

第4章 ケースメソッド事例集（事務長編）

Ⅰ 学校運営（組織開発、人材育成）

CASE 1

学校経営ビジョン策定に向けて・・・

必要な能力	戦略策定能力 企画調整力
研修名	課長級（総括事務長）研修 課長補佐級職員（事務長）研修

1. 研修テーマ

学校経営ビジョン実現に向けた事務長の役割

2. 研修のねらい

校長の描く経営ビジョンを実現するためには、経営チームの一員として学校の実態や学校課題を的確に把握し、ビジョンの共有と解決に向けたプラン作成や行動力が求められる。校長の思いを受け止め実行に移す、企画力や調整力、共同実施組織を活用していく戦略的思考やその策定能力を身に付ける。

3. ケース

A小学校は、300名弱の児童数で、普通学級12、特別支援学級1の13学級である。40年前に大きな団地の新設によりB小学校の児童数が許容できなくなることが見込まれたために36年前に開校された。そのため児童数の約9割がこの大型団地から通学している。近くには2級河川があり、川べりには公園もあり市民の憩いの場になっている。周辺には多くの野鳥や川の生き物や昆虫などが生息しており、A小学校は、開校時よりこの恵まれた自然を強みとして、理科をテーマに校内研修を推進してきた。開校当時より、職員集団の活気と研究校としての実績を積み上げ、「理科・生活科」の研究校として評価されてきている。また、落ち着いた学校運営がなされ、生徒指導上での課題も少ない学校である。

ところが、20～30年前より、団地が高齢者仕様に転換してきたことでファミリー向けの間取りが減少したことや高度成長時代とは違って、団地への入居希望が減少していることなどから、児童数の大幅な減少に見舞われている。このことで学校の状況が変化してきている。職員数が減ったことによる学校の活気と多様性が陰りを見せていることや就学援助家庭の比率が年ごとに増加し、5割を大きく超えるようになってきた。児童の質の変化とともに学力面での学校課題が年々大きくなってきている。

田中校長は53歳で、今年4月に赴任してきたばかりである。新任の校長として理想の学校づくりに向け強い意欲を持っている。4月の始業式には各クラスの整列が整っている。

ることや聞く態度が身についていることに安堵感を持った。職員は担任 13 名のうち、半数近い 6 名が新たに A 小学校に着任した。特に、50 代 4 名の転退任に変わり、新任 2 名、初任 2 校目の 2 名の転入により、20 歳台が全教諭の 58% となり若返りが著しい学校となった。田中校長は若い職員集団で学校を活性化できるとの期待感を膨らませていた。そして 4 月のスタート、家庭訪問、5 月の運動会準備、そして運動会と表面的には順調に進行していった。

ところが、校長のかけ声のもと、6 月初旬に職員で K J 法によるグループワーク研修を行ってみると、若い教師を中心に「既習の学習内容が身についていない」「学力が極端に厳しい児童が多数いる」「やっではいるが学習したことが入っていない子がいる」「基礎学力が定着していない」「学習意欲が低い」「向上心がない」「夢がない」など、前任校児童との比較や授業での悩み、愚痴に近いものまでが多数出てきた。学校のビジョンが共有されていないことや課題解決への職員集団づくりができていないこと、あまりにも若い集団なので改善への主体性を創り上げる経験がないことも危惧された。

このことの打開に向けて田中校長は、なんとか改善したいと悩み、「職員の達成感を共有化できるような成功体験をつくれないうか。」と山本教頭に相談をした。山本教頭は「学力を上げるには学力テストの前に、過去問題や類似の問題を解かせることや低位の児童を週 1 回、放課後に集めて管理職で対応して粘り強く継続すれば、徐々に上昇していきます。任せてください。A 小学校の児童には基礎学力を付けなくては表現活動まで進むことが難しい児童が少なからずいます。」と話した。田中校長は管理職の個別対応では組織的なものにならないと考えている。もっと学校全体での課題解決方法を共有化できる戦略がなんだろうかと知恵を絞ることにした。

そんなときに校長室に日頃から信頼を置いている鈴木事務長が、予算処理の経過報告にきたので、このことについて鈴木事務長に意見を求めた。鈴木事務長は、「学校全体が落ち着いているので A 小学校は仕事がしやすく先生達はがんばっていると思っています。」「校長先生は理想を高く持ちすぎではないですか。」「教頭先生は毎朝 30 分間算数ができない児童を集めて問題を解かせています。教師って大変な仕事だと思います。」と話し、「教育や授業のことはよくわかりません。専門はお金と物の管理業務です。」と行って校長室を退席していった。

田中校長は、教育課程企画特別部会「論点整理」を読み始め、改めて今までの学校の授業スタイルを少しでも変えていくための教師の意識改革が必要だと考え始めていた。しかし、このことで多忙化を極める A 小学校の職員に話をしても自分たちのこととして理解できる余裕はないだろうと考えた。そこで、田中校長は山本教頭と鈴木事務長を校長室に呼んで、8 月に I 大学から佐藤教授を講師として呼ぶので、何とかできないか「学校の新しい一歩を踏み出すとっかかりにしたいから」と段取りの依頼をした。ところが鈴木事務長は、補正手続きをすれば支出が可能であったが、組織的な手続きがなくトップダウンは問題があると考えて「予算案には人権教育での高橋教授は計画にありますが、I 大学の佐藤教授は計画にありません。予算手続き上とても無理です。」と答えた。田中校長は講師招聘を断念した。

田中校長は、受け身の児童が多くて、抵抗せずに机に座っていることができる児童が多いだけで学級が安定していると誤解している教師集団では、子どもの生活・文化が厳しい校区であるので、運営が年々厳しくなるばかりである。普通の授業をやっている、歯が立たないことを前提に打開策を職員集団で問い返すことが必要である。また、どう主体的な学びにつなげるかは、教師の両親に訴え続けていく必要があると考えている。

A小学校では、5月末の運動会も終わり、6月下旬のプール開きが待ち遠しくなった。1学期ももう少しという所だが、6年1組の学級がうまく機能しない状況に追い込まれていた。3～4名の男子が担任への不信を強めてクラスのルールや教師の指示に従わなくなっていた。QUアンケートの結果を見ても、侵害意識や非承認意識が強くなっており、学級崩壊の状況になっていた。運動会前より、吉田担任より報告を受け、教頭、主幹教諭、専科などで授業の支援を行っていた。ところが、6月下旬には、給食時間のルールさえ担任だけでは守れない状況になってしまった。担任は、校長室で「もう限界です。」と力弱く言葉を残して、心労のため出勤できない状況になってしまった。医師より診断書も届き病気休暇の手続きを進めるとともに、7月1日の夕方に6年1組の緊急保護者会を開き、お詫びと経緯の説明を行い、新担任を福田主幹教諭とすることの理解を求めた。山本教頭は、福田主幹教諭の日中の仕事を引き受けることとなり、職員室経営が円滑に進まない場面も想定された。田中校長の考えは、以前より、教頭は若い教師集団を指導する時間を確保して欲しいと願っているのので、これを機会に事務室に教頭の仕事の一部を移管できないかと考えていた。そこで、鈴木事務長を校長室に呼んで「山本教頭が行っている地域の体育館、運動場の使用許可の仕事を事務室に移管したい。検討して欲しい。」「私は、事務室の仕事は学校教育のサポートをする大切で重要な領域だと思っている。事務室の仕事も大変だが、改善し、余裕を見つけて新しい仕事にチャレンジして欲しい。」と伝えた。鈴木事務長は「校長先生のお考えは理解できます。もっとも他校とのバランスもあります。また、共同実施のグループリーダーの業務もありますので共同実施グループで協議させていただき、後日ご返事したいと思います。」と返事をし、校長室を退出した。

4. フレーム

【設問】 鈴木事務長の会話についてどう思いますか。また、あなたならどのような内容を考えますか。21世紀型の人間づくりの視点からと組織づくりという視点から考えをまとめてください。

