

第1章 はじめに

これまで、学校事務職員の職務内容の明確化の取り組みは、各学校においてどのような仕事をしているかの実態を基に、「学校事務職員はなにをするのか」を調査・考察し、標準的に学校事務職員の職務を単位事務や個業としてまとめようとする研究や実践が主流であった。

また、学校事務の標準化の取り組みも並行して考えられ、「どのように学校事務をするか」を単位事務や個業の手順や方法等の処理過程の研究で積み重ねてきた。その結果、学校事務活動の標準的な取り組みの成果が還元され、一定量の学校事務の内容理解と共通化が図られ、成果として「学校事務の手引き」の発刊等に至っている。しかし、これまでの取り組みにもかかわらず、各学校の校務分掌の内容は一定でなく、また、基本的な職務も明確に定まっていない現実を抱えている。

特別委員会の職務を明確にする取り組みは、これまでの研究と実践の成果を踏襲しつつも、職務遂行の要件である

「なんのためにその仕事をしなければならないのか」

「その仕事の存在理由はなにか」を基本にすえ、

「事務とはなになのか」

「なんのために学校事務をするのか」

「学校事務は学校においてなにか」

を提起するとともに、学校経営における諸機能を「領域としての学校事務」としてとらえて具体化を図ることとした。領域の具体化にあたっては、「仕事の基本的職務と仕事の目標」をどのように把握し展望していくか等、職務を遂行するときの基本を問い、学校事務及び学校事務職員の職務の確立へ向けてのステップにする。

また、このとき重要となるのは、その仕事の目標を達成するための執務基準（質的・量的・方法的等）や職務遂行の過程（精神的な過程や習熟的な過程等）のあり方である。

つまり、

「どのように学校事務をするか」

といった役割のあり方が重要となる。これらのことは、職務を考える上で必要な要件となり、今後、段階的に明らかにしていく。

第2章 学校事務職員の職務の現状

学校事務職員は、「学校におかれる職員」⁽¹⁾ であり「職務と責任の特殊性」⁽²⁾ があり、「教育に関する職」⁽³⁾ と規定されている。また、任用基準が自治体における「吏員に相当する者及びこれに準じる者」⁽⁴⁾ として定められ、行政職任用となっている職である。

その職務は「事務に従事する」⁽⁵⁾ と、また、事務主任は「事務をつかさどる」⁽⁶⁾ と定められているだけで、職務の内容が明らかに定まっていない。現実の運用は、学校ごとに「校務分掌」⁽⁷⁾ によって、校務として整えられていることになっているが、学校間に差異があり一定でない。

小中学校における学校事務職員の配置のほとんどが単数であることから、ライン職として体系付けられないため、職務（責任と権限の度合い）を明確に表すことができない。しかし、経験を積むことによって、専門的知識を備え、高度な事務を遂行しており、「高度の知識経験を必要とする事務をつかさどる」⁽⁸⁾ 職として位置付けられ、学校経営におけるスタッフとしての色彩を強く示している。

このような状況において、職務の内容を簡単に単位事務で表わすとき、初任の事務職員と経験を積んだ事務職員の職務の差異を一律に規定できず、職務の明確化を困難にしている。

資料 1

- (1) 学校教育法第28条・地方教育行政の組織及び運営に関する法律第31条
- (2) 地方公務員法第57条
- (3) 学校教育法施行規則第 8条
- (4) 公立義務教育諸学校の学級編制及び教職員定数の標準に関する法律第 2条 地方自治法 第 172条・第173 条
- (5) 学校教育法第28条
- (6) 学校教育法施行規則第22条の5
- (7) 学校教育法第28条・学校教育法施行規則第22条の2
- (8) 市町村立小中学校管理運営規則（準則）第26条

第3章 事務と経営

第1節 事務の本来的な位置づけ

集団活動は、集まった契機に背反しないように、あるいは集まった目的を損なわないように運営していく「仕組み」を必要としている。集まった人々には、それぞれに能力の特性や行動の特性があり、いくつかのまとまりに「分類」される。その集団は、「運営の仕組み」と「人の分類」の相互作用のかたちで構造化され、結果として、設けられた運営の仕組みのある「位置」に、ある種の人が対応づけられる。

集まった人々は、「データや情報」を媒体にし、「話し合う・記録する・計算する・分類判断する」等の活動から人々の心と心を結びつけ、集まった目的を損なわないよう「運営の仕組み」と「対応づけられた位置」に筋道をつけ活動を営む。

このような活動を営むとき、

「データや情報」を媒体にし、

「話し合う・記録する・計算する・分類判断する」活動そのものを「事務」とし、

「人々の心と心を結びつけ筋道をつけ営む」ことを「経営」として位置づける。

したがって、本来「事務」や「経営」は機械的なものでなく、まさに血のかよった人間的なものとして位置づけたことになる。

また、「対応づけられた位置」とは、「運営の仕組み」における部署にあたり、「仕組み」として系統化された機能（目的）を分掌と呼ぶことができる。ある位置に対応づけられた者には、その位置がもつ機能を充足させるべく一連の行動様式が期待される。「位置に対応して、存在する行動様式」を「役割」とおさえる。

学校事務に置き換えてみるとどうなるだろうか。このような考えは学校事務においても例外なくあてはまる。

第2節 事務と管理

事務とは、組織体が多くの人間を必要とし、これを組織化する必要がおこり、それによって生じている。事務は必ず集団の中で行われ、目的を達成する手段として活用される性質をもっている。したがって、事務は、「組織の目的を達成するために、組織内の各個人が与えられた役割を果たし、相互の協力を図るための手段としての活動」といえる。

管理とは、組織化された組織体に秩序と統制の必要がおこったときに生じ、事務と同じ性質をもちつつ、「組織の目的を達成するために、組織内の各個人が与えられた役割、特に、縦と横との分業活動に秩序と統制を与える手段としての活動」といえる。

組織によって事務が生じ、必然的に「組織の事務化」が伴い、組織の秩序と維持の必要が生じ、「管理事務」を成立させる。さらに「管理事務の事務化」が要請されるようになり、「事務管理」の成立をみることになる。組織規模が大きくなり複雑になるにつれ、集団の構成員の能力や行動の特性の分化が高度に進み、専門的部門の成立や責任と権限の明確化を生じさせる結果となっている。

社会関係が高度に成長してきている現在、組織の秩序の維持に向け、統制としての管理が重要な役割を示している。このことが、前段で述べた事務の本来的な位置づけを建前にし、それが事務の非人間的な評価を生み、管理事務が事務であるといったような矮小化された認識をもちやすい状況を日常的に生みだしている。事務活動は、これらのことを踏まえつつ、事務の本来的な位置づけを念頭に置きながら、人々の心と心を結びつけ締め括る活動として、意識的に構築しなければならない。

第3節 経営と事務

経営とは、「組織の目的を達成するために、組織内の各個人が与えられた役割、特に、縦と横との分業活動の中で、心と心を結びつけるなどの人間的関係を築きながら、合意を形成していくための筋道をつけた営み」そのものである。

つまり、管理が法的規制等による遵法的な運営の局面であるのに対し、経営は、組織におけるリーダーシップやコミュニケーションによる合意の形成等、人間的な関係の要因を取り上げながら、活動と活動のための条件について、心理学的、社会学的、行動科学的な事ながらに目を向けた運営の局面である。経営的な思考においては、管理者の指揮や監督等の管理行為が姿をかえ、指導や助言として機能することになる。

関係が高度に成長した組織において、経営と事務は表裏一体の関係にある。例えば、経営目的の達成のためには、組織内の各個人が与えられた役割を果たし、組織内の相互の協力を図らなければならない。その手段として、外的・内的な「データと情報」の蓄積が必要となり、「データや情報」を媒体にした「話し合う・記録する・計算する・分類判断する」活動＝事務活動が重要となる。つまり、事務は、経営目的達成に向けた課題解決等に重要な局面を与えるものであり、経営において中核的な役割を果たし、切り離すことのできないものである。

第4章 学校教育と学校事務職員

第1節 学校教育の中の学校事務

学校教育は、「国家＝国民全体の名において進められる教育事業」としての性格と「市民社会における教育を国家が助成し保障する共同的教育」としての性格を合わせもっている。つまり、法的規制を主体とした秩序維持を基本にし、市民社会としての教育に対する要請や子どもの実情に基づき編成されるという構造をもっているのである。

したがって、学校教育は、「国の秩序維持作用」や「市民社会の教育要請」そして「子どもの実情」等のデータと情報を基にし、学校に組織された人々が「話し合う・記録する・計算する・分類判断する」活動（＝事務）をとおしながら、教育の目的を損なわないようにし、目的達成のための条件と手段を合理的に選択し、統合的に結びつけ、筋道をつけ営まれるものである。

