

会場 石川県立音楽堂 邦楽ホール

イノベーション！質の高い教育の実現を目指して —学校経営ビジョン実現に迫るとちぎの基本戦略—

研究責任者	佐野市立常盤中学校		猿橋清美
運営責任者	那須塩原市立三島中学校		益子周二
提案者	日光市立清滝小学校		倉澤由佳
	宇都宮市立一条中学校		樋口良広
	高根沢町立東小学校		檜山真美
司会者	佐野市立犬伏東小学校		佐瀬葉子
助言者 兼シンポジスト	九州大学	総務部長	松浦晃幸
	相模女子大学学芸学部 子ども教育学科	講師	長谷川邦義
シンポジスト	宇都宮市立河内中学校		伊藤久乃
	佐野市立常盤中学校		猿橋清美
コーディネーター	小山市立間々田東小学校		渡邊哲夫
記録者	栃木市立千塚小学校		奈良部直美
	足利市立葉鹿小学校		大芦千草

イノベーション！質の高い教育の実現を目指して

— 学校経営ビジョン実現に迫るとちぎの基本戦略 —

志賀町：【ヤセの断崖】

はじめに

栃木県公立小中学校事務職員研究協議会（以下 栃事研）は、平成18年度から研究主題「子どもの豊かな育ちを支援する学校事務」に基づき研究・研修活動を進めてきました。平成20年度全国研究大会福島大会では、財務管理力・情報管理力・危機管理力を身に付け、マネジメントの手法を駆使して高度な政策提言、説明責任を果たしていく事務職員の姿を描きました。平成23年度関東地区学校事務研究大会栃木大会では、質の高い教育の実現には、学校づくりに積極的に参画し質の高い学校事務を展開することが不可欠であり、認識し行動する事務職員の姿と質の高い実践の全体的な拡がりの大切さが示されました。また、それを支援する共同実施の新たな役割、機能について提案を行いました。

これらの提案内容を踏まえ、栃事研では、新しい時代を担う事務職員の姿を描くとともに、とちぎの学校事務創造に向け「とちぎ学校事務ビジョン」と実行策を策定しました。その間、平成24年3月に「採用前研修」が制度化され、11月には栃木県教育委員会（以下 県教委）より共同実施モデルが提示されました。宇都宮市では、「小中一貫教育地域学校園制度」という新たな教育システムが導入され、学校経営、学校事務そのものに大きな変革が求められています。これら様々な変化に対応していくためには、対処療法的ではなく、計画的かつ戦略的な発想と組織的な取組が必要となります。そして、最も大切なのは、それを担っていく人材の育成です。どんなに立派な仕組や制度が整っても、それを機能させるのは人でありリーダーです。栃事研では事務職員が研修等で習得した知識や技能、力量を学校現場で発揮していくことが、これからの変化への対応や子どもの学び、学校改善に結び付くと考え、改めて研修の重要性と継続的・系統的な研修システムの必要性を感じました。

さらに、これまで栃事研は「中期研究計画」に基づき研修活動を行い、事後アンケートや振り返りシート等を活用し研修成果の定着化を図ってきました。しかしながら、各支部・各市町事務研の研修の実態を把握し、研修の内容や方法、時期等の分析をした結果、「研修成果の発揮」「栃事研との連携」「各関係機関との連携」「世代交代によるリーダー不足」等の現状がみえてきました。

このような状況の中、栃事研では、「研修の体系化」に取り組みました。この取組は、とちぎの事務職員ひいては学校にとってのイノベーションであり、「教育目標達成のため学校経営ビジョンを実現する」というとちぎの学校事務を実現するための基本戦略です。本大会では研修体系と組織間連携を中心に提案発表します。また、この「研修の体系化」を基盤として、学校から地域社会へと拡がりを見せる事務職員の役割や機能について議論を進めます。とちぎでは、事務職員一人一人が、今、自らの未来を切り開いていこうとしています。未来へ向けてとちぎのActionの始まりです。

第 I 節 「とちぎの学校事務」創造に向けて

1 「とちぎ学校事務ビジョン」

栃事研では、とちぎの教育づくりを積極的に推し進める学校事務の基本方向を明確にすることを目的として、平成25年度「とちぎ学校事務ビジョン」を策定しました。

県教委では、栃木県の総合的な基本方針である「とちぎ教育振興ビジョン（三期計画）」を策定し、各市町はそれを受けて学校教育指導計画等を示しています。学校事務ビジョンでは、それらを受け学校事務の役割を認識し“とちぎの教育づくりを推進する学校事務の実現”をミッションとし、“教育目標達成に向け、学校経営ビジョンを実現する”ことが、とちぎの学校事務であるとししました。“とちぎの事務職員”はその実現に向け、“確実性や安定性を基盤に質の高い学校事務を提供するとともに、教員が子どもと向き合う時間の確保”に貢献し、“子どもの豊かな学びや育ちを支援するため、安全安心な教育環境や教育諸条件の整備充実”を図り、“学校経営や地域学校経営を担い、新しい時代の学校づくり”に参画することを目指していきます。

とちぎの学校事務を実現していくためには、事務職員が教育を実施する機関である学校の教職員として、教育活動や子どもたちの育ち・学びに関与していくことが必要です。事務職員は、学校の教育活動を熟知し、校長の描く経営ビジョンを理解してそれに基づき計画的に、教職員と協働して仕事をするなど求められます。具体的には、質の高い安定した学校事務を保障し教育活動の基盤を整備するなど、組織に貢献できることが大切であり、そのような事務職員の育成が重要です。また、各学校において各人が力量を発揮できるよう、共同実施等による組織的な学校事務を展開していくことが重要になります。

こうした観点から「とちぎ学校事務ビジョン」では、「組織化」「能力開発」「経営参画」の3つを重点課題として設定しました。「組織化」は、学校事務の効率化・安定化とともに、事務職員一人一人が各学校で確実に力量を発揮できるようにするため、共同実施の全県実施による組織化の推進を図っていくことです。「能力開発」は事務職員に必要な能力開発システムを構築するため、どこで、誰が、何を、どのように身に付けていくのかを、職層別のキャリアアップ段階として描く「研修の体系化」から取り組みます。そして、これらを通して学校経営ビジョン実現に向け、地域も含めた学校経営に積極的に参画する「経営参画」を果たしていきます。

(1) とちぎの学校事務実現のための必要条件

これら3つの課題を解決しとちぎの学校事務を実現していくためには、整備されるべきいくつかの条件が必要であると考えます。「とちぎ学校事務ビジョン」では、次の7つを必要となる条件として捉えています。これらを確実に整備するためには、各関係機関との連携とともに、栃事研及び各事務研組織の役割が重要になります。

条件1 事務職員制度 省令事務長と省令事務主任の任命、それぞれの職務の明確化と管理規則等への位置付け、組織化における統括事務長の設置など、教育活動を積極的に支援していくための条件整備としての事務職員制度の新たな展開が必要となります。

条件2 学校事務法的整備 学校の管理運営に関する規則（学校管理規則）をはじめ、学校財務取扱要綱、学校財務執行要領、学校施設設備整備要領、保護者負担経費取扱要領等の整備、標準職務表から事務処理規程への変更などの法的整備が急務となります。

条件3 学校運営組織 経営グループのメンバーとして、分掌組織の見直しや共同実施の位置付け、学校の地域連携組織としての展開などを積極的に提案し、教職員全体にマネジメントの考えを普及させ同僚性の構築を図る必要があります。

条件4 研修制度 自学・自己研修の重要性を啓発していくとともに、組織的に事務職員の能力開発、人材育成、リーダー養成をしていくことが重要です。学校経営に参画する力量を備えた事務職員を育成していく、体系的にシステム化された研修制度が必要となります。

条件5 学校評価制度 学校事務部門も教育活動を実施する重要なセクションであることから、事務部経営計画などに基づいた取組の実施とその評価・改善が求められます。事務職員も自校の教育を実施するメンバーとして学校評価制度の確立に関与していくことが大切になります。

条件6 学校事務組織 一人一人の事務職員がそれぞれ着実に学校課題の解決や学校改善に寄与していくためには、共同実施を活用した学校事務の組織化が必要となります。とちぎでは市・町の実態に即した共同実施の全県での実施を目指していますが、学校を基盤とし学校経営組織とつながった課題解決型の組織として共同実施を捉えるなど、とちぎとしての共同実施の在り方や将来像を検討して組織化を進める必要があります。

条件7 学校支援組織 行政や市町教委、校長会などの関係団体との連携を強化し相互支援体制を構築していく必要があります。また、PTAや学校評議員、教育関係NPOなどと連携を深めるとともに、学校運営協議会やコミュニティ・スクールでの学校事務の展開なども視野に置く必要があります。共同実施組織もその機能を高め、地域学校経営の推進を図っていきます。

