

事務機能の強化による 学校マネジメント力の向上

平成25年度 学校マネジメントフォーラム 講演

— 事務機能の強化による学校の組織力の向上 —

文部科学省 東館3階 講堂

2013年11月8日(金)[13:30-17:00中]13:50-14:35

雲尾 周 (新潟大学) kumoo@ed.niigata-u.ac.jp

1

本日の構成

はじめに ～教員免許更新制～

1. 新潟県の例

2. 学校内での要請

3. 学校への要請

おわりに ～学校事務の可能性～

補論 学校グループ

2

本日の話の関連書籍

『ステップ・アップ 学校組織マネジメント』

(第一法規 > 書籍・商品検索) <http://www.daiichihoki.co.jp/dh/product/022491.html>

日本スクールビジネス研究会編『学校マネジメント研修テキスト4 学校経営』学事出版、2012年7月。

新潟県教育総合研究センター編『競争より支援 学力トップ 上海の教育』時事通信社、2012年7月。

(オンデマンドブックレット > 教育) <http://jjjipress-shop.com/SHOP/39370/257361/list.html>

木岡一明編『学校マネジメント研修テキスト6 教育改革をめぐる重要課題』学事出版、2013年7月。

3

はじめに ～教員免許更新制～

その時々で教員として必要な資質能力が保持されるよう、定期的に (10年毎。当面35・45・55歳) 最新の知識技能を身に付けることで、教員が自信と誇りを持って教壇に立ち、社会の尊敬と信頼を得ることを目指すもの

(2008年試行、2009年より実施)

【必修領域】一 教職についての省察並びに子どもの変化、教育政策の動向及び学校の内外における連携協力についての理解に関する事項 (12時間以上)

各種資料は：免許状更新講習の内容に関するリンク集

http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/koushin/08072910.htm

【選択領域】二 教科指導、生徒指導その他教育の充実に関する事項 (18時間以上)

4

必修事項1 「教職についての省察」

(以下、細目、記号 (a~v) 、含めるべき内容・留意事項)

- **学校を巡る近年の状況の変化**
 - a 客観的・具体的材料 (各種報道・世論調査・統計等) の適切な利用
- **教員としての子ども観、教育観等についての省察**
 - b 子ども観、教育観等についての省察
 - c 教育的愛情、倫理観、遵法精神その他教員に対する社会的要請の強い事柄

5

必修事項2

「子どもの変化についての理解」

- **子どもの発達に関する脳科学、心理学等における最新の知見 (特別支援教育に関するものを含む。)**
 - d 子どもの発達に関する、脳科学、心理学等の最新知見に基づく内容
 - e 特別支援教育に関する新たな課題 (LD、ADHD等)
- **子どもの生活の変化を踏まえた課題**

次のうち1以上〔f 居場所づくりを意識した集団形成
g 多様化に応じた学級づくりと学級担任の役割
h 生活習慣の変化を踏まえた生徒指導
i 社会的・経済的環境の変化に応じたキャリア教育
j その他の課題〕

 - k カウンセリングマインドの必要性

6

必修事項 3

「教育政策の動向についての理解」

- **学習指導要領の改訂の動向等**
 - 1 総則の趣旨の理解
 - 次のうち 1 以上〔m 意欲を喚起する学習指導
 - n 子どもの実態を踏まえた道徳・特別活動の指導
 - o その他近年の状況を踏まえた内容〕
- **法令改正及び国の審議会の状況等**
 - p 法令改正、国の審議会の状況等

必修事項 4 「学校の内外における連携協力についての理解」

- **各種課題に対する組織的対応の在り方**
 - 次のうち 1 以上〔q **学校組織の一員としての**
 - マネジメント・マインドの形成**
 - r 保護者・地域社会との連携
 - s その他近年の状況を踏まえた内容〕
 - t 対人関係、日常的コミュニケーションの重要性
- **学校における危機管理上の課題**
 - u 校内外の安全確保に関する内容
 - v 情報セキュリティなど近年の状況を踏まえた内容

