとして行政内部の情報化を整備する「行政の情報化」と、住民や地域のコミュニケーション基盤を整備する「地域情報化」を総合的に推進する事になります。

学校においても、地域公共ネットワークが導入され、情報システムとして多様な展開が可能となります。文書管理の電子化、教材備品管理システム、職員間の連絡や内部庶務事務の電子化、防災情報ネットワークシステムなどが実現すれば、学校においても総合的な情報（通信・管理）システムが整うこととなります。

学校には児童生徒、保護者の個人情報があふれており、情報の保存、管理には慎重な取り扱いが要求されます。学校は、情報の収集、整理、活用、保管など責任を持って行うとともに、ネチケットや著作権などに対応し適正かつ円滑な情報管理が行われるよう「情報の管理に関する規定」の整備を行う必要があります。



## (2) 地方分権に伴う職務の変化

行政における地方分権の動きは、住民を顧客ととらえ、そのニーズに応える行政サービスを提供するため、住民により近いところで行う手法が取られています。同時に、住民参加によって行政への理解を深め、ともに豊かな地域の担い手として協働関係の創出を目指しています。一般的に、組織内の下位レベルに決裁や事務の執行に関する権限を、委任・移譲することで、組織全体としてのパフォーマンスの向上や効率の追求が図られます。今、公立学校は自主的・自律的な組織運営を行うことが求められています。そのためには、予算執行に関する権限や、教育課程編成基準の弾力化、人事に関する校長の意見反映など、教育委員会等との事務の再配分や学校への権限の移譲がその前提となります。校長のリーダーシップの下、学校が自律的な運営を行うとき、学校で責任を持って完結させるべき業務が増えてきます。

学校の自主性・自律性を確立するためには、自らの判断で学校づくりに取り組むことができるよう、学校および教育行政に関する制度とその運用を見直す必要があることが指摘されています。学校の裁量権限を拡大し、それに対応した学校の運営体制と責任の明確化が必要です。

### 1) 学校予算運用

特色ある学校づくりを財政的に保障していくため学校の予算に関する権限を拡大していくことが求められます。市町村教育委員会や首長部局の財政担当へ、学校が予算をより有効に活用できる予算措置や執行方法の工夫などを提言し、学校予算の裁量の拡大や執行方法の弾力化が進むように積極的に働きかけていくことが大切になります。

事務職員は、財務担当者として、学校の教育目標に沿った教育課程の実施のため、予算編成の企画立案や執行を行います。ヒアリングに際して、学校の要望を伝える予算編成資料を作成し、要望の説明を行い、予算を獲得することは、事務職員に必要とされる政策提言能力の一つであると言えます。

予算権限の委譲に伴い、学校の自主的な判断による予算執行が行われると言うことは、今まで以上に説明責任が問われることとなります。さらに、学校は、「公費」だけでなく、学校徴収金などを含めて運営されているため、説明責任の範囲は学校運営にかかる予算すべてに及びます。子どもたちの教育活動に必要な予算を効率的に効果的に生かしていく事と、その過程に責任を持つことは事務職員の職務です。学校徴収金マニュアルを作成し、システム化を図り、保護者へ明確な会計報告をするなど、予算の透明性を高めることとなります。

ところで、学校事務の領域において、学校裁量を広げる予算措置のほか、扶養・通勤・住居手当等の諸手当の認定を学校で行うなど、総務・庶務、給与事務等の領域にも学校の主体的な判断によって執行していく業務が増えていきます。いくつかの府県で進められている総務事務のアウトソーシングがどこまで進行していくのか注視する必要がありますが、今後の学校事務においては、給与事務等の比重は軽減され、事務第2節で述べてきたような職務が相対的に重要な仕事として浮上してくることは確実であろうと思われます。手当認定事務等で得た経験を生かして、子供のライフステージに合わせて発生する様々な判断事務の取り扱いにその力量を発揮できるよう、求められる学校事務像を転化すること急務ではないでしょうか。

### 2) 人事・任用

人事に関しても校長の意見をできる限り考慮し、よりきめ細かな人事が行えるようになります。県費負担教職員については、市町村教育委員会は、校長からの意見の申し出があった場合、これを添付して都道府県教育委員会に内申を行うこととなっています。(平成14年地教行法改正)また、大阪府や京都市の教員公募制や、学校に必要な非常勤講師等の人選を校長に委ねるなどの工夫が講じられる等の例もあります。事務職員は、このような校長権限を効果的に機能させる、人事・サービス・関係法令整備・情報の収集と提供などをおして支援していきます。そのためには、学校の教育計画などに必要とされる人材や、目的とする学習や内容についての情報を直接得ることも必要になります。

現在、教育委員会と学校との基本的権限関係全体を明らかにするとともに、教育委員会の関与を整理縮小し、

学校の裁量権限を拡大する観点から、学校管理規則が見直されています。しかし、特色ある教育をめざす学校を支援するとともに、地域全体の学校教育の水準を向上させ、上質な学校教育を地域住民に保障していく教育委員会の支援機能の発揮という観点からみて、けっして十分なものではありません。さらに、地域住民や学習者である児童生徒や保護者の視点に立って、わかりやすいものを目指して改正が図られるよう取り組む必要があります。

## 2 地域との連携 - 地域に根ざした事務職員

学校は、地域住民に一番近い教育行政のステージであり、学校教育という行政サービスの発信源です。また同時に、いつでも学ぶことができる生涯教育の場であり、地域防災の拠点でもあります。学校教育のサービスは、生きる力をはぐくむ教育の実現に向けて、地域や学校、子どもの実態に応じて、創意工夫を活かした特色ある教育を展開し、学校や地域社会との連携を進め、家庭や地域社会とともに子どもを育成することです。そして、地域連携を進めるために開かれた学校となる事が求められています。