【設問】 鈴木事務長の判断についてどう思いますか。校長の指示と予算書との柔軟性について検討してください。

【設問】 鈴木事務長のグループ協議のメンバーとしてどう考えますか。また、学校事務職員をサポートスタッフと位置づけることをどう整理しますか。

5. 解説

平成28年3月の新学習指導要領が発表されると「資質・能力」について全国の学校で論議される。それが上滑りになるのか、職員が本気で取り組めるかどうかは、校長の手腕と学校の組織風土による。チーム学校の論議が行われるなか、21世紀型の教育改革が

リンクしていることを考えれば、学校事務職員としての教育内容との関わりが組織開発として求められる。この設問を通して「資質・能力」の中身や3学力の相関関係への理解を深めていただきたい。

また、このことを巡っては、教職員の中に温度差と混乱と力み過ぎる学校も出てくることが予測される。そのようななかにあって、ぜひ、冷静に対処できる事務職員であって欲しい。チーム学校との関連で、管理職からの業務依頼も拡大してくると思われる。各自の理論的な整理が求められる。

CASE 2

業務改善に取り組もう・・・

必要な能力	問題解決能力
研修名	業務改善研修

1. 研修テーマ

課題意識を持つが経験の浅い事務職員を支える事務長の役割

2. 研修のねらい

業務改善に取り組もうとする若い事務職員、様々な課題への対応、仕事のあり方や社会人としてのあり方等、学校運営の観点から、事務長としてどのような指導をしたらよいのか、問題解決能力や対処法を身に付ける。

3. ケース

- 佐藤事務長 : S中学校勤務の事務長。S中学校区の共同実施組織責任者でもある50歳代半ばの男性事務職員。
- 小林事務主事 : S中学校区内のS小学校に勤務する採用3年目、市内事務職員の中でも成長が期待される若手女性事務職員。
- 吉田事務主任 : S中学校区の共同実施メンバーで採用12年目、共同実施でも3年目となり佐藤事務長や小林事務主事に頼られる存在の女性事務職員。
- 黒木教諭 : 小林事務主事のS小学校に勤務する家庭科主任のベテラン教諭。

ある日の共同実施、小林事務主事が悩みを相談してきた。佐藤事務長が聞いてみると、昨日小林事務主事は学校で、佐藤事務長の指導のとおり予算委員会を開き次年度予算(備品)執行計画や学校集金計画について提案を行ったが、黒木教諭から「備品物品の購入手続きや学校集金にかかる事務手続き等について教員の負担が多い。もう少し簡素化できないか。」との提案があった。具体的にどういことが負担なのかを確認すると、備品物品の購入では、購入希望調査の配付—調査票の記入とカタログのコピー提出—取りまとめ—予算委員会での検討—校長の決済—購入—受け入れ—使用と時間がかかりすぎると、せっかく希望してもどこまで買ってもらえるのか不明、多くの時間を費やしても無駄なのではないか。また、学校集金では、領収書、出納簿、決算書など揃えるべき諸帳簿が多く、まして学期末や学年末は多忙で保護者への報告もぎりぎりの時間でやっている。改善の余地があるのではないか。という趣旨であった。市教委との関係もあり備品物品の購入は学校だけの問題ではないこと。市教委の会計処理に合わせてスケジュールを組んでいることなどを説明。集金についても保護者負担や説明責任を踏まえて事務処理をしなければならないことなど説明したが、納得はしていないようであった。前任からの引継ぎを踏襲してきたが、この手順でやってきて特に問題はなかった。校長も、教頭も気持ちはわかるけど・・・仕方がない。何とかやってください。とのこと。検討する

ということでその場は収まったが、小林事務主事は、経験も少なく、良いと思ってやってきたことに不安を感じるとともに先生の負担軽減をどこまで考えればよいのかなど課題意識はあっても明確な手立てを考えられず共同実施組織、佐藤事務長に相談を投げかけたのだった。

吉田事務主任は、学校集金の予算・執行・決算は自分がやっている。備品物品の購入に関しても教頭と二人で聞き取りを行って決めていることなどをアドバイスした。佐藤事務長は、学校の業務を再検討し、誰がやれば最も効果的なのか。そもそも教員の負担軽減とは具体的にどういうことなのか、市教委との業務分担の在り方、学校内での諸手続きの在り方など具体的な指導が必要と考えたが、3年目、どこまで指導すればよいのか頭を悩めている。

4. フレーム

【設問】このケースにおける問題・課題を整理してみましょう。

【設問】共同実施としてできることは何か整理してみましょう。

【設問】佐藤事務長は、どのような対応ができるでしょうか。

5. 解説

小林事務主事は、佐藤事務長の指導の下、校内予算委員会で執行計画や学校集金計画を提案したが、思わぬ黒木教諭からの意見に戸惑うばかり。校長も教頭もこれまでどおりなのに・・・と有効な回答はできなかった。教員の事務負担軽減は、子供と向き合う時間を確保するためのものであり教員が何もしなくていいということではない。

校長のリーダーシップのもとで財務のことだけでなく学校全体の業務をいかに効率的、効果的に分担していくかが重要である。前年度踏襲は学校に非常に多くみられる現象であるが、こういう投げかけを契機とし企画委員会や予算委員会の中で継続的に検討していく必要がある。佐藤事務長は、予算執行にはルールがあること、ルールに基づいて事務処理を行うこと。ただし、一定のルールの中で何が改善できるのかを見出していけるよう指導していくことや問題や課題を受け、どこに問題があるのか、その問題をどのように解決していくかの確に指導していく能力が求められる。また、感情的・情緒的な部分のケアも必要だが、いかに客観的事象に基づくアドバイスができるかが重要である。佐藤事務長、吉田事務主任二人が同じことをするのではなくそれぞれの役割を考えた上でのアドバイスも必要である。また、共同実施として一つの学校の課題ではなくS中学校区、さらには市全体の課題として捉え、業務改善できるところはしっかりと統一して標準化や平準化を進めておくことも共同実施の大切な役割である。さらには、若い事務職員の成長には成功体験と失敗体験がバランスよく経験できることが大切である。学校組織と共同実施組織の両方で成長させることにより、組織(学校、共同実施)に必要な事務職員となっていくことに期待したい。

CASE 3

いったい何時まで仕事してるの？

必要な能力	職場開発能力
研修名	組織力強化研修

1. 研修テーマ

職場のワークライフバランスをどう考えるか

2. 研修のねらい

学校は特別な職場と言われている。勤務時間や仕事の範囲が決められているにもかかわらず、それがないに等しい状況であることを一般社会からは理解されていない。教職員が快適に、安心して仕事に専念できる環境をつくっていくことが、子どもの豊かな成長につながる。

社会人として未熟で、自分をなかなかコントロールできずにいる若い教職員が増える中で教職員間のコミュニケーションを図り、協働して仕事を進めていけるよう一日も早く成長させていくのが校長や教頭、事務長の役割でもある。本研修では、社会常識をもち、仕事に真摯に向き合い、社会人として成長していく教職員の育成をねらいとする。

3. ケース

ある日、S中学校の近隣に住む住民から電話が来た。「夜 11 時過ぎて門扉を開け閉めする音がうるさく、眠れなかった。安眠妨害だ。そんな遅くまで仕事があるのか。大体ほんとに仕事しているのか。公務員としての勤務時間は決められていないのか。校長が遅くまで勤務を命じているとしたらおかしくないか。」とのこと。たびたびこのような夜間の出入りによる騒音があり、我慢できずに電話したとのこと。高橋校長は、お詫びと共に今後こういうことのないよう善処することを約束して電話を切った。

高橋校長は、さっそく鈴木教頭と佐藤事務長を呼ぶと、職員の勤務実態を把握することを教頭に、事務長にはこれまでこういう苦情が来ていたかどうか確認するとともに勤務時間、時間外勤務について法的根拠を調べるよう伝えた。また、職員会議で職員に事実を伝え、教職員の勤務について指導することにした。聞き取り調査をした結果、若い教員数名が部活動の指導を終えた後、成績処理等の仕事をしてしていたが、10 時ころまで談笑していたとのこと。また、中堅職員がいったん帰宅した後、再び出勤し、遅くまで学校にいた事実がわかった。さらには、そこに独身の田中主事も加わり 11 時過ぎまで話に興じていたことがあり、そういうことがたびたびあったらしい。

