

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?」＜後編＞
京都女子学園 法人本部長・財務部長 竹内 康弘さん

Y's NEWS / 吉田の読書録 … 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5回 目標管理制度における定性的部署目標の活用School Management Review … 8
出生数90万人割れへ2019年12月吉日
No.59

2019年12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					

2020年1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

することを決めることは簡単だ。
難しいのは、しないことを決めることだ

(マイケル・デル)

「DELL」のパソコンは皆さんご存知でしょう。

マイケル・デルはその創業者で、現在54歳。まだまだお若いですね。
コンピュータ業界初の直販ビジネスを始めた人物でもあります。彼は、医学部在学中の19歳時点で、わずか1,000ドルを元手に
コンピュータ会社を創業します。12歳ですでに商才を発揮していたエピソードもありますが、
医学部へ進学する一方で実業界でも活躍するには
運や才能だけでは語れない何かがあるのではないのでしょうか。

しないことを決める、ということ。

限られた資源の中で、何かを成し遂げ、発展させるには
「する」ことよりも「しない」ことを選別することが重要なのでしょう。しかし、それまでやってきたこと、一見大切そうに見えることを
「しない」と決めるのは本当に難しい。

自分事として、じっくりと考えてみたいテーマです。

教えて、先生！

「事務職員の本来の役割とはなんですか？」 <後編>



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

本号では前号に引き続き、学校法人京都女子学園で法人本部長を務めておられる竹内康弘さんのインタビューをお届けいたします。前号では京都女子学園、京女生の魅力とともに、その組織力を高めるために、自らの学びを組織に活かすこと、そしてスタッフに業務遂行の達成感を得てもらうための工夫についてお話いただきました。後編は事務職員の業務について、これまた大変興味深いお話を聞くことができました。それではインタビュー後編をはじめてまいりましょう。

●事務職員がなすべき業務とは

—このキャンパスにはおしゃれな建物がたくさんありますよね（筆者注：竹内さんにご案内いただきました）。特に、図書館のカフェ（U-CAFE SORA）はとってもオープンな空間で、居心地がよさそうです。

ありがとうございます。私が最近力を入れているのがこのカフェなんです。このカフェは企画・運営ともに学生スタッフで行っています。教員は一切関与しておらず、私を含め事務職員が主導して実現しました。部署にもよりますが、学生に関わる機会が少ない、と思われがちな事務職員のイメージは変えていくことができる、変えていきたい、という想いが私にはあるんです。

—事務職員であっても、教育活動に関わっていける…ということでしょうか。

教育活動は教員の領分だから事務職員は手を出せない、というふうに考える方は多いと感じます。もちろん正規の教育課程に直接関わることはできませんが、もう少し広く教育活動を捉えれば異なります。例えば、今日も私はこうやって吉田さんと話をしていますし、事務職員としていろんな業界や立場の方と話す機会は日常にあふれています。教員が研究や授業に関して専門性が高く、それらに深く関わっていく点では圧倒していますが、世の中の多様な職業人や企業に出会う機会はむしろ事務職員のほうが多いと思うのです。であれば、事務職員が橋渡し役となって学生生徒に実社会を学ぶ機会を提供すればいい。学内にそのような可能性がたくさん転がっていることに気付くべきです。

—おっしゃる通りです。教員の意識を変えるとともに、事務職員自身の意識も変えないといけませんね。

その通りです。私は常に企業の経営者に会うときには、本学とのコラボレーションの可能性をお聞きするようにしています。事務職員がどんなふうに教育に関わっていけるか、ということを考えながら日々の業務を遂行することが大切で、そういうことを考えなくなると新たな仕事を生み出せません。ただ、そのためには業務改善が不可欠で、仕事を増やすだけではいつまで経っても楽にならないという悪循環に陥ることになります。

—なるほど、確かにそうですね。

だから私は今、業務効率化に興味を抱いています。スタッフを少しでも楽にして、新たな仕事に取り組めるようにしたいのです。効率化は少しずつではなかなか進まないの、思い切ったことをやるべきだと考えて、準備を進めています。



