

第 2 章

研修プログラムの整理

第2章 研修プログラムの整理

I 事務職員研修の実態

事務職員の研修については、任命権者である都道府県教育委員会及び服務監督権者である市区町村教育委員会が基本となり行い、各都道府県及び市区町村の事務職員研究会等が補完する形で進められている。しかし、都道府県にある人事任用権と市区町村にある服務監督権のはざま的な位置におかれているために、十分な制度が確立しづらいという現状がある。

また、人材を育成する上で重要な育成方針や研修の指針などが適用されていない現状や、採用区分の違いもあり研修内容に差異があるという課題もある。

さらに、学校事務に関する研修においては、研修カリキュラムやプログラムの企画立案から実施・評価に携わる専門家も多くないことから、研修カリキュラムやプログラムが改善されることなく実施され、内容に基づいた適正な評価から、改善していく方法も見いだせなかった。また、受講者一人一人の課題を明確に意識しながら研修を進めていく方法も見いだしてこなかった。こうした、状況のもとでは、制度構築や研修体験など、国としてのナショナルスタンダードを成立させることが最も的確で迅速な方策となる。

一方で、「研修」は、総合的な人材育成を考える上でのアプローチのひとつであり、人材育成は、人事制度や給与制度、職場環境、関係諸団体との連携のあり方など、総合的に考えることではじめて有効な「しくみ」として機能するものとする。

どの観点も、意識の向上、モチベーションの維持・向上、能力の向上といった「人材育成」のねらいの達成のために必要なものとして考えるべきであり、学校のマネジメント力強化に資する事務職員を育成していくためには、これらの観点から「人材育成」のあり方を一つ一つ見直し、環境を整えていく必要がある。あるべき「人材育成のしくみ」を総合的に捉え、よりよい形を考え、それを実現させていくことが、事務職員の意識を高め、能力を向上させていくことになると考える。広い視点で「人材育成のしくみ」を捉え、教育委員会や関係諸団体、職場と連携しながら構築し、実現に結び付けることが必要であり、研修制度の確立は、そのための大きな一歩となると考える。

II 事務職員の基礎力、事務長職の基準

少子・高齢化の進展、国際化への対応、貧困の連鎖など、社会経済情勢が大きく変化するなか、住民の行政ニーズが高度化、多様化し、情報公開や行政参加が活発化するなど、行政に対する住民の意識は大きく変化している。学校においてもこうした社会の課題を受けて、「社会に開かれた教育課程」「地域とともにある学校づくり」「チームとしての学校」が提唱されるなど学校の意義、学校経営の変革を求められている。

こうした背景を受け、事務職員は学校運営事務に関する専門性を有する唯一の職員として、校長を学校経営面から補佐する学校運営チームの一員としての役割を果たすことが期待されている。

また、今後、学校の業務が一層、複雑化・多様化することが考えられることから、学校の自律的な運営を可能とするためには、教育行政事務の専門性を有する者が学校運営に参画することが望まれ、学校運営事務の統括者としての位置付けも期待される。

新たな学校づくりに貢献でき、期待に応えられる事務職員を育成することは急務となっている。一方、急激な世代交代以後も、これまで培ってきた事務職員の経験や知識を継承し、学校事務の不易として求められる役割を今後も担っていかなければならないこともある。

こうしたことを踏まえ、事務職員の研修プログラムの構成要素を次のように考えた。

◎目指すべき学校像

- 社会や世界と接点を持ちつつ、多様な人々とのつながりを保ちながら学ぶことができる『社会に開かれた学校』
- 地域の人々と目標やビジョンを共有した上で、地域と一体となって子供たちをはぐくむ『地域とともにある学校』
- 多様な専門性を持つメンバー一人一人が主体的に考え行動でき、リーダーがチームのメンバーの主体性を信じて受け入れ、一人一人の能力とやる気を引き出せる『チームとしての学校』

◎目指すべき事務職員像

- 新しい時代を切り開いていく子供の豊かな育ちを、地域とともに創造できる事務職員
- 学校経営ビジョンの達成に向けマネジメント力を有し、主体的に行動できる事務職員
- 専門スキルを活かす基盤としての豊かで幅の広い教養を持ち、社会との接点を持った事務職員