高橋校長は、鈴木教頭、佐藤事務長を再度校長室に呼び、今後の対応について協議した。佐藤事務長は、まさか田中主事までそこにたびたび加わっていたことにショックを感じていた。そんなに遅くまで仕事を多く与えていたことはないし、そういう事実を把握していなかった。協議は続いたが有効な手立ては見出せなかった。部活をやめろとも言えないし、普段、時間外に家庭訪問など生徒指導上のことで遅くまで残っていることもある。勤務時間は 16 時 45 分まで。でもそれで仕事がすべて終了することもない。時

間外勤務の命令を毎日出すこともできない。教職員に協力を仰ぐしかないのか。有効な手立てが見いだせないまま時間ばかりが過ぎていった。

4. フレーム

【設問】 このケースにおける問題・課題を整理してみましょう。

【設問】 S中学校の高橋校長、鈴木教頭、佐藤事務長は、それぞれどのような行動をとればよいでしょうか。

【設問】 佐藤事務長はどのような対応ができるでしょうか。

5. 解説

学校は、様々な課題を抱えている。その課題解決のためには時間制約をしないのが学校の特徴である。すぐにでも対処しなければならない事案については、昼も夜もないのが現状である。しかしながら、本事案は、明らかに異なり個々のモラルの問題である。

時間と仕事のアンバランスさが学校固有の問題・課題となっている。高橋校長も悩むとおり、勤務時間通りに帰りなさいと言えない部分もある。中学校で言えば、部活動が終わり、6時過ぎから8時くらいまでが事務処理や保護者等との対応時間帯となり、必然的に勤務時間は長くなる傾向があり、そのバランスをどのようにとるかが悩みの種である。今回の事例のように地域住民からの苦情に、即応し、実態を把握し、法的な部分を含め指導を行い、全員が正規の勤務時間の状態になれば、学校の抱える様々な課題を解決できないのも現状である。

校長として、教頭としてどのような対策を講じればよいのか、事務長としても同じスタンスで考えていく必要がある。特に、佐藤事務長は部下である田中主事もそこに加わっていたわけで、これからどのように田中主事に指導をしていくのかを考えると、この3者が同じ視点、立場として、考え指導をしていかなければならない。

では、どのような対策が考えられるのであろうか。まず大事なのは、個として指導すべきことと、学校全体の問題として捉えることを分けて考えることが大切である。

個としては、談笑の時間や夜遅く学校へ出直すようなことは、個別にしっかりと指導をしていかなければならない。仕事とプライベート、なぜいけないのか、社会人としてのモラル等厳しく指導すべきである。全体としては、仕事の計画性や段取り、役割分担、業務見直し等学年、分掌、マニュアルなど整理・整備すべきことをみんなで考えていくこと。公務員としての在り方、公私の棲み分け、仕事観や生活観など職員会議や職員研修、部活顧問会議、学年会議、企画会議などで常に改善を加えていくことが求められる。

校長や教頭、事務長には、こういうことで仕事のモチベーションを落とすことのないよう、業務改善、環境改善などを通して組織力を向上させていく使命がある。また、教職員のメンタルケアや仕事ぶり、など常に状態を把握し、適切な対応をしていく必要がある。遅い勤務で享受者たる子供や、保護者、地域への対応や最も重要な授業等に支障をきたしてはならない。そういう積み重ねが学校の組織力の強化につながる。このケースを通して、問題解決能力や指導力、分析力など身に付けるとともに経営チームの一員としての事務長の在り方についても考えていただきたい。

CASE 4

いったい何のための学校評価か？

必要な能力	政策形成能力
研修名	情報収集分析力研修

1. 研修テーマ

学校評価を活用した学校運営

2. 研修のねらい

学校評価のガイドラインが策定されて久しい。しかしながら、学校現場では学校評価結果の公表、評価項目の設定、評価基準や内容等整備されていない状況も見られる。教育委員会や保護者への情報提供、そのものに目的化してはいないだろうか。本来あるべき学校改善や人材育成に結びついているのだろうか。

本研修では、このことを踏まえ、学校評価の本来あるべきねらいを確認するとともに評価結果を基に学校経営に参画する事務職員の役割などについて検討する機会とする。

3. ケース

A中学校は、生徒数400名、教職員数35名の中規模校である。部活動が盛んで、運動部、文化部共に県大会の常連である。教職員は毎年新採用教員が1名配置されている。中堅層（40代）が少なくベテラン（50代）と若手（20～30代前半）が多いため最近ではコミュニケーションを含め、世代間の格差が懸念されている。ベテラン教員は若手の授業力や保護者対応、生徒との関係性に不安を感じている。不適切な言動により苦情が増え始めている。また、教科間、学年間の連携にもきしみが生じており会議時間を守らない、自分の学級以外にあまり関わらない、単独行動が見られるなどまとまりに欠けることも不安材料になっている。一方、若手教員はベテラン達の「指導」を高圧的な言動と受け取る傾向が見られ、あまり良い印象を持っていないようだ。これらは年度末に行う学校評価や毎週開かれる企画委員会でもその点が時折議題になっている。

保護者は、地域の特性か、協力的で学校行事、授業参観など積極的な参加が見られる。教育にも熱心で、教師に対する要望や意見なども多く寄せられる。その多くは、通知表やテスト結果に対するものが多い。教員の言動に批判が増え始めているが、きちんとした説明をすれば概ね納得してくれるケースが多い。

生徒の状況は、穏やかで、部活動に熱心に取り組んでいる生徒が多い。生徒指導上の問題はあまり見られないが、就学援助を受ける家庭が増えつつあるのが気がかりである。また、担任や教員に対する冷ややかな視線を感じる時があり、不信感が芽生え始めているのか、心配である。

学校は、重点課題である学力向上に力を入れており、教科指導の充実、読書活動と英語力の強化を柱に地域ボランティアの力を借りて積極的に取り組んでいる。年度末の学校評価では、教員の授業力の向上が問題になっていたため、校内研修の充実や各種研修会への派遣など積極的に行っている。併せて、教材教具についても近隣の小学校と連携し

ながら充実と活用促進に努めている。しかしながら、ここ数年の予算削減に対応して、整備充実に陰りが見え始め、共同実施においても大きな課題になっている。

共同実施は10年前から取り組んでいる。当初は、互審が中心であったがA中学校にいた長島事務長の努力で小学校との連携による予算編成や執行、予算委員会の設置、またそれに伴う法的整備などが一気に進んだ。また、共同実施の取組に対する評価を行い、各学校からは高評価を受けていた。しかし、長島事務長が昨年3月に退職すると少しずつ陰りが見え始めた。大量退職期と重なり、絶えず人が入れ替わる状態となっており新採者や異動者の支援が中心になっている状況が続いている。

そのような状況の中、浜松校長と大磯事務長が4月に赴任してきた。浜松校長は2校目、大磯事務長は前任校で共同実施リーダーを3年間務めた。浜松校長は、経営方針を4月1日、職員会議で発表しなければならない。事前に前任者から預かった経営方針を読み解き、何とか自分の言葉で伝えようと考えた。しかし、どうもしっくり来ない。新任ではないので、この中に一つや二つ自分のやりたいことを盛り込みたい。その気持ちを抑えることはできなかった。そこで、一緒に引き継いだ学校評価結果をめくり始めた。読んでいくうちにあることに気づいた。何かが足りない。

