

平成18年度 第38回全国公立小中学校事務研究大会神奈川大会参加報告

山元町立坂元中学校 主事 後藤 雄樹

本部研究分科会 「学校経営とその評価」－学校改善へのデザインと事務職員の役割－

- ＜提案内容＞
- 開かれた学校づくりを推進し、保護者や地域の声を学校の改善に役立てていくことは、保護者・地域との信頼関係づくりに欠かすことはできない。事務職員も学校事務の機能と役割を踏まえ、様々な提案を行い、学校経営に深く関与していく必要がある。教職員が生き生きと活動し、子供の豊かな育ちを支援する、活力ある学校づくりに向け「学校改善と教職員の活性化」をキーワードに望ましい学校評価と事務職員の役割を考える。
 - 「学校組織マネジメントの考え方や手法を取り入れた学校評価と事務職員との関わり」や「学校経営と共同実施、事務職員の関係を検討する中でそれぞれが学校評価に果たす役割」という視点から、学校経営に積極的に参画し、学校評価を活用して学校改善へのデザインを描ける事務職員の姿、可能性に迫る。

1. 学校評価の基本的な考え方

(1) 学校評価のさまざまな概念

- ・昭和26年の文部省試案における「学校評価」の規定「学校が自ら、あるいは外部の援助を得て、自校を改善するための活動」
- ・一つのまとまりをもった、計画的、組織的教育を行うために設けられた個々の学校が、その機能をどの程度十分に果たしているかを、学校教育の目的、目標の達成度という観点から明らかにし、その結果に基づき、学校が行う活動全般についての改善を図ることを目的として、学校のあり方とその活動全体を対象として行う総合評価
- ・「学校をよくしよう」というコミュニティ共通の関心事実現に向けて、教員、児童、生徒、保護者、地域有志など多様な当事者たちが、全体の方針や目標を決め、その達成に向けてそれぞれの役割に応じて貢献し、協力して活動するときの情報共有を促進するための方法



学校が組織として、教育効果を高めるために、どのように機能しているかを目標・計画・実施について点検し、課題解決のために絶えず振り返り評価し、次への改善策をたてていく手段である。この手段を用いて、学校では評価結果を保護者や地域住民に公表し、説明責任を果たし、それを成果として公表相手と情報を共有し、開かれた学校づくりになていくことが大切である。また、教育の結果の検証をし、一定の教育の質を保証することと、教職員の意識改革を進め、教育活動の活性化に向けた組織的な取り組みとすることもねらいてある。

(2) 学校評価の形態

内部評価と外部評価・・学校評価は、評価を行う者（当事者）の立場から、自己評価と外部評価に分類されるが、その区分は自治体によって異なる。

(ア) 内部評価者－教職員、学校運営協議会等

(イ) 外部評価者－児童生徒、保護者、地域、学校評議員等

(ウ) 第三者評価－教育専門家、機関

※ (ア) と (イ) を合わせた学校自己評価に対して (ウ) の評価を設ける必要がある。

2. 文部科学省調査に見る学校評価の実態

(1) 学校評価の実施状況

平成16年度間の自己評価の実施率は、小学校99.2%（前回98.5%前々回95.6%）、中学校98.9%（前回98.4%前々回94.8%）と上昇している。また、保護者や地域住民に対する外部評価率も上昇していることから、学校評価の導入が進んでいることが分かる。

(2) 学校評価の公開状況

自己評価の公開－小学校41.6%、中学校44.5%

外部評価の公開－小学校85.6%、中学校82.7%

(3) 評価の時期

公立学校では自己評価については各学期末、外部評価を年度末に行う学校が多い。

(4) 評価項目

自己評価－教育課程、校内研修、学校行事、授業が上位

外部評価－地域家庭との連携、授業、学校行事、生徒指導、学校安全が上位

(5) 外部評価における評価者

保護者（80.5%）、学校評議員（48.7%）、PTA役員（45.9%）

公立学校では42.9%が児童生徒を評価者としている。

3. 学校組織マネジメントと学校経営

(1) 学校における組織マネジメント

学校内外の能力・資源を開発・活用し、学校に関与する人たちのニーズに適応させながら、学校教育目標を達成していく過程（活動）

→ 学校の組織運営の活性化・学校改善のための手段

(2) 学校組織マネジメントと学校事務職員

学校の教育目標や経営計画と事務部、事務職員個人の目標がつながっていることが必要。そのつながりによりPDCA各段階におけるそれぞれの役割がさらなる連鎖をもたらすことにより、これまで学校の組織の一部でありながら孤立した部門のようになっていた事務部を真の意味で組織に位置付けられる。

学校全体と事務部、事務職員の目標の連鎖

マネジメントサイクル	目標	⇒P（計画）⇒	⇒D（実施）⇒	⇒C（評価）⇒	⇒A（改善）⇒
全体組織	学校教育目標	学校経営計画 （重点目標）	実施	学校評価 （学校自己評価）	学校改善
	↓連鎖↑	↓連鎖↑	↓連鎖↑	↓連鎖↑	↓連鎖↑
部門組織	事務部目標	事務部経営案	実施	事務部評価	事務部改善
	↓連鎖↑	↓連鎖↑	↓連鎖↑	↓連鎖↑	↓連鎖↑
個人	個人目標	重点目標設定	実施	自己評価	業務改善 能力開発

4. 学校組織マネジメントを取り入れた学校評価

（1）事務職員の職務と評価の視点（財務事務）

学校組織マネジメントにおける事務職員の職務と評価の視点

マネジメントサイクル	事務職員の職務		事務職員が行う評価の視点（注）
P (Plan)	ミッション及びビジョンの策定	- 学校教育目標・教育活動の理解 - 学校を取り巻く様々な環境の現状把握と分析（教職員・児童生徒・保護者・地域・社会のニーズ）	○ 診断的評価 ○ 予算編成において - 学校教育目標に沿った内容となっているか - 児童生徒・保護者等のニーズが反映されているか - 昨年度の改善内容が反映されているか - 予算計画に関する情報発信はされているか
	重点事項・年度努力事項の決定	- 予算委員会の開催 （年度計画・中・長期計画作成） （教育活動と教育諸条件の整備充実のための予算編成） - 予算計画に関する情報の発信（児童生徒・保護者・地域等）	
D (Do)	具体的取組の実施	- 計画に基づく予算執行 - 予算執行状況の確認 - 予算の補正 - 次年度予算編成資料作成（前年度の総括評価を元にする）	○ 形成的評価 ○ - 予算計画に基づく予算執行がされているか - 各事業等において教育効果の上がる予算執行となっているか - 昨年度の改善内容は反映されているか
C (Check)	活動の評価	- 年度計画における予算執行に関する内部評価の実施 - 中・長期計画におけるその年度の取組に関する内部評価の実施 - 予算執行に関する情報の発信及び外部評価（児童生徒・保護者・地域等）の実施	○ 総括的評価 ○ 1年間を通し効果的な予算執行であるか - 中期・長期計画の内容に再編成は必要か - 予算執行に関する情報発信はされているか - 内部評価・外部評価の分析から改善点を捉えているか
A (Action)	次期への反映	- 改善策をミッション及びビジョン策定に反映させる - 改善策を重点事項・年度努力事項へ反映させる - 改善策を具体的取組へ反映させる	（注）「事務職員が行う評価の視点」による3段階の評価は、「事務部が」あるいは「学校が」と主語を入れ替えて適用することもできます。

(2) 学校組織マネジメントの展開に果たす事務職員の役割

(ア) 校長を補佐し、教員と異なる視点から行う提案、提言

- ・ 職の専門性を生かした知識や情報の活用

(イ) コンプライアンス（法令遵守）の役割

- ・ 単に法令を遵守することではなく、教育行政のにかかわる経営倫理を重視

(ウ) 学校内外の連絡調整、渉外の役割

- ・ 学校内外の組織と組織、人と人、ものと人、ものつものを結び、より効果の高い組み合わせを考える

(エ) 情報マネジメントを推進するコーディネーターの役割

- ・ 学校事務に関する情報だけではなく、学校全体の情報を扱い、整理、集積、分類を行い、内外に効果的に発信していく情報マネジメントを通じて、よりよい学校づくりに貢献する役割

(3) 学校組織マネジメントと望ましい評価

これまでの学校評価は、事業や活動の反省、評価する側からの満足度、到達点の確認といった意味合いが強く、次期への反映という部分は薄く、評価の内容も教員が中心



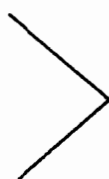
学校評価で現れた課題を改善し次期へ反映させる

一人一人の当事者性を高め、共に一つの目標に向かって創意工夫をかさねる組織づくりを促す学校評価であり、積極的に課題の解決、改善に向かう

5. 共同実施の評価の現状

(1) 全事研調査に見る共同実施の評価の実態（30県340組織）

- ・ 年間計画の作成 78%
- ・ 重点項目の設定 53%
- ・ 実施報告書の作成 78%
- ・ 内部評価の実施 35%
- ・ 事務部経営案の作成 29%



共同実施の評価がまだまだ進んでいない

(2) 共同実施の評価の課題

(ア) 共同実施組織の目標設定

評価を行い、その結果を改善に生かすためには、共同実施組織の目標が設定されていることが前提。共同実施は、教育活動支援のためにその役割を果たしていくことが求められ、この視点からの目標設定を行うことが課題。

(イ)共同実施の情報提供

情報を外部に発信することによって、より多くの情報が外部より寄せられる。
そのような、共同実施の「情報マネジメント戦略」の構築が課題。

(ウ)共同実施と学校運営組織

学校運営組織のどこに共同実施が位置付けられるかが課題。全運営組織と関わる位置に置かれることによって真の学校改善に生かされる。

(エ)共同実施と事務部経営案

学校評価は教育評価だけではなく管理運営の評価も求められる。そのためには、事務部経営案に「共同実施と自校の学校事務との関連」が明記されていることが必要。「事務部経営案」を通じて、共同実施と学校とをつなぎ、学校経営に参画する。

(オ)共同実施と評価システム

自己評価＋外部機関の評価＋学校評価＝共同実施の評価
このような「評価システム」の構築が必要

(3) 共同実施の望ましい評価のあり方

各学校の学校評価を、共同実施の中で比較、検討、分析し、結果を還元することで安定した教育の質を確保することにつながる。また、その評価に対し、行政評価を含めた外部評価を行うことで共同実施の業務改善に生かされる。

6. 学校評価へのデザインと事務職員の役割

(1) 役割とアクションプラン

(ア)内外の「ハブ」の役割を果たそう

外部評価者へ市町村段階の教育ニーズに見合う評価情報を収集、整理し、効果的な時期に提供する役割を果たすことで、学校評価システムは円滑に機能します。このように、外部と学校をつなぐ「ハブ」の役割が期待される。

(イ)事務部経営案を活用しよう

事務部経営案は、事務職員からの学校経営サイクルの起点。この事務職員側からのアプローチ手法は、学校評価へと連鎖する個別マネジメントサイクルを持ちます。これらの仕組みを整え、内外からのニーズを意図した経営案づくりをし、学校評価への連鎖づけを強めていくことが必要。

(ウ)共同実施を活用しよう

共同実施のネットワークを生かし、他の学校との相対的な位置づけが確認できるよう学校間で比較できる仕組みを作り出すことが効果的。また、事務職員による他校への評価（学校事務部門の第三者評価）も可能である。

(2) 学校評価と改善から豊かな学びの場の現実へ

事務職員の立場から学校評価を通して、校内の諸活動を改善に結びつける手立て。

(ア)内部評価と外部評価の関係を自治体レベルでシステム化する。学校では、評価システムを整え、組織の活性化となるよう「デザイン」する。

(イ)管理運営に関する評価項目の組織的検討が必要。

(ウ)評価活動においても、学校組織マネジメントの手法を用いて全体マネジメントの中で機能する個別マネジメントとして、教育効果の改善を中心とした学校経営をすすめる。

(エ)従来の学校組織の新たな枠組としての共同実施を、学校評価との関わりからその可能性を提起。

平成18年度 第38回全国公立小中学校事務研究大会神奈川大会
第3分科会参加報告

名取市立増田中学校 事務長 星照夫

テーマ「学校事務を繋ぐ」 ―学校事務のコラボレーション チームでGO―
提案発表の骨子

- (1) 支援室の実践等 (共同実施) (2) 高知県の学校事務しくみづくり

1 高知県の現状

- ・ 財政難。学校でも、事務職員未配置校あり (82.2%配置)

2 共同実施 H11 からスタート

学校事務はすべての職員が携わっている。効率化 (システム化組織化) し、質の向上とスムーズな学校運営の実現のため

- 1) 学校運営組織図 2) 事務職員の標準的事務分掌表 (案)
- 3) 2) 学校経営計画書に学校事務計画を載せる (事務部運営方針を掲げ、学校事務に関する規則等から、事務の流れ・担当と責任等までわかりやすく記載)
- 4) 3) 校内研修 校内における事務システム化に向けて
- 5) 4) 学校経営支援室 専任スタッフ (事務職員) による自治体の枠を超えた地域全体の学校事務の質向上を支援。単に事務の集中処理をするだけでなく、地域の全学校を対象に支援・整備