### (1) 地域・人材の積極的活用 (学習面での連携)

「総合的な学習の時間」を中心に、特別活動や道徳の時間などにおいて保護者や地域住民との連携を図った教育活動が展開されています。地域人材の活用や、児童生徒による地域の住民や事業所や行政機関への調査取材、製造・販売の体験など様々な学習が進められています。ボランティア体験や募金活動などは、地域貢献のための学習であり、「ゴミの行方」は未来の生活者としての学習です。それは学校教育の使命は未来の人材育成であること、その使命の実現には、様々な住民参加が必要であることを示しています。このように、学校経営が保護者や地域住民等との連携によって展開されることから、「子どもたちの豊かな育ちを支援する学校事務」の実践においても、予算や人材確保の面で様々な連携を図り、調整する中で進めていくことの重要性を認めることができるはずです。

事務職員は、これまでも、学校が目的とする学習内容を理解し、それに必要な人・もの・金の資源をコーディネートし整えるという教育支援を行ってきました。今後は、児童生徒の教育活動を展開する範囲に広がりが生じてきたことに事務職員も対応して行くことが求められます。学校 HP で必要な人材情報や教材情報を募集したり、地域教材や人材のデータベース化したりするなど情報を集積し整理する役割を果たす人も現れています。地域教材・地域人材の発掘やゲストティーチャーとの渉外調整を担当する中で、協働関係を構築することも期待されます。

事務職員がその役割を担うためには、学校の教育指導内容や方針の理解と、教員とのコミュニケーションを図り、学校に必要な情報を見極める力が必要です。そして、学校組織を総括的に捉え、理解する能力に加えて、わかりやすい外部発信ができるプレゼンテーション能力と、協働関係を創出する能力も大切です。

また、教材・教具や消耗品といったものの準備、学校の電気代・ガス代・水道代などの教材化、ゴミ処理や分別を表示したエコステーションの設置などは、事務職員自ら校内でできる児童生徒への直接的な学習支援の取り組みです。総合的な学習の時間への関わり方等、学校の構成員であるからこそ携わることのできる学習支援の実践の進め方についても、今後の研究課題としていきたいと考えます。

### (2) 地域とともにある学校 (運営面での連携)

保護者や地域住民との信頼関係のためには、学校内部の情報発信と外部情報受信の仕組みを改善し、情報交流のシステム化を図ることが必要です。

学校からの情報提供の実施方法は、学校便りの配布、学校評議員に説明、HP に公開、などの方法があります。また、授業を公開し、いつでも保護者や地域住民が見に来られるようにすることが効果的であることから、積極的に授業の公開も行われなければなりません。発信する情報の内容や質については、起案決裁等の手順を経て適切なものにして行くためのシステムが必要です。また、行政や保護者や地域住民から得られた情報を、苦情や批判や要求として職員が個々に留めるのではなく、住民のニーズとして受け止め、学校経

営の改善に活かしてゆく組織体制も必要です。

学校の目指す児童生徒像や、具体的な教育目標や教育活動の情報発信を行うために、事務職員が学校 HP の運用や学校案内の制作に携わることは、大切な職務といえます。他にも、就学援助や学校徴収金の相談窓口の設置や、入学説明会の資料作成、特に配慮を必要とした児童生徒の保護者と直接懇談し、必要な条件整備を把握する事などが考えられます。学校を開くとともに、事務部門を開く事によって、保護者や地域の声を聴き、学校の情報提供を行う双方向の「広聴・広報室」の役割を果たすことができます。

児童生徒の登下校の安全を確保したり、花壇の手入れ等を通じて環境整備にあたるなど、学習面だけではない学校ボランティアによる連携も行われています。学校に必要な連携を推進して行くにあたり、学校を支援してくれる地域住民の方々や諸団体の主体性・自律性を尊重しながら、学校の要望や方針を伝える事が大切です。双方向の意志疎通によって、ともに学校を支え合う地域コミュニティーが実現できると思います。

学校は、保護者や地域住民とともに児童生徒の育成に必要な環境を作ることが必要です。学校運営協議会の導入は、住民参加の学校運営を進めることにより、児童生徒の豊かな育ちのために、互いの責任を果たし、必要な条件整備を図るものです。地域との協働を学校経営に効果的に生かして行くために、事務職員は情報管理や財務管理を行い、学校運営協議会の運営に参画することが求められます。

学校を開かれたものにするとともに、学校の経営責任を明らかにする取り組みが必要です。学校の教育目標とそれに基づく具体的教育計画、またその実施状況についての自己評価をそれぞれ、保護者や地域住民に説明するシステムを作って行かなければなりません。学校評議員会などを活用して外部評価を行う他、保護者や児童生徒による評価を行う等の方法で、外部評価が行われています。

学校の情報の一部である外部評価に、事務職員は情報管理者としても関わらなければなりません。また、市民感覚と行政感覚を持ち合わせ、保護者の視点により近いところで外部評価について考える事ができるといえます。外部評価に対する事務職員の具体的な役割を、次のように考えます。

外部評価の設計に参画する（職務をとおして必要な評価項目の策定に意見）

外部評価者の決定に参画する（学校経営の機能）

外部評価の配布・集計・データ作成を担当する（情報管理の機能）

外部評価のデータ分析と学校組織改善の方針策定（学校経営の機能）

外部評価の情報公開を担当（情報管理の機能）

### 3 学校組織への経営マインドの導入 - 高度な経営能力を持った事務職員

#### (1) 学校経営のための基本的な視点

今学校は、学習者起点の視点に立った学校経営を確立し、改革への意欲あふれた組織にしてゆくことが必要とされています。保護者が信頼して子どもたちを通わせることができる学校が切望されています。これを実現して行くためには、学校組織全体で対話し、地域や家庭、個々の児童生徒の実態をふまえて、目指す児童生徒像を共有することが必要です。そのときに必要とされる視点を次のように考えました。

