

全事研本部

ネットワーク社会における学校経営と学校事務 —ネットワークを活かし内外をつなぎ広げる事務職員の役割—

はじめに

全事研は、第36回高知大会より、大会テーマを「子どもの豊かな育ちを支援する学校事務」とする第6次研究中期計画に基づき研究を進めています。本テーマは、子どもが自ら成長していこうとする姿や力を育ちとして捉え、子どもの育ちをより豊かなものとなるよう支援することができる学校事務を展開することをねらいとしています。

高知大会では「教育活動と学校事務」、第37回兵庫大会では「学校情報の広報・公開と責任」、第38回神奈川大会では「学校経営とその評価」の年次別課題のもと、信頼される、開かれた学校づくりに果たす学校事務の機能と事務職員の役割を提案しました。

今大会は、第6次研究中期計画の4年次として年次別課題「ネットワーク社会における学校経営と学校事務」に基づき、「自律・連携・創造」をキーワードに、ネットワーク社会の学校経営、学校事務のあり方を検討し、学校内外をつなぎ広げる事務職員の役割について提案したいと思います。

情報化の進展は、学習活動や教育内容の幅を大きく広げました。インターネットの普及により、あらゆる機会に、あらゆる場面での活動や様々な人々と、タイムリーな交流が展開できるようになりました。授業をはじめ教育活動が明らかに変わろうとしています。

また、学校の裁量権限の拡大や保護者や地域住民の学校運営への参画が進む一方、学校予算や人的条件の整備・充実が困難な状況で子どもたちの学びや育ちを豊かなものにしていくには、基盤となる学校運営組織を整備していくとともに地域社会との連携が不可欠です。自律分権型、地域連携型の学校経営、地域とともにある学校づくりの実現が求められているのです。

新しい時代の学校は、保護者や地域の期待や願いに応え、子どもの社会的自立を支え、一人ひとりの多様な能力と生きる力を最大限に引き出していく場です。保護者や地域の意向を反映し、信頼される、生き生きとした、活気あふれる学校でなければなりません。それには地域社会と協働、共生し、直接向き合う(face to face)関係づくりが大切で、ともに手を取り合って教育を創造していくことが求められます。

本研究では、国の動向、情報機器の整備状況、学校の情報に関する調査結果などを踏まえ、文部科学省（以下 文科省）の推進する教育の情報化の現状と学校、学校経営との関係を整理しつつ、「地域に開かれた学校実現に向けた取組」「学校教育と地域連携についての関係整理」「学校内外の資源活用」などを視点として、コミュニケーションを活かした人と人とのネットワークづくりを中心にテーマに迫りたいと思います。その中で、事務職員は学校の重要な経営スタッフとして積極的に学校の運営組織を改善し、地域に開かれた取組などを通して、その関係づくりを推進し様々な提言をしていく必要があります。また、学校情報マネジメントや学校財務マネジメントを駆使して学校教育を推進していく役割や、ものどもの、人と人、教育と経営、学校と地域をつなぐ役割を果たしていかなければなりません。新しい時代の教育を担う事務職員として、子どもたちの豊かな人間力を育み、学校の教育力を高めていくため、教職員の役割分担と連携により「チーム」としての機能を発揮させ、学校全体の組織力を高め、安定した質の高い学校事務を提供していきたいと思っています。

第 I 節 ネットワーク社会と学校

1 ネットワークとは何か

ネットワーク(Network)は網という意味の英単語で、IT用語では「複数の要素が互いに接続された網状の構造体」を指します。ネットワークを構成する各要素をノード(節点)、ノード間をつなぐ線をリンク(経路)と表現します。現在ネットワークは、コンピュータ関連の用語やインターネットの物理的なつながりを指すだけでなく、人間関係を含む広い範囲で使われ、個々の人や組織のつながりを表す言葉として一般的に使用されています。例えば、平成10年9月の生涯学習審議会答申では、ネットワーク型行政の必要性を指摘し、社会教育行政が学校やNPOなどの民間団体との連携を積極的に推進するべきであると提言しています。

ネットワークは、各要素を情報という媒体を介してつなげ、構築していきます。「つながる」ためには、媒体となる情報やコミュニケーションが重要な意味を持ててきます。

図1は、基点となる個人や組織(主体)が「必要な情報」を持つ相手と「ネットワーク化した状態」を示しています。これが1つの「ネットワーク」の単位です。この図では一単位のネットワークを示しましたが、実際には複数の相手からなる数単位のネットワークを構成しています。

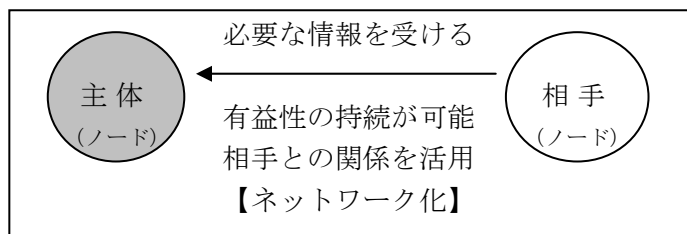


図1 ネットワーク化による一単位のネットワーク

図1においては、ノードをつなぐリンクは一方向からですが、双方向からのつながりを持つネットワークもあります。図2は、相手の持つ情報を活用し、かつ相手に情報提供(貢献)する双方向性のあるネットワークを表したものです。このように「価値観を共有するものが補完関係で結びつき協力しあう関係」が「ネットワーキング(Networking)」です。

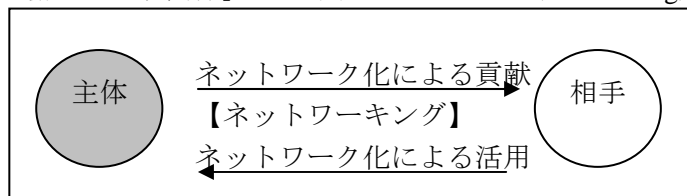


図2 ネットワーキングによる一単位のネットワーク

このネットワーキングの考えは、1980年代、アメリカの社会学者J・リップナック、J・スタンプスによって定義されたもので、ヨコ型情報社会を志向するこの考えは、個人と個人の新しいつながり方を表す言葉として注目され、現在では様々な分野で使われています。

ネットワークのつながりを図3で示します。

主体となる個人や組織が基点となり、相手からの必要な情報を受けるだけの一方的な関係や、情報などの交換により互いに効果を生み出す双方向性関係をノードとの間に築きながら、無限に広がり構築していきます。この時、主体の意思だけでなく、相手の意思によってもつながりを生じ、ネットワークが拡大されていきます。

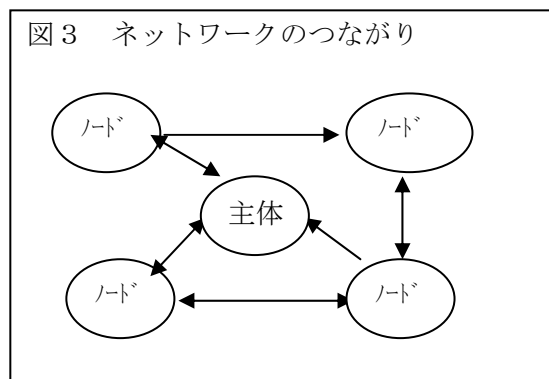


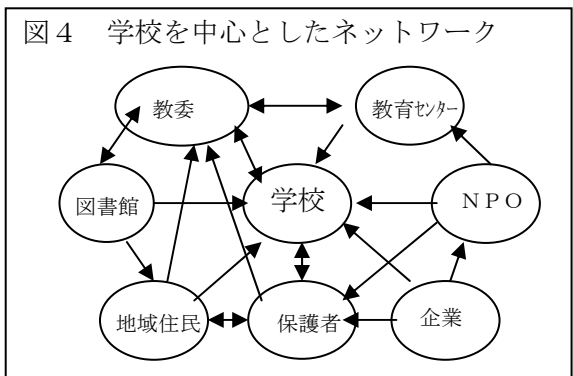
図3 ネットワークのつながり

2 ネットワーク社会とは

社会（Society）とは相互に影響しあう複数の人間によって構成された、比較的大規模な集団・集合体・もしくは共同体を指し、情報化社会、地域社会、封建社会、高齢化社会など様々な形容、限定とともに用いられています。社会という言葉自体は幅広い領域を含み、これらの限定は集団の構成員の特徴や専門領域によるものであったり、集団の秩序の特徴によるものであったりします。

ネットワーク社会は、情報社会とも言われ、ネットワークという情報網がその社会の経済や生産活動や人々の生活に深く関わりを持つことを特徴としています。そこでは張り巡らされた情報網からもたらされる情報を自ら選択し活用することが求められます。主体的な決定が尊重され、それゆえにネットワークを有効に活用する情報戦略が必要となります。本研究ではこのような社会をネットワーク社会と考えます。

学校を中心としたネットワークの例を図4に示します。主体である学校からは複数のリンクが各ノードの間に張り巡らされます。学校にとってのノードとは、教育委員会や教育センターなどの関係諸機関の他、地域住民、NPO、時には企業であったりします。学校と各ノードのつながりだけでなく、ノード同士のつながりも生じます。このようにネットワーク社会では、各ノードが独自に持つネットワークの広がりもあり、情報を媒介とするリンクをたどれば、ネットワークは無限に広がり、グローバルな単位にもつながります。それを可能にしているのは、情報通信機器の発展に裏付けられ、時間と距離の制約が大幅に緩和された社会のIT (Information Technology) 化です。



日本では、1990年代後半から急速に情報通信網が広がり、国内のインターネットの利用は飛躍的に増加し、現在も日進月歩の技術革新が図られています。この技術革新は「IT 革命」とよばれ、社会そのものを大きく変えていく原動力になるものでした。

政府は平成13年、高速情報通信ネットワーク社会推進戦略本部を設置し「e-Japan 戦略」を決定し、IT 革命の推進に向けて新たな一歩を踏み出しました。教育の分野でも教育の情報化・人材育成などのIT 施策が実施されています。さらに平成16年からは、平成22年までに「いつでも・どこでも・何でも・誰でも」という次世代のユビキタス社会を実現するために「u-Japan 構想」を推進しています。

「ユビキタス(Ubiquitous)」とは、ラテン語で「いたるところに遍在する」という意味であり、ユビキタス社会では世代や障がいの有無を問わず、今のIT 機器の利用が難しい人にとっても、もっと簡単にネットワークに接続でき、必要な情報を引き出し、情報通信網を利用して社会に参加できる、ユニバーサルな社会の実現を目指すものです。このユビキタス社会の実現に向けて、平成16年8月総務省から「ICT 政策大綱」が出されました。これからのユビキタス社会においては「人と人」だけでなく、「人との」「ものとの」コミュニケーションも現実となってきます。このように誰もがいつでも簡単にインターネットに接続することで、多様で自由かつ便利な「コミュニケーション」が実現することから、コミュニケーションズを加えた「ICT(Information & Communications Technology)」が一般的となっています。このように、インターネットを中心とするICT を利用したインフラ整備が社会一般にますます進むことにより、情報を主体的に扱い利用することを特徴とするネットワーク社会は、特別な社会ではなくなりました。現在では個人からグループ、会社など、情報を効果的に活用して社会活動を営む主体にとっては、ネットワーク社会を積極的に活用していく姿勢が必要不可欠になってきました。

3 ネットワーク社会と学校

ネットワーク社会では、教育や学校に関わる学校情報を保護者や地域住民が得る手段は様々です。このような中で、信頼される学校づくりを進めるには、学校が自ら開き、保護者や地域との連携による協働が大切で、共に教育を創造していくという考えが求められます。そのためには、ネットワーク社会の特性を理解し、積極的に活用することが重要です。

(1) ネットワーク環境の整備と教育の情報化

教育の情報化と人材育成は国の ICT 施策の中でも重要な柱であり、平成 17 年度までに概ね全ての公立学校が高速インターネットに常時接続可能となるように、環境の整備が進められました。(表 1) 現在もさらにインターネット接続の高速化を図るとともに、ネットワークを活用した多様な教育用コンテンツの充実・普及が推進されています。

表 1 文科省「学校における教育の情報化の実態等に関する調査結果」による学校の ICT 環境

① 公立学校におけるコンピュータ 1 台当たりの児童生徒数の推移

| 年度(平成) | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 |
|----------------|------|------|------|-----|-----|-----|-----|
| 1台あたりの児童生徒数(人) | 14.6 | 13.3 | 11.1 | 9.7 | 8.8 | 8.1 | 7.7 |

② 学校におけるインターネット整備率の推移

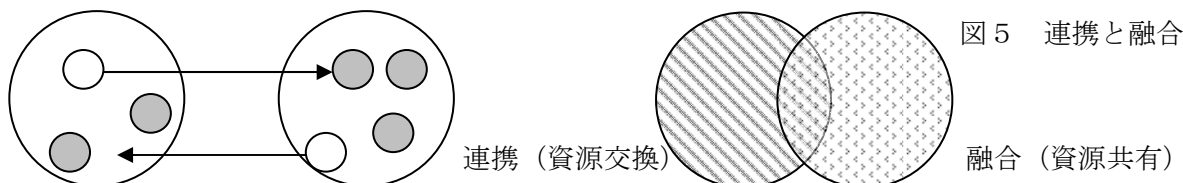
| 年度(平成) | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 |
|---------------|------|------|------|------|------|------|------|
| インターネット接続率(%) | 57.4 | 81.1 | 97.9 | 99.5 | 99.8 | 99.9 | 99.9 |
| 普通教室の LAN 整備率 | — | 8.3 | 21.1 | 29.2 | 37.2 | 44.3 | 50.6 |
| ホームページの開設率 | — | 31.3 | 44.7 | 58.0 | 67.6 | 73.0 | 76.1 |

文科省は子どもたちの情報活用能力を育成し、情報化に対応した教育の一層の充実を図るため、様々な施策を実施しています。小・中学校では、平成 14 年度から新しい学習指導要領による学校教育が始まり、コンピュータやインターネットを積極的に活用した「わかる授業」や「魅力ある授業」が展開されています。中学校や高等学校では情報に関する内容や教科が必修となりました。単にコンピュータの整備を図るだけではなく、教材のデジタル化が進み、調べ学習に対応して学校図書館やコンピュータ室をメディアセンターとして位置付けることや、ネットワークを活かした地域教材の活用など、授業が変わることに伴い、それに対応した条件整備を図る必要があります。教育の情報化を学校事務の面から推進することが求められます。

