

目次／連月カレンダー／偉人のことば … 1

教えて、先生! … 2

「事務職員の本来の役割とはなんですか?」〈前編〉
 京都女子学園 法人本部長・財務部長 竹内 康弘さん

Y's NEWS … 5

小規模法人における望ましいマネジメントシステム … 6
 第4回 教職員のマルチタスク化とアミーバ組織化

School Management Review … 8

「上司を評価」全省庁で

2019年10月吉日

No.58

2019年10月

月	火	水	木	金	土	日
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

2019年11月

月	火	水	木	金	土	日
			1	2	3	
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	



偉人のことば

何でも時代のせいにしてれば、 そりゃ楽だ

(田辺茂一)

田辺 茂一 たなべもいち(本名しげいち)。

紀州備長炭を商う「紀伊國屋」の跡取りとして生まれた彼は、小学生の頃、父に連れられて入った丸善で洋書に魅せられ、書店経営を志したと言われています。

書店の名は「紀伊國屋書店」。その創業者が田辺茂一です。

ご紹介したこの名言は、ラジオに出演した際の一言です。

「炭屋の片隅ではじめての本屋が日本一の本屋になるような、そんな時代というのは、もう来ないんじゃないかね」と問われた際の答えです。

苦しいとき、自らの外に原因を見出そうとするのは自然なこと、なのかもしれません。ただ、今この時代を生きる私たちが、時代のせいでも事を成せないとなれば、それは寂しいことです。

理想に到達できないのは時代のせいではありません。

困難を経験してもなお衰えぬ熱意がないから、いや、それだけの目標を持っていないからなのかもしれませんね。

教えて、先生！

「事務職員の本来の役割とはなんですか？」 <前編>



学校法人

京都女子学園

理事・法人本部長・財務部長 竹内 康弘さん

今回、インタビューに応じて下さったのは京都女子学園の法人本部長を務めておられる竹内康弘さんです。私が竹内さんと知り合ったのはある「学術的」な場所。その頃の思い出話（個人的には苦労話が多いのですが）も含め、インタビューは大いに盛り上がりました。教育機関が職場である事務職員にとっての真の役割とはいったい何なのか。柔和な雰囲気です。本質に迫る竹内さんのお話をどうぞお楽しみください。

●受け継がれる京女生のまじめさ、一生懸命さ

「お忙しいところ、お時間をいただきありがとうございます。いきなり個人的な話になりますが、私の大学時代、京都女子大学にはよく来させていただきました。サークルの勧誘で、女坂(注1)でチラシを配ったのが懐かしいです。

そうだったんですね。今でもチラシ配りの男子学生はできますよ。ただ、昔ほど数は多くないように思いますが。

「一当時のほうが異常だったのかもしれない…反省しております(苦笑)。ただ、今日ここに来るまでに会った京女(注2)の学生さんの雰囲気は、当時とそれほど変わっていないような気がします。

そうですね。私はこの学校で30年ほど仕事していますが、学生の雰囲気は当初から変わっていませんね。京女生は本当に素晴らしい、といつも思います。とにかくまじめで、芯が強く、何事にも一生懸命。華やかさはそれほどないかもしれませんが、控えめながらもちゃんと自己PRできる点も素晴らしいと思います。

「一なるほど、確かに私にもそういう印象があります。それにしても、学生は4年で入れ替わっていくのに、雰囲気は変わらないものですね。

どの学校にもあるのでしょうかけれど、これが校風なんだろうね。受験生はオープンキャンパスなどで自分に合う学校を見つけて、その学校に入る、そうやって校風はちゃんと受け継がれていくものなんだな、と感じています。

私は大学のバレーボール部の顧問をしているのですが、毎年、入学したての部員に髪を派手な色に染めてくる学生がいます。ところが、1年くらい経つと元の色に戻るんですよ。毎年同じことが起きるので、面白いなあ、と思いながら眺めています。