4月1日浜松校長が、職員会議で学校経営方針を伝え、教育課程に基づく教育活動がスタートした。しかし、「お忙しいところ済みません。校長先生、ちょっとよろしいでしょうか」大磯事務長が校長室に入ってきた。校長が事情を聞くと、「学校事務運営計画、共同実施計画を作成しようと考えています。前年度の学校評価を見てみましたが、校長先生から説明いただきました経営方針と評価結果が合わないような気がしました。もう少し詳しくご説明いただけませんかでしょうか」ということであった。校長はなぜかここにこしながら大磯事務長を座らせると「やはり気づきましたか」というと、「そうなんです。足りないものは、評価結果が全てではありませんが経営方針に反映されていないのです」「4月1日に間に合いませんでした。残念ですが本年度はこれで進めます。ですがどうです、次年度に向け一緒に経営方針を考えてみませんか」と言った。大磯事務長は「良かったです。てっきり叱られると思い、数日悩んでいました」と言い、「是非お願いします」と校長に伝えた。早速、どのように進めていくか、教頭、教務、学年主任を招集し検討を始めた。これまでなかった評価委員会を設置、改めて評価項目や観点など見直しに入った。大磯事務長は、この中で、自分にできること、事務室（事務長、市費臨時職員、技能員）でできること。共同実施組織でできることなど検討に入った。学校評価は、とにかく自分の分掌に関することしか見ない傾向にある。特に事務職員は、教材教具や施設設備に目が行きがちである。事務長として学校全体を見て自分の仕事や役割を検討することが必要と考え、学校評価を全て読み解こうと考えた。

浜松校長は、学校経営方針、その前の学校経営ビジョンから策定していくことを決め、そのための情報を収集したいので学校評価結果の検証を行うとし、評価委員会で随時行っていく方針を決めた。評価委員会は親部会を校長、教頭、事務長、教務、PTA会長とし、学年主任や教科主任を含めた専門部会を設置した。

大磯事務長は、急展開に驚きながらもやりがいを感じていた。しかし始まったばかり。

校長の期待に応えていくには、さらなる行動が求められる。評価結果の集計・分析を共同実施の活用により実施していくことにした。後は、地域や保護者の声をどう反映させるかだな。そう考え校長室に向かった。

4. フレーム

【設問】 浜松校長の行動についてどう思いますか？話し合ってみましょう。

【設問】 大磯事務長の行動についてどう思いますか？話し合ってみましょう。

【設問】 学校評価における事務職員の役割について検討しましょう。

【設問】 A校における学校評価の問題点を整理し、解決策を検討してみましょう。

5. 解説

このケースでは、学校評価結果が次年度の経営方針に反映されていない状況の中で子どもの声、職員の声、保護者や地域の声をどのように反映していくかがポイントになる。

浜松校長の戸惑いを大磯事務長が共有し、解決に向かっていった事例であるが、まだまだハードルは高い。学校評価という一連の活動の中で、どの場面でどのような役割が果たせるか、どういう手立てが講じられるか。そこに視点を当てて考えていただきたい。

また、学校評価は改善のためそして育てるためであることを再認識することが必要で、ここをベースに様々な方法・方策を身につけていかなければならない。何でも事務職員一人で考え、行動するのではなく全体の役割の中で、共同実施の活用、組織の力をいかに活用するかを常に頭に入れておく必要がある。

校長の描く学校経営ビジョンは、目指す学校像やめざす子ども像の共有とその達成のための全体像である。これに基づき校長は経営方針を定める。課題解決には事象の真因を探索し、適切な手立てを講じていくことが重要である。ここに参画することで事務職員の経営参画の道が開かれる。その有効なツールが学校評価になる。学校経営活動の各場面における事務職員、事務長、共同実施の役割や機能を様々な視点から検討していただきたい。具体的には、評価結果の集計・分析からの取組が考えられる。集計というと処理的業務と取られがちであるが、多方面、多角的な分析力がセットになることで処理業務から判断、編集、調整といったマネジメントへと変化していくことが可能になる。学校経営参画の一つの方策になる。さらには、子どもや学校が置かれている状況を情報として、しっかりと把握し、収集、分析、加工、編集、提供していく役割やモニタリングを含め、保護者や地域のニーズを把握し、経営方針に反映していく仕組み、予算編成、など多くの役割が考えられる。それには、分析力や編集力、構成力と含めた政策形成能力・企画提案といった行政的力量とカリキュラムや教育内容、教育活動といった教育的力量が必要になる。ぜひ多くの議論の中から一つでも多くの手立て、方策、方法など身につけて学校経営の推進に貢献、寄与していただきたい。

CASE 5

地域は学校の恋人・・・

必要な能力	職場開発能力 企画調勢力
研修名	チームマネジメント研修

1. 研修テーマ

学校経営ビジョン実現（地域連携）に果たす事務長の役割

2. 研修のねらい

地域とともにある学校の実現には、学校文化と地域文化の理解、共有が必要である。学校と地域がお互いを理解し真の連携を推進し、目標の共有のもと、子どもたちの豊かな学び、育ちを確実なものにし、保護者や地域の願いを実現していくことが必要である。そこに果たす事務長の役割や学校事務の機能について学び、実践への方策等を習得する。

3. ケース

[A校のケース]

○ 学校経営ビジョン

自ら意欲を持ち、学習の喜びを味わう生徒（やりぬく力）

美を愛し、心の響く生徒（美しい心）

相手の気持ちになり、協力できる生徒（支え合う仲間）

運動に励み、強じんな心と体力の育成に努める生徒（たくましい体）

○ めざす生徒像

やりぬく力、美しい心、支え合う仲間、たくましい体

○ 具体策

① 創意ある学校運営の推進

地域連携・小中連携（エントレプレナー）、学年主任会の活用

地域連携の視点での改善

② 学習指導の充実・改善

個に応じた指導（アクティブラーニング）、基礎基本と学習習慣の定着

複数の教職員等での教科指導（国・数・英）

③ 心を育む指導・支援の充実

声なき声を伝える、特別活動・道徳教育・環境教育の推進、全校態勢での不登校やいじめの解消と支援、問題行動の予防と健全育成のための指導支援の充実

④ 健康・安全・体育指導の充実

主体的・日常的に運動に親しむ習慣づけ、教科体育及び調和のとれた部活動、

保健指導の充実、安全防災指導の徹底

⑤ 教職員研修の充実

人もの金の調整、学びあいの日常化

- ・生徒との信頼関係づくりに励む教職員
- ・毅然とした指導のできる教職員
- ・夢を持って、生徒一人一人を支援できる教職員
- ・共に生き、共に育つ、研究熱心な教職員
- ・教職員集団として支えあえる教職員
- ・報告連絡相談の連携協働が取れる教職員

⑥ より開かれた学校づくりの推進

保護者地域との連携に努める、学区内小学校との連携、交流と情報交換、情報の継続的発信家庭や地域教育力の積極的効果的な活用

○ 生徒の実態

素朴、純真といった性格の生徒が、都会的に変わってきた。行動面では、明朗活発積極性が見られ、師弟同行の努力により、良い校風を築き上げてきている。

生徒会活動も活発で、総会や各種委員会、奉仕活動などを通して企画運営に当たり、自主的・自治的な気運が高まってきている。

運動部、文化部活動など部活動は活発で、多くの大会において優秀な成績を上げている。明朗、素直、協調性、スポーツ好きが特徴となっている。

多くの生徒は落ち着いた学校生活を送っている。しかしながら、長年荒れた学校として生徒指導上大きな課題を抱えていた。近年、落ち着きを取り戻しているが、生徒指導の充実が重要なキーワードになっている。暴力行為や器物破損行為、いじめなどは減少しつつあるが、一人親家庭が増え、不登校や短絡的、衝動的な行動や精神的に脆弱な面が多く見られるようになった。生徒理解や特別な支援を要する子どもが増えてきている。

学力面は、全国平均よりやや低い。地域性および 200 名を超える卒業生を抱えていることから進学先は多方面である。進学率は高いが近年学力格差が課題となっている。

○ 職員の構成と実態

学級数 22（普通 19、特 3）生徒数 664 名、教職員数 56 名（県費 47 名、市費 7、SC 1、ALT 1）の大規模校である。内、事務室は県費の事務長、主事各 1 名。市費事務職員 1 名、技能員 1 名の構成になっている。

