

教員と学校事務職員の連携・協働の必要性和その実現のための具体的方策

永島 誠（埼玉県立春日部東高等学校）

1. はじめに

2015 年 12 月、中央教育審議会により「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策（答申）」がまとめられた（以下「答申（チーム）」）。そこでは、チームとしての学校の在り方を考える上で、専門性に基づくチーム体制の構築、学校マネジメント機能の強化、教員一人一人が力を発揮できる環境の整備といった論点が示された。これらの論点の中で本稿では、学校事務職員もチームとしての学校の中で新たな役割を果たすことが求められている点に着目した。学校の教育課題があまりにも多様化・複雑化し、もはや教員だけで学校教育を支えていくことは困難な状況である。そのため、校長のリーダーシップの下、学校事務職員もその専門性を生かして教員と連携・協働し、学校の教育課題を一致協力して解決していくことが求められるようになったのである。学校教育法第 37 条第 14 項に定められている事務職員の職務権限が、2017 年 4 月 1 日より「事務に従事する」から「事務をつかさどる」に改められ、事務職員の学校運営に参画すべき役割が明確化されたのも、こうした流れを受けてのことである。

しかし、学校事務職員とは、教員とともに教育活動を担う者というよりは、教員が教育活動に専念できるようにするための「補助職員」（ユネスコ「教員の地位に関する勧告」1966）であるというのが当初の認識であった。このような歴史的背景を踏まえ、教員と事務職員の連携・協働体制の構築は本当に必要なのか。必要であるとするならば、一体どのようにして教員と学校事務職員の連携・協働体制を構築していけばよいか。本稿では、これらについて明らかにしていく。

2. 教員と学校事務職員の連携・協働の必要性 —先行研究の整理—

2. 1 学校事務職員という職

学校事務職員という職が学校に置かれるようになったのは、憲法及び教育基本法、学校教育法が施行された 1947 年である。戦前においては、庶務や財務といった現在の学校事務職員が所掌するような業務は、教員が校務分掌によって分担していた。しかし、戦後、学校規模が大きくなり、学校の教育機能が拡大するにつれて教員の業務量も増加し、専任の事務職員を置く必要性が高まった。その結果、学校教育法の施行とともに、各学校には学校事務職員が置かれるようになったのである¹⁾。

しかし、先にも述べたように、学校事務職員とは、教員が教育活動に専念できるようにするための「補助職員」（ユネスコ「教員の地位に関する勧告」1966）であるというのが当初の認識であった。また、学校事務職員の仕事が学校の教育活動に重要な役割を果たすという考え方があったとしても、学校事務職員は教育委員会という学校管理機関の事務を出先機関である学校において行っている「学校駐在員」であり、学校管理機関の事務が学校教育の遂行に不可欠であるのと同じ意味で、学校事務職員の仕事が重要であると捉えられていたのである²⁾。

その後、学校をめぐる環境や時代の変化に伴い、学校事務職員には事務処理機能だけで

なく、他にも多くの機能が要求されるようになり、教員と共に学校経営を担う重要なスタッフの一員として捉えていかねばならなくなってきた。この流れについて、以下、情報管理、学校財務、そして、「リソース・マネージャー」としての学校事務職員という3つの観点から、主として清原正義氏、藤原文雄氏の先行研究を中心に整理していくこととする。

2. 2 情報管理と学校事務職員

ロッキード事件に代表されるような政治腐敗・汚職等に対する迫及が情報の非公開によって阻まれていた1970年代以降、住民による行政参加の機運が次第に高まり、積極的な情報公開が求められるようになってきた。行政側も、情報公開をすることで行政の公平性と透明性を高め、住民とより強い信頼関係を構築することを期待するようになった。そこで生まれたのが情報公開制度である。国については、1999年に行政機関の保有する情報の公開に関する法律が制定され運用されているが、地方公共団体については、すでに1980年代から情報公開に関する条例等が制定され始めており、現在ではほぼすべての都道府県や市町村において情報公開制度に関する条例等が制定されている³⁾。

また、情報公開制度と対になるものとして、個人情報保護制度がある。1975年あたりから、地方公共団体において個人情報の保護に関する条例が制定され始め、国においては、1988年の「行政機関の保有する電子計算機処理にかかる個人情報の保護に関する法律」の成立によって制度化された。また、昨今の高度情報通信社会の進展に伴い、2003年には民間事業者、行政機関等を含め、個人情報保護についての関連法（「個人情報の保護に関する法律」、「行政機関の保有する個人情報の保護に関する法律」等）が制定され、国や地方公共団体が果たすべき責務や個人情報の取り扱いについてのルールも明確化された⁴⁾。

情報公開と個人情報保護が条例等で制定されることにより、学校においても文書・情報管理体制の見直しが迫られるようになった。職員会議議事録や事故調査報告書の公開請求あるいは調査書や指導要録の開示請求はよく知られているが⁵⁾、例えば、神奈川県教育委員会における情報公開制度の運用状況によると、県立〇〇高校国有財産売買契約書、学校教員調査統計書、管理備品一覧表、旅費申請書といった文書も情報公開の対象となっている⁶⁾。

