秋田の学校事務グランドデザイン

秋田こまちプラン
第２期

本　編

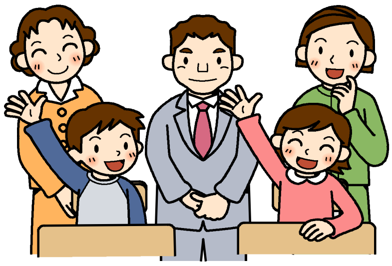
平成３０年４月

秋田の実り豊かな稲穂のように輝く 子どもたちの笑顔のために

ふりそそぐ陽光、澄んだ空気、清らかな水、そして豊かなる大地・・・
たくさんの恵みの条件の下で豊かに育つ秋田の稲のように、
子どもたちにとってたくさんの恵みとなれるような学校事務を目指します。

秋田県公立小中学校事務職員研究協議会

目　　次



本　編

第１章　策定にあたって

１　策定の趣旨・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　２
２　ねらい・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　３
３　推進期間・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　４
４　全体構成・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　４

第２章　秋田県の学校事務の現状と課題

１　秋田県の事務職員の状況等・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　６
２　秋田県の共同実施・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　７

第３章　目指すべき学校事務職員の姿

１　秋田の学校事務将来ビジョン・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　９
２　目指すべき事務職員像・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　１３
３　共同実施の推進・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　２３

第４章　着実な推進に向けた具体的方策

１　スキルごとの具体的な行動例・・・・・・・・・・・・・・・・・・　２９
２　本事務研のロードマップ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　３４

資料編

資料１　旧グランドデザイン『Ａｓｕｍｏ　ｐｌａｎ』・・・・・・・・・・・　１
資料２　秋田県公立小中学校事務の共同実施に関する指針・・・・・・・・・　３
資料３　秋田県公立小中学校事務の共同実施について（標準事例）（抜粋）・　５
資料４　秋田県教育委員会事務職員等に係る人事評価実施要領（抜粋）・・・１０

【表紙ロゴマーク】
稲で作った輪は、仲間や共同実施の輪を表現しています。
Ａｋｉｔａの「Ａ」を、山や坂道に例え、向上心、やる気、スキルアップ、学校がより良くなるイメージを表現しました。

１　策定の趣旨

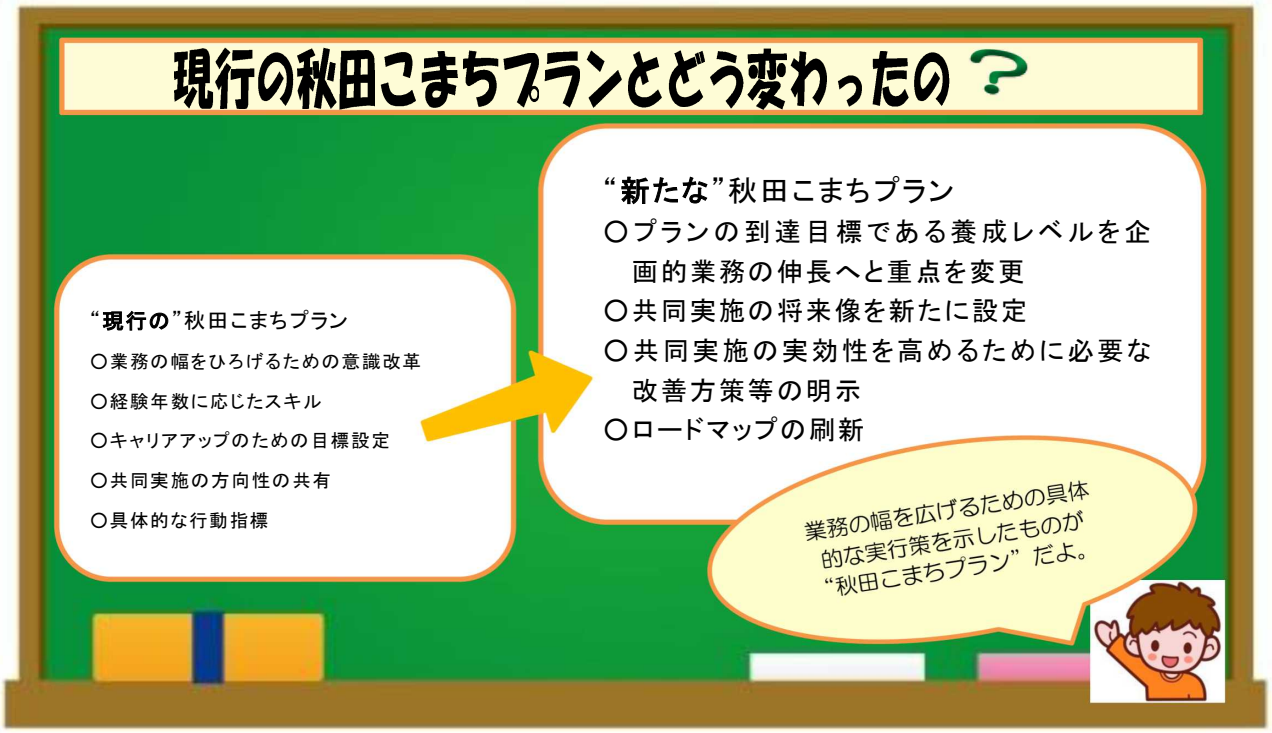
平成２７年４月に新たに策定したグランドデザインである、秋田こまちプラン（以下「プラン」という。）は、これまであった旧グランドデザイン”ＡｓｕｍｏＰｌａｎ”を一新させ、新たに業務の幅を広げるための具体的な実行策を示すことで、会員の意識改革に向けた機運の醸成を図ってまいりました。

また、平成２５年度から本格的に始まった共同実施での取組を、より着実に前進させることを念頭に置きつつ、一人一人が自らの役割を再度確認しながら、積極的に学校経営に参画していくことを目標として、３か年計画で周知、検証、深化の経過をたどり現在に至ります。

しかしながら、この間、平成２７年１２月には、中教審答申「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」が出され、チームとしての学校を実現するための改善方策が示され、平成２９年には、義務教育諸学校等の体制の充実及び運営の改善を図るための公立義務教育諸学校の学級編制及び教職員定数の標準に関する法律等の一部を改正する法律が施行されたことにより、私たちの職務について、これまでの「従事する」から「つかさどる」へと変わりました。また、平成２９年３月には、学習指導要領が改訂され、これまで以上に社会との連携・協働する学校へと舵を切っていくこととなりました。

加えて現在、教員の長時間労働に歯止めをかけるべく、中教審において、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が検討される等、私たちを取り巻く環境が目まぐるしく変化してきていることから、こうした視点も合わせながら新たな事務職員像を描くことが喫緊の課題であると考えています。

今回のプランは、これまでのプランの基本的な考え方を継承し、前述の新たな視点等を加味しながら、次の３年間を見通した中期的なアクションプランとして策定したものであります。



２　ねらい

（１）学校事務という幅を広げるために

学校事務は単数配置がほとんどであり、その仕事も一人で行い一人で完結するものもあるため、定型的業務のみを行うことが、私たちの使命であると思っている事務職員がいないとは言い切れません。これからの学校事務職員には、その専門性を学校管理運営全般に生かしつつ、教員が行う事務を支援する役割が期待されていることを踏まえ、本グランドデザインは、学校運営メンバーの一人として、すべての事務職員が業務の幅を広げていけるよう、意識の変革と底上げを図ることを最大のねらいとしています。

（２）道しるべとしての存在に

本グランドデザインは秋田県の学校事務職員の「目指すべき将来像＝ビジョン」であるものの、全ての事務職員が最初から高いハードルを設定することを求めてはいません。

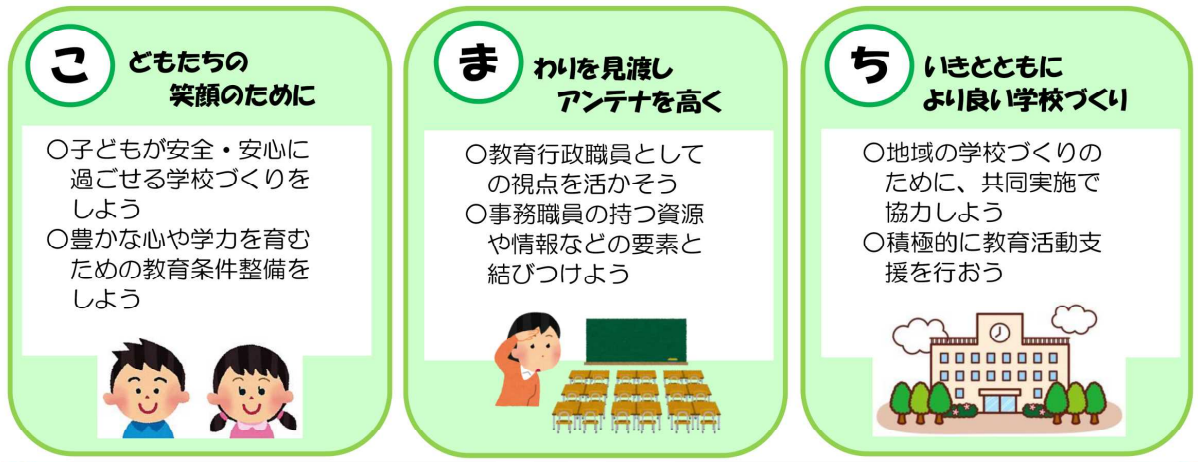
高いところを目指して途中で息切れしたり挫折したり、または高い理想に最初から諦めてしまうことなく実行していくためには、まずは各々が自分の能力を的確に把握し、実現可能な目標を設定することが大事になってきます。本グランドデザインは、そうした目標を設定するための一助となることをねらいとして策定してあります。

（３）段階を踏んで発展させていく

誰でも手の届く目標設定により、少し上を見ながら実践していけることが理想的であると考えています。ただし、ハードルを低く設定したままでは、将来展望を拓けません。本グランドデザインは、少しずつハードルを上げ、目指すべき学校事務職員の姿に近づくためにスキルアップやキャリアアップを推進することをねらいとしています。

（４）共同実施を味方にしていくために

秋田県の共同実施は、全地域での実施を実現するため、本事務研と県教委は足並みを揃え、各市町村教育委員会への働き掛けを強化しているところです。個々の学校事務職員に目を向けると、導入当初に見られた「組織に属することへの戸惑いや不安感」はしだいに薄れ、「今、共同実施に何が求められているのか」といった前向きな意識に変わりつつある一方で、グループリーダーの過重な負担や、取組に対する評価を行うまでに至っていないなどの課題が顕在化してきており、今後はより組織の体制を強化しつつ、成果や効果に重きを置くことが求められております。本グランドデザインでは、想定される共同実施の将来像をお示ししながら、こうした課題の解決に結びつけることができるように、そして、学校事務職員がより主体的に、より積極的に取り組めるようなヒントを得ることをねらいとしています。



