

1. 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、研修条件の整備が必要
- ②各都道府県・市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が必要

こうした課題の整備を、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、課題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。

2. 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、11回にわたる連携県・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。

3. 研修プログラムの整理

（1）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町村教育委員会が基本となり行い、各県及び市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考えられる。

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」を総合的にとらえ、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」をとらえ、教育委員会や関係諸団体、職場と連携しながら構築し、実現に結びつ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。

（2）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ます。

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どもたちをはぐくむ『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的確に把握し、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

【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。	・学校事務職員の標準的職務に関して、本務校及び地区学校事務室において事務をつかさどる。
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。	・学校事務職員の標準的職務に関して、本務校及び地区学校事務室において事務をつかさどる。 ・地区学校事務室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。	・校長を補佐し校務を調整するとともに、当該学校及び地区学校事務室において、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。 ・地区学校事務室の長として地区学校事務室を総括する。
総括事務長 (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。	・校長を補佐し校務を調整するとともに、当該学校及び地区学校事務室において、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。 ・市町村内の地区学校事務室を総括する。

※ 本表は、文部科学省平成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」報告書を基に考案したものである。

(3) 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あたり、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、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。
- ③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。
- ④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別、望まれる研修実施組織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中で、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



分類	No	能力要素	研修名	主な対象								
				職名 級	新規採用 1	事務職員 2	事務主任 3	事務主任(係長級) 4	事務長(課長補佐) 5	事務長(課長補佐) 6	総括事務長 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						○	○	○	
			管理職(副校長・教頭)・事務長 合同 マネジメント実践研修						○	○		
	2		学校組織マネジメント研修(中堅)			○	○					
	3		学校組織マネジメント研修(初任)	○	○							
	4		学校評価研修(実践・応用)			○	○	○	○			
	5	戦略策定能力	課長級(総括事務長)研修								○	
	6	企画調整能力	課長補佐級職員(事務長)研修						○	○		
	7		係長級職員(監督職)研修					○				
	8	役割認識能力	主任級職員研修				○					
	9		主事級職員研修	○	○							
	10	職務能力(基本)	新規採用職員研修	○								
	11		再任用職員研修									
	12	職場・組織運営能力	共同実施(学校間連携)運営研修					○	○	○		
	13	協同・交渉能力	地域協働研修【実践編】					○	○	○	○	
14	問題解決能力	業務改善研修【実践編】					○	○	○	○		
15		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 級	新規採用 1	事務職員 2	事務主任 3	事務主任(係長級) ⁹ 4	事務長(課長補佐) 5	事務長(課長補佐) 6	総括事務長 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	組織内対人能力	地域協働研修【基本編】	○	○	○	○					
	46		折衝力・交渉力向上研修		○	○	○					
	47		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		○	○								

4. 研修テキストの整理

(1) 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行く手法であり、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）の立場として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、提示されるケースは現実の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る。（現場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。

(2) 今回作成したケースメソッドの特色

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がなく、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。

そのため、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（修正あり）、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行くことが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ことを明らかにできる。

（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において、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も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活用していただきたい。

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	学校評価に管理運営部がないけど…	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、いったいどうすれば…	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	クレーム対応研修 保護者・地域対応実践研修
	CASE 18	徴収金の取扱い、どうなってるの？	問題解決能力 職務能力	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	共同実施の責任者としてセクハラ等の課題にどう対処する？	職務能力	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	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…	職場開発能力 組織内対人能力	組織力強化研修 教職協働研修
	CASE 23	現金管理、こんな時あなたは…	職務能力 危機管理能力	コンプライアンス研修 危機管理研修
V 地域連携	CASE 24	C S、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	C S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

(3) 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、自らが学び取って行かなければならないことを目的とし、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ので、参考として、研修手順の一例とを提示する。

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・検討して適切な案を選択する。
- 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。

受講者のより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)を訓練する必要がある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釣り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、⑤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。

(4) 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学校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、そのため書かれてあ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、ケースを熟読する中で当日に受講する研修目的やテーマにより読み取り方が変わり、自らが探索していく必要がある。

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の収集し、持参するように伝えておく必要がある、当日の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ておく必要がある。

更に、ケースメソッド手法だけではなく、目的に合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と考える。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・能力にあった研修を考えなければならない。

- 目的に応じた他の研修手法の例
 - ・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・・・「ブ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
 - ★実践に結びつける手法・・・「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
- 研修会の運営方法の例
 - ・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

例1) 半日研修の場合 KJ手法との併用 (3時間: 180分)

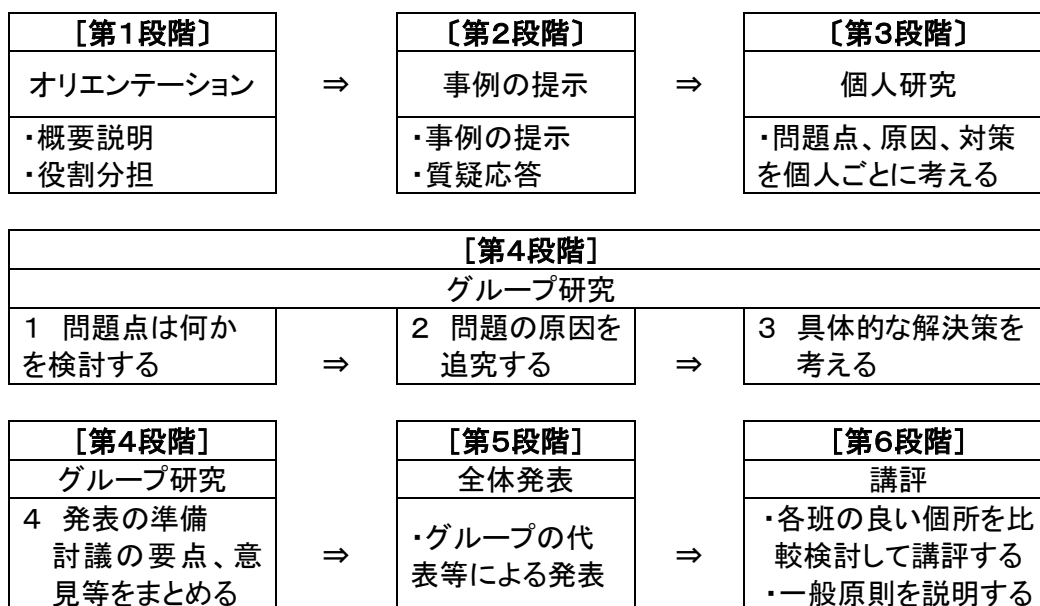
手 順	時間
・研修目的とテーマの説明	5分
・ケースメソッド研修技法の手順説明	10分
・個人研究 研修ケースの読み込み	30分
・小グループでの討議 (KJ手法を用いて討議)	60分
・休憩	10分
・小グループからの討議内容 報告・発表	25分
・全体での討議	30分
・講師からの討議過程を振り返り、感想を述べる	10分

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1】 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2】 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3】 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

【一般的な研修の流れの例】



(5) 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、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、前向きの行動力、挑戦力が開発できる。

このような期待できる研修効果の中でも、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は、校長の発想に立ち、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。

5. 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OJT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あたり、その成果を検証するこ

とをとおして、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あたり、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OJT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、市町教育委員会、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、受講者推薦や対市町教育委員会・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り組みが必要であると考えます。

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ていただけることと合わせて、さらなる継続的な研究を期待してやまない。