

## テーマ

財務、総務の専門職として事務をつかさどる学校事務職員が提案する、経営案とは・・・

### I これまでの研究部の取組のまとめから

#### 1. 国の動向

文部科学省(以下 文科省)が平成 28 年 12 月の中央教育審議会答申を踏まえ、平成 29 年 3 月に幼稚園、小学校、中学校の教育課程の基準改善を図るために、学習指導要領改訂を行い、その方向性として、「主体的・対話的で深い学び」の視点から学習の改善や、未来の創り手となる子どもたちに必要な資質・能力を育む「社会に開かれた教育課程」の実現としている。それらを実現させるために、学校全体として人的・物的体制の確保などを通し、教育課程に基づく教育活動の質を向上させる『カリキュラム・マネジメント』の確立が必要であるとしている。平成 29 年 4 月から学校の事務職員が主体的に校務運営に参画するよう職務規程が「事務に従事する」から「事務をつかさどる」と法改正がなされた。この改正により、学校の指導・運営体制を充実し、地域との連携・協働を含めた学校運営を図り、複雑化・困難化する諸課題に対応する学校事務機能強化を推進すると文科省は提唱した。

#### 2. 熊本県の動向

熊本県教育委員会(以下 県教委)においては平成31年4月に「熊本の学び」総合構想会議からの提言を受け、県教委が策定する義務教育段階における学力向上に関する計画として、令和元年12月に「熊本の学び推進プラン」を策定した。

「熊本の学び推進プラン」は「『熊本の学びの提言』についての基本的な考え方と具体化に向けた方向性」で述べたことを踏まえ、熊本の学びの「理念」と「三つの提言」が実現できるよう、「熊本の学び推進プラン」の基本方針を4つに整理した。

#### 熊本の未来の創り手となる子供たちに期待する学び【提言】

【提言1】 ふるさと熊本に根ざし、豊かな郷土の創造と自己の向上を目指し、能動的に学び続ける熊本の子供

【提言2】 問いを発し、課題に主体的に立ち向かい、学びを深める熊本の子供

【提言3】 自分の学びの姿を知り、日々たゆまず、自ら学ぶ熊本の子供

方針1	教育活動の質を向上させ、学習効果の最大化を目指すカリキュラム・マネジメントの推進
方針2	子供が問いを発し、課題に主体的に立ち向かい、学びを深める授業改善の推進
方針3	子供と教師のための効果的な学力向上検証改善サイクルの確立
方針4	家庭と連携を図りながら、子供たちの学習習慣形成を促す取組の推進

### 3. 熊本県学校事務研究協議会の取組

熊本県学校事務研究協議会(以下 熊事研)は、「協議会」組織です。研究団体組織には、「研究会」「協議会」「協会」「研修会」等様々な組織がある。熊事研は数少ない学校事務の協議会のひとつになる。

「研究会」とは「研究を目的とする会議または組織。」(広辞苑)とある。研究会とは学術や芸術などある領域に関する有識者、関心を持つ者あるいは企業、大学生のクラブ活動(サークル活動)などが組織を構成する集団のことである。要するに、学校事務職員が学校事務という領域において学校事務のさらなる発展や職務の確立などを目指し、その研究内容に関心を待ち、研究に賛同する学校事務職員が集まった組織が「学校事務研究会」である。

「協議」とは、「寄り集まって相談すること」(広辞苑)とある。協議会はそのままの意味だと寄り集まって相談する会であるが、一般的には特定の目的を持った社団法人や財団法人、または業界団体の名称として使われる。

協議会には以下のような2つのパターンがある。

協議会 とは？	A) 事業を実施するために関係者が参加する協議会。会員は非受益者となる。行政からの交付金や予算がある。
	B) 協議会名で事業実施。会員が受益者となる。会員から会費を徴収する。予算がある。事務局は地域団体、市町村公益機関などとなる場合がある。

熊事研は協議会 B のパターンになり、「熊本県学校事務研究協議会」という名称で、各郡市学校事務研究会組織(以下 地区研)が集まり、熊事研が組織として成り立っている。

熊事研の会員についても、各地区研に属している学校事務職員がそのまま会員となっている。また、ご退職の学校事務職員も賛助会員として、組織の一会員となることが出来ている。このことから、熊本県の義務制に在職しているすべての学校事務職員が熊事研の会員となる。

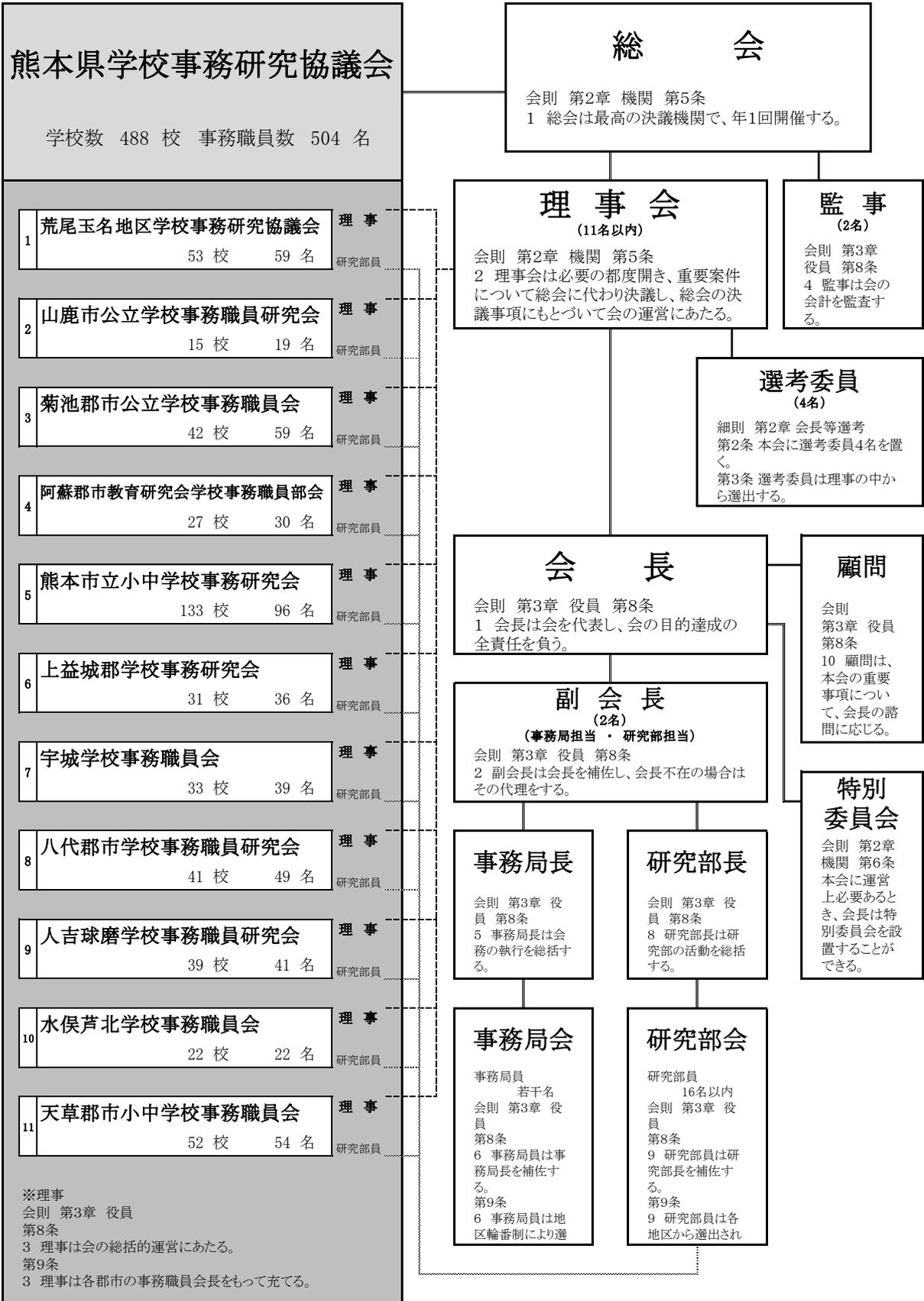
各郡市の代表(※実際は会長であるが、教科等研の一組織の場合は、代表が勤める学校の校長が会長となる場合がある。各郡市の組織によって会長がことなるため、ここでは代表とした。)が理事となり、熊事研の総括的運営機関として理事が役員となり理事会を開催する。理事会において会長・副会長・事務局長・研究部長の選考をし、最高決議機関としての総会を年 1 回開き、選考された役員と議案書に提案されとことについては承認を受けなければいけない。

熊事研の会則に、「理事会の決議に基づいて」とあるため、事務局の運営活動と研究部の研究活動については理事会に提案し、承認されなければいけない。決議後に承認された運営・研究活動計画については、総会にて事業計画として全会員に提案している。

これらのことから熊事研は、熊本県の学校事務の現状と学校事務職員のニーズに合った活動を目指す必要がある。会の運営に必要な予算も、会員から徴収している会費から成り立っているため、会員の質の向上を目指して、研究大会も予算の範囲内で、効果的な大会を目指して、企画・運営をする必要がある。

そのため、研究部の研究内容についても、会員のアンケートや国・県の動向により方向性を決定し研究計画を立て、研究テーマの設定をしている。また、各地区から選出された研究部員は地区研組織の代表として、意見を出し合いながら研究に取り組まなければいけない。研究部長は、研究部会組織の活動において、研究部員のオピニオンを尊重し研究部を総括している。

# 熊本県学校事務研究協議会組織図



#### 4, 研究部の取組

平成 28 年度	研究 テーマ	次世代の学校における事務職員の役割 ～マネジメント機能強化に向けて～
	研究内容	熊本版グランドデザイン必要性の研究
平成 29 年度	研究 テーマ	チーム学校の理想と現実 学校事務職員は何者か!? ～学校事務職員の役割・ミッションを考える～
	研究内容	熊本版グランドデザインの策定
平成 30 年度	研究 テーマ	チームとしての学校を実現する事務職員の役割 ～意識変革から行動変革へ～
	研究内容	意識変革から行動変革へ「つなぐ」研究
平成 31 年度	研究 テーマ	「学校事務職員と教育委員会」 ～「学校事務をつかさどる」ための協働～
	研究内容	行動変革～主体的に!!積極的に!! 事務室(部)経営案の研究
令和2年度	研究 テーマ	「連携」と「協創」は学校事務のイノベーション ～振り返る今の自分(学校)。創造する明日の自分(学校)～
	研究内容	カリキュラム・マネジメントにおける事務部 Action プランの研究

