

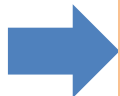
次世代の学校づくりを担う事務職員の 資質・能力の育成



愛知教育大学 教育学部教育支援専門職養成課程
教育ガバナンスコース 准教授 風岡 治

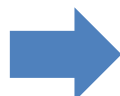
2040年頃の社会変化の方向

SDGs(持続可能な開発のための目標)が目指す社会



○「誰ひとり取り残さない」 No one will be left behind」という考え方の下、貧困に終止符を打ち、地球を保護し、全ての人が平和と豊かさを享受できる社会。
○持続可能な社会を創造していくことを目指す学習や活動である「持続可能な開発のための教育(ESD)」。

Society5.0、
第4次産業革命が
目指す社会



○AI、ビッグデータ、IoT、ロボティクス等の先端技術が高度化してあらゆる産業や社会生活に取り入れられることで、誰もが活躍でき、様々な社会課題を解決できる、持続可能でインクルーシブな経済社会システム。
○資源やモノではなく、知識を共有、集約することで、様々な社会課題を解決し、新たな価値が生み出される社会である知識集約型社会の到来。

人生100年時代
を迎える社会



○人生100年時代においては、人々は、「教育・仕事・老後」という3ステージの単線型の人生ではなく、進路を探索したり、自らビジネスを立ち上げたり、様々な活動を並行して行うなど、教育と仕事の行き来、高等教育機関の間や産業界の間の行き来などのあるマルチステージの人生を送るようになることが予想される。
○高齢者から若者まで、全ての国民に活躍の場がある社会において、様々なキャリアの可能性を、時間をかけて模索する時間と柔軟性を持つ仕組みづくりが重要。

グローバル化が
進んだ社会



○社会・経済・科学技術等の在り方が地球規模で連動する、広範で構造的な変容がグローバル化であり、人の国際的な移動が爆発的に拡大し、情報通信技術も劇的に進歩等している。
○他方、グローバル化が進むときに、各国においては独自の社会の在り方、文化の在り方などの価値に着目するローカル化の動きも活発化することも想定される。ローカリゼーションの多様化が加味されることによって、バランスの良い標準化と多様化が進むことが期待される。

地方創生が
目指す社会



○あらゆる産業分野でデータ活用による高付加価値化が進むことにより、全国各地において地方のポテンシャルを引き出すことが期待される。
○地方創生が実現すべき社会は、「個人の価値観を尊重する生活環境を提供できる社会」。都市に出なければ教育機関や働く場所がないということではなく、生まれ育った地域で、個人の価値観を尊重して生活し、その地域を豊かなものにしていくための継続的な営みができる社会の実現が期待される。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標

1 貧困をなくそう



2 飢餓をゼロに



3 すべての人に健康と福祉を



4 質の高い教育をみんなに



5 ジェンダー平等を実現しよう



6 安全な水とトイレを世界中に



7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに



8 働きがいも経済成長も



9 産業と技術革新の基盤をつくろう



10 人や国の不平等をなくそう



11 住み続けられるまちづくりを



12 つくる責任 つかう責任



13 気候変動に具体的な対策を



14 海の豊かさを守ろう



15 陸の豊かさも守ろう



16 平和と公正をすべての人に



17 パートナースhipで目標を達成しよう



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

2030年に向けて
世界が合意した
「持続可能な開発目標」です

子どもたちが生きる未来

○子どもたちの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・デビットソン)

○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)

○ グローバル化、情報化等により、変化が激しく
予測困難な時代

新たな社会 “Society 5.0”

5.0



4.0

Society 4.0 情報



1.0
Society 1.0 狩猟



2.0

Society 2.0 農耕



Society 3.0 工業

3.0

[内閣府作成]



取り巻く環境の未来予測

人工知能やロボット等による代替可能性が高い/低い100種の職業

- 必ずしも特別の知識・スキルが求められない職業に加え、データの分析や秩序的・体系的操作が求められる職業については、人工知能等で代替できる可能性が高い傾向。
- 一方、芸術・歴史学・考古学、哲学・神学など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、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は、人工知能等での代替は難しい傾向。

代替可能性が高い職業

IC生産オペレーター	ゴム製品成形工(タイヤ成形を除く)	電気通信技術者
一般事務員	こん包工	電算写植オペレーター
鋳物工	サッシ工	電子計算機保守員(IT保守員)
医療事務員	産業廃棄物収集運搬作業員	電子部品製造工
受付係	紙器製造工	電車運転士
AV・通信機器組立・修理工	自動車組立工	道路パトロール隊員
駅務員	自動車塗装工	日用品修理ショップ店員
NC研削盤工	出荷・発送係員	バイク便配達員
NC旋盤工	じんかい収集作業員	発電員
会計監査係員	人事係事務員	非破壊検査員
加工紙製造工	新聞配達員	ビル施設管理技術者
貸付係事務員	診療情報管理士	ビル清掃員
学校事務員	水産ねり製品製造工	物品購買事務員
カメラ組立工	スーパー店員	プラスチック製品成形工
機械木工	生産現場事務員	プロセス製版オペレーター
寄宿舎・寮・マンション管理人	製パン工	ボイラーオペレーター
CADオペレーター	製粉工	貿易事務員
給食調理員	製本作業員	包装作業員
教育・研修事務員	清涼飲料ルートセールス員	保管・管理係員
行政事務員(国)	石油精製オペレーター	保険事務員
行政事務員(県市町村)	セメント生産オペレーター	ホテル客室係
銀行窓口係	繊維製品検査工	マシニングセンター・オペレーター
金属加工・金属製品検査工	倉庫作業員	ミシン縫製工
金属研磨工	惣菜製造工	めっき工
金属材料製造検査工	測量士	めん類製造工
金属熱処理工	宝くじ販売人	郵便外務員
金属プレス工	タクシー運転者	郵便事務員
クリーニング取次店員	宅配便配達員	有料道路料金収受員
計器組立工	鍛造工	レジ係
警備員	駐車場管理人	列車清掃員
経理事務員	通関士	レンタカー営業所員
検収・検品係員	通信販売受付事務員	路線バス運転者
検針員	積卸作業員	
建設作業員	データ入力係	

代替可能性が低い職業

アートディレクター	歯科医師	日本語教師
アウトドアインストラクター	児童厚生員	ネイル・アーティスト
アナウンサー	シナリオライター	バーテンダー
アロマセラピスト	社会学者	俳優
犬訓練士	社会教育主事	はり師・きゅう師
医療ソーシャルワーカー	社会福祉施設介護職員	美容師
インテリアコーディネーター	社会福祉施設指導員	評論家
インテリアデザイナー	獣医師	ファッションデザイナー
映画カメラマン	柔道整復師	フードコーディネーター
映画監督	ジュエリーデザイナー	舞台演出家
エコノミスト	小学校教員	舞台美術家
音楽教室講師	商業カメラマン	フラワーデザイナー
学芸員	小児科医	フリーライター
学校カウンセラー	商品開発部員	プロデューサー
観光バスガイド	助産師	ペンション経営者
教育カウンセラー	心理学者	保育士
クラシック演奏家	人類学者	放送記者
グラフィックデザイナー	スタイリスト	放送ディレクター
ケアマネージャー	スポーツインストラクター	報道カメラマン
経営コンサルタント	スポーツライター	法務教官
芸能マネージャー	声楽家	マーケティング・リサーチャー
ゲームクリエイター	精神科医	マンガ家
外科医	ソムリエ	ミュージシャン
言語聴覚士	大学・短期大学教員	メイクアップアーティスト
工業デザイナー	中学校教員	盲・ろう・養護学校教員
広告ディレクター	中小企業診断士	幼稚園教員
国際協力専門家	ツアーコンダクター	理学療法士
コピーライター	ディスクジョッキー	料理研究家
作業療法士	ディスプレイデザイナー	旅行会社カウンター係
作詞家	デスク	レコードプロデューサー
作曲家	テレビカメラマン	レストラン支配人
雑誌編集者	テレビタレント	録音エンジニア
産業カウンセラー	図書編集者	
産婦人科医	内科医	

