

全体会

「チーム学校」の実現に向けた「協働」の創生

～「チーム東海」、想いをひとつに！ 次代につなぐ組織的な学校事務の展開に向けて～

東海地区公立小中学校事務研究会研究部 研究プロジェクト

1. 提案概要

東海地区では各県で目指す学校事務の在り方や事務職員像を設定し、その達成に向けた中長期的なビジョンを策定しています。研究プロジェクトは、その共通点を整理し、東海事務研のキーワード「つながり」を基に、東海4県共通の想いを描き出しました。

また、様々な調査結果を基に、各県の現状と課題を分析し、その結果、事務職員が組織的に学校経営・運営に関わり、学校のマネジメント機能を強化していく上で必要不可欠である「協働」の創生に注目しました。「チーム学校」の実現に向け、学校や共同実施組織内で、「協働」を生み出し、自分たちの組織力を高めていく必要があります。

事務職員が組織的に学校のマネジメント機能を強化していくため、組織開発の手法である「チーム・ビルディング」に着目し、「目標設定」「役割や責任の配分と統合」「仕事の進め方（手順）・決定の仕方」「メンバー間の関わりや関係性」の4つの階層からのアプローチを提案しました。

また、静岡県富士宮市と岐阜県御嵩町の事例を「チーム・ビルディング」の視点から分析し、「協働」を生み出し組織力を高める共同実施の実践を紹介しました。

そして、今後これらの研究を更に高める上で、「対話する力」の必要性に触れ、その具現化のため、引き続き平成30年8月の全国千葉大会に向け研究を進めていくことを宣言しました。

2. 講演・助言 学校マネジメントコンサルタント

文部科学省・業務改善アドバイザー 妹尾 昌俊 氏

提案でも組織開発やチームづくりの話がありましたが、そこには理想と現実があります。それを含めて、大きく2つお話しします。

1つは、仕組みと関係性についてです。民間の研究では、職場の関わり合いの強さが大きいほど、助け合ったり、生産性が上がったりすることが統計的にも分析されています。関わり合いの強さとは、自分の仕事と同僚の仕事の相互依存度、助け合う必要があるかということや目標の明確性のことです。経営学に「組織には戦略に従う」という言葉がありますが、一方で「文化は戦略を食う」という言葉もあります。文化というのは、関係性や組織メンバーが共有している価値観を指しますが、文化は組織にとって戦略以上に大きな影響力があるのではないかということです。

Googleは生産性が高いチームとそうでないチームとどこが違うかを検証し、その違いは心理的安全、つまり「ものが言いやすい」ということにあることが分かりました。「こんなこと言うと馬鹿にされるかな」というチームはパフォーマンスが低く、互いに発言がしやすいチームはパフォーマンスが高くなります。この辺りも本日の提案の「組織開発」「チーム・ビルディング」に通じるところがあります。

私は、新学習指導要領で「主体的・対話的で深い学び」と言われていますが、それならまず職員室を「主体的・対話的」にしてくださいと言っています。皆さんにも「事務職員だから言いにくい」等の遠慮や相互不干渉があるかもしれませんし、発言しやすい職場のパフォーマンスが高いといっても、すぐには実践できないかもしれません。そのような時は、提案にもあったように共同実施での協働と安心が各校でのパフォーマンスやチーム力につながるのではないかと思います。つまり、「共同実施でこんな意見交換ができた」「共同実施で教育委員会や校長会とこんな話をした」ということがあると、「それなら自校の校長や教員にも話がしやすい」となるので、是非、1人ではなくチームをつくっていただければと思います。