3　推進期間

中期的なプランであることを踏まえ、平成３０年度からの３年間とし、必要に応じて、適宜見直しを行います。

本グランドデザインが各会員に定着し、スキルアップ向上の推進が図られることを目指し、本事務研としてのアクションプラン「ロードマップ」に基づいて推進します。

4　全体構成

第1章　策定にあたって（2ページ）

1　趣旨

平成27年4月に策定された「秋田こまちプラン」により、共同実施での取組を着実に前進させるため、3か年計画により推進。昨今の各種法令改正や、中教審による新たな方策検討等により、私たちを取り巻く環境が激変してきていることを踏まえ、第2期プランを策定。

2　ねらい

3　推進期間　　**平成30年度からの3年間**

第2章　秋田県の学校事務の現状と課題（6ページ）

1　秋田県の事務職員の状況等	**2　秋田県の共同実施** 平成２９年度の状況 「学校事務の共同実施」実施状況一覧

第3章　目指すべき学校事務職員の姿（11ページ）

1　秋田の学校事務　将来ビジョン （１）学校事務を取り巻く環境の変化 （２）将来期待される役割	**2　目指すべき事務職員像** （１）必要となるスキル、キーワードは「企画調整力」 （２）経験年数に応じた目指すべき事務職員像

３　共同実施の推進
（１）共同実施の役割と機能
（２）より実効性を高めるために必要となる改善方策等について
（３）取組結果を評価する評価項目例

第４章　着実な推進に向けた具体的方策（３１ページ）

１　スキルごとの具体的行動例
（１）テクニカル・スキル
（２）ヒューマン・スキル
（３）コンセプチュアル・スキル

２　本事務研のロードマップ

平成３０年度から３年間のアクションプラン

資　　料　　編

“秋田こまちプラン”って、どう活用するの？

○「目指すべき学校事務職員の姿」に一歩でも近づくことができるように、プランでは、経験年数に応じた着眼点やスキルを示してあります。企画調整力を生かすことで、学校運営に対する積極的な参画が期待できます。

○プランは実践事例を集めた「こまちチャレンジ」を広く公開しています。「こまちチャレンジ」では取組の成果と課題が掲載されていますので、「こまちチャレンジ」を活用することにより質の高い効果的な取組が期待できます。

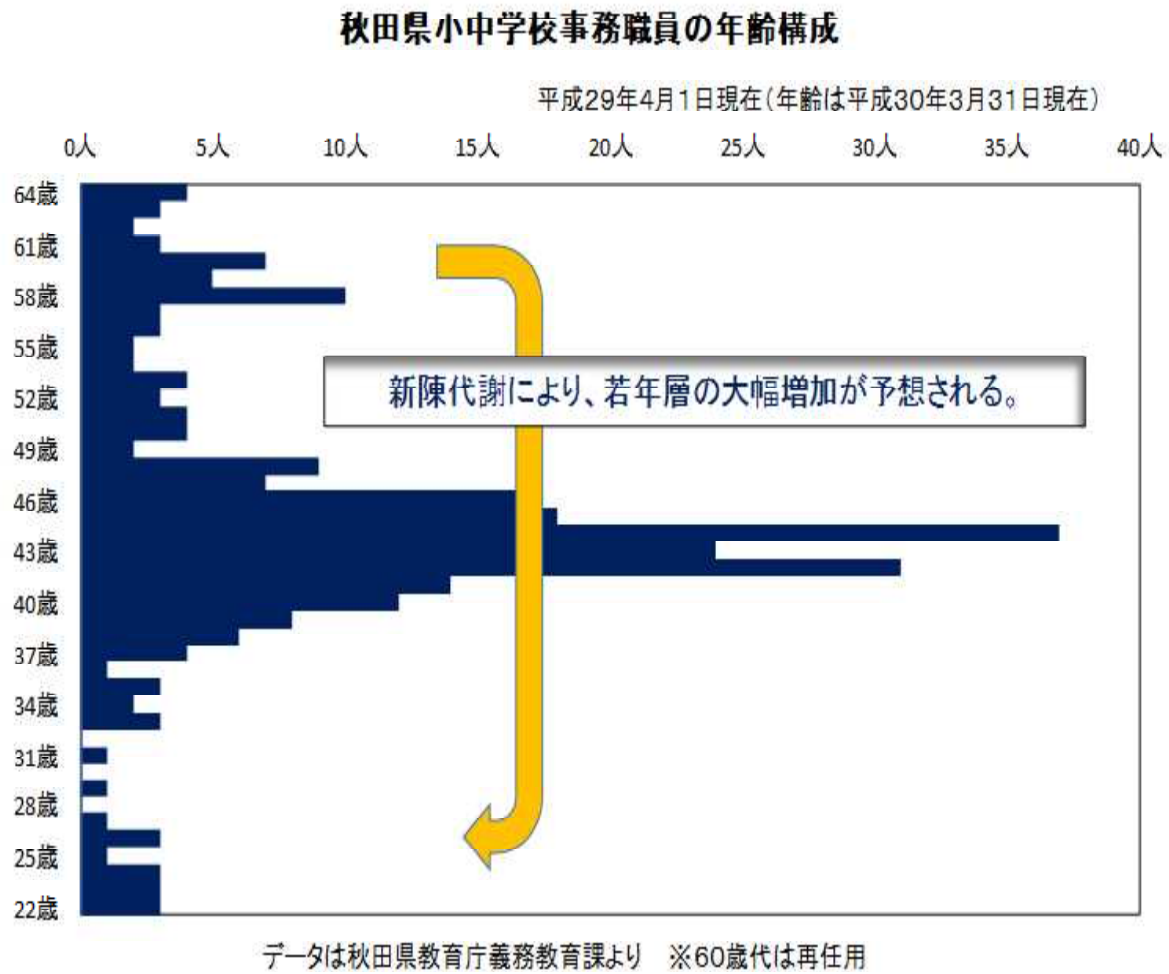
○共同実施においては、今回新たに取組結果を評価する評価項目例を盛り込んでいます。評価項目例を活用して、共同実施組織での取組をPDCAサイクル化することによって、より質の高い取組はもとより、事務職員の資質向上が大いに期待できます。

１　秋田県の事務職員の状況等

平成１０年の中教審答申以降、国では繰り返し学校の自主性・自立性の確立を求めており、その中で学校事務も学校や地域を支援する業務への変化を求められています。

それらに加え、とりわけ東日本大震災以降、地域での学校の役割が見直され、学校内の組織運営の管理だけに留まらない、総合的なマネジメントの強化も時代の流れとともに求められるようになってきました。

しかしながら、現在、秋田県の事務職員は年齢構成に大きな偏りが存在し、中期的に見ると、前述のニーズの高まりに十分対応できる態勢と言えない状況にあります。具体的には、数年前までは全体の半数近くを５０代が占めていた実態があり、近い将来５０代以上が退職した後は、小中学校未経験者～経験の浅い事務職員の割合が徐々に大きくなることが見込まれています。



データは秋田県教育庁義務教育課より　※60歳代は再任用

２　秋田県の共同実施

秋田県では、平成１６年の「秋田教育新時代創成プログラム」により、学校事務のセンター化が進められてきました。学校事務のセンター化は、現在１１地域で行われていますが、県教委は今後新たにセンター化を進めないとしています。

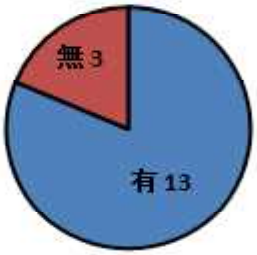
その一方で、かつては国の加配や、独自に行っていた共同実施は、本事務研の働きかけにより、平成２５年度に県教委から【秋田県公立小中学校事務の共同実施に関する指針】が市町村教育委員会に出され、全県規模で共同実施が進められることになりました。

そして、平成２９年４月現在、全３１１校中４４グループ２５６校において共同実施が開始されております。学校事務センターの拠点校と連携校を加えると、全小中学校数の８２．３％の事務職員が共同実施による組織的な事務運営を進めている状況です。年々その数は増加の一途をだとっており、近い将来すべての学校で、共同実施が進められる見通しとなっています。

「学校事務の共同実施」実施状況一覧　　平成３０年１月１９日現在

※共同実施を行っている１６市町村にアンケートを実施しています。

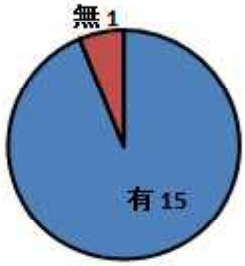
1．共同実施を行うにあたっての学校管理規則の改正



2．共同実施運営規定又は、要項等の制定

3．共同実施推進のための組織（共同実施推進協議会等の設置）

4．共同実施推進のための組織（共同実施推進協議会等）における会議の開催



5．4における会議の回数(年間)

6．共同実施推進のための組織(共同実施推進協議会等)における構成メンバー

教育長、教育次長、地教委担当部長・課長

拠点校校長、連携校校長

グループリーダー、連携校事務職員

事務職員会会長 他

7．共同実施推進のための組織(共同実施推進協議会等)における運営責任者

・教育長

・教育指導部長

・教育総務課長、学校教育課長

・共同実施協議会会長 他

8．共同実施グループを組織するにあたっての対象校等の選定

・地教委の決定

・共同実施組織運営規定により決定

・地教委と地区事務研の調整により決定

・旧町村単位により決定

9．グループリーダーの指定方法

・地教委の指定

・教育長が指名し、協議会で確認

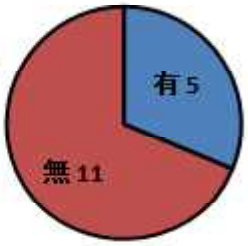
・共同実施組織運営規定により指定

・拠点校の主任主査以上の者を指定

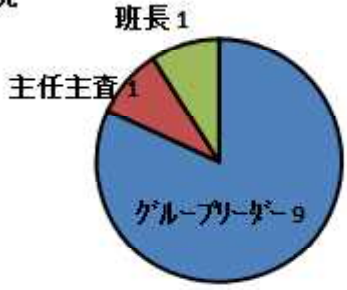
・拠点校の事務職員を指定

10．グループリーダーの「事務長」発令

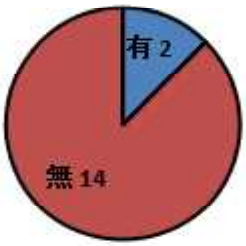
※市町村によっては、主任主査以上をを事務長発令することができる



11．グループリーダーの「事務長」以外の発令状況



12．共同実施施行後の運営規定等についての見直し(見直し予定含)



１　秋田の学校事務将来ビジョン

本グランドデザインは、第一に、中・長期的な視点で見た場合、学校事務を取り巻く環境がどう変化するか。第二に、そうした変化に対応するために必要とされるスキルは何か。第三に、特定したスキルを身につけるためには、どうしたら良いかといったプロセスを経て策定してあります。

