

学校事務職員の力量形成に関する一考察

—ベテラン学校事務職員の事例研究をもとに—

福 島 正 行

1. はじめに

(1) 研究課題と問題意識

本稿の目的は、学校事務職員の力量形成、特にコミュニケーションに関する力量形成の実態と、その規定要因について検討することである。

中央教育審議会答申（以下、中教審答申）（1998）「今後の地方教育行政の在り方について」以降、学校の自主性・自律性の確立が求められている。複雑化・価値多様化する社会に耐えうる柔軟で強靱な学校組織を構築することが、目下の学校における課題となっている。

学校事務職に関する改革も、こうした流れの中で進行している。前述の中教審答申などにおいて提言された「事務の共同実施」や、2004年中教審「学校の組織運営の在り方について」（初等中等教育分科会教育行財政部会の学校の組織運営に関する作業部会審議まとめ）などで提言された「事務長制」がその例である。最近においては「チーム学校」の提言の中で学校事務職に関する改善課題も提言されている⁽¹⁾。このように、学校の自主性・自律性の確立が求められる中で、学校事務職員は、制度的にマネジメントの担い手の一人として積極的に位置づけられるようになってきた。また、学校事務職員のマネジメントに関する深い理解と実践や、参画が社会的にも期待されるようになってきた（文部科学省（2005）や2013年の日本教育事務学会創設、など）。

実態としても学校管理職の学校事務職員への期待は高く、かつ多様である（たとえば、藤原2011）。他方で、しばしば指摘される教員と学校事務職員との間の「壁」の存在などがあり、学校事務領域固有論は根強いという実態もある

（批判的に論じたのは木岡2008）。「一人配置」が通例という状況があり、学校組織の中で学校事務職員は構造的に分断されやすいとも考えられる。しかし、自律的な学校経営の確立を志向する中で「複雑化し高度化している教育環境下においては、独占的・排他的にその責任遂行と権限行使をなしうるものではなく、協働的なサポートが不可欠である」（木岡2008）ならば、協働体制を築くことが求められるし、それゆえ学校事務職員にとってコミュニケーションに関する力量は重要であるといえる。

翻って、学校事務職員の研修制度に目を移すと、見直し、充実が目指されている。大学レベルや大学院における研修制度も構想されてきた⁽²⁾（大田2008、出口2011）。しかし、研修のありようは、各都道府県により様々であり、かつ従来から量的不足、未整備が指摘されてきた（篠原1997、藤原・山崎2004）⁽³⁾。量的にも質的にも研修の充実が急務である一方で、そうした状況下で、学校事務職員の力量形成にインパクトを与えてきたものは何か。この点が、本稿の問いである。

(2) 方法

上記研究課題に迫るために、ヒアリング調査を実施した。本稿は、ヒアリングによって得られた定性的データを分析する事例研究である。

調査対象者は、東北地方のベテラン学校事務職員（公立小中学校）とした。対象者の選定は、本研究のねらいを十分に理解してもらった上で、G氏に紹介をお願いした。G氏は、学校事務職員として入職後、長らくU県において学校事務職に関する研究組織に所属し、現在（2015年時点）はU県の会長を務めている。また、

全国小中学校事務職員研究会の東北ブロック支部長を務めている。全国の学校事務に関連する施策や取り組み、東北地方の学校事務に関する動向、活躍する学校事務職員個人の情報にも明るい。調査対象者の紹介者として適任であると考えた。

その結果、調査対象者は、後述する表の6名とした。この6名に対しヒアリングを実施した（一人約60分）。ヒアリングの内容は、調査対象者の了解を得て、全て録音し、後に文字に起こして記録した。

ヒアリングまでの手順についてであるが、あらかじめ研究課題に関わる質問紙を作成し、調査依頼をすると同時に配布し、後に回収した（2015年10月）。ヒアリングでは、筆者が質問紙への回答を整理した後、回答の不備や質問紙では十分に読み取れない内容を中心に聞き取りをした（2015年11月）。

質問紙の内容は、次の通りである。

①力量形成実態認識

力量形成の実態について、調査対象者がどのような認識を持っているかを明らかにするものである。本稿では、藤原（2011）が示した学校事務職員の力量形成モデルを参考に、「定型的業務に関する力量」、「調整的業務に関する力量」、「企画業務に関する力量」、「総括的業務に関する力量」を、学校事務職員の力量を捉える項目として採用した。また、現在、教育課程の編成への参加を研修テーマとしているという、東北地方の学校事務職員の研究動向を鑑み（G氏ヒアリング）、「教育的視点」を力量項目として加えた。以上の5項目について質問紙上では、**図1**のように説明した。

力量形成実態認識については、学校事務職員としての力量形成にとって重要であると従来の研究で指摘されている時期を考慮して、「入職時」、「入職後1年まで」、「入職後3年まで」、「入職後10年まで」、「入職後20年まで」、「入職後20年以降」の各時期において、その直前の時期と比較して「どの程度向上したか」を、「全

○定型的業務に関する力量：「ルーティン・ワーカー」としての次のような職務に関する力量

- ・物品購入や書類作成を、迅速に処理する
- ・物品購入や書類作成を、正しく処理する
- ・担当する施設設備の整備や物品管理を適切に行う
- ・指示されたことを的確に実施する

○調整的業務に関する力量：「コーディネーター」としての次のような職務に関する力量

- ・授業や行事に適した教材、地域人材などを教員等に提案する
- ・教育課程の編制・評価のための会議で意見を提案する
- ・教育活動の計画・評価と連動して学校の予算案を提案する
- ・教材・備品などの適切な管理、有効活用の仕組みを提案する

○企画業務に関する力量：「デザイナー」としての次のような職務に関する力量

- ・学校で重点的に取り組む教育内容・方法等に関して校長に提案する
- ・教育課程実施のための、校内予算の重点化について校長に提案する
- ・教育課程実施のための、校内人事について校長に提案する
- ・校長の教育に関する考え方の、一般教員の受け止め方を校長と話し合う