学校において、この営みが学校経営であり、学校経営の中の事務としての活動が学校事務である。

第2節 学校事務と学校事務職員

1 学校事務の二つの特徴

学校事務は、「学校特有の事務」と「一般事務」の二つに分けられ、次のような特徴をもっている。

(1) 学校特有の事務

学校特有の事務は、学校の指導過程に直結する事務と経営過程にかかる事務とがあり、双方とも学校特有の権限に属する特性をもち、事務を遂行するとき、一般行政の基準より、教育法や教育実践の現実に即して行われる。また、学校の指導過程と経営過程との二つが交錯するところに学校としての教育の現実があり、学校事務の現実がある。

(2) 一般事務

一般事務は、行政機関と同じ事務であるが、教育の特性である「教育の目的は、あらゆる機会に、あらゆる場所において実現される」⁽⁹⁾ ことや一人ひとりの子どもが「その能力に応じてひとしく教育を受ける」⁽¹⁰⁾ ということから生じる教育の多面的な価値やその特有な内容によって、学校事務の動的な対応が必要となる。

資料 2

(9) 教育基本法第 2条

(10) 憲法第26条・教育基本法第 3条

2 学校事務職員としての学校事務の遂行の基本

二つの特徴をもつ学校事務の中に、学校事務職員は「学校に置かれる職員」として「行政職」任用され、「職務と責任に特殊性があり」「教育に関する職」と位置づけられ、学校事務を職務とし、学校事務を遂行しているのである。二つに分けた学校事務の特徴そのものが、学校事務職員の位置づけとしての「職務と責任に特殊性があり」「教育に関する職」であることを示している。つまり、学校事務職員の職務は「教育の仕事」であり、その遂行は教育法や教育実践の現実在即し、教育の多面的な価値に動的に対応をするように行われなければならない。

しかしながら、学校事務の遂行過程において、学校事務職員が教員の真似ごとをし、児童を指導することを意味しない。また、観念的に学校教育・学校事務と教育行政事務を区別し、学校教育や学校事務の特殊性と独自性を主張するだけのものであってはならない。

したがって、学校事務職員としての学校事務の遂行過程の繰り返しから、

「その一つ一つの仕事の質的内実を上記のような観点で問い直してみる」

「それぞれの領域における一つ一つの仕事が、果たして、学校教育を構成することを志向して（学校教育の目的達成に向け）運営されているかを問い直してみる」

ことが重要である。これらの問い直しの積み重ねから学校事務の遂行能力の育成と、学校事務職員としての専門性を追求して行かなければならない。

第5章 学校経営と学校事務職員

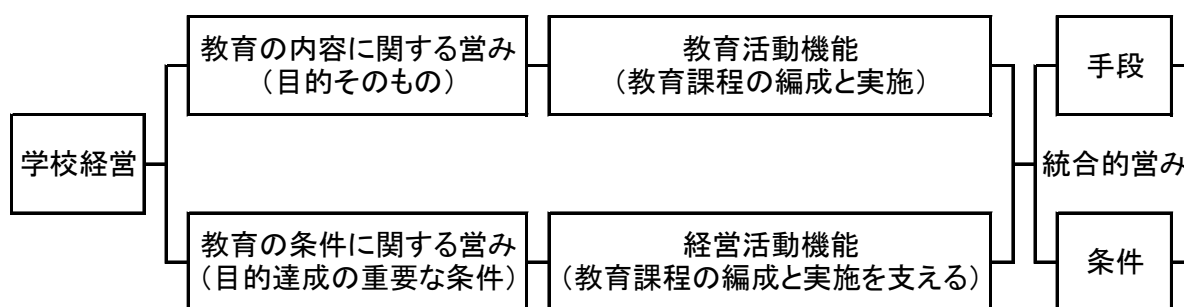
第1節 学校経営の二つの区分と学校事務職員職

1 学校経営の二つの区分

学校は、子どもと子どもの教育を担う教職員とその教育のための物的施設からなる組織体である。学校がその目的を達成するためには、学校が組織体として、調和がとれたなかで効果的に運営され、教育としての活動が円滑に行なわれる必要がある。学校における教育活動は、学校としての目的を達成するために教育目標を設定し、教育目標の具現化を目指して編成され実施される。

学校経営は、これらの教育活動を組織し展開するために、その手段と条件を合理的に選択し推進する統合的な営みである。学校経営を図1のように二つに区分し、それぞれの機能について整理する。また、この二つの区分から学校事務職員の職務を展望していく。

図1 「学校経営の二つの区分と統合」



2 二つの区分の機能

学校経営の二つの区分は、教育を内的事項（教育内容・方法等）と外的事項（物的・財的条件）に区分し切り離すものではない。また、学校の仕事を直接業務と間接業務に分けるものでもない。これは、学校経営が主として教育理論としての学校教育論として展開されるのではなく、経営管理論的な発想の導入から思考したものである。したがって、両者はもともとひとつであり、学校経営活動のいかなる時でも複雑に絡み合い、統合的に営まれ、目的に向かって相乗的に作用する機能をもっている。

3 経営活動機能と学校事務職員

事務は、目的達成の手段として性格付けられている。このことは、学校事務においても例外ではなく、学校経営の目的を達成するための重要な手段として位置づけられる。したがって、学校事務は、教育の条件に関する営み＝経営活動機能として作用している。その作用の中でデータと情報の処理をもとに、教育課程の編成と実施を支えるための条件を技術的な過程を形成する職が学校事務職員である。つまり、学校経営において重要な役割を期待されている職といえる。

第2節 学校経営における分業と協業

これまで、教育目標の具現化は、「教育の内容に関する営み」のみが関与し、「教育の条件に関する営み」は直接には関与しないかのようにいわれることもあり、また、「教育の内容に関する営み」は教員が担当し、「教育の条件に関する営み」は学校事務職員が担当するというような見方もある。しかし、現実の学校においては、必ずしも妥当でない。例えば、学習環境づくりを見ても、

「学習するための環境をどのように考えるか」

「環境づくりから何を学ばせるか」

「学習環境の美化をどのように図るか」

「環境基準をどのように遵守するのか」

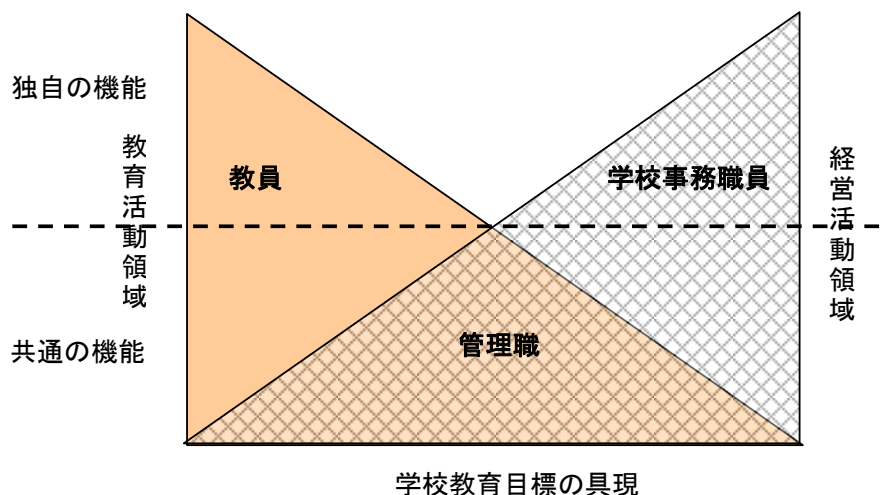
「安全の確保をどのように進めるか」

「財政的負担をどのように確保するか」

といったように、その中には、目的の達成に向けたデータと情報の処理の技術的な過程があり、「指導と事務」が複雑に絡み合い、「手段と条件」統合的に営まれ、相乗的に作用することによって、目標の具現化が図られている。したがって、「指導と事務」を厳しく区別するのは妥当でないことが理解される。つまり、「指導と事務」または「教員と事務職員」の分業と協業によって「教育目標の具現化」を図っているのである。

