

第37回全国公立小中学校事務研究大会兵庫大会
第3分科会（大阪小支部）参加報告

利府町立しらかし台中学校 熊谷 朗

1 研究テーマ

「学校事務の組織化から学校改革へ」

－大阪の教育の活性化をめざして！～SSO（学校支援事務所）の設置構想～－

2 はじめに

(1) 研究経過

大阪府…平成11年より共同実施の研究と実践
府事研…事務職員の集団化・組織化の研究

→事務職員が共同で仕事をする
ことにより学校経営を高める
ことを目指す共通認識を得た



市町村全域を単位とした事務職員の組織化を手段
として、学校改革と教育支援の充実を測る

(2) 大阪の教育を取り巻く状況

イ 大阪府段階の動き

○平成11年 教育改革プログラム、平成15年 義務教育活性化方策

〔教育課題への組織的対応〕として「各学校の実情と課題に応じて創意工夫を凝らした組織的・機動的な学校運営が行われるよう、学校事務を学校運営組織に適切に位置づけ、一層適正な学校運営が測られるよう努める」

○平成16年～事務職員出身の指導主事・教頭

○平成12年 市町村立小中学校事務職員の標準的職務内容例

ロ 大阪府の共同実施

「事務処理の効率化」「事務部門の強化対応」

中学校区→市町村全域、加配なしの継続

3 新たな時代の役割

(1) 集権的教育から分権的教育へ

イ 平成16年9月～学校運営協議会・コミュニティスクール

〔事務職員の果たすべき役割〕

○説明責任の遂行

○費用対効果の検討

○小中学校間連携

○情報の受信・発信

(2) 学校に求められている役割

イ 公立学校のよさ

○どの学校に行っても同じ水準の教育を低コストで受けられる

○学校の課題解決に、地域の力を活用することができる

○個に応じた時代の人材育成に関わることができる

○地域に即した次代の人材育成に関わることができる

ロ 公立学校に求められていること

○意識改革

○資質向上

○評価

(3) 教育特区の現状

4 現状の課題

(1) 事務職員に関する課題

イ 単数配置に加え、職務上の責任が曖昧であること

→個人の経験や能力、学校運営の推進体制により取り組み方に違いが生じること

ロ 学校ごとに果たすべき役割が異なるということ

→職務の継続性が確保できず、財務管理や情報管理の業務を通じて学校の活動を検証し改善するという事務職員の役割を発揮する機会を阻んでいる。



教育条件や環境が均質であるべき公立学校として重要な課題である

[学校活動の検証]

行事の計画・実施に関する主なこと

- 公教育を支える税の重要性が認識されているか
- コストに見合う効果をあげるための企画立案が練られているか
- 児童生徒の実情や地域の課題や特色を踏まえた内容となっているか
- 保護者に納得がいくような事前説明や効率的な実施に至っているか
- 実施後の反省や検討を踏まえ、今後の計画に反映させることができているか

情報公開等に関する主なこと

- 学校における文書管理は適切であるか
- 保護者への文書、通知は適切であるか
- 予算執行、学校納入金について十分説明し、保護者が納得できるようにしているか

これらのことは、学校が組織として運営され、その組織に事務職員が位置づけられてこそ、「職」としての役割を發揮できると考えるが、現状は校内の意思決定や企画立案に関するルートから外れ、もっぱら処理業務を担うと認知されている。

これらに関して、府教委や市町村教委は責任を十分には果たしていない。事務職員の任用・職務・研修等の制度が未整備であることは、職務意欲の向上・能力開発・人材育成等を十分に担保できていないということである。

(2) 学校運営組織の課題

- 校務分掌が単に係分担任になり、教職員各々は組織目標と自己の役割や協働の意義についての意識が低い
- なべぶた型の組織形態が多く、校長のリーダーシップが十分に發揮されていない
- 学校現場は変化に弱く、不易を重んじる傾向が強いため、変化に対して自らが適応していく必要性を自覚せず、社会の現実との距離を大きくしている。



事務職員は目的意識の共有に向け、マネジメントの要となる役割を担う
(問題点を整理し、全教職員に課題解決に向けた提起をすることができる)



