

# 石川県の事務職員にエールを送る

## 学校事務職員の強みを活かした 学校マネジメント



学校の未来を創る

第68回石川県公立小中学校教育事務研究大会

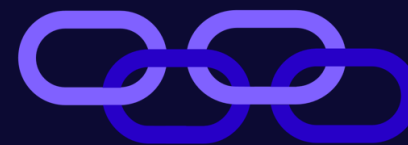
2026.8.21  
学校法人湘南学園  
前学園長 住田昌治  
daimaiin77@gmail.com

## 事務職員は学校マネジメントの 「エンジン」である

～カリキュラムマネジメント時代の新しい学校運営～

## 「事務をつかさどる」の真の意味

基本的事務処理 教育活動支援



予算管理 学校運営参画

「事務をつかさどる」とは、単なる事務処理にとどまらず、学校全体の可能性を上げる役割を担うことです。管理職はこの広い解釈を理解し、事務職員の力を最大限に活かすことが求められています。

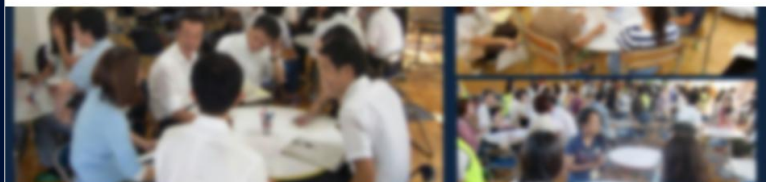
対話と省察のワークショップ

正解のない二択ワーク

「事務職員のマネジメント参画」を深める

日頃の判断の背景にある「自分のOS(思考のクセ)」を知り、対話を広げるための問いかけです。

## ウェルビーイングな学校づくり



## 風土づくり

特効薬はない。粘り強く取り組む。



事務職員は、学校のエンジンとして、  
学校に関わる全ての人を  
**幸せにする**仕事です

# 学校事務職員の強みを活かした 学校マネジメント



学校の未来を創る

第68回石川県公立小中学校教育事務研究大会

2026.8.21

学校法人湘南学園  
前学園長 住田昌治  
daimajin77@gmail.com

# マネジメントの本質

## 強みを活かす

一人ひとりの得意を見つける

## 細かな管理より信頼

監視やチェックではなく支援



## 権限委譲

信頼して任せる・委ねる姿勢

## 主体性の育成 自走

自ら考え、判断し、動ける環境

マネジメントとは人を管理・統制することではなく、

**「人を活かす責任」** ドラッグー

マネジメントの目的 **「人の強みを発揮させること」**



## 人の強みを活かす

### ■ 強みの発揮を支援

弱みの克服ではなく良さを伸ばす

### ■ よく観て、よく聴く

一人ひとりを受け止め理解する

### ■ 互いに補い合う

苦手は学校全体でカバー

### ■ 適材適所

能力を最大限発揮できる配置

# 人間関係の課題

## よくある相談

- ・ 教員との関係構築が難しい
- ・ 新たな取り組みへの理解不足
- ・ 職種間の壁を感じる

## 乗り越えるために

- ・ 尊敬に基づく関係づくり
- ・ 互いを認め合う姿勢
- ・ 強制や心理的支配ではなく信頼

# 聴き問いマネジメント

話を「聴く」、そして「問う」

この繰り返しから、自ら気づき  
答えを引き出し、新たなアイデアを生みだす  
そして、安心して成果に向かってドンドン自走する。  
そのために、しっかり聴き切ることが肝要

