

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

平成 27 年 (2015 年) 2 月

研究代表者 大杉 昭英

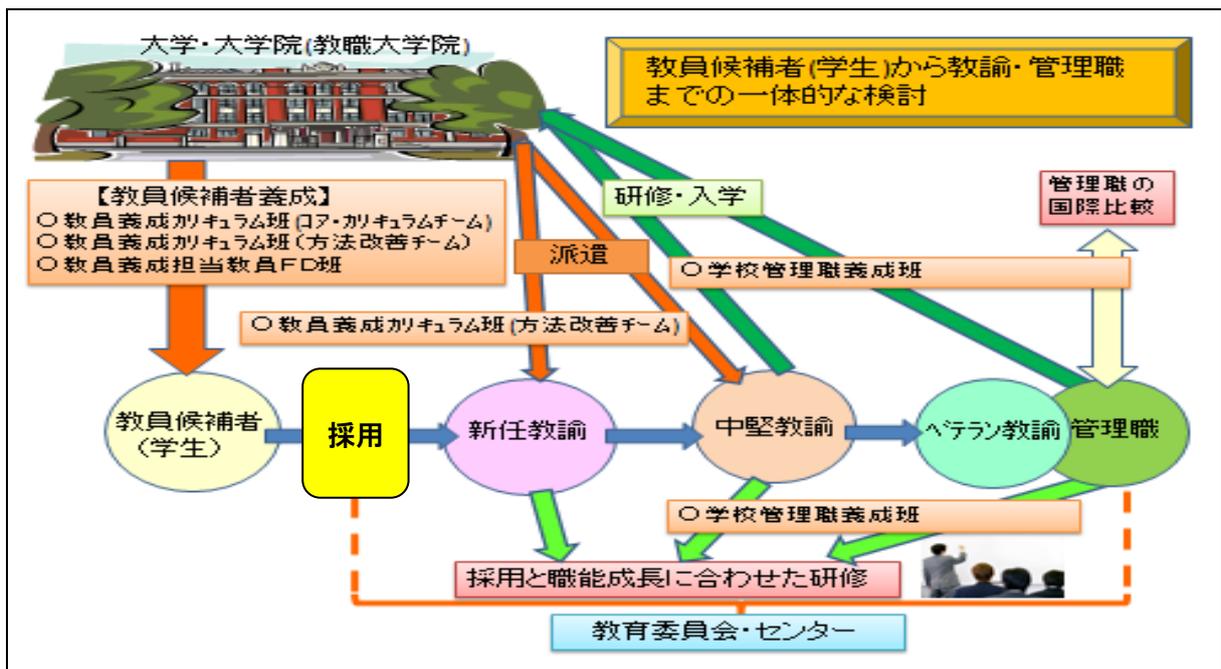
(国立教育政策研究所 初等中等教育研究部長)

## 本プロジェクト研究の目指すもの

プロジェクト研究「教員養成等の改善に関する調査研究」のねらいは、「今後求められる教員・管理職像、さらに教育委員会等と協力しつつ彼らの成長を支援する大学教員像を明確化し、彼らを育てる適切な育成プログラムの開発研究を行うことによって教員養成等の改善を図る上での基礎的資料を得る」ことであり、また、「これらの研究を基礎としつつ、教員養成等の質保証のための基礎的研究を進める」ことである。

そして、研究体制を①「教員に必要な指導力の明確化と養成カリキュラムの開発研究」班（教員養成カリキュラム班とし、コア・カリチームと方法改善チームで構成）、②「教員養成に関わる大学教員の授業改善並びに指導力向上に関する研究」班（教員養成担当教員FD班とする）、③「校長・教頭・事務長等の研修プログラムに関する調査研究」班（学校管理職養成班とする）の3班で構成した。

このねらいと研究体制が示すように、本プロジェクト研究の意義は、教員養成に関わるこれまでの研究が教員候補者を輩出するサプライサイドに立った大学の教育内容・方法の検討を中心にしてきたが、図に示すように、実際に教壇に立つ教員を求めるディマンドサイドの視点から、新任教諭、中堅教諭、ベテラン教諭、管理職と職能成長に応じて大学にどのような研修プログラムが求められているのかを明らかにする視点を組み込んだ点である。これにより、教員候補者から教諭・管理職までの一体的な検討を可能にしたと考える。



本報告書はこのうち、「校長・教頭・事務長等の研修プログラムに関する調査研究」班（図中の「学校管理職養成班」）のうち、事務長等の研修プログラムに関する調査研究担当が行った調査研究をまとめたものである。今後、ほかの2班の研究結果と合わせ、教員養成の質保証をいかに実現するかについて検討を深めてまいりたい。最後になったが、御多用にもかかわらず、本調査研究に御協力いただいた方々に感謝申し上げます。

平成 27 年 2 月

研究代表者 大杉 昭英  
 (国立教育政策研究所初等中等教育研究部長)

## 目次

|   |    |
|---|----|
| 本プロジェクトの目指すもの                                 | 1  |
| 目次  | 2  |
| 研究組織  | 3  |
| 調査成果の概要                                       | 5  |
| 1. 本調査の概要                                     | 11 |
| (1) 本調査の目的                                    | 11 |
| (2) 調査日程・調査対象者の概要                             | 11 |
| 2. 学校事務職員の職務の再定義に取り組んでいる教育委員会の人事・人材育成の特徴      | 14 |
| (1) 学校事務職員の職務の再定義の実施状況                        | 14 |
| (2) 学校事務職員の人事に関する取組                           | 14 |
| (3) 学校事務職員の人材育成に関する取組                         | 18 |
| (4) 教育委員会が特に重視する資質・能力                         | 19 |
| (5) 教育委員会が今後特に重視する資質・能力                       | 22 |
| 3. 学校事務職員の再定義の取組内容                            | 26 |
| (1) 学校事務職員の職務の再定義の取組内容                        | 26 |
| (2) 学校事務職員の職務の再定義における学校事務の共同実施の取組             | 26 |
| (3) 学校事務職員の職務の再定義に取り組む契機・時期，促進要因・阻害要因         | 27 |
| 4. 学校事務職員の具体的な職務・役割・権限の再設定と通知・規則等での明確化の実態     | 30 |
| (1) 学校事務職員の具体的な職務・役割・権限の再設定と通知・規則等での明確化       | 30 |
| (2) 学校事務職員の具体的な職務・役割・権限の再設定と通知・規則等での明確化の取組    | 30 |
| 5. 学校事務職員の職務の明確化・人事・人材育成の現状認識と今後の展望           | 32 |
| (1) 学校事務職員の職務の明確化・人事・人材育成に関する現状認識             | 32 |
| (2) 学校事務職員向けの公的研修の課題                          | 32 |
| (3) 学校事務職員の職務の明確化・人事・人材育成に関する今後の国レベルの取組に対する期待 | 33 |
| 自由記述  | 37 |
| 調査票   | 45 |

## 教員養成等の改善に関する調査研究 研究組織

| 役割                                | 氏名      | 所属職名   |
|-----------------------------------|---------|--|
| 研究代表者                             | 大杉 昭英   | 国立教育政策研究所 初等中等教育研究部長                         |
| 副研究代表者                            | 渡邊 恵子   | 国立教育政策研究所 教育政策・評価研究部長                        |
| 上席フェロー                            | 高岡 信也   | 独立行政法人 教員研修センター 理事長                          |
| フェロー                              | 藤岡 謙一   | 横浜国立大学 校長                                    |
| フェロー                              | 武藤 久慶   | 文部科学省初等中等教育局初等中等教育企画課教育制度改革室室長補佐             |
| 総括客員研究員                           | 尾崎 春樹   | 目白学園理事長                                      |
| 客員研究員                             | 秋田喜代美   | 東京大学大学院教授                                    |
| 客員研究員                             | 井上 史子   | 帝京大学教授                                       |
| <b>教員に必要な指導力の明確化と養成カリキュラムの開発班</b> |         |  |
| 班長                                | 今関 豊一   | 国立教育政策研究所 教育課程研究センター 基礎研究部長                  |
| <b>コア・カリキュラムチーム</b>               |         |  |
| チーム長                              | 銀島 文    | 国立教育政策研究所 教育課程研究センター 総合研究官・基礎研究部副部長          |
| 所外委員(初等グループ主査)                    | 池野 範男   | 広島大学大学院教育学研究科 教授                             |
| 所外委員(保体グループ主査)                    | 池田 延行   | 国土館大学体育学部 教授                                 |
| 所外委員(数学グループ主査)                    | 中原 忠男   | 環太平洋大学 学長                                    |
| 所外委員(包括グループ主査)                    | 角屋 重樹   | 日本体育大学児童スポーツ教育学部 教授                          |
| 所外委員                              | 植田 敦三   | 広島大学大学院教育学研究科 教授                             |
| 所外委員                              | 木原成一郎   | 広島大学大学院教育学研究科 教授                             |
| 所外委員                              | 中村 和弘   | 東京学芸大学教育学部 准教授                               |
| 所外委員                              | 猿田 祐嗣   | 國學院大学人間開発学部 教授                               |
| 所外委員                              | 植田 誠治   | 聖心女子大学文学部 教授                                 |
| 所外委員                              | 岡出 美則   | 筑波大学大学院人間総合科学研究科 教授                          |
| 所外委員                              | 小澤 治夫   | 東海大学大学院体育学研究科 教授                             |
| 所外委員                              | 近藤 真庸   | 岐阜大学地域科学部 教授                                 |
| 所外委員                              | 近藤 智靖   | 日本体育大学児童スポーツ教育学部 准教授                         |
| 所外委員                              | 高橋 和子   | 横浜国立大学教育人間科学部 教授                             |
| 所外委員                              | 長見 真    | 仙台大学体育学部 教授                                  |
| 所外委員                              | 細越 淳二   | 国土館大学文学部 教授                                  |
| 所外委員                              | 渡邊 正樹   | 東京学芸大学大学院教育学研究科 教授                           |
| 所外委員                              | 太田 伸也   | 東京学芸大学教育学部 教授                                |
| 所外委員                              | 国宗 進    | 静岡大学教育学部 教授                                  |
| 所外委員                              | 斉藤 規子   | 昭和女子大学人間社会学部 教授                              |
| 所外委員                              | 清水 美憲   | 筑波大学大学院人間総合科学研究科 教授                          |
| 所外委員                              | 中村 光一   | 東京学芸大学教育学部 教授                                |
| 所外委員                              | 日野 圭子   | 宇都宮大学教育学部 教授                                 |
| 所外委員                              | 山口 武志   | 鹿児島大学教育学部 教授                                 |
| 所内委員                              | 水谷 尚人   | 国立教育政策研究所 教育課程研究センター 教育課程調査官                 |
| 所内委員                              | 長尾 篤志   | 文部科学省 視学官 兼 国立教育政策研究所 教育課程研究センター 教育課程調査官     |
| <b>教育方法の革新を踏まえた教員養成プログラム研究チーム</b> |         |  |
| チーム長                              | 白水 始    | 国立教育政策研究所 初等中等教育研究部 総括研究官                    |
| 所内委員                              | 藤原 文雄   | 国立教育政策研究所 初等中等教育研究部 総括研究官                    |
|                                   | 今村 聡子   | 国立教育政策研究所 教育課程研究センター 基礎研究部 総括研究官(平成26年7月末まで) |
| 所外委員                              | 三宅なほみ   | 東京大学 大学総合教育研究センター 教授(大学発教育支援コンソーシアム 副機構長)    |
|                                   | 村山 功    | 静岡大学大学院教育学研究科 教育実践高度化専攻 教授                   |
|                                   | 益川 弘如   | 静岡大学大学院教育学研究科 教育実践高度化専攻 准教授                  |
|                                   | 村川 雅弘   | 鳴門教育大学基礎・臨床系教育部 教授                           |
|                                   | 遠藤 貴広   | 福井大学教育地域科学部附属教育実践総合センター 准教授                  |
|                                   | 木村 優    | 福井大学教育学研究科 准教授                               |
|                                   | 河崎 美保   | 追手門学院大学心理学部心理学科 講師                           |
|                                   | 遠山紗矢香   | 静岡大学教育学研究科附属学習科学研究教育センター 特任助教                |
|                                   | 千代西尾 祐司 | 鳥取県教育センター研修企画課 指導主事                          |

| 教員養成にかかわる大学教員の授業改善並びに指導力向上に関する研究班 |       |  |
|-----------------------------------|-------|--|
| 班長                                | 川島 啓二 | 国立教育政策研究所 高等教育研究部長                           |
| 所内委員                              | 銀島 文  | 国立教育政策研究所 総合研究官                              |
|                                   | 藤原 文雄 | 国立教育政策研究所 初等中等教育研究部 総括研究官                    |
|                                   | 今村 聡子 | 国立教育政策研究所 教育課程研究センター 基礎研究部 総括研究官(平成26年7月末まで) |
| 所外委員                              | 安永 悟  | 久留米大学文学部 教授                                  |
|                                   | 山崎 哲司 | 愛媛大学教育学部 教授                                  |
|                                   | 井上 史子 | 帝京大学高等教育開発センター 教授                            |
|                                   | 小島佐恵子 | 玉川大学教育学部 准教授                                 |
|                                   | 久保田祐歌 | 徳島大学総合教育センター 特任助教                            |
|                                   | 城間 祥子 | 上越教育大学大学院学校教育研究科 講師                          |
|                                   | 中西 康雅 | 三重大学教育学部 准教授                                 |
|                                   | 中島 夏子 | 東北工業大学教職課程センター 講師                            |
|                                   | 杉原 真晃 | 聖心女子大学文学部教育学科 准教授                            |
|                                   | 根岸 千悠 | 大阪大学教育学習支援センター 特任研究員                         |
| 学校管理職養成班                          |       |  |
| 班長                                | 藤原 文雄 | 国立教育政策研究所 初等中等教育研究部 総括研究官                    |
| 所内委員                              | 萬谷 宏之 | 国立教育政策研究所 研究企画開発部長(平成26年3月末まで)               |
|                                   | 今村 聡子 | 国立教育政策研究所 教育課程研究センター 基礎研究部 総括研究官(平成26年7月末まで) |
|                                   | 植田みどり | 国立教育政策研究所 教育政策・評価研究部                         |
|                                   | 宮崎 悟  | 国立教育政策研究所 教育政策・評価研究部 主任研究官                   |
| 所外委員                              | 山中 秀幸 | 武蔵野大学非常勤                                     |
| 事務局                               |       |  |
| 事務局長                              | 藤原 文雄 | 国立教育政策研究所 初等中等教育研究部 総括研究官                    |
| 事務局長補佐                            | 今村 聡子 | 国立教育政策研究所 教育課程研究センター 基礎研究部 総括研究官(平成26年7月末まで) |
| 研究補助者                             | 山中 秀幸 | 武蔵野大学非常勤(平成25年8月～平成25年8月末)                   |
| 研究補助者                             | 田中 真秀 | 筑波大学大学院(平成25年4月～平成25年7月末)                    |
| 研究補助者                             | 根岸 千悠 | 千葉大学大学院(平成25年4月～平成25年9月末)                    |
| 研究補助者                             | 吉田ちひろ | 筑波大学大学院(平成25年6月～)                            |
| 研究補助者                             | 鈴木 瞬  | 筑波大学大学院(平成25年9月～平成26年4月)                     |
| 研究補助者                             | 奥田 麻衣 | 早稲田大学人間総合研究センター 招聘研究員(平成25年10月～平成26年3月末)     |
| 研究補助者                             | 井田 浩之 | 東京大学大学院(平成26年4月～平成26年6月末)                    |
| 研究補助者                             | 知識 舞  | 明治大学大学院(平成26年4月～)                            |
| 研究補助者                             | 相良 好美 | 東京大学大学院(平成26年7月～)                            |

## 調査成果の概要

今日、複雑化・多様化している課題に対応するため、学校の組織運営の在り方等について検討が中央教育審議会で進められている。これらの検討課題の一つに、教員と学校事務職員の役割分担等の見直しがある。

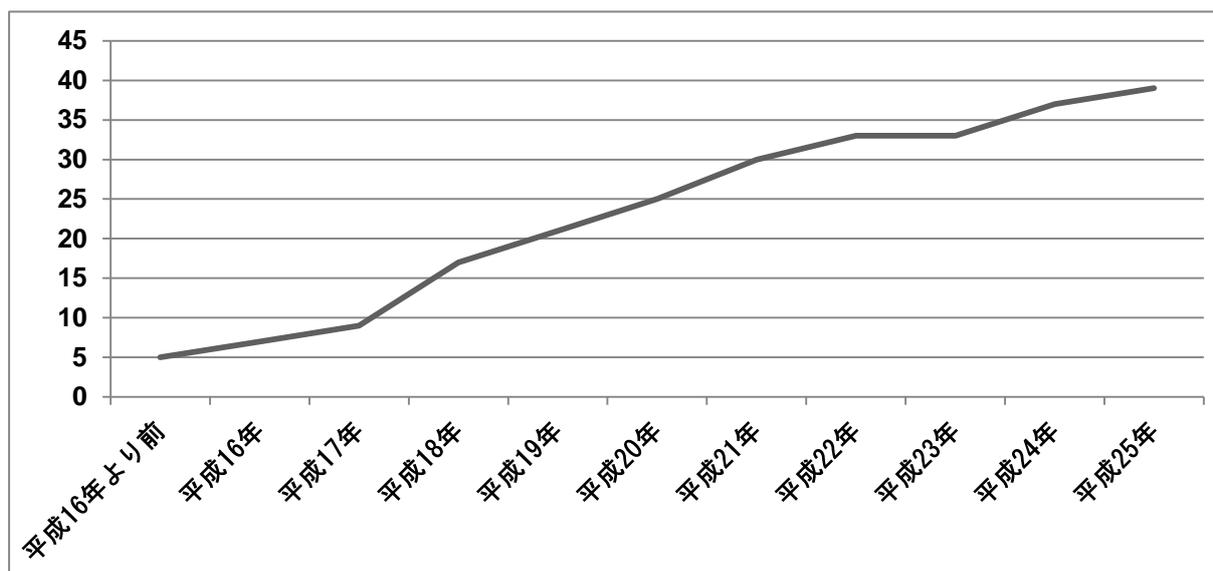
この学校事務職員の役割分担等の見直しについて、中央教育審議会で言及されたのは平成10年の『今後の地方教育行政の在り方について（答申）』であり、この答申を契機に各教育委員会で見直しが進められてきた。ところが、全国を見渡してみれば、学校事務職員の役割分担等の見直しに取り組んでいる教育委員会（以下A群）もある一方で、再定義に取り組んでいない教育委員会（以下B群）も存在する。これらの二つの群の違いを明らかにすることができれば、今後の学校事務職員の役割分担等の見直しを図る上での知見を得ることができると考える。

本調査では、「学校事務職員や学校事務の共同実施組織の職務範囲や質を再定義すること」を学校事務職員の職務の再定義とし、全国の学校事務の再定義の現状及びA群（再定義に取り組んでいる教育委員会）とB群（再定義に取り組んでいない教育委員会）との差を明らかにすることを目的とする。なお、本調査では市町村立小・中学校の県費負担学校事務職員を調査対象とする。

本調査では、平成26年10月～11月にかけて67の全都道府県・政令指定都市に対してアンケート調査「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」（巻末に掲載）を実施した（回答数：64教育委員会、回収率：95.5%）。以下に、学校事務の再定義を「1. 既に実施している」又は「2. 実施に向けて検討中である」と回答した教育委員会をA群（再定義に取り組んでいる教育委員会）として、「3. 実施していない」と回答した教育委員会をB群（再定義に取り組んでいない教育委員会）として分類してカイ二乗検定、フィッシャーの直接確率検定を行った結果を示す。

1. 平成10年の『今後の地方教育行政の在り方について（答申）』が出された後、平成17年ごろから学校事務の再定義を実施する教育委員会が漸進的に増加し、現時点では41教育委員会となっており、このうち、22教育委員会（53.7%）が「学校事務の共同実施」の導入が学校事務の再定義を実施する契機であったと回答している（27～29ページ）。

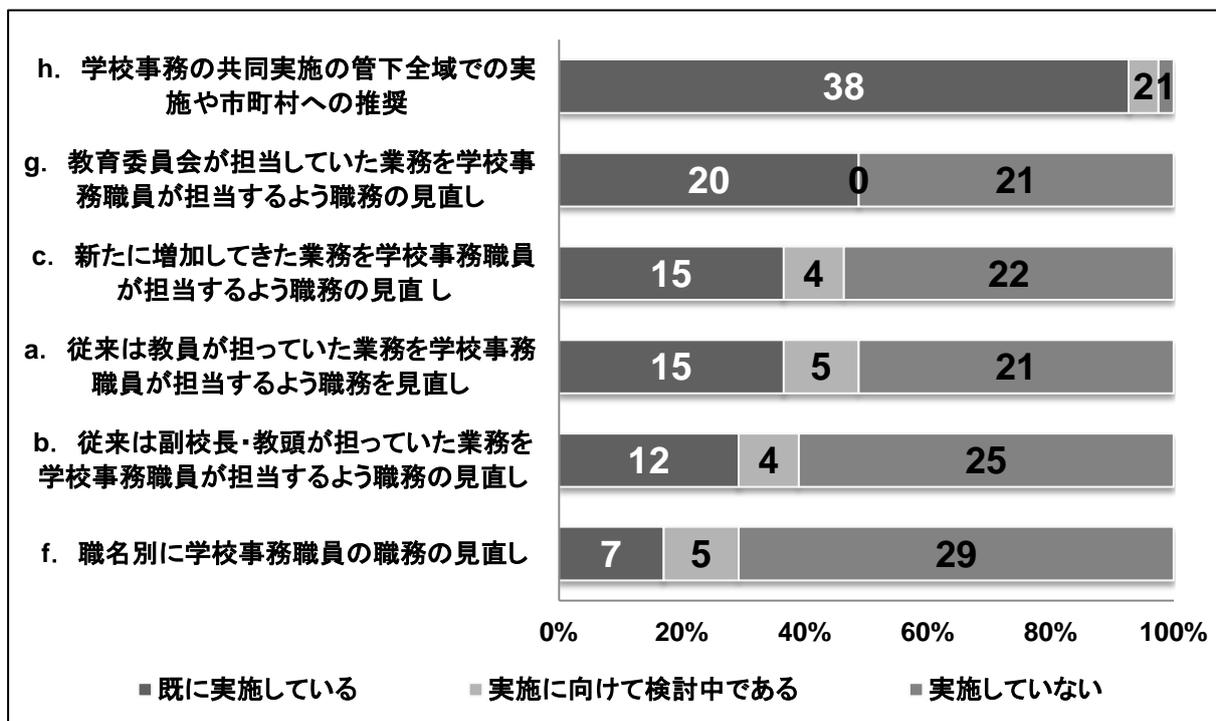
【学校事務の再定義を実施した教育委員会の累積数】



※再定義の時期について未記入の教育委員会があるため、累積数が39教育委員会となっている。

2. 学校事務職員の職務の再定義を実施していると回答した 41 教育委員会に対して、具体的な取組について下記の項目を設けて質問したところ、h の学校事務の共同実施による職務の見直しには広く取り組んでいるものの、他の項目においては、取り組んでいる教育委員会は半数に達しておらず、学校事務職員の職務の再定義が必ずしも学校事務職員の職務の拡大にはつながっていないことが分かる(27 ページ)。なお、図中の積み上げ横棒グラフ中の数値は回答者の数である(以下、本稿中の図については全て同じ)。

