

専修教育

2014 No.35



巻頭特集

職業実践専門課程 平成25年度は472校1373学科でスタート

- 年表と写真で見る「職業実践専門課程」への歩み
- 専修学校の「1条校化」運動の経緯
- 「職業実践専門課程」の概要と認定状況

学校法人会計基準の一部改正について ～平成27年度からの施行に向けた対応

永和監査法人代表社員 公認会計士 福島 直

労働契約法及び高年齢者雇用安定法の改正について ～改正のポイントと学校における対応

弁護士法人依法律事務所 弁護士 小國 隆輔

リスクマネジメント(クレーム対応)

学校リスクマネジメント推進機構 西嶋 健二

専門学校における留学生の就職事例及び 留学生採用企業における事例について

日本電子専門学校 就職部長 生山 浩

巻頭特集

職業実践専門課程「新たな枠組み」への先導的試行 平成25年度は472校1373学科でスタート

●年表と写真で見る「職業実践専門課程」への歩み ●専修学校の「1条校化」運動の経緯 ●「職業実践専門課程」の概要と認定状況

3

管理者研修会

学校法人会計基準の一部改正について ～平成27年度からの施行に向けた対応

●永和監査法人代表社員 公認会計士 福島 直

8

労働契約法及び高年齢者雇用安定法の改正について ～改正のポイントと学校における対応

●弁護士法人依法律事務所 弁護士 小國 隆輔

21

高年齢者雇用安定法及び労働契約法の改正について ～改正のポイントと学校における対応

●厚生労働省職業安定局 高齢・障害者雇用対策部高齢者雇用対策課 政策係長 田中 久美子

43

中堅教員研修カリキュラム 実証講習会 II

新任指導力（組織コーチング、メンタリング）

●株式会社CRI中央総研 専務取締役、チーフコンサルタント 高木 達也

50

リスクマネジメント（クレーム対応）

●学校リスクマネジメント推進機構 西嶋 健二

64

専門学校留学生 就職指導担当者研修会

専門学校における留学生の就職事例及び 留学生採用企業における事例について

●日本電子専門学校 就職部長 生山 浩

78

ビジネス能力検定 ジョブパスセミナー

企業における採用と若年層スキルアップについての取り組みの事例紹介

●株式会社日立ソリューションズ 公共営業本部 ITパスポート試験担当 部長代理 酒匂 正昭

87

仕事で輝こう ビジネス能力検定（B検）ジョブパス

94

専修学校1年間の歩み

96

“新たな枠組み”への先導的試行 平成25年度は 472校1373学科でスタート

新たな枠組みの先導的試行となる「職業実践専門課程」がいよいよ新年度からスタートする。初年度の職業実践専門課程は全国で472校1373学科が文部科学大臣の認定を受けて3月31日の官報(号外第70号)で告示(文部科学省告示第五十九号)された。ここに至る過程をたどりながら、認定状況などを探ってみよう＝写真は職業実践専門課程の創設を盛り込んだ報告書をまとめた有識者会議(平成25年7月12日)と、本財団による同専門課程の説明会＝



2006年
(平成18年)
6月14日

▷全国専修学校各種学校総連合会の総会で、会長に選出された中込三郎氏が専門学校での「一条校化」を打ち出す。

全専各連と全国学校法人立専門学校協会は2006年(平成18年)7月14日、都内のホテルで合同会議を開き、中込三郎会長を本部長とする「1条校化推進本部」を設置した。



2006年
(平成18年)
12月22日

▷教育の憲法といわれる「教育基本法」が60年ぶりに改正され、教育目標の1つに「職業及び生活との関連重視」が盛り込まれる。

「個人の価値を尊重して、その能力を伸ばし、創造性を培い、自主及び自律の精神を養うとともに、職業及び生活との関連を重視し、勤労を重んずる態度を養うこと」

2008年
(平成20年)
12月24日

▷塩谷立文部科学大臣が「今後の学校におけるキャリア教育・職業教育の在り方について」中央教育審議会に諮問。



各高等教育機関それぞれの目的・役割を明確化するとともに、学生等の社会・職業への円滑な移行に向けた教育システムを形成するといった観点から、例えば多様なニーズに対応するための職業教育に特化した新たな高等教育機関の創設も含め、高等教育における職業教育の在り方について、ご検討をお願いする。(諮問理由説明から一部抜粋)

2008年
(平成20年)
12月24日

▷中央教育審議会に「キャリア教育・職業教育特別部会」が設置され、キャリア教育・職業教育について本格的な議論がスタート。



2011年
(平成23年)
1月31日

▷中央教育審議会が「今後の学校におけるキャリア教育・職業教育の在り方について」答申とめる。「職業実践的な教育に特化した枠組みについて」明記。

新たな枠組みを具体化していくことは、子どもや若者が自らの将来を考えていく上で、また、保護者や教員等が、進路選択について助言を行っていく上でも、大きな変化を与えるものになると考えられる。具体的には、新たな枠組みは、高等学校等卒業後の進路として、また、生涯にわたる学習の場として、新たな道を開くことから、子どもたちが早い段階から、自らの志向や希望を十分に考慮して様々な進路を考え選択し、その後も人生の時々で、学習目的に合う教育機関を選択・活用していく意識・行動を高めるものになると期待される。



今後の検討については、「新たな学校種の制度を創設するという方策とともに、既存の高等教育機関において新たな枠組みの趣旨を生かしていく方策も検討することが望まれる」

2012年
(平成24年)
4月5日

▷中央教育審議会の答申「今後の学校におけるキャリア教育・職業教育の在り方について」を受けて、専修学校の質の保証・向上に関する調査研究協力者会議(座長＝黒田壽二金沢工業大学学園長・総長)が文部科学省に設置された。専修学校の質保証・向上に向けて①専修学校の自己評価、学校関係者評価等の改善・充実について②教職員の資質向上等に関する取り組みの改善・充実について③質保証等に係る専修学校設置基準の在り方④その他一について検討が行われた＝写真は、報告をまとめた平成25年7月12日の第10回会議＝。



有識者会議(協力者会議)は平成25年2月15日の第6回会議で「専修学校における学校評価ガイドライン」を取りまとめ、3月28日の第7回会議からは「新たな枠組み」の議論が本格的にスタートした。新たな枠組みは、質の高い実践的な職業教育を行う専修学校の中で、一定の要件を満たす専門課程を『職業実践専門課程』として文部科学大臣が認定、奨励することにより、専修学校専門課程における職業教育の水準の維持向上を図るというもの。

2012年
(平成24年)
6月

▷生涯学習政策局と高等教育局のワーキングチームが「専門学校の質的向上及び高等教育における職業教育の充実に係る方策やその進め方について(試案)」を整理し、文部科学省の基本的な方針を示す。

2012年
(平成24年)
11月21日

▷自民党の安倍晋三総裁が政権公約「Jファイル」を発表。「職業教育に特化した新しい高等教育機関の創設」盛り込む。

2013年
(平成25年)
7月12日

▷専修学校の質の保証・向上に関する調査研究協力者会議が「職業実践専門課程」の創設について～職業実践的な教育に特化した枠組みの趣旨をいかした先導的試行～(報告)まとめる。

「高等教育における産学連携を強化するとともに、専門学校の果たしてきた実績に基づき、職業教育に特化した新しい高等教育機関を創設し、『学校教育法』上の地位についても検討します。現状の専修学校・各種学校との存在意義を十分認識して、他の学校群との制度的格差の解消を目指し、財政的支援や教育内容の充実に向けての公的支援等を図ります。」

2013年
(平成25年)
8月30日

▷「専修学校の専門課程における職業実践専門課程の認定に関する規程」を官報第6121号で告示(文部科学省告示第百三十三号)

有識者会議(協力者会議)は7月12日の第10回会議で「新たな枠組み」の先導的試行となる『職業実践専門課程』の創設について審議し、報告をまとめた。企業等が参加する「教育課程編成委員会」「学校関係者評価委員会」の設置を求め、企業等との連携による人材の育成で大学教育との相違を鮮明にした。

2013年
(平成25年)
9月～

▷文部科学省や専修学校関係団体が全国各地で職業実践専門課程に関する申請手続き等の説明会を開催し、同専門課程と申請書類等の周知徹底を図る。

2013年
(平成25年)
11月～

▷各都道府県等で申請手続き順次スタート(平成26年度以降は、9～10月ごろの間で各都道府県等ごとに設定)。文部科学省締め切りは1月10日(平成26年度以降は11月30日)。

2014年
(平成26年)
3月31日

▷職業実践専門課程の認定を官報(号外第70号)で告示(平成26年度以降は2月ごろ)。

2014年
(平成26年)
4月

▷職業実践専門課程全国で472校1373学科スタート。



【専修学校の1条校化運動に関する経緯について】

平成13～14年	全専各連「専門大学」構想 ◎今後の高等教育における職業教育は、専門学校教育の延長線上に専門職業教育を追求する制度の創設が必要。
平成15～16年	高等専修学校協会 ◎15年度の運動基本方針に高等専修学校の1条校化を掲げる。 全専各連 ◎専修学校設置基準を課程ごとに分離して設置基準を設けること。 このうち「専門学校設置基準」については、「専門課程」の修業年限を1～3年とし、修業年限2年以上の課程を修了した者には「専門士」の称号。「高度専門課程」を修業年限4年とし、「高度専門士」の称号、当該課程を「専門大学」と称する。 ◎高等課程については、「専修高等学校設置基準」とし、大学入学資格付与指定校とする。 ◎一般課程及び各種学校については、「専修学校設置基準」とし、大学入学資格付与の指定を受けていない高等課程、現行の一般課程、各種学校とする。
平成17年1月	文科省／中教審答申「我が国の高等教育の将来像」 ◎4年制専門学校卒業生に対する大学院入学資格付与。（大学の「機能別分化」、短大「短期大学士」）
平成17年3月	文科省／今後の専修学校教育に関する調査研究協力者会議報告「今後の専修学校教育の充実・振興について」 ◎4年制専門学校卒業生に対する「高度専門士」の称号。
平成17年度～ 平成18年度～	文科省／「高度専門士」、大学院入学資格の制度化。 全専各連 ◎4月の「1条校化のための推進会議（準備会）」を経て、7月14日、1条校化推進本部第1回会合。
平成18年12月	教育基本法の改正 ◎第2条（教育の目標）第2項に「職業との関連を重視し、勤労を重んじる態度を養うこと」と職業教育の重要性を明記。
平成19年3月	自民党議連 ◎臨時総会開催。町村信孝議連会長が「早急に専修学校の1条校化について具体化を図ること」を文科省に指示。
平成19年6月	全専各連 ◎1条校化推進本部（第1次報告）「専修学校の1条校化運動の具体的方針～学校教育法第1条に定める新しい学校種の提案～」を総会で承認。
平成19年11月	文科省／「専修学校の振興に関する検討会議」を設置。
平成20年11月	文科省／検討会議報告「社会環境の変化を踏まえた専修学校の今後の在り方について」 ◎新たな学校種に関しては、「中央教育審議会」で議論を深めていくことが適当」との結論を得る。
平成20年12月	文科省／中教審に「今後の学校におけるキャリア教育・職業教育の在り方について」諮問。
平成21年11月	文科省／「専修学校教育の振興方策に関する調査研究協力者会議」を設置。
平成22年7月	全専各連／新職業教育体系推進本部（第2次制度設計案）「職業教育に特化した新しい学校制度の骨格について」決定。
平成23年1月	文科省／中教審答申「今後の学校におけるキャリア教育・職業教育の在り方について」 ◎職業実践的な教育に特化した枠組みの必要性が指摘され、新たな学校種の創設とともに、既存の高等教育機関での新たな枠組みの趣旨を生かしていく方策という2つの方法論が併記された。
平成23年3月	東日本大震災発生 ◎震災後の復旧、復興が最優先課題であり、新たな学校種の議論は一時棚上げ状態になるも、被災地支援として職業教育の重要性もクローズアップされた。
平成23年3月	文科省／専修学校の振興方策等に関する調査研究報告「多様な学習機会の充実と教育の質向上等に向けて」 ◎専修学校における単位制・通信制の制度化について提言。
平成24年4月	文科省／専修学校の単位制・通信制の制度化
平成24年4月	文科省／「専修学校の質の保証・向上に関する調査研究協力者会議」を設置
平成24年6月	文科省／「専門学校の質の向上及び高等教育における職業教育に係る方策やその進め方について（試案）」 ◎文科大臣告示による「職業実践専門課程（仮称）」の認定（平成25年度～）。専修学校設置基準改正による「職業実践専門課程（仮称）」の制度化（必要に応じ）。「新たな枠組み」の最終実現（できるだけ早期に）。
平成25年3月	文科省／協力者会議報告「専修学校における学校評価ガイドライン」策定。同時に「専門学校における情報提供等への取組に関するガイドライン」策定
平成25年6月	政府／第2期教育振興基本計画を閣議決定 ◎「高等教育における職業実践的な教育に特化した新たな枠組みづくりに向けて、先導的試行などの取組を段階的に進める」と明記。
平成25年7月	文科省／協力者会議報告「『職業実践専門課程』の創設について～職業実践的な教育に特化した枠組みの趣旨をいかした先導的試行～」
平成25年8月	文科省／「専修学校の専門課程における職業実践専門課程の認定に関する規程」を官報で告示
平成26年3月	文科省／「専修学校の専門課程における職業実践専門課程の認定に関する規程」により、職業実践専門課程の認定を官報で告示 ◎初年度は全国で472校1373学科を認定、4月スタート。

～「その先」の、`新たな枠組み、に向けて～ 「職業実践課程」の概要と認定状況

職業実践専門課程の目的 (概要)

職業実践専門課程は、「高等教育における職業実践的な教育に特化した新たな枠組みづくり」に向けた専修学校の専門課程における先導的試行として、企業等との密接な連携により、最新の実務の知識等を身に付けられるよう教育課程を編成し、

より実践的な職業教育の質の確保に組織的に取り組む専門課程を文部科学大臣が「職業実践専門課程」として認定して奨励することにより、専修学校専門課程における職業教育の水準の維持・向上を図ることを目的としている。

認定に関する要件 (概要)

文部科学大臣は、次の①から⑧の全ての要件に該当すると認められる専修学校専門課程（以下、専門学校）を職業実践専門課程として認定することができることとしたこと。

- ①当該専門課程の修業年限が2年以上であること。
- ②専攻分野に関する企業、団体等（以下「企業等」という。）との連携体制を確保して、授業科目の開設その他の教育課程の編成を行っていること。
- ③企業等と連携して、実習、実技、実験又は演習を行っていること。
- ④全課程の修了に必要な総授業時数が1700単位時間以上又は総単位数が62単位以上であること。

- ⑤企業等と連携して、教員に対し、専攻分野における実務に関する研修を組織的に行っていること。
- ⑥学校教育法施行規則第189条において準用する同規則第67条に定める評価を行い、その結果を公表していること。
- ⑦前号の評価を行うに当たっては、当該専門学校の関係者として企業等の役員又は職員を参画させていること。
- ⑧企業等との連携及び協力の推進に資するため、企業等に対し、当該専門学校の教育活動その他の学校運営の状況に関する情報を提供していること。

分野別認定状況

分野	工業	農業	医療	衛生	教育・社会福祉	商業実務	服飾・家政	文化・教養	その他	計
学科数	286	4	288	104	76	204	94	170	147	1,373

※上記の数字は、いずれも専門課程名・学科名等から分類して把握した数。

※「その他」は、専門課程名・学科名等からは分類が困難なもの。

都道府県別認定状況(平成26年3月31日)

No.	都道府県	認定学校数	認定学科数
1	北海道	35	89
2	青森県	—	—
3	岩手県	4	22
4	宮城県	8	20
5	秋田県	—	—
6	山形県	2	6
7	福島県	6	23
8	茨城県	8	23
9	栃木県	1	3
10	群馬県	18	33
11	埼玉県	10	23
12	千葉県	13	22
13	東京都	61	240
14	神奈川県	26	53
15	新潟県	27	55
16	富山県	2	7
17	石川県	5	8
18	福井県	2	3
19	山梨県	—	—
20	長野県	5	8
21	岐阜県	1	1
22	静岡県	13	26
23	愛知県	25	109
24	三重県	—	—
25	滋賀県	—	—
26	京都府	15	36
27	大阪府	54	204
28	兵庫県	10	23
29	奈良県	—	—
30	和歌山県	—	—
31	鳥取県	—	—
32	島根県	5	10
33	岡山県	6	10
34	広島県	16	40
35	山口県	6	8
36	徳島県	4	13
37	香川県	10	31
38	愛媛県	9	31
39	高知県	4	18
40	福岡県	36	127
41	佐賀県	—	—
42	長崎県	1	1
43	熊本県	3	3
44	大分県	2	3
45	宮崎県	7	17
46	鹿児島県	1	1
47	沖縄県	11	23
合計		472	1373

平成25年度
文部科学省教育研修活動費補助事業
「管理者研修会」(東京会場)

学校法人会計基準の一部改正について ～平成27年度からの施行に向けた対応

主 催 ● 一般財団法人職業教育・キャリア教育財団
全国専修学校各種学校総連合会
全国学校法人立専門学校協会

開 催 日 ● 2013年9月19日

開催場所 ● 東京ガーデンバレス

講 演 者 ● 永和監査法人代表社員
公認会計士
福島 直



I. 学校法人会計基準の一部改正について

■改正の趣旨

今年の4月22日及び9月2日に文部科学省通知で発令されました、「学校法人会計基準の一部改正について」解説していきたいと思えます。

それでは、本日の資料3ページを開いてください。まず大きな項目の「I. 学校法人会計基準の一部改正について」は、平成25年4月22日付けで、文部科学省から発出された通知です。

改正の趣旨、そもそもなぜ学校法人会計基準の一部が改正されたのかという背景についてご説明します。もともと学校法人会計基準はどうしてできたのでしょうか。基本的には学校法人を運営する上で、一番重要視されるのが、学校を運営するにあたって財政基盤が安定していること、これが最も重要なことなのです。

とにかく学校は、公教育を担う機関ですから、一般の企業のように毎年損益がブレたりするのは、よろしくない。

そして学校法人というのは、基本的にその設備、校舎、運動場、こういったものは自前で調達するというのが原則となっています。これを踏まえますと、例えば建物というのはいずれ老朽化していきます。また学生がどんどん増えていけば当然校舎も手狭になります。そこで増築となるとその資金を確保しておかねばなりません。それを会計上担保するものは何かと言えば基本金です。これを設定することによって財務数字上どれだけこの学校法人は安定しているか、財政基盤が盤石であるか、これを見る上で学校法人会計基準が制定されたのです。

もう一つ、それまで各都道府県や各学校によりバラバラだった会計基準を統一することによって、補助金の算定基礎となるデータをすべ

ての学校に共通して適用できるようになったということです。一番重要なことは同じ会計基準を使うことによって、同じ処理が行われる。その学校法人の財政基盤が安定しているか、不安定か、その時点の学校法人の状態を一目で分かるようにする。これが学校法人会計基準の制定されたもとの目的であったということです。

ただし制定されたのが昭和45年、すなわち40年経過しています。例えば平成17年の改正の時に基本金の取り崩しの要件が緩和され、またその間に少しずつ改正はありましたが、今回のような様式そのものからの新設、変更というような大幅な改正は、この40年間なかったということです。やはり現状にそぐわなくなってきたところがあります。

この40年間で学校を取り巻く環境が大きく変わりました。皆さんもご承知の通り、いま一番の問題は、少子化による就学人口の減少です。入学を希望する学生数がどんどん減少してきています。そこで赤字の学校がたくさん増えてきたわけです。直接の原因は定員割れです。そういう赤字続きのところ、閉校とか他の学校法人に救済を求めるという形で吸収合併される。これまで会社ではありましたが、学校法人ではあまり見られなかった現象です。

これを何とかしないといけない。この判定となるところが、計算書類です。要するに学校の財政状態が良いか悪いかを数字で判断する。客観的にすべての学校法人に対して、共通的な判断、その材料となるのはやはり数字になってしまいます。その拠りどころとなるのが学校法人会計基準に基づく計算書類です。毎事業年度3月末に作って、5月の終わりまでに、それぞれの学校法人が提出しているあの計算書類です。

