

平成26年度第3回公立小中学校事務長会研修会

「組織運営リーダーシップ養成講座」

平成27年1月27日(火)14時00分より、メートプラザ佐賀の大会議室において、昨年度に引き続き、2回目の「リーダーシップ養成講座」を開催しました。

今年度は、民間企業の実際の組織運営を学びながら、以下の2点を研修の狙いとして開催しました。

①日々の仕事を円滑に進めるために、組織運営(ミッション、リーダーシップ、マネジメントなど)の特色を理解し、効率的な指示の出し方(上手に任せるコツ)を共有する。

②部下の指導・教育(育成)を行うために必要なポイントを共有する。

講師には主に職員の研修を担当されている(株)佐賀銀行 人事企画部 主任調査役 橋村 雄三様をお願いしました。

冒頭、支店次長時代の経験として、支店次長の職務として最重要な柱は**労務管理**であったことを挙げ、「人を守る」と「人を動かす」ことの重要性は学校運営支援室を預かる事務長も同じである。事務長には体と心をこまめに動かし、室員との適切なコミュニケーションを図り、活かしてやる組織運営が求められている。この基本を押さえた後、ユーモアをまじえながらの講話とグループ討議等を織り交ぜながら2時間強の講座が始まりました。

導入では、佐賀銀行の経営計画を例にしながら、組織は①ビジョン(目指す姿)→②ミッション(基本方針)→③戦略(具体的な取り組み)をきちんと示さなければ成り立たない(機能しない)。これは企業も学校も支援室も同じである。

また、佐賀銀行では「佐賀銀行ブランドの確立」として「目配り・気配り・心配り」を実践している。基本はマナーであり、それは挨拶から始まる。挨拶によって、心を開き、相手に近づき、信頼関係が生まれる。第一印象は視覚情報であり、笑顔の挨拶が先手必勝である。これは職場内でも外部に対しても同じである。

次に、本題に入り、学校事務の組織化のミッションは何か?室長としてとるべき行動のポイントは何か?求められる人材(財)とはどのような人か?これからの管理者(職)はどうあるべきか(仕事と人の管理はどうすべきか)等について整理をしました。



※ミッション<新たな学校事務の業務と事務職員の役割>

- ①学校経営の主体としての学校事務
- ②学校のトータルプロデューサーを目指す新しい学校事務像の構築



※室長の行動ポイント<管理運営能力・企画立案力・リーダーシップ・人材指導育成力等>

- ①進捗状況を確認しながら目標達成に導く
- ②明確なビジョンや目標を示す
- ③スタッフに仕事を任せる
- ④率先して行動し、室員をけん引する
- ⑤スタッフの能力の向上 等

※求められる人材 (財)

- ①意思のある人
- ②新たな価値を創造する人
- ③人を育てる人
- ④連帯できる人 等

※これからの管理者<仕事の遂行・革新、人間関係の維持・育成>

- ①関係者との連絡・相談を密にし、チームとしてより高い成果を出す
- ②ムリ・ムダ・ムラを見つけたら、最善の方法を検討し(仲間と)、即実践する
- ③必要に応じて、メンバーへ情報を配分・提供し、よき支援者・協力者として努める
- ④メンバーの能力開発を意図して、メンバーにチャンスを与え育成する 等

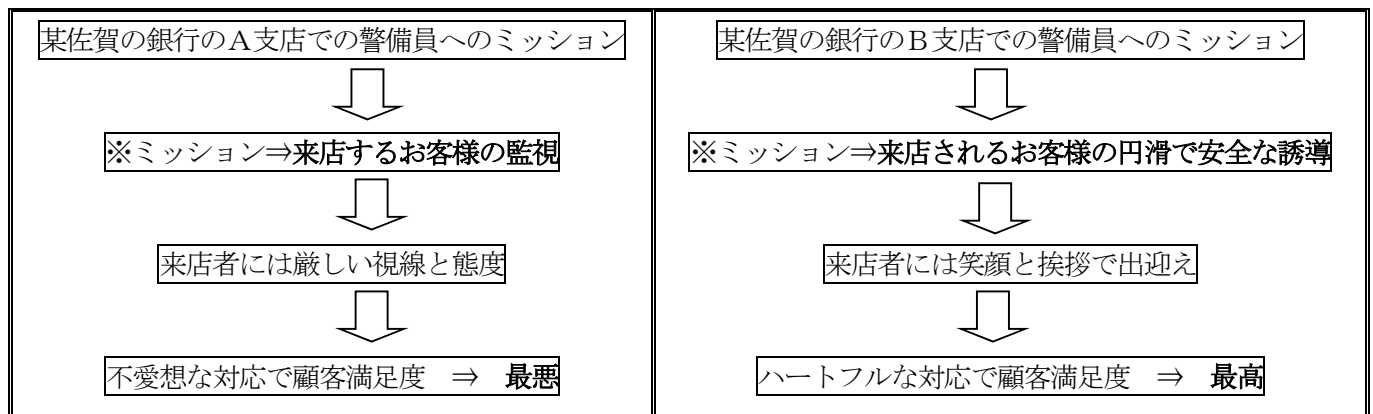
今までの研修で得た知識の整理をした後、「マネジメント」・「ミッション」・「業務内容」について再度考え



