

学校経営職員としての学校事務職員の成長

熊丸 真太郎

The Development of School Administrative Staff
as School Management Personnel

KUMAMARU, Shintaro

大分大学教育学部研究紀要 第47巻第2号

2026年3月 別刷

Reprinted From

RESEARCH BULLETIN OF THE

FACULTY OF EDUCATION

OITA UNIVERSITY

Vol. 47, No. 2, March 2026

OITA, JAPAN

学校経営職員としての学校事務職員の成長

熊丸真太郎*

【要旨】 本稿の目的は、教育委員会が策定する学校事務職員の「育成指標」をもとに、学校経営職員としての学校事務職員の成長観の検討を行うことである。本稿では、学校経営職員としての学校事務職員の役割が求められていることを整理した。さらに Katz (1955) の管理者に関するスキルのモデルを参考に、学校事務職員の「育成指標」がどのような成長観に基づいているかを分析した。その結果、「育成指標」の段階性は、Katz (1955) の「テクニカル・スキル」「ヒューマン・スキル」「コンセプチュアル・スキル」と対応する関係にあることが明らかとなった。

【キーワード】 学校事務職員、「育成指標」、学校経営職員

I 背景と目的

本稿の目的は、教育委員会が策定する学校事務職員の「育成指標」¹⁾をもとに、学校経営職員としての学校事務職員の成長観の検討を行うことにある。

学校事務職員の学校経営への参画については、教育政策においてもその重要性が主張されている。中央教育審議会答申「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」(2015年)は、教員の多忙化や教育課題の複雑化に対応するため、多様な専門性を持つ職員が連携する「チームとしての学校」モデルを提唱した。そこでは、学校事務職員は、総務・財務の専門家として校長・教頭を補佐し、学校経営の一翼を担う役割を期待された。その答申を受けた学校教育法の改正(2017年)により、学校事務職員の職務規定はそれまでの「事務に従事する」から「事務をつかさどる」に改正された。これによって、学校事務職員を単なる定型的作業を処理する補助的存在ではなく、学校組織における専門職として位置付け、責任を持って学校経営に参画する存在であることが明確化された。

さらに、学校の働き方改革も学校事務職員の職務のあり方に影響を与えた。中央教育審議会答申「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)は、教員の長時間労働を是正するため、学校における業務の役割分担と適正化を提案した。具体的には、学校徴収金管理や調査対応など、教員が担う必要のない業務を学校事務職員に移管する方針を示し、学校事務職員の学校経

令和7年10月31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)

営へのさらなる参画を不可欠なものとして位置づけた。学校事務職員の学校経営への参画を支える制度面での改革として、共同学校事務室の制度化（2017年）がある。地方教育行政の組織及び運営に関する法律の改正により、複数校で事務を共同処理する「共同学校事務室」が制度化され、学校事務職員は学校間の調整や効率化の中核を担う、マネジメント能力が必要となる学校経営職員としての役割もより一層求められている。

学校事務職員に関する教育政策の動向の背景にある課題としては、教育課題の複雑化（いじめ、不登校、ICT活用など）、教員の業務過多と人材不足、学校運営の透明性・説明責任の強化がある。そのような学校及び学校事務職員を取り巻く環境の変化を受け、学校事務職員に必要な資質・能力にも政策的関心が寄せられている。具体的な施策の代表として、学校事務職員の「育成指標」の策定がある。一部の教育委員会は、学校事務職員に期待する資質・能力を「育成指標」を策定することで具体的に示すようになった。この動きは、2016年の教育公務員特例法の改正により、公立の小学校等の校長及び教員の任命権者に、校長及び教員としての資質に関する指標（いわゆる「教員育成指標」）の策定が義務付けられたことに呼応している。

