

学校のマネジメントモデルの転換と 事務職員の役割

国立教育政策研究所
初等中等教育研究部長 藤原文雄



独立行政法人教職員支援機構

目次

1. 2017年における学校教育法改正による事務職員の職務規定変更の意義
2. 職務規定変更を踏まえた事務職員の役割
3. 事務職員の専門性発揮のために～事務職員，校長，事務長（共同学校事務室長）ができること～

1 — (1) 事務職員の職務規定変更

事務職員の職務規定（学校教育法第37条）

「事務に従事する」→「事務をつかさどる」

教諭の職務規定（学校教育法第37条）

「児童の教育をつかさどる」→「児童の教育をつかさどる」

法改正によって、職務のレベルにおいて教諭と同格の職員として位置付けられた。

1 — (2) 事務職員の職務規定変更の趣旨 ～マネジメントモデルの転換による学校機能強化～

「子供をめぐる教育課題が複雑化・困難化する中、学校の指導・運営体制を強化するとともに、地域住民との連携・協働を含めた学校運営の改善を図ることにより、学校機能強化を一体的に推進することが重要である」

「学校組織における唯一の総務・財務等に通じる専門職である事務職員の職務を見直すことにより、管理職や他の教職員との適切な業務の連携・分担の下、その専門性を生かして学校の事務を一定の責任をもって自己の担当事項として処理することとし、より主体的・積極的に校務運営に参画することを目指すものである。」

※文部科学事務次官「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）（28文科初第1854号）」（2017年3月31日）

1ー（3）学校のマネジメントモデルの転換と事務職員 の役割～「分散型リーダーシップ」モデルへ～

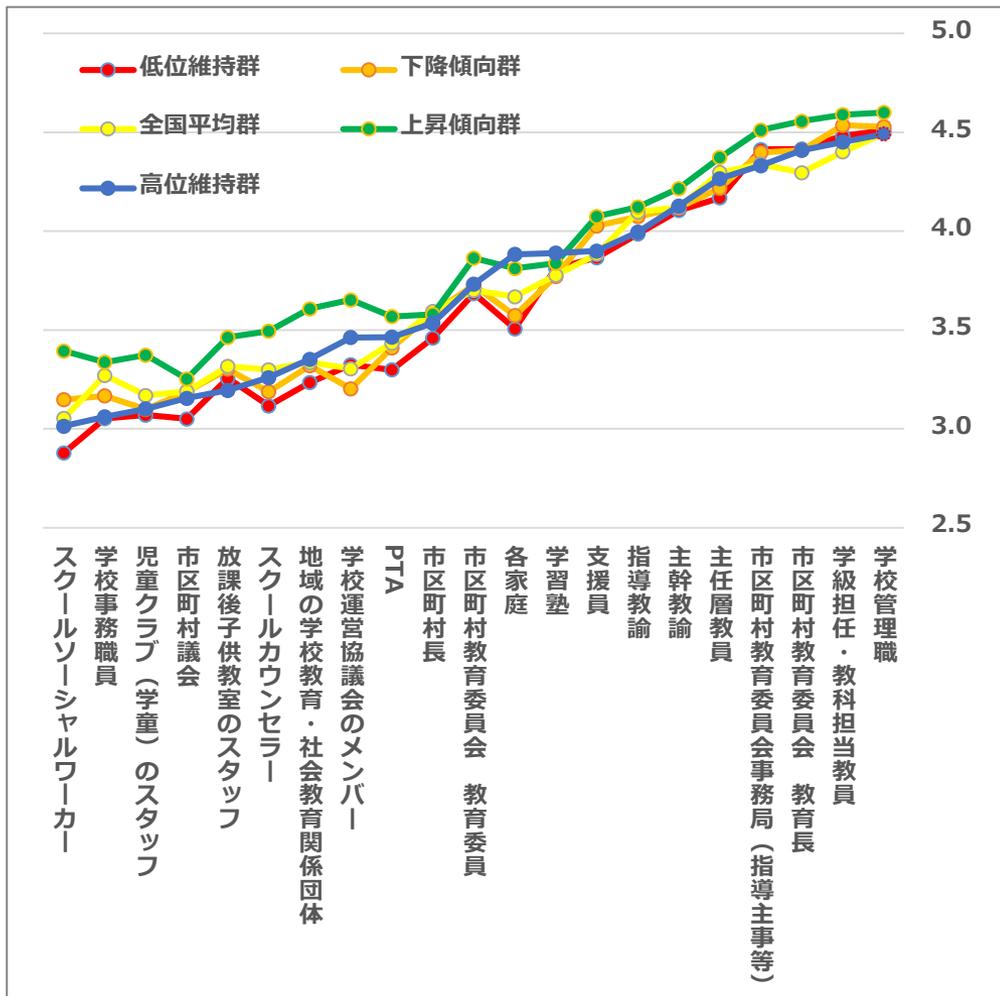
中央教育審議会「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について（答申）」（2015年）