「確かに面白いですね。でも、そう考えると、オープンキャンパスは大切な機会ですね。

本当にそうですね。本学のオープンキャンパスは25年ほど前に始まったのですが、その企画や運営に当時の学生が深く関わっていました。当時はとても先進的なオープンキャンパスだったのですが、そろそろ新たな形を模索せねばと考えて

(次頁へ)

注1：女坂（おんなざか）＝東山七条にある智積院と妙法院の間から東方向の阿弥陀ヶ峰へ延びていく坂道のこと。周辺に京都女子中学校・高等学校、京都女子大学などの校舎が並び、朝夕に大勢の女子生徒や学生が上り下りするため、その通学路が親しみを込めて「女坂」と呼ばれている。

(Wikipediaの解説を一部加工し掲載)

注2：京女（きょうじょ）＝京都女子学園の略称。「きょうおんな」と読むと別の意味になるので注意。

(前頁より)

います。先日、他校のオープンキャンパスで、学生が来訪者をマンツーマンで1日アテンドする事例を耳にしたので、本学でもやってみたいな、と思っているところです。

—マンツーマンですか！それはすごいですね。でも、京女生ならやってくれそうな気がします。

はい、私もそう思います。こちらから特にマニュアルなどを用意しなくても、ごく自然に学校をPRしてくれるのではないかと期待してしまうくらいです(笑)。ただ、かなりの数の学生に動いてもらうことになりますから、そう簡単ではないだろう、とも思います。来訪者の数などを考えれば、大学よりもむしろ高校のほうがやりやすいかもしれませんね。実現できるように、企画を進めてみます。

●「考える」組織をつくるために

—竹内さんはこれまでにどんなお仕事をされてこられたんでしょうか？

私は法人本部での業務歴が長く、いわゆる理事会マターとされる業務に携わってきました。例えばキャンパス整備、広報、改組改革といったことです。仕事自体は現在も含めて楽しくやってきましたが、非常に悩ましい課題に直面しています。

—悩ましい課題…どんなことですか？

自分たちの次の時代を担う事務職員が十分に育っていないのではないか、ということが気になるようになったのです。以前の本学の事務組織は強力なトップが存在し、まさにトップダウン型で業務が進められていたのですが、トップダウンが続くと、自分で考えたり責任を持って判断したりすることがなくなってしまっ、どうしても指示を待ってしまうんですね。そうすると、新たなことを生み出そうとする動きも少なくなってしまいます。このままではまずい、と感じていたので、トップの世代交代を機に私と現在の事務局長が意識して組織運営にあたるようにしました。これは現在も続いている課題です。

—具体的にはどんなことを意識されているんですか？

注3：ワールドカフェ＝小グループごとに特定の問いについて対話を行い、得られたアイデアを模造紙や付箋紙に書き残した後、グループを再構成し、新たなグループで議論を深める対話を行うという形式でのディスカッションを指す。グループの構成員が次々に変わっていくのが特徴的なスタイルである。

積極的に動くためには、現状に違和感を持つこと、あるいは物事に自分なりの意見を持つことが必須です。スタッフにはそのことを日常的に意識するように促しています。先日も、ある企画を練るためにスタッフを集めて、2グループに分けてワールドカフェ(注3)を実施したんですよ。

—ワールドカフェ！私学経営アカデミー(注4)で勉強しましたね。さすがは竹内さん、早速活用されているんですね。

もちろんです。その際に学んだ、ルーブリック評価を活用してのグループワークもやってみました。とにかく、学んだことは伝えるようにしているんです。そして、仕事はできるだけ任せるようにしています。私自身は企画が好きなので、これをやってみよう、と思いつくことはたくさんあります。それを部下たちに投げかけて、やり方は任せる。ただ、任せっきりにせず、その後の進捗を何度も何度も聞きます。必要があればアドバイスもしますし、とにかくほったらかしにしないようにしています。