◎目指すべき事務組織像

- 学校と地域との連携・協働をコントロールする共同実施組織
- 校長(地域)の教育ビジョンを実現するために、学校マネジメントを担う共同実施組織
- 教育委員会事務局、首長部局との連絡・調整を担う共同実施組織

◎事務職員の行動基準

- 公務を担う責任感と使命感を持ち、職務に全力で取り組む職員
- 国際化や高度情報化などの現代情勢をふまえ、さらには、将来を見据えた幅広い視野を持つ職員
- 社会情勢の変化を素早く察知し、的確な判断力で機敏に対応できる職員
- 保護者・地域と協働して学校づくりに貢献できる職員
- 学校経営を推進し、教育委員会や関係諸機関と教育行政的立場で連携できる職員
- 仕事と家庭生活の両立ができ、心身ともに健康な職員

◎事務職員として高めるべき意識

保護者・地域満足意識	常に保護者・地域満足度の向上を目指し、保護者・地域の視点に立ち、児童・生徒の健やかな成長のために考え行動する意識
自己成長（キャリアアップ）意識	あらゆる機会を捉えて能力向上とキャリア開発を図り、自己実現のため成長していこうとする意識
コスト・スピード意識	常に予算を念頭に置きつつ、迅速な対応や効率的な職務遂行に心掛け、機動的に取り組む意識
情勢（環境）への適応意識	急激な社会変化などの情勢を常に意識し、情報収集に努めるなどの確に把握し、対応する意識
危機管理意識	事件・事故に対する防止策を準備するとともに危機要因を認識し、判断・行動・対応する意識
人権意識	相手の意見や立場を尊重し、互いに認め合おうとする意識
公務・倫理意識	常に児童・生徒や保護者のことを考え、よりよい教育活動の実現に貢献したいという使命感、社会規範や服務規律を遵守して取り組もうとする倫理観
チャレンジ精神	常に問題意識を持って課題の発見・解決に努めるとともに、何事もやることを前提に考え、困難な業務にも前向きに挑戦する意識
教育機関との連携	学校と学校、あるいは学校と教育委員会・関係諸機関との間で教育行政の立場で連携する意識
保護者・地域との連携	学校と地域住民、企業・NPO などとの間で教育行政の立場で連携する意識
学校経営の推進	各校の教育目標や学校経営方針に沿って、よりよい教育活動を推進するために、専門性を生かした役割を果たそうとする意識

Ⅲ 研修プログラムの考え方

事務職員の体系的な研修プログラムの作成に当たり、研修の体系化や特徴的なプログラムに取り組んでいる自治体（三重県、香川県、新潟市、豊橋市、宇都宮市など）を抽出し、能力要素・研修項目・対象者など、事務職員の人材育成方針や研修実態の把握に努めた。また、教員との協働、一般行政職員に求められる資質・能力の把握の必要性から、教員研修（管理職・一般）及び行政職員の人材育成方針、研修実態の把握に努めた。

各地での研修実態からは以下のような課題が見えてきた。

- ①現在の事務職員研修は、実務に関する研修の割合が圧倒的に多い。
- ②教育への理解、教職員の協働、地域との連携など、教育課題に対して体系的に学ぶ研修は少ない。
- ②マネジメント研修に取り組む自治体においても、マネジメントに関する知識・スキルの個々の能力要素を意識した研修は少ない。
- ③初任期の研修については、充実した内容で行っている自治体であっても、リーダー層（事務長層）の研修についての内容は乏しい。

こうした課題を踏まえ、本調査研究ではこれまでの事務職員の研修プログラム開発等を踏まえ、マネジメント（経営管理力・統率力）、コミュニケーション（保護者・地域対応力・人間関係力）、政策形成（政策形成力・問題解決力）、実務（実務力）の4カテゴリー、7要素に分類し、事務職員のキャリア（職位・経験年数）別、望まれる研修実施組織・機関（文部科学省、都道府県教育委員会、市区町村教育委員会、共同実施組織、学校、研究団体等）に分類し体系化を図った。