U-CAFE SORAの店内。おしゃれな空間が広がっています



活躍する卒業生へのインタビューを在学生在が実施 ＜Woman Project＞

―効率化すべき業務を具体的に見据えておられるみたいですね。よろしければ教えていただけませんか？

とてもお恥ずかしい話なのですが、本学では数年前に財務会計システムを導入したにもかかわらず、それ以前からの紙の伝票がまだ残っており、しかもその伝票をシステムから出力された帳票に貼り付ける、という作業が発生しています。

―えっと…取引ごとにシステムに入力して、さらに紙の伝票も必要、ということですか？

そうなんです。本学独自様式の4枚複写式手書き請求書を用いた会計処理はずいぶん前から続けてきているのですが、システムを導入した際にこの独自様式は廃止すべきだった、と考えています。ところがそれがなされず、システム上のデータ処理に加えて、紙の伝票も稟議する手続きが必要になってしまったために、「システムの出力帳票に、サイズの小さな伝票を貼る」という作業が発生してしまいました。これって、どう考えても無駄ですよね。

―いや、まあ…無駄ですね(苦笑)。貼る作業には相当時間もかかりそうですが。

はい、全部積算すればフルタイムの職員1人分くらいの時間がかかっている、と私はみています。ただ、財務部に長く在籍していると、これが無駄だとは感じなくなってしまうんですよね。ですから、去年から財務部長を兼務している私がこれを変えるしかない、と立ち上がったわけです(笑)。

―業務を変更することに対して、財務部スタッフからの反発はありませんか？

有難いことに、ありません。実は現在の財務部は、長く財務畑を歩んできたメンバーが少ないんです。この業務は無駄だと感じられるメンバーがそろっているからこそ、一気にこれを変えていけるタイミングだと判断しました。

―そう考えると、役割の変化というのは重要ですね。

本当にそう思います。外からの視点で業務を見直すと、業務改善はとても進みやすいと思いますね。本学では事務職員を以前よりずいぶん減らしたために、以前は3年に1度くらいあった人事異動が簡単にはできなくなっています。それでもやはり、管理職を含めた人事異動はとても大切だと考えています。

―人事異動に消極的な考え方も私学には多いと感じているのですが、そうではない、と。

視点を変えることが重要だと思います。学校事務というのはちょっと「職人的」なところがあって、技術の伝承を要することがしばしばあります。しかしここ最近、学校事務は新たな業務、やらなくてはいけない仕事が増えている一方で、職員の数は増えるどころか、本学ではかなり減っています。そうすると、技術の伝承が難しくなり、新たな挑戦もしづらくなります。これでは組織は成長しませんから、人材育成が重要です。本学でも人事制度改革を喫緊の課題と位置付けて取組を始めていますが、その際には「新しい風」もまた必要になります。最近では中途採用者も入ってきていますので、彼らが斬新な着眼点で業務改善に一役買ってくれることを期待しています。

●不満の因子を教育ツールに

―竹内さんのお話を伺って、京都女子学園がさらなる進化を遂げようとされている雰囲気伝わってきます。そういえば、施設もどんどん新しくなっていますね。

はい、先ほど触れた図書館やカフェもまだ新しいですし、現在はD・E校舎の建築が進んでいます。このようにここ数年、本学では思い切った投資を実現しているのですが、これを機に、私はやってみたかったことにチャレンジしたんです。



D・E校舎のイメージ図

—竹内さんがやりたかったこと、ぜひ教えてください。

今、本学では「キャンパスプロジェクト」を実施しています。これは、新校舎誕生までの建設プロセスに学生が関わるチャンスを作るために企画して実現したものです。設計者・施工者と連携しながら、工事現場を見学したり、グループワークやディスカッションをしたりと、教育の一環としてこの機会を活用しているんです。

—それは貴重な機会ですね。施設更新時というのは、工事現場は危険が多いとか、工事中は募集活動に影響するとか、とかくマイナスのイメージが付きまといますが、工事を教育に活用するとは…さすが竹内さんですね。

リクルートさんが出しておられる「カレッジマネジメント」では毎年、各校への志望度や認知度を調査されているのですが、2017年度のこの調査で、本学は前年度の評価を半減させてしまいました。はっきりした原因は分からないのですが、ちょうどその年はキャンパスが工事現場だらけでしたので、それが影響したのだろう、というのが私たちの見方です。その証拠に、新しい建物が多く出現した翌2018年度調査では評価が倍増しているんです。

