

学校事務職員の学校経営への参画を促す支援的行動

熊丸真太郎*

Shintaro KUMAMARU

Supportive Action for Participation of School Clerical Staffs in School Management

ABSTRACT

本稿では、学校における管理職による学校事務職員への支援的行動のうち、「意見を求める」という支援的行動がどのように学校事務職員に受け止められているかを明らかにした。A県の公立小・中学校の学校事務職員（30名）を対象に、管理職（校長・教頭）から学校経営に関して意見を求められる頻度の認識を調査した。その結果、施設や設備、表簿の管理や人事・予算に関しては意見を求められると認識していた。しかし、それらについて意見を求められることと自らが学校経営へ関与や貢献していることには相関がみられなかった。一方、学校事務職員にとっては、児童生徒への指導や、効果的な教育活動の展開、特色ある教育課程の編成といったことに関して、管理職から意見を求められるほど、調査対象者は「学校経営」に貢献できていると認識していることが明らかとなった。

【キーワード：学校経営，管理職，参画，学校事務職員】

1. 研究の目的

本稿は、学校における管理職の支援的行動が教職員の学校経営への参画にあたって、どのように受け止められているかを明らかにする「学校組織の多様性を活かした学校経営」の研究の一部である。

本稿は、学校経営への参画を促す管理職による支援的行動のうち、学校事務職員への支援的行動に着目する。

学校経営への参画（あるいは参加）については、これまでは保護者や地域住民を対象とした研究が中心であった。例えば、林（2001）は、学校経営の意思形成システムの担い手として保護者や地域住民を位置づけることの必要性を論じている。また、近年では学校ガバナンスと関連して、学校経営への保護者や地域住民の参加について論じる動きもみられる（佐藤：2010）。つまり、従来の学校経営への参画の議論は、学校外の主体が学校経営にいかに関与するか、すべしかに焦点が当てられていた。

その一方で、学校内にいる管理職以外の教職員が学校経営への参画については、参画していることが自明とみなされていたためか、ほとんど明らかになっていない。

教員については、教員のキャリア形成の文脈で学校経営への参画が論じられることが多い。学校での勤務経験を通して、校務分掌をいくつも経験していく中で、各種主任等を務めたり、行政経験を経たりして、学校経営の中核としての役割を果たし、「管理職になっていく」ことが明らかとなっている（例えば、川村：2012）。

しかしながら、中央教育審議会（2015）に代表される

ように、学校が「チームとして」動くことあるいは、「組織として」動くことが強く求められるようになってきている。そうすると、教員だけでなく、教員とは異なる専門性を持った職員と協働しながら学校経営を行っていくことが求められる。

特に、ほとんどの学校に配置され、かつ教員とは異なる職種である学校事務職員は、中央教育審議会（2015）でも、学校のマネジメント機能の強化のうち、「事務体制の強化」を担う重要なスタッフとして期待されている。

例えば、学校事務職員の職能団体である全国公立小中学校事務職員研究会は、「学校事務のグランドデザイン」を定め、「子どもの豊かな育ちを支援する学校事務」をミッションに、「教育目標達成のため、学校経営ビジョンを実現」するため、学校経営に学校事務職員がいかに関わるかの研究や研修を積み重ねている。

こうした、学校事務職員側からの学校経営への参画を志向する動きに対して、管理職がいかなる支援的行動を行っているのか。本稿では、その支援的行動の実態を明らかにする手がかりとして、学校経営に関する事項の管理職からの「意見を求めるはたらきかけ」に着目して、その実情を明らかにしていく。

2. 方法

質問紙調査を行い、(1) 学校経営に関する校長・教頭からののはたらきかけ、(2) 回答者の属性、(3) 現在の職務状況、については、選択式で回答を求め、(4) 学校事

* 島根大学教育学研究科教育実践開発専攻

務職員として成長できた管理職からのほたらきかけ、については自由記述での回答を求めた。

対象は、A県の公立小・中学校の学校事務職員のうち、過去3年以内に事務主幹に昇任した30名（年齢：41～44歳）である（A県の公立小・中学校学校事務職員の9.0%）。

2016年7月に行われた事務主幹研修において、調査票を配布し、その場で回収した。

3. 結果

回答者の属性は、表1の通りである。

表1 回答者の属性

設問	項目	度数 (%)
現任校の学校種	小学校	15 (50.0%)
	中学校	13 (43.3%)
	その他	2 (6.7%)
現任校での勤務年数	平均値	2.90 年目 (SD=1.63)
	最小値	1 年目
	最大値	7 年目
学校事務職員としての 通算勤務年数	平均値	23.93 年目 (SD=1.258)
	最小値	21 年目
	最大値	26 年目

学校経営に関する校長・教頭からのほたらきかけは、小島(2004)で示された「これからの学校管理職に必要なとされる力量の内容」(54項目)から、「基礎的・専門的知識」と「見識と資質」を除いた「組織の維持と管理」、「自律的学校経営の遂行」(あわせて36項目)¹に関して、校長・

