

◆ **報 告** ◆ テーマ 「震災時における学校対応の在り方に関する調査研究
～平成23年度文部科学省委託事業報告～」

講 師 一般財団法人日本私学教育研究所 所長 中 川 武 夫

◆ **講演 I** ◆ 演 題 「私学が果たすべき役割と付加価値」

講 師 株式会社マクロミル 代表取締役会長兼社長 杉 本 哲 哉

◆ **講演 II** ◆ 演 題 「事務組織が輝けば、学校が輝く！

～経営者や教員に頼りにされる、輝く事務組織の創り方～」

講 師 コアネット教育総合研究所 第二研究室長 嘉 村 謙一郎

◆ **ワークショップ** ◆

テーマ 「財務管理マネジメント ～財務分析ワークショップ～」

講 師 日本私立学校振興・共済事業団

私学経営情報センター私学情報室 副主幹 家 坂 友 幸

◆ **全体会（交流会）** ◆ 研修会総括と参加者相互の交流（ネットワークづくり）

◆ **講師・指導講師（順不同）** ◆

杉 本 哲 哉（株式会社マクロミル 代表取締役会長兼社長）

嘉 村 謙一郎（コアネット教育総合研究所 第二研究室長）

家 坂 友 幸（日本私立学校振興・共済事業団

私学経営情報センター 私学情報室 副主幹）

中 川 武 夫（一般財団法人日本私学教育研究所 所長）

◆ **専門委員・指導員（順不同）** ◆

工 藤 誠 一（聖光学院中学・高等学校 理事長・校長）

森 本 純 生（高崎商科大学附属高等学校 理事長・校長）

正 村 幸 雄（学校法人鹿児島学園 理事長）

富 本 道 宣（富本教育研究所 所長）

鈴 木 秀 一（一般財団法人日本私学教育研究所 事務局長）

◆ **事務担当** ◆

川 本 芳 久（一般財団法人日本私学教育研究所 主幹）

福 島 香 代（一般財団法人日本私学教育研究所 主査）

◆ 日程細目 ◆

8月9日(木)

主会場：私学会館（アルカディア市ヶ谷）6階「阿蘇」

9:30	受 付 ・ 資料配布
9:30	◆ 開 会 式 〔 司 会：川 本 芳 久 〕 1. 開会の辞 2. 挨拶 一般財団法人日本私学教育研究所 理事長 吉 田 晋 3. 専門委員長挨拶 法人管理事務運営専門委員長 工 藤 誠 一 4. 日程説明 5. 閉式の辞
9:45	◆ 報 告 〔 司会・講師紹介：川 本 芳 久 〕 演 題 「震災時における学校対応の在り方に関する調査研究 ～平成23年度文部科学省委託事業報告～」 講 師 一般財団法人日本私学教育研究所 所 長 中 川 武 夫
10:30	◆ 講 演 I 〔 司会・講師紹介：工 藤 誠 一 〕 演 題 「私学が果たすべき役割と付加価値」 講 師 株式会社マクロミル 代表取締役会長兼社長 杉 本 哲 哉
12:00	昼 食
12:45	◆ 講 演 II 〔 司会・講師紹介：富 本 道 宣 〕 演 題 「事務組織が輝けば、学校が輝く！ ～経営者や教員に頼りにされる、輝く事務組織の創り方～」 講 師 コアネット教育総合研究所 第二研究室長 嘉 村 謙 一 郎
14:00	◆ ワークショップ 〔 司会・講師紹介：森 本 純 生 〕 テーマ 「財務管理マネジメント ～財務分析ワークショップ～」 講 師 日本私立学校振興・共済事業団 私学経営情報センター 私学情報室 副主幹 家 坂 友 幸
16:00	◆ 全 体 会 (交流会) 〔 司 会：正 村 幸 雄 〕 ・自由討議 (情報交換) ・参加者からの研修成果発表 〈 会場：6階 伊 吹 〉
17:00	◆ 閉 会 式 〔 司 会：正 村 幸 雄 〕 1. 開式の辞 2. 研修会総括 法人管理事務運営専門委員長 工 藤 誠 一
17:30	3. 閉会の辞

