

目次／連月カレンダー／偉人のことば … 1

教えて、先生! … 2

「限られた時間で質の高い仕事をするために必要なこととは？」

八王子学園 八王子中学校・高等学校 事務長 新井 雅之さん

Y's NEWS フックレット送料無料キャンペーンのお知らせ … 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6回 理事会と事務局の実務部隊化

School Management Review … 8

中学受験者、都市で増加

2020年2月吉日

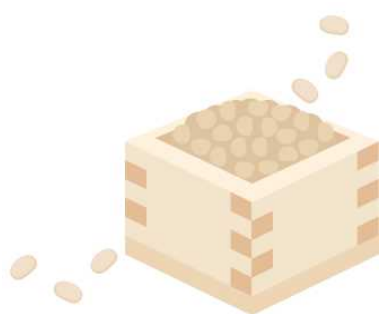
No.60

2020年2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 | |

2020年3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 | | | | | |



偉人のことば

できない理由を考える前に、 できる方法を考えてくれ

(市村 清)

市村 清(いちむら きよし)は1900年生まれの実業家です。

数多くの会社を創業、経営した実績を残していますが、

特にリコーを中心とする「リコー三愛グループ」の創始者として知られています。

座右の銘は「人の行く裏に道あり花の山」。

他者の思いつかない、独創的なアイデアが強みだったことが分かります。

昭和25(1950)年に発売した「リコーフレックスIII」というカメラは、

最初に「いままでの10分の1以下の価格で売る」という目標を掲げ、

その価格で売るにはどのように生産すればいいのかを考えた、とのこと。

できない理由は挙げればきりが無いところを、

市村は「どうすればできるのか」に着眼し、実現したのです。

一見して難しそうな事柄を、ともすると私たちは「できない」と思いがちです。

そして、その気持ちを裏付ける根拠、「できない理由」を探します。

ですが、それではいつまでもできないまま。

どうすればできるのだろうか。

まずはそう考えてみることで、自分のリミッターを外せるかもしれませんね。

教えて、先生！

「限られた時間で質の高い仕事をするために必要なこととは？」



理事・事務長 新井 雅之さん

インタビュー記事の本年度締めくくりを飾るのは東京・八王子学園の事務長、新井さんです。ご面談の際はもちろんのこと、電話やメールでもとても温かくご対応いただける新井さんに、聞きたいことを率直にぶつけてみた今回のインタビュー。特に私が気になっていた「会計処理の早さ」については、意外な答えが返ってきました。さてその答えとは…？

●地域の人気校・八王子学園

一八王子学園さんには現在、中・高と2つの幼稚園がおりですね。

本校は2018年に創立90周年を迎えました。この学園のスタートは高校からだったのですが、その後地域の要請によって幼稚園を設置しました。中学は以前存在したものをいったん廃止した後、2012年に再設置しました。将来的には小学校の設置も検討すべきかもしれませんが、今のところは現在の体制を維持、発展させたいと考えています。

一近年、首都圏では私立中学への人気が高まっていると聞いていますが実感はおありですか？

私立中学熱は確かにあるのでしょうか、やはり都心が中心なのではないでしょうか。このあたりでいうと多摩川までがそのエリアだという印象です。八王子はそこから若干ながら外れていますので、強い意識を持って経営しないとたちまち活気が失われてしまうのではないかと、という危機感を持っています。近年は家計所得と学力の相関性も指摘されていますが、地域の所得水準が必ずしも上昇基調にないため、危機感はより強くなっています。幸いなことに、本学園の中学の生徒数はここところ増加傾向ですので、今後も本校に興味を持っていただけるように、気を引き締めて教育活動を続けていきたいと思っています。

一厳しい環境下の中で生徒募集が上向きなのは貴校のお取組あってこそなのでしょうね。

一定の評価をいただけているなら有難いことです。本校は面倒見のいい学校というのが強みであり、補習等も充実しているので塾に行かなくても大丈夫なんです。一方で、生活面で課題のある子どもたちにも配慮すべく、保健室を2つ設けたり、臨床心理士の配置を増やしたり、といったことにも力を入れています。

一地域以外にも生徒募集の良否についてお気づきのことはありますか？

やはり大学付属校は強いという印象がありますね。中学入試で苦勞するのはその後の大学入試の苦勞を減らすため、という保護者が多数派なのかもしれません。完全に全入、という時代になれば付属校の意味合いは変わるかもしれませんが、それまではこの傾向は続くのではないのでしょうか。



