

<論文題目>

教育課程編成の主体としての事務職員に求められる資質・能力
—岡山市立小中学校事務研究会の事務職員研修計画における内容・方法の検討—

指導教授 山中 芳和

論文指導教員 高瀬 淳

岡山大学大学院 教育学研究科 学校教育学専攻 21-003 曾川 雄一

I. 本研究の目的

本論は、学校を構成するすべての教職員が、子どもたちの学習と教育にどのように関わ
るのかという観点から、これからの事務職員に求められる資質・能力を、事務職員が教育
課程の編成主体となることの意義を明らかにした上で考察していくものである。

今日の学校においては、多様化・複雑化している地域や保護者のニーズに的確に応え、
子どもたちの生きる力を育成することを目的として、自主・自律的な学校経営をすすめて
いくことが求められている。

その中で事務職員は、学校教育をすすめる管理・運営の領域において重要な位置を占め
ているが、教育内容の多様化、諸制度の充実に伴い、ますますその重要性が高まってきて
いる。とりわけ事務職員については、財務や法規、ICT などの実務的専門職員としてのみ
ならず、平成 18 年に文部科学省初等中等教育局(財務課)による調査委託事業のねらいとし
て示された、学校のトータルプロデューサーとしての役割も期待されているところである。

また、事務職員のあるべき方向性を、児童生徒の学習を具体化する教育課程編成の中
に見出すことは、児童生徒の生きる力を育む視点で編成された教育課程を財政的・実践的に
保障することに資するものである。

これらのことを踏まえ、本論では、教育課程編成の主体としての事務職員に求められる
資質・能力を明らかにすることを試みる。

II. 論文構成

はじめに

第 1 章 自主・自律的な学校経営

第 1 節 学校運営の基本構造

第 2 節 教育課程編成と学習指導要領

第 2 章 事務職員の現状と課題

第 1 節 法的な位置づけからみる権限と責任

第 2 節 学校事務の共同実施

第 3 節 校内予算の教育的意義

第3章 岡山市の事例調査

第1節 岡山県・市教育委員会による事務職員研修

第2節 岡山市立小中学校事務研究会による事務職員研修

第4章 事務職員に求められる資質・能力

おわりに

添付資料

III. 論文の概要

第1章では、学校経営の自主性・自律性について考察する。

第1節では、各学校の自主性・自律性を高めるという政策の本旨を明らかにし、組織的かつ機動的な学校運営体制の在り方を考察した。学校の自主性・自律性の確立に係る種々の施策の本旨を踏まえれば、校長に学校運営における一切の権限および責任があることを前提としたリーダーシップの下、全教職員の連携協力による協働体制の中で、当該学校の様々な実情に応じた校務分掌に基づく組織体制の構築が求められるものと考ええる。

第2節では、教育課程の基準としての学習指導要領改訂の主旨や、指導計画と授業の関連性を踏まえ、教育課程を「具体的な指導計画までを含めたカリキュラム」の総称として、各学校は広義にとらえることの必要性を明らかにした。したがって、教育課程の編成にあたっては、教育内容だけではなく、具体的な手立ても、教育方法から教材・教具等にいたるまで十分に計画されることが不可欠といえる。

第2章では、事務職員の現状と課題について考察する。

第1節では、事務職員制度の沿革、法令等における規定から、公立小中学校の事務職員の法的な位置づけが曖昧であること示した上で、制度論的にその意義を探った。その結果、事務職員の職務内容を法令によって成文化し、権限・責任までを明確に規定することは、必ずしも学校運営の効果・効率を高めることへ直接的に寄与しないと考えられる。なぜなら、法令による一律規定では各学校の自主性・自律性の確立という政策の本旨と逆行し、事務職員個人がそれぞれの学校運営にかかわっていくことが困難になるためである。別な言い方をすれば、現行制度は職務内容が不明確な一方で、能力次第では各学校長の校務分掌により、学校運営の中核的存在となることも可能である。さらに、事務職員の標準的な職務内容を規定することで、それが目指すべき目標とはなりえずに職務の最低水準に留まってしまうことも懸念される。したがって、事務職員が学校のトータルプロデューサーとなるためには、現行の「校務分掌との関連性も考慮すべき学校の自治の領域」の下で自身の資質能力を向上させることが前提となる。

