

これからの学校事務をどのように構築するか

(答申 2006. 1. 6)

共同実施（職務確立）特別委員会

I はじめに

私たち学校事務職員は、教育課程の編成と実施を支える学校事務の標準化に向けた取り組みを進め、学校経営参画を掲げる「岩手の職務確立論」（1996, 5）（以下「確立論」という）に至る取り組みを行ってきた。県学校事務研究大会は確立論に基づく運営に切り替え、各学校における事務運営の実践は「県教育委員会総務課長通知」（2001, 3）による領域としての定着を図る取り組みを推進している。

また、「学校事務の共同実施の在り方について（以下「共同実施の在り方」という）」（2004, 1, 8）を答申し、教育課程の編成と実施を支え、安定した事務機能を提供していくための組織として、共同実施の在り方について提起した。各地区においては、きめ細かな学習指導の充実を図ることや、教育の情報化の支援等の取り組みを始めている。

一方においては、新しい価値観に基づく三位一体の改革や公務員制度改革、県行財政構造改革プログラムの評価等が推進され、流動性のあるものになっており、その動向によっては、学校事務職員の職務の枠組みが大きく変化することも推測され、予断を許さない状況にある。

また、教育改革においては、「信頼される学校づくり」が進み、学校運営協議会が法制化される等、より一層「①子どもに豊かな心と確かな学力を身につけさせ、②保護者や地域の信頼に十分応えることができるよう、③一人一人の個性に応じ、その能力を最大限に伸ばす創意工夫に富んだ教育活動をきめ細かに行う」ことが求められている。

このような時代の流れの中で、これまでの事務実践を踏襲しつつも、これからの時代をどのように展望し、どのように学校事務の姿を構築していくかが、「信頼される学校づくり」の一翼を担う上でも重要になっている。

今回の答申においては、基本的な考え方→基本姿勢→実践内容の順にまとめ、その中で、①人を活かす、②教育改革を進める、③職務領域の充実と拡大、④形から入る、の基本項目で整理するよう図ってみた。

II 学校事務をとりまく状況と課題

学校事務をとりまく状況と課題については、「共同実施の在り方」（2004, 1, 8）や今次答申にかかる「中間報告」（2004. 11. 24）、「最終報告」（2005. 10. 7）において各種資料を基に説明し確認し、共有してきたことから、ここにおいては割愛する。必要に応じて参照願いたい。

III 「めざす学校事務」の構築に向けて <基本的な考え方>

1 人を活かす学校事務組織へ

(1) 自己実現の欲求とモチベーションの維持に向けて

これからの職務の進め方は、公務員制度改革の考え方等に見られるように、「職能としての行動特性を活かし、職務にかかる目標設定を行い、いかに意欲的取り組み、その評価をどうするか」が重要になってきている。特に、目標に向かう意欲や行動＝モチベーションは、重要なコンセプトと考える。

マズローの欲求階層説⁽²⁾でいう「高い自己実現の欲求をもつという人間観」や、マクレガーの

Y理論⁽³⁾による「目標による管理」、また、ハーズバーグの動機付け＝衛生理論⁽⁴⁾で示している「動機付け要因」が職務の充実やモチベーション⁽⁵⁾向上や維持に深く関わっていることは周知のとおりである。

小中学校の事務職員は、単数配置の特殊性から、相対的な自立状態に置かれていないため、動機付け要因である、仕事の達成、認知、責任等の満足感を与える要因が確保されていなかった。したがって、職務の充実やモチベーションの向上や維持においては、フラストレーションを起こしやすいといった課題を抱えているといえる。

「信頼される学校づくり」へ向け、教育を支える条件整備が重要になってきている現在、教育の目的達成に意欲的に取り組む必要がある。学校事務職員の職務の充実やモチベーション向上や維持を確保し、真に活力ある学校事務にするために、事務長呼称による社会的な位置づけや、課長相当職を見据えた事務組織の構造的な見直しが必要である。

(2) 学校事務の共同実施の推進について

小中学校の事務職員は、スタッフとしての機能をもとに職務を行ってきたため、各学校における他職種からの学校事務職員の職務理解は、個別の事務職員のマンパワーによる絶対的な役割に基づいて行われるため、職務の達成やその認知、その責任の在り方は、事務職員にとって充分満足が得られる状態にはない。

本来、職務遂行能力の形成は、他者の行動の評価と自己の行動比較、つまり、純粋な同僚間評価の中で育まれるものであり、この評価による自己成長が職務を遂行する上で重要であり、モチベーションの向上や維持に必要なものとする。

同僚間評価における、職務遂行能力の形成や、目標達成への意欲の醸成は、今後、学校事務の共同実施の中で徐々に行われていくことになる。共同実施の推進が、これからの職務の進め方においては、大きな成果を生むと考える。

(3) 権限委譲に向けて

中教審答申「新しい時代の義務教育を創造する」(2005.10.26)における学校運営の見直しの中で、学校・校長の裁量権の拡大や校長を補佐し校務をつかさどる一定の権限を持つ主管の配置、共同実施組織に事務長を置く等の権限委譲を進める事務処理体制の整備についてまとめている。学校事務職員に対する権限委譲は時代の要請になってきている。

一般的に権限委譲の原則は、「担当する業務の執行についての権限と責任は、できるだけその業務を担当する者に委譲されるべきである。」といわれる。その効果は、

- ① 管理者の負担が軽減され、管理者が本来の仕事に専念できる。
- ② 意思決定が情報の近くにおろされることにより、迅速かつ適切になる。
- ③ 下位者が自己の責任で判断するため、部下の教育上有効である。
- ④ 成員の参加意識が高まり、モラルも向上に役立つ。