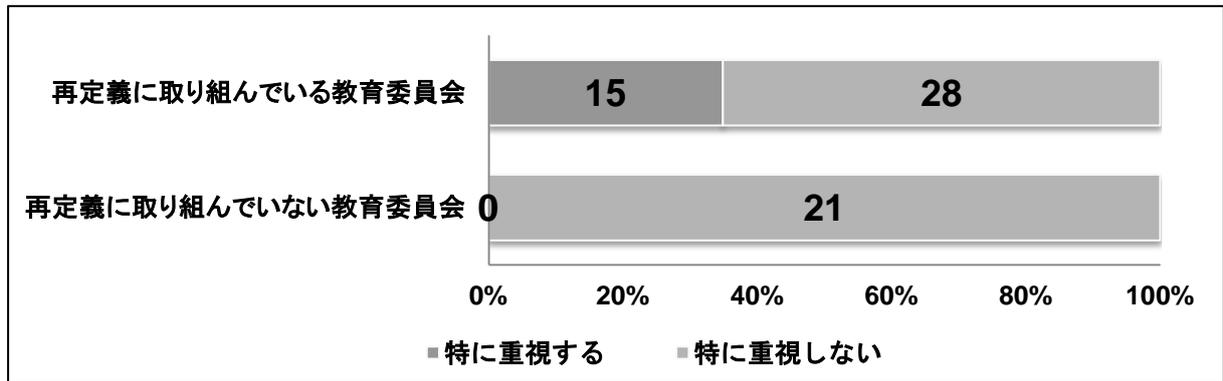
**【学校事務職員の職務の再定義を実施している教育委員会の取組】**



※n=41

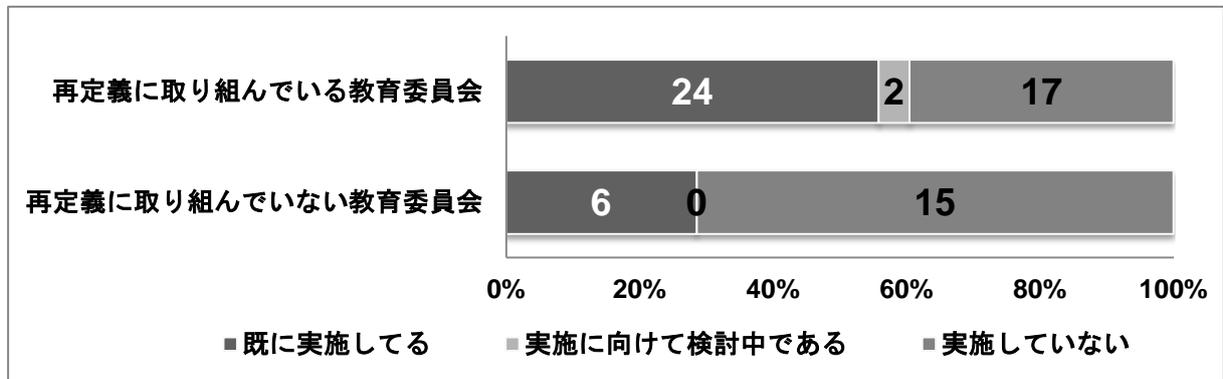
3. A群(再定義に取り組んでいる教育委員会)は、B群(再定義に取り組んでいない教育委員会)よりも、学校事務職員に対して「学校教育目標・教育課程を踏まえた仕事を遂行する力」などの高いレベルの期待を有し、「優秀な学校事務職員を将来の学校事務のリーダー候補として行政や特定の学校に異動させて経験を積ませる」等の人事上の取組をより行っており、また、B群(再定義に取り組んでいない教育委員会)の方が「経験年数に対応した研修体系を確立する」等の人材育成上の取組を余り行っていない(15～23 ページ)。

【学校事務職員に求める資質・能力のうち、学校教育目標・教育課程を踏まえた仕事を遂行する力を特に重視する教育委員会数】



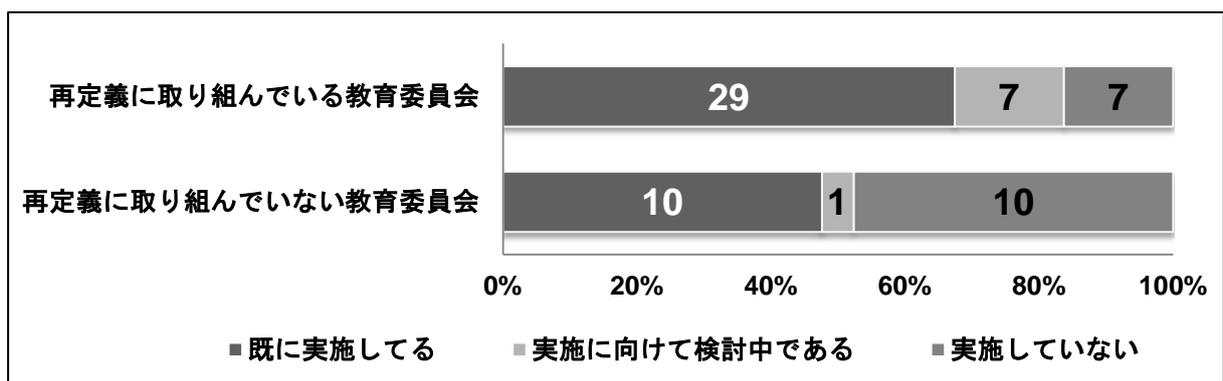
p=0.001

【優秀な学校事務職員を将来の学校事務のリーダー候補として行政や特定の学校に異動させて経験を積ませるといった人事上の工夫を行っている教育委員会数】



p=0.046

【経験年数に対応した研修体系を確立するという人材育成の工夫を行っている教育委員会数】



p=0.022

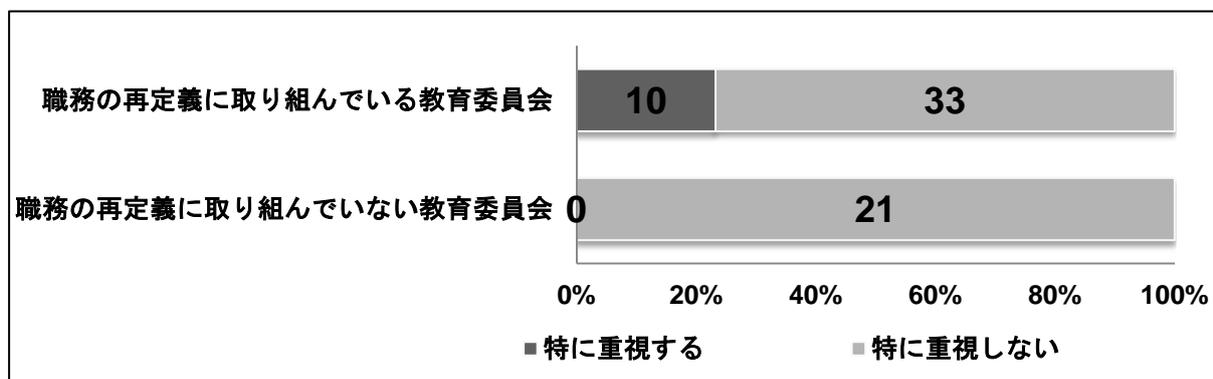
4. 教育委員会が学校事務職員に求める資質・能力のうち、特に重視する資質・能力は、現在と今後では大きく異なり、今後の学校事務職員には「学校全体を見渡し問題を発見し解決する思考力」などの高いレベルの期待が寄せられている。また、A群（再定義に取り組んでいる教育委員会）は、B群（再定義に取り組んでいない教育委員会）よりも、「自分の経験を省察し、生涯学び

続ける力」, 「事務室・共同実施組織でチームとして成果を出す力」をより重視している(19~25ページ)。

**【現在特に重視する資質・能力と今後特に重視する資質・能力】**

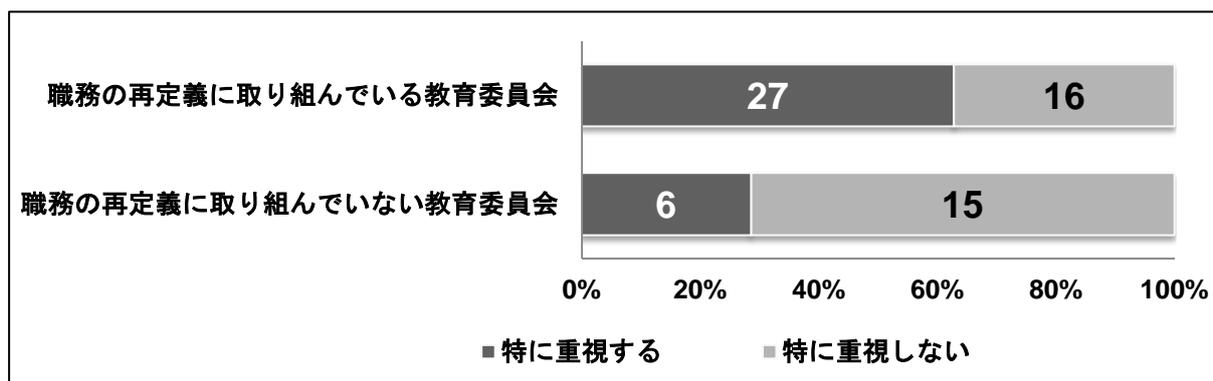
|    | 現在特に重視する資質・能力            | 今後特に重視する資質・能力               |
|----|--------------------------|-----------------------------|
| 1位 | 正確・迅速な事務処理能力             | 学校全体を見渡し問題を発見し解決する思考力       |
| 2位 | 学校事務職員としての志・責任感          | 教育委員会, 保護者・地域などと渉外・交渉・連携する力 |
| 3位 | 人事・給与・福利厚生等に関する知識        | 事務室・共同実施組織でチームとして成果を出す力     |
| 4位 | 勤務校での同僚・児童生徒とのコミュニケーション力 | 学校教育目標・教育課程を踏まえた仕事を遂行する力    |
| 5位 | 予算執行に関する知識               | 危機管理に関する知識                  |

**【自分の経験を省察し, 生涯学び続ける力を今後特に重視する教育委員会数】**



p=0.013

**【事務室・共同実施組織でチームとして成果を出す力を今後特に重視する教育委員会数】**

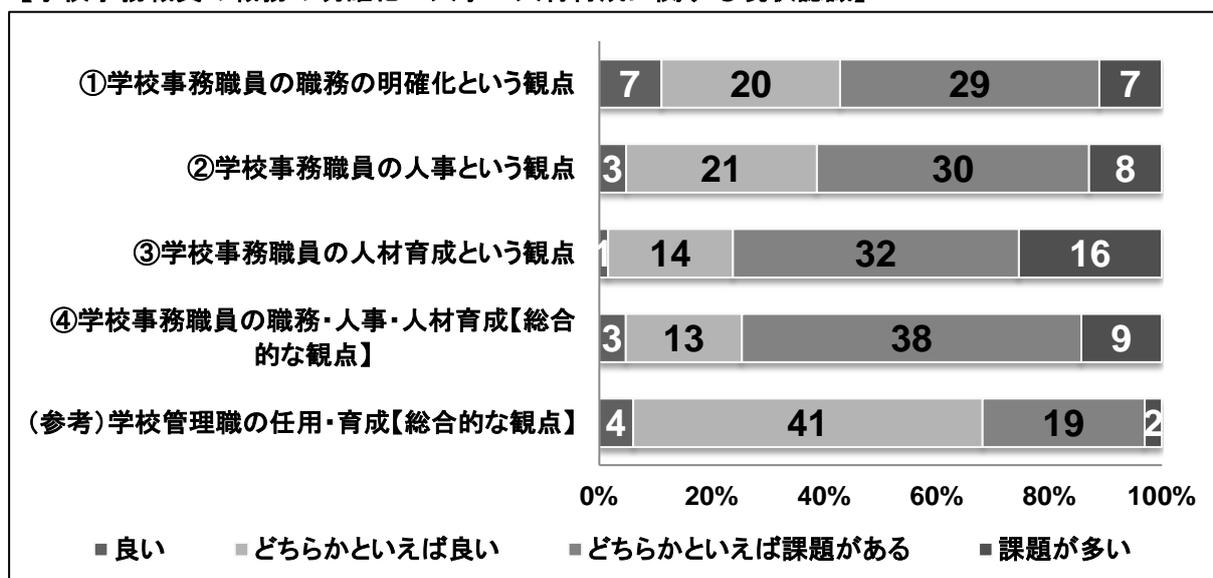


p=0.010

5. 学校事務職員の職務の明確化・人事・人材育成に関する教育委員会の取組の現状について, 課題が多いと認識している教育委員会が多い。この現状認識は, 国立教育政策研究所が昨年度実施した学校管理職任用・育成の現状認識が肯定的であったことと対照的な結果を示している(32

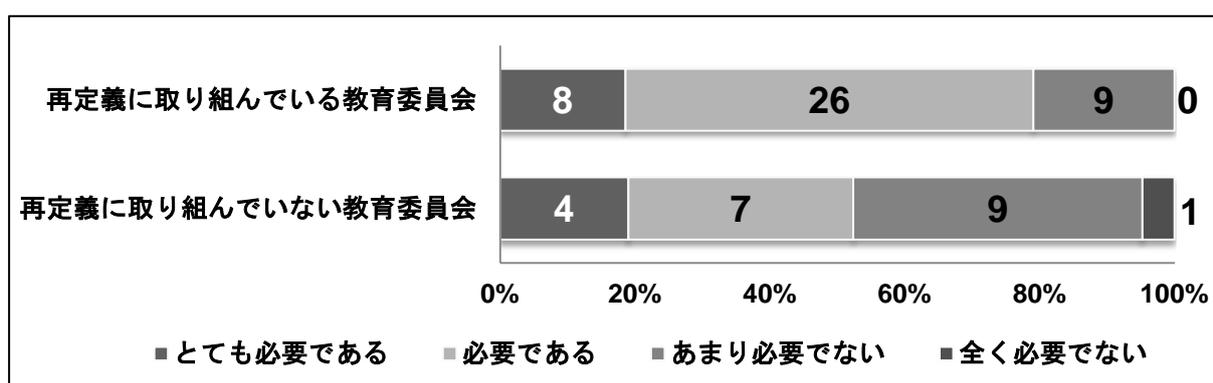
ページ)。

**【学校事務職員の職務の明確化・人事・人材育成に関する現状認識】**



6. 学校事務職員の職務の明確化・人事・人材育成に関する今後の国レベルの取組に関しては、「学校事務職員の定数を増加させる」、「(独)教員研修センター等で上級・中堅学校事務職員研修を実施する」、「学校事務職員の研修プログラムのモデルを国が開発する」ことへの期待(「とても必要である」、「必要である」の合計)が大きい。また、A群(再定義に取り組んでいる教育委員会)は、「学校事務職員に関する人事・研修等担当者の全国的なネットワーク形成を支援する」ことが「必要である」という回答が多い(33～35 ページ)。

**【学校事務職員に関する人事・研修等担当者の全国的なネットワーク形成を支援することに対する期待】**

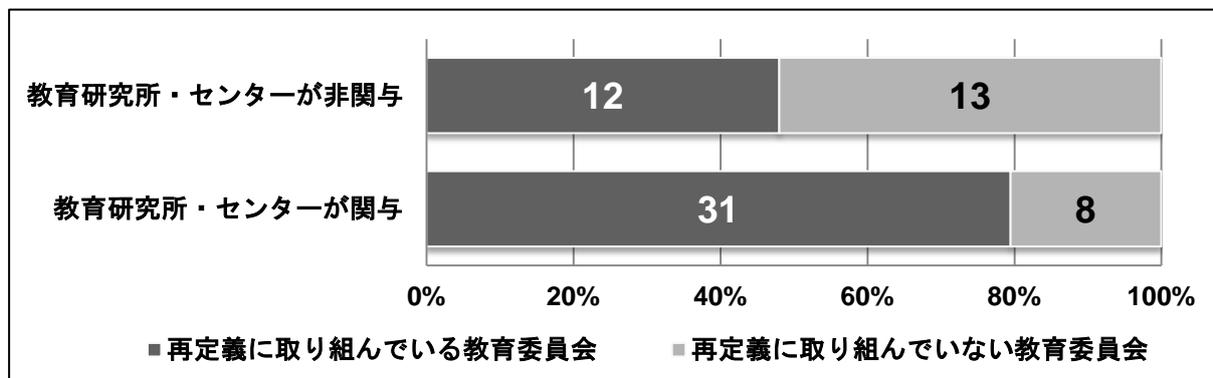


p=0.069

7. 教育研究所・センターを各教育委員会における学校事務職員の職務の明確化・人事・人材育成を主に担当している部署の一つとして教育委員会が認識している教育委員会は、39 教育委員会(60.9%)であり、認識していない教育委員会は25 教育委員会(39.1%)である。A群(再定義に取り組んでいる教育委員会)は、B群(再定義に取り組んでいない教育委員会)よりも、教育

研究所・センターが学校事務職員の職務の明確化・人事・人材育成に関与している(35～36 ページ)。

**【教育研究所・センターの学校事務職員の職務の明確化・人事・人材育成への関与】**



p=0.010

**【総括】**

本調査は、A群（再定義に取り組んでいる教育委員会）とB群（再定義に取り組んでいない教育委員会）との間で、①学校事務職員に求める資質・能力のうち、特に重視する資質・能力、今後特に重視する資質・能力、②人事上の取組、③人材育成の取組、④学校事務職員の職務の明確化・人事・人材育成の今後の国の取組、④学校事務職員の職務の明確化・人事・人材育成への教育研究所・センターの関与の在り方において違いがあることを明らかにした。

A群（再定義に取り組んでいる教育委員会）の方がB群（再定義に取り組んでいない教育委員会）よりも、学校事務職員に対して高い期待を持ち、「優秀な学校事務職員を将来の学校事務のリーダー候補として行政や特定の学校に異動させて経験を積ませる」等の人事上の取組を行っている。また、B群（再定義に取り組んでいない教育委員会）の方が、「経験年数に対応した研修体系を確立する」等の人材育成上の取組を行っていない。

しかし、A・B両群とも、今後は、「学校全体を見渡し問題を発見し解決する思考力」、「教育委員会、保護者・地域などと渉外・交渉・連携する力」も「事務室・共同実施組織でチームとして成果を出す力」、「学校教育目標・教育課程を踏まえた仕事を遂行する力」、「危機管理に関する知識」等の資質・能力が今後特に求められるようになると回答している。

都道府県・政令指定都市の学校事務職員の職務の明確化・人事・人材育成の取組を対象とした調査は本調査が初の試みであり、今後の学校事務職員の職務の再定義を進めるための知見を提供することができたものと考えられる。

今後は、学校事務職員のみ限定せず、全ての教職員の人的資源管理を総合的にどのように行っているのか把握する必要がある。教職員の新しい指導体制の構築を進める際には、全ての教職員の持てる力が最大限に発揮できるよう教育委員会において取組が進められているかどうかを把握し、改善を図る必要があるが、本調査はその一歩に位置付くものである。

## 1. 本調査の概要

### (1) 本調査の目的

今日、複雑化・多様化している課題に対応するため、学校の組織運営の在り方等について検討が求められている。これらの検討課題の一つに、教員が専門職として教育活動に専念できるような教員と学校事務職員の役割分担等の在り方がある。

近年の中央教育審議会の各種の答申では学校事務の在り方について多く言及されており、例えば「現在、管理職や教員が対応している業務の中には、明確な役割と責任を有する事務職員が対応することが適切な場合もあり、管理職も含めた教職員間の業務分担及び学校運営組織を大胆に見直すことにより、学校全体としての業務の効率化を図ることも考えられる」（『子供の発達や学習者の意欲・能力等に応じた柔軟かつ効果的な教育システムの構築について（答申）』）と述べられており、ここからも学校事務職員の職務の再定義が求められていることが理解できよう。

そこで、本調査は、今後の国レベルの学校事務職員の職務の再定義に関する検討に資するため、次の4点を明らかにすることを目的として、都道府県・政令指定都市教育委員会に対して実施した。なお、本調査の対象である学校事務職員とは市町村立小・中学校に勤務する県費負担学校事務職員を指している。

- ①学校事務職員の職務の再定義に取り組んでいる教育委員会の人事・人材育成の特徴
- ②学校事務職員の職務の再定義の取組内容
- ③学校事務職員の具体的な職務・役割・権限の再設定と通知・規則等での明確化の実態
- ④学校事務職員の職務の明確化・人事・人材育成の現状認識と今後の展望

### (2) 調査日程・調査対象者の概要

調査用紙の送付機関は、全国の47都道府県と20政令指定都市の教育委員会である。調査は、2014年10月20日から2014年11月28日にかけて実施された。本調査は、各都道府県・政令指定都市教育委員会の人事主管課長に送付した。なお、依頼文及び質問紙は巻末に掲載している。

回収率（表1-2-1参照）は、都道府県が45教育委員会（95.7%）、政令指定都市が19教育委員会（95.0%）、全体としては、64教育委員会（95.5%）である。

【表1-2-1 調査紙の送付数及び回収率】

|        | 送付教育委員会数 | 回収教育委員会数 | 回収率   |
|--------|----------|----------|-------|
| 都道府県   | 47       | 45       | 95.7% |
| 政令指定都市 | 20       | 19       | 95.0% |
| 合計     | 67       | 64       | 95.5% |

調査に際して、学校事務職員の採用区分について質問した（設問Ⅲ-1-1）。その結果が表1-2-2であり、学校事務職員単独採用が87.3%であった。

【表 1-2-2 採用区分】

|               | 教育委員会数 | 割合    |
|---------------|--------|-------|
| 1. 学校事務職員単独採用 | 55     | 87.3% |
| 2. それ以外       | 8      | 12.7% |
| 合 計           | 63     | 100%  |

※一つの教育委員会は未回答

また、学校事務職員単独採用の教育委員会（都道府県：36 教育委員会，政令指定都市：19 教育委員会）において、学校以外の機関への異動の有無について質問した。当該機関に異動を実施している割合を示した結果が、表 1-2-3 である。

【表 1-2-3 学校以外の異動先】

| 異動先                 | 教育委員会数 | 割合    |
|---------------------|--------|-------|
| 一般行政部局（出先機関も含む）     | 4      | 7.4%  |
| 教育委員会（本庁）           | 32     | 58.2% |
| 教育研究所・センター          | 13     | 23.6% |
| 教育事務所（都道府県のみ分析）     | 15     | 44.1% |
| 都道府県立学校（都道府県のみ分析）   | 14     | 40.0% |
| 市区町村教育委員会（都道府県のみ分析） | 6      | 17.1% |