中高正門からの風景

●コミュニケーション重視の環境づくり

—御校にお伺いするたび、教職員の皆さんが明るくて仲がいい印象を受けるのですが、何か要因があるのでしょうか？

それは嬉しいですね。特に留意していることはないのですが、あえて言うなら、中学と高校の連携の強さが挙げられるでしょうか。入学式が中高一緒に実施されますし、毎月の職員会議等も中高合同で実施しています。そもそも、本学園の中高は職員室がひとつしかありません。これはコミュニケーションを重視していることの現れなのですが、同じ部屋で仕事をするほうが当然お互いのことを理解しやすいですね。

—なるほど、それはありそうでなかなかない形かもしれませんね。「教員が〇〇準備室からなかなか出てこない」など、執務場所が個室化する傾向のほうをよく耳にしますので…

本校でそれがあるとすれば体育科くらいでしょうか。生徒が質問に来ることも多いので、教員はできるだけ職員室にしよう、というのが本校の当たり前になっています。そうそう、本校の職員室の前にはコモンスペースがあって、先生と生徒のコミュニケーションが活発に行われていますよ(下写真参照)。ちなみに、自習室では本校卒業生がチューターを務めてくれているのですが、今や多くの学校で実施している卒業生によるチューター制も、本校ではかなり早くから実施しているんですよ。



—先生方の関係性が生徒や卒業生にもいい影響を与えているのかもしれないですね。

そうですね。校長も職員室にすることがほとんどですので、教員も大部屋で過ごすことが当たり前になるのでしょうか。

—校長も、ですか！まさか校長室がないわけではないですよ？

はい、来客等がありますから、もちろん校長室はありますよ。ただ、本校の管理職は歴史的に「自分の目で見て感じたい」という想いを強く持っているようです。私も事務室で他の事務職員と一緒にいることがほとんどですので、時折同室の職員がお茶を入れてくれるのが嬉しいです。ただし、理事長は理事長室にしか席がありませんので、いつも自分でお茶を入れているみたいで気の毒です(笑)。

—なるほど、管理職が率先してコミュニケーションを取っていらっしゃるんですね。皆さんの風通しの良さの秘訣がよく分かりました。



グラウンド風景。八王子学園は部活動も盛んです

●効率化の先にある業務の「高度化」

—新井さんは普段から事務室にいらっしゃると伺いましたが、事務室の雰囲気はいかがですか？

事務室には私を含めて10名の職員がいます。このうち7名が女性ですので、女性主体の職場と言えるのではないかと思います。事務室内には現場を取りまとめてくれるリーダーがいるのが私にとってはとても有難いです。

—リーダーはやはりベテランさんが担っておられるのでしょうか？

いえ、年齢や在職年数にはあまり関係がありません。人望なのかもしれませんが、中心的な役割を担う職員は自然とそのような立場になっていくような気がします。

例えば各職員が職場に対して思い思いの要望を挙げてるような場合、その意見を調整して最善の解を求める、という意味ではリーダー格の職員の存在は非常に大きいです。私がリーダーを尊重することで、事務室自体がうまく回るように思います。

—以前から事務室はそのような体制だったのですか？

私が入職したころはまさに上意下達で、上司は厳しかったですし、私語もまずできないくらいの雰囲気でした。言われたことだけ粛々とやっていたらいい、そんな時代でした。

—何がきっかけで事務室が変わってきたのでしょうか？

(次頁へ続く)

パソコンの出現によって組織の運営が変わったような気がします。PCを使うことによって、今までやってきた仕事のやり方を変えざるを得なくなりました。その最初が会計処理で、それまで手書きで伝票を書き、電卓をたたいていた仕事なくなり、処理のすべてを一人でできるようになりました。そして、会計情報がデータとして保存、加工できるようになり、分析や資料作成が可能になりました。その後専用の会計ソフトが登場して、さらに機能が強化され、効率化されるという流れを経てきたように思います。この流れの中で、以前は上から下に作業を命じていたことが、いろんな人の意見を出し合いながらデータを活用する、という仕事のしかたに変わってきた、と感じています。