表2 校長から意見を求められる内容

内 容	平均値	SD
(30)学校事務・表簿の管理をきちんと行うこと	3.27	0.868
(18)施設・設備の管理を適正に行うこと	3.23	0.774
(12)必要な予算や人材に関して教育委員会に働きかけ、確保するようにすること	3.13	0.730
(21)人材確保や予算などについて教育委員会にはたらきかけること	2.90	0.803
(6)教職員の服務監督を厳正に行うこと	2.70	0.794
(8)学校の自己評価をおこない、学校の教育活動の改善に結びつけること	2.60	0.932
(13)在籍する児童生徒の特徴や課題等をしっかり捉えること	2.50	0.938
(10)地域の人々や関係諸機関に積極的にはたらきかけて、学校への協力を得ること	2.40	0.814
(7)突発的な事態や災害時に的確な判断や指示を行うこと	2.37	0.850
(14)校内で生起する諸問題を教育法規に基づいて理解・解決すること	2.30	0.915
(1)児童生徒の健康・安全管理を適切に行うこと	2.13	0.730

教頭から意見を求められることがあるかを「4:よくある、3:ときどきある、2:あまりない、1:ほとんどない」の4段階で回答を求めた。

表2は、校長から意見を求められることの回答を得点化したものの平均値を示している。

回答を得点化すると、最小値が1で最大値が4となる。得点の中央は2.5となるため、2.5以上を肯定的な反応、2.5未満を否定的な反応として考察を進める。

平均値において肯定的な回答が得られた項目は、7項目あり、(30)学校事務・表簿の管理をきちんと行うこと、(18)施設・設備の管理を適正に行うこと、(12)必要な予算や人材に関して教育委員会に働きかけ、確保するようにすること、(21)人材確保や予算などについて教育委員会にはたらきかけること、(6)教職員の服務監督を厳正に行うこと、(8)学校の自己評価をおこない、学校の教育活動の改善に結びつけること、(13)在籍する児童生徒の特徴や課題等をしっかり捉えること、であった。

「組織の維持と管理」のうち、表簿や施設・設備の管理に関することや「教育行政からの人的・財政的支援の調達」である人事・予算に関する事で、校長から意見を求められると認識している。

一方、教育課程に関する項目(例えば、(25)教育課程の管理を適正に行うこと、(31)教育課程の基準の趣旨を踏まえて勤務校固有の教育目標を設定すること、(22)特色のある教育課程の編成について教職員を指導すること)や教科指導に関する項目(例えば、(11)時には自ら公開授業を行うなど率先して児童生徒の指導にあたること、(28)教科指導や学級・ホームルーム経営等について教職員に助言を行うこと、など)については、校長から意見を求められることはないと回答している。

36項目のうち、平均値が1点台(意見を求められることが、「ほとんどない」と「あまりない」の間)にあるのは20項目に上る。学校事務職員にとっては、学校経営に関して管理職が行う職務のうち、自分の意見が求められる範囲は広くはなく、その頻度も高くはない。

内 容	平均値	SD
(9)校内の教職員の葛藤や対立を調整すること	2.10	0.995
(5)個々の教員に課題をもたせ、その達成に向けて動機づけること	2.03	0.999
(32)自分がくだした決断について教職員に対して明快に説明すること	2.03	0.850
(16)教育活動に対する保護者からのクレームに適切に対応すること	2.00	0.830
(23)学校に対する保護者や地域の人々の要望や不満を的確に把握すること	2.00	0.788
(26)学校運営に対する教職員の不満や意見等を的確に把握すること	1.97	0.809
(4)休憩時間等を利用して児童生徒と直接的な人間関係づくりをすること	1.97	0.809
(19)自分の学校の明確な将来像（ビジョン）を示すこと	1.93	0.868
(34)教育活動に創意工夫を凝らしている教職員の努力や功績を称えること	1.93	0.828
(2)4～5年の長期的な視野に立って学校の教育計画を構想すること	1.93	0.785
(20)職員会議で必要な議論を行いながら、効率的に議事を進行すること	1.93	0.740
(33)学校と地域・家庭の考え方の相違や対立を、調整すること	1.90	0.845
(36)各教職員や委員会等の役割や相互の関係を明確にし、責任体制を整えること	1.80	0.847
(17)児童生徒の実態に即して指導組織や教職員の配置を柔軟におこなうこと	1.77	0.858
(15)学校の教育活動をより効果的に達成するために教職員を適切に配置すること	1.73	0.868
(24)学校の教育活動の特徴について保護者や地域の人々に分かり易く説明すること	1.73	0.740
(31)教育課程の基準の趣旨を踏まえて勤務校固有の教育目標を設定すること	1.53	0.730
(22)特色のある教育課程の編成について教職員を指導すること	1.50	0.682
(35)校内研修（研究）を組織し、方向づけること	1.50	0.682
(3)職員団体と折衝すること	1.40	0.675
(27)教職員の評定を的確に実施すること	1.40	0.675
(11)時には自ら公開授業を行うなど率先して児童生徒の指導にあたること	1.37	0.615
(28)教科指導や学級・ホームルーム経営等について教職員に助言を行うこと	1.37	0.490
(25)教育課程の管理を適正に行うこと	1.27	0.521
(29)外部の団体・集団による不当な圧力に適切な対処をとること	1.24	0.435

表3は、教頭から意見を求められる内容についての平均値を示している。

平均値が肯定的な傾向にあるのは、(18) 施設・設備の管理を適正に行うこと、(30) 学校事務・表簿の管理をきちんと行うこと、(12) 必要な予算や人材に関して教育委員会に働きかけ、確保するようにすること、(21) 人材確保や予算などについて教育委員会にはたらきかけること、(6) 教職員の服務監督を厳正に行うこと、(10)