「チームとしての学校」が成果を上げるためには、**必要な教職員の配置と、学校や教職員のマネジメント、組織文化等の改革**に一体的に取り組まなければならない。

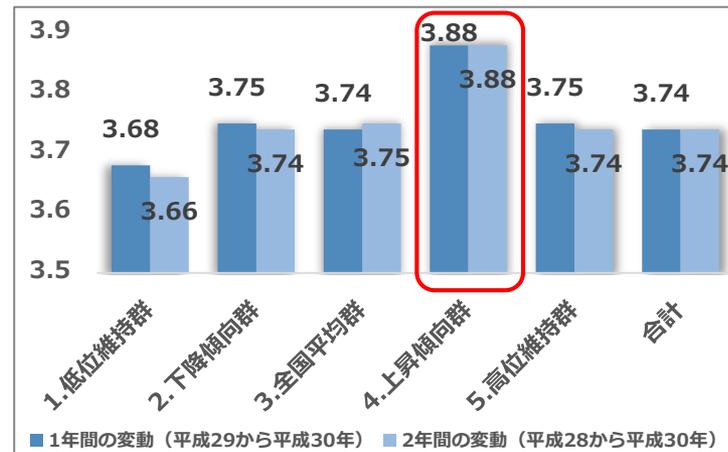
中央教育審議会「新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について（答申）」（2019年）

「校長や副校長・教頭に加え、主幹教諭、指導教諭、事務職員等のミドルリーダーが**それぞれのリーダーシップを発揮できるような組織運営を促進する必要がある。**」

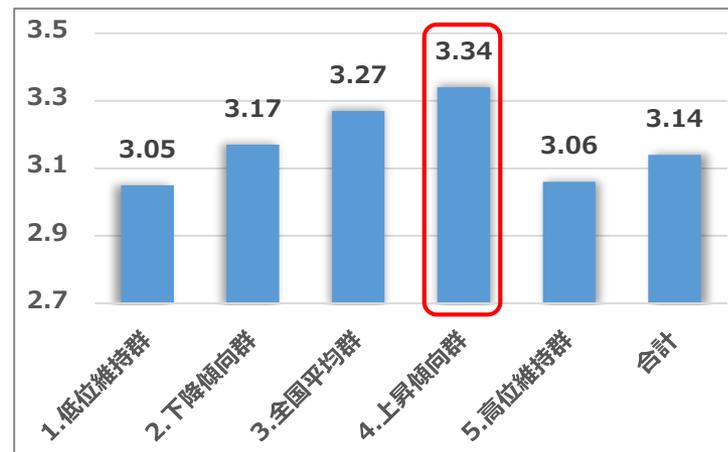
1－（４）学力上昇傾向とリーダーシップ総量



【図1 各リーダーシップ主体の影響カスコアと学力変動】



【図2 リーダーシップ総量スコアと学力変動】



【図3 事務職員のリーダーシップ発揮と学力変動】

(出典) 国立教育政策研究所「「次世代の学校」実現に向けた教育長・指導主事の資質・能力向上に関する調査研究報告書」2019年。

1. 事務職員の職務規定変更の意義（まとめ）

子供をめぐる教育課題が複雑化・困難化する中、学校機能強化を狙いとして、学校のマネジメントモデルの転換が図られつつある。その一貫として、事務職員の職務規定が見直された。事務職員の職務規定変更は、事務職員だけに関する改正ではない。

法改正によって、職務のレベルにおいて教諭と同格の職員として、学校機能強化により一層、積極的に貢献することが期待されるようになった。

目次

1. 2017年における学校教育法改正による事務職員の職務規定変更の意義
2. 職務規定変更を踏まえた事務職員の役割
3. 事務職員の専門性発揮のために～事務職員，校長，事務長（共同学校事務室長）ができること～