※50音順、並びは代替可能性確率とは無関係

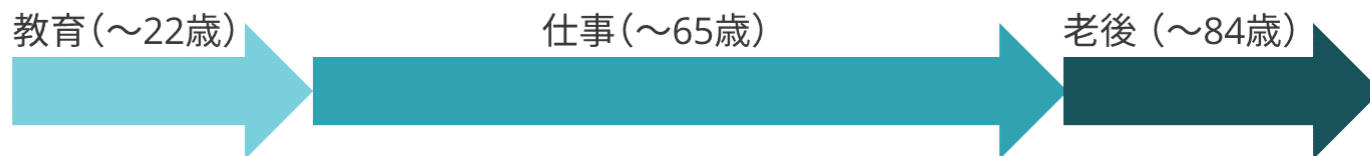
職業名は、労働政策研究・研修機構「職務構造に関する研究」に対応

【出典】2015年12月2日株式会社野村総合研究所News Releaseを元に文部科学省作成

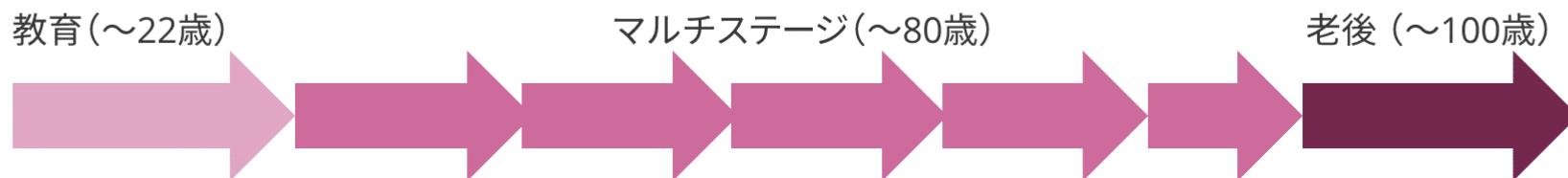


人生戦略の変化

今までの3ステージ制



これからのマルチステージ制



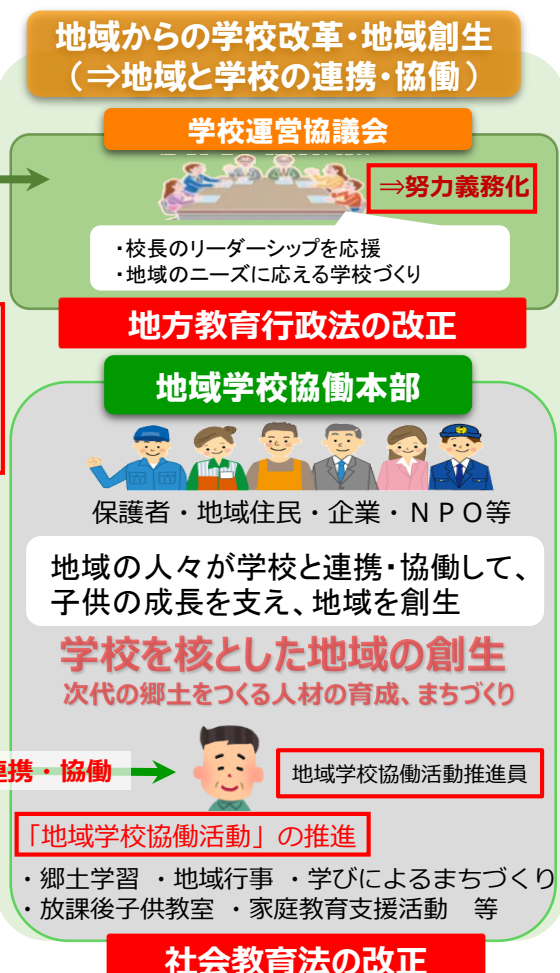
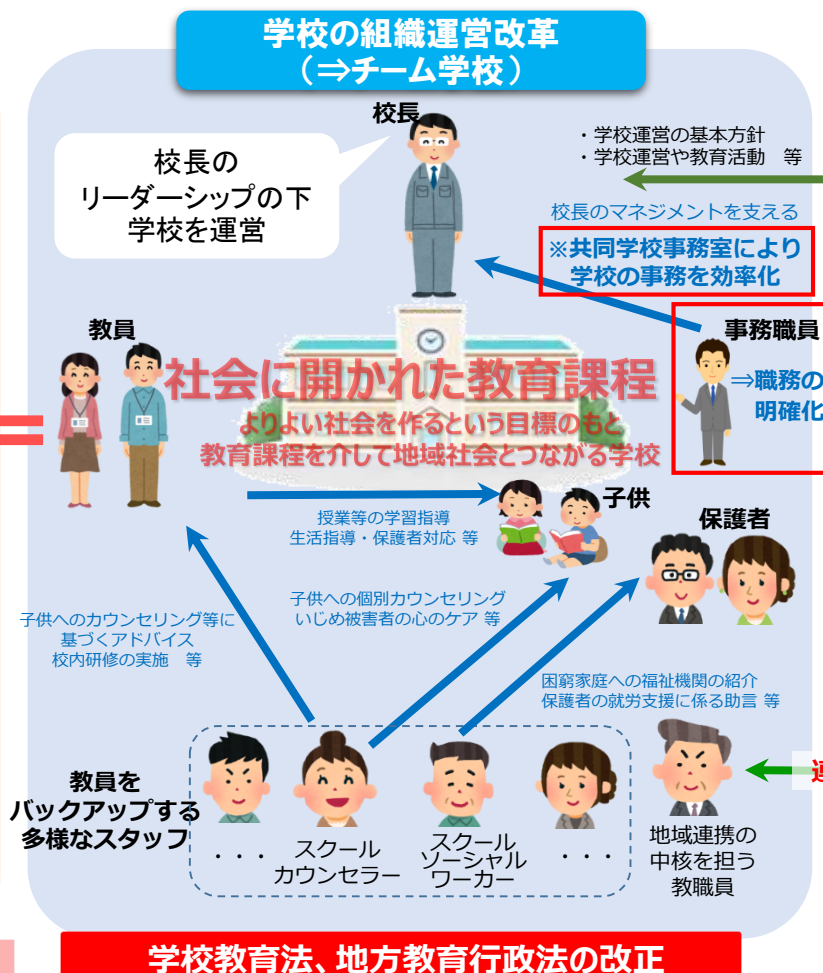
- 仕事、○教育、○エクスプローラー(自分探し)
- インディペンデント・プロデューサー(個人事業主)
- ポートフォリオ・ワーカー(仕事+副業)

「次世代の学校・地域」創生プラン（平成28年1月 文部科学大臣決定）の実現に向けて

中教審答申③←教育再生実行会議第7次提言

中教審答申②←教育再生実行会議第7次提言

中教審答申①←教育再生実行会議第6次提言



「次世代の学校」の創生に必要な不可欠な教職員定数の戦略的充実

義務標準法等の改正

子供たちが自立して活躍する「一億総活躍社会」「働き方改革」「地方創生」の実現



最近話題になっている 小中学校教育のキーワードは？

＜考えてみよう＞

- 新学習指導要領の着実な実施等
- 子供たちの自己肯定感・自己有用 感の育成
- いじめ等への対応の徹底、人権教育
- 日本人生徒・学生の海外留学支援
- 大学院教育改革の推進
- 新しい地域づくりに向けた社会教育の振興方策の検討
- 社会人が働きながら学べる環境の 整備
- 教育へのアクセスの向上、教育費負担の軽減に向けた経済的支援
- 教職員指導体制・指導環境の整備
- 学校のICT環境整備の促進
- 安全・安心で質の高い学校施設等 の整備の推進
- 学校安全の推進

新学習指導要領の着実な実施

- ・「社会に開かれた教育課程」
- ・道徳の教科化
- ・小学校外国語教育の早期化・教科化
- ・プログラミング教育の実施
- ・主体的・対話的で深い学びの実現
- ・カリキュラムマネジメント

学校における働き方改革

- ・学校・教師が担う業務の明確化
- ・学校の組織運営体制の在り方
- ・勤務時間に関する意識改革と制度面の検討
- ・実現に向けた環境整備

学習指導要領の改訂とカリキュラムマネジメント

予測困難な時代に、一人一人が未来の創り手となる

- 新たな価値を生み出していくために必要な力を身に付け、子供たち一人一人が、予測できない変化に受け身で対処するのではなく、主体的に向き合って関わり合い、その過程を通して、自らの可能性を発揮し、よりよい社会と幸福な人生の創り手となっていけるようにすることが重要である。
- …社会や産業の構造が変化し、質的な豊かさが成長を支える成熟社会に移行していく中で、特定の既存組織のこれまでの在り方を前提としてどのように生きるかだけではなく、様々な情報や出来事を受け止め、主体的に判断しながら、自分を社会の中でどのように位置付け、社会をどう描くかを考え、他者と一緒に生き、課題を解決していくための力の育成が社会的な要請となっている。

（「学校」の意義）

○学校とは、社会への準備段階であると同時に、学校そのものが、子供たちや教職員、保護者、地域の人々などから構成される一つの社会でもある。

○学校は、社会的意識や積極性を持った子供たちを育成する場なのである。

○子供たちに、新しい時代を切り拓（ひら）いていくために必要な資質・能力を育むためには、学校が社会や世界と接点を持ちつつ、多様な人々とつながりを保ちながら学ぶことのできる、開かれた環境となることが不可欠である。

これからの教育課程の理念

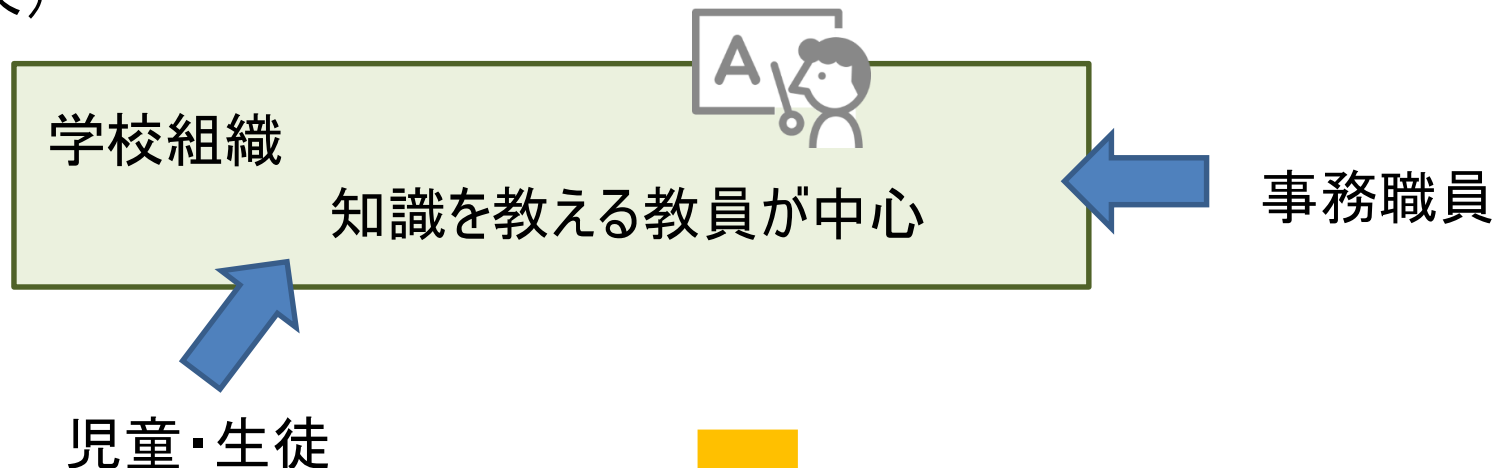
よりよい学校教育を通じてよりよい社会を創るという目標を学校と社会とが共有し、それぞれの学校において、必要な教育内容をどのように学び、どのような資質・能力を身に付けられるようにするのかを明確にしながら、社会との連携・協働によりその実現を図っていく。

＜社会に開かれた教育課程＞

- ① **社会や世界の状況を幅広く視野に入れ、よりよい学校教育を通じてよりよい社会を創るという目標を持ち、教育課程を介してその目標を社会と共有していくこと。**
- ② **これからの社会を創り出していく子供たちが、社会や世界に向き合い関わり合い、自分の人生を切り拓いていくために求められる資質・能力とは何かを、教育課程において明確化し育んでいくこと。**
- ③ **教育課程の実施に当たって、地域の人的・物的資源を活用したり、放課後や土曜日等を活用した社会教育との連携を図ったりし、学校教育を学校内に閉じずに、その目指すところを社会と共有・連携しながら実現させること。**

Student-centered education

(旧来)



(子ども本位)

新しい時代に必要な資質能力の育成と学習評価の充実
社会に開かれた教育課程の実現



学習指導要領改訂の方向性

新しい時代に必要な資質・能力の育成と、学習評価の充実

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

生きて働く知識・技能の習得

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

何ができるようになるか

よりよい学校教育を通じてよりよい社会を創るという目標を共有し、
社会と連携・協働しながら、未来の創り手となるために必要な資質・能力を育む
「社会に開かれた教育課程」の実現
各学校における「カリキュラム・マネジメント」の実現