地域の人々や関係諸機関に積極的にはたらきかけて、学校への協力を得ること、の6項目であった。

校長と同様に、教頭も学校事務職員に対して、「組織の維持と管理」に関する事項については、意見を求めている。その一方、教育課程に関することや教科指導に関することにおいては、意見を求められることはほとんどないと回答している。

表3 教頭から意見を求められる内容

内 容	平均値	SD
(18)施設・設備の管理を適正に行うこと	3.40	0.855
(30)学校事務・表簿の管理をきちんと行うこと	3.31	0.850
(12)必要な予算や人材に関して教育委員会に働きかけ、確保するようにすること	3.23	0.728
(21)人材確保や予算などについて教育委員会にはたらきかけること	3.10	0.803
(6)教職員の服務監督を厳正に行うこと	3.03	0.850

内 容	平均値	SD
(10)地域の人々や関係諸機関に積極的にはたらきかけて、学校への協力を得ること	2.57	0.935
(7)突発的な事態や災害時に的確な判断や指示を行うこと	2.47	0.860
(13)在籍する児童生徒の特徴や課題等をしっかり捉えること	2.43	0.935
(8)学校の自己評価をおこない、学校の教育活動の改善に結びつけること	2.40	1.003
(1)児童生徒の健康・安全管理を適切に行うこと	2.33	0.802
(9)校内の教職員の葛藤や対立を調整すること	2.27	1.143
(14)校内で生起する諸問題を教育法規に基づいて理解・解決すること	2.23	1.040
(23)学校に対する保護者や地域の人々の要望や不満を的確に把握すること	2.23	1.006
(16)教育活動に対する保護者からのクレームに適切に対応すること	2.17	1.020
(26)学校運営に対する教職員の不満や意見等を的確に把握すること	2.17	1.020
(32)自分がぐだした決断について教職員に対して明快に説明すること	2.07	1.015
(4)休憩時間等を利用して児童生徒と直接的な人間関係づくりをすること	2.00	0.983
(33)学校と地域・家庭の考え方の相違や対立を、調整すること	2.00	0.947
(36)各教職員や委員会等の役割や相互の関係を明確にし、責任体制を整えること	1.87	0.973
(24)学校の教育活動の特徴について保護者や地域の人々に分かり易く説明すること	1.87	0.937
(34)教育活動に創意工夫を凝らしている教職員の努力や功績を称えること	1.83	0.950
(20)職員会議で必要な議論を行いながら、効率的に議事を進行すること	1.83	0.950
(17)児童生徒の実態に即して指導組織や教職員の配置を柔軟におこなうこと	1.80	0.925
(5)個々の教員に課題をもたせ、その達成に向けて動機づけること	1.63	0.890
(19)自分の学校の明確な将来像（ビジョン）を示すこと	1.63	0.850
(15)学校の教育活動をより効果的に達成するために教職員を適切に配置すること	1.60	0.855
(2)4～5年の長期的な視野に立って学校の教育計画を構想すること	1.60	0.770
(22)特色のある教育課程の編成について教職員を指導すること	1.57	0.858
(27)教職員の評定を的確に実施すること	1.47	0.776
(35)校内研修（研究）を組織し、方向づけること	1.43	0.679
(31)教育課程の基準の趣旨を踏まえて勤務校固有の教育目標を設定すること	1.40	0.621
(11)時には自ら公開授業を行うなど率先して児童生徒の指導にあたること	1.37	0.615
(29)外部の団体・集団による不当な圧力に適切な対処をとること	1.33	0.711
(25)教育課程の管理を適正に行うこと	1.30	0.596
(28)教科指導や学級・ホームルーム経営等について教職員に助言を行うこと	1.30	0.596
(3)職員団体と折衝すること	1.27	0.583

表4は、意見を求められる内容の校長と教頭の平均値の比較を示している。

平均値の比較は、t検定を行った。その結果、意見を求められる内容について校長からと教頭からの間で、平均値に有意な差が見られたのは、平均値の差の順に（5）個々の教員に課題をもたせ、その達成に向けて動機づけること、（2）4～5年の長期的な視野に立って学校の教育計画を構想すること、（19）自分の学校の明確な将来像（ビジョン）を示すこと、の3項目であった。

いずれにおいても、校長の方が教頭よりも平均値が大

きい、つまり学校事務職員がより意見を求められると認識している。しかしながら、同時に平均値としては、ほとんどが1点台であり、学校事務職員が、校長によく意見を求められるわけではない。この結果は、校長にも意見を求められるわけではないが、教頭にはさらに意見を求められないとみるべきであろう。

上述の3項目については、t検定の結果、平均値に有意な差がみられなかった。つまり、校長と教頭との間で、学校事務職員に意見を求めるかどうかには大きな差はないことを意味している。

