

桜美林学園・法人本部5部門がISO 9001認証取得 9001に準拠した業務改善と意識改革に取り組む

リレー連載 第125回

取材先／学校法人桜美林学園の小池一夫理事長はじめ経営層・部門責任者・推進スタッフの皆さん
インタビュアー／高橋義郎氏（桜美林学園顧問）

学校法人桜美林学園は7月22日、法人本部5部門（総務部、人事部、経理部、情報システム部、施設管理部）でISO 9001の認証を取得した。当該部門がこれまで取り組んできた業務運用改善プロジェクト活動をさらに発展させ、標準化された業務として定着させるために、今回の認証取得に臨んだもので、将来的には全学園にまで活動を展開する予定である。本稿では桜美林学園への取材に際し、小池一夫理事長をはじめ経営層からは認証取得の経緯と期待される効果について、部門責任者からは課題解決事例の紹介と今後の有効活用について、推進スタッフからは現場での苦労や成果などについて話を伺った。インタビュアーは高橋義郎氏（桜美林学園顧問）にお願いした。（本誌編集部）

経営層インタビュー

取材先：小池一夫氏（理事長）、濱健男氏（常務理事）、後藤彰寛氏（法人本部 法人本部長）

すべての部門に品質マネジメントシステムの浸透をはかりたい

ー桜美林学園をめぐる最近の情勢についてどのようにお考えですか。

小池 桜美林学園は昨年5月29日に創立100周年を迎え、100周年の記念式典を無事開催することができました。本学園創立者の清水安三が1921年に北京で恵まれない子どもたち、特に女子生徒の

育成のために学校を作ったことが起源で、第二次世界大戦に入る頃には崇貞学園^{すうてい}という名称でかなり規模も大きくなりましたが、戦後は同学園を北京政府に返還することになり、清水安三夫妻は着の身着のまま日本に戻って、その後桜美林学園を立ち上げることになり

ました。本学園は、崇貞学園を作ったときの精神をそのまま継承しており、そのことによって100周年を迎えることができたと思っております。

桜美林学園は、幼稚園、中学校、高等学校、大学を擁しておりますが、昨今の少子化傾向は学園存続に関わる大きな問題であり、私どもは優れた教育の実践を通じて、学園一丸となって皆さまに信頼され期待される組織であり続けるため、この問題に真剣に取り組まなければならないと考えております。

濱 日本の18歳人口はどんどん減少しておりまして、今110万人く

桜美林学園の組織概要とISO 9001 認証内容

◇名称=学校法人桜美林学園◇創立=1921年（中国北京市に清水安三が崇貞学園を創立）◇設立=1946年◇理事長=小池一夫◇事業内容=東京都町田市に本部を置く学校法人で、桜美林大学、桜美林高等学校、桜美林中学校、桜美林幼稚園を設置◇教職員数=専任561人、非常勤等869人（2022年5月1日現在）<ISO 9001認証について>◇認証登録日=2022年7月22日◇認証範囲=桜美林学園法人本部5部門（総務部、人事部、経理部、情報システム部、施設管理部）◇認証機関=一般財団法人日本品質保証機構（JQA）



理事長
小池 一夫 氏

らいになっており、その中で大学・高専や専門学校に進んでいる人は約80万人ですから、大学にとっては大変厳しい状況です。理事長がおっしゃったように、そのような中で桜美林をセレクトしていただけるには、「あそこの教育はしっかりしている」という評判を得ることが一番重要だと思います。そのためには教育水準を高め、私ども事務職員はそれをフォローしていかなければなりません。

後藤 桜美林学園の中で、とりわけ桜美林大学は成長することで変わり、変わることで成長してきたと思います。少子化が進む中でも、数十年前に比べると学生数の規模が相当拡大しており、現在も増加を続け、来年4月に新しい学群も設置されます。このような中、学生が増えれば教職員も増やせばよいという単純な対応ではなく、増やすべきところは増やし、効率化できるところ



