

# 全国事務長会

発行 全国公立学校事務長会  
事務所 東京都豊島区東池袋1-36-3  
池袋陽光ハイツ203号  
電話 03-5960-5666  
FAX 03-5960-5667



## ごあいさつ

全国公立学校事務長会会長 小杉 聖子

今年度の第48回全国公立学校事務長会研究協議会並びに総会が、長崎県におきまして盛大に開催されました。各都道府県市から多くの事務長が参加して下さったことに改めて感謝いたします。参加された皆さんのアンケートでは、「情報交換ができた」、あるいは「日ごろの問題解決などの取り組みなどを知ることができた」、何より多くの皆さんが「行ってよかった」という声が多かったことが何よりの成果だったと思います。

また、長崎県公立学校事務長会としては長崎県のすべての学校の事務長が参加し、大会運営を行ったこと、多忙な日々の中、この協力体制の素晴らしさに改めて感動し敬意を表します。同時に学校教育を支え、教育行政の推進・発展のために御尽力をいただいております関係団体並びに教育委員会の体制においても長崎県の今後の活動に明るい未来があることを感じました。

各研究発表におきましては、当日の資料において掲載しております。発表県の事務長の皆様におかれましては、多忙の中、問題解決に向けた取り組みを知ることができ、大いに参考になりました。

夏の総会を開催することは全国公立学校事務長会の大きな事業の一つですが、各県の事務長が連携をとれる機会として今後も価値ある大会にしていきたいと思っております。

そのためには、各県の教育委員会及び学校長協会との協力体制が重要になります。

各県の事務長の皆様の活動が大きな力になってきます。

私たちが取り組む課題は、職場における人間関係だけでなく教育行政の目指す理想を実現させるために様々な取り組みを行い解決へ導くことにほかなりません。

今後も皆様の取り組みが大きな成果をあげていくよう、全国公立学校事務長会として支援していきたいと思っております。

全国公立学校事務長会の長い歴史の中で徐々に活動が衰退してきたことや、コロナ禍を経て、「連携」という言葉が死語のように感じている会員の皆様も多くいることと思っております。

同様に子供たちにとっても、連携の意味が分からなくなってきていることと関連がないとは言えません。大人の社会はそのまま子供の社会に反映します。

昨年あたりからテレワーク推進、オンライン会議への移行から、徐々に変わっている面があるように思います。アメリカでは「X」の社員は「出勤」が義務化されました。そして「Amazon」においても週5日勤務・出勤にすると

CEOが発言していました。様々な理由があるかと思いますが、人はやはり互いの実態を感じながら仕事を進めることの方を選択したいのではないかと思います。人との関係はインターネットを通して構築することができますが、やはりどこかで対面して互いの体温を感じながら仕事を進めるほうが、ある種合理的な面も否定できないと思います。

大人の社会を見直すことは、子供たちにも少なからず影響があると思います。昨今SNSにより、匿名の誹謗中傷などで追い込まれる人々が少なからず存在します。匿名であれば何を言ってもいいのか。同じことが子供の社会でも起こっています。そして学校に行けなくなった子供たちは人間不信を抱えたまま大人になってしまいます。こうした学校で起こっていることは近い将来日本の社会の問題に発展していきます。

学校に行く意味は？

学校は、本来であれば友達を作り、学問を学び、人として生きていく社会ルールを身につける場でもあります。やっていいこととやってはいけないことは家庭で教え、他人に対してやっていいこととやってはいけないことを学校で学ぶ場でもありました。いま、通信制を選択する生徒の増加も、ある意味「人との関り」を拒んでいるのかもしれない。

多様化した社会というのはいかなるものか。自分の価値観と異なる価値観に対し、許容・共存し差別をしない社会であると考えます。自分の思う通りになる社会ではありません。

いつのころからか、匿名での発言もふくめて自己中心的な声を多く感じてしまいます。

しかし、学校現場においてはほとんどの子供が救われていく実情があり、セーフティネットであり続ける努力は怠ることができません。

学校に行く意味、それこそ多様化した価値観を多く知ることであり互いに尊重できることを学ぶ場でもあると思います。人との関わりは、インターネットではわからない力があります。大人が連携すること連携できる社会にすることは私たちが継続して取り組んでいく大きな課題だと思っています。

この組織はとても大きな役割を持っていると思います。私たちの小さな努力はいつか日本の社会に役に立つことだと思います。今後も皆様の御理解とご協力を得て、実りあるものにしていく。そういう組織にしていきたいです。

## 第48回研究協議会並びに総会の報告

令和6年度第2回地区代表者会・理事会が8月1日（木）午前中に長崎県長崎市の「出島メッセ長崎」102会議室に於いて開催されました。また、同日午後から翌日2日（金）に第48回研究協議会並びに総会が、同コンベンションホール1にて開催されました。

当日は、文部科学省初等中等教育局特別支援教育課特別支援教育企画官 酒井 啓至 様をはじめ、多数のご来賓のご臨席をいただくとともに、305名の会員が参加して、活発な意見交換、研究発表が行われました。

### 1 議 事

#### (1) 令和5年度事業報告

小杉会長より、昨年度本会の活動について報告がなされた。

ホームページの刷新を進め、情報交換の場として情報を掲載していった。

中央教育審議会への意見書を提出した。

教育現場でのDX化について、情報共有を図り、より有益なシステム運用を目指した。

石川県能登半島地震に、全国の事務長様たちから義援金を募り、270万円を超える義援金が集まった。



#### (2) 令和5年度決算・監査報告

下記のとおり報告が行われ、承認された。

収入決算額 22,526,757円

支出決算額 16,185,461円

残 額 6,341,296円

#### (3) 令和6年度役員改正（案）審議

会長は東京都立駒場高等学校 小杉 聖子 氏が留任した。

本部副会長には、現在副会長を務めている3人のうち、東京都立北特別支援学校 棚澤 寿夫 氏が副会長を退任した。

また、各地区代表副会長が承認され、会計監査として、関東地区と近畿地区から2名が選出された。

#### (4) 令和6年度事業計画（案）審議

小杉会長より活動方針、4つの活動計画が示され、承認された。

#### (5) 令和6年度予算書（案）審議

下記のとおり提案され、承認された。

収入予算額 18,143,396円

支出予算額 18,143,396円

#### (6) 令和7年度第49回研究協議会・総会日程

期日 令和7年8月7日（木）・8日（金）

場所 東京都渋谷区「国立オリンピック記念青少年総合センター」

記念講演講師は未定

### 2 功労者表彰

本会に貢献された49名の方々が表彰され、うち22名の方の出席をいただき、会長より感謝の言葉とともに感謝状が手渡されました。表彰者を代表して、高知県立高知丸の内高等学校 澤松 宝 氏より謝辞をいただきました。



# 来賓祝辞



文部科学省初等中等教育局  
特別支援教育企画官

酒井啓至様

ただいまご紹介にあずかりました文部科学省の酒井と申します。本日は大変暑い中、長崎の地で全国公立学校事務長会研究協議会並びに総会が開催されますこと、心よりお喜び申し上げます。

本来であればこのご挨拶の場には私ども初等中等教育局長の望月が参るべきところでございますが、あいにく公務のため参加が叶わないこと誠に申し訳ございません。局長より祝辞を預かっておりますので、代読させていただきます。

「令和6年度全国公立学校事務長会研究協議会並びに総会が盛大に開催されますことを心よりお祝い申し上げます。全国公立学校事務長会は創立以来、会員相互の知識と経験の交換を行い、我が国の高等学校教育及び特別支援教育の発展に多大な貢献をされてこられました。これまでのご尽力について、深く敬意を表するとともに心より御礼申し上げます。さて、高等学校教育においては、今年度からすべての学年で新学習指導要領が全面实施となっております。この学習指導要領のもとで、これまでの日本型教育の良さを受け継ぎ、令和の日本型教育、すなわち一人一人の子どもたちの可能性を引き出す個別最適な学びと、共同的な学びの一体的な充実を実現していくことが、将来の予測が困難なこの時代においては極めて重要であります。一方で、現在の教職を取り巻く環境は非常に厳しい状況にあり、我が国の未来を左右しかねない危機的状況と言っても過言ではありません。教職の魅力を上向きさせ、教師に優れた人材を確保することが不可欠です。こうした中で、本年5月に中央教育審議会「質の高い教師の確保特別部会」において、令和の日本型学校教育を担う質

の高い教師の確保のための環境整備に関する総合的な方策が取りまとめられ、多岐にわたる有意義なご提言をいただきました。文部科学省としては、この提言などを踏まえて学校教育の質の向上を通じた、全ての子どもたちへのより良い教育を実現してまいります。そのためにも、本部のDX推進を始め、学校における働き方改革のさらなる加速化、教師の処遇改善、学校の指導運営体制の充実等に向けて関係の皆様と緊密に連携しながら、学校教育のさらなる発展に向けた取り組みを進めてまいります。また、特別支援教育においては、障がいのある子どもと障がいのない子どもが可能な限りともに学ぶための条件整備、一人一人教育的ニーズに的確に応えられる指導や必要な支援が適切に行われるよう、特別支援学校・特別支援学級・通級による指導、通常の学級といった連続性のある多様な学びの場の整備を共立としてインクルーシブ教育システムの構築に向けた取り組みを推進しております。皆様方におかれましても、こうした文部科学省の取り組みに対して一層のご理解とご協力をお願いするとともに、学校現場の実践等の取り組みにご尽力を賜りますようよろしくお願い申し上げます。結びに、本研究協議会が実り多き大会となりますことをご期待申し上げますとともに、全国公立学校事務長会のますますのご発展とご参加者された皆様のさらなるご活躍を祈願いたしまして、お祝いのご挨拶とさせていただきます。令和6年8月1日文部科学省初等中等教育局長、望月禎」代読。

この2日間の学びが様々な高等学校教育、特別支援学校教育の少しでも改善に資する、そしてそれぞれの学校の抱える課題に少しでも資するよう実りある学びの場になることを心より祈念してご挨拶とさせていただきます。本日は誠にありがとうございます。

## 来賓祝辞



長崎県教育委員会教育長

前川謙介様

皆さん、こんにちは。ご紹介いただきました、長崎県教育委員会教育長、前川謙介と申します。

どうぞよろしくお願いいたします。

第48回全国公立学校事務長会研究協議会並びに総会が文部科学省、事務長会小杉会長をはじめ、各地からこのように多くの皆様をお迎えいたしまして、本県において盛大に開催されますことを心からお喜び申し上げます。

