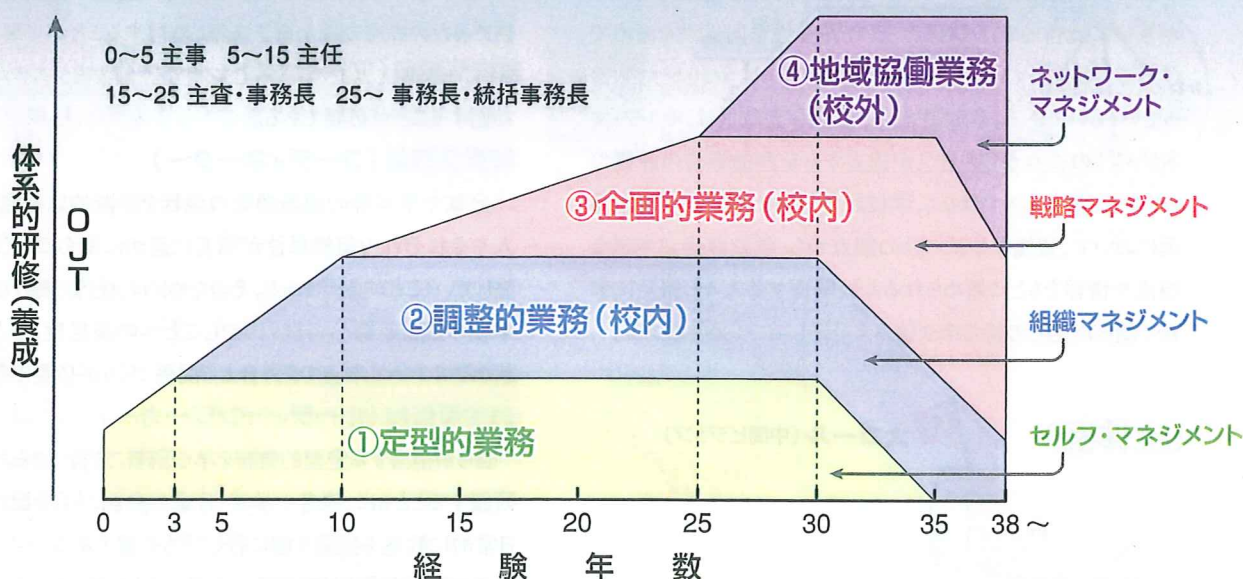


これからの学校事務・事務職員の在り方研究委員会

「これからの学校事務と学校事務職員」を読み解く—学校事務の再設計

《業務階層図》



学校事務職員の職能段階とマネジメント

地域協働的業務…ネットワーク・マネジメント 校内調整的業務……………組織マネジメント
 校内企画業務……………戦略マネジメント 定型的業務……………セルフ・マネジメント

これまでの一人配置を前提にした学校事務職員論では、学校事務領域や学校事務職員の職務標準を限定的にとらえ、かえって学校経営との関わりや教育との機能連関、教員との協働性についての整理が不十分であった。しかも、学校事務職員の在り方をめぐって、人数増を図ろうとするがあまり、しごとの質的側面、つまり職能段階や職能開発の内実を十分な根拠をもって明らかにしなかった。

そこで学校事務を再設計するために、学校事務とその担い手についての考え方を学校経営や教育、教員のしごととの関連で整理する必要がある。また、学校事務職員の職能について、経験年数や業務内容の質との関連で整理する必要がある。とりわけ職能段階は、学校事務職員の今後の在り方を展望する上で、もっとも基礎的な問題である。

学校事務職員であれ教員など他の職種であれ、職能段階が存在する。学校に勤務する職員の場合には、上図のように、定型的業務から地域協働業務までの4段階が考えられる。これらの業務遂行が、どの学校においても円滑になされるようにマネジメントしていくことが重要である。ただし、各段階のマネジメントの中心は次元が異なり、それぞれの職能段階に対応して4つの次元を設定しうる。

以下の各提言についての読解では、この職能4段階とマネジメント4次元を念頭において展開していく。

2009年6月1日

国民教育文化総合研究所

【学校事務職員の認識変革】

学校づくりは、学校に関わる人々が組織的・計画的に取り組んでいく現在進行形の営みである。その動きは、石垣のように互いのしごとや働きが絡み、竜巻のようにらせん的に発展していくうねりである。こうしたうねりに、学校事務職員は各々の職能段階に応じた役割発揮を通じて自ら進んで参画していくことが必要である。