もう1つは「事務をつかさどる」についてです。事務職員に様々な役割が期待されていますが、皆さんに考えていただきたいことは、「何がしたいか」「どうやってやるか」といった部分だけでなく、「なぜやるのか」「なぜ必要なのか」ということです。例えば就学援助世帯が増えてきていると感じた時、Aさんは「忙しくなる。大変だ」という反応、Bさんは「保護者負担は例年通りでいいのか」と感じて協議の場を持つ、Cさんは「潜在的に申請できてない家庭があるのではないか」と感じて保護者への伝え方を工夫していくというように様々な仕事の仕方があります。皆さんは、どんな仕事の仕方をしたいですか。そのようなことも含めて、学校運営への参画や「つかさどる」ということを具体的に捉え直していただければと思います。

1人で悩むのではなく、学校づくりは団体戦です。しかし、学校はチームかと言われると不安な部分もあると思います。チームを阻害する壁が色々あります。では、どうしたら学校はチームになっていけるのか、この後のシンポジウムでより深めていきたいと思いません。

3. シンポジウム 学校マネジメントコンサルタント

文部科学省・業務改善アドバイザー

妹尾 昌俊 氏

鈴鹿市立白子中学校 校長

木村 元彦 氏

稲沢市立下津小学校 主査（東海事務研前研究部長）水野 清隆 氏

(1) 自己紹介・提案感想

（木村氏）私は鈴鹿市教育委員会在籍時に鈴鹿型コミュニティ・スクールの立上げに参画し、その後、天栄中学校でコミュニティ・スクールを核とした幼小中学校の教育活動を推進し、この4月から白子中学校に転任をしました。白子中は、生徒数が1073人という非常に大きな学校で多様な生徒の特色があります。生徒数が多ければ多いだけ色々な力があり、まさに生徒のチーム力があります。

学校経営方針では「白子スピリット」を掲げ、大規模校の様々な課題がある中で「全力」「追求」「仲間」の3つの精神を職員も生徒も大切にしていこうと学校経営を進めています。来年度は3つのプロジェクト「できる自分発見プロジェクト」「明日への希望プロジェクト」「つなぎ、つながる心のプロジェクト」に、2つの推進プラン「地域とともにある学校づくり推進プラン」「魅力を感じる学校教育環境づくり推進プラン」を加えました。特に学校教育環境づくりという点で、「チーム学校」の一員として事務職員の皆さんと一緒に携わっていきたく思います。こうした想いが実現できる学校にするため、本日はチーム力の話

を深めていきたいと思えます。

(水野氏) 東海4県の研究は、同じ方向を目指している部分と各県の実情に応じた部分があります。今回の提案は「チーム学校」実現に向け「事務職員が今まで以上に学校経営に参画していくべき」という4県共通の想いを根底に、共同実施等のツールも活用しながら、組織力の向上について組織開発という視点でまとめた研究になります。この研究は東海4県の「つながり」の上に成り立っている研究だと思えます。シンポジウムでは、提案の中に盛り込めなかった観点を妹尾先生、木村先生から引き出していきたいと思えます。

(2) 地域も交えた「チーム学校」の実現について

(水野氏) 東海事務研では、大会テーマを「学校・家庭・地域、次代へつなぐ学校事務の創生」として、地域社会との連携が今後、学校事務の分野でも重要になると考えています。木村先生の取組を教えてください。

(木村氏) 鈴鹿市は平成23年度から全小中学校でコミュニティ・スクールの指定を受けています。これは市内どの学校でも地域との関わりの中で子どもたちが育まれる環境づくりをしていくため、全市一斉にという当時の教育長の思いからです。このコミュニティ・スクールを核にしながら、鈴鹿市の教育の営みがつながってきています。

鈴鹿市の学校運営協議会の基本的な役割は、学校支援地域本部を土台とした学校支援と、学校づくりについて協議・熟議をするという基本線を大切にしつつ、より良い教育の実現、特色ある教育の実現を目指しています。委員の方々は、良いことだけではなく「もっとこうした方が」「ここが欠けている」という想いを十分に話し合えるような「辛口の応援団」になっていただきたいと考えていて、学校運営協議会が学校の最高経営会議に位置付けていけばいいという願いを持っています。