また、本県にお越しを心から歓迎いたします。ようこそ長崎へ。

全国公立学校事務長会の皆様におかれましては、日ごろから学校経営の一翼を担われ、それぞれの学校における教育活動の円滑な実施のため、ご尽力いただいておりますことに深く敬意を表する次第でございます。

言うまでもなく、教育を取り巻く環境は今まさに複雑化多様化いたしておりますして、教員のなり手不足や学びの変容など、様々な課題を抱いております。

変化が激しいこうした予測困難な時代において、子どもたちが多様な人々と協力しながら社会的変化を乗り越え、一人一人の豊かで幸せな人生と社会の持続的な発展を実現していく力を身に付けることができるよう、今後、基礎教育尊重の機運を高めて社会総掛かりで教育を行うことが求められる。そうした状況でございます。

こうした中において、本県では今後5年間の目指す方向性を示す第4期長崎県教育振興基本計画を策定いたしまして、今年度から新たな教育の未来像に向かって歩みを始めたところでございます。

この計画の基本テーマは、つながりが創る豊かな教育です。本県は古くから海外の国々と交流を積み重ねながら発展をしてきた歴史がございます。特に江戸時代には西洋に開かれた唯一の窓口として、この会場の出島メッセという会場で、令和の新しい交流を目指す施設として作られたもの

でございますけれども、そうした諸外国とのつながりを保って、国内最先端の学びや国際色豊かな文化を享受できる地であること、そうした歴史があるところでございます。

この計画をもとに、学校・家庭・地域をはじめ、様々な関係者がこれまで以上につながりを深めながら、子どもたちが夢や希望を持って健やかに成長できるように、県民総ぐるみで教育の充実に向けた様々な施策に取り組んでまいりたいと考えているところでございます。

明日までの2日間、全国の事務長の皆様方が一堂に会され、事務長の職務について言及し、学校の管理運営を円滑にするための協議を行い、また教育の発展と充実を目指して情報交換をされますことは、今後の学校教育の進展に大きく寄与するものでありまして、誠に意義深いものと考えています。

皆様方には本大会を通じて研鑽資質の向上を図っていただき、今後の学校教育の実質及び発展に結びつくつながりのきっかけとなりますことを期待いたしております。

本県は先ほど申し上げました、海外との交流によって培われた特色ある歴史や文化、またそれ以外にも離島半島を初めとする豊かな自然、そしてこれらに含まれた多彩な食材や食文化、魅力あふれる観光地も大変数多くございます。

さらには先ほど本県の早田会長のご挨拶もありましたとおり、令和4年度に開業いたしました西九州新幹線を契機とした駅周辺の再開発や、本年10月に開業予定のサッカースタジアムを中心とした複合施設、長崎スタジアムシティの整備など、東京の渋谷駅周辺に負けないぐらいのまさに100年に一度の変化が到来しているところでございます。

ぜひこの機会に県内各地へ足をお運びいただきたいと思います。結びになりますが、本研究協議会の開催にご尽力をいただきました、長崎大会実行委員会の皆様を初め、関係者の皆様に心から感謝を申し上げますとともに、本研究協議会のご成功とご出席の皆様の今後ますますの活躍を祈念いたしまして、ご挨拶とさせていただきます。

本日は誠にありがとうございます。

## 来賓祝辞



長崎県公立高等学校特別支援学校校長会会長

立木 貴文 様

第48回全国公立学校事務長会研究協議会並びに総会が、歴史と異国情緒豊かな長崎の地で盛大に開催されますことをお祝い申し上げますとともに、長崎県公立高等学校特別支援学校校長会を代表し、全国各地からお集まりいただきました皆様を心から歓迎を申し上げたいと思います。

ようこそ長崎の地においでくださいました。

ご参会の皆様におかれましては、全国それぞれの学校で地域の実態や学校の特色に応じながら、行政職学校事務の専門家として私たち校長を支え、そして学校経営の礎となる適正な予算執行や教育環境の整備充実にご尽力いただいておりますことに敬意を表しますとともに、深く感謝を申し上げます。このようにお手元の冊子にも書いておりますし、またあいさつとしてもそうお伝えしているところではありますけれども、私自身、これまでの学校でもまた、現在務めております高校においても、日々皆様方と同じ事務長事務局長に相談に乗ってもらったり、あるいは様々なことを教えてもらったりと、いつも助けてもらっております。

全国には5000校近くの公立高校、特別支援学校等がありますけれども、その全ての学校の校長が私と同じ思いだと思います。全校長を代表してというのは、僭越かと思っておりますけれども、それでも全ての校長の思いを込めて、皆様方に心からの感謝の言葉をお伝えしたいと思います。

いつも本当にありがとうございます。

さて、人口減少や少子高齢化の進行、グローバル化の進展など、社会の変化が大きく進んでいく中、子どもが携わる教育のあり方もその変革が強く求められています。高校教育においても、その実態が地域や学校によって非常に多様な中で、教育の質の確保と向上に向けて、多様性への対応、そして共通性の確保、この両方の観点から様々な検討や取り組みが進められています。

離島部や半島を多く抱える本県も決して例外で

はなく、少子化が加速し、学校の小規模化が進む中、それぞれの学校が地域や行政とも連携共同しつつ、生徒が行きたいと思う学校づくりや魅力化、特色化をどのように出していくのか模索を重ねているところです。

また、先程から様々な方が触れておられますけれども、本年5月に中央教育審議会特別部会が令和の学校教育を担う質の高い教師の確保のための環境整備に関する総合的な方策について、この審議まとめを出されておりますけれども、学校の働き方改革や、そして学校の指導運営の体制の充実、こうした様々な学校運営に関する課題というのは文字どおり山積しております。

こうした課題の解決は校長のみ、あるいは教員のみで成し遂げられるものではなくて、学校における唯一の総務・財務に通じる専門職としての事務職員の皆様の協力は不可欠であり、そしてその事務長の皆様の果たす役割もとても大きいと思っております。

お集まりの皆様の学校は、北は北海道から南は沖縄まで、そして学校規模も大きいものから小さい、学科・課程、そういったものまで入れると本当に様々だと思います。

ですから、様々な課題がたくさんあると思えますけれども、その中でもやはり抱える課題の根底にあるものには、共通するものが少なくないのではないかと考えております。

そのことに全国の事務長の皆様が一堂に会して、協議・情報交換をする意味があるのだろうと考えております。

どうぞ本大会で得られた知見を全国で共有いただくとともに、それぞれの学校で各学校に持ち帰っていただいたものを生かしていただき、校長の学校経営の的確な助言や一層の支援をいただければと思っております。

結びに本日から2日間の研究協議会総会が参加された全ての皆様にとって、情報収集の場やネットワークを広げる場となり、明日からの学校運営に実り多いものとなりますことを祈念し申し上げますとともに、全国公立事務長会の今後ますますのご発展とここに参加されております全ての皆様のご活躍、ご健勝を祈念申し上げご挨拶とさせていただきます。

どうぞ本日はおめでとうございませう。2日間どうぞよろしくお願ひいたします。

## 文部科学省講話 I (高校等)

## 「日本の教育におけるDX化とその環境整備について」

初等中等教育局学校情報基盤・教材課庶務・助成係長 内田 裕一朗 氏

皆さん、こんにちは。改めまして、文部科学省、学校情報基盤・教材課から参りました内田と申します。よろしくお願いいたします。

まず最初にGIGAスクール構想の成果と課題というところから入らせていただいています。

教育の情報化は、これまで文部科学省として推進してきたわけですが、GIGAスクール構想というのは、比較的最近の動きでして、令和元年度の秋に補正予算が付いてそこで動きが一気に取り組みが加速しました。それ以降、「GIGA」という言葉が一般的になってまいりました。この構想のポイントとしては、まず学習者用の端末の整備充実が挙げられます。子供1人につき学習用端末1台を配付して、それを使って更に教育内容の改善を目指すということになっています。

構想当初は学習用端末を1人につき1台配置する水準まで持っていくこと。また、パソコンがあってもインターネット環境に接続できなければ、それこそ無用の長物になってしまいますので、ネットワーク環境を整備すること。その2点を一気にやっというところから始まりました。また、その直後にはコロナウイルスの感染が広まったことで、当初は複数年かけて段階的に端末を整備していく計画だったのですが、その計画を前倒しし、一気にやっというところから始まりました。また、その直後にはコロナウイルスの感染が広まったことで、当初は複数年かけて段階的に端末を整備していく計画だったのですが、その計画を前倒しし、一気にやっというところから始まりました。また、その直後にはコロナウイルスの感染が広まったことで、当初は複数年かけて段階的に端末を整備していく計画だったのですが、その計画を前倒しし、一気にやっというところから始まりました。



の整備事業の対象となりましたので、今日お集まりの皆様のお学校におかれましても、令和2年度か3年度そのあたりに端末の配備や校内LANの工事があったということもあるかと思えます。

そういった形で一気に世界に先駆けて1、2年で整備を完了させたというところ、直近の調査によりまずと校長先生にいろいろアンケートをとらせていただいて、その中で1人1台端末の効果ですとか、更に活用頻度が高いほど効果的だといったご認識の回答を頂いております。また、国の視点で考えますと、1人1台子供に端末を配付するということは、学習面だけではなく、インフラとして非常に重要だというふうに捉えています。デジタル人材の供給やこどもデータ連携など、政府のデジタル事業の供給の基盤にもなります。

直面する課題としては、大きく分けて2つあると認識しています。

1つ目が端末の活用頻度の格差になります。端末を配付したはいいけれども、あまり活用されていないところもあります。授業で使う頻度はだんだん上がってきてはいるんですが、学校内でも格差があったりして、そこを全体として活用頻度も上げていくことが必要だと考えております。さらに言えば、ただパソコンの画面を大型提示装置に写すだとか、そんな活用もある訳なんですけど、より効果的な実践、そういったところでの活用頻度も上げていきたいと思います。それが課題として認識しているところでもあります。

もう1点が、ネットワークスピードの改善ということを課題として認識しています。先ほどお話ししたとおり、実は過去に国としても補正予算で、高校も含めて何とか改善しようと思っていた訳なんですけれども、とても急な動きだったということがありまして、例えば回線の契約が家庭回線レベルのものしか通ってなかったりしています。家で使う回線を学校で使おうと思うと、その学校には何百人も子供がいるわけですから、当然スピードが遅くなるわけです。ですので、結局その回線がボトルネックになってしまい、使おうと思っても授業中に止まってしまったところが散見されています。今まだ問題の顕在化がしていない学校でも、活用頻度がどんどん上がっていけば、インターネット回線の需要というのはどんどん必要となってきます