校長及び教員の教員育成指標は、国が定める「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」（いわゆる「指針」）を「参酌」し、任命権者が定めるとされている。「指針」は、資質の向上を図るうえで踏まえるべき基本的視点や指標の観点を示している。ただ、学校事務職員は「指針」が示す教員育成指標の対象とする職の範囲には含まれていない。そのため、学校事務職員の「育成指標」は、指標として示す資質・能力の観点を教育委員会が独自に設定することとなる。そして、注目すべきは教育委員会が従前から策定していた学校事務職員の標準的な職務内容を項目として示す「標準的職務表」とは異なり、「育成指標」には資質の向上という成長の視点を含むことにある。

教育委員会が教員育成指標の策定にあたり「参酌」する「指針」は、教員等の成長段階に応じた資質の向上の目安とするため、教員育成指標に成長に関する段階を設けることを求めている。学校事務職員の「育成指標」においても、教育委員会は成長の段階を設定し、その段階に応じた資質・能力を示している。

果たして、「育成指標」で教育委員会が示す成長の段階や、段階に応じた資質・能力は、どのような観点に基づいているだろうか。教師とは異なり、行政職員である学校事務職員の成長に関する研究は多くはない。そこで、本稿では、学校事務職員の「育成指標」が示す資質・能力の段階ごとの傾向をもとに、学校経営職員としての学校事務職員の成長を検討していく。

II 学校事務職員の学校経営への参画

近年の教育政策を通じて見いだされる学校事務職員が学校経営に参画する意義としては、以下の点が挙げられる。

(1) 学校経営における資源の最適化の側面

学校事務職員は学校の予算管理や会計及び施設管理などの専門知識を持っている。そのため、例えば ICT 機器の導入や教材購入の際、コストパフォーマンスを考慮した提案が可能である。そうした専門知識を生かした提案は、教員や管理職だけでは見落としがちなコスト効率や資源配分の改善をもたらすことが期待される。

(2) 教育活動のサポート強化

学校の働き方改革と関連し、学校事務職員が業務の効率化や事務負担軽減を担うことにより、教員は授業や生徒指導等に集中できるようになる。また、学校事務職員が企画委員会や運営委員会といった学校の意思決定の中核となる会議に参加することで、現場の実務的な課題を早期に共有・解決できることも期待される。

(3) 学校経営の透明性・説明責任の向上

学校経営には予算の適正使用や法令遵守が不可欠である。様々な制度や法規等に詳しい学校事務職員が学校経営に関与することで、ガバナンス強化や保護者・地域への説明責任を果たしやすくなることも期待される。

(4) 多様な視点による意思決定

学校組織は教育職である教員や、教員出身がほとんどである管理職が多数派を占める。しかし、教員中心の意思決定では、教育面に偏りがちとなる傾向もある。そこに、学校事務職員が加わることで、学校財務や地域連携など幅広い視点を取り入れた意思決定が行われることが期待される。

(5) 地域や社会との連携強化

学校事務職員は、副校長や教頭とも協働しながら、地域住民や行政との調整役を担うこともできる。情報の流通において学校と外部との接点になりうる学校事務職員が学校経営に参画することで、地域資源の活用や協働プロジェクトの推進という点からも活躍が期待される。

学校事務職員の学校経営への参画を政策的にも後押ししているのが、2017年の学校教育法改正による学校事務職員の職務規定の変更（「事務に従事する」から「事務をつかさどる」へ）と、2020年に文部科学省が示した「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等の送付について（通知）」である。

前者は、学校経営においてマネジメント機能が十分に発揮されるには、学校事務職員がその専門性を活かして、学校の事務を一定の責任をもって自己の担当事項として処理するとともに、主体的・積極的に学校経営に参画することを意図した改正である。また、後者は、文部科学省が学校の働き方改革の一層の進展のため、学校及び教師が担う業務の明確化を図るための学校管理規則のモデルを示したものである。その中で、学校事務職員の標準的な職務を明確にするものとして、学校事務職員の標準的な職務の例を示した。

