

公立小学校における事務職員の能力開発の実態と課題

岩崎保道¹

(¹高知大学評価改革機構)

Reality of and Problems with the Skill Development of Office Personnel of Public Elementary School

Yasumichi Iwasaki¹

¹Kochi University Division of University Evaluation

Abstract: This paper mentions the actual condition of and problems with the skill development of office personnel in public elementary school. For studying them, the questionnaire surveys targeted at public elementary school and educational boards were reported. The recent education field emphasizes the introduction and utilization of measures for developing skills and improving talents of clerical workers. However, the actual condition of and problems with the ability development of office personnel of public elementary school from the nationwide viewpoint are little known. Accordingly, this field was studied.

キーワード:事務職員,能力開発,教育委員会,公立小学校,調査

Keyword:Office Personnel,Development of Ability,The Board of Education,The Public Elementary School,Survey

はじめに

本稿は、公立小学校における事務職員の能力開発の実態と課題を示すものである。その検討手段として、公立小学校及び教育委員会に対するアンケート調査報告を行った。事務職員の能力開発を図ることにより「業務遂行能率やスキルの向上」「仕事の幅を広め、横断的に業務に取り組む素地ができる」「コミュニケーション力の伸長」などが期待できる。事務職員の能力開発を積極的に推進することで、教育サービスを向上させ学校運営に寄与することが望まれる。

事務職員の研修について、次の根拠がある。地方公務員法第39条第1項において「職員には、その勤務能率の発揮及び増進のために、研修を受ける機会が与えられなければならない」と定め、同条第3項で「地方公共団体は、研修の目標、研修に関する計画の指針となるべき事項その他研修に関する基本的な方針を定めるものとする」と規定している。このように、学校事務職員の研修の充実・促進について定められている。すなわち、公立学校の事務職員は、一般職に属する公務員として研修を受ける機会が保障されている。ただし、教育機関に関わる職員として、基礎的能力や業務に関わる専門知識を修得することは当然だが、教育目標に対する十分な理解と奉仕の精神を兼ね備えていることが望まれる。そのため、他の地方公共団体の機関の職員と比べ、求められる人材像が独自性を持っている。

一方、事務職員における能力開発の必要性は高いと思われるが、全国的な観点からみた公立学校事務職員の能力開発の実態や課題はあまり知られていない。その理由は、公立学校の所轄庁は都道府県（市町村）であるため、全国的な観点からみた取組実態や課題に関する調査、研究が容易でなかった点が考えられる。

1. 公立学校における事務職員の能力開発の趣旨

本章では、公立学校における事務職員の能力開発の趣旨を紹介することで、事務職員の能力開発の意義を整理する。当該事例を選んだ理由は、事務職員の能力開発の方向性や趣旨が明確に整理されていたためである。

1.1 徳島県公立小中学校事務職員研究会

2008年に徳島県公立小中学校事務職員研究会^(注1)は、「学校事務グランドデザイン21 Ver2. 1¹⁾」をまとめた。ここでは事務職員の能力開発について、以下のように定義付けし、さらに「求められる事務職員」を示した。能力開発は、基礎的な知識習得から応用的能力の習得まで総合的な力が求められている。特に、「リーダーシップ」、「コーチ技術」、「マネジメント能力」など、将来的に組織の柱となる人材育成を想定している。また「求められる事務職員」については、業務に関連して、より具体性のある内容が記述されている。ここでも基礎的な業務から高度なものまで列記されている。このなかに「学校経営の中核的存在となる」という項目が含まれ、長期的な観点で整理されている。

なお、ここで強調されているのは、「事務職員の意識改革」である。抽象的な「学校事務に求められる人材像」ではなく、より実践的に戦力となって学校運営に携わることのできる人材養成を考えていることが分かる。

事務職員の能力開発とは（徳島県公立小中学校事務職員研究会,p.12,2008）

- ・ マネジメント能力（人・もの・金・情報を有効に活用し、業務のスムーズな流れをつくる）
- ・ プレゼンテーション能力（他人が納得できるよう、簡潔、明瞭に自分の意見が言える）
- ・ コーチング技術（人の能力を引き出させる）
- ・ ファシリテーション能力（効率的、効果的に会議や研修の進行ができる）
- ・ 行動力・判断力・企画力・調整力・リーダーシップ（プロデューサー的役割を果たすためには必要）
- ・ コミュニケーション能力（組織人にとって、なくてはならない能力）
- ・ 情報リテラシー能力（情報を収集・整理し、発信することが情報社会では必須である）
- ・ コンプライアンスの精神（法令遵守は最低限のルール、勝手な判断では説得力なし）
- ・ パソコン技術のスキルアップ（思考に伴う能力があつてこそ成就する）
- ・ 教育課程や学習指導要領についての知識を身につける（新しい分野の業務に必要）