報 告

演 題 「震災時における学校対応の在り方に関する調査研究

～平成23年度文部科学省委託事業報告～

講 師 一般財団法人日本私学教育研究所 所 長 中 川 武 夫

私立学校に関する研究・研修業務を担っている当研究所所長より、教育界を取り巻く社会環境や政策の最新情報と、昨年度当研究所が行った「震災時における学校対応の在り方に関する調査研究（文部科学省委託事業）」によって明らかになった、学校施設管理の責任を負う事務管理職の方々に知っておいてほしい様々な問題点について報告を行った。

□教育界を取り巻く環境

政権の交代の余波が行政・財界の環境変化に及び、教員免許の修士レベル化、教員免許状更新講習、東大等の9月入学やインターナショナル・バカロレア認定校の増加等グローバル化の問題など、教育界へ影響を与えている。

公立高校無償化、学校評価システムの確立など、公立学校向けの政策が与える影響もある。私学は質の高い教育を認めてもらえるように努力することや、第三者評価については評議員が行うことをはっきり明記する必要がある。

また、いじめの問題が大きくなっている。いじめはないものとししないで、担任、学年主任、教頭、校長が的確に処理をする必要がある。そのために「報告・連絡・相談」のホウレンソウが大事になる。

また、匿名やメールでの苦情が増えているが、その場合は学校までお越しいただいて詳細をお聞かせいただくことや、予防策としては近隣の住人の方達とも普段から関係づくりをしておくことが望ましい。



□震災時における学校対応の在り方に関する調査研究

当研究所で「震災時における学校対応の在り方」に関するアンケート調査を「東日本大震災」と「阪神淡路大震災」の被災県を中心に行った。

特に避難所となっている場合の問題点や、平常時からの近隣・業者との関係づくりなどに経験から学ぶことがあった。

また、この調査から新たな問題点がわかり、震災を受けた教員向けのカウンセリング、生徒のボランティア活動等の研修を始めたところである。

調査については詳細を報告書にまとめ学校にお送りしているので、詳しくはご覧いただきたい。

『いま私学に求められる若者教育』

① 日本社会の現状と今後の動向

空前の高度成長期が終焉し、さらにバブル景気をはじめから現在はや20年近く経とうとしている。戦後に構築され今日まで続いてきた様々なシステムや諸制度は、いまやビッグバンを迎えたと言っても過言ではない。

とりわけ、ビジネス社会ではIT革命が起こり、すべてのヒト・モノ・カネがネットワークでつながる「世界のボーダレス化」が急速に進んでいる。今後はさまざまなシーンで二極化が進み、我々が望むと望まざると、いわゆる「護送船団的」考え方から「優勝劣敗的」考え方へと、世の中のカルチャーも大きくシフトしてゆかざるを得ないだろう。

そうした中、日本は(1)グローバル化 (2)少子高齢化 (3)地方衰退化 (4)IT化 (5)環境適応化の波にのまれ、非常に厳しい状況だ。わけても、グローバル化の波は深刻で、かつてのように日本国内だけの需要・消費をベースにした事業戦略では生き残りを図れないほど、商品と人材の国際市場一体化が進行し始めている。

つまり、さまざまな社会のルールやオーダーが、かつての日本人の常識を覆す方向に向きつつある結果、人口は減少局面に入り、経済はマチュアなステージに入ったのである。

② 大学生と大学教育の現状

このような環境下で、国民の、なかんずく若者の「教育」はとても大事だが、最高学府である大学や大学院の教育現場は、いまだ経験したことがないほどの恐怖と危機感を感じている。

いま日本において大学進学者に「選ばれし者」の風格など微塵もなく、半ば「高度な教育を広く公平に」という戦後日本の悲願をなし崩し的に実現しているに過ぎない。

在学中の半分を、一般教養でなく「高校の補習」に費やし、ようやく「高卒程度」のレベルに達したと思ったらもう就活に入る…といった納得できないネガティブ・スパイラルが形成されている。