何を学ぶか

新しい時代に必要な資質・能力を踏まえた
教科・科目等の新設や目標・内容の見直し

小学校の外国語教育の教科化、高校の新科目「公共（仮称）」の新設など

各教科等で育む資質・能力を明確化し、目標や内容を構造的に示す

学習内容の削減は行わない※

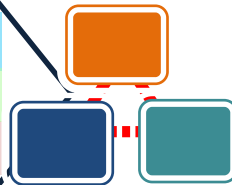
どのように学ぶか

主体的・対話的で深い学び（「アクティブ・ラーニング」）の視点からの学習過程の改善

生きて働く知識・技能の習得
など、新しい時代に求められる資質・能力を育成

知識の量を削減せず、質の高い理解を図るための学習過程の質的改善

主体的な学び
対話的な学び
深い学び



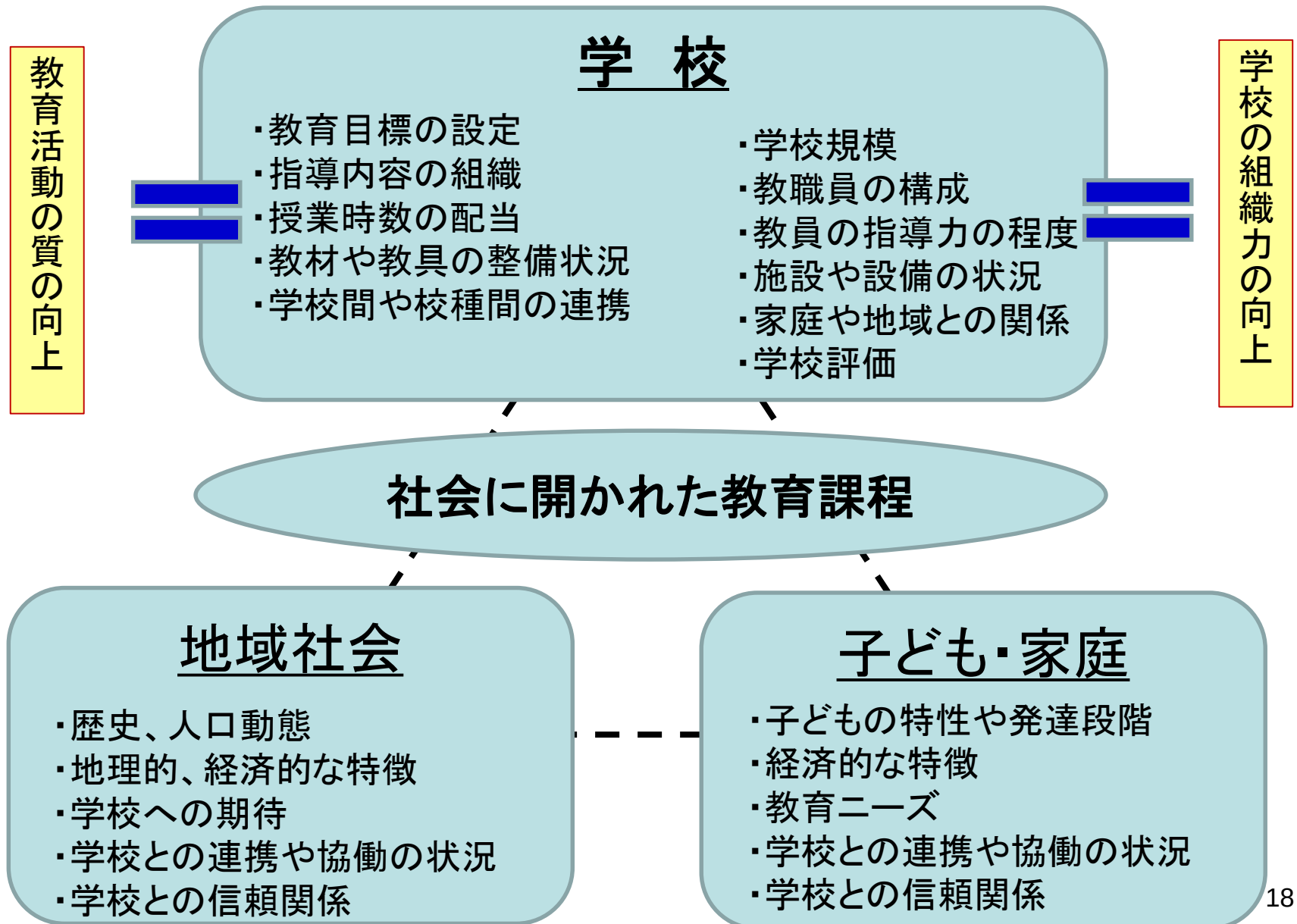
※高校教育については、些末な事実的知識の暗記が大学入学者選抜で問われることが課題になっており、そうした点を克服するため、重要用語の整理等を含めた高大接続改革等を進める。

カリキュラムマネジメントの三つの側面

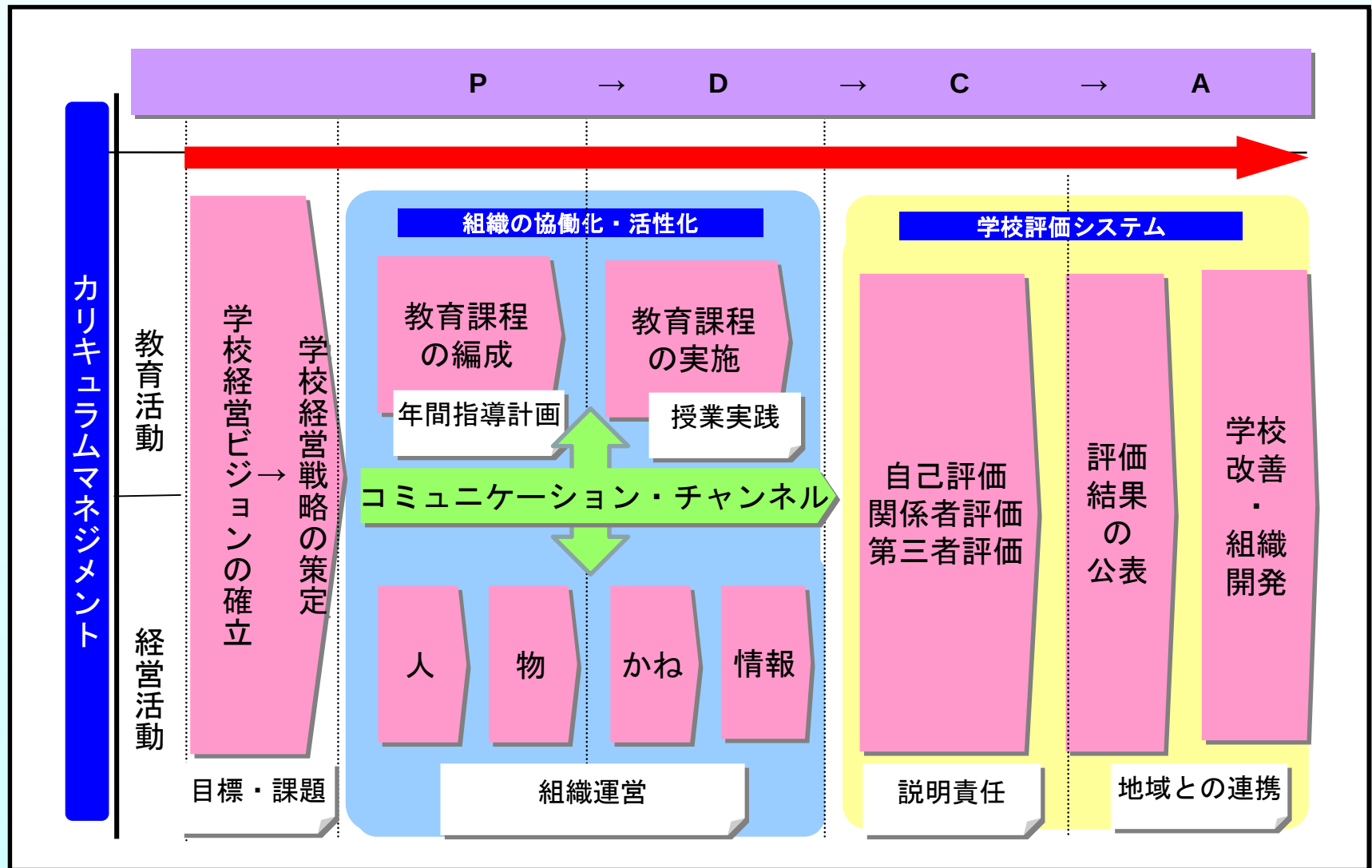
- ①各教科等の教育内容を相互の関係で捉え、学校の教育目標を踏まえた教科横断的な視点で、その目標の達成に必要な教育の内容を組織的に配列していくこと
- ②教育内容の質の向上に向けて、子供たちの姿や地域の現状等に関する調査や各種データ等に基づき、教育課程を編成し、実施し、評価して改善を図る一連のPDCAサイクルを確立すること
- ③教育内容と、教育活動に必要な人的・物的資源等を、地域等の外部の資源も含めて活用しながら効果的に組み合わせること。

- ✓ 授業改善や組織運営の改善など、学校の全体的な改善を行うための鍵となる二つの重要な概念
- ✓ 教育課程を核に、授業改善、組織運営の改善に一体的・全体的に迫ることができる組織文化の形成を図り、相互を連動させた学校経営の展開が、それぞれの学校や地域の実態をもとに展開させることが求められる

「カリキュラムマネジメント」の構造



「カリキュラムマネジメント」の展開(PDCA)



学校における働き方改革と事務職員への期待

学校における働き方改革に関する緊急対策の策定並びに学校における業務改善及び勤務時間管理等に係る取組の徹底について(平成30年2月9日付 事務次官通知)【概要】

○文部科学省として取り組む「学校における働き方改革に関する緊急対策」について周知するとともに、学校における働き方を見直し、限られた時間の中で教師の専門性を生かしつつ、授業や授業準備、研修の時間や、児童生徒と向き合うための時間を十分確保し、教師が自らの人間性を高め、児童生徒に対して効果的な教育活動を行うため、**各教育委員会等における取組(中教審「中間まとめ」で取り組むべきとされた方策)の徹底**を呼びかけるもの。