求められる事務職員（徳島県公立小中学校事務職員研究会,p.4,2008）

- ・ 事務機能を充実し、事務処理体制の整備を図る
- ・ 学校経営の中核的存在となる
 - 学校経営のトータル・プロデューサー
 - 企画，立案，提言，調整
 - 組織マネジメント
 - 学校運営組織の整備（職務内容の明確化）
- ・ 教員の事務負担を軽減する
- ・ 渉外調整機能の役割を果たす（学校と教育委員会，地域を結ぶ）
- ・ 学習指導要領の知識を持ち，学校財務・学校経営につなげる
- ・ 学校教育は教員が主体である。教育効果が高まるようマネジメント組織の主体となり，教育環境を整える
- ・ <求められる学校>の実現をめざす
 - 学校全体を見極め，課題を把握する
 - ミッションを常に意識し，それに対する知識を増やし，学校力を高める

1.2 鳥取県公立小・中・特別支援学校事務職員研究会

鳥取県公立小・中・特別支援学校事務職員研究会（注2）は、「学校事務職員の使命²⁾」及び「めざす事務職員像³⁾」を示した。「学校事務職員の使命」は、学校事務職員の基本的な役割が示されている。これは、「教育目標を達成するために何をするのか」という根本的な方向性をまとめたものである。「めざす事務職員像」は、「学校の教育目標を実現し、子どもの豊かな学びを支援する」という基本理念の下に策定されたものである。ここで強調されているのは「トータルプロデューサーをめざす」である。すなわち、教育目標を達成するため、その環境創りを形成する役割が求められている。「めざす事務職員像」では、業務上、必要な判断力やマネジメント力・渉外能力など、総合的な力量を持つ人材像が掲げられている。教育目標を達成するには、家庭の連携協力や地域の連携協力、教育委員会の支援など、継続的且つ連携した協働が不可欠になる。そのためにも事務職員の果たす役割は大きい。

学校事務職員の使命（鳥取県公立小・中・特別支援学校事務職員研究会,2014）

- ・ 教育資源（人・物・資金・情報）を活かして、児童生徒の安心・安全な生活環境と、学力向上のための学習環境をつくる
- ・ 児童生徒の健やかな成長を願う地域と学校の声をつないで、地域とともにある学校づくりに貢献する

めざす事務職員像（鳥取県公立小・中・特別支援学校事務職員研究会,pp.5-6,2009）

- ・ カリキュラム
 - 教員とともに教育を創る事務職員
 - 教育活動と財務をつなぐ事務職員
- ・ マネジメント
 - 組織力を高めることのできる事務職員
 - コンプライアンスの立場から学校運営を支える事務職員
- ・ ネットワーク
 - 家庭・地域と連携し学校運営を推進できる事務職員
- ・ 学校情報
 - 必要な情報を的確に判断し、提供できる事務職員
- ・ 学校評価
 - 学校改善策を提言できる事務職員

2. 公立小学校に対する事務職員の能力開発に関するアンケート調査

2.1 問題設定 (調査の意図)

調査目的は、公立小学校の能力開発の実態と課題を明確にするためである。冒頭で述べた課題を把握するには、アンケート調査が効果的と考えた。調査にあたり、筆者は次の予測を行った。「事務職員の能力開発に関する課題を持つ公立小学校は多い」。事務職員の能力開発は、多くの学校で実践されていると思われるが、各地域の事情や環境によって何らかの課題が内在していると考えた。

2.2 調査の方法 (対象者)

調査対象者は以下の通りである。調査主体は筆者である。調査は2011年の4月～5月にかけて実施した。調査対象校は、全国の各都道府県より8校の公立小学校より無作為に抽出した352校に対して依頼した(2011年3月に発生した東日本大震災に配慮し、岩手県、宮城県、福島県の小学校に対する調査依頼は行わなかった)。その結果、94校から回答を得た(回答は教頭が行った。回答率27%)。