3 実践 南国市学校事務支援

- 1) 市内19校 (小13、分校1、中4校、分校1)
未配置校3校 臨時席校3校 大規模校 (高知県版) 3校
- 2) H16 未配置校・臨時席校ができ、複数配置になった学校とで学校事務支援開始
- 3) H17 ●●●小学校に正規職員3名兼務職員3名発令され、南国市全体で支援開始
- 4) 実践 ●●●小スタッフ会6名で月1回の定例と状況に応じ
 - ・ 実務日 (相互研修) 相互チェック (諸手当や認定や税控除の事前検証)
 - ・ 校内研修 (南国市学校事務計画・等をともに市内全校対象)
 - ・ 月末支援 (未配置校・臨時席校・大規模校) へ支援業務

- 4 感想 宮城県では、事務職員の兼務校が増えてきている。
これからどうなるのかなと思いながら聞いておりました。
共同実施について、支援室と考えたを初めて知り参考に。

学校経営計画 (案)

I 総務

- (1)〇〇市民憲章
- (2)〇〇市学校教育指標・・・小中養護学校教育目標
- (3)学校の概要
 1. 学校の沿革
 - ①児童生徒数の推移
 2. 学校の現状
 - ①校歌 ②校区図 ③平面図 ④施設配置図 ⑤校区の概要
 - ⑥学級数・児童生徒数・家庭数 ⑦地区別・学年別児童生徒数 ⑧学級編制と職員構成
 3. 学校経営方針・・・学校教育目標全体構造
 4. 本年度の校内研修計画
 5. 学校運営組織ならびに校務分掌
 6. 学校評価 (学校経営評価・教育活動評価)

II 教育計画

- (1)教育課程
 1. 教科等年間総時数
 - ①特別活動の計画
 - ②日課表
 - ③週行事
 - ④週授業実施計画
 - ⑤特別教室割当
 2. 行事計画
 - ①年間行事計画
 - ②体育的行事年間計画
- (2)学級経営案
- (3)教科等経営案
 1. 教科の年間指導計画
 2. 特別活動
 - ①児童・生徒会活動
 - ②全校集会
 - ③代表委員会
 - ④保健計画
 - ⑤給食指導
- (4)人権教育・・・人権教育目標全体構造
- (5)図書館教育
- (6)国際理解教育
- (7)情報教育
- (8)進路指導
 1. 進路指導の意義
 2. 進路指導のねらい
 3. 進路指導の全体計画
- (9)生徒指導

III 学校事務計画

- (1)事務部経営案
 1. 事務部経営案
 2. 年間業務計画
- (2)人事・服務
 1. 服務
 2. 給与
 3. 旅費
 4. 福利厚生
- (3)財務
 1. 学校予算
 2. 補助金
 3. 物品管理
 4. 施設設備
 5. 学校集金
- (4)情報
 1. 文書
 2. 学籍・就学事務
 3. 教科書
 4. 就学援助
- (5)渉外
 1. PTA 関係
 2. 開かれた学校関係
 3. 校内行事関係
 4. 対外行事関係
- (6)諸規定
 1. 文書管理規定
 2. 備品管理規定
 3. 服務規程
 4. その他の規定
- (7)危機管理・防災計画

<研究テーマ>

「学校経営参画をめざす事務職員の力量形成のあり方」

ーこれからの学校事務職員をどう育成するのかー

<テーマ設定の理由>

- ・これからの学校はより一層家庭・地域と連携した主体的な学校経営が求められる。
 - ー教育活動を支える学校事務のボトムアップが必要。
- ・埼玉県では現在約1300名の事務職員が在職しているが、今後15年の間にその約半数が退職をむかえる。
 - ー経験の少ない事務職員の力量向上と、学校事務総体のレベルアップを見据えた取り組みが早急に求められている。

<提案発表の骨子>

- ・埼玉県で実施した「力量形成に関する意識調査」をもとに、能力開発や仕事に対する考え方について意識分析を行う。
- ・分析した結果を踏まえて、これから学校経営へ参画していく事務職員の力量形成のあり方について提案を行う。

<分科会討議の柱>

- ・将来的な展望にたった事務職員に求められる職務上の力量について
- ・今後の具体的な能力開発のあり方について

<助言者>

- ・筑波大学大学院人間総合科学研究科 助教授 水本 徳明 氏
- ・栃木県総合教育センター研究調査部 副主幹 大綱 信祥 氏

1. 研究発表に至るまでの経緯

(1) これからの学校教育の方向性

- ・『新しい時代の義務教育を創造する』(平成17年10月中教審・答申)
 - ー「人事・予算・教育内容等の学校・校長裁量権限の拡大」・「裁量の経費の措置」 ……財政面における自主性の確立
 - 「主任制の定着や主幹職の配置」・「事務の共同実施を検討・学校への権限委譲推進のための体制づくり」 ……人員・組織的な経営基盤の確立
- ・『学校を「核」とした学校・家庭・地域が一体となった子どもの育成』(平成17年11月埼玉県・提示)
 - ー「地域の拠点となる学校づくり」・「心豊かな子どもの育成」・「教職員の意識改革」・「安心・安全の視点をもった学校運営」

(2) 学校事務における課題

- ・国の基本施策および県の具体的な方策としても、学校はこれまで以上に家庭・地域と連携した主体的な経営を求められている。
 - ー学校組織・教育活動を支える学校事務および事務職員個々のさらなるボトムアップが必要。
- ・約1300名いる事務職員のうち今後15年の間にその約半数が退職。経験に基づいた豊かな学校事務のあり方が喪失してしまうという危機。
 - ー経験の少ない事務職員の力量向上と、学校事務総体のレベルアップを見据えた取り組みが早急に求められる。

(3) 調査研究へ

- ・「意識調査」により事務職員個々が力量形成の過程をどのように捉えているのか把握。研修制度等の能力開発の方策を検討する。
- ・得られた分析結果をもとに、将来的な展望にたった事務職員の育成のあり方について提案を行う。

2. 埼玉県の学校事務職員の現状

(1) 学校事務職員の実態

- ・年齢構成:10代・20代=15%、30代=20%、40代=31%、50代=34%
 - …知識・経験の豊富な職員が多い。全体としては職務を遂行するためのノウハウが量・質ともに高まっている状態といえる。
 - ー今後10年間で全体の約1/3、20年間で2/3の事務職員が退職するとの見込み。

- ・県教委の対応: 具体的な提示は何もない。しいて挙げれば新規採用の人数がわずかに増加傾向にあること。
- ベテラン事務職員が経験から培ってきた知識を、下の世代にもつないでいく体制づくりが求められる。
- そのあとを継ぐ年代の事務職員が、これからの職務にふさわしい能力を身につけられるよう研修の場を整備していくことも必要。

(2) 研修の実態

①埼玉県教育委員会が行う研修

- ・5日間の初任者研修のみ。(給与・旅費・福利厚生といった実務的なもの、地公法や地教行法等の法規に関する内容など)

②教育事務所が行う研修

- ・全5地区の教育事務所のうち、2つの教育事務所が毎年定期的に研修会を開催。
- ・内容としては主に給与に関するもの。事例研究あるいは講義にワークショップを組み合わせたような形で実施されている。

③市町村教育委員会が行う研修

- ・財務や就学援助等の事務処理について、年度当初など必要に応じて実施されている。

④事務研が行う研修

- ・埼事研: 年4回開催。最近のテーマとしては「これからの事務職員の役割」や「学校運営・教育課程」など。
- ・各支部: 講話や実務研修などそれぞれで実施。支部独自で初任者研修を行っているところも多い。
- …研修に関しては県教委等だけではカバーできていない。埼事研等の任意団体がそれを補っている状況。

(3) 埼事研研修プログラム検討委員会答申について

・『市町村立小中学校事務職員の標準的職務内容について』(平成15年3月県教委・通知)

- …事務職員の職務内容について任命権者から明示。 →力量形成を考える上での1つの大きな指針に。
- ・標準的職務内容を受けて研修プログラム検討委員会が答申を提出。
- 学校経営参画ということも含め提示された職務内容裏づける研修制度の確立を要請。
- 経営スタッフとしての能力開発の必要性をうたう。(→自律的な学校経営と開かれた学校づくりの推進へ)
- 研修そのものの意義は「能力開発の場面設定であり意識づけを図ることが主眼である」と定義。

3. 埼玉県の事務職員の意識調査の分析

(1) 埼玉県の学校事務職員の職務遂行に伴う意識

- ・職業選択の理由: 「公務員だから」=65%、「学校事務だから」=25%、「本当は教員になりたかった」=14%
- ・リアリティショック: 「新任の際に事前の研修がない」、「一人職である」、「仕事内容が幅広い」、「学校内における位置づけの低さ」など
- ・離職の危機: 「仕事をやめようと思ったことがある」=52%
- …「職務的な疎外感・孤独感」、「やりがいがない」、「人間関係」、「仕事が終わらない」など
- ・やりがい: 「やりがいを感じている」=43%(※経験3年未満=35%)
- …「学校運営や予算執行に携わること」、「校舎内の環境整備」、「将来を担う子どもたちのために」といった意識」など
- <リアリティショックについて> …職務に就いてから初めて分かったこと・驚きなど

仕事の内容が幅広い	・覚えるべき条例、規則がたくさんある・市町村、学校の違いで求められるものが変わる ・子供との関わりが思った以上にあった
事前の研修がない	・仕事の内容に対する研修もないまま配属され、途方に暮れた ・十分な知識、経験がないまま責任の重い仕事を任される・専門的な研修が少ない
校内に仕事を教えてくれる人がいない	・わからない事ばかりで近くの学校の事務職員に教わった ・新任当初、学校の中に事務の仕事を知っている人が一人もいないのが不思議に思えた
一人職である	・他の人に助けってもらえず、また責任が重い ・長期の休暇が取りにくい・孤独感、疎外感を感じる事もあった
待遇に対する不満	・職務内容が明確でないためお茶くみ、電話番号位にしか思われず、ショックだった ・校内での位置づけが低い・事務室がない

(2) 力量形成のあり方に関する意識

- ・求められる力量について: 「正確」、「的確」、「迅速」、「コミュニケーション力」、「法規に関する知識」、「企画・調整・判断力」など
- ・力量形成の場と方法について: 「研修会への積極的参加」、「初任から5年目程度までの集中的研修」、「自己研鑽」など
- …全体的な研修機会の少なさや初任者研修しか設定していない県教委の姿勢に対して多くの事務職員が不満を。
- ・必要とされる研修の具体的な内容について: 「実務的な事務処理に関するもの」、「法規に関するもの」、「パソコンに関するもの」など
- ・望ましい研修の形態について: 「それぞれの経験年数に応じた研修カリキュラムが必要」という回答が多数。
- …例えば教育課程については、20代においてそれほど関心が高くないのに対し、30代ではその倍以上の関心が示されている。
- ・求められる行政施策について: 「県教委・教育事務所による研修会の充実」(43%)、「他の事務職員の仕事をみる機会を増やす」(21%)
- …経験年数少ない人ほどOJT(実務におけるマンツーマンの研修方法)の必要性を感じている。共同実施を求める傾向も同様。

(3) 経験や身についた力量を活かす方策についての意識

- ・「事務長ポストを新設し自らその職をやってみよう」・・・管理職事務職員をイメージしたもの。(※埼玉県には事務長制がないため)
- ・「人事交流を推進してほしい」・・・学校と行政の調整役といった意識があり、幅広い視野を身につける必要性を感じている。
- ・「経営参画すべき」・・・企画・調整・マネジメント力を重視する人の割合と同様に、経験年数を重ねることに意識が強くあらわれている。

4. 学校経営に参画する事務職員像

(1) 現在求められている学校経営のあり方

- ・『今後の地方教育行政の在り方について』(第16期中教審・第二次答申)・・・学校経営という概念が登場。
- ・子どもを取り巻く様々な取り組みが学校を中心として行われる。→「コミュニティの形成」「地域の活性化」「教育力の向上」へつなげていく。
- ・学校は地域の教育力の中心として位置づけ。→校長の人事権や予算編成・執行権など現場の裁量権は徐々に拡大の方向へ。
- 従来型の学校組織では不十分に。(前例踏襲的な運営・対処療法的な問題への対応など)
- ・・・児童の実態や周囲の環境、地域のニーズといったものを正確に把握。与えられた条件(人・物・金・情報)を効果的に活用していくことが必要に。
- 様々な活動を保護者や地域に公開・発信。外部の評価を真摯に受け止め、コミュニティの中心として役割を果たしていくことが求められる。
- ・求められる力:地域や保護者など外部との渉外力、与えられた条件を効果的に活用する分析力・運用力
- 学校内外の様々な情報を効果的に受・発信できる情報力、学校を活性化させる施策を打ち出せる企画力など