学校評価は、学校が、中期ビジョン(5~6年)の実現を目指し現状分析に基づいて定めた重点目標(3年)にそって、中間目標(日々~単年度)に照らした教育成果を形式的に明らかにする一つの手段である。この学校評価過程は、そこに参画する人々が互いに批判的友人関係の上に、協働性や同僚性を高めて学校を組織にしていくプロセスであり、しだいにうねりが大きくなっていくものである。学校評価に、学校事務職員は、セルフ・マネジメントの視点からの自己が担当する定型的業務の評価のみをもって関わるのではなく、学校評価過程の種々の段階や局面において、組織マネジメントの観点から、学校評価が多様な視点や情報をもとに進められるよう、関係する人々と相互に本音で語り、自らの持ち味や強みを発揮していく必要がある。

【学校事務職員の行動変革】

■統括職員(アドミニストレーター)

地域全体の統括校長を補佐する立場から、各学校の企画職員等からの情報をもとにそれぞれの学校組織開発(学校が組織になっていくプロセス)の現状を診断的に把握し、地域全体の中期ビジョン実現に向けて学校間の連携や地域協働をいっそう強める戦略決定し、その観点から必要な手だてを講じ、成果を検証していくことが必要である。

■企画職員(デザイナー)

属する学校の組織開発の現状を診断的に把握し、学校の中期ビジョン実現に向けて学校内外の連携や協働をいっそう進めるために有効な企画を立案、提言することが必要である。さらに、連携校との交流を通じて相互評価するシステム構築に参画することが必要である。

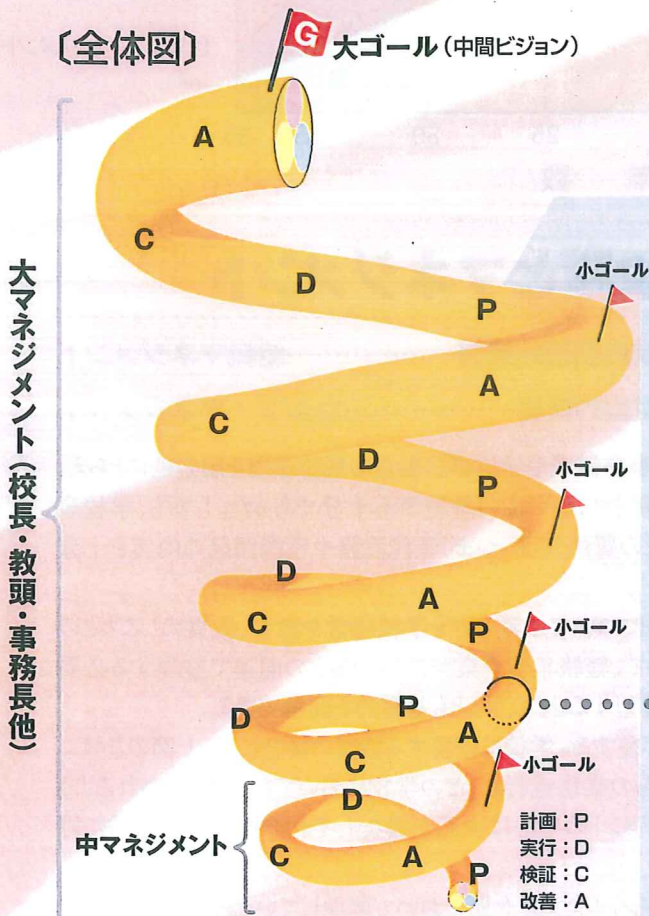
■調整職員(コーディネーター)

分掌や学年等の組織開発の現状を診断的に把握し、個人やそれぞれの組織単位が相互に適切に絡んでいくように調整していくことが必要である。そのためには、校内の様々な人々と、学校の重点目標への関わりやしごとへの満足度、子どもの現状などについて本音で語り合える関係づくりが必要である。

■定型職員(ルーティーンワーカー)

自らが担当する定型的業務を早く正確に遂行できるよう、日々、研鑽するとともに、他者や学年・分掌の動きにも目を配れるよう、日常的に教室や授業を観に行くことも必要である。そして、自己評価の精度を高め相互評価への足がかりを創っていくのである。

