

第1分科会 東北地区

千葉市民会館 小ホール

これからの学校事務職員は何を学ぶべきか

ー 東北ブロック研修会の研修のあり方 ー

研究責任者	宮城県仙台市立台原小学校	阿部 安雄
提案者	青森県弘前市立第一中学校 宮城県美里町立不動堂中学校	竹内 智子 藤田 基成
司会者	秋田県秋田市立秋田北中学校 福島県浅川町立浅川中学校	戸澤 さつき 塩田 孝広
助言者	盛岡大学 文学部 児童教育学科	准教授 福島 正行
記録者	青森県黒石市立中郷小学校 青森県田舎館村立田舎館小学校	佐々木 聡子 川又 きらり



岩木山（青森県弘前市）

第1分科会 東北地区



これからの学校事務職員は何を学ぶべきか —東北ブロック研修会の研修のあり方—

はじめに

兵庫教育大学は、独立行政法人教員研修センターからの委嘱事業により、「小・中学校事務職員研修モデルカリキュラム開発—研修テキスト—」（以下、「研修テキスト」）を平成24年度に作成し、各都道府県教育委員会に配布しました。しかし、教育委員会側では、この研修テキストをどのような場面で活用すべきか思い至らなかったようでした。

私たち事務職員¹には、都道府県教育委員会とは経路を別にして、全事研本部から研修テキストが紹介されました。私たちは、この研修テキストにとても魅力を感じ、これを活用したいと願っていましたが、都道府県教育委員会では上述のような状況だったせいも、少なくとも東北6県の教育委員会は、このテキストを活用した研修を実施することはありませんでした。

そこで、事務職員自身で研修テキストを活用した研修を実施しようという動きが青森支部から持ち上がります。ここで、研修テキスト作成に大いに携わった、日渡円兵庫教育大学大学院教授（以下、「日渡教授」）からの助言を受け、東北6支部が合同で研修会を行うことになりました。

こうして、「兵庫教育大学が作成した『研修テキスト』を使って講師を務めることができる人材を育成する研修」をコンセプトに第1回目の「全事研東北ブロック研修会」（以下、「ブロック研」）を平成25年11月30日・12月1日に仙台市で開催しました。しかし、この時点では、東北6支部の会員が一堂に会するための公式な組織がなかったため、会員のみならず講師までもが手弁当で集まるような研修会でした。以降は、予定を含めて11回の研修会を実施・計画しています（表1）。

ブロック研では「指導者の育成」をコンセプトに据えていたので、実際に若手事務職員に講義を受けてもらう「模擬講義」を行ってきました。その後、この模擬講義の資料を一括した「東北ブロック版『研修テキスト』」を作りたいと考えるようになりました。そして、本研修の在り方は、「指導者の育成」とともに、「若手事務職員の育成」にも重点を置くようになってきました。

現在では、研修内容は「研修テキスト」から「マネジメント」に推移しています²。



第1回ブロック研の様子（写真）

1 標題に「学校事務職員」と表記したのは、公立学校の事務職員を強調するための表現であり、本文では法律上の用語である「事務職員」と表記しています。

2 日渡教授は、「事務職員にもマネジメント能力が必要になる」との考えをおもちでした。

表1 東北ブロック研修会開催の履歴

回	開催日時（場所）	参加人数	研修項目
1	平成25年 11月30日・12月1日 (仙台市)	37名	組織マネジメント 法規 コミュニケーション
2	平成26年 7月4日・5日 (盛岡市)	45名	法規 財務 組織マネジメント
3	平成26年 12月13日・14日 (仙台市)	34名	マネジメント研修 教育課程と事務職員 模擬講義：目指す事務職員像
4	平成27年 7月4日・5日 (盛岡市)	38名	学校事務職員と協働 新マネジメント研修 模擬講義：教育課程と学校予算
5	平成27年 12月12日・13日 (仙台市)	36名	学校事務職員と協働 新マネジメント研修 模擬講義：私(学校事務職員)のカリキュラム・マネジメント
6	平成28年 7月9日・10日 (盛岡市)	39名	学校事務職員という仕事・生き方 先輩から後輩へ 新マネジメント研修 模擬講義：学校事務職員が活躍できる課題解決方法を学ぶ
7	平成28年 12月17日・18日 (仙台市)	39名	模擬講義：希望を実現に（ゆめをかたちに） —「チーム学校」を考える— 自分の理念をつかむ（ベテラン対象） 情報収集—マネジメント研修（若手対象） マネジメント機能強化に向けた校長及び補佐体制
8	平成29年 7月16日・17日 (弘前市)	38名	模擬講義：いってみよう！やってみよう！意識改革から行動改革へ —教育課程と学校事務職員— 新マネジメント研修（ベテラン対象） 分析—マネジメント研修（若手対象） 法律改正の説明
9	平成29年 11月11日・12日 (山形市)	49名	模擬講義：みんなで考える「事務をつかさどる」 事務職員の「事務をつかさどる」について 新リーダーシップ（ベテラン対象） 分析—マネジメント研修（若手対象）
10	平成30年7月14日・15日（盛岡市）		(原稿執筆時点では内容未定)
11	平成30年12月15日・16日（仙台市）		



演習の様子（写真）

1 問題観

平成29年3月31日に「義務教育諸学校等の体制の充実及び運営の改善を図るための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等の一部を改正する法律（平成29年法律第5号）」が公布され、翌4月1日から施行されました。本法律では、幼稚園（幼保連携型認定こども園を含む）・小学校・中学校・高等学校・中等教育学校・特別支援学校・大学・高等専門学校の事務職員の職務内容が、「事務に従事する」から「事務をつかさどる」に改められています。

法律が変わったとは言え、自分自身を振り返ってみると、平成29年3月までの仕事と平成29年4月以降の仕事を比較しても、何ら変化がないのが現状です。それは、法律の公布時期である平成29年3月31日が、各学校で、すでに新年度の校内体制を決めた後だったため、急には校内体制を変えられなかったことが原因の一つだと考えられます。また、他校の事務職員の様子をうかがってみると、「『事務をつかさどる』の定義が不十分で、何をどう変えるべきか分からない」「『つかさどる』とは、具体的にどのような仕事なのだろう」といった声が聞こえてきました。考えてみれば、管理職も教員も、そして事務職員も、事務職員制度ができて以来、「事務をつかさどる」事務職員と共に仕事をした経験がありませんから、これも仕方のないことかもしれません。しかし、法律はすでに改正されていますので、仕方ないとばかりも言うてはいられません。法律で規定されたのですから、ある事務職員は事務をつかさどり、ある事務職員は事務に従事するというわけにもいかないのです³。法令遵守を追求すれば、日本全国すべての事務職員が、事務をつかさどる必要があるのです。

一方、日本教育新聞社の調査によれば、事務職員が事務をつかさどるための制度を整備すべき市町村教育委員会教育長のなかには、「法律の文言を変えただけで、校長・副校長の仕事が事務職員に移せる、そういう単純な話ではない」と述べる方もいて、当事者意識の低さも垣間見られます⁴。

このことから、教育委員会が動き出すのを待っていても、何も変わらないことが予想されました。しかも、そのことによって、「法律が変わっても事務職員は何も変わらない」「事務職員は不甲斐ない」といった評価を受けることにもなりかねません。私たちに必要なことは、「事務をつかさどる」ことを意識した仕事をし、自ら行動していくことで周知を図っていくことだと言えるでしょう。

さて、目標に到達するための知識や技術を身に付ける方法は「経験」と「研修」ですが、「事務をつかさどる事務職員」の経験がない以上、私たちには「研修」が必要です。しかし、行政研修には学校に勤務する事務職員に特化した内容が極端に少ない傾向があり、また、県・地区研究会等の研修は3～5年程の複数年にわたる研修計画にしたがって研修を進めているため、法改正への迅速な対応が難しい面があります。

