

埼玉県立学校における新規採用事務職員の育成

— いかにして「リソース・マネージャー」としての力量を形成していくか —

永 島 誠（埼玉県立春日部東高等学校）

1 はじめに

2017年4月1日、学校教育法第37条第14項が改正され、事務職員の職務内容が「事務に従事する」から「事務をつかさどる」に改められた。この改正は2015年12月にまとめられた中央教育審議会答申「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策」の流れを受けたものであり、チームとしての学校において、学校事務職員もその専門性を生かして校務運営に参画していくことが明確化されたのである。

ここで求められている学校事務職員の専門性とは何か。藤原（2017）は学校事務職員の専門性について、「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、生かす」¹⁾ こととしている。すなわち、これからの学校事務職員には「リソース・マネージャー」として校務運営に参画し、教員と連携・協働して学校の教育課題を解決していくことが求められており、これこそが「事務をつかさどる」とされた学校事務職員の新たな職務内容なのである。では、学校事務職員にいかにして「リソース・マネージャー」としての力量を形成していけばよいのか。本稿では、筆者の勤務先である埼玉県立高校に着任した新規採用事務職員に対し、「リソース・マネージャー」として育成すべく行った数々の働きかけについて、先行研究を踏まえながら実践報告として整理することとする。

なお、筆者は先に、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一つの方策として、新規採用事務職員研修の工夫・改善について提言を行った²⁾。本稿における取り組みは、その提言を実践に落とし込んだものである。

2 「リソース・マネージャー」としての学校事務職員に期待される力量と視点

まず「リソース・マネージャー」としての学校事務職員に期待される力量と視点について整理することとする。

表1 福島(2016)による学校事務職員に期待される力量と視点（力量形成モデル）

○定型的業務に関する力量 「ルーティン・ワーカー」としての次のような職務に関する力量	・物品購入や書類作成を、迅速に処理する ・物品購入や書類作成を、正しく処理する ・担当する施設設備の整備や物品管理を適切に行う ・指示されたことを的確に実施する
○調整的業務に関する力量 「コーディネーター」としての次のような職務に関する力量	・授業や行事に適した教材、地域人材などを教員等に提案する ・教育課程の編制・評価のための会議で意見を提案する ・教育活動の計画・評価と連動して学校の予算案を提案する ・教材・備品などの適切な管理、有効活用の仕組みを提案する
○企画業務に関する力量 「デザイナー」としての次のような職務に関する力量	・学校で重点的に取り組む教育内容・方法等に関して校長に提案する ・教育課程実施のための、校内予算の重点化について校長に提案する ・教育課程実施のための、校内人事について校長に提案する ・校長の教育に関する考え方の、一般教員の受け止め方を校長と話し合う
○統括的業務に関する力量：「アドミニストレーター」としての次のような職務に関する力量	・学校間で協働して取り組むべき教育内容を、地域の校長などに提案する ・学校間で協働して取り組むべき教育内容実施のための、仕組みを地域の校長などに提案する ・複数の学校を一つの単位として、学校事務の効果的・効率的な遂行の仕組みを地域の校長に提案する ・複数の学校を一つの単位として、学校事務職員の職務遂行や力量形成を支援する仕組みを地域の校長に提案する
○教育的視点	・子ども・教育の視点から学校事務を捉えることができる視点をもつ

（出典）福島正行（2016）「学校事務職員の力量形成に関する一考察」62頁をもとに筆者作成

学校事務職員として最低限必要な力量、例えば、物品購入や書類作成を迅速かつ正しく処理するといった定型的業務に関することについては、従前から学校事務職員に求められている力量であり、確実にその力量形成が図られる必要がある。一方、「リソース・マネージャー」として学校運営に参画するにあたっては、さらなる力量形成が必要となってくる。藤原(2011)は「教員と共に教育を創る学校事務職員」といったビジョンに立ち、(1)定型職員、(2)調整職員、(3)企画職員、(4)統括職員という学校事務職員の力量形成モデルを掲げ³⁾、福島(2016)はさらにそれを発展させ、表1のような学校事務職員の力量形成モデルを提示している⁴⁾。

これらの力量形成モデル、「リソース・マネージャー」としての学校事務職員像を具現化した好事例として、例えば、新潟県魚沼市における学校事務職員の活動が挙げられる。新潟県魚沼市では、予算配当基準策定について、学校事務職員が近隣都市の配当基準を調査して共同実施で検討し、市教委に提案・協議することで、年度の学校事情を考慮した備品購入、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⁵⁾。予算がないから特色ある教育活動はできないという閉鎖的な考え方で終わらせず、学校事務職員の専門性や情報網を積極的に発揮して特色ある学校づくりに寄与しており、まさに上記の力量形成モデル、「リソース・マネージャー」としての学校事務職員像を具現化したものと言えよう。

