

## COVID-19から得られる学校教育への示唆： 県立学校 事務職員の実践を踏まえて

餅井, 京子  
九州大学大学院人間環境学研究院：学術協力研究員

<https://doi.org/10.15017/7172323>

---

出版情報：教育経営学研究紀要. 23, pp.23-31, 2024-03-18. The Laboratory of Educational Administration, Educational Law Graduate School of Kyushu University

バージョン：

権利関係：



# COVID-19から得られる学校教育への示唆 ～県立学校事務職員の実践を踏まえて～

餅井 京子

(九州大学人間環境学研究院／学術協力研究員)

- I はじめに
- II 全国の公立小中学校事務職員の実践から
- III 公立高等学校事務室からの示唆
- IV おわりに

## I はじめに

2020年2月末、国は唐突に学校の一斉休校を発表した。緊急に職員会議が開かれ、学校は国の求めに応じて生徒に待機を指示し、休校期間の課題を慌てて準備した。2020年4月から一斉休校が延長され、慌ただしく自宅学習用の印刷物を更に準備する等、教職員は当面の家庭学習に対応した配付物、課題の準備を行った。1か月ほどしてインターネットによる学習指導のノウハウや無料の学習コンテンツが民間教育機関から無償で提供され始めた。文科省からオンライン学習システムが学校に周知されたのは2021年7月のことだった。ある政令市では2020年4月15日から双方向性のインターネットによる授業を開始し話題となった<sup>1)</sup>。だが、A県の県立学校でタブレットが全生徒に配布されたのは2021年末から2022年にかけてのことである。それまでは紙ベースの課題配付が中心で、その後スマホ等の個人端末を使用して、既存の学習コンテンツによる学習を開始、フリーのWeb会議システムを使用した定時点呼をはじめ等、徐々に教育活動を開始した。時間の経過とともに、教員は児童・生徒の学習権の保障のため、可能な限りかつ生徒が疲れない集中可能な時間を考慮して時間割を作成するなど、ICT等を活用した各校独自の教育活動を展開した。

それに呼応して、学校の事務室<sup>2)</sup>では、保護者や地域からCOVID-19に起因する様々な問合せや生徒の罹患情報の取受、「○○公園で生徒がマスクもせずに遊んでいる。注意してほしい。」と言った苦情対応、そして、学校教育活動再開のため急激なICT機器の導入事務、或いは、教室の消毒作業、委託業者への発注対応を行うなど、情報整理、教育条件整備等にあたった。

この間教職員は、何を成すべきかを熟考する間もなく、教育委員会の指示のもと、何ができるか、どんな手立てができるかを優先し、学校を動かすことが必要とされた。

本稿では、まずCOVID-19禍における全国公立小中学校事務職員の実践を踏まえ、事務職員の日を通して、学校の混乱した状況や見えてくる課題を概観する。それを踏まえて、次章ではA県I高等学校における学校事務職員の実践を報告する。県立学校に特徴的な事務室の事務・業務を具体的に示し、実践報告から学校を取り巻く課題をより焦点化する。

筆者は現在、某県立学校に勤務する学校事務職員である。公立小中学校及び県立学校、教育委員会事務局等の勤務経験を持つ。自身の実践も踏まえ、COVID-19禍の学校に焦点をあて、浮かび上がってくる学校の課題と学校教育への示唆を得ることを目的とする。

具体的事例としてA県を取り上げた意義は、以下の通りである。A県は令和3年3月に、A県ICT教育情報化推進基本方針を策定し、それ以前にも本事業に力を入れていた経緯がある。その理由は、A県は2016年(平成28年)に大きな地震災害やその後いくつもの自然災害に見舞われ、災害後の学校再開におけるノウハウを蓄積していたことによる。2019(令和元)年から2020(令和2)年のICT機器整備の伸び率は文部科学省統計によると全国で上位にあり<sup>3)</sup>、2020年以後もネットワーク環境の整備やシステム導入率向上等、コロナ対策予算によって急速に情報化を進めている。これに伴う教育環境整備事業が学校事務職員の業務に、大きく影響を与えていると想定されるためである。また、当該校は所在地の市区町村との連携が強く、財源・人的支援も行われていること、地域に卒業生が多数在住し、

卒業生で組織される同窓会以外のコミュニティが複数あり、地域の学校への期待も大きいこと、PTA組織の活動が活発であること等から、学校と地域・保護者間の関係性という点で示唆を得られると考えたためである。