（１）学校事務を取り巻く環境の変化

Ⅰ　自治体単位における変化

・少子・高齢化の進行

平成２９年４月には、本県の人口は遂に１００万人を割り込み、９９万人台に突入しました。現在も少子・高齢化に歯止めがかからない状況にあります。

日本創成会議によれば、国立社会保障・人口問題研究所が平成２５年に発表した将来推計人口を基に試算した結果、少子・高齢化の進行により、２０４０年には県内２５市町村のうち大潟村を除く２４市町村が消滅危機にあり、また、県人口問題対策プロジェクトチームによれば、２０４０年には、小中学生と高校生は半減し、これに伴い学級数や教員数が大きく減る見通しであるとの試算結果が公表されています。

・合併による市町村の広域化

大幅な少子・高齢化の進行は、生産年齢人口の減少につながるため、これまでの自治体単位のままでは、財政収入の減少などにより、存続が難しくなることが想定されます。そうしたことから、平成の大合併に次ぐ、新たな合併が行われ、より市町村の広域化が進む可能性があります。

Ⅱ　地域コミュニティ単位における変化

・学校統廃合の加速

少子化の影響を受け、統合校同士の新たな統合校の誕生や、自治体をまたぐ広域での統合校の誕生、あるいは、通学困難地域にあっては事務職員を配置しない小規模校（分校）が大幅に増加する可能性があります。

・地域内連携の強化

地教行法の改正により、学校運営協議会の設置が努力義務化され、学校運営への必要な支援に関する協議をも行う等、その役割が見直されました。コミュニティスクール制度の理解が深まり、制度導入に向けた動きが大幅に進めば、多くの人々が学校とかかわりを持つことで、教員にとっては子どもと向き合う時間の確保が可能となるほか、子どもの成長を地域と共に支えることで、子どもはより「ふるさと」への愛着や誇りをもち、地域の大人に認められることによって自己肯定感の高陽が期待できます。そうした動きは、結果として地域振興・地域創生につながっていく可能性があります。

Ⅲ　各学校単位における変化

・校務処理体制の再構築

平成２５年にＯＥＣＤが実施したＴＡＬＩＳ調査（※１）において、我が国の中学校における教員の１週間あたりの勤務時間は参加国中最長であることに加え、教員勤務実態調査（平成２８年度）（※２）の結果から、学校が抱える課題が複雑化・困難化する中、教員の長時間勤務の実態が明らかになりました。こうした結果を受け、学校現場における業務の適正化に向けて、教員の担うべき業務に専念できるように環境が整備されたり、部活動の負担が大幅に減らされたりと、教員の働き方について、これまでの既成概念にとらわれない大胆な改革がなされることが予想されます。事務職員は、現在の業務をさらに効率的で効果的に処理できるよう整理することで、地域連携の中核を担う教職員として、外部人材の活用を支援することが期待される可能性があります。

・教育活動以外の地域のニーズへの対応

地震や台風あるいは大雨など、年々自然災害が増加しています。学校は、東日本大震災を契機として、防災・減災の観点からその役割が見直されてきています。避難所や避難場所・あるいは津波避難ビルとしての指定を受けるなど、被災時に住民が生活できるよう、物資の備蓄をしたり、国庫補助金を活用して太陽光パネルや蓄電池の設置が進んでいます。また、これまでも開かれた学校を目指して体育館などを一部地域住民へ開放する動きはありましたが、空き教室を利用して、地域のコミュニティセンターとして活用することや、放課後児童クラブ施設としての機能を付加するなど、これまでになかった行政サービスを学校施設を拠点として行うケースがより一層増加する可能性があります。

（２）将来期待される役割

（１）で示したような変化に伴って、新たに学校事務職員に対して期待されるであろう職務はおおよそ次の２点に絞られるのではないでしょうか。本事務研においては、必要十分なスキルを持って、職務に従事することができるよう、組織をあげてバックアップしていきます。

○　校内処理体制の再構築

チーム学校（※３）の中核として、外部人材（※４） を活用する際に発生する、連絡・調整的業務の中核を担うこと。

○　学校事務執行体制の変化

コミュニティースクール制度等の導入をはじめとした、各学校間や関係団体・地域との連携強化が進み、共同実施組織による事務執行体制の下で、教育支援によりウエイトを置いた、効率的で効果的な事務を実施すること。

※１：TALIS調査

国際比較可能なデータを収集し、教育に関する分析や教育政策の検討に資することを目指し、学校の教育環境と教員の勤務環境に焦点をあてた国際調査のこと。平成２０年に第１回目が実施され、今回は２回目。日本は初めての参加である。参加国は、３４か国・地域である。

※２：教員勤務実態調査

「教育政策に関する実証研究」の一環として、教員の勤務実態の実証分析を平成２８～２９年度の２か年で実施し、平成２９年４月２８日に速報値を公表。（調査期間：平成２８年１０月～１１月のうち１週間。対象：小学校４００校、中学校４００校（確立比例抽出により抽出。）に勤務する教員。）前回調査（平成１８年度）と比較して、平日・土日ともに、いずれの職種でも勤務時間が増加。

※３：チーム学校

これまで全て教員が切り盛りしていたものを、専門スタッフや地域の人材の力を借りて、チーム力で乗り切れるようにしようという考え方。

※４：外部人材

教員と協働して教育支援を行うスタッフのこと。（現時点においては、学習支援員・生活支援員・ＳＣ・ＳＳＷ・部活動支援員等を想定）

秋田の学校事務　将来ビジョン

子どもの豊かな育ちを支援する学校事務を目指して

校内処理体制の再構築

チーム学校(※1)の中核として、外部人材(※2)を活用する際に発生する、連絡・調整的業務を担う

学校事務執行体制の変化

コミュニティスクール制度等の導入をはじめとした、各学校間や関係団体・地域との連携強化が進み、学校事務共同実施組織による事務執行体制の下で、教育支援活動によりウエイトを置いた、効率的で効果的な事務処理を実施

現状　教員の負担軽減や学校事務の共同実施推進が課題

平成25年にOECDが実施したTALIS調査(※3)や教員勤務実態調査（平成28年度）(※4)の結果から、教員の長時間勤務の実態が明らかにとなり、教員の働き方について、これまでの規制概念にとらわれない大胆な改革が予想される。
また、学校の役割が大きく見直され、教育活動以外の地域のニーズへの対応が求められている。

背景　少子化の中で教員数も大幅に減少

日本創成会議によると、国立社会保障・人口問題研究所が平成25年に発表した将来推計人口を基に試算した結果、少子・高齢化の進行により、2040年には県内25市町村のうち大潟村を除く24市町村が消滅危機にあり、また、県人口問題対策プロジェクトチームによれば、2040年には、小中学生と高校生は半減し、これに伴い学級数や教員数が大きく減る見通しであるとの試算結果が公表されている。

※1　チーム学校　　これまで全て教員が切り盛りしていたものを、専門スタッフや地域の人材の力を借りて、チーム力で乗り切れるようにしようという考え方。
※2　外部人材　　教員と協働して教育支援を行うスタッフのこと。（現時点においては学習支援員・生活支援員、SC、SSW、部活動支援員等を想定）
※3　TALIS調査　　国際比較可能なデータを収集し、教育に関する分析や教育政策の検討に資することを目指し、学校の学習環境と教員の勤務環境に焦点をあてた国際調査のこと。平成20年に第1回目が実施され、今回は2回目。日本は今回が初めての参加である。参加国は、34カ国・地域である。
※4　教員勤務実態調査　「教育政策に関する実証研究」の一環として、教員の勤務実態の分析を平成28～29年度の2か年で実施し、平成29年4月28日速報値を公表。前回調査（平成18年度）と比較して、平日・土日ともに、いずれの職種でも勤務時間が増加。

２　目指すべき事務職員像

（１）必要となるスキル、キーワードは「企画調整力」

前項では、中・長期的な視点から取り巻く環境の変化を予測し、それを踏まえて、新たに学校事務職員に対して期待されるであろう職務を導き出しました。次の段階では、職務を担うために必要なスキル（能力）を明らかしていきます。

新たに期待される役割の一つ目が、「チーム学校の中核として、外部人材を活用する際に発生する、連絡・調整的業務を担うこと」です。将来的には、様々な外部人材が校内に出入りすることが予想されますが、そうした児童・生徒や保護者と外部人材のマッチング等、橋渡し役を担うこととが期待されます。そのためには、ニーズを的確に把握し、必要とされる外部人材（探すことを含む）と児童・生徒や保護者をつなぐ調整力が必要となります。

新たに期待される役割の二つ目が、「共同実施組織を生かして効率的で効果的な事務処理を行うこと」です。渉外業務は一般的には、教頭が行うことが多いと思われる業務です。現在、学校運営業務の多くが教頭に集約されており、業務多忙で全ての事案にきめ細かに対応しきれていないのが現状ではないでしょうか。そうした現状を解決するため、プランでは、共同実施組織による事務執行が有効であると考えています。共同実施において、どうしたら効率的・効果的に事務処理ができるかという視点では企画力が、また、運用にあたって、どうしたらスムーズに遂行できるかという視点では、調整力が必要になります。

こうしたことから、本事務研として、次の時代を乗り越えるために必要となるスキル（能力）は、「企画調整力」であるとの結論づけ、「企画調整力」を支える３本の柱を以下のとおりとしました。

①つなぐ力	・学校と学校以外（家庭や地域等）をスムーズにつなぐ能力。 ・情報収集力と情報発信力、コミュニケーション能力。 例：説明する力 ５Ｗ１Ｈが的確にできる能力。 Who（誰が） What（何を） When（いつ） Where（どこで）Why（なぜ）How（どのように）したのか。
②認識する力	・信頼できる確かな情報に基づいて現状を捉え、解決すべき課題や問題点を理解する能力。 ・学校の状況、国や県、各市町村の情勢を常に把握し、教育環境の変化を予見する能力。 例：ＰＤＣＡに基づいて業務を遂行できる能力。

③活用する力	・課題解決に向けて、選択可能なヒト、モノ、金、情報、時間の中から、上手く選択しあるい組み合わせ、適切な時期にそれらを動かす能力。 例：業務改善のためのアプローチができる能力。 学校経営という視点で、事務職員サイドから管理職に提案することができる能力。