—同感です。任せることは大切、その後の進捗確認も大切ですよ。進捗確認は「その仕事のことをちゃんと覚えてるよ」というメッセージにもなりますし。

はい。こうやって仕事をやらせると、その仕事は「自分がやった仕事だ」という達成感を持つことができるんですよ。この気持ちを持ってもらうことが大切で、これこそが仕事のやりがいにつながります。考えてみれば、私もそうやって育ってきたような気がするんです。



東大路通から見た通称・女坂（取材日は雨模様でした）

注4：私学経営アカデミー＝竹内さんと私が知り合ったのは2018年度の「京都大学私学経営アカデミー」。1年間のカリキュラムを通じて私学経営について学び、経営分析、改善策の提案等が可能な総合的なデザイン力と経営管理能力を養う、と同アカデミーHPには書かれている。

—そんな工夫を重ねた結果、組織は変わりつつありますか？

劇的な変化は難しいですが、少しずつ変わってきている実感はあります。特に、今まで発言がなかった職員の意見が出てくるようになったのは大きな収穫です。それから、一見不思議な現象ともいえるのですが、この組織で最も若手となる年齢層から、自由に考え、行動してくれるような人材が育っていると感じています。

—それは興味深いですね。なぜそのようなことが起こるのでしょうか。

私の推測ですが、これは「経験」「体験」によるものではないか、と考えています。私たちやそのすぐ下の世代というのは、以前のトップダウン型組織を経験しているんですね。つまり、指示に合わせて動く、ということが染み付いてしまっているために、自ら考えるよりも先に、指示が下りてくるのを待つことが習慣化してしまっている可能性があります。それに比べると、それを経験していない若手職員は、初めから「自ら考える」ことを求められる機会が多く、打合せなどでも抵抗なく発言ができたり、自分で必要だと思ったことに対して自然に体が動くようになっていたりしているのではないかと、思うんです。

—なるほど、一度トップダウン型の組織に慣れてしまうと、その癖が抜けづらくなる、と。ますます組織のトップはマネジメントの方法について十分な留意が必要になりそうですね。



趣あるこの門を通過して構内へ



京都女子大学図書館

—ちなみに、竹内さんと私の出会いの場でもあった「私学経営アカデミー」ですが、ご自身のご希望で参加されたのですか？

はい、そうです。1年間通じての参加が必要でしたので、業務のことを考えるとなかなか手を挙げづらかったのですが、やはりこの組織を何とかして良くしたいと思ったとき、そのヒントに出会える可能性があるかと信じて参加しました。結果的には無欠席で参加することができ、収穫も大きかったと思います。

—竹内さんの修了論文を読ませていただきましたが、大変な力作で驚きました。そして、減価償却に関する問題提起とその解決策に目から鱗が落ちました。論文執筆も含め、実務との並行は大変だったのではないですか。

簡単ではありませんでしたが、やり切ると決めていたので大丈夫でした。やはり組織の現状を知るためには、いろんな人たちから見聞きたり、理論を学んだりすることが必要だと思います。その意味でも、私学経営アカデミーのような学術の場で事務職員が学ぶ機会を得ることはとても有用だと思います。その学びを、職場に戻って部下や同僚に伝えることで、組織は少しずつ良くなっていくのではないのでしょうか。

学校組織、事務組織をよくするためなら苦勞をいとわない竹内さん。そのお話にどんどん引き込まれていきます。ここまでの内容で私が特に印象に残ったのは「面白そう、やってみよう」という感性と企画力、行動力、さらには人を育てる際の「任せる、けれどきちんとフォローする」という姿勢とモチベーションへの配慮の大切さです。

今回のインタビュー、貴重なお話が次々とお出してきましたので、皆様にお届けしたい内容はまだまだ残っています。次回はインタビュー後編をお届けしますので、どうぞご期待ください。

(インタビュー日：2019年8月30日)



10月、11月は弊社主催セミナーが2ヵ月連続開催予定となっております。
いずれも昨年度好評をいただいたセミナーのブラッシュアップ版です。
お申込みは弊社HPやFAX、メールで随時受付中。定員は20名となっております。
先着順となっておりますので、早めのお申込みと当日のご参加をお待ちしております。