ながら、ホテルのフロント系のミッション (ホテルを利用されるお客様に快適な施設や空間を提供する為に、笑顔と迅速・的確な行き届いたサービスで対応し、ホテルのイメージを最大限に高める) を例に、①市清掃センター職員②看護師③交通整理員を想定してミッションを考える演習をし、本題の「学校事務のミッション」について考えました。ミッションは与え方によりその仕事ぶりが変わり、

結果が変わってしまう。ゴールイメージを明確にして与える必要があることを確認して、前半を終了しました。

★ミッションは仕事ぶりを変えてしまい、結果が大きく違ってくる！！



後半は「時代が求めるリーダーシップ」について「やるべきこと⇒具体的な内容」の整理と、「リーダーのコミット力 (問題解決行動の視点)」について職階に対応した「視点と方策」を整理した後、「目標設定と方針決め」についてグループ討議を行いました。グループ討議により、目標の設定は明確に一つを設定し、同時進行で複数設定することはゴールイメージがあいまいになり、目標の達成が困難になることを理解し、目標設定の重要性を再認識しました。

次に組織における「三つの要素」と組織における「リーダーの役割」と組織力アップのための「コミュニケ

ーション」のポイントについて整理した後、仕事の重要度と緊急度の優先順位について演習を行いました。

※組織の3要素

<p><共通目標> 組織が目指すべき目的</p>	<p><協働意欲・貢献意欲> 共通目標を達成しようとする組織 メンバーの意欲</p>	<p><コミュニケーション> 個々人の意欲を、組織全体の目標 達成の活動に結び付ける働き</p>
------------------------------------	--	--

※リーダーの役割

①目標の実現	業務において成果を上げる
②人材育成	部下を育てる

※「組織力」アップのための「コミュニケーション」のポイント

組織＝上位層2割(ほっといてもできる)、中間層6割(ここが大事)、下位層2割

① 組織内の仕事の割り振りは「不公平が良いが、不公平は評価で救う」
② 中間層と下位層を成長させる。特に中間層を上位層までのスキルに持って行くことが大事
③ 中間層と下位層には特別な手厚い「コミュニケーション」を個々人に応じて納得するまで取り続ける

※仕事の重要度と緊急度について (時間管理のマトリックス)

	高 ← 緊急度 → 低	
高 ↑ 重 要 度 ↓ 低	<p>第Ⅰ領域 危機や災害、 事故、病気等</p>	<p>第Ⅱ領域 予防行為等 <居心地が悪い></p>
	<p>第Ⅲ領域 突然の来訪 多くの報告書等 <居心地がいい></p>	<p>第Ⅳ領域 だらだらとした電話等</p>

事務長としての優先順位をどう考えるか。このマトリックスは事項を『緊急度』と『重要度』で切り分け、四つの領域に切り分けて見ると、時間を気にし、第Ⅰ領域と第Ⅲ領域を優先してしまう。が、事務長は第Ⅲ領域こそ室員に任せ、第Ⅱ領域に着手しなければならない。第Ⅰ領域にある『締め切り直前のタスク』といった活動は、第Ⅱ領域の『周到な準備と計画』を怠った結果である。第Ⅲ領域は結果が速く出て居心地が良いためこの

領域に逃げてしまう傾向がある。ここは室員に任せるべき領域である。事務長は、個人の満足感だけに浸らず、室員に上手に業務を任せることが必要。今の公立小中学校の学校事務職員は一人職場であった為、任せることが下手である。今後、任せるコツを習得する必要がある。仕事の任せ方は、「命令・指示」よりも「依頼・打診」的手法で行う方が任せるというコミュニケーションがうまくいく。依頼する時に、メリットを語り、感情を添え、こまごました指示はしない。修正を促す時は、相手のプライドを傷つけないように、ねぎらい、自己



