

# 学校の自主性・自律性を確立する学校経営

## －教職員のキャリア発達を視点として－

### 研修研究部教職研修課

#### I 研究の背景と目的

平成10年9月に中央教育審議会答申「今後の地方教育行政の在り方について」が出され、翌年にはこれに伴う教育関係法令が改正された。これにより、今まで国や教育委員会などに集中していた権限や役割が学校に任されるようになった。このことにより学校はその特色を生かして、創意工夫を凝らした教育活動を展開するとともに、地域全体として、子育てを支援し、子どもの成長を支えていくような取組を展開できるようになった。

また、平成17年10月に出された中央教育審議会答申「新しい時代の義務教育を創造する」にも、「学校が主体的に教育活動を行い、保護者や地域住民に直接説明責任を果たしていくためには、学校に権限を与え、自主的な学校運営が行えるようにすることが必要である。」と述べられている。現在、学校において、自主性と自律性を確立することが強く求められていることが分かる。

学校が自主性・自律性を確立するためには、校長をはじめとする教職員個々が、そのもてる力を最大限に発揮し、組織的に教育課題に取り組める体制に学校をつくり変えていくことが必要である。

学校の体制を見直し、組織の活性化を図ろうとするとき、組織マネジメントの手法は、一つの有効な手だてとなる。例えば、企業で行われているSWOT分析などを取り入れて改革・改善を進めている学校は少なくない。

また、学校を活性化させるためには、組織全体として見直すだけでなく、組織内の教職員個々にも目を向けることが大切である。具体的には、教職員個々がキャリア発達を図ることで組織の活性化につなげていくという視点である。

教職員のキャリア発達で大切なことは、組織内において教職員個々の主体性が高まっていくことである。そのためには、教職員個々が自律的にキャリア発達に努めるとともに、組織による自律的なキャリア発達への支援は欠くことができない。このようなことから今回は特に、組織の支援の有効な手だてを探ることを研究の目的とした。

「キャリア」をどうとらえるかは様々な考えがあるが、平成14年7月に厚生労働省が出した「キャリア形成を支援する労働市場政策研究会」報告書によれば、「『キャリア』とは、一般に『経歴』、『経験』、『発展』、さらには、『関連した職務の連鎖』等と表現され、時間的持続性ないし継続性を持った概念として捉えられる。」としている。また、「キャリア」の語源として、『キャリア』(career)は中世ラテン語の『車道』を起源とし、英語で、競馬場や競技場におけるコースやトラック(行路、足跡)を意味するものであった。そこから、人がたどる行路やその足跡、経歴、遍歴なども意味するようになり、このほか、特別な訓練を要する職業や生涯の仕事、職業上の出世や成功をも表すようになった。」と紹介している。

また、金井壽宏氏は「キャリア」を定義する場合の前提として「①『キャリア』そのものにいい『キャリア』とわるい『キャリア』があるわけではない。つまり『キャリア』はアップもダウンもしない。②『キャリア』は外部の人の観点からではなく、その『キャリア』を歩む本人によって評価されるのがよい。③『キャリア』には主観的な側面と客観的な側面の両面がある。④『キャリア』はプロセスである。」(金井 2002) の4つを指摘している。

本研究では「キャリア」を「過去、現在、そして将来の可能性まで含んだ仕事生活上で様々な経験をしていく過程」ととらえることとする。

また、キャリア発達については、ナイジェル・ニコルソン (Nigel Nicholson) 氏によるトランジション・サイクル・モデルを参考とした。

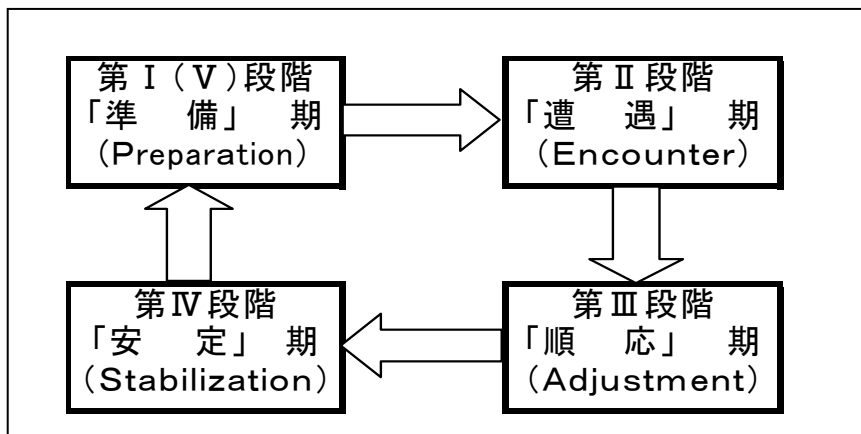


図1 キャリア発達のサイクル

キャリア発達は、図1のようにⅠ「準備」期(新しい世界に入る準備段階)→Ⅱ「遭遇」期(実際にその世界に入っていく、新たなことに遭遇する段階)→Ⅲ「順応」期(新しい世界に徐々に溶け込み、順応していく段階)→Ⅳ「安定」期(新しい世界に十分慣れて、落ち着き安定する段階)のサイクルでめぐりながら、発達していくのである。

また、このサイクルは、一度回ったら終わりというのではなく、Ⅰが(V)となっているように、「安定」期のあと再び次の「準備」期へと移り、新しいサイクルが再び始まっていく。

キャリア発達をしていくには、まずは教職員自身が主体的に仕事へ取り組むことが大切である。さらに教職員自身が自分なりのキャリアをデザインすることで、自律的なキャリア発達を遂げていくことになる。

なお、研究の方法の調査1及び2のアンケート調査については、問題を焦点化するために、教員のための調査とした。

以上のことを押さえた上で研究を進めていくこととする。

## Ⅱ 研究の方法

〔調査1〕 平成16年8月～10月、マネジメント研修に参加した県内公立の小・中学校、高等学校、盲・聾・養護学校の教員120名に、キャリア発達に関するアンケート調査を実施した。

主な調査項目は以下の通りである。

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1 経験年数</li><li>2 現在までに購読したことのある定期刊行の書籍について</li><li>3 これまでの教職人生の中で（児童生徒との関わりを除いて）つまづいた経験について</li><li>4 現在担当している業務や、過去に担当した業務について</li></ol> |
|---|

〔調査2〕 平成17年8月～9月、マネジメント研修に参加した県内公立の小・中学校、高等学校、盲・聾・養護学校の教員108名に、職務の明確化に関するアンケート調査を実施した。

主な調査項目は以下の通りである。

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1 校種</li><li>2 経験年数</li><li>3 職務が明確になっているかについて</li><li>4 職務（Job）が書かれたものについて</li><li>5 具体的な職務内容（Task）が書かれたものについて</li><li>6 職務内容が書かれたものについて、あった方がよいか</li></ol> |
|--|

〔調査3〕 平成17年12月、小・中学校、高等学校、養護学校3校ずつ計12校を訪問して、具体的な職務内容が記述されている文書について聞き取り調査を行った。

主な調査項目は以下の通りである。

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1 職務内容が何に記載されているか</li><li>2 現在の職務内容で記述されていないものは何か</li><li>3 組織（学校）として、職務内容が記述されたものを確認する機会（場面）があるか</li><li>4 職務内容は毎年更新されているか</li></ol> |
|---|

### Ⅲ 研究の内容

#### 1 教員のキャリア発達と組織の課題（1年次の研究）

##### (1) 教員のキャリア発達

###### ア キャリア発達の状況

教員のキャリア発達の状況を調査するために、平成16年度マネジメント研修の研修員を対象としたアンケート調査（Ⅱ研究の方法[調査1]、以下調査1とよぶ）を実施した。

ここでは、キャリア発達の状況を探るために、定期刊行の書籍の購読を仕事上における関心の向き及び高さにとらえ、これを尺度とした。

この結果、経験年数が比較的少ない時期は「教科指導」や「学級経営」への関心が高く、経験年数が増すに従いこれらへの関心が下がる一方、「教育課程」や「今日的な教育課題」への関心が高まっていくことが分かった。また、その間には特に定期刊行の書籍の購読をするほどの関心を示さない期間があることが判明した。