2 実行策「とちぎチャレンジプラン」

～ 実行宣言！新しい時代へ向けた事務職員のチャレンジ～

とちぎの子どもたちが未来に夢や希望を描き、それを実現できる力を培うことができるよう、とちぎの事務職員はチャンスをつかえ、チェンジ、チャレンジします。

とちぎの学校事務実現のためには、実行のための基本戦略と、誰が、どこで、どのように行うのかという明確なプランが必要となります。栃事研は、「とちぎ学校事務ビジョン」の実行策として「とちぎチャレンジプラン」を策定しました。とちぎチャレンジプランでは、達成すべき7つの目標を描き、5年間の具体的な戦略を掲げてあります。この達成目標はそれぞれが密接に関係し相互に高め合っていく目標であり、各事務研組織がそれぞれの課題や必要性に応じてどこから着手してもよいものです。重要なことは、目標を明確にした上で“実行”していくことであると考えます。

達成目標1 事務職員の持つ基本的資質（教育貢献、組織貢献、地域貢献）を基に、学校事務の基本的機能（コーディネート・ファシリテート・メンタリング・プロデュース）を効果的に働かせます。

達成目標2 とちぎの共同実施を推進し、学校課題解決に貢献できる事務職員を育成します。

達成目標3 各事務職員組織との活動の一体化を図ります。

達成目標4 事務職員は、総合力（財務管理力、情報管理力、危機管理力）を身に付け、子どもの豊かな育ちを積極的に支援します。

達成目標5 栃事研、各支部・市町事務研の研究・研修活動の一体化を図り、事務職員の資質能力向上を推進します。

達成目標6 統括事務長を中心とした学校事務システムや事務処理体制を整備し、安定性や確実性を基盤とした質の高い学校事務を展開します。

達成目標7 学校経営に参画し、保護者や地域、関係諸機関、各種団体等との連携強化を図ります。

「とちぎチャレンジプラン」では3つの課題解決に向け7つの達成目標を設定しましたが、さらに誰が、何を、いつまでに、どのように解決していくのかを、課題ごとに下表のように定め取り組み始めました。

組織化	栃事研	支部事務研	市町事務研	共同実施組織	会員
・共同実施推進チーム設置 ・共同実施組織の役割の明確化 ・関係団体との連携による組織化の推進 *共同実施の全県実施 ★は重点的な取組	○推進チームによる共同実施の全県実施に向けたデザイン・工程・条件整備の明確化(実行計画) ○関係団体との連携 ○関係機関への働きかけ ★市町学校事務検討委員会の設置支援 ★全県実施マニュアル作成検討(評価検証システムを含む)	○栃事研との連携と教育事務所との連携 ○市町事務研の支援、情報の提供・共有化、共同実施推進モデル(県教委)の実行支援 ★市町学校事務検討委員会の設置支援	○市・町との連携と関係機関へ共同実施推進の働きかけ ○共同実施の諸条件整備と各ブロック支援 ○共同実施推進モデル(県教委)の実行検討 ★市町学校事務検討委員会の設置 ★会員と共同実施組織支援体制の確立	○教員等への説明と理解・協力要請 ○教委や校長会等との連携 ○学校運営組織への反映 ○共同実施推進モデル(県教委)の実行 ○会員支援システムとしての役割と機能 ★共同実施要綱作成	○組織理解 ○基本的機能発揮 ○事務改善の推進 ○学校課題の把握 ★共同実施推進モデル(県教委)の理解 共同実施推進への参画
	(毎年実施するもの) ☆各支部・市町事務研への支援員派遣 ☆県共同実施連絡協議会の主催 ☆共同実施推進モデル(県教委)の実行支援 ☆県教委及び事務職員3団体による県事務処理検討委員会への参加				
	○市町事務研の共同実施推進支援 ★関係団体連絡協議会設置 ★共同実施要綱作成支援(情報提供) ★共同実施経営計画モデル提示 ★リーダー研修	★教育事務所担当者との連絡会	★共同実施要綱作成支援 ★共同実施経営計画作成	○共同実施要綱作成 ○共同実施経営計画作成、経営計画に基づく共同実施の実施 ○評価に基づき次年度の経営計画	○要綱・経営計画作成に参画(実践と評価) ○共同実施のメンバーとして主体的に参加 ○学校改善への実践力アップ
	○全県実施に向けスタート ★支部事務研・市町事務研や共同実施組織の支援 ★全県実施の実施状況集約し情報提供 ★共同実施組織評価モデル案提示	○全県実施に向けスタート 市町事務研や共同実施組織の支援	○全県実施に向けスタート 共同実施組織や会員の支援	○全県実施に向けスタート 共同実施の実施 評価に基づき次年度の経営計画 事務部経営計画への反映支援	○全県実施に向けスタート ★学校事務の質を高める実践 ★学校課題を把握し共同実施へ提案 ★学校への還元ルートの確立
				計画・実施・評価・改善の定着化支援	計画・実施・評価・改善の定着化
5年目	・各年度の評価を総括する(達成度評価、次期計画への反映) ・全県実施5か年の取組のまとめ(成果と課題、共同実施の効果検証) ・次期計画の策定(学校課題解決・学校改善に向けて)				

能力開発	研 事 研	支部事務研	市町事務研	共同実施組織	会 員
・研修体系見直し ・ステージ別研修 ・マネジメント研修 ・アイデンティティの確立 * 学校改善への力量形成	○体系化された研修の実施 ★ステージ別研修の実施 ★研修成果の検証 ★リーダー養成研修の実施 ☆研事研セミナーの実施 ☆講師の派遣紹介 ☆研究者との共同研究研修（研究大会等）	研事研と連携した研修の実施 研事研と連携した研修の実施 ☆学校組織マネジメント研修における指導者養成研修受講者の活用 活動計画に反映	研事研と連携した研修の実施 ステージ別研修への参加推進 リーダー養成研修 ☆学校組織マネジメント研修における指導者養成研修受講者の活用 活動計画に反映	ノウハウの共有による実務能力の向上 チームワーキングによる学校改善 ☆学校におけるマネジメント実践の支援	研修会への参加 ☆研修による実践活動の成果と課題をレポート キャリア形成の必要性の認識 自己のキャリア展望確認 ☆自己啓発 ☆マネジメント能力を発揮し学校現場で実践
2年目	★カリキュラム研修内容の検討		研修成果を事務研・学校・共同実施組織に還元させるための方策を検討		
3年目				リーダーによる事務処理体制の整備 学校事務システムの整備	
4年目	★研修テキスト編集検討				
5年目	研修の体系化完成 各年度の評価を総括する 達成度評価（次期計画への反映）、次期計画の策定				

経営参画	研 事 研	支部事務研	市町事務研	共同実施組織	会 員
・事務部経営計画 ・標準職務表の改定 ・法的整備 * 認識とシステム	★標準職務表改定案 ★共同実施職務表モデル案 ★経営参画定義、具体的内容提示 ★改定案の策定 学校事務運営計画モデル提示 ★職務表を各市町事務研に配布 学校経営参画モデル提示 目標達成度の調査 ★「とちぎの経営参画」リーフレット作成	管理規則等改正案の策定（改正済の情報やモデルを参考に） 各市町事務研への提示 目標達成度の調査	事務部経営計画策定の支援、法的整備の取組 改定モデルを市・町教委へ提示 各市町教委へ働きかけ 改定後の規則等による活動 目標達成度の調査	事務部経営計画に基づく実践の支援、共同実施組織目標の設定、RPDCAサイクルの定着化 ★学校支援組織 ★地域連携 改正標準職務表による活動 目標達成度の調査	事務部経営計画に基づく実践と、成果・課題の整理 ★学校課題、教育内容理解 ★地域理解と実践 ★改正標準職務表に基づく実践 ★校内体制の整備 目標達成度の調査
2年目					
3年目					
4年目					
5年目	「経営参画実践事例集」作成 各年度の評価を総括する 達成度評価のまとめと満足度評価実施（次期計画への反映）、次期計画の策定				

3 栃木県の変化

栃木県では、平成23年度から、県教委の主導で県校長会、市町教委、県事務長会、栃事研、栃木県教職員協議会の代表者を参集した『「公立小・中学校の事務処理」に関する検討委員会』（以下 検討委員会）が開かれました。その中で、公立小・中学校の効率的な事務処理体制の構築に向けて具体的な改善策が検討され、栃木県の変化が始まりました。

(1) 「採用前研修」の制度化

検討委員会において、新規採用事務職員や臨時的任用事務職員の支援体制の必要性が課題となり、解決策について話し合われました。その結果「新規採用事務職員や臨時的任用事務職員の支援体制について(案)」が出され、それに基づいて平成24年3月から事務職員の「採用前研修」が制度化されました。この研修の目的は、4月から新たに事務職員として採用又は臨時的に任用を予定している者に対し、給与や旅費等をはじめとした実際の仕事の概要を説明して赴任直後からの学校勤務が円滑に行えるようにするためです。各教育事務所等を会場にして、3月中旬から下旬の2日間の日程で実施することが示されています。

講師には、教育事務所総務課及び市町教委の職員や、小・中学校に勤務する事務職員があたっています。注目すべきは、2日間行われる制度研修の一枠が、事務職員に任されている点です。研修の内容は、講師となった事務長や市町事務研の代表者によって検討され、4月当初の事務手続きや市・町費の処理などの具体的な事務処理や、学校に勤務する教職員としての心構えなど、事務職員としての知識や経験が活かされたものです。新規採用事務職員の多くが学校に単数で配置され、赴任直後から様々な事務を担わなければならない状況にあるため、採用前に考えていた仕事と実際との違いに戸惑いや不安の声が挙がっていました。しかし、この研修が制度化されたことにより、採用前と採用後のギャップの緩和が図られています。また、講師となった事務職員にとっても、地区のリーダーとして人材育成に関わることができる貴重な学びの機会となっています。