このように不満要因になりがちな校舎建替えですが、教育という観点から見れば全く違う景色が見えてきます。せっかくキャンパス内に教材があるのだから、活用しない手はない！と思ったんですよ。



図書館建築時のキャンパスプロジェクトを
まとめた冊子



とってもかわいいオリジナルメモ用紙

—工事現場を直接見ることもなんてなかなかできませんから、本当に素敵な取組ですね。

プロジェクトで活動している学生はとてもイキイキしていますよ。それに、施工者さんにとってもメリットがあるようで、女子学生から敬遠されがちな建設業界に興味を持ってもらえることを喜んで下さっています。図書館のプロジェクトの中では、実際の塗装やレンガ貼りなども体験させてもらいましたし、D・E校舎のプロジェクトでは施工者向けのVR機も貸し出して下さったので、学生も本格的な訓練用のVR体験をさせてもらいました。ちなみに、図書館建築キャンパスプロジェクトは体験型学習プログラムとして、2018年にグッドデザイン賞を受賞することができました。

—聞けば聞くほどすごいですね。まさに教育活動に職員が参画されている好例です。

実際、こういうことをやろうとすると仕事が増えるんです(苦笑)。きっと事務職員の本音は仕事の内容も量も「変えたくない」でしょう。でも、学校は教育機関で、事務職員も教育活動のために業務を遂行することが基本です。事務職員が教育に関わることは決して難しいことではありません。そこに意識を向けること、何かできないかと考えること、それだけで教育の質、学校の質が高まるのではないのでしょうか。

学校の存在意義や目的を見据えながら、自ら考えて仕事を生み出していくことこそ大切、と語ってくださった竹内さん。温厚な雰囲気や醸しながらも、学校事務組織の充実にかかる想いの熱さがひしひしと伝わるインタビューになりました。まだまだ改革の手を緩める気配のない京都女子学園の今後が楽しみです。

(取材・文：吉田俊也)

(インタビュー日：2019年8月30日)



～学校経営セミナー開催 御礼～

2019年度学校経営セミナーへのご参加ありがとうございました

弊社学校経営セミナーは先月の開催分を持ちまして、全ての予定を無事終了いたしました。
ご参加いただきました皆様に、この場を借りて御礼申し上げます。ありがとうございました。
本年度はこのようなラインナップでお届けしてまいりましたが、いかがでしたでしょうか。

4/18(木)	おもしろければ生徒は集まる	～なぜブラックゼミに学生が集まるのか～
6/28(金)	学校教職員のキャリアデザインを考える	～人を育てる組織づくり～
9/20(金)	学校における未来型人事制度	～「100人100通り」は実現できるのか～
10/18(金)	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～
11/15(金)	学校事務室改革Ⅱ	～業務効率化を実現するために～

弊社セミナーのいいところは「定番化を極力避ける＝折々のニーズで組み立てる」ところ。
そして「集まった方たちどうしをつなげる＝人脈を広げられる」ところ、です。
「こんなセミナーをやってほしい」「こんな人たちを集めてほしい」など、ご要望がございましたら
お早めに弊社までご連絡ください。すぐに全てにお応えすることはできなくても、
それを実現すべく努力してまいります。引き続き弊社セミナーをどうぞよろしくお願いいたします。

吉田の読書録

「寝ても覚めても学校のこと。」とブログのタイトルを付けている私。当然、読書だって学校関連の書籍だけ…
と、さすがにそんなわけはないのですが、学校関連の書籍はここ最近、本当に面白いものがたくさん出ている
ように思います。中でも、私が思わず一気に読みしてしまった2冊をご紹介します。

「学校」をつくり直す
吉野一徳

吉野一徳著 「学校」をつくり直す (河出新書)



現在の学校教育とそのしくみに疑問を呈しながら、未来志向で教育のかたちを見直していこうという提言がたくさんあったように感じます。
学校という「みんなが集まる場」において、「みんな一緒にやめる」ことをどう実現するのか？ などなど、気づきがとても多い一冊でした。
初版発売は今年3月。私は5月ごろに読みました。

工藤勇一著 学校の「当たり前」をやめた。

— 生徒も教師も変わる！ 公立名門中学校長の改革 —

こちらは売れに売れましたね。初版はちょうど1年前、昨年12月の発売です。
宿題もテストもやめる、というセンセーショナルな触れ込みで話題を集めた
感がありますが、「教育の本質は何なのか」を問う内容に感銘を受けました。
手段が目的化してはいないか、今までやってきたこと漫然と続けていないか…
学校の活動を見直すきっかけになる一冊ではないでしょうか。