#### 顧客のために

学校は児童生徒のために教育活動を行っています。保護者も同様に顧客です。また、将来の地域人材となる事から、地域住民や就職先の企業なども顧客と見なされる場合もあります。顧客はニーズの源泉であるとともに、学校の支援者であり、協働の対象者でもあります。

#### どのような戦略で

目指す児童生徒像の実現のために、具体的な教育目標を設定し実施します。

学校は社会を映す鏡であるという視点を持ち、社会への情報発信を積極的に行い、社会との調和を保ってゆくことは、児童生徒の育ちにとっても重要な観点です。

また、学校のもてる資源（人・もの・金・情報）を分析し戦略を組み立てることが必要です。教職員の独自能力を最大限発揮させることによって、学校組織全体の能力を高めることができます。

#### 成果を上げる

「成果主義」といわれ、努力のプロセスが報われないものと捉えられますが、成果があがらなかった原因は、プロセスに問題がないか点検すると言うとらえ方が適当です。

成果を評価することによって、教職員の意欲へと結びつきます。教職員一人ひとりの意欲や熱意を喚起し、実感させながら組織能力を高めることは、リーダーである校長の重要な役割です。また、次のステップに向かう改善点が明確になり、継続して改善を生み出すこととなります

## (2)協働体制確立のためのキーワード

「顧客満足」や「顧客主義」といわれますが、学校においては、児童生徒や保護者など、顧客の視点に立ち、顧客にとって価値ある高品質なサービスの提供に責任を持つことが必要です。そのためには、主体的な判断ができる経営能力と、実現し実践する教職員の協働体制が確立されなければなりません。

社会的使命 = 学校が何を為すべきか (ミッション) の共有

上記の視点に立ち、校長は、自らの学校が何を為すべきか (ミッション) を自覚し、その遂行に対して何がなし得るのかの展望 (ビジョン) を明示します。校長の学校経営に、教職員一人一人の意欲的な組織参画を促すためには、学校経営ビジョンやミッションの共有が図られなければなりません。「人は本来、人の命令では動かない。人は命令の背景にある状況の理解や納得で動く。」と言われるように、組織の価値観やビジョンを共有するには、納得が必要になります。

対話 (ダイアログ) の組織文化

対話とは、それぞれの立場や意見に固執せずに、自由に意見を交わし、お互いの意味の背景を探求しあうことによって、共通の理解を得るための会話のことと定義されます。共有のミッションやビジョンを創り上げ、その意味を自分のものとして納得するために、日常的に対話を重ねることが必要です。それが、新しい学校の組織文化として根付く事によって、学校が改善への意欲あふれた組織となる事が出来ます。「対話」をとおした目的の共有は、児童生徒や保護者や地域住民に、高品質な教育行政サービスを提供し続ける事を可能にする、根元的な要素であるといえます。

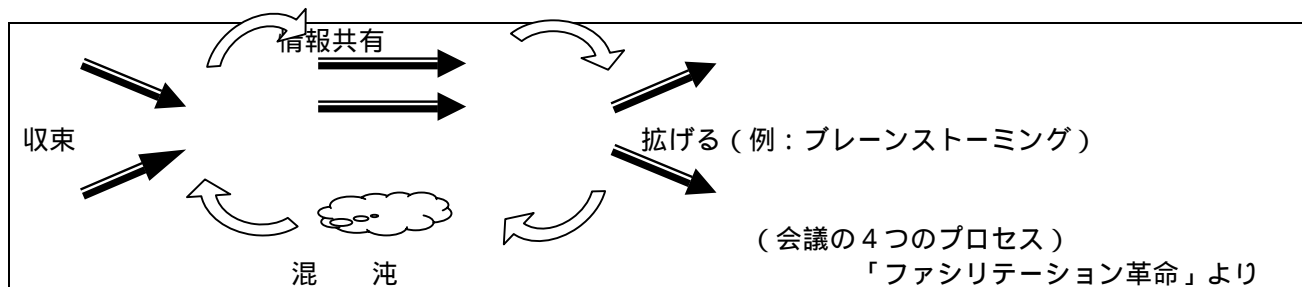
組織に「対話」を促進させるためには、ファシリテーターの存在が必要です。

ファシリテーターはリーダーの能力の一要素でもあります。組織のあらゆる部門で「対話」が行われることがより効果的であることから、事務職員にもその役割は求められていると考えます。事務職員が事務部門からの改善などを提案してゆく場合、「対話」の設計を、組織全体を巻き込み、学校の全体像のなかで、学校経営課題としての学校事務が語られるようにします。そうしたとき、組織にとって最善の解決策が実現できるからです。もちろん、その基本にあるのは、顧客である学習者の視点であることは言うまでもありません。

組織において「対話」が重んじられ、組織の合意形成が必要になってきた背景には、上意下達式の管理による社会から、自己責任と自発性を重んじる経営型社会に移行してきたことがあげられます。行政は官僚的な支配から住民自治意識の尊重へ、学校は児童生徒に対して知識伝達ではなく育ちの支援へ、教育委員会は学校の統制から学校経営の支援へと変化していく事が求められています。学校組織も、行政や校長の管理から、教職員の自立と当事者的な学校経営への参画によって、絶えず改革を指向する組織文化を育て、組織を再構成する必要があります。

### ファシリテーターの役割

納得のいく相互理解を深め、問題解決、合意形成、知識創造、共通理解の形成等を行うプロセスを設計し、その実行を支援する役割を遂行する人をファシリテーターと呼びます。単なる司会進行役に止まらない役割です。立場や立前に固執しないで、皆で最善の答えを見つけ出すという基本的な態度を大切にしながらか対話を形成します。それをとおして、組織の構成員の独自能力と多様性を活かして、組織全体の処理能力を高める事を目的とします。