ので、するとこの問題が顕在化していくと思われま。このようにネットワークスピードの改善というのを喫緊の課題として捉えております。

文科省としては大きく分けてこの2つをより高めていくことに優先的に取り組んでいく方針です。

今後の方向性という風に書いていますけれども、令和5年度、6年度を集中推進期間とし我々の中で位置付けていまして、その支援の強化を図っています。国としてもこれらの取り組みは訴えかけてまいりますし、先ほども申し上げた通信ネットワークの改善に向けても何か打てる手は打っていかうとしているところ

です。次は、PISA調査の結果をご説明します。日本で実施している全国学力調査は、日本国内の全児童生徒に行った調査になりますけれども、PISAというのはOECD加盟国を中心にして実施している国際的な調査であり、それぞれの国が国際比較で相対的にどのような位置にあるのかというのがわかる調査になっています。先般その調査の結果が公表されましたので、簡単にお話していければと思います。

まず、「学校でのICTリソースの利用のしやすさ」という指標に関しては、我が国はOECD加盟国平均よりも上回っているという状況になっています。ただ、資料一番左下の囲ってあるところですが、次の項目にあなたはどれくらい当てはまりますかという質問の中で、このインターネット速度が十分に速いという設問、これが他と比べると、否定的になっている。インターネット速度に課題があるということが、ここからも見て分かるのではないかと思います。

授業でどのくらい使っていますかという質問でも、OECD平均と比べると、日本は国語、数学、理科ともに平均より低い、国際的に見るとそのような状況になっています。

「ICTを用いた探求型の教育の頻度」に関しては、高校生が情報を集め、その集めた情報を記録する、分析する、報告するといった各場面でデジタルリソースを使う頻度が他国と比べて低く、OECD平均よりも下回っているという状況になっています。なお、1人1台環境について、義務段階に関しては国の予算措置も相まって一気に整備が進んだわけですが、高校は新学習指導要領の段階的な実施の関係もありまして、ややちょっと遅れて来ていて、その環境整備の途上にある中での調査結果であるという留保付きになりますが、こうした活用頻度が低いところが課題として受け止めている状況になります。

ここで改めて、「なぜGIGAスクールなのか」といったことについて確認します。

今後の学校教育は、まず、子供の多様化・複雑化し

てきているという状況の変化を踏まえながら進めていく必要があります。また、子供たちの認知特性は様々で、視覚優位、言語優位、聴覚優位、体感覚優位と、一人一人さまざまな個性がある。そういったものを前提する必要があります。さらに、「これからの学校は一人一人の児童生徒が自分のよさや可能性を認識するとともに、あらゆる他者の価値のある存在として尊重し、多様な人々と協働しながら、様々な社会的変化を乗り越え、豊かな人生を切り拓き、持続可能な社会の創り手となることができるようにすることが求められている」ということが前文に書かれている、学習指導要領も踏まえて実施していく必要があります。こうした状況の変化や学習指導要領も踏まえた教育を進めていく上で、1人1台端末や高速インターネット環境が必須である、だからこそGIGAスクール構想を推進していくのだ、と位置づけています。

次は、端末の日常活用の先について、旧来とこれらについて2項対立的に整理した資料を見ながら、私たちの中でイメージを共有させてください。

まずは、学びの主体のイメージとしては、先ほども申し上げましたが、教師が一斉に授業をするということから、子供主体の学びの比重を高めていくイメージになります。一定のレベルを想定して面的にやるのではなくて、子供の理解、認知の特性に応じて自分のペースで学ぶ。また、学校種、同一学年で構成された学びというところから、学年に関係なく飛び越えて学べる姿、あとは空間・同じ教室で授業を実施するのではなくて、教室以外の場、例えば、院内学級とか、不登校の子供が家からの参加とか、そういった空間を統一していく。また、数学の先生とか社会の先生ですとか、一つ一つの教科ごとに教科担任制での指導から、教科横断的な学びを増やしていく。また、教師の立ち位置としましても、TeachingからCoachingにすると言いますが、教え込むというよりは、子供の学びを支援する、伴走して支援するといった場面の比重を高めていくイメージになります。これが完全に振り切れるという訳ではありませんけれども、GIGAスクール構想において、小中高全ての学校段階において、こういった形で、この学びの変革が進んでいくということイメージしながら進めているという状況にあります。

日常化している学校の様子からの紹介をいくつかの観点で紹介したいと思います。まず1つが「個別最適×自己調整」というキーワードで整理しました。朝学習15分間、年間20回、オンライン英会話を実施している風景です。このような場面は、1人1台の学習端末があることでできるようになったものです。

次の資料は、すきま時間でA、B、C、Dと子ども

達がさまざまなことをやっている写真になります。Aの子はタッチタイピング9級に挑戦します。Bの子は世界地図をズームしながら思考している。Cの子は端末を使わずに割り算の復習をしています。Dの子は家庭科の作品スライド作りをしています。このように、端末があることで、すきま時間の活用を自身で主体的に考え、個別最適な学びを実現していくことが可能となっていることがわかります。

次の資料は、通常の授業中での1コマになりますけど、昔は先生が教え込むような感じでしたが、最近、多用な授業の組み立て方が可能となっています。黒板の前では先生が一斉に教えています。教室の右の方では、子供が主体的に個別学習をしています。左の方では、みんなで話し合いをしています。日常的に端末を使っている学校によっては、こんな場面が散見されるようになっております。

次は体育の授業とか部活動の一場面です。グループで端末を使って録画をして、自分では運動の動きなんかが見えない訳ですが、録画して、プロの動画と比較して改善点を話し合う。そういった場面が徐々に増えてきている、そんな感じになっております。

次は、ガラッと変わらしまして、文部科学省において進めている校務DXに関連する取り組みなどついてざっとお話しさせていただきます。

我々の部署では、これまでお話してきたGIGAスクールといった学校の情報基盤整備や活用を推進しているのにあわせて、校務DXを推進しています。校務DXとは、端的に言えば、教職員の校務をDX化していくということで、働き方改革を進めていこうということです。まず、確認したいと思いましたが令和の日本型学校教育、こういった中でも働き方改革、GIGAスクールという観点が示されていて、これからの学校教育を支える基盤の推移としてICTの活用が必要不可欠ということが明記されています。その上で学校の働き方改革をどんどん進めていきましょうということです。

文部科学省では、令和4年度に教員の勤務実態調査を実施しました。高校は学校数を絞ってしまったので、参考値ですが、小中校の先生の在校等時間を調査・分析して公表しています。これは平成28年、令和4年度とやっておりますが、28年から4年にかけて在校等時間は減ってはいるのですが、依然として長時間勤務の先生が多くいらっしゃるという状況になっています。ですので、文部科学省としては、これまで進めてきた働き方改革を更に前に進めていく方針です。

直近では、令和6年の5月に「令和の日本型学校教育を担う質の高い教師の確保のための環境整備に関する総合的な方策について」という中教審の審議まとめ

というのが出ました。

その中では大きく分けて教職員の処遇改善という柱と、定数改善・基盤整備、あとは更なる働き方改革の推進、それらを一体的にやっていきたいと思いますというのがこの審議案になっています。その中で働き方改革に関する記載を抜粋してきました。ここでも学校の働き方改革に向けて学校のICT環境の整備充実についても進めていきたいと思いますといった方向性が書かれています。具体的には汎用のクラウドツールを活用して情報交換をしていきたいと思いますとか、スケジュール管理、学校の保護者との連絡手段を原則としてデジタル化するなどをお願いしていきたいと思いますといったことが書いてあります。

現在の校務の情報化に向けた課題は資料のとおりです。校務書類の多くが職員室で限定されて、働き方に選択肢が少ない、紙ベースの業務が主流になっている。

汎用のクラウドツールと統合型校務システムの一部が重複していたりするので、そこの整理にしなければいけません。

教育委員会ごとにシステムが異なっていて、A市からB市に人事異動した時の負担が非常に大きい。

あとは校務システムの導入コストが高くて小規模なところでなかなか導入が進んでない。結局学校の数だけ事務があるとされたりしますけれども、それぞれの学校で実施されている事務、帳票というのが非常に多種多様になっていて、その標準化では道半ば、そういうところが課題となっています。

あとはその学習系データと校務系データとの連携が困難と書いています。これはネットワークの話在先ほどお話ししましたが、最近、学習系のネットワークは直接インターネットに接続しているのですが、先生たちが使われる校務系の部分が教育委員会などのサーバにつながっていて、そうすると何が起きるかということ、校務とか学習のデータを連携してできなくなってしまうことがあります。そこの連携がなかなか困難ということなんです。

あとはその可視化。学校のデータを皆で共有したりするためには、すぐに可視化する必要がある。

災害対策が不十分。自前のサーバでは、災害が起きてサーバが潰れてしまったら、業務ができなくなってしまう。その辺の脆弱性が課題として指摘されています。

次世代の校務DXという一つキーワードで進めているわけですが、そういった課題を踏まえて今後の次世代の絵姿というか図にしたのは次のスライドになっています。

今後の方向性の一つは、次世代DXの今後の方向性として学習系と校務系のネットワークの統合をしてい



こうということです。

これは先ほど申し上げたとおり、学習型と同じようにクラウドに接続すると、同じクラウドの中で情報連携しやすくなるということです。

ネットワークを統合していきましょうという方向性を打ち出しております。

もう一つが校務支援システムもクラウド化しようというところが謳われています。これもパブリッククラウドでの運用でして、システムを構築していきましょうということです。

あと、もう一つがデータ連携です。その連携の基盤というのを作っていく必要があります。

実現に向けた3つの観点を挙げるとすれば、まず一つめが働き方改革の観点です。職員室にいないと作業ができないという状態からクラウドに接続することによってロケーションフリーと言いますが、職員室にいる必要がなくなってくる。なので、夏休み子どもがいない中に家で作業しやすくなったり、教室で校務を処理できるようになったりと、ロケーションフリーで働けるようになり、働き方改革にも資する。

またデータ連携についてもお話ししましたが、学習型とコミュニケーションの連携が可能になりますので、それを学校経営とか学習指導、会社の教育政策というところに生かしていけるようになります。

もう一つがレジリエンスです。継続性災害があっても業務が継続できる供給の確保は可能になる。こういったことは、次世代DXということを進めていけばできるようになっていくということを考えています。

また、文科省としては、KPIと言って水準目標というものも定めています。

一つが、クラウド環境を活用した校務DXを積極的に推進する学校を、令和8年度までに100%にしていきたいと思います。保護者との連絡ですとか、校内での情報共有・資料共有にクラウドサービスを取り入れていきましょうという方向性が一つです。