※私立学校及び国立大学附属学校にも別途周知

1. 学校における業務改善について

(1)業務の役割分担・適正化のために教育委員会が取り組むべき方策について

①業務改善方針・計画の策定及びフォローアップ

目標設定、PDCAサイクルの構築、業務実施の統一的な方針の策定等

②事務職員の校務運営への参画の推進

研修の実施、共同学校事務室の活用、庶務事務システムの導入等

③専門スタッフとの役割分担の明確化及び支援

スクールカウンセラー、スクールソーシャルワーカー、部活動指導員等の専門スタッフの研修、人員確保等

④学校が教育活動に専念するための支援体制の構築

法的アドバイス、トラブル時の対応支援等

⑤業務の管理・調整を図る体制の構築

業務量について俯瞰し、業務を付加する際には調整を図る体制の構築

⑥関係機関との連携・協力体制の構築

教委主導による福祉部局・警察等関係機関との連携・協力体制の構築

⑦学校・家庭・地域の連携の促進

コミュニティ・スクールの導入、地域学校協働活動の推進等

⑧統合型校務支援システム等のICTの活用推進

校務支援システムの導入、教材の共有化、都道府県単位の取組等

⑨研修の適正化

重複した内容の整理・精選、報告書の簡素化、時期の工夫等

⑩各種研究事業等の適正化

研究テーマの精選、報告書の形式の工夫等

⑪教育委員会事務局の体制整備

教育委員会における業務の適正化、首長部局との連携等

⑫授業時数の設定等における配慮

教育課程の編成・実施の際の働き方改革への配慮

⑬各学校における業務改善の取組の促進

各学校の業務の可視化、経営方針の明確化、管理職の着実なマネジメント等、各学校における業務改善の取組の促進・支援

(2) 個別業務の役割分担及び適正化について

○「中間まとめ」で示された考え方を踏まえ、下記の点に留意しつつ、下記個別業務の役割分担及び適正化を図ること。

○下記個別業務の他、各学校や地域の状況、教育目標・教育課程に応じて発生する業務については、下記個別業務の整理を踏まえ、サービス監督権者である教育委員会において、その受皿の整備・確保を進めつつ、中心となる担い手を学校・教師以外の者に積極的に移行していくという視点に立って検討を行うこと。

基本的には 学校以外が担うべき業務	学校の業務だが、 必ずしも教師が担う必要のない業務	教師の業務だが、 負担軽減が可能な業務
①登下校に関する対応 学校・関係機関・地域の連携を一層強化する体制の構築 ②放課後から夜間などにおける見回り、児童生徒が補導された時の対応 学校・警察等関係機関・地域の連携を一層強化する体制の構築 ③学校徴収金の徴収・管理 銀行振込・口座引落、教育委員会事務局や首長部局による徴収・管理の実施等 ④地域ボランティアとの連絡調整 学校側の窓口としての地域連携担当教職員を校務分掌上位置づけることの促進等	⑤調査・統計等への回答等 調査の対象・頻度・時期・内容・様式等の精査、研究事業の精査・精選、民間団体からの依頼に対する対応の精選等 ⑥児童生徒の休み時間における対応 地域人材等の参画・協力、輪番による負担軽減等の取組の実施 ⑦校内清掃 回数・範囲の合理的設定、地域人材等の参画・協力、輪番による指導の負担軽減等の取組の実施 ⑧部活動 部活動指導員等の積極的参画、部活動数の適正化、地域クラブ等との連携、活動時間や休養日の基準設定、入試における評価の見直し、人事配置等における評価の見直し等	⑨給食時の対応 学級担任と栄養教諭等との連携、ランチルームでの一斉給食、地域人材等の参画等の工夫の実施等 ⑩授業準備 サポートスタッフの積極的参画、ICTを活用した教材・指導案の共有化等 ⑪学習評価や成績処理 補助的業務へのサポートスタッフの積極的参画、ICTの活用等 ⑫学校行事の準備・運営 民間委託、外部人材の参画、行事の精選、授業時数に含めることの検討等 ⑬進路指導 外部人材等の参画・協力、検定試験等の民間委託、書類の簡素化等 ⑭支援が必要な児童生徒・家庭への対応 スクールカウンセラー、スクールソーシャルワーカー等の専門的人材の積極的参画、法的相談を受けるスクールロイヤー等の配置等

(3) 学校が作成する計画等及び学校の組織運営に関する見直しについて

- ・業務適正化等の観点から、計画の統合も含め真に効果的な計画作成の推進
- ・個別の指導計画・教育支援計画等について、複数の教師が協力して作成し共有化するなどの取組の推進
- ・計画等の整理・合理化，PDCAサイクルで活用されやすい計画等のひな形の提示
- ・新たな課題に対する、既存の各種計画の見直しの範囲内での対応
- ・校内の委員会等について、合同設置や構成員の統一など，業務の適正化に向けた運用の徹底

等

2. 勤務時間管理の徹底及び適正な勤務時間の設定について

- ・厚生労働省のガイドラインを踏まえた教師の勤務時間管理の徹底
- ・ICTの活用やタイムカードなどにより勤務時間を客観的に把握・集計するシステムの構築
- ・登下校，部活動，学校の諸会議等の適切な時間設定、休憩時間の確保
- ・通常の勤務時間外に「超勤4項目」以外の業務を命ずる場合の、勤務時間の割り振り等適正な措置の徹底
- ・緊急時の連絡方法を確保した上での、留守番電話の設置やメールによる連絡対応等の体制整備
- ・一定期間の学校閉庁日の設定
- ・学校運営協議会の場合等の活用による，保護者や地域の理解促進と必要な要請の実施

等

3. 教職員全体の働き方に関する意識改革について

- ・管理職のマネジメント能力を養成する研修の実施、管理職登用の際のマネジメント能力の適正評価
- ・学校の教職員全体に対する、働き方に関する必要な研修の実施
- ・学校の重点目標や経営方針への教職員の働き方に関する視点の導入，人事評価の活用
- ・学校評価への業務改善や教職員の働き方に関する項目の導入、第三者評価の積極的検討
- ・教育委員会の自己点検・評価における学校における業務改善の観点の導入

等

※これらのほか，今後の対応に当たっては，「中間まとめ」及び「緊急対策」を参考とすること。

※文部科学省としても，各教育委員会の取組状況について定期的にフォローアップを実施。

学校における働き方改革においても、
学校全体を見渡せるという強みを生かした事務職員の活躍が期待されています

◆業務改善をはじめとする校務運営への参画

【中教審 学校における働き方改革特別部会「中間まとめ」より】

これまで以上に、学校組織における唯一の総務・財務等に通じる専門職である事務職員の参画が求められており、学校におけるマネジメント機能を十分に発揮できるようにするため、事務職員がより主体的・積極的に、業務改善をはじめとする校務運営に参画することが必要となっている。このため、採用から研修等を通じた事務職員のキャリア形成の中で、事務職員の資質・能力、意欲の向上のための取組を進めるべきである。また、勤務の実情を踏まえつつ、事務職員に過度に業務が集中することにならないよう、法制化された共同学校事務室の活用や、庶務事務システムの導入等により、事務処理の効率化等を図りつつ、教師の事務負担の軽減や事務職員の学校運営への支援・参画の拡大等を積極的に進めるべきである。

◆副校長・教頭とともに校長を経営面から補佐

【「学校組織運営体制の在り方について(これまでの議論の整理)」(同部会第14回資料1-1)より】

副校長・教頭については、勤務時間において学校事務に関する業務に多くの時間を費やしている。この中には、教育に係る知識・見識を要する業務もある一方で、教育に係る知識・見識よりも総務・財務等に係る知識・見識が必要となる業務も相当程度含まれると考えられる。そのため、学校組織における唯一の総務・財務等に通じる専門職である事務職員や、サポートスタッフ等と役割分担を図っていくことが必要である。その際、事務職員に過度に業務が集中することにならないよう、法制化された共同学校事務室の活用や庶務事務システムの導入を含め、教育委員会との連携により、学校事務の適正化と事務処理の更なる効率化等を図っていくことが必要である。

学校における事務職員の職務の専門性・重要性を踏まえ、事務職員の校務運営への参画を拡大し、学校における働き方改革を進めることが必要であり、国や教育委員会は、権限と責任をもった事務長をはじめとした事務職員の配置の充実を図るとともに、庶務事務システムの導入や共同学校事務室の設置・活用などを推進し、学校事務の適正化と効率的な処理、事務機能の強化を更に進めるべきである。併せて、副校長・教頭の業務も含め教師の業務に対するサポートスタッフの充実を図るべきである。

事務職員の校務運営への参画に際しては、副校長・教頭とともに校長を経営面から補佐することが適当であり、国は、事務職員が校務運営に参画することで、副校長・教頭を含め教師の業務負担が軽減され、実際に長時間勤務是正につながる効果的な学校運営が行われている好事例・成果を収集・提示するとともに、標準的な職務内容を具体的に整理し、事務職員の配置と校務運営への参画を促進していく必要がある。

新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について (答申) 平成31年1月25日 中央教育審議会

第5章 学校の組織運営体制の在り方

○一方で、教員勤務実態調査において、副校長・教頭が最も勤務時間が長い職となっているなど、管理職の負担の現状も踏まえると、現在の組織体制のままでは学校組織マネジメントを十分に発揮できる状況ではない。このため、最も勤務時間が長い職となっている副校長・教頭の負担を軽減することも含め、学校全体において働き方改革を進めていくための以下の観点を踏まえ学校組織を構築する必要がある

③ **副校長・教頭は**、その勤務において、総務・財務等に係る知識・見識が必要となる業務も含め**学校事務に関する業務に多くの時間を費やしている**ことから、その負担を軽減するためにも、**総務・財務等に通じる専門職である事務職員やサポートスタッフ等と役割分担を図る**必要がある。

このため、**事務職員の質の向上に取り組む**とともに、共同学校事務室の活用や庶務事務システムの導入を含め**教育委員会と連携した学校事務の適正化と事務処理の効率化を図る**必要がある。

目指すべき学校の組織運営体制の在り方

○学校における働き方改革の推進に当たっては、**事務職員の校務運営への参画を一層拡大することが必要**である。事務職員は、その学校運営事務に関する専門性を生かしつつ、より広い視点に立って、学校運営について**副校長・教頭とともに校長を補佐する役割を果たすことが期待**されている。

文部科学省や教育委員会は、権限と責任をもった事務長をはじめとした事務職員の配置の充実を図るとともに、庶務事務システムの導入や共同学校事務室の設置・活用などを推進し、事務職員の質の向上や学校事務の適正化と効率的な処理、事務機能の強化を更に進めるべきである。

文部科学省は、事務職員が校務運営に参画することで、副校長・教頭を含め教師の業務負担が軽減された好事例・成果を収集・横展開するとともに、標準的な職務内容を具体的に明示していく必要がある。

