

第23回研究大会開催

11月26日（木）大阪市教育センターにおいて、第23回研究大会を開催した。

開会行事では、会長あいさつのあと、大阪市教育委員会事務局、校長会、各関係研究会のご来賓を代表して、学校経営管理センター 所長 源 俊司 様、小学校長会 会長 柴山 浩一 様、全国公立小中学校事務職員研究会 会長 鳥本 安博 様からご祝辞をいただいた。

その後、国立教育政策研究所 教育政策・評価研究部 総括研究官 本多 正人 様を講師に、「政策志向の学校事務管理論」と題し、ご講演いただいた。次に、研究部より「提案型の学校事務職員を目指して～子どもたちの学びを豊かにするチームの一員として～」と題し研究発表を行った。

最後に大会実行委員長あいさつで閉会した。

記念講演

「政策志向の学校事務管理論」

国立教育政策研究所 教育政策・評価研究部 総括研究官 本多 正人 様

学校などの直接対人サービスに関わるような組織では、政策や事業の実施にあたって現場レベルの判断や裁量が重要になる。政策立案の過程から現場レベルを念頭に置き、どのような目標や手順なら現実的にこの政策が実施されるのかを考察する政策形成方法を、「バックワードマッピング」という。最前線組織に勤務する教職員（第一線職員）として、現場からのさまざまな知見や情報を政策形成にフィードバックすることは、提案型の学校事務職員の理想モデルの一つになるのではないだろうか。

例えば学校と教育委員会の関係で言えば、生徒や保護者のニーズなど現場レベルの情報が、プリンシパル（政策を立案する側＝教育委員会）ではなく、エージェント（政策を実施する側＝学校）に多く集まる構造になっている。これを「情報の非対称性」といい、エージェントに都合の悪い情報がプリンシパルに入らないという事例が起こる。そのためプリンシパルは政策実現に向けてエージェントを細かなマニュアルで縛るか、あるいは責任を伴う大きな裁量権を与えようとする。後者の形として、執行内容を細かく縛

らず予算の流用なども比較的自由に行える学校裁量予算は、学校現場の提案型の学校事務職員にとって、なじみやすい制度ではあるが、「責任を伴う」といことが前提にある。

学校管理運営を考えるにあたってはこれまで、ヒト・モノ・カネという経営資源に即して管理することが主流であったが、それに加えて情報や時間という要素が経営資源にあげられる。教員の時間的な余裕のなさが注目されているが、一日の時間は変わらないため、勤務時間をどれだけ有効に使うかということを考えると、時間はひとつの希少な資源と言える。



伝統的な学校管理運営事務の在り方では、ヒト・モノ・カネの管理において、ヒトの管理とモノの管理の兼ね合いというような交錯領域をイメージできなかった部分がある。この学校管理運営の事務の領域を、空間の管理・員数の管理・財務の管理・時間の管理、という形で捉え直してはどうか。空間の管理は財務管理にもなり、員数の管理（モノの数のカウント管理）は財務管理にもなるなど、相互に独立しているのではなく、時間の管理も形を変えて財務管理になりえる。学校の教務エリアにも当然財務は入るべきであるし、従来は校長や教員のエリアの話であった人員の管理などについても、事務エリアからさまざまな提言・提案ができるのではないかと。その時に核となるのは財務的な表現ができるという部分であり、それが事務部門の強みである。

学校の予算執行管理は、不要額を出すことなく、予算科目の用途どおり、適正な手続きにより執行していけば十分なのであろうか。政策的管理の意義は、金銭の支出額とその執行時期よりも、予算化された事業の実施時期や内容・効果に主眼をおいた管理にある。具体的には、何らかの事業や政策に関して蓄積された予算執行の情報・データを活用し、今後の事業・活動の展開に必要な物品の数量を予測し、またコストを比較して、購入すべき時期を提案するといったことが、可能になるものと思われる。そうした分析は当該事業活動そのものの進捗状況管理や、次年度計画へのフィードバックにも役立つものと考えられる。ただ予算を執行してだけでなくトータルな学校の管理運営を決算ベースで議論するというのは、学校財務事務のフロンティア（未開拓）的な領域といえるのではないだろうか。それは学校予算の政策的管理につながり、予算を計画的に示すことができれば、学校財務事務の新しい領域が開けるのではないだろうか。その時に学校評価の中で、学校の予算執行管理事務という分野を一つ立てることができれば、提案型の学校事務職員の活躍の場ができる。今後、全校に学校運営協議会の設置が努力義務になった際には、学校運営協議会において学校の予算についても審議するという機会があったほうが望ましく、そこに提案や情報提供できるのは学校事務職員であろう。

