

## 本部研究分科会

### 「学校事務職員の研修制度の体系化に向けて」

#### 第五次研究中期計画のまとめと今後の展望

##### 提案概要

##### 1 第5次研究中期計画のまとめと研修制度

全事研は、平成11年度の新潟大会より、事務職員制度の充実と発展を目指した全国的な研究を呼びかけてきました。そうした研究の積み重ねによって、「目指す事務職員像」は、つぎのような具体的な形として輪郭を絞り込んできました。

学校事務の領域についての専門的能力をもった職員でありたい。

学校事務を学校経営の中で総合的に捉え、校内の全ての学校事務を総括する職員でありたい。

学校・地域の方々の連携を円滑にする役割を果たす職員でありたい。

カリキュラム・コーディネータ チームの一員として教育課程の円滑な実施をリードする職員でありたい。

学校経営への参画に際して、意思形成過程を大切に、教育計画の立案や反省・評価の段階で役割を發揮できる職員でありたい。

また、全事研研究部では、そのような課題の解決が少しでも図れるよう、学校運営組織の改善、共同実施の実践による成果を学校事務全体の改善へ波及する方策等も提案いたしました。

しかし、事務職員に意欲や熱情があっても、取り組みが困難な状況にあることも一つの現実であり、未だ社会の広範な理解を得るまでにはいたっていません。

この山口大会は、改めてこれまで提案してきたことが、なぜ実現できないでいるのか、どこに問題があるのかを整理するとともに、事務職員制度の充実・発展に不可欠な研修制度について整理し、今後の事務職員のキャリア形成の在り方を考えていきたいと思えます。

また、地方分権と学校事務職員制度の在り方との関わりを整理しつつ、今後の研修制度を考えていかなければなりません。

さらに、共同実施によるOJTの効果を検証し直し、生きた学校経営に役立つ研修の在り方にも目を向ける必要があります。様々な課題を内包している学校事務職員の研修制度の今後の行方を、各都道府県・各地域の実態にあった最適なものとすべく、この分科会では、今必要と思われる論点・課題を整理していきたいと思えます。

##### 2 研修の現状分析

平成14年度に行った「中核市の研修制度に関する実態調査」「任命権者・市町村教育委員会の研修内容に関する調査」「事務職員出身の指導主事等に関する調査」等のアンケート調査の結果を踏まえ、事務職員の研修制度・内容の現状分析を試みました。

任命権者による研修では、初任者研修や経験年次別研修は広く実施されています。

「選択研修・その他の研修」は約半数の任命権者が実施していますが、その必要性を考えると、この実施率は低い数値であると言えます。

市町村教育委員会主催の研修では、充実した研修の制度が未だ実施されていないことが推察されます。地方分権、市町村合併の進展で、市町村への事務や権限の委譲が促進されている中、市町村教委の研修への関わりは重要で、その充実が望まれます。

事務職員出身者の指導主事等の配置について、群馬大会のアンケートからは、回答者の大半が事務職員を教育委員会等に指導主事的な立場で配置するべきであると回答しています。

中核市への移行を契機に、市教育委員会主催による教職員の研修の見直しが図られる傾向にあります。しかし、事務職員の研修の見直しについては、遅れを取っている状況です。市教育委員会等の研修担当者に教員出身者が多く、事務職員の研修については何を実施すればよいのか分からないといったことが影響していると考えられます。

### 3 これからの事務職員の役割と研修の課題

#### (1) これからの事務職員が果たすべき役割と必要とされる能力

学校教育目標の具現化のために、事務職員に必要な能力として、経営・財政に関する知識を有し、学校運営を管理する能力、教材教具に精通し、有効な活用および整備を図ることができる能力、施設・設備に関する知識を有し、その管理に十分配慮できる能力、教育関係の法規に精通し、これを解釈・運用する能力、情報を収集・整理・管理し、有効に活用、発信する能力、教育に関する知識を有し、交渉力と協調性に富むこと、があげられます。これらの能力は、個人の資質や努力のみで形成されるのではなく、職務に合わせた仕事が遂行できるように、体系的、組織的に行われる研修によって、培われていくべきものです。

#### (2) 研修に必要な新たな視点

##### 1) 学校事務指導主事・学校事務指導員の設置

事務職員の個別の研修ニーズに対応した研修の実現化の有効な手段として、研修を企画・立案・実施する専門的役割を持った事務職員を対象とした専任の指導主事・指導員の職設置があげられます。事務職員の籍を外部に置く考え方は、学校事務組織の支援やキャリア形成のためのものであり、より学校の事務組織に力をつけるための方法として考えています。