県立学校の好事例もある。女子レスリングで有名な吉田沙保里選手の母校でもある三重県立久居高等学校では、スポーツ科学コースがあるにも関わらずウェイトトレーニングのできる部屋がなく、体育館の軒下通路スペースをトレーニングルームとして代用していた時期があった。雨や砂、落ち葉が吹き込み、トレーニング機器がすぐに錆びついてしまう場所であった。また、地震の際には重量物が倒れ掛かってくる危険性の高い場所でもあった。同校に赴任した事務長は直ちに既存施設をやり繰りし、トレーニングルームを確保した⁶⁾。施設の有効活用や環境整備はまさに学校事務職員の専門性を遺憾なく発揮できる部分であり、特色ある学校づくりに必要な資質・能力であるといえる。そして、何よりも事務長の中にあっただのは、上記の力量形成モデルの中の「子ども・教育の視点から学校事務を捉えることができる」という視点である。

これらの好事例に見られるような学校事務職員の力量形成モデル、「リソース・マネージャー」として持つべき力量や視点をいかにして新規採用事務職員に醸成していけばよいのか。一番有効なのは、やはりOJTを含む研修体制の確立だと考える。しかし、埼玉県立学校における事務職員の任用形態や研修体制、事務室の現状等を鑑みると、「リソース・マネージャー」としての力量形成を図ることは容易ではない。以下、本校に着任した新規採用事務職員A及びAを取り巻く事務室の現状、すなわち、埼玉県立学校事務職員の現状を整理することで、課題を浮き彫りにしていくこととする。

3 埼玉県立学校における事務職員の現状と課題

3.1 任用形態と研修体制

新規採用事務職員Aは2018年度埼玉県職員採用上級試験「一般行政」試験に合格し、2018年4月1日より本校に着任した。2018年度埼玉県職員採用上級試験及び初級試験の「一般行政」試験の枠で合格した者は267名であり、そのうちAのように年度当初に県立

学校に配属された者は 32 名である。なお、県立学校に配属された事務職員は、A のように上級試験で合格した者もいれば、初級試験で合格した者もいる。

「一般行政」試験の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が、A はもともと教育局での勤務を志望していた。A は、大学では政経学部政治学科に所属し、教育格差について興味・関心を持っていた。そこで、行政的な立場で学習環境の改善に尽力しようと考え、埼玉県職員採用上級試験を受験した。学校事務職員は教員と違い、「ほとんどの人が、学校事務職員という職に対して強い思い入れやリアルな事前情報のないまま、つまりほとんど『白紙状態』で職業段階をスタートしているのが実情である」⁷⁾と藤原(2011)は指摘しているが、A も同様であり、学校に配属されるとは全く考えていなかった。

そして、A に限らず、県立学校に配属された新規採用事務職員は、地方公務員法第 39 条に基づき、彩の国さいたま人づくり広域連合主催の研修を受講することになる。しかし、その研修は知事部局に配属された新規採用事務職員と共に受講する研修であり、あくまでも「一般行政」職員としての内容となっている。A がまとめた 2018 年度新規採用事務職員研修第 1 部課程(条件付採用が終了するまでの 6 カ月間に行われる研修)の「研修の記録」を確認したところ、表 2 のような研修内容となっていた。

表 2 2018 年度新規採用事務職員研修第 1 部課程の内容

研修科目	内容
1 人事課長講話	職務執行三原則・公務員としての行動等
2 埼玉県の沿革	埼玉県の歴史、文化財、県の偉人等
3 埼玉県を知る	高齢単身世帯数、人口 10 万人の医師数、生活保護率等
4 危機管理	埼玉県危機管理指針、業務継続計画、地域防災計画等
5 社会人としての心構え	生産性、パフォーマンスを上げる働き方等
6 福利厚生	地方公務員の福利厚生等
7 県庁 LAN セキュリティ	情報管理、県庁 LAN・メールの使い方等
8 財務会計	外部監査と監査委員、調定、収納、購入等の流れ等
9 文書管理	文書管理責任者と文書管理補助者等
10 文章力基礎	行政マンとしての文章力等
11 接遇	顧客意識、テクニカルスキルとヒューマンスキル等
12 自ら考え生きる力を養う	宿泊研修によるチームビルディング
13 人権問題概論	女性、子ども、高齢者、外国人、障害者の人権等
14 障害者差別解消法	障害者差別解消法と職員対応要領等
15 組織人としての自己成長	メモを取る、報告・連絡・相談等