学校組織マネジメントのポイント

○ 組織としての能力を高める【1】

- 明確で達成可能な目標の設定（選択と集中）【2】
- 資源の開発・活用（内外資源の発掘、個人の力量の把握、開発・連携）【3】

↑ ↓ ↑ ↓ ↑

専門性 協働性【4】

コミュニケーション【5】 ゆとり【6】

9

ポイント【1】 組織としての能力を高める

- 職能開発研修（個人の職務能力の向上）中心
個々人が、自ら指向する内容の研修を行う
→ 個人の力量が上がっても学校全体の力量が上がるとは限らない

職能開発の結果 \leq 個々の力量の総和

- 組織開発研修（組織能力の向上）へのシフト
組織全体での力量の向上を目指す
組織開発の結果 $>$ 個々の力量の総和

10

ポイント【2】 明確で達成可能な目標の設定

○ 向上目標から達成目標へ

- ・ ニーズの把握 → ミッション設定
- ・ 現状把握 → 理想との差が問題状況
- ・ 資源の把握 → 差を埋める手立て

○ 選択と集中

- ・ すべてのことを、どこまでも、はできない
- ・ いつまでに、何を、どこまで、どうやって行うか

11

ポイント【3】 資源の開発・活用

- ・ 学校外にある多様な資源の発見・開発
- ・ 学校内の個人の力量の把握・開発

資源の組み合わせ・連携 一般解ではなく最適解

☆ 改革志向：プラスをのばす

⇒ 特色ある学校づくり

△ 改善志向：マイナスをなくす

⇒ 【促進要因の強化と阻害要因の除去】

12

更新講習アンケートより

学校の一職員として、組織の一員として、何ができるのかを考えるいい機会となった。自分一人だけがよくなるのではなく、組織そのものがよくなるために自分ができることはまだまだたくさんあると感じた。

組織マネジメントのポイントから課題解決の具体的な方法を知ることができたことは有意義だった。多忙な業務を見直していく方向性が見え今後の活力につながる。

組織マネジメントもやりたいことしか言わない管理職や、何でも書類を出せという教頭とか、そういう問題だと考える。もっと教員の仕事がうまくいくように研究・政策提言するのが、教育学部の研究者であって、お金をとって教員を疲れさせることが教育学部の研究者のやることではない。

免許更新が義務づけられていない管理職こそが教諭の適・不適を判断し、更新・研修させればいい。10年等の悉皆経験者研修が更新講習としてふさわしい。

1. 新潟県の例 (1) 多忙化解消アクションプラン

「子どもと向き合う時間の確保」のために

- ①校務分掌の精選・重点化
- ②会議の精選
- ③教職員打ち合わせの精選
- ④授業案の簡素化
- ⑤会計・成績処理のIT化
- ⑥部活動の休止日は週1回以上
- ⑦勤務時間の管理
- ⑧ノー会議・ノー超勤ウィーク（デー）の実施
- ⑨職員室の心和む雰囲気づくり
- ⑩PDCAサイクルによる改善

1. 新潟県の例 (2) 「標準的職務」通知

「事務主幹」職を平成18年度に設置したことに続き、平成25年度から「総括事務主幹」職を設置する。新しい職が設置される背景として、学校事務職員には、各校の自主性・自律性を高めることや地域との連携を推進すること、学校組織マネジメントを展開する高度な経営能力が求められている。このような制度改正の趣旨を生かすため、新たに求められている領域・業務を加えて学校事務を整理し、学校事務職員の役割を見直すこととした。

(平成20年度から学校事務共同実施がはじまった。原則として事務主幹が市町村において共同実施グループ長に指定され、共同実施経営を担っている。)

標準的職務通知 3 学校事務職員の役割

(1) 総括事務主幹及び事務主幹は、本務校及び共同実施グループにおいて、校長の監督を受け、事務職員その他の教職員が行う事務を総括し、その他事務をつかさどる者である。本務校及び兼職発令校において、教頭とともに校長を支えながら、校長とともに学校経営に責任をもつ。・・・

