

小・中学校事務職員の力量形成と専門性に関する研究(3) : S県A地区における調査をもとに

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2012-10-29 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 藤原, 文雄 メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.14945/00006849

小・中学校事務職員の力量形成と専門性に関する研究 (3) — S 県A地区における調査をもとに—

A Research on Shaping Professional Competence and Professionability
among School Clerical Staffs

藤原文雄*

Fumio Fujiwara

* 附属教育実践総合センター (助教授)

1. 本調査のねらいと調査方法

われわれは、平成13年度から2か年にわたって科研費調査研究『ライフコースアプローチに基づく学校事務職員の職務と専門的力量に関する実態調査研究』(研究代表者：山崎準二静岡大学教授)に取り組んできた。この研究で、探求してきた主題は、①学校事務職員⁽¹⁾はどのように職務を遂行しており、どのような職務態度を有しているのだろうか、②学校事務職員はどのような専門的力量を有しているのだろうか、というものである。

この研究主題を探求するため、われわれは次のステップを踏んできた。すなわち、[1] 数人の学校事務職員に対するインタビューの実施→ [2] 自由記述式の質問項目が多いパイロット調査①⁽²⁾の実施→ [3] 自由記述式の質問項目が多いパイロット調査②の実施(「本調査」という)→ [4] 自由記述式の質問項目が多いパイロット調査③⁽³⁾の実施→ [5] 県内の全ての学校事務職員を対象とした調査⁽⁴⁾(「最終調査」という)の実施というステップである。尚、ここに掲げたインタビューや調査は義務教育諸学校に勤務する学校事務職員を対象としたもの限定している。高等学校等に勤務する学校事務職員に対しては別途調査を行ってきた⁽⁵⁾。

以上のステップを見れば理解できるように、今回のわれわれの研究はステップ [5] の「最終調査」を行う前に十分な複数のインタビューやパイロット調査を実施することができた⁽⁶⁾。われわれは既に最終の目標であるステップ [5] の「最終調査」も2003年2月～3月に完了し、現在報告書を刊行中である。

今回「本調査」は、ステップ [5] の「最終調査」のためのパイロット調査という位置付けを持つものであった。しかし、「本調査」はそれ自体として学校事務職員の職務や職務態度、専門的力量的内実と形成過程を探求する上での貴重なデータであり、ここに報告することとした。また、そのデータの解釈に際してはこの「本調査」を基に行われた「最終調査」のデータも活用して行うこととしたい。

「本調査」は、S 県A地区の学校事務職員の協力を得て、2002年11月に行われた。調査対象者は71名であり、39名の回答を得ることができた。この調査時点のA地区の学校事務職員の総数は94人であり、今回の調査対象の71人はその内の75%に当たる。今回の調査のねらいである学校事務職員の職務や力量・専門性等について自分の経験を振り返り、まとめることができ得るだけの経験が必要であろうとの観点から調査対象者を副主任⁽⁷⁾以上の学校事務職員に限定した。アンケート用紙と返信用封筒(郵券添付済み)の配布は地域の学校事務職員のリーダー

的立場に位置する事務主幹に依頼し、調査対象者に回答結果は直接大学に郵送してもらった。

2. 学校事務職員の職務実態・職務態度

(1) 学校事務の在り方に影響力を持つ要因

学校事務職員の具体的な役割や職務（学校事務の具体的な在り方）は地域によって、学校によって、さらに学校事務職員のキャリア等により相当に異なる、つまり、あいまいであると言われてきた⁽⁸⁾。確かに学校事務職員はそれぞれの市町村立学校に勤務する職員であり、職務内容が異なるという場合にはそれが合理的である場合もある。しかし、そうした当然の異質性以外の合理性を欠く異質性も多い。また、職務内容というよりも、そもそも学校事務とは何かということについてすら合意が形成されているとは言えない状態にあり、一度学校事務について議論し始めると相互の土台の確認まで必要とされる場合があるという点で厄介である。

われわれが行った調査でも、学校事務職員の具体的な役割や職務があいまいであることが確認された。「最終調査」においては、「学校事務という仕事に実際に就いた直後から5年間ぐらいの間に予想外であったこと、予想以上であったことの中で最も印象的であったもの」を選択肢の中から三つ選んでもらった。いわゆるリアリティー・ショックについての質問である。その結果、「役割や職務があいまい」という選択肢を選んだ人は27.6%であり、選択肢の中で4番目に多く選択された。また、この「役割や職務があいまい」という選択肢を選択した比率（男性=38.7%、女性=24.8%）は男性の方が高かった⁽⁹⁾。

こうした職務内容の曖昧さは学校経営と教育行政にとって二つの好ましくない結果をもたらしてきたと考えられる。つまり、①学校事務職員のモチベーションの低下や満足度の低下、離職の危機と②経営資源の一つである学校事務職員の能力が活用されないという非効率である。まず、①学校事務職員のモチベーションの低下や満足度の低下、離職の危機について述べる。

われわれは「最終調査」で学校事務職員の職務満足について調査したが、不満足の高順位に10個の選択肢（全部で26項目）を並べれば、「仕事の余裕・ゆとりという観点（51.7%）」→「給与水準という観点（34.7%）」→「教育・訓練、能力開発支援という観点（33.7%）」→「困った際のアドバイスという観点（30.4%）」→「給与の配分・昇進という観点（29.4%）」→「権限が与えられているという観点（28.1%）」→「標準的職務の通知の現実化という観点（25.7%）」→「校長の監督の在り方という観点（24.3%）」→「自分の役割の明確さという観点（24.1%）」→「学校経営に参画しているかという観点（23.5%）」という結果となった⁽¹⁰⁾。今日の学校事務職員の多忙化を反映して、職務内容の曖昧さに関する項目は最上位には位置していないが、それでも学校事務職員が職務内容の曖昧さに不満足を感じていることは確かである。

また職務内容の曖昧さが学校事務職員のモチベーションの低下や満足度の低下、離職の危機の一つの原因になり得ることは既に行った「自由記述式の質問項目が多いパイロット調査①」でも明らかにされている。この調査では、学校事務職員が仕事を辞めようとした時期とその理由を尋ねている。その離職の理由の一つとして自分の学校事務観・学校事務職員観と周りから、殊に管理職から期待される学校事務観・学校事務職員観とのミスマッチングによる悩みが抽出された。さらにそうしたミスマッチングをやりくりするために多様な対処戦略を採っていることが明らかになった。ある一人の学校事務職員は次のように回答している。これも学校事務の具体的な在り方があまりにも広すぎることの一つの帰結である。

「やめようまではいかないが、やりがいほとんど感じられなくなったのは11年目から現在です。学校で望まれている事務職員の姿と私が研修している事務職員のあるべき姿にあまりにもギャップがありすぎて非常にむなしくなることがあります。しかし、異動などで環境が変わればまた違うかもしれないと思うことでやめずにいます。やめたところで次の仕事が見つかるわけではありません」(11)

こうした職務内容の曖昧さは学校事務職員のモチベーションの低下や満足度の低下、離職の危機をもたらすという問題に留まらず、学校事務職員の持つ能力が活用されないという経営上のロスを発生させてしまう。学校事務職員の職務内容の在り方に大きな影響力を持つとされる校長職の考え方により、高い水準の能力を有する学校事務職員の能力が活用されないという事態も発生する。

経営（あるいは行政）とは限られた経営資源を有効に引き出し・活用し、つなぎ合わせることで高い効果を生み出す営みのことをいう。学校事務職員の能力という経営資源が活用されないようでは経営という機能が働いているとは言えない。

さて、この職務内容の曖昧さを克服するため、学校事務職員は古くから職務内容の明確化に取り組んできたことは良く知られているところである。筆者は既に別稿で職務内容の明確化やその一つの到達点である標準的職務の通知等について論じてきた⁽¹²⁾。筆者も職務内容の明確化に賛成の立場にある。そうした立場に立った上で、ここでは学校事務の在り方に影響を及ぼす要因について調査することとした。学校事務の在り方に影響力を持つ要因の発見とその影響力の強さを確かめていくことは学校事務の改善にとって重要であると考えたからである。

