

## 第2分科会

# 子どもの学びの充実を図る学校事務

～組織で果たす経営参画 事務職員の力量形成～

## 栃木県公立小中学校学校事務職員研究協議会

### はじめに

栃木県公立小中学校学校事務職員研究協議会(以下 栃事研)では、学校経営が、「子どもの学びをつくり、学びの充実を図る活動そのもの」であり、「全職員が協働性と同僚性を発揮しながら、教育の質を高めるため、組織的に取り組むもの」と捉え活動を進めています。

学校経営への参画の在り方として、平成28年度関東地区学校事務研究大会(長野大会)において学校経営ビジョンの「実現」と「策定」への参画の2つの方向性を示し、令和2年度全国公立小中学校学校事務研究大会(埼玉大会)において、とちぎの事務職員の経営参画の現状を検証し、特に、「策定」への参画の方策を示し、事務職員の職務としての実践の広がり、学校事務の質の向上、共同実施の役割等について研究を深めました。令和2年度からは栃事研の研究主題を「子どもの学びの充実を図る学校事務」とし、「子どもの学び」に視点をあて、その充実を図る学校事務の在り方、事務職員の姿を追求しています。

活動を進めるなかで、国からは、学習指導要領の改訂の基盤となるカリキュラムマネジメントの提言、学校の働き方改革、業務改善等、教育の質の向上による子どもの生きる力の醸成に向けた施策が次々に打ち出されてきました。学校事務、事務職員に対しても、職務規定が「従事する」から「つかさどる」へ、共同実施は「共同学校事務室」として法制化され、諸施策の実現に向けての条件整備が成されました。

このようななか、栃事研では令和5年「第2期とちぎ学校事務ビジョン」の実行策である「サクセスプラン」を改定しました。改定においてはとちぎの事務職員や共同実施等の経営参画の現状を明らかにすると共にこれまでの活動を検証し、とちぎの事務職員一人一人が各学校において「子どもの学びの充実を図る学校事務」を展開していくことを目指し、短期の到達目標を設定しました。学校経営への参画についても、「策定」への参画に軸足をおき、事務職員の力量形成、共同実施の質の向上等に取り組んでいます。

本研究分科会では、学校経営ビジョンの「実現」から「策定」への参画を確かなものとするため、全事研埼玉大会で示した役割を果たすために必要な資質・能力を整理し、それを培うために必要な要件を考え、これからのとちぎの事務職員の力量形成の在り方に迫ります。

これからの学校事務の方向性として、学校経営がカリキュラムマネジメントと重なるなかで、これまで以上に大きなマネジメントが働きます。そこにいかに参画していくかということについても検討していきたいと思えます。

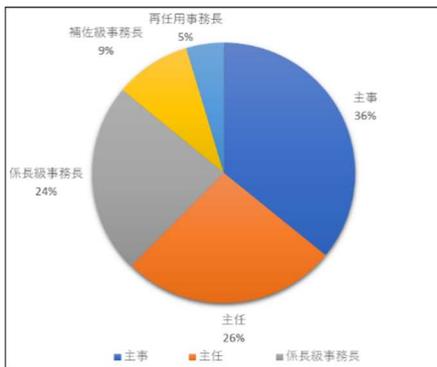
とちぎの学校事務は、事務職員一人一人が学校経営への参画することで子どもの豊かな育ちの支援、子どもの学びの充実を図ることの「応え」にしたいと考えます。

# 第1節 とちぎの事務職員の現状と課題

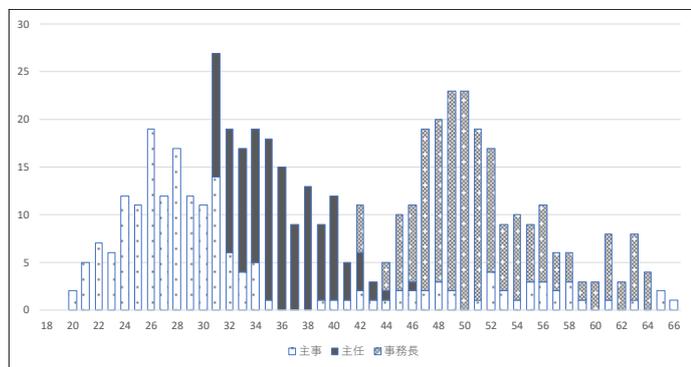
## 1 栃事研におけるこれまでの研究の経緯

### (1) 栃木県の事務職員の現状

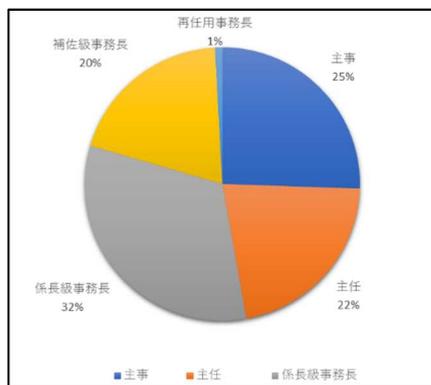
栃木県は25の市町により構成されており、令和5年5月現在、市町立小学校334校、中学校148校、義務教育学校6校の計488校があります。このすべての学校に県費事務職員が配置されており、職層は「主事」「主任」「事務長（課長補佐級・係長級）」で構成されています。職名別の人数の内訳は、現在、主事・主任が全体の6割を占めている状況です（図1）。平成25年に実施した調査では、主事・主任は全体の半数程度にとどまっていた（図2）。また、職名別年齢構成で見ても、図3・図4の比較からわかるように事務長層の大量退職に伴って、全体に占める事務長の割合が減少し、その分若年層である主事・主任の事務職員の割合が増加しています。



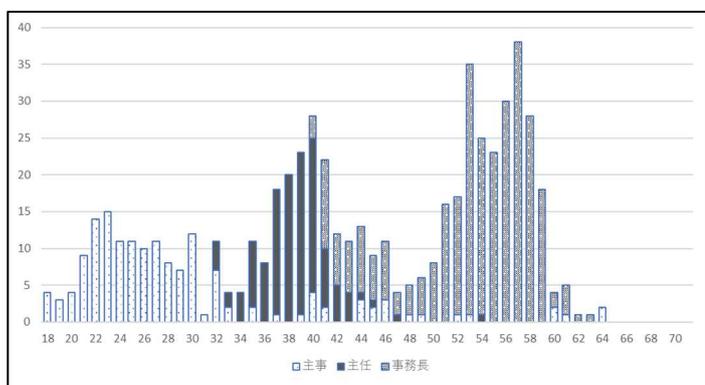
<図1> 令和5年職名別内訳



<図3> 令和5年職名別年齢構成



<図2> 平成25年職名別内訳



<図4> 平成25年職名別年齢構成

### (2) これまでのとちぎの研究

#### ～経営参画、カリキュラムマネジメントへの参画を目指して～

栃事研では、「子どもの学びの充実を図る学校事務」を研究主題として、ミッション「子どもの豊かな育ちを支援する学校事務」の達成を目指し活動を進めています。そのなかでは、「中期研究計画」と「第2期とちぎ学校事務ビジョン」を柱として各種事業を行っています。「中期研究計画」は、栃事研を構成する地区や支部（事務研）、で共有すべき課題や組織活動の方向性、役割などを明示したもので、研究主題に基づき年次別課題を設定しています。それに対して「とちぎ学校事務ビジョン」は、とちぎの目指す学校事務・事務職員像の実現に向けて一人一人が行動していくための指針であり、個人の実践を支援する組織の在り方や事務職員個々のあるべ