(2) 主査及び主任は、校長の監督を受け、事務をつかさどる者である。主査は、標準的職務に関して、本務校及び共同実施グループにおいて特に高度な事務をつかさどるとともに、共同実施グループでは共同実施グループ長の補助業務を行う。ただし、事務主幹の配置がない場合は共同実施グループ長となる。・・・

(3) 主事は、校長の監督を受け、事務に従事する者である。

(1) 学校事務職員が積極的に参画する範囲は次のものとする。

職務内容		具体的な業務の例	
教育・経営目的の教育・経営領域	企画運営評価等に関すること	学校組織マネジメントの推進 ランドデザインの策定参画 学校運営組織の整理、学校業務改善の推進 学校評価・関係者評価・第三者評価の企画参画、結果分析 学校評議員会事務局、学校運営協議会事務局	
		職員会議の参加、企画（運営）委員会・研究推進委員会・生活（生徒）指導委員会等の参画 財務委員会・情報委員会等の企画運営	
		アカウンタビリティ、コンプライアンスの推進 校内諸規定の整備、監査・検査の対応	
	危機管理に関すること	学校安全計画・学校防災計画・事件事故発生時対応マニュアル・危機対応チェックリストの策定 危険箇所情報管理、校内施設設備安全点検 緊急対策会議の参画	
		連携・渉外に関すること	学校間連携事業、地域各種機関との連携 情報公開、学校だより・学校HPの作成等参画、蓄積した情報の活用 官公庁・PTAその他関係団体との連携推進
教育目的の経営領域	授業研修等に関すること	教材選択・教材活用研修等の企画・実施	
	行事活動に関すること	校内・校外行事の情報管理、入札、関係機関・団体との連絡	
	研究事業に関すること	研究報告書編集、研究発表会企画・運営	

(2) 主事、主任、主査の職務

主事が従事し、主任・主査がつかさどる職務は次のものとする。

職務内容		具体的な業務の例
財務管理機能	公費に関すること	公費予算の要求・編成・執行計画策定・執行管理・契約・決算
	学校預り金等に関すること	学校預り金の集金計画立案、集金通知、集金、執行計画策定、執行管理、契約、口座管理、決算報告
	就学支援に関すること	就学援助費・教育扶助費・特別支援教育就学奨励費の認定補助・支給補助
	教育関係団体の費用に関すること	小中学校体育連盟会費、教育研究団体会費、各種団体会計
	助成金、補助金に関すること	研究助成金、事業補助金等予算案立案、執行、決算報告
	施設・設備に関すること	施設・設備の整備計画の策定・維持・管理・活用促進・貸借・学校施設開放
	教材・物品に関すること	教材・物品の整備計画策定・契約・購入・維持・管理・活用促進・貸借
教科書に関すること	教科用図書無償給与事務、教師用教科書・指導書の整備	
情報管理機能	情報管理に関すること	文書の収発・審査・管理、学校備付表簿等の管理・保存、学校保有の個人情報保護、地域・人材等各種情報の蓄積
	調査統計に関すること	学校基本調査・その他の調査統計の回答
	学籍情報に関すること	児童・生徒名簿作成、転入学・転退学関係事務、児童生徒に関する証明書の発行
	教育指導情報に関すること	図書・教材データ管理、年間授業時数の算出

(主事、主任、主査の職務) つづき

人事管理機能	職員の任免に関する こと	教職員の採用・異動・退職・兼務・兼職、臨時職員の採用・退職・兼務・兼職、人事記録(履歴書等)の管理、教育職員免許取得・書換再交付等事務の補助、教職員名簿の作成
	職員の服務に関する こと	出勤簿・休暇簿・旅行命令簿等諸帳簿の整理・保管、週休日の振替、勤務時間の割振り変更、教職員に関する証明書の発行
	各種職員情報に関する こと	嘱託員、非常勤講師、兼務発令職員、補充教職員人事情報管理、生活補助員、指導助手、スクールカウンセラー、日本語指導講師、外部指導者、派遣非常勤講師、スクールガードリーダー、司書
	支援人材情報に関する こと	学校支援ボランティア情報、地域人材バンク情報
	給与等に関する こと	給与の支給、資金前渡職員口座の管理、諸手当の審査・認定・支給・要件確認・関係書類の管理、児童手当の審査・認定・支給・要件確認・関係書類の管理、所得税、県市町村民税の徴収補助、関係書類の管理
	旅費に関する こと	旅費の予算管理、旅費の請求・支給・関係書類の管理
	福利厚生に関する こと	公立学校共済組合・教職員互助会に係る業務、公務災害(通勤災害)の認定・請求、社会保険、雇用保険の認定補助・請求補助、その他福利厚生団体に係る業務
	学校事務研修に関する こと	学校事務に関する研修の企画・運営、学校事務に関する指導・助言・実地指導

