

平成30年度 教職員等中央研修報告

平成30年10月15日（月）～10月19日（金）

於：独立行政法人教職員支援機構



千葉県立市川昂高等学校 岡本恵利

研修の概要

・中央研修の目的

学校経営等に関する高度で専門的な知識等を生かし、主体的・積極的に学校経営に参画する事務職員に相応しい資質・能力を育成する。

・事務職員研修の内容（※は、校長研修と合同）

- | | | |
|-------|-------------|-------------------------------|
| 10/15 | 10:45～12:15 | ①教育政策の諸動向（文部科学省）※ |
| | 13:15～16:30 | ②チームとしての学校（藤原文雄） |
| 10/16 | 9:00～16:30 | ③学校組織マネジメント（北神正行）※ |
| 10/17 | 9:00～12:15 | ④スクールコンプライアンスとリスクマネジメント（坂田 仰） |
| | 13:15～16:30 | ⑤学校と家庭、地域との連携（浦崎太郎） |
| 10/18 | 9:00～12:15 | ⑥人材育成とコーチング（嶋崎政男） |
| | 13:15～16:30 | ⑦学校財務マネジメント（末富 芳） |
| 10/19 | 8:30～11:45 | ⑧ケース・メソッド マネジメントの実践 |
| | 13:15～14:45 | ⑨管理からマネジメントへ（藤原和博）※ |

①教育施策の諸動向

文部科学省大臣官房審議官 下間康行 氏

【我が国の現状・課題】

- ・ 2030年には、65歳以上が我が国の総人口の3割を超える。
- ・ 2007年に生まれた子供は、107歳まで生きる可能性が50%あると言われている。（これまでの人生モデルが描けない。）
- ・ 2030年頃には、AIをはじめとする技術革新が一層進展し、狩猟→農耕→工業→情報社会に次ぐ新たな社会（Society5.0）の到来が予想されている。



AI社会における超長寿時代において、人々がどのように活力をもって時代を生き抜いていくか！その資質・能力を育てる教育施策が必要

【キーワードは】

- ・ 「主体的な学び」、「対話的な学び」、「深い学び」
- ・ **社会に開かれた教育課程**（社会との連携・協働）
- ・ 教育費負担の軽減（日本は、家計の教育費負担が大きい）
- ・ 持続可能な社会教育システムの構築
- ・ 教員の働き方改革→「**チームとしての学校**」
- ・ 外国語教育、プログラミング教育、理数教育の充実

②チームとしての学校

国立教育政策研究所 藤原 文雄 氏

○「チームとしての学校」とは(H27.12.21 中央教育審議会答申)

- ・ 多様な専門人材が責任を持って学校に参画
- ・ 学校のマネジメントが組織的に行われる体制
- ・ 教員は、より「授業」や「学級経営」・「生徒指導」に注力
- ・ コミュニティスクールの仕組みを活用

○「チームとしての学校」が求められる背景

学校の総合的な組織力の向上



教員の長時間労働是正・業務の質的転換

☆相反する二兎を追う学校づくり政策

教師が児童生徒に対して総合的な指導を担う『日本型学校教育』は、世界的にも評価が高い。その良さを維持し、さらに多様化する子供たちに対して質の高い学校教育を持続発展するとともに、教師がよりプロフェッショナルな働き方ができるよう業務の質的転換を図ることが狙い

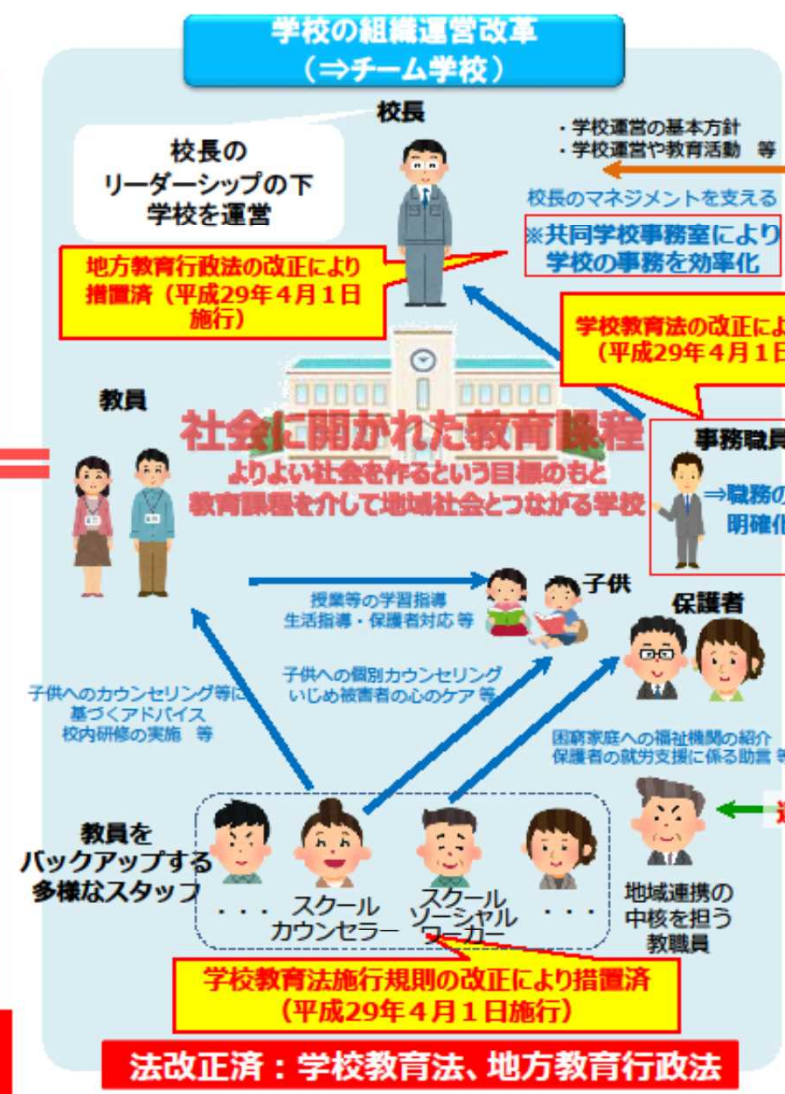
「次世代の学校・地域」創生プラン（平成28年1月 文部科学大臣決定）の実現に向けて