—一方通行から双方向へ、さらに業務の内容も変化し、それと同時に組織も変革してきた…と。

PCによってデータの共有も簡単にできるようになりましたので、それぞれのメンバーがデータをどう使ったらいいかを考えるようになりました。本校の事務は現在、給与部門・会計部門・学費部門に大きく分けられ、業務遂行の際にはそれぞれが独立していますが、例えば人事のデータを会計で転用する、といったふうに、部門を超えて共有できるデータがありますから、その観点からはどのデータをどう活用するのがいいのか、ということを各自が考えています。上意下達ではなく、職員どうしの連携によって業務の質が高度化していると感じます。今後AIが発達すれば、人間が受け持つ仕事はより高度化していくでしょうね。

—なるほど、おっしゃる通りですね。ちなみに先ほど、会計処理の話題が出ましたが、私は御校から会計データをお預かりするタイミングの早さにいつも驚かされます。なぜそれほど早く会計処理できるのでしょうか？

会計処理については、伝票処理は日常的に実施して、翌月の中ごろに月次の締めが完了する、という流れですから、とりたてて早いわけではないと思いますし、現場にも早く仕上げようというストレスは特段ないと思います。私もとやかく言うわけではありませぬので。



明るい雰囲気図書館



正面玄関の壁面装飾

—それでも、予算や決算などの前後であっても普段と変わらないペースで会計情報が仕上がっているのはすごいことだと思いますが。

予算編成や決算報告などにおいては、理事会日程を想定しつつ準備のためのスケジュールを逆算しますので、例えば予算を作るための基礎資料の期限を早めに提示するようにはしています。すると、基礎資料作成のためには11月までの会計を前もって締めないといけない、とすればいつまでに何を…といったふうに、担当職員の期限が明確になっていきます。決算もゴールデンウィーク前に固めてくれと指示をしますので、それに向けて早めに準備に取り掛かるのが当たり前になっているのだと思います。

—決算がゴールデンウィーク前に固まる、とさらっとおっしゃいますが、それができること自体すごいことだと思います。やはり事務長のプレッシャー…ではなく、期限設定が職員さんの意識を高めているんでしょうね。

毎月、簡易ながらも月次決算をやって、部門と事務長が共有することにしてます。都度、情報共有することもまたひとつの意識付けになっているのかもしれない。

—シンプルな指示を基に細かい点は職員自身が考える、というスタイルが定着されているんですね。本日いろいろとお話を伺ってきて、御校の強みが少し分かった気がします。本当にありがとうございました。

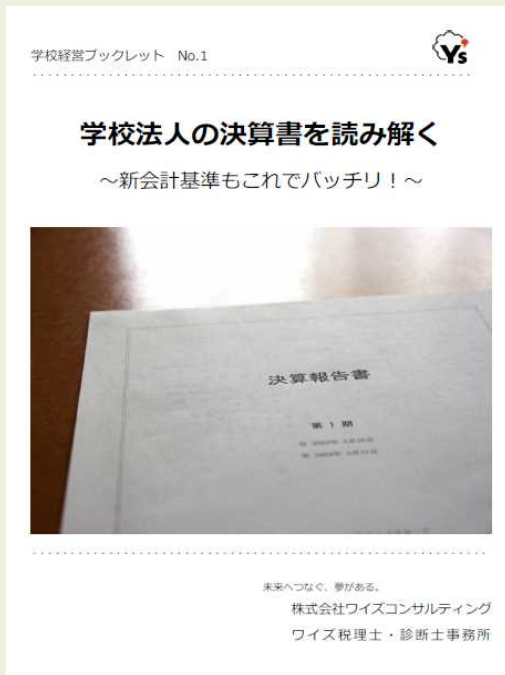
それほど特殊なことはしていませんよ、と穏やかにおっしゃる新井さんのお話を聞きながら、むしろ特殊なことをせずに風土や文化を作っていくことの大切さを感じさせられました。仕掛けはあくまでも自然に、そしていかに「当たり前」を作るか、というところがポイントであることを痛感させられるインタビューでした。

(取材・文：吉田俊也)

(インタビュー日：2019年11月20日)

ブックレット送料無料キャンペーン！

おかげさまでご好評をいただいております、弊社発行小冊子「学校経営ブックレット」。このたび、まとめ買いのご要望にお応えして、送料を無料とさせていただきます。



学校経営ブックレットNo.1

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(消費税別)



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(消費税別)

～ご購入いただいた皆様のお声～

- ・冊子がコンパクトなので、普段忙しい教職員でも手軽にすぐに読めます。
- ・余計な説明がなく、ポイントだけを知ることができるのがいい。
- ・(No.1)とつきにくい会計の話題が分かりやすく説明されている。
- ・(No.2)業務改善のヒントが書かれているので、事務室メンバー全員に読ませました。