といったことが上げられている。

現在進められている「信頼される学校づくり」へ向け、学校における計画・実施・評価は、校長の職務の負担と責任を拡大してきている。校長が本来の職務である「子どもに豊かな心と確かな学力を身につけさせる教育」に専念できる余裕を少しでも確保するため、「共同実施の在り方」において、学校共同事務室の事務長に対する扶養手当認定等の権限委譲について述べてきた。学校共同事務室の事務長への権限委譲を進める効果は大きいと考える。

2 教育改革を進める学校経営参画へ

(1) 期待される学校経営と学校事務の進め方

現在、進められている「画一と受身から自立と創造へ」という教育の構造改革は、学校向けに言

い替えると「信頼される学校づくり」のことであり、「地域に開かれ、地域と連携し、地域挙げての学校づくり」の推進のことである。学校はより一層、子どもに豊かな心と確かな学力を身につけさせ、保護者や地域の信頼に十分応えることができるよう、一人一人の個性に応じ、その能力を最大限に伸ばす創意工夫に富んだ教育活動が、きめ細かに行われることが重要だとしているのである。このことは、学校運営協議会の法制化からも伺える。

学校運営協議会は、「今後の学校の管理運営のあり方」（中教審答申）によると、「地域のニーズを的確かつ機動的に反映させるとともに、地域の創造工夫を活かした、特色ある学校づくりが進むことを期待」され法制化されている。また、その基本的考え方において「学校運営協議会は、教育計画、予算計画の方針などの学校運営の基本事項について承認」することとされている。

学校教育に保護者や地域住民が参加し、そのニーズに的確に伝えていく学校経営が期待されている。学校経営は情意的面に偏って計画されるのではなく、学校予算に裏打ちされた教育施策として計画され、地域から受け入れられ、実施、評価されることが求められていると考える。

学校事務職員においては、これまでの学校事務研究の積み重ねの中で、教育計画と収入計画と支出計画は一体のものであり、そのバランスを保つことが教育成果に直結すると確認してきている。これまでの実践を踏襲しながら、より一層、教育計画を予算で支える取り組みを強化し、特色ある学校、信頼される学校づくりに貢献していく必要がある。

(2) 学校事務領域の経営品質の向上に向けて

右肩下がりの経済の中で、行財政改革が推進され、より一層、財政効率が求められるようになり、費用対効果がより問われるようになった。また、納税者への成果責任としての説明が不可欠となり、納税者の満足が得られる行政運営の品質の在り方が重要になっている。

岩手県においては、行政品質向上の取り組みを推進するために行政経営推進会議を設置し、県教育委員会においては、開かれた学校づくり等緊急対応方策の中で、学校経営品質向上運動の導入を示し展開している。これらは、民間の経営管理手法等の活用であり、特に、日本経営品質賞⁽⁶⁾の経営品質向上プログラムの手法を導入する取り組みが行われている。

顧客のニーズとそれを満たす品質の在り方を、子ども・保護者・地域と学校の関係の在り方にあてはめ、「学校が今何を求められているか、それに応えるために何を行うか、仕組みや方法はこのままで良いか」等、改善に向けた取り組みを行い、透明性が高く、教育ニーズに的確に対応できる品質を享受できる経営組織に変貌することが期待されている。

学校経営の学校事務領域においても、学校に権限と責任が拡大される時代を向かえ、より一層、自主性・自立性を高め、教育ニーズに迅速に、きめ細かく対応していくことが必要になる。学校事務のサービスを受ける者にとって、安定した学校事務の品質を享受できるよう学校事務の在り方を再構築していく必要がある。

(3) 施策としての事務部経営計画へ

これまで、「岩手の職務確立論」を基に事務部運営計画を作り、学校経営における事務職員の役割を明確にし、教育課程の編成と実施を支えてきている。

時代の転換期にあたって、今後は、学校経営品質向上の取り組みと深く関わっていく決意を込め、事務部運営計画を「学校事務経営計画」に改め、学校事務の領域においても経営品質を問われることに対応できるようにしたい。

事務部経営計画の立案にあたっては、学校経営方針に事務部の領域を位置づけることと、学校経営方針との関連を明確にしたい。内容においては、教育行政における政策だけでなく、各部局における政策や地域の課題にも目をむけ、時代の教育に対するニーズを的確に押さえ、共同実施の役割を加え、施策としての事務部経営計画にするよう図っていく。また、評価については、評価の観点を明確にし、費用対効果を明確にできるものを練っていく。

3 職務領域の充実と拡大を図る研修へ

(1) コンピテンシーを高めるために

学校経営に求められているアカウントビリティー（説明責任・成果責任）における成果の大きさは、「期待する成果」×「期待の達成度」の関係に成り立っている。この関係による評価は、職務に「期待する成果」を明確にし、その職務の担当者が「何をすべきか」をはっきりさせ、「期待するものは何か」が示されないと始まらない。成果を正当に評価するための条件といえる。

成果を重視する経営においては、従来の職務級で示してきた「〇〇〇ができる」という職務観から、すべてについて「〇〇〇している」という職能観で把握することが必要になる。たとえば、顧客指向において「顧客自身も明確な形で捉えきれていないような漠然とした問題意識を、顧客になりかわって、的確に捉え、明確なニーズとして応えている」と「〇〇〇に応えている」では根本的に違うものになる。