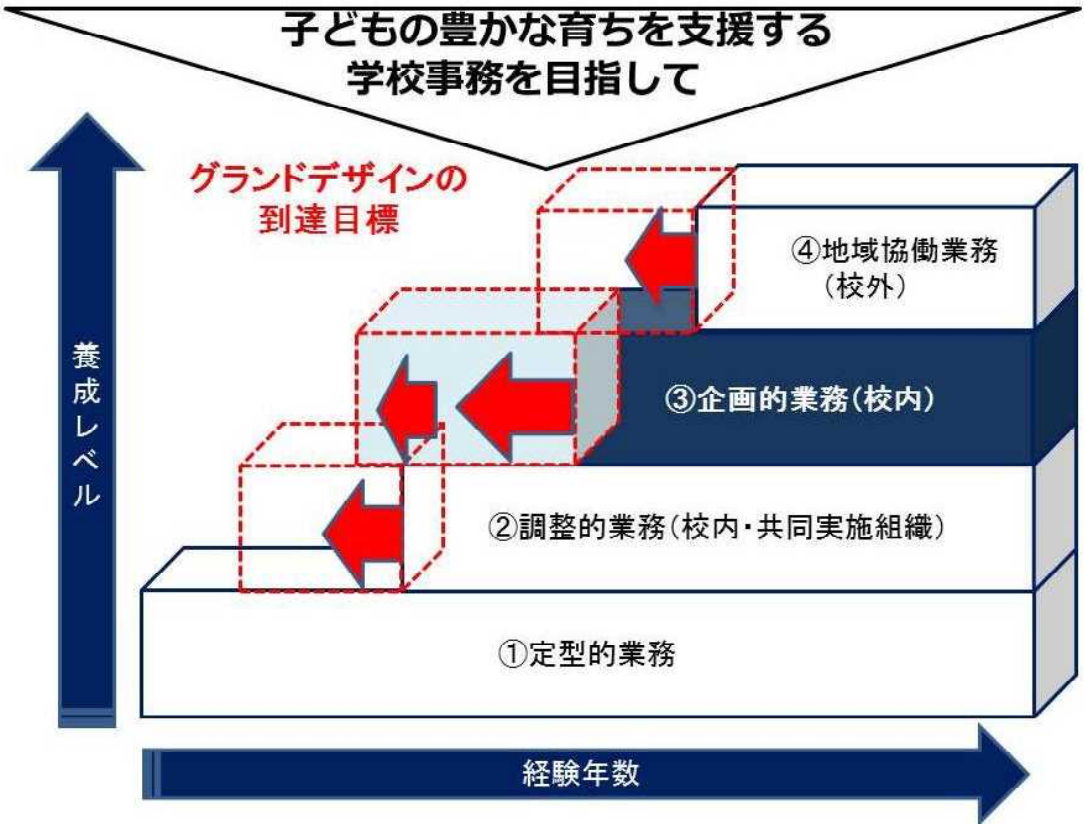
（２）経験年数に応じた目指すべき事務職員像

これまでは、将来必要となるであろうスキルについて述べてきました。次の段階では、そうしたスキルを身につけていくためのヒントになるよう、経験年数ごとに、必要となる視点等を示していきたいと思います。

また、秋田県教育委員会の事務職員等に係る人事評価実施要領で定める別表にある、期待役割や期待役割の達成に向けて求められる能力の発揮や行動も、スキルアップのヒントにつながるものと考えられますので、参考としてください。（詳細は資料編参照）

本グランドデザインにおける到達目標のイメージの全容は、次の図のとおりです。①から④それぞれレベルアップは必要と考えますが、より③企画的業務（校内）に重点を置いて伸ばすことをねらいとしています。

【秋田こまちプランの到達目標イメージ】



経験年数	～１０年目程度	職名	主事
段階１	認識する	現状把握と課題の着眼点	

○児童・生徒の教育環境や教育活動がどのように行われているかを把握する。

○学校要覧・教育計画　○学校経営計画　○企画委員会、職員会議　○教育課程年間指導計画　○校内児童生徒理解の会　○校内研修　○分掌・学年による報告会　○会計報告書　○予算委員会　○防火・防災管理計画　○安全点検　○各種規則（管理規則）　○保護者の声　○児童・生徒（教職員）による授業評価　　○担任や学年主任からの聞き取り　○授業参観（校内巡視）　○児童・生徒からの聞き取り　○全国学力学習状況調査の分析　○全国体力テストの分析　○学校評価　○地域（住民）へのアンケート調査　等

（注）破線内は、現状把握のために参考となると思われる資料を列挙したものです。実際は、ここに示した資料が存在しなかったり、あるいは存在したとしても現状把握が困難なケースもあろうかと思われます。各校の実態や実状に合わせて、必要となる資料を選択してください。（以下Ｐ１７，１９，２１も同様）

段階２	段階３	段階４
理解する	目標・計画を立てる	具体的に行動する
教育理解および学校事務との関連づけ	学校運営の中で学校事務職員として役割を探る	学校事務職員として役割を果たす
○児童・生徒の実態（学力面・体力面・生活面・卒業後の進路の状況・学校満足度等）を理解する。	○児童・生徒の実態に即した、安全・安心で快適な学習環境の整備や新たな教育支援への取組に向けた計画を策定する。	○関係職員等の理解を得て、必要となる事務を遂行する。
○教職員の実態（良さや課題、特別な配慮を必要とする教職員の状況、同一校長期勤務者等）を理解する。	○教職員の実態に即した、安全・安心で快適な職場環境づくりに向けた計画を策定する。	
○保護者の実態（要保護・準要保護の世帯数を含む）を理解する。	○経費削減等による集金額の圧縮や、納入方法の見直し等、保護者負担の一層の軽減に向け、必要となる計画を策定する。 ○集金事務の効率化に向け、必要となる計画を策定する。	○他校の状況を参考とするなどして、全職員共通認識の下、保護者の理解を得ながら経費削減等に努める。
○学校納付金の集金状況（未納、滞納状況）を理解する。		

経験年数	～１０年目程度	職名	主事
段階２	段階３	段階４	
理解する	目標・計画を立てる	具体的に行動する	
教育理解および学校事務との関連づけ	学校運営の中で学校事務職員として役割を探る	学校事務職員として役割を果たす	
○自校の教育目標や目指す学校像、児童・生徒像、教師像、重点目標、教育課程、各分掌等を理解する。	○自校の特徴を理解しつつ、学校事務職員として必要となる計画を策定する。	○他のセクション・ラインと調整、あるいは連携を図り、必要となる事務を遂行する。	
○財務状況（学校予算、学年教材費、学年会計、ＰＴＡ会計、その他会計の状況）を理解する。	○適正な事務処理や経費削減、並びに効率的な事務処理の観点から必要となる計画を策定する。	○他校の状況を参考とするなどして、全職員共通認識の下、必要となる事務を遂行する。	
○施設・設備の管理状況について理解する。	○事故防止や防犯の観点から、既存の計画の見直しや、新たに必要となる計画を策定する。	○関係職員等と緊密な連携の下、必要となる組織・体制を確立し、安全対策に努める。	
○業務上必要とされる法令・規則等について理解する。	○コンプライアンス確保のため、必要となる研修・指導等の計画を策定する。	○職員に対し、コンプライアンス意識を高めるために必要となる事務を遂行する。	

経験年数	～２０年目程度	職名	～主任程度
段階１	認識する	現状把握と課題の着眼点	

〇地域や学校が抱える懸案事項や課題を理解しながら、短・中期的な視点から学校事務職員として必要となる業務を把握する。

〇ホームページ　〇学校便り　〇学校評価　〇学校沿革史　〇担当教職員からの聞き取り　〇統計データ　〇関係機関との意見交換　〇学校関係者評価委員会　〇幼保小中連絡会議　〇施設安全点検記録簿　〇学校訪問　〇議会傍聴　等

段階２	段階３	段階４
理解する	目標・計画を立てる	具体的に行動する
教育理解および学校事務との関連づけ	学校運営の中で学校事務職員として役割を探る	学校事務職員として役割を果たす
〇自校の特色や課題（学校沿革、通学区域・方法、子どもの人口の推移、入学予定者数、不登校、いじめ・問題行動の発生率、特別な支援を要する子どもの数、短・中期的課題に関する取組の現状等）について理解する。	〇地域の実状や学校が置かれた環境を踏まえ、課題解決のための経営方針や重点施策から、学校事務職員として必要となる計画を策定する。	〇関係職員等と連携しながら、課題解決に向け必要となる措置を講ずる。
〇教育活動における施設の利用状況や課題及び条件整備について理解する。	〇事故防止や防犯の観点で課題になっている事柄について、今後必要となる計画を策定する。	〇関係職員等との緊密な連携の下、当面必要とされる対策を講ずる。

経験年数	～２０年目程度	職名	～主任程度

段階２	段階３	段階４
理解する	目標・計画を立てる	具体的に行動する
教育理解および学校事務との関連づけ	学校運営の中で学校事務職員として役割を探る	学校事務職員として役割を果たす
○幼保・小・中・高の連携について理解する。	○他校種連携での課題等に対し、学校事務職員同士が協働あるいは連携しながら、解消に向けた計画を策定する。	○共同実施組織等において学校事務職員同士が意見交換の場を作るなどして、それぞれの学校における課題等を共有するとともに、適宜、教育委員会からサポートを得る等、課題解決に向けた措置を講ずる。
○教育委員会の方針（重点施策等）について理解する。	○自校の教育目標と照らしながら、学校事務職員として必要とされる計画を策定する。	
○市町村内の学校の状況について理解する。	○各校において、それぞれが抱える課題や、その対応策についての情報を共有しながら、今後自校において学校事務職員の立場から必要となる計画を策定する。	

経験年数	～２６年目程度	職名	～主査・主任主査 ・統括事務長補佐　程度

段階１	認識する	現状把握と課題の着眼点

〇教育活動等の成果を検証し、課題や問題点について、事務職員の立場から必要な支援・改善を行う。

〇監査資料　〇事務指導関係資料　〇教職員からの聞き取り　〇学校評価　〇学校関係者評価　〇学校の第三者評価　〇苦情の対応状況　〇マスコミ報道　〇情報公開請求書　〇議会議事録　等

段階２	段階３	段階４
理解する	目標・計画を立てる	具体的に行動する
教育理解および学校事務との関連づけ	学校運営の中で学校事務職員として役割を探る	学校事務職員として役割を果たす
〇前年度の施策の評価（成果、課題、達成度）及び学校評価ならびに学校の第三者評価の結果について理解する。	〇中・長期的に解決する必要がある課題等においては、現時点における進捗状況に応じた計画の見直しや、必要となる計画を策定する。 〇ＰＤＣＡサイクルを認識しながら、業務遂行した結果を客観的に分析し、明らかになった課題や問題点に対して、優先順位を考慮しながら、今後必要となる計画を策定する。	〇関係職員等で共通認識の下、評価結果については、積極的に情報公開に努め、今後の取組方針等について、保護者や地域の関係者等の理解と協力を得る。
〇県監査委員事務局による定期監査や、教職員給与課による事務指導、各市町村による監査の結果について理解する。	〇指摘・指導事項等の原因を客観的に分析し、一層適正かつ効率的で効果的な事務となるよう、必要となる計画を策定する。	〇関係職員等の理解を得ながら、費用対効果に重点を置き、適正かつ効率的で効果的な事務を遂行する。

経験年数	～２６年目程度	職名	～主査・主任主査 ・統括事務長補佐程度

段階２	段階３	段階４
理解する	目標・計画を立てる	具体的に行動する
教育理解および学校事務との関連づけ	学校運営の中で学校事務職員として役割を探る	学校事務職員として役割を果たす
○地域住民等からの情報公開請求や市町村議会の質疑内容について理解する。	○常に地域住民や保護者の目があることを意識し、アカウンタビリティを果たすことができるよう、事務遂行に関して必要な計画を策定する。	○常に危機管理意識を持ち業務を遂行するほか、全職員のリスクマネジメント力が高まるよう、学校事務職員として必要な措置を講ずる。