このことから、教員のキャリア発達には、いくつかのステージが存在し、その間にいわゆる「プラトー」の時期があると考えた。模式的に示すと図2のようになる。

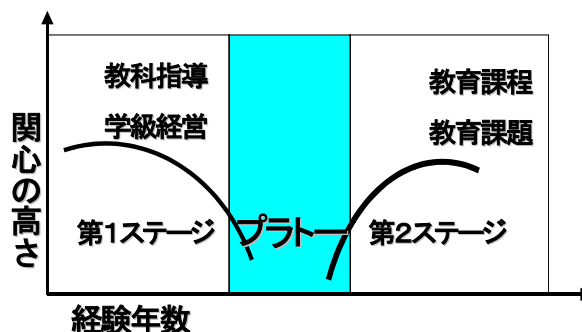


図2 キャリア発達の状況（模式図）

「プラトー」の期間は、中だるみの状態ではなくキャリア発達の「安定」期にあたり、次のステージへの「準備」期でもあると考えられる。図2より、

「プラトー」の期間について詳述すると、第1ステージである「教科指導」や「学級経営」の発達課題をある程度こなし、教科指導や学級経営に自信をもち、力量を十分に発揮していると自己認識している期間といえる。

###### イ キャリア発達上の転機

教員のキャリア発達上の転機について探るため、調査1で「教職人生の中でのつまずいた経験」について質問した。「つまずき」については、児童生徒とのかかわりを除くことを条件付けとした。これは、教員である以上ほとんどがこれに該当してしまうことが考えられたためである。アンケート調査の結果、「つまずいた経験がある」との回答は42%であった。つまずいたことがあると回答した中で、そのできごとは「人をまとめるポストでの経験」が半数以上であった（表1）。

この中で、「行政での経験」については、回答者全員が行政の経験者ではないため他の項目とは単純には比較できない。

また、つまずきの原因としては、第一に「コミュニケーション能力の不足」が、次い

表1 つまずいたできごと（単位は%）

	義務	高・養	全体
人をまとめるポストでの経験	59.1	43.5	51.1
苦手な分野の分掌での経験	13.6	30.4	22.2
人間関係において	18.2	8.7	13.3
得意な分野の分掌での経験	4.5	13.0	8.9
行政での経験	4.5	4.3	4.4

で「専門的な知識の不足」が挙げられた（表2）。

さらに、調査1で「つまずいたできごとの中で、一番大きなできごと」について、その時の経験年数を調査したところ、ほぼ同程度の経験年数に集中し、平均すると経験17年程度であった。

このことから、人によって異なりはするが、教員はおおむね17年程度の経験を経てから「学年主任などの人をまとめるポスト」で、「コミュニケーション能力の不足」を主たる要因とするキャリア発達上の転機に「遭遇」すると考えた。

表2 つまずきの原因

(単位は%)

	義務	高・養	全体
コミュニケーション能力の不足	42.9	48.3	45.3
専門的な知識の不足	31.4	20.7	26.6
職務内容の予備知識の不足	17.1	20.7	18.8
機器やソフトを扱う技量の不足	2.9	6.9	4.7
職務処理の時間の不足	5.7	3.4	4.7

## ウ キャリア発達の状況と転機

図2に、17年程度という経験年数を示すと、図3のような位置となる。

「教科指導」や「学級経営」を主たる発達課題とする第1ステージを成就した教員は、「安定」期である「プラトー」の時期を迎える。その後、17年程度の経験を経た頃に、「コミュニケーション能力」を主たる発達課題とした「人をまとめるポスト」である第2

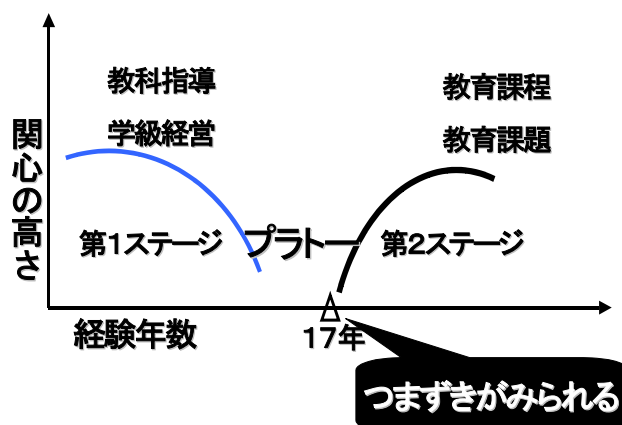


図3 大きなつまずきの時期

ステージを迎える。このステージでは「教育課程」や「現代的な教育課題」に対応していかなくてはならないが、「専門的な知識の不足」もみられる。

また、教員はそれまでの長期にわたって、転機となるような「つまずいた経験」を有しておらず、その処し方に疎いと考えられる。

これは、第1ステージの延長線上に第2ステージがあるのではないことを物語っており、それぞれのステージ上の仕事を円滑に処理するのに必要な能力は異なっているといえる。

## (2) 教員のキャリア発達を支援するための組織の課題

### ア 教員の職務の把握状況

職務の把握状況をつかむために、現在担当している業務や、過去に担当した業務について、調査1により「担当する以前にもっていたイメージどおりであったか」を質問した。

その結果、「イメージどおりであった」と回答した者は3割未満であり、イメージどおりであった場合についても、そのほとんどは「見たり聞いたりする中で描いていたイメージでつかんでいた」ものであった（表3）。

この結果から、学校では職務についての組織だった情報伝達がほとんど行われていないことがうかがわれ、教員による、見たり聞いたりすることも含めた自らの情報収集によって職務の把握がなされていることが分かった。

表3 職務の把握状況 (単位は%)

はい	描いていたイメージどおり	20.0
	管理職等からの情報提供	3.5
	詳細な職務表等	3.5
	自分での情報収集	0.9
いいえ		72.1

さらに、「いいえ」と回答した者へ、「もっていたイメージと異なっていたこと」を尋ねたところ、「責任の大小や他への影響に関すること」や「業務量に関すること」、「関係する人や部署に関すること」、「必要な知識に関すること」が多く、業務内容そのものではない情報は、伝達されづらい状況にあることが分かった。ここで特筆すべきは、「業務の内容に関すること」という最低限必要と考えられる情報までも、正確もしくは確実に伝達されていない状況が、約6分の1も存在したことである(表4)。

表4 イメージと異なっていたこと (単位は%)

	義務	高・養	全体
責任の大小や他への影響	20.6	17.5	19.6
業務の内容	16.2	17.5	16.6
業務量	19.9	9.5	16.6
必要な知識	11.8	12.7	12.1
関係する人や部署	8.8	15.9	11.1
変革の要請や新たな課題を知らなかった	8.1	9.5	8.5
必要な時間	7.4	7.9	7.5
必要な技能	5.9	7.9	6.5
積み残しの業務を知らなかった	1.5	1.6	1.5

## イ 組織の課題

学校の従前からの職員への職務分担の在り方は、第1ステージにある者を、学級担任等、主に「教科指導」や「学級経営」をもっぱらとする職務へ、「プラトリー」にある者や第2ステージにある者を、学年主任等の人をまとめる「束ねの職務」へ、年齢等を勘案しながら配置する傾向が見られた。この中で特に、「プラトリー」の位置にある者にしぼって考察する。

この「プラトリー」の位置にある者は、前述のとおり「教科指導」や「学級経営」の発達課題をある程度こなし、自信をもち、力量を十分に発揮していると自己認識している状態、すなわち「安定」期にある。この者を「束ねの職務」へ位置付ける場合、すなわち次のステージに「遭遇」させる場合、「準備」への支援が重要となる。

