

はじめに

本会では今年度、平成 27 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」事業において「学校事務職員の研修プログラムモデル及びテキスト開発」に取り組んだ。

これまで各自治体においては、学校事務職員の資質能力の向上を図るため、それぞれに工夫された研修が実施されてきたところであるが、その多くが現場で実務を遂行する上で必要な能力を身に着けることを主眼に置いて計画されてきた。

平成 14 年度に学校組織マネジメントモデルカリキュラムのテキストが開発されて以来、事務職員の研修もマネジメント能力の向上やスキルの習得のための内容へとシフトしてきている。しかし、チーム学校を推進し、学校のマネジメント機能を強化することが求められるこれからの新しい時代の学校における事務職員の役割を考えると、スキルを身に着けるだけでなく、身に着けたそのスキルを実際に活かし、校長を支え、学校マネジメントを担う事務職員を育成することが急務となっている。

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中、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、事務長・事務職員が学校マネジメント強化に果たす役割への期待が確実に高まってきているのは間違いない。

本会では平成 24 年度学校運営改善の在り方に関する取組「実効性の高い学校評価の推進及び学校マネジメントの体制整備に関する調査研究」において、全都道府県教育委員会、全市区町村教育委員会を対象に、学校事務職員の研修について調査を実施した。

この調査から浮き彫りになったのは、事務職員に適用されるべき人材育成プランがない自治体が多かったり、また研修体系が不十分な自治体も多く存在するなど、都道府県と市区町村における意識の違いや、自治体ごとの取組の進展状況や内容の差異といった学校事務及び事務職員にかかわる現状と課題であった。

今回の「学校事務職員の研修プログラムモデル及びテキスト開発」事業では、こうした学校事務及び事務職員にかかわる現状と課題、そしてこれまでの事務職員の研修プログラム開発等を踏まえ、事務職員のキャリア別、望まれる研修実施組織に分類し体系化を図るとともに、テキスト開発においては事務長にとって必要な資質を実際の現場でどのように対応するかを念頭においた研修の在り方を考え、学んだ知識を使う、活かすための研修として、ケースメソッドを取り入れた。

先に述べたとおり学校のマネジメント機能の強化のため、事務職員がマネジメント力を発揮することが求められている。経験値によって左右されるところも大きいですが、学校現場で起こり得る場面を想定し、いかにその能力を発揮し解決していくことができるか。ケースメソッドを用いた研修を用意することで思考が生まれ、研修での協議を通じて自らのスキルを発揮し、生かし方を学ぶことができると考える。設定された事例から、当事者としての立場で問題解決にあたる演習等を通して、学校マネジメントへの責任を自覚することが必要と考える。

本事業においては、実施体制として、天笠 茂 千葉大学教授のもと、多くの研究者の先生方等にご指導やアドバイスをいただくとともに、各教育委員会に試行研修等で協力を得ながら調査研究活動を推進した。御協力いただいた関係各位に心から感謝申し上げます。

本報告書及び研修テキストが、今後の各地での学校事務職員研修企画の一助となり、学校事務職員の資質能力の向上と学校マネジメント機能の向上のために活用されることを祈念し、発刊の言葉とする。

平成 28 年 3 月

全国公立小中学校事務職員研究会 会長 鳥本 安博

目次

はじめに

第1章 研修プログラム開発の概要	1
I 研修プログラム開発の目的	
II 研修プログラム開発の概要	
III 今後の事務職員研修の課題と展望	
第2章 研修プログラムの整理	5
I 事務職員研修の実態	
II 事務職員の基礎力、事務長職の基準	
III 研修プログラムの考え方	
IV 研修体系の一覧	
第3章 研修テキストの整理	13
I ケースメソッドの概要	
II 今回作成したケースメソッドの概要と特色	
III 今回のケースメソッドの研修手順	
IV 研修会の運営とフレーム（設問）	
V ケースメソッドで何を学ぶのか	
第4章 ケースメソッド事例集(事務長編)	21
【カテゴリー 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…	21
CASE 2 業務改善に取り組もう…	25
CASE 3 いったい何時まで仕事してるの?	27
CASE 4 いったい何のための学校評価か?	29
CASE 5 地域は学校の恋人…	32
CASE 6 みんなで協力してって何をどうすること?	38
CASE 7 保護者対応から学ぶこと…	44
CASE 8 人間関係づくり、一体どうすれば…?	47

【カテゴリーⅡ】 共同実施の運営(組織開発、ワークライフバランス)	
CASE 9	共同実施ビジョンをつくろう! 49
CASE 10	メンバーのやる気を引き出すためには... 54
CASE 11	共同実施をチームとして機能させるために... 56
CASE 12	共同実施運営計画作成を任せてみたが... 58
CASE 13	金銭トラブル、改善への道は... 61
【カテゴリーⅢ】 カリキュラム	
CASE 14	質の高い教育の実現へ向けて事務長の役割って何? 64
CASE 15	カリキュラム改善のための予算とは... 67
CASE 16	教育課程をより有効にする予算編成って? 69
【カテゴリーⅣ】 危機管理	
CASE 17	一体どうなっている。校長を呼べ! 70
CASE 18	徴収金の取扱い、どうなってるの? 74
CASE 19	安全安心を保障!学校事務 76
CASE 20	共同実施の責任者としてセクハラ等の課題にどう対処する? 86
CASE 21	許可なく持ち出した私用USBを紛失 89
CASE 22	校内の対応は万全ですか... 91
CASE 23	現金管理、こんなときあなたは どうする? 96
【カテゴリーⅤ】 地域連携	
CASE 24	CS、教育委員会・行政等との協働をどうすすめるか 100
CASE 25	CSの運営、果たすべき役割を考えよう! 103
CASE 26	小中連携、さらなる推進に向けて... 107
CASE 27	小中一貫教育と学校事務... 110
「学校事務職員の研修プログラム及びテキスト開発」委員名簿 114	

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。

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		フォローアップ養成研修		○	○	○				
	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

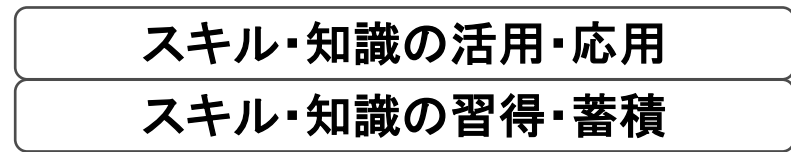
目指すべき事務組織像

- 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

第 3 章

研修テキストの整理

第3章 研修テキストの整理

I ケースメソッドの概要

ケースメソッドとは、特定の学習目標を達成するために、作られたケース（事例）を用いて受講者同士の討議を繰り返すことで実践力を付けていく手法であり、さまざまな場面で会社の中であるいは、経営活動の中で現実起こった具体的なケースを素材として、当事者（本人）の立場となり、個人やグループで考察、論議し、解決していく過程を通して分析力、判断力、洞察力、意思決定能力などを学んでいく方式であり、1900年代の初頭からハーバード大学で開発・改良されたことから「ハーバード方式」と呼ばれている事例研究方式である。

日本でのケースメソッドの始まりは昭和31年に慶応大学のビジネススクールで「ハーバード方式」を取り入れて授業をはじめたのが最初で、その後、多くの大学や教授によりさまざまなケースメソッドが行われている。

また、ケースメソッドは、結論よりも討議のプロセスを重視するため、必ずしも明確に定まった手順を踏むわけではないが、問題解決の流れに沿って進めるため、大まかな手順は共通となる。一例として、慶応義塾大学ビジネススクールで行われている「慶応型ケースメソッド」では、提示されるケースは現実の経営活動を客観的かつ具体的に記述した教材を作成し、毎年事例を更新し、蓄積されながら作られている。（企業での実地調査に基づいて記述されたものとなり、多角的な観点から分析を進めるための教材となっている。）

このようにして作られた教材を使用して、次のような手順で学習は行われている。

① 事前個人研究を行う

ケースに内在する問題点を発見・分析 → 解決案を導き出す

② 小グループでグループディスカッションを行う

参加者同士が意見を交換 →（互いに批判する場合も）各自の解決策を修正・再検討

③ クラスディスカッションを行う

研究者が指導者となり、そのディスカッションリードのもとで行う。

各自の分析・意思決定について発言する → 全体で討議

・参加者は自分の考えを説明する → 自分と異なる意見を聞く → 視点を変えた分析をする → 自分の意見の再検討をする

学習目的として、ケースごとに当事者としての立場に立って考え、自分で解決する訓練を繰り返すことにより、自らの判断に基づいて行動を起こす態度を養い、当事者として不確実な状況に対する鋭い洞察力も養われ、的確な判断力、意思決定力、実行力などを得ることができる。などケースを素材にディスカッションを通して新しい知恵を共創している。

II 今回作成したケースメソッドの概要と特色

元来、ケースメソッドで使用するケースは企業での実地調査に基づいて多角的な観点から分析を進めるために記述された教材を使用し、ケース自体も10ページから20ページに及ぶ長文の事例を用いて、事例研究日程も最低でも3日以上で長いものでは数か月にも及ぶものがある。また、ケースの作成や背景の理解、討議の指導などに高度な技術が必要となるため、専門的な指導者や専門機関での学習が必要とされている。

しかし、教育委員会等で学校事務職員対象に実施される研修は「慶応型ケースメソッド」や「ハーバード型ケースメソッド」のように多くの日程をとることはできない。また、専門的な指導者の招へいや専門機関への派遣研修は困難である。

そのため、今回作成したケースメソッドの特色は教育委員会等が事務職員を対象に研修を実施する際に、多くの研修時間を要しない点と研修専門機関へ職員を派遣して研修することなく、自前の職員が講師や指導者となり、研修が実施できる点である。

また、ケースの作成に際し、作成者(事務職員)が学校内外で見聞きした事項で作られており(適宜修正部分あり)、学習者が当事者として学びやすいケースとなっている。さらに、各ケースに対するフレームは実際に作成者がケースに遭遇した際に考えた事項等であるため、事務職員としての具体的な考えとして自分の考えをまとめやすいフレームとなっている。

しかしながら、ケースに対する個人研究や小グループ討議などにおいては、講師や指導者がその時々論議内容や研究課題など論議が進むように受講者に話しをかけていくことが「慶応型ケースメソッド」等よりも多くの場面で必要となるが、次のような研修効果と特徴を期待できる。

- ① ケースにおいて意思決定を必要とする問題が何であるかを明らかにできる。
(問題発見、問題分析、意思決定などの能力を開発する)
- ② その問題に関連する記述・資料を関連付け、解釈できる
(ものの見方や考え方について、自己の特徴や他者の特徴を認識する)
- ③ その問題を解決する具体的方策を考え提案できる
(グループ討議の過程を通して、相互に啓発し合い、ものの見方や考え方を更に広く深いものにする)
- ④ その方策に対する問題と周囲の関連状況に適合するものであるかを比較・検討できる
(個々のケースの中から共通の真理を引き出す洞察力を学習する)
- ⑤ 最終的判断(意思決定)を下すことができる

ケースメソッドの持つバリエーションとして、また、学習目標の違いや研修時間の設定や研修対象者の勤務経験等の違いがある場合においても、今回のケースを使用することで、様々な研修会を実施することが可能であることは、検証研修を行い、実証しているので様々な場面で活用していただきたい。

Ⅲ 今回のケースメソッドの研修手順

ケースメソッドは明確に決まった手順はないところが特徴であり、また、唯一の回答を求めることが目的ではなく、ケースのような事案に遭遇した時、いかなる行動をとるべきか（判断するのか）の結論に達することが出来るかを、自らが感じ取り、自らが学び取っていかなければならないことが目的であり、結論よりも討議のプロセスを重要視しているところである。

参考として、研修手順の一例を提示する。

① 個人学習

配布されたケースは短文や長文であるが、個々で事例分析と解決策の検討を行う。

- a) 配布されたケース（事例）を十分に読み込み、ケースの当事者として状況を的確に把握し、具体的に場面をイメージする
- b) 問題点を抽出し、重要度・緊急度の分析を行うことで、問題の核心をつかむ。
- c) 解決策は状況により異なるため、複数の解決策を考え、状況と比較・検討して妥当な案を選択する。
- d) 問題点や解決策を簡単なレポートにまとめる。

（なお、ケースを事前に配布し、研修当日までに個人学習することも有効である。）

② グループ討議

個人の意見を持ち寄りグループ内で交互に意見を出し合いながら、内容の検討を行う。この段階は、問題の共有化や問題意識の高揚に不可欠であり、受講者のものの見方や考え方の幅を広げて行くことが出来る。グループ討議の目的は、あくまでも内容の検討比較であり、結論を出すことではないことを理解しておく。

③ 全体討議

指導者が中心となり受講者全員で内容の検討を行う。手順は決まっていないが「問題は何か」「関係する事項は」「どのような対策をするか」「この事例をどのように考えるか」などを順次討議していくことが重要となっている。また、ケースメソッドの目的である「いかなる行動をとるべきか」の結論に達するための積極的なリーダーシップを発揮する必要がある。

受講者に対して事前に問題を解決させるためのアプローチ（考え方や技法）の訓練が必要な場合や関連の法令法規や規則などの説明などが必要になる場合もある。

このような手順で研修を行うが、講師は研修目的と受講者に合わせ、①受講者の立場、役割、おかれている現状に合うケースを選ぶこと、②現実の場面と対比させながらケースを検討することが必要となり、研修中には、③ケースの討議過程のときどきに研究課題を与え、受講者の問題意識を喚起すること。が必要であり、受講者は④この研修は唯一の回答を求めるのではなくどのような状況下においても的確に思考し判断できる能力を高める

研修であること⑩意見交換を通して自分の行動に気付くこと。が必要となる。

IV 研修会の運営とフレーム（設問）

今回、作成されたケースメソッドのケースは全国の事務職員が体験したことや見聞きしたことをケースとして取り上げているものであり、そのため書かれている内容は受講者が学ぶための研修目的やテーマを明確にして作られたものではないために、ケースを熟読するなかで受講する研修目的やテーマによって読み取り方を変え、自らが探索していく必要もある。

そのために研修会ではケース資料を事前に配布する場合は研修目的を明確に伝え、関連する資料や情報を収集し、持参するように伝えておく必要がある。当日配布で更に研修時間が少ない場合でも研修目的を受講者に十分に理解させる必要がある。

更に、ケースメソッド手法だけではなく、目的にあった他の研修手法を併用し、研修を行うことが研修目的達成のためには有効だと考える。

他の目的に応じた研修の「手法」としては

- * 知識・技能の習得を目的とするものとして「講義法」「読書討議法」 等
 - * 問題解決能力の向上を目的とするものとして
 - ★ 思考を広げる手法・・・「プレインストーミング」「マンダラ」 等
 - ★ 課題を分類、分析する手法・・・「KJ法」「ロジカルシンキング」 等
 - ★ 実践に結び付ける手法・・・「5W1H」「PERT法」 等
 - * 態度・行動変容を目的とするもの・・・「ロールプレイング」「ディベート」 等
- などをあげたが、まだまだ多くの研修手法が存在する。また、研修会そのものの運営の方法も様々あり、

- * 伝達型の研修・・・ 「講義」「シンポジウム」 等
- * 参加型の研修・・・ 「ワークショップ」「ポスターセッション」 等
- * 課題研究型の研修・・・ 「事例研究」 等
- * 体験型の研修・・・ 「実習、見学、訓練」「フィールドワーク」 等

などがあり、運営方法と研修手法を考え、研修目的に適し、更に研修者の資質・能力にあった研修も考えていかなければならない。

例1) 半日研修の場合 KJ手法との併用 (3時間: 180分)

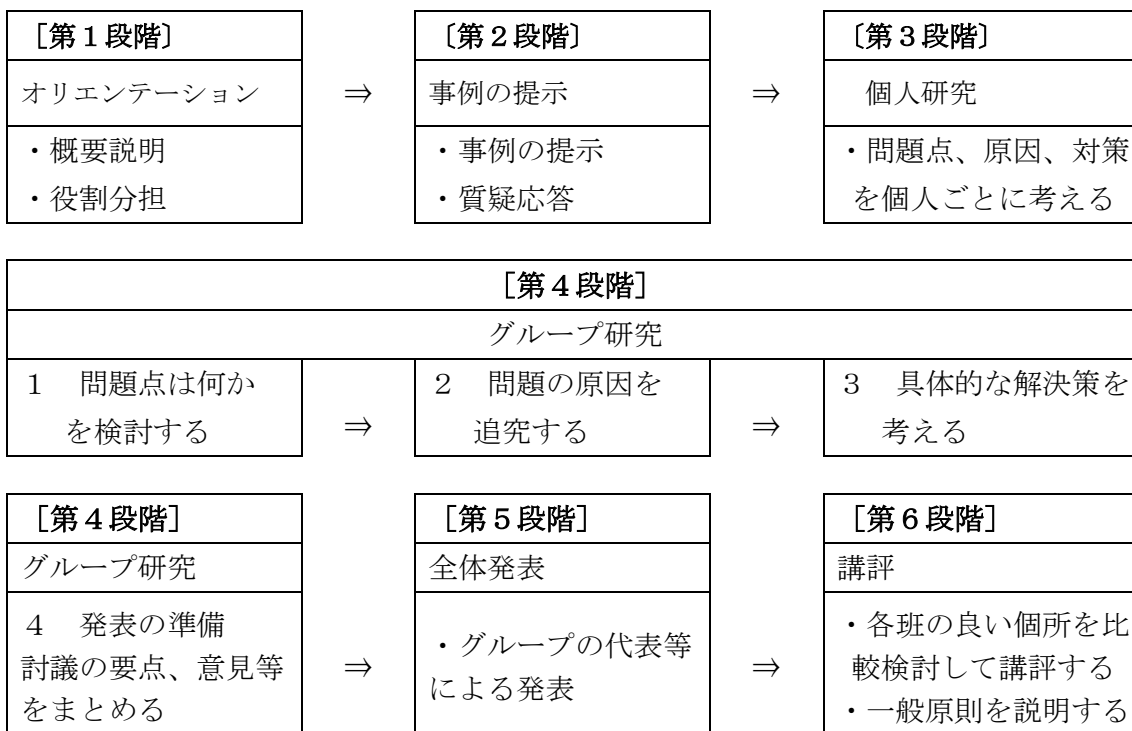
手 順	時間
・研修目的とテーマの説明	5分
・ケースメソッド研修技法の手順説明	10分
・個人研究 研修ケースの読み込み	30分
・小グループでの討議 (KJ手法を用いて討議)	60分
・休憩	10分
・小グループからの討議内容 報告・発表	25分
・全体での討議	30分
・講師からの討議過程を振り返り、感想を述べる	10分

例2) 半日研修の場合 ロールプレイング手法との併用 (3時間: 180分)

「フレーム(設問) 3問の場合」

手 順	時間
・研修内容と目的及び研修技法の講義を行う	20分
・【ロールプレイング】 ケースに登場する人物を各班内で受講者に配役をする	5分
・【ケーススタディ】 各自が研修ケースを読み込む。更に各自が配役の人物としての読み込みを行う	30分
・【ロールプレイングA】 班内で配役の人物になりきり「フレーム内容(設問)に即した内容」を話し合う	15分
・【ロールプレイングB】 ロールプレイングAと同様に班内でフレーム(設問)に即した内容で話し合う	15分
・休憩	10分
・【ロールプレイングC】 ロールプレイングAと同様に班内でフレーム(設問)に即した内容で話し合う	15分
・【ケーススタディとしての全体討議】 ロールプレイングで各班での話し合いを振り返り、改めて、全体で話し合い、その内容を全体で講評しあう。	55分
・講師の総合的評価 ロールプレイングで話し合った内容の補足説明と研修全体の講評を行う	15分

また、一般的な研修の流れ（一例）は



V ケースメソッドで何を学ぶのか

一般的に、ケースメソッドは、経営管理上で起こった専門的課題を取り上げるため、管理者や経営者層、あるいは将来の幹部候補生を対象に用いられることが多い。また、問題解決能力や企画力が必要とされるゼネラルスタッフや専門職にも適した技法である。これを学校に置き換えてみると、管理職や主幹教諭、事務職員といった学校経営を中心的に担う教職員に効果的な技法であると考えられる。

ケースメソッドで何を学ばせるかについては、「①具体的にイメージさせる」「②問題点を発見させる」「③ルールを理解させる」「④ルールを適応させる」「⑤問題を解決させるためのアプローチ（考え方や技法）を訓練する」「⑥メンバー同士で意見や討論を通して、視野を広げる」「⑦意見交換を通して、自分の行動に気づかせる」「⑧事柄についての教訓を得させる」などがあり、これらを考えさせることで次のことが期待できると考えられている。

- ・ 常に変化する環境下で発生する新しい問題への対応能力が高まる。
- ・ 経営分析や問題分析などの経営感覚、管理感覚が高まる。
- ・ 不特定多数の事例を体験することにより、原理・原則を発見できる。
- ・ 間接経験を通じて、行動の見直しと修正が行われる。
- ・ 問題解決の手順や技法が体得できる。
- ・ 自発的な発言や思考を通じて、前向きな行動力、挑戦力が開発できる。

このような期待できる研修効果のなかでも、ケースメソッドの有効活用について積極的に検討が行われている経営教育の分野では、特に「意思決定」の要素が最重視されている。これからの事務職員にも経営者の発想に立ち、変化する情勢下で適切な対処法を見出すことは必要不可欠であり、とりわけ、事務長には管理職としての的確な意思決定を行う能力と、そのために複雑な状況を正しく事実認識して柔軟に思考し、自らの意思を明確に主張できる能力が重要となってくる。これらを訓練する方法としてケースメソッドは効果的な技法であると考えられることから今回の研修プログラムの活用を期待する。

第 4 章

ケースメソッド事例集 (事務長編)

