

# 学校事務職員の「育成指標」の内容分析

熊丸 真太郎

Content Analysis of School Administration Staff 'Professional Standards'.

KUMAMARU, Shintaro

大分大学教育学部研究紀要 第46巻第2号

2025年3月 別刷

Reprinted From

RESEARCH BULLETIN OF THE

FACULTY OF EDUCATION

OITA UNIVERSITY

Vol. 46, No. 2, March 2025

OITA, JAPAN

## 学校事務職員の「育成指標」の内容分析

熊丸真太郎\*

【要旨】 本稿の目的は、教育委員会が小学校と中学校の学校事務職員に求める資質・能力の特徴を明らかにすることである。本稿では、その資質・能力を規定した「育成指標」の構造や内容の共通性に注目した。近年、教育改革が学校事務職員の機能や役割に影響を与えている。しかし、学校事務職員の職務内容は示されているが、職務上必要な資質・能力についての研究はほとんどない。本稿では、教育委員会が定めた学校事務職員の「育成指標」を分析した。「育成指標」を分析した研究方法は、計量テキスト分析である。分析対象は、12の教育委員会の「育成指標」である。その結果、本稿では資質・能力がキャリア開発に関する共通のイメージに基づいていること、「事務グループ」や「共同学校事務室」での職務に関する資質・能力も含まれていることを明らかにした。

【キーワード】 学校事務職員、「育成指標」、資質・能力

### I 背景と目的

本稿の目的は、教育委員会が策定する義務教育段階の学校事務職員に求める資質・能力を規定した「育成指標」<sup>1)</sup>の構造や内容の共通性を検討することにより、任命権者である教育委員会が学校事務職員に求める資質・能力を明らかにすることにある。

近年、「学校事務職員」の機能と役割に注目が寄せられている。中央教育審議会(2015)は、学校のマネジメント機能を強化する方策の一つに「事務体制の強化」を挙げ、学校事務を担う学校事務職員の学校運営への参画や資質・能力の向上、学校事務の共同実施などを提言した。それを受け、2017年4月から学校事務職員の職務内容をそれ以前の「事務に従事する」という規定から「事務をつかさどる」という規定へと学校教育法を改正し、学校事務の共同実施も、その権限や責任を明確化する「共同学校事務室」を法制化した。

さらに、中央教育審議会(2019)は、学校における「働き方改革」の方策として「事務職員の校務運営への参画」を求め、さらに教員の負担軽減としても学校事務職員が多様な場面で校務に関わることを求めた。それを受け、文部科学省は2020年7月「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」を作成し、学校事務職員が自ら担う職務の内容の例とし

---

令和6年10月30日受理

\*くままる・しんたろう 大分大学大学院教育学研究科教職開発専攻(教育経営学)

て「別表第一（第二条関係）事務職員の標準的な職務の内容及びその例」（以下「別表第一」）において総務、財務、管財、事務全般に区分した職務内容を示した。また、学校事務職員が他の教職員と連携・分担して行う職務内容の例として「別表第二（第三条関係）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」（以下「別表第二」）において校務運営の職務内容を示した。これは国として初めて作成した任命権者が学校事務職員の標準的な職務を明確化したモデルである。このように、学校事務職員を「総務・財務に通じる専門職」と位置付ける政策的な動きがみられるものの「総務・財務に通じる専門職」にいかなる資質・能力が必要であるか、どのように資質・能力を向上させていくかの具体を明示はしていない。

これまで学校事務職員の職務やその内容は、藤原・山崎（2002, 2003）や川口ら（2019）、神林（2019）などの研究が、その実態を明らかにしている。また、国の政策に先んじて「標準的職務の通知」により、学校事務職員の標準的な職務の明確化を試みてきた都道府県教育委員会もある。確かに、それらは学校事務職員の職務の実態やその範囲を明らかにした点では特筆すべきであるが、その職務にいかなる資質・能力が必要とされているかは十分に検討されていない。

2017年4月の教育公務員特例法改正は「教員育成指標」の作成を任命権者に義務づけた。ただ、本稿が対象とする学校事務職員は地方公務員であるが教育公務員ではなく、教員育成指標の対象外の職種である。また、自治体によって採用時の試験区分や採用後の異動範囲（学校のみ、教委事務局や知事部局への異動の有無など）は異なる。

それにも関わらず、複数の自治体の教育委員会が、学校で勤務する学校事務職員を対象とした「育成指標」を作成している。その内容は、任命権者である教育委員会が学校事務職員の職務遂行に必要な資質・能力をどのようにと設定しているかを直接的に表現したものである。なお「育成指標」はキャリアステージに応じて資質・能力を示しており、教育委員会の学校事務職員への職務上の要求を反映するとともに、人材育成など学校事務の実践にも大きな影響を与える。そこで、本研究では各教育委員会が策定した学校事務職員の「育成指標」を横断的に分析し、その共通性を検討することにより、学校事務職員に期待される資質・能力を明らかにしていく。