そこで、以下では学校事務の在り方が地域や学校毎に違うということを前提として、その違いに影響を持つ要因について考察することとする。われわれが行った質問は、以下の通りである。①「『学校事務の在り方は地域によって異なる』としばしば言われます。具体的にどのような点が異なるのか以下の空欄にご記入ください。」という質問と②「『学校事務の在り方は学校によって異なる』としばしば言われます。具体的にどのような点が異なるのか以下の空欄にご記入ください。」というものである。この質問に対する回答を整理した結果は以下の通りである。

尚、やや脇道に逸れることを承知で、以下の回答の中に含まれている「検討会」という組織について触れておくこととする。静岡県为学校事務の一つの特色と言えるからである。この検討会とは県教育委員会（教育事務所）が主催する会議であり、その名称は各地により異なるが、「市町村立小中養護学校事務職員の職務等の特殊性に鑑み、学校事務等の適正な事務処理並びに事務職員相互の協力・連携及び資質向上をめざす」ということ等をねらいとしている。この検討会は筆者の学校事務職員に対する聞き取り調査では30数年前には既に存続していたという。この検討会では、一回半日を原則として月2回以内で、各学校事務職員が学校を離れて一つの場所に集まり作業などを行うものである。具体的には、給与関係の書類の相互検討を行い、地域の連絡調整を行ったり、地区別の研修などを行う。この検討会は「班（ブロック）」と呼ばれる単位で実施されている。静岡県内全部が〇〇「班」に区分され、事務主幹又は事務主査がその「班」の代表者（地区代表者という）として県教委から委嘱され、リーダーとしてとりまとめる。これは、1998年に中教審『今後の地方教育行政の在り方について』が提言した共同実施の一つの在り方とあってよいだろう。

① 地域により違う場合の要因

(校長会の理解と協力) 観点としては、校長会組織における学校事務への理解と協力により違うと思います。

(市町村教育委員会の学校事務への理解と協力) 特に教育委員会においては、学校現場における行政部分を単なる処理屋としかとらえていない所から、教育委員会の仕事であっても、学校事務職員と相談しながら(または事務職員からの申出を受けて)制度化や、事務処理にあたっていくことがある。

(市町村毎の条例・規則等の違い) 市町村(設置者)に違いがあり、当然その市町村条例に違いがある。「会計システム」、「物品管理」等をはじめ、当然のことと思う。

(市町村毎の財政状況の違い) 市町村の財政状態により違うと思います。

(事務室の有無) 事務室があるかどうかにより違います。

(市町村費職員の配置) 市町村費事務職員・用務員の配置、サービスの取り扱い。

(慣習や事務職員に対する見方) 慣習によるところが多く(根拠によるよりも)あり、説明はできないが、その地域性がある。

(市町村の規模・学校数) 校数が少ない教育委員会の方が協力的だと思います。(公費予算など)

(環境整備の状態) エアコン、パソコン関係など環境整備面の違い。

(事務研・検討会の在り方) 検討会の方法、例えば、班の組み合わせ、役割分担、検討する内容

(PTAの活動や地域との関わり) PTAの仕事が、保護者が中心になってやってくれているか、学校が主になっているかで事務量が変わる。僻地、山間部と市街地とでは地域の関わり具合が違うと思います。

(地区の事務職員の数や構成) 配置された事務職員の数や年齢構成により研修のテーマや内容が異なると思います。

② 学校により違う場合の要因

(校長の考え方) 校長の考え方(事務職員に対する)により、どれほどの裁量が与えられるのかによって違うのではないかと。たとえば、処務規程に「校印取扱者が事務主任とすることができる」規定があっても、校長がそれを命じなければ、文書の流れ等多くの点で在り方がかわってしまう。校内人事・分掌の決定権が校長にあるんですから。事務職員が人事的なもの・教育課程等に口を出すべきでないと言う人もいます。職員配置は行政面からも大切なのですが。

(教頭の考え) 教頭先生が事務職員に対し、どのような意識を持っているか。

(学校事務職員の考え) 管理職、事務職員の資質の違い。教員も同じであるが、やはり、根本は資質の問題だと思う。

(校務分掌のデザイン) 担当する分掌が違う。予算要求、各種調査、就学援助の認定事務を教頭がしている所と事務がしている所がある。備品は市費職員が担当している所もある。担当する会計が違う。

(学校種) 特に小中で差を感じます。組織で動く中学校の流れが小学校には欠けている。学校の動きをしっかりと分かっていないとしっかりとした対応ができない。そのための校内の連絡体制をもっとしっかりとしたい。

- (学校の規模) 大中小規模校での違い。同じ仕事内容であっても、職員・子どもの人数により事務量にかなりの差が生じる。例) 給与、旅費の仕事が中規模校で1時間かかるとしたら、大規模で2時間、小規模で30分(おおよっぱですが)かかる。(他方では、小規模や山間部の学校に行くほど、事務的な仕事以外の仕事、雑用が多くなるという指摘もあり)
- (事務室の有無と場所) 事務室の位置(玄関からのアプローチ、校長室・職員室との並び)事務室の有無。
- (PTAの活動や地域との関わり) 地域の違い。まちといなか、若者と高齢者、など地域性が学校に影響すると思う。PTA組織の違いによる関係諸事務(会計等の取扱者・会計数・その他取扱庶務)
- (慣習) うまく表現できませんが慣習が違います。
- (学校の施設・設備) 施設・設備の在り方と老朽化度(修理の必要度)
- (教育上の必要) 養護学級等の配置の有無、学校の特色事業に伴う諸事務、部活の数、部活の強弱、荒れている学校か落ち着いている学校かなどにより違います。
- (給食の在り方) 自校給食かセンター給食か。配膳室の位置。給食エレベーターの位置。
- (職員構成や関係の在り方) 職員構成(初任者研修・10年研修・退職者・結婚・出産)、育児休業・新築等住居変更・事故・公務災害等、職員の男女の比、年齢層、職員の対立、職員の意識
- (単数配置か複数配置か) 学校事務職員の単数・複数配置で違います。

(2) 現在の仕事の実感

既に述べたように学校経営とは限られた経営資源を活用して、それらをつなげていくことにより組織のさまざまな目的を達成していく営みのことである。こうした経営の立場からすれば、学校事務職員の能力が十分に発揮できないような状態は許容できる状態ではない。

ところが、ある地区の学校事務職員を対象とした調査は経営という観点からは許容できない状態にあることを示している。大阪府教職員組合が行った調査によれば、「今の仕事は、あなたにとってどのくらいのものでしょうか?次の中から一つを選んで○をつけてください。」(「非常に物足りない」～「非常に能力を超えている」という7段階の尺度で回答)という質問に対して、41.9%が「物足りない」、36.9%が「ちょうどよい」、21.3%が「能力を超えている」と回答している。「物足りない」という数値は他の職種に比すれば圧倒的に高いのである⁽¹³⁾。

「最終調査」では、全ての学校事務職員にこの質問を行ったが、13.4%が「物足りない」-35.0%が「ちょうどいい」-50.4%が「能力を超えている」という結果となった。大阪府教職員組合が行った調査とかなり異なり、「能力を超えている」という人が半数を占める結果となった⁽¹⁴⁾。「最終調査」では、それぞれの判断の根拠については尋ねていないが、「本調査」では大阪府教職員組合が行った調査と全く同じ質問項目に加えて、そう判断する理由についての意見を求めた。

以下では判断の根拠について分類するが、「最終調査」のデータと合わせたわれわれの結論は、権限や責任がなく、評価されない等という理由により「物足りない」と答える人が少数存在する反面、相次ぐ法規改正やIT化の進展などにより「能力を超えている」という人が5割を超えている、というものである。