19

(3) 事務主幹の職務

事務主幹は(1)、(2)に掲げた職務その他校長に命ぜられた職務に関して、積極的に参画し、総括し、つかさどるとともに次のことを担う。

職務内容	具体的な業務の例
共同実施の経営に関する こと	グループ内の業務において、必要な審査・点検を行うこと。
	グループ内学校事務職員への必要な指導・助言を行うこと。
	グループ内組織を整理し、学校事務職員の役割分担を決定すること。
決裁に関する こと	共同実施に係る事務のうち、市町村教育委員会が別に定める事務について専決すること。
研修の企画運営に関する こと	新採用・若手事務職員、臨時事務職員に対する業務研修の企画・実施及び実地指導を行うこと。
	グループにおける業務研修の企画運営を行うこと。
連絡調整に関する こと	グループ内外の連絡・調整を行うこと。
	教育事務所、市町村教育委員会及び校長会等との連絡調整を行うこと。
執行監督に関する こと	事務職員未配置校における事務処理の執行監督を行うこと。

20

(4) 総括事務主幹の職務

総括事務主幹は、次のことを行う。

職務内容	具体的な業務の例
複数のグループ長の総括と共同実施の推進に関すること	総括する共同実施グループの進捗状況を監督し、指導・調整を行うこと。
複数のグループ長を総括し、各グループの活動状況を掌握する。さらに全県的視野から共通の課題や問題点について必要な指導や助言を行う。	総括する共同実施グループの個別課題を把握し、適切な助言を行うこと。
	市町村教育委員会や関係する校長に意見具申し、効率的な共同実施体制を整えること。
学校事務の推進に関すること	総括する市町村の学校事務推進上の課題について市町村教育委員会に具申し、その解決のための共同実施推進協議会やグループ連絡会議を主催すること。
市町村教育委員会と連携しながら、共同実施推進協議会の企画や運営を行い、事務局的役割を担う。	教育事務所との定期的な意見交換会を主催すること。
	教育事務所管内の学校事務推進上の課題を関係市町村に具申し、共同実施の成果を生かしながら調整を行うこと。
事務職員研修の企画運営に関すること	リーダー育成を企図したグループ長研修計画を立案し、研修会を主催すること。
将来の地域及び全県的なリーダーの育成やグループ長の資質の確保を図るため、必要な研修計画を企画し、運営等を行う。	全県的な課題をとりまとめ、研修課題を提起し、継続的な研修推進に資すること。
	研修体制の整備について、県教育委員会及び市町村教育委員会に意見具申を行うこと。
決裁に関すること	共同実施に係る事務のうち、市町村教育委員会が別に定める事務について専決すること。
その他	このほか、学校事務の共同実施を推進するため、また学校事務職員の資質能力の向上に向けた施策を行う場合に必要意見具申を行うこと。