〔全体図〕

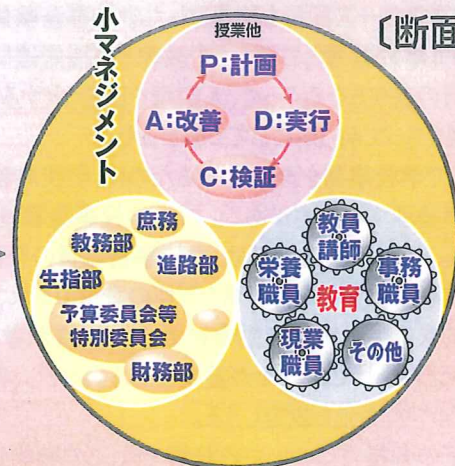


<批判と批難>

批判 = 手+比 → 自己との共通点や相違点をいろいろ操作して比べようだと共通点・相違点を判断すること

批難 = 手+比 → 正か邪かなどの価値を自らの価値基準に対照し邪や悪などの負の価値を否定的あるいは攻撃的に断すること

〔断面図〕



各論Ⅰ 地域観

提言2／地域学校経営と 学校事務の共同実施

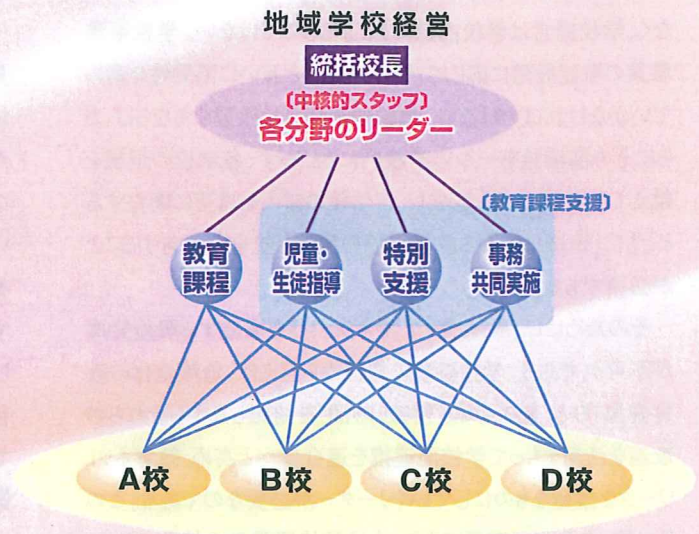
Proposal

【学校事務職員の認識変革】

学校教育を担っていく教職員の日常的な営為が教育成果を引き出すのであり、各学校における教職員個々の力を最大限に引き出し、協働性を高めていく組織マネジメントの働きとそれによって進んでいく学校組織開発が学校づくりの核心的な問題である。

しかし、組織開発のうねりが学校内部に閉塞しているならば、自ずと内部資源の限界と外部刺激の稀薄さによって動きが緩慢になる。だからこそ、外部資源に眼を向け、学校に関わってく(れ)る人々との協働を指向する戦略マネジメントの展開が必要であるし、さらに実際に学校と関わる場と人々を繋いで地域学校経営を現実化していくネットワーク・マネジメントが必要である。

したがって、学校事務の共同実施もまた、単に各学校において学校事務職員が担う定型的業務や調整的業務の効率化や平準化を図ることにとどまらず、教育課程編成を中心にして生徒指導、特別支援教育や人権教育、さらには学校経営の面も視野に入れ、そうした面でも地域に散在する様々な教育資源(ひと、もの、金、情報)を各学校が活用できるよう、地域学校経営実現に向かう企画・立案、提言を果たしていくことが必要である。各地で進んでいる「学校事務の共同実施」の現況に照らすならば、教育課程や学校のマネジメントをも共同事業として位置づけ、学校間格差をなくし効率的に遂行するとともに、地域学校経営を実現するための創造的な機構として位置づけるべきなのである。



【学校事務職員の行動変革】

■統括職員(アドミニストレーター)

地域全体の統括校長を補佐する立場から、財務や情報管理の分野、あるいは地域の教育資源開発の側面から、地域の中期ビジョン実現に有効に機能する関係機関や人を繋いでいくことが重要である。また、学校事務の共同実施責任者として、管轄する各学校の状況を把握し、必要な支援を共同的に推進していくリーダーシップの発揮が必要である。