このような職能観は、単なる職務や資質で示されるのではなく、「期待する成果を意識し、成果に結び付く行動で、安定して発揮される」ことを条件に示される必要がある。この条件で示される行動特性を一般的にコンピテンシーといっている。

学校事務職員の職務に「期待する成果」を明確に位置づけ、各自がコンピテンシーを高めていくことが、アカウントビリティー（説明責任・成果責任）時代に順応していく手立てのひとつだといえる。成果責任に至る行動目標として、コンピテンシーを獲得していく研修が体系的に行われる必要がある。

(2) 新しい研修体系の確立に向けて

「岩手の職務確立論」において、研修の基本を「自己啓発と専門性の展開図」で示し、その推進を「研修の推進構造図」体系的にまとめている。しかし、「第10章おわりに」で述べているように、当時の特別委員会の付託内容の内、「学校事務職員のモチベーションの維持と向上、及び、体系的な研修制度やその計画化の在り方」については、今後の課題とされてきたままになっている。

その後、制度改革が急激に進み、アカウントビリティー（説明責任・成果責任）の間われる経営に転換してきている。2（3）において、事務部運営計画を事務部経営計画に改める取り組みを進めることを求めたように、期待される学校経営の品質向上や、それに伴う学校事務領域の「教育課程の編成と実施を支える」機能の品質向上に伝えていくために、政策や地域課題を学校事務施策としてまとめ上げていく技能がより必要になるだろう。

このように、職務と研修は一体のものであり、職務確立と研修体系は切り離して考えられない。新しい価値基準に基づく、新しい研修体系の確立が急務である。

(3) 学校教育の課題解決をめざす研究大会へ

岩手県における学校事務職員の職務確立は、「学校事務職員40年の歴史と課題」として現在に至っている。この間、「岩手の職務確立論」を基に、「教育課程の編成と実施を支える8領域」の実践を、研究大会をとおして交流し研鑽してきた。職務の確立も少しではあるが前進してきている。

近年、研究大会の運営について、開催の負担を軽減する趣旨から、隔年開催や、講演会中心の研究大会が開催されるようになってきている。各教科研究の分野においては、日常の同僚間評価に基づく研鑽が図られ、校内研修の体制が確立されていることから、同一の趣旨で検討を加えることはできない。

職務確立の推進と研究大会の本来のねらいがあつて、これまで毎年開催してきた経緯がある。特別委員会としては、これまでの経緯を大切にし、運営方法は検討しつつも、毎年開催を前提に、研究体系の一環として、また、県民に学校事務領域の取り組みの成果を説明し評価を受ける場として捉え検討していきたいと考える。

運営のスリム化は、ここ数年飛躍的に図られ、開催地区の負担は軽減してきている。課題は、む

しる研究内容とまとめ方にあり、研究そのものが多くの会員の協力と多くの期間の上に成り立っている傾向があるため、結果負担を拡大していることになっているのではないかと考える。逆に、研究の内容からすると、各学校における事務実践が見えにくくなり、「教育課程の編成と実施を支える8領域」の交流が具体的に図られにくい結果となっていると考える。より具体的な事務実践の交流の場を確保する必要がある。

IV 構築を進めるための基本姿勢 <めざす学校事務職員の姿>

<人を活かす>

- 1 高いモラルとモチベーションをもち、教育の理想実現をめざす学校事務職員でありたい。
- 2 学校事務を学校経営の中で総合的に捉え、校内の全ての学校事務を総括する学校事務職員でありたい。

<教育改革を進める>

- 3 子どもたちの成長を実感できる職務遂行をめざす学校事務職員でありたい。
- 4 子どもの安全安心を確保し、信頼される学校づくりを進める学校事務職員でありたい。

<職務領域の充実と拡大を図る>

- 5 教育課程の編成と実施を支える領域としての学校事務について、専門的能力を発揮できる学校事務職員でありたい。
- 6 学校経営組織の一員として、各職種と連携し、施策提言できる事務職員でありたい。

<形から入る職務確立>

- 7 常に学校事務の改革・改善に取り組む事務職員でありたい。

V 構築を進めるための基本事項 <取り組む実践内容>

1 人を活かす学校事務組織への転換

(1) 学校事務の共同実施を推進する

「共同実施の在り方」を答申して以来、各地区において事務職員自らが、加配の有無を問わず、先導的に共同実施を行ってきていることは高く評価できる。答申とそれに基づく取り組みには成果があり、教職員課総括課長から「公立小中学校事務の共同実施に係るモデル」(教職第441号平成17年9月1日付)(以下、共同実施モデルという)が各市町村に示された。

これまで県教育委員会においては、事務研の意図するところを斟酌いただき、改革・改善の方向が見えてきている。共同実施モデルとして投げ返されたボールを実践成果として返球したいと考える。共同実施モデルを基にした共同実施の開始に向け各支部の事務研は取り組みを展開している。しかし、教育事務所や市町村において対応に温度差があり、喫緊の課題解決のための開始にはならない面も出ている。先進的に推進している地区の実践を参考にしながら、組織的に対応していく必要がある。

また、学校事務の共同実施にかかる運営上の課題も多いが、取り組みの成果を検証しながら、当協議会として実施の拡充を推進していく。

<共同実施で重点的に検証する内容>

- ・共同実施の5つの目的に対する成果が現れるよう図られているか
 - 1 教育課程の編成と実施を支えるための組織
 - 2 安定した学校事務機能の提供

- 3 きめ細かな学習指導や教育の情報化の支援
 - 4 きめ細かな条件整備をいきいきと
 - 5 研修機能の充実
- ・ 共同実施推進のための8つの基本事項が確保される方向で取り組んでいるか
 - 1 学校事務のクオリティーコントロールと安定した事務機能の提供
 - 2 学校事務の効率化と平準化の推進
 - 3 相互の牽制機能や指導機能と職場内研修の充実
 - 4 新採用者、臨時採用者等への支援
 - 5 未配置学校等への支援
 - 6 新しい行政運営の価値基準に基づく事務運営
 - 7 本採用事務職員の加配から
 - 8 手当委任事務の共同実施