研究部は熊本版グランドデザインを策定し、それに伴うマネジメント研究とキャリア別研修に過去4年間取り組んできた。

過去の研究集録において、熊本版グランドデザイン策定の目標と必要性について『「教育課程とは学校で行われている、学校教育目標を達成するためのすべての教育活動であり、学校事務職員はその教育活動に間接的に関わっている」と定義し提案をし、学校事務は、教育資源である「ヒト・モノ・カネ・情報・時間」に深くかかわっており、子供の育ちを支援する地域と行政ともつながっており、子どもの豊かな育ちを支援できる職業である。学校事務職員の専門性を生かし教員と協働することは、教員のカリキュラムと機能で結びつくことであり、この協働するという考え方はとても重要であり、協働を意識的に行うために教育環境整備やカリキュラムに応じた資源の調整を行うことを「機能」とし、学校事務の具体的役割を明らかにすること』として発表をしてきた。

熊本版グランドデザインを策定し研究を続けてきたこの5年間のまとめとして、本年度は研究内容を「カリキュラム・マネジメントにおける事務部 Action プランの研究」とした。研究内容については、まず学校におけるマネジメントの検証とマネジメントをどの領域や場面で機能させなければいけないかを理論研究により検証する。

また、熊本県においては、学校事務職員の人事・人材育成基本方針において熊本県における学校事務職員の現状は次のとおりである。

- (1) 教育課題の複雑化・多様化
- (2) 大量退職・大量採用時代の到来
- (3) 定型化した業務
- (4) 人事異動の硬直化

以上の現状から、学校事務職員の課題として

- (1) 学校の組織運営改革(チーム学校)への積極的対応

(2) 計画的な人材育成による事務職員の資質・能力の向上

(3) 学校経営参画につながる職務の拡大

(4) 人事異動・交流(ジョブローテーション)の活性化に資する人事制度の構築

以上の課題から、学校事務職員の採用区分が教育行政と教育事務となり、主に熊本県教育庁での勤務になるが、義務制と県立学校、行政を異動するシステムとなっている。熊本県教育委員会が求める事務職員像として、「自ら考えてチャレンジし、積極的に協働しながら、高い意識をもって実践する職員」を目指している。

この採用形態となり、学校事務職員の交流が進み、職場環境における不安の解消と学校事務職員同士のネットワークの構築、各キャリアにおけるマネジメント機能の強化を目的として、キャリア別研修を熊事研大会において設定した。過去3年間におけるキャリア別分科会についてはキャリアに応じたマネジメント研修になっていたため、今後の分科会のあり方についても、熊本版グラウンドデザインのニューバージョンとともに研究する必要がある。

過去3回の分科会の内容等については次のとおりである。

第42回大会(H30. 2. 2)		
分科会	講師	分科会テーマ
第1分科会 定型職員 ルーティンワーカー 1～3年目	(株)ベストビジネス代表取締役 中小企業診断士 岡部 穂積 氏	「となりの同期はどうしてる？ 実践！タイムマネジメント」
第2分科会 調整職員 コーディネーター 4～10年目	宇城市中央公民館 館長 三角 幸三 氏	「ファシリテーターの基礎知識」
第3分科会 企画職員 デザイナー 11～20年目	熊本県教育庁教育総務局 社会教育課主幹 江上 知男 氏  氷川町コミュニティ・スクール連携協議会事務局 氷川町及び八代市立中学校組合立氷川中学校 事務職員 上野 けい子 氏  助言者 八代市立八代支援学校 事務主任 平木 雅万 氏	「学校と地域との連携～どうかかわる？ 地域とともにある学校づくり～」  講演「地域と学校が連携・協働した教育 活動の推進」  発表「コミュニティ・スクール事務局に携 わって思うこと～今後の学校事務の機 能の広がりや事務職員への期待～」
第4分科会 統括職員 アドミニストレーター 21年目以上	教育研究者・学校マネジメントコンサルタント 妹尾 昌俊 氏	「学校のチーム力を高めるマネジメント の実践」

第43回大会(H31. 1. 11)		
分科会	講師	分科会テーマ
第1分科会 定型職員 ルーティンワーカー 1～3年目	宇城市中央公民館 館長 三角 幸三 氏	「仕事に役立つワークネットづくり ～同期と同期する～」
第2分科会 調整職員 コーディネーター 4～10年目	国立大学法人岐阜大学教職大学院 教育学研究科 特任教授 足立 慎一 氏	「サブリーダーとしての 学校事務職員の企画力・調整力 コミュニケーション力の育成」
第3分科会 企画職員 デザイナー10～20年 目 統括職員 21年目以上 アドミニストレーター	国立大学法人愛知教育大学教育学部 教育支援専門職養成課程 教育ガバナンスコース准教授 風岡 治 氏	「組織のリーダー(ミドルリーダー) としての意識変革と行動変革」 ～統括職員(企画職員)として 求められるマネジメント～」

第44回大会(R2. 1. 24)		
分科会	講師	分科会テーマ
第1分科会 定型職員 ルーティンワーカー 1～3年目 調整職員 4～10年目 コーディネーター	兵庫県教育委員会 震災・学校支援チーム(EARTH) 松本 亨 氏	「学校事務職員として防災を考える」～ 災害の経験を生かして～」
第2分科会 企画職員 デザイナー 11～20年目	障がい者ビジネススクール 理事 内閣府地域活性化伝道師 三角 幸三 氏	「学校事務職員が学校運営に参画し、 学校の「意思決定」に関わる」 ～学校事務職員による学校組織 マネジメントを実行しよう～」
第3分科会 総括職員 アドミニストレーター 21年目以上	事例発表Ⅰ 山鹿市学校事務センター 山鹿市立めのだけ小学校 事務主任 告本 哲也 事例発表Ⅱ 高千穂町小中学校共同実施 宮崎 県高千穂町立高千穂小学校 (高千穂町立小中学校共同実施主任) 事務主幹 児玉 利夫 氏 助言者 福岡県市長会事務局(元福岡県春日市 教育委員会 学校教育部長) 工藤 一徳 氏 協力者 美里町立砥用中学校 事務主任 中村 勝美	「目指せ！学校組織の プロデューサー」 ～学校組織と教育委員会の 連携について～」

## Ⅱ 学校経営参画への学校事務職員の現状と課題

学校経営とは、組織体としてある学校の維持・発展を図り、学校教育本来の目的を効率的に達成させる統括作用(広辞苑)とある。統括作用については校長が主経営者となり校務分掌で組織の役割が決められている。

学校経営案は、

- 経営の基調となる校区や学校沿革
- 施設設備(校地・校舎・校具)などの物的要件
- 児童生徒の学力・身体・体力に関する人的要件
- 組織的、計画的な教育を行う実質的要件
- 管理費などの経済的要件

これらの学校成立要件を適正に組織し、運営することを通して、組織としての学校の教育目的を効率的に達成する機能を年度当初の計画案として学校経営案を作成している。

学校経営案と同じくして作成される「諸計画」は学習指導要領や学校運営関係の法令に基づいて「学校において作成する計画等」として整備されることが必須になっている。

学校教育目標を設定し、その教育目標達成のために自治体が定めている教育指導の指針や取組の方向性をもとに、各学校における基本構想や経営の方針を打ち出している。そして、学校教育目標をうけて、組織の編成と校務分掌が経営案に示されている。

学校経営における校務分掌の作成は、学校教育法第 43 条で定められており、「調和のとれた学校運営が行われるためにふさわしい校務分掌の仕組みを整えるものとする。」とある。

ほとんどの学校の校務は大きく分けて2つの組織に分掌されており、学校によって相違はあるが、教務部(指導部)と事務部(管理部)である。教務部(指導部)では、直接的に教育に関わる教育活動について担当者を配置しており、直接的教育活動とは教員が主となり「授業づくり」の役割を担うことになっている。事務部(管理部)では間接的に教育に関わる業務について担当者を配置しており、間接的教育活動とは教頭、学校事務職員で「環境づくり」の役割を担うことになっている。このことについては、学校経営における成立要件を適正に組織し、分担された形である。

また、教務部(指導部)ごとの指導に関する経営案は教頭、教員、養護教諭、栄養教諭(学校栄養職員)が人的要件と実質的要件により提案されている。事務部(管理部)における経営案を物的要件と実質的要件から提案されているかは疑問視するところである。なぜ疑問視するかという理由は、学校教育目標を受けての学校経営方針には、財務・総務的な経営資源について触れられていない場合が多いからである。学校マネジメントにおいては授業づくりが重要視されており、学校事務職員が担っている環境づくりについては教育委員会の業務としか考えられていないためではないだろうか。

そこで研究部では、学校マネジメントにおいて、学校事務職員がどのようなマネジメント機能を担う必要があるのか、それぞれのマネジメントから検証することにした。また、学校事務職員が年度当初に提案し、学校経営案に掲載されている事務室経営案は学校組織において、なにを意識して提案する必要があるのか、現在の経営案に代わる事務部 Action プランを研究することにした。

### Ⅲ 検証1 マネジメントの在り方と学校事務職員が意識しなければいけないマネジメント

#### (1) 学校組織マネジメントにおける学校事務職員の機能

##### ① 組織とは

組織として成立するためには、組織としての定義が必要である。組織の定義は、一般的に「2人以上の人が協働するために意図的に調整された行為からなるシステム」とされている。また、組織が組織として成立するための要件が必要となる。