※教育事務所（都道府県のみ分析）については 2 県，都道府県立学校（都道府県のみ分析）及び市区町村教育委員会（都道府県のみ分析）については 1 県が未回答

また、採用区分を変更する予定の有無について、「1. 予定がある」、「2. 検討中である」、「3. 予定はない」の三件法を用いて質問した。その結果が表 1-2-4 である。

【表 1-2-4 任用形態変更の予定】

|         | 現在の採用区分      | 任用形態変更  | 教育委員会数 | 変更可能率                          |
|---------|--------------|---------|--------|--------------------------------|
| 都 道 府 県 | 学校事務職員単独採用   | 予定がある   | 0      | 11.1% (45 都道府県のうち, 5 都道府県)     |
|         |              | 検討中である  | 3      |                                |
|         |              | 予定はない   | 33     |                                |
|         | 学校事務職員単独採用以外 | 予定がある   | 0      |                                |
|         |              | 検討中である  | 2      |                                |
|         |              | 予定はない   | 6      |                                |
|         | 任用形態未回答      | 予定がある   | 0      |                                |
|         |              | 検討中である  | 0      |                                |
|         |              | 予定はない   | 1      |                                |
| 政令指定都市  | 学校事務職員単独採用   | 予定がある   | 1      | 68.4% (19 政令指定都市のうち 13 政令指定都市) |
|         |              | 検討中である  | 12     |                                |
|         |              | 変更の予定なし | 6      |                                |

\*変更可能率＝「1. 予定がある」又は「2. 検討中である」と回答した教育委員会数÷全教育委員会数

「1. 予定がある」又は「2. 検討中である」と回答した教育委員会数を全教育委員会数で除した割合(変更可能率)は都道府県が11.1%であるのに対して、政令指定都市は、68.4%と高く、両者で相当の違いがある。この違いは、平成29年度の県費負担教職員の給与負担等の政令指定都市への移管に合わせて、政令指定都市において学校事務職員の任用の見直しが検討されていることの反映だと理解される。

## 2. 学校事務職員の職務の再定義に取り組んでいる教育委員会の人事・人材育成の特徴

### (1) 学校事務職員の職務の再定義の実施状況

ここ10数年ほどの間の学校事務職員の職務の再定義(学校事務職員や学校事務の共同実施組織の職務範囲や質を再定義すること)を実施したかどうかを質問した(設問Ⅱ-1-1)。10数年と限定したのは、学校事務職員の職務に関して国レベルで本格的に議論されるようになったのが1998年に出された中央教育審議会答申『今後の地方教育行政の在り方の答申』以降のことであり、それ以降の変化を把握するためである。その結果が表2-1-1である。

【表2-1-1 学校事務職員の職務の再定義の実施状況】

|                 | 教育委員会数 | 比率     |
|-----------------|--------|--------|
| 1. 既に実施している     | 41     | 64.1%  |
| 2. 実施に向けて検討中である | 2      | 3.1%   |
| 3. 実施していない      | 21     | 32.8%  |
| 合計              | 64     | 100.0% |

調査結果から、「1. 既に実施している」又は「2. 実施に向けて検討中である」と回答した教育委員会が43教育委員会あり、「3. 実施していない」委員会が21教育委員会あることがわかった。前者をA群(再定義に取り組んでいる教育委員会)、後者をB群(再定義に取り組んでいない教育委員会)として分類し、カイ二乗検定及びフィッシャーの直接確率検定及び残差分析を行った。

なお、ここ10数年ほどの間の学校事務職員の職務の明確化・人事・人材育成の在り方について検討する検討委員会等設置の有無についても質問した。設置したことがあると回答した教育委員会が24教育委員会(37.5%)であった。この24教育委員会のうちの20教育委員会(83.3%)が学校事務職員の職務の再定義に取り組んでおり、検討委員会等の設置が取組につながっていることがわかる。

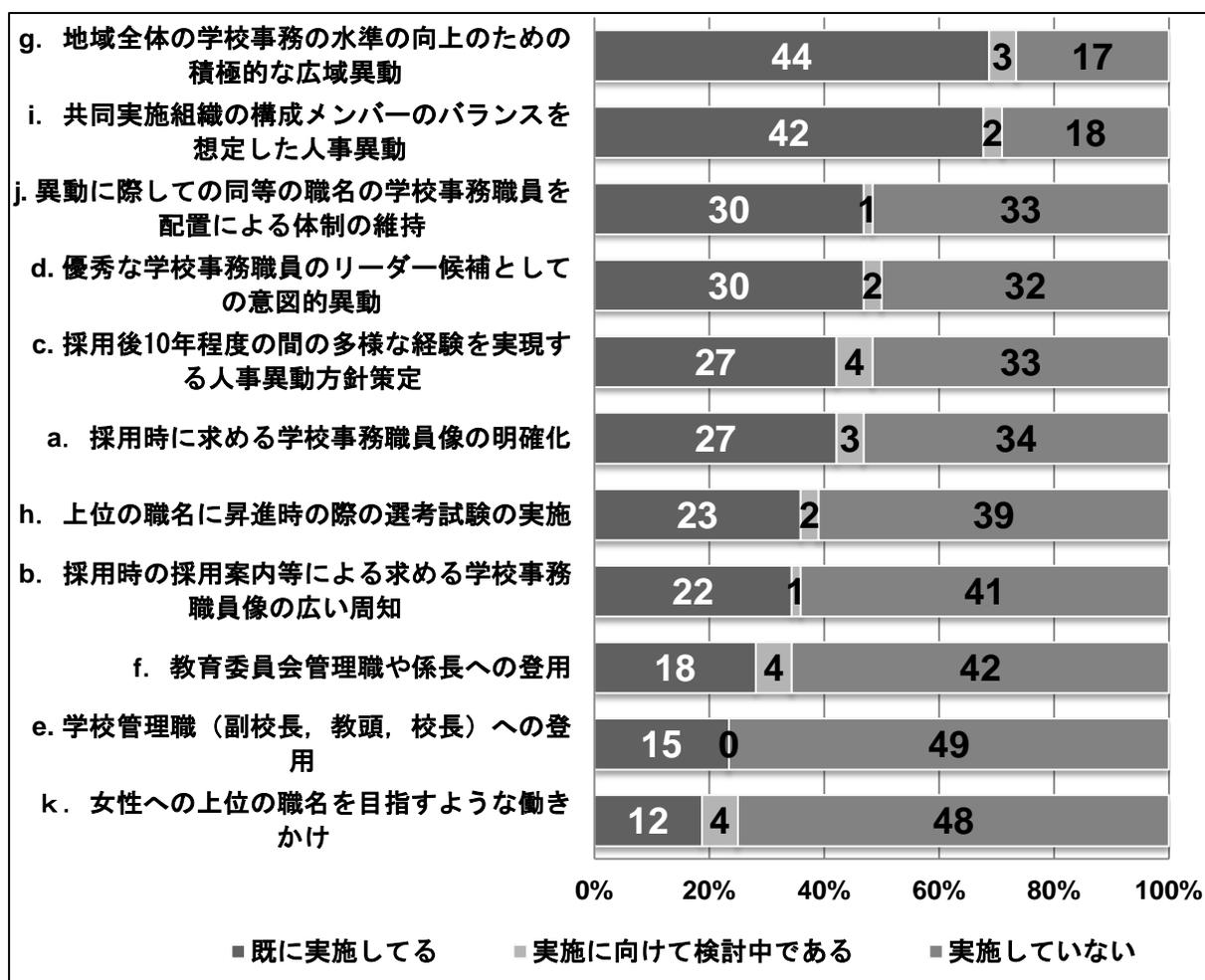
### (2) 学校事務職員の人事に関する取組

全ての教育委員会(教育研究所・教育センターを含む)に対して学校事務職員の人事に関する下記のa~kの11項目について、実施しているかどうかを「1. 既に実施している」、「2. 実施に向けて検討中である」、「3. 実施していない」の三件法を用いて質問した(Ⅲ-3-1)。その結果が、図2-2-1である。

半数以上の教育委員会が「1. 既に実施している」又は「2. 実施に向けて検討中である」と回答している項目は、「g. 地域全体の学校事務の水準の向上のため積極的に広域異動を行う」、「i. 共同実施組織の構成メンバーのバランスを想定して人事異動等を行う」であり、そのほかの項目に関して取り組んでいる教育委員会は半数に達していない。人事の最初に位置する「a. 採用時に求める学校事務職員像を明確化する」、「b. 採用時に採用案内などで、求める学校事務職員像を広く周知する」に取り組んでいる教育委員会も、それぞれ42.2%、34.4%にとどまっている。

なお、「h. 上位の職名に昇進する際には選考試験を行う(例えば係長級昇進時など)」に関しては、「1. 既に実施している(都道府県:10(22.2%), 政令指定都市:13(68.4%))」、「2. 実施に

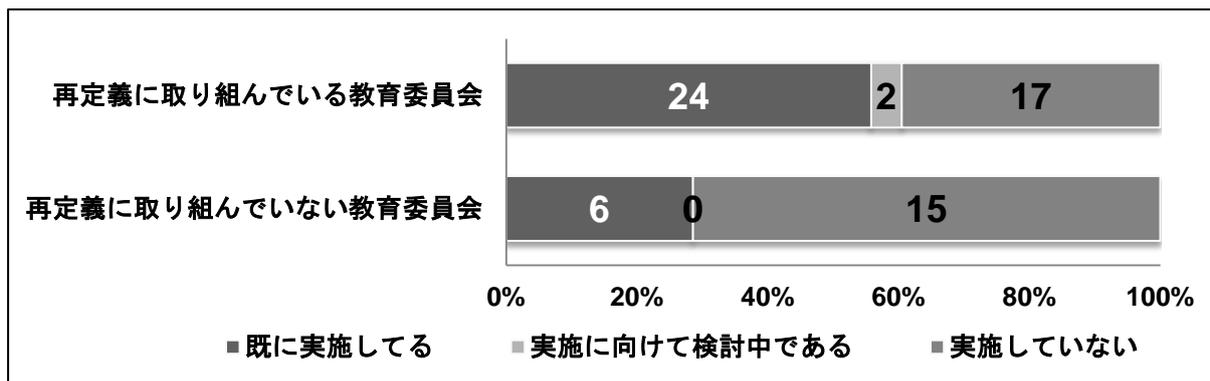
向けて検討中である（都道府県：1(2.2%)，政令指定都市：1(5.3%)）」，「3. 実施していない（都道府県：34(75.6%)，政令指定都市：5(26.3%)）」であり，政令指定都市の方がより実施率が高い。



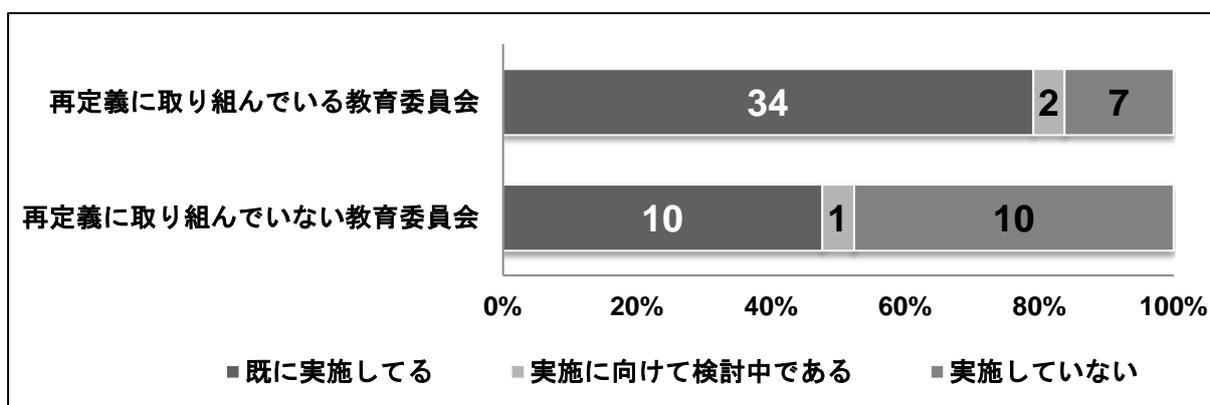
※n=64 「i. 共同実施組織の構成メンバーのバランスを想定して人事異動等を行う」のみ2教育委員会が未記入

【図2-2-1 学校事務職員の人事に関する取組】

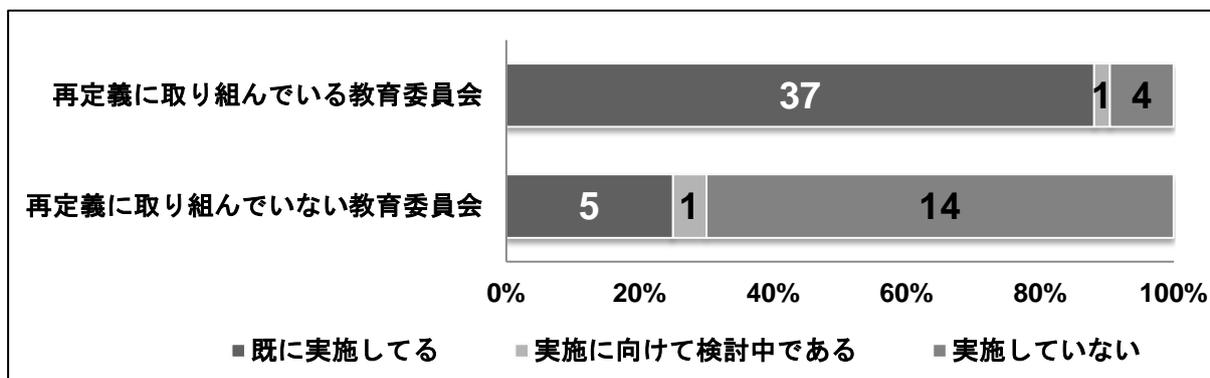
学校事務職員の人事に関するそれぞれの項目について，A・B群の回答傾向を分析した。有意な差が認められたのが，図2-2-2から図2-2-5の項目である。どのセルが有意差・有意傾向をもたらしたのかを明らかにするために残差分析を行った。その結果によれば，A群（再定義に取り組んでいる教育委員会）は，「d. 優秀な学校事務職員を将来の学校事務のリーダー候補として行政や特定の学校に異動させて経験を積ませる」（調整済み残差=+2.1），「g. 地域全体の学校事務の水準の向上のため積極的に広域異動を行う」（調整済み残差=+2.5），「i. 共同実施組織の構成メンバーのバランスを想定して人事異動等を行う」（調整済み残差=+5.0），「k. 女性に上位の職名を目指すよう働きかける」（調整済み残差=+2.0）の全ての項目において，「既に実施している」という回答が多い。



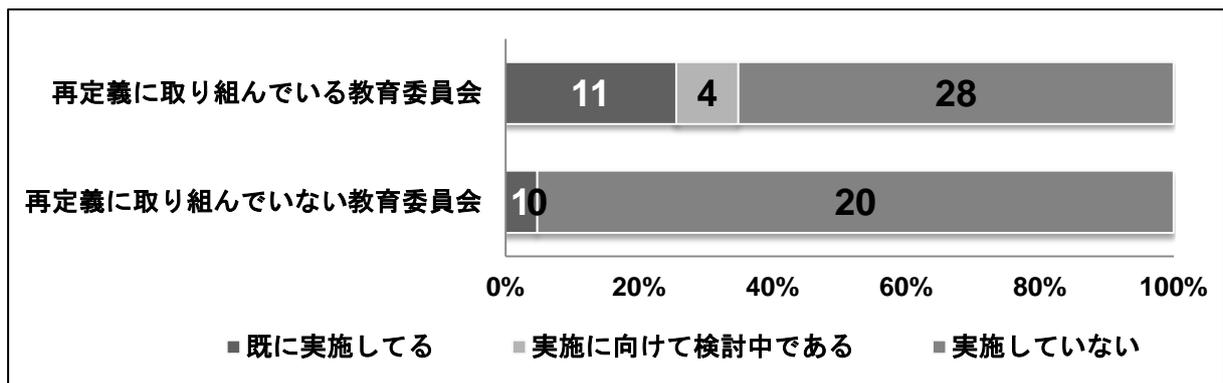
【図 2-2-2 d. 優秀な学校事務職員を将来の学校事務のリーダー候補として行政や特定の学校に異動させて経験を積ませる】 p=0.046



【図 2-2-3 g. 地域全体の学校事務の水準の向上のため積極的に広域異動を行う】 p=0.014



【図 2-2-4 i. 共同実施組織の構成メンバーのバランスを想定して人事異動等を行う】 p=0.000

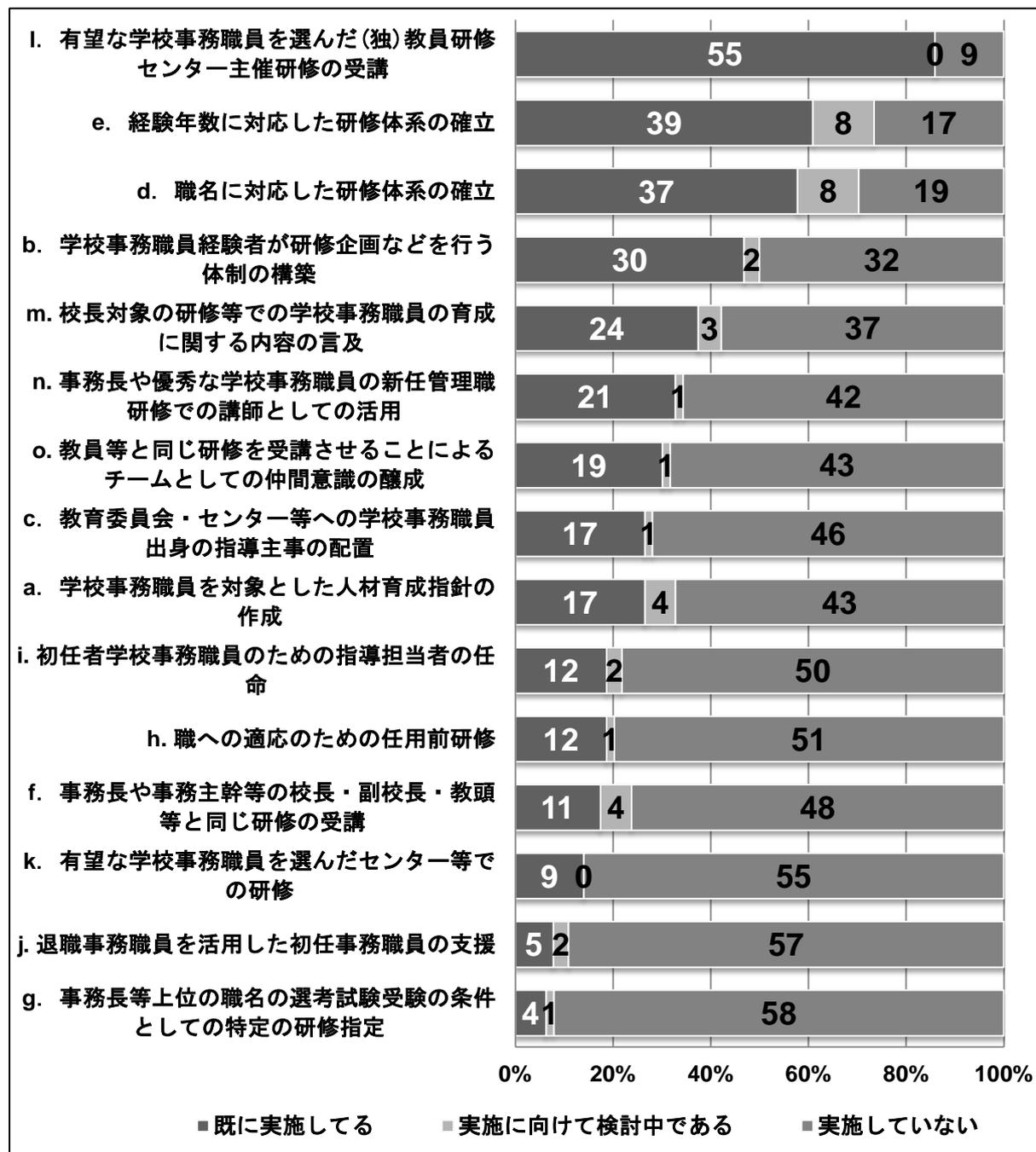


【図 2 - 2 - 2 - 5 k. 女性に上位の職名を目指すよう働きかける】

p=0.029

### (3) 学校事務職員の人材育成に関する取組

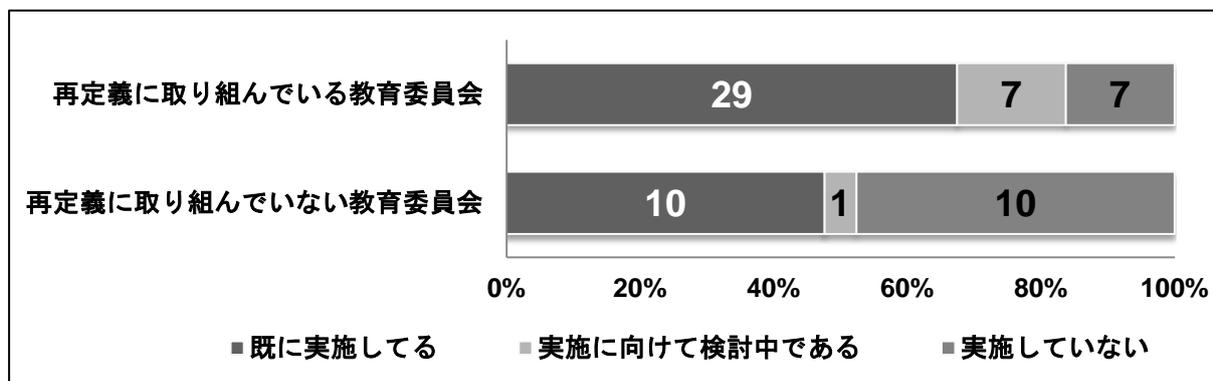
全ての教育委員会（教育研究所・教育センターを含む）に対して、学校事務職員の人材育成に関する下記の a～o の 15 項目について、それぞれ実施しているかどうかを「1. 既に実施している」、「2. 実施に向けて検討中である」、「3. 実施していない」の三件法を用いて質問した（IV-1-1）。その結果を「1. 既に実施している」の割合が多いものから降順に並べたものが、図 2-3-1 である。



※n=64 「g. 事務長等上位の職名の選考試験受験の条件としての特定の研修指定」、「f. 事務長や事務主幹等の校長・副校長・教頭等と同じ研修の受講」、「o. 教員等と同じ研修を受講させることによるチームとしての仲間意識の醸成」はそれぞれ1教育委員会が未回答