「束ねの職務」は、高い対人関係処理能力と複雑性への対応力が必要となり、これらの力量の向上策を施していくことが、組織の支援の一つとして重要となる。しかし、これらは、知識技能を基盤に置きつつもOJT (On The Job Training) により身に付けていく能力である。「プラトリー」にある者には、対人関係能力にかかわる技術や複雑性への対処法などへ関心が向くよう方向性を示すこと、これらを研修できる環境をつくるのが、組織の支援策として考えられる。これは「束ねの職務」に共通する課題への支援策である。

携わる職務そのものへの支援策としては、職務を円滑に進められるように配慮することが組織の課題として浮上する。携わる職務の内容を明らかにすることは当然であるが、加えて職務遂行上「必要となる知識や技能」や「関係する人や部署」や「変革の要請の概略や新たな課題」などを明らかにすることで、当事者はもとより当事者以外の者も、その職務を遂行していく方法を把握できることとなる。これが教員のキャリアの道しるべとなり、この道しるべをたよりに自主的に「安定」期を次のステージへの「準備」期にしていくことで、教員のキャリア発達がなされるのではないだろうか。

## 2 職務の明確化（2年次の研究）

### (1) 職務の明確化の必要性

仕事の基本とは、まず「自分の職務をきちんと把握すること」と言える。企業では、職務を把握するために、「職務記述書」という職務内容を詳細に記述したものを作成しているところもあり、職務内容に従って職務を遂行することに対して賃金が支払われている。職務を明確にすることは企業として当然のことであり、従業員が職務内容に従って職務を遂行することも当然のことである。

教職員の場合でも、職務がはっきりしなければ主体的・計画的に仕事を進めにくく、つまづきやすくなる。また職務分担が不明確だと「仕事が人を基準に付く」ことになり、仕事が偏ることになる。このことは多忙化を生み出したり、他の職務に支障をきたしたりすることにつながりかねない。学校においても、職務を明確にすることが欠かせない。

1年次の研究により、別のステージの職務に「遭遇」する前の「準備」段階で、学校の支援が重要であることが分かった。別のステージの職務に「遭遇」する前のイメージと現実とのズレを解消していくためには、職務の明確化により支援ができるのではないか、また、明確化のより確実な方法として、具体的な職務内容が書かれたものが学校にあるべきだと考えた。

職務の明確化は別のステージの職務だけに求められるものではない。全体の職務が明確化されることで、別のステージの職務も明確化される。例えば、学年内に不明確な仕事があれば、結局別のステージの職務である学年主任がやるケースが多くなる。つまり学年全体の職務の明確化を図らなければ、学年主任の職務も明確にならないと思われる。

### ア 職務の明確化の状況

学校における「職務の明確化」がどの程度進んでいるかについて、平成17年度マネジメント研修の研修員を対象としたアンケート調査を実施した（Ⅱ研究の方法[調査2]、以下調査2とよぶ）。まず、「職務が明確になっているか」を尋ねた。

その結果、

- ・「職務が明確になっている」と回答した者は、82%であった。
- ・職務が明確になっている理由は、「前任者からの引継ぎ」（55%）や「自分で情報収集した」（53%）の二つが多かった（図4）。
- ・「職務内容について書かれたものがある」と回答した者は、22%だった（図4）。
- ・職務が不明確であると回答した者が明確になっていない理由として挙げたことは「職務内容について書かれたものがない」が58%で最も多かった（図5）。

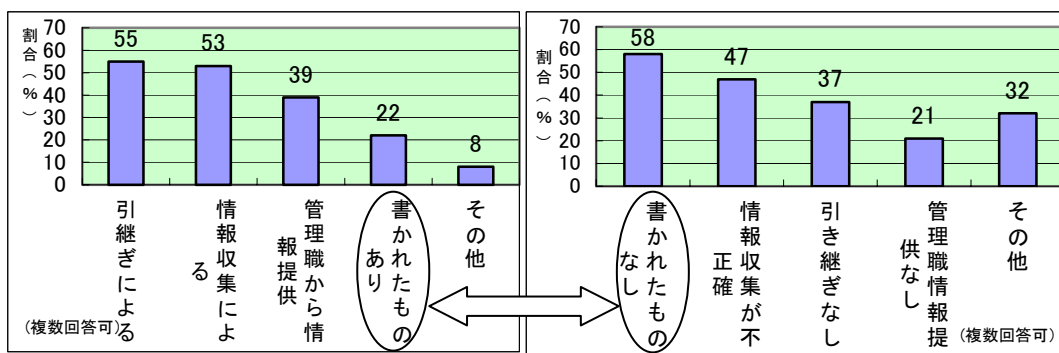


図4 職務が明確になっている理由 (89人) 図5 職務が明確になっていない理由 (19人)

約8割の者が職務が明確になっていると回答しているが、これは組織として明確化しているのではなく、「前任者からの引継ぎ」(55%)や「自分で情報収集した」(53%)の二つが多く、人から人への情報の受け渡しに頼っていることが分かる。

「職務内容について書かれたものがある」と回答した者は22%であった。前年度の調査1の「業務(職務)内容について組織だった情報伝達がほとんど行われていない」と同様の結果が得られた。

一方、職務が不明確と回答した者の理由として、最も多かったのが「職務内容について書かれたものがない」(58%)であった。職務を明確にするためには職務内容が書かれたものが必要であり、それがないと職務は不明確になってしまうことが分かる。

## イ 職務と職務内容の記述の状況

「職務(=Job、仕事の全体)について書かれたものがあるか」(例:学年主任の職務~当該学年の教育活動に関する事項について連絡・調整及び指導・助言を行う)について調査2で質問したところ、

- ・「はい」が44%、「いいえ」が46%で、「いいえ」のほうが若干多く、残り10%が「わからない」であった。
- ・校種別では、「はい」と回答した割合が小学校41校中13校(32%)、中学校31校中13校(42%)、高等学校24校中12校(50%)、盲・聾・養護学校12校中9校(75%)と大きく違った。
- ・「何に書かれているか」は、校務分掌表が55%と一番多かった。(図6)

- 「具体的な職務内容(=Task、仕事の一つ一つ)について書かれたものがあるか」(例:学年主任の具体的な職務~学年目標の設定、学年行事の総括など)については、
- ・「はい」は28%で「いいえ」が61%である。また、「わからない」が11%あった。
  - ・「何に書かれているか」は、校務分掌表が33%で最も多く、二番目は学校経営書で30%であった(図7)。



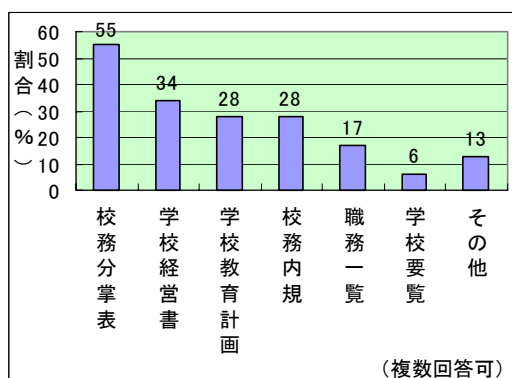


図6 職務が書かれているもの (47人)

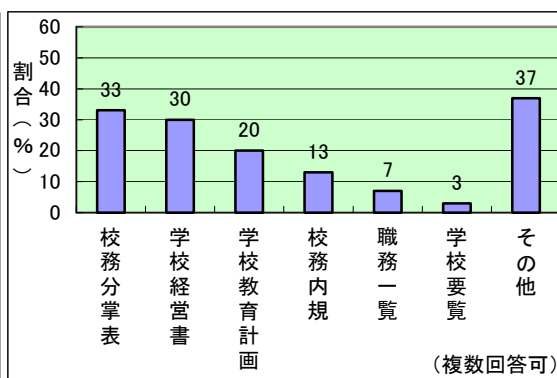


図7 具体的な職務内容が書かれているもの (30人)

