

全事研岡山支部第2回研修会

メモ用 2022.11.18

グループ協議では、集録の第Ⅲ節の3本の柱について、情報及び意見交換を行います。この用紙はご自分のメモとしてご利用ください。

三本の柱	現状	こうなったらいいな(理想)	課題	他の人から得られた情報(学び)
<p>共同学校事務室</p>				
<p>行政のしくみ</p>				
<p>研修制度</p>				

## 「チーム学校」の原動力となるために

### 一 事務職員が人財となる・人財をつなぎ組織力を高める 一

#### はじめに

令和元年8月の岡山大会において、岡山支部では、ビジョンを実現するために事務職員が果たす役割を、経営資源をマネジメントするリソース・マネージャーであると提示しました。

岡山大会以降、残された課題や新たに出てきた課題を解決するために、事務職員がリソース・マネージャーとして機能できる環境・条件整備について検証し、事務職員の資質向上について研修を行ってきました。

Society5.0、GIGAスクール構想、新型コロナウイルス感染症の感染拡大など、急激に変化する社会情勢に対応し、子どもたちの豊かな学びを支援するためには、学校だけでは限界があります。子どもの学びの環境を創造するには、民間の専門性や地域社会のリソースを生かした協働体制を構築し「チーム学校」が機能することが重要になってきます。

私たち事務職員がチーム学校の原動力となるために「異質な人々との協働」と「自分の教育観をもつ」という二つの視点に着目し、研究を進めてきました。また、「チーム学校」としての組織全体の総合力を高めるために、教職員一人一人が力を発揮し伸ばしていけるよう、人材育成や業務改善等の取組を進めることも必要です。そのためには、まず私たち自らが「人財となる」ことを目指し、また異質な人々との連携・協働を支え、岡山支部として「人財をつなぎ組織力を高める」ために、何をすべきかを整理し研究を深めてきました。

## 第1節 岡山県の事務職員の現状と課題

### 1 岡山県の事務職員の現状

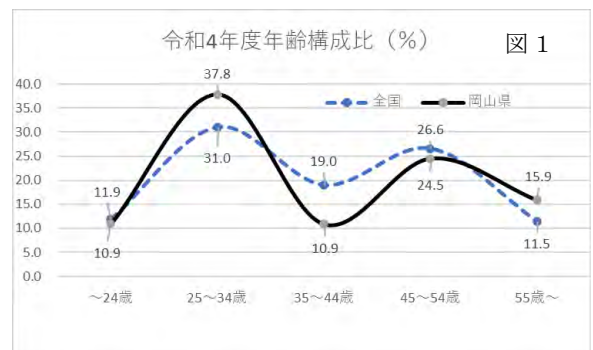
はじめに、岡山支部の事務職員がリソース・マネージャーとして、組織力を高める資質や能力を向上していくため、岡山県の事務職員の現状を分析し、課題を明らかにします。

#### (1) 岡山県の事務職員制度

##### 1) 年齢構成

令和4年度岡山県（岡山市は除く）の小中学校事務職員配置数は、小学校300人、中学校136人の計436人で、事務職員の年代別構成割合は、24歳以下9.9パーセント、25歳～34歳37.9パーセント、35歳～44歳9.9パーセント、45歳～54歳

26.4パーセント、55歳以上16.4パーセントです。（図1）この数字は、全国平均と比較しても25～34歳が多く、ここ数年、急激に若手の割合が増え、35歳未満の事務職員は47.8パーセントと、全体のほぼ半数となってきています。（令和4年全事研5月期調査：事務職員の実態調査）



## 2) 岡山県・市町村教育委員会が期待する姿～「標準的職務内容通知」

岡山県教育委員会は標準的職務内容の策定に当たり、事務職員の代表、校長会の代表、大学教授等をメンバーとした標準的職務内容策定協議会を設置しました。平成30年3月30日には「市町村（組合）立小学校、中学校及び特別支援学校の事務職員の標準的職務内容について（通知）」を市町村（組合）教育委員会（岡山市を除く）宛てに通知しています（資料1）。

この職務内容通知の大きな特徴は、職務領域すべてにおいて「マネジメント」が位置付けられていること、職務内容通知の職務内容表に趣旨とあわせて注意点を盛り込んだことの2点です。本通知の目的を「学校運営のより一層の充実と活性化を図る」とし、そのために事務職員は「専門性を生かして事務をつかさどり、より主体的・積極的に業務改善をはじめとする学校運営に参画する」と示しました。また、事務参事の職務内容を「県全体の課題に対応する」とし、共同学校事務室でのリーダーとなる事務長（事務主幹以上から市町村教育委員会が発令）や、事務長に指導助言を行う総括事務長のつかさどる職務内容とともに、事務主事、事務主任、事務主幹及び事務副参事のそれぞれの役割についても示しています。あわせて、共同学校事務室に対しての目的を「事務職員の資質向上、学校の教育力の向上等」としました。

## 3) 岡山県の共同学校事務室

岡山県の共同学校事務室は、平成13年度に研究加配を受け、1地域で共同実施を行ったところから始まりました。平成21年度には岡山県下すべての市町村で共同実施が始まり、平成22年4月には、全国に先駆けて県下各市町村より共同実施組織に省令事務長が発令されています。

岡山県教育委員会は平成17年に共同実施に関する指針を通知以降、数回の改訂を行い、平成31年1月25日「学校事務の共同学校事務室に関する指針」を発出し「地方教育行政の組織及び運営に関する法律第47条の5第1項（指針発出時、現在第47条の4）に規定する共同学校事務室を共同実施組織の拠点校に置く」としました。この改訂で共同学校事務室の目的は、①学校運営に組織として参画し教育の質の向上と児童生徒の豊かな成長、②学校間の事務の標準化と事務職員の育成及び資質向上、③未配置校の事務処理の円滑化と明示されました。第1番目の目的が改訂前の「事務職員の資質向上」から「教育の質の向上」へと変更されたことから共同学校事務室への期待の大きさがうかがえます。

令和4年度は84グループ（403校）、総括事務長13人（各市に1人配置）、事務参事6人（内1人は総括事務長）の加配を置いています。

令和元年10月、岡山県教育委員会は県内学校事務の共同学校事務室に係る規定の整備状況を把握するため、事務職員を対象に、学校事務の共同学校事務室及び事務職員としての職務等の変化に関するアンケート調査を行いました。

事務職員として、標準的職務内容の項目についてそれぞれ、個人で取り組んでいるかどうか尋ねたところ、マネジメントする職務領域【財務管理】学校財務に取り組んでいると答えた人数は、418/439人（95パーセント）でした。【校務運営】学校運営に取り組んでいると答えた人数は、167/439人（38パーセント）、また、地域連携に取り組んでいる人と答えた人は、120/439人（27パーセント）でした。

(1) 市町村（組合）立小学校、中学校及び特別支援学校の専務職員の標準的職務内容

**【目的】**  
 ・学校運営において、学校事務は教科指導などと同時に学校の活動の全般に亘る重要な部分を占めており、専務職員は、学校組織における唯一の総務・財務等に連関する専門職である。学校運営のより一層の充実と活性化を図るため、専務職員が、チーム学校の一員として管理や他の専務職員との適切な連携、分掌の下、岡山県の教育目標を達成する観点からその専門性を生かして職務をつかさどり、より主体的・積極的に職務改善をはじめとする学校運営に参画できるように、その職務内容を明確にしたものである。  
**【注意】**  
 ・この標準的職務内容は、学校事務の全ての領域において、専務職員が統括する内容を示したものであって、実際は他の専務職員が担当する内容も含まれる。  
 ・全ての専務を専務職員一人で行うものではなく、事務の共同実施組織を積極的に活用する。  
 ・教育委員会や学校において、専務職員の業務が重複しないよう、配置される専務職員の経験年数や学校の実情を考慮し、必要に応じて校務分掌に位置づけた上で、適切に標準的職務に關与させる。

マネジメントする職務領域	業務内容	具体的職務内容
校務運営	学校運営に関すること	学校運営計画及び学校事務改善計画等の策定 学校運営等各種委員会への参画
	地域連携に関すること	学校関係団体・地域各種機関・学校の連携等
	教育課程・学校評価に関すること	カリキュラムマネジメント 学校評価・関係者評価等
	危機管理に関すること	安全教育計画、防災計画、危機管理マニュアル等の策定 コンプライアンス
	諸規定の制定に関すること	校内諸規定の整備
	学校事務全般に関すること	学校事務全般に関する指導・助言
	文書・情報管理に関すること	文書の取交・発送、階級済の整備・管理 情報公開・個人情報保護、教育情報・電子情報の管理
	調査・統計に関すること	随時調査・統計
	学籍に関すること	学籍管理、転出入、随証簿発行
	渉外に関すること	教育委員会その他関係諸機関との連絡調整及び連携
財務管理	学校収支金に関すること	学校収支金の徴収計画、集金、執行管理
	施設・設備に関すること	施設、設備の整備計画の策定、施設管理・修繕
	学校財務に関すること	教材、物品の購入・管理、備品整備計画の策定 契約、執行、決算資料、監査、検査
	児童福祉に関すること	教育扶助費、就学援助費、特別支援教育補助費等
人事管理	教科書に関すること	教科書無償貸与、指導書・副読本の購入
	人事・勤務事務に関すること	教職員の採用・異動・退職等 教職員の勤務管理
	給与・旅費・福利厚生に関すること	給与の支給、積手当の算定、退職の予算管理、請求・支給 社会保険、児童手当、公務災害等
教職員研修に関すること	教職員研修に関する研修の企画・運営	