○統括的業務に関する力量：「アドミニストレーター」としての次のような職務に関する力量

- ・学校間で協働して取り組むべき教育内容を、地域の校長などに提案する
- ・学校間で協働して取り組むべき教育内容実施のための、仕組みを地域の校長などに提案する
- ・複数の学校を一つの単位として、学校事務の効果的・効率的な遂行の仕組みを地域の校長に提案する
- ・複数の学校を一つの単位として、学校事務職員の職務遂行や力量形成を支援する仕組みを地域の校長に提案する

○教育的視点：子ども・教育の視点から学校事務を捉えることができる視点をもつ。

図1 力量項目

く向上していなかった」から「十分に向上していた」までの5段階で尋ねた。

なお、本稿の上述した問題意識から、「調整的業務」、「企画的業務」、「総括的業務」に関する力量形成については特に着目することとした。

②力量形成の要因

上記5項目の力量形成が、どのような経験や学びによって図られたかを明らかにするものである。これについて、質問紙では、「学生時代のクラブ活動」、「学生時代の学習」、「就職試験」、「家庭の変化（結婚・出産等）」、「趣味」、「社会教育機関における学習」という私的側面6項目と、「転勤」、「日々の職務」、「行政研修」、「校内研修」、「研究活動」、「職務としての地域活動」という公的側面6項目の計12項目を設定した。回答は、それぞれ、5つの力量項目に対して「大変悪影響」から「大変好影響」までの5段階で尋ねた。

本稿における質問紙調査の実施は、筆者による調査対象者の認識把握が第一の目的であるが、調査対象者自身がこれまでの足跡について振り返ることを容易なものとし、ヒアリングをスムーズに運ぶために実施したのものである。したがって、質問紙の内容や項目を超えるような発言をヒアリングの中で得られても、その発言が研究課題に関するものである限り、積極的に活用していくこととした。

(3) 調査対象者の概要と、各自治体の状況

調査対象者の概要は、表1の通りである。この6名は、入職以来、継続して小中学校の事務職員の職にあった者である。

ここで、学校事務職員に関して、力量形成に関連があると思われる、①採用・人事制度、②職務標準表の有無について整理する。①V・W・X・Y・Zそれぞれで、公立義務教育学校事務職員の採用・人事制度には差異がある。V・Wにおいては、公立義務教育の学校事務職員としての採用であり、採用後も高校への異動、教育委員会事務局への異動はなく、人事流動性は低いといえる。他方で、X・Zにおいては、一般行政職員として採用であり、採用時は義務教育籍であっても高校への異動、教育委員会事務局への異動もありうる。また、教育行政以外の他領域への異動もありうる。ただし、採用区分の関係上、人事流動の実態には差異があり、Xでは比較的高く、Zでは比較的低い。Yは大都市であり、学校事務職員として採用されるが、教育委員会事務局との人事交流がある。また、Yの行政上の特殊事情により、基礎自治体をまたいだ異動はほとんど行われていない点が特徴的である。②については、V・W・Xは職務標準を持っていない。他方でY・Zは、前者は1980年代、後者は2000年を前後して職務標準を確立させて現在に至っている。

表1 調査対象学校事務職員のプロフィール

	性別	年齢	勤続	学校種	自治体名	職務標準	採用	人事流動性
A	女性	50代後半	38年	小学校	V	なし	学校事務職員枠	義務
B	男性	50代後半	38年	中学校	W	なし	学校事務職員枠	義務
C	男性	50代後半	35年	中学校	X	なし	地方公務員枠	義務・高校・教委・他領域
D	男性	50代後半	36年	小学校	Y	あり	学校事務職員枠	義務・高校・教委
E	男性	50代後半	35年	小学校	Z	あり	地方公務員枠	義務・高校・教委・他領域
F	女性	40代後半	29年	中学校				

【表注】

- ・人事流動性は、制度上、職員として配置される可能性がある機関を示している。配置される可能性がある機関が多い程、人事流動性が高い。
- ・「義務」は義務教育諸学校事務職員、「高校」は高等学校事務職員、「教委」は設置者の教育委員会事務局の職員、「他領域」は教育行政以外の一般行政職員を示している。

2. 実態

質問紙の回答より、調査対象者の力量形成実態についての認識を整理する。

本稿では、前述の通り、「入職時」から「入職後 20 年以降」の各時期で、その直前の時期と比較して力量形成がどの程度なされたのかについて尋ねた。回答は、「全く向上しなかった」から「充分向上した」までの 5 段階で求めた。この回答を 0～4 点として集計し、累加して力量得点⁽⁴⁾を算出した。その結果を、5 項目の力量ごとにグラフにしたものが図 2 から図 6 である。

ここから次のような傾向が読み取れる。

①入職時に力量は形成されていない

各力量について、入職時に形成されていたという回答はほぼなかった。どの能力も全く向上していなかったという回答は、6 人中 4 人から得られた。

②在職 1 年目・3 年目における低調な伸び

入職後 1 年目までにおける力量の形成は、特に「定型的業務に関する力量」を中心に、あったとする回答を全員から得た。しかし、後述の通り、入職 10 年目以降の力量形成の程度と比較すると、依然として低調といえる。

③入職後 10 年以降の加速度的成長

入職 10 年を過ぎると、全能力が加速度的に成長していく様子がうかがえた。「十分に成長していた」を選択している回答は、「入職後 3 年まで」以前においては、D の「入職後 1 年まで」の「定型的業務に関する力量」と、同じく D の「入職後 3 年まで」の「定型的業務に関する力量」のみであった。他方、「入職後 10 年まで」以降においては、全員が多く力量について「十分向上していた」と認識している。

④「調整」、「企画」、「総括」の各業務に関する力量の伸びは遅いと認識されている

「調整」、「企画」、「総括」の各業務に関する力量が形成されたという認識は、「定型的業務」のそれとは対照的に、いくぶん遅い傾向が見られる。また調査対象者によって、力量形成がはじまる時期には差異も見られる

が、傾向は似通っている。

各調査対象者を比較すると、相違点も見ることにはできるが、傾向として共通している点が多い。ここで確認しておきたいことは、「調整」、「企画」、「総括」の各業務に関する力量を形成するポイントは、30 歳代前後、つまり入職後 10 年前後から入職後 20 年前後にあるのではないかと推察される、ということである。