3 法改正以前でも、事務職員の職の設置規則や学校管理規則などで「事務職員は事務をつかさどる」と規定していた例はあります。しかし、規則には制限・義務を課せる権利がないため、そのような自治体でも、事務に従事していた可能性があったことから、本文のような記述にしていることを申し添えます。現在は、法律で規定されたので、国民はそれを守るべき義務がある、つまり、私たちは事務をつかさどる義務があり、私たちの周囲は、私たちに事務をつかさどらせる義務があると言えます。

4 アンケートでは、「法改正は校長・教頭の負担軽減につながるか？」との設問に対して、「つながる」が28.9パーセント、「変わらない」が26.6パーセント、「分からない」が34.4パーセントという結果も出ています。（日本教育新聞社調べ）

以上のことから、私たちは、どのような研修が必要なのか、そして、どのような場における研修がより効果的なのかを具体的に考えていく必要があります。

2 研究課題

各支部においては、それぞれ定期的に研修会を実施していますが、事務をつかさどることに関する研修は、法律がすでに改正されていることもあって、より早い段階で実施することが必要です。また、事務をつかさどることについて講師を務められる指導者は、まだ少ないと思われるため、一度により広範囲を対象とした研修会を開く方が、指導者の負担が少ないと考えられます。理想的には、全支部を対象とした研修会を開くことなのですが、私たちが企画・運営できる範囲を考えれば、ブロック研を活用することがより現実的です。

改正法が公布された時に文部科学省から発出された、平成29年3月31日付け28文科初第1854号「義務教育諸学校等の体制の充実及び運営の改善を図るための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等の一部を改正する法律等の施行について（通知）」では、「学校におけるマネジメント機能を十分に発揮できるようにするために事務職員の職務を見直した」ことが記述されていました。ただ、ここで考えなければならないのは、学校事務は、他の教職員と連携し、役割分担しながら進められていますから、事務職員の職務内容を見直すということは、他の教職員の職務内容も見直す必要があるということです。例えば、いわゆる「チームとしての学校」答申に掲載されているイメージ図（図1）では、校長・副校長（教頭）・主幹教諭・事務長が、共に学校経営のトップマネジメント層に位置付けられています。ですから、法改正後の今、私たちには、副校長等と情報を共有して事務部門以外の教務部門や研究部門についても仕事を効率的に進められるようマネジメントする役割が求められていると考えることができます。

これらのことから、次のような課題を設定しました。

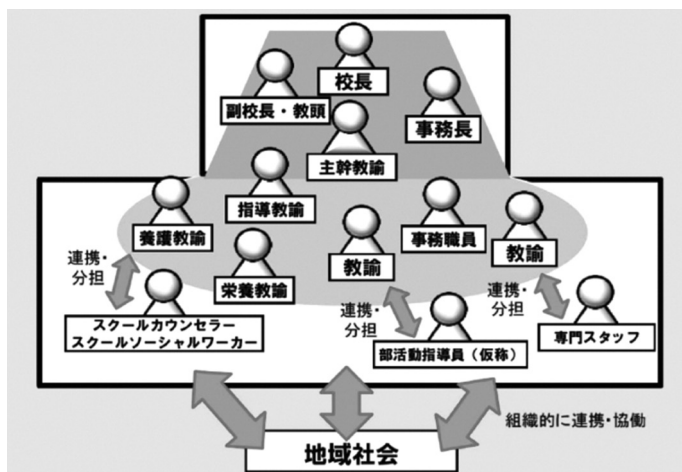


図1 「チームとしての学校」像イメージ図

- (1) 「つかさどる」に改正されたことを受けて、今後の事務職員が学ぶべき事柄について法律解釈から探る。
- (2) (1)を踏まえながら、ブロック研参加者が抱くブロック研への期待を調査し、整理することで、今後の学校事務職員には「どのような研修が必要か」を具体的に検討する。
- (3) ブロック研という場の研修効果について、他の研修機会（行政研修、県・地区等研究会の研修）との比較から、どのような効果が期待できるかについて若干の感想を述べる。

第Ⅱ節

「事務をつかさどる」が示すもの

1 「事務をつかさどる」とは何か

まず、本項では「事務をつかさどる」ことについて、学校教育法改正前と後の状況を基に、校務分担の視点から明らかにします。

事務職員の職務規定が「事務をつかさどる」になったのは、具体的には、学校教育法第37条の改正によるものです。改めてここに書かれている職務規定を整理すると、次のようにまとめることができます。

校 長	・・・校務をつかさどる
教 頭	・・・必要に応じ児童の教育をつかさどる
主幹教諭	・・・児童の教育をつかさどる
指導教諭	・・・児童の教育をつかさどる
教 諭	・・・児童の教育をつかさどる
養護教諭	・・・児童の養護をつかさどる
栄養教諭	・・・栄養の指導と管理をつかさどる
事務職員	・・・事務をつかさどる ← 事務に従事する (平成29年4月1日施行)

ここから読み取ることができるのは、校内の仕事は教育・養護・栄養の指導と管理・事務に分類され、その総称を「校務」と呼び、校長がつかさどっているということです。「つかさどる」は「職務として担当すること⁵⁾」ですから、校長は、校務(=教育+養護+栄養の指導と管理+事務)を職務として担当することになります。しかし、校長が一人ですべてを担当することは困難ですので、校務分掌により各担当者にそれぞれの役割を委譲⁶⁾しています。ここで注意しなければならないのは、教育・養護・栄養の指導と管理のなかにも、それぞれ固有の「事務」があることです。

学校教育法改正前は、一人(又は二人)の事務職員に、すべての事務を処理させることが困難なことから、「教育にかかわる事務」については教頭・主幹教諭・指導教諭・教諭、「養護にかかわる事務」は養護教諭、「栄養の指導と管理にかかわる事務」は栄養教諭のように、校長から各担当者に事務を委任⁷⁾していました。そして、「教育・養護・栄養の指導と管理にかかわる事務以外の事務」を事務職員に委任していたこととなります(図2)。このことから、法改正前は、「校務」という括りのなかで、「校長が事務をつかさどっていた」ことが分かります。

法改正後は、校長がつかさどっていた事務を、事務職員がつかさどることになりました。ところが、事務職員の数は法改正前と変わっていないため、やはり一人(又は二人)の事務職員で担当するには無理があります。そこで、事務職員から各担当者に、一部の事務を委任する必要が生じます(図3)⁸⁾。委任を受けた担当者は、「善良な管理者の注意をもって事務を処理する義務を負う」こととなります⁹⁾。したがって、事務職員は、委任した事務に対して善良な管理者として注意を払わな

5 法令用語研究会 編 有斐閣 法律用語辞典 第4版(2012年)より。

6 権利、権限、職権等を他に委ね、譲ること。(同法律用語辞典)

7 当事者の一方が他方に事務の処理を委託し、他方がこれを承諾することで成立する契約。(同法律用語辞典)

8 日渡教授の講義「法律改正の説明」(H29.7.17)を参考に図解しています。

9 法令用語研究会 編 有斐閣 法律用語辞典 第4版(2012年)より。

ければなりません。

以上のことから、「事務をつかさどる」という法改正により、事務職員は校内の事務の管理者として位置付くこととなります（教育事務にせよ、保健事務にせよ、給食事務にせよ）。ただ、実際には事務職員がこれらの事務を一手に引き受けることはできません。より効率的に、より効果的に事務を進めていくために管理者としての事務職員にとって重要なことは、校長と相談しながら事務を教職員と分担し、それらの人と継続的にコミュニケーションを取ることです。場合によっては適切な助言も必要になるでしょうし、資源の調達や再配分も考える必要があるでしょう。言い換えれば「事務をつかさどる」とは、事務をマネジメントすることだと言うことができます。

