

1 提案要旨

研修は、習得した知識や技能、力量が学校現場で発揮され学校改善に結び付くことで初めて「成果」となり、そのための「仕掛け」が「研修の体系化」であると捉え、単に形をつくるだけではなく確実に「実践」「実行」していくことを前提に「研修の体系化」を「とちぎの基本戦略」として位置付けました。本大会では、研修体系と組織間連携を中心に提案します。

(1) 「とちぎ学校事務ビジョン」と実行策「とちぎチャレンジプラン」について

「教育目標達成に向け学校経営ビジョンを実現する」とちぎの学校事務の創造を目指し「とちぎ学校事務ビジョン」を策定しました。このビジョンでは「組織化」「能力開発」「経営参画」を重点課題として設定し、その課題を確実に解決していくことにより、とちぎの学校事務の創造へつなげていこうと考えています。これら3つの課題解決のため栃事研では、実行策として「とちぎチャレンジプラン」を策定し、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います。

(2) 栃木の変化

1) 「採用前研修の制度化について」

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、赴任直後から学校での勤務や職務が円滑に遂行されることを目的としています。

2日間行われる制度研修の一角を事務職員が講師として任されているところがポイントです。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等が図られました。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かか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

モデルでは、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努めるとともに、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目的としてあげられています。また、大きな特色として「事務処理の効率化及び標準化を図る段階」「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」「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」といった3STEPで効果が示されています。

(3) 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み

宇都宮市では、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「小中一貫教育」を導入しました。このため、「宇都宮市立学校管理規則」を全面改正し、地域学校園事務室を設置し、指導・助言を行う事務室長が指名される新しい事務処理体制が構築されました。また、予算費目を「地域学校園振興費」に改めるなど、予算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。今後、宇都宮市では、この制度に対応するため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となっています。

(4) 研修の体系化

これまで栃木県で行われている事務職員の研修について分析を行い、課題解決には継続的・体系的な事務職員の研修システムを作ることが必要と考え「経験年数に応じた資質・能力と必要な

研修」「組織の役割と相互連携」「リーダーの育成」「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」の4つの視点から研修の体系化に取り組みました。

1) 「経験年数に応じた資質・能力と必要な研修」

事務職員の経験年数と職階からキャリア段階を、「基本的力量形成期」「職務領域拡充期」「職務能力深化期」「職務能力発揮期」「職務能力統括期」の5つのステージに分け、向上させるべき資質能力、必要な研修について考えました。

2) 「組織の役割と相互連携」

研修を実施する各組織が役割分担を明確にし、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・効果的に資質能力を身に付けられます。また、各組織の実態により不足する部分を補い合い目標を果たしていく、相互補完の関係性の構築が重要です。

3) 「リーダーの育成」

リーダーに必要な資質能力として「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」を考えました。「研修の体系化」により、事務職員全体のレベルアップを図ることができ、次の世代を担うリーダーを育てることが可能になります。また、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」という相乗効果が見込まれると考えます。

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」

研修で学んだことが学校現場で実践に結び付くためには、研修内容の検証をすることが必要不可欠であり、その手立てとして次の3点を考えました。

ア. Actionシートの活用

個人が自己評価として活用するとともに、研修を企画した組織がその写しを回収し、集約・分析することで、研修の検証を行い次の研修につなげます。

イ. 学校で実践に結び付くための体制づくり

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を整えることで、成果が確実に学校に還元できると考えます。個人が成長することによって組織全体の成長にもつながります。

ウ. 研修履修一覧表の活用について

意欲的な研修の受講と、自己啓発、自主研修の啓発、そして、モチベーションのアップにつなげていくため、研修履修一覧表を検討しています。

2 質疑応答

「**島根県**」 「共同実施組織のスタッフのバランス・統括事務長の格付け」「研修の体系化における県教委・教育事務所への働きかけ」「宇都宮市で推進検討部会に事務職員4名が入った経緯」「手引き書はホームページ等で見られるか」「県・支部・市町の事務研は一本化されているか」