なお、統計的に有意な差はないが、校長の平均値が教頭の平均値よりも大きい項目は、上述の3項目のほかに10項目あった。

それは、(8)学校の自己評価をおこない、学校の教育活動の改善に結びつけること、(3)職員団体と折衝すること、(15)学校の教育活動をより効果的に達成するために教職員を適切に配置すること、(31)教育課程の基準の趣旨を踏まえて勤務校固有の教育目標を設定すること、(20)職員会議で必要な議論を行いながら、効率的に議事を進行すること、(34)教育活動に創意工夫を凝らしている教職員の努力や功績を称えること、(13)在籍する児童生徒の特徴や課題等をしっかり捉えること、(14)校内で生起する諸問題を教育法規に基づいて理解・解決すること、(28)教科指導や学級・ホームルーム経営等について教職員に助言を行うこと、(35)校内研修(研究)を組織し、方向づけること、であった。

「教職員の組織化・組織の効率的運用」(項目番号(3)、

(15)、(20))、「人材育成と教育指導」(項目番号(13)、(35)、(28))といった内容について、統計的に有意な差ではないものの、校長の方が教頭よりも意見を求めてくると学校事務職員は認識していた。

一方、教頭の方が校長よりも意見を求めてくると学校事務職員が認識している項目に、統計的に有意な差のある項目は1項目しかなかった。それは、(6)教職員の服務監督を厳正に行うこと、であった。

つまり、教職員の服務監督を行うことについては、教頭の方が校長よりも意見を求めていることになる。

統計的に有意な差はないものの、教頭の方が校長よりも意見を求めているのは22項目あった。統計的に有意ではないため、校長の方が教頭よりも平均値が高い10項目と明らかに傾向に違いがあるとはいえない。ただ、36項目中23項目で、統計的に有意であるかを問わず、教頭の方が校長よりも平均値が高い結果となっている。

表4 意見を求められる内容の平均値の校長と教頭の比較

		平均値	t 値	自由度	有意確率 (両側)
(5)個々の教員に課題をもたせ、その達成に向けて動機づけること	校長	2.03	2.183	29	0.037 **
	教頭	1.63			
(2)4～5年の長期的な視野に立って学校の教育計画を構想すること	校長	1.93	2.567	29	0.016 **
	教頭	1.60			
(19)自分の学校の明確な将来像(ビジョン)を示すこと	校長	1.93	2.192	29	0.037 **
	教頭	1.63			
(8)学校の自己評価をおこない、学校の教育活動の改善に結びつけること	校長	2.60	1.140	29	0.264
	教頭	2.40			
(3)職員団体と折衝すること	校長	1.40	1.682	29	0.103
	教頭	1.27			
(15)学校の教育活動をより効果的に達成するために教職員を適切に配置すること	校長	1.73	0.891	29	0.380
	教頭	1.60			
(31)教育課程の基準の趣旨を踏まえて勤務校固有の教育目標を設定すること	校長	1.53	1.161	29	0.255
	教頭	1.40			
(20)職員会議で必要な議論を行いながら、効率的に議事を進行すること	校長	1.93	0.769	29	0.448
	教頭	1.83			
(34)教育活動に創意工夫を凝らしている教職員の努力や功績を称えること	校長	1.93	0.828	29	0.415
	教頭	1.83			
(13)在籍する児童生徒の特徴や課題等をしっかり捉えること	校長	2.50	0.387	29	0.702
	教頭	2.43			
(14)校内で生起する諸問題を教育法規に基づいて理解・解決すること	校長	2.30	0.465	29	0.645
	教頭	2.23			
(28)教科指導や学級・ホームルーム経営等について教職員に助言を行うこと	校長	1.37	0.812	29	0.423
	教頭	1.30			

		平均値	t 値	自由 度	有意確率 (両側)
(35)校内研修（研究）を組織し、方向づけること	校長	1.50	0.528	29	0.601
	教頭	1.43			
(11)時には自ら公開授業を行うなど率先して児童生徒の指導にあたること	校長	1.37	0.000	29	1.000
	教頭	1.37			
(4)休憩時間等を利用して児童生徒と直接的な人間関係づくりをすること	校長	1.97	-0.273	29	0.787
	教頭	2.00			
(17)児童生徒の実態に即して指導組織や教職員の配置を柔軟におこなうこと	校長	1.77	-0.239	29	0.813
	教頭	1.80			
(25)教育課程の管理を適正に行うこと	校長	1.27	-1.000	29	0.326
	教頭	1.30			
(32)自分がぐだした決断について教職員に対して明快に説明すること	校長	2.03	-0.239	29	0.813
	教頭	2.07			
(22)特色のある教育課程の編成について教職員を指導すること	校長	1.50	-0.494	29	0.625
	教頭	1.57			
(27)教職員の評定を的確に実施すること	校長	1.40	-1.000	29	0.326
	教頭	1.47			
(30)学校事務・表簿の管理をきちんと行うこと	校長	3.24	-0.701	28	0.489
	教頭	3.31			
(36)各教職員や委員会等の役割や相互の関係を明確にし、責任体制を整えること	校長	1.80	-0.494	29	0.625
	教頭	1.87			
(7)突発的な事態や災害時に的確な判断や指示を行うこと	校長	2.37	-0.769	29	0.448
	教頭	2.47			
(12)必要な予算や人材に関して教育委員会に働きかけ、確保するようにすること	校長	3.13	-0.828	29	0.415
	教頭	3.23			
(29)外部の団体・集団による不当な圧力に適切な対処をとること	校長	1.24	-1.140	28	0.264
	教頭	1.34			
(33)学校と地域・家庭の考え方の相違や対立を、調整すること	校長	1.90	-0.902	29	0.375
	教頭	2.00			
(24)学校の教育活動の特徴について保護者や地域の人々に分かり易く説明すること	校長	1.73	-0.941	29	0.354
	教頭	1.87			
(9)校内の教職員の葛藤や対立を調整すること	校長	2.10	-0.926	29	0.362
	教頭	2.27			
(10)地域の人々や関係諸機関に積極的にはたらきかけて、学校への協力を得ること	校長	2.40	-1.409	29	0.169
	教頭	2.57			
(16)教育活動に対する保護者からのクレームに適切に対応すること	校長	2.00	-1.306	29	0.202
	教頭	2.17			
(18)施設・設備の管理を適正に行うこと	校長	3.23	-1.223	29	0.231
	教頭	3.40			