(2) 事務参事がかさどる職務内容

- ① 岡山県全体の課題に対応するため、岡山県教育委員会、市町村教育委員会、市町村教育委員会、学校等と連絡調整及び連携する。
- ② 学校事務の共同実施において、より広域的な視点に立ち、課題に対応するための研修等への助言及び新たな企画立案等を行うなど、共同実施組織により学校の教育力向上を図るとともに、総括事務長等に指導・助言を行う。
- ③ 他の専務職員の先導的立場となり、専務職員の学校運営への参画等については、専務主事、専務主任、専務主幹、専務副参事に指導・助言を行う。

(3) 共同実施組織内においてかさどる職務内容

補職名	具体的業務内容
総括事務長	市町村教育委員会内の専務長への指導及び助言
	市町村教育委員会内の共同実施組織の総括、改善提案及び企画
	市町村教育委員会等関係機関との連絡調整及び連携
	他の市町村教育委員会内の共同実施組織との連絡調整及び連携
専務長	共同実施組織内の業務の総括及び調整
	共同実施組織内の専務職員への指導及び助言
	共同実施組織内の管理職及び市町村教育委員会との連絡調整・改善提案及び企画
	他の共同実施組織との連絡調整及び連携

※専務長又は総括事務長に発令されていない専務主幹及び専務副参事においては、専務長及び総括事務長を補佐し、共同実施組織内の専務職員への指導及び助言を行う。  
 ※専務主事及び専務主任においては、必要な情報の収集や共有化を行い、共同実施組織の充実に貢献すること。特に専務主任においては積極的に業務に参画し、組織内に専務主事がいる場合は指導及び助言を行う。

校務分掌上に「共同学校事務室の位置付けがある」と答えた学校は、111/391校（28パーセント）でした。共同学校事務室組織として新たに取り組み始めた業務としては、学校運営5/90組織（5パーセント）、地域連携7/90組織（8パーセント）、危機管理7/90組織（8パーセント）などとなっています。標準的職務内容通知の発出により、共同実施組織として新たに校務運営領域へのマネジメントについてかかわり始めようとした時期でした。この調査は標準的職務内容通知が出された直後であり、すでに取り組んでいる場合は除かれているため数値は低いです

が、事務職員のマネジメント機能が標準的職務内容通知として明示されたことによって岡山県教育委員会や管理職からの後押しを得ることができ、共同学校事務室でも事務職員個人でも、校務運営の領域へ意識的に取り組もうとする動きがあったことを表していると考えています。

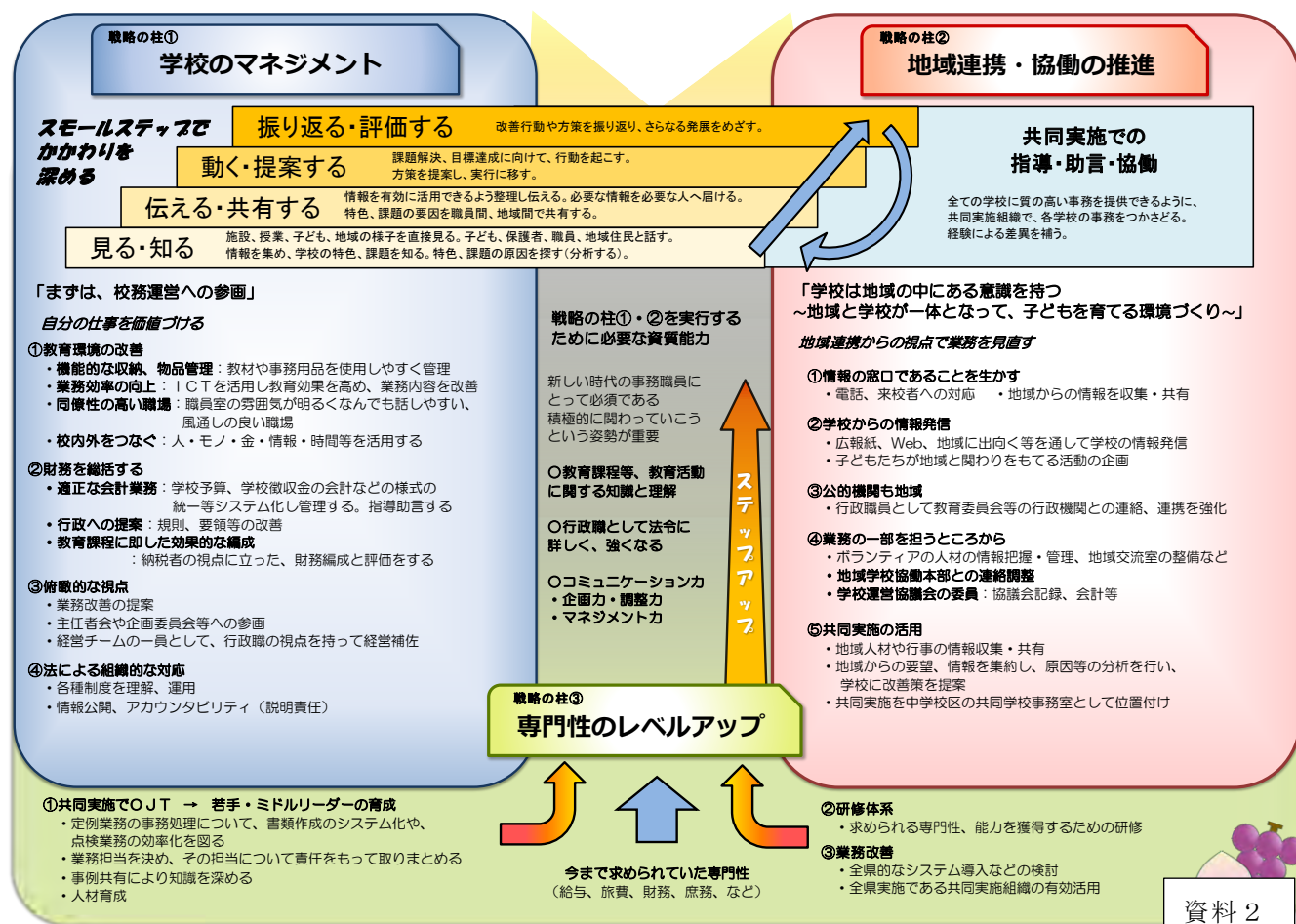
## (2) 岡山支部グランドデザイン

岡山支部では、様々な経験年数の事務職員が同じ方向を向き、学校の組織の一員として、学校をより良くしていくために力を発揮することを目指し、平成30年6月にグランドデザインを作成しました。新規採用者や若手職員も「つかさどる」職として校務運営への参画や、マネジメントができる職員になるための道筋とすることを考えました。

また、グランドデザインを周知するためにリーフレットを作成し配布しています。(資料2) 取組を行う上での基本的な行動モデルとして「見る・知る→伝える・共有する→動く・提案する→振り返る・評価する」の4段階をスモールステップで示し、会員の意見や個人の取組とともに、共同実施でも個人の取組を支援していくことをイメージできるように組み立てました。

### 1) ミッション 学びの環境(ステージ)を創る～未来を担う岡山っ子的のために～

ミッションは、未来・これからを意識しました。県や所属する自治体の教育大綱、平成27年12月21日の中央教育審議会の答申「新しい時代の教育や地方創生の実現に向けた学校と地域の連携・協働の在り方と今後の推進方策について」や「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」などを参考に事務職員に期待されていることを調べ、私たちの使命(ミッション)は何かを考えました。「学びの環境」の環境とは、児童生徒が生活し、安心・安全で快適な設備という意味での環境整備とともに、各学校の実態や取組に合わせた教材・教具などの整備、



あるいは、子どもや保護者のための金銭的・社会福祉的な条件整備、そして教職員・地域・保護者の協働体制を含めた子どもを取り巻くすべての環境を指しています。事務職員がマネジメントすることで、各学校の実態に合わせた取組が行われ、学びの環境を創るといった意味を込めました。ステージ（舞台）上で輝く主役である子どもたちを、様々な立場の人が協力して支えるというイメージです。「ステージ」という言葉に、事務職員自身が次のステージ（段階）へとレベルアップしていくという意味も込めています。

## 2) ビジョンと戦略

平成29年6月の支部研修会でミッションを提示し「5年後の目指す姿」をグループワークで考えました。その時の意見を基に、ビジョン「学校の組織力を高める」と三つの戦略「①学校のマネジメント、②地域連携協働の推進、③専門性のレベルアップ」を設定しました。「学校の組織力」とは、学校内外と連携して教育の質を高める力と捉えています。

また、学校と学校を取り巻く地域社会との連携をイメージし、中学校区を単位に地域住民や各行政機関、関係諸団体との連携体制とともに、これからの事務職員の役割を図示しました（資料3）。



## (2) 岡山大会での課題

令和元年度の岡山大会では「ヒト・モノ・カネ・情報・時間」という経営資源、つまりリソースを効果的に活用することは経営そのものであることから、リソース・マネージャーの役割を事務職員が担うと考え、取り組みました。