あとは、ニュースにもなりましたが、ファックスの廃止も目標として設定しています。高校も、ファックスのやりとりが結構あるとのことですので、ファックスのやりとりを原則廃止していきましょうということです。

あとは、校務支援システムへの名簿情報の不必要な入力作業を一掃しようという目標も掲げています。

生成AIを使うことで効率化を

よくできることがあるんじゃないかなと、今走りながら考えているところがあるんですけども、特にデータの秘匿性といいますけれども、その機微な情報をどうやって扱っているのかという話も整理しつつ、生成AIを使ってより効率化、さらに付加価値を高めることができるんじゃないかということを考えています。

最後に、次世代型の校務支援システムの導入検討を行う自治体、これは令和8年度までに100%にしたいと考えています。何かというと、次世代の統合型校務支援システムと言いますけれども、それを導入している、しかも県域で、つまり、同じ都道府県であれば、同じシステムを使っている、そういう方向性を示しております。具体的に何をやっているかということ、実証研究事業において、実際に都道府県域で調達する仕組みを構築しつつ次世代校務DX環境を導入するような取り組みをいくつかの自治体でお願いして進めているところです。

あわせて、セキュリティー対策もやっていかなければいけない箇所がありまして、GIGAスクール構想で使われるとなれば、情報のセキュリティーのところをしっかりとしなきゃいけません。

例えば、意図しない情報漏洩が発生してしまったとか、児童生徒や保護者が成績の情報などを見てしまったとか、セキュリティーの対策もあわせてしっかりとしなきゃいけないところがあります。文部科学省の方でガイドラインをつくり、随時改定をして、その後、各教育委員会においても学校向けのセキュリティーポリシーを策定してくださいというお願いをしているところです。現在の状況としては自治体のセキュリティーポリシーを運用している例はありますけれども、学校向けのポリシーをつくっているのは、全体の半分ぐらいになっていて、なかなか学校のポリシーまで手が届かないこともありまして、そうしたところに策定をお願いしている状態になっております。

私からは以上になります。長いことお付き合いいただきましてありがとうございました。



## 文部科学省講話Ⅱ（特別支援）

## 「特別支援教育行政の現状について」

文部科学省 初等中等教育局特別支援教育課 特別支援教育課企画官 酒井啓至氏

文部科学省特別支援教育課企画官の酒井と申します。私からは「特別支援教育行政の現状について」というテーマで、特別支援教育を取り巻く現状から今後の方向性、現在課題になっている合理的配慮、そして昨今の動向等を踏まえ、特別支援学校に求められる役割が大幅に増えているという現状について御説明いたします。

平成19年4月頃、学校教育法等が改正され、特別支援教育の本格的実施となりました。それまでは「特殊教育」と言い、「障害のある児童生徒は障害の程度に応じて特別な場で教育を行うのが教育のあり方だ」という考え方でした。そうではなく、教育の場は必ずしも特別支援学校だけではなく、通常の小中学校の特別支援学級や通級による指導など、障害のある児童生徒を受け入れて一人一人の教育的ニーズがどこにあるか、そのニーズに応えるために最適な場で教育をしていこうという考え方に変わり、約20年特別支援教育が行われています。これを踏まえ、平成25年9月には、就学の判断は教育委員会から本人保護者の意向を可能な限り尊重する総合的な判断へと変わりました。また、国際的な流れでインクルーシブ教育が求められており、障害者権利条約が平成19年に国連で採択され、日本は平成26年にこの条約を批准しています。障害のある児童生徒とない児童生徒が共に学び、共に生きていく共生社会に本格的に取り組もうとしたのが、この20年の社会の中の学校教育の流れです。

さらに、平成30年には通級による指導が制度化されました。これは高等学校段階でも障害のある児童生徒を受け入れる制度であり、従前から、中学校段階で通級や特別支援学級に在籍しているような障害のある児童生徒が、進学先が特別支援学校ではない場合、高等学校の通信制・定時制へ進学していた実態があったものの、しっかりとその学びの場を保障していくというものです。

文部科学省は、どのような制度をより充実させるのか、絶えず検討・改善をしてまいりました。特にオンライン教育については、新型コロナウイルス感染症や1人1台端末を契機として、特別支援学校に限らず通常の小中高等学校においても進んでおります。その柔軟性をさらに高め、広げていこうという制度改革を



行ってきました。

特別支援教育を受ける児童生徒は、特別支援学校では15万1400人、平成25年から比べ約1.1倍となっており、小中学校の特別支援学級は、平成25年から比較して10年間で在籍者数が約2倍に増えています。少子化の流れで子供全体は減っていますが、特別支援学級の在籍者は増えており、通級による指導も10年間で約2倍以上に増え、特別な支援を要する児童生徒が非常に増加している現状があります。

ただ、知的障害が主である特別支援学校、肢体不自由、聴覚、視覚、それぞれ抱える課題は様々あるということは是非御理解ください。

特別支援学校行政を考えると、中身を細分化すると課題は様々存在していると思います。通常の小中高等学校の特別支援学級や通級による児童生徒数増に伴い、特別支援学校が果たす役割が大きくなっていることや、国際的な流れというのも重要です。国連の障害者権利条約は日本も批准していますが、障害者がその人格や才能、想像力を最大限発達させるために、一般的な学校教育制度から排除されないこととされています。一般的な教育制度で障害のある児童生徒を受け入れることに対し、国際的に様々な考え方がある中、この権利条約の対日審査が3年ほど前に行われ、通常の小中高等学校ではなく、分離した特別支援学校が存在すること自体が不適切であるという指摘がありました。

日本の学校教育の立場を申し上げれば、特別支援学校まで含めて学校制度であるため、必要な教育を受けている児童生徒たちに必要な場を作っているのです

が、国連としては、特別支援学校や支援学級があることそのものを非常に懸念しており、障害のある児童生徒と障害のない児童生徒が共に学ぶ場ができていないのではないかと、改善を求められております。

しかし、障害がある児童生徒を、通常の小中高等学校ではなく、別の特別な学校種で教育しているというケースは、日本に限らず世界各国、多くの国で見られます。反対に、通常の小中学校で受け入れているケースはイタリアやノルウェー等一部の国にとどまっており、その場合も様々な課題があるという状況です。

国際的には、昨年富山・金沢で行われたG7の教育大臣会合の中で、先進7カ国間で合意する事項として、「特別支援教育においては、一人一人の教育的ニーズに応えるための学びの場の整備を進めていく」という認識を共有することが公表されています。したがって、国連は分離教育は不適切であるとしていますが、先進各国としては、現状や保護者・本人のニーズを踏まえると、希望する学びの場をきちんと整備していくということが重要であると認識しております。

これを踏まえて、文部科学省で定めた令和5年度から5年間の教育の方向を示す教育振興基本計画の中で、インクルーシブ教育の推進による多様な教育的ニーズへの対応が閣議決定されました。具体的には、特別支援教育の方向性として中央教育審議会が答申を出しています。

特別支援教育とは、障害のある子供の自立や社会参加に向けた主体的な取組を支援するという視点に立ち、一人一人の教育的ニーズを把握し、その生活や学習上の困難を改善又は克服するため、適切な指導及び必要な支援を行うものであり、発達障害のある子供を含めて、障害により特別な支援を必要とする児童生徒が在籍する全ての学校において実施されるものです。

特別支援教育は、共生社会の形成に向けて、インクルーシブ教育システムの理念を構築することを目的として行われることが重要です。また、インクルーシブ教育システムにおいては、障害のある児童生徒と障害のない児童生徒が可能な限り同じ場で共に学ぶことを追求するとともに、一人一人の教育的ニーズに最も的確に応える指導を提供できるよう、多様で柔軟な仕組みを整備することが重要です。

そのため、障害のある児童生徒の学びの場の整備や特別支援教育を担う教師の専門性の向上、1人1台端末などの最新のICT技術の活用、関係機関の連携強化により切れ目ない支援体制整備を進めていくことが極めて重要であるということをお示しいたしました。

もう一つ重要な動きとして、合理的配慮について御説明いたします。合理的配慮は、公立学校では既に義務化されていましたが、障害を理由とする差別の解消

の推進に関する法律が一部改正され、あらゆる民間事業者、私立学校についても合理的配慮を行うことが義務となりました。

これを踏まえ、文部科学省でも合理的配慮のための対応指針を示しており、具体的には、合理的配慮の提供違反になるような例や、合理的配慮提供の義務に違反しないと考えられる理由などをそれぞれの都道府県に通知いたしました。では、改めて合理的配慮とは何かということを確認したいと思います。

合理的配慮とは、障害のある児童生徒が、他の児童生徒と平等に『教育を受ける権利』を共有・行使することを確保するために、学校の設置者及び学校が必要かつ適当な変更・調整を行うことであり、障害のある児童生徒に対し、その状況に応じて、学校教育を受ける場合に個別に必要とされるもので、学校の設置者及び学校に対して、体制面、財政面において、均衡を失した又は過度の負担を課さないものと定義されています。加えて、合理的配慮の否定は、障害を理由とする差別に含まれるとされていることに留意が必要です。

均衡を失した又は過度の負担というのは、個別に判断することとなっています。現在必要とされる合理的配慮において、何を優先して提供する必要があるかなどについては、それぞれの児童生徒に応じて考えるべきです。

合理的配慮が課題となっているのは、特別支援学校よりも通常の高等学校であり、特に定員内不合格がこれに当たります。都道府県によっては定員を埋めることが難しい高校が多くありますが、障害がある児童生徒がその高校を受験した場合、定員に満たないものの、その学校で障害のある児童生徒を受け入れるのは難しいため不合格になってしまうという事例があります。他方で、定員内不合格を出すことはしないという方針を決めて、合理的配慮をしっかりと行っている都道府県もあります。その際鍵となるのは、基礎的環境整備というものです。

基礎的環境整備とは、施設設備や定数・定員、特別支援教育の支援員の配置などを指しますが、それぞれの児童生徒に対する合理的配慮をしっかりと行っていくには、いまだ多くの課題があります。多くの場合、合理的配慮をどのように行うべきかわからないということが課題となっているため、特別支援学校のセンター的機能として、それぞれの困っている小中高等学校に対してサポートをするという点で、特別支援学校への期待が非常に高まっているところです。あらゆる学校の中で、何らかの障害のある児童生徒が多く在籍しているという状況を踏まえ、文部科学省では、通常の学級に在籍する児童生徒に対する通級による指導や校内支援体制の充実を求めており、特別支援学校をそ

