

世代交代期における 学校事務研修のあり方の考察 ～一人一役、全員主役！ 旭事協第2グループ研修会「実践の軌跡」～

旭川市立永山中学校
木村 達也

1. はじめに

平成 29 年 4 月の学校教育法の一部改正により、第 37 条第 14 項「事務職員は、事務をつかさどる」に変更されました。同時に地教行法も改正され、必置ではないが「共同学校事務室」の設置に係わる規定が設けられました。学校教育における学校事務の重要性が、法改正という形で明文化されました。加えて、平成 27 年中教審答申等では事務体制の強化、業務の役割分担・適正化の取り組みの推進などが言及されています。今後、北海道の学校事務をめぐる環境の変化が見込まれます。

学校事務に携わる事務職員に目を向けると大量退職と大量採用の時期を迎えました。平成 29 年度旭川市立公立小中学校への事務職員の配置状況は、平成 3 年度事務職員定数の見直し以来となる大量採用があり、13 名の新採用者の配置となりました。それにより年齢構成や採用状況は変化し、大きな世代交代期を迎えました。

本レポートでは、大きな世代交代期を迎え年齢構成の二極化が顕著な現状から、学校事務が抱える様々な課題に対する旭川市公立小中学校事務職員協議会（以下「旭事協」）第 2 グループ研修会の取り組みを踏まえて、研修活動の在り方を仮説・実践・検証します。

2. 旭川市公立小中学校事務職員組織の現状

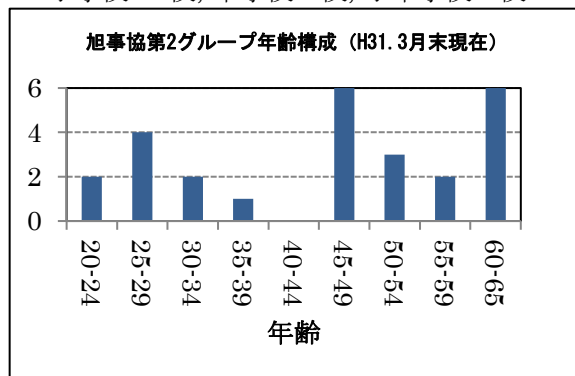
平成 30 年度、旭川市立公立小中学校は小学校 52 校、中学校 25 校、小中併置校 2 校の 79 校あり、うち事務職員配置校は 75 校です。定数加配及び事業加配を含め 88 名の事務職員がいます。構成は正規事務職員 63 名、期限付事務職員 6 名、再任用事務職員 19 名です。平成 29 年度 13 名、平成 30 年度 3 名の新採用者が配置され、非常に幅広い年齢層と経験年数の中で協力協働の活動を進めています。

旭事協は加入者 86 名であり、多くの事務職員が様々な活動を通じて「研修と親睦」を深めています。また旭川市は学校事務の学校間連携会議が組織されています。これは旭川市教育委員会により設置され、要綱に規程された所管事務について審議し、課題の共有と解決のため意見及び情報交換を進めています。学校事務の学校間連携会議の諸活動については市教委による予算措置はされていません。そのため各種会議等の会場費等が確保できず、旭事協の運営予算に依存せざるを得ない状況にあります。今後、予算措置の必要性を訴え、要望を行うことが喫緊の課題です。加えて校務の多様化・多忙化の中で全体会議やブロック会議に全事務職員が出席できていません。教育長名で招集された公務であるにもかかわらず、全事務職員が集まるのが困難な状況も大きな課題です。

また、多くの事務職員が旭川市教育研究会学校行財政部会に所属しています。研究主題及び重点目標を設定し年 1 回の研究大会や研修会を旭事協と共催し、実りある研修活動を展開しています。事務職員にとって道教委や市教委が主催する公的な研修の機会は非常に少ない現状です。事務職員としての資質や諸課題を解決する力は新採用事務職員研修会や数年に一度の各管内教育局主催の事務職員研修会等のみで、十分に養うことができません。そのため事務職員が自主的に行う研修会等は非常に重要です。旭川市は上記の 3 つの事務職員組織が大きな役割を担っています。

