

# 第1章 学校事務と 学校事務職員の現状

学校事務職員と教員がより一層連携し、組織的な学校運営を行うことにより、学校の総合力を向上させていくためには、まず、学校事務や学校事務職員の現状について整理し、それらが現在抱えている課題などについて理解して取り組むことが必要です。

# I 学校事務の現状

## 1 学校事務の現状と課題

### <学校事務の範囲>

「学校事務」という言葉を目にする時、施設管理・会計処理・教職員の給与やサービス管理など、学校事務職員が行っている業務を思い浮かべますが、学校事務には、児童生徒の成績管理や指導要録の作成、総務・教務・生徒指導・進路指導・図書指導などの校務分掌による事務、さらには学級運営に関する事務など、教員が行っている業務も含まれます。

### <学校事務が有する高い特殊性>

学校事務は、学校教育における業務全般に及ぶ幅広い領域にわたっていることに加えて、一般行政事務と比較して、教育的配慮を伴うなど、高い特殊性を有しています。こうした学校事務の現状や課題としては、次のようなことがあげられます。

#### □ 学校事務の急速な拡大

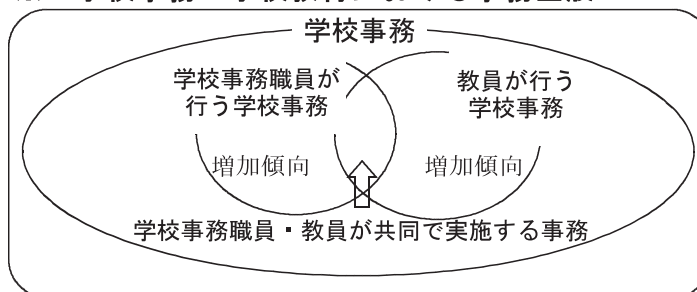
##### <学校事務の領域の多様化>

学校を取り巻く社会環境が急速に変化する中、確かな学力の育成や、いじめや不登校の増加などの様々な教育課題に的確に対応し、信頼される学校づくり、魅力ある学校づくり、安心・安全な学校づくり、自主的・自律的な学校づくりを推進することが求められており、学校事務の領域も多様化しています。

##### <学校と地域の結びつき>

特に、コミュニティ・スクール、学校支援地域本部事業をはじめ、スクールガードリーダー、さらには地域人材を活用した授業など、学校と地域との結びつきが深まっていく中で、学校事務の領域は今後ますます広がっていくことが予想されます。

#### ※ 学校事務＝学校教育における事務全般



#### □ 教員が担う学校事務の増加と学校事務の効率化に向けた取組

##### <教員が子どもと向き合う時間を確保するための工夫>

学校事務には、学校事務職員が行っている事務だけでなく、教員が行う事務も含まれることを先に紹介しましたが、近年では、教員が行う業務の増加に伴い、教員が事務処理に費やす時間が増えてきており、教員が子どもと向きあう時間を確保するための工夫が求められています。

#### <学校事務職員の業務の効率化>

一方で、ICTの活用など、学校事務の効率化に向けた取組も進んでおり、小・中学校においては、学校事務の共同実施、県立学校においては、電子県庁の導入や総務事務の一括管理など、特に、学校事務職員がこれまで担ってきた業務の効率化が進められています。

#### <業務の効率化に向けた取組上の課題>

法令改正や制度の改革などにより、学校事務の内容や方法が急速に変化しており、これらの変化に的確かつ迅速に対応する必要があります。

また、学校事務のICT化により、業務の効率化が図られる一方で、システムの運用に際しては、学校事務職員によるサポートが必要であり、また、教員自身が行う業務が増えているなどの指摘もあります。

広範囲に及ぶ学校事務において、その中心となるのは、学校事務職員が行っている学校事務であり、これらについては、次のような現状があります。

### □ 学校事務職員が担う学校事務の役割・仕事等に対する教員の理解

#### <学校事務に対する教員の理解>

事務部門は、学校事務の要であるにもかかわらず、学校事務職員が担う学校事務の業務遂行を教員が十分に理解していない（見えていない）面もあり、このため、分業・協業がとれていないとの指摘もあります。

#### <それぞれの専門性を生かした学校運営>

こうした中、学校事務職員の役割等について、教員の理解を一層深め、学校事務職員と教員がそれぞれの専門性を生かしながら円滑な学校運営を図ることが求められています。

### □ 学校の設置者による事務処理体制・方法の違い

#### <事務部門が担う学校事務の範囲等の違い>

小・中学校では、市町ごとに、または、同じ市町においても、学校規模や地域性、配置される学校事務職員のキャリアや意識によって、事務部門が担う学校事務の範囲やルールに違いがあるなどの課題も指摘されており、このため、学校事務の標準化に向けた取組を、現在、進めています。