また、その際、学校に配属される事務職員の人材の確保と採用後の職能成長について、任命権者である各教育委員会がしっかりと見通しと戦略をもって、望ましい採用やキャリアパスの在り方を検討することが求められる。

チームとしての学校の在り方と 「つかさどる」事務職員の役割

「チームとしての学校」が求められる背景

- ①新しい時代に求められる資質・能力を育む教育課程を実現するための体制整備
- ②複雑化・多様化した課題を解決するための体制整備
- ③子供と向き合う時間の確保等のための体制整備

→学校教育活動のすべての場面において組織的対応が求められている

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

「チームとしての学校」を実現するための3つの視点

①専門性に基づくチーム体制の構築

教員が、学校や子供たちの実態を踏まえ、学習指導や生徒指導等に取り組むため、指導体制の充実が必要である。加えて、心理や福祉等の専門スタッフについて、学校の職員として、職務内容等を明確化し、質の確保と配置の充実を進めるべきである。

②学校のマネジメント機能の強化

専門性に基づく「チームとしての学校」が機能するためには、校長のリーダーシップが重要であり、学校のマネジメント機能を今まで以上に強化していくことが求められる。そのためには、優秀な管理職を確保するための取組や、主幹教諭の配置の促進や事務機能の強化など校長のマネジメント体制を支える仕組みを充実することが求められる。

③教職員一人一人が力を発揮できる環境の整備

教職員がそれぞれの力を発揮し、伸ばしていくことができるようにするためには、人材育成の充実や業務改善の取組を進めることが重要である。

答申の求める 「学校のマネジメント機能の強化」とは？

○教職員や専門スタッフ等の多職種で組織される学校がチームとして機能するよう、管理職の処遇の改善など、管理職に優れた人材を確保するための取組を国、教育委員会が一体となって推進するとともに、学校のマネジメントの在り方等について検討を行い、

校長がリーダーシップを発揮できるような体制の整備や、学校内の分掌や委員会等の活動を調整して、学校の教育目標の下に学校全体を動かしていく 機能の強化等を進める。

○また、主幹教諭の配置を促進し、その活用を進めるとともに、事務職員の資質・能力の向上や事務体制の整備等の方策を講じることにより、学校の事務機能を強化することが必要である。

(平成29年4月施行)

【学校教育法】

第三十七条 ⑭ 事務職員は、事務に従事する。



第三十七条 ⑭ 事務職員は、事務をつかさどる。

学校におけるマネジメント機能を十分に発揮できるようにするため、学校組織における唯一の総務・財務等に通じる専門職である事務職員の職務を見直すことにより、管理職や他の教職員との適切な業務の連携・分担の下、その専門性を生かして学校の事務を一定の責任をもって自己の担任事項として処理することとし、より主体的・積極的に校務運営に参画することを目指すもの

【事務長等の職務規定の整備】

事務長：「事務職員その他の職員が行う**事務を総括**する」

⇒教員が行う学校事務も含まれる

事務主任：「事務に関する事項について**連絡調整及び指導・助言に当たる**」

⇒教諭やその他の職員に対して行うことを想定している

⇒事務職員がより主体的・積極的に校務運営に参画ことに資するよう、事務長及び事務主任を活用することなどにより事務体制の強化に努めること。

その際、資質、能力と意欲ある事務職員の採用、研修等を通じた育成に一層努めること。

地方教育行政の組織及び運営に関する法律の一部改正

【共同学校事務室 関連】

○「共同学校事務室」を置くことができる規定を設ける。

⇒「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」とは、**教材、教具その他の備品の共同購入に関する事務、教職員の給与及び旅費の支給に関する事務、その他共同学校事務室において共同処理することが効果的な処理に資するものとして教育委員会規則で定めるものであること。**

(平成29年4月施行)

【事務組織】

第四十一条 大学は、その事務を処理するため、専任の職員を置く
＜適当な事務組織を設けるものとする。＞



第四十一条 大学は、その事務を遂行するため、専任の職員を置く
＜適当な事務組織を設けるものとする。＞

処理とは物事を整理したり始末する意味があり、遂行とは物事を成し遂げる事の意味となります。大学事務組織は事務作業のみを行うのではなく、業務を遂行する事や成し遂げる事が期待されている。

学校教育法の改正と同様の趣旨。また、大学の事務職員及び事務組織が、国際的な連絡調整や高大接続改革、大規模な産学官連携の推進、学問分野を超えた教育研究の展開、戦略的な大学運営など、一定の裁量と困難性を伴う業務を担い、大学における様々な取組の意思決定等に積極的に参画することが期待される。

【教員と事務職員等との連携・協働】＜新設＞（平成29年4月施行）

第二条の三 大学は、当該大学の教育研究活動等の組織的かつ効果的な運営を図るため、当該大学の教員と事務職員等との適切な役割分担の下で、これらの者の間の連携体制を確保し、これらの者の協働によりその職務が行われるよう留意するものとする。

大学の総力を発揮した円滑な大学運営のためには、教員と事務職員等とが連携・協働して業務に取り組むことが重要であり、教員と事務職員等との関係に係る各大学の実情に十分に配慮しつつも、教職協働の必要性について法令上明記するもの。

「連携体制の確保」とは、特定の取組や到達目標を含意したものではないが、教員と事務職員等との関係に係る各大学の実情に留意しつつ、例えば教員と事務職員等の枠を超えた戦略的な人事配置の実施や、教員と事務職員等の対等な位置付けでの学内委員会の構成を通じて相互の連携協力を促すこと、あるいは、教員と事務職員等とを織り交ぜた組織構成によるプロジェクトチーム型での業務執行の導入などの取組が想定される。

(平成29年4月施行)

【職員の資質能力の向上】＜新設＞

第四十二条の三 大学は、当該大学の教育研究活動等の適切かつ効果的な運営を図るため、その職員に必要な知識及び技能を習得させ、並びにその能力及び資質を向上させるための研修の機会を設けることその他必要な取組を行うものとする。

今回の改正は、個々の職員全てに対して一律に研修の機会を設けることを義務付ける趣旨ではなく、SDの具体的な対象や内容、形態等については、各大学等において、その特性や実態を踏まえ、各職員のキャリアパスも見据えつつ、計画的・組織的に判断されるべきこと。

SDの機会については、各大学等が自ら企画して設けるほか、関連団体等が実施する研修に職員が参加する機会を設けることなどが考えられること。

SDを効果的・効率的に実施する観点から、各大学等において、その実情に応じ、例えば職員の研修の実施方針・計画を全学的に策定するなどの取組を行うことが期待されること。



愛知教育大学 教育学部 教育支援専門職養成課程 教育ガバナンス講座 講座紹介

教育学部

教員養成課程

教育支援専門職
養成課程

教員の養成



学校教育を支援する
専門職の養成

教育支援専門職養成課程

心理コース

↑
スクールカウンセラー
などを育成

福祉コース

↑
スクールソーシャル
ワーカーなどを育成

教育ガバナンス
コース

↑
学校事務職員などを
育成

★
全国初！

★ 教員養成課程と教育支援専門職養成課程との違い

教育支援専門職養成課程は
教員免許を取得できない！

教育ガバナンスコースが目指す 教育事務職員像



コース・コンセプト (概念)

本コースでは、学校をはじめとする教育事務の調整、戦略的企画の立案、事務管理等に精通する資質・能力を培い、学校や教育にかかわる業務を専門的見地から支援し、情報処理や国際理解などの能力も修得した 教育機関などで活躍できる教育事務職員・教育にかかわる自治体事務職員などの育成をめざします。

主な学修領域

○教育・法律等

教育事務にかかわる職員に必須の教育行政にかかわる内容，また教育や子どもにかかわる法令に関する内容など教育学・法律学の基礎理論を修得します。

○行財政等

教育事務を下支えする行政・公共サービスに関する基礎理論，経済学・財政学・政治学・行政学等を修得します。

○教育ガバナンス実務

教育事務職員の現場や地方自治体の現場体験を通して，また事務職員や自治体職員によるレクチャーなど，法令や行財政の基礎理論を実践的に活用する方法を修得します。

○情報処理

技術的側面や社会的側面から情報処理や情報セキュリティについて修得し，教育事務や行政・公共サービスについて情報処理の資質・能力を培います。

○国際理解・多文化理解

今日のグローバル化に不可欠な国際理解・多文化理解の基礎を修得し，外国人の子どもたちへの支援に向けた資質・能力を培います。

教育ガバナンスコースの概要

教育ガバナンスコースには、2018年4月現在
以下の学生（人数）が在籍しています。

学年	男	(%)	女	(%)	合計
1	18	30.0%	42	70.0%	60
2	13	18.6%	57	81.4%	70
計	31	23.8%	99	76.2%	130

なぜガバナンスという名称か？

Educational Administration and Governance Course

○ガバナンスとは、組織や社会にかかわる複数の多元的な関係者が主体的に参加する意思決定、合意形成のシステム及びプロセスを指します。

○教育における**ガバナンス** は、教育を担う主体は誰かを考えることでもあります。

○教育の運営については、今日、行政的な関係者だけではなく、保護者、地域社会、NPOなどが様々な局面から関与するようになってきています。学校事務職員や教育行政職員は、それらをつなぐ中心的役割を担います。