(2) 学校経営に参画するという具体的なあり方

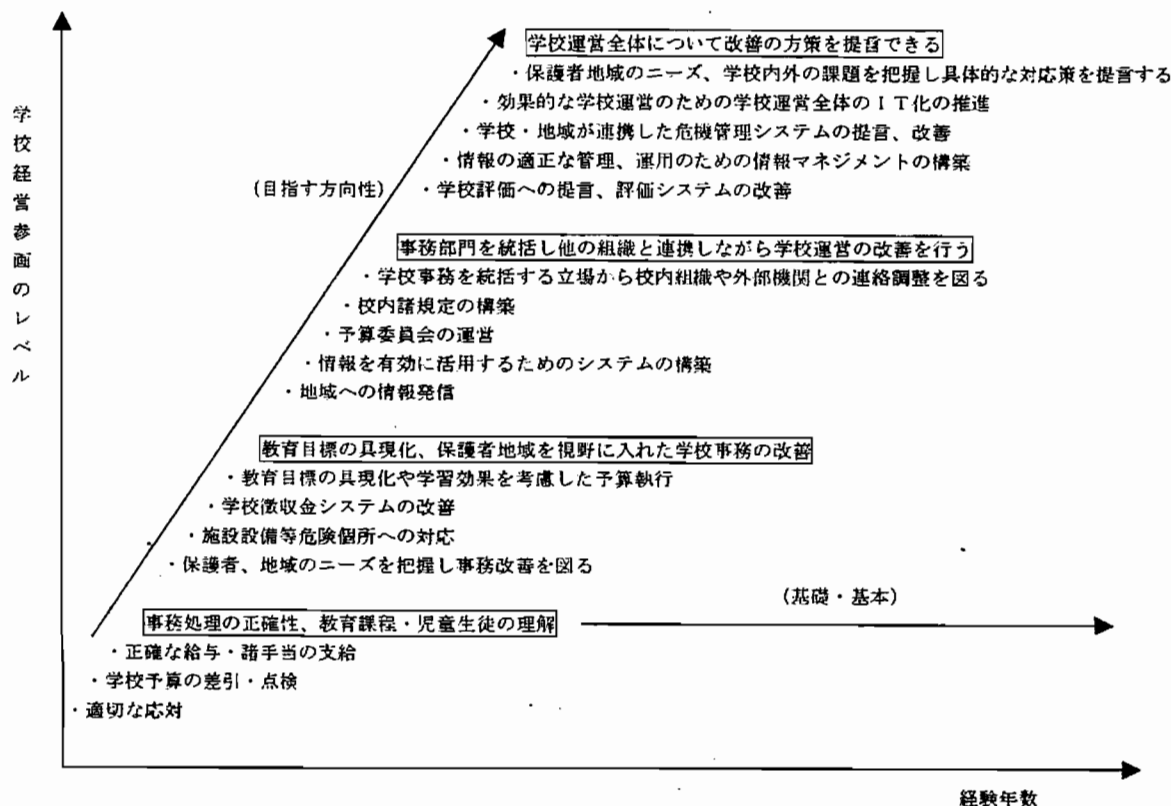
①学校経営サイクルと事務部経営サイクルの関係

- ・学校経営とは:学校の教育目標を達成するために必要な諸条件を、PDCAサイクルを踏まえた上で整備していくこと。
- 必要に応じて組織マネジメントの考え方を取り入れる。(目的意識の共有化や組織体制の整備、評価のあり方など)
- 個々の教職員の活動を有機的に結びつけ、組織的な学校運営を行えるよう体制を整えていく。・・・主体的で特色ある学校づくりへ。
- ・事務部経営とは:学校の教育目標実現のために教育活動の諸条件を整備し、事務の効率化・改善を図りながら学校経営に参画していくこと。
- 事務部経営案はその手段として有効。・・・学校の教育目標実現に向けた目標や具体的な取り組みが明確になる。

②職務内容表を具現化する

- ・県教委から標準的職務内容が提示。・・・それらを効果的・効率的に行うことが求められる。
- 自己申告制度の導入:学校の経営方針を踏まえ、学校事務の領域でそれぞれの目標を設定。具体的な取り組みを明らかにする。
- またその達成状況について自己評価を行い、課題を見出すとともにレベルアップした目標へとつなげていく。
- ・これまで以上に「財務」「地域」「情報」といった結びつきが重要になってくるといえる。
- ・・・危機管理の領域では、携帯サイト等を利用し不審者情報などを学校が主体となって集約・発信していくといったことも。
- また、地域との交流授業や生涯学習事業における施設開放など、連絡調整や人的提供といった調整役としての役割も。
- ・各学校の教育目標という基準とはまた別に、個々の経験年数による経営参画のあり方も当然考えていかなければならない。

経験年数による学校経営参画のあり方



5. これからの事務職員の力量形成のあり方

(1) 力量形成の段階と方法論

①『彩の国人材開発ビジョン』(平成11年3月埼玉県・策定)

- ・職場における能力開発: 今後の取り組みとして「目標による管理の導入」、「OJTの活性化」、「管理監督者の意識改革」など。
 ……事務職員については単数配置という弊害も。 → OJTを実施できる場の設定が必要。あるいは共同実施といった新たな組織への移行も。
- ・能力開発型の人事管理: 今後の取り組みとして「多様な人材の確保」、「能力と意欲を重視する人材活用」、「客観的で公正な評価の確保」など。
 ……人材活用に関しては民間企業や他の自治体との人事交流を例示。 → 公務員としての視野を広げていく。
- ・研修の充実・多様化: 「人材開発センターによる専門的な研修の充実」、「主体性を生かし時代変化に対応する研修の充実」、「自己啓発の促進」
 ……階層別の知識付与型研修(=これまでの主流) → 自己啓発を動機づけ、個性を生かし専門性を伸ばす選択型の研修へ

②力量形成の段階

- ・ライフステージに伴った学校内での役割や職務内容について、下記の表のとおり4期に区分された形をイメージ。
 (※表にあるような校内における役割の他に、各地域の事務職員組織における役割といったものも求められる)

①	資質育成期(初任者キャリア形成期)	新 任 ~ 5年程度
	知識の吸収と正確な処理から職務のあり方を身につける	
②	力量向上期	5年程度 ~ 10年程度
	校内での自らの役割を自覚し、学校事務の役割を学校運営上積極的に反映させる方策を模索、実践していく	
③	ミドルリーダー期(中堅キャリア形成期)	10年程度 ~ 20年程度
	校内でのミドルリーダーとしての事務主任の役割を明らかにし、その役割を学校経営に反映させていく	
④	地域リーダー期(ベテランキャリア形成期)	20年程度 ~ 退職
	学校経営への参画に関して具体的なビジョンを持って職務の遂行を図る	

(2) これからの事務職員の力量形成の具体案

- ・埼玉研修プログラム検討委員会の答申をもとに、それぞれの段階に応じた研修カリキュラムを提案。(下記のとおり)

研修領域	研修項目	研修テーマ	研修内容	県市	資質育成期 新任～5年程度	力量向上期 5年～10年程度	ミドルリーダー期 10年～20年程度	地域リーダー期 20年～退職
基礎的領域		法令・制度	公務員制度	○	○			
			地方自治のしくみ	○	○			
			教育行政制度	○	○			
			埼玉県の教育施策	○	○			
			〇〇市町村の教育施策	◆	○			
		学校教育	学校教育について(教育課程・児童生徒等)	○	○			
			子どもの理解とかかわり	○	○			
			学校と地域のかかわり	○	○			
			学校事務職員のこれから	○	○			
			ビジネスマナー(接遇)	○	○			
基礎知識	環境への配慮	○	○					
	情報の取扱(基礎)	○	○					
	人権への配慮	○	○					
	コミュニケーション能力の育成	○	○					
		○	○					
企画運営領域	企画運営	学校事務職員の役割と責任	○	○				
		教育課程と学校事務	○	○				
		学校組織と学校事務	○	○				
		組織マネジメントの意識	○	○				
		学校事務の企画運営	○	○				
	企画運営	学校事務経費算出	○	○				
		学校事務の経費と改善	○	○				
		プレゼンテーション能力の育成	○	○				
			○	○				
			○	○				
渉外	地域社会・PTA	地域社会の連携と学校事務職員の役割	○	○				
	学校評議員会と学校運営協議会	○	○					
	学校の多機能化・複合化	◆	○					
実務領域(職務遂行領域)	財務	教育財政制度・学校予算	市町村財務規則と学校予算執行	◆	○	○		
		予算の公開と評価	◆	○	○			
		公費負担と保護者負担	◆	○	○			
		物品購入・物品管理	◆	○	○			
		物品の管理	◆	○	○			
	情報管理	施設設備	学校建設と施設設備	◆	○	○		
			学校安全と危機管理	◆	○	○		
		文書管理・ファイリング	文書管理とファイリング	◆	○	○		
		情報公開制度	情報公開制度	◆	○	○		
		情報発信	情報発信	◆	○	○		
業務	情報管理体制とセキュリティ	情報管理体制とセキュリティ	◆	○	○			
	情報の共有と活用	情報の共有と活用	◆	○	○			
	ITシステム維持管理	ITシステム維持管理	◆	○	○			
	OA実施制度	OA実施制度	◆	○	○			
		◆	○	○				
人事	就学援助	就学援助制度・就学奨励費	◆	○	○			
	児童生徒と保護者	児童生徒と保護者	◆	○	○			
	学務・教科書	学務(児童転出入)	◆	○	○			
	教材図書資料と事務	教材図書資料と事務	◆	○	○			
	採用・転任・退職・休職・復職等に関する事務	採用・転任・退職・休職・復職等に関する事務	◆	○	○			
福利厚生	福利厚生	環境整備の管理	環境整備の管理	◆	○	○		
		勤務条件と服務について	勤務条件と服務について	◆	○	○		
			◆	○	○			
		給与・制度全般	給与・制度全般	◆	○	○		
		給付・手当	給付・手当	◆	○	○		
	福利厚生	昇給・昇格	昇給・昇格	◆	○	○		
		昇給・昇格制度全般	昇給・昇格制度全般	◆	○	○		
		旅費	旅費	◆	○	○		
		旅費実費 償還	旅費実費 償還	◆	○	○		
		福利厚生制度	福利厚生制度	◆	○	○		
福利厚生	組合員と被扶養者	組合員と被扶養者	◆	○	○			
	医療制度と短期給付	医療制度と短期給付	◆	○	○			
	年金制度と共済給付	年金制度と共済給付	◆	○	○			
	公務災害	公務災害	◆	○	○			
	公務災害保障制度と認定・請求事務	公務災害保障制度と認定・請求事務	◆	○	○			

①資質育成期（経験年数：初任～5年程度）

- ・期待される力量：公務員としての資質、事務職員としての基本的な実務処理能力
- ・力量形成の内容：法規を中心とした公務員としての基礎知識、基本的な実務処理の進め方など
- ・力量形成の方法：任命権者等による研修（Off-JT）、マンツーマン体制による研修（OJT）

【任命権者等による研修（Off-JT）】

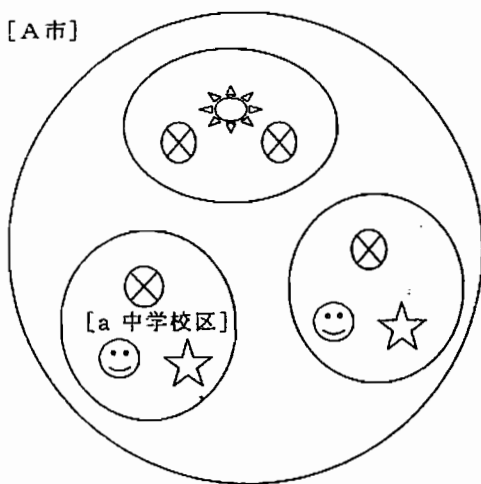
- ・内容：県教委によるもの …… 公務員制度等の基本的な法知識、給与・旅費・服務等の実務的内容、ビジネスマナー等の一般教養など
市町村教委によるもの …… 市町村における勤務条件や服務、財務規則と学校予算の執行、物品管理、就学援助制度など
- ・方法および回数：講義と演習を組み合わせた形で、1日研修を年10回程度。
- ・効果：公務員である学校事務職員にとって必要な基本的資質を集中的に身につけることができる。
同期採用者間の連帯意識を結ぶことで、相談相手を確保し個々の疎外感・孤独感などを拭うことができる。

【マンツーマン体制による研修（OJT）】

- ・形態：ミドルリーダー期の事務職員（以下トレーナー）と組んで日常的な仕事に関する指導助言を受ける。（下記の図のとおり）
- ・内容：基本的な実務処理、渉外（窓口・電話対応等）、職場内コミュニケーションなど
- ・方法および回数：必要に応じて随時、日常的な実務処理についての実習と指導助言を受ける。
- ・効果：仕事の進め方や実例への対処法を間近で見ることで実務処理能力を効率的に養成。一人職であるがための不安感も拭うことができる。
トレーナーにとっても自己の知識の再確認やコミュニケーション能力の向上といった相乗効果が期待できる。

