

第50回記念東海地区公立小中学校 事務研究大会 稲沢大会

大会記録集

平成30年

11月8日(木)

11月9日(金)

主催：東海地区公立小中学校事務研究会

主管：愛知県公立小中学校事務職員研究会

「学校・家庭・地域、次代へつなぐ学校事務の創生」
～みんなで接（つ）なぎ、育もう！子どもたちの未来（あす）～



目 次

大会概要	1
主催者あいさつ	2
来賓祝辞	3
行政説明 「これからの教育の方向性と今後への期待」	9
記念シンポジウム	17
テーマ「学校のマネジメントと事務職員」	
～共同学校事務室の好事例などから紐解く	
学校のマネジメント機能の強化と教職員の働き方改革の動向～	
分科会運営一覧表【1日目】	38
第1分科会 新たな学校事務の展開と事務職員の役割・共同実施組織の機能	
－第2期スマイルプランの推進に向けて－（愛知県 研究開発部）	40
第2分科会 学校統合から学校事務職員像を考える	
－みえてきた！これが私たちの目指す姿－（三重県 伊勢支部）	42
第3分科会 子どもたちの豊かな育ちを実現する学校事務	
－「研修」「連携」「スリム化」を図ることで－（岐阜県 山県市）	44
分科会運営一覧表【2日目】	46
第4分科会 楽しもう研修 つなげよう子どもの笑顔	
－富士山のように チーム富士市に3776（ミナナロウ）－（静岡県 富士市）	48
第5分科会 4色で織りなす ひだの未来	
－地域色を生かし、つなぐチームひだ－（岐阜県 飛騨地区）	50
第6分科会 みんなが笑顔になれる事務改善	
－「連携」と「協働」が未来をひらく－（静岡県 小笠地区）	52
第7分科会 「いがっ子」「ばりっ子」の豊かな育ちにつながる・つなげる学校事務	
－チーム学校で学校事務職員にできること学校予算から地域連携まで－	
（三重県 伊賀支部）	54
お礼のこたば	
小川 卓也（第50回記念東海地区公立小中学校学校事務研究大会 実行委員長）	56

第50回記念東海地区公立小中学校 事務研究大会 稲沢大会

大会テーマ 学校・家庭・地域、次代へつなぐ学校事務の創生

～みんなで接（つ）なぎ、育もう！子どもたちの未来（あす）～

目的 「子どもたちの豊かな育ちの実現」をミッションとした学校事務職員の役割を考え、自らを高め合い、「協働」をもとにした学校事務を追求し、教育の充実と発展に寄与する。

主催 東海地区公立小中学校事務研究会

愛知県教育委員会

主管 愛知県公立小中学校事務職員研究会

後援 文部科学省

静岡県教育委員会・岐阜県教育委員会・三重県教育委員会

稲沢市・稲沢市教育委員会・愛知県都市教育長協議会・愛知県町村教育長協議会

愛知県小中学校長会・愛知県小中学校PTA連絡協議会・稲沢市小中学校長会

稲沢市小中学校PTA連絡協議会・全国公立小中学校事務職員研究会

（公財）日本教育公務員弘済会 愛知支部・（一財）愛知県退職教職員互助会

（公財）愛知県教育振興会

期 日 平成30年11月8日（木）・9日（金）

会 場 全体会 名古屋文理大学文化フォーラム（稲沢市民会館）

愛知県稲沢市正明寺三丁目114番地

TEL：0587-24-5111

分科会 名古屋文理大学文化フォーラム（稲沢市民会館）

愛知県稲沢市正明寺三丁目114番地

TEL：0587-24-5111

稲沢市総合文化センター

愛知県稲沢市国府宮三丁目1-1-101

TEL：0587-21-8000

日 程

【1日目】

9:30 10:00 10:40 11:50 12:00 13:15 16:30

受付	開会式	全体会① (行政説明)	諸連絡	昼食 会場移動	分科会 (第1～第3分科会)
----	-----	----------------	-----	------------	-------------------

【2日目】

9:00 9:30 9:50 11:50 12:00 13:15 16:30

受付	引継式	全体会② (記念シンポジウム)	諸連絡	昼食 会場移動	分科会 (第4～第7分科会)
----	-----	--------------------	-----	------------	-------------------

あいさつ

東海地区公立小中学校事務研究会 会長 近藤 和子

街の銀杏が黄色に染まる季節になりました。

皆様、本日は、ここ稲沢市にお集まりいただきありがとうございます。

第50回記念東海地区公立小中学校事務研究大会稲沢大会、そして愛知県の皆様には県大会を兼ねた大会にもなります。来賓の皆様におかれましては、公務ご多用の中、ご臨席を賜り誠にありがとうございます。高いところからではありますがお礼を申し上げます。

さて、東海事務研は、昭和44年の熱海大会を皮切りに、その後半世紀の間、研究大会を通して、各県の実情を互いに認め合いながら、研究を交流し、共に考え、つながることで、学校事務職員のあるべき姿を追求してまいりました。

これまで共に歩んできました仲間の皆様はもちろん、ご支援ご協力いただきました関係諸機関すべての皆様に心から感謝を申し上げます。

そして、これからも様々な「つながり」を大切に、東海4県で目標を共有し、ともに力を合わせていく協働の考えのもと、「子どもたちの豊かな育ちを実現する学校事務」これを使命・ミッションとしていく所存でございます。

本大会では、これまでを総括し、新しい学校づくりに果たす事務職員の役割を考え、各学校での実践に向けて、新たな出発点となる大会にしたいと思います。

法改正をはじめとした教育改革が進む中、私達は、校務運営により積極的に参画することが必要となっています。

法改正から1年半が経過した時期に迎える本大会では、この後、行政説明に続き、7つの分科会とシンポジウムが予定されています。その中から、一人一人が、学び、気づき、そして、覚悟と志をもって、「次代を担う子どもたちのために」、ここ稲沢から新たな一歩を踏み出していきましょう。

「チーム東海、想いを一つに！」
2日間よろしくお願いいたします。

ご あ い さ つ

文部科学省 主任視学官 清原 洋一

第50回記念東海地区公立小中学校事務教育研究大会稲沢大会がこのように盛大に開催されますこと、誠におめでとうございます。開催に当たり、一言、御挨拶申し上げます。

はじめに、本日お集まりの皆様方におかれましては、日頃から教育の充実・発展のために御尽力をいただいておりますことに、深く感謝申し上げます。

さて、昨今のグローバル化や情報通信技術の進展、かつてないスピードでの少子高齢化の進行など、変化の激しい社会にあっては、正解の見えない社会状況に対応しながら、一人一人が自らの価値観を形成し、人生を充実させるとともに、国家・社会の持続可能な発展を実現していくことが求められています。

それだけではなく、人口減少や超高齢化など、直面する課題は、深刻であります。そのような課題に対しては、それぞれの地域や人々の豊かな個性を活かし、たくましく前に進んで行くことが重要になります。そのため、子供たちには、課題に向き合い、自分で考え、また、他者と協働しながら、より良い解決策を生み出していく力を育んでいくことが不可欠と考えます。

そうした中、平成28年1月には、「次世代の学校・地域」創生プランが出され、それを受け昨年3月に、学校教育法や地教行法等の一部改正で、学校の新たな展開が始まりました。

また、同時期に、小・中学校の新学習指導要領等が公示となりました。今回の改訂では、社会に開かれた教育課程を基本理念とし、子供たちに未来を切り拓くための資質・能力を育成することを目指し、その育成のために、主体的・対話的で深い学びの視点からの授業改善や子供たちの学びを支えるカリキュラム・マネジメントの確立などを重視しています。

本研究大会は、第50回記念という節目の大会、まさに時代の流れや変化の中で、学校の在り方にも新しい流れが生まれようとする中で開催される大会でございます。そうした時期にふさわしいテーマ「学校・家庭・地域、次代へつなぐ学校事務の創生」のもと、2日間開かれるということでございます。

御参加の皆様方におかれましては、それらを通じて多くの成果をお持ち帰りいただくとともに、子供たちに、これからの時代を自ら切り拓いていく力を育む、そうした学校教育が展開されていくことを期待しております。

最後になりましたが、本大会の開催に当たって多大なる御尽力をいただきました実行委員会や関係者の皆様方に感謝申し上げますとともに、ここにお集まりの皆様方の御活躍と教育の更なる発展を心より祈念しまして、私のあいさつといたします。

ご あ い さ つ

愛知県教育委員会教育長 平松 直己

本日は、第56回愛知県公立小中学校事務研究大会並びに第50回記念東海地区公立小中学校事務研究大会稲沢大会が、このように盛大に開催されますことを心よりお喜び申し上げます。

また、御参加の皆様方におかれましては、学校事務の改善や合理化など、日頃の研究活動を通じ、学校教育の充実・発展に多大な貢献をいただいておりますことに、この場をお借りして厚く御礼申し上げます。

さて、現在、国を挙げて働き方改革が進められている中、愛知県教育委員会では、昨年3月に「教員の多忙化解消プラン」を策定し、教員の長時間労働の是正や業務改善に向けた取組を進めているところであります。

一人ひとりの子どもに丁寧に関わりながら、質の高い授業や個に応じた指導を実現するためには、教員の長時間労働を改善することが重要であり、教育委員会としましては、保護者や県民の皆様のご理解を得ながら、市町村教育委員会や学校とともに、教員が学習指導、生徒指導などの本来的な業務に専念できる環境づくりを進めてまいります。

教員の多忙化解消プランでは、①長時間労働の是正に向けた在校時間管理の適正化、②業務改善に向けた学校マネジメントの推進、③部活動指導に係わる負担の軽減、④業務改善と環境整備に向けた取組という4つの柱に基づき、具体的な取組を行うこととしております。

このうち、「学校マネジメント」については、本大会においても、記念シンポジウムのテーマとして取り上げられ、学校事務職員の立場から理解を深めていただくこととなっております。

学校マネジメント機能を強化するには、教職員一人ひとりがその専門性を活かし、組織として教育活動に取り組む体制を創り上げることが必要です。

皆様方におかれましては、「チーム学校」の一員として、総務・財務の専門知識を活かし、保護者や地域の皆さんとともに、学校・家庭・地域が円滑に連携できるよう、より主体的・積極的に学校運営に参画していただきますようお願いいたします。

本大会では、「学校・家庭・地域、次代へつなぐ学校事務の創生」のテーマのもと、日頃の研究活動の成果が発表されます。東海4県の学校事務職員の皆様一堂に会するこの機会に、研究協議、情報交換を十分に重ねていただくことで、本大会の目的にあります「子どもたちの豊かな育ちの実現」へとつながることを大いに期待いたしております。

最後に、大会の開催に当たり、御尽力いただきました近藤会長、小川実行委員長始め関係の皆様にご感謝申し上げますとともに、御参加の皆様方の御健勝とさらなる御活躍を心から御祈念申し上げます、私からのあいさつといたします。

ご あ い さ つ

稲沢市長 加藤 錠司郎

皆様おはようございます。稲沢市長の加藤錠司郎でございます。第 50 回記念東海地区公立小中学校事務研究大会がここ稲沢市で開かれ、多くのみなさまが参加されて盛大に開催されますことをまずもってお喜びを申し上げます。ようこそ稲沢においていただきました。心から歓迎を申し上げます。

今、学校を取り巻く環境には、様々な問題があると思います。いじめや不登校の問題、子どもの貧困、そして新しい学習指導要領の実施、教員の多忙化解消といった問題もございます。事務職員の皆様もいろいろな課題に直面をしていらっしゃると思います。その中で、今日と明日の二日間、稲沢で様々な事例発表などが行われて皆さんの見聞が広がり、それを地元を持ち帰っていただいて、事務改善に役立てていただければと思うところでございます。

稲沢市のお話を少しさせていただきます。稲沢市は非常に古い歴史を持っており、古代には尾張の国の国衙が置かれておりました。産業では植木・苗木の生産で有名でございます。今大会のサブテーマ「みんなで接（つ）なぎ、育もう！子どもたちの未来（あす）」に、「接ぎ木」の「接」という字が使われていますが、全国の四大生産地の一つと言われております。研究集録の扉を開いていただきますと、「はだか祭」の写真が載っております。正式には尾張大国霊神社饗迎神事と申しますが、「国府宮はだか祭」と呼ばれて、毎年旧暦の 1 月 13 日に行われます。1 万人近い裸男が参加し、約 20 万人の見物客が訪れる非常に勇壮な祭りです。767 年神護景雲元年に始まったといわれており、1251 年目を迎える長い歴史を持った祭りでございます。また、今月 23 日からは木曽川に近い祖父江地区で、集録の表紙にも使っていただいております「イチョウ黄葉祭り」が始まります。黄葉の「コウ」は「紅」ではなくて「黄」という字を書きます。お手元に特別編集の「稲沢版るるぶ」を入れさせていただきました。お時間がありましたら、様々な歴史や観光資源を持つ稲沢の秋を満喫していただきたいと思います。また、この機会に特産品も是非お買い求めいただけたらと思うところでございます。

「学校・家庭・地域、次代へつなぐ学校事務の創生」をテーマに開かれるこの大会をとおして、事務職員の皆さまがチーム学校として様々なことに取り組み、あるいは学校マネジメントに参画することによって学校の事務が円滑に、そして子どもの育ちを育むことができるようになるよう、お祈り申し上げます。子どもは次代の宝でございます。どうかご尽力を賜りますようお願い申し上げます。

終わりにあたり、本大会の開催にご尽力をいただきました、東海地区公立小中学校事務研究会の近藤会長をはじめとした実行委員会のみなさま、本当にありがとうございます。稲沢市で開催していただいたことに心から感謝申し上げますとともに、今日ご出席のみなさまのご健勝とご多幸をお祈り申し上げまして、私のあいさつとさせていただきます。本日はおめでとうございました。

ご あ い さ つ

愛知県都市教育長協議会 会長 杉山 春記

皆さまおはようございます。只今ご紹介いただきました、愛知県都市教育長協議会会長を務めております、安城市教育長の杉山でございます。本日は県内外各地より、公立学校事務職員の皆様方が一堂に会しまして、第50回記念東海地区公立小中学校事務研究大会稲沢大会がこのような盛大に開催されますことを県内の都市教育長を代表しまして心よりお祝いを申し上げます。

さて近年、私たちを取り巻く環境が大きく変化をいたしまして複雑化、困難化する課題への柔軟かつ適切な対応が求められています。昨年、学校教育法が一部改正され、学校事務職員の職務につきましても事務をつかさどる、共同学校事務室等々の規定が盛り込まれ、深く学校運営に参画することが求められています。円滑な学校運営は児童・生徒の指導に関わることや、学校マネジメントに関わることなどさまざまな角度から現状を把握し、教育課題に適切に取り組んでいくことが大切であると思っています。中でも学校における唯一の行政職員であり、教育行政事務に専門性を有する学校事務職員である皆様方の役割は非常に大きいことは言うまでもありません。校長先生のリーダーシップの下、チーム学校の一役を担う学校事務職員の皆様方に大いに期待をするとともに、時には校長先生の良きアドバイザーとして、各学校が掲げる教育目標達成に向けて主体的に学校運営に参画していただければと思っています。今後も山積する教育課題に真正面から立ち向かい、子どもたちの豊かな学びと元気あふれる学校づくりにご尽力いただきますようお願いを申し上げますとともに、本大会の益々のご発展と皆様のご活躍を心よりご祈念いたしまして、挨拶とさせていただきます。本日は誠にめでとうございます。

ご あ い さ つ

愛知県小中学校長会 会長 松村 光洋

皆様，こんにちは。ご紹介いただきました，愛知県小中学校長会の松村光洋です。本日は，愛知県並びに第50回記念東海地区公立小中学校事務研究大会稲沢大会が，東海地区各地より多くの皆様の参加を得て，ここ稲沢市において盛大に開催されますことを，心よりお喜び申し上げます。学校事務職員の皆様には，日頃より各学校において，子どもたちの豊かな学びと健やかな成長を支えていただくとともに，学校教育の充実，発展にご尽力いただいておりますことに，まずもって感謝を申し上げます。

さて，平成の時代が終幕を迎えようとしている今，教育の世界もまさに「転換期」を迎えています。新学習指導要領全面実施に向け，小学校外国語の教科化など，新しいことにも臆することなく取り組んでいかなければなりません。併せて，「学校における働き方改革」への取組も着実かつ早急に進めていかなければなりません。一方，学校事務に関して，昨年4月に大きな二つの法改正がありました。職務規程の改正と共同学校事務室の制度化であります。学校事務においても，今まさに「転換期」を迎えているのではないのでしょうか。この法改正をまたとない好機としてとらえ，総務・財務に通じる専門職である皆様が学校経営面から校長とビジョンを共有し，より主体的・積極的に校務運営に参画されることを大いに期待しております。いずれにいたしましても，学校事務職員の皆様も，校長をはじめとした教員も，ともに子どもたちの豊かな学びと健やかな成長を願う「チーム学校」の一員であります。皆様の主体的・積極的な校務運営への参画が，教員の業務改善，ひいては，質の高い教育を持続的に行っていく基礎づくり，教育の充実につながります。こうして，一緒になって「子どもたちの笑顔あふれる学校づくり」を一層推進してほしいと願っております。

結びになりますが，各地の実践の好事例や活発な議論が展開され，「子どもたちの笑顔・子どもたちの豊かな育ちの実現」につながる実り多き研究大会となりますことを，愛知県並びに東海地区公立小中学校事務研究会の益々のご発展と併せてご祈念申し上げます，お祝いの言葉とさせていただきます。本日は，盛会誠にありがとうございます。

ご あ い さ つ

愛知県小中学校 P T A 連絡協議会 会長 松井 寛人

皆様おはようございます。只今ご紹介をいただきました、愛知県小中学校 P T A 連絡協議会 30 年度の会長を務めております、松井でございます。本日は第 50 回の記念大会ということで 1, 500 名を超える方々がお集まりになり盛大に開催されますこと、本当におめでとうございます。あわせてこの節目の大会にお招きいただき、ご挨拶させていただきます機会、大変光栄に存じております。ありがとうございます。50 年もの長き間、こうして学校事務に関して学びを続けてこられましたことにつきましては、たいへん感謝を申し上げるところです。今後ともどうぞよろしくお願いいたします。

P T A 東海北陸ブロック愛知大会を 10 月に開催しました。その折には、皆様方にも大変なご理解ご協力をいただきましたことを改めて感謝申し上げます。

最近、うれしいニュースがありました。プロ野球のドラフト会議で、新制与田監督率いる我が中日ドラゴンズが競合クジの結果、地元の根尾昂君を引き当てることができました。根尾君は野球の実力はもちろんのことですが、本当に運動だけでなく、学力もそして人間性も大変豊かな将来期待の大きい生徒です。新聞等の報道では、本人の努力ももちろんありますが、根尾君の今の姿は家庭とそして学校と地域の連携した育みの成果であり、教育の成果だと感じております。我々の目指す健やかな成長の根本であると思っております。皆様方もぜひ今後の根尾君の活躍、そしてドラゴンズの活躍を期待していただきたいと思っています。

一方、私たちの子どもたちを取り巻く環境はスピードが速すぎて、子どもたちはその大きな変化の渦の中に巻き込まれています。これは子どもたちの健やかな成長に少なからず影響があるのではないかと危惧をしています。あわせて皆様方が携わっている学校現場におきましても、働き方改革や新学習指導要領への対応等、本当に学校現場は大変な変化の時を迎えていると感じています。もはや、学校現場、子どもたちを取り巻く教育環境を健全に築き上げていくためには先生や事務職員の皆様方にお任せしているだけではなく、我々家庭やそして地域が連携していかなくてはいけないと思っています。家庭・学校・地域の教育機能を再認識して、それぞれの責任を分かち合いながら子どもたちを中心に据えて連携して今後も進めてまいりたいと思っています。

子どもたちが心豊かに夢や希望を持って自ら未来を切り開いていき、自分らしく生きていく、これは親としてそして学校関係者として、また今を生きる大人として共通の願いでありますし、それを実現する責任が我々にはあると思っています。愛してやまない子どもたちのために、皆様方と共に智慧を出し合って、共に学び、共に育ち、共に行動をしていきたいと思っています。

最後になりますが、今回お集まりいただきましたこの大会が大きな学びのある会であり、そして大きな成果を上げられ、新しい時代に向けて新しい一歩を踏み出されまうことをご祈念申し上げまして、お祝いの言葉とさせていただきます。本日は誠にありがとうございました。

行政説明報告

テーマ

「 これからの教育の方向性と
今後への期待 」



講 師

文部科学省 初等中等教育局 主任視学官

清原 洋一 氏

講師紹介

茨城県立取手第一高等学校教諭

茨城県立竜ヶ崎第一高等学校教諭

茨城県教育研修センター指導主事

2002年2月から国立教育政策研究所教育課程調査官

併せて文部科学省初等中等教育局教育課程課教科調査官

2013年4月から文部科学省初等中等教育局視学官

2014年4月から文部科学省初等中等教育局主任視学官

<講師紹介>

茨城県立取手第一高等学校教諭

茨城県立竜ヶ崎第一高等学校教諭

茨城県教育研修センター指導主事

2002年2月から国立教育政策研究所教育課程調査官

併せて文部科学省初等中等教育局教育課程課教科調査官

2013年4月から文部科学省初等中等教育局視学官

2014年4月から文部科学省初等中等教育局主任視学官

皆様こんにちは。紹介いただきました文部科学省の清原です。

今日は、学習指導要領の改訂や法改正等、いろいろな形で教育改革の動きが非常に激しくなっているので、その全体像をお話しするとともに、今後に向けてどんなことを期待したいかということをお話します。