(2) 「栃木県公立小・中学校事務共同実施推進のモデルについて」の提示

共同実施についても、研究実践協力校等の研究実践の成果や課題に基づいて、検討委員会で話し合いが行われました。研究実践協力校の成果としては、「校内での事務処理の合理化、効率化、適正化が進んできた。『教育の情報化』を支援する取組を進めることができた。書類の相互点検や相互審査、合議ができるようになった。」などが挙げられました。課題としては、「共同実施の必要性に対して学校間、市町間により認識の差がある。市町で統一したシステムの構築に時間がかかる。加配がない場合の共同実施の構築を考えていく必要がある。教育支援への具体的な在り方が難しい。」などが挙げられました。そして、共同実施体制を整え、共同実施について管理職の理解を得ることの必要性が確認されました。また、共同実施取扱要綱にある「共同実施の目的、求める効果を明確にして、新たに共同実施に取り組む上で参考になるよう、共同実施組織のモデルを示すこと。各市町において、地域の実態に応じて弾力的に扱えるよう配慮する。」という方針を踏まえて、各市町がそれぞれ主体的に共同実施に取り組むことの必要性が共通理解されました。

それらを経て、平成24年11月8日付けで県教委より「栃木県公立小・中学校事務共同実施推進のモデルについて」の通知が各市町教委に出されました。この通知を基に各市町では、共同実施を推進して学校事務の適正かつ円滑な執行を推進し、地域全体における事務処理水準の維持向上に資するとともに、教員の事務負担軽減や学校経営全般に係る支援をし、学校教育のより一層の充実を図ることが求められます。

この通知によって、共同実施の、定義・趣旨・目的が明確に示されたことにより、これまでの研究の枠を超えて推進されることになりました。また大きな特色として「共同実施の段階的实施により期待される

具体的な効果」が、3段階のStepで示されています。

【Step 1】事務処理の効率化及び標準化を図る段階

【Step 2】教員の事務処理軽減を図り、教員の子どもと向き合う時間の確保に努める段階

【Step 3】より質の高い学校事務を提供し、学校経営に参画する段階

このStepは、共同実施の研究実践協力校の加配を活かした実践、加配のない共同実施の市町全体での実践、宇都宮市の「小中一貫教育地域学校園制度」における地域学校園事務室の組織的な学校事務の取組など、市町によって共同実施の進捗状況や取り組み方が違う点を考慮したものです。また、市町の共同実施（組織化）の実態に応じて、Stepのどの段階から取り組んでもよいとされています。

栃事研では、これら栃木県の変化を踏まえ、「共同実施は制度であり、課題解決組織、質の高い学校事務を実現する仕事組織である」という考えの下に、各市町の取組を具体的に支援できるような体制づくりを進めています。

4 「小中一貫教育地域学校園制度」と宇都宮市小中学校事務職員研究会の取組

宇都宮市では新しい教育制度が創設されています。「学校教育スタンダード」「うつのみや学校マネジメントシステム」にはじまり「小中一貫教育地域学校園制度」へと、次々に新しい施策が提案されました。特に「小中一貫教育地域学校園制度」については、平成22年度から6モデル地区での試行が始まり、平成24年度には、全市25の中学校区で地域学校園が誕生し実施されました。

こうした中、私たち事務職員は財務事務を中心的職務として学校事務全般を総括するとともに、様々な組織と連絡調整を行い、学校にいる唯一の行政職員として積極的に学校経営に関わっていかねばなりません。

宇都宮市における組織化の実践状況と、宇都宮市公立小中学校事務職員研究会（以下 宇事研）の関わりを報告するとともに、「小中一貫教育地域学校園制度」という新しい課題を含めた学校経営参画の在り方を考えていきます。

(1) 宇都宮市における「小中一貫教育地域学校園制度」

現在、全国的な傾向として、中学校1年生において学習内容の未定着や学校生活不適応などが増加する「中1ギャップ」の現象が生じています。この背景には小中学校の指導方法の違いや他校から進学する生徒との人間関係などが考えられており、その解消に向けて様々な活動に取り組んでいる自治体もあります。

宇都宮市においても同様の現象が生じており、その解消を図るとともにすべての子どもに十分な学校生活の適応を図りながら、社会で生きる知力や豊かな心、健康・体力等の学力を保障することを中心的な目的にしています。

宇都宮市では、地域の教育力を十分に活用しながら9年間を見通した系統的な指導を行い、より一層の学力向上と十分な学校生活の適応を図る「小中一貫教育」を平成24年度より導入しました。このため、市内25中学校を核とした「地域学校園」を設定し、児童生徒の交流活動や教職員の連携、地域教育資源を活用した教育活動を展開しています。

また、平成24年度からの全市での導入に向けて、平成22・23年度にモデル地域学校園を設定し、カリキュラムの先行実施や小中交流システムの構築などを行いました。

「地域学校園」は、地域人材をはじめとして、自然、文化、伝統などの高い価値をもつ教育資源を子どもの「学び」に有効に活かすことで、小中一貫教育を地域全体で支えるものです。また、地域諸団体、文化・スポーツ施設や各種機関が連携して、みんなが学べる機会を充実させることで、「地域学校園」が地域のすべての人々の「学校」となり、各ライフステージに応じた人づくりの場となることを目指しています。

(2) 「小中一貫教育地域学校園制度」と宇事研活動

宇都宮市では、平成10年7月1日に「宇都宮市立学校財務事務取扱要綱」が制定されました。この要綱には、「公費会計の担当者は県費負担事務職員である。」ことが明記され、宇都宮市すべての学校の事務職員は、公費予算の編成をはじめ、執行・契約、物品管理等の予算に関する事務を遂行しています。

宇事研では、この要綱の制定を契機に学校経営参画の研究を進め、平成16年度には会員一人一人が学校経営参画の実践を行うために、実践事例を含め様々な取組方を示した冊子「学校経営参画のために」を作成しました。

さらに宇都宮市では、平成21年度に小中一貫教育地域学校園制度の導入に関する教育施策が発表され、宇事研でも各専門部の継続的な活動と同時に、新しい制度に対応するためには地域学校園を支える事務処理体制が必要と考え、制度に対する事務職員の関わりについて積極的に検討を進めてきました。

1) 小中一貫教育の推進に係る検討部会での提案

平成21年度に宇都宮市教委では、この制度を推進するため6つのモデル地域を指定し、推進を支援するための組織として、小中一貫教育推進検討部会を設置しました。宇事研会員からも会長を含む4名が検討委員の委嘱を受け「モデル地域学校園用 小中一貫教育実施のための手引書」の作成に関わりました。はじめに市教委から提示されたこの手引書の素案の中には、事務職員の関わるべき項目が一切ありませんでした。しかし、小中一貫教育を推進する上では、予算的な裏付けや教育環境の整備といった条件整備が必須条件であることを検討部会で繰り返し提案した結果、学校の教職員の一人として事務職員の関わりが非常に重要であるということが理解されました。このようにして完成した手引書には、私たち事務職員が取り組むべき課題として「小中一貫教育を推進する教育環境を整備しましょう」という項が設けられています。

事務職員が取り組むべき事項の基本的な考え方は以下のとおりです。

小・中学校の連携を推進するためには、学習内容や児童生徒の情報を共有化するだけでなく、教育環境や教育諸条件を整備することが重要です。そのためには、地域学校園を運営する予算が必要になるほか、教育に係る予算を十分に確保し、小・中学校間の校種を超えた予算の編成や学習指導で使用する教材教具を共通・共有化したりすることが必要です。これらの学校事務の効率化や平準化を行うことにより教員の事務負担の軽減を図ることも可能になります。また、小・中学校における9年間をスムーズにつなぐ取組を行うことにより、保護者の負担軽減を図ることも大切です。

2) 「小中一貫教育実施のための手引書 事務職員用別冊」の作成

前述のように、小中一貫教育推進検討部会ではモデル実施校向けの全教職員用手引書を作成しましたが、平成22年度から取り組むためには、事務職員向けの具体的な例示が必要となります。

宇事研では、この小中一貫教育制度を学校間連携推進の契機と捉え、これまでブロック研修等で積み上げてきた連携をさらに進め、市の制度の一貫として予算の有効活用や事務の効率化・平準化を図ることで、子どもたちのより良い教育環境整備につなげたいと考えました。そこで、プロジェクトチームを編成して「モデル地域学校園用小中一貫教育実施のための手引書 事務職員用別冊」を作成し、新しい仕事の在り方と職務について提案しました。モデル地域学校園では事務職員の所属する組織として「事務職員分科会」が位置付けられましたが、この宇事研版の手引書を基に課題を設定し、先行実施されました。

その後、市教委内部に小中一貫教育を推進するための組織として「学校教育環境整備プロジェクト会議」が制定され、市教委4課からなる「共同事務の在り方検討分科会」が発足しました。その中に作業部会である「学校事務職員部会」が設置され、小中一貫教育地域学校園における事務部門の強化につい

