

これからの学校事務職員について語ろう

～一步前へ、そしてその先へ～



廣田 貢

1

廣田 貢 (ひろた みつぐ)

■工学部建築学科を卒業

大学にてまちづくり、集合住宅の研究から、人のつながりを考える

■2001年 文部科学省入省

文教施設企画部にて、学校施設から地域とのつながりを考える

■2010年 岡山県教育委員会に出向

生涯学習課長として、生涯学習・社会教育の推進を通じ、学校と地域のつながりを考える

■2012年 文部科学省大臣官房文教施設企画部 防災推進室 室長補佐

学校耐震化、非構造部材の耐震対策など、防災対策の推進を通じ、子供たちの生命を守る大切さを考える

■2014年～ 文部科学省初等中等教育局 参事官補佐

コミュニティ・スクールの担当、学校マネジメントの担当として、地域とともにある学校づくりの大切さを考える

■2017年～ 日本スポーツ振興センター 新国立競技場設置本部施設企画課長

2020年東京オリンピック・パラリンピックのメインスタジアムの整備を担当。世界に夢と感動を与えるオリンピック・パラリンピックに！



本日语り合いたいこと

- 「チーム学校」 どうやって期待に応える？
- 「事務をつかさどる」
事務職員はこれからどう変わる？ 変えていく？
- 共同実施の仕組みを生かして実現したいことは？
- 目指すべき姿を実現するために、私が踏み出す一歩
⇒マイプロジェクト（バックキャスト型ワークショップ）へ

5月
24日（木）

担当
廣田 貢

3

チーム学校とは何か？

どうやって期待に応えていけば
いいんだろう？



44

●グローバル化、情報化等により、変化が激しく予測困難な未来。

- ・子供たちの65%は、大学卒業後、今は存在していない職業に就く。
キャシー・デビッドソン氏（ニューヨーク市立大学大学院センター教授）
- ・今後10～20年程度で、約47%の仕事が自動化される可能性が高い。
マイケル・A・オズボーン氏（オックスフォード大学准教授）

●少子高齢化により社会は激しく変化。人口減少、財政難等の課題も深刻化。

- ・2040年には少子化と人口流出により若年女性人口が半分以下になる自治体（消滅可能性都市）が896に
日本創生会議・人口減少問題研究分科会
- ・生産年齢人口は、半数に減少。
8,178万人（2010年）⇒4,418万人（2060年）
総務省調査、国立社会保障・人口問題研究所調査



- **困難な時代こそ、困難に立ち向かい、それを乗り越える力が求められる。**
- **新たな課題に対し、知識を応用し、自ら考え解決に向け行動するための思考力・判断力・表現力を持つ人材が必要。付加価値を創出する人材へ。**

一方、

**我が国の学校現場をとりまく課題は
複雑化・困難化している**

たとえば

小中学校で障害に応じた特別な指導
(通級指導) を受ける子供が5倍に
(H6 → H24)

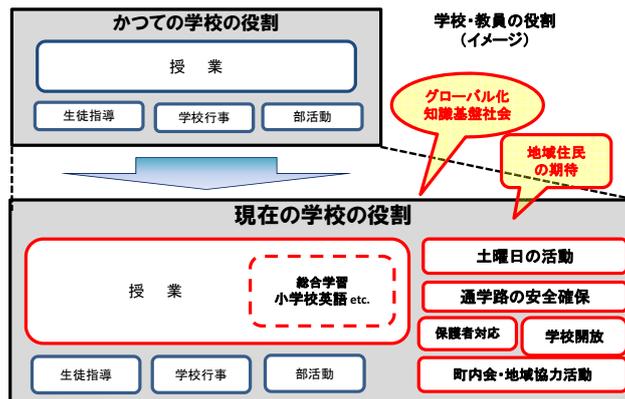
不登校の子供の割合は
2倍以上に増加
(H5 → H25)

学用品費等の援助を受けている
子供は約2倍に増加
(H7 → H24)

8割の親が家庭の
教育力の低下を実感

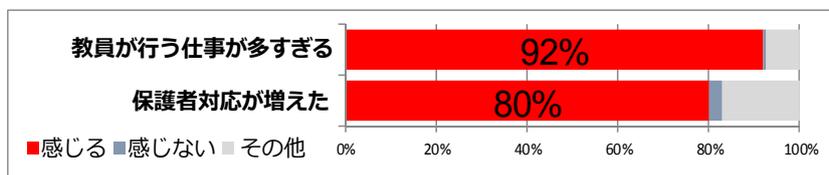
9

そんな中で学校や教員の仕事は拡大し、多様化



結果として

大部分の教員が仕事量や保護者対応を負担に



(出典) 文部科学省委託「教員勤務実態調査(H18)」より作成

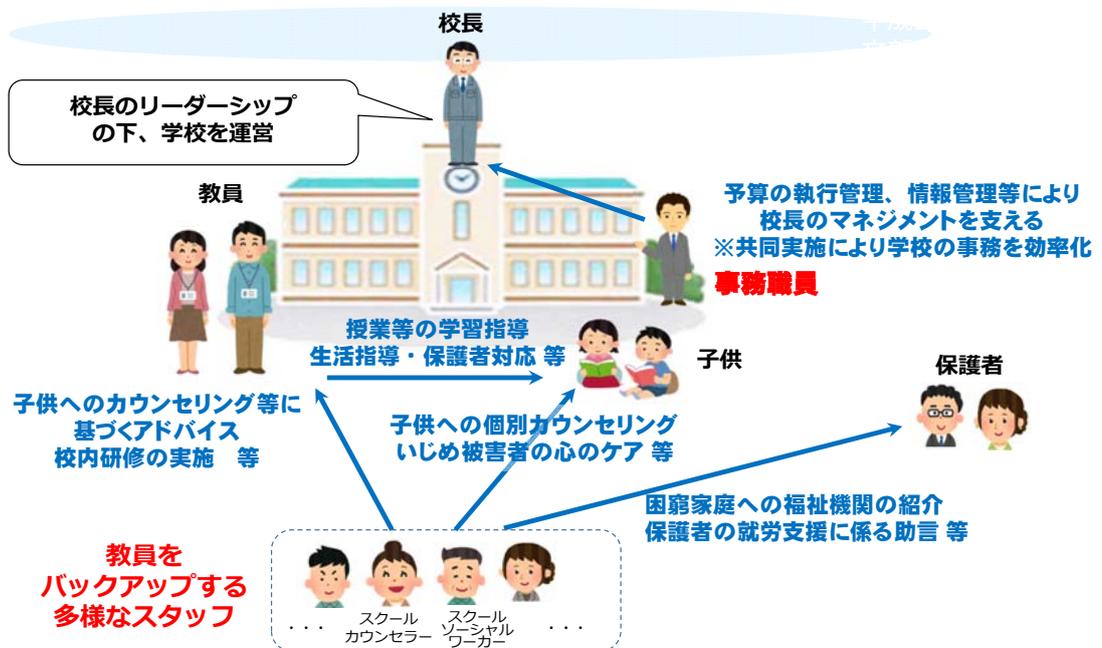
10

新たなニーズへの対応
教員主体の学校運営体制に限界



チーム学校

11



校長のリーダーシップの下、
カリキュラム、日々の教育活動、学校の資源が一体的に**マネジメント**され、
教職員や学校内の多様な人材が、それぞれの**専門性を生かして能力を発揮**し、
子供たちに必要な資質・能力を確実に身に付けさせることができる学校