の中心としてセンター的機能を充実させていくことを掲げています。

岸田総理が北海道の障害者支援施設を視察された際、その後の記者会見において、「特別支援教育学校のセンター的機能を強化し、そのために定数の加配措置も重視します」と御発言いただきました。官邸の方でもしっかりと御理解いただいて、特別支援学校の機能強化をしていくということを政府全体として挙げていただいたのではないかと担当としては思っています。こういったことを踏まえ、今後特別支援学校のセンター的機能を強化するという方策も強めて実施していきたいと考えており、概算要求においても文部科学省から情報発信をしていく所存です。

併せて重要となるのが、交流及び共同学習です。特別支援学校では非常に一般的になっていますが、通常の学校と特別支援学校、小中高等学校の間、もしくは特別支援学級と通常の学級の間で交流及び共同学習の実施を進めているところです。ただし、中には単発で終わっているのではないかと、本当に共生社会の理解というのが進んでいるのかという指摘もあります。

全ての学校で一体的にインクルーシブな学校運営していくことにはいまだ多くの課題がありますが、交流及び共同学習を進めることで、小中高等学校と特別支援学校の児童生徒たちがより交流を深め、さらにもう一步進んだ動きとして、特別支援学校と小中高等学校が一体的に学校運営をしていくような姿を今後作っていくため、それぞれの都道府県に拠点が必要であると考えているところです。文部科学省では、今年度からインクルーシブな学校運営モデル事業というものを予算化しており、全国で10箇所を指定して進めているところです。まだ非常に萌芽的な取組ではありますが、ぜひ事例を示し、特に特別支援学校と通常の小中高等学校の間の垣根をできるだけ低くすることで、共に学んでいく仕組みを作りたいと考えています。今後特別支援学校は、従前のおり特別支援学校に在籍する児童生徒に対する教育の充実を図るとともに、通常の小中高等学校に対する障害を持った児童生徒に対する措置も大変重要な役割を担うことを、改めて強調したいと思えます。

さらに、特別支援教育に関する先生方の専門性が大きな課題になっております。特別支援学校の校長は経験のある方が多いものの、通常の小中高等学校はなかなかそういう訳にいかないという現状です。特別支援学校においても、1割強の先生が在職校種の免許を持っていない状況があります。文部科学省としては、特別支援学校の先生方には免許を獲得していただき、それぞれの各都道府県の教育委員会においても採用や人事配置、管理職登用の際に工夫をしていただきたい

ということを申し上げています。特に新規採用の方に対しては、採用後10年までに、何らかの形で特別支援教育に関する経験を2年以上積んでいただきたいということを依頼しています。

また、昨今大きな課題となっているのが、医療的ケア児への対応です。特別支援学校だけではなく、通常の小中高等学校にも医療的ケアを必要とする児童生徒が数多く在籍しており、看護師配置についても各都道府県の教育委員会が一体となって考えていく必要があります。加えて、看護師確保も大きな課題であると承知しております。特別支援学校や様々な制度改正により、看護師だけではなく、医療的ケア看護職員や介護福祉士、認定特定行為業務従事者など看護師以外にも医療的ケアが可能となっていますが、その中で、保護者の付き添いも大きな課題となっています。

文部科学省としても、医療的ケアに関しては、補助事業の実施を通じて予算的な措置は講じておりますが、やはり人材競争が激化しており、看護師の報酬を上げてても看護師の確保が難しいという話を伺う機会が多くあります。今後、調査研究事業を通して様々な先進事例を伺うことで、それぞれの実態に応じた看護師確保の方策等をお示ししていきたいと考えております。

もう一つお示ししたいのが、病気療養中の児童生徒の学び場についてです。特にこれは病弱の特別支援学校の問題ではありますが、病気療養中の児童生徒、いわゆる病気療養児について、病弱の特別支援学校に転学する場合、また転学せずに在籍校に留まる場合があると承知しています。

これに関しては、制度を柔軟化し、オンデマンド型の授業配信を可能とするとともに、調査研究事業を通じて、ICTをいかに効果的に使用して教育保障を行うかということもお示ししています。ただし、ICTの活用に限らず、病院等に入院している児童生徒に対しては、特別支援学校の設ける院内学級など様々な選択肢があるため、それぞれの児童生徒に応じた適切な支援が可能となるような形を作りたいと思っています。特に、小中高等学校側に対してではありませんが、文部科学省として、在籍校と前籍校の間でしっかりと連携していただきたいと依頼しております。

またGIGAスクール構想の中で、ネットワーク環境の整備や支援装置の配備など、各自治体において御尽力いただいていることと承知しております。障害のある児童生徒については、それぞれの障害に応じた適切な活用方法が考えられるものの、特別支援学校や特別支援学校では、通常の小中高等学校と比較して、必ずしも1人1台端末の使用頻度が高いとは言えない傾向があります。

文部科学省としては、動画や研修を通じて、それ

ぞれの障害に応じた使い方と、端末の活用により学びが深まるという事例をお示しすることで、活用を促しているところです。

もう一つ、教育と福祉の一層の連携についてお話いたします。こども家庭庁が中心となり、5歳児健診というものを実施しています。いわゆる法定健診が1歳半と3歳と就学前にありますが、発達障害の子供を見つけるために、5歳児に対して自治体独自で健診をしようという動きを推進するものです。5歳児健診の実施は、学校教育にも関わってくるため、発達障害であれば主に小中学校ではあるものの、より障害の程度重い場合、また希望に応じて特別支援学校にその情報をつないでいくという取組を強化していく必要があります。

学校教育のうち、特に特別支援学校において、それぞれ医療や福祉・保健との体制をどのように構築していくかということが大変重要な課題になっています。

文部科学省と厚生労働省、こども家庭庁では、かなり密に情報交換を行っており、それぞれの分野の動きに対して、現場でしっかりと連携できるよう、迅速な情報発信や施策の充実に取り組んでいるところです。

参考情報ですが、国立の特別支援教育総合研究所、いわゆる特総研と言われる施設が神奈川県横須賀市にあり、特別支援教育に関する情報発信をしております。ぜひ、国立障害の専門的なことに関しては、特別支援



教育総合研究所を御活用ください。

最後になりますが、冒頭に申し上げた中央教育審議会「審議のまとめ」について、文部科学省としては、教職調整額の引き上げに焦点を当てることに加え、まず重要なのは働き方改革であり、学校における先生方の働き方の改善を一層進める必要があると考えております。そのためには、事務の方々と学校の先生方の役割分担に加え、地域、学校が果たすべき役割も重要になります。さらには定数改善をすることで、教員の業務負担の軽減を図っていきたいと考えております。単に教職調整額の引き上げを目的とするものではなく、教員の働き方を変えていく、その中で必要な処遇の改善についても何とか実現していきたいと思いを進めているところですので、ぜひこの点については御理解いただきたいと、本日御紹介した次第です。

私からの説明・講話は以上です。



研究協議 I

# 「統括事務室制度」の軌跡

## 大分県立学校事務長会

### 1 はじめに

平成28年度、大分県に統括事務室制度が導入され、統括事務室15校が設置されました。大分県教育委員会では設置目的として「県内を15ブロックに分け拠点校として統括事務室を新設し、相談体制の充実及び会計指導を実施することにより、財務指導體制の強化を図る。統括事務室には、会計事務相談のため、会計事務に長けた事務職員を配置する。統括事務室に指導ノウハウ等を蓄積していく。事務書類の効率化のため一部業務の集中化などについても検討する。」と説明していました。

この制度が発足する前、県立学校66校に課長級の事務長が13名配置されていましたが、制度のスタートとともに統括校15校が指定され、そこに新たな職として統括事務長が着任しました。全員課長級（2名増）ですが、異動先が限定されることで単身赴任や長距離通勤を生む要因にもなりました。また、統括事務室には統括事務長を助ける者として総括が配置されました。統括事務室の具体的な業務内容は「財務指導體制の強化、共同業務の実施、担当校の人材育成及び事務効率化のための情報共有」とされていました。

ところが、令和5年度末に統括事務室制度は、唐突に終焉を迎えます。発足からの8年間を振り返り、この制度の軌跡をたどってみたいと思います。

### 2 統括事務室の現実

統括事務室制度の発足当初から、県教委が目標として掲げていたのが「定期監査での指摘・注意事項ゼロ」です。県立学校では適正な会計事務のノウハウが蓄積されにくく、内部牽制が働いていないと指摘されていました。その一方、統括事務室の業務内容に標準的な指針が示されたことはなく、各統括校に一任されており連携校への事務指導や相談業務をそれぞれが、工夫しながら行ってきました。年次を追ってみると県立学校の定期監査での指摘・注意事項は減少傾向にあり、

県立学校における定期監査での指摘・注意事項件数  
(大分県教育委員会調べ)

会計年度	H28	H29	H30	R元	R2	R3	R4	R5
指摘・注意事項	33	25	24	19	5	13	13	27

一定の成果はあったとも考えられます。

他方、制度発足当初からの課題が「会計事務に長けた事務職員」の配置です。統括事務室に採用後間もない職員が配置されることもままあり、該当の職員が事務指導に当惑する場面を私は何度も見てきました。そのたび「勉強するつもりで行きなさい。」と励ましてきました。また、何らかの課題を抱えた職員が配置される例も少なからずありました。

県教委には、たびたび実情を訴えてきましたが、改善されることはありませんでした。官民間わず人材不足が喫緊の課題である昨今、「会計事務に長けた事務職員」の配置など、そもそも不可能だったのかも知れません。「効率化のため一部業務の集中化」という構想も会計規則等が改正されていないため実現されず、置き去りにされたまま8年間が経過しました。

### 3 会員の意識調査

統括事務室制度発足から6年あまり経過した令和4年度、県教委より事務長会に向けて「令和3年度に高等支援学校が1校、令和6年度には新たな特別支援学校が1校開校し県立学校の構成が変わっていくことから、今後の統括事務室の在り方を提案して欲しい」と申し入れがありました。その前提条件として「統括事務室の数は現状の15校を維持、統括校の変更や連携校を入れ替えても良い。」と提示されました。

大分県では、かつて70校以上あった県立学校が統廃合により令和5年度末で55校にまで減っています。結果的に半径5km以内に統括校・連携校が集まるグループもあれば、統括校・連携校が、片道40km以上離れているグループもあります。業務内容が似通った工業高校や特別支援学校だけでまとめたグループがある一方、地方では校種の異なる学校で編成せざるを得ない地域もあります。県教委から示された前提条件は、そのような実情が織り込まれたものでした。

当事務長会では、会員に統括事務室制度について幅広く意見を聞くため、令和4年10月に会員の意識調査をWebにより実施しました。その意識調査では、統括校の配置や統括校・連携校の組み合わせの再編など、県教委が示した前提条件に沿った設問のほか、自由記述欄も設けて実施しました。