て、市教委と一体となった検討が始まりました。市教委各課に対して学校現場の課題への理解や、学校事務に関する提案をする機会が与えられたことを千載一遇のチャンスと捉え、学校現場と行政をつなぐ役割を果たすため積極的に提案しました。

その結果、平成24年度に全市実施へ向けて、市教委全体での各課の連携及び共通理解の下、宇事研で作成した「小中一貫教育実施のための手引書 事務職員用別冊」をベースに、市教委より『(全市実施用)小中一貫教育と地域学校園手引書別冊(事務職員用)』が発行されました。それと同時に、法的整備やリーダーの配置、組織的学校事務処理体制が整備されることになりました。

(3) 地域学校園事務室の設置と法的整備

1) 宇都宮市小中学校管理規則の改正

宇都宮市では、モデル地域学校園での様々な取組や「小中一貫教育の推進に係る検討部会」「小中一貫教育実施状況調査部会」「学校教育環境整備プロジェクト会議」「地域学校園共同事務検討分科会」等の検討結果を受けて、現行の学校管理規則の見直しを進めてきました。その結果、平成24年3月23日付けで、「宇都宮市立学校の組織運営に関する規則」の全面改正が施行されました。この管理規則は、小中一貫教育地域学校園に関わる規定のほか、学校の財務事務及び施設、設備の管理等の規定が盛り込まれ、今まで曖昧なままに事務職員が担ってきた職務について規程化された画期的なものとなりました。

以下は、主だった項目について抜粋したものです。

第7章 小中一貫教育と地域学校園の推進

(地域学校園)

第37条 教育委員会は、小学校及び中学校が一貫した教育課程の下で連携した学校教育活動を行うとともに、小中学校、家庭及び地域住民等が相互に連携協力した地域教育活動が行えるよう、中学校を核とした地域学校園（以下「学校園」という。）を設置する。

2 学校園を構成する小学校及び中学校は、別表のとおりとする。

(学校園長)

第38条 学校園に学校園長を置く。

2 学校園長は、学校園を代表し、学校園の事務を掌理する。

3 学校園長は、学校園の中学校の校長をもって、充てる。

(共同事務組織)

第42条 教育委員会は、学校園間の相互支援を通じ、学校事務の効率化を図るとともに、学校園の運営に関する支援を行うため、学校事務を共同で実施する組織（以下「共同事務組織」という。）を置くことができる。

2 共同事務組織の名称は、「地域学校園事務室」（以下「事務室」という。）とする。

3 事務室は、学校園を構成する小学校及び中学校の事務職員により構成する。

4 事務室に地域学校園事務室長（以下「事務室長」という。）を置く。

5 事務室長は、学校園内の各学校における事務を支援するとともに、運営会議に出席し、学校園の予算に関する事務にあたる。

6 事務室長は、学校園長が推薦し、教育長が指名する。

2) 小中学校地域学校園事務室の設置

前述の管理規則の改正を受けて地域学校園事務室要綱が整備され、平成24年4月からは全市に25の地域学校園事務室が設置され、さらに、地域学校園事務室を総括するリーダーとして地域学校園事務室長が指名されました。その目的は、「学校事務職員が、自校の学校事務に責任をもってあたるとともに、専門職としての能力を積極的に発揮し、地域学校園内における学校間の連携及び相互支援（OJTを含む）を行い、学校事務の効率化及び平準化による事務機能の強化並びに地域学校園の運営にかかる支援を行うこと」と規定されています。

この地域学校園事務室は、私たち事務職員にとっては新しい事務処理体制であり、学校間連携のベースになる事務の効率化・平準化を基盤として「手引書別冊（事務職員用）」を活用し、教育活動の支援及び保護者の負担軽減に向けて、研究活動ではなく職務として実践を行っています。

以下は、平成24年度の地域学校園における実践例の一部です。

地域学校園名	取 組 内 容
一条地域学校園	ア 小中一貫教育地域学校園事業に伴う交付金等の予算編成・執行 イ 地域学校園事務室内の〇ＪＴ機能の有効活用 ウ 貸出可能物品リストの更新 エ 保護者対象「地域学校園事務室だより」の発行 オ 地域学校園事務室経営計画の立案と実践 カ 中学校の制服・体操着のリサイクル活動
星が丘地域学校園	ア 小中一貫教育地域学校園事業に伴う交付金等の予算編成・執行 イ 義務教育経費一覧の配布 ウ 共同購入による経費削減 エ 貸借対象物品リストの作成 オ 学校徴収金システムの活用による適正な処理 カ 事務室内〇ＪＴの充実 キ 地域学校園予算の執行管理

3) 地域学校園予算の新設

地域学校園の全市実施を受けて宇都宮市では、学校経営の捉え方も学校単独の経営から地域での学校経営を加味したものに變更されました。つまり、平成23年10月に行った平成24年度予算要求から、それまでは単独の学校毎にフレームで配当されていた運営予算に加え、教材教具費が地域学校園としても要求可能になったのです。さらに半年後の平成24年4月からは、それまでの予算費目だった「小学校（中学校）学校管理費」「教育振興費」という区分から「地域学校園振興費」という費目に改められ、小学校費・中学校費という枠が無くなりました。これは、地域学校園内の小学校間や小中学校間での予算流用が可能となる画期的なもので、今後、予算の編成から執行までを地域学校園全体として捉え、地域学校園として教育活動を考える方向に変革しています。

さらに、学校運営予算ばかりでなく交付金においても「地域学校園交付金」実施要領が制定され、交付の対象が地域学校園に集約されるなど、すべての基準が地域学校園にシフトされています。

このように地域学校園型学校経営の構築という市の方針の下で、今後の宇都宮市の学校経営は、地域学校園経営という考え方に変わらざるを得ません。各学校は、特色ある学校づくりを進めながらも、常に地域学校園としての視点が必要になってきます。私たち事務職員も、地域学校園の事務運営を念頭に置いて配置校の学校運営に務めるといふ、発想の転換が必要になっています。

(4) 宇都宮市での取組と「とちぎの学校事務ビジョン」

宇都宮市におけるこれまでの取組は、そのほとんどが教育施策に端を発したのですが、その施策を深く理解し、教職員の一員としての自分たち事務職員に何ができるのかを、真剣に考えベストを尽くしてきた足跡だとも言えます。

その結果から考察すると、「とちぎ学校事務ビジョン」で提唱されている「組織化」「能力開発」「経営参画」という3つの課題を実現するためのステップである「事務職員制度」「法的整備」「学校運営組織」「学校事務組織」といった必要条件を、市教委との密接な連携や自分たちの提案によって実現してきたと言えると思います。

宇都宮市の事務環境は、他の市町に必ずしもあてはまるものではありませんが、これからの学校事務の新しい形態を模索する上では、手法などにおいて参考になるものと考えられます。私たち事務職員は、今

ある現状を的確に判断し、そのシステムを最大限活用することでより良く、より高い学校事務を目指していくことが、変化の大きい時代に適合し子どもたちの豊かな育ちを支援することになると常に考えています。

平成24年度から完全実施された小中一貫教育は、宇都宮市の教育にとって大きな変化をもたらしました。事務職員にとっても、新たな視点をもって事務部の運営や学校経営に参画していくことが求められています。さらに、地域学校園事務室の設置に伴い、組織的に職務を遂行することになりました。これまでの事務職員は、ほとんどが単数配置で仕事をしてきたため組織で職務を遂行していくこともはじめてで、地域学校園事務室長として指名された事務職員も育成の段階で、リーダーとしての職責を果たすべき研修を受けたわけではありません。

宇都宮市では、中核市であるため教職員の研修権を持っています。しかし、宇都宮市教育センターの研修プログラムには事務職員の研修講座は開設されておらず、県のプログラムに委託しているのが現状です。新しい施策に応じた人材育成プログラムの導入と事務室長に指名された事務長のリーダー研修が喫緊の課題になっています。宇事研では、この「小中一貫教育地域学校園制度」を学校間連携・地域連携の契機と捉え、各学校園の具体的な取組を通して、市教委等関係機関との連携をより一層密にし、組織的な事務処理や人材育成、資質能力向上を積極的に支援していく方策を検討しています。

このように宇都宮市では、新しい教育施策の下で小中学校間の連携を推進していくために、教育環境や諸条件を整備し、学校事務の効率化や平準化をベースとして教育活動への支援や保護者の負担軽減を図っていくこと、また学校経営への参画の在り方など、学校教育へのさらなる貢献に向けて実践を進めています。この制度は市教委からのトップダウンによる導入でしたが、事務職員から発信できる好機と捉え、それまで培ってきた研究活動や実践を基盤として自らの役割を見出し、取り組むべき課題を検討して制度を推進しています。導入後2年目を迎え軌道に乗りつつある中、さらに充実させていくためにはリーダーの役割が重要であり、育成を含めたリーダー研修の必要性が課題とされています。