■企画職員(デザイナー)

属する学校の実態に応じて、当該校の中期ビジョンの実現に向けて、種々の外部資源(ひと、もの、かね、情報)や他校の動きを活用した企画を立案し、提言していくことが必要である。また、連携校の状況に応じて、その学校の経営に対して戦略マネジメントの側面から必要な支援を担うことも必要である。さらに、地域全体の中期ビジョン実現に向けて、ネットワーク資源開発に関する企画・立案や提言も重要である。

■調整職員(コーディネーター)

属する学校の実態に応じて、当該校の中期ビジョンの実現に向けて、校内の組織開発を推進し、教職員の協働性を高めていくことが必要である。また、連携校の状況に応じ、その学校の経営に対して調整的業務や定型的業務について必要な支援を担うことも必要である。さらに、外部資源の調達についても実務的に担うことが必要である。

■定型職員(ルーティンワーカー)

属する学校での日常的な業務を適切に遂行するとともに、連携校の実態に応じて、兼ねて担いうる業務についても進んで担っていけるよう、自己研鑽に励むことが必要である。また、業務の適切な遂行に関して支援的助言者に相談したり日々の言動から学んだりすることも必要である。

【学校事務職員の認識変革】

学校事務は学校事務職員一人の働きで完結するものではなく、学校経営は学校内部にとどまるものではない。学校事務職員の職能段階に応じて、他の教職員と互いに協働性を高めていかなければいけない。地域学校経営を展望するならば、さらにその協働性を一つの学校内にとどめず、各学校の垣根を越えて学校連合体を形成し、各学校の営みを相互に調整するとともに、地域に広がる教育資源の開発と統合を指向することが必要である。

そのためには、ネットワーク・マネジメントを推進する職能発揮が不可欠である。学校事務の側面から言えば、地域全体の教育資源（ひと、もの、かね、情報、時間）を俯瞰しながらそれらの最適な活用をもって学校間連携を連合体へと高め、教育ネットワークを強靱なものにしていくリーダーが必要なのである。このリーダーこそが事務長であり、地域学校経営の中核的スタッフなのである。

【事務長への役割期待】

■統括職員（アドミニストレーター）としての役割行動

自らの情報回路、コミュニケーション関係を整え、他の統括職員（アドミニストレーター）と協働して立脚基盤を確立しつつ、①地域資源（ひと、もの、金、情報）の所在と質を把握すること、そうした探索行動を通じて、②さらに地域が有する自然・風物や文化などの環境・特性をつかむこと、③他方でエリア内の各学校がいかなる状況にあるのかを診断的に評価・分析すること、そして、その分析をもとに、④各学校への最適な資源配分をデザインすること、そして、提言5でも提起するように、⑤教育行政職員として教育委員会との連絡・調整を適切に行うこと、それらの役割遂行を通じて、⑥地域全体としての教育水準の向上を図っていくことが必要である。

■企画職員・調整職員・定型職員に対する共通する役割行動

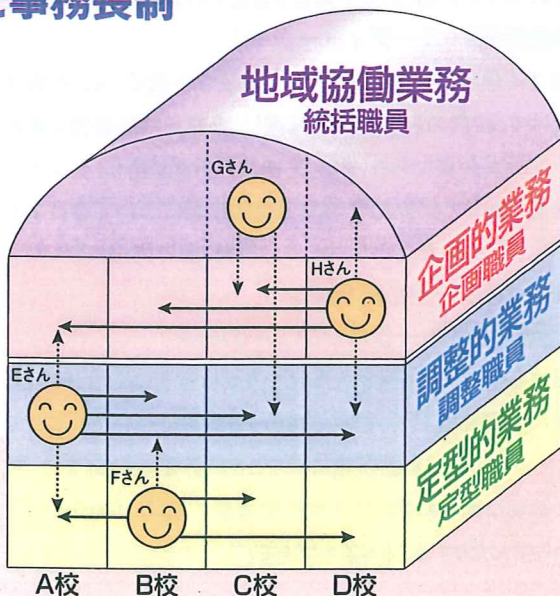
①地域学校経営のビジョンを明確に示し、ビジョン実現の道筋と方法を説き、目標を明示すること、②職務の円滑な遂行を果たすために、各学校の校長と協議の上で自らの責任と職権を委譲するとともに、キャリア発達を促すよう挑戦的な機会を提供すること、③事実やデータ（エビデンス）に基づくマネジメントを展開するために、自らの有する情報を提供するとともに、自らが実態に即した意思決定ができるよう三者の有する情報を受信すること、④各人の職務遂行を円滑化するよう、必要な権限委譲や情報提供・受信を促すこととともに、⑤三者の職務遂行過程をモニターすることが必要である。