「聴き」「問い」「引き出す」



学校マネジメントの新常識

# 事務職員は学校マネジメントの 「エンジン」である

～カリキュラムマネジメント時代の新しい学校運営～

# 1. はじめに: 学校を動かす真の力

「事務職員が動くと、学校が動く。事務職員が変わると、学校が変わる。」

多くの学校現場において共通して言える真実です。これは単なる比喻ではありません。

事務職員は、決して学校の“裏方”に留まる存在ではなく、学校運営を力強く前へと進める“エンジン”そのものです。

カリキュラムマネジメント時代における参画の必然性を解き明かします。



## 2. なぜ事務職員が「エンジン」なのか ①

### 理由1: 学校全体を360度で俯瞰している唯一の職種



#### 縦軸と横軸の視点

教員が「学年・教科」という縦のラインで学校を見るのに対し、事務職員は学校全体の動線を横断的に捉えています。



#### 多角的な領域把握

予算・契約・安全・校務・時間割・人事など、学校機能のあらゆる要素を日常的に見渡しています。



#### 全体最適の判断

特定分野にとらわれず、組織としての「全体最適」を客観的に判断・ナビゲートできる強みを持っています。

## 2. なぜ事務職員が「エンジン」なのか ②

### 理由2:カリキュラムマネジメントは「予算」と「仕組み」で動く

#### 🔗 三位一体の構造

カリキュラムマネジメントは「授業 × 予算 × 仕組み」の3つが揃って初めて機能します。

どれほど素晴らしい授業改善案や年間計画があっても、予算が伴わず、実行の仕組みが整っていなければ計画は動きません。

#### 🔑 2要素を担う専門性

事務職員はこの3要素のうち「予算」と「仕組み」の2つを直接担当しています。

教育ビジョンを現実の施策として動かすための「ハード面・環境面」を構築しているのが事務職員なのです。

## 2. なぜ事務職員が「エンジン」なのか ③

### 理由3:事務職員は「人が育つ環境」をつくる専門職

「人は育てるのではなく、育つものだ」

— 教員が安心して力を発揮できる土台を創出する。

- ✓ 提出物の揺れ幅を減らす: 事務手続きや提出物の基準を明確化し、教員の無駄な迷いを削減。
- ✓ 会議の流れを整える・校務標準化: 効率的な会議設計や業務の標準化を進め、対話の質を高める。
- ✓ 予算の見える化: 必要な教育活動に必要なリソースが円滑に届く透明性の高い予算運用。
- ✓ 安心できる働く仕組み: 教員が本来の仕事である授業や児童生徒に向き合える環境基盤をつくる。

ORGANIZATIONAL CHANGE

### 3. 事務職員が参画すると 学校はどう変わるのか

参画によってもたらされる、学校運営の4つの大きな質的变化

# 学校運営の質的転換(変化①・②)

## ⚡ ① 計画の動体化

「机上の計画」から「動く計画」へ  
事務職員が計画段階から入ることで、教育目標と実際の予算・資材・運用体制がしっかり噛み合います。  
実行可能で実効性の高い計画へと進化します。

## 📌 ② 意思決定の安定

根拠に基づく確かな学校経営  
事務職員は「数字」と「仕組み」のプロフェッショナルです。  
感覚論ではなく客観的データに基づいた判断が加わることで、学校運営の意思決定が格段に安定します。