合計10冊以上ご購入の場合、送料が無料に！（通常時は実費負担）

キャンペーン期間：2020年2月1日(土)～4月30日(木)

お申込みはメール (info@ysmc.co.jp) またはお電話 (06-6484-7513) にて承ります。
 ブックレットの種類 (No.1かNo.2か)、ご希望の冊数、お届け先の所在地とお名前をお知らせください。
 ブックレット発送時に請求書を同封いたしますので、お支払いは銀行振込にてお願いいたします。

※お申込から到着まで概ね1週間以内を想定しておりますが、郵便事情等により遅れることがございます。

※お届け先は1カ所にまとめていただきますようお願いいたします。

※数に限りがございます。在庫がなくなった場合にはキャンペーン期間に関わらず終了とさせていただきます。予めご了承ください。

第6回 理事会と事務局の実務部隊化

この連載も今回が最終回です。経営資源が乏しい小規模法人におけるマネジメントシステムの工夫について、特に人的資源に焦点を当ててお届けしてまいりましたが、貴校園でも実現できそうなくみはありましたか。今回の記事の後半に、これまでのまとめを掲載しておきますので、ふりかえりとともに貴校園での実現に向けた取り組みをお進めいただければ大変嬉しく思います。

前回は教員組織、前々回は職員組織の活性化を主に採り上げましたが、最終回は今後役割を増すことが期待される職員について改めて考えてみたいと思います。学校法人、特に小規模法人における専任職員数は非常に少ないことが多いものです。本連載第3回でお示した専任教職員数データを以下に再掲いたします。

表3 高等学校法人1法人あたりの生徒数・専任教職員数(2017年度値)

(単位:人)

| 在籍者数規模 | ~0.6千人 | 0.6~1.2千人 | 1.2~1.8千人 | 1.8~2.4千人 | 2.4千人~ |
|-----------|--------|-----------|-----------|-----------|--------|
| 1法人あたり生徒数 | 330 | 880 | 1,455 | 2,048 | 3,267 |
| 〃 専任教員数 | 37 | 63 | 89 | 118 | 194 |
| 〃 専任職員数 | 9 | 14 | 17 | 21 | 42 |

このような統計で示される専任職員数には、生徒募集や広報関係の業務、あるいは管財関連の用務に専属的に携わっているスタッフ数を含むことがよくあります。そう考えると、いわゆる学校事務や経営企画にかかわる純然たるスタッフ数は、上記数値よりも小さいと考えられます。いくら小規模法人とはいえ、これでは人員の不足感は否めません。そこで、人員の数と質を増強するための方策を、低コストで実現するための方法として、今回のポイントをご提案させていただきます。

小規模法人におけるマネジメントシステムのポイント

(5) 理事会と事務局の実務部隊化

高等学校法人・小規模法人においては事務職員の人的リソースが小さいために、学校経営のシナリオ作りや各種企画立案が進みにくい状態にあります。

一方、学校法人に義務付けられた組織要件の一つに「理事会」があります。「学校法人には、役員として、理事五人以上及び監事二人以上を置かなければならない。」(私立学校法第35条)と規定され、どんなに小さな法人であっても、理事は最低5名存在していることになります。

そこで、経営企画を担う人材として、理事を活用することが有効です。私の知るところでは、現在の高等学校法人の非常勤理事には多様な経験の持ち主が多く名を連ねていらっしゃいます。知見も実務能力も高いと思われるそのような非常勤理事の業務を年数回の理事会出席のみに限るのはいかにももったいないですね。

実際、接点のあるいくつかの高等学校法人では、非常勤理事がプロジェクトリーダーとなり、経営企画の重要な一端を担っているケースもあります。実務従事の際の報酬規程を整備し、理事が持つ知恵と人手を有効活用することで、不足しがちな人的リソースを補充して余りある成果が生まれることが期待できます。

その際に必要となるのが事務局の存在です。学校法人の内部事情についてレクチャーしたり、理事が欲する情報を事前に収集したり、法人内常勤者との橋渡しを行ったりと、理事の働きを最大化させるために不可欠なのが事務局です。その意味においても、事務局には優秀かつ理事を尊重する人材の登用が望ましいでしょう。

以上、本年度は「小規模法人における望ましいマネジメントシステム」について駆け足気味に連載させていただきましたがいかがでしたでしょうか。最後に、これまでにお届けしてまいりました5つのポイントを簡潔におさらいしておきましょう。