学校の財政基盤や経営状態、黒字なのか赤字なのかをもう少し計算書類の中で、分かりやすく表示すべきではないか、そういうことを検討して、今回の改正につながったわけです。

もう一つは社会環境の変化に伴って会計基準

も変わってくる、ということです。簡単に申し上げますと、これまでいわゆる有価証券、株式や国債、社債、債券というのは基本的に買った時点の価格で評価してきました。よほどのことがない限り、そのまま原価を据え置くという形で一般的に通用していました。ところが現在は、その期末の価格で評価するように変わってしまったのです。なぜ変わったのかというと社会がそれを求めたからです。

このように社会の要請に基づいて、会計はこれを反映する形で変わりました。それから非営利におきましては、公益法人会計基準、これも昔は収支計算書、学校法人と同じように資金収支をベースにした計算書だったのです。今度は正味財産計算書といって、企業会計の損益計算書と同じようなスタイルのものを出すという形に変わってきました。また社会福祉法人会計基準、それらは例えば保育所を運営する社会福祉法人と老人ホーム、介護施設を営む社会福祉法人は実は会計がバラバラだったのです。これではダメだということで、それを統一する形で新しい社会福祉法人会計基準ができ上がりました。

それから国公立大学は、一連の流れで独立行政法人となりました。独立行政法人なのできちんと計算書類をつけないといけないということで、独立行政法人会計基準ができて、現在の国公立大学はこれに基づいた計算書類を作成しています。このように社会情勢の変化に伴って会計基準というのは変わってきているのです。当然、学校におきまして、この40年の間にいろいろな社会変化、先ほど申しあげました少子化の問題などがある中で、なぜか学校法人会計基準だけが、実は40年間ほとんど動いていませんでした。

ある意味で、われわれ会計士の世界では特殊な存在として位置づけられていたというところがあります。たださすがに現状ではまずいということもあって、今年4月に大がかりな改正が出てきたのです。基本金の制度、その目的と

というのは財政基盤の安定化を図ることですので、やはり公教育を担う機関だから維持されるべきであろうということで、この部分はほとんど変えていません。大きく変わったのは学校法人内の経営状況、運用状況、黒字なのか赤字なのかということを、より明確に示そうということです。このため資金収支に関してほとんど変更はありません。大幅に変わっているのは消費収支計算書、これは名前そのものが変わったという状況です。

その中で本来の活動と、それ以外の学校教育活動に分けて、純粋な教育活動による収支を明らかにして外に向けて分かりやすくする。そうすることによって学校内部でも、将来に向けての運営方針の参考となるよう、良いものにしていこうというのが今回の改正の目的となっています。収支状況について経常的な収支と臨時的な収支を区分できるようにすること、これが先ほど言った本来の活動と臨時的なもの、たまたま今年突発的にできたものを分けましょうということです。それと新たに活動ごとに区分の資金の流れが分かる活動区分資金収支計算書を作成する。こうしたことが改正の趣旨として挙げられるものです。

■改正の概要について

それでは実際にその改正の概要について話を進めていきます。まず資料の3ページに(1)～(10)までの項目が挙げられています。(1)に、資金収支計算書に関して、新たに活動区分ごとの資金の流れが分かる「活動区分資金収支計算書」を作成する、とあります。資金収支計算書は改正後も存続します。これに関しては、科目の配置や科目名が変わることがあっても、基本的な構成は変わらないということです。

皆さんの学校は専修学校ということで、知事所轄学校法人になります。知事所轄学校法人に関しては、「活動区分資金収支計算書」は、作成しないことができるようになっていて、つまり絶対ではないということです。積極的に作成して

も構わないのですが、一応作成しないことができるということで、緩和されています。

次に(2)、従前の「消費収支計算書」の名称を変更した「事業活動収支計算書」について、経常的及び臨時的収支に区分して、それらの収支状況を把握できるようにするとあります。今回の改正で一番大きく変わるのは消費収支計算書になります。これはもともとどういうことを目的として作られたかと言いますと、すべての収入と支出を挙げて最終的に翌年度の収入超過額、支出超過額が出てきます。ここで本当は消費収支計算書によっては最終的には超過額がゼロになることが望ましいのです。消費収支計算書というのは長期的な収支均衡を図るために、いまどういう状況になっているかを示すものだったのです。もちろん長期的な収支均衡というものは当然必要になりますが、単年度においては、その学校法人を取り巻く環境の影響を受け、収入超過もしくは支出超過になります。

例えば一番分かりやすいいえば今年設備投資をしました、ということになれば基本金組入れがたくさん出てきますので、設備投資をしなかった年に比べて消費収入が減ってマイナスになってしまうという形でブレてしまいます。逆に資産を売却することになれば、売却した施設、設備に関する基本金を取り崩すことになりますから、思わぬところでプラスが出てくるという形になります。それを一目で見ても分かりづらかったのが、いままでの消費収支計算書だったのです。分かりやすくするため「事業活動収支計算書」に名前を変えたということになります。

(3)は、現行の基本金組入れ後の収支状況に加えて、基本金組入れ前の収支状況も表示する、というものです。これがいま学校法人で経営分析や財務分析の際に、よく行われているパターンだと思います。帰属収入から消費支出を引いた差額、これはいままでの消費収支計算書には出てきません。自分たちで消費収支計算書から計算をして、出していたところですが、今回からはこれも開示することになりまし

た。

次に(4)の貸借対照表ですが、「基本金の部」と「消費収支差額の部」を合わせて「純資産の部」とする、となっています。結局、基本金というものが学校法人を運営していく上で必要不可欠な維持されるべき金額であるということを踏まえて、消費支出差額とはいったい何かと言うと、学校の運営活動から1年間で消費した、言葉が適切であるかどうか分かりませんが、剰余金みたいなものです。

それらを原資として、学校法人は翌年度以降、学校教育及びそれに関連する施設購入に充てていくということなので、それに関しては区分を分ける必要はない。純資産として認識しようということで、これらをまとめて純資産の部にしたということです。

次に(5)です。第4号基本金について、その金額に相当する資金を年度末時点で有していない場合には、その旨と対応策を注記するものとする、と書いてあります。これにつきましては、第4号基本金、経常的に保持すべき金額ということで、計算上、人件費、教育研究費、管理経費、その12分の1、最低限1か月分のランニングコストを置いておきなさいという趣旨です。その相当する金額を実際に貸借対照表の資産で持っていないのであれば「注記しなさい」ということになったのです。どういうことかと言いますと、計算上、保持しなければいけない資金、すなわち恒常的に補助すべきと定められた金額以下の資金しか期末に有していないということは、要するに「危険信号です」ということです。しかし、「うちはいま危険信号にあります」、ただそれだけですと、不安をおおるだけになります。これを克服するために、「どういう方策を講じますか」ということを書いてくださいということです。これを新たに注記項目として追加することになったということです。

(6)と(7)は、趣旨はほぼ一緒ですが、(6)の第3号基本金について、対応する運用収入

を「第3号基本金引当特定資産運用収入」として表示する。続いて(7)第2号基本金について、対応する資産を「第2号基本金引当特定資産」として表示する。この2つに共通しているのは、基本金に対応する資産、特に第2号、第3号については基本金の趣旨をより明確にさせようという意味合いから独立掲記して表示することになりました。例えば(6)ですと、13、14ページをご覧ください。「資金収支計算書」が左右に並んでいます。13ページ以降は、左側が今回発令されました改正後の学校法人会計基準に基づく記載例です。右側は現行の学校法人会計基準に基づく記載例になっています。この後、ずっとこのペースになっています。

本日ご出席の先生方、実際にこれを持ち帰り、財務担当の方に見せて下さい。たぶん財務担当の方はこの資料を見ていただければご理解されるのではないかと思います。そのときに話していただきたいのは、左側が新しい基準、右側がすべて現行の基準である、ということです。

資料の13、14ページです。(6)、「第3号基本金引当特定資産の運用収入」として計上するのはどこかといいますと、現行の基準では、預金や債券の利息と考えていただければよいかと思います。そういったものも含めて現行は、資産運用収入の受取利息・配当金収入に、すべて一括して入っていたと思います。右側14ページの真ん中あたりにありますが、予算40、決算35という数字があります。受取利息配当金を一つにまとめている。これを新しい様式では、分かりやすくするためにすべての受取利息を第3号基本金引当資産の収入とみなして、そのままそっくり35という数字を持ってきて、13ページの真ん中のところで「第3号基本金引当特定資産運用収入」という形になっています。その上の大科目をご覧ください。わかると思うのですが、受取利息・配当金収入というものが今度、中科目から大科目に変わっています。従来は施設設備利用料収入というのがありました。右側14ページの資産運用収入

の真ん中のところ、受取利息・配当金収入の下に施設設備利用料収入というのがあったのですが、これは今度の改正基準でどこに入ったかと言いますと雑収入です。13ページの雑収入の一番上をご覧ください。施設設備利用料収入、こちらに移動しています。

それから(7)ですが、こちらも実際の数値例を見た方が分かりやすいため、33、34ページをご覧ください。現在でも学校法人の第2号基本金引当特定資産を積まれている法人であれば、もしかするとそれぞれの会計士の主導でこれを明確に第2号基本金の引当資産としないということ、そのまま表示している法人もあるかもしれません。今度はこれが義務となりますので、第2号基本金に対応する引当資産は独立した科目として第2号基本金引当特定資産となります。第2号、第3号に関しての表示の独立掲記の狙いとしては、基本金制度というものの充実をさらに計算書類上で明確にするというところからきています。

33、34ページを開いたまま、次の(8)の話を申し上げます。貸借対照表について新たに固定資産の中科目に「特定資産」を設けることになりました。従来は特定資産でいきますと、その他の固定資産で、一括して表示されていたと思います。無形固定資産というのと同じ形で表示されていました。それが34ページの右側の現行表示による貸借対照表でそうになっています。

学校法人の状況を鑑みますと、有形固定資産の金額が大きいというのはもちろんですが、やはり将来に向けての積み立てというウエイトが大部分を占めてきますので、やはり特定資産というのは、区分して分ける必要があります。逆に無形固定資産というのは、ほとんどありません。あっても電話加入権とか施設利用権というものがほとんどで、それ以外の無形固定資産はほとんど存在しないという形になるのです。特定資産は、減価償却引当特定資産、簡単に言うと第2号基本金に準ずるような形で将来の施

設の取替工事とか改修工事にかかる費用を捻出するための特定資産として積み立てていくと思います。

それから退職給与引当特定資産、これは退職給与引当金というのがありますが、それに合う引当資産を積み上げて、実際の退職手続きで取り崩してやっていく、通常の運転資金に影響させないようにする、これも財務基盤の安定のためなのです。あらかじめ予見できるものは体力のあるところで将来へ備えて積んでおくという考えです。従ってその結果として、特定資産の残高が非常に大きくなってきており、これも明確に貸借対照表で表示する、という形になったということです。

次に(9)です。これは第2号基本金及び第3号基本金について、組入れ計画が複数ある場合に新たに集計表を作成するものとする、と書かれています。この(9)も基本的には、基本金制度の充実をより明確化させるためのものということになります。これも記載例の後ろに載っていますが、第2号基本金及び第3号基本金を計上した場合には、必ずその計画表を添付する必要があったわけです。ただ添付するのは、例えば第2号基本金が複数、2個以上のもので構成されていた場合に、それぞれ1個ずつ計画表を記載することになっていました。しかし、それだけですと第2号基本金として積み立てている計画が全体としてどれだけあるのか、そしてそれぞれはいまいくらあるのかというものが、一読して分かりにくいということがありました。これは第3号基本金も同じで、それを明確化するために、集計表を作りなさい、ということになったのです。

具体的には、9月2日に文科省から出てきたものですが、47ページの「第2号基本金の組入れに係る計画集計表」というものです。(9)で申し上げた内容の具体的な例になります。48のページに「新設」と書いてありますが、これは現行の会計基準では必要とされていない、定義されていないので新しく出てきたと

いうことで「新設」となっているのです。49ページ以降からは現行の会計基準でも作成が義務付けられているという形で出ているのですが、これは計画表の中身そのものについては、これまでと変更点はございません。ただそれら複数ある場合には、例えば第2号ですと47ページのような集計表をつくる。第3号ですと、53ページにあるような計画集計表を新たに作ることになったのです。

(10)は、「消費支出準備金」の廃止です。これは、もともと将来の消費支出、一時的なものを準備金として積み立てるという制度だったのです。実例を見る限りほとんどの学校法人で実施されていないということがあり、残すという意味が薄れてきたため、この制度を廃止することになったということです。

以上の10項目が主な改正の概要です。基本的にそのベースとなっているのは、財政基盤の安定化という基本金制度の維持、そのみならずさらに充実させることが一つ、もう一つは学校法人そのものの運営状況をより明確化にさせるということです。この2つの狙いを反映させるような形で10項目の改正が出たということです。

■知事所轄学校法人の施行は28年度から

さて、最も気になるのは施行日です。平成27年4月1日から施行されます。平成27年度以降の会計年度に係る会計処理及び書類作成について適用するということになるのですが、本日ご出席の先生方に重要なのはその次のただし書きからです。「都道府県知事を所轄庁とする学校法人にあっては、改正後の学校法人会計基準の規定は、平成28年度以降の会計年度に係る会計処理及び計算書類の作成について適用する」となっています。つまり大学所轄法人の1年後から適用するということになります。いまから3年後ということになります。1年の猶予があり、準備期間としては大学所轄の学校法人に比べると、1年間準備期間のゆとりができ

るということです。

なぜ都道府県知事所轄は1年遅らせたのか、とうことです。最も大きい理由は都道府県知事所轄の学校法人は、大学所轄法人よりも規模が大きいだろう、というのが一般的な考え方です。そうなるとたぶん会計を専門に行う事務処理の担当者もそう多くはないだろう。これを一齐にやってしまうと、混乱を起しかねないということで、都道府県知事所轄学校法人は1年間猶予を与える、ということが一番大きな理由です。従って、今日は平成27年度からの施行ということで、これは学校法人会計基準の出ている規定通りなのですが、実際には28年度ということでご理解いただければと思います。

Ⅱ.学校法人会計基準の一部改正について ～各論～

■資金収支計算等のスタンスは変わらない

これまで大まかに学校法人会計基準の全体の改正部分についてお話をさせていただきました。今度はより各論的な各計算書類における変更点とその意義などにつきまして、話をしていきます。

まず第1番目は、資金収支計算書の変更点についてです。資料の13、14ページを開いたままで私の説明を聞いていただけると分かりやすいと思います。最初の大科目「資産運用収入」というのがなくなり、これを受取利息・配当金収入に変更しています。第3号の基本金引当特定資産運用収入は、その受取利息・配当金収入になりました。それから「施設設備利用料収入」は「雑収入」に移動する形になっています。

第2番目に、13ページの資産売却収入のところをご覧いただくと「施設売却収入」になっています。現行に対応するのは「土地売却収入」として出ています。資産売却収入の小科目としては文科省のひな形では「不動産売却収入」と

いうことになっていたと思います。この説明だと不動産では分かりにくいので、土地という形で書かせていただいたのですが、それが今度は、施設売却収入と設備売却収入に区分されます。この他に科目としては有価証券売却収入というのがあります。大きく3つです。施設、設備と有価証券の売却収入に分かれることになります。

いまの第2番で申し上げた資産運用収入がなくなって受取利息・配当金収入が大科目になった、それから売却収入を区分した、この大きな狙いは何かといいますと、「活動区分資金収支計算書」に対応させるためなのです。

活動区分資金収支計算書は①教育活動②施設設備関連に関する活動③それ以外の活動に分けられるのです。資金収支をみていきましょう。それぞれに資金の流れの収入支出という計算書なのですが、その区分に分ける材料が必要になってくる。これまでは、例えば資金売却収入の場合、施設設備が一体になっていました。これと分けて、有価証券がありますが、有価証券はその他に入ります。施設設備は施設設備活動に分かれるので、それを反映させるため、「活動区分資金収支計算書」に変更になったということになります。

これまでの事業収入の名称が「付随事業収入」に変わりました。事業収入の中には、例えばいわゆる補助活動収入が記載例として載っています。その他に収益事業を行っている場合、収益事業からの元入金収入というのはここに入ってきます。どうして分ける必要が出てきたかというと、これも同じで活動区分によって分ける必要が出てきたからです。補助活動は教育に付随して行われる活動から生じる収入だったということです。例えば大きなものとして売店の売り上げや食堂の売り上げ、そういったものが補助活動収入に入ってきます。それは教育活動に付随する活動として挙げると定義されているため、活動基準では教育活動にいくのが筋ということになるわけです。ところが収益事業という

のは、これは直接教育活動には関係ないものとしてとらえられています。このスタンスは改正後も変わりません。変わらないのだから、活動区分でいくと教育活動に持っていくのはまずい、教育と直接関係ないからこれは基本的にその他に持っていく必要がある、ということでそれを分けるために資金収支計算書でも分けるようになったということになります。

次に 15、16 ページの支出関係のところ、真ん中の設備関係支出をご覧ください。機器備品、机や黒板、椅子というのは教育研究用機器備品ということになります。法人本部で使うパソコンのようなものに関しては、これまで管理用の備品に挙げていました。つまり、これに関する支出をした場合、設備関係支出で、これまではその他の機器備品支出という名称で計上しておりましたが、今度の改正では、その他の機器備品、その他というのは何かということで、ここは明確に「管理用機器備品支出」になりました。

従いまして貸借対照表を後でご覧いただければ分かると思いますが、その他の機器備品という言い方から表現を管理用機器備品と変更になっております。ただ考え方は変わっておりません。教育に直接関係するものの機器備品は教育用機器備品であり、それ以外のものにつきましては管理用機器備品である、このスタンスに変更はありません。ただ表示科目が変わったというだけで、ご理解いただければよろしいかと思います。

以上が「資金収支計算書」の変更点です。いま申し上げましたとおり、位置が変わったとか、表記の仕方が変わったという程度で、最初に申し上げた資金収支計算書はそんなに変わっていません。構成そのものは変わっていないのです。全部の収入があって、調整勘定があって、前期繰越の支払資金を入れて収入合計を出す。一方、支出は人件費支出があって、教育研究経費支出があって、管理経費支出がある。それから施設設備関係の支出があって、その他いろいろとつ

ながっていった、その下に調整勘定が入って最後に次期繰越支払資金を算出して支出を出す。そして収入と支出の金額をバランスさせるという、この大まかなスタンスは変わっていません。ここに関しては従来の学校法人のすべての収入資金の収支、支出は長期的にみれば均衡されるべきであるという、このスタンスが維持されているということです。

■「活動区分資金収支計算書」の新設

4 ページに戻り「活動区分資金収支計算書」の新設についてお話しします。これが今回の改正で新設されたところなのですが、(3) の都道府県知事を所轄庁とする学校法人においては、第 4 条の規定にかかわらず、「活動区分資金収支計算書」を作成しないことができる、と書いてあります。

これは施設設備や財務活動の頻度が大学所轄法人より多くないためです。またこれを新たに作ることによって、事務を担当される人数が少ない半面、負担が大きい。このようなことで知事所轄学校法人に関しては、「作らなくてもよい」ということになりました。先ほど申し上げた資金収支の動きを 3 つに分けたのです。一つは教育活動です。2 つ目が施設の設備の購入もしくは売却にかかる活動、3 つ目がそれ以外の活動ということになります。これによってどういう効果が出てくるかと言いますと、これまでの資金収支計算書、今回の改正もそうですが、学校全体としての資金の収入と支出の流れが理解していただけたかと思います。

純粋な教育活動から得られた資金の収入と支出というのはどうなっているのか、あるいは設備に関してはどうなっているのか。一番大きいのは純粋な教育活動ですが、この資金収支計算書では分かりにくい。それを明確にしたのが、活動区分資金収支計算書なのです。