保護者負担経費、学校徴収金の部分を含めて、財務管理を一元化すれば、私費会計にも公費と同様の財務規律が徹底され、学校徴収金が公費予算の代替的、または補完的財源となることを防止するなどのメリットがある。学校財務事務の一元化に、学校事務職員同士の目で相互牽制を働かせるためには、共同実施を活用することができる。

効率的な学校施設管理というのは、現場レベルに蓄積する学校財務事務情報の一つであり、単に会計の話ではなく、それが施設管理と空間管理が結びつきながら、機能するものである。

昨今、教員の多忙化が問題となっている。「教員の数さえ増やせばいいのか。それよりも事務職員を増やした方がよっぽどいいのではないかと。いじめであればカウンセラー、部活であればコーチとか、そういった方を増やした方がより教員本来の業務をできるようになるのでは…」という財務大臣の記者会見でのコメントもあるが、日本は教員以外の専門スタッフの割合が他国と比べて低い。教員の業務の負担軽減のため

めに、アメリカではパラエドゥケーター（Paraeducator）という教員以外の職員が多く配置されている。

「チーム学校」を実践していくうえで、多様な人材が学校に入ってくる。それに伴う勤務時間などの一元的な管理も求められる。

学校のニーズは独特なものがあり、現場レベルのニーズに合わせるという個別化は大事だが、標準化との両立も考慮すべきである。学校レベルではそれが最適であっても、教育委員会全体として、あるいは大阪市全体として、最適であるかどうかは必ずしも保障されていないだろう。部分最適と全体最適という観点は、現場レベルから提案する際に留意する必要がある。それには、狭い範囲である各学校と、広い範囲である市教委の中間に位置づけられる共同実施組織単位からの提案が適しているのではないか。社会環境の変化が激しい時代において、現場レベルでの対応力や判断力や責任の能力には限界がある。一つ一つの事例を見極めて提案していくことが重要だと思われる。

研究発表

「提案型の学校事務職員を目指して」

～子どもたちの学びを豊かにするチームの一員として～

今日の学校教育や子どもたちを取り巻く状況は、社会状況の変化を受けて学校の抱える課題が複雑化・多様化し、変化への対応が求められている。また現場の学校事務職員においても業務の多様化を感じている中、研究部ではあらためて学校運営に参画する必要性について検証した。

なお、前回大会のアンケートから、「明日から取り組むことができる」実践可能な内容を盛り込みたいと考え、今年度は学校運営に参画するひとつの方法として「提案すること」に焦点をあて、研究発表を行った。



(1) 提案に向けたポイント

① 課題の発見

提案のスタートは、現状からの課題の発見である。日頃から意識を持って学校全体を見ることで、学校の教育活動が円滑に行われているか、不具合・不都合はないか、改善すべき点はないか、などの視点に立つことが基本であり、他校との連携を持ち、多角的な視点を持つ学校事務職員の強みや特性が、大いに活かされる。

② 対応策の検討

学校事務職員の視点だけではなく、児童生徒・保護者・教職員など学校に関わるそれぞれの立場や意見から対応策を考えることが、学校全体へ提案する際にも、共通理解を得やすい。また財務担当者からの提案として、費用対効果も考慮しておく。

③ 組織における検討

組織的に動くためには、教職員全体の理解と協力が不可欠であるため、学校事務職員が校内組織などへ対応策を提案する際には、提案による「効果」や「予算」の裏付け、今後の「スケジュール」などを具体的に示すことが有効である。

④ 効果の検証

教育には終了地点がないため、実践が進めば、全ての教育活動などと同様に実施後には必ず検証が必要である。進捗状況や実施後の様子を見ながら、想定していた効果が得られているか、改善すべき点がないかを、提案者である学校事務職員だけではなく、校内組織などで評価・反省し、今後の課題への対応に活かしていくことが大切である。