2—（1）事務職員の役割についての古典的な研究

条件整備論

教師と児童生徒が行う直接的教育活動と事務職員が行う教材整備や施設管理など間接的教育活動が重なり合って教育活動は成り立っている。したがって、学校事務は教育活動の質の向上に貢献することができるという見方（持田，1961）

情報処理機能論

事務処理とは情報処理と見なすことができる。したがって、事務職員によって適切に管理された情報は、学校経営の意思決定に貢献することができるという見方（伊藤ほか，1966など）

2—（2）事務職員の役割についての近年の研究

古典的な研究において明らかにされたこと

教育及び学校運営における予算や施設、情報といったリソース（教育資源）の重要性

事務職員の役割

教育的素養を持った「リソースマネジャー」
（藤原，2020）

事務職員の使命（究極の目的）

「子どもの幸せ（ウェルビーイング）を念頭に置いた学校事務職員」（末富，2018）

※ウェルビーイング：個人の権利や自己実現が保障され、心身ともに健全で幸福な状態

2— (3) 文部科学省「標準的な職務内容及びその例」 「積極的に参画する職務内容及びその例」

「事務職員の標準的な職務の明確化に係る学校管理規則参考例等の送付について（通知）（2初初企第15号）」（2020年7月17日）

「本参考例を事務職員の職務内容を定めるための基礎資料として活用」 「必要に応じて、本参考例を活用して関係規定等を整備いただき、事務職員の標準的な職務の明確化を図り、事務職員が他の教職員との適切な業務の連携・分担の下、学校組織における唯一の総務・財務等に通ずる専門職として、校務運営への参画を一層拡大し、より主体的・積極的に参画できるような環境を整備」

別表第一 事務職員の標準的な職務の内容及びその例

| 区分 | 職務の内容 | 職務の内容の例 |
|--------|--------------------|--|
| 1 総務 | 就学支援に関すること | 就学援助・就学奨励に関する事務 |
| | 学籍に関すること | 児童・生徒の転出入等学籍に関する事務 諸証明発行に関する事務 |
| | 教科書に関すること | 教科書給与に関する事務 |
| | 調査及び統計に関すること | 各種調査・統計に関する事務 |
| | 文書管理に関すること | 文書の收受・保存・廃棄事務 校内諸規定の制定・改廃に関する事務 |
| | 教職員の任免, 福利厚生に関すること | 給与, 諸手当の認定, 旅費に関する事務 任免・服務に関する事務 福利厚生・公務災害に関する事務 |
| 2 財務 | 予算・経理に関すること | 予算委員会の運営 予算の編成・執行に関する事務 契約・決算に関する事務 学校徴収金に関する事務 補助金・委託料に関する事務 監査・検査に関する事務 |
| 3 管財 | 施設・設備及び教具に関すること | 施設・設備及び教具（ICTに関するものを含む。以下同じ。）の整備及び維持・管理に関する事務 教材, 教具及び備品の整備計画の策定 |
| 4 事務全般 | 事務全般に関すること | 事務全般に係る提案, 助言（教職員等への事務研修の企画・提案等） 学校事務の統括, 企画及び運営 共同学校事務室の運営, 事務職員の人材育成に関すること |

別表第二 他の教職員との適切な業務の連携・分担の下、その専門性を生かして、事務職員が積極的に参画する職務の内容及びその例（※領域は筆者が追加）

| 区分 | 領域 | 職務の内容 | 職務の内容の例 |
|------------|------------------|--------------------------------------|---|
| 校務運営 | 学校経営 | 学校の組織運営に関すること | 企画運営会議への参画 各種会議・委員会への参画・運営 学校経営方針の策定への参画 業務改善の推進 |
| | | 学校評価に関すること 危機管理に関すること | 自己評価・学校関係者評価等の企画・集計・結果分析等 コンプライアンスの推進 学校安全計画や学校防災計画等の各種計画等の策定 危険等発生時対処要領（危機管理マニュアル）の作成・改訂 安全点検の実施 |
| | カリキュラム マネジメント | 教育活動に関すること | カリキュラム・マネジメントの推進に必要な人的・物的資源等の調整・調達等（ICTを活用した教育活動に資するものを含む） 学校安全計画や学校防災計画等の各種計画等の策定 危険等発生時対処要領（危機管理マニュアル）の作成・改訂 教育活動におけるICTの活用支援 学校行事等の準備・運営への参画 |
| | 地域連携協力 | 保護者，地域住民，関係機関等との連携及び協力の推進に関すること | 学校と地域の連携・協働の推進（学校運営協議会の運営，地域学校協働本部等との連絡調整等） 学校施設の地域開放に関する事務 保護者，専門スタッフ，関係機関等との連絡調整 |
| 情報管理に関すること | | 情報公開，情報の活用 広報の実施 個人情報保護に関する事務等 | |