(2) 権限委譲と職名のあり方の見直しを進める

共同実施モデルにおいては、共同実施組織の事務長としての役割を「総括」と呼称している。また、扶養手当等の認定や給与・手当関係書類の提出にかかる権限を校長から総括に改め委譲する内容になっている。

過渡期としての共同実施モデルは許容するところであるが、共同実施経営の成熟化の取り組みを進めながら、「総括」を県民にもその職責が理解されやすい「事務長」に、市町村教育委員会発令を任命権者発令に改善することや、委譲権限の拡大を含めて、関係各機関に働きかけを進める。

<人を生かす事務組織への転換の推進>

- ・マトリックス組織的な機能の活用
- ・「岩手の職務確立論」における分業と協業の関係や「学校組織マネジメント研修モデルカリキュラム（文部科学省 2005.2）」における教育と経営の連続性（0-10～11）で示している経営機能を獲得する方向で事務実践を進める
- ・共同実施における責任と権限は、高等学校の事務室をイメージして考える
- ・校務分掌に共同実施の位置づける
- ・「事務長」呼称について理解が図られるよう取り組んでいく
- ・権限委譲の項目については、高等学校の事務長に同程度に考える

2 教育改革を進める学校経営参画の取り組み

(1) 学校経営参画としての事務部経営計画の策定を進める

現在、学校事務の共同実施が求められ、今後の学校事務の万能処方箋であるかのように論議されることもある。しかし、共同実施は学校事務領域の一部に過ぎなく、本来の学校事務は、特色ある学校経営に沿った施策展開を教育資源によって担保して行くところに根幹的機能がある。従って、各学校における特色ある学校経営において、教育課程の編成と実施を事務部経営計画の策定で具体的に支えていくかが重要となる。

<事務部経営計画の立案にあたって>

- ・学校経営方針に事務部の領域を位置づける
- ・学校経営方針との関連を明確にする
- ・課題、目標、方法等を明確にした施策の展開を図る
- ・PDCAサイクルによる事務部マネジメントを展開する

- ・こどもの成長過程と指導過程を配慮する
- ・分業と協業の関係を調整する
- ・学校の実態見極め課題改善のハードルを調整する
- ・教育行政における政策や各部局における政策や地域の課題にも目を向ける
- ・時代の教育に対するニーズを的確に押さえる
- ・学校事務職員としての教育に対する願いを加味する

＜事務部経営計画の内容においては＞

- ・8領域の基本的職務を中心にまとめる
- ・8領域の目標に迫る内容を加味する
- ・事務職員だけで取り組むのではなく、全職員での取り組みにする
- ・「〇〇すること」ではなく「〇〇する」の表現にまとめる
- ・共同実施の役割を加える
- ・施策としての経営計画にするよう企図する
- ・目的や課題に対応した目標としての具体策がある
- ・短期的あるいは長期的な取り組みが明らかにする
- ・全職員で改善を図るための動機づけを工夫する
- ・評価の観点を明確にする
- ・費用対効果を明確にできるよう練る

(2) PDCAサイクルをもとに学校事務経営品質向上運動を進めよう

岩手の職務確立論においては、職務確立を＜意識・知識・技能・専門性＞の成長過程をPDSサイクルの視点で職務を見直し、その積み重ねから確立しようと提起している。

当時の経営評価の考え方においては、PDSサイクルの活用が一般的であった。近年になって、経営品質をより高めようとする考え方からPDCAサイクルによる経営管理の手法が用いられていることが多くなってきている。

岩手県教育委員会においても、学校経営サイクルをPDCAによって捉え、評価をCAとし、より具体的な改善を着実に進めようとしている。また、学校組織マネジメント研修モデルカリキュラム（文部科学省2005.2）においても、PDCAサイクルによる目標管理の在り方を説いている。

このような状況になってきていることから、今後「岩手の職務確立論」の中にPDCAサイクルの手法を導入し、職務確立に向けた取り組みを推進していく。

課題、目標、方法等を明確にした学校経営方針に沿った施策の展開のための

PDCAサイクル

- ・理念、目標を明らかにし、(Plan)
- ・目標達成のための手段、方法、期限を定めて取り組み、(Do)
- ・その達成状況を検証し、(Check)
- ・達成できなかった場合はその原因を明らかにし、改善に取り組む。(Action)

また、教育の質を高めることが求められていることから、学校事務の領域においても、学校経営の品質向上と連動した「学校事務経営品質向上運動」を組織として展開しながら、事務部経営計画の策定と検証を進めていく。

＜学校事務の経営品質の確保とは＞

- ・事務部運営計画の立案と内容において課題解決に向けた目標管理を進めている。
- ・コンプライアンスを意識した内容になっている。

- ・学校組織マネジメント研修モデルカリキュラムで示しているマネジメントの目的、内容、方法、資源等について、公立学校と民間企業の相違点を整理しつつ、民間企業の組織マネジメントの考え方や視点の良いところを採り入れ、生かすよう常に見直しを行っている
- ・日本経営品質賞等や岩手県における行政品質向上の取り組み、学校経営品質向上運動の理念や手法を意識した内容になっている