ケースメソッド事例一覧

カテゴリー	タイトル	能力要素	研修名
Ⅰ 学校運営	CASE 1 学校経営ビジョン策定に向けて…	戦略策定能力 企画調整力	課長級(総括事務長)研修 課長補佐級職員(事務長)研修
	CASE 2 業務改善に取り組もう…	問題解決能力	業務改善研修
	CASE 3 いったい何時まで仕事してるの？	職場開発能力	組織力強化研修
	CASE 4 いったい何のための学校評価か？	政策形成能力	情報収集分析力研修
	CASE 5 地域は学校の恋人…	職場開発能力 企画調整力	チームマネジメント研修
	CASE 6 みんなで協力してって何をどうすること？	マネジメント能力	マネジメント実践研修
	CASE 7 保護者対応から学ぶこと…	保護者・地域対応能力	保護者・地域対応実践研修
	CASE 8 人間関係づくり、一体どうすれば…？	部下育成能力 組織内対人能力	OJT指導者養成研修 メンター養成研修
Ⅱ 共同実施の運営	CASE 9 共同実施ビジョンをつくろう！	戦略策定能力 政策立案能力	課長級研修 政策形成研修
	CASE 10 メンバーのやる気を引き出すためには…	自己管理能力 リーダーシップ能力	キャリアデザイン研修 リーダーシップ研修
	CASE 11 共同実施をチームとして機能させるために…	職場組織運営能力 職場開発能力	チームマネジメント研修 共同実施運営研修 組織モチベーション向上研修
	CASE 12 共同実施運営計画作成を任せてみたが…	リーダーシップ能力 部下育成能力	チームコーチング研修 ファシリテーション研修
	CASE 13 金銭トラブル、改善への道は…	問題解決能力	業務改善研修 問題解決発想力養成研修
Ⅲ カリキュラム	CASE 14 質の高い教育の実現へ向けて 事務長の役割って何？	企画調整能力 問題解決能力 職場開発能力	課長補佐級・係長級研修 業務改善研修 チームワーク強化研修
	CASE 15 カリキュラム改善のための予算とは…	組織内対人能力 協働・交渉能力 プレゼンテーション能力	教職協働研修 折衝力・交渉力向上研修 プレゼンテーション研修
	CASE 16 教育課程をより有効にする予算編成って？	政策立案能力 問題解決能力	マーケティング研修 論理的思考力養成研修
Ⅳ 危機管理	CASE 17 一体どうなっている。校長を呼べ！	保護者・地域対応向上能力 問題解決能力 協働・交渉力	クレーム対応研修 保護者・地域対応実践研修 折衝力・交渉力向上研修
	CASE 18 徴収金の取扱い、どうなってるの？	部下育成能力 問題解決能力 職務能力	OJT指導者養成研修 業務改善研修 コンプライアンス研修
	CASE 19 安全安心を保障！学校事務	危機管理能力 政策立案能力	危機管理研修 情報収集分析力研修
	CASE 20 共同実施組織の責任者として セクハラ等の課題にどう対処する？	問題解決能力 職務能力	論理的思考力養成研修 ハラスメント防止研修 公務員倫理研修
	CASE 21 許可なく持ち出した私用USBを紛失	問題解決能力 職務能力	業務改善研修 フィールドスタディ研修 公務員倫理研修
	CASE 22 校内の対応は万全ですか…	危機管理能力 職場開発能力 組織内対人能力	危機管理研修 チームマネジメント研修 組織力強化研修・教職協働研修
	CASE 23 現金管理、こんなときあなたは…	職務能力 危機管理能力 プレゼンテーション能力	コンプライアンス研修 危機管理研修 企画立案力養成研修
Ⅴ 地域連携	CASE 24 CS、教育委員会・行政等との 協働をどうすすめるか	協働・交渉能力	折衝力・交渉力向上研修 地域協働研修
	CASE 25 CSの運営、果たすべき役割を考えよう！	協働・交渉能力 政策立案能力	地域協働研修 政策形成研修
	CASE 26 小中連携、さらなる推進に向けて…	プレゼンテーション能力 協働・交渉能力	プレゼンテーション研修 折衝力・交渉力向上研修
	CASE 27 小中一貫教育と学校事務…	協働・交渉能力	まちづくりワークショップ研修 地域協働研修

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KJ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ぐり始めた。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。

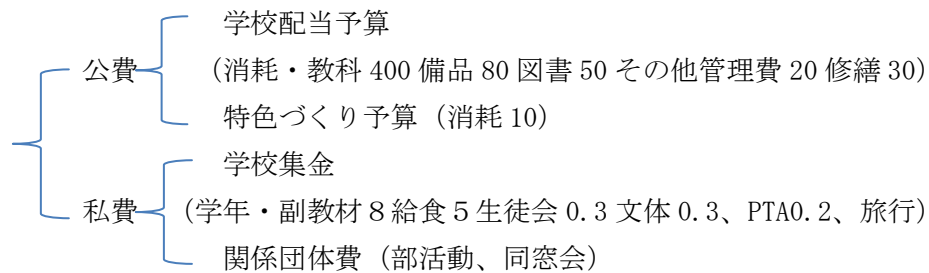
・ 住民の実態

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っ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る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で考え、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。

II 共同実施の運営（組織開発、ワークライフバランス）

CASE 9

共同実施ビジョンをつくろう！

必要な能力	戦略策定能力 政策立案能力
研修名	課長級研修 政策形成研修

1. 研修テーマ

共同実施におけるビジョンづくり

2. 研修のねらい

共同実施をとおして、学校組織マネジメントの推進や協働体制の構築など「チームとしての学校」の実現を図るとともに、教育委員会や地域との協働によって地域の課題改善に取り組んでいくためには、共同実施のビジョンを関係者と共有していくことが重要となる。共同実施を推進していくためのビジョンづくりとビジョンを共有するために必要な方策を習得する。

3. ケース

N県教育委員会では、近年、事務職員の退職者に伴い新規採用者数が増加し、世代交代による学校事務・業務の停滞、不適切な事務処理の発生とともに、若手事務職員に対する研修や指導の充実を望む声が、県内各地から報告されるようになってきた。他県では、事務処理における質の向上やミス・不正の防止、学校間の標準化による事務処理の効率化等において学校事務の共同実施が大きな成果を上げていることを知った。また、教員の多忙化解消への取組が県教育委員会の重点取組事項になっていたが、共同実施が学校事務を効率化し、教員の負担軽減を促進していることから、N県では、全県での共同実施の取組にむけて、共同実施要綱の案を提示するとともに、共同実施のねらいや期待される効果について、各市町村の教育委員会担当者会議や校長会等で説明した。

そのことを受け、M市において、教育委員会学校支援課橋本指導主事からM市の事務職員会会長である田中主査に連絡が入り、共同実施の組織の立ち上げや必要な規定等の整備について相談を受けた。橋本主事は教員から指導主事となり、市内の各校の様子を良く知っていたが、教育委員会職員となり、市会計の担当である学務課職員からは市内の一部の学校で書類の不備や締め切りの遅れが目立つことや、教員の採用内申書類や教科書等の報告書類の作成に対する教頭や教員から繰り返し問い合わせなどにより、教育委員会の業務にも支障が生じている様子を見ていたため、共同実施の効果に対する期待を感じていた。

一方、田中主査は、新規採用者に対して声をかけ、時には勤務校へ出向いて指導を行ってきたが、新規採用者や若手の事務職員に対する公的な研修の不足や、校内の理解や支援が受けにくい状況にあることを課題に感じていた。また、若手だけでなく、給与や

旅費のシステム入力、教員の負担軽減を図るための校務処理ソフトの導入など、事務処理のOA化が急激に進んでいることから、事務職員会長として、校長会や教頭会に要請し、研修日を年に6回まで増やし、きめ細かな実務研修の機会を設定してきた。しかし採用20年以上となる経験者が市内の半数を超えているなか「職員とともに学校経営や教育活動にかかわるような職務や業務改善について事務職員会で提案していきたい」という小川主任（A小）のような人もいる。しかし、M市（N県も）では事務職員の標準的職務に関する通知等はなく、管理規則の事務主任の規定も実際には発令されていない。給与や旅費、文書管理、市会計経理はどの学校でも共通して事務職員が担当しているが、施設設備や公費・預り金の予算立案は教頭が、教科書、学籍、就学援助等の事務処理は教員が担当する学校も多く、事務職員の経験や職位と校務分掌の位置付けは関連がない様子が伺える。ただし、近年は財務を通して学校経営に参画しようという県の事務職員研究会の提案もあり、前年度には公費と私費の負担区分を各校でどのように判断しているか、また、学年教材費の内容や金額について調査し、資料を各校の担当者に提示して、保護者負担軽減の意識を高める活動を事務職員会として行っている。そのほか、事務職員会の活動によって、10年ほど前に、「市内小中学校財務取扱要領」と「学校文書取扱規程」が制定され、文書分類番号が統一されている。

M市では来年度から小中学校の連携を図り9年間のカリキュラム作成にむけて取り組む予定であることを校長から聞き、田中主査は、公費の予算がここ数年削減され始めていることもあり、備品の貸し出しや共有する仕組みはできないかと考えていたところであった。

教育委員会の橋本指導主事からの連絡を受け、事務職員会の会長である田中主査は、関係者とともにどのようにして共同実施を立ち上げ、推進していけばよいのだろうか。

<M市の小・中学校と事務職員の配置状況>

（職名：採用時は主事。経験15年程度主任、経験25年以上で主査に昇任できる）

K中学校 11学級 主査	A小学校 14学級 主任 B小学校 6学級 主事 C小学校 5学級 主任
L中学校 8学級 主事	D小学校 15学級 主任 E小学校 7学級 主事
M中学校 19学級 主査	F小学校 7学級 主事（新採用） G小学校 22学級 田村主査 H小学校 11学級 主事
N中学校 8学級 主査	I小学校 8学級 主査 J小学校 6学級 主事

<M市教育委員会の組織と担当業務>


- 学校支援課 支援係 教育にかかわること・指導助言 指導主事1名配置
学務係 学籍・就学援助事務、各種事業補助、市の公用バス貸し出し
- 財務管理課 職員係 市費職員（管理技能員、調理員、介助員）の勤務管理
経理係 施設や市経理に関する業務

4. フレーム

(1) 演習：G協議

(2) 共同実施導入期におけるビジョンづくりについて話し合う

① 基本構想

<p>○この地域における共同実施のねらい</p> <ul style="list-style-type: none"> ・改善に取り組みたい課題 ・3～5年後に実現したい姿 <div style="text-align: center;">  </div> <p>○取り組みたい課題等から、活動のテーマと柱を取り上げる</p> <ul style="list-style-type: none"> ・テーマはメンバーが共有できるキーワードを使ってまとめる。キャッチコピーでもよい。 ・活動の柱は3～7を目安にして、取組を年次計画でまとめる。 	<p><共同実施のために押さえておきたい要素></p> <ul style="list-style-type: none"> ○共同実施の推進に必要な組織や体制 ○整備しておきたい規程やルール ○他職種や他の組織との連携など
---	---

② 活動の柱と年次計画策定

<共同実施のテーマ>					
活動の柱 (項目)	達成目標	1年次の取組	2年次の取組	3年次の取組	連携組織や 留意事項
※適宜、枠を増やす。					
3年後に実現したい姿					

(3) 演習：G協議

共同実施を推進するなかでのビジョンの修正と共有について話し合う

① 共同実施の成果と課題について

※思い込みやあいまいな情報を排除し、事実を挙げて、相互の関係性を考察する

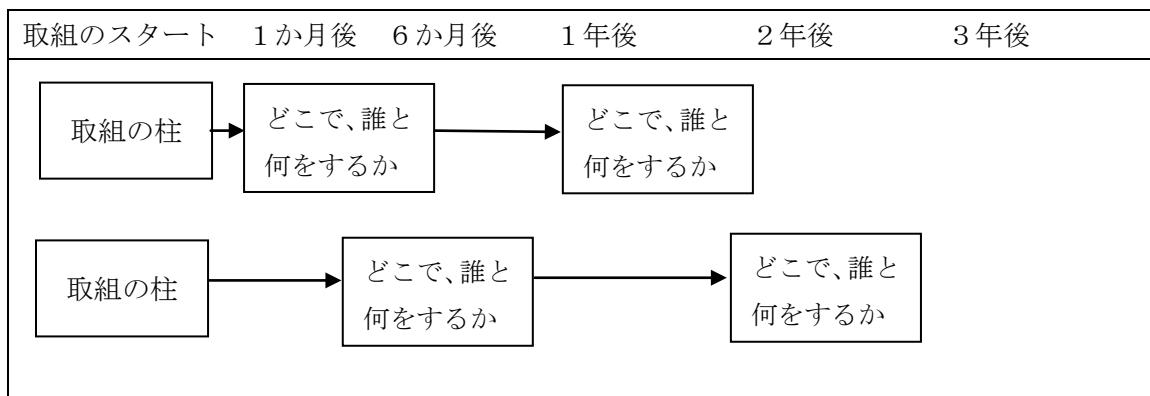
<事務職員からみた成果と課題> ・～が、～している。 ・～が、～である。	<学校内での成果と課題>
<教育委員会からみた成果と課題>	<地域での成果と課題>

② 改善に向けた方策を整理

※課題を改善するための方策を書き出し、項目ごとに並べて取組の概要をつかむ。

	共同実施組織で	学校内で	教育委員会との連携で	地域や保護者との連携で
小 ↑ 労力の大きさ ↓ 大				

③ 取組のプランニング・・・5W1Hを書き出す



5. 解 説

共同実施を推進し、地域の抱える課題を改善していきながら、地域全体の教育力の向上を図り、地域の教育ビジョンを達成するための教育活動・教育施策を推進する観点が必要である。そのためには、事務職員や教育委員会担当者だけでなく、地域の関係機関、関係団体等と連携し、校長をはじめすべての教職員の理解と協力を得ながら、共同実施のビジョンを策定し共有していくことが重要である。

具体的には、関係者とともに推進するメンバーの参画意識を高め、課題の共有と協働的な取組を図り、機動的に業務の見直しや組織の改編を行っていくことが必要である。

導入に当たっては、それぞれが抱える課題を洗い出し、話し合う場を設定し、課題に対する必要な方策をともに考える機会を持つ。方策を立てていくなかでは、数年後の具体的なゴールイメージを明らかにすることで、相互の連携を促すとともに、個々の主体的な発想や行動を生み出す効果も期待できる。

共同実施では、一人配置の多い事務職員では限られてきた学校事務を連携・協働することで、効率的な事務処理だけでなく人材育成の場として有効である。リーダーだけでなく、少し上の経験者が後輩を指導したり、それぞれが責任のある役割を分担したりすることが重要である。一人が一役を担うことでモチベーションも上がり、個々の能力の開発とともに組織全体が活性化され、活動の広まりや新たな課題にも取り組み始めるという好循環が生み出されるように配慮したい。

教育委員会は、地域内で共通した課題に対応した施策の推進や、先導的な研修や実践事例の提供、研修などを企画し、指導・助言に重点的に取り組み、従前の事務・業務の見直しの検討を進めていく。

ビジョンは立ち上がり当初に策定したままではなく、関係者とともに成果と課題を共有しながら、絶えず見直しを図り、確かなゴールイメージを共有していきたい。

ビジョンを達成するために必要な組織体制、業務の見直し、規程やルールの整理など、常に関係者と協議し、協働することが互いの課題認識を同一化し、より確かなビジョンづくりへとつながっていく。

CASE 10

メンバーのやる気を引き出すためには・・・

必要な能力	自己管理能力 リーダーシップ能力
研修名	キャリアデザイン研修 リーダーシップ研修

1. 研修テーマ

事務長のリーダーシップのあり方を考える

2. 研修のねらい

学校の課題を見つけ改善に向けて取り組もうとしている若手事務職員。しかしながらこれまで長い間踏襲されてきた方法を変えることは簡単ではない。事務改善を経験し、意欲的に学校改善に取り組んで今、まさに躓こうとしている状況を事務長として、共同実施としてどう支え、育成し、やる気を引き出していくのかまさに総合力の発揮が求められる。研修を通して、事務長として、知識・技能・経験を全て発揮し、学校、共同実施でのリーダーシップのあり方を身に付けることをねらいとする。

3. ケース

A市では学校事務の共同実施が行われている。本多主事が勤務しているA小学校は、B中学校・C小学校と同じ共同実施組織に属している。B中学校の山本事務長が共同実施組織のリーダーである。採用3年目の本多主事は自校の事務改善にも積極的に取り組んでいこうと張り切っていた。

本多主事は、年度末に模造紙や色画用紙等を大量に購入し収支残高を0円にしているA小学校の学年費会計を問題であると捉え改善の必要があると考えていた。調べてみるとこういう状態は、昨年度だけではなく長年続いていた。また、1年から6年まですべての学年で同様だった。共同実施会議で各校の様子を聞くとB中学校では最終月の集金額を調整しているとのことだった。10月に入っても、学年費の執行状況は昨年度と変わらなかった。

本多主事は教頭や校長と相談し、A小学校では無理に購入せず最終月の集金額を調整できるようにしていこうということでまとまった。しかしながら、学年主任、保護者等への説明を行わなければならない。まず、学年主任を含めた企画委員会で本多主事が、保護者へは教頭が説明を行うことになった。

思いは何かつなごうとしたが、どういう資料を揃えたらよいのか、職員会議や、朝の打合せで数分話すのでさえ緊張し、苦手意識が強いのに、企画委員会でしっかりと説明できるのだろうか。反対されたらどうすればよいのかなど、だんだん不安が増してきた。

企画委員会では、反対の声も少なからずあったが、校長、教頭の助けを得て、無事に了承した。しかし、本多主事は自身の力量不足を感じていた。結局、校長や教頭の助けがなければどうなっていたかわからない。説明はできたが、質問されるとしどろもどろになり、さらに会議時間も延びてしまった。また、資料も十分ではなかった。これから具体的に動き出さなければならないのに、と、また不安感が大きくなりだした。

共同実施会議の際に元気がない本多主事に山本事務長が声をかけたところ『自分に力がないためにまわりに迷惑をかけてばかりで申し訳ない。』とすっかり意欲をなくしている。

4. フレーム

【設問】本多主事はなぜこのような気持ちになってしまったのでしょうか。原因や問題を整理してみましょう。

【設問】あなたが共同実施のリーダーとしての山本事務長なら本多主事をどのように支援していきますか。

5. 解説

本多主事は3年目ながら、課題意識を持ち様々な事務改善に取り組み、仕事に対し自信を持っていた。しかしながら、企画委員会の運営や資料づくり、対人関係に不安を感じながらも校長や教頭の支援を受け何とか無事に企画案が通った。本来ならばここで次の段階へとモチベーションが上がるはずなのに、逆に下がってしまい自信を失っていく。

この要因は何なのか。事前資料をどの程度用意できたのか、企画運営はどうだったのか、質問等にどう答えたのか、学校全体への提案としてマニュアルや規程化の検討はなされたのか、そもそも事務改善そのものが独りよがりの者ではなかったか等々多方面からの検証が必要である。山本事務長には、これら事象をどう分析し、本多主事にどのような支援、アドバイスをすることができるのか、それに共同実施をどのように活用していくのが求められている。

若手事務職員は、自信を持ち、成功することで成長していく。「自信」を持つには知識・スキル・経験が必要であり、その「自信」の多くは学校現場での働きや行動によって培われる。意欲や気持ちだけでは一過性のものになってしまうことが多いと考える。そこを踏まえて、山本事務長は個人として、共同実施組織として両面からの支援が必要となってくる。校長や教頭とよく相談して、適切かつ的確なアドバイスが受けられる環境を作ることもリーダー事務長の大きな役割である。

そのようなことがグループワークの中から導き出されることを願っている。

CASE 11

共同実施をチームとして機能させるために・・・

1. 研修テーマ

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

2. 研修のねらい

共同実施は、教育の質を高めるための仕事組織である。従って、構成メンバーそれぞれが課題を認識し、解決に向けて知恵を出し合うことが大切である。リーダーはそういう雰囲気を作り出し組織づくりを行わねばならない。このケースでは、まだ組織になりきっていない共同実施をいかに機能させていくか、メンバー一人一人の良いところを伸ばしていかに組織を活性化させ、チームとしていくか。様々な視点から検討し、そのためのノウハウを身に付けていく。

3. ケース

山口氏はこの春の昇任で、ある共同実施グループのリーダーとして事務長に任命された。その共同実施グループのメンバーは、グループ会議に遅刻をするものや提出書類が遅れるもの、会議中もお茶菓子とおしゃべりばかりをしているものもいて、茶話会のような雰囲気であった。山口事務長は、教育委員会から雰囲気を聞いていたこともあり、自分がこのグループを立て直すのだという使命感に燃えて、お茶菓子の禁止と開始時刻には会議をスタートができるようにメンバーに要求しました。また、提出書類が遅れるメンバーにはペナルティを課し、更に、叱責をしました。そして共同実施グループを小さなチームに分け、それぞれのチームにサブリーダーを決めて、どこのチームがどれだけのミスが減らせるか、効率的に業務ができるかを競わせ、競わせることでグループメンバーのモチベーションを高めようと考えた。これらの行動は自分がリーダーになったからには、実績を上げられる良い共同実施グループにしたいという思いが強く、きちんとした取組み姿勢を徹底したかったからであった。

しかし、山口事務長の思いとは裏腹に、メンバーは自分の他のチームを気にするあまり、他のチームのメンバーと情報を共有することなく、教え合うこともなくなり、ギスギスした雰囲気が蔓延していった。

そしてそのとき、良いチームにしたいと思っていた自分が逆にチームの雰囲気を壊していたことに気がついた。

4. フレーム

- なぜうまくいかなかったのでしょうか。理由を考えてみましょう。
- あなたが山口事務長ならこのチームを機能させるために、どのようなリーダーシップを発揮しますか。