教職員は、毎年 2 名新採用教員が配置され、20 代、30 代が約 2 / 3 を占めている。中堅ベテラン層が少ないため、学年構成が難しく、学年主任や教科主任などミドル層がリーダーシップを発揮しづらい。職員間は仲はよいがチーム、組織づくりが課題である。若年層は、授業、部活動に熱心であるが、たびたび言動等慎重さに欠ける場面も見られる。保護者対応についても同様である。

長年生徒指導に悩み続けた経緯から、生徒指導には OJT、現職教育などケーススタディを中心に力量形成が伝統的に行われているが、授業力にやや難がある。ま

た、事務処理がやや不得手な面がある。一人一人を一人にしないよう、ミドル層、リーダー層のケアが不可欠であるが、ケアできる層の力量不足の面もある。全体的に目先の仕事や事象にとらわれすぎる傾向がある。若年層、中堅層のケアが大きな課題である。

○ 保護者の状況

学校や教育には関心も高く、協力的ではあるが、反面、クレームも多い。さらなる信頼関係の構築が課題である。PTA 活動や学校行事への参加率が高い。部活動への関心も高い。ただ、一人親家庭も増えており、6人に1人が就学援助家庭である。

授業参観や学校公開等への参加率も高いが、一方で学年部会等への関心はやや低い。協力、非協力の2面性をもっている実態がある。また、経済的格差なのか集金の未納率が高い。最近では教員の指導や部活動への批判的言動が目立ち始めている。

○ 地域の実態

・ 地理的特性

関東平野の北限に位置し、人口密度が高い地域と農村地帯が共生している。工業、商業、住宅地帯に移行しつつある。

・ 歴史的特性

八幡宮が本地区の中心に位置しており、古来住民の信仰の中心であった。近隣に古墳群があり、貴重な考古品が多数出土している。また、地域には神社仏閣が多く存在している。

・ 経済的特性

東武線が地域北部にあり、2駅を有している。道路も国道が南部に走り、主要幹線道路も整備され交通の便が良く、交通量も多い。また、大型商業施設が進出し、中心的商業地帯となっている。公共施設や銀行等も多く本市の中心的地域となっている。

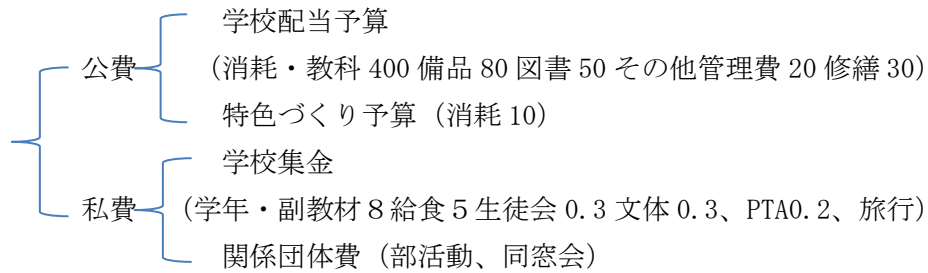
・ 住民の実態

工業、商業施設等の進出により他地方からの移住者も多く、旧住民との気質の違いが顕著となってきた。学校教育については協力的であり、意識も高い。

○ 学校の特徴

「生徒一人一人のよさや可能性を生かす学校づくり」～自己実現に向けて励む生徒を支える教職員を目指して～を学校課題として「連携」をテーマに学校教育目標の具現化を目指している。子どもたち個々が自分の持ち味を十二分に発揮でき、存在感や有用感、自信が持て、明るく楽しく伸び伸びと過ごせる学びの場を整え、一人一人の確かな成長（前進）を実現させていくという熱い願いを教職員が丸となって教え、励まし、引き出すことを着実に積み重ねていく。この実践に当たっては、人権教育と特別支援教育（障害の有無にかかわらず全ての生徒の確かな学力の向上と豊かな心の育成につながる教育）を全ての教育活動の基盤に据えて臨んでいる。

・学校予算（人件費除く：単位：万円）



*公費は年々縮小傾向、完全配当性、教材教具不足、費目間流用可、印刷経費増

*25年度より学校財務取扱要領、学校集金事務取扱要領が整備され、事務長は学校財務を総括すること、学校財務委員会の設置、学校集金計画の策定などが義務づけられている。公費予算取扱いマニュアルも整備され全市的に統一化が図られている。

・分掌組織

学校課題である学力向上、生徒理解、地域連携をそのままチームとして位置づけ、それを教育活動推進チームが支える形にしている。従来の教務部、指導部、事務部、渉外部は廃止している。それぞれ主幹教諭と学習指導主任、教頭と生徒指導主事、副教務と地域連携教員がチームをまとめ、教育活動推進は事務長が担っている。教科主任は全員20代から30代である。

A校の状況を踏まえながら、地域連携を推進したいという校長の思い、ビジョンをどう理解し、事務長として日々活動に取り組んでいくか考え、実行宣言をしてみよう！

A校の校長は、このような状況を踏まえ更なる小中連携、地域連携に取り組んでいこうと考えている。特に、学力向上や生徒指導、特別支援教育の充実には保護者や地域の力は不可欠である。具体的には、開かれた学校づくりへ向け年間を通した学校公開の実施と学校評価の充実、ボランティア活動の充実として生徒ボランティアクラブによる地域行事参加や図書館、生け花、挿絵、絵葉書、夏季特別授業、防災など多くのボランティア受け入れを行っている。小中連携では4校連絡会議を主催、PTAはもとより、校長、教頭、教務、事務職員、生徒指導などの部会を設け、年1回全教職員による勉強会を行っている。地域連携では、地域人材の活用や地域との交流会を実施。文化祭では多くの地域コーナーや全体テーマを地域とし実施した。校長のモットーは、地域は学校の恋人、知域、学校づくりは地域づくり・地域づくりは学校づくりである。

課題解決、ビジョン実現に向け校長が投げかけた課題は大きく三つ

○ 学校、教職員のチーム力、組織力を高めていくには・・・

コミュニケーション能力アップから

○ 地域との信頼関係づくりについての具体化・・・

地域文化と学校文化、共有・協働に向けての具体策

○ ボランティア活動を中心とした活動を軸とし、地域と一緒にできる事業推進について

である。

事務長としての果たすべき役割や機能、あるべき姿などを踏まえ何を、いつまでに、どのように行うか、企画提案してみましょう。

4. フレーム

① 講義

- ・ 地域とは ・ 学校と地域の関係 ・ 地域連携に関する課題の整理と共有
- ・ 新しい時代の学校と学校経営について ・ 新しい時代の学校事務とは

② グループ協議

【設問】 事前レポートから、地域について語ろう、事務長の役割とは・・・

- 地域と学校の関係性を整理しよう ○ 自校と地域の関係について

【設問】 地域連携に果たす事務長の役割と機能について考えよう・・・

- 地域と学校の関係性を整理しよう ○ 自校と地域の関係について考えよう
- 地域における事務職員の役割とは
- 事務長の役割、事務長としてできることを話し合う

③ グループ演習

【設問】 課題解決への手立てを考えよう

事務長としてのあるべき姿を描こう！（個人演習）

- 事務職員として ○ 学校において ○ 地域において

【設問】 実行宣言しよう！実行策を創ろう

地域における事務長の役割：実行策

- いつ ○ どこで ○ だれが ○ なにを ○ どのように

④ グループ発表

- グループ代表による発表 ○ 振り返り（個人ワーク）

理解できたこと、課題となったところ

- 自校での実行宣言！！

⑤ 実践シートの提出

実行策に基づき実践した結果を報告する。成果と課題を整理する。

5. 解説

学校経営ビジョン実現に向け校長が投げかけた3つの課題 ○学校、教職員のチーム力、組織力を高めていくには・・・コミュニケーション能力アップから ○地域との信頼関係づくりについての具体化・・・地域文化と学校文化、共有・協働に向けての具体策○ボランティア活動を中心とした活動を軸とし、地域と一緒にできる事業推進について を事務長の持つ様々な能力や資源等をフルに活用し「何を、いつまでに、どのように行うか」を企画提案に結び付けていくことが重要である。まさに総合力が問われる。チーム力の向上にはコミュニケーションスキルをしっかりと身に付けると共に、組織マネジメントを根付かせていくことが求められる。学校経営ビジョンをいかに教職員間で共通理解、共有化するかが大事で、その中枢を担っていくことが大きな役割となる。それがチーム学校の実現につながる。具体的には、分掌組織の見直しや教委との業