続いて、提案から検証にかけて必要だと思われるものを中心に、研究部では備えておきたい主な要素(学校事務職員にとってのビジネス・スキル)について4つに分類して説明をおこなった。

(2) 提案に必要な要素

① 知識

物品や設備整備などに関する知識は、学校財務運営を担う学校事務職員として当然必要とされるものであり、その知識が多ければ予算計画などにおいて、より提案内容の充実につなげることができる。それだけではなく、学校内で唯一の行政職である学校事務職員は提案するための必要な知識として、「コンプライアンスなど法令に関すること、事務手続き、規則運用、会計などの「行政職員としての知識」。また、学習指導要綱や教育課程、学校教育目標、教科や学校行事、小学校と中学校の違いなどの「学校職員としての知識」。消耗品や備品の特性、使用方法、施設設備に関する工事方法の種類などの「物品等に関する知識」を持っている。なお、さらなる知識を増やすためには、インターネットを利用して市の方針や今後の教育界の動向を知ることや、様々な団体が主催する研修会への参加などに学校事務職員が自ら足を運び知識を高めることも重要である。

② 意識

業務内容について一定理解し、事務処理もほぼ滞りなくできるようになっても、そこで満足せず、常により良くしていこうという意識が大切。キャリア形成においても、自ら考え、行動し、いずれは後輩に伝えていく立場になることを意識しておく必要がある。

③ 能力

学校事務職員が提案するために求められる能力とは「聞く力と伝える力」「インタープリター(通訳)能力」「適応力」「ファシリテート能力(導く力)」「巻き込む力や説明力、発信力」であり、これらの多くは経験の中で自然と身につくものではなく、意識を持つことで少しずつ身につくため、常に意識を持って経験を積むことが大切である。

④ 経験

同じ経験をしても、どのような意識を持って経験したのかによって、得られる知識や能力の質は変わる。成功や失敗に関わらず、意識を持って全力で取り組んだ結果として得る経験こそが本当の力である。

次に、学校事務職員による提案事例として、①学習池での生き物の飼育、②生徒指導に結ぶ環境改善、③情報を活かす校外活動計画、④校務支援 PC の活用推進、⑤学校図書館用図書の整備、⑥児童による節電アイデア、⑦校舎建替に伴う情報整理が挙げられた。また、これらの提案事例はいずれも、例示しやすいように課題や問題が発生したことがきっかけとなって、学校事務職員の対応策を提案しているが、学校現場においては課題を未然に防ぐ対策も有効であり、そのような提案を行うことが「受身型」ではない「提案型」の学校事務職員からのあるべき姿であると述べた。

今大会のまとめとして、研究部において「提案する」ということは、課題解決に向けて、その企画段階から学校事務職員が関わることを意味している。企画段階から参画することで、学校事務職員が持つ様々な情報などを総合的に取り入れた対応策を生み出すことが可能となる。校種間の異動や学校間連携を通じた情報交換などにより、多角的な視点を持つことができるのは学校事務職員の「強み」や「特性」とも言える。

また、財務担当者である学校事務職員は、学校ではほぼ唯一予算に関する全ての情報を把握している存在であり、費用対効果などを含めた提案内容などは、目にすることで他の教職員も、予算要求や教材教具の選定など様々な場面において、学校財務に関する意識を持つことができる。提案するためには視野を広げる必要がある。そうすることで、それぞれの教職員が学校全体を見ることになり、学校組織の活性化にも繋がる。学校事務職員が「提案」を通じて、学校の課題に対して取り組むことは、学校全体に多くの効果をもたらす。わたしたちは強みや特性、情報や経験をもとに、教育活動が実現可能となるよう提案することが大切だと述べた。

なお、平成 29 年度の給与等政令市移譲を控え、大阪市の学校事務職員は大きな転換期を迎える。日々の変化に対応し、経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）を最大限に活用するため、私たちの果たす役割はより一層大きくなり、自主的・自律的な学校運営を目指して、新たな役割を担う可能性も考えられる。最後に研究部では、これからも私たち学校事務職員が、学校教育に果たすべき役割について研究を続け、「子どもたちの学びを豊かにする」という「チーム学校」の共通目標に向かい主体的・積極的に学校運営へ参画しようと述べ、研究発表を締めくくった。