必要な能力	職場組織運営能力 職場開発能力
研修名	チームマネジメント研修 共同実施運営研修 組織モチベーション向上研修

5. 解説

山口事務長は、共同実施リーダーとして張り切ってチームをいかに機能させるか考えた末に、お茶菓子禁止や時間厳守を徹底させ、さらには叱責やペナルティを課すことで志気が高まり、競い合いのなかから実績を上げることができると考えた。これまでのただらした雰囲気を一変させよう、仕事を中心とした組織に変えようとした結果、かえって、組織の機能を失い、メンバーの関係も悪くなってしまった。この山口事務長の取った手立てについてあなたはどうか考えるだろうか。お菓子を食べて、世間話に花を咲かせるという共同実施を見たとき、リーダーとしてどういう行動がとれるだろうか。山口事務長の取った対応策について一概に批判はできないのではないだろうか。では、何をどのようにすれば良かったのか。共同実施は、学校課題を解決し、子どもの学びを豊かにしていくこと、そういう仕事を推進していく仕事組織である。そういう雰囲気を作ること、組織目標を定めること、メンバー個々の目標を立てること、躓きを乗り越える「やる気」を引き出していくこと、何よりもメンバー間が「信頼」でつながっていることが大切である。そういうなかからこそ、お互い認め合い、高め合うことができる。まさに「チーム」になると考える。

山口事務長は、決定的な亀裂が入る前にそのことに気づき、何とかチームをまとめ上げた。

誰でも陥る事象であるが、意外とそのことに気づかないで組織が壊れてしまう場合が多い。力任せで組織は機能しない。本当の意味でのリーダーシップは何かを知ることができたのではないか。また、共同実施メンバーは、自分たちがこれまで行ってきたことをしっかりと振り返ることの大切さに気づいて欲しい。また、フォロワーとしての役割を認識していなくてはならない。山口事務長を理解し、支えていく気持ちが重要である。それには、メンバー間でいろいろな意見を共有し、力を合わせて目標を達成していこうとする行動が大切である。組織のモチベーションアップには、リーダーとフォロワーの関係性の構築が不可欠である。

CASE 12

共同実施運営計画作成を任せてみたが・・・

必要な能力	リーダーシップ能力 部下育成能力
研修名	チームコーチング研修 ファシリテーション研修

1. 研修テーマ

若手事務職員の自立を促すためのコーチング

2. 研修のねらい

若手の事務職員に共同実施の運営計画作成させることで、経験を積ませ、自分で考えて工夫していく事務職員に育てていくために、どのように声かけし、サポートしていくかをコーチングの技法から考えることを目的としています。

3. ケース

品川事務長：I 中学校勤務の I 中学校区の共同実施組織のリーダーを努める事務職員

上野主事：I 中学校区内のN小学校に勤務する採用2年目の事務職員

(背景)

I 中学校区の共同実施組織は、小学校3校、中学校1校の4校で構成され、品川事務長を中心に、中堅となる新宿主任、経験5年目の目黒主事、2年目の渋谷主事の4名の事務職員で業務を行っている。

I 中学校の共同実施組織では、共同実施の組織力を生かして、各学校の学校経営を支援するため、事務の効率化、事務職員の資質向上を目的に精力的に取り組んでいる。

品川事務長は次年度の共同実施の運営計画を立てるに当たって、採用2年目の上野主事に運営計画の作成を依頼することとしました。

ようやく、業務の流れがわかってきた上野主事に運営計画の作成を依頼することは、荷が重いとも考えましたが、運営計画を作成することは、共同実施全体の取組を把握することにもつながるため、任せてみることにしました。

もちろん、目黒主任、渋谷主事のサポートも期待してのことです。

上野主事は、「はい、わかりました！頑張ります」と張り切っていましたが、しばらくして、品川事務長に相談の電話をかけてきました。

上野主事 「(落ち込んだ声で) 品川事務長。実はちょっと御相談が……」

品川事務長 「上野さんか。今ちょっと忙しくて。少しの時間でいいかい。ところで、例の共同実施の運営計画づくり、進んでいますか？」

上野主事 「そのことで、実は、どこから手を付けたらよいかわからなくて……」

品川事務長 「え？ どういうこと？」

上野主事 「どうやって進めていったらいいのでしょうか？」

品川事務長 (心の声) 〈おいおい、指示してからもう1週間も経っているのに、いまさ

ら何を言い出すんだよ)

品川事務長「上野さん、あの時、『わかりました！』って言ったじゃないですか」

上野主事 「すみません」

品川事務長「わからないなら、わからないと言ってくださいよ」

上野主事 「……………」

品川事務長「まあ、黙っていても話は進まないから。進め方がわからないんだよね」

上野主事 「はい……………」

品川事務長「じゃあね、まずは今年度の運営計画を見て。それから、今年度の実際の活動と共同実施会議で出ていた課題を整理して、どこをどのように改善して新たな取組としていくのか、まとめればいいんですよ」

上野主事 「(元気になって)なるほど、そうやればいいんですね！」

品川事務長「できそうですか？」

上野主事 「はい、わかりました！頑張ります」

品川事務長 (心の声) <まったくもう……………。返事だけはいいいんだよなあ>

その週末、再び、品川事務長のもとに上野主事から電話がかかってきました。

品川事務長「上野さん、どうだい、あれから進んでいますか？」

上野主事 「実は……………」

品川事務長「まだ何かわからないことがあるのですか？」

上野主事 「あの一、今年度の取組の課題っていうのが、よくわからないんです」

品川事務長「課題がわからないって、おいおい」

上野主事 「それと、改善するといっても今でも手一杯なのに、どのように改善するのかっていうヒントを、どこで探せばいいのかわからなくて、ネットでも見つかりませんし……………」

品川事務長「君なあ……………」

<つづく>

(日経文庫：コーチング入門〈第2版〉をもとに作成)

4. フレーム

【設問】品川事務長の対応・接し方で気になるところは、どんなところでしょうか。コーチングの観点から、考えてください。

【設問】あなたが品川事務長だったら、どのような対応・接し方をしますか。具体的な対応、言葉かけについて、考えてください。

5. 解説

共同実施の運営計画の作成について、品川事務長自身は、現状を把握し目標を立て、どういう手順で作っていくかの流れを把握しています。しかし上野主事とは共有できているでしょうか。

上野主事からすると、運営計画を作成してくださいといわれたときに、よく聞いてい

た言葉なので、「はい、わかりました。」と答えてしまったのではないのでしょうか。

実際には、ブレイクダウンして、作業のステップについて指示をしないと行動レベルでは実現は難しいのではないのでしょうか。

目黒主任、渋谷主事にも、上野主事のサポートについて、具体的な指示を出していたのでしょうか。

また、上野主事から電話があった時、いきなり進捗状況を確認する問いかけをしていますが、相談があるという様子から、進んでいないことは予想できると思われます。意図はしなくても、淡々とクールに質問したことで、上野主事は委縮してしまったのではないのでしょうか。

品川事務長の接し方のどこに問題があったのでしょうか。

○否定をせずに相手の話を受け止める

事例では、品川事務長は忙しいため相手の話を聞く前に、いきなり進捗を聞いています。まずは話を聞き、それに対して質問するという対話が必要です。

質問に対して、自分のなかの正解と異なった答えであっても、否定せず受け止め、そして、「もっと良い方法はないかな？」などと問いかけることで、導いていくことが必要です。

○良いところをほめる

事例では、上野主事の「できていない点」「よくないこと」だけにとらわれ、まったくほめていません。相手の話を受け止めることで、実践できた点や優れた側面をタイミングよくほめることが出来ると思います。ポイントを逃さず積極的にほめることが大切です。

○相手から解決策を質問で引き出す

思ったようにできない部下を見ていると、ついあれやこれやと支持をしてしまいがちです。事例では、運営計画作成のプロセスを一方向的に伝えていましたが、品川主事は反対に混乱をしているようでした。品川主事自身が自分で考えて行動できるよう導くことが大切で、対話を通して解決策を引き出せるよう、そのためにはこらえてサポート役に徹することも必要です。

○経験や課題認識に近い目黒主任・渋谷主事を活用する

忙しい品川事務長にとって、上野主事に考えさせ、発言を引き出し、上野主事の問題解決能力を高めていくことは、我慢が必要なことかもしれません。

今回の事例では、目黒主任や渋谷主事のサポートが大切になります。運営計画作成の手順等について分かっているスタッフがメンターとなり、品川事務長の意図を踏まえた指示や声掛けをしながら、上野主事を育てていくことでチームとしての機能が高まります。

○最後に意志を再確認する

事例では、「わかりました」という言葉で終わったことで、相手が理解したと思い込んでしまいました。相手が理解したかどうかを確認することで、認識のギャップを埋めることにもなります。

CASE 13

金銭トラブル、改善への道は・・・

必要な能力	問題解決能力
研修名	業務改善研修 問題解決発想力養成研修

1. 研修テーマ

共同実施における人材育成のあり方

2. 研修のねらい

共同実施は、学校課題の解決に向けた組織であり、学校経営を円滑に推進していく仕事組織である。学校改善を主たる目的として、学校事務の平準化や標準化にとどまらず、事務職員の力量形成のための研修や実践力の向上等果たすべき役割は大きい。事務職員には教職員との協働に基づき、確実・安定した学校事務の展開を基盤として、学校の使命である子どもの学びの充実を図る事務職員の育成が求められる。

そこに果たす共同実施組織やリーダーの役割やあり方、方策等について学び、人材育成のスキルを習得する。

3. ケース

D中学校のある保護者から夕方連絡があった。内容は「明日部活動で遠征があるがうちの子がいけなくなった。バス代を返金して欲しいと顧問に伝えたところ、返金できないといわれた。おかしいのではないかと」ということであった。電話を受けた岡崎主事は、2年目。事務処理はだいぶ自信がついてきた。難しい事例は共同実施に相談すればすぐに答えを出してくれる。そのとおりにしていればほぼ間違いはない。保護者からの問い合わせや苦情等も教頭や担当者にすぐ替わってもらえばいい。しかしこの日は、教頭は出張。しばらく待たせてしまったが、やっと顧問を捜し、確認したところ、保護者には理由を説明しているとのこと。顧問に代わってもらい保護者に直接説明をしてもらった。しかし、納得せず校長に代われとのこと。「だいたい、いついつまでにくらもってこい」としか子どもに伝えず、領収したかしないかの確認もない。説明したというが知らない保護者もいた。それで説明になるのか。金額はともかく、さんざん待たせたあげくこんな答えか。学校の体制はどうなっているのか。」と抗議を受けた。校長は待たせたことや学校の落ち度を謝罪するとともに、今後学校で集めるお金について説明や金銭の取扱いについてしっかり指導していくことを伝えた。返金については、バスを1台借り切るため、どうしても急な欠席の場合でも、負担してもらおうしかないの、その点は了承してほしいと伝え、一応納得してもらった。

この件を受け、校長は岡崎主事を呼び、電話対応について指導するとともに、金銭の取扱いについて再度周知徹底を図りたいので至急、管理体制、保護者への通知、領収等についてシステム化し、会議等で教職員に意識化を図ってほしいと伝えた。集金や公費等については共同実施でマニュアル化を進めてきていたが、臨時的に集めるお金や部活動に関するお金については手を付けておらず、顧問等に任せているのが現状であった。

岡崎主事は、何からどう手を付けてよいかわからず共同実施リーダーの藤原事務長に相談した。

藤原事務長は、この課題を全市的な課題として捉え、共同実施で検討し、校長会等に投げかけていきたいと考えた。同時に、岡崎主事についても保護者対応や自校での行動を踏まえ、実務能力の向上だけでなく学校事務職員としてのあり方や学校にいることの意味等についても指導が必要と思い、早速行動に移すことにした。

- D中学校の抱える問題、保護者の言動、岡崎主事の取った行動等について、課題を整理する必要がある。
- 共同実施リーダーの藤原事務長は、教職員との連携、金銭管理、説明責任という観点から、どのように考えをまとめ全市的な課題解決に向けていったらよいかリーダーシップが問われている。
- 共同実施組織として、藤原事務長と課題を共有し、支援して、解決へ向けどのように実行していくかが問われる。

4. フレーム

① 講義

- ・ 共同実施の役割と機能
- ・ 事務長のリーダーシップとフォロワーシップ
- ・ 事務職員の人材育成
- ・ 組織マネジメント
- ・ 求められる学校事務像

② グループ協議

- ・ 事前レポートから
 - ・ 共同実施の役割と機能について共有化を図る
- 「設問」リーダーシップとは何か考えよう。
- 「設問」課題を整理し、まとめてみよう。

③ グループ演習

「設問」課題解決への手立てを考えよう。

D中学校、岡崎主事、共同実施、藤原事務長
リーダーとして目標の共有化や提言内容についての明確化が図れるか。
メンバーへの動機づけができるか。

「設問」あなたの描く岡崎主事育成プログラムは？

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
- 共同実施での実行宣言！！

5. 解 説

共同実施における人材育成は大きな課題である。共同実施組織が、組織としてチームとして機能し、事務職員の資質能力向上に寄与していく役割を果たすことがこれからの存在価値につながる。

このケースでは、保護者のクレームへの対応や金銭の取扱いに対して学校のシステム整備や職員間の共通理解が図れているのか、個別の対応に仕方、保護者対応のあり方などがとわれている。マニュアル化やシステム化を進めることは重要だが、もう一つ、保護者に対する個々の対応の仕方、力量が問われている。特に、保護者に対する岡崎主事の対応、校長の対応、顧問の対応など個々の対応の仕方に問題はなかったのか検討する必要がある。

岡崎主事の日頃の仕事の仕方を鑑みると、藤原事務長が共同実施を活用し育成を図らねばならない現実が見える。どこに、どのように問題があるのか。課題をしっかりと整理し、リーダーとして岡崎主事が意欲やモチベーションを失わないよう配慮しつつ、メンバーとの協力体制の基、成長を図ることが求められる。校長の全市的な取組の答えていくことはもとより育成のための具体策の提示が必要になる。

この研修を通して、事務職員の育成のためのプログラムやケースを活用した実践力の向上といった具体的プロセスの設定や共同実施計画への反映といった明確なビジョンを提示していただきたい。また、市全体としての共同実施だけでなく事務研や教委、校長会などを巻き込んだマニュアルや規程を策定していくことを通して、協働やコミュニケーション、プレゼンテーションといった能力を身に付けていただきたい。特に、リーダー事務長はマネジメント力を発揮していただき、メンバーの企画力や構成力などを引き出して、提案型の事務職員の育成に尽力していただきたい。

岡崎主事の未来は、まさに共同実施組織にかかっている。全メンバーがリーダーとしての認識を持ち、若い事務職員に学校事務の仕事とは何か、享受していただきたい。

Ⅲ カリキュラム

CASE 14

質の高い教育の実現へ向けて事務長の役割って何？

1. 研修テーマ

協働によるカリキュラム改善に果たす事務長の役割

2. 研修のねらい

子どもたちの豊かな成長には、保護者や地域との連携、協働による学びづくりが必要で、そのためこれからの学校は、学校や地域の特色を活かし、様々な資源を活用し、熟議の上で教育課程を編成し、実行、評価していく、いわゆるカリキュラムマネジメント展開が求められる。本研修では、そこに果たす事務長の役割について、その資質を身に付け、実際の現場での対応力を高めることをねらいとする。また、より質の高い教育実現に向けてチャレンジする事務長としての力量形成の在り方についても学び、自らのこれからのに向けた活動の指針となる考えを築きあげる機会とする。

3. ケース

K中学校は政令市にある開校50年ほどの大規模校で近隣には高級なマンションや住宅が立ち並び、少し離れたところには私立大学、伝統のある公立高校や私立高校、スポーツ施設、老舗デパートなどがある。コミュニティ・スクールは行っておらず、学校評議員として学校OBである地域の役職者、大学の教授、大企業の役員が学校を支えている。生徒の学力は相対的に高く、約7割程度の生徒が塾にも通い、保護者も子どもの成績や進路に対して高い関心を持っている割合が多い。しかし、一部には低学力やコミュニケーションを苦手とする生徒も存在し、クラスに1人か2人程度の不登校の生徒が存在している。生徒たちは普段から周囲からの目を気にしがちで、冷やかされたりからかわれたりされることに特に敏感になり、失敗を恐れるあまり思い切った活動や物事に集中し没頭するということが少なくなっている傾向が感じられる。この様な状況に鑑み、K中学校では生徒たちが失敗を恐れずチャレンジしていく姿勢の大切さに気付かせ、そのことを通したコミュニケーション力を育てていくために、「挑戦」を努力目標に掲げて日々の活動に取り組んでいる。

K中学校の学級数は、第1学年が10、第2及び第3学年が8、特別支援学級が2の合計28学級。職員構成は、50代が多く若い世代ほど少なくなっている。部活動も盛んであるため、若い教員は部活動の終了後に職員室に遅くまで残りがちになっている。ベテラン世代と若い世代の職場外での交流は少なく、いわゆる「同僚性」が発揮されにくい状

必要な能力	企画調整能力 問題解決能力 職場開発能力
研修名	課長補佐級・係長級研修 業務改善研修 チームワーク強化研修

況といえる。

坂田校長の専門教科は体育、校長として本校が2校目の勤務校であり、この春で本校勤務3年目を迎えた。坂田校長の考えに基づき、本校の教員は毎年最低一度の授業研究を企画し、広く教職員に公開しアドバイスを得ることで力量形成に生かすことを半ば義務付けている。堅実な沢木教頭の専門教科は理科で本校5年目、事務職員は本校勤務3年目の大島事務長と新規採用の柴崎主事の2名、大島事務長は隣の中学校区も含めた2中5小の共同実施（事務職員10名）のリーダーを務める。国語が専門教科の学年主任の笹本教諭は本校勤務4年目となる。

4月も半ばほどが過ぎたある夜の職員室で、サッカー部の指導を終えた新規採用から3年目を迎えた吉沢教諭が悩みを抱えているように感じた大島事務長が声をかけた。

大島「いつも遅くまでご苦労様。新年度のサッカー部の様子はどう？」

吉沢「ありがとうございます。新3年生は意識が高いので楽しみにしているんです。

2年生も新入部員の世話を自分たちで工夫して考えながらよく動いてくれています。」

大島「それは楽しみだね。ところで今年の授業研究の準備は進んでいる？」

吉沢「いや～なかなか進みません。やってみたい授業はあるのですが・・・

いろいろ足りない所が多くて。悩むことばかりです。」

大島「やってみたい授業があるということは素晴らしいじゃない。それでどんな授業がしたいのかな？というか悩みって何？」

吉沢「実は、忙しさについて甘えて、教材教具の購入希望を出しそびれてしまいました。笹本主任に言って学年費で・・・と相談したら、今頃無理だろと叱られてしまいました。それと、授業を考えているうちに保護者や地域の方々も参加できるといういなあ。なんて主任や沢木教頭に一喝されそうです。」

大島「そうか。本当に子ども達にとって効果が高いの？同じ理科だから教頭先生に相談してみたら。教材教具についてはすぐ何が欲しいか出して。来週の予算委員会にかけてみるから。」

吉沢「でも、主任や教頭には・・・」

大島「私の方から相談を持ちかけましょう。ただし、こういうことは今後できないからね。お金のこともそうだけど、外部の方達を授業に参加させることは、それこそ教育課程の編成時、つまり指導計画に盛り込まれるべき内容だし、事前の手続きがたくさん必要になってくるからからね。まあ、どうなるかわからないけど吉沢先生も同席して、その必要性を説明してください。」

吉沢「わかりました。」

大島「それから教科主任さんにも同席してもらいます。教科で情報を共有してもらわないといけないから。」

吉沢「なんか、大騒ぎになってしまいすみません。」

大島「やれることはやっておかないと。」

大島事務長は、翌日、坂田校長、沢木教頭に話をしにいった。校長は笹本主任を呼び

4人で協議を始めた。大島事務長は、物品購入については柴崎主事に検討してもらっていること。予算編成時に緊急対応できるような予算組をしているため大丈夫だが、問題は、外部の方達を授業に参加していただくことがどういう問題に結びつくのかであった。

賛否両論出るなかで、吉沢教諭の授業が終わるのを待って、直接本人から話を聞くことになった。吉沢教諭は理科の授業で実験を行う際に、保護者や地域の方も参加していただき子どもたちと時間を共有し、喜びや驚きなどともに感じ合う、そういうコンセプトにしたい旨を熱く語った。しかしながら、授業まで時間がないこと、けが等あったときにどうするのか、どこまでの方に呼びかけするのか等々問題点も出されたため、今回は参加ではなく参観となった。

大島「結局あまり力になれなかったね。」

吉沢「いいえ、良い勉強になりました。私の知らないことが多くあって、1時間の授業をやるのに本当に多くのことが絡んでくる。それを知っただけでも良かったです。事務長のおかげです。」

大島「今度はずぶやきではなく、みんなの前でしっかりと自分の考えを伝えられるようにして、良い授業をやってください。それと校長や教頭、主任それぞれにお礼を言っておきなさい。私たちは必ず耳を傾けるから、いつでも相談してください。それが仕事ですから。」

吉沢「本当にありがとうございました。それから以後気を付けます。」

4. フレーム

【設問】大島事務長の行動をK中の学校経営上のメリットとデメリットに整理してみましょう。

【設問】K中学校の授業をより充実させるために有効な手立てを考え提案してみましょう。

5. 解説

多くの学校で研究授業は数多く実施されている。教員が研究授業を実施するに当たり、教育指導計画案の作成と同時に必要物品等の購入計画表を起案する必要がある。

現状では本来の授業に必要な教材教具などは教育指導年間計画案の必要経費として年間予算書が作成されているが、今回のケースのような予定のない教育活動に予定のない予算執行をどのようにすれば良いかと問われているのである。多くの学校ではこのような計画以外の予算は予備費での執行となっているが研究授業等の教員の研修に対し年度当初から予算化して置くことも学校で出来る工夫である。このような工夫を色々なケースから学び、情報共有することで教育活動を充実させて行くことが出来ることを理解してもらいたい。