学校運営組織を確立し、教職員が協働してこそ学校が
活性化し、社会変化への柔軟な対応が可能になる

(3) 組織化の必要性

共同実施は近年、「教育支援」「新しい学校づくり」に向けた不可欠な手段として考えられるようになってきた。また一方で、自分たちの研究や実践等から、事務職員が学校経営を担う主要な機能として位置づけられるようになったが、限られた地域の取組みだけでは学校事務全体のレベルアップには繋がりにくい。

中央教育審議会「学校の組織運営に関する作業部会」が平成16年12月にまとめた中に、「事務処理体制の整備」が上げられている。

- 事務処理の効率化、標準化や職員の資質向上のため、事務の共同実施を推進する必要がある
 - 共同実施組織に事務長を置くことができるようにするなど、その制度化も検討する必要がある
 - マネジメント研修も含め研修などにより、事務職員の事務能力のみならず教育活動への理解や学校運営に参画する意欲の向上を図るとともに、管理職や教員の事務職員に対する理解を進め、相互に刺激し合うことも大切
- 同じく「教育条件整備作業部会」では学校経営における事務職員の位置づけがのべられている(=事務職員の役割に対する期待と捉えられる)。



事務職員を組織化し、個々の能力や経験を補い、支援する体制が必要
(その際は、市町村全体を対象とした「組織」に)

- 市町村的な観点から予算や備品の有効活用ができる
- 中学校区単位では難しい、権限責任の付与が期待できる
- 学校に対する支援体制と教育委員会との連携体制を整備できる



学校事務の組織化を積極的に推進する必要がある

5 学校事務と組織化

(1) 学校運営組織の整備と事務職員の役割

イ 学校運営部門、教育指導部門の連携

従来から提案されてきたが、①組織の効率化と、②外部に理解しやすい体制をとる意味合いで、改めて二系統化を進める。教頭と事務職員を各部門の統括責任者に位置づけ、各部門の役割と責任体制を明確にする。トータルで学校機能を高めることを目的としたもので、お互いの密接な連携が必要となる。

ロ 教育支援のあり方

当初は、「教員の事務負担軽減」が議論の的だったが、この観点では学校経営の担い手である事務職員の役割を十分に生かすことは困難であり、教育に対する継続的な効果を期待することも難しいと考えた。



教育の活性化という目的に沿って位置づけることとした

(地域の特色や活力を有効に学校運営に取り入れるため、
連絡・調整の役割を担うべきである)

ハ 事務職員の職務開発について

[職務開発] 助言者の西川教授のことは

=新しい職務を事務職員が担う領域として位置づけるだけでなく、取り組むべき方法や手段の可能性を広げること(≠職務明確化)

学校が果たすべき組織的役割は共通であるべきだが、地域の実情に応じて創意工夫を凝らした役割を果たしていく必要がある。そこで、事務職員も役割を限定的に捉えることなく、教育の活性化や子どもの学習権を保障するという観点で役割を担う必要がある(人的課題、財政的課題を踏まえつつ、校内組織の間の連絡調整を果たすなど、教職員全体に協働を促すことを押さえておく)。

地域や次代に応じて求められる役割は不変ではなく、そのために求められる知識や能力も一様ではない。

6 SSO(学校支援事務所)の設置構想

(1) 組織化の概要

「School Support Office=学校支援事務所SSO」

共同実施で実践されてきた中学校区単位を、市町村全域の学校経営を統一的に高度化し、活性化することを目的として、市町村全域を単位とした組織化の可能性を考える。

イ SSOの役割

学校事務支援・学校経営支援に重点を置き、設置目的を

「市町村立小・中学校における適正かつ効率的な事務執行と円滑な学校事務運営を支援するとともに、事務職員の積極的な学校経営への参画を促進することにより、市町村全体の学校経営の充実を図ること」とした。

ロ SSOと学校の関係

学校経営支援を中心としたもの。SSOの設置とともに、これまでの学校の組織を教育指導部門と管理運営部門の二系統の組織とし、指示・命令系統の整理と業務の再配分を行うことが前提となる(ただし、市町村内で不均衡があってはならないので、市町村内全校と市町村教委との調整が必要となる)。