# 働き方改善とポジティブな組織風土 (変化③・④)

## ③ 教員の働き方が改善

事務職員が環境と仕組みを整えることで、教員は本来の主業務である「授業・子どもに向き合う時間」に集中できるようになります。

## ④ 学校の「ごきげんOS」が整う

事務職員がゆとりを持って「ごきげん」で働いている学校では、教員にもその良い雰囲気が伝染します。組織全体のエンゲージメントが高まります。



## 4. マネジメントに参画するための「3つの行動」



### ① 聞く

対話の第一歩

指導する姿勢ではなく、まず教員の話・背景・困りごとを「聞く」。傾聴が心を開き、参画への第一歩となります。



### ② 翻訳する

価値の伝達

事務の専門知識をそのまま語らず、教員が理解し納得できる言葉へ「翻訳」して伝えることが大きな価値です。



### ③ 揺れ幅を減らす

組織の安定

提出物、予算、会議などの揺れ幅を減らして標準化する。揺れが減ると教員が育ち、学校がスムーズに動きます。

## 5. 事務職員は学校の中心

学校運営の共同責任者 | カリキュラムマネジメントの推進者 | 環境の創り手

**事務職員が「ごきげん」でいる学校は、  
必ず良い学校になる。**

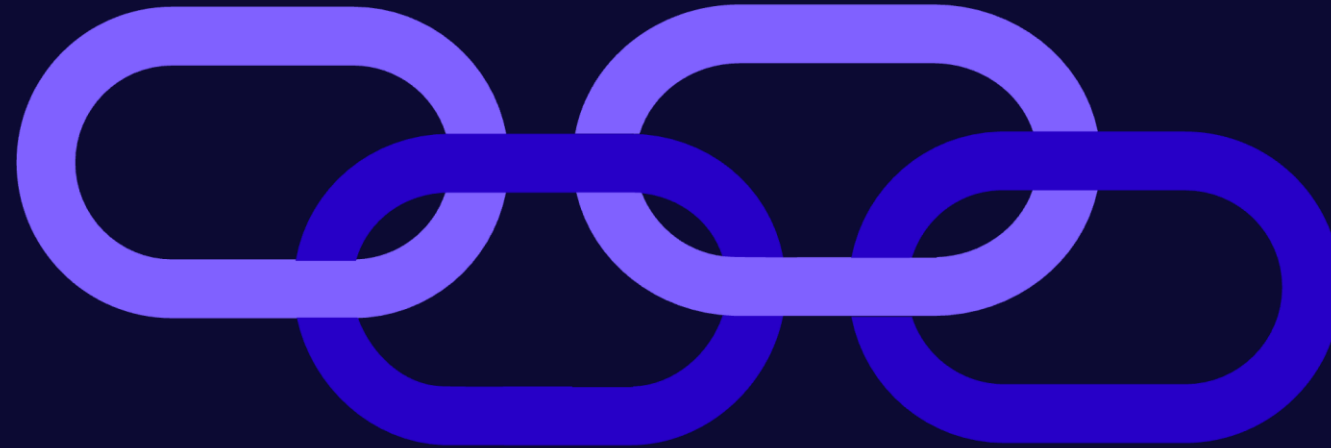
**— あなたの存在が、学校を前に進める最高の“エンジン”です —**

※ごきげんとは、単なる気分ではなく、心が安定し、穏やかで、周囲との関係も柔らかくなる状態

# 「事務をつかさどる」の真の意味

基本的事務処理

教育活動支援



予算管理

学校運営参画

「事務をつかさどる」とは、単なる事務処理にとどまらず、学校全体の可能性を広げる役割を担うことです。管理職はこの広い解釈を理解し、事務職員の力を最大限に活かすことが求められています。