学校経営における分業と協業の統合的な営みを図2のように構成し、学校事務職員の職務の領域を展開していく。

図2領域の構造



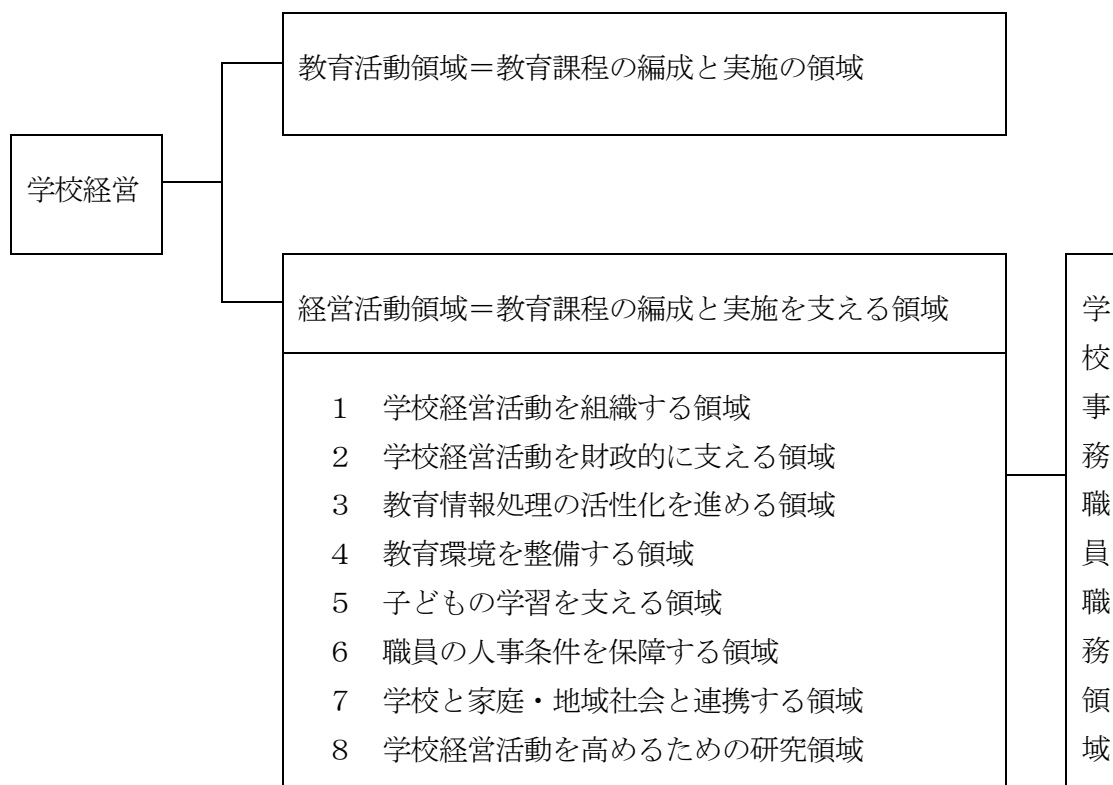
教育目標の具現化は教員の教育活動によって達成されるという限定的な見方が強かったが、今後は、学校事務職員の職務もまた教育の具現に深く関わるという開かれたとらえ方や動的な活動を加えることが重要である。このことが、学校事務職員は、「学校におかれ・職務と責任に特殊性があり・教育に関する職で・事務をする」ことになっていることを説明する手がかりとなる。

第6章 経営活動領域と学校事務職員

第1節 学校事務職員の職務領域の設定

学校教育目標の具現化へ向け、学校経営の二つの区分を図3のように8領域に区分し、領域ごとに重点等を設定し、学校事務職員の職務としてその機能を果していく。

図3 「学校事務職員の職務領域」



第2節 教育課程の編成と実施を支える8領域の主な機能

1 学校経営活動を組織する領域

- (1) 経営の参画を進める
- (2) 学校事務の組織化、標準化を進め、効率化を図る
- (3) PDSサイクル（plan-do-see）から職務を問い直し展開する

2 学校経営活動を財政的に支える領域

- (1) 教育計画の財政的保障を図る
- (2) 財務諸規則に基づく執行を確保する
- (3) 校内における確認体制を確立する

3 教育情報処理の活性化を進める領域

- (1) 情報処理（収集・分類・整理・保存・処分）の手続きを明らかにする
- (2) 個人情報の機密を守る体制をつくる
- (3) 学校内外のデータと情報をもとに各機関と連携を推進する

4 教育環境を整備する領域

- (1) 学習環境の保障を図る
- (2) 環境美化を推進する
- (3) 施設設備の法基準の遵守と保全を図る

5 子どもの学習を支える領域

- (1) ひとしく教育を受ける権利を保障する
- (2) 教材、教具を整備し、活用を推進する
- (3) 児童福祉の確保にあたる

6 職員の人事条件を保障する領域

- (1) 条例・規則等に基づき、権利保障を確保する
- (2) 福利厚生の充実を図る
- (3) 職員定数に関する情報を掌握し整理する

7 学校と家庭・地域社会と連携する領域

- (1) 開かれた学校づくりの諸条件整備にあたる
- (2) 公共の福祉を図る（公務員・地方自治として）
- (3) 家庭と共に教育環境を整備する

8 学校経営活動を高めるための研究領域

- (1) 経営活動の課題を明確にし、改善のための研究に努める
- (2) 学校事務の組織化、標準化を図るための研究に努める
- (3) 組織人としてのモラルや専門知識を高める研究と修養に努める

* 経営活動領域＝教育課程の編成と実施を支える領域＝8領域の基本的職務や目標とする事項については、別表1による。

第3節 学校事務職員の基本的な役割

学校は、さまざまな個性のある子どもに応じ教育をする場であるが、反面、教育行政の行政運営そのものでもある。その学校における学校経営とは、個に応じた教育の推進を前提とし、教育行政の行政運営の根本（法令の適正執行）とその行政過程（例えば、ポストコルプ等の過程⁽¹¹⁾）

を技術的に融合させ、計画実施する営みである。つまり、教育課程編成と実施を支える8領域（経営活動領域）は教育行政によって支えられ、法令の適正執行や行政過程から形成されている。そこに公教育としての学校の姿がある。

その学校の中で、「教育課程の編成と実施を支える8領域（経営活動領域）」を学校事務職員の職務としたことは、教育行政が支える部分、つまり、法令の適正執行や行政過程等を技術的に学校経営に融合させることを基本的な役割（行動様式）としている職としたことになる。これらの関係は、学校事務職員の日常の事務活動から理解できる。教育事務所、教育委員会との技術的連携はそれであり、実証的に示している。

資料3

(11) ギュウリックの行政過程（ポストコルブ＝P O S D C O R B）

P l a n n i n g	（計画を立てること）
O r g a n i z i n g	（組織化すること）
S t a f f i n g	（人員配置をすること）
D i r e c t i n g	（指示を与えること）
C o - O r d i n a t i n g	（調整機能のこと）
R e p o r t i n g	（報告機能のこと）
B u d g e t i n g	（予算を作成し執行すること）

第4節 領域と学校事務職員の職務

学校事務職員の職務として、教育課程の編成と実施を支える領域として8領域（以下8領域という）を設定した。これら8領域の内容は、学校の規模や小中学校の違いに影響を受けるものではない。しかし、領域内容の遂行過程においては、1校1名の配置が圧倒的に多い小中学校の中で、学校事務職員1名だけでもって、各校同じように領域内容を遂行することが極めて困難であり、現状として職務分担の量と質に影響を与えている。

これは、職務環境（学校規模、職員構成、学校環境等）の差異と学校事務職員自身の執務基準（どのように学校事務をするか）と経験をもとにした職務の遂行の習熟に差異があるからである。つまり、8領域は学校事務職員にとって職務であるとしつつも、「職務は執務基準（量的・質的・方法的）の習熟の深化にともなって拡大する」ことを意味している。

したがって、8領域の遂行は、領域遂行組織（校務分掌組織）をどのように編成し、分業と協業の関係を基に、どのように機能づけるかに置き換えられ考えられることになる。しかし、このことは、現在、各学校で編成されている校務分掌と等しく同じものと考えのではなく、8領域の構成内容からみても、新しい視点にたって編成されるべきものである。また、将来においては経験から専門性を培い、領域を包括することを目標に置く。

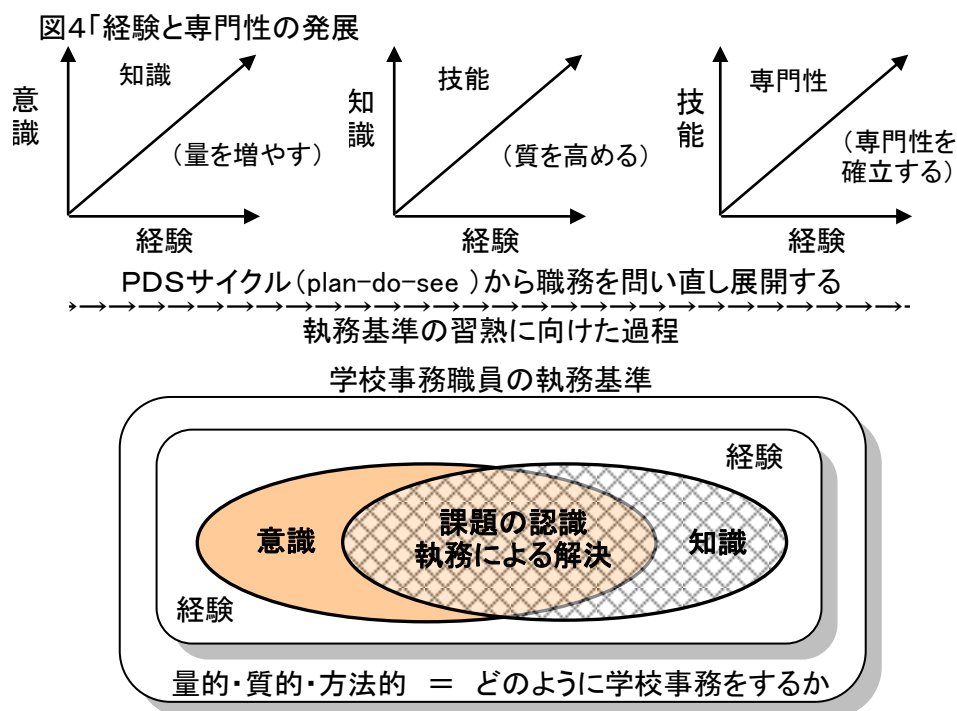
第7章 学校事務職員の経験と専門性

8領域の職務の遂行にあたっては、教育目標の達成に向け編成され実行されなければならない。それは、教育目標達成のための課題解決であり、その計画・実施・評価 (plan-do-see) である。課題解決の方法は、学校事務職員の職務の執務基準の習熟からなる。