務分担の見直し、学校課題解決に向けた機動的なチーム編成、組織マネジメント研修の実施、校内研修の充実などが挙げられる。

地域との信頼関係づくりでは、学校文化と地域文化をすりあわせ、子どもたちの学びの充実を図っていくことが求められる。地域との協働体制に基づく熟議による学びづくりが必要である。情報やネットワーク、評価などの具体的活動を通してイメージできる。また、地域連携担当教員との連携や共同実施組織を活用した協働体制づくり、熟議の企画運営などの具体策が考えられる。ボランティア活動を軸とし、地域と一緒にすることができる事業推進では、ボランティアデータの集積・編集、学校の諸活動と地域活動を結び広げていくコーディネート、学校の教育活動の質を向上させていくためのコラボレーションマネジメントなどを通しての事業推進が考えられる。学校の授業・児童生徒会活動・学校行事などに地域の諸団体の活動を結び付けたり、活動の効果を高めるという発想が必要である。

さらに個人演習やグループワーク、発表等を通して企画力、プレゼンテーション力、発想力、構成力などを身に付けてほしい。

CASE 6

みんなで協力してって何をどうすること？

必要な能力	マネジメント能力
研修名	マネジメント実践研修

1. 研修テーマ

学校マネジメント力の向上と人材育成

2. 研修のねらい

学校が組織として活動するなかでその活動により内部にそご等が生じ、問題が発生することがある。今回のケースメソッド研修では問題が発生する前に、その問題を生み出す事柄を事前に見付けることが出来るか。また、問題が不幸にも発生した場合どのようにすれば問題を解決できるかを、ケースメソッドとして校長と共に学校経営を担っていく事務長として新しい問題への対応能力と実務能力を高める。

3. ケース

A小学校はA市北部の旧住宅街と新興住宅地を校区としており、児童数 650 名、家庭数は 480 家庭の学校で、普通学級 18 クラス、特別支援学級 3 クラス計 21 クラスの来年には創立 80 年を迎える学校です。また、大きな運動場と「はぐくみの森」と言う名称の雑木林と大きな学習園と大きなビオトープ池があることなど緑が豊かで自然に恵まれたことが特徴で有名な学校です。

教職員は本務者が 36 名で校長、教頭、事務長、主事、養護教諭、栄養教諭、現業職員 2 名、教員 28 名の構成である。

今年の 4 月の異動は近年になく大規模で教職員の 3 分の 1 以上である 13 名の異動があり、事務長も教頭とともに更に新採用者 3 名と、一緒に転勤してきた。

* 下記のような男女及び年齢構成の学校となっている。

氏名	性別	年齢	その他	氏名	性別	年齢	その他
佐藤	男	58	校長	林	女	30	
鈴木	男	47	教頭 転任者	清水	女	29	転任者
高橋	男	52	事務長 転任者	山崎	男	29	
田中	女	56	教務主任	森	女	28	
渡辺	女	51	主任教諭	阿部	男	27	
伊藤	女	38	養護教諭転任者	池田	女	27	
山本	女	55	栄養教諭	橋本	女	26	転任者
中村	女	31	事務主事	山下	男	38	臨時講師
小林	男	48	現業職員	石川	女	46	臨時講師
加藤	女	50	現業職員	中島	女	28	臨時講師

吉田	女	51	転任者	前田	女	26	臨時講師
山田	女	50	転任者	藤田	男	61	臨時講師 (30時間)
佐々木	男	48	転任者	小川	女	45	専科加配転任者
山口	女	41		後藤	女	54	少人数加配
斉藤	女	37		岡田	女	27	TT加配
松本	女	36	転任者	長谷川	男	28	初任
井上	男	32		村上	女	24	初任
木村	女	31		近藤	男	22	初任

A小学校は例年のように、初めての職員会議で佐藤校長は教職員に向かい「多くの新しいメンバーを迎えたが、本校の長く続いてきた伝統を大事にして今年もみんなでA小の教育を活性化していきたい。教職員みんなの協力をお願いしたい」との挨拶があった。

この挨拶を聞いた佐々木教諭が「私は今回初めてA市に移り、さらに中学校から小学校への転勤となりました。校長が今、言われた長く続いてきた伝統とはなんですか？教職員に一体どのような協力を求めているのですか？解り難いので具体的に教えてください」との質問を行った。

司会をしていた鈴木教頭が「私も今年度、転勤してきたので多くの事はわかりませんがこの学校が特別な事をしているとは聞いておりません。また、時間もありませんので、以前から居られる先生方に解らない所があれば少しずつお話を聞きながら進めて行かれる事が上手く行くのではないのでしょうか」と答え、話を終わらせた。

今年、転勤してきた高橋事務長もいろいろな面で疑問を感じていたが、他の転任者が質問を続けなかったので、自分は以前から旧知である中村主事に解らない所は聞きながら進めて行き、学校に早く慣れれば良いと考え、黙っていた。

忙しい4月があつという間に過ぎ、ゴールデン・ウィーク明けの6日の朝、事務長が出勤すると、清水教諭が青い顔をして事務室に飛び込んできた。清水教諭は「事務長、私は飼育クラブの担当教員なので、休み明けの今、運動場にある飼育小屋の様子を覗きに行ったら、うさぎたちが全羽死んでいました。様子を見るとどうも餌と水が足りなくて餓死したようなのですが、私は一応、休みの前にクラブの生徒には大量に餌を入れておくようにとっておいたのですが」と一気に話だし、更に「担当の子どもたちがかわいそうなので、早急にうさぎを買ってください」とも言ってきた。

事務長は予算もあることだし、急に購入を言われても困るので、少し待ってくださいと言ってその場は引き取ってもらった。

この後、校長室で管理職二人に清水教諭から聞いた経緯と新たなうさぎの購入希望があったことを伝えたところ、教頭は「次の職員会議で今回のことをみんなで相談しよう」

との提案があり、次の職員会議を待つこととなった。

しかしながら、管理職が忘れていたのか、5月の職員会議には議題とならなかった。

そこで、高橋事務長は「ウサギ購入の件はどのように取り扱えば良いのですか」と職員会議終了後に管理職に尋ねた。すると、教頭は忘れていたと頭をかきながら、そばにいた田中教務主任に「今度は忘れないように＜飼育について＞と6月の職員会議の議題予定に今、記録しておいてくれ」と叫び、高橋事務長には頭を下げた。この声が聞こえたのか、その姿を見たのか、清水教諭は驚いたように目を見開いており、その姿を見た高橋事務長は「しまった」と反省の念を持ったのである。

次の6月の職員会議で教頭から「児童が世話をチャントできなかつたことにより飼育小屋のうさぎが大量に死んだ」ことの説明があり、「当番の教職員と児童が一緒になり、もっと大事に生き物を育てていこう」との提案があった。

その提案に対し佐々木教諭が「その提案に対して少し意見があります。私は4月当初の職員会議での校長のお話『A小の教育を活性化するために、教職員みんなの協力をお願いします。』と聞いた時に、具体的に知りたく『何を協力すればよいのか』と聞きました。しかしその時には答えがなかったため、今年度、転勤してきた多くの者はその後、何かことがあるたびに集まり、何をどのようにすれば良いのか悩んできました。

今回のことも偶然にも今年、転任してきた清水先生がクラブ担当であり、うさぎの死骸を発見してしまいましたが、飼育クラブの児童指導はきっと以前の学校と同じように行っていたと思います。しかし、この学校での適切な飼育方法ではなかったために起こった出来事だと私は考えます。