3. 旭事協第 2 グループの現状

旭事協第 2 グループの会員は 26 名です。正採用 17 名、再任用 6 名、期限付き 3 名であり、小学校 13 校、中学校 7 校、小中学校 1 校の 21



校で活動しています。平成 27 年度 1 名、平成 28 年度 2 名、平成 29 年度 4 名、平成 30 年度 1 名の採用者を迎える年齢構成は図のとおりです。近年の新採用者の増加により年齢構成の二極化が顕著となりました。また再任用者も多く今後も年齢構成の変化が見込まれます。

こうした大きな世代交代といえる現状においては実務研修などの実践的な研修に加えて若手の育成という視点での研修も必要です。年齢構成のバランスが取れた組織の研修は、学校事務の実務や経験、職業観などを経験年数に応じて、学びながら成長することができます。しかし、年齢構成が二極化した場合、限られた時間の中でベテラン事務職員から実務実践や学校事務観、社会人としての資質など多くの事を学び、引き継がなければなりません。事務職員の多様な価値観を共有することは難しいですが、事務職員組織での研修活動は相互に学び合い、課題を共有し協力協働で進めることが期待できます。

また一般的な企業等で行われる OJT のような確立された研修機会はなく、新採用者も即戦力として勤務します。このような職務環境でグループ研修会をはじめとする少人数規模の研修は、スキルアップや先輩事務職員の経験や思考、課題の共有ができ効果的です。

旭事協第 2 グループはこれまで実務研修と個人レポートの発表をベースに研修活動を進めてきました。今後は、組織の目的（旭事協規約第 3 条）を共有し、それを達成する研修や学校教育の課題の解決を進めると同時に、会員全員が研修の質を高めるための技術や姿勢も学ぶことも必要といえます。

そのために旭事協第 2 グループでは次の 2 つの視点を持って研修活動を進めました。

4. 求められる研修活動：

「組織づくり」と「人づくり」の両立

大きな「世代交代」というキーワードを意識した研修活動に必要な視点は 2 つあります。1 つは「組織の課題解決力(共有力)」であり、もう 1 つは「人材育成」です。言い換えれば「組織づくり」と「人づくり」です。これからの 10 年、20 年で多くの事務職員が定年退職します。若い事務職員は先輩学校事務職員

世代が 20 年以上かけてゆっくり積み上げてきたものを 10 年ほどで獲得し、深化・発展させなければなりません。そのためどちらか一方を意識した研修活動ではなく、「組織づくり」と「人づくり」の 2 つの視点を両立し研修活動を進めていくことが求められます。

(1) 「組織づくり」のための視点：

目的と課題の共有と可視化

多くの組織は、個人では解決が困難な諸問題に集団で取り組み大きな成果をあげるといった目的を果たしています。旭川市に限らず多くの市町村立小中学校では事務職員は学校に 1 人配置です。研修会は大きな学びの場の 1 つです。それぞれの研修の場では、必ずその研修の目的、研修の意図があります。旭事協・学校間連携会議・市教研行財政部会においても同様です。

そこには学校事務課題を解決すること、そして実践することが求められています。現在の採用試験制度や任用形態では、18 歳から 65 歳までの多様な世代が同じ実務や課題に向き合わなければなりません。

また研修会の機会や研修時間も、旭川市という 1 つの自治体で組織された支部協議会といえども十分に確保できません。北海道公立小中学校事務職員協議会は 5 ブロック 19 支部協議会で構成されています。この中で単独自治体が支部協議会を組織しているのは小樽市、函館市、苫小牧市、室蘭市そして旭川市の 5 支部のみです。そのほかの各支部協議は複数の市町村で組織されています。研修会を開催するためには、会場の確保の工夫や移動に多くの時間やお金を要します。また PF シートのような調査を行う際には公費等のすりあわせを行う必要があります。