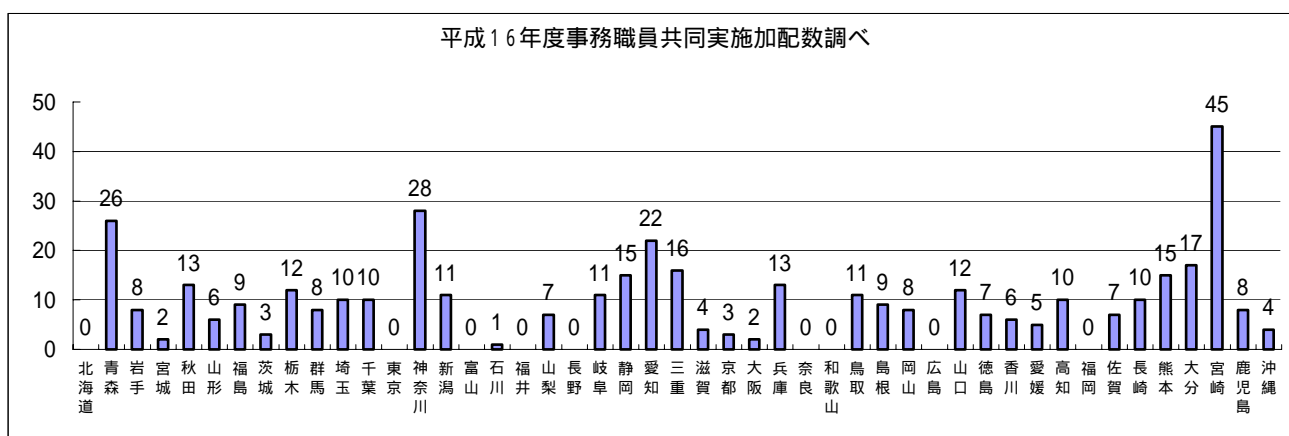


### (3) 責任ある事務部門の組織化

学校の自主的・自律的な運営を実現するためには、校内体制を整え、校長のリーダーシップの下で教職員が力を発揮しつつ一致協力し、組織的な学校経営が行われることが不可欠です。その学校経営を支援する事務部門を統括し、学校事務機能を強化し、責任ある事務部門を組織することは事務職員の職務です。

学校経営の組織設計を行うとき、学校事務にどのような位置づけを行うかは、学校組織をどう考えて行くのかという事と密接な関係があります。学校組織を経営型に変革し、社会の変化に対応してゆくためには、学校事務も、管理型から経営型に変えてゆく必要があります。それは、一つには、児童生徒、保護者や地域住民の視点に立って、学校にある人・もの・金・情報といった経営資源をPDCAのマネジメントサイクルで運用し、成果をあげ、説明責任を果たして行く事です。さらに、組織が活性化し、教職員一人一人の能力が最大限発揮され、学校経営がより効果的に行われるためには、組織の合意形成や意志決定、個々の行動様式や対話が変革されなければなりません。学校事務も、PDCAのサイクルによるシステム化と、組織風土の改革をすすめて行く必要があります。

事務職員の職務は広範で、今後ますます責任を持って処理することが必要となります。学校事務の機能を高め、より高品質な学校事務の提供を行ってゆくためには、学校事務の共同実施が有効です。



共同実施による事務の組織化は、事務職員を組織化し分業化する事によって、仕事の効率化を図り、専門性を高めます。また、個人の経験や知識・能力は組織化され、共有の情報として価値を高めます。事務処理のシステム化と均質化を進め、仕事の精度を向上させます。組織化と、的確な職務執行のシステムを確立するプロセスで、必要な共同実施組織の責任と権限が明確になります。共同実施の効果を、校長や教職員、教育委員会などに示す事によって、連携を強化し、共同実施の効率化のために必要な責任と権限を獲得して行かなければなりません。

共同実施は目的ではなく、学校事務の組織化による学校事務機能の強化のためのアイテムです。地域の実情によって、よりよい実施方法が展開され、成果を上げて行くことが必要です。

#### (4)組織改善と学校評価

学校評価は、課題を発見し、学校の組織改善を促し、評価情報の公開や外部評価の実施によって説明責任を果たす目的で導入されています。よりよい教育行政サービスの提供に資するものです。

学校評価が根付くためには、PDCA のマネジメントサイクルを確立することが必要です。次のアクション(修正)が生まれる評価にしなくてはなりません。そのためには、誰もが納得のできる評価を行うことと、校務分掌や教職員個々の評価と改善を、学校組織全体のものへ共有化を図る手だてが必要です。

学校経営に校長のリーダーシップは重要なファクターですが、PDCA のマネジメントサイクルを回して行くのは教職員一人一人の力です。課題を発見し、改善点を明らかにすることと同時に、教職員を活性化し、改善の原動力となるような学校評価がのぞまれます。そのような学校評価を実現して行くために、評価項目の設定、評価者の検討、評価分析方法の研究、評価を受容し活用する組織改善への方策等は、重要な課題です。

学校事務部門の評価には、予算の効率的な執行や事務処理の正確さ等の評価項目があります。予算執行が効率性の観点からのみ評価されるのではなく、いかに学習活動に適した執行であったかという予算効果の観点での評価も重要です。また、就学援助事務における一定の基準性は求められますが、個々の児童生徒の状況に応じたきめ細かな柔軟な対応という評価観点も必要ではないでしょうか。児童生徒の教育環境を整備し、教育目標の実現のために学校事務が果たす効果を適正かつ的確に評価する事が求められます。

学校評価の公開は、学校情報を発信する役割を担う事務職員の職務です。校内情報システムの整備、見やすくわかりやすい広報誌やHPでの発信、公開に対する感想や意見の収集などに取り組んでいきます。