一方、企業サイドはそんな教育事情に振り回されてなどいられないくらいのシビアな国際競争に日々さらされている。結果、新卒採用市場より中途市場が活性化し、人材のグローバル化が進展してしまったのである。

③ いまどきの若者に見る特徴と課題

昨今の若者を観察していると、大きく2つ「基本的学力」と「知的好奇心」に著しく欠けることに気づく。かつて当たり前のように大人や学生が知っていたことを知らない若者一。それなのに、そのことを恥じず、悲しまず、ましてや焦らず、「知る」という行為にほとんど興味関心を示さない若者は巷に信じられないほど増殖している。

彼らは、知識のストックを持とうとしない。彼らの知識構造はフローなのだ。何かイベントが起きたら、彼らはネットで調べ、そして忘れる。情報の栄枯盛衰が激しく、消耗度も高い今日社会を生きるために、彼らが培ったスキルなのかもしれない。

また彼らは、PCや携帯で周囲と頻繁なコミュニケーションを求める反面、非常に「利己的」で「排他的」な顔を持ち始めている。国や社会・企業などに対し漠然とした不安を寄せ、信頼とはほど遠い感情を抱いている。よって、「最後に信用できるのは自分だけ」→「自分さえよければそれでいい」…的カルチャーを醸成している。

加えて、彼らは生まれてこの方「景気のいい時代」をまったく知らぬ「完全バブル後生まれ世代」だ。多くの大人が元気と希望を失った時代に育てられて彼らに「せめて諸君らは希望を抱け」と叱咤激励しても、無理があろう。しかし、驚くべきことに、彼ら自身はかかる状況を受け入れるカルチャーも併せ持っている。いくら経済力が減退しつつあるとはいえ、日本は国際的に見ればとても裕福な国だ。明日に生きていられるか心配する瞬間など、彼らは経験していないし、考える訓練もしていない。故に（その無知が故に）、彼らは不思議な安定感もみせる。そして皮肉な話だが、我々大人は、それに救われている側面もある。

④ 社会に送り込むまでに何を教えるべきか

懐古趣味的な意見を言うつもりはないが、これから将来、日本がどういった人材を育て、国際社会の中で「名誉ある地位」を築くのかに鑑みると、ある程度「強制力を有した教育」を再び施さざるを得ないように感じる。

ここまでにモノに溢れ、人件費は高騰し、高齢化が進んだ社会になったのなら、戦後の論理のままでいてはいけないことなど自明だろう。けれど、改めて、『付け焼き刃でない知性』と『並外れた胆力』が、次代を担う若者には求められるのではないか。

さらに、「国語力（言語理解能力）」の教育も見直しが必要に思う。小学校から始まる義務教育の中で、基礎学力に差がつく原因の一つに国語力があるとしている経営者も多い。国語力に差があると、情緒安定性や感情処理能力などにも影響を及ぼし、本人なりに努力して勉学に励んでも、短期的に学力が付きづらくなり、結果勉学から遠ざかる人が多いように感じる。

社会が西欧化すれば、「表現する力」「主張する力」はさらに重要となる。今後影響力を増すであろう中国も、この点においては西欧化している。場合によっては、ディベートなどもカリキュラムに取り入れ、ワンウェイでないインタラクティブな学習方法も考えねばならないだろう。

⑤ 私学が果たすべき役割と付加価値

こうした流れの中で、教育に個性や創意工夫が求められる「私学」が果たすべき役割とは何だろうか。

学年が下であればあるほど「親が決めたから」という動機・きっかけの学生が私学とて多くなる印象は否めないだろうし、彼らはそのまま大学→就職と何となく流れてゆく。仮に環境に違和感を覚える学生が出たとしても、特に解決策が見つからないまま時間が経ち、大人になってゆく。