旭川市はそうした物理的困難さが少なく、研修や研究を活発に行うための土台があり、研修のために事前会議を行うこともできます。しかしながら頻繁にまたは、長時間の研修会を開催することは容易ではありません。

そのため研修会では活動目的を意識することに加えて、課題を共有化することが必要不可欠です。さらにそれらを記録し可視化することでさらなる効果が期待できます。

(2) 「人づくり」のための視点：

多様な事務職員の意識と成長の内包

「組織づくり」のための視点で示したとおり、事務職員組織にとって社会の変化に応じた学校教育における諸問題への対応及び課題解決は1つの重要な目的です。目的を達成するためには事務職員同士の密な連携とより効果的かつ実践的な研修活動を欠かすことはできません。しかし、実際の研修活動に目を向けると多くの困難さを実感させられます。列挙すると研修への参加者（不参加者）の固定化、校種の違い、多様な学校規模、教育環境の違い、これらから生じる解決の手立てや方策、課題の共有化の困難さがあります。

最大の困難さは研修活動に参加する事務職員の個々の意識差です。「マズロー5段階欲求説」からも明らかのように同じ研修に参加してもそこに求めるものは各々で異なります。ベテラン・中堅が研修会等に求めるものと経験の少ない事務職員が研修会等に求めるもの（学びたいこと）は決して同じとは言えません。個人差があるから1つに強要するのではなく、それを受け入れ研修活動を工夫することが大切です。

もちろん事務職員全員が同じ目的を持って研修会に参加し、そこで得たものを勤務校で、学校事務の実践、教育環境整備を進め成果を得ることが理想です。しかし若手事務職員にとって研修会は、学校教育や学校財政財務の課題解決する以前に、過年度文書や実務要覧などだけでは得られぬ、事務職員の経験や術を知ることができる学び場です。

近年OJTの効果が非常に注目されています。理由は個人の成長を内包しながら組織の成長を促すことが可能であるからです。OJTの利点の1つは仕事と研修が結びつき、研修と実情のズレが小さく、効率的なトレーニングができることです。また指導の中で人間関係の構築や個々の技能に応じた学びを調整することも可能です。デメリットも指摘されますが、OJTを通して新人と指導者、双方の成長が見込めることは組織（職場）の成長に非常に効果的な手法です。

しかし、公立小中学校事務職員にとってOJTが効果的な研修方法と断言しがたい課題

があります。同じ職場環境でなく、各自の勤務校で実務を行うこと、さらに仕事内容及び業務量が異なること、そして、4月は先輩事務職員も繁忙期であり、OJTに時間と人を費やす余裕がないことが実態です。

こうした状況を踏まえると、一般的なOJTを導入することは難しく、Off-JTである研修会等が、人材育成において大きな役割を担っています。さらに上記で述べたOJTによる人材育成の利点や手法を事務職員研修会等に生かすことができれば、「組織づくり」と「人づくり」の両立は可能です。

以上のような観点からも、研修活動は課題を明確にして共有し解決できる「組織づくり」と若手事務職員に経験と術を継承しつつ世代交代に向けた礎となる「人づくり」の2つ視点を意識して進めることが重要です。

5. 旭事協第2グループ研修活動の取り組み

研修活動の充実は日常の実務改善、子どもたちの教育環境改善のための第一歩です。

第68回全道事務研第4分科会において旭川支部と渡島支部が事務職員組織研修に関する問題提起を行い様々な成果と課題が提言されました。それらも踏まえ旭事協第2グループでは目指す研修会の姿は、会員が共通の課題を意識することができる研修「組織づくり」、経験と勤務校の実態などに応じ、目的・課題をもって取り組む研修「人づくり」の両立を目指しました。具体的な取り組みは以下の5つです。

- (1) 全員参加型の多様な研修活動
- (2) 研修の振り返りの蓄積
- (3) 事前集約・事前配布による時間の確保
- (4) 調査及び情報収集・分析活動の工夫
- (5) 研修内容・成果・課題の可視化と共有