文部科学省（2020）では、別表第一として「事務職員の標準的な職務の内容及びその例」として、総務、財務、管財、事務全般の4つの区分で、どの学校事務職員も担当することが求められる共通性の高い職務内容を示している。一方、学校経営への参画に関連する職務の例は、別表第二で「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」として、校務運営の1つの区分の下位区分で「学校の組織運営に関すること」「教育活動に関すること」「学校評価に関すること」「保護者、地域住民、関係機関等との連携及び協力の推進に関すること」「危機管理に関すること」「情報管理に関すること」の6つの職務の内容を示し、それぞれについて職務の内容の例を示している。

学校事務職員の学校経営への参画の意義が実現されるために学校事務職員に必要な資質・能力としては以下のようなもの考えられる。

(1) 専門的知識とスキル

専門的知識とスキルとしては、学校財務の専門的知識がある。例えば、予算編成、決算、学校徴収金管理など、学校経営の基盤となる資金管理能力が必要となる。また、各種法令や制度

に関する知識も必要となる。例えば、学校教育法、地方教育行政の組織及び運営に関する法律、個人情報保護法など、学校経営に関わる法令知識は行政職員としても欠かせない。さらに、ICT機器の活用スキルも必要であろう。近年、統合型校務支援システムの導入が進み、校務のIT化から一歩進んだ校務DX (Digital Transformation) も進みつつある。校務DXを進め、各種ツールを使いこなし、業務効率化を推進するための知識やスキルも求められる。

(2) マネジメント能力

マネジメント能力として、具体的には、各種計画の立案・実行力も求められる。例えば、学校経営計画や校内の学校事務計画の策定に関与し、それらの進捗を管理することが挙げられよう。また、立場によっては共同学校事務室において、複数校の学校事務をマネジメントする能力も求められる。また、学校のリスクマネジメントにおいて、その専門性を活かし、財務や管財などの適切な処理・使用やコンプライアンス違反を防ぐためのリスク管理能力も求められる。

(3) コミュニケーション力

コミュニケーション力としては、教員や管理職と対等に意見交換し、意思決定に貢献できる協働できる力が必要であろう。また、地域・保護者から情報を得たり、諸活動を進めたりするうえでの調整力も必要となる。学校によっては、学校運営協議会や地域連携事業での説明・交渉スキルも求められよう。

(4) 課題解決力と提案力

課題解決力としては、課題解決のために柔軟な発想や教育現場の変化に応じた新しい仕組みや業務改善の提案ができることも必要であろう。また、提案力としては、例えば、データに基づく意思決定に資する予算執行状況や業務分析をもとにした改善策を提案できる力が求められる。

(5) リーダーシップと主体性

リーダーシップとしては、「事務をつかさどる」立場として、校内の教職員に対して働きかけることができることだけでなく、立場によっては共同学校事務室など他の学校事務職員に対して働きかけ、学校事務の組織的取り組みを進めるとともに、他の学校事務職員の人材育成をリードすることも求められよう。また、主体性としては、チーム学校の一員としての自覚を持ち、学校経営を「補助」するだけでなく、管理職にとっての「経営パートナー」として主体的に関与する姿勢が求められる。

学校事務職員が学校経営職員として学校経営に参画するには、従来求められていた定型的な業務を処理する技能だけでは不十分であろう。それとは異なる学校経営に参画するために必要な資質・能力を向上させ、学校事務職員として成長していく必要がある。

Ⅲ 経営学における管理者の実践的スキル

「育成指標」における学校経営職員としての学校事務職員の成長観を検討するにあたり、経営学における管理者の実践的スキル (実践知) を示している Katz (1955) のモデルを参照していく。実践的スキルに着目するのは、本稿が学校事務職員の学校経営職員としての成長という、現実場面に特化した状況や目標に依存した成長を検討するからである。

Katz (1955) は、部下がいる管理者に求められる実践的スキルとして3つのスキルを主張している。一方、学校事務職員は、事務長として任命されなければ厳密には部下職員を持つこと

はない。しかし、学校事務職員の職務内容が「事務をつかさどる」とされたことから、初任の学校事務職員であっても学校経営職員として学校事務について他の職員に指示したり、支援したりする管理的な役割が求められる。そのため、Katz (1955) のモデルは学校事務職員の成長を検討するうえでも有効であると考えられる。

