

# 第2期 とちぎ学校事務ビジョン

～子どもの学びの充実、実現に向けて～



2019年5月

栃木県公立小中学校事務職員研究協議会

## 目 次

1. 全体像
2. 第2期とちぎ学校事務ビジョン
  - ①ビジョンの特性
  - ②ビジョンで目指すもの
  - ③ビジョンと中期研究計画
3. とちぎの学校事務のミッション
4. とちぎの学校事務
5. 達成すべき課題
6. 課題解決に向けた諸条件整備と組織の役割
  - ①8つの必要条件の整備
  - ②組織の役割と連携の強化
7. 課題達成のための実行策
  - ①サクセスプランの概要
  - ②サクセスプランの全体像
8. とちぎの目指すべき事務職員増
9. 新しい時代の学校事務創造に向けて

とちぎサクセスプラン

## 第2期 とちぎ学校事務ビジョン

### ～子どもの学びの充実、実現に向けて～

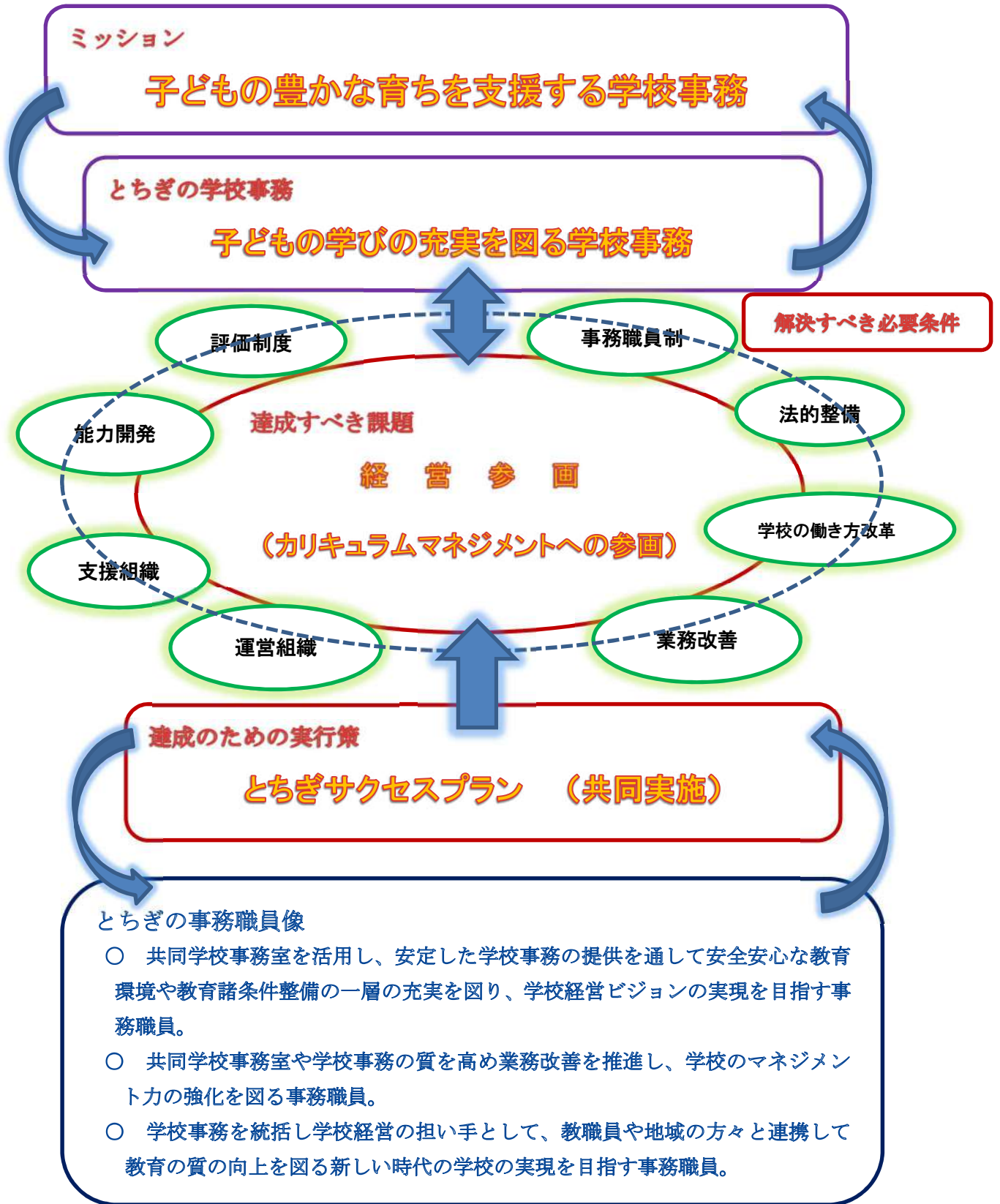
#### 栃木県公立小中学校学校事務職員研究協議会

栃事研では、平成25年、とちぎ学校事務ビジョン及び実行策チャレンジプランを策定し、中期研究計画と共に栃事研活動の指針を示しました。5年間に及ぶ活動にあたって、解決すべき3つの課題（能力開発、組織化、経営参画）を設定、この課題解決を目指し様々な活動を行いました。具体的には、「研修の体系化」に基づくマネジメントを中心とした研修の充実、ビジョン推進チームによる、共同実施の全県展開に向けたリーフレット及びパンフレットの作成配布、研修プログラム、リーダー研修の実施、そして、経営参画に向けた学校経営ビジョンの実現、策定への参画の具体化などです。

しかしながら、学校を取り巻く状況はますます変化し、学校の働き方改革、業務改善、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など教育の質、子どもたちの生きる力の醸成に向けた条件整備が次々に打ち出されています。学校事務、事務職員に対してもこれら改革の実現に不可欠な存在として期待が寄せられ、平成29年4月1日には事務職員の職務規定が「従事する」から「つかさどる」へ、共同実施についても「共同学校事務室」として法制化されました。また、世代交代が進み経験の浅い事務職員が増えてきています。

このような激動の時代にあり、とちぎの学校事務、事務職員の在り方を再度見直し、これからの時代にふさわしいビジョンを持った組織活動が必要になってきました。学校事務、事務職員の新しい可能性を検討し、新しい学校づくりに参画していくことが求められています。「応え」は自ら見出し、提案していかなければなりません。第2期ビジョンはそういう基本理念に沿って策定し、実践と行動でこの一連の改革に応えを示していくことが新しい時代の学校事務、事務職員の姿になると考えます。

# 1. 全体像



## 2. 第2期とちぎ学校事務ビジョン

### ① ビジョンの特性

第2期ビジョンの特性は、第1期ビジョンで設定した3つの課題を検証し、とちぎの事務職員の達成すべき課題を「経営参画」の一つに絞り込んだことです。つまり、将来、学校経営の主体となるカリキュラムマネジメントへの参画を目指していくことを特性としています。「能力開発」はそのための基本的必要条件であり、「組織化」いわゆる共同実施はとちぎの学校事務そのものであることから、新たな実行策サクセスプランの必須条件として位置付けました。