具体的な第四号様式をご覧いただければと思います。21 ページから 23 ページの「活動区分資金収支計算書」です。21 ページの真ん

中のところに教育活動資金収支差額が出ています。これがすなわち純粋な教育活動、いわゆる学納金収入です。この収入から人件費、教育研究経費、管理経費を差し引いた収支差額ということで、純粋な教育活動による収支差額はここに出てくることになります。簡単に言うと、これを作ることによって、うちは学納金収入の割には教育研究経費、人件費が多いというのが一目で分かってしまうということです。

続きまして5ページの消費収支計算書の変更点に関する説明です。その内訳表が29、30ページにあります。まず従来の「消費収支計算書」が名前も変わり、「事業活動収支計算書」(25ページ)になっております。

この狙いですが、「消費収支計算書」はもともと学校の事業活動の成果を表すということでした。そして長期的に見れば、その事業活動から出てくる収入と支出、これは均衡されるべきであろうということを目指しているため、それがどれだけ達成されているかというのを見るのが「消費収支計算書」です。しかし、その事業活動を表すにしては、少し分かりにくいことがありました。このため「学校法人の運営に係る活動の収支計算書です」ということを示すために、まず名前を「事業活動収支計算書」にしたということです。

そしてその事業活動をもう少し分かりやすく区分する、ということになりました。これまでの消費収支計算書は、事業活動を全体で見ていたため、資金収支計算書と同じでした。学校法人全体としての活動の成果の収入と支出を見ていた、ということだったのです。年ごとのいろいろな学校法人の運営の状況によって、収入超過や支出超過は起こり得るのです。その原因はどこから出てきたのかという原因を探るのは、以前の「消費収支計算書」では分かりにくい。このためそれを区分して分かりやすくしました。一番大きな区分としましては、経常収支と経常外収支にまず分けたということです。経常と経常外と違いは何かと申しますと、経常とは

通常発生する事業活動と考えていただければよろしいかと思います。毎年、学校法人を運営していく以上は必ず発生する収支、もちろん学納金収入や補助活動収入、人件費、教育研究経費、これは毎年必ず出てきます。経常外収支、これは何かといいますと、その年ごとに起こる事象を反映した活動、分かりやすくいうと設備の購入や売却、そういったものを経常外収支として、いわゆる通常毎年起こりうるものと、その年だけに発生した特有の事象を分けたのです。全体の学校法人の運営状況が、最終的に収入超過なのか支出超過なのか、原因がその年だけの特有の事情によるものなのか、それとも通常の事業活動から発生しているものなのか、ということを確認することができるようになったのです。

これによって将来の運営方針の道標が明確になると思います。ただ作成は複雑になりました。なおかつ経常収支と経常外収支に分けるとありました。この経常収支に関してもさらに事業活動、教育活動の収支と教育活動外の収支に分ける、ということになりました。いまの教育活動外と教育活動収支は一体どういう概念なのというのは、実は文科省から出てきた計算書類作成についてでも触れているのですが、7ページにあります。②のところに、「教育活動外収支」とは、経常的な財務活動及び収益事業に係る活動に係る事業活動収入及び事業活動支出をいう、となっています。これは財務活動です。借入金の借入返済が一番大きいところです。それから収益事業に係る収支に関しても、これは教育活動外収支なのです。

収益事業は廃止の届出を行わない限り、これは毎年行うもので経常収支という一つの大きなくりに入っています。しかし、教育活動とは違うということで「教育活動外収支」になるわけですね。教育活動収支はどういうものかといいますと、財務活動や収益事業にかかる活動以外のもの、経常的なものはぜんぶ教育収支といっています。

引き続き細かい点では例えば寄付金です。それから補助金については、今度は教育活動にかかる寄付金、補助金と施設設備にかかる補助金と明確に分けることになります。25、26ページの例を見ていただければ分かると思いますが、26ページが現行の消費収支計算書です。特別寄付金の決算が「57」となっています。ところが25ページの名称の変更になった「事業活動収支計算書」では、事業活動収入の特別寄付金の決算額は「30」になっています。数字が一致しない、残りの27はどこへいったかと言いますと、27ページをご覧くださいと思います。上から5番目のところ、その他の特別収入のところに施設設備寄付金という金額で「27」になっています。寄付金を教育活動と設備活動という寄付金に分ける、というのはこういうことです。

これまでは寄付金は寄付金として、その目的、特別寄付金なのか一般寄付金なのか現物寄付金なのか、その目的に従って分けられていたということなのですが、それだけではなくて、今度はそれが教育目的なのか、設備目的なのかによってそこを分ける必要があるということになりました。

それから事業活動収支計算書の経常外収支のところですが、新たに過年度修正項目という概念が入りました。これはこれまでの学校法人会計基準に、そういうものは存在していなかった。いわゆる過年度修正は基本的にあり得ないという前提に立っていたわけですが、ただそうは言っても、前年度の減価償却費の計算が違ってしまったというようなことがあります。これまではどうしていたかという、便宜上いろいろなところで他の経費項目に含めて表示していたのが一般的だったと思いますが、今度はこれを明確にすることとされました。すなわち過年度に決算後で分かった修正項目については27ページをご覧くださいればよいと思います。この例でいくと、収入と支出のところで過年度修正額が出ています。こういう形で明確に区分

されるということになります。

これを出す理由は、前年度以降の決算処理の違い、ミスによるもの、あるいはそれ以上の理由がいろいろあるかもしれません。ただそういうものが出てくるため、あまりこの金額が大きければ計算書をキチンとしていないのではないかと見られてしまう恐れがあります。このため一層会計処理及び決算については、より現場レベルで厳しく見ていく必要があるということになりました。

次に、これまで財務上でよく使われていた帰属収入です。消費収入から基本金組入額を引いたもの、それから消費収支を引いた金額を財務分析の数値として活用していたということがありました。これが結局、基本金に左右されない学校法人の運営状況の収支差額だという認識でこれまでこの数値をもとにしていろいろと分析、あるいはそれをもとにした運営方針の検討をされてきたと思います。このたびの改正では、27ページの計算書の真ん中のところに「基本金組入前当年度組入差額」という科目で正式に表示することになりました。わざわざ別に計算する必要はなくなったということになります。裏を返せばこういう指標が出てきたということになりますので、これらを活用して適切な運営方針を学校法人内で決めてくださいということです。以上が従来の「消費収支計算書」を変更した「事業活動収支計算書」ということになります。

それから貸借対照表及び基本金のところですが、表記例をご覧くださいればお分かりのように、ほとんど変わっていません。貸借対照表のところで申し上げたのですが、特定資産としてこれまでその他固定資産で挙げていた引当資産、これらを全部特定資産という一つの中科目にくくって表示することになりました。あとは管理用機器備品が「その他の機器備品」になったということ、それから基本金及び消費収支差額の部が、改めて純資産の部として基本金の残高と繰越収支差額の部分を一緒にひとつの部と

して計上、表示することになったということです。

■「恒常的に保持すべき資産の額」の改正

これから9月2日に出了した「恒常的に保持すべき資産の額について」の改正についてお話しします。

今回、最初の学校法人会計基準で新たに第4号基本金のところに取り崩額が出きました。驚かれたと思います。それまで第4号基本金というのは基本的に取崩すものではなかったのです。なぜかと言うと例えば計算の結果、前年度より少ない数値がでた場合は、前年度の金額をもって維持すべき基本金の額とする形となっていました。前年度より増えて120%の範囲であったら、前年度まででいいよということで、それを超えたらその差額分を組入額として入れなさいということです。第4号基本金が減少することはまずあり得なかったのです。ところが9月2日に明確に出してきたのが、10ページのところになります。

改正の概要趣旨からいきますが、どういうときに基本金を取崩すのかといいますと、改正の概要の(3)にあります。つまり計算した金額が、前年度の保持すべき資金の額の100分の80未満の場合には、つまり80%よりも下回った場合、これは一時的な減少ではなく、法人の支出規模が減少したものとみなす、学校法人そのものの規模が小さくなってしまったということとみなして、前年度の金額から当年度の計算された金額までの差額を取崩しなさい、ということです。つまり、みなすものですからそうではないといくら学校が言っても、もう所轄庁は、「おたくは学校としての規模が小さくなったと判定されています」ということと決めつけます。恐ろしい話ではありますが、そういう決まりで、そのときは第4号基本金を取崩しなさいということになったわけです。

一方、そうとはならない状況の場合ですが、これも少し変更になっています。これまでは前

年度を下回る場合であれば前年度の金額をもっていく、それがいくら下回ろうとも前年度ということだったのです。しかし、今回からは80%を下回った場合、取崩せという話になったために、第4号基本金の値が出てきたという場合には、前年度の金額になるということです。考え方としてはその範囲であるならこれまでと変わりません。では超えた場合はどうかというと、120%以内では前年度の第4号基本金残高を当年度とすることができ規定も存続されました。そのへんは従前と変わりませんということになります。

ただ経過措置というのがありまして、10ページの経過措置(2)にあります。平成28年会計年度に係る計算額が、平成27会計年度に係る基本金の額を下回る場合については、100分の80以上100分の100未満の場合であっても、平成27会計年度に係る基本金の額と計算額との差額を取崩しの対象とする、ということです。知事所轄学校法人に関しては平成28年度からの適用になりますので、これを28のところを29、27のところを28としていただきますと、29年3月31日現在の基本金残高で、28年度です。29年3月31日時点の第4号基本金の残高については、100分の80以上であっても取崩しの対象にする、ということになります。すなわち導入の最初の年に関しては、前年度の保持すべき第4号基本金を下回ってしまったら、それがたとえ95%であろうと、80%であろうと、その差額は取崩すことになります。

11ページの具体的計算例に入ります。まずケース1ですけれども、これは基本金の中で、前年度よりは下回りますが、80%を下らない場合です。次のケース2、これが下回る場合です。2番の場合ですと、その差額を取崩すということになります。計算方法にほとんど変更はございません。細かい点を挙げますと人件費のところでは退職給与引当金または退職金を除く、「または」が「および」に変わったくらい

です。「および」ということはA & Bということです。具体的には、以前「または」なので「or」ということになります。繰入額があった場合は繰入額と退職金があればそのどちらか、だいたい繰入金か繰入額を控除対象としていたのですが、こんどは「および」なので両方出た場合、事業活動収支計算書の退職金という項目も出ました。退職給与引当金繰入額も出ましたといった場合、「および」だから、これは両方出さないといけないということになります。若干計算方法は変わりますが、それ以外の人件費からの控除項目、教育研究経費、管理経費から減価償却額を控除する、そして借入金利息等を加えて、それを12分の12で割る。そして100万円未満は切り捨てることができる、という従前の計算方法につきまして変更点はございません。

いずれにしても第4号基本金の重要な点は、前年度の80%を割ってしまうと、それは学校法人としての規模が小さくなったとみなされてしまうということです。必然的に取崩しの対象にせざるを得なくなるというのが大きな点になっています。

あとの残された時間、「注記」の話に移らせていただきます。注記例として新設されたのが3か所、まず一つがこれは先ほど出てきた活動区分資金収支計算書のところ、具体的に言いますと23ページ下のところに、活動区分ごとの調整勘定等の計算過程は以下のとおり、と出ています。これが注記例として入ります。これを簡単に申し上げると、いままで調整勘定と言いますと下のほうに一括してまとめたのですが、活動区分ごとにそれぞれ分かれて、それぞれの中に調整勘定というものを入れてしまいます。しかも調整勘定はいままでですと期末未収入金とか、期末未払金という形で勘定科目ごとに出ていたのですが、改正ではそれらを一つにまとめて活動ごとに分けて、調整勘定等という言い方にしたのです。どれが調整勘定か、どの項目か分からないので、注記にしてください、というわけです。ただし先ほどのような活動区分資金

収支計算書の中の注記項目ですので、作成をしない場合は当然注記例も作成を要しないということになります。

次に第4号基本金のところに関する注記です。注記の箇所はこれまでと同様で貸借対照表の後につけるということになるのですが、記載例として35ページに出ています。ここに当該会計年度の末日において第4号基本金に相当する資金を有していない場合の対策があります。この説明でいきますと資金は十分に有している、第4号基本金に相当する資金を有しているため、該当しないという言い方になります。これが足りない場合、もし下回った場合の注記例です。8ページのところに書いてあります。基本金の残高があって、まず資金はいまこれだけありますと列挙して、そのあと現在、主要な債権者である〇〇等の協議の上というこのコメント、これが解消に向けた施策を記載する一つの事例になるということです。こういう書き方をするとということになります。

いまの資金の範囲については、9ページにあります。(4)の下線を引いてある貸借対照表の現金預金、これは分かると思います。『そのほかに支払資金としての機能をもっており、かつ、当該金融商品を支払資金と同様に用いている金融商品をいい、第4号基本金に対応する名称を付した特定資産を含み、その他の特定資産は含めないものとする』。簡単に申し上げますと、現金、預金はもちろんのことですが、例えば有価証券、特定資産に含まれていない有価証券は支払い資金としての機能をもっている。同様に用いられている金融商品と考えられる。それから第4号基本金に対応する名称、仮に第4号基本金引当資産というものを特定資産に積んだ場合、それは範囲として含みます、と言っているわけです。しかし、これはほとんど出てこないと思われます。むしろ重要なのは、特定資産に挙げられている『その他の引当資産』がいっぱいあります。第2号からずっと減価償却引当資産まで、これらは資金の範囲ではな

ということです。分かりやすく言えば、貸借対照表上の流動資産に書かれている現金預金及び現金に近い有価証券などに限られるということです。この範囲が第4号基本金の残高よりも少ないときには先ほどの注記が必要です、ということです。

続いて注記事項です。3番目の大きな点で有価証券の時価金額です。これは有価証券を保有している法人に影響があるわけですが、時価を超えているか超えていないかで分けていました。超えているもの、超えていないもの、あと市場性のない有価証券を開示して出す。それで貸借対照表の計上額と時価を出して、評価差額を出すということになったわけです。これを改正ではもう一つさらに加えて、有価証券の種類別に時価評価も出すようになった。具体的には記載例としては37ページにあります。株式、債券、あるいはその他にいろいろあれば、その他も含めて出すということになったわけです。これらに関連して有価証券の評価についてですが、会計改正後の学校法人会計基準におきましても、貸借対照表上における有価証券の評価基準は原価法になります。従来と変わりません。時価法ではない、時価は注記に留め入れて、表示は原価法です。

ただし、強制評価減の適用が具体的になりました。7、8ページです。強制評価減というものがありますが、どういうときに使えるかと言いますと、7ページの『固定資産の評価等の会計処理の取り扱い』の(1)下線を引いたところです。『現に使用することを止め、かつ、将来も転用するなどにより、使用する予定のないものについては、理事会及び評議員会（私立学校法第42条第2項の規定に基づき、寄附行為をもって評議員会の議決を要することとしている場合に限る。）の承認を得た上で、備忘価額を残して貸借対照表の資産計上額から除くことができるものとする』とあります。適用範囲は有形固定資産、無形固定資産と書いてあり、土地とか建物、いわゆる企業会計の減損を取り入

れたということになります。

次に有価証券の評価なのですが、8ページの(3)、50%以上下落した場合には、特に合理的と認められる理由が示されない限り、回復可能とは認めないものとする。明確に言い切っています。このため50%落としたら、余程の理由がない限り評価減です。落とさざるを得ないこととなりますので、そこで有価証券の保有については、いままで以上に重要な管理が必要になるということになります。

なお、有価証券に絡むところですが、デリバティブを解約することによって生じる損失というものが出てくる、もしかすると場合によっては収益減になるかもしれません。これまでは過年度修正と同じような形で、事業活動収支計算書の特別収支のところで、今度は勘定価格としてデリバティブ損失という勘定科目で出てくることになりました。ということは、学校法人の資金の運用状況というものに関する損失も、明確にされたことになります。事業活動収支計算書においては運用果実、先ほど申し上げた設備の減損に関してもこの部分で出てくることとなりますので、そういった教育外活動における運用、管理、固定資産の管理における損失もはっきりと出すように明確にされたこととなります。これをもとにして資産の効率的な活用、運用というものを判断する材料にする、これが、「事業活動収支計算書」ということになります。

以上を持ちまして、平成27年度以降からの適用に向けた学校法人会計基準の改正についての解説を終わらせていただきます。

◆編集部注：講演資料は誌面の関係で掲載できませんので、下記をご参照ください。

文部科学省ホームページ

○学校法人会計基準の一部改正について(平成25年4月22日)
http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/shinkou/07021403/1333921.htm

○学校法人会計基準の改正に関する説明会
(平成25年12月13日～12月25日)

http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/shinkou/07021403/1342228.htm

平成25年度

文部科学省教育研修活動費補助事業

「管理者研修会」(大阪会場)

労働契約法及び高年齢者雇用安定法の改正について ～改正のポイントと学校における対応

主 催 ● 一般財団法人職業教育・キャリア教育財団
全国専修学校各種学校総連合会
全国学校法人立専門学校協会

開 催 日 ● 2013年10月4日

開催場所 ● 大阪ガーデンパレス

講 演 者 ● 弁護士法人依法律事務所
弁護士
小國隆輔



職業実践専門課程の認定制度は、これから専門学校が攻めに出る制度になるだろうと思います。しかし、内部で労働問題を抱えていると、攻めに出られなくなります。労働契約法をはじめとした労務管理は、学校経営の守りの部分になると理解しています。今日は、「守り」のお話についてお時間をいただいていますので、「攻め」とセットで学校にお持ち帰りいただきたいと思っております。資料は6部構成になっております。まず有期雇用をめぐるこれまでの法規制です。これを簡単におさらいしたあとに、今回大きく3つの改正が入りましたので、その改正内容についてお話を進めて参ります。

また法改正が行われてから学校、役所、官庁、労働組合などでいろいろと動きが出てきましたので、それに関するお話、そして最後に高年齢者雇用安定法の改正についてもお話をしたいと思います。

I

有期雇用をめぐる これまでの法規制

■ 1. 雇用期間の上限

ご承知のとおり有期雇用という法律用語は、期間の定めのある雇用契約を省略したものであり、学校ですと常勤講師、非常勤講師、嘱託職員、パート、アルバイトなどの役職の方が該当します。常勤講師、非常勤講師等であれば1年契約や2年契約が多いと思います。それ以外にも1か月や2か月という単位でパート、アルバイトがいたり、学生バイトがいたりしますが、こうしたものすべてを有期雇用と呼んでいます。

有期雇用も契約ですから、学校法人と教職員の1対1の契約関係となります。例えば、先生方が家電量販店でパソコンを買う時に、10万円で売っているパソコンを値切って9万円

にする。お店も9万円でOKと言えば売買契約が成立するわけです。契約が成立すると、そこからは権利と義務が発生します。日本は法治国家ですので、権利や義務は「法令」か「契約」から生じます。先ほどのパソコンの例で言いますと、なぜ9万円払わなければいけないのか。それは「9万円で買う」という契約をしたからです。なぜお店はパソコンを渡さないといけないのか。それは「9万円と引き換えにパソコンを渡す」という契約をしたからです。つまり契約を根拠に9万円を払う義務、9万円をもらう権利、パソコンを渡す義務、パソコンをもらう権利が生じるわけです。

雇用契約も同じで、「月給いくらで来てください」「月給いくらで来ましょう」「その授業を担当してください」「その授業を担当しましょう」という合意が契約になることによって、いろいろな権利と義務が出てくるわけです。契約内容は当事者の合意によって決まりますので、「いつからいつまで働いてください」「いつからいつまで給料を払いましょう」という期間の定めも、基本的には当事者の合意によってのみ決まるわけです。

しかし、30年間の契約ができるかというと、冒頭にある労働基準法14条1項には、有期雇用は原則3年までで、3年を超えるものはもう一度契約をしてください、契約の更新をしてください、ということになっています。

ただ5年、10年の契約が一切無効かということではありません。労基法14条1項の規制は、例えば「時給700円で生涯働け」とか、そういった労働の搾取を禁止するための規制です。もし4年、5年、6年といった長い期間働いてもらう必要がある時には、「途中で辞めてもいい」ということを契約書に書いておけばいいのです。