Katz (1955) は、効果的な管理者に必要なスキルを①「テクニカル・スキル」(Technical Skill)、②「ヒューマン・スキル」(Human Skill)、③「コンセプチュアル・スキル」(Conceptual Skill) の3つに分類している。さらに、これらのスキルは、管理者の職位や責任レベルによって重要度が増えるモデルを示している。

(1) 「テクニカル・スキル」(Technical Skill)

「テクニカル・スキル」は特定の活動に関する理解と熟練度を指すものである。特に、方法、プロセス、手順、技術などに関する知識と、それを実践する能力である。専門的な知識と分析力、道具や技術の使い方に習熟しているといった特徴をもち、外科医、音楽家、会計士、技術者などの職業において明確に見られる。職業訓練や OJT (オン・ザ・ジョブ・トレーニング) で最も重視されるスキルである。

「テクニカル・スキル」は、特に管理者の下位レベルで重要であり、実務に直接関わる場面で必要不可欠なスキルである。

(2) 「ヒューマン・スキル」(Human Skill)

「ヒューマン・スキル」は、他者と効果的に協働し、チーム内で協力体制を築く能力である。人間関係を理解し、適切に対応するためのスキルである。自分自身の態度や信念を理解し、他者の視点を受け入れるといった特徴をもち、他者の言動の意味を正しく理解し、自分の意図を相手に伝える能力である。また、安心感と承認の雰囲気を作り、部下が自由に意見を言える環境を整えるスキルも含み、日常的な行動の中で自然に発揮される必要があるスキルである。

「ヒューマン・スキル」は、管理者のすべてのレベルで重要であり、特に部下との直接的な接触が多い下位レベルで最も重要である。また、高位になるにつれて、個人との関係よりも組織全体の調整という形で発揮されるスキルである。

(3) 「コンセプチュアル・スキル」(Conceptual Skill)

「コンセプチュアル・スキル」は、組織全体を俯瞰し、各部門の相互関係や変化の影響を理解する能力である。組織が置かれている社会的・経済的・政治的環境との関係も含めて把握するスキルである。組織を一部だけでなく、全体最適を考えた意思決定ができる特徴を持ち、組織の方向性や戦略を描き、他部門との連携や調整を行う能力である。このスキルは、組織の文化を形成するスキルでもある。「コンセプチュアル・スキル」は、管理者の上位レベルで最も重要であり、トップマネジメントでは、「テクニカル・スキル」、「ヒューマン・スキル」よりも優先される組織全体の成功に直結するスキルである。

Katz (1955) は、これら3つのスキルの相対的な重要性が管理者の階層(レベル)によって変化すると述べている。

(1) 下位レベル(現場監督・係長など)

「テクニカル・スキル」: 下位レベルでは非常に重要である。下位レベルでは、管理者も実際の業務を担当するため、業務に関する専門的知識や手法の理解が不可欠である。

「ヒューマン・スキル」: 下位レベルでも重要である。「ヒューマン・スキル」は、下位レベルにおいてもチームメンバーとの協力やコミュニケーションが成果に直結するため重要で

ある。

「コンセプチュアル・スキル」：下位レベルではあまり重要ではない。下位レベルでは組織全体の戦略よりも、目の前の業務に集中する必要がある。

(2) 中間レベル（課長・部長など）

「テクニカル・スキル」：中間レベルでもやや重要である。中間レベルも実際の業務からは少し離れるが、部下を支援するには「テクニカル・スキル」を身に付けていることが必要である。