常務理事
濱 健男 氏

はそれを進めていかなければなりません。そのための取組みとして、今回のISO 9001の認証取得は非常に大きな意味があると感じています。

—ISO 9001認証取得の経緯と期待される効果についてお話しただけですか。

小池 私はある大学で20年ほど前にISO 9001とISO 14001の認証取得の担当責任者を仰せつかり、マニュアルをゼロから作るという経験をしました。そのときにマニュアルが素晴らしいものであることを実感しました。担当者の役割が明確に文書化されているので、たとえ人事異動などが生じてもすぐに仕事を引き継ぐことができるからです。その思いがあったので、ISOに関して大学生や大学院生に学んでほしいと考え、桜美林大学大学院の経営学研究科に国際標準に関



法人本部 法人本部長
後藤 彰寛 氏

するコースを設置するとともに、社会人向けにもセミナー等の提供を始めました。ところが、本学自体がまだISOの認証を取得していないことが気になっておりました。

優れた教育を提供するには、優れた教員を有していなければならないのはもちろんですが、やはり私は教育組織において職員の位置づけをもっと重要視しなければならないと考えています。教員と職員が両輪となって学生、生徒、園児に接するような教育機関でない限り、優れた教育は施せないと思います。そう考えますと、職員がそれぞれの役割をきちんとこなせるような組織づくりが必要であり、そのためには認証取得に匹敵するレベルにまで組織の仕組みを整備し、願わくは認証も取得できればという思いで、ISO推進顧問である高橋義郎先生とご相談させていただきながら今回の認証取得に取り組んだ次第です。

濱 私は以前、公務員だったので、そのときはPDCAの中のPDLしか頭にありませんでした。予算を獲得するために計画を立て、それを実行するところまではやりますが、その活動を評価し改善するところはほとんど実施していませんでした。今回ISOに取り組むにあたり、高橋先生からPDCAについてご教授を受けながら、財政健全化委員会をスタートさせており、そこでは見える化した数字を評価し、改善を検討するという、CAについても取り組んでいるところです。特にこの1年間は、若手職員がこの新しい活動を引っ張っているように思います。

後藤 コロナ禍で社会情勢も大学をめぐる環境も大きく変わり、働き方も変わってきているなか、私たちも変わらなければならないという意識を、特に若手職員は強く持っています。そうしたなかで、財政健全化委員会が設置され、漠然とした思いではなくて具体的に動くことができるようになったので、若手職員たちも真剣に生き生きと動いているという感じがします。ISOがその良ききっかけになったと思います。

ーキックオフから1年になりますが、今後の進め方と目指すべきゴールについてどのようにお考えでしょうか。

小池 現在法人本部5部門がISO 9001の認証範囲となっています

が、やはり本学園としてひとつの方針のもとで成果をあげていくためには、可能な限りほかのすべての部門にも、品質マネジメントシステムを浸透させていかなければならないと思いますので、今後はこの5部門の取組みの強化をはかるとともに、他部門への活動の拡大をはかりたいと考えています。

濱 今回の認証審査においては非常に高い評価をいただきました。所見項目として、「グッドポイント」(良い点)が2点ございまして、「改善の機会」(更なる改善の余地がある点)は8点いただきました。この8点につきましては、今後検討を行い、改善できたかどうかの確認をしていきたいと考えており、今後の成果に大いに期待しております。

後藤 今回取り組んだのは5部門でしたが、この取組みを学務部や入学部など、他部門にどう広げていくかです。例えば、入学部は非常に業務の動きが激しい部署です。そこでどうやってISOの考え方をもってPDCAを回していくのかなどの課題があります。いずれにしても、ISOへの取組みを続けていくことによって、その考え方が他の部門にも広がり、職員への理解も広がっていけばいいのではないかと考えています。

ーありがとうございました。

部門責任者インタビュー

取材先:和田満氏(総務部長 兼 総合企画部長)、劉宇氏(情報システム部 部長)小笠原光洋氏(経理部長 代理)、木村洋一氏(施設管理部 部長)、上坂孝博氏(人事部長 兼 事業開発部長)

業務過程の見える化が属人化の解消につながる

ー今回のISOの取組みのなかで、今まで抱えていた課題の解決につながったとか、新しい改善の機会が見つかったとか、そういった点があればぜひ共有させていただきたいと思います。