また、激しく変化する時代において、5年間という中・長期的スパンの中で考えてきたビジョンを、3年という期間の中で描いていることも特性と言えます。変化に確実に対応していくこと、短い期間の中でしっかりと成果を上げ、会員一人一人が実感し、行動につなげ、質の高い実践の連鎖が学校に、子どもたちに効果をもたらすことをねらいとしています。

### ② ビジョンで目指すもの

栃事研では、これまでマネジメント能力を確実に身に付け、実践することを目的に研修を行ってきました。研究分野においても経営参画を目指し、その具体として学校経営ビジョンの実現と策定という参画の姿を描いてきました。これまでのビジョンでは「身に付ける」「考える」を中心にして、いかに学校現場にその力量を「発揮」していくかを大きなテーマとしてきました。第2期ビジョンでは、冒頭でも述べたとおり、身に付け考える時代から「実践」「行動」する時代への変化をテーマとしています。

栃事研でいうところの「実践」とは問題課題を見つけ、マネジメントサイクルに基づき活動していくこと、つまり目標管理型の活動であり、「行動」とは自ら進んで主体的に事を成すことです。そのための布石は、これまでの栃事研活動の中で十分に提示されています。学校を取り巻く環境の変化、子どもたちの状況、教職員の在り方、地域との関係性など多くの課題がある中、「待つ」のではなく、政策形成能力を持ち、自ら企画提案しアイデアを提供していく、主体性を有する事務職員が求められています。栃事研はそのための実行策として「サクセスプラン」を提示し、活動を進めていきたいと考えています。

### ③ ビジョンと中期研究計画

栃事研では、会員の資質能力の向上を図り、学校事務の基盤である共同実施を活用しながら学校改善を進め、子どもたちの豊かな学びや成長、保護者や地域の願いを実現することをねらいとし、研究研修活動を中心に諸活動を推進しています。その指針となるものが中期研究計画です。これは栃事研、各地区、各支部が組織活動を進める上での方向性、研究課題や主題、テーマなどを表に示したものです。それに対し、ビジョンは目指すべき学校事務、事務職員像を追求していくための指針であり、組織の支援を受けながらも各々が学校現場で実現を図っていくものです。

栃事研は、この二つの柱を基に活動を進めています。特に中期研究計画で示す年次別課題は、ビジョンを踏まえながらとちぎ全体で考えていくべき課題であり、年間を通しての活動の重要なテーマとなります。ぜひ各地区支部においてもこのことを意識しつつ活動を進めていただきたいと思います。

また、本来は中期研究計画が文字通り短・中期的であるのに対し、ビジョンは中・長期的に描かれるものですが、第2期ビジョンでは短・中期的展望の中で描いています。この二つの関係性は限りなく重なり合うものであることから、今後、整理しビジョンの実行策としての位置付けを明確にしていく必要があると考えます。

### 3. とちぎの学校事務のミッション

平成28年度までの研究主題「子どもの豊かな育ちを支援する学校事務」を、長きにわたり栃事研の活動指針としてきました。この理念は、子どもたちを取り巻くすべての大人が、子どもが自ら学び成長していこうとする営みを支えていく、支援していく学校事務を展開していこうとするものです。営みの支援とは、例えば教員であれば授業、事務職員であれば教育諸条件整備、教育環境整備という形で支援していくことです。つまり、大人の支援を受けながら、子どもたちが自ら達成していくものです。

栃事研では、平成29年度よりこの理念は学校事務の普遍的な考え方であり、不易な部分であると捉え「ミッション」としました。実現するのはあくまで子ども自身でなければなりません。そのために事務職員として「何ができるのか」ではなく「何をすべきか」へと切り替えることが大切です。

## 4. とちぎの学校事務

これまでの目指すべきとちぎの学校事務の在り方として描いてきた「子どもの豊かな育ちを支援する学校事務」をミッションとしたことを受け、新たな研究主題として「子どもの学びの充実を目指す学校事務」を挙げました。この考え方は、学校事務の究極的な目的である教育の質の向上によって「生きる力」を身に付けさせるために、必要である様々な要素のうち「育ち」の基盤となる「学び」に視点を当て、この学びの充実を図るために事務職員としてなすべき行動指針を示したものです。「目指す」としたのは、栃事研組織全体としての活動目標を意味しています。第2期ビジョンで「子どもの学びの充実を図る学校事務」と掲げたのは、「図る」のは各事務職員であり、各学校において実践・行動の中から達成すべきものである。という考えに基づいています。

具体的には、

- 教職員とともに協働性や同僚性を発揮して学びの充実を図る。
- 保護者や地域と連携を深め、コミュニケーション能力を発揮して学びの充実を図る。
- 学校関係諸機関、諸団体と連携し、企画調整能力を発揮して学びの充実を図る。

以上のような学校事務の展開が考えられます。

今回のビジョン策定にあたり、「目指す」から「図る」とし、組織を活用して各事務職員が学校において実現を目指し、行動する姿を明確にし、目指すべき学校事務像として設定しました。

## 5. 達成すべき課題

第1期ビジョンでは、それまでの栃事研の様々な活動の成果と課題を踏まえ、3つの課題を設定しその解決を目指しました。

「組織化」では、「ビジョン推進チーム」を組織して、リーフレット、パンフレットを作成して全県での実施に向け啓発を図るとともに、関係機関・団体へのアピール、支援要請に活用してきました。また、共同実施の組織リーダー養成に向け、「研修の体系化」と整合を図りつつリーダー研修を実施してきました。

「能力開発」では、「研修の体系化」を策定し、マネジメントを中心にした研修を行ってきました。実践の拡がりを図るために「Actionシート」の活用や受講証明書の発行による意欲とキャリアづくり、知識+技能を高める研修に経験値を身に付けていく研修を加えたケーススタディの手法を取り入れるなど常に工夫改善に努めてきました。これらを「とちぎの研修プログラム」としてまとめ、

各支部の研修の拡がり、深まりを図りました。

「経営参画」では、関ブロ長野大会を通してその具体化を図りました。学校経営は、子どもたちの教育の質や学びの充実を目指し、経営資源を使い地域と連携しながら子どもたちの豊かな成長を実現していく一連の活動の総体であると捉え、その具体的活動の全体像が学校経営ビジョンであると考えました。そのビジョンの実現に全職員は協働して、それぞれの役職や立場を通じて活動していくこと。これが一つの経営参画の姿であると捉えました。

一方、校長は、学校評価結果や学校や保護者、地域、子どもたちや教職員、予算などの状況や地域資源など実に様々な情報を基にビジョンを策定しています。この策定そのものに情報マネジメントや財務マネジメントなど個別のマネジメントを総合的に働かせ、経営チームの一員として参画していく、というもう一つの経営参画の姿があり、この「実現」「策定」という二つの経営参画の在り方を描くことができました。このことは、第2期ビジョンに向け検討しなければならない「つかさどる」ことへの大きな一歩になると考えています。