「ヒューマン・スキル」：中間レベルでは非常に重要である。それは、中間レベルは、部下との関係構築や、上司との調整、部門間の連携といったことが求められるからである。

「コンセプチュアル・スキル」：中間レベルにおいては、下位レベルよりも重要性が増す。中間レベルは、組織の方向性や他部門との関係を理解する必要がある。

(3) 上位レベル（役員・社長など）

「テクニカル・スキル」：上位レベルではほとんど不要となる。上位レベルは、実際の業務は部下や専門スタッフに任せるため、自身の「テクニカル・スキル」はそこまで重視されない。ただ、情報技術の進展などにより新しい「テクニカル・スキル」が実際の業務に求められるようになれば、古い「テクニカル・スキル」を捨て、学び直す必要はある。

「ヒューマン・スキル」：上位レベルにおいても重要である。上位レベルでは、中間レベルとは異なり、組織文化の形成や、他の幹部との信頼関係構築といったことのために必要となる。

「コンセプチュアル・スキル」：上位レベルでは最も重要である。上位レベルでは、組織全体の戦略、ビジョン、方針を描き、意思決定を行うスキルが強く求められる。

Katz (1955) は、管理者の選抜や育成において有効なアプローチとして、管理者がどのような性格や特徴を持つかという「特性」に着目するのではなく、何を行うかという「スキル」に基づくアプローチを主張する。さらに、スキルは必ずしも生まれつきのものではなく、育成可能な、行為として現れる能力を意味して用いている。

学校事務職員が学校経営職員として学校経営に参画することが実現するには、偶然学校経営に参画できるスキルを備えた学校事務職員がいたことで成立することを期待するだけにとどまってはいけない。むしろ、いかに学校経営に参画できる学校事務職員として成長させる（育成する）のかという現実的な課題に答えていく必要がある。

IV 「育成指標」にみる学校事務職員の資質・能力の成長観

学校事務職員の学校経営職員としての成長を考えるうえで、「育成指標」は重要な位置を占める。「育成指標」は、学校事務職員が職務を遂行するうえで必要とする資質・能力を直接的に表現したものである。また、「育成指標」はキャリアに応じて資質・能力を段階的に示しており、学校事務職員にどのように「成長」してほしいと期待しているかを示している。

熊丸 (2025a) は、学校事務職員の「育成指標」について、先行して策定していた 12 の教育委員会の「育成指標」を分析し、教育委員会によっては 4~6 段階からなる「育成指標」の段階性を 3 段階にまとめ、「育成指標」の共通性として以下のような点を挙げている。

第 1 段階は、基礎養成期（採用～初任期）であり、学校事務についての実務の基礎を習得し、

正確・迅速な業務遂行を目指す特徴がある。また、この段階で具体的に求められる資質・能力としては、学校事務に関する基本的知識（法令、文書管理、会計処理）や、自己課題の把握と学び続ける姿勢、正確で迅速な事務処理能力といった資質・能力が挙げられる。「育成指標」では、第1段階の資質・能力の項目において特徴的に用いられる語は「自己」や「実務」「理解」「身」「付ける」「習得」であり、具体的には「自己の課題を把握し、専門性を身に付けるため、校外での研究等に取り組むことができる」（奈良県）や「服務などの関係法規を理解する」（仙台市）といった資質・能力を示している。

第2段階は、専門性養成期（中堅期）であり、学校事務に関する高度な専門知識を活かし、学校運営に積極的に参画する特徴がある。この段階で具体的に求められる資質・能力としては、提案力・改善力（業務改善や効率化の提案）や協働力（教職員や地域との連携）、危機管理や学校経営への参画といった資質・能力が挙げられる。「育成指標」では、第2段階の資質・能力の項目において特徴的に用いられる語は「提案」や「協力」「参画」「防止」「実践」「専門」であり、具体的には「高度な専門的知識・技能と実践力を持ち、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）といった資質・能力を示している。

第3段階は、リーダー・マネジメント期（ベテラン期）であり、組織運営や人材育成の中心的役割を担う特徴がある。この段階において具体的に求められる資質・能力としては、人材育成（後進指導、研修企画）やチーム運営（共同学校事務室のマネジメント）、財務全般やカリキュラム・マネジメントへの関与といった資質・能力が挙げられる。「育成指標」では、第3段階の資質・能力の項目において特徴的に用いられる語は「育成」や「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」であり、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）、「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）といった資質・能力を示している。