##### 組織が組織として成立するための要件

ア 社会的な存在である。

↳ 社会に何らかの貢献や周りの社会と共存しているものとも言える。

イ 目的を持ち、目標によって駆動する。

↳ こうありたいという目的を共通の理念として、それに近づくための目標を具現化することに

活動していると言える。

ウ 人のコミュニケーションを通じた協働が前提となる。

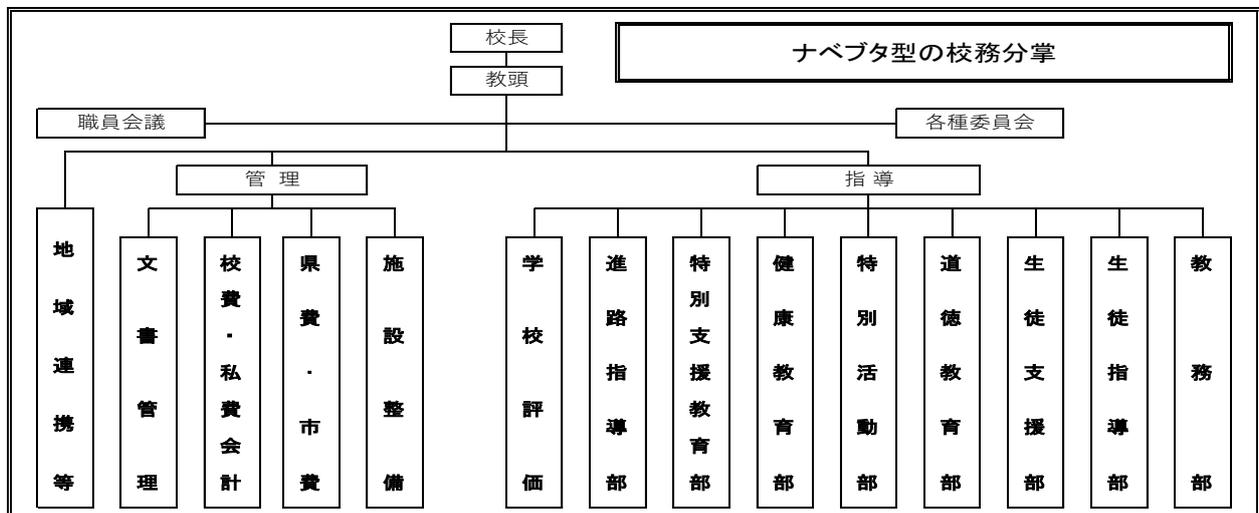
↳ 構成員同士の共通理解、分かち合いによって、協力して働くことが前提となっていること。

エ 意図的に構成され、調整される活動システム

↳ 目的や目標を達成するために、どう人々を位置付けたり、活動や働きを調整するように活

動する、処理方法と手順を定めたものと言える。

学校の組織とは、教育という事業を遂行するために、リーダー(校長・教頭)やミドルリーダー(主任等)という階層と、各部門や部署の分業、協業、共通理解を取り決め、教職員を校務の分担表に配置したものである。諸活動、事務事業を実際に行う校務分掌は、学校教育目標具現のために、重点化されたそれぞれの活動の目標を達成できる組織になっていなければならない。



しかし、学校の組織である校務分掌は、チームくまとの研究によると「学校の組織図である校務分掌表はナベブタ型のフラットな組織で、単に業務に対するヒトを当てはめたもの、いわゆる『担当表』である。これまでの学校は、各担当が持っている裁量を発揮して小さなマネジメントサイクルを稼働することはできても、その小さなサイクルを学校教育目標に照らし合わせて組織全体が同じ目標にむかっていくという大きな動きまでは出来ていなかったのではないか。」と全事研大会で発表している。

### ②学校という組織をあらためて考え直す。

学校は教職員（校長・副校長・教頭・主幹教諭・教諭・養護教諭・栄養教諭・事務職員・栄養職員・会計年度職員（県費・市町村費職員を含む）等）のそれぞれの立場（職責・職務・役割・専門性）＝多元性と、それぞれの教職員の教育観（願い、思い、考え方）＝多方向性によって構成される運動体とも言える。それらの多元性や、多方向性がしっかりとした目的や目標へ同じ方向（ベクトル）を持つことにより、重なり合い、格子状になったマトリクス組織の強みを活かせるのが学校である。

マトリクス組織とは、一般的には一人の構成員が上下の関係という縦の系列だけではなく、横の系列や枠を超えたチームの構成員となる組織といわれる。このことから、学校の校務分掌組織はナベブタ型組織で、マトリクス組織になっていないように思われるが、学校事務職員の職務が「事務をつかさどる」となったことで、校務分掌の縦の系列の全てに、横の系列や枠を超えたチームの構成員となることが出来るのではないかと思う。そのことこそが、「機能」であり学校で唯一の財務・総務の専門職として学校経営において企画調整することが求められている。そのためにも、学校事務職員が運営委員会に参加し、企画段階から教育活動に関わることが重要になってくる。

### ③学校組織マネジメントを意識して学校経営に参画する。

学校組織マネジメントは、管理職が教職員と連携協力の下、学校に関与する人たちのニーズに適応させながら学校教育の目標を設定し、学校内外の能力・資源を開発・活用し、活動を組織化し評価改善を行う自律的な課程であり、それによって学校に期待される教育の質の向上を図る取組。学校教育目標とそれに基づく学校経営計画を達成するため、学校の内外の人的・物的・財政的資源を活用して教育活動の計画(Plan)→実施(Do)→評価(Check)→改善(Action)のマネジメントサイクルに一定の成果と効率をもたらす組織的・能動的活動(自ら考えて物事に取り組むこと)であり、学校に期待される質の高い教育に向けての学校の教育力と組織力をはかる取組である。

学校組織マネジメントにおいて学校には校務分掌が存在しており、学校教育目標を設定する役割を担う校長のもと、教務部(指導部)と事務部(管理部)で業務が分掌化されている。

学校を「組織」として考え、学校組織マネジメントにより「学校経営へ参画」することは、校務分掌の縦の系列に横の系列を加えることであり、行と列で出来たマトリクス組織の軸になるために、学校事務職員がリソース・マネージャーとしての役割を果たすことは重要である。学校事務職員が運営委員会に参加する事で、校務分掌という縦の系列に財務・総務の専門職の立場で、横の系列でつなぐ事により質の高い教育活動が展開できる。このことについては、研究部が熊本版グラウンドデザインにおいて、学校と財務をつなぐ役割としての「事務機能」の研究をし、過去の研究基調において、「教育課程とは学校で行われている、学校教育目標を達成するためのすべての教育

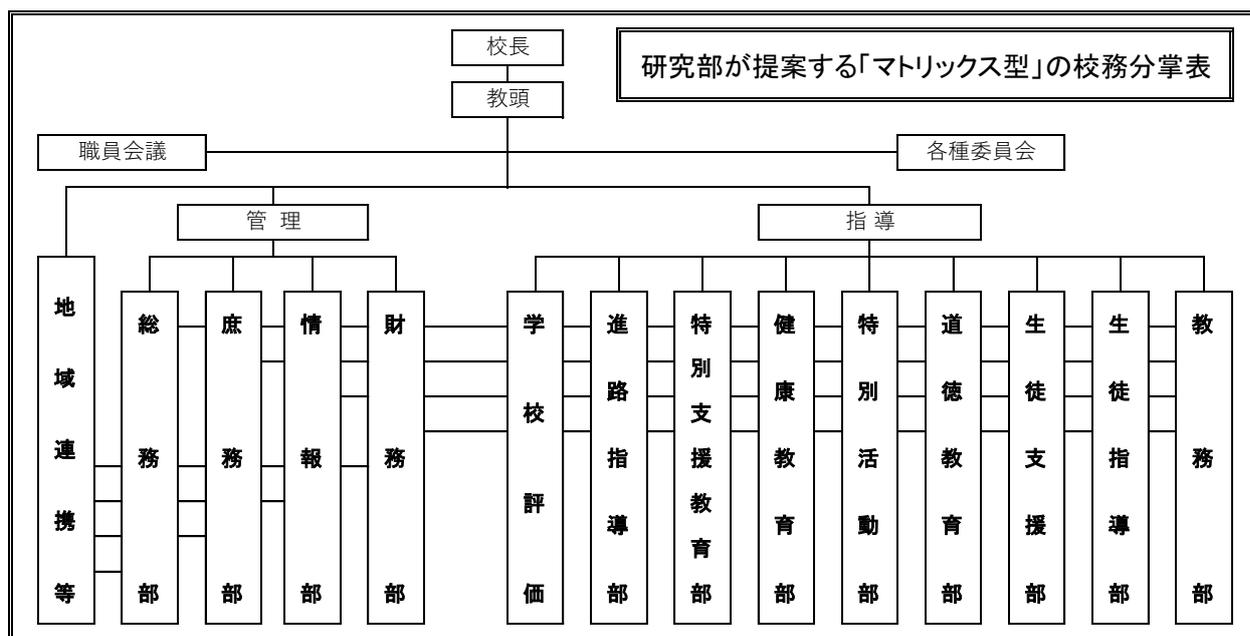
活動であり、学校事務職員はその教育活動に間接的にかかわっている」と定義した。

例) 学校行事（入学式）における計画案

4月の職員会議で入学式の計画が提案される。計画は、目的、日時、場所、当日のの流れから、前日準備と当日の係りがしめされている。前日準備と当日の係りは担当制により提案されており、担当となった教職員には係り分担のマニュアルは記載されていないため、担当は分担された持ち場に行き、過去の経験や昨年度の写真等をみて準備を始める。準備を始めると様々な物品が必要であることに気付くことになる。それから、事務室に行き「あれありますか？これありますか？」とバタバタと物品をかき集めて担当場所で準備を行う。ほとんどの学校の入学式計画案において、学校事務職員は「経理」、「受付」、「来賓接待」と役割が前日までの準備等として決まっている。受付と来賓接待は他の教職員と担当制というところでは違いはないが、「経理」という担当はとても重要な役割であるにもかかわらず、他の担当と同じように計画に記載してある。「経理」は入学式という学校行事が計画どおりに実行されるためには、計画段階からどの担当にはどのような物品が必要になるのかを把握し、在庫状況の確認や物品の発注が必要になってくる。

このように、担当制という縦の系列に、学校事務職員は計画案には記載されていない、担当と担当の間に見えない事務室なりの計画を立案し、事務機能により横の系列の軸として、どの教育活動においても財務・総務の専門職としてつながり、すべてが滞りなく質の高い教育活動の展開になるよう見える。

また、学校組織マネジメントにおける、学校事務職員の「横の系列」=「事務機能」であり、リソース・マネージャーとしての役割を果たしているようにも見える。



しかし、チームとしての学校という組織で学校教育目標達成のために学校組織マネジメントを機能させたとしても、学校の校務分掌はどの学校も画一的で横並びになっているため、目標達成のための効果的な組織の確立及び組織運営になっていない。このことから学校組織マネジメントだけを意識しただけでは、経営に参画することにはなっても、学校事務職員が専門性を発揮することは出来ない。