平成29年4月18日
中央教育審議会
初等中等教育分科会
資料2-1

中教審答申←教育再生実行会議第7次提言

中教審答申←教育再生実行会議第7次提言

中教審答申←教育再生実行会議第6次提言



「次世代の学校」の創生に必要な教職員定数の戦略的充実

法改正済：義務標準法等

- ・障害に応じた特別の指導（通級による指導）、日
- ・教職員定数の加配事由に「共同学校事務室」を

出典：「教職員等中央研修 第2回校長研修・事務職員研修」藤原文雄 講義資料

国立教育政策研究所
総括研究官 藤原 文雄 氏



班ごとに協議する研修生

学校事務職員の職務規定の変更

平成29年3月に学校教育法の一部改正により事務職員の職務規定が見直され、「事務に従事する」から「事務をつかさどる」となった。

変更の趣旨

学校組織マネジメントの中核となる校長・教頭等の業務負担が増加するなどの状況にあって、**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し、より主体的・積極的に校務運営に参画**することが求められている。

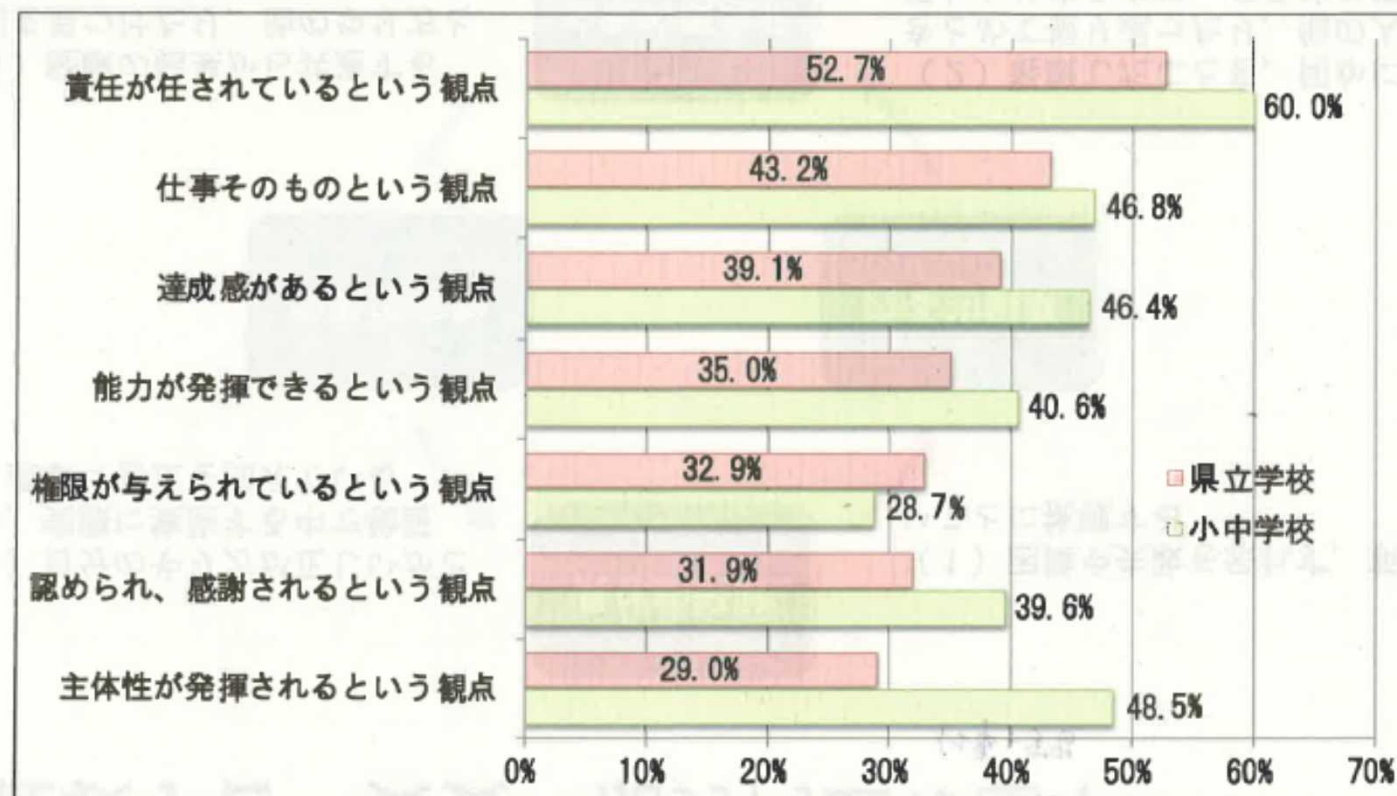
☆県立事務職員の採用区分は「一般行政」が47都道府県中31で、66%を占めている。（「学校事務」採用の「スペシャリスト」型が少ない）

