

「チームとしての学校」が描く これからの教育現場

これからの学校はチームなくして成り立ちません。
校内、そして地域の人材といかに協働して取り組んでいくか。
数少ない学校事務職員の研究者である藤原文雄氏と、
学校と地域を結ぶ積極的な活動や提言で知られる生重幸恵氏に、
これからの学校はどうあるべきか伺いました。

取材・文／堀水潤一 撮影／西山俊哉、広路和夫(砂時計)

リソースマネジャーとして 期待される学校事務職員

「二兎を追う」改革のなかで
注目される事務職員という存在

今なぜ「チームとしての学校」とい
う考え方が求められるのか。

2015年に出された中教審答申
「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」では、その背景
を次のように説明しています。

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

②複雑化・多様化した課題を解決す
るため ③子供と向き合う時間の確
保等のための体制整備。言い換える
なら、「教育水準の向上・ケア水準の
向上」とともに、「教員の長時間勤務
の是正」が課題だという指摘です。

その手立てとして、スクールカウ
ンセラーやスクールソーシャルワーカー、部
活動指導員(仮称)の配置といった専
門性に基づくチーム体制の構築が提案
され、また、マネジメント機能の強化
の視点から事務職員の活用という考
え方が出てきました。(図1)

この答申の延長線上にある17年に

出された「学校における働き方改革」
に関する諮問文においても、同様のこ
とが諮問理由に書かれています。

つまり働き方改革とは、ともすれ
ば対立する二つの目的を同時に克服す
ることを目指した「二兎を追う」改革
であること。その難題を解決する手
段の一つとして事務職員が注目されて
いるということ。まずは、そうした背
景を理解することが大切です。

そのうえで、学校教育法の改正に
伴い、今年度より事務職員の定義が
「事務に従事する」職から「事務をつ
かさどる」職へ変わったことをご存知で
でしょうか。与えられた職務をこなす
だけではなく、学校全体を見渡しな
がら立案・調整・判断する。高校の
場合、これまでもその役割が求められ
ていた事務長に加え、全事務職員に「つ
かさどる」役割が期待されるのです。

教育の仕事は、個別の学校の実情
もあつて、やってみないと成果がわか
らないことが多いもの。また、新しいこ
とをするには法律の裏付けや予算の
確保も必要です。そうしたなか、ヒト・



国立教育政策研究所
初等中等教育研究部
総括研究官

藤原文雄

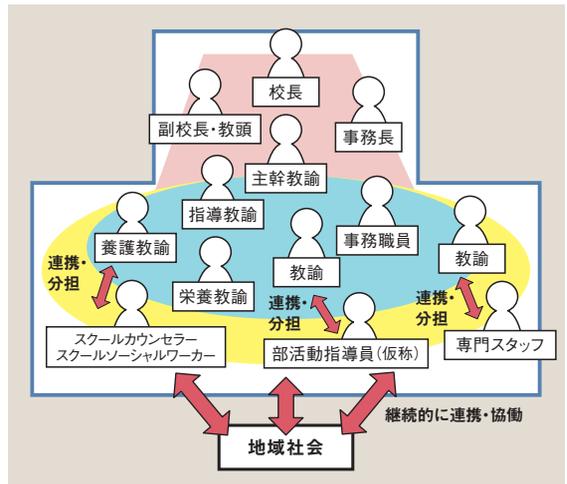
ふじわら・ふみお●1967年生まれ。東京大学教
育学部卒業後、民間企業勤務を経て、東京大
学大学院教育学研究科博士課程単位取得退学。
静岡大学教育学部附属教育実践総合センター
講師、助教授、准教授、同大学院教育学研究科
准教授を経て、2010年1月より現職。日本教育
事務学会事務局長。著書・編著に、「学びの環
境デザイナー」としての学校事務職員」、「学校
事務職員という仕事・生き方」、「新人学校事務
職員のワークとライフ」、「事務職員の職務が「従
事する」から「つかさどる」へ」(すべて学事出版)など。