すべてを事務職員だけでマネジメントするのではなく、教頭や教務主任、他の教職員との連携が不可欠であると考えます。学校運営やカリキュラム・マネジメントを実行していくために、事務職員は経営資源すべてにかかわるものの、中心的な役割を果たすものが「情報」「モノ」「カネ」と提案しました。私たちは、リソース・マネージャーの役割を「すでにあるものを価値あるものとして発見する・気付く」「今ある資源を有効に最適に再配分する」と捉えています。学校経営ビジョン達成のために、情報を分析し活用するとともに、何のためになぜそれをするのか、関係者の納得感を得て、合意形成を行える能力を身に付けていく必要があると考えています。

また、岡山支部が提案した「見る・知る→伝える・共有する→動く・提案する→振り返る・評価する」が学校の一年間の大きなPDCAサイクルの過程で小さなサイクルとしてあらゆる場面で繰り返されています。事務職員は、日々の教育活動のなかで情報を基に、カネ、モノを中心に資源を配分することで、ビジョンを明確にし、戦略の方向付けを行い、実効性を高め、マネジメントサイクルを機能させる取組を展開させると提案しました。

しかし、事務職員が経営職員となるための課題も明らかになりました。早い段階から企画委員会に参加し、事務職員が経営職員であることを自他ともに認知すること、共同学校事務室が組織

として学校経営にかかわること、リソース・マネージャーとして「人」「時間」をどのように捉え、どうかかわっていくのかを示すことが課題として残りました。

## 第Ⅱ節 人財となる、人財を生かすための取組

### 1 スモールステップと課題生成

岡山大会では、課題を生成するワークショップを行いました。課題を生成するということは、ネガティブな現状（問題）をポジティブな方向に変えるための取組（課題）を考えることです。

学校で抱える問題は多岐にわたります。「問題」とは、現状が理想的でないことの原因、つまりネガティブな現状を指します。「課題」とは、問題を改善するための取組であり、理想的な状態と現状のギャップを埋めるための取組、又は、問題をポジティブな方向に変える行動であると考えます。

課題を生成していくためには、必要な情報を集め、資源（リソース）を効果的に活用する情報活用能力が必要になります。多くの人と話したり、データを分析したり、情報を活用することによって課題は生成できます。情報活用能力とは、情報を整理・比較したり、得られた情報を分かりやすく発言・伝達したり、必要に応じて保存・共有したりといったことができる力です。様々な事象を情報とその結び付きとして捉え、情報を効果的に活用して問題を発見・解決したり自分の考えを形成したりするために必要な能力です。事務職員がリソース・マネージャーとして機能するためには、情報活用能力をもち、適切な課題生成を行い、課題解決のためのマネジメントを行うことが必要です。

今回、岡山支部ではグランドデザインにあるスモールステップに着目し、岡山大会で提案した課題生成の際に、このスモールステップの考え方を意識することで、より現状を把握でき、これから取り組むべきことが見えてくるのではないかと考えました。スモールステップとは、「見る・知る」「伝える・共有する」「動く・提案する」「振り返る・評価する」という4段階の過程を経て、目標を達成する方法です。

まず「見る・知る」とは、問題について情報を集めて現在の状況を把握することです。自分が見て気付くこと、調べて分かること（知識）、人に尋ねて、また対話の中で分かること（対話）などの情報も含まれます。様々な事象をリソースの視点から集めた情報とその結び付きを念頭に、多角的に物事を捉え、見出した情報を上手く活用するために、必要に応じて保存・共有していきます。

「伝える・共有する」とは、課題を自分以外のだれかに伝え、課題を共有することです。だれに、何について、いつまでに、どうする、といった事柄を事務職員だけの自己完結にならないよう、学校内外での連携を図り、協議・検討します。「見る・知る」で集めた情報を必要な人に届けることも大切です。見出した情報を活用しながら他者と協働していきます。「見る・知る」「伝える・共有する」は密接な関係にあります。この二つの間を行き来しながら、

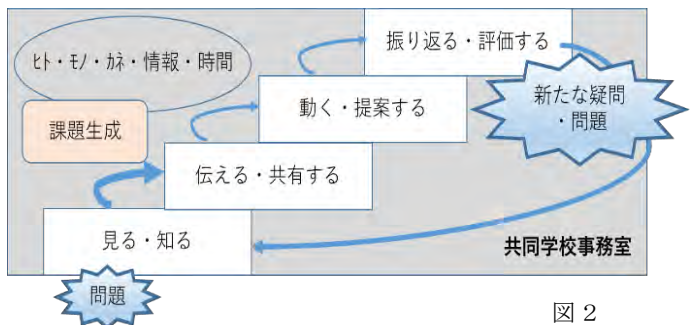


図 2

問題を見つけ、その原因を考え、更に情報を集め、どのような資源が活用できるかを探ります。

つまり、この部分が課題を生成する上で最も重要な部分といえます。

「動く・提案する」は、どんなリソースを活用して、だれと連携協働し、どのように取り組むかの具体策を考えます。ここでは「ヒト・モノ・カネ・情報・時間」のリソースに着目し、自分の学校の強みを生かした解決策を提案し、実行していきます。リソース・マネージャーとして、戦略の方向付けを行い提案します。これが、見出した情報を活用しながら他者と協働し、新たな価値の創造に挑んでいくことになると思います。

最後に「振り返る・評価する」では、取組を通して良かった点や、悪かった点、また、評価の基準や方法を考えます。例えば、評価項目として

- ・学校教育目標の達成につながったか
- ・予算の確保ができているか
- ・保護者負担の軽減に努めているか
- ・教職員間の連携又は外部との連携がとれたか
- ・学校環境整備についての保護者の意見
- ・実際の困り感や、意識・行動の変容
- ・改善されてどうだったか
- ・働き方改革の視点から、負担が増えてはいないか

などが考えられます。

良かった点を維持継続するにはどのような体制づくりが必要か、また悪かった点については、ほかに問題の要因がなかったのかといったことも考えてみます。

このようにして、振り返り・評価して見えてきた疑問や問題点から、新たな課題の解決に向けて、次のスモールステップを始め、マネジメントサイクルを回していくことを目指します。

すべての段階において、事務職員だけでなく、ほかの人との連携・協働が必要となります。効果的に連携・協働を行うためにヒューマンリソースを活用したマネジメントサイクルを回す事務職員になるためには、教職員をはじめとするすべての学校関係者と円滑なコミュニケーションをとることが必要です。

スモールステップを行うなかで、自分の得意とするところも出てくるでしょう。情報を集めることが得意な人、企画提案が得意な人、課題を見つけることが得意な人、連携することが得意な人など、得意とするところは人によって違います。そして、各学校や地域で実践を行う上では、状況、実態、環境など様々な条件が異なります。学校や地域が違えば子どもたちの実態や教職員の年齢構成等が異なります。それぞれ条件は異なりますが、共同学校事務室を利用して、みんなで高め合うことができれば、すべての学校に質の高い事務を提供できるのではないかと考えています。

#### (1) 取組 1 スモールステップのワークシート

まずはスモールステップの考え方を周知し、日常で使ってもらうようにすることを目指し、令和3年9月にオンライン研修会を行い、スモールステップのワークシートに取り組みました。

ワークシートは、まず自校での問題を挙げ、スモールステップの考え方で段階的に課題生成し、解決方法を考えます。オンライン研修は会員がスモールステップの考え方の説明動画をホームページから視聴し、各自で取り組む方法で行いました。なかには共同学校事務室で意見を聞きながらワークシートに取り組んだ会員もいました。実施後のアンケートでは思考ツールが示しているのは良いという意見がある一方で、難しかったという声も多くありました。



実施後、会員から提出されたワークシートを検証した結果、実際に自分が取り組んだ事例や、これから改善してみたいことなどに対して、スモールステップの考え方に則し、段階的に問題解決のための手段を考えることができていました。しかし、実際に自分が取り組んだ事例については、問題に対しての解決策がすでに決まっております。問題を掘り下げることができていないことが多く、広い視野で様々な人の意見を聞くことや、自校のリソースを広く見ることができていないことが分かりました。

## (2) 取組2 オンラインでのグループワーク

令和4年1月にはZoomのブレイクアウトルームを使用したオンライン研修会を開催し、グループでワークシートを使った課題解決に取り組みました。

この研修会では5～6名で班を作り、班ごとに研究部員がファシリテーターとなって研修を進行しました。併せてGoogleのジャムボードを使用し、視覚的に情報を共有できるようにしました。

「働き方改革」と聞いて考えられる自校の課題・取組と、自校の良い点、リソースをジャム

ボード上の付箋に記入し、その後出てきた課題について緊急度を縦軸、難易度を横軸として優先順位を考えていきました。(図3) 発表者以外の聞き手は自分の学校と比較し、良い点やリソースについて付箋を追加しました。リソースは今あるリソースにこだわらず、こんなリソースがあれば望ましいというものも挙げ、そのリソースを手に入れるための手段も話し合いました。課題生成をする際は、どのような効果・成果が期待できるか、教育目標の何が達成できるか、また具体化するために6W2H(だれが(who)、何を(what)、だれに(whom)、いつ(when)、どこで(where)、なぜ(why)、どのように(how)、いくらで(how much))を意識しました。グループワークのなかでは、ベテランから若手へ、問題解決の取組についてアドバイスが行われていました。ベテランは若手に自分の経験から得た情報を伝え、また若手はベテランから貪欲に情報を吸収し成長しようとしていました。様々な地域、年齢層の事務職員でグループを分けたので、多くの視点からの情報共有ができました。しかし、問題を深く掘りさげ、根本的な原因を見つけ、リソースを活用して課題を生成することはなかなかできていませんでした。