<学校事務経営品質向上運動の進め方>

- ・次の項にいける「職務領域の充実と拡大を図る研修の取り組み」を県事務研、各支部、各市町村事務研において運動論的に推進していくことが重要
- ・一人ひとりの意識が成否の鍵となる

3 職務領域の充実と拡大を図る研修の取り組み

(1) 新しい研修・研究体系の確立を図る

学校事務の職員の職務確立は、学校事務職員の資質の向上なくしてはあり得ない。また、資質の向上は、学校教育の目的や目標に対す各自の意識や自己啓発とそれに基づく研修が行われなければ確保できない。

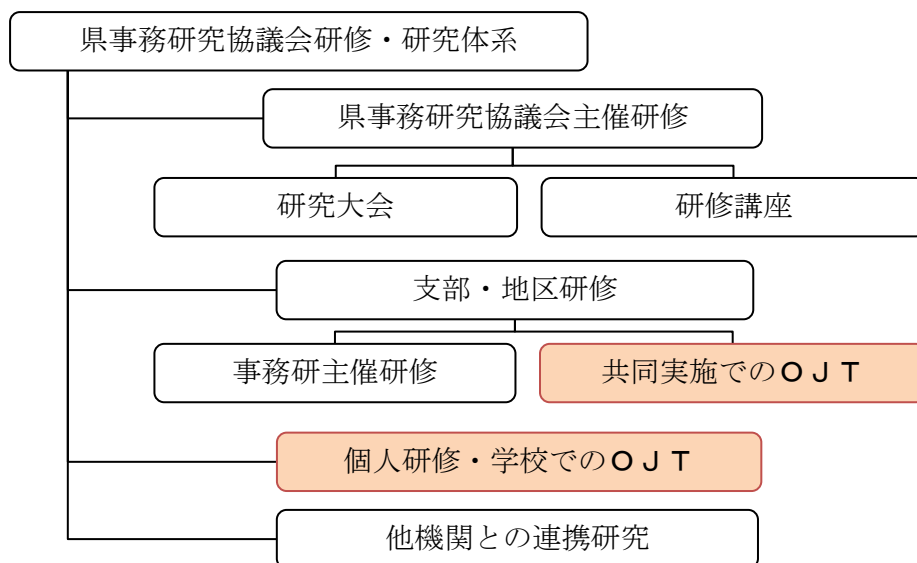
これまで、岩手県における学校事務職員の研修は体系化されず、計画的に実施されてこなかった。また、一般行政職や高等学校事務職員と比較すると行政事務運営に関するOJTの機能が1名配置の職場にはなく、経験を豊富に持っている者の日常の指導助言は乏しいため、人材養成機能は低かった。

このような経緯から、当研究協議会の研修確保にかかる役割は大きなものとなり、研究大会やセミナーを開催することや、市町村の事務研での取り組みから自己成長を図るよう努めてきた。

学校事務職員の職務は、教育法や教育の多面的な価値に即して動的に行われる（「岩手の職務確立論」4章参照）ことから、その力量差が教育効果の差に現れる側面をもち合わせている。従って、一般行政職としての養成課程だけでなく、教育法等との関わりを視野に入れた研修制度の確立が待たれる。

また、他県と比較すると学校事務職員の研修制度の確立が遅れており、今後とも関係機関に強く働きかけ、体系化した研修制度を求めていきたい。

当面、当研究協議会において、下記の系統図に基づき研修・研究を補完していく。



(2) 学校教育の課題解決をめざす研究大会にする

研究大会の開催について、実行組織の負担や、発表支部の負担、学校の多忙化による負担等から開催方法に議論が及んでいる。研究大会開催の是非は、研究大会のねらいをどのように見据えているかが重要で、そのねらいをいかに企図するかにかかっている。

中間報告等において、学校事務をとりまく状況についてまとめたが、それ以降も流動的ではあるが厳しさが増してきている。厳しい状況の中で確かな立場に立脚するために、研究大会のねらいを実践成果の交流や資質の向上等だけで考えるのではなく、職務確立にどのように活かすか、対外的なアピールをどのように展開するか、職務確立のサポーターをどのようにつくるか等、十分に練って企図して行く必要がある。

特別委員会においては、研究大会のテーマ設定や日程等の運営については実行組織によるところとし、職務確立に向けた有効性を確かなものにするための手立てとして、これまでの答申してきた「岩手の職務確立論」「学校事務の共同実施の在り方」に基づき、研究大会の分科会構成や協議内容等の基本的な運営について方向性を示すことにした。

研究大会分科会構成の基本

(5カ年計画とし平成19年度から実施できれば望ましい)

<学校経営参画をどのように進めたか>

第1分科会「共同実施の実践」

- ・学校事務の共同実施組織から共同実施成果を発表する
- ・「学校事務の共同実施の在り方」(答申)における共同実施の目的達成にかかる検証を進める。
- ・岩手の職務確立論の8領域の内、領域1、8を中心に全般的な実践と検証を進める
- ・共同実施を推進するための基本事項にかかる運営方法の交流を図る
- ・学校組織マネジメント研修資料を活用した内容も検討する
- ・共同実施組織の中から4レポート程度の割当発表(5カ年に支部2回程度)を行う
- ・実践組織のリーダーの交流を中心に運営する