12

ディスカッションポイント

● 「チーム学校」 どうやって期待に応える？

※あなたの学校はどんなチーム？理想的なチームの姿とは？

※なぜそのチームになれていないのか？あなたはそこでどんな役割を果たしているか。

5月
24日（木）

担当
廣田 貢

13

チームとしての学校への転換

■ 大切なのは、協働の文化

多様な経験や専門性を持った人材を学校教育で生かしていくためには、**教員が担うべき業務や役割を見直し、多職種による協働の文化**を学校に取り入れていくことが大切。

例えば

養護教諭や栄養教諭、スクールカウンセラー、スクールソーシャルワーカー、看護師等などの数が少ない、**少数職種が孤立しないよう、学校全体で意識改革**を行い、専門性や立場の異なる人材をチームの一員として受け入れる。

学校教育に参画する専門スタッフにも、**子供の教育を共に担っていくチームの一員であるという意識**が求められるとともに、学校の仕組みや教員の文化等に関して理解する。

チームとしての学校への転換

■ 多様な職員で構成される組織において 求められる「マネジメント」

校長は、専門性や文化が異なる職員を束ねて成果を出していくために、子供や地域の実態等を踏まえ、当該学校の「チームとしての学校」の在り方について、

学校の教育ビジョン等の中で明確に示し、教職員と意識や取組の方向性の共有を図ることが必要。

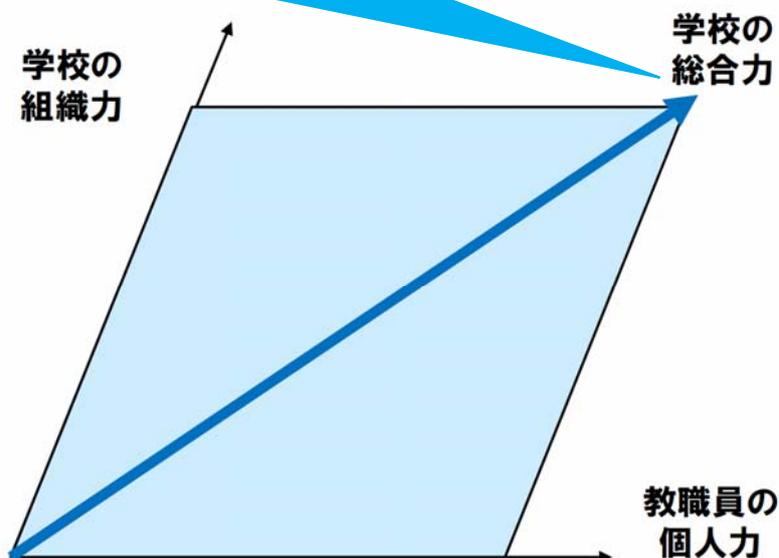
多様な専門性を持った職員を**有機的に結びつけ、共通の目標に向かって動かす能力や、学校内に協働の文化を作り出すことができる能力**などの資質が求められる。

平成27年12月中教審答申「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」より

15

学校の組織としての総合的なマネジメント力の強化

個人力と組織力をともに高める視点が大切。
「ベクトルの和」を見出していくこと。



妹尾昌俊 学校マネジメントコンサルタント（元・野村総合研究所主任研究員） 作成資料より

16

理想とするところ、目指すべきところは 一緒なのに！？

- ・みんな見えている景色が違う
- ・遠い（と思い込み）のでコミュニケーション断絶
- ・いつまでも認識のギャップが埋まらない



思い思いの方向に走り出す・・・

コミュニケーションは大事



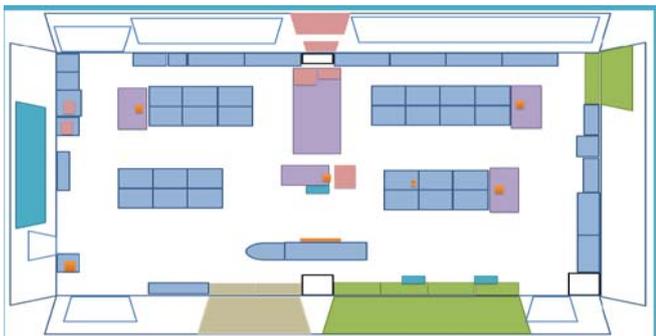
まずできることから

- ・ 校長先生や教頭先生の近くに座ってみてもいいんじゃない？
- ・ 常に管理職の話を聞ける環境づくり
- ・ 教員との意見交換もしやすい環境づくり
- ・ オフィスの環境整備から雰囲気作りができる！



常日頃からのコミュニケーションが
相互理解とよりよい環境づくりにつながる

横浜市富士見台小学校の例



ミーティングテーブルとハイテーブルを
設置した中央スペース



忙しいなかでもコミュニケーションを生み出す場所
周囲に自然と話題が広がる場所



いつでも気軽に行
うことのできる打
合せや研修会



複合機が職員室中央にあり、
印刷物を取りに行くのが容易。



共有スペースが職員室・事務室に完備。
NASにつながっているPCとモニター有。
会議が可能。

「事務をつかさどる」
事務職員はこれからどう変わる？
変えていく？



日本の労働人口の49%が人工知能やロボット等で代替可能に

10～20年後に、日本の労働人口の約49%が就いている職業において、人工知能やロボット等に代替することが可能との推計結果。

人工知能やロボット等による代替可能性が高い職業

(主な職業の例)

- レジ係、ビル清掃員
- 受付係、銀行窓口係
- 寄宿舎・寮・マンション管理人、警備員
- 一般事務員、医療事務員、**学校事務員**
- 行政事務員(国)、行政事務員(県市町村)
- 自動車組立工、自動車塗装工
- 電車運転士、タクシー運転者 等

コンピュータに代替されにくい職業の特徴

- ①**創造性**
(抽象的な概念を整理・創出するための知識が要求される職業)
- ②**コミュニケーション**
(他者との協調や、他者の理解、説得、ネゴシエーション、サービス志向性が求められる職業)
- ③**非定型**
(データ分析や秩序的・体系的操作が求められない職業)

創造性、協調性が必要な業務や、非定型な業務は、将来も人が担う

【ご参考】
●人工知能やロボット等による代替可能性が高い100種の職業(50音順、並びは代替可能性確率とは無関係)
※職業名は、労働政策研究・研修機構「職務構造に関する研究」に対応

IC生産オペレーター	こん包工	電子計測機保守員(1丁保守員)
一般事務員	サッシ工	電子部品製造工
清掃工	産業廃棄物収集運搬作業員	電車運転士
医療事務員	紙器製造工	道路パトロール隊員
受付係	自動車組立工	日用品修理ショップ店員
AV・通信機器組立・修理工	自動車塗装工	バイク配達員
郵便員	出荷・発送係員	乗電員
NC研削盤工	じんかみ収集作業員	新卒採用面接員
NC旋盤工	人事係事務員	新卒採用面接員
会計監査係員	新卒採用面接員	新卒採用面接員
加工紙製造工	診療情報管理士	新卒採用面接員
貸付係事務員	生産管理員	新卒採用面接員
→ 学校事務員	メタラ組立工	新卒採用面接員
機械木工	製粉工	包装作業員
常駐舎・寮・マンション管理人	製本作業員	保管・管理係員
CADオペレーター	製本作業員	保管・管理係員
給食調理人	清涼飲料ルートセールス員	保険事務員

事務職員という仕事は生き残れるのか!?