2. 職務規定変更を踏まえた事務職員の役割（まとめ）

学校において、事務職員はいかに貢献できるのか、事務職員の使命（究極の目的）は何かという議論が積み重ねられてきた。

今日では、子供のウェルビーイング（幸福）実現に貢献する教育的素養を持った「リソースマネジャー」という事務職員像が提示されるようになった。

具体的には、責任を持って実務を遂行しつつ、学校経営、カリキュラムマネジメント、地域連携協働のプロセスに参画することが求められるようになった。

目次

1. 2017年における学校教育法改正による事務職員の職務規定変更の意義
2. 職務規定変更を踏まえた事務職員の役割
3. 事務職員の専門性発揮のために～事務職員，校長，事務長（共同学校事務室長）ができること～

3—（1）事務職員，校長，事務長 （共同学校事務室長）ができること

「今回の改正により，事務職員に過度に業務が集中することにならないよう，共同学校事務室の仕組みの活用等も含めて業務の効率化を進めるとともに，**新たな職務を踏まえ，資質，能力と意欲のある事務職員の採用，研修等を通じた育成に一層努めること。**」

※文部科学事務次官「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）（28文科初第1854号）」（2017年3月31日）

3—（2）事務職員ができること

貢献志向モチベーションが高い人

「児童・生徒のために貢献しようとするモチベーション」

経験学習をより行う人

「業務の中で挑戦，省察，教訓化，実践のサイクルを行う」



正の相関

高いレベルの学校経営参画行動（自己評価）

（出典）藤原（2020）に記載されているデータのうち，スペシャリスト型人事（全事務職員のうち半数以上が10年以上の学校勤務経験を有する都道府県）のデータについて言及。

3— (3) 校長ができること

校長による学校事務理解が高いほど
「事務職員を信頼し応援する」



正の相関

事務職員の「運営参画空間」の拡張
「事務職員は教員と対等に議論できる」



正の弱い相関

高いレベルの学校経営参画行動（自己評価）

（出典）藤原（2020）に記載されているデータのうち、スペシャリスト型人事（全事務職員のうち半数以上が10年以上の学校勤務経験を有する都道府県）のデータについて言及。

3—（4）事務長（共同学校事務室長）ができること

事務長による教職協働行動が行われているほど



正の相関

高いレベルの学校経営参画行動（自己評価）

（出典）藤原（2020）に記載されているデータのうち、スペシャリスト型人事（全事務職員のうち半数以上が10年以上の学校勤務経験を有する都道府県）のデータについて言及。

3. 事務職員の専門性発揮のために（まとめ）

事務職員が専門性を発揮するためには、事務職員、校長、事務長（共同学校事務室長）それぞれが役割を果たし、学校のマネジメントモデルの転換を進めることが不可欠である。

【振り返り】

- ①皆さんの学校では、学校のマネジメントモデルの転換は進んでいますか。
- ②皆さんの学校では、「リソースマネジャー」の専門性を生かしていますか。

参考文献

- ・ 持田栄一「現代社会における学校と学校運営」『学校（岩波講座 現代教育一七）』岩波書店，1961年，1-52ページ。
- ・ 伊藤和衛・佐々木渡・中村安喜雄編著『学校事務詳典』世界書院，1996年。
- ・ 末富芳「学校事務のアップグレードに向けて：子どもの幸せ（ウェルビーイング）の視点からの提言」藤原文雄編著『事務職員の職務が「従事する」から「つかさどる」へ』学事出版，2017年，20-25ページ。
- ・ 藤原文雄『スクールビジネスリーダーシップ－教育的素養を有した「リソースマネージャー」としての学校事務職員－』学事出版，2020年。