

第 1 章

研修プログラム開発の概要

第1章 研修プログラム開発の概要

I 研修プログラム開発の目的

平成27年12月の「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について（答申）」において、「チームとしての学校」実現に向けては「教職員や専門スタッフ等の多職種で組織される学校がチームとして機能するよう、管理職の処遇の改善など、管理職に優れた人材を確保するための取組を国、教育委員会が一体となって推進するとともに、学校のマネジメントの在り方等について検討を行い、校長がリーダーシップを発揮できるような体制の整備や、学校内の分掌や委員会等の活動を調整して、学校の教育目標の下に学校全体を動かしていく機能の強化等を進める。また、主幹教諭の配置を促進し、その活用を進めるとともに、事務職員の資質・能力の向上や事務体制の整備等の方策を講じることにより、学校の事務機能を強化することが必要である。」とされ、「学校のマネジメント機能の強化」のために事務職員の資質・能力の向上の必要性が提言されたところである。

一方、従来よりも複雑化・多様化している学校の課題に対応していくためには、教員と事務職員の役割分担や専門的な人材の配置、地域人材の活用により、学校組織全体の総合力を一層高めていくことが重要となっているが、事務職員の高齢化や中高年層の大量退職、それに伴う新規採用の増加により、学校における事務処理、学校マネジメント力の維持・向上が大きな課題となっている。

こうした課題意識を踏まえ、学校マネジメント力の向上を図るための事務職員の育成について、以下の2点から整備を図る必要性があると考えた。

- ①全国的な小・中学校事務職員のキャリアに応じた継続的な育成体系の整備、専門性の向上とリーダーの養成、研修条件の整備
- ②各都道府県・市区町村教育委員会等における研修が円滑・効果的に行われるための条件整備

こうした課題を、事務職員の研修担当主事を置く、県・市教育委員会と連携し、初任、中堅、リーダーにわたる事務職員のキャリアに応じた体系的な研修プログラム開発と、ワークショップなど研修手法の効果を検証することにより、解決を図ることを目的とした。

特に、チーム学校の議論を踏まえ、校長のリーダーシップを支える人材としての事務長の役割、資質・能力開発について、事務職員のキャリアパスの在り方、共同実施におけるリーダーシップの在り方も含めて重点的に取り組むこととした。

II 研修プログラム開発の概要

本調査研究では、次の3つのプロセスで目的達成に向けて事業を推進した。

- ①プログラム及びテキスト案開発
- ②県・市自治体等における研修での試行、第三者的立場からの意見聴取を踏まえた改善
- ③プログラム及びテキスト案の見直しと完成

プログラム及びテキスト案開発に際しては、事務職員研修の現状や事務職員の意識と一般行政職員研修や民間企業研修における人材育成プログラムの現状の把握、そして中教審で議論が進められてきたチーム学校における事務職員の役割の動向をレビューしながら行った。

プログラム及びテキスト案開発においては、全てのキャリア層の事務職員を対象とし、経験年数や職階に応じた役割や必要となる資質能力を明らかにするとともに、特にリーダー（事務長）層の資質能力開発に資するテキストづくりを重点とし開発を行った。

具体的には、これまで一般的に行われてきたマネジメントのスキルや知識を獲得する研修ではなく、実際の学校運営において起こりうるケースを想定し、そのケースに対しこれまでに研修等で獲得したスキルや知識を生かして対処し、マネジメント力を発揮することができるよう、ケースメソッド研修を基盤としたテキストを構成した。

事業実施において作成したテキスト案は、連携県・市教育委員会等での試行研修において試用し、検証を行った。検証に際しては第三者的立場の方々からの意見聴取を行い、その検証を踏まえてプログラム及びテキストの改善を進めた。

