



目次／連月カレンダー／偉人のことば … 1

教えて！先生 特別編＜吉田のコンサル日記＞ … 2
直接コミュニケーションの重要性

Y's NEWS／2020年度セミナーのご案内 … 5

学校法人における事業計画策定のカンドコロ … 6
第2回 自校園に合った計画のつくり方を見つけよう

School Management Review … 8
常識にとられない大学経営

2020年6月吉日

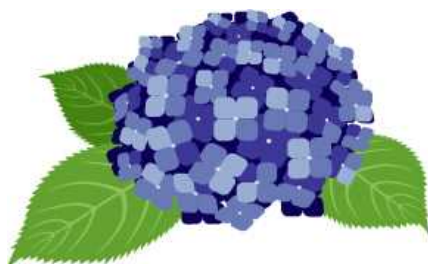
No.62

2020年6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					

2020年7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

1%あるんですね？ じゃあ僕はその1%を信じます

（三浦知良）

前は野球界から野村克也氏にご登場いただきましたが、今回はサッカー界から。私の世代でサッカーと言えばまさにこの人、カズこと三浦知良氏です。全盛期、サッカー日本代表選考から漏れてしまった不遇もあった彼ですが、50歳を超えても現役を貫き、プレーのみならず生き方そのものでも大いに存在感を示しておられますね。

彼は高校時代、未来の自分に想いを馳せ、ブラジル留学を目指します。ところが、当時の監督から「人間100%はないが、お前は99%無理だ」と言われてしまいます。そのとき、彼が返したのがこの言葉です。

日常の中で、ともすると目に見えることだけを信じてしまいそうになることもあるかもしれません。

しかし、見えない未来を信じるこそ、プロフェッショナルに求められること。教育機関に関わるプロとして、皆さんには皆さんご自身の可能性、そして子どもたちの1%の可能性を信じていただきたい、と心から願っています。

直接コミュニケーションの重要性

本来、このコーナーでは各校園の皆様へのインタビューを掲載しておりますが、今般のウィルス感染症の状況を受けてインタビューを控えております。そこで今回は、学校経営専門のコンサルティング会社として活動をしている弊社のコンサルティングの実例をご紹介させていただくこととしました。貴校園の経営課題を思い浮かべながら、その解決のヒントとしてご活用ください。なお、登場する名称はすべて仮名です。また実例とはいえ、対象校園が特定されないよう、少し脚色しているところもありますのでご了承ください。

今年度の本誌連載テーマである中期計画は、弊社・ワイズコンサルティングが学校経営の基軸と考える経営ツールです。中期計画あるいは事業計画の具体的な作り方については本誌p. 6～7掲載の連載記事をぜひご覧いただきたいのですが、計画策定のコンサルティングの核となるのは「スケジューリング」です。スケジューリングとはすなわち、

- ・すべきことは何か、が明示される
- ・すべきことをいつやるか、が明示される
- ・すべきことを誰がやるか、が明示される

の3つを指しています。言い換えれば「What（何を）」「When（いつ）」「Who（誰が）」をはっきりさせる、ということです。

例えば、事業計画には大まかに言えば「目標設定」と「現状把握」が必要です。そして、現状把握の中には自校園の経営資源を把握することと、自校園を取り巻く環境として競合他校や年少人口の動きを把握することが含まれます。こうやって、事業計画をつくるために必要な要素を列挙していくことが「What」を明示することになり、コンサルタントとしてこういうことをお示しするのが一つの役割になります。

また、スケジューリング以外にも「検討材料の収集ととりまとめ」もまた、コンサルタントの役割になることが多いものです。事業計画を検討するための材料として、現在自校園に通っている在校生の居住地を地図等にプロットし、通学圏内の自治体や区域の人口動態情報を調査し提供することなどが検討材料の収集にあたります。さらには、個別の情報を重ね合わせることによって見えてくる事柄をもご提供することで、将来に向けた検討がより意義深くなることもあります。