CASE 15

カリキュラム改善のための予算とは・・・

1. 研修テーマ

校内予算の計画とその執行について考える

2. 研修のねらい

「開かれた学校」「チームとしての学校」など地域や保護者への説明責任や、学校事務の共同実施などを含め、学校間での連携が重要となっている。そのなかで、事務長としての在り方を明確にし、力量形成のための課題対応力を高めることをねらいとする。

視点1：学校間連携の中で課題解決能力を高める。

視点2：若手事務職員の指導・支援のための力量を高める。

3. ケース

S市立S小学校では、校内規定に沿って、物品を購入する時には必ず物品購入伺を回議し決裁後に購入している。（公費・私費に関わらず校長決裁まで回議している）

ある時、新任の松下教諭は年度末を迎え子どもたちの希望が強い卒業制作を企画した。ある日、安東主事の机の上に学年費から支出をすべく卒業制作に必要な、針金・粘土・塗料などを稟議書に記載して机の上に置いた。当日、安東主事は家庭事情から休んでいた。その購入伺は、書類に埋もれてしまったのか回議・決裁されることなく日が過ぎた。

とある日、松下教諭が事務室へ来て怒りを込めて「卒業制作の材料の納品はまだなの、このままだと卒業までに出来上がらないでしょう。」安藤主事は「購入伺は見えていないし、いつ卒業制作をするってなったんですか。年度当初の学年費の徴収予定額にも入っていない。年度当初の予定はなかったはずでしょ。」と答え、険悪な状況となってしまった。「子どもたちの思いを実現したいので、私が立て替えて買いに行ってきます。」安藤主事が止める間もなく、松下教諭は飛び出して行った。安藤主事は、昨年までの勤務校であり、一貫教育を進めているD中学で対応していたとおり年度当初の予算計画をT小学校でも実施し、このような場面ははじめてで、どう対応してよいか混乱してしまった。

松下教諭が帰ってきて「立て替えてきたので学年費でお願いします。」と領収証を渡されたが、「あなたが勝手にやったものを私はいりません。」と答えざるをえなかった。

安藤主事はこの現状を野島副校長に相談しましたが、「買ってきてしまったものだから、何とかならないかな。余裕がないなら、クラスで集金するしかないね。」と言われた。安藤主事は、せっかく年度当初に忙しい思いをして立てた計画を簡単に無視され、怒りが修まらない。前任校の山本事務長に相談しに行こうと田中校長に事情を話し了解を受けた後、アドバイスをもらうべく、山本事務長に連絡した。

必要な能力	組織内対人能力 協働・交渉能力 プレゼンテーション能力
研修名	教職協働研修 折衝力・交渉力向上研修 プレゼンテーション研修

4. フレーム

視点1 学校間連携の中で課題解決能力を高める

視点2 若手事務職員の指導・支援のための力量を高める

【設問】 「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、あなたが山本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、山本事務長として安藤主事とともにどのような対策を行いますか。」

5. 解説

公費・私費に関わらず予算は適切に有効に計画的に執行されなければならない。しかし、学校やこどもの実態から予算執行計画を途中で変更しなければならない場合もある。

この場合、計画外の予算執行に対してどのような対応が的確かを検討するとともに、職員に対する予算執行計画とその執行方法についても、的確に指導・支援する必要がある。

さらに、事務長としては、保護者への説明責任の視点から、校内だけではなく、学区内の保護者を視野に入れた各学校の取組や対応策の策定、管理者である校長へ指導・支援できることが必要である。

CASE 16

教育課程をより有効にする予算編成って？

必要な能力	政策立案能力 問題解決能力
研修名	マーケティング研修 論理的思考力養成研修

1. 研修テーマ

教育課程編成と学校財務予算編成及び執行について考える

2. 研修のねらい

事務長として、学校の経営計画を遂行するための資質を高める。

3. ケース

R市立R中学校に赴任した板橋事務長は、着任早々藤原校長から「本市では予算が厳しいと思うが有効に活用して欲しい。また、子どもの状況に応じた個の対応が大切だと考えているので、状況に応じて、臨機応変な対応をして欲しい。」と、年度当初指示があり、学校のグランドデザインを提示され、事務長として、本年度の提案をするよう依頼された。

内容を読み解く時間や学校・地域・生徒の状況を把握できる時間を確保して欲しい旨校長に告げて、夏季休業明けまでの時間をもらった。

さて、板橋事務長は夏までにどのような提案をしたでしょう。

3. フレーム

視点1 事務長として、校内分掌における調整力を高める。

視点2 事務長として若手教職員の指導・支援のための力量を高める。

視点3 学校経営への参画から財務運営を円滑且つ有効に進める。

【設問】 あなたは、まずどのような資料を集めますか。

【設問】 事務長としてどのようなビジョンを提案しますか。

【設問】 具体的に学校の資料を持ち寄り、提案事項を検討してください。

4. 解説

事務長として学校内の組織活性のため運営委員会（主任者会）を活用して学校の課題を把握する。また、各教科主任の予算要望などの希望をどのように把握するかが大切である。

グランドデザインは、その学校の目標等が明確にされているものであり、カリキュラムマネジメントに財務の視点から組織的に関わる役割を担うことが事務長に求められている。

IV 危機管理

CASE 17

一体どうなっている。校長を呼べ！

必要な能力	保護者・地域対応向上能力 問題解決能力 協働・交渉力
研修名	クレーム対応研修 保護者・地域対応実践研修 折衝力・交渉力向上研修

1. 研修テーマ

クレーム対応のスキルを身に付ける

2. 研修のねらい

本研修は、職員間の日頃のコミュニケーションと、何か問題があったときの対応について課題設定している。些細な事象でも、お互いに連絡し合い、コミュニケーションを図ることによって、課題を共有化し、組織全体のものとしているか。課題を一人で抱え込まず、管理職へ報告し、解決を図ろうとしているか。外部からの声を誠実に受けとめる気持ちの育成と、報告・連絡・調整・理解をスムーズに行えるスキルと体制の構築は図られているか。管理職は職員の話題に耳を傾け、真摯に受け止めようとしているか。など、学校全体の目標を、教職員全体が共有・理解し、目指す学校像に向けて、同じような取組ができていくかが重要になる。そのことを踏まえ、学校組織として、事務長としての課題対応力や問題解決能力を考える機会とする。

3. ケース

B市北西部に位置するA中学校は、平成の大合併でB市に編入された、旧A市内の学校である。旧A市の中心部に位置しているため、学校の周囲には、旧市庁舎や、金融機関、商店街などが点在。住宅街も多数抱えており、地域の中の学校という雰囲気が今なお残っている。

校区が広く、以前より大規模校であったが、少子化が進んだ今でも、生徒数 650 名、教職員数 46 名（臨時任用含む）の規模となっている。

大野校長は、今年度新たに市内のB中学校から赴任してきた。相葉教頭は、昨年度、隣のC市から赴任してきており、A中2年目である。櫻井事務長は、現任4年目で、教員のよきメンターともなっている。教職員の構成は、20代～30代前半の教員が半数近くいる反面、50代も3分の1以上を占めており、中堅層は数的に薄い状況ではあるものの、歴史ある学校として、文武両道を掲げ、全員で指導に当たっている。

部活動も盛んで、多くの部が上位大会に進出している。教員も指導熱心で、特に吹奏楽部は、県大会は勿論のこと、ブロック大会の常連ともなり、全国大会入賞を目指して近年更に力を付けており、保護者の期待も大きくなっている。顧問の松本教諭も採用8年目の若手ながら、自身も楽器演奏のスキルがあり、熱心さも武器に、期待に応えるべく更に指導に励んでいる。

全国大会も迫ったころ、休日も返上して指導に当たるために、日曜の朝早く出勤していた松本教諭は、ある電話をとった。地域に住む城島という方から、部活動の吹奏楽の演奏がうるさくてかなわない。どうにかして欲しいというものであった。

城島「以前にも何回か電話したが、吹奏楽部の練習演奏がやかましい。土日も朝から晩まで音をならしっぱなしで、うるさくてしょうがない。町内会の人からも苦情を聞いている。どうにかしてくれ」

松本「ご迷惑をおかけしています。窓を閉めるなどして、迷惑が掛からないようにします」と答え、「またか」松本教諭は、そう思いながら電話を切った。確か、2週間ほど前にも掛かってきていたな。その前にもあったかも。窓を閉めるっていても、これからはますます暑くなるし…。まあ、わかってくれるだろう。そう思い、その日、最初は窓を閉め、練習を開始した。しかし、練習に熱が入るにつれ、生徒たちは次々に窓を開けだし、松本教諭も特に気に留めず、指導を続けていた。

週明けの月曜の夜。放課後の指導も終え、数名の若手教員が職員室で執務をしていたところに、また電話が鳴った。二宮教諭が出ると日曜に電話をかけてきた城島さんからであった。

城島「ブラスバンド部の顧問はいるか」

二宮「今日はもう、帰りましたが」

城島「昨日も電話をかけたが、やっぱりやかましい。窓を閉めて練習をしようと言っていたのに、結局、開いていた。どうなっているんだ」

二宮「窓を閉めきりだと、生徒の体調にも関わります。窓を閉めて練習というのは難しいと思いますが」

城島「じゃあ、なんで、窓を閉めて練習をしようと言ったんだ」

二宮「わかりませんが、ご迷惑をかけないように・・・という、気持ちからでしょう。」

城島「だったら、何で、すぐ開けるんだ」

二宮「さあ。暑かったからでしょうか・・・」

城島「だいいち、なんで、毎日の活動だけでなく、毎週、毎週土日とも練習するんだ。」

二宮「コンクールが迫っているため、練習量を確保しているのだと思います」

城島「じゃあ、クーラーでも何でも付けて、窓を閉めてやりなさい」

二宮「クーラーの設置などは、予算があって市が決めることなので、学校では何とも」

城島「職員室は付いているのだろう。そこでやれ」

二宮「職員室は、教職員が執務をする部屋ですし、生徒に関わる資料もりますから、部の活動のために部屋を開放することは出来ません」

城島「あ～、もう、とにかく、うるさい。どうにかしろ」

というやりとりのあと、電話が切られてしまった。

職員室に残っていた教員たちは、口々に、「また、へんな電話掛かってきたよ」「いつもの、あのクレーマーだった？もう、どうにかなんないかな」「窓締めろだの、職員室でやれだの、無理難題のオンパレードだよ」「松本さん、変なの敵に回しちゃったよね。こっちまで迷惑だよ」と、話していた。

執務で残っていた櫻井事務長は、長電話のあとのざわつきが気になり、「どうしたの？」と尋ねたところ、「事務長、クレーマーですよ、クレーマー！」「訳わからない無理難題を言ってくるんですよ」という返事が返ってきた。

『訳わからないクレームの電話か…迷惑だな』と思いながら、「遅くまで学校にいと、いろんな電話が掛かってくるからね。君たちも早めに退勤しなさい」と、まだ憤懣やるかたなしという状況の教員たちを慰め、退勤した。吹奏楽部は、その週の土曜日にも、いつもどおり練習を行った。週明けの月曜日、朝から地域の城島さんが学校へ怒鳴り込んできた。

城島「校長を呼んでくれ。いったいこの学校はどうなっているんだ！」

櫻井「いかがなさいましたか」

城島「何度も何度も、申し入れをしているのに、全く対処する気配すら見えん！いたい、どうなっているんだ！」

櫻井事務長も、なぜ、そんなに怒っているのかわからず、「とにかく、お掛けになって、お話を聴かせてください」と伝えたが、城島さんは「あれだけ何回も電話をかけているのに、何も知らないのか！とにかく早く校長を呼びなさい。そして、今すぐどう対応するのか示しなさい」というばかりで、詳細さえ話そうとしない状態であった。

相葉教頭が、騒ぎを察して玄関にやってきたが、櫻井事務長とともに、詳細がわからない状態であり、その状態で大野校長に取り次ぐわけにはいかず、とりあえず、応接室にお通しし、お話を伺いたいとお願いした。

4. フレーム

【設問】 どうして、このような事態になってしまったのでしょうか。

教員について、事務長について、そして、組織として、何が問題だったのでしょうか。

【設問】 このあと、事務長としてどう対処すべきでしょうか。この事態をどう打開しますか？

5. 解説

松本教諭は、何度も同じ人から、同じようなクレームの電話を受けている。無理難題と片付けず、その時点で、管理職に相談を持ちかけ、学校全体の課題とすることができたのではないか。

同僚の教員たちも、電話があることを知っていた。しかも、自分たちも、何度か受けていたようなのに、事務長の声がけにも、具体的な内容を話すこともせず、ただ、迷惑がっているばかりであった。そして、顧問の対応について問われても、「わかりませんが…」と、学校全体の課題としては捉えていない様子。それどころか、自分たちにまで迷惑が及んで困る・・・と、他人事のように捉えている。地域の人は、『松本教諭』個人に対して意見を言っているのではなく、『学校』という組織に対して意見を言っており、学校全体で、真摯に対応すべきことなのである。

また、櫻井事務長は、クレームを受けた直後の雰囲気を目の当たりにし、声をかけていながら、より詳細に、事象を把握することを怠っていた。そこで、もっと詳しく話を

聴き、翌日（あるいは、その場で電話をかけて）松本教諭とも話すことが出来ていれば、地域の城島さんともっと早く連絡を取り、話し合うことができたのではないかと。

とうとう、学校へ押しかけてきた城島さんだが、単にうるさいことだけに怒っているのではなく、学校全体の対応のまずさが、怒りの導火線に火をつけたものと思われる。

最初の電話で、顧問一人ではどうしようもない課題であると感じたならば、同僚、そして管理職へ報告・相談することで、早い段階での打開策は見つけられそうである。

A中学校は、昔から街の中の学校としてあり、歴史もある・・・ということは、城島さんの子どもや、もしかしたら、城島さん自身も卒業生かも知れない。しかも電話をかけてきている城島さんは、「町内会の人からも苦情を聞いている」と仰っている。つまり、町内会をまとめているような立場の方のようだ。決して、学校に対して敵愾心だけを持っている訳ではないはず。地域の学校として、一緒に育てていきたいと思っしやるかも知れない。ここは是非、城島さんはじめ、地域の方のお力を借りるという方向で進めたいものである。

勿論、学校としても、地域からこのような声がある…として、教育委員会へ特別教室へのクーラー設置を求める…といったことも必要である。しかし、それには財政問題という大きな壁があるし、教育委員会に掛け合っ、すぐ叶うという保証もない。

学校だけではよい解決策が思い浮かばない。しかし、学校としても、生徒たちの頑張りを伸ばしてやりたいと思っている。そこで、地域の方々のお力をお借りしたいと、協力を求めるのも一考かと思う。学校だけで解決できることというのは、そうそうあるわけではない。そして、実は、課題を投げかけた人が、よいアイデアを持っていることも少なくない。

その後、町内会の中心人物である城島さんに相談したところ、学校そばの旧市庁舎のホールを借りる手はずを整えてくれた。勿論、エアコンもあるし、市の建物のため、学校が使用する分には経費も掛からない。学校側も大変感謝し、練習の成果を町内会の夏祭りでも披露することになり、その後も地域とのつながりは続いていった。

クレームをクレームと片付けないで、課題の本質を捉え、組織で対応にあたる姿勢を持ちたい。

求められるスキルとして、管理職（事務長）には、

- 地域や保護者からの意見をクレームとして処理するのではなく、真摯に耳を傾け、ともに課題解決を図ろうとする「傾聴」の姿勢と「コミュニケーション能力」
- 地域や保護者とともに、難解な課題に向かう「対応力」
- どのような方向や手法で課題解決を図っていくかという「発想力」
- 地域や関係団体、企業を巻き込んで、学校課題に取り組もうとする「交渉力」と「マネジメント能力」

が求められると考える。

【参考文献】

信頼ある学校づくりのための対応ナビゲーション（福井県公立学校事務職員研究会）

小野田大阪大学大学院教授 寄稿文

CASE 18

徴収金の取扱い、どうなってるの？

必要な能力	部下育成能力 問題解決能力 職務能力
研修名	OJT指導者養成研修 業務改善研修 コンプライアンス研修

1. 研修テーマ

学校徴収金の不適切な事務処理・保護者負担の軽減

2. 研修のねらい

この研修では、起こってしまった事象に対しどう適切な処置をしていくか、迅速な対応と保護者への説明責任のあり方を身に付け、信頼回復に努めていくことが求められる。

共同実施リーダーとして取るべき行動を検討していくとともに、学校徴収金という仕事を通して前橋主事をどう育成していくのか事務長としての実践力（行動力）を身に付けることをねらいとする。

3. ケース

高崎事務長：I中学校勤務のI中学校区の共同実施組織のリーダーを努める事務職員

前橋主事：I中学校区内のM小学校に勤務する採用2年目の事務職員

足利校長：今年度からM小学校の校長として赴任した校長歴1年目の新任校長
前任校のI中学校では、教頭として高崎事務長の同僚であった

12月初旬のある日、M小学校に保護者から一本の電話が入った。

学校徴収金の集金額が、年度当初に配布された集金計画と違っている月が多く、引き落とし不能で未納扱いになってしまう月が多くあることに対する不満から始まり、購入したワークブックが本当に必要なのか、実際ほとんど使われていない真っ新なものもあるが、どんな使い方をしているのかという苦情の電話であった。

M小学校では、授業で使用するワークブックや教材を学年の担当者と相談して、保護者から徴収金で購入していて、学校徴収金の受払は学年で担当者を決めて管理している。

足利校長は、早速、学年の徴収金担当と事務職員の前橋主事を呼んで、保護者からの電話の内容について事実の確認を行うよう指示をした。

その結果、年度当初に配布する集金額のお知らせは、時間がないこともあり、前年度と同じ金額で出していることが分かり、実際は毎月購入した教材等の金額によって、保護者にお知らせしている金額と違っている月が多いことが分かった。また、購入する教材等も学年のみで相談して購入をしているため、本来ならば公費で購入すべきものも多く含まれていることも分かった。購入したワークブックも保護者からの苦情のように、授業でほとんど使わなかったため、大部分が残った状態で学期末を迎えている。

保護者からの集金や業者への支払いを確認したところ、未納の保護者への督促が放置してあったり、現金で集めた徴収金が入金させずに持ち込んだままになっていたり、何か月も支払い手続きを放置しているものも見受けられた。

報告を受けた足利校長は、前任の I 中学校との事務処理の違いに戸惑いを覚え、前橋主事にどうして、市で定められている「学校徴収金マニュアル」に従った事務処理ができていないのか質問をしたが、前橋主事の要領を得ない回答に、2年目の前橋主事には荷が重いと感じ、I 中学校の共同実施組織のリーダーである高崎事務長に、どうしたらよいか相談をかけた。

4. フレーム

【設問】 この事例は、どこに問題点があると考えますか。

【設問】 共同実施組織のリーダーとして、あなたは足利校長にどのような助言をしますか。また、前橋主事にどのような助言をして改善に取り組みますか。

【設問】 このようなことを防ぐため、学校としてどのような取組が必要でしょうか。

【設問】 共同実施組織として、小学校と中学校の処理の違いを踏まえ、どのように対応しますか。

5. 解説

起こってしまった事象に対し、どこにどのような問題があるのかを的確に判断し、どういう行動を取ればよいのかを指示していく。まさに実践力が必要とされる。不祥事は信頼回復が非常に難しい。迅速な対応と誠実な説明責任が問われる。起こってしまったことに対する適切な措置と起こさないためのシステム化、マニュアル化、人材の育成が求められる。学校徴収金の仕事は、校長の責任において保護者から直接集めるお金であること、学校が教育活動を行うに必要なお金の内、保護者負担が適当と思われる教材や教具、学校行事等が該当する。適正性、納得性、公平性、適法性、妥当性などが問われる仕事である。全市的な共通理解に基づく対応が必要である。そこに果たす事務長と共同実施組織の役割は非常に大きい。

前橋主事や集金担当の責任は大きいですが、学校全体の問題でもある。誰がどのようにチェック機能を果たしたのかを含めて根本的な、抜本的な改善が必要である。未然の対策を含め冷静な分析と判断、対応策づくりが求められる。

CASE 19

安全安心を保障！学校事務

必要な能力	危機管理能力 政策立案能力
研修名	危機管理研修 情報収集分析力研修

1. 研修テーマ

安全安心な学校づくりへ向けて

2. 研修のねらい

災害等から子どもの命を守り、さらに避難所などの地域防災の拠点として役割を果たすためにも、学校での防災・安全や危機管理の取組は一層重視されている。子どもたちや保護者、地域等にとって安全・安心な学校づくりを行っていくためには、学校財務や情報を統括し、危機管理などにも関わる事務長の果たすべき役割は大きい。しかし、防災・安全については、学校だけで取り組み解決できる課題ではなく、教育委員をはじめ市区町村首長部局、地域等さまざまな関係機関との連携・協働が必要不可欠である。そのため、本研修では、事務長が学校の事務部のリーダーとして、さらには共同実施組織のリーダーとして学校の防災・安全のためにどのような具体的取組や手立て・方策を考え、危機管理能力や政策形成能力を養うことをねらいとする。

3. ケース

【基本情報】

G中学校は、各学年3学級、特別支援学級2学級、計11学級（全校生徒258名）の規模の学校で、全教職員数は26名である。校舎は本校舎と東校舎に分かれており、2・3年生の教室や理科室・家庭科室などのすべての特別教室が本校舎に、1年生と特別支援学級の教室が東校舎にある。

