

学校経営組織における学校事務職の位置と役割

—— 公立小学校の学校経営組織の事例分析 ——

兵庫教育大学 岡 崎 公 典

Abstract

The Situation and Roles of School
Personnel in The Organizational
Systems of Schools

— Case Study of The Organizational Systems of Public Primary Schools —

Kiminori OKAZAKI, Hyogo University of Teacher Education

The purpose of this study is to investigate the situation and roles of school personnel in the organizational systems of schools.

This paper, a link in the chain of this study, has been written to approach the theme of this study through the case study of the organizational systems of public primary schools.

The paper contains the following parts.

1. Introduction
2. The situation and roles of school personnel in the organizational systems of public primary schools
— The case study of the organizational charts of school management of municipal primary schools in A City
 - (1) Procedure
 - (2) Results and consideration
3. Conclusion

1. はじめに

学校教育法では、幼稚園を除く各学校に事務職員を置かなければならないことを規定したうえ、特別の事情のあるときに限り、事務職員を置かないことができるとしている（学教法28①）。ただし、高等学校、大学については、例外が認められていないので、事務職員は必置の職である。

このように法制化された学校事務職であるが、その現状は複雑で問題点が多い。学校事務職のかかえる主な問題点をいくつか指摘してみよう。

(1) 事務職員の職務は、「事務に従事する」（同法28⑧）ことにあるが、この「事務」もまた校長のつかさどる「校務」に含まれるものであるから（同法28③）、事務職員の従事する「事務」も、校長のつかさどる「校務」のうち、適切な事務を自分の責任において事務職員に分掌させたものといえる。したがって、事務職員の従事する「事務」の範囲は、学校ごとで多少異なることになる。

(2) 公立小中学校の場合、事務職員の未配置校や単数配置校が多いため事務職員だけでは処理しきれず、教員と協力して担当していることが多いので、厳密な意味で事務職員の従事する「事務」を特定することはむずかしい。それだけに、事務職員と教員との協働関係が校務分担には必要であるにもかかわらず、教員の側には事務＝雑務の観念が、一方の事務職員の側には事務こそ本務であるとする観念が根強くあり、しばしば学校運営上の問題となっている。

(3) 主任制の発足で小中学校には事務主任（学教法施行規則22の5）が、高校には事務長（同施行規則56の3）が置かれることになり、事務部門の仕事の責任者はこの点で制度的には明らかになった。しかし、前者の場合は事務職員の配置が不十分のうえ、配置されていても校長、教頭、各種主任、一般教員との関係上、実際には性質の違う仕事を処理していることもあり、事務主任の職務が教育目標実現にいかにか機能しているかが不明確になりやすい。

(4) 身分は、公立学校事務職員の場合、地方公務員であり、当該の公務員法が適用される。その一方で、教員同様、県費負担教職員（地方教育行政の組織及び運営に関する法律34）として一般公務員とは異なった身分取り扱いが一部でなされ、またその一方で教育公務員特例法の適用職員から除外されている。

以上、学校事務職員がおかれている現状とその問題点について指摘した。このような学校事務職員の問題情況に着目し、本研究は、学校経営組織における学校事務職の位置づけとその果たすべき役割について究明しようとするものである。本稿は、本研究の一環であり、公立小学校の学校経営組織（校務分掌組織）の事例分析をとおして、本研究のテーマに迫ろうとするものである。

なお、今回分析の対象とした学校経営組織図（校務分掌図）は、昭和58年5月に、A市内で収集したものである。従って、本稿中の記述は、昭和58年度現在のものである。

2. 公立小学校の学校経営組織（校務分掌組織）における事務職の位置と役割

— A市立小学校の学校経営組織図（校務分掌図）の事例分析 —

(1) 事例分析の手続き

まず、事例分析の手続きについてふれたい。

1) 分析の対象

A市内で入手した公立小学校の学校経営組織図（校務分掌図）の中で、事務職（事務職員）が、どのように位置づけられ、どのような職務を担当しているのかについて明らかにしようとした。したがって、入手した学校経営組織図のうち、具体的分掌事務の担当者が記入されていないものは、分析対象から除かざるを得なかった。このような手続きによって分析対象となった事例は111例である。表1では、事例校を学校規模（学級数を基準とした）によって整理した。