～学校経営セミナー開催のお知らせ①～

法にまつわる学校あるある ～学校として押さえておくべき裁判例～

いじめ、休・退学、学校での事故といった、子どもたちや家庭が当事者となる法律問題。
そして賃金、休・退職、労働組合対応といった教職員をめぐる法律問題。
さらには近時、授業料等の未納や個人情報管理、近隣とのトラブルなど、
法による解決を目指さねばならないさまざまな案件が日常にあふれています。
本セミナーでは、学校で発生しがちな法律問題を取り上げ、分かりやすく説明してまいります。
また、実際の裁判例を踏まえ、普段どのようなことに留意すべきなのかについてポイントを押さえます。

<講師>津田裕行（弁護士・不動産鑑定士／えにし大阪法律事務所代表）

洛星高校、京都大学法学部卒。国家公務員、不動産鑑定士としてサラリーマン勤務を経験した後、現在は弁護士として活躍中。一般の民事事件を手掛ける一方で、学校法人内での各種研修講師を務めるなど、学校ならではの法律問題にも精通している。物事を身近なたとえ話で説明することを得意とし、研修講師として高い評価を得ている。

<日時>2019年10月18日(金)14:00～17:00 今回のセミナーページはこのQRコードから

<場所>NSEリアルエステート梅田店

(〒530-0057 大阪市北区曽根崎2-5-10 梅田パシフィックビル6階／JR大阪駅・地下鉄梅田駅より徒歩5～6分)

<受講料>お1人様5,000円(消費税込) **プレミアムパスポート対象講座です!**



～学校経営セミナー開催のお知らせ②～

学校事務室改革Ⅱ ～業務効率化を実現するために～

「学校経営を改善する入口は事務室にある」
…昨年度のセミナーで確認させていただいたこのコンセプトを、今年はさらに深掘りしてまいります。
時は折しも働き方改革が叫ばれている真っ只中です。さて、貴校園の対策は進んでいますか？
増え続ける学校事務を限られた職員数で処理するために、業務効率化の観点は欠かせません。
そして、事務室の業務効率化は、学校全体の業務効率化につながります。
このセミナーで、貴校園の改革のきっかけとヒントをつかんでみませんか。

<講師>吉田俊也（㈱ワイズコンサルティング代表／学校経営ディレクター／税理士・中小企業診断士）

学校経営コンサルティングに従事して12年が経過。学校経営の健全化・安定・発展を目指して幅広い課題に対応している。税理士資格を活かした財務会計分野からの経営支援はもちろん、人事・賃金制の改正や構築、研修の実施、会議活性化や事務効率化の支援なども積極実施。「子どもたちの母校を失わせてはならない」との信念で熱く関与を展開している。

<日時>2019年11月15日(金)14:00～17:00 今回のセミナーページはこのQRコードから

<場所>NSEリアルエステート梅田店

(〒530-0057 大阪市北区曽根崎2-5-10 梅田パシフィックビル6階／JR大阪駅・地下鉄梅田駅より徒歩5～6分)

<受講料>お1人様5,000円(消費税込) **もちろん、プレミアムパスポート対象講座です!**



小規模法人における望ましいマネジメントシステム

第4回 教職員のマルチタスク化とアムーバ組織化

前回ご紹介したマネジメントシステムのポイントは「業務の標準化」でした。人に付きがちな業務を、担当者以外にも遂行できるようにし、人的資源を有効活用することで限られた経営資源を有効活用できる、という内容でした。

しかしながら、仮にある業務の標準化が進んだとして、実際に担当者以外がその業務を遂行する機会はあるのでしょうか。例えば近年であれば、就学支援に関する学校事務がかなり増加しましたが、就学支援制度の担当者が有給休暇を取得したその日に、別の担当者が当該制度の数字をまとめたり申請書を書いたり、といった業務を代わりに遂行することはあるのでしょうか。私が見聞きする限り、補助金の担当者は補助金申請時期に残業が続き、会計担当者は決算処理の時期に残業が続き、両者の繁忙期が異なってもそれぞれの業務を支援することはあまりなされていないように感じます。