第2節では、学校事務の共同実施のねらいと動向を踏まえて、事務長制の導入という大きな転換期を迎えた事務職員の可能性を考察した。

岡山県の場合は、「岡山型一貫教育」との関連性からも、単に事務・業務の効率化のみを目的とした共同実施ではなく、事務の適正化・合理化を通じて、第一に各学校、第二に地域全体の学校教育のパフォーマンスを高めるものとして、共同実施をとらえることが望ましいと考えられる。

また、事務長としての事務職員は、共同実施組織が地域の学校教育をレベルアップさせるものとできるように、各学校の教育活動を把握し、その改善を段階的に進めていく役割を担う必要がある。その際、事務長は、実施組織に属する事務職員に対して、同僚的・協働的な関係に基づく職務上の指導・助言を行うことが期待される。そのように、共同実施組織が OJT の機会を提供するものとして機能することで、一人職がもつ構造的課題を発展的に解消させるという、積極的な意義を見出すことが可能になる。

第 3 節では、校内予算について、各学校が、教育活動や地域の実態を踏まえた教育的意義をもつ予算編成に努めるだけでなく、その予算を教育活動へ効果的に反映させる責任まで有することを示した。各学校は、教育活動の充実・発展という所期の目的を達成するために必要な経費として、ある程度の私費を徴収することは認められるが、その公費・私費の区分基準は本来学校ごとに定めることが必要であると考えられる。さらに、財政状況によりやむをえず保護者が負担することが現実であるならば、各学校にはこの負託に応じるために最大限の努力を行う責務があり、校内の予算委員会や学校運営協議会等において教職員全体及び関係者による十分な協議の上で予算を編成し保護者の支持を得なければならない。そのような観点から編成された予算を組織的に進行管理していく上では、年間指導計画等までを含めた広義の「教育課程」に、校内予算の年間執行計画としての意味をもたせることの有効性を指摘できる。

庶務会計事務等について、教頭以上に実務の中心となりうる事務職員は、当該学校の構成員として教育活動に効果的に予算を反映させる責務がある。また、学習環境整備や教材等について教員と共に考え、「いかに安いのか」ではなく、「いかに学習効果が望まれるのか」といった基準で予算編成に努める必要がある。

第 3 章では、総合教育センターによる研修や岡山市立小中学校事務研究会(以下、事務研)の研究を踏まえ、岡山市立小中学校の事務職員研修の実態を明らかにする。

第 1 節では、岡山市立小中学校の事務職員の沿革と岡山県総合教育センターによる研修の実態を示した上で、学校の自主性・自律性を確立するためにも、教職員全体の連携協力を図る上で求められるコミュニケーションを可能にする共通の知識・技能を保障する研修体制を構築することの必要性を明らかにした。