ワークシート【提出用】																													
補職名( )	経験年数( ) 年目																												
学校種(小・中・その他)	児童生徒数( ) 人																												
見えてきたこと																													
振り返る・評価する																													
動く・提案する																													
伝える・共有する																													
見る・知る																													
問題																													
問題の原因を探るヒント	<table border="1"> <tr> <td>【ヒントカード】</td> <td><b>ヒト</b></td> <td>【ヒントカード】</td> <td><b>モノ</b></td> </tr> <tr> <td>子ども</td> <td>教職員</td> <td>保護者</td> <td>地域</td> </tr> <tr> <td>ボランティア</td> <td>企業</td> <td>NPO</td> <td>行政</td> </tr> <tr> <td>近隣の小中学校</td> <td>保育園</td> <td>高校</td> <td></td> </tr> <tr> <td>大学</td> <td>経験</td> <td>年齢</td> <td>クレーマー</td> </tr> <tr> <td>部活動支援員</td> <td>SC</td> <td>SSW</td> <td>SSP</td> </tr> <tr> <td>卒業生</td> <td>民政委員</td> <td>区長</td> <td></td> </tr> </table>	【ヒントカード】	<b>ヒト</b>	【ヒントカード】	<b>モノ</b>	子ども	教職員	保護者	地域	ボランティア	企業	NPO	行政	近隣の小中学校	保育園	高校		大学	経験	年齢	クレーマー	部活動支援員	SC	SSW	SSP	卒業生	民政委員	区長	
【ヒントカード】	<b>ヒト</b>	【ヒントカード】	<b>モノ</b>																										
子ども	教職員	保護者	地域																										
ボランティア	企業	NPO	行政																										
近隣の小中学校	保育園	高校																											
大学	経験	年齢	クレーマー																										
部活動支援員	SC	SSW	SSP																										
卒業生	民政委員	区長																											
資料4	<table border="1"> <tr> <td>【ヒントカード】</td> <td><b>時間</b></td> <td>【ヒントカード】</td> <td><b>カネ</b></td> </tr> <tr> <td>情報源</td> <td>休職</td> <td>欠席</td> <td>退職</td> </tr> <tr> <td>次登</td> <td>データ</td> <td>要確認情報</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	【ヒントカード】	<b>時間</b>	【ヒントカード】	<b>カネ</b>	情報源	休職	欠席	退職	次登	データ	要確認情報																	
【ヒントカード】	<b>時間</b>	【ヒントカード】	<b>カネ</b>																										
情報源	休職	欠席	退職																										
次登	データ	要確認情報																											

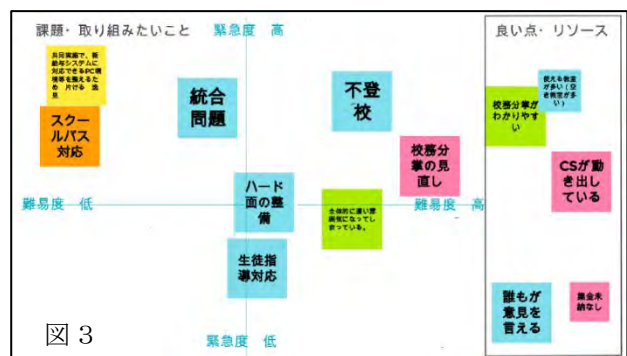


図3

### (3) 取組から見えてきた課題

#### 1) 課題生成と必要な能力

今回のグループワークで課題生成まで到達できなかった原因は、ある問題に対して原因を追及するのではなく経験から来る様々なアドバイスを提示したことにより、視野が広げにくくなったことが一因と考えられます。それではその学校にあった解決方法を導き出せたことにはなりません。事務職員が経験から解決策を考えるのは、従来の定型的事務は必ず正しい答えがあり、経験を積み重ねることで早く正確な解答を出せるようになったという成功体験があるからではないでしょうか。そのため、正解がない各校の問題に対しても、経験から得たパターンに当てはめ、それに対応した解答を導き出してしまうと考えられます。

本当に必要な課題を見つけるには、なぜその問題が起きているのか、問題を掘り下げ根本の原因を探る必要があります。そのためには、問題にかかわる負のリソースを見つけると同時に、改善につながる正のリソースも見つける必要があります。自分だけでは問題の原因が分かりづらい場合は、他者から情報を教えてもらうことも必要です。その際、どのように聞き出すかは重要です。コミュニケーション、特に聞き出す力が必要だと考えられます。実際に問題を解決したいとき、学校内で何が起きているのか、だれにどのように聞けば問題の根本的原因に近づくことができるのでしょうか。共同学校事務室では、他校の事務職員はその現状をすべて分かっている訳ではありません。学校の状況や背景を把握するためにどのように質問して聞き出せばよいのでしょうか。

今回の研修では研究部員がファシリテートしましたが、発問の仕方等の難しさを痛感しました。課題解決につながる情報を知るためには、他者に尋ねる能力、相手の考えを引き出すための発問の組立方、相手の状況を理解する能力、相手の意見をくみ上げ更に広げる能力、情報と情報をつなげて新しい価値を作る能力などを身に付けなくてはならないと考えました。さらに、話をしやすい、相談しやすい環境づくり、心理的安全性もとても重要です。そして、ファシリテートする力は課題生成をする上でも必要な力です。

#### 2) 多角的な視点と伝える力

提出されたワークシートのなかには、事務職員からの視点で考えたものは多くありましたが、教員側の視点に立ち、改善を図ろうとするものがあまりありませんでした。直接子どもを指導する教員の視点で改善することは、子どもたちの学びに直結すると考えられます。また、ワークシートの記載では「提案する」「周知する」「～してもらうようにする」などの文言が多くありました。しかし、どのような方法で提案、周知をするのか、具体的な方法までは記述できていませんでした。また同じように伝える場合にも、心に残る言い方、話す内容の構成、分かりやすい具体例、資料の媒体の選定、伝えるタイミング、伝える相手の優先順位、協力できる相手はいるかなど、自分の発信に対して相手がどのように受け取るかについて、相手の視点に立って考えることで、より相手に伝わる具体的な情報発信ができます。そのためにプレゼンテーション能力や企画・提案力が重要となります。相手の気持ちになって改善策を考えていかなければなりません。

#### 3) 異質な人々との協働と共同学校事務室の活用

提出されたワークシートから、学校内のヒューマンリソース、特に事務職員がふだんコミュニケーションを取っている校務員・教師業務アシスタント・教務主任・管理職とは、連携する意識があると感じました。しかし、学校外（地域・ボランティア・行政・業者・他校など）の「ヒト」と連携するという意識は低いことが読み取れました。学校で起こる問題は学校だけで解決できる

問題ばかりではありません。地域全体で取り組み、改善する視点が必要になります。共同学校事務室は小中学校のみならず学校外の様々なリソースに目を向けるための組織です。事務職員が複数の視点で問題の真の原因を探ることで、個人では考えることができなかった問題提起や課題解決にたどり着くことができると考えます。そのためにも、共同学校事務室という組織の在り方が、事務的な仕事の点検業務に留まらず、いかに学校運営に寄与していくか、各市町村や共同学校事務室単位で実践を積み上げていかなければなりません。

共同学校事務室の運営の仕方は市町村やブロックごとでも異なります。それぞれに合った運営の仕方を考えていくことが大切です。そして、まずは何でも相談できる雰囲気を作り出すことが重要です。コミュニケーション能力を高め、チームで共同学校事務室を運営していくためのマネジメント能力などを高めていく必要があります。さらにすぐに協力できるフットワークの軽さを生み出すために、学校側にも共同学校事務室の存在意義を常に認識してもらうことも必要です。事務職員が個人主義から脱却し、チームとして仕事をする意識をもつことが大切です。

## 2 連携アンケート

### (1) アンケートの概要

スモールステップのワークシートと並行して、岡山支部としての今後の方向性を定め戦略を立てるために、岡山支部会員向けのアンケートを実施しました。(調査期間：令和3年9月3日～令和3年10月6日 回答数：88人) このアンケートでは、事務職員の連携機能に着目し、校内外の連携の状況について複数の側面から設問を設定しました。

### (2) アンケートの結果

#### 1) 校務運営参画について

この項目では岡山県の事務職員の標準的職務内容から校務運営にかかわる業務や文部科学省の通知「事務職員の標準的な職務の明確化に係る学校管理規則参考例等の送付について(通知)」から校務運営とされている箇所を列举し、それぞれ「1主として運営している」「2担当者の一員になっている」「3内容によってはかかわっている」「4かかわりがない」の4段階でかかわりの度合いを質問しました。回答を経験年数ごとに分析したところ、15年目以下と16年目以上で意識や視点の変化があることがわかりました。以後、15年目以下を「若手」、16年目以上を「中堅・ベテラン」と表記します。

ここには誌面の都合で掲載できていませんが、全体的に、経験年数が上がるほど校務運営にかかわる範囲が広がっていました。「企画運営会議への参画」「カリキュラム・マネジメント推進にかかわる人的・物的資源の調整・調達」等の項目ではその傾向が顕著に表れており、中堅・ベテランは経験により培った知識やスキルを生かしながら、マネジメントについてもかかわりが深まってきていることが分かります。「企画運営会議への参画」については、平成29年に岡山支部が行った県内校長対象の事務職員期待値調査の質問項目として挙げていたものです。参画の割合は当時と比べると格段に上がっており、質問することによって事務職員が運営、関与することが管理職に認知された可能性もあると考えています。管理職の理解が深まることで、事務職員はより自信をもって人財としての価値を発揮することができるのではないのでしょうか。