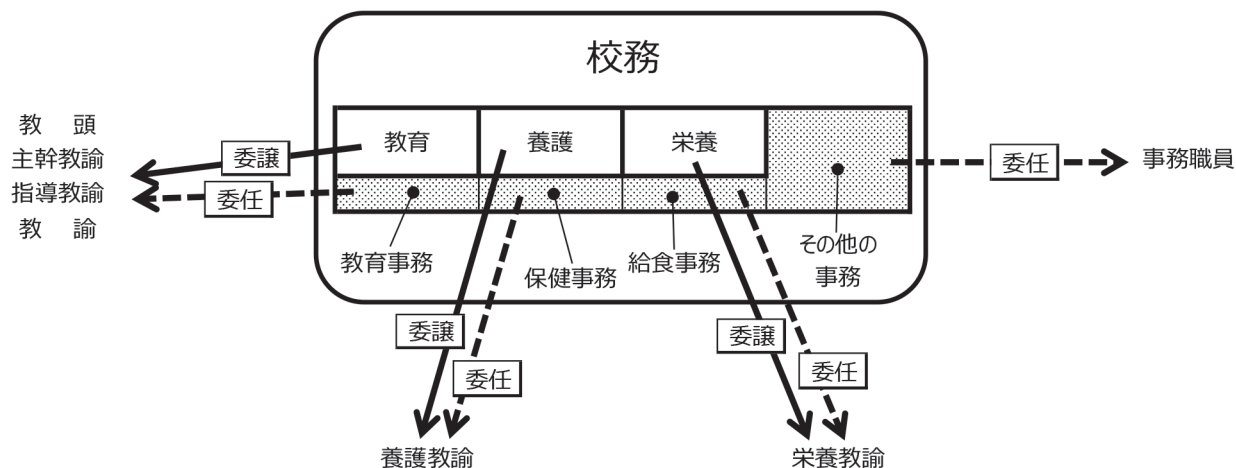


図2 学校教育法改正前の職務分担イメージ図

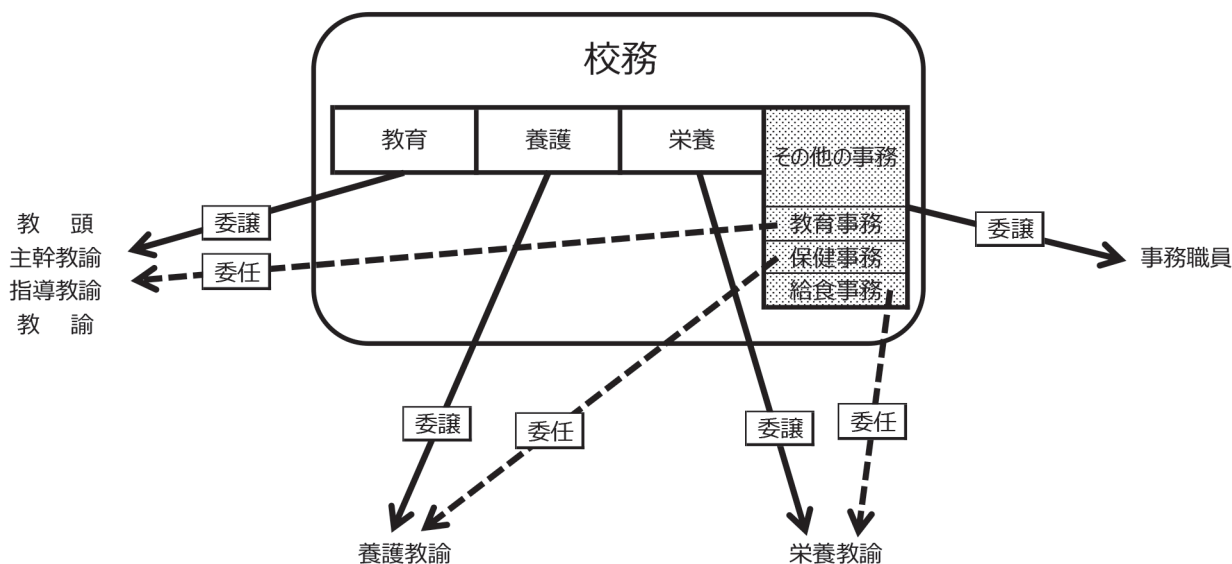


図3 学校教育法改正後の職務分担イメージ図

2 マネジメントに必要なものは何か

前項では、事務をつかさどることは、校内のすべての事務をマネジメントすることだということを示しました。ここからは、マネジメントに必要なものは何かについて考えます。

まず、マネジメントは、経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）を有効活用することと言われてい
ます。何のために有効活用するかと言うと、それは、問題解決のためです。「問題」という言葉は、
解決しなければならない事件などを連想させますが、マネジメントの世界で言う「問題」とは、在
るべき姿（理想・目標・標準）と現状との間にギャップがある状態のことを言います。また、問題
には、見える問題・探す問題・創る問題といった種類があります。「見える問題」は、すでに発生
していて、かつ認識されている問題です。「探す問題」は、発生しているにもかかわらず、まだ明
確に認識できていない問題です。現状が標準的な状態と思えるときでも、見直しをしてみたら、も
っと良い状態にできることがあったという場合がこれに該当します。「創る問題」は、まだ発生し
ていないし、明確に認識できていませんが、高い理想を追求するために、あえて取り組もうとする
問題です。新しい取組を始めるに伴い、新しく発生する問題や将来のリスクを予測することが創る
問題と言えます。

このような問題を解決するために、ヒト・モノ・カネ・情報といった経営資源を有効活用するわ
けですが、これらの経営資源のうち、ヒトだけは感情があるため、モノやカネのように、簡単に右
から左へと動かすわけにはいきません。ですから、マネジメントのポイントは、ヒトを重視するこ
とだと言えます。言い換えるならば、「担当者が気持ち良く働ける仕組みを作ること」と言えるで
しょう。

第Ⅲ節

ブロック研への期待

前節の内容から、私たちの職務規定が「事務
をつかさどる」になったことで、私たちは校内
すべての事務をマネジメントする職になったこ
とが分かりました。職務内容が変わったわけ
ですから、もちろん、研修内容も変わらなけれ
ばなりません。ですから、私たちにはマネジメ
ントの研修が必要になります。幸い、私たち東北
ブロックの会員は、日渡教授からの指導もあ
り、法改正以前からマネジメントを学んでく
ることができました。



模擬講義の様子（写真）

一方で、ブロック研のこれまでの参加者数は毎回40人前後で推移していますが、事務職員の研修の
制度や実態から、可能な限り多くの会員の受講が望まれます。「事務職員が変わると手続きが変わる」
という言葉に代表されるように、私たちは他の職員から、属人性による部分のデメリットを指摘され
ており、それを改善するには、より多くの事務職員——理想としては、日本全国すべての事務職員——
が、仕事をする上で同じ認識に立つ必要があるからです。とりわけ「事務をつかさどる」ことにつ
いては、国会で認められて法律で規定されたわけですから、私たちには事務をつかさどる義務があり
ます。「私は今までどおり従事するでも構いません」は通用しなくなります。

そこで、ブロック研の研修項目として、会員のニーズに合った研修項目を設定すれば参加者を増や
せるのではないかと考え、アンケートを実施しました。ここでは、その結果を基に検討していきます。