課題！

- ・「学校事務職員」としてのモチベーションをどう上げていくか？
- ・県立学校事務職員の離職理由の上位に「達成感の欠如・物足りなさ」
- ・事務職員の成長の機会に有意義だったとされた上位回答は「事務長による支援」。学校事務職員としての考え方が大きく変わったきっかけの上位回答にも「事務長との出会い」が。

事務長の責任は重大！

県立学校事務職員と小中学校事務職員との 間の職務満足度の違い



県立学校事務職員の離職の危機

経験年数	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
1年目(92人)	事務室内の人間関係(19)	他の職業への憧れ(12)	自分の心身の状態(10) 達成感の欠如・物足りなさ(10)	孤独感・支援体制の欠如(7)	
2年目(68人)	事務室内の人間関係(11)	自分の心身の状態(10)	他の職業への憧れ(7) 教員との人間関係(7) 達成感の欠如・物足りなさ(7)		
3年目(63人)	事務室内の人間関係(11)	他の職業への憧れ(10)	自分の心身の状態(6) 仕事の多忙さ(6)	責任の重さ(5)	
4年目(49人)	責任の重さ(7)	事務室内の人間関係(6) 自分の心身の状態(6)	仕事の多忙さ(5) 達成感の欠如・物足りなさ(5)		
5年目(41人)	仕事の多忙さ(7)	事務室内の人間関係(6)	他の職業への憧れ(5)	子育てとの両立の難しさ(3) 自分の心身の状態(3) 達成感の欠如・物足りなさ(3) 責任の重さ(3)	
6年目～10年目(107人)	事務室内の人間関係(14)	子育てとの両立の難しさ(13)	仕事の多忙さ(12)	自分の心身の状態(9)	他の職業への憧れ(8)
11年目～20年目(126人)	子育てとの両立の難しさ(18) 仕事の多忙さ(18)		自分の心身の状態(15) 事務室内の人間関係(15)	達成感の欠如・物足りなさ(12)	
21年目以上(68人)	事務長との関係(8)	自分の心身の状態(7) 達成感の欠如・物足りなさ(7)	自分の求める仕事と実際に期待される仕事とのズレ(6)	仕事の多忙さ(5) 責任の重さ(5)ほか	

※出典：山崎準二・藤原文雄「高等学校等事務職員の力量形成と専門性に関する研究（2）」『静岡大学教育学部研究報告（人文・社会科学篇）』55号，145ページ，2005年。

※回答者数は、『今まで学校事務職員を辞めようと思ったことあるか』との問いに「ある」と答えた者190人（全国回答者のうち48.8%）である。経験年数下のカッコ書きした人数は「辞めようと思った時期として回答した人数であり、第1位～第5位までの各項目にカッコ書きした数字はそれぞれの経験年数に対応した理由の指摘数である。「辞めようと思った経験年数」を書くのは三つ以内、その経験年数毎に理由を指摘するのも三つ以内とした結果の表示。

③学校組織マネジメント

国士舘大学 北神 正行 氏

☆校長との合同研修

学校組織マネジメントとは、学校教育目標という組織目的の達成に向けて、組織の成員が分業・協業しながら、組織をうまく動かすことができるようにすることであり、それによって学校の組織力の向上を図り、質の高い教育を提供することである。

・学校の組織マネジメントについては、2000年以降その理論と手法が導入されてきたが、「学校」の**権限が拡大**するとともに、**責任も重くなり**、又、「学校」に対する**期待も多様化し大きくなる**中で、いよいよ「校長」の単独リーダーシップでは学校運営の質を保証出来なくなってきた。