		平均値	t 値	自由度	有意確率 (両側)
(1)児童生徒の健康・安全管理を適切に行うこと	校長	2.13	-1.533	29	0.136
	教頭	2.33			
(21)人材確保や予算などについて教育委員会にはたらきかけること	校長	2.90	-1.649	29	0.110
	教頭	3.10			
(26)学校運営に対する教職員の不満や意見等を的確に把握すること	校長	1.97	-1.361	29	0.184
	教頭	2.17			
(23)学校に対する保護者や地域の人々の要望や不満を的確に把握すること	校長	2.00	-1.564	29	0.129
	教頭	2.23			
(6)教職員の服務監督を厳正に行うこと	校長	2.70	-2.276	29	0.030 **
	教頭	3.03			

表5は、回答者の現在の職務状況を示したものである。

(3) 私は、現任校の管理職から信頼されている、(5) 私は、自分から管理職に相談をよく持ちかける、(6) 私は、管理職とよく世間話をする、といった管理職との関係に関する項目では、80%以上の回答者が、「ややそう思う」、「大いにそう思う」と回答しており、管理職と学校事務職員との関係は良好といえる。

(4) 私は、自分から管理職にアイデアをよく提案する、については、肯定的な回答の割合が若干下がるものの、約50%の回答者が、肯定的に回答している。

また、(7) 私は、他の教職員からよく相談をもちかけられる、(8) 私は、他校の事務職員との情報共有ができていて、といった学校内外の人々とのコミュニケーションについては、肯定的な回答が80%を超えており、勤務校の教職員や他校の学校事務職員とのコミュニケーションが十分に取れていると認識している。(9) 私は、

保護者や地域住民など校外の人とよく話をする、(10) 私は、いろいろな児童や生徒とよく話をする、といった関係者とのコミュニケーションは、約50%が肯定的に回答しており、特徴的な傾向はみられない。それでも、学校事務職員は、校内外の多くの関係者と関わる機会を設けられる立場にあり、実際にコミュニケーションをとっていることが分かる。

一方、(1) 私は、現任校で「学校経営」に十分に携わっている、(2) 私は、現任校で「学校経営」に十分に貢献できている、といった職務上での「学校経営」へのかかわりについては、肯定的な回答の割合が40%前後に留まる。特に注目すべきは、「ほとんど思わない」という積極的な否定的回答が、「学校経営」に十分に携わっているかでは16.67%、十分に貢献できているかでは、20.00%と他の項目と比べて高い割合である。

表5 現在の職務状況

	ほとんど 思わない	あまりそう 思わない	やや そう思う	大いに そう思う	合計
(1)私は、現任校で「学校経営」に十分に携わっている	5	12	11	2	30
	16.67%	40.00%	36.67%	6.67%	100.00%
(2)私は、現任校で「学校経営」に十分に貢献できている	6	13	10	1	30
	20.00%	43.33%	33.33%	3.33%	100.00%
(3)私は、現任校の管理職から信頼されている		5	18	7	30
	0.00%	16.67%	60.00%	23.33%	100.00%
(4)私は、自分から管理職にアイデアをよく提案する	3	11	15	1	30
	10.00%	36.67%	50.00%	3.33%	100.00%
(5)私は、自分から管理職に相談をよく持ちかける		5	17	8	30
	0.00%	16.67%	56.67%	26.67%	100.00%
(6)私は、管理職とよく世間話をする		3	14	13	30
	0.00%	10.00%	46.67%	43.33%	100.00%

	ほとんど 思わない	あまりそう 思わない	やや そう思う	大いに そう思う	合計
(7)私は、他の教職員からよく相談をもちかけられる		5	22	3	30
	0.00%	16.67%	73.33%	10.00%	100.00%
(8)私は、他校の事務職員との情報共有ができています		2	23	5	30
	0.00%	6.67%	76.67%	16.67%	100.00%
(9)私は、保護者や地域住民など校外の人とよく話をする	2	11	12	5	30
	6.67%	36.67%	40.00%	16.67%	100.00%
(10)私は、いろいろな児童や生徒とよく話をする	3	13	10	4	30
	10.00%	43.33%	33.33%	13.33%	100.00%

表6は、(1) 私は、現任校で「学校経営」に十分に携わっている(=「関与」)、(2) 私は、現任校で「学校経営」に十分に貢献できている(=「貢献」)と、管理職からののはたらきかけの項目について、Pearsonの相関係数を求め、「関与」と「貢献」の少なくともどちらかの項目と統計的に有意であった管理職からののはたらきかけの項目を「貢献」との相関係数の高い順に並べている。