若手についても「予算委員会等委員会の運営」「学校事務全般に関する指導・助言」では高い

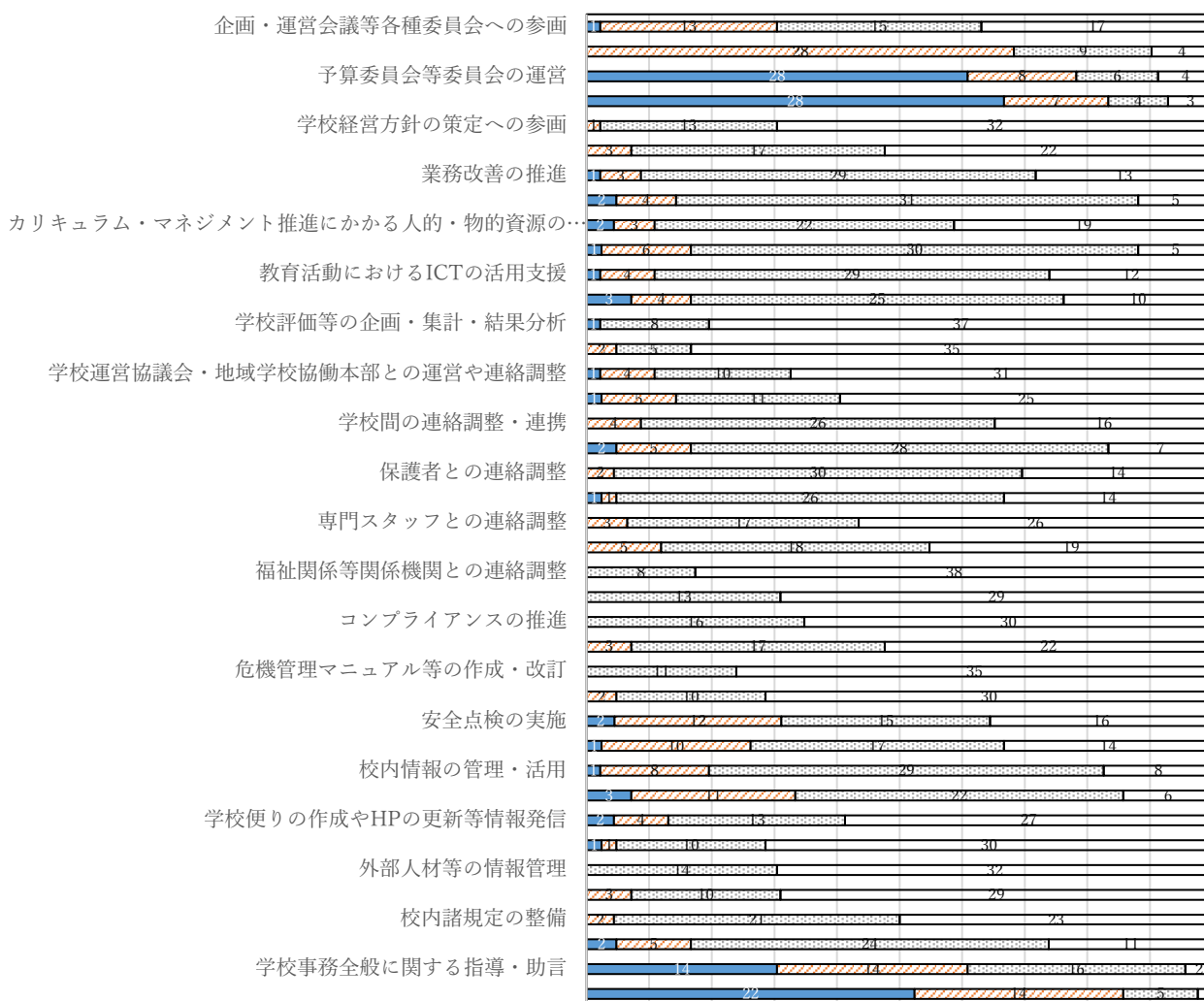
かかわり度合いとなっています。また「学校便りの作成やホームページの更新等情報発信」では中堅・ベテランを上回るかかわり度合いとなっており、事務職員の立場を生かしながら、若手ならではの新鮮な視点で積極的に校務運営にかかわっている様子がうかがえます。

一方、すべての項目について「かかわりがない」という回答があることも見逃せません。特に「学校評価等の企画・集計・結果分析」では若手と中堅・ベテランともに「かかわりがない」と回答した割合が8割を超えており、学校の課題生成を行う際の視点を養う機会が不足しているとも考えられます。

図4 「次の校務運営について、あなたのかかわり度合いを教えてください  
(左から主として～)」

若手 上段  
中堅・ベテラン 下段

■主として運営している ▨担当者の一員になっている ▨内容によってはかかわってる □かかわっていない



自分の仕事が校務運営にかかわっているという意識をもつだけでも学校事務職員の可能性は広がると考えますが、校務運営の分野については、当事者意識をもちにくい部分も多くあります。原因として知識不足、実体験不足等が考えられますが、例えば共同学校事務室で勤務校の実態や課題を共有し、校務運営にかかわることができれば、実体験として経験を積むことができるのではないのでしょうか。共同学校事務室は、原則、若手と中堅・ベテランの両方で構成されており、アンケートの結果から見えた中堅・ベテランの強みである経験値や知識・スキルと、若手の強み

である新鮮な視点と積極的な姿勢を組み合わせることのできる格好の場であると言えます。相手の強みを尊重し、連携しながら課題に取り組むことで生まれる相乗効果は、各校内の事務機能の強化だけでなく、学区としての機能強化につながり、チーム学校の機能強化にもなると言えます。

## 2) 事務職員の連携相手（校内・校外）について

この項目ではより良いチーム学校になるために、事務職員は特にだれと連携を取るべきか、現状と今後について、校内・校外で最大五つまで選択する方法で尋ねました。管理職と市町村教育委員会は連携相手として選択される可能性が高いため、選択肢から省きました。若手と中堅・ベテランの連携相手について現状と今後の比較をしてみました。

図5 校内での連携相手 若手と中堅・ベテランの現状と今後の比較 上位五つ

校内	現状		今後	
	若手	中堅・ベテラン	若手	中堅・ベテラン
1位	教務主任 (72%)	教務主任 (71%)	教務主任 (72%)	教務主任 (79%)
2位	担任 (70%)	養護教諭 (57%)	担任 (70%)	担任 (76%)
3位	養護教諭 (57%)	担任 (55%)	養護教諭 (46%)	養護教諭 (50%)
4位	校務員(用務員) (35%)	学年主任 (43%)	学年主任 (30%)	学年主任 (33%)
5位	学年主任 (24%)	主幹教諭・指導教諭 (33%)	生徒指導主事・主幹教諭・指導教諭 (22%)	生徒指導主事・主幹教諭・指導教諭 (24%)

図6 校外での連携相手 若手と中堅・ベテランの現状と今後の比較 上位五つ

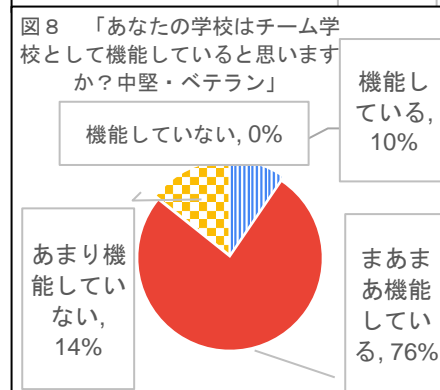
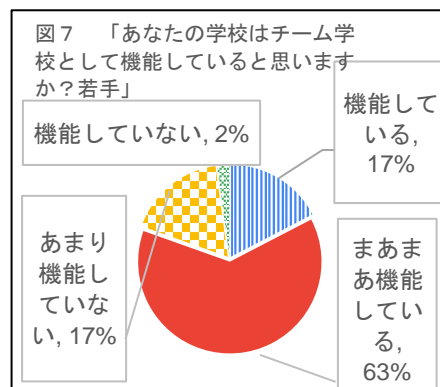
校外	現状		今後	
	若手	中堅・ベテラン	若手	中堅・ベテラン
1位	保護者 (48%)	市町村役場等福祉関係課 (38%)	保護者 (46%)	地域コーディネーター 保護者 (57%)
2位	市町村役場等福祉関係課 (33%)	保護者 (33%)	地域コーディネーター (39%)	
3位	地域ボランティア	児童・生徒 (24%)	学校運営協議会委員	市町村役場等福祉関係課 (45%)
4位	児童・生徒 (28%)	地域ボランティア (21%)	地域ボランティア (30%)	学校運営協議会委員 (38%)
5位	地域コーディネーター・その他の地域住民 (17%)	学校運営協議会委員 (19%)	児童・生徒 (17%)	地域ボランティア (36%)