私立赤丸高校ではこの1年をかけて、「実効力のある中期計画」を作ることを決め、吉田にその支援を要請した。赤丸高校の田山理事長と吉田は数年前、経営セミナーで知り合ったのだが、時折メールのやり取りがある程度で、それほど深い関係性ではなかった。しかし、生徒数が減ってくる中で、民間企業出身の田山は既存の事業計画が機能していないと強く感じた。そして、以前参加したセミナーで事業計画策定を扱っていた吉田に連絡を入れ、こう伝えた。

「形だけの事業計画はいらない。『実現』される事業計画を作りたい」



聞けば赤丸高校では、これまでも中期計画、年度計画が存在していた。ここまでの5カ年は、所轄官庁からの指示もあり、中期の経営改善計画を立案し、さらには計画に対する評価もなされていた。吉田が田山から預かった過去の資料には、施策が具体的に列挙され、しかもその一つ一つについて詳細な事後評価がなされてもいた。これだけの計画があるのになぜ田山は「実現」にこだわるのか。吉田にはひとつの仮説が浮かんできた。そして、田山にこう訊いた。



「この計画は誰が、どうやって作られたのですか？」

この問いに対する田山の答えもシンプルだった。曰く、田山がほとんどの計画を書き、ほとんどの評価をしていた、と。さらには、内容も評価も、理事会での承認は得られているが、現場は存在すら知らないかもしれない、とのことだった。つまり、吉田が目に見えている中期計画は、学校全体でつくられたものでもなければ認知されたものでもない。どれだけ見た目に「きれい」な計画であったとしても、それでは実現されるはずはない。

ただ、そのような立案工程を辿ったのには必ず理由がある。現場を通さずに策定した理由、それもまた、吉田が想像した通りであった。この時に作るべき計画は「経営改善計画」であったが、現場を通すと経営改善には程遠い、日常の延長線上にしかない計画しかできないから、というのがその答えであった。校長も教頭も現場には逆らえない、という構図が長年の歴史の中でできあがっていたのだ。

しかしながら吉田は、田山との面談の中でひとつ、興味深い情報を手に入れた。今年、校長が交代したところだ、というのである。ひょっとすると新任の校長は、現状の教学の構図を打破したいと思っているかもしれない、という秘かな期待を持ちながら、吉田は田山にこんなお願いをした。

「校長に直接会わせていただいてもよろしいでしょうか？」

もちろん、と田山は快諾し、日を改めて吉田は赤丸高校を訪れた。田山から話を通してもらい、校長の藤野にアポを取った吉田は、初めて校長室に足を運んだ。吉田はこれまで、初対面で歓迎されたことはほとんどない。やはり外部者、それもコンサルタントとなると胡散臭いと思われるのだろうか。それでも吉田は毎回、気持ちを奮い立たせてクライアントのもとに出向く。気合を入れて校長室をノックし、肩に力が入ったまま挨拶をした吉田は、藤野校長の言葉に耳を疑った。

「ようこそ。ぜひともお話がしたかったのです」

聞けば、藤野はこの1年、たいそう苦労したのだという。

もともと公立校で校長を歴任してきた藤野は、現場教員に「なりたい学校像」を伝え、そのための方法を現場とともに悩みながら組み立て、一定の成功を収めたという。その手腕を買われて赤丸高校からのオファーを受けた藤野は、私学であれば公立よりもずっと理想像は描きやすいはず、現場に指示を出しながらともに汗をかこう、と思っていた。ところが、着任早々から「職員会議では校長に発言権はない」と言われ驚愕、その後もいろいろ働きかけようとしたもののかみ合わない日々が続いていた。



「ノイローゼになりそうです。私がおかしいのでしょうか」

公立校時代の成功体験はどこへやら、自分の考え方に同意してくれる同僚、いや管理職すらいないことで完全に自信を失ってしまっていた藤野。しかし吉田には藤野の考え方は赤丸高校の立て直しに必要な目標設定と行動計画を備えていると強く感じた。

しかし一方で、現在の藤野は味方が少なすぎる。若手教員にめばしい人材はいないか、と吉田は藤野に聞いてみたものの、案の定「分らない」との答え。それはそうだろう。仮に現場に校長の意見に賛同する声があったとしても、年長者に異を唱えさせればその教員がつぶれてしまうかもしれない。そこで吉田はこう言った。