また、学校教育活動への関心・協力・理解を高め、学校の教育活動が地域の様々な目や声の中にあるという緊張感を持って取り組むことで、従来の鍋蓋型組織からの脱却という想いもあります。保護者や地域住民が参加することで、学校教育活動に新たな創意工夫や改善、自分たちだけでは気付かない発想や視点を耳にし、実現していきたいと考えています。地域にも様々な価値観や多様性がある中で、学校と地域が双方向の連携をし、教育活動への参加を高めることで、学校教育活動の価値、民間でいう「株価」を上げ、「白子へ通わせたい」「白子に勤めたい」というバロメーターを高めていきたいと考えています。

鈴鹿市では、学校の自主性・自律性を高めるため、学校裁量予算を導入し、予算の各費目を学校の特色ある教育活動に応じて、組み替えができるようにしています。この部分は、事務職員との連携が欠くことのできない部分です。

今後の狙いは、「学校が、学校に」ではなく、「学校と、学校を」といった視点での協議を大切にしていきたいと考えています。学校運営協議会の発展イメージとして、教育活動へボランティアとして参加する支援型から、教育課題や地域の願いを共有し学校づくりへのサポーターとして参加する連携型へ、そして教育課題の改善にそれぞれの立場から何が自分に出来るのかを考え具体的に活動するパートナーとしての協働型へ発展を位置付けています。

(3) 多職種協働のためのポイントについて

(木村氏) 学校内外には、様々な立場の方がみえ、多様な教育資源のネットワークをつくっていくことが今後、大切になります。私は、教育職員は「職人」だと考えています。教育に携わる職員の「職人」としての専門性、これは教諭以外、事務職員、スクールカウンセラーやスクールソーシャルワーカー等、各分野・立場での専門性、また地域に根付く伝統文化・芸能という地域に根差した専門性等、保護者や地域住民が個々にみせる専門性もあります。こうした多様な専門性が融合することで、更に可能性が広がり、チーム力と学校経営が1つになっていかないと考えていますが、妹尾先生、いかがでしょうか。

(妹尾氏) 木村先生のお話には本当にたくさんのヒントがありました。まず地域協働の部分で、コミュニティ・スクールが「辛口の応援団」というのは象徴的で、分かりやすかったです。「応援団なのだけれども時には辛口でいてね」「きちんと意見を言ってね」というところが大切です。コミュニティ・スクールをやるのが目的化して、とにかく開催すればいいという風になってはいけません。きっちり「辛口の応援団」として、支援だけではなく連携・協働していくことが必要だと思います。

そのために、熟議や議論、ワークショップが何につながっているのか、議論の結果がつながる出口を考えておくことが必要です。例えば、学校経営の基本方針を4月や5月のほぼ固まった段階で出すのではなく、きちんと議論できるタイミングで出し、前年度からしっかり議論しておくことが重要だと思います。また、学校裁量予算についても、お金が絡む会議には事務職員も是非、参加していただければと思います。学校の会議は教育課程や教育内容の話はしても、それを裏付ける予算については意識が低い場合がよくあります。企業ではあり得ないことなので、そういう意味でも事務職員が関わることは大切だと感じました。

地域連携・協働を行うためには、まず学校の中がしっかりとまとまって、チームになっていないといけません。学校は本当にチームになっているのでしょうか。色々な壁が学校にはあるのではないのでしょうか。教科・学年・学級の壁はよく言われますが、学校は教員が圧倒的多数で教員の文化が強いため、「職の壁」もあります。例えば「事務職員だから教育課程については発言しにくい」「学年主任をさておき平の自分が言いにくい」ということです。また、「個人の壁」「年齢の壁」もあります。どの組織にも壁はありますが、学校は思いの外、高いと思います。