「具体的な職務内容(Task)について書かれたものがある」と回答した者は28%で、前述の「職務(Job)について書かれたものがある」と回答した者の44%に比べて、16%減っている。具体的な職務内容まで書かれたものがある学校が少ないことがわかる。

「職務について書かれたものがある」と回答した割合が校種別で大きな差があることから、教職員数が多いほど一人一人の職務を明確にする必要があり、職務について書かれたものが整えられていると推測される。

具体的な職務内容が何に書かれているかは、「その他」が37%であった。学部計画書、分掌計画案など、各校ごと様々なものに書かれていた。

「職務内容が書かれたものがあった方がよいか」については、

- ・「はい」が89%で「いいえ」が8%であった。

「なぜ書かれたものがあった方がよいか」については、

- ・「あらかじめ自分の具体的な職務内容が分かり、仕事がやりやすくなるから」が79%で最も多く、「学校全体の仕事もはっきりして、誰に対してもわかりやすくなるから」が60%で二番目に多かった(図8)。

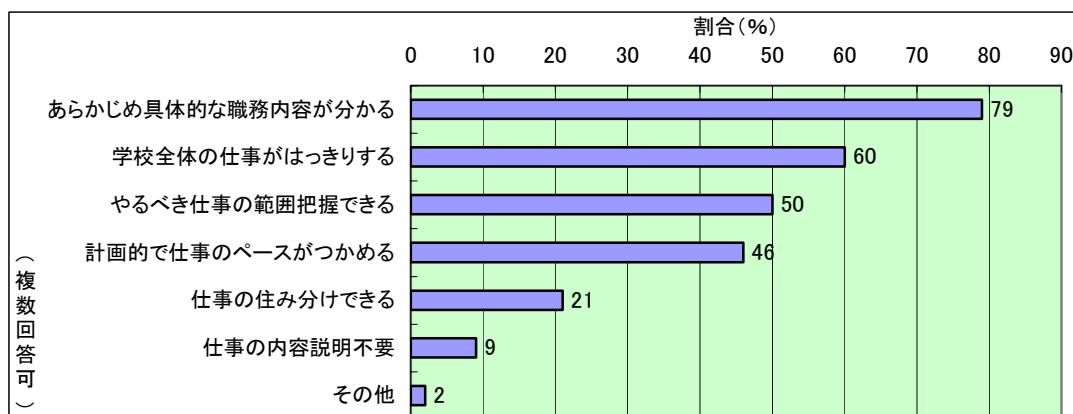


図8 職務内容が書かれたものがあった方がよい理由 (96人)

職務内容が書かれたものが「ある」「ない」にかかわらず、書かれたものがあった方がよいと考えている者が約9割である。「あらかじめ自分の具体的な職務内容が分かり、仕事がやりやすくなるから」や、「学校全体の仕事もはっきりして、誰に対してもわかりやすくなるから」と回答した者が多いことから、事前に職務内容が把握できた

り、学校全体の職務が分かたりすることが、職務を遂行する上で重要であると考えていることが分かる。

## ウ 職務内容を記述することの重要性

職務を明確化するために職務内容が書かれたものがあつたほうがよいと約9割の教員が望んでいるが、具体的な職務内容が書かれたものがある学校は3割弱である。

また、職務を明確化するには、前任者との引継ぎに頼るか、自分で情報収集せざるを得ない場合が多い。とりわけ引継ぎや情報収集がうまくできない場合は、職務内容が書かれたものを多くの教員が必要としている。

このことから、学校においても具体的な職務内容が書かれたものが、職務の明確化を進める上で必要とされていることが分かった。そこで、具体的な職務内容が書かれたものがあると答えた学校に対して、「具体的な職務内容が何に記載されているか」「職務内容を確認する機会や場面をどのようにとっているか」「職務内容は毎年更新されているか」などの聞き取り調査を行った。

## (2) 各校の具体例

平成17年度マネジメント研修に参加した研修員へのアンケート調査(調査2)をもとに、小学校3校、中学校3校、高等学校3校、養護学校3校の計12校を訪問し、聞き取り調査(Ⅱ研究の方法[調査3])を行った。

具体的な職務内容を記述したものの様式・内容を見ると、校種ごとに同じような傾向が見られた。職務内容を記述したものの更新機会(場面)については、「4月」「年度末の教育課程編成時」とした学校が多く、さらに「夏季休業中」「行事直後」などにも実施している学校がある。また、今後文書化するとよい職務内容や分野については、「新しい文書を作成する必要は感じていない」とする学校や、「主任の職務」「本年度の問題点や改善点を記載できる欄の追加」など、各校それぞれの状況が見られた。

以下、具体的な職務内容を記述したものにより職務の明確化を図っている事例について、その様式や内容面の具体例を紹介する。

### ア 小学校

A小学校、B小学校では学校経営書の他に計画書を作成し、各部ごと、行事ごとの詳しい内容(目的、具体的な指導計画など)を記述している。特に行事については実施計画書が作成されており、担当者は準備が容易にできるようになっている。

A小学校では、各行事の実実施計画書を同じ形式に表している(図9)。その構成は目標、事前準備、実施計画(日時や当日の日程)、事後処理、評価になっており、その計画書を見れば担当者のみならず職員全員が把握できるようになっている。事務分掌については一覧表をより細かくした表ができており、それぞれの役割が把握できる。

B小学校では、各領域については各時期におけるねらいが示され、行事においては目的や日程が示されている。担当者はこの冊子を見ることで、職務内容を確認できる。特に行事にかかわることはほとんどの計画ができているので、その計画に沿って進められる。

### イ 中学校

訪問した3校はそれぞれ、「学校運営の手引き」、「教育課程大綱」、「学校経営書」と名付けた冊子を作成し職務内容を記述している。内容は、教務、生徒指導、学習指

導、校内研修、特別活動、渉外・管理関係等の領域ごとにまとめている。

C 中学校では、「学校運営の手引き」中の「校務分掌細目一覧」に職務内容と分担が記述されている。具体的な職務内容の記述は、項目数にして 308 に及んでいる（図 10）。そのため、多くの項目において担当者は 1 名となっている。担当者は「校務分掌細目一覧」で自分の具体的な職務内容を把握できる。

D 中学校では、昨年度から「教育課程大綱」とは別に、ベテラン教師の知恵を若い教師に伝えるための試みとして、学級指導マニュアルの作成を始めた。教室環境整備（図 11）、話し方・聞き方指導など、学級経営に関わる各教師の知識・情報を文書化し共有している。

## ウ 高等学校

訪問した 3 校とも、職務内容を「校務内規」、「要覧」、「分掌一覧」に記述している。

E 高等学校では、分掌の具体的な職務内容の他に、分掌をまとめる課長・主任級の具体的な職務内容も記述している（図 12）。

F 高等学校では、学校経営計画に基づいて、分掌・学年・教科の目標を掲げ、具体的な取組と数値目標を設定している。それに従って職務内容を分類し、担当者を割り当てている。職務内容が単なる割当てではなく、学校や各分掌・学年・教科の目標を押さえた上での職務内容なので、取り組む意義付けがなされるような仕組みになっている。これを 4 月の校内研修会で提案し、全職員に周知する。2 月には「校内研修報告書」（昨年度まで）として校内研修会で報告が行われ、今年度の評価と来年度への改善の検討がなされる。

G 高等学校の教務課では、具体的な職務内容を時期ごとに一覧にして仕事の漏れや遅れがないかのチェックをしている。

## エ 養護学校

訪問した 3 校とも、各課ごとに目標・具体的な職務内容・実施時期などを、学校経営書の中に収めている。

学校経営目標に基づいて、各課の目標が掲げられ、職務内容を記述している。また具体的な職務内容を年間スケジュールの中に記述しており、担当者として「この時期に何をするか」が把握しやすくなっている。このため、全体を把握した上での計画的な職務の遂行が可能になっている。