(2) 学社連携・学社融合の推進

かつて臨時教育審議会答申において、生涯学習体系への移行が教育改革の基本理念の一つとして提言されたことから、生涯学習の振興が進められ、生涯学習の中で学校教育を捉え学校と生涯学習、社会教育を結びつける活動が行われています。その手法の一つが学社連携・学社融合です。

「学社連携」とは、一方が一方のために、組織の持つ学習資源を提供したり協力したりするものです。一方、「学社融合」は、それぞれの組織が自分たちの仕事として位置づけを図ることが基本の発想となっており、生涯学習の取組や社会教育施設の活動として必要な事業が、学校側からみれば学校教育の授業・活動になっている関係を指します。互いの組織の持つ資源を共有している関係ともいえます。(図 5)



現在、各地でネットワークを利用して、学校と地域の連携、融合の実践が行われています。これらの中には地域の協力や学校施設の借用あるいは共用などから始まり、人、物、情報などの資源を活用して、お互いの活動が相手の活動の一部に組み込まれ、そのことがともに利点を生み出していく関係に至ったものも少なくありません。教育活動、生涯学習活動だけでなく、地域の伝統を受け継ぐ活動やまちづくりに発展した例もあります。

(3) ネットワーク資源の活用

ネットワーク社会の進展の中、学校は地域の資源として生涯学習活動の拠点となるなど、外部の組織や施設とつながりを持っています。防犯、学校安全のための体制づくりや学校行事の実施にあたって、学校と関わりを持つ組織や個人の間には、相互に情報のやりとりが行われ、必要に応じて互いに補完する関係が生まれます。地域との関係が増すにつれて、ネットワークを学校経営に活かしていく必要性が高まります。

従来、学校経営を行うための経営資源は「人、物、金、情報」と言われてきましたが、ネットワーク社会においては、主体性を持つ「人」、ネットワークをつなぐ「情報」が経営資源としての重要性を増し、さらにネットワーク自体も重要な資源となります。

図6 学校の経営資源とネットワークとの関係

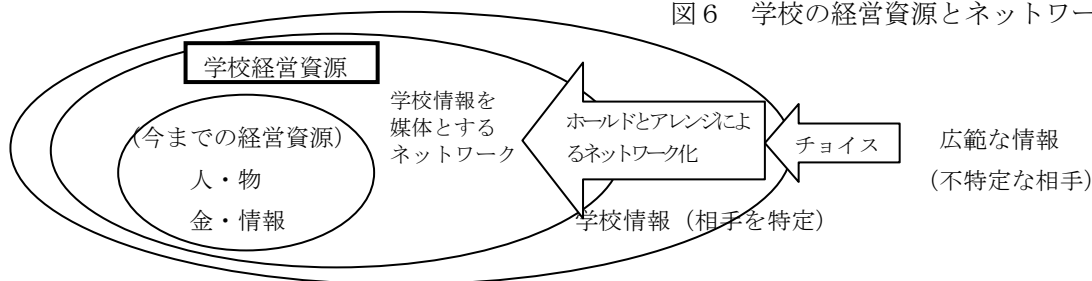


図6は、ネットワークが今までの経営資源にどう関わるか、構成関係を示したものです。社会に広く存在する「広範な情報」を、①主体となる学校が限定的に選択（チョイス）し、「必要な情報」＝「学校情報」とします。全事研は情報の中でも「学校情報」について「学校の諸活動から生み出された情報、および外部からもたらされた学校に関わる教育に関する全ての情報の総称」と規定しています。その学校情報を持つ「相手」と学校との関係が、②将来においても学校の有益性が持続（ホールド）可能と判断し、その「相手」との関係を活用できる形に整える（アレンジ）こと。これが学校にとっての「ネットワーク化」です。このネットワーク化した形態が、「特定の相手と有益性ある活用が持続できる」という資源としての「ネットワーク」になります。一方、今までの経営資源とされる「人、物、金、情報」は、学校情報と密接な関わりを持つものです。学校では学校情報を媒体とし、各資源とネットワークを意図的に関係付けることで、相手を特定した具体的経営戦略が生み出せると考えます。

また、文科省作成の「学校組織マネジメント研修－すべての事務職員のために－」の中でも、学校経営資源にネットワークを入れ、「校内の各組織・担当間及び学校内外にある人・物・資金・情報を結びつける機能」と説明しています。

(4) 全事研神奈川大会アンケートに見る学校と地域のつながり

学校と地域のつながりを調べるため、神奈川大会アンケートで、学校防犯体制や、大きな行事を行う際に、どのような機関や施設と連携を図り関係を持っているのか、2つの質問を設け、1,281人から回答を得ました。（回答率31%、資料1および表2・表3参照）

問1「学校防犯体制において学校と関わりのある組織や個人」では、警察や市町村教委の回答が圧倒的に多く、自治会、他の小中学校、協力者や警備会社が上位を占めます。スクールガードなど地域ぐるみの防犯体制が推進されている現実を反映し、地域の個人宅や商店街などの回答も

上位にあがっています。選択肢以外では、農協や地域の公共機関、学童保育など様々な施設があげられています。地域の寺社との関係や、熊情報を得るために猟友会をあげるなど地域性を色濃く反映した回答もあります。

問2「学校の主な行事が地域の機関や個人にどの程度周知されているか」では、自治会や市区町村教委、他の小中学校、幼稚園・保育園などが上位を占めています。学校防犯体制での協力関係に比べると、特定の行事でも地域にある広範な機関・施設とのつながりはあまり強くはないようです。その他、学童保育や不登校児の支援センター、歴代PTA役員や老人会、婦人会・消防団・寺社をあげる例もあり、地域性が伺えます。

問1では、地域防犯に対する社会的ニーズから、学校と地域の機関や施設との間に情報共有が進められており、そのことが多彩な機関・施設との関わりという回答につながっていると考えられます。一方、問2では防犯に関する事ほどではありませんが、一定程度の周知が行われており、設問による対象機関・施設以外の多彩なつながりを持つ例が出ています。今後は、こうした結果を踏まえて学校は地域が求めるニーズを把握し、相手に見合った学校情報を使い、意図的・効果的につながりを活かせるような学校経営が必要とされています。まさに、地域を資源とみなしてネットワークを構築していく、地域連携型の学校が求められているのです。

資料1 神奈川大会アンケート 学校と地域のつながりについて

〈学校とつながりのある機関・施設等〉

1. 自治会 2. 市区役所・役場 3. 市区町村教育委員会 4. 警察 5. 消防署 6. 病院・施設 7. 幼稚園・保育所
8. 他の小中学校 9. 高校 10. 習い事・学習塾 11. 共同実施組織 12. 近隣のPTA組織 13. 自主組織（ボランティア）
14. 地域の商店 15. 大型スーパー 16. タクシー 17. 警備会社 18. 公共交通機関（電車・バス） 19. 協力者個人宅 20. 一般個人宅

問1-(1) あなたの学校で、学校防犯体制について関わりを持っている（情報を与えたり受けたりすること）機関・施設等を上記の中から選び該当する番号に○をつけてください。

問1-(2) その他関わりを持っている機関・施設等がありましたらご記入ください。

問2-(1) あなたの学校で、大きな学校行事（入学式・卒業式・運動会等）について地域の中で把握されているのはどこですか。上記の中から選び該当する番号に○をつけてください。

問2-(2) その他地域の中で把握されている機関・施設等がありましたらご記入ください。

表2 問1 学校防犯体制での関わり

| 順位 | 機関・施設 | 回答数 | 順位 | 機関・施設 | 回答数 |
|----|--------------|------|----|---------|-----|
| 1 | 警察 | 1076 | 11 | 近隣PTA組織 | 329 |
| 2 | 市区町村教育委員会 | 1028 | 12 | 幼稚園・保育所 | 288 |
| 3 | 自治会 | 704 | 13 | 一般個人宅 | 179 |
| 4 | 他の小中学校 | 670 | 14 | 高校 | 113 |
| 5 | 市区役所・役場 | 647 | 15 | 病院・施設 | 91 |
| 6 | 協力者個人宅 | 520 | 16 | 大型スーパー | 70 |
| 7 | 警備会社 | 499 | 17 | 公共交通機関 | 57 |
| 8 | 自主組織（ボランティア） | 460 | 18 | 共同実施組織 | 47 |
| 9 | 地域の商店 | 364 | 19 | タクシー | 38 |
| 10 | 消防署 | 332 | 20 | 習い事・学習塾 | 27 |

問1-(2) その他防犯上関わりのある施設

- ・学童保育所・郵便局・公民館・児童養護施設・高齢者事業団・老人会・地域金融機関・JA・寺社
- ・NPO・猟友会・PTA・スクールガード・宅配業者・コンビニ・ガソリンスタンド・学校地域連絡協議会他

表3 問2 学校行事への周知

| 順位 | 機関・施設 | 回答数 | 順位 | 機関・施設 | 回答数 |
|--|--------------|-----|----|---------|-----|
| 1 | 自治会 | 660 | 11 | 一般個人宅 | 69 |
| 2 | 市区町村教育委員会 | 595 | 12 | 高校 | 66 |
| 3 | 他の小中学校 | 459 | 13 | 消防署 | 54 |
| 4 | 幼稚園・保育所 | 405 | 14 | 病院・施設 | 45 |
| 5 | 市区役所・役場 | 292 | 15 | 公共交通機関 | 26 |
| 6 | 近隣PTA組織 | 259 | 16 | 共同実施組織 | 22 |
| 7 | 警察 | 256 | 17 | 警備会社 | 15 |
| 8 | 自主組織(ボランティア) | 157 | 18 | 大型スーパー | 15 |
| 9 | 地域の商店 | 110 | 19 | 習い事・学習塾 | 4 |
| 10 | 協力者個人宅 | 107 | 20 | タクシー | 1 |
| 問2-(2) その他周知されている施設 ・公民館・生涯学習センター・図書館・児童館・学童保育・民生委員・学校評議員・PTA・老人会 ・婦人会・地域金融機関・JA・漁協・消防団・寺社・不登校児童生徒支援センター ・同窓会・PTA役員OB会他 | | | | | |

第Ⅱ節 ネットワーク社会における学校経営

1 求められる自律分権型学校経営

平成17年10月の中教審答申「新しい時代の義務教育を創造する」では、義務教育の充実に国家戦略として取り組み、市区町村、学校の裁量・自由度を高める分権改革を進めることなどを通して、義務教育の構造改革を推進しています。これを受けて、人事や学級編制に関する権限の市区町村への移譲などが進められていくものと思われます。義務教育のシステムの見直しにも言及され、国、都道府県、市区町村、学校の関係、役割の見直しが検討されています。その中で学校は、教育の地方分権の具体的な姿を示すことと、教育の質を高めることが求められています。人事、予算、学級編制などの学校、校長の裁量権限の拡大が検討され、さらに保護者・地域住民の学校運営への参画が進められています。学校運営協議会や学校評議員制はその具現化の一つです。また、教育の質の保証のために、学校評価、特に外部評価・第三者評価の導入が現在検討されており、学校の独自性が問われるようになってきました。この流れを受け、学校では基盤となる運営組織を見直し、自律性の高い学校経営を進める必要性が生まれています。

本研究では、学校がその置かれた環境や条件を踏まえ、目指す学校像や育成する児童生徒像を明確に示し、内外の資源を効果的に活用しつつ、地域や保護者との相互連携を図りながら、自らの責任と権限において、学校経営を行うことを、自律分権型学校経営と考えます。

経営資源として学校内外にある人・物・金・情報を結びつけ、教育課程をダイナミックに展開し魅力的な授業づくりを行うためには、従来のような教育委員会の指導の下に学校内を中心として行われてきた学校経営では十分な成果を得ることは難しいと考えます。学校の実態に合わせた教育課程を編成・実施するために、財政的な裏付けを含め、学校の外部にある経営資源を積極的に取り入れ、実施後に評価を行い、成果と課題を踏まえて改善に結びつける一連の流れを通して、それぞれの職種がその職務を通して、学校経営に参画していくことが必要です。この時、学校内外のネットワークの活用が、その可能性を一層広げるものとして注目されます。

2 ネットワークを取り入れた経営資源の活用

経営資源を効果的に投入して、学校経営ビジョンを実現し、特色ある学校づくりのために、学校裁量の独自性が発揮できるような計画を予算面から支援することができれば、自律分権型学校経営へと、その学校経営の可能性が今よりも更にふくらみ、学校財務を効果的に展開するためにも、フレーム予算編成や予算要望制度などに、ネットワークを活用することで、さらに高められていきます。例えば昨年 JEMA（社団法人日本教材備品協会）の行った教材備品更新調査によると、予算の制約などにより、多くの学校で教材備品が買い換えられることなく、古いままで使用されていることが分かりました。そのような状況を市全体の備品を配置変えや貸与を行うことにより、有効に活用し効果的な教育活動を行えるように、要項を定めている自治体があります。そこでは市内の学校全体が教材備品活用のためのネットワークを形成し、適切かつ妥当な計画のもと、市全体の共有財産としての備品を有効に活用しています。

次に学校情報の活用を取り上げます。学校は、一方的に情報伝達を受けるだけでなく、教育現場から提言や働きかけを行い、情報公開や個人情報保護に配慮し、主体的な情報管理を行うことが望まれます。そこで大切なのは、学校が一定の条件のもとで自らの責任において、主体的弾力的な意思決定を行うことであり、事務職員は情報管理の担当者として、教育的な配慮や理解、法令遵守、一般常識に配慮しつつ、説明責任を果たしていくことが求められます。兵庫大会では、学校の内外をつなぐ役を果たし、ネットワークを使って情報を有効に活用し、「情報マネジメント」を効果的に駆使する事務職員の姿を提案しました。

三つ目は、ネットワークを活用した人と人のつながりです。学校には多数の職種が配置され、管理職が総括して組織的な学校経営を行っています。教員という専門職集団をはじめ多数の教職員を「学校」という組織として運営していくためには、校長のマネジメントの他に経営スタッフがその機能を十分に果たすことが大切です。特色ある学校づくりや学習の効果を高めるため、学校内部の人的資源だけでなく、外部の多彩な人材を活用し、教員とともに授業を進めることが可能になってきました。このような多様な人的資源を効果的に活用するには、リーダーとしての管理職との十分な調整のもと、経営スタッフが学校を基点として学校内外にネットワークを組み立て、管理し、様々な経営資源を効果的に活かすことが学校としての腕の見せ所になります。