このガバナンスという言葉を学科の名称にもつのは**本学が初めて**です。

主な学修内容

1年次

学部共通科目に加え、「課程内共通科目」として、教育・発達の基礎理論（教育学基礎科目）とチーム支援の基本的な考え方（教育支援科目）を学ぶ。

【開講科目】

《学部共通》

《課程内共通科目》

教育学、教育原理、教育心理学、教育経営学、生涯学習、子ども法、教育支援、社会学など

2年次

「教育ガバナンス基礎演習」を中心に、3年次以降の五つの領域のどれをより深く学んでいくかを、決定する。

【開講科目】

《学部共通》

《専攻科目》

教育ガバナンス基礎演習Ⅰ・Ⅱ、教育法学概論、財政学概論、Intermediate EnglishⅠ、教育事務概論、少年法概論 など

3年次

学生たちの興味・関心に沿って、教育、法律、行財政、情報、グローバルの五つの領域を中心に、より深い学習に取り組む。

【開講科目】

《学部共通》

《専攻科目》

学校経営論、子ども法、多文化理解、学校・自治体インターンシップ、行政学概論、教育情報化概論 など

4年次

各領域における専攻科目のより深い学習とともに、「教育ガバナンス演習Ⅰ・Ⅱ」等を通して、卒業論文の作成に取り組む。

【開講科目】

《学部共通》

《専攻科目》

教育ガバナンス演習Ⅰ・Ⅱ など

【開講科目】 《学部共通》

初年次演習、キャリアデザイン科目、日本国憲法、情報教育入門、外国語科目、スポーツ科目

課題探究科目（市民リテラシー／多文化リテラシー、科学リテラシー／ものづくりリテラシー）

現代的教育課題対応科目（特別支援教育基礎、発達障害のある児童生徒理解基礎、外国人児童生徒支援教育、危機管理）

実践力育成科目（学校サポート活動入門、学校サポート活動Ⅰ、学校サポート活動Ⅱ、自然体験活動、多文化体験活動、企業体験活動）

愛知教育大学 教育支援専門職養成課程 教育ガバナンスコースのカリキュラム

学年	卒業研究（卒業論文）				
4年 3年	教育	法律	行財政	情報	グローバル
	学校経営論・自治体子ども施設論・子ども権利・教育課程概論・NPOと学校・インクルージョンと法・家族支援論等	公法学概論・公法学演習・子ども法・少年法演習・行政法等	比較政治学・現代政治論・現代政治史・政治学演習・国際経済学・経済政策・学校財務論・金融論・金融経済教育・経済学演習等	教育情報化概論・教育情報システム論・学校事務情報論・情報セキュリティマネジメント・実践教育情報論・ICTと学校評価論等	多文化理解・現代社会論・異文化理解のための現代史・Advanced English・World Education等
	教育ガバナンスコース専攻科目				
	法学概論・行政学・教育ガバナンス概論・学校自治体インターンシップ・評価学・教育ガバナンス演習等				
2年	全課程共通科目		教育ガバナンスコース専攻科目		
	キャリアデザイン・教師教養科目・英語・初習外国語・スポーツ等		教育法学・少年法・経済学・政治学・財政学・実践教育事務論・実践地方自治概論・教育情報リテラシー・教育事務概論・教育社会学・Intermediate English・学校コンフリクト論・コミュニケーション論実習・基礎演習等		
1年	全課程共通科目		教育支援専門職養成課程内共通科目		
	初年次演習・キャリアデザイン・課題探究・教師教養科目・英語・初習外国語・日本国憲法・情報教育・スポーツ等		教育学・教育原理・教育心理学・教育経営学・生涯学習・子ども法・教育支援・社会学・グローバル文化・ジェンダー史・情報セキュリティと情報モラル等		

◎ 資格の取得：社会教育主事、教育メディエーター

○取得できる資格

社会教育主事任用資格

教育メディアエーター※1

自然体験活動指導者（NEAL）

（NPO法人自然体験活動推進協議会）

※1 本学独自の資格として認定予定

○将来のフィールド

卒業後は、学校事務職員，大学事務職員，自治体職員や国家公務員など学校や教育に関わる業務に携わる職員として社会で活躍することを想定。

教育支援専門職養成課程内共通科目 教育ガバナンス講座選考科目 授業の紹介

《課程内共通科目》

授業科目：「教育支援と教育ガバナンス」

授業目標：教育支援専門職養成課程の3コースのうち、教育ガバナンスコースにおける学習の全体像をつかみ、本コースで養成しようとしている教育支援専門職の在り方、その役割と意味を理解させる。

同時に、本コースを構成する各領域（教育・法律・行財政・情報・グローバル）の学びへの関心と問題意識を深める。



《課程内共通科目》 1年 教育経営学

心理・福祉・ガバナンスのすべての学生が受講する必修科目（132名）

公教育の組織・運営を意味し、国や県・市町村の教育行政も含めて、公教育の政策決定から実施、評価、改善のプロセス全体の在り方を考えます。授業では、学校教育に重点を置いて、その在り方について考えていきます。

【授業の内容例】

- ・教育経営と教育行政・学校経営
- ・チーム学校における協働
- ・学校経営と予算・財務
- ・学校における働き方改革 など



1年 教育経営学

「学校経営とリーダーシップ、ミドルリーダーの役割」では、元小学校長から、話を聞き、「学校をマネジメントする」立場を理解しました。



「学校の働き方改革と教職員の負担軽減」では、現職の事務職員から、現場での取りくみを聞き、その在り方をワークショップで深めました。

「学校の安心・安全と危機管理」では、教育委員会事務局事務職員から、学校施設の維持・管理についての話を聞き、ワークショップでは、配当予算内で、どの工事を行うか、予算の使い方について、シミュレーションを行い、考えを深めました。



《専攻科目》 2年 実践教育事務論

教育ガバナンス講座専攻科目 （60名受講）

教育事務は、教育活動を調整する教務事務（Instructional management）と教育組織全体の戦略立案や条件・環境整備といった経営管理事務（Business Management）に区分されます。

本講座では、①戦略づくり、②危機管理、③財務管理、④人的資源管理、⑤施設管理、⑥庶務管理、⑦渉外・マーケットなど、教育活動の質を高める経営・管理事務の実際や事例を素材に、具体的な問題解決に向けてチームで学習をしていきます。

Project-based learning (プロジェクト型学習)

設定した課題に対して、学生がチームを作り協力して取り組むことを通じて、主体的な態度や知識の習得、経験を深めるPBL(プロジェクト型学習)を進めます。国、地方自治体、学校現場のそれぞれで教育事務に関わる人々(教育長、校長、教育委員会事務職員、学校事務職員等)を招き、教育事務の実践や手法について学生とディスカッションを行いながら進めます。



成果の発表(ポスターセッション)

チームでまとめた解決策を発表し、学校や教育委員会の事務職員から質問や意見をいただき、実現の可能性について、考えを深めます。



学校事務職員ができる 外国人児童の暮らしの支援とは？

ゆりなりゆ
2170867 小笠原菜月
2170876 木村有希
2170893 宗宮理歩
2170907 長谷侑季
2170920 松本梨南

私たちが考えた

事務職員としてできること

①サイトの紹介

小牧市では入学者の
ガイドを翻訳して
個別にPDF化して
公開している

児童館HPの翻訳
小牧市HPの翻訳

②就学支援援助制度の周知

- ・担任への呼びかけ
- ・資料作成(多言語)
- ・学校のHPで

③日本人の当たり前を外国人は知らない

- ・式の服装(日本人→正装 ⇄ 外国人→派手な格好)
- ・水筒をもってくるように指示された場合(日本人→お茶が入った水筒 ⇄ 外国人→空の水筒) ...etc

↓
リストアップ化

まとめ

- ・学校のHPに就学援助制度について多言語で掲載する
- ・入学手続きの際、外国人が学校生活を送るうえで必要な情報を事務職員が冊子にして渡す
- ・同じ地域で働く事務職員同士で外国人が抱える問題に関する情報を共有しあい、学校職員とも情報共有する
- ・その情報をもとに作成したリストを学校内に周知するために学校のHPに載せたり、紙媒体で配る

このような支援ができます！

外国人が現在抱えている主な問題

- ・経済的困難により学費以外の費用が工面できない
- ・情報を知りたくても必要な情報にアクセスできない
- ・文化によるギャップ

リソースルームの方に聞きました！

外国人児童数
増加率1位

2016年6月末現在

国・地域	人数
アジア	1,000
ヨーロッパ	800
アメリカ	600
オーストラリア	400
その他	200

外国人児童数
増加率1位

2016年6月末現在

国・地域	人数
アジア	1,000
ヨーロッパ	800
アメリカ	600
オーストラリア	400
その他	200

外国人児童数
増加率1位

2016年6月末現在

国・地域	人数
アジア	1,000
ヨーロッパ	800
アメリカ	600
オーストラリア	400
その他	200

《資格取得科目》 2年 学校コンフリクト演習

教育現場でのめめ事に中立的に介入し、解決を促す「教育メディエーター」(本学独自資格)資格の取得を目指す講座

メディエーターを養成する一般社団法人「メディエーターズ」から講師を招き、メディエーションの理解とスキルの取得を目指します。

教育メディエーター 愛教大で養成中

教育現場でのめめ事に中立的に介入し、解決を促す専門家「教育メディエーター」の養成が、愛知教育大で始まっている。学んでいるのは、学校の事務職員などをを目指す学生たち。国

家資格ではなく、制度化もされていないが、卒業後には、学校をめぐるトラブルの当事者同士の関係修復や紛争解決を促す役割を期待されている。(佐橋大)

「この前、貸したジャケツト、返してくれない?」「えー、あれ、くれたって言ったでしょ!」「そんなこと、言っていないよ!」

愛知県刈谷市の愛知教育大で九月上旬に始まった講座「学校コンフリクト演習」。衣服の貸し借りでもめる友人を演じる二人と、それを見る学生。演じているのは、メディエーターを養成する一般社団法人「メディエーターズ」の安藤信明さんと田中圭子さん。ともに代表理事。紛争当事者の気持ちなどを理解してもらうのが狙いだ。

「言った」「言わない」「うそつき」「金払えよ」「うそつきだと言ひ触らすぞ」。不信感や憎しみが募り、言葉は、どんどん激しくなる。学生も二人一組で同じ場面を演じた。学生たちの感想は「実際に、どう言ったのかを冷静に考えるより、『私は悪くない』という思いが勝ってしまった」「嫌な気持ちになった。この状況が早く終わらないかと思った。傷つきながらも、引くに引けない当事者の立場を実感した。

次に、お金の貸し借りでもめている二人の間に入るメディエーターを、法人の二人が実演した。貸した人がカッとなりそうなどところで、それまでの話を整理するなどして、お互いが冷静に考える環境を整えた。貸した側が、借り手の苦境を理解し、

紛争の場面にメディエーターがかかわるとどうなるのかを学ぶ学生たち。愛知県刈谷市の愛知教育大で



分割返済で話がまとまった。演じた学生は「ヒートアップせずに済む」と、メディエーターの役割を実感。他の学生は「メディエーターの役割を果たすのは難しいと感じたが、興味がさらにわいた」「イメージが具体的になった」と話した。

◇
メディエーターは、紛争の当事者同士の対話や認識のずれの修正を促し、合意につなげる専門家。メディエーターが関わる対話「メディエーション」は、当事者双方が納得のいく解決を目指すので、感情的な対立が残りにくいといわれる。医療の現場などでも用いられ、欧米で盛ん。米国では、特別支援教育の分野で、紛争解決の手段として法的に位置付けられている。

昨年度まで愛教大の教育ガバナンスコース代表として、教育メディエーターの養成に道筋を付けた松原信継・清泉女学院大教授は「米国でも近年、教育分野での訴訟は子どもの最善の利益にはならないと強く認識されている。カリフォルニア州では、教育紛争の九割がメディエーションで解決されている」と

欧米で導入進む 中立的に介入、合意促す

今までの「社会人基礎力」とは

経済産業省が主催した有識者会議により、職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力を「社会人基礎力(= 3つの能力・12の能力要素)」として定義。