株式会社野村総合研究所と英オックスフォード大学のマイケルA. オズボーン准教授およびカール・ベネディクト・フレイ博士との共同研究 23

教育委員会が現在、今後重視する学校事務職員の資質・能力

	現在特に重視する資質・能力	今後特に重視する資質・能力
1位	正確・迅速な事務処理能力	学校全体を見渡し問題を発見し解決する思考力
2位	学校事務職員としての志・責任感	教育委員会、保護者・地域などと渉外・交渉・連携する力
3位	人事・給与・福利厚生等に関する知識	事務室・共同実施組織でチームとして成果を出す力
4位	勤務校での同僚・児童生徒とのコミュニケーション力	学校教育目標・教育課程を踏まえた仕事を遂行する力
5位	予算執行に関する知識	危機管理に関する知識

国立教育政策研究所『義務教育諸学校の学校事務職員の職務の明確化・人事・人材育成に関する調査報告書』(2015)

小中学校事務職員が考える現在及び今後、学校事務職員に必要な資質・能力

	現在、必要な資質・能力	今後、特に必要な資質・能力
1位	正確・迅速な事務処理能力	学校全体を見渡し問題を発見し解決する思考力
2位	人事・給与・福利厚生等に関する知識	正確・迅速な事務処理能力
3位	予算執行に関する知識	臨機応変な対応力
4位	計画的に自分の仕事を進める力	渉外・調整・連携する力
5位	社会人としてのマナー	人事・給与・福利厚生等に関する知識

国立教育政策研究所『義務教育諸学校の学校事務職員の職務の明確化・人事・人材育成に関する調査報告書』（2015）

義務教育諸学校等の体制の充実及び運営の改善を図るための 公立義務教育諸学校の学級編制及び教職員定数の標準に関する法律等の一部を改正する法律の概要

趣 旨

義務教育諸学校等の体制の充実及び運営の改善を図るため、次の措置を講ずる。

- 基礎定数化に伴う教職員定数の標準の改正
- 事務職員の職務内容の改正及び「共同学校事務室」の規定の整備**
- 学校運営協議会の役割の見直し、「地域学校協働活動」の実施体制の整備 等

この改正により、学校の指導・運営体制を充実し、地域との連携・協働を含めた学校運営の改善を図ることにより、複雑化・困難化する諸課題に対応する学校の機能強化を一体的に推進

概 要

公立義務教育諸学校の学級編制及び教職員定数の標準に関する法律の一部改正

- 障害に応じた特別の指導（通級による指導）のための基礎定数の新設（児童生徒13人に1人）
- 日本語能力に課題のある児童生徒への指導のための基礎定数の新設（児童生徒18人に1人）
- 初任者研修のための基礎定数の新設（初任者6人に1人）
- 少人数指導等の推進のための基礎定数の新設（学校の児童生徒数に応じて算定）
- 教職員定数の加配事由に「共同学校事務室」を明示

義務教育費国庫負担法の一部改正

都道府県が設置する義務教育諸学校のうち、①不登校児童生徒を対象とするもの、②夜間その他特別な時間に授業を行うものの教職員給与に要する経費を国庫負担の対象に追加

学校教育法、地方教育行政の組織及び運営に関する法律、社会教育法等の一部改正

- 学校の事務職員が主体的に校務運営に参画するよう職務規定の見直し等（学校教育法等の一部改正）
- 学校事務を共同して処理する「共同学校事務室」の設置について制度化（地方教育行政の組織及び運営に関する法律の一部改正）
- 教育委員会に対する学校運営協議会の設置の努力義務化、学校運営への支援について協議事項に位置付け、委員に「地域学校協働活動推進員」を加えるなどの規定の見直し（地方教育行政の組織及び運営に関する法律の一部改正）
- 「地域学校協働活動」に関する連携協力体制の整備や「地域学校協働活動推進員」に関する規定の整備（社会教育法等の一部改正）

施行期日

平成29年4月1日

今回の法改正のポイント

- 事務職員の職務規定を
事務に「従事する」 → 事務を「つかさどる」に
- 共同学校事務室を法律上位置付け

27

職務規定見直しの背景

- 学校の問題が複雑化・困難化
教育指導や保護者対応における管理職等の負担が特に増加
 校務運営の改善の必要性！！
- 負担集中により学校マネジメントが必ずしも機能しない状況
総務や財務等に通じる唯一の専門職である事務職員が専門性を生かして学校事務を一定の責任をもって主体的に担うことを期待。

28

つかさどるってなんだ？

- 1 職務・任務として取り扱う。役目としてそのことに当たる。担当する。「広告業務を一・る」
- 2 支配する。管理下に置く。「国を一・る」

「従事する」と比べてどうですか？

主体的・積極的に校務運営に参画すること！

29

ディスカッションポイント

● 「事務をつかさどる」

事務職員はこれからどう変わる？ 変えていく？

※あなたの考える「事務」とは何？

※自身の学校で何ができている？ 何ができそう？

5月
24日
(木)

担当
廣田
貢

30

事務職員の強み・役割

事務職員の強み

唯一の行政職

財務マネジメント等を通じ学校運営に貢献



経営の補佐としての役割に大きな期待

共同事務（チーム事務室）による学校運営のさらなる効率化も期待される

31

事務職員の強み・役割

事務職員の強み

学校全体を見渡せる俯瞰的な視野



横断的な取組について大きな役割が果たせるかも？

財務分析、学校評価、職場のコミュニケーション

促進、地域連携、業務改善、

カリキュラムマネジメント

・・・他にもいっぱいあるのでは？？

32

事務職員が学校運営に参画することのメリット



学校経営体制が強化されることで、組織のマネジメント力が向上する

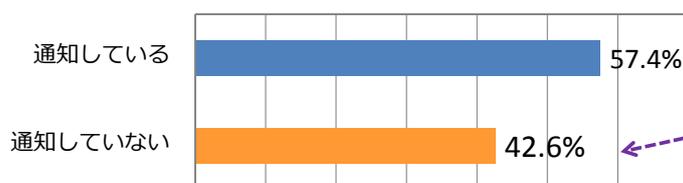
人・もの・予算・情報等のマネジメントにより、カリキュラムそのものの最適化が図られ、教育内容そのものの充実につながる

