

第1分科会（職務確立）

これからの学校事務をどのように構築するか

～めざす学校事務職員像～

研究委員会担当

会 場：ウェディングプラザ丸美 2階カトレア

研究責任者	埴町立埴小学校 主 事 尾 又 芳 行
講 師	岩手県八幡平市立安代小学校 事務主査 伊 藤 義 幸 様 岩手県江刺市立稲瀬小学校 事務主任 高 橋 広 道 様
記 録 者	三春町立中妻小学校 副 主 査 伊 藤 美 奈 子 田村市立菅谷小学校 主 事 高 橋 順 子

これからの学校事務をどのように構築するか

～ めざす学校事務職員像 ～

岩手県公立小中学校事務職員研究協議会

副会長 伊藤 義幸 (八幡平市立安代小学校 事務主査)

研究部長 高橋 広道 (江刺市立稲瀬小学校 事務主任)

はじめに

1 岩手の共同実施

平成18年4月、岩手県の小中学校事務職員のすべてが、「学校事務の共同実施」に取り組む。「学校事務の共同実施」を学校事務職員の職務確立の手段として、「これからの学校事務」を確立するために自ら提案し、組織し、実施することとしている。

「共同実施」を行なうことに、賛否両論があり、「効率化」をすすめることが自分たちの存在をあやうくしないかとの意見もあるが、現在の情勢を鑑みると、「共同実施」を推進することによる効果がより大きいと判断している。

2 共同実施推進の背景

現在、さまざまな施策が行なわれている。特に、経済財政諮問会議による「三位一体の改革」は、学校事務職員にとって直接影響があることである。国・地方をあわせ1000兆円超える負債を抱え、特定出生率1.29人の現在(人口のピークは2006年、以後は減少に向かう。勤労世代の減少、高齢化による社会保障費の増大) 施策の方向は、経費削減・効率化に向かうことは必然であると考え、「学校事務」「学校事務職員」について理解し、どのように公教育に活かすかが私たち学校事務職員にとって重要な課題ではあるが、残念ながら論議されている場面がほとんどないのが現状である。

中教審義務教育特別部会は(7月6日現在) 学校組織運営の見直し、教育委員会制度の見直しの審議の中で、学校裁量権限の拡大、管理職を補佐する一定権限を持つ主幹職の創設、人事権限、給与負担を中核都市へ委譲するなどについて提言しており、教育の環境、学校事務の環境が大きく変わろうとしている。

岩手の学校事務職員は、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に取り組み始めている。

今、本格的に進められようとしている教育改革においては、「信頼される学校づくり」のために、学校運営協議会が法制化される等、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であると考え。

学校事務をとりまく状況

現在、国と地方の役割の在り方、公務員制度改革の着地点、教育改革の進捗と方向性、県行財政構造改革プログラムの評価等、急速な改革の流れの中にある。この時代の状況認識を共有していくことが、学校事務の今後を見つめていく上で重要であり、課題解決に必要である。

時代認識のために読んでおく必要があると思われる内容を下記にまとめた。

1 三位一体の改革

- (1) 経済財政運営と構造改革に関する基本方針 2004 (閣議決定 04/06/04)
- (2) 第20回経済財政諮問会議 (04/08/24)
- (3) 国庫補助負担金等に関する改革案 (地方六団体・04/08/24)
- (4) 第1回国と地方の協議の場 (04/09/14)
- (5) 第2回国と地方の協議の場 (04/10/12)
- (6) 国庫補助負担金等に関する改革案に対する代替案を首相官邸へ提出 (04/10/28)
- (7) 第5回国と地方の協議の場 (04/11/09)
- (8) 全国知事会議 (政府主催) (04/11/12)
- (9) 構造改革と経済財政の中期展望 - 2004年度改定 (05/1/21)
- (10) 経済財政運営と構造改革に関する基本方針 2005 (05/06/21)

2 公務員制度改革

- (1) 公務員制度調査会を設置 (97/05)
- (2) 行政改革大綱 (閣議決定 00/12/01)
- (3) 公務員制度改革の大枠 (内閣官房行政改革推進事務局 01/03/27)
- (4) 公務員制度改革基本設計 (行政改革推進事務局 01/06/29)
- (5) 公務員制度改革大綱 (閣議決定 01/12/25)
- (6) 行政職に関する新人事制度第2次原案 (行政改革推進事務局提示 02/04/25)
- (7) 今後の公務員制度改革 (自民党・行政改革推進本部案 04/06/09)
- (8) 公務員制度改革法案の骨子案 (行政改革推進事務局提示 04/08/05)
- (9) 公務員制度改革についての考え方 (行政改革推進事務局提示 04/08/08)
- (10) 新しい評価制度について案 (04/08/16)