以下、事例分析の手続きとの関連で、表1～4の記述内容について若干説明を加えたい。

2) 学級数、職員数、事務職員数、年齢

表1では、各事例ごとに、A市教職員組合編『A市学校教職員録（昭和58年版）』を参照して、学級数・職員数・事務職員数・事務職員の年齢を記述した。なお、事務職員の年齢については、『A市学校教職員録』中に当該記述がない場合は空欄とした。

3) 組織の型

表1中「組織の型」とあるのは、学校経営組織（校務分掌組織）の形態的特色を示すものである。校務分掌図は、一般的に、校長―教頭の下に「教務部」「庶務部」「研究部」といったいくつかの部門に分かれ、各部門はさらにいくつかの係に分かれるという形態をとることが多い。表1中のローマ数字Ⅱ～Ⅹは、各事例がそれぞれいくつの部門に分かれた組織であるかを示している。つまり、この数字が大きくなればなるほど、部門の細分化の度合いの高い組織である。さらに、同系統の（同部門数の）組織のうち、各部門の名称に着目していくつかの型に分数した（図1参照）。本欄の記述は、各事例が図1に示されている「組織の型」のうちのどの型に相当するかを示している。

4) 位置

表1中「位置」とは、事務職員が学校経営組織の中でどのように位置づけられているかを示している。「庶務」「経理」「会計」等の記述は、事務職員が所属している部門の名称を示している。事務職員の所属部門名の後に記されているA～Eは、当該部門の主任を示している。なお、A：教頭、B：教務主任、C：学年主任、D：教諭、E：事務職員をさす。したがって、Eの記述がある場合は、事務職員が所属部門の主任として位置づけられており、それ以外の場合は、事務職員が当該部門の中のひとつの（ないし複数の）「係」に位置づけられていることを示している。

5) 分掌事務内容

校務分掌図の中にみられる各係には、具体的な分掌事務の内容が記されている場合が多い。事例とした各校務分掌組織の中で、事務職員が担当すべきであると記述されている具体的分掌事務をすべて抽出し、1)「事務分掌」、2)「分掌事項」、3)「職務内容」という3つの観点から分類・整理したものが、表2である。すなわち、各事例にみられる事務職員の担当事務内容のうち、同質と考えられる事務内容のものをまとめたものが、「職務内容」の欄にあがっている事務内容である。これをより広い領域概念で示したものが、「分掌事項」（庶務・文書・調査統計等）である。さらに広い領域概念でとらえたものが、「事務分掌」（庶務・人事・経理等）である。

各事例ごとに、事務職員の具体的担当事務内容が表2中の「職務内容」（1～66）のいずれに該当するかを分析した結果が、表1の○印である。すなわち、○印は、校務分掌図に示されている担当事務内容が、表2中の職務内容に該当することを示している。■印は、校務分掌図に記入されている担当事務内容が、広い領域概念（例えば、「庶務」、「物品」、「予算」など）で記述されていることを示している。つまり、事務職員の分掌事務内容が、校務分掌図の中に細かく記述されている場合（○印）と大まかに記述されている場合（■印）とを区別した。

なお、表4は、分掌事務内容別の当該事例数を示したものである。

(2) 事例分析の結果及び考察

次に、表1～4に示された事例分析の結果を整理し、結果に対して若干の考察を加えたい。その際、特に「組織の型」、「位置」、「職務内容」に注目して、学校経営組織における事務職員の位置づけとその役割について考察したい。