執務の量的・質的・方法的な執務基準は、日常の事務活動（執務）を学校経営に対応させ、意識的に編成し実行していくという経験の積み重ねから深化し拡大していく。この経験の積み重ねが課題解決のための知識を生み、法令の適正執行や行政過程と教育活動の関係を整理させ、課題の認識を高めることとなり、執務による課題解決を図る結果へとつながっている。これが執務基準の習熟に向けた一過程である。

執務基準の習熟は、職務をPDSサイクル (plan-do-see) から問い直し、それを経験として積み重ねることから展開し発達する。その過程は、先に述べたように意識と経験で知識の量を増やし、その知識をもとに経験の積み重ねから技能の質をさらに高める。そして、その技能をもとにした経験の積み重ねが学校事務職員としての専門性を確立することにつながっていくものである。

この専門性は、PDSサイクルの中で生じる職務遂行の複雑度や課題解決への取り組みから生じる精神的（知的・神経・感覚）過程の困難度からもうかがうことができる。



第8章 学校事務職員の責任と権限

第1節 責任と権限の基本事項

1 集団の中の責任と権限

集団の構造化は、仕組みと人の分類との相互作用のかたちでなされ、結果として、設けられた仕組みのある位置に、ある種の人に対応づけられる。集団が大きくなり、その活動が複雑になるとともに、仕組みとしての組織のあり方が問われる。それにともない、ある位置の役割を効果的に進めるために、ある位置に責任と権限が実際的に必要になり、役割や役割を果たすための力として責任と権限を割り当てる（権限の委譲）。

つまり、責任と権限を次のように整理しとらえる。

図5 「責任と権限の基本的内容」

責任とは	「ある位置に割り当てられた役割のことであり」 「役割の積極的な遂行そのものである」 「責任を課するとは、役割を明確に示すことであり」 「責任を問うとは、役割を果たしかを問うことである」
権限とは	「ある位置の役割を果たすために割り当てられた力のことである」 「それは決定、承認、命令、統制、指導、審査、助言、調整」 「といったような行為に関する力のことである」

権限の委譲によって、委譲した者は責任を解除されるものでなく、委譲した職務が適正に行われるように監督する責任（管理責任・監督責任）をもち、委譲を受けた下位者には報告する義務が生じる。また、責任と権限委譲については、できるだけ下部へ委譲することがひとつの理念になっている。

2 経営における責任と権限

経営組織とは、経営目標の達成のための条件と手段を合理的に選択し、統合的に結びつけた仕事（職務）の結びつきである。仕事の結びつき、つまり、職務の体系の中に、各個人は一定の責任と権限の関係をもち位置づけられているのである。

近代的な経営組織においては、更なる能率化のために、職務の細分化を図り、経営の秩序と統制を拡大してきた。その結果、職務の量的な拡大と質的な深化が進み、経営主体は職務の全体に目を通すことができなくなり、必然的に権限の委譲が行われた。

権限の委譲は、責任としての職務の明確化であり、職務の専門的分化としての職能分化をより一層明らかにすることから確保されている。

第2節 公立小中学校における責任と権限の特徴

学校の経営組織においても、前節のような責任と権限の関係が成立する。このような考え方を基に、早くから学校経営を行なってきた高等教育機関、特に大学においては、職務の専門的分化が進み職能分化が確立し、責任と権限が明確になっている。

一方、公立の小中学校においては、組織の全体機能が直接的な教育活動に大きく引き寄せられており、経営組織の担う機能や教育組織の担う機能を区別することが必ずしも一義的に可能でない。また、教育活動領域の事務（教務事務）を中心に教員が事務的活動を担う組織構造をもっているため、経営活動領域の事務としての校務が教職員の活動において十分に分離されていない実態がある。これらのことが公立小中学校の職務の特徴となっている。つまり、いわゆる教務と事務が未分化の状況にあるため、職務の専門的な分化がなかなか進まず、職能の分化が確立されにくいという状況を生み、責任と権限が明確になっていない。

これらの理由として、学校教育の実施規模や財政運営等の関係から、学校事務職員をはじめとする教職員の定員の確保と拡大がなかなか進展しないということもあげられるが、重要なのは、

「子どもの成長過程」

（児童・生徒・学生の年齢的な成長の差から生じる心理的・精神的な発達の段階）と

「教育の指導過程」

（成長過程にともなう段階的な指導の手立てとその機能を受容する子どもの受容能力の段階）

の段階的な相違から生じる職務の特性を内包しているということである。（図6「受容能力の段階による分業と協業の関係」及び「子どもの成長過程と指導過程の比較」を参照）つまり、子どもの発達段階が小さいほど分業と協業の関係が大きくなるという現実を抱えているため、学校の内部組織の分化がなかなか進まないのである。このことが公立小中学校の学校経営における責任と権限（職務）の根本的な特徴となっており、この特徴を考慮に入れた責任と権限の明確化でなければならない。

図6 「受容能力の段階による分業と協業の関係」

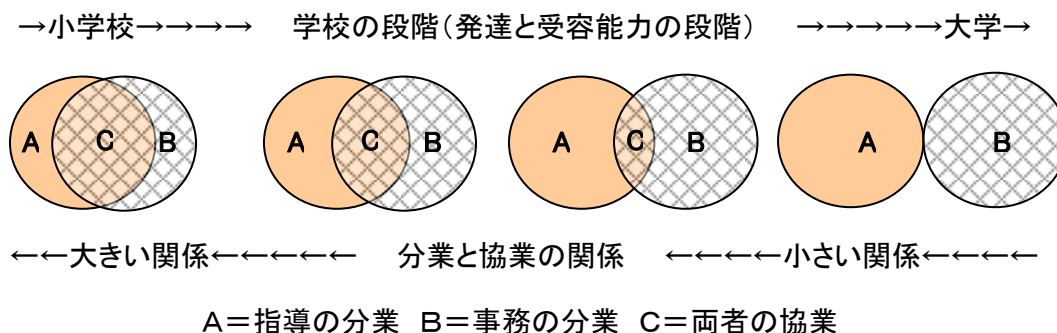


図7 「子どもの成長過程と指導過程の比較」

→→→→→→→→→→ 子どもの成長過程と教育の指導過程 →→→→→→→→→→ ◎ 児童・生徒・学生の年齢的成長から生じる心理的・精神的発達段階 ◎ 成長過程にともなう段階的な指導の手立てとその機能を受容する子どもの受容能力の段階	
初等教育機関による段階	高等教育機関による段階
＊成長に応じた基礎的基本的事がらを段階的に身につけていく。 ・自分のことが自分でできるように導かれる ・教育者と共に行動し身につける	＊成長に応じた基礎的基本的事がらが段階的に身につけている。 ・自分のことが自分でできる ・自ら行動し身につけていく
＊教育サービスを受ける児童・生徒が自分で教育サービスを選択できない。 ・教育組織と事務組織とのサービスを区別し選択できない児童 ・専門的な内容より日常的具体的な内容で導かれる児童 ・多様な状況に応じて教育組織と事務組織とのサービスを一体化し児童を導く職員組織 ・専門性により分業するが、分業と協業が一体化する	＊教育サービスを受ける学生が自分で教育サービスを選択できる。 ・教育組織と事務組織とのサービスを区別し選択できる学生 ・専門的な内容を自分で選択できる学生 ・専門的な内容をサービスする職員組織 ・専門的な内容は明確な分業を成立させる
＊指導と事務が未分化	＊指導と事務が明確に分化
＊教務事務を中心に教員が事務的活動を担う組織構造	＊専門職制と官僚制の原理の二元化

第3節 校務分掌の責任と権限

1 校務分掌の性格

校務分掌は、法律によって示された権限であり、校長の意思表示があれば校務分掌という法律関係を成立させることができる。したがって、校務を分掌させることは、公法上の形成処分であると考えなければならない。このような考え方をすると、分掌そのものの法的性格は、校長権限を内部委任したものととらえることができ、それは校長の職務の補助執行の形態であり、分掌者は校長の名のもとに執行し、その法律効果は校長に帰属し、法的責任も校長が負うのである。

しかし、一方において、校務分掌という法律関係による職務（責任と権限）は、権限行使を受け入れる側（校務分掌分担を受け入れる側）の職能を離れて成立することはなく、職能分担がその職員の職務であり、責任と権限であるという側面をもっている。