和田 ISOの取組みにおいて、業務のマッピング作業をしていくと属人化が明確になりました。では、属人化を避けるためにはどうすればよいのか。まずは既存の業務マニュアルが本当に使いこなされているのかを見直し、最終的には各個人が実際にやっている仕事までマニュアル化すべきだということになりました。例えば、不測の事態が生じた場合、個人がどのような内容のメールを誰と誰に向けて発信するかといったことまで決めるなど、業務マニュアルから個人マニュアルへの流れが見えれば、作業はそんなに大きく滞ることはないでしょう。取組みの早期の段階でこの作業に着手できたのが良かったと思います。



総務部長 兼 総合企画部長
和田 満 氏

劉 ISOのフレームワークを使って、目標展開の進捗管理や業務実施計画の進行状況などが共有されており、それをいつでも一目で確認できるようになりました。このような見える化で、プロジェクトごとのリソース管理、リスク管理が容易にできるようになります。プロジェクトは年単位、2年単位などいろいろあるので、進捗の把握を疎かにすると、後になって慌ただしい対応をしなければならなくなります。

小笠原 経理部では従前から業務分担表を作っていて、誰がどのような仕事をやっているかを明確にしていたのですが、今回はISOのフレームワークの中でスキルマップを作成し、属人化を解消するという目的のもとで見直し作業を行いました。現時点での業務分担の見える化だけでなく、将来的にスキルマップをもとにどう展開していくかということも見える化できたのは



情報システム部 部長
劉 宇 氏

良かったと思います。

木村 施設管理部というのは、主に建物や土地の管理を行う部署であり、部内職員は各自において仕事の大枠は理解しているものの、各担当者が行っている業務内容の詳細については、どの時点でどのように見ていけばいいのかといった点で、管理の詳細の把握が漠然としていたと感じています。特に工事の施工管理状況とか予算超過を抑える取組みについては、帳票類まで細かく落とし込むことにより、各業務の取組み状況の詳細が見えてきます。それが見える化できたことによって、その人がどういう仕事をやっているかが明らかになり、それが属人化の解消につながるものと考えています。

上坂 皆さんがおっしゃるように、業務過程の見える化が属人化の解消につながったことは非常に大き



経理部長代理
小笠原 光洋 氏

な成果だと思っています。私自身にとって大きな成果だったのは是正処置です。これまでは何かミスが起きたときは、注意して終わることが多かったのです。今ではそのミスの原因をさまざまな角度から検証して、その結果を記録として書類に残す習慣がつきました。実際に、この習慣によって同様のミスが職場で減ってきています。

ーこのISOというツールを、今後皆さんの部門の中でどのように有効活用していきたいと考えていらっしゃいますか。

和田 今後はいかにPDCAをうまく回していくか、そのスケジュールを作成することが喫緊の課題だと考えています。先ほど申し上げた個人マニュアルと業務マニュアルの見直し、つまりPDCAを回しながら個々人あるいは組織できちんと今のマニュアルでうまく運用できるか



施設管理部 部長
木村 洋一 氏

を見ていくことが非常に重要であると考えています。

劉 仕組みを作ることが目標ではなくて、その運用が本丸であるということを、実は最初から意識していました。今後中期目標に関連して毎年の目標設定と業務のフローを年度ごとに点検する際に、ISOのフレームワークを意識しながら有効に活用していきたいと考えています。

小笠原 先ほどお話ししたスキルマップについては、△を○に、○を◎にというように、今後とも育成目標で生かしていきたいと考えています。日常業務の中で仕事がスムーズにいかないような場面もたまに出てまいります。その原因を究明してそれを次に生かすということは、もともと経理部の中では実施されていたことです。ですがこれをISOの目標で「改善の機会」という捉え方をし、取り組むという考え方が、これか



人事部長 兼 事業開発部長
上坂 孝博 氏

ら浸透していけばと思っています。

木村 今回のISOの取組みを生かして、部内職員が携わっている業務の内容を各々で共有し、お互いの仕事を補い合えるような体制を作っていくことが理想と思っています。なお、施設管理部は学園全体を相手にした業務を行っていますので、今後は他部署の状況等の理解を深めたうえでの対応が必要になると考えています。

上坂 課題の1つは、PDCAを回しながら、どういうふうに課題を見つけていくかです。もう1つは、今回業務の棚卸しや可視化などにより業務の効率化に取り組みましたので、それが残業時間の短縮や有給取得状況、人事配置の適切化などにどのように現れているかを、今後はしっかり見ていきたいと考えています。