スモールワールズという革新的なネットワーク理論は、「狭い世間」を意味し、3から6人を間におけば、その国中の誰ともつながると言われ、秩序的なネットワークに少数の偶然を加えたネットワークが非常に効率がよいと言われています。この考えを人間関係に応用すれば、少数の強い関係を持つだけでは外部との情報の受け渡しの機会が乏しく閉鎖的になりやすいので、それを補う多くの弱い人間関係が重要であると言われます。学校は今までは、教育委員会をはじめ重要な機関との強い関係を大切に構築してきました。今後は地域や市民の中に根をはって教育活動を行うためには、弱い関係ではあっても、多くの組織や人々との関係の豊かさが求められてくると考えます。自ら計画、実施し、その責任を負う場合、多くの人との関係がその円滑な遂行を助けることになります。

3 全事研神奈川大会アンケートに見る事務職員の意識

自律分権型学校経営を支える事務職員が学校と地域をつなげる役割についてどのような意識をもっているのか、神奈川大会アンケートの中で、学校と地域とのつながりを果たすための事務職員の意識について問3から問6まで4つの設問を設けました。（回答数 1,281人、回答率 31%）

問3の地域と学校を結ぶ渉外調整の役割について、28.5%が関わるべき、53.9%が、条件が許せば関わると答えており、その役割については否定的ではないと考えられます(表4参照)。

次に、事務職員は渉外調整の役割をどのように果たそうとしているのか、問4以下3つの設問で渉外調整の役割を具体的に示して、その関わりについてたずねました。その結果から『地域と学校を結ぶ渉外調整の役割に関わるべき』『条件が許せば関わりを持つ』と答えたグループが他の設問にはどのような回答を示しているのか、検討してみました。

表4 問3 地域と学校を結ぶ渉外調整の役割に関する事務職員の意識

| 関わり | 人数 | 経験年数別内訳(人数) | |
|-------------|-----------------|-------------|-----|
| | | 経験年数 | 人数 |
| 渉外調整の役割に関わる | 366人 (28.5%) | 経験1~10年まで | 43 |
| | | 経験11~20年まで | 84 |
| | | 経験21~30年まで | 150 |
| | | 経験31年以上 | 89 |
| 条件が許せば関わる | 691人 (53.9%) | 経験1~10年まで | 101 |
| | | 経験11~20年まで | 168 |
| | | 経験21~30年まで | 276 |
| | | 経験31年以上 | 146 |
| 関わるべきではない | 72人 (5.6%) | 経験1~10年まで | 17 |
| | | 経験11~20年まで | 22 |
| | | 経験21~30年まで | 22 |
| | | 経験31年以上 | 11 |
| 回答無し | 152人 (11.0%) | | |

(1) 渉外調整の役割に関わると回答したグループの意識(表5参照)

表5 問3で渉外調整の役割に関わると回答したグループ(366人)の意識

| 問4 学校運営協議会・学校評議員会への関わり | | | 問5 地域行事への参加 | | | 問6 地域人材・地域教材・地域防災など地域情報の作成・管理・提供 | | |
|------------------------|----------|----|---------------------|----------|----|----------------------------------|----------|----|
| 事務職員が果たす (218人) | 経験1~10年 | 23 | 事務職員が果たす (103人) | 経験1~10年 | 16 | 事務職員が果たす (172人) | 経験1~10年 | 19 |
| | 経験11~20年 | 39 | | 経験11~20年 | 18 | | 経験11~20年 | 32 |
| | 経験21~30年 | 98 | | 経験21~30年 | 46 | | 経験21~30年 | 79 |
| | 経験31年以上 | 58 | | 経験31年以上 | 23 | | 経験31年以上 | 42 |
| 条件が許せば果たす (144人) | 経験1~10年 | 20 | 条件が許せば果たす (235人) | 経験1~10年 | 26 | 条件が許せば果たす (177人) | 経験1~10年 | 21 |
| | 経験11~20年 | 43 | | 経験11~20年 | 52 | | 経験11~20年 | 45 |
| | 経験21~30年 | 51 | | 経験21~30年 | 98 | | 経験21~30年 | 68 |
| | 経験31年以上 | 30 | | 経験31年以上 | 59 | | 経験31年以上 | 43 |
| 関わるべきではない (4人) | 経験1~10年 | 0 | 関わるべきではない (28人) | 経験1~10年 | 1 | 関わるべきではない (17人) | 経験1~10年 | 3 |
| | 経験11~20年 | 2 | | 経験11~20年 | 14 | | 経験11~20年 | 7 |
| | 経験21~30年 | 1 | | 経験21~30年 | 6 | | 経験21~30年 | 3 |
| | 経験31年以上 | 1 | | 経験31年以上 | 7 | | 経験31年以上 | 4 |

問4では、事務職員が果たすとの回答は渉外調整の役割に関わると答えた人の約6割です。条件が許せば関わるとの回答は約4割です。経験年数では、「10年~20年」までを除き、事務職員が果たすとの回答が条件付きを上回っています。関わるべきではないとの回答も若干あります。

問5は、どの経験年齢層においても傾向が同じで、条件が許せば関わるとの回答が6割以上であり、事務職員が果たすという回答約3割を大きく上回っています。関わるべきではないとの回答も3つの設問の内でも多く、1割近くが答えており、事務職員にとって学校のある地域行事などへの参加は、もともと気持ちの上で重要視されていないのか、あるいは何らかの外的な阻害要因があるかと考えられます。

問6では、事務職員が果たすとの回答と条件付きで果たすとの回答がほぼ拮抗しています。情報の収集、集積・保管、加工、提供について、兵庫大会では情報マネジメントの一例として示しましたが、積極的に渉外調整の役割を担うと回答したグループでも、半数以上が何らかの条件がなければ果たすことができないと考えていると推測されます。

(2) 条件が許せば渉外調整の役割に関わると回答したグループの意識 (表6参照)

表6 問3で条件が許せば渉外調整の役割に事務職員が関わると回答したグループ (691人)

| 問4 学校運営協議会・学校評議会への関わり | | | 問5 地域行事への参加 | | | 問6 地域人材・地域教材・地域防災など地域情報の作成・管理・提供 | | |
|-----------------------|----------|-----|---------------------|----------|-----|----------------------------------|----------|-----|
| 事務職員が果たす (201人) | 経験1～10年 | 27 | 事務職員が果たす (71人) | 経験1～10年 | 20 | 事務職員が果たす (110人) | 経験1～10年 | 17 |
| | 経験11～20年 | 35 | | 経験11～20年 | 16 | | 経験11～20年 | 27 |
| | 経験21～30年 | 101 | | 経験21～30年 | 22 | | 経験21～30年 | 47 |
| | 経験31年以上 | 38 | | 経験31年以上 | 13 | | 経験31年以上 | 19 |
| 条件が許せば果たす (449人) | 経験1～10年 | 72 | 条件が許せば果たす (460人) | 経験1～10年 | 52 | 条件が許せば果たす (489人) | 経験1～10年 | 71 |
| | 経験11～20年 | 123 | | 経験11～20年 | 111 | | 経験11～20年 | 107 |
| | 経験21～30年 | 150 | | 経験21～30年 | 188 | | 経験21～30年 | 198 |
| | 経験31年以上 | 104 | | 経験31年以上 | 109 | | 経験31年以上 | 113 |
| 関わるべきではない (41人) | 経験1～10年 | 2 | 関わるべきではない (160人) | 経験1～10年 | 29 | 関わるべきではない (92人) | 経験1～10年 | 13 |
| | 経験11～20年 | 10 | | 経験11～20年 | 41 | | 経験11～20年 | 34 |
| | 経験21～30年 | 25 | | 経験21～30年 | 66 | | 経験21～30年 | 31 |
| | 経験31年以上 | 4 | | 経験31年以上 | 24 | | 経験31年以上 | 14 |

条件付きで関わりを持つと回答したグループは、問4では、条件が許せば関わると6割以上が答え、事務職員が果たすとの回答はその半分以下です。問5では条件付きの回答が6割を超え、事務職員が果たすという回答を大きく上回っています。関わるべきではないとの回答は2割を超え、渉外調整を担うと答えたグループに比べ3倍近い割合です。問6でも、条件付きで果たすは7割と多数です。関わるべきでないとの回答は1割以上であり、渉外調整を担うと答えたグループに比べ3倍近い数値です。

このグループは、全てに条件が許せばとの回答が、事務職員が果たすという回答を大きく上回り、関わるべきではないとの回答の率も高いことがわかります。この場合の条件が何を指すのか、またどのような条件を整備すれば参加、参画に結びつくのか、今後事務職員が自らの仕事と地域との関わりを考えていく際、欠かすことのできない課題であると思われます。

4 ネットワークを活かすための学校経営と事務職員の課題

前項のアンケート結果では、学校と地域とのつながりを果たすための事務職員の意識は、条件が許せばとの回答が際立っています。ネットワーク社会における自律分権型学校経営を円滑に進め、地域資源を中心としたネットワークを活かすための学校経営のあり方と、それを支える事務職員の役割から課題を考えます。

(1) 学校経営を支えるマネジメントの展開

学校が人や組織など内外のつながりをどれだけ持っているかは、日々の教育活動の円滑な遂行や何か事が起きたときの解決にも役立ち、危機管理にもつながります。教育の質を保証し、学校が地域に根ざした特色ある教育活動を展開していくためには、内外のネットワークを活用し、学校経営を支えるマネジメントシステムが学校に根付いていなければなりません。教育活動を支え、その実現を図る学校財務マネジメント。日々内外から生み出され、もたらされる学校情報を総合的に管理し有効に活用する学校情報マネジメント。学校のミッション実現に向け、経営サイクルに内外の経営資源を効果的に投入し、全体をみながら実現に結びつけていく学校組織マネジメント。これらの展開などに、事務職員の立場からも積極的に関わりを持ち、学校の実態に根ざしたシステムを構築することが求められます。

(2) 学校運営組織の見直し

ネットワークを活かし、地域と連携し、自律分権型学校経営の実現のためには、既存の運営組織を見直し、一人ひとりの教職員の力が発揮されるような体制づくりが求められます。現在、中教審では教職員給与の在り方に関連して、学校の組織運営について検討が進められています。既に教員の中に主幹職を作り組織運営の中で位置づけを図る自治体も存在します。何らかの学校運営組織の再編が必要ですが、これは学校だけでなく、教育行政全体に視野を広げて考えていくべきものです。全事研はかつて教科、渉外・調整、管理の三領域による運営組織を提案しました。これは従来の単位事務を基本とする細かい分掌の集合体である校務分掌ではなく、もう少し広い領域で仕事のまとまりを括り、各領域に総括担当責任者を配し、新しい仕事にも領域内で対応を可能にするという考えでした。学校事務に関しては、全国に広がりつつある学校事務の組織化との関連も考慮されなければなりません。

(3) 学校事務の組織化

事務職員のネットワークを構築する働きを、各地で展開されている学校事務の組織化の実践に見ることができます。学校事務の組織化の形態は全国各地で様々ですが、加配の有無にかかわらず共同実施組織という形態が多く、全県で推進する県も増え、確実に一つの大きな流れとなっています。文科省は、第7次教職員定数改善計画完結を受け、現在5市町教育委員会を委託の対象として、教職員配置と校務分掌に関する調査研究を行っています。これには学校事務の組織化の結果検証ともいえる調査研究も含まれています。

共同実施組織の目的は、従来の事務・業務の効率化を図るところから、共同実施組織内の個々の学校の教育活動や学校経営の支援に比重が移ってきており、実践が進められています。今回の研究にあるネットワークを学校経営に活かす観点からも、共同実施組織の取組が望まれます。

(4) ネットワーク資源の有効活用

学校はネットワークを資源と捉え、他の学校経営資源と合わせて有効活用を考えることで、自主性・自律性の高い学校経営を実現する戦略を考えることが必要です。

特に保護者、地域住民の学校教育への参画や地域資源の有効活用の観点からも、地域のネットワークを重要視する学校経営が大切とされています。資源としてのネットワークの開拓、確保、資源のネットワーク化をどう図っていくか、ネットワークを構築した相手との関係の維持、それらの活用の方法など、意図的にネットワークを広げ、効果的なつながりを生み出すことができるように組織として、また事務職員の役割として取り組むことが大切です。

第Ⅲ節 ネットワーク社会と学校事務

本節では、ネットワーク社会の中で地域と連携し、自律分権型学校経営を支え、さらに有効に機能していくための学校事務はどうあればよいのか、どのように変わっていくのかを考えます。

1 企画・提案型の学校事務、学校経営事務への転換

ネットワーク社会における学校経営への参画を進め、経営スタッフの一員として、学校経営の中核を担うことで事務職員の職責を果たしたいと考えます。学校経営は、教育活動と管理運営の領域に大きく分かれ、両者にまたがり渉外調整に関する領域もあります。加えてネットワーク社会では第Ⅱ節で述べたように、学校を中心として人や組織とのあいだに張り巡らされたネットワークという情報網から、必要な情報を選択し活用するとともに、ネットワークそのものを資源として有効に活用する情報戦略を学校経営に取り入れる必要があります。

自律分権型学校経営を支える学校事務は、その円滑な運営を行うため、作業的な事務・業務から

企画や計画をたて高度な判断を求められる事務、さらに教育活動に派生した間接的ではあるが児童生徒の指導に関わる事務・業務まで幅広く存在します。兵庫大会では情報の活用に注目し、学校事務を総括する事務職員が学校情報マネジメントを積極的に担うことを提案しました。また、企業をはじめ多くの組織が従来の縦系列を重視したピラミッド型から情報を媒体として横のつながりを重視したネットワーク型に変わっていく中で、学校事務の機能を有効に発揮していくためには、学校組織マネジメントの手法を身に付け、企画・提案型の学校事務が重要性を増します。このようにマネジメントを中心に担っていく事務を、ここでは学校経営事務といいます。