基本的に皆様にお配りした資料に基づいてお話します。

まず、こちらの資料は、学習指導要領改訂を中心に示しています。このスライド学習指導要領改訂の流れから分かるように、このところの教育に関する動きは、相当連動しています。例えば、平成26年の11月に今回の学習指導要領改訂の諮問が出されましたが、その一か月後に高大接続改革の答申がまとまりました。その後に、学習指導要領改訂の議論が始まりました。それから、皆様方に特に関係が深いところでは、チーム学校や、学校と地域の在り方についての答申も、平成27年の12月に出ています。それを受けて、年が明けて1月に、『次世代学校・地域』創生プラン』が出ました。それを基にチーム学校等に関連する法改正がされ、同時期に小中学校の学習指導要領改訂も公示となりました。

このように、学習指導要領を中心に示していますが、他の改革と合わせて見ると全てが連動して動いていることが分かります。現在、小中学校は移行措置期間中で、2020年に小学校が、翌年から中学校が全面実施となります。

こういう非常に変わり目の時期で、皆様方にもいろいろ苦勞されている面もあるかと思いますが、これからの時代を担う子どもたちをどう育てていくかを考え、学習指導要領も改訂し学校の在り方そのものも変えていこうとしているところです。

学習指導要領改訂にとどまらず、教育改革は多岐にわたっていますが、その反面危機感もあります。今、向き合わなければならない、社会と我が国の状況の中から主だったものだけ挙げていきます。

まず、世界のGDPに占める割合がどうなっているかという、日本はどちらかという横ばい状態です。その一方で新興国の割合がどんどん上昇し、中国に追い越され、世界経済における日本の位置付けは大分変わってきています。

それから、人口です。少子高齢化ですので、年齢層別に人口の割合を示した資料では、あと50年もすると生産年齢人口は半減し、人口も相当減るだろうという予測がなされています。

その他いくつか資料に掲載していますが、いろいろな課題が突きつけられている現状にあります。そういった中で、今後の日本、あるいはそれぞれの社会を支えていくために教育として何が必要か、いろいろな改革が次々と動き出しています。

もう一つ大きな流れとして、産業構造自体も相当変化するのではないかと示されています。これは今後、10～20年先のことを予想した方々の言葉です。例



えばアメリカのある学者は、アメリカの総雇用者の約47%の仕事が自動化されるリスクが高いと唱えています。また今の小学生、あるいは中学生が実際に職業に就くとき、いろいろな状況が変わり、半分以上が現在は存在していない職業に就くだろうという予測をする学者もいます。これからどういうことを教育していけばいいのだろうかというところから今回の学習指導要領改訂も始まりましたし、他の改革もこういったところからきています。そのため、現在いろいろな改革が進んでいますが、根本となる危機意識は同じです。

その上で、どういう教育を展開していくのかという諮問が出されました。この諮問が出されたときに一番にぎわしたのは何かというと、これからの時代を生きる子どもたちをどう育てていくかということです。やはり、これからは生涯学習が当たり前になる時代です。学び続けられることも重要な視点でありますし、自分なりにどう学ぶか、学んでいくかという学び方を相当意識した教育がなされなければならないのです。それではどういうことをしたらよいかということで諮問が出されました。

その方向性から、審議事項の柱ということで、一番目にアクティブ・ラーニングという言葉が出てきました。諮問の中にアクティブ・ラーニングという言葉は四箇所程度入っていました。それからもう一つ、カリキュラム・マネジメントも含まれていました。諮問文にカタカナ用語が使われることは比較的珍しく、今回はアクティブ・ラーニングということで、相当世の中で話題になりました。それからカリキュラム・マネジメントを学校全体でやっていくためにどのような方向性があるだろうかと審議が行われました。

具体的な内容では、小学校の英語が教科化になりましたが、その発端はこの諮問にあります。この諮問にはありませんでしたが、プログラミングを小学校で教えよう、そういうことも学習指導要領には出てきましたが、こちらは世の中の動きが非常に早く、諮問にはあまり出ませんでした。

このような中で、どういう教育を展開するか、今回の学習指導要領改訂の具体的な動きが始まりました。

これだけ危機意識があるということ、日本の教育はどうだろうかということで、国際学力調査を紹介します。小中学校あるいは義務教育終了段階に行う国際学力調査で大きなものは二つあります。一つがOECD（経済協力開発機構）による調査です。経済をつかさどっているところが教育を考えていかなければならないということで、この調査は2000年から始まりました。グローバル化の進展の中で、それぞれの国・地域でどんな教育が行われ、どういう成果を出しているのだろうかということを知ることは、経済が成り立つ上でも情報として不可欠であり、今後の教育自体も考えていかなければならないということで、OECD（経済協力開発機構）で調査が始まりました。

日本の結果はどうかといいますと、常に上位です。国や地域ごとに結果をまとめて出していますが、国の人口あるいは地域の人口が1億を超えているところでこんなに上位にいる国は、日本以外にありません。これだけの人口を抱えながら、どこでも教育の一定水準が保たれているというのは、日本ぐらいしかないので。ですから、確かに危機感がありますが、今回の改訂でも今までの良さも生かしましょうということが答申の中のいたるところに示されています。そして、良いところは生かしつつ、これからの時代にどう対応していくかを考えなければならないのです。

こういうお話をするときに出示している資料があります。2000年に始まったPISA調査というもので、この調査では世界で見ると日本は非常に評価されています。このPISA調査が大きく報道されたのは2003年調査です。この縦軸は点数です。よく受験産業で言われている偏差値を10倍したものだと思っていただければ、大きな違いはありません。そのような数値で表しています。2003年調査では少し下がっています。このときは大々的に報道され、その後上がりました。それから、もう一つの国際学力調査です。これは算数、数学、理科でやっていますが、これも常に日本は上位にいます。2015年調査の結果は2016年の12月に公表されました。過去最高の結果でしたが、あまりニュースになりませんでした。どういうわけか、良いときは中々報道されず、悪いときの方が大々的に報道されてしまいます。日本の実際の教育というのは、高水準を保っていますし、コストパフォーマンスで見ても相当に高いです。ですから、日本の学校の力というのは相

当あるということを前提に、これからのお話を聞いていただければと思います。

日本の教育が高水準にあるとはいっても、いろいろな課題が突きつけられています。例えば、情報化やグローバル化、これにどう対応していくかということは非常に重要な視点です。諮問が出てからいろいろな動きがあった中で、特に飛び込んできたのは、人工知能の話題です。ちょうど審議が始まって1年も経たないうちに、このようなニュースが飛び込んできました。人工知能と囲碁のヨーロッパチャンピオンが対戦したところ、コンピュータがチャンピオンを破ってしまった。その次の年は、今度は中国・韓国の大御所と対戦しました。そのときも人工知能が勝ってしまった。そういう影響があって、プログラミングの話題が出てきました。この人工知能をうまく使いながら生きていくために、そもそも人工知能と人間の違いは何か、また特に人間の優れているところは何かということも、議論されました。

その一部を資料に示していますが、コンピュータ自体は、特に感性をもっているわけではありません。最近、いろいろなロボットが店の案内をやるようなことが増えてきました。何か話をする、こちらが喜ぶような言葉をかけてきます。「若いですね」など、何か少し笑いを誘うように向こうは対応してきます。でも、それはなぜできるかというと、人間が喜ぶような顔の表情、その特徴を学習させておいて、それが出るような形で情報を発信しているだけです。そこには相手を喜ばせる意図があるのではなく、単にこういう言葉を返すとよいかなというプログラムがされています。実際は機会学習をさせているわけです。ですから、特に感情をもっているわけでもなく、心があるというわけでもない。人間はコンピュータと違い、本来もっている感性と豊かな情操面が土台にあります。

それから、コンピュータと人間の違いですが、コンピュータは土俵が決められたところではとにかく強いです。ですから、囲碁や将棋などは人工知能の方が相当強いです。これはルールがあり、枠が決められている中では非常に力を発揮します。ただ、それ以外のところまで網羅できているかというと、それはできません。これは人間が与えてやらないと決してできません。

このところ災害が続いています。災害があったときに、想定外と言葉が結構出ます。でも、そういったときにどう対応するかは、人間ならではの考えで、土俵外を考えることができます。感性豊かに、しかもいろいろな状況に応じて臨機応変に対応できる。それは、目的を自由に考え出す・目的を自ら考え出すとここには示していますが、その状況に応じて自ら目的を設定して、何らかの解決策を模索し、行動していくことが、人間ならではの良いところです。

そうすると、人間の良さをいかに引き出すか。その上で人工知能もうまく活用しながらどう生きていくかというようなことが議論になりました。

次は、学校教育を通じてどんなことを育てたいかですが、これは最初の二行目に「2030年とその先の社会の在り方を見据えながら」とあります。教育ですから、本当は100年かもっと先まで見通しているいろいろやっというのが本来の在り方ですが、これだけ世の中が激しく動いていると共通イメージがもてないため、ある程度は共通理解が図られる2030年、それ以降ということで議論していただきました。

でも、やはり大事なことは何かということ自分で主体的に学習することです。これがあればどんな状況になっても、つまり時代が変わろうが何だろうが、必要なことは自ら学んでいくことができる力を育てることです。必要な情報を集めてそこから判断し、この先どういうふうにしたらよいのかを考え行動していきます。そういったことができるかどうかは非常に大切ですし、状況の変化に対してどうしていくかを一人が思っただけではだめで、他の人といろいろ練り上げることが必要です。一人だけで何かやっても動かないので多様な人々と協働することが大事です。試行錯誤しながら自分で問題を発見し解決をして新たな価



値を創造していく、これは人間の強みですし、それをもっともっと鍛えられないかというところからきています。そのためには、基礎学力もなくってはなりません。基礎だけではなく自分で考え主体的に学び協働してさらに先へ進む力を育成するために今回の改訂はなされています。これから生きていくには、子どもたちに限らず、大人もそういう意識が必要になることを意味しています。

この後、改訂のポイントを幾つか挙げていきますが、今回の改訂で大きく取り上げているのは、社会に開かれた教育課程を重視していることです。何十年経っても、100年経っても世の中があまり変わらないのであれば、学校内だけで教育をしていても、問題は起こらないかもしれません。ただし、これだけ世の中の状況が変化してきているとなると、地域社会の理解がなければ学校の教育自体の意味が薄れてきてしまいます。ですから、学校でこういう子どもたちを育てるのだということを情報発信するとともに、地域の方から「こういうことにもっと力を入れたらいいじゃないか」と反応が返ってくるかもしれません。あるいは「こういうことだったら教育にいろいろと力を貸せますよ」という協力の声もあるでしょう。ですから、学校は地域に情報を発信しつつ、地域の方とともに学習活動をさらに深めて質の高いものにしていくことも含めて、社会に開かれた教育課程を重視しようということです。

ということは、教職員一人ひとりが自覚をもっていなければ、社会に開かれた教育課程はできません。これまでの教育の実績は当然あるわけですが、その質をどんどん高めていくことを今回は明確にしています。また、小中学校では「知・徳・体」とよく言いますが、高等学校もそれをやっていこうとしています。それから高校までではなくて大学も含めて、もっと言えば幼稚園の教育要領も改訂になりましたから、幼児教育から高等教育・大学まで一定の流れの中で教育を行う、そういう改革です。

社会に開かれた教育課程ということ、これがまず一つのポイントで、そうすると地域と学校がともに力を出し合うことも当然重要になりますし、地域の方が特別講師になることもあるでしょう。そうすると、そういったことをどうしていくかというときには、学校事務を担当している方々は、例えば交通費の計算などいろいろな面でも支える必要がありますし、そういう学校自体を社会に開かれたものにしていきましょうということが大きく取り上げられています。

そして、今回の改訂の全体像を示すものですが、一番上の枠に「何ができるようになるか」と出ています。これはある意味教育目標です。それから左下、これは「何を学ぶか」、学ぶ内容を指導要領でかなり丁寧に示していたわけですが、今回はさらに「どのように学ぶか」ということの大枠の方向性も学習指導要領で示していくことになりました。

アクティブ・ラーニングという言葉から始まりました。どうも誤解が多いのですが、ただ活動するだけでは意味がないのです。活動してその結果として子どもたちに将来につながる力がちゃんと身についているか、ということに意味があります。そこで「主体的・対話的で深い学び」が出てきたわけです。これらを通して実際にその資質・能力を育むということを今回の改訂で強く言っており、何ができるようになるかということで三つの柱が設けられています。

当然、「知識・技能」です。これがないでは世の中生きていけません。それから、「思考力・判断力・表現力」なども重要です。それから、「学びに向かう力・人間性」なども育てていくことが大事です。これら三つを柱にしようということですが、特に意識しているのはプラスアルファの言葉です。「知識・技能」のところは、「生きて働く知識・技能の習得」とあります。知識や技能は、使えるものでないと意味がない。ただ知っているだけならば、今は検索すればすぐ出てきます。知っているかどうかではなくて、得た知識や技能を使えるような状況にしていきたいと思います。当然、いきなり使えるようになるわけではないのですから、それを徐々に高めていきたいと思います。それからもう一つの柱には、「未知の状況にも対応できる思考力・判断力・表現力等の育成」とあります。これから時代はいろいろ変わっていきます。そうするといろいろな状況でも自分なりに考え判断し、行動できる人を育てていきたいので、そういうことを意識した教育を行う。そして、生涯学び続けるということは非常に大事ですので、もう一つの柱に「学びを人生や

社会に生かそうとする学びに向かう力・人間性等の涵養」と記されています。学ぶこと自体が生きがいとなることもありますし、さらに社会に生かすことができるような学びに向かう力、人間性などを涵養していくということです。習得というのは、ある程度短い時間でもできるかもしれません。それから育成は、もう少しタイムスケールが大きくなります。そして涵養、つまりもっと長い年月をかけてということです。その三つの要素が重要だろうということで、資質・能力を育成するためにこの三つの柱に基づいてどの教科も目標や内容についても整理することになりました。

こういう教育活動をする中で、教育課程を社会に開かれたものにしようという強くなっています。チーム学校という言葉も出てきました。学校全体でそういうことができるように、各学校におけるカリキュラム・マネジメントが重要になります。どんな内容をどのように学んで、何ができるようになるか。学習指導要領と実際の学校の指導の関係性ですが、これは現行の学習指導要領の総則でも示されています。学習指導要領に示されたことは、どの学校もやるのが基準ですが、より具体的に展開するところでは、その地域の実態や子どもたちの特性を生かして教育を展開していきましようということを、学習指導要領は示しています。

そうすると、例えばうちの学校の子どもたちは非常に挨拶はよくするけれど、実際何か物事が始まると元気がないなど、いろいろな状況が違います。では、その中でどういうことを高めていこうかと学校としての教育目標を明確化します。学校の教育というのは、特別活動や各種行事を通して教えていく部分もあれば、各教科で学習する部分もあります。あるいは、各教科で学んだことと関連付けて総合的な学習の時間や道徳もやりましようということを言っています。

今回の学習指導要領はどれも三つの柱で目標と内容を整理しようとしてしました。そうすると、国語は国語、算数は算数ではないのです。学びに横串を通して、学校全体でどういう教育を展開していくかを考えやすくする意味での今回の改訂なのです。ですから、学校全体でどういうことをするかは校長先生のリーダーシップというのは重要になりますが、各教職員からのいろいろなアイデアを生かしながら学校で教育を展開していくことが、これからの時代を生きる子どもたちを育てる意味では非常に重要であろうと、こういうことが強調されています。

何ができるようになるかを資質・能力の三つの柱で、どの教科も整理して明確化したということはやはり大事です。これをするによって教科と教科の関連、あるいは学校全体で何かをやろうとしているときに、それと各教科との関係は何だろうか考える手掛かりになります。

それから、教員の中でも得意とする教科とそうではない教科があります。得意とする教科は学習指導要領の中身もよく見っていますが、あまり得意ではない教科は研究授業など、必要に駆られたときだけになってしまうことがあります。それではまずいだろうということで、どこを見ればどんなことが書いてあるか、どの教科においても分かるようにしています。そういう構造改革をし、横串を通して誰にでも分かるようにしようということを狙っているわけです。これが今回の改訂の大きなところですよ。

そして、アクティブ・ラーニングから始まったことですが、諮問が出てアクティブ・ラーニングという言葉だけだীব走りましました。アクティブ・ラーニング、これは何でもお互いに話し合い活動的にすればいいんだと、少し誤解をされてしまったのではと思うことがありました。そこで今回、少し分かりやすく伝えるため、アクティブ・ラーニングの本質は何かということを通常用われている言葉に近い形で何か表現して、「主体的・対話的で



深い学びの実現に向けた授業改善をしましょう」ということをうたいました。

あともう一つの課題は教員の年齢構成です。実は50代が全国的にも非常に多いです。そうすると今度の学習指導要領を展開する中で、半数近く入れ替わってしまいます。最初にご覧に入れましたPISA調査（国際学力調査）の結果でも、日本は非常に優れているのですが、そこで良いものはしっかり引き継ぎ、そこに新しさを加えていくことが大事でしょう。このような意味でも、学校の中でお互いに切磋琢磨しながら教育をよくしていくことができるようにならないかという意図があるわけです。

この主体的・対話的で深い学びは、相当大きく取り上げられました。アクティブ・ラーニングという言葉から始まったため、どうしてもそちらに目が向けられがちですが、アクティブ・ラーニングの意味するところは何かということ、実は資料に重要な部分が見えています。この重要な部分だけ少しクローズアップしてお話します。

主体的な学び・対話的な学び・深い学び、こういったことを通して資質・能力でそれぞれの教科を整理したため、これを基に育成しましょうということを今回の学習指導要領は言っています。これからの時代に生きていくためには何が大事か、生きていくために本当に必要な学力とは何かを考えて育てていくことを目指すのが前提にあります。ですから、外見上主体的であっても将来につながるような学習になっているのだろうかも含めて、考えていこうということです。

それから、主体的・対話的で深い学びについてもいろいろ詳しい説明があります。主体的は、共通認識として分かりやすいので説明は省略します。対話的を少し浮き上がらせると、対話的な学びの下に子ども同士の協働や、教職員や地域の人との対話があります。こちらに進めましょうという話ですが、答申がまとまるまでに後の方で、「先哲の考え方を手がかりに考えること等を通じて」という言葉が入りました。なぜ入れたかということ、例えば子ども同士といっても対話が苦手な子もいます。それだけやればよいということではありません。つまり、実際の対話以外にも対話的なことがある、この部分が非常に重要なのです。何か物事を学ぶときに、ただ理解した・覚えたそれだけではなかなか深まらないし、あるいは使えるような学びにはならない。学習を徐々に高めていくという意味では「こういう意見もあるな」「誰々ちゃんの考え、私が考えたのより良いところあるな」と他者を認める部分も大事でしょう。それから、教員が教職員あるいは地域の方と話していて、子どもたちが気付く・考える、こういう場面だってあります。それだけではなく、学習しているというのは、先人たちが築き上げたものを学んでいるということです。ですから、そういう先人たちの築き上げたもの、その考え方と対話しながら昔の人はこういうふう考えたけれど、自分だったらどうだろうかと、歴史の勉強をするときにそう考えることだってあるだろうし、あるいは私はもともと理科教育でずっとやってきましたが、理科だって結局のところ、学んでいることは先人たちが築き上げたものをある程度効率よく学ぼうということです。ですが、そこにもいろいろな当時の工夫や考えがあり、そういったことも学習の中で少し出すと、ああなるほどなど理解が深まることがあります。ですから、そういう先哲の考え、あるいは地域の人との対話、こういう機会ということのも大事ですよということも含めて言っているわけです。

それから、一番分かりにくいと言われていたのがこの深い学びです。深い学びの枠の中で特に典型的な見方・考え方というのを掲げていますが、どこに着目してどう考えるかということ、これがその深い学びに大事だろうということを言っています。これはどういうところで見られるかということですが、例えば、野球の監督や選手は相手の特徴を見抜くことが大事です。よく監督やコーチなどがインタビュー等で、あのピッチャーはこういう球を投げる、あの選手は得意とする変化球を投げる前にどうしてもフォームの途中で何かくせがある、少し手の動かし方が違うなどと話しますが、彼らはいろいろなところを見ているわけです。あるいは、心理状態もこういう場面ではこういうことをやるとか、多分こうくるだろうと思ってそこを狙ったとか、いろいろとあります。

実際、学んでいく中でも同じで着目点を変えながら、いろいろ学んでいくわけです。例えば、理科の実験学習では、この変化が起こる前ぶれとして何かが起こるとか、特徴的なことをいろいろとああでもないこうでもないと見るわけです。そうすると、着目するとこ

ろというのは自由にできるようになる。それを比較したり関連付けたりしながら考えていくわけです。そういうことで見方、考え方ということが出てきていますし。それから、資料の例では、かなりゴールに近いものでいっています。自ら問いを見いだす、これは意外と難しいことです。課題の追及や課題の解決、これは相当レベルが高いことです。でもそういうことができるようにしましょう。あるいは感性を働かせて、例えば芸術系、あるいは国語にもそういう面がありますが、思いや考えを基に豊かに何らかの形で伝えるということだけではなく、意味や価値を創造していくことだってあります。そういう段階を踏んで徐々に高みに向かっていくことが大事ですと言っています。

ですから、子どもたちの状況に応じて、当然その中で地域の方たちとの関わりが非常に重要になってきます。こちらを学校全体でやっていくため、特に今回カリキュラム・マネジメントが出てきたのです。このカリキュラム・マネジメントは、いろんな要素を実際に挙げています。資料としては用意しませんでした。教科横断的というところもありますし、大事なものは地域や外部の方との連携も学校を挙げてやっていくこと、つまりは、実際の学習とそこに外部から入ってくださる方、これをどうやって結びつけて教育効果を高めていくか。外部の方とその学校が連携すると、いろいろな面で配慮すべきことが出てきます。どういう場面で外部の方にどういう目的で入っていただくか、事前の話し合いなどの場を持つことも必要です。それから、その打ち合わせあるいは実際に来てもらうとなると交通手段がどうか、これを運営するためにどういうことが必要になるのかいろいろな面で配慮することが出てきます。