1 アンケート概要

アンケートの設問は、あらかじめピックアップされた研修項目の選択肢から選択するもの、選択肢以外の研修項目を記入するもの、そして、それぞれ選んだ理由を記入するものとししました。選択肢は、研修テキストの内容を参考に12項目設定しています（表2）。

アンケートは2種類作成しました。近い将来、研修会の指導者となることが想定される職務経験年数の多い事務職員には、若手事務職員に対して「今後学んでほしいと考える研修項目」を回答してもらい、若手事務職員には、「今後学びたい研修項目」を回答してもらうことを考えました。また、研修項目を選んだ理由について記述してもらうことで、研修項目に対する参加者の意識を探るための自由記述欄を設けました。

それぞれ、「ベテランアンケート」「若手アンケート」、両者を総称して「参加者アンケート」と呼ぶことにします。どちらに回答するかは、ブロック研を受講した時に、指導者の目線で模擬講義を受講したか、あるいは受講者の目線で模擬講義を受講したか、参加者本人の意識の違いによって分かります。

表2 アンケート調査に選択肢として挙げた研修項目

研修項目	想定される研修内容
事務職員としての心構え	なりたい事務職員像を明確にする、自分のもつ理念を確認する
教育関係法規	法規の覚え方の講義・演習など
校務の効率化	校務支援システムを中心としたICTマネジメント
組織マネジメント	「チームとしての学校」答申を踏まえた学校組織、共同学校事務室、地域連携など
教育課程	カリキュラム・マネジメント
住民サービス、教育福祉	子どもの貧困対策
教育目標に即した査定	校内において教員から出された要望を査定する 教育目標の要望に対して教育目標で対応し査定する
施設・教材整備計画	教育目標に即した整備計画策定 ノーマライゼーション、ユニバーサルデザイン
児童・生徒理解	生徒指導、特別な支援を必要とする児童・生徒
危機管理とコンプライアンス	法規の解釈、想定事例・実例を基にした演習から学ぶ
コミュニケーション	理念の浸透、ビジョンの浸透、対組織、対人
教育施策の動向	それぞれの教育施策の考え方



演習の様子（写真）



模擬講義の様子（写真）

2 集計結果

アンケート調査は、次のような結果となりました（図4）。

アンケート実施時期 依頼時期：平成29年12月 回答時期：平成30年1月

アンケート対象者数¹⁰：150名 回答者数¹¹：73名（ベテラン58名、若手15名）

回答率：48.7パーセント

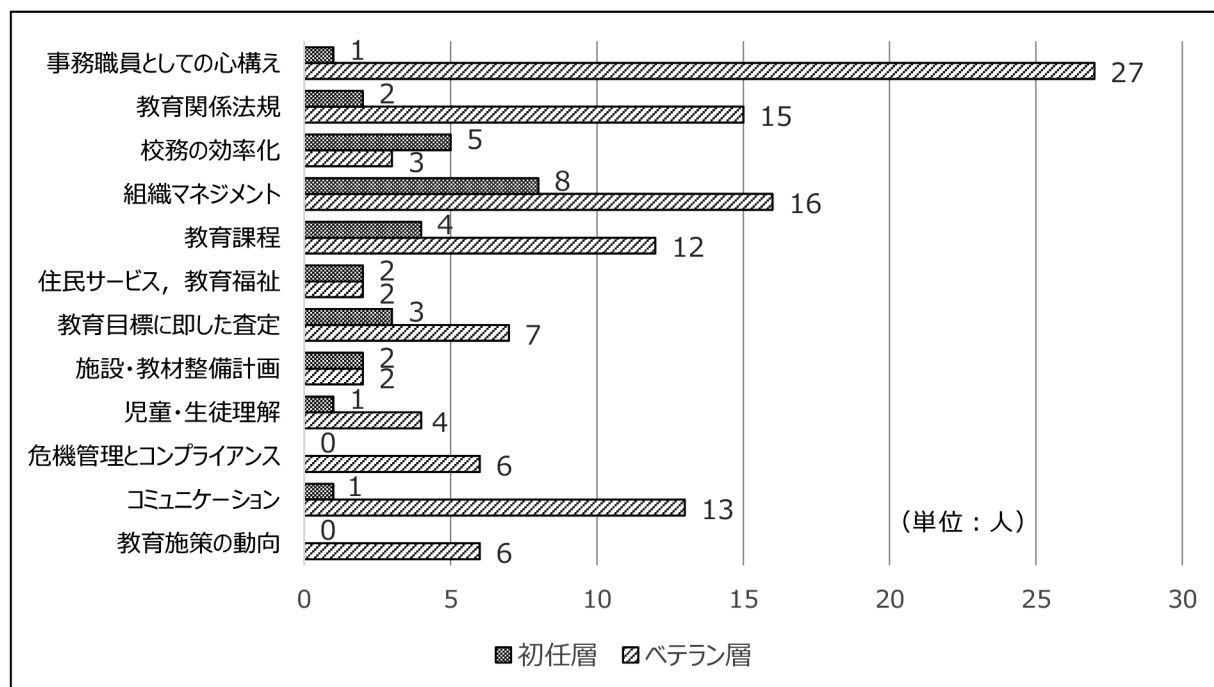


図4 参加者アンケート集計結果のグラフ

(1) ベテランアンケートの自由記述から見えること

研修項目のニーズについては、質問紙であらかじめ設定した12項目（図5）のうち、二つまで回答可としています。10パーセントを超えているものを抜き出してみると、「事務職員としての心構え」「教育関係法規」「組織マネジメント」「コミュニケーション」「教育課程」という結果になりました。この5項目で7割を超えています。これらのことから、若手事務職員には、学校で働く事務職員と学校以外で働く事務職員との違いを意識することや、仕事をする上でかかわりがある制度を正しく理解することなど、学校で働く事務職員としてのベースになる部分の研修を期待している様子が見えられます。これらの自由記述では、主に次のような意見がありました。

（【 】内は、それぞれの意見に対応する研修項目名）

- ・学校に事務員ではなく事務職員がいる理由を考えることにより、果たすべき役割を学ぶことができる。【事務職員としての心構え】
- ・一般の行政職ではない学校事務職員としての職務や心構えを身に付けてほしい。【事務職員としての心構え】
- ・管理職他職員へ法的根拠を説明する必要があるため。【教育関係法規】

¹⁰ ブロック研を複数回受講しても参加者アンケートへの回答は1回です。したがって、アンケートの回答者数は同一会員が重複しない人数です。

¹¹ 一見、若手会員の回答数が少なく見えますが、これは、若手会員は複数回参加するケースが多いことによるものです。ブロック研の参加者数が毎回40名前後であることを考えれば、この回答者数が特段少ないわけではないことを申し添えます。

- ・学校事務の仕事をするうえで、土台となる部分だから。【教育関係法規】
- ・つかさどる職としては、人的資源管理の重要性を学ぶ必要があるから。【組織マネジメント】
- ・事務をつかさどるためには、自分だけでは見えてこない様々な情報を他職種の方から得る必要がある。【コミュニケーション】
- ・学校に勤務する職員として、自校の教育課程編成から積極的に関わり、児童生徒のすこやかな育ちのために自分はどうかあればいいか、常に意識して仕事に取り組む必要があると考えているため。【教育課程】
- ・学校にいる事務職員というスタンスを大切にしてほしい。自校の教育課程をしっかりと把握し、それに寄与するという心構えを持てるとよいと思う。【教育課程】