「大丈夫です。まずは教頭を巻き込みましょう」

そう言ってまた日を改めた吉田は、校長に教頭2名を加えた教学管理職と打合せを実施した。校長曰く、こんな機会は初めてだという。大歓迎ムードだった前回とは打って変わり、尋ねたことしか答えてもらえない、という重い打合せのスタートであった。しかし話を進めるうちに、校長の考えは教頭には十分理解できるものであり、しかも教頭の1名は自ら考えた事業計画まで差し出してくれた。内容を読んでもみると、校長が言っている内容とそれほど変わらない。管理職が思う課題は共通していたのだ。

「校長、この線で中期計画を書いてください。いいですね、教頭先生。校長に書いていただいても」

2名の教頭に言質を取り、吉田は校長に作業を依頼した。さらに、その計画を教頭を通じて現場に下ろしてもらう、いや正確には現場のリーダーが集う校務運営委員会に提示し、「朱を入れてもらう」ことにした。

プライドの高い教員が多く、校長の威厳が確立できていない中ではこれが精一杯だ。しかし、結果的に現場で練り上げる格好になった中期計画は、その後理事会の承認を得て実行に移ることとなったのである。



<今回のコンサルポイント>

直接コミュニケーションを積極的に！

中期計画策定に限らず、物事を動かしていくときには「面談」が大切だと痛感しています。文書やメールも有効なコミュニケーションツールではありますが、私が知る中では、経営管理職どうしの日常的コミュニケーション、特に膝を突き合わせての面談や打合せが多くなされている学校では経営が円滑になされているように感じます。理事長室や校長室、職員室等がそれぞれ離れているケースもあると思いますが、組織の構成員同士が積極的に意見交換できる風土はぜひ培っておきたいところです。まずは管理職間の直接コミュニケーションの機会を意識的に増やしましょう。「話せば分かる」ことはきっと多いはずです。

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)





2020年度学校経営セミナーは2本立てでお届けします！

【私学職員向け勉強会＆交流会】

私学職員が知っておきたい法律と会計の知識

～マルチタスクを実現してよりよい働き方を目指すためのセミナー～

私学の事務職員は担当業務で目いっぱい。だから休みも取りにくいし残業もなかなか減らないーそんな状況を打破して、より柔軟な働き方を目指しませんか？本セミナーでは、日常的に法律や会計を担当しない職員各位にも理解が進むように、実例を用いて分かりやすく解説しますので、学校職員として知っておくと得する業務知識が満載です。また当日は終了後に懇親会(希望者のみ)を行います。困った時や迷った時に、他校園の仕事仲間に相談できるほど心強いことはありませんよね。ぜひともこの機会に人脈を広げてみてください。

開催日時 7月16日(木) 13:00～17:00 (懇親会 17:15～18:30)

概要 第1部 学校法人会計の基礎を知り活用する 講師：吉田 俊也
第2部 私学を支え、守る。法律の深イ話 講師：津田 裕行

【役員(理事・監事)向け研修会】

理事・監事が知っておくべき私学ガバナンスとは

～私学法改正を踏まえ、これからの私学経営を法務と財務から考えるセミナー～

昨年改正された私立学校法で、私学のガバナンス強化を図るための規定が盛り込まれました。この改正に伴い、各学校法人の寄附行為も改定され、本年度より各法人で施行されていることでしょう。

さてその後、貴法人の経営に変化はありますでしょうか？本セミナーでは法改正の内容を概観するとともに、あるべき学校経営の枠組について、学校経営の2大要素である法務と財務から考察します。学校法人役員向けに内容を凝縮した半日セミナー、各法人の理事様・監事様必聴です。皆様のご参加をお待ちしております。

開催日時 10月22日(木) 13:00～17:30

概要 第1部 法務からみた私学ガバナンス 講師：津田 裕行
第2部 財務からみた私学ガバナンス 講師：吉田 俊也

<上記セミナー共通事項>

開催場所 大阪府私学会館 307号室

〒534-0026 大阪市都島区網島町6-20

(JR大阪城北詰駅より徒歩2分 他、京橋駅・天満橋駅・大阪ビジネスパーク駅からそれぞれ徒歩10～13分)