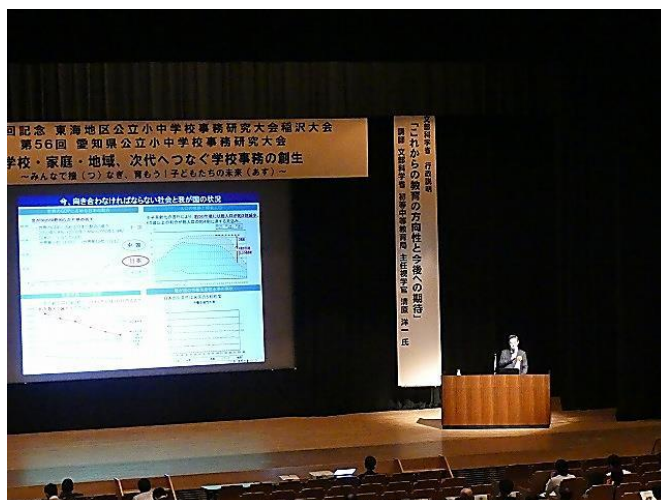
そういうことを考えていくと、学習指導要領ですからカリキュラム編成の上でのマネジメントを限定して言っているわけですが、マネジメントというのは実際、学校全体あるいは地域とともにとなるといろいろな配慮すべきことが出てきます。そうすると、その全体的な部分を把握する専門職として事務職の関わりがでてきます。ですから、事務としての専門性を生かしつつ、カリキュラム・マネジメントやそれをもっと広めたマネジメントに事務職員には関わってもらう必要があります。学校の具体的な教育活動の全体像から、ここは事務職員が関わる部分、あるいはここは教員に任せる部分というように整理しながら進んでいくことが今後ますます求められます。

また、高等学校の学習指導要領も今年の3月に改訂になりました。教科・科目の編成が大きく今回変わっています。ですから、中学校までに学習したことを今度高校でどう高めていくかということでも流れが変わってきています。

それ以外に、全体を通してどんなことに力を入れているかということ、言語能力の確実な育成です。これは全教科の中で行います。理数・伝統文化・体験活動といった場合は、やはり外部の方に入ってもらったり、あるいは外に出た活動、こういうことがあります。それから、外国語教育の充実が小学校に入りました。そうするとALTあるいは地域の方で語学が堪能な方に入ってもらえるような場面も増えてくると思います。それからプログラミング教育も入りました。設備面も当然必要になりますし、場合によっては外部との連携ということも出てきます。それから現代的諸課題は状況によって多岐にわたっていますので、ここに例を示していますが、いろいろな意味での改革も含めて生じてきます。

先ほども言いましたが、幼小中高大とこういう中で改革を進めていることもありますので、小と中の連携あるいは中高の連携や幼小の連携、こういうことも今後もっと進んでいく必要があるだろうということで学習指導要領にも示しています。

それから、指導要領関係で大きく今回取り上げられているのは特別支援教育です。特別な支援を要する子どもたちというのは、実際相当増えてきています。そうい



う障害をもった子たちがその後自立してどう生きていくか、そういうことも非常に重要な点です。ですから今回、学習指導要領の中にも特別支援教育の指導要領だけでなく、小学校あるいは中学校・高等学校の学習指導要領にも、特別支援教育の視点からの記述が相当増えています。それだけ今後重視していきましょうということです。

そしてあと、学習指導要領以外の大きな動きです。これは直接事務職員に関わることで、『「次世代の学校・地域」創生プラン』が出て昨年法改正がなされました。創生プランに加えていろいろ法律が改正された主な部分を追記したものがこの資料です。

教員養成の面、チーム学校、ここの部分は特に関わります。それから地域とともにどう学校があるべきかも関わってきます。そうすると、学校の事務職員の職務規定の見直しということで学校教育法の一部改正の主なところだけ少し取り上げると、これまでは「事務職員は、事務に従事する」というものでしたが、「事務職員は、事務をつかさどる」となりました。つまりある限られた事務ということだけに従事するというよりも、事務をつかさどるというもう少し広い視点でやりましょうということです。具体的には、「学校組織における唯一の事務・財務等に通じる専門職」として、学校自体もいろいろ変わろうとしている中で、ぜひ専門性を生かしていただきたいということです。当然それだけの責任があるわけなので、より主体的・積極的に校務運営に携わっていただきたいです。

法律も改正されましたので、こちらと学習指導要領の改訂が連動していろいろなことが起きてきます。ぜひ積極的に学校全体のことに、専門性を生かして関わっていただければと思います。

学習指導要領はいろいろ大きく変わりました。それでもまだいろいろな動きがあります。資料に追加するのを忘れたので、「ソサエティ 5.0」この言葉をメモしてください。これは検索するとすぐにヒットします。これからの時代、どう変わるかということが提唱されているもので、教育もこれからもっと変わる必要があるだろうと、変わらないとこれからの時代についていけないということがあります。

最後に、大事なことは何かというと、未来を拓く人材をどう育てていくか、これは学校全体で地域を挙げていかにやっていくか、これが今回の学習指導要領改訂やその他の改革の中でも出てきます。ぜひ、みんなで手を取り合って教育を盛り立て、未来社会を築き上げていきましょう。

これで私の説明を終わりにします。ご清聴ありがとうございました。

記念シンポジウム

テーマ

「学校のマネジメントと事務職員」

～ 共同学校事務室の好事例などから紐解く

学校のマネジメント機能の強化と教職員の働き方改革の動向 ～



シンポジスト

愛知県稲沢市立稲沢東小学校 校長 武田 孝薫 氏

茨城大学大学院 教育学研究科 准教授 加藤 崇英 氏

シンポジスト兼コーディネーター

愛知教育大学 教育支援専門職養成課程

教育ガバナンス講座 准教授

(前豊橋市教育委員会 教育政策課 事務指導主事)

風岡 治 氏

風岡（コーディネーター）：

皆さんおはようございます。昨日の一日目はすごく晴天でよかったのですが、今日は少し悪い天気になってしまいました。私はどっちかというところと晴れ男だったのですが、今日は朝から雨ということで少し暗い気持ちになりがちなところですが、三人でこのシンポジウムを盛り上げていければと思っています。

「学校のマネジメントと事務職員」ということで、共同学校事務室とか今言われていますチームとしての学校や、働き方改革、そのような背景を受けて、教育者という立場で加藤先生から、校長・管理職という立場で武田先生から、実務者という立場で私から、このシンポジウムを進めていければと考えています。

私がこの企画を最初聞いてお引き受けしたときは、ご存じのように、豊橋市の教育委員会で正に教育委員会の実務担当者として共同学校事務室の設置、「つかさどる」の改正を受けた学校管理規則や、設置要綱の改正をやってきたのですが、4月から立場が変わったということがありまして、なぜか今日、パネリスト兼コーディネーターということで、一人二役をやらなくてはいけない状況になっていますので、どっちがどっちの役なのか分からなくなるようなこともあるかもしれませんが、ご了解いただければと思います。

シンポジウムのねらいですが、お手元の資料にも書いてありますが、このシンポジウムを受け、各市町村に帰って、カリキュラム・マネジメントの確立だとか、学校運営の充実につながっていくということを期待しているということがあります。その意味で、今日の話というのを研究者の立場から今の背景を伺い、実際に現場、教育委員会ではどのように考えて、どういう施策を打っていくのか、どういう実践をしていくのかということに結びつけられればと思っています。

まず、それぞれのシンポジストの方から、ご自身の経歴、最近の関心事などを含めてお話をいただければと思います。

それでは、武田先生よろしくお願いいたします。

武田：

皆様おはようございます。ただいまご紹介をいただきました稲沢市立稲沢東小学校の武田孝薫と申します。家族の中で私は、雨男になっていますので、今日のこの会、雨を降らしたのは私かもしれません。ご容赦ください。

本校、稲沢東小学校ですが、現在、児童数は約700名、昭和40年代には1,600名を超える超マンモス校であったのが、二回の分離をして現在に至っています。今年度は、通常学級が19学級、特別支援学級が5学級、合計24学級で、稲沢市内では二番目に大きい学校という規模の学校です。

本校につきましては以前、本校から分離をいたしました隣接校が過大化しまして、今度の四月から通学区域再編により、そちらの隣接校の一部の地域が本校の通学区域になるという、そういう状況であります。来年度から数年かけて50名から70名程の児童が入学してくるというような形になります。

新しい地区から児童を迎えるということもありまして、特に来年度に向けてそちらの子どもたち、また保護者の受け入れの準備を進めているという状況で、それに伴う事務、またさまざまな手続き、児童数が増えてくる状況での学校運営への本校の事務職員の役割も重要と考えています。

私自身の概略というのは、資料に書いてありますが、現任校の前は、稲沢市教育委員会で四年務めていまして、そのうち二年間は学校教育課長という立場でありました。市教委の時代から事務職員の皆さんといろいろなところで関わりをもちながら進めて



きたということもありますので、本研究大会のテーマである事務職員の共同実施等の充実に向けて、その一つの仕事として取り組んでまいりました。

その後、昨年度、本校に赴任をいたしまして、学校事務職員会の担当校長として、また稲沢市教育委員会から選任をされました稲沢市学校事務共同実施協議会の会長ということで二年間務めています。

本日は、とても荷が重く感じていますが、このシンポジウムに参加をして、貴重なお話をうかがうとともに、参加をしておみえになる皆さんとともに一緒に考えていきたいと思っています。どうぞよろしくお願いいたします。

風岡：

武田先生ありがとうございました。続いて、加藤先生よろしくお願いいたします。

加藤：

おはようございます。初めまして、茨城大学の加藤崇英と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

私は今、茨城大学にいますが、その前は国立教育政策研究所というところと、あと山形大学にいたこともあります。茨城大学は今年で十年目です。もともと茨城の出身で、地元に戻ったというような感じです。

茨城大学を少し紹介すると、教職大学院というのが平成28年にできて、今では日本全国の国立の教育学部のある上に教育学研究科、そこに教職大学院というのができていまして、新しい仕組みがあります。

私は、そこで学校運営コースを担当していまして、自分の専門は学校経営とか教育行政の研究なので、その形で、特に現職派遣の先生方を中心に、ミドルリーダーやこれから教頭になろうとする人たち、そういう指導に当たっています。

事務職員とのお付き合いは、ちょうど組織マネジメントの研修が始まったころ、年数で言うと平成16年とか平成17年ぐらいまでさかのぼりますが、そのあたりから事務職員のマネジメント研修をやるときに、それを担当したというような形でお付き合いが始まって、この間、私も事務職の仕組みといいますか、もともとそういう制度を知らなかったわけではないですが、事務職の細かい仕事といいますか、そういうことも随分教えていただきました。

今年度は、滋賀県の甲賀市ですとか、島根県の出雲市ですとか、あと全事研の全国大会の神奈川支部ですとか、四国大会の高知支部ですとか、岩手県という形で、事務の研究会に参加しています。今日もそういうような一環ということになります。

私自身は、今日も話に出てくるチーム学校の答申をつくっていた中教審の専門部会の委員でもありましたので、チーム学校における事務職員のマネジメントの課題であるとか、そこでの役割であるとか、少し話しできればと思いますし、また、他の地域の状況もわりと見ていますので、状況との違いとか関係とかも少し触れて話しできればと思っています。どうぞよろしくお願いいたします。

風岡：

加藤先生ありがとうございました。

今日はコーディネーター兼任ということでシンポジストを務めます風岡です。

私の自己紹介は、皆さんご存じだと思いますので、少し大学の方の紹介をさせていただければと思います。

教育ガバナンス講座は何を目指しているのかということですが、ご存じのように愛知教育大学は、教員養成大学ということで、学部は教育学部一つしかありません。そういう中で、教員養成課程と、昨年度から教育支援専門職養成課程というコースをつくりまして、まさにここで教育支援を行っていく専門職を養成するという体系に愛知教育大学はなったということです。

教育支援専門職養成課程の中には、心理コースと福祉コースと、私が所属していま

す教育ガバナンスコースという三つのコースに分かれていまして、学生の定員は、心理が50名、福祉が20名、ガバナンスコースは60名というような、学生定員になっています。資料にもありますが、スクールカウンセラーを養成するコース、スクールソーシャルワーカーを養成するコース、それから学校事務職員を含め、教育行政の職員を養成するコースということになっているということです。

教員養成課程との一番大きな違いは、教育支援専門職養成コースの学生は教員免許がとれないということです。一方で、学校事務職員を前面に出して、養成するというコースは、多分、全国でも初めてであると認識をしていますし、今後も追随するところが出てくるかどうか分からないと感じています。

コースのコンセプトは、教育機関などで活躍できる教育事務職員、教育に関わる自治体事務職員などの養成を目指すこととなっています。

学修内容ということで、どんなことを学んでいるのかというと、一年生では、教育とか発達とかの基礎理論を学ぶことと、チーム支援の基本的な考えを学ぶということで、この一年生のときは、福祉や心理の学生たちと一緒に支援専門職養成課程の学生たちが全体で学んでいく内容になっていることが特徴的だと思います。中身は、教育学、教育心理学、教育経営学、社会学などを学んでいます。

二年生になると、教育ガバナンス基礎演習ということで、ガバナンスコースの学生たちでより専門性を深めていくというコースの設定で、さらに三年生になると、専門性をより深めるということから、ガバナンスコースの中でも五つの領域ということで、教育の領域、法律の領域、行財政の領域、それから情報領域、グローバル領域という五つの領域に分かれて、それぞれ教育をベースにしながら、自分の興味・関心に合わせて専門性を高めていくというコース設定になっています。

このような形で一年、二年、三年、四年と上がっていったら、最終的に卒業論文につなげていくということになります。

実際、どんな授業内容かというと、私の担当している教育経営学という授業がありますが、これは心理と福祉とガバナンスの全ての学生が受講する必修科目で、132人の学生が大教室の中で学んでいます。内容は、ここに書いてあるとおりですが、教育行政や学校経営、それからチーム学校における協働だとか、学校経営と予算・財務ということや、働き方改革といった、今日的な教育課題ということを経営的にどう考えるのか、という授業を進めています。

この授業には、愛知県内の現職の事務職員の方にも参加をしていただいて、例えば今年でいうと、知多支部の事務職員の方に「事務職員の働きがいとやりがい」ということをお話いただいたりとか、豊橋市の事務職員の方には、自分たちが実際に実践をしている学校の業務改善の取組について学生に話をしてもらったり、現職の校長先生や教育委員会事務局の担当者の方に来ていただき、それぞれの課題についてお話をいただくというような、そんな形の授業を進めています。

もう一つ特徴的なのが、これは「学校コンフリクト演習」という授業ですが、先般、中日新聞にも取材をしていただき、新聞にも大きく掲載されましたが、これは資格取得講座ということになるのですが、教育メディエーターの資格を取得するという講座があります。これも多分、全国でもめずらしい資格取得というものになってくると思います。

目的は、教育現場でのめもめごとに中立的に介入して解決を促すという、そうした役割の人が必要ということから、こうした新たな資格を学生にも取っていただくということです。

後期の授業では、木曜日の4限に「教育事務概論」という授業が、15時から16時30分まであります。もし興味を持たれたのであれば、ぜひ、参観していただき学生と一緒に学んでいただければと思います。

また、私は若いころから研究会とか、職員団体とは別に、自主研修や研究サークルなどでいろいろと活動をしてきました。例えば、愛知県の事務職員の方々と一緒に「学びの支援ネットワーク」をつくり、ここでの活動は学事出版社の学校事務誌に何回も

連載をさせていただきました。また、加藤先生にもご協力をいただいていたのですが、事務職員同士の市町村を超えたネットワークをつくっていこうと研究活動が続けてきたスクールビジネス研究会というものもありました。

最新の活動は、「未来への風プロジェクト」というものです。

12月9日にセミナーを東京で行いますので、こちらにも興味がありましたらぜひご参加いただければと思っています。この話は、午後からの伊賀の分科会でも、滋賀県の松田さんからお話もあるかと思っています。

そういう形で、どちらかというところまであまり枠の中にとらわれずに、仕事とオフの時間も、いろいろな人とのコミュニケーションとかネットワークを意識してここまでやってきたということです。その中で、今の仕事につながっている部分があるのではと自分自身としては感じています。

自己紹介を終わらせて、展開1「学校運営を取り巻く状況、共同学校事務室を活用した学校マネジメント強化や働き方改革、多忙化解消などの先進的な取組を共有する」ということで、まずは加藤先生から、チーム学校や、チーム学校以降のこれまでの教育行政・教育施策の動きということ、そのあたりをレクチャーいただければと思います。

では、加藤先生よろしくお願いいたします。

加藤：

まず、チームとしての学校、チーム学校と言われてきていると思いますが、皆様方の中では、もうチーム学校という言葉はなじみがあり、恐らくチーム学校という言葉は初めて聞くという方はいらっしゃると思いますし、チーム学校の中で事務職員もやっていかななくてはいけないとか、何らかの気持ちがあってお仕事をされていると思います。

チーム学校の議論そのものは2015年か2016年とかそのあたりぐらいまでやられて、もう年数が経ってきました。もともとの議論、大きくは二つから三つあるのですが、あえて二つぐらい申し上げると、もともとの大きな一つは、次の教育課題と言いますか、恐らく昨日文部科学省の方がお話はされているかと思いますが、次の時代の子どもたちの教育課題、それに備えるために新しい学校の体制をつくる必要があるということで、教育の質を高めることをしなくてはならない、それが一つ。

それと連動して、教員がそういう余裕があるか、そういう準備ができる時間はあるか、どうやらそうになってないらしい。それがOECDの国際調査で、従来からも日本国内の全国調査で、学校の先生方の多忙化ということは出ていたわけですが、OECDの国際比較調査で改めて外国と比べても、日本の教員は非常に勤務時間が長い、多忙であるということが明らかにされたということが大きいですし、一番は、授業の時間、その授業の準備にかける時間、その部分は、ほかの国とは大した大きな差はありませんでした。では、なぜ突出しているか。つまり、授業以外のいろいろな仕事を教員がしている。教員の本務である授業であるとか、子どもの指導、そういう仕事以外をたくさん教員が抱えている。その部分が、日本的といえば日本的ですが、どうやら時間の使い方の問題が大きいだろう。そのことが国際比較調査でも明らかになってきたので、もはやこれをこのままにはおけないということになってきました。

教員の多忙化解消のためにチーム学校はあるというのではなくて、新しい教育課題に向かうために、学校がそういう体制をつくる。その中で、教員が自分の本務に集中する。しかし、教員がやっていた仕事というのは、必要ないかというところというわけではない。学校の中の教育活動、教育機能としては必要なものを行っている。そこにそういうふうな仕事にふさわしいというか、そういう仕事を主にやってくれる方をきちんと位置付けていこう。つまり、学校の中の仕事や業務を改めて再編していく、改めて分担し直していく、これはイコール業務改善とも関わってくるのですが、そういう作業があります。

その中で、チームとしての学校像、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，子どもたちに必要な資質・能力を確実に身に付けさせることができる学校，こういう学校を改めてつくっていきましょうとなりました。

当然，事務職員は，これまで学校のさまざまな業務に貢献されてきたと思います。しかし，その学校のさまざまな仕事を考えると，もっと事務職員に活躍してもらう，取り組んでもらった方がよいところはあるだろうと。あとのお話にも出てくると思いますが，従事するという限られたところに置いておくのではなくて，より広く学校全体のマネジメントに関わるようなところにも，それなりのキャリアを積んだ方にどんどんやってもらうということです。そういうところでチーム学校を新たにつくる中で，事務職員にももっと取り組んでもらおうというように，このチーム学校の中では議論してきているということです。

ここで書いている，特に黄色のところですね，それぞれの専門性を生かして能力を発揮する。どうしてもチーム，チームと言って，協力すればよいのでしょうか，チームづくりが大事だとか，それは否定しません。しかし，これまでの個人個人の仕事の在り方，業務の在り方，それを見直して変えた上で，新たなチームですね。そのときに重要なのが，個々の教職員，スタッフ，それぞれの立場の専門性から業務を見直して再編しているかです。ここがやはりポイントではないかと思います。チームといって協力することばかりが言われてしまうのですが，その協力する前提の個々の職員，スタッフの在り方，そこをもう一回見直しましょう。それは校長先生や教頭先生もそうですし，教員もそうですし，事務職員もそうですし，養護教諭もそうですし，スクールカウンセラーやスクールソーシャルワーカー，学校にいろいろな方々が入ってきている，全ての方についてそういう視点が必要だということです。

現在の学校は，そういうチーム学校と専門性を向上させる，そういう新たな組織構築をしていこう。先ほど申し上げたように，新たな組織を構築するというのは，学校の仕事全体を見直していかなくてははいけない。無駄があれば省かなくてははいけないし，本来，教員がやるべきではない，では誰がやるのか，こういう職員をつけたらどうだという一種の発明のようなものも含めて，学校をサポートする職員，スタッフを位置付けていくような発明のようなものも含めて，業務改善を進めて軽量化・効率化をやっていこう。そもそもチーム学校の議論と表裏一体のように業務改善の議論もしています。それで事務職員には，ご自分の仕事，ご自分の業務の改善という視点，それから校長先生や教頭先生，校務主任であるとか教務主任とか，そういう他の教員のとの関係，そういう連携の業務についても見直していき，そこで積極的に事務職員の専門性を広げてほしいです。このような課題がチーム学校で議論されてきました。

ここに最近，働き方改革が入ってきたところで，働き方改革は，どうしても他の業界との共通の課題，共通の目標というのを明示しなくてははいけません。他の業界はいろいろな業界があっても，その共通に見られる目標，課題というのが，長時間労働の是正，同時にワーク・ライフ・バランスを考えてもらう，こういうものが入ってきました。