国家は人であり、人は教育から生まれるのなら、最終的にこの国をどうしてゆきたいのか、日本がビジョンを決め、国民に指し示さねばならない。そのビジョンに賛同したうえで、教育者は若者の個性を見極め、社会のしくみを教え、「将来自分はどんな人生を歩みたいのか」について、はやい段階から考える機会を与えるべきだ。

だが、現代は生き馬の目を抜くような時代。若者は世間の評価軸を一方向的に学ぶのではなく、自分のユニークな評価軸を考え、据えることが大切だろう。私学には、それぞれ個性ある建学の精神があるはずだ。創立者が当時、どういった思いで学校を興したのか――。私学が、いま一度立ち返ったうえで、「場当たりの教育」を廃し、「地力のある国をつくるための教育」に邁進することを切に期待したい。

XXXXXXXXXXXXXXXX 講演 II XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

事務組織が輝けば、学校が輝く！ ～経営者や教員に頼りにされる、輝く事務組織の創り方～

講師 嘉村 謙一郎（コアネット教育総合研究所第二研究室 室長）

リクルートグループにて、営業職に従事。その後、銀行系シンクタンク、経営コンサルティング会社において主に組織・人事領域の各種プロジェクトや教育研修を担当。2009年、「子供たちの未来を応援する」というミッションに賛同してコアネット教育総合研究所に入社。顧客最優先をモットーに現場重視のコンサルティングサービスを日々実践中。私学各校の管理職、教員対象の研修講師、講演も数多く担当している。論文掲載 FORWARD誌「学校組織の解体新書シリーズ」ほか



現在、中高には社会の変化に対応できる人材を育てることが求められており、どのような教育理念、方法で高い能力を付けるかを考え、語れるかが評価を分けることになる。学校経営者には情報を集め、分析・企画・提案し、判断を補佐する、事務組織のスタッフの力が必要になる。

「輝く学校」とは先生が輝いている。教員組織と事務組織の相互理解、一体化、緊張感が組織としての教育力となり先生のエネルギーになる。大切なのは学校全体で最適を求める視点、リスクを恐れず発想する視点、組織は従うだけではなく自ら創るものという視点である。

□経営体制

学校組織には現状維持のための「事務経理・募集広報・生徒教育」と、変化対応のための「経営管理」の機能がある。「経営管理」を担う理事長、校長と事務局長には役割が決められ、学校変革のビジョンが浸透し、教員組織に対する支援・チェックがあるかが大切である。校長と事務局長はパートナーの関係で、校長には教員だけではなく学校マネジメントの知見が必要である。

□事務組織の設計

組織設計にあたっては、教員の本業集中、変化対応・変化創造の機能、人材配置のための「人材ポートフォリオ」の想定と人材育成を考える必要がある。

複数の学校を持つような大きな組織ならば、事務局長による経営企画・経営支援機能を厚くして「法人事務」「財務経理」「人事・人材育成」などを置き、コアの部分に正職員10名程度をジョブローテーションし、契約職員、パート職員などでカバーすることが考えられる。

小さな組織の例となるT女子校では、教員が事務長も兼ね、教頭の下に総合企画部長と教務部長がおり、総合企画部長が進路指導、生活指導、企画編集等の多岐にわたる機能をまとめている。

大きな事務の例となるH学園では、事務職員にCSを職責とする意識改革を進め、教員と職員が協働することを前提に、教員の本業集中が可能になる事務組織作りがテーマになっている。

□事務職員の人材開発

「人事評価」は自分の価値評価を知り成長するために必要なものである。仕事観についてリーダーが対話し、期待する人材像とそれに対する成長を確認し、フィードバックすることが重要である。リーダーが評価するためにはその人をしっかり見て、伝達しなくてはならない。リーダー自身を含めて、全員が成長する組織でありたい。

事務職員のマルチ化を促進し、意識を向上するために「キャリアコース」を提案する。経営支援機能を果たし、事務局長等の管理職になる「経営スタッフ」コースとある領域でプロフェッショナルとなる「専門スタッフコース」の2つに分け、それぞれの人材要件を決めていったらよい。企業のように大きくはないのでひとつの領域に留まらず、広がりのある専門スタッフになってもらうとよい。事務部門だけでなく教員部門にも同じようなコースを作る必要があるかもしれない。