2.3 調査の結果

図表1 公立小学校に対する事務職員の能力開発に関するアンケート調査結果

質問1 事務職員の能力開発のための取組を講じているか 学校数 (%) [n=94]

学種	項目	はい※	いいえ	検討中	答えられない	合計
公立小学校		55 (59)	36 (38)	2 (2)	1 (1)	94 (100)

質問2 事務職員の能力開発のための取組方法(複数回答可) 学校数 (%) [n=55]

※質問1で「はい」と回答した学校の回答

No.	回 答	回答数 (%)
1	校内で研修会を開催	4 (7)
2	外部の研修会への参加	48 (87)
3	新人研修の実施	6 (11)
4	その他	9 (16)
5	答えられない	2 (4)

質問3 事務職員の能力開発の結果、教育改善の効果があつたか 学校数 (%) [n=55]

※質問1で「はい」と回答した学校の回答

学種	項目	はい	いいえ	どちらともいえない	わからない	合計
公立小学校		32(58)	1 (2)	11 (20)	11 (20)	55(100)

質問4 事務職員の能力開発の課題点 学校数 (%) [n=55]

※質問1で「はい」と回答した学校の回答

No.	回 答	回答数 (%)
1	ない	11 (20)
2	ある (以下は「ある」の内容を示す。複数回答可)	36 (66)
	効果が不明	5 (9)
	効果の検証手段がない	6 (11)
	支援体制が未整備	5 (9)
	他組織と協働がない	0 (0)
	時間確保	26 (47)
	負担が大きい	9 (16)
	その他	0 (0)
3	答えられない	8 (15)
合 計		55 (101)

2.4 結果の考察

質問 1 の通り、約 6 割の公立小学校が事務職員の能力開発の取組を行っていた。「いいえ」は約 4 割である。質問 2 は事務職員の能力開発の具体的な取組方法を問うものである。「外部の研修会への参加」(87%) の割合が最も高く、「新人研修の実施」「校内で研修会を開催」がそれに続いている。その他は「教育事務所主催への研修に参加」、「職務の詳細の明確化と引継ぎ」、「ベテラン事務職員からのアドバイス」、「事務の共同実施」などの回答が寄せられた。質問 3 は事務職員の能力開発実施の効果に関する質問である。「はい」が約 6 割と最も高かった。その根拠を質問したところ「視野の拡大、意識の変化、コミュニケーション力」、「処理ミスが減った」、「事務（業務）の効率化」、「意欲向上」、「予算の配分執行がスムーズに行えた」、「新しい情報や技術の習得」、「職員への事務支援、連携意識向上、校内整備、協働の推進」、「事務処理の共通理解」、「負担軽減」、「教育環境の改善に大きな役割を担っているから」などの回答があった。「どちらともいえない」及び「わからない」の合計は 4 割あった。質問 4 の事務職員の能力開発の課題については「ある」(66%) が最も高かった。その内容として「時間確保」(47%)、「負担が大きい」(16%)、「効果の検証手段がない」(11%) などが挙げられた。「ない」は 2 割にとどまった。

次に、予測（「事務職員の能力開発に関する課題を持つ公立小学校は多い」）の検証を行う。質問 4 では、約 7 割の公立小学校が課題があるとしており、ほぼ予測通りの結果が示された。

質問紙への回答結果をまとめると、次のようになる。第一に、公立小学校における事務職員の能力開発の取組を行っていた 55 校のうち、教育改善の効果があつたと認める学校は約 6 割であつた。また「どちらともいえない」、「わからない」の合計は約 4 割であつた。第二に、公立小学校における事務職員の能力開発について、課題があると回答した学校は、66%であつた。調査結果より推察できる事項として次の点がある。事務職員の能力開発方法に課題があると思われる。すなわち、能力開発の投資に対して、十分な効果が得られていない可能性がある。その要因は「研修等の実施内容とニーズの不一致」、「効果の検証手段が適切でない」などの理由が考えられる。また「どちらともいえない」、「わからない」の 40 校の実態について検証する必要がある。