図 地域における事務職員の配置例

【A市】



地域リーダー期の事務職員

- ・トレーナーが行う研修が適切か監修し、トレーナーの助言にあたる。



トレーナー（ミドルリーダー期の事務職員）

- ・担当する資質育成期にある事務職員のOJT研修をおこなう、とともに必要に応じ初任者の勤務校の日常業務をおこなう（兼務発令）



初任者または資質育成期にある事務職員

- ・トレーナーとの研修の一環で必要に応じトレーナーの勤務校で研修を受けることもできる



その他の事務職員

- ・必要に応じ、資質育成期の事務職員に対する研修に協力する

【校内における研修】

- ・校長・教頭・教務主任等による講話：学校教育や学校組織、教育課程、児童生徒との関わり方など

②力量向上期（経験年数：5年程度～10年程度）

- ・期待される力量：自らの職務内容や役割といったものをより一層学校教育と結びつけていくこと
- ・力量形成の内容：教育課程に関すること、実務研修（事例研究・PC実技等）
- ・力量形成の方法：教育センター等での選択研修（Off-JT）、市町村教委による実務研修（Off-JT）、教育課程等の校内研修（OJT）

【教育課程に関する研修】

- ・「学校経営と教育法規と財務の相関性」や「総合学習における事務職員の役割」といったように、今後の経営参画も含めて非常に重要な研修といえる。
- ・「学校内で実施されるものや教育センター主催のものに積極的に参加していくことが必要。」

【実務研修】

- ・各地域で毎月1回程度集まり、給与・旅費・福利厚生などについての事例研究を行う。

【市町村教委による研修】

- ・各市町村において展開されている教育施策等を研修し、地域における教育全体の方向性について理解を深める。

③ミドルリーダー期（経験年数：10年程度～20年程度）

- ・期待される力量：学校内外におけるミドルリーダーとしての力量
- ・力量形成の内容：指導者としての資質、組織マネジメント能力
- ・力量形成の方法：OJTリーダーとしての指導者研修・指導実践、派遣研修（民間企業・他職種）、人事交流（県教委・市町村教委等）

【資質育成期にある事務職員のトレーナーとして】

- ・業務全般の指導助言にあたることで自己の知識や経験を再確認。またその過程でコミュニケーション能力の向上も。

【学校組織のとりまとめ役として】

- ・学校の経営資源について校内研修を行う。（法規・学校予算・物品・施設設備・情報管理など）

④地域リーダー期（経験年数：20年程度以降）

- ・期待される力量：市町村を単位とした地域全体の組織マネジメントができること
- ・力量形成の内容：研修計画を企画立案する能力、組織マネジメント能力
- ・力量形成の方法：経営に関する研修（民間の経営者や経営コンサルタントの講演会等）、PTAや地域との交流・渉外をとおして

【学校内において】

- ・事務を統括する立場から学校改善への方策を提言。学校事務全般にわたって職員への指導助言を行う。

【学校外において】

- ・事務職員を育成するための組織を運営していく立場に。

6. まとめ

- ・事務職員の力量形成に関してはこれまで任意団体（埼事研等）や個人の自発的な研修に支えられてきた。
- ・自発的・自主的な取り組みはややもすれば自分本位になりがち。
- ・自己による能力開発には限界があり、逆に個々の能力を限定させてしまうことにもつながりかねない。
- 「力量形成の方法」・「人事管理のあり方」・「研修機会の充実」など様々な視点から今後もこの課題を検討していくことが必要。

<助言者から>

○水本氏

- ・学校事務においてもその職務に対する意味づけが変容してきている。学校経営の中でどのように位置づけられるかが問われている。
- ・それぞれ違う立場の目（管理職・教員・PTA・地域など）をつなぐことができる存在として力を発揮できるのでは。
- ・学校経営・組織マネジメントといったことはあくまで1つの過程。それ自体が目的ではない。（・・・学校・地域の教育目標を達成することが目的）
 - ・・・職員相互さらには地域も含めてコミュニケーションを活性化し、組織としてPDCAサイクルを機能させていくことが重要。
 - 事務職員が抱いているような疎外感・孤独感といったことも、「ともに学校をつくっていく」という意識により払拭できるのでは。
- ・個々の事務職員の力量形成ということに関しては、やはりOJTという手法が有効。また組織全体としては広域の人事システムが必要だろう。
 - ・・・指導にあたる先輩事務職員もともに成長できるトレーナー制は大変有効な手法といえる。

○大綱氏

- ・事務職員も学校経営の目的を正確に理解し、校長を支えるスタッフの一員として役割を果たしていくことが求められている。
 - ・・・組織の一員としての意識や周囲との積極的なコミュニケーションなどが重要に。またその前提として心身の健康も。
- ・トレーナー制については、学校長の理解を得てそれぞれの地域で推進していけるように体制整備を。
- ・提案の中にもあったが、研修に参加した際に持ち帰るべきは「自己啓発意識」や「力量形成の動機づけ」であるということを改めて確認してほしい。

《分科会に参加して》

- ・「経験年数による学校経営参画のあり方」や「力量形成の段階」といったことがはっきりとした形で提示されたことは非常に参考になった。
 - ・・・これまでの経験からどのような役割が求められるか、また現在身につけている経験から今後どのような力へとつなげていくべきか確認できる。
- ・「学校経営に参画していく意識」の必要性を感じさせられた。
 - ・・・日々の職務をただノルマとしてこなすのではなく、子どものためそしてまた学校目標達成のためにどうつながっているのかを意識すること。
 - それによって仕事へのやりがいが増えたり、一人職であるがための疎外感などを払拭できるのであれば非常に素晴らしいことだと思った。
- ・トレーナー制の提案や参加者のリアリティショックなどを聞いて、力量形成といったことに関しては宮城県は充実している方だろうと思った。
 - ・・・初任者は基本的に複数配置の県立学校に。任命権者による研修計画の内容も充実している。（新任研・1～3部研・主査研・OA研修など）
- ・「研修そのもので力量形成を図るというよりは、むしろ受講することで力量形成のあり方を意識し、学び方を理解することが研修の一番の意義」
 - ・・・研修内容の理解にとどまらず、自己研鑽への動機づけが必要ということで、これまでの自分の姿勢を省みるよい機会が得られたと思う。

1. 参加分科会 演習講座
「体験しよう！ 学校組織マネジメント研修」
—マネジメント能力の向上を目指して—
平成18年7月27日(木)10:00～16:30 会場：ワークピア横浜
2. 分科会の
選抜動機 全国の研究大会なのでどの分科会も魅力があったのだが…
 - ・ マネジメント研修自体に興味があった
 - …詳しくは知らなかったが、組織を活性化させる手法として注目されており、評価制度が始まって校長先生に対してもこの研修を取り入れられているので、自分もその内容に触れてみたかった…
 - ・ 実際に自分が体験し、実践する方が収穫があると考えた
 - …他地区の実践や研究成果を聞き、見識を深めるのも良かったのだが与えられた知識よりは、直接マネジメントの内容に触れ、自ら考え行動する方がより身につく、今後の役に立つ…
 - ・ 他地域の事務職員と交流が図れる
 - …班編成で演習を行うので、活動中は他の地域の現状や仕事内容等を直接聞ける絶好の機会…
3. 研修の流れ
 1. オリエンテーション
 - ・ 学校組織マネジメント研修の背景
 - ・ 関係審議会等の答申・提言
 - ・ 事務職員の役割
 2. 学校組織マネジメントの概論
 - ・ 学校組織マネジメントの概要と必要性
 - ・ 学校組織マネジメントにおける事務職員の役割とは何か
 3. 組織マネジメントの基本的技法
 - ・ 問題解決技法
 - ・ SWOT分析
 - ・ 自己資源マップと共同ネットワークづくり

※上記講義内容の詳細は、当日使用したスライドの資料を読んでください。
奥が深い内容なので、今回1日の講義はまだ触りの部分とのこと。
それでも直ぐに役立つ内容が一杯詰まっています。是非一読を!!

☆今回の講義の内容（その一部）

◎なぜ今、学校経営改革なのか

- 組織(学校)は生き物であり、急激な社会変化へ対応していかないと取り残される。
(学校全体の活性化)(保護者・地域から信頼される学校づくり)
- ・ 学校における基本的な方針の策定
 - ・ 保護者や地域のニーズを反映させるシステム
 - ・ 学校の活動状況をチェックする機能

○学校における組織マネジメント

- 学校内外の能力・資源を開発・活用し、学校に関与する人たちのニーズに対応させながら、学校の教育目標を達成していく過程(活動)
- ※組織マネジメントの焦点は自ら変化し続けること(環境とうまく折り合いをつけながら)

◎学校組織マネジメントにおける事務職員の役割とは

- ※学校組織マネジメントの重要な担い手であり推進者として
- ・ 経営陣の一員として教頭と異なった視点から校長を補佐
 - ・ 学校内外の連絡調整・渉外の役割を果たす
 - ・ 情報マネジメントの専門能力を生かす
 - ・ ファシリテーターとして、学校組織活動を促進

☆今回の講義で気付いた事（その一部）

- ◎改善は、悪い点を無くすのではなく(現実的に困難であり、行動の制約を増やし苦しくなる)、良い所を伸ばす(悪い点を良い点に転換させる)。
- ◎資源(人・物・金・情報等)は、現有財産でやりくり。…特に人は簡単に交換や補充は出来ない。その人の特性等を活かし、人や仕事の組み合わせ次第でよい方向に向かうことが出来る…
- ※いがみ合っている状態では、良い結果は得られません。お互い歩み寄りを。
- ◎目標設定は具体的に、ゴールは広めに。(一つの目標達成までには個々のプロセスは多様なので)
- ◎改善の着手は効果的で実現可能なところから。
- ★SWOT分析は、現状の把握・問題点の洗い直しに有効。みんなでいろんな意見を出し合って、客観的に見つめ直すと、良いアイデアが浮かぶものです。

体験しよう！学校組織マネジメント研修

当日配布 スライド資料

平成18年7月27日(木)

於:ワークピア横浜 2階ホール

神奈川大会 第1日目 分科会 演習講座(全事研本部)

平成18年度 第38回 全国公立小中学校事務研究大会



学校組織マネジメント

(導入の背景・答申、提言等及び事務職員の役割)

全事研青森支部
鯉ヶ沢町立鯉ヶ沢第二中学校
事務主幹 高橋 鮮一

◎学校組織マネジメント研修の背景

- ・ 事務職員版モデルカリキュラム(0-1)
教育委員会月報「学校組織マネジメント研修について」文部科学省教職員課(平成16年7月)



- ・ 社会情勢の変化
- ・ 学習指導要領改訂による学校裁量権限の拡大や信頼ある学校づくり

◎関係審議会等の答申、提言

- ・ 「教育改革国民会議」提言(平成12年12月)
学校運営を改善するためには、現行体制のまま校長の権限を強くても大きな効果は期待できない。学校に組織マネジメントの発想を導入し、校長が独自性とリーダーシップを発揮できるようにする。



- ・ 文部科学省が「レインボープラン」を策定

- ・ 平成10年9月 中教審答申
「今後の地方教育行政の在り方について」
校長、教頭の学校運営に関する資質能力を養成する観点から、例えば、企業経営や組織体における経営者に求められる専門知識や教養を身につけるとともに、学校事務を含め総合的なマネジメント能力を高めることができるよう研修の内容・方法を見直すこと。

平成11年12月
教育職員養成審議会 第3次答申
「養成と採用・研修との連携の円滑化について」

Ⅳ研修の見直し

3具体的方策

(3)教職経験者研修等の見直し

③管理職研修

…これからの学校教育や学校経営の在り方についての理解に加えて、一般に組織体の経営に必要な専門知識や教養を身に付け、学校事務を含め総合的なマネジメント能力を高めることができるよう管理職研修カリキュラムの開発を行うとともに、例えば、他部署、他校種、異業種等の管理職等と研修を行ったりするなど、研修の内容・方法を見直すことが必要である。

平成14年2月

中央教育審議会 答申

「今後の教員免許制度の在り方について」

Ⅱ教員免許更新制の可能性

4 教員の資質向上に向けての提案

(2)教員の専門性の向上を図るために

…これからの学校や教員に求められるマネジメントや学校の説明責任に関する素養を身に付ける研修などその得意分野作りを促し…

平成16年12月 中央教育審議会初等中等教育分科会
教育行財政部会学校の組織運営に関する作業部会

- ・また、学校全体で目的を共有し学校が組織として力を発揮できるよう、目的意識の共有化や組織体制の整備、評価などの在り方で学校に応用できるものを取り入れるなど、必要に応じ学校運営に組織マネジメントの考え方も取り入れることも必要であると考えられる。