また、小・中学校と県立学校においては、事務処理方法や組織体制も異なっているなどの現状があります。

## 2 学校事務に今後、期待されること

### < 自主的・自律的な学校運営 >

様々な教育課題への的確な対応や、家庭や地域とのより一層の連携が求められる中、それぞれの学校は、特色ある学校づくりを進め、自主的・自律的な学校運営を行うことが必要です。

### < 学校事務職員と教職員の協働による組織的・計画的な取組 >

このためには、学校事務を効率的・効果的に進めるとともに、学校事務職員と他の教職員が協働しながら、学校の教育目標の達成に向けて、組織的・計画的に取り組むことが重要です。

#### □ 効率的・効果的な学校事務の推進

##### < 事務処理の効率化や事務の共同実施 >

学校事務の範囲が広がっていく中、教員が子どもとしっかりと向きあうことができる環境づくりのためにも、学校事務の効率化が求められており、現在取り組まれているICT化や事務処理の標準化、事務の共同実施などについて、今後とも推進していく必要があります。

#### □ 効率化から、学校運営への参画へ向けた事務室の機能強化

##### < 学校運営への参画 >

効率的・効果的な学校事務の推進により、教員の子どもと向き合う時間を確保するとともに、事務部門の機能を高め、事務処理を中心とした業務から、学校運営の一翼を担う部門として、積極的に学校運営に参画するなど、新たな学校事務観やその在り方の検討が必要です。

##### < 事務部門の機能強化 >

学校事務の基本的な機能は、「人」、「物」、「資金」、「情報」、「ネットワーク」などの経営資源を、タイミングよく(適時性)、バランスよく効果的に配分することですが、総務、財務、管財などをつかさどる事務部門の果たす役割は大きく、その機能を高め、事務部門が有する専門性を教育活動に生かすことが必要です。

#### 「学校経営資源」

人 …人材の任免・活用、それらに係わる法令に関すること

物 …施設・設備・備品・物品等、物に関すること

資金…予算・徴収金等、お金に関すること

情報…積極的な情報提供、情報の収集・管理・整理、広報に関すること

ネットワーク…校内の各組織・担当間及び学校内外にある人・物・資金・情報を結びつける機能

#### □ 学校教育目標の達成に向けた、学校事務組織の確立と教育組織との連携

##### < 学校事務組織の改善・確立の必要性 >

事務部門がその機能を高め、専門性を発揮しながら学校運営に参画していくためには、学校事務組織の確立が不可欠です。また、現在の学校には、組織力の向上を意図的・計画的に図り、教育目標を効果的に達成していくことが求められており、そのような組織的な学校運営を行うため、学校事務組織の改善や確立、さらには組織の見直しに早急に取り組む必要があります。

＜課題：事務部門と教育部門の乖離＞

一方で、教育上必要と教員が考える取組が、予算上の理由から実行できなかったり、また、事務的な裏付けは後回しで、教育活動が先行するなど、学校現場では、事務部門と教育部門の乖離がみられることもあります。

＜「事務部門」と「教育部門」の軸を合わせる＞

このため、学校の事務部門と教育部門が連携・協力し、学校の教育目標の達成に向けて、それぞれの現状を共有し、取組の軸を合わせ、協働することが求められています。

## □ 問題（事後）対応型から進行（事前）管理型の業務展開

＜学校事務職員・教員双方の共同参画体制と意識の向上＞

学校の事務部門と教育部門との連携を進めていくためには、教員が主導、学校事務職員がサポートという役割分担ではなく、双方が協働する体制づくりや意識が必要です。

＜問題対応型から企画立案・進行管理型へ＞

特に、学校事務職員には、従来の問題（事後）対応型ではなく、様々な取組等の企画立案の段階から積極的な関わりを持ち、提案、協働したり、進行を管理する段階で一定の役割を果たすことが求められ、そのような意識を教員及び学校事務職員が共にもつことが重要です。

## □ 学校の行政機関としての役割の強化

地域社会において、学校が果たす役割が急速に増加していますが、学校は、児童生徒・保護者という県民（市民）と毎日接する関係性が高い行政機関であり、学校は教育機関としてだけでなく、地域住民に近い行政機関としても存在しています。また、「教育」というサービスを提供することはもとより、東日本大震災においては、多くの学校が避難所になったことから、学校の行政機関としての役割は益々重要となっています。