これらを踏まえ、次節では、力量形成の要因について検討する。

3. 要因

前述の通り、質問紙では、各力量に影響を及ぼした経験について、あらかじめ 12 項目を設定し、「大変悪影響」から「大変好影響」までの 5 段階で尋ねた。回答を見ると、あらゆる経験がプラスの影響あるいはどちらともいえないという回答であった。「どちらともいえない」を 0 点、「好影響」を 1 点、「大変好影響」を 2 点として計算し、「調整的業務に関する力量」、「企画業務に関する力量」、「総括的業務に関する力量」の形成に何が影響を与えたかについて、影響得点を算出した。その結果には共通点と差異が見られた。この結果をヒアリングで得られた定性的データにより補完する。以下では、学校事務職員として必要なコミュニケーションとその規定要因について、力量形成に深く関わった事柄やエピソード、主に 30 歳代前後のエピソードとして語られた部分を検討する。以下、ヒアリング結果の引用はゴシック体で表記する。

(1) A の場合

A はコミュニケーションを「気づき」と捉えている。「教師が子どもたちのことで気がついていないことがあったらちょっと教えるとか」というように、教師と学校事務職員との会話が重要であると捉えている訳であるが、そこには、教師が気づかない子どもや教育課程への「気づき」が必要であると述べている。A は、特技を活かして子どもとの交流を図ったり、学校事務情報を発信したりして、子ども・保護者等との関係づくりを大事にしている。「気づき」