◎事務職員に必要となるスキル・知識要素

（実務系） 職務遂行能力 専門能力	学校の目標や課題を正確に把握し、専門的な知識や技能を活かして、担当業務を正確かつ迅速に処理する能力
（コミュニケーション系） 保護者・地域対応力 人間関係力	地域・保護者参加型の学校経営を展開するなかで、経営方針や意思決定過程等を分かりやすく説明し、説得する能力 学校内外との関係者と有効で建設的なコミュニケーションを保つために必要な均衡・交渉・調整などの能力
（政策形成系） 政策立案能力 問題解決能力	社会環境の変化やニーズを的確に捉え課題を発見し、効果的な施策を企画立案・実施し、結果を評価する能力
（マネジメント系） 経営管理力 統率力	学校の目標を明確にし、職務を管理・統制して成果を上げるとともに、その評価に基づき更なる課題や目標を発見する職務を管理する能力 職員一人ひとりが目標を達成するために必要な能力や意欲を引き出す人材を育成し活用する能力

◎事務職員・事務長の役割と職務内容

キャリア	役割	職務
事務職員 （初任・少 経験者）	担当業務、職場内業務に責任を持ち、適切かつ自立的に遂行する。	・校長の監督を受け、学校事務職員の標準的職務に関して、本務校及び共同実施組織において事務に従事する。
事務主任 （ミドル リーダー）	リーダーシップを発揮しながら職場内業務を推進し、学校経営ビジョンに基づいて業務を遂行する。	・校長の監督を受け、学校事務職員の標準的職務に関して、本務校及び共同実施組織において事務をつかさどる。 ・共同実施組織では事務長の補助業務を行う。 ・事務職員（初任・少経験者）への指導・助言を行う。
事務長 （共同実 施組織の 長）	政策形成能力を持ち、教育課程を推進し、学校経営ビジョン実現に貢献する。	・本務校及び共同実施組織において、校長の監督を受け、事務職員その他教職員が行う事務を総括し、その他の事務をつかさどる。 ・共同実施組織の長として共同実施組織を総括する。

総括事務長 (複数の共同実施組織の長)	チームリーダーとして、管理統率力を持って行動する。	<ul style="list-style-type: none"> ・本務校及び共同実施組織において、校長の監督を受け、事務職員その他教職員が行う事務を総括し、その他の事務をつかさどる。 ・市町村内の複数の共同実施組織を総括する。 ・教育委員会の指導のもと、市町村の枠に留まらない学校事務を総括する。
------------------------	---------------------------	--

※ 文部科学省委託研究平成25年度「学校の総合マネジメント力の強化に関する調査研究」報告書から抜粋・一部加筆

◎研修実施組織・機関

実施組織・機関	役割・内容
文部科学省 教員研修センター	学校の適切な運営、特色ある教育活動の推進のための高度で専門的な知識等を習得させ、各地域の中核として教育に取り組む管理職を育成する。 事務職員を対象とした研修プログラムを教育委員会や事務職員関係団体と協力して開発する。
都道府県教育委員会 政令市・中核市教育委員会	任命権者研修として、県・市の施策や制度、諸規定に関する知識・理解を深め、職位や経験に応じた体系的・総合的な研修を実施し、資質・能力の向上を図る。
市区町村教育委員会	服務監督権者研修として、市町村の施策、諸規定に関する知識・理解を深め、学校経営や実務に必要な知識を習得するとともに具体的な実践研修を行う。
共同実施組織・学校	学校教育目標に基づく学校経営が行えるように、他の職員と共に学校教育全般に関して理解を深める。 共同実施組織での事例研究等により、各種事務処理や学校改善への実務能力を高めるとともに、相互に資質向上に取り組む。
研究団体 (全国・都道府県・市区町村)	国や都道府県・市区町村と連携し、制度研修を補完するとともに、学校事務・事務職員に関する研究・研修を通じて、学校のマネジメント機能の強化、事務職員の資質・能力の向上を果たす。
外部(大学・大学院・民間機関等) 自己啓発	自己のキャリアデザインの実現のため、職務の遂行に有益となる能力や技術の習得、精神的な成長を目指すための資質・能力、意欲の向上を図る。