組織においては、業務を分担し、それぞれの担当業務を明確にすることで専門性を高め、より効率的に業務を処理することが重要であるとされます。それは確かにその通りでしょう。ただその一方で、固有の担当業務のみを遂行することで、かえって組織力の醸成を阻害することもあり得ます。先日からワールドカップが始まったラグビーには「One for All, All for One」という言葉がありますが、各自の役割を果たすのはもちろん、他の役割が不十分と見るや否や、自らその役割を補完しようとフォローする意識と行動が徹底されているチームが強いチームと言えます。これはビジネスにおいても同じことが言えるでしょう。そこで、今回のポイントはこのようにしてみました。

弊社発行小冊子「学校経営ブックレット」好評発売中

学校経営ブックレットNo. 1

お申込みはinfo@ysmc.co.jpまたは06-6484-7513まで。

学校法人の決算書を読み解く ～新会計基準もこれでバッチリ！～

2017年6月刊行 A5版／全36ページ 定価250円(税別・送料別)

学校経営ブックレットNo. 2

学校における働き方改革 ～長時間労働是正のポイント～

2017年11月刊行 A5版／全25ページ 定価250円(税別・送料別)



小規模法人におけるマネジメントシステムのポイント

(3) 教職員（特に職員）のマルチタスク化とアメーバ組織化

人的資源が限られている小規模法人においては、マルチタスク化、すなわち担当業務の幅を広げていく、複数の業務遂行が可能になる、といったしくみづくりが重要です。特定の業務しかできなかった人材が他の業務についても知識や経験を得ることによって、相互の業務チェックや切磋琢磨が可能になり、担当者不在の際にも対応できる体制を取ることができるようになります。

私学と公立校の最大の違いは人事異動の有無、と言えるかもしれません。学校法人、特に小規模法人や単一校圏での経営となると、入職時の担当業務が退職まで続く、ということも珍しくありません。このことによって専門性は高まるかもしれませんが、ともすると当該職員自身も特定業務に固執してしまう意識が強まり、業務改善意欲を阻害することすら出てくるかもしれません。まずは担当業務以外に1つ、把握しておくべき「サブ業務」を設定して、主担当者の業務の一部を試行してみるなど、緩やかに意識改革を進めていってはどうでしょうか。時間はかかるかもしれませんが、ずっと同じ場所から動かないよりはずっと建設的です。少しずつの意識改革、行動改革によってマルチタスク化を進めていきましょう。

そしてマルチタスク化が進めば、それらの人材がより機能的に活躍できるよう、「アメーバ組織」へと昇華させることを目指したいところです。アメーバ経営は京セラ名誉会長・稲盛和夫氏が編み出した手法であり、会社組織を「アメーバ」と呼ばれる小集団組織に分け、各アメーバのリーダーが経営者のように小集団組織の経営を行うものです。

アメーバ組織は環境変化等に応じてその枠組みを変化させることができるため、上司と部下、というような固定的な階層を越えた役割分担が可能です。これは、階層化が進んでいない学校において活用しやすい概念で、例えば、ある企画においてはA、B、Cの3名がプロジェクトを組み、Aをリーダーとしたが、その後の別の企画においてはA、C、Dによってプロジェクトを構成し、Cをリーダーとする、といったことが可能です。鍋蓋組織とも言われる学校においては、年度別の重点課題への取組などにアメーバ組織の活用度は大きいのではないのでしょうか。

「チーム学校」の編成が国策として進められる中で、教員と職員の連携が必要になってきています。カリキュラムマネジメントの過程においては、教員と職員が柔軟に組織化し、それぞれの役割を果たすことが重要でしょう。