(1) 全員参加型の多様な研修活動

研修テーマのもと、多様な事務職員が同じ研修活動を進める難しさを上述しました。漠然と協議事項に取り組むのではなく、発言しやすさや協議事項を具体的にすることで研修活動の活性化に取り組みました。少人数（4人1組）でのグループ討議や校種別（小中）グループでの協議を取り入れました。加えて

グループ討議では、司会者や記録者を協議項目ごとに交代する、若手事務職員に進行やまとめ発表を分担するなど工夫しました。また活発な協議を行えるよう「考えるための技法の活用」を提案し思考の整理と課題の共有を働きかけました。

また、アイスブレイクを活用した参加しやすい雰囲気づくりにも取り組みました。参加者の緊張をほぐす事を目的に行われるため、事務職員の組織のように多様な年齢層及び経験年数で構成された集団においてより効果的です。「組織づくり」のきっかけにアイスブレイクを取り入れたことは、普段別々に勤務する事務職員同士が相互理解を深め、共通の課題に良い雰囲気での研修ができました。またアイスブレイクを工夫すれば、思考力・判断力・表現力といった「人づくり」の視点でも副次的な効果を期待できます。

複数の人が集まって目的を果たすために、参加、発言、考えやすい雰囲気づくりは「組織づくり」に非常に重要です。旭事協は「研修と親睦」を大きな柱として活動しています。そのため、グループ研修会等は「研修」の場であると同時に、「親睦」の場にもなるよう、役員や代議員のみならず会員各々が意識して活動する必要があります。

（２）研修の振り返りの蓄積

PDCA サイクルはA（改善）で終わらず、最後のAを新たな出発点として PDCA を繰り返すことで、永続的に改善を続けることに意義があります。

参加して終わりの研修活動にはせず、次の研修活動の向上という目的と、個人の研修での学びを振り返り記録し共有する手立てとして、「振り返りシート」に取り組みました。研修終了後、記入、提出、集約し次回研修会で共有しました。前者の目的は「組織づくり」、後者の目的は「人づくり」の視点を持って進めました。

また、振り返りシートへの記入が、感想のみで終わることがないように課題や改善策が記述されないことがないように、事前にPDCA サイクルにおける各サイクルのポイントを周知しました。会員の全7回分のグループ研修会の振り返りの蓄積は、研修活動や保護者負担軽

減のテーマ課題の記録化を同時に果たし次年度以降の課題検討にも大いに役立ちました。

さらに集約した振り返りを事前にメール配布し、次回研修会でも共有することで、欠席者へのアプローチという効果も期待できます。

（３）事前集約・事前配布による時間の確保

研修会の回数には限りがあり、1回の研修時間も十分ではありません。多くの課題があり、協議時間を確保するために、メールによる資料の事前集約・配布を行いました。当日は持ち寄りによる資料を減らし、集約されたものを配布することで、協議時間の確保ができました。調査票や振り返りシート等は事前に目を通すことで、思考を整理・深化することもでき、協議が活性化しました。また振り返りと同様に欠席者にも資料を送付することで研修内容や課題の共有ができるよう取り組み一定の成果をあげました。

それでも、実際の研修会では予定していた活動内容を十分に行うことができず、今後は進行や研修内容についてもさらなる工夫が求められます。

（４）調査及び情報収集・分析活動の工夫

保護者負担軽減及び教育環境の整備・改善に向けた研修活動を進めてきました。「PF シート」をベースに研修会ごとに調査票を取りまとめ、各学校及び旭川市の学校事務における課題の抽出及び共有に重点に研修活動を行いました。保護者負担軽減の課題は平成29年度旭事協研究大会において、全道協議会職務検討委員後藤貴葉さん（知内町立知内中学校）よりPFシートに関する講演をいただきました。そして、平成30年度第1回学校事務研修会においては旭事協研修部より実際にPFシートを作成して得られた成果や課題が発表されました。