##### 2) 共同実施組織による研修

今後の学校事務は、学校の裁量権限の拡大とともに、高度化・複雑化し、事務職員の役割が重要となっています。共同実施により、研修を恒常的に行うことで、職場研修の充実が図られ、経験に応じた研修が可能となり、学校事務の質の向上につながります。事務の組織化を図りつつ、総括責任者に「専決権」「代決権」等を与えると同時に、組織員に対する研修の企画・立案の権限も与える必要があります。

##### 3) 学校評価と研修

小・中学校設置基準の制定及び高校設置基準の改正によって、すべての学校は、それぞれの学校や地域の状況等に応じて評価項目を定め、自ら点検・評価を公表することが求められることとなりました。「情報公開」と「評価」を前提とした研修制度・運用全般の見直しも図らなければなりません。目標管理による仕事の進め方の学習も必要であり、評価システムの導入にも対応できる事務職員の資質の向上と意識改革が必要です。

##### 4) 多様な勤務形態・任用制度の事務職員への研修

期限等の限られた任用であっても、必要な職務遂行能力の育成、仕事に対する動機づけの高揚

を図り、学校事務の質的レベルは維持していかなければなりません。

また、経験豊かな職員であっても、学校とは全く環境の異なる部署からの転任の場合など、研修を通じて支援の態勢をとることが必要となります。

#### 4 研修制度の体系化をめざして

##### (1) 望ましい研修制度について6つの論点整理

###### 1) 研修事業実施機関の連携と研修内容の体系化

合理的な役割分担に基づく研修事業の連携を図ることが、最終的には制度研修の体系化につながっていくと考えられます。事務職員のキャリア形成に応じた研修内容のプログラム化が必要です。

###### 2) 地方分権の時代に対応したマネジメント研修の充実(財務研修の拡充)

特色ある学校づくりを推進し、教育活動を円滑に実施するためには、財政的な側面からの支援が欠かせません。きめ細かな教育を行うために、これまでも事務職員が担ってきた、校内での予算執行、予算要求の仕事を、より効果的に行うことが求められます。学校現場により近い市町村教育委員会が実施する研修制度のあり方が、重要視されていかなければなりません。

###### 3) 新人事システムに対応できる研修制度(職位別研修の充実)

能力等級の職務遂行能力基準を任用の基準として活用される公務員制度改革が行われようとしている現在、経験年数に関わらず、責任と権限の付与、職指定に対応できる事務職員の育成を図っていく必要があります。これまでの経験年数に応じた研修内容ではなく、その先に学校事務職員自体の職務内容の明確化や職の専門性の達成及び普遍化を想定した総合的な構想を必要とします。

###### 4) 選択制研修制度の導入・拡充

選択性研修は、受講者の能動的・主体的な学習を重視した研修方法です。

また、市町村職員対象の研修体系にも参加できる道や、管理職研修にある内容を受講できる道も開かれるべきです。

###### 5) 研修評価の導入

教諭の10年経験者研修と同様、事務職員の研修も、効果測定や事務職員自身による自己申告・自己評価の検討をしていく必要があります。また、評価項目を掲げ、評価基準に基づき、該当する評価を自己申告する方法もあります。

###### 6) 政策提言のできる事務職員の育成(政策研修の導入)

行政は執行業務の枠組みを超えて、政策形成過程の全体に効果的な関与を求められ、個々の自治体職員の政策形成能力が問われます。

事務職員の研修も、市町村の職員として、教育行政分野において、実務、実践で生かせる政策形成能力を養成する内容を検討する必要があります。「政策研修」の目的は、事務職員が政策形成能力の向上に資する技法、理論を学び、事務事業、施策、政策の展開に役立つ、アイデア、技量、手続き、マネジメントに関わる知識を修得することにあります。そして、分権時代に対応した政策を現場から立案することと、その政策の遂行に必要な人材を養成することにあります。

## 助言者の提案内容の感想

「助言者：福島」（大学と公立小中学校とは）設置形態の違いはあるが、ただ目指す事務職員像の5点についてはほとんど我々の認識と共通していて、問題意識はかなりのところで共有できるのではないかと思います。