ハ SSOと事務職員の配置

○市町村の教育ビジョンを果たす職種であるという観点から、全員に兼務発令し、SSOに属する形をとる。

○各校配置の事務職員は基本的に1名配置。複数配置分をSSO常駐とする。

○SSOは個々の学校からは独立した組織として設置する。

○組織の長には事務所長として主幹を充て、補佐として副所長を若干名置く。

○担当業務の分野ごとに班長として主査を充て、それぞれスタッフ数名を割り当てる。

○現場の学校については、中学校区を基本とした共同実施体を構成し、組織の最小単位とする。

○最小単位ごとに1名の主査を配置し、まとめ役とする。

○人的配置に余裕がない市町村は学校とSSOを兼務して役割を担う。逆に余裕があるところは、新任事務職員を主査配置校に複数配置し、OJTも期待できる。

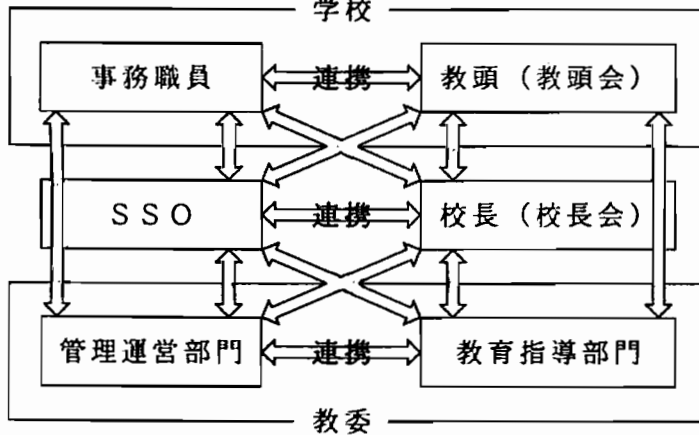
ニ SSOの主な業務

市町村内全般の管理運営部門の支援等

○業務の集中処理から新たな業務への組織的対応

- 新任事務職員の育成・助言
- 事務職員の研修計画の企画・実施
- 短期病休者等が出た場合のバックアップ
- 臨時主事配置校へのサポート

[教委・SSO・学校 業務の流れイメージ]