「**提案者：倉澤**」統括事務長は補佐級事務長を想定。配置なし。スタッフバランスは、バランスよく配置されるよう県教委、市町教委に働きかけを行っていく。

「**提案者：檜山**」制度研修は比較的恵まれているが、相互連携・相互補完の関係を強化していくため今後、研修の体系化を積極的にアピールしていきたい。

「**提案者：樋口**」会長と、モデル地域学校園に指定された事務職員の3人の計4名が選ばれた。手引

き書は、市教委のイントラネットには載っているが、外部からの閲覧はできない。

「提案者：檜山」市町から理事として来ていただくような体制に変えていこうとしているところ。

「宮崎県」「メンタリング・ファシリテートの意味は」

「提案者：檜山」メンタリング力とは、教職員・子ども保護者等に対する支援、事務職員間の相互支援を行う力。ファシリテート力とは、組織内の合意形成を促進する力。

「山梨県」「採用前研修の体制等について」

「提案者：倉澤」講師には県から旅費が支給される。1日目は県教委、2日目は市町教委が担当。2日目の半日を事務職員が担当。採用前研修の内容については、HPにアップするなどにより対応。

3 指導・助言

「助言者：松浦」栃木県で実施されている学校事務職員の研修の体系化については、目的や研修計画が明確でしっかりしている。学校事務職員に必要な力、それをどういう形で身に付けるかというののはっきりしており、わかりやすい。国として学校事務職員の研修を考えたときには、学校事務職員の職務が幅広く、体系的な研修を行いにくい実態がある。教員研修センターで行っている指導者養成研修は、身に付けた知見を各地域に還元していただくリーダーとして研修に特化しているのが現状である。国や県の役割として、事務長というものを制度上位置付けて現場に配置をしていくということや、事務研に対する様々な支援、条件整備をしっかりと考えていく必要がある。



「助言者：長谷川」とちぎの研修の体系化について、まず学校事務職員を取り巻く環境の変化というものをしっかり捉えて、この変化にどう対応していったら良いか明確になっている。2つ目、とちぎの学校事務実現に向けて条件提示を行い、道筋を明確にしていること。誰がいつまでにどのようにやるのか具体的な手立てが明らかになっていること。3つ目、絵に描いた餅にしないという組織として明確な意思表示をしていること。4つ目、研修結果の検証を取り上げていること。について感銘を受けた。相互連携と相互補完、研修履修一覧等の活用等校長や各行政に対して、非常に有力な根拠を持って求めていくことができる。そういう画期的な提案だと思う。

4 シンポジウム

「コーディネーター」討議の柱1「学校と地域連携の在り方について」

「松浦」「学校と地域との連携の必要性」学校は地域のもの。開かれた学校とは、地域住民の思いに応え、学校としての説明責任を果たし、地域住民との協働による人づくりを通じて信頼関係が構築されている学校のこと。地域の皆さんが開かれていないと思えば、その学校は開かれていないと考えるべき。「これからの社会を生きる子ども達に求められる力をどう育成するか」社会性を身に付けるといった観点、多様な価値観を持つ大人にどれだけかかわることができたかが子どもの将来を決める。地域総ぐるみで地域の良い大人達と一緒に目標に向かって取り組むことで子ども達が育っていくことであり、これからの学校教育はそう考えないと対応できない。「教育指導内容の多様化にどのように対応していくか」学校の先生には、自分のスキルだけでは足りない部分をどうやって埋めていくかという意味でのコーディネート力を持っていただきたい。「子どもの指導方針について地域住民等とど

う協議し協働していくか」家庭・地域との連携した取組みをしない限り、指導は徹底しない。学校だけが頑張っても教職員がかかわれるのは2割程度。8割は家庭か地域。こういうことを十分理解していくこと。「法の定め」教基法13条「学校、家庭及び地域住民などの相互の連携教育」と規定されている。学校、家庭及び地域住民その他の関係者は教育におけるそれぞれの役割と責任を自覚するとともに、相互の連携を教育に努めるものとする。第1条「教育の目的」には、一人一人の人格の完成を求めるもの及び国や地域を支える人材の育成ということが規定されている。国や地域を支える人材の育成は教育の目的である。家庭や地域と連携しなければ、今の学校教育は成り立たないし、それを前提とした法体系になっていることを自覚しなければならない。「コミュニティ・スクールについて」学校支援地域本部事業とは、学校が必要なときだけけてもらうもの。コミュニティ・スクールは何をすべきかを地域の皆さんと話し合った上で考えていくこと。地域を巻き込むことによって、学校の様々な課題を解決することができると考えている。