(出典) 筆者作成

表 2 から分かるように、新規採用事務職員研修は、埼玉県の「一般行政」職員として最低限必要な、いわゆる定型的業務に関する力量形成を図るような研修内容となっている。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はもちろん、学校事務に特有の授業料関係の項目も一切入っていない。小中学校や県立学校等全ての校種において、学校事務職員を「一般行政」職員ではなく「学校事務」に特化して任用を行っている群馬県の新規採用事務職員研修と比べてみると、その差は一目瞭然である(表 3)⁸⁾。新規採用事務職員研修第 1 部課程が終わった時点で、A に対して研修内容について感想を尋ねたところ、もう少し学校事務に関係するような内容、例えば、A が所掌している授業料、県費・旅費関係の業務について触れてもらいたかったと述べている。また、研修の中で「チーム学校」や「つかさどる」といった言葉が出てくることは一切なかったとのことである。

表3 群馬県の新規採用学校事務職員研修

1日目	開講式、講話「新規採用事務職員に期待すること」、講義「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期待」
2日目	講義・演習「給与事務の基礎」「情報セキュリティ対策」(高・中等・県特)、「旅費事務の基礎」「学校事務職員のためのメンタルヘルス」
3日目	講義・演習「文書事務の基礎」(高・中等・県特)、「組織マネジメント入門」
4日目	講義「教職員の福利厚生」、講義・演習「コミュニケーションスキル」
5日目	協議「自己研修課題の中間協議」、講義・演習「人事記録に関する事務」「発達段階を踏まえた児童生徒理解」「就学支援金と奨学金に関する事務について」
6日目	講義・演習「学習環境をデザインする事務職員」「法規に基づく職務の遂行」
7日目	協議「自己研修課題のまとめ」、講話「これからの学校運営に向けて」、閉校式

(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

県立学校の事務職員の任用形態が「一般行政」職員であることのデメリットについて言及している関係者は多い。北神(2017)も、これからの学校事務職員に求められる資質能力の育成を考えると、「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」⁹⁾設計が必要だとしている。しかし、筆者はデメリットよりも、むしろメリットに注目したい。すなわち、「一般行政」職員だからこそ、全県的な広い視野で学校の課題を捉えることができるのではないかということである。

例えば、学校徴収金を滞納している生徒がいた場合、多くの埼玉県立学校では担任と事務職員が連携して学校徴収金の督促を行うことになるが、社会保障制度等に通じた事務職員であれば、何らかの社会保障制度を講じる等、保護者や生徒に対する言葉がけの仕方も変わってくるであろう。「リソース・マネージャー」の役割とは、教員にはない専門性を生かして教育活動の充実を図るということである。学校徴収金の督促等は、まさに「リソース・マネージャー」としての本領を発揮できる場面と言える。県の社会保障制度等について学べる埼玉県の新規採用事務職員研修は、現場の事務室業務、教育活動には直接繋がらなくても、むしろ教員が持ちえない専門性を醸成するのに有益な研修であると捉えられるのである。

藤原(2011)は、「どのような任用形態であれ、地方公務員の多くは地域住民の福祉向上のための情熱を持っているはず」であり、「どのような働き方をすれば、学校という場で学校教育や地域のために貢献できるのかという道筋を知れば、さらに質の高い仕事ができる学校事務職員は多いはずである」¹⁰⁾と述べている。つまり、「一般行政」職員としての専門性を学校現場に生かすための道筋をいかにして設けるか。これが任用形態や研修体制を整理することで浮かんできた課題であり、埼玉県立学校の事務職員を「リソース・マネージャー」として成長させていくためには避けては通れない課題でもあると考える。

3. 2 県立学校の事務室

次に新規採用事務職員Aが勤務する本校の事務室の状況について整理する。本校の事務室は事務長を入れて4人体制で運営されている。Aが着任した当初、A以外の3名は50歳代のベテランの事務職員であり、表4のようにそれぞれ校務を分担していた。

表 4 本校事務職員の事務分掌

事務長	事務の統括
事務職員S	施設・給与・福利厚生
事務職員E	支出・物品・後援会
新規採用事務職員A	文書・旅費・授業料・特別会計・証明書

(出典) 筆者作成

埼玉県立学校の事務職員は小中学校の事務職員に比べると、定数の面で優遇されていると言える。本校に限らず多くの県立学校が事務長プラス3名というように、複数の事務職員が1校に配置され、業務を分担している。小中学校の事務職員は、各学校に複数配置されるということがむしろまれなことであり、多くが単数配置である。小中学校の現状に比べると、事務職員が複数配置されており、常に先輩にアドバイスを求めることができる埼玉県立学校の新規採用事務職員の職場環境は非常に恵まれていると言える。