第 2 節では、事務研の研究活動内容を概観し、グループ別の研究成果から、事務研が考える「事務職員の基本的な役割・機能」について考察を行った。

現時点において事務研が考える「事務職員の基本的な役割・機能」は「学校の経営スタッフとして事務・業務全般を総括していく立場」である。「総括する」とは、学校運営組織

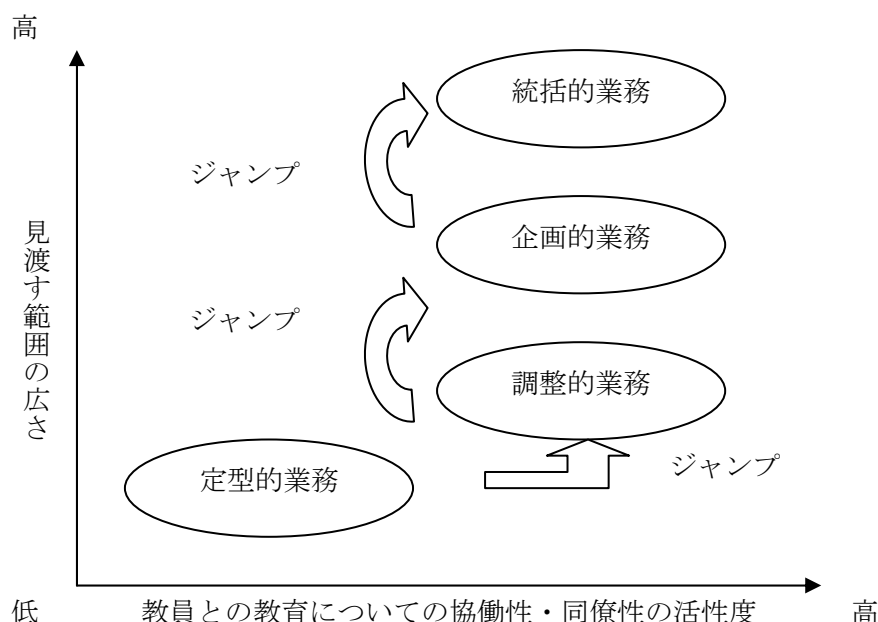
における事務部門の責任者として、実際にその実務を担当する・しないに関わらず、それら事務処理全体の流れを把握し、他の教職員に対して連絡調整、指導助言、説明、支援等を行うことを意味する。また、その分担については、学校の規模、地域特性、及び当該職員の適正や経験年数などにも配慮して柔軟に対応される必要がある。

また、教育課程の基準としての学習指導要領改訂の主旨を理解し、事務職員の立場から教育課程編成作業に加わることの必要性を見出した上で「新教育課程と学校財務」について研究を行ったグループがあるにもかかわらず、その成果について事務研全体で共有化されていないことを指摘した。これからの課題として、事務研は、まず各グループ別の研究成果をとりまとめ、学校の構成員として教育活動に積極的に関わることを標準とする事務研の姿勢が強調された「事務職員の基本的な役割・機能」についての共通認識を打ち立てるべきである。

第4章では、事務職員研修の内容・方法の検討を通して、教育課程編成の主体としての事務職員に求められる資質・能力を明らかにした。

事務職員の職能形成について考える上で、藤原文雄が示した「学校事務職員の実践の質と直面する課題¹⁾」を手がかりとする。以下に、その概念の一部を示す。

図表1 学校事務職員の実践の質と直面する課題



¹⁾ 「第3回てらこやフォーラム in 東京(2010年、学事出版後援)」配布資料

【定型的業務】

- ①物品購入や書類作成を迅速に処理している
- ②物品購入や書類作成を正しく処理している
- ③担当する施設設備の整備や物品管理を適切に行っている
- ④指示されたことを的確に実施することができる

【調整的業務】

- ⑤授業や行事に適した教材、地域人材などを教員等に提案している
- ⑥教育課程の編成・評価のための会議で意見を提案している
- ⑦教育活動の計画・評価と連動して学校の予算案を提案している
- ⑧教材・備品などの適切な管理、有効活用の仕組みを提案している

【企画業務】

- ⑨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している
- ⑩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している
- ⑪教育課程実施のための校内人事について校長に提案している
- ⑫校長の教育に関する考え方の一般教員の受けとめ方を校長と話し合っている

【統括業務】

- ⑬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している
- ⑭学校間で協働して取り組むべき教育内容の実施のための仕組みを地域の校長などに提案している
- ⑮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している
- ⑯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している

事務職員の職能成長の最終的な到達点として、学校経営さらには地域経営へ参画する事務長に期待される統括業務とすることについても、異論はないだろう。また、事務職員には、「教員との教育についての協働性・同僚性の活性度」という観点から、その業務を高度化していくことが必要であるとの主張がうかがわれ、これからの事務職員の職能開発を考える上で貴重である。

しかし、「教員との協働性・同僚性」に基づく関係概念を事務職員に求められる資質・能力の鍵ととらえているにもかかわらず、これは当該学校の教職員集団内ではなく事務職員集団内での段階であることが指摘される。別な言い方をすれば、学校における事務職員の多くが「一人職であって、そのすべての業務が同時に求められる」ことから、職能成長は「見渡す範囲の広さ」よりも業務ベースで捉えて考えるほうがより現実に即している。藤