## II 研究方法

### 1 分析対象とする「育成指標」の抽出

都道府県及び政令指定都市教育委員会 Web ページより、2022年4月現在、義務教育段階の学校事務職員の「育成指標」を策定している教育委員会を特定した。分析対象とするかは、

- 1) 学校事務職員のみを対象としていること
- 2) 教育委員会として策定していること

の双方を満たすかどうかで判断した。

以上の基準に基づき、学校事務職員の「育成指標」を策定していると特定できた自治体は、都道府県で秋田県、山梨県、静岡県、三重県、大阪府、奈良県、鳥取県、島根県、高知県、佐賀県、政令指定都市では仙台市と新潟市であった。そこで、これら10府県2市の「育成指標」を分析の対象とした<sup>2)</sup>。

「育成指標」は、資質・能力を大きく分野に分け、さらに項目に分化し、項目に対応した学校事務職員に求める姿を示している。さらに、学校事務職員に求める姿は、キャリアステージに応じた段階ごとに異なる内容が示されている。

例えば大阪府では、分野の一つとして「学校事務職員としての基礎的資質」があり、さらに項目として「主体的に学び続ける力」を設定している。項目での求める姿は段階ごとに示されており、採用時から初任期の「基礎養成期」では「研修や研究の機会を捉えて、自己成長を図る努力をする。」と「自分の課題を認識し課題解決のために努力するとともに、他者に相談するなどして行動することができる。」が、初任期からミドルリーダー発展期の「専門性養成期」では「研修や研究を生かして能力向上を図り、学校事務職員としての成長意欲を持ち続ける。」と「学校及び業務に関わる情報を積極的に活用する。」を含んでいる。

## 2 「育成指標」の内容分析

「育成指標」の内容分析では、計量テキスト分析を行った。計量テキスト分析とは「計量的分析手法を用いてテキスト型データを整理または分析し、内容分析 (content analysis) を行う分析手法」(樋口 2020) である。計量テキスト分析では、句や文などひとまとまりのテキストを、名詞や形容詞などの語ごとに分割し、出現頻度や語間の関係性を量的に分析する。分析にあたっては、分析ソフトである KHCoder (バージョン 3.beta.07b) を用いて分析した。本研究で計量テキスト分析を採用した理由は、各教育委員会が作成する「育成指標」は、複数の分野・項目ごとにキャリアステージに応じた学校事務職員に求める姿を記述しているため、そうした大量なテキストデータを恣意的な分析を排除し、客観的に分析する分析手法だからである。

分析にあたっては、初めに「育成指標」の学校事務職員に求める姿の具体と対応する項目の名称及び求める姿の記述それぞれで使用されているキーワードの出現頻度の分析のため、抽出語リストを作成した。抽出にあたっては、樋口 (2020) を参考に、平仮名のみからなる名詞、形容詞及び動詞は一般的すぎて分析に利用しにくいことから分析から除外した。

次いで、項目の傾向を明らかにするため、項目でどの語が共に用いられているかを表す共起関係をみる共起ネットワークを作成した。その際、出現数による語の取捨選択は最小出現数を 3 とし、共起関係の強さを示す Jaccard 係数が 0.2 以上の共起関係のみ表示させた。

最後に「育成指標」の学校事務職員に求める姿をより深く検討するためキャリアステージに応じて 3 つの段階に分類し、それを外部変数とする対応分析を行った。

対応分析では、特徴のない語が原点 (0,0) 付近に位置し、原点からの距離が特徴の強さを意味する (樋口 : 2020)。対応分析では、キャリアステージ間の特徴を明らかにするため、各自治体が「育成指標」で全段階に共通して求める姿は分析対象から除いた<sup>3)</sup>。なお、全段階ではなく、第 1 段階と第 2 段階または第 2 段階と第 3 段階にのみ共通している場合は、より下位の段階の求める姿として分析に含めた。

また、内容分析にあたっては、一部の自治体しか設定していない採用時を除き、学校事務職員としてのキャリア開始後の段階を分析対象とした。「育成指標」は、後述するように策定する自治体ごとに段階の数や区分の基準が異なる。段階をキャリアステージに応じて初心者・若手からなる「第 1 段階」、中堅からなる「第 2 段階」、ベテラン「第 3 段階」の 3 つに分類することとし、段階の名称及び対応する職階から判断し、各自治体の段階を 3 つに振り分けた。

### Ⅲ 結果

#### 1 「育成指標」の資質・能力の分野・項目

資質・能力の内容は3から5の分野が設定されている。各自治体で異なるが(1) 素養, (2) 専門性(知識・スキル), (3) マネジメント, といった要素は共通する。