こうした中、学校が行政機関として地域住民に対して責任ある説明を果たすため組織的な対応が求められています。

## Ⅱ 学校事務職員の現状

### 1 学校事務職員の現状と課題

< 学校事務職員の位置付け（学校の基幹的職員） >

学校事務職員は、学校を設置する市町や県の教育行政の一端を学校において担う、学校唯一の行政職員として、他の行政機関と連携して、教育行政事務を行うとともに、学校内では、事務部門の総括として、他職種と協働して、子どもたちが安心して学校生活を送り、豊かな教育環境のなかで学習ができるよう諸条件の整備に努める基幹的職員です。

< 学校事務職員の位置付け（法的根拠） >

学校事務職員は、校長、教頭、教諭などと同様に学校教育法第37条及び第60条で規定された職員であり、小・中学校においては、教員と同様に県費負担・国庫負担の対象職員とされています。

#### ■学校事務職員の配置

< 学校教育法 >

第37条 小学校には、校長、教頭、教諭、養護教諭及び事務職員を置かなければならない。(特別の事情のあるときは事務職員を置かないことができる。)

第60条 高等学校には、校長、教頭、教諭及び事務職員を置かなければならない。

#### ■義務教育費国庫負担と県費負担教職員

教育の機会均等を図る目的から、義務教育諸学校の設置者である地方公共団体に対し、国が義務教育諸経費の一部を負担する制度を義務教育費国庫負担制度という。

義務教育諸学校に要する経費のうち、教職員（校長、教頭、教諭、養護教諭、栄養教諭、助教諭、養護助教諭、寄宿舎指導員、講師、学校栄養職員、事務職員）の給与及び報酬等に要する経費については、国は、毎年度各都道府県ごとに、その実支出額の1/3を負担している（義務教育費国庫負担法第2条）。

残りの2/3の経費については都道府県が自己財源からこれを負担（当該経費については地方交付税によって財源保障がなされている。）することになるが、本来、市町村の職員である市町村立小・中学校等の教職員の給与等を都道府県が負担するのは、それらが、義務的経費であり、かつ多額であるため、例外的に、市町村より広く財政力が安定している都道府県の負担とし、給与水準の確保と一定水準の教職員の確保を図り、教育水準の維持向上を図るためである。これを県費負担教職員制度という。

< 学校事務職員の重要性（他の組織との比較から異なる点） >

教職員の大部分を占める教員は、児童生徒に対する教育活動を職務とする専門職であり、教員が職務に専念しその職責を果たすためにも、同じ専門職としての学校事務職員の職務は、他の一般行政職員と異なる特殊性・専門性を有しています。

< 学校事務職員の重要性（今後増大する重要性） >

今後は、学校と地域との結びつきがより一層深まり、地域社会において、学校が果たす役割も急速に増加することが予想されることから、自主的・自律的な学校運営が求められますが、このような学校運営を実現するための、学校事務職員の存在は重要であり、学校において唯一の行政職員である学校事務職員の果たす役割はますます大きく、かつ重要になってきます。

一方で、学校事務職員の現状と課題については、次のような点があげられます。



## □ 小・中学校事務職員の資質能力の向上に関する課題

＜学校事務職員の大量退職・大量採用を踏まえた研修体制の確立＞

教員と同様に、今後10年で学校事務職員も多くが入れ替わっていく中で、人材育成のための研修体制を早急に確立することが重要です。特に、新規採用研修は、若い世代の成長のベースとなる重要な研修であり、やまぐち総合教育支援センターでの研修の充実や小・中学校の主査を事務指導員として近隣の学校の学校事務職員を支援する取組の充実、学校事務の共同実施をとおした人材育成が重要です。

こうした取組を進めていくためにも、中堅事務職員の指導力の向上に向けてより一層取り組んでいくことが必要です。

＜県、市町、センター、各学校による組織的な取組＞

小・中学校の学校事務職員の研修体制については、採用は任命権者である県ですが、採用後は市町の職員となるという人事制度の中で、教員のような研修体制が整っていないという状況があります。このため、学校事務職員の人材育成について、県、市町、センター、各学校の役割を明確にして、組織的に取り組むことが必要です。

## □ 小・中学校事務職員における配置に係る課題

＜配置等による「事務職員が担う業務の範囲や方法の違い」＞

小・中学校では、市町ごとに、または、同じ市町においても、学校によって、学校事務職員が担う学校事務の範囲やルールに違いがあるなどの課題があります。また、小・中学校の事務職員は、一人配置であることが多く、学校規模によっては、臨時的任用であったり、未配置であったりすることもあり、配置の有無や学校事務職員の経験及び力量等により、学校によって学校事務職員と教員が担う学校事務の範囲や方法に違いが生じています。