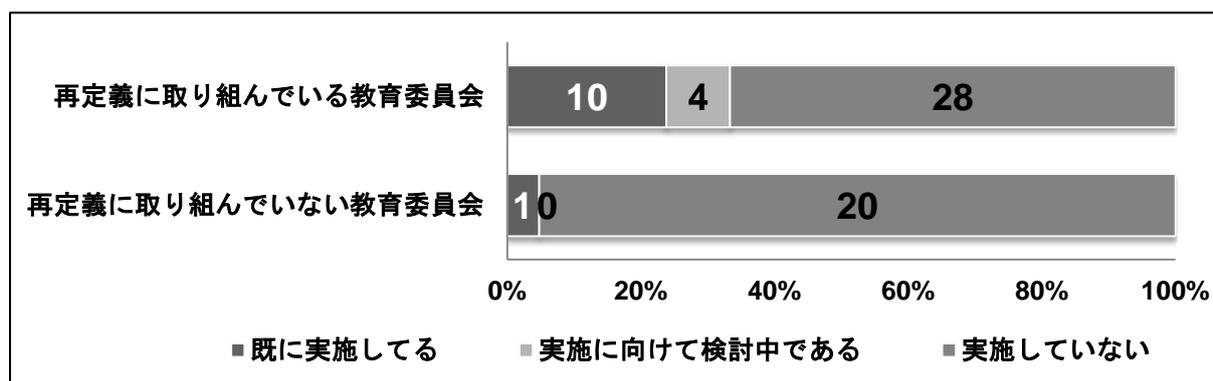
【図 2-3-1 学校事務職員の人材育成に関する取組】

学校事務職員の人材育成に関するそれぞれの項目について、A・B群の回答傾向を分析した。有意な差が認められたのが、図2-3-2から図2-3-3の項目である。どのセルが有意差・有意傾向をもたらしたのかを明らかにするために残差分析を行った。その結果、B群（再定義に取り組んでいない教育委員会）は、「e. 経験年数に対応した研修体系を確立する」（調整済み残差=+2.7）、「f. 事務長や事務主幹等に校長・副校長・教頭等と同じ研修を受講させる」（調整済み残差=+2.5）の項目において、「実施していない」という回答が多いことが分かった。



【図2-3-2 e. 経験年数に対応した研修体系を確立する】

p=0.022



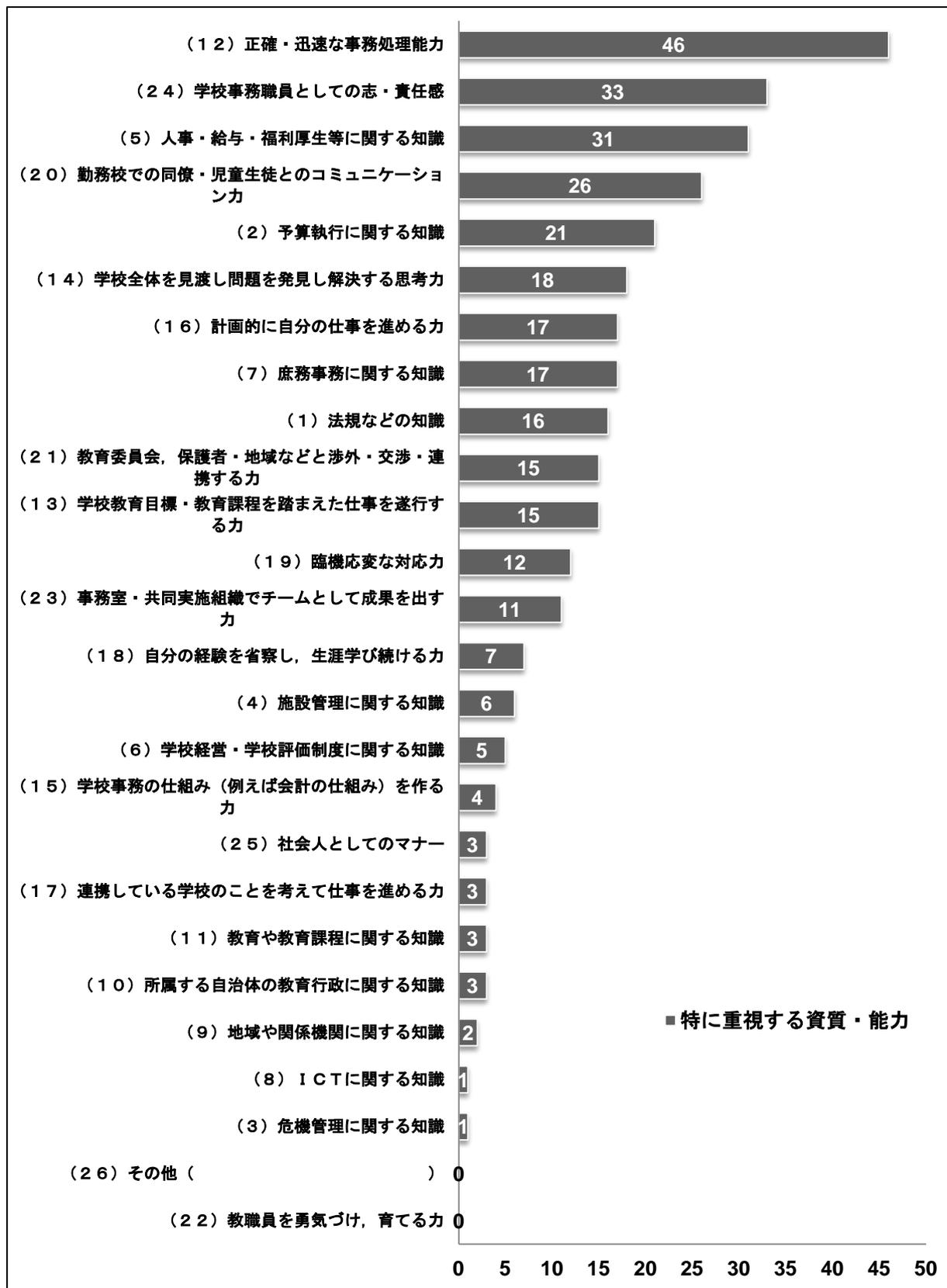
【図2-3-3 f. 事務長や事務主幹等に校長・副校長・教頭等と同じ研修を受講させる】

p=0.044

#### （4）教育委員会が特に重視する学校事務職員の資質・能力

全ての教育委員会に学校事務職員に求める資質・能力について(1)～(26)の選択肢を設け、その中から、特に重視する資質・能力を5つ選択してもらった(IV-2-1)。その結果を、選択した割合の多いものから降順に並べたものが、次の図2-4-1である。上位の五項目は順番に「(12) 正確・迅速な事務処理能力」, 「(24) 学校事務職員としての志・責任感」, 「(5) 人事・給与・福利厚生等に関する知識」, 「(20) 勤務校での同僚・児童生徒とのコミュニケーション力」, 「(2) 予算執行に関する知識」である。今日、学校事務職員に特に期待されているのは、責任感を持ち、人事・給与・福利厚生等及び予算執行に関する仕事を中心として、同僚・児童生徒との良好なコミュニケーションを図りつつ、正確・迅速に事務を遂行できる能力だと言える。教育委員会が学校事務職員に求める資質・能力のうち、特に重視する資質・能力それぞれの項目について、A・B群の回答傾向を分析した。有意差又は有意傾向が認められたのが、図2-4-2から図2-4-5の項目である。「(5) 人事・給与・福利厚生等に関する知識」についてはB群（再

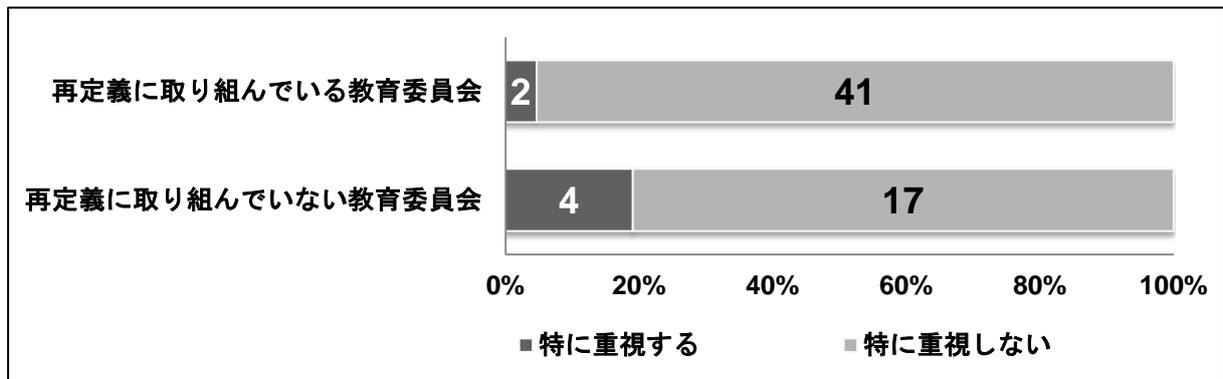
定義に取り組んでいない教育委員会)の方がより求めている。また、「(4) 施設管理に関する知識」については、B群(再定義に取り組んでいない教育委員会)の方がより求めている傾向にある。



【図2-4-1 教育委員会が今後特に重視する資質・能力】

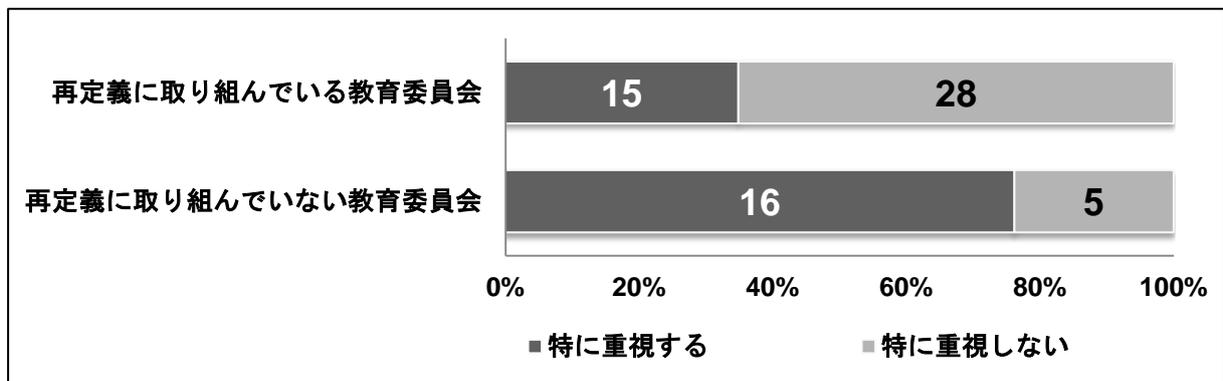
※五つ複数選択

これに対して、「(1 3) 学校教育目標・教育課程を踏まえた仕事を遂行する力」と「(2 3) 事務室・共同実施組織でチームとして成果を出す力」については、A群（再定義に取り組んでいる教育委員会）の方がより求めている傾向にあることが分かった。



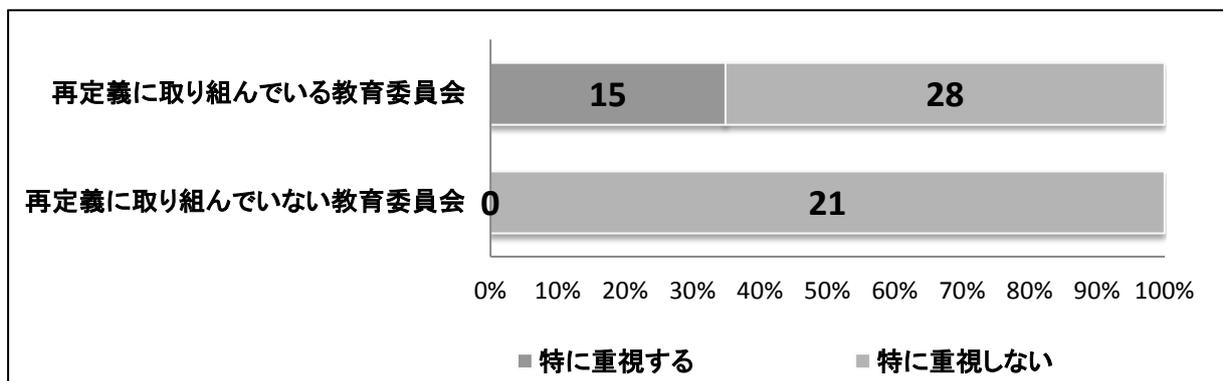
【図 2-4-2 (4) 施設管理に関する知識】

p=0.084



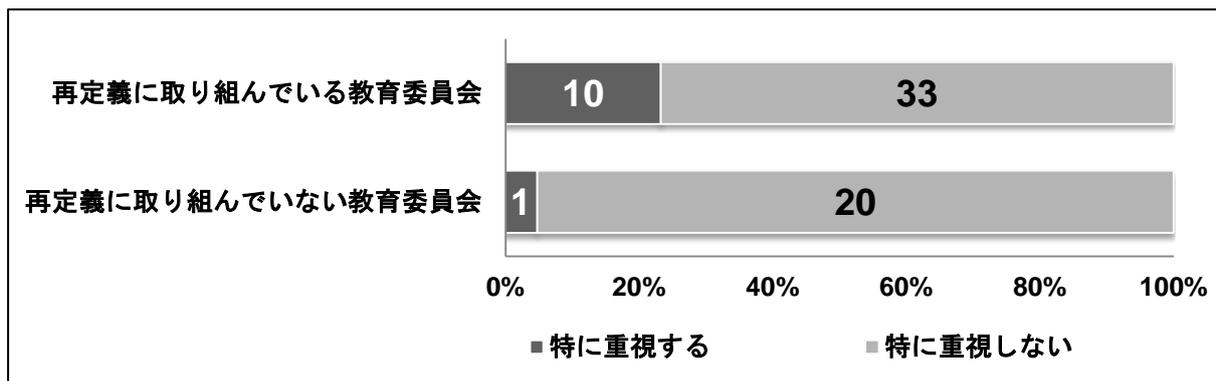
【図 2-4-3 (5) 人事・給与・福利厚生等に関する知識】

p=0.002



【図 2-4-4 (1 3) 学校教育目標・教育課程を踏まえた仕事を遂行する力】

p=0.001



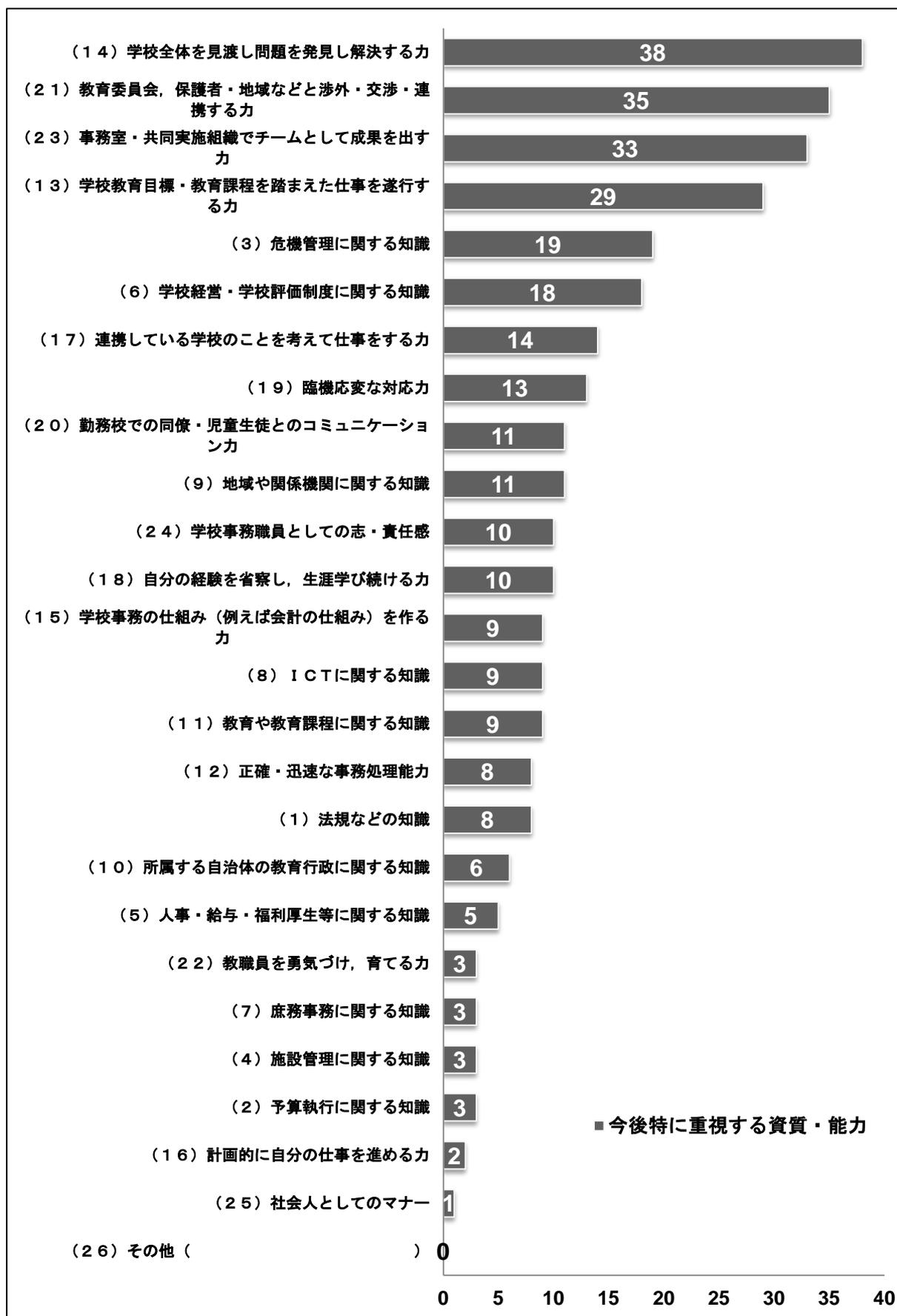
【図 2-4-5 (23) 事務室・共同実施組織でチームとして成果を出す力】

P=0.062

### (5) 教育委員会が今後特に重視する学校事務職員の資質・能力

今後特に重視する資質・能力について、(4)の調査と同様に、全ての教育委員会に同じ(1)～(26)の選択肢を設け、5つ選択してもらった(IV-2-2)。その結果を選択した割合の高いものから降順に並べたものが次の図2-5-1である。上位の五項目は順番に「(14)学校全体を見渡し問題を発見し解決する思考力」、「(21)教育委員会、保護者・地域などと渉外・交渉・連携する力」、「(23)事務室・共同実施組織でチームとして成果を出す力」、「(13)学校教育目標・教育課程を踏まえた仕事を遂行する力」、「(3)危機管理に関する知識」である。今後、学校事務職員に特に期待されているのは、危機管理に関する知識を活用して、学校全体を見渡し問題を発見し解決する思考力や学校教育目標・教育課程を踏まえた仕事を遂行する力を有し、教育委員会、保護者・地域などと渉外・交渉・連携しつつ、事務室・共同実施組織でチームとして成果を出すことのできる資質・能力だと言える。

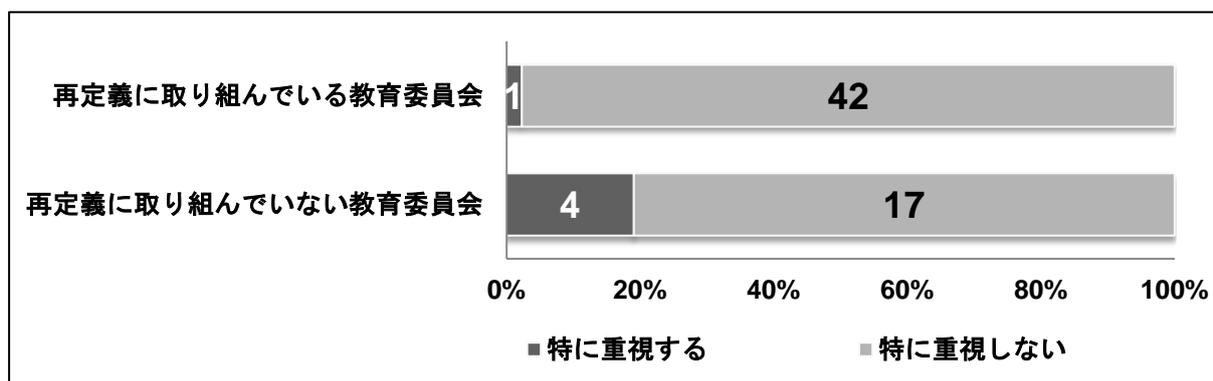
現在、学校事務職員に期待されている役割が人事・給与・福利厚生等及び予算執行に関する仕事を中心とした事務を学校内部で処理する「事務員」というものであるのに対して、今後期待されている役割は学校外部、学校間で渉外・交渉・連携しつつ、戦略的思考ができる「学校運営職員」というべきものであると言えよう。



【図 2-5-1 教育委員会が今後特に学校事務職員に求める資質・能力】

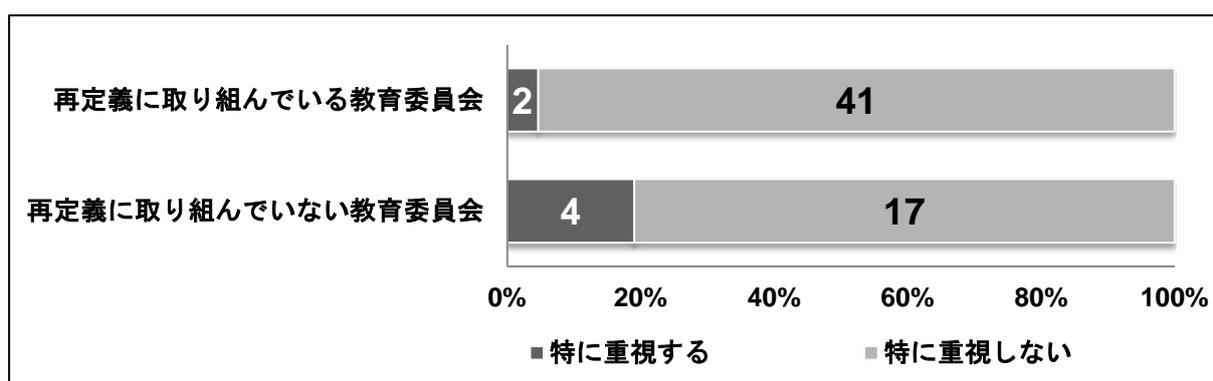
※五つ複数選択

教育委員会が今後特に重視する学校事務職員の資質・能力のそれぞれの項目について、A・B群の回答傾向を分析し、有意差又は有意傾向が認められたのが、図2-5-2から図2-5-6の項目である。「(5) 人事・給与・福利厚生等に関する知識」と「(10) 所属する教育委員会の教育行政に関する知識」についてはB群（再定義に取り組んでいない教育委員会）の方がより求めている傾向にある。これに対して、「(17) 連携している学校のことを考えて仕事を進める力」、「(18) 自分の経験を省察し、生涯学び続ける力」、「(23) 事務室・共同実施組織でチームとして成果を出す力」についてはA群（再定義に取り組んでいる教育委員会）の方がより求めていることが分かった。