H 養護学校では、県の作業スケジュール表の様式を使用し、評価の観点や数値目標なども書かれており、次年度への改善の一助となっている（図 13）。

各事例を概観すると、職務を明確化する上では、具体的な職務内容を記述する際の様式上の工夫として、次のような方法があることが分かる。

- ・職務内容を細分化したり、手引書として記述したりする。
- ・職務内容を目標や目的などと連動させて記述する。
- ・年間計画表の中に直接記述したり、行事細案として記述したりする。

行事名	実施年月日	参加学年	時間	場所
保育園・幼稚園・小学校連絡会	平成17年5月2日(水)	園・小学校代表者	1時間30分	会議室
目 標	1. 入学後の1年生の学校生活を参照していただき、気づいたことを話し合う。 2. 1年生の生活の様子や学習の状況について報告する。 3. 情報交換をし、今後の指導の参考にする。			
事 業 内 容	活動内容		留意点	
1. 園に連絡会の案内(1次)を出す。(後期)			・ 出席者(園)を把握しておく。	
1. 授業参観 14:00~14:45(第5時)			・ 出席(校指、後期、1年級)	
2. 懇談会 15:00~ 研究会進行(1年)			・ 入学してからの児童の様子を尋らせ、助言や情報をいただく。	
・ 始めの言葉 ・ 校舎挨拶 連絡会の意義についての説明 ・ 自己紹介 ・ 1年担任の報告 入学から今までの児童の姿 ・ 懇談 お親の様子等 ・ 終わりの言葉			・ 参観の様子から感想や質問等いただき、今後の指導に役立てる。	
事後処理	・ 連絡会で得た情報や助言を今後の			
評価	1. 保育園・幼稚園の代表者に入学後 2. 事前の連絡や話し合いの内容の調			

行事名	実施年月日	参加学年	時間	場所
家庭訪問	平成17年5月23日(月)	学校担任	15:00	
	24日(火)		(学習日は 15:30)	
	25日(水)		~	
	27日(金)		16:55	
	30日(月)予備日			
目 標	1 学習状況が顕著な児童の家庭内における学習・態度・学習の状況を知る。 2 学校に対する保護者の願いや学校生活の指導方法等について話し合う。 3 学区(各地区)を結ると共に、通学路の安全性を点検する。			
事 業 内 容	前 期 内 容		留 意 点	
1 家庭訪問を事前に通知させ、児童に通学路を確認させておく。			・ 地図や家庭課内で、あらかじめ児童の家を調べておく。コースや時間を設定しておく。	
2 通学路の問題点を児童から確認しておく。			・ 危険箇所の確認をする。	
3 聞きたいことや話し合う内容について、ある程度準備しておく。				
実 施 日 程			・ 児童の実態に応じて、家庭訪問の時間を設定する。(低学年から順次、兄弟関係の調整を図る。) ・ 訪問時刻を守り、大きく遅れる場合は電話などで連絡し、失礼がないように配慮する。	
5月23日(月)				
5月24日(火)	(学校より南側)			
5月25日(水)	(136号線より西側)			
5月26日(木)	(学校より北側)			
5月27日(金)				
5月30日(月)	調整	[15:30~]		
事後処理	1 児童とその家庭環境の理解のため、今後の指導に役立てる。 2 通学路の問題点について、必要指導期に報告し、安全指導を徹底する。 3 学校として対応しなければならない問題点が複数場合は、報告をする。(報告が取りまとめる。)			
評価	1 家庭の児童の実態を把握することができたか。 2 児童の家庭環境を知ることができたか。 3 事後の指導や対応は確実であったか。 4 通学路の危険箇所の確認ができたか。			

図9 A小学校「行事の実施計画書」より

分掌欄目 Page 2

部	課	分	目	No.	内 容	担当①	担当②
II	研究科	>>>	>>>	1	校内研修の企画・推進		
				2	研修推進委員会の企画・推進		
				3	研修費の精算		
				4	関係研究の企画・推進・評価		
				5	校外研修の企画・推進・調整		
				6	専門研修の企画・推進・調整		
				7	研修費の精算		
				8	研修資料の取集・保管		
				9	各級研修会・講演会の案内・参加の手配		
				10	教育委員会等に関する資料作成・研修推進		
				11	教育研究会・市会等と関係団体との連絡		
				12	校外の年度研修計画のとりまとめ		
				13	学習態度づくりの推進		
				14	教科書の選定・指導		
				15	教科書の選定・管理		
				16	学習態度の分析		
				17	特別支援教育の推進(特別支援学級の設置)		
				18	学習向上委員会等の推進		
				>>>	特別支援	>>>	>>>
2	個別特別支援教育体制の確立と推進						
3	外部機関との連携(コーディネーター)						
4	対象生徒保護者との連携						
5	障害支援教育の地域・保護者への啓発活動						
6	生徒・保護者・地域関係者との連携						
>>>	進修研	>>>	>>>	1	生徒・保護者・地域関係者との連携		
				2	進修研の推進		
				3	資料の収集・保管・活用		
				4	学習態度の分析・評価		
				5	大規模研修の企画・推進		
				6	大規模研修の取集・評価・活用		
				7	いじめの防止(学校・家庭)の推進		
				8	進修研・ボランティア活動に関すること		
				9	進修研・ボランティア活動に関すること		
				10	進修研・ボランティア活動に関すること		
>>>	図書誌	>>>	>>>	1	図書誌の編集・発行の立案・推進・指導		
				2	図書誌の編集・発行の立案・推進・指導		
				3	図書誌の編集・発行の立案・推進・指導		
>>>	情報	>>>	>>>	1	情報教育の推進		
				2	情報教育の推進		
				3	情報教育の推進		
				4	情報教育の推進		
				5	情報教育の推進		
				6	情報教育の推進		
				7	情報教育の推進		
				8	情報教育の推進		
				9	情報教育の推進		
				10	情報教育の推進		
>>>	掲示	>>>	>>>	1	教室・廊下の掲示計画の立案・推進		
				2	掲示活動の企画・推進・掲示物の取集		
				3	掲示物の取集・活用		
>>>	少人数指導	>>>	>>>	1	少人数指導の立案・実施・評価		
				2	少人数指導の立案・実施・評価		
				3	少人数指導の立案・実施・評価		
>>>	生徒方	>>>	>>>	1	生徒指導計画の立案・実施・指導		
				2	生徒指導計画の立案・実施・指導		
				3	生徒指導計画の立案・実施・指導		
>>>	校外生活	>>>	>>>	1	校外生活計画の立案・実施・指導		
				2	校外生活計画の立案・実施・指導		
				3	校外生活計画の立案・実施・指導		
>>>	教育研	>>>	>>>	1	教育研究の推進		
				2	教育研究の推進		
				3	教育研究の推進		

図 10 C 中学校  
「校務分掌細目一覧」より

図 11 D 中学校  
「教室環境整備」より

## 教室の環境整備について

生徒が下校した後、必ず教室の様子を確認してください

### 1 整理・整頓について

①  机・椅子が整然と並んでいるか。

②  机や椅子に落書きがないか。

③  机・椅子の高さの調整がなされているか。

④  机前のラベル(机・イス・ロッカー)がはがれていないか、落書きがないか。

⑤  机の中が整理されているか(プリント等がぐちゃぐちゃに入っていない)。

⑥  椅子の背もたれが後ろに倒っていないか。

⑦  ぞうさんがけの針金がしっかりついているか。

⑧  ぞうさんがしっかりかけてあるか。

⑨  ロッカーにカバン、ナップ等が散らかっているか。(下校した後には入っていない)