第2分科会「事務部経営計画とPDCA」

- ・学校における生き生きとした実践の取り組みを発表する
- ・学校事務経営品質向上運動としての事務部経営計画の策定をどう進めたか交流する
- ・PDCAサイクルによる品質管理をどう進めたか交流する
- ・岩手の職務確立論の8領域の内、領域1、3を中心に全般的な実践と検証を進める
- ・これまでの情報分科会の内容も包括した研究協議にする
- ・3レポート程度の割当発表(5カ年に支部1回程度)を行う
- ・若手～中堅層の交流を中心に運営する

<教育支援をどのように取り組んだか>

第3分科会「教育支援」

- ・特色ある学校の教育活動をどのように支援したかを発表する
- ・岩手の職務確立論における分業と協業の関係の「協業の進め方」を深める
- ・岩手の職務確立論の8領域の内、領域2、4、5、7の実践と検証を進める
- ・特に、分業としての財務活動と協業としての教育支援の進め方を明らかにするとともにその取り組みの成果を交流する
- ・これまでの財務分科会、環境分科会を包括した研究協議にする
- ・2レポート程度の割当発表(自主発表も公募する)を行う
- ・経験年数にはこだわらない運営をする

<事務改善をどのように進めたか>

第4分科会「事務改善」

- ・学校事務技能を高める取り組みを組織的に行った内容を発表する

- ・岩手の職務確立論における分業と協業の関係の分業部分を特に深める
- ・岩手の職務確立論の8領域の内、領域6を中心に全般的な実践と検証を進める
- ・ITの活用や導入による省力化の取り組み技能を高める
- ・省力化の手法を相互活用できるように推進する
- ・市町村単位の事務改善だけでなく全県下を視野に入れ改善を図る
- ・県事務研の執行部は、全県単位の事務改善の展望を持ち、他支部への波及をより効果的に展開できるよう関係機関に働きかける
- ・2レポート程度の割当発表（自主発表も公募する）を行う
- ・経験年数にはこだわらない運営をする

（３） 体系的な研修講座を自主開催する

研究大会が事務実践をとおり専門性を磨く場であれば、対して、研修講座は自己啓発から知識の量を増やし、その知識から技能の質をさらに高めようとする場である。岩手の学校事務職員は、他県に比較し、教育法や教育の多元的な価値に即した研修を受ける機会がなく、セミナーへの参加や自主研修で補ってきている。

研修体系については、制度的な解決が進まないままである。待っていても先送りする状況であることから、これまで行ってきたセミナーを拡大発展させ、自主的ではあるが研修講座を開催していく。開催にあたっては、事務実践するための基礎的な制度理解や組織マネジメントの手法、教育の多元的な価値の理解等について盛り込み体系化を図る。また、関係機関と共催しながら講師の派遣を要請する等連携を強化しながら運営していく。

＜研修講座一覧(例)＞は巻末に掲載

（４） 共同実施でOJTを進める

共同実施を職務として行うことは、行政事務運営に関するOJTを経験豊富な者の指導助言によって享受できる環境が整ったことになる。このOJTの機能を活用した資質の向上に期待したい。

また、共同実施組織のリーダーは、組織を職務として行政過程（例えばポストコルプ）に基づきマネジメントすることから、それにとまなう技能の修得も不可欠となる。

＜期待されるOJTの機能＞

- ・共同実施内で事務部経営計画に共通性を持たせること等から、相互に影響し合うことを促す。
また、場合によっては具体的な指導助言を行う。事務部運営計画策定作業の中で行政事務運営に関する技能の獲得を有効的に進める
- ・共同実施で任務分担を行うことは、リーダーとの間に報告と調整・指示の関係をつくり、OJTの機能が作用する

＜マネジメント研修＞

- ・リーダーは、学校組織マネジメント研修モデルカリキュラム等を利用し、マネジメントの技能を高める
- ・共同実施協議会や共同実施推進会議などの運営から、リーダーが相互に研鑽する
- ・共同実施構成員への指導助言や共同実施経営の責任ある遂行、グループ内の良好な人間関係の構築のための努力等は、自らマネジメント技能を高め、修得していくことに繋がる

（５） 支部・地区事務研研修の充実を図る

共同実施により職務を行うことは、OJTの機能を作用させることになる。しかし、その作用は、あくまでも職務（本務）を果たすことであり、共同実施で時間を確保し研修を行うことを意味しない

い。

従って、各支部や各地区（市町村）の事務研の研修に果たす役割は大きいものがある。

＜期待される研修内容＞

- ・研究大会分科会構成に基づいた支部やブロックの研究大会を開催し、職務確立の戦略的な拡大を図る（関係機関の方々の理解と支援を得ていく場である）
- ・資質の向上を図るためには、事務実践の取り組みをまとめ発表することが極めて有効である（2分科会、3分科会での発表を期待したい）
- ・各支部や各地区（市町村）の事務研は、研究発表者のレポート化にかかる支援を行う
- ・各市町村教育委員会と連携した事務改善の取り組みを強くし、学校事務の標準化を進める（4分科会での発表を期待したい）
- ・教育事務所と連携した事務改善を進め、他支部への波及効果を図る

（6） 個人研修・学校でOJTを確保する

「岩手の職務確立論」において、研修の基本を「自己啓発を基に、意識から知識の量を増やし、その知識から技能の質をさらに高め、そして、その技能を基に、学校における課題解決を図り、それをもって学校事務職員の専門性を確立することに繋げていくものである。また、その過程は、「動機づけ→自主づけ→勇気づけ」サイクルから自己啓発を図り、PDSサイクルから研修内容を問い直し展開して行かなければならない。」としている。