学校で3年を超える契約というのはあまり見られないと思いますが、特定のプロジェクトのために、この人に3年超えて働いてもらわないと困るというときには、3年超の契約を締

結することもできます。例えば、「1か月前に予告すれば退職することができる」など、退職についての条文を入れておく必要があります。

■ 2. 雇入れ時に明示すべき事項

有期雇用は、正社員、専任職員、専任教員とは違う雇用形態ですので、有期雇用にはかない法規制がいくつかあります。今回の法改正のあともずっと続く法規制ですので、おさらいをしておきたいと思います。

まず雇う時には、労働条件を説明しないといけないというのは常識だと思います。労働基準法施行規則という法令に定められています。契約期間、就業場所・職務、始業・終業時間・休憩時間、休日・休暇、給与、退職に関する事項は、重要な事柄ですので「書面で明示しなければならない」となっています。労働条件通知書というひな形を使っている学校もあるでしょうし、あるいは契約書であればこういった事柄はきちんと書いておかなければいけません。契約書や労働条件通知書を作っていないのであれば、こういった事柄が書いてある就業規則、給与規定を印刷して渡すという方法でも構わないとされています。

今回の改正では、「有期契約を更新する場合の基準に関する事項」が追加されました。従前は厚生労働省の告示でしたが、今回、法的拘束力のある労働基準法施行規則に“格上げ”になりました。もし各学校で使われている労働条件通知書や雇用契約書のひな形に、契約更新の有無や、こういった基準で契約更新を判断するかについての記載がない場合には、次の契約更新のときには、ひな形を改定して新たな事項を追加する必要があります。

もし労働条件通知書や雇用契約書を修正するようであれば、資料に例を挙げていますので、その表現を参考にいただければと思います。

■ 3. 契約期間中の解雇

次に、採用して働いてもらっているときの解雇の問題です。有期契約の方は、半年とか1年の約束した期間が過ぎれば、期間満了を理由に、原則として退職するのですが、契約期間中に辞めてもらうのは原則としてできないと、労働契約法17条に定められています。

専任の職員であれば定年までいられるかわりに、途中で解雇事由にあたる不祥事、心身の故障等があれば、客観的に合理的な理由と社会通念上相当であることなどの要件を満たせば解雇できるのですが、有期雇用の方については解雇のハードルが少し高いとされています。

例えば常勤講師とか非常勤講師で、授業がすぐ下手で生徒から苦情がたくさん出るという人を解雇できるかというと、なかなか難しいと思います。解雇すると、無効な解雇という判断を裁判所にされる可能性が高いといえます。

こうしたケースの場合、まずは話し合って1か月分、2か月分を保障して自主的に退職してもらう。あるいは、どうしても辞めない、どうしても授業には戻せないとすれば、給料を満額払うかわりに自宅待機を命じて、別の先生に授業を受け持ってもらう。こういったオプションがいくつかあると思いますので、何がなんでも解雇しなければならないというものではありません。「解雇は難しい」ということは理解しておく必要があると思います。

最後に契約期間が満了したときに、契約を更新せずに辞めてもらう、ということもあります。ここは法改正がありましたので、細かい内容は後ほどお話しますが、雇止めです。

■ 4. いわゆる「雇止め基準」

(1) 根拠法令

本人が契約更新を希望しているけども、学校としては契約更新しないことにする。契約更新の拒否、これを雇止めといいますが、最低限守るべき手続きが定められています。

これが労働基準法14条2項に基づく基準で、『有期労働契約の締結、更新及び雇止めに関する基準』が厚労省から出ています。

(2) 雇止めの手続き

まず、雇止めをする、次年度の契約をしないと決めた場合には、遅くとも30日以上前に通告、予告をしてあげてください、と決められています。大半の有期雇用の先生や職員の方は、4月1日から3月31日ということが多いと思いますが、それであれば遅くとも3月1日までは予告をしないといけません。

これは、再就職活動をする期間を保障するという趣旨です。トラブルを予防する意味では、「契約更新をしない」と決まったのであれば、それを早めに言ってあげるべきだろうと思います。30日以上前ですので、早ければ早いほどいいわけです。転職が決まれば、今までの学校に対して裁判等の紛争を起こす可能性は小さくなります。転職活動の期間を保障してあげるという意味では、辞めてもらう人には早めに通告をする必要があると思います。

もう一つはなぜ雇止めをするのか、なぜ契約を更新しないのか、その理由を明示する、ということも必要です。例えば、前回の更新時に、契約を更新しないことで合意していたこと、あるいは、学校によっては「更新回数は何回まで」と上限を学内の規定で決めていたりしますので、今年度でその上限に達したことなどがあります。あるいは、事業の縮小や移転、いまの課程を別の課程に衣替えすることも挙げられます。こういった事業縮小のためやカリキュラムの変更によって、その先生の担当できる科目がなくなる、あるいは専任の先生に来てもらうことになったので、非常勤に来てもらう必要がなくなる、こういった理由を説明する必要があります。

学校からの相談を受けていますと、「あなたの授業はダメだから」「能力がないから」と言うとかどが立つので「何か別の理由で」という学校があるのですが、別の理由を言うのはよく

ありません。これは嘘をつくということですから、裁判を起こされたときに、「なぜ契約更新しなかったのか理由を言いなさい」と言われて、「あなたにはこう説明したけれど、実はこうでした」と言うのと、「嘘ついた」という話になってしまい、「ではいま言っていることも嘘ではないですか」と裁判所も思うわけです。

そうすると裁判をはじめとする法的手続きでは、嘘をついたことで後々困ることになりますから、本当の理由をきちんと説明する必要があります。先生の授業がダメであれば、言いづらいですが授業がダメだから、「生徒からこれだけ苦情がきている。もっといい先生にきてもらいます」と、理由を正確に説明する必要があります。

注意していただきたいのは、契約期間の満了を迎えて「契約期間満了のため退職してもらいます」という説明では不十分だということです。契約期間満了で、今回の契約が終わるのは当たり前のことであって、次に契約を締結しないという理由は、論理的に考えて契約期間満了ではないのです。去年、契約期間満了しても更新したのだから、他の先生は契約期間満了しても更新しているのですから、「なぜ自分は更新されないのか」と聞かれて、「契約期間が満了だから」では理由になりません。なぜ新たに契約を締結しないのか、ということの説明しないといけません。カドが立たないように、説明を避けようとする学校が結構あるのですが、厚生労働省の基準を守って、ここはきちんと説明をしないといけません。

こういった手続きを守っていないとどうなるかといいますと、それだけで違法とか雇止めができないという話になるわけではないです。ただ、裁判になると、厚生労働省が作ったこんな簡単なルールさえ守れない学校だということで、学校に不利な事情の一つになります。金銭で解決をするときにも、金額を上乗せされる理由になることもあります。30日以上前に予告する、きちんと理由を説明する、こういうとこ

ろはぜひ守ってほしいと思います。

II

無期労働契約への 転換

■1. 改正法18条の内容

おそらくこの無期労働契約への転換が一番関心のあるところだと思います。学校経営にとっても大きな問題になるところだと思います。適宜、学校で起こりそうなQ & Aや事例も資料に載っておりますので、ご参照いただければと思います。

これはかなり大きく報道された法改正で、「5年働いたら正社員」というキャッチフレーズで報じられることが多いようです。しかし、これは法的に間違いです。5年働いたら正社員というのは、非常に不正確な表現ですので、これから正確な内容を申し上げます。

条文をお配りしましたが、第18条です。この長い条文を読んでみると意味が分からなくなりますので、2つに分解して読みます。要件というのは、こんな事情があればという話、効果というのは、権利義務の話になります。

売買契約に例えますと、「いくらで売りましょう」「いくらで買いましょう」という意思表示の合致という要件を満たせば、お金を払う義務、商品を渡す義務が生じる、これが効果です。この18条も同じような作りですので、分解して解説していきたいと思います。

あと一つ、経営者側向けの解説冊子が、とくに民間企業向けにたくさん出ています。いかにして有期雇用者を無期転換させずに切っていくか、というような趣旨で解説している本がたくさん見られますが、私はちょっと違うと思います。優秀な人には残ってもらうべきですし、そうでない人に辞めてもらうべきだ。これは当たり前の話でして、この当たり前のことが今後も

できるようにしていこうという趣旨の法改正だと思います。何が何でも5年以内に切ろう、雇止めするという趣旨の解説もあるかと思いますが、そこは少し違うと思います。優秀な人、学校にとって必要な人、生徒にとって有益な授業を提供できるような教職員というのは、それは当然残ってもらうべきですし、逆にそうでない人にはお引き取り願うべきだというのが学校経営のあり方だと思います。いわゆる人事権というものです。誰に残ってもらって、誰にどのような仕事をしてもらうのか。一方で、ダメな人には辞めてもらう。それを決めるのはお金を払っている学校だという常識的なところをいかに守るかということです。

今回の法改正をきちんと理解していなければ、本来残って欲しくなかった人に残られてしまうという、学校の人事権の一部がなくなってしまう事態をいかに避けるか、という観点でお聞きいただければと思います。

(1) 要件① 同一の使用者との間で締結された2以上の有期労働契約

ア. 「同一の使用者」とは

同一の使用者との間で締結された2以上の有期労働契約が要件①です。使用者というのは法人単位で見ますので、同じ学校法人で、有期雇用で働いていて、少なくとも1回は契約を更新している人と読みます。例えば複数の学校を持つ法人があるかと思いますが、学校を異動させてもそれは意味がない、なぜなら法人が同じだから、というのが一つ目のQです。

2つ目のQは、非常に相談が多いのですが、特に事務職で派遣の方を雇っている学校が多いと思います。派遣労働者として3年間勤務した事務職員Dさんを、3年契約の嘱託職員として直接雇用することになりました。これで合計6年になり、5年を超えているように見えます。Dさんには労働契約法18条が適用されるか、という問題です。同じところで6年働いていれば対象になりそうですが、この段階では

まだ対象になりません。派遣とは、まず派遣会社があり、派遣会社がこのDさんを雇うわけです。学校は、学校法人と派遣会社との労働者派遣契約で出てきます。この派遣契約に基づいて、労働者を貸してもらい、実際に働く場所は学校法人です。3年過ぎたので雇用契約を学校法人へ移したという話なので、学校法人との契約は、ここから3年です。以前から3年居ましたけれども、同一の使用者ではないのです。派遣中は、雇用契約は派遣会社との間にあったので、直接雇用は、まだ1回3年しかありません。そうすると、同じ学校で6年働いているとしても、実際には学校法人と直接契約しているのは1回3年です。同一の使用者との間で締結された2以上の有期労働契約には当たらないということができます。このDさんが今回の法改正の適用を受けるためには、直接雇用の3年間を過ぎて、もう1回契約を更新する必要があるということになると思います。

イ. 「2以上の有期労働契約」とは

例えば、専任職員として勤務してもらいましたが、ご両親の病気や育児、介護等の理由によって、「フルタイムでやれません」ということになり、非常勤や嘱託になることもあるかと思えます。このQでいきますと、Eさんは専任職員で4年勤務している、その後2年契約の非常勤職員に任用替えした。合計6年あるのですが、有期労働契約はまだ1つしかないのです。そうするとEさんについても2以上の有期労働契約がまだない、ということで今回の法改正は適用されないわけです。典型的な有期雇用の方で、最初から1年契約、2年契約できている方についてはこういう悩みはないのですが、派遣の人や専任からの任用替えがあった人については、こういった問題が出てくることがありますので、ご留意いただきたいと思います。

(2) 要件② 通算契約期間が5年を超えること

ア. 通算契約期間とは

要件②の通算契約期間が5年を超えること、についてです。おそらく今日私が話をする中で一番大事で、かつ一番難しいのがこの通算契約期間が5年を超えること、という要件だと思います。まず通算契約期間とは何かという問題です。有期労働契約の契約期間を通算、合計した期間ということです。ここで大事なのは、勤続年数とは違う、似て非なるものだということです。

退職金の計算などでは勤続年数を見ます。例えば、今年平成25年4月1日に採用した人は本日現在、勤続年数は6か月ちょっととカウントします。過去を振り返って引き算をする。通算契約期間は、これとは違います。通算契約期間は、契約で合意した期間の合計になります。平成25年4月1日、今年の4月1日に1年契約で来た人は、通算契約期間としては1年とカウントするので、勤続年数とはズレが出ます。今年の4月から3年契約できている人は、通算の契約期間のカウントはすでに3年です。勤続年数はまだ半年ですが、そうではなく、それは契約書に書いている期間を全部足す、これが通算契約期間という発想です。

もちろん、任期が始まっていない分についてはカウントしないのですが、すでに働き始めている契約期間は、契約書に書いてある期間全部一括でカウントしますという概念ですので、勤続年数とは少し違います。最初に申し上げた5年働いたらというのは勤続年数を指しているのです。働いたらではなく、契約したらという単語に変わります。

もう一つは5年を超えること、「超える」であって「以上」ではないのです。つまり1年契約を4回更新した人は、5年ぴったりですからまだ5年を超えていません。ここでも5年と5年1日は違う、「5年以上」と「5年超」は違いますので、この5年働いたら正社員、5年働いたらというのは2箇所間違えているのです。5年ぴったりでは足りないこと、そして勤続年数ではなくて契約期間で数えること。こ

の2つが間違っているわけです。

したがって、契約期間が5年を超えたら、というのが正確な言い回しになります。2年契約、3年契約は要注意、というところをご理解いただけましたでしょうか。

・2年契約、3年契約は要注意

《平成26年4月1日から3年契約で勤務している常勤講師Fについて、契約更新の際に留意すべき点はあるだろうか。同じように、2年契約で勤務している常勤講師のGはどうだろうか》

ここで危ない点は分かるでしょうか。3年契約で来てもらいました。3年が経つので契約を更新しました。この瞬間に5年を超えてしまいます。例えば今年の4月1日から3年契約で来ている人は、最短で平成28年4月には5年を超える可能性があります。3年×2＝6年で5年を超えています。ということは、実は、この法改正が5年先に問題になると思っていたら大きな間違いで、早ければあと2、3年後には問題になり得るということです。

これは2年契約の方も同じで、1回更新したただけならまだ4年ですけど、2回更新すると合計6年になりますので、勤続5年に達するより1年早くやってくるわけです。2年契約、3年契約の契約パターンをお持ちの学校については、要注意だということです。3年契約を更新するときには、ずっといてもらって構わないという人なら3年契約でもう一回更新してもいいのですが、もうしばらく働いてもらってから判断したいという場合には1年契約とか、2年契約で更新するという工夫が必要になってくると思います。

・職種や職務は関係なし

職種や職務はまったく関係ありません。雇用契約であれば全部カウントされます。

《B学校で5年間アルバイトをしていた学生H君を、来年の4月1日から1年契約の嘱託職員として採用することを予定しているが、留意点はあるだろうか》

これも実際にありそうな話です。事務職のアルバイトに週3日来ていた人が、留年してよそに行くところもなく、人柄も良く、気さくなので「ウチで働いたらどうだ」ということになり、1年契約で来てもらうことになりました。アルバイトの雇用契約ですから、卒業する段階でぴったり5年あり、嘱託で1年来てもらうことになるともう6年、5年超えるわけです。そうすると初年度からいきなり無期契約に転換するという問題が生じかねません。アルバイトやパートから職員に採用するときは、こういった問題が生じることを意識しておいたほうがよいと思います。採用してはいけないという趣旨ではなく、こういった問題があるので、契約期間のカウントを間違えないようにということです。

イ. 改正法施行前の契約期間の扱い

契約期間のカウントは非常にテクニカルでややこしいところがあります。多くの学校では、すでにずっと1年契約を更新している先生、職員の方が何人かおられると思います。これらは5年を超えているから、いきなり無期雇用に変換しなければいけないのか、ということではなく、この通算契約期間としてカウントされるのは、今年の4月1日以降に始まった契約期間とされています。

例えば平成20年9月1日から1年契約でずっときている人は、今年の9月1日にも契約は更新していると思います。そうすると今日現在では、この人の通算契約期間はまだ1年しかないわけです。ポイントとしては、法改正前に始まっていた契約期間は全部入れないということです。25年4月1日からカウントするのではないです。去年の1年間の契約期間は、25年4月1日、法施行前に始まっていますので、まとめてカウントされないことになります。4月1日から先の分が半分だけカウントされるということは生じないのです。

例えば3年契約で平成24年の4月1日に雇った人がいるとします。そうしますと、今あ

る契約期間は27年の3月まで、ここで更新するとまた延びていくということになります。次が平成30年、こういった形でずっと更新していくと思うのですが、この人が通算契約期間の5年を超えるのはどこでしょうか。いくつか選択肢はあると思うのですが、うっかりすると平成30年ではないかという発想になりがちです。平成25年4月1日更新がありました、そうではなく、まずこの3年間のスタートは平成24年4月1日、つまり法改正以後に始まった契約期間ではないので、これは一切カウントされません。平成25年からの2年間だけカウントされるということはありません。平成27年からの3年は当然、法改正後ですから、カウントされます。つまり、次回更新するときに通算契約期間が3年になる。さらにその次に更新すると、ここで合計6年になりますので、ややこしい話になります。1年契約で4月1日スタートならこういった問題は生じないのですが、1年契約でも9月、10月に始まる人がいたり、あるいは2年、3年契約があったりすると、通算契約期間のカウントがかなりややこしくなる可能性があります。

今は法改正の直後なので、学校の人事や役員の方、先生方は意識されているのですが、この計算を3年後、4年後に覚えているかと言うと、おそらく覚えていません。

それではどうするかというと、3年契約の人はややこしい、契約更新の時にこの法律をもう1度確認しないといけないのだ、ここだけは覚えておいてください。あるいは9月や10月始まり、4月1日以外で始まる人は、この法律との関係では、ややこしいということはしっかりと焼き付けて欲しいと思います。ややこしいという意識があれば、3年後や更新する時にちょっと調べてみよう、ちょっと知り合いの弁護士に聞いてみよう、そういった確認ができますので、立ち止まれるようにしておくことが重要です。

一番怖いのは、漫然と契約して、次で辞めて

もらおうとしていた人が、実は残ることになる、そういった予想外のことが最も怖いので、ややこしいということをしっかり覚えておくことが大事だろうと思います。ここは“要注意”のポイントである、と覚えておきましょう。

ここまでが通算契約期間の計算方法の原則の話です。ただ、法律では、原則には例外があります。これが改正法の18条2項、お手元に配ったプリントの3ページの上のほうにあります。空白期間によるリセット、クーリングというものが規定されています。

ウ. 空白期間によるリセット①…「6か月ルール」

これは非常に簡単な話です。有期契約を何回も締結している教職員の方であっても、間に6か月間の空白、有期契約を締結していない時期が間に挟まれば、そこでいったん通算契約期間ゼロに戻りますというルールが書いてあります。

厚生労働省はクーリングと言っていますが、私はリセットと言ったほうが分かりやすいと思っています。ゼロに戻ることです。今年の10月1日に来てもらって、来年の9月末までいました。1年空けてまた来てもらいました、という場合、前半の1年というのは半年あけた時点でゼロに戻り、カウントしなくてよくなります。この人の場合は、平成27年10月にもう1回契約しても契約期間は1年、いったんゼロに戻っています、という扱いができます。学校によっては3学期制、2学期制いろいろあると思いますが、2学期制の学校では非常に使いやすいルールになっていると思います。

《非常勤講師のIさんは、これまで3年間、通年で科目を担当していたが、今年度は春学期にしか担当科目がないので、4月1日～9月30日を雇用期間として契約した。この場合、リセットは生じるだろうか》

これは再び来年度4月1日から契約するということですが、この場合、ちょうど半年空いています。半年以上空ければリセットが生じま

すので、Iさんについては来年度4月1日からもう1回契約してもリセットが生じる、ゼロに戻るという扱いができます。3学期制の学校ですとこのリセットはなかなか使いづらいと思いますが、その場合は1年空けざるを得ないこともあるかと思います。半年以上間を空ければ、また5年間有期契約のままきてもらえるというのは非常に使いやすいテクニックだと思えますので、ぜひ活用していただきたいと思えます。