しかし、今の教育課題を考えるとこの壁を乗り越えていく努力が必要です。そのためには、目標を共有する上でも、まず課題を重点化して共有することが重要です。学校は忙しいので、取組の重点化が必要だと言われますが、取組の前にまず課題を焦点化・重点化ができていないのでしょうか。例えば、横浜のコミュニティ・スクールでは「中学校での学習のつまずきは小学校でのつまずきが影響している」という課題を地域と共有し、小学校の学習内容ならば地域の人も関わりやすいということで、補修を地域の人と一緒にやろうという話になりました。課題を焦点化して共有することが連携・協働につながった例です。

(4)「チーム学校」を実現する上での共同実施組織の役割について

(水野氏) 共同実施は、頭で考えたプランと実際の物理的な制約のギャップに苦慮しています。特にマネジメントの領域でこのギャップを超えられないことが課題で、「効率化型」の共同実施から「学校運営支援型」へのステップアップが難しい原因はここにあります。

共同実施に期待されるのは、役職に応じた責任の付与と経験ができる環境を整えることです。共同実施を機能させて組織を確立し、組織の中でキャリアを向上させる仕組みと事例を整えることは、本気で取り組まなければできません。これらの実現に向け、愛知事務研の研修企画部は、研修の全体的な制度としての計画や体系の整備、研修を提供する側の研修プランや教材の開発整備、育つ側の意識向上や成長の目安となる資質能力に関する指標、この3つの要素をトータルで考えて「人財」の育成を図ることを提案しています。また教育委員会との人事交流も進めていく必要があります。地域連携により積極的に関わっていくには、行政、特に市町村の職員としての経験が重要になります。住民は「顧客ではなく当事者」として、地域社会や地域の教育に参加する仕組みを動かしていくことが地域創生だと捉えています。この流れに事務職員が参画していくことが、地域連携担当教職員になることだと考えています。

(妹尾氏) 共同実施について、例えば予算委員会のように、ある程度スケジュールが決まっていることであれば、準備の仕方や実践のポイントをベテランが若手等に事前に伝えておくこともできるのではないのでしょうか。またその人材育成機能には期待をしていますが、各事務職員の困り感や悩みを打ち明け合えるようなコミュニティにしていけると良いかと思えます。このように共同実施には、まだ様々な使い方があるかと思えますがいかがでしょうか。

(水野氏) 現状、共同実施の回数が少ないです。困り感や悩みを打ち明け合えるようなコミュニティにするには、共同実施の機会を増やし、インフォーマルな関係を構築して、仕事を進めていくことが必要で、それが本当のOJTだと考えています。

(5)「チーム学校」を実現する上で、事務職員が果たす役割について

(木村氏) 学校経営に果たす事務職員の役割は教頭と同等の必要性・重要性があり、校長としては欠くことができません。良きアドバイザーであり、相談者です。共同実施で学校を不在にする週1.5日の不安感というのは大きなものがあります。

そのためには、学校経営を補うマネジメント力が大切だと思います。職員の人的管理や各種事例の取り扱い等、事務職員がいてこそ法に基づいた管理ができます。教育職にない知識、特に財政的な面等の専門性をチームの中で発揮をして欲しいと思います。また行政職として子どもや学校状況を見る目・考え方には期待をしています。遠慮のない意思疎通を図っていきたいと思います。

次に校長との協働についてです。学校経営の基盤は「ヒト・モノ・カネ・コト」です。特に、人事・サービスに関するマネジメント、学校裁量予算の計画と執行、コンプライアンス機能の発揮等、事務職員の専門性が重要になってきます。また本校では、事務職員は企画委員会のメンバーです。これは大きなことで、白子中の強みでもあります。今後はチーム学校の一員として、学校経営方針に基づいた学校事務、学校運営の共通理解に基づいた渉外、学校全体の課題発見力、学校危機発生時の管理職との協働、個人情報等の情報管理等の役割を果たすことを期待しています。

地域との連携に果たす事務職員の在り方については、今後の可能性として、学校予算・財政措置の面から関与し、学校運営協議会での説明責任を果たしていくことや、子どもの福祉政策の支援、中学校区を基盤とした情報共有やネットワークの構築等があります。一