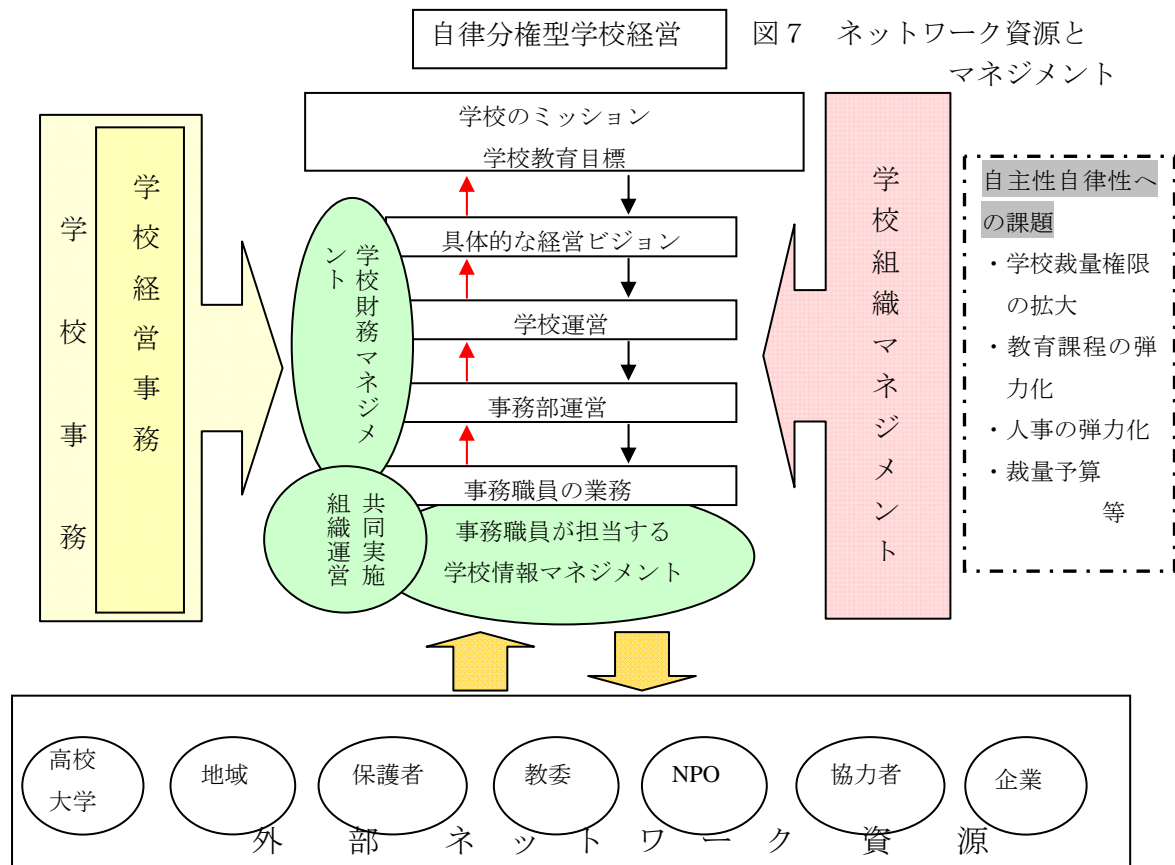


図7は課題解決に向けて、目指す学校像や育成する児童生徒像を明確に持つ自律分権型学校経営の実現に向けたマネジメントの展開とそれを支える学校事務の関係を示します。事務職員が経営スタッフとして、学校経営に深く関わるのが具体的に求められます。

2 企画・提案型の学校事務を目指す具体的事例

学校を取り巻く諸条件は地域により一定ではありませんが、それぞれ置かれた条件を活かした取組が行われています。ここでは県、市、学校における事例を取り上げてみます。

(1) 事例1 静岡県・「しずおかコスモスプラン」～経営参画から中核へ～

平成18年度、静岡県公立小中学校事務研究会（以下、静岡県事務研）は、静岡県版学校事務のグランドデザインとして、今後の活動の指針となる「しずおかコスモスプラン～学校事務デザイン～」を策定しました。今後はこの指針をもとに、学校の裁量権限の拡大により創意工夫を発揮した特色ある教育活動を展開し、ビジョン策定から効果的な運営に至るまで、重要な経営スタッフとして、学校の意思決定プロセスにも積極的に関わることを目指しています。

コスモスプランでは、事務職員の職務は「子どもの豊かな育ちを支援すること」と「経営的視点をもって校長の学校経営を補佐すること」の2点に絞られています。学校に配置されている行

政職員として、学校教育目標達成のために教育活動の円滑な実施を図り、子どもの豊かな育ちを支援することが、事務職員の職務の原点です。校長の経営方針を知し、学校的意思決定プロセスにも積極的にに関わり、校務を整理する教員と連携し、校長の学校経営を補佐することが学校事務職員の職務と捉えています。

このプランでは「学校事務職員」の目指す姿を、学校の経営機能を高める役割を果たすマネジメントを行う「スクールマネージャー」としています。「新しい学校」への 전환には、経営の基本計画の策定・組織の機能化・情報の管理・地域との連携など、経営機能の強化が必要です。スクールマネージャーの役割は、学校経営に参画することで、学校事務が子どもの豊かな育ちにどう関わっていくかを追求することと、経営資源をもとに、PDCA サイクルを機能させ、学校教育目標の実現に貢献することです。そのために必要な資質は「知識」「関わり」「企画」の3つの分野で捉えられ、具体的にはスキルシティ、統括能力、コミュニケーション能力、意思決定能力、人間性の5つが示されています。これら5つの資質に加え、学校を取り巻く状況を常に把握し、社会の動き、学校関係の条例・法規を深く理解し、教育の流れなどにも関心を持ち、それを職務に活かし、企画し判断することが求められます。

静岡県内では新たな実践が広がっています。例えば、Y事務職員は、学校徴収金を学校経営参画への役割としてしています。Y事務職員の学校では特色ある学校づくりに伴い学校行事も多様化し、学校教育目標を具現化する上で学校徴収金が果たす役割は非常に大きくなっています。学校徴収金は公費を補完するものであり、公費として適正な執行と費用対効果に留意し、結果については説明責任を果たすことで一つの分野としての確立を目指しています。地区内の事務職員とも連携し、学校経営の展開の中で事務職員としての責任を果たすために、新しい取り組みを続けています。

もう一例は中学校の部活の外部指導者や大学生のAT（アシスタントティーチャー）導入をめぐる新規事業に関わったZ事務職員の取組です。この学校では教職員の高齢化や限定された定数を補い、部活動の指導やTT体制を充実するため、外部指導者や大学生をATとして学校の授業などで活用する計画を校長が推進していました。PTAや地域の協力を得て、市の生涯学習計画とも連動し、事業を大きく展開することができました。その後も地域の方や大学生に外部指導者を頼るなど新たな関係も生まれ、学校の特色づくりにもつながっています。

これらの事業は校長の強いリーダーシップのもとで展開され、事業を円滑に運営するために、校長、教員、教務主任、事務職員による会議を持ち、議論を重ね、組織として運営されています。Z事務職員を中心に事務局も事業の立ち上げから財務の部分で関わり、事業を作りあげてきました。校長のビジョンに事務職員として、事務局を統括し、その実現に積極的に関わるZ事務職員の姿にコスモプランが目指す一つの事務職員像を見ることができます。

（2）事例2 川越市・事務研のネットワークを活かした「カリスマリンク」の取組

川越市学校事務研究会（以下、川越市事務研）は、長年にわたり市独自の課題解決にむけた研究、研修活動を中心に、文書管理システムなど学校における数々のシステムを生みだし、全体でその普及・定着を図っています。研究の蓄積を持ち、川越市教育委員会（以下、川越市教委）との連携が図られ、研究成果を教育行政施策の中に活かすことができるのが、川越市事務研の強みです。

学校事務支援ソフト「カリスマリンク」の開発は、市独自の事務職員の標準的職務内容についての研究に取り組む中から始まりました。学校という組織の中で、他職種との協力、協働により学校事務を積極的に担い、事務職員が果たすべき役割を考え、その役割が果たせる体制を市全体で作り出すためには、市内各学校での学校事務サービスをできるだけ一貫し、質を高めることが急務であり、そのための実践的な研究が求められていました。

このパソコンとインターネットを利用した職務の標準化についての研究は、川越市全体として一つのシステムに統一し互換性を持たせることで、個々の学校で保有しているデータを共通デー

タにし、事務の効率化を図りつつ、会員のコンピュータスキルの向上を目指すものでした。第7次教職員定数改善計画により、川 市に1 の加配があったことで、学校教育に対してきめ細かな支援を行う実践的な成果を示す必要もありました。

川 市事務研の取組を通じて、このシステムはほぼ定 し、現在は発展的により幅広い内容の「事務リンク」という学校事務支援ソフトに移行して使用されています。さらに市会計課から示された現行の「備品分 表」を学校の実態に合わせて見直し、新しい備品管理システムを立ち上げる計画が進行しています。市全体で環境保全に取り組んでいることに配慮し、学校予算を有効に使うため、学校の実態に合ったシステムを開発することで、学校を持つ備品という資源と予算の効率的な管理運用が可能になることが期待されます。このように「カリスマリンク」から出発した取組は、々にその範囲を拡げ、川 市教委や教職員を巻き込むことにより、今後は多彩に発展することが期待されます。

川 市では、若年層と経験豊かな テラン層が、その能力を効果的に発揮し互いに補完しあって全体の向上を目指しており、事務研のネットワークを活かした広範な学校間連携ともいえます。平成15年中 市に移行した川 市では今後は現場に近いところに権限がおりて、学校現場で判断をする場面が増えます。川 市事務研では、市内のどの学校でも事務職員が自主性・自律性のある学校経営に参画し、担うことができるように、全体の総意の で川 市教委と連携しながら、条件整備を進めています。

(3) 事例3 横浜市・スクールミーティング事業～企画立案能力を活かした事務職員の取組

横 市教育委員会（以下、横 市教委）では、平成17年度から「きかせて 学校」スクールミーティング事業を進めています。目的は、横 市教委の幹部が直接学校を 問し、教職員や保護者と することで学校現場の様子を把握するとともに学校現場の直面している課題などを把握し、教育施策に活かすことです。また必要があれば授業や施設を巡視します。昨年度から始まった事業ですが、2年間で全市立学校520校を 問する予定になっています。改善要望についてその場で調整されるものではありませんが、その実施内容についての概略は横 市教委のイントラネット上で ことができます。

横 市立N小学校のA事務職員は、以前より学校施設について関心をもち、仕事をする上での研究テーマとしています。自校の施設も老 化が目立つことから、平成17年度、18年度と連続して施設に関するテーマで学校として応 しました。参加者は教育施策課・施設管理課の職員、役員、校長、 校長、教務主任、個別教育担当教員、養護教 、事務職員です。17年度は防犯対応の観点から授業巡視する中で校 の老 化と構造上の防犯対応について現場を見ながらの会としました。18年度はテーマとして「施設面の予算 行に関する学校評価」を企画実施し、ネットデイ事業の報 も行い、意見交流を深めました。

学校施設に関して学校から意見反映する機会は、かつて アリング制度があり、校長が、場合によっては事務職員も伴い、横 市教委施設担当者と学校施設の具体的な要望事項を調整しながら実現に向け 年協議をしてきました。しかし近年では予算の 小や施設の維持管理に主 が移ったため、施設点検表を使用した報 書による意見反映が原 になっています。

今回のスクールミーティングでは、直接的な実現への手段ではありませんが、横 市教委担当者は直接学校の様子を保護者や教職員から くこと、また、保護者・教職員にとっては横 市教委施策の説明を受け、意見交流をすることに大きな意義があります。事務職員にとっては、テーマが学校施設であり、修 や施設改修など財務を通じて日常的に関わりが大きかったことから、2回ともその運営に大きく関わることができました。18年度は教室の 機設置などの予算 行の評価について、保護者の意見や教職員の思いなどを財務担当者として き、事務室経営に役立てることができました。保護者からは、学校の思いや現状、横 市教委の計画などが知ることができたと 評でした。また、当日の記録を 日参加者に配 し、信頼関係の構築に めました。

(4) 自律分権型学校経営を支える学校事務を目指して

取り上げた三例から、それまでの経 歴や教育行政の動向を踏まえて、将来の事務職員像を積極的に 描き、学校の教育環境を豊かなものにするため、実現に向けた手立てを自ら考え、周囲に伝え、目的を共有する中で、形にしていく企画・提案型事務職員の姿が伺えます。

静岡県事務研の「しずおかコスモプラン」は、職務の標 準化や学校経営参画の取組から事務職員の将来像を模 索したのですが、経験を積む中で事務 管理から経営参画へ、さらに経営の中核を担う事務職員への成長を目指しています。中核とは、自らも経営者の一員であるという意識で学校全体を見渡し、共に教育を創り上げていくことだと捉えられます。静岡県では、 早い時期に静岡県事務研による「長期活動計画」が策定され、平成5年には静岡県教育委員会から示された「市町村立小中学校事務職員の標 準的職務」により学校事務の領域、事務職員の役割と総括範囲が定まり、「 業務規程や要領の制定」により事務職員の責任と権限、専決・代決、職の指定がすすみました。このことで全県的に学校経営への参画が一定程度進んだことから、次へのステップアップを 図りました。企画、提案したものを、全県的な実践により定 義させ、時代に合わせてさらにより よい形を創り上げていこうとする 意図です。

川 崎市事務研の「カリスマリンク」の取組は、自主性自律性の求められる学校で新たな役割を担うため、ネットワークを活かし事務の標 準化や改善につなげた事例です。カリスマリンクの開発、普及を中心に担ったのは、比較的若年層の事務職員でした。川 崎市事務研はそれまでの研究成果に加え、若手の事務職員の持つ将来性とコンピュータスキルを研究活動の中に生かしつつ、川 崎市事務研のネットワークを活かして新しい学校事務像を広める取組を行っています。また、地方分権の進展で市が中 心に移行し権限委譲が行われ、行財政改革の中で様々なシステムが変更される中、中 心市における学校事務の将来像を模 索し、学校の中で果たすべき役割を自ら考える必要がありました。自らシステムを開発し、市内全校で実践を行い、支援体制を作り普及定 義を図ることは、学校事務の標 準化を目指し研究研修を重ねてきた研究会の在り方の具体的な姿ともいえます。

以上の 事例は、県、市事務研が中心となつての全県、全市を対象とする取組ですが、三例目は、横 濱市の教育施策として行われている「スクールミーティング事業」に企画立案能力を活かして積極的に関わりを持った事務職員の取組です。この事業は応 用制であり、テーマも学校ごとに策定され、事務職員にとって関わりは義務ではありません。しかし、常に課題を持ち仕事に臨んでいることが、このような機会を捉え、事業を活用することにつながります。運営に関わる中で、横 濱市教委、保護者、教職員が共通の情報や 意識を持ち、改善にあたる 機会となったことは大きな成果です。

これらの3つの事例は、自律分権型学校経営を積極的に支える学校事務の展開を目指し、地域的な条件に見合った実践を行ったものです。次節からは、各地域の実態や制度を基盤としながらも、地域との連携を中心に自律分権型学校経営を推進する学校事務の望ましい方向性、その実現のための事務職員の課題解決に向けた具体策を述べていきます。