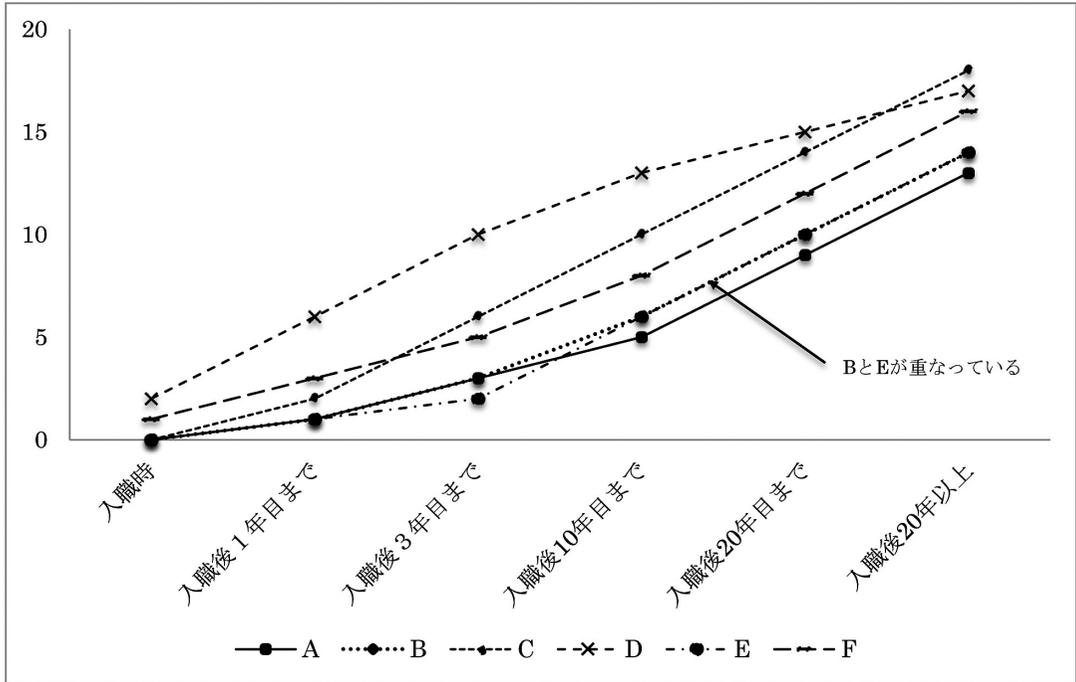


図2 定型業務を果たす力量の向上実態認識

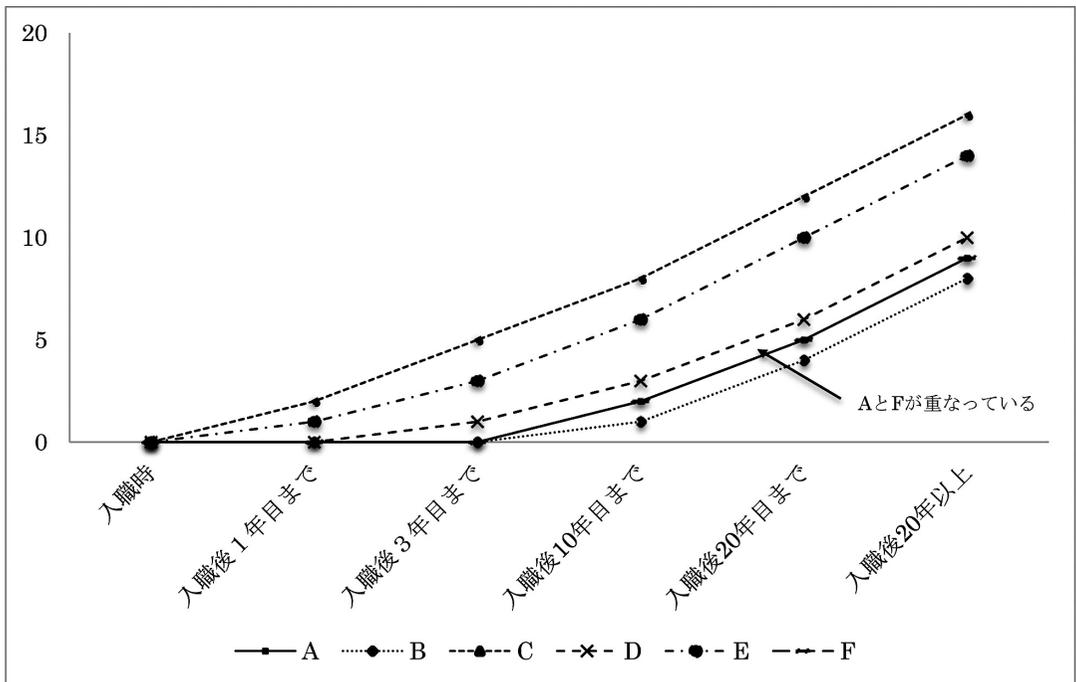


図3 調整業務を果たす力量の向上実態認識

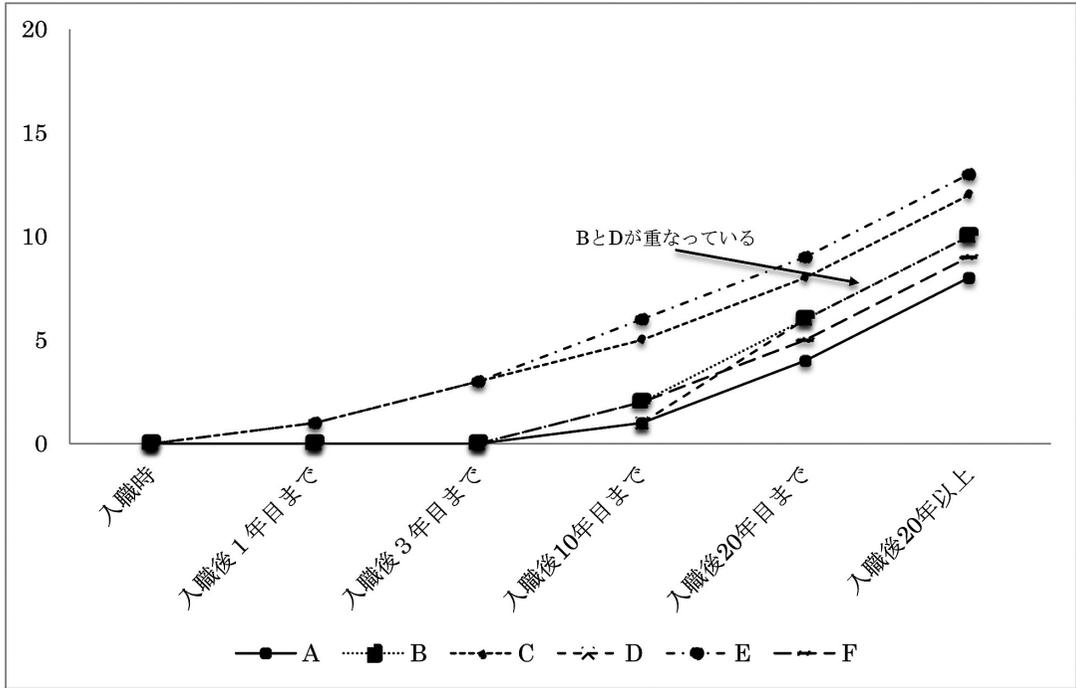


図4 企画的業務を果たす力量の向上実態認識

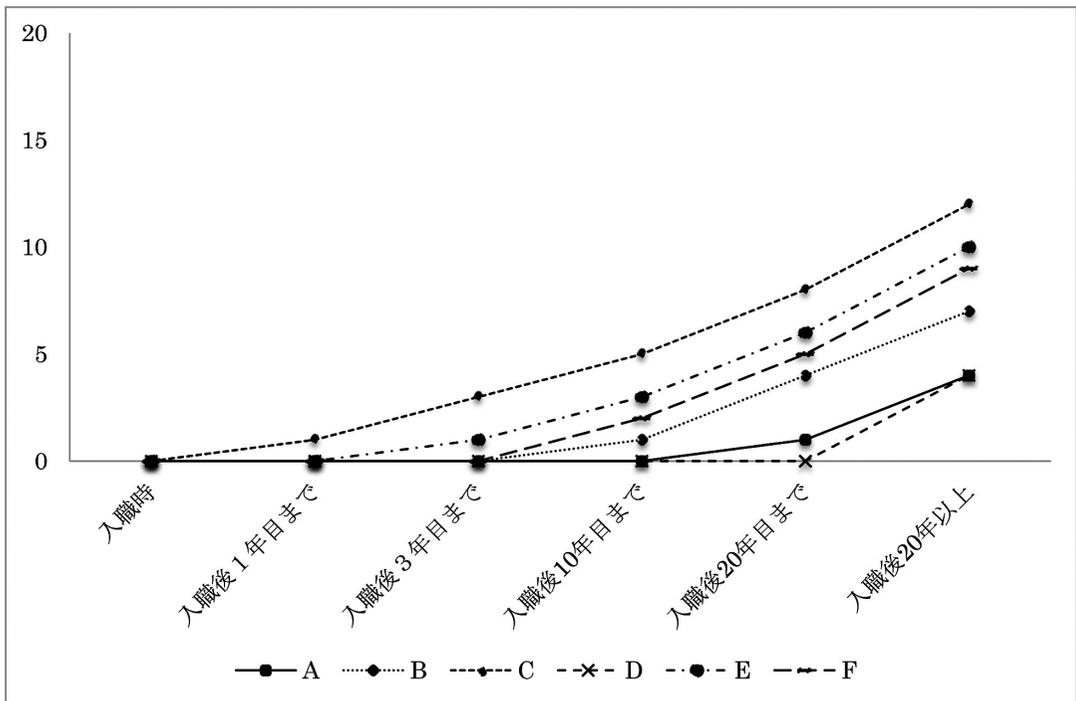


図5 総括的業務を果たす力量の向上実態認識

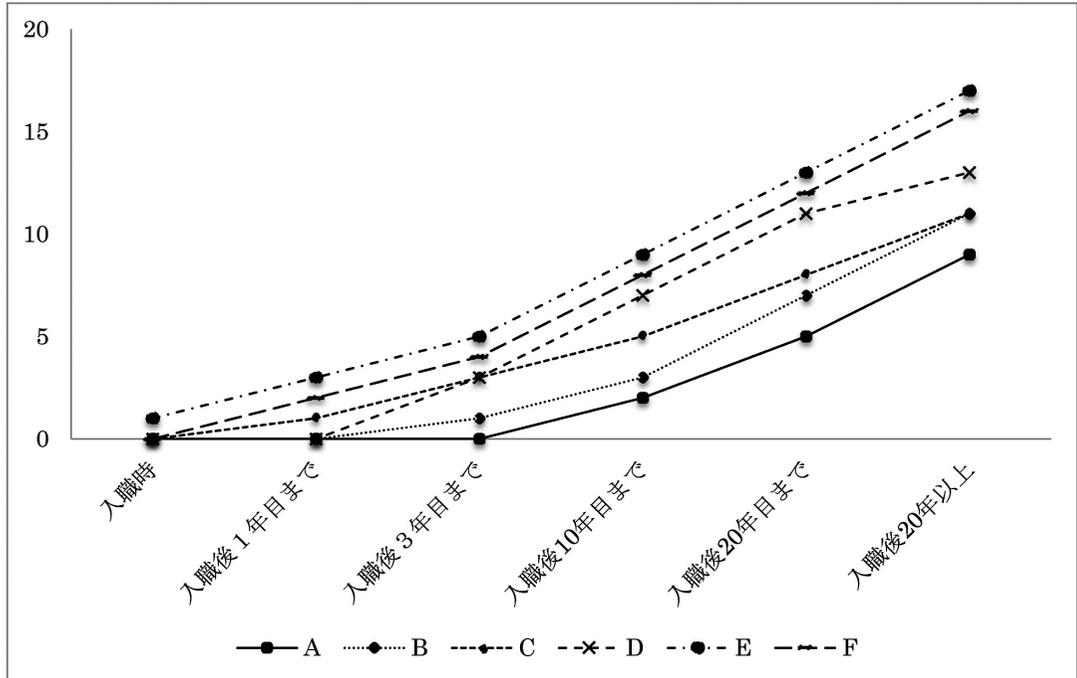


図6 教育に関する視点の向上実態認識

は、こうした関係づくりからうまれる。また、Aは、物品管理リストと教育課程とを連動させるシステムづくりに取り組んでいる。「教育課程から話を深めていくとか、何月にこういう単元がありますけど、これを買いますか」という会話を教員ととるためには、自校の教育課程への深い学びが必要である。Aはこうした子どもの状況や教育課程を介して、教員とコミュニケーションをとることができるということ、自身の強みと認識している。

教員とのこうしたコミュニケーションを、Aはもとからとっていた訳ではない。初任校に12年間在籍していたこともあり、入職後10年時点において教員とコミュニケーションをとること自体は、「学校内の調整という点では意見を言えるようになってきたんじゃないかなあと

思います。長く学校にいれば、先生よりも学校のことをよくわかってくる」とし、比較的容易であった様子がうかがえる。しかし、「私はルーティンワークに燃えていた時期が長かったと思います。先生方の書類に不備があるときはそ

を突っ込むとか、今思えば恥ずかしいこともしていました」というように、必ずしも教員とのコミュニケーションを質的に十分にとることができなかつたと振り返っている。

そうした意識を変えるきっかけとなったのは何であったのか。力量形成の影響得点を見ると、Aは、調整的業務・企画業務・総括業務というコミュニケーションに関わる業務の力量形成について、「社会教育機関における学習」、「転勤」、「日々の職務」、「研究活動」の影響得点が高い（各6点、満点は6点、4点以上のものを参照。以下同じ）。ヒアリングでは、その中でとりわけ大学主催の公開講座の影響が挙げられた（「社会教育機関における学習」として）。「カリキュラムマネジメント、教育課程経営の話があって、今でいうスクールリーダーである校長、教頭、教務主任に事務職員がはいって同じ勉強をしていきましょう、というものです。当時の勤務校の校長、教頭、教務主任と私が、同じくそのセミナーに出て、講義をきいて、学校にとって『望ましいこと』を学び、たとえば

