

文部科学省委託事業

「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」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。

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ている。

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。

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ね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

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)	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

政策立案能力 問題解決能力	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。	<ul style="list-style-type: none"> 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。	<ul style="list-style-type: none"> 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。	<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。 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	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

政令市・中核市教育委員会	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。

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に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、講師や指導者がある時々に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。

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

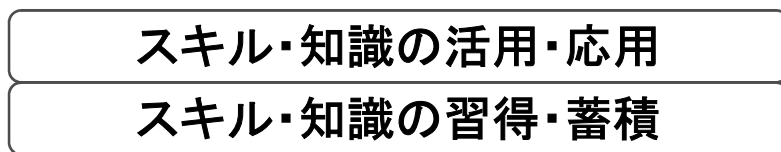
目指すべき事務組織像

- 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