到達すべき目標・ゴールに向かっていく力になる

33

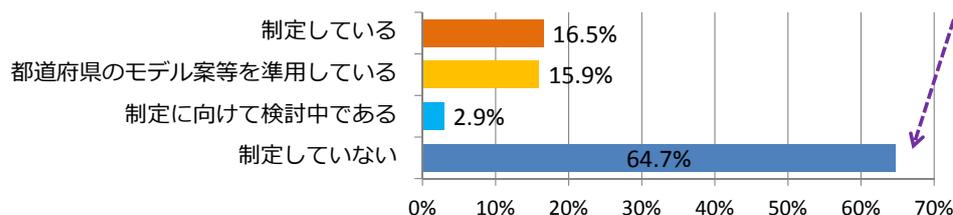
事務職員の職務範囲の明確化と効果的な役割分担

【市区町村教育委員会への「標準職務表」等の通知 (N=47)】



学校の組織力向上、質の高い教育の実現をより一層推進するためにも、職務範囲の明確化と効果的な役割分担が重要。

【事務職員の役割や職務の領域等を明確にした「標準職務表」の制定率】



◆事務職員への期待の一層の高まりを受け、役割や職務の領域等の明確化が求められているが、「標準職務表」の制定率は著しく低い。

出典：平成24年度文部科学省委託事業「学校マネジメントの役割を担う学校事務」（全国公立小中学校事務職員研究会）

34

職務範囲の明確化・効果的役割分担の好事例（新潟県教育委員会）

- H 1 4 の分掌事務通知以降、事務職員の学校経営への積極的参画の姿が認められ、H 2 5 の標準的職務通知の発出へ。
- 「**学校組織マネジメントを成立させるための重要な学校経営職員**」との位置付けが明確に。

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事	学校組織マネジメントの推進 グ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
	危機管理に関する事	アカウントビリティ、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
		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・渉外に関する事	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事	教材選択・教材活用研修等の企画・実施
	行事活動に関する事	校内・校外行事の情報管理、入札、関係機関・団体との連絡
	研究事業に関する事	研究報告書編集、研究発表会企画・運営

35

職務範囲の明確化・効果的役割分担の好事例（新潟県教育委員会）

(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	職務内容	具体的な業務の例
財務管理機能	公費に関する事	人事管理機能	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
	学校預り金等に関する事		職員に就任に関する事
	就学支援に関する事		職員に就任に関する事
	教育関係団体の費用に関する事		職員に就任に関する事
	助成金、補助金に関する事		各種職員情報に関する事
	施設・設備に関する事		支援人材情報に関する事
	教材・物品に関する事		給与等に関する事
教科書に関する事	旅費に関する事		
情報管理機能	情報管理に関する事	福利厚生に関する事	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
	調査統計に関する事	学校事務研修に関する事	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
	学籍情報に関する事		
教育指導情報に関する事			

36

職務範囲の明確化・効果的役割分担の好事例（新潟県教育委員会）

(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、つかさざ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

37

職務範囲の明確化・効果的役割分担の好事例（新潟県教育委員会）

(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
	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を主催すること
	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
	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

38

具体的に考えてみよう

- 学校組織マネジメント、グランドデザイン策定参画
（職場全体のコミュニケーションの促進）
- カリキュラムマネジメント
（教材選択、教材活用研修等への参画）
- 地域連携・コミュニティ・スクール
（日常的な地域の方々とのコミュニケーション、地域への発信）
- 業務改善
（業務の効率化、ICT校務支援システム） など

39

学び、成長していくことが大切。

40

事務職員の研修制度の事例（栃木県教育委員会）

とちぎの目指す事務職員像

- 確実性や安定性を基盤に質の高い学校事務を提供し、教員が子供と向き合う時間の確保に貢献。
- 子供の豊かな学びや育ちを支援するため、安全安心な教育環境や教育諸条件の整備充実を図る。
- 学校経営や地域学校経営を担い、新しい時代の学校づくりに参画。

経験年数・ステージに応じた研修の実施

- 職能形成に必要となるキャリアステージに応じた資質の向上及び必要な能力の習得を目指す研修**を実施。

ステージ	発揮すべき能力	必要な研修	栃木県教育委員会の研修
ステージⅠ 基本的能力 形成期（1 ～3年目）	法的根拠に基づいた給与・旅費・文書・財務・ 服務等における定型的業務を処理する能力、学 校職員としての児童生徒理解や組織理解等の能 力、教育に携わる公務員としてのマナーや接遇 など	自己マネジメント 地域理解 事務部経営計画・評価 給与・旅費・文書・財務・服 務・学務・福利厚生 教育活動や児童生徒の理解 法令に関する基礎、マナー 国や県的情勢 市町の財務や規定	【新採用研修】 自己マネジメント 福利厚生 法令に関する基礎 マナー・接遇 国や県的情勢
ステージⅡ 職務領域拡 充期 （4～9年 目）	自校の教育目標、経営ビジョンを理解し、自己 マネジメント能力を発揮し、計画性のある取組 を行う。学校・協働実施組織での実践や、教職 員との関わりを通し職務の領域を広げ、事務職 員としてのアイデンティティを確立	組織マネジメント 企画提案力育成 プレゼンテーション 財務・情報・危機管理の基礎 給与・旅費等の法規演習・事 例研究 教育原理・指導要領カリキュ ラム	【5年目研修】 組織マネジメント 企画提案力育成 プレゼンテーション 財務・情報・危機管理の基礎 給与・旅費等の法規演習・事 例研究 教育原理・指導要領カリキュ ラム

※栃木県作成資料を一部文部科学省において簡略化して表記

41

事務職員の研修制度の事例（栃木県教育委員会）

ステージ	発揮すべき能力	必要な研修	栃木県教育委員会の研修
ステージⅢ 職務能力深 化期（10 ～19年 目）	学校教育についての理解を更に深め、組織マネ ジメント能力、プレゼンテーション能力、情報 管理能力を発揮し、ミドルリーダーとして積極 的に学校経営に参画し、効果的な教育支援を行 う など	学校組織マネジメント リーダー育成（ファシリテ ート、コーディネート、メンタ リング理論） 教育課程理解、財務・情報・ 危機管理 など	【10年目研修】 学校組織マネジメント ファシリテート コーディネート メンタリング理論 コミュニケーション プロデュース 財務・情報・危機管理 等
ステージⅣ 職務能力発 揮期（20 ～24年 目）	企画調整能力、交渉能力、プロデュース能力を 発揮し、リーダーとしての責任感や行動力、説 得力をもって組織として事務部を運営しながら、 学校課題解決に向けて自ら企画・提案を行い実 践 職員・若年層のメンタル的なサポート など	戦略マネジメント リーダー育成（メンタリング 実践） 共同実施組織運営全般 学校の企画運営領域 学校経営参画・調整力 緊急事故対応危機管理 メンタルヘルス	【新任係長級事務長研修】 戦略マネジメント メンタリング実践 学校の企画運営 学校経営参画・調整力 緊急事故対応危機管理 メンタルヘルス
ステージⅤ 職務能力統 括期（25 年目以上）	学校教育目標・指導方針などを踏まえ、専門的 立場から、提案・実践・助言し評価・改善 共同実施組織間の統括・行政との連携等コー ディネーターとしての役割を果たし、戦略的マ ネジメントを展開し、安定した確実で質の高い 学校事務を提供できるよう、市町単位での事務 改善・システム化 など	戦略マネジメント 学校経営ビジョン策定 地域コミュニティとの連携 学校組織マネジメント研修指 導者研修 共同実施組織の管理運営 リーダー育成指導者研修 等	【新任補佐級事務長研修】 戦略マネジメント 学校組織マネジメント研修指 導者研修