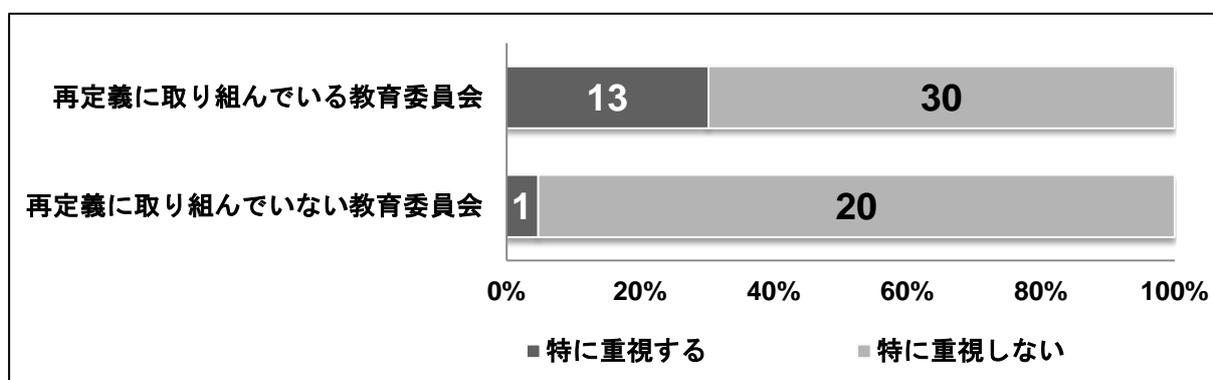
【図2-5-2 (5) 人事・給与・福利厚生等に関する知識】

p=0.036



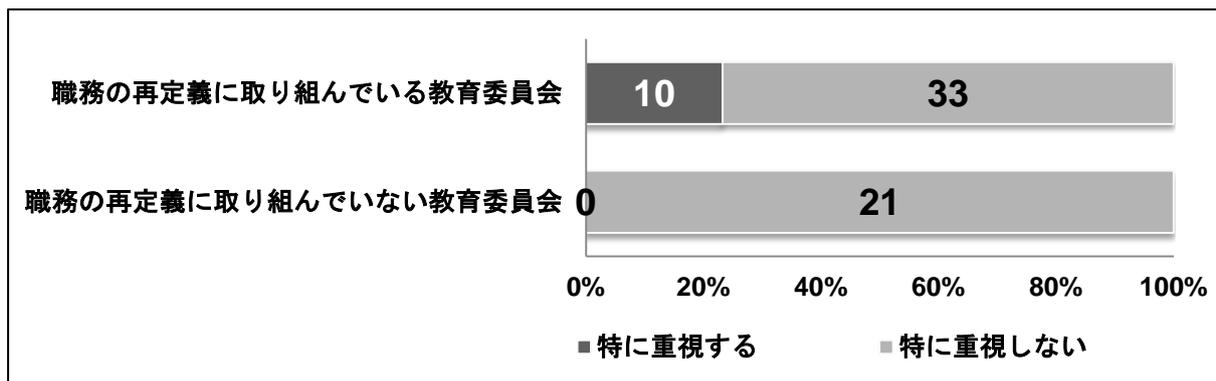
【図2-5-3 (10) 所属する教育委員会の教育行政に関する知識】

p=0.084



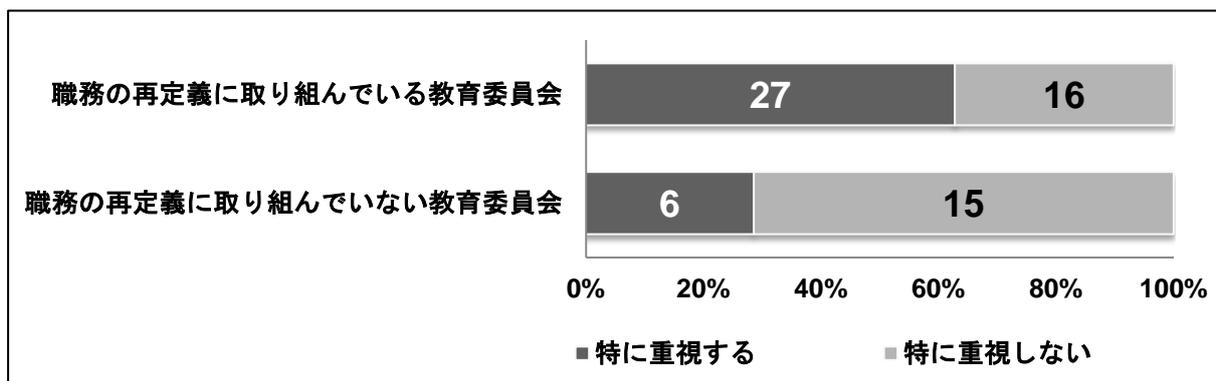
【図2-5-4 (17) 連携している学校のことを考えて仕事を進める力】

p=0.018



【図 2-5-5 (18) 自分の経験を省察し、生涯学び続ける力】

p=0.013



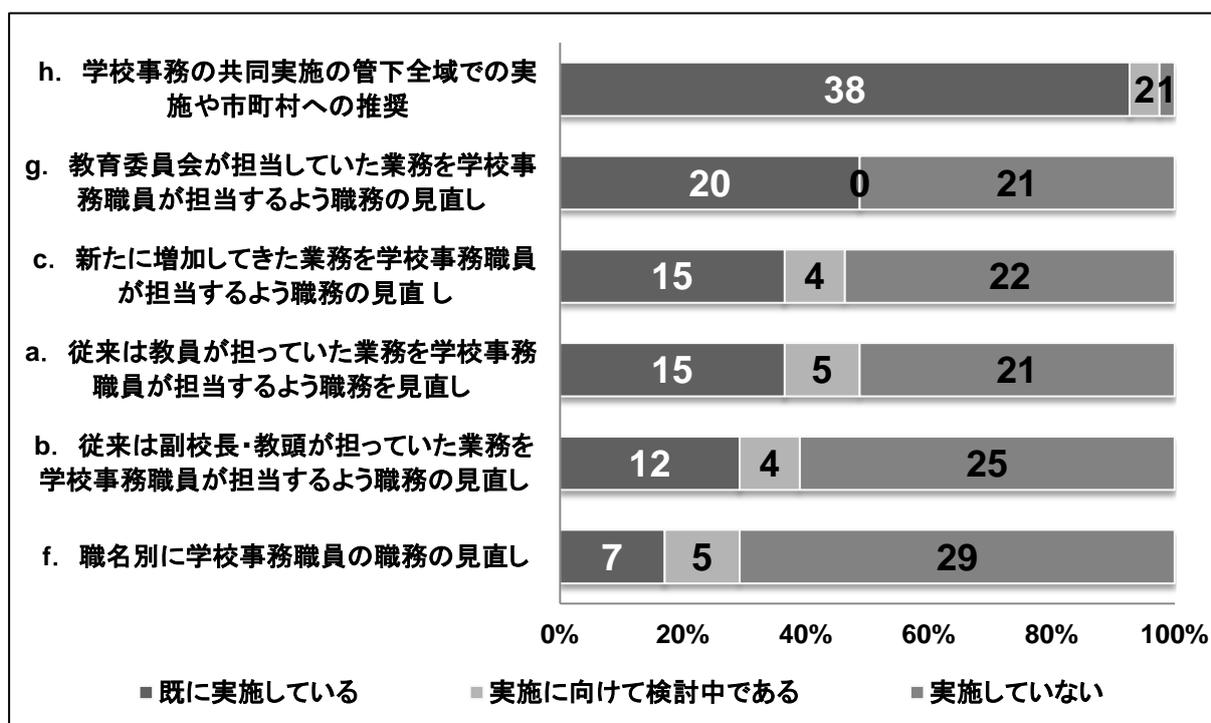
【図 2-5-6 (23) 事務室・共同実施組織でチームとして成果を出す力】

p=0.010

### 3. 学校事務職員の職務の再定義の取組内容

#### (1) 学校事務職員の職務の再定義の取組内容

設問Ⅱ－１－１で学校事務職員の職務の再定義を実施していると回答した41教育委員会に対して、a～gの7項目それぞれに対して取組の有無について三件法を用いて質問した(Ⅱ－１－２)。その上で理解しやすさのため、「d. 管下全域で貴教育委員会が示す枠組みに基づき学校事務の共同実施を進める」、「e. 枠組みは示さないが、学校事務の共同実施を市町村に積極的に薦める」を合わせて「h. 学校事務の共同実施の管下全域での実施や市町村への推奨する」という項目を作成し、全部で6項目とした。その結果を「既の実施している」と回答した割合の高いものから降順に並べたものが、次の図3－１－１である。学校事務の共同実施による職務の見直しが最も行われていることが分かる。他の項目については、取り組んでいる教育委員会が半数に達しておらず、学校事務職員の職務の再定義が必ずしも学校事務職員の職務の拡大にはつながっていないことが分かる。

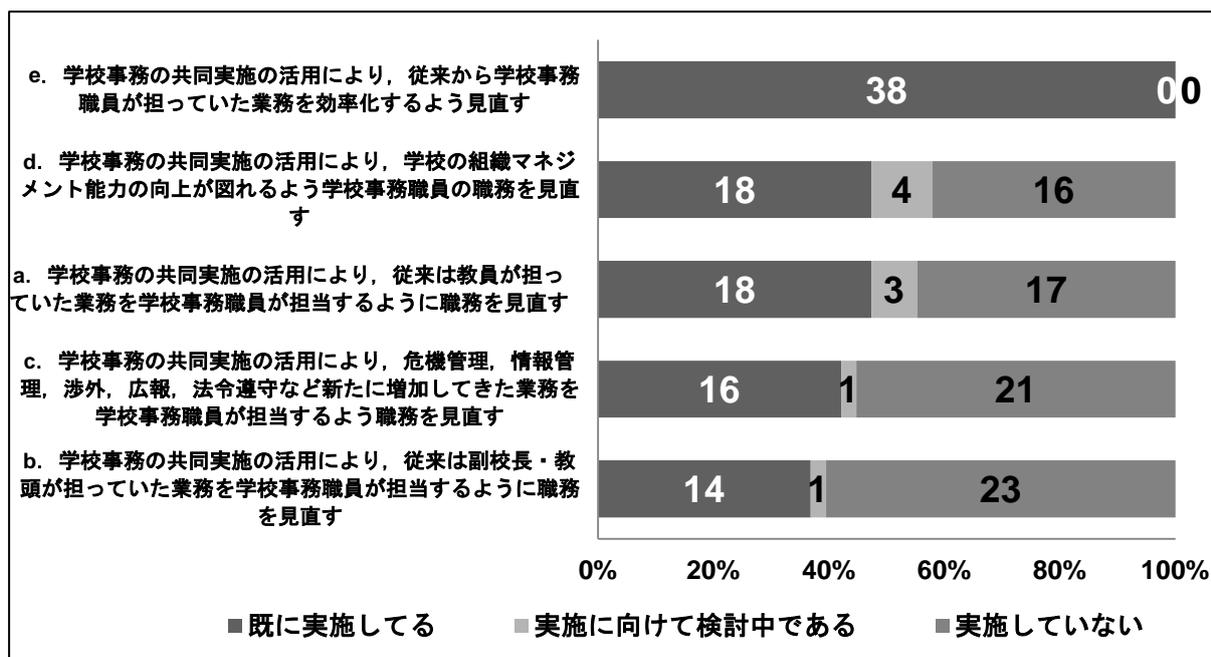


【図3－１－１ 学校事務職員の職務の再定義を実施している教育委員会の取組】

※n=41

#### (2) 学校事務職員の職務の再定義における学校事務の共同実施の取組

設問Ⅱ－１－１で学校事務職員の職務の再定義を実施していると回答した41教育委員会に対して学校事務の共同実施の取組について質問した(Ⅱ－１－３)。その結果を「既の実施している」と回答した割合の高いものから降順に並べたものが、次の図3－２－１である。「学校事務の共同実施の活用により、以前から学校事務職員が担っていた業務を効率化するよう見直す」に関しては全ての教育委員会が取り組んでいるものの、ほかの項目に関しては、取り組んでいる教育委員会は半数に達していないことがわかる。



※n=38 全ての項目について3教育委員会が未回答

【図3-2-1 学校事務職員の職務の再定義における学校事務の共同実施の取組】

### (3) 学校事務職員の職務の再定義に取り組む契機・時期、促進要因・阻害要因

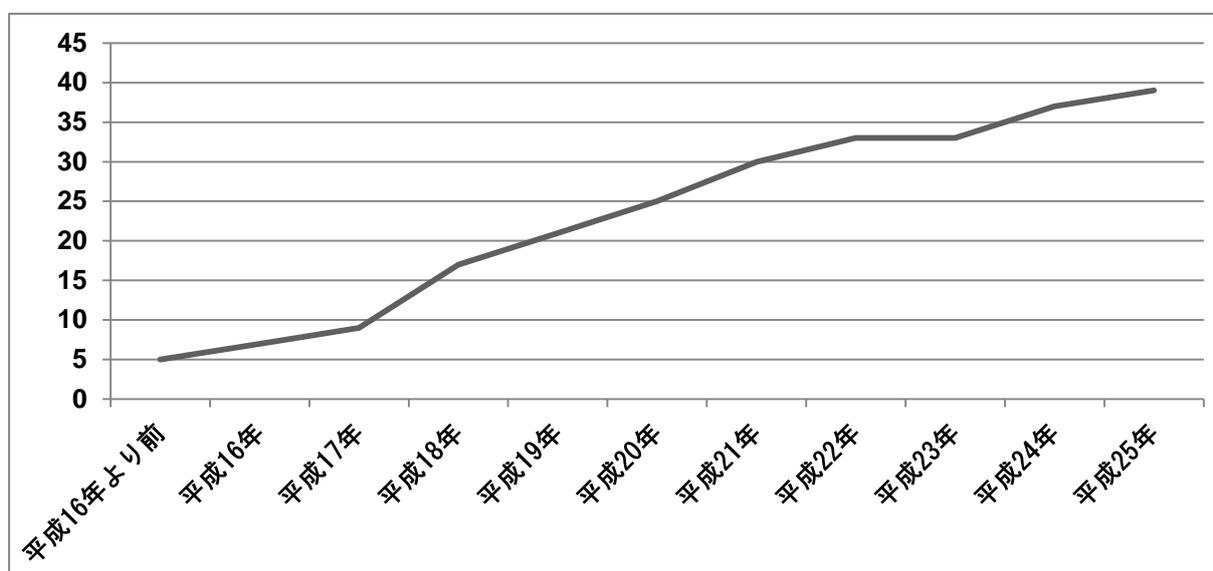
設問Ⅱ-1-1で学校事務職員の職務の再定義を実施していると回答した41教育委員会に対して学校事務職員の職務の再定義に取り組む契機・時期、促進要因・阻害要因に関して質問し、自由記述で回答してもらった(Ⅱ-1-4)。

回答結果を整理すると、まず、取り組む契機については22教育委員会(53.7%)が「学校事務の共同実施」の導入が契機であったことを明確に言及している。このほかにも、「学校事務の共同実施」について言及した1998年の中央教育審議会答申『今後の地方教育行政の在り方について』が契機であったと言及する教育委員会もあり、「学校事務の共同実施」が教育委員会に及ぼした影響の強さが理解される。このほかの契機としては、「平成20年度から新人事評価の施行をするに当たり、事務職員の標準職務表を作成した」、「事務職員の職務内容が学校によって異なり、転勤した場合には、業務内容が大きく異なるなど、仕事の能率低下の要因となっており、大きな課題であった。そのため標準的職務内容をまとめ、例示したものを平成21年に通知した」、「教員の事務負担軽減のための方策を検討、教育事務所の廃止・平成19年ごろ」、「平成17年4月1日政令市になったため」などの指摘のように、人事評価制度の導入、標準的職務内容の設定や見直しの必要性、教員の事務負担軽減、教育事務所の廃止、政令指定都市への移行などが契機として指摘されている。

学校事務職員の職務の再定義を実施した時期については、41教育委員会中39件の記入があった。時期を二つ以上記入している教育委員会は先行の年を実施時期とした。また、部分的実施から本格実施に向けたプロセスが記入されている教育委員会は部分的実施の年を実施時期として分類した。その結果が次の表3-3-1である。また、各年度の数を累積したものが図3-3-2である。

【表 3-3-1 学校事務職員の職務の再定義を実施した時期（年度ごと）】

| 実施年度    | 教育委員会の数 |
|---------|---------|
| 平成16年まで | 5       |
| 平成16年   | 2       |
| 平成17年   | 2       |
| 平成18年   | 8       |
| 平成19年   | 4       |
| 平成20年   | 4       |
| 平成21年   | 5       |
| 平成22年   | 3       |
| 平成23年   | 0       |
| 平成24年   | 4       |
| 平成25年   | 2       |



※再定義の時期について未記入の教育委員会があるため、累積数が 39 教育委員会となっている。

【図 3-3-2 学校事務職員の職務の再定義を実施した時期（累積）】

学校事務職員の職務の再定義に取り組む促進要因としては、平成 10 年の中央教育審議会答申「今後の地方教育行政の在り方について」などの国の動き(8 件)指摘されている。この答申で言及された学校事務の共同実施を促進要因として記入している教育委員会は多い(9 件)。また、教員の事務負担の軽減の必要性(5 件)や事務職員の育成の必要性(4 件)をあげる教育委員会も多い(5 件)。このほかには教育事務所の廃止(2 件)、市町村合併、学校統廃合(1 件)、小規模校の増加(1 件)、未配置校対応(1 件)、政令指定都市への移行(1 件)、不祥事(1 件)、チェックの必要性(1 件)が挙げられている。さらに、「県小中学校教育研究会事務職員部会からの要望」というような関係者の意見・要望(7 件)も指摘されている。ある教育委員会が「H10 年 9 月中教審答申『今後の地方教育行政の在り方について』以降の国の動きと、全国事務研の研究大会開催(H11)による県内関係者の機運上昇」と記入しているように国レベルの客観的な動きと関係者の行動が合流した形で各教育委員会における学校事務の再定義は進んだものと推測される。

今度は逆に、学校事務職員の職務の再定義に取り組む阻害要因としては、学校事務職員も含めた当事者の意識の問題(7件)が指摘されている。続いて、学校や学校事務職員の多様性を前提とした学校事務職員の職務の明確化の難しさ(5件)、都道府県教育委員会の立場として市町村の違いを踏まえた施策推進の難しさ(4件)、「事務職員未配置校の教職員の負担軽減」(1件)や「事務効率化による業務縮減の取組、人員削減」(1件)が指摘されている。

#### 4. 学校事務職員の具体的な職務・役割・権限の再設定と通知・規則等での明確化の実態

##### (1) 学校事務職員の具体的な職務・役割・権限の再設定と通知・規則等での明確化

ここ10数年ほどの間に、学校事務職員の具体的な職務・役割・権限の再設定や通知・規則等での明確化を実施したかどうかについて、「1. 既に実施している」、「2. 実施に向けて検討中である」、「3. 実施していない」という三件法を用いて質問した(設問Ⅱ-2-1)。その結果が表4-1-1である。

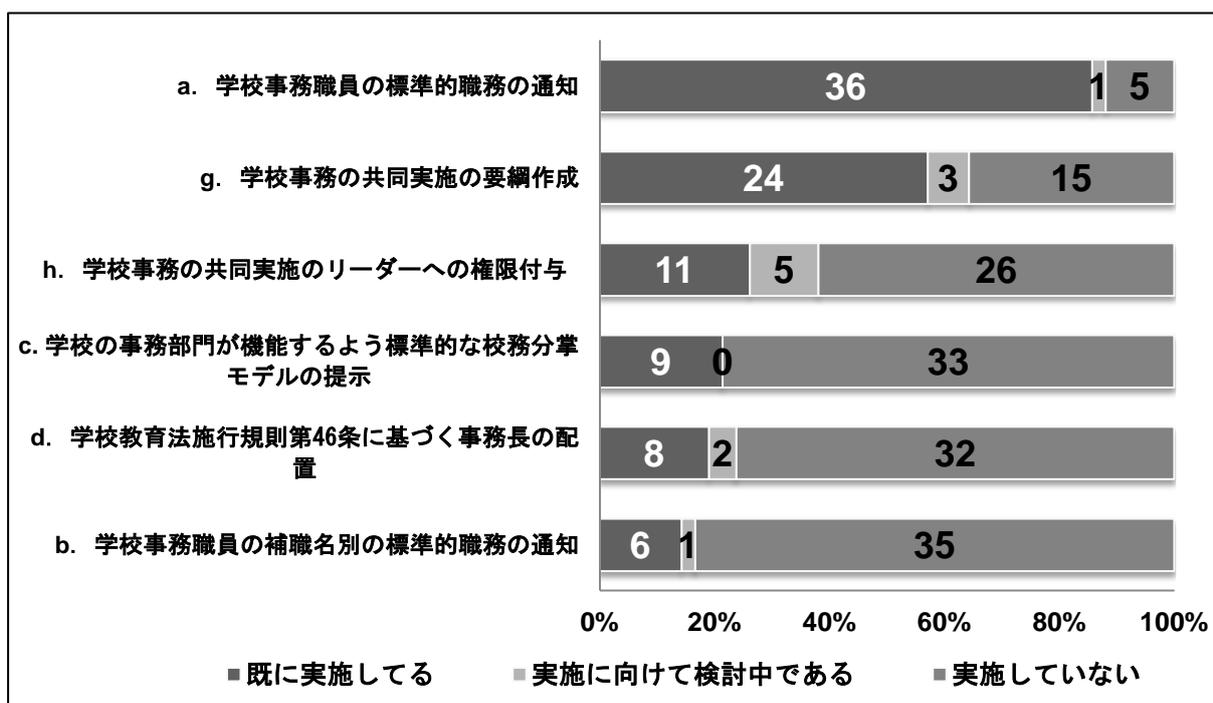
【表4-1-1 学校事務職員の具体的な職務・役割・権限の再設定と通知・規則等での明確化】

|                 | 教育委員会数 | 比率    |
|-----------------|--------|-------|
| 1. 既に実施している     | 42     | 66.7% |
| 2. 実施に向けて検討中である | 2      | 3.2%  |
| 3. 実施していない      | 19     | 30.2% |
| 合計              | 63     | 100%  |

※1教育委員会は未回答

##### (2) 学校事務職員の具体的な職務・役割・権限の再設定と通知・規則等での明確化の取組

設問Ⅱ-2-1で「1. 既に実施している」と回答した教育委員会に対して、学校事務職員の具体的な職務・役割・権限の再設定や通知・規則等での明確化を計る上でのa~hの8項目それぞれについて、「1. 既に実施している」、「2. 実施に向けて検討中である」、「3. 実施していない」の三件法を用いて質問した(Ⅱ-2-2)。その結果を「既に実施している」と回答した割合が多いものから降順に並べたものが、次の図4-2-1である。