また他の市町でも、教育振興計画等の下で市町教委と連携した取組が行われています。学校間の兼務発令を受けて共同実施を進めている市や、独自の手法で組織的に学校を支援する取組を進めている市もあります。これらの取組では、リーダーを中心として各関係機関等との連携が円滑に図られていますが、現在の体制やシステムを維持・推進させていくためにはそれを担う次世代のリーダーの育成を進めていかなければなりません。またリーダーのみならず事務職員一人一人も、教育を取り巻く変化に対応できる力量を計画的に身に付けていくことが求められます。これからのとちぎには、これらを視野に入れた計画的で体系的な研修体制の構築が必要なのです。

とちぎの事務職員のミッションである「とちぎの教育づくりを推進する学校事務の実現」に向かい、課題の一つである「能力開発」の解決を図っていくためにも、「研修の体系化」の構築を進めていくことが、とちぎの事務職員の進む道だと考えます。

第Ⅱ節 「とちぎの学校事務」実現に向けた基本戦略

1 とちぎの研修の実態

(1) 「研修の体系化」にあたって

とちぎの事務職員の研修は、任命権者（県教委、県教委派遣、教育事務所）、設置者（市町教委）及び

研究団体（全事研、関事協、栃事研、支部事務研、市町事務研）等の組織で実施されています。栃事研では、「研修の体系化」を進めるにあたり、これらの研修の現状を分析しました。

栃事研では、中期研究計画に基づいて計画的に研修を行ってきました。これまで実施した研修の事後アンケートや振り返りシート、また学校や共同実施における成果と課題等、様々な資料を分析してみると、事務改善には着手し成果が上がっているものの、なかなか学校改善には結び付いていない現状が見えてきました。

また、支部事務研や市町事務研の研修報告等によると、各組織がそれぞれに研修の目的を考えて実施しており、各関係機関と研究団体間の連携は薄く、事務職員の能力開発・キャリア形成という目的が、組織間で共有されていない状況です。研修内容においては、実務が中心でありここ数年大きな変化は見られません。さらに、研修を受けた後の成果や研修内容の検証があまり行われていないなどの実態があります。

前節にもあるように、県教委から「栃木県公立小・中学校事務共同実施推進のモデルについて」の通知が提示され、共同実施の全県実施に向け取組が始まり、リーダーを中心に組織的・計画的に学校事務を行うことが求められます。また、今後の事務職員の大量退職期を迎えるにあたり、新規採用者等若年層の増加も見込まれることから、安定性や確実性を踏まえた学校事務の質の保証が求められます。さらに小中一貫教育への取組等、様々な変化に対応するためには、事務職員の実践力の向上とともにリーダーの存在が重要になります。

これらの分析から考察した、とちぎの研修の課題は次のとおりです。

- ・各組織に目指す目標が周知徹底されていない。
- ・課題に対して対処療法的な研修が多いため、様々な変化に対応する能力が育成されにくい。
- ・研修を主催する各組織の相互連携が薄いため、場や段階に応じた効果的な研修が行われにくい。
- ・リーダー育成が図れる研修が少ない。
- ・研修後の参加者の実践結果から研修内容を検証していないため、研修が学校現場で活かしきれない。

これらの課題を解決するためには、継続的・系統的な「研修の体系化」のシステム構築が必要です。それぞれ独自に行われていた研修を体系化して整理し、その役割を明確にすることで、研修で得た知識や技能、力量を学校現場で発揮し、これまでの研修における諸課題や教育制度等の変化に対応できる能力が養われ、とちぎの目指す学校経営ビジョンの実現に迫れるのではないかと考えました。そこで、次の4つの視点から「研修の体系化」を策定しました。

- ① 経験年数に応じた資質・能力と必要な研修
- ② 組織の役割と相互連携
- ③ リーダーの育成
- ④ 研修成果の検証と学校で実践に結び付くための体制づくり

（2） 栃事研の研修活動と今後の方向性

栃事研では研究大会の他に、主に4つの研修を実施していますが、「研修の体系化」においては研究大会以外の研修について分析し、今後の方向性について考えました。

1) 新加入会員等研修会

栃木県では、多くの事務職員が単数で配置されるため、採用直後から事務処理に関する不安や職場内での悩み等を抱えながら、日々の業務に追われるケースが多いと考えられます。そこで栃事研では、先輩の体験談を聞き、不安や悩みなどを仲間と共有しアドバイスを受けながら解決する場として「新加入会員等研修会」を設定してきました。平成23年度からは、仕事に主体的に取り組めることを目的とし

て自己マネジメント研修を実施しています。しかし「採用前研修」が制度化されたことにより、年度初めの悩み等が比較的少なくなりつつあります。そこで今後は、採用され数か月が経ち「自分がどう変わったか」「これからどういう事務職員になりたいか」など自己実現に向けた内容の研修を実施し、研修後の参加者の変化をレポートなどで分析するなど、次年度の採用前研修や、新加入会員等研修に活かすシステムも構築していく必要があると考えました。

2) ステージ別研修

平成24年度より、資質能力の向上にはキャリアに応じた研修が効果的ではないかと考え、新たに「中堅事務職員研修」を開催しました。採用10年目から19年目の会員を対象として、学校組織マネジメントについて研修を行いました。この研修では「組織」を念頭に置いて、学校の問題や課題を発見し、組織で課題を解決して学校改善の手立てを考える、という演習を行いました。

今後は3年周期で、すべてのキャリアに応じてマネジメント能力を身につけられるようステージ別研修を開催し、対象者の人数、研修のねらいなども随時検証しつつ、採用からキャリア段階に応じた研修を、すべての会員が参加できるよう検討を進めています。

3) 析事研セミナー

教育を積極的に支援する事務職員を目指し、会員の意識の高揚と資質能力の向上を図ることを目的として「析事研セミナー」を開催しています。

平成21年度からは3年計画で、事務職員に必要な3つの資質能力である「財務管理力」「危機管理力」「情報管理力」の習得とともに、学校でその能力を発揮することを念頭に置きながら、演習を中心としたマネジメント研修を実施してきました。平成24年度のセミナーでは、学校現場で十分に力量を発揮できる事務職員を目指し「事務部経営計画と評価～実践から学ぼう！～」のテーマで、会員の実践力を向上させるべく、講義・演習・グループ討議の3つの方法を用いて実施しました。

また、研修内容を全県的に広めて情報を共有することで、県・市町事務研の連携を図ることや、伝達を通して会員のファシリテーション能力を発揮・向上させることをねらいとして、各市町事務研からの推薦者を募り伝達研修を実施しています。

セミナーは、全会員が対象であり自ら希望して参加できる研修です。自ら学ぼうという意欲を支援する研修としても有効であり、他の研修では得られない効果が期待できます。

4) 共同実施校連絡協議会

栃木県では、平成24年度においては12名の加配を受け12地区で共同実施の実践研究が行われています。この協議会は、学校事務の組織化の推進を図るために実践研究校の事務職員が参集し、各支部・各市町の共同実施への取組等の情報を共有することを目的として実施してきました。

前述のとおり県教委より「栃木県公立小・中学校事務共同実施推進のモデルについて」の通知が出され、全県下で共同実施の取組が始まります。共同実施を推進するにはリーダーが重要であり、今後多くのリーダーが必要となります。しかし、それを育成する研修の機会は少なく、これまで積み重ねた経験や知識はあってもその立場で発揮する場も少なかったため、リーダーを任されてもすぐに組織をまとめ機能させることは難しいと考えられます。そこで「共同実施校連絡協議会」の場を活用し、リーダー間の情報の共有化や一層の連携協力が図られることで、心構えや責任感を高めることができます。さらに、ロールプレイングの手法を使ってコーディネート力を向上させ、RPDCAサイクルを用いたマネジメント能力を高めていくなど、リーダーという立場で実践に基づく研修内容を設定することで、リーダー育成の即効性が期待できると考えます。

このように研修では、場所・内容・実践の3つの要素がバランスよく配置されシステムとして機能していることがポイントになります。つまり、どこで行えば効果的なのか、より実践的なプログラムであるか、研修で習得したことが学校現場での実践に結び付く内容であるかなどを念頭に置いて構成されていることが重要なのです。

2 とちぎの「研修の体系化」

(1) 経験年数に応じた資質・能力と必要な研修

事務職員が採用から経験を積み成長していく過程で、経験年数に応じた能力や役割があると考えました。そこで、まず始めに経験年数と職階から考察し、次の5つのステージに分割しました。

図1 経験年数に応じたステージ一覧

ステージ 【ステージ名】	該当する経験年数	ステージ名と該当年数の理由
ステージV 【職務能力統括期】	25年目～ (係長級事務長後期～ 補佐級事務長期)	25年目以降は、各組織の中心となり地域や行政との連携を図っていく。学校や各組織内外において多方面に発揮してきた力を統括し、最終的に次代へとつないでいく時期であると考え職務能力統括期とした。
ステージIV 【職務能力発揮期】	20年目～24年目 (主任後期～ 係長級事務長前期)	Ⅲまでに身に付けた能力を発揮して、学校経営に深く参画し、各組織ではリーダーとして組織を運営する時期であると考え、職務能力発揮期とした。
ステージⅢ 【職務能力深化期】	10年目～19年目 (主任期)	Ⅱで広げた領域の知識を深め、ミドルリーダーとして若年層の支援もする時期であると考え、職務能力深化期とした。
ステージⅡ 【職務領域拡充期】	4年目～9年目 (主事後期)	Ⅰで身に付けた力量をベースに、学校全体を見渡して、仕事の領域を広げる時期であると考え、職務領域拡充期とした。
ステージⅠ 【基本的力量形成期】	採用1年目～3年目 (主事前期)	採用後、3年間で基本的力量（定型的業務の処理・児童生徒理解・学校組織理解・接遇）を確実に身に付ける必要があると考えられるため、基本的力量形成期とした。