統括校の配置や統括校・連携校の組み合わせ再編については「変えても良い」という意見が多かった一方、事務指導體制については「現状維持」と「標準化」を望む声が、拮抗しています。ところが、自由記述欄の回答をつぶさに見てみると、そこには会員の苦悩も見え隠れしました。実現していない「会計事務に長けた事務職員」の配置や「効率化のため一部業務の集中化」を当初構想と違うと指摘する意見が多く、統括事務室の苦勞を慮る声も少なからずありました。

当事務長会は、会員の意識調査から得た結果を分析し、統括事務室制度の在り方について意見にまとめ、同年12月に県教委あて「統括事務室制度について」という文書で提出しています。

#### 4 意識調査から見える課題

事務長会による意識調査では、自由記述欄にさまざまな問題が指摘されていますが、最も多くあったのが人的課題です。数でみても県立学校全体として標準法の範囲しか人員がなく統括事務室に15名の非常勤事務職員が配置されていますが、加配はほとんどありません。

若い職員を苦勞して育てても、交流人事で本庁や他部局へ異動してしまう一方、いわゆるプロパーは50才以上と高齢化して減っていくばかりで、学校事務のレガシーを受け継いで学校現場に軸足を置く者が、年々いなくなっています。採用区分を見直すべきだという意見も多くの会員からありました。

また、統括事務室制度の当初の構想では、学校事務の共同実施や集中化所属も想定されていたはずですが、実現していません。廃棄物処分や校内除草など、委託業務をグループごとに契約すれば、連携校の負担軽減にも繋がります。そのためには学校管理規則や会計規則の改正を必要としますが、制度発足時から手つかずのままです。現状では、標準法を超える人員がほぼ存在しないため、集中化所属の設置など夢のまた夢です。

事務長職の在り方を指摘する意見もありました。人事異動により、本庁から校長や教頭で学校現場に戻る教員が嬉々とした表情であるのに比べて、事務職員は複雑な表情を浮かべています。本庁の行政職から学校現場で教育職に戻り給与が上がる教員に対して、事務職員の場合には、一般的に給与が下がるからです。統括事務長は、学校現場の事務職員にとっての「上がり職」ですが、本庁では参事相当なのに管理職手当は参事よりも低く、課長補佐級の事務長の処遇は言わずもがなの状況です。

また、統括事務長の任用は昇給停止前後の年齢となる場合が多く、定年退職前（満60才になる年度）だっ



た人もいます。統括事務室がある学校では、統括事務長は校長に次ぐ席次ですが、規則では代決権はなく第1教頭（副校長）が指定されています。

#### 5 おわりに

令和6年1月末、県教委は当事務長会に統括事務室制度を廃止すると通知しました。事務指導體制の成果が出ていないため、事務指導の主体を本庁の新設班に置くという組織改正をとるものです。統括事務室からは業務縮小の名目で非常勤事務職員が削減され、対象の方々に継続任用が出来ない事情を説明する必要が生じました。優秀な人材が多く、該当校のマンパワー不足に繋がりました。そして、会員の多くに驚きと落胆が交錯しました。

廃止された統括事務室制度には少なからず課題がありました。県教委が統括事務室の業務を各統括校に一任したことは自律的な働きを促そうとしたともいえませんが、現実には手探りの状態が続いていました。意思決定に関する学校管理規則や会計規則が改正されていない点も足かせでした。しかし一方、会計事務や財産管理事務等に一度も携わったことのない事務職員が増えている中、定期監査での指摘・注意事項が減少傾向にあり、このことは連携校を含めた各校が、それなりに努力した成果といえるのではないのでしょうか。

制度の廃止とともに県立学校事務支援体制が見直されたことで、新たな懸念材料も生まれました。統括校の非常勤事務職員が減員されたことにより、統括事務長がさらに実務を担う状況になっています。県教委は、統括事務長の新たな職務を「事務室の課題を把握し、本庁（新設班）と連携して対応する等のミッションを負う」としましたが、その具体は示されず、統括事務長と事務長の職務内容や責任が明確ではありません。

統括事務室制度の開始5年前、大分県では事務長試験の志望者が集まらず、試験から人事異動による任用に変わった経緯があります。このことは、事務長職の魅力が失われたことを如実に表しています。

今回の制度廃止は、私たちの職務へのモチベーション低下にもつながる恐れがあり、今後、ますます事務長職を希望する者が少なくなるのではと心配されます。同時に大分県立学校事務長会の目的である「事務

長の社会的地位向上」を考えたとき、大きく後退したように思えてなりません。

令和6年春、私たちは学校事務室の未来を占う新たなスタート地点に立ちました。これまでより、少しでも良い状況にしてゆかなければなりません。それが、事務長職のやりがいに繋がり、胸を張って誇れる職となることを願ってやまないからです。



## 研究協議Ⅱ

# 長崎県から取り組み事例の発表とグループ討議

### 1 取り組み事例の発表

はじめに、普通高校も含めて色々な学校でさまざまな職務を経験してきた長崎県の特別支援学校前事務長から、この後に行われるワールドカフェの参考になればということで、事例発表があった。

#### (1) オリジナル音楽、オリジナルチャイムの導入

チャイムを鳴らさずに自主的に生徒が活動できるようにしようとノーチャイム運動をしていた高等学校だったが、カリキュラムも複雑になってチャイムを復活させようという話になった。世界唯一チャイムを作っている学校にコンタクトをとったり、予算取りを行ったり、苦勞しながらチャイムを作った。そのチャイムは今も鳴っている。生徒の評判が良く、復活させて良かったと思っている。また、長崎と言えばステンドグラスが有名だが、大学進学などで地方を離れる方・生徒が多いので、思い出を作ってもらいたいと思い、長崎の伝統的な龍踊り、中華街の風景、眼鏡橋とかをモチーフにした絵を私が見て、それを元にプロに描いてもらってステンドグラスを作った。夕日が入ると、

反射してかなり綺麗になるようなデザインになっていて思い出に残っている。

#### (2) 自動販売機の導入

普通高校では自動販売機があるのが当たり前なのかもしれないが、長崎県の特別支援校には当時、自動販売機がどこもなくて、自動販売機を入れたいという要望が先生たちの一部からあった。反対意見もあったが、知的障害の程度が軽い学校だったので、職業学科ということ県の方に申請して（要するに事務流通科という一つの科）、授業の中で自動販売機を使いたいので入れてほしいと要望した。教育委員会に相談したところ当初は導入が難しい状況だった、教員と話し合いながら、職業学科に求められているもの、卒業後に就職した際にこの経験が一助になること、今の自動販売機は、中身の商品を全てパソコン端末で管理するので、そのことを業者と一緒にすれば生徒がそれを学ぶことで、就職にプラスになるのではないかと等理由に相談を進めたところ、県の所管課から「授業で活用することを条件に、商品は自己負担なし、施設使用料とか電気代も公費負担」という形で、自動販売機が導入されることになった。当時の勤務校には衛生面の問題から冷水器が撤去されていたため、生徒の熱中症対策にもなるのではないかと説明をしたことも良かったようだ。自動販売機に関しては生徒や学校利用者からかなり高い評価があった。

#### (3) 生徒に名札を作ってもらう

木工コースの生徒が民間建設会社から住宅廃材を譲ってもらい、それを色々な製品を作成し、駅のベンチとか幼稚園等に小さな椅子などを作って納品していた。費用は原材料費しか頂いていない。住宅廃材も保護者から集めたお金で安く買っていることや、民間建設会社はその売上で植林をしているということが





SDGsになるのではないかと県と相談した。

県の担当は県の施設でSDGsは初めてだったが、頻繁に電話や直接出来上がったものを持参しながらSDGsの取り組みをしたところ、長崎県で初めてSDGsの許可をもらうことができた。これは生徒としては県で一番だということで自慢になるのではないかと、かなり励みになったのではないかと思います。

#### (4) 障害種別による配慮

盲学校に勤務していた際、私は工事担当だったが、先生や生徒から工業者が工事の際に置いた物品に生徒が引っかかって転んだりするので、事前調整をしてほしいとの要望があったが、障害の種別によって配慮すべきことが違うことを理解した。

また、別の肢体不自由の学校で勤務していた際には、ドラム式洗濯機が出始めたころで、縦型だと車椅子の生徒が洗濯物を取り出すことができなかつたので、ドラム式洗濯機を購入した時は生徒から感謝され、非常に嬉しかった思い出がある。

以上、簡単ではあるが私の学校における経験や思いについてお話をさせていただいた。

## 2 グループ討議

次に、障害種別ごとにA班からF班の6つのグループを設定し、障害種別に応じた色々な悩みをワールドカフェ（それぞれの学校のテーマを持ち寄って話し合い、それを模造紙に書いたりしながら解決していくという方法）方式で、話し合いながら討議を進めてもらった。その後、各グループから討議内容を発表してもらった。

### (1) A班（視覚障害）の発表

視覚障害の学校は、知的障害の学校と比べて生徒数が少ない中で、各個人に合わせたいろいろなプログラムや教科書などを準備しなければならないので、費用が高くなる問題、移動教室等で盲学校なのでバスをチャーターする必要がある一方、貸し切りバス代は少ない人数で割り返すのでと非常に高くつくこと。また生徒に対し様々な配慮が必要となるが、教職員にも視覚障害のある方がいるので、生徒と違う配慮が必要となる難しさがあること。学校によっては生徒数を維持するためにマッサージ師の資格を取得できるコースに留学生を入れて生徒数を維持する試みをしていること等、様々な気付きを得ることのできた話し合いだった。

### (2) B班（聴覚障害）の発表

この4月から初めて特別支援学校で勤務しているので、本日、同じ校種の事務長間で話し合いをする機会を持つことができ本当によかったと思う。聴覚障害だけではなく、重度重複の生徒もおり、保護者の方も聴覚障害という様々は配慮が必要な方がいるが、ス



クールバスはあるものの、通学支援として福祉タクシーや福祉の方による見守りサービスのような制度があれば大変助かると思った。

### (3) C班（肢体不自由・病弱・知的障害）の発表

肢体不自由病弱部門や知的障害の学校もあり、学校規模も小さいところから大規模校まであるグループで様々な情報交換をすることができた。スクールバスの借上げの実態については、介護職員、運転手といった人的サービスのみを契約している学校やバスを含めて契約している学校があることや、スクールバス関係の会計年度任用職員の雇用形態や雇用期間が自治体によって違いがあること、また防災訓練の実施方法等、様々な情報交換をすることで有意義な時間にすることができた。