本稿の目的達成のため、以下の2点に焦点をあて、実践報告及び課題を検討する。ただし、本稿の実践事例は全国における学校事務職員の一部の実践を紹介したものであり、具体的事例を取り上げることによって学校現場の実態をより理解し易くするためのものである。

学校事務職員の職務領域は、小中学校及び高等学校において、或いは、校種によってある程度相違があるが、概ね令和2年7月17日付け文部科学省通知の別表第一及び別表第二<sup>4)</sup>によって集約される。それは標準的な職務内容として、「総務」、「財務」、「管財」、「事務全般」の4つに区分され、加えて「他の教職員との適切な業務の連携・分担の下、その専門性を生かして事務職員が積極的に参画する職務」として「校務運営」があげられている。

公立小中高等学校は共通して、学校事務職員に窓口業務が当然に課せられる。この業務は学校事務職員の職務領域ではないとする考え方もあるが、学校事務職員はこの業務を校務運営の観点から、学校と保護者・地域との情報の往還機能として重要視する傾向にある。それは、II章で取り上げる実践報告及びアンケート調査から見出すことができる。これを前述の文科省通知別表第二の「校務運営<sup>5)</sup>」領域と捉え、まず1点目に、この領域から学校事務職員の実践を取り上げる。それを通してCOVID-19禍の学校教育を考察する。

2点目にCOVID-19禍の県立学校における「学校のICT化政策」等に関連する、前述の「財務」領域から、学校教育の課題に対する示唆を得ることを試みる。

学校事務職員は、地方公務員法に規定される地方公務員であり、配置が学校教育法により規定されている。その採用形態・人事異動・人材育成等は自治体により多様となっている。学校事務職員と呼ばれる職員の中にも、義務教育費国庫負担制度の対象となる都道府県採用の県費負担教職員、市区町村が採用する市区町村事務職員が存在する。本稿では、公立小中学校に所属する県費負担教職員の事務職員及び公立学校の事務職員を「学校事務職員」として取

り上げる。(以下、「事務職員」という。)

## II 全国の公立小中学校事務職員の実践から

本章では、次の資料3点から全国の公立小中学校の実践事例を取り上げる。まずは事務職員の機関誌『月刊学校事務』に投稿されている小中高、及び特別支援学校の実践報告から、COVID-19前後において多忙化した業務を概観する。次に川崎雅和編著(2021)『コロナと闘う学校』を取り上げる。ここでは、COVID-19禍における全国の事務職員アンケート調査が実施されており、業務内容の変化や業務上の課題、困り感、及びその理由等の全回答が掲載されている。そこから、事務職員の視点から見たCOVID-19禍の学校の状況と課題等を捉え考察する。『日本教育事務学会研究紀要』からは、小学校事務職員の業務を通じたCOVID-19禍の学校の対応がより具体的に報告されており、高等学校の事務職員の業務と比較し考察が可能となっている。

### 公立小中学校事務職員の実践報告から得られる示唆

『月刊学校事務』2020年12月号によると、特集「新型コロナウイルス感染拡大と学校事務」を組み、事務職員のCOVID-19禍の実践報告を行っている。公立小中高等学校、特別支援学校、或いは、労働組合員等の視点からのものである。それらを概観すると、以下のような状況がみられる。人の動きが止まったことから、旅費等の事務処理は激減し、学校行事も縮小になった。それに伴う卒業式や入学式等式典の案内は来校制限やお断りの案内に代わり数量の変化はないが、来賓接待等関連の事務・業務は減少しており、事務職員をはじめ教職員の負担感は軽減している。事務職員は、ICT環境の未整備による大量の学習用課題・連絡プリントの印刷用消耗品の購入や教室の消毒に関する業者委託、消毒薬品等の整備、或いは、教育委員会から派遣されたスクール・サポート・スタッフ等非常勤職員の勤務報告等に多くの時間を割いていることが理解できる。また、休校開始時期は年度末決算報告や当初予算計画作成に加えて、修学支援申請など保護者が提出する多数の申請書類の処理や、それに伴う提出依頼等が重なる時期であったことから、保護者への報告、連絡等コミュニケーションに時間を要したケースも多く報告されている。

小中学校では、事務職員が概ね単数配置であるため、複数の事務職員が拠点校に集合して処理する共同実施が行われている。それによると、参集することが困難であり共同事務処理ができなかったという報告や、事務職員の取扱う業務に個人情報を含むものが多いため、在宅業務に限られる、といった報告も見られた。