今大学改革の中でその必然性が問われています、なぜ今大学改革をやらなければいけないのか、大学改革の必然性は、つぎの3点の理由による。

- 1 大学の大衆化について。ユニバーサル化に伴う相対的な学力の低下と目的意識の低下。
  - 2 社会連携について。大学と産業界、自治体、住民団体との共働が必要である。
  - 3 生涯学習の領域について。“学びたい時に学べる”ように、プログラムの準備。
- こういうことを踏まえた経営革新をしていかないと、大学というのはこれからは成り立たない。“職員が変わらなければ大学は変わらない”。その視点で研修の課題などが出てくる。
- 今我々が考え実行してきたのは、最も効果のある実務研修というのは、OJT、必要に迫られますから絶対に身につきます。それから、政策研修ですが、かなり意識的に位置づけしてきました。ただその場合は、一人一人の業務目標の達成のために必要な研修、要するに目標管理型の仕事の進め方、それからそれと結びついた人事制度の研究というのが必要だろうと思います。目標管理型と言いますと、目標を作って、その目標を達成したことによる評価、それを人事制度、給与制度に結びつけるという研究、これをやる必要がある。職員の政策立案能力がない大学は、間違いなく衰退します。これがあってこそ、大学の経営の安定化ということにもなりまですし、教員との本質的な共働にもなっていくだろうと思います。政策立案能力を育成するには、やはり総合的な能力を身につける必要があります。企画調整力なども必要となってくるであろう。

## 質疑・応答

「神奈川県」 学校運営の過程に対する評価、意思形成過程に対する評価という部分、具体的にどうということなのか。また、京都市の選択制研修の中で、自分自身が企画してその実施機関に持ち込んで研修をしていくというようなことがあるのか。

「愛知県」 ポートフォリオの意味、日本語に訳すと何になるのかということ。また、愛知県の給与とか旅費の電算化についての評価について。

「提案者：長田」 学校運営過程の評価ですが、学校の教授活動に展開していく上で、もともになるのはやはりお金・予算だと思います。その予算が適正であったかとか、執行が適正であったかとか、あるいは児童生徒の指導にあたっての備品ですとか施設設備が適正に整備されたかどうか、あるいは学校徴収金についても予算に基づいた徴収、執行がなされたかどうか、財政的な面でのものを多分に考えている。

「提案者：岩田」 京都市の選択制研修のあり方ですが、研究会組織内で立案し、教育委員会に提言をされて作られてきている。ですから、研修メニューに事務職員の希望なり意向が組み込まれている。

ポートフォリオとは、自己学習資料という意味合いです。自分の研修あるいは学習してきた内容の履歴を記録していく、いわゆる研修履歴ノートと解釈してください。

愛知県の“給与電算に入ったことに伴って事務職員の地位が低くなったのではないか”とのことですが、事務改善によって空いた時間を次の判断事務なり、企画運営へ充当していけるのではないかなと思います。

「調査部長：秋葉」 ポートフォリオはもともと経済金融財政用語です。アメリカ合衆国で生まれている経済金融財政用語です。軍事的な意味合いもありまして、これが近年アメリカ合衆国における教育制度の中で導入されました。

「東京都」 昨年の“教育基本法の見直し”をする中で、「大学における事務職員の役割の重要性については中教審において言及され、一定程度社会的な理解を得られています。」とあります。このことについて、中教審がどのようなことを言及されたのか。

「研究部長：落合」 平成14年の3月26日の国立大学の独立行政法人化を議論する検討会議“新しい国立大学法人像”の中に、“事務職員等については事務組織の機能の見直しに関連して、大学運営の専門的職能集団としての機能が発揮できるよう採用・養成方法を検討する”というように記録が残っている。これを踏まえて、第29回の平成15年3月10日の中教審の中で教育基本振興計画にかかわる課題に関連し、“教員だけでは学校は運営できない、事務職員の位置づけを明確にすべき”というような、意見が挙げられています。これは国立財務センターの市川昭午氏が、小中学校の事務職員を視野に入れて、その位置づけを明確にすべきとして出されたものだが、このような流れから、大学事務職員の役割は一定程度理解されているということになるのではないか。

「福岡県」 研修体系のあらましの実施機関の役割のことですが、それぞれの関係機関の間を連携とか協力、あるいは支援、補完というふうな形で矢印で結んでありますが、こういった部分をどのように体系化をしていくのが課題になると思うが、そこを説明していただきたい。