統計的に有意である項目は、全て「関与」または「貢献」と正の相関にあった。「貢献」との相関関係の高い項目(0.7<|r|)は、校長_(17)児童生徒の実態に即して指導組織や教職員の配置を柔軟におこなうこと、であり、相関関係のある項目(0.4<|r|≤0.7)は、校長では、(10)、(11)、(13)、(14)、(15)、(22)、教頭では(11)、(15)、(22)、(24)、(32)、(33)、(35)、(36)であった。

つまり、「(11)時には自ら公開授業を行うなど率先して児童生徒の指導にあたること」、「(15)学校の教育活動をより効果的に達成するために教職員を適切に配置すること」、「(22)特色のある教育課程の編成について教職員を指導すること」は、校長・校長の双方から意見を求められると認識している方が、学校事務職員として「学校経営」に貢献できていると認識している。

また、「関与」との相関関係では、相関が高いといえる項目なかった。ただ、相関がある項目は、校長では項目番号(2)、(15)、(17)、(19)、(22)、(25)、(36)の7項目、教頭では、(2)、(11)、(15)、(17)、(22)、(24)、(25)、(26)、(27)、(31)、(32)、(35)、(36)の13項目の計20項目に正の相関が見られた。そのうち、校長と教頭の双方で「関与」と相関関係にある項目は、(2)、(15)、(17)、(22)、(25)、(36)の6項目であった。

つまり、「4～5年の長期的な視野に立って学校の教育計画を構想すること」、「学校の教育活動をより効果的に達成するために教職員を適切に配置すること」、「児童生徒の実態に即して指導組織や教職員の配置を柔軟におこなうこと」、「特色のある教育課程の編成について教職員を指導すること」、「教育課程の管理を適正に行うこと」、「各教職員や委員会等の役割や相互の関係を明確にし、責任体制を整えること」について、校長・教頭の双

方で意見を求められると認識している方が、「学校経営」に携われていると認識している。

ただし、「学校経営」に対する「貢献」や「関与」と校長・教頭共に相関がみられる項目は、いずれも回答の平均値が1点台であり、意見を求められることが「ほとんどない」と「あまりない」の間に位置している。

表6 「学校経営」への関与・貢献と管理職からののはたらきかけの相関係数

項目	関与	貢献
校長_(15)学校の教育活動をより効果的に達成するために教職員を適切に配置すること	.549**	.671**
校長_(17)児童生徒の実態に即して指導組織や教職員の配置を柔軟におこなうこと	.539**	.718**
教頭_(24)学校の教育活動の特徴について保護者や地域の人々に分かり易く説明すること	.538**	.585**
教頭_(26)学校運営に対する教職員の不満や意見等を的確に把握すること	.534**	.378*
教頭_(2)4～5年の長期的な視野に立って学校の教育計画を構想すること	.530**	.245
教頭_(15)学校の教育活動をより効果的に達成するために教職員を適切に配置すること	.526**	.471**
教頭_(36)各教職員や委員会等の役割や相互の関係を明確にし、責任体制を整えること	.518**	.519**
校長_(2)4～5年の長期的な視野に立って学校の教育計画を構想すること	.503**	.349
教頭_(22)特色のある教育課程の編成について教職員を指導すること	.492**	.479**
教頭_(11)時には自ら公開授業を行うなど率先して児童生徒の指導にあたること	.487**	.474**

項目	関与	貢献
教頭_(17)児童生徒の実態に即して指導組織や教職員の配置を柔軟におこなうこと	.486**	.380*
教頭_(33)学校と地域・家庭の考え方の相違や対立を、調整すること	.475**	.498**
教頭_(31)教育課程の基準の趣旨を踏まえて勤務校固有の教育目標を設定すること	.460*	.317
教頭_(27)教職員の評定を的確に実施すること	.439*	.342
校長_(36)各教職員や委員会等の役割や相互の関係を明確にし、責任体制を整えること	.434*	.364*
校長_(11)時には自ら公開授業を行うなど率先して児童生徒の指導にあたること	.421*	.404*
校長_(22)特色のある教育課程の編成について教職員を指導すること	.419*	.565**
校長_(25)教育課程の管理を適正に行うこと	.418*	.362*
教頭_(32)自分がくだした決断について教職員に対して明快に説明すること	.416*	.447*
教頭_(25)教育課程の管理を適正に行うこと	.411*	.374*
校長_(19)自分の学校の明確な将来像（ビジョン）を示すこと	.408*	.316
教頭_(35)校内研修（研究）を組織し、方向づけること	.401*	.404*
教頭_(1)児童生徒の健康・安全管理を適切に行うこと	.390*	.320
教頭_(29)外部の団体・集団による不当な圧力に適切な対処をとること	.383*	.361*
校長_(1)児童生徒の健康・安全管理を適切に行うこと	.373*	.364*
校長_(12)必要な予算や人材に関して教育委員会に働きかけ、確保するようにすること	.373*	.246
教頭_(20)職員会議で必要な議論を行いながら、効率的に議事を進行すること	.373*	.135
校長_(24)学校の教育活動の特徴について保護者や地域の人々に分かり易く説明すること	.368*	.382*
校長_(20)職員会議で必要な議論を行いながら、効率的に議事を進行すること	.368*	.313
教頭_(19)自分の学校の明確な将来像（ビジョン）を示すこと	.368*	.161