カネ・モノ・時間などの資源を調達す
ることで、教員の事務負担を軽減しつ
つ、質の高い教育が提供できるよう支
援する。あるいは貧困など危機にあ
る子どもがセーフティネットから落ち
ないようケアする。さらに、現場や保
護者の思いとリソースにギャップがあ
る場合は、教育委員会に訴えるなど行
政とのパイプ役を果たす。そうした
数々の役割が期待されているわけで、
「リソースマネジャー」とも呼べるでしょ
う。そして、教職員自身も大事なり
ソースです。業務改善を進め、メンタ
ルヘルスマネジメントをリードすることも事務



職員には期待されます。しかし、そうした役割が期待される一方、地域差はありますが、高校における事務職員には厳しい現実があると云わざるを得ません。財政難による定数削減や世代交代、採用の一本化などの問題です。特に深刻なのが行政からの評価や学校内での地位の低さです。窓口対応という業務上の制約があるとはいえ、事務長以外は参加することの少ない「職員」会議。教育現場に携わりながら、その集大成である卒業式などの式典に出席できないケースがあるという現実。もちろん、管理職や教員と協働しつつ、生徒の人生にまで影響を与えている事務職員もいます。しかし、多くは実

図1 「チームとしての学校」のイメージ



※文部科学省資料をもとに作成

務の処理に追われているのが実情です。そのため管理職がするべきは、学校教育は多様な職種や任用形態で推進されていることを改めて自覚すること。教職員間で良好なコミュニケーションや学びあいが実現する手立てを打つこと。そして各自が専門性を存分に発揮できる場を創造することです。そもそも行政職員とは、住民が困っていることに対して仕組みをつくり、成果を検証する職種。なのに、購入した教材がどう活用されているのかさえわからないのが現状です。企画から関わり、それがどう学びの質を規定しているのか、効果まで知ってもらうことも大切ではないでしょうか。事務職員が教育の質や地域づくりに貢献する方法はいくらでも存在します。ある工業系の高校では、事務長が地域住民から「子ども神輿」の作成を打診され、管理職や建築系の教員と相談したところ、課題研究として取り組むことになり、渉外および調整役を引き受けることになりました。また、美術系コースをもつある高校では、通学路の安全・美観確保のため、事務長が国土交通省と交渉。予算を確保し、美術部の活躍の場面を用意しつつ改善を図りました。この取り組みは新聞にも大きく取り上げられ、広報の機会にもなりました。

さらにある高校では、生徒の提出物を整理する棚を整備するとともに、会議の見直しを図るなどして、教員の多忙化解消に取り組みました。教員と事務職員がチームとして協働するうえでも環境整備は重要。多様な職種が集い、コミュニケーションを誘発する施設デザインがこれからは求められます。学校事務職員は、単なる施設管理ではなく、教育の質を高める施



特定非営利活動法人スクール・アドバイス・ネットワーク理事長
生重幸恵

いくしげ・ゆきえ●1956年生まれ。公立中学校のPTA会長時代から教育活動支援に携わる。2002年、学校内外の教育支援を通じた地域活性化を目指し、近隣学校のPTA会長経験者と共にNPO法人スクール・アドバイス・ネットワークを設立。現在、文部科学省中央教育審議会委員、内閣府地域活性化伝道師、キャリア教育コーディネーターネットワーク協議会代表理事ほか役職多数。

地域の教育力を学校現場にもたらすコーディネーター

地域は重要なパートナー
ただし丸投げはしない

教師という職業は、職人気質のところがあるように感じています。自分のことだと思ふと人に任せないし、学校のことはすべて自分たちでやらなくてはと気負い、必要以上に閉鎖的。もちろんそうなる理由もわかりません。自分の子どものことだけに熱心で、何かあれば責任を押し付けてくる「一部の親や、「うるさいからうちの前を通るな」と理不尽な文句を言ってくる一部住民の存在です。学校がなくなっ

設管理を目指してほしいと思います。学校の中核的業務が授業にあることは間違いありません。しかし、授業は教員の手だけで成立しているわけではないのも事実。すべての教職員が仲間として、それぞれの専門性を最大限に活かしながら、単独ではできないことを達成する。それこそ理想的な学校づくりの姿ではないでしょうか。