原の理論によると、新規採用後から主事としての段階では、まず重点的に定型的業務を処理できるようになることが標準的であって、さらに主任から主幹以上へキャリアを経るごとに、徐々に多様な業務を遂行できるようになる、との職能成長を辿ることになる。それは、「この順序でステップアップしていけばよい筋道」を副次的に示しているとも見える。これでは、電算化や非常勤職員の増大等に見る、事務職員不要論を抜本的に打開することはできない。

学校における一人職の現実を踏まえれば、定型的業務→調整的業務→企画業務→統括的業務といった業務に応じた段階的な資質能力の形成は実際的ではない。それは、共同実施組織という事務職員集団内でのキャリア形成の話であって、学校に置かれる事務職員としてのステップアップとしてはふさわしくない。事務職員制度本来の意義を踏まえれば、学校中心でなければならない、学校内では事務職員は基本的に一人職であり標準的にすべての事務・業務が求められるのが現実である。特に、事務研が「事務職員の基本的な役割・機能」を「学校の経営スタッフとして事務・業務全般を総括していく立場」として志向していることから、そのような立場を確立するための専門性の向上が必要条件であると考えられる。

しかし、新規採用者からベテランまで力量や経験に大きく差がある事務職員の実態は無視できない。校長にとっては、自分の学校に配属される事務職員の資質能力に応じて大きく校務分掌を変動せざるを得ない状況は、柔軟なリーダーシップの阻害要因となるものである。一方で、学校の中でキャリア形成を図ることこそが、事務職員の存在意義に通底するだけでなく、組織的・機動的な学校運営体制を構築する上でも重要であり、学校の実情に対応することにもなる。

つまり、すべての事務職員に求められる個々の業務に応じた職能開発については、学校の組織内での実務を通じての OJT が基本となるべきであり、その可能性を高めるのが共同実施である。今までは一人職であったために難しい部分もあったが、共同実施が全面実施された以上、OJT の場として機能することにより、事務職員の力量差を高いレベルで平準化することが期待される。その指導的役割を果たすのが事務長である。

すなわち、主事から主幹までの事務職員は、実務と共同実施による支援を通じた OJT を基本として資質能力の向上を図ることになる。現状の公的な教育センターによる研修は、個別の領域ごとの研修として選択的・重点的に提供する方法も考えられる。

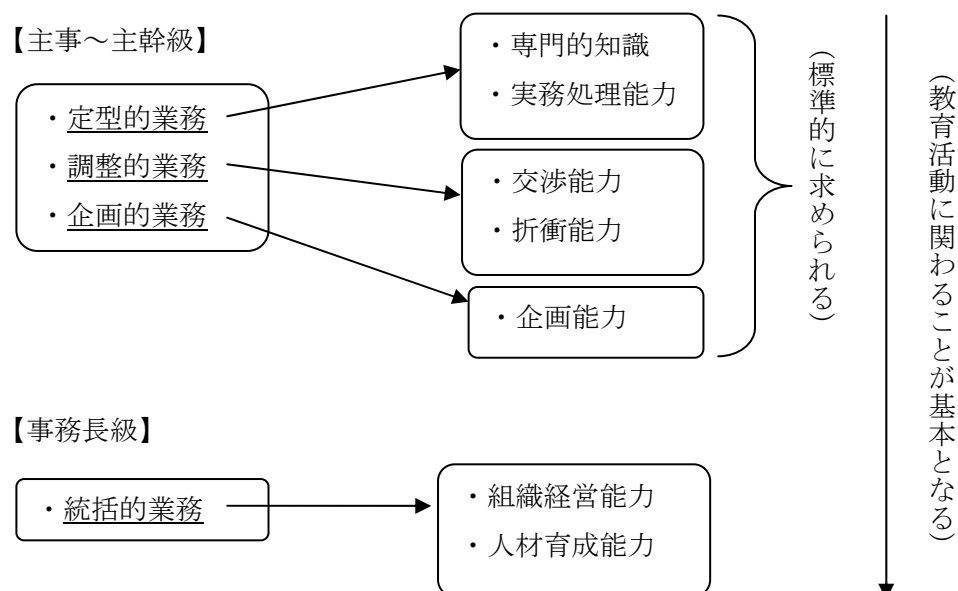
そして、事務長には、共同実施組織における業務の総括及び調整と、共同実施組織に属する事務職員への指導及び助言のための「組織経営能力」「人材育成能力」が必須となる。また、共同実施を「単なる効率化のみをねらう」ものとしてではなく、「事務の適正化・合理化を通じて、第一に各学校、第二に地域全体の学校教育のパフォーマンスを高める」ものとするためにも、「教務」系職員としてのキャリアを通じて蓄積されたノウハウが必要となるだろう。