□まとめ

- 理事長・校長・事務局長で三位一体の経営チーム創る。
- 事務局機能を拡充して教員の本業集中を力強く支える。
- 事務職員のキャリア意識を高め、経営スタッフ化を進める。

ワークショップ

「財務管理マネジメント ～財務分析ワークショップ～」

講師 日本私立学校振興・共済事業団 私学経営情報センター
私学情報室 副主幹 家坂友幸



私立学校は非常に厳しい状況にある。学校の魅力をアップさせるためには独自性、地域のニーズ、生徒の家庭環境、教育理念など関係等を考えながら経営を具現化していくことが非常に重要である。

経営改善のために財務の視点があると劇的に変わることができる。何か問題が起きた時にミッションとビジョンがなければ回復ができなくなっている。そのためには現状把握が必要であり、事務職は経営者として数字を把握する必要がある。

□「学校法人会計基準」とは

学校法人は補助金を受けているため、適正に配分し効果を上げるためには平等の基準が必要とされ、収支の均衡と永続性が非常に重要であるために「学校法人会計基準」が作られた。そこで財務三表（資金収支計算書・消費収支計算書・貸借対照表）の作成が義務付けられた。

「資金収支計算書」は当年度の収支活動の内容と現金預金の動きを表すための収支計算を目的とする。前年度繰越支払資金と資金収入による収入合計から資金支出の差額が次年度繰越支払資金になるという構造になっている。

「消費収支計算書」は収入と支出の内容と収支の均衡状態を明らかにすることを目的とする。収支均衡とは収入はすべて教育に還元するという考え方である。帰属収入には消費収入と基本金組入額が含まれ、資金収支計算書との違いは「現物寄付金」（収入）と「退職給与引当金繰入額又は退職金」と「減価償却額」（支出）を含む。

「貸借対照表」は年度末における状況を明らかにすることを目的とする。固定資産と流動資産による資産がどれだけの他人資金と自己資金でなりたっているかを表す構造になっている。

□経営分析、財務分析とは

経営分析とは、①経営の結果としての数値を的確に捉え、②数値の原因を経営活動に照らし合わせ、③数値でわからない事柄に踏み込んで経営実態を考える。①と②は財務分析よって行うが、数値的根拠のない不安を解消することができ、経営判断の結果を確認する効果がある。一番重要な分析は比率分析で、学校の規模に影響されない分析ができる。

□消費収支計算書・貸借対照表を使った演習

〈「帰属収支差額比率」「人件費比率」「財務の安定性（安全性）の確認」「総負債比率」（演習）〉

比率分析による現状把握ができたなら目標設定のために「損益分岐点」という手法がある。これにより、損益ベースとキャッシュベースで収支がまわる学生数を設定することができる。

□PDCAサイクルの活用

現状から目標値が出たら中長期計画を策定する。建学の精神やビジョンが周知され向上していくメリットがある。部署ごとにすることを決めて必ず実行し、確認し、改善することが望ましい。

□財政悪化の状況に陥る兆候と成功事例キーワード

生徒数の減少が著しくなり、カリキュラム改編やコースを新設などをむやみに行うと危険である。理事長のワンマン経営も以前はうまくいっていても今は通用しなくなっている。

逆に経営改善の成功例からは①トップのリーダーシップ（&権限のないリーダーシップ）②意識改革（現状把握）③教職員が一体となる（中長期計画策定）④キーワードの創成（ビジョン・理念の再構築）⑤分析し評価する（財務分析&PDCA）という5つのキーワードが見られる。