しかし、デメリットもある。埼玉県立学校の事務職員は複数配置であるということもあり、職員室とは別に設けられている事務室という場所で業務を行っている。この職員室と事務室という物理的な距離が、心理的な距離にも繋がっている。

例えば、学校事務職員を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」と位置づけ、文部科学省も先進事例として掲げている新潟県でさえも、県立学校の事務職員については埼玉県と同様の課題を抱えている。その実情について、新潟県教育委員会においてインタビュー調査を行ったところ(2017年9月8日に実施)、小中学校の事務職員の場合、学校毎の定数は少ないが、教務室(職員室)で管理職や教員と常に顔を合わせながら仕事をしているため、学校経営に参画するという意識や「生徒のために」といった意識が自ずと醸成される。しかし、県立学校の場合は事務職員が複数配置され、業務分担もはっきりしている。しかも、教務室(職員室)と離れたところで仕事をしているため、教員も「事務長にさえ話しておけばよい」という感覚であるとのことであった。

県立学校の新規採用事務職員は、各学校に配当されている事務職員の人数が多い分、先輩からOJTで目の前のルーティンワークについてはしっかりと教えてもらえることができる。しかし、教員との距離が遠く、教育活動に直接かかわることが難しい状況となっている。県立学校の新規採用事務職員に対し、いかにして教育活動にかかわらせ、教育的な視点を身に付けさせていくか。これが埼玉県立学校における事務室の現状から浮かんできた課題であり、これも「リソース・マネージャー」育成のためには避けては通れない課題であると考えている。

この課題を解決するための方策として、筆者は先に埼玉県のある県立高校の取り組みを参考に、新規採用事務職員を教員の初任者研修の学校研修に参加させることを提案した¹¹⁾。しかし、新規採用事務職員が着任した2018年度、本校には初任者研修が必要な教員が配置されなかった。その代替策として行ったことについては、後に言及することとする。

3. 3 総務事務システムの導入に伴う定数削減

埼玉県立学校においても、小中学校における共同実施と同様に学校事務・業務の効率化の方策が講じられている。すなわち、学校事務の情報化、コンピュータ利用による事務処理の効率化である。

早くからコンピュータシステムを利用した総務事務の集中処理を導入した地方自治体の例として挙げられるのは、2004年に設置された大阪府の総務サービスセンターである。その目的は、人事・給与関係事務や財務事務の効率化であり、個々の教員がデータ入力を行うことで、学校事務職員の人事・給与に関する職務が変更または見直しされるというものであった¹²⁾。大阪府に遅れること7年、埼玉県でも総務事務センターが設置され、県立高校では2011年から給与・福利厚生・旅費の本人によるシステム入力、2012年から本人による服務・実績給のシステム入力が始まった。それに伴い、埼玉県の各県立学校における学校事務職員の定数も削減された。

しかし、システムが導入され効率化が図られたはずなのに、埼玉県立学校の事務職員の業務量は現実には増えている。その一例として挙げられるのが、高等学校等就学支援金の業務である。これは、授業料に充てるための就学支援金を支給することにより、高等学校等における教育に係る経済的負担の軽減を図り、教育の実質的な機会均等に寄与することを目的とするもので、2014年4月以降に導入されたものであり、事務室の定数が削減されてから新たに導入されたものである。4月と7月に業務が集中し、各学校の事務室において非常に負担となっている。特に本校のように生徒数が1000人以上の規模の学校では、書類作成の負担も非常に大きい。もちろん、このような状況を鑑み、埼玉県立学校では、就学支援金業務対応のための賃金職員(臨時職員)を雇用してもよいことになっている。しかし、人材不足や引き継ぎにかえて労力がかかる等の理由で上手く機能しておらず、結局、現員の学校事務職員がその業務を請け負っている。このように、総務事務システムの導入により定数が削減されたにもかかわらず、学校事務職員の定型的業務が国の制度改革等により増えてしまっているという現状がある。

また、本校に限らずほとんどの学校において、かかってきた電話に最初に対応するのは学校事務職員であり、来客対応を最初に行うのも学校事務職員である。まさに「学校の顔」である。しかし、教育課題の多様化・複雑化に伴い、学校への外部からの問い合わせや来客も多様化・複雑化している。電話対応や来客対応のために、学校事務職員が本来行うべき業務が全く進まないという事態も生じている。