(1) 学校運営をめぐる現状と課題

実施は、教職員の個々具体の活動に収れんされる側面が強く.....積み上げ方式となっているのではないかと。しかし、主体的な特色ある学校づくりが求められ、そのための学校の権限の拡大が図られている中では、.....より透明性の高い組織運営を行うことも大切である。

(2) 学校の組織体制の再編整備

③ 事務処理体制の整備

マネジメント研修も含め研修などにより、事務職員の事務能力のみならず教育活動への理解や学校運営に参画する意欲の向上を図るとともに、管理職や教員の事務に対する理解を進め、相互に刺激しあうようなことも大切ではないか。

◎ 組織マネジメントカリキュラム開発の経緯

平成14年 マネジメント研修カリキュラム等開発会議発足(座長 牧 昌見聖徳大学教授)

- ・ 平成16年3月 学校組織マネジメント研修
ーこれからの校長・教頭のためにー
- ・ 平成17年2月 学校組織マネジメント研修
ーすべての教職員のためにー
- ・ 平成17年2月 学校組織マネジメント研修
ーすべての事務職員のためにー

◎ 企業の組織マネジメントとの違い

- ・ 対象の選択
学校→重点化は可能であるが「捨てる」ことができない
企業→思い切った重点化が可能
- ・ 競合・競争
学校→プラスサム型の競争 → 他校と相互向上可
企業→ゼロサム型の競争 → 他社と相互向上不可
- ・ 資源の多様性
学校→働きかけにより外部にもある
企業→原則として企業内部にある

◎ 企業のマネジメントを学校組織に生かす

- ・ 顧客意識(志向)
- ・ コスト感覚(費用対効果、予算管理)



- ・ ニーズに応じた教育サービスの提供

○ 学校の特性→閉鎖的で不易を重んじ完全を装うと言われている。

- ・ 客のことを考えず、変化を自動運動化されていない組織
- ・ 変化や挑戦ができてにくい組織



新たな試みに対して相互抑制が働く
前年踏襲型、保守的

(例) 冷蔵庫の市場
イヌイトー凍結防止用に
市場模倣

◎学校事務職員の役割

- ・人・もの・金・情報のマネジメント(調整・配分)



- ・イノベーション(改善ではなく革新)



- ・顧客の創造
- ・顧客のニーズの開発

◎学校事務職員の役割

- ・ルーチンワークからの脱却
- ・補助機能→経営機能
- ・学校事務職員の特殊性を生かし、専門性を高める



文部科学省財務課「教職員配置に関する調査
研究委託事業」事務の共同実施による教職
員配置の実践的調査研究事業

(1) 新たな学校事務の業務内容と事務職員の 役割の例

学校経営の主体としての学校事務⇒学校の
トータルプロデューサーを目指す新しい学校
事務職員像の構築

- 教員から移行する事務
- 新たに求められる業務
- 比重が大きくなる業務
- 比重が小さくなる業務

514
与く新制

(2) 新たな学校事務を実現させるための条件整備とそ の方策

①意識改革

- ・教育関係機関・学校にある既存の学校事務観の
転換

②制度改善

- ・共同実施
- ・各種事務規程改訂
- ・裁量予算の拡大

③システム改善

- ・事務処理システム改善
- ・構内組織・システム改善

④資質能力の向上

学校組織マネジメント(講義・演習)

平成18年7月27日(木)
講師:加藤 崇英(国立教育政策研究所)

これからの日程

10:30~11:10	40分	演習	学校組織マネジメントの概要と重要性
11:20~12:30	70分	講義	校内・自己紹介
		演習	組織マネジメントの基本的技法について
			問題解決技法
	60分	講義	「全校的な取り組みとしての予算運営の問題点」
13:30~14:00	30分	講義	組織マネジメントの基本的技法について
14:00~15:00	60分	演習	SWOT分析
			「経営活動と学校で推進させていくために、どのような取り組みを立ければよいのか」
15:15~15:45	30分	休息	
15:45~16:05	20分	講義	自己調査アンケートと組織マップ(グループワーク)
16:05~16:20	15分	休息	昼・昼食・巡回巡回シート
16:20~16:30	10分	講義	まとめ

教育改革のキーワード

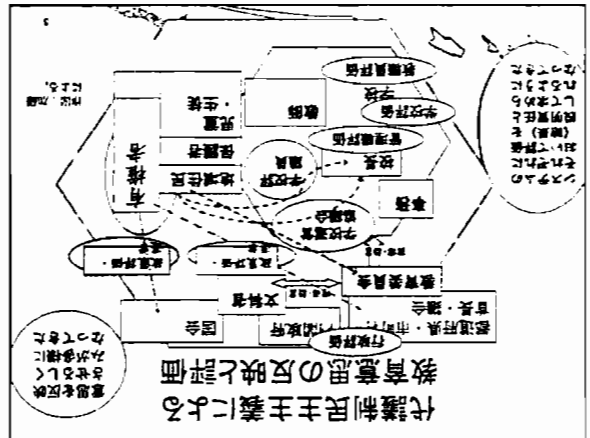
- ①アカウンタビリティ
- ②規制緩和と地方分権

学校経営の裁量と自律性の拡大

- ・学習指導要領の弾力化
- ・各学校における教育課程の裁量拡大
- ・学校長の裁量拡大と説明責任の体制の強化
- ・「開かれた学校」
- ・学校評議員制度
- ・学校運営協議会制度
- ・学校評面
- ・教職員評価

※評価意識、カリキュラムの受け入れ

代議制民主主義による
教育意思の反映と評価



わが国における学校の
自主性・自律性の確立

- ・(1) 学校の「評価」と「公開」
- ・(2) 学校の裁量の拡大
- ・(3) 学校が保有する資源の補強
- ・組織マネジメントが要請される制度的な状況

★昔もこうだったか...
・制度上の変化
・管理職としての自分とこれまでの学校内外のコミュニケーション状況を振り返る。

制度的な意味での必要性は
わかったけれど、...

- ・ みんながそれで納得するのか？
- ・ それは学校にとって本質的なことなのか？
- ・ 学校が根源的に抱える問題や本質的にもっている特徴に目を向け、改善していく必要はないだろうか？

組織マネジメント— 予てからの要請—

- ・ マイナス思考や拒否反応
 - 「上から降ってきたもの」
 - 「企業のものであって、学校とは関係ない」
 - 「マネジメント」「ミッション」「ビジョン」、横文字アレルギー
- ・ プラス思考、機会(チャンス)と捉える
 - 学校は教職員の協働性を構築する必要がある。
 - 専門職の組織である。
 - 内外環境の変化に対応できる。
 - 未来の学校像、教師像、事務職員像を描ける。
 - 組織性を高めて、ポテンシャルを高めることができる。

本研修のねらい

- ・ 学校組織マネジメント研修のねらい
 - 企業や自治体で実施されている組織マネジメントのエッセンスを提供する。
 - 変化に対応した新しい学校づくりのノウハウを獲得し、学校運営の改善に資することを目的とする。
- ・ 本研修のねらい—事務職員のわたしがなぜ今日来たの？—
 - とにかくマネジメント研修を体験する。
 - いま学校管理職に求められているマネジメントに関する力量や視点について、考え、理解をもつ。
 - すべての教職員の課題でもあり、また、これまでの学校経営の流れからの系統性や新奇性についてイメージする。
 - 事務職員としての自分とこれまでの学校内外のコミュニケーション状況を振り返る。

学校組織マネジメント研修のポイント

- 理解
 - ・ 考え方・進め方
- 改善案
 - ・ どこを、どのように
- 行動計画
 - ・ 自分自身を振り返る。
 - ・ 管理職として、教職員としてどのような動きをすればいいか
- 現在の自分の学校に当てはめる
- 意見交換、情報交換
- 学校組織の特性を考え、理解し、構想する。

★研修を受けたあとに...

理解し、認識し、習得したあとに待つもの、...

- ・ 「制度」を理解する。
 - 大局的な視点を得られる。
 - 組織と制度は何が違うのか？
- ・ 「役割」を認識する。
 - 連携し、協力できる。
 - 組織にとって役割とはいかなるものか？
- ・ 「知識」や「ノウハウ」を習得する。
 - 自分の力量や職能が向上する。
 - 力量や職能が活かせる組織とは、いかなる組織か？
- ・ 組織が自律的であることに対する理解
- ・ 個人が自律的であることに対する理解

学校組織マネジメントの概要
と必要性 (集録197~203頁)

- ・ 学校経営の改革とその組織観

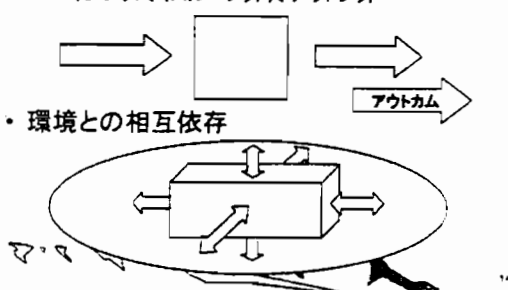
① 組織＝生き物（有機的組織体）
（集録197頁）

- ア 社会的な存在である
- イ 目的を持ち、目標によって駆動する
- ウ 人のコミュニケーションを通じた協働が前提となる
- エ 意図的に構成され、調整される活動システムである
- オ 外部の環境と結びついている（オープンシステム）



組織の見方

- ・ 基本
 - インプット、(スループット)、アウトプット
- ・ 環境との相互依存



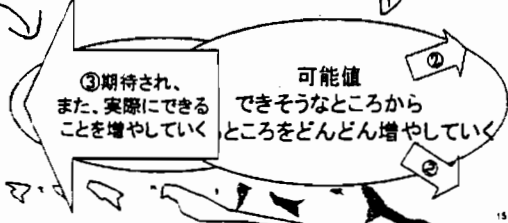
② 急激な社会変化（集録197頁）

- 一 変化への対応
- 一 進化・発達（退化・淘汰）
- マネジメントが求められる
- Ex) 環境との折り合い

期待され、また、実際にできることを増やしていく

可能値

できそうなところからところをどんどん増やしていく



(2) 内外環境の変化（集録197頁）

- ・ ① 社会経済の変化
 - ア 経済面での国際競争の激化
 - イ 情報革命
 - ウ 知識社会の到来
- ・ ② 教育や子どもたちをめぐる変化
 - ア 家庭や地域社会の「教育力」の低下
 - イ 青少年における「公」の軽視傾向
 - ウ 子どもの個性・能力に応じた教育の軽視
 - エ 時代・社会の進展への対応の不十分さ
- ・ ③ 地方自治体における教育改革の展開
 - ア 教育委員会、首長部局等による市民の意識啓発
 - イ 説明責任に配慮した教育改革
 - ウ 学校、家庭、地域の連携による教育力の向上
 - エ 独自の制度の先駆的な取り組み

(3) 学校づくりに不可欠な学校事務の改善
（集録197頁）

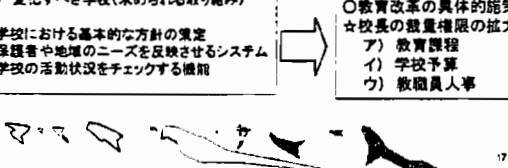
- ・ ① 公立学校全体の活性化
 - 画一的、硬直的、閉鎖性が強く地域社会との連携を欠きがちな学校運営に問題
- ・ ② 保護者・地域から信頼される学校づくり

○ 変化するべき学校（求められる取り組み）

- 学校における基本的な方針の策定
- 保護者や地域のニーズを反映させるシステム
- 学校の活動状況をチェックする機能

○ 教育改革の具体的施策

- ☆ 校長の裁量権限の拡大
- ア) 教育課程
- イ) 学校予算
- ウ) 教職員人事



学校における環境変化への対応
の方向性

- ・ 三重県の例
 - 集録 198頁 参照



これまでの管理・経営
+
今後のマネジメントのために

- ①情報
 - その流れ (上→下 ⇒ 多方向)
- ②顧客志向
 - ニーズ (生徒・保護者)
- ③学習
 - しきみ、組織
- コミュニケーション
 - 例) 組織文化の在り方
 - 暗黙知、形式知

組織の種類

ライン・スタッフ型

- ・ライン
 - ・ 社長→部長→課長→課員の
ように直線的
な命令系統
- ・スタッフ
 - ・ ラインの仕事
を助ける働き
を担当する部
門や担当者

情報の流れ、組織とその成員

いかなる情報を
どのような経路で
渡し、共有し、
また発信するか。
そのための組織を
いかにデザインし、
経営に役立てていくか。

(1) 組織マネジメントとは何か
(集録199頁)

- ① 組織マネジメントの意味
 - ・ 個人が単独でできない結果を達成するために、他人の活動を調整する一人ないしはそれ以上の人々の活動
 - ・ 求める目的に向かって効率的・効果的に動くために、資源を統合し、調整すること