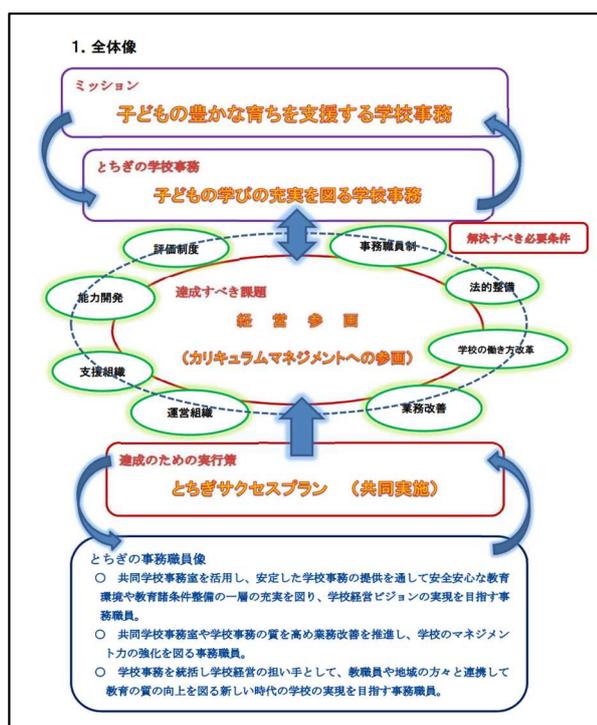
き姿などを示したものです。共同学校事務室や事務研組織、事務職員が子どもたちのために学校において何をすべきか、何ができるのか、課題を見つけ、解決に向けた主体的な実践活動を促すことを目的として、これまで取り組んできました。

平成25年に策定した「第1期とちぎ学校事務ビジョン」では、「身に付ける」「考える」を主眼に置き、「組織化」「能力開発」「経営参画」という3つの課題を設定し、課題解決を目指して様々な実践活動を進めてきました。「組織化」においては、共同実施の全県実施を目指して、会員への啓発活動や関係機関への広報活動、担当者会議の実施など普及に努め、現在では、県内全域で共同実施またはそれに類する組織が展開されるようになりました。また、「能力開発」においては、平成25年から「研修の体系化」を策定し、経験年数に応じたステージ別研修を実施するとともに、中期研究計画に基づく年次別課題に応じた内容の析事研セミナーを開催し、マネジメント力の向上を中心とした研修を行ってきました。

「研修の体系化」とは、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つための体制づくりの4つの視点を踏まえ、これまで研修を企画運営する組織が独自に行ってきた研修を整理し、継続的・系統的に構築した研修システムです。事務職員が採用から経験を積み成長していく過程において、経験年数に応じた能力や力量を身に付けるには、どの組織で研修を行うと実践的・効果的であるかという点を重視しました。研修を実施する組織としては、任命権者である県教育委員会（教育事務所）、服務監督権者である市町教育委員会、研究団体である県・地区・市町事務研究会、学校現場に最も近い組織である共同実施組織などがあり、それぞれの組織の特性を活かして企画することが重要です。さらに、各組織が事務職員の能力開発・キャリア形成という目的を共有する相互連携の関係と、研修を実施する上で、組織の人数やリーダーとなる人材の不足等によって研修の目的を十分に果たせない場合には、他の組織がその役割を補う相互補完の関係も重要となります。この相互連携・相互補完の関係によって「研修の体系化」の実効性を高め、事務職員の力量形成を図ることができると考えました。また、研修で身に付けた知識や力量を個人が学校現場で十分に発揮するために、日々の実践でのつまづきを解決するサポート体制を整えることも必要であると考え、様々な働きかけを行ってきました。

以上の視点を踏まえ、仕組みと内容で育てるとちぎの研修を体系図として整理・策定し、実践することで、課題の一つであった「能力開発」の応えとしました。

このように、「組織化」「能力開発」の2つの課題については解決に向けた取り組みを実践してきました。しかし、近年の法改正や学校を取り巻く現状の変化から、時代に応じた新たなビジョンを展開することが必要となったことから、令和元年



<図5>第2期とちぎ学校事務ビジョン全体像

には達成すべき課題を「経営参画」1つに絞り込み、「第2期学校事務ビジョン」(図5)を策定しました。「第2期学校事務ビジョン」では、テーマに「実践」「行動」、研究主題に「子どもの学びの充実を図る学校事務」を掲げ、学校経営への参画、さらにカリキュラムマネジメントへ参画することが目指すべき究極の姿であることを示しました。さらに、経営参画を果たすための実行策として「とちぎサクセスプラン」(図6)(令和元年度～令和3年度)を策定しました。サクセスプランにおいて、経営参画を果たすために必要な8つの条件をカテゴリーとして設定し、それぞれ、縦軸を達成目標、横軸は目標を達成する組織(支部、共同学校事務室、学校現場)として、行うべきことを表形式で整理しました。

**Category 1**

**能力開発**

～ 学校経営参画を果たす事務職員の育成 ～

目標① 「研修の体系化」の見直し  
 目標② 研修内容の改善  
 目標③ 研修講師の育成  
 目標④ 学校への研修成果の還元

栃事研	支部(事務研)	共同学校事務室	学校
○研修の体系化見直し案の検討	○見直し案の共通理解	○見直し案による実践研修の実施	○研修への参加と実践活動推進
○研修内容の検討	○研修内容の検討	○学校による実践支援	○研修内容を実践化
○研修の体系化、周知資料作成	○事務長、中央研修派遣者等を中心とした研修の企画・運営	○研修プログラムの活用(ケーススタディの推進など)	○学校への成果還元、課題のまとめ
○研修講師の育成			
○Actionシートの活用、支部・共同学校事務室への情報の還元	○学校への成果の還元策検討	○学校への成果と課題のまとめ	○実践結果を共同学校事務室へ、活動の分析評価
○支部・共同学校事務室と連携した還元サイクルの検討			

<図6>とちぎサクセスプラン

令和3年12月に行った達成状況に関する分析・検証の結果からは、8つのカテゴリーによって達成度に幅はあるものの、支部と共同学校事務室の間での達成度の大きな差異はみられませんでした。このことから、支部と共同学校事務室が表裏一体の組織であり、8つのカテゴリーについて概ね同じように取り組み、一定の成果をあげることができている一方で、各組織において共通の課題があることが窺えました。検証の結果から、サクセスプランをより実効性の高いプランへと見直しを進め、令和5年6月にサクセスプランの改訂版を作成しました。改訂の主な内容としては、カテゴリーごとの目標や達成すべき点をより明確にしたこと、取り組む方法や時期を支部で検討可能としたことです。取り組むべきことがこれまで以上に明確になり、経営参画に向けて確実に前進していきます。