評価の公開は、学校の現状を知らせることによって、保護者や地域住民の連携や協力を得、協働関係を築く事にもつながります。学校の課題や改善点を明確に伝えることによって、それを解決するため、協働して取り組んでいくことを学校が必要としていることを伝えることとなります。これが協働関係を創出する情報の公開のあり方ではないでしょうか。情報管理者として事務職員は、情報の質を管理し調整することが必要となります。外部評価を行う場合は、評価者との渉外調整が事務職員の職務となります。評価項目の決定から評価者を巻き込むことによって、学校の課題を共有することになり、評価者の当事者性が高まります。

事務職員は、学校評価の情報管理に携わるばかりではなく、評価者や、評価情報を受け取った人々との窓口として、開かれた学校と地域社会を結ぶ役割を果たします。また、学校評価によって明確になった課題解決のために、人々を巻き込み、具体的な提案を行い、形にしてゆく過程に関わる必要があります。その中で、協働関係が創出されていきます。

## 4 資質能力の向上

### (1) 学校経営スタッフであるために - 必要な能力と研修

事務職員は、活性化された学校の学校経営、高品質な事務を、効率的に処理する高い生産性を生み出す学校事務部門の経営、を行う職員と考えます。そのために必要とされる能力は何でしょうか。

- ア) 専門的な職務遂行能力
- イ) 政策提言能力
- ウ) 児童生徒理解や教育課程の知識理解
- エ) ファシリテーションやコミュニケーション能力
- オ) 社会情勢や人権感覚、公正、信頼と言った根元的な人間力
- カ) リーダーシップとフォロアーシップ

広範で多岐にわたるこれらの能力を身につけるためにどのような研修を行えばいいのでしょうか。

地方分権の進展や、学校が経営型に組織変革して行くために、地域住民との協働を進め、地域の学校としての学校経営を行う視点が必要です。事務職員は、住民感覚や行政感覚をいかして地域連携をすすめて行く、渉外調整の役割を担っています。例えば、コミュニケーション能力やフェアな人間性や協働関係を創出する能力等は、学校組織内だけではなく、渉外調整を行うときに、より必要とされる能力です。

また、学校が教育指導を行う部門と教育支援を行う事務部門で運営されることから、教育委員会に、事務職員の指導主事等を置くことによって、事務職員のニーズを活かした能力開発のための研修体制の整備が可能となり、教育委員会は学校経営の支援機能を強化することになります。

事務職員は、特色ある学校づくりを実現するスタッフとして位置づけられ、個々の学校経営の機能を支援して行くことが必要です。

共同実施における研修の基本はOJTによる職務遂行能力の向上ですが、リーダーの資質と構成メンバーのフォロアシップが組織効率に大きく影響します。フェイス to フェイスの対話と、お互いの実践や経験に学びあう同僚性を持つことによって、組織能力を高める効果もあります。ともに「よりよい共同実施のあり方」を追求する目的を共有する事によって、組織の中で主体的な能力を発揮する事を体得して行くこととなります。例えば、分業化による専門性と効率化の向上のためには、各々が責任を持って担当部門のマネジメントを行い、必要な他部門との連絡調整によって組織の連携を図り、リーダーは個々の能力を最大限に発揮できるよう調整し、組織運営に必要な組織や関係機関との渉外や折衝にあたる必要があります。そこに必要な能力が、リーダーシップとフォロアシップであり、この2つは相乗効果を発揮します。これによってコミュニケーションを活性化させ、信頼関係を築き、チームワークが生まれます。これらの能力は、学校組織においても、教職員に一般的に必要な能力であり、事務職員が、学校の組織化を牽引する役割を果たす能力ともいえます。

## (2)資質向上のための課題

### 1)資質の向上を図るために人事評価をどう利用するか

「人事評価システム」は、「人事管理システム」のサブシステムの1つという位置付けにあり、個々の職員について、その業務のプロセスを構成する基本要素（能力・適性・意欲、仕事、成果）を視点として、その現状を評価するものです。例えば、「事務職員について、どのような評価項目を重視した人事評価システムとすべきか」等のシステム設計は、事務職員が学校経営を行う職員としての位置づけと、それに向けた育成等のあり方を評価するものであることが必要です。学校評価と同様に、評価を有効に活かすためには、評価基準や評価項目の設定が非常に大切です。特に人事評価は直接処遇等に反映されるため、客観的な視点で、公平・公正な評価を可能にするものでなくてはなりません。また、評価の結果を職務の改善に活かし、自分の長所を伸ばし、欠点を研修で補うことができるようなフィードバックの方法が示されることが必要です。

組織対話をとおしてミッションの共有を図り、校長のリーダーシップを発揮し、教職員の目指すべきベクトルの方向をそろえる事こそ、学校経営の実践であり、事務職員は経営資源を扱うものとしてそこに位置付いています。学校が目的とするベクトルの先には、常に児童生徒（学習者）があり、児童生徒の教育を支援しているものといえます。

学校の各部や個々の仕事の中でもそれぞれがマネジメントし、校長は、それらを調整しながら学校全体のマネジメントを行い評価し、公表します。学校評価を用いて、ミッションの見直しが必要かどうか判断します。情報管理は、重要な学校経営の機能であり、情報管理者としての事務職員の能力が問われます。

学校経営における事務職員の職責はますます重く、その職責を果たすためには、学校経営・管理全般に関する能力が必要です。学校にいて事務処理だけをしていた事務職員像は、かつてのものになっています。学校経営を行う事務職員に必要な能力を生み出す環境を自ら創り出すためには、共同実施の形態を伴う学校事務の組織化、教育委員会事務局への人事交流などが考えられます。時代の流れは速く、敏速で柔軟な対応、そして、自らが求め、自らが創り出すことも求められています。そして、吹く風は、微妙に方角を変化させながらも、ある一定の方角を示唆しています。地方分権、構造改革といった時代への対応、信頼される学校づくりのための組織開発、すべては、子供たちの豊かな育ちを支援して行くための条件整備に他なりません。