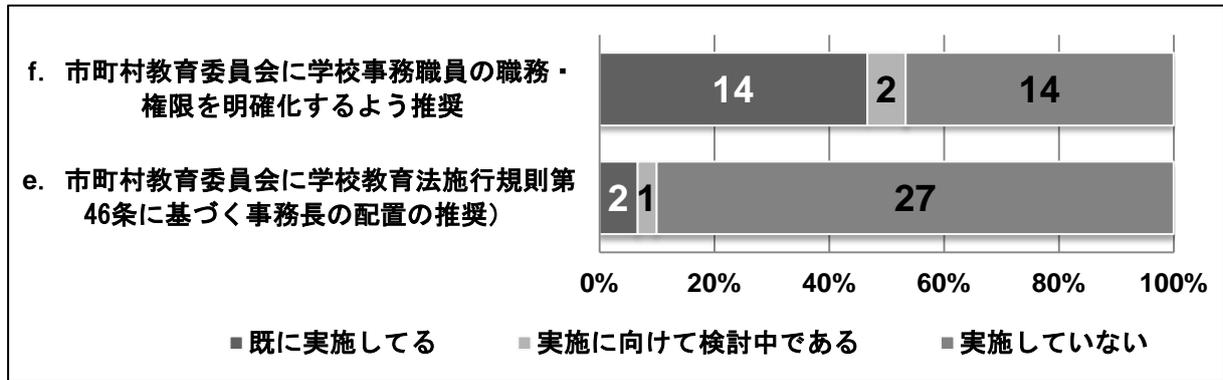


【図4-2-1 学校事務職員の職務の再定義を実施している教育委員会の取組】

※n=42

「a. 学校事務職員の標準的職務の通知（全ての学校事務職員共通）等を出す」及び「g. 都道府県・政令指定教育委員会として、学校事務の共同実施の要綱を出す」という項目は半数以上の教育委員会で取り組まれていることがわかる。

なお、都道府県教育委員会に限定して、「e. 市町村教育委員会に学校教育法施行規則第46条(中学校準用82条)に基づく事務長の配置を積極的に薦める」、「f. 市町村教育委員会に学校事務職員の職務・権限を明確化するよう薦める」という質問も行った。その結果が図4-2-2である。



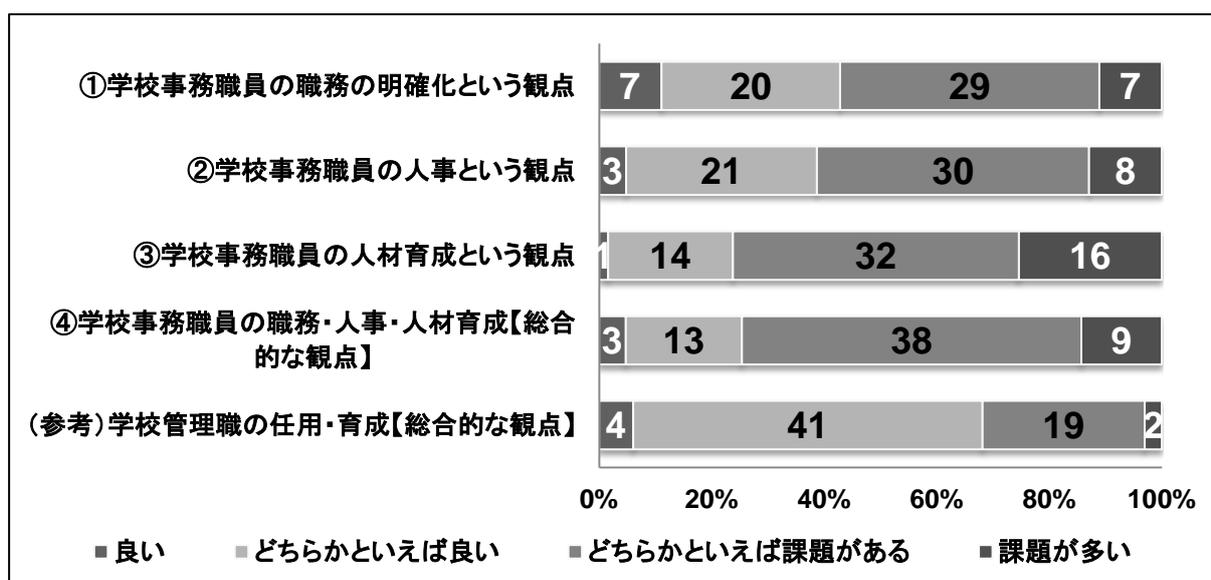
※都道府県のみ回答 n=30

【図4-2-2 学校事務職員の職務の再定義を実施している都道府県の取組】

## 5. 学校事務職員の職務の明確化・人事・人材育成の現状認識と今後の展望

### (1) 学校事務職員の職務の明確化・人事・人材育成の現状認識

全ての教育委員会に現在の学校事務職員の職務の明確化・人事・人材育成の現状についての現状認識について、①学校事務職員の職務の明確化という観点、②学校事務職員の人事という観点、③学校事務職員の人材育成という観点、④総合的な観点に区分して、「1. 課題が多い」、「2. どちらかといえば課題がある」、「3. どちらかといえば良い」、「4. 良い」という4件法を用いて質問した（V-1）。その結果が、図5-1-1である。



※n=64 ①, ②, ④については1教育委員会が, ③については2教育委員会が未回答

【図5-1-1 学校事務職員の職務の明確化・人事・人材育成の現状認識】

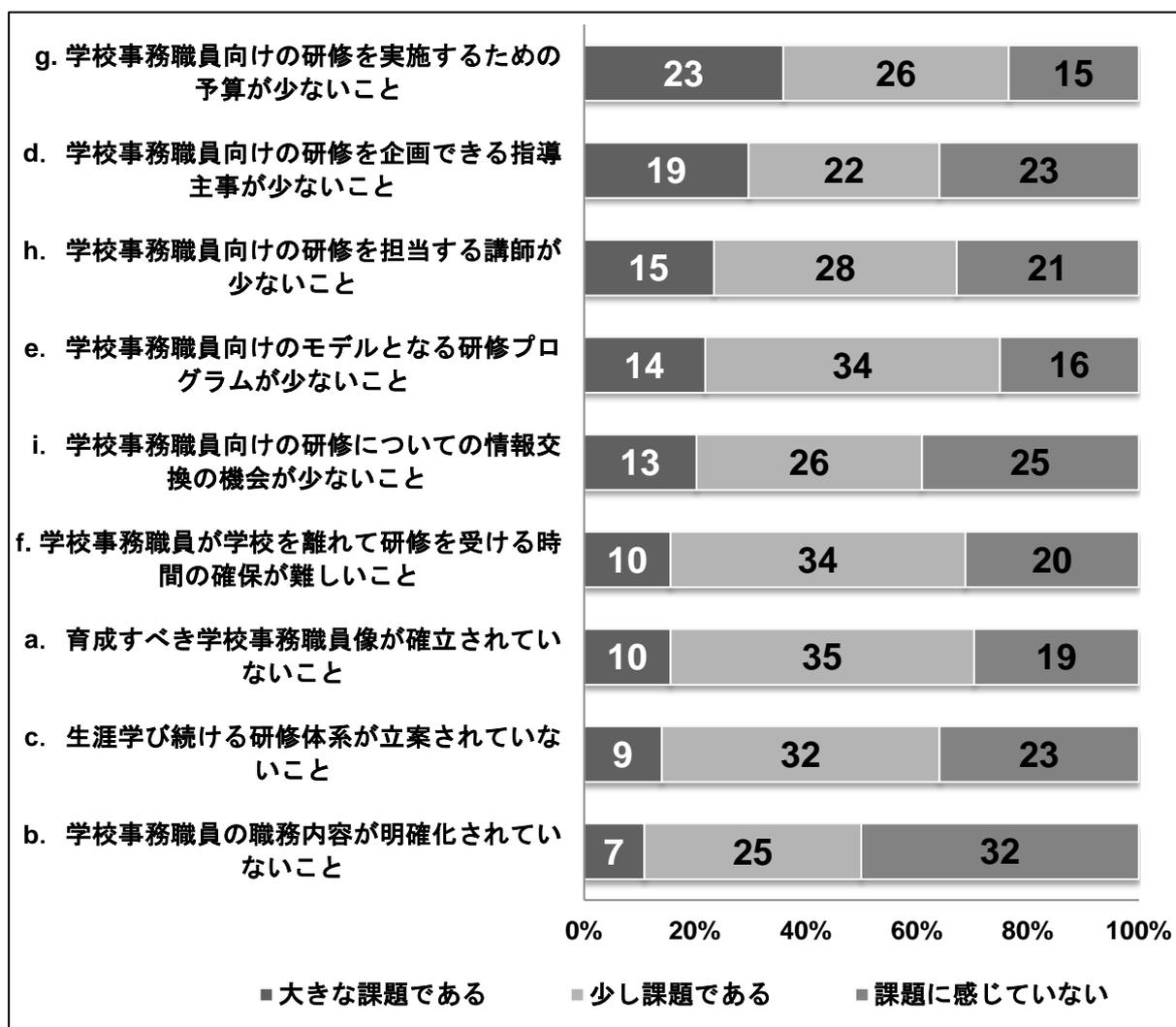
全ての観点において、「1. 課題が多い」又は「2. どちらかといえば課題がある」と回答した教育委員会は半数以上となっており、現在の学校事務職員の職務の明確化・人事・人材育成の現状については多くの教育委員会が課題を感じていることがわかる。国立教育政策研究所が2013年に全ての都道府県・政令指定都市教育委員会に対し行った調査の中で、学校管理職任用・育成の現状に関する評価について質問したが<sup>1</sup>、総合的な観点で、「1. 課題が多い(3.0%)」、「2. どちらかといえば課題がある(28.8%)」、「3. どちらかといえば良い(62.1%)」、「4. 良い(6.1%)」であり、肯定的な評価であったことに比較すれば、今回の調査結果は対照的な結果を示している。

### (2) 学校事務職員向けの公的研修の課題

設問V-1における学校事務職員の職務の明確化・人事・人材育成の現状認識において、もっとも現状評価が否定的であった「③学校事務職員の人材育成」に関連して、学校事務職員向けの公的研修を実施する上で次のa~iの9項目それぞれについてどの程度、課題を感じているか、「1.

<sup>1</sup> 国立教育政策研究所『学校管理職育成の現状と今後の大学院活用の可能性に関する調査報告書』平成26年3月、9ページ。

大きな課題である」、「2. 少し課題である」、「3. 課題に感じていない」という3件法で質問した(IV-3-1)。その結果が「1. 大きな課題である」と回答した割合の大きいものから降順に並べたものが、次の図5-2-1である。



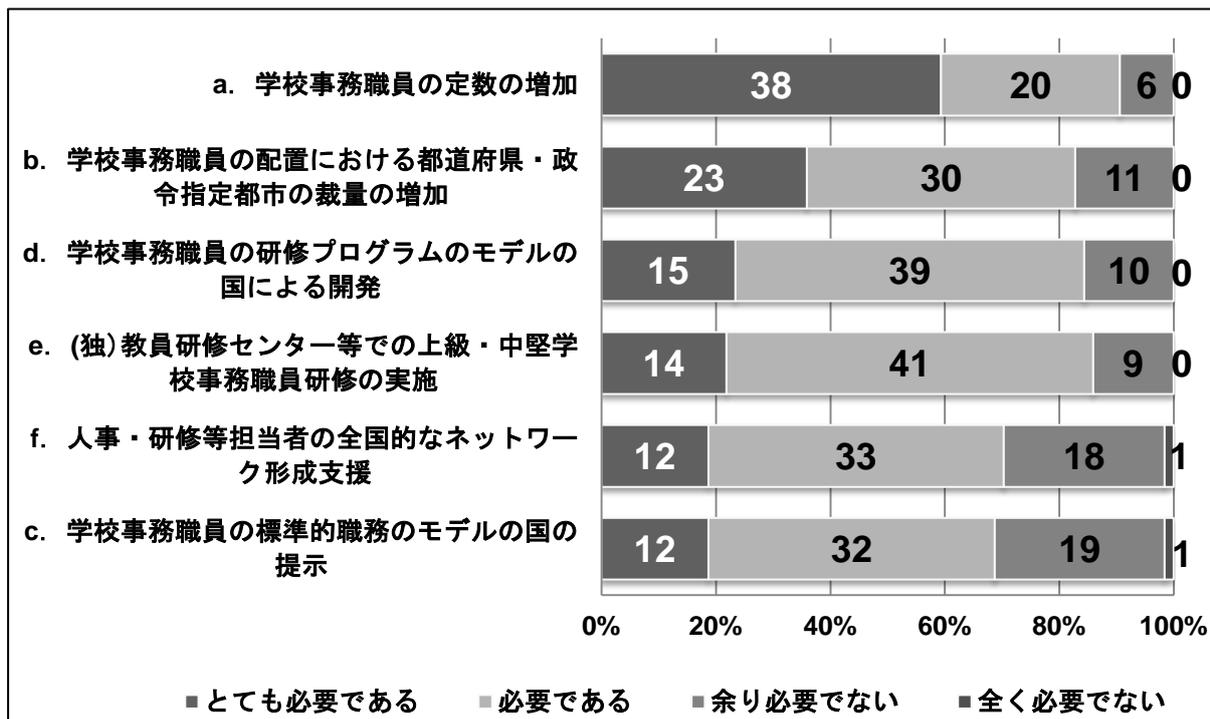
【図5-2-1 学校事務職員向けの公的研修の課題】

※n=64

なお、学校事務職員が一般行政職員の研修を広く担当する「行政職研修センター（自治研修所などの名称）で研修を受けているかどうか」も質問した(IV-3-3)。26教育委員会（40.6%）が研修を受けていると回答している。

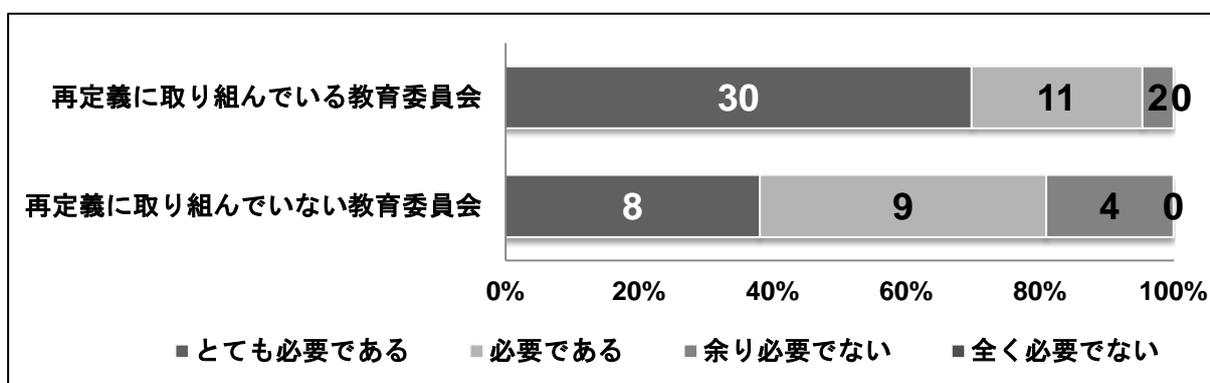
### （3）学校事務職員の職務の明確化・人事・人材育成に関する今後の国レベルの取組への期待

最後に、今後の学校事務職員の職務の明確化・人事・人材育成に関して、下記のa～fの6項目の国レベルの取組に関して、それぞれ、どの程度必要だと考えるか、「1. とても必要である」、「2. 必要である」、「3. 余り必要でない」、「4. 全く必要でない」の4件法を用いて質問した(V-3)。その結果を「1. とても必要である」と回答した割合の大きいものから降順に並べたものが、次の図5-3-1である。



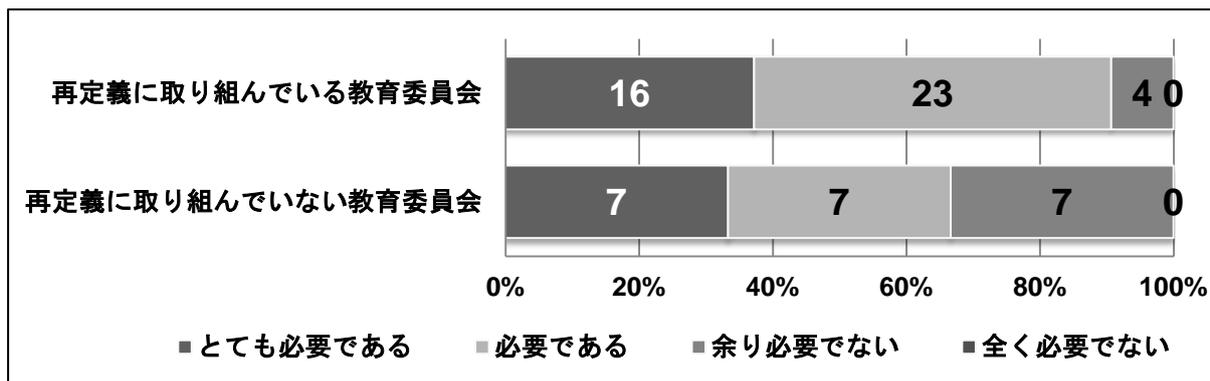
【図5-3-1 学校事務職員の職務の明確化・人事・人材育成に関する今後の国レベルの取組への期待】 ※n=64

教育委員会が国に求める学校事務職員の職務の明確化・人事・人材育成に関する今後の国レベルの取組のそれぞれの項目について、A・B群の回答傾向を分析し、有意差又は有意傾向が見いだされたのが、図5-3-2から図5-3-4の項目である。続けて、どのセルが有意差・有意傾向をもたらしたのかを明らかにするために残差分析を行った。その結果によれば、A群（再定義に取り組んでいる教育委員会）は、学校事務職員の定数を増加させることに関して、「とてもそう思う」という回答が多く（調整済み残差=+2.4）、学校事務職員に関する人事・研修等担当者の全国的なネットワーク形成を支援するということに関して、「必要である」という回答が多く（調整済み残差=+2.0）、B群（職務の再定義に取り組んでいない教育委員会）は学校事務職員の配置における都道府県・政令指定都市の裁量を増加させることに関して、「余り必要でない」という回答が多い。



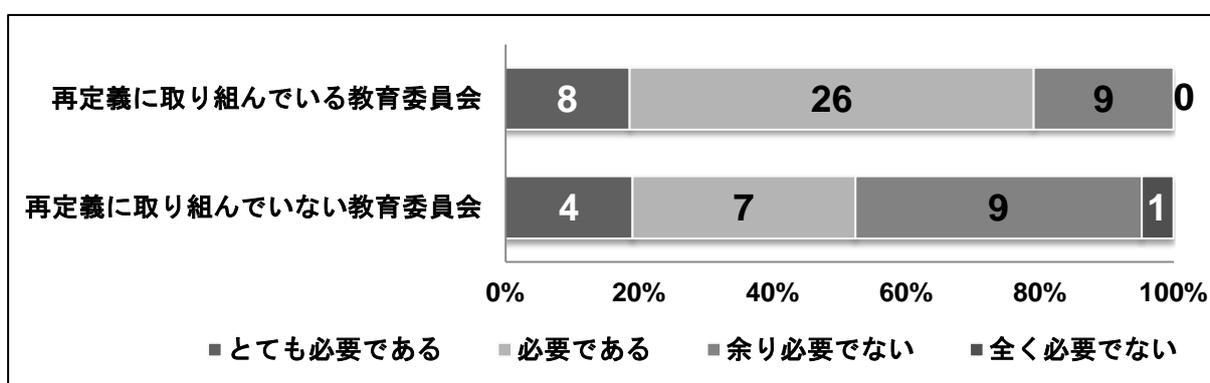
【図5-3-2 学校事務職員の定数を増加させる】

p=0.033



P=0.049

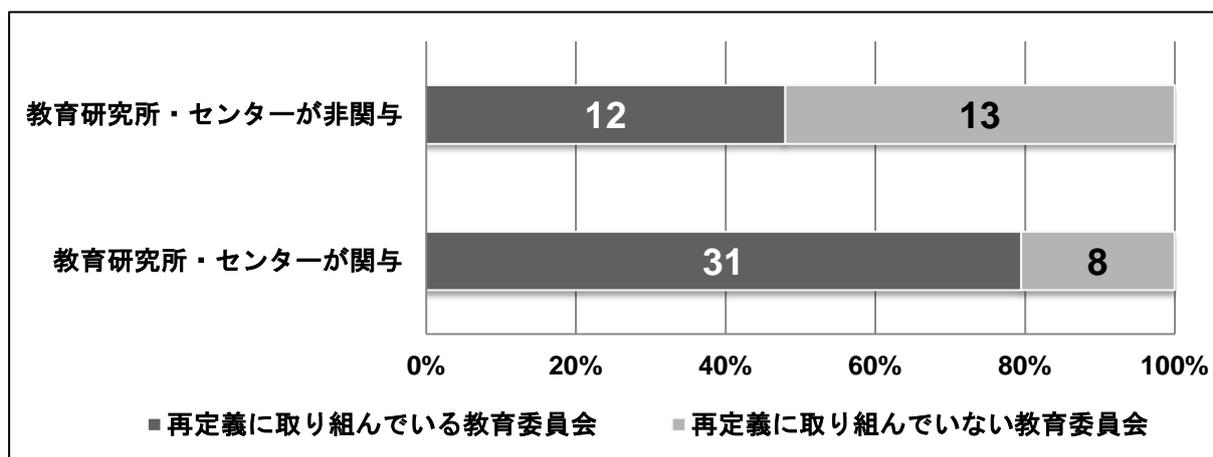
【図5-3-3 学校事務職員の配置における都道府県・政令指定都市の裁量を増加させる】



【図5-3-4 学校事務職員に関する人事・研修等担当者の全国的なネットワーク形成を支援する】

P=0.069

学校事務職員に関する人事・研修等担当者の全国的なネットワーク形成を支援に関連して、最後に、教育研究所・センターについて述べる。設問I-1では、学校事務職員の職務の明確化・人事・人材育成に関与している主な担当課を質問した。教育研究所・センター、自治研修所の関与については、教育研究所・センターのみ関与している教育委員会が33教育委員会、教育研究所・センター、自治研修所両方が関与している教育委員会が6教育委員会、自治研修所のみ関与している教育委員会が6教育委員会、どちらも関与していない教育委員会が19教育委員会という結果であった。25教育委員会の教育研究所・センターが学校事務職員の職務の明確化・人事・人材育成に関与していない。教育研究所・センターが関与している群と関与していない群別の再定義の取組の有無をクロス集計したのが、図5-3-6であり、再定義に取り組んでいる教育委員会の方が教育研究所・センターが関与している。



p=0.009

【図5-3-6 教育研究所・センターの学校事務職員の職務の明確化・人事・人材育成への関与】

(藤原文雄)