## 2 全事研埼玉大会の振り返り

### (1) 埼玉大会の研究の成果～学校経営に参画するにあたって必要な要素～

栃事研では「学校経営」を「教育目標達成に向けて校長の教育理念・方針に基づき、マネジメントサイクルを踏まえながら様々な教育資源を最も有効な手段で活用して学校運営・教育活動を行い、目指す学校の具現化を図る活動」と捉え、この学校経営に参画していく姿を令和4年1月の埼玉大会において提案発表を行いました。とちぎの目指す学校事務・経営参画の具体と全県的な取組に向けて課題を整理し、経営参画を「役割や機能」から「仕事」へとしていくために、私たちがどう行動したらよいか、実践事例を通じて具体化を図りました。とちぎの経営参画には、校長の描く学校経営ビジョンの「実現」と「策定」への参画の2つの方向性があります。学校経営ビジョンの「実現」は、教職員と協働しながら、組織全体でそれぞれの立場から学校経営ビジョンを推進し、学びの質の向上を目指す活動です。そして、学校経営ビジョンの「策定」への参画は、学校が保有する様々な情報を収集・加工・分析・管理・提供する一

連の活動を通して、校長の描く学校経営ビジョンづくりそのものに参画していくことです。この「実現」と「策定」への参画は、独立して存在するものではなく「一連の活動」として達成されていくべきものです。

そして、経営参画において不可欠な要素として、「マネジメント」「共同学校事務室」「熟議」の3つを示しました。1つ目の要素「マネジメント」では、RPDCAサイクルを確立し、それに沿って評価を行い、課題や真因の分析を重ねることによって、経営参画につながります。2つ目は「共同学校事務室」です。学校を取り巻く環境変化の激しい時代において多様な課題へ対応するには、組織として活動することが必要です。また、共同学校事務室は、学校改善などの役割や、経営参画推進の支援機能等、期待される活動範囲は多岐にわたっています。学校・教育委員会・地域との連携を推進する組織であり、学校経営とそこに参画していく事務職員にとって欠かせない要素です。そして3つ目は、「熟議」です。学校内外の様々な立場の人たちと熟慮と討議を重ね、目指す学校像や子ども像等を共有することによって、学校ビジョンが、子どもたちに、新しい時代に求められる資質・能力をはぐくむことのできるものになります。

この3つの要素を踏まえてマネジメントサイクルを展開しながら実践を繰り返していくことにより、事務職員自身の経験値が高まり、力量形成へとつながります。すると次第に実践の範囲も個人から学校全体、保護者・地域を巻き込んで大きな取組へと広がっていきます。そして実践後に客観的な評価や振り返りを行い、分析・検証して改善につなげていく、このマネジメントサイクルの繰り返しによって、学校経営ビジョンの「実現」を達成し、「策定」への参画につながるのです。

## **(2) 埼玉大会の研究の課題～学校経営ビジョン策定への参画を達成するには～**

埼玉大会において、とちぎの目指す経営参画の在り方を示しました。研究では、実践事例の分析から、学校経営ビジョンの「実現」の参画への参画はできてはいるものの、経営参画に不可欠な「共同学校事務室」と「熟議」の要素が不足し、十分に機能していない現状が明らかになりました。具体的には、「共同学校事務室」では、活動内容が事務の共同処理や若手事務職員の指導・支援といった学校支援の範疇にとどまっており、連携校の課題解決の実践には到達していない状況があります。「熟議」では、教職員同士の連携・協働は進んでいるものの、家庭・地域など外部との連携・協働にはたどり着いていないことがわかりました。さらに、経営参画の2つの方向性のもう一方である「策定」への参画については、実際の仕事との差異やイメージの曖昧さから主事・主任・事務長のいずれの職層においても実践に至っていない状況も会員のアンケート結果から明らかになりました。

「策定」への参画は、事務職員が教職員の一人として行う学校教育目標の達成に向けたマネジメントと、経営チームの一人として評価と分析から始まるマネジメントサイクルに参画していくこと、この両面により仕事をしていくことで実現されます。特に、マネジメントサイクルのC（評価）とR（現状把握）を常に行い、多くの「情報」を獲得し、分析・検証し次のA（改善）へどのようにつなげていくか、が重要となります。これらの仕事を通して、校長が描く学校経営ビジョンの策定へ参画していきます。

## **3 個人の力量形成と共同学校事務室の質の向上を目指して**

学校において事務職員一人一人が「経営参画」を果たしていくためには、学校経営ビジョン

の「実現」と「策定」への参画の双方が不可欠です。そして、この2つの参画には、事務職員個人の力量形成と共同学校事務室という組織の質の向上が重要です。

個人の力量形成においては、事務長層の大量退職による世代交代によって増加した主事・主任層を対象とした人材育成を持続的に進めていくことが喫緊の課題といえます。今後さらに経営参画への取り組みを前進させていくためにも、マネジメント能力やその他専門的な知識・技能を個々に身に付けていくことが必要です。

組織においては、現在、栃木県内の25市町のすべてに共同実施またはそれに類する組織があり、うち6市町では共同学校事務室として活動が行われています。しかし、組織が設置されただけでは十分ではなく、さらなる質の向上のためには、リーダーとフォロワーがそれぞれのキャリアステージに応じたマネジメント力を発揮することが重要です。共同学校事務室が法制化された今、連携校の多種多様な学校課題や子どもたちの抱える課題を解決する組織として機能することが求められているためです。連携校の課題を整理し、運営計画等を作成して解決に向けた道筋を示すこと、構成する事務職員を育成することなど、「組織」としてのマネジメント力を発揮し、共同学校事務室としての新たな役割や機能を改めて構築していくことが、学校経営ビジョン策定への参画の極めて重要なポイントになると考えます。

## 第2節 とちぎの事務職員の学校経営参画の現状と力量形成

### ～学校経営参画に関するアンケート調査の結果から～

#### 1 学校経営参画に関するアンケート調査の分析とそこから見える課題

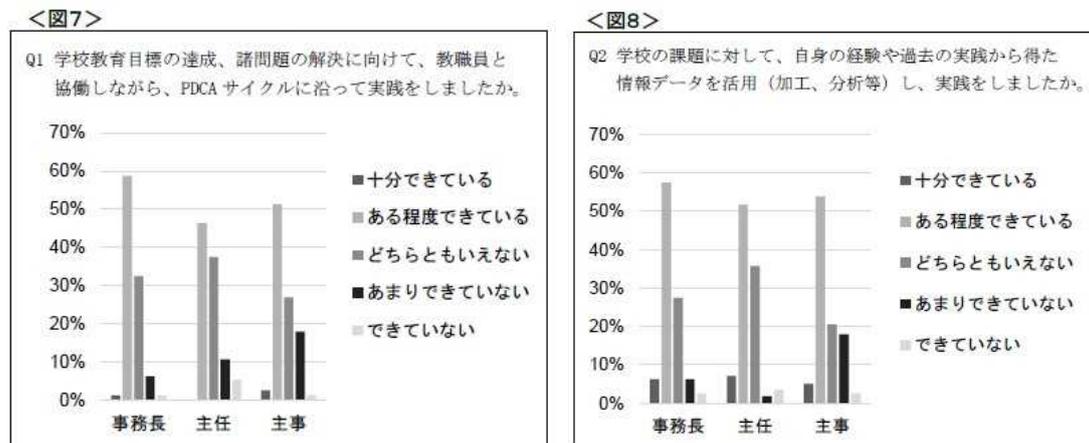
前節で埼玉大会の実践事例の分析から学校経営参画に必要な3つの要素のうち「共同学校事務室」と「熟議」の要素の活用が不足しているということ、そして学校経営参画を果たすためには個人の力量形成と共同学校事務室の質の向上が必要であるということ述べました。そこで本研究では県内の事務職員の経営参画の現状について全体像を把握するために、とちぎの事務職員一人一人の学校課題解決に向けた実践の取組状況について、栃木県内の事務職員を対象にアンケート調査を実施しました。アンケート調査は次の資料1の設定で実施し、回答方法は「十分出来ている」「ある程度出来ている」「どちらともいえない」「あまりできていない」「できていな」の4件法としました。本項では、この調査結果を分析してとちぎの事務職員の経営参画における現状と課題を整理していきます。