■特に企画職員に対する役割行動

①地域の実態に応じた戦略づくりを進めうるよう、意思決定に必要な情報・機会を提供すること、②学校間連携を強化できるよう、各学校の課題や展望が共有できる機会を提供すること、③必要に応じて役割モデルを提示することが必要である。

各論Ⅱ リーダー論

提言3／教育のネットワークづくりと事務長制



各論Ⅲ 教育課程 編成論

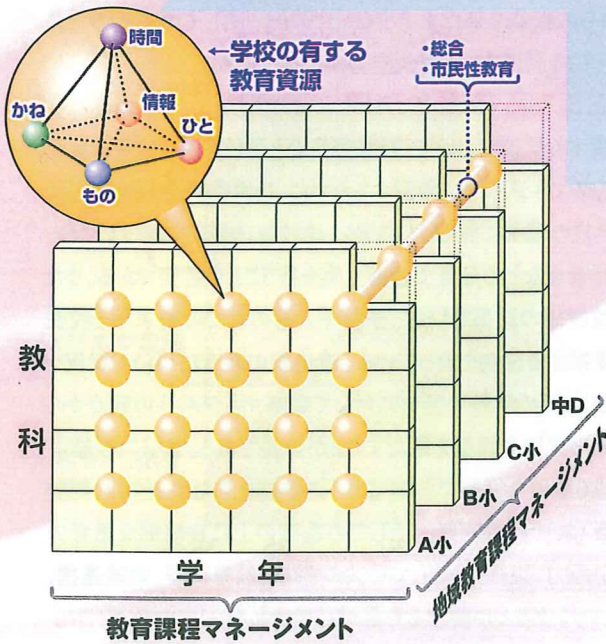
【教育経営過程のグラデーション】

☆……事務職員
◎……他の職員



提言4 / 教員と共に教育を創る学校事務職員

Proposal



【学校事務職員の行動変革】

■統括職員(アドミニストレーター)

地域全体の統括校長を補佐する立場から、地域全体の教育課程マネジメントを見通し、たとえば総合的な学習の時間などにおいて地域特有の教材を位置づけた教育課程を編成することはもとより、各地域固有の環境条件を活かした教育方法の開発、さらには各学校が学習指導要領の骨組み(基準)に地域の教育資源を肉付けし当該地域環境に適応した教育課程を編成する上で、地域資源情報を提供し、各学校に地域としての特色ある教育課程や授業、それらを統合した地域全体の教育課程をプロデュースすることが重要である。

■企画職員(デザイナー)

属する学校において、教員や他の職員と共に、連携校とのつながりを意識しながら、たとえば総合的な学習の時間などにおいて地域共通の教育課程を編成することはもとより、学校を取り巻く内外環境を分析することによって、学校の有する教育資源(ひと、もの、かね、時間、情報)や地域教育資源を把握し、地域や児童生徒の実態に応じた資源活用・開発の観点から学校の重点目標を定め、学習指導要領の骨組み(基準)に学校の教育資源を肉付けして内外環境に適応した教育課程や授業を最適にデザインすることが重要である。

■調整職員(コーディネーター)

属する学校の教育課程に基づきながら展開される実際の授業や取組を調整して組織的な活動に高めるべく、学年の協働的教材開発や教科の備品・設備の整備についてかかわり、学級経営や各教科経営のつながりを強化していくこと、日常的に保護者・地域住民との連携を図り、教材や人材の確保を行うことが重要である。

■定型職員(ルーティンワーカー)

属する学校において、物品購入や書類作成などを適正・迅速に処理することはもとより、授業を見に行ったり、どのように教材が活用されているか観察したりして、良い授業のために自らがどのように関わられるかという目を持って教員との協働性を高めることが重要な職務である。