エ. 空白期間によるリセット②…「6か月より短くてもいいルール」

法律には例外の例外がありまして、ごく稀に6か月より空白期間が短くても、リセットが生じるというルールがあります。これは非常にややこしいので、このルールは使わないほうがいいと思います。解説書などを見ると、このややこしいルールに数ページの解説を割いています。非常に使いにくく、難解なルールですので、空白期間は6か月とっておけば間違いないと思います。

この極めて複雑なルールは何かといいますと、1か月来てもらって、2か月休んで、また1か月来てもらうということを、例えば61回繰り返したらどうなるか。61か月働いたので5年を超えています。間に6か月の空白がなく、それで5年を超えたことになるかということ、なりません。

直前の雇用期間の半分空ければ良いというルールがあるのですが、そんなことは滅多にないと思いますので、このややこしいルールは使わないほうがいいだろうと考えます。空白期間というのは、6か月空けるものだと思っておけば間違いありません。

(3) 要件③ 無期労働契約の締結の申込み

ア. いつまでにしなければならないか

続いて5年超えたらどうするかという話です。通算契約期間が5年を超えた教員、職員の方は、無期労働契約締結の申込みというもの

ができるようになります。本来、専任に引き上げるとか、契約期間を何年にするとか、来年も来てもらうかどうか、というのは人事権者たる学校側が決めることですが、通算契約期間が5年を超えると、教職員の側が決められるようになるというルールです。つまり本人が希望すれば、有期契約が定年までいられる契約に変わるということです。無期労働契約というのですが、任期満了の日までにその希望を出せばいいとされています。

例えば平成30年くらいの話になりますが、平成30年4月1日にこの通算契約期間5年を超えた人は、その年度末までに希望すれば良いということです。もちろんさらに契約を更新したら、次の契約の終了まで、要は学校に籍がある間に希望すれば良いということになっています。任期満了で退職したあと、4月半ばくらいになってやっぱり無期契約にしてくださいと希望してもそれはもう手遅れです。学校に間に希望を出してくださいというルールになっています。

イ. どうやってすればいいのか

どんな方法で希望するかということについては、何も法律に書いていません。電話や直接のお話、Eメールでも、書面でも、ファックスでも、郵便でも何でも構いません。任期満了の日までにしなければいけないことがあるため、口頭や電話だと、いつ希望したかという記録が残りません。記録がないということは、もめる元になるので、書面ですてもらうことが望ましいと思います。

Eメールでも、ファックスでも、郵便でも日付が分かればいいのですが、契約内容の変更に当たりますので、基本的には本人の書面と押印のある書面を出してもらうべきだと思います。

(4) 効果① 承認したものとみなす

ア. 「みなす」とはどういう意味か

この契約締結の申込みを、無期転換の申込みといいますが、ここまでが法律要件です。通算

契約期間5年を超えて、本人が希望したらという事情があればどうなるかといいますと、無期労働契約の締結を承諾したものとみなすという効果になっています。

「みなす」とはどういう意味かということですが、実際には承諾がなかったとしても、法的には承諾したものと扱います、ということなのです。承諾しなければならない、ではないのです。承諾しなければならない、ということですと、承諾する義務があるのですが、それすら要らない、勝手に承諾したことになる、過去形になってしまうのです。実務的にどういう違いが出るかを見てみましょう。

《通算契約期間が5年を超えた有期契約の事務職員のJから無期転換の申出があったので、これを承認するかどうか、理事会で審議することにした。この対応に問題はあるだろうか》

すでに承諾したことになっていますので、理事会の審議は要らないのです。理事会で審議するというのは、この人について「この契約にしていますか」と言って議決を取って理事長名で文書を出すという順番になります。この承諾したものと「みなす」という労働契約法の条文によって、すでに理事長名で通知を出した扱いになるのです。ということは、当然、理事会決議も要らないことになるので、比喩的に言えば、理事会の議案ではなくて報告事項になります。この人についてはこうなりました、という報告事項にしかならず、理事会の議決は要りません。この対応で問題はあるのだろうかというのは、審議が要らない、報告だけすればいいということで、審議することは法的におかしいということができます。

先ほど申し上げた人事権の一部がなくなるというのは、こういう趣旨でして、普通でしたら非常に頑張っている有期契約の常勤講師の方から「そろそろ無期契約に引き上げてくれませんか」という希望が出た場合、「今度理事会で検討しますよ」とか「理事長に聞いてみます」といった話になると思うのですが、その話が全部

飛んでしまうところに、この法律のとてもドラスティックなところがあるかと思います。

イ. 無期労働契約の開始

承諾したものとみなされた結果、どうなるかといいますと、契約期間満了した翌日、多くの場合4月1日から、彼ら、彼女らは無期契約になる、期間満了を理由に退職することがないという身分に変更されます。ここで少し注意したい点は、彼らはいつまでいるのか、ということです。1年とか2年の期間がなくなった場合には、その方々はいつまで学校にいられるのか分からなくなるのです。

《通算契約期間が5年を超え、無期契約に転換した嘱託職員Kさんが満60歳に達しました。この職員は年度末に定年退職すると考えておいてよいでしょうか》

おそらく各学校の就業規則や定年規定で、教職員は60歳に達した年度末に退職すると書いているところが非常に多いと思います。ただ、それは専任の職員が前提で、有期契約の人は1年過ぎたら、2年過ぎたら、3年過ぎたら期間満了で辞めますので、定年という概念は基本的にないのです。そうすると専任教職員対象となる定年の規定が、無期転換した元有期職員に対して適用されるのかどうか、よく分からなくなります。学校の雇用のルールに空白が生じてしまい、どちらにも都合のよい解釈ができる。もめる元にもなるということです。無期転換することがあり得るという学校においては、就業規則などを改正しておいて、定年の規定をきちんと整理しておく必要があると思います。

労働契約法18条によって、無期契約に転換した元有期職員についても、60歳定年を適用するというルールをきちんと書いておくべきだと思います。常識で考えると60歳定年で辞めてくれるだろう、そう思うのですが、当たり前のことをきちんとルールにしておくというのは非常に大事なことです。朝9時に学校に出勤するのは当たり前だと思いますが、就業規則に「9時に出勤しなさい」と書いている

から強制できるのであって、「60歳で定年退職する」という当たり前のこともきちんと書いておくことが大事だと思います。

(5) 効果② 同一の労働条件

ア. 別段の合意・規定がなければ、従前と同一の労働条件

無期転換するといっても労働条件、勤務時間や仕事の内容、休日など、給料を含めて、労働条件も考えなければなりません。この点は、法律の条文で同一の労働条件と書いてあります。1年間や2年間の期間の定め以外は、従前と同一の労働条件のままだと書いています。

先ほど、5年働いたら正社員というのは間違いだと申し上げましたが、この「正社員」も間違いなのです。正社員は学校で言えば専任教員、専任職員という名前と呼んでいるところが多いと思います。仕事も責任ある内容がたくさんありますし、給料も非常勤、常勤よりいいと思います。そういった正社員になれるかということ、それは違うのです。非常勤講師は非常勤講師のまま、常勤講師は常勤講師のまま、嘱託職員、パート、アルバイトは嘱託職員、パート、アルバイトのまま、ただ定年までいられるというように変わるだけなのです。

《労働契約法 18 条により、無期契約に転換した教員 L さんがいます。L さんには、専任教員と同様に、退職金を支給しなければならないのだろうか。また、来年度の昇給を実施する必要があるだろうか》

無期転換しても、専任教員のルールが適用されるわけではないのです。これまでと同じ労働条件のままですので、有期契約の方については、昇給も退職金もないまま、ずっといられるというルールになっています。もちろん法律というのは基本的に最低保障基準ですので、ずっといるのであれば退職金を出そうとか、そういった制度に変えることはもちろん構いません。無期転換したことをきっかけに労働条件を改善しようということは禁止されていないのですが、そ

れは学校側がやってあげてもいいということだけであって、専任教員のような労働条件に引き上げる義務はないわけです。そこはまさに、まだ学校の人事権が残っているところでして、期間満了で辞めてもらえなくなるだけです。昇給させる義務とか専任と同じような福利厚生を与えるような義務というのは、直ちに生じるわけではないということが言えます。

イ. 非常勤講師の「労働条件」とは？

少し要注意なのは主に非常勤講師の方です。おそらく非常勤講師というのは、一番多いパターンでは 1 コマいくらの時給制のようなカウントで、年によっては担当する科目が変動する。担当するコマ数が変動するので給料の金額も年によって当然、変動するというのが非常勤講師の典型的な労働条件だと思うのです。

《労働契約法 18 条により、無期契約に転換した非常勤講師 M さんがいます。この講師は、前年度に週 10 コマの授業を担当し、1 か月の給与は約 20 万円だった。今年度、M さんが担当できる授業は週 5 コマしかありません。どうすればよいでしょうか》

直近のことで、5 年目にたまたま担当する授業が多くなってしまい、給料もすごくたくさん出るようになったという、あり得る話です。そのタイミングで無期転換が生じたら、翌年度も同じ給料を払わないといけないのか、という問題が出てくるわけです。

ここは厚生労働省の通達を見ても何も書いてありませんし、当然、裁判例もありませんので、どちらか分らないのです。毎年のコマ数、給料が変動することも含めて「労働条件」なのか、昨年の給料が「労働条件」なのか、答えが分かりません。分からないというのは、もめる原因になるわけです。

M さんは「直近の給料が欲しい」と言いますし、「だって労働条件は去年と同じでしょう」と言います。学校は、「いやいや非常勤なのだから毎年変わるでしょう」と言いますから、お互い平行線のままです。解決するルールはどこ

にもないため、裁判になるとどっちに転がるのか分からない、これが非常に怖いところです。特に非常勤講師について、あるいはパート、アルバイトのように毎月、毎年給料が変わる人について、無期転換があり得ると想定されている学校では、非常勤講師向けの就業規則をきちんと作っておいて、無期転換した場合であっても毎年給料が変わります、コマ数も毎年変わります、ということを労働条件として整備しておく必要があると思います。

毎年コマ数、仕事の内容、給料が変わることも含めて、これがあなたの労働条件です、ということを就業規則と契約書にきちんと書いておくべきでしょう。もちろん非常勤講師についても、5年上限で必ず雇止めをして、常勤や専任に引き上げるかどうか判断する、通算契約期間5年を超えることは絶対ないような制度にする、という学校であれば、そこは気にする必要はないと思います。場合によっては、無期転換を受け入れることもあります、という学校においては、余計な誤解をされないように、契約書等に労働条件を明記しておく必要があるだろうと思います。

■ 2. 学校法人がとるべき対応策

(1) 改正法の正確な理解

まずは何より改正法の正確な理解が大前提になります。いまは先生方、事務局の方含めて、法改正直後ですから、勉強しようというインセンティブが非常に強いと思います。いままさにしっかり勉強してもらい、制度改革を図るのであれば、今年度中にやってしまうべきだと思います。

ただ、学校の校長や役員、事務局の方も含めて、非常に忙しいということは重々承知しています。来年度になってしまうと、毎日の非常に忙しい業務がありますから、制度改革は難しくなります。1年遅れると、不思議なことに2年遅れ、3年遅れてしまいます。時間ピッタリと5分遅刻はえらい違いですが、5分遅刻と10

分遅刻は同じくらいの問題です。制度改革を学校でする時も同じで、いますぐやるというのは、インセンティブが非常に強いわけです。法改正があって、こうしてセミナーにいらしていますから、今年度中にしないと、おそらく2、3年ほったらかしにして、トラブルが生じてから大慌てということになります。トラブルになってから相談にこられると、弁護士にもどうしようもないことがありますから、本当にやるなら今しかないと思います。

(2) 学内規定、雇用契約書等の見直し

制度を見直すというところで、まず方針を決めないといけません。うちの学校では無期転換させません。必要な人は専任等に引き上げることあるかもしれませんが、必要でない人については必ず3年とか5年で辞めてもらっています。こういう学校においては、そのルールをきちんと書いておくことが一つ方針だろうと思います。

そうではなくて、無期転換を受け入れていいという方針に決めたのであれば、定年をきちんと書いておかなければいけないわけです。あるいは非常勤、常勤、嘱託の安い給料のまま、定年までずっといてもらいたいのもよろしくないという発想もあると思います。かといって専任と同じ給料に引き上げると学校はもたないというところもあると思います。

・中間職種の創設

そうすると中間職種、専任ほどの責任ある仕事をしてもらわない代わりに、それほど高い給料も払いません。ただし定年までいられます、と準専任のような職種を作っておくといいのかなと思います。無期転換して頑張っただけの人に、専任は無理だけれど、準専任とか常勤Ⅱ種、あるいは少し良い給料に引き上げるなどという中間職種を作るということも今後必要になってくるでしょう。

今年の春くらいの新聞報道を見ていると、厚生労働省もそういったところは想定している

ようです。非正規の方たちを無期に引き上げて正規、準正規や準専任にした場合には、そういった方向へ使用者の経営判断を誘導しようということで、何がしの優遇策、補助金なのか減税なのか分かりませんが、そういった優遇策を検討するといった報道もありました。おそらく学校や教育業界においても、中間職種を作るという方向に今後向かうだろうと思っています。

一方、無期転換を受け入れないという学校がたくさんあると思います。5年上限にする、5年を超える前に6か月の空白を設けるという方向で動いている学校はたくさんあります。専修学校や各種学校、1条校でも幼稚園から大学まで含めてどんな学校でもそういう方針のところはたくさんあります。ただ6か月間空白を空けるということは、その先生方は少なくとも6か月間無職になりかねないわけで、かなり抵抗もありますし、収入がなくなることで学校に対して裁判を起こすということになりかねません。6か月、1年、2年といった空白期間の面倒を学校が見ることはできませんので、こういった市場を作るということが非常に大事になってくるだろうと思っています。要は転職市場です。

事務職員なら、学校の事務職員の仕事というのは、どこの学校でもある程度通用するスキルです。例えば経理関係の担当であれば、企業会計ではなく、学校法人会計基準です。あるいは所轄庁と話し合いをする時にも、担当部署はどこの学校へいっても大阪府内なら同じです。そうすると事務のスキルは結構共通項が多いため、他の学校と入れ替えてキャリアアップ、経験を積むことも含めて、他の学校で3年目、4年目の人がいれば、「ちょっとうちの学校と入れ替えてキャリアを積んでもらいましょう」ということが考えられます。

あるいは非常勤講師の先生方でもいくつかの学校で教えられる科目があると思います。

例えば資格試験で必ず共通で出てくる憲法という科目あります。資格関係の講座ですと必ず

法律科目があったりしますので、そういった法学系の科目も結構共通項があったりします。専門分野が近い学校同士であれば、専門科目もかなり共通する部分が出てくると考えられます。そういった人を入れ替えると、「来年うちではコマがないけれど、1駅先の××学校が空いているよ」というような話ができれば、予期せぬ無期転換を避けつつ、しかも先生方は路頭に迷うこともなく、いろいろな学校でキャリアを積んで、相性が良いところがあれば専任等に引き上げてもらえるかもしれません。みんなが丸く収まるような方法があるのではないかと考えています。各都道府県にかなりの数の学校があると思いますので、これは専修学校・各種学校に限らず1条校も含めて、こういった市場をどんどん作っていくことができればと考えているところです。

これは役員や校長先生、教頭先生、事務の幹部の方々が横のつながりで行う、腕の見せ所だと思いますので、こういった市場をどんどん作っていただければと思っています。

III

雇止め法理の法定

■ 1. 「雇止め」とは何か

今回の法改正、大きく3つのうちの2つ目です。雇止め法理の法定というのがありまして、改正法第19条です。雇止めとは最初にお話をしましたが、先生や職員の方が契約を更新して欲しいと希望をお持ちの場合でも、学校からお断りする。有期雇用契約の更新拒否、これを雇止めと法律では言っております。もちろん契約で約束した期間を満了したわけですから、原則は双方の合意がなければ、契約は更新されない、期間満了で退職になると、両方が拒否権を持っているわけです。

これが大原則で、本人が希望していても、学

校が合意しなければ契約は更新されないわけです。逆も然りで、学校としてぜひ来年も来て欲しいと言っても、本人が嫌だと言えば契約は更新されない。どちらも拒否権を持っているのが大原則なのです。しかし、これを悪用しようと思えばできないことはありません。

解雇することは難しいことです。有期雇用であっても、無期雇用であっても自由には解雇できない、これが日本の法律です。そうすると、例えば雇っている教職員全員を半年契約にして、半年契約を延々と更新するという形にしておけば、無期転換が起きない限りは、半年ごとに解雇のチャンスがやってくる。しかも理由は問わない。何か不祥事を起こしたわけでも、遅刻や無断欠席をしたわけでもないのに辞めてもらえるという脱法行為ができてしまうのです。解雇理由がなくても、辞めてもらう方便に使える。これが有期雇用契約です。こうした解雇の脱法行為を防ぐために、この雇止め法理というものがあります。

これは昭和の頃から最高裁判例でずっと確立してしまっていて、今回の法改正に合わせて正式に法律の条文に書き加えられました。

■ 2. 改正法 19 条の内容

この 19 条の (1) 形骸化型、(2) 合理的期待型に書いている内容は、過去の最高裁判例をそのまま法律に書いたわけですので、裁判実務にまったく影響しない改正と言われております。ただ、法律にしますと、アナウンス効果は非常に大きくなります。法律家でもない限り、最高裁判所の判決を検索して読むことはしないと思いますけど、法律の条文というのは、ネットで検索することはあると思います。今後雇止め関係の法的紛争は、この法改正によって増えることが予想されるわけです。

ここに何が書いてあるかと言いますと、「雇止めができない場合があります」ということです。契約期間が満了して契約更新の合意がなくても、学校がしないと言っても、例外的に契約

を更新したものとみなされる場合がある、これが雇止めの法理です。どういう場合にみなされてしまうかということ、(1) 形骸化型 (2) 合理的期待型、この 2 つの類型があります。

(1) 形骸化型 (改正法第 19 条 1 号)

分かりやすいのは形骸化型というもので、最初に来てもらう時には、半年契約とか 1 年契約と契約書にあるわけですね。ところがそのあと契約の更新手続きをするわけでもなく、勤務評価をして選別するわけでもなく、何もせずただ漫然と口頭で確認するだけで、ずっと 5 年、10 年、15 年、20 年いるとなってくると、全体としてみると、これは無期雇用と同じです。

無期雇用と有期雇用の違いは何かというと、毎年契約の更新をしないと辞めることになる。これが一番大きな違いですが、その違いがなくなってしまうと、まさに形骸化しているわけです。最初の契約書には 1 年など書いているのですが、これは形だけで実質は無期雇用と同じ扱いになっているとなると、5 年、10 年してからいきなり、「今年で契約期間満了だから」と言う、「それはないでしょう」という話になります。「去年までそんなこと一言も言っていません」という話になりまして、そういう場合には、やはり契約期間満了でいきなり辞めてもらうのはフェアではありません。

無期契約の方は解雇理由がないと辞めてもらえないのですが、形骸化している場合でも、同じように解雇理由がないと辞めてもらえない、これが形骸化型というものです。ただ、このようにひどい学校はないと思います。一応毎年、意思確認をして理事会などで審査をしてきちんと契約書を締結しているという学校が多いと思います。

(2) 合理的期待型 (改正法 19 条 2 号)

きちんと契約の更新手続きをしていたとしても、それでもお断りできない、契約の更新を拒否できない場合もあるのです。それがこの合理

的期待型というものです。例えば過去に雇止めた事例が一度もない、仕事の内容も専任とほとんど同じ、しかも校長先生や理事の先生が「君はよくできるからずっといて欲しい」としきりに言っている。こうなると、その教職員は、ずっといられると考えてしまいます。当然、雇われる側はそう思います。契約更新を期待するような状況にあって、「学校が悪いでしょう」という場合にも、毎年更新の手続きをしても、やはり雇止めはできません。解雇に相当するような理由がない限りできません、と判断をされることがあります。これが合理的期待型というものです。