## (2)カリキュラム・マネジメントにおける学校事務職員の機能

### ①カリキュラムとは

カリキュラムとは、「広義には学習者の学習経路を枠付ける教育内容の系列。狭義には学校教育の内容を発達段階や学習目標に応じて系統的に配列した教育課程」(広辞苑)とある。「カリキュラム」は教育の目的・目標に向かって明示的・暗示的に取り組まれる教育活動全てが編成の対象となる。しかし、「教育課程」は学習指導要領において教科や特別活動等の教育活動を編成対象として特化しており、「カリキュラム」より狭義である。

### ②文部科学省の「カリキュラム・マネジメント」とは

学習指導要領改訂に向けた答申において、カリキュラム・マネジメントは次のような側面から捉えることが出来る。

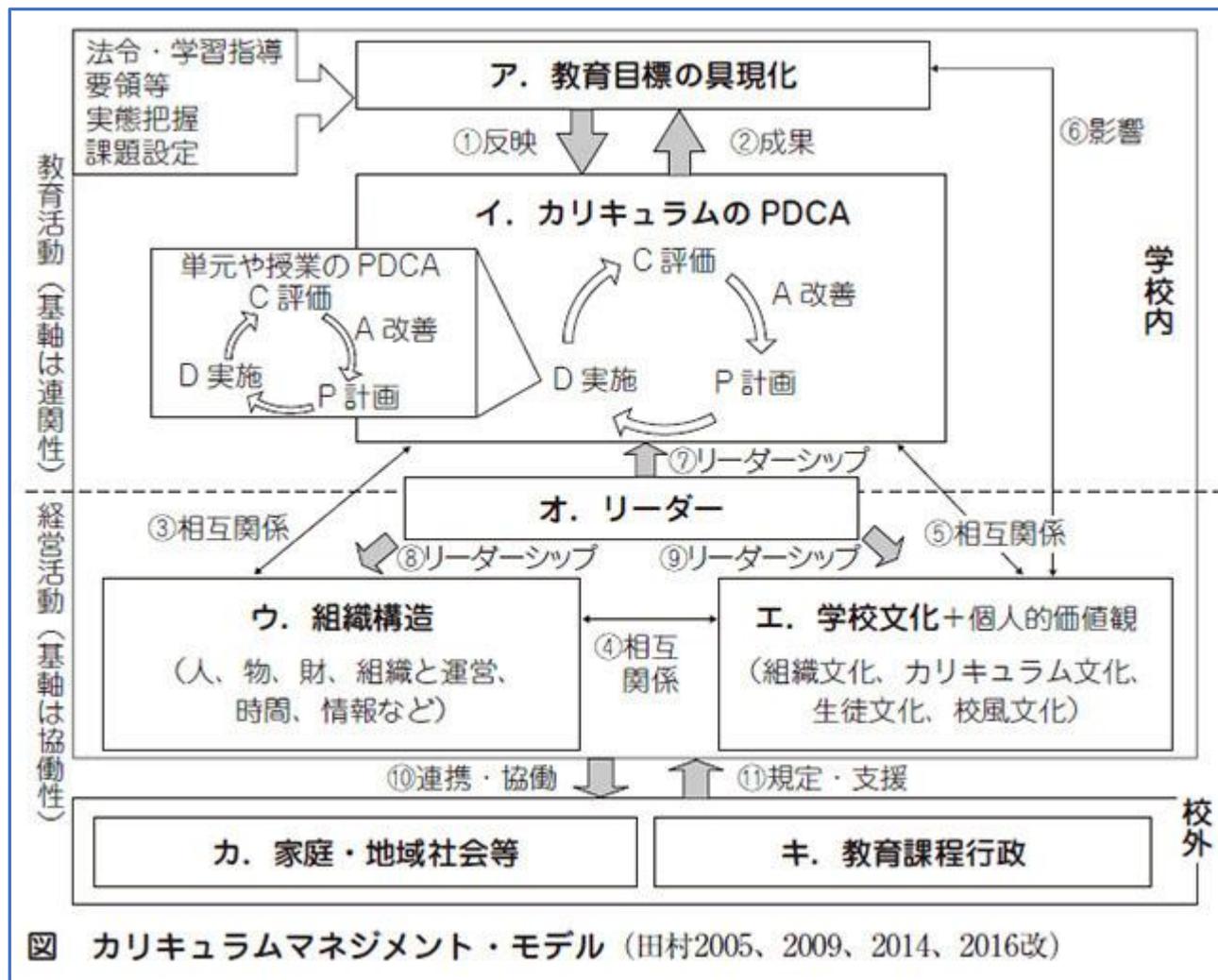
側面1	各教科の教育内容を相互の関係で捉え、学校教育目標を踏まえた教科横断的な視点で、その目標の達成に必要な教育の内容を組織的に配列していくこと。
側面2	学習指導要領で規定する教育活動において、教育内容の質の向上のために、子どもたちの姿や地域の現状等に関する調査や各種データ等に基づき、教育課程を「編成(P)」「実施(D)」「評価(C)」「改善(A)」という一連のPDCAサイクルを確立すること。 ※カリキュラム・マネジメントの説明では、計画(P)を「編成」、実行(D)を「実施」と置き換えている。
側面3	教育内容と、教育活動に必要な人的・物的資源等を、地域等の外部資源も含めて活用しながら効果的に組み合わせること。

文部科学省が示す3つの側面から読み取れることは、多様化している現代において、多様な教育活動を横断的・組織的・計画的におこない、その成果を分析して改善を図り、教育活動の質を高める取組こそが、「カリキュラム・マネジメント」であると言える。そして、カリキュラム・マネジメントを学校で実現していくためには、管理職も含めたすべての教職員がその必要性を理解し、子どもや地域の実態等と指導内容を照らし合わせ、学年単位や学級単位、教科単位に陥りがちな学校運営ではなく、学校単位で教育活動をまとめることが出来るようなマネジメントに係る体制を整えて行くことが大切である。

### ③カリキュラム・マネジメントにおける事務機能

過去に研究部では、学校という組織において教員のカリキュラムと学校事務職員のカリキュラムがあり、教員のカリキュラムは「直接的教育活動＝指導・教授型」、学校事務職員のカリキュラムは「間接的教育活動＝非授業・マネジメント型」と発表された。過去の研究で研究部が提案

したカリキュラムは「カリキュラム・マネジメントにおけるカリキュラム」ではなく、学校組織マネジメントにおける領域をカリキュラムと定義している。



このことは、学校教育目標のもとに展開される、教育活動の「領域」をしめしたものであり、「図 カリキュラムマネジメント・モデルの学校内における破線でしめされた教育活動(上段)と経営活動(下段)のことになり狭義のことになる。

カリキュラム・マネジメントにおけるカリキュラムは「教育活動や組織運営など、学校全体の在り方の改善において核となる教育課程の編成、実施、評価及び改善」という教育課程全体を通じた取組を通じて、教科横断的な視点から、教科等や学年を超えた組織運営の確立のことであり広義のことになる。

図 カリキュラムマネジメント・モデル(新学習指導要領をはじめとして、行政文書では「カリキュラム・マネジメント」と表記されるが、学術論文では報告者を含めて、カリキュラムとマネジメントを一体的に捉える意図などにより「・」のない表記が多い。と田村知子教授(大阪教育大学)資料では「・」表記がないため田村教授の資料引用の場合は「カリキュラムマネジメント」と表記する。)を見てもわかるように、学校教育目標の具現化のために、教育活動がカリキュラム PDCA のもと展開され、その相互関係として教育活動を支援する条件整備系列の経営活動が組織構造として存在し、教育活動に必要な人材や予算、時間、情報、教育内容といっ

た人的・物的資源等を、地域外の資源も含めて教育活動に横断的・組織的・計画的に融合される仕組みがわかる。このことについては、研究部はすでに熊本版グランドデザインにおいて、事務機能として「財務と教育課程」をつなぐ役割、「学校と地域」をつなぐ役割として、目指すべき学校事務職員像と目指すべき学校事務組織に向かうプロセスを「School アレンジ戦略」として研究発表している。これは、学校事務職員としての専門性と「財務・情報・企画調整」をもとに、学校に事務機能という手を加え、より質の高い学校を目指すという戦略だった。

熊本版グランドデザインにおけるキーワードの1つの「企画調整」については「教育活動に直接かかわらない学校事務職員が、計画段階から教育活動に間接的にかかわり、教員が直接的に教育活動を展開するなかで、その教育活動が学校教育目標達成のために質の高い教育活動となるように、学校事務職員が調整する」と定義していることから、図 カリキュラムマネジメント・モデルに当てはめてみると、教育目標の具現化のための教育活動におけるカリキュラムのPDCAと経営活動において「相互関係」にあるという考え方は、研究部の「企画調整」という機能と同じ考え方である。

また、図 カリキュラムマネジメント・モデルにおける「キ. 教育課程行政」とは「文部科学省・教育委員会」をしめしており、第44回熊事研大会において、研究テーマを『学校事務職員と教育委員会～「学校事務をつかさどる」ための協働～』として取り組み、事務機能のひとつとして研究を進めている「学校と地域をつなぐ役割」について、「教育委員会との連携」による行動変革の研究を進めている。学習指導要領改定における、これからの教育課程理念における社会に開かれた教育課程において「教育課程の実施にあたって、地域の人的・物的資源を活用したり、放課後や土曜日等を活用した社会教育との連携を図ったりし、学校教育を学校内に閉じずに、その目指すところを社会と共有・連携しながら実現させること。」とある。「地域の人的・物的資源の活用」においては、学校事務職員が事務機能としてまず、地域とつながること＝地域と学校をつなぐ役割を担うこと、地域住民と学校の連携協力体制の整備をしている機関である教育委員会と連携をはかり、地域の人的・物的資源の「情報」を共有し管理すること、人的・物的資源の活用を図るために「財務・総務」の機能を担い、教育内容・教育条件を整備する活動を行うことが、カリキュラム・マネジメントにおける学校事務職員の機能となり、リソース・マネージャーとしての役割を果たすことになる。

### (3) 学校財務マネジメントにおける学校事務職員の機能

#### ① 学校財務とは

学校の教育活動は、「学習の場や教材・教具を整備して教育の質を保障する働き」と、「学習を指導し児童・生徒を育成する働き」によって展開される総合的な営みであり、その営みには、多くの職種の協働の力が凝縮されている。