「コーディネーター」学校と地域連携における学校経営の在り方について。

「長谷川」学校の姿勢、認識が問われている。特に、経営基調をどう進めていくかという視点で、校長の責任は大きい。校長自らが或いは職員自らが経営を開く運営を開くという視点を持って取り組めるかどうか大きなポイントであろう。学校経営とはこのような原理・原則（透明性・説明責任・適法性・ガバナンス・創造性）に基づいて、いかにマネジメントサイクルと連動させながら行っていくかが問われている。皆さんも、学校経営、学校運営参画という立場から是非この5つの原理・原則を自分の仕事の中に適用し、活用されると良いと思う。

「コーディネーター」地域の教育力を巻き込んだ学校園制度にはなっているのか。

「伊藤」地域の行事、特別支援学校との交流、職場体験実習、あいさつ運動など、地域学校園として積極的に推進している。学校園への関心が日々高くなっている実感がある。



「コーディネーター」地域学校園制度における事務職員の印象や反応は。

「伊藤」共同実施に関する知識や情報が多くあり、比較的冷静に受け止めていたが、一方では、不安や疑問を口にする事務職員も多くあった。

「コーディネーター」地域学校園制度の手引き書の素案、作成及び内容について。

「伊藤」当初は事務職員のかかわる項目はなかった。宇事研の会長を通し市教委に働きかけを行い手引き書作成に向けてプロジェクトチームが作られた。作成にあたっては、地域学校園経営への参画を基本的スタンスとした。市教委が私たちの考えを理解し積極的に動いてくれたことが、実現に向けての大きなポイントであった。

「コーディネーター」規則改正について。

「伊藤」管理規則が改正になり地域学校園事務室が設置された。制度の導入に際して事務職員について何も記載がないということを利用してチャンスと捉え、自分たちにとっても働きがいのある制度にしようという意気込みと、英知を結集させて動いたことがこの結果につながった。実施計画の内容、すべてが職務という考えで取り組んでいる。

「コーディネーター」県内他市町の状況について。

「猿橋」佐野市では、小中一貫教育が試行的に始められている。今年4月にはパイロット校区版小中一貫教育の手引きが作成され、取組みが始まった。本市も結果が出るのを待つのではなく、事務研等を通じ積極的に働きかけていくことが大事だと思う。佐野市には、十数年にわたり共同実施を進めて

きた強みがある。その強みをこの中で充分活用していければ良いと考える。

「コーディネーター」地域連携やコミュニティ・スクール等における事務職員の在り方について。

「松浦」学校経営というのは事務職員が主体的に中心となってやっていくべきものである。学校経営にかかわるということは当然であり、かかわらなければ事務職員の存在意義はない。コミュニティ・スクールの実施にあたっては、国は事務職員の加配をしている。学校経営の大きな任務である地域とのコーディネート役を事務職員に担ってもらうためである。そのことを理解していただきたい。

「コーディネーター」学校事務職員が積極的に行動をとっていくことについて。

「長谷川」事務職員の積極的な行動は、力量をどう高めていくかという問題を抜きには語れない。とちぎのテーマでもあるイノベーションは校長や教員達へのイノベーションにもつながり、新しい教育施策にもつながる。日常の教育活動の中でしっかり考え、実際にかかわっていくことが重要である。

「コーディネーター」「新しい事務機能と事務職員の役割」について。

「猿橋」地域の課題を学校の課題として包括的に捉えた学校経営に変化してきていると実感がある。校長の描くビジョンのもと、全職員で策定にかかわることで、自ら主体的に考え行動し初めて本校の活性化につながっていると感じている。

「コーディネーター」地域学校園制度におけるメリットは。

「伊藤」地域学校園事務室長の新たな役割が期待できる。校内予算編成から地域学校園予算編成へ視野を広げ、期待に応えられるよう取り組んでいきたい。

「コーディネーター」連携校の各校長の予算における関係性について。

「長谷川」透明性や説明責任、適法性といったところが問われ、その責任は大きい。今回の宇都宮市の事例では事業別予算の考え方が必要になってくる。機械的な配分ではなく、こういう事業をやりたからこのような予算が必要であるといった事業内容の年間計画の位置付けが必要になる。そこでは、地域のニーズなどを盛り込んでいくためのリサーチが重要になる。

「コーディネーター」校長の意思決定にどうかかわっていくか。

「松浦」校長一人で経営方針を策定するのではなく、学校事務職員は校長とともに経営方針を策定する、まさに経営企画という力量が必要であろう。限られた資源を有効に活用して教育目的を達成するための基本的な資源（モノ・カネ）を扱えるのは事務職員である。事務職員が経営に参画するというより、自ら主体的に学校経営を担うというぐらいの意気込みで企画力を付けていく。これが事務職員に求められる力だと思う。