経験年数	２６年目程度～	職名	事務長・統括事務長程度～
段階１	認識する	現状把握と課題の着眼点	

〇地域や保護者のニーズ等に対し、経営を補佐する立場として、中・長期的視点で自分の役割について把握する。

〇校長引継関係書類　〇PTA会長及び役員との意見交換　〇学校評価アンケート　〇PTA議事録　〇学年PTA　〇学級懇談会　〇地区懇談会　〇地域（住民）へのアンケート調査　〇地域（住民）との意見交換（地区懇談会）　〇自治会長（民生委員）との会合　〇学校評議委員会　〇自治会行事への参加　〇学校公開日の活用〇地域の諸会議（学校運営協議会等）　〇小中・中高連携協議会　〇社会教育担当者との懇談　〇保護者会、PTA会議での聞き取り　〇教職員からの聞き取り　〇学校開放、学校と地域行事の共催　〇企業訪問　〇統計データ　〇ホームページ　〇コミュニティスクール　〇学校運営協議会　〇中教審の議事録　〇教育法規　〇マスコミ報道　〇県教委作成の教育振興基本計画　〇大学関係者との連携　　〇校長会　等

段階２	段階３	段階４
理解する	目標・計画を立てる	具体的に行動する
教育理解および学校事務との関連づけ	学校運営の中で学校事務職員として役割を探る	学校事務職員として役割を果たす
〇保護者や地域住民の学校に対する期待・願いを理解する。	〇積極的に保護者や地域の方々の声に耳を傾け、経営マネジメントの観点でそうしたニーズに応えていくために必要となる計画を策定する。	〇管理職に対し、経営マネジメントの観点から、今後の方針について具申する。
〇地域の課題（教育・産業・経済・文化・人口の推移・高齢化率等）や地域の持つ教育的資源（人的資源・歴史、文化的資源）を理解する。また、警察・児童相談所・福祉部局等他の団体との連携状況について理解する。	〇地域や環境の特色を捉え、強みを生かした教育が展開できるよう、学校事務職員の立場で必要となる計画を策定する。	〇関係職員等と十分に連携し、必要とされる地域人材の発掘や関係団体等との調整等の教育支援を行う。

経験年数	２６年目程度～	職名	事務長・統括事務長程度～

段階２	段階３	段階４
理解する	目標・計画を立てる	具体的に行動する
教育理解および学校事務との関連づけ	学校運営の中で学校事務職員として役割を探る	学校事務職員として役割を果たす
○首長の学校教育に対する方針や施策を理解する。	○マニフェスト、議会答弁等の内容から、学校を取り巻く環境の変化を予見し、学校事務職員の立場から既存の計画の見直しや、新たに必要となる計画を策定する。	○国・県・市町村の動向を報道等を通じ、情報収集に努め、予算・取組施策の趣旨を十分に理解しながら、関係する地域住民・団体・職員等の理解と協力を得ながら、必要となる事務を遂行する。
○国の教育予算について理解する。	○各党のマニフェストや関係する国の審議会の動向等を注視するとともに、新規事業等の情報収集に努め、学校を取り巻く環境の変化を予見し、学校事務職員の立場から既存の計画の見直しや、新たに必要となる計画を策定する。	
○県教育委員会や市町村教育委員会の方針・重点施策について理解する。	○国の教育予算と連動して行われる、あるいは県単独の新規事業等に関する情報収集に努め、学校を取り巻く環境の変化を予見し、学校事務職員の立場から既存の計画の見直しや、新たに必要となる計画を策定する。	

3 共同実施の推進

本章1（2）で示したとおり、これからの学校事務職員は、共同実施組織による事務執行体制の下で、教育支援によりウエイトを置いた効率的で効果的な事務を実施することが期待されます。

本項においては、共同実施の役割や機能を明確にするとともに、一層質の向上につながるよう、取組結果を評価する場合の評価項目について、複数の共同実施において試みた例を紹介します。

（1）共同実施の役割と機能について

共同実施について、平成25年度に県教委から市町村教育委員会に対して、秋田県公立小中学校事務の共同実施に関する指針が通知され、共同実施の目的は、①市町村立小中学校に勤務する事務職員が、情報を共有し、相互に支援し、また、共同で事務を処理することにより、正確性、効率性、専門性を高め、もって事務職員の資質の向上に寄与する。②事務職員の専門性を学校の管理運営全般に生かすとともに、教員が行う事務を支援することにより、教員の子どもと向き合う時間の確保を図る。とされています。（詳細は、資料編参照）

また、同時期に発出された秋田県公立小中学校事務の共同実施について（標準事例）においては、共同実施で求める効果としては、①教員の事務処理の負担軽減、②学校事務の適正化・効率化、③ICTの活用、④学校事務職員の資質向上とされています。（詳細は、資料編参照）

しかしながら現状は、組織（カタチ）を作ることが目的化している、または、目標を設定できずに活動している等で、成果を出すことができない。あるいは、グループリーダーに業務が集中しており、負担感が増大しているといった声や人事異動によって毎年組織がリセットされるといった声がよく聞こえてきます。

本来、私たち学校事務職員は、子どもの豊かな育ちを支援することが最終目標であるのにもかかわらず、共同実施組織の活動からは、子どもの姿が一向に見えてこない点が気になります。子どもの豊かな育ちを支援するための共同実施組織はどうあれば良いか。明確なビジョンを持つことが求められます。

そこで、秋田県における学校事務職員の現状を踏まえて、本来、共同実施組織はどうあるべきかという議論を重ね、将来像をイメージしてみました。

将来像は、私たち学校事務職員の今とは大きく異なる点もありますので、実際問題として実現の可能性は不透明ではありますが、目の前に横たわる課題を解決するため、必要となる要素を盛り込んでいます。より良い共同実施組織に変わるための突破口となればと思い、一つの参考として提案いたします。

図1では、共同実施組織は無くてはならない存在となっていること、組織には権限と責任が与えられること、業務効率化、情報収集、人材育成のほか校務支援という業務が役割として与えられることを示しています。ポイントは組織に権限があるという点です。組織である以上、当然成果が求められることとなりますが、共同実施において、主体的に物事を決定できることが、個々の意欲づけにつながり、組織全体の活性化が期待できると思います。

また、図１下段は県内の組織網のイメージを示しましたが、ポイントは、個々の共同実施組織が複数でグループ化されており、グループを束ねる統括する事務長が存在するということです。統括する事務長が当該地域の共同実施組織の活動を管理・評価することで、それぞれの共同実施組織の業務の質を確保するとともに、例えば県費旅費の配分権限を持たせることで、旅費の有効活用に寄与することなどが期待できます。

図２では、個々の共同実施組織のイメージを示しました。ポイントは、それぞれの共同実施組織には管理職である事務長を配置し、組織に属する全ての事務職員が事務長の指揮・命令系統に属する仕組みにしたことです。そうすることで、各校の業務を一層効率化することが可能となるほか、現在、人事評価の一次評価者は教頭ですが、一次評価者を事務長に代えることによって、同じ事務職員の立場でより適切な評価がなされることが期待され、人材育成の観点からも有効であると思われます。

このようにして業務を実施することで生まれた時間を、図２下段にあるような校務支援（マネジメント機能）に振り向けることが、プランの考える共同実施組織の理想像であります。

（２）より実効性を高めるために必要となる改善方策等について

（１）に示した役割や機能を果たしていくため、本プランでは次に掲げる要素が不可欠であると考えます。

①教員の事務処理の負担軽減を実現　（多忙化の解消）

〇学校によって異なる課題にどう対処していくかを決める。＜現状把握・分析＞
→共通の課題を見つける、あるいは、特定の学校の課題を解決することに絞る。

②学校事務の適性化・効率化を図る　（相互チェック　企画提案　システム化）

〇現状におけるムリ・ムラ・ムダ（3M）を洗い出す。＜現状把握・分析＞
→ECRS（イクルス）の考え方を基づき、適性化・効率化を図る。

> ECRS（フレームワークの一種）＝取り除く（Eliminate）、統合する(Combine)、取り替える(Rearrange/Replace)、簡素にする(Simplify)の4つで改善を考える。
> もっと簡単なやりかたで同じ結果が出せないか、仕事を簡素にすることを考える考え方。

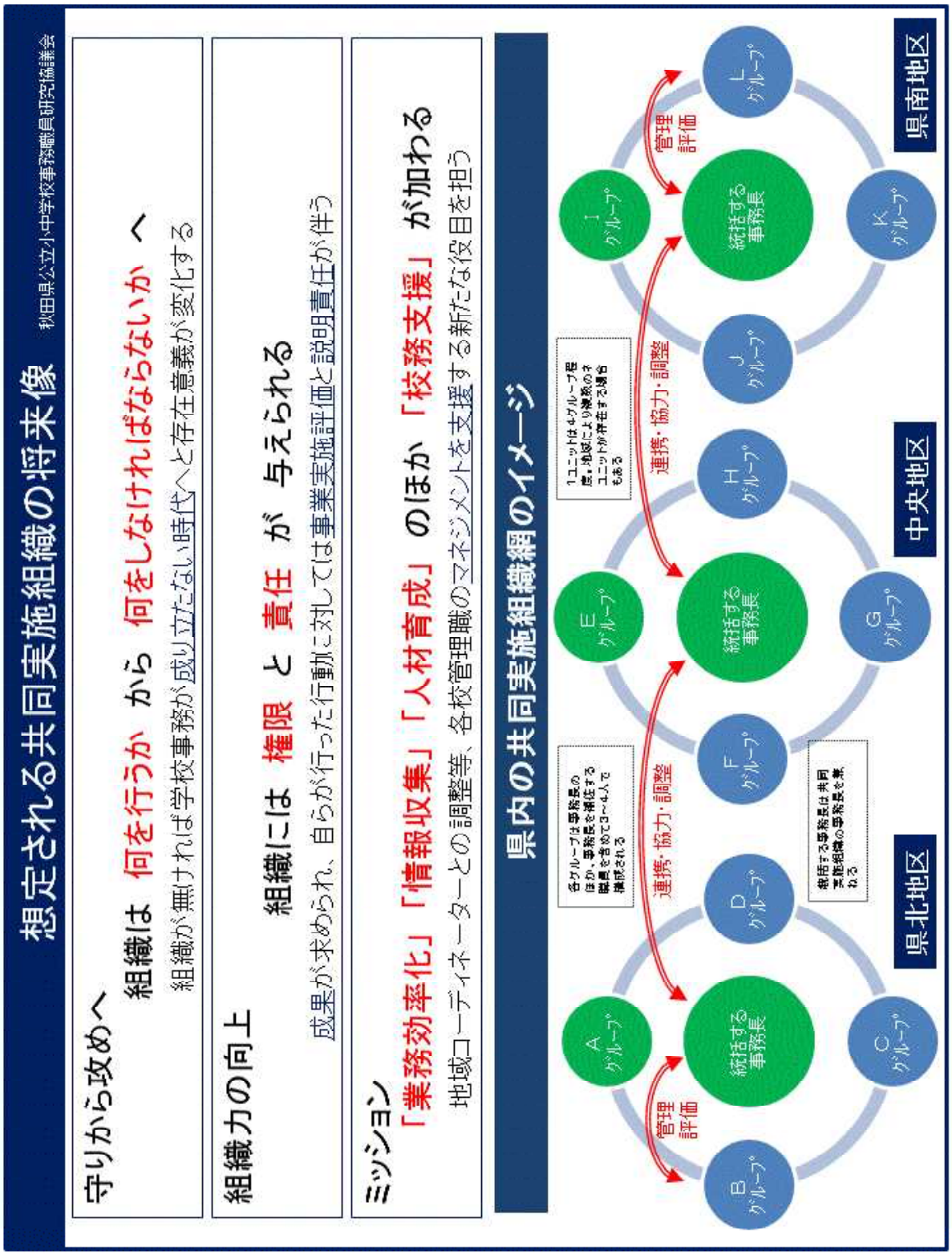
③ICTの活用（事務の集中一括処理）

〇定期集金の一括引落しや、校内会計処理の統一を図る等、各校で独自に処理している事務の一括化を図る。
〇会計処理ソフトの導入や校務支援システム等の導入が考えられる。