大会を終えて

第 2 3 回大阪市立小中学校事務研究会
大会実行委員長 渡 邊 康 江

第 2 3 回大阪市立小中学校事務研究大会をたくさんの参加者のもと、盛会裡に終えることができました。本研究大会を開催するにあたりまして、多大なるご支援を賜りました大阪市教育委員会をはじめ、大阪市立小学校長会並びに中学校長会、関係機関及び関係団体の皆様に心よりお礼申し上げます。

今大会は、「つながろう！つながりから見える学校事務の向上」をテーマに開催しました。記念講演は国立教育政策研究所 教育政策・評価研究部 総括研究官 本多 正人 様をお迎えし、「政策志向の学校事務管理論」と題しご講演いただきました。また、研究部より「提案型の学校事務職員を目指して～子どもたちの学びを豊かにするチームの一員として～」と題し提案に必要な知識や能力、提案の事例などをもとに研究発表を行いました。

大阪市の学校教育は日々変化し、学校は様々な課題を抱えています。そして私たち学校事務職員もその変化に対応し、課題解決に向けた対応が求められています。

今研究大会が日々の実践に活かされ、未来につながることを祈念し、お礼の言葉とさせていただきます。



大阪府公立学校事務研究大会報告

1月13日（金）ドーンセンター（大阪府立男女共同参画・青少年センター）において、「明日の教育を担う学校事務を創造しよう」を大会テーマに第24回大阪府公立学校事務研究大会が開催された。

開会行事の後、大阪体育大学 客員教授 高橋 明 様から「共に生きる～可能性を信じて 一障がい者のスポーツを通して～」と題して記念講演が行われた。大阪市長居障がい者スポーツセンター等での勤務や、シドニーパラリンピック車椅子バスケットボールの全日本チーム総監督として、障がい者スポーツに関わる中で、「何ができないかではなく、何ができるか」に視点を向けることが大切であり、障がい者理解への糸口として、また、教育的可能性を探る手段として、障がい者スポーツの果たす役割は大きいと考えていると話された。

午後からは、大阪府公立学校事務研究会 研究部より研究発表1「大阪の学校事務グランドデザインを考える」と題し、今後、大阪府の学校事務のめざすべき方向性を示す一つの指針としてグランドデザインを策定するために、これからの学校事務職員の職務を考える中で、学校財務・情報管理・地域連携について、マネジメント的な視点からの発表があった。研究発表2では、柏原市教育研究会 事務職員部会より「一人ひとりが互いに高め合える部会を目指して」と題し、班別研修として「給食事務班」を結成し、2年かけて、教育委員会・校長会・教頭会等と連携し、冊子を作成した活動報告等があり、大会は終了した。

奈良県公立小中学校学校事務研究大会報告

平成27年12月3日（木）奈良県立教育研究所において、「拓こう！明日の教育を担う学校事務を～一人一人の笑顔のために、輝く未来を～」を大会テーマに、第42回奈良県公立小中学校学校事務研究大会が開催された。

開会行事のあと研究活動報告が行われ、その後三分科会発表が行われた。

第2分科会では桜井市教育研究協議会事務職員部会より、「未来・繋ぐ・協働～学校事務の市内の均一化を目指して～」をテーマに発表があった。桜井市では、平成22年から桜井市内一斉にグループワーキングがスタートした。現在4中学校区に分かれ、それぞれの拠点事務室でおよそ月2～3回のグループワーキングの他、中学校横断グループ、代表校長、代表教頭との調整会議、さらに年2回、市教委の担当者も入ったグループ間連絡会議を実施している。また、拠点校には、グループの事務職員数分のパソコン、プリンター1台、消耗品予算が配当されている。桜井市教育研究協議会事務職員部会では個人の力量や学校規模などで、学校事務の仕事に差があるのではなく、市内のどの学校においても保護者や地域、児童・生徒、教職員に同一のサービスが行えるような仕組みを作ること、また、各校の学校経営をスムーズに進めていくことができる学校事務を構築していくことを目的に取り組みを進めている。