今回提案してきた内容は、一言でいうと、「広く社会から学校に求められている変化が、どのようなものであるかを整理し、変化を積極的に学校改善の視点から捉え、学校教育に責任を持ち、子ども・保護者の立場に立つて仕事を組み立て直すこと」であったと言えます。私たち全事研研究部が第6次研究中期計画を策定するにあたり、「豊かな育ちを支援する学校事務」をそのテーマに選び、教育に資する学校事務の充実を一層際立たせようと考えたのは、そこに狙いをつけたからにはほかなりません。

これまで「教育事務」であるから、「教務」の仕事であるからと考えてきたために関わりの薄かった仕事も含めて、学校事務を広義に捉えて仕事を洗い直し、その結果、教育と向き合い、学校経営を円滑に進める役割を全ての事務職員が担っていくようになれば、保護者や地域の方々の事務職員に対して向けられる目はかなり違ってくるはずです。そのような「学校教育、学校経営に関わりをもつ事務職員像」ができてくれば、現状の様々な課題の克服に役立つばかりでなく、事務職員制度の将来的な展望も、また見えてくるのではないかと考えます。

日本教育経営学会では、スクールリーダーの要請の必要性についての提言をしています。

「スクールリーダー」は校長、教頭ばかりでなく、教務主任や生徒指導主事(主任)などのいわゆるミドルリーダーを含んで用いられ、言い換えれば「学校指導者」ともいうべき職にあたるものですが、事務職員もけっして視野の外というわけではありません。昨年2003年6月に発表された「スクールリーダーの資格任用に関する検討特別委員会提言」(委員長 筑波大学教育学系教授 小島弘道氏)は校長の養成・研修に限定して、その養成・研修システム、国・都道府県・市町村の役割、大学と大学教員の役割、専門学会の役割について提言をまとめたものですが、学校事務職員についても、教務主任等のその他のスクールリーダーとともに、その専門性の確立と力量形成が課題であることを述べています。

学校管理職は、今後、教員のキャリアアップ＝「校長」とは異なったものになることが考えられます。多くの教育課題を解決するために校長に求められる資質は、経営能力の基礎的な知識(教育行政学、教育経営、教育財政など)と、教育に対する熱意、教育の実務経験を有することです。例えば、「学校の教育目標・教育計画」を設定する一連のプロセスには、学校教育に関する実態と課題の分析、学校経営に有効な目標の設定、学校内外への理解形成をはかるプレゼンテーション能力などが必要とされます。校長のリーダーシップは、教職員のやる気と情熱を高める環境作り(エンパワーメント)に取り組むことです。(「エンパワーメント」=権限の委譲などを伴い、従業員の組織内での力を伸ばし、自主性や自律性を促し、組織を活性化させること。)もちろん問題解決に向けて率先実行することも重要な要素です。

第6次研究中期計画の初年度にあたる今大会では、まず、「学校事務職員とは、児童生徒の教育の場においてどのような場面で期待され、どのような責任を負っている存在であるのか」トータルな職員像として捉えてみて、学校教育に携わり、教育に責任を持つ立場にいる職員の一人であることを互いに確かめ合うことが最も大切ではないかと考えました。

そうした存在感をもった事務職員が学校文化の中での定着をしていき、学校内外の方々にわかるように工夫しながら、その職責を全うしていくことで、スクールリーダーにつながる職の位置づけを確実に得ることができるはずです。私たちは、事務職員がスクールリーダーとしての資質を備え、各方面でその能力を発揮できる人材となりうることを確信し、そのような職員を将来とも育成しうる事務職員制度に発展させる方向で第6次研究中期計画を継続させていきたいと考えています。

校長として望ましい人材には、教育に熱意をもち、専門の教育と実務経験があること 児童生徒や保護者、教職員や教育機関の機能を踏まえてマネジメントができることの2つが必須の条件です。校長は学校の教育理念や学校文化のシンボルとして認識されており、発言や振る舞いにおいても格段の重責を負っています。

そのように考えたとき、事務職員には、マネジメント能力に加えて、今後、教育と児童生徒に対する経験的な専門性をどのように身につけていくかがポイントになります。

この点を踏まえて、高知大会の成果を来年度の兵庫大会のテーマ「学校情報の広報・公開と責任」という研究テーマにつなげていくことが大切です。

また、今回の発表では、あまり触れることがありませんでしたが、事務職員が学校経営を担い、自らの責任に



において求められる役割を確実に処理していくことができるようにするためには、もちろん学校予算、施設管理、情報の取扱、就学保障等の専門分野の実務に関する執行権限を有していることが重要であるのは言うまでもありません。学校事務職員制度を発展させていくためには、当然、職責に応じた権限が必要であり、今回のテーマを共通理解した上で、どのような権限を、どのような機関と連携して、作って行くべきかを論じていきたいと思えます。