＜一人配置による「学校におけるOJT実施上の課題」＞

学校事務職員の資質能力の向上に際しては、日常の業務を通じた、いわゆるOJTが有効と考えられますが、一人配置校では、効果的なOJTを行うことが困難です。学校事務の共同実施が始まっていますが、日常的な指導は管理職等に負うところが多いという現状があります。

特に、新任の学校事務職員が一人配置校に配置された場合の資質能力の向上方策については、配置のあり方を含め、早急に検討する必要があります。

※OJT(On-the-Job-Training)：一般的に上司・先輩が職場内で仕事をしながら、報告・命令等の機会をとらえて、仕事に必要な知識・技能・態度等を指導することといわれます。

## □ 小・中学校事務職員の研修や人事制度に係る課題

＜体系的な人事制度の構築＞

小・中学校の事務職員の採用職種は「小・中学校事務」であり、学校の中でキャリアを終えることとなります。こうした中、資質能力の向上のためには、多様な経験を積む機会を設けることも重要です。

また、職階制はありますが、職務内容は、職階に基づくというより、学校規模等によるところが大きく、採用時の配置や異動などの体系的な人事制度の構築が必要です。

＜事務の共同実施、実施上の権限＞

事務の共同実施の拠点校の運営責任者(P20参照)は、直属の上司ではないため、職務命令を出すことができないなど、権限等についても整理することが必要です。

## 2 学校事務職員に今後、求められるもの

### □ 学校事務職員に求められる資質能力

＜山口県が求める教師像＞

本県教育を担う人材を育成していくためには、求められる資質能力を明確に示し、その育成に向けて、教職員一人ひとりが自ら研鑽を重ねるとともに、学校、市町教育委員会、県教育委員会が一体的に取り組むことが必要です。このため、本県では、教員については、教員に求められ、期待される資質能力を「山口県が求める教師像」に示しています。

＜教職員人材育成基本方針が示す教員以外の学校職員の資質能力＞

本県教育を担う人材の育成に向けた取組の方針を示した「教職員人材育成基本方針」（平成24年3月策定）においては、＜山口県が求める教師像＞に加えて、教員以外の学校職員に求められる資質能力について、次のように述べています。

#### 教職員人材育成基本方針から

### ＜山口県が求める教師像＞

- ◎ 豊かな人間性と人権尊重の精神を身につけた人
- ◎ 強い使命感と倫理観をもち続けることができる人
- ◎ 児童生徒を共感的に理解し、深い教育的愛情をもっている人
- ◎ 幅広い教養と専門的知識、技能をもっている人
- ◎ 豊かな社会性をもち、幅広いコミュニケーションができる人
- ◎ 常に自己研鑽に努める意欲とチャレンジ精神のある人

**学校運営は、教員だけではなく、事務職員をはじめとする様々な職員との協働により行われ、また、これらの職員についても、児童生徒と直接ふれあう機会が多いことから、「山口県が求める教師像」に示す資質能力が求められるとともに、その向上に努めることが必要です。**

「山口県が求める教師像」に示す資質能力の中でも、特に、学校事務職員の職の専門性から、次の資質能力が求められます。

- ▽ 庶務・管財・予算・服務・給与・福利・学籍・福祉などの専門的知識・技能やこれらの業務を適切に遂行する際に必要となるスケジュール管理や企画力などの「**幅広い教養と専門的知識、技能**」

庶務関係（学校管理運営全般に関する事務）  
管財関係（学習環境の整備に関する事務）  
予算関係（経理に関する事務）  
服務関係（教職員の勤務や休暇等に関する事務）  
給与関係（教職員の給与や旅費に関する事務）  
福利関係（教職員の福利厚生に関する事務）  
学籍関係（児童生徒の学籍や就学を支援する事務）  
福祉関係（児童生徒の就学援助に関する事務）



- ▽ 学校運営への積極的な参画や児童生徒、教員が行う教育活動の支援など、児童生徒のために当該校の教育活動の一翼を教育行政職員として担うという「強い使命感」
- ▽ 法令や規則に基づき、的確かつ確実に運用したり、業務を遂行したりする際に必要となるコンプライアンスなどの「倫理観」
- ▽ 事務部門においては、児童生徒や教員の様々な個人情報等が集約することから、これらの情報を適切に管理・活用する際に必要となる「人権尊重の精神」
- ▽ 学校内においては、学校教育目標の達成に向けた教員との連携・協力や、学校外においては、開かれた学校づくりにおける学校の窓口として、保護者・地域、業者の方など、様々な人と円滑に関わることができる「社会性・コミュニケーション能力」や接遇に関する知識や技能