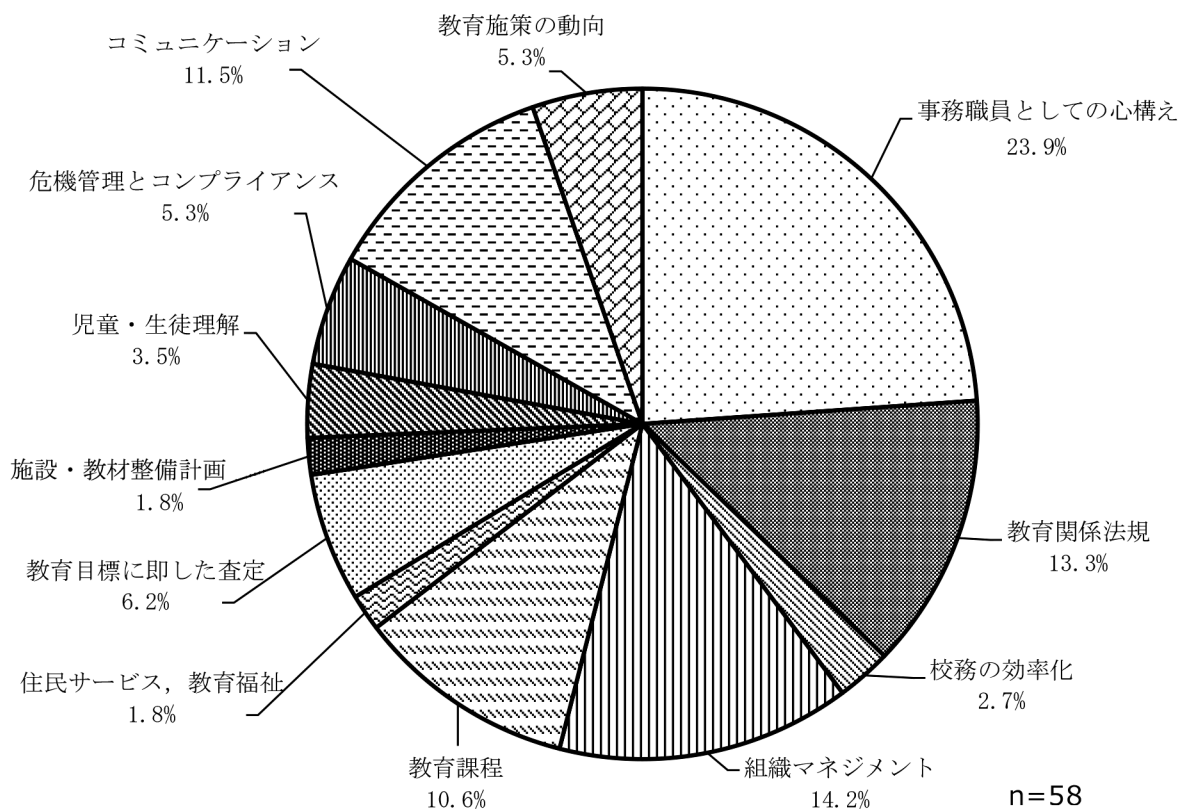


図5 ベテランアンケート集計結果のグラフ

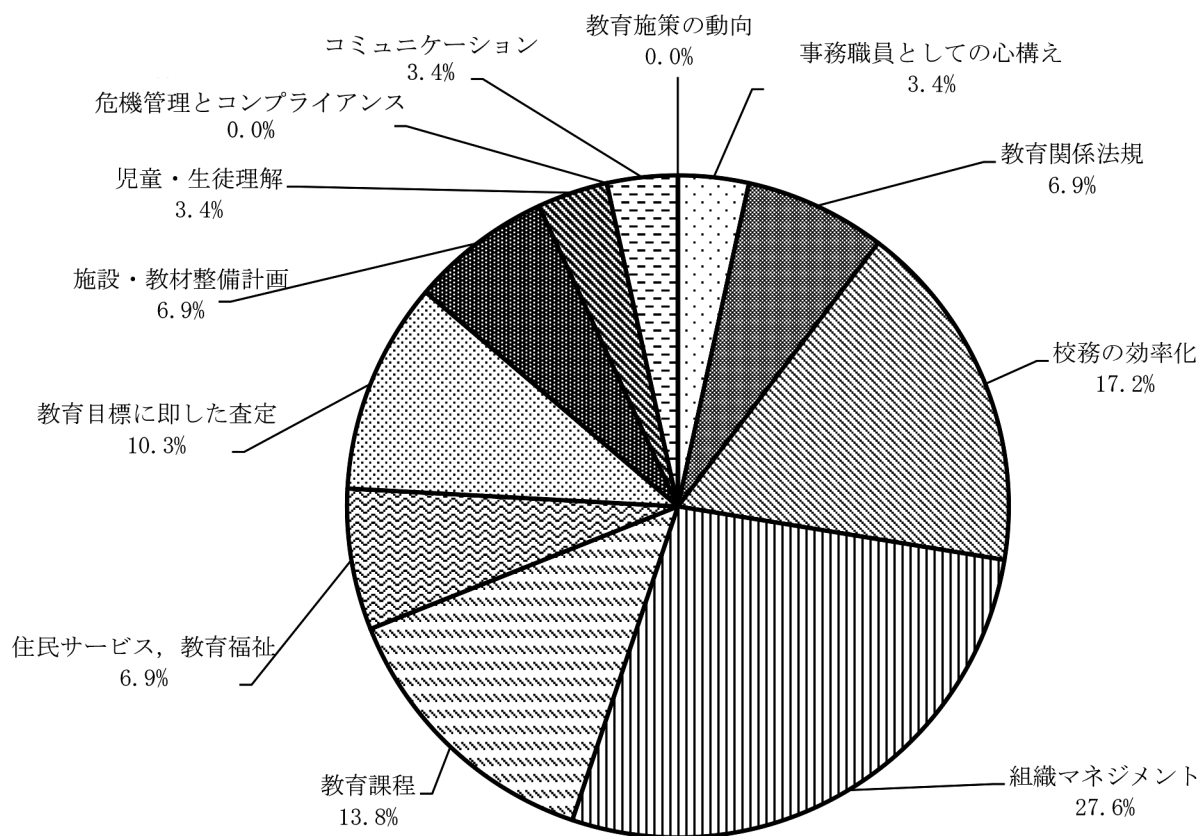
(2) 若手アンケートの自由記述から見えること

同様に研修項目のニーズ(図6)として10パーセントを超えているものを抜き出してみると、「組織マネジメント」「校務の効率化」「教育課程」「教育目標に即した査定」という結果になりました。この4項目でおおよそ7割を占めています。これらの自由記述には、次のような意見がありました。(【 】内は、それぞれの意見に対応する研修項目名)

- ・学校運営の経営を担う立場として、組織の在り方を学びたい。【組織マネジメント】
- ・チーム学校の一員として、組織として、「つかさどる」というのはどういったマネジメントが必要になってくるのか学びたい。【組織マネジメント】
- ・現在自分自身が悩んでいるため。【校務の効率化】
- ・学校でマネジメントを行うためには、教育課程についての知識を深める必要があると感じて

おります。【教育課程】

- ・これからの事務職員は教育課程をきちんと理解し、それをもとにより良い仕事をしていく必要性を感じるから。【教育課程】
- ・学校評価（財務評価）について事務職員が携わっていくべきだと思うため。【教育目標に即した査定】
- ・どこから着手してよいか分からないため。【教育目標に即した査定】



n=15

図6 若手アンケート集計結果のグラフ

若手事務職員自身は、「つかさどる」ことを明確にすることと、教育課程を学びたいと考えている傾向が見られます。

3 研修項目をマネジメントの視点で整理する

アンケートを実施する前は研修の希望がいくつかの項目に集中するものと予想していたのですが、アンケートを集約した結果、選択肢として挙げた12項目以外にも、希望が数多く寄せられました。その結果、割合が分散してしまい、それぞれが1名ずつの希望というごく少数の回答となるため、集計はしませんでした。しかし、それぞれの項目を挙げた理由には、回答者各自の強い思いが感じられ、会員の潜在的なニーズの一端を垣間見る思いがしました。