1) 組織の型

表1の「組織の型」の欄をみると、Ⅲ、Ⅳ、Ⅴ、Ⅵという数字が多くみられる。表3によれば、Ⅲ～Ⅵ部制の組織は、80例に上り、全事例中の実に7割強を占めている。とはいえ、Ⅲ～Ⅵ型の型別事例数には顕著なカタよりは見い出せず、各型ともほぼ同程度の割合で分散しているといえる。また、図1によれば

ば、ほとんどの事例において「教務」「庶務」といった名称の部門がみられる。これらの2部に「健康教育部」、「生徒指導部」、「研究部」などが加わって多系統の部門構成となり、極めて多種多様な校務分掌組織の形態が生じている。このことは、学校内における教職員の役割分担の形態が、各学校のもつ諸事情によって多様化しているといえよう。校務分掌組織の形態を規定する要因はいくつか考えられるが、その中でも最大の要因は、いうまでもなく校長自身のもつ学校経営方針であろう。

なお、校務分掌組織の形態そのものに着目した詳細な分析・考察は、別の機会にゆずりたい。

2) 位置

学校経営組織内において事務職員が所属している部門は、表1に示されているように、「庶務」、「事務」、「総務」、「財務」、「会計」、「経理」、「管財」といった名称の部門である。名称は多様であるが、大きく「庶務」、「経理」、「管財」とみることもできよう。「組織の型」の欄の記述でもわかるように、学校経営組織の形態は、学校ごとに異なっているといつてよい。仮に、部門の名称の点で同型であっても、各部門の分掌事務内容まで詳細に検討した場合、同名称の部門の分掌事務内容が同様であるとはいえない。この点からも事務職員の担当している具体的な事務内容を詳細に分析する必要があるであろう。

表1に示されているように、事務職員の所属する部門の責任者・主任は、ほとんどの場合教員が担当し、事務職員が担当するケースは極めて少ない。111の事例のうち10例についてのみ、事務職員が部門のチーフとして位置づけられている。例えば〈事例86〉の場合、事務職員の年齢が53であることから、おそらく「ベテランの事務職員」であるため5部門のうち1部門「庶務部」のチーフとして位置づけられているものと推察される。111の事例のうち上記のわずか10例を除くその他の事例では、所属部門のなかのさらに細分化された1つの「係」に位置づけられていることがわかる。表1が示すように、事務職員が所属している部門が「庶務部」、「事務部」であることが圧倒的に多い。つまり、これらの名称の部門においては、事務を専門領域としていない教員が「部」のチーフとなり、事務職員が（ベテランの事務職員も含めて）、ひとつの「係」として位置づけられながら、「庶務」、「文書」、「給与」、「旅費」といった事務職員の専門領域と目される事務を担当しているようなケースも相当数みられる。このことは、表1の事務職員の「年齢」欄で明らかのように、事務職員には経験年数の少ない若年層が比較的多く、したがって、校務分掌上の「部」の主任になるには経験不足である場合が多いと推察される。しかしながら、表1にもみられるようにたとえベテランの事務職員が配置されていても、部門の主任に事務職員を位置づけ、「係」として教員を位置づけることが困難な状況がある背景には、教員側の学校事務に対する伝統的な意識の問題が存在しているものと考えられる。

3) 担当領域・職務の内容

表1の「分掌事務内容」の欄をみると、○印及び■印が全事例にわたって分散していることがわかる。つまり、学校規模と事務職員の「分掌事務内容」は直接関係していないとみられる。

表4によれば、校務分掌図内に事務職員の担当する「職務内容」(○印)として、〈5〉、〈8〉、〈17〉、〈21〉、〈38〉、〈39〉、〈42〉、〈43〉、〈47〉、〈56〉、〈57〉、〈58〉、〈60〉、〈66〉、といった諸項目が、多くの事例において記述されている。また「分掌事項」(■印)では、「調査統計」、「給与」、「旅費」、「就学援助」といった領域を示した事例が多かった。さらに、「職務内容」(○印)ないし「分掌事項」(■印)のいずれかの記述がある分掌事務領域(「分掌事項」)のうち、全事例の5割以上の事例において記述されているものは、「庶務」、「文書」、「服務」、「給与」、「旅費」、「福利厚生」、「予算」、「物品」といった諸領域である。このことは、上記の諸領域が、学校事務遂行の機能実態において、学