前年度までの取組状況を踏まえてご回答ください。

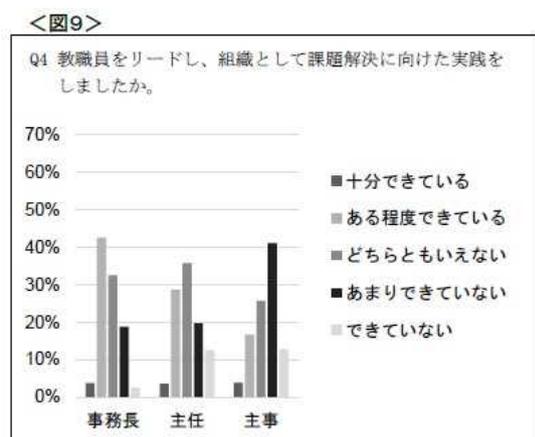
- Q1 学校教育目標の達成、諸問題の解決に向けて、教職員と協働しながら、PDCAサイクルに沿って実践をしましたか。
- Q2 学校の課題に対して、自身の経験や過去の実践から得た情報データを活用（加工、分析等）し、実践をしましたか。
- Q3 学校全体を俯瞰し課題を発見して、解決に向けて主体的に企画提案をし、解決に向けた実践をしましたか。
- Q4 教職員をリードし、組織として課題解決に向けた実践をしましたか。

- Q 5 地域や保護者、学校外の関係諸機関等と連絡調整・交渉をしながら実践をしましたか。
- Q 6 地域や保護者等の声を吸い上げ、課題解決に向けて協働し、地域を巻き込んだ実践をしましたか。
- Q 7 共同学校事務室（共同実施組織含む）等において、指導力を発揮してO J Tや定型業務支援等を通して室員の人材育成を図りましたか。
- Q 8 共同学校事務室（共同実施組織含む）等でそれぞれの実践や、自分だけでは解決が難しい問題等を共有し自校の課題解決に活かしていますか。
- Q 9 共同学校事務室（共同実施組織含む）等で各校の課題の解決に向けて計画を立て、メンバーで役割分担し協力して解決のための取組をしましたか。

<資料 1> 学校課題解決に向けた実践の取組状況について調査票



まずマネジメントの要素に関する設問Q1（図7）・Q2（図8）では事務職員のどの職層においても半数以上が肯定的な回答をしており、学校組織内で日々の課題解決に向けて教職員とコミュニケーションをとり協働し、PDCAサイクルに沿って実践を行うマネジメントはある程度できていることが分かります。また、データを自身の知識、経験、技能として蓄積、そして整理分析し次の実践に活かすこともある程度できているようです。しかし、同じマネジメントに関する設問でも、Q3・Q4（図9）では肯定的な回答が半数以下という結果となりました。Q1・Q2の結果と比較して肯定的な意見が少ないことから個の課題に対してマネジメントサイクルを回すことはできても、先頭に立って他者を動かし組織を巻き込むような比較的大きなマネジメントはあまり展開できていないと考えられます。このことから組織運営力やリーダーシップ、主体性をもって学校課題解決に向けて企画提案する力、政策形成能力が全体的に不足していることが読み取れます。また職層によっても回答結果に偏りがみられました。特に主任層にお



いては「どちらともいえない」の回答が多く、自信をもってリーダーシップを発揮しているとは回答できていないということが推察されます。近い将来、リーダーを担ううえで自信をもってできていると回答ができるようにリーダーとしての力量を身に付けていくことが必要となります。

学校外の地域や保護者、関係諸機関との連携についての「熟議」にあたる設問Q 5・Q 6 (図 10) では肯定的回答が 36.5% (Q 5)、12.6% (Q 6) という結果になりました。この結果から学校外の関係機関との連携・協働があまり進んでおらず、渉外力、交渉力、コーディネート力、ファシリテート力等がどの職層においても不足、もしくは発揮できていないと考えられます。事務職員が学校と保護者、地域とのつなぎ役を担い、総合的な調整連絡の中で双方の考える課題やニーズの把握・共有、理解の促進を図り、課題解決に向けて政策形成し計画を立て実践に移していくというサイクルを構築することが重要となります。

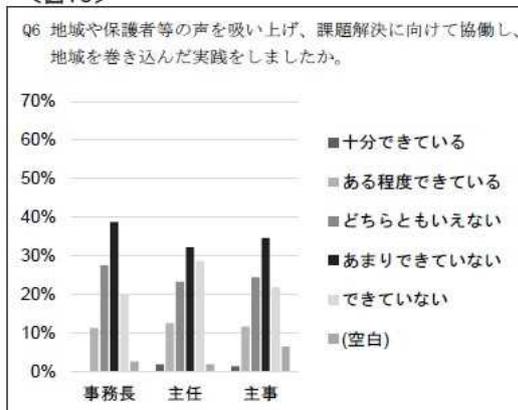
共同学校事務室に関する設問Q 7・Q 8 (図 11)・Q 9 ではどれも肯定的回答が 60%以上となっており共同学校事務室が活用されている様子がみられます。

図 12 は平成 24 年度に県教育委員会より発出された「栃木県公立小・中学校事務共同実施推進のモデル」の通知で示された、共同学校事務室に期待される効果を 3 つの STEP で表したものです。とちぎの目指す共同学校事務室は STEP 3 を達成してはじめて、活用ができているものと考えます。しかし Q 3・Q 4 の学校組織での主体的な実践の取組状況に関する設問では否定的回答が多く、共同学校事務室の活用により得られる成果を自校で十分に還元できていないということが読み取れます。このことから、共同学校事務室を事務処理の効率化や主事等のサポートなどといった支援組織としては活用できているが、課題解決組織としては活用できていないのと考えられます。すなわちこれらの問いに対して STEP 1 程度の共同学校事務室の活用段階で、「できている」と捉えて回答した事務職員が一定数いたのではないかと考えられます。

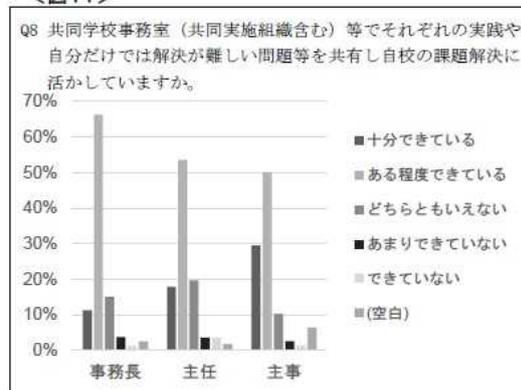
このように共同学校事務室の活動についての捉え方には差があります。まずは県内で共同学校事務室の活用について共通の認識を持つこと。そして共同学校事務室の活動の質や組織力を高めるために、現在不足している力量を一人一人の事務職員がこれから身につけていく必要があります。