取り組み内容については、県事研が作成した『事務の流れマニュアル』の桜井市バージョンを更に進化させた、『新事務の流れマニュアル桜井市バージョン』（以後『新マニュアル』という）の作成と、『教職員向けガイドブック』の作成である。

『新マニュアル』については、校内やグループワーキングで活用することにより市内の学校事務の均一化が進み、また、学校事務は事務職員だけが行う仕事ではなく、全ての教職員の協働で成り立つ仕事であるということも伝えていくことができる。そして、それは学校への信頼や教育活動の充実につながり、各校の教育活動に事務職員が参画することにもつながると述べられた。

また、『新マニュアル』の内容のうち、教職員にも説明する必要がある内容について、『教職員向けガイドブック』を活用することで、教職員が協働して学校事務を進めていくことができ、各校の教育活動がより良いものとなっていくのではないかと発表された。

最後に、私たち教職員は、児童・生徒の9年間の育ちに責任を持ち、常に意識改革と行動改革を行って

いかなければならない。そして、子どもたちに夢を抱かせる学校教育を充実させ、一人ひとりの子どもが生き生きと育ちあい、「生きる力」を高めていくための豊かな教育環境づくりに事務職員の力を発揮していくことが大切である。そのうえで、事務職員が今、学校にいる意味をしっかりと考え、実践を通して存在意義を明確にしていくことが必要だと締めくくられた。

滋賀県公立小中学校事務研究大会報告

12月4日滋賀県立男女共同参画センターにおいて「創造しよう！教育を活かす学校事務を」大会テーマに、第44回滋賀県公立小中学校事務研究大会が開催された。開会行事のあと、全体会として滋賀県公立小中学校事務研究協議会特別委員会より、滋賀県版学校事務グランドデザイン「淡海スタイル」の報告がおこなわれた。その後、湖東ブロック実行委員会より「パワーアップ！新たな時代の事務職員～学校と地域をつなぐ第一歩～」と題し、滋事研会員を対象に実施された「地域連携アンケート」の結果および考察について発表がおこなわれた。『事務職員として「地域連携」に関わる必要があると思いますか』の質問に対し、約80%が「必要がある」と答えているのに対し、『学校で「地域連携」に関わった仕事をされていますか』の質問に対して「している」と答えたのは約25%であった。これらの結果の要因として①事務職員の負担感②学校と地域間の連携システムが不十分③時間外勤務への不安等が挙げられた。子どもたちの豊かな育ちや地域の教育力向上のために、学校と地域との連携が求められている今、事務職員が「地域連携」に関わる必要性や有効性を皆さんと一緒に考えていきたいと思いますとまとめられた。

全体会のあとは「地域とともにある学校づくりに求められる事務職員の役割—チーム学校の一員として—」と題し、一宮市立今伊勢中学校 事務長 風岡 治 様より記念講演がおこなわれた。子どもたちの教育環境を取り巻く状況や、文部科学省の「新しい学習指導要領等が目指す姿」をもとに、「地域とともにある学校づくり」の必要性について述べられた。「チームとしての学校の在り方」から考える事務職員に求められる役割として、①事務職員の中に、地域全体を俯瞰でき、指導・助言できるリーダーを育成できるか②教育委員会の理解の促進と、管理職・教員にとってのメリットを明確にし、教職員との校務分掌の見直しや負担軽減の取り組みにつなげられるか③学校の業務改善や事務職員間の役割分担の見直しを学校経営への参画につなげられるか④学校に軸足を置き、学校間の連携や地域との連絡調整の役割を果たす方向を示せるかという観点を持たなければならないと述べられ、さらに地域とともにある学校づくりに求められる学校事務職員の役割としては、従来の前例踏襲型だけではなく、新たな発想での変革が求められる業務を取り入れていかなければならず、どのような役割を果たすことができるか、まさに正念場であると述べられた。