このように様々な場面で情報公開請求や個人情報の本人開示が求められるようになり、学校の文書・情報管理体制を整える必要が生じてきた。そこで各地方公共団体においては、各学校に校長の指示に基づき、学校における文書の取り扱いについて必要な事務を行う文書管理者を置くこととした。埼玉県の場合は「埼玉県立学校文書管理規則」4条により、校長が学校における文書等の管理に関する事務を統括し、文書等の管理に関する事務を指導・改善・処理するための文書管理責任者、文書管理責任者を補佐する文書事務担当者をそれぞれ各学校に置くこととなっている。文書管理責任者は多くの場合が事務長、文書事務担当者は事務職員である。文書事務に中心的に関わり合い、リーダーシップを発揮できるのは、やはり事務職員においては他に考えられないからである。

大蔵（2008）は「情報公開及び個人情報保護と文書管理が両輪の存在」⁷⁾と述べている。情報管理の必要性が高まるにつれて、学校経営における文書管理の重要性もますます高くなってきた。文書管理・情報管理が杜撰になると、学校は説明責任を問われることになり、児童生徒にとって最も大切な「安心・安全・安定」が脅かされることになる。つまり、学

校事務職員が文書管理においてリーダーシップを発揮することは、教育活動が無事に行われるために必要不可欠なのである。このような意味で、学校事務職員は教員とともに、学校と教育活動を守り、そして、児童生徒を守る存在となっているのである。

2. 3 学校財務と学校事務職員

清原（2005）は、学校財務という言葉について、主として学校予算の執行とその管理を指していると述べている。そして、学校予算・学校財務は学校事務の中心であるといっても過言ではないとしている⁸⁾。学校をめぐる環境や時代の変化に伴い、学校予算・学校財務は学校運営においてますます重要な位置を占めるようになってきている。

地方分権と規制緩和という改革の理念の下、学校の裁量権、自主性・自律性が拡大する中で、各学校においては特色ある学校づくりを進めていくことが求められるようになってきた。学校独自の事業を計画するためには、適切な予算の裏付けをし、財政面から支えていくことが必要不可欠である。学校経営方針に基づいた予算編成、効果的な予算執行、すなわち、経営的な要素が強まり、学校事務職員の専門性がさらに求められるようになったのである⁹⁾。

また、特色ある学校づくりには、保護者や地域住民との信頼関係の構築が極めて重要であり、逼迫した財政状況の下では、納税者たる保護者や地域住民の厳しい目に応えるべく、適切な予算執行が必要不可欠である。そのためには、学校事務職員がリーダーシップを発揮し、限りある予算をいかに有効的に活用するかというコスト意識を全教職員に浸透させることが重要となってくる。

少子高齢化に伴う生産年齢人口減少の中で、各自治体における税収は明らかに減少しており、公立学校であっても自治体頼みで特色ある教育活動を行うことは俄然難しくなっていく。将来的には、各学校が自前で予算確保する時代が訪れる可能性もある。埼玉県では、各学校が県民・地域からの寄付を募り、教育環境の整備・充実を図る「埼玉県教育環境整備基金」（2015）を創設した。特色ある教育活動を行うにあたり、必要な経費は自分で賄うという考え方である。各学校が自前で予算を確保するとなれば、学校事務職員が予算管理・運営・執行の面でリーダーシップを発揮していくことがますます必要となると考えられる。

2. 4 「リソース・マネージャー」としての学校事務職員

藤原（2017）は「チームとしての学校」において、学校事務職員は「リソース・マネージャー」としての役割を果たすと述べている。「リソース・マネージャー」としての役割とは、「教育・ケアの充実に向けて、多様な教育資源（リソース）を獲得し、活かす」役割のことである¹⁰⁾。「リソース・マネージャー」としての学校事務職員と教員が連携・協働することで、より一層の教育活動の充実が図られる。例えば、新潟県魚沼市では、予算配当基準の策定にあたり、近隣都市の配当基準を調査の上、共同実施で検討し、市教委に提案・協議することで、年度の学校事情を考えた備品購入や外部講師の招聘等、教育課程と結びつけた予算編成を進められるようにした¹¹⁾。また、藤田（2016）は、教員が「予算が少ない」と口にする一方で、使用頻度の少ない物品をストックしているというミスマッチを発見し、教育活動と予算とのマッチングを図る方策について論じている¹²⁾。これらの事例は、まさに学校事務職員が「リソース・マネージャー」として教員と連携し、教育活動の充実

に貢献した例である。

学校の経営資源を余すことなく活用し、教育活動をより特色あるものにするためには、教員と学校事務職員の連携・協働体制の構築が必要不可欠である。そして、「チームとしての学校」体制の下では、学校事務職員自身が「リソース・マネージャー」としての自覚を持ち、あわせて、教員も学校事務職員を「リソース・マネージャー」と捉え直していくことが必要だと考えられる。

3. 教員と学校事務職員の連携・協働を実現するために留意すべき点

3. 1 国が考える教員と学校事務職員の連携・協働とその目的

前項では、情報管理、学校財務、「リソース・マネージャー」としての事務職員という3つの観点から教員と学校事務職員の連携・協働の必要性について言及してきたが、他にも学校評価制度の導入に伴う学校事務職員の職務内容の拡大や「カリキュラム・マネジメント」の実施に伴う「諸資源の調達・配分・運用」の役割等、様々な観点から教員と学校事務職員の連携・協働の必要性は論じられている。先行研究を整理すると、教員と学校事務職員の連携・協働はやはり必要だと言える。

しかし、先行研究で謳われている教員と学校事務職員の連携・協働と、今回の「答申（チーム）」で謳われている教員と学校事務職員の連携・協働、そして、現場の学校事務職員が考えている教員と学校事務職員の連携・協働とその目的には、微妙にズレがあるように思われる。例えば、中教審答申や教育再生実行会議提言等、昨今の国の言及をまとめると表1のようになる。