中でも複数寄稿されているのは、組織マネジメント手法により、学校資源を活用した校務運営区分領域における情報発信、生徒の生活状況の情報収集など、「情報の往還」による学校内外の連携強化が教育効果を向上させた事例である。また、「学校保健特別対策事業費補助金」等 COVID-19 関連予算の緊急措置、「教育の情報化推進事業」予算の急進によって、文部科学省が求める事務職員の主力業務である「財務」領域の業務に関する実践報告は、紙面のどの報告にも触れられている。

川崎雅和編著（2021）では、「COVID-19に関する学校事務職員緊急アンケート」<sup>6)</sup>を小中特別支援学校（表記は「養護学校」）120校に対し実施している。その回答として「校務運営」や「財務」関連の業務については、設問①「現在、COVID-19関連の対応・対策で困っていること」や設問②「今後の検討課題となっていることがあれば教えてください。」に対する回答数が多く、①は回答数303に対し約半数が、②は回答数212に対し約4割（24頁中10頁以上）を越えるなど、この2つの業務への実践に注力していることが理解できる。

注視すべきは、その回答の中に「教育委員会等の対応への不満・要望」群があり、まず見られるのは「予算要求を依頼された時点で、学校はもう購入していた。」などの行政-学校間情報伝達の即時性への課題である。

また、「業者が自治体の入札参加資格を持っていないと見積業者として認められない。近くのドラッグストアには消毒やマスクなど在庫があるのに購入できない。」「配付された感染対策用品は使いづらいものだった。」等、財務規則を型通りにしか運用できない自治体の運用体制への不満、学校のニーズとは無関係な行政への事務処理への不満が突出している。中には「教育委員会の指示通りにすると過剰、行き過ぎた衛生管理となる。」「学校の意見を聞いてもらえない。」など、学校の実態を行政が把握していない、或いは把握する余裕のない状況があったこ

とが理解できるものも多い。

『日本教育事務学会年報』第8号では、「コロナ禍における学校と学校事務職員の機能と役割」として特集を組み、主に公立小中学校における事務職員の実践を中心として、研究者、町教育長、小学校長、小学校事務職員がそれぞれの立場から研究や実践報告を行っている<sup>7)</sup>。この中で久我（2021）は、子どもの成長に不可欠な社会性要因を学校と地域との連携という視点から述べ、次世代の学校づくりに必要な今後の地域連携の在り方を提言している。地域連携に事務職員の役割を見出しており、COVID-19禍において共同学校事務室と地域のこれまでの信頼関係を活かした地域人材を「給食支援ボランティア」として確保した実践事例をあげている。この他、町教育長がCOVID-19対策予算の計画・配分について共同学校事務室を活用し、費用対効果を意識した学校予算の共同購入や配分を行ったことも示されており、教育行政が、特に学校財務の分野に事務職員に期待を寄せていることが報告されている。

事務職員の実践事例からは、情報管理によって、学校の内外を繋ぐ役割に効果を見出した事例が報告されている。それは、電話連絡を通じた、保護者との相互コミュニケーションの重要性を指摘したものである。上間（2021）は、小学校の窓口業務において、欠席理由や欠席連絡をする保護者の発言を、収集・分析することを業務化し、教職員及び学校に所属しているSSW（スクールソーシャルワーカー）に情報提供することで欠席児童世帯の不安解消支援に繋がったという実践を報告している。教員の収集した情報に加えて、事務職員が校務運営の一環として機能し教員と異なる視点から、児童・生徒の生活環境情報を集積・活用した事例と捉えられる。

この実践報告では、目標の達成度合として、学校再開から1か月後の「コロナ不安」による欠席者が半減し、「寝坊のため」の欠席は0になったことが報告されている。筆者は、この報告には学校教育の持つ「登校」を前提とする制度の課題を孕んでいることを指摘したい。インターネットを活用した授業の実施や、自宅に居ながらにして「学びを止めない」ことができており、これが場当たりの政策であったとしても、不登校児童・生徒等を包摂する制度に変換可能であることを、COVID-19によって気づかされたのではなかったか。この実践における不登校児童・生徒の様相は、本報告からは見られない。

今日の学校運営において、同質性の高い組織で物事を決める場合、多様性の低い組織では必要な知見の一部しかカバーできないことが指摘されている<sup>8)</sup>。妹尾（2022）はコミュニティ・スクールの人材選出についてこれを指摘しているが、なぜ学校改善や組織学習が難しいかを分析し、その理由を「忙し過ぎて根本から考える余裕がない。」や「異論をはさむ内部の人間と外部の批判的友人が不足している。」ことをあげていることは興味深い。

事例が一例のため一般化はできないが、学校組織の同質性について、事務職員は気づきを得やすいと思われる。事務職員は、そのような学校組織の同質性に対し疑念を持ち、多様な教育の在り方について提言ができるのではないだろうか。