第IV節 ネットワークを活かす共同実施組織

1 共同実施組織の実態調査（継続調査）の集計

全事研研究部は、平成17年10月期調査で行った共同実施組織の実態調査の継続調査として、平成18年10月、共同実施組織からの情報発信や他組織との関わりについて調査を実施し、161組織から回答を得ました。

資料2 平成18年10月実施 共同実施組織と情報発信・地域連携の実態に関する研究部調査 ()

1 共同実施組織からの情報発信を行っていますか。 ()内は集計結果数

① 行っている 約7割(113) ② 行っていない (48)

2 共同実施組織で行う情報発信の主な形態を、(1)から(8)として想定しました。

(1)教職員向け事務便り (2)教職員向け資料 (3)保護者・地域向け事務便り (4)学校便りの一部に
(5)学校の一部に (6)PTA広報の一部に (7)行政機関への資料提供提言 (8)その他の形態

2-1 (1)から(8)の形態ごとによる情報を年間どの程度、発信したか番号でご記入ください。

① 月1回程度発信 ② 年間数回発信 年間1回程度発信 発信なし

2-2 (1)から(8)の形態ごとに り込まれた情報を番号でご記入ください。(複数記入可)

① 学校予算 ② 学校施設等教育環境整備 学校行事情報 子どもの学習生活情報 地域情報
教育行政情報 その他(具体的にあれば)

2-3 発信した形態ごとの効果・反響を番号でご記入ください。また、「何の反響も無かった」以外の場合には 部に具体的なことがあれば、記入してください。

① 職員から反応があった ② 保護者から反応があった 学校外から問い合わせがあった
何の反響も無かった その他(具体的にあれば)

表7 共同実施組織からの情報発信の状況についての集計

| 情報発信(113組織) 想定した形態 | 2 1 発信程度 | | | | 2 2 発信内容(複数回答) | | | | | | | 2 3 効果・反響 | | | | |
|-----------------------|-------------|----|---|-----|-------------------|----|----|---|---|----|----|--------------|---|---|---|----|
| | ① | ② | | | ① | ② | | | | | | ① | ② | | | |
| (1)教職員向け事務便り | 43 | 53 | 4 | 13 | 46 | 32 | 14 | 5 | 9 | 44 | 61 | 77 | 0 | 1 | 6 | 10 |
| (2)教職員向け資料 | 17 | 47 | 9 | 40 | 29 | 19 | 6 | 1 | 3 | 25 | 47 | 51 | 0 | 0 | 3 | 14 |
| (3)保護者・地域向け事務便り | 3 | 8 | 4 | 98 | 6 | 5 | 8 | 2 | 2 | 3 | 7 | 0 | 4 | 1 | 5 | 3 |
| (4)学校便りの一部に | 2 | 2 | 5 | 104 | 3 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 4 | 0 | 4 | 0 | 2 | 0 |
| (5)学校の一部に | 4 | 4 | 5 | 100 | 5 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 | 8 | 1 | 0 | 2 | 6 | 1 |
| (6)PTA広報の一部に | 0 | 0 | 3 | 110 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 3 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 |
| (7)行政機関への資料提供提言 | 8 | 16 | 2 | 87 | 12 | 12 | 4 | 0 | 2 | 9 | 20 | 2 | 0 | 1 | 2 | 12 |
| (8)その他の形態 | 4 | 9 | 1 | 99 | 5 | 4 | 1 | 1 | 1 | 3 | 12 | 2 | 0 | 4 | 1 | 9 |

資料3 平成18年10月実施 共同実施組織と情報発信・地域連携の実態に関する研究部調査 ()

3 共同実施組織として学校以外の組織と連携を図っていますか

① 学校以外の組織と連携を図っている 約7割(116) ② 学校以外の組織と連携を図っていない(45)

4 共同実施組織として学校以外の組織と連携を図っている場合、次ぎに想定するどの組織と連携をしていますか。

(1)同じ市町村内の共同実施組織 (2)教育委員会 (3)校長会 (4)他教育団体 (5)公共機関(6) 民間・NPO (7)その他

4-1 (1)から(7)の組織と連携している場合は、組織ごとに○ をご記入ください。

4-2 連携しているそれぞれの組織 称をご記入ください。

4-3 連携の目的、役割を連携 ごとに番号でご記入ください。(複数回答可)

① 情報交換 ② 企画・調整 業務分担 業務 頼 その他(具体的にあれば)

4-4 連携の方法について、連携 ごとに番号でご記入ください。

① 定期的に連絡や会議を実施 ② 年に数回必要に応じて連絡や会議 年に数回の資料交換
単発的な資料交換や連絡 その他(具体的にあれば)

4-5 連携の結果、共同実施組織を通じ学校が得られた効果・成果を連携 ごとに番号でご記入ください。
(複数回答可)

① 地域情報の収集が図れた ② 地域理解が進んだ 学校の行事や授業に役立った 特色づくりにつながった
説明責任を果たせた 信頼される学校づくりに役立った その他(具体的にあれば)

4-6 連携 の相手が得られたと考えられる効果・成果を連携 ごとに番号でご記入ください。(複数回答可)

① 学校の教育内容を知った ② 学校行事情報が得られた 学校の様子を知った 相手組織のP につながった
相手組織の業務に直接関係した その他(具体的にあれば)

表 8 共同実施組織と学校以外の組織との連携とその目的（問 4-1～4-3）

| いずれかと連携を行っている 共同実施組織(116 組織) | 4 1 連携・有 (複数回答) | 4 3(連携の目的・役割) | | | | |
|---------------------------------|-----------------------|---------------|-----------|----------|---------|---------|
| | | ①情報 交換 | ②企画 調整 | 業務 分担 | 業務 頼 | その 他 |
| (1)同じ市町村内の共同実施組織 | 69(59%) | 43 | 24 | 16 | 8 | 3 |
| (2)教育委員会 | 108(93%) | 72 | 53 | 26 | 32 | 15 |
| (3)校長会 | 63(54%) | 29 | 19 | 3 | 5 | 9 |
| (4)他教育団体 | 29(25%) | 14 | 9 | 5 | 6 | 5 |
| (5)公共機関 | 12(10%) | 5 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| (6)民間・NPO | 3(3%) | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 |
| (7)その他 | 14(12%) | 9 | 1 | 4 | 3 | 5 |

表 9 共同実施組織と他の連携組織との連携方法（問 4-4）

| 連携組織 | 4 1 連携・有 | 4 4 連携方法 | | | | |
|------------------|-------------|----------|----|----|----|---|
| | | ① | ② | | | |
| (1)同じ市町村内の共同実施組織 | 69 | 34 | 25 | 12 | 7 | 4 |
| (2)教育委員会 | 108 | 36 | 56 | 1 | 20 | 8 |
| (3)校長会 | 63 | 15 | 31 | 6 | 10 | 6 |
| (4)他教育団体 | 29 | 8 | 7 | 4 | 9 | 3 |
| (5)公共機関 | 12 | 2 | 5 | 3 | 1 | 1 |
| (6)民間・NPO | 3 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 |
| (7)その他 | 14 | 7 | 1 | 5 | 5 | 5 |

表 10 共同実施組織と他の連携組織との連携で得られた効果・成果（問 4-5、4-6）

| 連携組織 | 4 1 連携 ・有 | 4 5 学校が得られた効果・成果 | | | | | | | 4 6 連携 が得られたと 思われる効果・成果 | | | | | |
|------------------|-----------------|------------------|----|---|---|----|----|----|----------------------------|---|----|----|----|----|
| | | ① | ② | | | | | | ① | ② | | | | |
| (1)同じ市町村内の共同実施組織 | 69 | 31 | 10 | 6 | 7 | 12 | 7 | 15 | 8 | 8 | 18 | 11 | 19 | 16 |
| (2)教育委員会 | 108 | 21 | 7 | 7 | 7 | 31 | 15 | 33 | 9 | 8 | 42 | 10 | 36 | 22 |
| (3)校長会 | 63 | 14 | 8 | 7 | 3 | 21 | 13 | 15 | 1 | 0 | 13 | 7 | 12 | 14 |
| (4)他教育団体 | 29 | 10 | 6 | 6 | 3 | 10 | 7 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 9 | 6 |
| (5)公共機関 | 12 | 5 | 0 | 1 | 0 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 1 | 3 | 4 |
| (6)民間・NPO | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| (7)その他 | 14 | 5 | 3 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 2 |

2 調査の考察

(1) 共同実施組織と情報発信に関する実態について（資料 2・表 7 参照）

共同実施組織と情報発信については、事務便りや資料による「教職員向けの情報発信」の取組は、ほとんどの組織で取り組まれています。一方で「保護者・地域向けの情報発信」に取り組んでいるのは、情報発信を行っている組織の 1 割程度で、単独で情報発信をする方法ではなく、「学校便り」「学校 HP」「PTA 広報」の一部に共同実施組織からの情報を せ、地域へ情報発信する方法で行われています。「行政機関への資料提供・提言」は約 2 割が実施し、内容は学校予算

や教育環境整備の他、共同実施組織の実践報 があげられます。しかし、情報発信の多くが教職員向けのため、内容も予算、給与、 利 生の情報提供にとどまっています。

情報発信 は、教職員に次いで教育委員会などの行政機関が多く、行政機関への積極的な資料提供や実践報 、提言からは、共同実施組織と行政機関との双方向的な関係が期待され、学校と行政を結ぶ共同実施組織の役割が効果的に果たしていけると考えられます。

情報発信の反響では、教職員向け事務便りや資料は、半数以上の教職員から反応があり、一定の成果をあげています。保護者や地域に向けた情報発信はまだ い数値ですが、保護者からの反応も見られ、今後の取組が期待されます。行政機関への資料提供・提言については、発信している 26 組織中 15 組織が何らかの効果・反響があったと回答しています。

さらに、「共同実施組織からの情報発信を行っていない」48 組織に、「今後、共同実施組織からの情報発信を、計画・検討しているか」と質問したところ、29 組織が何らかの情報発信を考えていると回答しています。その情報発信計画には、学校や共同実施組織のホーム ージ、共同実施組織の広報 などが多く、身近な取組から情報発信を考えていることが伺えます。

(2) 共同実施組織と地域連携に関する実態について（資料 3、表 8、表 9、表 10 参照）

学校以外の組織との連携 は、多くが教育委員会、同一市町村内の共同実施組織や校長会をあげ、結びつきの強さが伺えます。連携の目的・役割はいずれも「情報交換」「企画調整」があげられます。教育委員会とは「業務分担」「業務 頼」、同じ市町村内の共同実施組織とは「業務分担」との回答が多く、組織間の関係を示しています。「他教育団体」には、「教育振興会・教育研究会」「教会」「事務研」などの任意団体や PTA 協議会があげられ、3 割が定期的な連絡会を実施し信頼される学校づくりに役立ったと答えています。「公共機関」との連携は、地域の公民館・図書館・ 在所などとの連携がわずか 1 割程度ですが、今後の連携の広がりへの参考になると考えられます。「民間・NPO」は上 市から回答があり、市全体で「上 地域学校教育支援センター」と連携し、NPO 法人である「センター」と「共同実施組織」が相互に仕事の向上を図っています。その他、各地区、各地域で実態を交流しあい効果的な方法を模 するなど、「他市町村の共同実施組織」との連携も見られます。

このように同一市町村内の共同実施組織、教育委員会、校長会とは情報提供などを通じて連携を図っていますが、保護者や地域など外部に対しては、子どもの教育活動の様子などの学校情報や地域情報を伝えきれていません。このことは共同実施組織に外部とのつながりを担うだけの組織体制が育っていないこと、連携校の運営組織上にしっかりとした位置付けができていないことが考えられます。「つなぐ」役割を果たすとき、共同実施組織の課題と思われれます。

連携の方法としては、同じ市町村内の共同実施組織とは約 8 割が定期的または必要に応じた連絡会議を持っています。一方で教育委員会や校長会とは、必要に応じた連絡会議や資料交換が多くなっています。その他(4)～(7)の組織では、半数以上が定期的または必要に応じた会合を設定しています。強いつながりのある教育委員会などとは、資料提供で済むこともできますが、つながりが い組織とは、関係作りのために直接の連絡や会議を重視していることが伺えます。つながりを強めるには、資料交換だけでなく、関係者が集まる定期的な会議を持ち、情報を的確に交換し合うことが必要です。このことにより、説明責任を果たし信頼される学校づくりを担う共同実施組織になると考えます。

他組織との連携の結果、共同実施組織から学校が得られた効果・成果には、地域情報の収集や地域理解が図られた、学校としての説明責任を果たすことができた、業務の円滑化や組織の見直し、事務改善につながったことがあげられます。連携 が得られたと思われる効果・成果については、学校の実態を理解されたことや、相手組織の業務に直接関係したことが多いようです。

別 の設問「今後さらに連携を深めたい内容」については、56 共同実施組織から回答があり、18 組織が「他の共同実施組織」と、28 組織が「教育委員会」と、教育予算の改善、事務システムの

開発などについて連携を深めたいと答えています。また、共同実施組織をひとつの行政組織と位置づけ、教育委員会と協議を深めることや教育予算に関する財務システムを確立することなどにより、学校教育の支援を深めたいとの回答もありました。

(3) 調査結果からの考察

回答のあった組織の中で、「共同実施組織からの情報発信」・「学校以外の組織と連携」の両方を行っている組織は92組織(57%)、さらに、「共同実施組織からの情報発信」・「学校以外の組織と連携」のどちらかを行っているのが46組織あり、合わせると138組織(86%)となります。このことから共同実施組織の取組は、いわゆる事務 理だけでなく、情報発信・組織連携を積極的に進めようとしていることがわかりました。

市町村合 が進み、新たな自治体の条例が再整備される中で、その地域にあった教育活動支援や組織展開により共同実施組織が再構築され、ネットワークの広がりとなった地域もあります。一方、加配校の変更により既存の共同実施組織が別の地域に変更となり、新たに組織された共同実施組織では一からの積み上げが必要とされた地域などの例もあります。様々な実施形態を みている学校事務の共同実施ですが、その有効性を分 し、学校の経営資源としてのネットワークを活用するなど、教育活動支援や学校経営支援に有効な業務形態を検討実施していくことが必要とされています。

3 ネットワークを活かす共同実施組織

共同実施組織の目的は、連携校の学校経営支援、教育活動支援であり、その効果を十分に発揮するためには、連携校・教育委員会・地域など、様々な機関とのネットワークを経営資源として活用することが必要です。