分析させ、気づきを促し、課題を明確にさせ、答えを本人に出させる。育てることはそういうことである。

部下とは面談(話を聴くこと・面接)が重要です。①自尊心を大切(存在を認める)にし、②共感(相手を主体に持って行く)し、③参画を求める。答えを与えるコミュニケーションではなく、一緒に答えを求める方が関係構築がうまくいく。

最後に「リーダーのあるべき姿とは」について考察しました。

リーダーとは「牽引する人(統率力のある人)・読み解く人(正しい方向を示していく)」であり、目標達成の責任者である。

リーダーの9つの要件は①「できる人」ではなく「できた人」になることが必要である。②ほめ上手であり、自発性を育てる③経験から生まれた5つの目を備える④自己研鑽の中で生まれた8つの技術を備える⑤明確な指示を行う⑥数字に強くなる⑦権限委譲を行う⑧逃げない⑨巻き込む力を備えることである。

○できる人・・・能力の高い人・知識・技術を持っている人・マネジメント能力の高い人

○できた人・・・人心掌握力の高い人(真実の驚きを与え、共感し、癒し、同情し、称賛する)

~~~~~講座終了後の質疑の時間~~~~~



**質疑1)** 1点目が複数の支援室で教育委員会に対してミッションを立て、要望等を出しているが、中々テーブルに載せきれない。私たちの提案に当局を巻き込むための戦略アドバイスはないか。2点目が複数の支援室の室員自身が意見を言わない(反応がない)。共感を得ようと努力しているが、なかなか進まない。何かアドバイスがあれば。

**橋村)** 1点目は一気に難しいでしょうが、押したり引いたり、時には強引に巻き込む努力をすること。押し通すべきところは、四の五の言わずに「エンヤ!」という時必要でしょう。(答えではなく気合の話ですね)

**質疑2)** 普段、同じ職場にいない部下のやる気を出させるための重要なポイントがあればご教授ください。普段から注意することではなくやる気を出させることが上司の仕事だと認識しています。



**橋村)** 飲み食いでコミュニケーションも必要でしょうが、モチベーションが上がらない何かがあるのではないかと。一段二段上の目標を設定し、結果を褒めるなどして達成感を味わわせながらやる気を醸成して行く。点火の仕方を工夫するなど。

**質疑3)** 日々雇用の職員で、1年限りで雇用が終わる職員の指導のあり方のアドバイスがあればお願いします

**橋村)** 当方も再雇用者等の指導に同じ悩みを持っています。まだ答えがないですね。考えましょう。

**質疑4)** 組織の中の困った人財(罪)への対応の仕方をご教授願えれば

**橋村)** これもまた難しいですね。周りに悪影響を及ぼすようなら、ほかの室員を守るために、きちんと対応しないとイケないでしょうね。範疇を超えるならもっと上からでもですね。悩み続けましょう。

**結論)** すべて決まった答えなんてありません。あえて言えば、「悩め」ということでしょうか。答えが決まっていないから、常に新しい情報に触れながら研修をし、意見を出し合い、少しずつ前へ進みましょう。

~~~~~会長談話~~~~~

事務長になってからの研修は、今までの研修とは違うものを目指しています。私たちは、考えや気持ちを一般職事務職員の時とは変えなければいけない。管理職としてのリアリティーショックを受け、それにくじけることなく管理職としての意識が目覚めるように、このような研修を継続したい。時間が取れる限りたくさん行ないたいと思います。何処をどのように目指すのか、私たちがもう一つ上のレベルへ進めるような意識変革をお願いしたい。そうでなければ、事務長会も学校事務も成り立って行かないと考えます。佐賀県が良くなりません。よろしくお願いします。



※研修会終了後の短時間でのアンケートです。できる限り原本どおりに掲載していますが、似たような意見に関しましては、紙面の都合上まとめています。

1. 今回の研修を受けての感想

今回の研修の流れを頂き「H26.5.22 研修の振り返り」という文言を見て、すぐ資料を探しました。というのも、事務長研の内容が何か繋がっているものがあるのかと予想したからです。これは今後の要望にもなると思いますが、第1回目で作成したシートを第3回目の研修で利用する(分析する)という研修もあっていいのではないかと思います。今回の研修の感想ですが、こういうゲーム感覚の演習も時には面白いと思いました。