## 自由記述

(Ⅱ-1-4) 学校事務職員の職務の再定義を実施していると回答した教育委員会の学校事務職員の職務の再定義に取り組んだ際の阻害要因

| 都道府県   |
|--|
| 共同実施によって、どの程度教育に専念できる環境づくりのためになるか疑問を持つ意見や、事務職員の引上げにつながるのではないかと懸念があった。  |
| 学校事務の共同実施が全市町村で実施されていないこと。全市町村で実施されることが見込まれた段階で、「事務職員の標準職務表」に教育活動支援や学校運営支援の内容を位置付ける予定である。  |
| 都市部と郡部の学校数の違いにおける共同実施の取組に差が出ること。   |
| 義務制職員の服務監督権は全て区市町村にあり、「標準的職務通知」はあくまでも都が区市町村に対して、指導・助言の立場から通知したものに過ぎず、区市町村がこれを受けて新たに作成しない限り効果は期待できない点。  |
| 事務職員自身を含めた学校の教職員や、教育委員会職員の前例踏襲的意識。同僚関係を築き上げるための、職種間や組織間での情報共有が十分になされていないこと。  |
| 共同実施組織ごとに人員構成や職場環境等が異なるため、一律に全県で同一の内容とすることは困難であったため、上記のとおり実情を考慮し、幅を持たせている。   |
| 職務内容に学校の規模や事情などによって差異があったり、その職務内容が不明確となったりする傾向があり、教育行政職としての、校長の補佐機能が発揮しにくい。事務職員には専決等一定の権限が付与されておらず、責任の所在が不明確となりがちである。通常の職務の中で事務職員の能力向上が効果的に図れるシステムとなっていない。 |
| 阻害要因となるものはないが、事務職員の職務内容について、教員の理解不足が改めて認識された。  |
| 共同実施に対する認識が浅い地域や管理職がおり、学校事務職員の学校経営への参画や積極的な学校運営への活用されていない等の現状がある。  |
| 事務効率化による業務縮減の取組、人員削減   |
| 学校事務職員の意識、職員組合対応。校長の意識(事務職員が事務の共同実施で学校を留守にすることへの抵抗)  |
| 事務職員等未配置校の教職員の負担軽減   |
| 本県の離島・へき地における学校については小規模校が多く、地域の実情、学校規模により事務職員が中心となって行う事務の範囲が異なる。共同実施の導入について、市町村教育長、校長、事務職員それぞれの共同実施の制度についての理解を深める必要があった。                                   |
| 政令指定都市   |
| 新たな勤務負担増への不安感  |
| 学校事務職員の定数や経験年数、また学校規模等が学校により異なるため、画一的な基準による学校事務職員の職務の標準化は進みにくい。  |
| 地域で組織体制を作るに当たっての人的配置、指導助言の範囲。(指示・命令ではない)   |
| 事務職員の職務範囲を漏れなく記載することそのものの困難性   |
| 共同実施を進めることにより、事務職員数の削減につながるのではとの意識や仕事の仕方が変えられることに対する抵抗感  |

学校事務の標準職務は設定したものの、通知内容が「学校事務職員以外の職員が担当する場合もある」「学校規模、学校事務職員の配置数、職務の級、経験年数、地域の実情等を考慮して適切に分担を行う」という曖昧な内容のため、標準職務表制定後も学校事務職員の意識や実際の職務内容に余り変化は見られなかった。

**(Ⅱ-1-5) 学校事務職員の職務の再定義に「2. 実施に向けて検討中である」又は「3. 実施していない」を選択した教育委員会における阻害要因**

| 都道府県  |
|---|
| 学校事務職員が学校経営に参画できるようにするための、職務の明文化に慎重を期すため。   |
| 平成5年度に「市町村立小中学校事務職員の標準的職務について」の通知により職務が明確となり、現在、定着しているため再定義は行っていない。   |
| 各市町(組合)教育委員会においては、これまでの経緯から学校事務職員が行う業務が少しずつ異なっている現状があることから、職務の再定義を計る上で、各市町(組合)教育委員会での業務内容の見直しやその調整が不可欠であるため。そのため、本県においては、教員が子供と向き合う時間の確保を図るため、教員の事務の改善や軽減に向けて、職員室のICT化に伴う環境整備や事務の共通化・簡素化及び校務分担の在り方について、学校の実情にあった方法を検討・実践しているところである。 |
| 再定義自体が必要な状況ではない。  |
| 政令指定都市  |
| 職員団体。学校からの要望もない。  |
| 県の制度に基づいているため   |
| 阻害要因ではないが、県費移管を踏まえ、学校、事務センター、教育委員会事務局の事務分担の検討を行う必要があると考えている。  |

**(Ⅱ-2-2) 学校事務職員の具体的な職務・役割・権限の再定義と通知・規則等での明確化を計る上で、特に取り組んでいること**

| 都道府県   |
|--|
| 平成22年4月に「県教育委員会事務職員人材育成方針」を策定し、目指すべき職員像と、その実現のための具体的方策を方針で明らかにし、教育に携わる職員一人一人の資質能力と、教育委員会の組織力の向上に向けて取り組んでいる。  |
| 平成23年10月に「学校事務の共同実施に関する指針」を策定し、学校事務職員が共同実施において取り組むべき職務、役割、権限を含めた規定(例)等を示した。  |
| 平成15年3月25日付け教義第515号「市町村立学校における事務職員の職務内容の位置付けについて」(通知)で、事務職員の位置付け、市町村教育委員会における取組の具体、各学校における校務分掌等の見直しを行うよう周知した。  |
| 市町村教育委員会に学校事務職員の標準的職務の通知(全ての学校事務職員共通及び補職名別)等を出すよう、積極的に薦める。(H24年度～)また、市町村教育委員会に学校事務共同実施要領の見直しや決裁規定の策定を積極的に薦めることで、学校事務職員の標準的職務に応じた共同実施業務の見直しやグループ長などへの市町村教育委員会業務に関する権限付与を薦める。(H24年度～)さらに、県教育委員会として、学校事務共同実施の全県的な推進に向け、全県共同実施推進協議会や全県グループ連絡会議を設置し、「人材育成」の観点においては事務職員研 |

|   |
|---|
| 修の在り方を含めた協議や情報交換を行っている。(H25 年度～)  |
| H21 年通知(事務職員の標準的職務内容について)の周知,及び運用についての理解を図る。10月6日を「事務の日」と位置付けることにより,その職務内容を再確認する機会とするとともに事務の日セミナー等の開催を推奨する。   |
| 共同実施の推進については,市町等教育委員会の判断事項としていたが,(11-2-2)のg,hについて,「共同実施を進めるに当たっての標準的モデル」を示し,共同実施組織のグループリーダーの専決事項等を例示した。(H17)  |
| 平成12年度,円滑かつ効率的な事務を進め学校の活性化を計るためには,学校運営における学校事務職員の果たす役割は大きく,その重要性を再認識する必要があることから,標準的職務領域と内容を定め,市町教育委員会に通知した。   |
| 平成10年「市町村立小中学校事務職員の標準的職務内容に関する検討委員会」設置等   |
| 平成19年1月18日「公立小中学校事務職員の標準的職務について(通知)」,平成26年2月7日「組織的な学校事務の推進会議」報告書を市町村教委へ送付,平成26年2月24日「市町村(学校組合)立学校への「事務長」職の設置について(通知)」,平成26年4月1日付「事務長」の設置(2名)  |
| 平成20年度 県公立小中学校事務改善検討委員会(平成21年度廃止),平成20年度 県公立小中学校事務共同実施要綱(平成22年度,平成23年度一部改正),平成23年度 市町立小中学校事務職員の標準的職務について(通知)  |
| 学校支援センター所長の配置(平成22年度)   |
| 学校事務職員の具体的な職務及び役割に関して,知事部局から初めて出向してくる職員に対して,学校に赴任する前(3月)にオリエンテーションを実施し,学校事務職員の職務,役割についての理解を深めてもらい,学校現場での円滑な業務遂行に資するための取組を行っている。   |
| <b>政令指定都市</b>   |
| 臨時的任用職員を含む全学校事務職員を対象としてしつ皆研修を年4回開催しており,その場で新しい業務や既存業務についての周知徹底を図っている。   |
| 市町村教育委員会に学校事務職員の標準的職務の通知(全ての学校事務職員共通及び補職名別)等を出すよう,積極的に薦める。(H24年度～)<br>また,市町村教育委員会に学校事務共同実施要領の見直しや決裁規定の策定を積極的に薦めることで,学校事務職員の標準的職務に応じた共同実施業務の見直しやグループ長などへの市町村教育委員会業務に関する権限付与を薦める。(H24年度～)<br>さらに,県教育委員会として,学校事務共同実施の全県的な推進に向け,全県共同実施推進協議会や全県グループ連絡会議を設置し,「人材育成」の観点においては事務職員研修の在り方を含めた協議や情報交換を行っている。(H25年度～) |
| 18,19,20年度 共同実施研究委員会設置  |
| 平成21年度に市内を12の地区に分け,事務主幹をその地域の共同実施責任者として委嘱し,総括事務主幹を複数地区統括する役割を与える上で,事務主幹及び総括事務主幹の職務内容を共同実施要項の中で明記をした。また,加配事務職員を学校事務指導員として委嘱し,教職員の事務負担軽減のためのマニュアル,システム作りや新規採用事務職員等の指導を行うようにした。  |
| 平成25,26年度に,標準職務表に掲げる職務内容について,各学校での教員と事務職員との職務分担の状況を把握するための調査を実施。両年度とも集計結果を全校に送付した。  |

|  |
|--|
| <p>「学校間連携」の推進。「学校間連携」の推進で取り組む内容中学校区等の関連校において、</p> <p>(1) 情報共有(連携校の間でOJT効果)</p> <p>ア教職員・保護者への説明資料等の共有，作成支援</p> <p>イ月間・年間スケジュール等の共有，作成支援</p> <p>ウ日常業務における疑問や課題等の解消</p> <p>(2) コンプライアンスの徹底</p> <p>ア諸帳簿の相互点検等による適正な事務手続の推進</p> <p>イ業務帳票の作成・保管状況の相互点検</p> <p>(3) 若手職員等の育成</p> <p>ア事務主任等による業務指導</p> <p>イ実務を通じた研修(OJT)の企画・実施</p> <p>(4) 事務の改善・効率化</p> <p>(1)～(3)の取組を通して、</p> <p>ア事務改善・効率化の推進</p> <p>イ校長の学校運営を支援</p> <p>ウ教員等の事務負担軽減</p> <p>「学校間連携」の推進のスケジュール</p> <p>中学校区等の関連校において、事務主任が中心となって、連絡・調整、連携グループ内事務職員への指導・助言を行う。(1中1小の場合は、近隣の中学校区との連携も可。)</p> <p>なお、特別支援学校間においても、事務主任が中心となって連携を行う。(視覚・聴覚特別支援学校を除く)</p> <p>(1)平成24年度</p> <p>特に、5行政区において、連携の推進、課題検証を行う。</p> <p>期間:平成24年11月～平成25年2月</p> <p>(2)平成25年度</p> <p>12程度の行政区に拡大し、連携の推進、課題検証を行う。</p> <p>実施区:平成24年度末に、通知します。</p> <p>期間:平成25年5月～平成26年2月</p> <p>(3)平成26年度</p> <p>全行政区において、連携推進。</p> <p>平成22年度実施の昇任試験から、補職名ごとに求められる職員像を明示することとした。</p> <p>〈受験資格:求められる職員像〉</p> <p>主幹:学校運営に関し、校長を積極的に補佐する熱意と力量のある者。事務の共同実施など、事務処理の効率化を計るため、学校事務職員の中心となって働く意欲のある者</p> <p>企画主査:学校事務全般に精通し、複雑な事務を積極的に処理する熱意と力量のある者。事務の共同実施など、事務処理の効率化を計るため、学校事務職員の中心となって働く意欲のある者</p> <p>事務主査:学校事務全般に精通し、事務処理を積極的に遂行する熱意と力量があると認められる者であること。事務の共同実施推進など、事務処理の効率化等への取組に意欲がある者であること。</p> <p>主任主事:勤務成績が良好な者</p> |
|--|

**(Ⅱ-2-4) 学校事務職員の具体的な職務・役割・権限の再定義と通知・規則等での明確化を**

### 計る取組を進める上での阻害要因

| 都道府県  |
|---|
| 学校事務の多様性（私費会計事務等を含む）サービスに係る監督権限を市町村が持っていること   |
| 学校の規模（職員数）、学校の実態（地域性、特色等）が異なるため、一様の職務等を具体的に提示することは難しい。  |
| 学校事務職員の職務内容は、学校規模、職員構成、職員の経験年数、地域の事情等により、学校ごとに異なっており、柔軟に対応する必要があることから、県教委において一律に職務標準等を明示することは考えていない。  |
| 本県においては、学校事務の共同実施を行っておらず、事務職員が一人配置の学校がほとんどであることから、職務・役割・権限の再設定に取り組む必要はそれほど感じていない。   |
| 県内 28 の市町村（組合）教育委員会の実情を把握し、それらを踏まえた内容になるよう、慎重に進めているため。  |
| 平成 5 年度に「市町村立小中学校事務職員の標準的職務について」の通知により職務が明確となり、現在、定着しているため再定義は行っていない。   |
| 事務職員は県が関与しない多岐にわたる市町の業務を担っている。こうした業務をどう扱うべきか、あるいは市町村教育委員会の意見調整をどうすべきか等が課題である  |
| 事務職員の職務範囲については、各学校長が学校の実情に応じて校務分掌により判断しており、全県一律で定めることは困難である。  |
| 政令指定都市  |
| ほとんどの小中学校で一人配置のため、本人の経験年数や所属学校の状況などにより、学校ごとに職務の内容・範囲を校務分掌で定めているため、一律に定義することに難しい面がある。<br>※平成 6 年 3 月に職務内容をある程度明確化することを目的に、「学校事務職員の職務内容等について」の通知を行っている。 |
| 学校事務職員は学校の管理運営の全般にわたる諸種の事務に従事するものであるため、その職務を一義的に規定することが難しい。   |
| 取組を進める予定がない。  |
| 県の制度に基づいているため   |
| 現在県費移管等を踏まえて、職務等の再編を検討中であり、明確化に至っていない。  |
| 業務の仕方や業務内容が変わることに対する抵抗感   |

### （Ⅲ－３－２）「人事」という観点に関わって、特に取り組んでいること

| 都道府県  |
|---|
| 学校事務職員の共同実施グループリーダーに主任主査をあてている。現在、共同実施を全県で展開・実施するグループ数拡大の期間としている。拡大に伴って主任主査の増員をはかろうとしている。 |
| 年間 1 回、人事担当管理主事による「人事に関する面談」を全員に行っている。  |
| 学校運営の実態を考慮して適材を適所に配置することを念頭に置きながら、学校の活性化のため、同一校の長期勤務者を異動対象とし、学校以外への人事交流も積極的に進める。          |
| 上級職で採用されたものについては、採用後数年以内に教育委員会事務局への異動を積極的に行い、将来のリーダー候補として経験を積ませる。                         |

|   |
|---|
| 統括事務長，事務長，事務主幹等，職階を整備している。  |
| 学校現場と教育庁を定期的に異動させることで，幅広い経験を積み，より広い視野を持って仕事ができる職員を育成していくことを明確に打ち出す必要があることから，採用区分名を「学校事務」から大卒程度を「教育行政」，高卒程度を「教育事務」とした。 |
| 平成 11 年度に学校事務採用区分を廃止し，現在，学校事務職員の約半数が知事部局からの出向職員となっている。今後の望ましい学校事務の在り方について，人事面を含めて検討中である。                              |
| 全学校事務職員が離島勤務を経験する人事方針の策定  |
| 政令指定都市  |
| 初任者はできるだけ複数配置校内にベテランとともに配置し，学校事務業務に習熟できるようにしている。  |
| 新採用事務職員は，二人配置の学校に配置している。2 年目で単数配置の学校の配置となる。   |
| 採用 10 年で 3 校経験，小・中両校種経験，大規模校や山間（さんかん）へき地小規模校等多種の経験をさせ幅広い知識等をもたせる。   |
| 中学校区を単位とした学校事務の学校間連携  |

#### (Ⅳ－１－２)「人材育成」という観点に関わって，特に取り組んでいること

|   |
|---|
| 都道府県  |
| 約 10 年ごとにしっ皆研修が受けられる体制をつくっているが，その研修の中で，学校マネジメントに関わる研修を行っている。リーダー研修として，学校事務の共同実施事務長研修会，中堅事務職員研修会を行っている。県教育研修センターで行う希望研修で ICT や学校マネジメントに関わる研修を受講できるようにしている。   |
| 事務の共同実施の推進。人材育成のみの取組ではないが，OJT を通した資質向上が期待される。   |
| 県教育委員会として，学校事務共同実施の全県的な推進に向け，全県共同実施推進協議会や全県グループ連絡会議を設置し，「人材育成」の観点においては事務職員研修の在り方を含めた協議や情報交換を行っている。また，県教育委員会として，H25 年度に事務職員研修要綱を策定し，また全体研修計画を作成した。これに基づいて，市町村教育委員会において総括事務主幹と協議を進めながら市町村の研修体系や計画をつくっている。総括事務主幹はほかにも担当エリアや教育事務所単位での研修を主催したり県教委主催研修の企画・運営に参画したり，新採用者の任用前ガイダンスを含めた県教委研修における講師をしたりもしている。 |
| なお，市町村教育委員会の中には，共同実施グループ長などに初任者学校事務職員のための指導担当者を任命したり，退職事務職員を活用して市全体の初任事務職員の支援を行ったりしているところもある。校長対象の研修等で学校事務職員の育成についての内容に触れたり，事務長等を管理職研修などで講師として活用したりするところもある。  |
| 初任者学校事務職員(期間採用※臨時的任用職員を含む)を対象の研修を，年間 11 回開催している。学校事務職員全員を対象に，年間 1 回(終日)研修会を開催している。  |
| 事務職員研修において先輩事務職員を講師として積極的に活用する。<br>地域のリーダーである事務職員に地域別研修の企画・運営をさせる。(研修推進課と連携し地域人材を育成する)  |
| 教職員課において行政実務を通じた一年間の実地研修をしている   |

|   |
|---|
| 学校事務職員を対象とした人材育成方針の策定を検討しているところ。  |
| 平成 26 年度から、4 つの市町に学校事務センターを設置した。学校事務センターでは、事務長及びグループ長を中心として組織による事務処理を行い、事務長が若手事務職員へ指導・助言を行い、また学校事務センター内で研修を行うなど、人材育成に取り組んでいる。 |
| 政令指定都市  |
| 学校事務職員の任意団体である学校事務研究協議会と年 3 回の研修に関する連絡会で協議し、その協議内容を踏まえてしつ皆研修や新任担当者研修の内容を設定しており、学校事務職員に必要な研修が行えるようにしている。                       |
| 新採用時の 3 年間で重点育成期間と位置付け、しつ皆の新採用研修、2 年目研修、3 年目研修を実施している。  |
| 学校事務職員の生涯にわたる研修体系を策定するため、市教委・教育センター、事務職員代表者による話し合いをもち始めたところである。   |
| 中学校区を単位とした学校事務の学校間連携  |
| 市教育研究研修センターによる研修  |

#### (Ⅳ－3－2) 学校事務職員向けの公的研修を実施する上での課題

|   |
|---|
| 都道府県  |
| 研修機関(教育センター、行政職研修センター)の研修が実施がないこと(学校事務職員が、研修対象になっていないこと)。   |
| 小中学校は事務職員が原則一人であるため、職場を長期間離れることが困難であること。  |
| 次の設問に関係するが、事務職員研修が、教員対象の研修や行政職員対象の研修とは別個に設けられているため、広く教育活動や行政業務を推進する観点での研修を組みにくく、また講師も選定しにくい面がある。                                  |
| 新規採用職員研修では、早期に開催することがより効果を高めることとなるが、時間的制約などから早期の開催が困難となっていること。  |
| 学校事務職員が学校経営に参画するよう、研修等により意識改革を行っているが、そのことが管理職や教員にまで波及していかないこと。  |
| 県立教育研究所における 100 名程度受講できる講座室が 1 室しかなく、ワークショップ等の実施については部屋を取りにくい状況にある。   |
| 知事部局等との人事交流が増えていくことが想像されるが、異動してきた学校事務未経験者への研修をどうしていくかが今後の課題。  |
| 本県では平成 11 年度より知事部局からの出向職員を学校現場で受け入れているが、現在、知事部局から様々な職階、経験を持った職員が出向してくる状況にあり、それぞれの職員に適した研修体系の構築について、既存の研修内容の見直しを含めて検討を行っているところである。 |
| 経験年次別研修を実施するに当たり、受講者の研修後の意見を反映させた改善・工夫  |
| 政令指定都市  |
| 研修に関わる予算や講師が十分に確保できないこと。系統的な研修プログラムが確立されていないこと。   |
| 新規採用者の増加に伴う初任者に向けた研修内容の充実。経験年数等に応じた研修体系の確立  |
| 市教育センターでの研修は教員中心であり、学校事務職員の研修については、実質、事務職員  |

研究会が企画・実施する形となっており効果が限定的になっている。

### (Ⅲ－３－２)特記事項

| 都道府県  |
|---|
| 業務の性質から学校事務職員及び学校栄養職員は、市費負担職員に位置付けるよう、関係法令の整備を検討すべきである。   |
| 各学校1名配置(一人職)の状況(学校を離れて研修を受ける時間の確保が難しいこと、学校に行政職がほかにいないことなど)、を踏まえた研修体制づくりを行ってほしい。                 |
| 義務標準法の学級編成基準の引下げ(定数増)と加配増   |
| 学校事務職員に係る級別標準職務表のモデル提示  |
| 政令指定都市  |
| 国庫負担金の算定対象の弾力化、学校事務の集約化等を行う共同実施組織を学校に設置する際に、教育委員会の指揮命令系統に置かれても、国庫負担金の算定に組み込める等の弾力的運用を行っていただきたい。 |
| 県費負担教職員については、平成29年度に政令市移管されることとなっており、職制等の大きな変更も想定されることから、新しい事務職員像についてはできるだけ早く方針を打ち出していただきたい。    |

※原則として、本報告書においては、引用等を行う際には、原文のまま掲載している。

## 調査票

平成 26 年 10 月

各都道府県・政令指定都市教育委員会  
教職員人事主管課長 殿

文部科学省国立教育政策研究所  
教員養成等の改善に関する調査研究（研究代表者）  
初等中等教育研究部長 大杉 昭英

## 「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」 への御協力について（依頼）

貴職におかれましてはますます御清祥のことと存じます。

平成 26 年 7 月 29 日に中央教育審議会に諮問されました「学校教育を担う教職員やチームとしての学校の在り方について(諮問文)」においては、「以前よりも複雑化・多様化している学校の課題に対応していくためには、学校組織全体の総合力を一層高めていくことが重要であることから、教員としての専門性や職務を捉え直し、学校内における教職員の役割分担や連携の在り方を見直し改善していくとともに、教員とは異なる専門性や経験を有する専門的スタッフを学校に配置し、教員と教員以外の者がそれぞれ専門性を連携して発揮し、学校組織全体が、一つのチームとして力を発揮することが求められています」と述べられています。