分野はさらに項目に区分され, その項目に応じた段階ごとに求める姿が記述されている。表1は上位40位までの項目における頻出語である。

表1 項目における頻出語(上位40語)

抽出語	出現数	抽出語	出現数	抽出語	出現数	抽出語	出現数
組織	13	専門	6	技能	4	財務	3
学校	12	連携	6	使命	4	支援	3
管理	12	意欲	5	事務	4	児童	3
理解	11	人材	5	人間	4	社会	3
教育	10	対応	5	遂行	4	職員	3
マネジメント	9	地域	5	責任	4	職務	3
運営	7	育成	4	知識	4	人権	3
危機	6	課題	4	法令	4	生徒	3
協働	6	解決	4	コミュニケーション	3	素養	3
業務	6	企画	4	共同	3	調整	3

項目の数は全部で131に及び, 総抽出語数は398語, 異なり語数は193であった。「組織」や「管理」「マネジメント」「運営」「協働」といった学校組織全体に関わる語が多く出現している。学校事務職員を「総務・財務の専門職」と位置づける立場もあるが, 「育成指標」の項目では「総務」や「財務」の出現数は少ない。

抽出語は組み合わさって項目となる。項目でどの語が共に用いられているかを表す共起関係をみることで, 項目の傾向を明らかにできる。

図1が「育成指標」の項目の共起ネットワークである。出現数(Frequency)が多いほど円が大きく, 線で結ばれた語の間には共起関係がある。Subgraphは, 関連性の強い共起関係ごとに分類された結果である。

関連性の強い共起関係は, 以下の9つであった。

- 1) 「組織」「運営」
- 2) 「事務」「共同」
- 3) 「連携」「協働」「地域」
- 4) 「危機」「管理」
- 5) 「児童」「生徒」「理解」
- 6) 「業務」「遂行」
- 7) 「企画」「立案」「課題」「解決」