# 「別表第2」の内容



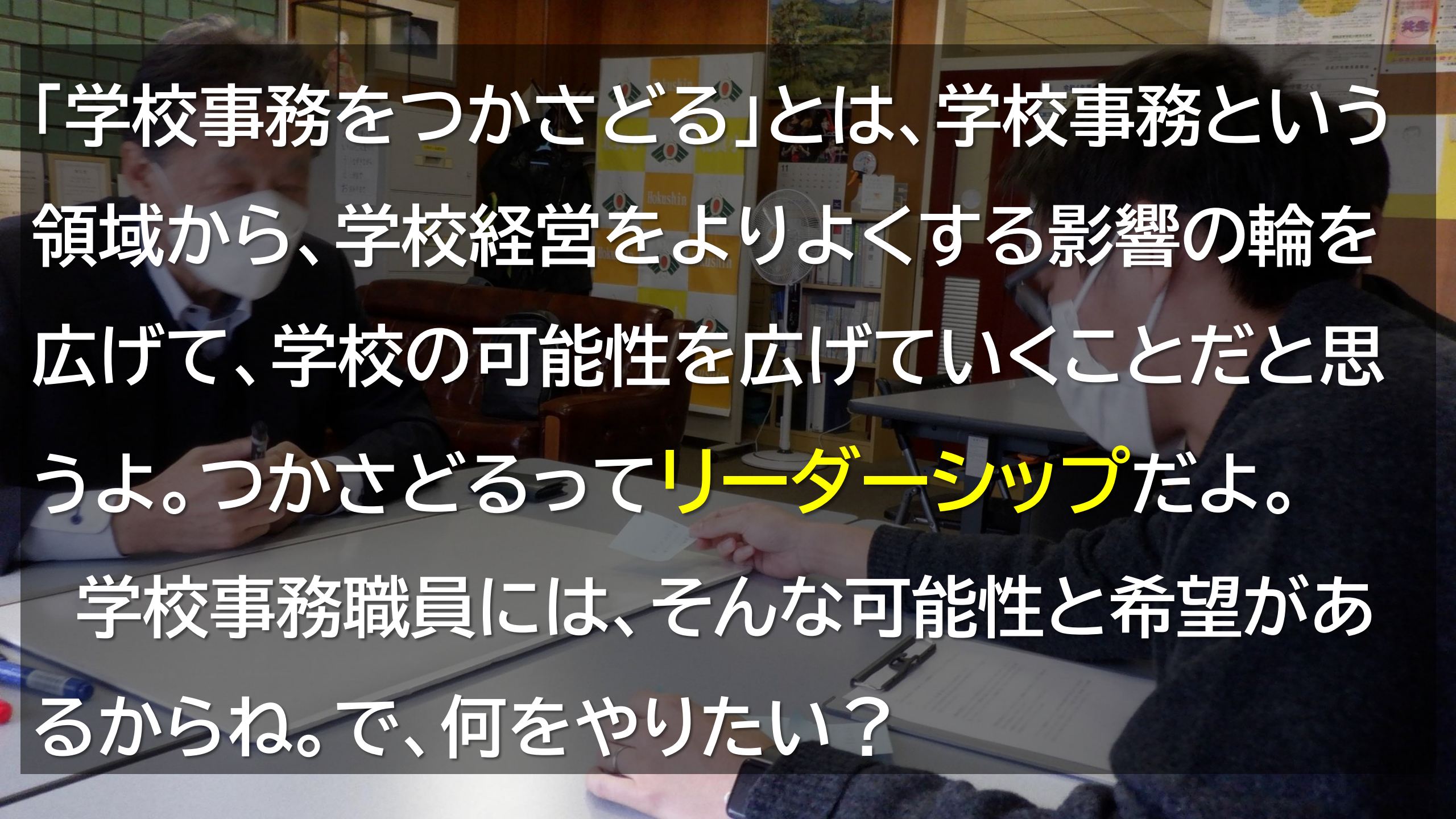
リーダーシップの発揮  
学校運営の領域での主導的役割



マネジメント力の向上  
組織運営に関わる能力開発



専門性の活用  
事務職としての知識・経験の活用



「学校事務をつかさどる」とは、学校事務という  
領域から、学校経営をよりよくする影響の輪を  
広げて、学校の可能性を広げていくことだと思  
うよ。つかさどるって**リーダーシップ**だよ。