定員 30名(先着順)

本年度より開催場所を変更しております。

弊社HPアドレス：<https://www.ysmc.co.jp/seminar/>

メールアドレス：info@ysmc.co.jp FAX：06-6484-7518

第2回 自校園に合った計画のつくり方を見つけよう

事業計画のつくり方、というのは結構いろいろあるものです。いわゆるノウハウ本によれば、「計画づくりはまず現状分析から始めましょう」と書かれているものもありますし、別の本では「計画のスタートはビジョン作りから」と書かれています。着眼点を少し変えれば「計画はトップダウンで一気呵成に」と書かれたものもあれば「計画はボトムアップで作ってこそ意味がある」と書かれたものも…。こんなふうに行き渡ると言われてしまうと「どれがいいのか分からない!」となってしまうと、結局のところ、去年の計画書をなぞりながら事務局長や事務長が多忙の中、書類を作成し理事会に提示するという、代わり映えのしない計画書が出来上がってしまいます。

これからの事業計画に求められるのは中身、すなわち実効性です。飾っておくだけの書類を作るのではなく、貴校園の経営がより良くなるための計画をつくるため、今回は「計画のつくり方」にスポットを当ててみたいと思います。

フォアキャスティングとバックキャスティング

「バックキャスティング(Backcasting)」とは、未来の理想形から現在取り組むべき施策を逆算する思考法です。逆に、現状からの積み上げで未来を試算するのが「フォアキャスティング(Forecasting)」です。日本語で言うなら「逆算」と「順算」とでも言えばいいのでしょうか。これは事業計画を作るにあたって、最初に考えておくべき重要なことです。

計画策定における定石はフォアキャスティングです。現状分析をし、その延長上のものとして未来を計画する、という順序で考えます。例えば、グランドデザインや長期計画、ビジョン等によって未来のイメージがすでに明確になっていて、そこに至る道筋だけを考えればいい場合にはこの方法が適しています。現状から積み上げることにより、突飛な計画になりにくく、実行可能性の高い計画が作りやすいのがこの方法のメリットです。

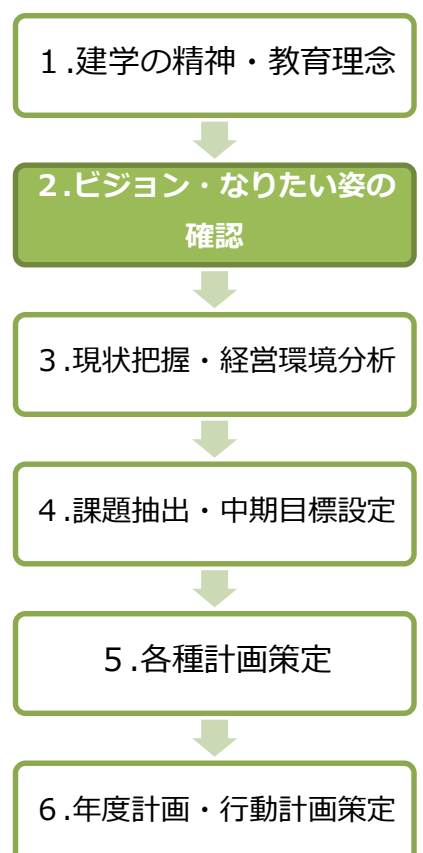
一方、バックキャスティングによる計画策定もあり得ます。極端な例ですが、学校を新設する場合にはこちらによるのが一般的でしょう。こんな学校を作りたい、ということが先にあり、それをどう実現するのか

▼フォアキャスティングによる手順



を後で考えるという手順です。バックキャスティングのメリットは、あるべき姿を先に考えることができるため、現実には縛られることなく理想を描くことができる点にあるといえ

▼バックキャスティングによる手順



ます。
さて、貴校園の中期計画はどちらの方法で立案されますか。乱暴ではありますが、適した方法を分類すると以下ようになります。

すでに成功しており、理想形に著実に近づいている学校法人
→フォアキャスティングで立案
問題が多く、日常に四苦八苦している学校法人
→バックキャスティングで立案

フォアキャストिंगの場合、現状とのギャップがほぼない計画が出来上がるのがメリットです。理想形に近づくことができている法人は、あえてその道の変えなくてもいいのですから、現状を続けていく、あるいはそれをさらに発展させるための計画を作ることによって日常をより良くすることができるでしょう。