企画委員会で話す、自分の思いを話す、それによって私は自分を見つめ直せたとと思います」、そして、「子どもを中心に、保護者や地域、教員も念頭に置きながら、学校事務をするという意識に変わっていきましました」という。その意識が、「調整、企画、総括的な能力につながっていった」と振り返っている。Aの意識にインパクトを与えたのは、大学教員による視点の提供と、共通体験を基盤とした同僚性であったと捉えられる。

(2) Bの場合

Bはコミュニケーションを「相手を受け入れること」と捉えている。Bは教員、保護者、地域住民など広く学校関係者とコミュニケーションをとるという点を、学校事務職員の特殊性と捉えている。その上で「事務室は玄関のところにあります、すべての来客が、事務室を通ることになります。その時に、きちんと受け入れることを心がけています。不特定多数と接するのは事務職員です。事務職員を必ず経由します。教員と違って事務職員は職務と関係ない人ともコミュニケーションしなければなりません。その意味で学校と誰が関わっているのか、どういった情報がやり取りされるのか。事務職員はいろいろなことがわかります。」と、学校事務職員の職務の特殊性と、コミュニケーションのあり方を結びつけて考えている。それゆえ、多様な学校関係者とのコミュニケーションをスムーズにするためには、「学校のやり方」を理解し、「学校周辺の情報」を広く入手しておくことが重要であると述べている。

Bの場合、力量形成にあたっては「校内研修」の影響得点が高い（6点）。W県においては、学校事務職員が校内研修に参加する機会是一般的に多いという訳ではないが、それでも職員会議と校内研修を同時に行う場合もあるという。「校内での話し合いの場にいることで、教育活動の状況も耳に入ってきますし、学校の今後の目指すところもわか」るようになることは、職務を進める上で大きなインパクトがあるという。

Bは、これに加え、「研究組織の全国大会での活動」と「先輩事務職員からの指導」を付け

加えた。前者では、PTA会長や大学教員など、他職種との交流により、自分自身の見方、考え方を振り返る機会を持ってきた。後者の影響については、「若い頃は、事務室を見せてもらうことがよくありました。書類の整理、配置、先輩によく教えてもらいました。見て学んで聞いて学んで。そういうことで自分の成長があったような気がします」と述べている。