⑩  ロッカーの上に不要な物が置いていないか。

⑪  雨樋ひさし(外)の上にごみがたまっていないか。

⑫  教室の中はしっかりと整理されているか。

⑬  教師用机、戸棚の中、TVの上は整理されているか。

⑭  清掃用具入れのロッカーの中は整理されているか。

⑮  床やゴミ箱の周りにゴミが落ちていないか。

⑯  カーテンはしっかりついているか、きれいなか。

### 2 掲示物について

①  掲示物が破れたり、はがれたりしていないか。

②  色あせた掲示物や時期が過ぎた掲示物がないか。

③  生徒の活動が見える掲示があるか。

④  心の基まる(生徒同士、生徒と教師のふれ合いなど)掲示があるか。

⑤  教師のコメントが入っている掲示があるか。

⑥  誤字・脱字はないか。

### 3 黒板について

①  前面の黒板に張り紙はないか、整然としているか。

②  月、日、曜日が記入されているか。

③  黒板(黒板消し)はきれいなか。

<p>第7 教務関係規定</p> <p>1 教務課職務内容</p> <p>(1) 教務主任(課長)</p> <p>校長の指揮を受け、教育計画の立案、その他の教務に関する事項について連絡調整及び指導監督に当たる。</p> <p>ア 課の総務に関すること。</p> <p>イ 教育課程全般についての企画、運営、調整に関すること。</p> <p>ウ 他課および学年主任・教科主任との連絡に関すること。</p> <p>エ 学習指導全般についての円滑な運営に関すること。</p> <p>オ 行事予定・学校行事に関すること。</p> <p>カ 生徒の奨励に関すること。</p> <p>キ 文書の作成、整理、保管に関すること。</p> <p>ク 校務記録・職員会議録・運営委員会記録・教科主任会議録の整理・保管に関すること。</p> <p>ケ 中学校訪問に関すること。</p> <p>コ 課の予算に関すること。</p> <p>サ その他、必要な事項に関すること。</p>	
<p>第11 図書関係規定</p> <p>1 図書課職務内容</p> <p>(1) 図書主任(課長)</p> <p>校長の監督を受け、学校図書館及び視聴覚教室の運営に関する事項について、連絡調整及び指導監督に当たる。</p> <p>ア 課の総務に関すること。</p> <p>イ 施設及び学年主任・教科主任との連絡に関すること。</p> <p>ウ 課の予算に関すること。</p> <p>エ 図書館及び視聴覚教室の管理、企画運営に関すること。</p> <p>オ 図書館の蔵書および視聴覚教材の調査と収集に関すること。</p> <p>カ 蔵書と蔵書データベースの点検、保守に関すること。</p> <p>キ 図書施設及び視聴覚教室の環境整備に関すること。</p> <p>ク 視聴覚用品・機器の整備、点検、保守に関すること。</p> <p>ケ 静岡県高等学校図書館研究会(県及び西部)に関すること。</p> <p>コ 静岡県高等学校視聴覚研究会(県及び西部)に関すること。</p> <p>サ その他、必要な事項に関すること。</p>	

図12 E高等学校「校務内規」より

<p>6 分掌の目標と仕事内容</p>																																																																			
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>目標</th> <th>仕事</th> <th>4月</th> <th>5月</th> <th>6月</th> <th>7月</th> <th>8月</th> <th>9月</th> <th>10月</th> <th>11月</th> <th>12月</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>◎教育課程の見直し・修正を行う</td> <td>・教育課程編成</td> <td>教育課程編成</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>検討・修正</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>学校 検討</td> </tr> <tr> <td>○授業と結び付く「個別の指導計画」の利用と「個別の教育支援計画」の作成の啓発を行う</td> <td>・個別の指導計画 ・個別の教育支援計画</td> <td>自立・研修課と連携し、利用・啓発について調整</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>前期まとめ</td> <td>検討・確認 後継作成</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>○学校経営計画と学校自己評価システムについてのシンク・検討を行う</td> <td>・学校評価</td> <td>項目内容 調整・検討</td> <td></td> <td>自己評価提案・検討 (全体)</td> <td></td> <td>自己評価地理 (学部)</td> <td></td> <td>反省・検討 (学部)</td> <td></td> <td>自己評価簿 (全体)</td> </tr> <tr> <td>○より円滑でスピーディーな事務処理を行う</td> <td>・教科書給与事務 ・学校・学部経営書 ・指導要録 ・出席簿 ・児童生徒名簿 ・スクールバス</td> <td>教科書給与事務 項目調整・原稿まとめ・製本 要録記入 点検・管理 説明 出席簿、マニュアル作成 管理・長欠報告等 転出転入事務 児童生徒名簿作成 校外学習日程調整・日課変更時の通知文作成・乗車方法等の変更に関する提案 校外学習年間日報調整(運行表の作成…各月ごと)</td> <td></td> <td></td> <td>採択内申</td> <td></td> <td>後期・前期転学</td> <td></td> <td></td> <td>需要</td> </tr> <tr> <td>評価の観点</td> <td></td> <td colspan="9"> <p>・時間割について月ごとに確認を行い、見直しを週り、時間数を確保することができたか</p> <p>・指導要録の記入点検確認を確実に行うことができたか(6月…90% 3月…95%達成)</p> <p>・出席簿の記入点検確認を確実に行うことができたか(前期70% 後期…80%達成)</p> <p>・教科書事務を確実に行うことができたか(3度の確認 100%達成)</p> <p>・個別の指導計画の利用度…(保護者面談時等に保護者に自信まもり提示できるようなものに)</p> </td> </tr> </tbody> </table>	目標	仕事	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	◎教育課程の見直し・修正を行う	・教育課程編成	教育課程編成				検討・修正				学校 検討	○授業と結び付く「個別の指導計画」の利用と「個別の教育支援計画」の作成の啓発を行う	・個別の指導計画 ・個別の教育支援計画	自立・研修課と連携し、利用・啓発について調整					前期まとめ	検討・確認 後継作成			○学校経営計画と学校自己評価システムについてのシンク・検討を行う	・学校評価	項目内容 調整・検討		自己評価提案・検討 (全体)		自己評価地理 (学部)		反省・検討 (学部)		自己評価簿 (全体)	○より円滑でスピーディーな事務処理を行う	・教科書給与事務 ・学校・学部経営書 ・指導要録 ・出席簿 ・児童生徒名簿 ・スクールバス	教科書給与事務 項目調整・原稿まとめ・製本 要録記入 点検・管理 説明 出席簿、マニュアル作成 管理・長欠報告等 転出転入事務 児童生徒名簿作成 校外学習日程調整・日課変更時の通知文作成・乗車方法等の変更に関する提案 校外学習年間日報調整(運行表の作成…各月ごと)			採択内申		後期・前期転学			需要	評価の観点		<p>・時間割について月ごとに確認を行い、見直しを週り、時間数を確保することができたか</p> <p>・指導要録の記入点検確認を確実に行うことができたか(6月…90% 3月…95%達成)</p> <p>・出席簿の記入点検確認を確実に行うことができたか(前期70% 後期…80%達成)</p> <p>・教科書事務を確実に行うことができたか(3度の確認 100%達成)</p> <p>・個別の指導計画の利用度…(保護者面談時等に保護者に自信まもり提示できるようなものに)</p>								
目標	仕事	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月																																																									
◎教育課程の見直し・修正を行う	・教育課程編成	教育課程編成				検討・修正				学校 検討																																																									
○授業と結び付く「個別の指導計画」の利用と「個別の教育支援計画」の作成の啓発を行う	・個別の指導計画 ・個別の教育支援計画	自立・研修課と連携し、利用・啓発について調整					前期まとめ	検討・確認 後継作成																																																											
○学校経営計画と学校自己評価システムについてのシンク・検討を行う	・学校評価	項目内容 調整・検討		自己評価提案・検討 (全体)		自己評価地理 (学部)		反省・検討 (学部)		自己評価簿 (全体)																																																									
○より円滑でスピーディーな事務処理を行う	・教科書給与事務 ・学校・学部経営書 ・指導要録 ・出席簿 ・児童生徒名簿 ・スクールバス	教科書給与事務 項目調整・原稿まとめ・製本 要録記入 点検・管理 説明 出席簿、マニュアル作成 管理・長欠報告等 転出転入事務 児童生徒名簿作成 校外学習日程調整・日課変更時の通知文作成・乗車方法等の変更に関する提案 校外学習年間日報調整(運行表の作成…各月ごと)			採択内申		後期・前期転学			需要																																																									
評価の観点		<p>・時間割について月ごとに確認を行い、見直しを週り、時間数を確保することができたか</p> <p>・指導要録の記入点検確認を確実に行うことができたか(6月…90% 3月…95%達成)</p> <p>・出席簿の記入点検確認を確実に行うことができたか(前期70% 後期…80%達成)</p> <p>・教科書事務を確実に行うことができたか(3度の確認 100%達成)</p> <p>・個別の指導計画の利用度…(保護者面談時等に保護者に自信まもり提示できるようなものに)</p>																																																																	