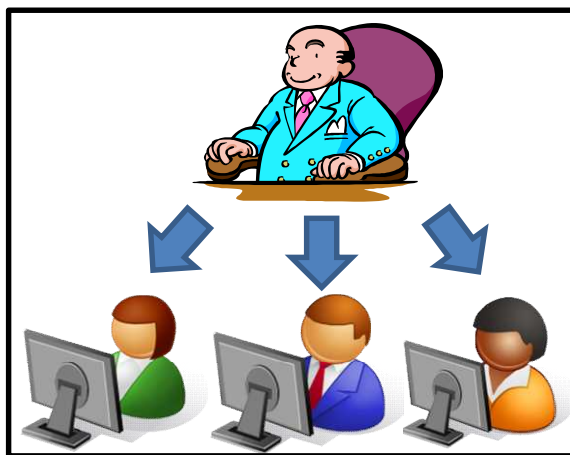
またバックキャストिंगの場合には、「こうなりたい」を先に考えることで、閉塞感を打破し、その組織に関わるメンバーも期待感や躍動感を感じることができます。計画策定の際に大事なものは「ワクワク感」。未来のために頑張ろう、と思える計画は経営者や教職員を元気にしてくれるものです。

さて貴校園はどちらがあてはまるでしょうか。適した方法で手順を組み立てて、実効力のある計画策定を目指しましょう。

トップダウンとボトムアップ

事業計画の立案に限らず、学校法人での意思決定のしくみとして、いわゆるトップダウンとボトムアップの2つの方法が考えられます。トップダウンは上意下達、ボトムアップは下意上達、とそれぞれ日本語も存在していますが、カタカナ語の中でもわりあいよく使われる言葉ですので、意味に迷うことはそれほどないかもしれませんね。

では学校法人における意思決定はどちらが望ましいのでしょうか。いずれも一長一短がありますのでどちらがよいと一概には言えないものの、事業の成熟度や置かれた状況によってより適したものがあると考えられます。



▲トップダウンのイメージ

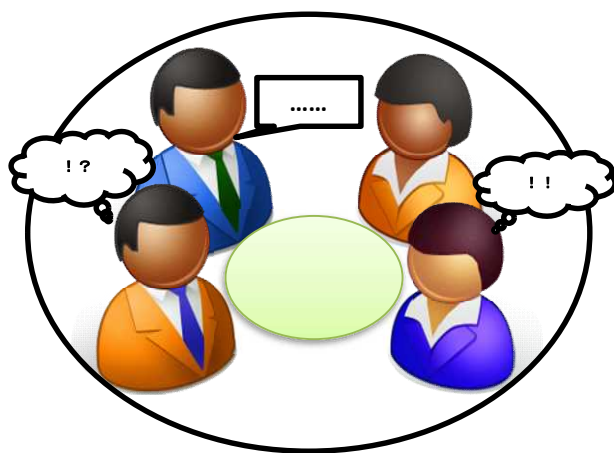
トップダウンの場合、経営陣が企画し決定したことを教職員が実行する形となりますので、組織全体が特定の方向に向かって大きな力で動かねばならない場合には効率的な方法であるといえるでしょう。事業計画、中期計画についても経営陣が内容を確定させ、それを教職員が理解し、実現させることとなりますから、例えばカリスマ経営者の経営力や指導力が突出しており教職員からの信頼も厚いといった状況、あるいは経営存続の危機が迫っており改善レベルではなく改革が必要な状況等においてはトップダウンが適していると思われます。

ボトムアップでは現場教職員等がアイデアを持ち寄り、将来に向けた形を模索しながら計画を作っていくことになります。普段の学校活動はあくまでも現場で展開されていますから、その最も近いところで計画づくりが進むことで検討に必要な要素にもれがなくなり、実現可能性が大きく高まります。