以上から、Bは、学校内外、そして他職種との交流が自分を成長させたと実感していると捉えられる。ちなみに、Bが学校事務職員の力量形成において不満に感じていることの中に、研修制度がある。現在のWの行政研修は、1泊2日の新採用時研修（2回）、1泊2日の5年経験者研修、1泊2日の係長級研修（およそ30代後半で受講）という状況であり、内容もスキル研修に偏りがちであるという。質・量ともに不充足気味で、体系化が図られているとは言い難い状況と、Bは捉えている。それゆえ、校内研修や先輩学校事務職員の指導などにより、力量形成の機会を補ってきたといえることができる。

(3) Cの場合

Cはコミュニケーションを「交渉術」と捉えている。さらにそうした「交渉術」を行使する「見通し」を持つだけの力量がその土台になると述べている。

Cの学校事務職員としての力量形成は、「研究活動」（6点）、「学生時代のクラブ活動」、「家庭の変化」、「校内研修」、「職務としての地域活動」（以上、5点）というように、公的・私的両側面の経験・学びのインパクトがある。そのうち、特に「調整的業務」「企画的業務」「総括的業務」を果たす力量形成にインパクトを与えたものとして、学生時代から取り組んでいる人形劇づくり、舞台づくりを挙げた。「学芸関係をやりながら大学生生活を送りました。その中で、自分で作り、仲間でもんで、それを演出してやることを4年やりました。企画してモノをつくる、ゼロからつくるという、自分の頭にあるものを実際につくるという経験があって。これが非常に大きいのかと思います。」。舞台づくりは現在に至るまで、「ライフワーク」と

して続いている。制作者側に立ち、100人規模の舞台をつくり、まとめあげる達成感、成功体験とコミュニケーション能力の形成とを結びつけて認識しているのである。これらの経験は、物事をうまく運ぶ手段の獲得につながっていると捉えられている。また、学校事務職員としての価値観や指向性を形成している様子もうかがえる。「文芸関係や芸術関係の予算を、意識してるのか、無意識なのか、そっちの方に予算を配分できるよういつも検討しています」。

また、Cは、学校事務職員として学校改築・学区再編・公開研究会開催などの「大きな仕事」を中堅レベルで体験しておくことの重要性についても触れている。「学校改築でいえば、学校事務職員ができることは、必要な備品数など予算の振り分け、修正・見直し、入札にかけること。小学校の改築は難しいです。学校をつくるといったときに椅子と机をどんなバランスで買うかとか。1年生と6年生では、高さが違うからね。いくつ足りないのかとか。理科室や家庭科室は、そこを使う学年を考慮する必要があるとか。また、学校を地域の人々が使用することもありますが、その場合は考えることが増えます。あと、たとえば、現在は職員室集中管理のところほとんどです。そうなると土日は地域の人が使えなくなります。子どものこと、地域のこととか、学校に期待されているのは何かを考えて、やったのは、本当に勉強になりました」と振り返っている。学校建築⁵⁾は、教育活動を制約する要件のひとつである。学校改築の企画段階から関わることは、自身の教育観を改めて振り返る契機になっていた。入職時、経営学部卒であるというCは、学校教育に関する知識や理解は「ゼロ」だったと述べた。他方で、「教育に関する視点の高まりがないと、調整、企画、総括的な業務を行う力量が高まらない。何を提案するんだっていう話ですよ」とも付け加えた。「大きな仕事」に携わることの影響の大きさが推察できよう。

(4) Dの場合

Dはコミュニケーションを、「違いをわかった上での柔軟な対応」と捉えている。そして、

その違いを理解できる「視野の広さ」を持つことが学校事務職員にとって重要であるとしている。

Dはアクティブであり、自身を高めることに熱心である。学校事務職員としての職務の傍ら、大学に通い法律学を専攻した。学校事務の研究会には積極的に関与している。また、「私が学校でやったことがないのは、授業と修学旅行の引率だけです。あとは、全部やりました」というように、自校の学校教育に学校事務職員として積極的に関わってきたという自負もうかがえた。しかし、こうした経験は、前述の力量に直接的につながった訳ではないと認識している。「30代の頃は、視野は狭かったですね。(研究組織において)研究発表を盛んにやっていた時期ではありましたが、自分の立場でしかものごとを考えていなかった気がします。行政職の悪いところですが、規則だからやらなきゃいけないとよくいいますし、そう考えていました。その傾向は自分は強かったかもしれませんね」。

そういった認識が変わった背景にあるのは、概して他地域、他職種の人々との交流であったと振り返っている。特に、学校事務に関する全国研究組織で他自治体における先進的な取り組みに触れたことや、人との出会いが大きかったとして次のように述べている(影響得点は、「研究活動」が6点)。「全国には純粋にそういう気持ちがあって、日々精進してる人がいるということは強く感じましたね」。

また、Dは、就学事務・援助に関連して校内研修の影響も挙げている(「校内研修」の影響得点4点)。「校内研修についてですが学校事務職員は、事務以外のことはあんまり聞こうとしないんですね。校内研修で生徒指導の話や校内研究の話はありますけど、そういう場には出ないんですね。ただ、これまで務めたある中学校で、生徒指導の研修には出ないつもりでいたんですが、教頭が薦めてくれました。これは大変勉強になりました。」

Yの学校事務職員の人事のあり方は、自治体に特殊な事情があり、基礎自治体をまたいだ異動がほとんどないことが特徴である。学校事務

職員にとってみれば働きやすい反面、Dは次のようにも述べている。「普通、（自治体をまたいだ）異動をすると、財務規則が違う、決済ルールが違う、買えるものが違う、予算要求の仕方が違う、もちろん財政規模は違うし、市町村の規則等が違うということになります。うちの場合、そういうことがないですから。たとえば3年でシステムを覚えると、新しい知識を得たりすることも必要ないといえないんです」。そうした中、Dにとって、他地域、他職種の人々との交流は、力量形成上大きな影響を持っていたことがうかがえる。