チームとしての学校

校長

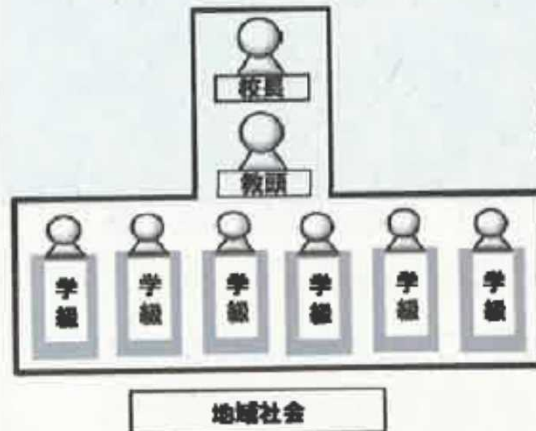
「学校力(組織としての学校の力)」を上げる！

・モノを決めなければならない最終決定者
・個々の学校の教育ビジョンを考え、示し、スタッフと共有する
・持っている情報量には限界がある
・複数の意見を聞いて判断レベルを上げる
・学校としての意思決定の質を上げる
・反対勢力も組織の一員

「チームとしての学校」像（イメージ図）

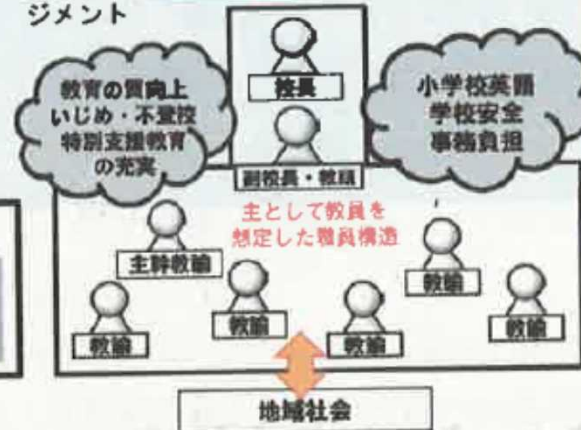
従来

- ・自己完結型の学校
- （鍋ぶた型、内向きな学校構造
「学年・学級王国」を形成し、
教員間の連携も少ない などの批判）



現在

- ・学校教職員に占める教員以外の専門スタッフの比率が国際的に見て低い構造で、複雑化・多様化する課題が教員に集中し、授業等の教育指導に専念しづらい状況。
- ・主として教員のみを管理することを想定したマネジメント



チームとしての学校

- ・多様な専門人材が責任を伴って学校に参画し、教員はより教育指導や生徒指導に注力
- ・学校のマネジメントが組織的に行われる体制
- ・チームとしての学校と地域の連携・協働を強化



（注）「従来」「現在」の学校に係る記述は、学校に対するステレオタイプの批判等々を表現しているものであり、
具体的な学校、あるいは、全ての学校を念頭に記述しているものではない。

（注）専門スタッフとして想定されるものについては、本書中の22ページを参照。また、
地域社会の構成員として、保護者や地域住民等の学校関係者や、警察、消防、保健所、児童相談所等の関係機関、青少年団体、スポーツ団体、経済団体、福祉団体等の
各種団体などが想定される。

授業	・教員による一方的な授業への偏重	・変化する社会の中で、新しい時代に必要な資質・能力を身に付ける必要	・アクティブ・ラーニングの視点からの不断の授業改善
教員の業務	・学習指導、生徒指導等が中心	・学習指導、生徒指導等に加え、複雑化・多様化する課題が教員に集中し、授業等の教育指導に専念しづらい状況。	・専門スタッフ等との協働により複雑化・多様化する課題に対応しつつ、教員は教育指導により専念
学校組織運営体制	・鍋ぶた型の教職員構造 ・担任が「学年・学級王国」を形成	・主幹教諭の導入等の工夫 ・学校教職員に占める教員以外の専門スタッフの比率が国際的に見て低い構造	・カリキュラム・マネジメントを推進 ・多様な専門スタッフが責任を持って学校組織に参画して校務を運営
管理職像	・教員の延長線上としての校長	・主として教員のみを管理することを想定したマネジメント	・多様な専門スタッフを含めた学校組織全体を効果的に運営するためのマネジメントが必要
地域との連携	・地域に対して閉鎖的な学校	・地域に開かれた学校の推進	・コミュニティ・スクールの仕組みを活用 77 ・チームとしての学校と地域の連携体制を整備



国士舘大学
教授 北神 正行 氏



校長・事務長研修の合同一日研修
グループディスカッションのテーマは、
「学校職員の長時間勤務を改善するにはどうしたらよい¹⁴か？」

KJ法を用い、みんなの意見を、付箋に書き出し、張り付けていく。



4グループ

長時間労働の改善策



班ごとに
模造紙で
成果の発表！

④スクールコンプライアンスとリスクマネジメント

日本女子大学 坂田 仰（たかし） 氏

「スクールコンプライアンス」

・教職員の社会的責任を認識し、教職の倫理に則った行動をとり、それによって保護者や地域住民の信頼に応えることを目的とするもの

教員

- ・ 子供のために...がマジックワード
 - ・ 事務処理は後回し
 - ・ 「愛と情熱」があれば...法を平気で跨いでしまう
 - ・ 法化現象の認識不足が目立つ
- アカウンタビリティ（説明責任）