3 教育改革

- (1) 教育改革プログラム (文部省 97/01/24)
- (2) 今後の地方教育行政の在り方について答申 (中教審 98/09)
- (3) 教育改革国民会議報告・教育を変える17の提案 (00/12/22)
- (4) 21世紀教育新生プラン (文科省 01/01/25)
- (5) 現学習指導要領実施、完全学校五日制実施 (02/04/01)
- (6) 小学校設置基準・中学校設置基準 (02/04/01)

- (7) 新しい時代にふさわしい教育基本法と教育振興基本計画の在り方について答申(中教審 03/03/20)
- (8) 今後の学校の管理運営の在り方について答申(中教審 04/03/04)
- (9) 地方分権時代における教育委員会の在り方について(中教審諮問)(04/03/04)
- (10) 地教行法改正による学校運営協議会の設置(04/09/01)
- (11) 教育改革の内容とスケジュール(案)(中教審配布資料 04/09/09)
- (12) 今後の教員養成・免許制度の在り方について(中教審諮問)(04/10/20)
- (13) 中教審義務教育特別部会審議経過報告その1、その2(05/07/05)

4 学校事務の共同実施

- (1) 今後の地方教育行政の在り方について答申(中教審 98/09)
- (2) 事務処理の効率化(共同実施)に関する実践協力校指定(99/04)
- (3) 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の改正(01/01)
- (4) 第7次定数改善計画(01/04)

5 岩手県の改革

- (1) 岩手県行政システム改革大綱(99/02)
- (2) 知事からの職員向けメッセージ(00/07/05)
- (3) 行政経営推進会議(02/02/18~)
- (4) 岩手県行財政構造改革プログラム(03/10/29)
- (5) 行財政構造改革プログラムの取組状況等について(04/05)

6 岩手県教育委員会

- (1) 第8次 岩手県教育振興基本計画(99年度~10年度)
- (2) 学校経営品質向上運動の導入(01年度~)
- (3) 開かれた学校づくり等緊急対応方策(02/05/01)

7 岩手県公立小中学校学校事務職員研究協議会

- (1) 「学校事務職員の職務確立」答申(96/03)
- (2) 総会で「岩手の職務確立論」として承認(96/95)
- (3) 岩手県(田野畑村)において共同実施の調査研究実施(00/04)
- (4) 全国学校事務研究大会岩手大会(00/08)
- (5) 職務に関する通知が岩手県教育委員会総務課長より(01/03)
- (6) 共同実施(職務確立)特別委員会が組織(03/07)
- (7) 学校事務の共同実施のあり方について(04/01/08)

学校事務の課題

1 「学校事務の共同実施のあり方について(04/01/08)」における課題

(1) 日常的な同僚間評価による改善

学校事務職員の経験や学校規模、小中学校の別等の差異によって、事務運営に量と質の違いが生じている。同一の学校にあっても、学校事務職員が異動するたびに、その運営が変わることもある。また、事務研で長年取り組んできた学校事務の標準化も、マンパワーの違いによって、な

かなか定着できない部分も合わせもってきている。これは、学校事務職員が一人配置であったことから、日常的な同僚間評価による改善ができなかったことが大きく影響している。

(2) クオリティーコントロールのあり方

(1)の状況から、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することができない部分にも繋がっている。クオリティーコントロールに向けては、これまで事務研が行ってきた自主研修の取り組みが中心であった。前述のような負の状況を表出させてきたことは、自主研修の取り組みの限界を示している。制度としてのクオリティーコントロールのあり方を構築する必要がある。

(3) 価値観の自己変革と職務の在り方の再構築

時代の要請は、学校においても、教職員においても、そして、学校事務職員においても真摯に受け止めなければならない状況になっている。これらの要請は、これまで個人が培ってきた価値観の自己変革を求め、職務の在り方、進め方を確かなものとして再構築することを求めている。

(4) 学校事務の組織化

「新たに行うことになった手当委任事務の責任と権限の在り方や、多様化してきている情報処理、IT化が高度に進む社会、規制緩和とアウトソーシングの流れ等」の課題に、一人配置の学校事務職員では十分に即応できるとはいえない。また、より一層、きめ細かな指導が求められる中、一人配置で進めてきた、指導時間の確保を含めた学校事務の経営改善（事務改善）も限界にきている。国民のニーズに多様に応えるためにも、また、教育法や教育実践の現実に即応するためにも、学校事務の組織化が重要な課題となっている。今後、確立論の中に、学校事務の組織化の視点を盛り込む必要がある。