尚、「最終調査」では「あなたはパソコン等ITは得意な方ですか」という質問に対して、

「非常に得意 (1.7%)」 - 「まあまあ得意 (37.8%)」 - 「あまり得意ではない (49.0%)」 - 「得意ではない (8.7%)」 という結果となった。また「あなたは法規の条文を理解するのが得意な方ですか」という質問に対して、「非常に得意 (1.0%)」 - 「まあまあ得意 (20.6%)」 - 「あまり得意ではない (63.6%)」 - 「得意ではない (11.7%)」 という結果となった。こうした状態での教育改革の進捗が学校事務職員の5割が「能力を超えている」と答える結果を導いている。こうした事態に関しては、個人的努力に委ねるのみならず、組織的・経営的対応が必要である。

○「物足りない」理由

(評価されていない) 自分の力が正当に評価されていると思わないから。(待遇、給与面等で)

(権限や責任がない) いつまでも部下はいない。基本的に仕事の中身に変化がない。責任があるようでない。組織的な仕事になっていない。市町村の処務規程で規定されている専決事項は具体性がないので実効性に欠ける。

(持てる力を発揮できない) 小中学校の事務職員は経験を積み上げ、仕事の処理能力、理解力、判断力等々身につけても実力を発揮する機会が与えられない場合が多い。高等学校へ3年勤務した経験があるが、県立学校の場合は事務長が管理職でスタッフも多く各係担当で能力を発揮できる。事務職員として全職員に伝えたいことがたくさんあるが、十分な時間がないため、組織全体に徹底することができない。校内の情報の流れが時々詰まったり、方向が変わったり、バイパスができたりするため、職務内容に関わることも知らないで進んでいることがある。先に手を打つことができたのに・・・と思うことがあり、十分に力が出せない部分がある。電話番、留守番と言われることがある。そんな意識なのか・・・。

(「標準的職務の通知」の形骸化) 管理職の学校事務に対する理解不足。県教委の「標準的職務」について理解されていない。学校事務職員の仕事は教員の下請け・教員の雑務処理と思っている。

○「ちょうどよい」理由

(仕事量が適量) 仕事は時期により多量で大変な時もありますが全体的には適量だと思います。現在、市職の事務職員と2名で学校事務を行っています。分掌の量も内容も経験に相応するものと思われれます。互いに補佐し合い円滑な運営がなされていると感じます。

(IT化による効率化) 本来の「事務」は効率(電算)化が進んでいるので、仕事自体は以前より、はやく処理できていると思う。

○「能力を超えている」

(仕事の範囲が広く、仕事が多い) 大規模であり、伝統校であるが、市町村職員との仕事の分掌の差が大きく、雑務から本来の県費の仕事まで幅広く対応せざるを得ない。そのため日中は雑務に振り回され県費関係は提出期限間近なものだけを急いで作成するという、おざなりなやつつけ仕事にならざるを得ない。一つの仕事にじっくり取り組めない。文書分類・保存・保管等はほとんど全く手付かず状態である。毎日ほとんど休憩なしで19時頃までサービス残業、年度末・年度始めの2～5月及び学期末は、21時を超えることがほとんどである。まともな勤務状態ではない。管理職の理解も得られず、改善するための方策に取り組む余裕すらない。事務室内に何代もの事務職員が整理しきれなかったものが多く存在し、20年以上前の書類が時折あちらこちらから姿を現す。しかしそれを処理している余裕がない。／とに

かく仕事の幅が広い。ひとりで従事している。同じ職場に事務の仕事が分かる（処理できる）人がいない等の不安。職員の家庭内事情まで知らないといけない人間関係。近年OA化が進み、少しでもトラブルと分からなくなってしまう。学校経営への参画と言われるが、自分にその力量があるか、会計等経理の勉強をしてきているわけでもない、本当に正しいかどうか。事例がないとやらずに通ってしまう事があり、経験年数はあっても他校に聞いて処理している（退職手当は13年ぶり、非常勤講師は未経験です）

（IT化への適応）私は50才代です。経験も、30年近くなります。日々かわりゆく、事務処理（コンピュータ化）についていくのがやや、重荷になっており、やや能力を超えているように思います。教育事務所よりの短時間事務処理が多くなってきている。

（相次ぐ法規改正）時代の変化とともに通知等の改正が多く大変です。

（学校経営の参画）県より示された標準的職務より総括、そして今、開かれた学校等、事務職員に求められていることに答えるには、相当なものが要求され、現在の私の力量では、かなり研修が必要である。それだけでなく、実務にも求められている。（事務研の仕事を入れると負担）日々、学校の中での仕事については、限られた時間の中でやりくりをしているわけですが、さらに、事務研究会での役をこなすには、やや能力を超えていると思います。

（3）学校事務改善プラン

再度繰り返すが、経営とは経営資源をいかにつなぐことができるかが重要なポイントとなる。組織の内外にどのような要素があるか、また現在の要素の結合がどのような問題を持っているかということのを的確に分析してそれを組み直し、つなぐ仕組みを創造することが重要なのである⁽¹⁵⁾。

この要素と問題の把握、組み替えの提唱は国によっても提唱されてきた。例えば、1986年に文部省（当時）に設置された「教育委員会の活性化に関する調査研究協力者会議」は教育委員会の事務局体制の改善、充実と事務処理の効率化を図ることの重要性を指摘した。そして、その具体策として「予算及び人員の効果的な配分を考える必要があり、このような観点から、例えば、現在、学校をはじめとする個々の教育機関において個別に処理している事務のうち集中的処理が可能なものについて、できる限り教育委員会で一括して処理することや、学校事務職員が行っている給与支払事務について給与の口座振替制度を導入することなど、事務処理の効率化がさらに進められる必要がある。またOA機器の導入による事務処理については、すでに多くの教育委員会において実施されているが、今後なお一層の推進に努める必要がある」と述べている⁽¹⁶⁾。

また、1998年に出された中教審答申『今後の地方教育行政の在り方について』では学校事務・業務の効率化について言及した。そこでは、各学校の事務・業務に係る負担軽減のため教育委員会と学校との役割を見直すこと、従来のように一つの学校で事務・業務を完結させる発想から脱却し、複数の学校が連携・協力して事務・業務を進めることが提言されている。学校事務の共同実施という言葉は公にはこの答申で初めて登場したものである⁽¹⁷⁾。これらは仕事という要素をどういったグループに組み直すかという経営にとって根本の問題を指摘しているのである。根本というより、こうした組織変革は経営にとり常識であり、それが提言されるというところに逆に問題すら感じるべきかもしれない。

「本調査」では、こうした要素と問題点の把握、組み直しが経営にとって根幹に位置すると

いう考え方に立って、以下の質問を行った。つまり、「学校事務（学校全体の学校事務と学校事務職員の行う仕事全てを指します）の質を高めたり、効率化したりするための具体的な提案をお教え下さい。その際には（現在の問題点）→（改善のための方策）→（そのためにかかるコスト）という順番で書いてください。その際には、教育委員会が行う事務と学校で行う事務との再配分、校長・教頭等の権限の事務職員への移行、共同実施の導入なども含めて検討してください」というものである。結果として、（校長権限の委任・再配分）、（短時間雇用職員の採用）、（学校事務の標準化、分業化、共同化）、（ITシステムの改善）、（教育委員会との事務再配分・システム改善）、（教職員の学校事務への理解の確保）、（構内電話）等の改善策が提言された。これらの改善方針に示されているとおり、学校事務の改善は一つの学校の内部のみでは果たし得ないものが多いことが改めて確認された。

（校長権限の委任・再配分）

- ・（問題点）通勤・住居・扶養手当の認定権は校長にあります。が、校長先生が実際、決裁するというより、事務職員が99%やっているような気がします。手当の認定もなかなか大変です。返納になったりすると、とても責任を感じます。→（改善のための方策）長く経験を積み、地域の指導者である事務主幹に認定権を移す。→（コスト）職員のことや、状況把握のため、連絡費がかかる。

（短時間雇用職員の採用）

- ・（問題点）慣習によると思うが、テストの丸つけ、データ入力、プリント印刷、児童各種管理、一般会計等、教員が持っている事務が多くある。分掌により重い、軽いがあり、負担にかたよがりがあると思う。→（改善のための方策）教育（指導）以外は、教員以外のスタッフが担当する。そのためパンチ（パソコン入力）専門非常勤とか、採点等教員補助非常勤といった、パートを使い、学校のスタッフをより細分化し、専門性を高めた組織とする。（その場合、事務職員が、教育以外の事務部門の長として管理組織にいる）→（コスト）専門的業務となるため、効率的に行うことができる。その業務を民間に委託することも可能である。（契約によって）コストはやり方かなあ。