このアンケート調査の結果からも「共同学校事務室」、「熟議」が今の私たちに不足しているということが分かりました。やはり学校経営参画を果たすためには私たち個人の力量形成共同学校事務室といった組織の質の向上が改めて必要であると考えます。

<図10>



<図11>



＜図 12＞共同学校事務室に期待される効果



## 2 学校経営参画を果たすために必要な力量

表1は3つの要素を活用するために必要と考えられる力量を分析し、整理したものです。これらの力量は明確に分類できるものではなく、どの要素に関しても横断的に必要な力ではありますが、主に必要な要素として分類しました。

＜表1＞3つの要素を活用するために必要と考えられる力量

要素	学校経営参画に必要とされる力量	
マネジメント	○課題発見力 ○課題解決力	○知識・技能・経験値 ○コミュニケーション力 ○企画提案力 ○情報マネジメント力 ○リーダーシップ ○政策形成能力
共同学校事務室	○組織運営力 ○コーディネート力 ○コーチング ○メンタリング	
熟識	○渉外力（交渉力） ○ファシリテート力 ○コーディネート力 ○プロデュース力	

まずマネジメントには広い視野で物事を注視し主体的に考え課題を発見する力、解決に向けてあらゆる可能性を模索しPDCAサイクルに沿って課題解決する力が必要と考えます。

共同学校事務室の活用では、組織全体を円滑に動かしていくために必要な組織運営力、組織の中での自身そして他者の力量形成につながるコーチングやメンタリングなどの力量が必要と考えられます。そして熟識では保護者・地域・関係機関との連携・協働に係る渉外力や交渉力、円滑に話し合いを進めるためのファシリテート力やコーディネート力、プロデュース力などが求められます。その他にも多種多様な情報データを収集蓄積し目的に応じて加工、分析整理、管理、提供する情報マネジメント力、企画提案力、政策形成能力、コミュニケーション力など、3要素を活用するためには多くの力量を総合的に働かせることが必要となります。

このことを踏まえ、次節ではこれからの学校事務の展開に必要なこれらの力量をどのように身に付けていくか、とちぎの力量形成について考えていきます。

### 第3節 経営参画を果たすために必要な力量と研修の体系化

栃事研では、事務職員一人一人が学校経営参画を果たし、子どもたちの学びの充実を図る学校事務を展開していくことを目指し、研究・研修活動を進めています。前節までに、経営参画における私たち事務職員の役割、これまでの実践の成果について振り返り、そして現在の私たちの取組状況とそこから見えてくる課題について分析し、事務職員一人一人が役割を果たすために発揮すべき資質・能力を確実に身に付けていくために体系的な力量形成が必要であることを述べてきました。ここからは、それらを効果的に身に付けていくための具体的な手立てについて、考察していきます。

#### 1 「体系図の策定」から「体系図の見直し」へ

これまでとちぎでは、前述したとおり平成25年に「研修の体系化」を策定し「能力開発」を進めてきました。事務職員一人一人の力量形成を目指した研修は、各研修組織がその目的や情報を共有しお互いの役割を果たすこと、また適切なキャリアステージに必要な力量を身に付けることで、効果的・効率的な力量形成を行うことができると考えます。「研修の体系化」により策定された体系図では、縦軸に事務職員の経験年数や職層における役割を、横軸に各研修組織の役割を設定し、この縦軸横軸が相互に関連性をもつことで、より効果的な研修を行えるように、各研修の時期・実施組織・内容をバランスよく配置しています。前節で述べた埼玉大会での成果や事務職員へのアンケート結果からみえるとちぎの現状から分かるように、とちぎの事務職員は目の前にある事務処理をこなすだけでなく、マネジメントを意識しながら実践を行っている様子が見えます。このように、とちぎが達成すべき課題である学校経営参画の2つの方向性のうち「実現への参画」については、「研修の体系化」に基づく研修を行ったことにより、一定の成果を挙げています。

しかし、近年学校を取り巻く社会状況や経済事情は大きく変容し、子どもの家庭環境や地域社会の在り方も複雑化、多様化が進んでいます。学校は校長のリーダーシップのもと、学校のマネジメント力を強化し、組織として教育活動に取り組むこと、各分野の専門家や専門機関と連携・協働して学校の機能を強化していくことが求められています。私たち事務職員も学校における基幹的職員として事務をつかさどり、専門性を生かしてより主体的・積極的に校務運営に参画すること、共同学校事務室の法制化により、「組織」「チーム」として学校事務を行い、学校教育の推進に寄与していくことが求められています。さらにそのなかで、とちぎでは事務長層の大量退職によって事務職員の年齢構成が変化し若年層の割合が増加している現状や、私たち事務職員自身の経営参画に対する意識の高まりなど、様々な理由により事務職員がそれぞれのキャリアステージにおいての役割や研修組織の役割にも変化が生じています。このようなことから、学校事務や共同学校事務室の質の維持向上のためには、これまで事務長や主任が担っていた役割をこれまでより早いキャリアステージで果たしていかななくてはならないため、それには必要な資質・能力についても早い段階で身につけていかななくてはなりません。また、栃事研や地区・支部（市町）事務研を構成する事務職員の平均年齢や経験年数の低下や研修を企画・運営する事務職員の若年化による実施可能な研修の変化などにより、各研修組織の活動にも変化が生じています。このような現状を踏まえ、策定から10年、これまでとちぎが取り組んできた研修の体系化は、これからの令和の時代、そして今のとちぎの現状に見合った人材育



活動の充実を図る ②主任は、マネジメント力を発揮して、教育活動の推進を図る ③事務長は、リーダーシップを発揮して、教育の質を高める 職として捉えています。そこからそれぞれの職層ごとの役割と身に付けるべき力量について考えました。

#### 〔主事層の役割〕

主事のキャリアは体系図においてはステージⅠ～ステージⅢに相当します。まずは学校における日々のルーティンワークを正確かつ迅速に処理するための力量を身に付けることが大切です。そのうえで学校課題の解決に向けて、自分から発言してみる、疑問点を自ら先輩や上司に質問してみる、自ら問題解決の道筋を描いて上司の許可を得て実行してみる、実行した結果を上司にフィードバックしてみる、このようにマネジメントを展開し、主体的に実践を行います。また、個人の実践から少しずつ視野を広げ、教職員の協働さらに保護者・地域とも協働して実践を行い、その中で組織の効果的な活用法、組織運営の手法等を学びながら、自己のマネジメントスキルの向上に日々取り組んでいきます。そのためにも事務研等の研究団体においては事務職員としての基礎知識や学校経営参画のために必要な力量を学びつつ、共同学校事務室を通して力量の定着を図り、学校で実践を繰り返し、事務職員としての資質・能力の向上を図っていく必要があります。

#### 〔主任層の役割〕

主任のキャリアは体系図においてはステージⅢ～ステージⅣに相当します。急激な世代交代が進んだとちぎでは、これまで事務長層が担っていた役割を、若い世代が担い果たしていかなくてはなりません。主任もリーダー、ミドルリーダーとして力を発揮していくことが求められます。