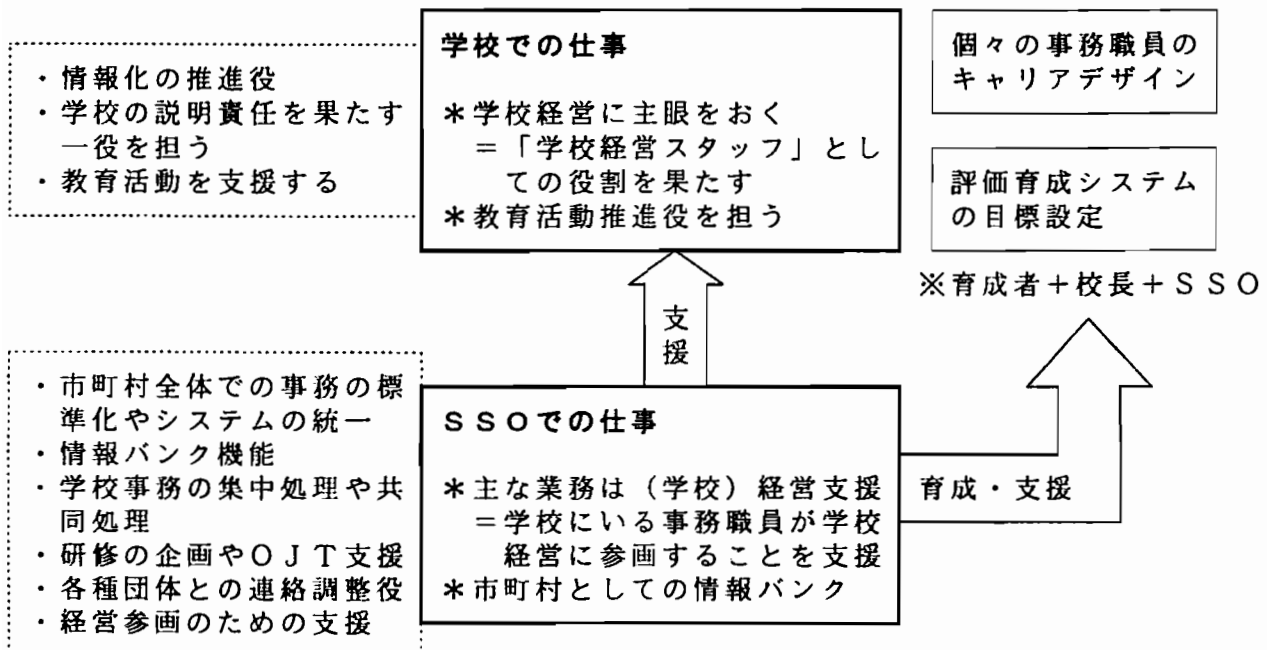
(2) SSOと学校改革

- イ 市町村全体での事務の標準化やシステムの統一が不可欠（様式等の統一化、マニュアル化等）
- ロ SSOは各校のニーズや実情に応じた支援を行うことが重要（さまざまな情報をデータベース化し、学校に提供等）
- ハ 市町村全域における集中処理を進めながら、他方で共同実施体における共同処理を支援する（共同実施運営の助言や連絡調整、OJTや地域連携等支援）
- ニ 新採者・臨時主事・不在校への実務支援
- ホ 学校事務についての研修を担う（教委とSSOが連携して）
- ヘ 市町村教委等関係機関との連絡調整を担う
- ト 事務職員の能力や経験の違いをカバーし、学校で担う役割を高める支援をする



学校で事務職員が果たすべき役割の特徴は、現地性にあり、適切かつ迅速な判断が求められるが、市町村全域的に共通のものとなり、支援体制が整備されれば事務執行の可否判断や効果検証の水準も、統一的に向上すると考えられる

[SSOと学校の仕事の関係イメージ]



事務職員は「学校事務を総括し、その職責をもって、学校経営に参画する」学校経営スタッフとして、常に学校経営に主眼をおき、学校が抱える教育課題や地域の課題を把握する必要がある。学校側の想いと地域・保護者の想いが食い違った場合等も、唯一の行政職員である事務職員から調整の働きかけを行うことも経営への参画の一つであると考えられる。そのためにも事務職員も教育論議に積極的に参加する等、従来の意識を改革していく必要がある。

また、学校運営組織の中で事務職員の役割を機能させるためには、事務職員の職務や責任、権限を規則等で定める必要がある。今後の学校の在り方や事務職員の役割を展望しつつ、主事・主査・主幹という職制を有効に活用する観点も必要。

(3) 学校における事務職員の責任と権限

イ 事務職員の位置づけ

事務職員に期待される役割は、より現地性・現場性の高いものである。

→学校事務機能の拡充を図り、学校経営機能の充実を以て教育活動を推進する、管理運営部門の責任者として、学校の中に位置づけるものとする。

ロ 学校における責任と権限

前述のようなことから、事務職員に一定の責任と権限を持たせることは、学校経営上、効果的であるというより、必要不可欠な条件である。しかし、すべての事務職員に共通の責任や権限を付与することは困難なので、主査級にある者を基準とするが、職階に応じた研修や講習を経た者には、段階的に責任と権限を付与する。

役割や責任権限については、事務処理規定等で定める必要がある。

(4) 人事交流や任用のあり方について

イ 人事交流のあり方

○新たな次代の多様な学校の在り方、地域住民のニーズに応える学校経営を実現していくためには、事務職員のキャリア形成の幅を広げるとともに、多様な人材を活用していくことが重要である。

○市町村の事務職員全員を学校とSSOとに兼務発令した上で、学校に勤務する者とSSOに勤務する者との配置されるので、従来にない、市町村全体を見渡した計画的な人事が重要となる。

○SSOの所長をはじめ、各校の事務職員までが総合的な視野に立った配置と交流が実現されてこそ、SSOと市町村内全校が有機的につながった、“〇〇市(町村)学校事務組織”が有効なものになる。

○適切な人事交流によって、事務職員のキャリア形成の幅を広げるとともに、学校活性化のために多様な人材を活用できるようなシステムとなる必要がある。

ロ 任用のあり方

これまでの府事研の研究でもそれぞれの職の役割、責任権限の研究がなされてきた。

主事、主査、主幹の役割は、それぞれの職にある者、SSO組織を担う者全てが認知し、協力しなければならない。

(5) 新たな研修のあり方

SSOは職制が機能して運営される組織であるため、職に応じた職務能力が求められる。創造的企画力、統括能力、折衝能力、指導的能力、人材育成能力や学校支援(実務を含む)能力等である。したがって、現状の研修内容では対応できないため、新たな研修プログラムが必要となる。

