

## 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"> <li>・改善に取り組みたい課題</li>   <li>・3～5年後に実現したい姿</li> </ul> <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"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul>	<p>&lt;共同実施のために押さえておきたい要素&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○共同実施の推進に必要な組織や体制</li>   <li>○整備しておきたい規程やルール</li>   <li>○他職種や他の組織との連携など</li> </ul>
---	---

##### 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

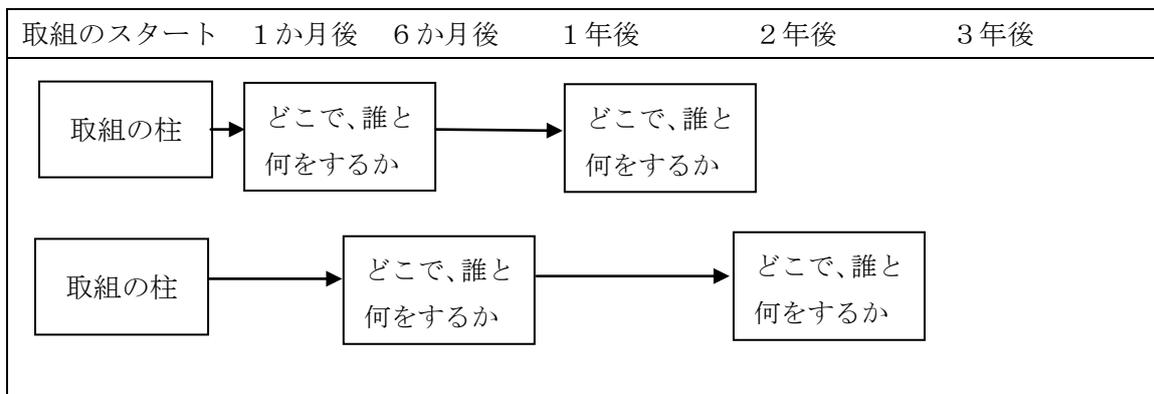
<事務職員からみた成果と課題> ・～が、～している。 ・～が、～である。	<学校内での成果と課題>
<教育委員会からみた成果と課題>	<地域での成果と課題>

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ついてしまいましたが、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。