別表1 学校事務機能表

		学校経営資源				
		人	もの	金	情報	渉外・調整
児童生徒・保護者	選	学校評価システムの構築 教育課程の編成 校務分掌の作成 事務部経営案の作成 学校要覧の作成 学校だより等の作成 学校評議委員会資料の作成 保護者説明会の資料の作成 転入関係説明資料の作成 就学時検診相談資料の作成 プレ入学説明資料の作成 民生委員との打合せ資料の作成 服務等人事関係法規の整備 人材ネットワークの構築 ・幼保小中高連携教職員、地域人材、民間企業講師、ボランティア人材データベース化 ホームページの作成 学校外に学校掲示板の設置 ・掲示板掲載資料の作成 小中高兼務発令人事事務 任用関係の事務処理 ・新規採用 ・行政からの採用 ・臨任講師 ・非常勤講師 ・スクールカウンセラー等 教員免許状、臨時免許状の申請 人事給与福利厚生関係の事務処理	学校評価システムの構築 教育課程の編成 事務部経営案の作成 学校要覧の作成 学校だより等の作成 学校評議委員会資料の作成 施設・設備・備品等環境の整備 ・安全管理 他校施設環境情報の収集、整理 副教材の選定 ・教材内容の確認 保護者説明会の資料の作成 転入関係説明資料の作成 就学時検診相談資料の作成 プレ入学説明資料の作成 民生委員との打合せ資料の作成 人材ネットワークの構築 ・OA機器の整備 ・学校間ネットワークの構築 学校図書等学習情報のデータベース化 ・OA機器の整備 ・学校間公立図書館間ネットワークの構築 ホームページの作成 学校外に学校掲示板の設置 ・掲示板の設置整備 ・掲示板掲載資料の作成 児童生徒用教科書の発注配布 教室配当の作成	学校評価システムの構築 教育課程の編成 事務部経営案の作成 学校要覧の作成 学校だより等の作成 学校評議委員会資料の作成 学校徴収金説明資料の作成 公費予算の執行計画立案 ・学校徴収金保護者負担金の軽減 学校徴収金の執行計画立案 ・学校徴収金保護者負担金の軽減 ・副教材の選定 公費決算報告書の作成 学校徴収金決算報告書の作成 就学援助関係の認定・請求事務 保護者説明会の資料の作成 転入関係説明資料の作成 就学時検診相談資料の作成 プレ入学説明資料の作成 民生委員との打合せ資料の作成 人材ネットワークの構築 ・OA機器、ネットワークの整備のための 予算の執行計画立案 学校図書等学習情報のデータベース化 ・OA機器、ネットワークの整備のための 予算の執行計画立案 ホームページの作成 学校外に学校掲示板の設置 ・掲示板の設置整備のための予算の執行計画立案 ・掲示板掲載資料の作成	学校評議員会議の開催 学校評価の公開 教育課程計画の公開 事務部経営案の公開 学校要覧の公開 学校だより等の発行 学校評議委員会資料での情報交換 施設、設備、備品等環境の公開 学校徴収金の説明、事務手続きの説明 公費決算報告書の公開 学校徴収金決算報告書の公開 副教材関係情報の収集整理発信 就学援助関係情報の提供 保護者説明会の開催 就学時検診時の情報提供 プレ入学情報の発信 民生委員との情報交換 校内情報の収集・整理・管理 ・教職員、施設、予算等の情報 人材ネットワークの構築 ・人材情報の収集整理管理発信 学校図書等学習情報のデータベース化 ・学校図書情報の公開 ホームページの公開 学校外に学校掲示板の設置 ・学校情報の提供 地域住民への授業の公開 情報公開制度への対応 ・的確な文書管理 調査統計に関する事務	学校評議員会議の開催 相談窓口 ・バリアフリー関係の人材、設備、施設、他校の情報 ・予算関係、徴収金関係 ・就学援助関係 ・転入学関係 ・就学時検診 ・プレ入学 ・教育課程 民生委員との連絡調整 校内担当者間の連絡調整 幼保小中高連携授業・活動の連絡調整 学校外部講師との連絡調整 学校図書一般貸出事務 地域住民との連絡調整 ・地域講師 ・学校ボランティア ・授業公開 ・学校行事 教委との連絡調整 業者との連絡調整 接遇 ・外来者の対応、案内 ・電話の受付
	学	学校評価システムの構築 教育課程の編成 校務分掌の作成 事務部経営案の作成 学校要覧の作成 学校だより等の作成 学校評議委員会資料の作成 民生委員との打合せ資料の作成 服務等人事関係法規の整備 人材ネットワークの構築 ・幼保小中高連携教職員、地域人材、民間企業講師、ボランティア人材データベース化 ホームページの作成 学校ボランティアの資料の作成 小中高兼務発令人事事務 地域人材雇用の報償事務 講師謝礼金の執行 非常勤講師の報酬請求 任用関係の事務処理 ・新規採用 ・行政からの採用 ・臨任講師 ・非常勤講師 ・スクールカウンセラー等 教員免許状、臨時免許状の申請 旅費の予算執行計画立案 人事給与福利厚生関係の事務処理	学校評価システムの構築 教育課程の編成 事務部経営案の作成 学校要覧の作成 学校だより等の作成 学校評議委員会資料の作成 施設・設備・備品等環境の整備 ・安全管理 ・備品台帳の整理保管 他校施設環境情報の収集、整理 副教材の選定 ・教材内容の確認 民生委員との打合せ資料の作成 人材ネットワークの構築 ・OA機器の整備 ・学校間ネットワークの構築 学校図書等学習情報のデータベース化 ・OA機器の整備 ・学校間公立図書館間ネットワークの構築 学校外の学習環境情報の資料の作成 地域教材資料の作成 学校事務情報の教材化 学習資料問い合わせ一覧表の作成 ホームページの作成 児童生徒用教科書の発注配布 教師用教科書指導書の発注配布 教室配当の作成 学生生徒旅客運賃割引証の発行	学校評価システムの構築 教育課程の編成 事務部経営案の作成 学校要覧の作成 学校だより等の作成 学校評議委員会資料の作成 公費予算の執行計画立案 ・学校徴収金保護者負担金の軽減 