校事務職員の「専門的職務領域」として確立しつつあることを示しているといえよう。しかしながら、とくに小学校の場合、校長の学校経営の方針によって「校務分掌」のあり方が大きく変わることも考えられる。表4が示すとおり、事務職の担当事務内容も各校で未だにまちまちである。このことが、やはり学校内での事務職の位置と役割を不明確にしている大きな要因のひとつであるといえよう。

3. おわりに

以上、公立小学校の学校経営組織図(校務分掌図)を事例としてとりあげ、その記述内容を分析することによって、学校経営組織における事務職の位置づけと役割について考察した。これまでの分析、考察をふまえて、以下、学校経営組織における学校事務職の位置づけと役割に関する問題点を整理してみたい。

まず、第1に、図1に示されているように、学校経営組織の形態そのものが極めて多様な点である。そのために、組織内における事務職員の位置づけそのものも多様にならざるをえない状況にあるといえよう。

第2に、学校事務職員の1校当たりに配置数が少なく、配置されていても、経験年数の少ない若年層が多いため、学校経営組織中の部門の主任になるには、経験不足の場合が多くみられる。

第3に、事務職員の職務内容として、多くの事例において、「庶務」、「文書」、「服務」、「給与」、「旅費」、「福利厚生」、「予算」、「物品」といった諸領域が示されている。このことから先述したように、これらの諸領域が学校事務遂行の実態において、事務職員の「専門的職務領域」として定着しつつあるとみることができよう。しかしながら、これらの職務分担の根拠としては、未だに明確なものがなく、校長の学校経営に対する考え方、その他学校の諸事情によって、学校事務職の校内での位置と役割が大きく変わる場合も考えられるため、学校事務職の専門性を今後確立していく上からも、明確な職務内容が法的に示される必要があると考えられる。

最後に、今後の研究課題についてふれたい。

第1に、今回は、小学校の学校経営組織図(校務分掌図)を分析・考察の対象としたが、今後同じく義務制学校であり、学校教育法第28条の但し書き規定の影響を受けている中学校にも注目したい。さらには、高校を含む三種の校種間の実態比較を試みることによって、学校経営における事務職の位置と役割のありかたについて考察を深めたい。

第2に、今回の分析・考察では十分にとりあげられなかったが、学校経営組織図(校務分掌図)の形態そのものについての詳細な分析をとおして、組織内での事務職の位置づけのあり方について探りたい。さらに、学校が本来の教育目的を効果的に達成するために寄与する標準的な「学校経営組織」(校務分掌組織)とはどのようなものであるかについて明らかにしていきたい。

第3に、事務職をはじめ教職員全員が学校事務遂行の実際において、いかなる役割・機能を果たすべきかを明らかにするために、学校経営組織図(校務分掌図)を手掛りにして、学校内での経営実践の実態を詳細に把握することが重要であろう。

第4に、事務職の担当事務内容は、實際上、校内においては教頭の職務内容との関連が深く、校外においては教育委員会の所掌事務との関連が極めて深い。教育委員会と学校とのいわゆる「事務配分の問題」との関連でも今後考察される必要があるだろう。

なお、本稿は、学校経営組織における学校事務職の位置と役割のありかたを探るうえでの予備的な調査・分析・考察である。上記4点の研究課題については、今後の調査・研究をとおして明らかにしていきたい。