このことは、事務部経営計画をPDCAサイクルにより策定し、学校における課題解決を積極的に果たすことで、自ずと修得していくことを意味している。自己啓発による日常的な事務実践が、専門性の獲得や職務確立を促すことを再確認し、邁進していこう。

＜個人研究テーマの設定＞

- ・特色ある学校経営における課題解決に向けて、重点的に取り組む必要がある内容を研究テーマに設定し、課題解決の具現化の過程をまとめる。
- ・事務研の研究大会、研修会において研究発表し、その成果を還流していく。

（7） 他機関との連携研究とサポーターづくりを進める

他県の職務確立の取り組みに見られるように、大学との提携によって、教養講座の開設や教育課題の共同研究、実践資料の提供、研究大会への助言者の派遣等が行われている。岩手においても他機関と連携した取り組みを進める。

また、学校事務職員だけで学校事務を語るのではなく、門戸を意図的に広くし、学校事務の役割と事務職員の熱意の理解を得ながら、職務確立を支援していただくサポーターづくりを進める。

4 形から入る職務確立の取り組み

職務確立については、その目的や手法について観念的にまとめても、実態的には抽象的な理解とマンパワーの強弱によって具現化が図られにくいといった側面を持っていることから、「形」つまり、より具体的な姿や手法を示し、全体での取り組みが容易に行われる内容を検討した。また、これらは学校事務職員をやる気にさせるものであることから、管理者の方々にはご高配を賜っていただけるよう期待したい。

＜取り組みを期待したい形＞

- ・職名や役割を入れた名刺を作り、対外的にアピールしよう

- ・電話で呼び出すときは、「事務主任の〇〇様をお願いします」と職名を付け、相手校における学校事務職員位置づけを鮮明にしよう
- ・電話対応は「はい、〇〇学校、事務主査の〇〇です」から始め、対応に責任を持てるようにしよう
- ・職員朝会の動向紹介は「本日〇〇さんは事務研です」から「本日〇〇事務主任は県事務研特別委員会に出席です」のように職名や用務内容を明確に改めさせていこう
- ・事務主査になったら席次や学校要覧、出勤簿、職員録、靴箱等の表記について、役割に合った位置づけになるよう働きかけよう
- ・事務主査になったら、高等学校の事務長のように、卒業式・入学式の祝電披露を進んでしよう
- ・文書の回覧印は校長・教頭・文書主任・教務主任等・係に順にし、文書取扱主任に事務職員がなるようにしよう。また、文書の審査の役割を進んで果たそう
- ・回議用紙、起案用紙、電話・口頭受付、の利用を進め、文書取扱主任の役割を果たそう。
- ・学校事務職員が主管する会議や予算等の委員会を設置し運営しよう
- ・優れた事務実践を真似てみよう
- ・主任事務主査の超過勤務命令簿の経由者印は不要であり、校長決裁のみにしよう

VI おわりに

3年前、職務確立を図るため特別委員会が組織された。共同実施の答申と今次答申をまとめてきたが、時代の急速な変化に驚くばかりであった。ともすると事象ごとにミクロ視点で捉えることがあったが、マクロ視点で変化の時代を捉えるとその潮流の変化が見えてくることを実感できた。

「これからの学校事務をどのように構築するか」と大上段に構えてまとめたが、まとめたものを使う場合、時代の潮流を見据えて実践しなければ、一步一步の前進や改革・改善は図られないと考えている。皆様方においては、是非アンテナ網を張り巡らしマクロ視点で時代を捉え、変化の時代であるが学校事務を確かなものにしていく実践を積み重ねる取り組みを期待したい。

時代の変化に伴って、新しい学校事務をするのではなく、これまで行ってきた内容を、より確かなものにするのが重要なのである。端的に言えば、<Check><Action>等の経営手法とその用い方を工夫し、教育に対するニーズに的確に答えていこうと提起したのである。答申を検討する中で、学校事務職員の職務確立が「信頼される学校づくり」と深く関わり合っていることを度々確認してきた。一人ひとりの事務実践を進める意欲を信じ、私たち学校事務職員からの教育改革の一步に繋げ拓いていけば幸いである。

共同実施（職務確立）特別委員会

委員長	平野拓	(宮古市立新里中学校)
委員	村上誠二	(陸前高田市立横田小学校)
	熊谷賢一	(一関市立室根中学校)
	米沢俊夫	(山形村立山形小学校)
	伊藤義幸	(八幡平市立安代小学校) 副会長
	高橋広道	(江刺市立稲瀬小学校) 常任理事
	阿部貴子	(盛岡市立青山小学校) 常任理事

公立小中学校事務職員研修講座一覧（例）

【 No I 学校経営活動を組織する領域 】

講座NO,	研修講座名	研修内容
I-1a	基本法令研修 I	憲法、教育基本法、学校教育法、標準法
I-1b	基本法令研修 II	学校教育法、地教行法、地方公務員法
I-2	教育委員会と学校	地方教育行政のしくみ
I-3	学校組織のあり方と運営	学校経営計画と事務部経営計画
I-4	組織マネジメント	学校組織マネジメントプログラム研修
I-5	危機管理と説明責任	学校危機管理マネジメント、説明責任
I-6	職場の労務安全衛生	労働安全衛生主任研修

【 No II 学校経営活動を財政的に支える領域 】

講座NO,	研修講座名	研修内容
II-1a	財務法令研修 I	地方財政法、地方財政制度
II-1b	財務法令研修 II	学校予算と財務規則
II-2	私会計と公会計	学校集金と学校予算（執行と管理・監査）
II-3	予算委員会の経営	学校予算委員会経営