このように各教育委員会は「育成指標」を策定することにより、学校事務職員に求める資質・能力を具体的に示している。「育成指標」から明らかとなる学校事務職員としての成長のプロセスは、採用後、まず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知識や技能を身に付けた学校事務職員となり、次いで同僚や他の学校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できる学校事務職員へと成長し、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成長するというものである。

V 管理者の実践的スキルからみた「育成指標」

「育成指標」は、学校事務職員の学校経営職員としての成長をどのように描いているのか。

ここでは、Katz（1955）の3つのスキルのアプローチを参照しながら、「育成指標」が示す学校事務職員の成長のプロセスを検討する。

「育成指標」は、初心者・若手の学校事務職員が該当する第1段階で、学校事務の実務の基礎を習得し、正確・迅速な業務遂行につながる学校事務に関する基本的知識（法令、文書管理、会計処理）や、自己課題の把握と学び続ける姿勢、正確で迅速な事務処理能力を行政研修やOJTを通じて獲得することを求めている。この段階は、Katz（1955）のいう「下位レベル」に該当し、「テクニカル・スキル」が非常に重要である段階であるといえよう。「育成指標」も「正確で迅速な事務処理」（秋田県）、「学校の文書を情報として適切に管理できる」（三重県）といった事務処理や文書管理を正しく、適切に行う「テクニカル・スキル」に該当する資質・能力を求めている。

Katz（1955）は、下位レベルでも「ヒューマン・スキル」が重要であると主張するが、「育成指標」では第1段階で「ヒューマン・スキル」に関する語は資質・能力の内容において特徴的には用いられてはいない。ただ、学校事務職員は、初心者・若手であっても、職務上同僚や外部とのやりとりがあるため「ヒューマン・スキル」も重要であると考えられる。そのため「育成指標」では「組織的・協働的な対応を心がけ、他の教職員とコミュニケーションをとりながら職務遂行上の課題の改善に向かって進んで協力することができる」（高知県）、「組織の一員として、他の教職員と円滑に協働できる関係を築くことができる」（奈良県）といった他の教職員とのコミュニケーションや協働に関わる「ヒューマン・スキル」に該当する資質・能力を求めている教育委員会もある。

一方、「コンセプチュアル・スキル」に該当する資質・能力は第1段階ではほとんどみられない。第1段階にある初任者や経験が浅い学校事務職員は、学校全体の教育目標や学校経営計画といったことよりも、課された職務に集中することが求められている。

中堅にあたる第2段階では、「育成指標」は高度な専門知識を活かし、学校運営に積極的に参画する提案力・改善力（業務改善や効率化の提案）や協働力（教職員や地域との連携）を求めている。この段階は、Katz（1955）のいう「中間レベル」に該当し、同僚や地域住民への提案や協働といった他者と共に仕事をする際に必要となる「ヒューマン・スキル」が非常に重要な段階であるといえよう。具体的には「育成指標」でも「教育施策について理解を深め、主体的に教育環境整備についての提案を行っている」（山梨県）、「広く学校内外において、様々な人と連携、折衝し、課題解決に向けて組織的なネットワークを活用することができる」（大阪府）といった他者への提案、他者との連携に関わる「ヒューマン・スキル」に該当する資質・能力を求めている。

第2段階では、「テクニカル・スキル」や「コンセプチュアル・スキル」に該当する資質・能力も見られる。例えば、「育成指標」は、「テクニカル・スキル」に関して「習得した知識・技能を活かしながら、自らの職務遂行能力をさらに向上させることができる」（静岡県）、「専門性を高める研修に努め、業務に必要な高度な知識・技能を身に付け、業務に活用している」（佐賀県）といった資質・能力を示している。第2段階では、「テクニカル・スキル」に関して、単に知識やスキルを獲得するだけでなく、それをさらに向上させる資質・能力であることが第1段階とは異なる。また、「コンセプチュアル・スキル」に関しては「課題や地域・保護者等のニーズを踏まえて上司や他の教職員と連携して具体的な施策の企画・立案ができていく」（鳥取県）や「教育行政施策と学校経営ビジョンを関連させ、事務部経営計画を策定する」（新潟市）とい