IV 研修体系の一覧

分類	No	能力要素	研修名	主な対象							
				職名	新規採用	事務職員	事務主任	事務主任(係長級)	事務長(課長補佐)	事務長(課長補佐)	総括事務長
				級	1	2	3	4	5	6	7
知識を使う・活かす	マネジメント系(経営管理力)										
	1	マネジメント能力	管理職(校長)・事務長 合同 マネジメント実践研修					○	○	○	
	2		管理職(副校長・教頭)・事務長 合同 マネジメント実践研修					○	○		
	3		学校組織マネジメント研修(中堅)			○	○				
	4		学校組織マネジメント研修(初任)	○	○						
	5		学校評価研修(実践・応用)			○	○	○	○		
	6	戦略策定能力	課長級(総括事務長)研修							○	
	7	企画調整能力	課長補佐級職員(事務長)研修					○	○		
	8		係長級職員(監督職)研修				○				
	9	役割認識能力	主任級職員研修			○					
	10		主事級職員研修	○	○						
	11	職務能力(基本)	新規採用職員研修	○							
	12		再任用職員研修								
	13	職場・組織運営能力	共同実施(学校間連携)運営研修				○	○	○		
	14	協同・交渉能力	地域協働研修【実践編】				○	○	○	○	
15	問題解決能力	業務改善研修【実践編】				○	○	○	○		
		フィールド・スタディ研修	○	○	○	○	○	○	○		
スキルを学ぶ・知識を蓄える	マネジメント系(経営管理力)										
	16	危機管理能力	危機管理研修				○	○	○	○	
	17	意思決定能力	意思決定能力開発研修			○	○	○	○		
	18	自己管理能力	タイムマネジメント研修	○	○	○					
	19		メンタルヘルス研修	○	○	○	○				
	20		キャリアデザイン研修【主事・主任向け】	○	○						
	21		キャリアデザイン研修【主査・事務長向け】				○	○	○		
	マネジメント系(統率力)										
	22	リーダーシップ能力	リーダーシップ研修				○	○	○	○	
	23		チームコーチング研修				○	○	○		
	24		ファシリテーション研修			○	○	○	○		
	25		モチベーション向上研修	○	○	○	○				
	26	職場開発能力	チームワーク強化研修	○	○						
	27		チームマネジメント研修			○	○	○			
	28		組織力強化研修	○	○	○	○				
	29		組織モチベーション向上研修			○	○	○	○		
	30	部下育成能力	OJT指導者養成研修			○	○				
	31		人事・労務管理研修					○	○	○	
	32		人事評価者研修					○	○	○	
	33		被評価者研修	○	○	○	○				
	34		キャリア支援者研修				○	○	○		
	35		メンター養成研修			○	○	○	○		
	36		フォロワーシップ養成研修		○	○	○				
	37		チューター研修			○	○				
	38		新規採用者の指導者養成研修				○	○			
	39		市町村内教職員講師養成研修					○	○	○	
	コミュニケーション系(保護者・地域対応力)										
	40	保護者・地域対応向上能力	接遇意識改革研修			○	○				
	41		保護者・地域対応実践研修	○	○	○	○				
	42		クレーム対応研修			○	○	○	○		
	43		カウンセリングマインド向上研修			○	○				