項目	関与	貢献
教頭_(8)学校の自己評価をおこない、学校の教育活動の改善に結びつけること	.366*	.196
校長_(27)教職員の評定を的確に実施すること	.363*	.229
校長_(28)教科指導や学級・ホームルーム経営等について教職員に助言を行うこと	.361*	.245
校長_(7)突発的な事態や災害時に的確な判断や指示を行うこと	.352	.393*
教頭_(4)休憩時間等を利用して児童生徒と直接的な人間関係づくりをすること	.333	.392*
校長_(14)校内で生起する諸問題を教育法規に基づいて理解・解決すること	.312	.524**
校長_(10)地域の人々や関係諸機関に積極的にはたらきかけて、学校への協力を得ること	.301	.453*
校長_(13)在籍する児童生徒の特徴や課題等をしっかり捉えること	.261	.457*

*p<.10 **p<.05

4. 考察

校長・教頭共に、「施設・設備の管理」や「事務・表簿の管理」といった「組織の維持と管理」に関すること、「人事・予算へのはたらきかけ」、「人事・予算の確保」といった「教育行政からの人的・財政的支援の調達」に関することにおいては、学校事務職員の意見を求めようとしている。これらは、学校事務職員が通常行うとされる校務であるといえよう。例えば、A県教育委員会では学校事務職員の「標準的職務表」ⁱⁱを定めており、職務内容の区分として、「学校運営」、「総務」、「給与」、「財務」、「福利厚生」が定められている。「総務」や「給与」は、「組織の維持と管理」に関する学校事務職員が行う職務であるし、「財務」は「教育行政からの人的・財政的支援の調達」に関する職務である。

この傾向は、校長と教頭の平均値の比較からも明らかであるように、校長と教頭に共通するものである。管理職は、「組織の維持と管理」や「教育行政からの人的・財政的支援の調達」に関する内容については、学校事務職員が担当する職務と認識し、担当者である学校事務職員の意見を求めている。管理職は、学校事務職員の「標準的職務」としてみなされている分野については、学校経営への参画を促しているといえよう。

しかしながら、そうした「組織の維持と管理」や「教育行政からの人的・財政的支援の調達」に関する項目は、校長から意見を求められることが、「学校経営」に携わっているか、貢献しているかの認識と相関がみられない。

学校事務職員にとって、意見を求められ、おそらく担当者として担当している「組織の維持と管理」や「教育

行政からの人的・財政的支援の調達」が「学校経営」に携わっている、貢献しているかどうかとは関係ない。つまり、調査対象者にとって、そうした職務が「学校経営」の範疇に含まれないとみなされていると考えられる。

そう考えると、管理職が学校事務職員に対して意見を求めているとしても、学校事務職員自身にとっては「学校経営」に貢献しているという認識にはつながらず、自らが行っている職務は「学校経営」とは関わりのない（関わりの低い）ものと認識することになる。つまり、学校経営に参画しているという認識にはつながらない。

今回の調査対象者は、学校事務職員のうち40代前半であり、職場においても年齢で「ミドル」に該当する層である。A県では、公立小・中学校の学校事務職員は、高校卒業程度の「学校事務」の枠で採用され、原則として小・中学校でのみ勤務する。そのため、調査対象者は全員20年以上の学校事務職員としての経験を有する。

そうした調査対象者にとって、管理職から意見を求められる、かつ学校事務職員の「標準的な職務」として示されていることは、自らの立場や職務を「学校経営」と関連しないものと位置づけてしまうことも懸念される。

その一方で、管理職が、児童生徒への指導や、効果的な教育活動の展開、特色ある教育課程の編成といったことに関して、意見を求めるほど、調査対象者は「学校経営」に貢献できていると認識している。ただし、それらは、調査対象者にとっては、管理職から意見を求められる内容であると認識されてはいない。

もちろん、意見を求められなくとも、児童生徒への指導や、効果的な教育活動の展開、特色ある教育課程の編成に学校事務職員が関わっていることは想定される。ただ、そこでの関わりが、管理職等からの指示に基づき、粛々と事務処理を行うだけであるならば、学校事務職員の能力を十分に活かしているとはいえない。

「チームとしての学校」であることが求められる中で、管理職が、学校事務職員を単に学校にいる行政職員として、事務処理を遂行することを求めるだけでは不十分であろう。学校経営上の諸課題に対応するためにも、学校事務職員が持つ知識や能力もまた十分に活用される必要がある。

管理職が、学校の種々の教職員の職務内容を限定し、その職務内容に関するのみ意見を求めるならば、教職員はその職務内容のみが自らに求められる職務内容であると規定してしまい、それ以外の職務内容に関心を持たなくなることも考えられる。そうした傾向が学校組織において広まるならば、それは学校組織にセクショナリズムを持ち込むこととなり、「チーム」どころか、新たな「個業化」をもたらすであろう。

今後、学校において、学校事務職員のような既にいる教員以外の職種だけでなく、スクールソーシャルワーカーや部活動支援員など、多様な職種の職員も学校で勤務することが進んでいくだろう。そうした中で、管理職は、教職員それぞれの専門性を活かすという名のもとに、特定の職務についてのみ教職員に意見を求めるのではなく、学校経営に