表1 中教審答申や教育再生実行会議提言等の事務職員の役割についての言及のまとめ

・中教審答申（2007）「今後の教員給与のあり方について」 →事務職員が学校運営に一層積極的に関わるとともに、そのサポートにより、教員の事務負担を軽減することができるよう、事務の共同実施の促進、事務職員の質の向上のための研修の充実を行う。	・中教審答申（2015）「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」 →今後、事務職員には、その専門性等を生かしつつ、より広い視点に立って、副校長・教頭とともに校長を学校経営面から補佐する学校運営チームの一員として役割を果たすことが期待される。 →教員が、より子どもと向き合う仕事に取り組み、副校長・教頭や教員が行っている管理的業務や事務的業務に関して事務職員が更に役割を担うことも効果的と考えられることから、学校事務体制の充実を図ることが必要である。	教育再生実行本部第四次提言(2017)「チーム学校」部会提言 →学校運営における事務職員の重要性にかんがみ、その名称を「学校運営主事（仮称）」とし、「事務職員の職務内容が必ずしも明確ではない現状を改善し、事務職員が管理職の事務負担を軽減し地域との連絡調整や予算等の観点から校長の学校経営を支えることが必要」 →事務長や事務担当の副校長など学校運営事務の統括者の制度上の位置づけや職務内容等を明確化するとともに、「学校運営主事（仮称）」を対象とした研修を充実することなどにより、学校の経営企画機能を飛躍的に強化する。	・教育再生実行会議第七次提言(2017)「これからの時代に求められる資質・能力と、それを培う教育、教師の在り方について」 →「教師が専門職としての指導力を十分に発揮できるよう、授業等の教育活動に専念できる環境を整備する」ため、国、地方公共団体は、「学校経営を支える事務職員の充実を図り、教師と事務職員の役割分担を見直すこと」や「事務長や事務担当の副校長等への登用など事務職員のキャリアパスの明確化を図る」
--	---	---	---

（出典）筆者作成。

傍線部のように、中教審答申や教育再生実行会議提言等では、学校事務職員の学校経営に果たす役割を改めて見直すことで、教員、副校長・教頭の事務負担を軽減する、あるいは子どもと向き合う時間を確保するということについても言及しているのである。藤原（2017）は、「答申（チーム）」には「学校の組織全体の組織力向上」の他に「教員の勤務負担の軽減」という2つの目的を両立させるという狙いがあったと述べている¹³⁾。

「チームとしての学校・教職員のあり方に関する作業部会」の主査であった放送大学教授小川正人と現代学校事務研究会代表幹事川崎雅和の対談（2015）でも、「教員の勤務負担の軽減」についての言及がある。小川は、教員の総合的な仕事のあり方は今後も維持しつ

つ、専門家の力を導入してその質を高め、組織的・協働的に課題を解決していくのが「チームとしての学校」の方向性であると述べている。しかし、その一方で、「広範囲に及んでいる教員の職務を見直し、本来の授業や子どもの指導を中心に業務内容を見直しながら研修・研究により専念できる勤務環境をつくり、より子どもと向き合う時間を確保する体制の整備という面からもチーム学校は求められているといえる」とも述べている¹⁴⁾。

つまり、「答申（チーム）」等で謳われている教員と学校事務職員の連携・協働、あるいは「つかさどる」といった法改正の目的には、「学校の組織全体の組織力向上」と共に「教員の勤務負担軽減」という視点も含まれているのである。学校の教育課題の複雑化・多様化に合わせて「教員の勤務負担軽減」も政策課題となり、併せて解決すべく、目的として後付けされていったものと考えられる。

3. 2 現場の学校事務職員が考える教員と学校事務職員の連携・協働とその目的

一方、今回の「答申（チーム）」や「つかさどる」といった法改正を、現場の学校事務職員はどのように捉えているか。現場の第一線で活躍している（あるいは活躍していた）学校事務職員の言をまとめたのが表2である。

表2 現場の学校事務職員の考え

・「つかさどる」という文言への改正については、そもそもはどちらかといえば事務職員の処遇改善のために事務職員自身が求めてきたものであったのではないかと思います。学校の自主性、自立性の確立が問われる中で、次世代の学校・地域づくりに必要であるとされるマネジメント機能の強化、地域とともにある学校づくり、そしてカリキュラムマネジメントなどの面での重要性からの要請へと変化してきたと言えます。	・今の学校現場では毎日のようにさまざまな課題に直面しており、学校事務職員も職員の1人として主体性をもって自ら提言し、一体となって取り組んでいくことが求められています。	・学校教育目標の実現を目指した教育計画実行のために、教育をつかさどる教諭、養護をつかさどる養護教諭と共に、組織的・効率的に経営資源を管理・活用し、体系的な教育を保障していくことが求められていると考えられます。これこそがつかさどるべき事務と定義できるのではないのでしょうか。	・例えば、予算執行について事務職員の立場で、価格だけでなく、教育課程や子どもの実態を把握して購入する視点が必要となります。仕事の質が変わり高度化するわけですから、定型的事務処理についてはアウトソーシングする必要があります。 「つかさどる」とは、一定の責任を持って主体的・積極的に学校運営を担う仕事を行うことです。
---	---	--	---