方で、教頭の事務負担と同時に事務職員の事務負担も考えないといけません、負担軽減については水野さんから実感等を教えていただければと思います。

(水野氏) 事務職員が育つ上で、校長がどういう声掛けをするかが大きいと思います。事務職員も意見を求められることで、仕事にやりがいが出ます。地域との連携窓口である教頭の負担軽減については、単純に仕事の肩代わりではなく、行政職と教育職の違いを意識することが大切です。

事務職員に期待されるのは、学校内では行財政の管理者としての働き方、行政との関係では教育委員会や首長部局との調整者の役割、地域との関係では連携を促進する役割があります。行政と教育の境界線上にある立場を生かして、事務職員ならではの創造性や革新性を発揮し、それが教頭の負担の軽減にもつながることが理想です。

全ての仕事を抱え込むと事務職員もパンクしてしまうので、給食会計だけでなく、教材等に関する部分も一緒に合理化し、時代に即した形に変える必要があります。PTA や学校運営協議会と協力し地域の意見や視点を交えていくことで教材購入に係る部分等を減らしていけると良いと思います。

妹尾先生に学校経営のスタッフとして事務職員に期待する役割をお話いただければと思います。

(妹尾氏) 教育職にはない視点・知識が大切で、事務職員だから気づく、教員文化に染まっていないからこそ疑問に思うことをどんどん発言していただければと思います。校長が見える範囲は限られています。校長としては色々な人の情報を集めることが大切です、事務職員の持っている情報は貴重です。校長には入ってこないような愚痴を聞いていたり、地域の苦情を知っていたりします。学校運営支援や参画を固く考えず、目の前の仕事をやりつつ「もう少しサービス向上ができないか」「別のアプローチができないか」「一歩引いて見ると別の課題が見えるのではないか」、そんな発想をしていただくとよいと思います。

最後に、チームとは言うものの、校長の意識・姿勢で働きやすいかどうか決まります。残念な校長、困った校長へのアプローチの仕方は「チーム・ビルディング」上、大きな課題で、私は2つのアプローチを提案します。

まず、研究や研修を校長・教頭と一緒にやることです。職場では忙しいので、互いをよく知る、互いの情報を持ち寄る場を意図的に職場から離れて設けることも良いと思います。

次に、事務職員、特に若手は1人では言いにくいことも多いと思います。年齢に関係なく言ってもらいたいですが、言いにくい時は、共同実施組織や市町村単位で言うと校長も聞いてくれるかもしれません。共同実施組織や市町村単位の集まりを大事にいただければと思います。それ以外に校長の意識を変えるために何が必要か、木村先生のご意見をお聞かせください。

(木村氏) 校長自身が意識や見方を変えていく時代だと思います。俗に「4年部」と言いますが、校長・教頭・事務職員・養護教諭・労務員等の対話をつくっていかないと改めて感じています。

(水野氏) ブロック内の校長と連携をとりながら、よりよい学校づくりのための理解を深めていくために共同実施という組織を活用していくことができるのではないのでしょうか。

(妹尾氏) 「他校ではこうしているから、本校でもやらない」という具合に外堀を埋める等、様々なアプローチが共同実施や市町村単位でできそうなので、賢く使っていただければ

ばと思います。

(6) 総括（まとめ）

（水野氏）妹尾先生からは「チーム学校」とその中での事務職員の役割や仕事について、木村先生からはコミュニティ・スクールを活用した教育の充実と学校教育への事務職員の関わり方についてご示唆をいただきました。私からは事務職員の人材育成や教頭の負担軽減について話しました。

先進地区の取組を自分の地区の状況に合わせて解釈し、納得解をつくっていく、そうした刺激し合う環境を提供することが、東海事務研の目標です。本日の提案とシンポジウムをそれぞれの観点で解釈して、参考にいただければ幸いです。