効率化ばかりに目を向けていたが、最近校舎群が完成し環境(整備)維持に毎朝トイレ掃除等を続けている。他職員も同様に励行するようになった(生徒指導上の目標にもなっている)。達成感などの動機付けにも繋がった。初心に戻るように心がけている。今回の講演で、自分の実践について確認することが出来た。また次回も受講したい。ありがとうございました。

部下を活性化させる手法が具体的に示されていて参考になりました。特に労務管理で守るという考え(「人を動かす」と「人を守る(健康管理)」)にとっても感激しました。

ミッションの考え方は、はじめの方向を見誤ると、効果的なミッションにならないことが実感しました。何かを成し遂げるためのノウハウを沢山教えていただきありがとうございました。もやもやしていたものが少し晴れました。

組織運営のためのミッションやリーダーシップについて勉強になりました。講師の先生の実践に基づいた、慣れていない話し方が現実的で良かった。共同実施での人材育成についても今日の研修を参考にして実践していきたい。

まさに自分に必要なテーマでした(任せきれていない)。意識が変わりました。モチベーションが上がりました。今後の参考に是非したいと思います。

講師の方はとても親しみやすく、話も分かりやすかったと思います。リーダーシップについて、色々考えることが多く、これからの組織運営に今日学んだことを活かして行きたいと思います。

大変参考になりました。ミッションをもう一度見直してみたいです。山本五十六長官の2行目3行目は、はじめて知りました。事務長としての座右の銘としたいと思います。すばらしい研修会でした。ありがとうございました。

今回はコンサルタント業務の講師ではなく、民間の方のマネジメントについて聞けてよかった。一般企業の研修講座を受けることができとても参考になるものも多く、得るものも多かったです。今日受けたことを実践して行きたいです。

リーダーとしての基礎・基本を教わったと理解しました。実に分かりやすい納得のいく説明をしていただきました。何度も読み返して経営に利用・役立たせていただきます。

研修が一番大切です。この研修でも実感です。研修の後に実践がついてきます。

細かく具体的に例示していただいて、明日から取り組める良いアドバイスを頂いたような気がします。今日の話を「事務職員」「支援室」という形の中で、どう噛み砕いていけるかが重要だろうと思いました。

沢山の資料を準備していただき有難うございました。リーダーの言葉と信念の中で「自ら掘り下げ、自ら納得し、自らが感動し、信念を持って話すことが大切だ」という部分が共感できた。今後は(も)情熱と執念を持って職務を遂行していきたい。

自分の考え方の再構成のためにも、とても良い参考になった研修会でした。

ユーモアを交えて身近な話から、会社としてのマネジメントの話、業種は違いますが非常に参考になりました。橋村さんの講演は事務職員の間層の方に聞いていただきたい。是非お願いします。

まだまだ勉強不足だと感じました。質問で同じ職場ではない上司ということで、小中学校事務長の難しい一面も感じました。任せて育てることも大切かと思いました。

佐賀銀行のリーダーシップ理論を拝聴することができ大変参考になりました。民間に学ぶべきことは多く、今後もこのような研修を受けたみたい。今回学べたことを如何に支援室又は学校内で実践して行くのが課題である。

自分が今まで取ってきた行動について多く反省させられました。ミッションを一つに絞らず、人材育成についても常に上級者に対するやり方のような気がします。今回の研修を活かし修正して行きたいと思いました。

共同実施の推進者として室長の役割を改めて認識することができた。明確なビジョン、ミッションを持って人を動かしていくことの難しさも感じた。また、仕事を任せることの大切さ、支援室の現状を十分に検証し、問題点を把握することの大切さも感じた。

話術がすばらしかったです。話を聞いている者を引き込む技術がとても勉強になりました。話の内容もとても勉強になりました。

ミッション・ビジョンの共有化の壁にぶち当たっていますが、今日の研修会を参考にして取り組みたいと思いました。ありがとうございました。

支援室運営に欠かせないミッションの策定の重要性、人を育て目標値をレベルアップさせ、人を伸ばすためにはどうすればいいのか、教えていただきました。また、グループ討議もあり、実践の中でヒントを教えていただきました。

リーダーシップ養成については毎回とっても勉強になっています。今回も大変役に立つ内容でした。毎年成長したマネジメントに取り組みたい。

人を動かすためにビジョンが必要であり、具体的方向をミッションで示すことが良く解かった。一地方銀行の佐銀がこれだけの理念を持ち運営されているのだと認識した。よくまとめられた資料で大切に、実践していきたい。とても良い講師さんでした。