(5) Eの場合

Eはコミュニケーションを「価値判断し行動すること」と捉えている。Eは学校事務職員の職務の中核は「定型的業務」であると考えている。ただ、傍目から見て同じ「定型的業務」であっても、これまでの経験や学びによって全く違うものになってきているという。「ルーチンワークと言った時に、若い事務職員と私のようなベテランを比較すると、端から見れば同じようなことはしていますが、でも深みは違います。たとえば伝票処理をする、これは変わらない訳です。でも経験を積んでくるとなんで買ったの、何をしたいの、何を得たいの、次は何をやりたいの、何のためにやりたいの、という疑問が持てるんです。そういうことがわかってくると今度は、こうしたらって逆に教員に提案する訳です。でもやってることはものを買って伝票を処理していくことなんです」。

Eは自身、「特異な経験をもってきた」と振り返っている。①水泳、陸上、スキー、野球など、自身の特技であるスポーツを通じて子どもとふれ合い、実績をあげている点（「趣味」の影響得点は6点）、②入職2年目より、研究組織に足を運び、長らく組織の研究活動を牽引してきた点（「研究活動」の影響得点は6点、「行政研修」は5点）、③初任校に8年間という比較的長期間同一の学校に在籍していた点。①については、教員からもその指導力を認められていた。②については、学校事務に関する研究組織において熱心に活動し、若手として研究組織

を牽引し、全県にわたる研修を企画・調整する経験もしてきた。30歳代の若手時代に蓄積したこうした経験は力量形成上、影響が大きかったと振り返っている。

ちなみに、Eは学校事務職員としての力量形成について、「力量形成は行きつ戻りつ、試行錯誤、スパイラルっていうかね」と考えている。Eの場合、それまで自信を持っていた趣味であるスキーでの挫折が、力量形成に影を落としていた。「スキーの指導員には資格があるんだけど、試験に4年不合格。家族にも迷惑をかけた。それでもぼろぼろの精神状態で受験したけどだめだった。そういう経験は私の場合、職務にも影響があった」。私的な側面の影響は、職務においてプラスにもマイナスにも働いていたといえる。

(6) Fの場合

Fはコミュニケーションを「聞く力」と捉えている。「先生方は教育のルールで動いていますが、私たちは財務ルールで動いています。サービスの違いもあります。なので、学校事務職員も教師もこうやってくださいねというコミュニケーションの取り方をしがちです。でも、予算を組み立てたり執行したりする中でも、相手が何を考えているのかを、考えたり聞いたりできなければ、自分の仕事にそれを活かしていくことができないと思っています」。相手の考えを聞いて、自分の行動に活かすことを、Fはコミュニケーションの中核と捉えている。

Fは、「生育歴」も含め、「特に企画、総括という力量の段階では、どれだけ若い頃に、仕事に就く前に、人とコミュニケーションをとっていたかで変わる」という意見を述べた。その一方で自身は、学校事務職員としての力量形成において、公的側面で、好影響があったとも捉えている（「転勤」、「日々の職務」、「行政研修」、「校内研修」、「研究活動」、「職務としての地域活動」（以上、6点）。

ところで、「聞く力」については、「30代の頃は、そういう力はあんまりなかったかも」という。「振り返ってみると、言葉は悪いですが、自分が学校の中でどんなに好き勝手にしても受

け入れてもらってたっていうのはありますね。仕事を覚えて調子良く波にのってきている時は意外と、こうやってね、ああやってね、というコミュニケーションが多かったような気がしますね」。

意識を変えるきっかけとなったのは、Fのいう「環境」である。30歳代という時期には、自身の昇格や子供の進学など、大きな転機が重なったとFは述べた。

また、勤務校の学校の状況も、自身の意識を変えるきっかけになったと話している。「入職10年で調整、企画の力量が高まったということの背景については、管理職の方に、単に若いのが来たということではなくて、頼りにしてもらったり、仕事を与えてもらったり、そういうつきあい方をしていただいたので、自分としても仕事をしたいし、やろうというきっかけになっていろいろやれた時期だったと思います。経験10年くらいで周りの目がか変わったとかではなくて、環境がよかったと思います」。Fの入職10年目は、学校にマネジメント的思考が本格的に導入されはじめた2000年を前後した時期である。「学校自体も大変で、校長先生も経営をどうするかって悩みを持っていて、相談に乗ってほしいと言われるんです、50代の管理職が、30代の私に」。

さらに、学校における問題の頻発も重なっている。「学級崩壊、警察介入、先生方と一緒にいろいろ考えました。子どもってどうしてこうなるんだらうか、とかね。どうすればよいか、とか。先生方との会話の中でいろいろなことも学んだし、自分でもいろいろ身に付けないとかやっつけいけないとか」という状況であった。Fの場合、教育改革や問題の中から産まれた同僚性が、力量形成を促進したものと捉えられる。

4. 結論

本稿の目的は、学校事務職員の力量形成、特に他者を相手にしたコミュニケーション能力形成の実態と、その規定要因について検討を試みることであった。後述するように、研究上の制約は多いが、以下のことをまとめとしたい。

第一に、学校事務職員の力量形成実態認識を質問紙調査により明らかにした。ベテラン学校事務職員が振り返ってみた時、入職時から学校事務職員としての力量を高めている訳ではなかった。むしろ入職後、経験を積んでいく中で加速度的に力量を高めていると認識されている。それは、「定型的業務」、「調整的業務」、「企画業務」、「総括的業務」に関する力量について同様のことがうかがえた。ただし、後三者にあっては、前者の力量と比較して幾分、形成が遅い。また、本稿の調査では、調査対象者の回答傾向が似通っていた。

第二に、力量形成、特に「調整的業務」、「企画業務」、「総括的業務」という、コミュニケーションを伴う業務に関する力量の形成を促した要因について、主にヒアリングから明らかにした。その要因は大きく2つに分けられる。

その一、公的側面について。当然ではあるが、日々の職務は学校事務職員の力量形成に大きく影響している。また、特に学校内においては、学校管理職や同僚集団による、学校事務職員の位置づけや意味づけが学校事務職員の力量形成に影響を与えていると考えられる。その他、本稿では詳しく触れることができなかったが、学校規模、年齢構成、学校種なども学校事務職員としての力量形成に影響している。また、研修が不十分と捉えられる中で、同職種による研究組織における研究活動が力量形成に大きなウェイトを占めていた。研究活動自体も影響が大きい。研究活動のプロセスで、他地域、他県、全国の学校事務職員との交流も大きな影響力をもちうるようになった。