- 8) 「人材」「育成」
- 9) 「専門」「知識」「技能」

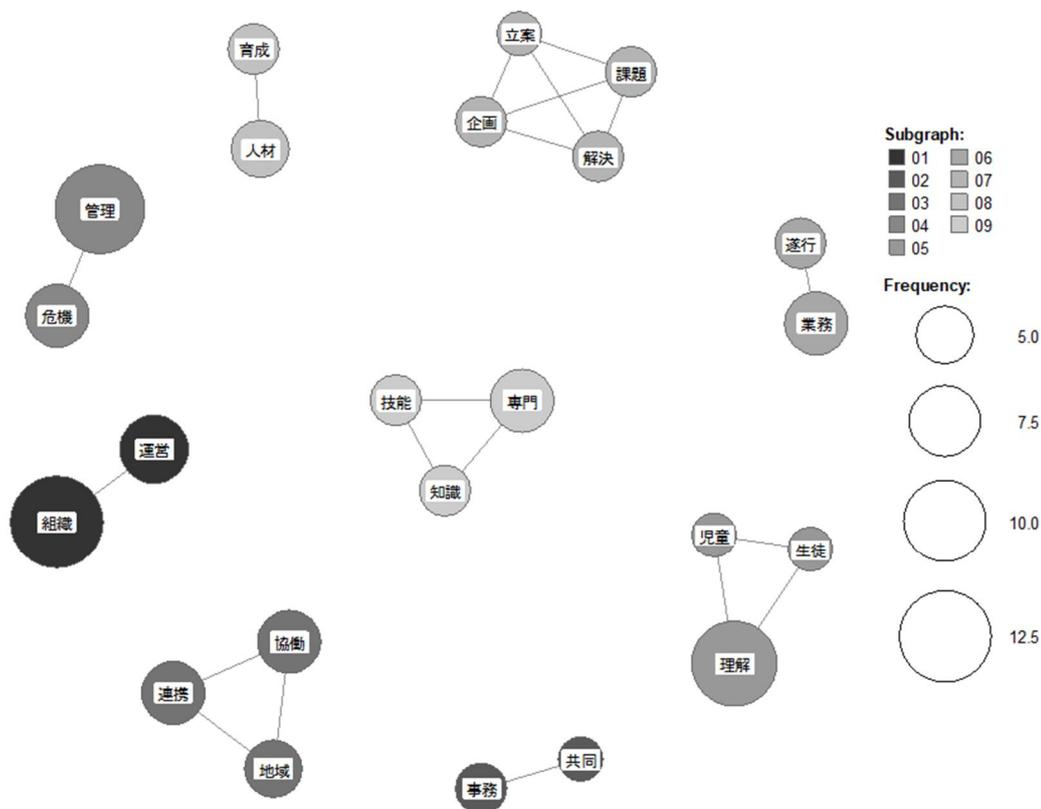


図1 「育成指標」の項目における共起ネットワーク

「組織」「運営」では「組織運営力」(秋田県), 「事務」「共同」では「共同実施の運営のために必要なマネジメント力」(三重県), 「連携」「協働」「地域」では「家庭・地域等との連携・協働」(奈良県), 「危機」「管理」では「危機管理能力」(大阪府), 「児童」「生徒」「理解」では「支持的風土づくり(児童生徒理解)」(新潟市), 「業務」「遂行」では「教育業務の遂行」(静岡県), 「企画」「立案」「課題」「解決」では「企画・立案力」(佐賀県), 「人材」「育成」では「OJT推進・自己啓発・人材育成」(仙台市), 「専門」「知識」「技能」では「職務にかかわる専門的知識・技能及び態度」(島根県)といった項目となる。

文部科学省(2020)の「別表第一」での区分(総務, 財務, 管財, 事務全般), 及び「別表第二」での区分(校務運営)と比較すると, 「育成指標」では, 別表第一の「総務」「財務」「管財」より, 職務の内容の例に「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」が示された「事務全般」や別表第二の「校務運営」に関する語が多く用いられている。

## 2 「育成指標」の段階性

「育成指標」の段階は3から7に分かれる。なお, 秋田県, 山梨県, 奈良県, 佐賀県, 新潟市が「採用時」を独立して設定, 大阪府は「第1期 基礎養成期」を「採用時～初任期」と半数

で職階以外に採用時に求める資質・能力を設定している。

段階数は経験年数や職階に基づく単線型で設定されている。段階を区分する基準は、経験年数か職階かは自治体で異なる。経験年数のみの区分は仙台市のみ、職階のみの区分は5県（山梨県、三重県、奈良県、島根県、佐賀県）である。秋田県は「目安」の職階を示す段階と示さない段階が混在し、静岡県は職階を大きくくり化して3段階に区分している。

経験年数と職階を組み合わせた型として、鳥取県と高知県、新潟市はキャリア初期の職階を経験年数で区分し、さらに高知県はキャリア中期の「主幹」を1～9年目と10年目以上で区分、10年目以上は上位の職階である「主任」と統合した段階を設定している。

段階の区分では大阪府が最も独自性が高い。経験年数や職階との対応関係を明示せず「採用時～初任期」「初任期～ミドルリーダー期」「ミドルリーダー発展期～深化期」「ミドルリーダー深化期～キャリア成熟期」というキャリアステージで段階を区分している。

教員は、管理職や主幹教諭・指導教諭にならなければ、経験年数によらず「教諭」である。そのため、教諭の教員育成指標では経験年数により段階を区分することが多い。一方、学校事務職員の職階は、一定までは経験年数に応じて上進する。そのため、学校事務職員では経験年数におおよそ対応する職階により求める資質・能力に差を設けている。

### 3 「育成指標」の各段階で求める姿

表2は、「育成指標」での求める姿で用いられている語を抽出した結果である。分析に用いた総抽出語数は8,477語、異なり語数は819であった。

「学校」「教育」「課題」「他」「向ける」といった一般的な語（例えば、「学校教育目標を理解し、学校全体の状況・課題を把握して、学校事務業務を円滑に遂行することができる。」（大阪府））の他、「業務」「管理」「学校事務」「職務」の学校事務職員の職務に関する語（例えば、「計画的に業務を処理し、進捗状況を管理できている。」（鳥取県）、「学校事務職員として必要な倫理観、職務に対する使命感・責任感、学び続ける意欲を有している。」（島根県））や「教職員」「助言」「組織」「指導」「情報」「連携」「関係」「支援」「職員」の同僚などとの関係に関わる語（例えば、「専門的な能力や経験を生かして、校内諸規定の整備や学校事務全般に関して教職員に指導・助言等を行い、所属や地域の組織運営に参画できる。」（高知県）、「教育活動支援やスキル向上に向けた情報交換を積極的に行う。」（仙台市）、「課題解決に向けて、関係機関と連携して職員間の調整をし、支援チームを組織・運用する。」（新潟市））、「適切」「積極」の職務に取り組む姿勢に関する語（例えば、「人事・サービス・給与・旅費事務について、迅速・適切に処理している。」（山梨県）、「学校経営に関する知識を活かして、積極的に学校経営に参画し、円滑化を図ることができる。」（静岡県））、「理解」「把握」「取り組む」「改善」「解決」の行動を表す語（例えば、「自校の教育目標と県及び市町村の教育目標との関連を理解するとともに、自校の教育活動の実態を把握できる」（奈良県）、「既存の事務処理方法に工夫や改善を加えるなどして、効率的な事務処理に取り組むことができる。」（高知県））が求める姿の傾向として示された。また、「地域」が頻出していることも特徴である（例えば、「地域や保護者等からの要望、相談等に対して的確に対応できている。」（鳥取県））。