3. 教育委員会に対する事務職員の能力開発支援に関するアンケート調査

教育委員会と公立学校の関係は以下の規定がある。「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」は、「地方公共団体における教育行政は、教育基本法の趣旨にのっとり、教育の機会均等、教育水準の維持向上及び地域の実情に応じた教育の振興が図られるよう、国との適切な役割分担及び相互の協力の下、公正かつ適正に行われなければならない」（同法第 2 条 1 項）としている。教育委員会は公立学校を指導・助言あるいは支援しなければならない立場にある。

3.1 問題設定（調査の意図）

調査目的は、教育委員会における公立小学校の事務職員に対する能力開発支援と課題を明確にするためである。調査にあたり、次の予測を行った。「教育委員会が公立小学校の事務職員を対象とした能力開発の支援を行う事例は多い」。「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」には、（教育委員会の職務権限）として、第 23 条 8 に「校長、教員その他の教育関係職員の研修に関すること」が挙げられている。

3.2 調査の方法（対象者）

調査対象者は以下の通りである。調査主体は筆者である。調査は 2011 年の 4 月～5 月にかけて実施した。調査対象は、44 都道府県庁所在地の市の教育委員会に対して依頼した。その結果、15 団体から回答を得た（回答率 34%）。

3.3 調査の結果

図表 2 教育委員会に対する事務職員の能力開発支援に関するアンケート調査報告

質問5 事務職員の能力開発の支援を行っているか 教育委員会 (%) 【n=15】

項目	はい※	いいえ	検討中	答えられない	合計
機関数	15 (100)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	15(100)

質問6 事務職員の能力開発の支援方法 (複数回答可) 教育委員会 (%) 【n=15】

※質問5で「はい」と回答した学校の回答

No.	回 答	回答数 (%)
1	各学校への指導・助言	13 (87)
2	各学校への関係情報の提供	13 (87)
3	研修会の開催	14 (93)
4	能力開発に関する調査	1 (7)
5	その他	0 (0)
6	答えられない	1 (7)

質問7 事務職員の能力開発支援の課題 教育委員会 (%) 【n=15】

※質問5で「はい」と回答した学校の回答

No.	回 答	機関数 (%)
1	ない	5 (33)
2	ある (以下は「ある」の内容を示す.複数回答可)	7 (47)
	効果が不明	1 (7)
	効果の検証手段がない	0 (0)
	支援体制が未整備	0 (0)
	他組織と協働がない	0 (0)
	負担が大きい	3 (20)
	その他	3 (20)
3	答えられない	3 (20)
	合 計	15(100)

3.4 結果の考察

質問5より,全ての教育委員会が事務職員の能力開発の支援を行っていた.質問6は,事務職員の能力開発支援の具体的な方法を問うものである.「研修会の開催」(93%),「各学校への指導・助言」(87%),「各学校への関係情報の提供」(87%)の割合が高かった.質問7は,事務職員の能力開発支援における課題点を問うものである.「ある」(47%)の割合が,「ない」(33%)の割合を上回っていた.「ある」の内容は,「負担が大きい」,「効果が不明」などがあった.「その他」は「支援方法の工夫」,「多忙化」などの回答があった.次に,予測の検証(「教育委員会が公立小学校の事務職員を対象とした能力開発の支援を行う事例は多い」)を行う.事務職員に対する支援(100%)より,ほぼ予測通りであった.質問紙への回答結果をまとめると次のようになる.教育委員会による事務職員の能力開発の支援は,全ての教育委員会において行われていた.一方,課題があると回答した割合は47%あった.

4. 公立小学校事務職員の能力開発改善のための検討

4.1 公立小学校事務職員の能力開発改善のための検討

前述の調査結果を関連付けてまとめると次のようになる.公立小学校に係る事務職員の能力開発支援は,全ての教育委員会において行われていたが,公立小学校における事務職員の能力開発の取組は59%にとどまっていた.今後,各学校において効果の改善を図り,学校運営に寄与するための自発的且つ積極的な取組が望まれる.一方,公立小学校における事務職員の能力開発の課題点は,公立小学校に対する調査結果では66%,教育委員会に対する調査結果では47%であった.立場が異なるので,課題の認識は同一ではないが,問4で示した「時間確保」,「負担が大きい」などの