今回の研修は、公務員としての学校事務職員の立場からみれば目から鱗が落ちるようなものであった。特に民間等の経験が無く直に就職した場合、職務に対する視点が全く異なることに気づかされる。民間の業務は、収入に直結している。同じサービスをするにしても視点を変えてみるのが肝要であろう。

今回の研修については、すべてのポイントを明確にし、分かりやすく説明された。キッチリ整理して今後役に立てたい。

長い間一人職場でやってきました。自分の学校運営が第一でした。「他校は他校の人が仕事をする」が基本だったので、室長になった時もその考えが潜んでいたこと、初めての市町への異動だったので市費運営のやり方に戸惑ったこと、加配職員は新採だったことなどから、まずは自校運営が主になってしまい、リーダーになるという自覚もリーダーとはどんなものかという理解もできていなかったと、今更ながら反省しています。隣の支援室長に助けられながら、一年目より二年目、二年目より三年目と徐々に進んだものの、話を聞きながら、支援室のビジョン・ミッションの共有が室員全員でできていたのかを考えさせられました。

人材育成、仕事の割り振り、重要性などとても参考になりました。橋村様の話し方はとても分かり易く管理職として参考になりました。

2. 来年度以降の事務長研修会についての意見・要望

コンプライアンスを根底に置いた法令の研修(学校関係)をお願いしたい。

回数はちょうどいいと思います。市町教委との合同研修は毎年あったほうが良いと思いますが、市町教委のその後の取組が聞けたらなお良いと思います。

評価やマネジメント、リーダーシップなどの講義はとても勉強になります。ありがとうございます。具体的な室員への働きかけ、コーチングの講義なども取り入れてはいかがでしょうか。

| |
|--|
| 是非、来年度以降も、このような研修を継続していただきたいと思います。大変ためになります。 |
| 支援室が事務長も室員も入れ替わるなかでは、「人を作る」ことが一番大切になってきます。「人を作る」研修体制を構築することが何よりも重要で急務だと思います。共同実施が継続できるかどうかもこれにかかっています。 |
| 評価制度やリーダーシップは来年度も実施していただきたい。 |
| 今年は3回ありましたが、3つとも違う分野で大変ためになる研修でした。市教委との合同研はこれからも続けて欲しいと思います。「評価」の研修は新事務長さんには是非必要だと思いますが、毎年同じように何回も受けるのはどうかと…思います。リーダー・指導者研修は一種の気合入れみたいなどころもあるので毎年あっても良いかも。 |
| 人事評価(育成)、市町教委との連携・協働、組織運営、人材育成の3本立てで、今後数年やっていって良いと思います。 |
| 管理職としての意識をどう持ち、室員と支援室業務をこなしながら、各学校への支援をどう取り組んでいくか共通課題の洗い出しをして共通理解をしていく。 |
| 来年度は事務主任制度も始まります。事務長研修会に参加していただきたい。 |
| 研修を通じて自己を振り返り何らかの役に立っていると思います。具体的内容は思いつきませんが、継続的に実施していただけると助かります。 |
| 机上の研修会だけでなく、民間企業での職場研修も体験してみたい。また、研修場所は佐賀市以外でも可能でしょうか |
| 加配事務職員をどのように活用し、その結果どのような成果が上がっているのか、意見交換の場があればよいと思います。 |
| 人材育成のあり方。事評価の仕方をもっと勉強したい。 |
| 地教委との合同研修会は今後とも必要と思われる。回を重ねるにつれ評価が高くなっているのではと思います。法規に精通した事務長の育成も必要かな。 |
| とてもいい研修会を計画してもらっていると思います。マネジメントとはどんなものか、研修していく中で分かってきました。実践としては、まだまだこれからですので引き続き研修していきたい。 |
| 今回の研修会もインパクトがあり、とてもためになった。毎回、目からウロコの研修会で感謝します。 |
| 教育課程、支援室経営、人事管理、メンタルヘルス等管理職事務長としてこれから必要な、トップを目指せるような研修を体系的に行われることを希望します。 |
| 次年度以降も組織運営に関する研修会を継続してほしい。 |
| 事務長制度ができて4年経過します。当初と今とでは、支援室の運営計画と具体的方策にどのような変化があるのか知りたい。 |
| 学校経営を行う観点から、高校事務の研修会や大学事務の研修交流会を望みます。 |
| 3. 事務長としての悩みや事務長会への意見等 |
| 仕事を他の職員に任せることが中々うまく行かないことへの対処法。 |
| 連携校の事務長をどのように「見える化」するか悩んでいます。 |
| 各支援室の取り組みがよくわかるようになったが、事務長会で何かを作り上げることがまだまだまとまりとして十分ではない気がします。せっかく統括事務長会で計画してもらっても……と思います。 |