前に踏み出す力 (アクション)

～一歩前に踏み出し、失敗しても粘り強く取り組む力～



主体性

物事に進んで取り組む力

働きかけ力

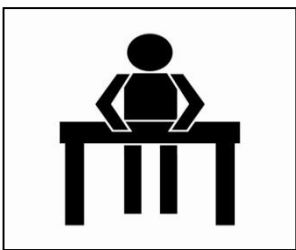
他人に働きかけ巻き込む力

実行力

目的を設定し確実に行動する力

考え抜く力 (シンキング)

～疑問を持ち、考え抜く力～



課題発見力

現状を分析し目的や課題を明らかにする力

計画力

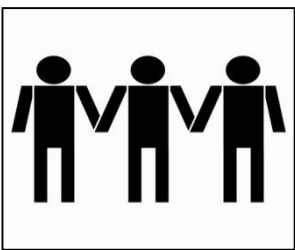
課題の解決に向けたプロセスを明らかにし準備する力

創造力

新しい価値を生み出す力

チームで働く力 (チームワーク)

～多様な人々とともに、目標に向けて協力する力～



発信力

自分の意見をわかりやすく伝える力

傾聴力

相手の意見を丁寧に聴く力

柔軟性

意見の違いや立場の違いを理解する力

状況把握力

自分と周囲の人々や物事との関係性を理解する力

規律性

社会のルールや人との約束を守る力

ストレスコントロール力

ストレスの発生源に対応する力

21世紀型スキル

ATC21S(The Assessment and Teaching of 21st-Century Skills)

「グローバル社会を生き抜くために求められる一般的な能力」

①思考の方法

創造力とイノベーション、**批判的思考、問題解決、意志決定**
学びの学習、メタ認知（認知プロセスに関する知識）

②仕事の方法

コミュニケーションとコラボレーション（チームワーク）

③仕事の道具

情報通信技術（ICT）と情報リテラシー

④世界で暮らすための技能

地域と国際社会での**市民性**、人生とキャリア設計
個人と社会における責任

(<http://www.atc21s.org/>)

次世代の学校づくりを担う事務職員の 資質・能力の育成

チーム学校の実現に向けて チームを機能させるために

- マネジメント力をもった管理職、教職員の育成を進め、学校が組織として力が発揮できる体制の構築を進める必要がある。
- 教職員がそれぞれの役割に応じて学校経営に参画し、学校の事務・業務を改善・企画するため、事務職員を含めたマネジメント力の向上は喫緊の課題
- 一方、学校が対応すべき課題の多様化に加え、事務職員の高齢化や中高年層の大量退職、それに伴う新規採用の増加により、学校における事務処理、学校マネジメント力の維持・向上が大きな課題

事務職員研修の現状と課題

【見えてきた課題】

- ① どのような事務職員を育てるのが明確になっていない
- ② 現在の事務職員研修は、実務に関する研修の割合が圧倒的に多い
- ③ 教育への理解、教職員の協働、地域との連携など教育課題に対して体系的に学ぶ研修は少ない。
- ④ マネジメント研修に取り組む自治体においても、マネジメントに関する知識・スキルの個々の能力要素を意識した研修は少ない
- ⑤ 初任期の研修については、充実した内容で行ってる自治体であっても、リーダー層（事務長層）の研修についての内容は乏しい

○事務職員の研修については、各県により事務職員の採用区分の違いなどもあり、研修内容に差異があるという課題

○研修カリキュラムやプログラムについては、企画立案から実施・評価に関わる研究・検証・改善があまりなされていない



○全国的な小・中学校事務職員のキャリアに応じた継続的な育成体系の整備、専門性の向上とリーダーの養成、研修条件の整備が必要

○各都道府県・市町村教育委員会等における研修が円滑・効果的に行われるための条件整備が必要

「事務」という用語には、広義の事務と狭義の事務がある。

「事務」
(BUSINESS)



「事務」
(office work)

学校や教育委員会
等、組織に関する
全ての業務

事務職員や係が担当
する総務・経理など
の管理、処理に関す
る事務

教育に関する

- ▼「組織」「意思決定」「戦略」を柱に
- ▼経営環境への対応、経営理念、経営文化、社会的責任、経営戦略、行動や心理など、経営活動について考える。

一般的（行政職員）には

- **コミュニケーション能力**（気持ちよく仕事のできる関係形成能力）
- **戦略的プランニングの手法**

（現状分析、環境分析、マーケティングなどの技法があること）

⇒フレームワーク思考

- **政策を実現できるマネジメント能力**

（企画案を実際に実現できる能力があること。コスト感覚、プレゼン能力、組織できる力量、調整能力などがあること）

- **新たな価値創造ができる**

（視野が広い、相対化できる情報の質・量があること）

- **教育はもちろん、複数の業務領域での知見がある**

（財務、人事、企画、教育、福祉、研究、地域連携、生涯学習などの経験と知見）

- **教職員・児童生徒、地域から信頼される人格**
- **使命感と思い（志）、一歩踏み出す勇気**

「これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について ～学び合い、高め合う教育育成コミュニティのこうちくに向けて～」(中教審答申)

学び続ける教員像

◆ 学校が抱える多様な課題に対応したり新たな学びを展開できる実践的な指導力を身につけたりするためには、教員自身が探究力を持ち学び続ける存在であるべき

これからの時代の教員に求められる資質能力

◆ これまで教員として不易とされてきた資質能力に加え、自律的に学ぶ姿勢を持ち、時代の変化や自らのキャリアステージに応じて求められる資質能力を生涯にわたって高めていくことのできる力や、情報を適切に収集し、選択し、活用する能力や知識を有機的に結びつけ構造化する力

◆ アクティブ・ラーニングの視点からの授業改善、道德教育の充実、小学校における外国語教育の早期化・教科化、ICTの活用、発達障害を含む特別な支援を必要とする児童生徒等への対応などの新たな課題に対応できる力量

◆ 「チーム学校」の考えのもと、多様な専門性を持つ人材と効果的に連携・分担し、組織的・協働的に諸課題の解決に取り組む力

教育委員会が今後重視する学校事務職員 の資質・能力

- 1 位 学校全体を見渡し問題を発見し解決する思考力
- 2 位 教育委員会、保護者・地域などと渉外・交渉・連携する力
- 3 位 事務室・共同実施組織でチームとして成果を出す力
- 4 位 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 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）」

チームとしての学校の一員として、
「子供の姿で学校のことが語れる事務職員」



- ・ データに基づいた学校の現状を分析できる事務職員
- ・ 自校の課題を踏まえた次なる改善策を教員とともに考えられる事務職員
- ・ 地域の実情を熟知して地域の人々と連携・協働ができる事務職員
- ・ 校長を学校経営面から補佐できる高度な専門性を持った事務職員
- ・ 学校の教育目標の趣旨（子供達にどのような資質・能力を身に付けさせるか）を正確に理解し、それを学校事務の側面から具現化できる事務職員

学校事務職員研修のあり方

求められる具体的な学校事務職員像を踏まえた研修の実施が必要



- ・ 学校経営を担う一員として、学校運営事務の高度な専門性を身に付けさせ、学校経営面から校長とビジョンを共有できる研修
- ・ 現在の学校教育の大きな方向性や重要ポイントをきちんと理解する研修
- ・ 地域との連携・協働が積極的にできる力を育成する研修
- ・ 自校の有する課題を持ち寄り協議する課題解決型の実践的な研修の実施

文部科学省研修プログラム開発の概要

○事務職員研修の現状や事務職員の意識と一般行政職員研修や民間企業研修における人材育成プログラムの現状の把握、チーム学校における事務職員の役割の動向をレビューしながら行った。

○プログラム及びテキスト案開発においては、全てのキャリア層の事務職員を対象とし、経験年数や職階に応じた役割や必要となる資質能力を明らかにするとともに、特にリーダー（事務長）層の資質能力開発に資するテキストづくりを重点とし開発を行った。

○具体的には、これまで一般的に行われてきたマネジメントのスキルや知識を獲得する研修ではなく、実際の学校運営において起こりうるケースを想定し、そのケースに対しこれまでに研修等で獲得したスキルや知識を生かして対処し、マネジメント力を発揮することができるよう、ケースメソッド研修を基盤としたテキストを構成した。

○事業実施において作成したテキスト案は、連携県・市教育委員会等での試行研修において試用し、検証を行った。検証に際しては第三者的立場の方々からの意見聴取を行い、その検証を踏まえてプログラム及びテキストの改善を進めた。

事務職員の基礎力・事務長職の基準

事務職員の研修プログラムの構成要素を次のように考えた。

◎目指すべき学校像

- 社会や世界と接点を持ちつつ、多様な人々とのつながりを保ちながら学ぶことができる『社会に開かれた学校』
- 地域の人々と目標やビジョンを共有した上で、地域と一体となって子供たちをはぐくむ『地域とともにある学校』
- 多様な専門性を持つメンバー一人一人が主体的に考え行動でき、リーダーがチームのメンバーの主体性を信じて受け入れ、一人一人の能力とやる気を引き出せる『チームとしての学校』

◎目指すべき事務職員像

- 新しい時代を切り開いていく子供の豊かな育ちを、地域とともに創造できる事務職員
- 学校経営ビジョンの達成に向けマネジメント力を有し、主体的に行動できる事務職員
- 専門スキルを活かす基盤としての豊かで幅の広い教養を持ち、社会との接点を持った事務職員

事務職員の基礎力・事務長職の基準

◎目指すべき事務組織像

- 学校と地域との連携・協働を調整・する共同実施組織
- 校長(地域)の教育ビジョンを実現するために、学校マネジメントを担う共同実施組織
- 教育委員会事務局、首長部局との連絡・調整を担う共同実施組織

◎事務職員の行動基準

- 公務を担う責任感と使命感を持ち、職務に全力で取り組む職員
- 国際化や高度情報化などの現代情勢をふまえ、さらには、将来を見据えた幅広い視野を持つ職員
- 社会情勢の変化を素早く察知し、的確な判断力で機敏に対応できる職員
- 保護者・地域と協働して学校づくりに貢献できる職員
- 学校経営を推進し、教育委員会や関係諸機関と教育行政的立場で連携できる職員
- 仕事と家庭生活の両立ができ、心身ともに健康な職員