また、今回の出来事は飼育クラブだけの問題ではなく、私が担当している園芸クラブでも起こり得ることだと考えます。以前から、この学校の多くの木々や草花そして学習園の世話は週1回の園芸クラブの活動では間に合わないので、教員がこの学校への赴任順で当番となり、毎日1時間程度の餌やり、水やりの世話等を行う事になっていると聞いていました。

しかし、当番の人が出張や年休などで世話が出来ない日があり、そのような時に変わりを誰がするかと言うルールは作られていないと聞いたので、私が水やり等の世話を行ってきました。また、言いにくいのですが当番を無視する方もいらっしゃいます。私は今日までやってきましたが、今回のことがありますと私一人では無理です。植物も枯れさせてしまいます。これから迎える今年の夏休みの間の動植物の世話は誰が一体、どのように行って行くつもりか、具体的にお聞かせ願いたい」との質問が管理職と言うよりも教職員全員に投げ掛けられた。

この質問に応援するかのように今年の転任者から同調の声が上がった。転任者だけではなく古くから在籍する山口教諭からも「日々の当番制や夏休みの当番制の必要性、さらに、なぜ、教職員は当番をしなければならないのか」と日直や当番制の法的根拠の提示を管理職に求めてきた。

佐藤校長は難しい顔をして黙っており、教頭も教務主任も校長の様子を眺めるように押し黙っていた。長い沈黙のあと、沈黙に耐えかねたように高橋事務長が教頭に発言を

② グループ討議の手順	
A	司会者、記録者、報告者などグループ内での役割を決める
B	個人のレポートを持ち寄り、グループ内で交互に意見を出し合いながら、各自のレポート内容の検討を行う。
C	あくまでもレポート内容の検討比較であり、結論を出すことではないがグループとしての考えを精査しておく。

③ 全体討議	
A	講師が中心となり受講者全員で内容の検討を行う。

b 研修内容

活 動 予 定	予 定 時 間
・研修目的とテーマの説明	(10分)
・個人研究 研修ケースの読み込み	(50分)
・グループでの討議	(60分)
・講師と討議過程を振り返りながら全体での討議	(60分)

【設問】 「高橋事務長として、このような事態になった問題点は具体的にどこであると考えますか。」

【設問】 「事態を打開するために、あなたが高橋事務長なら具体的にどのような手立てを取りますか。」

【設問】 「今後このようなことが起こらないようにするために、高橋事務長として中村主事とともにどういう対策を行いますか。」

5. 解 説

本ケースでは、新年度に新規採用教員を含む多数の教職員を迎え学校教育目標や教職員の倫理規範など確実に伝えておかなければならない点を伝えきれなかった学校で、生じたケースであり、また、教職員一人一人はその職責とその学校での校務分掌を担い、組織活動はしているのだが、それだけで学校組織が全て上手く活動できる訳ではないという事を考えていきたい。

これらのことから学校は学校としての教育目標の形成を始め、その具現化のために組織をつくり、また、現在、持ちうる校内外の資源の発見や発掘、教職員の職能開発のために研修などを行っているが具体的にどの場面でのどのような事をすれば良いかも考える必要がある。

本ケースから考えるべき問題点は

- ① 学校の教育目標の設定と周知の不徹底。
- ② 学校組織運営の不手際と校内組織の運営規定などの不備。
- ③ 学校独自ではあるが多くの教職員が理解していた暗黙知でのルールを教職員が多数転勤することによって継承できなかった点。
- ④ 従来からの教職員と転勤してきた教職員との関係性の希薄さ。
- ⑤ 教育目標達成のための教職員の協力体制の不備
- ⑥ 教育資源（諸資源）の効果的な把握・活用不足。
- ⑦ 管理職のリーダーシップ不足 などがある。

設問に対しては、原因は様々で問題が一つではなく、複合して発生したと考えるべきである。しかしながら解決するためには、逆に複合した原因をバラバラにして、一つ一つの問題を見つけ、解決していくことが必要であるが、その解決策も一つではないということを忘れてはならない。

CASE 7

保護者対応から学ぶこと・・・

必要な能力	保護者・地域対応能力
研修名	保護者・地域対応実践研修

1. 研修テーマ

保護者対応から考える学校運営と人材育成

2. 研修のねらい

- ・ 教職員が校務分掌として担っている事柄においても、一人で遂行・完結できるものではなく、色々な職種の教職員との協業に上で成り立つことを理解し、協業できうる方策を探る。
- ・ 学校組織・事務組織などそれぞれの組織を構成する職員が組織目的に即した、有効かつ効果的にそして自律的に動ける方策を探る。
- ・ 学校事務を遂行し、学校運営を校長の基、学校経営を担う職員として持つべき能力を養う。

3. ケース

ある日の夕方、N中学校へ3年1組の本田君のお父さんが「担任の宇佐美と事務の長谷部をここに呼べ」と大声でどなりたてながら校長室へ血相を変えて入ってきた。

偶然、校長室に居合わせた香川事務長と長友校長が話を聞くこととなり、「まずはソファーにお座りください」と香川事務長が本田さんに話しかけ、その言葉に従って席に座った本田さんは怒りを交えながら話し始めた。

「私は半年前に失業し、現在失職中であり、生活が相当厳しい状況が続いている。しかし、子供は成績もよく、好きなサッカーを高校でも続けたいと言っている。親として子供の願いは是非ともかなえたい。と考えていた。そのため、失業した時点から担任にも連絡を入れ、残りの中学校生活を問題なく過ごせるように配慮をお願いしたはずである。また、「学校へ持ってくる徴収金もしばらくは滞ってはいるが、来月の月初めには必ずお支払する」と事務室に電話し、長谷部という事務職員には説明し、「担任の宇佐美先生にも連絡をしておいてくれ」とお願いした。長谷部さんからも「解りました」との返事を聞いている。

しかし、今日、息子が学校から帰ってくるなり「明日から学校へ行かない。俺は明日から働く」と言い始めた。なぜそんなことを言うのかと聞くと「宇佐美先生から徴収金の未納の手紙を3日連続でみんなの前で手渡された。」息子の学級では息子だけがこのような未納状況であり、他の生徒は手紙の内容を知っていたのか、放課後に教室で「お金を払っていないのはお前の家だけだぞ」「お前家は貧乏なのか」と言われた。担任の宇佐美も教室にいたなかで同級生に揶揄されたという。その時、担任の宇佐美はこの話を聞いていたのか、いなかったのか何も触れずいたという。

あれだけ事前に家庭の状況や経済状況まで連絡しているのに、「なぜ、こんなことになるのだ。」「このN中学校はどうなっているのだ。」「うちの息子が受けた心の傷はどうしてく

れるのだ」という言葉と、「明日改めて学校に来るから答えを出すように」と強く言って帰って行った。

長友校長はその時、4日前の職員会議で「徴収金の未納者が増えております。担任の先生方は責任を持って保護者に連絡し、早急に収めてくれるように働きかけてください。」と言った自分の姿を思い出し、どのようにすれば良かったかを考えはじめた。

また、香川事務長も未納通知の文書も配布も徴収金事務の担当者である長谷部主事に任せきりで、文書の内容やどのような動きをしたことを知らなかったことを反省しながら、校長と同じようにどのようにすれば良かったかを考えはじめた。

4. フレーム

【設問1】 「なぜ、このような事態が起きたのでしょうか。」

【設問2】 「あなたが香川事務長だったら、この事態の収束に向けて、これから何をしていきますか。」

【設問3】 「あなたが香川事務長だったら、これからN中学校をどのような学校経営（運営）をしていきますか。」

5. 解説

このケースでは単にクレーム対応として考えるのではなく、なぜ、本田君のお父さんや本田君自身にこのような気持ちにさせ行動を取らせたのかを考えながら、着実にかつ的確に解決していかなければならない。さらに、今、起きた事象のみの解決策ではなく将来にわたり、再発が起こらないようにするための解決策も考えておく必要もある。