表2 求める姿における頻出語（上位100語）

抽出語	出現回数	抽出語	出現回数	抽出語	出現回数	抽出語	出現回数
学校	239	解決	52	自己	33	処理	22
教育	120	活動	50	整備	33	提案	22
教職員	120	積極	50	必要	33	育成	21
業務	118	経営	49	計画	32	関わる	21
地域	108	目標	49	調整	32	子ども	21
課題	105	持つ	48	保護	32	実務	21
助言	103	環境	47	意識	31	人材	21
理解	93	遂行	47	法令	31	企画	20
組織	87	協働	46	図る	29	経験	20
指導	80	活用	45	グループ	28	習得	20
管理	77	生徒	45	達成	27	相談	20
取り組む	76	知識	44	実践	26	委員	19
情報	76	マネジメント	42	的確	26	関連	19
学校事務	75	推進	42	安全	25	技能	19
連携	73	対応	42	自ら	25	行動	19
関係	70	事務	41	生かす	25	実態	19
把握	70	危機	39	専門	25	収集	19
改善	65	事務職員	39	事務処理	24	遵守	19
支援	64	児童	39	担当	24	迅速	19
職務	64	機関	38	防止	24	能力	19
適切	63	効率	34	研修	23	付ける	19
職員	61	状況	34	参画	23	家庭	18
他	59	努める	34	分掌	23	健康	18
向ける	58	役割	34	円滑	22	効果	18
運営	52	共同実施	33	応じる	22	校内	18

段階をキャリアステージに応じて3つに分類し、それを外部変数に対応分析を行った(図2)。分析に用いた総抽出語数は7,681語、異なり語数は777であった。

図2の外部変数の布置から、原点(0,0)のおおむね左上方向に「第1段階」、下方向に「第2段階」、右上方向に「第3段階」の求める姿に多い語が布置されている。

「第1段階」の求める姿では「自己」が最も特徴的な語であり、次いで「実務」「理解」「身」「付ける」「習得」といった語が続く。具体的には「自己の課題を把握し、専門性を身に付ける



に業務遂行することを求めている。

「第2段階」の求める姿では「提案」が最も特徴的な語であり、次いで「協力」や「参画」「防止」「実践」「専門」といった語が続く。具体的には「高度な専門的知識・技能と実践力をもち、校務分掌に積極的に取り組み、効率的に事務処理を行い、学校運営の円滑化に貢献している。」(佐賀県)、「危機を予測した未然防止のための取組と、学校環境において必要な改善及び事故の再発防止のための取組を提案できる。」(三重県)、「学校評議員会・学校運営委員会等に参画し、自校の活動を伝えつつ理解と協力を得ることができる」(奈良県)といった求める姿が示されている。

「育成指標」の段階名でも「充実・発展期」(静岡県)、「実務処理能力充実期」(秋田県)といった名称が用いられている。「第1段階」の学校事務の職務内容の理解や業務遂行能力の習得とは異なり、高度な専門的知識や技能に基づき、学校事務に関する提案を行い、他者との協力しながら、様々な場面に参画していくことを求めている。「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」の別表第一での区分の事務全般や、別表第二の校務運営を担っていくことを求めているといえる。

「第3段階」の求める姿では「育成」が最も特徴的な語であり、次いで「グループ」「健康」「推進」「委員」「主体」「研修」「体制」「機関」「地域」「事務職員」「調整」といった語が続く。具体的には「事務職員の資質向上に向けた研修の企画を行い、人材育成に取り組んでいる。」(山梨県)や「事務グループにおける中心的な役割を担い、他の機関との連携を図りながら業務改善・効率化を推進することができる。」(島根県)、「カリキュラム・マネジメントを主体的に推進する位置に立ち、財務全般を担うことができる。」(三重県)「部下の適性、経験、勤務状況、健康面などに配慮し柔軟な分担の調整を行い、業務量の平準化・適正化が行えている。」(鳥取県)「個人情報保護に留意し、積極的に情報の発信や収集を行い、教育委員会や校長等と情報を共有することで、保護者や地域と連携した教育活動の推進に活用することができる。」(高知県)といった姿が示されている。

「第1段階」や「第2段階」と異なり、学校事務職員の人材育成のための研修という視点が強く表れている。また、校内の委員会や教育委員会、地域や関係機関との調整が求められる学校事務を主体的に推進する姿を示している。「第3段階」では、文字通り「事務をつかさどる」立場として、「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」の別表第二での区分「校務運営」を主体的に担っていくことを求めている。