（出典）藤原（2017）『事務職員の職務が「従事する」から「つかさどる」へ』を参考に筆者作成

上記のように、現場の学校事務職員は、「答申（チーム）」の目的の1つである「学校の組織全体の組織力向上」における自分たちの果たす役割ということについては強く意識している。しかし、もう1つの目的である「教員の勤務負担軽減」については触れていない。

鳥本（2017）の述べるごとく、現場の学校事務職員は自分たちの処遇改善を以前から求めてきた¹⁵⁾。例えば、柳原と学校事務職員制度研究会（2010）は、学校事務職員の職務は、子どもの学習権を直接保障するために必要な学校の仕事を分担するものであり、「教育の仕事」としての特殊性が認められるべき教育労働の一部である。すなわち、学校事務職員も「教育の専門家」とであると論じている¹⁶⁾。以前から求め続けてきた処遇改善がやっと形となり、学校事務職員も学校教育目標の実現のために、一定の責任をもって、主体的・積極的に学校運営に参画することが明確化された。今回の「答申（チーム）」、あるいは「つかさどる」といった法改正、教員と学校事務職員の連携・協働をこのように捉えている現場の学校事務職員が多くいることは念頭に置いておくべきである。

2017年10月31日、筆者は埼玉県東部地区公立学校事務長会研修会において、研修会の講師という立場で、教員と学校事務職員の連携・協働体制の構築とその具体的方策について提案を行った。研修会には埼玉県東部地区の県立学校39校の事務長が集まり、全員から自由記述の形で忌憚のない意見をもらうことができた。多くの事務長が教員と学校事務職員の連携・協働に消極的な意見が出された。「教員の多忙化解消のため、事務作業雑用を事務職員にやらせることで終わりにしないほしい」「教員の多忙化、教育職の支援ですか？チーム学校はお互い助け合うことではないのでしょうか」、すなわち、「専門性に基づくチーム体制」構築により、学校事務職員が教員の下請けになってしまうのではないかという意見である。「答申（チーム）」は、「学校の組織全体の組織力向上」のためには必要だが「教員の勤務負担軽減」のために行うのは受け入れがたい、これが現場の学校事務職員の感覚なのである。このようなズレを念頭に置いて進めていかないと、教員と学校事務職員の連携・協働体制は実現しない、あるいは真に根付いたものにはならないと考える。

3. 3 教員と学校事務職員の連携・協働を実現するためには

教員と学校事務職員の連携・協働体制を構築するためには、両者の対等な関係、同僚性を念頭において進めていかないと実現しない、あるいは真に根付いたものにはならないと考える。では、どのように進めていけばよいか。例えば、浜田（2009）のいうような「ウェブ（クモの巣）型」組織としての学校組織体制は、両者の対等な関係、同僚性を築くのにふさわしいと考える（図1）¹⁷⁾。浜田は学校を「鍋ぶた型組織」のように単層的なもの、あるいは、校長からの上意下達の垂直命令的なものとは捉えていない。また、個々の教職員の個人プレーとしても捉えていない。「上から下へ」でもなく、「下から上へ」でもない、教職員同士の双方向・多方向のコミュニケーション回路を開くというのが浜田のいう「ウェブ型」組織である。「ウェブ型」組織の学校においては、全ての教職員が同僚として情報を集約し共有しつつ、相互に協働して共通目標に向かって一体的に取り組むということになる。このような組織体制を構築することで初めて、教員と学校事務職員はともに学校を良くしていこうとする同僚、対等な存在となり、「答申（チーム）」で謳われている「学校の組織全体の組織力向上」が実現するのである。

教員と学校事務職員の連携・協働体制を実現していくためには、両者の対等な関係、同僚性を築くための学校組織マネジメントを推進していくことが必要である。まずは「学校の組織全体の組織力向上」に傾注する。そうすれば、結果的に「教員の勤務負担軽減」へと繋がっていく。このような学校組織マネジメント研修を教育行政機関が主導していくことが「答申（チーム）」の実現に繋がっていくと考える。

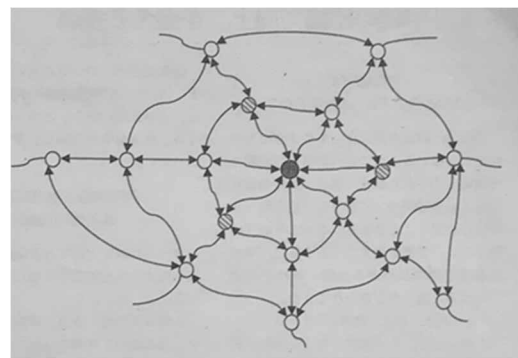


図1 浜田(2009)「ウェブ(クモの巣)型」組織

(出典) 浜田(2009)『現場発！学校経営レポート③「学校の組織力向上」実践レポート』25頁より引用

4. 教員と学校事務職員の連携・協働体制構築のための具体的方策

前項では教員と学校事務職員の連携・協働を実現するために留意すべき点について言及してきた。次に、教員と学校事務職員の連携・協働体制を構築するための具体的方策について論じていく。なお、本稿では、筆者が所属する埼玉県立学校において、教員と学校事務職員の連携・協働体制をいかに構築していくかということについて考えていくこととする。また、具体的方策を考えるに当たり、埼玉県及び埼玉県と任用形態や研修体制が異なっている群馬県と東京都、そして、文部科学省が先進事例として掲げている新潟県（新潟市）に文献調査及びインタビュー調査を行った（＝表3）。調査によって浮き彫りにされた埼玉県の現状と課題を踏まえ、埼玉県の実情に合った具体的方策を掲げることとする。