(1) 校内運営組織の充実と共同実施

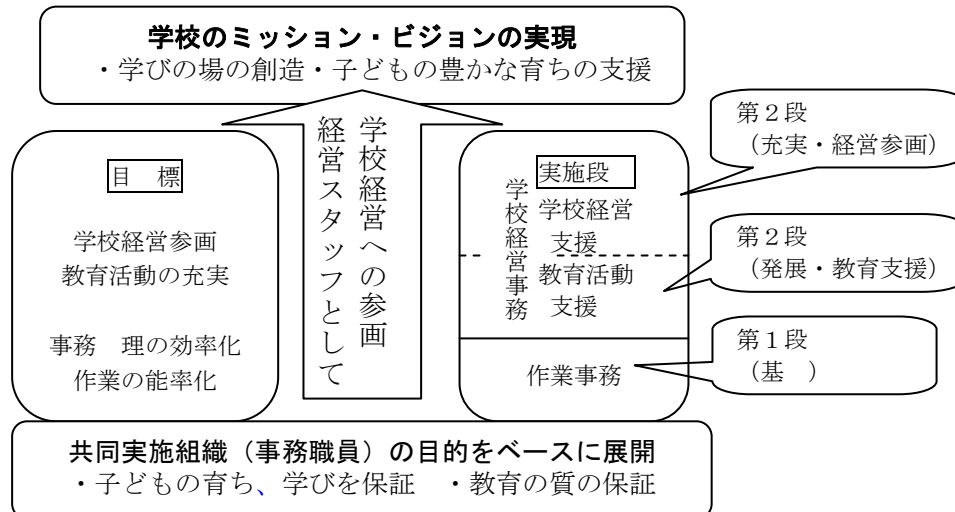
中教審答申では、教育の質を高めるため、学校・教育委員会の改革のひとつとして、「学校の組織運営の見直し」をあげ、責任と権限のある機動的な運営組織が必要と述べています。従来のなべ形式といわれる校務分掌による運営組織を改善し、学校組織マネジメントを活かしたシステム化された機動力ある運営組織が求められています。中でも学校経営資源の効果的活用を進める経営スタッフと教育スタッフがそれぞれのチーム力を高め、融合して組織として機能していくことで、学校運営が機動的、効率的になり、安定して効果的な運営が見込め、教育活動の充実につながる事が期待できます。それには学校の教職員間の情報の共有化、協働体制の整備、当事者性の発揮などとともに学校教育目標達成に向けたビジョンに基づく運営組織づくりが大切です。

現在、フラット型、縦型、ネットワーク型など学校改善のため様々な形の組織が考えられていますが、学校の目的、実情や状況に応じた、機動性、安定性、確実性をキーワードとした な組織の在り方を検討していく必要があります。このためのアイデアや提言を学校事務の領域から積極的に行う経営スタッフが事務職員であり、それを支えるのが共同実施組織です。

共同実施組織には事務・業務の効率化を基本に、OJTの推進による安定した学校事務の提供をはじめ、学校経営事務を展開することによる、教育活動支援や学校経営支援への発展など、経営スタッフとしての役割を果たそうとする事務職員を組織的に強化する働きがあります。

共同実施組織の目的の第1段 は事務・業務の効率化であり、第2段 として学校経営参画、教育活動支援を行う学校経営事務への拡大があります。この2つの発展型には情報・評価・危機管理・財務など学校経営に必要不可欠な要素が関わっており、 に述べたマネジメントを中心に担っていく学校経営事務の領域になっています。こうした各段 の目標を意識し、具体的な活動をすすめることが、経営スタッフとしての学校経営の参画につながります。(図8参照)

図8 共同実施組織（事務職員）の目的に向かうための目標と段的実施内容



単数配置が多い事務職員にとって、学校事務の領域をチームとして機能させ、事務部を効果的に運営していくには、校務分掌による一人一役体制による阻害要因があり、それを するには事務職員側からかなりの 力をしていくことが求められます。その方策の一つとしては、共同実施組織を活用することにより、各学校の事務職員が経営スタッフの一員として学校経営に参画することができるように、支えることが必要と考えます。

(2) 学校経営機能を強化する共同実施組織

事務職員が教育活動支援を含む学校経営事務に積極的に取り組み、経営スタッフとしての職務を担うため、共同実施組織の活用から得られる効果を以下に整理しました。

- ① による事務職員の力量向上（企画立案・財務 理・情報 理の各能力）が期待できる
 - ・事務職員の力量の平 化 } 経営スタッフとして提言の機会が増える
 - ・経営参画意識の向上 }
- ② 学校へ する企画立案情報の拡大が期待できる
 - ・小中校間の情報交換 } ネットワークの活用により学校情報を得、 積、加工、
 - ・地域情報の有効活用 } 効果的提供をすることで学校経営の強化が進む
 - 観的組織評価としての機能が期待できる
 - ・学校評議員・学校運営協議会 } に対して、学校財務における第3者的評価としての役割
 - ・学校評価 } が進む

ネットワークを活かす組織的対応が効率的になる

 - ・行政との連携 } ネットワークの活用にあたり複数校の窓 を一本化し、
 - ・地域との連携 } 連携校間の調整にも有効となり学校運営組織のスリム化が進む
 - ・学校間の連携 } 地域に信頼される学校づくりが進む

学校への支援組織としての機動力が期待できる

 - ・業務の分業体制 } 学校事務・学校経営事務の 速化が進む
 - ・問題解決に向けた検討 }
 - ・委託事項に関する協議・ 理 }

このように、共同実施組織の活用は、事務職員の職能成長を図るだけではなく、学校経営機能全体に効果が及ぶものと考えられます。また、ネットワークを活かした学校情報マネジメントを行うことで、経営スタッフに対する強化につながる効果を見ることができます。この効果は、事務職員のもつ「 」の役割が共同実施組織という機関により、いっそう機動的、安定的なものになると考えられます。

(3) ネットワークを活かす共同実施組織の分析

共同実施組織を活用して、ネットワークをつなぎ広げていくために、その組織の持つ「強みになる事項」と「期待される効果」や「弱みになる事項」と「課題」について整理しました。

表 11 ネットワークを活かす上で強みとなる事項と期待される効果

| | 強みとなる事項 | 期待される効果 |
|---|--|-----------------------------|
| 1 | ICT 環境を含め、連携校の既存ネットワークを持つこと。 | 学校間連携、教育活動支援、情報教育活動支援 |
| 2 | 情報交換を行うことで、連携校間のネットワーキングを推進する。 | 学校間連携、教育活動支援、学校経営支援 |
| 3 | 連携校の既存ネットワーク・情報を統合して、学校外部との新たなネットワークを構築することができる。 | 経営資源の拡大 |
| 4 | 行政と組織としての業務上のつながりを持つこと。 | 責任のある対応、学校経営への支援体制 |
| 5 | 分業体制で渉外担当を設けネットワーキングの推進が可能となる。 | 窓 の 1 本化、 機能の集中化、各学校での会議時間の |

表 12 ネットワークを活かす上で弱みとなる事項と課題

| | 弱みとなる事項 | 課題 |
|---|--|------------------------------------|
| 1 | 共同実施組織で行う業務が、教育活動支援につながるかどうかの判断が共同実施組織自体では難しい。 | face to face ができる共同実施・ 務発令・教育課程の理解 |
| 2 | 責任と権限が多く共同実施組織では明確ではない。 | 責任と権限の明確化 |
| 3 | 個人情報保護に関する使用規定が必要。 | 個人情報保護の規定化・研修 |
| 4 | 自分の学校以外の連携校に関しては相手との が見えにくい。 | 教員との協働、現場主義 |
| 5 | 共同実施組織での OJT では実際に現場で必要なノ が不明。 | 現場研修 |

このような個々の組織の持つ「強み」や「弱み」を具体的に検証し、教育活動や学校経営への支援につなげたいと思います。「弱み」や「課題」の は、責任と権限、 務発令など制度の充実が必要ですが、現場を大切に、連携校へ き、研修や他職種との協働を実行することで、人と人とのつながりを強化することができます。また、地域への情報発信や関わりの少なさを改善し、地域と共にある学校づくりが求められる時代 を活かし、事務職員が主体的に、地域資源である相手の が見える活動となるようにつながりを深めていく姿勢が大切です。

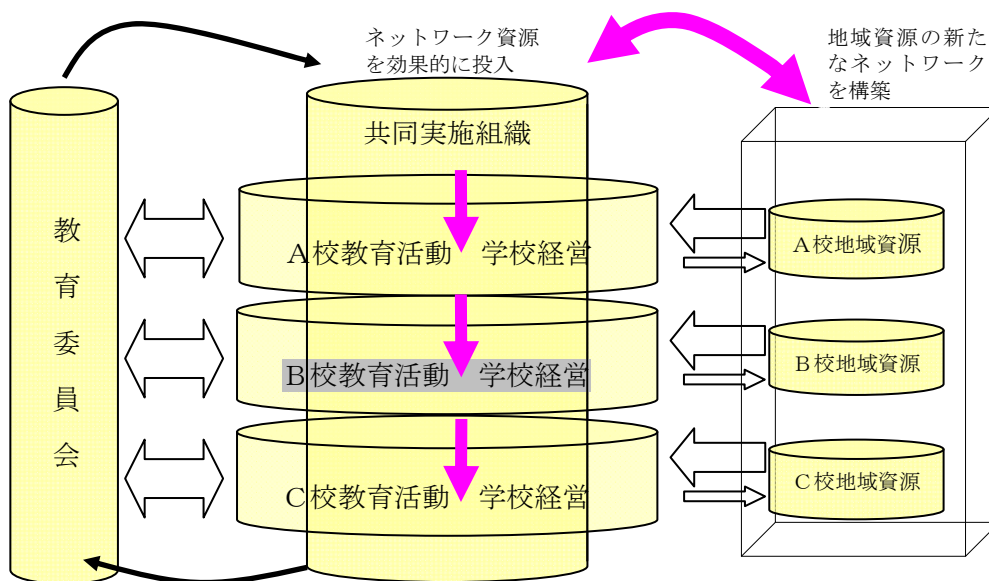
(4) 共同実施組織の役割～教育活動支援と学校経営支援

経営スタッフが手 学校の実態を補完するために、各学校や諸機関とのネットワークの上になり立つ事業である共同実施を活用し、連携校の教育活動、学校経営を支援することを考えます。

図 9 は、学校と外部ネットワークと共同実施組織の役割を示したものです。この図では A 校・ B 校・ C 校の三校で共同実施組織を構成していますが、B 校を中心にした共同実施組織の役割を述べていきます。

共同実施組織が、B 校の教育活動、学校経営を支援していくためには、B 校のニーズを把握し、教育委員会との連携を支援するだけでなく、今まで各学校が った既存ネットワークや情報などの地域資源を統合して、新たなネットワークを構築し、B 校へ効果的に投入することが有効と考えます。こうすることにより、B 校では窓 業務を果たす教職員の負担が るとともに、選択肢の多い安定的な地域資源の供給が可能になります。また、B 校地域資源に対しては、共同実施組織が情報提供、連絡調整をすることで、B 校とのネットワーク化が 進されると考えます。B 校の事務職員にとってはチーム力を活かした機動的な学校経営事務の展開が可能となります。さらに同様の効果を A・C 校に 及させることも可能であり、こうした 及は三校の学校間連携を強化し、A・B・C 校間の地域資源のネットワークが一体となって広がりを見せることにもなります。構築されたネットワークを活用し、学校から地域資源に対して、地域活性化などの貢献も期待され、ネットワーキングが進むと考えられます。この関係において A 校・ B 校・ C 校にとって、また、それぞれの学校の地域にとって共同実施組織自体がネットワークの役割を果たしていることとなります。

図9 学校と外部ネットワーク資源をつなげる共同実施組織の役割



第V節 地域に根ざした学校づくりに向けて

1 変わる地域、変わる学校・学校事務

自らの意思で企画判断する自律分権型学校経営を実現するためには、学校の主体的戦略が必要です。ネットワークを活用して、様々な資源を 起こし、巻き込み、有効に活用していく学校経営が求められています。地域が変われば学校が変わり、学校が変われば地域が変わると言われます。社会や制度の変革とともに学校や教育自体も大きく変化の中で学校事務の役割を考えます。

(1) 学校を取りまく状況の変化

ネットワーク社会の中であって、学区の範囲、地域からの学校参画、地域情報の価値などについて、地域をどう捉えて地域資源として活用していくのか、学校での戦略が必要になっています。

平成10年から始まった学校選択制は、平成16年度においては小中学校ともに1割程度の自治体で実施され、その形態は自由選択、ロック選択、隣接校選択、特 校形式、特定地域選択などが含まれます。この他、教育的な配慮による学校選択も可能となっています。このことは、従来の決められた学区そのものが地域という捉え方から、学校にとっての地域の捉え方について新しい課題を投げかけています。

地域からの学校経営参画として制度化された学校評議員会は、ほとんどの学校で設置されており、学校評価をはじめ学校経営に様々な形で参画し、意見具申等を行っています。さらに一定の権限と責任を持って学校運営に参画し、学校と地域が一体となって教育方針を決めていく学校運営協議会が設置されました。平成19年2月7日現在で142校、平成19年度以 の予定を含めると200校を超えています。学校運営協議会は、地域や保護者の要望、意見を学校運営に反映していくことや教育責任の分担の提 が進められており、全てを学校に任せるのではなく、学校、家 、地域がそれぞれの役割を果たし、教育責任を明確にし、協力して子供たちを育てていく意識を育むことで相互連携を推し進めることに貢献しています。

ICT の発達、情報公開制度の進展により、従来限定されていた学校情報は、今ではどこからでも誰にでも入手可能となり、情報の持つ価値も変化しています。さらに従来の地域共同体（コミュニティ）の形態も変わり、地域への 意識が れ、現在では地域の再生や活性化が求められ

るようになっていきます。その中で学校と地域との連携が求められています。

学校がネットワーク社会の中で主体的にその利点を活かすには、学校がどのような目的意識を持つかにかかってきます。従来の地域の考え方が大きく変わり、また、学校評議員制や学校運営協議会 又は学校評価など、学校関係者や第三者的な機関や人々が学校の改善を求め、関与してきます。学校が、強い意志と責任をもって、これまで以上に意思 通を図り、互いを知り、関わり合いを増し、巻き込み、学校・家 ・地域の新たな関係づくりを行う必要があります。この新たな地域とのネットワーキングを進めていくためには、マネジメントの視点が大切で、特に、人と人、心と心をつなぐコミュニケーションの役割がとて重要になります。