#### IV 考察

本研究では、「育成指標」の求める姿の記述を材料に分析した結果、学校事務職員のキャリアステージに応じた資質・能力が明らかとなった。

「第1段階」から「第3段階」までの資質・能力ごとに求める姿で用いられている語の傾向から、各自治体が共通して、学校全体に及ぶ内容の幅の広い学校事務を適切に処理できるようになる学校事務職員から、同僚や他の事務職員と協力しながら学校経営あるいは学校運営に参画していき、さらには勤務する学校にとどまらず地域の学校事務全体をつかさどることができる学校事務職員になるというキャリア発達のイメージを基にした学校事務職員の資質・能力観を前提としていることが明らかとなった。

特に、学校事務職員のキャリアステージの最も高次の「第3段階」では、「管理職」や管理的立場で発揮される資質・能力を含めている。具体的には、個々の学校での職務に加え、他の学校事務職員の人材育成や、教育委員会や地域、関係機関との調整に関する資質・能力を求めている。

2022年8月に改正された「公立小学校等の校長及び教員としての資質の向上に関する指標の策定に関する指針」では、校長は教諭とは異なる個別の指標を策定することを求めている。学校事務職員は管理職には含まれないが、キャリアステージに応じて、「他の教職員が処理する学校事務に対して、適切な指導助言を行うことができる。」(島根県)といったように、他の教職員への指導的立場を果たすことを求めている。

学校事務職員の人材育成については、日頃は異なる学校で勤務する学校事務職員が、定期的に参加するなどして複数の学校の事務業務を共同で行う「共同実施」やそのための学校事務職員のまとまりを指す「事務グループ」、制度としての「共同学校事務室」において行われる。対応分析において「グループ」が「第3段階」に特徴的な語として表れており、「一人職」として唯一の行政職員として学校で勤務する際に求められる資質・能力とは異なり、同じ行政職員の共同実施の組織をマネジメントしたり、後輩の事務職員の人材育成を担ったりすることまでも求められている。

そうした「共同実施」を前提とした学校事務の実践が行われる場合、学校経営にいかに関与するかの資質・能力も必要となるだろう。「事務グループ」や「共同学校事務室」にいる他の学校事務職員に働きかけ人材育成などに当たることに加え、各学校の管理職に学校事務の「共同実施」が各学校の学校経営と独立して行われているのではなく、学校経営の一環として行われていると認識させる働きかけの力も必要となるだろう。

上述の点は、文部科学省(2020)の別表第二に見られる職務内容観と近接するものであり、学校事務職員が与えられた事務を処理する「実務系学校職員型(学校秘書型)」から「企画系学校職員型」に移行するとの藤原(2017)の指摘とも符合する。なお、分析対象の自治体のうち、9自治体は文部科学省(2020)より前に「育成指標」を作成しており、必ずしも「別表第一」や「別表第二」を基に作成したわけではない。それにも関わらず、各教育委員会が作成した「育成指標」での資質・能力と「別表第一」や「別表第二」で示された職務内容例に共通性が見られることは、結果的に「別表第一」や「別表第二」が、教員の育成指標における「公立の小学校等の校長及び教員としての資質の向上に関する指標の策定に関する指針」のような位置づけになっているとみることもできよう。

本研究で明らかにした「育成指標」で示された学校事務職員に求められる資質・能力に関しては、学校事務の実践を考えると以下の点が指摘できる。

第1に、資質・能力の広範さの課題である。学校事務職員の資質・能力については、国立教育政策研究所(2015)などの研究は散見されるが「総務・財務に通じる専門職」としての専門性は十分に議論されてきたとは言えない。「総務」が組織全体に関する事務を扱うことを指すことから、「総務・財務の専門職」である学校事務職員の「育成指標」でも、自治体は財務や危機管理、人事・給与、法令遵守に加え、地域との連携・協働、いじめや不登校への対応、特別支援教育など幅広い資質・能力を求める傾向にある。

各自治体が学校事務職員に求める資質・能力もまた、現状で学校事務職員が従事している広範な職務内容に対応できることに主眼が置かれているといえよう。しかし、こうした各自治体

の学校事務職員に求める資質・能力の共通性は、確かに理想的ではあるもののどの程度実現可能であるかに関しては疑問の余地がある。

なぜなら、義務教育段階の学校事務職員は各校一名が多く、学校ごとに学校事務職員の「育成指標」の段階は異なる。学校事務職員が、経験年数や職階が上がっていったとして、一人で「育成指標」で示した資質・能力のすべてを獲得し、発揮することは果たして現実的であろうか。

第2に、学校経営上の学校事務職員が果たす機能の必要性である。第1と関連するが、一人職であることが多い義務教育段階の学校事務職員が「育成指標」の上位の段階で求める姿を実現した時に発揮される機能を、下位の段階にある学校事務職員が果たすことは難しい。その際、学校事務職員が提供しない学校事務に関する機能は、誰がどのように担保していくのか、それとも担保する必要がないのであれば学校事務職員に「必要な」資質・能力といえるのだろうか。