### Ⅲ 公立高等学校事務室からの示唆

#### 1. 「校務運営」領域から見る学校の課題

##### (1) 高等学校の窓口から

事務とは、「データの収集と処理」或いは「情報の収集と整理・往来」と定義される<sup>9)</sup>。A県県立学校では一般的に、事務職員は、事務長を含めた事務職員の定数通りの配置となっている。事例として取り上げるI高等学校は、公立の全日制普通高校である。事務室内には技術系職員や会計年度任用の学校補助員等もいることから、来校者の窓口対応や電話対応は複数名で対応する。当該校では、働き方改革や教育の情報化政策開始前から一般的に留守番電話機器による保護者の電話回線入力や、各学校のPTAが独自に導入した出欠システムを利用してスマホから入力を行うことが主流となっていた。事務室が受け取るものは、地域の苦情や保護者等からの問い合わせが大多数となる。中でも、地域の苦情や相談は生徒が関係していれば内容に依らず随時学校に寄せられ、学校への期待や地域住民の持つ「学校」の定義を垣間見ることができる。顔の見えない地域住民が学校へ物申す機会はCOVID-19禍以降増加したことを筆者も実感した。I高等学校においては、学校に対して意見を言いやすい「地域性」もあり、地域文化や各学校の持つ特性、イメージも影響を及ぼしていると考えられ、COVID-19渦中、当該校に赴任した事務職員は、地域からの苦情が随分多いと感じたという。中には教材店が隣接している敷地の

所有者が、教材店の利用者（高校生の保護者の車）が無断駐車しているという理由で改善を求めてきたこともあったとのことである。このような苦情に対しては、民法上の根拠を説明し、相談窓口を紹介する、生徒の交通違反に関する事例に対しては、道路交通法上の違反であることを説明し、警察に即時通報することを示すなど、各所管窓口に繋ぐことで対応することを学校の方針として定め、組織的に対応したとのことだった。

また、COVID-19が第5類に指定されて以後、地域NPO法人や商工会等各団体から、生徒派遣依頼や生徒とのコラボレーションを謳ったイベントの開催等が多く寄せられるようになった。小中学校では学校内部にいる事務職員がその役割を担うケースも見られるが、高等学校では地域連携の役割は地域連携コーディネーター等外部人材の配置によって実施されていることが散見される。それが内部人材が適しているのか、外部人材が適しているのかは地域の実情など議論の余地はあるが、地域連携をどのように学校が受け入れ教育活動に活かすかは、それぞれの学校の力量が試されることであろう。

##### (2) 修学支援（授業料等の保障）事務から

保護者はCOVID-19の影響による急激な収入の減少を抱え、経済的な不安について学校に訴えるようになった。事務室では、インターネットを介した既存の情報連絡ツールを使用し、高等学校就学支援金<sup>10)</sup>や高校生等奨学給付金<sup>11)</sup>或いは様々な奨学金といった、保護者の急激な収入減少を支援するための制度について保護者に理解を促し、漏れなく保護者に経済的な支援申請を促すため、情報を発信した。しかし、本制度が分かりにくいことや、日本学生支援機構の貸与型奨学金と名称が類似していることからその相違について理解を得難く、平成26年から約10年近く経過した現在でも、保護者に対する全体説明会1回で申請を完了させることは非常に困難な状況である。この制度を学校現場で説明するにはその機会と時間を割くことは必須であり、児童・生徒の学習活動に直接的に影響を与えるため、担当者の責任も重い。一方向性の既存ツールでは、保護者が申請漏れを起こしかねないため、担当者は申請の無い保護者に電話で連絡を取り、かなりの時間を割くこととなる。

この制度に対しては、2点課題をあげる。1点目

は、制度の難解さ、理解困難性が高いことである。前述の就学支援金制度は、生徒が申請を行い、その保護者等の所得を受給資格の基準として判定し、決定すれば授業料を国が負担するものである。しかし、就学支援金の支給を決定され通知を受けても、国から支給される授業料は、保護者の財布には入らず、直接、県の歳入に入る仕組みになっている。結果、支給決定通知を保護者が受け取っても実感は湧かず、もちろん生徒も何が起きているのかわからない。また、申請者が支給決定通知を受け取るまでには相当の時間を要するため、その間に、授業料以外の費用を助成金として受け取り補填するための奨学給付金という別の申請を、該当する保護者は（原則、親権者が非課税。）提出しなければならない。