※栃木県作成資料を一部文部科学省において簡略化して表記

42

事務職員の学校運営への参画体制の強化に係る取組例（山口県）

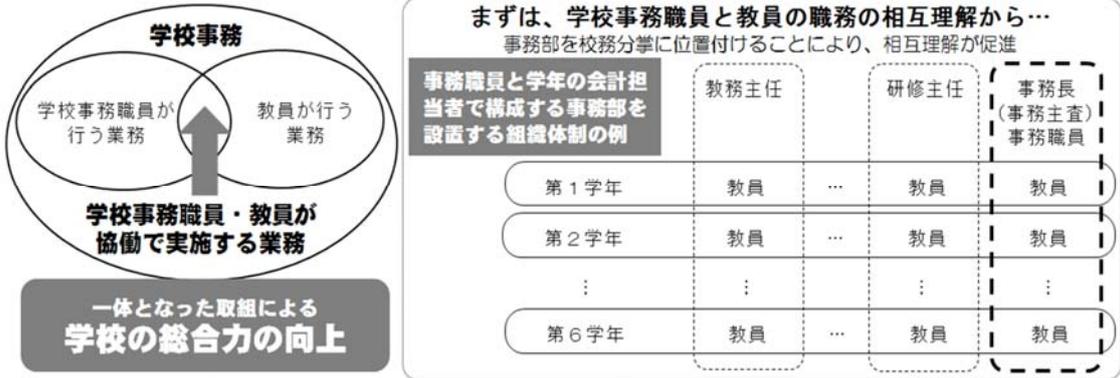
- 業務改善に当たっては、学校の実態に応じた体制づくりと、教職員の主体的な意識改革が不可欠であり、学校運営や人材育成の要である教頭のマネジメント能力の向上が必須。
- 県内全公立学校で教頭が中心となり学校の総合力向上に向けた取組を推進。教頭研修会でも成果を共有。

【選択テーマ】

- ① O J T の充実等による組織力の強化や教職員の資質向上
- ② 事務職員の学校運営への参画体制の強化
- ③ I C T 活用等による校務の効率化・情報共有
- ④ 諸会議や校務分掌の見直し等による校内組織の充実
- ⑤ 家庭や地域社会との連携強化、外部人材の活用等

学校の実態を踏まえ、最も有効なテーマを選択し実行！

【事務職員の学校運営への参画体制の強化に係る取組例】



結局、管理職や教員の負担を減らして、自分たちは業務の負担が増えるんじゃないの？



チームで対応していくことで組織の活性化、生産性の向上、業務の効率化が実現される

45

共同学校事務室の法定化

○地方教育行政の組織及び運営に関する法律

第三節 共同学校事務室

第47条の5 教育委員会は、教育委員会規則で定めるところにより、その所管に属する学校のうちその指定する二以上の学校に係る事務（学校教育法第三十七条第十四項（同法第二十八条、第四十九条、第四十九条の八、第六十二条、第七十条第一項及び第八十二条において準用する場合を含む。）の規定により事務職員がつかさどる事務その他の事務であつて共同処理することが当該事務の効果的な処理に資するものとして政令で定めるものに限る。）を当該学校の事務職員が共同処理するための組織として、当該指定する二以上のうちいずれか一の学校に、共同学校事務室を置くことができる。

2 共同学校事務室に、室長及び所要の職員を置く。

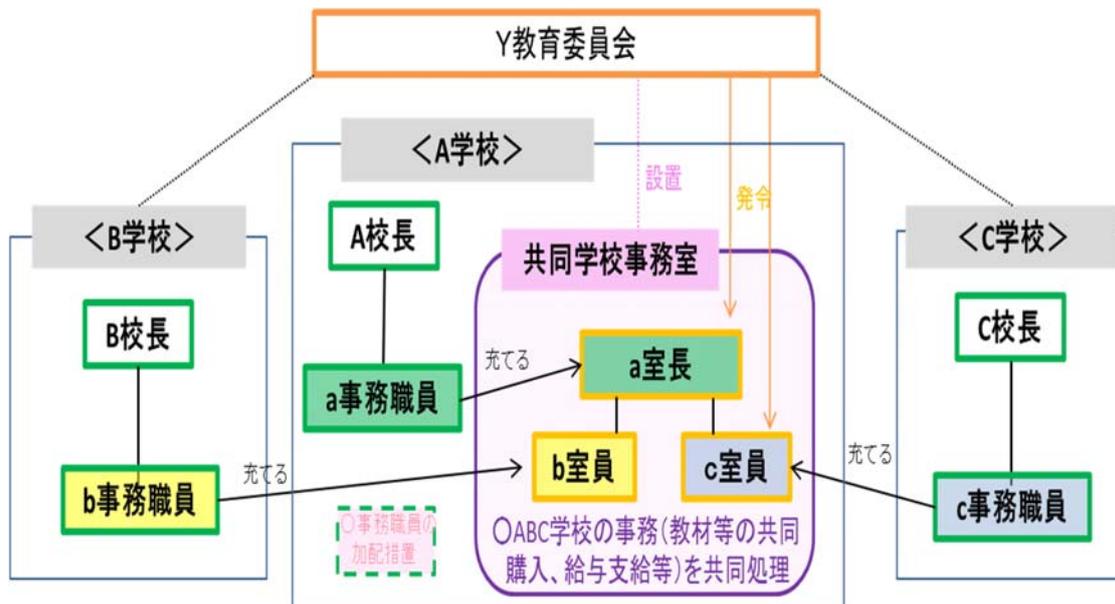
3 室長は、共同学校事務室の室務をつかさどる。

4 共同学校事務室の室長及び職員は、第一項の規定による指定を受けた学校であつて、当該共同学校事務室がその事務を共同処理する学校の事務職員をもって充てる。ただし、当該事務職員をもって室長に充てるのが困難であるときその他特別の事情があるときは、当該事務職員以外の者をもって室長に充てることができる。

5 前三項に定めるもののほか、共同学校事務室の室長及び職員に関し必要な事項は、政令で定める。

46

共同学校事務室のイメージ



47

共同学校事務室の法定化の意義

組織的な事務処理により、

- ・ミスや不正の防止
- ・事務負担の平準化、事務処理の効率化
- ・OJTによる事務職員の育成や資質向上

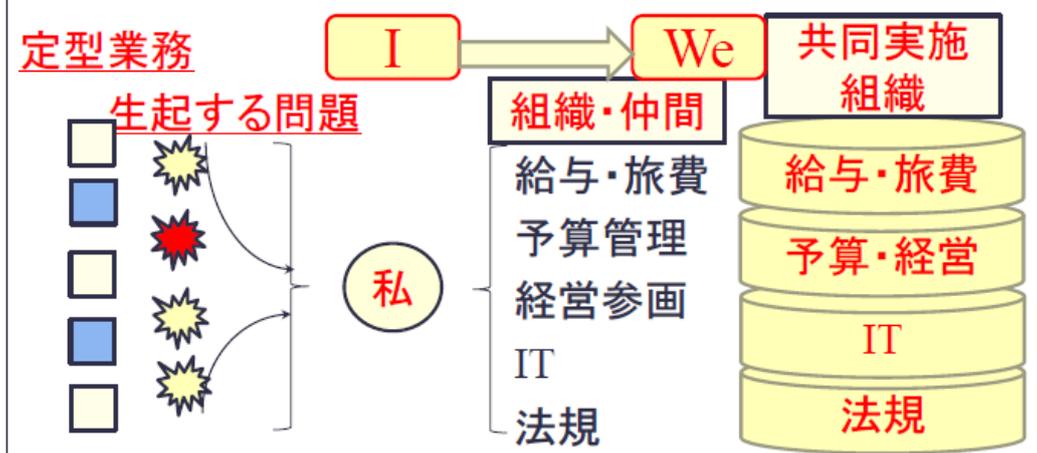
⇒**互恵的相互サポートシステムの構築**

お互い様、おかげ様

48

職務の高度化と組織化の必要性 個別対応型⇒組織対応型

量・質ともに困難性・重要性を増す業務への対応



鳴門教育大学久我直人教授プレゼン資料（平成28年度学校マネジメントフォーラム）

49

共同実施機能の充実と展開 学校と市教委の連携による事務改善

◎『学校事務の効率化・簡素化』

◆ 学校(園)事務改善協議会(A市)