—ありがとうございました。

推進スタッフインタビュー

取材先:人事部担当者(人事部 人事企画課)、情報システム部担当者(情報システム部 情報システム課)、秘書課兼総務課担当者(総務部 秘書課 兼 総務課)、経理部担当者(経理部 財務管理課)、総務部担当者(総務部 総務課)、施設管理部担当者(施設管理部 施設課)、学長室兼総合企画部担当者(学長室 兼 総合企画部 教育探究科学群設置準備室)

マニュアルの標準化や目標展開シートの活用で課題が明確に

—ISO 9001導入が決定し、皆さんは推進スタッフとして各部門で取り組むことになったわけですが、実際にどのような苦労があり、それをどのように解決していききましたか。

人事部担当者 人事部の課題は2つありました。1つは、業務運用の手順書がほとんど存在していなくて、職員の頭の中にすべて入っている状況だったので、それをまず洗い出すことです。もう1つは、人事評価制度において目標の設定はしていたのですが、その目標展開シートをどのように運用していくかを明確にすることです。ISOの取組みがそういったことを考えるきっかけになり、非常に役立ちました。具体的には人事部で定期的にミーティングを行い、マニュアルの標準化のやり方や各課で設定した目標を部として擦り合わせて決めていきました。

情報システム部担当者 情報システム部は、デバイス系、ネットワーク系、サーバーソフトウェア系など業務内容が分かれていて、それぞれの担当によって業務手順が異なっていました。今回、業務の標準化に取り組むにあたり、プロセスの管理方法や書式などを統一しなければいけないのですが、チーム間でどう調整するかで悩みました。部として週1回のミーティングで打ち合わせを行うのですが、これまで業務に関するトラブル対策をチームごとで考えることはよくあったのですが、部の業務全体のプロセスをふり返るという機会はあまりなかったのですが、そういった場を設けて話し合えたことは非常に良かったと思います。話し合っているうちに、方向性が定まってきて、良いスタートが切れたと考えています。

秘書課兼総務課担当者 私は今年4月に総務部に來たので、部内である程度取組みの形ができて上がった頃に仕事を引き継いでおり、私自身はほとんど苦労していません。

経理部担当者 経理部としましては、推進担当は定例ミーティングなどを通じてISOの活動の趣旨を理解しているのですが、そうではないメンバーにとっては、やはりなかなか受け入れづらい面もあることが気になっていました。その解決策としては、単純に「これをやってください」と仕事を丸投げするのではなく、なぜそれをやるのか、その趣旨をきちんと説明して納得感を

持っていただくこと、また何かを記入してもらう場合は、記入しやすいフォーマットをこちらで用意すること、そういったことを配慮しました。

総務部担当者 特に苦労したことはなかったと思います。総務部では当初から、部課長と推進チームとの間で連携を取りながら動いており、課員の方々への活動の落とし込みも週1回の打ち合わせの中で実施できていたと思います。

施設管理部担当者 私は施設管理部の施設課に入職して4年目になるのですが、同部の管理課の業務についてはよく理解していなかったのですが、管理課長の協力をいただきながら同課の関係書類を出してもらったことや、業務が立て込んでいる中で部課長との打合せや取りまとめ作業に時間を設けることに苦労しました。

学長室兼総合企画部担当者 これまでの皆さんのお話を聞いてみると、やはり部や課として共通の認識で作ったマニュアルというものがなく、それをISOのコンセプトに基づいてまとめていくことが、おそらく一番高いハードルだったのではないかと思います。今後は、定期的なミーティングをしっかりと続けていくなかで、マニュアルの標準化を進めていくのが大事ではないかと考えています。

—これまでの取組みの中で良かった点、役立った点、あるいは今後の

展開について、思うところをお話してください

人事部担当者 人事部で「良かったね」と一番話にあがるのは、不適合に対する是正処置改善報告書です。今まで、かなりの頻度で手続きミスや入力エラーといった不適合が発生していたのですが、「やっちゃったね」で終わっていて、是正・改善の処置を施していなかったもので、同じようなエラーが再発していました。それが今回の取組みによって、「やっちゃったね」で終わるのではなく、次に向けてどうするかを可視化できるようになりました。