また、事務研はそれら一切を補完する役割を担うことが望ましく、現在のように研究研

修活動を通じて、組織的な職能向上に今以上取り組んでいくことが肝要である。教育活動に重点を置いた役割を確立する意味においては、事務職員のみで組織する事務研だけの活動にとどまらず、教員や学校栄養職員、管理職等、異種の職員団体や子ども会、PTA 等との積極的な交流が促進されることも考えられる。「事務・業務全般を総括していく立場」となるには、事務・業務の対象を教職員や児童生徒の個性まで想定することから始まるのではないだろうか。

これまでの考察を踏まえ、藤原が示した個々の業務に求められる資質能力を補足した「事務職員に求められる資質・能力」は以下になる。ただし、各々の資質・能力は一例であって、あくまでも具体的内容を例示したに過ぎない。

図表 2 事務職員に求められる資質・能力



どのキャリア段階においても、事務職員は教育活動と関わるのが不可欠であり、教員と教育に関するコミュニケーションを図るための十分な研修体制が必要である。なぜならば、そのために必要な資質能力の育成については通常の業務を通じた OJT では無理があるためである。教諭は、養成段階で習得する知識や技能を基礎として、これを直接指導による実践を通じて、成長できる。一方の事務職員は、教育に関する知識・技能を習得していることを前提に任用されていないことから、教務に関する公的な研修体制が必要である。公的な研修でなければならない理由は、円滑な学校経営のため、事務職員が教員と同僚性・協働性をもって業務を遂行することを任用者が保障していく責務があるからであり、した

がって、段階的で悉皆の階層研修とされなければならない。つまり、段階的な資質能力の育成が求められる職務領域は「教務」であるといえる。「教務」とは、教育内容・方法など学校の教育活動全般に関わる事務のことであり、その中心は「教育課程の編成・実施・評価」に係る事項であると考ええる。ただし、具体的にどのような形式がふさわしいかについては、事務職員の教育的役割に重点を置いた学術的な研究がまだ限られている現状を鑑みると、これから検討されるべき課題である。

こうした研修体制の確立により、事務職員が、校務分掌上に「教務」スタッフの一員として明確に位置づけられるのが望ましい。「教務」系職員としての役割をどれだけ果たせるかは、教員の事務負担を真に軽減するという文脈においても革新的な意味を持つだろう。

IV. 主要参考文献

- ・清原正義『学校事務論の創造と展開』学事出版、2005年。
- ・藤原文雄『学校事務の共同実施』学事出版、2008年。
- ・藤原文雄「学校事務の共同実施の動向」『教育制度学研究』第14号、2007年、207~211頁
- ・藤原文雄「学校事務の共同実施の可能性と課題」『静岡大学教育学部研究報告人文・社会科学編』第53巻、2002年、281~297頁。
- ・宮前貢・陰山英男・櫻井淳仁・浅川晃雄編『私費負担教材費を問う』学事出版、2004年。
- ・宮前貢・浅川晃雄・川崎雅和編『カリキュラム経営を支える学校事務』学事出版、2006年。
- ・中央教育審議会『今後における学校教育の総合的な拡充整備のための基本的施策について』1971年6月。
- ・文部科学省「学校事務職員の職務内容等について(参考資料9-1)」『教職員配置の在り方等に関する調査研究協力者会議(第3回)配布資料』2005年6月。
- ・福島県公立小中学校学校事務研究協議会『福島県公立小中学校学校事務職員研修・研究基本計画別冊編』1997年3月。<http://f-jimuken.cside.com/result/plan/betusatuhen.pdf> (2010年4月25日アクセス確認済み)
- ・岡山市立小中学校学校事務研究会「新教育課程と学校財務」『平成21年度研究のまとめ』2010年3月。