## □ 今後、特に、学校事務職員に期待される役割

### オフィススタッフから“ゼネラルスタッフ”へ

#### ☆ ゼネラルスタッフ

〔参謀の意〕経営陣に直属し、企画の調査・立案に当たる人々。  
管理スタッフ。

#### ＜学校運営へのゼネラルスタッフとしての参画＞

学校事務職員は、学校事務を統括するだけでなく、学校事務のプロフェッショナルとしての経験と見識に基づき、学校運営の専門スタッフとして中心的な役割を担うことが期待されており、今後は、学校運営の企画・立案などにも積極的に関わるなど、次のような“ゼネラルスタッフ”としての役割が求められます。

### 学校運営への参画

- 内外の情報を収集・整理・分析し、児童生徒の特性・地域の状況・学校内外環境や教育資源等を把握し、教育行政的視点を踏まえて、学校の組織目標・運営方針案を提言する。運営方針をわかりやすく説明、伝達し、職員に浸透させる。
- 各業務の目標設定や実施計画策定を援助する。学校事務をとおして組織の連携を図る。
- 円滑で適正な事務・業務の執行のため、関係法規を理解し、校内の管理運営に関する諸規程を制定する。また、校内規程について職員が理解できるよう説明し浸透させる。
- 事件・事故に対する防止策を立て緊急課題に適切に対処する。財務・人員配置・施設設備・情報管理の側面から、危機管理・安全管理システムの改善を行う。
- 関係機関との連絡体制及び地域・関係団体との協力体制を構築整備する。状況に応じて見直しを行い改善する。
- 学校運営計画や教育課程に合致させた予算編成に係る企画調整や、事務事業計画及びその執行状況や成果と課題等の情報を提供し、学校事務職員の業務や役割等について、教員の理解を深めるとともに、学校事務職員による教員の教育活動の理解といった双方の間の理解に向けた協業体制を構築する。

## 財務管理

- 適正かつ効率的な予算執行のために、財務関係の規則等に則った校内の予算運営方法や決裁等の規準を示す。また、保護者負担経費について集金・会計処理・決算報告等の規程化とシステム化を図り、教職員へ周知徹底を図る。
- 教育事業の有効性を説明し、そのために必要となる予算要求を効果的に行う。
- 学校運営方針に基づく重点化された予算編成や効果的な予算執行に向けた予算委員会を主宰し、その結果をもとに、予算編成、執行管理及び決算を行う。
- 財務関係の規則等に則った予算の執行と学校備品の購入や修繕、廃棄、学校施設の改修、工事、修繕の年間計画、年次計画の立案を行うとともに、執行の状況把握、適正執行等の進行管理を行いながら、コスト意識をもって効率的に業務を遂行する。また、教職員に対してもコスト意識を浸透させるとともに、保護者負担経費の軽減の意識を浸透させる。
- 安全点検等の情報把握により施設設備の適切な管理を行い、必要な改善を推進する。児童生徒や地域の方が利用しやすい施設設備の整備の要求を行う。
- 予算に関する情報を提供すると同時に、予算評価を行い、予算編成・執行・予算評価の結果に関する説明を行い、課題と効果を明確に示す。

## 情報管理

- 事務処理システムの機器やソフトウェアの整備、オンライン化など情報処理・情報伝達のシステムの整備を推進する。
- 校内、関係機関との情報ネットワーク施設設備・システムを整備し、活用を促進させる。
- 校内情報（児童生徒や学校職員、学校組織等）、校外情報（地域、保護者、外部からよせられた情報）の分類・整理・選択・保管を系統だてて管理する。また、資源としての価値をもつ学校情報を有効に利用するため、効率的・統合的に運用し、限られた目的以外に、情報が故意にまたは事故によって漏洩しないように管理する。個人情報保護を厳正に行う。
- 情報公開に関する事務処理を適切に行う。地域や保護者に対して、学校情報を提供するとともに、教育活動の成果と課題を具体的に示し説明責任を果たす。

## 外部折衝

- 学校紹介や、学校ガイドの作成や配付、学校HPの作成（運営・管理）等をおして、外部への情報提供を行い、地域や保護者の学校教育に対する関心と納得性を高める。
- 学校の事業推進にあたって、教育行政機関、PTA・後援会等の関係団体や地域へ協力要請を積極的に行う。
- 災害時の拠点、あるいは、選挙投票所や一般行政サービス提供の会場としての公共施設として機能を果たすために必要な関係機関との連絡調整を行う。学校施設開放に関する連絡調整や事務を行う。
- 学校が地域コミュニティの一員としての役割をはたすことを積極的に推進するとともに、児童生徒と地域の授業交流等の連絡調整役を行う。