G中学校があるM市は、都市部から離れた山間部に位置し、農業や林業、観光業などが盛んで自然の豊かな市である。平成の大合併のとき、当時の5町村が合併してM市となった。学校数は、中学校6校、小学校13校の計19校である。

学校事務の共同実施（以下、「共同実施」）の状況は、M市学校運営支援室（以下、支援室）として市内全域で実施しており、2中学校区で1つのブロックとして、北部支援室・中部支援室・南部支援室の3つの支援室にわけて事務・業務を行っている。教育委員会より、各支援室には事務長が、さらにその事務長の中から統括事務長が任命されている。共同実施の事務・業務内容は、導入されてからまだ間もないこともあり、現状では諸帳簿の点検や各校の情報共有、事例交流等に留まっているが、標準的職務内容をもとに徐々に領域の拡大や学校経営参画など高度化を目指して、試行錯誤しながら取り組んでいる段階である。

熊崎事務長は53歳、昨年度3月まではM市内北部の小学校に勤務し、北部支援室の事務長だったが、今年度4月に中部支援室所属のG中学校に異動となり、同時に中部支援

室事務長とM市支援室統括事務長に教育委員会より任命された。

【命を守る訓練（地震・火災発生を想定した避難訓練）・シェイクアウト訓練】

勤務30年目のベテラン事務職員の熊崎事務長とはいえ、年度始めの事務・業務は毎年のことながら目が回るほど大変忙しい。さらに異動して1年目、統括事務長としても1年目ということもあり、慣れないなかで仕事に追われる日々がしばらく続いた。

年度始めの事務・業務がようやく落ち着いてきた4月下旬、5月の職員会議に向けた企画運営委員会が行われた。そのなかで、担当教諭より本年度第1回目の命を守る訓練（地震・火災発生を想定した避難訓練）について提案があった。訓練の流れや役割分担については昨年度とほぼ同じとした提案内容では、教頭が非常緊急放送による避難指示と当日の欠席者等を記入するホワイトボード板の持ち出し、教務主任が119番通報（消防署への連絡）、事務職員は重要書類・物品の搬出となっていた。熊崎事務長は異動して最初の避難訓練ということもあり、当日の流れや自分の役割など提案内容をしっかり理解するように努めた。また、企画運営委員会終了後には、避難訓練時に自分が持ち出す重要書類の検討を行い、耐火金庫に入っている書類以外で特に重要と思われる給与・旅費や予算・学校預かり金関係、学校基本調査等の書類を搬出することにした。

命を守る訓練当日となり、職員会議で全教職員が確認した流れに沿って訓練が開始された。

始めに、緊急地震速報が鳴ったことを想定して、教頭が停電時にも使用できる非常用放送設備のマイクから、「訓練、訓練。あと10秒で地震が来ます。棚や窓から離れ、身の安全を確保しなさい」と緊急放送を行った。教頭は本校勤務3年目ということもあり、非常用放送設備の使用には慣れているようであった。

その2分後、教頭の緊急放送で、「地震により3階の家庭科室より火災発生。窓を閉め、あせらずゆっくりグラウンドに避難しなさい。」と指示が行われた。熊崎事務長は、1階の職員室内に訓練のため準備してあったヘルメットを被った後、あらかじめ自ら選定しておいた重要書類をそれぞれの保管場場所から持ち出してグラウンドに走った。生徒たちは、教職員の指示のもと、ハンカチを口にあててグラウンドへの避難をスムーズに行っていた。グラウンドへの避難完了・点呼後は、消防署員の御指導を受け、避難訓練は終了した。熊崎事務長にとって本校での初めての避難訓練であったが、非常時の生徒の避難の流れをはじめ、教職員全体の動きや非常時に持ち出す諸表簿の種類・保管場所等を確認する良い機会となったと感じた。

その後も命を守る訓練は、緊急時生徒引渡し訓練や不審者対応などさまざまなケースで行われた。また、M市内全体によるシェイクアウト訓練も年2回行われ、実際に緊急地震速報が流れると、姿勢を低く頭を守りじっとして安全行動を行うなど、自分の身を守る訓練を行った。また、G中学校ではシェイクアウト訓練にあわせて、緊急地震速報が校内の各場所で聞こえたどうかの確認を同時に行った。G中学校の市広報機械（スピーカー）の設置状況は、本校舎屋上に設置されている大型のスピーカー1台のみで、校内には設置されていない。シェイクアウト訓練後、各教職員に確認すると、本校舎や体育館内では問題なくはっきり聞こえ、本校舎からは離れている東校舎についても、音は

それほど大きくはないが聴こえたとの報告だったため、とりあえず現状では問題無しと判断した。

【学校評価（保護者への中間アンケート）、校内点検】

1学期の終わり頃に、保護者へのアンケート（学校評価）を実施した。防災に関する保護者の回答の中に、「学校は非常時に物品や食料などの備えがどの程度あるのか知りたい。」といった内容があった。G中学校は指定避難所となっているが、備蓄庫は無く、食糧や毛布などの独自の備えはほとんど無い状況であった。市地域防災計画・避難所運営マニュアルの内容を改めて確認し、学校評価結果の公表では、「G中学校には備蓄庫がなく、食糧等の備えは無いが、1kmほどにあるM市役所の備蓄庫で対応できる」「非常時の学校への避難所設置・運営については、市地域防災計画・避難所運営マニュアルの内容を基に、市職員（避難所派遣職員）や自治会、本校教職員などで協働して初期対応する。」ことを回答した。

また、その後に行われた熊崎事務長が委員長を務める校内予算委員会では、備蓄庫設置の必要性の有無も含めた避難所対応をはじめ、防災対策や危機管理などについても検討事案として取り上げたが、学校だけで対応できる問題ではなく市や教育委員会が動くべきといった意見が多く挙がった。結局、学校としては、次年度予算編成時に備蓄庫の設置を予算要求内容に追加し、教育委員会に要望していくことに決まった。

さらに、教職員が毎月行っている担当箇所の安全点検結果の報告内容について、これまでは管理職等が確認するのみだったが、今後は熊崎事務長も報告内容を確認することにした。点検報告内容の中で気になるコメント等があった場合は、直接現場で異常箇所等を確認して、緊急性を伴うものについて業者への修繕依頼や教育委員会への連絡など、随時対応を行った。毎日が忙しく、ほとんど校舎内外を巡回できていない熊崎事務長にとって、現場の状況や危険箇所を発見できる機会と考えていた。

【次年度予算要求（校内予算委員会）】

それから約半年が経過し、学校にも慣れてきた10月、次年度の予算要求作成の時期となった。G市では学校事務の共同実施を行っているが、次年度予算要求については各校で予算要求資料を作成し、教育委員会に提出することになっている。そのため、学校事務の共同実施での予算要求等に関する取組としては、各学校の予算要求の事例交流や情報共有などを行うのみであった。

M市での勤務経験が豊富な熊崎事務長は、予算要求に関する事務・業務の手順や方法をはじめ、市の財政状況の厳しさによる予算要求内容（備品や修繕・工事要望など）をすべて反映させることの難しさは認識していた。熊崎事務長は、過去のG中学校からの予算要求内容を確認して現状把握するだけでなく、教職員への備品・施設修繕要望調査や生徒アンケート等を実施して、さまざまな意見や情報を考慮した上で次年度予算要求内容を検討することにした。

昨年度までの予算要求内容を確認すると、非常用放送設備の取替の要望が何年も継続で要望していた。確かに毎年の定期点検には合格しているとはいえ、すでに30年以上経過しており、点検業者にもいつ壊れてもおかしくないという指導を受けていた。しかし、

取替見積額が約 100 万円もかかることや、とりあえず検査を合格しているので使用できるということもあり、他の修繕・工事や教材・管理備品を優先していたため、結果的に毎年取替できない状態が続いていた。熊崎事務長としても、停電時の唯一の校内放送手段であり、取替修繕の重要性を認識していたが、体育館の床張替修繕など他の大規模な修繕必要・要望もあったため、結果的には非常用放送設備の要望順位は低めに設定され、事実上次年度を取替修繕を見送った。その他にも、備蓄庫設置や毛布など非常時の備えの物品等の予算要求も検討したが、本校近くに市役所の備蓄庫があることや、他の管理・教材備品の要望が多くあがってきていたことから、そちらの優先順位についても低く設定することとなり、事実上次年度での購入はあきらめて継続要求とした。ただし、現状について教育委員会の施設担当者に予算要求資料だけでなく口頭でも現状を説明し、計画的な防災・危機管理に関する設備や備品、修繕などの整備の必要性を訴えていくことにした。

【(G中学校2年目) 2度目の次年度予算要求(校内予算委員会)】

G中学校1年目、そして統括事務長としての1年目をなんとか終え、本校2年目を迎えた。相変わらず忙しいながらも日々事務・業務を行い、2年目もあつと言う間に次年度予算要求内容を検討する10月になった。

10月3日の校内予算委員会では、昨年度先送りした防災・危機管理に関する設備や備品関係についても重要項目として検討を行ったが、やはり金額が大きく学校だけの範疇では到底収まらないことや、教職員から出ている教材・管理備品の要望分だけでもG中学校予算分の枠を超えてしまうことなどから、本年度についても結果的には昨年度と同じ傾向の次年度予算要求になる見込みとなった。

【大地震が発生】

校内予算委員会の7日後の10月10日、この日はいつにも増して電話や来校者への対応が多く、予定していた事務・業務がなかなか思うように進まないなか、早くも6時間目の授業が始まる時刻となった。校長は校内巡視中、教頭と教務主任は6時間目の授業に向かい、職員室に居るのは熊崎事務長含め4名であった。

職員室で各自仕事をしていた15時3分頃、静かな職員室内に突然緊急地震速報が鳴り響いた。突然のことに職員室内が騒然として間もなく、突如大きな揺れが始まった。熊崎事務長はすぐに机の下に隠れ、手で頭を守りながら身を小さくしてじっとするのが精いっぱいであった。机や棚は激しく揺れ、窓ガラスが割れる音、机・棚の上に置いてあったものや蛍光灯が落下する激しい音が鳴り響いた。ものごい揺れと騒音に不安と恐怖のなか、せまい机の下で何度も頭や体をぶつけ、落下物にも当たって激痛が体中を走った。激しい揺れが断続的に続き、数分間はその場から動くことすらできなかった。

ようやく揺れがおさまる間隔が長くなった頃、校長が「大丈夫か?!」と叫びながら職員室に戻ってきた。熊崎事務長はゆっくりと頭を机の下から上へ出すと、棚の上に設置してあったテレビや本棚が落下しているなど、見るも無残な職員室の状況が視界に入ってきた。職員室内や廊下が若干暗くなっていて、どうやら停電しているようだ。職員室内に居た教職員とも目が合い、お互い声をかけ合った。

その直後に、2階の第一理科室で実験の授業をしていた理科教諭が職員室に駆け込んで叫んだ。「火事です！理科室から火が出ました！」内線電話は繋がらなかったのか、生徒に避難を指示した後、職員室まで走ってきたようだ。理科教諭はそのことを伝えると、現在初期消火を試みているもう1人の理科教諭をサポートするため、第一理科室に走り戻った。

校長は即座に「理科室で火が出たことと、グラウンドの中央に避難するように放送を！」と叫んだ。唯一非常用放送設備を訓練で使用したことがある教頭が授業に行っていたため、熊崎事務長はとっさに非常用放送設備前へ向かった。熊崎事務長自身も非常用放送設備を1度も実際に使用したことがないことに加え、不安や焦りもあってなかなか非常用放送設備が作動しない。さらに焦るなか、非常用放送設備に貼られていた使用手順どおりにボタンを押してみたが、それでも結局作動しなかった。

そのようななかで並行して、校長は職員室にいた細江教諭に火事の第一報を消防署へ連絡するよう指示した。細江教諭は職員室の固定電話を使おうとしたが、電話が繋がらない。自分の携帯電話でもかけてみたが、混線していて繋がらなかった。そのとき熊崎事務長は、消防署直通の非常用電話（赤色）の存在が頭をよぎったが、それは前任校のことだったと思い直す。何か連絡手段がないかあたりを見渡した時、職員室前の廊下に設置されているアナログ公衆電話（緑色）が目に入り、それであれば緊急通話できることを思い出した熊崎事務長は、細江教諭に大声で伝えた。細江教諭は、公衆電話の受話器を取って赤色の緊急ボタンを押し、119番で消防署に第一報を電話した。電話先の消防署員から、本日の生徒や教職員の人数、被害状況等を聞かれて一瞬焦ったが、まだ把握できていないので現在調査中と答えた。

一方、割れた窓越しに外を見ると、ぞくぞくとグラウンドの中央あたりに走っていく生徒や先導する教職員の姿があった。校長は職員室を出てグラウンドに向かい、熊崎事務長や細江教諭など数名は、本日の欠席者等を記載したホワイトボード板や生徒名簿など必要そうなものを各々が持ち、職員室を出てグラウンドに向かった。

熊崎事務長がグラウンド中央に到着すると、生徒の点呼・安否確認が始まっていたが、全学級中で最後に避難してきた東校舎3階の1年B組の生徒の一部が、グラウンドに到着すると同時に教職員に訴えかけた。

「1Bでは怪我人が何人もいて、まだ教室にたくさん残っている。授業をしていた桂川先生も一緒に残っている。早くみんなを助けてほしい！」

1学年主任が落ち着かせて生徒に確認すると、1年B組は地震発生時にグループごとの教え合いを行っていた最中で、緊急地震速報の音に気付いた生徒も一部いたが、その直後に大きな揺れが来て、身を守る体勢がとれていなかったため悲惨な状況となったようだ。

その一方で、隣のクラスである1年A組は、各個人で復習プリントで学習していた最中で、外からの緊急地震速報に生徒自らすばやく反応し、すぐ机の下にもぐって身を守る対応をしたおかげで、擦り傷をした生徒が多少いるものの、全員まとまってグラウンドに避難することができていた。

1年B組教室は東校舎3階で、火事発生現場の本校舎2階の第一理科室とは離れていたため、校長の指示で、生徒救助のため教職員5名が東校舎3階に向かった。怪我をし動けない生徒も数名いたので、担架等で手分けしてグラウンドへ運んだ。

その頃、理科教諭2名がグラウンドに到着し、管理職へ第一理科室の初期消火対応の報告があった。最初に理科室前廊下の消火栓を使用しようとしたが、停電のためか使用できなかつたため、消火器を使用して初期消火を行った結果、火を消すことができたということであった。

その後、消防車と救急車が到着し、救急車には大けがをした生徒を乗せてもらい、養護教諭の付き添いで病院へ向かった。消防車については、すでに初期消火完了後だったので、消防署員が火元場所の状況や安全を確認後、すばやく次の現場に向かった。

地震発生から約50分後の15時53分頃には、ようやく本日出席者全員の生徒の安否確認が完了した。かなりの混乱はあったものの、授業中だったこともあり、教職員の指示のもと生徒がまとまって避難できたことが幸いした。

【保護者への緊急生徒引き渡し、被害状況確認】

生徒の安否確認をしている頃から、保護者が自家用車や徒歩で生徒を迎えに相次いで来校し始めた。さらに、16時を過ぎた頃から、学校へ避難してくる近隣の地域の方々も続々と来校されたため、グラウンドはちょっとしたパニック状態となった。管理職の指示のもと、教職員を生徒引き渡し班と校舎被害状況確認班の2班に分かれて対応することとなった。

生徒引き渡し班となった教職員は、G中学校の「緊急生徒引き渡しマニュアル」の内容に沿って、1箇所で生徒引き渡しを行うための交通誘導を当初試みたが、すでに何台もの自家用車が学校敷地内に入って来て渋滞状態になりつつあったため、各教職員が自家用車を駆け寄って保護者に直接確認し、大声で生徒を呼ぶなどのその場的な対応に追われていた。

一方、校舎被害状況確認班の教職員は、避難所開設を視野にいれつつ、保護者がすぐに迎えに行くことができない生徒や地域の方を日が暮れる前までに体育館などに移動させるため、校舎や施設設備等の被害状況や安全かどうかを確認することになった。熊崎事務長も校舎の被害状況や使用可能かどうかなどについて確認・把握をしたいと考えていたものの、管理職等と学校災害対策本部の設置をはじめ、今後の対応等について協議することになったため、確認が必要だと考えていた箇所等を伝える時間もなく、会議室に向かった。この頃すでに16時半を過ぎており、グラウンドにはさらに避難してくる地域の方が増え、さらに小雨が降りだしたため、教職員や生徒でテントを張り、地域の方に待機していただいた。

【学校災害対策本部の設置】

17時頃、校長や教頭、熊崎事務長、教務主任等により、学校災害対策本部を会議室に設置した。未だ停電は続いていたが、懐中電灯等はすべて他の教職員が使っていたため、薄暗い中で打合せを開始した。しかし、学校で1台のみ保有していたラジオも地震時に棚から落下して故障してしまったため、外部の情報のないままで学校の被害状況などの

現状把握や今後の対応への検討など可能な範囲で進めていた。

その後、校舎被害状況確認班から学校災害対策本部（会議室）に校舎や体育館の状況について第一報があった。幸いにも校舎や体育館の天井・照明等は耐震工事完了済だったこともあり、施設の直接的な被害は少なかった。ただ、体育館壁の上部に張り付けてあった巨大な額に入った絵（過年度の卒業制作品）が落下して大破しており、もしも地震発生時に体育館で授業があったらと思うとぞっとしたということであった。その卒業制作品はすでに撤去し、体育館に生徒や避難者を誘導する準備は概ね整ったということであったため、小雨も降り気温が下がってきていることなどからも、できるだけ早く生徒や地域の方々を体育館へ誘導することになった。

【避難所開設・運営】

市の地域防災計画・避難所運営マニュアルでは、有事の際には市職員が避難所派遣職員として学校に配置され、避難所開設・運営や物資の配給に関する準備等を行うことになっているが、現時点でも市職員が到着する心配がなく、物資調達に関する情報もないため、教職員で手分けして避難してきた地域の方の名簿を作成したり、校舎内から必要な物品を探したりなど、避難者対応のため準備を始めた。10月とはいえ、夜の体育館は冷え込むことが予想されたため、湯沸し室に1台だけ保有していた電気の必要のないダルマストーブを体育館の中央で使用し、多少の灯りにもなって重宝した。また、毛布等については、保健室に数枚有るのみだったため、校舎内のカーテンを外して回り、毛布がわりとすることにした。その他にも「紙やペンはないか?」「ホワイトボードはどこにある?」など、次から次に出てくる必要な物品を学校中で探して運んだり、立入禁止等の貼紙等を作成して貼ったりなど、学校中バタバタした状況が続いた。

18時頃になり、ようやく避難所派遣職員である市職員が来校し、避難所設置の準備を教職員と協力してさらに進めることになった。あわせて、避難所開設・運営のための市様式によるさまざまな手続き等を市職員の指示のもとで作成した。その中の避難者の名簿作成1つをとっても、事前に市様式作成のための必要な情報の内容や手順等をしっかり把握していれば、体育館へ誘導したときなど、これまでもっと効率的にできたことがあったかもしれないと熊崎事務長は少し後悔した。

その後も、生徒の引き渡し対応や避難所準備・運営等は夜遅くまで続いたが、20時頃には少し落ち着いた状況となった。熊崎事務長もようやく少し一息ついたとき、ふと「このような大変な状況になる前に、事務長として自分は、はたして日常から防災や危機管理面で十分な準備ができていたのだろうか。それに、共同実施の長として、さまざまな手立てや方策の企画提案などによってできたことがあったのではないか。」などの思いが頭をよぎった。しかし、今は1日でも早く本来の教育活動が再開し、地域の方々が普通の生活に戻って安心して生活できるよう、事務長として自分の役割をしっかりと果たしていきたいと頭を切り替えた。明日以降も、勤務する学校のことはもちろん、学校事務の共同実施に関する事など、さまざまな事務・業務が控えていることを想定しながら、長い一日目が終わった。

4. フレーム

【設問】 地震発生時（一日目）や翌日以降について、事務長としてどのような役割を担い、具体的にどのような事務・業務を行う必要があると考えられますか。

全国の多くの学校は、災害時の避難場所に指定されているが、避難所としての施設設備や備品、機能は十分に備えていない場合が多い。よって、もしも災害等が発生したときには、次から次へと想定外の対応に迫られることが考えられる。事務長として、または組織の一員として、臨機応変な対応と先のことを考えた計画的な事務・業務を行う必要がある。また、学校は教育活動の場であることから、市区町村の避難所運営が軌道に乗ってくれば、速やかに教育活動を再開させていかなければならない。今回のケースのG中学校では、以下の対応が考えられる。

(災害発生時、避難所開設・運営等の対応)

- ・ スマートフォン等による校舎の状況や破損箇所の撮影・記録と応急的な修繕（安全確保）。
- ・ 受水槽・高架水槽の被害の有無や水質状況、揚水ポンプの運転・散水栓の使用の可否状況などの水道施設の被害状況の確認・記録。
- ・ 校舎内施設等の開放区域を定めた。原則体育館のみとしたが、障がい者、高齢者、乳幼児、妊産婦など特別の配慮が必要な生徒や地域の避難者がいる場合のみ協議の上、特別教室等を開放することにした。それにより、立入禁止区域・教室等を明示する貼紙を貼った。
- ・ 避難者数の確認と避難者の名簿を作成することにした。原則としては入所時に記入（氏名・性別・年齢・住所等）となっているが、体育館の安全確認後、まずは体育館内に入って安全・安心を確保することを優先することにした。
- ・ M市の避難所運営マニュアルには、様式「避難者カード」を世帯ごとに配布し記入していただくことになっているため、その様式の配布を検討したが、枚数が全然足りず、停電のためパソコンでプリントアウトもできないため、白紙に必要な事項を書いていただくようにして配布し、事務部で取りまとめて名簿を作成することにした。
- ・ ペットの管理や取り決め。
- ・ 飲料水については、高架水槽に残っている分を節約して使用し、それ以外では貯水槽内の水を直接使用してとりあえずしのぐことにした。
- ・ 本校には備蓄庫が設置されていないため、食料、医療物資等の市災害対策本部への要請を行った。配給時のトラブルを回避するため、高齢者、障害者等や非常持出品のない家庭の優先など取り決めを行った。
- ・ 避難所運営組織作りの支援
運営本部長、副本部長との連携、班編成、班長会議についての助言、避難所生活の基本的ルールについての助言
- ・ ボランティアの受入れ。また、専門ボランティアにコーディネートを依頼し、活動拠点の設置や災害ボランティアセンター等との連携。