4. 1 埼玉県の実態調査

埼玉県立学校の学校事務職員の現状を把握するために、文献調査及び埼玉県教育委員会におけるインタビュー調査を行った（2017年8月9日実施）。結論から言うと、埼玉県は他の自治体と違い、「答申（チーム）」や「つかさどる」、「教員と学校事務職員の連携・協働」といっても、その重要性については認識しているが、具体策については全く講じられていないというのが現状である。その理由を突き詰めて考えていくと、そもそも埼玉県の県立学校の事務職員は「一般行政」としての採用であり、研修体制も「一般行政」としての研修であるということに行き当たる。

埼玉県の事務職員の採用試験は、埼玉県人事委員会が実施する。埼玉県立学校の事務職員は、「埼玉県職員採用上級試験、初級試験」の「一般行政」試験の合格者である。「一般行政」試験の最終合格者は、意向聴取を経て、知事部局や教育局、県立学校に配属される。つまり、学校事務職員として配属された職員は、学校事務職員志望者ばかりではないという実情がある。

また、埼玉県立学校に配属された新規採用学校事務職員は、地方公務員法第39条に基づいて研修が行われるが、知事部局に配属された新規採用事務職員とともに、「一般行政」としての研修を受けることになる。表4は新規採用事務職員の研修メニューであるが¹⁸⁾、学校経営に参画するといった視点や教育活動の充実を図るといった視点は一切入っていない。

表3 本研究で調査を行った自治体の任用形態・研修体制の違い

自治体	埼玉県	群馬県	東京都	新潟県（市）
任用形態	小中学校は「小中学校事務」 県立学校は「一般行政」	小中高特全で「学校事務」	任用一本化 全て「一般行政」	小中学校は「学校事務」 県立学校は「一般行政」
研修体制	新規採用学校事務職員も「一般行政」としての研修	「学校事務」としての研修 ○教育的視点 ○初任者研修と新規採用事務職員研修の合同実施	研修に工夫 ○副校長・経営企画室長合同研修 ○初任者に経営企画室に関する講義	小中は「事務職員」は「学校経営担当職員」であると通知で位置付け。それに基づいた研修。 （県立学校は埼玉と同様）

（出典）筆者作成

表4 埼玉県の新規採用事務職員研修

第Ⅰ部課程（7日間）
県職員としての自覚を高めるとともに、県行政を担う一員として必要な基礎的知識・制度を習得する。

第1日	オリエンテーション、人事課長講話、埼玉県の沿革、埼玉県の概要や特徴、危機管理、社会人としての心構え
第2日	地方公務員制度・公務員倫理、心と体の健康管理、給与と旅費、財政や県税の仕組み、人事評価
第3日	文書事務、県庁LANセキュリティ、財務会計、文筆力基礎
第4日	接遇
第5日～第7日	障害者差別解消法について、障害者理解の基本と配慮、人権問題概論、ストレスマネジメントとレジリエンス、組織人としての自己成長

第Ⅱ部課程（2日間）
採用後半年間が経過した機会にこれまでの行動を振り返るとともに、今後、更に成長していくために必要な知識やコミュニケーション能力を習得する。

第1日	半年間の振り返り（ストレスマネジメント、コミュニケーション、仕事の進め方と求められる動き方、キャリアプランシートの作成）
第2日	対話力向上（接遇研修の振り返り、先輩・上司や他部署との連携、分かりやすく伝えるために、「聞き手の意思決定や行動を引き出すために、クレーム対応の流れとポイント」）

（出典）彩の国さいたまづくり広域連合HP「県職員研修一覧 新規採用研修」をもとに筆者作成

すなわち、埼玉県は、北神（2017）の言う「学校事務職員としての採用を前提に、その後の研修や職務経験等を経て、学校事務職員としてのキャリア形成を図る制度」¹⁹⁾設計になっていないのである。

新規採用学校事務職員によっては、学校経営に参画する、あるいは教育活動の充実を図るといった視点を研修等で一切学ばないまま、知事部局や教育局に戻る場合もあり得る。このことが「答申（チーム）」や「つかさどる」といってもなかなか自分事としてとらえられず、具体的な施策まで発展していかない理由の一つと考えられる。では次に、任用形態や研修体制が埼玉県とは違う群馬県について、実態を見ていくことにする。

4. 2 群馬県の実態調査

表 5 群馬県の新規採用学校事務職員研修

群馬県の現状を把握するために、文献調査及び群馬県総合教育センターにおけるインタビュー調査を行った（2017 年 9 月 11 日に実施）。群馬県で学校事務職員となるためには、小中学校や県立学校等

第1日	開講式、教職員の服務、人事評価制度、人権教育と男女共同参画への理解、社会人としてのマナー、新規採用教職員に期待すること → 初任者研修と合同
第2日	給与事務の基礎、文書管理事務（小中）、就学支援金と奨学金等に関する事務について（高中等特）、旅費事務の基礎、メンタルヘルス
第3日	共同実施（小中）、文書事務基礎（高中等特）、財務事務、選書・予算の仕組み
第4日	教職員の福利厚生、コミュニケーションスキル
第5日	人事記録、※1 発達段階を踏まえた児童生徒理解、校務の情報化と情報セキュリティ（小中）、情報セキュリティ対策（高中等特）
第6日	※2 学習環境をデザインする学校事務職員、法規に基づく職務の遂行
第7日	自己研修課題のまとめ、これからの業務運営に向けて