【学校事務職員の認識変革】

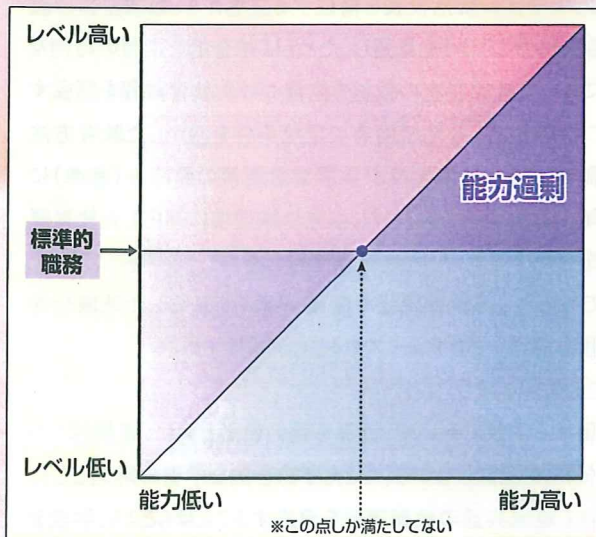
学校の協働性を前提にするならば、各学校の核心的な問題である教育課程編成もまた教員のみが担って展開されるのではなく、事務職員をはじめ他の職員と共に、教育目標の達成をめざしてそれぞれが有する情報を持ち寄り、児童生徒の発達状況や課題に応じて、各学校の教育資源(ひと、もの、かね、情報、時間)や地域教育資源が最大の効果を発揮するように教育の内容と方法を最適に組み上げる営み(学校の組織的な間接的教育活動)であるべきである。つまり、各学校における教育課程の編成こそ、学校事務の中心的な課題として位置づけられる必要があり、学校事務職員の役割も教育課程編成や授業づくりに関係づけて捉えられるべきである。

したがって、例えば、教材の選定・購入が授業の内容や方法と結びついているように、学校事務職員を含め多様な教職員が相互に協働的に関わり、機能(流れ)として展開されているという認識を持つべきであるし、学校事務の共同実施も、地域全体の教育課程編成を中核とするものとして展望される必要がある。その前提として、教職員、子ども、保護者など学校に関わる人々と様々な立場から議論し、お互いの考え方を知ることは重要である。

【学校事務職員の認識変革】

学校事務職員の専門性は、行政職員としての専門性を基盤としつつも、教育や学校組織などに関する専門性を要求するものであり、こうした教育専門性こそが一般行政職と比較した際の固有性であり、教育行政職員としてのアイデンティティを持つべきである。その上で、学校事務職員の職能については、キャリア発達や学校組織論の視点を欠落させた標準的職務論の平準化指向を超えて、経験年数や業務内容の質との関連で整理する必要がある。学校事務職員の場合には、定型的業務から地域連携業務までの4段階が考えられる。これらの業務遂行が、どこの学校でも円滑になされるようにマネジメントしていくとともに、それぞれの段階に応じた力量形成が必要である。

【標準的職務論の限界点】



【学校事務職員の行動変革】

■統括職員(アドミニストレーター)

地域全体の統括校長を補佐する立場から、例えば地域連絡会議の事務局を担当するなど地域全体を見渡し、地域の中期ビジョン策定に他分野の中核的リーダーと共に参画し、財務や情報管理の分野、教育資源の活用の側面からビジョン実現に関係する人々の活動を方向づけ、各々の働き(機能)や動き(行動)をつないでいくことが重要である。また、学校事務の共同実施の責任者として、「学校事務の共同実施」のあり方を立案し、その企画を推進していくリーダーシップの発揮が必要である。これらの職能を果たす上では、デザイナーとしての基礎の上に総合的な判断力、意思決定力が必要である。

■企画職員(デザイナー)

属する学校において、教育委員会と学校を媒介する立場から戦略マネジメントに参画するために、教育委員会の教育方針を学校の現況に照らして翻訳し、学校管理規則に則って財務、情報管理などの分野で企画立案を行う必要がある。また学校評価の結果をもとに、予算や人事の面での要求案を校長に提案する役割を負っている。連携校の教育について状況を把握し、その学校の経営に対して戦略マネジメントの観点から必要な支援や調整を果たすことが必要である。さらに、後継者養成も重要な役割である。これらの職能を果たす上では、調整職員(コーディネーター)としての基礎の上に戦略的な思考力や企画力、説得力、そしてビジョン形成、教育課程、地域連携、メンタリングなどに関する力量が必要である。

■調整職員(コーディネーター)