2 学校事務をとりまく状況を受けての課題

(1) 学校事務職員のモチベーションを維持し高める学校事務組織の在り方

学校事務職員の自己実現欲求とモチベーションの維持
共同実施における事務長の位置づけ
職務の4級制における職能の位置づけと職務に関する総務課長通知(01/03)
義務教育費国庫負担制度の動向と今後の展望
権限の委譲

(2) 期待される学校経営の品質と学校事務職員の職務領域の在り方

新しい地方教育行政の在り方と学校事務展望
教員中心の学校観から異文化(異なる価値情報)流入の加速化への対応
学校経営品質向上運動と学校事務経営の在り方
学校事務の経営品質とその評価(品質差のないサービスの享受とは)
行財政改革と学校事務経営の改善
事務部運営計画と施策の在り方

(3) 単数で行う事務量の限界と領域の拡大としての共同実施の在り方

職務内容を公開できる事務経営
「学校事務の共同実施のあり方について」でまとめている共同実施の目的や推進のための

基本事項の早期実現
集合のための時間ロスと各学校への成果の還元の評価
共同実施における事務長としての職務の追究
高等学校の事務室経営をどう評価するか
「今の学校事務」「期待される学校事務」「めざす学校事務」

(4) 職務領域の充実を図る研修の在り方

研究大会の在り方の再構築
これからの学校事務を展望した気概のある研修計画と実施
高等学校の事務室と事務研究の実態をどう見るか
加配なき共同実施後の自助、互助、公助（職務としての）研修の可能性
能力・業績評価と職能教育の在り方（制度としての人材育成）
施策形成能力の保持
コンピテンシー⁽¹⁾を高める研修

「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、いかに意欲的に取り組み、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。

「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と考える。

(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

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、

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。

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。

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。

成員の参加意識が高まり、モラルの向上に役立つ。

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、地域の創意工夫を活かした、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、費用対効果が問われるようになっている。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。

学校に権限と責任が拡大される時代を向かえ、学校経営の学校事務領域においても、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、「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なが、教育課程の編成と実施を支えてきた。

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タビリティー（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。成果を正當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「ができる」という職務観から、すべてについて「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「に応えることができる」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、アカウンタビリティー（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。

「岩手の職務確立論」で示している、職務の特徴とその機能が、コンピテンシーとの関連を解き明かす鍵になるだろう。

学校事務職員の職務の特徴を

- ・ 学校事務職員の職務遂行は教育法や教育実践の現実に即し、教育の多面的な価値に動的に対応をするように行う。
- ・ 子どもの受容能力の段階に応じて教員と事務職員の分業と協業の関係により行う。

とし、その職能を

- ・ 教育の目的を達成するため
- ・ 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
- ・ 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を基に
- ・ 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
- ・ 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
- ・ 協議、助言、助力、調整、審査といった協調関係を築き
- ・ 教育課程の編成と実施のための諸条件を
- ・ 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。

(2) 新しい研修体系の確立に向けて

「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」で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「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）の問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」機能の品質向上に应运っていくために、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。

研修の体系化については、次の4項目を中心に検討を進める。

能力開発研修体系の基礎研修・選択研修により政策形成技法や創造性開発技能の向上をめざす研修

日本経営品質賞やコンピテンシー等、経営手法や経営評価の技能を向上させる研修
教育法や教育実践の現実に即した「教育課程の編成と実施を支える8領域」の実践に向けた技能の向上をめざす研修

1～3で述べたことを果たせる研修と研究

(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って、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、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ている。

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、むしろ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。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ため、次の事項の改善を図る必要がある。

- ・分科会の積み重ねが（研究の成果が）実現でき実感できる運営にする。
- ・研究大会の研究基調やレポート化の観点を具体的に示し、研究の焦点化が図れる。
- ・「岩手の職務確立論」の実践の場としての研究大会にする。
- ・事務の事務を協議するのではなく、教育の事務を協議する場にしていく。
- ・教育研究としての成果を積み上げる場と職能を高めるための講習の場との峻別を図る。
- ・学校事務の共同実施に係る成果の実践交流の場を設定する。