(集録199頁)

- ② 学校における組織マネジメント
 - 学校内外の能力・資源を開発・活用し、
 - 学校に参与する人たちのニーズに適應させながら、
 - 学校教育目標を達成していく過程 (活動)
- ③ 組織マネジメントの焦点は自ら変化し続けること
 - (環境とうまく折り合いをつけながら)

(集録199頁)

- ④ 組織マネジメントにおけるリーダーシップ
 - ビジョンによるリーダーシップ
 - 環境整備によるリーダーシップ
 - コミュニケーションによるリーダーシップ
- (2) 組織マネジメントのポイント
 - ① 「一般解」ではなく「特殊解」を探索
 - ② 組織マネジメントの有効性を支える3つの着手領域
 - ・ 効果的なマネジメントのしくみの設計と活動の計画化
 - ・ 的確な環境状況の解釈とビジョンづくり
 - ・ 運用の努力とうまさ

企業の組織マネジメントとの違い (目的) (集録200頁)

	公立学校	民間企業
組織の使命	学校教育目標の實現 児童・生徒の成長・発達 学習需要の充足	顧客満足の提供 企業利潤の追求 企業の存続
課題達成の 考え方	一般高次の社会的能率 (Social efficiency)	事業収支面からみた 経済効果 (cost reduction)
課題達成の 方法	効果性向上重視	効果性向上と同時に 採算性も重視 (生産性向上)

企業の組織マネジメントとの違い (対象) (集録200頁)

	公立学校	民間企業
対象範囲	外部のミクロ環境に 加えてマクロ環境 からも影響	外部のミクロ環境に重点
対象の選択	重点化は可能だが、 「捨てる」こと ができない。	思い切った重点化が可能。 言い換えれば「捨てる」 ことができる。
競合・競争	基本的に プラスサム型の競争。 絶対優位を目指す。	基本的にゼロサム型の競争。 競争優位を目指す。

企業の組織マネジメントとの違い (方法) (集録200頁)

	公立学校	民間企業
成果の 評価	最終目標(学校教育目標) については、年度毎の 業績測定は困難。 課題達成度や活動 については測定可能。	最終目標については、 年度毎に、財務諸表等 による業績測定が可能。 課題達成度や活動 についても測定可能。
法規制	民主性、公共性、公平性等 の高次元の原理を 中心に活動するため、法的 制約が大きい。	法的制約はあるが、 自治体や公立学校 に比べて、 あまり強くない。
現場運営 スタイル	夢画を基本とした フラットなマネジメント	権限・地位を軸とした 上下のマネジメント

企業の組織マネジメントとの違い (資源) (集録200頁)

	公立学校	民間企業
資源の 多様性	経営資源は働きかけ により、学校内部だけ ではなく、外部にもある。	経営資源は原則として 企業内部にある。
資源獲得	学校にもよるが、 「人的資源」 「情報資源」 「ネットワーク資源」 が経営の重要資源である ことが多い。	業種にもよるが、 「物的資源」 「資金的資源」 が経営資源の中核 であることが多い。

1. 企業と学校

・仕事の特性の違い

企業・事務	組織・成員	学校・教師
会計・事務資料	主たる 直接の対象	児童・生徒
低い 予算、期日、書類様式	不確実性	高い 教育活動の独自性
計画的な見直し 手続き	計画性	計画からの逸脱や 突発的な問題に対処しつつ カリキュラムを遂行する。
タイロカップリング的	組織の結合 ルース・カップリング	ルース・カップリング的
ライン・スタッフ型 組織志向	分化と統合	マトリックス型 組織志向

2. 学校の管理職(校長・教頭) と教師の違い

・責任と仕事の特性

管理職 (校長・教頭)		教師
学校組織全体がもつ アカウンタビリティが中心	責任	個々の授業や生徒指導がもつ レスポンスビリティが中心
長期的 計画的 組織における協力を構築・指揮	仕事	短期的 突発的、適宜的 組織における個々の遂行

互いの特性を理解

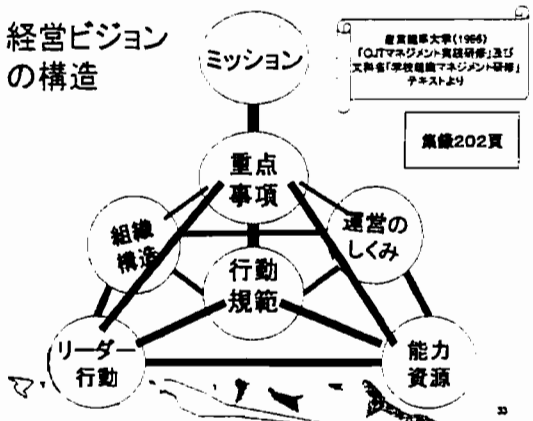
3. 学校の組織特性から考える 組織マネジメント

- ・ 校長の学校経営ビジョンの実現を目指すなかで、
- ・ 不確実性の高い教師の教育活動（業務）に対して、
- ・ 学校運営全体の計画性や組織の体系性の面からこれ（教育活動）を支える。
 - 情報
 - 顧客志向
 - 学習

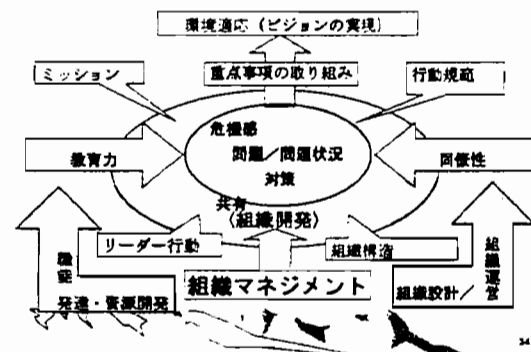
学校組織マネジメントにおける 事務職員の役割とは

- ・ 集録 201頁 参照

経営ビジョン の構造



学校組織マネジメントの展開図（集録203頁）



休憩

- ・ ~11:20

班内で自己紹介をしてください。

- ・ 自己紹介、自校の様子、マイブーム
- ・ 1人あたり1分！お願いします。

問題解決のプロセスと技法 (集録203～209頁)

- 学校における組織マネジメント
 - 組織マネジメントのしくみを理解し、整える。
- 問題の定義
 - 組織にとっての問題は何か
 - 掲げるべき目標は何か
- 問題解決のプロセス
 - 組織として問題解決を進めるには、段階的なプロセスがある。
- 方法と技法
 - ただ閉塞に取り組むだけでなく、発想を豊富にし、コミュニケーションを高め、時には立場の異なる人々も巻き込んで、多様な視点を導く。
 - 問題解決技法としてのKJ法、SWOT分析などの活用

今日の研修の課題

学校における組織マネジメント —基本構造— (集録203頁 参照)

- 目的
- 対象
- 方法
 - PDCAサイクル
 - ビジョン形成と学校評価
- 資源

問題の明確化・解決策づくり

問題の定義 (集録203頁)

「問題」とは、目標と現状との差である。
「問題解決」とは、目標と現状の差を解消することであり、現状を目標のレベルに引き上げることである。

学校の使命(ミッション)を探索し、しっかりと目標を定めているか?

現状を分析し、評価し、きちんと把握しているか?

体験しよう！職場の問題解決プロセス (集録204頁 参照) (演習 ～12:30)

1	問題の発見と共有化	「全校的な取り組みとしての予算運営の問題点」(午前の演習テーマ)
2	問題の明確化	①どんな問題があるか、また解決の対象や課題を班内でディスカッションしましょう。
3	問題の解決策づくり	②班内で話し合いながら実行策検討シート(1)(模造紙大)に実行策を貼っていきましょう。
4	解決策の実施準備と実施・評価	③貼り付けた実行策をいくつか取り上げて、実行策検討シート(2)(A3紙)に自分で具体化していきましょう。

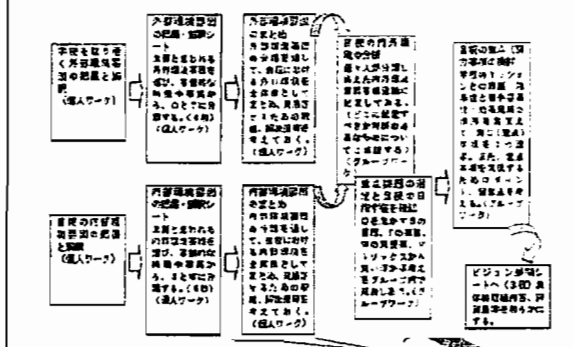
午前 終了です。

- ひとまず、お疲れ様でした。
- 休憩 昼食に入ってください。

SWOT分析 (集録205頁)

- 組織の内部環境
 - 強み(Strength)と弱み(Weakness)
- 組織の外部環境
 - 機会(Opportunity)と脅威(Threat)
- 進め方
 - 機会の探索
 - 機会に合致した強みを抽出
 - 強みの積極的活用
 - 弱みを強みに転換
 - 弱みの改善、強化
 - 脅威に対する対応策の検討
 - 成功要因の明確化

◎SWOT分析演習の流れ (集録209頁)



体験しよう！SWOT分析

(集録205～209頁 参照) (演習)

「読書活動を全校で推進させていくためにどのような有効な策を立てればよいか」(午後の演習テーマ)

まず、個人で外部、内部それぞれの分析シートにとりかかりましょう。

外部環境要因の把握・解釈シート

学校を外側を取り巻く環境、条件、状況、ヒト、モノ、カネ、どんな客観的な特徴や事実があるか？

プラスになる場合 マイナスになる場合

内部環境要因の把握・解釈シート

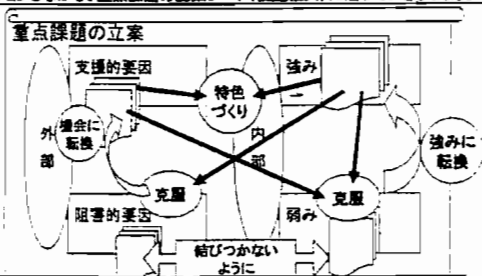
学校の内側には条件、状況、ヒト、モノ、カネ、どんな客観的な特徴や事実があるか？

プラスになる場合 マイナスになる場合

体験しよう！SWOT分析

(集録205～209頁 参照) (演習)

つぎに、個人で作った外部、内部それぞれのシートを持ち寄って、班内でディスカッションしながら、重点課題の立案シート(複写紙大)に貼っていきましょう。



読書活動をめぐってディスカッションされた学校の姿(自校の目指す姿)は、どんなものでしたか？

SWOT手始めに、、、そして、んっ？ちょっとまてよ。

・集録205頁 参照

外部環境

(支援的)
新しい団地、マンションが立ち並び
保護者の学歴が高い
学区に大きな図書館がある
公立校との交流が盛んである
.....

(阻害的)
通学区域が広域である
新旧住民の意識の差がある
交通量が多く、登下校に危険を伴う場所が多い
.....

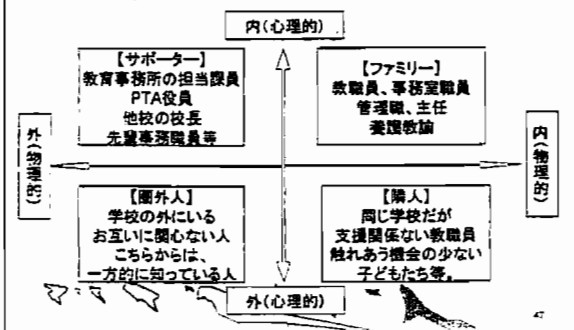
内部環境

(強み)
活気ある児童
教育に熱心な教員が多い
図書教諭有資格者が多い
職員が多様な能力を持っている
パソコン教室が充実している
.....

(弱み)
入学率、転入率の急増
1学級あたりの児童数が多い
児童の学力の低下
施設面の不足
施設の老朽化
児童の家庭環境の複雑化
.....