ですので，チーム学校や業務改善，組織運営，労務環境，働き方，こういうものが学校の中の課題として立ち現れてきているというのが，現在の状況だと思います。

このような前提に新しい指導要領，新しい教育課題がのっかってきている関係なので，学校の中では，いろいろなことをやらなくてははいけないというふうになっていると思います。そうではなく，まず優先的にこれが必要だ，まずこの問題に取り組もう，そのためにこういう課題を立てよう，しっかりとしたマネジメントにおける優先順位を明確にして取り組んでいく。それは学校全体としてもそうですし，個々の教職員でも同じだと思います。



そういう業務改善，働き方改革，チーム学校，こういうものが一緒になった中で，事務職員の校務運営への参画推進がますます期待されています。

いろいろなことを働き方改革で言われていますが，これは昨年度の二月，今年の二月に学校におりてきている通知からとってあります。資料の赤いところだけ読みますと，「事務職員がより主体的・積極的に業務改善を始めとする校務運営に参画する。採用から研修等を通じて，事務職員の資質・能力・意欲の向上のための取組を進める。共同学校事務室の活用や庶務事務システムの導入，事務処理の効率化等，こういったものを図っていった，校務運営，学校運営に支援・参画していく」，このように明示されています。

これだけ見ると，いろいろなことをやらなくてはいけないと思いますが，やはりこれは愛知県でもそれぞれの支部というか地区，市町村でもって条件，課題の順番は違うと思います。そういうところを明確にして取り組んでいく必要があると思いますし，特に共同学校事務室と書いてありますが，いわゆる共同実施は，期待が大きいと思います。

こちらは，業務改善の通知の中に入っているものですが，右の端から教師が担う業務，授業，指導とあります。中心核の部分は，教師以外がまさにはすることができない，教師でないとできない仕事です。そこから同心円状に，教師の本分の仕事から遠ざかっていく部分は，なるべく教師からはがしていこう。それ以外の仕事については，さまざまな職員を充てていこう。言ってみれば，教師に全部任されていたものが，いろいろな方々の支援とか，いろいろな方々の業務に割り振られていく。今度はそのようなマネジメントなんかも増えていくということです。単純に言えば，学校の中のマネジメント業務的なものの量が増えていき，校長先生や教頭先生，主任の先生だけでは補いきれない，負いきれない。ここに事務職員にも，ある程度事務職員として一本立ちというか，一人でやれるようになった後のキャリアには，どんどん学校のマネジメントに関わってもらおう。こういったところをやるというよりは，こういったところの管理も今後，事務職員の課題になっていくのではないかなと思います。

いずれにしても，これは働き方改革の通知で言われていることですが，先ほど申し上げたチーム学校の議論から一貫して言われていることでもあります。そのあたりは，文部科学省，中教審の政策や答申，考え方はこの四～五年の間一貫して事務職員の取組に対する期待は非常に大きいということです。

風岡：

加藤先生ありがとうございました。

それでは，続きまして武田先生から，今の加藤先生のお話を踏まえて，稲沢市として，どのようにこの取組を進めてきたかについて，お話をいただければと思います。よろしくお願いいたします。

武田：

先ほど自己紹介の中でも申しましたが，稲沢市において，この共同実施，共同学校事務室の設置に関わりました。私が市教委，それから校長になってから，両方で携わってきましたので，まず稲沢市の共同学校事務室の現状に至るまでの経緯を話したいと思っています。

稲沢市では，平成20年ごろから事務職員会で共同実施に向けた自主的な研究が開始されました。県からこの共同実施に向けた研究加配をつける状況になりましたので，それを受けて，試行という形で，一つの中学校区で始めていきました。

その後，拡大を図っていききたいという思いもありまして，市の校長会で検討をしたという経緯がありますが，やはり当初，校長会，校長先生方からは，この共同実施に向けてかなり抵抗感がありました。まず，理解が不足していたということ，その当時の意識は，共同実施をすることによって他校の事務職員が自分の学校に来て業務を行うことに対する抵抗感，そういうものが一番強かったのではないかなと思っています。

そのときに、当時の、今の私の立場であります事務職員会担当の校長が、その趣旨、そして期待される成果等について説明をして、校長会で何とか理解を得ることができて、研究を継続して進めていきました。

平成25年度になりましてから、県教委からの共同実施に向けての通知を受けまして、市教委も腰を上げざるを得ないというような状況になってきたということです。

その後、教育委員会で学校管理規則等の見直しや、共同実施に係る必要な要綱の制定を進めていくことになりましたが、これまで事務職員会でこの共同実施に向けた研究や実践をしてきたという地盤があったので、稲沢市において共同実施を制度化していくことができたというように捉えています。

本日、この記念シンポジウム配付資料の中に、稲沢市の学校管理規則及び学校事務共同実施要綱、学校事務共同実施協議会設置要綱を付けていますので、また後ほどご覧いただけたらと思います。その制定後で、また去年の学校教育法の一部改正を受けて、事務を「従事する」から「つかさどる」に、それから「各ブロック」を「共同学校事務室」というように文言を改めさせていただいて、今日お配りしている資料のこのような形に現在なっています。

その資料の中の学校管理規則の付いている裏面に、別表第1がありますが、そちらに稲沢市の共同実施ブロックを付けています。稲沢市内には小学校が23校、中学校が9校ありまして、それぞれ地域ごとに中学校区を基本にして五つのブロックに分けています。合計32校ですので、それぞれのブロック間の連携も取りながら行っているという状況です。各ブロックのブロック会議は、基本的には月に一回、年度当初のさまざまな処理、業務が重なるときには月に二回、四月、五月、六月ぐらいまでは月に二回、ブロック会議を行っています。また、月に一回定例の事務職員会議を開いていますので、その事務職員会議の中においても、ブロックにおける業務も一部行うというような形で実施しているというような状況です。

これまでこの共同実施を行ってきた状況、成果、課題を少し話したいと思います。まず一つ目が、事務職員の皆さんがチームとして事務の業務を行っていくということの意識がやはり高まってきたかなと思っています。それから、事務職員の学校運営への参画の意識もだんだん高まってきていると思っています。

では、どのような形で参画をしたらいいのかということについては、事務職員、そしてまた、学校全体の意識を高めていかないことには、まだまだ十分になっていないなというように考えています。

また、共同実施をすることによって、実質的な部分ではありますが、ブロック内の事務職員が療養休暇に入られたり、休職に入られたりというような場合において、ブロック内で協力をして、その学校の業務を行うことができるというような協力体制もつくられてきているということです。

また、教員の多忙化の解消に向けてという事務職員の働きというものも、先ほど加藤先生からも述べられていましたが、教員の負担軽減への足掛かりも見えてきたかなと思います。まだ実際には、なかなか具体的な策ができていない部分はありますが、事務職員の方々が教員の多忙化解消に向けて、何とか自分たちも取り組んでいきたいという強い思いをもっていますので、そちらへの足掛かりもできていると思っています。

課題としては、やはりまだまだ各学校においてこの共同実施へのさらなる理解と協力体制を校長会、また市教委としてもつくっていく必要があるであろうと思っています。共同実施に対する意識の学校間の温度差がまだまだ見られます。県教委から兼務発令が出されていますので、それぞれがやはり自分の学校の事務職員なのだという意識をもっとつくっていく必要があるだろうと思っています。

そのために、昨年度はブロック会議を総括事務長の学校で行っていましたが、事務職員がいろいろな学校を回っていく、そして学校の情報収集も行っていく、隣の学校の事務職員が自分の学校の業務を行っているということを理解をしてもらうために、今年度からは、ブロック会議をブロック内の持ち回りで行うようにしています。

あと、共同実施をしていくことで、事務職員の業務の標準化、平準化のためのシス

テムづくりが今後まだまだ必要になってくるだろうと考えています。共同実施を行う前までは、経理処理とか予算の処理は学校ごとにまちまちで、それぞれ自分たちで個々のソフトを使ってやっていたので、業務が統一されていない、平準化されていないというところがありました。そちらを今後の課題として、事務職員会として取組を進めています。

それから、各ブロックの中の室員のバランスがこれから大きな課題になってくると考えています。ブロック内には、総括事務長、事務長、主査、主任、主事がいるわけですが、現時点では、稲沢市の五ブロックの中には、事務長以上から主事まで、ほぼバランスよく配置をされています。ただ、今後事務長以上の方々が毎年複数人ずつ退職をしていくことが出てきたときに、ブロックリーダーを行う方が主査以下で設置をしていく状況が出てくる可能性があります。そういう面も考えて、事務職員のバランスのとれた配置を、市教委にもお願いをしながら考えていきたいと思っています。

もう一つが、室長への負担がかなり大きくなっているという現状があります。本校のことでいいますと、本校に今いる事務職員は事務長です。学校の規模からいって、一人配置ですが、実は二年前までは学校規模がもう少し大きかったので二人配置の学校でした。昨年度から少し規模が小さくなっただけで一人配置になってしまいました。その上、事務長として室長を務めているという状況もあります。今現在かなり学校内だけでも業務量が多いし、ブロックをまとめていくという業務もあるから、そちらの負担についても考慮し、事務長の負担を少しでも補えるように、校務主任に校内の学年会計の一部分を割り振りしていくことで、お互いに助け合いながら校内の業務が進められるように考えています。

したがって、室長への負担を軽減していくために、事務職員会でどうしたらいいのか、事務職員会の研究会で今、研究を進めてきています。

さまざまな課題がありますが、その課題を一つ一つクリアしていきながら稲沢市の共同学校事務室をより充実させていきたいと考えていますので、市教委とも十分連絡を取り合いながら進めていきたいと考えています。

風岡：

武田先生ありがとうございました。

今、加藤先生の基調を受けまして、武田先生から稲沢市の取組のお話をいただきました。

私からは、豊橋市における学校事務機能の強化に向けた取組というレジュメに沿って、豊橋市の取組について話をさせていただいて、あと全国的にどういう状況なのかについて、その後少し話しをしていきたいと思います。

豊橋市は、平成20年度から、事務指導主事を配置して、共同実施や総額裁量制予算等を取り入れつつ、事務職員の学校経営参画に向けての取組を、市の教育委員会と事務職員が戦略的に取り組んできたという経緯があります。

その中で、私が平成28年に豊橋市の教育委員会に赴任するにあたって、当時の教育長から三つのミッションを与えられました。一つ目が共同実施の活性化、二つ目が教職員の多忙化解消、さらに三つ目が学校と地域の連携の推進、この三つが教育長からいただいた私の使命でした。

それを踏まえて、豊橋市の改善の取組については、事務機能の強化と、この三つを関連付けながら具体化を進めてきました。

豊橋市は、愛知県の中では非常に先行的、先進的に取り組んできたということがありました。どこの市町村でも同じ状況だと思いますが、世代交代の過渡期に入ったことによって、当初の目的や価値等、そのことが形骸化していつていると言い過ぎかもしれませんが、そういった部分が見えてきたということです。それに対して豊橋市の教育委員会としては、事務職員がチーム学校、社会に開かれた教育課程等、次世代の学校づくりにどのような役割を果たしていくのか、新しいビジョンを描く必要があるということが背景にあったということです。今一度チーム学校の一員として、

事務職員が何を成すべきか、学校への参画とか業務改善にどう取り組んでいくのか、そういったことを検討しながら、豊橋市は進めていきました。

その中で、多忙化解消と共同実施の活性化になるわけですが、取組で進めてきたことの中心が、管理職とコミュニケーションを取りながら、管理職の学校経営上の課題、教頭先生が抱えている業務上の課題等、その解決に共同実施というものが、どのようにうまく関わっていきながら負担軽減の取組を進めていけるのか、あるいは業務改善の取組を進めていけるのかということです。

具体的には、事務ブロック長によるブロック内各校長先生との面談、いわゆるヒアリングということを29年度から実施をしています。内容としては、校長先生が考えている学校経営の課題、その学校にいる事務職員の状況と、事務職員をどのように育てていくのかを校長先生と共有してくださいと、ブロック長には依頼をしています。

それから、共同実施ブロック会議への教頭先生の出席という依頼を教育委員会からしました。これは、教育長が、教頭が抱えている課題は事務職員の課題と同じだという認識があったからです。その中で、教頭先生が共同実施ブロック会議に出席して、そこで教頭が抱えている業務上の課題を共同実施で共有してほしいという依頼をしました。

こうしたことを通して、学校経営の課題、教頭の業務改善の課題を共有することによって、共同実施の運営計画の中に課題解決に向けての取組を行っていき、30年度から取組を進めているということがあります。

さらに、共同実施のブロック全体会議を29年度から開催することにしました。共同実施の課題は、どうしても共同実施のブロック内だけの共有で終わってしまうことが課題だとの認識がありました。市内事務職員が全体として市で抱える課題の共有をしたり、事務職員同士で、ブロック内ではなく、多様な経験を持ったり、価値観を持った事務職員と接するような、仕組みが必要ということで、開催しています。

それで何をしていくのかというと、各種専門委員会と共同実施との連携という形で、共同実施の合同部会では、各専門部に分かれて、専門部として例えば研修企画をしたり、業務改善の取組を進めたり、初任者が中心になってマニュアルの改定作業をしたり、そんなことを行っています。

こうしたことを通して、少しずつですが、学校訪問等に伺った際の校長先生からは、実際に共同実施のグループ長と悩みを相談できるようになった等の声があがりました。

では、全国的にはどうかというと、新潟県の五泉市では、これは私が中教審の働き方部会の中でも紹介をした事例ですが、新潟県はご存じのとおり共同実施が先進的な県だと言われています。その中で、共同実施を使いながら、市全体で教員と一緒に業務改善の取組を進めているという事例です。プロセスとしては、全体としての事務的な作業とか手続の工程の見える化ということを図っていきました。その中で、共同実施を活用した事務部への業務の移行ができるものは何か、さらに、業務のICT化では、パソコンを使って省力化できるものは何かというプロセスで業務改善を進めたという事例です。

実際には、職員間での意識の共有で、月一回の終会での情報提供等、市内全体の取組、いろいろな学校の業務改善の取組を共同実施の事務職員と、先生方の代表とで共有して取組を進めているということがあります。特徴的だったことは、事務的手続きの作業工程の見える化、在校時間の把握の管理を事務職員が行ったということがあります。

そのようなICTを使って管理をしていくことも含めて、事務職員が行ったほうがより効率的にできるという業務を、少しずつ事務職員に移行させていくことができていました。

次に山口県では、県全体で同じ方向を向いて取り組んでいこうとしていることが、教頭



先生と事務職員が共同で行う授業参観や施設の巡回です。これは、学校にいてどう教頭先生方と連携をしていくのか、正に教員による指導場面に教頭先生と事務職員が関わることで、事務職員の教育活動に対する理解も進みます。また、備品等の必要性や活用状況等を教員や子どもの視点に立って捉えることができ、整備・購入の際の参考になることや、教頭先生と情報共有ができているところが、非常に良い取組だと思います。

その中で、自分の業務が教育活動とどのように関連しているのかを実感することができ、さらに子ども等を通して保護者や地域に関わろうとする雰囲気醸成ができていくことがあるということです。

さらに、教員と事務職員が共同で取り組む教育活動の実践では、先日も兵庫県に行ったときに、安心・安全という観点が、震災以降、非常に高まっており、その中で事務職員の視点、それから教員の生徒の安全管理や安全指導という視点を両方合わせながら、危機管理のマニュアルを作っていく、そういった共同作業ということもできています。

これらを通して、教員の行っている業務、もしくは教員でなくてもできる業務は何かということを改めて事務職員と教員が一緒になって考えることができ、そこから一緒に共同する業務、事務職員に移行する業務、外部に出していく業務というような整理ができていくのではないかと感じています。

私からは、豊橋市の取組と併せて、全国的にこの取組二つ、新潟県にしても、山口県にしても、共同学校事務室や事務職員の仕事の部分を、閉じたものにするのではなく、教員に見えるようにする、共有する、そのようなことが必要であり、その取組を通して、チームとしての一体感が出てくると感じているところです。

そのようなことで、私の話を終わらせていただきます。

次のテーマにつきましては、焦点を絞って、新学習指導要領の実施というところで、既に学校現場では試行的な先行実施ということを進められているわけです。そうした中でキーワードになっている「カリキュラム・マネジメント」をどう事務職員として考えて、どう関わりを深めていけるのか、加藤先生からレクチャーを受けたいと思います。

それでは、加藤先生よろしくお願いいたします。

加藤：

スライドの話に入る前に、今、風岡先生から話のあった山口県の取組で、教頭先生と事務職員の方が授業を参観したり、施設を巡回したりして、授業の状況を見てどうサポートできるか、施設の状況を見てどういう修復とか修繕が必要かという、恐らく施設の巡回のようなところは、もう既に一緒にやっているかもしれないし、できるだろうなというイメージはあるかと思いますが、授業の参観ってできますか。教頭先生や校長先生と一緒に授業を回って、どうですか。このように問われたときに、皆さんは、できる・できないと考えます。でも、それは順序が違うのです。皆さんが見られる・見られないのではなくて、学校の中の順序では、教員の側が見せられる・見せられないが先です。だから、先ほどの話の取組は、教員が「どうぞ見てください」と、管理職が学校のさまざまな訪れた人に学校を巡回して、「うちの学校の授業です、どうぞ見てください」と、教員も授業をしながら、「あ、またお客さんがきたな」と、ちらと横目で見て軽く会釈して、でも自然体で授業ができる。一見普通な感じですが、そういうことがスムーズに、自然に、ウェルカムな感じも含めてできる学校と、そうではない学校が現実にあって、学校の中でもそういうことができる学級とできない学級、そういうことができる学年とできない学年というのは厳然としてあります。だから、先ほどのお話は、そういう学校の取組のステップの次のステップにある話になります。

今、いろいろな課題が新しく出てきます。けれど、それは、新しい課題ができるためには、今まであった課題のステップを踏んでいることが前提です。取り組むことが

遅ければ遅いほど、だんだんそれが後ろになっていく、できたところはどんどんできていく。急げと言っているのではなくて、少しずつでもいいから、今年はこれをやった、去年はこれをやったという積み重ねがある学校と、そうではない学校の差が、学校経営の改革の中でこの10年～15年、確実に出てきています。これは、公立学校の宿命として、教職員が入れ替わる中で一つの学校の中でバトンタッチしていかなくてははいけません。そういうバトンタッチができていくかどうかになります。

先ほどの、教頭先生が巡回しても大丈夫だ、校長先生が巡回しても大丈夫だ、そこに事務職員が一緒にいても大丈夫だと述べました。授業をしながら、カリキュラム全体を支援する財務の在り方を考え、巡回してもらえようような授業をやれている学校、そういう開かれた授業ができていくという取組をやっている学校の次のところにある課題です。次の学習指導要領は、社会に開かれた教育課程と言っています。その社会に開かれるということは、子どもたち自身の学びや意識が社会に開かれていくということもあるし、学校全体の取組や、教員一人一人の授業の取組が社会に開かれていくという意味もあります。しかし、社会に開かれた教育課程を実現するためには、この間言われてきた開かれた学校が実現できてないといけません。そういう開かれた学校の次に、教育の中身、カリキュラムが開かれようとしている、開いていくべきだと言っているのが、次の指導要領になります。逆に言えば、開かれた学校というのをよく意味が分からなくてやっていない、こういうところが進んでいないということがあれば、そういう開かれた学校のところに課題が多いのに、社会に開かれた教育課程ができるはずがないです。そういう積み重ねの中で成り立っています。

だから、新しい学習指導要領になろうとしています。これは、今の学習指導要領でやれていること、やれていないこと、これがはっきり次の学習指導要領のスタートに表れます。今の指導要領のかなりの部分を次の指導要領は受け継いで発展させようとしている視点になっています。だから、今の指導要領での積み残しがあると、次の指導要領でまたそれをやらなくてははいけない。今の指導要領で確実に進めている学校があれば、その積み重ねの上で次の指導要領に取り組める。それは教員だけではなくて事務職員も一緒なのです。そういう学校の中で教員をサポートしたり、支援したりできるような事務職としての仕組みや動きを持っている、教員のこういう求めに応じてこういう取組をしている、その積み重ねの中で次の指導要領というものに向かうことができると思います。

次の指導要領の中で、今まではアクティブ・ラーニングという言葉をよく使っていましたが、アクティブになればよいという、表面的な理解になってしまうということが危惧されて、主体的・対話的で深い学びという言い方になっています。子どもたち自ら、自らでもひとりよがりではなく、友だちや先生と対話をして、活動だけの表面的なものではなく、その後に活動も含めて深い洞察・深い学びを得ます。そういう意味で、アクティブ・ラーニングという言葉にもこういう意味は込められていましたが、もっとそれが分かりやすいように、明示するようになりました。言ってみれば、これは教育の質を変えていこう、学習活動の質を変えていこうということです。単純に言えば、一斉授業で教科書をきちんと教えるというのは基本だけれども、子どもたちはずっと座っておけばいい、先生の言うことを聞いておけばいいというような、そういう授業だけではいけないのです。いろいろな手法、いろんなバリエーションをもって子どもたちの主体性を引き出していきましょう。積極性、自己肯定感を引き出していきましょう。

次の指導要領、事務職員の方々は読んだことがありますか。たくさん書いてあって難しいと思いますが、例えば授業時数はほとんど変わっていません。確かに小学校でいうと英語が増えるとか、道徳が教科化になって評価もしないといけないとか、新しい課題はあります。でも、基本的にどの教科がどれぐらいの授業時数とかは、中学校はほとんど変わってないし、中身もそれほど大きく変わってない。だから、消極的な教員は、何にも変わっていないのではないかと、指導要領を読みます。そうすると、何にも新しいことを行わない教員が出てきても私はおかしくないと思っています。で