(2) コミュニケーションの活用

学校は、本来、人の かい心と心が れ合う場、様々な体験活動を通して規範意識や道 性を身に付けていく場です。教 と子どもが直接向き合い、対 をすることが教育の原点といえます。保護者や地域との関係も同じことが言えるのではないでし うか。

コミュニケーション(Communication) とは互いに言葉などを使い、意思、思考、 情や知識などの情報を伝え合うことであり、意思 通とも言われ、伝えられた情報を理解し、相手の状態を理解しようとすることです。最近インターネットなどのICT環境も重要な媒体となっています。ネットワークが有効に働くためには、学校と相手の間の意思 通が となり、 質なコミュニケーションがとれる関係が築かれていることが大切です。

また日常の中で「心の を ープンにする」という小さなことからコミュニケーションは生まれ、人と人のつながりに発展します。コミュニケーションを活用してネットワークの輪を拡げていくことで、地域を含めた多くの資源を り起こし、関係性を構築し、継続していくことにつながります。学校に子どもが 学していない地域住民や卒業生の保護者、これまで学校にあまり関心がなかった人たちとの交流などネットワークはさらに拡がっていきます。

その中で学校では内外を結ぶ渉外・調整の役割がこれまで以上に比重を増し、全ての教職員が共通理解のもと関わっていく必要があります。特に、事務職員は文書管理や情報機器整備などを通じて、情報管理の最前線にいる立場からも共同実施組織を活用しながら、学校が保持するネットワークの情報の適 管理、調整を行っていく必要があると考えます。また、学校内外の人的資源を、人と人、組織と人、組織と組織など必要なときに必要な人材や組織をつなぎ合わせるができる (つなぐ) の役割も担っています。

さらに、事務職員にはコミュニケーションを活用し、今まで学校に関心のなかった人を人的資源に変え、さらにネットワーク資源へと加工するとともに、組織の財産として 積し、管理し、教育資源として活用していく役割が期待されます。そのためには、従来では弱みとされていた資源を強みに変えていく発想を持つ組織マネジメントの技能を身につけるなど、 の役割に付加価値をつけていくことが大切になります。

学校と地域との 関係性を結びつつ、ネットワークを十分活用し教育資源を充実させることにより、授業が変わり、教育課程が変わり、運営組織が変わり、学校経営自体も変わります。これがネットワーク資源を持つ強みの一つであると考えます。

事務職員は学校事務の担い手として広範な事務を担当してきました。特に財務事務は学校の教育活動を支える重要な職務という 識を持ち、様々な形で携わっています。それは果たしてどこまで学校の改善につながってきたのでし うか。意思の 通や拡がりを考えて仕事をしてきたのでし うか。事務職員の立場から地域等の外部資源を加えた経営資源を有効活用し、総合的な予測と判断によるマネジメントの考え方をを用いて学校改善へ向けての取組を行っている実践例から考えます。

2 学校財務マネジメントの展開

(1) 学校財務マネジメント

学校の諸活動を維持運営していくには、学校にかかる全ての経費を把握した財務管理を展開していく必要があります。事務職員は教育効果を高めていくために必要な公費・予算及び保護者負担経費を含む総予算の考えや施設設備の整備について、計画的かつ適宜に運用、執行して教育活動を積極的に支援していく役割を担っています。学校経営ビジョンを実現し、自律分権型学校経営を進めていくには、学校の裁量権限拡大による予算編成・執行、評価、公表といった一連の学校財務システムを強化することが求められます。

本研究では、学校財務、学校財務マネジメントについて以下のように考えました。

学校財務とは

学校教育目標の達成を目指すため、具体的に設定した学校経営ビジョンに必要な学校総予算（金）や施設設備（もの）を管理すること。

学校財務マネジメントとは

学校経営ビジョンの実現のため、人、もの、金、情報等の経営資源を時期やタイミングを図りながら効果的に投入していくことで、結果の公表を含め、いかに教育効果を高めるかを総合的に考え学校財務を運営していくこと。

これまでも学校では、円滑で適切な予算執行により効果的な予算管理が行われてきましたが、どちらかといえば計画よりも、効率的に執行していくことに重点が置かれがちでした。今、学校を取り巻く環境の変化に対応し、特色ある学校づくりを推進するためにも提案型予算が望まれています。学校の経営ビジョンに基づき中期的な見通しを持ち、選択と集中（しぼりこみ・重点化）を行い、予算編成を行います。また十分な情報収集と分析や評価を行い、説明責任や公表を考え運用します。事務職員は、教職員一人ひとりにいたるまでどのような財務マネジメントを展開するかを意識付け、チームワークを強化して組織力を高め、学校教育目標の実現に向けて積極的に行動していく必要があります。

保護者や地域の期待や願いに応えるには、学校に配当された予算や学校が持っている資源だけでなく、学校外に目を向け多様な資源の場として地域を見ていくことが必要となります。子どもにとって教育効果が高められると分かっているが「単に予算が不十分だ」という理由で取りやめや中止するのではなく、地域の人材や資源を呼び起こして活用し、実現できるようあらゆる手立てを講じていく必要があります。その際事務職員は、誰と協力し、誰に頼るのか、また、どこでどのように活動するのか、どこから情報や資源を得るのかという見取り図を描き、コミュニケーションをツールとして活用しマネジメントを展開していく必要があります。

また、これら一連の活動が効果的であったのか結果を検証し、公表していくことが大切です。説明責任を果たす上でも財務に関する評価が大きなポイントになります。都立学校では、平成16年度から学校経営改善のツールとして各学校でバランスシートの作成・公表をしています。経年比較などの分析を通じて、授業時数の確保や授業の質の向上・自律経営推進予算への反映などに取り組んでいます。また近年、企業や行政及び病院などでは「バランススコアカード」が導入されています。これは企業などの持つ重要な要素が企業のビジョン・戦略にどのように影響し業績に現れているかを可視化するための業績評価手法であり、学校評価の観点からも注目されています。「バランススコアカード」の強みは、ビジョンや戦略を達成するための4つの視点（財務・業績・プロセス・人材と変革）からの戦略目標やアクションプランが戦略マップとして全体が見えることにあります。義務教育諸学校においては今後の課題となりますが、学校評価の在り方が議論される中、学校が置かれている状況を調査、検討し財務を含めた多面的な観点から捉え可視化していく必要があると考えます。

(2) 財務事務から学校財務マネジメントへ～読書活動の推進の事例から

財務担当として学校の重点目標の一つである読書活動の推進に関わった事務職員の取組から、教育活動と学校財務マネジメントの関わりを考えます。

1) S 小学校の読書活動

S 小学校は、学級数 31（特別支援 1）児童数 1,100 人を超える大規模校で、「子ども一人ひとりが個性を發揮し、学び合い、思いやりのある心身ともにたくましい児童の育成」という学校教育目標のもと『響け、読書大 ぎ、1100 人パワー』をキ ッチフレーズに教育活動を展開しています。読書活動を通して、子どもたちが生涯にわたって豊かな読書をする人に育つことが学校の願いです。重点課題として、知的 心が いてくる しい図書室づくり、図書ボランティアの常 、学びあいを重視した教職員研修、読み かせボランティアによる ックトーク、市立図書館との連携などをあげています。平成 6 年度から 年行われている「図書まつり」は 13 回目を数え、地域とともに行なわれるこの大きな行事は、学校の読書活動の となっています。

現在、専任の図書館 書はいませんが、図書室運営の上で保護者や地域との強いつながりがあることが特色です。保護者による図書ボランティアが 日 2 人来校し、図書室での子どもの対応や、 示物づくりや図書の補修など図書室の整備をしています。このように人が常 していることで、図書館教育の効果を高めるだけでなく、安全性や危機管理面からも安心できる図書室になっています。保護者有志の から発 した「ニッシーおはなし会」は、地域の読み かせボランティアとして独立して運営されています。いつ、誰が、どの学級や時間を担当するかなどの調整も「ニッシーおはなし会」が行ないます。ボランティアには卒業生の保護者も加わり、子どもが卒業した後も学校との関わりを持ち続けます。また、保護者を対象に読み かせの研修会を実施して S 小学校での活動だけでなく他校への出前 も行いネットワークの拡がりを見せています。

近隣には大きな市立図書館があり連携を図っています。図書館 書が「おはなし会」として子ども達に読み かせを行い、教職員研修の を務めるなどのつながりもあります。図書館見学や市立図書館の貸出カードを作る取組から、ほとんどの児童が市立図書館を活用しています。

2) 事務職員の関わり

財務事務担当の M 事務職員は、この学校に 動して 2 年目ですが、図書館運営を予算面で支える役割を担い、学校教育目標を受けた重点課題の具現化を目指しています。まだ 動して日がいたため、思うような支援はできていませんが、保護者負担 の視点から、それまで学級 で支出していた図書まつり経 の公 化を図り、環境整備経 も年間を通して予算化し、計画的に行するよう変更しました。しかし、この段 では だ財務事務担当としての関わりにとどまっています。

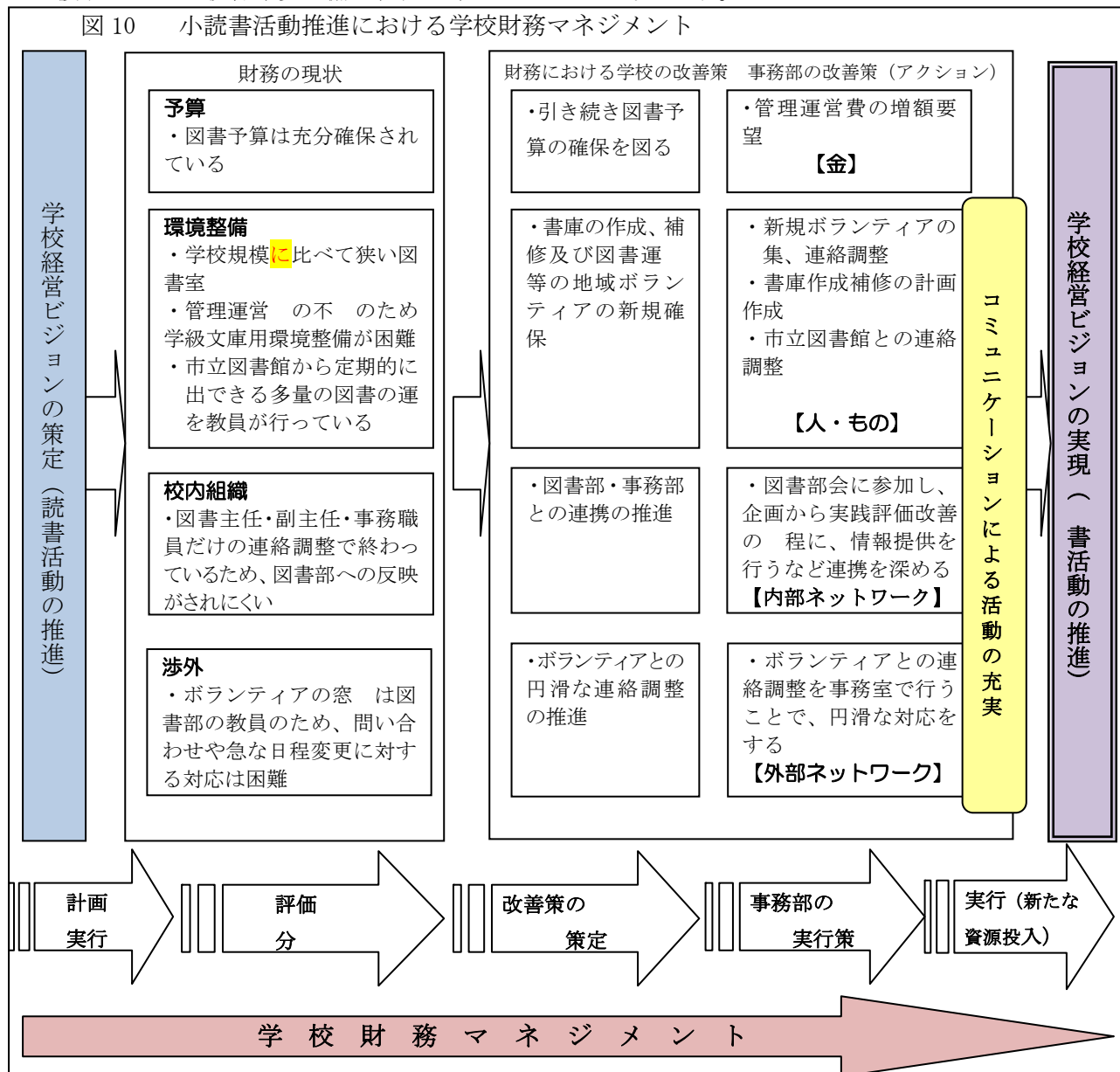
S 小学校の読書活動の推進は、これまで教員中心に行われてきました。今後は事務職員が学校財務マネジメントを行い、深く関わりを持つことで、安定した魅力ある教育活動が展開できると考えます。M 事務職員は現在も、読書活動推進という学校の重点課題を受けて、予算や物品管理の面から学校全体を見渡せるという強みを活かし、学校予算・保護者負担経 を総合的に考え、用対効果を念 に予算の有効な活用に心がけています。また、図書部の提案を受けるだけでなく、自ら企画の段 から関わりを持ち、事務職員の立場から積極的に提案を行っています。

さらに校外にも目を向け、他機関との連携を図り、地域における人材や物的資源を有効に活用していくことを考えています。例えば、図 10 のように予算や人手の不 で整備が れている学級文庫を、新規ボランティアを り、地域人材を確保し、システム化することで整備を図ることを計画しています。

また図書部との内部ネットワークを充実させ校内組織を強化するとともに、図書ボランティアなどの連絡調整をし、ネットワーク化をすることで 速で円滑な対応ができるか、保護者や地域

の方とのネットワークを活かして外部資源を発見し、物や人をどのようにしたら子どもに対して効果のある資源にすることができるか、学校の重点課題である読書活動を推進することができるかを考え、積極的に働きかけ、つなぐよう 力したいと考えています。

事務職員は人・物・金・内部ネットワーク・外部ネットワークを効果的に投入し、学校経営ビジョンの実現を財務の面から支援する役割を担っています。ここでは外部ネットワークの投入は読書活動の推進をするためですが、学校の教育資源を増やし、充実させ、質を高めることにより、読書活動のみではなく、様々な教育活動の資源へと加工することができます。このようにネットワークを活かした学校財務マネジメントを行うことで、事務職員として子どもの豊かな育ちを支援するための教育環境整備の役割を果たせるものと考えます。