その二、私的側面について。学生時代のクラブ活用や趣味、社会教育での学びが力量形成のチャンスを拡大していることが示唆された。特に趣味は、場合によっては、子どもとの接触の機会を生み出すものとして有効に機能しているように捉えられた。より重要なことは、学校事務職員としての価値観を揺さぶる経験につながっている様子がうかがえた、ということである。

以上を振り返って、ベテラン学校事務職員が

考えている学校事務職員の「力量形成」とは何であったか。それは、単なる実務スキルアップだけでなく、実務スキルを活用する土台となる価値観・志向性やその変容と整理できそうである。たとえば、学校事務職員としての「教育に関する考え方」や「学校経営へ参画する重要性の認識」の変容などが、その例である。つまりテクニカル・スキルの成長はもとより、コンセプト的な成長を指して「力量形成」と振り返っているのである。学校事務職員の研修の見直し・充実是不可欠であるが、本稿の内容に即して考えるならば、テクニカル・スキルを磨く実務研修のみでは不十分であると言える。コンセプト的な部分を刺激するような研修がより重要であると考えられるし、そのための「場」や「つながり」をつくることを考えるべきであろう⁽⁶⁾。

最後に課題を述べる。本稿では、論考を深めるといふ点で研究的な制約がいくつかあった。

第一に、調査対象者が少数であること、偏りがあることが挙げられる。今回の調査対象者は6名と少数であった。また、調査対象者はいわゆる「ハイ・パフォーマー」と認められる者に限定せざるを得なかった。したがって、本稿の結論が、学校事務職員一般の力量形成をどの程度反映する結論を導いたか検討の余地がある。今後、量的調査を踏まえて結論を深めていくことが第一の課題となる。

第二に、力量項目の精緻化である。今回は、研究蓄積上の制約で、学校事務職員の力量を5項目と設定した。大雑把であるがゆえ、議論を精緻化できなかつた。特に、力量形成過程の多様性に踏み込む言及ができなかつた。今後は力量項目の細分化が、研究の深化のために不可欠である。

【注】

- (1) 学校事務職員について、①学校運営に関わる職員であることを法令上明確化すること、②標準的な職務内容を示すこと、③定数措置などで事務体制の一層の充実を図ること、④事務長等を学校運営

事務の統括者として法令上位置づけること、⑤研修の充実を図ること、などが改善方策として示されている。

- (2) たとえば、大田（2008）は、次のような「大学レベル」の内容が、学校事務職員に必要であると述べている。学校経営に関する知識、学校予算案作成と効率的な予算執行、教育委員会予算の分析、一般的な地方行財政に関する法律、条例、コミュニケーション能力、プレゼンテーション能力、教育原理などの教育行財政、学校経営・管理に関する科目、経営学、生涯学習、社会教育計画。
- (3) 藤原（2008）が、学校事務職員を対象として実施したアンケートでは、学校事務職員の力量形成に効果的なものとして挙げられている項目としては、「他の学校事務職員の仕事を見る機会を増加」（29.8%）、「学校事務職員担当の指導主事を配置」（26.2%）、「初任者を必ず複数配置校に配置」（24.3%）、「県教委等主催の研修を改善・充実」（24.1%）、「複数配置校を増加」（23.6%）がある。
- (4) なお、力量得点の差異は、実際の力量の差異を示したものではないことを確認しておく。
- (5) 堀井（2014）は、「学びの環境デザイナー」としての学校事務職員に着目しながら、学校建築の事例研究を行っている。西山（2015）は、学校建築に学校事務職員として関わった経験から、「コスト感覚」と「教育活動」の2つの視点から関わることができると考えている。
- (6) 調査対象者へのヒアリングによれば、学校事務の共同実施には賛否両論ある。しかし、共同実施をすることによって、スキルや考え方等の継承に効果を見込める点に関しては、全員一致していた。「一人配置」を通例とする学校事務職員にとって、職場を研修の場とすることができる機会は、貴重である。

【参考文献】

- 大田直子（2008）「学校事務職員の任用制度について」（国立教育文化総合研究所『これからの学校事務と学校事務職員』28-34頁）
- 木岡一明（2008）「学校間連携から地域学校経営へのシステム開発」（国立教育文化総合研究所『これからの学校事務と学校事務職員』47-56頁）
- 篠原清昭（1997）「事務主任・事務長の研修制度」（小島弘道編著『事務主任・事務長の職務とリーダーシップ』東洋館出版社、140-159頁）
- 出口英樹（2011）「学校事務職員を養成する専門職大学院の制度設計—学校事務職の専門性とその養成制度の可能性」（『教育総合研究』（日本教育大学院大学紀要）（4）、29-44頁）。

- 西山由花子 (2015) 「学校建築に関わった実践—耐震化改築における実践と課題」 (『日本教育事務学会年報』 (2)、58-61 頁)。
- 藤原文雄・山崎準二 (2004) 「小・中学校事務職員の力量形成と専門性に関する研究」 (山崎準二研究代表『ライフコースアプローチの基づく学校事務職員の職務と専門的力量に関する実態調査』 (平成14年度～平成15年度科学研究費補助金 (基盤研究 (C)) 研究成果報告書、研究課題番号14510271、21-48 頁)。
- 藤原文雄 (2005) 「学校事務職員の職務と専門的力量の研究 (10)」 (『学校事務』学事出版、2005年2月号、63-70 頁)。
- 藤原文雄 (2008) 「学校事務職員の職務と研修」 (国立教育文化総合研究所『これからの学校事務と学校事務職員』21-27 頁)。
- 藤原文雄 (2011) 「学校事務職員の教育課程参画の現状と経験年数、学校規模による違い」 (藤原文雄『学びの環境デザイナー』としての学校事務職員—教職共働で学びの質を高める』学事出版、58-62 頁)。
- 堀井啓幸 (2014) 「学校建築と学校事務」 (『日本教育事務学会年報』 (1)、36-47 頁)。
- 文部科学省 (2005) 『学校組織マネジメント研修—全ての学校事務職員のために—』。