その解決策の一つと想定されているのが「共同学校事務室」制度であろう。共同学校事務室では、複数校の学校事務職員がその職員を兼ね、学校間の事務の標準化や学校事務職員の人材育成機能を果たすことが期待されている。学校間の事務の標準化や学校事務職員の人材育成機能においては、共同学校事務室は有効であろう。

ただ、学校経営に参画していくことに関しては共同学校事務室にも限界があるのではないか。それは、学校経営が、各学校の状況に依存するものだからである。学校経営では、標準化された正解を適用するのではなく、状況に応じた最適解を探り、意思決定していくことが求められる。外から与えられる正解ではなく、学校の課題に直面している当事者たちが対話を通して探究することによって最適解にたどり着ける。

仮に、高い資質・能力を有する学校事務職員が共同学校事務室にいても、他校の状況を十分に把握することは難しい。学校経営上の意思決定では「いま、ここで」どうするか判断も求められる。その際、学校にいる学校事務職員がどのような学校経営上の判断を下すための判断材料を提供できるかを考えると、むしろ、義務教育段階の学校であっても、「育成指標」の段階の異なる学校事務職員を複数配置する方が、個々の学校の学校経営への学校事務職員の貢献という点では有効であろう。

第3に、資質・能力の育成に関する課題である。「育成指標」を策定する自治体は、教員と同様に「育成指標」に基づいた学校事務職員の研修計画を作成し、研修を行う。教員と比べて、任命権者である教育委員会による研修の機会が十分に与えられているとはいえなかった学校事務職員が、研修の機会が増えたり、内容面が充実したりすることにつながりうる点では評価できよう。

一方、子安（2017）は、教員の育成指標に対して「指標の項目数の増大とは裏腹に、各ライフステージが固定的な単一の教師像を描くものになっている」ことを問題点として指摘している。経験年数や職階に対応する単線型のキャリア観に基づく「育成指標」についても、同様の問題が指摘できる。

各自治体が「育成指標」で段階ごとに共通の資質・能力を求めることは、固定的な学校事務職員像を求めることにもつながりかねない。「事務に従事する」と職務規定されてきた学校事務職員は、その職務に「あいまいさ」を有してきた側面がある。ただ、「育成指標」は「あいまいさ」をより縮減させる機能をもつ。

一方で、その「あいまいさ」がもたらしてきた創造性にも着目したい。「あいまいさ」に向き

合いながら、学校事務職員として果たす役割や必要な資質・能力を自己規定し、主体的に活躍する領域を広げることで学校経営に貢献してきた学校事務職員もいる<sup>4)</sup>。また、「事務に従事する」から「事務をつかさどる」という学校教育法における職務規定の変更は、学校事務職員が「より主体的・積極的に校務運営への参画を目指す」ものであり、固定的な学校事務職員を求めているわけではない。浜田（2017）は、教員の育成指標に代表される施策が「専門職」自らの自己規制ではなく、行政権限により他律化する指向性がきわめて強いことを問題として指摘している。学校事務職員が「総務・財務の専門職」であるならば、当事者の学校事務職員やその職能団体が規定する学校事務職員としての資質・能力との関係も考慮する必要があるだろう。

### 注

- 1) 教育公務員特例法に定めのある「校長及び教員としての資質の向上に関する指標」ではないが、同様の目的で定められていることからかっこ付きの「育成指標」と表記する。
- 2) 仙台市は、仙台市教育委員会（2017）にて「キャリアステージに応じて求められる学校に勤務する事務職員・栄養職員・技能職員の姿」と多職種を含む資質・能力の大枠を設定し、仙台市教育センター（2022）で「求められる「事務職員」の姿と力量」を示すという2段階になっている。本研究では「求められる「事務職員」の姿と力量」を分析対象とした。
- 3) 例えば、山梨県の「法令遵守」の求める姿「高い倫理観を持ち、法令を遵守している。」は全段階に共通しており除外したが、佐賀県は同じ「法令遵守」でも、基礎期では「法令を遵守した教育活動を展開している。」、発展期では「法令遵守の精神を教職員に対して的確に指導・助言を行っている。」と求める姿を段階的に区別しており分析対象とした。
- 4) 例えば、長谷川（2010）では、カリキュラム（教育支援）や地域連携、学校の情報発信などにおいて、主体的に活動する学校事務職員の実践例が報告されている。