学校課題解決のための連携相手は、校内においては若手、中堅・ベテランともにほぼ同じですが、若手は主に「担任」や「保護者」など身近な相手を重視していることが分かります。担任は児童・生徒に直にかかわっており学校の現状等のリアルな声を聞くことができます。それに対して、中堅・ベテランは「学年主任」や「行政」など学校運営により大きな影響を及ぼすことができる職種とよく連携していることから、効率よく円滑に学校をマネジメントするスキルを得ていると考えられます。アンケートの記述を見ると、福祉関係課と連携することで児童生徒の家庭状況について、すばやく情報共有できたケースもあったようです。中堅・ベテランは上位にはないものの「ICT支援員」と「業務アシスタント」に対して、連携を図ろうとする意識が高い傾向にありました。アンケートの記述のなかで「事務・校務補助を行う業務アシスタントと連携することで、より細かい配慮ができて」「ICT機器の効果的な活用」が挙げられています。「令和の日本型学校教育の実現に向けて、あなたがチーム学校の一員として実践していることは」という問いに対して「GIGAスクール構想の校内での推進」「多様性に対応した運営についての提案」という記述や「時間割ソフトの修正」といった働き方改革の提案にもつながる内容がありました。中堅・ベテランは連携・協働により自分の能力を補強するなど効率的な方法を見つけられていると言えます。さらに、アンケートの記述には「令和のこれからの教育に目を向け、様々な変化に対応するための指導や助言ができるように準備している」「様々なスタッフを活用するための業務分担」「事務部門を総括し、他の部門との調整している」とあり、専門性を有する他職種と連携することで、学校全体を見渡し円滑な学校運営参画を心掛けていることがわかります。

今後の校外の連携相手については若手、中堅・ベテランともに今後「地域コーディネーター」と連携する必要性を多く挙げていることや、若手では連携相手として「学校運営協議会委員」を選択した割合が多くなっていることから、「地域」との連携を行おうとする意欲がより強く感じられます。

### 3) 連携に対する躊躇・あきらめ（阻害要因）

「学校内外で連携を取ろうとしたとき躊躇したり、あきらめたりしたことはあるか」という質問については「ある」と答えた人は約半数でした。その理由として「事務職員以外の職員ですでに連携の体制が整っている」という意見がある一方、「連携の主たる役割を果たすのが事務職員で良いのか、疑問視する声があった」「前例がないので、何から始めたら良いのか、どのように調整や連携を図っていったら良いのか分からない」という、連携を取りたいが何らかの原因で取れないという意見もありました。経験を積むなかで現実や困難に直面することもあり、あきらめを感じるようなことがあります。中学校区内の地域全体の連携を図ることの重要性は感じつつもチーム内での自分の立ち位置や役割に悩んでいることがうかがえます。

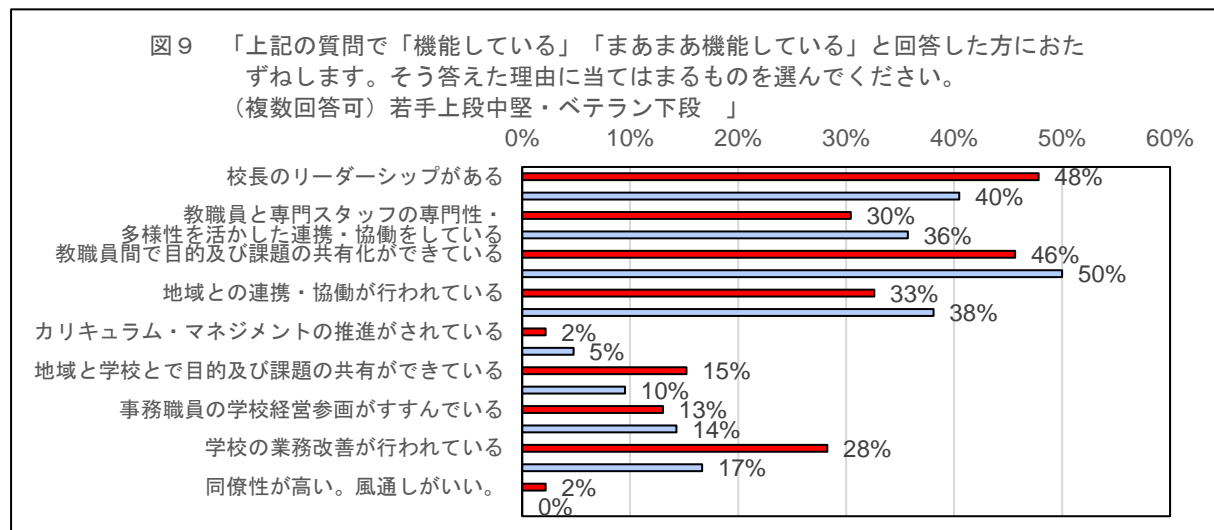


### 4) チーム学校としての機能（機能させるためのポイント）

「あなたの学校はチーム学校として機能しているか」という質問では、若手、ベテラン・中堅層ともに約 80 パーセントの人が「機能している・まあまあ機能している」と回答しています。その理由として、全体を通じて「教職員間で目的及び課題の共有化ができて」「校長のリーダーシップがある」「地域との連携・協働が行われている」といった点を挙げる人が多くなりました。特徴的であったのが、若手は「校長のリーダーシップがある」「学校の業務改善が行われている」が中堅・ベテラン層より多く、中堅・ベテラン層では「地域との連携協働が行われている」「教職員と専門スタッフの専門性・多様性を生かした連携・協働をしている」点により多く着目していることです。若手の間は、校長のリーダーシップの下、校内での自分の職務を新しい視点をもって比較的個々で業務改善等の取組を進めているチーム学校像が浮かんできました。一方、中堅・ベテラン層は、経験を経て校内のチームという視点を超えて、異なった職種とつながり、地域のなかの学校をマネジメントしていくことを意識していく傾向が考えられます。地域を含めた学校内外をチーム、そこにかかわる人材をリソースと捉え、それぞれの専門性や強みを生かしてつながりあい、目的・課題を共有して解決を図るといふ、子どもの豊かな育ちのためのカリキュラムをマネジメントしていくチーム学校像が意識・無意識を問わず形成されつつあると考えられます。

しかしその一方で「カリキュラム・マネジメントが推進されている」という項目が全体を通して低かったことも特徴的です。チーム学校が機能する上で不可欠なカリキュラム・マネジメントの理解が進んでいない一面がみられます。また、理想のチーム学校像のカリキュラムのなかに事務職員という教育資源の調達につながる自らの機能を位置付けられていないとも言えます。このことは、先の質問で連携に対する躊躇・あきらめが多かったことに表れていると考えられます。

アンケートの最後に「人という資源に注目して学校内外の連携をスムーズに進めるためにあなた自身が取り組んでいきたい、大切に思っていることは」と記述式の質問をしました。学校組織としては「学校の課題を常にアップデートし、すべての面で事務職員も共有することが大切。どんな事でも事務職員の職務とかかわっている可能性がある」「それぞれの職の専門性や強みを互いに知ること、連携がうまくいく」という意見がでました。次に、共同学校事務室メンバーと



しては、「学校がより良くなるための子どもの学びを保障するための組織であるという認識に立つこと」「個々の得意分野を發揮できるように、学校で提案等をする事前準備の場とするなど組織として学校にかかわっていけるようになると、経験年数等の差を埋めることができると思う」、さらに事務職員個人としては「教育活動にかかわる事務職員としての意識をもつ。まずは学校の教育について見ること、知ること」といった意見がありました。

### 5) 連携アンケートのまとめ

今回のアンケートでは、経験年数1年目から30年を超える会員の意識の統計を採ったことで、経験年数15年目までの経験値や育成内容がその後の成長や考え方に大きくかかわってくると考察ができました。

前述の「人という資源に注目して学校内外の連携をスムーズに進めるためにあなた自身が取り組んでいきたい、大切に思っていることは」という問いに対する記述をテキストマイニングで経験年数別で分析すると図10、図11のようになりました。

アンケートの記述から若手には自らスキルアップして動こう、担おうという前向きな姿勢とフットワークの良さがあることが分かりました。一方で、若手も共同学校事務室を重視し、学校内と学区内の地域連携を想定していますが、中学校区全体を見渡しての連携とレベルアップまで見通しているアンケートの記述から若手には自らスキルアップして動こう、担おうという前向きな姿勢とフットワークの良さがあることが分かりました。一方で、若手も共同学校事務室を重視し、学校内と学区内の地域連携を想定していますが、中学校区全体を見渡しての連携とレベルアップまで見通している割合はまだ少ないと言えます。中堅・ベテランになると多様な職種と連携を取って、個人では直接解決できないことも多方面からの協力を得ることで、自分の弱みを補い、効率よく最大の効果を上げるべくマネジメントを図ろうとする意識が形成されてきます。両者の強みを共同学校事務室でつなぎ、中学校区全体の子どもの学びの質を上げていくことは、校内のレベルを上げることにつながり、チーム学校の今後につながる機能強化になります。経験年

数を重ねると「人材育成」や「組織」「協働」「課題解決」「つながる」など学校のキュラム・マネジメントの要素に視点と力点を置きはじめます。

アンケートからは、学校という子どもの教育現場で働く事務職員である私たちが、チーム学校の一員として教育目標の下、自らの機能を価値付けし、経験値を超えて一歩踏み出そうとしている姿勢や意志があらわれています。一方で、「教育」に対して知識不足等から一歩引き、キュラム・マネジメントに対して、戸惑いや躊躇を感じている人がいることも分かりました。

私たち事務職員がモチベーションを継続し、チーム学校で機能するためには、事務職員も教育の方向性や体系などの知識をもったうえで、キャリアに応じてマネジメントの視点をもつための体制づくりが必要となってきます。躊躇やあきらめをなくして地盤を固め可能性を広げるために、管理職の理解の推進を図り、積極的な情報交換等及び提案機能による共同学校事務室の機能の向上、これを含めた行政の仕組みの整備や研修体制の整備が必要と考えました。