分類	No	能力要素	研修名	主な対象							
				職名	新規採用	事務職員	事務主任	事務主任(係長級)	事務長(課長補佐)	事務長(課長補佐)	総括事務長
				級	1	2	3	4	5	6	7
スキルを学ぶ・知識を蓄える	コミュニケーション系(人間関係力)										
	44	協働・交渉能力	まちづくりワークショップ研修				○	○	○	○	
	45		地域協働研修【基本編】	○	○	○	○				
	46		折衝力・交渉力向上研修		○	○	○				
	47		組織内対人能力	教職協働研修		○	○	○			
	48			アサーティブ・コミュニケーション研修		○	○	○			
	49			ディベート研修		○	○	○			
	政策形成系(政策形成力)										
	50	政策立案能力	情報感知力研修	○	○	○	○	○	○		
	51		情報収集分析力研修		○	○	○	○	○		
	52		情報発信研修		○	○	○	○			
	53		政策形成研修【基本編】		○	○	○				
	54		政策形成研修【実践編】				○	○	○	○	
	55		政策評価研修				○	○	○	○	
	56		マーケティング研修		○	○	○	○			
	57	プレゼンテーション能力	プレゼンテーション研修	○	○	○	○				
	58		企画立案力養成研修	○	○	○	○				
	政策形成系(問題解決力)										
	59	問題解決能力	問題解決・発想力養成研修	○	○	○	○				
	60		論理的思考力養成研修	○	○	○	○				
	61		業務改善研修【基本編】	○	○	○	○				
	実務系(実務力)										
	62	職務能力	コンプライアンス研修(基礎編)	○	○	○					
	63		コンプライアンス研修(組織管理)				○	○	○	○	
	64		公務員倫理研修	○	○						
	65		ハラスメント防止研修				○	○	○	○	
	66	職務能力(基本)	社会人基礎力強化研修	○	○	○					
	67		仕事の効率アップ研修	○	○	○					
	68		マニュアル作成研修	○	○	○	○				
	69		財務管理研修	○	○						
	70		給与・旅費・福利厚生研修	○	○						
	71		人事・服務研修	○	○						
72	学務・教科書研修		○	○							
73	就学援助研修		○	○							
74	文書・情報管理研修		○	○							
75	教育法令研修		○	○							
76	教育課程研修		○	○							
77	教育概論研修		○	○							
78	学校評価概論研修		○	○							
79	地方教育行政研修		○	○							
80	学校事務職員制度研修		○	○							
81	労働安全衛生		○	○							
82	接遇研修	○	○								

事務職員研修プログラムの構成要素

～チーム学校の実現に向けて～

目指すべき学校像

- 社会や世界と接点を持ちつつ、多様な人々とのつながりを保ちながら学ぶことができる『社会に開かれた学校』
- 地域の人々と目標やビジョンを共有した上で、地域と一体となって子供たちをはぐくむ『地域とともにある学校』
- 多様な専門性を持つメンバー一人一人が主体的に考え行動でき、リーダーがチームのメンバーの主体性を信じて受け入れ、一人一人の能力とやる気を引き出せる『チームとしての学校』

目指すべき事務職員像

- 新しい時代を切り開いていく子供の豊かな育ちを、地域とともに創造できる事務職員
- 学校経営ビジョンの達成に向けマネジメント力を有し、主体的に行動できる事務職員
- 専門スキルを活かす基盤としての豊かで幅の広い教養を持ち、社会との接点を持った事務職員

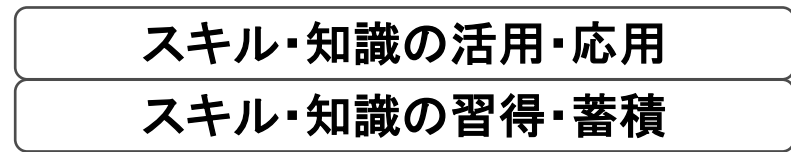
目指すべき事務組織像

- 学校と地域との連携・協働をコントロールする共同実施組織
- 校長(地域)の教育ビジョンを実現するために、学校マネジメントを担う共同実施組織
- 教育委員会事務局、首長部局との連絡調整を担う共同実施組織

人材育成のイメージ



能力開発のイメージ



研修プログラムの要素

スキル(技能)・知識要素

(活用・応用)

政策形成

- ・政策立案
- ・問題解決

コミュニケーション

- ・保護者地域対応力
- ・人間関係力

実務

- ・職務遂行能力
- ・専門能力

マネジメント

- ・経営管理力
- ・統率力

×

身につけて発揮すべき力量

(活用・応用)

地域教育経営(地域との協働)

カリキュラム協創(教員との協働)

学校のビジョンづくりと具体化

共同実施の組織開発

=

教育行政職員としての専門性