第2期ビジョンでは、この「経営参画」についてさらに明確化、具体化を図ること、職層に応じた参画の在り方、「つかさどる」こととの整合性、実践の推進など第1期ビジョンで描ききれなかった部分を深めていかなければなりません。今後、学校経営がさらに地域との関係性を深めていく中、そして、カリキュラムマネジメントが学校経営そのものの活動へとなりつつある中、達成すべき課題を一つに絞り、重点的に解決していくべき課題と据えて会員に伝え、実践・行動に結び付けていく方策を提示していかなければならないと考えました。経営参画は、現時点での事務職員の目指すべき究極の姿として捉え、この解決を目指すこととしました。

## 6. 課題解決に向けた諸条件整備と組織の役割

析事研組織をあげて、とちぎのすべての事務職員が達成すべき課題、目指すべき課題を「経営参画」に一本化しました。そのためこれまで課題としてきた「能力開発」を「解決すべき必要条件」として位置付けました。また、「組織化」つまり共同実施については、ほぼ県内全域で実施されている実態から必要条件ではなく、とちぎの目指す学校事務の実現に不可欠な組織と位置付けました。つまりとちぎの学校事務は共同実施なしには成立しない存在であることとしました。一部地域で学校間連携も共同実施の姿の一つではないかという考えで活動している実態もありますが、とちぎの共同実施は規則規程が整備され、リーダーを中心とした組織を有し、経営計画が示されていること、評価を行っていることなどが前提条件でありそこに当てはまらないのは共同実施とは考えていません。本



県においては、すべてが条件にあてはまるとは言えませんが、多くの市町で整備されつつあり、推進されている実態を踏まえたものであります。

また、第1期ビジョンにおいても条件としていた「学校支援組織」「学校運営組織」「事務職員制度」「法的整備」「評価制度」、今日的課題である「業務改善」「学校の働き方改革」と併せて8つの解決すべき必要条件を設定しました。この8つの必要条件がクリアされていくことで「経営参画」が一層推進されると考えます。

しかしながら、この条件は組織化に比してなかなか進まない現状があるのも事実です。事務職員、事務研だけでは達成は難しく、研究研修活動と併せ、組織としての活動が重要です。栃事研、各地区各支部の相互連携はもとより、事務長会や教協事務職員部と連携していくことや地教委、校長会など他団体、関係機関の理解を得ながら進めていくことが大切です。

## ① 8つの必要条件の整備

### ・ 能力開発

栃事研の進めてきた「研修の体系化」に基づく研修の充実は、マネジメント能力を身に付け発揮していく意識付けや技能習得では一定の成果を上げています。Actionシートを見ても研修で得た知識や技能を活用して実践に結び付けている報告が挙げられています。しかしながら、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さらなる研修内容の充実が求められてきます。例えば、教育活動そのものへの理解や地域との関係性です。従って、研修の「内容と仕組みで育てる」第1期ビジョンの考えからさらに発展させ「経験値を高める」内容への転換や栃事研・地区支部・教委（県・市町）の役割分担の明確化などが必要になります。

さらには、これからの学校事務の在り方を考えると、標準職務表の見直しや人材育成方針の策定などが不可欠になってきます。また、組織で仕事をしていく上で、リーダー層だけでなく各職層におけるマネジメント力とその発揮の在り方が問われてきます。その中で、様々な状況に対応し得る研修内容や仕組みを考え抜いていく必要があります。

### ・ 学校支援組織

これからの学校は、教育や子どもたちの成長を支えていく様々な組織との連携強化を図っていく必要があります。子どもたちの豊かな成長は、学校だけでなく多様な人たちとふれあい、関係性を築いていくことでさらにステップアップが図られます。学校と地域の様々な組織が総力を挙げてつながり、目標を共有化して行動していくことが必要です。何のためにつながるのか、どうつながるのか、そこで何を行うのかなど企画、運営をしていく役割が必要です。そこに学校事務、

事務職員の活動の可能性が見えてきます。連携を深めていくためのアイデアを提案していくこと、できるだけ多くの支援組織と連携・提携していくこと、そこに生じるマネジメント、学校を開いていくことなど多くの可能性を秘めているのではないのでしょうか。共同実施組織を活用していくとさらに可能性が広がります。新たな分野へのチャレンジ、学校経営参画の一つの在り方になります。

#### ・ 学校運営組織

とちぎの学校事務推進の基盤である共同実施は、法制化や学校の働き方改革、業務改善への期待感もあり、各市町で積極的に推進されています。しかしながら、実施内容を見ると実務支援、新採支援が主体であり本来の学校改善につながっているとは言い難い状況もあります。今、内容の充実や活動の質を高めることが求められています。

また、共同実施は学校を良くするための仕事組織であり、それには子どもたちや保護者、教職員にその成果が還元されなければなりません。つまりそれは学校の運営規程、運営組織に位置付けられるべきです。そして共同実施の連携校それぞれの運営組織にも位置付けられなければならないと考えます。校務分掌組織の策定は校長の権限ですが、栃事研、各地区、各支部、組織を挙げての働きかけが必要です。

栃事研は、共同実施組織を共同学校事務室として明確にし、位置付ける場所や役割や仕事内容等について案を提示していきます。

今後、管理規則の改定など法改正は進んでくると思いますが、運営組織への位置付けは、共同実施組織が学校に最も近い組織として機能していくために必要不可欠なのです。

#### ・ 事務職員制度

とちぎの事務職員制度の特長は、事務長制度です。その特長を生かした力量形成や仕事の組み方、組織開発などの制度設計をいかに実現していくかが大切です。世代交代が進み事務長の大幅な減員が見込まれる中、事務長を中心とした事務処理体制の整備、事務長層を頂点とした力量形成の仕組み、事務長を中心とした組織体制づくりなどこれまでの考え方を換え、事務長の活用、事務長を中心とした組織開発が求められます。

共同実施では、統括事務長、室長を中心とした組織体制、学校事務組織を構築し、責任体制を明確にするとともに内外に信頼度の高い、公正な事務処理を提供していくことが重要です。

学校においては、校長のビジョンに基づいて内外をつなぎ、地域資源の発掘・活用や様々な支援組織と連携して学びの充実を図るとともに校長を支え、ビジョンの実現に寄与し、策定に参画していくことが求められます。

共同実施や学校、事務研組織においては、主事・主任層の育成はもとより教職

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。したがって、事務職員の採用されてからのキャリア形成をどのように考えていくか、仕事、職層両面からの制度設計が必要です。

#### ・ 法的整備

学校教育法が改正され事務職員は「事務をつかさどる」職となりました。今後「つかさどる」ことの具体化を図っていかなければなりません。「つかさどる」職として「経営参画」を目指す中で、その実践を裏付けるしっかりとした法整備が必要になります。残念ながら学校教育法の改正後、県内で学校管理規則の改正はあまり進んでいません。法的裏付けがない状況ではいつまでも個人の判断・力量に頼る、過去の学校事務に戻ってしまいます。事務職員のモチベーション、価値観は高まりません。今後必要となる法的整備としては「学校管理規則」「人材育成方針」「標準職務通知」「共同学校事務室」「室長・統括事務長の配置」などが考えられます。