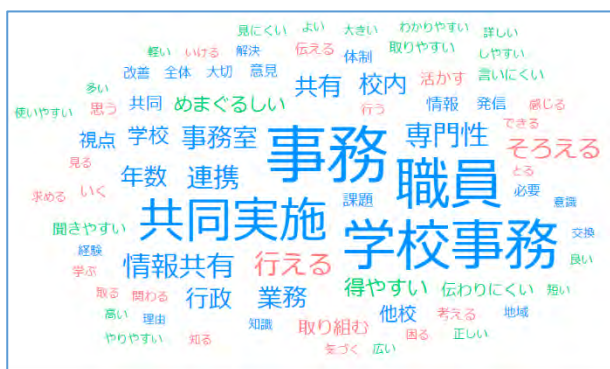


図10 若手

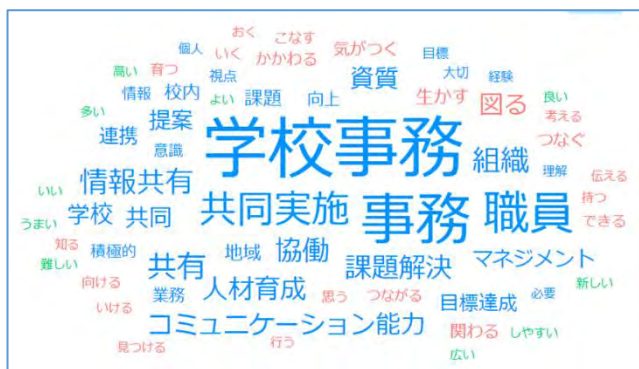


図11 ベテラン・中堅

## 第Ⅲ節 チーム学校の原動力となるために

### 1 チーム学校の原動力となるために

岡山大会以降、岡山支部では私たち事務職員がリソース・マネージャーとして、チーム学校の原動力となるために、岡山大会での課題のうちの一つである「リソース・マネージャーとして『人』『時間』をどのように捉え、どうかかわっていくのか」を明らかにするため「ヒューマンリソース」を「事務職員が人財となる」「人財をつなぎ組織力を高める」の二つの視点から捉え、「異なる人々との協働」「自分の教育観を持つ」という二つの視点に着目して、さらに研究を深めていきました。

#### (1) 調査結果から見えてきた新たな課題

岡山支部の会員に向けての取組として、前述のとおり、ワークシートを用いてスモールステップの考え方を体験し、マネジメントサイクルを回すための現状把握や今後の取組・方策を見える化するワークを行いました。また、チーム学校として機能していくための分担・連携の在り方や、どのような働きかけが必要であるのか、意識・現状についてのアンケートも併せて実施しました。そこで、新たに課題として見えてきたことは、学校への理解、個人主義、知識・情報不足、自己研鑽、当事者意識の不足、そして、共同学校事務室の在り方です。

学校への理解とは、学校の課題や目標としているところへの理解と、教育的な知識・理解不足であると考えます。学校教育目標は、教育課程の反省等を基に学校の全教職員で作上げてい



くものです。なかでも校長は、様々な情報が集まり、全体を俯瞰して見ることのできる立場であると考えます。私たち事務職員がリソース・マネージャーとして、チーム学校の原動力となるためには、校長の考える学校の教育課題と経営課題を的確に把握することが非常に重要であると言えるでしょう。

また、連携アンケートの結果から経験が浅い事務職員ほど個の意識が強くなり、自分の所属校を中心に考える傾向があることが分かりました。共同学校事務室における兼務者として、自らも兼務校を担っているという当事者意識が低いのではないかと考えられます。日々の業務のなかでマネジメントを意識していますが、あくまでも所属校を中心としたマネジメントになってしまいがちです。経験年数を重ね、共同学校事務室において中心的な役割を担うようになると、個だけではなく、より全体を俯瞰して見ることができるようになり、「個から組織へ」と次第に意識が高まっていました。

## (2) 個と組織の課題から～組織の成長について考える～

個の課題として、まず他者と円滑に連携・協働していくためには「コミュニケーション能力の向上」が欠かせません。特に、相手の発言の意図を丁寧に汲み取ることのできる「聞く力」や、他者を理解するための「共感力」を高めていくことが課題として挙げられます。また、組織となったときの課題としては、組織のなかで安心して発言ができ、お互いを認め合い一人一人が尊重されるような「風土の醸成」、気付きやアイデア・お互いの実践交流などによる「組織の活性化」、それぞれの強みを理解したうえで「個を組織のなかで生かす」の三つが挙げられます。

個がもっている力を生かし、共同学校事務室も学校も、そして、学校外の人たちとも一つのチームとなって成果を出すことが望まれています。教員や保護者・地域の方は、事務職員にとっては異質な存在であり、互いにそれぞれの価値観をもち合わせています。そのため、思いを一つにすることは決して簡単なことではありません。まずは、異質な人々の価値観の違いを認め合い、協働するために目標を共有します。そして、チーム内で課題を共有し、子どもたちに身に付けさせたい力を自らの言葉で語り、連携は何のために行うのか、更に良くするためにはどんなことをしたら良いのかを発信し、異質な人々を事務職員がつなぐ役割を担っていくことが求められます。価値観や社会背景が異なる人では同じ言葉でも捉え方が異なるため、言葉を定義しておくことで、スムーズな協働が可能となるでしょう。異質な意見があるからこそ協働が成り立ち、様々な視点が入ってくることにより新たな発想が生まれ、これまで学校・地域だけでは成しえなかった活動が実現できるものと考えます。

これらの課題を解決していくために、今後の取組の柱として、「共同学校事務室による相乗効果」「行政の仕組み・制度と体制」「研修体制・制度」の三つを設定しました。

## (3) 今後の取組における三つのキーワード

### 1) 共同学校事務室による相乗効果

共同学校事務室は多くの場合、事務主幹以上の事務長を中心に、経験年数や年齢、考え方や知識が異なる者で構成されています。共同学校事務室という場を生かして組織内の学校の課題解決を図るためには、メンバーの年齢・経験年数に応じた役割を与え、一人一人が活躍できるような運営を行うことが重要です。学校の課題を該当校の事務職員一人で見付け解決策を考えるだけでは、どうしても視点が不足しがちであったり、先入観によって違う角度からの見方ができにくか

ったりしてしまいます。そこで、スモールステップの最初のステップである「見る・知る」に立ち返ることが大切になってきます。まずは、一人一人の事務職員が所属校の現状を複数の立場や視点から気付きを得て、正しく課題を把握・整理し、課題の本質を理解することが重要です。そして、組織内の学校全体の課題解決に共同学校事務室として取り組んでいくためには、所属校だけではなく兼務校の教育や現状についても、全員が知っていく姿勢で臨み、当事者意識を高め積極的にかかわっていくことが大切です。組織内の全事務職員で各校の課題や目標についての考えを共有し、連携しながら提案・改善していくことで、組織として課題解決に貢献できたことが自信となり、やりがいやモチベーションアップにつながるものと考えます。また、成果が出せる・高まる組織となっていくためには、組織内の「心理的安全性」が高く、一人一人が尊重され、ふだんからメンバー全員が自分の考えや思いを伝え合える場・雰囲気となっているかが重要です。そのような場・雰囲気を作っていくためには、互いにコミュニケーションの充実を図り、組織のなかで個の強みを生かせる仕組みづくり、単なる分業・分担に終わるのではなく人財の育成の視点に立って、主体的に共同学校事務室にかかわれるような仕組みや声掛けが必要になります。

共同学校事務室では、個の強みを認識することで様々な可能性が広がり、お互いの良さが相乗・作用できるものと考えます。相乗効果は、各校内の事務機能の強化のみならず、学区としての機能強化につながり、チーム学校の機能強化にもなると言えます。そして、事務職員が自分の言葉で育てたい子ども像や課題を語れるようになること、また、共同学校事務室は教育に対する思いや課題に対して向き合う姿勢などを伝え合える場でもあるとの認識に立ち、共同学校事務室の場を積極的に活用することで相乗効果が期待できると考えました。

## 2) 行政の仕組み・制度と体制

岡山県では、事務長制度や共同学校事務室が法的に整備されましたが、その後の取組は、各自治体に任されています。市町村教育委員会と事務職員のパイプ役となるのは、共同学校事務室を中心に運営している事務長や総括事務長の立場の事務職員であり、それぞれの手腕が大いに期待されているところです。

行政と事務職員の関係性としてあるべき姿としては、共同学校事務室連絡協議会などの教育委員会事務局と事務職員、校長会代表者、教頭会代表者等が定期的に一堂に会して、学校が抱えている諸課題について、意見交換や提案できる場が確保されていることが望ましいと考えます。課題のなかには、行政と連携し、行政の後押しがなければ実現が難しいことも多いため、事務職員の力を発揮させるには、行政との信頼関係を築くことが必須です。しかし、そのために事務職員は、公費経理、就学援助、調査等の提出文書などのふだんの業務を決して疎かにすることなく迅速で正確な事務を行い、行政からの信頼を積み重ねていくことが必要です。そして、事務職員と行政の双方が真摯に向き合える状態を維持し続けなければなりません。このように、行政に直接、提案ができる機会や場が設定されていることや、事務職員を人財として生かす仕組みがあることで、事務職員自身のやりがいや達成感につながり、連携アンケートの結果に表れていたような諦めも減ってくるのではないかと考えられます。お互いの信頼の絆を強め、さらに深めていくことにより、人事異動に左右されない持続可能な仕組みづくりができるのではないのでしょうか。