学校徴収金の執行計画立案 ・学校徴収金保護者負担金の軽減 ・副教材の選定 公費決算報告書の作成 学校徴収金決算報告書の作成 就学援助関係の認定・請求事務 民生委員との打合せ資料の作成 人材ネットワークの構築 ・OA機器、学校間ネットワークの整備のための 予算の執行計画立案 学校図書等学習情報のデータベース化 ・OA機器、ネットワークの整備のための 予算の執行計画立案 ホームページの作成 旅費の予算執行計画立案 学校事務情報の教材化 日本スポーツ振興センター災害共済請求給付	学校評議員会議の開催 学校評価の公開 教育課程計画の公開 事務部経営案の公開 学校要覧の公開 学校だより等の発行 学校評議委員会資料での情報交換 施設、設備、備品等環境の公開 学校徴収金の説明、事務手続きの説明 公費決算報告書の公開 学校徴収金決算報告書の公開 副教材関係情報の収集整理発信 就学援助関係情報の提供 民生委員との打合せ資料の整理 校内情報の収集・整理・管理 ・教職員、施設、予算等の情報 人材ネットワークの構築 ・人材情報の収集整理管理発信 学校図書等学習情報のデータベース化 ・学校図書情報の公開 学校外の学習環境情報の収集整理提供 地域教材情報の収集整理提供 学校事務情報教材の提供 学習資料問い合わせ一覧表の提供 ホームページの公開 学校ボランティアの募集情報の発信 地域住民への授業の公開 電子申請の構築（在学証明書等の発行） 日本スポーツ振興センター災害共済説明指導要録の管理	学校評議員会議の開催 相談窓口 ・バリアフリー関係の人材、設備、施設、他校の情報 ・予算関係、徴収金関係 ・就学援助関係 ・教育課程 民生委員との連絡調整 校内担当者間の連絡調整 幼保小中高連携授業・活動の連絡調整 学校外部講師との連絡調整 地域住民との連絡調整 ・地域講師 ・学校ボランティア ・授業公開 ・学校行事 兼務発令の連絡調整 公用バスの手配 地域、学校教育行事一覧の作成 校外学習場所との連絡調整 旅行会社との連絡調整 日本スポーツ振興センター災害共済 連絡調整 教委との連絡調整 業者との連絡調整 接遇 ・外来者の対応、案内 ・電話の受付
	児童生徒	立	学校評価システムの構築 教育課程の編成 校務分掌の作成 事務部経営案の作成 学校要覧の作成 学校だより等の作成 学校評議委員会資料の作成 民生委員との打合せ資料の作成 服務等人事関係法規の整備 人材ネットワークの構築 ・幼保小中高連携教職員、地域人材、民間企業講師、ボランティア人材データベース化 ホームページの作成 学校外に学校掲示板の設置 ・掲示板掲載資料の作成 学校ボランティア人材情報の資料の作成 小中高兼務発令人事事務 任用関係の事務処理 ・新規採用 ・行政からの採用 ・臨任講師 ・非常勤講師 ・スクールカウンセラー等 教員免許状、臨時免許状の申請 旅費の予算執行計画立案 人事給与福利厚生関係の事務処理 災害時の人援支援の手配	学校評価システムの構築 教育課程の編成 事務部経営案の作成 学校要覧の作成 学校だより等の作成 学校評議委員会資料の作成 副教材の選定 ・教材内容の確認 民生委員との打合せ資料の作成 人材ネットワークの構築 ・OA機器の整備 ・学校間ネットワークの構築 学校図書等学習情報のデータベース化 ・OA機器の整備 ・学校間公立図書館間ネットワークの構築 体験学習先の資料の作成 学校外の学習環境情報の資料の作成 ホームページの作成 学校外に学校掲示板の設置 ・掲示板の設置整備 ・掲示板掲載資料の作成 学生生徒旅客運賃割引証の発行 施設環境の開放（学校開放） ・学校説明会資料の作成 ・開放団体名簿の作成 進路情報室の設置管理運営 進路室の設置 災害時の避難場所（救援活動）	学校評価システムの構築 教育課程の編成 事務部経営案の作成 学校要覧の作成 学校だより等の作成 学校評議委員会資料の作成 公費予算の執行計画立案 ・学校徴収金保護者負担金の軽減 学校徴収金の執行計画立案 ・学校徴収金保護者負担金の軽減 ・副教材の選定 公費決算報告書の作成 学校徴収金決算報告書の作成 転出関係説明資料の作成 民生委員との打合せ資料の作成 人材ネットワークの構築 ・OA機器、学校間ネットワークの整備のための 予算の執行計画立案 ホームページの作成 学校外に学校掲示板の設置 ・掲示板の設置整備 ・掲示板掲載資料の作成 旅費の予算執行計画立案 奨学金の資料取寄せ、手続き	学校評議員会議の開催 学校評価の公開 教育課程計画の公開 事務部経営案の公開 学校要覧の公開 学校だより等の発行 学校評議委員会資料での情報交換 施設、設備、備品等環境の公開 学校徴収金の説明 公費決算報告書の公開 学校徴収金決算報告書の公開 副教材関係情報の収集整理発信 転出関係説明資料の配布 転出家庭への手続き説明 民生委員との打合せ資料の整理 校内情報の収集・整理・管理 ・教職員、施設、予算等の情報 人材ネットワークの構築 ・人材情報の収集整理管理発信 学校図書等学習情報のデータベース化 ・学校図書情報の公開 学校ボランティアの募集情報の発信 体験学習先の情報収集整理提供 学校外の学習施設環境情報の収集整理提供 ホームページの公開 学校外に学校掲示板の設置 ・学校情報の提供 地域住民への授業の公開 情報公開制度への対応 ・的確な文書管理 調査統計に関する事務 電子申請の構築（卒業証明書等の発行） 学校開放説明会の開催 奨学金の情報の提供 進路、進学情報の提供 学校間進路情報の交流 進路関係書類の作成、発行 高校の学校評価の情報提供 卒業生学籍管理 卒業証明書、成績証明書の発行 学校日誌の作成 学校沿革誌の作成 同窓会名簿の管理 災害時の地域の情報抛 危機管理情報システム構築 ・緊急連絡 ・情報伝達点