栃事研は、職と仕事のバランスを考えつつ、研究団体としてリーダーシップを発揮し関係団体、関係諸機関と連携の上、実現に向けた活動を進めていく必要があります。また、具体的な中身を検討し、提案していくことも必要です。

#### ・ 評価制度

本県においても人事評価が導入され、給与や勤勉手当に反映されるようになりました。人事評価も学校評価も共に「育てる」ことがねらいです。また、教育目標を理解し、目標設定・プラン・実行・振り返り・改善のサイクルに基づいて仕事を行っていくというマネジメントサイクルの定着化がもう一つのねらいになります。

学校評価においては、学校、共同実施ともにしっかりとプランを立て、検証を重ねながら仕事をしていくことで「質」が高まります。事務研等で支援しながら定着化を図っていくことが大切です。仕事における評価は、何を、何によって評価してほしいのかを明確にしておくこと、教職員は同僚であること、事務職員の仕事における成果は子どもたちや保護者に還元、提供されることを忘れてはなりません。教職員間での評価のやり取りは、物の良し悪しで決めるのではないことを念頭に実施することが重要です。さらには、実践の成否は子ども、保護者、地域など本来享受すべき人たちの声が最も有効です。その声を仕事に反映させていくことが重要なのです。そのことを念頭に学校評価を仕事の中に確立していくことが必要です。

人事評価においては、事務長を中心とした事務処理体制を確立していく中で、事務職員の4層の維持、統括事務長や室長の位置付けをどのように考えるのか共通理解が必要です。また、共同学校事務室を盤石な制度としていくには、室長の役割として、共同実施の評価、構成する事務職員の第1次評価者としての位置

付けなどが必要になります。

責任ある事務処理体制を整備し、子どもの学びの充実を図るとちぎの学校事務は共同実施を抜きに考えられません。したがって、それを統括する事務長、共同実施の責任者が必要になり、「評価」は避けて通れません。「評価」を嫌がるのではなく、ある制度を活用してさらなる高み、質の向上を目指していくことが大切で、「評価で育てる」意味はそこにあると考えます。

#### ・業務改善

教育の質を高め、子どもたちの生きる力を醸成していくには、教員の負担軽減、学校全体の業務の改善が必要です。そこに事務職員側から様々なアイデアを提案していくことが、業務改善に対する期待感への応えになります。多様な職種がこれから学校現場に入ってきます。その中に埋没するのではなく、事務職員として、これまで以上にマネジメント力を発揮し、学校教育の推進に寄与していく必要があると考えます。

業務改善は、単に学校の事務の分配議論ではありません。教員から業務を外して、他職に渡しても学校全体としての事務負担は軽減されません。むしろ教頭や事務職員など一定の職種に負担が偏っていくことが考えられます。また多様な職種が入ることで仕事が細分化、分散化し、しっかりとした管理体制、事務処理体制の構築とそこに生じる「マネジメント」が重要になります。行政や教育行政、学校、地域が連携して、その役割分担を含め業務全体を見直していくことが業務改善であり、マネジメントの改善につながります。そのような点で事務改善とは明らかに異なります。今、多くの自治体で教員を学校集金業務から解放し、本来の業務に専念させることを目的に、学校給食費や学校徴集金の公会計化や公費化、無償化が打ち出されています。県内にもそのような動きは多くあります。またネットバンキングの導入や修学旅行費等の業者による集金も行われています。私たち事務職員もこれまでの業務に固執することなく様々なアイデアを提供していくことが大切です。

現在、国、自治体主導でこのような動きが増えてきていますが、学校事務を担う事務職員から斬新な提案がなされることで一層の信頼関係の構築につながります。捨てる業務、本当にやらなければならない業務を選別する時代になったのです。

#### ・学校の働き方改革

学校の働き方改革はまさにマネジメントの議論です。組織マネジメントやタイムマネジメントなど学校のマネジメント力が試されているのです。国等では部活動の外部委託や勤務時間の適正確保、時間外勤務の在り方など議論が進められています。しかしながら、業務改善なしに改革はできません。学校・教職員の業務を減らすことも大切ですが、行政の横のつながりも大切です。思い切った

改革がなされないと業務のたらいまわしで終わってしまいます。例えば、小中教  
研や小中体連、P T A業務、学校徴集金、私費会計、地域連携など教員でなく  
てもできる業務や会議などについては、行政や共同実施、外部人材でも担うこと  
ができます。大切なのは「誰が、どこで行えば最も効果的で効率的なのか」とい  
った視点で考えていくことであり、議論し、精選していくべきと考えます。忘れ  
てならないのは、単純に教員の仕事を減らすことではなく、子どもたちの学びの  
ためであり、教育の質の向上のためだということです。そういう中で、共同実施  
を有する事務職員からの提案は効果的であり、魅力的なものだと考えます。時代  
に取り残されないよう学校事務を担う立場として、説得力のある提案をしてい  
くべきだと考えます。

## ② 組織の役割と連携の強化

8つの解決すべき必要条件是、相互に関連し合いながら存在します。一つの解  
決を試みても真の解決には時間がかかります。また、事務職員一人の努力では実  
現は難しいと考えます。そこで「組織の力」が試されます。事務職員が学校にお  
いて経営参画していくには、関係組織が連携し、活動を支援していく必要あり  
ます。共同実施は仕事組織であり、事務研は支援組織です。目標を共有し、ど  
のように事務職員を支援していくか、育てていくか明確なビジョンの下、計画的  
に実践していかなければなりません。そのリーダーシップをとるのが栃事研であ  
り、発信力を持って各地区各支部との連携強化を図っていくことが求められま  
す。栃事研は県から認められている唯一の研究団体です。それを構成する各地区  
各支部は、理事会や総会、研究大会などを通して意思の疎通を図り、この改革  
の波を事務職員にとっての変化の波にしていかなければなりません。

今、I T化の時代にあって、様々な人たちとコラボレーションし、自らの主義  
主張を一瞬にして多くの人たちに発信できるようになり、瞬時に多くの情報を  
得られる時代になりました。事務職員の世界においても、個の発信力が組織を超  
えてきており、組織にとって非常に厳しい時代になりました。国庫負担問題や職  
務規定の見直し、共同学校事務室の法制化などこれまで事務職員制度が維持さ  
れてきたのはまさに「組織の力」でした。しかし、今日組織の時代と言われなが  
ら、その力を衰えさせているのは、構成している人たちであることに気付かな  
ければなりません。組織力を高め、発信力を取り戻し、事務職員制度の維持、向  
上に努めていくことが必要です。制度や仕組みを変え、整えるのは組織の力に  
なります。組織は、人と目標と仕組みで構成されます。特に、人と目標が大切  
です。組織活用と組織開発（人づくりと目標設定）をどのように進めていくか  
がこれからの課題となります。

また、第2期ビジョンにおける課題解決にあたっては、事務職員だけで解決できるものとは考えていません。関係する様々な団体機関との連携は不可欠です。特に、働き方改革や業務改善、法的整備においては行政との連携が、その素案作りには事務3団体や校長会、教頭会との連携が必要になります。学校事務だけでなく、学校全体の業務を総合的に捉えた学校業務改善推進会議（仮称）の設置など具体的な対策が必要です。