- ・ 炊き出しへの協力、使用可能な調理室・給食室等の提供。
- ・ 情報連絡活動、避難者用緊急電話の設置依頼
- ・ 地域の自主防災組織や市区町村防災担当部局の職員等との協力体制の確立、・ 学校医・地域の医師会との連携・ボランティアの受入れ準備。
- ・ 自主防災組織への移行、避難所運営が避難住民の自治組織に移行した後は、教職員は側面からの支援。
- ・ 教職員の勤務の管理・記録。特殊勤務手当などの実績報告。

【設問】 熊崎事務長は、地震発生後に「事務長として自分は、はたして日常から防災や危機管理面で十分な準備ができていたのだろうか。」と考えています。日常（地震発生前）での熊崎事務長の事務・業務の課題点はどのようなことが考えられますか（命を守る訓練、学校評価、校内安全点検、次年度予算要求など）。また、熊崎事務長の取組以外で防災・安全に関してどのような取組が有効であると考えますか。

<命を守る訓練・シェイクアウト訓練>

- ・ 訓練内容が前年度踏襲で訓練のための訓練になっている。また、役割分担も非常用放送設備による全校放送は教頭、消防署への通報は教務主任など役割が固定されているため、自分の役割以外を経験しないままになっている。いざというときに誰であっても対応できるように、訓練によって役割分担を変更したり、定期的に機器使用方法の確認等を多くの教職員で行なったりする必要がある。特に事務長（事務職員）は、職員室にいる可能性が比較的高いため、機器の使用法や非常時の対応等については確実に把握しておくことが重要であるとする。
- ・ 非常時に搬出する重要書類については、主観で決めるものではなく、文書規程等に非常時搬出書類として定めておくとよい。
- ・ 市広報機械（スピーカー）の音については、どのような状況であっても校舎内外で確実に聞こえる必要がある。静かな状況で音がそれほど大きくはない程度では、教育活動等の内容によっては聞こえない可能性があるため、市広報機械の設置など早急な対応が必要である。

<学校評価（保護者への中間アンケート）、校内安全点検>

- ・ 保護者アンケート（学校評価）での保護者からの「学校の非常時の物品や食料などの備えの状況」の問い合わせについては、市地域防災計画・避難所運営マニュアルの内容だけでなく、実際に教育委員会や市防災課など関係機関にも確認し、回答できるとよい。
- ・ 校内安全点検は、教職員より報告があったもののみ確認では、危険箇所をすべて網羅しているとは限らないため、財務を統括する事務長自身が定期的に校舎内外の点検を直接行い、現状を把握しておくことが重要である（体育館の卒業制作の落下を防ぐことができた可能性も有る）。

<次年度予算要求（校内予算委員会）>

- ・ 次年度予算要求が学校単位となっているので、大規模な施設設備の修繕や金額の

大きい備品などについては、教育委員会に要望する（伝える）のみになっており、このままでは次年度以降も予算計上される見込みは低い。市の財政状況が厳しいことも考慮すると、事務長として今後は違った手立てや方策、政策形成等を考えていく必要がある。

【設問】 熊崎事務長は、地震発生後に「共同実施の長としても、さまざまな手立てや方策の企画提案などによってできたことがあったのではないか。」と考えています。設問2でのさまざまな課題の解決や改善策を実行していくには、事務長として具体的にどのような手立てや方策の提案・政策形成が考えられますか。

- ・ 現状の仕組みや方法では、改善策の実行や課題解決が困難な場合、各市区町村の実情によって様々ではあるが、学校事務の共同実施等によって長期的な視点をもって仕組みの変更など企画の提案や政策形成が有効である場合も考えられる。

5. 解説

今回のケースの場合、G中学校では防災・安全のために非常放送用設備の取替を実施したいと考えていたが、金額等の問題で結局そのまま先送りされ続けており、地震発生時には故障が原因とは断定できないものの、いざというときに非常用放送設備は使用できなかった。たまたま授業中だったこともあり、教職員の指示のもと結果的には全生徒が避難できたが、授業中以外であったらどのような結果になっていただろうか。また、その後の生徒引渡しや避難所開設・運営、業務的な連絡等で非常用放送設備が使用できなければ、G中学校ではさまざまな面で大変支障をきたしていたことが予想される。例えばM市の場合、学校単位による次年度予算要求では課題解決が難しいのであれば、学校事務の共同実施による企画や政策形成により、教育委員会等との協働による市内小中学校全体での次年度予算要求や予算編成の実施や校長会・教頭会等との連携など、制度や仕組みを抜本的に変えることも必要な場合もあると考える。

CASE 20

共同実施組織の責任者としてセクハラ等の課題にどう対処する？

必要な能力	問題解決能力 職務能力
研修名	論理的思考力養成研修 ハラスメント防止研修 公務員倫理研修

1. 研修テーマ

セクシャルハラスメント・パワーハラスメントへの対応と人権意識の醸成

2. 研修のねらい

セクシャルハラスメントになる言動や行為が生じてしまった場合の対処方法を身に付けるとともに未然防止のための環境づくりをどのように進めていくか、その対応力を身に付ける。

3. ケース

正木事務長は、長年小規模小学校に勤務していたが、今年の4月にA中学校に赴任した。A中学校は各学年7学級という大規模な中学校で、かつては問題行動が多発し生徒指導上課題の多い学校であった。しかし、校長のリーダーシップのもとで、生徒指導部を中心とした職員が一丸となって沈静化に取り組み、近年は落ち着きを取り戻している。

正木事務長は、赴任して一月近くたつなかで、教員が機動力を持って問題に対処している様子や生徒の状況からどの学年もリーダーを中心に協働体制ができていると感じていた。

しかし、教職員間や生徒に対する言葉遣いが乱暴であったり、教職員の中で先輩が後輩に対して命令口調であることなどについて、違和感を感じていた。

4月も残りわずかとなる金曜日に歓送迎会が行われた。転出入職員が20人もいたこともあり、会は大変盛り上がり飲み過ぎではないかと思われる職員もかなりいた。歓送迎会が終了すると、それぞれの学年で転入職員は全員参加が恒例だといって帰ろうとする職員を強引に引き止めていた。日野教頭は、無理強いはだめだといって、リーダー格の職員に注意をしていたが、各学年とも無視をして2次会に向かった。

正木事務長は、2学年の学年主任に誘われて2次会に参加した。参加者は、40代の男性の青木学年主任と権藤副主任、40代の女性の上野教諭と江田教諭、転出をした30代女性の岡本教諭と男性の角田教諭、転入してきた30代男性の菊池教諭と20代女性の河合教諭、そして正木事務長52歳の9人であった。2次会でも大いに盛り上がり酒も進んだ。こうした場面で大活躍するのが権藤副主任のようで、次々に指名して皆に何曲も歌を歌わせていたが、河合教諭は酒もあまり飲めずカラオケも好きではないらしく1曲歌っただけであった。

10時を過ぎた頃、上野教諭が「そろそろ失礼します。」といって帰り、河合教諭が慌てて「私も明日用事があるので失礼させていただきます。」といって席を立とうとしたが、権藤副主任に「今日は歓迎会だから最後までつきあわなければだめだ。」といって引き止

められてしまった。そうこうしている内に権藤副主任は「次はデュエットだ。」と行ってまた指名を始めた。皆が何曲か歌った後、権藤副主任は「まだ歌っていない河合教諭と自分が歌う。」と言い出したが、河合教諭は「デュエットで歌える歌は知らない。」と辞退していた。権藤副主任はしつこく手をつかんでマイクの前に立たせようとしていたが、河合教諭が立たなかったのでマイクを持って隣に座り、肩に手を回して歌い出した。河合教諭は下を向いて涙ぐんでいた。

正木事務長は、たまりかねて「権藤先生もういい加減にしたらどうですか。セクハラになりますよ。」といったところ、皆が一瞬静かになり、権藤副主任は、啞然とした顔をしていたが「白けたからもう終わりにしよう。」と行って帰ってしまった。

月曜日の朝、江田教諭が事務室に来て正木事務長に「権藤副主任は若い女性教員にはいつもあんな調子だから事務長に注意してもらって良かったんですよ。」と言った。しかし、まとまりのある学年がギクシャクしてしまうとか、セクハラとまで言わなくてもと言っている職員がいると、正木事務長の耳に入ってきた。また、河合教諭は学年の中では自分のためにあんなことになってしまって申し訳ないと言っているようであった。

朝の打合せ後、正木事務長は葉山校長に2次会の件を報告し、教頭を含めて対応策について協議をした。教頭は2次会への誘いが強引すぎると思っていたが、2次会には参加したことがなく、問題になるような場面は見たことがないということであった。校長もこれまでセクハラの訴えや今回のような報告もなかったし、注意が必要な場面を見たことがなかったとのことであった。

また、市内の中学校等でセクハラ問題等が生じたときは、教育委員会から注意喚起をする文書が出され、A中学校でもそうした文書は必ず全職員に配付をしたり、打合せ等で問題の重要性について伝えてきていた。教育委員会で毎年行われている人権研修会には輪番で職員全員が参加できるよう配慮してきたとのことである。

今回の件については、当事者の話を改めて聞くことや他の学年の状況も学年主任等を通して把握すること、今後に向けて早急に具体的な対応策を立てる必要があることを確認して協議は終了した。

4. フレーム

【設問】 正木事務長の2次会での対応についてどう考えますか。

【設問】 A校のこれまでのセクハラ、パワハラ対策等人権課題への対処についてどう考えますか。

【設問】 A中学校の状況を想定して、事務長としての今後の対応策を検討してください。

【設問】 あなたが在籍する学校の状況を分析して、これまでの事務長としての取組を検証するとともに今後の対応を検討してください。

5. 解説

セクハラやパワハラは意識的に行われることより、人権感覚の欠如から自分の行為を認識できずにそうした行為を行ってしまうのが多くの実態であろう。また、人権感覚の薄れた職場環境の中では、セクハラやパワハラ概念が曖昧になり、そうした行為によ

り極めて不愉快な思いをさせられた被害者も不当なことと主張することをあきらめていたり、同僚も看破してしまっていることもあるのではないか。

国内でのセクハラに関する初の民事裁判は1989年に行われているが、セクハラの実義等に係る規定が整備されたのは、それから8年後の1997年の男女雇用機会均等法改正においてであった。そして10年後には同法の改正において男女双方への性による差別的扱いを禁止した。なお、パワハラに関しては法律での規定はないがセクハラと同様、行為者や使用者等の責任は民法の不当行為責任や使用者責任等に問われる。状況によっては刑事責任を問われるケースも当然ある。

このケースについては、2次会への参加強要や学年副主任のセクハラ行為であることからパワハラの実義を含むケースとして作成したつもりであるが、まず読んでいただいたとき、迷う余地なくセクハラ行為と感じたかどうか振り返ってみたい。また、あなたが正木事務長であったら、注意する言葉や場面等をどうしたか検討してみたい。場所を変えるべきとか、もっと早く注意すべきとの判断もあるであろう。

3者協議で当事者の話や他学年の状況を把握するとしたが、まず2学年の同席者全員の認識等の把握が必要であろう。状況によっては厳正な対処が必要になる。河合教諭は被害を受けたにもかかわらず、上手に対処できたらと自分を責めているが、そうした問題ではない。また、江田教諭や他職員の言動からこの件に対する意識には相当な格差がある。さらに、今回のような問題が生じたこと、どの学年も強引に参加者を引き連れて2次会に行っていること、正木事務長が日常の教職員間や生徒に対する言葉遣いが乱暴であったり、教職員間で先輩が後輩に対して命令口調であることなどについての違和感を感じていたことなどから、A校における職員全体の人権に関する意識化や人権感覚の醸成が不十分ではないかと推察される。

強いリーダーシップはA校のこれまでの課題解決にとって重要な役割を果たしてきたが、人権感覚が不足したリーダーは今回のような問題発生に連関する可能性がないうわけではない。生徒の問題行動を沈静化してきたA中学校にとって、さらに高めていくべき取組の一つは職員間や生徒指導上の人権感覚の醸成ではないかと考える。

具体的な対応策としては、教育委員会の注意喚起文書や法的知識の伝達だけでなく、職員一人一人が各自の問題として捉え、自らの言動や行動、意識を振り返り、同僚等と検証しあったり、議論して常に人権を意識して行くこと。相手を思いやる感覚を研ぎ澄ますことのできるような場の設定、風土を作ることが校長や教頭、事務長等の役割であろう。

CASE 21

許可なく持ち出した私用USBを紛失

必要な能力	問題解決能力 職務能力
研修名	業務改善研修 フィールドスタディ研修 公務員倫理研修

1. 研修テーマ

情報管理と危機管理

2. 研修のねらい

危機管理は、事前管理（未然に防ぐ）と事後管理（事後対策）、そして起こっている、まさに今をどう対処するかが重要である。特に情報は、国県市区町村の法律によってその取扱いが定められている。

本研修では、事前の管理はもとより起こってしまったこと、事後管理への対応、起こらなくするために何をするかなどケースを用いて組織的に対応していく力量を養うとともにその中で事務長の問題解決能力の発揮が期待される。

3. ケース「個人情報流出」

岡山事務長：I 中学校勤務のI 中学校区の共同実施組織のリーダーを務める事務職員

神戸主事：I 中学校区内のN小学校に勤務する経験5年目の事務職員

三宮教諭：N小学校に勤務する経験5年目の教員。

神戸主事とは同期でもあり仲が良い

I 中学校区の共同実施組織は、小学校3校、中学校1校の4校で構成され、岡山事務長を中心に、中堅となる大阪主任、経験5年目の神戸主事、2年目の奈良主事の4名の事務職員で業務を行っている。

I 中学校の共同実施組織では、共同実施の組織力を生かして、各学校の学校経営を支援するため、事務の効率化、事務職員の資質向上を目的に精力的に取り組んでいる。

ある日、神戸主事から岡山事務長に相談があると電話がかかってきた。

相談の概要は以下の通りである。

三宮教諭は、授業の教材を作成するため、私用のUSBメモリに個人情報等を含んだデータを保存し、校長の許可なく持ち出した。三宮教諭は帰宅する途中、立ち寄ったコンビニエンスストアの駐車場で車上荒らしに遭い、USBメモリを盗まれた。

USBメモリには、担任している生徒のテストの点数や行事の写真などの個人情報が保存されていた。

困った三宮教諭は、同僚である神戸主事に、私用USBメモリの紛失を打ち明けてきた。

4. フレーム

【設問】 この事例は、どこに問題点があると考えますか？

【設問】 共同実施組織のリーダーとして、あなたは神戸主事にどのような指示を出し、三宮教諭の話に対応させますか？

【設問】 このような場合、学校では、誰が、どのように対応すべきだと思いますか？

【設問】 このようなことを防ぐため、事務長としてどのような取組が必要ですか？

5. 解説

個人情報の流失の問題は、いつでも、どこでも起こりうるが、個人の認識、モラルの問題で片付けられるものではない。各行政機関では個人情報保護法に基づき、その取扱いについて法で厳しく制限をかけている。従って、当事者の責任はもとより管理責任が問われるなど多くの人を巻き込む事案になりかねない。

このケースを事前、事中、事後それぞれで分けて考えると、「事前」では、I 中学校ではこういうことが起こらないようどのような手立てが取られてきたか、USB 等の管理状況や取扱いマニュアルの整備、策定が義務づけられている要項や要領、職員研修の状況など。「事中」では、起こしてしまった原因は何か、起こったときの状況、起こってしまったときの連絡体制や当事者、学校の取った対応など。「事後」では、当事者に対する指導のあり方、起こさないための対処法、教職員の意識化、管理体制の整備、ガバナンスのあり方などが問われることになる。

そのことを踏まえ、三宮教諭はどう行動すべきだったのか、相談を受けた神戸主事の取るべき行動について課題を整理し、十分、分析を行うことが必要である。なぜ、すぐに校長に連絡しなかったか、警察に通報しなかったのか、など行動に疑問が多い。また、相談を受けた岡山事務長が取るべき行動はどうあるべきか。検討するなかで取るべき行動や解決策を見つけていただきたい。また、学校として、共同実施としてだれがどのように対応すべきなのか協議し、未然に防ぐための対策を考え、提示していただきたい。

事務職員は、法に基づき仕事をしている。その自覚と信念が大切である。多くの個人情報を毎日取り扱っている立場としてできることは多い。同時に、三宮教諭の行動は決して不注意では済まされない。一方で、管理体制の不備が指摘される。起きてしまったことは十分な反省が必要であるが、起こらないための日頃からの教職員への周知徹底と二度と起こさないための対応策の徹底が大切である。そこに果たす事務長の役割や共同実施の役割は大きい。

CASE 22

校内の対応は万全ですか・・・

必要な能力	危機管理力 職場開発能力 組織内対人能力
研修名	危機管理研修 チームマネジメント研修 組織力強化研修 教職協働研修

1. 研修テーマ

アレルギー対応

2. 研修のねらい

学校においては、どの児童生徒においても、同様な環境で過ごさせることが大切であり、そのためにも、アレルギー対応は、学校全体で取り組むべきことである。安全性を最優先し教職員全員で共通理解しなければならないことに気づき、改善に取り組むこと。また、軽微であっても、事故に関する情報共有と改善策の検討は、全教職員で行うべきことである。そのためにも、校内体制を整える必要があることに気づき、構築に取り組むことが大切である。

本研修では、改善や校内体制の整備に向けた力量形成や未然の対応力、迅速な行動力など危機への対応力を身に付けることをねらいとする。

3. ケース

市内、中心部にあるA小学校は、児童数330名、教職員数は19名の中規模校で、自校給食を行っている。岡田校長と本田事務長は、今年度新たに赴任してきた。

年度はじめの企画会議で、香川養護教諭から、アレルギー児童についての説明があった。

該当児童は新年度4年生になる女子。アレルギーによっては、かなり重篤になる危険性がある。万が一のため、児童は、アドレナリン自己注射薬（エピペン®）を持参している。該当児童の給食については、除去食が基本であるものの、除去分に代わる持ち込みもあり、それは、保護者がお昼までに職員室へ届けることになっている。給食室では、対象児童専用の食器・お玉・箸・トング・お盆が準備されており、アレルギーが誤って混入しないよう、注意して配膳している。

保護者の要望は、『なるべく他の児童と同じ環境で、似たものを食べさせたい。活動もあまり制限させたくない。』というもので、毎日の給食については、献立表・成分表をもとに、除去するもの・持ち込むもの・みんなと同様食べるもの…について、連絡を取り合うことになっている。また、「食べてはいけないものを食べさせない」ということだけ注意して、食物アレルギーに対して過剰な恐怖心を持たないで欲しいと、申し入れてきている。

企画会議終了後に、本田事務長は、学校の体制について、2、3、中田教頭に確認した。

* 保護者からの食事持ち込みから、給食までの流れは？

- * 万が一、具合が悪くなったときのフローは？
- * 病院へ運ぶまでのシミュレーションは行っているか？

しかし、いずれもきちんと体制が整っておらず、養護教諭と担任、給食主任だけで対応しているようで、全体で取り組んでいる様子が見えず、他の教職員は意識が低いように見受けられた。

そこで、香川養護教諭に、もう少し詳しく、その児童を取り巻くサポート体制について訊いてみたところ、「実は…」と、昨年度起きたことについて相談された。

2年生の初めに、他の児童がこぼした牛乳が、誤って身体にかかったが、その時は、担任が出張していたため、低学年サポートの講師が給食指導をしており、普通に牛乳が掛かったような対応（制服や脚にかかった牛乳を濡れたタオルで拭く・・・など）をするに留まった。そのため、直後に症状が現れ、呼吸困難まではいかなかったものの、発疹が体中に広がり、もう少しで緊急事態に陥るところであった。担任が留守中であったために生じたことと保護者へ説明。幸い命に別状はなかったが、以来、保護者は、学校に少なからず不信感を持っているようである。このような状況に陥りながらも、その後、職員会議等で検証が行われることはなかったとのことであった。

校内体制に大きな課題があると捉えた本田事務長は、全教職員が共通理解しておくべきことについてマニュアル化し、対応について詳細な体制を整えるべきと判断し、岡田校長とも相談し、早急に作成に取りかかることにした。

4. フレーム

【設問】 アレルギーが起こらないようにするための体制はどうあるべきか

【設問】 万が一、アナフィラキシーショックが起こってしまったときのフローチャートの作成

《 職員構成 》

校長	岡田	1年担任	六反	川島
教頭	中田	2年担任	森重	長友（給食主任）
教務	武藤	3年担任	槇野	柴崎
養護教諭	香川	4年担任	長谷部	吉田（児童担任）
事務長	本田	5年担任	酒井	柏木
		6年担任	香川	清武（保健主事）
調理員	原口	特支担任	遠藤	
調理補助員	宇佐美	講師（低サポ）	岡崎	