さらには、生徒の提出物を整理する棚を整備するとともに、会議の見直しを図るなどして、教員の多忙化解消に取り組みました。教員と事務職員がチームとして協働するうえでも環境整備は重要。多様な職種が集い、コミュニケーションを誘発する施設デザインがこれからは求められます。学校事務職員は、単なる施設管理ではなく、教育の質を高める施



チームメイトは校内にいる そして地域の中にも大勢いる

た地域は消滅する地域。人口減少社会において学校が地域にあることのありがたさを知ってほしいと思います。

そのために、例えば、合唱部や吹奏楽部の活動が盛んであるのなら定期的にコンサートを開くとか、図書室を開放して読書会をするとか、保育園を訪問して絵本の読み聞かせをするなど、「〇〇高校があつて、このうちの地域」と思われるようになること。それによつて、「なるほど、俺らも高校生に頼っているな」「私にできることがあれば手伝いたい」という反応が地域の人に生まれるでしょう。

そうしたなか、教員だけでは担いきれない、あるいは必ずしも教員が行う必要のない業務を地域が支援することで、教員が教育活動に専念できるようになるだけでなく、教育の質が飛躍的に向上すると思います。

ただし、地域は共に子どもたちを育てるパートナーであつて、単なるアウトソース先ではありません。だから丸投げはだめ。先生方はファシリテーターとして、外部の資源を有効に活かせる人材にならないといけません。職場体験学習や出前講義、地域のイベントへの参加であれば、「この活動にはこういう意義があるから、こんな指導をしてください」「こういうところを褒めていただく」とありがたいなど、きちんと伝え、教育的価値付けをする必要があります。子どもたちに向き合うのはとても難しい仕事。それができるのは先生しかいないのですから。

学校と地域の懸け橋となる コーディネーターという存在

「チームとしての学校」と言いますが、なかなか難しい。私の実感ですが、それでも小学校はチームをつくりやすく、中学校は教科担任制になるものの学年で動くことが多いため意思疎通が容易です。それに対して高校は分掌ごとに分かれがちで横の連携がとりづら。先生方が孤立しているように感じます。まずはそうした枠を取り払う。同時に、教職員間だけではなく、

校外にもチームメイトがいることを改めて意識してほしいと思います。

できれば高校も、学校運営協議会を設置して保護者や地域の意見を学校運営に反映させるコミュニティスクールにならないと。そこに、同窓会や商工会、商店会の若手など、学校改革や地域活性化に関心をもつ人材に入っていたら、共に未来志向で考える。小中と比べて圧倒的にその数は少ないものの、ここに来て、私のもとにも全国から相談や問い合わせが増えていることに期待しています。

地域との連携にあつては、学校事情や地域の実情に精通したコーディネーターを積極的に活用してください。せつかくの連携も、学校側の意図を十分理解し、共有できなければ不十分なものになるからです。過疎が進むある地方の高校では、市役所の若手職員が年10回ほど高校を訪れ、地域の課題や活性化の方法について話し合う授業をしていました。企画したのは地元出身の若いコーディネーター。彼の話を感じた校長と、プレゼンに心動かされた市の人事企画部長協力のもとで実現した取り組みであるとのこと。結果、生徒から「こうした学びを続けたいので大学に進学し、卒業後地元で貢献したい」「東京に出

たあとも故郷を応援しつづける」という発言がでるようになっていきます。

コーディネーターは、異動がある教員とは違い、継続的に地域とのパイプ役になることが可能です。何より期待してほしいのは、先生方同様、教育に対する熱意がある点です。

● 高校をはたから見ているのは、ビルドばかりでスクラップがないこと。国や自治体から下りてきた施策を担当者が形にするまではよくても、異動した途端、形骸化が始まってしま。引き継いだ担当者に思い入れがないと、形だけなぞってしまうのです。多忙多忙と言われますが、意義が感じられないことをしているときほど多忙感が増すことはありません。常に目的に立ち返り、無駄なものには捨てる。カリキュラム・マネジメントの発想はそうしたところにも活かされるはず。す。