❖❖❖❖❖❖ 全体会（交流会） ❖❖❖❖❖❖

□研修成果発表□

参加者を代表して4名の先生方から今回の研修成果のご報告をいただいた。

福島の参加者からは東日本大震災に起因する原発事故による風評被害についての切実な問題をお話しいただくなど、さまざまな学校経営に関する課題に直面している様子をうかがうとともに、今日の研修をいかして今後の経営改善に取り組む決意をお聞かせいただいた。



□交流会□

参加者各自が抱える問題点や課題を共有し、今後も協力しあえるネットワークが構築されるよう、交流会形式で全体会を行った。司会者より最低5名の方と名刺交換を行うよう指示が出され、非常に活発な交流が行われた。

□総括□



工藤誠一専門委員長が今回の研修内容を流れにそってまとめ、総括した。また、10月に岩手で開催される第60回全国私学教育研究集会（岩手大会）では危機管理に関する研修を行うことを紹介し、参加を呼びかけ、終了とした。

以 上

❖❖❖❖❖❖ 都道府県別参加者数 ❖❖❖❖❖❖

都道府県名	参加人数	都道府県名	参加人数	都道府県名	参加人数
北海道	1	石川	—	岡山	—
青森	—	福井	—	広島	1
岩手	—	山梨	—	山口	—
宮城	—	長野	—	徳島	—
秋田	—	岐阜	1	香川	2
山形	1	静岡	1	愛媛	—
福島	1	愛知	1	高知	—
新潟	1	三重	—	福岡	7
茨城	—	滋賀	1	佐賀	—
栃木	1	京都	6	長崎	1
群馬	—	大阪	7	熊本	—
埼玉	—	兵庫	1	大分	1
千葉	1	奈良	2	宮崎	3
神奈川	4	和歌山	—	鹿児島	3
東京	17	鳥取	6	沖縄	—
富山	—	島根	—	計	71

参加者アンケート(まとめ)

回答者数：40名 (56.3%)

1. 当研修会へのご参加を決められた動機
 - 研究のねらい・テーマに興味を持った。 12
 - 研修の内容(講演・演習・ワークショップ)に興味があったので。 22
 - 自己研鑽のため。 13
 - 上司の指示。 5
 - その他 2
2. 報告「震災時における学校対応の在り方に関する調査研究
～平成23年度文部科学省委 託事業報告～」について
 - 震災時の「一時避難場所」への対応について参考になった。 17
 - 最近の学校事情について参考になった。 12
 - 震災時に対する今後の取り組みについて考えた 7
 - わかりやすい説明だった。 2
 - その他 4
3. 講演Ⅰ「私学が果たすべき役割と付加価値」について
 - 経営者、企業家としての立場の話で視野が広がった。 20
 - 中等教育の重要性について理解できた 16
 - その他 3
4. 講演Ⅱ「事務組織が輝けば、学校が輝く！
～経営者や教員に頼りにされる、輝く事務組織の創り方～」について
 - 今後の課題が見えた。 16
 - 人材育成の重要性がわかった。 3
 - よかった。参考になった。 5
 - 具体的な内容が聞きたかった。 4
 - 難しいテーマだと思った。等 10
5. ワークショップ「財務管理マネジメント～財務分析ワークショップ～」について
 - わかりやすい内容だった。 9
 - 現在の財務状況がより深く理解できた。 7
 - 財務分析の重要性が理解できた。 3
 - 今後活用していきたい。 6
 - 時間が足りなかった。等 6
6. 全体会(交流会)について
 - 他県・他校との参加者との交流ができるよい機会だった。 7
 - その他 2
7. 今回の研修を受けての
 - ①今後のご自身のテーマ
 - 今回の研修について上司・校内へ報告・提案する。 3
 - 財務分析・中長期計画等に取り組むこと。 5
 - その他 3
 - ②当研究所への要望
 - 専門分野やもう少し低いレベルの研修を企画してほしい。 1
 - その他 1
8. 今後取り上げてほしい研修テーマや具体的な研修内容等のご希望
 - 組織マネジメント 4
 - 一般事務職員向け・専門分野別・中間管理職向けの研修 6
 - 財務の内容の研修 2
 - その他 5

以 上