（学校事務の標準化、分業化、共同化）

- ・（問題点）今までは個々の事務職員がそれぞれに仕事を進めていたが、これからはみんなの知識を合わせていく情報の共有化が必要だと思う。いろいろな分野でお互いに情報交換をし（検討会等で）様々な案等が出る中で効率化が図れていく。今後は市町村合併もあり、更に広い範囲での効率化できることも検討していかなくてはと思う。
- ・（問題点）現在の学校事務は、給与や旅費、施設管理、教職員の人事サービス、共済組合、互助組合の福利厚生事務、市町村費や学校徴収金の経理事務、文書管理等の庶務事務等大変広い分野の内容を各学校1～2名の事務職員が処理しています。このため、事務に対する知識が広く浅くなってしまい、それぞれの学校で、同じ時期に同じ内容の事務処理を少しだけ処理しているので効率的ではありません。→（改善のための方策）10～15校をとりまとめる学校事務センターに7～8人の事務職員が勤務し、それぞれ旅費とか給与・人事サービス・福利厚生を専門に担当する。各学校には、学校徴収金や文書事務を担当する半日程度の勤務のパート事務職員を配置する。全体的な人件費等のコストは現在と同じか少し節約できる。学校で教員が行う事務の中は、児童生徒の秘密に関するものが多いので、学校事務センターでの処理

は難しい。教育委員会が行う事務と学校で行う事務との再配分は、現在学校で行っている教科書事務や、就学援助費等の事務は市町村教育委員会ですることができるよう内容を簡素化する。

(ITシステムの改善)

- ・(問題点) 事務室でメールの受信、送信ができない(各校間の連絡をもっと密にする必要がある) → (改善のための方策) 環境整備 → (コスト) 予算(お金がかかる)

(教育委員会との事務再配分・システム改善)

- ・(問題点) 地教委事務局職員が日常の学校(真の問題点)を理解していないため、一時に複数の提出期限が集中したり、複数→単数配置の学校も同一内容の提出文書・提出日が設定される。また、年間予定が未提示の教委がある → (改善のための方策) 学校の現状を正確に把握できるように地教委事務局職員が定期的に決まった日時に学校訪問・事務執行をし、改善事項について協議する。 → (コスト) 地教委事務局職員の事務局事務と各学校分掌事務を行う人員の確保
- ・(問題点) 学校における市町村会計処理(補助金を含め)が十分に理解されていない。校長・教頭を含め、市町村費の効率的執行が求められる。学校内の予算執行の有効化 → (改善のための方策) 市町村の財務当局の説明・研修・学校予算のあり方の再検討 → (コスト) 研修や説明のための費用、校長権限の拡大もコスト(制度化の規則作りに必要か)、校内予算について、要望型とする(予算委員会の設置運営コスト)、教委での単価契約物品のコスト削減(教委の入札事務のコスト)(または市町村内学校共同で)

(教職員の学校事務への理解の確保)

- ・(問題点) 校内教職員の学校事務に対する責任感欠如(甘え・直接指導優先) → (改善のための方策) 教育財源である市町村費・校内会計に対する責任感の向上、事務職員より依頼の申告・報告等書類を期間厳守で全員提出すること → (コスト) 事務部の分掌を行う人員の確保、確実な学校事務執行方法の説明を行う時間の設定

(構内電話)

- ・(問題点) 効率化、電話のとりつぎ、来客のとりつぎ等 → (改善のための方策) 職員ひとりひとりにPHSを持たせる。いつでも事務室から連絡をとれる状態にする。

(4) 日記風の日

学校事務職員は一日をどのように過ごしているのだろうか、またそれを外部の観察者である筆者はどのような方法で把握することができるだろうか。筆者は一日中学校事務職員と行動を共にしたこともあるが、一日だけの参与観察ではなかなか日常の学校事務職員を観察することが難しい。そこで日誌法(自由記述)を「本調査」では採用した⁽¹⁸⁾。われわれが行った質問は「今日の出勤から退庁までの一日がわかるように日記風に記述してください」というものである。この日誌に語られていると筆者が主題をラベリングし、整理することにより学校事務職員の一日の仕事を明らかにしようとした。全部で32事例収集することができた。以下では、収集したケースのうち二つを掲載しておく。

今回収集した日誌に語られていた主題のうち多かったものは「朝のあわただしさ」、「他の非教授職員との関わり」、「休みなく続けて仕事が続く」、「電話、来客、子ども、教師に対する対応による仕事の中断」、「子ども、教職員との語らひの楽しさ」、「あつという間に時間が経っていく」、「気配り、世話」、「今日も一日疲れた」、「締め切りや先を考えた段取り」、「子どもの迎

えと夕食の準備」、「お茶を入れる、飲む」といったものであった。

<ケース①>

学校ではなかなか仕事に専念できない。市事務職員が事務室にいるが、4月に採用されたばかりのパート雇のため、自分の仕事において相手の仕事の面倒も見なくてはいけない。まして今日は、用務員が休みをとった。今日学校で仕事はできないと思い昨夜家で頑張ってきた。今週は週番なので、いつもより30分早く家を出た。学校に着いて非常通報スイッチを切り替え、非常口をあけて校舎内をまわった後、生徒たちが待つ児童昇降口をあけた。いつもながら元気のいい子どもたちを迎え入れると私も元気になる。学校に勤めて良かったと思うのは生徒の元気な姿といっしょに過ごせるからである。朝の清掃とお茶出しで事務室の仕事もスタートした。今日は3年生の保護者の授業支援ボランティアとその後、お年よりの授業参加ボランティアがある。来客に名札と授業の資料を渡さなくてはならないので準備をする。又、お年よりは予定より早くみえるし、学校へほどの入り口からみえるかわからないので気をつかう。来校予定時刻の30分前からあちこちをキョロキョロする。やっぱり玄関でなく昇降口にみえた。人数も多いので来客には気をつかう。

すぐ時間は過ぎてしまう。お昼の準備をしなくてはならない。私は給食の準備。級外職員10人分を1人で配膳した。給食を食べることができやれやれと思ったら、昼休みの時間には教室と職員室から戻ってきたお昼のお茶のやかんの片付け23個分、やれやれ用務員がいらないから仕方がないか。昼休みが終わり清掃時間になれば教室からのゴミの世話。午後の授業が始まったと思ったらPTA役員さん2人が来校。こないだ実施したPTAバザーの会計報告の打合せにみえた。PTA会計担当者としてまずお礼、そしてアドバイスを。2人は作業をしてから帰られたが、副会長のNさんが帰りがけに6年生の長男の話をされた。昨年度に比べ遅刻と欠席はかなり減った。私からも今日のN君との会話の内容について話をした。このまま皆と卒業できるのを待つ楽しみは母親も、職員の一である私も変わらない。

夕方4時半だったので週番として校舎内・外の戸締りにまわる。12月は夕方が早く、暗く寒い。完了。勤務時間は終わったが生徒が帰ったこれからは仕事ができる。昼間は、急な仕事に対応していると時間はどんどん過ぎていってしまう。1人で事務室で仕事をしているとA先生が「そろそろ帰るよ」と声をかけにきてくれた。管理職はすでに帰っていない。居残った職員数人と施錠をする。仕方がない今日も仕事をもち帰ることにした。先程、夫に今日も遅くなるから夕食の買い物を頼むと電話をしてあるから少し安心だが。

<ケース②>

頭の中で仕事の順序を考えながら出勤。玄関を入るともう電話が鳴っている。駆け込んで電話を取る。次から次へと欠席や遅刻の電話。風邪がはやりはじめたかな。それとも月曜日か。中学は全て電話連絡だから、この時期は大変。「ちょっと、君、〇〇君本人でしょ、何故本人が電話をかけてくるの？風邪？声はいつも通りだしちっとも具合悪くなさそうだね。担任か学年主任に代わるから待ってて」