地域住民

- ・ 納税者の視点→18歳以下の子供がいる家庭は25%
- ・ 学校はあって当たり前。ではない！（迷惑施設かも知れない）
- ・ 多様化する考え。子供の声も「騒音」

事務職員

チーム学校

- ・ 事務をつかさどる⇒法の番人として（教育公務員とは異なる一般行政職として）
- ・ 学校を支え、守るために、すべてをコンプライアンスの視点でみる⇒スクールコンプライアンスの「コーディネーター」

1.1.校種別の訴訟傾向



③高等学校：部活動（体罰を含む）＋授業中の事故

④中学校：いじめ＋部活動（体罰を含む）

⑤小学校：授業中の事故＋体罰

A photograph of Professor Yuta Sakata, a man with dark hair and glasses, wearing a light blue button-down shirt. He is standing behind a wooden podium, holding a microphone with both hands and speaking. On the podium, there is a laptop, a green cup, and a small black device. The background is a plain white wall with a black horizontal bar above the speaker.

日本女子大学
教授 坂田 仰 氏

⑤学校と家庭、地域との連携

大正大学 浦崎 太郎 氏

これまでも、学校・家庭・地域の連携は必要とされ、模索されてきたが、2022年の新教育課程においてはそれが位置づけされる。



社会に開かれた教育課程

- ・ 地域社会に貢献する県立学校
- ・ 地域の資源を取り込んだカリキュラム
- ・ 事務職員は、財源の確保及び地域社会との窓口として寄与
- ・ 地域社会の人的資源も取り入れ、教員の働き方改革にも寄与

A man in a dark suit and red tie stands in front of a large presentation screen. The screen displays Japanese text and a background image of a modern building at night. In the foreground, the backs of several audience members' heads are visible.

2018(平成30)年 10月 17日(水) 茨
大正大学地域構想研究所
崎 太郎

2019(平成31)年度にむけた動き

5月8日 「高校・地域の協働」調整会議 @文科省

7月7日 「高校・地域の協働」サミット @東京

8～9月 対話の場 を各地の大学等で開催
(首長部局・県教委・高校・民間等)

9～12月 知事部局・市町村長部局・県教委
等で新年度にむけた事業化・予算化

1～3月 各校・各自治体で連携にむけた準備
(文科省事業への申請準備を含む)

4月 連携事業スタート(全国各地)

⑥人材育成とコーチング

神田外語大学 嶋崎 政男 氏

☆**コーチングとは**、「対話を通してクライアントが目標達成するプロセスを支援すること（BIZHINTより）」

- ・傾聴は大切だが、それだけではダメ
- ・適切な質問→良い方向への誘導
- ・学校として、地域や保護者に対して出来ないことは「出来ません」という。
- ・今の世の中「カウンセリングマインド」（心）だけではやっていけない。「リーガルマインド」（法）が必要
- ・人材育成に必要なのは、真摯に「聴く」、「訊く」
- ・心理的事実の受容と客観的事実の支援・指導。

☆目標達成のためのコーチングモデル《GROWモデル》

- ①目標の明確化（GOALS）
- ②現状の把握（REALITY）
- ③資源の発見（RESOURCE）
- ④選択肢の創造（OPTIONS）
- ⑤意思の確認・計画の策定（WILL）

A middle-aged man with dark hair, wearing a dark blue pinstripe suit, a white shirt, and a blue tie with a small floral pattern, is speaking at a wooden podium. He is gesturing with his right hand. A microphone is in front of him, and a laptop is on the podium. The background is a plain, light-colored wall.

神田外語大学
教授 島崎 政男 氏

コーチングのロールプレイング



⑦学校財務マネジメント 日本大学 末富 芳（かおり） 氏

1. 公費予算からカリキュラムと財務のマネジメント連動を考える

Q. 公費配当予算はいくらですか？（学校あたり、生徒1人あたり）

Q. 校長、副校長、教頭は学校配当予算の金額を答えられると思いますか？

☆学校事務職員の専門性

効果的な学校マネジメント（「子どもの学びの豊かさ」）のために、校長の持つ学校経営ビジョンを共有し、専門性の発揮して学校財務マネジメントを行う！管理職・学年・教科との協働。

Plan → Do → Check → Action サイクル

2. 子どもの貧困問題と高校修学支援制度

《高校修学支援制度の到達点と課題》

- ・就学支援金と奨学給付金の効果
- ・情報ギャップへの対応
- ・高校事務負担の軽減

（「高校生等への修学支援の効果及び影響等に関する調査研究報告書」）

日本大学
教授 末富 芳 氏



・ 茨城県 普通科 5学級

4100万円－学校の節配分ができる

7万350円

小規模ほど高い

足りるようにやってる

石川県立内灘高校8学級(生徒数225名、建物が大きい)