(1) 予算制度（予実管理）の厳格運用

経常費補助金を受給している学校法人にとって義務となっている予算書を、厳格に立案し組織運営のための目標として位置付けることで、支出をコントロールし経営資源の効率的活用を目指します。

(2) 業務の標準化

業務が人に付いてしまうことを防ぎ、業務遂行スキルを組織に属させるためには標準化が有効です。このことによって業務の代替可能性と業務効率が高まり、時間短縮のみならず、ミスの縮減にも役立ちます。

(3) 教職員（特に職員）のマルチタスク化とアミーバ組織化

限られた人的資源を活用するために、個々の教職員の担当業務の幅を広げマルチタスク化すること、さらにはそれらの教職員をプロジェクトに応じて柔軟に組織化することが重要です。

(4) 目標管理制度における定性的部署目標の活用

優秀な人材を外部調達することが容易ではない昨今、教職員自身の資質向上を促すしくみとして人事考課制度、特に部署目標を活用した目標管理制度の導入が有用です。

(5) 理事会と事務局の実務部隊化

小規模法人における事務職員の人員不足を質量両面から補うため、法人に必置とされる理事会、理事の活用、さらにその活動を円滑に行うための事務局の設置が望ましいと考えられます。



School Management Review

中学受験者、都市で増加

少子化にもかかわらず、都市部では中学受験の受験者数が増えている。東京都によると、私立中に進学した都内の公立小卒業者は2019年3月に1万6千人。5年間で2千人増え、割合も18%と2ポイント伸びた。

(日本経済新聞 2019年11月29日付朝刊より)

右のグラフを見ても明らかですね。進学率がこれだけ上がっているということは、受験市場はかなり活況になっているのではないのでしょうか。

リーマンショック後は減少傾向が続いていた中学受験者数。反転上昇のきっかけは大学入試改革のようです。記事では専門家が「大学入試改革の議論が始まり、大学入試の先行きが不透明になったことで有名私大の附属中の人気が高まった」とおっしゃっています。大学入試改革については先日来、軌道修正が相次いでいますが、さてこのことは中学受験に何らかの影響を及ぼすのでしょうか。

また、この状況が過熱化したのは高校募集がなくなったから、との見方もあります。やはり募集の鍵を握るのは「出口」ということになるのでしょうか。学校人気を測るものさしはもう少し多くなってほしいというのが私の本音ではありますが…現実はまだなかなかそうならないのかもしれないかもしれません。

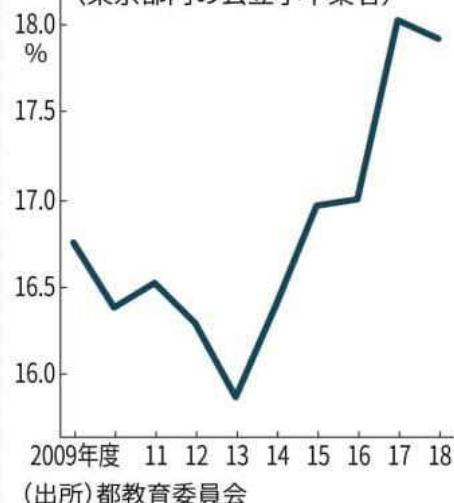
このように賑わいを見せる首都圏の私立中学ですが、首都圏以外ではどうでしょうか。例えば弊社(本社)のある関西圏では、私立中学受験者数は全体としてそれほど増えている印象はありません。人口動態においても現在は首都圏への偏在が際立つ昨今、地方都市では中学受験が首都圏とは異なる動きを示しており、今後もそれが続くという可能性は十分に考えられます。

しかしながら、仮に市場が拡大せずとも、各私学においてはそれぞれの学校が所在する地域において、自校の維持、発展を目指す必要があることには変わりはありません。そして、人口の面では苦しくても、地方の各校園にはその土地ならではの外部経営資源を持っているはずで

学校の外部と内部、それぞれに存在するであろう強みや経営資源、地域資源を活用しながら、将来においても私学としての存在感を示していただけるよう、経営の地固めとさらなる成長を図っていただきたいと思います。

(弊社ブログ「寝ても覚めても学校のこと。」より2019年12月20日付記事を改編し掲載)

私立中進学率が上昇している
(東京都内の公立小卒業者)



2019年11月29日付 日本経済新聞電子版▲
「中学受験者、都市で増加」記事中の資料より

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>