5. 解説

学校は一度、こぼれた牛乳が、アレルギーを持つ児童の身体に掛かるという事故を経験している。勿論、故意ではないし、小学校低学年では、なかなか防ぎようのない事象

かも知れないが、担任や養護教諭以外の教員に、アレルギーへの認知度が低く、起こった時の対応、保護者への連絡など、十分ではなかった。ともすれば、命の危険もあったのだということを、今一度、再認識しておくべきであろう。担任と養護教諭だけがわかっていればいいというものではなく、アレルギー対応は、学校全体で取り組むべきことであるという共通理解を図っておかなくてはならない。

さらに留意しておきたいことは、保護者は、なるべく他の児童と同じような環境で...と、決して特別扱いを望んでいるわけではないということ。また、アレルギーは特別なものではなく、食物アレルギーに対して過剰な恐怖心が広がるのを心配している点である。アレルギー対応は、身の回りに存在する普通の問題であり、児童を取り巻くあらゆる大人が、子どもを見守る体制となるべきである。

学校給食における食物アレルギー対応の基本的な考え方は、全ての児童生徒が給食時間を安全に、かつ、楽しんで過ごせるようにすることである。そのためにも安全性を最優先し、アレルギーに対する正しい理解を進め、養護教諭や担任のみならず、管理職をはじめとした、全ての教職員、調理場及び教育委員会関係者、医療関係者、そして、保護者が相互に連携し、当事者としての意識と共通認識を強く持って組織的に対応することが不可欠である。

また、給食の除去食にも限界があり、完璧ではない。施設と人員の実態を考慮し、過度に複雑な対応は不要であり、そのことも保護者と共に思いを共有し、理解を進める必要がある。

そして、児童には、食事が苦痛なものにならないよう、給食（および、校外学習時等における食事）への思いも傾聴し、自己管理も指導していかなくてはならない。同時に、他の児童生徒への説明（当該児童の喫食にかかるルール）と理解の促進にも努める必要があるだろう。

分厚いマニュアルを作ることが目的ではなく、その過程で、全教職員が、アレルギーに対して正しい知識と理解を持ち、それが、児童生徒の命を守り、保護者の気持ちに寄り添うことにつながるということを意識し、体制づくりを行いたい。

～ 《 厚生労働省 による 》 食物アレルギー対応の原則 ～

- ① 食物アレルギーのない子どもと変わらない安全・安心な、保育所での生活を送ることができる。
- ② アナフィラキシー症状が発生したとき、全職員が迅速、かつ適切に対応できる。
- ③ 職員、保護者、主治医・緊急対応医療機関が十分に連携する。
- ④ 食物除去の申請には医師の診断に基づいた生活管理指導表が必要である。
(診断時+年1回の更新)
- ⑤ 食物除去は完全除去を基本とする。
- ⑥ 鶏卵アレルギーでの卵殻カルシウム、牛乳アレルギーでの乳糖、小麦での醤油・酢・麦茶、大豆での大豆油・醤油・味噌、ゴマでのゴマ油、魚でのかつおだし・いりこだし、肉類でのエキスなどは除去の必要がないことが多いので、摂取不可能な場合のみ申請する。
- ⑦ 除去していた食物を解除する場合は親からの書面申請で可とする。
- ⑧ 家で摂ったことがない食物は基本的に学校では与えない。
- ⑨ 共通献立メニューにするなど食物アレルギーに対するリスクを考えた取組を行う。
- ⑩ 常に、食物アレルギーに関する最新で、正しい知識を職員全員が共有し、記録を残す。

上記の原則のもと、【食物アレルギー対応委員会】などの設置と必要に応じた会議の開催、全教職員の共通理解が図られるような危機管理体制の構築、保護者との十分な懇談等が必要とされよう。さらに、全教職員に対して、食物アレルギーについての詳細な知識(症状・ショック時の対応)や、緊急時の対応について周知を図ることも重要である。内服薬や、アドレナリン自己注射薬の投与に関しても、全員が確実に、児童生徒へ渡せるよう、保管場所の確認と、使用方法の研修などの周知徹底も必要である。

【体制づくり・フローチャート作成時に押さえておきたいチェック項目 例】

- ・保護者が食事を持ち込むとき、誰がどのように対応しているか？教室へ運ぶのは誰か
- ・アレルギーのチェック体制は？
- ・万が一、アレルギーが起きたとき、発見者は何をする？
- ・誰に助けを求めるか？
- ・担任の動きは？他の児童への指示は？
- ・ショック状態の子どもは動かしていいのか？(トイレに行きたい…と言ったときなど)
- ・エピペンの保管場所は？共通理解できているか？養護教諭が留守の場合は？

(本人が持っていることが望ましい。できれば、保険証のコピー・緊急連絡先・内服薬等と一緒にポーチなどに入れ、常に携行するようにする。→ 校外活動中での使用も想定する)

- ・エピペンは誰がうつのか？どうやってうつのか？打った場合の責任の所在は？
- ・保護者の連絡先は？誰が行うのか？
- ・救急車の要請は？到着後は誰が教室へ案内するのか？
- ・救急車要請時の、当該児童以外の児童のケアについては？

【どんなスキルが必要か】

- * 児童の安全を最優先に考える意識の醸成
- * アレルギーに対する、十分な理解と対処法の習得
- * 全教職員が対処できるような体制の構築
- * エピペン® 使用についての講習会の開催にかかる「行動力」
- * 保護者とともに、難解な課題に向かう「対応力」
- * どのような方向や手法で課題解決を図っていくかという「発想力」
- * 保護者をはじめ、校医、教委、給食センター、医療機関等関係団体を巻き込んで学校課題に取り組もうとする「交渉力」と「マネジメント能力」

【参考文献】

- 1 学校給食における食物アレルギー対応指針（文部科学省）
- 2 食物アレルギーへの対応（厚生労働省）
- 3 学校のアレルギー疾患に対する取組ガイドライン（日本学校保健会）
- 4 日本教育新聞社運営【先生解決ネット】企画特集
「食物アレルギーに対する校内体制の充実に向けて」
- 5 西日本新聞 2013/10/9 配信WEB記事「給食と食物アレルギーを考える（上）」

CASE 23

現金管理、こんなときあなたはどうする？

1. 研修テーマ

学校での現金取扱における危機管理

2. 研修のねらい

学校においては、公費の執行だけではなく教材

費や修学旅行費等の様々な学校徴収金（保護者からの預かり金）を扱っている。その取扱いは設置者である自治体の条例・規則に定められているところもあれば、自治体における規定が未整備で学校独自で取り扱いマニュアルを策定しているケースもある。いずれにしても規則・規定に基づき扱われるべき会計業務であるが、保護者や金融機関とのやりとりにおいて多かれ少なかれ現金を取り扱うことが避けられないのが現状である。

やむを得ず学校で現金を取り扱う場合においては、万が一のことを想定し、紛失や盗難等を未然に防ぐ安全対策を十分施した上で実施すべきであるが、学校における現金に関わる事故や事件が後を絶たない。

そこで本研修においては、学校における現金取扱における危機管理の在り方を考察し、事務長（事務職員）として自校における課題や問題を発見し、改善の方策を身に付けることをねらいとする。

3. ケース

A小学校では運動会を5月第2日曜に、音楽会を10月第3土曜に開催している。運動会では保護者の写真撮影やビデオ撮影を制限していないが、音楽会では合唱や演奏の妨げにならないよう、原則として保護者の写真撮影、ビデオ撮影を禁止している。このため、数年前から保護者の要望に応える形で、専門業者にビデオ撮影、編集およびDVD制作を委託し、希望する保護者に対しそのDVDの予約販売を行ってきた。

7月の職員会議で教務主任の鈴木教諭から例年通りの内容でDVDの作成、販売の実施提案があった。その内容は、音楽会当日に保護者から購入申し込み希望を学校がとりまとめ、11月に実施する授業参観日に商品と引き換えに申し込みを行った保護者からその専門業者が直接代金を集金するというものであった。

その後、夏休み明けの9月初旬に鈴木教諭は業者との打ち合わせを行った。その際、業者から「11月の授業参観日である金曜日ですが、あいにく業務の都合でどうしても学校に行けなくなりました。代替りの者もたてることができません。商品は数日前に納入しますので、参観日当日は学校の方で代金を集金していただき、弊社の銀行口座に振り込んでいただけませんか。ただし、翌週の火曜日でしたら集金に伺うことは可能ですので、その方がよろしければご連絡ください。」との説明があった。

このことを受け、どうしようかと悩んだ鈴木教諭は高橋教頭に相談したところ、高橋

必要な能力	職務能力 危機管理能力 プレゼンテーション能力
研修名	コンプライアンス研修 危機管理研修 企画立案力養成研修

教頭は「振り込みだと手数料がかかるのでお金は学校で保管して火曜日に業者に取りに来てもらってはどうか。」と鈴木教諭にアドバイスした。

鈴木教諭は「そうですね。土日をはさみますが、鍵のかかるロッカーに入れて保管しておけば大丈夫ですよ。では、業者に火曜日に取りに来てもらうように電話しておきます。」と答えた。

9月の職員会議では、音楽会に向けての準備計画案や当日の詳細な実施計画案が音楽科担当の近藤教諭から提案があり、そのなかで改めて保護者の写真とビデオ撮影の禁止及びDVD制作・販売のことも含めて連絡を行った。鈴木教諭はその後に補足説明を行い、業者が授業参観日に集金に来ることができないため、職員室の耐火書庫に翌週の火曜日まで保管して、火曜日に業者に取りにきてもらうことにすることを連絡した。

このことを聞いた山本事務長が、「保護者から集めた現金を、土日をはさんで5日間も学校内で保管しておくのは問題です。金曜日の午後に振り込んでしまうほうがよいのではないですか。」意見を述べた。

この意見に対し、高橋教頭が「振り込みは手数料がかかるし、授業参観が終わったあとだと銀行の営業時間内に行けないかもしれない。鍵がかかるロッカーにでも入れておけば問題ないでしょう。」と事務長の意見を退けた。校長からもまた他の職員からも特に反対意見は出なかった。

音楽会当日は好天に恵まれ、たくさんの保護者や地域関係者等の来校があり、盛況のうちを終了した。DVDは約350名の保護者から申し込みがあった。

その後、DVDの制作も順調に進み、契約どおり11月の授業参観の3日前に学校に納品が完了し、授業参観日当日には業者に代わり高橋教頭と教務主任の鈴木教諭、および山本事務長の3名で現金と引き換えに予約申し込みを行った保護者にDVDを販売した。

預かった現金は鈴木教諭が学年ごとに仕分けし、使用済みの角2サイズの封筒に入れ、それをA4サイズのコピー用紙が入っていた段ボール箱にまとめて入れたが、段ボール箱が小さかったため封をすることができなかった。そして所定の場所から鍵を持ち出し、封をしないまま段ボール箱を職員室にある耐火書庫の中に入れた。鈴木教諭は、職員室にいた高橋教頭に「DVDの代金はここに入れましたので。」と声をかけ扉を閉めて鍵をかけた。この耐火書庫には回転式のダイヤルが付いていたが、普段から書類の出し入れを全教職員が行うためダイヤルはガムテープで固定され動かないようにされていた。鍵は教頭と事務長が預かっていたが、誰でもすぐに書類の出し入れができるように鍵の保管場所は全教職員に周知されていた。

月曜日となり、授業参観に来ることができなかった数名の保護者がDVDの引き取りのため放課後に学校にやってきた。山本事務長が事務室で保護者から代金を預かり、職員室の耐火書庫を開けて、鈴木教諭が金曜日に入れた段ボール箱を取り出し、該当学年の封筒の中に入れようとした。しかし、6年生の保護者から預かった封筒が見当たらず、不審に思い、ちょうど職員室に戻ってきた鈴木教諭に「鈴木先生、さっき6年生の保護者からDVDの代金を預かったのですが、書庫に入れようと思って箱の中を探したんですが、6年生分の封筒が見当たらないんですよ。」と伝えた。

鈴木教諭は「えっ！箱の中にありませんか？間違いなく6年生のも入れたのですが・・・。」と驚き、慌てて書庫の中を探し始めた。2人で書庫の奥の方も探してみたが見当たらない。調べてみると金曜日に箱に入れたはずの4年から6年生の3学年分のDVD代金が入った封筒がなくなっていることが分かった。

2人は校長室に行き、状況を校長に説明した。外出していた教頭も戻ってきて4人で対応を協議していたが、「盗難の可能性もあるけども、ひとまず一度、職員に集合してもらいみんなで職員室など心当たりを一度探してみよう。」と校長が判断し、教育委員会や警察への通報はその時はしなかった。

すぐに教頭が校内放送で全教職員を呼び出し、校長が顛末を説明し、全員で職員室を探した。しかし、結局3学年分の現金入りの封筒は見つからなかった。その後、教職員を待機させたまま、校長室で校長、教頭、事務長、教務主任の4名で対応を協議したが、午後から出張や年休で不在の教員もいたので明日もう一度全員で探すことにし、教職員の待機を解除した。校長はとりあえず一報だけでも入れておこうと思い、電話で教育委員会の管理主事にこの件の報告を行ったが、電話を受けた管理主事は「現金がなくなっているのですからすぐに警察に通報してください。」と校長に伝えた。校長は「まだ盗難かどうかはわからないし、明日教職員全員で探してみたいからにしたい。」と言ったが、結局管理主事の指示に従いそのあとすぐに警察に通報を行った。

4. フレーム

【設問】 学校での金銭管理の在り方をどう考えますか。

【設問】 事例のような事案が起こった場合にあなたは事務長としてどのように行動しますか。

【設問】 自校における現状と課題を整理し、改善方策を考えてみましょう。

(1) 個人演習

事例の熟読→事例における問題の洗い出し→自校のルールを検証

(2) グループ協議

事例の評価と自校のルールの評価 → 問題解決に向けた改善策の検討

5. 解説

現金の保管・管理については、学校におくことはNGである。やむを得ずおくことになってしまう場合は、安全管理の体制をしっかりと取っておくことが大切である。事故、つまり、盗難や紛失などへの対応である。また、現金を扱う際には、必ず複数で確認をしあいながら取り扱うことが必要で、二重三重のチェック体制が求められる。このケースでは、未然の防止策はどうなっていたのか、現金、金銭管理の規定やルールが整備されていたのか、全職員で共有されていたのか、責任の所在が明らかになっているのかなどが問われる。また、起こった事態に対し対応の遅さが気になる。なかなか警察への通報は勇気があるが、あとで・・・がさらに事態を悪化させることになりかねない。

また、耐火書庫の扱いや鍵の管理にも問題がある。学校には多くの人が入り出している。学校という存在の特徴でもある。それだけに適切な管理体制が求められる。

事務長として、学校全体で取り組むべき管理体制の改善に向けた提案や現金を集金す

ること、しなければならぬ状況に対する改善の手立て、児童がお金を持って登校することのリスクなど視点を変えてみると、違った風景が見えてくるのではないか。

ぜひ危機管理能力、職務遂行能力など発揮していただき、企画提案型事務職員を目指していただきたい。

VI 地域連携

CASE 24

CS、教育委員会・行政等との協働をどうすすめるか

必要な能力	協働・交渉能力
研修名	折衝力・交渉力向上研修 地域協働研修

1. 研修テーマ

コミュニティ・スクールの運営（教委・行政部局との連携・調整）

2. 研修のねらい

事務長が積極的に地域連携やコミュニティ・スクールに関わり、学校経営に参画していくために、その置かれた環境でどのように行動するかを考える機会とする。

3. ケース

M町立M中学校は、生徒数250人、教職員22人、学級数は10学級の小規模校である。地域は、教育熱心で勤勉な土地柄であり、何か学校で行事などが行われると地域の有志が率先して協力する体制が整っている。

西嶋事務長は経験年数30年を超えるベテラン事務職員であり、最近始まった事務共同実施組織のリーダーでもある。所属校であるM中学校はコミュニティ・スクール（以下CSと表記）の取組をはじめて2年が経過している。M中学校で勤務して4年目になる西嶋事務長であるが、CSになったからと言って、従来から格別、学校運営が変わったと思うこともなく、これまで自分自身、CSの活動に関わることもほとんどなかった。

最近、学校と地域の連携・協働の在り方について中央教育審議会から答申が出され、そのなかで、事務職員を地域連携担当職員として位置づけている例もある事を知り、事務職員として地域連携やCSに関わっていきたいと思うようになった。

町の教育委員会は、CSに関しては学校に一任しているようで、特段の指示もなく、学校からも教育委員会に対しての要望をすることもなく進めているようだった。

学校で、CSに関係する事務や連絡は専ら美濃部副校長が行っている。PTA関係の渉外業務も兼ねており、その多忙は側で見てもなかなか厳しいものがある。

ある日、教育委員会から、CSに関する調査報告依頼があった。「こんな内容の調査なら、わざわざ学校に送って来なくても教育委員会ができるんじゃないの？こちらは忙しいのに。」とぶつぶつ言いながらパソコンに向かっていた。

「副校長先生も何から何まで大変ですね。何かできることがあったら仰ってくださいね。」

「西嶋事務長、ありがとうございます。でも、これは副校長の私の仕事ですからね。教育委員会も少しは学校の忙しさをわかってほしいですね。」

教育委員会のCS担当は、本年4月に他の課から異動してきた花井課長補佐が担当している。西嶋事務長が事務局へ予算の件で出向いた時に、花井課長補佐から、「CSっていったいどんなことをしているのですか？」と雑談の中で尋ねられた。「副校長先生には、そうそうお会いすることもなく、今更こんなことを聞くのも失礼かと思ひまして。」

西嶋事務長は学校運営協議会への参加やコーディネーターとしての活動をしたいと思うが、校内教職員や教育委員会の理解はまだまだであると感じている。日頃、予算面や共同実施の活動を通して、教育委員会との連絡も密に行っている事務職員が関わることで、地域との連携をさらに深めることができるし、その調整役を引き受けることができるのにと少々残念に思う日々である。

4. フレーム

【設問】 事務長が管理職等の理解を得て、CSに積極的に関わっていくためには具体的にどのような方法が考えられますか。

【設問】 CSについて、教育委員会の理解を得て積極的に進めるためには学校はどのような対応をすればよいと考えられますか。

5. 解説

コミュニティ・スクールは、全国的に見ても決して多くありませんが、国の方針を受け、今後急速に拡大していくことが予想される。コミュニティ・スクールとなれば、学校運営協議会の企画・運営や学校を支援するボランティアの人材確保や連絡調整など、これまでの学校にはなかった業務が発生する。それらの業務を教員が担うのか、事務職員が行うのか前例に囚われることなく、組織の中で最善の方法を考えなければならない。地域の人々との連絡調整等は渉外業務であり、これまでの流れでは副校長・教頭をはじめとする教員が担当者となることが多いと予想される。

しかし、平成27年12月に出された中教審答申では、地域連携担当職員を教員だけでなく事務職員が担う場合があることを想定している。それは、教員に限らず事務職員も地域連携におけるコーディネーター役を担えると考えられているからであり、まずは、事務職員が、地域連携担当職員としての役割を果たせるような学校内での組織づくりと教育委員会等関係機関との協働を進めて行く必要がある。

また、事務職員には、共同実施という事務職員の横のつながりとなる組織がある。教育委員会事務局とも財務面を通して常々コミュニケーションを図っているのではないか。

そのような強みを生かし、教育委員会や行政部局等との協働体制を築いていくことで、一層地域連携を進めることができると考える。

○ 中教審答申を参考に今後の学校の在り方について校内外で学習する機会を持つ。

学校の中では、中教審答申は遠い存在として捉えられているのではないか。答申に基づいて国の施策が進められていることをあらためて現場の学校や教育行政を担う教育委員会と共に意識することが必要である。

○ 教育委員会等の理解を得る

教育委員会と学校は町の教育ビジョン達成のために共に肩を並べ、同じ方向に向かい進んでいる組織であることを互いに認識する必要がある。決して学校対教育

委員会の構図になることのないように、学校は町の教育ビジョンを理解し、教育委員会はそのために学校が推進したい教育活動をサポートする必要がある。

管理職・教員・事務職員、それぞれの立場で柔軟に情報を発信し共有することが必要である。西嶋事務長のように、何かの機会のたびに教育委員会へ足を運びフェイス to フェイスのコミュニケーションを図ることは効果的である。

また、教育委員会からも学校へ足を運び、事務局での仕事が単なる事務処理でなく、学校での子ども達の成長や学びにつながっていることを実感できるよう授業参観等の体験を促すことも効果的である。学校の敷居を低くして教育委員会や行政部局、地域の人々が親しみを持てる学校をつくっていくことが重要である。

CASE 25

CSの運営、果たすべき役割を考えよう！

必要な能力	協働・交渉能力 政策立案能力
研修名	地域協働研修 政策形成研修

1. 研修テーマ

コミュニティ・スクールの運営（学校支援活動の調整）

2. 研修のねらい

コミュニティ・スクールをどのように捉え、進めていくのか、組織としての在り方が問われている。事務長として組織の一員としてどのような役割が果たせるのか考えることをねらいとする。

3. ケース

長島校長	男性	58歳	地元出身	本校OB	在籍2年目
中河教頭	男性	50歳	新任教頭	地域外から赴任	
石井教諭	女性	44歳	教務主任	本校5年目	
富田教諭	女性	40歳	1年生担任		
浜田教諭	男性	42歳	CS担当	4年生担任	
山崎教諭	男性	38歳	前任校でCSを担当	本年度赴任	
岩尾事務長	男性	42歳	2年目CS担当		

L小学校は、M町南部の住宅街に位置する。校区周辺は古くは農村地帯であるが、近年は商業施設等が立ち並び過疎傾向のM町にあってもこの数年来児童数も横ばい状態である。児童数180人、教職員は18人、学級数は8学級という小規模校である。