2 学校事務職員の校務分掌における責任と権限の特徴

現在、公立小中学校における校務分掌は、学校における教育目標の実現のための諸活動として編成されるため、組織の全体機能が直接的な教育活動領域に大きく引き寄せられる傾向が強い。また、分掌機能を受容する子どもの受容能力の段階からも、経営組織の機能と教育組織の機能を区別することが必ずしも一義的に可能でないこともあり、教員が担う教務事務を中心に組織されるという特徴をもっている。その中で、教員の職務分化は、その職能を基に校務として、系統的に示され、責任と権限が明らかになっている。

しかし、学校事務職員については、校務分掌における分業と協業の関係の特徴から、職能分化や責任と権限の明確化が全般にわたって図れないという状況をかかえている。このことは、以上のような分業と協業の関係をより一層明らかにすることが、学校事務職員の責任と権限を明らかにすることを意味している。つまり、学校事務職員の責任と権限の明確化は、職能としての分業と、いわゆる教務事務を中心に組織された分掌としての分業との協業の関係から形成され、その分業と協業を繋ぐ鍵を一つ一つ明らかにすることから明確になって行くものである。

第4節 学校事務職員の校務分掌における分業と協業を繋ぐ鍵

1 分業と協業の組織イメージ

現在の学校経営は、「職能部門経営」の組織イメージとなっている。この経営組織は、学校教育に対する多様なニーズから、経営において、専門的な業種や業態が必要となり、専門的職種を配置し、職能部門制をとり、校務分掌として表わされている。

「職能部門経営」においては、経営の核となるコンセプト（既成のものにはない新しい考え方）や職能部門間の有機的連動関係が希薄になると、組織全体の経営効率が低下する。例えていえば、各分掌が独自の組織原理で動きはじめると教育に対するニーズが適切に経営に反映されなくなったり、逆に、教育事業としての努力が教育を求める人々に伝わらなくなったりするのである。つまり、分掌間の有機的連動関係を核となるコンセプトへ向け高めていくことが組織の効率化や合理化を維持することに繋がるのである。この「職能部門間の有機的連動関係」の組織イメージが協業である。

以上のことは、学校事務職員の職能部門においても当然あてはまり、学校事務職員が独自の組織原理で行動すると経営の核になるコンセプトが希薄になり、教育目標を達成できなくなる状況を生むことを意味している。

2 教育資源の総合活用と分業・協業

学校教育に対する多様なニーズから、「教育の内容に関する営み」の充実・発展が期待されている。それにともない、「教育の条件に関する営み」＝教育資源（人材・予算・物品・技術・情報など）の調達・配分・活用の方法を工夫することが連動的に要求される。教育資源が単に分散していたのでは経営体としての総合力を発揮することができない。教育資源を必要に応じて動的・効果的に総合活用する方法がこれからの経営にとっては不可欠である。

予算の編成と執行の技術的な過程を例にとると、

「教育目標達成のために」

「各種の法的事項と整合性をつけ」

「分掌の活動を、教育目標に対し垂直的に調整し、分掌間を水平的に調整する」

「そのことから、教育目標を効果的・調和的に達成するための実行計画を見いだす」

「そして、分掌に何をどのような条件で達成するかを知らせる」

「また、他の分掌がとるであろう行動を予測させ、」

「経営体に教育目標達成を動機づけ」

「予算に対する実績を測定し、比較して、評価を可能にする」

といった方法のことである。このように、教育資源の調達・配分・活用の方法を工夫することが、経営体としての総合力を発揮させ、教育目標を達成させるための推進力となっている。つまり、教育活動の実施を支え促進する機能として、教育資源の調達・配分・活用の方法の工夫が図られているのである。

このことから、「教育の内容に関する営み」と「教育の条件に関する営み」が分業だけの関係において成立するのではなく、分業と協業の関係において成立することが理解できる。つまり、分業と協業は同時並行的に存在しており、「分業も協業も組織的意思決定の際の重要な柱」なのである。両者のバランスを保つことが学校経営において重要な要件となっている。

3 経営スタッフとしての分業と協業

教育資源を総合活用する方法は、予算に限ったことではない。各資源において、「法的事項の整合性」や「教育目標に対する垂直的調整」「分掌間の水平的調整」といった協業がそれぞれ存在し、教育活動の実施を支え促進しているのである。

このように、経営活動を促進し助力・助言する職能を一般にスタッフと呼んでおり、特に、経営活動がよりきめ細やかに、濃密に展開されるよう支援し補佐するスタッフを経営スタッフ（管理スタッフ・ゼネラルスタッフ）と呼んでいる。経営スタッフとは、学校における総務部（この呼称で設置している学校は少ないと思う・総務部としてのイメージ）の中に未分化の形で包括されているものとして考えることができる。

学校事務職員の職務を「教育課程の編成と実施を支える8領域」としたことは、経営スタッフとしてキャリアを形成し、教育資源の総合活用から学校経営における総合力を発揮させ、教

育目標を達成させるための推進力になるとしたことである。このことが、「事務をつかさどる」⁽⁶⁾ であり、「高度の知識と経験を必要とする事務をつかさどる」⁽⁸⁾ ことに繋る。

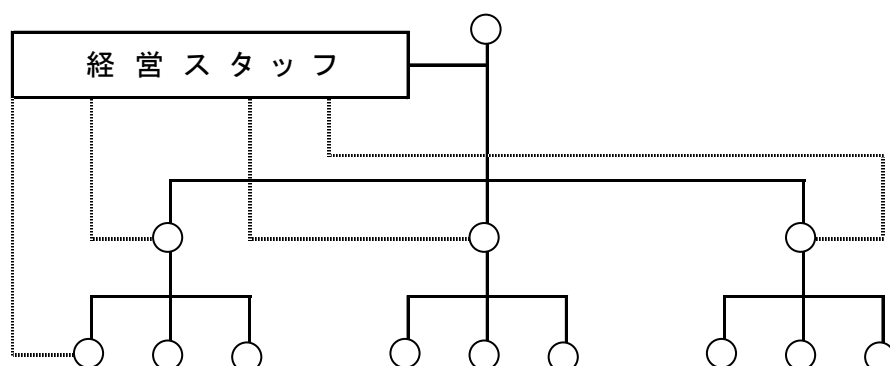
経営スタッフとしての分業と協業の関係とは、協業における「協議・調整・助言・助力・審査・承認」等の権限の関係のことであり、次の局面が考えられる。

- (1) 経営スタッフ（学校事務職員）は、分業に対し権限の強制力を与えられているのではなく、それぞれの分業が「協議・助言・助力・調整」の協調関係を受け入れ、分業自身の職務として責任を遂行する場合。
- (2) 経営スタッフ（学校事務職員）の特定の専門事項について、分業に対し「協議・審査・調整・指示」という形で、ある程度の拘束力をスタッフの職務として行使する場合。（専門的権限）

この関係は、必ずしも容易に獲得できるものではなく、協業としての助言・助力といった協調関係が活かされない場合、スタッフの活動は有名無実となり、また逆に、スタッフがその職能や権限の枠をこえて行動するとき、一種のスタッフ横暴論が生まれる。

このような事がらを把握しながら、経営スタッフとして、分業と協業の協調関係を有機的に繋ぎ合わせていくことが学校経営上重要である。今後の学校事務実践においては、「学校事務職員の有機的協調関係」を協業のイメージとしてとらえ具体化を図る。

図8 「経営スタッフ協調関係」



5 節 学校事務職員の責任と権限

1 学校事務職員の職能としての責任と権限

学校事務職員の責任と権限（職務）についても、学校事務職員としての職能を離れて成立することはなく、職能分担が職務であり、責任と権限であるといえる。学校事務職員の職の規定によれば、職の性格を「教育に関する職」であり「職務と責任の特殊性」があるとされ、また、

任用基準を「吏員に相当する者及びこれに準じる者」とされている。この職の性格と任用基準は、職としての職能の基本を示している。職の性格等については、これまで各章各節において述べてきた。それらをもとに学校事務職員の職能について整理すると、

図9 「学校事務職員の職能」

- 学校事務職員は、学校経営の一員として、
- (1) 教育の目的を達成するため、
 - (2) 教育行政の行政運営の根本である法の適正執行と市民社会の教育要請と子どもの実情や、
 - (3) それに伴う教育資源（人材・予算・物品・技術等）の調達・配分・活用等についてのデータと情報の基に、
 - (4) 教育法や教育実践の現実に即し、あるいは教育の多面的な価値に動的に対応するため、
 - (5) 各分掌との間において「話し合う、記録する、計算する、分類判断する」などの活動からコミュニケーションを深め、
 - (6) 協議、助言、助力、調整、審査といった協調関係を築き、
 - (7) 教育課程の編成と実施のための諸条件を、
 - (8) 行政過程を基に、技術的に支えていくことを職の機能としている職である。

となる。これが学校事務職員の職能であり、職務としての責任と権限の基本である。

この基本とするものを学校事務職員としての分業と位置づけ、いわゆる教務事務を中心に組織された分掌としての分業に機能づけることが、学校経営における責任と権限の明確化を図ることになる。つまり、学校経営機能としての分業と協業の協調関係の明確化が責任と権限の明確化に繋るのである。