学校財務は、学習の質を保障する働きにとって中心的とも言える役割を担っており、多岐にわたる学校の「事務」のなかで、重要な位置をしめる。

経理は、日々の業務となる、伝票の起票、業者への支払い、帳簿の作成、決算書の作成など学校から出ていくお金の管理である「過去会計」であるが、学校財務は、経理でまとめられた帳簿や決算書と、学年・学級会計等の私費会計を精査し、保護者負担を減額することが出来ないか判断

し、かつ、学校経営ビジョンの実現のための手段としての学校予算を編成する「未来会計」である。過去会計である経理が予算編成における、重要な情報となり、未来会計である学校財務が経営を統制し、経営改善をすすめるための指標としての役割が担わされている。

## ②学校経営における学校財務

学校の予算書を教職員に回覧したとしてたくさんの数字や予算額については見て分かるが、学校の公費予算は見えていない。どう「見えていない」のかというと、他の自治体や昨年度の予算額、学校規模に応じて多いか少ないか、なにに支出されるのかなど、予算編成の仕組みまでは理解されていないということになり、それは私費会計においても、他の学校や昨年度の予算額、保護者負担の増減比などについて同様な状況である。

- ・学校の公費予算の総額(前年度比、同規模の学校との比較)
- ・学校の私費予算の総額(前年度比、同一市町村における他の学校との比較)
- ・児童生徒一人あたりの公費予算額
- ・児童生徒一人あたりの私費の保護者負担額

直接的教育活動を展開する教員に学校の公費予算や私費会計が見える化し、意識されるようにしたとして、質の高い教育活動が展開されるのだろうか。

学校予算について、校内の教職員がどのような認識で教育活動の質の向上を図っているのか、「学校はお金がない。」「うちの学校は貧乏だ。」「他の学校にはあれがある、これがある。」このような意識で質の高い教育活動が展開されるのだろうか。しかしながら、教員は学校にはお金が湧いて出てくる、どうにかなるといった意識がある。このことは、私費会計についても、同様で足りなければ保護者からまた集めれば良い、手出しすれば面倒なことはない等の意識があるのではないだろうか。これらのことが、「学校の公費予算と私費・学校徴収金」が見えていないことの表れである。重要なことは、財務マネジメントにより、「見える化」すること。

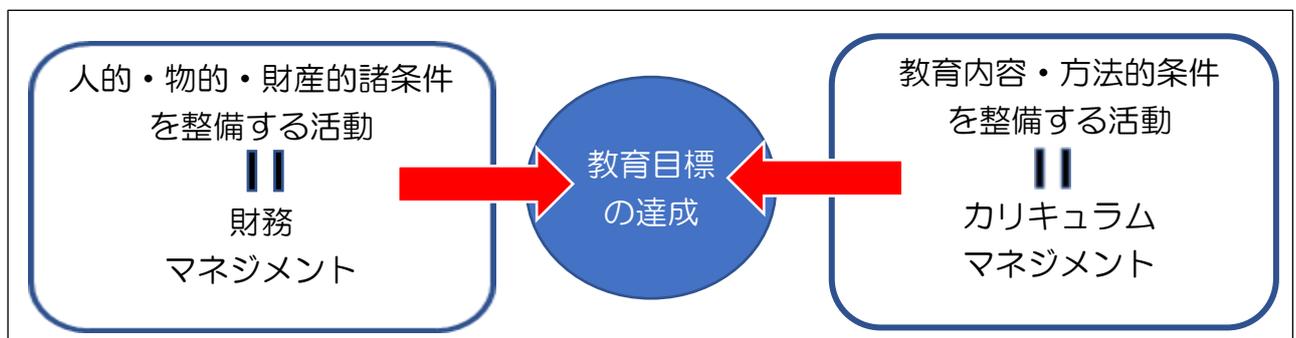
ではどう「見える化」するか、これについてはまず、財務の専門職として校内研修に参加することが重要である。なぜ校内研修なのか……。校内研修は直接的教育活動の課題解決に向けた機関で、校内研修で議論されていることは、教育活動においては重要な案件となっている。教育活動における課題を知ることで、財務の専門職として課題解決のためにどのような資源が必要であるか、その資源の情報はどこにあるのか、課題解決するためにどのように資源をつなぐことが出来るかを校内研修で提案すれば、資源を「見える化」することが出来る。

また、熊本版グランドデザインの研究においても提案してきた、運営委員会への学校事務職員の参加することが重要である。財務の専門職として、企画段階から教育活動にかかわることで、学校内外の資源を有効的に教育活動につなぐことが出来る。学校財務の「見える化」として予算委員会を開催することが望ましいが、働き方改革を進めるなかで学校組織において、予算委員会を新設することは現状では難しいと考える。運営委員会には、校長・教頭・主幹教諭・教務主任・学年主任・進路指導主事・保健主事と学校経営におけるリーダー、サブリーダーとミドルリーダーが参加しているため、年間を通して学校の公費・私費の財務について提案すると特別に予算委員会を設定しなくて良い。運営委員会で予算要求について提案し、さらに議論が深まることで予算委員会の臨時的設定が出来、そのことが学校運営上高い評価を得られれば継続した委員会として設

立可能になる。

これらの取り組みのためには、予算要求が学校教育目標達成のためにもとても重要であり、学校事務職員だけでは出来ないことで、全職員で取り組まなければいけないという意識に変わるまでは、かなりの準備が必要であるが、学校教育目標の具体化のために学校を経営する(=教育経営)うえで、財務マネジメントがとても重要であることをしめすことが出来る。

教育経営とは「教育行政および学校をはじめとする諸種の教育組織体がその教育目的達成のために行う、人的・物的・財政的諸条件及び教育内容・方法的条件を整備する活動の総体」であり、このことは、学校教育目標の達成のために、教育内容・方法的条件を整備する活動=カリキュラム・マネジメントとならんで、財務マネジメント=人的・物的・財産的諸条件を整備する活動へ意識を向上させていくことが重要であるとして、学校経営を専門とする教育学者である高野桂一氏は説明している。



人的・物的・財産的諸条件を整備する活動とは、一体どういう活動であるのか、カリキュラム・マネジメントにおいて、「人的・物的資源の活用」についてはすでにまとめているとおり、人的・物的情報を資源として教育活動につなぎ、財産的機関である教育委員会と連携し、教育内容・教育条件を整備する活動としている。

人的・物的・財産資源を「活用」するために、その資源の情報を「調達し、精査し、連携し、管理し、共有し、提供し、評価を受ける」ことが、リソース・マネージャーとして学校事務職員が「財務マネジメント」の機能を果たすことになる。

よって、学校マネジメント空間は、財務マネジメントとカリキュラム・マネジメントが同時に回る(機能する)ことで、より質の高い教育活動の展開となり、学校教育目標達成のために拡張される。

### ③教育委員会と連携した財務マネジメント

コロナウイルス感染症対策で学校が休校となり、児童生徒が学ぶ機会が失われた。そのようななかで、自治体によっては児童生徒に一人1台のタブレットが整備されており、オンライン授業が実施されたところもある。

令和元年12月に閣議決定された令和元年度補正予算において、児童生徒向けの一人1台端末と、高速大容量の通信ネットワークを一体的に整備するための経費が盛り込まれたことを受け、当時の文部科学大臣は次のようにホームページでメッセージとして「Society5.0時代に生きる子供たちにとって、PC 端末は鉛筆やノートと並ぶマストアイテムとなる。一人1台の端末環境は令和の時代における学校の「スタンダード」であり特別なことではない。新たな、教育の技術革新は、多様

な子供たちを誰一人取り残すことのない公正に個別最適化された学びや創造性を育む学びにも寄与するものであり、特別な支援が必要な子どもたちの可能性も大きく広げる。一人1台端末の整備と併せて、総合型校務支援システムをはじめとしたICTの導入・運用を加速していくことで、授業準備や成績処理の負担軽減にも資するものであり、学校の働き方改革にもつながる。このため文科省としては、一人1台端末環境整備に加えて、新学習指導要領を着実に実施していくとともに、教育課程や教員免許、教職員の配置の一体的な制度の見直しや、研修等を通じた教員のICT活用指導力の向上、情報モラル教育をはじめとする情報教育の充実など、ハード・ソフト面からの教育改革に取り組む。」と配信している。

## GIGAスクール構想の実現パッケージ

令和元年12月19日

～令和の時代のスタンダードな学校へ～

### 1. 環境整備の標準仕様例示と調達改革

- 「新時代の学びを支える先端技術活用推進方策」の考え方に基づく、**学習者用端末の標準仕様**を例示
- 「GIGAスクール構想」に基づく、高速回線に向けた**校内LAN整備の標準仕様**を例示
- 容易に大規模な調達が行えるよう、標準仕様書を基に**都道府県レベルでの共同調達**を推進

➤ **学校ICT環境の整備調達をより容易に**

### 3. 学校ICT利活用ノウハウ集公表

教師や学校、教育委員会等が、情報教育やICTを活用した指導、ICT環境整備等を行う際に参考となる様々な情報をまとめた「**教育の情報化に関する手引**」を公表。特に「第4章 教科等の指導におけるICTの活用」においては、ICTを効果的に活用した学習場面の10の分類例を示すとともに、

- 小学校、中学校、高等学校については各学校段階における各教科等ごとに
- 特別支援教育については学習上の困難・障害種別ごとに**ICTを活用した効果的な学習活動の例を提示**。

➤ **全ての教職員がすぐに使えるように**

### 2. クラウド活用前提のセキュリティガイドライン公表

各教育委員会・学校が情報セキュリティポリシーの作成や見直しを行う際の参考とする、『**教育情報セキュリティポリシーに関するガイドライン**』（平成29年策定）を、**クラウド・バイ・デフォルト**の原則を踏まえて改訂

- 整備の硬直化を避けるための位置づけや構成の見直し
- クラウド・バイ・デフォルトの原則追記
- クラウドサービス事業者が留意すべき事項の追加

➤ **クラウド活用により使いやすい環境へ**

### 4. 関係省庁の施策との連携

- 総務省：教育現場の課題解決に向けた**ローカル5Gの活用モデル構築**
- 経済産業省：**EdTech導入実証事業、学びと社会の連携促進事業**

➤ **ローカル5Gや教育コンテンツも活用して未来の学びを実現**

### 5. 民間企業等からの支援協力募集

将来のICT社会を創造し、生きていく子供達に向けた社会貢献として、**民間企業等から学校ICT導入・利活用に対するあらゆる協力を募る**。

- 校内LANなど通信環境の無償提供
- 新品、中古問わず十分なスペックの端末の学習者への提供
- ICT支援員として学校の利活用の人的サポート等

公表し、文部科学省から教育委員会へ随時繋いでいく

➤ **民間等の外部支援により導入・利活用加速**

GIGA スクール構想の実現パッケージ～令和の時代のスタンダードな学校へ～（令和元年12月文科省）においては、環境の整備やセキュリティガイドライン、学校ICT利活用ノウハウ集公表、関係省庁の施策との連携、民間企業等からの支援協力募集としてしめしている。