6 運用上の留意点

- ・ 学校運営は、学校の規模及び地域の実情等に応じ校長の指導と監督の下、教職員の役割分担と連携協力によって行われているものである。よって校長は、他の教職員との役割分担を明確にしつつ、学校事務職員の専門性が十分発揮されるよう留意すること。
- ・ 学校事務職員の専門能力の活用とその育成向上を図るため、経験年数や学校事務共同実施の活動状況等を考慮して、標準的職務に関与させること。
- ・ 学校組織マネジメント推進の趣旨を踏まえて、兼職発令の出されている総括事務主幹及び事務主幹に対しても、自校の学校経営企画に参画させること。
- ・ 校長は、調和のとれた学校運営が行なわれるためにふさわしい校務分掌の仕組みを整えるものとする。「校務分掌の仕組みを整える」とは、学校において全教職員の校務を分担する組織を有機的に編成し、その組織が有効に作用するよう整備することであるとされているので、新しい時代の学校づくりをすすめるために、以上のことに留意し、別紙を参考に校務分掌組織図に共同実施組織及びその業務と学校事務職員の標準的職務を明記することが望ましい。また、兼職・兼務が発令されている者についても明記すること。

2. 学校内での要請

- 職務の多忙化・高度化
 - 職階の複層化
 - 教員年齢構成の変則化
- ⇒ 組織マネジメント推進



協働性 ← コミュニケーション ← ゆとり

23

3. 学校外からの要請（1）

政・市町村合併より作成）
日現在、市町村と小・中学校規模の変化（各年5月1日）
市町村と小・中学校規模の変化（各年5月1日）
日現在、市町村と小・中学校規模の変化（各年5月1日）
政・市町村合併より作成）

年度	2000年度	2005年度	2010年度
市区町村数（指数）	3,252 (100)	2,400 (73.8)	1,750 (53.8)
平均校数：小／中	7.4／3.4	9.6／4.6	12.6／6.2
小学校数（指数）	24,106 (100)	23,123 (95.9)	22,000 (91.3)
1校平均人数：児童／教員	305.6／16.9	311.3／18.0	317.9／19.1
児童数（指数）	7,366,079(100)	7,197,458 (97.7)	6,993,376 (94.9)
本務教員数（指数）	407,598 (100)	416,833 (102.3)	419,776 (103.0)
単式学級数（指数）	246,539 (100)	245,910 (99.7)	241,279 (97.9)
中学校数（指数）	11,209 (100)	11,035 (98.4)	10,815 (96.5)
1校平均人数：生徒／教員	366.1／23.0	328.6／22.5	329.0／23.2
生徒数（指数）	4,103,717 (100)	3,626,415 (88.4)	3,558,166 (86.7)
本務教員数（指数）	257,605 (100)	248,694 (96.5)	250,899 (97.4)
単式学級数（指数）	118,162 (100)	107,649 (91.1)	107,225 (90.7)

24

3. 学校外からの要請（2）

- コミュニティ・スクールの進展と学校支援地域本部（小中一貫教育の拡大を含む中学校区でのまとめり）
- 土曜授業・土曜学習
- 家庭教育支援（社会全体で子どもをはぐくむ運動、生涯学習社会の実現）
- 施設の複合化・多機能化・・・
- 防災教育

⇒ 地域の拠点としての学校
地域とともにある学校づくり

25

おわりに

「事務の見えざる手」の「見える化」

- 職階の重層化→職務の高度化→「総務」化
それでも「雑務」「庶務」はある？
- 他の教職員が働きやすいように支援する
→感謝と同僚性の構築 →見える支援への慣れ・見えざる手による支援への無理解
→同僚性の低減、職務全体像の非把握
⇒「見える化」により事務の意味を教職員全体が共有する。

- 「黒子」であってもあこがれの職業に

26

「問題」と「問題解決」 校内の意識統一

「問題」とは、目標と現状との差

「問題解決」とは、目標と現状の差を解消すること。
現状を目標のレベルに引き上げること。

目 標

- あるべき姿
- 望ましい状態
- 期待される結果
- 守るべき基準

↑
差 (ギャップ) = 問題

↓
現 状



差の解消・

現状の引き上げ

= 問題解決 (目標への接近)
<組織マネジメント>
⇒ 課題化

学校事務の可能性

スライド25：単一の学校経営事務⇒ 地域教育経営事務局へ

- 研修や職務による個人の力量の伸長
- 学校マネジメントの推進による学校全体での力量の向上
- 事務共同実施等による地域全体での教育力の向上
- ネットワークを広げる

今日もネットワークを広げましたか？ 再見！