学校の「当たり前」をやめた。
生徒も教師も変わる！
公立名門中学校長の改革

千代田区立麹町中学校長 工藤勇一



第5回 目標管理制度における定性的部署目標の活用

前回のこの連載では、職員のマルチタスク化とアメーバ組織化について提案させていただきました。限られた職員数で多様な業務を遂行していくためには、複数業務が担当できる体制を整え、それを組織がバックアップしていくことが重要になります。今後、学校における職員の役割は大きくなる、あるいは大きくしていくことが求められる、と考えられますので、職員の育成は早めにご検討いただくのがよいでしょう。

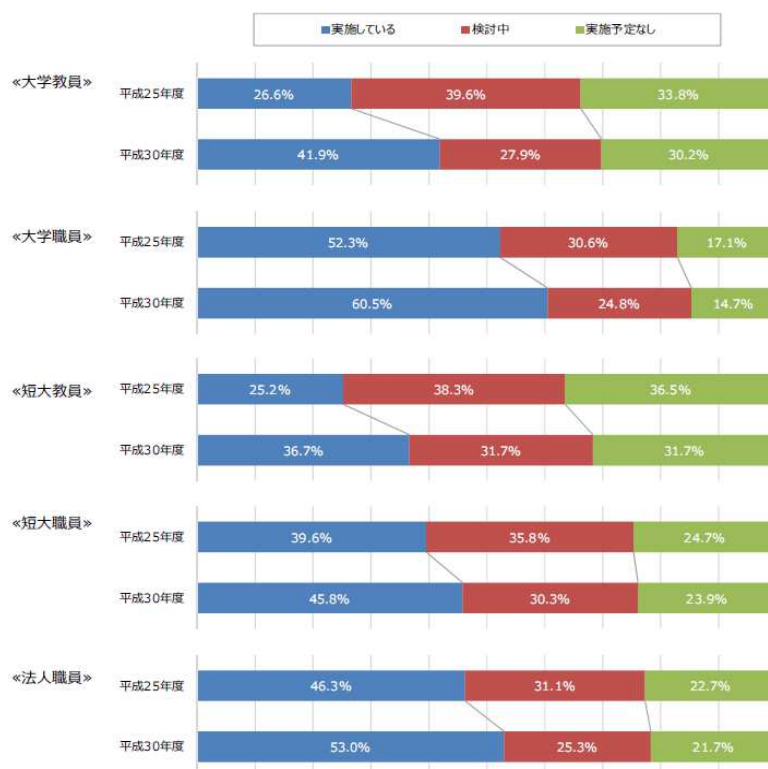
そんな前回テーマからも分かるように、学校法人最大の経営資源である「人」の活性化は、学校規模を問わず大きな課題であるといえます。前回は職員組織について主に考えましたが、今回は教員組織について考えてみましょう。

教員は言うまでもなく、学校にとって教育という主たるサービスを供出する源泉です。つまり、学校が生み出す付加価値の多くは、教員が生み出すのです。とすると、教員の能力開発は学校の根幹をなす重要な課題です。能力開発や人材育成のためのマネジメントシステムとして思いつくのは、やはり人事考課制度ではないでしょうか。

これを裏付けるデータが右のグラフです。大学及び短大に関するデータではありますが、日本私立学校振興共済事業団私学経営情報センター「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」報告によりますと、人事考課制度の導入割合は平成25年度から平成30年度にかけて大きく伸びており、しかも職員よりも教員の導入割合の伸びが大きくなっています。教員組織の活性化のために、人事考課制度が必要という考え方が大きくなってきていることを意味しているのではないのでしょうか。

◆D1 人事考課制度（平成25年度調査との比較）

平成25年度と比較すると、大学・短大の教職員全ての区分で実施割合が増加している。教職員別で見ると、教員は大学・短大ともに実施割合が10ポイント以上増加している。



日本私立学校振興共済事業団私学経営情報センター「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」報告より ▲

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)



ただ、人事考課制度の導入はそう簡単なものではありません。そして学校法人の中でも、特に小規模法人にとってそのハードルはずいぶん高いとも言えるように思います。そのことも踏まえながら、今回のマネジメントシステムのポイントは次のようにさせていただきました。