った、学校が置かれている社会的・経済的・政治的環境との関係もふまえながら、学校全体の方向性や戦略と自らの業務を関連させられる資質・能力も求めている。

リーダー・マネジメント期（ベテラン期）である第3段階は、組織運営や人材育成の中心的役割を担うための人材育成（後進指導、研修企画）やチーム運営（共同学校事務室のマネジメント）、財務全般やカリキュラム・マネジメントへの関与が求められる段階である。この段階は、Katz（1955）のいう「上位レベル」に該当し、学校全体の戦略、ビジョン、方針を描き、意思決定を行う「コンセプチュアル・スキル」が非常に重要な段階であるといえよう。具体的には「育成指標」でも、「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）、「地域にある他の学校や行政との連携・協働について、企画力や調整力を発揮して、主体的・組織的に進めることができる」（島根県）、「組織的な動きをイメージし、主体的に業務を遂行するとともに、他校の学校事務職員と連携を図る」（仙台市）といったように学校全体の方向性や戦略を描き、学校内外との連携や調整を行うことや「共同実施組織の統括・調整ができる」（三重県）、「共同学校事務室の運営における中心的な役割を担い、業務改善やOJTによる指導・助言を行いながら、マネジメントスキルを習得することができる」（静岡県）といった個々の学校ではなく共同学校事務室あるいは共同実施組織全体をマネジメントしていく「コンセプチュアル・スキル」に該当する資質・能力を求めている。

第3段階では、「テクニカル・スキル」に該当する資質・能力はほとんどみられない。むしろ、総務事務や財務事務に関しては「学校教育関連・地方財政関連等の職務に関する法令についての的確に把握し、教員等及び地域の事務職員へ指導・助言を行っている」（山梨県）に代表されるように、同僚や他の学校事務職員の「テクニカル・スキル」の向上をもたらす指導・助言を行えるという「ヒューマン・スキル」に該当する資質・能力を求めている。その他、「ヒューマン・スキル」に該当する資質・能力としては、「共同実施組織内でのリーダーとしての役割を担い、他の機関との連携を図りながら効率化及び業務改善に取り組んでいる」（山梨県）や「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）のように学校全体や学校外との調整に必要な資質・能力を求めている。

V 考察

「育成指標」が示す資質・能力の段階を追ってみていくと、学校事務職員としての「成長」とKatz（1955）の管理者に必要な実践的スキルのモデルとは大きく重なることが明らかとなった。「育成指標」では、第1段階では、「テクニカル・スキル」に該当する資質・能力が中心を占めていた。第2段階では「ヒューマン・スキル」に該当する資質・能力を中心に、「テクニカル・スキル」のさらなる向上と「コンセプチュアル・スキル」に該当する資質・能力を発揮し、学校経営に参画することを求めている。そして、第3段階では、「テクニカル・スキル」に該当する資質・能力はほとんど求められず、「コンセプチュアル・スキル」や「ヒューマン・スキル」に該当する資質・能力を求めている。

「育成指標」が示す学校経営職員として学校事務職員の成長観は、学校事務についての「テクニカル・スキル」を獲得することで、慣れた定型的業務であれば、速く、正確に実行できる「定型的熟達者」（波多野 2001）になることのみをもって説明することは難しい。総務事務・財務事務のような定型的業務を、「テクニカル・スキル」を発揮して「正しく、素早く、確実に」

処理することは、学校事務職員に必須の資質・能力ではあることには変わらない。しかし、「育成指標」は、定型的業務を処理することができる「だけ」の学校事務職員を求めているのではない。