次に経験年数に応じて各ステージで伸ばし高めべき資質能力を考えました。そして、それらが発揮するためにはその前のステージであらかじめ研修を受け習得しておくことが必要です。

図2 ステージに応じた役割・能力と研修一覧

*各ステージにおける必要な研修の上段は次のステージで力を発揮するために必要な研修。下段は現ステージで必要な研修。

	役割と発揮すべき能力	必要な研修
V	<p>学校教育目標・指導方針などを踏まえ、専門的な立場から、提案・実践・助言をし、評価・改善をします。</p> <p>共同実施組織内の学校が描いているビジョンの実現に向けて、各共同実施組織間の統括、行政との連携を推進するなど、コーディネーターとしての役割を果たし、戦略的マネジメントを展開し、安定した確実で質の高い学校事務を提供できるよう、市町単位での事務改善・システム化に取り組みます。</p> <p>また、コーチング能力、人脈、責任感、包容力、リーダーシップを発揮して地域における信頼性を高めます。</p> <p>さらに、培った知識・経験・能力を次代に引き継ぐ使命感を持ち、組織内の調整・人材育成を支援していきます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・共同実施組織の管理運営に関する研修 ・学校経営ビジョンの策定に関する研修 ・戦略マネジメント研修 ・地域コミュニティとの連携に関する研修 ・学校組織マネジメント研修指導者研修 ・リーダー研修（指導者研修）

IV	<p>企画調整能力、交渉能力、プロデュース能力を発揮し、リーダーとしての責任感や行動力、説得力をもって、組織として事務部を運営します。学校課題解決に向けて、自ら企画・提案・実践を行っていきます。また、事務的な指導助言の他、職員・若年層へのメンタル的なサポートもしていきます。</p> <p>そして、メンタリング能力を発揮し、共同実施組織のリーダーとして、近隣の学校への支援を行い、組織の取りまとめ役となります。</p> <p>さらに、研究団体の研修の企画・運営を中心となっており、主事や経験の浅い主任のサポートをしていきます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・戦略マネジメント研修 ・リーダー研修（メンタリング実践研修） ・共同実施組織運営全般に関する研修 ・学校の企画運営領域の研修 <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ・学校経営参画・調整力に関する研修 ・緊急事態対応危機管理に関する研修 ・メンタルヘルス研修
III	<p>学校教育についての理解をさらに深め、組織マネジメント能力、プレゼンテーション能力、情報管理能力を発揮し、ミドルリーダーとして積極的に学校経営に参画し、効果的な教育支援を行います。</p> <p>共同実施組織内では、職務に対する高度な理解力や指導力を備え、経験の浅い事務職員に対して直接的な支援を行います。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・学校組織マネジメント研修 ・リーダー育成研修（ファシリテーション研修）（コーディネーター研修）（メンタリング理論研修） ・外部派遣 <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ・財務管理・情報管理・危機管理に関する研修 ・教育課程に関する研修 ・コミュニケーションスキル研修 ・プロデュース力向上研修
II	<p>自校の教育目標・経営ビジョンを理解し、自己マネジメント能力を発揮し計画性のある取組を行います。</p> <p>そして、学校及び共同実施組織での実践や、教職員との関わりをとおし職務の領域を拡げ、事務職員としてのアイデンティティを確立していきます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・組織マネジメント研修 ・財務管理・情報管理・危機管理に関する基礎研修 ・企画提案力育成研修 ・プレゼンテーション研修 <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ・給与・旅費に関する法規演習、事例研究 ・教育原理・指導要領カリキュラムに関する研修
I	<p>法的根拠に基づいた給与・旅費・文書・財務・服务等における定型的業務を処理する能力や、学校職員としての児童生徒理解や組織理解などの能力、そして教育に携わる公務員としてのマナーや接遇（電話・来客の応対、コミュニケーション）は、できる限り早期に身に付けます。そして多くの支援を受けながら、身に付けた力量を最大限に活かして職務を遂行し、経験を重ねます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・自己マネジメント研修 ・地域理解に関する研修 ・事務部経営計画・評価に関する研修 <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ・給与・旅費・文書・財務・サービス・学務・福利厚生等に関する実務研修 ・教育活動や児童・生徒の理解に関する研修 ・法令に関する基礎研修 ・マナーや接遇に関する研修 ・国や県の情勢に関する研修 ・市町の財政や規程に関する研修 <p>○ 採用前研修 職務理解・学校現場理解・体験 接遇（電話や、来客の応対・コミュニケーション） 4月当初の実務（給与・旅費・文書・サービス等）</p>

(2) 組織の役割と相互連携

事務職員が前項のように、経験年数に応じたステージで発揮すべき役割や能力を身に付けるためには、各組織の役割や特性を活かして研修を企画することが重要です。各組織が研修内容を理解し、役割分担を明確にしていくことや、複数の組織が共同で研修の企画・運営を行うなど、相互に連携していくことで、効率的に研修の目的を達成できると考えます。