会 長; 代表校長

副会長; 教職員課参事

委 員; 市教委各課から1名ずつ

学校の各職種の代表, 若干名ずつ

業務内容; 現場の学校事務の課題・改善の提案

< 学校事務職員と教委が中心となって設置 >

⇒ 市教委と一体になって改善(処務規程等の見直し)

～ 市全体の学校事務改善の中心的役割としての存在～

職と職を
つなぐ

鳴門教育大学久我直人教授プレゼン資料（平成28年度学校マネジメントフォーラム）

50

ディスカッションポイント

● 「共同実施」 仕組みを生かして実現したいことは？

※なんのために共同実施を生かすの？

※どんなことならシェアできる？

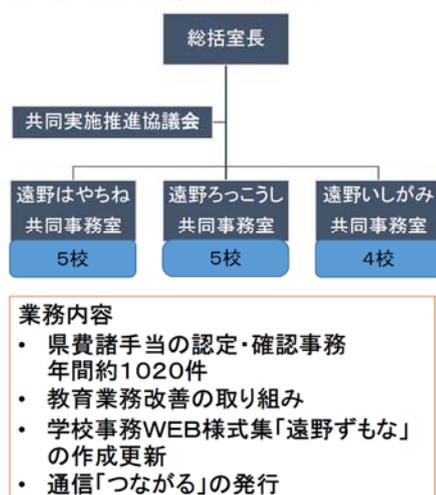
5月26日（木）

担当
廣田 貢

51

共同実施の事例（岩手県遠野市）

共同実施の概要



○平成18年度から共同実施開始

○同一会場で3つの共同事務室班が処理

全員で情報共有しやすい

毎回教育委員会との情報交換実施

○おおむね月1回、半日開催 年14回参集

○諸手当認定権は28年度から各室長に委譲

○共同実施推進協議会を11月と2月に実施

参加者は、教育委員会各課長、校長会代表、副校長会代表、各事務室長

○総括室長は、各室長の中から市教委が指名

組織の総括と委員会との調整役

遠野の共同実施はこんな取り組みをしていきたい

誰のために	それぞれの学校が良くなるために
創造は難しい	全体交流で得た先行実践例をアレンジ
“見える化”	成果を明確にする・情報共有する
自らやる姿勢	自分たちから提言しつながっていく
身につける	共同実施での実践的体験で人材育成

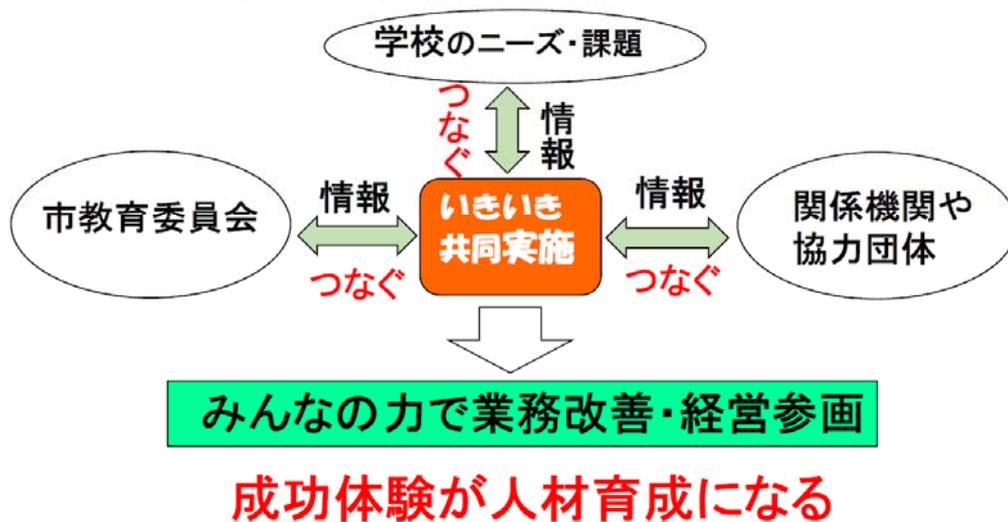


環境・条件に適合させた遠野ならではの経営参画

平成28年度学校マネジメントフォーラムにおける遠野市プレゼン資料より

53

私たちの目指す共同実施



平成28年度学校マネジメントフォーラムにおける遠野市プレゼン資料より

54

経営参画の手順

R 改善したいことの洗い出し(情報の共有、思いの共有)

- ・校長会に取り組みの協力依頼
- ・事務職員が経営参画について研修
- ・各校から経営課題を集める ⇒ 多方面の課題が集まった

P 共同実施で「なぜ」「何を」「どのように」検討 (思いの共有、行動の共有)

D 課題解決に向けての取り組み 情報をつなぐ・働きかける(行動の共有)

C 校長会、副校長会へ経過説明

A 共同実施推進協議会への提言

A 共同実施通信を発行

平成28年度学校マネジメントフォーラムにおける遠野市プレゼン資料より

55

共同実施の業務改善の推進で得たもの

- ・メンバーに動いてもらう事と結果を評価する事 ➡ **組織の活性化**
- ・成功体験が自己有用感を高め、意欲向上につながる ➡ **人材育成**
- ・共同実施のコーディネート ➡ 大いなる**可能性**
- ・地域教育課題の解決 ➡ **地域学校事務室**のような機能
- ・改善のエネルギー源 ➡ 子どもの笑顔、現場だからこそ見える課題