出勤簿をチェック。また、押印していない人がいる。本当にだらしのない人だ。何度言っても聞かないんだから。日報を見ながら日課を確認。「B日課しかも変則、出張者も多い。」今日は電話の対応に気をつけないと…。プリンターとパソコンのスイッチを入れる。さて、会計を少しやっておかねば…。

用務員さんから「〇〇(市町村職)さん、調子が悪いので休みますって」との連絡。「えっ、今日は私1人？仕事どころじゃないなあ。ところで、何かあったの？三役が朝礼の後、校長室にこもっているけれど」、「夕べ、侵入者があったみたい。あちこち吸い殻が落ちていたから。」またですか。それぐらいのことではちっとも驚かなくなった自分が怖い。

「子どもの忘れ物です。事務室におかせてください」「はい、クラスと名前を書いてありますか？自分で事務室に取りに来ますね。預かります。」月曜日は忘れ物も多いなあ。

また、電話。まだ9時半前だって言うのにもう20本超えている。12月は高校からの進路関係が多い。生徒の進路に関わるだけに気を使う。

3年主任から声がかかる「今日の1時半から5時までの間に約30分おきに6組のお客さんがありますのでよろしく」「対応は？」「校長室で、僕と校長さん」「重なりそうなのはあるの？」「1件、間が15分くらいのところがあるのだけれど、もし重なったら会議室で進路主任に correspond させて」「はい、わかりました。」

電話対応中なのに、もう1台がなっている。給食のエレベーター対応で職員室も誰もいない。誰かです！保健室ですてくれたみたい、ホッ

まだ給食の後かたづけがすんでいないのに、もう来客？なんだか、飛び込み客みたいだけど3年の方対応してくれるのかな。

時間通りになる学校から早めに来る学校、遅れて平然とくる学校。約束もなく突然くる学校と様々。そのたびに案内する部屋の調整に忙しい。こちらは、まだ使っているし、こっちは飛び入りだし。「今度は何人分？」お茶を出しながら、もう一方でお湯を沸かす。あっ、さっきのお客様の湯飲み引いてあったかしら？えっ、また、お客？この人ちょっと早すぎる。仕方ない事務室の空いている席に座っていただく。

「印刷機のマスター交換がうまくいかないんだけど…」うーん、この忙しいときに・・・！「もう一度はじめてからゆっくりやってみて！ダメだったら行くから。」

電話と来客に追われて、仕事はちっともはかどらなかつた。さあ、年末調整の金額の確認だけでもしなくっちゃ。そう

いえば、事務連絡があった。育休の人の社会保険料?・・・うちには関係ないかな、あつ無給休職者は大いに関係するではないか。この金額あわないけれど、いったいどうしてこういう金額がでてくるわけ?結局先年度分の給与明細をひっくり返してみようやく金額がぴたり合ったけれど、たつたこれだけのために2時間もかかった。むなしい。

そういえばファックスが来ていたけれど・・・。S銀行の未納者が今月はこんなに・・・ボーナスシーズンなのに、やはり不況が相当影響しているなあ。あした打ち合わせがあるから今日のうちに督促状を作らなければいけない。まいるなあ。それにしてもいくら作ってもちつとも入金してくれないだものむなしい仕事だよね。あ～あ、もう7時。文書も受け付けなくっちゃ。学期末はやたらと多いからつらい。朝予定していた会計はほとんど手つかず状態のまま、パソコンを片づける。目も疲れたし、今日のところは帰ろう。また、銀行に行けなかった。買い物もできない。

3. 学校事務職員の力量・専門性

(1) 学校経営に参画する具体的効果

静岡県教育委員会は1993年3月29日付けで、『市町村立小中学校事務職員の標準的職務について(通知)』(以下では標準的職務の通知)を出した。この静岡県教育委員会の通知以前にも学校事務職員の職務内容に関する標準は幾つかの地域で既に示されていた。早くは1950年代の終わりに東京都教育委員会は職務内容に関する標準を出している。1970年代には伊藤和衛の学校経営の近代化論の影響もあって、各地で標準職務表さらに、全国公立小中学校事務職員研究会(全事研)や日教組事務職員部等の団体も標準的な職務内容の確定に向けた提案を行ってきたとされる⁽¹⁹⁾。

こうした歴史を踏まえれば、1993年に出された静岡県教育委員会の『標準的職務の通知』はその誕生した時期と言う点ではそれほど注目すべきものではない。むしろ他都道府県に遅れて出されたという評価もできる。しかし、静岡県教育委員会の『標準的職務の通知』は、その内容という点で全国的な注目を集めた。端的に言えば、これまでの各自治体の標準職務表に「学校経営」という欄を特設し、学校経営に参画することが職務として位置付けられたのである。清原正義は旧来のように庶務、人事・給与、財務・管財、学事、福利厚生といった分野に区分して明示するスタイルを「分類整理型」と呼び、それを踏まえた上で経営・管理への参画を職務として表現しようとした静岡県のスタイルを「経営参画型」と命名しているが、静岡県教育委員会のそれは後者の先駆けなのである⁽²⁰⁾。

「最終調査」における「学校事務職員は学校経営に参画しなければならないと思う」という質問に対しては、「まさにそうである(32.7%)」、「だいたいそうである(44.9%)」、「どちらともいえない(15.3%)」、「あまりそうでない(5.4%)」、「まったくそうでない(1.2%)」という結果となった。また、「標準的職務の通知が現実化されているかどうかという観点」からの職務満足度を聞いた質問では、「満足(25.6%)」－「どちらとも言えない(42.3%)」－「不満足(30.5%)」という結果となった。さらに、「学校経営に参画しているかという観点」からの職務満足度を聞いた質問では、「満足(23.5%)」－「どちらとも言えない(39.1%)」－「不満足(35.7%)」という結果となった。

では、なぜ学校事務職員は経営に参画すべきなのだろうか。学校事務職員が経営参画することによりどのような効果が期待されるのであろうか。筆者が管見する限り、これまで研究の上では次の二つの理由が示されてきた。一つ目の理由は学校事務職員が一定の権限と責任を持つミドル・リーダーであるという理由である。例えば渡辺孝三は、「職員会議・企画委員会等は、学校の重要事項を審議する機関であるがゆえに、学校の事務管理者は、これに参加するのが職務⁽²¹⁾」と主張する。つまり、学校事務職員はいくつか存在する部門の責任者の一人であり、責任者が持つ情報を経営的判断に活かすため、経営的判断の審議や結果を踏まえた部局管理が

可能だからという理由である。小島弘道も経営は確かな情報に基づいて行われるべきであり、事務部門のトップが経営に参画することは必要であるという⁽²²⁾。

二つ目の理由は学校事務職員が他の教職員が持っていない専門的な知識等を有しているからという理由である。例えば、浜田博文は、学校事務職員の学校経営参画について論じた論文の中で、「学校裁量予算枠の拡大が見込まれる今後の学校経営において、コスト・パフォーマンスの観点からの意見は『特色ある学校づくり』を左右する意味さえもっている」⁽²³⁾と指摘する。費用対効果が問われる今日、浜田の指摘はもっともである。

このように、学校事務職員がミドル・リーダーとして位置付けられていること、あるいは位置付けることが適切であること、また、学校事務職員が持つ専門的な知識等が経営的判断に有益であるという二つの理由から、学校事務職員の学校経営への参画は必要であると指摘されている。筆者も、学校事務職員が学校に配置されるという前提であれば、学校事務職員は学校経営に参画すべきであると考えている。理由は今まで述べられてきた通りである。

さて、このような二つの理由により学校事務職員に学校経営に参画することが求められているのだが、実際にはどのような効果がうまれているのであろうか。「標準的職務の通知」が出されてから10年経ちそろそろ検証も必要とされている。