小規模法人におけるマネジメントシステムのポイント

（４）目標管理制度における定性的部署目標の活用

学校、特に教学組織において人事考課制度を導入するのが難しい理由は様々ありますが、特に大きな課題となるのは、評価のための時間確保、そして適切な評価基準の設定であると考えられます。学校において数値化できる目標は限られており、仮に数値目標を掲げたとしても、かえってそれが教育内容を歪めてしまう危険性もあります。

一方で、学校は常に生徒の存在があり、生徒の成長を促すためには教職員自身の資質向上は不可欠です。優秀な人材を外部調達することが容易ではない昨今、内部人材の成長を促すしくみは必須です。

これらの条件を踏まえれば、学校においては評価する要素を予め定めるよりも、教職員の成長を促すための目標管理制度のほうが適切かつ有用です。しかも、設定する目標は数値目標に限ることなく、むしろ定性的な目標設定を通じて「あるべき姿」の実現を目指すことが求められます。例えば「東京大学受験生への十分な指導ができる教員になる」「地域住民に信頼される職員になる」などの目標設定は、定量的な測定はできずとも、期末の評価は十分可能であると思われます。

さらに、評価対象を通常は「個人」にするところ、これを「部署」とすることも有効でしょう。すなわち、個々の教員あるいは職員が達成すべき目標を定めるよりも、学年や分掌といった役割ごとの目標を定め、その役割（部署）に所属する教職員に共通の目標を定め、達成を目指すことで学校はより組織的に活動を進めることができます。さらに部署評価は、先ほど指摘した人事考課制度の2つの課題（時間、評価基準）のいずれに対しても効果的であり、時間的な効率化や目標設定の妥当性の担保にも資すると言えます。また、目標管理制度を実施する場合には、法人、あるいは学校種が掲げる目標・目的のもとに各々の目標が存在することが重要ですが、この点についても、部署目標は学校目標との連動を図りやすいと考えられます。

昨今は中小企業を含め、職場に評価制度があることが標準となってきました。そして、新卒あるいは転職者が就職先を選ぶ際にも、適切な評価制度が存在する組織が志向されているようです。学校においても人事考課を可能にする手法として、部署目標を用いた目標管理は検討の余地があるのではないのでしょうか。

School Management Review

出生数90万人割れへ



▲2019年10月7日付 日本経済新聞電子版
「出生数90万人割れへ 今年、推計より2年早く」記事中の資料より

少子化、そして人口減少の流れは想定よりも早く進んでいるようです。先日の日本経済新聞にこんな記事が掲載されました。

日本の出生数が急減している。1～7月は前年同期に比べて5.9%減り、30年ぶりの減少ペースとなった。団塊ジュニア世代が40代後半になり、出産期の女性が減ったことが大きい。2016年に100万人を下回ってからわずか3年で、19年は90万人を割る可能性が高い。政府の想定を超える少子化は社会保障制度や経済成長に影響を落とす。出産や子育てをしやすい環境の整備が急務だ。

「急減」という文字に今さらながら驚きます。前年同期においては減少幅は2.0%。これが5.9%に拡大しているというのは確かに急激な変化です。

国の政策においては「2025年度に出生率1.8」を目指しているようですが、現実とはなっていないとのこと。記事によれば、2018年の合計特殊出生率は1.42で、数字が上がるどころか3年続けて下がっています。出産適齢期の女性人口の減少はもちろんのことですが、理由はそれだけではないような気がするのですがいかがでしょうか。

さて、出生率が下がり、さらに少子化に拍車がかかるとすると、私学にとってはますます既存のマーケットが縮小する危険性が高まります。貴校園の永続のために、よりいっそう知恵を絞る必要が出てくることでしょう。

ここ数年で生まれた子供たちが入学してくるのはそれほど遠い未来の話ではありません。今からその頃のことを考えておくことも決して早すぎることはないでしょう。

中長期の貴校園のすがたを真剣に描いてみていただければと思います。

(弊社ブログ「寝ても覚めても学校のこと。」より2019年10月31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.ysmc.co.jp(会社)) [https://www.ystax.jp\(事務所\)](https://www.ystax.jp(事務所))
Facebookページ: <https://www.facebook.com/ysconsult>