5476万7000円

24万円30000円

昭和61年開校で比較的新しい、修繕費がかかる学校
弱小校で修繕費への教育委員会支援が後回し

大分東高校 12学級(昨年13学級)

1800万円(工事費、事業費のぞく)

36000円

広い校地、斜面、草刈が大変、職員・PTAの負担

愛知県27学級－県の予算が
つきにくい

SSHのときは年間900万円＋
2400万円もらえていたが

愛知県－整備費を入れても
1800万円

1学年8クラス、950人

2万円を切ってしまう

千葉県－学年8-9クラス955名

2770万円

2.4万円

実業高校＞普通高校

県によっては、予算の費目間流用が可能だ
そうだ！

学校事務職員が意識すべき学校マネジメントサイクル

予算・財務のマネジメントサイクルと学校マネジメント(教授・学習活動等)との連動

Action

Plan

・学校のマネジメント空間の矮小化に陥らない学校予算・財務制度(学校に保障されるべき望ましい予算額も含めて)
・「ビジョン設定ー財務的条件活用ー組織的実践の創出」の手立てとしての予算・財務の位置づけ(職別の役割にも注目)

効果的な学校マネジメント
(「子どもの学び」の豊かさ、
教職員や地域、保護者の協働)

Check

Do

☆「子どもの学び」の豊かさに、学校財務が最大限に寄与するためには、常に学校マネジメントを意識すること。

学校予算・財務や校内体制(予算委員会等)の制度整備や機能の条件の検討

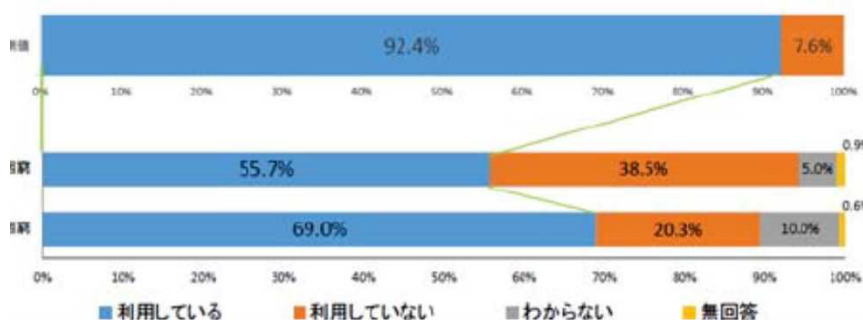
2. 情報ギャップへの対応

支援を必要とする生徒・保護者に重要な情報が十分に伝わっていないという
深刻な「情報ギャップ」

保護者票

高校生等就学支援金制度[※]の利用状況

県実測値 (H27県立高等学校)



県の実測値92.4%に対して、保護者の回答は非困窮世帯で55.7%、困窮世帯で69.0%となっている。実際の制度利用への認識が低くなっていることがわかる。

※1) 国公立私立問わず高等学校等に通う一定の収入額未満(市町村民税所得割額が90万4200円未満※モデル世帯年収910万円未満)の世帯の生徒に対して、授業料に充てるため、国から、高等学校等就学支援金を支給する制度です。

県調査

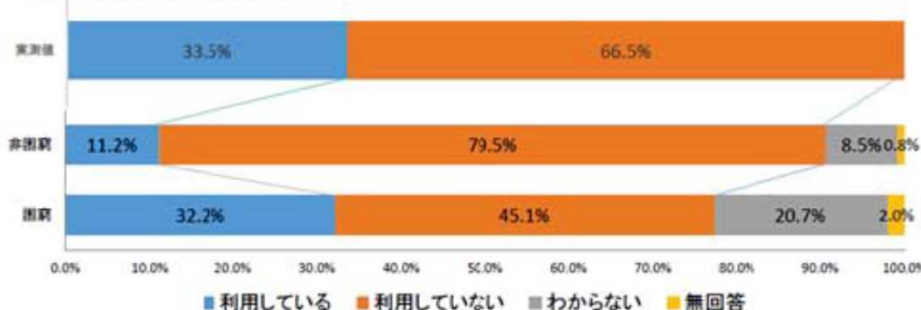
困窮世帯の20.3%で高校生等就学支援金制度が認識されていない(非困窮層では38.5%に上昇)

50

保護者票

高校生等奨学給付金制度の利用状況

県実測値 (H27県立高等学校)