この文科省の施策については、当然のことながら教育委員会にも通知され、教育委員会はICT機器の整備に向けた予算確保とその活用方法に取り組むことになる。また、スクール・サポート・スタッフやICT支援員等の人事面における確保が必要となる。教育委員会が取り組むこともあれば、学校が取り組まなければいけないこともあり、機材の活用や活用しやすい保管場所の確保、通信環境の整備、ソフトウェア購入・更新、スクール・サポート・スタッフ、ICT支援員の勤務管理や業務の分担・分業等となってくる。これらのことについては、教育委員会と学校とが協働し連動しなければ、文科省の推進するGIGAスクール構想の目的とかけ離れたものになってしまう。教育委員会の困り感をコミュニケーションにより共有し、学校事務職員が有する情報をもとに解消できる

ため、教育委員会と連携することができる良いチャンスだと思われる。教育委員会が GIGA スクール構想の予算確保にかかる学校側の意見は、ほとんど情報教育担当 (ICT 担当) 教諭に聴取すると思われる。教員の働き方改革において、教育委員会が実施する諸調査が教員の負担感にもなっており、また、ICT 担当は ICT の専門性はあるが、学校の施設整備の面からの専門性を有しているわけではなく、ソフト・ハードの導入後のメンテナンスにおいても財務・総務の専門職である学校事務職員がかかわることは重要であることから、学校事務職員と情報教育担当 (ICT 担当) 教諭との協働により、教育委員会と連携しての ICT 機器や環境の整備は必要となってくる。

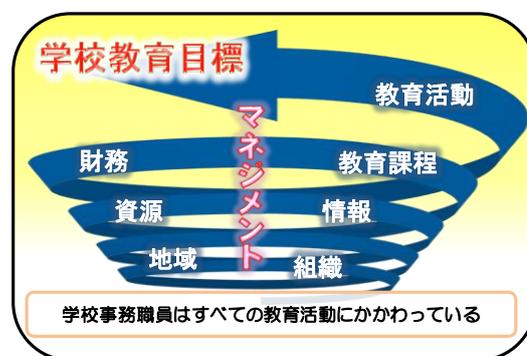
これらのことから、学校事務職員が財務・総務の専門職として財務マネジメントにより教育委員会と「協働・連携」することで、質の高い教育活動を目指すことは可能であると考えられる。

### Ⅲ 「マネジメントの在り方と学校事務職員が意識しなければいけないマネジメント」における検証のまとめ

学校財務マネジメントにおいて、校内予算を編成し、執行し決算を行うことは学校経営を組織マネジメントサイクルに基づいて評価し、改善していく上で、学校事務職員が極めて大きな役割を果たすことになる。

学校において人的・物的・財産資源を活用するカリキュラム・マネジメントにおいて、その資源の情報を「調達し、精査し、連携し、管理し、共有し、提供し、評価を受ける」ことが「財務マネジメント」の機能を果たすことになる。学校マネジメント空間は、財務マネジメントとカリキュラム・マネジメントが同時に回る(機能する)ことで、より質の高い教育活動の展開となり、学校教育目標達成のために拡張される。

これらのことについては、第 42 回大会研究集録の熊本版グランドデザインでは、「マネジメント研修の必要性」において、学校教育目標達成のための教育課程、教育資源、外部機関である行政や地域と様々な要素に学校事務職員はかかわっており、それらをマネジメントしていくことはとても困難なことと考える。学校事務職員は学校マネジメントにおいて、スパイラル構造の中核に存在しており、様々なマネジメントを同時に行わなければいけない状況にあるとしている。



学校事務職員がマネジメント機能を果たすことは重要であり、複数のマネジメントを同時に機能させ、資源を調整していくことで質の高い教育活動の展開が期待できる。このことから、今後の熊事研大会においてもマネジメント研修を継続して取り組んでいくとともに、マネジメントのキーワードは資源であると言えます。資源＝リソースを教育活動につなぐ役割としてのリソース・マネージャーとしての学校事務職員の役割が新たに研究から導き出された。

そこでリソース・マネージャーをキーワードとして学校経営案を検証してみたい。

### Ⅲ 検証2 経営案

#### ①「事務をつかさどる」職務

検証1での理論研究のとおり、学校事務職員は様々なマネジメントを意識し、機能させなければいけない。この意識し機能させることが、それまでの「事務に従事する」という事務の執行に関わる業務を担う者から、事務を計画し、その実施過程を管理する業務への変更である「事務をつかさどる」ということになると考える。「事務をつかさどる」に改正された通知では、「学校の事務を一定の責任をもって自己の担任事項として処理とする」としている。このことは、管理職等からの依頼された業務にとどまることなく、学校事務職員が意思判断と意思決定のもとに主体的に仕事をし、説明責任を果たすことが重要になり、マニュアル作業ではなく法的根拠をもとに、より主体的・積極的に校務運営に参加することを目指さなければいけません。

また、専門職としての学校事務職員のキャリア形成に向けて、リーダー・ミドルリーダーという道筋が「事務をつかさどる」という同一の職務規程を踏まえて見いだすことができ、キャリアを積み重ねることで、より責任のあるミドルリーダーや共同学校事務室等の学校事務組織を総括する立場であるリーダーへのキャリア開発が明確に位置づけられている。熊本県の学校事務の採用形態は教育行政と教育事務という採用形態であるが、この採用形態は学校経営参画職で人事異動が広域的という採用形態である。このことは、既に熊本県教育委員会からも示されているとおりで、人事についても義務制学校、県立学校、行政の経験を積む異動になっている。学校という現場だけではなく行政職員としての仕事を経験し、学校経営参画職＝マネジメント職＝専門職という意識を高め、初任から10年間でキャリアを形成させることで、リーダー・ミドルリーダーを育成する目的がある。

国・県の動向からも、これからの学校経営における学校事務の果たす役割の大きさとともに、学校のマネジメント機能の強化・充実による学校教育の質保障に向けた学校の教育力・組織力の向上という現代教育改革が目指す方向性がその基盤にあり、その中で学校経営参画職としての学校事務職員に期待される役割発揮に向けて取り組んでいくことが求められる。

これらのことから、学校事務職員が「事務をつかさどる」職として、主体的に仕事を行う、単なる処理ではなく、企画立案・調整・連携・判断などの仕事の質を高め、そういう専門職に変わったことを学校内外に示す必要があります。学校外においては、学校教育法第37条の改正により、市町村教育委員会(以下 委員会)の管理規則が変更になっているか、変更の趣旨を委員会が理解をしているか、理解していない場合は研修等を委員会と実施予定はあるかなど積極的な取組が必要である。学校内においては、主体的・積極的に学校運営に関わることが重要であることから、「学校経営への参画・運営委員会への参加・学校経営方針策定への財務的にかかわり、新たな学校事務経営計画」など、専門職としての企画調整機能を明示する必要がある。

#### ②「事務をつかさどる」研究

研究部は過去の研究基調において、第一歩の行動として、「運営委員会への参画」を提案した。そして、「教育委員会との連携」を提案し、昨年度、新たな学校事務経営計画としての『事務部 Action プラン』を提案した。事務室を経営するのではなく、学校事務職員が経営しているのは「学

校」で、事務室とは学校経営の場であり、マネジメント能力を有した専門職が仕事をしている場所であることを明示する新たな学校事務経営計画となった。キャリア形成によるミドルリーダー・リーダーの育成と共同学校事務室という学校事務組織を機能させ、主体的・積極的に業務を処理するためにどのようなマネジメントを意識して仕事をすれば良いのか、どのような企画を立てれば良いのか、マネジメントサイクルをチェックできるシートも提案した。

研究部が過去5年間に取り組んできた研究において、最重要課題は「マネジメント」である。過去の全体会・分科会において、「すでに学校事務職員は、マネジメントを意識して仕事ができている。」という考え方からスタートし、どのようなマネジメント機能をどのような場面で発揮しなければいけないか、マネジメントを意識するのとしないのでは、どういう課題が発生するのかといったことを全体会で説明してきた。この研究レポートにおいても3つのマネジメントについて、理論研究したことをまとめ、そこから「事務部 Action プラン」による新たな学校事務経営計画の策定の重要性を昨年度に引き続き研究した。

### ③事務室経営案の研究(鶴城中学校での実践を踏まえて)

私は15年前くらいから学校経営案に掲載するための事務室経営案を作成している。事務室経営案を作成しようと思ったきっかけは、前任者が作成していたからだと思う。事務室経営案は学校経営案の諸計画においては、必須ではないため作成していない学校も存在していると思う。また、学校配当予算を学校経営案に掲載しているのみの学校もある。そのため、学校教育目標や学校経営方針が変わっているにもかかわらず、前年踏襲の事務室経営案が存在している学校もある。

研究部で事務部 Action プランを研究する前までの事務室経営案は別添資料1のようなもので、この次のページに当該年度配当予算を記載した2ページでの構成にしていた。

平成31年度鶴城中学校事務室経営案の経営目標は総括職員であることを意識して設定し、具体的努力事項については財務・総務の専門職としての意識と、教員との連携を意識した実践事項とした。毎年のことながら事務室の経営とは？といつも疑問に思っていた。事務室においてひとり職で、その事務室を運営するという表記はなにかしらミスマッチである感じがしていた。事務室経営案を作成する意識のなかで、学校事務職員が事務をつかさどる職となり、「学校経営への参画職」として位置づけられたことで、学校経営案に存在する学校経営方針と学校事務職員のかかわりの薄さを感じていた。「学校経営」と「一般企業の経営」を比較してみても、校務運営により教育活動が展開されるが、その努力目標は前年度の学力・体力の統計結果をうけて、分析しどのようなカリキュラムを編成するか、なにが重点努力事項であるかを分析し学校教育目標達成のために経営の方針の柱を設定し、その柱のもとに各学年、学級の経営の案が作成される。一般企業の経営は営利業績重視になっていて参考にならないので、市町村自治体(以下 自治体)の経営を例に考えてみた。まず、自治体の最大の目標は住民の幸福である。そのために、首長は選挙に出馬する際に選挙公約を掲げ、当選した場合は選挙公約が首長のマニフェストとなり各部・課・係はマニフェスト達成のための事業計画の作成をする。そして、各部・課・係の事業計画をもとに財政と交渉し予算を確保する。