地域は、教育熱心な土地柄であり、何か学校で行事などが行われるたびに近隣の長寿会や婦人会などの協力を得やすい環境にあるが高齢化は否めない。

教職員は、長島校長が地元出身の本校卒業生でもある。L小学校に勤務して2年目となる。L小学校は、昨年度からコミュニティ・スクール（以下、CSと表記）となり、地域とのつながりを深めてきた。

2年目となる今年は、校長も地域連携担当職員を校務分掌に位置づけ、CSの基盤をしっかりと固めていきたいと考えている。

中河教頭は地域外から新任教頭として、赴任してきた。CSの経験はなく、今年1年は学校の様子や地域の様子をしっかりと観察して、校長の補佐を滞りなく行いたいと考えている。

石井教務主任は本校勤務5年目となり、学校や地域のことは何でもよく知っており、教職員のリクエストや行事の采配などテキパキとこなすしっかり者の女性教諭である。

岩尾事務長は経験 20 年目の 42 歳である。本校 2 年目の勤務となり、昨年度から CS に関わってきた。2 年目の今年、校長から地域連携担当職員として、担当教員とともに CS を盛り上げてほしいと依頼された。近隣でもまだまだ事務職員が CS に関わっている例は少なく、町内に 10 校ある小中学校の中でも先進モデル校の立場となり、身近に参考にできる事例もないなか、手探りで関わりを進めてきた昨年であった。

L 小学校には以前から、町教育委員会生涯学習課の管轄である、「放課後子ども教室」が毎木曜日に実施されており、昨年度からは CS の事業として共同で開催している。そのため、生涯学習課から依頼を受けたボランティアや、CS 学校支援隊の有志により、毎回子ども達のために様々なイベントの準備がされ行われている。

岩尾事務長も、必要な教材の準備をしたり、時には、教室の様子を見に行ったりしてきた。教育委員会からも担当者が時折、様子を見に来校し支援している。

ある木曜日のことである。職員室では定例職員会議が開かれていた。この地区は木曜日を研修日として、その日は職員研修や職員会議を校内で実施できるように、校外で実施する研修会や教科研究会等は開かないという申し合わせがある。その時間を充てての子ども教室開催でもある。

教室が始まって 30 分ほど過ぎた頃、ボランティアの一人が職員室へやって来て、「先生、なんとかしてくださいよ。子ども達、自分のやりたいことだけやったら、後は好き勝手に、全然私達の言うことを聞きません。ちょっと、見に来てください」会議中の職員がそれぞれに顔を見合わせた。「私、行きます。きつとうちの子だ」そう言って立ち上がったのが 1 年生担任の富田教諭だった。「会議続けていてください。ちょっと行きます」そう言って岩尾事務長も急いで後に続く。

1 年生から 4 年生までの子ども約 40 人が多目的ホールでおもちゃづくりをしていたが、それに飽きた子どもがホールで走り回ったり、叫んだりボランティアの高齢者と教育委員会の担当者だけではとても静めることのできないような状態だった。富田教諭が、「はいはい、みんな、こっちを向いて」と声をかけると、走り回っていた 1・2 年生の児童がびたりとおとなしくなった。「さすがは、先生。やっぱり先生がいてくれると違うなあ」とボランティアも安心した様子。しばらくして、落ち着いたのを見計らって富田教諭は職員会議に戻っていった。岩尾事務長は、誰かいてほしいというボランティアの要望に応え、職員会の様子は気になりつつも、残り 30 分ほどの活動の間、ホールに留まり見守ることにした。大体いつもこのような感じで、子ども達は授業後の開放感から、テンションが高く教員のいない空間では大人達を困らせているようだ。誰か教員にいてほしいというボランティアの要望も耳にしていたので、教科研修会等、直接には自分に関係の無い会議の時には、できるだけ様子を見に行くようにしていた。だが、学校支援隊やボランティアの協力を得て、この時間を研修や会議の時間としているため、解決策を見いだせないままに来ていた。

活動が終わり、職員会議に戻った岩尾事務長は、状況を報告した。「このような状態では、今後教室を続けていくことは難しく、また、安全面でも問題があるので解決策をみんなで考えてください」と切り出した。中河教頭は頷きながら職員に意見を促した。

浜田教諭「子どもにとっては息抜きの時間だから多少は仕方ない。大目に見てはどうですか」

岩尾事務長「誰かがけがをしてからでは、遅すぎます。けがするのは子どもだけとは限りませんし」

山崎教諭「毎回、色々な準備をしてくださるボランティアの皆さんに感謝の気持ちを持たないと」

浜田教諭「ボランティアの皆さんで、できる範囲での活動をしてもらったらいいじゃないですか」

石井教務主任「教育委員会の担当の人も来られているんですよね」

富田教諭「誰かが当番で付くのはどうですか」

石井教務主任「職員会議や研修に、全員揃わないと困りますよね」

浜田教諭「CS はいいけど、かえって手間が増えると本末転倒ですね」

山崎教諭「CS の活動はこれだけではないから、抜本的な見直しが必要ではないですか」

それぞれが、意見を出し合ったが、これと言った解決策は見当たらない。

「わかりました。それではCS 担当の私が、毎回、教室に参加します」と岩尾事務長が言った。

「そうですか。それでは、そうしてくださると助かりますね」と中河教頭。

「ちょっと、皆さん待ってくださいよ」と長島校長が発言した。

4. フレーム

【設問】 この後、長島校長はなんと発言したと考えますか。

【設問】 岩尾事務長の発言や行動に対しあなたはどう感じますか。

【設問】 事態を打開するために、あなたは事務長として具体的にどのような手立てを講じますか。

5. 解説

コミュニティ・スクールにおける事務職員の関わり方は大きく2つある。学校運営の中核である学校運営協議会への参画と、学校現場での実働部隊である学校支援ボランティア等の連絡調整（コーディネート）である。このケースでは、学校支援ボランティアのコーディネートを行うなか、他職とどのように協働していくか、また、コミュニティ・スクールを進める上で、学校が組織としてどう取り組んでいくのかということが大きなポイントとなる。

地域の人々の思いと教員の思いのずれから、このような職員会議での議論となることがある。ボランティアに参加する地域の人々の思いも汲みながら児童生徒の指導を行い、教職員の意識や情報を共有することが必要である。

また、学校は組織として、そこに所属する教職員それぞれの力を生かすことのできるマネジメントが必要であり、何より校長のリーダーシップが問われる。

○ コミュニティ・スクールや地域と連携することの意義を職員で確認し共有する。

なぜ、地域との連携が必要なのか、学校にはどのような問題があって、それをどの

ように解決していくのか、地域の力をどのように生かしていくのか、学校の現状を職員間で話し合い共有することが大切である。コミュニティ・スクールの活動が長くなると、ややもすると、それが当たり前になり、教職員や児童の態度や姿勢にも変化が現れる。ボランティアで教育活動に協力する地域の人々の思いを考慮しながら運営することが大切になる。

- 学校組織の在り方を見直し、教職員の役割を尊重しながら対話を重ねる。

コミュニティ・スクールの運営は学校運営そのものであり、地域との効果的な協働を生み出すためには、学校が組織として成熟することが重要である。それぞれの役割や立場を尊重し、問題が生じた時に多角的な視点からのアイデアや情報を共有し、解決策を見いだすことのできる組織とならなければならない。その中で、事務職員としてできること、思うこと等を伝えていくことが大切。職員会議や企画委員会、また、学校運営協議会等において、行政的視点と教育的視点の両面からのものの見方、考え方や経験を大切しながら、組織の一員として発言できるよう、そのためには、日頃から組織内での対話を重ねておくことが必要になる。

CASE 26

小中連携、さらなる推進に向けて・・・

必要な能力	プレゼンテーション能力 協働・交渉能力
研修名	プレゼンテーション研修 折衝力・交渉力向上研修

1. 研修テーマ

小中連携に果たす事務職員の役割

2. 研修のねらい

子どもの豊かな学びの実現には、学校がマネジメント力を発揮し、チームとして地域とともにある学校を実現していくことが求められる。その形態は多様で、コミュニティ・スクール、小中一貫教育に基づく小中連携校、義務教育諸学校などがある。その成否は、小中学校が9年間の学びを踏まえ、教育課程編成の段階から連携が図れるかにかかっており、そこにカリキュラムマネジメントの考え方とその展開が期待される。

本研修では、ケースをもとに、小中連携を推進していくための学校事務、事務長の役割、共同実施のあり方、活動等について事務長、リーダーとしての見識を深めていくことをねらいとする。

3. ケース

鈴木事務長は、勤務校のC中学校の就学援助費受給者が多く、その比率は16%、600名の生徒のうち100名を超えている実態を踏まえ、未納対策を含めて学校全体の課題として学年主任会等で随時対応を協議している。齋藤校長も給食費の未納だけでなく、学校行事、特に修学旅行や宿泊学習で積立金が支払えず参加しない家庭もあり、教育的、生徒指導的にも支障があるとして頭を痛めている。

C中学校は、校長の方針で地域連携を積極的に進めており、その基盤である小中連携を推進している。近隣の小学校と4校連携推進会議を定期的に行っている。この会議には「校長」「教頭」「教務主任」「児童生徒指導主事」「養護教諭」の5部会があり、教育活動では授業参観、学校行事、学校見学など交流を積極的に進めると共に配慮児童生徒、特別な支援を要する児童生徒など生徒指導や健康分野でも交流を進めている。夏季休業中には、中学校で特別授業を行い小学校の教職員を含めた職員研修を行っている。小中連絡会では、中学校への新入学児童の様々な情報の共有を詳細に図っている。

しかしながら、学校事務分野では連携体制が整備されておらず、就学援助や未納情報といった児童の情報がなかなかうまく伝わらず、仕事上支障を来す場面も多々見受けられた。そこで、鈴木事務長は、齋藤校長に事務職員部会、職員研修への参加、小中連絡会への参加などを進言した。校長部会で了承され、文書・物品の共同廃棄や集金額の減額を実施。また、小中連絡会での就学援助や未納状況などについて協議の場を得ることができた。

しかしながら、一定の成果を上げているものの、事務処理の範疇を出ず、鈴木事務長は、

- 学校事務分野では連携が進みつつあるが、カリキュラムや教育活動そのものを支えられるような取組はできないか。
- それには教育活動や教育課程についてもっと力量を付けていく必要がある。
- 就学援助から就学支援へともっと子どもたちの貧困の問題に対応できないか。など、課題は多いと考えている。また、共同実施をどう活用していったらよいか頭を痛めている。

4. フレーム

① グループ協議

- 【設問】 事前レポートから、
小中連携に果たす事務職員の役割について考えましょう。
- 【設問】 小中連携に果たす事務長の役割と機能について考えよう。
- 【設問】 事務長の役割、事務長としてできることを話し合ひましょう。

② グループ演習

- 【設問】 グループを共同実施として、課題解決への手立てを考えよう。
- 【設問】 実行策を創ろう。

○ いつ ○ どこで ○ だれが ○ なにを ○ どのように

③ 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

④ 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

就学援助の問題は、学校経営や教育活動と密接に関係し、家庭の生活環境と絡み、問題は複雑化している。また、単に生活困難な家庭に補助金を支給するだけの仕事ではない。これが原因で等しく教育を受けることができなかつたり、不登校になつたりしては教育を受ける権利の侵害につながる。学校と保護者が密接な連携の基に仕事を進めること、保護者や子どもの抱える背景をしっかりと把握しておくことが重要である。最近では、家庭訪問をする機会が少ないことが、保護者とのコミュニケーション不足や理解不足の原因とも言われている。こういう機会を利用して共通理解を図る場にしていけることが重要だと考える。

このケースでは、就学援助事務から学校経営を考え、教育活動が円滑に推進できる環境や条件整備へと考えや役割を拡げていくことが求められる。事務職員として、事務長としての役割や機能をしっかりと理解した上で、学校長の方針である小中連携を進めていくための手立てを検討していくことが大切である。鈴木事務長が4校連絡会議の質をどう高めていくのか、事務処理から教育活動へ、学校経営へとその役割をさらに拡げていくのか、具体的な内容をみんなで考え、実践に結び付けていっていただきたい。

連携とは、つながって、一緒に仕事をしていくことであり、つながるだけでは連携とは言えない。では、小学校とどうつながり、どのような仕事をしていけばよいのか、ぜひ新しい発想、アイデアで具体策を示していただきたい。例えば、教務主任を講師に教育課程を学ぶ、地元の研究者等を活用したカリキュラムを学ぶ、4校での予算編成、集金の共通化、児童会・生徒会の共通事業の実施、学校行事での4校協力体制、事務職員の授業参観、4校共同防災訓練などが考えられる。要は、学校長とできるだけ同じ物の見方ができるか、マネジメントできるか、子どもの学びを考えられるかにかかってくる。ぜひ、事務長としてのリーダーシップやマネジメント力、コミュニケーション力など駆使して取り組んでいただきたい。

CASE 27

小中一貫教育と学校事務・・・

必要な能力	協働・交渉能力
研修名	まちづくりワークショップ研修 地域協働研修

1. 研修テーマ

教育施策の実現に向けた学校事務、事務職員の役割

2. 研修のねらい

学校は、子どもや地域、教職員の実態等踏まえ都道府県や市区町村の教育施策を実現する場である。その実現にあたっては、校長は学校経営にビジョンを策定し、経営方針を示し、教育課程を編成してマネジメントを行う。

本研修では、目指す子ども像を共有し、教育施策実現に向けた学校事務、事務長（事務職員）の在り方や役割等検討し、子どもの学びや教育活動の推進に寄与・貢献していくことをねらいとする。

3. ケース

A市では、キャリア教育を職業観の育成のみの教育と捉えるのではなく、将来社会的に自立していくために必要な意欲や態度、能力を身に付けることをねらいとして行われる教育活動の総体として捉えている。また、キャリア教育を「知・徳・体」の調和のとれた発達を促す教育と考え保幼小中一貫したプログラムを開発し、A市の「知恵と勇気と誇りを持った子ども」の育成に取り組んでいる。

具体的には、キャリア教育で育成すべき力を「人間関係育成・社会形成能力」「自己理解・自己管理能力」「課題対応能力」「キャリアプランニング能力」とし、保幼小中一貫して家庭や地域と連携を基盤にその育成に取り組んでいる。また、保幼小中で学ぶべきこととして共通題材「平和と人権」「世の中の仕組みと勤労」「自然環境・歴史と文化」「基礎体力・生活リズムと食」を設定し、それぞれの学校の独自性を生かして取り組むものとしている。また、A市では、このキャリア教育の理念に基づき保幼小中の一貫した教育を目指す「教育プログラム」を策定している。その特徴は、「学校教育・社会教育・家庭教育それぞれの場で実践するプログラムであり、社会全体で協働して子どもを育てる」「乳幼児期から青年期までの社会をたくましく生き抜く力につながる育てるべき力を発達段階に応じて身に付ける」「総合的な学習の時間や生活科などとの関連を図りながら全教育活動の中で取り組む」「共通題材を基本とし、保幼小中の独自性を生かして取り組む」となっており、各学校では、このA市のキャリア教育全体構想を基に教育活動を進めている。

B中学校の原田事務長は、新任事務長として4月に赴任した。これまではC市に勤務していた。もちろん小中一貫教育は行っていない。真下校長も4月に赴任したばかりである。ただし、校長3年目になる。真下校長は、原田事務長、石井教頭、田中教務主任

を呼んでA市の教育ビジョンを受け、学校経営ビジョン策定に着手したい旨を伝えた。遅くなってしまいが、4月の始業式までには職員に提示したい。それについては、前年度のビジョンを配付すると共にA市の教育構想や校長が最も実現したいとしている「キャリア教育を基盤とした確かな学力の向上」「地域との協働による学びづくり」「小中一貫によるアクティブラーニングの実現」について説明を行った。

原田事務長は、新任だし、赴任したばかりで右も左もわからない状態で校長先生の期待に応えられないかもしれないことを校長に伝えた。校長は、学校事務を総括する立場であること、自分の考える教育の実現には教員の負担軽減や条件整備が不可欠であることなど事務職員の協力、教育諸条件整備と地域連携を担うことの必要性を説いた。A市では共同実施も行っており、その計画にも教育支援や教育活動の充実があげられていることなども伝えられた。事務職員が教育に参画する絶好のチャンスであることは十分理解しているが、どうしたものか。近隣の連携校との活動についても不明なところが多い。実質的には事務分野での小中一貫への関わりはあまりなかったようである。長年、事務研で研究や研修を担当して事務職員の力量形成や職務、役割や機能について全体に伝えてきたが、まさか自分がこういう状況になるとは。やりがいも感じるが、責任や期待感の重さに悩んでいる。校長の教育施策ともいえる経営ビジョン策定への参画、まずはA市の教育、前年度のビジョンでも読み込むところから始めるか。でも真下校長は何を求めているのか、もう一度校長と話そうか。でも始業式まで1週間どこから始めるか。

4. フレーム

【設問】 教育施策と学校事務の関係について整理しましょう。

【設問】 あなたが原田事務長だったら校長の期待にどのように対応しますか。

【設問】 期待に応えるために必要なものは何だと思えますか、また、どこで身に付けますか。

5. 解説

このケースは、市の教育施策を受けて新任校長は学校経営ビジョンを策定し、施策の具現化を図ろうとしている。教頭、教務、事務長という経営スタッフを集め、思いを伝えた。校長は、教頭や教務は新任ではないのでこれまでの教育活動の状況や成果と課題、家庭や地域の状況、教職員の状況などについての様々な情報を集めたかったのではないか。では、事務長には何を求めたのであろうか。特に地域連携を担って欲しいとの校長の思いや真意はどこにあるのだろうか。そこが明らかになることでA校における事務職員の役割が見えてくるのではないか。

市の教育施策は学校長の描く経営ビジョンに反映される。学校の教職員にとってこの経営ビジョンを実現していくことが教育施策を具体化、実現していくことにつながる。

これは全教職員が行うべきものである。原田事務長には、学校経営ビジョン策定への参画が求められている。地域連携という校長のビジョンの重要課題を担当して欲しいと言うことで事務長に対する校長の思いが伝わる。原田事務長は、まず何からどのように始めるか期間のない中で力量が求められている。

事務職員の力量形成は、ほぼ事務研等任意団体の研修に委ねられている。公的研修は

少ない。子どもの学びには全職員があたなければならない。学びづくりへの参画は学校経営そのものへの参画になる。仕組みで育てるためのシステム化やケースを使った思考の経験値を高める研修が必要である。また、事務職員の専門性は企画提案や政策形成という行政的力量とカリキュラムに代表される教育的力量の両面を持っていることである。その意味でも研修の機会はもとより内容の転換が不可欠である。

小中一貫教育では共同実施の活用が重要である。9年間の学びを考えると、個の学びをどのように作っていくかがポイントになる。前述のように学校の様々な情報は共同実施が機能していればそこから精選された連携校すべての情報を得ることもできたであろう。今は、個での対応から組織での対応の時代になっている。共同実施においてもその質が問われるようになった。教育との結びつきと力量形成がこれからの共同実施には不可欠である。

併せて事務職員自身も研修で得た成果を必ず学校現場に生かしていただきたい。研修で得た知識やスキルを力に変えて学校現場に還元する、そういう変換力を身に付けていただきたい。期待に応え、学び続ける事務職員。この育成が大量退職期の渦中にある事務職員からの一つの答えになると考える。

「学校事務職員の研修プログラムモデル及びテキスト開発」委員名簿

事業代表	鳥本 安博	芦屋市立潮見中学校 学校副主幹
研究総括	天笠 茂	千葉大学 教授
	日渡 円	兵庫教育大学大学院 教授
	加藤 崇英	茨城大学 准教授
	妹尾 昌俊	(株)野村総合研究所 主任研究員
検証チーム	西井 直子	三重県教育委員会 研修推進課主幹兼研修主事
	金井 洋子	新潟市教育委員会 教職員課管理主事
	檜山 幸子	宇都宮市立旭中学校 事務長 兼 宇都宮市教育委員会 学校事務指導員
	浅井 多恵子	豊橋市教育委員会 教育政策課事務指導主事
アドバイザーチーム	佐野 朝太郎	神奈川県教育福祉振興会 事務次長
	横山 泉	磐田市立城山中学校 統括事務主幹
開発チーム	藤原 義朗	大阪市立安立小学校 事務主幹 兼 大阪市教育委員会 学校事務指導主事
	岡崎 信二	足利市立山辺中学校 事務長
	風岡 治	一宮市立今伊勢中学校 事務長
	児玉 洋平	千葉県立生浜高等学校 副主査
	塩野 寛	横浜市立旭中学校 事務主事
	関口 晴彦	成田市立西中学校 副主査
	阿部 貴子	盛岡市立見前中学校 主査
	幸島 克昌	名古屋市立神丘中学校 事務長
	福田 誠	高崎市立下里見小学校 統括補佐事務長
	小林 円	横浜市立根岸中学校 事務主査
	今井 鉄也	下呂市立下呂中学校 主任
	事務局	荻野 恵美
竹田 修		所沢市立東中学校 事務主幹

「ケースメソッド事例集」執筆協力者

	足立 慎一	福岡市立有住小学校 校長
	松野 千恵美	新潟市立東山の下小学校 事務主幹
	吉田 清子	福井市社中学校 主任
	松田 幸夫	長浜市立湯田小学校 主任事務主査
	赤松 梨江子	東みよし町立三好中学校 事務室長

平成 27 年度 文部科学省委託事業
「学校の総合マネジメント力の強化に関する調査研究」

**学校事務職員の研修プログラムモデル
及び研修テキスト(事務長編)**
ver1.0

発行者 全国公立小中学校事務職員研究会
Web ページ <http://zenjiken.jp/>
E-mail info@zenjiken.jp

会長 鳥本 安博
発行日 平成 28 年 3 月 31 日