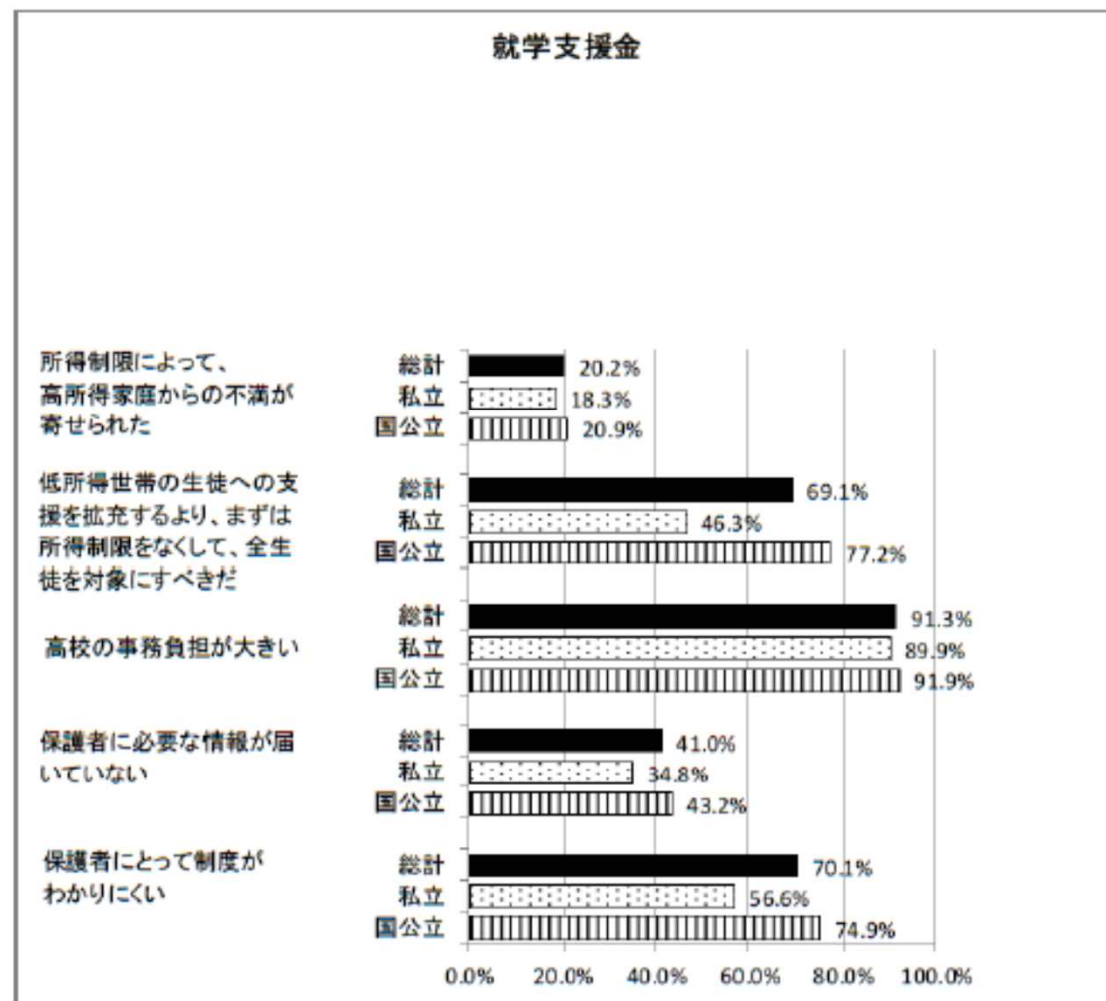


困窮世帯で32.2%が利用している一方、制度の利用状況が「わからない」が20.7%

沖縄県調査

困窮世帯の45.1%で高校生等就学支援金制度が認識されていない(非困窮層では79.5%に上昇)

3.高校事務負担の軽減



⑧ケース・メソッド マネジメントの実践

助言者：全国公立高等学校事務職員協会

「災害時における事務長(事務室)の役割

【想定災害】

海底を震源とする「震度6強」の地震（津波の危険性はない）

発生日時：10月1日 15時00分

曇りのち雨 当日の最高気温20度・最低気温10度 関東地方

上記の想定において、予測される事務室の動きがシュミレーションされた事例ペーパーが配付され、その動きが妥当であったか？等を自分の身に置き換えてまず個人で検証するとともにグループディスカッションを行い、最後に全体討議を行う。

【設問1】地震発生直後から避難所解説までのケースでは、校長、教頭が不在であった。この時の事務長の判断は適切であったか？

【設問2】避難所運営から避難所閉鎖、学校再開までの事務長の判断は適切であったか？

災害時 事務長の役割		人身の安全確保	災害対策本部の設置	情報収集
被害状況の確認・2次災害の防止 地域住民 市役所 本庁の窓口				
直後は、まず身の安全確保!				
〈設問1〉	(良い点)	(良い点)	(改善等)	
① 事務局長への指示	- 避難指示(避難) 2次災害防止(電灯) - POPでの指示	- 発生直後の行動(避難の点検) - 身の安全が優先 - 災害時の使用場所の確保	- 物類をカガキやアクリル板で固定 - 安全点検の完了(目視から)	
② 教員の指示	- POPでの指示 - 生徒の誘導・備品の配分 - 生徒の安全確認	- 安全への配慮 - 生徒の誘導 - 物類の固定・配分	- 名簿の作成 - 帰宅指示の指示	
③ 避難所開設	- 受け入れ名簿の作成 - ラミネートでの情報共有 - 備品の村民への説明	- 備品の配分 - 住民への対応(対応力)	- 避難所を確保 - 避難所での対応	
④ その他	- マニュアルを積んでおきたい! - 市役所の窓口と日頃からのコンタクト! - 鍵・壊れた電灯・ヘルメット 事務室全員で共有 - 何れも訓練! のありがたみ	- 安全対策の検討 - 点検・確認P - 居宅横断歩道の受入れ	- 避難所を確保 - 避難所での対応 - マニュアルの活用 - 全職員での情報共有	