学校においては学校経営ビジョンに基づきリーダーシップを発揮しながら教育活動の充実に向けた取り組みを推進します。教職員や保護者・地域、教育行政など、学校内外の組織と協働して学校課題解決に向けた企画・提案から実践を行い、その中で若手教員への指導助言や外部関係機関との連絡調整役を担います。また、その実践から得られた情報を整理・分析して、学校課題の真因を探り改善策を提案します。それらの情報提供などにより管理職を補佐し、学校経営ビジョンの策定への参画へと踏み出していくのです。事務研等の研究団体においては、事務長層から世代を引き継ぎながら組織の企画・運営等を中心となって行うことが求められます。また、共同学校事務室では新規・臨時採用事務職員や経験の浅い主事等のサポート、課題解決に向けた人材育成の提案など組織の取りまとめ役を務めていかなくてはなりません。これらの実践をリーダーと共に行うことで、若年層の意識や行動力を高め、組織力を高めることにつながります。

#### 〔事務長層の役割〕

事務長のキャリアは体系図においてはステージⅣ～ステージⅤに相当します。学校教育法でも「事務長は事務職員その他の職員が行う事務を総括する」とあることから、学校では校長のビジョンに基づいて校長の補佐をしたり、経営活動の方面から学校全体を適切に統率管理することにより教育資源の発掘・活用や各支援組織と連携したりすることで学校教育ビジョンの実現と策定への参画双方につながります。事務研等の研究団体においても、常に社会や学校を取

り巻く環境の変化を感じ取り、未来を見据えたビジョンを描き組織を導くとともに、次の世代へと知識と経験を引き継いでいく必要があります。また、共同学校事務室では組織の中心として指針を示し、メンバー全員が目標達成までの道筋を共有し、メンバーを適材適所に配置することが重要です。それによりメンバーそれぞれが自分の役割と目標を結び付け力量を最大限発揮することができ、共同学校事務室の質の向上につながります。そして、共同学校事務室内においての主事・主任層の育成はもとより、学校においても教職員の育成に努め、自らもその人格形成に努めていくことが求められます。

＜表2＞各職層の役割を果たすために必要な資質・能力

職層 (キャリアステージ)	必要な資質・能力	具体的な内容
事務長 (ステージⅣ～Ⅴ)	リーダーシップ	組織の目標達成のためにメンバーを導いていく力量。
	組織構築力・組織運営力	組織の目的、方向性を明確に示し、組織が有機的・効果的に機能するようメンバーそれぞれ役割をしっかりと認識させ、組織の経営資源をマネジメントする力量
	政策形成能力	目標達成のための課題の特定、解決策の企画提案、実践の中での各種調整、実践結果の定着までの全てをマネジメントする力量。
	渉外力	外部組織や関係者との連絡調整や交渉を行う力量。
主任 (ステージⅢ～Ⅳ)	プロデュース力	一つの目標をもとに、様々な資源を用いて課題解決に向けた実践を推進する力量。
	コーディネート力	適した場所に適した力量を配置し、人と人をつなぎ全体をバランスよくまとめて成果につながるよう導く力量。
	ファシリテート力	メンバーが協働して、組織が最良の成果を挙げることができるよう中立的な立場からメンバーの合意形成を図る力量
	メンタリング力	組織を理解し、校務運営上のスキル以外に精神面からも新規採用や若手を対象にアドバイスしサポートする力量
	コーチング力	目標達成のためにメンバーの力量向上に向けたアドバイスやサポートをする力量
主事 (ステージⅠ～Ⅲ)	企画提案力	学校の問題や課題に気づき、課題解決への道筋を示す力量
	思考力・判断力	自分の知識や経験をもとに物事を多面的に捉え、正しく評価する力量
	情報マネジメント力	様々な情報を収集・加工・分析・管理・提供する力量。
	プレゼンテーション力	自分の思いや考えをまとめて相手に伝える力量

これら各職階における役割から見てきた必要な資質・能力と、前述で見てきた、学校経営に参画するために必要な能力から、各職階別に必要な能力を表2のようにまとめました。ここにあげた必要な資質・能力を、身につけるべき時期とどの研修組織で研修を実施すれば効果的なのかを考え体系図に描こうと考えました。

しかし、身につけるべき時期であるキャリアステージを考えるにあたり、同じ職層の中でも経験年数によって、より専門的な役割を果たしていくことが求められ、職層のみによって役割等を明確に分けることはできないと考えました。例えば、同じ主事であっても新規採用間もないころは日々の事務処理を正確かつ迅速に行うことが求められますが、経験を積むに従い学校経営ビジョンを理解し、教職員や保護者・地域と協働して実践をすることができます。また経験を十分に積んできた事務長も、前半ではリーダーとして組織を導いていきますが、後半では自らが先導をするのではなく、知識・技能を次世代へ継承していかなくてはなりません。そこで今回の改定では、採用時におけるステージⅠから最終ステージのⅤまで、表3の改訂前(※1)のように5段階に設定しましたが、前述したとおり事務職員の年齢構成の変化により、それぞれの経験年数において求められる役割が変化し、より早い段階で次のステージでの役割を果たす必要があることから、各ステージにおける経験年数について見直しを行いました。例えば、これまでステージⅠは新規採用～3年目までを設定していましたが、実際は3年目ごろには、

2年間の経験から学校で様々な気づき生まれ、教職員との協働しながら仕事を進めることが増えてきます。また、これまでステージⅡには4目～9年目の主事後期～主任前期の事務職員が設定されており、学校教育目標達成に向けた自身の実践力の向上を図っていました。しかし、これまでステージⅡの後半であった6年目～9年目の事務職員は新規採用や若手事務職員の支援を行い、学校においても学校課題解決に向けてリーダーシップを発揮し始めます。また校内の実践にとどまらず、保護者・地域や教育行政との協働に視野を広げるなど、ステージⅢの役割を担うようになっていきます。このように、改定前の研修の体系化における各ステージの役割が現状とのずれがあるため、果たすべき役割と該当する経験年数について再検討し、表3の改訂後（※2）のように変更しました。

## （2）研修組織と役割・組織間連携

事務職員一人一人の力量形成を効果的・効率的に行うためには、複数ある研修組織が相互連携する中で、適切な実施組織で研修を受けることも大切です。ここで重要となるのは研修を行う全ての組織で目的や情報を共有し、互いの役割を果たすということです。目的が共有されておらず各組織それぞれの目的で研修組行っているのは、研修の相乗効果は見込めません。効果的な研修の実現には各組織が互いにそれぞれの役割を理解し相互連携すること、また互いの不足を補う相互補完の関係であることが不可欠です。目的・情報を共有しながら、力量形成に向けてそれぞれがもつ組織の特性、得意分野、予算、人員、規模等を勘案し、どこで、どのような内容の研修を実施することが最も効果的で最大限の成果を上げることができるのか、そのことを踏まえたうえで、各組織の具体的な研修内容を考えていくことが必要です。

今回の見直しにおいて各研修組織が果たすべき役割（体系図の横軸）について、改めて整理しました。とちぎの事務職員の研修は任命権者（県教委、各教育事務所）、設置者（市町教委）及び研究団体（栃事研、地区事務研、市町事務研）、共同学校事務室、学校の8つの組織で実施・運営されてきました。先に策定した体系図では、横軸にこれらの8つの研修組織を設定していましたが、各教育事務所が県教委のひとつの機関であることから県教委と各教育事務所を統合しました。また、地区事務研と市町事務研についても、市町教委が共同学校事務室を設置し主導していくことから、地区事務研という大きなくくりではなく、市町事務研がそれぞれ明確なビジョンを示し、市町教委と連携して人材育成をしていくことが求められることから、地区・支部（市町）事務研として統合しました。それぞれ統合し6つに整理し、各組織の役割や具体的な研修についてもより明確に区分し直しました。