午後の分科会では、甲賀市小中学校教育研究会学校事務職員部会より『「課題解決」から「創造」できる事務職員へ～自ら学ぶ意欲の向上～ポジティブ・コア・アプローチ』と題し発表がおこなわれた。甲賀市では、研究会活動や共同実施の停滞、世代交代や1人職場のためOJTができない等の学校事務職員の研修体制の見直しを図る必要があるというところから、ポジティブ・コア・アプローチ（参加体験型学習）を取り入れている。研修を総称して「ポラリス研修講座」とし、研修の企画や立案をすることも研修の一つとしてとらえ、学びたいことを、学びたい人が主体的に主催している。また、事務職員自身が講師となり、得意分野や苦手分野だったが克服したことなどをテーマに研修を実施しているため、講師の立場で学ぶ機会も増えたということであった。発表のあと、分科会参加者もポラリス研修講座を実践することになり、各自でふせん紙に「仕事で失敗してしまったこと、悔しかったこと」を書き出した。書きだしたものをお互いに発表をし、ふせん紙を模造紙に貼り出し、それに対する解決策を考えた。事務職員同士だからこそその共感点や、個々の経験を聞くことにより、OJTの役割も果たしているということをもっと感じることができた。



京都市立学校事務研究大会報告

12月4日（金）京都市総合教育センターにおいて、「京からはじまる、次代の学校事務～共に創造しよう、これからの学校事務～」を大会テーマに、京都市立学校事務研究大会が開催された。

開会行事の後、全国公立小中学校事務職員研究会 会長 鳥本 安博 様から「第2期学校事務のグランドデザイン～京都大会に向けて～」と題して講演が行われた。

次に、全国大会実行委員会より、平成29年度開催予定の第49回全国公立小中学校事務研究大会（京都大会）に向けた活動報告とPRが行われた。昨年度及び今年度の全国大会ではPR活動を行うとともに、運営方法や会場選定等について学び、各地の研究大会においてもPR活動を行ってきたとの報告があった。

午前の最後には、研究部活動報告が行われた。研究会活動方針の重点項目に基づいて取り組んできた、①戦略的な学校財務マネジメント、②効果的な財務運営の追究と学校事務の機能強化、③地域とともにある学校づくり、の三つのテーマのうち、①では、単に「適切な」財務マネジメントを行うことから、重点や目的を明確にし、学校における個々の課題解決を横断的に結び付けるような、「戦略的な」取組みに向かう研究報告が行われた。②では、効果的な学校財務に向けて学校間連携を活用することや、学校事務の機能強化に向けて、業務の年間計画表などを利用して主体的に学校経営に参画することについて研究報告が行われた。③では、地域協働の実現に向けて、事務職員の役割を探る出発点として、学校と地域とのかわりや学校運営協議会、特別事業費（地域にかかわる事業予算）について、「まずは知ろう」ということから研究報告が行われた。

午後からは、新潟市立東山の下小学校 事務長 松野 千恵美 様を講師に「参画と協働による学校づくり～共同実施と学校財務マネジメントの実践～」と題して講演が行われた。新潟市の共同実施では3つの地域学校事務支援室があり、その中に各グループがある。グループ長の指名を受けている松野様はグループ内でワークショップを設けるなど工夫をした運営をされていることについて述べられ、また「すべては子どもたちのために」と力強い言葉で締めくくられた。

続いて、全体協議会として「参画と協働による学校づくり～学校間連携の取組を通して～」をテーマに協議が行われた。京都市の学校間連携は昨年度から試行実施され、次年度には全市で実施される。現在実施しているグループから取組によって気づいたことや取組内容についての実践報告があった。報告の中では、グループ内で意見や考えが違うときも「様々な意見があるから前進する。子どもたちのために、という同じ方向さえ向いていれば大丈夫」という気持ちで取組を行ってきたと報告があった。

～ 実務研修会開催 ～

平成28年1月22日（金） 大阪市教育センター 2階講堂

受付:14時00分～ 開始:14時30分～

I 学校給食費に係る未納関係事務について

【大阪市教育委員会事務局 学校経営管理センター

学務担当 学校徴収金・授業料グループ 松山 道久担当係長】

II 学校給食費事務について(小学校)【研修部】

III 学校給食費事務について(中学校)【研修部】

—編集後記—

今回は研究大会まとめ号です。当日参加できなかった方もお手元の研究集録をぜひご覧ください。さらに詳しい情報が満載です。年が明け、忙しい日々が続きますが1月の研修会にもぜひご参加ください！（〇）