### 引用・参考文献

- 秋田県教育委員会『秋田県教職キャリア指標（学校事務職員）』2020年。
- 安藤知子「「チーム学校」政策論と学校の現実」『日本教師教育学会年報』第25号，2016年，26-34頁。
- 大阪府教育委員会『OSAKA 小・中学校事務職員スタンダード』2018年。
- 川口有美子・諏訪英広・佐久間邦友「チーム学校の実現と学校事務職員の職務態様との関連一校長及び学校事務職員対象の質問紙調査から一」『日本教育事務学会年報』第6号，2019年，50-62頁。
- 神林寿幸「共同実施県における学校事務職員の業務負担を規定する要因」『学校改善研究紀要』1巻，2019年，31-42頁。
- 木岡一明「「多職種によって構成される学校」のマネジメント：その設定の含意と可能性」『学校経営研究』第41巻，2016年，10-17頁。
- 熊丸真太郎「学校事務職員の学校経営への参画を促す支援的行動」『島根大学教育学部紀要（教育科学）』第50巻，2016年，93-103頁。
- 熊丸真太郎「学校事務職員はどのような職務意識を抱いているのかー職務負担感に焦点を当ててー」『学校教育実践研究』第2巻，2019年，1-10頁。
- 高知県教育センター『令和4年度公立学校事務職員研修の概要』2022年。
- 国立教育政策研究所『義務教育諸学校の学校事務職員の職務の明確化・人事・人材育成に関する調

- 査報告書』2015年。
- 子安潤「教育委員会による教員指標の「スタンダード化」の問題」『日本教師教育学会年報』第26号, 2017年, 38-45頁。
- 佐賀県教育委員会『佐賀県公立学校の校長及び教員としての資質の向上に関する指標（事務職員）』2018年。
- 静岡県教育委員会『静岡県公立小・中・義務教育学校事務職員キャリアプラン（長期人材育成計画）』2020年。
- 島根県教育委員会『島根県公立小・中・義務教育学校事務職員人材育成基本方針』2018年。
- 仙台市教育委員会『仙台市立学校教職員人材育成基本方針』2017年。
- 仙台市教育センター『センター研修2022』2022年。
- 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。
- 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」2019年。
- 鳥取県教育委員会『鳥取県公立学校の教職員としての資質の向上に関する指標【事務主幹・事務副主幹・事務主事】【事務長・事務次長・主事】』2021年。
- 奈良県教育委員会『奈良県市町村立小中学校事務職員の資質向上に関する指標』2020年。
- 新潟市教育委員会『新潟市教職員の資質向上に関する指標〔事務職員〕』2018年。
- 長谷川邦義『学校経営を活性化する学校事務の実践』学事出版, 2010年。
- 浜田博文「ガバナンス改革における教職の位置と「教員育成指標」をめぐる問題」『日本教師教育学会年報』第26号, 2017年, 46-55頁。
- 樋口耕一『社会調査のための計量テキスト分析—内容分析の継承と発展を目指して—（第2版）』ナカニシヤ出版, 2020年。
- 藤原文雄「はじめに」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—学校教育法第37条第14項「事務職員は、事務をつかさどる」とはどういうことか』学事出版, 2017年, 3-7頁。
- 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・マネジャー」としての学校事務職員—』学事出版, 2020年。
- 藤原文雄「学校事務職員の資質・能力及び意欲に関する研究動向」『教育学研究』88巻1号, 2021年, 56-64頁。
- 藤原文雄・山崎準二「小・中学校事務職員の力量形成と専門性に関する研究(1)」『静岡大学教育実践総合センター紀要』No.8, 2002年, 165-180頁。
- 藤原文雄・山崎準二「小・中学校事務職員の力量形成と専門性に関する研究(2)」『静岡大学教育学部研究報告（人文・社会科学篇）』第54号, 2003年, 347-372頁。
- 三重県教育委員会『小中学校事務職員としての資質の向上に関する指標』2020年。
- 文部科学省「公立の小中学校等の校長及び教員としての資質の向上に関する指標の策定に関する指針」2017年。
- 文部科学省「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」2020年。
- 山梨県教育委員会『やまなし学校事務職員育成指標～学び続ける学校事務職員のために～』2019年。

## Content Analysis of School Administration Staff 'Professional Standards'.

KUMAMARU, Shintaro

### Abstract

The purpose of this paper is to identify the characteristics of the competencies that school boards require of school administration staff in primary and secondary schools. The paper focuses on the commonalities in the structure and content of the professional standards that define those competencies. In recent years, educational reforms have affected the functions and roles of school administration staff. However, while the job descriptions of school administration staff have been presented, there has been little research on the competencies and competences required for the job. This paper analyses the 'professional standards' for school administration staff set by the Board of Education. The research method used to analyse the 'professional standards' was econometric text analysis. The analysis covers the 'professional standards' of 12 school boards. The paper finds that the competencies are based on a common picture of career development and that they also include competencies related to duties in 'administrative groups' and 'joint school offices'

**【Key words】** school administration staff, the professional standards, competency