School Management Review

「上司を評価」 全省庁で

学校でも人事評価制度が検討課題に上ることが多くなってきたように感じています。役所でもどうやら同様の傾向のようで、こんな記事が掲載されていました。

政府は今秋から、立場が異なる複数の関係者が管理職を評価する「360度評価」を中央省庁のすべての課長級の人事評価に拡大する。財務省や文部科学省など一部で先行実施していた。部下を指導するマネジメント能力の向上を促す。セクハラやパワハラ
の防止にもつなげる。

「360度評価は」をご存知でしょうか。

通常、人事評価は「上司が部下を評価する」ことが多いのですが、360度評価というのはその名の通り、対象者の周囲をぐるりと取り囲む上司、同僚、部下といった複数の関係者が対象者を評価する手法です。

評価者が増えることで、よりバランスの取れた評価が実現できるというメリットがありますし、上司のご機嫌取りだけでは評価が上がらない、という点についても、従来型の評価制度より優れた面があるといえます。

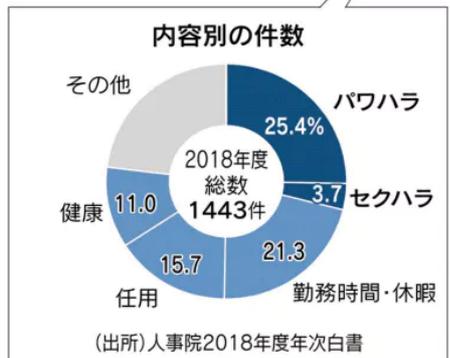
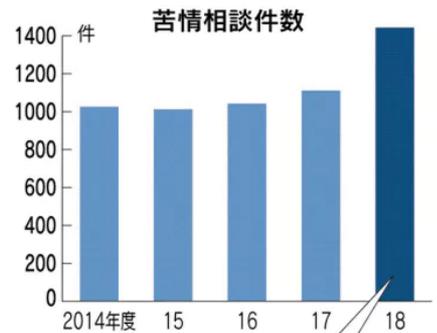
が、過去にこの制度を実践した経験がある私は、労多くして果たして期待した効果が得られるだろうか、とやや懐疑的に受け止めています。

特に、同僚や部下が評価者となる場合には、具体的にどんな評価をしたのか、という点を明かさないようにする必要があり(上司との関係悪化を避けるため)、一方で、対象者に寄せられたコメントや評価の具体についてはきちんとフィードバックせねばならないという、一見矛盾することを実現することが求められます。そのしくみづくりににはかなり四苦八苦されるだろうと思います。要するに、人事評価コストが大きくなってしまふ懸念があるわけです。

ただ、中央官庁にはのっぴきならない事情もあるようです。

人事院によると18年度に国家公務員から人事管理に関して寄せられた苦情相談は1443件と前年度比3割増。パワハラが最多で、セクハラをあわせると約3割を占めた。

立場の弱い側からの評価も必須、という背景がここにあるようです。



しかし、これが評価制度で打開されるのか？結局、言いにくいことはこの制度が入っても言いにくいのでは？…と、少々疑問を感じてしまいます。

大手企業の中には実際に360度評価を実施されているケースもあるようですし、数々の種類がある評価制度のそれぞれに一長一短があるのは事実です。

今回の記事をきっかけに、各校園でも人事評価について考えてみませんか。

(弊社ブログ「寝ても覚めても学校のこと。」より2019年8月30日付記事を改編し掲載)

学校経営のコンサルティングサービス

事業計画

「なりたい学校になる」
ための取組を支援します。

研修・人事制度

「一枚岩の組織に成長する」
ための取組を支援します。

財務・会計

「学校財産を有効活用する」
ための取組を支援します。



未来へつなぐ、夢がある。
株式会社ワイズコンサルティング／ワイズ税理士・診断士事務所

TEL (06) 6484-7513 FAX (06) 6484-7518 E-mail: info@ysmc.co.jp
URL: <https://www.ysmc.co.jp>(会社) <https://www.ystax.jp>(事務所)
Facebookページ: <https://www.facebook.com/ysconsult>