学校においては、学校教育目標の設定以前に予算配当がなされるため、目標達成のために各学年・学級・部署が経営方針を作成し、そのための予算交渉を事務室とすることはない。経営には

ヒト・カネ・モノ・情報といったリソースが必要にもかかわらず、学校経営と財務がリンクしていない。学校経営とリンクしているリソースは「時間」だけで、時間の配分である年間計画、行事、時間割が重要視され、どの学校においても年度当初の職員会議においてはこれらの協議に時間を費やしてはいないだろうか。学校においては、このことをカリキュラム・マネジメントと解釈しているが、本当のカリキュラム・マネジメントについては前述したとおりであるので詳しくは延べないが、各種教育活動の配当時間のことではない。今の学校のカリキュラム・マネジメントには教育内容と教育活動に必要な人的・物的資源等を、地域等の外部資源も含めて活用しながら効果的に組み合わせること、「教育活動とリソースのリンク・教育活動と財務のリンク」がスタート段階(計画段階)できていない。そのため、これらのリンクについて、年度当初の職員会議で話し合われることは絶対にならないと言える。

だから、学校はダメなのか?ではなく、だから学校事務職員が事務をつかさどる職として、財務・総務の専門職として主体的・積極的に経営に参画しなければいけないのではないのか、だから、学校事務職員がしっかりと計画を立てなければいけないのではないのか、という考えのもと研究部では新たな学校事務経営計画案を研究することにした。

文部科学省の答申である「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」において、「学校のマネジメントの在り方について検討を行い、校長がリーダーシップを発揮できるような体制の整備や、学校内の分掌や委員会等の活動を調整して、学校教育目標の下に学校全体を動かしていく機能の強化等を進める。事務職員の資質・能力の向上や事務体制の整備等の方策を講じることにより、学校の事務機能を強化することが必要である。」とされ「学校のマネジメント機能の強化」のために学校事務職員の資質・能力の向上の必要性が提言された。学校のマネジメント力の維持・向上を図るためには、学校事務職員が学校運営に関する専門性を有する唯一の職員としてマネジメントを機能させなければいけない。

平成 30 年度の研究部の調査における、「学校経営参画にかかるアンケート」において、学校経営案に事務室経営案が「ある」と答えた学校事務職員は 55%、「ない」と答えた学校事務職員は 45%。「ある」と答えた学校事務職員のうち、「学校教育目標を意識している」という答えは 71%、学校経営案の経営方針にある「学校経営目標を意識している」と答えた学校事務職員は 43%であった。

熊本版グランドデザインの研究として、平成 28 年度に意識変革チェックシートを提案した。意識変革チェックシートは学校教育目標とキャリアをもとに、学校の課題をグランドデザインのキーワードである「財務・情報・企画調整」、をもとに自己の戦略を「School アレンジ戦略」により取り組むべきことを可視化し、もう一歩前へさらに取り組むべきことをマネジメントできるようにしたものである。しかし、学校教育目標は目指すべき児童生徒像を具現化するための目標であり、直接的教育活動の目標となっている。そのため、間接的教育活動において意識変革チェックシートを活用した場合、学校教育目標を意識し、学校の課題を見つける場面において、School アレンジ戦略を立てることが難しいことが分かった。そこで、研究部では意識変革チェックシートの研究を継続し、学校教育目標を意識し学校経営への参画のために学校経営方針に不足している、「財務・総務の役割」と「キャリアにおける役割」「学校のマネジメントを担う役割」を機能させ明示した新たな学校事務経営計画としての事務部 Action プランを策定した。

研究部長として、研究した事務部 Action プランを鶴城中学校に導入することにした。令和2年3月に前校長が退職し、4月に新しい校長が学校経営方針に代わる学校のグランドデザインを策定すると年度当初の職員会議で提案した。校長はグランドデザインの策定のためのデータとして、鶴城中学校の生徒の様子や学校としての課題を全職員から聴取した。鶴城中学校グランドデザインを策定するにあたり、私からは事務室経営案に代わる事務部 Action プランを熊事研研究部で研究していて、新たな学校事務経営計画を作成予定であるが、経営方針に財務に関することが存在していないため、作成するのが難しいので経営方針に財務に関することを加えてほしいとお願いした。校長サイドではどのような内容が適当であるか分からないので、私の方で考えて欲しいということだった。そこで、令和2年度の熊事研の研究テーマと熊本版グランドデザインの事務機能から「指導體制の充実、家庭地域との連携」に『「財務と教育課程」「学校と地域」をつなぐ役割を果たし、質の高い教育活動と学びの場の協創』を加えた鶴城中学校のグランドデザインとなった。この一行が加わったことで、これを事務部 Action プランの学校経営方針に掲げ、総括職員としての事務部 Action プランを経営案に掲載することができた。鶴城中学校は複数配置のため2人で作成しなければいけないため、行動目標やもうひとりの学校事務職員が担当する業務は組織を意識した目標にし、「その他」の行動目標に「学校事務職員の育成」を入れることで、OJT も含ませることにした。

このレポートを作成するにあたり、研究班において各キャリアに応じて事務部 Action プランを作成した。資料については、別添資料2としてあるので参考にして欲しい。

また、鶴城中学校のグランドデザインも資料として掲載しているので、参考にして欲しい。

#### ④事務部 Action プランの研究

研究部の研究基調での提案は、国・県の動向や全事研の取組をもとに、熊本県の現状からさらに一歩前へ踏み出すために必要なものはなにかを明示する取り組みである。取り組みの柱としては、熊本版グランドデザインにも示しているとおり、「目指すべき学校事務職員」「目指すべき学校事務組織」「学校事務組織としての地区研の活性化」である。各地区研においては人事異動や採用形態等の関係で実務研修に時間をとられ、また、キャリア構成において企画職員（デザイナー11～21年目）のミドルリーダーが少なく地区研が活性化しないといった現状がある。研究部ではこれからのリーダー・ミドルリーダーになり得る学校事務職員のキャリア形成を組織として取り組むために、現在の分科会方式にしている。大多数をしめる総括職員のすでにリーダーとして活躍されている学校事務職員には申し訳ないがマネジメント研修を中心に据えているのはこれらの狙いからである。

研究部の取組を理解していただき、研究基調をもとに地区研や共同学校事務室において取り組むための目標を協議し、目標を設定し、研修し課題を見つけ、その課題解決のために取り組んでいただき、取組の成果や課題を地区代表の研究部員が持ち寄り、会員のニーズに合った資料の作成や会員の意見や現状に合った研究の方向性を模索するという理想のサイクルになれば、このことこそ熊本県学校事務組織マネジメントとなる。

研究部の研究基調が「模範解答」のような提案では、熊事研組織は発展しないという考え方から、このような研究方法をとっている。研究部の取組は「理論研究」であり、すでにある理論的課題を

熊本県版にアレンジし研究部が提案し、その理論をもとに各地区研、共同学校事務室や個人で研究や研修に取り組むことで課題が生まれる。そのうまれた課題解決に向けて学校事務組織をあげて取り組むという「実証研究」で、新たな理論がうまれるという研究過程となる。実証研究とは、研究部が提案した理論の「補強・批判・その理論に変わる新しい理論や法則の探求」であり、実証研究が発展することで「応用研究」となる。応用研究とは、実証研究の研究成果により新たな知見を得ようとするものであり、その理論が他の条件においても有効であることを証明し、他の条件において有効であることを証明することもあれば、その理論は適合しないといったことを証明する研究である。理論研究が目標設定、実証研究が行動、応用研究が改善となり研究のマネジメントとなる。

過去の熊事研の全体会・分科会も同様の取組であったと思う。全体会では先進的な考えを学び、分科会において各地区研の取組を提案し討議の柱をもとに討議され、各地区研での新たな取組や事務改善につながってきたと思う。

#### IV まとめ

熊本県学校事務研究協議会の研究部長を務めることになり、最初に取り組んだのは熊本県における学校事務のグランドデザインの策定である。熊本版グランドデザインを策定し、学校事務職員の専門性である「財務・情報・企画調整」により学校に事務機能という手を加え、より質の高い学校を目指すこととした。学校に事務機能という手を加えることについては、「財務と教育課程」「学校と地域」のそれぞれをつなぐ役割を担うこととした。

また、研究部として熊本版グランドデザインの研究と平行して、マネジメント研修とミドルリーダー・リーダー育成の必要性から、熊本県学校事務研究大会の全体研修は講師によるマネジメント研修の講演を中心に行い、分科会はキャリア別研修を設定し5年目が経過した。

学校経営に参加するためには、まだまだ他のマネジメントについても研究を深める必要がある。マネジメントの必要性は分かっている、毎日の仕事にどう組み込んでいったらいいのか悩んでいる学校事務職員も多いと思う。

学校事務職員は学校マネジメントにおける、「学校組織マネジメント」「カリキュラム・マネジメント」「財務マネジメント」により質の高い教育活動が展開されるためには、財務の専門職として、資源と資源をつなぎ、教職員間や学校間、保護者・地域・行政などをつなぐことが重要であり、さらには、それらをマネジメントし目標を達成するために組織の仕組みや組織をコーディネートする役割・機能が必要である。学校事務職員は、これらの役割を担い、今までの学校事務観にとらわれず、領域で捉えるのみならず、機能的な役割を持つことで直接的教育活動と間接的教育活動を有機的に結びつけ、教育活動と密接に関わっていくことが必要となる。

学校組織マネジメント	学校教育目標の達成を目的としたマネジメント
カリキュラム・マネジメント	学校教育目標を具現化することを目的としたマネジメント
学校財務マネジメント	学校教育目標の具体化を目的としたマネジメント

それぞれのマネジメントが学校教育目標とどのような関係性があるかについて、上記の表のようにまとめてみた。行動するときに意識しなければいけないマネジメントを簡潔にまとめ、それぞれ

のマネジメントの目的がはっきりとしているため、なにを意識して行動しなければいけないか、どう行動しなければいけないか、だれと協働すれば目的が達成できるか、計画段階で考えることができる。