2 学校経営参画としての権限委譲の目標

今後、学校事務職員としての職務を実践的に積み上げ、学校経営のPDSサイクルから責任と権限（職務）を繰り返し問い直し、学校事務職員の執務の技術的な過程を確立し、その習熟を深めて行くことから、経営機能としての分業を確立し、協業としての協調関係を明らかにしたい。したがって、次の権限に関する事項を職務目標とし、学校経営に参画し、責任を果たしたい。

(1) 校長権限の内部委任としての権限事項

経営活動領域の事務については、学校事務職員の執務基準を基に、学校経営の組織内で、調査企画、調整、審査、指導、助言、等の執務行為に関する権限を付与され積極的にして責任のある職務を遂行する。

- (ア) 事務部門の総括者の確保
 - (イ) 分掌分担の責任と権限の明確化
 - (ウ) リーダーシップの確保（領域部会の掌理）
 - (エ) コミュニケーションの充実（稟議制の導入）
 - (オ) 各領域の目標達成
- (2) 権限委譲（専決事項の指定等）としての事項
- 行政機関と関係している事務については、権限の委譲（専決事項の指定等）により積極的な職務の執行を推進することで学校経営の能率化につなげる。
- (ア) 支出負担・支出命令等の行為の委譲
 - (イ) 物品管理者、契約担当者、出納員、資金前渡職員等の指定
 - (ウ) 認定事務の委譲

第6節 校務分掌図のイメージ

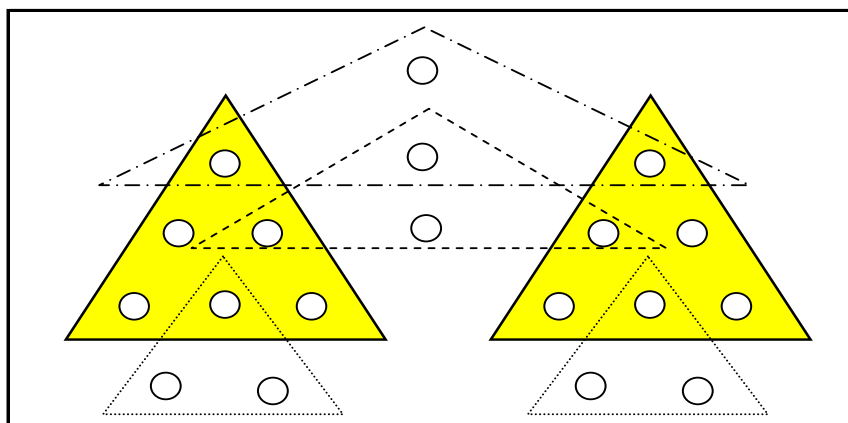
校務分掌は、その学校のおかれている多様な教育課題や教育条件に応じ、校長の意思表示として作成されるため、その形態は様々あり一定でなく、分掌方法やその分掌図を固定的に考え標準化することはできない。

したがって、これまで述べた分業と協業の関係を図式化し、校務分掌図のイメージとしたい。このイメージをもとに、各学校における校務分掌のあり方を模索していく。

(1) 連結ピン組織的に

小集団を組織の構成単位とし、構成単位間の連携を「連結ピン」で行うという考え方である。成員を様々な集団に重複的に所属させることから、一つの全組織へと結合させ、集団内の相互作用を可能にし、それによって、集団のメンバーの参画による意思決定が促進されるという方法。「連結ピン」とは、左の図のように小集団を繋ぎとめ、上下左右のコミュニケーション・センターの役割を果たし、また、この機能はリーダーによって果たされている。

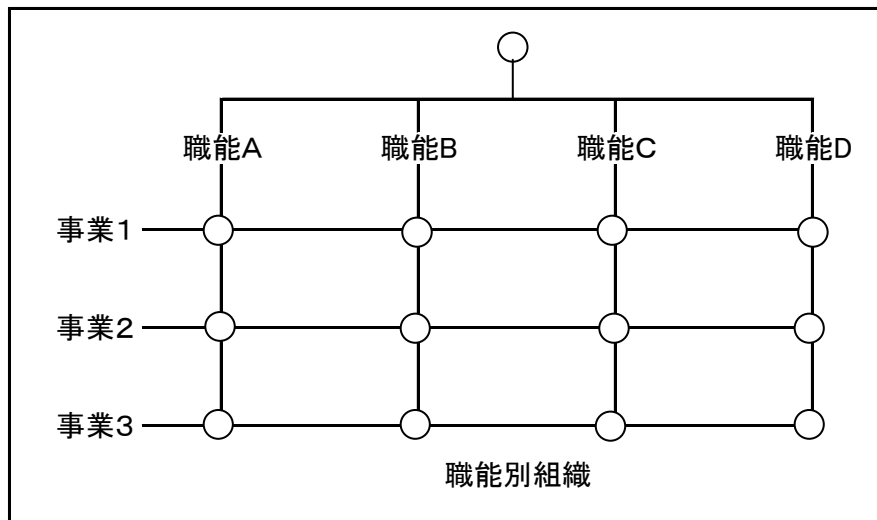
図10 「連結ピン組織」



(2) マトリックス組織的に

職能別組織と事業別組織のもっている二つの相対立する組織の利点を最適にしようとする方法である。事業別に資源を効果的に調整することと、職能別に専門的能力で支持することを同時に行うことから環境の変化に迅速かつ創造的に対処できる等の利点をもっている。また、複数の指示・報告関係が存在することから、組織中でのコミュニケーションが促進され、柔軟性を確保できる。

図10 「マトリックス組織」



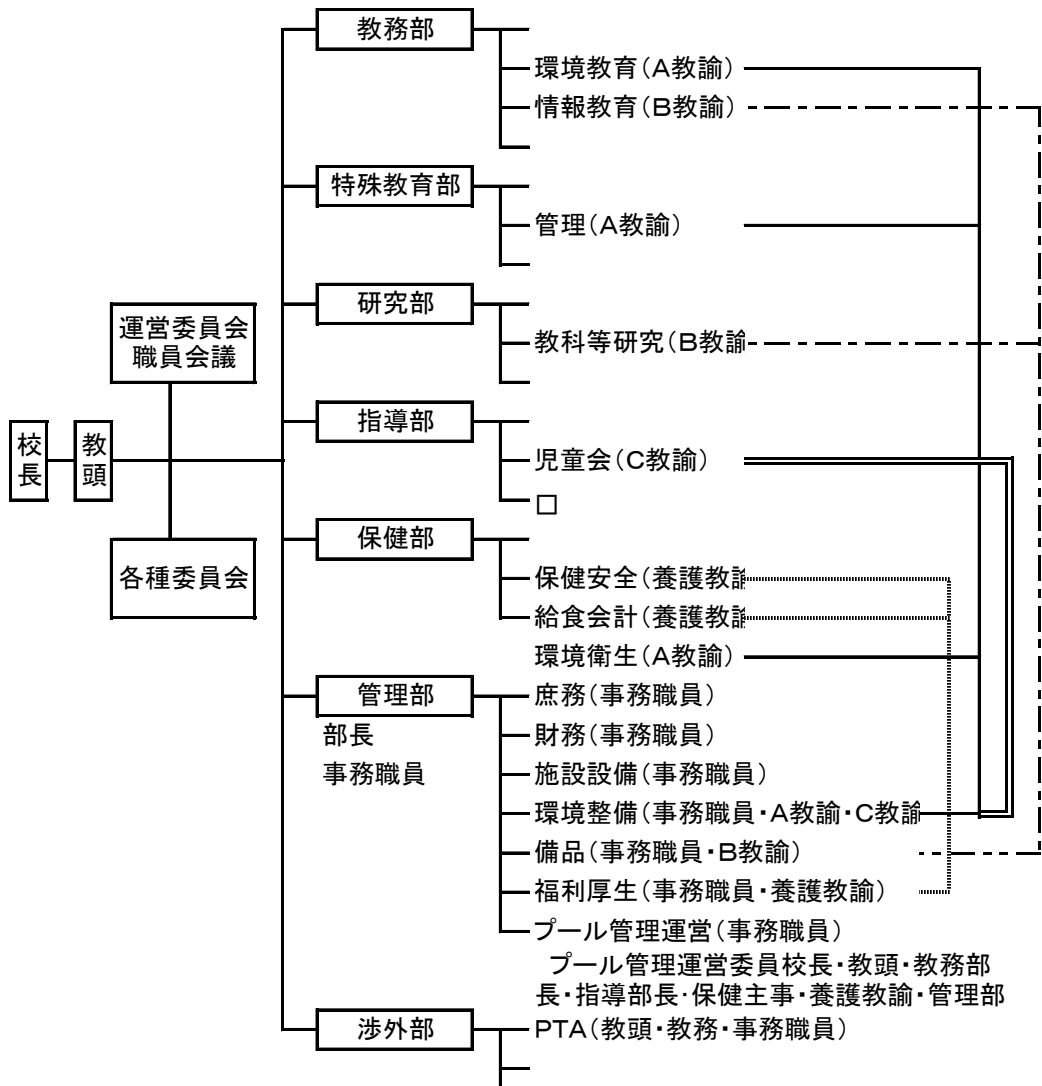
(3) F校の例

この学校においては、水平的職能部制をとっている。学校事務職員は管理部に所属し部長を分掌している。部は部長と教諭3名、養護教諭1名の合計5名で編成され、部長以外は各部の係についても分掌している。この編成は、学校経営の重点に基づく各部各係の事業の実行性と効果を高めることと、管理部の学校経営における機能性の向上をねらって作成されている。