表2 A市立小学校の学校経営組織（校務分

事務分掌	分掌事項	職 務 内 容
庶 務	庶 務	1 外来者、電話等の応接に関すること
		2 庶務関係諸帳簿に関すること
		3 各種証明発行（在学、入学、卒業、通学、学割）に関すること
		4 職員身分証明等発行事務に関すること
		5 職員名簿、住所録作成事務に関すること
		6 公印の保管に関すること
		7 施設貸与に関すること
	文 書	8 文書の受発及び整理（保管、保存、廃棄）に関すること
		9 法規類の管理に関すること
	調 査 統 計	10 学校基本調査に関すること
		11 学校台帳に関すること
		12 学校職員調査に関すること
		13 地方教育費調査に関すること
		14 教員免許状に関すること
		15 卒業調査に関すること
	16 児童に関する報告（長欠生徒等）	
人 務	服 務	17 職員履歴書整理に関すること
		18 職員辞令（写）簿に関すること
		19 職員異動事務に関すること
		20 昇給表彰内申資料作成に関すること
		21 職員出勤簿整理に関すること
		22 職員年次、特別、病気休暇承認簿整理に関すること
		23 校外勤務命令簿の整理に関すること
		24 出張命令簿整理に関すること
		25 校外研修承認簿整理に関すること
		26 時間外勤務実績簿整理に関すること
		27 公務災害関係書類の整理に関すること
		28 市町村費職員の報告事務に関すること
		事 与
30 勤務実績報告書作成整理に関すること		
31 給料諸手当支給に関すること		
32 各種手当申請事務に関すること（扶養、通勤、住居、特業、時間外）		
33 年末調整関係事務に関すること（扶養、生保、損害、住居、その他）		

掌図) にみられる学校事務職の分掌事務内容

事務分掌	分掌事項	職 務 内 容
人	給与	34 給与に関する公的会計等の集金および払込みに関すること
		35 市町村費職員給与事務に関すること
	旅費	36 県費旅費の請求及び支給に関すること
		37 市町村費職員申請支給事務に関すること
事	福利厚生	38 共済組合関係申請給付に関すること
		39 互助組合関係申請給付に関すること
		40 弘済会に関すること
		41 市町村費職員福利事務に関すること
経理	算	42 公費会計差引事務に関すること
		43 その他公会計に属する事務（電話料、郵便料）に関すること
		44 予算関係諸帳簿の整理に関すること
		45 学校予算編成事務に関すること
		46 義務教育等国庫補助金事務に関すること
		47 学校予算要求関係事務に関すること
		48 集金事務（給食費その他）に関すること
		49 P T A会計に関すること
		50 各種雑会計に関すること
		51 学級学年会計に関すること
		52 購買会計に関すること
		53 給食会計に関すること
		54 児童会、クラブ、部会計に関すること
55 児童貯金に関すること		
施設設備	物 品	56 一般消耗品管理事務に関すること
		57 備品台帳管理に関すること
		58 一般備品管理に関すること
		59 教科等の備品、消耗品管理に関すること
		60 物品購入計画に関すること
		61 物品修繕、廃棄関係事務に関すること
	施設	62 施設営繕等の予算差引事務に関すること
63 施設、営繕事務に関すること		
援助	就学助	64 就学援助関係事務に関すること
	65 就学援助費関係、諸帳簿の整理保管に関すること	
学務	学籍	66 就学事務に関すること

表 3 学校経営組織の型別事例数

組織の型(～部制)	事例数(%)	①	②	③	④	⑤	⑥
Ⅱ	10 (9.0)	6	1	1	1	1	
Ⅲ	16 (14.4)	4	4	1	1	1	1
Ⅳ	18 (16.2)	11	1	1	1	1	1
Ⅴ	25 (22.5)	12	2	3	1	1	2
Ⅵ	21 (18.9)	3	1	1	3	1	1
Ⅶ	12 (10.8)	2	1	2	1	1	1
Ⅷ	6 (5.4)	1	1	1	1	1	1
Ⅸ	2 (1.8)	1	1				
Ⅹ	1 (0.9)	1					
合計	111 (100.0)						

表 4 分掌事務内容別事例数

分掌事務内容	庶 務															
	庶 務							文 書		調 査 統 計						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
○印のある事例	4	11	13	4	36	4	1	55	18	1	1	2	3	3	1	2
■印のある事例	6							8		27						
○印ないし■印のある事例	61							65		36						