学校事務職員には、そんな可能性と希望があ  
るからね。で、何をやりたい？



「リーダーシップに必要な最大の能力は何か？」

# 「自己認識力」

スタンフォード大学経営大学院顧問委員会

# リーダーシップと学校マネジメントを高める4つの視点

## 1. リーダーシップの基盤

自分の強み・弱み・価値観を理解することで、信頼関係の構築と状況判断を可能にします。

## 2. ぶれない経営

明確な自己の軸を持つことで、多様な課題に対しても決断力を持ち、一貫した経営姿勢を保持できます。

## 3. 他者理解・共感の出発点

自分の思考癖を知ることによって他者の立場を理解しやすくなり、傾聴と共感に基づくサポートが実践できます。

## 4. 機嫌・感情のマネジメント

自身の感情を客観視し「ごきげん」を保つことで、学校全体の雰囲気と職員のやる気を高めます。

リーダーシップは「**自分を知ること**」からスタートします。



# 二択ワーク

自分の価値観・感情・行動スタイルを知る

正解・不正解はありません

「どちらが自分に近いか」で直感的に

# あなたのタイプは？

① やりたいことは先にやる

② やりたいことは後にする

# あなたのタイプは？

① 人の目を気にする

② 人の目は気にしない

# あなたのタイプは？

① 頼まれたら断れない

② 断ることができる

# あなたのタイプは？

① 人と違うことをする

② 人と違うことはしない

# あなたのタイプは？

① 今まで通りを選ぶ

② 新しいやり方を選ぶ

# あなたのタイプは？

① 思ったことは言う

② 思っても言わない

# あなたのタイプは？

① 考えてから動く

② 動きながら考える

# あなたのタイプは？ 価値観の違い

## ① 考えてから動く

目標達成型

バックキャストイング

ゴールまでのルートが見つければ一気に動く。

ルートが見つからないうちは動かない。

一見すると動きが鈍く見えるが、成果を出すのは早い。

## ② 動きながら考える

積み上げ行動型

フォアキャストイング

まずやってみる。やってみて、「どうしようっかな？」と

考えて、またやってみる。動き出すのは早いですが、

成果までは近かったり遠かったりする。

その人らしさを奪っていく原因のひとつは、  
自分とは異なるタイプに自分の価値観を押し付けることだ。

# あなたのタイプは？

① 意思決定で悩むことが多い

② 意思決定で悩むことはない

# あなたのタイプは？

①様々な立場の人とつながる

②特定の人とつながる

# あなたのタイプは？

① 今日できることは今日やる

② 今日できることも明日にする

# あなたのタイプは？

① 迷ったらやる

② 迷ったらやらない

# あなたのタイプは？

① 完璧を求める

② 6～7割でよしとする

# 2択を振り返って ・自分の選択について考える ・ペア 他者の選択から学ぶ

## あなたのタイプは？

① やりたいことは先にやる

② やりたいことは後にする

① 人の目を気にする

② 人の目は気にしない

① 頼まれたら断れない

② 断ることができる

① 人と違うことをする

② 人と違うことはしない

① 今まで通りを選ぶ

② 新しいやり方を選ぶ

① 思ったことは言う

② 思っても言わない

① 考えてから動く

② 動きながら考える

① 意思決定で悩むことが多い

② 意思決定で悩むことはない

① 様々な立場の人とつながる

② 特定の人とつながる

① 仕事は一人でやり遂げたい

② チームでやり遂げたい

① 今日できることは今日やる

② 今日できることも明日にする

① 迷ったらやる

② 迷ったらやらない

① 完璧を求める

② 6～7割でよしとする



# 正解のない二択ワーク

## 「事務職員のマネジメント参画」を深める

日頃の判断の背景にある「自分のOS(思考のクセ)」を知り、対話を広げるための問いかけです。

## ワークの目的と進め方

### 正解・不正解はありません

このワークの二択は、どちらが優れているかを選ぶものではありません。自身の判断傾向を客観視することが目的です。

### 自分の「OS(判断のクセ)」を知る

「自分はどちらを重視しやすいか」「なぜその選択肢に惹かれるのか」という根拠や価値観に意識を向けます。

### 対話を通して視野を広げる

他者の選択理由を聞くことで、学校経営や教員支援における多様なアプローチとマネジメントの視点を学びます。

Q1

## 教員が学年運営の悩みを相談してきたとき

### A 伴走・構造化アプローチ

状況を丁寧に聞き、構造的な課題を一緒に整理する

### B 専門的提案アプローチ

事務職員としての視点(予算・時間・仕組み)から改善案を提示する