### ア 栃木県教育委員会

栃木県教育委員会による研修では、任命権者として法に基づき事務職員の職層に応じた役割や職務について、そこで必要となる知識・技能を高める研修を行います。また、県の教育施策についての周知徹底や県の制度についての研修を主管します。各教育事務所では給与・旅費等のシステムや制度・法規についての周知徹底や、条例改正等に応じた県費職員の手当や服務業務における実務能力の向上・定着を図るための指導研修を行います。これらの私たちの従来のルーティンワークともいえる、職層を問わずすべての事務職員に必要な知識・技能から、キャリアステージに応じて必要とされる専門的な能力まで、事務職員が職務に当たるうえで欠くことのできない力量を習得するための研修を体系的・継続的に実施していきます。

## イ 栃事研

栃事研では第2期学校事務ビジョンを踏まえ、キャリアステージに応じた資質・能力と研修の体系化について各組織に提示し、それぞれが目的を共有し役割を果たすことができるよう働きかけます。新採や経験者が少ない事務職員が仕事や自分自身をマネジメントすることによって、学校の中で自分の能力を最大限に発揮できるように自己マネジメント研修を実施します。また、前述したとおり研修の体系化では各組織が相互連携して役割を果たすことが重要です。そのため、各組織が役割を十分に果たすために必要なリーダー研修を実施し、組織の先頭に立ってビジョンを示し導いていくための資質能力と実践力の向上を図ります。また、以前から課題となっている事務職員自らが講師となり自らが身につけた知識や技能を会員に広める伝達研修の実現のために、研修講師育成研修を実施します。栃事研は各組織の相互連携・相互補完を有効に機能させるために、組織間のパイプ役を担い、各組織と連携し、組織間の協力を促し、情報の共有、発信や提供を行うなど各地区及び市町における研修活動をリードしその充実と支援に当たります。

## ウ 市町教育委員会

市教育委員会では各市町の人材育成方針に基づき、設置者としてそれぞれの市町の教育施策、管理規則や服務規程の周知徹底を目的とした研修、財務管理等、日々の業務遂行に直結する実務能力及び意欲の向上を目的とした研修を実施します。また、今後学校経営の在り方が学校組織内に留まらず地域と連携・協働した教育活動の充実に向け、地域とつながった学校経営へ進んでいくなかで、地域連携教員のみでなく、事務職員がそこに主体的に参画していくための地域連携研修を実施します。さらには共同学校事務室を主導する立場から共同実施を促進し、事務室が効果的に機能し円滑な運営を行うことができるよう環境を整備します。

## エ 地区・支部（市町）事務研

地区・支部事務研ではとちぎ学校事務ビジョンをもとに策定した地区・支部ビジョンに基づき、キャリアステージに応じたマネジメント研修を実施します。各学校の課題に応じた事務職員の実践力を向上させるためには、より学校に近い組織が研修を行うことが効果的であるため、各共同学校事務室や学校から情報を収集し、地区・支部ごとに必要とされる研修をキャリアステージごとに実施します。また、それらの研修において事務長や主任が企画・運営・講師を務めることで、他の組織で身に付けた力量を定着させ、資質の向上をはかります。そして地区・支部事務研の組織内では共同学校事務室の運営及び活動をバックアップし、事務室が効果的に機能し、事務職員が活動しやすい環境を整えられるような研修を行うことも役割の1つです。各共同学校事務室の業務改善や課題解決の実践事例などの集約や情報提供により地区・支部全体の共同学校事務室の経験値を高める活動を推進するとともに、共同学校事務室の円滑な運営と質の向上を目指し、リーダー・フォロワーを育成するための研修を実施していきます。これらの研修は将来の地区・支部リーダーの育成と明日からの学校における各個人の実践に直結するものと考えます。

## オ 共同学校事務室

最後に共同学校事務室における研修です。共同学校事務室は学校現場に最も近い研修組織で

あり、様々なキャリアステージの事務職員が各学校の課題について解決への道筋を作り、各校での実践へつながっていきます。そのなかで、研修の体系図に従って学んできた様々な力量を実際に発揮し、知識として身に付けた力量を技能として定着させることが期待されます。ケースメソッドやケーススタディの手法を用いて、結論ありきではなく、様々な事例研究を通して、課題解決能力の向上を目指します。課題解決するための様々なプロセスを身に付けることで、多様な事案に対応していける力量を身に付けることができ、自らの経験値を高めていくことができます。これらを個人ではなく共同学校事務室で行うことにより自らの力量の定着はもとより、さらなる経験の蓄積、そして経験の継承につながるのです。

このように、全ての組織が研修の目的や他組織との情報を共有しながら各々の特性を活かした研修を体系的に行い、そのなかで事務職員が積極的に必要な力量を身に付けることで、学校経営参画を果たすことができると考えます。組織間の相互連携・相互補完を有効に機能させていくためには各組織を導いていくリーダーの育成が必須です。栃事研におけるリーダー研修で身に付けたものをそれぞれの地区・支部事務研や共同学校事務室へ持ち帰り力量を発揮することにより、研修の体系化が現実のものとなるのです。

### **(3) 学校事務職員の力量形成に向けた仕組みづくり**

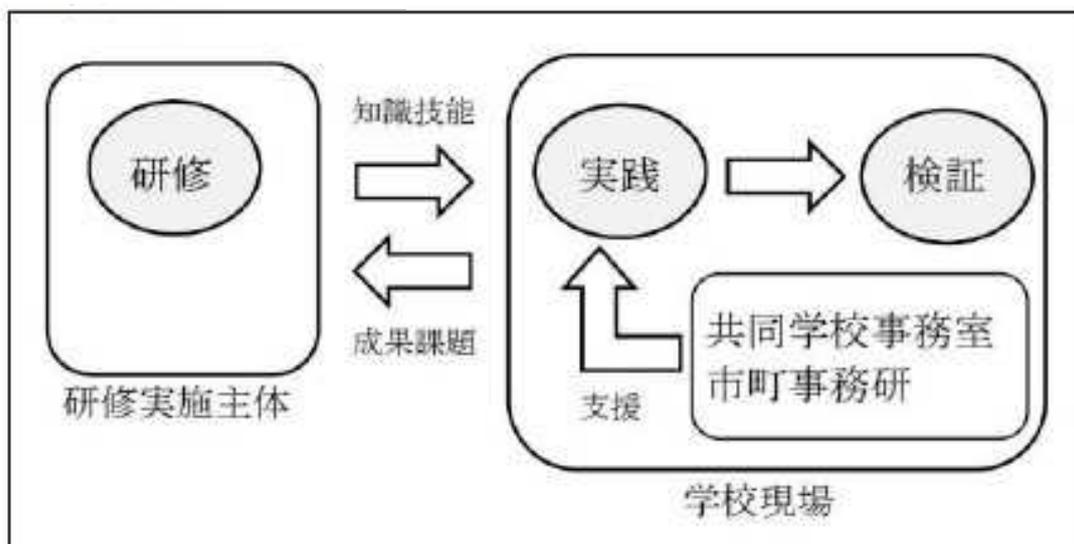
ここまで、キャリアステージや、各職層別の役割、研修実施における各組織の役割についてみてきました。しかし、研修を行っただけでは事務職員自身の力量を必ずしも学校に還元できるとは限りません。研修で身に付けた力量を実践に結びつけるための支援体制と、実践に結びつける研修に向けた検証が必要不可欠です。それには、図 13 で示したとおり、研修で得た知識や技能を発揮し、学校現場で実践して初めて研修の成果が還元されることとなります。そこに、学校現場に最も近い共同学校事務室や市町事務研がこの実践活動を支援することで、目的を達成するためへの環境が整います。