S 小学校の図書まつりには、保護者の他にも多くの参観者が れます。工夫を らした作品の発表や読み かせをする子どもたちの姿を かく見守り、「自分ももっと読書しよう」「子ども達と活動がしたい」という も せられます。このようなふれあいの中からコミュニケーションによって人の を広げ、ネットワーク化し学校におけるサ ーター増やすということに、事務職員は財務事務を通じて関わることで、学校の教育活動の充実を図ることができます。事務職員はさらに、地域とのつながりを積極的に持つことで地域の活性化に貢献するとともに、地域の力を学

校へ巻き込み、活かすことで学校の力が高まるという相 効果をもたらすと考えます。さらにこの取組が読書活動に ならず様々な事業に拡大し、地域とともにある学校の実現に近づいていくための 及効果も期待できると思います。

3 地域に根ざした学校づくり

日常のコミュニケーションを通じてネットワークを築き上げることも重要ですが、地域とのつながりは意図を持って積極的に働きかけることも必要です。また事務職員は、教育に関する情報や行政に関する情報など両面の情報が集まりやすいという強みを持っています。その強みを活かし、ネットワーク資源を活用し、行政と学校と地域をつなぐ役割を果たす事務職員について考えます。

(1) 横浜市のネットデイ～地域資源を活かす事務職員の取組

1) 横浜市のネットデイ事業

「ネットデイ」は、教職員や子ども、保護者、地域住民がボランティアで参加し、力を合わせて教室に校内 LAN を引く作業を行うイベントです。「子どもたちにインターネット環境を 」の合言葉で、1990 年代半ばにアメリカの市民運動として始まり、日本でも 1996 年ごろから少しずつ広がっており、各地にネットデイを支援する団体があります。

横 市教委では、横 教育 IT 化推進事業を げ、小・中学校全体でのネットデイ方式による校内 LAN 整備を進めています。平成 20 年度の完成をめざし、平成 18 年度現在で半数程度がしています。必要経 として 50 円を学校に配当する他、パソコン学級数分などの備品が現物配当されています。配当予算は学校長裁量により予算 目の変更が可能です。この事業の目的は、 用の 制効果を意図しながらも市内小中学校の校内 LAN 整備の進 状況を大幅にすすめ、なおかつ地域の人的資源を活用し、横 市が進める「まちとともに歩む学校づくり」を推進することにあります。

2) 横浜国立 N 小学校におけるネットデイ事業と事務職員の関わり

このネットデイ事業と事務職員の関わりについて、N 小学校の例を取り上げ、A 事務職員の計画、実施、実施後における関わりを示します。

① ネットデイ事業の計画に ついた事務職員の関わり

| 計画段 | A 事務職員の 具 体 的 関 わり |
|------------|--|
| 計画理解 | 管理職とともにネットデイ説明会に出 した。 |
| 予算編成 | ネットデイ事業予算も含め学校予算全体を 案し、効果的効率的に展開できるよう予算編成 備を進めた。 |
| プロジェクト立ち上げ | 校内ネットデイ推進チーム（管理職、視 担当、情報教育担当、事務職員）を編成した。 |
| 整備計画 | 校内教育用 LAN 整備計画を編成した。 |
| 地域連携 | 保護者、地域に向けてネットデイ参加者 集を企画実行した。 |
| 保護者連携 | 主 の地域バザーに「ネットデイ 集」の出店をした。 |
| 実施計画 | 日作業に伴う教職員参加体制の整備・ 集をした。 |
| 実施計画 | 補助施工業者との ち合わせを重ねた。 |
| 物品 備 | 必要物品の調達（ 入、借用では共同実施組織を活用）をした。 |
| 情報収集 | 共同実施連携校でのネットデイに参加し情報の収集を進めた。 |
| 実施計画 | ネットデイ当日の実施計画、職員役割分担を作成した。 |

② ネットデイ事業の実施当日による事務職員の関わり

| 実施当日 | A 事務職員の具体的関わり |
|-------|--------------------------------------|
| 事業の進行 | 事務職員が全体進行役を務めた。 |
| 施工作業 | 参加者、教職員による複数チームのチームリーダーを務め、参加者と交流した。 |
| 反省評価 | 参加者にアンケートを実施した。 |

ネットデイ事業の実施後の学校経営と事務職員の関わり

| 事業実施後 | A 事務職員の具体的関わり |
|---------|--|
| 結果活用 | アンケートの活用について職員に提示した。 |
| 情報収集 | アフターネットデイ継続のための情報収集を行った。 |
| 教育支援 | 人的ネットワークの継続のため校内担当者の設置を提案した。 |
| 教育支援 | 情報教育カリキュラムの再編成の必要性を提言した。 |
| 次年度への改善 | 情報教育環境整備推進および職員室 再整備計画について提言し、次年度予算編成に り込むよう提言した。 |

この一連の流れで、ネットデイを中心に事務職員が広範に学校経営での条件整備に関わりを持っていることが分かります。条件整備には情報教育に必要なハード面の技術的整備から、その裏づけの予算配分や実施に向けた企画運営のソフト面の整備、当日運営やその後の人材活用整備まで、広範囲におよびます。このように、ネットデイの計画・実施には、地域資源を活用できるように広範囲に関わりを持ち、柔軟な調整が必要です。それぞれの場面で必要とされる能力も多岐に渡ります。

しかし事務職員がそのすべてを担うことは大変なことです。A事務職員はこの経験を機会として、人に頼る強張り型プロデューサーであるよりは、学校経営事務の役割（ミッション）を組織的に築き、事務部経営を活性化し校内組織を活かす観点を持つトータルプロデューサーとしての役割を果たしていくことがより効果が高いことに気づきました。

3) アフターネットデイ～ネットワーキングによる学校づくり

横 市のネットデイ事業のねらいは、経 制型の学習環境整備施策であるだけでなく、今後とも保護者・地域の人的資源を取り入れた PC 環境の維持管理や ICT 教育支援、ひいては「まちとともに歩む学校づくり」の実現にあります。ICT 教育支援で言えば、インターネット活用に代表される急速なユビキタス社会化に対応することも 急の教育課題のひとつです。そこでは学校教育だけでなく家 においても情報リテラシーをネチケットなどの 意事項に対応しながら高めていくことが求められ、学校と家 が情報交換をしながら協働して子どもたちの情報リテラシーを育てていくという、新たな支援体制の広がりが期待できます。このように、ネットデイ事業実施後の「アフターネットデイ」では学校と家 の連携を重視した活動の充実が望まれています。市内小中学校では、ネットデイを 機に「おやじの会」の立ち上げ、パソコンクラ ボランティアの活動、LAN 設備の などのメンテナンス支援、学校ホームページ更新支援、PTA ホームページの立ち上げ、運営など、学校と家 のさらなる連携活動のために、ネットワークを活かした地域を巻き込んだ教育活動が行われています。

(2) ネットワークを活かし内外をつなぎ広げる事務職員の役割

公立学校の強みは、地域をサ ーターとして受け入れ地域資源とし、その地域資源を活用しネットワーク化を進めることで、日常的な教育資源へと 換できることです。こうして地域との関係を深めていくことで、地域教育力の活性化や強化につながり、地域に根ざした子どもの育成が可能になると考えます。

では、事務職員がネットワーク資源を持つ強みは何になるのでしょうか。前述した読書活動の推進と学校財務マネジメントの取組の事例、そして横 市のネットデイ事業の事例からもわかる

ように、事務職員は多にわたる条件整備を中心的役割として担い、学校情報マネジメント・学校財務マネジメントを展開し、地域連携につながるネットワークを構築するを見出し、構築し、いは維持するなど様々な関わりを持っています。

その中で、学校にとって有効なネットワーク情報を収集・取選択・分加工・保管し、データ化し、いつでも提供できるように維持しておく取組が重要です。ネットワーク情報の総合管理の役割を果たすということです。それには、地域の中の学校やそれを支える共同実施組織が主体であり、ノードであり、外部にとってのネットワーク資源であるように、事務職員自身が、学校と共同実施組織、地域をつなぎ広げるとしての役割に加え、ネットワーク資源を使いこなす、知的資源という付加価値を自らつけていく必要があります。

それには、第一に、作業事務からの換が必要です。学校情報、学校財務など作業事務からマネジメントを中心とした学校経営事務への換が重要となり、学校組織マネジメントの技量を身につける必要があります。

第一に、業務理型から企画提案型学校事務、事務職員への換が必要です。具体的な教育施策実現には、行政手法にった運用、管理、予算行が求められ、学校にいる一の行政職の強みを発揮して、学校教育目標の実現に向けて、様々な企画や提案を事務職員から発信できる資質が必要です。

第三に、事務職員自らが自律分権型学校経営の担い手であるとの自を持つことです。学校が自らの責任と権限において多様な事業を展開していくには、事務職員が中心となってネットワーク資源を効果的に学校教育や学校経営に反映させていくとともに学校評価への取組など説明責任をしっかりと果たしていくことです。

第一に、学校事務の再構築（スクラップビルト）と順位（プライリティー）をつけることです。自律分権型学校経営を推進し、学校経営事務を担っていくには、学校全体を見渡して学校事務を効率化していく視点を持つことが必要です。学校が本当に取り組むべきものは何か、何から取り組んでいくか順位をつけ、重点化していく必要があります。また、新しいことを積み重ねていくだけでなく、既成のものを取選択し、常に見直していくことも大切です。誰が担当すればよいのか、どのような条件が整えば実現できるのかを考えてみることも大切なことです。

そこで、具体的な学校教育ビジョンの実現のため、事務職員が取るべき行動パターンを次のように考えてみました。

- | |
|---|
| <p>① 学校経営事務へと変わろうとする姿勢を持ち、機となる気づきを養います。</p> <p>② 学校組織マネジメントを活用し、気づきに経営資源を組み合わせ、価値を持たせます。学校運営組織や共同実施組織など、自らを支えるチームを活用し、あるいは自らが活用されるように予測を立て意識的に行動します。</p> <p>そのためにコミュニケーションを活用し、ネットワーク資源をはじめ、多くの経営資源に対する気づきを持つようにします。</p> <p>学校財務を中心に、企画提案型学校事務の実践を積み重ねます。</p> <p>そして、自らも経営スタッフの一員として、取組を開始することです。</p> <p>このことが事務職員からの、可視的な教育活動支援、学校経営支援となります。</p> |
|---|

こうした、一連の流れを自し、実践することが大切と考えます。

ネットワーク社会での知的財産を引き出し教育活動に役立てていくとともに、自らが財産として、資源として学校や地域に貢献していくことが事務職員の置かれた立場からの強みであり、ネットワーク資源を持つ強みにもなると考えます。

また学校は、社会貢献という観点から、企業や地域、個人レベルに至るまで、地域社会から接点を求められています。外から見れば学校自体が、教職員が、事務職員自身が、ネットワーク資源と見なされるということです。学校が地域に資源としての役割を示し、地域と共に互いが活用

できるよう協働していくことが、これからの新しい学校には必要なことです。 たち事務職員の職務は、外部からは見えにくい存在ですが、子どもの育ちを支援する学校経営事務の立場から関わりが持てるように、事務職員の存在や活用方法について、地域を含めた内外に自らアピールし、資源と見なされる戦略を持つことが必要と考えます。そして、この時代が求める役割を、子どもの豊かな育ちの支援につながるようにマネジメントすることが、学校の経営スタッフには必要であり、それが地域とともにある学校、地域とともにある事務職員と考えます。今回の研究内容が、事務職員からの「 気ある気づき」となり、行動につながればと考えます。

おわりに

今大会は、「ネットワーク社会における学校経営と学校事務」を特集テーマに、ネットワークを活用して自律分権型学校経営を支える学校事務の機能と事務職員の役割について研究を行いました。

その中で、学校が自ら地域へ開き、地域にある様々な経営資源を教育活動に反映させていくことや地域とともに手を取り合っ子どもたちのために教育を創造していくこと、コミュニケーションを活用した人のネットワークづくり、そして、そこに学校情報マネジメントや学校財務マネジメントを通して学校経営を担い、地域との け ・ の役割を果たす、地域に根ざした事務職員の姿を いてみました。

全事研では、第6次研究中期計画の中で、事務職員が学校事務をつかさどる、総括する立場から情報、予算、学校評価、ネットワークなどの様々なツールを活用して学校教育に責任を果たしていくことや、子どもたちが自ら学び、育ち、 立つ営みをしっかりと支援し、学校経営を推進していく役割などについて提案してきました。例えば、情報管理の仕事を通して保護者や地域の人々との対 により信頼関係を構築し、また、授業をはじめとする教育活動に効率的、効果的に予算を投入することで教育効果を高めていく職務を担ってきました。

これからの学校は、自主性・自律性の確立、裁量権限の拡大が進められ、子どもたちの人間力を育むため、学校力を高めていく必要があります。そのため学校は、組織として常に改善を行いながら、その教育の質の保証という形で子どもたちに していかねばなりません。 たち事務職員も組織化による学校事務の効率化を推進し、情報管理から学校情報マネジメントへ、学校財務事務から学校財務マネジメントへ、そして渉外調整事務から地域連携ネットワークづくりへとその職域や役割を拡げていくことが重要になります。

事務職員を取り巻く環境は 然として 観できるものではありません。改 教育基本法が成立し、これからこれに関連する様々な法律や諸条件が整備されていきます。その中で事務職員の位置づけ、役割はどのようなものになるのでし うか。しかしこのような制度的な答えを待つ前に、学校で働き結果がその場で実証できる たち事務職員にとって、むしろ答えは自分自身の中にあると思います。常に「高み」＝ えることのない向上心・ 求心、継続的・ 系統的な資質とスキルのレ ルアップ、それをチーム力・ 組織力に変え発揮していく力（体力）＝を求めていく必要があります。今ほど実践が、成果の実証が求められている時はありません。事務職員が となり学校・ 家 ・ 地域の連携のもと新しい時代の学校、新しい時代の学校教育を実現していこうではありませんか。

参考文献

- 「学校の 組織マネジメント能力 の向上」 岡一明編集 教育開発研究所 2006年3月
- 「学校を取り巻く環境の把握と地域協働」 岡一明編集 教育開発研究所 2003年9月
- 「 少年施設職員の手引-改 版-」(平成15年3月独立行政法人 国立 リンピック記念 少年総合センター)
- 「複 なる法 単 なる世 ーネットワーク科学の最前線」 ・ キ ナン 思社 2005年3月
- 「内外教育各号」時事通信社
- 「学校事務 各号」学事出版社