旭事協第2グループでは協議が活発に行えるようPFシートに単に取り組みのではなく、徴収金項目ごとに調査を行い、具体的な協議を目指しました。自校の学校予算状況の交流をし、ミクロからマクロへと視点を広げた協議を行い、様々な課題を共有することができました。また、調査では私費の実態に加え教育環境整備状況も調べ協議しました。

(5) 研修内容・成果・課題の可視化と共有

アイスブレイクをはじめ、協議方法や調査の工夫、振り返りの蓄積は研修活動をより活発に、そして効果的に行うための手立てでした。さらにこれらの取り組みや研修内容を記録化し、参加者も欠席者も含め共有することは「組織づくり」と「人づくり」にとって非常に大切です。研修終了後、研修内容や協議事項、発言をまとめ、振り返りを集約し周知することで次回以降の研修への積み上げになりました。全7回の研修会協議の中で得られた成果と課題は次年度に向けたまとめや今後の方向性を探る際に役立ちました。

こうして積み上げ、共有した成果と課題や旭事協で行った取り組みが今後、事務職員が自校実務において活用していくことで組織の目的を果たしていかなければなりません。

6. 第2グループ研修会活動の記録

旭事協研修部が提示した「研修の具体的な進め方」を踏まえ、研修テーマの設定とレポートの方向性を提案しました。①保護者負担軽減の取り組み、②子どもたちの「生活の場」である、教育環境の整備・改善の取り組みという2つをグループテーマとし研修を進め、同時に研修の進め方、手立てを工夫し会員の研修技術や意識も併せて向上する研修の充実を共有しました。研修の在り方も考察・検証しレポートを作成することにしました。

研修活動の充実をはかるための具体的な手立てとして、前述のとおり様々なことに取り組みました。グループ研修がレポート作成のための研修とならぬよう研修テーマ①②を確実に進め、レポートテーマ・概要を会員に周知し、全7回の日程でグループ研修会を行いました。研修会場を上川教育研修センターと小学校、中学校を併用し雰囲気を変え、新たな気づきもありました。

7. 研修活動の成果と2つの視点の検証

大きな「世代交代期」に求められる研修の在り方を考える中で、2つの視点「組織づくり」と「人づくり」の両立をあげました。旭事協第2グループでは二極化した会員構成の中で上記の2つの視点を意識しながら研修活

動を工夫し成果をあげました。

こうした取り組みは「世代交代期」に関わらず、研修活動や組織運営など様々な活動において欠かすことのできない視点といえます。特に公立小中学校事務職員のように年齢構成や経験年数が幅広く、各々で実務を行い、業務や職業観が多様な研修組織では、意識的に2つの視点に組み込み、会員全員で共有し、多様性を内包していくことでより大きな成果を得られます。

8. 今後の研修活動の方向性

研修活動や協議が活発なるにはどのような手立てがあるのか、グループテーマをどう進め、成果と課題を得るかを、「組織づくり」と「人づくり」の両立という視点で1年間研修活動を行いました。この取り組みを1年で終わらせることなく、次年度以降も効果的な活動を継続して行い、組織の課題解決力と人材育成のできる研修活動を進めていくべきです。そのためには誰がグループの役員になっても負担が大きくなるよう研修活動のノウハウを引き継ぎ、役員まかせにせず会員全員で研修活動を進めることが求められます。本レポートがそのための一助となることを期待します。

9. おわりに

大きな「世代交代期」を迎え旭事協第2グループ会員構成の二極化という現状を踏まえ、本レポートでは研修の在り方を考察しました。資格を必要としない事務職員は、採用後に「学校事務」の多くを学びます。また変化する学校教育や社会で経験年数を積み重ねてもなお、学び続けなければなりません。そして「事務をつかさどる」事務職員は主体的に業務に取り組み、「学校づくり」を協力協働で進めていかなければなりません。それには個々の思考力・判断力・表現力を磨き、組織として学校教育の抱える諸課題の解決する力を養うことが研修活動に期待されます。

「組織づくり」と「人づくり」の2つの視点の両立を意識して、全ての事務職員研修が子どものために、学校のために、そして社会のためになることを願います。