保護者の記憶は交錯し、結局、何を申請したのかわからなくなってしまう。就学支援金、奨学給付金、奨学金など、制度所管や根拠法が異なるため、バラバラに学校現場に通知されるが、これこそ横断的に整理され、受給者にわかりやすい制度に集約・改編すべきである。

前項の業務と共通した「情報の往還」という意味合いで、この制度を全ての保護者に一斉配信によって理解してもらうことは困難である。容易に理解してほしい制度等の説明が、一般的に聞きなれない特殊な行政用語を使用して、行政機関から発信されることが散見される。これを学校に問い直す。学校は本当に保護者にとって理解が容易な説明を行っているだろうか。COVID-19禍において、保護者にとって必要な情報を発信してきただろうか。学校の都合で情報を発し、理解してもらおうとしてはいなかったか。

妹尾（2021）は、休校中の家庭学習について、保護者向けのアンケートを実施しており、その結果を見ると、「休校中の学校からのコミュニケーションが少なく（または満足できるものではなく）、信頼感が下がったか。」という問いに対し、公立小中学校の回答では調査対象の保護者の半数が、「そう思う」と回答しており、COVID-19禍の学校の対応によって保護者の学校への信頼が低下したのではないかと投げかけている<sup>12)</sup>。

保護者に理解を促すため、相互理解のために情報交換によって歩みよることは、修学保障における「情報の往還」であり事務職員の役割でもある。相手がどのような地図を見て目的地へ到着しようとしてい

るのか理解するためには、双方向の情報交換は重要である。対面できないCOVID-19禍の状況の中で、双方向性のあるインターネット上のツールは有益となり得ることに教職員は気づかされた。双方向性のあるツールを学校が積極的に利用できない理由は、急増する「顔の見えない名もなき地域住民（或いは保護者）の苦情」を避けたいことにある。

A県では事務職員の採用について、教育行政職員の採用を開始し10年が経過した。県立学校の事務職員は、小中学校の事務職員と比較して保護者と接する機会が少ない。担当業務の所管先との関係性や小中学校事務職員が県費負担教職員制度の影響を受けることから、どちらかという県行政職員という認識が強い<sup>13)</sup>。教育行政職員という名称で採用されれば、行政職員としての認識は当然のことであり、その意識で行政用語を使用して地域・保護者に説明しようとするケースは考えられるし、それは事務職員だけに限らず、全ての教職員に当てはまる。学校が意識せず、保護者に分かりにくい説明を行っている場面は、筆者も保護者として学校説明会の参加してみて初めて感じたことである。また、私立の学校の保護者説明会資料は、公立のそれより図示や色分けによってより分かりやすかったという声もある。

学校から保護者に対し、意見やフィードバックを求める機会は学校評価や学校運営協議会等多少増えた。しかし、保護者が学校に対して意見を自由に述べ、それを学校が受け止める双方向の機会が現在どれだけあるだろうか。学校の状況によって、それがなかなかしづらい場合もあるだろう。先に述べた「顔の見えない地域・保護者の苦情」のような、学校にとって面倒な、都合の悪い意見が寄せられる場合も容易に考えられる。学校は都合の悪い情報だけをあえて避けようとしていないだろうか。教職員の負担感の中に、保護者対応への負担が示されているが、一概にそれを批判することも適当ではない。COVID-19禍で学校は誰と対話していたのだろうか。保護者の困り感等と対話しようとしていただろうか。学校が保護者や地域から信頼される存在となるためには、自ら壁を作ることなく情報を往来させ、双方向コミュニケーションを実現できるだけの包容力、対応力が必要とされるのではないか。

## 2. 「財務」領域から見る学校の課題

### (1) A 県の教育情報化政策の動向と学校

A 県では、令和 3 年 3 月に「A 県教育情報化推進基本方針 ―ICT 教育日本一を目指して―」が策定された。これは、Society5.0時代の到来予測に代表される社会環境の進展を見通した文科省の政策と、それに伴い2020年度から順次導入される学習指導要領に「情報活用能力」の育成等を盛り込み、「学校教育の情報化の推進に関する法律」の策定を策定したという一連の潮流の中に位置づけられたことによるものである。この政策に則り、県立学校ではハード面として ICT 機器の導入が県教育委員会により進められた。ソフト面では、教職員の ICT 活用スキルや情報リテラシー等が課題となっており、そのスキル向上のため、「第三者機関の「日本教育工学協会」による「学校情報化認定制度」を活用して本県の教育の情報化を推進することとし、指標として県及び44市町村が先進地域認定を取得することを目指す。」という目標を掲げた<sup>14)</sup>。