④学校事務職員の資質向上（人材育成　研修体制　職務標準）

〇若手職員の資質向上を着実に行うため、指導担当職員の幅広いスキルアップが不可欠。実務に関するスキルはもちろんのこと、ティーチングやコーチングといった人材育成に関するスキルの習得が望まれる。
〇グループリーダーとしての資質向上のため、組織の意思決定能力の向上や、マネジメントに関するスキルの習得が望まれる。

【図1】


想定される共同実施組織の将来像
秋田県公立小中学校事務職員研究協議会
守りから攻めへ
組織は　何を行うか　から　何をしなければならないか　へ
組織が無ければ学校事務が成り立たない時代へと存在意義が変化する
組織力の向上
組織には　権限　と　責任　が　与えられる
成果が求められ、自らが行った行動に対しては事業実施評価と説明責任が伴う
ミッション
「業務効率化」「情報収集」「人材育成」　のほか　「校務支援」　が加わる
地域コーディネーターとの調整等、各校管理職のマネジメントを支援する新たな役目を担う
県内の共同実施組織網のイメージ
各グループは事務長のほか、事務長を補佐する職員を含めて3~4人で構成される
1ユニットは4グループ程度。地域により複数のユニットが存在する場合もある
統括する事務長は共同実施組織の事務長を兼ねる
連携・協力・調整
連携・協力・調整
管理評価
管理評価
A グループ
B グループ
C グループ
D グループ
E グループ
F グループ
G グループ
H グループ
I グループ
J グループ
K グループ
L グループ
統括する事務長
統括する事務長
県北地区
中央地区
県南地区

【図2】

個々の共同実施組織のイメージ
構成　管理職である事務長1名＋事務長を補佐する職員を含む職員3～4人で構成され、組織の規模を維持するため、市町村をまたぎ広域で組織されているところもある。
権限　組織は各学校の事務・管理部門を集約し、事務長の下で業務を遂行する。
事務長は、組織内各校の諸手当認定を含む業務の総括を行うとともに、部下の人事評価（1次評価）を行う。
統括する事務長は各地域に1人配置されており、他地域の統括する事務長と連携・協力・調整しながら、管内の課題解決を目指す。
また、事務長の人事評価（1次評価）と、事業評価を行うとともに、各学校間の普通旅費の配分を行う。
校務支援（マネジメント機能）のイメージ
ケース1
共同実施組織職員
○○小で生け花の講師を探しています
教員
生け花を授業で取り上げたいのですが…
調整業務
コーディネーター
○○町の○○さんが大丈夫だそうですよ
生け花教室
ケース2
共同実施組織職員
○月○日にハードルを○○小学校に貸していただける学校はありませんか？
教員
体育祭で使うハードルが足りなくて…
調整業務

（3）取組結果を評価する評価項目例

ここでは、共同実施組織で取り組んだ結果を評価する際の評価項目について、複数の共同実施組織で試みた例を紹介します。

評価の実施にあたっては、事務職員の自己評価はもちろんですが、管理職である、各校の校長、教頭からの評価も取り入れるべきであると考えております。

なお、管理職に評価を依頼する場合には、補足資料として、共同実施組織における取組実績を評価項目ごとに記載したものを配付することにより、理解が深まり、公正な評価が期待できると思われます。

共同実施評価シート（例）

記入者（〇で囲んでください）：　　校長　教頭　事務職員

A：よい　B：おおむねよい　C：やや改善を要する　D：改善を要する（全面的な改善を要する）　E：よくわからない（※理由をご記入ください）

【1　運営重点目標について】
重点目標「学校運営にあたり、事務環境を整備し、事務の適性化を推進する」

評　価　項　目	評　価	Eの理由またはご意見・要望・改善点など
①共同実施グループ校の事務処理の正確性・効率性・専門性の向上に生かされていたか		
②共同実施グループ校と協力して学校運営及び教育活動への積極的な支援が行われていたか		
③事務の共同実施の組織力が各学校経営に生かされていたか		
④設定した重点目標は、現状の課題を解決するものになっているか		
⑤設定した重点目標は、共同実施グループ校で必要とされているものになっているか		
（自由記述欄）		

■その他の評価項目例

【2　運営基本方針について】(目標達成のための方策および具体的な業務内容)
「給与事務と学校徴収金等会計事務の適正な処理」
(1)共同実施により、組織的に事務機能を強化することができたか
①共同実施グループ校の情報交換や相互チェック機能により、正確かつ迅速な事務処理ができたか
②共同実施グループ校の事務の平準化により、事務処理等の効率化が図られていたか
③事務職員の専門性を高める研修の機会とし、スキルアップを図る手立てが講じられていたか
(2)事務の共同実施による業務見直しで、教員の多忙化や事務負担軽減を図ることができたか
①様々な事務処理について教職員に分かりやすく説明され、周知されるよう努めていたか
②各学校の事務処理の統一化、システム化が進められていたか
③教員の事務処理負担軽減や教育活動支援に積極的に取り組んでいたか
(3)共同実施は各校の教育目標を達成するための支援を行うことができたか
＊主に財務(予算・備品等)、施設設備整備の観点から
①予算面等で学校行事・総合学習など各校の特色ある学校教育を進めるための支援ができたか
②共同実施グループ校が協力し予算の効果的運用が図られていたか
③教材・備品の購入要望について、適切に対処していたか
④教材・教具の整備に努めたか
⑤学校行事等に協力体制ができていたか

【3　組織と業務分掌について】
①共同実施グループ校への事務処理の連絡指示が適切になされていたか
②共同実施グループ校の事務職員への事務支援が適切であったか
③学校運営に参画する組織として有効であったか

【4　年間実施計画について】
①年間実施計画は、目標達成のために効果的な内容であったか
②年間実施計画は、事務機能強化や学校運営に効果的な内容であったか
③共同実施が年間実施計画に基づいて行われていたか

【5　共同実施に係る事務職員会議について】
①事務職員会議は、業務を円滑に行うために効果があったか
②事務職員会議の設定は適切であったか(開催時期、日時設定)
③学校運営や適正な事務処理のために、情報共有の場としての効果があったか
④事務職員の資質向上のために、研修の場としての効果があったか
⑤事務職員会議の協議内容が各学校に適切に伝えられていたか

【6　共同実施の業務内容について】
①学校教育目標達成のため、各運営組織と連携・協力して教育環境整備・充実を図っていたか
②教育行政職員として、学校教育目標達成のために、教職員と連携・協力できていたか
③予算編成・執行において教職員の要望・意向が反映され、適正かつ効果的に行われていたか
④私費会計について会計処理・報告・監査・集金業務・未納等の対応は適切に行われていたか
⑤教材・備品の要望・購入、備品照合は適正に行われ、学習活動に効果的に活用されていたか
⑥授業等の活用に視点を置き、効果的な備品・教具等の整理整頓、管理は適切に行われていたか
⑦高い危機管理意識を持ち、安全管理が十分に行われているか
⑧安全で健康的な教育活動のため、施設整備の維持・管理について適切に対処していたか
⑨校内外の教育環境は児童生徒にとって効果的に整備されていたか
⑩教育活動の円滑な運営を支援するための教育環境整備がなされていたか
⑪施設設備や備品の修理・修繕は適切に行われているか
⑫コスト意識を高く持ち、学校全体で省エネ・省資源に取り組んでいたか
⑬公文書がわかりやすく保管され、廃棄は適切に行われていたか
⑭個人情報の取扱いや、プライバシーの保護に配慮していたか
⑮給料諸手当の認定・取消、旅費の支給は延滞なく行われていたか
⑯服務関係の帳簿は適切に処理され、管理がきちんとなされているか
⑰職員の福利厚生事務(共済、互助会等の情報の周知徹底等)は適切であったか
⑱各種情報や条例改正等について、わかりやすく提供し、周知徹底していたか
⑲保護者や地域と連携し、教育活動に取り組む努力をしているか

【7　その他】
①事務の共同実施について日頃から考えていること、ご意見などをご記入ください

事務職員の方々の中には、「学校」という職場自体に馴染めていない等の理由で、「児童・生徒のため」という意識を持てずにいる事務職員もいるかもしれません。そんな方は、是非、目指すべき事務職員像に迫るために、「業務目標」を設定したり、次に示す各スキルごとの「具体的行動例」を下に実践してみたりと、前向きに取り組んではいかがでしょうか。

本グランドデザインは、そのねらいに沿って”活用”されることによって、初めて意義あるものとなります。内容を読んで理解するだけでなく、自分の知識や経験と結びつけながら実際に行動に移していただきたいと考えています。

現状において、とにかく何かをやらなければいけないという意識や意欲はあっても、目にする参考資料や耳にする言葉だけでは自分の中になかなか吸収できずに、「でも、どうしたらいいの？」「経営に参画していくってどういうこと？」と、足踏みしている人は多いと思います。