このような政策動向を踏まえ、当研究所では、平成 25 年度から 2 年間のプロジェクト研究として「教員養成等の改善に関する調査研究」に取り組んでいます。今年度はその一つとして、「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」を実施することとなりました。

本調査は、都道府県・政令指定都市における市町村立小・中学校に勤務する県費負担学校事務職員の職務の明確化・人事・人材育成の現状と課題並びに今後の方向性をとらえることがねらいです。また、本調査は統計的に分析をしますので特定の県名は公表いたしません。県名等を出す場合は事前に承諾を得るよういたします。本調査結果の公表に際しましては、文部科学省国立教育政策研究所として十分な検討を経て公表させていただきます。本調査結果は、集計・分析が終わり次第、皆様に結果をお知らせいたします。

本調査の回答に際しましては、記入の簡便さという観点から、ワード版の調査票を国立教育政策研究所のホームページの「研究紹介」→「平成 26 年度プロジェクト研究」→「3. 教職員」欄にアップしております。こちらをダウンロードして御活用ください。回答に際しましては、自由記述の欄は自由に拡大して御記入いただき、記入済み調査票を印刷して資料等とともに送付していただけますようお願いいたします。

なお、御多用のところ誠に恐縮に存じますが、平成 26 年 11 月 10 日（月）必着で、郵送にて、御返送ください。調査の趣旨を御理解いただき、御協力くださいますようお願い申し上げます。

### 【回答の送付先及び調査内容問合せ先】

文部科学省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」事務局

**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**

**平成 26 年 10 月**

**国立教育政策研究所**

本調査は、県費負担学校事務職員（市町村立小・中学校）の職務の明確化・人事・人材育成の現状と課題並びに今後の方向性をとらえることがねらいです。

本調査の対象は、市町村立の小学校・中学校に勤務する県費負担の学校事務職員です。

本調査は基本的に統計的に分析をしますので、特定の都道府県・政令指定都市名は公表いたしません。都道府県・政令指定都市名を出す場合は事前に承諾を得るようにいたします。

※回答に際しては、自由記述の欄は自由に拡大して御記入ください。

本調査の回答者のお名前と御連絡先を御記入ください。

| 都道府県・政令指定都市名 | 部署・役職名      | お名前 |
|--------------|-------------|-----|
|              |             |     |
| 電話番号         | e-mail アドレス |     |
|              |             |     |

本調査では、貴教育委員会の学校事務職員制度について以下の三つの観点でお尋ねします。

| 観点       | 具体的内容   |
|----------|---|
| ① 職務の明確化 | 副校長・教頭・教員等学校のほかの職員及び教育委員会職員との関係も視野に入れて、(ア) 学校における学校事務職員や学校事務の共同実施組織の職務範囲や質を再定義し、(イ) 学校事務職員の具体的な職務・役割・権限を再設定し、通知・規則等で明確化すること |
| ② 人事     | 職務の明確化を踏まえつつ、効果的な人事を行うこと  |
| ③ 人材育成   | 職務の明確化及び人事を踏まえつつ、効果的な人材育成のための仕組みを作り、成長を支援すること   |

## I. 学校事務職員の職務の明確化・人事・人材育成の組織体制及び検討の現状

### (1) 学校事務職員の職務の明確化・人事・人材育成の組織体制

(I-1) 貴教育委員会（教育研究所・教育センターを含む）及び行政職研修センター（自治研修所などの名称）等において学校事務職員の職務の明確化・人事・人材育成に関与している主な担当課を、それぞれの役割とともに下記に御記入ください。

| 担当課              | 役割                |
|------------------|-------------------|
| (例) 教職員課         | 学校事務職員の人事制度の企画    |
| (例) 教育センター経営研修課  | 学校事務職員対象の研修の企画・実施 |
| (例) 行政職研修センター企画課 | 行政職としての研修の企画・実施   |
|                  |                   |
|                  |                   |
|                  |                   |
|                  |                   |
|                  |                   |

### (2) 学校事務職員の職務の明確化・人事・人材育成の在り方についての検討の現状

(I-2) 貴教育委員会（教育研究所・教育センターを含む）において、ここ10数年ほどの間に、学校事務職員の職務の明確化・人事・人材育成の在り方について検討する検討委員会等（学校事務職員に特化した検討委員会に限らず、それを一つの中心的議題として含む検討委員会等を含みます）を設置したことがありますか。以下の1又は2の選択肢から当てはまる番号を選んで、回答欄に御記入ください。また、「1. 設置したことがある」を選択された場合には、その資料（委員構成、会議開催状況、検討の結果を示す報告書等がわかるもの）をお送りください。

1. 設置したことがある      2. 設置したことがない

回答欄

|  |
|--|
|  |
|--|

## Ⅱ. 学校事務職員の職務の明確化

### (1) 学校事務職員の職務の再定義

(Ⅱ-1-1) 貴教育委員会（教育研究所・教育センターを含む）では、ここ10数年ほどの間に、学校事務職員の職務の再定義（学校事務職員や学校事務の共同実施組織の職務範囲や質を再定義すること）を実施しましたか。以下の1～3の選択肢の中から当てはまる番号を選んで、回答欄に御記入ください。

1. 既に実施している      2. 実施に向けて検討中である      3. 実施していない

|     |
|-----|
| 回答欄 |
|     |

(Ⅱ-1-2) 設問Ⅱ-1-1で「1. 既に実施している」を選択された教育委員会にお尋ねします。学校事務職員の職務の再定義を計る上で、どのような取組を行いましたか。下記のa～gのそれぞれの質問に対して1～3の選択肢の中から当てはまる番号を選んで、それぞれの回答欄に御記入ください。

1. 既に実施している      2. 実施に向けて検討中である      3. 実施していない



| 学校事務職員の職務の再定義  | 回答欄 |
|--|-----|
| a. 以前は教員が担っていた業務を学校事務職員が担当するように職務を見直す                    |     |
| b. 以前は副校長・教頭が担っていた業務を学校事務職員が担当するように職務を見直す                |     |
| c. 危機管理，情報管理，渉外，広報，法令遵守など新たに増加してきた業務を学校事務職員が担当するよう職務を見直す |     |
| d. 管下全域で貴教育委員会が示す枠組みに基づき学校事務の共同実施を進める                    |     |
| e. 枠組みは示さないが，学校事務の共同実施を市町村に積極的に薦める（政令指定都市は質問対象から除きます）    |     |
| f. 職名別に学校事務職員の職務を見直す                                     |     |
| g. 教育委員会が担当していた業務（例えば，手当認定）を学校事務職員が担当するように職務を見直す         |     |

※ここでいう学校事務の共同実施とは、貴教育委員会が何らかの方針を出し、学校間で学校事務を共同実施しているものであり、名称は問いません。また、拠点校に学校事務職員を集中配置するセンター方式も含まれます。

(Ⅱ-1-3) 設問Ⅱ-1-2の「d」又は「e」において、「1. 既に実施している」を選択された教育委員会にお尋ねします。学校事務の共同実施を進める上で、どのような取組を行いましたか。下記のa～eのそれぞれの質問に対して1～3の選択肢の中から当てはまる番号を選んで、それぞれの回答欄に御記入ください。

1. 既に実施している    2. 実施に向けて検討中である    3. 実施していない



| 学校事務の共同実施  | 回答欄 |
|--|-----|
| a. 学校事務の共同実施の活用により，以前は教員が担っていた業務を学校事務職員が担当するように職務を見直す                    |     |
| b. 学校事務の共同実施の活用により，以前は副校長・教頭が担っていた業務を学校事務職員が担当するように職務を見直す                |     |
| c. 学校事務の共同実施の活用により，危機管理，情報管理，渉外，広報，法令遵守など新たに増加してきた業務を学校事務職員が担当するよう職務を見直す |     |
| d. 学校事務の共同実施の活用により，学校の組織マネジメント能力の向上が図れるよう学校事務職員の職務を見直す                   |     |
| e. 学校事務の共同実施の活用により，以前から学校事務職員が担っていた業務を効率化するよう見直す                         |     |

（Ⅱ－１－４）設問Ⅱ－１－１で「1. 既に実施している」を選択された教育委員会にお尋ねします。どのような契機・時期（〇〇年ごろ）に，学校事務職員の職務の再定義に取り組みましたか。また，職務の再定義に取り組を進める上での促進要因・阻害要因は何でしたか。それぞれ，下記の空欄に御記入ください。

《職務の再定義に取り組んだ契機・時期》

《職務の再定義に取り組む上での促進要因》

《職務の再定義に取り組む上での阻害要因》

(Ⅱ-1-5) 設問Ⅱ-1-1で「2. 実施に向けて検討中である」又は「3. 実施していない」を選択した教育委員会にお尋ねします。学校事務職員の職務の再定義を計る上で、どのような点が阻害要因となっていますか。下記の空欄に御記入ください。

|  |
|--|
|  |
|--|

**(2) 学校事務職員の具体的な職務・役割・権限の再設定と通知・規則等での明確化**

(Ⅱ-2-1) 貴教育委員会（教育研究所・センターを含む）では、ここ 10 数年ほどの間に、学校事務職員の具体的な職務・役割・権限の再設定や通知・規則等での明確化を実施してきましたか。以下の1～3の選択肢の中から当てはまる番号を選んで、回答欄に御記入ください。

|     |
|-----|
| 回答欄 |
|     |

1. 既に実施している      2. 実施に向けて検討中である      3. 実施していない

(Ⅱ-2-2) 設問Ⅱ-2-1で「1. 既に実施している」を選択された教育委員会にお尋ねします。学校事務職員の具体的な職務・役割・権限の再設定や通知・規則等での明確化を計る上で、どのような取組を行いましたか。下記の a～h のそれぞれの質問に対して1～3の選択肢の中から当てはまる番号を選んで、それぞれの回答欄に御記入ください。また、既に実施した取組については、実施年度を御記入ください。

1. 既に実施している      2. 実施に向けて検討中である      3. 実施していない



| 具体的な職務・役割・権限の再定義と通知・規則等での明確化   | 回答欄 | 実施した年度<br>(平成) |
|--|-----|----------------|
| a. 学校事務職員の標準的職務の通知（全ての学校事務職員共通）等を出す  |     |                |
| b. 学校事務職員の標準的職務の通知（補職名別：例えば主事，主査別）等を出す                                       |     |                |
| c. 学校の事務部門が機能するよう標準的な校務分掌モデルを示す  |     |                |
| d. 貴教育委員会として学校教育法施行規則第 46 条(中学校準用 82 条)に基づく事務長の配置を進める                        |     |                |
| e. 市町村教育委員会に学校教育法施行規則第 46 条(中学校準用 82 条)に基づく事務長の配置を積極的に薦める（政令指定都市は質問対象から除きます） |     |                |
| f. 市町村教育委員会に学校事務職員の職務・権限を明確化するよう薦める（政令指定都市は質問対象から除きます）                       |     |                |
| g. 都道府県・政令指定教育委員会として，学校事務の共同実施の要綱を出す   |     |                |
| h. 都道府県・政令指定教育委員会として，学校事務の共同実施のリーダーに権限（例えば，認定権限など）を付与する。                     |     |                |

(Ⅱ－２－３) 設問Ⅱ－２－１で「１．既に実施している」を選択された教育委員会にお尋ねします。(Ⅱ－２－２)のほかに、学校事務職員の具体的な職務・役割・権限の再定義と通知・規則等での明確化を計る上で、貴教育委員会が取り組んでいることを実施年度とともに下記の空欄に御記入ください。

|  |
|--|
|  |
|--|

(Ⅱ－２－４) 設問Ⅱ－２－１で「２．実施に向けて検討中である」又は「３．実施していない」を選択した教育委員会にお尋ねします。学校事務職員の具体的な職務・役割・権限の再定義と通知・規則等での明確化を計る取組を進める上で、どのような点が阻害要因となっていますか。下記の空欄に御記入ください。

|  |
|--|
|  |
|--|

### Ⅲ. 学校事務職員の人事

#### (1) 学校事務職員の採用区分

(Ⅲ－１－１) 貴教育委員会は、どのような採用区分で学校事務職員を採用していますか。以下の１又は２の選択肢から当てはまる番号を選んで、回答欄に御記入ください。また、今年度(平成26年度)実施した採用試験の「受験案内」等をお送りください。

回答欄

|  |
|--|
|  |
|--|

- １．学校事務職員単独採用      ２．それ以外

(Ⅲ－１－２) 設問Ⅲ－１－１で「１．学校事務職員単独採用」を選択された場合には、以下の１～４の選択肢の中から当てはまる番号を全て選んで、回答欄に御記入ください。

- １．上級(大卒程度)採用      ２．中級(短大卒程度)採用  
３．初級(高卒程度)採用      ４．そのほか( )

回答欄

|  |
|--|
|  |
|--|

(Ⅲ－１－３) 設問Ⅲ－１－１で「２．それ以外」を選択された場合には、「採用区分」及び「上級、中級、初級採用」であるかどうかについて下記の空欄に御記入ください。

|  |
|--|
|  |
|--|

(Ⅲ－１－４) 貴教育委員会では、近い将来、現在の任用形態を変更する予定がありますか。以下の１～３の選択肢の中から当てはまる番号を選んで、回答欄に御記入ください。

回答欄

|  |
|--|
|  |
|--|

1. 予定がある      2. 検討中である      3. 予定はない

## (2) 学校事務職員の異動等の範囲

(Ⅲ-2-1) 貴教育委員会管下の学校事務職員の下記の a~g の機関へのここ数年の間の異動の有無について、機関ごとに「1. 有」、「2. 無」のいずれかの番号を選択し記入してください。また、「1. 有」の場合には、その際の身分取扱いについて、それぞれ1~4の選択肢の中から適切な番号を選択し記入してください。なお、研修交流等による一名程度の異動も、もれなく記入してください。

異動の際の身分取扱い： 1. 通常の異動    2. 研修交流    3. 割愛    4. そのほか

異動の有無： 1. 有    2. 無

| 学校事務職員の異動の範囲             | 異動の有無 | 異動の際の身分取扱い |
|--------------------------|-------|------------|
| a. 一般行政部局（出先機関も含む）       |       |            |
| b. 教育委員会（本庁）             |       |            |
| c. 教育事務所                 |       |            |
| d. 都道府県立学校               |       |            |
| e. 都道府県・政令指定都市教育研究所・センター |       |            |
| f. 市区町村教育研究所・センター        |       |            |
| g. 市区町村教育委員会（政令指定都市以外）   |       |            |

★そのほか、異動先があれば下記の空欄に記入してください。

(Ⅲ-2-2) (Ⅲ-2-1)で「a. 一般行政部局（出先機関も含む）」を異動先として選択された場合には、以下の1又は2の選択肢から当てはまる番号を選んで、回答欄に御記入ください。

1. 全ての部署を対象に異動させる      2. 特定の部署を中心に異動させる

回答欄

★特定の部署を中心に異動させる場合の主な異動先を記入してください。

(例) 財政系，保健福祉系など

### (3) 学校事務職員の人事

(Ⅲ-3-1) 貴教育委員会（教育研究所・教育センターを含む）では、学校事務職員の人事に関して、どのような手立てを講じていますか。下記の a～k のそれぞれの項目について実施しているかどうか、1～3の選択肢の中から当てはまる番号を選んで、それぞれの回答欄に御記入ください。

1. 既に実施している      2. 実施に向けて検討中である      3. 実施していない

| 学校事務職員の人事・処遇に関する手立て   | 回答欄 |
|---|-----|
| a. 採用時に求める学校事務職員像を明確化する                                       |     |
| b. 採用時に採用案内などで、求める学校事務職員像を広く周知する                              |     |
| c. 採用後 10 年程度の間には多様な経験をするような人事異動方針を定める                        |     |
| d. 優秀な学校事務職員を将来の学校事務のリーダー候補として行政や特定の学校に異動させて経験を積ませる           |     |
| e. 学校管理職（副校長，教頭，校長）への登用を図る                                    |     |
| f. 教育委員会管理職や係長への登用を図る   |     |
| g. 地域全体の学校事務の水準の向上のため積極的に広域異動を行う                              |     |
| h. 上位の職名に昇進する際には選考試験を行う（例えば係長級昇進時など）                          |     |
| i. 共同実施組織の構成メンバーのバランスを想定して人事異動等を行う                            |     |
| j. 異動に際しては同等の職名の学校事務職員を配置し、体制の維持を図る（例えば、事務長級の職員の配置など拠点校を作るなど） |     |
| k. 女性に上位の職名を目指すよう働きかける  |     |

(Ⅲ-3-2) 設問Ⅲ-3-1の項目のほかに、貴教育委員会で「人事」という観点にかかわって、特に取り組んでいることがあれば下記の空欄に記入してください。

## IV. 学校事務職員の人材育成

### (1) 学校事務職員の人材育成

(Ⅳ-1-1) 貴教育委員会（教育研究所・教育センターを含む）では、学校事務職員の人材育成に関して、どのような手立てを講じていますか。下記の a～o のそれぞれの項目について実施しているかどうか、1～3の選択肢の中から当てはまる番号を選んで、それぞれの回答欄に御記入ください。

1. 既に実施している      2. 実施に向けて検討中である      3. 実施していない



| 学校事務職員の人材育成に関する手立て  | 回答欄 |
|---|-----|
| a. 学校事務職員を対象とした人材育成指針を作成する                                  |     |
| b. 学校事務職員経験者が研修企画などを行う体制を作る                                 |     |
| c. 教育委員会・センター等に学校事務職員出身の指導主事（指導主事という名称でなくてもよい）を配置する         |     |
| d. 職名に対応した研修体系を確立する   |     |
| e. 経験年数に対応した研修体系を確立する                                       |     |
| f. 事務長や事務主幹等に校長・副校長・教頭等と同じ研修を受講させる                          |     |
| g. 事務長等上位の職名の選考試験受験の条件として特定の研修を指定する                         |     |
| h. 職への適応のため任用前研修を実施する                                       |     |
| i. 初任者学校事務職員のための指導担当者を任命している                                |     |
| j. 退職事務職員を活用して初任事務職員の支援を行う                                  |     |
| k. 有望な学校事務職員を選びセンター等で研修を行う                                  |     |
| l. 有望な学校事務職員を選び(独)教員研修センター主催の研修を受講させる。                      |     |
| m. 校長対象の研修等で学校事務職員の育成についての内容に触れる                            |     |
| n. 事務長や優秀な学校事務職員を新任管理職研修などで講師として活用する                        |     |
| o. 初任者研修などで学校事務職員と教員等とを同じ研修を受講させることにより、学校でのチームとしての仲間意識を醸成する |     |

(IV-1-2) 設問IV-1-1の項目のほかに、貴教育委員会で、「人材育成」という観点にかかわって、特に取り組んでいることがあれば下記の空欄に記入してください。

## (2) 学校事務職員に必要な能力

(IV-2-1) 貴教育委員会が学校事務職員に求める資質・能力についてお尋ねします。学校事務職員に求める資質・能力のうち、貴教育委員会が特に重視する資質・能力を以下の(1)～(26)の選択肢の中から5つ選んで番号を御記入ください。

|     |     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|-----|
| 回答欄 | 回答欄 | 回答欄 | 回答欄 | 回答欄 |
|     |     |     |     |     |



の項目について、1～3の選択肢の中から当てはまる番号を選んで、それぞれの回答欄に御記入ください。

1. 大きな課題である      2. 少し課題である      3. 課題に感じていない



| 学校事務職員向けの公的研修実施上の課題               | 回答欄 |
|-----------------------------------|-----|
| a. 育成すべき学校事務職員像が確立されていないこと        |     |
| b. 学校事務職員の職務内容が明確化されていないこと        |     |
| c. 生涯学び続ける研修体系が立案されていないこと         |     |
| d. 学校事務職員向けの研修を企画できる指導主事が少ないこと    |     |
| e. 学校事務職員向けのモデルとなる研修プログラムが少ないこと   |     |
| f. 学校事務職員が学校を離れて研修を受ける時間の確保が難しいこと |     |
| g. 学校事務職員向けの研修を実施するための予算が少ないこと    |     |
| h. 学校事務職員向けの研修を担当する講師が少ないこと       |     |
| i. 学校事務職員向けの研修についての情報交換の機会が少ないこと  |     |

**(IV-3-2)** 設問IV-3-1の項目のほかに、貴教育委員会で学校事務職員向けの公的研修を実施する上で、課題であると感じていることがあれば、下記の空欄に記入してください。

**(IV-3-3)** 貴教育委員会採用の学校事務職員は、一般行政職員の研修を広く担当する「行政職研修センター（自治研修所などの名称）で研修を受けていますか。1又は2の選択肢から当てはまる番号を選んで、回答欄に御記入ください。

1. はい                      2. いいえ

回答欄

## V. 学校事務職員の職務の明確化・人事・人材育成の現状の評価と今後の方向性

(V-1) 貴教育委員会における学校事務職員の職務の明確化・人事・人材育成の現状をどのように評価されていますか。それぞれの観点及びそれらを含み全体的に判断した総合的観点に関して、1～4の選択肢の中から当てはまる番号を選んで、それぞれの回答欄に御記入ください。

1. 課題が多い    2. どちらかといえば課題がある    3. どちらかといえば良い    4. 良い

| 観点                  | 回答欄 |
|---------------------|-----|
| ①学校事務職員の職務の明確化という観点 |     |
| ②学校事務職員の人事という観点     |     |
| ③学校事務職員の人材育成という観点   |     |
| ④総合的な観点             |     |

(V-2) 貴教育委員会における学校事務職員の職務の明確化・人事・人材育成の現状において、今後、取り組みたいことを、重要性の高いものから順に三つ御記入ください。

|   |  |
|---|--|
| 1 |  |
| 2 |  |
| 3 |  |

(V-3) 今後の学校事務職員の職務の明確化・人事・人材育成に関して、以下の国レベルの取組に関して、どの程度必要だと思われますか。下記の a～f のそれぞれの質問に対して1～4の選択肢の中から当てはまる番号を選んで、それぞれの回答欄に御記入ください。

1. とても必要である    2. 必要である    3. 余り必要でない    4. 全く必要でない

| 国レベルの必要な取組                               | 回答欄 |
|--|-----|
| a. 学校事務職員の定数を増加させる                       |     |
| b. 学校事務職員の配置における都道府県・政令指定都市の裁量を増加させる     |     |
| c. 学校事務職員の標準的職務のモデルを国が示すこと               |     |
| d. 学校事務職員の研修プログラムのモデルを国が開発する             |     |
| e. (独)教員研修センター等で上級・中堅学校事務職員研修を実施する       |     |
| f. 学校事務職員に関する人事・研修等担当者の全国的なネットワーク形成を支援する |     |

★そのほか、国レベルの取組において必要なことがあれば御記入ください。

|  |
|--|
|  |
|--|

御協力ありがとうございました。



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  
(教員養成等の改善に関する調査研究)  
報告書

平成 27 年 (2015 年) 2 月

発行所 国立教育政策研究所  
住所 〒100-8951  
東京都千代田区霞が関 3 - 2 - 2