ここまでの記述により、私たちがマネジメントを学ぶ必要性は明らかですから、ここでは、あらかじめピックアップした12の研修項目と希望のあった研修項目を、マネジメントの資源に分類して考察することを試みました。（表3）

まず、それぞれの研修項目を、ヒト・モノ・カネ・情報といった経営資源に分類します。なお、

経営資源のなかの「情報」には、企業でいう「ブランド」のように、他社との差別化を図るための概念も含まれるため、ここではICT関連の項目以外にも、「事務職員の心構え」のような、「なりたい事務職員像を明確にする」ことや、「自分のもつ理念を確認する」ことのような項目も「情報」に分類しています。

表3 経営資源による研修項目の分類表（研修項目は、アンケート集計結果から作成）

分類	研 修 項 目
ヒト	組織マネジメント、住民サービス、教育福祉、児童・生徒理解、コミュニケーション・同僚性、福利厚生や金融関係の知識のスキルアップ、特別支援に対する理解・対処法、社会人としての一般常識、サービス管理、子どもの貧困対策や家庭支援について、地域連携、地域と学校、共同学校事務室の役割、接遇、コーチング、協働、チームワーキング力養成、プレイングマネージャー養成、ファシリテーション、子供の貧困対策、コミュニケーション能力の育成、社会人としての常識や接遇、クレーム対応、生徒指導上の留意点、アングーマネジメント、カウンセリング
モノ	施設・教材整備計画、学校施設・設備の基本構造の理解と修繕等、施設・設備管理、情報機器、施設管理
カネ	教育目標に即した査定、経理事務の処理法、学校財務、学校財務マネジメント、基礎的な簿記、会計に関する知識、財務マネジメント、給与・旅費・会計の基本、会計、教育課程と学校予算
情報	事務職員としての心構え、教育関係法規、校務の効率化、教育課程、カリキュラム・マネジメント、学校施設設備マネジメント、危機管理とコンプライアンス、教育施策の動向、事務をつかさどるとは？、業務のスケジューリング（業務管理）、学校事務研究の変遷、課題解決手法や理論、プレゼン能力、学校ビジョンと戦略、求められる事務職員の役割、学校評価マネジメント、情報マネジメント、教育改革と社会の動向、公教育の役割・使命、法規の基礎、新マネジメント、情報管理、ICT、能力開発、ホワイトボードミーティング、教育関係法規等の仕組み、企画力向上、情報分析力向上、実現力向上、課題解決法

4 ヒトと情報に関する研修のニーズが多い

このように整理してみたところ、次の2点が見えてきました。

- ・「情報」に分類された研修項目は、「ヒト」「モノ」「カネ」のすべてにかかわっていること。
- ・四つの経営資源のうち、「ヒト」と「情報」に関するニーズが多いこと。

研修は、体系化された全体のなかの、どの部分を学んでいるかを意識することで、より理解を深めることができます。表3から見えてきたことを踏まえて図にすると、「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」は、右図のような関係になります（図7）。そして、情報に関する研修項目には、学校で働く事務職員としてのベースになると考えられる内容が多く含まれていることが分かります。

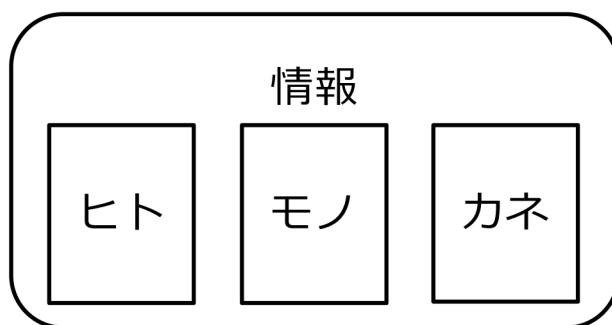


図7 四つの経営資源の関係性

あわせて、マネジメントには、「気持ち良く働く仕組みを作ること」というポイントがありました。従来の事務職員研修の枠組みから考えれば「ヒト」に関する研修項目がクローズアップされるのは意外かもしれませんが、「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」の四つの経営資源のうち、「ヒト」だけは感情があるため、「モノ」「カネ」「情報」と同じ感覚で、右から左へと簡単には動かせない経営資源なのは既述のとおりです。マネジメントの世界では、ヒューマン・リソース・マネジメント（人的資源管理）として、注目されている分野でもあります。参加者アンケートに見られる参加者のニーズとして「ヒト」と「情報」に関する研修項目が多かった理由は、想像の域を出ませんが、参加者がこれまでマネジメントの研修を受けてきたことで、潜在的に「ヒト」と「情報」にかかわる研修の必要性を感じていたからかもしれません。

レス・ギブリン¹²の言葉に「知識そのものにはあまり価値がない。その知識を実践することによって、はじめて価値が生まれることを肝に銘じよう」というものがあります。会員の気持ちのなかには「ヒト」と「情報」に関する研修を受けたいというニーズがありましたが、レス・ギブリンの言葉に照らせば、単にこれらの知識を身に付けることには、あまり価値はないのかもしれません。前述のとおり、マネジメントによって解決する問題には、見える問題・探す問題・創る問題がありますから、研修で学んだ知識を実践し、問題解決を図ることによって初めて価値が生まれると考えることができます。

第Ⅳ節 考察

1 事務職員は何を学ぶべきか

(1) マネジメント

第Ⅱ節で述べたように、事務職員がつかさどる事務は、これまで事務職員が担当していた事務だけに限りません。そして、「つかさどる」とは、「マネジメントする」ということでした。

私たちは、学校で働く事務職員として、自分の職務に関することを研修や経験を通して学びながら知識を得て仕事に生かしてきました。しかし、マネジメントについて学ぶ機会は、ほとんどありませんでしたので、法改正と同時にマネジメントすることになったからといって、簡単にできるものではありません。大企業のプロ経営者と呼ばれる人たちは、きちんと経営（＝マネジメント）の勉強をしてきたからこそ、プロ経営者と呼ばれる存在になったのです。今後、事務をつかさどることになる私たちに必要なことは、第一にマネジメントを学ぶことだと言えます。



模擬講義における演習の様子（写真）

(2) ヒトにかかわること

参加者アンケートから、経営資源のうち、ヒトにかかわる研修についてのニーズが高いことが分かりました。マネジメントには、「人に気持ち良く働いてもらう仕組みを作る」というポイン

12 レス・ギブリン (Les Giblin / 1912年～) は、アメリカの心理カウンセラーです。

トがありました。そして、仕事の上で私たちがかかわる「ヒト」は、上司や同僚の教職員に限らず、児童・生徒、保護者、地域の方々、取引業者など、大勢います。

私たちが、仕事上でこれらの人々を動かすための基本は、法令で定められた制度によって管理・制限されるものですが、最終的には、ヒトは感情で行動しがちなので、これらの人々が気持ち良く働けるよう、また気持ち良く動けるようにする仕組みが必要となります。そのためにこそ、「ヒト」とのかかわり方について学ぶ必要があると言えます。

(3) 情報にかかわること

「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」の四つの経営資源のうち「情報」に分類された研修項目は、他の三つの経営資源ともかかわっていて、かつ学校で働く事務職員としてのベースとなるものでした。そして、これらの知識は、単に身に付けるだけでは価値がなく、実践して初めて価値が生まれることも分かりました。私たちは、仕事を進めていく上でかかわっている制度を正しく理解し、実践に生かすことを学ぶ必要があります。