（出典）群馬県総合教育センターHP「新規採用学校事務職員研修」実施要項をもとに筆者作成

全ての校種において、「行政事務」ではなく「学校事務」の採用試験を受験することになる。すなわち、最初から学校事務職員になることを前提とした試験の合格者が学校事務職員となっているということになる。

そして、このことは研修にも大きく影響している。表 5 は「新規採用学校事務職員研修」の実施要項をまとめたものであるが、埼玉県とは違い、教育的視点が随所に盛り込まれている²⁰⁾。例えば、1 日目、開講式と研修初日となっているが、この日は教員の初任者と合同で研修を行うことになっている。教員の初任者と新規採用学校事務職員が合同で研修を行うことで、教員と学校事務職員の協働意識を醸成しているとのことである。

そして、※印を付した研修メニュー、すなわち、5 日目の「発達段階を踏まえた児童生徒理解」、6 日目の「学習環境をデザインする学校事務職員」も注目される。いずれも教育活動に対して、学校事務職員としてできることを考えるという内容となっている。教員と学校事務職員が共に研修を行うことで協働意識を醸成する、教育活動に対して学校事務職員としてできることを考えるといった群馬県の視点は、埼玉県も学ぶべき視点だと考える。

4. 3 東京都の実態調査

東京都の現状を把握するために、文献調査及び東京都教職員研修センターにおけるインタビュー調査を行った（2017 年 8 月 22 日に実施）。

学校事務職員を含む東京都の行政職員は、任用が一本化されており、採用後も学校・都教委事務局、他の行政部局との間で人事異動が行われる。そのため、東京都では学校事務職員としての専門性を養成することが人事制度上難しいとされている²¹⁾。つまり、任用形

態においては、埼玉県立学校と同じような課題を抱えていると言える。ただし、埼玉県と違うのは、教員と学校事務職員の連携・協働体制の構築が非常に重要であると捉え、事務職員研修担当指導主事4名がその研修について工夫を凝らしているところである。

特筆すべきは、新任副校長・新任経営企画室長合同研修である。教員と学校事務職員の連携・協働体制の構築には、まず副校長（教頭）と経営企画室長（事務長）の連携・協働が必要であるという考えの下に設置された研修である。①経営的視点に立った企画調整会議の進行管理、②自律経営推進予算の編成及び予算調整会議の運営、③学校運営（校務分掌、庶務、服務関係等）と副校長との連携といった事前課題をもとに、副校長と経営企画室長が討議し、解決策を発表するという研修である。

そして、教員と学校事務職員の連携には、教員側の意識の醸成も必要であるという観点から、本年度より都立学校の初任者研修において、「経営企画室と進める事務案内一円滑な学校生活のために～都立学校編～」という講義を設置した。副校長（教頭）と経営企画室長（事務長）の連携・協働体制の構築、教員側の意識の醸成を図るといった東京都の視点は、埼玉県も学ぶべき視点だと考える。

4. 4 新潟県（新潟市）の実態調査

最後に新潟県（新潟市）である。新潟県（新潟市）は、文部科学省も先進事例として掲げている自治体である。現状について詳しく把握するため、文献調査及び新潟県教育委員会、新潟市教育委員会におけるインタビュー調査を行った（2017年9月8日に実施）。

文部科学省が新潟県（新潟市）を先進事例として掲げている最も大きな理由は、「標準的職務通知」の存在である。新潟県の学校事務職員の「標準的職務通知」は、平成25年1月25日に新潟県教育委員会教育長より各市町村教育委員会教育長に発出された。学校事務職員は学校組織マネジメントを成立させるための重要な「学校経営担当職員」であるということ

ことを準法的行為である通知で明確化し、そして、それを研修にも反映させている。学校事務職員が積極的に参画する職務の範囲は表6のようになっている²²⁾。

例えば、学校事務職員の標準的職務には「学校組織マネジメントの推進」があ

り、新潟市に至っては「カリキュラム・マネジメント」に参画することもその職務として明確化されている（※印）。ただし、この「標準的職務通知」は、新潟県においては小中学校に適用され、県立学校には適用されていない。小中学校が「学校事務」での採用であるのに対し、県立学校は「一般行政」での採用であるという任用形態の違いが影響していると考えられる。すなわち、県立学校においては、埼玉県と同様の課題があると考えられる。

表6 新潟県の学校事務職員の職務の範囲 ※は新潟市のみ（平成29年3月21日より）

職務内容	具体的な業務の例
企画運営評価等に関すること	1 学校組織マネジメントの推進 グランドデザインの策定参画 学校運営組織の整理、学校業務改善の推進 学校評価・関係者評価・第三者評価の企画参画、結果分析 2 学校評議員会事務局、学校運営協議会事務局 3 職員会議の参加、企画（運営）委員会・研究推進委員会・生活（生徒）指導委員会等の参画 財務委員会・情報委員会等の企画運営 4 アカウンタビリティ、コンプライアンスの推進 校内諸規定の整備、監査・検査の対応
危機管理に関すること	1 学校安全計画・学校防災計画・事件事故発生時対応マニュアル・危機対応チェックリストの策定 2 危険箇所情報管理、校内施設設備安全点検 3 緊急対応会議の参画
連携・渉外に関すること	1 学校間連携事業、地域各種機関との連携 2 情報公開、学校だより、学校HPの作成等参画、蓄積した情報の活用 3 官公庁・PTAその他関係団体との連携推進
授業研修等に関すること	教材選択・教材活用研修等の企画・実施 ※カリキュラムマネジメント
行事活動に関すること	校内・校外行事の情報管理、入札、関係機関・団体との連絡
研究事業に関すること	研究報告書編集、研究発表会企画・運営