| |
|--|
| <p>単数配置校の事務長であるため、学校の業務に追われてしまい、支援室運営の時間が削がれてしまう。支援室内の学校への積極的訪問や若年転入者の支援など室長として行うべき職務は、多くあるのだが、達成できていない。来年度より事務主任が配置される予定であるが、このような状況でどのような役割を担ってもらうのか、事前に十分な検討をする必要があるのではないかと。加配の配置学校についても偏りが無いようにお願いしたい。</p> |
| <p>今までの自分の不勉強で、室員に適切な指示が出せず、迷惑をかけているような気がします。自分では頑張っているつもりですが、まだまだです。プレイングマネージャーとして、管理職として努力が必要だと感じています。</p> |
| <p>事務長として支援室の管理に重きを置く反面、勤務校の管理職としての立場が十分に意識化されていない。</p> |
| <p>課題ある人材の指導。県全体での職務の標準化が必要です。</p> |
| <p>「新しいミッション」を必要ないと思っている事務職員が中堅に多くて悩んでいる。後ろ向きに「(昔ながらの)事務仕事を深めたい！それが事務職員が一番重要なこと！！」と主張されても反論が難しい。それも大事だが「新しいミッション」も頑張らなければならないと駄目と言っても「事務仕事で忙しいのでできない」といわれる。これからは「新しい目標」に目を向けてくれるように言い続けるつもりだが、事務長がコロコロ異動すると根付かないと思う。</p> |
| <p>学校内での存在感がないのか、管理職と認められていないのでは？と考えてしまう。(管理職としての振る舞いができていない)</p> |
| <p>教員の事務負担軽減について、どのようにすれば効果的な負担軽減が可能なのか考えています。実際、学校徴収金事務を事務室で行っているが、そのことについて数名の教員に尋ねたが、「特に楽になった。とても助かっているとは感じない。」との意見が大半でした。現実的に事務職員一人で20人の教員が楽になるようなやり方がわからない状況です。</p> |
| <p>職務内容の多様化により、事務職員の仕事は多忙化していますが、室員からはどこまで教員支援をすればいいのかといった意見があります。</p> |
| <p>言葉の上では「ミッション」や「マネジメント」等は理解できるが、実際に現場で具体的にどのように実践されているかを知りたい。言葉だけ先に行っている感じがする。支援室の中ではいまだに相互チェックや定例事務の確認等が中心で創造的な取組が中々出来ないでいる。室長の力不足といわれればそれまでであるが、成果を上げなければとの思いで気が焦るばかりである。</p> |
| <p>組織マネジメントと人材育成に悩んでいます。やる気にさせること、目的を持つこと、共有して行動することの働きかけ。</p> |
| <p>服務関係帳簿点検をどの支援室も行っていると思いますが、この業務が果たして学校運営にどれほど貢献しているものか疑問です。学校訪問で指導を受けないようにするための帳簿点検作業に何日も何時間も費やす必要があるのでしょうか。もっと他の業務を見つけて取り組んだほうが学校運営に貢献できるのではないのでしょうか。子どもたちに還元できるのではないのでしょうか。事務長にとって最も重要な仕事は支援室内全体の業務だと思います。しかし、勤務校では管理職として様々な業務に公務分掌で位置づけられているため、思うように支援室業務に取り組めないときがあります。事務長は勤務校の公務分掌を最小限にしてもっと支援室全体の業務に取り組むべきではないのでしょうか。</p> |
| <p>市教委との話し合いが中々前進しない。色々な方法を知りたいし、他の市町の情報が欲しい。(ICT化があまり進まない。)</p> |
| <p>「支援室内業務の組織化」他校の情報を共有し、他校の状況も知っている、本当の共同実施ができるか自分の中で追求したい。</p> |
| <p>リーダーシップとフォロワーシップ、支援室の適正な人材配置、人材育成なども課題。</p> |
| <p>共同実施の業務拡張について、女性の業務進出による家庭との両立が難しく、共同実施の業務が若手や男性職員に偏重せざるを得なくなっている。</p> |