各県立学校に配備された機器としては、一人一台端末の整備、大型モニターの設置、電子黒板の設置、プロジェクター、教材提示装置等を整備している。設備面もネットワークや校内を網羅する無線 LAN、中継器の整備、ポケット Wi-Fi も数台ずつ配備された。これにより、教員の教材研究は教材提示、授業の本時目標の提示、質疑応答等のデジタルコンテンツ作成等が主流となり、課題提出もデジタルで提出させるなど、生徒に一人一台のタブレットが配布されてからは飛躍的に利用が増加している。現在では授業中タブレットを使用している教室がほとんどとなり、生徒のインターネット利活用には公私を問わず教員の使用範囲を超える利用状況が伺える。

COVID-19禍において、ICT 機器活用の必然性から、教員は ICT 活用研修を重ね、事務職員は一連の財政的支援にあたった。周辺機器の整備や研修書籍の購入、機器の補修・管理等が付随する事務・業務である。ICT 支援員も派遣され、ICT 機器使用が苦手の教員は支援員のサポートのもと授業を実施することとなった。教員の ICT 活用能力には個人差が当然にあった。授業を動画で見せ、課題提出もクラウド上にデータ保存させる、インターネット上の学習コンテンツを使用して、課題はタブレットからクラウド上で運用されるアンケートシステムを利用し、提出させるなど、意欲的な教員は次々に授業

に取り込み、様々な工夫がなされた。しかし、一部の教員は苦勞する姿も多く、その活用力によって教員は二分された。

### (2) 「財務」領域から見る学校の課題

事務職員組織の重要な経営機能の一つとして、学校財務がある。2点目の実践報告として「財務」領域に関するものをあげる。

新型コロナウイルス感染防止対策予算として当初、保健衛生用品等購入のため主に消毒薬剤、飛沫防止用ガード、サーキュレーター等直接的な感染症対策のための需用費が学校の要求をもとに各校100万円を限度に配当された。このようなコロナ対策に関する予算は、家計急変による修学保障費や無利子奨学金の設置、コロナ対策設備費等、文科省各課が担当する予算が複数あり、収束するまでの期間数年にわたって実施され、保護者の経済的支援に関するものは、その後も継続的に申請できるようになっている。学校は必要経費を經常し、感染症防止対策用品の購入に奔走したが、熱感知器やサーキュレーターなどの物品等は特に、納入業者の製造が発注に対して追いつかず、納期が年度を超す可能性もあり断念したのもあった。市場における需要と供給のバランスが完全に崩れ、それはマスクの購入一つとっても同様であった。

A 県のある高等学校ではマスク不足が地域課題になっていた時、社会貢献活動として繊維業者が地域古参の衣料店を通じてマスクの生地を学校に寄付した事例があった。県立学校の生徒はこの生地を使用してマスクを製作し、その制作動画を撮影してホームページ等に公開した。裁断したマスクの生地は全生徒に配布され、マスクの製作をもって家庭科の授業の一環とするという対応も行われた。寄贈は複数回行われた。

過去に起こった自然災害の支援物資が残存し備蓄されていたため、消毒液や消毒用シート、トイレトーパーなどの紙類や飲料水なども地域企業から豊富に学校に寄贈された。

学校における財務管理は、上位教育委員会各課から配当された予算を執行していくという支出、それも財務規則通りの事務処理の執行という処理業務の比重が大きい。収入と支出がそれぞれに業務に存在しているのが本来の経営組織である。前述の前半部分は支出の実践であり、後半部分は学校における収

入にあたる。

学校が学校単位で経営を語ることが困難な理由の一つに、収入が配当予算だけに限られる、ということがある。1998年中教審で学校の裁量権拡大が答申され、毎年文科省で行われている統計調査「教育委員会の現状調査」(2021年12月実施分、調査対象は2020年<sup>15)</sup>)によると、都道府県・政令市では学校裁量予算の導入が40.3%となっている。I高等学校においてもそうであるが、制度導入が4割とはいえ、印刷用紙などの通常固定経費や高騰する光熱水費の支出に影響を受け、思い切った学校裁量を計画できない状況である。予算は事業に直結するものであり、事業を予算化することは事業計画に直接的に関わることである。校種に限らず学校では未だ、学校で行う教育事業と学校予算とのリンクに課題があり、それは、教育活動と学校予算を結びつけるという、経営課題である。公立小中学校では、これを克服しようと予算委員会の設置と学校裁量予算に着目し、研究を行っているケースも見られる<sup>16)</sup>。