このような状況の中で、さらに「リソース・マネージャー」としてより積極的に教育活動に関わっていくとなると、学校事務職員の負担はさらに大きくなる。確かに、学校事務職員の勤務負担は教員の勤務負担とは違い、政策課題とはなっていない。藤原(2017)は、中央教育審議会答申「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策」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⁾。また、2019年1月25日に示された中央教育審議会答申「新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について」においても、「事務職員が校務運営に参画することで、副校長・教頭を含め教師の業務負担が軽減された好事例・成果を収集・横展開するとともに、標準的な職務内容を具体的に明示していく必要がある」¹⁴⁾とあり、教員の勤務負担軽減のために学校事務職員が新たな役割を担うといった論調となっている。しかし、教員の勤務負担の軽減のために学校事務職員の勤務負担が増大するのでは、学校事務職員のモチベーションの低下に繋がる可能性がある。

2017年10月31日、埼玉県東部地区公立学校事務長会研修会において、筆者が研修会の

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際、2名の事務長から次のような意見が出された。すなわち、「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」という意見である。このような意見を鑑みると、学校事務職員を「リソース・マネージャー」として生かし、教育活動に積極的に関わってもらうためには、学校事務職員の勤務負担軽減についても配慮していかなければならないと考える。

4 新規採用事務職員Aが「リソース・マネージャー」へと成長していくための働きかけ

「3」では新規採用事務職員A及びAを取り巻く状況、埼玉県立学校事務職員の現状を整理することで、埼玉県立学校の新規採用事務職員を「リソース・マネージャー」として育成していくために解決しなければならない課題を浮き彫りにした。すなわち、①「一般行政」職員としての専門性を学校現場に生かすための道筋をいかにして設けるか、②いかにして教育活動にかかわらせ、教育的視点を身に付けさせていくか、③教育活動に積極的にかかわってもらうために、いかにして業務の負担軽減を講じていくか、の3点である。この3つの課題を乗り越え、新規採用事務職員Aを「リソース・マネージャー」として育成すべく、事務長と連携して行った実践について以下に整理する。

4. 1 教頭による校内研修

「一般行政」職員としての専門性を学校現場に生かすための道筋をいかにして設けるか。この課題を解決すべくまず実践したのは、教頭である筆者自身が新規採用事務職員に校内研修を行うことである。

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、教頭（副校長）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が、小中学校に比べると高等学校等ではあまり見られないという結果が出ている¹⁵⁾。これは、高等学校等では、事務職員と教頭（副校長）の距離が遠く、協働の場面が少ないということを反映していると言える。このような結果を鑑みると、県立学校においては、教頭（副校長）がより意識的・積極的に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だと考える。そこで、まずは教頭である筆者自身が新規採用事務職員Aと積極的に関わることにした。

新規採用事務職員Aに対し、6カ月間の条件付採用が終了した10月1日以降に校内研修の機会を設定した。もちろんそれ以前にも声掛けやOJTを行ってはいたが、改めて校内研修の時間を設定して行った。校内研修の中で筆者が留意したことは、Aが受講した「一般行政」職員としての研修が、学校における教育活動にも有益であるということをAに知らしめるという点である。

「3. 1」でも触れたように、全県的な広い視野で学校教育を捉えることができれば、その視点は学校徴収金の督促といった学校事務の範疇のみならず、教員の範疇である生徒指導でも生かすことができる。例えば、何度指導を行っても宿題をやらない生徒がいたとする。埼玉県全体の生活保護率や貧困率等の知識があれば、その原因を本人のだらしなさにのみ求めるのではなく、宿題をしたくてもできない生活環境なのではないか、というよ

うに視点を変えることができる。そうすれば、生徒に対する言葉かけの仕方も自ずと変わってくる。筆者はAに対し、埼玉県「一般行政」職員としての専門性を生かし、本校の若手教員にむしろ積極的にアドバイスをしてほしいと伝えた。このように「一般行政」職員としての研修が教育活動に新たな視点を与えてくれるのだと繰り返し説いていった。

4. 2 他流試合を行う

「一般行政」職員としての専門性を学校現場に生かすための道筋をいかにして設けるかについて、もう一点事務長と連携して行ったことは、「他流試合を行う」ということである。

本校の事務長（2018年度）は全国事務長会の役員でもあり、研究活動にも非常に熱心であった。そこでAを促し、埼玉県公立高等学校事務職員会に入会させた。埼玉県公立高等学校事務職員会は任意団体である。昨今、入会者が減少しているという実情はあるものの、会費を払うだけあって、入会者は学校事務に対して熱心な人物が多い。また、事務職員会主催の研修会は、学校現場で勤務する事務長や主任といったベテラン層から有意義な話を聞くことができるとともに、その研修形態も非常に工夫されている。