### (4) D班（知的障害）の発表

知的障害で学校規模が300人程度の大規模校のグループで、共通の課題として、生徒数が年々増加しており、それに伴って教室の不足、職員の不足、施設面が老朽化した場合の安全の確保といった共通の話題について話し合うことができた。

### (5) E班（病弱）の発表

共通して施設が課題となった。築47年等、古い校舎が非常に多かったので、老朽化対応の工事をどのように対応しているかが話題となった。またスクールバスについては委託業者が見つかるかを心配している学校が複数あった。人材については、会計年度任用職員の探し方や病気休職者の後の措置などについて、意見交換ができ大変有意義であった。できればもっと時間がほしかった。

### (6) F班（主に知的障害）の発表

共通課題としては、生徒数が増加に伴う教室不足とその対応や、給食施設の老朽化の問題、また就学奨励費が複雑化していて、定額制になるのかならないのかという話題、知的特有問題ですが生徒が暴れた時の対応をどうしているか、校納金をなかなか納められない保護者に対する対応等について各県の実情について話し合うことで、有意義な意見交換をすることができた。

今回の取り組み事例の発表とグループ討議は、研究協議Ⅱでは初めての取り組みだったが、長崎県と特別支援部で複数回のリモート会議を経て準備してきたものである。

なお、全国大会は各都道府県市の事務長が集まる貴重な機会なので、グループ討議については今後も継続していきたいと特別支援部では考えている。

### 研究協議Ⅲ

研究集録及びパネルディスカッションを基に構成

## 長崎県の新たな取組 ～委員会活動（プロジェクトチーム）の立上げ～ハラスメント研究委員会の活動 長崎県公立学校事務長会

<発表者> 長崎県研究協議発表グループ

### 1 はじめに

長崎県では現在、「つながり合い、高め合う事務長会」のテーマのもと活動を展開している。令和4年度には「委員会活動（プロジェクトチーム）構想」が会員から提案され、総会等を経て、新たな取組を始めた。その大きな目的は時代の変化やその時々が発生する課題について、臨機に委員会（特化チーム）を立ち上げ、それぞれの委員会において課題を洗い出し、問題の解決方法や業務改善を図るものである。それらの課題に対し、新たな切り口で研究を進め、会員が興味をもつ内容、資質向上や人材育成に繋がる研究協議を行った。

長崎県では、この3年のうちに3委員会を立ち上げた。テーマとして「組織検討」・「業務改善」・「ハラスメント研究」を掲げ、通常の業務とは別に研究を推進している。これらの委員会は自然発生的、横断的、任意に立上げたもので、他県ではあまり類を見ない形ではないだろうか。

この委員会活動の中から全国共通の課題、「ハラスメント研究」をピックアップし、主として、パネルディスカッションによる事例紹介を実施する。例：これはダメ！ハラスメント、失敗事例、NGワード紹介、管理職が一人で抱え込まない悩みごと相談など、各事務長が日常抱える諸問題を共有し、問題解決のヒントや具体策を見出す研究を進め、一人一人の事務長の資質向上に役立てる所存である。

本研究協議では、長崎県の新たな取組と研究成果を報告し、課題の共有と意見交換、さらには新たな研究課題の糸口を見つけるなど、今後の事務長会の活動の方向性、組織の在り方など新たな研究協議の足掛かりになる発表としたい。

### 2 委員会活動の契機

新型コロナの影響による横のつながりの希薄化、研修機会の減少による個々の事務長の危機感、不安感が高まる。・相談する人がいない・事務長の仕事分からない・とにかく不安…。

各委員会の活動はあくまでも任意。よって委員会の代表（座長）は手を挙げたものが務め、理事会等の承認を経ず活動ができる。但し会議を開くときは、会長名・会長校校長名による招へいとする。また、委員会活動の内容は事務長会の研究協議などにおいて適宜報告し会員の資質向上に役立てる。

### 3 研究協議「ハラスメント研究」について

では、今回全国公立学校事務長会において、長崎県の研究協議（研究発表）にあたり、私たちがテーマとしたのが、委員会活動の中の「ハラスメント研究」であった。ハラスメント研究協議に特化した最大の理由は全国の会員の共通の課題であること、近年マスコミ報道でもハラスメント事案が取りざたされ注目を集めていることがあげられる。改めて私たちの意識向上、防止策のため研究成果を共有したいと考えたからだ。



### 4 ハラスメント「パネルディスカッション」大会報告 (抜粋)

パネルディスカッションでは経験、性別、勤務歴の違うパネリストのたちが発表。ハラスメントに対する認識を共有し、それぞれの問題を掘り下げていくことを研究協議の目的とした。

～パネリストからの提言～

- ◆私たちの世代は恵まれない世代? →私たちの若いころは苦労しないとイケないと言われてきた。主任になっても一番頑張らないとイケないポジションだった。事務長になってからは朝一番に事務室を開けて湯沸かしなど雑務を含む多くの業務をしないと回らない。ただ若い世代にはたくさんの優れた部分がある。お互いに足りないものを補っていきたい。「ジェネレーションギャップ」を「ハイブリット」に変えていけたら。
- ◆指導とパワハラの境界線 →トラブル発生時の対応でパワハラにあたるのか、悩む事案があった。相手がどう感じようが、業務上必要な指導はパワハラには該当しないというが、「業務上必要な範囲」に悩む。達成感が得られて何よりも生徒や先生たちから感謝されることは事務職員の成長につながると思う。部下を認め成長させることができる言葉選びを心掛けていきたい。
- ◆無視はパワハラ? 人間関係は良好に... →とある学校で事務長に無視される状態が続いた。今思えば嫌われていたのだろう。無視することもパワハラ。まずは良好な人間関係の構築が大事。自分がされて嫌だったことはしない。「挨拶を無視されたこと」「都

合のいい時だけおだて上げること」など。また、次席ポストの職員をいかに活用していくかがポイントだと思う。

- ◆無意識のハラスメント →臭いに関するハラスメント、いわゆる「スメルハラスメント」のこと。自分自身のタバコの臭いに鈍感で、無自覚であったことを今は反省している。最近はハラスメントの種類も増えている。柔軟剤や体臭、貧乏ゆすりなど、相手が不快と思えばハラスメントになる。「無自覚だった、無意識だった」ではもう済まされない。快適な執務環境で仕事をしてもらうには、日頃から自分の振る舞いに十分注意していきたい。
- ◆正論は、相手を傷つける? →正論を振りかざしてマウントを取る、「ロジカルハラスメント(ロジックハラスメント)」に悩まされてきた。正しいことを言っているだけに言われた相手は反論できず消耗していく、そんな同僚の関係性をみてきた。私自身、その緊張状態と高圧的な態度、大声での叱責に耐えられなくなり、正論をいう人を怒鳴ってしまったことがあった。これもハラスメントだったかも。相手の立場を考え、どういうふうに感じるか想像しながら発言していきたい。
- ◆学校からのご意見 →県教育委員会事務局勤務を経験。議員さんや各学校からクレームまがいの意見をいただくことがある。それらの外部とのやりとりにハラスメントを感じることもあった。同じ職場でない人からのハラスメント的な事案については、通常の対応と比べ、より解決が困難であると感じた。
- ◆信頼関係の構築 →他人を変えることは難しい、でも自分は自分を変えられる。すぐにやれること、例

**令和4年度からの継続取組事項 (テーマ)**

事務長会  
高め合う  
つながり合い

**背景 新型コロナの影響**

キーワード 希薄なつながり	キーワード 人権力
キーワード 人材育成力	キーワード 連携強化

70人の事務長それぞれの不安や危機感

- 組織検討委員会……事務長会の未来に向けた組織の在り方を検討する。(会則、組織、活動内容など)
- 業務改善委員会……業務改善のための有効的方策、アイデア、提言などを検討し共有と実現化を図る。
- ハラスメント研究委員会……ハラスメントに関する実態把握。防止対策や事務長自らの意識改革、情報提供など多角的に研究する。
- 何某委員会 (その他何でも) ……新しく出た課題に自然発生的に、即応的に立ち上げる委員会。

令和4年度そこで、出てきたのが、  
(事務長会有志による)

**「委員会(プロジェクトチーム)構想」**

<目標・目的>

■有機的な繋がり強化	■喫緊の課題への取組
■機動力、即応力発揮	■世代交代による希薄感解消
■人材育成	■次世代事務長の在り方



えば自分から話しかけてみる。「雑談」をする。「恩送り」、「金がない時こそ整理整頓」をモットーにやっている。好きな言葉「やってみせ、言って聞かせて、させてみせ、誉めてやらねば人は動かじ（山本五十六）」それから考え方や行動が偏らないために「中庸」を心掛けている。

- ◆**ハラスメントに対する正しい認識** →昔と今、ハラスメントは本質変わらない。「単純に相手が嫌いで嫌がらせるパワハラ」「自分の焦り、不安を払しょくしようとするストレス解消的パワハラ」「教育的指導を騙った自分勝手なパワハラ」「同僚を陥れ自分を上に見せるためのパワハラ」「多忙だとか慣れないからと言って仕事を断る部下の上司に対するパワハラ」など。個人の尊厳を軽視したパワハラは絶対に許してはいけない。事務長自身が正しい知識を身に付け、常にアップデートしなくてはならない。

～会場から ミニワールドカフェを通して～

- ◆**沖縄県**: 笑いは時にストレスにもなり得る。からかうという行為は相手へのリスペクトの欠如だ。
- ◆**千葉県**: 長崎県のみなさん、よくぞこのナーバスな問題に取り組まれた。私自身悩みは絶えない。例えば、人によって耐性は異なる。打たれ弱く、休まれたらどうしようという心配が先に立って、指導や命令ができない。じっくりと情報共有しながら対処するしかないと思う。
- ◆**兵庫県**: 笑いはエネルギー。自分にとって一番大事。職場はとにかく明るく！

～コーディネーターのまとめ～

ハラスメントは人権問題。ひとつひとつに正解はないが、怒られながら育った自分たち世代が、古い認識・慣習を断ち切り、働きやすい職場環境づくりを進めていかなければならないと強く感じた。

## 5 おわりに

「つながり合い、高め合う事務長会」のテーマのもと、自然発生的に生まれた委員会活動だった。今思うに事務長会の組織を横断的に自由に活動、研究することで柔軟性をもった活動ができたと感じる。2020年6月の「パワハラ防止法」施行後、連日、報道を賑わせるハラスメント問題。

芸能界、スポーツ界、政財界、飲食業界、公務員社会、ありとあらゆる業界においてハラスメントが顕在化してきている。否応なしに入ってくる様々な事案、この研究を通してハラスメントの多岐にわたる種類、奥深さ、根深さを知った。