（出典）新潟県教育委員会「市町村立小・中・特別支援学校事務職員の標準的職務について（通知）」をもとに筆者作成

「標準的職務通知」を埼玉県立学校において発出することは難しいが、学校経営担当職員だという意識を研修等を通じて新規採用の段階から学校事務職員に醸成していくことは、埼玉県も学ぶべき視点であると考ええる。

4. 5 教員と学校事務職員の連携・協働体制構築のための具体的方策

埼玉県と他の3つの自治体を調査し、比較することで埼玉県にないものが明らかになった。このことを踏まえ、教員と学校事務職員の連携・協働体制構築のための具体的方策を掲げる。

埼玉県立学校において、「専門性に基づくチーム体制」の下、教員と学校事務職員の連携・協働体制を構築していくために必要なことは、第一に学校事務職員の意識改革である。

「学校事務職員は1～5年目にリアリティ・ショックがある」「教員との出会いが職業的転機になる」という2015年に国立教育政策研究所が行った県立学校の学校事務職員の職務と専門的力量に関する調査報告の言及を踏まえ²³⁾、埼玉県以外の自治体が行っていたように、特に新規採用学校事務職員研修の工夫・改善を提案する。具体的には、初任者研修の学校研修に新規採用学校事務職員も参加させ、新規採用学校事務職員に「学校のために」や「生徒のために」といった意識を醸成していく。藤原(2015)も「一年目をうまく乗り越えられるかがその後の一人前への道を左右する」²⁴⁾と新規採用時の研修の重要性を指摘している。

上記の取り組みについては、既に埼玉県内で実施している学校がある。当該校の事務長にインタビュー調査を行ったところ、教員の初任者と新規採用学校事務職員が普段から一緒にいることで、どちらにも協働意識が芽生えており、さらに、新規採用学校事務職員に対し、他の教員も積極的に声をかけるようになったという良い効果も生まれているとのことであった(2017年8月14日、埼玉県立学校事務長に確認)。

第二に教員の意識改革である。これも他の自治体が行っていたように、初任者研修を活用し、教員と学校事務職員の連携・協働は教育活動の充実のために必要であるという意識を初任者の段階から教員に醸成していくことを提案する。

こちらについては、すでに初任者研修の学校研修において、学校徴収金や学校予算等の項目について事務長講話を行っている学校も多い。今後はそれをさらに徹底し、かつ、学校事務職員の果たす「リソース・マネージャー」的な役割についても触れていくことが必要である。

そして、上記のような研修の機会を学校で設けるのは、教頭(副校長)と事務長である。従って、第三に教頭(副校長)と事務長の連携・協働体制の構築を提案する。特に教頭(副校長)の果たす機能が非常に重要になってくると考える。(「副校長」と「教頭」は、学校教育法上は職務内容が異なっているが、埼玉県においてはほぼ同義で捉えられていることが多いので、以下、併記する。)

そもそも教頭とは、学校教育法第37条第5項に「校長を助け、校務を整理し、及び必要に応じて児童の教育をつかさどる」とある(第62条で高等学校、第82条で特別支援学校にも準用)。小林(2012)は「校長を助け」の部分を「補佐機能」、「校務を整理し」の部分を「調整機能」とし、教頭にはこの2つの機能を果たすことが求められているとしている。さらに、小林(2012)は、「調整機能」について、人的管理、運営管理、物的管理等、校長の

職務全般にわたる連絡・調整を校長と教職員間の垂直方向と教職員間の水平方向の二方向で行い、教職員に対して校長の経営方針や計画を伝達するとともに、教職員間のコミュニケーションやモラルを高めたり、協働性を高めたりすることと説明している²⁵⁾。すなわち、教頭(副校長)は、校長の学校経営方針を具現化するために、あるいは教育活動のより一層の充実を図るために、その「調整機能」を大いに発揮し、事務長率いる事務室との連携・協働体制を構築しなければならないということになる。そのためには、教頭(副校長)が学校事務職員のことをよく理解し、教頭(副校長)の方から積極的に学校事務職員に働きかけていくことが必要である。

2016年に国立教育政策研究所が行った副校長・教頭の職務状況に関する調査研究の報告書には、副校長・教頭としての成長機会の有益度に関する調査結果が掲げられているが、「学校事務との協働」が自らの成長機会に繋がったとの回答は、小中学校の副校長・教頭には多く見られるが、高等学校等ではあまり見られないという調査結果が出ている²⁶⁾。高等学校等では、学校事務職員と副校長・教頭の距離が遠く、協働の場面が少ないということを反映した結果と言える。副校長・教頭と学校事務職員の距離が遠ければ、教員と学校事務職員の連携をコーディネートすることなど出来るはずがない。県立学校における教員と学校事務職員の連携・協働体制の構築には、まずは副校長・教頭がより意識的・積極的に学校事務職員との距離を縮めていこうと努力することが必要である。

以上、埼玉県立学校において、「専門性に基づくチーム体制」の下、教員と学校事務職員の連携・協働体制を構築していくための具体的方策を3点考えた。すなわち、①学校事務職員の意識改革、②教員の意識改革、③教頭(副校長)と事務長の連携・協働体制の構築である。そして、特に教頭(副校長)の果たす「調整機能」が重要であるとする。