事務職員の基礎力・事務長職の基準

◎事務職員として高めるべき意識

保護者・地域満足意識	常に保護者・地域満足度の向上を目指し、保護者・地域の視点に立ち、児童・生徒の健やかな成長のために考え行動する意識
自己成長（キャリアアップ）意識	あらゆる機会を捉えて能力向上とキャリア開発を図り、自己実現のため成長していこうとする意識
コスト・スピード意識	常に予算を念頭に置きつつ、迅速な対応や効率的な職務遂行に心掛け、機動的に取り組む意識
情勢（環境）への適応意識	急激な社会変化などの情勢を常に意識し、情報収集に努めるなどの的確に把握し、対応する意識
危機管理意識	事件・事故に対する防止策を準備するとともに危機要因を認識し、判断・行動・対応する意識
人権意識	相手の意見や立場を尊重し、互いに認め合おうとする意識
公務・倫理意識	常に児童・生徒や保護者のことを考え、よりよい教育活動の実現に貢献したいという使命感、社会規範や服務規律を遵守して取り組もうとする倫理観
チャレンジ精神	常に問題意識を持って課題の発見・解決に努めるとともに、何事もやることを前提に考え、困難な業務にも前向きに挑戦する意識
教育機関との連携	学校と学校、あるいは学校と教育委員会・関係諸機関との間で教育行政の立場で連携する意識
保護者・地域との連携	学校と地域住民、企業・NPOなどとの間で教育行政の立場で連携する意識
学校経営の推進	各校の教育目標や学校経営方針に沿って、よりよい教育活動を推進するために、専門性を生かした役割を果たそうとする意識

研修プログラムの考え方

◎事務職員に必要となるスキル・知識要素

(実務系) 職務遂行能力 専門能力	学校の目標や課題を正確に把握し、専門的な知識や技能を活かして、担当業務を正確かつ迅速に処理する能力
(コミュニケーション系) 保護者・地域対応力・人間関係力	地域・保護者参加型の学校経営を展開するなかで、経営方針や意思決定過程等を分かりやすく説明し、説得する能力 学校内外との関係者と有効で建設的なコミュニケーションを保つために必要な均衡・交渉・調整などの能力
(政策形成系) 政策立案能力 問題解決能力	社会環境の変化やニーズを的確に捉え課題を発見し、効果的な施策を企画立案・実施し、結果を評価する能力
(マネジメント系) 経営管理力 統率力	学校の目標を明確にし、職務を管理・統制して成果を上げるとともに、その評価に基づき更なる課題や目標を発見する職務を管理する能力 職員一人ひとりが目標を達成するために必要な能力や意欲を引き出す人材を育成し活用する能力

研修プログラムの考え方

◎事務職員・事務長の役割と職務内容

キャリア	役 割	職 務
事務職員 (初任・少 経験者)	担当業務、職場内業務 に責任を持ち、適切か つ自立的に遂行する。	・ 校長の監督を受け、学校事務職員の標準的職務に關して、本務校及び共同実施組織において事務に従事する。
事務主任 (ミドル リーダー)	リーダーシップを発揮 しながら職場内業務を 推進し、学校経営ビ ジョンに基づいて業務 を遂行する。	・ 校長の監督を受け、学校事務職員の標準的職務に關して、本務校及び共同実施組織において事務をつかさどる。 ・ 共同実施組織では事務長の補助業務を行う。 ・ 事務職員(初任・少経験者)への指導・助言を行う。
事務長 (共同実 施組 織の 長)	政策形成能力を持ち、 教育課程を推進し、学 校経営ビジョン実現に 貢献する。	・ 本務校及び共同実施組織において、校長の監督を受け、事務職員その他教職員が行う事務を総括し、その他の事務をつかさどる。 ・ 共同実施組織の長として共同実施組織を総括する。
総括事務 長 (複数の共 同実 施組 織の長)	チームリーダーとし て、管理統率力を持っ て行動する。	・ 本務校及び共同実施組織において、校長の監督を受け、事務職員その他教職員が行う事務を総括し、その他の事務をつかさどる。 ・ 市町村内の複数の共同実施組織を総括する。 ・ 教育委員会の指導のもと、市町村の枠に留まらない学校事務を総括する。

研修プログラムの考え方

Ⅳ 研修体系の一覧

分類	No	能力要素	研修名	主な対象						
			職名	新規採用	事務職員	事務主任	事務主任 (係長級)	事務長 (課長補佐)	事務長 (課長補佐)	総括事務 長
			級	1	2	3	4	5	6	7
知識を使う・活かす	マネジメント系(経営管理力)									
	1	マネジメント能力	管理職(校長)・事務長 合同 マネジメント実践研修					○	○	○
			管理職(副校長・教頭)・事務長 合同 マネジメント実践研修					○	○	
	2		学校組織マネジメント研修 (中堅)			○	○			
	3		学校組織マネジメント研修 (初任)	○	○					
	4		学校評価研修(実践・応用)			○	○	○	○	
	5	戦略策定能力	課長級(総括事務長)研修							○
	6	企画調整能力	課長補佐級職員(事務長)研修					○	○	
	7		係長級職員(監督職)研修				○			
	8	役割認識能力	主任級職員研修			○				
	9		主事級職員研修	○	○					
	10	職務能力(基本)	新規採用職員研修	○						
	11		再任用職員研修							
	12	職場・組織運営能力	共同実施(学校間連携)運営研修				○	○	○	
	13	協同・交渉能力	地域協働研修【実践編】				○	○	○	○
	14	問題解決能力	業務改善研修【実践編】				○	○	○	○
	15		フィールド・スタディ研修	○	○	○	○	○	○	○

研修プログラムの考え方

◎研修実施組織・機関

実施組織・機関	役 割・内 容
文部科学省 教員研修センター	学校の適切な運営、特色ある教育活動の推進のための高度で専門的な知識等を習得させ、各地域の中核として教育に取り組む管理職を育成する。 事務職員を対象とした研修プログラムを教育委員会や事務職員関係団体と協力して開発する。
都道府県教育委員会 政令市・中核市教育委員会	任命権者研修として、県・市の施策や制度、諸規定に関する知識・理解を深め、職位や経験に応じた体系的・総合的な研修を実施し、資質・能力の向上を図る。
市区町村教育委員会	服務監督権者研修として、市町村の施策、諸規定に関する知識・理解を深め、学校経営や実務に必要な知識を習得するとともに具体的な実践研修を行う。
共同実施組織・学校	学校教育目標に基づく学校経営が行えるように、他の職員と共に学校教育全般に関して理解を深める。 共同実施組織での事例研究等により、各種事務処理や学校改善への実務能力を高めるとともに、相互に資質向上に取り組む。
研究団体 (全国・都道府県・市区町村)	国や都道府県・市区町村と連携し、制度研修を補完するとともに、学校事務・事務職員に関する研究・研修を通じて、学校のマネジメント機能の強化、事務職員の資質・能力の向上を果たす。
外部（大学・大学院・民間機関等） 自己啓発	自己のキャリアデザインの実現のため、職務の遂行に有益となる能力や技術の習得、精神的な成長を目指すための資質・能力、意欲の向上を図る。

事務職員研修の課題と展望

- 試行研修や全国実態の調査を通して、事務職員の資質・能力の向上は全国共通の課題であることが改めて把握できた。
- 研修プログラムの開発は各地の事務職員の育成プログラムや共同実施でのOJT研修の開発、工夫改善に資する可能性を秘めている。

研修プログラムの開発に当たり、連携する教育委員会との間では、以下の内容について課題の共有ができた。

- ①研修内容や方法の検討、講師選定、広報周知や教育委員会と学校との連絡調整
- ②対象となる受講生の選定（職位やキャリア）についての教育委員会、学校との共通理解、情報提供
- ③教育委員会主催研修と事務職員関係団体主催研修、共同実施組織でのOJT等との連携、協働体制の構築
- ④（独）教育研修センター、都道府県及び政令市・中核市教育センター、市区町村教育委員会、教育関係機関等との連携調整

「つかさどる」とは

一定の仕事を自己の担任事項として処理すること。
責任を持って、主体的に行なうこと。



単なる事務処理ではなく、立案・調整・判断へ
「仕事の質の変化」が必要

※仕事の質とは何か

・・・「中身、内容、完成度、密度、意義、貢献度…」

- ・ 企画・提案・問題解決型の事務職員へ
- ・ 意思決定が求められる
- ・ どのような資質・能力が求められるのか？

これまでは

- 与えられた仕事・役割を「正確に」「ミスなく」「毎年同じように」こなす。
- 「標準的な職務」を基準とした職務領域へのこだわり



- 時代や社会の変化、保護者・地域のニーズに応じた新たな業務（現代的教育課題）への対応
- 自ら提案し、調整を行い実現させる行動力

1. 自分が本当にやりたいことや、なりたい自分などの「軸」をしっかりと打ち立てること
2. 人と信頼関係をむすび、真のニーズを引出すこと
3. 日々の仕事の生産性を上げること

組織の力になる職員とは・・・

教育・経営活動にイニシアチブを発揮しうる人材



- 組織や人を つなぐ、 役割を担う
(連帯・協働、一体感の醸成)
- 変化に立ち向かう意志と知恵を持つ
(トライ アンド エラー(試行錯誤)の実践)

○ やる気の高いチームをつくるには

- ①個々の教職員が当事者として自ら考え行動できること
- ②チームのメンバーとして認められ受け入れられていること
- ③個々の力（専門性）を活かしてさまざまな活動に積極的に取り組むこと



○ 効果的なチームづくり

- ①学校の目的や目標、判断の基準の共有
- ②職務のための円滑なコミュニケーション
- ③一体感や達成感による意欲の向上

チーム力が高い組織とは、チームのメンバー一人一人が主体的に考え行動でき、リーダーがチームのメンバーの主体性を信じてチームとして受け入れ、一人一人の能力とやる気を引き出せる組織

求められる役割を果たすために

- キーワードは「**変革力**」
変革には障害がつきもの
プレッシャーの中で続けることに疲れてしまう。
- 「**熱さ**」を持っている 地元に対する熱い思い
- どの人も**前例にとらわれていない**
未来志向で「**できる方法を探す**」「**どうやって突破するか**」
を探す
- 「**着火点**」
偶然をうまく生かして変革に取り組んでいる

外部ネットワークの重要性、学ぶことの重要性、現場第一主義現場に課題はあり、現場に解決の糸口がある。

「法改正・チーム学校」のなかでどのような役割を果たすことができるか。
まさに正念場

学校づくりに求められる学校教職員の役割

- ◆目的は、地域とともに実現する子どもたちの豊かな学び
- ◆そのために、学校のチーム力を高め、
地域とともにある学校をつくることが重要。
- ◆校長のリーダーシップをサポートし、学校マネジメントを主体的に担うことのできる、事務職員の育成は急務
- ◆明確な「ビジョンの共有」、事務職員の「本気度」
主体的に「全員で取組む姿勢」