そこで次に各組織の研修の役割について整理しました。

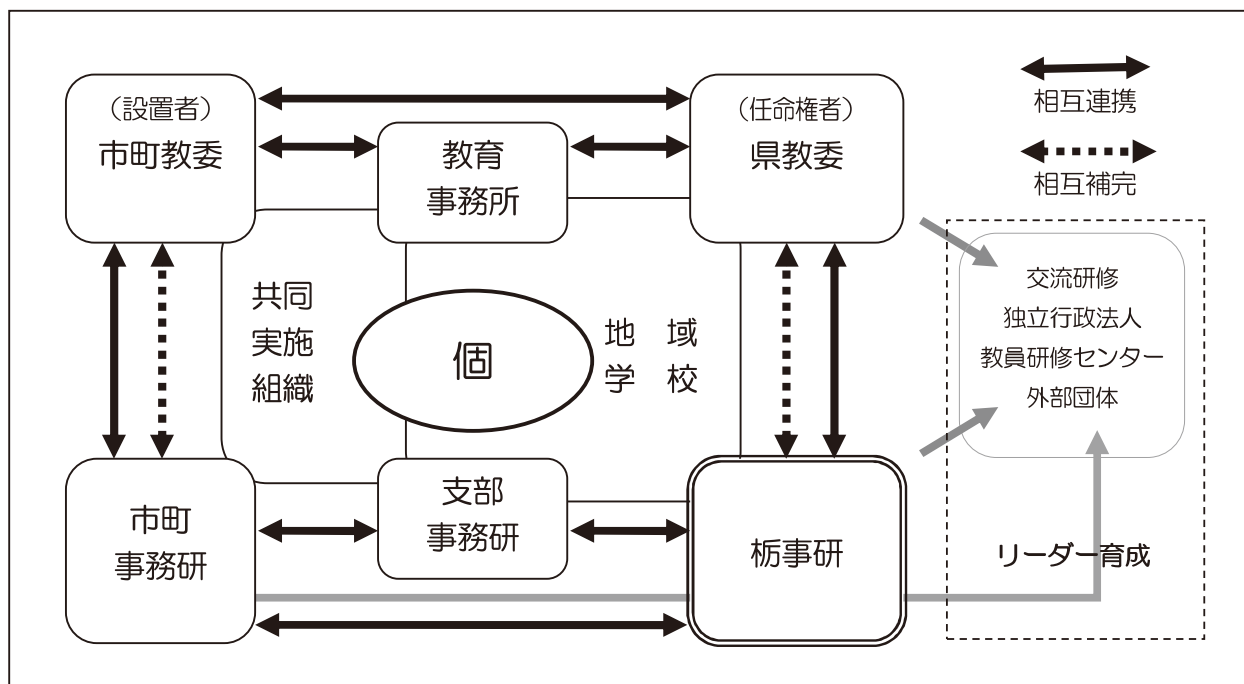
図3 各組織の研修の役割

組織	主な研修
<p>栃木県教育委員会</p> <p>県の施策について周知徹底を目的とした研修を行います。また任命権者として事務職員の職能形成に必要となる、キャリアステージに応じた資質の向上、及び必要な能力の習得を目指す研修を行います。さらに、県の制度についての研修を主管します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 法的研修 ・ リーダー（育成）研修 ・ キャリアに応じたマネジメント研修
<p>教育事務所</p> <p>給与・旅費等のシステムや制度・法規についての周知徹底を目的とした研修を行います。また職能形成のために事務職員のキャリアを活かした研修の企画運営を行います。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 法的研修及び具体化するための研修 ・ リーダー（育成）研修
<p>市町教育委員会</p> <p>設置者として市町の教育施策、各市町における規則・規程の周知徹底を目的とした研修を行います。さらに、周知された内容が学校現場で具体化されるための研修を行います。</p> <p>また、共同実施組織を主導する立場から、共同実施組織が機能するための規則等の整備の他、リーダー（育成）研修を行います。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 法的研修及び具体化するための研修 ・ リーダー（育成）研修
<p>栃事研</p> <p>これからの「とちぎの学校事務」や事務職員の在り方などの方向性を明示し、マネジメント研修を主体として、事務職員の資質能力の向上を目指した研修や、リーダー（育成）研修を行います。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ キャリアに応じたマネジメント研修 ・ リーダー（育成）研修
<p>支部事務研</p> <p>栃事研と連携してマネジメント研修や、事務職員の意識向上を図る研修を行う役割を担います。また、県の制度や法改正に伴い、具体化を図る研修を行います。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 法的研修及び具体化するための研修 ・ リーダー（育成）研修 ・ マネジメント研修
<p>市町事務研</p> <p>市町教委と連携しシステムや規則・規程などを整備し、具体化を図る研修を行います。また、市町業務におけるマニュアル等を作成し事務の標準化を図ります。さらに、栃事研・支部事務研と連携し、知識や力量を学校現場で発揮できるよう、より実践的なマネジメント研修を行い、共同実施組織と連携し研修後の支援も行います。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 法的研修及び具体化するための研修 ・ リーダー（育成）研修 ・ マネジメント研修
<p>共同実施組織</p> <p>共同実施組織は、チームワーキングを通して、学校における課題解決のプロセスについて学ぶことにより、学校経営ビジョン達成の一翼を担います。</p> <p>また、様々な研修で得た知識や能力を学校現場で必ず発揮できるよう、支援する役割を担います。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ OJT
<p>学 校</p> <p>学校経営や学校の諸活動を理解し、実際の仕事を通して職能形成を果たすと共に、研修で学んだことを還元・検証する場としての役割があります。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現職教育 ・ OJT

上記のとおり、各組織における役割と主な研修について示しました。しかし一つの組織が役割を果たし研修を行ったとしても、研修目的が共有されていないと事務職員の育成は難しいと考えます。そこで、とちぎでは、各組織が役割を果たし、互いに情報を共有し合いながら研修を行う、相互連携が必要だと考えました。また、組織の人数・予算・規模さらにはリーダー不足等によって、組織の役割が十分に果たせない状況を、他の組織が補い目的を果たす相互補完が不可欠です。この二つの関係を構築させることで、「研

修の体系化」を円滑に稼働させ、事務職員の育成を効果的に行うことができます。この研修の体系化は、相互連携・相互補完が有効に機能していくことが、ポイントとなり重要になるのです。

図4 組織の研修における相互連携・相互補完図



相互連携・相互補完関係について、マネジメント研修を事例として具体的に考えます。

県教委は、キャリアに応じたマネジメントの理論について研修を行います。この研修は制度として行われるため、原則としてすべての事務職員が学ぶことができます。そこで栃事研では、そのマネジメントの理論を基に、個別の課題に応じたマネジメント研修を行います。実践を想定した演習を行うことで、マネジメントの手法を学ぶことができます。県教委が行う研修は時間や回数に限られていることから、栃事研がその内容や機会を補うことで、マネジメント能力を確実に身に付けることができると考えます。市町事務研は県教委・栃事研で行った研修を基に、学校現場での実践を想定しながら実態に即した研修を行います。学校・共同実施組織は、研修で身に付けた知識や技能を、学校課題解決に向けて十分に発揮する場になります。

また、共同実施組織は、学校現場で発揮された力量（実践力）が各学校の課題解決に結び付いたか、さらなる課題をどう解決するか等の情報を共有し合うことで、個人の実践の支援や成果の検証を行うなど重要な役割を担います。

さらに、上記で身に付けたマネジメント能力を基盤に、市町教委は市町事務研や共同実施組織と連携し学校の課題解決に向けた研修を企画・運営することで、リーダーを育成する役割を果たします。

栃事研は、各組織の研修担当者と情報を共有し合い、相互連携・相互補完の舵取り役を担っていきます。

このように、研修において各組織が相互連携・相互補完し合うことで、効果的・効率的に能力を身に付けることができますが、各組織が有効に機能していくためには、組織を牽引するリーダーが必要であり、その役割が重要です。そこで、「研修の体系化」を検討する上で不可欠な要素である、とちぎのリーダー育成について考えます。

(3) リーダーの育成

事務職員は「学校においては事務部の長として学校経営ビジョン実現に向けて学校経営に参画する」「共

同実施では組織をまとめ学校改善に導く」「各共同実施組織間をまとめ関係諸機関と連絡・調整し統括する」「事務研活動を推進する」等、所属するそれぞれの組織において役割があり、その中で力量を発揮しなくてはなりません。組織の役割を理解し、効率的・効果的に組織を動かしていくためには、リーダーが「目標達成に向けて、組織をつなぐ・まとめる・引き上げる」ことが求められます。前述の(1)(2)の視点で継続的・段階的に位置付けた研修(図2)と、それに基づく実践を繰り返すことで、リーダーとしての資質能力の向上が図られ、確実にとちぎの事務職員を目指す姿に迫ることができます。

これらの役割を発揮するリーダーの資質能力として「コーディネート力」「メンタリング力」「プロデュース力」「ファシリテート力」「コミュニケーション力」の5つが必要です。これらの資質能力については、事務職員として単にキャリアを積むだけでは身に付くものではなく、研修を通して高めていく必要があります。そこで、栃事研が中心となって実施するマネジメント研修の中で、これら5つの資質能力を身に付けることができるよう意図的に企画をしていきます。このように「研修の体系化」によって、事務職員全体のレベルアップを図り、その中から次代を担うリーダーを育成していくことが可能になり、その結果組織を活性化させ、組織力を高めることができるようになります。

さらに、「研修の体系化」が確実に機能するまでの期間を埋め、リーダーの育成という喫緊の課題に対応するために、共同実施校連絡協議会等を活用してリーダー研修を実施することや、任命権者研修や設置者研修でのリーダー育成を目的とした研修を実施することなどを、積極的に働きかけることも必要になります。

栃事研では、リーダーを育成し、その培った力量を各組織に還元するシステムを確立していくことで、研修の成果と組織力の向上という相乗効果が生じると考えています。例えば図4で示したように、県教委が独立行政法人教員研修センターの主催する「学校組織マネジメント指導者養成研修」へ事務職員を派遣した場合、その後の栃事研や市町事務研等の研修において必ず講師やアドバイザーとして起用し、習得した知識や力量を十分に発揮させます。それによって、派遣された事務職員と事務研の双方に効果が還元されることとなります。このように、栃事研や市町事務研は派遣された事務職員の活用を設けるなどの、計画性・戦略性が問われることとなります。「研修の体系化」に基づく、長期的視野での育成と、喫緊の課題への対応としての短期的な育成の両面から、リーダー育成を検討していくことが重要となるのです。

(4) 研修成果の検証と学校で実践に結び付くための体制づくり

これまでのとちぎの研修では、受講者から研修内容や感想等のアンケートは実施するものの、研修がその後の職務にどのように活かされたのかを追跡するなど、研修成果の検証を十分に行っていない状況がありました。また、受講者自身も、自分が必要な力量を身に付けられたのかという判断が難しいことや、その力量を学校現場で確実に発揮するにあたってのサポート機能が弱いことなどから、研修で学んだことが学校現場に還元されにくい状況がありました。研修で習得したことが学校現場で実践に結び付くためには、研修そのものがより実践的なプログラムであったか、受講者が陥りやすい部分をカバーできる内容であったかなど、研修内容の検証をすることが必要です。

そこで栃事研では、研修成果の検証と、学校で実践に結び付くための手立てを次のように考えました。

1) Actionシート(事前レポート、研修の振り返り、事後レポート)による研修の検証

今後は「研修の体系化」により、それぞれの組織が特性を活かし、相互に連携しながら研修を企画し実施していきます。企画にあたっては、受講者のステージや実態を把握した上で、その組織の役割や受講者のキャリア段階の到達目標に従い、研修内容を十分に検討していくことが必要です。そのためには、企画する組織は次のようなシステムをつくります。

【Actionシート① 事前レポート】

受講者に事前課題を投げかけ、問題意識をもって研修に臨める体制をつくる。

【Actionシート② 研修の振り返り】

研修後には、研修への理解度や、抱いていた課題・問題が研修によりどこまで解決できたかを確認する体制をつくる。

【Actionシート③ 事後レポート】

研修を受け、学校現場でどのように実践したか、それによりどのような成果が得られたのかをレポートすることで自己評価する体制をつくる。

研修を受けて知識や技能、力量が身に付いても、必ずしも学校での実践に結び付かない場合も考えられます。その場合は、共同実施組織を中心に支援を要請し、その組織で支援を受けながら実践に結び付けます。レポートには、実践に結び付いた背景にある支援についても記録していきます。

このように、それぞれの組織がActionシートを導入し、基盤を整え実施していくことで、個人の研修に対する姿勢を変えることや、研修が受動から能動へと変化するなどの相乗効果が生まれます。

このActionシートは、個人が自己評価として活用していくとともに、研修を企画した組織がその写しを回収しActionシートを集約、分析することで研修を検証することが可能になります。

また、長期間にわたって実践していくことが必要な課題であれば、事務部経営計画に位置付け、課題解決にあたることも必要になってきます。そうすることで、教職員や外部からもその実践に対しての評価を受けることができ、確実に成果となって表れるものと考えます。