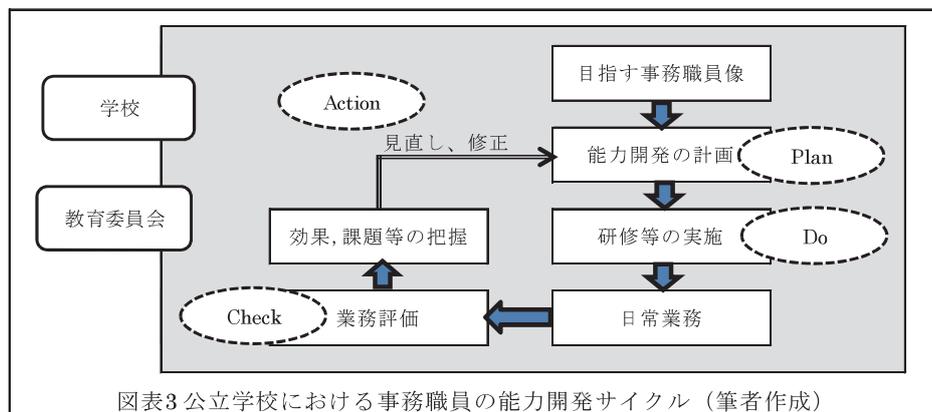
問題について、学校と教育委員会が課題を共有するなど、コミュニケーションを高める工夫が求められる。

4.2 事務職員の能力開発改善のための提言

図表 3 に示した能力開発サイクルを提言する。PDCA^(注3) サイクルの観点からすると当然の流れだが、このような工程を明確に定める必要がある。まず、「目指す事務職員像」をしっかり定めなければならない。例えば、都道府県（市町村）レベルで基本的な内容を明文化して、それを基本に各学校で具体的な事項を固めてもいいだろう。あるいは、1 章で紹介した研究会が示したビジョンを参考に策定してもよい。次に、それを達成するための「能力開発の計画」を策定する。これは、長期的観点に基づき、また、初任者や管理者など、職階や業務経験に応じて設定しなければならない（Plan）。それを根拠として「研修等の実施」が行われる（Do）。その効果を検証するのが、「日常業務」を経て検証される「業務評価」である。評価方法は、上司が評価するものや同僚が評価するものなどがある（Check）。評価の分析を通じて、「効果、課題等の把握」ができる。重要なことは、効果を正しく顕彰し、課題は見直し、修正を施して「能力開発の計画」に反映させることである（Action）。これがなければ、PDCA サイクルは完結しない。

以上の提言を行う理由は、「3.4 結果の考察」でみたように、公立小学校に係る事務職員の能力開発の必要性が学校において十分理解されていない状況が懸念されるからである。また、学校と教育委員会の能力開発に係る課題について、共通認識が不十分であると推察される。さらに、最も問題なのが、能力開発の検証が行っていない学校があったことだ。これでは、効果や課題を適正に抽出することができない。従って、適切なルールを設定することが求められる。

ただし、予算、労力（負担）面での問題が大きいことも考えられるので、慎重に制度設計を検討する必要がある。今後の展開については、SD（Staff Development）^(注4) を参考にすることが有効と考える。高等教育と初等教育では、業務環境は大きく異なるが、能力開発や人材育成の取組方法など、共通する考え方があると思われる。



図表3 公立学校における事務職員の能力開発サイクル（筆者作成）

[引用文献]

- 1) 徳島県公立小中学校事務職員研究会, 学校事務グランドデザイン21 Ver2., pp.6-10, 2008.
- 2) 鳥取県公立小・中・特別支援学校事務職員研究会「平成26年度要覧」2014.
- 3) 鳥取県公立小・中・特別支援学校事務職員研究会「とりビジョン」2009.

（注1）同研究会は、徳島県内の公立小・中学校に勤務する学校事務職員で組織され、学校教育の振興に寄与することを目的に、会員の教養と社会的地位の向上をはじめ、学校事務に関する様々な研究活動を行う組織である。

（注2）同研究会は、鳥取県公立小・中・特別支援学校事務職員で組織されており、学校事務の研究、事務職員制度の確立を推進し、会員の資質ならびに社会的地位の向上及び会員の親睦をはかることを目的とする組織である。

（注3）PDCAは、Plan（計画）、Do（実行）、Check（評価）、Action（改善）により、改善に結び付ける手法をいう。

（注4）SDとは、大学の事務職員の能力開発を目的として行われる組織的な研修等の取組を指す。