も、質を変えろということになったら、逆に言うと、これはやるのがたくさんあるという以上に、際限がないわけです。教育の質を変えろ、どこまでやればいいのか分からない、限りがないわけです。だから、どこまでやるべきだ、うちの学校ではどこまでやろう、うちの子どもたちだったらどこまでできる、同じ学級でも、あの子だったらどこまでできる、この子だったらどこまでだ、そういう目標設定をきちんとやらなくては行けないのです。そういう目標設定をきちんとやった上で評価が可能になるし、その評価方法を考えなくては行けない。この教育の質的な転換というのは、授業の質の改善、授業のやり方を変えればよいだけではないのです。目標設定から評価の仕方から、教育のそういう意味でよく言うところの指導と評価の一体化、こういうものの全てにどれぐらい取り組めるのでしょうか。その中で思考力・判断力・表現力・教育の取組・方法、そういうものを工夫するだけでいいのか、内容を落としていいのか、きちんと覚えるものは覚えてもらって、習得するものは習得してもらって、だから方法だけではなくて、内容もやはり重視していますよということです。

ですから、次の指導要領というのは、課題を立てて取り組めば取り組むほど、どんどんやる学校、どんどんやる教員はやる、ひょっとしたらやらない教員はやらないのかもしれない。あるいはやれないのかもしれない。そういう中で、私はどこまでやる、私はこれだけやる、こういうふうに変えていく、学校全体のカリキュラムのあり方をこういうふうに見ていき、新しい指導要領では教科横断的な視点、これは子どもたちの学びが、国語は国語、理科は理科、数学は数学、別々なものとして吸収されて、学習者や受講者の側で、子どもたちの中で勝手に統合してくださいと、そういうものではなくて、さまざまな活動を通して、子どもたちのほうでどういうふうにそれが身に付こうとしているのか、教科横断的な視点で、あるいは学校全体のカリキュラムの中でそういうものをデザインしてください、考えてくださいということです。

従来からもそういうことは言われていたわけですが、次の時代の学びを考えると、何か一つの教科を究める、教科が分断された形の学びというもので得られるもの、そういうものでは、次の時代では限界があります。だから一つ一つの学びは重要ですが、全体の学びとしてトータルに子どもたちの力になるように考えられています。しかも、そういった学びの質を変えろという考え方を、小学校・中学校・高校・大学までも含めて、これは縦の関係としても統一させようとしています。

ですから、学校では、教科の横の関係、学校段階、小中高・大学というのでは縦の関係、そういう横の関係縦の関係でもって、横で横断的に縦で連続的に接続している、そういうものを徹底させようとしているのが次の指導要領です。そういったものを見据えて、学校の先生たちがさまざまに授業を改善していきます。だから今、小中連携とか小中一貫とか中高連携とか高大連携と言っています。そういった連携は、一つ一つの授業や教育活動の在り方を変えたいというものと連動しています。

そういうふうに学校の教育活動の一つ一つを支えるカリキュラムというものを变えていって、学校としては、いわゆるPDCAでもって毎年よりよく改善していきます。そういう授業の支援・授業の仕組み・施設の在り方・スタッフの配置を含めてマネジメントであって、そこに事務職員が特に予算や財務のところを中心にどれだけ支援できるかです。

ですから、皆さんだけが頑張ればよいだけの話ではなくて、学校として教育活動、授業の質をどう変えていくのか、そこに事務職員がどう関わるのか、お互いの連携・協力が必要であり、恐らく小中連携、小中一貫という視点が入ってくれば、事務職員のその中学校区での一緒にの連携とかも出てくるようなことがあると思います。そういった広く、長い目線で教育の質が変わろうとしている、カリキュラムの在り方が変わろうとしている、変えようとしている中で事務職員もぜひそういう教育の質を変えろという学校の取組に関わってほしいです。もっと言えば、関われると思いますし、授業をする当事者である教員以外の人がどれだけそういう目線で授業やカリキュラムを支えてくれるかということが、これからの学校では非常に重要だと思います。

そういう意味で、新しい指導要領に向かっていく今の学校の動きに連動して、事務

の在り方を，どこかから言われて変えるのではなくて，こんなことができるのではないか，あんなことができるのではないかとすることをぜひ考えて，そういうものを何か実現してほしいと思います。

以上です。

風岡：

加藤先生ありがとうございました。

それでは，次に武田先生から，そうした新学習指導要領への関わり方を含めて，校長先生としてどういったことを事務職員に期待してみえるのかをお話をいただければと思います。よろしく願いいたします。

武田：

加藤先生のお話を聞いて，新学習指導要領にどのように対応していくのかということと事務職員の皆さんにお話をされたわけですが，これは教員でも，私ども校長，管理職でも同じことが言えるなと思います。学習指導要領をある程度読み込んでいるつもりではいましたが，今，加藤先生からさまざまなご指摘を受けたこと，これは学校全体で考えて具体化していくということが，喫緊の課題であると思っています。平成32年度から小学校は新学習指導要領が本格実施ということですが，一部移行で実施をしています。道徳・英語についても先行的に道徳は今年度から，英語も本校では先行的に行っているわけですが，これまでの積み上げの上にかにつくり上げていくということが重要だということのお話は，私にもずしりと重いもののようにつかかってきました。また，私がこれからの学校経営をしていく上で考えていかなければいけないところだと受け止めさせていただきました。

校長として，チーム学校，カリキュラム・マネジメントについて事務職員の皆さんにどのようなことを期待するかということでもありますけれども，いろいろな捉え方があると考えています。加藤先生のお話，そして昨日の文部科学省の清原主任視学官の行政説明からも私が感じたことは，キーワードは，「つかさどる」「共同実施」「カリキュラム・マネジメント」「働き方」というように捉えることができるのではないかと思います。

加藤先生のお話の中にも，学習指導要領の中身を理解することが必要だということがありました。これまでも教員には新学習指導要領の中身についてさまざまな話をしたり，互いに研修をしたりしているわけですが，事務職員に新学習指導要領の中身について確認をしたり，こちらから何か働きかけをしたりしたことがあったかというところ，私自身の反省としてほとんどしてこなかった，ほとんどできていなかったというところがあります。ですから，校長としてこれから事務職員，本校だけではなくてブロック内，そして市内全体の事務職員の皆さんにもそういうことを伝えながら，チーム学校として考えていく以上，それを実践していくためには，事務職員の皆さんにも学習指導要領の中身をしっかりと理解していただく，そして校長の学校運営のビジョンをしっかりと理解をしていただいた上で，カリキュラム・マネジメントの部分を担当していただけたらと思います。

それから，そういうことをしていくためには，管理職，校長が事務職員の皆さんへ支援をしていく，アドバイスをしていくということは，これは私も今後やっていきたいことだと思っています。

ですから，新学習指導要領の中で授業の質を上げる，改善をしていくということで，そちらのキーワードとして主体的・対話的・深い学びということがありました。子どもたちのために授業をそうするのであれば，教職員も自分たちも，主体的・対話的で深い学びをしていく必要が当然あると思



います。子どもに学習するときにそれを行っているのであれば、自分たちもそれを実践していくことが必要であろうと思っています。その上で、事務職員の皆さんには、総務面や財政面でカリキュラム・マネジメントの改善に向けて、校長、教頭へさまざまな提案・提言をしていただけるとありがたいと考えています。

次に、稲沢市のカリキュラム・マネジメントへの取組ですが、一つが学校事務の共同実施協議会や関係会議での議論を踏まえて、現在給食食材の一部共同購入というところを行っております。稲沢市の学校給食は、単独校方式と共同調理場方式、両方が混在している状況でして、単独校の場合には、それぞれの学校が給食食材の購入をしていくということでした。そうなりますと、小さな学校は単価がかなり割増しになってしまうというようなことがありましたので、こちらについて調味料とか共同購入ができそうなものについては一部共同購入ということで、市教委を通じて行っています。

その他、施設設備の共同整備ができないかということも今考えて、事務職員会で進めていただいておりますし、また、教育委員会へもそのような形で何とかお願いできるように体制を整えていただけないかということで、相談をしながら進めているところです。

例えば、修繕とか物品の購入の集約をブロック単位でできないだろうか、事務職員会で一つ考えてもらったのが、例えば黒板が古くなって張り替えるときに、複数の学校で共同購入ができないかということで、一枚4万8千円かかるものが共同購入で枚数が増えれば、一枚4万円で購入できそうだという試算が出ています。

また、学校の施設の整備をしていくことで、各学校の整備履歴を事務職員会で整理して、それは長寿命化とか市としての有効利用にも関連付けて、共同で施設の整備を進めていけたらということも今、資料作りをしているところです。

また、教員の多忙化解消への取組ということで、具体的になかなか難しい部分がありますが、稲沢市では以前から事務職員の皆さんに教科書や学籍・学校基本調査・学校集金・経理などを担当していただいているところです。共同実施で県費関係の点検とか確認業務が増加してきています。けれども、これまで教員が行っていたものも含めて、また具体的にどのように、何ができるかということも考えていきたいと思っています。

あと、給食費等の学校徴収金も、まだまだ稲沢市では各学校それぞれが集金をしている状況ですので、そちらの公会計化や公費化についても、具体的にどのように進めていけるかということも含めて事務職員の皆さんとともに、また校長会・関係機関とじゅうぶん協議をしながら進めていきたいと思っています。

ただ、一つ何かをクリアしようとする、そのために乗り越えなければならない課題が二つから三つ出てくるということで、思いや理想を持ちながらも、すぐにそれを実現することは難しいのですが、カリキュラム・マネジメントと同じように、理想を掲げながらそちらに向けて進んでいけるとよいと思っています。

風岡：

武田先生ありがとうございました。加藤先生から問題提起されました教育の質を変えるところ、それに事務職員としてカリキュラム・マネジメントにどう関わっていくのかというところを、稲沢市の実践を踏まえてお話をいただきました。

実は今回のカリキュラム・マネジメントは三つの側面があるというふうに文科省は提示をしているということがあります。

加藤先生からお話がありましたように、教科横断的にその内容を整えるということ、二つ目にPDCAサイクルをしっかりと回していった評価・検証していくということ、三つ目に教育内容と教育に必要な人的・物的資源等々、あるいはその地域の力、外部の力を合わせた形でいかに教育課程を効果的に実施していくのかということが求められたということがあるわけです。私は、この三つ目の観点が事務職員の皆さんにとって、とても大きな意味があるところだと思っています。

そうした中で、いかに教育内容と教育の環境整備を、人・物・金・情報、その地域の資源をうまく活用しながら組み合わせでいけるか、あるいはそれを結んでいけるかということ、それこそがまさに事務職員がカリキュラム・マネジメントを考えるうえで重要なことではないかと思っています。

そのために、事務職員が一人で考えてそういったことを行っていくのか、あるいは学校というチームの中で考えていくのか、それと同じように共同実施という仕組みを使いながらどう学校支援をしていくのかが、正に問われてくるだろうと思います。

これまでの話を踏まえて、共同学校事務室の在り方で、あともう少し豊橋市の取組をお話させていただければと思います。先ほど話をさせていただいたところとあわせて、豊橋市では、学校のPDCAサイクルを回すときに、学校の経営計画があって、それを実施、評価、さらに改善していくというサイクルで学校経営を行っていく学校評価の仕組みがあります。共同実施についても、もう少しそのあたりを明確にしていこうというところから始めたことがあります。そういう意味で、共同実施の運営計画、経営計画の重点目標、あるいは事務職員の評価を結び付ける形で、これまでは運営計画というと、何月の共同実施はどんなことをやるよということが中心だったものを、しっかりと重点目標を定めて行っていくという、そういう形にしたということです。

さらに、今年度からは、市全体としての共同実施、共同学校事務室の目標設定をした上で、それを基にしながら各ブロックで課題をどう解決していくのかというような、そんなことをしながら共同実施の運営ができていくということです。

もう一つ行ったことが、先ほど武田先生からお話が合った部分でいうと、グループ長、いわゆる事務長の負担が大きくなってきているということで、それをどうするかということで豊橋市が導入したのが、副事務ブロック長、今は副室長ということになります。その副室長の設置によってブロック運営の活性化と次の時代のリーダーを育成するということをやってきました。この副事務ブロック長は、愛知県でいいますと、主査、あるいは間もなく主査になるという年齢層の方々が副室長となり、これは市教育委員会が任命する形になっています。そうした中で、ブロック内の運営についてはこの副室長が行っていく。室長については、対外部ということで、校長先生とか教頭先生との連絡調整を担ってもらおうという役割の明確化を図ったということがあります。

ただ、現実的には、室長はやはりブロック、あるいは室内の若手の事務職員、初任の方、あるいは臨時的任用の事務職員の支援で、そちらの方に力を割いているということもあり、まだまだ室長の負担軽減という課題の解決はできていないということがあるわけです。そのあたり、いかにブロック内で副室長、あるいは室員で分担しながら若手の支援をできる体制ができてくるのかと、そういったところが課題にあるということです。

もう一つ、これはカリキュラム・マネジメントにも関わってくる部分ですが、共同実施に予算配分をしました。ブロック内で使える予算枠の確保。これは教育委員会の予算として共同実施ブロック配当予算という予算の確保をしました。

それを事務長、ブロック長への権限委譲ということで、ブロック内の中学校区、あるいは二中学校区という中で優先順位をつけてもらい、それぞれの教育課題に沿った形で何を購入するかを検討し、事務長の決裁という形で処理をしています。

当初は、各ブロックに100万円ずつ配当できればと考えていましたが、光熱水費の高騰で100万円配分ができなかったということが残念でしたが、このような形で各学校、あるいはブロック内の支援ということを予算面から考えています。

もう一つ、先ほどカリキュラム・マネジメントのところで、地域に開かれた教育課程をいかに地域の人たちを巻き込みながら実施していくのかということが大きな課題になっていますが、文部科学省の施策としては、コミュニティ・スクールと地域学校協働活動、地域学校協働本部ということで、そういったことを考えているわけですが、ここに事務職員がどう関わっていくのかということが、これからの事務職員の新たな

職務の領域としてあります。

私が勤務していた一宮市は、既にコミュニティ・スクールが全校導入されていますので、その中で事務職員が関わっているケースが見られますが、実は、これは私が文部科学省でコミュニティ・スクールの加配を担当していたときに、どのような成果が見えてきたのかということです。具体的に四つのカテゴリーに分けられるということがありました。運営協議会を円滑に進行する事務局としての役割、地域との連携調整・コーディネートの役割、それから学校関係者評価の担当としての役割、そして地域への広報担当としての役割と、この四つに大体分類されて、それぞれ加配を受けた事務職員が業務としていったということです。こうした中で、地域との連携の関わりを考えていくこともできるのではないかと思います。

今年度、愛知県教育委員会のご好意もあり、そういう問題意識もあったということで、社会教育主事資格取得講習に愛知県から事務職員の方が二名参加して、社会教育主事の資格を取られたということがあります。正にこれから取った資格をどう生かしながら学校、あるいはその地域での活動ができるかが求められていますし、また、県教育委員会と考えるときに、事務職員の方こそこうしたコーディネートをしていくというような、新たな業務があるのではないかと思います。今後ぜひこういった新しいチャレンジをしていただけるといいのかなと思います。

ということで、カリキュラム・マネジメントと事務職員の関わりということで話を進めてきました。

まだまだいろいろお話を聞きたいですが、あと20分という中で二つ目になりますが、学校運営に参画する事務職員の人材育成・任用・研修の在り方について考えるということで話を進めていきたいと思います。

まずは加藤先生からよろしくお願いいたします。

加藤：

事務職員の育成の課題ということで、研修とか研修プログラムについて話したいのですが、その前に触れたいところは、先ほどお話した中で、事務職員と教頭先生が授業の参観や、施設の巡回というようなところです。最初にさせていただいたチーム学校の話に戻ると、教員の多忙化というのももちろんありますが、管理職、特に教頭先生の多忙化の方が実は深刻です。教員の勤務時間が長いという話で新聞にも出ますが、調査を含めて、あるいは学校の皆さんの中で誰が一番長い時間働いているかといったら、やっぱり教頭先生だと思います。教頭先生は結局、何でもかんでもやっているというか、極端なことを言うと、「誰がやるかを決まっていなくて仕事だから教頭」のような、一種のブラックボックスというか、仕事を投げ入れられるような意味での場所になっています。教頭先生というのは、教師のヘッドティーチャー、だから学校の先生たちのそういう意味のリーダーであり、中堅以下若手をきっちり指導する、育成する、それが本来の教頭先生の姿であって、事務業務に追われ、先ほどのコミュニティ・スクール加配のところの、事務加配がなかったら誰がやるかといったら、教頭先生がやるわけです。そういう外部との渉外関係です。学校の今までの成り行きの中で、教頭先生はそういう仕事をしてきて、愛知の場合は校務主任があるのでまた違うのかもしれませんが、そういうところの教頭先生の姿もやはり少し違うだろうと思います。

だから、学校の中の仕事を改めて見ていく中で、管理職、校務主任や教務主任の仕事というのは、実はもっと見直していかなくてはいけない。そこに事務職員の方がいかに絡んでいけるかというのが課題でもあるし、特に愛知県の場合は、校務主任というのは他の県と状況が違うので特有の課題でもあります。そういうところを議論し、一緒になって検討していくことは、いずれ長い目で見ると検討していく課題はあると思います。

ただ、それも急にできるわけではないので、まずは一緒に研修をしたり、一緒に話し合う場をつくったり、共同実施の取組のところに来てもらうなど、いろいろな手だてを考えてやっていく必要はあるのではないかと思います。

今、お話をさせていただいたことを踏まえて、その研修プログラムの課題というところでお配りしている資料を見ていただければと思いますが、もう書いてあることそのものです。まず体系性をもって事務職員の研修をつくっていく、これが必要だと思います。この体系性、基本的にはそのキャリアに応じて、どういう学びが必要だとか、どういう課題が必要だとかということですし、ただ、今のような改革が動いている中では、一～二年の見通しでは狂ってしまう感じがあります。もう六～七年、場合によっては十年ぐらい見通して、事務職員はどうなっていくのか、あるいはどうしたいのかということ踏まえてプログラムも考えていく、そういうことが必要だと思います。

研修のプログラムをつくるときに、若手や新任は課題がはっきりしています。恐らく事務職員の研修もかなり充実していると思います。逆に言うと、つくりやすいのです。これは教員も同じです。それから、管理職や主任、ある程度上の立場になると、これもはっきりしています。立場上こういうのが必要だと。だから事務職員に限らず、教員もそうなのですが、若手と上の立場の研修課題というのははっきりしています。あるいは対象者もはっきりしています。

それに対して、ミドルの領域というのが非常に難しい。どこからどこまでがミドルかということも分からないし、ミドルと言っても、実は非常に力量差があったり、習得すべきもののステップがあったりします。だからざっくりミドルではなくて、やはり事務職員についてもミドルの部分をきめ細かく、30代といっても30代前半と、30代終わって40歳前後では全然違うと思います。そういう実感はないですか。40代といっても、40歳になりかけのところと50歳に入るところでは全然事務職員の求められるもの、日常的に違うということはないですか。そういう意味で言えば、ミドルのところだってかなりきめ細かくステップが違うわけです。そのような視点を踏まえてプログラムをつくっていく。同時に、ではどの段階で教務主任・校務主任と一緒に研修したり、教頭先生と一緒に研修したり、校長先生と一緒に研修したりというようなものが見えてきます。そういう意味で、きめ細かくつくっていくということと、それからやはり教育委員会やこういった集まり、現場の研修とこういう離れた研修との組み合わせ、こういったところが研修の課題なのかなと思います。

以上です。

風岡：

ありがとうございました。

続きまして、武田先生お願いいたします。

武田：

事務職員の研修という話ですが、それぞれ事務職員の職階として、総括事務長・事務長・主査・主任・主事、行政の専門職ということで、基本的に各学校で行っている業務はどの立場の方々でも同じではありますが、やはりそれぞれの年齢や経験、職場によって、経験値や意識に多少違いがあるというのが現実であると思います。

ただ、共同実施を行っていく上では、それぞれの立場、それぞれの学校はあるわけですが、やはり事務職員組織、共同実施組織という中で、同じベクトルをもちながら進めていけるように、研修や研究を進めていく必要があるだろうと考えています。

稲沢市の事務職員会の研修ですと、先ほど加藤先生からお話があった管理職等の研修など、そんなところにはなかなか至っていませんが、事務職員会の部会の中で、まず一つが、研究グループを五つ設定して、そのグループの中で研究を進めています。学校運営参画グ



ループ、集金・経理処理グループ、施設備品整備・物品購入グループ、集金口座振替標準化・公費化推進グループ、事務支援グループという五つのグループで、それぞれが研修をしてきたことを、事務職員会議の中で情報共有していますし、またそれぞれのグループでまとめ上げたものを、教育委員会や校長会へも説明したり、提案したりということも行えるような状況になっています。

それからもう一つが、市の中に稲沢市教育研究会というものがあります。これは、教員で言えば各教科・領域ごとに分かれて、稲沢市の全教員がどこかの部会、例えば国語や数学などという部会に分かれて、研究の成果を発表し合う場で、年に1回、全職員が集まって行っています。稲沢市では、その中に、事務職員が集まる学校事務部会というものもつくっておりまして、この学校事務部会で推進委員を中心にして研究テーマを決めて研究を進めていく、それをまたその研究集会で発表し合い協議して意見交換していくということを行っています。29年度、30年度については、学校運営参画、また共同実施をテーマにして取り上げていまして、29年度は、先ほど加藤先生のお話にありましたが、教頭が多忙化を極めているということで、この共同実施の中で教頭が多忙化、負担を少しでも軽減できないだろうかということもテーマにして研究をしました。今年度は、業務改善に向けてということもテーマにして、業務改善のワークシート、これは大学の先生が研究しているものを参考にさせていただき、ご指導を受けながら、業務改善シートを使った業務の改善を考えていこうということで、研究をしています。

そうすることによって、業務の改善にもなりますし、それから事務職員の皆さんも年ごとにどんどん入れ替わり、世代交代をしていきますので、その改善シートを基にし、それを残しながら業務をしていく、改善していくことで、次世代の若い方々へも業務を継承していく、伝えていくことができないかなと考えています。