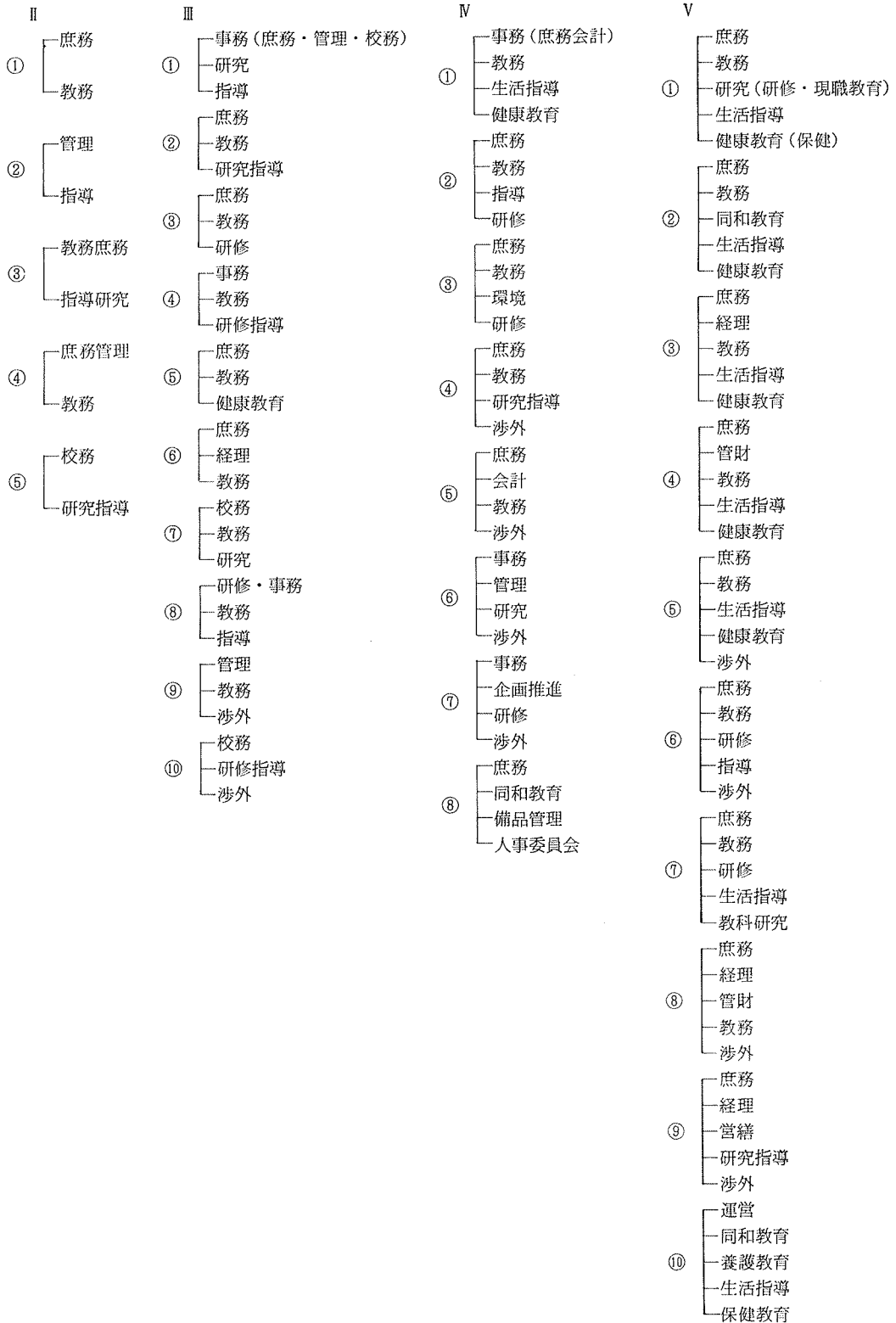
分掌事務内容	人 事				経 理													
	福 利 厚 生				予 算													
	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53		
○印のある事例	70	69	29	2	31	24	3	5	11	23	12	12	21	1	2	22		
■印のある事例	13				1													
○印ないし■印のある事例	84				97													

⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫
1	1	1	1		
1	1				
1	1	1	1		
3	1	3	2	1	1
1	1	1	1		

人 事																				
人 事				服 務								給 与						旅 費		
17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37
38	16	6	5	56	18	5	14	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	10	11
3				1								70						59		
51				64								73						70		

施 設 設 備											援 助		学 務
物 品									施 設		就 学	学 籍	
54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	
7	3	59	24	22	4	34	11	2	7	17	5	24	
2									0		22	0	
73									7		39	24	

図1 学校経営組織の型(部門数別)



VI	VII	VIII	K	X
① 庶務 總務 教務 指導 研修(研究) 生活指導 保健體育(健康教育)	① 庶務(事務) 總務 教務 研究 同和教育 生活指導 健康教育	① 庶務(事務) 總務 教務 研究 同和教育 給食 生活指導 健康教育	① 庶務(事務) 經理 總務 教務 研究 同和教育 給食 生活指導 健康教育	① 庶務 公金會計 公金外會計 教務 同和教育 研究 養護教育 生活指導 健康教育
② 庶務 總務 教務 同和教育 生活指導 健康教育	② 庶務 經理 總務 教務 研修 生活指導 健康教育	② 庶務 會計 總務 教務 研修 給食 生活指導 健康教育	② 庶務・事務 管理・保全 經理 特別委員會 解放教育 教科研究 生活指導 健康教育 涉外	
③ 庶務 經理 總務 教務 生活指導 健康教育	③ 庶務 經理(會計) 教務 研修(研究) 同和教育(同和推進) 生活指導 健康教育	③ 庶務 會計 總務 教務 研究 生活指導 健康教育		
④ 庶務 教務 研究(研修) 同和教育(同和推進) 生活指導 健康教育	④ 事務 會計 庶務 教務 研究 生活指導 健康教育	④ 庶務 財務 教務 研究 同和教育 教育研究 生活指導 健康教育		
⑤ 庶務 教務 研修 整備 生活指導 保健體育	⑤ 事務 經理 庶務 教務 同和教育 生活指導 保健	⑤ 庶務 會計 管財 教務 研修 生活指導 健康教育		
⑥ 庶務 教務 研究 管理 指導 學生	⑥ 庶務 會計 管財 教務 研修 生活指導 健康教育	⑥ 庶務 教務 研究 同和教育 教育相談 環境整備 生活指導 保健給食		
⑦ 庶務 經理(會計) 教務 研修 生活指導 健康教育(保健)	⑦ 庶務 教務 情操教育 養護教育 同和教育 生活指導 健康教育	⑦ 庶務 經理 教務 研修 環境整備 生活指導 保健體育		
⑧ 庶務 經理 教務 環境整備 生活指導 保健體育	⑧ 庶務 教務 學習指導 同和教育・養護教育 特別活動 生活指導 保健・安全	⑧ 庶務 教務 研究 同和教育 教育相談 環境整備 生活指導 保健給食		
⑨ 庶務 教務 研修(研究) 生活指導 保健體育(健康教育) 涉外	⑨ 庶務 委員會 推進委員會 教科 生活指導 文化 保健體育	⑨ 庶務 經理 教務 研修 環境整備 生活指導 健康教育 涉外		
⑩ 庶務 教務 同和教育(同和推進) 生活指導 保健教育(健康教育) 涉外	⑩ 庶務 研究部會 教科部會 校內同研 學習指導 生活指導 保健體育	⑩ 庶務 教務 研究 同和教育 教育相談 環境整備 學習指導 文化 生活指導 保健體育 涉外		
⑪ 庶務 教務 研修 管理 指導 涉外				
⑫ 庶務 會計 施設 教務 指導 涉外 厚生				