右側の線で結ばれた管理部の事業内容は、各部各係の事業と深く関連づけられている。例えば、管理部の環境整備は、教務部の環境教育や指導部の児童会、保健部の環境衛生等と直接機能し、学校環境の教育的な位置づけと教材化の工夫や児童会・委員会活動との提携、環境衛生基準遵守や清掃指導等について関連づけられている。

管理部の経営計画は、部員が他に所属している各部各係のねらいと、管理部の各係のねらいをリンクさせるように部員5名で協議し策定している。また、リンクさせた結果を部員が他に所属している各部各係の経営計画に活かすように工夫する等、有機的な連動関係を保っている。部長である学校事務職員は、計画策定の過程で「協議・助言・助力・調整・指示」といった方法により経営スタッフ的に役割を果たしている。

図10「F校の校務分掌図」



第9章 学校事務職員の研修のあり方

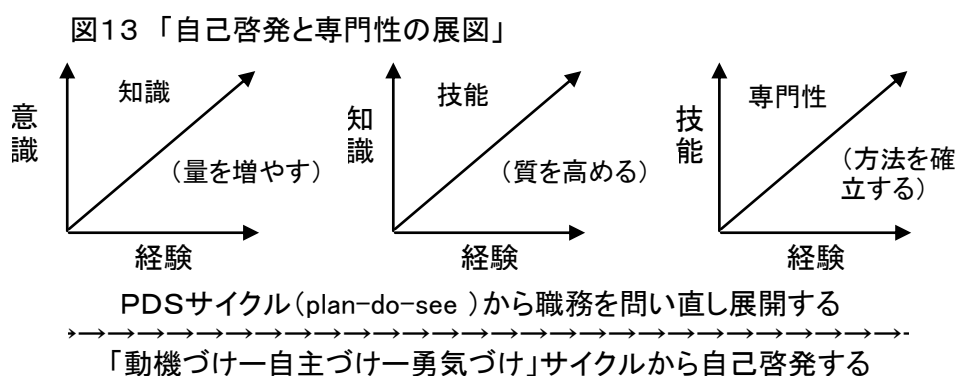
第1節 研修の基本

教育は、個性的存在である子どもの成長や人格形成を目指して行うものである。したがって、教育実践は個々のケースに応じて行わなければならない。そのため、各学校における教育課題に対応する方法は唯一絶対なものではなく、その学校に置かれている人や環境等の条件によってさまざまな方法が考えられる。その判断は、諸条件の中における教育法や教育実践の現実の妥当性を基に自主的・自律的に行われ、教育計画として学校経営組織の中に位置づけられている。その決定は個々の子どもの成長や人格形成に与える影響が大きいいため、携わる者の専門性が求められ、不断の自己成長が必要となっているのである。

学校事務職員は、学校において「職務と責任の特殊性」がある職として位置づけられている。特殊性とは、個々の子どもの成長や人格形成を意識し、個々のケースに応じ、学校事務の支援機能を技術的に対応させ、PDSサイクルの中で教師と共に役割を果たすことである。したがって、学校事務職員もまた自己啓発の中から専門性が求められ、不断の自己成長が必要となっているのである。そこに学校事務職員の研修の基本がある。

学校事務職員の職務を「教育課程の編成と実施を支える8領域」としてきた。8領域についての主な機能をまとめたものの、これらの領域は新しく職務として提起したため、その内容の共通理解がこれからの課題である。したがって、「教育課程の編成と実施を支える8領域」の研修が不可欠であり、研修計画はこの8領域を中心に策定しなければならない。

そして、その研究の過程は、「経験と専門性」（前述において、執務の習熟過程の深化がPDSサイクルの中で経験を基に形成される）の考え方に対し、より積極的に専門性を求めていくため、経験を基にした考え方から自己啓発を基にした考え方に置き換え、展開していくものである。



その研修過程は、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更

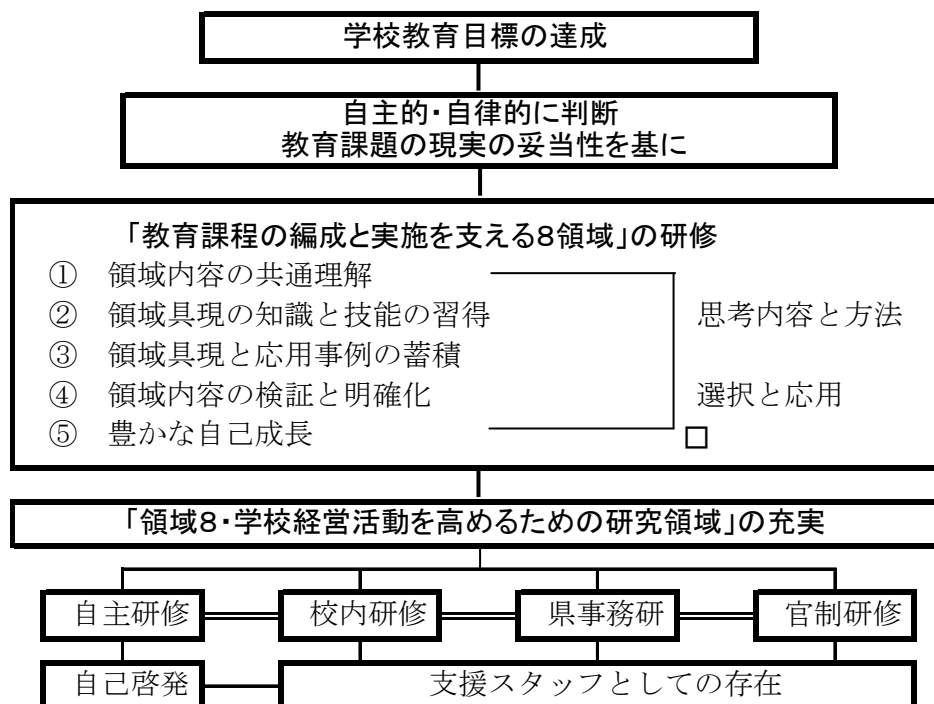
に高め、そして、その技能を基に、学校における課題解決を図り、それをもって学校事務職員の専門性を確立することに繋げていくものである。また、その過程は、「動機づけ—自主づけ—勇気づけ」サイクルから自己啓発を図り、PDSサイクルから研修内容を問い直し展開して行かなければならない。

第2節 研修の推進

1 研修推進の構造

学校事務職員の研修は、学校経営において学校事務の支援機能を技術的に対応させ、教育課題の解決に向け機能するものでなければならない。また、専門性を確立するというためだけの研修であってはならない。つまり、研修の推進は、各学校における事務実践において、その思考段階で支持でき得る内容と方法、および、選択段階で応用できる事例の確保が必要であり、それを支援するスタッフの存在が重要となる。その構造は、次のようになり、各研修場面で継続的に進められる。

図14 「研修の推進の構造図」



2 研修の推進の単位

(1) 自主研修

研修は、そのことがらの価値の認識に基づき、自主的・自律的に行い、自己成長を促すことから成立する。つまり、「教育課程の編成と実施を支える8領域」の研修の推進は、個人によって始まり、個人に帰るのである。したがって、自主研修が研修の根幹をなすものとしてとらえたい。

主な研修内容

- ① 学校事務職員の職務の確立について（報告）の理解のための研修
- ② 領域内容の学習と具現事例の応用研究
- ③ 領域8・学校経営活動を高めるための研究領域の充実
- ④ 自己啓発による豊かな自己成長

(2) 校内研修

校内における研修は、校内の教育課題の解決に向け組織・編成される。教育課題に対応する解決方法に唯一絶対なものはない。したがって、個性的存在である子どもとその学校に置かれている人や環境等の条件によってさまざまな方法を考える。各学校における学校事務実践は、個々の教育実践の現実の妥当性と学校事務の支援機能を技術的に対応させ、教員と共にその役割を果たすことにある。そこに校内研修の目的がある。

主な研修内容

- ① 学校経営における領域内容の位置づけの研修
- ② 学校事務の支援機能としての知識と技能の習得
- ③ 領域8・学校経営活動を高めるための研究領域の充実

(3) 県事務研による研修

研究団体としての研修は、個人研修・校内研修を支援するスタッフとしての立場を確保しながら、「教育課程の編成と実施を支える8領域」の研究実践を組織的に還流させ推進させるものである。したがって、研究の基調となるものや分科会の設置については、領域との関連を明らかにしながら編成される必要がある。