まずは、第一歩を踏み出すことから始めること、そして現状に満足することなく、常に自分の能力の少し上を目指すことが肝要です。

１　スキルごとの具体的行動例

職員に必要とされる能力については、主に経営学の分野で３つの能力（スキル）に大別する考え方（※１）があり、これは学校事務職員にもあてはまるものです。

【各スキルの定義】
〇テクニカル・スキル（業務に関する知識・技術）
担当業務の遂行に必要な専門的知識・技術。経験や教育訓練で習得できる。

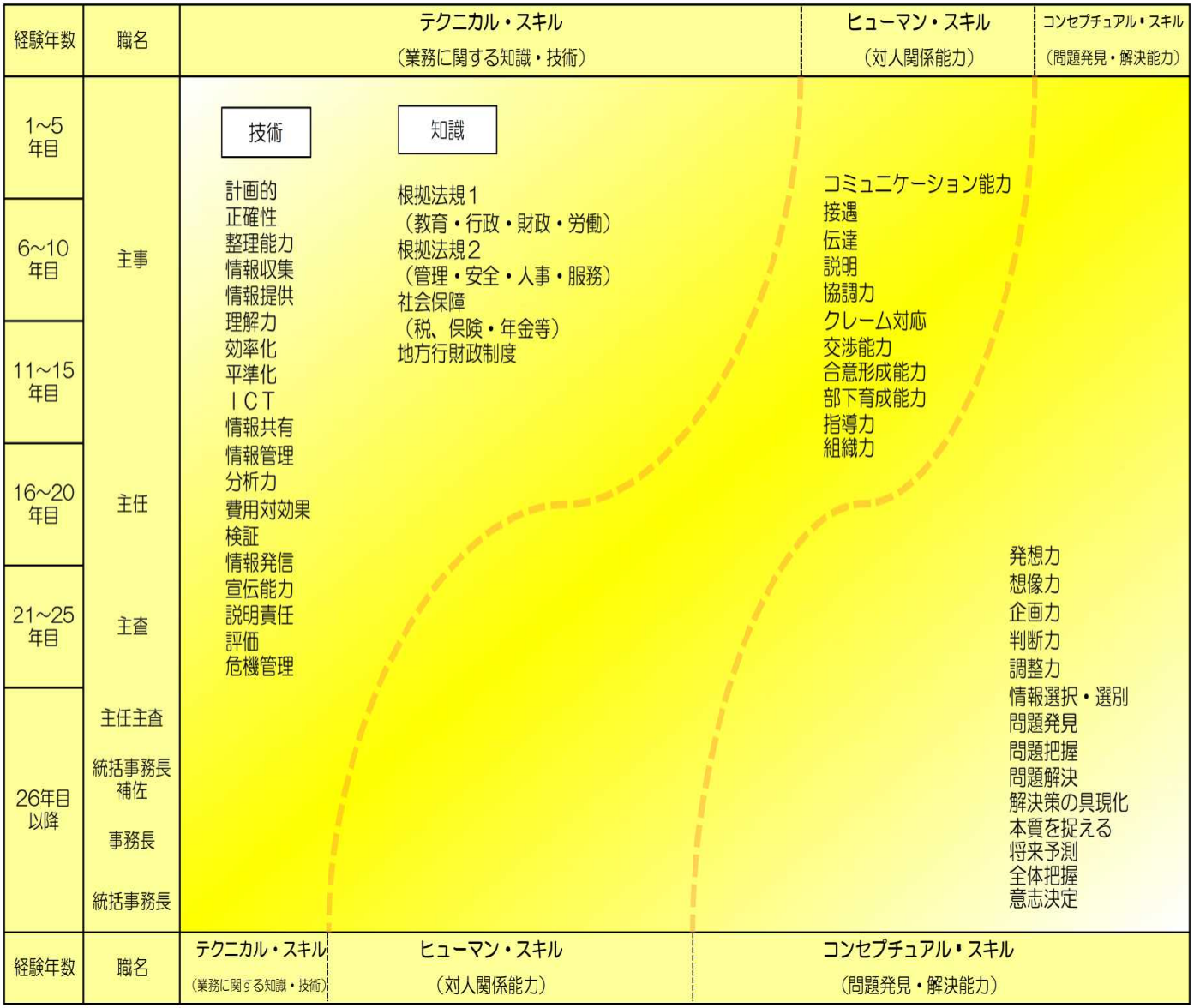
〇ヒューマン・スキル（対人関係能力）
職場内や住民とのコミュニケーション等において必要とされる能力。接遇能力、合意形成能力、交渉能力、部下育成能力などが主なものである。

〇コンセプチュアル・スキル（問題発見・解決能力）
テクニカル・スキル、ヒューマン・スキルを除いた統合的な能力。主に企画力、問題解決能力、調整力などに併せ政策形成能力が重視される。

次のページに示す図をご覧下さい。
縦軸が経験年数で横軸が各スキルを表しています。これによれば、一般的に経験年数が浅いうちは、業務に関する知識・技術であるテクニカル・スキルの占める割合が大きいのですが、年数とともに徐々にその割合が減少し、問題発見・解決能力であるコンセプチュアル・スキルの占める割合が増大してくるのが特徴です。
３つのスキルには、具体的にどのような能力を指すのかを分かりやすくするために、キーワードを入れてあります。

※１　カッツの理論　英名　The theory Robert Katz
ハーバード大学の教授ロバート・カッツが昭和３０年に発表した、管理職の人材評価システムや　人材育成プランを作る上で基盤的な役割を担っている理論。

経験年数および職務職階層毎に求められるスキルの比重とキーワード



目安の比率(考え方として)

	テクニカル	ヒューマン	コンセプチュアル
1～5年 主事	60%	25%	15%
5～10年 主事	55%	30%	15%
11～15年 主事	50%	30%	20%
16～20年 主任	40%	30%	30%
21～25年 主査	30%	30%	40%
26年～ 主任主査 事務長補佐	15%	35%	50%
事務長 統括事務長	10%	35%	55%

【テクニカルスキル】をメインにした具体的な学校事務職員としての行動例

～安全・安心な施設設備の管理について～

経験年数	職名	行動指標			
		認識する	理解する	目標・計画を立てる	具体的に行動する
		現状把握と課題の着眼点	教育理解および学校事務との関連づけ	学校運営の中で学校事務職員としての役割を探る	学校事務職員としての役割を果たす
1～5年目 6～10年目	主事	○子どもの活動の様子を観察したり、行事などの活動に参加しながら、教育環境という視点で施設設備を捉える。 ○校舎全体の施設設備の構造や機能について、見回りながら把握する。 ○校内外を定期的に目視による巡視を行い、老朽化している箇所、腐食、ひび割れ等、現状を把握する。	○施設設備の管理が、子どもの生活環境を整えるだけではなく、教育環境や安全安心な生活につながっていることを理解する。 ○日々の安全教育や職員会議の内容から、校内での生活や遊び、使い方等のルールを把握し、安全管理と安全教育の関係を理解する。	○安全点検（等）カードを毎月確認し、速やかな修繕体制を整える。 ○前年度までの工事修繕の要望書や、支出伝票における修繕箇所の確認、各種点検報告書、管理職や教職員の声から、改善の必要な点、壊れやすい箇所等を把握・整理する。	○同様の事例があった時のために、修理箇所や時期を記録する「修理台帳」「施設管理簿」等を作成し、教職員へも会議等で周知する。 ○各種資料や教職員の声から把握・整理した内容について、修理マニュアルや業者一覧等を作成し、速やかな対応ができるように備える。
11～15年目 16～20年目	主任	○自校の学校安全計画の年間計画書にある点検・確認作業を率先して行う。 ○共同実施・事務研を活用し、他校の校舎修繕、安全対策、教育環境改善の事例などの情報を参考にし、自校の点検を目視の他、揺り動かすなど負荷をかけたり、試運転をするなどの方法により行う。 ○状況が人為的なものか構造上のものかの視点を持って把握する。	○施設管理担当者として最低おさえておくべき法令等を理解し、適正な管理による子どもの安全安心な学校生活を支える。 ○教職員、業者、関係機関などからの情報収集による多角的視点から、危機管理の方法について理解する。 ○業者や専門的知識を持った方々からアドバイスを受け、現状を把握し、理解する。	○学校運営組織の一員として、事務部経営計画に学校安全計画とリンクした施設設備の管理計画を立て、教職員と連携体制を築く。 ○巡視・点検から見出される問題点は、校内環境の整備計画や業務改善計画を策定し改善を図る。	○情報収集や研修を通して得た知識と法令の理解により、校内の安全点検の項目や方法、回数を改善するための提案を行う。 ○子どもの安全確保を図るため、教職員との協力体制を確立し、管理面でのリーダーシップを発揮しながら、効果的な安全管理を行う。
21～25年目	主査	○子どもの発達段階に応じた危険の予測による学校環境整備という視点を持ち、安全管理と安全教育との両面により課題意識を持って事故を未然に防止する。 ○学校評価全体の内容を把握し、教職員と学校の課題を共有する。	○教育活動についての評価から、教育条件整備などの視点により評価と改善について理解し、改善策を模索する。 ○近い将来危険となり得る箇所を早期発見することや安全確保の措置をとることを通して、安全教育の充実を理解する。	○把握した危険箇所を、修繕や整備の面と、指導の面の双方向から改善策を策定し、事前に危険な箇所の対策を講ずる。 ○教育活動についての評価に対する、指導部等の改善策を把握し、教職員とは異なる事務的視点・情報などからよりよい改善策を探り、積極的に提案する。	○生徒指導または児童会・生徒会活動と連携し、生活や遊び方のルールについて改善を行い、その結果、必要に応じて予算要望をする。 ○安全教育について指導体制や管理について、内容、方法、費用対効果など予算面も合わせた検証を進め、総合的な面から目標の達成度を評価し、次年度以降へ反映させる。
26年目以降	主任主査 統括事務長補佐 事務長 統括事務長	○災害発生時などの危険を予測し、適切な備えがあるか等、自校の危機管理マニュアルや地域防災まで視野を広げて問題点を把握する。	○地震・津波等様々な災害時における危険を理解し、特殊な状況下でも安全を確保し、命を守る役割を担うことを理解する。	○地域防災への積極的な参加により、学校施設で必要不可欠なこと、正しい備えについて知識を高め、学校内・家庭・地域・地域学校への知識の普及や支援を行う。	○安全に関する家庭や地域社会も含めた組織的活動の改善を行うための企画立案を行い、学校安全委員会や研修会などを開催し、地域ぐるみの防災と命を守る施設設備の管理に努める。