5. おわりに

上記の具体的方策については、3. 2で触れた埼玉県公立学校東部地区事務長会研修会でも提案した。事務長39名のうち、教員と学校事務職員の連携・協働に対し消極的な意見の事務長が2名、何よりも「定数増が必要である」という意見の事務長が2名、「任用形態そのものを変える」という意見の事務長が2名いたが、33名の事務長は今回紹介した具体的方策についておおむね共感の意を示していた。従って、埼玉県立学校において教員と学校事務職員の連携・協働体制を構築するための3つの具体的方策、①学校事務職員の意識改革、②教員の意識改革、③教頭(副校長)と事務長の連携・協働体制の構築については、現時点では有効であるとする。

次の段階として考えていることは、今年度より新任教頭として学校現場で働く筆者が実際に学校現場で上記の具体的方策について取り組み、その有効性を実証することである。その結果について、後日、紙面を借りて報告することとする。

【引用・参考文献】

- 1) 清原正義(2005)『学校事務論の創造と展開』学事出版、47頁
- 2) 市川昭午(1971)「教育活動と学校事務の本質」『学校事務22(6)』学事出版、26頁
- 3) 文部科学省初等中等教育局(2009)『第五次全訂新学校管理読本』、275頁
- 4) 前掲、275-276頁

- 5) 前掲 3、279－283 頁
- 6) 藤田和雄 (1993)「情報への権利の具体的展開：神奈川県における教育情報公開事例を素材として」『日本教育行政学会年報 (19)』、191－194 頁
- 7) 大蔵綾子 (2008)「わが国の公立学校における制度としての文書管理の現状と課題」『レコード・マネジメント 55 (0)』、30 頁
- 8) 前掲 1、70－124 頁
- 9) 清原正義ら編著 (2004)『21 世紀 学校事務事典 5』学事出版、8－9 頁
- 1 0) 藤原文雄 (2017)『事務職員の職務が「従事する」から「つかさどる」へ』学事出版、108 頁
- 1 1) 新潟県学校事務研究協議会 (2015)「新潟県内各地での共同実施④『学校財務の取り組み 学校財務はみんなと一緒に！』」『学校事務 66 (11)』学事出版、57－58 頁
- 1 2) 藤田基成 (2016)「事務長新時代『事務職員の能力や質の向上のための実践事例上』」『週刊教育資料 1390』日本教育新聞社、24－25 頁
- 1 3) 前掲 10、105 頁
- 1 4) 小川正人・川崎雅和 (2015)「チームとしての学校・教職員の在り方に関する作業部会主査・小川正人教授に聞く『チーム学校』中間まとめ：『チーム学校』が求められる背景から予算措置まで (特集「チーム学校」中間まとめを読む)」『学校事務 66 (11)』、6－16 頁
- 1 5) 鳥本安博 (2017)「主体的に学校マネジメントを担う職への転換を」藤原文雄編『事務職員の職務が「従事する」から「つかさどる」へ』学事出版、51 頁
- 1 6) 柳原富雄＋制度研『改訂新版 教育としての学校事務』大月書店 (2010)、107 頁
- 1 7) 浜田博文 (2009)「学校の組織力向上を考えるための理論」『現場発！学校経営レポート③「学校の組織力向上」実践レポート』教育開発研究所、23－25 頁
- 1 8) 彩の国さいたま人づくり広域連合ホームページ (2017)「県職員研修一覧新規採用研修」
<http://www.hitozukuri.or.jp/jinzai/kensyu/kensyoku/keikaku/itiran.html> (2017 年 8 月 7 日閲覧)
- 1 9) 北神正行 (2017)「研究者・日本教育事務学会会長として法改正をどう見るか。事務職員の職務はどう変わるか・変わるべきか」藤原文雄編『事務職員の職務が「従事する」から「つかさどる」へ』学事出版、18 頁
- 2 0) 群馬県総合教育センター (2017)「平成 29 年度研修講座『新規採用学校事務職員研修』実施要項」
http://www.nc.center.gsn.ed.jp/?action=common_download_main&upload_id=5709 (2017 年 7 月 19 日閲覧)
- 2 1) 東京都教育委員会 (2017)「東京都におけるチームとしての学校の在り方検討委員会報告書」
http://www.metro.tokyo.jp/tosei/hodohappyo/press/2016/10/27/documents/25_02.pdf (2017 年 7 月 20 日閲覧)
- 2 2) 新潟県教育委員会 (2013)「平成 25 年 1 月 25 日付市町村教育委員会教育長あて通知 (教義第 1292 号)『市町村立小・中・特別支援学校事務職員の標準的職務について (通知)』」
- 2 3) 国立教育政策所 (2015)「県立学校の学校事務職員の職務と専門的力量に関する調査報告書」
https://www.nier.go.jp/05_kenkyu_seika/pdf_seika/h26/3-5_all.pdf (2017 年 9 月 16 日閲覧)、27－30 頁
- 2 4) 藤原文雄 (2015)『新人学校事務職員のワークとライフ——一年間の成長と効果的な研修』学事出版、202 頁
- 2 5) 小林清 (2012)「教頭・副校長の仕事の特徴—調整機能をいかに発揮するか」『教頭の仕事術—効率的に職務を進める知恵とコツ』教育開発研究所、14－18 頁
- 2 6) 国立教育政策所 (2016)「副校長・教頭の職務状況に関する調査研究報告書」
http://www.nier.go.jp/05_kenkyu_seika/pdf06/t-2_20160323.pdf (2017 年 10 月 18 日閲覧)、27－28 頁