「提案者：岩田」 研修実施主体ということで、地教委業務の中で県費負担教職員が都道府県とか、政令指定都市教育委員会、それで先だっただの改正によって中核市が研修実施主体になりうるといった形になったと思います。それで今までは都道府県、政令指定都市一本だったのですが、これからは中核市も研修の中心になっていく。中核市教育委員会として単独で研修制度を構築していくことになる。

#### 第1の柱 “求められる事務職員の資質について”

「提案者：岸本」 サービス

「提案者：長田」 変える（変革するという意味）

「提案者：岩田」 人を動かす力、あるいは人に動いてもらう力

「愛知県」 仮にリーダーシップとメンバーシップの二つかなと思いました。分野分野におけるリーダーシップと同時にメンバーシップを発揮して、学校全体としての職員の一人として行動していくという、そうした臨機応変のことが要求されていると思います。

「宮城県」 これからは、新しい学校づくりに参画する力、今までの小中学校とは全く別な新しい学校づくりに参画する力が求められる。別な単語で言うと、スーパー公務員。

「広島県」 組織力を高めることかと思います。

「東京都」 学校長を始め、学校の学校運営委員会・企画委員会に協力して、メンバーの一人として、校長の発言とか、あるいはその企画とか、学校の動きが本当に正しいのか、それが間違っていないのかを判断する事務職員でありたいということで、判断力というのが必要だと思います。

「提案者：岩田」 鳥取県始め各教育委員会の中で、業務改善へ教職員の提案制度が導入されている状況にあるが、これも政策提言の一つだと思われます。

政策形成能力とは、一定の目標を立て、それが実現するために必要な枠組みや仕組み、すなわち新しい制度を作り上げていくという上で必要とされる能力です。具体的には、“課題発見・解決能力” “業務処理能力・幅広い知見” “制度設計・立案能力” “対人能力・調整能力”。職場研修でも政策形成能力というのは育成できるというふうに考えております。校長が事務職員を本当に育てるという意識をもち、考えさせる仕事の与え方、課題発見を促すような仕事の割り振りに努めて情報収集や分析能力を育成する。あるいは問題発見なり分析能力なり育成を図る。2番目に、例えばクレーム等が入ったときに、そのクレームに対してどういうふうに対応するか、あるいはそのクレームの問題は何なのか、といった事件等を素材にして、政策研修なり、あるいは成果発表をさせて、事務職員の職場形成能力の育成に努める。最後に権限委譲。事務職員にここまでのことについてはこれだけの権限を与えるから、これについてはあなたの方で検討して、それで立案をして実行・処理しなさい、という様なことを、平日頃から事務職員の方へ権限委譲されれば、おのずと業務管理能力や、問題解決能力というのが身につくかと思えます。

「鹿児島県：教育事務所関係者」 実際に政策を企画・立案して遂行するという業務が、自分が小学校に勤務してあってあったかという、そこまではなかったような気がします。その手前的な要素というのは結構ありましたが、そういう意味では、求める資質としてはこれは確かにこれから必要になってくると思います。

「助言者：福島」 キーワードで足りないのは、専門性ということではないのか。今まで大学事務職員としてやっていた仕事を、すべてアルバイトや派遣職員に業務委託をしてしまう。そうすることによって安定的な業務ができる、コストがかなり抑制することができるという、そういう仕事のシステムにします。では専任職員は何をやるか、政策形成能力、今少し発展して事業経営型の仕事をする。財務に対しても整理したプレゼンテーションをして、必要性・緊急性・

今後の戦略性をすべて説明でき、必要性を認めさせることで実現をしていく。しかもそれを教授会・学校法人の理事会での様々な質問・クレームに対応して、その政策が実現する。それを、基本的には一人の担当者が最初から最後までやり遂げられるようにしなければいけない、またそういう力をつけていかないといけない。その置かれている状況に合わせた形の専門性、大学における職員の役割、それに照らし合わせた専門性、これを我々としては追求していきたい。実際にそれを具体化するというのは、大学の様に何十人が一緒にいる所と、一人の職場という所では、そう簡単ではないのだろう我々以上に苦労されるだろうと思います。けれども、やはりそれは必要なことなのだろうと思います。