## 7. 課題達成のための実行策

第1期ビジョンでは、目標達成のための実行策として「とちぎチャレンジプラン」を策定し、事務職員自身がこれまでの殻を破り、新たな領域に積極的にチャレンジしていくことを描きました。

第2期ビジョンでは、そのことを踏まえ、実践と行動する事務職員、それは組織力を高め、共同実施を活用して必ず実現してく、実現させていくという強い意志を表すため「とちぎサクセスプラン」としました。

### ① とちぎサクセスプランの概要

このプランは、最終的には学校現場で経営参画を実現するためのプランです。したがって、そのために3年間の期間を設定し各事務職員が事務研、共同実施組織、学校現場それぞれで何をしなくてはならないかを明らかにしたものです。このプランの基本的考え方は、共同実施を「共同学校事務室」として位置付け「組織として仕事をしていく」ことです。学校においても、共同学校事務室においてもいかに「組織」で仕事をしていくかがポイントになります。事務職員は1人で仕事をするのではない、そのことを実行できるかがポイントになります。

構成要素としては、

- ・ 8つの達成すべき必要条件の設定
- ・ 縦軸に達成目標
- ・ 横軸に目標を達成する対象

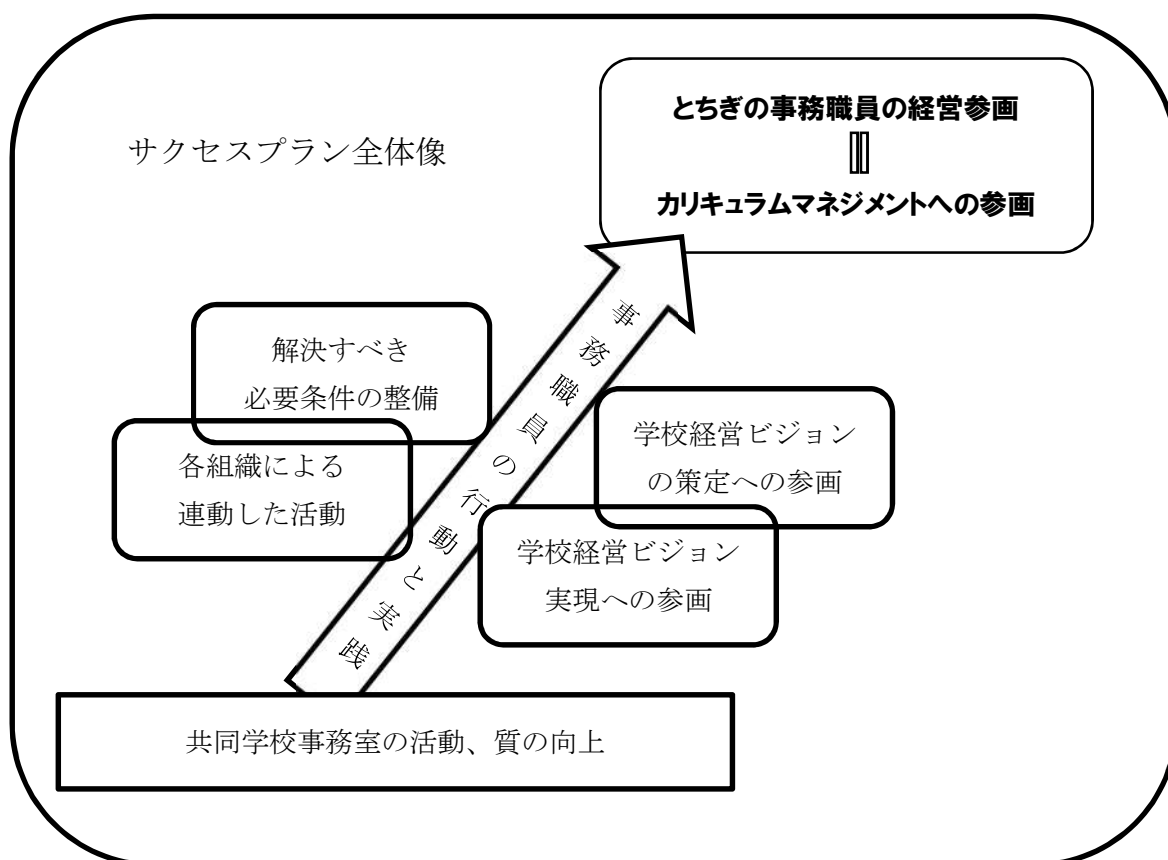
を置き、3年間でのプランとしました。

第1期ビジョンは、3つの課題に直接アプローチし、解決をしていくことで「とちぎの学校事務」「とちぎの事務職員像」の実現を目指したため「チャレンジプラン」としました。それに対し、第2期ビジョンでは課題を「経営参画」に絞り、経営参画を確実に実現するために必要な諸条件そのものにアプローチしました。経営参画を確実に果たすには、学校経営ビジョンの「実現と策定」に参

画していくことが大切で、それには様々な条件整備が必要です。その条件をクリアし、経営参画を確実に成功させることをねらいとしました。これがサクセスプランの特徴になります。

とちぎの目指す「経営参画」の在り方は、学校経営ビジョンの実現、学校経営ビジョンの策定に参画していくことであり、究極にはカリキュラムマネジメントへの参画を目指しています。そのためには、実践と行動が不可欠であり、そのための8つの条件整備が達成できなければなりません。超えるべきハードルは高いですが、栃事研を中心とした各組織の連携による取組と共同学校事務室の役割と機能の高度化、事務職員各々の資質向上による質の高い学校事務の展開により達成できるものと考えます。今こそ事務職員の「組織力」が問われているのです。

## ② とちぎサクセスプランの全体像



## 8. とちぎの目指すべき事務職員像

栃事研では、子どもの学びの充実を図る学校事務の実現を、サクセスプランによって図ろうと考えています。サクセスプランでは経営参画を図るための必要条件をクリアしていくことをねらいとしていますが、この実現を通して「経営参画」を果たすとちぎの学校事務職員のあるべき姿を「事務職員像」として、すべての事務職員の目指す方向性としています。

さらには、このサクセスプランによって事務職員として「事務をつかさどる」ことをイメージでき、国等からの期待への「応え」となるものとして考えています。

第1期ビジョンでは

- 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ます。
- 子どもの豊かな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ます。
- 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します。

という事務職員像を描きました。これまで「子どもたちが自ら学び、成長していく営みを支援する」「学校経営（学びづくり）に参画していく」ことを念頭に3つの課題を設定し、その解決を図ることで目的を達成していこうと考えました。

第2期ビジョンでは、事務職員の職務や役割・機能を再度検討し、主体的にマネジメントしていく姿をイメージし、さらに教育活動の推進と子どもたちの「育ち」のために貢献、寄与できる事務職員を描きました。