具体的な進め方

1 これからの学校事務の構築

(1) 信頼される学校事務の確立

「信頼される学校づくり」のためには、「安定した学校事務」の提供が不可欠である。個々の事務職員のマンパワーの差や、学校規模の差などにより提供する学校事務サービスに差が生じることは、そのサービスを受容する児童生徒、職員、保護者、そして地域住民、国民に対し差（あるものにとつては不利益）を生じさせることになる。学校事務職員の組織化（共同実施）により、高いレベルでの平準化を実現させたい。情報の共有化、OJT、日常的な指導助言などを通じ個々のスキルを向上させるとともに、高いリーダーシップを持った事務職員の育成を目指したい。結果として「課長相当職」が現実となると考える。このことは、事務職員のモチベーションを高め、モラルの向上からコンピテンシーの高い事務職員が生まれる。学校経営意識を常に持ち、課題解決能力を持った事務職員を核とした事務組織の構築が「信頼される学校事務」の供給源であり、「信頼される学校づくり」につながる。

当面、諸手当認定事務を中心とし、共同実施により精度の向上を図るとともに、業務の平準化、事務処理の効率化を「事務長」が推進する。

(2) 教育の事務の構築

共同実施を推進することの真の目的は、効率化を求めるだけでなく、児童生徒の健全な育成のために学校事務の果たす役割の拡大である。校長、教頭をはじめとする教員集団と真の協働組織を構築し、結果の見える「学校教育目標」の具現化やその過程の説明責任がなされる組織に変えていくために、事務職員が力をつけるための場である。行政職である学校事務職員が、学校に存在する意義を明確にするためには、経営理念や行政意識を持った上で、教育に対する理解をさらに深め、よりよい教育を構築するために努めていくことが必要である。

研修によるスキルの向上と多くの情報から学習することや、経営意識を持ち、業務を遂行することからはじめたい。

学校組織マネジメント研修や行政品質向上運動について学習するとともに、事務研究大会の改革、

研修制度の確立を図る。

当面、共同実施の推進とあわせ、行政品質向上運動についての学習を進めるとともに、研修制度の確立について検討する。

(3) 学校事務組織の確立

共同実施により学校事務領域の拡大が進む。事務職員のスキルが向上しても、事務量の増大に応えるためには、業務遂行に必要な人員の確保を図らなければならない。共同実施の加配を活用するとともに、教育委員会制度の見直しを含めた抜本的な教育行政システムの改革を期待する。地方分権や行政品質向上運動の基本となる考えは、「現場でできることは現場で行なう」ことであり、学校裁量権限の拡大などの教育改革の目的は、学校現場がより自律的に機能することであると考える。われわれ学校事務職員にとって、学校現場は教育行政の末端ではなく、教育行政の最先端であり、学校以外の教育行政組織は、学校現場＝最先端を支えるために存在するものである。「現場主義」を意識した提案・企画を現実のものにできるよう関係機関に働きかけたい。

当面、市町村教委や教育事務所・県教委へ各段階を通じて連携を強める。

おわりに

「学校給食のない学校はあっても、学校事務のない学校はない。」「ボールは投げました。どう打ち返すかは、あなたがたです。」これは、勝山前財務課長補佐（現宝塚市教育長）のことばである。旧大蔵省から学校事務職員が義務教育費国庫負担金制度から適用除外の提案があったとき、文部省は「学校事務職員は学校の基幹職員である。」といている。われわれ学校事務職員が「基幹職員」として、その職責をどのように果たすかが、学校事務職員が学校にいたることができるかでもある。

共同実施は学校事務職員の意識改革である。「学校を離れ業務を行なうことは、意識が学校から離れ学校事務職員ではなくなる。学校にいてこそ学校事務職員だ。」との意見も多い。しかし、共同実施は、学校にいてこそ学校事務職員であり続けるためのひとつの方法と捉えたい。事務処理を効率化し、個々の得意分野を活かし、スキルを向上させ、「教育の事務」を拡大するためには活用できるものはすべて活用すること、従前の考えや行動を見直し、新たに提案していくことこそ、新たな学校事務の確立につながると思う。

岩手の「これからの学校事務の構築」はスタートした。どのようになるか、どこまでできるかは、これからの取り組みでもある。長年、一人配置の中で自律的に行ってきた職務から、日常的な同僚間評価を受け、自主性・自立性・透明性を高めていくこと、これまでの気持ちとの決別が今後の糸口と強く感じている。

(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、自分が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」と呼ぶ。

「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ある。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ある。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」の中核的活動である。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

顧客本位：企業・組織の目的は顧客価値の創造

独自能力：独自能力の追求が重要

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

社会との調和：社会に貢献し、調和することが重要