「三重県」 政策形成能力の開発については非常に大きな課題であると捉えていた。ただその知事部局等における政策形成能力と、義務制学校における政策形成能力に対する考え方の違いがあり、極端に言えばスケールの違いがあると思います。義務制学校で単独で行う場合には、学校内のシステム変更と言う意味合いでの政策形成となる、あるいは、共同実施を行う事によりその地教委との間で連携していく中で、地教委と学校の中のシステムの変更ということであり、そのことが一種の政策形成と呼べるのではないかと。

「佐賀県」 予算的権限も含めて、我々義務制学校には予算的な責任と権限が非常に小さくて、校長の裁量権で執行できる予算というのも、それは市町村によってまちまちですが、非常に小さいです。政策形成能力というのも、そういう責任と権限の大きさとの裏腹であって、現実問題から言うと、そういう自主性・自律性が叫ばれ出したこの段階では、将来的な展望であろうと思います。

「提案者：長田」 共同実施の目的と定義づけとは、端的にいえば、事務の効率化を図るとともに、事務を組織化し再構築することによって、事務部門の強化対応を図り、同時に事務職員の学校経営の参画を通して教育を支援する、それを実現することを目指しているものと捉えました。

共同実施を進めていく中で求められる資質としては、4点ほどあげられるかと思いますが。

- 1 リーダーシップの発揮。
- 2 協調性・チームワークの確立。
- 3 連絡調整能力。
- 4 意識改革。

「群馬県」 この共同実施にこそ、政策形成能力が必要になってくるのではないかと。小中学校の現状を考えると、政策決定能力の一手手前で、学校の意思決定過程への積極的な関わりこそ、今の我々にとって必要な資質ということではないかと考えていました。政策決定能力が共同実施組織において、これから本当に必要になってくるのではないかと。

「提案者：岸本」 （「教育長だより 潮見の風 学校事務職員の仕事」を引用して）地方分権推進会議等において、学校事務職員の配置等について、各自治体の裁量に委ねたらどうかというような論議がなされていることに対して、学校経営・運営の中での学校事務職員の果たす

役割の大きさ、責任の重さについて、内外に強くアピールしていくことが喫緊の課題である。職員自身の力量が問われるため、一層の研鑽が期待される。

## 討議の柱の2 “ 研修制度の体系化”

「千葉県：千葉市教委関係者」 千葉市の研修実態の紹介。千葉市の研修は3本柱になっています。1...教育センター 政令市以降になりまして、学校事務講座を設けております。2...千葉市教育委員会が主催している、いわゆる任命権者研修。3...千葉市教育研究会（主催は千葉市の職員団体）の研修 後援ということで、千葉市教育委員会がそれをバックアップしてます。

「愛知県」 愛知県では、選択型ではないですけれども、募集型研修の方は、自分で応募する形で定数の範囲内での研修という形のものはあると思います。

「兵庫県」 選択制研修の位置づけがどういう方向に行くのかというところで、少し整理していただきたい。

「司会」 体系化としての選択制研修というところがはっきりしていないのではないかと指摘と思います。

「提案者：岩田」 選択型研修は、希望者、事務職員対象のそこには逆に経験も職位も関係なくして、事務職員がやりたい人はどうかといった公募みたいな部分です。また、市町村職員対象の研修をそれぞれの区市長部局でやっているかと思います。そういった中で、県費負担教職員も希望参加できないというような部分もあると思います。

「愛知県」 今非常に財政危機の中で、研修そのもののコマを増やしていくことを、教育センターに要望するわけですが、非常に困難な状況にあるということです。従いまして、予算をつけるということ自体が難しいですし、コマ数を単純に予算がいらなくても増やすということも難しい状態。その中で、きちんと研修を充実させていくためには、よほどのきちんとした考え方と、あるいはいろんなところとの交渉能力があるのかなというふうに個人的には思っています。2つ目には、事務職員の非常勤化が進んでいると思うのです。

「三重県」 本年度、三重県の総合教育センターに研修員という形で、事務指導主事が一人配置されました。平成10年度に研修員として教育事務所に配置されたことがあったのですが、その時に11年度に示された標準的職務の通知を含めて三重県の研修制度の体系化の基礎ができました。この事務指導主事が、これからの三重県の事務職員の研修について考えていくものと思います。事務の研修の見直し検討会というものを立ち上げました。メンバーとしては、事務研究会の代表1名、それから職員団体の代表が1名、県教育委員会の代表が1名の計4名です。事務職員の研修制度の体系化について具体的な案を検討中です。