「コーディネーター」新しい事務機能について。

「長谷川」事務職員には、教育活動の活性化に絡めた活動、これを「創造的業務」と呼ぶが、そういうクリエイティブな役割がたくさんある。また、学校事務全体を見直し、スクラップ&ビルドを行っていくことや、学校の実態やニーズに合わせて取り組んでいくこと。さらには、教員をはじめ様々な人とのかかわりの中で、活躍できるそういったことも新しい事務機能の一つのモデルになるであろう。

「コーディネーター」校務分掌表について。

「長谷川」校長時代に校務分掌を時代のニーズに合わせ、オフィス系を中心とした分掌表に作り替えた。この組織改革で、従来からの自分の仕事以外は関係ないといった意識の変革を求めた。このポイントは自分の仕事をみんなと一緒にやらなくてはいけないという意識変革である。機能を重視した分掌図である。これにより、情報が集中的にオフィス系に集まり学校全体が円滑に動きやすい形となった。こういうところに、新しい事務機能というものが生み出され、発揮されていくのであろう。学校の組織がまさに生きるための図柄を描いた。

「コーディネーター」この校務分掌表を見ての感想や考え。

「松浦」長谷川先生が提案されている校務分掌は、縦割りでないシステム。つまり各自が全体を見通しながらの役割分担ができており、非常に分かりやすい。学校は今までやっていることをかたくなに守りながら良いものをなかなか導入しない実態がある。まさにこういう発想を学校にあった形に落とし込んでいくことが重要であろう。

「コーディネーター」「質の高い教育の実現を目指す」ためのスキルアップについて。

「猿橋」質の高い教育の実現には学校に配置されたすべての職種の人たちが専門性を十分に発揮していくことが重要。自ら学ぶ姿勢と、体系によるキャリア形成や人材育成さらには、各関係機関の役割を明確にし、目的を共有した上で計画的さらには戦略的に研修を行っていくことが必要である。相互連携・相互補完の関係性の構築が大きなポイントである。

「コーディネーター」とちぎの事務職員に向けてのエール。

「長谷川」研修の体系化は各地で取り組まれている。プランは実行されなければ何にもならない。そういう意味で、どう具体的実行策を講じていくのかというところを問題提起してほしい。リアクションは必ず来る。そのリアクションを一つ一つ紡いでいって一つの力にしていく。これからのとちぎも研修の体系化に向けて力を合わせて取り組んでいってほしい。それを中心となって引っ張っていくのは自分自身であること、栃事研であることに気づいていただきたい。学校事務という業務は可能性があって非常に楽しくて魅力がある分野だと思う。

「コーディネーター」Actionシートの記入および発表。

「沖縄県」仕事に就いてまだ2年目だが学校事務職員として、何ができるかを探していけないと思えないと思った。できることを少しずつやっていきたい。

「岡山県」私自身、事務職員の仕事は可能性が広がり楽しい仕事だと思っている。今日は背中を押していただいた気がしてうれしい。共同実施という組織を使ってさらに連携事業を進めていきたい。

「コーディネーター」事務職員へさらなるエール。

「松浦」学校事務職員は、一人で様々な業務を行っており、国立大学の通常の職員ではできない仕事を担っている。またそこに、幸せがあるのではないかと。誇りを持って事務職員の道を進んでほしい。高い志を持った若者達や学生に負けないよう、皆さん自身も磨いていただきたい。様々な研修体系の中で自分を磨くだけでなく、普段の生活の中にもできることはたくさんある。普段からできることをこつこつやっていくことが将来大きな力につながっていく。誇りを持って地域や学校や子ども達を支えていこうとする事務職員になっていただきたい。

「コーディネーター」この提案がとちぎの学校事務、事務職員の新たな価値につながるようチャレンジプランを実行していくことを宣言したい。全ては子ども達の豊かな育ちのために。ありがとうございました。

5 分科会のまとめ

これからの学校が地域社会への役割を上げていく中、新たな学校事務の機能、新たな事務職員の役割が見えてきました。皆様からいただいたご意見を参考にとちぎの学校事務実現に向け、「実践」「実行」をキーワードとして取り組んでいきます。この分科会をとおして、とちぎの熱い思いを感じ、皆様がActionをおこす一歩となることを、とちぎ一同願っています。