栃事研ではこれまでも、研修受講者が Action シートを事前・振り返り・事後の3回作成してきました。これにより受講者自身は事前課題で自分の現状から課題を発見し研修に臨むことができます。また、研修受講後の振り返りでは研修内容の理解度や、自校での実践のイメージなどを高めます。そして学校での実践後、事後課題を通して成功した理由や、うまくいかなかった原因等を分析することで、次の実践そして、次の研修の企画へとつながります。このような「研修→実践→検証→研修」のサイクルを確実に行っていくことによって、研修の体系化の相互連携・相互補完が有効に機能し、事務職員の力量形成へとつながります。

このように、事務職員の力量形成を図るうえで重要なのは、「仕組み」と「内容」で育てていくことだと考えます。とちぎではこれまでも、このサイクルを展開しながら人材育成に取り組んできました。これまでは栃事研を中心に研修の検証や、実践者の課題等の情報を提供してきました。しかし、これからは栃事研とともに支部事務研そして、共同学校事務室がこのサイクルを意識しながら中心となって、研修の企画や、実践への支援、そして実践後の振り返り、情報の提供等を行うことで、この「研修の体系化」がさらに充実したものとなります。

とちぎの目指す事務職員像を形成するためには、それぞれの職層の事務職員が、組織における自らの役割を果たし、組織の質の向上を図りながら学校課題の解決に当たらなくてはなりません。そのためにも、事務職員のキャリア形成を採用時から体系的に効果的に行っていく必要があります。

<図13>力量形成のサイクル



### 3 新たな「研修の体系図」

#### ～子どもの未来を創る学校事務とカリキュラムマネジメントへの参画～

とちぎの目指す「学校経営参画」の在り方は、学校経営ビジョンの「実現」と「策定」への参画を通して子どもの学びの充実を図ること、子どもの豊かな育ちを支援していくことです。「研修の体系化」はそのための手段であり、具体策です。「体系図の見直し」も全てはその実現に向けて進めてきたものです。

今後、カリキュラムマネジメントが展開されるようになると、研修では教育活動そのものへの理解や、地域との関係性の深まりといった内容がさらに重要になってきます。新しい時代に求められる資質・能力を育む教育課程、「社会に開かれた教育課程」を実現するため、さらには地域の人々と目標やビジョンを共有し、地域と一体となって子どもたちを育む「地域とともにある学校」を実現していくため、私たちはカリキュラムマネジメントをこれからの学校経営の姿として捉え、ここへの参画を事務職員が必ず達成しなくてはならない課題と捉えています。とちぎの活動は、学校経営参画から新たな局面、カリキュラムマネジメントへの参画に向かいます。さらに、今後は地域と学校が連携・協働してパートナーシップを構築し、地域全体で未来を担う子どもたちの成長を支え、学校が核となって地域住民や保護者・地元企業等と新たなネットワークを結びながら、共に子どもたちの学びをつくる地域学校協働活動への参画も視野に入れて進まなくてはなりません。

このように学校におけるマネジメントの難易度がますます高まるなか、組織で仕事をしていくうえで、リーダーはもとよりその他の職層においても、それぞれがマネジメントに求められる資質・能力を理解し、講義や演習、対話を通してそれらを確実に身に付けていくことが極めて重要となってくるのです。そのためにはマネジメントに焦点を当てた研修の内容をさらに充実させること、その仕組みについても再構築していく必要があります、これらを達成するためにも、「体系図の見直し」が必要なのです。研修を行ううえで大切なことは『実践のための研修であること』『真摯に取り組むこと』『共に学びあうこと』『研修を振り返り検証を行うこと』です。研修は、身に付けた力量が学校現場に「実践」という形で還元され、教育活動に活かされて初めて「成果」としてその活動が実を結ぶのです。まさに私たちの「実践力・行動力」が問われ

てくるのです。新しい体系図のもとで私たちは研修の目的・目標を明確にし、「研修—実践—検証—研修」のサイクルを徹底して行っていくこと、研修内容のさらなる充実と研修成果の検証システムの具体化を図っていくことがこれからの一つの方向性となります。

学校を取り巻く環境は急速に変化していますが、どのように状況が変わろうとも、とちぎの目指す学校事務は子どもの学びの充実を図ることであり、子どもの豊かな育ちを支援する学校事務の追求です。私たち事務職員は事務をつかさどる職として、子どもたち一人一人の学びを最大限に充実させるため、教育活動に責任をもって主体的に参画していくことが使命です。この使命を果たすために、常に学び続け、実践を積み重ね、自ら行動していくこと、それが変遷していく時代のなかで、子どもたちの未来を創りあげていくために最も重要なことだと考えます。私たちはこれからも学校事務のさらなる高みを目指し、自ら行動し、子どもたちの未来と同様、自分たちの未来も切り拓き創り上げていきます。

## おわりに

令和5年3月には、中央教育審議会より「次期教育振興基本計画について」答申が出されました。そのなかで計画のコンセプトとして「2040年以降の社会を見据えた持続可能な社会の創り手の育成」「日本社会に根差したウェルビーイングの向上」が掲げられました。この理念を実現する取り組みが学校も求められ、その中心を担うのが「令和の日本型教育」の実現です。この令和の日本型教育の実現に私たち事務職員も身につけた力量を発揮して、積極的に参画することが求められます。

本研究では、これからのとちぎの事務職員の力量形成において、誰が、いつ、どのような内容により推進していくべきかを探求してきました。本研究で目指したものは、とちぎの事務職員が学校運営スタッフの一員として経営参画し、カリキュラムマネジメントの一翼を担うためのものです。そして、事務職員の参画により子どもの学びの充実を図ることを目指すものです。

それぞれの組織が、適切な時期に、効果的な内容の研修等を行い、事務職員個々の力量を高めることで、目指す上位目標が達成されます。力量形成を図ることが最終目標ではありません。常に「子どもの学びの充実を図る」という上位の目標を忘れることなく、先を見据えることで、これからのとちぎの進むべき方向性を見失わず、とちぎの目指す事務職員像が実現されます。栃事研は、研究団体です。これからも「現実」と「未来」を見据え、研究団体としての使命をしっかりと果していきます。

### <参考文献>

- ・ 文部科学省HP
- ・ 栃木県教育振興基本計画 2025—とちぎ教育ビジョン— 栃木県教育委員会
- ・ 第2期とちぎ学校事務ビジョン 栃木県公立小中学校事務職員研究協議会
- ・ 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」
- ・ 栃木県ホームページ「令和5年度公立小・中学校及び義務教育学校一覧 (PDF)」
- ・ 「スクールリーダーのための教育政策入門～知っておきたい教育政策の潮流と基礎知識～」  
(2018.8 藤原 文雄) 学事出版

第55回関東地区学校事務研究大会群馬大会

大森 健史      渡邊 哲夫

池田 安孝      鈴木 綾子      金子 まどか      吉田 めぐみ      上野 知也

渡辺 美沙緒      宇賀神 彬      生澤 志織      間庭 有紗