「大阪市」 政令市大阪市も学校事務再編成が平成2年になされましたが、それ以前から事務指導主事の制度が発足しておりまして、採用から退職までの体系的な研修制度につきましては、この間もずっと充実を進めているところであります。以前と何が変わったかと言いますと、この事務職員の研修にかかわりまして従来教育委員会の職員によって企画立案されていたのですが、この事務指導主事、学校事務職員として採用されたものが事務指導主事として発令をされて、事務職員の採用から退職までの研修の中身につきまして企画立案実施という形で行ってきております。キーワードとしては市民感覚・バランス感覚というところですが、唯一、市民感覚を大事に出来る先頭を切って走れる職種が私たち事務職員だと思っています。

## まとめ

「助言者：福島」 私なりに感想を述べさせていただきたいと思います。私は学校というものは、やはり現場の考えを大事にしていかなないと、ちゃんとしていけないのではないかと思います。とりわけ今、統制という方向ではなくて分権の方向ですが、大学でもそうですし、地方自治あるいは学校教育においてもそういう事になっています。分権というにはどういう意味があるかという、自主自立、立つというものと、もう一つの自律セルフコントロールの自律で自分を律するこの三つだとするならば、それはすなわち自己統治能力が求められるということだと思います。自ら統治するその学校を自分たちで統治していく、教職員で統治していくというそういう力が求められるのではないかと思います。

要するに、きちんと自己統治ができて任せていただかなければ、分権の考え方そのものが崩壊してしまうのではないかと思います。そういう意味で、学校経営自律に向けて事務職員がどうあるべきなのか、その研修制度の確立に向けてですが、全事研の本部の所でそういう提案をされて、自らの意思を明らかにしているという点では非常に評価ができるのではないかと、こういう全国規模でこういう形でやられているとは私は聞いたことがありません。問題点をえぐり出すという点では非常に評価できるのではないかと思います。

学校の使命をつねに明らかにして子どもたちの変化、それから教員の教育責任の多様化、そういうことに対応して初等中等教育における国民的責任を果たすには、子どもたちの実態を正確に把握して、地域や保護者の実態も充分把握することが必要ではないでしょうか。

これからの事務職員というのは、その道のプロフェッショナルないしはエキスパートになることが求められているように思います。まさにスクールアドミニストレーター、日本語で言えば学校行政管理職員とでも言いますが、そういう事を目指すべきなのか、事務は今までの実務的なところは出来るだけ整理していく必要があるのではないだろうか、これから求められる職層として学校経営に責任を負う職員の育成、あるいはそういうものへの飛躍というものが必要になっているのではないかと、我々もその大学の職員の今までの歴史からすると、そういうような感想を持ちます。ただ、それにしても1校の事務職員が少な過ぎるように思います。1人1校ではなかなか難しいと思います。教員の教育責任というのはいったい何なのでしょう。もう少しそこも明らかにしたほうがいいのかと思います。そういう教員の教育責任を果たしてもらうためにも我々の技能を向上させないと安定的ないい学校の学校作りというのは困難ではないのかと思います。

我々大学職員も、皆さん方に負けぬように頑張りたいと思いますが、我々元気な大学職員が合言葉にしている言葉があります。ミッション（使命）、パッション（情熱）、アクション（行動）というふうに語呂がいいのですが、使命を持って情熱的に行動していこうということ

なのですけれども、これはわりとそういう全国の頑張っている連中の中では合言葉となっています。もうひとつ象徴的な言葉なのですが、二宮尊徳がこういう事を言っています。「経済なき道徳は幻想、道徳なき経済は罪悪」。今の学校経営にあてはめると、私ども大学では教育研究とを合わせて教学と言っていますが、「経営なき教学は幻想、教学なき経営は罪悪」と言えそうだろうと思います。きちんとバランスが取れていませんと、どちらか片方ですと、まともな形になってこない、経営教学がバランスよくなっていかないといい学校づくりは出来な  
いだろうと思っています。

最後に一言、これは助言者としてはややいき過ぎの発言かもしれませんが、我々のそういう職員の間でのこういう議論、研究会の中ですとあまり助言者とかを置きません。自らの体験をもっとこうしゃべり易いようにやっていきます。そういう中で何がいいのかを探っていくような気がします。多少領域の違うところからたまにお話を聞かれるというのも面白いかもしれませんが、やっぱり自らの自己統治能力をさらに高めようと思いますと、もっともっと皆さんの中での実践的な報告がやりやすいようにすると、もっと良くなるのかなと思います。