学校法人が雇止め無効の裁判で負けているのは、ほとんどがこの(2) 合理的期待型の類型に当たります。どういうときに形骸化しているのか、合理的期待があると判断されるのか、いろいろありますので代表的な要素を6つ挙げてみましょう。

(3) 考慮要素

- ①職務内容・労働条件等の専任教職員との同一性・近似性…期待
- ②専任教職員との雇用管理区分の状況…形骸、期待
- ③契約締結時の状況、更新状況（更新の有無、回数、勤続年数）…形骸
- ④更新手続きの態様・厳格さ…形骸
- ⑤雇用継続を期待させる使用者の言動・認識の有無、程度…期待
- ⑥他の労働者の契約更新状況等…形骸、期待

「期待」と書いてあるのは合理的期待型で重視される事項、「形骸」と書いてるのは契約の更新手続きが形骸化している、期間の定めが形だけになっている、という判断で考慮されやすい事項を並べています。かなり重複するものがありますが、こういったことを注意しないといけないということです。

雇止め法理とは何かということを、簡単に解説します。契約の期間が満了した場合、契約更

新を承諾する矢印は、当然契約更新です。もう一期いてもらう、これを承諾しなかった場合どうなるか。右の枠のほうで、形骸化していないし合理的期待もないとなれば、原則通り任期満了で辞めてもらえる。きちんと仕事をしていても、何も承諾していなくても任期満了で辞めてもらえるということです。

もしこの形骸化している、合理的期待があると判断されたときは、解雇に準じた理由がないと契約更新は断れない、勝手に契約更新したことになる方にいくということを、チャートにしていますので、ご覧いただければと思います。

(4) 「承諾したものとみなす」

形骸化型や合理的期待型の場合は、契約の更新は拒否できない、法律の条文を見ますと承諾したものとみなす、契約の更新をしたものとみなすわけです。1年契約の方であればもう1年、2年契約ならもう2年学校にいてもらうことになるのがこの法律効果です。もちろん契約の更新ですので、労働条件は従前と同じです。

(5) 同一の労働条件

・期間の定めも含む。

例えば、常勤講師の方で月給20万円であれば月給20万円、嘱託職員で週3回の勤務で月給10万円であれば週3回の勤務で月給10万円、もう1年というふうに契約を更新したという扱いになります。ただ、怖いのは、先ほどの5年超のルールとセットになることです。

例えば1年契約を4回更新して、雇止めをしました。ところが形骸化型とか合理的期待型に当たってしまって、もう1回更新したものと扱われてしまうと5+1で6になり、5年を超えてしまいます。そうすると無期転換のルールに乗ってしまうということになりかねません。雇止め法理というのは、もう1回更新したものと扱うところまでしか機能しませんが、そのあと、先ほどの5年超のルールとセットで発動すると、本人が希望すれば、無期転換し

てしまうという可能性が出てくるわけです。非常に怖いルールになりつつあり、この雇止め法理が法定されたこと自体は大きな変動を起こすものではないのですが、先ほどの無期転換ルールができてしまいましたので、セットになると非常に怖いことがあります。

本来、今年度で辞めてもらうはずの人がいきなり無期転換してしまうことがありますので、ここも人事のメリハリです。必要ない、問題がある教職員については、こういった合理的期待が生じるほど契約更新を重ねる前に、辞めてもらう。優秀な人については、5年待たずに、先ほどの中間職種や専任に引き上げる、こういったメリハリをつけた人事を行うことで、学校法人の人事権が損なわれないようにするべきだろうと考えております。

・裁判の傾向

この雇止めについては、学校が裁判に巻き込まれることが多いと思います。ここで3つの事例を見てみましょう。

《①15年間継続して契約している大学の非常勤講師、②10年間継続して契約している高校の非常勤講師、③新卒採用で3年間勤務している高校の常勤講師、それぞれの雇止めにについて裁判所はどのような判断を下しているだろうか》

専修学校・各種学校ですと、非常勤講師とか常勤講師の勤務形態はおそらく中学校や高校に似ていると思います。裁判例は非常勤講師については、5年、10年、15年更新しているとしても、雇止めは有効であると認める傾向が非常に強いです。

非常勤講師といってもピンからキリまでいるのですが、担当するのは授業だけ、決められた時間にきたら授業をしてすぐに帰る。給料はコマ単価で決まっていて、入試などの学内公務も分掌しない、典型的な非常勤講師ですね。こういった人については、職務内容とか労働条件が専任職員と全然違う。おそらく非常勤講師については、コマがなければ次年度契約を更新しな

いといった実績もあるはずですよ。こういったところが考慮されて、契約の更新手続きさえきちんとしていれば、契約更新への合理的期待があるとは言えないという判断をする傾向に裁判所はあります。

逆に常勤の講師の方、あるいはフルタイムで働いている嘱託職員の方、特に新卒の方については、おそらく長期雇用を前提とした雇い方でしょう。裁判所では、2、3年しか勤務していないとしても常勤の講師とか嘱託職員については、雇止めは無効と判断する傾向が非常に強いのです。

もちろん辞めてもらうべき不祥事ですか、能力が非常に低いとか、そういった事情があれば別ですが、雇用期間満了だけを理由に辞めてもらおうとすると、常勤職の方については、裁判所はかなり学校に厳しい判断をする傾向にあるということが言えます。ですから常勤で来てもらうことは基本的にずっといてもらうものだという判断になる可能性が高いことは、学校側も認識しておく必要があるだろうと思っています。

こういった裁判例の傾向を見て、今回の法改正より前に、契約更新回数の上限を3回とか、4回と決めている学校も非常に多いのですが、そういったルールでも作らない限り、なかなか雇止めは難しいと思っています。

■ 3. 学校法人がとるべき対応策

・契約書を作るべきか、辞令で十分か。

学校法人がとるべき対応策として、新しくできた法律というわけでもありませんので、これまで対応されている、あるいは雇止めの裁判を経験されたことのある学校では、もう対応されていると思いますので、その対応を続けてほしいと考えています。

要注意なのは特に非常勤講師です。辞令だけを渡して契約書を作っていない学校が非常に多いのですが、ここはやはり契約書を作るべきだと思います。辞令というのは学校法人の印しか

付いていないわけです。「半年とか1年だけです」と学校法人が勝手に言っているという主張を招きかねないわけです。

契約書にきちんと半年です、1年です、雇用期間が満了したら学校のほうから指示をしない限り、原則辞めてもらいます、ということを契約書に書いて、本人からもサインとハンコをもらおう。そうしておけば、裁判でも考慮してもらえますし、紛争の予防にもなります。本人も自分でサインしたので仕方ないと考えると思いますので、ここは辞令ではなく契約書を作ることがベターであると思います。

■ 4. まとめ—改正法 19 条のポイント

- ①これまでの判例法理（雇止め法理）が立法化された。
- ②期間の定めが形骸化しているケースで、雇用継続に対する教職員の期待に合理性がある場合には、解雇に準じた事由がないと雇止めできなくなることがある。
- ③本条によって雇止めが無効とされた場合、有期労働契約をもう1回更新したものとみなされる。
- ④労働契約の締結・更新の際には、必ず契約書を作成する。
- ⑤有期労働契約の更新の可否は、勤務成績や次年度の担当業務等を考慮して判断する。
- ⑥有期契約の教職員と無期契約の教職員は、雇用管理上の区別を明確にする。
- ⑦有期契約の教職員に対して、契約更新の方針が決まる前に、次年度以降の契約更新を示唆する発言をしない。

以上、改正法 19 条のポイントを7つ並べておきますので、参考にしていただければと思います。

IV

期間の定めによる 不合理な労働条件の禁止

■ 1. 改正法 20 条の内容

法改正の3つ目です。不合理な労働条件の禁止というものも制定されました。有期雇用の方、嘱託とか常勤の方について、同じような仕事、同じような責任の重さがあるのに、期間の定めがあることを理由に労働条件に格差をつけてはいけません、ということです。不合理な労働条件であってはならないという条文ができました。ただこれは非常にできの悪い条文でして、不合理であつたらどうなるのか、これを書いていないのです。専任と同じ給料を支払わないといけないのか、慰謝料を払ったらいいのか、それとも話し合って解決すればいいのか、何もなくていいのか、解決基準を何も書いていない。不合理と認められたらどうなるのか分からないのです。

労働法の研究者に話を聞いても、この条文に違反したらどうなるのかよく分からないということでした。従って、この条文は非常に怖い、どうなるのか分からない条文なのですが、分からないものは、分からない。仕方がないので、とりあえずこういったトラブルに巻き込まれないように、できるだけ対策はしておくこと、これに尽きると思います。おそらく数年すればこの条文を使った裁判例も蓄積されると思いますが、先行事例になるというのは非常にづらいところがあります。また裁判を抱えて学校が得することは何もありませんから、最低限の対策だけはとっておく必要があるということかと思っています。

しかし、条文に多少なりのヒントはあるものです。お手元に配布しましたプリントの3ページに第20条があります。「労働条件と相違す

る場合においては、当該労働条件の相違は、労働者の業務の内容及び当該業務に伴う責任の程度、当該職務の内容および配置の変更の範囲、その他の事情を考慮して不合理と認められるものであってはならない」と書いてあります。勤務時間が短ければ給料が少ないのは当たり前、責任の程度が軽い平社員であれば給料が少ないのは当たり前、転勤がなければ待遇が下がるのは当たり前、ということが書いてあるのです。

こういった職務の内容や責任の程度、他の教員を指導・監督する立場にある、管理職、あるいは転勤や出張がたくさんあって家族に負担をかける、保護者からのクレーム対応の責任者になる、所轄庁との交渉の責任者になる。こういった責任の重い、しんどい職務。「それは専任という無期の方がやります」ということにするのが一つの対応策としてあると思います。

あるいは職務の内容も、支障のない範囲で、軽いものに替えるという工夫ができるのではないかと思います。例えば、「労働条件が違うのはなぜですか」と労働組合から聞かれた時に、「この常勤の××さんについては、こういった内容で仕事が違うので、専任の方より給料が安いのです」、あるいは「うちの学校のルールでは常勤の講師はここまでしか仕事をしないので、専任教員より給料が安いのです」ときちんと説明できるようにしておくことが必要と思います。

ただ、実際に今している仕事の内容を大幅に替えてしまうと、生徒に当然、影響がでてきます。そうならないように、この法律を回避するためにやるというのはまさに本末転倒です。可能な範囲で対応する、可能な範囲で先生方の仕事を整理しておく、把握しておくという程度の対応策でとりあえず十分だと思っています。

ところで、20条に違反したらどうなるのか、これは全く分かりません。ここの議論はいくらでもできるのですけれども、分からないものは分かりません。違反してもめた場合には、その都度考えないと仕方がないと思っています。

学校法人がとるべき対応策としては、有期契約の教職員の責任の程度、職務内容、こういったものを確認して、特に責任の範囲、程度、ここが変えられるのであれば多少変えてもいいのではないかと思います。

あとは通勤手当とか、食堂利用の可否など、こういうところが不合理な労働条件と判断されやすい、と言われています。厚生労働省の通達にあるのですが、例えば通勤手当です。専任、常勤、非常勤、どの職種であっても学校へ来ないと仕事はできません。専任でも非常勤でも学校に来る仕事であることは共通なのに、非常勤の方だけ通勤手当を払っていない。定期代は払いません、交通費は払いません、それは不合理ではないかと私自身も思います。

それから食堂や購買部の職員割引で、専任の教職員しか使えないといったルールがもしあれば、午前と午後の授業を持たせておいて食堂を使ってはいけないというのも酷な話ですので、このあたりのルールも専任の方と同じにすべきだと思っています。

これに対して、給料を安易に引き上げると学校運営に打撃がありますので、そこはできる範囲で職務に見合ったようにすればいいと考えております。

ここまですが今回の法改正のポイントをまとめました。5年を超えて契約すると無期転換、5年の計算はとても難しいことなのです、というお話をしました。また雇止め法理ですが、これまでの判例通りですけれども、改めて法律になりましたから、この機会に学校の状況を見直してもいいのではないかというお話、さらに不合理な労働条件の禁止という法律ができましたので、有期雇用の方の仕事の内容を、いったん見直すチャンスだというお話をさせてもらいました。

この法改正はこの4月1日から施行され、非常に大きな法改正でしたので、いろいろな動きが出てきています。この法改正は、労働問題を担当している弁護士にはかなりの衝撃でし

た。それくらい衝撃が走る法律ですので、あちこちでいろいろな動きが出てきています。

V

改正労働契約法を巡る 近時の動き

■ 1. 現在の学校法人の対応

(1) 無期転換を受け入れる

学校法人がいまどのような動きをしているか、大きく3つに分かれています。

まずは無期転換を受け入れます、5年を超えていた人は無期契約に変わってもらって構いません。こういう学校も結構出てきています。こうしたところでは学内規定を改正しないといけません。無期転換後の定年の定めや、昇給、退職金の有無、私学共済に加入するかどうか、そういった学内規定の整備、それに絡めて非常勤講師の労働条件をどうするのか、直前の給料ではなく、毎年変動します、場合によっては担当授業がゼロになることもあります、ということルール化する作業に入る学校が増えてきています。

おそらく今後、常勤Ⅱ種とか準専任といった中間職種を作るといった動きになっていくと思います。

(2) 契約更新回数に上限を設ける

続いて2つ目のパターンです。おそらくこれが一番多いと思うのですが、契約更新回数に上限を設けるとい学校が多数派になると思います。無期転換されたら学校の予算がもちません、教師の入れ替えができなくてカリキュラムが硬直化してしまいます、というような理由で、無期転換を避けるために、有期雇用の教職員については、5年を超える前に必ず雇止めをします、あるいは必ず6か月間の空白期間を設けます、このような方針の学校法人がかなり多い

ようです。

これは、就業規則で契約更新回数の上限を設ける、という規定を作るところもありますし、非常勤講師については、基本的に雇止めがしやすい職種ですので、「学校のルールで5年上限と決まっています」という言い訳を必要としない可能性が高く、非常勤講師についてはあえてルール化しなくても学校の運用や内規で対応できるだろうと思っています。このように5年上限という方針の学校が非常に多くなっており、ただ、今まで「上限なく更新できる」という話だったはずであり、労働条件の不利益変更にあたるという理由で労使紛争に発展する可能性もあります。ここは学校と労働組合などとの信頼関係や話し合いが必要になってくると思います。

(3) 他の学校法人の様子を見ている

圧倒的多数派の学校法人がこれに当たるでしょう。他の学校法人の様子を見ている、情報収集をしている、学内で検討を開始しようとしている。これらが一番多いと思われるのですが、今日お越しの先生方の学校はどうでしょうか。そろそろ考えないといけない、そう考えているうちに、もう半年たってしまったというところが多いのではないのでしょうか。ただ、最初のほうで申し上げました通り、3年契約の方については、平成28年にこの問題は生じます。

学校内で制度を変えようと思うと、事務局で草案を作り、理事会や評議員会を通して、場合によっては労働組合との団体交渉も行う。これにはかなりの期間が必要で、最低1年はかかります。そうすると3年後に新制度を動かそうと思うと、あと1年半か2年くらいしか実質的な時間がないのです。そうすると本当にそろそろ真剣に考えないと間に合いません。無期転換を受け入れる方向でいくのか、契約更新回数の上限を設けるのか、あるいは両方の制度を併用して選べるようにするのか、いろいろなパターンがあると思います。中身を詰めるには半

年から1年はかかると思いますので、大まかな方針をそろそろ決めないといけないと思います。

■ 2. 文部科学省と厚生労働省の協議

続いて、行政官庁の動きです。研究者をはじめとした学校の教職員については、この法改正はそぐわないのではないか、という話が多方面から出てきたため、文部科学省と厚生労働省で協議の席を設けるという報道がありました。ただ、いまのところは具体的な決定事項や続報はありません。厚生労働省に聞いてみたのですが、「何も決まっていません」という返事でした。来年、再来年くらいには新聞等で新しい動きが報道される可能性も考えられますので、チェックしておく必要があると思います。

■ 3. 労働組合の動き

(1) 多数の学校法人に宛ててアンケートを送付

労働組合のある学校の方も、ない学校の方もいらしていると思いますが、一部の労働組合は今回の法改正に合わせて、非常に多数の学校に宛ててアンケートを送付しているところがあります。学校法人各位とか、理事長、事務局長様とかそういった宛名で、不特定多数に送り付けています。

今回の法改正について労働組合の見解を書いたあと、貴学ではどのように対応するかいつまでに回答してください、というようなアンケートを送ってくる組合があります。これは団体交渉の申込みではないので、答えても答えなくてもいいのですが、変な回答をすると目立ってしまいます。あそこの学校は、この法改正に関する勉強をあまりしていない、労務管理が甘い、という目立ち方をしてしまいます。××ユニオン、××合同という地域労組とか職域労組があると思うのですが、組合の活動としてランダムに送り付けられてくるアンケートについては、答える必要はありませんし、仮に答えるとして

もきちんと検討して答えてほしいと思います。

(2) 団体交渉の申し入れ

組合によっては団体交渉の申し入れ、特に契約更新回数の上限を新設するという場合には、地域労組や一般労組から団体交渉の申し入れが来ることもかなりあるようです。

(3) 学校法人の役員等に対する刑事告発

皆さんすでにご承知と思いますが、関東の私立大学や関西の国立大学で、契約更新回数の上限を新設する就業規則の改定をしました。その時に非常勤講師を含む過半数代表者から意見聴取をしていないとして、労働基準法違反で刑事告発をされたという報道がありました。過半数代表者からの意見聴取という点で、すでにこういったトラブルが起きていますので、各学校できちんとしていく必要があると思います。

関西の国立大学では、「非常勤講師は労働者ではなく、業務委託契約である」という主張をしているようですが、この主張が通るとは思いませんので、非常勤講師を含めた過半数代表者から意見を聞く必要があるだろうと思います。

VI

高齢者雇用安定法の改正

■ 1. 定年とは

法改正がこの4月1日にありましたが、改正が行われていないところからおさらいしていきます。

まず、定年を60歳未満にしていけないというのが現在のルールです。60歳未満の定年を設けている学校はないと思いますが、60歳以上の定年が原則で、60歳以上は構いませんが、60歳未満は禁止ということです。そして、60歳定年であればいいのですが、「65歳まで

の雇用確保措置を講じてください」と法律に書いてあります。

■ 2. 65 歳までの雇用確保措置を講じる義務

(1) 学校法人（事業主）が講じなければならない措置

選択肢は 3 つあります。① 65 歳まで定年を引き上げる②定年制度そのものを廃止する③いったん定年したあと再雇用する制度を作る、この 3 つの制度のどれかを導入してくださいという法律になっています。恐らく多くの学校では「継続雇用制度」を導入しているのではないかと思います。60 歳で一度退職してもらい、退職金を支払ったあとで、1 年契約などで再雇用し 65 歳まで働いてもらうところが多いと思います。

(2) 労使協定による「基準」の設定（平成 25 年 3 月 31 日以前の法律）

法改正前は、労使協定を締結することによって、再雇用制度の対象者を選別することができました。例えば、「出勤率の低い者は除外する」、また厳格な勤務評価をしているところでは、例えば「C 以下の者は除外する」「過去に懲戒処分を受けた者は除外する」というような選別基準を設けて、その基準の対象となる人は断ってもいいというルールがありました。これは平成 25 年の 3 月 31 日までです。この 9 条 2 項という条文がなくなり、平成 25 年 4 月 1 日からは、原則 65 歳まで継続雇用する制度にしなければならないという法律になりました。

ただ、いきなり定年を 5 年も引き上げられると学校も企業も大変ですので、経過措置が設けられています。従前は 60 歳から 65 歳までの間は労使協定で定める「基準」に該当する人は断ってもいいということだったのですが、すでに労使協定で「基準」を設けている学校については、段階的に引き上げていけばよいという規定になりました。例えば、2013 年の 4 月 1

日からは、61 歳以上の方については、従前の労使協定を適用して、例えば懲戒処分がある、あるいは勤務評価が C である、このような人については次年度からの継続雇用を断ってもよいというルールになっています。61 歳から先は断ってもいい、61 歳までは労使協定にあっても断ってはいけない。この年齢は、3 年おきに引き上げになっていきます。