われわれは、次の質問を行った。つまり、「いわゆる『標準的職務の通知』では学校事務職員の職務として「学校経営」という区分が設けられています。あなたは、今の学校で、この「学校経営」の区分に盛られた内容の仕事を実際にしていますか？（「している」－「一部している」－「あまりしていない」－「していない」の四段階）」というものである⁽²⁴⁾。その上で、「している」「一部している」と答えた人に次の質問を行った。すなわち「学校事務職員が「学校経営」の区分に盛られた仕事を行うことにより、学校・子どものためになったという具体的効果についてお教え下さい。」というものである。

(規程・ルールづくりによる効率化) 校内諸規程を作成することにより、よりスムーズに校内の運営が進むようになり、先生方が子どもとふれあう時間を多少でも増やすことができるようになった。

(適正かつ適切な予算の執行の確保) 本校では、職員会議前の企画委員会の他にも各週1時間同じメンバーによる運営委員会を開催し、校内の問題調整を行っている。そこで教員だけでは硬直しがちな議題においての予算上のアドバイスや、教委との連絡調整・関連情報を発言し、話しが進むように心がけている。(予算執行状況の情報や、施設の安全対策、予算要求状況においての委員同士の相談・調整等)保護者から集める学校徴収金の執行が適正化されているかどうか。

(文書管理システムの確立) 校内の書類等の運行を「下から上へ」を徹底させた。提出書類の内容に間違いがほぼ無くなってきていると思う。

(方針・情勢を理解した適切な対応が可能) 運営委員会や企画会(校長・教頭・教務)の一員になっていることにより、管理職・職員からの要望や学校で起こっている事、これから実施する事等が理解でき、事務職員として、物品の購入、修理、修繕、地域との連絡、保護者の対応等、注意を払って対処、対応できる。

(教員とは違う教育活動に対する視点の導入) 学校行事について職員の立場、地域の人の立場の両方からみてどうかを第三者の意見として発言することにより、円滑に行事が進められ

たと思う。／学校の考え（主観）のみで事業が行われようとする時、地域・保護者側に立った意見を出す。学校の考えに客観的見方を取り入れることになると思う。

（2）教員にはない固有の視点とその貢献

既に述べたように学校経営に参画する理由として、学校事務職員が持つ行政職員である学校事務職員の特性及び専門性の活用という理由があった。つまり、教師にはない知識や技術があるということを前提に学校経営の参画は議論されているのである。学校事務職員は教育職か行政職かという議論は少なくとも静岡県ではもはや終わっている。つまり、行政職員としてのアイデンティティーにほぼ一本化されている。しかし、行政職員である学校事務職員の特性及び専門性とは一体何なのかということについては判然としない。

敢えて言えば特性や専門性というほどの知識や技術を有しているのかということも問われる余地が十分にある。このことは筆者のこれまでの学校事務の研究の中で学校事務職員自身から問われてきた。専門性という程の知識は持っておらず、この言葉を使用することにより現実が過度に美しく語られてしまうという指摘がなされてきた。

というのは学校事務職員の場合、採用時に求められる知識や技術は曖昧であり、十分な教育・訓練もなく一人で学校に配属され、入職後も体系的な訓練システムがないというのが実状である。こうしたシステム不全の中で学校事務職員は学校事務研究会の支援を受け、いわば、一人で育ってきた。しかし、新しく急速な変化には「一人育ちのシステム」では対応できない。既に述べたように「最終調査」では、学校事務職員がパソコンなどIT関連や教育法規についての自信が低いことが明らかにされている。他方ではそうした現状を克服しようとする考え方を多くの人が思っていることも確かである。

「最終調査」では「学校事務職員は、行政職として法規・財務のプロとして専門性を高めるべきだと思う」という質問に対して「まさにそうである (47.6%)」、「だいたいそうである (41.7%)」、「どちらともいえない (8.0%)」、「あまりそうでない (1.7%)」、「まったくそうでない (0.7%)」という結果となった。

現在の学校事務職員の力量形成のシステムを前提とすれば、学校事務職員が特性や専門性というほどの知識や技術を有しているのかということを問われれば、筆者も少なくとも体系的な知識は持っていないと考えるようになった。もっと教育法規や財務、カリキュラム、学校経営、企画立案、文書作成の手法についての専門的な教育を受けるべきだと考えている。

しかし、他方では、他のどんな職業にも共通するが経験をつむ中で日常の仕事を行うに際して有益な幅広い知識を持っていることは確かである。教師が多数を占める学校という組織の中で少ない行政職として働く中で得た知識や技術は少なくとも今日の学校においては有益な専門性や特性であると考えている⁽²⁵⁾。また、次節で述べるが、学校事務職員の仕事は単に法規を適用するという機械的なものではない。少なくとも現在は、対人関係の中で進められるものであり、そうした対人的スキルの熟練が必要とされており、その点での個人差は大きいと考えられる。

既にわれわれは、別の調査で学校事務職員の専門性についての調査を行った。その調査は学校事務職員に専門性とは何かということを直接問いかける形式であった⁽²⁶⁾。今回われわれは、次のような質問を行い、学校事務職員の持つ「特性や専門性」を明らかにしようとした。つまり、「教員にはない学校事務職員の知識や発想により、学校や子どものためになったという

経験について具体的にお教え下さい」というものである。今回は調査対象者が少ないため、事例も少ないが、今後より多くの事例を集めることにより、あるいは校長、教頭、教員に調査することにより、学校事務職員の持つ特性や専門性がより明らかになっていくと考えている。

(コストダウン・効率化) 修学旅行の業者選定に関与することにより、コストの削減及び安全確保のための助言を行うことができた。PTA会費、学年費の見直し等、学校予算をトータルで考え、検討し、負担を軽くした。また、無駄な行事を精選して、費用、時間(ゆとり)を変えた。

(リスク・マネージメント) 正門の改修の際、車の出入する場所と児童・生徒の出入する場所を別々にするように提案した。プールの通路に渡り廊下を作製した。通常の板のはり方は板の上がぬれるとすべりやすく危険なため、板のはり方をかえることを提案。水切れもよく、子供たちも走らなくて好評である。

(長期的視点) 体育館改築予定の二年度前の4月当初に学校の考えをまとめるべきと提案した。予算編成時期等を押さえた提案だったが、早すぎるとの声も聞かれた。しかしその一学期末(7月)に「学校はどう考えるか」の地教委からの質問があり、組織としての考えを即提示できた。

(子ども・保護者の視点) 学校事務職員である前に子どもの母親であるので保護者の(子どもの)考え方、見方が、比較的わかっているつもり。また、子どもの通う学校からの情報、子どもの話からも参考になるものがたくさんある。

(教育活動へのアドバイス) 社会科授業資料としての光熱水使用量の提示、児童会活動においてリサイクルシステムへのアドバイス、総合学習が始まり、いろんな事項と連絡先等のアドバイスなど。

(3) 他の学校事務職員の仕事を観察する際の視点

われわれが既に明らかにしたように、学校事務職員は初めて職についたとき、なんら訓練もなく学校に配属され、たった一人で仕事をこなさなければならない状況を知り驚くこととなる⁽²⁷⁾。

こうした校内の支援体制の欠如を補ってきたのが学校事務研究会という自主的な団体であり、また静岡県の場合には前述した検討会という教育委員会主催の支援体制が採られてきた。こうした努力により各種のマニュアルが整備され、一定の支援体制が組まれているが、他の学校事務職員の職場に行って仕事ぶりを見てみたいという学校事務職員は多い。「最終調査」では学校事務職員の力量形成のための有効な行政施策について質問(3つまで複数選択)したがその結果、「他の学校事務職員の仕事を見る機会を増加(29.8%)」、「県教委主催の研修を改善・充実(24.7%)」、「学校事務職員担当の指導主事を配置(26.2%)」、「初任者を必ず複数配置校に勤務(24.2%)」、「複数配置校を増加(23.6%)」が上位5位となった。このデータでも、教師のように同じ学校という文脈と場所を共有した校内研修が物理的にできない状況の学校事務職員の力量形成の難しさが現れていると思う⁽²⁸⁾。

また、筆者はここに学校事務職員の力量や専門性の内実を読みとれるのではないかと考えている。筆者が学校事務の研究をはじめから、学校事務職員の仕事は単にあらかじめ答えの決まった仕事を適用するというものにとどまらず、対人関係の中で進めていくという性質を持っていると考えてきた。そうした実態はルールや組織をあまり意識しない教職員が大多数を占め