その研究集会、学校事務部会には指導・助言の先生も来ていただき、今年度は大学の業務改善のワークシートを研究している方と、事務所の次長にも来ていただいてご指導を受けて、来年度も継続して研究をより深めていきたいと考えています。

風岡：

武田先生ありがとうございました。

それでは、私からは、事務職員の育成ということで、豊橋市で取り組んだ事例について話をしたいと思います。

豊橋市は中核市移行とともに事務職員の研修については市で行うような体制をつくっていき、そういった中で、求められる役割の変化、時代背景、あるいは事務職員の年齢層の変化、そういったことを踏まえて、改めて研修の在り方や資質・能力を見直して研修体系の見直しを進めました。

そのいくつかの取組として、資料の真ん中にある切れ目のない事務職員研修体系の構築が一つ、豊橋市としての今回の大きな改善だったということです。これまでは、先ほど加藤先生のお話の中にもありましたが、初任者に非常に手厚くなっていたということ。それから主査、事務長の研修については、年に二回行われていましたが、ちょうどその真ん中に当たるところが非常に脆弱だったので、そのあたりも含めて、事務職員のキャリアに合わせて一貫した切れ目のない研修体系をつくろうということで、改善をしました。

内容についてですが、初任期の研修についても、これまで課題を踏まえて取り組んできましたが、いわゆる事務処理の部分での研修がほとんどだったということがあり、その改善ということで、まずは初任期からいかにマネジメントを意識した学校への関わりということを考えられるか、考えていくのかということで、初任期の中にマネジメント研修を盛り込んでいるというのが特徴的ではないかと思います。29年度に三回実施して、30年度から五回実施しています。初任者研修は全部で15回ありますので、今は三分の一がマネジメント研修になっています。

例えば、リッチピクチャーのようなことをしながら、学校の中、自分を中心にして

どういふ方々とコミュニケーションを取りながら仕事をしているのかということに改めて自分で振り返ってみるという研修や、豊橋市の一年目、二年目、三年目の事務職員の方々は、制度研修の一貫で先ほど話をした愛教大の教育経営学の授業を受けるといふような仕組みを取り入れたといふことがあり、その場で二年目の事務職員が、一年目の研修成果を踏まえて、学校でどう自分が業務改善に取り組んでいるのかということに学生の前で発表してもらって、学生からの質問等に答えるといふ研修を取り入れています。

あと、最近よく行っているのは、こうしたワークショップ型の研修を初任期から意識をしながらやっていたり、あるいはタイム・マネジメント研修では、24時間自分はどのようにワークの部分とライフの部分を使っているかということに自分で書き込んでもらいながら、ワーク・ライフ・バランスといふことの意識を高めてもらうといふことを行っていたりします。

そのようなことを通して、初任期のところでまずは自分の仕事を意識してもらうことと、学校の中で自分はどのような立場で仕事をしていくのかといふことの理解を深めることを目的としています。

また、五年目から七年目研修といふのも、実は毎年開催という形で今年から実施しています。これまでも三年に一回実施していたのを毎年開催という形にして、より切れ目のないようにしていこうといふことや、あるいは昨年度からですが、主任研修を新設して、主任についても毎年必ず一回は研修が受けられるようにしました。この主任研修を始めるときに、教育長から、主任の事務職員はこれからの学校を担っていく大切な人材だといふことで、「人を育ててくれ」と言われました。そういう意味では、いかに学校の中で事務職員として教職員と関わりながら、先ほどの加藤先生の話にありましたが、連絡調整できる人材を育てるのかといふことが主任の課題だと、教育長としても認識されていたのだろうと感じています。

さらに、そういったそれぞれの研修と同時に、中堅層、いわゆるミドルのボトムアップといふこと、あるいは主査のリーダー育成といふことで、若手等々が新任や承継者を育てるための仕組みづくりといふことで、初任者研修の講師は、今、主任が全部行っています。主任が初任者をしっかり研修して教えることができる体制になっているといふことです。今後は、主査研修や事務長研修をできれば事務長や総括事務長が行っていただくという体制につながっていけばいいかなと思っています。

あと課題が残っているのは、実は共同学校事務室もそうですが、メンター制を導入できないかといふことです。早くから意識していたのですが、これは先ほどの事務長や総括事務長が初任者にかかりつきりになることに対して、仕事もよく分かっている年代も近いといふことで、三年目からの事務職員をメンターとして任命し、初任者支援にあてたいと考えていました。これは残念ながら実施はできないまま私が異動してしまいました。

このような形で進めてきましたが、一つは、豊橋市については、教育委員会の中に指導主事という職があつて、そこが事務職員に関することについて、教育委員会の人間として改革を図れたといふところは確かに大きかったのだろうと思っています。

そうした制度がないところはどうするのかといふ話になりますが、正にそういったときに、私はこの事務職員研究会・事務職員会、あるいは共同実施の協議会のリーダーと教育委員会との関係が非常に大事になると思っています。豊橋市も決して私が指導主事という立場で、一人で行ったわけではなく、何かあるときには必ず共同実施の協議会の代表事務長と話をしながら進めていきました。その中で、事務職員側からの提案や要求について教育委員会としては、どう応えていくのかといふことも考えてやってきました。そういった関係づくりができるかといふことが、事務職員会・共同実施の協議会・研究会のリーダーの役割ではないかと思っています。

まだまだいろいろなお話を聞きたいところではありますがけれども、最後にお言葉をいただけますでしょうか。

まず、武田先生よろしくお願いいたします。

武田：

まとめではなく感想になってしまいましたが、稲沢市の共同実施、事務の業務について、実態などを含めて話をしました。ただ、加藤先生や風岡先生のお話を聞いている中で、稲沢市が進めている取組は決して間違った方向にはいっていないなと思っています。ただ、まだまだ取り組み始めたばかりで、これからよりよいものにしていく、そして学校の職員、また地域を含めて、本当に有益な取組になるように、今後も事務職員会・校長会・教育委員会にも連携を求めながら進めていきたいと思っています。

約三年前だったと思いますが、この東海大会の話を市教委にいるときに私がいただきました。32校33人の事務職員でどうやってやるのか、他の地域に動かせないのかということも話をさせていただきましたが、稲沢市の事務職員会の「ぜひ稲沢で」という強い思いを感じました。その上で教育委員会としても協力させていただきました。近藤会長さんから「チーム東海」という言葉がありましたが、この稲沢の事務職員会のパワーを改めて実感しました。このパワーで稲沢のよりよい事務改善、共同実施を進めていけるように、私も微力ながら力を貸していきたいと思っています。本日はありがとうございました。

風岡：

それでは、加藤先生よろしく願いいたします。

加藤：

皆さんお聞きいただき、ありがとうございます。今、校長先生から力強いお話があったように、大きな目標に向かって結束したときの力は非常に大きいと思いますし、逆に言うと、課題をしっかりとつくらないと、なかなか結束力や推進力も生まれえないと思うところもあって、いろいろな課題はあると思いますが、ぜひ前向きに取り組んでいただければと思います。

他の地域との関係でお話する時間がなかったのですが、私の認識ではもっと厳しい制度状況がある中では、愛知県の制度状況は比較的安定していると思います。逆に言うと、その中で事務職員の現場からの発信や取組は、他の地域との比較で言うと、もっと期待できますしやってみたらよいのではと思う場面はたくさんあるのではないかと思います。

少し話し足りなかった部分は、一月に東三河事務研に呼んでいただいているので、そちらでお話させていただければと思いますので、ぜひ興味のある方は来ていただければと思いますが、また別の機会にお話させていただければと思います。今日はありがとうございました。

風岡：

加藤先生ありがとうございました。

最後に私からですが、皆さんに二つ考えていただきたいということでお話をさせていただきます。

まずは、今日のお話から、学校の仕事の軸とは何だということです。その軸というのが何かということを考えていただければと思います。

もう一つは、私たち事務職員としての軸は何か、あるいは私たち事務職員としての仕事の軸は何か、あるいはその根っこです。根っこというのは何かということを考えて、まさにそういったことを通して自分たちが何をしていくのかということを考えていただければと思います。

そのときに、今日のお話の中にもありましたが、「つかさどる」に改正されました。今、全国的にまだまだ「つかさどるって何するの」というところで、全国の事務職員は揺れているわけですが、つかさどると改正されてからもう二年経っています。もうそんなに時間はないのですね。ある意味、そこで立ちどまっていることがもったいな

いと考えていただければと思います。

それから、教育や授業の質を変えるということがあったと思います。私は、つかさどるということは、事務職員の仕事の質を変えるということが問われていると理解しています。その上で、これまでも言ってきたことですが、企画・立案、調整、意思決定、判断等といったことを考えて実行できるような事務職員になれるかどうかということが問われているのだろうなと思っています。そのために必要となる資質・能力は何かということを考えて、研修を考えていくということもあるでしょうし、もう一つは、時代の変化を考えたときに、今は変わらなければいけない、あるいは変わることができるチャンスの時期だと思っています。これまでもチャンスは何回もあったのです。変わらなくてはいけないとか、変わる、変わる、そういったチャンスをぜひ今回はしっかり自分事として捉えていただいて、そこにうまく乗っていただければと思います。

厳しい言い方をしますが、必ずしも改正されたということで事務職員が安泰になっているわけではありません。私はいつも危機感を持っています。そういった中で、どう考えて行動していくのかを今日のシンポジウムの中で何か感じていただけたら幸いかなと思っています。

アウトプットという言葉が今、はやり言葉のようになっているわけですが、ぜひ今日のシンポジウム、あるいは昨日、それから今日の午後からの分科会などの成果を、まずは事務職員の中で共有して、さらには学校の先生方、管理職の方へ話をするすることでアウトプットする、あるいは実際に実行に移すことでアウトプットしていただければと思います。

これで記念のシンポジウムを終わらせていただきます。



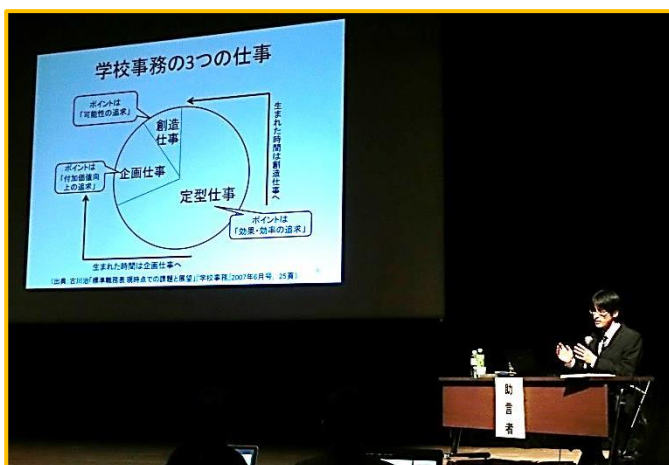
分科会報告【1日目】

第1～3分科会の様子

第1分科会



第2分科会



第3分科会



第50回記念東海地区公立小中学校

分 科 会	分 科 会 テ ー マ ー サ ブ テ ー マ ー	担 当	会 場	研 究 責 任 者
1	新たな学校事務の展開と 事務職員の役割・共同実施組織の機能 ー第2期スマイルプランの推進に向けてー	愛知県 研究開発部	名古屋文理大学 文化フォーラム (稲沢市民会館) 大ホール	蟹江町立新蟹江小学校 田上 博基
2	学校統合から学校事務職員像を考える ーみえてきた！これが私たちの目指す姿ー	三重県 伊勢支部	名古屋文理大学 文化フォーラム (稲沢市民会館) 中ホール	伊勢市立伊勢宮川中学校 中村 隆彦
3	子どもたちの豊かな育ちを 実現する学校事務 ー「研修」「連携」「スリム化」を図ることでー	岐阜県 山県市	稲沢市総合 文化センター ホール	山県市立美山中学校 宇野 浩史

事務研究大会分科会一覧表 1日目【11月8日(木)】

提 案 者	司 会 者	助 言 者	記 録 者
大府市立大東小学校 伊藤 裕子 豊橋市立高豊中学校 鈴木 俊介 春日井市立高森台小学校 大山 直人	西尾市立一色中部小学校 村瀬 裕子	愛知県小中学校長会 副会長 (稲沢市立稲沢西小学校長) 澤田 豊喜 学校マネジメントコンサルタント 文部科学省・ 学校業務改善アドバイザー 妹尾 昌俊	岡崎市立城北中学校 畔柳 貴子 東栄町立東栄中学校 日浅 貴才 あま市立甚目寺西小学校 都竹 秀幸
伊勢市立二見浦小学校 正木 典子 伊勢市立進修小学校 中野 駿 伊勢市立佐八小学校 石原 育子	伊勢市立城田小学校 中村 教子 伊勢市立明倫小学校 河村 かよ子	三重大学 准教授 織田 泰幸	伊勢市立厚生小学校 野村 郁 伊勢市立早修小学校 椎野 昂己
山県市立美山小学校 大野 栄美子 山県市立大桑小学校 留田 美佳 山県市立美山中学校 宇野 浩史 山県市立伊自良中学校 坂井田 壮志	山県市立高富中学校 徳田 健一 山県市立いわ桜小学校 山田 ルミ子	山県市立伊自良中学校 校長 宮崎 智和	山県市立桜尾小学校 長谷部 仁巳 山県市立梅原小学校 土田 真実子

第 1 分科会

「新たな学校事務」の展開と事務職員・共同実施組織の役割と機能 ～第 2 期スマイルプランの推進に向けて～

愛知県公立小中学校学校事務職員研究会 研究開発部

1. 提案概要

(1) 研究の経緯

愛知事務研では、平成 22 年度に愛知における学校事務のグランドデザインとして策定した「あい・学校スマイルプラン」を基に、「子どもたちや地域の人々の笑顔あふれる学校づくりの推進」に取り組んできました。

その間、平成 26 年度からの本県における共同実施組織の設置開始や、平成 29 年、学校事務職員（以下、「事務職員」）の職務規程が「従事する」から「つかさどる」への学校教育法改正、県教委からの共同学校事務室設置に向けての通知や校務運営参画推進の事例提示等、さまざまな学校事務を取り巻く状況の変化がありました。一方、愛知事務研は平成 28 年度に共同実施の実態と今後の展望についてのアンケートを行い、結果や状況に対応し、平成 29 年に「第 2 期あい・学校スマイルプラン」を策定しました。そこで研究開発部は、組織における業務改善や適切な業務分担へ向けた研究を行い、各条件や制度に基づいたモデル案を提案しました。

(2) 第 2 期あい・学校スマイルプランについて

第 2 期あい・学校スマイルプランでは、現状を踏まえた上、「教職員や地域の人々とともに子どもたちの笑顔あふれる学校づくりを進める」というミッションの下、具現化させるための三つのビジョンとして、「チームとしての学校」づくり、「地域とともにある学校」づくり、「学校づくりを推進する共同実施」を位置付けました。

また、学校事務を組織で行うことに重点を置き、備えるべき資質や目指す姿として三つの像（学校事務像、事務職員像、共同実施組織像）を設定しました。これを踏まえ、「組織、人、地域」を三つの柱として事業展開をし、愛知事務研はこの三つの柱を具現化するため、五つの戦略（学校組織運営、事務職員制度、キャリア・研修制度、地域連携・協働、包括的情報戦略）を策定しました。

(3) スマイルプランのビジョン実現に向けた三つの提案

① 標準職務遂行能力

共同実施組織として機能するために事務長以上は管理運営部門、主査以下は事務処理管理部門と分けて考え、職名ごとの役割を明確にし、ライン機能の発揮、継続性をもった組織運営を目指します。

② 新標準職務表案

学校運営に、より主体的・積極的に参画し、学校のマネジメント機能の強化を図るため、職務を「学校運営の専門性を有し、直接指導に関わる業務以外の業務であり、特別な資格を要しない業務」として整理しました。さらに、原則勤務時間内で処理できるもの、職名や標準職務遂行能力が示す職責に見合った処遇と一致するものとして考え、職務規程、標準的に管理及び処理する業務、積極的に参画する業務、職名ごとの業務例を考えました。

③ 共同学校事務室

現在の共同実施組織は権限・責任関係が明確でない、業務の範囲が曖昧であるという課題があります。それを解消するための制度的な根拠を伴った組織が共同学校事務室であると定義し、役割分担、処理業務、将来構想について考察し、組織モデルを提案しました。

(4) 校務運営参画、そして学校運営改善に向けて

新標準職務表案や共同学校事務室を機能させて学校運営改善につなげるためには、事務職員が勤務校で学校経営・運営に関わることでできる体制整備が必要です。共同学校事務室において組織的に学校を支えることで、事務職員の校務運営参画、その先の学校運営改善を行っていただける職員となることができると考えます。

2. 助言

(1) 愛知県小中学校長会副会長 稲沢市立稲沢西小学校長 澤田 豊喜 氏

事務職員に期待することは、様々な情報を抱える立場として情報を活用し、校長と教職員、学校と地域等、学校の内外での「つなぐ」という役割や、法律等正しい知識を基に、文書の点検、学級会計処理の補助等専門的知識に基づく力の発揮です。また、学校経営への参画意識をもち、校内研修、企画委員会、五役会等に参加し、事務職員の視点や知識を活かした発言をしてください。

そして、組織としての共同実施組織には、ブロックリーダーの下、ブロック内の学校の事務の標準化や人材育成を行い、持続可能な組織として学校の負担軽減を期待しています。

(2) 学校マネジメントコンサルタント 文部科学省学校業務改善アドバイザー

妹尾 昌俊 氏

今回の提案についてはできることから試行し、研究のための研究に留めないようにすることが大切です。また、校務運営参画など参画自体が目的になってしまっていないか、事務職員が関わる意味について深く探り、「それは何のためか」を問い直していくことも必要です。今後の事務職員の活躍やリーダーシップの発揮に向け、校長や教育委員会に対し、学校事務への理解、期待を得るためにどのように向き合うべきか、これまでの反省、学校での法令順守や地域との調整力等、事務職員としての強みを活かし伸ばすこと、担当業務の精査・効率化も考え、ビルド&ビルドとなってしまうこと、これらを念頭に入れて研究を進めてください。

3. 講演 学校の働き方改革と事務職員の役割

講師 妹尾 昌俊 氏

働き方改革は、「なぜ」必要かを考えることが重要です。理由が不明確で納得感が無い状態で行うことはできません。従って学校内で意識を変えていく必要があります。

全国教頭会の調査等から、7～8割の教頭・副校長の一日の勤務時間が12時間超である状況でした。多忙のため教頭・副校長は人材育成に時間を割けず、教員が学級経営や授業でつまづいた場合に立て直しができない、その対応のためにさらに多忙になるという悪循環が起きています。

そして、社会全体で働き方改革が言われ出したきっかけと言われる過労自殺の事件における原告側の主張するひと月の時間外勤務時間が130時間とありましたが、名古屋市立中学校の新任教員の調査結果では、それを超える教員が多数います。労働の質が異なり一概には言えませんが、異常な状態であることを強調しておきます。

いわゆる「熱血教師」に見られる、本人に負担感・多忙感が感じられず、むしろやりがいを感じているという場合、本人はストレスを感じておらず、ストップが効きません。学校はチームとして問題意識をもち周囲がストッパーになることが必要です。長時間労働は、「学び」の時間が削られ自己研鑽ができない、授業の準備ができない、病気の誘発等さまざまな弊害を生じます。このような状態で質の高い教育はできません。「子どものため」が、結果的にならなかったということも起こりうるので程々にすることも大切です。

学校の働き方改革がポーズだけになっていないか振り返ること、また、事務職員がどう関わるか、教員の手から離せる業務は離すこと等を考える必要があります。

働き方改革の一例で、教師業務アシスタントの活用があります。このマネジメントをすることで事務職員が関わることを考えられ、そこから問題への気づきができます。その問題は、概ね他校にも言えることで、問題意識や改善策を全体へ拡げることが大切です。業務改善は、業務の可視化、分析や洗い出しを行うことで進めていきますが、学校ではその段階を経ず進めてしまう傾向があります。可視化や分析作業は教員よりも事務職員のほうが得意の分野と言えます。身近なところから気付くことと工夫することでアクションを起こしましょう。しかし、引き受けるばかりでは負担が増加してしまいます。負担を減らす考え方や仕事を仕分けした上で、業務を引き受けることも必要です。忙しい学校、どうしていけばよいか考え、行動していきましょう。

第2分科会

学校統合から学校事務職員像を考える

～みえてきた！これが私たちの目指す姿～

伊勢市小中学校事務の共同実施協議会 研究推進担当者会

1. 提案概要

伊勢市では児童生徒数の減少が続く、現在ではピーク時の半数以下になっています。「伊勢市立小中学校適正規模化・適正配置基本計画」により、平成29年4月には小学校二校・中学校二校がそれぞれ一校に統合されました。これらの統合の実態から、学校事務職員として「学校統合において何ができるのか」について事例を振り返り、実践を重ね、調査等を行い、研究を深めてきました。

学校統合に関わることで見えてきた課題を挙げ、その解決に向けて市全体で目指す姿を考えました。それがスクールトータルプロデューサーです。

学校統合に関わる中で見えてきた課題	
学校事務職員	学校事務職員が関わる業務は、予算や管財に関する業務及びその延長線上の業務が多く、企画の段階からの積極的な関わりが少なかった。
共同実施	ハード面（備品・引っ越し等）を扱う業務の支援が多く、ソフト面（学校全体の仕組みづくり等）での支援ができなかった。
共同実施協議会	余剰備品の管理換えにおける伊勢市教育委員会との関わりをきっかけに、今後は協議会を通じて自ら意思疎通を図っていくという姿勢を示していく。



目指す姿：スクールトータルプロデューサー		
つなぎ調整する	学校事務職員	教職員とともに企画段階から話し合い、業務を進める。
	共同実施	グループ内の状況把握・協力し、課題解決を図る。
	共同実施協議会	連携する組織の協働体制を認識し、教育支援を推進する。
創る	◎企画会議等への参画。◎学校の課題を提起。◎方策を創りあげ、提案する。	