Q2

## 予算の使い方に迷っている教員に対して

### A 目的探求アプローチ

教育目的から一緒に考える  
（「どんな学びを実現したいですか？」）

### B 規律・明確化アプローチ

予算ルールを明確に示し、判断の迷いを減らす

Q3

## カリキュラム会議で議論が停滞したとき

### A 本質問いかけアプローチ

「本当に子どもに必要な学びは何ですか？」と問いを投げる

### B リソース提示アプローチ

予算・時間・人員の観点から答えを示し、会議を前に進める

Q4

## 教員の提出物が期限に間に合わない状況が続くとき

### A 環境調整アプローチ

背景を聞き、事務側でできる  
環境調整(揺れ幅の縮小)を行  
う

### B ガバナンス強化アプローチ

提出期限を守らせるために、  
事務側の管理を強める

Q5

## 学校運営に関わる重要情報を共有する場面で

### A 意識・翻訳アプローチ

教員が理解しやすいように“翻訳”し、意思決定を支える

### B 正確性優先アプローチ

専門的な事務知識をそのまま伝え、正確性を優先する

Q6

## 教員の事務理解が半分くらいに見えるとき

**A** 加算・スモールステップ

50%の理解を喜び、次のステップを一緒に考える

**B** 完璧・基準追求

100%を目指す説明や指導を行う

Q7

## 学校全体の校務改善を進めたいと感じたとき

### A イノベーター協働モデル

6%の“自走する教員”と協働し、改善の波及を狙う

### B 全体底上げモデル

94%の教員を底上げする仕組みづくりに力を注ぐ

Q8

## 年間計画と予算が噛み合っていないと気づいたとき

### A 共創的再設計

教育活動と予算の“つながり”  
を一緒に再設計する

### B フレーム設定・修正指示

予算の制約を明確に示し、計画  
の修正を促す

Q9

## 相談が多く事務作業の時間が足りないとき

**A** 育成・余白重視

聞く時間を確保し、教員が育つ  
余白をつくる

**B** 業務効率・生産性重視

聞く時間を絞り、事務作業の  
密度を高める

## 「事務が全部やらねば」と背負いすぎたとき

### A 手放し・委任型

自分は平凡だと認め、教員の力を信じて任せる領域を増やす

### B 責任感・牽引型

事務が動くことで学校を支える道を選ぶ

# 全10問の一覧(振りかえり用)

| #  | 場面(問い)     | 選択肢 A             | 選択肢 B              |
|----|------------|-------------------|--------------------|
| 1  | 学年運営の相談    | A: 丁寧に聞き構造的課題を整理  | B: 事務視点(予算/時間)から提案 |
| 2  | 予算使い方の迷い   | A: 教育目的から一緒に考える   | B: 予算ルールを示し迷いを減らす  |
| 3  | 会議の議論停滞    | A: 「真に必要な学び」を問う   | B: 予算/時間/人員の観点で示す  |
| 4  | 提出物の遅延継続   | A: 背景を聞き環境調整を行う   | B: 提出期限遵守の管理を強める   |
| 5  | 重要情報の共有    | A: 理解しやすいように“翻訳”  | B: 専門知識のまま正確性優先    |
| 6  | 事務理解が50%   | A: 50%を喜び次を一緒に考案  | B: 100%を目指し説明・指導   |
| 7  | 校務改善の推進    | A: 6%の自走教員と協働・波及  | B: 94%の教員を底上げする仕組み |
| 8  | 年間計画と予算のズレ | A: 活動と予算のつながりを再設計 | B: 予算制約を示し計画修正を促す  |
| 9  | 相談多発・時間不足  | A: 時間確保し育つ余白を作る   | B: 時間絞り事務作業密度を向上   |
| 10 | 抱え込み・背負いすぎ | A: 平凡と認め教員に任せる    | B: 事務が動いて学校を支える    |

# 学校運営への応用

## カリキュラムマネジメント × 事務

### ①「教育の質向上」に貢献できる領域

- ・予算の見える化 / 活用提案
- ・校務の標準化・効率化
- ・会議の流れづくり・ファシリテーション
- ・安全管理・施設環境整備
- ・ICT環境の活用支援

### ② 教員と“共創”できる領域

単なる事務手続きを超えて、教育と事務職員の専門性を掛け合わせられる領域を具体的に見つけ出します。



# 明日からの行動宣言

対話を経て、明日から変えるを決めましょう

“たった一つの行動”