現場教職員の経営に対する意識や意欲、経営要素に対する理解度が高い場合にはぜひともボトムアップを実施したいところです。そうでなくても、事業計画の中で普段の活動により近い要素を多く含む教育計画や施設計画については、大きなコンセプトは別として、詳細具体的設計を現場で行う意義は大きいのではないのでしょうか。

なお、両者には留意点もあります。トップダウンにおいては経営者あるいは経営陣の独断で物事が進んでしまい、現場の感覚との乖離が起こる危険性があります。経営側が現場の情報をきちんと把握して意思決定できるような工夫が求められます。

またボトムアップでは学校が大切にしたいこと、特に建学者や同窓生の想いをはじめ歴史的な経緯や地域を含めた社会との関係性について検討が劣後してしまうことがあり得ます。ボトムアップであっても最終的な意思決定は経営陣が行うことになりますので、現場の配慮が十分でない点については事前に調整を図る等の働きかけが必要でしょう。



▲ボトムアップのイメージ

常識にとらわれない大学経営

日本電産の会長、永守重信さんをご存知でしょうか。自らの価値観でタブーを乗り越え、次々と目標達成していく永守さんは2年前から、大学法人の経営を始めました。今回ご紹介するのは、その永守氏のインタビュー記事です。

この記事はまず、永守氏が大学経営に乗り出した背景について問われ、自ら経営する企業に高学歴の学生が入社してきて気付いた点について述べておられます。

多数の大学から採用して分かったのは、大学の偏差値と入社後の仕事ぶりには何の関係もないことだ。一流大卒を採用しようと頑張ったのは無駄だった。“三流大学卒”は妙なプライドがない。世界的な新製品を開発し会社を大きくしたのは、創業時の採用組だ。たまたまどこかの試験を落ちただけで潜在能力は高い。東大卒や京大卒が優秀だったら、大学経営に手は出さなかっただろう。

私がいまだに不思議なのは、「高学歴だからと言って必ずしも仕事ができるわけではない」と多くの方がおっしゃるにもかかわらず、高学歴志向の状況にあまり変化がない、と

いうことです。人にはいろんな強みがあり、いわゆる学業はその一つの要素でしかないはず。それぞれの強みが活きる学歴であってこそ、多様性が大切にされる社会なのではないか、と思うのです。

さてこのような現状を打破するために、永守氏は実際に大学経営に乗り出します。では、現実の大学の授業はどうなっているのか。それを知った永守氏の、手厳しい感想が掲載されていました。

批判だけでなく、自分で大学を経営してみよう。そう思って2年前、京都学園大学の理事長に就任した。授業を見て驚いた。学生の半分は寝ていて、残りはスマホで遊ぶか私語。私も授業を聞いたら、ものの10分で寝た。教員は「学生のレベルが低いから」と言うので、「私も寝た。私もレベルが低いのか。内容がつまらないから学生が寝るのだ」と叱責した。

記事は大学の話ではありますが、高校、中学等でも同じことが言えるかもしれません。なぜ寝てしまうのか、それは生徒のせいだ、と思った瞬間に、授業の改善のきっかけは閉ざされてしまうように思います。最初は「寝ないようにするためにはどうしたらいいか」という、あまり前

向きではないテーマに取り組むことになるかもしれません。が、その後には「どうすればこのテーマに興味を持ってもらえるのか」、そして「どうやって知識を定着させることができるのか」、さらには「将来活かせる学びを実現するにはどうしたらいいか」と、学校がなすべき教育の目標はより深いところへと向かっていくでしょう。そのための方法を考えることはむしろ学校の本分、と言えるのではないのでしょうか。永守氏はこうもおっしゃっています。

今の学生に90分の座学は厳しい。それなら45分は座学で残りは動画にするなどやり方はいろいろある。なんら工夫もせず、ご飯を食べている教員が日本中の大学にごろごろいる。(中略)今の学校教育は教えるだけで、人を育てていない。家庭の最大の関心事は子どもの教育と家族の健康だ。最後の天職だと思い、全財産を教育と医療に使いたい。

今後の同大、そして幼小中高にも注目ですね。そして、貴校園でも「常識」から自由になる発想を持ちながら、将来を見据えた経営を進め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2020年4月20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>