イ SSOによる研修

研修は任命権者、服務監督権者の責任で行われるものだが、直接学校支援につながる実務研修やOJT支援については、SSOの役割の一つであると考えられる。

(イ) SSOによる研修の意義・目的

○年間の仕事の流れに即した実務研修を実施することが可能である。

○主査配置校をOJT実施校とし、SSOと連携、支援を受け、加配という形で新規採用事務職員を配置することにより、有効なOJTを実施できる。

○各市のSSOで研修が実施される場合、遠くの研修会場に出張するより、経費や往復時間の負担が小さい。

○教育課程全般にわたる研修、学校経営に関する研修を効果的に行うことで、全市的な観点から教育支援や経営参画の意義を共有できる。

○学校間共通の事務について、共有化を行える。

(ロ) OJTへのサポート、支援

新規採用事務職員を“研修期間”として主査勤務校に加配することとする。SSOによる業務集中と支援機能により現場の負担を軽減することでOJTへのサポートを行う。

(ハ) 実務に関する研修

職制や経験年数に応じた研修体系が整備されていないので、府教委、市町村教委と連携し、研修内容の体系化を図り、実務研修を主催する。

○SSO内に、分野別の担当者を設定。

○適切な時期に、課題に応じたテーマ別研修を開催。

○年間の事務の流れや教育の課題・動向を見据え、体系的な実務研修を開催。

ロ SSOと関係機関との連携

(イ) 研修項目と実施機関

(省略)

(ロ) SSOによる研修実施に関する連携

○SSOが実施する研修に、府教委と市町村教委に支援を要請して、連携の仕組みを構築する。

○要請に応じて、府教委・市町村教委等主催の事務職員研修にSSOから事務職員を講師として派遣する。

○研修をより効果的なものにするために、関係各機関と連携し、事務職員研修の研修プログラムについて、共同研究、開発を行う。

7 おわりに

学校や事務職員が抱える課題が、何か一つのアイデアや取り組みで解決するというこは考えにくい現実である。SSOについても同様だが、学校改革と学校支援をキーワードにして研究を進めてきた。現状に固執して可能性を否定するのではなく、短期、中期、長期、それぞれの段階で条件が整備されたものから実現を図り、全体像が構築できると考えてほしい。

組織化は集団化と違い、学校支援などの目的のために、一定の規律に従い、集団が機能していくこと。これまでにない体制で職務を担う覚悟を一人ひとりの事務職員が受けとめなければ有効に機能しない。

SSOは、単に事務職員の位置づけを論じたものではなく、事務職員の経験・能力・意欲を「職務上の動機」として位置づけ、職務上の制度として定着することにつながるものである。

8 助言者から

(1) 京都産業大学 教授 西川信廣 氏

これから求められる学校とは、地域と一体となって子どもを育てていくスクールデモクラシー基盤型学校である。事務職員は、地域の課題を見極め、信頼を得られるようにアピールしていかなければならない。

[過去]

[現在]

[今後]

規則基盤型学校 → 成果基盤型学校 → スクールデモクラシー基盤型学校

新所有主義「心の豊かさを求める」

→○自分の教育は自分で求めるもの

○国の勤めは選択肢を増やすこと

(2) 守口市立第三中学校 教頭 建部俊雄 氏

事務職員の役割を保護者や地域に周知させることが必要。IT化が進んだ今、正確に処理できる事務職員から、創造性や実行力のある事務職員が求められている。教育委員会を巻き込むことにより、SSO構想も可能になるだろう。

SSOは共同実施で児童生徒にどのような効果があったかをアピールする必要がある。

9 感想

○非常に意識の高い事務職員の集まりだと感じた。

○一人しかいない小中学校事務職員の弊害を補完する一つのいいモデルだと感じた。

○質問にも出たが、あくまで構想段階であるということ。見通しはまだこれからだが、余程細部にまで渡って検討され、説得力があるので、大阪ではいずれ実現してしまうのではないかと思えた。

○SSOの担う業務の中には、従来より市町村教委に担当してほしいと感じていた部分だったり、もしくはすでに担当していたり、我々郡や町の事務職員会がカバーしてきた部分もある。

○形態はどうあれ、これから事務職員が担うべき(進むべき)方向に自信をもてた気がした。