属する学校において、他のミドルリーダーとともに組織開発を推進し、協働性を高めていくことが必要である。また、自らが関わる範囲において教育課程編成に有効な情報を収集・蓄積し、学校評価のエビデンス(証拠データ)を確保するとともに、学校の戦略マネジメントに必要な情報を提供すべきである。これらの職能を果たす上では、定型職員(ルーティンワーカー)としての基礎の上に財務や情報管理、そして組織マネジメントに関する力量、そもそも人々を巻き込み、巻き込んだ人々に動いてもらえる魅力を備えることが不可欠である。

■定型職員(ルーティンワーカー)

属する学校において、社会人、教育を担う公務員としての基本姿勢と実務能力を身につけつつ、教育や教育行政実務についての関心と理解を深め、日常的な関わりを通じて他領域の人々とのネットワークを広げ、学校事務職員としてのキャリア展望を有し、自分の実務と教育活動との関連性や流れについて理解することが必要である。

Proposal

各論Ⅳ 職能論

提言5 / 教育行政職員としての 学校事務職員

総括提言

提言6

「学校事務」研究の推進—実践知と研究知の交流

【研究推進「出会いと交流マップ」】



【学校事務職員の認識変革】

このリーフレットで読み解いてきた種々の提起は、ここ20年ほどの「学校事務」研究に照らしていくつかの新しい見方や考え方を打ち出している。たとえば、学校経営との関わりや教育との機能連関についての見解がそれである。さらに、職能をキャリア発達の観点で捉えたこともあげられる。加えて、学校経営研究から見れば、地域学校経営や教育課程編成、マネジメントの4次元や学校評価システムについて、従来の見方とは異なるものを提起している。しかし、こうした提起は、本リーフレットを編集する過程でのわれわれの研究知のみによる自然的な帰結ではなく、この間の共同討議や学校事務職員の人々との集会やメールでの相談などによる実践知との交流があったことである。

改めてこのリーフレットづくりを振り返ってみるならば、このような交流がもたらした成果は、上記の面にとどまらず、これまで曖昧にされてきた、あるいは我々自身も曖昧にしてきた概念や言葉遣いを吟味し直し、再定義や再整理を重ねてきたこと(抽象化)と、それらをもとに図表などに表し見えるかたちにしてきた(モデル化)ことがあげられる。

こうした経験から一般化すれば、教育行政や学校経営、教育について、もっと研究者と実践家が経験や知識を交流させて互いの教育専門性を深め、普段使っている言語や概念の共有性を高めることが必要であるし、問題の焦点化や再整理を重ねる空間や時間、仲間が不可欠であるといえる。その意味で、「各地の学校事務実践を通じて獲得されている知識や知恵と、研究から引き出されている知識との関係を整理していくことは喫緊の課題である」し、「個々の学校事務職員と研究者が交流する機会と場をいっそう生み出していくとともに、その場における実態に即した議論の活性化が不可欠である」と考えられる。

ぜひ、このリーフレットを契機に、学校事務や事務職員をめぐる論議が発展していくことを期待したい。

【学校事務職員の行動変革】

■統括職員(アドミニストレーター)

地域全体の学校事務のリーダーとして、日教組事務職員部や全事研など既存の全国的な学校事務研究ネットワークに参画するにとどまらず、地域学校経営の統括職員の一人として、校長会、教頭会、市町村教育委員会連合会、あるいは関連する学会などと交流して様々な実践知の交流、さらに研究知との交流の機会と場を創造し、学校経営や教育をめぐる実践家と研究者のコミュニケーションを活性化することによって、他職種や研究者との教育の専門性に立脚した新たな研究ネットワークを構築していくことが必要である。また、都道府県単位や市町村単位の研究ネットワークの運営を行うとともに、地域での学校事務職員と他の教職員との共同的な学習を推進することが必要である。

■企画職員(デザイナー)

全国的な研究ネットワークに積極的に参画し、自らの実践を言語化し、実践知や研究知との交流を図るとともに、都道府県単位や市町村単位の研究ネットワークの運営に参画し、全国的な研究水準を視野に入れた研究活動を自ら展開する必要がある。また、校内の同僚や地域全体の教職員に対して、個々の実践上の課題や抱負を全国的な実践知や研究知とつなげ、意味づけ、それによって地域研究ネットワークを密にしていくことが必要である。

■調整職員(コーディネーター)