試行研修は、次のとおり実施した。

○第1回 平成27年11月17日（火）大阪市

講義・演習：「効果的な組織づくり」

講師：茨城大学教育学部 准教授 加藤 崇英

内容：ロールプレイング技法を用いた組織運営能力、問題解決能力、リーダーシップ能力の養成

○第2回 平成27年11月24日（火）愛知県尾張教育事務所

講義・演習：リーダーシップ能力「コーチングマネジメント研修」

講師：兵庫教育大学先導研究推進機構 教授 日渡 円

内容：共同実施のマネジメント「若手事務職員の自立を促すためのコーチング」

○第3回 平成27年12月8日（火）大阪市

講義・演習：「学校事務職員の企画立案能力・政策作成能力の育成」

講師：(株)野村総合研究所 主任研究員 妹尾 昌俊

内容：マネジメント論から学校事務職員を考察、ケーススタディなどを通じた討議、演習

○第4回 平成27年12月14日（月）新潟市

講義・演習：「チーム学校を機能させるためのチームマネジメント」

講師：愛知県一宮市立今伊勢中学校 事務長 風岡 治

内容：共同実施のモチベーションを高めるチームマネジメント（ケーススタディ）

- 第5回 平成27年12月22日(火) 埼玉県川口市
講義・演習：学校組織のための課題解決スキル～情報収集～
講師：兵庫教育大学先導研究推進機構 教授 日渡 円
内容：新しい時代に対応する学校事務職員のマネジメント
- 第6回 平成28年1月14日(木) 栃木県宇都宮市
【午前の部】
演習：ケースメソッド「リーダー力・育成力の向上Ⅰ」
講義：(新潟市) 政令市の課題をとおして事務職員制度の展望
講師：新潟市教育委員会教職員課 管理主事 金井洋子
内容：メンバーのやる気を引き出す方法 指導観の転換
【午後の部】
講義・演習：宇都宮市の地域学校園制度・地域学校園事務室制度の展望
これからの事務職員に求められる役割と能力
演習：ケースメソッド「室長の育成リーダー力の向上Ⅱ」
講師：千葉大学教育学部 教授 天笠茂
新潟市教育委員会教職員課 管理主事 金井洋子
内容：教員へのアプローチ
- 第7回 平成28年1月15日(金) 愛知県豊橋市
講義・演習：「スクール・コンプライアンス研修」
講師：神奈川県教育福祉振興会 事務次長 佐野 朝太郎
内容：個人情報流出、不適切な会計処理
- 第8回 平成28年1月16日(土) 全国公立小中学校事務職員研究会役員研修
講義・演習：学校教育の充実を図る事務機能について
講師：大阪市立安立小学校 事務主幹(学校事務指導主事) 藤原義朗
内容：地域連携を視野に入れた学校運営について
- 第9回 平成28年1月25日(月) 三重県
講義・演習：学校マネジメントの考え方と実践、事務職員の役割
講師：(株)野村総合研究所 主任研究員 妹尾 昌俊
内容：学校組織マネジメント
- 第10回 平成28年2月15日(月) 千葉県柏市
講義・演習：リーダー力・育成力の向上Ⅰ
講師：栃木県足利市立山辺中学校 事務長 岡崎信二
内容：メンバーのやる気を引き出す方法 指導観の転換

○第 11 回 平成 28 年 3 月 11 日（金）岐阜県下呂市

内容：共同実施フィールド・スタディ

Ⅲ 今後の事務職員研修の課題と展望

本調査研究であげた課題は、試行研修や全国実態の調査を通して、全国共通の課題であることが改めて把握できた。本研修プログラムの開発は各地の事務職員の育成プログラムや共同実施での O J T 研修の開発、工夫改善に資する可能性を秘めている。また、各教育委員会には、課題とされる事務職員のリーダー育成研修に協働して当たり、その成果を検証することを通して、今後の育成とキャリアに応じた研修の一体化を図る研修システムを改善することが期待される。

本研修プログラムの開発に当たり、連携する教育委員会との間では、以下の内容について課題の共有ができた。

- ①研修内容や方法の検討、講師選定、広報周知や教育委員会と学校との連絡調整
- ②対象となる受講生の選定（職位やキャリア）についての教育委員会、学校との共通理解、情報提供
- ③教育委員会主催研修と事務職員関係団体主催研修、共同実施組織での O J T 等との連携、協働体制の構築
- ④（独）教育研修センター、都道府県及び政令市・中核市教育センター、市区町村教育委員会、教育関係機関等との連携調整

特に、（独）教員研修センターとのカリキュラム作成、講師選定、広報周知、受講者推薦や対市区町村教育委員会・対学校の連絡調整等に向けた緊密な連携の必要性

今、「次世代の学校・地域」創生の実現に向け、チーム学校の実現、地域とともにある学校への転換を図るための方策が進められようとしている。国・地方自治体・学校の三者が連携し、学校マネジメントの強化に向けた事務職員の育成に本格的に取り組む必要がある。

このようななか、平成 28 年度から独立行政法人教員研修センターにおいて事務職員の研修も中央研修に位置付けられ、校長と同時に研修を受講することとなるなど変革の機運が起こりつつある。

今後は、本調査研究の成果と意義を全国に周知し、本研修内容の浸透を図る必要がある。特に、研修を企画する教育委員会間の情報交換や連携を促進させるネットワーク体制、協働体制の構築に向けた具体的な取組が必要であると考ええる。

本調査研究を通して、事務職員の育成、研修の一体化に向けた機運の醸成や各地での今後の研修体系の構築に向けて大きな前進があったと考えている。しかし、本事業でとりまとめた研修プログラムは現時点で有効なプログラムであると考えられるが、時代の変化に応じさらなる改善や手直しが必要であろう。本事業の成果を多くの事務職員研修でいかしただけのことと合わせて、さらなる継続的な研究を期待してやまない。