スクールトータルプロデューサーをかたちにするためのキーワード、スローガン	
資質を「引き出す」・強みを「引き出す」 個々が学び合い、組織で交流し、内外にひらく（開く・拓く）伊勢市の学校事務職員	

2. 意見交換「のびのびトーク」

当日の参加者を五人程度の少人数グループに分け、提案・事前アンケート（共同実施の様子）の結果・助言を受けて、「目指す学校事務職員像」や「スクールトータルプロデューサー」等について、意見交換を行いました。

(1) 事前アンケートの結果

・共同実施の有無	…あり（94%）なし（4%）その他（2%）
・兼務発令の有無	…あり（87%）なし（13%）
・共同実施の回数	…週1回（7%）週2回（25%）その他（68%）
・共同実施の実施単位	…中学校区（18%）複数の中学校区（62%）市町村単位（20%）
・共同実施の業務	…職務担当制（62%）その他（38%）
・共同実施を円滑にするための組織	…あり（70%）なし（22%）その他（8%）

地域性・学校規模等により異なる背景をもつ現状がよく分かりました。

(2) のびのびトークの内容より

- ・予算を執行するだけでなく創造するようになった。
- ・共同購入・予算をブロック内流用している。

- ・給食費が値上がりしたため、PTA会費を削り保護者負担軽減の努力をした。
 - ・掲示板を使って、保護者・子どもに発信していきたい。
 - ・今までは受け身だったけどそれではダメ。主体的なプロデューサーに。
- このように地道な取組や、前向きな話を聞くことができました。
- しかし、次のような課題も見えてきました。
- ・参加するだけでは参画にはならない。権限と責任が必要では？
 - ・共同実施の夢 何かきっかけがないと一歩踏み出せない。
 - ・教員の負担軽減⇔事務職員の負担増。

3. 助言者による講評

学校事務職員として、「スクールトータルプロデューサー」を考えていくに当たり、次のような学校事務職員像のモデルがあります。

◎学びの環境デザイナー…学習者と教材教具が会う環境を創り出す

◎リソースマネージャー…人、物、金、情報、時間、人とのつながりの調達・活用

この根底には経営思想家のピーター・ドラッカーが提唱した組織マネジメントの発想があります。

学校がどうあるべきか、自分たちがどういった理想を目指すのか（理想的な未来像＝ビジョン）をはっきりさせ、現実と理想のギャップを埋めていくために短期目標を設定し、少しずつ成果を積み重ねながら近づけていくことです。

その時、自分たちは誰のために何をしなければならないのか（使命＝ミッション）を意識しながら仕事をしていくことです。

(1) ドラッカーの著書の中の三人の石切工の例え話

三人の石切工に「何をしているのか」と尋ねると・・・

- ・一番目の職人・・・「生活の糧を稼いでいる。」
- ・二番目の職人・・・「この国で最高の石切職人としての仕事をしている。」
- ・三番目の職人・・・（希望で目を輝かせながら）「大聖堂を作っている。」

これを学校事務職員に当てはめると・・・

- ・一番目の職人＝お金を得るためだけという手段的な仕事をしている。
- ・二番目の職人＝自分自身を満足させるために仕事をしている。
- ・三番目の職人＝組織全体の中で何をしなければならないかを分かっている。

このうち、組織マネジメントで最も望ましいのは、三番目の職人です。他者からの期待や社会的な使命という観点で、自分がしていることを理解し、そこに満足感を覚えているからです。学校事務職員の場合においても、自分の領域で完結せず、連続性や組織全体との関連で、自分の仕事を見ることが必要です。

(2) 三番目の職人のような学校事務職員になるために必要なこと

具体的には、意識を変える（一人職種であるために教育職との間に作った「カベ」を取り除く）ことが必要です。

例えば、水槽をガラスで区切り、片方にカマス（魚）を、もう片方に餌を入れます。最初は、カマスは餌を取ろうとガラスをつつきまわりますが、そのうち諦めてしまいます。無力感を学習したカマスは、ガラスを外しても餌に向かわなくなります。しかし、他のカマスを入れ、そのカマスが餌を食べるのを見ると食べ始めます。

学校事務職員に当てはめると、「異質な人の個性や多様性を認め（＝ガラスのカベを取り除き）、関わることで新たな可能性が引き出される」ということです。

(3) これからの学校事務職員

弱みより強みを生かす「ポジティブアプローチ」という考え方がこれからの学校事務職員には必要です。「欠点」より「美点」，「失敗体験」より「成功体験」，「過去」より「未来」の可能性を探求し、積み重ね共有していくことが大切です。

また、全員がリーダー的気概をもち、かつチーム全体としても調和していく必要があります。従来の型にとらわれることなく、学校事務のプロとして、専門職の力量を高める深い学習を積み重ねていってほしいと思います。

第3分科会

子どもたちの豊かな育ちを実現する学校事務

—「研修」「連携」「スリム化」を図ること—

岐阜県山県市事務職員部会

1. 提案概要

(1) 研究の概要

山県市事務職員部会では、平成25年度より「子どもたちの豊かな育ちを実現する学校事務」をテーマに研究を行ってきました。研究の成果が上げられる一方で、課題も明らかになってきました。そこで今後の研究推進のために、実態と願う姿から、研究の柱を「研修」「連携」「スリム化」の三つとし、研究仮説を、

「研修」年間目標をもち経験・研修を積むことで確かな力を身に付ける

「連携」学校間の枠を超えた取組を可能にし、組織的な学校運営を目指す

「スリム化」現状の環境を最大限に活用し、学校事務業務を見直しスリム化を図ると設定しました。

さらに山県市学校スリム化プロジェクトが行った「学校現場における教職員の業務に対する負担感・意識調査」を基にSWOT分析を行いました。そこから明らかになった課題を解決するために、研究内容を設定しました。

(2) 研究内容

研究仮説で取り上げた課題解決に向けて、以前から取り組んできた内容を含め、事務部会では三つのグループに分けて研究を推進していくことにしました。

「研修」

- ・学校運営機構図に事務部設置、事務部全体計画の作成
- ・実務研修、夏季休業中の研修担当
- ・市内教職員向けの夏期講座、市内初任者教職員研修の講師

「連携」

- ・事務だよりの発行、やることリストの作成活用
- ・備品貸出しリストの作成活用、給食費取扱いの統一
- ・中学校区独自の取組を学校間連携協力会で実施

「スリム化」

- ・文書管理システムの構築、出退校時間管理ソフトの整備
- ・市内施設間の距離一覧表、旅費請求の適否一覧表の作成

(3) まとめ

私たち事務部会は、山県市内の小・中学校を「自分の学校」、市内に勤務する学校事務職員を「仲間」と意識しています。特別な研究・実践を行うのではなく、身近な疑問や実態を踏まえ学校事務改善に向けた取組を実践したことで、

「研修」では学校経営に必要な学校事務職員としての「力量」が身についた

「連携」では課題に対して学校間を超えて取り組む「組織力」が確立できた

「スリム化」では情報を共通認識することで学校事務の「スリム化」が図れたなどの成果が上げられます。課題及び改善しなければならない点も多々ありますが、ねらい・取組・結果を明確化し改善していくことで、山県市内のどの学校においても同じ学校事務が遂行でき、課題解決にもつながると考えています。

今回の研究に取り組む中で、平成29年8月23日に「山県市立小中学校事務共同実施」が発足し、学校事務の適正化や事務機能の強化及び勤務の適正化に向けた取組を行政組織としても推進していくことになりました。私たちは「チームやまがた」という重要な組織であると据えています。

研究において重要なことは、私たちの意識改革です。学校経営の一翼を担う学校事務職員として、今後も今までの取組を継続しつつも、更なる課題解決に向けて学校事務職員がレベルアップできるように努めていきたいと考えています。それが「子どもたちの豊かな育ちを実現する学校事務」につながることと信じています。

2. グループ交流

ワークシートを利用し、以下の二つについて交流しました。

- ・所属している事務研や学校・個人で取り組んでいることや、以前取り組んだこと
- ・今後取り組んでみたいと思ったこと

その中で最も内容を深めたい取組を選んで、具体的な方法を検討し、発表していただきました。

交流の中では次のような意見がありました。

「研修」

- ・教職員向け研修の実施（年末調整、会計処理、初任者、管理職）
- ・ベテランの強み（経験）と若年層の強み（ICT関係）を認め合い底力UP
- ・市夏期研修の講師を学校事務職員が担う
- ・企業等の外部講師を依頼して専門的な研修の受講

「連携」

- ・共有サーバーに事務用フォルダを作成（やることリストや備品貸出リスト）
- ・教育委員会や校長会等、関係機関との連携
- ・旅費適否一覧表、距離一覧表の作成
- ・グループウェア導入等ICTの活用

「スリム化」

- ・文書管理ソフト導入による文書管理のデジタル化
- ・学校徴収金システムの統一、給食費の公会計化、無償化
- ・サービスの管理、入力等を職員本人が行う
- ・業務を徹底的に見直し、働き方改革を推進する

3. 助言者指導講評

発表の内容について素晴らしいと思うことを四点挙げさせていただきます。

一つ目は、研修・連携・スリム化という今日的課題をしっかりと把握し、それを意図的計画的に研究していこうと構想していることです。実践を単発的に終わらせるのではなく、継続して確かな歩みをしていこうという意図が見られるところが大変素晴らしいと思います。

二つ目は、学校経営に参画するという意欲に裏打ちされた主体的な研修がなされているということです。学校事務職員の方々に求められる今日的課題は、総務財務に通ずる専門性を生かして具体的に教職員に助言するなど、学校運営に主体的積極的に参画すること、そして、そのために研修を充実させて専門性を磨くなど資質能力を高めることとされています。このことを踏まえると山県市の実践が大変意義の大きいものであることが分かります。

三つ目は、連携力溢れる活動がなされているということです。今回提案された実践は単独校としてのものは一つもありません。学校事務共同実施の具体的なシステムがない時期から、事務職員部会や各中学校区で連携を図ってさまざまな課題を解決していこうと主体的に取り組まれている皆さんの志の高さに敬意を表します。

四つ目は、主体となってスリム化を進めているということです。勤務の適正化は教育界最大の課題の一つです。山県市では、昨年度より実施されている学校事務共同実施によりスリム化促進のためのさまざまな取組が実施及び検討され、大変多くの成果を上げています。今後も、子どもたちの豊かな育ちを実現するために学校事務職員の方々の学校事務の効率化を図る専門性を遺憾なく発揮ください。

最後になりましたが、ご参会の皆様方の熱心な討議、そして山県市の事務職員部会の皆様のご提案に感謝申し上げるとともに、皆様方がよりいっそう、学校運営へ寄与いただくことを祈念申し上げ講評とさせていただきます。

分科会報告【2日目】

第4～7分科会の様子

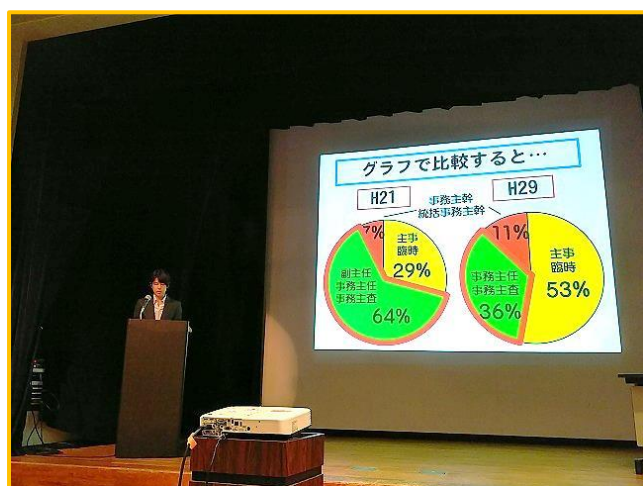
第4分科会



第5分科会



第6分科会



第7分科会



第50回記念東海地区公立小中学校

分 科 会	分 科 会 テ ー マ － サ ブ テ ー マ －	担 当	会 場	研 究 責 任 者
4	楽しもう研修 つなげよう子どもの笑顔 －富士山のように チーム富士市に3776(ミナナロウ)－	静岡県 富士市	名古屋文理大学 文化フォーラム (稲沢市民会館) 大ホール	富士市立大淵第一小学校 馬場 正江
5	4色で織りなす ひだの未来 －地域色を生かし、つなぐチームひだ－	岐阜県 飛騨地区	名古屋文理大学 文化フォーラム (稲沢市民会館) 中ホール	高山市立国府中学校 大上 敦
6	みんなが笑顔になれる事務改善 －「連携」と「協働」が未来をひらく－	静岡県 小笠地区	名古屋文理大学 文化フォーラム (稲沢市民会館) 小ホール	掛川市立第一小学校 鈴木 英子
7	「いがっ子」「ばりっ子」の豊かな 育ちにつながる・つなげる学校事務 －チーム学校で学校事務職員にできること 学校予算から地域連携まで－	三重県 伊賀支部	稲沢市総合 文化センター ホール	名張市立すずらん台小学校 川口 珠美

事務研究大会分科会一覧表 2日目【11月9日(金)】

提 案 者	司 会 者	助 言 者	記 録 者
富士市立元吉原小学校 佐藤 千晃 富士市立丘小学校 渡邊 彩 富士市立鷹岡中学校 石田 恵里子 富士市立吉永第二小学校 原 美沙緒 富士市立須津中学校 岡田 宏太 富士宮市立白糸小学校 中澤 沙帆	富士市立岩松中学校 谷 加奈子	富士市立伝法小学校 校長 田中 亘	富士市立原田小学校 後藤 悠 富士市立岩松北小学校 高木 麻友美
〈飛騨市立〉 古川小 釜洞 佑妃 宮川小 栗田 竜之介 神岡中 中谷 留依子 神岡小 渡邊 友生 〈高山市立〉 新宮小 大坪 智子 東山中 都竹 裕子 清見中 橋本 怜美 江名子小 宮垣 悠 本郷小 室屋 菜美 中山中 浦谷 亜理子 宮中 幅上 優美 朝日中 七尾 恵美子 〈下呂市立〉 小坂小 牧戸 陸 菅田小 宮地 優子 下呂小 中川 与志美 〈白川村立〉 白川郷学園 中垣 和恵 白川郷学園 船坂 友涼	高山市立国府中学校 大上 敦	白川村立白川郷学園 副校長 中村 裕幸	高山市立北小学校 大宮 ゆかり 下呂市立萩原南中学校 小倉 幸裕
掛川市立土方小学校 高橋 百香 掛川市立千浜小学校 松本 琴光	掛川市立中央小学校 松本 裕美 菊川市立六郷小学校 飯塚 恵味	掛川市立日坂小学校 校長 佐藤 裕子	菊川市立河城小学校 蓮池 仁美 菊川市立小笠南小学校 中山 加奈子
伊賀市立上野東小学校 上地 宣嘉 名張市立桔梗が丘小学校 橋本 弘子 伊賀市立壬生野小学校 福井 早苗 伊賀市立中瀬小学校 森下 明智 名張市立南中学校 的場 美貴 名張市立桔梗が丘東小学校 福西 真美	名張市立名張中学校 福岡 由布子 伊賀市立大山田小学校 大保 雅則 名張市立桔梗が丘中学校 山下 麻衣子 名張市立つつじが丘小学校 中垣内 悦子	伊賀市立上野東小学校 校長 澤田 剛 長浜市立余呉小中学校（後期課程） 滋賀県教育委員会 生涯学習課 推進事業CSアドバイザー 主任事務主査 松田 幸夫	伊賀市立大山田中学校 馬岡 未央 伊賀市立久米小学校 中村 祐子

第4分科会

楽しもう研修 つなげよう子どもの笑顔

～富士山のように チーム富士市に3776（ミナナロウ）～

富士市公立小中学校事務研究会

1. 提案概要

富士市事務研究会では、学校事務職員の世代交代を見据え、時代の要請に応える人材育成と組織力の確保を目的として、研究実践活動において、私たち自身が楽しみながら「研修」に取り組み、業務遂行組織である「共同実施」との機能面における一体化・一元化を目指すこととした。

(1) 研修の見直しと課題の明確化

標準的職務通知の「学校事務の総括者」、また、コスモスプランの五の資質を身に付けたスクールマネージャーとして、自ら設定した課題に積極的に取り組み、研修の成果を学校現場で生かし、子どもたちの笑顔を思い浮かべながら学校運営に参画しよう、という目標を定め研修の見直しを継続していった。

その中で、研修とは何か、目指す「学校事務職員像」の共有、ブロック・グループ制や共同実施を活用した組織づくりという課題を明確にした。

(2) 全市体制の共同実施での研修活動

研修の見直しによる課題解決とその実践成果を生かせる組織体制として、平成29年度から、全市体制での学校事務共同実施を開始、平成30年度から、事務研究会の研修活動を共同実施組織の中での班業務として行うこととした。

(3) 課題の解決案

- ① 共同実施組織においてPDCAを生かした業務を推進し、効率化・平準化を目指すことで、教員の負担軽減や事務職員の学校運営参画等につなげる。
- ② 市内事務職員全員が目指す学校事務職員像、共同実施像を共有する。
- ③ ブロック・グループ制や共同実施を活用し研修で身に付けた力が発揮できる組織づくり。

(4) 目指すべき「学校事務職員像」と「共同実施像」

「チーム事務室」の発想に立った事務室経営から学校運営へ参画する人を目指す。

“楽しもう研修”主体的かつ積極的に取り組み、個の資質向上と成果を学校現場で生かしながら目指すべき学校事務職員像へ近づくようにする。

“つなげよう子どもの笑顔”学校現場の課題の発見、解決を積み重ね、学校の改革・改善につなげ、チーム学校を推進するためのリーダーシップを発揮し、子どもたちのため、「チーム事務室」でチャレンジする。

事務をつかさどることや共同学校事務室設置の制度化により、学校事務職員への期待と、活躍する場は増加する。私たち自身も認識を改革しながら組織の一員として「チーム学校」「チーム富士市」に貢献する気持ちを持つことが大切である。

そして、富士市学校事務共同実施の場において、責任をもって担当の業務を行い、研修活動で育んだ「個」の力を「組織の力」として活動することで「チーム富士市」の力に変えていくことができる、次世代の学校事務職員を目指していく。今後も個々のキャリアに応じた効果的な研修を企画・実行し、成果を目に見える形で共有していくことが不可欠である。

2. 実践発表

(1) 学校防災（スキルアップ班）

- ① 災害時初期行動ガイド、非常時持出し書類一覧表の作成
- ② 備蓄用非常食の購入と管理

(2) 文書分類（諸規定の整備班）

- ① 文書分類表に基づくファイリングとデータ保存の市内統一
- ② 教員と連携した学校内文書の集中管理

3. 助言者指導講評

(1) 顧問校長として

- ・学校を教員サイドではなく、事務サイドでみることも増えた。
- ・富士市の市費事務職員の全校配置は「チーム事務室」を確立する上で大変有効。
- ・これからはスクールマネージャーになることを意識するだけでなく、その意味を互いに認め合って、分かち合う認識改革が必要になる。それが学校事務をつかさどることにつながる。
- ・キャリアというものは自分で磨くもので、スキルアップは個人研修で行うもの。受け身ではなく自分から積極的に新しい学校事務を創造してほしい。

(2) 課題について

① 研修

- ・学校事務職員だからこそできることが必ずある。まず得意分野や専門性を高めていってほしい。

② 組織

- ・組織力向上をさせるためには、目指すベクトルが同じであることが大切。
- ・個人研修でスキルアップを図りつつ、研修の成果を共有することが重要。

③ 事務職員像

- ・これからの学校は「つながる」ということがキーワードになる。
- ・学校運営の参画者として、子供や教職員、地域の人ともつながる場を積極的に設けてほしい。

(3) 実践発表を聞いて

① 学校防災

- ・防災計画をシンプルにまとめて、具体的に動きやすいものにした。

② 文書管理

- ・若手事務職員が新しいことにチャレンジしたことを評価したい。学校運営に参画する、他の教職員とつながるという点で価値ある一歩を踏んだ。
- ・若手職員が育つ環境を作りたい、そういう環境があれば自然と育っていく。

(4) 富士市の共同実施、これからの学校事務職員に対する希望と期待

これからの共同実施は異質の専門性がお互いに働くことによって、相乗効果が発揮されなければいけない。そして、人材育成やマネジメント力の習得及び向上等の創造的な働きが生まれる場でなければいけない。また、学校間や地域との連携を推進する組織になっていかななくてはならない。

共同実施の会合が共同実施ではなくて、共同実施そのものは毎日行われている、ということを改めて認識したい。

学校事務職員一人一人が「目指す学校事務職員像」を考え、それを個人研修で追及し、成果と課題を全体場で共有することがこれからも大切である。

人はつながることで学ぶ。これからは事務職員が子どもや地域の人とつながること、学校運営への参画者として自分たちの存在を認める意識改革から、さらに積み上げてきた実践や研究を土台にしながら、その存在や実践の意味を認めていく認識改革ということがこれから大切になる。そうすることが学校事務をつかさどるということに近づいていくことになる。

共同実施が学校事務職員同士の依存性を高めるものであってはいけない。職業人として一人でやりきることが原則。自立的な学校事務に向けて、個々の力を高めることはこれからも必要で、学んだことを共有していき、それによって相乗効果が生まれてくる。