図13 H養護学校「学校経営書」より

### (3) 職務の明確化についての考察

聞き取り調査から、具体的な職務内容を記述する際の様式上の工夫として三点が明らかになった。ここでは、それらを踏まえて職務の明確化についての考察をしていくことにする。

#### ア 職務の細分化

職務内容を、細分化したり手引書として記述したりする事例や、年間計画表の中に直接記述したり行事細案として記述したりする事例からは、WHY（なぜ）、WHAT（何を）、WHO（誰が）、WHEN（いつ）、HOW（どのように）といった視点から細かく記述することで、職務を明確化しようとしていることが分かった。

「職務を明確化する」ということは、誰でも職務を遂行できるようにすることである。「誰でも」というところが大切であり、文書化しておくことが一番確実な方法である。もし文書化していないと、職務経験がない者が担当者になった場合、職務を遂行できないおそれが出てくる。職務内容について知らない初任者や他校からの転任者が見ても分かるように書かれていることが大切である。

職務を細分化・詳述化することにより、キャリア発達のサイクルの「準備」の段階で、少なくとも心の準備（心構え）はできるようになるといえる。

#### イ 職務の細分化のレベル

これまでは、職務を細分化・詳述化することで職務の明確化が図られると考えてきたが、聞き取り調査の中で次のような例が見られた（表5）。

表5 教務関係と生徒指導関係の比較

学校名	職務内容数		担当者数	
	教務	生徒指導	教務	生徒指導
C 中学校	57	32	5	4
F 高等学校	24	11	7	8
I 養護学校	53	17	11	8

教務関係の職務と生徒指導関係の職務を比較した時に、担当者数では大きな違いは見られないが、職務内容数に大きく違いが見られた。これは一概に職務を細分化することができないことの表れではないかと考えた。そこで、職務を次のように分けて考えてみることにした。

職務 { 事務的・管理的な職務～細分化できるもの（指導に直接かかわらないもの）  
指導的な職務～細分化しにくいもの（指導に直接かかわるもの）

指導的な職務は、事務的・管理的な職務のように、WHEN・HOWのレベルまで職務内容を細分化して書くことは困難であると考えられる。なぜなら生徒指導における職務を例にとって考えると、生徒指導は児童生徒一人一人の個性や発達に応じて指導していくことが大切であり、職務を細かく分けることが難しいからである。

また、生活指導などは細かく職務内容に分けたものを基に職務を遂行するという事は実態に合っていない。例えば、あいさつ指導は職務なので担当するが、他は担当ではないので全く関与しないということでは、生活指導が機能しなくなるおそれがある。

つまり、指導的な職務は、WHY、WHAT、WHO、WHEN、HOWまで示すのではなく、WHY・WHATまでにとどめる方がよい。職務を具体的な「行動レベル（WHEN・HOW）」まで示すのではなく、「課題レベル（WHY・WHAT）」まで示すのが実際的である。

## ウ 職務の明確化の効用

職務を明確化することは、キャリア発達上の「準備」から「遭遇」の段階でつまづきを少なくできるというだけでなく、次のような効用も考えられる。

まず事務的・管理的な職務の明確化の効用について考える。

職務を明確化することで、「職務の『ムリ』『ムダ』『ムラ』が解消されていくこと」が挙げられる。学籍関係の職務を例に考えてみる。転出予定の児童生徒がいる場合、「児童生徒の転出の手続」という職務内容が明確化されていれば、学級担任はその担当者に連絡するだけで済む。あとは、連絡を受けた担当者が、書類を自ら作成したり依頼したりして手続を進め、最終的に学級担任に手続完了の報告と作成完了した書類などが届くことになる。もし、「児童生徒の転出の手続」という職務内容が明確化されていないと、学級担任が様々な担当者と連絡をとって手続を進めることになり、連携をとりにくく情報伝達や書類作成に時間がかかってしまう。的確な情報伝達と効果的な連携が図られることで職務に要する時間が短縮され「ムダ」を解消することになる。聞き取り調査を行った各校では、職務内容を毎年更新しながら、より職務の明確化に努めることで、職務の「ムリ」「ムダ」「ムラ」が解消されていくという効用が高まっている。

また、「職務への取り組みやすさによる意欲の向上」が考えられる。自分の職務がWHY・WHATだけでなく、WHEN・HOWまで明確にされていれば、やるべきことがはっきり分かり、取り組みやすくなる。単に「教科書関係」と示されている職務よりも「4月に教科書の配布」「〇〇の書式で〇〇へ提出」といったレベルまで明確に示されていれば、自主的かつ計画的に職務を遂行でき意欲の向上につながる。

次に、指導的な職務も、事務的・管理的な職務と同様な方法で職務の明確化ができるのであれば、事務的・管理的な職務で挙げた効用があると言えよう。しかし、指導的な職務は前述したように細分化しにくい。そのため、事務的・管理的な職務と同じような効用は得られにくい。

指導的な職務では、創意工夫や専門性が生かせることで教職員にやりがいを生み出し、キャリア発達にもつなげるという視点を大切にしたい。もちろん、事務的・管理的な職務にこのような視点がないというわけではない。

指導的な職務の設定は、WHY、WHAT、WHO、WHEN、HOWのうち、WHY・WHATとWHOを決め、あとは担当者に任せるという「課題レベル（WHY・WHAT）」の記述でとどめておく方が望ましいのではないかと考える。



例えば児童生徒の実態と課題を把握し(WHY)、何をするか(WHAT)を話し合った結果、「人権教育の充実を図る→思いやりの心を育てる」という共有化が図れたとする。あとは学級担任が「週に一度短学活で思いやりの心をテーマにして話をする」、教務主任が「日報に思いやりの心をテーマにしたコラムを載せる」など、担当者がそれぞれの立場において具体的な方策を立てればよいのではないか。

このように、WHY・WHATは教職員が共有化・共通理解できるよう徹底的に話し合い、目的や進むべき方向性を決める。そして具体的な方策は、学校や児童生徒の実態に合わせて、担当者の創意工夫や専門性が生かせるようにするというやり方がよいと考える。

## エ 事務的・管理的な職務と指導的な職務のバランス

事務的・管理的な職務と指導的な職務とは、その職務内容の記述の仕方を分けて考えることが重要であり、すべての職務を細分化・詳述化すべしというわけではない。大切なのは、それぞれの職務に求められているレベルまで記述することである。

事務的・管理的な職務を着実に正確に遂行するために、職務を細分化・詳述化することで業務の効率化を目指す。

それに対して、指導的な職務ではあくまでも「課題レベル」にとどめて、担当者の創意工夫や専門性が生かせるようにし、教職員がやりがいをもって主体的に職務に取り組めるようにする。ただし「課題レベル」の職務内容にとどめることで、かえって何をしたらよいか分からなかったり、方向性を誤ったりしないように、教職員がWHY・WHATを共有化・共通理解できるよう時間をかける必要がある。そこで、事務的・管理的な職務を細分化・詳述化することで負担が軽減される分を、指導的な職務の共有化や共通理解するための時間にあてることができる。