☆東日本大震災を始め、熊本地震・西日本豪雨、新しいところでは北海道胆振地方の地震など、被災された地域の事務長さん達からは、災害に直面した時の生の体験からの意見を聞くことが出来、非常に参考になりました。

⑨管理からマネジメントへ

教育改革実践家 藤原 和博 氏

☆校長との合同研修

1998年 グーグル元年

2030年

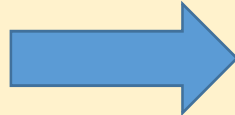


AIの衝撃

スマホで50億人の脳がつながり、世界の半分がネット内に構築。人生の半分以上をそこで過ごすようになる！

あなたの頭は、柔らかいですか？
自分の常識を唯一のものと、周りに押し付けていませんか？

- ①なくなる仕事
- ②なくなりにくい仕事
- ③新しく生まれる仕事



学校事務職員の仕事は？

成長社会から成熟社会へ — 大学入試改革とアクティブラーニングはこのために

20世紀
「正解」がある
成長社会

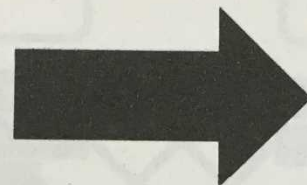
みんな一緒

正解主義

情報**処理力**→「正解」

ジグソーパズル 型（学力）

- ・読み書きソロバンの基礎学力
- ・頭の回転の良さ
- ・パターン認識（短絡的思考）
- ・営業マンが勧めたから保険に入る
- ・消費者として生きる



21世紀
「正解」がない
成熟社会

それぞれ一人一人

つなげる力

修正主義

情報**編集力**→「納得解」

レゴ 型（学力）

- ・知識を実社会で応用するためのリテラシー
- ・頭の柔らかさ
- ・違う見方もあるかもしれない（複眼思考）
- ・自分のリスク等を比較して保険に入る
- ・編集者として生きる（人生は一冊の本）

藤原和博の
必ず食える
1%の方法

藤原和博

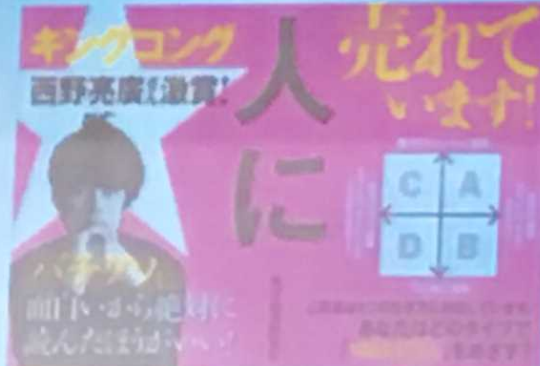
10年後、
君に仕事は
あるのか？

Is work still existing in your 10 years ahead of you?

キングコング
西野亮廣が激賞！

売れて
います！

人に



未来を
生きるための
雇われる力

未来を生きるための雇われる力

人工知能、グローバル化、
経済の地盤沈没—
仕事が消滅していく社会で
「勝つ大人」になる、
シンプルかつ強力な対処法。

管
理

情報処理力

↳ 正解を当てる

アタマの回転

① 勉強
②
③

情報編集力

↳ 納得解を導き出す力

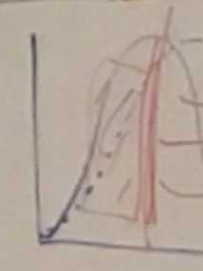
アタマの柔らかさ

①
②
③

マネジメント

Mgt

問題2 英語



終わりに

このたび、1週間という長期にわたり中央研修に参加させていただきありがとうございました。

各県から集う事務長の中には、昇任試験を受けて事務長になり、中央研修にも自ら手を挙げて、3年がかりで参加させてもらったという方、事務長になると、自宅から遠い場所に赴任することも少なくなく、単身赴任を余儀なくされるケースが多いという方もいらっしゃいました。

他県の事務長さん方からの刺激とともに、どの講義も中身の濃い充実したものだったとは思いますが、講師が語ったことをただ鵜呑みにするのではなく、例えば事務職員の職務規定が「従事する」から「つかさどる」に変わったといっても、それを意識できる環境にない方も多くいるでしょう。校長・教頭はじめ教員にその意識がないのに、事務職員だけ空回りしないとも限らず、「チーム学校」、「社会に開かれた教育課程」の名のもとに、事務職員の多忙化が増す恐れも十分にあります。

教育のフレーム、世の中の動きに敏感でありながらも、事務室をまとめる事務長としての立ち位置をしっかりと見極め、事務職員を守り、育て、事務室運営を行っていかなければならないと思います。