例えば、2016 年 4 月 1 日に再雇用を開始する人については、60 歳、61 歳の人は断れない、2016 年 4 月 1 日現在で 62 歳の方については、懲戒を受けた人や勤務成績が悪い、あるいは出勤率が悪いという基準を理由に断ることができるという形で、3 年ごとに段々と断れる年齢が狭くなっていくという経過措置になっています。

これは 12 年間続く経過措置ですので、この表をお持ち帰りいただいて継続雇用関係の書類と一緒にファイリングしてもらえば、この 2016 年のところなど、3 年おきにご覧いただければと思います。

労使協定の「基準」を設けていなくて、今回の法改正以前から 65 歳まで原則、全員継続雇用をしていますという学校については、この経過措置は関係ありませんので、この法改正は気にする必要がないということです。労使協定で「基準」を設定して対象者を選別している学校についてのみ、今回の法改正は非常に大事であるということになります。

最後に、資料の 19 ページを簡単に申し上げておきますと、継続雇用の義務が重くなった分、緩和措置もあるのです。たとえば銀行とかメーカーなどの民間企業ですと子会社、孫会社があります。子会社へ転籍させるのも継続雇用制度として認めるという例外措置ができたのですが、学校に子会社、孫会社はなかなかありませんので、学校では基本的に原則通り 65 歳まで自分のところで雇うというルールになっています。姉妹校とか関連校で役員がほぼ共通であるとか、同じ宗教法人が設立した学校などいう

いろな関連校があると思います。しかし、子会社と違って、株式を通じた支配がありませんので、そういったところへの転籍というのは、本人が承諾すればいいのですが、継続雇用制度としては認められない、本人の承諾がないと転籍はできないというルールになっています。

また、例外的に、今回の法改正の後でも、継続雇用を拒否できる場合があります。解雇事由があつて解雇できる人、これは解雇するのも退職するのも同じですから、それは当然断つてもよいのです。あるいは病気やケガで休職していて、もう2、3年復帰できる見込みが立たないという人も、継続雇用する意味がありませんので、こういった方については改正法のもとでも断つてよいとされています。

高年齢者雇用安定法の改正については以上です。ポイントとしては対象者を選別する労使協定を設定している学校については「今後それを使える範囲がだんだんと狭くなっていきます」という点です。それ以外についてはこれまでと同じルールが採用されるという改正になっています。

ご清聴いただきありがとうございました。

平成25年度
文部科学省教育研修活動費補助事業
「管理者研修会」(仙台会場)

高年齢者雇用安定法及び 労働契約法の改正について ～改正のポイントと学校における対応

主 催 ● 一般財団法人職業教育・キャリア教育財団
全国専修学校各種学校総連合会
全国学校法人立専門学校協会

開 催 日 ● 2013年10月8日

開催場所 ● 仙台ガーデンパレス

講 演 者 ● 厚生労働省職業安定局
高齢・障害者雇用対策部高齢者雇用対策課
政策係長
田中久美子



■高年齢者雇用安定法改正のポイント

この法律は法定定年年齢の定めや継続雇用制度導入等による高年齢者雇用措置などを定め、高齢者の雇用の安定を図った法律です。今回の法改正は平成 25 年 4 月から施行しています。内容としましては、希望者全員が 65 歳までの雇用機会を確保できるような措置を導入するということがポイントです。

この法律も労働契約法と同様にすべての企業において対応が必要になってきますので、内容をご理解いただき、対応をお願いしたいと思います。

法改正の趣旨は主に 2 点あります。1 点目は少子高齢化の進展です。日本の人口は減少局面を迎え、2060 年には総人口が 9000 万人を割り込み、高齢化率は 40% 近い水準になると推計されています。日本の人口の推移は、徐々に減少していき、高齢化率も上がっていくという中で労働力の確保が求められているわけです。こうした状況のもとで、働くことができるすべての人が働ける環境を整えて、日本の社会を支えていく必要があります。高齢者の就労促進も積極的に進めていく必要があるということです。

2 点目は、年金と雇用の接続が大きなポイントになります。今年の 4 月から厚生老齢年金の報酬比例部分について支給開始年齢の引き上げが始まりました。4 月から 61 歳になり、今後、段階的に 65 歳まで引き上げていくことになります。これに対応して、退職した後に無収入、無年金の人たちが生じないように雇用と年金の確実な接続を図る、そういった観点から今回の法改正につながったということです。

ここで 2030 年までの就業者数のシミュレーションを見てみましょう。経済成長と労働参加が適切に進まない場合は、2030 年の就業者数が 2010 年比で 845 万人減少する。適切に進むとその場合よりも約 630 万人増となり、2010 年比で 213 万人の減少でとどまる見込

みとなっています。経済成長と労働参加が適切に進む場合、適切に進まない場合よりも労働力人口が約 630 万人増加するわけです。これらは高齢者の話だけではなく、女性や障害者の労働市場への参加も含まれています。

続いて、内閣府の「高齢者の地域社会への参加に関する意識調査」を見てみましょう。日本の高齢者の就業意欲は非常に高く、この調査によりますと 65 歳以上まで働きたいと回答した人が約 9 割を占めています。働けるうちは、できるだけ長く働きたいという意欲が非常に高いということです。

今回の法改正の背景の 2 点目になりますが、年金の制度改革によって、厚生年金の支給開始年齢が段階的に引き上げられています。定額部分の方は以前から引き上げが開始されていて、平成 25 年 4 月に 65 歳までの引き上げが完了されました。今度は、同時に報酬比例部分の引き上げが平成 25 年 4 月から始まっていて、65 歳までの段階的引き上げを開始しています。この報酬比例部分の完了が 2025 年 4 月になるということです。

改正前の高年齢者雇用制度のままでは、この引き上げに当たって 60 歳定年以降継続雇用等を希望したとしても、雇用が継続されずに無年金、無収入の可能性が生じるという懸念がありました。このことから雇用と年金の接続を確実にするために今回法改正をしたということになります。

■法改正概要 5 つの視点

平成 25 年 4 月 1 日から施行されています「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律の一部を改正する法律」の概要を見てみましょう。改正の内容として、5 つあげています。まず 1 点目に継続雇用制度の対象者を限定できる仕組みの廃止があります。これが内容としては一番大きいところです。従来、継続雇用制度の対象者となる高齢者については、事業主が労使協定によって対象者を限定できる仕組みを設けていま

した。これを廃止し、定年後の雇用希望者全員が継続雇用制度の対象となる制度が整えられました。

2点目は、継続雇用制度の対象者を雇用する企業の範囲の拡大です。継続雇用制度の対象となる高年齢者が雇用される企業の範囲を、グループ企業まで拡大することができるようになりました。

3点目は、義務違反の企業に対しての制裁規定を強化することとし、従来はハローワークによる指導勧告のみだったのですが、それにプラスして企業名の公表規定が導入されました。

4点目です。高年齢者雇用確保措置の実施及び運用に関する指針の策定です。こちらは国会の審議の過程で修正が入り、高年齢者雇用確保措置の実施及び運用に関して指針を定めていくということが新たに加わったものです。

5点目は経過措置に関することです。先ほど、継続雇用する高齢者を労使協定によって基準を設けて限定できる仕組みがあったというお話をしました。こちらの労使協定の基準を引き続き利用できるように、12年間の経過措置を設けています。ただし、労使協定の基準が適用できる対象年齢を、年金の支給開始年齢の引き上げに並行して、その年齢以上の人に対してのみ使うことができるようになっていきます。

続いて、毎年行っていて企業の皆さんに対応していただいているいわゆる“ロクイチ調査”（6月1日現在）というものがあります。去年のデータであり、改正法の効果が出ているものではないのですが、参考までにあげさせていただきました。25年4月1日からの改正が反映されています。25年度の“ロクイチ調査”については、10月末くらいに公表できるように準備を進めていますので、改正法の影響等を反映した調査結果についてはもうしばらくお待ちいただき、公表されましたらご確認いただきたいと思います。

法改正前の平成24年6月1日現在の高年齢者に係る雇用状況について説明します。高年齢

者雇用確保措置の実施状況ですが、企業については概ね97.3%となっています。この雇用確保措置実施済み企業のうち、82.5%が継続雇用制度を導入しています。定年を引き上げたり、定年を廃止したりしている企業はあまり多くないという現状にあります。定年到達者の動向について、継続雇用された者は73.6%、継続を希望しない者が24.8%、基準に該当しなかったので離職せざるを得なかった人が1.6%、6,852人になっています。今回の法改正で救われる部分、希望したけれど雇用に至らなかった、基準に該当しなかったもので雇用に至らなかったというのが、この6,852人の部分になり、全体で見るとそれほど多くはありません。ただ、今までそれぞれ企業で基準を設けて、ある程度選別していた人たちも、原則は65歳までの雇用確保が前提になってきますので、そういった点では事業主にも負担をおかけする部分もあると思いますが、ご理解いただいて対応をお願いしたいと思います。

次に、継続雇用制度の対象者を限定できる仕組みの廃止に関するものです。今回の改正の主な部分になるのですが、もともと現在の高年齢者雇用安定法のつくりとしまして、高年齢者雇用安定法に基づく高年齢者雇用制度においては定年を定める場合には60歳を下回ることができないと定められております。その上で65歳未満の定年を定めている事業主に対しては、65歳までの雇用を確保するために、次のいずれかの措置を導入する義務が平成16年改正ですでに義務付けられていました。いずれかの措置というのは、①定年の引上げ②継続雇用制度の導入③定年の定め廃止という3つです。このいずれかの措置を導入していただくというのがすでに義務化されていたわけです。

義務付けというのは個々の労働者の雇用義務ではなく、あくまでそれぞれ会社の制度として働ける環境が整っている、雇用の提供ができるというような制度を導入することが義務となっています。今回の法改正で誤解されるのが定年

の引き上げの義務化ですが、そうではありません。②の継続雇用制度の導入のカッコ書き、(労使協定により基準を定めた場合は、希望者全員を対象としない制度も可能)となっていたものを、今回の法改正で廃止したということになります。

続きまして改正のポイントのなかの4番目のところですね。高齢者雇用確保措置の実施及び運用に関する指針の具体的な内容について抜粋したのになります。対象者基準廃止後の継続雇用制度の円滑な運用に資するように、企業や現場の取り扱いについて労使双方に分かりやすくするため、事業主が講ずべき高齢者確保措置の実施および運用に関する指針を定めています。その中で継続雇用しないことができる場合として、心身の故障のため業務に堪えられないと認められること、勤務状況が著しく不良で引き続き従業員としての職責を果たし得ないこと等就業規則にもともと定められている解雇事由又は退職事由に該当する場合に、継続雇用しないことができると書いてあります。解雇事由や退職事由に該当する場合についてまで継続雇用をしなければいけないということではない、ということを改めて書いたということです。

■高齢法 Q & A について

お手元の資料には「高齢法の考え方」ということで Q & A 方式を利用していくつか載せてあります。まず従業員本人と事業主の間で賃金、労働時間等の労働条件が合意できず、継続雇用を拒否した場合、高齢者雇用安定法違反となるか、という問いに対してですが、最初に申し上げた通り高齢者雇用安定法が求めているのは、措置の導入です。個々の労働者の雇用を義務付けるものとまでは言えません。また、事業主に定年退職者の希望に合致した条件での雇用を義務付けるものではありません。事業主の合理的な裁量の範囲の条件で雇用機会というもの示していれば労働者と事業主との間で労働条件等について合意が得られず、最終的に労働者

が継続雇用されることを拒否したとしても、高齢者雇用安定法の違反となるものではありません。これについては法改正前から解釈の変更はないということです。労働条件について、高齢者雇用安定法は手続きの規定を担保したものであって、労働条件をどうするかというもので法律上の定めはないということです。これには原則として労使の間でよく話し合っただけでいただくことに尽きると思います。

続いて、高齢者雇用安定法と改正労働契約法との関係についてです。60歳で定年後に有期労働契約で継続雇用している労働者、こういったケースは結構多いと思います。65歳を超えて契約更新した場合に無期転換申し込みができるか、という話です。高齢者雇用安定法について特に適用除外を設けているわけではないため、無期転換の申し込みが可能ということになります。その場合に無期労働契約に転換された労働者を際限なく雇用し続けなければならないのか、という疑問が生じると思います。こちらについては無期転換された労働者を対象として、別途定年を定めるようなことは可能になりますので、その場合は別途就業規則で定年を定めてそこで労働契約を終了させることは可能と考えられます。

もう一つ有期労働契約との関係でいいますと、高齢者雇用安定法の対象というのは原則的には定年の定めをしている事業主としていて、期間の定めのない労働者に対する継続雇用制度の導入等を求めているのであって、有期労働契約のように年齢とは関係なく一定の期間がきたらそこで契約は終了ですというような契約については、基本的には高齢者雇用安定法とは別の問題と考えられます。

■経過措置のイメージと考え方

経過措置のイメージについてのお話に入っていきます。現行と書いてありますが、改正前のお話です。改正前の高齢者雇用安定法第9条第2項に基づく継続雇用制度について対象

者を限定する基準を設けている事業主は、老齢厚生年金(報酬比例部分)の受給開始年齢に到達した以降の者を対象に、その基準を引き続き利用できる12年間の経過措置を設けています。

資料の図(下図)では階段になっているのですが、赤いラインから上の『年金を受給』と書いてあるオレンジの部分です。この年齢に達した人については従前から基準を設けてその対象者を絞っていた事業主は、ここの年齢以上の方について基準を適用して、引き続き継続雇用の対象者をある程度選別することが可能ということになっています。こちらの経過措置は年金の受給年齢の引き上げに伴って段階的に上がっていき、最終的に65歳に年金支給開始年齢が引き上がる平成37年には、経過措置期間は終了ということになります。この青い部分になっているところについては『希望者全員を対象とする継続雇用制度』をそのまま適用しなければいけないということになります。

こちらはあくまで経過措置ですから、必ず使わないといけないというものではなく、従前、

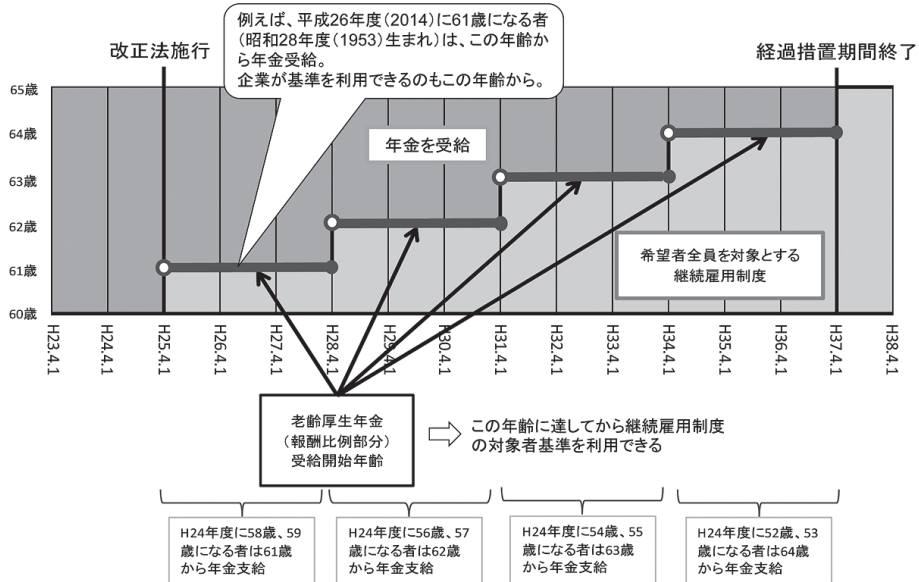
法律が施行する前にすでに基準を設けて対象者を限定していた事業主が経過措置として使えるという話になります。もちろん最初から65歳までの希望者全員を対象とする雇用制度を導入していた企業については、あまり関係ない話になるかと思います。

次は高齢者雇用安定法における経過措置の考え方ということになります。全ての事業主が経過措置により継続雇用制度の対象者を限定する基準を定めることは可能か。また、改正法施行後に労使協定を変更して結び直すことは可能か。この間に関する考え方です。この経過措置は、これまで継続雇用制度の対象者を限定できる仕組みを利用していた企業においては、高齢者雇用安定法の改正に伴い、継続雇用制度の対象を希望者全員とするため、丁寧に企業内の制度を整備していく必要があるということから設けられたものです。

従って、経過措置により継続雇用制度の対象者を限定する基準を定めることができるのは、改正高齢者雇用安定法が施行されるまで、つ

経過措置のイメージ

現行の高齢法第9条第2項に基づく継続雇用制度の対象者を限定する基準を設けている事業主は、老齢厚生年金(報酬比例部分)の受給開始年齢に到達した以降の者を対象に、その基準を引き続き利用できる12年間の経過措置を設ける。



まり平成25年3月31日までに労使協定により基準を定めて、制度を導入していた事業主に限られます。これにより、今から基準を新たに作って対象者を選別することはできません。すでに経過措置により基準を利用している事業主はこれまでの労使協定をそのまま利用することが可能ですが、内容を変更して新たに労使協定を結び直して新たな基準を定めることもできます。この場合は、具体的に客観的である基準を備えることが求められます。

次に就業規則で、基準に該当する者を60歳の定年後に継続雇用する旨を定めているが、経過措置により基準を利用する場合でも、就業規則を変えなければならないか、という問に対しての考え方について説明します。経過措置により労使協定による継続雇用制度の対象者の基準を、年金支給開始年齢以上の者について定めることが認められています。基準の対象年齢は3年ごとに1歳ずつ引き上がっていきますので、基準の対象年齢を明確化するため、就業規則にも対象年齢がどこになるかというものを明記しておく必要があります。そういった就業規則の変更も必要になってきます。

また経過措置により労使協定による継続雇用制度の対象者の基準を維持する場合、基準該当性の判断はどの時点で行わなければならないのか、という問に関するものです。考え方としましては、継続雇用制度の対象者の基準に該当するか否かを判断する時点は、基準の具体的な内容がどうなっているかというものに左右されますが、この基準については労使協定によって定められるものですから、基準の該当性の判断をいつにするかということについても労使の判断にゆだねられていると考えられます。

■継続雇用先の範囲の拡大

次に継続雇用制度の対象者を雇用する企業の範囲です。今回の改正で継続雇用制度の対象となる高年齢者が雇用される企業の範囲が自社だけでなく、親会社、子会社含めてグループ企業

まで拡大する仕組みが新たに設けられました。今回の法改正で継続雇用制度の基準を廃止したために、就労を希望する高齢者が増加していく可能性を踏まえて、同一企業の中だけで雇用を確保するには限界があるといったことから、継続雇用における雇用確保先の対象の拡大が必要だということを考慮してこの規定を設けたことが背景になっています。事業主として責任を果たしているといえる範囲において、継続雇用制度の対象となる高年齢者が雇用される企業の範囲を拡大する仕組みを新たに設けました。

雇用主の責任を果たせる範囲ですが、自社の子法人等、自社の親法人等、親法人等の子法人等、自社の関連法人等、親法人等の関連法人等というところまで範囲が広がっています。自社以外のところが雇用先となり、そこで継続雇用する場合については雇用先となる法人との契約が必要になります。

親子法人等の関係については他の法人等の社員および営業または事業の方針を決定する期間を実質的に支配しているかどうか、支配力の判断基準になってきます。継続雇用先の対象拡大に関する親子法人等の考え方については、他の会社関連法規ですとか、金融商品取引法、銀行法等にならって作ったものになっています。親子法人の関係については、基本的に議決権所有割合が過半数以上である場合、また過半数に至らない場合については、一定の条件のもとで親法人と考えるのが可能というような要件を満たしている場合に、親子関係を認めるとなっています。

続いて関連法人の方ですが、こちらについては財務上、または営業上もしくは事業上の関係から見て、事業の方針の決定に対する重要な影響を与えることができる関係にあるかどうかというところが問題になってきます。こちらは先ほどの親子法人の関係までは至らないのですが、議決権の割合は20%以上であるとか、15%以上20%未満であるとか、15%未満、先ほどより低いですが、それに加えて要件を付す