2) 学校で実践に結び付くための体制づくり

上記1)のように、Actionシートにより、各組織は研修の検証を行っていきます。実践に結び付いていけば、それは研修の成果となっていきますが、必ずしも研修だけで実践に結び付くものではなく、その分析を十分に行うことが重要になります。実践していく上でのつまずきの原因が研修内容そのものにある場合には、次回以降の研修にフィードバックしていきます。個人の力量によるものや学校の組織体制、教育諸条件に起因するものについては、組織の役割や特性に応じて、支援していくための組織を明確にし支援体制を整えていきます。学校の課題解決組織である共同実施組織は、その支援体制の中核を成すものですから、まずは共同実施組織で支援を行いますが、共同実施組織での解決が困難なものに対しては、そのつまずきの内容に応じて市町事務研、支部事務研、析事研が支援していきます。

また、各組織で支援した課題・支援内容をデータ化し、析事研が整理・集約することで、各組織は研修の企画や支援する際の情報を共有することができます。析事研は各組織が支援を効率的に行うための舵取り役を担っていきます。

このように共同実施組織を中心として各組織が課題解決に向かう体制が整うことで、確実に成果が学校で還元できるようになります。研修と実践、実践に結び付くための支援体制は、確実に個人を成長させ、組織自体の成長にもつながります。また、持ち込まれた課題を解決するために組織が取り組むことで組織力の向上も期待されます。

3) 研修履修一覧表

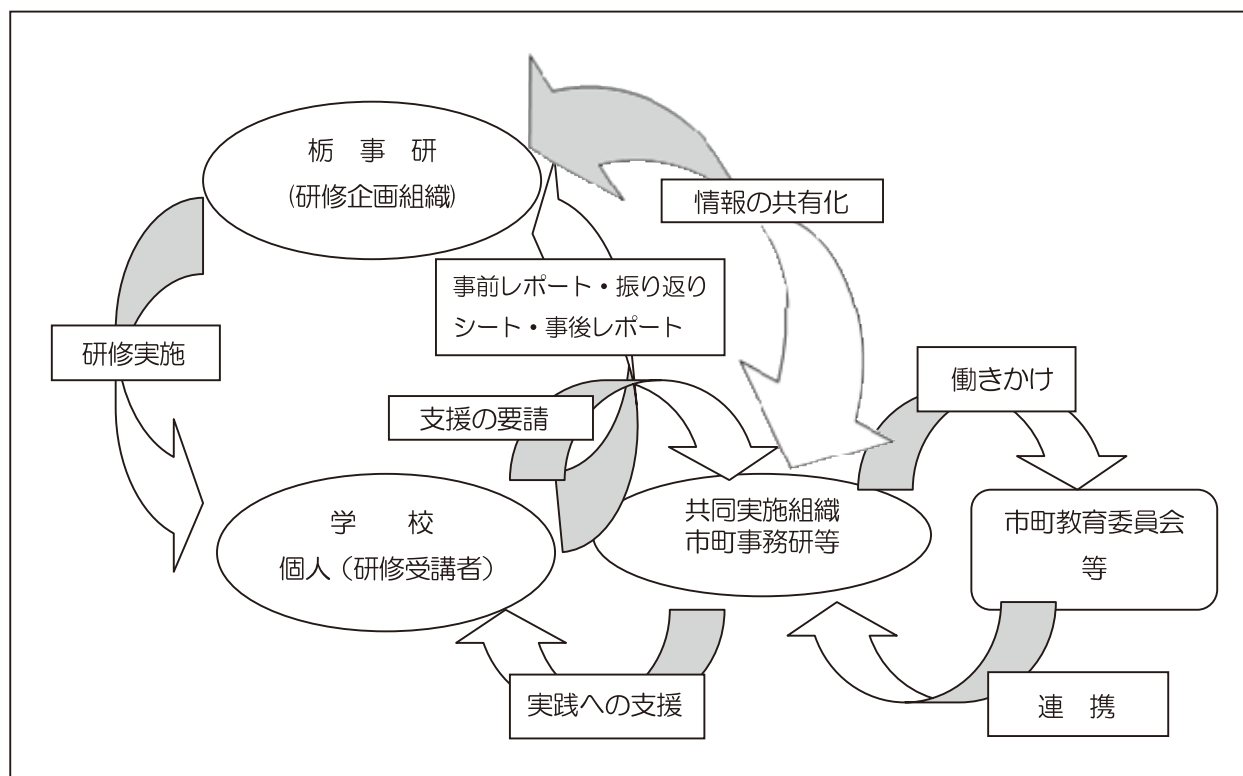
この「研修の体系化」は、とちぎの学校事務を実現していくために、目指す姿に向かっていくとちぎの事務職員が、採用されてから退職するまでの間に、段階的に必要な研修を受講し実践しながら、成長していくために組まれた研修体系です。その一つ一つの研修や研修後の実践はActionシートにより蓄積していきますが、それらを「研修履修一覧表」により総合的に管理します。

「研修履修一覧表」は、Actionシートを基に、受講研修名、実践内容、支援内容、成果をチェック、記載できる一覧表です。2部作成し、1部を個人、もう1部を市町事務研が管理します。市町事務研が1部を管理することで、県教委や市町教委からの、独立行政法人教員研修センターへの派遣研修や総第1号派遣研修への人材選出、各種研修会講師等の推薦及び栃事研からの専門部員等の派遣依頼にあたって、適切な対応ができると考えます。また、実践及び成果については、校長や共同実施組織のリーダーの確認欄を設けるなど、「研修履修一覧表」の作成によって、実践と支援を確実に行う体制をつくります。

研修や研修後の実践を自己評価し蓄積したActionシートを「研修履修一覧表」で総合的に管理することで、意欲的な研修受講と自己啓発、自学の考え方による自主研修の啓発、そして個人のモチベーションの維持・向上につながります。さらには、事務職員としての足跡を一目で確認できることから、「研修の体系化」が意図する能力開発・キャリア形成にも有効となるのです。

以上のことを総合した、研修成果の検証と学校で実践に結び付くための体制づくりは次のとおりです。

図5 研修成果の検証サイクル



このように、「研修→実践→成果と課題の検証→研修」という検証のサイクルを確実につくることによって、個人と共同実施組織、各組織間を成果が循環し、事務職員一人一人の資質能力の向上、さらに組織力、そして学校力の向上へとつながっていきます。

おわりに

とちぎでは、これまで「学校事務職員の研修計画（案）」を提示し研修制度の充実に向けた取組を行ってきました。その結果、現在の任命権者研修の研修内容が一部改善されましたが、制度を変えるための法的整備、諸条件の整備が難しく、案のままの状態になっています。制度を変えることの難しさを痛感しつつも長年の課題である事務職員の研修の充実が重要と考え、本研究では研修を「体系化」の方向からチャレンジしてみました。今回、研修体系、研修内容の充実を図るための方策、研修を機能させるための各組織の役割等について検討してきましたが、これから、大きな課題である研修カリキュラムをこの研修計画（案）を活用しながら具体化していきます。「研修の体系化」の完全実施へ向け、相互連携、相互補完を視点に前向きに取り組んでいきたいと思っています。

この「研修の体系化」を機能させるためには、事務職員、各事務研、各関係組織の変化が不可欠です。意識の時代は終わりました。社会や学校の変化とともに事務職員も変わるべきだという認識をしっかりと持ってほしいと思います。まさに、イノベーション的発想の転換を期待しています。

本研究にあたり、「研修の体系化」を学校経営ビジョン実現に迫る基本戦略として位置付けました。それがとちぎの事務職員の目指す方向であり、この取組で必ずその資質能力を向上させることができることを固く信じています。常に実践することを念頭に置いたこの仕組「研修の体系化」が、事務職員の資質能力を高め、ひいては質の高い教育の実現につながっていくのです。

栃事研は、50周年を終え、新たな一歩を踏み出しました。過去を振り返ることも大切ですが、それ以上に未来を見つめ進んでいきます。

参考文献・参考資料

とちぎ教育振興ビジョン（三期計画）	栃木県教育委員会
栃木県公立小・中学校事務共同実施推進のモデルについて（通知）	栃木県教育委員会
栃木県総合教育センター研修履修一覧	栃木県総合教育センター
『「公立小・中学校事務処理」に関する検討委員会における』資料	栃木県教育委員会
宇都宮市小中一貫教育地域学校園制度に伴う条例、規則等	宇都宮市
各県研修計画及び研修体系	各県ホームページより
学校事務誌 各号	学事出版
とちぎ学校事務ビジョン及びとちぎチャレンジプラン	栃事研
栃事研各支部・各市町事務研研修計画及び研修状況報告	栃事研

全国研究大会石川大会プロジェクトチーム

益子 周二	猿橋 清美	倉澤 由佳	奈良部直美	大芦 千草
檜山 真美	阿久津裕也	野中 益世	勝呂 徹	佐藤 竜二
鈴木 真一	樋口 良広	佐瀬 葉子	渡邊 哲夫	伊藤 久乃
吉田 崇	濱岡 功	廣田 則子	岡崎 信二	