【 No III 教育情報活動の活性化を進める領域 】

講座NO,	研修講座名	研修内容
III-1a	情報処理 I	PCの基本と活用
III-1b	情報処理 II	PCの効果的活用
III-2	文書・情報管理	文書・情報管理と個人情報保護
III-3	情報公開制度	情報公開制度の基本

【 No IV 教育環境を整備する領域 】

講座NO,	研修講座名	研修内容
IV-1	教育施設設備管理	施設設備管理と安全管理
IV-2	防火管理者	防火管理者
IV-3	危険物取扱者	危険物取扱者
IV-4	教育課程と教材備品	教材備品と教育課程

【 No V 子どもの学習を支える領域 】

講座 No,	研修講座名	研修内容
V-1	教育・心理学概論	教育原理・教育史・児童生徒理解
V-2	教育課程	指導要領とカリキュラム
V-3	就学援助制度	就学援助制度
V-4	学籍・教科書	学籍と教科書無償制度
V-5	学校保健安全	学校保健安全と各種保障制度

【 No VI 教職員の人事条件を保障する領域 】

講座 No,	研修講座名	研修内容
VI-1	給与・旅費制度、税務	給与、旅費制度と税務の基礎
VI-2	福利厚生と公務災害	公立学校共済組合、互助会、社会保険・公務災害
VI-3	人事・サービス・教員免許	人事、サービス、教員免許制度
VI-4	メンタルヘルス	メンタルヘルス研修
VI-5	コンプライアンス	法令等遵守研修

【 No VII 学校・家庭・地域社会と連携する領域 】

講座 No,	研修講座名	研修内容
VII-1	地域社会とPTA	地域社会と学校事務の連携
VII-2	生涯学習	生涯学習と学校事務の役割
VII-3	開かれた学校づくり	開かれた学校づくりと学校事務

【 No VIII 教育活動を支える研究領域 】

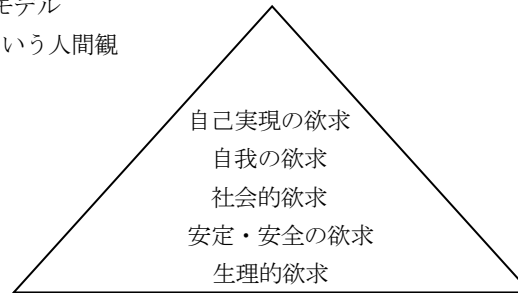
講座 No,	研修講座名	研修内容
VIII-1	研究の進め方	研究推進
VIII-2	ロジカルライティング	論理的記述法
VIII-3	学校事務職員制度	学校事務職員制度
VIII-4	学校事務の役割	学校事務の役割

(1) コンピテンシー

企業や組織の使命を実現するための企業や組織、社員の能力。単なる技術、知識、才能ではなく、それらを活用して行動する動的な概念。特に、社員個人のもつ独自能力、行動特性という場合に使われる。

(2) マズローの欲求階層説モデル

高い自己実現欲求をもつという人間観



(3) マクレガーのY理論

人間は成長し、発展するものであるという可能性の立場にたっている。

- ・仕事に心身を使うのは、人間の本性であり、遊びや休憩の場合と同様。
- ・人間は、自分か進んで身をゆだねた目標には、自ら鞭打って働く。
- ・目標設定への参加は、その達成度に大いに関係する。
- ・普通の人間は、適切な条件の下では、自ら進んで責任を負う。
- ・普通の人間は、問題解決のために、相当な工夫をし、創造力を発揮する。
- ・現代の組織においては、普通の人々の知的な能力は、ほんの一部しか有効活用されない。

を前提とした、実践論としての「目標による管理」

「組織構成員が、各自の仕事について自ら目標を設定し、それに向かって自己統制しながら実現に努力し、その成果を自己評価する管理方式」

(4) ハーズバーグの動機付け理論

いかにして動機付けるか。

動機付け要因：「仕事の達成」「やり甲斐のある仕事」「重い責任」「成長と発展」

衛生要因：「方針と管理」「人間関係」「監督の質」「賃金」「労働条件」

(5) モチベーション

目標に向かう意欲・行動（なぜ働くのか）

動機付けの前提：動因（欲しいと思う気持ち：欲求）誘引（欲しいと思わせるもの：目標）

満足の得られない結果：問題行動・フラストレーションをおこす。

(6) 日本経営品質賞

顧客本位に基づく卓越した業績を生む経営革新の実現

経営品質向上プログラムとは

日本経営品質賞の考え方をういて、事業環境や市場変化の変化に即応しながら卓越した業績を生み出す経営革新を実現する体質を作り上げるための基本的な考え方やその施策を、「経営品質向上プログラム」と呼びます。「経営品質向上プログラム」が目指すものは、卓越した業績を生み出す経営の仕組みを追求する組織づくりです。組織のパフォーマンスが、バランスよく最高水準に達するダイナミックな活動とその結果を生み出すためのプログラムです。1995年に創設された「日本経営品質賞」は、「経営品質向上プログラム」の中核的活動です。また、2002年度より、パイロット版として民間企業に加えて「地方自治体」を加えている。

基本理念 ● 日本経営品質賞の基本的な価値観、態度、信念や行動基準

①顧客本位：企業・組織の目的は顧客価値の創造

②独自能力：独自能力の追求が重要

③社員重視：社員一人ひとりの尊厳を守り、彼らの独創性と知の創造による企業・組織目標の達成が重要

④社会との調和：社会に貢献し、調和することが重要