平成28年度学校マネジメントフォーラムにおける遠野市プレゼン資料より

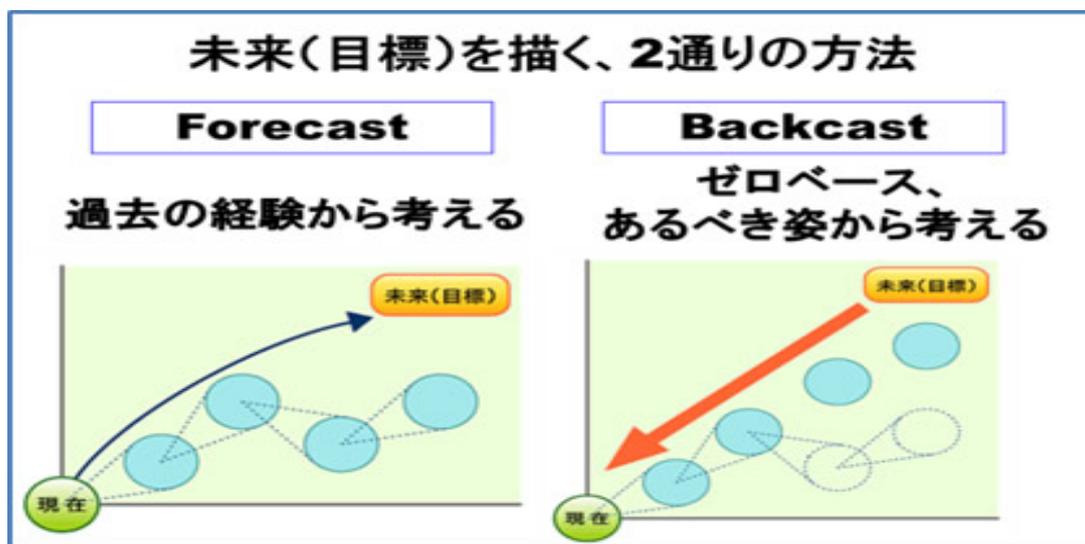
56

マイプロジェクト ～バックキャスト型ワークショップ～

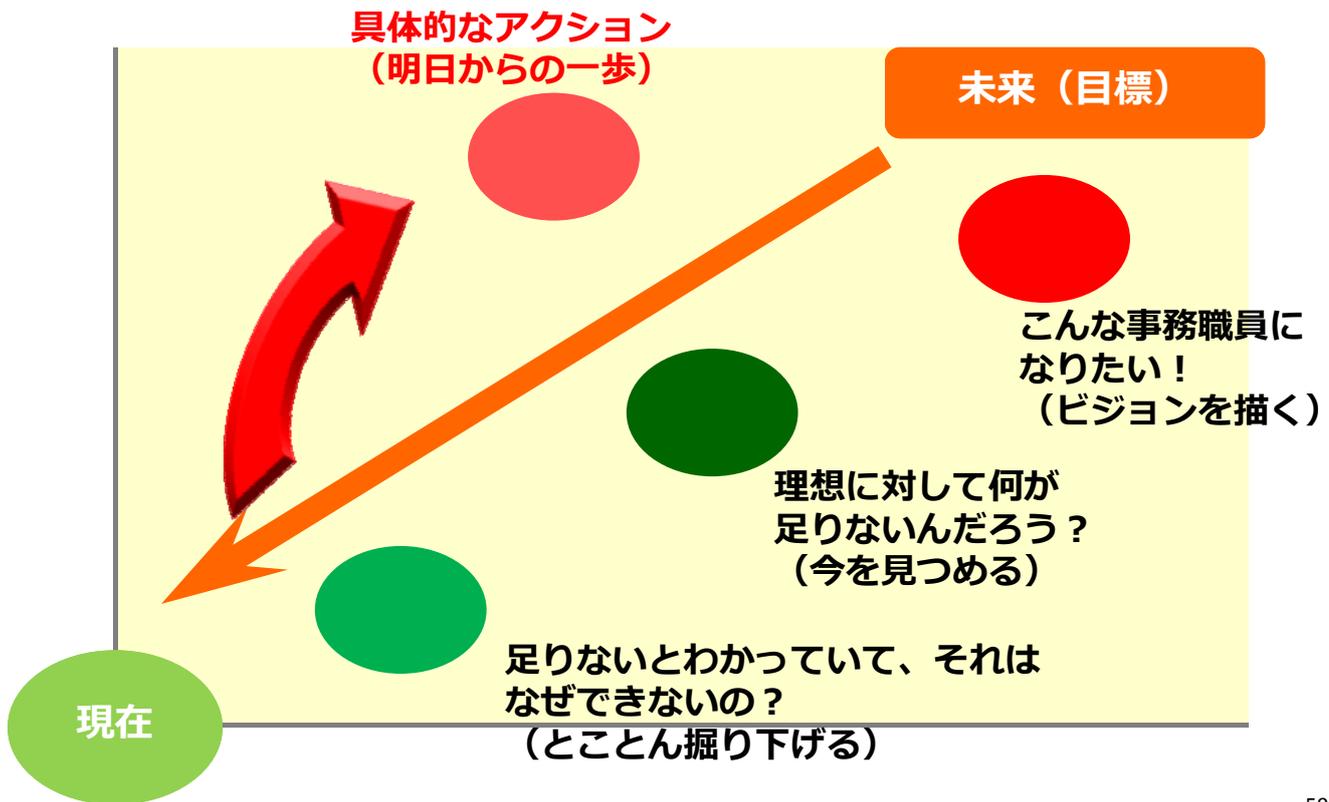


57

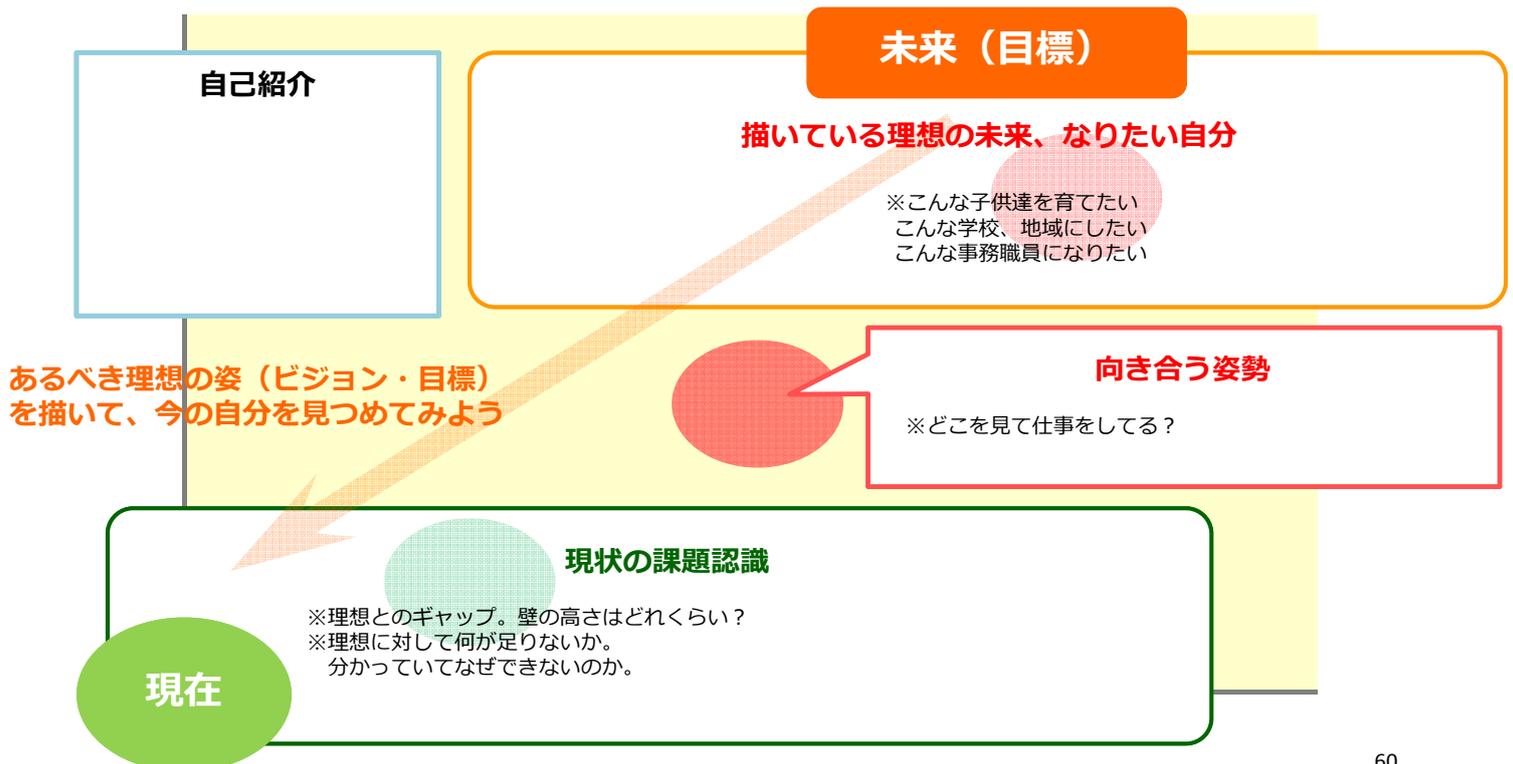
バックキャストってなーに？



58



思いをカタチにするワークシート (1枚目)



思いをカタチにするワークシート（2枚目）

プロジェクトのキャッチフレーズ

取り組みたいプロジェクト（ラフデザイン）

※こんなことをしてみたい、取り組みたいいな、をデザインしよう
ラフでいい、単純でいい、変わってもいい、自分の思いをカタチに可視化しよう

誰とカタチにする？ソト（社会）との接点

※プロジェクトと一緒に進めたい人（教員、企業、行政・・・）
地域・社会とのかかわりを書いてみよう

やろう！と思った理由

※このページはここから書いてみよう。なぜ、そのプロジェクトにしよう！と思ったの？
それを必要な人がいるから？
それがやると楽しそうだから？
自分自身がハッピーになる？

それが生み出す価値

※あなたのプロジェクトが進むと、どんな人に、どんな価値を生み出しますか？

61

①こんな事務職員になりたい！

こんな学校にしたい！こんなチームを創りたい！
だから、私はこんな事務職員になりたい！

- ・あなたは学校がどうあったらいいと思う？
- ・事務職員の強みは何？弱みは何？考えてみよう。
（いいところ探し）
- ・いいところ探しを踏まえて、理想の事務職員のイメージをつくってみよう。

62

②理想に対して何が足りないんだろう？

理想の姿を描いた上で、
学校や自分自身の今を見つめてみよう。

- ・理想と現実のギャップはないだろうか？
- ・足りないものがわかっていて、なぜできない？
- ・なりたい、やりたい！をじゃましている要因は何だろう？

63

③足りないものがわかったなら、何をすればいい？

できない理由を掘り下げていくと、
やらなきゃいけないことが見えてくる。

- ・なりたい、やりたい！をじゃましている要因は自分の外にある？自分の内にある？
- ・理想に近づくために、何を变えていけばいいんだろう？
- ・目の前の壁を乗り越えるために、何をする？それは誰と一緒にする？

64

あなたの思いをカタチにしよう

自身のやっていきたいこと（Will）をプロジェクトとして位置づける

今日の研究大会のバックキャストWSを通して、理想の姿（学校像、事務職員像）を目指して、出てきた思い（Will）を単にアイデアで終わらせるのではなく、自身が自発的に取り組む「マイプロジェクト」と位置づけ、具体化していく。



共同学校事務室にて、学びや気づきを共有し合う

同時期にプロジェクトに取り組む学習者同士が一つのチームになって学びや気づきを共有し合い、プロジェクトを磨く。単なる情報共有ではなく、互いのプロジェクトを仲間として支え合うことが大切。実行に移してから進捗をシェア。



学校でのプレゼン、そして実行（カタチにする）！