(4) 問題解決にかかわること

マネジメントでいう「問題」は、在るべき姿と現状とのギャップが生じている状態でした。そして、問題には、①見える問題、②探す問題、③創る問題があることが分かりました。

在るべき姿と現状とのギャップは、人それぞれの立場や問題観によって視点が異なるため、ギャップを埋めていく方法は多種多様です。よって、一人一人が個別に考えるよりも、複数人で考えを出し合って最善の策を考えるような研修の仕方がふさわしいと考えられます。

これは、研修項目というよりは、研修方法になるかもしれませんが、参加者アンケートで集約された研修項目を例に、①見える問題、②探す問題、③創る問題を発見し、解決方法を探るようなグループワークも効果的でしょう。

2 どのような場における研修がより効果的なのか

ブロック研は、新たな指導者の育成がコンセプトでした。ブロック研で学んだことを基に、各支部の会員に伝達することが主旨です。指導者にとっては、東北の各支部に出向いてそれぞれ1回ずつ研修をしたとしても、少なくとも6回は同じことを話さなければなりません。各支部の指導者育成を図るブロック研では、指導者が1回話だけで、理論上は、各支部に新たな指導者が誕生することになります。参加者のニーズに合った研修項目の設定により、ブロック研への参加者を増やすことで、新たな指導者の数を増やす効果が期待できます。

ただ、参加者アンケートからも分かるように、「つかさどる」ことについて会員が今でも戸惑っている状況があるとすれば、指導者はまだ少ないと考えられます。指導者が少ない現状では、新たな指導者の育成を目指してブロック研を活用することが、効果的な方法と言えるでしょう。

次に、受講者の立場からブロック研と他の研修機会¹³との比較をします。ブロック研は休日開催であるため、参加者は自己負担で参加しているのに対し、他の研修機会では、ほとんどの場合、平日に旅費の支給を受けて参加しています。これはブロック研の参加者数を増やす上で足かせになっている可能性があります。一方、研修内容について考えると、行政研修は「公務員としての心構え」

13 ここでは、行政研修や県・地区等研究会の研修を想定しています。

などが中心であり、学校に勤務する事務職員に特化した内容は極端に少ない傾向があります。また、県・地区等研究会の研修は、3～5年程度の研修計画により、研修項目や研修講師があらかじめ決まっており、その研修計画策定にあたっては1～2年程度の期間を要することが多いため、研修計画を改正法に合わせる場合でも、やはり1～2年程度の時間がかかると言えます。ゆえに、他の研修機会においては、現在のところ、「つかさどる」ことに関連した研修のような、新しい展開や環境について学ぶ機会がほとんどない状況だと言えます。ブロック研には、他の研修機会では対応困難な新しい展開や環境について学ぶことができるというメリットがあります。

3 課題

集計された値からは、若手事務職員に学んでほしいこと、また、若手事務職員が自ら学びたいことといったニーズが明らかになりましたが、自由記述の部分を詳しく見てみると、「つかさどる」ことについて、参加者がそれぞれ異なる思いをもっていることを読み取ることができました。日渡教授の講義から「『つかさどる』は『自らの責任と権限で判断する』こと」なのは分かっているはずなのですが、頭では分かっている、現状では校内での立ち位置が法改正前と変わっていないなど、そのギャップに戸惑いを感じている様子もうかがえます。ここには、数値としては現れませんが、「つかさどるとは何かを知りたい」「つかさどることについて、理論と実践をじっくりさせたい」といった潜在的なニーズがあることをうかがい知ることができます。つまり、理屈では分かっているが、実践が伴っていない状況があることが課題であると言えます。

校内での立ち位置を表すものは、校務分掌組織図です。校務分掌組織図を変更するときを参考になるのは、いわゆる「チームとしての学校」答申に掲載されている、「チームとしての学校」像イメージ図です（図1）。なぜこの答申が参考になるかというと、今回の学校教育法の改正は、「チームとしての学校」答申の流れを受けたものだからです。事務職員が事務をつかさどることができる環境は、この図のように、校長・副校長（教頭）・主幹教諭と共に、事務長（事務職員）が、学校のトップマネジメント層に位置付けられることです。事務長（事務職員）が、このポジションに位置付けられることは、身に付けた知識を実践し、価値あるものにするための第一歩であると言えます。

第V節

結論

学校教育法改正前後について校務分担の視点から考えた結果、事務職員は、校内すべての事務をつかさどる必要があることが分かりました。ただ、一人（又は二人）の事務職員では対応しきれないため、事務職員によるマネジメントによって事務を分担しなければなりません。そのために、事務職員は、マネジメントを学ぶ必要があります。

マネジメントは、「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」といった経営資源を有効活用して問題解決を図ることですが、その経営資源のなかでも、「ヒト」の行動は感情に左右されやすいので、私たちがマネジメ



模擬講義における演習の様子（写真）

ントする上では、ヒトが気持ち良く働ける仕組み、または動ける仕組みを作り出すことが大切です。そのために、経営資源としての「ヒト」にかかわる研修の重要性が明確になりました。また、「情報」は、他の経営資源とかかわっており、仕事をする上でのベースになる部分が含まれているため、経営資源としての「情報」にかかわる研修も必要だと分かりました。特にこの二つについては参加者アンケートで希望が多かったので、これらの研修を設定することで、参加者が増えることに期待が寄せられます。参加者が増えることは、各支部の指導者を増やすことにもつながります。マネジメントについての指導者が少ない現時点では、指導者の負担を考えながら、ブロック研を活用することが効果的です。また、他の研修機会では対応できない新しい展開や環境について学ぶことができる場としての期待もあります。

しかし、私たちは身近なところに課題を抱えていました。それは、私たちの職場である学校には、ブロック研で学んだことを生かす環境が整っていないことです。学んで得た知識を実践に変えて価値あるものにするためには、校長・副校長（教頭）・主幹教諭と共に、事務長（事務職員）が、学校のトップマネジメント層に位置付けられることが必要です。校内体制を変えることについて校内で理解を得ることも、「ヒト」を動かすためのマネジメントです。

実は、私たちがマネジメントすべき最初の実践は、このことかもしれません。

おわりに

東北ブロック研修会は、日渡田兵庫教育大学大学院教授のお力添えがあったからこそ、ここまで続けてくることができました。また、この研修会に、当ブロックの会員と共に何度も参加して下さった福島正行盛岡大学准教授には、本稿をまとめるに当たり御指導・御助言もいただきました。休日返上で参加した150名を超える参加者の皆様には、アンケートにも御協力いただきました。

そして、会員同様、休日返上で東北の地まで足を運んでくださり、快く講師を引き受けて下さった皆様、東北ブロック研修会を支えて下さった多くの方々に、心より御礼を申し上げます。

さて、事務職員の専門性について議論するなかで、私たちは、「これもできる」「あれもできる」「こんなことができる可能性もある」と、できる仕事の種類をアピールすることで、専門性を明らかにしようとしてきました。しかし、そのことは、実は、私たちの職務に関する議論を散漫にし、専門性を明らかにするどころか、逆に不明瞭にしてしまったのかもしれません。

中央教育審議会の「学校における働き方改革特別部会」では、教員が行ってきたいいくつかの業務を事務職員に移譲するといった意見が交わされましたが、これは、できる仕事の種類をアピールしてきた、従来の議論の延長線上の議論に思えてなりません。しかも、私たちは、教員と共に学校で働いているわけですから、単に教員の仕事を事務職員に移譲しただけでは、学校全体の仕事は減らないし、効率化されることもありません。この議論は、学校全体の仕事を俯瞰する視点を欠いているように見えます。ただ、私たちの職務が「事務に従事する」だった学校教育法改正前ならば、上司からの命令を受けて、従事せざるを得なかったのかもしれません。