新たな学校事務経営計画である事務部 Action プランを研究するにあたり3つのマネジメントを研究し、研究の成果としてこれらのマネジメントと学校教育目標との関係性について定義することができただけである。しかしながら、この3つのことはこのレポートの「Ⅱ 学校経営参画への学校事務職員の現状と課題」における課題である「新たな学校事務経営計画はなにを意識して提案する必要があるのか？」という課題を解決している。

事務部 Action プランを作成するにあたってはこの3つのことを意識して作成し、行動計画となる「学校事務部年間計画」をもとに行動し、事務部 Action プラン マネジメントチェックシートでマネジメントできているか確認していただきたい。

新たな一歩として事務部 Action プランという新たな学校事務経営計画を年度当初に作成することは、学校事務職員が学校経営に参画するために、運営委員会に参加し教育活動に計画段階から関わる必要性があり、カリキュラム・マネジメントにおいて財務・総務の専門職として役割を担っており、学校のマネジメント機能の強化・充実に図り、学校経営参画職として取組となる。このあらたな一歩が質の高い教育活動になり、「子どもの豊かな育ちを支援する学校事務」へのイノベーションになる。

みなさんは児童生徒の Well-being を考えたことがありますか？ Well-being とは、身体的、精神的、社会的に良好な状態にあることを意味する概念で、単に健康的であるとは違い、病気でないとか、弱っていないということではなく、肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態にあることをいう(日本 WHO 協会: 訳)。熊本市教育委員会と熊本大学教職大学院は、2020年11月8日から15日まで「Kumamoto Education Week 2020」(以下 KEW2020)をオンラインで開催し、熊本市教育委員会の遠藤洋路教育長は開会のあいさつで、「Well-being とは、個人だけでなく社会全体、経済面だけではなく精神面や安全面など生活の質も含む概念。熊本市では、教育基本計画である教育大綱の中で、この Well-being を実現するために自ら考え主体的に行動できる人を育てることを目標に掲げている。『OECD Education 2030』の中でも、Well-being のために自ら考え行動する意思や力をエージェンシー(主体者)という概念で表されている」と話し、世界の教育目標が Well-being というテーマに向かっていることを説明した。(東洋経済 education×ICT 12月9日公開記事『熊本発「ウェルビーイング」が教育に必要な理由』より抜粋。)

コロナ禍で社会情勢は一気に変わり、経済状況も経済指標状況はどの業種もマイナス傾向にある。厚生労働省によると、コロナ禍に関連した解雇や雇い止めは見込みも含め累計8万人になるそうだ。日本の就労人口が5,660万人であるから、就労人口の1.4%であり、100人の保護者がいる学校に1人はコロナ禍での離職を強いられているといっても過言ではない。医療従事者にいたっては病床率が増加し多くの医療現場が非常に複雑なオペレーションと負荷の高い勤務シフトにより子どもと接する時間を奪われている。児童生徒の保護者の仕事がとても心配である。保護者が離職し、経済的に厳しい家庭が今後増加する事は、必然的である。3密を避け、自粛を要請され、遊び場も奪われ、学校も奪われた時期もあつ

た。修学旅行にも行けるかどうか不安の状態、文化・運動の大会も中止が続き、なにを目標に、なにを楽しみに子どもたちは生きているのか。今の子どもたちは Well-being にあるとは言えない状態にある。子どもたちを目の前にしている私たちは、「コロナ禍において最優先させなければいけない Well-being の確保は、子どもたちの学習機会を最大限確保すること。」このことを今真剣に考えなければいけない。安全で安心な学校という客観的ではなく、学校が行っている対策がどれくらいの数値で安全であるのか、説明責任を果たし、子どもたちの学校を感染症という目に見えない敵から守る対策が求められている。

学校事務職員は「つなぐ役割」を果たさなければいけない。そこで学校教育目標の達成という「意思決定」の支援をするために、学校事務職員が教育的素養を持ったリソース・マネージャーとして、子どもの夢実現を目的として学校事務を機能させなければいけない。また、カリキュラムについては教員のカリキュラムと学校事務職員のカリキュラムが存在し、質の高い教育活動の達成のためには企画段階から関わる事が重要であると考えていた。しかし、それだけでなくカリキュラム・マネジメントを機能させるためには、組織マネジメントや財務マネジメント、コミュニティ・マネジメント、リスク・マネジメント等、トータルしたマネジメント力が求められる。学校事務職員は教育的素養をもったトータルマネージャーとしてカリキュラム・マネジメントを軸に子どもたちの幸せ実現に取り組んでいかなければいけない。

学校事務職員は財務・総務の専門職という意識のもと、しっかりとした計画を年度当初に事務部 Action プランにより設定し、マネジメント機能を発揮しなければいけない重要な時代に、事務をつかさどる職責を負っている。

学校事務職員の背中には子どもたちの夢という手で、新たな一歩前にすでにおされています。

【参考文献・参考資料】

熊本の学び推進プラン 熊本の未来の創り手となる子どもたちの学び

令和元年 12 月 熊本県教育委員会

「学びと環境デザイナー」としての学校事務職員 教職協働で学びの質を高める

2011 年 藤原文雄 編著 学事出版株式会社 出版所

事務職員の職務が「従事する」から「つかさどる」へ

2017 年 藤原文雄 編著 学事出版株式会社 出版所

今、教育に問われていること

令和2年4月27日 文部科学省 中央教育審議会初等教育分科会 参考資料2

学校における働き方改革特別部会 資料6-2

平成 29 年 10 月 3 日 文部科学省 中央審議会

予算・財務で学校マネジメントが変わる

2016 年 末富芳 編著 学事出版株式会社 出版所

熊本発「ウェルビーイング」が教育に必要な理由

2020 年 12 月 9 日 東洋経済 education × ICT

主体性ある学校づくりを実現する学校財務

2009 年 8 月 31 日 第 41 回全事研福岡大会 本部研究分科会 研究集録原稿資料

子どもたち一人ひとりに個別最適化され、創造性を育む ICT 環境の実現に向けて

2019 年 12 月 19 日 萩生田光一 文部科学大臣 メッセージ

GIGA スクール構想の実現パッケージ～令和の時代のスタンダードな学校へ～

令和元年 12 月 19 日 文部科学省

1. 「チームとしての学校」が求められる背景

平成 28 年 1 月 文部科学省 中央教育審議会 初等中等教育分科会 資料

学校組織マネジメント

令和2年度 北神正行 国士舘大学 教職員等中央研修(校長／事務職員研修)資料

法令等で学校に義務付けられている業務等(一覧)

平成 29 年 8 月 4 日 学校における働き方改革特別部会 資料2-1

学校財務マネジメント

令和2年度 末富芳 日本大学 教職員等中央研修(事務職員研修)資料

カリキュラムマネジメントのポイントと組織体制

2019 年 5 月 21 日 田村知子 岐阜大学大学院准教授 ぎょうせい 教育ライブラリ

実践・カリキュラムマネジメント講座

2019 年 7 月 29 日 ぎょうせい 教育ライブラリ

学校現場と進めるカリキュラム・マネジメント

2019 年 村川雅弘 甲南女子大学教授 VIEW21 教育委員会版 vol.1

## 別添資料1

### 平成31年度 鶴城中学校事務室経営案

事務主任 平野哲也

(学校事務目標)

本年度の教育目標「自ら気づき感じ、考え、主体的に行動する生徒の育成」を達成するために、財務の専門職員として効率的かつ俯瞰的視野に立った財務と総務の機能を担い、教員との協働により学校環境整備と教育条件整備を図ることで、学校経営に参画する。

学校経営方針に基づき、チーム学校の一員として、生徒一人ひとりが主体的、創造的に生きていくための基盤づくりとしての教育環境を整え、主体的・積極的に校務運営に参画し、企画調整する機能を果たす。

(経営目標)

- ◇ 効率的で正確・迅速な事務処理と学校事務の精査により教員の負担感軽減を図る。
- ◇ 安全で快適な教育環境の整備の充実と教育条件整備を図る。
- ◇ 地域とともにある学校づくりにおいて、地域と学校を繋ぐ機能を担う事務室経営を目指す。
- ◇ 共同学校事務室を活用し、組織的に事務を行うことで学校運営への参画を図る。

(具体的努力事項)

財務	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 予算要求が市財政と学校をつなぐ重要な教育経営資源確保の唯一の機会であることを周知し、教員と協働した学校環境整備と教育条件整備に努める。</li> <li>◇ 保護者負担軽減を基盤に、教職員及び生徒の教育活動が円滑に行うことができる補助事業事務処理に努める。</li> </ul>
県費	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 給与                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 給与・諸手当は実態に即した正当な支給を行うため、教員との連携により情報の把握に努め、適正な認定事務及び事後確認を徹底する。</li> <li>○ 給与関係法規等の根拠に基づき正確な給与事務に努める。</li> </ul> </li> <li>◇ 旅費                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 教職員と連携を図り、適正な旅費事務に努める。</li> </ul> </li> <li>◇ 旅費                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 旅行命令者である校長および勤務時間管理員の教頭と連携し、旅費配当予算に基づいた旅行の計画・執行に努める。</li> </ul> </li> </ul>
共済	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 福利厚生事業が円滑・迅速に行えるよう公立学校共済組合からの事務連絡の周知及び要項等の把握に努める。</li> <li>◇ 給付事務(長期・短期)の教職員への周知を図ることで、組合員である教職員及びその家族の生活の安定と福祉の向上に寄与するとともに、教職員が安心して職務に専念できるよう共済組合事務処理の適正化に努める。</li> </ul>
庶務	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 文書・調査統計・その他庶務関係事務の正確かつ迅速な処理に努める。</li> <li>◇ 情報公開条例に対応できる情報の適正な整理・保管に努め、あわせて個人情報の保護と管理の適正化に努める。</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ セルフマネジメントにより学校事務職員としての資質の向上と自己研鑽に努める。</li> <li>◇ 学校組織マネジメント機能を果たすために、学校事務職員の専門的役割を担う。</li> <li>◇ 異職種が協働する事務室の円滑な運営と教職員が利用しやすい雰囲気作りに努める。</li> <li>◇ 鶴城中校区共同学校事務室の効率化と適正化を図ることで、鶴城中校区の事務機能の均一化と共同実施各校における学校事務の正確化に努める。</li> </ul>