## 3) 研修体制・制度

現在の岡山県の事務職員が受講する研修制度は、整備・体制が十分であるとは言えません。採用後には、新採用研修が実施されますが事務職員はそれまでの業務経験の有無にかかわらず、4月1日から他の事務職員と同じ内容の仕事を行っているため、実際の業務の時期と研修で学んだ

タイミングに、どうしてもズレが生じる場合があります。その場合は、近隣校や共同学校事務室で支援しあって業務を進めていきます。事務職員は、行政職員であるため、昇任の各段階に応じた研修があるものの、研修内容について十分に整備されているとは言い難い現状があります。

また、現在、初任の事務長を除き、全県共通した事務長研修はありません。行われている事務長研修も実践事例の情報交換が多いです。事務長として共同学校事務室を推進しチームをまとめる能力を育成するための研修や、それぞれの個性や能力を引き出し、より効果的な運営を担っていくための組織マネジメント研修等が必要だと考えられます。また、全体にかかわることとして、教育に関する知識についても教育にかかわる行政職員として、研修として設定する必要があると考えています。

研修制度の整備を考える上では、長いスパンでの事務職員のキャリアステージ全体を見通した人材育成計画が必要だと考えられます。それぞれの段階における事務職員の役割や期待を明確化することにより、資質・能力・意欲の向上につながっていくのではないのでしょうか。

では、キャリアステージ全体を見通した人材育成計画を考える上で、どのような研修が考えられるのかについて整理しました。考えられる研修としては、「官制研修」「自主研修」「自己研修」の三つの研修が挙げられます。

まず、「官制研修」です。任命権者や服務監督者によって実施される新規採用事務職員研修や、事務主任・事務主幹昇任後研修、新任事務長研修、市町村主催の研修などが挙げられます。このほかにも、事務主任・事務主幹昇任前プレステージ研修という選択制の研修が一部では実施されていますが、官制研修の多くは、実務の内容や、それぞれの実務で必要としている能力についての研修が中心となります。仮に、すでに研修で学ぶ範囲の能力が十分に備わっている場合でも、受講者それぞれの能力の程度にかかわらず、該当者全員が受講することになります。効率的に人材育成をしていくためには、まずは自身を分析し、強みを伸ばし弱みを補える選択制の研修があっても良いのではないかと考えます。全員が同じ研修を受講するのではなく、客観的に強み・弱みを分析できるツールを活用し、その結果から研修を選択することができれば、よりキャリアステージ全体を見通した効率的な人材育成につながっていくのではないのでしょうか。

次に、「自主研修」には、市町村単位での研修組織や、全国公立小中学校事務職員研究会岡山支部（以下、岡山支部）、岡山県小中学校教育研究会学校事務部会があります。岡山支部の研修では、県や国からの教育に関する最新の制度や知識等の情報を得ることができます。また、他の研修では扱わないものを補う内容として、マネジメント、リーダーシップ、ファシリテーションなどを中心に、事務職員が異質な人々と連携・協働しながらチームとして学校運営に参画していくために必要な能力を育成する研修を行っています。このほかの自主研修としては、町、郡市、教育事務所管内などの研修組織が複数存在しています。自主的に学べる機会は多くありますが、自分自身を育てたり、地区の課題に合わせて行ったりするなど、目的を明確にするとともに、研修する内容や研修組織の統合についても精査していく必要があります。

最後に、「自己研修」です。自主的な選択に基づいて受講する研修で、企業研修や教職員支援機構（岡山大学）の研修があり、自己の学びとしては大学・大学院等が挙げられます。これらは、自分が学んでみたい学びを選択でき、その他の研修とはまた違った学びを得ることができます。

これら三つの研修をうまく組み合わせながら、事務職員のキャリアステージ全体を見通した人材育成計画を整備することにより、効率的な人材育成が期待できるものと考えます。

#### (4) さらなる高みへ～目標・目的に立ち返ることの重要性～

学校組織を取り巻く環境は、時代背景などにより日々大きく変わっていきます。そして、教育活動が展開されるなかで、また新たな課題が生まれてきます。私たち事務職員は、これまでも絶えず学校の課題と向き合いながら、進んできました。

前述の「今後の三つの取組」を実行していくためには、これまでの当たり前を捨てて、現状を変えていかなければなりません。そこには、常に様々な角度から事象を捉えることのできる柔軟さが必要です。そして、まずは何事においても「トライ」して試みるのが大切です。「トライ」&「エラー」を繰り返しながら手応えを感じ、さらなる発展・高みへとつなげていくことが、まさにスモールステップであると考えます。「トライ」&「エラー」を繰り返すなかで目標や目的に立ち返ることは、課題解決の場面だけでなく、企画・提案する時や共同学校事務室の組織運営を行っていく際にも重要になります。

また、多様性が重視されている今、学校だけがすべてを担うのではなく、多様な人々や関係者と協働体制を構築し、持続可能な社会の担い手を育てるため、すべての子どもたちの可能性を引き出すことが求められています。日々の教育活動は、様々な分野・価値観をもった人たちとの協働体制で成り立ちます。多様な人々と協働していくためには、まずは互いの価値観の違いを認め合い、目標や目的を共有することが大切です。

岡山支部としては、経営職員である私たち事務職員がリソース・マネージャーとして、「事務職員が人財」となれるよう、今後も研修を進めていきます。会員に対して、スモールステップの考え方を活用し、課題の生成と解決のための取組を進め、そのなかで見出した情報を活用しながら他者と連携・協働し、新たな価値の創造に自ら挑んでいくことのできる事務職員の育成を目指していきたいと考えています。

そして、育てたい子ども像を描きながら、共同学校事務室の場を生かして組織として学校の課題解決を図っていきたいと思います。

岡山大会では、犬、猿、キジと思いを一つにし、桃太郎はチームとなりました。今度はチームで新たな課題を発見し鬼退治（課題解決）に取り組みます。そして未来を担う岡山っ子のために、私たちはこれからも日々進化し続けていきます。

## 参考文献・資料等

- ・文部科学省 HP「コミュニティ・スクール（学校運営協議会制度）」  
[https://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/community/](https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/community/)
- ・文部科学省 HP「社会に開かれた教育課程」[https://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/new-cs/\\_icsFiles/afieldfile/2020/01/28/20200128\\_mxt\\_kouhou02\\_03.pdf](https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/new-cs/_icsFiles/afieldfile/2020/01/28/20200128_mxt_kouhou02_03.pdf)
- ・「Society5.0の実現に向けた教育・人材育成に関する政策パッケージ」内閣府総合科学技術・イノベーション会議 2022.6.2
- ・「平成30年版情報通信白書のポイント」 総務省
- ・『地方公共団体における人材マネジメントの方策に関する研究会』令和3年度報告書』総務省 令和4年3月
- ・独立行政法人教職員支援機構 HP 校内研修シリーズ  
「地域に開かれた学校」から「地域とともにある学校」へ～コミュニティ・スクールを核とした学校と地域の連携・協働～文部科学省初等中等教育局参事官 木村 直人
- ・「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）中教審第185号」中央教育審議会 平成27年12月21日
- ・「Society 5.0に向けた人材育成～社会が変わる、学びが変わる～」平成30年6月5日  
Society 5.0に向けた人材育成に係る大臣懇談会新たな時代を豊かに生きる力の育成に関する省内タスクフォース
- ・「令和4（2022）年度教育施策の概要」岡山県
- ・第3次岡山県教育振興基本計画
- ・「データがしめす教育行政施策の推進状況」岡山県 令和4年3月
- ・「事務職員の標準的職務内容の通知等について（共同実施組織用アンケート）」岡山県教育庁教職員課
- ・全国公立小中学校事務研究会 令和3年度5月期調査
- ・『令和の日本型学校教育』の構築を目指して～全ての子供たちの可能性を引き出す、個別最適な学びと、協働的な学びの実現～（答申）」中教審第228号 令和3年1月26日 中央教育審議会
- ・「教育の情報化の手引き-追補版-(令和2年6月)」第2章 情報活用能力の育成 - 文部科学省
- ・内田洋行教育総合研究所HP 教育トレンド教育ウォッチ「意外と知らない“情報活用能力”」  
[https://www.manabinoba.com/edu\\_watch/017812.html](https://www.manabinoba.com/edu_watch/017812.html)
- ・「やっつるつもりのチーム学校」学事出版 森口光輔 著 2017.8.15
- ・「教育委員会・学校管理職のためのカリキュラム・マネジメント実現への戦略と実践」ぎょうせい  
村山雅弘 吉富芳正 田村知子 泰山裕 著 2020.4.1
- ・全事研岐阜大会研究報告集 長野支部
- ・全事研埼玉大会研究集録 群馬支部
- ・「チーム学校の実現と学校事務職員の職務態様との関連：校長及び学校事務職員対象の質問紙調査から」日本教育事務学会年報 川口 有美子 諏訪 英広 佐久間 邦友 2019.12
- ・「事務職員の標準的な職務の明確化に係る学校管理規則参考例等の送付について（通知）」文部科学初等中等局初等中等教育企画課長、文部科学省初等中等教育局財務課長 令和2年7月17日
- ・新しい時代に対応する学校管理職等研修の試行等に係る研究報告書 国立大学法人兵庫教育大学新時代対応学校管理職マネジメント等研修研究会 令和2年3月