る中で対人的スキルを活用してルールを守らせ、組織を意識化させざるを得ないという好ましくない状態にその原因を見いだせると思われる。この状態のため、必要以上に対人的スキルが必要とされているのである。

そうした社会的スキルは言語化したり、マニュアル化できないため、他の学校事務職員の仕事を観察したいのだと考えている。ここではそうした観点から次のような質問を行った。つまり、「他の学校に行き、他の学校事務職員の仕事を半年間にわたって観察するという研修の機会を得たとします。その場合、あなたは学校のどんな会議や場所にも自由に立ち入ることができ、いろいろな質問を学校事務職員や他の職員に自由にすることができます。あなたはどんなことを観察し、学びたいと思いますか？」というものである。

結果として、(管理職との関係づくり)、(教職員との関係づくり)、(仕事の効率化、進め方)、(予算編成・執行)、(事務職員の子ども・教育指導との関わり)、(他の事務職員の考え方)、(経営参画、委員会での発言)、(文書管理)、(設備、備品、事務室環境)、(校務分掌と具体的な仕事の流れ)等について観察し、学びたいと考えていることがわかった。この回答をみれば、やはり対人関係に関わるものが多い。学校事務職員の職務が単に教育法規を適用するというものではなく、対人関係の中で遂行されるものであることをこの回答から理解することができる。

(管理職との関係づくり) 事務職員が校長・教頭に対して助言をどのようにしているか、自分を管理職にどのように分かってもらおうか。

(教職員との関係づくり) 1人職で20数年やっていると、自分なりのやり方ができてしまいます。今さらという思いと、だからこそという思いがあります。観察するとすれば、教員とどのように協調し、学校教育のために貢献しているかということです。職員とのコミュニケーションのとり方。

(仕事の効率化、進め方) 学校事務職員の各仕事への時間配分、自分の管理方法しか知らないの、同じ学校事務職員の考え方や処理方法を学びたいと思います。

(予算編成・執行) 予算執行する上での事務の流れ(職員への対応、業者への対応)、発注から納品、管理まで事務職員がどんな風にかかわっているか。例：特に予算の割当(校内での配当)をしていない分掌の担当が「こんなものがある(ほしい)といいな」といった時の事務職員の対応など、職員からの予算要求資料受領の工夫(様式・ヒアリングの方法)、予算編成会議の設定方法、市町村費予算・学年費・PTA会費等予算を職員へいかに説明し、有効活用を促しているか。

(事務職員の子ども・教育指導との関わり) 事務職員が教育(指導)面にどれだけ関わっているか?子どもたちとどう触れ合っているか、どう子どものためになるか。

(他の事務職員の考え方) 事務職員から仕事のやりがい、悩みを聞いたり、職員から事務職員に対するイメージ、要望を聞きたい。事務処理でなく、どんな夢や希望をもってこの仕事に就いているか。

(経営参画、委員会での発言) 学校経営に参画しているという信念があるか、周りが認めているか、企画委員会、職員会議等で事務職員として、どのように参画しているか学びたい。

(文書管理) 書類の処理の仕方、文書管理(受付～ファイリング)～廃棄＝職員の文書管理意識・活用度。

(設備、備品、事務室環境) 学校設備品の比較、授業での教材備品等の活用具合、事務室・

事務スペースの環境・工夫＝効率的活用法。

(校務分掌と具体的な仕事の流れ) 指示手続きとスタッフの動き、学校運営組織が有機的に運行されている様子。

(4) 法的知識の内容・レベル

既に論じたように、学校事務職員は教育法規について十分な自信を持ってはいない。他方では、今後、教育法規・財務のプロとして専門性を高めるべきだと考えている学校事務職員も多いことが「最終調査」でわかった。では、学校事務職員に職務遂行能力の根底として確実な法的知識が必要だとしても、どのようなレベルの知識が必要なのだろうか。次のような質問を行った。「全ての学校事務職員に必要な法的知識の内容やレベルについてどのようにお考えですか？下記の空欄にご記入下さい。」というものである。結果として、(県から送付された通知の改正点がわかるレベル)、(必要があった際にどこを調べればいいのかわかるレベル)、(基本的事務処理に必要なレベル)、(情報開示に対応できるレベル)、(経験によって違うべき)等の回答が得られた。

(県から送付された通知の改正点がわかるレベル) 少なくとも県から送付される、教育関係法規の改正点がわかるようにしていきたいと思います。法規等も刻一刻と改正通知等が出され、読んでもわからない事柄が多い。年一回の教育法規講座でなく、常時教育センターで研修を受ける機会を設けてほしい。

(必要があった際にどこを調べればいいのかわかるレベル) 学校に関わる法例(法律、条例、規則、判例、解説)の存在を知り、事例が起きた時に、何を見ればいいのか分かる知識を持つこと。そのためには、一通りの内容を研修だけでなく、試験やライセンスを持って、身につけることが必要ではないか。

(基本的事務処理に必要なレベル) 基本的事務処理に必要なものは、最低限持つておく必要がある。さらに今後は、危機管理、労働環境、安全管理などの観点からも、必要となってくる。

(情報開示に対応できるレベル) 情報開示のために対応できるレベルのもの。

(経験によって違うべき) 全ての事務職員に高度な法的知識が必要だとは思わない。経験15年以上であるとか、行政7～8級の職員になればある程度の法的知識が必要になるので、若い時からの計画的な法規研修が必要となる。

終わりに

「最終調査」を活用しながら、今回の「本調査」で得た新しい知見は以下の通りである。

1. ここで全ての要因を再び述べることはしないが、学校事務の具体的な在り方に影響力を持つ要因を抽出できた。
2. 権限や責任がなく、評価されない等という理由により「物足りない」と答える人が少数存在する反面、相次ぐ法規改正やIT化の進展などにより「能力を超えている」という人が5割を超えている、ということがわかった。
3. 学校事務の改善方策として、(校長権限の委任・再配分)、(短時間雇用職員の採用)、(学校事務の標準化、分業化、共同化)、(ITシステムの改善)、(教職員の学校事務への理解の

- 確保)、(構内電話)等の改善策が提言された。これらの改善方策に示されているとおり、学校事務の改善は一つの学校の内部のみでは果たし得ないものが多いことが改めて確認された。
4. 今回収集した日誌に語られていた主題のうち多かったものは「朝のあわただしさ」、「他の非教授職員との関わり」、「休みなく続けて仕事が続く」、「電話、来客、子ども、教師に対する対応による仕事の中断」、「子ども、教職員との語らいの楽しさ」、「あつという間に時間が経っていく」、「気配り、世話」、「今日も一日疲れた」、「締め切りや先を考えた段取り」、「子どもの迎えと夕食の準備」、「お茶を入れる、飲む」といったものであった。
 5. 学校経営に参画する効果について、(規程・ルールづくりによる効率化)、(適正かつ適切な予算の執行の確保)、(文書管理システムの確立)、(方針・情勢を理解した適切な対応が可能)、(教員とは違う教育活動に対する視点の導入)といった効果が学校事務職員により認識されていることがわかった。
 6. 教員にはない学校事務職員の知識や発想により、学校や子どものためになったという経験を聞いたところ、(コストダウン・効率化)、(リスク・マネジメント)、(長期的視点)、(子ども・保護者の視点)、(教育活動へのアドバイス)などが学校事務職員により認知されていることがわかった。
 7. 他校に行つて観察し、学ぶ機会を得た際にどのようなことに留意するかという質問に対して、(管理職との関係づくり)、(教職員との関係づくり)、(仕事の効率化、進め方)、(予算編成・執行)、(事務職員の子ども・教育指導との関わり)、(他の事務職員の考え方)、(経営参画、委員会での発言)、(文書管理)、(設備、備品、事務室環境)、(校務分掌と具体的な仕事の流れ)等について観察し、学びたいと考えていることがわかった。この回答をみれば、やはり対人関係に関わるものが多い。学校事務職員の職務が単に教育法規を適用するというものではなく、対人関係の中で遂行されるものであることをこの回答から理解することができる。
 8. 全ての学校事務職員に必要とされる教育法規のレベルについて質問したところ、(県から送付された通知の改正点がわかるレベル)、(必要があった際にどこを調べればいいかわかるレベル)、(基本的事務処理に必要なレベル)、(情報開示に対応できるレベル)、(経験によって違うべき)等の回答が得られた。