全国的な研究ネットワークや都道府県単位、市町村単位の研究ネットワークに参画し、知識や情報の獲得を行いつつ、自分の実践を相対化し意味づけるとともに、地域全体を視野に入れて、モデルとなる学校事務職員やその実践との出会いと交流を実現することが必要である。

■定型職員(ルーティンワーカー)

都道府県単位、市町村単位の研究ネットワークに参加し、知識や情報の獲得を行いつつ、まずは身近なところでも、モデルとなる学校事務職員やその実践との出会いと交流を実現することが必要である。

補論 読み解くためのキーワード

《学校経営について》

- **地域学校経営**：個々の学校の相対的自律性を保障しつつ、一貫した教育の実現に向け地域の実態に応じて複数の学校が協働し統一的な学校経営を展開すること。
- **学校の自主性・自律性**：教育目標の達成に向けて、校長のリーダーシップのもとで、学校の有する裁量権を最大限に活用し、教職員全員が内発的であつ計画的・組織的に判断・行動することの水準。
- **学校評価**：戦略的決定に際して、各学校のビジョン実現に向け学校を取り巻く内外環境を把握・分析し、学校や教職員、児童生徒の持ち味や強みを明らかにする評価のこと。
- **教育課程**：各学校の教育哲学・目標と教育内容、方法が児童生徒の発達段階に応じて体系化されたもので、その構成要素である、ひと、もの、かね、時間、そして情報の5つが効果的に統合されたものこと。
- **メンタリング**：メンターによる支援的助言を指し、しごととの方を教授したり力量向上の機会や場を提供したりしてキャリアアップを図ることや、率先垂範や悩み事相談、インフォーマルな関わりなどを通じて心情的に支えることを含む。
- **キャリアとキャリア発達**：キャリアとは、しごとや過去の職業上の履歴のみではなく、しごとと生活の調和を図って自らのアイデンティティを確立すること。キャリア発達とは、自己を取り巻く環境との相互作用を通じて自己実現を図っていく過程のこと。

《組織について》

- **協働性**：共通の目的の達成に向けて、それぞれの持ち味や強みをかみ合わせて働くこと。
- **同僚性**：職場において相互に批判し、切磋琢磨しあう関係性のこと。

《マネジメントについて》

- **ネットワーク・マネジメント**：地域全体の視野に立ち、学校に関わってくれる人たちや場を繋ぎ、地域学校経営の実現に向けて活動を調整する働きのこと。
- **戦略マネジメント**：教育目標の実現に向けて学校全体にわたる資源の統合や配分を定め人々の活動を方向づける働きのこと。
- **組織マネジメント**：自己の属する学年や教科、分掌部の単位で、協働性や同僚性を高めるためにコミュニケーションによって人々の活動を調整する働きのこと。
- **セルフ・マネジメント**：自己の担う学級経営や授業、業務を効果的・効率的に遂行するために自らの権限や行動を自律的に統制する働きのこと。

《学校事務について》

- **学校事務**：学校において教育に間接的に関わる働きのこと。
- **学校事務機能論**：学校事務と教育活動等他の活動との切り離せない関係性や教育専門性に注目し、教育の円滑化や高度化に貢献する条件整備機能を重視する考え方。
- **統括職員**：地域学校経営の統括的スタッフの一員であるとともに学校事務リーダーとしての役割を果たすとともに、地域内の各校の学校事務の状況に応じて必要な支援を行う職員。
- **企画職員**：各学校における戦略マネジメントを協働的に担い、あわせて地域内の他校の学校事務の状況に応じて必要な支援を行う職員。
- **調整職員**：各学校のミドル・リーダーとして組織マネジメントを担い、あわせて地域内の他校の学校事務の状況に応じて必要な支援を行う職員。
- **定型職員**：当面、定型的業務を確実に処理することに責任を負う職員。

これからの学校事務・事務職員の在り方研究委員会報告書 「これからの学校事務と学校事務職員」を読み解く委員一同

委員	木岡	一明	(名城大学)
委員	日渡	円	(五ヶ瀬町教育委員会) 他
事務局	四牟田	修三	(日教組生活局次長・事務職員部長)

2009年6月1日発行

国民教育文化総合研究所

東京都千代田区一ツ橋2-6-2 日本教育会館6階
TEL.03-3230-0564 FAX.03-3222-5416