【ヒューマンスキル】をメインにした具体的な学校事務職員としての行動例

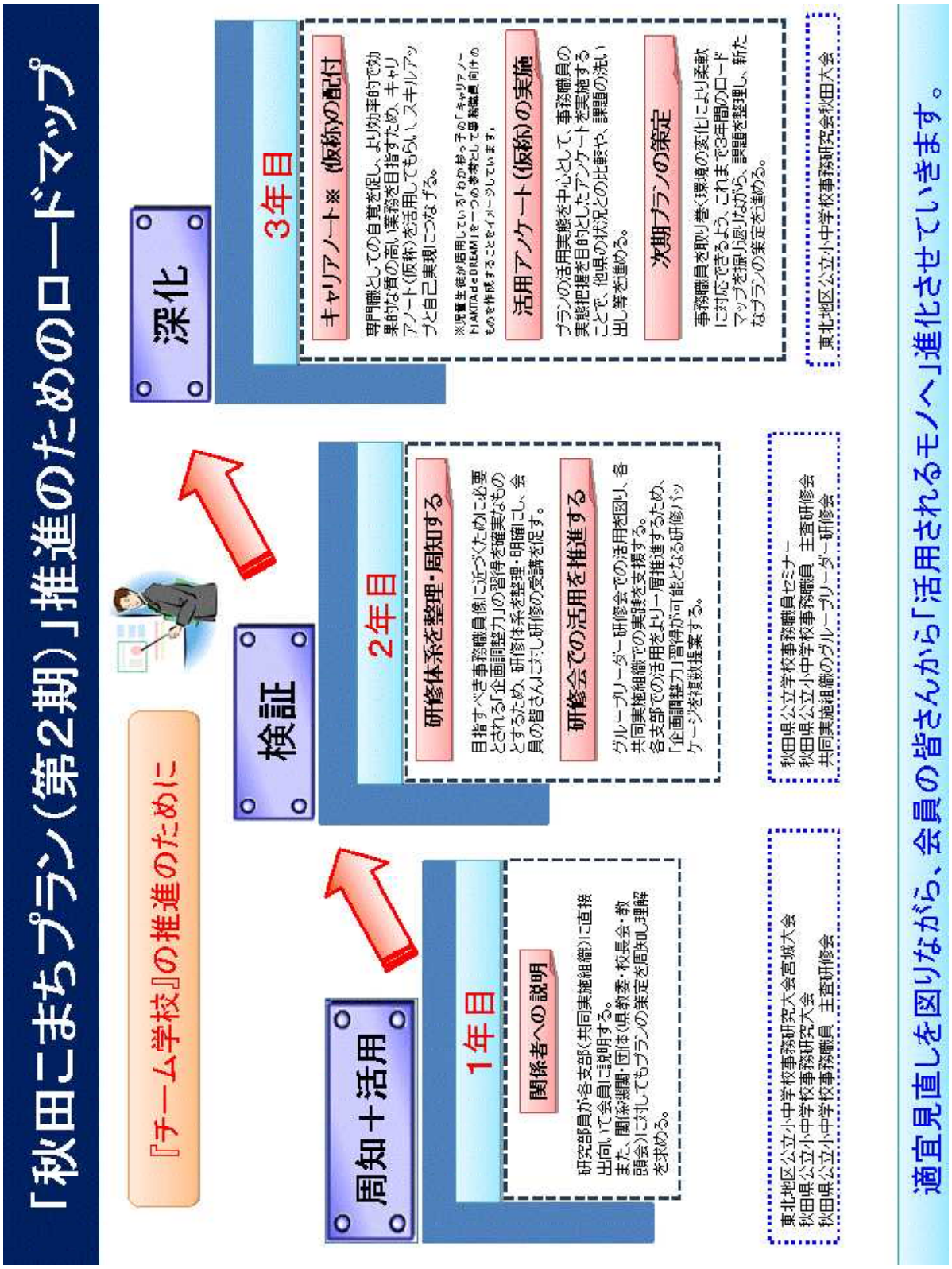
～市町村費予算要望に関する事務について～

経験年数	職名	行動指標			
		認識する	理解する	目標・計画を立てる	具体的に行動する
		現状把握と課題の着眼点	教育理解および学校事務との関連づけ	学校運営の中で学校事務職員としての役割を探る	学校事務職員としての役割を果たす
1～5年目 6～10年目	主事	○校内施設の状況や教職員が必要と感じている物品等について、現状を把握する。	○教職員から出された希望が、現状を把握した上で、どの程度の重要度、緊急度であるかを考え、順位付けや要望を挙げる。	○市町村教育委員会への提出期限前に予算要求資料の提出ができるよう、希望調査や見積の依頼などについて予定を立てる。	○来校時の応対や、電話の応対など社会人としての接遇を身につける。 ○教職員と必要な情報について、連絡をもらえるような関係を築く。 ○希望調査で出された物品等に関して、適切な見積を取る。 ○管理職に取りまとめた希望などを説明し、優先順位等を相談する。
11～15年目 16～20年目	主任	○校内の現状や教職員の希望など、学校事務職員自身が把握していることのうち、要望が通る程度により、どの程度の改善や希望の実現ができるかを予測する。	○物品の購入希望や施設の改修希望に対し、現状と数年先を見越して、いろいろな方策を考える。	○過去の要望に対して、実際配当（実行）されたことや、今後数年先の状況の変化（児童、生徒数の状況など）を情報収集して、予算をまとめる。	○教職員と常に双方向での情報提供ができている関係を築く。 ○市町村教育委員会の担当者と、必要な情報を得ることができる関係を築く。 ○頻繁に取引する業者と、必要な情報を得ることができる関係を築く。 ○要望事項、優先順位について、管理職に資料を用いて説明し、理解を得る。 ○市町村教育委員会へ、要望について説明するとともに、管理職の力も得ながら交渉する。
21～25年目	主査	○市町村教育委員会等が進めている数カ年度の大規模な改修や設備購入、統廃合の計画も念頭に置いた現状把握をする。 ○地域の施設としての役割（災害時の施設使用等）も考慮した現状把握ができ、地域からの要望を把握する。	○市町村教育委員会等で進めている大規模な改修、設備備品購入の計画と、教職員の希望が、うまく活かされるよう、予算配当について、計画的に執行する方策を考える。 また、その方策の意図が、他の学校事務職員が見ても分かるような資料を作成する。 ○地域から見た学校の位置付け、期待されているものについて、学校職員と行政職員の両方の視点を用いて考える。	○市町村教育委員会等におけるこれまでの流れから、最良と思われる方法で、予算要望のための資料をそろえる。 ○ある程度大規模になる改修、設備備品購入について、市町村教育委員会に現状を説明するとともに、ある程度の具体案を提案するための資料作成をする。 ○地域の要望に沿ったものを提案するために情報収集、情報提供をする機会を設けたり、そこで得た情報や要望などの資料作成をする。	○市町村教育委員会の担当者と、学校の事に関して、双方向の情報提供ができる関係を築く。 ○学校内の行政職員として、学校職員、行政職員両方の視点から、説明や交渉を、学校と市町村教育委員会等や地域など、学校外の相手の双方にする。 ○同地区、同市町村の学校事務職員に対し、作成方法等の助言をする。 また、具体例を挙げて問いを出すことにより、より高度な知識や技能を得るきっかけを作る。 ○地域と学校の事に関して、双方向の情報提供ができる関係を築く。
26年目以降	主任主査 統括事務長補佐 事務長 統括事務長	○同地区、同市町村の他校の学校事務職員や管理職からのヒアリングなどにより、要望をある程度把握する。 ○同地区、同市町村の各学校事務職員が必要としている情報や知識、技能について、研修会などの場を通して把握する。	○同地区、同市町村の中で、1つの学校という枠を超えた視点から、すべての学校での教育活動に効果的、効率の良い予算配当、備品購入について考える。 また、各学校事務職員に、その考えを共感、理解してもらえる説明をする。（資料作成含む）	○同地区、同市町村の学校共通の要望を取りまとめ、すべての学校において効果的、効率の良い予算について検討する。 ○同地区、同市町村の各学校事務職員の経験年数などを考慮した事前研修会などを計画する。	○校長会等学校に関係する団体や市町村教育委員会等と、双方向の情報提供、要望の提案ができる関係を築く。 ○同地区、同市町村の各学校事務職員に対し、作成方法等の指導助言をする。 ○同地区、同市町村の各学校事務職員に対し、研修会などを開き、より高度な知識、技能を得る場を設定する。 また、その場で助言をする側の学校事務職員（主任主査、統括事務長補佐など）に対し、効果的な助言や発問について、考えるきっかけを与える。

【コンセプチュアルスキル】をメインにした具体的な学校事務職員としての行動例

～物品調達・校舎修繕等の発注にかかる事務について～

経験年数	職名	行動指標			
		認識する	理解する	目標・計画を立てる	具体的に行動する
		現状把握と課題の着眼点	教育理解および学校事務との関連づけ	学校運営の中で学校事務職員としての役割を探る	学校事務職員としての役割を果たす
1～5年目 6～10年目	主事	○日頃から、教職員間で十分なコミュニケーションをとるなどして、教育環境の変化を見過ごさないようにするとともに、予見できない状況が発生した場合は、管理職の指示の下、関係者の理解を得ながら柔軟な思考で、かつ機動的に対応する。 ○児童生徒の安心・安全を最重要課題として、常時危機管理意識をもって業務にあたる。 ○教育環境の変化に対応するために、現時点において解決すべき課題を整理し、その解決のために必要とされる業務を認識する。	○案件が、予算執行を伴うものである場合、予算が当初計画されていたものなのかどうかを確認する。計画されたものでない場合、他の財源で充当が可能かどうかを関係書類等から理解するとともに、その緊急度について、管理職の判断を仰ぐことで理解する。 ○執行する予算が、教育活動の中でどのような意味を持つのかについて、管理職の判断や関係教職員の説明により理解する。	○予算執行するにあたり、必要となる発注書類（仕様書等）を検討する。 ○発注時期・方法を検討する。 ○管理職に対し、事前に判断を仰ぐ必要がないか検討する。	○管理職の決裁を得て、教職員の理解を得ながら、計画に沿って事務を遂行する。
11～15年目 16～20年目	主任		○案件が、予算執行を伴うもので、かつ、当初から計画されていない場合は、現地調査や、関係者からのヒアリングをもって、その必要性や緊急性を理解するとともに、費用負担者は誰なのかを理解する。	○予算執行するにあたって、教育活動等にどのような影響が出るのかをあらかじめ検討する。 ○必要に応じて、予算委員会（財務委員会）や職員会議の資料を作成する。	○必要に応じて職員会議、総会等の意思決定の場で説明し、教職員、保護者等の理解を得る。
21～25年目 26年目以降	主査 主任主査 統括事務長補佐 事務長 統　括事務長		○案件が、予算措置を伴うものである場合、その必要性や緊急性を地域住民（議会）に対し十分な説明ができるよう、管理職や市町村教育委員会等に対してレクチャーすべきポイント等を理解する。	○初期経費のみならず、メンテナンス等のランニングコストも含めて検討する。 ○予算執行するにあたり、予算が不足する場合は、その確保の方法を検討する。 ○校内において、代替案がないかを検討するとともに必要に応じて、市町村教育委員会等のアドバイスを得る。	○次年度予算等へ反映する。 必要とされる案件の規模によっては、年次計画を作成し、市町村教育委員会等の関係者の理解を得る。 ○必要とされる案件の性質によっては、周年事業等の予算に盛り込む。
				○代替案を検討するにあたっては、必要に応じその区域を学校が属する地域に広げ、他校や他団体（校長会等）との調整を要するか検討する。 ○他校においても同様の課題を抱えている場合は、複数で市町村教育委員会等と協議する。	○他校や他団体（校長会等）からの情報収集に努め、必要に応じて学校間での意見・要望等のすり合わせを行い、校長会等を通じ市町村教育委員会等へ提言する。

２　本事務研のロードマップ

本グランドデザインの推進を確かなものとするため、会員の皆さんをバックアップすべく、推進期間における本事務研としてのアクションプランを策定し、実行に移してまいります。