<注>

- (1) 小中学校に勤務する学校事務職員は県費負担職員と市町村費負担職員に区分される。平成13年4月1日現在(静岡県公立小中学校事務研究会『しずおか(平成13年度)』)で、前者は848名(男性177名、女性671名)であり、後者は538名(男性6名、女性529名)である。本稿でいう学校事務職員とは特にことわりのない限り、県費負担の小中学校事務職員のことを指すということをあらかじめお断りしておきたい。
- (2) この調査の結果は、藤原文雄・山崎準二「小・中学校事務職員の力量形成と専門性に関する研究(1)」『静岡大学教育学部附属教育実践総合センター紀要』第8号として報告している。
- (3) この調査は学校事務職員の知識に焦点を当てた研究であり、改めて報告する予定である。
- (4) この調査結果の大意は『静岡大学教育学部研究報告(人文・社会科学篇)』第54号に藤原文雄・山崎準二「小・中学校事務職員の力量形成と専門性に関する研究(2)」という題名で掲載予定である。

- (5) 高等学校等に勤務する学校事務職員に対する調査は(1)自由記述式の質問項目の多いパイロット調査の実施→(2)県内の県立高校、並びに高等部を有する盲・聾・養護学校に勤務する全ての学校事務職員を対象とした調査というステップを踏んできた。前者の調査については、藤原文雄・山崎準二「高等学校事務職員の力量形成と専門性に関する研究(1)」『静岡大学教育学部附属教育実践総合センター紀要』第9号、2003年、131～152頁に既に報告した。これらの調査により、高等学校等と小・中学校の違いも比較することができる。
- (6) 本研究の実施に際しては県下の学校事務職員の協力と熱意がなければなし得なかった。感謝の気持ちを記しておきたい。
- (7) 副主任とは学校事務職員の補職名である。われわれは一般に学校事務職員と呼称しているが、法規上の職名は事務職員である。補職名として現在の静岡県の場合、「主事」、「副主任」、「事務主任」、「事務主査」、「事務主幹」という五段階に区別されている。調査時点でのA地区での補職名別構成は、「臨時事務職員」が6名、「主事」=17名、「副主任」=14名、「事務主任」=31名、「事務主査」=19名、「事務主幹」=7名であった。
- (8) こうした指摘は多くなされてきた。例えば、岡崎公典「学校事務の役割と機能」小島弘道・中留武昭編著『学校経営』日本教育図書センター、1987年、清原正義『学校事務職員制度の研究』学事出版、1997年など。
- (9) 前掲、藤原文雄・山崎準二「小・中学校事務職員の力量形成と専門性に関する研究(2)」を参照。
- (10) 前掲、藤原文雄・山崎準二「小・中学校事務職員の力量形成と専門性に関する研究(2)」を参照。
- (11) 前掲、藤原文雄・山崎準二「小・中学校事務職員の力量形成と専門性に関する研究(1)」を参照。
- (12) 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・社会科学篇)』第53号、2003年、281-297頁
- (13) 大阪府教職員組合『評価制度等に関する教職員の総合意識調査 最終報告書』2002年6月。
- (14) この違いは次の三つの解釈が可能である。つまり、①大阪と静岡で学校事務の在り方が違うため、②調査の時期が違うため、③選択肢が「物足りない」という意味があいまいであり回答者により違い得るからというものである。
- (15) この点についてはさらに藤原文雄「同僚性と創造性を高める校内組織づくり」木岡一明編『学校の組織設計と協働態勢づくり(チェックポイント学校評価②)』教育開発研究所、2003年を参照。
- (16) ここでは大西信行「学校事務の共同化とセンター的組織への挑戦」(児島邦宏・天笠茂編『学校のネットワーク化—関係諸機関との連携・協力』ぎょうせい、2001年)から引用した。
- (17) この共同実施については既に前掲、「学校事務の共同実施の可能性と課題」で論じた。この他にこの点に関する論文として篠原清昭「教育改革における学校事務の未来像」『学校事務』第51巻、第1号、学事出版、2000年、15-23頁はその主張の明確さで一読に値する。篠原は学校事務の共同実施とは「格好の人減らし」の合理化案であるという。筆者は直ちに人減らしに直結するかは断定できないが、この共同実施が学校事務職員という人材の効率的な

活用であるという理解には賛同する。

- (18) 通常、日誌法とは観察者が特定の他人を、日常的な行動の流れの中で観察・記録する方法として理解されている。本稿でいう日誌法とはこうした用法とは異なる。
- (19) 清原正義『学校事務職員制度の研究』学事出版、1997年、99-105頁。
- (20) 清原正義『地方分権・共同実施と学校事務』学事出版、2001年、80頁。清原によれば、この経営参画型は静岡県の後、三重、鳥根にとどまり、他の都道府県には広がっていないと言う。この理由として清原は「学校事務職員が学校経営に参画することの具体的なイメージと内容がはっきりしないことにも原因がある」と分析している。(清原正義『学校事務の理論と構造』学事出版、2002年、71頁。)
- (21) 渡辺孝三『あたらしい学校事務のすすめ方』学事出版、1968年、125頁。なお、この渡辺は事務の本質を情報処理とみなし、適切な情報管理こそが有効な経営判断に役立つという意味で事務を重視する立場に立っている。こうした事務を情報処理と捉え、経営との強い関わりを意識する新しい見方が教育界に入ることにより1960年代から1970年代にかけて学校事務研究の黄金期を迎えた。なお、静岡県教育委員会は1992年に市町村教育委員会に市町村立学校管理規則の一部の改正を求め、学校に事務主任を置くことができるようにした。
- (22) 小島弘道『現代の学校経営改革－戦後第三の改革－』筑波大学学校経営研究室、2000年、128頁。
- (23) 浜田博文「非教授職員として教育活動の改善過程に経営への参画」『学校事務』第52巻11号、2001年、6-11頁。なお、静岡県で『標準的職務の通知』が出された当時の関係者の文書を読むとしばしば学校事務職員がもつ特性や専門性についての言及がなされている。例えば「義務教育課だより」では「この標準的職務作成のねらいは、学校事務職員の将来を展望して、あるべき姿を示したものであるとともに、行政職員である学校事務職員の特性及び専門性を学校経営に反映されることにあります」(「義務教育課だより」No.42 1993年9月20日)と説明している。こうした表現から学校事務職員が特性や専門性を持つことは『標準的職務の通知』が出された当時の当事者達には認められていると言えよう。
- (24) この質問で「あまりしていない」「していない」と答えた人にその理由を質問した。その結果、次の回答が得られた。つまり、「必要がない」、「自信がない、どうすればいいのかわからない」、「多忙のため」、「管理職が求めている」というものであった。
- (25) 今日、教育課題の増加・複雑化により教頭の多忙化が進行している。筆者は教頭と学校事務職員との間の職務分担を再編成すべきだと考えている。教頭の持つ知識を今後調査する中で、学校事務職員の専門性や特性については考察していきたい。
- (26) 詳細は、前掲、藤原文雄・山崎準二「小・中学校事務職員の力量形成と専門性に関する研究 (1)」177-178頁。
- (27) 前掲、藤原文雄・山崎準二「小・中学校事務職員の力量形成と専門性に関する研究 (1)」を参照。
- (28) 静岡県のある地区では新規採用者が2週間に1回程度4時間以内という条件で、初任の学校事務職員が研修先の別の学校へ行きそこで働くというシステムが採用されている。こうした取り組みは市町村教育委員会の権限ですぐに実現可能である。この事例については、神谷智子「効率化・組織化をめざした学校事務のあり方をさぐる」(静教組第53次教育研究集会報告書)から学んだ。