これからは、

- ・教育行政職員として教員と「思い」を共有し、校長の学校経営ビジョンを確実に果たしていく、経営ビジョンそのものの策定に参画していく事務職員を想定し、最終的にはカリキュラムマネジメントへの参画を目指す。
- ・公務員として、そして学校職員として保護者や地域に寄与、貢献できる仕事の在り方を追求していく。
- ・地域と学校をつなぎ、教育効果、教育の質を向上させていく学校事務の在り方を追求していく。
- ・共同学校事務室を基盤として、業務改善を推進し、学校のマネジメント力強化に尽力していく。

ことが必要です。

さらには、とちぎの特長である事務長制を踏まえ、段階的に事務職員像を描いていますが、この3つの姿は主事－主任－事務長と明確に分けるのではなく重



なりあいながら存在していくものです。

このようなことを踏まえながら、新しい時代、これからの時代を担う事務職員の姿を描きました。

#### 新たな事務職員像

- ① 共同学校事務室を活用し、安定した学校事務の提供を通して安全安心な教育環境や教育諸条件整備の一層の充実を図り、学校経営ビジョンの実現を目指す事務職員。
- ② 共同学校事務室や学校事務の質を高め業務改善を推進し、学校のマネジメント力の強化を図る事務職員。
- ③ 学校事務を統括し学校経営の担い手として、教職員や地域の方々と連携して教育の質の向上を図る新しい時代の学校の実現を目指す事務職員。

栃事研では、学校教育法第 37 条第 14 項の改正で「事務職員は事務をつかさどる」同施行規則第 46 条第 3 項及び第 4 項で「事務長は事務職員その他の職員が行う事務を総括する」「主任は事務に関する事項について連絡調整及び指導・助言にあたる」と改正されたことから

主事は、マネジメント力を身に付け、教育活動の充実を図る

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

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、研究・研修活動に反映するとともに、新たな事務職員像を描く上での基本的な考え方としました。この基本を踏まえ、今回の 3 つの新たな事務職員像は、

① 共同実施の質を高めるには、チーム力を高めていくリーダーの存在は不可欠です。しかしながら、これからの組織は構成するメンバー一人一人のマネジメント力が問われます。むしろ、組織やチームを構成するメンバー、フォロワーの存在が重要になるのです。若年層の意識や行動力が組織を高めていくのです。このようにして組織力を高めた共同学校事務室を十分に活用しながら、事務職員の基本的力量であるマネジメント力を身に付け、学校経営ビジョンの実現に向け学校や学校を取り巻く様々な環境や条件整備を中心に充実を図っていく、学校内の業務に責任を持ち自律的かつ適切に職務を遂行する事務職員の姿を描いています。

② 質の高い共同実施や学校事務を展開していくには、マネジメント力をどこでどのように発揮していくかがポイントになります。また、事務改善から業務改善へとシフトを変え、学校経営ビジョンの実現から策定への参画を目指していくことが求められます。学校においては教職員への事務指導や助言を行い、共同学校事務室では若年層の指導やチームの運営など様々な場面でのリーダーシップを発揮し、学校経営に深く参画し、学校全体のマネジメント力

の向上に努めていくことが求められるのです。

③ 学校経営に主体的に参画していくには、チームマネジメントを理解・展開し、校長、教頭、教職員と目標を共有して教育の質の向上を目指すことが求められます。それには政策形成能力、判断力、分析力など組織をまとめ、動かすこと、そして組織力を高めていくために必要な能力の発揮が重要になります。

また、これからの学校経営、カリキュラムマネジメントを推進し、地域と連携しながら様々な資源、カリキュラムを活用して教育の質を高めていく経営活動の推進者、担い手としての役割を果たしていくことが大切です。

と具体化できます。とちぎの学校事務は、共同実施を基盤としています。それは、一人職からの脱却を意味しています。これからは、組織で仕事をしていくことで、さらに効果を高めていかなければなりません。学校においても、共同実施においても組織やチームによる仕事の推進が不可欠です。一人でできる仕事はないことを認識していかなければなりません。

## 9. 新しい時代の学校事務創造に向けて

これからの学校事務は、「学校の働き方改革」「カリキュラムマネジメント」「業務改善」が大きなテーマとなります。教員の負担軽減や子どもと向き合う時間の確保はもはや事務職員にとって当然の仕事になりつつあり、学校事務の基本であります。ここにどのような提案ができるか、まさに「実践」と「行動」が求められているのです。

「学校の働き方改革」「業務改善」は、サクセスプランの必要条件に盛り込んでいます。学校全体の業務を見直し、教育行政と連携して学校の業務を減らしていく視点が大切です。例えば10ある仕事を職員にほぼ均等に分配してきたとしても、それでは全体の業務量は改善できません。「やり方」の簡素化はあくまで事務改善の範疇です。9.5、9.0に減らしていかなければその効果はないと考えます。そこに事務職員が「つかさどる」立場からどのような提案ができるのが、大きなポイントになります。教育委員会との連携や地域連携も必要であり、そこに果たす共同実施の役割は非常に大きくなります。

「カリキュラムマネジメント」は、上記同様に学校のマネジメント力が試されています。社会に開かれた教育課程の実現には、地域の様々な資源、カリキュラムを学校の教育活動にどのように反映していくか、PDCA マネジメントサイクルを根付かせること、学校のもつ強み、様々な財産をどのように教育活動に反映させるか等事務職員や共同実施が活躍する場は多くあります。事務職員は「事務をつかさどる」職です。「つかさどる」とは、いかにマネジメント力を発揮してい

くかということであり、職層に応じたマネジメント力の発揮がその「応え」につながります。まさにカリキュラムマネジメントへの参画が、これから目指すべきとちぎの学校事務の在り方そのものになります。そのための条件整備が「学校の働き方改革」であり「業務改善」になるのです。

これら、新しい時代の学校事務を創造していくには、サクセスプランの成否が大きく影響します。短中期的計画ではありますが、このプランの共有化と達成のための関係団体との連携、協働は不可欠です。今こそ、その効果が期待されるのです。

#### ① 栃事研の活動

栃事研では、このプラン実現に向け今後、事務系3団体との連携・協議を深め、それぞれの団体の長所・特性を生かしながら活動を進めていくことが求められます。また、研究団体として目指すべき方向性や理念、目標、あるべき姿などを時代に合った形で内外に提示していくこと、リーダー層の育成を主体とする「研修の体系化」の見直し、各種団体・機関との連携強化、研究大会等の主管・参画、地区支部との連携による情報の共有化などが主たる事業になると考えます。地区支部、関係団体との役割分担の明確化が必要になります。

#### ② 地区・支部の活動

サクセスプランの理解と推進、そしてこのプランを踏まえた地区・支部プランの策定です。プランを理解していただき、地区・支部の実情に応じて加工していただき、〇〇地区・〇〇支部ビジョンを描き活動を進めていただきたいと思います。目標やねらいが共有されていることが大切なのです。特に、共同実施やマネジメント力の強化、業務改善や資質能力の向上、さらには法的整備や計画的な研修活動など地区・支部ができることは多くあります。栃事研と連携しながら地区・支部の役割を果たし、経営参画を果たす原動力となっていきたいと思えます。