関する幅広い内容について、意見を求めるなど学校経営への参画を促す支援的行動をとることが求められよう。

5. 引用・参考文献

小島弘道 (2004) 『校長の資格・養成と大学院の役割』東信堂。

川村光 (2012) 「管理職への移行期における教職アイデンティティの再構築-小学校校長のライフヒストリーに注目して-」『教育総合研究叢書』5号、1-15ページ。

全国公立小中学校学校事務職員研究会 (2014) 『第2期学校事務のグランドデザイン』

中央教育審議会 (2015) 「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)」

林孝 (2001) 「学校的意思形成システムの再構築:保護者・地域の参加・連携に着目して」『日本教育経営学会紀要』第43号、147-153ページ。

ⁱ 管理職からののはたらきかけの分類は以下の通りである。

項目	設 問
組織の維持と管理	(6)教職員の服務監督を厳正に行うこと
	(14)校内で生起する諸問題を教育法規に基づいて理解・解決すること
	(18)施設・設備の管理を適正に行うこと
	(25)教育課程の管理を適正に行うこと
	(30)学校事務・表簿の管理をきちんと行うこと
	(1)児童生徒の健康・安全管理を適切に行うこと
学校の危機管理	(27)教職員の評定を的確に実施すること
	(7)突発的な事態や災害時に的確な判断や指示を行うこと (29)外部の団体・集団による不当な圧力に適切な対処をとること
教育目標・計画の設定	(19)自分の学校の明確な将来像(ビジョン)を示すこと
	(31)教育課程の基準の趣旨を踏まえて勤務校固有の教育目標を設定すること
	(2)4～5年の長期的な視野に立って学校の教育計画を構想すること
	(32)自分がくだした決断について教職員に対して明快に説明すること (22)特色のある教育課程の編成について教職員を指導すること
教職員の組織化・組織の効率的運用	(15)学校の教育活動をより効果的に達成するために教職員を適切に配置すること
	(36)各教職員や委員会等の役割や相互の関係を明確にし、責任体制を整えること
	(17)児童生徒の実態に即して指導組織や教職員の配置を柔軟におこなうこと
	(20)職員会議で必要な議論を行いながら、効率的に議事を進行すること
	(3)職員団体と折衝すること

人間関係調整	(26)学校運営に対する教職員の不満や意見等を的確に把握すること
	(9)校内の教職員の葛藤や対立を調整すること
	(5)個々の教員に課題をもたせ、その達成に向けて動機づけること
	(34)教育活動に創意工夫を凝らしている教職員の努力や功績を称えること
地域、家庭との連携構築	(24)学校の教育活動の特徴について保護者や地域の人々に分かり易く説明すること
	(23)学校に対する保護者や地域の人々の要望や不満を的確に把握すること
	(16)教育活動に対する保護者からのクレームに適切に対応すること
	(33)学校と地域・家庭の考え方の相違や対立を、調整すること
	(10)地域の人々や関係諸機関に積極的にはたらきかけて、学校への協力を得ること
教育行政からの人事・財政的支援の調達	(21)人材確保や予算などについて教育委員会にはたらきかけること
	(12)必要な予算や人材に関して教育委員会に働きかけ、確保するようにすること
学校評価の活用	(8)学校の自己評価をおこない、学校の教育活動の改善に結びつけること
人材育成と教育指導	(35)校内研修(研究)を組織し、方向づけること
	(13)在籍する児童生徒の特徴や課題等をしっかり捉えること
	(4)休憩時間等を利用して児童生徒と直接的な人間関係づくりをすること
	(11)時には自ら公開授業を行うなど率先して児童生徒の指導にあたること
	(28)教科指導や学級・ホームルーム経営等について教職員に助言を行うこと

ii A県教育委員会は、1998年に小・中学校事務職員の職務内容について定めた「市町村立小学校及び中学校に勤務する事務職員の標準的職務表」を下記の通り示している。

	職務内容	職務内容関係事務の例示		
学校運営	1 企画運営への参画に関する事 2 校内諸規定の制定に関する事 3 学校事務全般に関する事	企画運営委員会への参画 校務分掌組織検討への参画 校内諸規定に係る指導、助言 学校事務全般に係る指導、助言		
	総務	1 文書、表簿の管理に関する事 2 調査統計に関する事 3 教職員の勤務に関する事 4 証明に関する事 5 転出入に関する事 6 就学援助に関する事	文書の收受・発送・整理・保管事務 表簿の整理・保管事務 学校基本調査関係事務 地方教育費調査関係事務 異動に伴う関係事務 諸願、届、報告関係事務 就労・在学・卒業・学割証明関係事務 児童生徒の転出入関係事務 就学援助、就学奨励関係事務	
給与		1 給与に関する事 2 旅費に関する事	給料の支給関係事務 手当の認定・報告・支給関係事務 執行計画、請求、支給関係事務	
		財務	1 予算に関する事 2 物品に関する事 3 施設設備に関する事	予算要求、執行計画、契約、支払関係事務 物品の出納・管理関係事務 施設設備の維持・管理関係事務
福利厚生			1 福利厚生に関する事	共済組合、教職員互助会関係事務 公務災害補償関係事務