例えば、2018年10月5日に実施された「若手及び中堅職員対象実務研修会」で行われた「財務事務研修」では、1グループ6人程度の7グループに分かれ、授業料や支出等について、自分がミスしてしまったこと、ミスしそうになったことを率直に出し合い、ミスを防ぐにはどうしたら良いかを話し合うという研修を行っている。ベテランが率直に自らの失敗をさらけ出すことで、若手事務職員とともに学び合う雰囲気醸成している。また、「アンガーマネジメントスキル研修」では、自分が思わず怒ってしまった時の言動を思い出し、どのように対応すればよかったかをワールドカフェ方式で学び合い、「チームとしての学校」の中での立ち振る舞いを学べるような研修となっている。

この研修に参加したAは、自分が所掌しているルーティンワークへの対処法を学ぶことができたと同時に、知事部局や教育局勤務を経験した先輩事務職員から話を聞くことで、新規採用事務職員研修で学んだことが学校現場の業務とどのように結びつくのか、県の施策が学校教育活動のどの部分と結び付いているかが分かってきたと述べている。県立学校における事務職員の定数は、小中学校と比べると多いかもしれないが、教員の定数と比べればやはり少ない。本校でも教員の定数が65名であるのに対し事務職員の定数は4名である。より多くの先達から話を聞いた方が、視野が広がるのは道理である。やはり、新規採用事務職員に「リソース・マネージャー」としての資質を培うためには、積極的に外部の学びの場に参加させること、すなわち「他流試合」を行い、多くのベテラン事務職員と話をさせることが有効だと考えられる。そして、財務、福祉、スポーツ、施設等、様々な部署を経験した事務職員から直接話を聞けるのも事務職員会ならではのメリットである。事務職員会に参加することで、「一般行政」職員の専門性を学校現場で生かすという視点がさらに身に付いたと考えられる。

4. 3 生徒と直接接する機会を設ける

新規採用事務職員Aに対し、いかにして教育活動にかかわらせ、教育的視点を身に付けさせるか。先にも触れたように、教員の初任者が配置されていれば、初任者研修の学校研修にAを参加させるという方策も取れたのだが、2018年度、本校には初任者研修を必要と

する教員が配置されなかった。そこで考えたのが、Aに直接生徒と接する機会を設けるということである。具体的には、Aが生徒に対して実際に進路指導を行うという機会を設定した。

本校は、生徒のほとんどが4年生大学への進学を希望する学校であるが、毎年数名の生徒が公務員試験を受験している。そこで、Aに10月以降、公務員試験の1次試験に合格した生徒2名に対し、面接練習や面接シートの添削を行ってもらい、アドバイスをしてもらった。この取り組みを通して、Aは「行政職として、学校の教育活動に直接かかわることができた」「自分が生徒だった時のことを思い出し、どのように働きかければ生徒のためになるか、改めて考えることができた」という感想を述べている。言うまでもなく、学校は生徒が主役である。生徒と直接かかわることで、「リソース・マネージャー」として必要な教育的視点、すなわち「生徒のために」という視点を醸成することができたと考える。

また、Aは、当該生徒の担任あるいは学年主任とも情報交換をすることで、普段あまり接することのない教員達と生徒の進路について話すことができたとも述べている。「リソース・マネージャー」として学校経営に携わる際には、当然、教員との連携・協働という視点が必要となる。生徒を仲介として、教員と連携・協働して教育活動に従事するといった視点を醸成することができたと考える。

4. 4 事務室の業務量の削減

教育活動に積極的にかかわってもらうための時間的ゆとりをいかにして学校事務職員に生み出すか。その方策の一つとして、電話対応業務の削減が挙げられる。

これについては、三重県立桑名工業高等学校や大阪市立都島第二工業高等学校等の実践が参考になる。一学年への用件は1番、二学年への用件は2番、事務室への要件は7番といったように、電話が音声案内となっている。事務室で受ける電話の多くは教員への電話であり、このような音声案内を導入することで、直接事務職員が対応する電話も減少することが見込まれる。ただし、本校ではこの方法に対し否定的な意見があり（例えば、授業時間中は職員室が手薄で、教員が電話の対応をすることが難しい等）、全教職員のコンセンサスが取れず、実現できていない。しかし、今後も導入を検討していく。