## 1. OSの自覚

自分の選択傾向(対話重視型、規律重視型など)を振り返り、日頃の判断の癖を認識する。



## 2. 相手への関心

教員の背景や思考スタイルに関心を持ち、アプローチの方法を柔軟に変えてみる。



## 3. 行動宣言

「明日〇〇さんに〇〇という声かけをする」  
「まず予算データの見せ方を一つ工夫する」  
等具体的に決める。

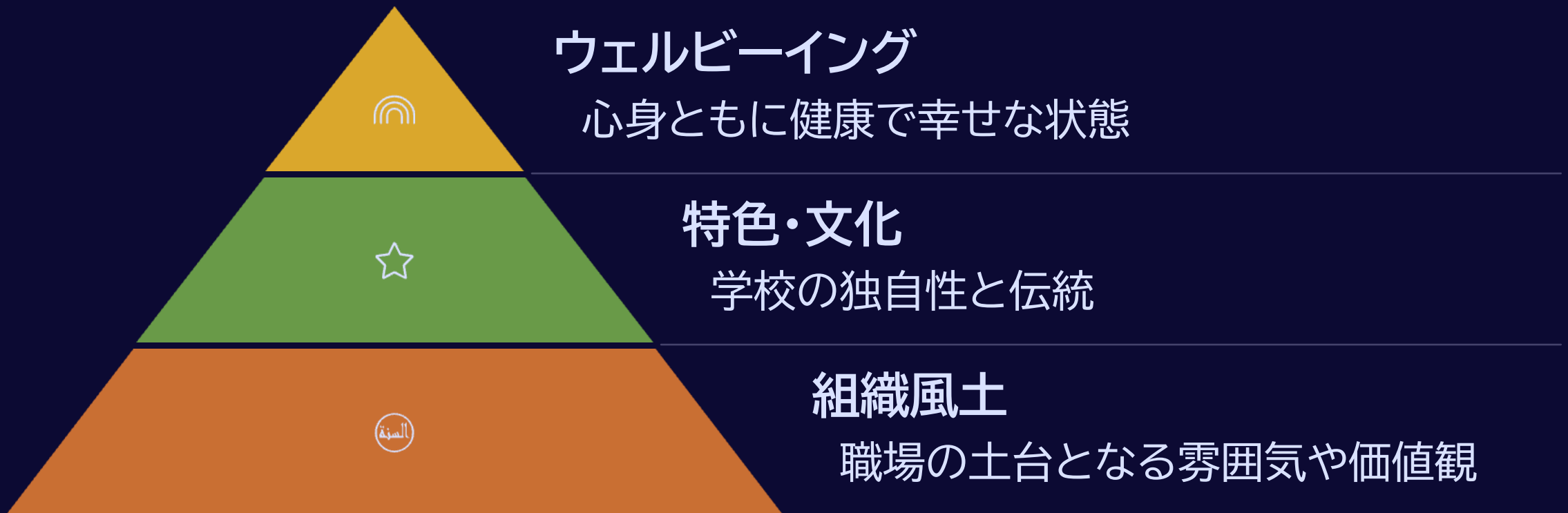
# ウェルビーイングな学校づくり



# 風土づくり

特效薬はない。粘り強く取り組む。

# 組織風土づくり



# 対話(聴き合う)組織をつくる

特効薬はないが

組織風土をつくるためには？

特 色

※卓越した組織能力・魅力

文 化

※挑戦する組織・価値観

風 土

※自由闊達、雰囲気の良い、働きやすい

土台のしっかりしていない積み木は倒れやすい

# 事務職員は、 学校を動かすのエンジン

学校運営の基盤を担う存在

教員と事務職員は不可欠なパートナー





事務職員は、学校のエンジンとして、  
学校に関わる全ての人を  
**幸せにする**仕事です



脳の大好物

# 好奇心と挑戦

68歳伸び盛り



ごきげん Well-Being実現のために、  
皆さん自身が健康で元気でいてください。

# 事務職員は #ハッピー・クリエイター！

Facebook



みらい塾