設問1は、全国的に問題となっている学校の徴収金の未納問題に対する学校の姿勢を問うものである。また、校内における連絡調整のための組織化と目標設定の不備も問うている。ここでは個々の行動の問題点を踏まえながら、担任と事務職員だけではなく、学校が組織として徴収金をどのような方法で徴収すれば良かったかを考え、さらに、保護者の生活実態や生徒の教室内での行動など様々な情報を迅速に共有出来る組織の構築も考えたい。

具体的問題として

- ・教員の生徒の背景にある家庭状況の把握不足。
- ・教員の徴収金の未納問題に対する理解不足。
- ・教員・生徒教室内全員の差別認識の欠如。
- ・教員が学級内での生徒間の人間関係把握不足。
- ・教員が生徒の発言に対する放任した行為。

などが考えられる。

設問2は、学校の財務を担っている職である事務職員として、さらに事務長として公金に準ずる扱いをする徴収金の取り扱いから生じた問題として深く理解することが必要である。しかし、このケースでは教員が行った対応が問題を大きくしている。

なぜ、教員がこのような行動を取ったのか。校長の発言を含め、学校側の対応を生み出した要因を探らなければならない。そうしなければ今後の解決策を見出すこともできないことを理解したい。

具体の問題として

- ・事務長として校長の考え、教育指導目標などの基、学校全体の活動を意識し、職域のみならず、校内で与えられた役割を把握しているか。
- ・職だけではなく、分掌上で係員（教員）を掌理し、係員（教員）の活動や進捗管理などを理解し、推進しているか。

などが考えられる。

設問3は、今回のケースに見出される組織運営の問題を理解することにより、解決策を生み出すことができるが、重要なことはその学校に応じた組織でなければ解決できないということも理解する必要もある。

具体の問題として

- ・管理職（事務長）が責任者として学校全体の活動を統括していたか。教育活動部門、教育活動以外の部門の両面から考察する必要がある。
- ・管理職（事務長）が徴収金の未納対策について、具体的な方法や手段を示さずに、教員に丸投げをしている。管理職（事務長）と徴収金事務担当者（主事）との連絡不足。
- ・校長と事務職員（事務長・主事）との連絡調整不足。

などが考えられる。

まとめとして

このN中学校におけるケースは色々な問題が複合しているが、個々の問題とすれば全国の学校のどこにでも起きうる事象だと考える。

しかしその対応について、各々の学校がその学校として自律的に

- 1 問題が起因した原因究明とその解決策を説明ができる組織となっているか。
- 2 不幸にも問題が発生した場合、組織的に対応ができ、そして、組織の構成員全員が取べき行動を理解したうえで迅速に行動できる「know-how」を組織として持っているか。

などが問われていると考える。

CASE 8

人間関係づくり、一体どうすれば・・・？

必要な能力	部下育成能力 組織内対人能力
研修名	OJT指導者養成研修 メンター養成研修

1. 研修テーマ

学校運営のための人材育成「中核となる教職員の育成」

2. 研修のねらい

学校は、組織で仕事をしておりチームとしての機能、協働体制の整備の充実が求められている。事務部の長であり、学校の管理運営を担う立場である事務長は、教育活動を円滑に推進していくため校長とともに教職員をケアしていく立場でもある。マネジメント力やコミュニケーション力を最大限に発揮し、学校運営を支えていく役割を担っている。

本研修では、チーム力を高め、学校を組織として機能させていく事務長のあり方や事務長という立場での人材育成のスキルを身に付けていくことをねらいとする。

3. ケース

高橋校長	: T中学校の校長でありT中学校区の共同実施組織代表者
田村事務長	: T中学校に勤務する経験30年以上のベテラン事務長
清水事務主事	: T中学校6年目女性事務職員、人間関係づくりが苦手
萩原教諭	: 新採女性教員、明るく元気だが発言に問題有り。苦情もたびたび
田中教諭	: T中学校2学年主任、萩原教諭の軽々な発言、行動に悩む日々

清水事務主事は市内から異動して来たが、前任校では教職員との人間関係づくりに悩み、苦しんでいた。異動希望で心機一転と考えていたが、隣のT中学校へ転勤となってしまった。T中学校では、前任の小学校とは全く別世界で、教職員は若く、高橋校長も積極的に話しかけてくれているし、田村事務長も事務室で常にコミュニケーションを取ってくれている。しかし、大規模校であり職員数も60人近い。果たしてうまくやってくれるのだろうか。再び不安感が増してきてしまった。不安感が増してくると夜眠れなくなってしまい、疲れがたまって、仕事に支障をきたしてしまうようになってきた。

ある日、田中学年主任が事務室に来て、田村事務長に新採教員である萩原教諭の初任者研修をすぐにでも実施して欲しいと言った。事情を聞くと事務処理はともかく、保護者対応や電話対応が非常に冷たく苦情もきている。指導はしたがなかなか直らない。是非事務長の力を借りたいとのこと。校長にも相談したが事務長にお願いしてみたらとのことであった。是非お願いします。と早々に日程を決めて戻っていった。

T中学校では、保護者対応や外部対応については職員研修等を使い信頼関係の構築に不可欠であること。言葉遣いや対応次第で築きあげてきた信頼関係が簡単に崩壊してしまうことなど校長も事務長も何度も伝えてきた。また、高橋校長は日頃より学校運営にはコミュニケーションが重要であること。何か起きたときには、迅速な対応と信頼関係

が重要である。そのベースとなるのが、教職員間の情報の共有化とコミュニケーションであるとしてきた。

田村事務長は、早速、校長の描く学校運営に支障がないよう萩原教諭の初任者研修について企画書づくりに入った。そこで、田村事務長は、萩原先生だけのものでよいのか、事務室でも人間関係づくりを苦手としている清水事務主事もいる。教職員全体の課題として捉え、課題解決へ向けて手立てはないものか。教職員全体で育てていく手立て、手法について検討を始めた。

3. フレーム

【設問】このような状況で考えられる手立てについてグループで話し合ってみましょう。

【設問】あなたが田村事務長であったらどのような手立てをとるか考えてみましょう。

【設問】学校の教職員の人材育成についてあなたはどのように考えますか。

4. 解説

学校は、今、世代交代期に入っている。以前は年齢構成もバランスがとれていて、ベテランが中堅職員をとおして、あるいは直接的に学年や教科を越えて教職員としてのあり方や仕事や子ども、保護者、地域との接し方などうまく指導してきた。しかしながら、ベテラン層の大量退職の時代、中堅層が圧倒的に少なく若手とのギャップが大きくなっており、それを埋める効果的な手立てを見いだせないまま学校運営がなされている。特に、児童生徒や保護者とのコミュニケーションは学校との信頼関係づくりには欠かせない。学校によってはマニュアル化を図る所も出てきている。

清水事務主事は、人間関係づくりに課題を抱えておりそれが、仕事にも影響を与えている。大規模な学校で不安を抱えながら仕事をしているなかで、モチベーションを維持しつつ教職員との協働のなかで仕事をしていけるようにしていくことが求められる。また、6年目ということで彼女が若手から中堅へと自立・成長し、学校事務を推進させていく立場として独り立ちしていくことが必要である。

萩原教諭は、特にその言動に課題を抱えている。保護者からも苦情がきていることを踏まえ、教員としての力量は校長や教頭、田中主任等に任せるとして、社会人としてあるべき基本的なことから学ばせることが必要である。やはり、自己中心的で人間関係づくりが不得手であることが想定できる。

このような状況で、田村事務長は、課題を整理し、誰が、いつ、どのような指導を行えばよいのか状況を分析し、効果的な手立てを打ち出すことが求められている。個人の問題としてではなく学校全体の問題として、教職員全体として役割分担をしながら、この二人を成長させていく発想が必要である。組織マネジメントやコミュニケーションスキルを活用していくとともに常に見守りながら、悪いところの指摘だけでなく良いところを伸ばしてあげることが大切である。

答えや手立ては多種多様だが、職員の性格や個性を踏まえながら、二人にあった指導のあり方をみんな考え、共有していくこと。その中から、信頼される学校であるための教職員の育成について議論していただきたい。このことは共同実施にも相通じるところが多い。ぜひ、多くのアイデアを提示していただきたい。