無自覚で、鈍感な管理職や同僚の存在が職場の誰かが犠牲になっているかもしれない。管理職の部外者意識こそハラスメントを起こす最大の要因である。働きやすい職場環境、生産性の高い※職場（※生産性の高い＝相談しやすくより迅速に問題解決ができ、そして充実感が得られる）をいかに作りあげていくかが、管理職にとって大きな課題である。今回のパネルディスカッションによる協議が、各事務長にとって広く多角的に、物事を考えるきっかけとなればと願う。

最後に、研究協議発表の機会を、本県に与えてくださった全国公立学校事務長会には感謝の念でいっぱいである。この場をお借りして深くお礼申し上げる。

### ◆ハラスメント研究 POINT ◆

- ◆「知らなかった、そのつもりではなかった」では、もはや通用しない。
- ◆ハラスメントの領域は広い。(上司と部下、同僚、ジェンダー、友人、家族、LGBTQ+、民族、国家、大人と子供、高齢者と若者 etc.)
- ◆ハラスメントは最終的に人権問題。人権を尊重し、想像力をたくましくし、アンテナを高く張ろう。

Stop!  
ハラスメント

## 記念講演

## 「夢持ち続け日々精進」

株式会社 A and Live エーアンドライブ 代表取締役 高田 明 氏



今、世の中は複雑化しており、国際問題や地球温暖化など、将来を予測することが困難な時代だと感じます。学校の関係者の方々を取り巻く環境も大変な状況ではないでしょうか。少子高齢化への対策など大変に苦労さ

れていることと思います。

ネガティブな話ばかりしていますが、本日の演題は「夢持ち続け日々精進」です。こんな厳しい世の中で夢なんか持てるのかと思われるかもしれませんが、そうした状況で私がどういう心構えで会社を経営してきたかをお話できればと思い、この演題にしました。どんな世の中であっても「夢を持ち続け日々精進」—命ある限り『夢』を捨てずに持ち続ければ実現するというのが私の理念です。

そして、夢を実現するためには『今』という瞬間を大事にし、努力し続けることです。

「初心忘るべからず」は能役者の世阿弥が残した言葉です。『風姿花伝』や『花鏡』に、年を重ねても日々精進することを説いていますが、私の仕事への向き合い方と相通ずるものがあると思っています。私は何事にも一生懸命でした。大学受験も一生懸命勉強しました。第一志望の大学へは進めませんでした。入学した大学で英語を徹底的に学び、就職してからは海外赴任を経験しました。一生懸命に取り組むからこそ、多くの学びが得られます。日々精進することが大切で、一番大事なのは、『今』を生きることであり、人生を豊かにするのは、過去でも未来でもなく、この瞬間なのです。

一生懸命やっとうまくいかなかったことは、失敗ではなく試練です。試練を繰り返すうちに、人

は成長していきます。一方で、一生懸命にやらずにうまくいかなかったことが失敗です。その意味で、私は失敗を一度もしたことはありません。

人は過去にとらわれますが、過去はあくまで参考にすぎず、重要なのは前を向いて進むことです。そして未来の不安ばかりを見がちですが、不安の大半は自分の力では対処できないものです。未来に対する悩みの8割が自分の力で変えられなかったら、自分の力で変えられる2割に集中して一生懸命取り組めば、必ず道は開けます。それが、『今』を一生懸命生きるということです。

ただ、一生懸命が『つもり』になっていないでしょうか。

通販を生業としていて、売れない商品がどうして売れないかを研究した結果、実際には商品の良さを伝えた『つもり』になっているだけだったということがありました。『やったつもり』『伝えたつもり』など、実行した気になっているだけのことが多いのです。

いかにして確実に伝えるか、を考えることはどんな世界においても大切だと思います。

進んで海外の人と会話するなどして英語を学んだことで、海外赴任を経験し、色んなつながりができました。

ひとつのことを集中して学ぶことで、様々な知識が自分の中に集まり多様性がついてきます。その結果、最高の成果が生まれます。同じ価値観を持った人々が自然と集まり、連携して大きなプロジェクトが完成するようになるのです。

会社を運営されている方から、社員がついてきてくれないという悩みを聞くことがあります。

私は、社員を10回叱って1回しか褒めないと言われていました。でも社員には慕われていた方だと思います。叱るときでも愛情を持って接することが重要です。会話を心がけ、指摘することを恐れずに行うことが成長につながります。『間違っ

ている』と言わなければ成長しないことがあります。実際には多くの生徒や社員が『これは間違っているよ』と教えてもらいたいと感じているかもしれません。愛情があるからこそ叱るのであり、働き方改革やハラスメントなどが問題となる今、相手に愛を持って接することが重要だと私は思います。

海外での様々な経験を経て、25歳で会社を辞め平戸へ戻り、父の店の手伝いを始めました。5年後に佐世保へ支店を出し、37歳の時に独立しました。平戸も過疎が進んで人口が減少していましたが、人が少ないからだとか、田舎だからとか、格差を言い訳にした時点で負けだと思えます。大切なのは出来ると信じ、現状を受け入れて次に進むメンタルを育むことです。

変化にただ対応するのではなく、変化を創り出すことに努めました。その結果、TV・ネットショッピング等へつなげる事業拡大をしていくことが出来ました。

自分が学んで積み重ねた経験を社員に伝え共有することで会社は出来上がっています。

一生懸命やることで仲間は集まってくるし、多様性が生まれるし、アイデアも生じてくると思っています。

だから、経営危機に陥った時もくよくよと考えませんでした。

そうした危機のようなことが起こった時、何かを変革しようとする時に、私は「4つのボックス」というものを考えます。一つ目は「残す」ボックス、二つ目は「捨てる」ボックス、三つ目は「変える」ボックス、最後は「加える」ボックスです。問題には必ず原因があります。皆で議論して問題を書き出しボックスに仕分けていきます。そして優先順位を決めて取り組むのです。

商品を生ろうとアピールの仕方を考えても、他の部署が世相を把握して売れそうなものを調達しなくては売れません。一つの部署で解決を図ろうとしても、そこには紐づけされたものがあるので、全体を見て解決を図らなければなりません。

マーケティングは、世界の現状を自分のものにして経営をどうするか。改善を実現するにはスト

イックになるべきです。すべては経営と同じです。全体を変えなければ改善は望めないのです。

最後に、「伝えること」についてお話ししたいと思います。

伝える方法には、言葉と非言語（パフォーマンス語）の両方が含まれます。非言語では、目を合わせることや体の動きが重要で、コミュニケーションの基本はフェイストゥフェイスです。目と目を付き合わせる事が大事です。

言語は高い声ではっきりと、そして何度も繰り返すのが効果的です。

伝えるためには自分が何を伝えたいのかを徹底的に勉強し、必要な情報をたくさんインプットしなければなりません。

インプットが足りなければ、アウトプットも足りなくなります。これは世阿弥の言う『我見』と『離見』という考え方に通じます。そして伝えるのが難しい時は、まず誰かの模倣をすることから始めると良いでしょう。これも世阿弥は物学条々（ものまねじょうじょう）という言葉で表しています。また、わからないことは積極的に質問することが重要です。

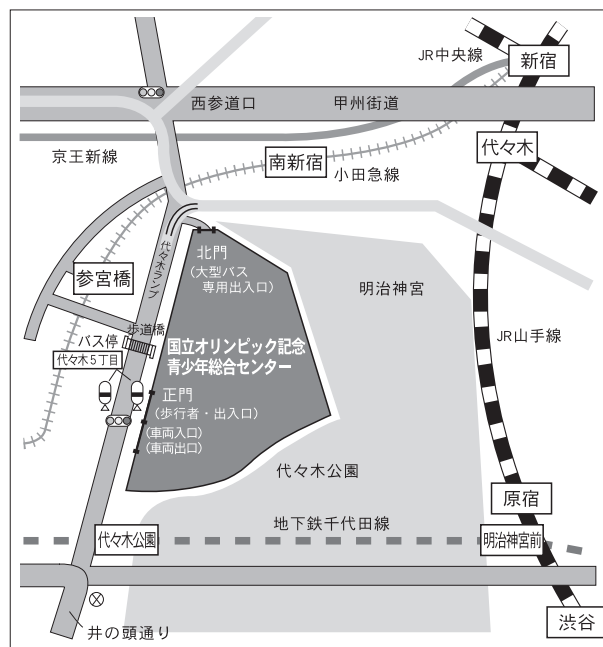
世阿弥は能の道について、いつまでも自分の修行不足を自覚し、学び続けなければならないと説きました。人間は常に謙虚で誠実でなければならないと思います。

企業の採用と学校の教育は今後の日本にとって両輪です。両方が成立して立派な人材が育つと考えています。先生方におかれましては健康に十分留意されて、教育の発展に努めていただくことを期待しています。



## 第49回研究協議会並びに総会の日程及び内容について

- 1 目 的 全国公立高等学校、中等教育学校、特別支援学校及び高等専門学校の事務長の職務について研究し、都道府県市並びに会員相互の情報交換を行い、学校の管理運営を円滑にするために協議する。併せて、会員の研鑽と資質の向上を図り、もって学校教育の進展に寄与する。
- 2 期 日 令和7年8月7日（木）・8日（金）
- 3 主 催 全国公立学校事務長会
- 4 後 援 文部科学省（予定）、東京都教育委員会（予定）、  
全国区都道府県教育委員会連合会（予定）、全国高等学校長協会（予定）、  
全国特別支援学校長会（予定）
- 5 会 場 『国立オリンピック記念青少年総合センター』  
〒151-0052 東京都渋谷区代々木神園町3-1  
[交通機関] 小田急線「参宮橋駅」下車徒歩7分



- 6 日程及び内容 8月7日（木）開会式、功労者表彰、文部科学省講話、研究協議  
8月8日（金）総会、研究協議、記念講演
- 7 記念講演 講師 未定

全国公立学校事務長会 役員・幹事名簿

Table with columns: 役職名, 地区割, 氏名, 所属学校, 電話・FAX, 〒, 所在地. Rows include 会長 (小杉聖子), 副会長 (牧原雄二, 小島直), 副会長 (地区代表者) (鈴木貴之, 齋藤仁, etc.), 総務 (峰岸慎吾, 鴨志田洋子, etc.), 会計監査 (小嶺かずみ, 佐藤利一), 企画部 (齋藤孝仁, 堀口ほづみ, etc.), 調査研究部 (山田昌紀, 加藤友紀子, etc.), 特別支援部 (久芳昌宏, 樽谷聡, etc.), 事務局 (村田行勇), 顧問 (正木保, 金子博隆, etc.).