自律的な学校経営のためには財務基盤は不可欠である。前述の事例のような「地域資源の存在」や「地域の企業人脈」と言った地域資源の活用は学校に注入される収入の一つと考えることもできる。COVID-19収束後ではこれらの収入や資源と言ったものが学校の記憶から全く消え、進路保障の方向のみに地域の企業が活用されることになってしまった。このような民間企業の場合、最も経営手腕を問われる企業資金、学校で考えると収入予算を自律的に確保するといった発想が全くと言っていいほど検討されず、支出も前例踏襲で裁量予算枠を得ても、事業予算を立てる発想が見当たらない。これは、前述の教育事業と予算のリンクの課題と併せて、学校を取り巻く裁量予算の仕組みにおいて、裁量権に対する自由度を学校が実感できない制度となっているためではないか。または、制約が多く、自由度を発揮できない制度となっていることも考えられる。別の見方をすれば、学校には制限はあるものの一定の裁量権があるが、これに学校が気づいていない点も考えられる。また、裁量を行使するという点で、校長の能力、経験や力量形成による影響も考えられる。1998年(平成10年)の中教審答申以降、「学校の自主性・自律性の確立」が継続して問われてきた。これらは、スピード感が求められたCOVID-19禍において、裁量を発揮できず学校を「指示待ち」の体制にしたこ

とと直結しているように感じてならない。学校が本当の意味で自主性・自律性を発揮して学校運営を行うには、学校を校長に裁量を委ね、実行しやすいシステムの中に学校を置き、学校にも理解を深めさせることが、今後の予測不可能な未来の学校づくりに必要となっているのではないだろうか。

#### IV おわりに

事務職員の実践をとおして学校の課題への示唆とした。COVID-19禍において或いはその後においても、学校の課題は山積していることを実感し、それを問い直す絶好の機会であった。しかし、学校はそれを看過しようとしている。学校の自律性への目覚めに課題を残し、コロナ前の学校に単純に回帰し、そのまま変化しないことが容易に想像できる。

本稿の目的はCOVID-19禍の事務職員の実践を報告し、その視線から学校教育の課題について示唆を得ることであった。事務職員の事務・業務を通して見えた課題の一つは「双方向性コミュニケーション」の課題である。これに関して、学校組織の同質性の課題も見え隠れする。もう一つの課題は「学校の自律性」に関する課題である。また、それに伴って抱く最大の疑問は、「裁量権の拡大による学校の自律的経営は本当に可能なのか。」ということである。何度も述べている通り、今回の事例はあくまでも全国の実践の一部であり、一般化や標準化することはできない。ただ、本稿で課題とした「学校の自律性」とはどのような状態の学校を指すのか、「学校の裁量権を阻む要因が何か」について追及することは今後の課題としたい。また、学校組織の同質性の課題から、今後の学校教育のため、事務職員を始めとする多様な職種で構成され自由な議論ができる学校組織、システムを検討していく必要がある。

今回の実践報告が学校教育の抱える課題への示唆となれば幸いである。

#### 【脚注】

- 1) 佐藤明彦(2020)『教育委員会が本気出したらスゴかった。』時事通信社
- 2) 公立小中学校の一部では、事務室が設置されて

いない学校も存在する。その場合は学校所属の事務職員を指す。

- 3) 令和元年度学校における教育の情報化の実態等に関する調査結果（概要）、令和2年10月公表、文部科学省ホームページ [https://www.mext.go.jp/content/20201026-mxt\\_jogai01-00009573\\_1.pdf](https://www.mext.go.jp/content/20201026-mxt_jogai01-00009573_1.pdf)

（最終アクセス：2024年1月2日）

- 4) 5) 文部科学省「令和2年7月17日付け2初初企第15号」通知を参照。別表第一には「学校事務職員の標準的な職務の内容及びその例」が、別表第二には「他の教職員との適切な業務の連携・分担の下、その専門性を生かして、事務職員が積極的に参画する職務の内容及びその例」が示してある。それによると、事務職員の職務の区分は別表第一では「1総務」「2財務」「3管財」「4事務全般」、別表第二では「校務運営」の提示がある。

この職務の守備範囲は次の5つの内容を包含する。学校経営方針の策定への参画、カリキュラム・マネジメント推進のための人的・物的資源の調達、学校評価、保護者・地域・関係機関との連携・協力の推進、危機管理、情報管理等である。