また、総務事務システムが導入され、手当の事後確認や年末調整等の手続きは教員自身がシステムで入力することになっているのだが、システム処理に自信のない教員がその操作方法を逐次事務職員に聞いているという現実がある。教員自身がシステム入力を行うことを前提として事務職員の定数が削減されているのに、教員が事務職員の指導を受けながらシステム入力をしているのでは本末転倒である。埼玉県では、2018年10月16日より総務事務システムヘルプデスクA Iの運用を始めている。システム操作で不明な点があった場合、チャット形式でA Iに質問し、A Iが自動回答するというものである。事務職員の業務削減、ひいては事務職員が「リソース・マネージャー」としての業務を遂行できるようにするために、何でも事務職員に聞くのではなく、ヘルプデスクA Iを活用するよう教員に啓発を行っている。

4. 5 教員側の意識の醸成

「学校事務職員は『リソース・マネージャー』である」と言っても、その意味が教員に

浸透していないのが現状である。事務職員に「リソース・マネージャー」としての資質を育もうとしても、教員側にその意識がなければ進まない。

埼玉県では、人事評価のツールとして、教職員全員が自己評価シートなるものを作成することとなっており、教職員が自己評価シートを作る前に、管理職が自らの自己評価シートを職員会議等で掲げ、説明することとなっている。その中で、筆者は2018年度の目標の一つに、「リソース・マネージャーとしての事務職員と連携・協働することで、目指す学校像の実現に向けた効果的な予算執行を実現する」という文言を掲げ、全教員に周知した。そして、実際に、本校の目指す学校像である「文武両道を具現化した進学校として、生きる力を備えた未来の創り手たる人材を育てる」を実現すべく、予備校主催の有料研修の参加を奨励するための予算を、事務職員と連携・協力し確保した。延べ10人以上の教員がその予算を活用して予備校主催の有料研修に参加し、本校の教育活動に還元している。

このように「リソース・マネージャー」という文言を自らの自己評価シートに掲げ、教職員全体にこの言葉が浸透するよう仕向けていったところ、数名の教員から、特に事務職員と同様、学校現場では少数職種である養護教諭から共感的な反応があった。学校事務職員は「リソース・マネージャー」であるという発信を教頭自らが行うことで教員の意識に浸透させ、そして、学校事務職員を「リソース・マネージャー」として捉え直した教員がAと接することで、A自身にもさらに「リソース・マネージャー」としての自覚が芽生えていったと考えている。

5 成果と今後の課題

以上のように、本校に着任した新規採用事務職員Aが「リソース・マネージャー」へと成長していくための働きかけを事務長と連携して行ってきた。まだ1年目から2年目ということもあり、学校経営に参画するということまでには当然至っていないが、少なくとも「リソース・マネージャー」としての学校事務職員の力量形成モデルの一端である「教育的視点」、すなわち「子ども・教育の立場から学校事務を捉える」という視点については2018年度中に確実に身に付いたと考える。例えば、Aは学校事務職員としての自らの1年目を振り返り、『学校事務70(4)』(2019)「事務職員ライフ！私の一日」に寄稿をしている。以下に本文の一部を引用する¹⁶⁾。

学校に着くのは7時半。早めについて余裕があるため、のんびりお茶を飲みながらメール確認をしたり仕事の準備をしたりします。ですが今は2月。インフルエンザやら3年は受験だから大事をとってお休みやらの欠席連絡がわんさかきます。できる限り丁寧に対応し、「お大事になさってください」の一言を忘れないようにします。

(中略)

私は主に授業料・旅費・文書事務等を担当しています。この日は学校徴収金が未納の方への未納通知を作成しました。お金を払ってもらうようお願いするのは、それぞれの家庭に事情がありますし、なかなか気が重い仕事です。こういった債権管理の仕事は気が重いので、事務室内での情報共有と第三者の確認を怠らないようにしています。また、保護者の方と話すときには、相手の立場の事も考えた丁寧さを第一に心がけています。大変な仕事ではありますが、それだけ自己の成長につながるものだと思います。

いますし、今後も真摯に取り組んでいきます。(中略)

そうして仕事をしていると、近隣住民の方から電話が入りました。内容は「風が強く本校の第2グラウンドの防球ネットが道路にはみ出していて危ない」というものでした。担当の先生があいにくの出張。そのためすぐに自分で自転車をこいでその場へ向かい、防球ネットをしっかりとたんで、連絡いただいた方にお詫びしました。今回のようにフットワークを軽くしておくことで、早急な対応ができ問題を大きくさせずにすみます。また自分の目で直接見ることによってその問題の内容や原因をはっきりさせることもできます。

上記の文章からも、Aが常に「子ども・教育の立場から学校事務を捉える」という視点で業務にあたっていることが分かる。そもそも『学校事務』という雑誌に寄稿すること自体が、「一般行政」職員ではなく、専門職としての「学校事務職員」であることの自覚が芽生えた証左であると考えられる。