#### ③ 共同学校事務室の活動

共同実施は、共同で行う業務の活動そのものを言い、共同学校事務室はそれを推進していく組織を表します。管理規則を変え共同学校事務室として位置付けていくことがまず必要になります。役割としては「臨採者若年層支援」「研修定着化支援」「学校改善」「学びづくり（教育支援）」の4つと「地域・学校支援」「人材育成支援」「実務能力向上支援」「経営参画推進」の4つの支援機能を果たすことが重要です。チームとして組織としてとちぎの学校事務の中核となる、サクセスプランの推進力として位置付けられます。それには統括事務長、リーダー事務長の役割と機能を明確にし、組織目標を立て活動すること、主事・主任層のバランスのとれた配置、学校との密接な

つながり、地教委や地域との連携推進組織として、仕事の質を高めていくことなどが重要です。

#### ④ 事務職員個々の活動

学校改善を推進し、教育活動を円滑に推進していくには、事務職員の学校現場での実践、行動が不可欠です。研修や共同実施をいかに充実させても学校現場で活かされなければ意味がありません。事務職員個々の質の高い活動にかかっているのです。「個から組織へ」を念頭に、経営参画の達成を目指し、組織はそのための条件整備をしっかりとしていくこと、その一助がサクセスプランになります。大切なのは、社会性をもち、柔軟な発想、行動ができるかということです。自我を押し付けたり、自己主張をしたりしていくのはマネジメントではありません。様々な意見を調整し一つの方向性を生み出し、共有し目標に向かって行動し、それを享受する人たちの意見を聴きながら協働して改善を進めていくことがマネジメントになります。ぜひ学校においても、地域とのつながりの中でも、子どもや保護者との関係性においても、身に付けた様々な知識・技能・経験値を「力量」としていかんなく発揮して、新しい学校づくり、新しい学校経営に参画していただきたいと思えます。

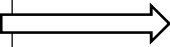
## とちぎサクセスプラン

策定にあたり、本プランでは8つの解決すべき必要条件と解決策を3年間に凝縮するのではなく、達成可能な目標を設定しました。それは決してハードルを下げるのではなく、組織を挙げて行動すれば手の届く目標として統合、整理したということになります。縦軸に目標、横軸に主な実施組織、矢印は相互の関係性を示しています。また、事務職員とせず学校としたのは、学校現場で力量を発揮し、経営参画を実現するため、そしてその効果・成果は学校にもたらされると考えたためです。

### Category 1

能力開発		栃事研	支部(事務研)	共同学校事務室	学 校
		① 見直し案の検討 ・対象ステージの見直し ・事務長、中央研修派遣者等の活用 ・Actionシートの活用 ・ステージごとの研修内容の検討	① 見直し案の共通理解 ・対象者の派遣 ・共同学校事務室と連携した研修の実施	① 見直し案による実践研修の実施 ・学校による実践支援 ・地区支部との連携	① 研修への参加と実践活動推進 ・研修内容を実践化 ・実践結果を共同学校事務室へ、活動の分析評価
目標② 研修内容の改善	2年目 ② 研修内容の検討 ・経験値を高めるケースに基づいた研修の実施 ・リーダー層研修のマネジメント研修の実施 ・周知リーフ等の作成	② 研修内容の検討 ・地区・支部研修計画の策定 ・栃事研研修との役割分担の明確化 ・栃事研、派遣者等を活用した研修	② 研修プログラムの活用 ・Actionシートを使った実践分析 ・実践成果や課題を報告。テキスト開発へ	↓	
目標③ 学校への研修成果の還元	3年目 ③ 支部・共同学校事務室と連携した還元サイクルを検討 ・Actionシートを活用した研修テキスト開発	③ 学校への成果の還元策検討 ・実践支援活動	③ 学校への成果と課題のまとめ ・好事例を使った分析、評価		

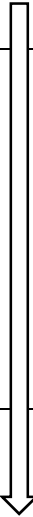
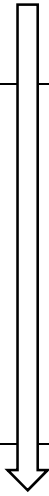
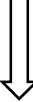
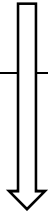

## Category 2

<b>運 営 組 織</b>		<b>析事研</b>	<b>支部(事務研)</b>	<b>共同学校事務室</b>	<b>学 校</b>
目標① 共同学校事務室を運営規定、運営組織への位置付け  目標② 共同学校事務室の役割と機能の整備	1 年 目	① 運営規程、運営組織への位置付け案の作成 ① 案の周知と関係諸機関への働きかけ ② 県教委主催の共同学校事務室推進会議（仮称）の開催を要請	① 位置付け案を共有し、地教委、校長会等への働きかけ ② 会議開催に向け地教委、校長会等への働きかけ	① 連携校の実態を踏まえ位置付けを支援 ② 共同学校事務室運営協議会等での提案	① 位置付け案を学校で提案 ② 共同学校事務室の支援を受け実践
目標③ 共同実施内容の質の向上	2 年 目	② 共同学校事務室としてより学校に近い形での役割と機能の提示 ③ 共同実施内容（取組状況）を配信	 ③ 迅速な情報配信	② 連携校の実態に合った形での役割と機能を検討、提示 ③ 情報を活用し、計画に反映	③ 学校事務運営計画（仮称）への反映
	3 年 目	③ 共同学校事務室計画と評価案の提示 ①②③活動の振り返り	③ 計画、評価案を具体化するための研修等の実施	③ 事務室内で具体化、実践支援を行う。	③ 振り返りを含めた運営計画、評価案を提案

### Category 3

法的整備		析事研	支部(事務研)	共同学校事務室	学 校
目標① 学校管理規則ならびに関連規則規程の改正  目標② 標準職務表並びに共同学校事務室、事務職員の役割・機能・職務内容の見直し	1年目	①② 共同学校事務室及び事務室長の職務内容や役割・機能など管理規則への位置付けを図るため素案提示 ①② 関係団体、関係諸機関と協議機関を設置  ② 標準職務等素案を作り関係団体・機関と連携、協議し提示	①② 案を基に地教委への働きかけ ①②地教委と協議機関設置 ①② 共同学校事務室と連携し新たな職務内容や役割、機能など学校事務運営計画や共同実施運営計画に反映する手立てを協議	①② 法的整備を受け、学校での実践支援 ①② 学校運営規程、組織の見直し ①② 職務内容に見合う力量形成	①② 学校事務運営計画の見直し ①② 学校運営組織の見直しを提案 ①② 規則規程に基づき実践活動推進
	2年目	↓	①② 共同学校事務室、事務職員の支援	①② 共同実施運営計画の見直し  ①② 実務能力、実践力を高めるケース会議やケーススタディの推進	①② 標準職務、役割や機能を果たす上で不足している力量を把握し地区支部事務研や共同実施に報告
	3年目	①② 整備状況の調査と情報提供	↓	①② 法的整備後の変化や状況の把握	①② 学校での変化を把握