- 6) アンケートは、現代学校事務研究会、学校事務法令研究会、『学校事務』編集部によるもので、2020年6月24日～7月6日の期間、主として小中学校事務職員を対象に実施された独自アンケート。本稿の回答は、書籍『コロナと闘う学校』巻末資料より一部抜粋し掲載した。
- 7) 久我直人（2021）本号にはこの他、町教育長、小学校長、学校事務職員が寄稿しており、校長の立場から外部リソースを活用できなくなったCOVID-19禍において、内部リソース活用の重要性が指摘されている。
- 8) 妹尾（2021）は令和3年9月の文部科学省主催「コミュニティ・スクールの在り方等に関する検討会議（第4回）」配布資料の中で、マシュー・サイド（2021）『多様性の科学：複数の視点で問題を解決する組織』を参考に学校組織の同質性を指摘し、コミュニティ・スクールの委員の選出について多様性の重視を主張している。
- 9) 持田栄一（1967）『岐路にたつ学校事務』、

pp.242-243

- 10) 授業料に充てるための就学支援金を支給することにより、高等学校等における教育に係る経済的負担の軽減を図り、教育の実質的な機会均等に寄与することを目的とした国の制度。保護者の年収が約910万円未満の世帯の生徒に対して国公立を問わず、授業料として支給される。申請は2021年に紙申請からインターネット申請に移行した。親権者の所得確認のため、マイナンバーの登録が必要。親権者は日本国内に住民票があることも申請の基準となっている。
- 11) 都道府県が行う高等学校等に係る奨学のための給付金事業に対して国がその経費の一部を補助する制度。本制度は授業料以外の経費（副教材、PTA会費等）に充てられ、保護者口座に直接支払われる。対象となる世帯は、保護者が非課税の家庭のみである。前年度の所得に対する今年度の市町村民税の所得割額が非課税であることが条件となっているため、数円課税があれば受給することができない。
- 12) 妹尾はこの調査を国立及び私立学校の保護者への調査と比較して述べている。調査対象者数の少なさ等から一概には言えないとしながらも、国立・私立学校と公立学校との間に数値の際が大きいことに対し、公立小中学校の対応に不信感を抱いている、と言及している。
- 13) 藤原（2011）『学びの環境デザイナーとしての学校事務職員』、学事出版、pp.142-153。
- 14) 「A県教育情報化推進基本方針 - ICT教育日本一を目指して -」A県ホームページより抜粋。（最終アクセス2023.12.26）この目標は令和5年度末に全県立学校で目標を達成したと報告されている。
- 15) この統計には「学校の裁量拡大」という項目の設定があり、①学校管理規則の見直し状況、②学校裁量予算についての取り組み状況、の2問が2020年度調査までは行われていたが、2021年度分調査では本項目が質問項目から除外されている。
- 16) 全国公立小中学校事務職員研究協議会（2014）「学校のマネジメント力を強化する学校予算制度の在り方」資料1学校財務制度の現状、より抜粋。文部科学省ホームページ（<https://www.mext>）

go.jp/b\_menu/toukei/main\_b8.htm)

## 【参考文献】

- ・ 上間啓史 (2021) 「コロナ禍における学校事務の役割と取組」『日本教育事務学会年報』第8号、pp.20-23。
- ・ 学事編集部 (2020) 「特集「新型コロナウイルス感染拡大と学校事務」」12月号、学事出版、pp.5-94。
- ・ 川崎雅和編著 (2021) 『コロナと闘う学校～全国120校が直面した課題と新たな教育環境の可能性～』学事出版。
- ・ 久我直人 (2021) 「コロナ禍における学校の実態と求められる次世代の学校づくり」、『日本教育事務学会年報第8号』学事出版、pp.8-11
- ・ 妹尾昌俊 (2021) 「提案：学校改善と組織学習を促す仕組みとしてのコミュニティ・スクール」(文部科学省コミュニティ・スクールの在り方等に関する検討会議第4回資料；文部科学省ホームページより抜粋)  
[https://www.mext.go.jp/content/20210727-mxt\\_chisui02-000017069\\_2.pdf](https://www.mext.go.jp/content/20210727-mxt_chisui02-000017069_2.pdf)  
(最終アクセス2024.1.6)
- ・ 妹尾昌俊 (2021) 『教師と学校の失敗学～なぜ変化に対応できないのか～』、PHP新書
- ・ 藤原文雄 (2012) 『学校事務職員という仕事・生き方』学事出版
- ・ 藤原文雄 (2020) 科研費助) 成事業研究成果報告書「マネジメント機能強化に向けた事務職員雄資質・能力の向上及び事務体制に関する研究」
- ・ 文部科学省 (令和2年7月17日付け2初初企第15号) 「事務職員の標準的な職務の明確化に係る学校管理規則参考例等の送付について (通知)」