学校教育法改正後は、私たちの職務は「事務をつかさどる」に変わりました。従前は校長の職務だったことが事務職員の職務になったのですから、事務職員に移譲されるべき役割は、教員の役割ではなく、管理職の役割です。そして、その役割とは、職員が気持ち良く働く仕組みを作り出すことでした。私たちには、その視点に立って、改めて事務職員の専門性を明確にする議論が必要です。それは、言わば、「学校事務職員のブランディング¹⁴」です。

ブランディングで重要な要素の一つに、「脱・総合」というキーワードがあります。百花繚乱、か

つては栄華を極めた百貨店も、今では百貨では生き残れず経営破綻した店舗もあります。「あれも、これも」と、職場にたくさんいる教員の役割を一人（又は二人）の事務職員に移譲したら、事務職員が経営破綻してしまいかねません。でも、職場では少数の管理職の役割ならば、工夫して対応できると思いませんか。

本研究で行った参加者アンケートはマーケティングだと言えます。参加者アンケートから探った会員のニーズとしては、人的資源管理の必要性を感じていることが分かりました。さらに、ここでは、事務職員自身のブランディングの必要性を提言したいと思います。そして、これらは、すべてマネジメントに欠かせない要素です。

さあ、事務職員も、いよいよ「マネジメント」を学ぶ時です。

【参考文献】

- ◇新将命「経営の教科書—社長が押さえておくべき30の基礎科目—」ダイヤモンド社（2009年）
- ◇岩崎邦彦「小さな会社を強くするブランドづくりの教科書」日本経済新聞出版社（2013年）
- ◇オリヴァー・ガスマン、カロリン・フランケンバーガー、ミハエラ・チック「ビジネスモデル ナビゲーター」渡邊哲・森田寿訳 翔泳社（2016年）
- ◇中央教育審議会「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について（答申）」（2015年）
- ◇日沖健「社会人のための問題解決力」産業能率大学出版部（2013年）
- ◇日渡円「学校事務のスタート」『学校事務2018年1月号』学事出版（2018年）
- ◇福島正行「学校事務職員の職務はどう変わるか、どう変わるべきか」『事務職員の職務が「従事する」から「つかさどる」へ』藤原文雄編著 学事出版（2017年）
- ◇藤岡謙一「法改正を受けての事務職員への期待（法制度から見た事務職員の位置づけの変更）」『事務職員の職務が「従事する」から「つかさどる」へ』藤原文雄編著 学事出版（2017年）
- ◇藤田基成「『事務をつかさどる』ときに読む教科書—マネジメントと思いやりでつかさどる—」デザインエッグ社（2018年）
- ◇松本順市「成果主義人事制度をつくる」鳥影社（2003年）
- ◇宮前貢「学校の教育活動とカリキュラム」『カリキュラム経営を支える学校事務』宮前貢・浅川晃雄・川崎雅和共著 学事出版（2006年）
- ◇矢野和彦「今般の事務職員に関する法令改正について」『学校事務2017年6月号』学事出版（2017年）
- ◇山根節「なぜあの経営者はすごいのか」ダイヤモンド社（2016年）
- ◇レス・ギブリン「『人を動かす』ために本当に大切なこと」弓場隆訳 ダイヤモンド社（2017年）
- ◇「今国会での法改正 教育長はこう見る」日本教育新聞2017年5月1・8日号（2017年）
- ◇「小中学校事務職員研修モデルカリキュラム開発—研修テキスト—」兵庫教育大学（2012年）
- ◇「『チーム学校』の推進（日本教育事務学会第4回大会 前川喜平講演記録）」『日本教育事務学会年報』第4号 学事出版（2017年）

14 ここでは、学校で働く事務職員とそれ以外の事務職員との、明確な差異を確立して印象付けることをブランド構築になぞらえて、ブランディングと表現しています。

【アンケート資料】

全事研東北ブロック研修会に参加された皆様

(本状は、過去に全事研東北ブロック研修会に参加された皆様に送付しております)

全事研東北ブロック研修会に御参加いただきありがとうございました。

この度、皆様が初任者層の事務職員にどのような研修を受けてほしいかを調査し、本研修会の研修項目に取り入れていくことを目的として、アンケートを実施することになりました。

つきましては、ご多忙中恐れ入りますが、次ページのアンケートにお答えいただき、率直なご意見・ご要望をお聞かせください。

ベテラン層用と初任者層用のうち、ご自身の判断でどちらかにお答え下さい。

なお、アンケートの回答は統計的に処理し、考察を加えた上で、第 50 回千葉大会の研究集録に掲載されますが、特定の個人が識別できる情報として公表されることはありません。

何卒、ご協力よろしく願いいたします。

回答は下記の方法でお願いいたします。

① F A X の場合 宛てへ F A X ください。

F A X 

② 電子メールの場合 へ送信ください。

平成 2 9 年 1 2 月 吉 日

全事研東北ブロック研修会代表

宮城支部長 阿 部 安 雄

【ベテラン層用】

学校教育法の一部改正により、平成29年4月1日から、事務職員の職務規定が「事務をつかさどる」になりました。

Q1 法律改正を受けて、初任者層事務職員に学んでほしいとあなたが考えていることを次の中から選び、該当する項目の（ ）内に○印を付けてください。（2つまで）

- | | |
|-----------------|-------------------|
| （ ） 事務職員としての心構え | （ ） 教育関係法規 |
| （ ） 校務の効率化 | （ ） 組織マネジメント |
| （ ） 教育課程 | （ ） 住民サービス、教育福祉 |
| （ ） 教育目標に即した査定 | （ ） 施設・教材整備計画 |
| （ ） 児童・生徒理解 | （ ） 危機管理とコンプライアンス |
| （ ） コミュニケーション | （ ） 教育施策の動向 |

Q2 Q1で選んだ項目の理由をご記入ください。

Q3 Q1の項目の他に必要だと思う研修がありましたら、次の欄に、ご記入ください。

(複数回答可)

1.	2.
3.	4.
5.	6.
7.	8.
9.	10.

Q4 Q3に記入した項目の理由をご記入ください。

Q5 その他、ご意見・ご要望など自由にご記入ください。

アンケート送付先

①FAXの場合・・・宛 FAX: ()宛

②電子メールの場合・・・宛

回答期限：恐れ入りますが、1月17日までご回答ください。

【初任者層用】

学校教育法の一部改正により、平成29年4月1日から、事務職員の職務規定が「事務をつかさどる」になりました。

Q1 法律改正を受けて、あなたが、研修で学びたいことを、次の中から選び、該当する項目の()内に○印を付けてください。(2つまで)

- | | |
|-----------------|-------------------|
| () 事務職員としての心構え | () 教育関係法規 |
| () 校務の効率化 | () 組織マネジメント |
| () 教育課程 | () 住民サービス、教育福祉 |
| () 教育目標に即した査定 | () 施設・教材整備計画 |
| () 児童・生徒理解 | () 危機管理とコンプライアンス |
| () コミュニケーション | () 教育施策の動向 |

Q2 Q1で選んだ項目の理由をご記入ください。

Q3 Q1の項目の他に必要だと思う研修がありましたら、次の欄に、ご記入ください。

(複数回答可)

1.	2.
3.	4.
5.	6.
7.	8.
9.	10.

Q4 Q3に記入した項目の理由をご記入ください。

Q5 その他、ご意見・ご感想など自由にご記入ください。

アンケート送付先

①FAXの場合・・・宛 FAX:宛

②電子メールの場合・・・宛

回答期限：恐れ入りますが、1月17日までご回答ください。