## Category 4

支援組織		析事研	支部(事務研)	共同学校事務室	学 校
目標① 各組織間の 目標の共有化  目標② 各関係機関、 団体との連携 強化	1 年 目	① 第2期学校事務ビジョンを周知 ② 各関係諸機関、団体との連携強化、特に事務三団体と協議機関を常設 ③ 関事協、全事研との連携を深め、県内外の情報交流を推進 ④ 県内共同学校事務室長による連絡協議会を開催し情報の交流推進	① ビジョンの共有化と支部研修体系の作成  ① 支部組織の「支援組織」としての在り方の検討  ② 析事研への派遣者の推薦  ②③ 情報を会員に提供	① 学校支援組織としての役割、機能の検討、支援策の検討  ① ケースを活用したマネジメント力の強化に関する研修の充実  ① 実践活動支援	① 学校組織運営への参画  ① マネジメント力の発揮、実践活動  ① 共同学校事務室の活用を踏まえた運営計画等の作成
目標③ 共同学校事務室連絡会（仮称）の設置	2 年 目	①② 事務職員研修の役割分担の明確化協議  ② 中央研修の参加者選考、参加者活用協議		② 地域との連携に関する研究実践の推進  ③ 連絡会への参加と質の向上に向けた改善策の検討	
	3 年 目	①②③ 取組状況を整理する			



## Category 5

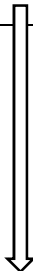
業務改善		析事研	支部(事務研)	共同学校事務室	学 校
目標① 事務改善を 推進し経験値 を高める	1 年 目	③ 業務改善について の周知、広報の実施  ③ 業務改善の好事例 の共有化のための情報 発信	① 事務改善の推 進を図り経験値を 高めていく活動 を推進	① 業務改善につ ながる質の高い事 務改善の推進  ② 連携校内の学 校事務の質の向上 につながるテーマ 検討	① より高質 な事務改善の 推進  ① 学校事務 の質の向上や 学校改善につ ながるテーマ 設定
目標② 学校事務の 質を高める	2 年 目	③ 業務改善の具体的 事例を析事研活動への 反映	③ 業務改善につ ながる事案につい て提案	①② 学校実践活 動の支援  ③ 業務改善でき る内容を検討する	①② マネジ メント力を身 に付け、学校 現場での発揮  ②③ 校内業 務改善委員会 等の設置と参 画
目標③ 業務改善の 提案をしてい く	3 年 目	③ とちぎにおける業 務改善の状況把握と情 報提供	③ 業務改善の実 践例など集約と情 報提供	③ 各連携校、教 育行政や事務研と 連携した業務改善 策の提案	①②③ 改善 状況の分析と 評価

## Category 6

学校の働き方改革	栃事研	支部(事務研)	共同学校事務室	学 校
目標① 校務運営への参画	1 年 目 ① 学校の働き方改革の実態の調査、状況等の情報提供  ① 学校の働き方改革推進委員会（仮称）等の提示	① 事務職員の校務運営参画の在り方等の検討  ① 情報の周知	① 事務職員の校務運営参画の支援  ① 共同学校事務室と校務運営、室長と公務運営参画の在り方の検討	① 学校全体の校務の把握と活動の分析  ① 校務運営に係る協議への参画
目標② 地教委との連携	2 年 目 ② 地教委との連携の在り方や実践事例の情報提供  ③ 学校の働き方改革案の検討、研究の推進	② 地教委への働きかけ  ② 検討機関等の設置に向けた協議推進	② 働き方改革につながる具体的テーマ設定と学校での実践プロセスの提示	① 地教委へ提案できるような具体的テーマを提示  ② 共同学校事務室や支部を通して提案
目標③ 学校の働き方改革案の提示	3 年 目 ③ 実践事例等の集約と研究活動への反映  ③ 実践事例等を集約し各関係機関、団体等へ提示  ③ 実践結果の成果と課題の集約、情報提供	③ 共同学校事務室、学校での実践状況の把握、分析、情報提供	③ 実践結果の集約と支部、地教委関係者による評価	③ 学校での実践、結果の分析  ③ 共同学校事務室への結果報告  ③ マネジメントの学校への定着化

## Category 7

### 事務職員制度

		析事研	支部(事務研)	共同学校事務室	学 校
目標①  事務長を中心とした責任ある学校事務運営体制の整備	1年目	① 事務長の役割・機能の明確化  ① リーダー育成の検討  ① 責任ある事務処理体制の整備  ①② 信頼ある学校事務運営体制整備	① リーダー、ミドルリーダーの在り方検討  ① 信頼されるシステム整備	① 学校と共同学校事務室の関係性の整備  ① 事務室長を中心とした組織整備	① 学校の事務処理体制、学校運営体制の整備に参画、貢献  ① 校務運営システムの整備充実
	2年目	② 共同学校事務室の研究推進	② 共同学校事務室の運営指針等の整備	② 学校改善に資する共同学校事務室経営の推進	
	3年目	①② 共同学校事務室、学校における学校事務運営体制の明確化、リーフ・パンフ等の作成、周知	①② 事務室長、学校事務の総括者としての役割・機能の整備	② 共同学校事務室における事務職員の職層に応じた役割機能の整備	①② システムの効果を学校に還元  ①② 職層に応じた貢献・寄与

## Category 8

評価制度		析事研	支部(事務研)	共同学校事務室	学 校
目標① 評価システムの定着化	1 年 目	① 学校評価、人事評価の研究推進  ① 評価システムの周知  ① 学校評価への参画推進	① 学校評価への参画推進  ① 評価についての研究推進	① 学校評価参画の実践支援  ② PDCA サイクルでの職務遂行支援	① 学校評価への参画実践  ① 評価システムの知識習得  ② PDCA サイクルでの職務遂行
	2 年 目	② 学校の諸活動にPDCA サイクルの定着化	② PDCA サイクルに基づく職務遂行を奨励  ② 実践支援	↓	↓
	3 年 目	③ 学校評価と行動基準表の相関性を提示、周知	→	①②③ 学校評価、共同学校事務室評価に基づく職務遂行の推進  ①②③ 学校評価参画の実践事例の集約と情報提供	①②③ 学校、共同学校事務室でのPDCA, 学校評価に基づく職務の推進

この第2期ビジョンは「個から組織へ」を明確に示しました。一人職であることはすでに過去のことです。私たち事務職員は共同学校事務室という「組織」を手にし、「つかさどる」職となりました。しかしながら、事務職員の将来は相変わらず厳しい状況があります。全国的に見ても不安定な状況は続いています。今回の法改正を機に安定した職になるかどうか、それは、事務職員の行動次第だと考えます。変化を恐れるのではなく、不易の部分をしっかり踏まえつつ変化に確実に対応していくことが大切なのです。

サクセスプランはこのことも念頭において考え策定しています。総合力を発揮し、組織力を高め、自分たちの未来は自分たちで切り開いていかなければなりません。宝物である子どもたちの笑顔、未来のために。

## 第2期 とちぎ学校事務ビジョン

令和元年5月31日発行

編集 栃木県公立小中学校事務職員研究協議会  
研究プロジェクトチーム

栃木県公立小中学校事務職員研究協議会