対人関係のマネジメント能力の向上 (集録210頁)

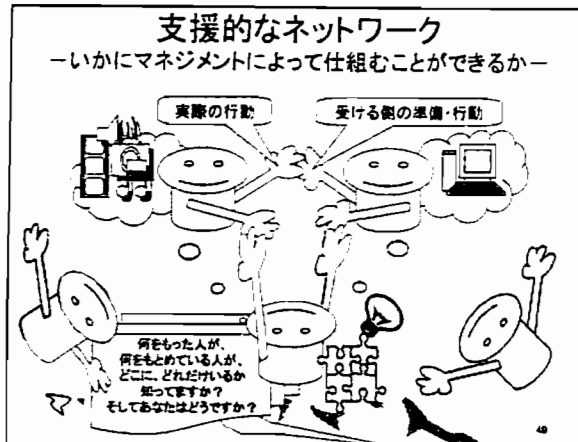
・ 私たちを取り巻く資源の構造



協働ネットワークづくり (集録211頁)

- ・メンター(支援的に助言してくれる人)
 - 支援ができる人はいないか？
 - 知識や情報など中身をもっている、支援という行為に移すことができない人はいないか？
- ・メンティー(支援をうける人)
 - 支援を必要としているのに、支援を得ることができていない人はいないか？
 - 本当は支援が必要だと分かっているのに、拒んでいる人はいないか？求めたりできない人はいないか？

※協働ネットワークづくり
協力関係の構築



※手をつなぐ人をつなぐ。(助治)

おわりにかえて

丸一日、お疲れ様でした！！

学校のおかれる状況は、年々、厳しくなっているのが現状かと思ひます。しかし、変化に対応できるようにマネジメント研修が展開され、また様々な取り組みのなかで、確実に意識変革を遂げ、改革に取り組んでいる学校、そして校長先生がいます。

そして、事務職員のみならず、国や自治体の財政改革にくわしく、学校運営費等の予算に精通し、しかも学校の内側にも、外側にも視野の開けている人材は、学校にも、地域にも、そうはいません。

個々の学校のアカウンタビリティや評価への期待が高まるほどに、学校内外の力を結集する必要が高まるほどに、みなさんにかかる期待は大きくなっていくと思ひます。

今日の研修がそんな一助になれば幸いです。どうもありがとうございました。今後ともよろしくお願い致します。

加藤 崇英

協働

「協働体系(cooperative system)とは、少なくとも一つの明確な目的のために、二人以上の人々が共同することによって特定の秩序ある関係のもとにおかれている物的・生物的・個人的・社会的構成要素の複合体である。」

「協働体系のなかの一つの体系であり、『二人以上の人間の協働』という言葉のうちに暗示されているものを『組織』(organization)と呼ぶ。」

C・I・バーナード著、田杉誠監訳『経営者の役割』ダイヤモンド社、1956年 72頁。

「学校経営を『一つの学校組織体(協力体系)の維持と発展をはかり、学校教育本来の目的を効果的に達成させる統括作用である』と定義する」

吉本仁郎『学校経営学』国士社、1965年 89頁。

(補)資源依存理論

- ・組織と組織の関係を、資源の交換関係及び相互依存の関係ととらえる。
- ・組織は、生存するために必要な資源を環境(他の組織を含む)から獲得する。
- ・組織的な行為は「実現された環境」(あるいは「認識として獲得された環境」)(enacted environment)によって決定される。
- ・組織の環境は、解釈によって獲得される。

Pfeffer, J. and Salancik, G R (1978) The external control of organizations: a resource dependence perspective, Harper & Row

学校のSWOT (事例)

・ 高等学校のプロフィール

A高校は、戦後もなく創立された高等学校である。農業科・普通科・家政科併設を経て、数年前に機械科・情報科・デザイン科に学科改編した。

A高校の立地する地域は、田んぼや畑に囲まれた農村地域である。数キロ離れたところには、研究学園都市や工業団地が立地している。交通手段は、電車・鉄道が近隣を通らないために、生徒のほとんどは、バス・自転車を利用している。そして教職員のほとんどは自家用車で通勤している。

例つづき

学科改編に伴い、情報科を中心に新しい学科教員が数多く赴任してきた。施設の改築も進められ、コンピュータ室を増設したりするなどされた。またコンピュータの制御による旋盤など、機械もIT化されたものを導入した。教育課程においては、それぞれの学科において何らかの資格取得を積極的に進めている。

例つづき

卒業生の多くは、地域で農業や自営業等を営んでいる。それ以外の卒業生も割とこの地域の近隣に居住している。同窓生が多いため、地域の高校としての認識は強く、同窓会がA高校をしっかりと応援してくれる。

他方、十数年前には、いわゆる「荒れた学校」の時代も経験した。近隣の高校や中学校の教師や生徒からは、その頃のイメージが抱かれている側面も若干ある。毎年、入学してくる生徒の学力は、それほど高くないといえるが、A高校の努力で高校の学力水準が向上するとともに、変化の兆しを見せている。

SWOTのクロス分析－視点－

		外部環境要因	
		機会 O ●支援的に働く場合(+)	脅威 T ●阻害的に働く場合(-)
内部環境要因	S ●強み(+)	外(+)、内(+) 外部からの支援と、内部の強みをいかし、さらなる強化	外(-)、内(+) 内部の強みを活かして、外部からの阻害を克服する。外部との繋がりを新たな支援的な機会に転換する。
	W ●弱み(-)	外(+)、内(-) 外部からの支援を活用して、弱みを克服し、強みに転換する。	外(-)、内(-) 外部からの阻害と、内部の弱みがバタニングしないようにする。それぞれの改善・解決の方向性を探る。

外部環境要因の把握・解釈シート

●支援的に働く場合(+)

- ① 機械科・情報科・デザイン科に学科改編。それぞれの学科ではパソコンの利用を積極的にすすめる。昨今のITニーズの流れに合致している。
- ② 部活や地域での活動で同窓生がいろいろと助けてくれる。同窓会の力が強い。
- ③ 大学や研究所の研究者、工場の技術者が近くにいる。工場の求人がある。
- ④ 周囲はおだやかな環境にある。
- ⑤ これまでの改善努力を経験したり、知っている教員や地域の人々がいる。連絡協議会など、関係機関との協働・連絡・相談の体制が整っている。

●阻害的に働く場合(-)

- ① A高校は環境期では中学生の成績の上位から下位の生徒が定着する学校になっている。しかし、彼らやその保護者が、ITやコンピュータに興味や関心があるとは限らない。
- ② これまでの農業科や家政科を卒業した同窓生からA高校を見ると、学科改編によって親しみが薄れはじめてきたのではない。
- ③ 大学や研究所、工場に、A高校の学科改編のことなどが知られてない。
- ④ 電車・鉄道が近所を走らない。またバスの本数も少ない。生徒の多くは自転車や徒歩で近距離からの通学に限られる。
- ⑤ 学科の中身よりも、なんとなくの学校に対するイメージが先行してしまっている。

内部環境要因の把握・解釈シート

●強みとして働く場合(+)

- ① 機械科や情報科などの学科教員は、特に高い専門性を備えている。
- ② 高校教育としては、教育内容及び技術ともに最新のIT教育の環境を備えている。
- ③ 生徒のなかには、英語や数学などの基礎教科は弱くとも、プログラム作成にかなりの興味を示し、そのような限られた領域では、他校の優秀な生徒に勝るとも劣らない者も出てきた。
- ④ 資格取得に目標を見いだせる生徒のなかには、入学時よりも格段に学習意欲を向上させることができ、成績が向上した者が出てきた。

●弱みとして働く場合(-)

- ① 学科専門教員と普通科教員との間に隔り合いが少なく、連携が乏しい。それぞれどんなことをやっているかよくわからない。
- ② これまでの旧校舎・旧教室の改修のため、必ずしもすべての教室がうまく機能しているわけではない。移動や利用に課題がある。
- ③ ITの教育内容や設備に、生徒が追いついて行けない。パソコンの初歩的な操作の習得に終わっている。
- ④ 「資格取得のための授業」や、試験対策のみに偏る生徒がいる。資格取得に目標を見いだせない生徒の学習意欲が低下してしまう。

SWOTのクロス分析－実行策－

		外部環境要因	
		●支援的に働く場合(+)	●阻害的に働く場合(-)
内部環境要因	●強み(+)	特色ある学校づくり IT・理工系のイメージを備えた校名に変更 外部の研究者・技術者との交流。A高校教員・生徒にもさらなる意欲を刺激	外(-)、内(+) 新しい学科、施設のPRによるA高校のイメージ戦略の必要性
	●弱み(-)		

SWOTのクロス分析－実行策－

		外部環境要因	
		●支援的に働く場合(+)	●阻害的に働く場合(-)
内部環境要因	●強み(+)	A高校全学科として共通の交流する機会を企画する。 ITの社会的なニーズや資格取得に向けて意欲を刺激する。 外部の研究者・技術者による「出前授業」や日頃の授業に役立ててもらう。 また、彼らに学校評議員になってもらい積極的に意見を述べてもらうなど、学校内外の関係の構築・刷新も検討する。	中学生とその保護者にアピール。同窓会や地域住民、大学・研究所・工場等にも関わってもらう。 → 中学生対象のモノづくり体験 → A高校生徒の「初歩的な習得」でも中学生に指導が可能 → 意欲向上 ↓ 小学生でも希望があれば、いらいかもしれない → 新たな機会の拡大 教育課程やコース紹介だけでなく、施設案内などもわかりやすく、パンフレットや学校案内、ホームページの見直し。 校内のガイダンス資料も刷新。
	●弱み(-)		

平成18年度 第38回全国公立小中学校事務研究大会神奈川大会参加報告
岩沼市立岩沼小学校 泉田 真孝

- 1 大会テーマ 「子どもの豊かな育ちを支援する学校事務」
サブテーマ こぎだそう！みらいへ 勇気と共に！！
Nothing ventured, nothing gained.
特集テーマ ー 学校経営とその評価 ー
- 2 目的 義務教育のあり方が問われている今日、子どもたち一人ひとりの確かな学びと豊かな育ちを支援するため、新たな学校事務の機能や価値を創造し自主的・自律的な学校経営の推進を図り、学校教育の充実と発展に寄与する。
- 3 期 日 平成18年7月27日（木）～7月28日（金）
- 4 日 程

	9:00	10:00		12:30	13:30	16:30
第1日目 分科会 7月27日	受付	開 会 宣 言	分科会	昼食	分科会	

	8:45	9:15	10:00	11:10	13:00	14:00	16:30	17:00
第2日目 全体会 7月28日	受付	全体 開会式	文部科学省 行政説明	全体研究会 教育対談 基調講演	昼 食	全体研究会 研究のまとめ シンポジウム	閉会 式	

- 5 参加分科会
第1分科会 「学校事務を繋ぐ」
(高知支部) ー 学校事務のコラボレーション チームでGO！ ー

高知県における「学校事務の共同実施」について、その現状と特徴・課題を踏まえての今後の取り組みについて午前中に提案があった。午後は、さらにそれを拡げ深める形でシンポジウムが行われた。

高知県は、過疎地域が多く、財政も逼迫している。事務職員の未配置校も多い。このような中でも県内全ての子どもたちが「主人公」になり、「子どもたちの豊かな育ちを支援する学校事務」が機能していくことが、必要である。そのためには、共同実施の形態である「支援機能を持つ組織体」が必要であると捉えた。事務職員がチームを組み複数の学校に携わりながら同じレベルの学校事務を提供していくことが、ひいては高知県全体の学校事務の質の向上に繋がるのではないかと。という内容の提案があった。

課題としては、①「個」から「組織」への意識改革②確実な実践（基礎基本の徹底）③リーダーの育成などが必要であると捉えているとのことだった。

シンポジウムの中では、「今の教育改革は、黒船来訪に似ている。大きな力で改革を迫られている。」「何のためにやるのか？現状分析をしっかりとやった上での改革でないと失敗する。how to はない。自ら考えることが大切である。」「改革を阻害しているのは？事務職員の意識改革を進めているのも遅らせているのも事務職員。」「社会も子どもたちも変わったのに学校だけが遅れている。（丁髷が未来人を教えているようなもの）」というような発言が、印象に残っている。

最後に、様々な組織・部署で学校事務が繋がって、学校事務の責任と権限が明確化され、地域教育経営支援体制が整備されていくことを望んでいる。学校事務の連携のあり方をさらに深めて、事務職員として学校事務に責任を持ち、公教育に職として貢献していきたいと考えている。とのまとめがあった。

6 行政 説明

文部科学省 初等中等教育局 主任視学官 伯井 美徳氏から文部科学省行政説明が、次の資料等を基にあった。

- ① コミュニティ・スクール新学校宣言
- ② 教職員定数及び給与についての見直し方針
- ③ 行政改革の重要方針（平成 17 年 12 月 24 日閣議決定、抜粋）
- ④ 教員の給与について
- ⑤ 学校教育の水準の維持向上のための義務教育諸学校の教育職員の人材確保に関する特別措置法（抄）
- ⑥ 教職員給与の在り方の検討を行うにあたり実施する調査（案）
 - ・ 学校、教員に求められる役割等についての国民意識調査
 - ・ 教員の勤務実態に関する全国調査
 - ・ 諸外国の教員給与に関する実態調査
 - ・ 国内の一般公務員と教員との給与比較調査（平成 18 年度予算において、研究調査費として合計 3 億円を確保。）
- ⑦ 教員勤務実態調査の概要
- ⑧ 骨太の方針（平成 18 年 7 月 7 日閣議決定、抜粋）
- ⑨ 教員給与の優遇分の取扱いについて
- ⑩ 学校評価－文部科学省「学校評価ガイドライン」より－
- ⑪ 義務教育諸学校における学校評価ガイドライン（平成 18 年 3 月 27 日）
- ⑫ 全国的な学力調査の具体的な実施方法等について（報告）（平成 18 年 4 月 25 日）