情報システム部担当者 情報システム部のメンバー間で一番明確に効果を感じているのは、スキルマップで業務ごとのスキルを管理し、誰がどのような業務を行っているのかを可視化し、共有できるようになったことです。そうすることで、実際に力量が弱いと思われるところは、教育訓練で補強するなどの計画を立てることができました。

秘書課兼総務課担当者 私は総務の仕事は初心者だったので、今年4月にISOの取組みの中で作成された個人マニュアルを見ながら仕事を始めたのですが、もしこのマニュアルがなかったら通常業務をきちんとこなせなかったかもしれません。現在では、前任者と同じくらいのレベルで業務ができていると感じていますし、今の個人マニュアルに自分なりの味付けをしています。そうする

ことでさらにいいものになったのなら、次の担当者ももっと良い仕事ができるようになると思っています。

経理部担当者 経理部としては、目標展開シートとスキルマップを使って、業務に携わる人たちが同じ目線で話ができるようになったことがISOの良さではないかと感じています。具体的には、これまでは業務マニュアル等を個人で作成していたのですが、今回それを業務一覧表とそれに付随する業務マニュアルにまとめ、業務全体の進行状況やマニュアル作成状況などが見える化できたのが良かったと思います。

総務部担当者 総務部としては、今回の取組みで課内業務のマニュアルを全体管理できるようになったことが大きな成果だったと思います。今後は客観的な視点で更新を繰り返すことにより、さらに、より良い形に改訂されていくと考えます。

施設管理部担当者 施設管理部は、これまで業務が忙しく、やろうと思っていたけれどもできなかったことを、今回の取組みによって部内目標に落とし込んで進めるきっかけになったと思います。また今回、目標展開シートを作成することで業務の課題が明確になり、それによって個人目標も設定しやすくなったと思います。

学長室兼総合企画部担当者 私は施設管理部の内部監査を担当したのですが、同部ではスプレッドシート

を使って各業者に依頼した作業の進捗管理を行っており、今の状況がどうなっているかを部員が分かるように見える化していました。これは内部監査のグッドポイントとして取り上げることで、他の部署にも広げ

ていくことができると思いました。今後も内部監査でこのような活用ができればいいなと考えています。

ーありがとうございました。

(取材日:2022年8月2日)

■ インタビュアーから



認証取得までを振り返り 今後の成長に期待すること

学校法人桜美林学園 顧問
事務組織改革(ISO関連)担当

高橋 義郎

ISO 9000シリーズと出会ったのは、1990年前半のことでした。日本企業では品質管理の範疇で導入されていた事例が散見される中で、当時勤務していた外資系企業では、戦略との整合を意識していた傾向が見られ、そのためか、個人的に「経営に資するマネジメントシステムとは」という研究テーマを持ち続けながら、これまで企業研究や実践活動を進めてきました。ただ、筆者はマネジメントシステムを「PDCAを回して目指す姿に近づいていく仕組み」と広く定義してきたため、今回の事務組織改革では、その選択肢のひとつであるISO 9001:2015のフレームワークを下敷きにして業務運営改善をファシリテートし、その結果として1年間で認証取得をしたという成果につながりました。

これまでの部門別ミーティングや今回のインタビューを通じて、上記の取組みによって組織の経営品質が高まってきた様子が伺えます。その背景には、経営チームの変革への強い想いとリーダーシップの発揮、法人本部5部門の高い理解力・実践力に裏打ちされたチームワーク活動、それに加えて、既に運用されていた業務システムを利活用してマネジメントシステムを再構築できたこと、などが功を奏したと言えましょう。そして、将来の成長に鑑み、「今のままの業務運用で良いのか?」という変革意識も部課長や職員の皆さんに醸造されていたことも見逃せません。

認証取得がスタートなどという月並みなメッセージを贈るつもりはありません。第三者認証の取得は、桜美林学園法人本部のマネジメントシステムが一定レベルに達したことを確認できたという証にすぎず、これからも学園の理念に基づき、ISO 9001:2015という経営ツールを、それぞれのステークホルダーがハッピーになれるような学園づくりに利活用されることを願っています。