まずは管理職に、学校への思い、踏み出したい一歩をプレゼン。校長らのアドバイスや後押しを受け、学校の教職員にプレゼン。チームとしてよりよいアイデアが生まれたり、一緒に取り組む仲間が生まれることも。さあ、ちょっと前のめりになって、思いをカタチにしよう！



学校事務職員の皆さんへの メッセージ



自分の中に、

決めつけ、あきらめ、恐れ

はないだろうか。

67



力を発揮したいけど、周囲に理解
されない、期待されていない・・・

**マネジメントの要として、事務職員がその役割を担う
ことができるという価値観へ**

**そのためには、教職員の組織内の壁を乗り越える
= 自らの事務職員という既成概念を払拭する**

**学校のビジョンを達成するために、事務職員の自分に
できることは何かを、具体的に、明確にする**

68

**変化を感じた（共感を得た）⇒期待を寄せるチャンス。
目の前の小さな一歩から共感・共有、そして、協働へ。**

「教員の弱みを補う」から「事務職員の強みを生かす」へ

**そのためにも、
熟議・対話を通して、相互理解を深めること。**

69



事務職員にそこまで求められても・・・
今のままでいいのに・・・

**社会や世界の状況は刻々と変化し、
学校の抱える課題も、より複雑化し多様化している状況。**

**課題を克服するために、学校自体が変わらなければ
ならない状況になっている。**

**その状況下において、
事務職員もまた、変わっていかなければならない。**

誰かが何とかしてくれたり、しない。

70

自分にできるだろうか・・・
自信が持てない・・・

何のために変わるのか？

**学校の教育力・組織力を向上させるためであり、
それは、「子供たちの健やかな成長」のため。**

そのためには、「自分への信頼」が大切。

「自分たちの取組が子供たちの健やかな成長を生み出すことにつながっている」可能性を感じることに。

小さくてもいい。勇気をもって一歩を踏み出そう。

71

今の自分は不十分なの？
できていないの？

**今の自分のできていること、
未来につながる「芽」を見つめてみよう。**

それを大切に、育んでいこう。

**自分に自信を持つことが、チャレンジしていく
原動力になる。**

72

一人で、どうすればいいの？

すでに積極的な取組を行っている地域もある、
事務職員の仲間もいる。

成功事例を見ながら、仲間と一緒に、
自分たちならどうするか、考えてみよう。

出来ない理由を考えていても、何も変わらない。
出来る方法を仲間と考え、一歩ずつ前に進もう。

73

すぐに全てが変わるわけではない。

できることから少しずつ。
その積み重ねが変化につながる。

74

バックキャストイング

未来を予測するのは難しい。
でもなりたい未来を創造することはできる。

それに向かって、どこまで、どうやって近づいていくか。
ギャップを乗り越えていこう！

75

過去は変えられないが、今は変えられる。

今を変えなければ、未来は変わらない。

(ジョン・カーワン ラグビー日本代表元HC)

76

決意・志

目指すべき姿を実現するために、
私が踏み出す一歩

5月
26日(木)

担当
廣田
貢

77

誰かが風をおこすのを待つのではなく、
自ら未来に向かって希望の風をおこそう。



志をもつ仲間と、
ともに、前へ。

78