また、2018年10月以降、Aはほぼ毎日、職員室に足を運んでいる。事務室に届いた教員宛の郵便物を届けるというのが主たる目的であるが、事務室と職員室との物理的距離を自ら進んで埋めようとしている。本校の若手教員との勤務時間後の懇親会に参加したり、レクリエーション活動に誘われたりするなど、教員との心理的な距離も縮めている。このように、Aは新規採用期間である1年目を通して「リソース・マネージャー」としての力量形成モデルの一端である「教育的視点」をしっかりと身に付けてくれたと言えよう。

年度が改まり、2年目となった2019年5月20日、Aは埼玉県公立高等学校事務職員会において、東部支部調査研究部の一員として研究成果（「社会保険の基礎知識」）を発表、また、2019年7月24日、25日に兵庫県で開催される第72回全国公立高等学校事務職員研究大会の参加者に、埼玉県の若手学校事務職員の代表として推薦された。埼玉県公立高等学校事務職員会においても、Aは学校事務職員として将来有望な人材であると認められ、期待されているとのことである。



図1 初任者研修の様子

(出所) 2019年5月31日筆者撮影

さらに、2019年5月31日、校内においても、Aは新採用教員2名に対して「令和元年度新採用教員向け研修—事務職員と先生方との協力体制をつくりより良い学校運営を目指す」と題した初任者研修を行い、学校における予算・施設管理と教育活動への効果的な援用、担任になった時の授業料・学校徴収金に係る留意点等

について講義を行った。すなわち、先に掲げた福島（2016）の学校事務職員の力量形成モデル（表1）にある「調整的業務に関する力量」の萌芽も見られている。

もちろん、これらの変化はAの人柄や性格にも大きく依拠しており、「4」で掲げた筆者や事務長の働きかけの成果であるとは言い切れないところもあろう。これらの取り組みを全県的に広げて検証し、その汎用性を実証することが今後必要であると考えられる。しかし、「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」¹⁷⁾ということは、すでに2015年に国立教育政策研究所が行った県立学校の事

務職員の職務と専門的力量に関する調査報告において言及されている。すなわち、筆者と事務長が連携して行った「4」に掲げた取り組みは、Aに対し「リソース・マネージャー」としての資質・能力を培う上で有効なものであったと考えている。

【注及び引用・参考文献】

- 1) 藤原文雄『事務職員の職務が「従事する」から「つかさどる」へ』学事出版、2017年、108頁
- 2) 拙稿「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」『東京学芸大学教職大学院年報』第7号、2018年、102頁
- 3) 藤原文雄『「学びの環境デザイナー」としての学校事務職員—教職協働で学びの質を高める』学事出版、2011年、45—47頁
- 4) 福島正行「学校事務職員の力量形成に関する一考察—ベテラン学校事務職員の事例研究をもとに—」『盛岡大学紀要』第33号、2016年、62頁
- 5) 新潟県学校事務研究協議会「新潟県内各地での共同実施④『学校財務の取り組み 学校財務はみんなで一緒に！』」『学校事務 66 (11)』学事出版、2015年、57—58頁
- 6) 森田由之「事務長新時代『事務長の学校経営参画について中～学校で考えたこと～』」『週刊教育資料 1411』日本教育新聞社、2016年、24—25頁
- 7) 前掲3、143頁
- 8) 群馬県総合教育センター「平成31年度研修講座『新規採用学校事務職員研修』実施要項」、2019年、http://www.nc.center.gsn.ed.jp/?action=common_download_main&upload_id=9659 (2019年7月21日閲覧)
- 9) 北神正行「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、2017年、18頁
- 10) 前掲3、164頁
- 11) 前掲2
- 12) 清原正義『学校事務論の創造と展開』学事出版、2005年、94—96頁
- 13) 前掲1、105頁
- 14) 中央教育審議会「新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について」、2019年、41—42頁
http://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/_icsFiles/afieldfile/2019/03/08/1412993_1_1.pdf (2019年3月9日閲覧)
- 15) 国立教育政策研究所「副校長・教頭の職務状況に関する調査研究報告書」、2016年、27—28頁
http://www.nier.go.jp/05_kenkyu_seika/pdf06/t-2_20160323.pdf (2017年10月18日閲覧)
- 16) 阿久津佑太「事務職員ライフ！私的一天」『学校事務 70(4)』学事出版、2019年、50—51頁
- 17) 国立教育政策研究所『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』、2015年、27—30頁
https://www.nier.go.jp/05_kenkyu_seika/pdf_seika/h26/3-5_all.pdf (2017年9月16日閲覧)