このように事務的・管理的な職務と指導的な職務のバランスをうまくとれば、教職員の負担が増えずに、教職員が自分の職務に専念でき、主体的に働きやすくなる。

## オ 職務の明確化と自律的なキャリア発達

事務的・管理的な職務と指導的な職務のバランスをとることで、教職員の主体的な職務への取組にもつながることを述べてきた。

高橋俊介氏は「最も重要なキャリア自律行動は、主体的ジョブデザイン行動である」(高橋 2003)と言っている。これは、職務に対して自分なりの展望をもち、自分の満足度を高めるように工夫して職務に取り組むことが、自律的なキャリア発達につながっていくと考えられる。与えられた仕事を着実にこなすことも大切だが、自分なりによりよい職務となるようにデザインすることで、「自己効力感」がもて、よりよいキャリア発達を遂げることができる。

職務を明確化することは、教職員が職務を主体的に遂行しやすくなることであり、教職員の自律的なキャリア発達につながる。自律的な教職員がいることで、学校は環境の変化に対応できる組織となり、活性化が可能となる。

#### IV 研究のまとめ

##### 1 研究の成果

学校の裁量権の拡大とともに、学校や教職員に求められることが今後より一層多くなることが予想される。こうした中、多くの教職員は、いろいろな転機やつまずきを経験しながらそれを乗り越えていく必要がある。

経験年数 17 年あたりで教職員は大きな転機を迎えることが多い。その時にまず必要なのは教職員個人の努力であろう。しかし、新たに「別のステージの職務」に就くなど、今までと異なる職務を行わなければならない場合、職務遂行のために求められるものがそれまでと大きく異なるため、個人の努力とともに組織の支援が重要となる。

本研究では、教職員が「別のステージの職務」に「遭遇」する前の、「準備」の段階においてつまずきを少なくするための方策として、教職員個人では取り組みにくい「職務の明確化」を組織が進めていく必要があるととらえた。

実際に、職務を明確化することで教職員のつまずきを少なくできるだけでなく、事務的・管理的な職務では、業務の「ムリ」「ムダ」「ムラ」が解消できたり、取り組みやすさから意欲が向上したりすることにつながっていく。また指導的な職務では、WHY・WHAT は共有化・共通理解を図り、WHEN・HOW は担当者の創意工夫と専門性を生かすことでやりがいをもって職務に取り組み、教職員のキャリア発達につながることを指摘した。

教職員が主体的に仕事をデザインすることは教職員の自律的なキャリア発達につながる。自律した教職員が創意工夫したり専門性を生かしたりすることで、学校は環境の変化に対応できるようになり、学校の活性化が可能となる。そして、自律した教職員が学校の自主性・自律性を高めることになると考える(図 14)。

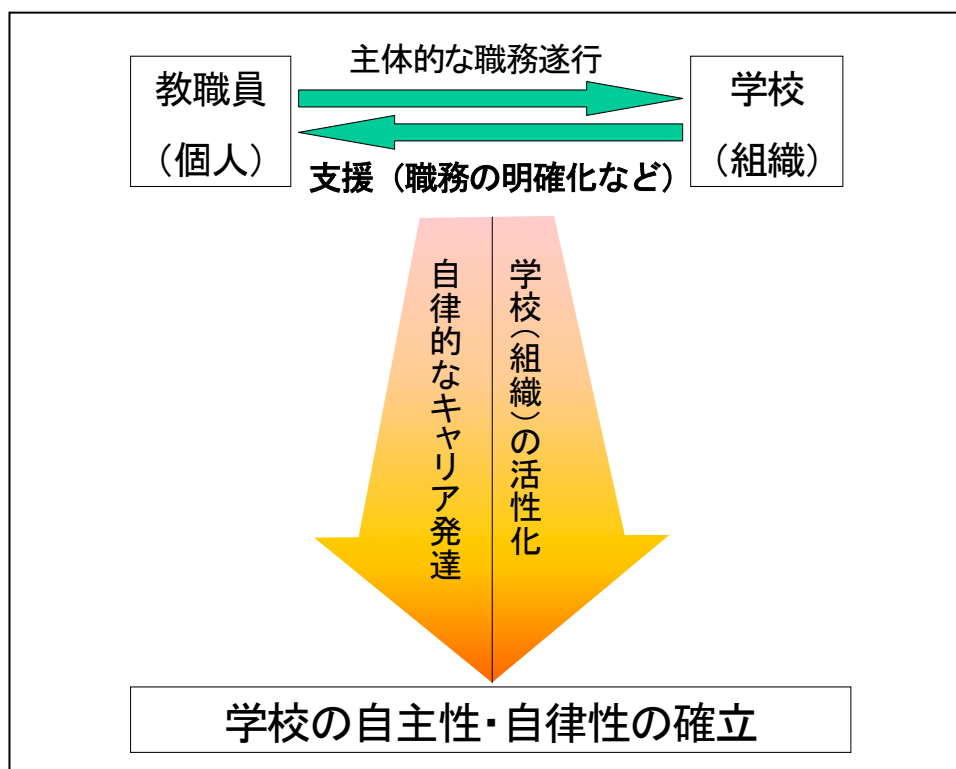


図 14 自律的なキャリア発達と学校の自主性・自律性の確立

## 2 今後の課題

職務の明確化は学校が教職員を支援する一方策であった。今後、教職員の自律的なキャリア発達をさらに支援するためには、キャリア発達を意識付けるための研修やキャリア・カウンセリングが必要になってくるであろう。

また、教職員のキャリア意識を高める方法や教職員のキャリア発達を支える組織の在り方などが、今後研究していくべき課題である。

## 【参考文献】

- エドガー・H・シャイン著 金井壽宏訳 『キャリア・アンカー』 白桃書房 2003  
エドガー・H・シャイン著 金井壽宏訳 『キャリア・サバイバル』 白桃書房 2003  
金井壽宏編著 『会社と個人を元気にするキャリア・カウンセリング』 日本経済新聞社 2003  
金井壽宏 『キャリア・デザイン・ガイド』 白桃書房 2003  
金井壽宏 『働くひとのためのキャリア・デザイン』 PHP研究所 2002  
川端大二・関口和代編著 『キャリア形成』 中央経済社 2005  
木岡一明編 『教職員の職能発達と組織開発』 教育開発研究所 2003  
高橋俊介 『キャリア論』 東洋経済新報社 2003  
高橋俊介 『組織マネジメントのプロフェッショナル』 ダイヤモンド社 2004  
チャールズ・ハンディー著 埴岡健一訳 『もっといい会社、もっといい人生』  
河出書房新社 1998  
永岡順・小林一也編 『新学校教育全集・校務分掌』 ぎょうせい 1995  
原井伸介 『キャリアコンピテンシーマネジメント』 日本経団連出版 2002  
福山穰・三木素直・本多貴治・梶川達也共著 『新版マニュアルのつくり方・使い方』  
実務教育出版 2002  
マネジメント研修カリキュラム等開発会議 『学校組織マネジメント研修』 文部科学省 2005  
モーガン・マッコール著 金井壽宏監訳 リクルートワークス研究所訳 『ハイ・フライヤー』  
プレジデント社 2002  
渡辺三枝子著訳・E. L. ハー著 『キャリアカウンセリング入門』 ナカニシヤ出版 2001

## 【研究組織】

研究担当所員	参事兼研修研究部長	中村 国男		
	教職研修課長	永井 潤		
	指 導 主 事	金澤 洋一	指 導 主 事	土井 千佳子
	指 導 主 事	福與 繁太郎	指 導 主 事	上野 明彦
	指 導 主 事	山口 恭正	主 査	加藤 和彦
	指 導 主 事	渡邊 俊洋	指 導 主 事	石川 靖
	指 導 主 事	山本 敏治	指 導 主 事	古川 里江
	指 導 主 事	中野 聡	指 導 主 事	南 昌明
	参事兼研修研究部長	青野 馨	(平成 16 年度)	
	教職研修課長	鈴木 浩	(平成 16 年度)	
	指 導 主 事	池田 浩士	(平成 16 年度)	
	主 査	浜田 修	(平成 16 年度)	
	指 導 主 事	照井 久美子	(平成 16 年度)	
	指 導 主 事	飯尾 照彦	(平成 16 年度)	