確かに「育成指標」は、第1段階では「テクニカル・スキル」に該当する資質・能力を求めている。しかし、第2段階や第3段階では、「ヒューマン・スキル」や「コンセプチュアル・スキル」に該当する資質・能力を求めている。「ヒューマン・スキル」や「コンセプチュアル・スキル」は、正しいことを行うというより、状況に応じて何が最適であるかを自ら判断することが求められる実践的スキルである。「ヒューマン・スキル」は、他者と働くからこそ求められる実践的スキルであり、相手がどのような人物であるか、自らのふるまいを相手がどのようにとらえているかを感じ取り、それを踏まえた適切な行動を選択することをもたらす。

「コンセプチュアル・スキル」は、学校全体の機能がどのようにつながっていて、相互に依存しているかをとらえ、どこに（何に）働きかけるかの意思決定に求められる。学校経営における様々な意思決定は、当然ながら各学校の状況に依存する。そのため、学校経営上の意思決定は、個々の学校の状況に応じた最適解を探る必要がある。いずれにせよ、学校事務職員が学校経営職員として「ヒューマン・スキル」や「コンセプチュアル・スキル」を発揮していくには、慣れない状況に直面しても、個別の状況に依存しない類似性を認識し、類似した状況において、過去の経験や獲得したスキルを使えるようになる「適応的熟達化」(波多野 2001) していく成長が求められる。

その一方で、学校経営職員として学校事務職員が成長していく上での課題もある。それは、成長のための学習機会に関する課題である。教育委員会が策定する公立学校事務職員の「育成指標」は、「職責、経験及び適正に応じて向上を図るべき」資質・能力を示すものである。つまり、教育委員会が学校事務職員に「期待する」資質・能力である。教育委員会は、学校事務職員が資質・能力を向上させ、「成長」するための学びの機会を十分に提供しているだろうか。福島(2024)は、学校事務職員の「育成指標」と教育委員会の研修計画との関係を明らかにしており、そこでは「育成指標」と研修計画との関連が明らかでない教育委員会があることを明らかにしている。また、学習機会が与えられているかどうかに加え、学習方法が「ヒューマン・スキル」や「コンセプチュアル・スキル」を獲得でき、学校経営職員としての成長を促すものであるかどうかとも検討していく必要があるだろう。

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。

参考文献

Katz R.L.” Skills of an effective administrator”, *Harvard Business Review*, 33, 1955, pp.33-42.
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—校長及び学校事務職員対象の質問紙調査から—」『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。
- 熊丸真太郎「学校事務職員の「育成指標」の内容分析」『大分大学教育学部研究紀要』第46巻第2号, 2025年a, 153~166頁。
- 熊丸真太郎「学校事務職員としての「成長」とは」『学校事務』(2025年9月号), 学事出版, 2025年b, 14-17頁。
- 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。
- 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。
- 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。
- 波多野誼余夫「適応的熟達化の理論をめざして」『教育心理学年報』40, 2001年, 45-47頁。
- 福島正行・佐藤康弘・嶋田真一「自治体における学校事務職員の力量形成施策の特徴と運用実態に関する一考察」『盛岡大学紀要』第41号, 2024年, 51-63頁。
- 福島正行「都道府県等の学校事務職員研修計画における研修体系と育成指標との関連付けの実態」『盛岡大学・盛岡大学短期大学部教職研究』第4号, 2024年, 1~9頁。
- 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」へー学校教育法第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ー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ー』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。
- 文部科学省「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」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。

The Development of School Administrative Staff as School Management Personnel

KUMAMARU, Shintaro

Abstract

The purpose of this paper is to examine perspectives on the growth of school administrative staff as school management personnel, based on the "Professional Standards" formulated by the Board of Education. This paper organizes the roles expected of school administrative staff as members of school management. Furthermore, by referring to Katz's (1955) model of managerial skills, it analyzes the growth perspective underlying the "Professional Standards." As a result, it was revealed that the developmental stages of the "Professional Standards" correspond to Katz's (1955) three skill categories: technical skills, human skills, and conceptual skills.

【Key words】 school administration staff, the Professional Standards, school management personnel