主な研修内容

- ① 学校事務職員の職務確立について（答申）の組織的学習
- ② 領域内容の会員相互の共通理解
- ③ 領域の具現化へ向けた知識と技能の習得
- ④ 領域の具現実践の交流と具現事例の還流研修
- ⑤ 領域内容の検証と明確化
- ⑥ 領域の具現化へ向けた体系的研修のあり方の研究

(4) 官制研修

任命権者等による研修は、地方公務員法の規定からも定期的に行われている。しかし、一般行政の職員と比較し、体系的に実施されているとはいえない。ある意味では、自由に育ってきたともいえる。「教育課程の編成と実施を支える8領域」は、学校経営の基幹的部分をなすものであるから、官制の研修においても、その事務実践に向けたものであり、制度的な知識を深め、モラルの向上を図れるようなものであってほしい。今後の体系化に期待したい。

第10章 おわりに

この特別委員会報告は、「学校事務職員の職務の確立を」という会員の要望に応じて取り組んだものである。これまでに実施された、岩手県公立小中学校事務研究大会での発表内容や研究討議を参考にし、また、各種の研究資料を活用し、岩手県における学校事務や学校事務職員の学校経営における役割とその遂行方法についてまとめた。

特に、学校事務を「教育課程の編成と実施を支える8領域」に区分し、領域のそれぞれに、主な機能や基本的職務、目標を設定し、最終的には、仕事を通して学校経営に参画することとした。しかし、学校事務の仕事は、多くの学校が単数配置の学校事務職員によって行なわれていることから、一人ですべてを遂行しきることは困難であり、その意味からも、校務分掌の中で協力し、分担し合い、組織として学校事務に取り組むという考えが基本になっている。また、仕事の遂行にあたっては、これまでの学校事務の概念にとらわれずに、新しい見方、考え方を広く導入し、創意と工夫のある実践を期待したい。

今後は、この報告を基に、考え方の理解を深めるための学習を進め、事務実践の方向性を確かなものとしてほしい。会員の一人一人が、各学校でどのように学校事務の仕事に取り組んだか、学校経営に参画したかを検証することが重要になる。その検証の結果を積み上げていくことが、学校事務の確立に結びつくものと確信している。

この報告においては、時間的な制約と特別委員会への付託内容から、学校事務職員のモチベーション（意欲）の維持と向上、及び、体系的な研修制度やその計画化のあり方等についてまとめをみていない。これらのことは、「学校事務職員の職務の確立」を図る上でも重要なものとなってくだろう。今後の特別委員の方々にお任せしたい。

特別委員に委嘱され、二年間の調査研究の中から、多くのことを学ぶことができた。委員一同感謝致したい。報告をまとめてみて、「自分の仕事は、自分たちで確立する。そして、実践したことをまとめ、機会を多く求め交流する」ことの必要性を強く感じた。この必要性を会員各位に提起し報告とする。

平成8年3月31日

職務確立調査研究特別委員会

委員長	大石恒夫	(前沢町立古城小学校)
委員	菊池吉則	(北上市立和賀東中学校)
委員	久慈喜一	(一戸町立小鳥谷中学校)
委員	平野拓	(宮古市立藤原小学校)
委員	米澤倫子	(盛岡市立城東中学校)
委員	米澤弥志夫	(雫石町立七ッ森小学校)

別表1 教育課程の編成と実施を支える8領域の基本的職務と目標

NO1

領 域	主 な 機 能	基本的職務	目 標
1 学校経営活動 を組織する領 域	(1) 経営の参画を進める	①職員会議への参画 ②領域部会への参画 ③学校事務運営計画の 策定	①運営委員会・企画委 員会への参画 ②領域部会の掌理 ③領域に関する委員会 の主管的運営
	(2) 学校事務の組織化・ 標準化を進め、効率 化を図る	①各領域との連携 ②校内の事務処理の標 準化の推進	①市町村単位の事務処 理の標準化の推進
	(3) PDSサイクル (plan-do-see) から職務を問い直 し展開する	①学校経営評価の参画 ②領域部会の評価	①教育計画立案への参 画 ②教育計画を受けた領 域部会の計画化 ③学校事務の経営評価 の確立
2 学校経営活動 を財政的に支 える領域	(1) 教育計画の財政的 保障を図る	①市町村費の財務事務 活動 ②旅費の計画執行	①総合予算主義にたち PDSサイクルに基 づく予算執行 ②予算委員会の主管的 運営
	(2) 財務諸規則に基 づく執行を確保する	①財務規則による執行 ②補助執行権限の内部 委任	①私費会計の掌握 ②支出負担行為の拡大 ③契約事務の推進
	(3) 校内における確認 体制を確立する	①予算配当の周知 ②執行状況の定期的な 内部報告 ③監査関係資料の作成 と準備	①校内における執行管 理と出納管理の分離 ②監査関係資料の作成 指導

領 域	主 な 機 能	基本的職務	目 標
3 教育情報処理 の活性化を進 める領域	(1) 情報処理（収集・ 分類・整理・保存・ 処分）の手続きを明 らかにする	①情報処理の標準化の 推進 ②取扱規定による処理	①校内の情報処理の掌 握 ②公印の保管 ③取扱規定の見直し
	(2) 個人情報の機密を 守る体制をつくる	①守秘義務の遵守 ②個人情報の保管	①情報公開条例等への 計画的対応 ②個人情報ソフト保管 体制の確立
	(3) 学校内外のデータ と情報をもとに各 機関と連携を推進 する	①調査・報告情報の発 送 ②内外データと情報の 整理	①調査・報告情報の形 式と内容の審査 ②内外データと情報の 掌握とネットワーク 化への対応
4 教育環境を整 備する領域	(1) 学習環境の保障を 図る	①教室環境の整備保障 ②環境衛生の保障	①施設設備の活用計画 の策定 ②学校保健委員会への 参加 ③環境教育としての学 習環境づくり
	(2) 環境美化を推進す る	①校舎内外の美化の推 進 ②清掃用具の購入	①清掃指導計画や児童 ・生徒活動との連携 ②行事計画への位置づ けの推進と連携 ③造園計画の策定
	(3) 施設設備の法基準 の遵守と保全を図 る	①安全点検の履行 ②法基準の学習	①法基準に基づく瑕疵 の改善 ②改修計画の策定 ③防災計画への参加

領 域	主 な 機 能	基本的職務	目 標
5 子どもの学習 を支える領域	(1) ひとしく教育を受 ける権利を保障す る	①就学援助の確保 ②教科書の給与 ③転出入整理と教育委 員会との連携 ④在籍児（生）の把握 ⑤就学指導の把握	①就学援助等の校内検 討委員会の主管的運 営 ②在籍児（生）の掌握 ③就学指導委員会への 参加
	(2) 教材、教具を整備 し、活用を推進す る	①教材教具の整備 ②教育物品の保管 ③教材教具の活用促進	①教育財産の掌握 ②教材備品整備検討委 員会の主管的運営 ③物品の管理・供用の 明確化
	(3) 児童福祉の確保に あたる	①福祉教育の支援	①児童福祉にかかる意 識の高揚
6 職員の人事条 件を保障する 領域	(1) 条例・規則に基づ き、権利保障を確 保する	①職員の勤務結果の記 録と給与への入力 ②給与の適正支給 ③諸手当の確認	①職員の勤務結果と給 与入力の適正な運営 の管理 ②職員勤務の適正運営 についての具申
	(2) 福利厚生の実を 図る	① 共済組合、互助会等 福利厚生の実の支援	①生涯生活設計の支援 ②健康保全の計画化
	(3) 職員定数に関する 情報を把握し整理 する	①職員定数に関する情 報の作成	①職員定数に関する情 報の作成指導と掌握

領 域	主 な 機 能	基本的職務	目 標
7 学校と家庭・ 地域社会と連 携する領域	(1) 開かれた学校づく りの諸条件整備に あたる	①学校開放事業への協 力	①自治体防災計画との 連携 ②学校の教育資源提供 の計画化
	(2) 公共の福祉を図る	①公共福祉の修養 ②地域環境としての学 校環境整備	①消費者としての環境 保全 ②公共福祉の具現化の 推進
	(3) 家庭と共に教育環 境を整備する	①P T A活動との連携	①地域活動との連携 ②地域環境の保全協力
8 学校経営活動 を高めるため の研究領域	(1) 経営活動の課題を 明確にし、改善のた めの研究に努める	①領域の機能と遂行方 法にかかる研究 ②学校教育の目的に関 する研修	①領域における専門性 の明確化に関する研 究 ②経営法に関する研修 ③学校事務の責任と権 限に関する研究
	(2) 学校事務の組織化・ 標準化を図るため の研究に努める	①校内の事務処理の標 準化の研究 ②学校事務の組織化の 編成と運営の研究	①分掌組織のあり方、 位置付けに関する研 究 ②市町村単位の事務処 理の標準化の研究
	(3) 組織人としてのモ ラルや専門知識 を高める研究と修 養に努める	①モラルの向上を図 る研修 ②学校事務遂行知識の 習得	①人間関係のモラル の向上を図る研究 ②行政運営に関する諸 法の研修