7 教育 対談

行政説明をされた 伯井 美徳氏と横浜市立谷本中学校長 神谷 敏明氏（元全事研会長）との対談が、下記の内容で行われた。

「こぎだそう！未来へ ハマの教育改革」

～横浜市の教育改革会議と学校経営を担う事務職員の役割～

横浜教育改革会議での議論と答申をふまえて「なぜ教育改革は必要か」「横浜教育改革会議の中で取り上げられた私たち事務職員の役割は何か」「今後、私たち事務職員には、何が求められているのか」等の話題を中心に教育改革の取り組みと今後の学校経営を担う事務職員の役割を探る。

8 基調 講演

名城大学大学院 学校・学校づくり研究科 主任教授 木岡 一明氏による基調講演が、下記のテーマで行われた。

「学校評価のねらいと役割」－学校の元気と勇気を触発する仕組みの探求－

9 シンポジウム

全事研研究部長の「研究のまとめ」の報告があり、最後に、シンポジウムが行われた。

シンポジスト 名城大学大学院 主任教授 木岡 一明氏

岩手県二戸市立浄法寺小学校 校長 及川 芙美子氏

滋賀県栗東市立治田東小学校 事務主査 森島 満喜子氏

テーマ 「未来を担う子ども達のために

～学校改善に事務職員からのアクションを！～

10 感 想

本当にあなたは、給与・旅費の仕事をしていますか？バックオフィスが導入されたら？業務の外部委託が行われたら？新しい分野・仕事にシフトしていく必要があるのではないか。学校経営に関わりから参加、参加から参画へ、さらに担うへ。学校事務の拡がりから深まりへ、更に繋がりへ。大会を通じて印象に残った言葉です。

今回の全事研への参加大変参考になりました。とても有意義な2日間になりました。貴重な機会をいただき、仙台教育事務所の皆様・関係各位に御礼申し上げます。

来年は、「新たなステージ・一歩前へ」－子どもの豊かな育ちを支援する学校事務－の大会テーマで愛知大会が行われます。皆様、是非ご参加ください。

テーマ「子どもの豊かな育ちを支援する学校事務」

全日程

平成18年7月28日

こぎだそう！みらいへ 勇気と共に！！ Nothing ventured, nothing gained.

8:45	9:15	10:00	11:10	13:00	14:00	16:30	17:00
受付	開会式	行政説明	教育対談 基調講演	昼食	研究のまとめ シンポジウム	閉会式	

教育対談

「こぎだそう！未来へ ハマの教育改革」
～ 横浜市の教育改革会議と学校経営を担う事務職員の役割 ～

対談者紹介

伯井 美徳 氏 文部科学省初等中等教育局主任視学官（前横浜市教育長）

神谷 敏明 氏 横浜市立谷本中学校校長（元横浜教育改革会議専門委員）



昭和60年4月 文部省入省
平成4年7月 宮城県教育庁教育委員会行政課長
平成13年4月 文部科学省大臣官房人事課人事企画官
平成14年7月 文部科学省初等中等教育局企画官
平成15年4月 横浜市教育委員会教育長
平成18年4月 文部科学省初等中等教育局主任視学官



昭和47年4月 横浜市公立学校事務職員採用
平成17年4月 横浜市立谷本中学校校長
横浜市公立学校事務職員研究協議会
昭和50年度～平成元年度 会長・副会長 他
全国公立小中学校事務職員研究会
平成3年度～平成16年度 会長・副会長 他

対談内容

横浜教育改革会議での議論と答申をふまえて「なぜ教育改革は必要か」「横浜教育改革会議の中で取り上げられた私たち事務職員の役割は何か」「今後、私たち事務職員には、何が求められているのか」等の話題を中心に教育改革の取り組みと今後の学校経営を担う事務職員の役割を探ります。

横浜教育改革会議の概要

横浜市教育委員会の諮問を受けて、21世紀の横浜の教育のあり方と改革の方向性について検討・提言することを目的に平成16年7月に「教育内容部会」「学校運営部会」「教育行財政部会」の3つの部会を設置し検討を行いました。

平成18年3月には答申として、未来を担う市民の育成を実現するために、横浜の教育改革を進めるうえでの7つの視点と26の提案、106の具体的方策を提言しました。

基調講演

「学校評価のねらいと役割」

名城大学大学院 大学・学校づくり研究科 主任教授 木岡 一明 氏

第38回 全国公立小中学校事務研究大会(宇都宮大学)
基調講演 平成18年7月20日(土)

学校評価のねらいと役割

— 学校の — 仕組みの探り —

木岡一明(名城大学大学院 大学・学校づくり研究科)

学校評価ガイドラインが意味するもの

- ・戦後学校評価史の回顧
- ・行政評価制度から学校評価システムへ
- ・「学校の自己再評価」に重点
- ・総花主義からの脱却(戦略的学校経営へ)
- ・地域協働化戦略としての学校評価コミュニケーション
- ・日本的な第三者評価システムの構築
- ・結果公表・情報提供に対する二律規定(開放と保護)
- ・教育委員会の管理責任の提起(教育委員会評価へ)
- ・学校評価研究の提起

— すべては総花教育の質保証に向けて

学校評価政策の大きな転換

- ・経済財政運営と構造改革に関する基本方針2005(抜粋)
- ・教育改革。評価の充実、多様性の拡大、競争と選択の両人の視点を重視して、今後の教育改革を進める。このため、生涯教育について、学校の外部評価の実施と結果の公表のためのガイドラインを平成17年度中に策定するとともに、学校選択制について地域の真実も踏まえつつ全国的な取組を進める
- ・中央教育審議会答申「新しい時代の義務教育を創造する」平成17年10月
- ・大規模な学校評価のガイドライン策定
- ・学校評価の実施とその公表(強化)
- ・外部評価の充実(市区町村教育委員会の評価責任、国の専門的な助言・支援)
- ・第三者評価による全般的な外部評価の仕組みも含め充実方策の検討

思いが好循環する学校評価システムの開発

学校には様々な意義と思いが込められている 組織マネジメント能力の育成

- ・開かれた学校
- ・学校評価システム
- ・学校評価員制度
- ・組織マネジメント
- ・学校の自己評価、教員の相互評価の活性化
- ・開かれた学校
- ・学校の相互評価
- ・学校からの情報提供
- ・校務公開の拡大
- ・教員の能力活発化の基盤として、校内から校外へと働き込みを深めていく
- ・外部評価の導入
- ・学校評価員制度
- ・評価の結果を、学校にフィードバック

学校評価ガイドラインに示された3つの学校評価目的

- ① 各学校が、自らの教育活動その他の学校運営について、目指すべき成果やそれに向けた取組について目標を設定し、その達成状況を把握・整理し、取組の適切さを検証することにより、組織的・継続的に改善すること。
- ② 各学校が、自己評価及び外部評価の実施とその結果の説明・公表により、保護者、地域住民から自らの教育活動その他の学校運営に対する理解と参画を得て、信頼される開かれた学校づくりを進めること。
- ③ 各学校の設置者等が、学校評価の結果に応じて、学校に対する支援や条件整備等の必要な措置を講ずることにより、一定水準の教育の質を確保し、その向上を図ること。

新しい学校評価の創造に向けて

- ① 年度末のただ1回きりのアンケートや協議、ヒアリングによるものだけが「学校評価」なのではない。これでは総括的評価でしかなく、従来から抱えてきた評価と計画の溝が埋まらない危険がある。
- ② 学校が「組織」に成っていくプロセスの各局面で、教職員個々の自省的で内発的なリフレクション(形成的評価)が意図的・意識的に位置づけられてこそ、組織的な「学校評価」が生きて働く前提が創られる。
- ③ その前提を刷り上げていくには、学校経営の計画段階(ミッション設定やビジョンづくり、重点事項の決定)において、何をなすべきかの視点からの探索行為(診断的評価)を展開することが不可欠である。

研究のまとめ

こぎだそう！みらいへ 勇気と共に！！ Nothing ventured, nothing gained.

全事研研究部長 岡崎信二

特集テーマ「学校経営とその評価」を意識しつつ、前日行われた各分科会の研究協議の概要を報告し、教育対談、基調講演を踏まえながら、今研究大会の研究のまとめを行います。各分科会での成果と課題を基に、これから事務職員が学校改善、子どもたちのために次の一手をどう打っていくか、具体的アクションをどのように起こしていくかシンポジウムの中でさらに深めます。

シンポジウム

未来を担う子ども達のために～学校改善に事務職員からのアクションを！～

シンポジストプロフィール

木岡 一明氏

筑波大学大学院博士課程教育学研究科単位取得満期退学

国立教育政策研究所高等教育研究部総括研究官を経て、現在名城大学大学院 大学・学校づくり
研究科 主任教授

主著：

「新しい学校評価と組織マネジメント - 共・創・考・開を指向する学校経営」第一法規 2003 年

「学校評価の「問題」を読み解く - 学校の潜在力の触発」教育出版 2004 年

「学校評価のしくみをどう創るか - 先進 5 ヶ国に学ぶ自律性の育て方」編著 学陽書房 2004 年

及川 芙美子氏

平成 9 年 4 月～岩手県立総合教育センター 研修主事

平成 14 年 4 月～岩手県立総合教育センター 教科領域教育室長

◇研究分野：環境教育・総合的な学習・学級経営・教育研究法等 ◇専攻：教育社会学

◇主なテーマ：「学校評価と経営改善（5 主題）」「地域社会の変化に対応する学校経営推進の要件」

平成 17 年 4 月～岩手県二戸市立浄法寺小学校長

◇所属学会：日本教育経営学会、日本生徒指導学会、日本特別活動学会

森島 満喜子氏

昭和 53 年 4 月 草津市立草津中学校

昭和 56 年 4 月 蒲生郡蒲生東小学校

平成 4 年 4 月 蒲生郡日野小学校

平成 12 年 4 月 蒲生郡竜王西小学校

平成 15 年 4 月 栗東市立治田東小学校

滋賀県公立小中学校事務研究協議会 平成 3 年度～ 5 年度 研修部長

平成 10 年度～ 13 年度 研究部長

平成 14 年度～ 17 年度 副会長

全国公立小中学校事務職員研究会 平成 10 年度 特別研究委員会 協力委員

平成 16 年度～組織マネジメントプロジェクト委員

未来を担う子ども達のために～学校改善に事務職員からのアクションを！～

わたしの提案は、「共・創・考・開」の推進です。
「関わってく（れ）る人々を巻き込み（共鳴・共同＝コラボレーションし）ながら、『新しい教育（教材であれ、授業であれ、カリキュラムであれ、学習の場であれ、そして教え学ぶ関係であれ）』を創って行こう（クリエーション）。しかし、それは一気には創れない。これまでのありようを振り返りつつ、試行錯誤しながら知恵を集め考えをめぐらして進めよう（リフレクション）。そのためには、それぞれの世界に閉じこもらずに、周りの人々と批判的友人として本音で交流し、情報の交換を通じて交歓や交感を重ねよう（コミュニケーション）。」というのが、その内容です。基本的なコンセプトは「あせらずじっくりと」であり、「できるところから始めてしだいに確かなものに創りあげていこう」です。このシンポジウムを通じて、皆さん方とそのためのありうる展望を拓いていきたいと願っています。

「未来を担う子ども達のために～学校改善に事務職員からのアクションを！～」は、今日の学校経営が抱える多くの課題に対応する方策に結びつき、学校経営に活力を与えてくれるテーマです。

このテーマに基づき、子ども達のライフステージにおいて、保護者・学校・地域が願う「安心で安全な学校生活」や「確かな学び」「豊かな育ち」を確実に実現していく学校経営を推進していくにあたり、「事務職員に期待される役割とはどんなものか」「事務職員として学校改善にどのようにアクションを起こしていったらいいか」ということについて、管理職としての立場から見つめ直し、事務職員の方々と共に考えて参りたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

名城大学大学院 主任教授
木岡 一明氏



岩手県二戸市立浄法寺小学校
校長 及川 美美子氏



滋賀県栗東市立治田東小学校
事務主査 森島 満喜子氏



コーディネーター
兵庫県神戸市立中央小学校
全事研副会長 木村 信哉

「自分を変える！」難しいことです。なかなか変わりません。
ましてや「人を変える」ことは、もっと困難なことです。
組織を変えるには、きっかけが必要です。それぞれの気づきが必要です。
事務改善から学校改善へと進化できたのは、マネジメントのおかげ。
周りの方々の理解のおかげ。
今行っている事務改善が進むと仕事が楽しくなる。
これから行おうとする学校改善が進むと仕事がますます楽しくなる。
更なる学校改善に向けて自らがアクションをおこしましょう。
未来を担う子どもたちの豊かな育ちを実現するために・・・。

学校の主体は未来を担う子ども達であり、学校力を高めるには学校改善に向けての事務職員からのアクションが欠かせません。今一度自分たちの仕事をリセットし、子ども達のために、何ができるのかどこに向かうべきか考えていきます。