今後、学校運営への参画者として、スクールマネージャーとして、まず自分が変わっていくことが、周囲を変えていくことにつながっていく。

第5分科会

4色で織りなす ひだの未来

ー地域色を生かし、つなぐチームひだー

岐阜県飛騨地区小中学校事務職員研究会

1. 提案概要

飛騨地区事務職員の相互連携、市村研究会の連携に加え、共同実施間のつながりをもたせる新しいチームひだを構築します。

(1) 飛騨市・高山市・下呂市の共同実施実践発表

三市の地域色を生かした共同実施の実践から互いのことを知り、それぞれの共同実施に生かしていきます。

① 飛騨市実践

市内小中学校は、小学校5校、中学校2校、小中併設校1校（配置なし、加配対応）です。全ての事務職員に兼務発令がされた学校間連携チームとして共同実施を推進しています。教職員の事務負担軽減を図り、教員が児童生徒と向き合う時間を確保すること、事務職員同士の連携を強化し、事務機能の適正化・効率化や事務処理を平準化していくこと、学校運営に積極的に参加し、児童生徒の豊かな育ちを支援していくことを目的としています。市内で統一した予算や光熱水費の財務啓発資料は節約の意識を高め、児童生徒に興味をもたせることにもつながっています。また、授業で活用されるなど広がりを見せています。市内統一の文書管理方法により、文書を探す時間の短縮や異動職員の引継ぎ軽減など教員の事務負担軽減につなげています。

② 高山市実践

新たな組織を立ち上げるのではなく、これまであった高山市事務職員部会を全体研究・業務担当別研究・ブロック別共同実施の三部門構成とし、業務担当別研究とブロック別共同実施の二本柱によって高山市型共同実施を行っています。業務担当別研究のうち教材備品購入検討グループでは、市教委との連携による教材備品の市内平準導入、早期購入を推進しています。業務改善グループでは、教科書無償給与事務についてのマニュアル作成や操作支援など教員担当者への支援も行っています。ブロック別共同実施は、旧市内の中学校を中心に校区や学校間の距離を考え、四つのブロックに分けています。ブロック長を各ブロックに置き、ブロックの取組内容の把握及び全体の活動を統括します。また、ブロック長会により高山市全体の連絡調整や情報の共有を行っています。平成29年度においては共同実施加配があり、加配事務職員が所属するブロックを中心とした共同実施の研究も行いました。

③ 下呂市実践

要綱に基づいた行政組織として「下呂市立小中学校事務共同実施」を設置しています。学校に軸足を置いた組織的な体制で標準的職務内容の事務・業務を行い、学校事務の効率化や教職員の負担軽減、市全体の根本的な課題解決に向けて取り組んでいます。組織単位は、共同実施の上部組織として位置付ける「学校事務共同実施協議会」と地域ごとに4ブロックに分けて業務を行う「学校運営支援室」、事務職員の標準的職務内容に基づいた「担当者会」と「事務長会」で成り立っています。担当者会（横のつながり）と各地域の支援室（縦のつながり）に所属することで、「全市的な学校事務の効率化・課題解決・政策形成」と「組織的な学校経営への参画を通じた各学校の教育目標の具現」、同時に「OJTでの資質向上による学校事務の質の保障」に取り組める体制としています。実践の一つとして、学校間の公平性や自主性を確立するための予算編成基準の作成や予算編成作業の実施に取り組んでいます。財務担当が各校の予算状況を把握して情報を共有・整理し、また市教委と連携することで、限られた予算の中で特色ある教育活動の実施が行える予算編成となるように努めています。

(2) 義務教育学校「白川村立白川郷学園」の紹介

平成29年4月に義務教育学校「白川郷学園」が設立されました。15歳で「ひとりだち」できる子どもの育成を目指し、「しなやかなステップで確かな力を育てる」教育の具現化に向け、独自カリキュラム村民学や9年間を通した英語教育など日々実践を積み重ねています。事務職員は二名配置されています。義務教育学校の教育実践は、先進例が少なく、地域の特色もあり、何事にも「手探り」状態です。義務教育学校ならではの煩雑な事務を少しでも改善できるように、複数配置を生かした仕事の分担や処理方法などの工夫、改善が必要だと考えています。また学校経営に積極的に参画できる事務職員を目指し、校内外への情報発信やより良い執務環境の整備を心がけています。更にOJTを意識し、事務職員同士のスキルアップも進めています。

(3) 共同実施間の連携を加えた新しいチームひだ

平成29年度にお互いの共同実施で近似する業務の担当者とリーダーの任にある者がグループに分かれて交流する「業務担当者別交流」をお互いの業務を知ることにより重点を置いて実施しました。ここ数年、三市一村が自身の共同実施に注力していたため市村間の交流が少なくなっていたこともあり、新たに多くのことを知る機会となりました。事務職員同士のつながり、市村研究会のつながりに共同実施のつながりを加えた新しいチームひだ。飛騨市・高山市・下呂市・白川村の四つの色は飛騨地区事務職員同士の仲のよさを生かして「ひだはひとつ」を織りなします。

2. 指導講評

組織マネジメントは手段であり目的ではありません。編成・実施・評価・改善のプロセスが組織的、機動的に動いているか、そしてそのことに対する評価と改善がされているかが大事です。子どもたちや教職員のために、飛騨市は何ができるのかを考え、共同実施を使って学校規模や経験年数を埋めるべく取り組んでいます。高山市はより良い環境を提供しようとブロック別共同実施と業務別担当が連携し、それぞれがスキルアップしていこうと意識しています。下呂市は日常を考えた共同実施となっています。行政との連携により組織を立ち上げ、しっかり評価を行い改善につなげています。白川郷学園は校内協働実施をしています。二人は日々のコミュニケーションを大切に、お互いが補い合い連携しています。

今後三つのことを期待します。一つ目は互いが高まり合う場として、学校現場においてはリーダーシップ、学校経営への参画、マネジメントマインドを向上させることです。チーム学校には事務職員も位置付けられています。教師との協働による学校改善を予算面などから行いカリキュラムマネジメントを行ってください。カリキュラムマネジメントは教師だけのものではありません。新学習指導要領についてもマネジメントという部分でリーダーシップを発揮してください。二つ目に共同実施です。小中連携や小中一貫校（義務教育学校）というところで地域連携がクローズアップされています。共同実施は地域連携であり小中連携でもあります。その連携強化のキーパーソンとして共同実施を進めてください。三つ目に情報発信です。事務職員が子どもたちや教職員のために個人や共同実施によりいろいろな実践をしています。教員が子どもに向かえる時間のため、事務職員は考え働いているということを堂々と発信してください。

事務職員も教員も教育現場において一人では進んでいけません。チームが必要です。三市一村が特色を出しながら推進していくことはとても良いことです。その中でいかに連携しチームひだを推進できるのかはそれぞれが一人では無理だと認識し、自分と他と近くと隣接の市村とつながっていくことにあります。事務職員の資質能力の向上という部分も問われています。



第 6 分科会

みんなが笑顔になれる事務改善

－「連携」と「協働」が未来をひらく－

静岡県小笠地区小中学校事務職員会

1. 提案概要

(1) 研究主題の設定

静岡県公立小中学校事務職員会は、学校事務デザインとして「コスモスプラン」を設け、目指す姿を「スクールマネージャー」と定義しています。小笠地区では平成 21 年度に財務事務の平準化を目指し、その実践を東海大会で発表しました。前回の発表から 8 年が経過し、学校事務職員を取り巻く環境が大きく変わっており、急激な世代交代もありました。

私たちは事務改善を行うことで、まず学校事務職員が笑顔になり、その結果が教員や子どもたち、学校を取り巻く方々に良い影響をもたらす事で笑顔を広げていきたいと考えました。個人と組織が相互に連携し、「スクールマネージャー」の意識をもち学校の重要な経営スタッフとして周りとの協働し、より良い教育環境にするためこの研究主題を設定しました。

(2) 小笠地区の課題整理

研究を行うに当たり、四種類の調査を行いました。S W O T 分析、学校預り金アンケート・事務アンケートそしてスクールマネージャーについての意識調査です。

組織としては、若年層や他地区交流者が多い構成であり三市内の交流の少なさや連携力の低下が課題に挙がる一方で、雰囲気の良いことや、他職との連携のとりやすさから大きな課題には統一步調をとることができると再認識することができました。調査をしていく中で前回の研究から 8 年経った現在も、学校預り金に関する地区内での財務の平準化が順調に進んでいることも分かりました。

個人としては、教員も学校事務職員も会計関係の事務処理や未納者対応に負担感を感じていました。また、スクールマネージャーについても「コスモスプラン」策定後の採用者が多かったり、日々の業務に追われ考える余裕がなかったりというのが現状でした。しかし、今回アンケートを行ったことで地区内全員が自分の現状と理想像を改めて考える機会となりました。

(3) 改善の取組、成果

平成 8 年から設置されている「改善検討委員会」は小笠地区の特徴的な組織です。三市の教育委員会・校長会・教頭会・学校事務職員の各代表によって組織されています。学校事務全般にわたって課題を検討し、各市教育委員会・校長会等に働きかけています。平成 27 年度の改善検討委員会において、小笠地区の会計事務の統一的な実施を目的に、学年会計システム「番頭さん」が作成されました。このシステムにはさまざまな学年会計の様式が網羅され一括処理ができます。小笠地区内全校の教職員が同じシステムで処理できるため、地区内異動者は会計システムを新たに覚える必要がなくなりました。会計処理を主に行う学校事務職員だけでなく教員の負担軽減にもつながりました。平成 29 年 11 月に行われた小笠地区事務職員会全体研修会では「会計の手引」の改訂版について周知し、意見をもらうことで配付前に改善を行いました。その他組織として、データ管理フォルダの統一化や新採者マニュアルを作成・活用することで異動時や指導員等の負担軽減になっています。

また、小笠地区事務職員会全体研修会で個人の事務改善の工夫や取組を地区内で紹介するため実践発表を行いました。日頃の取組を発表してもらうことで、各校での事務改善に踏み出すきっかけとなりました。研修会の後、小笠地区内の他の学校でも活用しやすいように、資料データを各校へ配付しています。

今回の成果として、全校で共有できる財産を得たこと、個人の課題を組織全体

から知恵を借りて解決する方法を得たことが挙げられます。小笠地区で作成された資料を改めて見直し、その資料の作られた経過を共有することで、先輩事務職員の取組を再確認することが出来ました。

(4) まとめ

平成29年の学校教育法の改正や、平成31年度に実施される共同学校事務室の稼働により、私たちは変化の中を手探りで進んでいかなければなりません。それでも、学校事務職員の努力が教員や子どもたち、学校を取り巻く方々の笑顔をつくっていくと信じ、できることからの挑戦を続けていきます。

2. グループ協議

グループごとに次の二つの点について協議しました。また、席を離れ、他のグループのまとめを見あうことや抽出でグループの協議結果の報告も行いました。今後の共同学校事務室や研修の参考にするとともに、参加者にとっても実りあるものになったと感じています。

(1) 自分の県や地区・学校を紹介

(2) 困り感・事務改善の手立て（以下の七点の中から、話題をグループで決める）

- ① 学校経営参画
- ② 校内会計
- ③ 事務室経営
 - ア 事務室内の役割分担
 - イ 校内提出物の依頼・収集方法
- ④ 校内のコミュニケーション
- ⑤ 環境整備
- ⑥ モチベーション

3. 助言者指導講評

発表と今後の学校事務職員のあり方の二点について話をさせていただきます。

小笠地区でも世代交代の波が押し寄せており、そのなかで最も早く動いたのが学校事務職員の方々だと思います。組織が個々のニーズをとらえ、マニュアル等の整備をしてきました。一つ一つは小さいことですが、個人と組織がフィードバックし合い、積み重ねていくことで大きな渦をつくることができました。その渦が、教職員・児童・保護者等、小笠地区50校の笑顔につながっていきました。先輩方が作り上げてきたものを、同じ志を持って職務を遂行できるように、互いに助け合い、育成に力をいれてきたことが実を結んだと言えます。

一日目の文部科学省主任視学官の行政説明にもありましたが、学習指導要領が改訂され完全実施目前となっています。今後、学校事務職員に求められる資質・能力は、問題を発見する力、対応力と調整力、調整・連携する力、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職務遂行能力、使命感、法規等の知識と活用力です。一言で言うのであれば、マネジメント力を向上させていくことが求められています。しかし、この改革で学校事務職員が疲弊してしまうようなことがあってはなりません。私たちは、前に進みながら考え、より良い在り方を見つけ出していかななくてはならないのです。

私たちの想像を超える未来を生きる子どもたちには、心を動かされる感動、誰かと思いを共有することを経験して、学んでいってほしいと願っています。これらは人工知能ではなく「人」だからこそできることです。

私たちが忘れてはいけないことは、人が人たる証である心をもつことです。学校は多様な資源を活用して教育活動を進めていますが、そのなかで一番大切なのは「人」です。人の力を最大限引き出し、生かすことができるかどうかは、人にかかっているのです。今大会の学びが、皆さんの笑顔、子どもたちの笑顔、教職員の笑顔につながっていくことを期待します。

第7分科会

「いがっ子」「ばりっ子」の豊かな育ちにつながる・つなげる学校事務

ーチーム学校で学校事務職員にできること 学校予算から地域連携までー
伊賀公立小中学校学校事務研究会

1. 提案概要

学校を取り巻く地域や家庭の環境が変化する中で、学校教育に対する意見や期待がいつそう高まり、また学校における教育課題も複雑化・多様化しています。このような課題に対し、学校長のリーダーシップの下、さまざまな職種の教職員が一つのチームとして連携・協働し、保護者や地域住民・関係機関の協力を得ながら、学校と地域が一体となって学校運営の改善を進めることが重要になってきています。

そのような中で、私たちはチーム学校の一員として、子どもたちの育ちを支援していくために学校事務職員としての資質・力量を高め、共同実施の組織力も活用しながら、専門性をどう活かせるのか考えていくことが重要となってきます。そこで、地域とともにある学校づくりや、伊賀市の子どもたち「いがっ子」と名張市の子どもたち「ばりっ子」の豊かな育ちを目指し、伊賀市の「学校統合」「地域とともに学校マニフェスト推進事業」、名張市の「予算委員会」「小中一貫教育と名張版コミュニティ・スクール」での学校事務職員の役割に着目し、その実践を検証しました。

実践の中で私たちは共同実施での「つながり」、教育委員会との「つながり」、またチーム学校の一員として、管理職や教職員、保護者や地域との「つながり」といったあらゆる「つながり」を大切にしてきました。そして、この「つながり」を基に学校事務職員がもつ、ヒト・モノ・カネ・情報と教育活動をつなげることで、よりいっそう子どもたちの育ちを支援することができるのではないかと考えました。

平成29年4月の学校教育法改正により、学校事務職員の職務が「事務に従事する」から「事務をつかさどる」に変更されました。以前から伊賀市の学校管理規則では「事務をつかさどる」と表記されていましたが、名張市では「事務に従事する」であったため、規則の改正もされようとしています。私たち学校事務職員を取り巻く状況が時代とともに変化してきている今、私たち自身も変わるチャンスだと考えます。従来の事務処理中心の「つながり」に留まっていた殻を破り、学校運営に積極的に携わり、学校事務職員がそれぞれの点をつなぐ役割を果たすことで、子どもたちの豊かな育ちを支援することができると確信しています。学校、保護者、地域それぞれの願いを大切にしながら、未来を担う子どもたちの豊かな成長のために、チーム学校の一員として「つながる・つなげる」をキーワードに実践を積み重ねていきたいと思っています。

2. 意見交流(ワークショップ)

名張市・伊賀市の提案を基に参加者それぞれの地域において「地域とともにある学校づくり」に向けて、学校事務職員としてどのような手法で関わっていけるのか。実際の取組と今後の展望についてグループ別に意見交流を行いました。参加者一人ひとりが、チーム学校の実現に向けて課題意識をもって活発な意見交流を行いました。

(1) 参加者の自校における地域との関わりについての情報交流

- ・地域の祭との関わり
- ・学習田畑での米作りや野菜づくり
- ・図書室の蔵書整理
- ・学校での本の読み聞かせ
- ・登下校の見守り
- ・校外学習における児童引率
- ・学校行事や授業での講演や地域の伝統芸能等の披露
- ・地域住民と連携した避難所運営会議を開き、物資確保や避難経路等についての話し合いがもたれている
- ・地域学校協働本部を立ち上げ、学校と地域が話し合える場が設定されている

- ・週四日コミュニティ・スクール要員として地域の人が配置されている。

(2) 地域とともにある学校づくりのために…

① 今後学校でできること

- ・授業において地域からどんな人材を講師として招きたいか計画していく
- ・チャリティーコンサート等での資金集め
- ・児童生徒数減による余剰教室や施設を地域や青年層に開放していく
- ・小中連携も兼ねた地域連携
- ・子どもの生活ケアの年間計画をたて、地域とともに進めていく
- ・同業者だけでなく地域の方と討論会形式で現状や課題を出し合う場をもつ
- ・学校の施設や備品の修繕ができる人材を地域から募る
- ・通学路の危険箇所を歩いてみる
- ・地域ごとの避難所の運営を学校と地域が連携し、合同防災訓練の実施等、防災対策を進める
- ・来校者に居心地が良いと感じてもらえる開かれた学校づくりを進める

② 学校事務職員が専門性を活かしてできること

- ・講師名簿の作成や招へいにかかる文書作成を教頭先生と連携して進めていく
- ・近隣の小中で連携してボランティア一覧の作成と地域との連絡調整役を担う
- ・地域連携の活動をホームページに掲載していく
- ・対応等で地域の方が学校に来やすいような雰囲気づくりをしていく
- ・学校が避難所となった時のことも考慮し、物資や備品の所在を明確にできるように備品・物品の一覧や防災マニュアルの作成をする
- ・地域と協働した教育活動における必要な物品の準備や、学校と地域の人とのつなぎ役を担っていく

3. 助言者指導講評

学校は地域や未来の地域の担い手になる子どもたちのためにあるものであり、社会に開かれていかなければなりません。そのために学校は「チーム学校」としての組織を構築していくことが必要であり、これからはチームという組織で地域との関係性を構築し、ともに教育目標を共有し、達成に向けて進めていくことが必要です。そのためには、地域・ヒト・モノ・カネを活かした学校運営を行っていくことが必要です。その中で学校事務職員は行政職員としての視点を大切にしながら、専門性を活かして能力を発揮していくことに期待しています。

次世代の学校創成プランの実現に向けて、地域連携を持続可能な取組にしていくためには今までにない価値観でもって取り組んでいくことが重要です。情報提供のやり方としては、これまでの学校から地域、保護者へと一方的な情報提供から、これからは双方向からの情報提供がされる仕組みへと変わっていかなければいけません。ホームページに掲示板を作ってSNSを利用した情報のやり取りも一つの方法です。

その他の取組例として、資金調達のために協議会が主体となって地域に自動販売機を設置し事務職員が管理することや、家庭の教科学習において地場産業について学ぶために地域と協働して学習を進めたり、地域の防災意識を高めるために地域との安全マップの作成をし、その取組が学校での防災指導計画の作成にもつながったりと、学校と地域が協働し子どもたちの学習活動に成功事例を与えることができる取組はたくさんあります。それらの取組のどれにおいても学校事務職員は、直接授業で指導する以外の部分で関わっていける可能性をもっています。

お礼のことば

第50回記念東海地区公立小中学校事務研究大会

稲沢大会実行委員長 小川 卓也

11月8日・9日の2日間に渡って開催した大会には、愛知・静岡・岐阜・三重の東海4県を中心に、延べ約2500人を超える皆様にご来場いただき、ありがとうございました。今大会は、学校事務に関する法改正を受けて、事務職員に求められている役割を参加者全員で改めて共有するため、記念講演も学校事務に関するシンポジウム形式で実施しました。

開会式では、文部科学省 清原洋一様、愛知県教育委員会教育長 平松直巳様、稲沢市長 加藤錠司郎様をはじめ、愛知県都市教育長会・町村教育長会、県・市校長会、教頭会、PTA連絡協議会他、多くのご来賓の皆様にご臨席を賜り、来賓挨拶では、学校教育法や地教行法等の一部改正により、学校運営参画を通して教育への一層の貢献が求められている事務職員に対する期待の言葉を頂戴し、1日目全体会の文部科学省行政説明では、初等中等教育局主任視学官の清原洋一様から、「社会に開かれた教育課程」の必要性やカリキュラム・マネジメントの確立、事務職員の役割などの話を伺いました。

2日目全体会の記念シンポジウムでは、茨城大学大学院准教授 加藤崇英様から、「チーム学校」「地域連携」「従事するからつかさどる」「共同学校事務室」など、学校運営に参画する事務職員を取り巻く状況の整理がなされ、稲沢東小学校長 武田孝薫様からは、稲沢市の共同学校事務室整備の経過と共同実施を活用した施設整備履歴の整理と整備要望案の作成、物品の共同調達や修繕の集約といった取組が紹介されました。シンポジウムのコーディネーターを兼ねた愛知教育大学准教授 風岡治様からは、「働き方改革」、「チーム学校」や「地域連携」に関連した全国の先進的な取組などに加えて、前任の豊橋市教育委員会における事務職員の人材育成と研修制度が紹介されました。

また、両日午後に開催した七つの分科会では、東海4県各地の研究実践報告や提案が行われましたが、その内、四つの分科会ではワークショップが展開され、カリキュラム・マネジメントや地域連携を通じた学校運営参画など、新たな学校事務の役割について、参加者の間で活発な意見交換が行われました。

大会に参加された皆様には、行政説明・記念シンポジウム・分科会を通して、新たな学校事務のヒントを掴み、その姿をこれまで以上に明確に描いていただくことができたものと確信しております。

新たな学校事務の幕開けとなった記念すべき第50回大会を愛知県稲沢市で開催でき、次代のスタートとなる第51回磐周・湖西大会へと引き継ぐことができましたことを心から嬉しく思います。2020年2月に開催される次回大会では、東海各地から新たな学校事務の具体的な展開が報告されることを願っております。

最後になりましたが、本大会の開催にあたり、ご後援とご支援をいただきました文部科学省、愛知県教育委員会、稲沢市、稲沢市教育委員会、愛知県小中学校長会をはじめ多くの教育関係団体並びに関係者の皆様に改めて感謝申し上げます。お礼のことばといたします。