ることによって関連法人ということで、こちらも継続雇用の受け皿として認めることができるというふうになります。

また Q & A 方式にもどりまして、継続雇用先の範囲拡大について、グループ企業まで拡大する特例を利用するためには、どのような手続きが必要となるか、という間について考えてみましょう。考え方としましては、継続雇用先の範囲をグループ企業にまで拡大する特例を利用するためには、元の事業主とグループ企業との間で、継続雇用制度の対象となる高年齢者を、定年後に特殊関係事業主が引き続いて雇用することを約する契約を結ぶことが要件となっています。特殊関係事業主は事業主間の契約に基づき、元の事業主の定年退職者を継続雇用する義務が出てきます。この契約については書面で行うことが望ましいと思われます。

次は、元の特殊関係事業主と労働者との間で労働条件等についての合意が得られなかった場合、元の事業主が高年齢者雇用安定法の義務違反に問われるか、という間です。特殊関係事業主が、つまり受け入れ先のグループ企業が合理的な裁量の範囲で条件を提示していれば、労働者と特殊関係事業主との間で労働条件等についての合意が得られず、結果的に労働者が継続雇用されることを拒否したとしても、元の事業主は高年齢者雇用安定法違反に問われるものではありません。

継続雇用先の範囲をグループ企業にまで拡大する特例を利用する場合、継続雇用制度の対象者を自社で雇用するか、それともグループ企業で雇用するかを判断する基準を設けても良いかという間です。継続雇用先の範囲を拡大する特例を利用する場合に、継続雇用制度の対象者を自分の会社で雇用するか、他社で雇用するかについては、継続雇用制度を運用する中で事業主が判断することが可能となっています。このとき、継続雇用制度の対象者を自社で雇用するか、他社で雇用させるかを判断するための基準について、事業主は就業規則や労使協定等で定める

ことも可能となっています。今回の高年齢者雇用安定法の改正では、継続雇用制度の対象者を限定できる仕組みが廃止されたことに伴い、継続雇用制度は希望者全員を対象とするものとしなければなりませんが、継続雇用制度の対象者を自分の会社で雇用するか、それともグループ企業で雇用するかを判断するための基準を設けた場合でも、こうした基準は、継続雇用制度の対象者を限定する基準ではなく、継続雇用制度の対象者がどこに雇用されるかを定めるグループ内の人員配置の話になりますので、高年齢者雇用安定法の義務違反にはなりません。

■最後に

これまで高年齢者雇用安定法改正について、ひと通り説明をしてきました。改正法や高年齢者雇用確保措置の詳しい内容について何かわからないことがありましたら最寄りのハローワークへお問い合わせいただければと思います。また独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構の各道府県にある支部、センターでは高年齢者雇用アドバイザーという専門家が、人事管理制度の見直しや職場改善の見直しについての相談を受けておりますので、ご要望がありましたらご利用いただければと思います。また今回抜粋で Q & A をいくつか資料に載せましたが、こちらについては厚生労働省のホームページに事業主から問われるような Q & A を集約したものの掲載がありますので、こちらも確認していただければよろしいかと思います。

ご清聴ありがとうございました。

◆編集部注：本講演では、テーマ「高年齢者雇用安定法及び労働契約法の改正について」にありますとおり、二つのテーマで講演を行いました。「労働契約法の改正について」（講師：厚生労働省労働基準局労働条件政策課・課長補佐・角園太一氏）は紙面の都合上、掲載しておりません。

なお、「労働契約法及び高年齢者雇用安定法の改正について～改正のポイントと学校における対応～」(講師：弁護士・小國隆輔氏)をテーマとした講演は 21 ページに掲載しております。

平成25年度

「中堅教員研修カリキュラム 実証講習会Ⅱ」

新任指導力 (組織コーチング、メンタリング)

主 催 ● 一般財団法人職業教育・キャリア教育財団

開 催 日 ● 2013年11月27日

開催場所 ● 国立オリンピック記念青少年総合センター

講 演 者 ● 株式会社CRI中央総研
専務取締役、チーフコンサルタント
高木達也



■研修の内容

新任指導能力「新任教職員の指導・育成力を高める」ことを目標とします。新任教職員に求められる能力を自分が実践でき、そのことを前提として、新任教職員の人材育成に関して適切な助言を可能にします。

具体的には、

- ・管理力 / 職務執行者としての実践力
- ・新任指導育成のための目標管理力 / 新任の能力を引き出すための組織コーチング力、メンタリング力
- ・管理監督者として必要なマネジメント力などの能力について身に付けることを目的とします。

1 中堅教員の役割とは何か(省略)

◆グループ討議 自分たち(中堅教員)の「役割」は何か

- リーダーと書記を選出
- 話し合い
- カードに書き出し、まとめる
- その結果を模造紙に書く

2 管理者としてのマネジメント

①経営組織の構造を知る

マネジメントは通常、管理と訳しますが、経営でもあります。経営という言葉は、教育現場でも使われ、学級管理はまさに学級経営ということでしょう。クラスを1つの方向にまとめていく。経営は、自らが目標を設定するところにあります。管理というと、あらかじめ目標が決められているかもしれませんが。そうではなく自分で考えるのです。

専門学校もサービス業です。組織体すべてが経営を行っており、その構造を知ろうという図が資料にあります。少し分かりづらいかもしれませんが、これは組織の経営構造を全部、表現しています。

私たちは日常、仕事をしています。日常、仕事をしている人を円で描いて3つに表現しています。仕事はヒト、モノ、カネを投入し、活動し、成果を生み出すことなのです。図解するとInput、Process、Output という3つの円で描けるのです。どんな仕事もここがミソです。ヒト、モノ、カネ、ノウハウ、時間を投入し、活動し、そして成果を生み出す。我々の仕事の目的は成果です。Outputを生み出すことが我々の仕事です。その成果は何で決まるかというと、仕事の仕方です。良いProcessが、良い結果を生み出すということが言えると思います。我々は良い仕事をしないと、良い結果を生み出せないのです。

我々はこのInput、ヒト、モノ、カネというものを絶対条件として、しっかり仕事をしよう、ということが重要です。逆に言うと、人から与えられた、ある意味で制約条件の中では自由にならず、部下も自由になりません。仕事には知恵が必要で、制約条件を乗り越えるような知恵・工夫がないと、良い仕事ができないと言われていています。ヒト、モノ、カネ、いずれにしても時間もそうですが、全部条件が与えられています。その制約条件の中で、うまくコントロール、マネジメントしながら達成することが我々の仕事なのです。

それでは、やみくもに仕事をしているかというと、そうではなく、ある程度、方向性を持って仕事をしています。それが目的、目標、方針ということで、皆さんは、我が校の目的を言えるでしょうか。言えなくても、これだというのは分かりますか。学校には、学校の目的があります。我が校と隣の学校は皆同じですか。違います。我が校はこういう人材を育てたい、こういうことに貢献したい、というのがあらず

す。それが学校創立の目的です。その目的のために学校があるのです。それが明文化されているかどうかは別問題のことですが、きっとあるはずです。

あったらどうするかというと、我が校は、3年後、5年後にはこういう学校になりたい、というのが多分あるはずです。それを目標と言います。それを実現するためには方法論はいっぱいあるのです。そこで経営者は、「ここに力を入れろ」と言うのです。それがいわゆる方針です。これをやる、こっちの方向へ行こう、ということです。ではそれを受けてどうするか、ここからは我々の勝負です。その方針を受けて何をするか、何に力を入れたら良いのか、どこまでやったら良いのか、具体的にはどういう方法をとったら良いのか、と考えることが重要です。

資料に、重点課題、目標値、方策と難しいことが書いてありますが、つまり何をするか、どこまでやるのか、いつまでにやるのか、どのようにやるのか、これを考えていかないとはいけません。まさに、ここがマネジメントの一番の核です。これをいつまでにこうやろう、組織をこう動かそう、と考えるのが計画ということになります。

私たちは日常仕事をしていますが、目的、目標、方針、そしてそれを具体的に計画して、皆が一つの方向へ行くようにするのが、仕事、経営だろうと思います。学校も学級も経営なのです。家庭も経営なのです。そうすると常にリーダーというのは、目的、目標、方針を明らかにすることが重要なのです。

リーダーシップを発揮するためにも、目的、目標、方針、つまり何のためにやるのか、どこまでやろうとするのか、ということを明確にする必要があります。学校には学校の方針があり、部署には部署の方針がある。理事長の言っていることと私が言っていることが違ってしまってもまずいわけです。でもまったく同じでも困る。理事長がこう言った、だとすればこの部署はむしろこうやろうか、いまこれができていないか

らこれをやろう、そうすれば理事長が言っていることは伝わるよ、ということです。こうしたことが一貫してきちんとできるかどうかで、組織の体質が決まるのです。

また目的、目標というのは、世の中の変化によって、破壊されることもあります。消えていった学校もあります。なぜそうなったかという、環境が変わる、時代が変わる、常に環境の変化に適応していないと、組織は生き残れないのです。これは宿命です。時代に合わせて、特に時代の中でも、M + 3C は重要なキーワードです。M はマクロ環境で政治・経済、世の中の一番の基盤ですね。3 つの C は、最初はカスタマーで顧客、2 番目はコンペティターでライバル、3 番目はカンパニーで我が校です。つまり我が校は、常にマクロ環境の中で生きているのです。そして、そのマクロ環境の変化で、一番影響を受けているのは顧客なのです。顧客はライバル校と我が校を比較して選んでいます。常にライバルがいます。世の中を我が校中心に見るならばマクロ環境があって、顧客がいて、ライバルがいて、そこに我々がいる、その中で生きていることを理解することです。

さらに大事なのは、顧客の顧客がいることを忘れないで下さい。私たちはいま頭の中で顧客というと、学生ととらえています。顧客は学生、学生の顧客は誰ですか。採用してくれる企業でしょうか、顧客の定義は結構難しいのです。直接的な顧客だけではなく、もっと先があります。ISO を取得している学校もあります。私は九州の専門学校で ISO 取得のお手伝いをしましたが、顧客の定義を「採用する企業」とされ大変でした。通常、顧客は学生です。阿蘇のその専門学校は、「我が校の顧客は企業である、採用してくれる企業である」としました。これは顧客の顧客を意識したのです。そうすると、学生は製品かとなります。製品だから変に扱っていないわけではありません。でも先の先を考えることは重要です。顧客をしっかりとらえることが重要です。

私たちの学校はそういう環境の中にいるということです。その中で変化しているわけですから、変化しているように目的、目標、方針を設定しなければならないということです。目的はそう簡単には変わらない。しかし、大きな時代の変化で変わってきます。経営という大きな概念では家庭も経営です。すべてに外部環境があります。

②環境変化に適応する戦略的な計画を練る

環境変化の対応能力です。環境要件には、顧客の変化とライバルの変化がある。顧客は誰か。顧客の行動や特性、購買心理を知るとはとても重要なことです。同時にライバルの存在を知る。企業経営で、自分の会社の強みは何だろう、と勉強します。強みを生かすことはとても重要ですが、自分では、自分の強みが分からないのです。このためライバルと比較をしてようやく気付く。ライバルを意識しましょう。ライバルと私たちは比較されているのです。私たちの強みをよく知っていくこと、私たちの商品のサービス、価値、それから外部環境、環境の変化の中で強みを生かして、弱みをどう克服するか。これが我々には大事なことです。それを経営戦略と言っています。環境変化の中で、この学科は生き残れるのか、ということを常に考えなければなりません。

③方針(重点課題と目標)を策定し展開する

先ほど環境に対して変化していく能力が重要だと言いました。今度は方針設定能力です。方針の設定をするのは上の人かもしれません。それを自分の部署にトスしてもらうのです。管理者は、経営計画の策定に参画する。同時に、方針を展開し、部門目標を策定しなければなりません。これが経営のたて糸です。これがしっかりしているかどうかです。環境変化に対して、我が校はこうやろう、こう行こう、としたいわけです。日常的に仕事をしっかりするのは重要ですが、世の中は変化しています。学生の人数

も変わるのです。企業も変わるのです。変わるのに永遠にこれだけをやっていたらいつかはついで。そうならないために、ここは少し変えよう、こっちに向かおう、と環境に適応することです。

私たちは、全体的に日常の仕事をしっかりとすること。もう一つは、方針を受けて変化していくこと、このことが重要です。とりわけ変化することに仕事の重きを置くことになります。今日はマネジメント中心の勉強ではないため、方針、重点課題について具体的なことはやりませんが、意外とここは難しいです。

どうやって目標を設定するか、これも訓練です。だいたい企業でコンサルタントをやっていると、事業計画を作るのに3年くらいかかります。大事なことは方針、重点課題を設定だけではなく、監視、測定、分析、改善も必要です。これはISOを取得している会社で使っている言葉ですからピンとこないかもしれません。何をするか、よく見ることなのです。よく自分の仕事を観察することなのです。自分の仕事を客観的によく眺めてみて、上手くいっているかどうか観察しないといけない。そして上手くいっていなかったら、手を考えないといけない。手を考えるときに一番重要なことは、もし問題があったら原因をしっかりとつかむことです。この力が弱いのです。原因は見えるように見えないので、しっかり見ていかないといけない。それを考える力をつけることが重要です。このため分析、改善というのはとても重要な思考活動で、この力をつけることによって、方針、重点課題の設定ができるのです。

④実行し進捗管理し改善する

是正・予防能力です。組織の現状を評価するために管理項目を決めて、それをモニタリングする。教育者は何を感知しないといけないか、このところをおさえていないといけないのです。

例えば、私は学生募集をやりました。学生募集の成果は、学生数がどれくらい入ってくるか、

それが重要です。しかし、管理のポイントとして、入ってくる学生数を管理しますが、それは最終的に結果です。大事なことは仕事の中では何が重要か、もし見るとすれば資料を請求した数、体験入学にどれくらいきているか、どれだけ反応があるのかということです。管理のポイントがあり、そういうのをきちんとやりましょうというのが管理項目です。そして、それを見ながら常に意識をして、目標を達成していれば問題はなく、もし未達成なら何か手を打たないといけません。

グラフは無常いろいろなことを語ってくれます。数字は羅列したものを読めるのですが、グラフを書いてみることです。どんな発想でも良いので、いろいろな掛け合わせをしてみる。重要なのはクロスさせてみることです。相関関係を見る。これとこれは関係がある、このを見ることです。

管理・監督者に最も期待される能力はこうした「問題解決能力」であり、その管理・監督者の基本的姿勢は「部下を通じて成果を上げる」ことです。できる人ほどこれは難しい。リーダーはリーダーで、自分で全部やってはいけません。みんなでやるのが重要です。これをしっかり行うのがマネジメントです。

○方針（目標）管理の意義目的

目標管理も方針管理も各社によってみな違い、バラバラなのが実情ではないでしょうか。日本のある機関が方針管理は JISQ9023 のようにやると規格化しました。それに基づけば、まず経営環境をよく見ましょう、それは中長期的な視点で考えましょうということです。つまり足元ばかり見ては全体がよく見えない、良い経営をしようと思ったら先をよく見て、環境をよく見て、中長期のビジョンを持とう。そこから、いまを考えるということなのです。

私が対象とする中小企業の多くは中長期の視点に欠けています。本来であれば中長期的な視点に基づいて方針を展開する。社長が方針を出

し、課長が出す、今度は…というふうに順番に出していくやり方です。一本、筋を通さないといけないのです。経営の根幹、即ち方針に皆が集中できるかどうか、集中できなければバラバラになってしまいます。必要なのは「こういう形でやろう」ということです。

これを実践し、また戻ってフィードバックする。これを繰り返す。すなわち、こういうことを方針の管理、方針のマネジメントと言っています。

○P・D・C・Aを回す

戦略を組み立てることですから、記号でいえばS、ストラテジーですね。ストラテジーがあった上で、それを受けてプランを作っていくということです。そうするとP、D、Cですね。チェックしてActするという形が出てきます。そうしますと、Plan、Do、Check、Act、という言葉になってきます。マネジメントとは、PDCAを回すことにあります。

PDCAをどう回すか。方針を立て、目標を立て、実行する。これを決して一人でなくチームで実際にやる。どうするかというと、ここでCheckをして、Actする。これがマネジメントです。私たちはチームマネジメントをやろうとしているのです。マネジメントの方向はPDCAを回すこと、とまず理解をしていただきたいと思います。

PDCAという言葉は、デミングが言ったと言われていますが、本当はこのように言っていないかったようです。なんとやったかと言うと、PDSAと言ったのです。このSがすごいのです。デミングに言わせると、SはStudy、どれだけ学べるか。つまりやったことを踏まえてどれだけ学びますか、ということなのです。体験したことから学ぶことが重要になってきます。私たちはどれだけ体験の中から、マネジメントを学べるのか、そこが勝負です。逆に言うと、人を成長させることは、体験を通じて学ばせることです。どうやったらよいかを学ばせることがと

でも重要です。私たちはマネジメントをすることと、チームでやるということ、それを通じて部下を育成するということを、同時に行わないといけない。これを知ってもらいたいと思います。

3 リーダーシップとは

チームワークを自分たちで体験する、その中からチームワークの秘訣を導き出すことは可能です。

今日教えた発想法で、自分たちが体験した事実を書きますと、皆さんの書いたカードが面白いことにいくつか重なるのです。チームワークが上手くいったときは、決して一人ひとりが別々なことをやっていない。だいたい同じことをやっています。その秘訣を引き出していくと、チームワークはこうやるとうまくいくということが見えるかもしれません。

○チームワークとは

自分たちの置かれた組織をチームとして意識しましょう。一緒になって働くということを意識しないと、バラバラになります。リーダーであるのと、リーダーシップを発揮できるのは別問題で、リーダーでもリーダーシップを発揮しない人がいるでしょう。面白いもので、リーダーとリーダーシップは違う、必ずしも一致しないのです。

ここで私たちはチームを預かりました。だからもしリーダーと位置付けするならば、リーダーシップとマネジメント、この2つをしっかりとやりましょうということを教えたいということです。とりわけマネジメントでもチームマネジメントをやりましょう。

○PDCAを回すために

リーダーが一番いいのは、部下に喜んでイキ

イキと働いてもらうことです。色々働かせますか？リーダーシップにもいろいろな種類があり、できることならイキイキとやってもらいたいものです。

○リーダーシップとは

リーダーシップとは対人影響力、喜んで働いてもらうことでしょうか。リーダーシップの定義はあとで出てきますが、対人影響力、人に対してどう影響するか、ということです。

リーダーシップ論は、昔は顔がデカいとか、声がデカいといわれ、資質論と言われました。必ずしもそうではないということで、リーダーシップ論は時代によって変わってきているのです。最近の理論は、ハーバード大学ケネディースクールのことをテレビで紹介しています。すごい質問が出ていました。「職位と権威とリーダーシップは一致なくていいのか」、これに対して先生は「一致する必要がない」と明確に言っています。つまりどういうことかということ、役職についているからリーダーシップを発揮する、そういうものではない。下にいる者でも自らこうやろうということで、リーダーシップを発揮できるのだ。誰もが、みんながリーダーシップを発揮すべきだ、こう言っていました。リーダーシップ論はここまで変化してきています。いずれにしても、人に対してどう影響するか、というのがリーダーシップです。

通常のリーダーとすれば、職場の目標を達成するために、自ら実行力を持ち信頼されて、というところ。信頼される、信頼するというのは、人の話をよく聞く、仕事の話だけでなく皆さんいろいろなことを聞いたと思います。人柄や家族のことを含めて、人間そのものを聞く。これはものすごく役に立つと思います。

○マネジアル・グリッド：リーダーシップの5類型

この資料は、横軸に業績重視、目標達成はパフォーマンスでPですね。縦軸が人間関係重

視で、これは集団維持でメンテナンスのMです。自分のタイプは、どこになるのでしょうか。

ここで教えていることは、業績重視だけのリーダーではいけない、人間関係重視だけのリーダーでもいけない、ということです。リーダーが目指さないといけないのは、どちらも重視する「9.9 統合型」なのです。ゆえにチームであるためには、仕事だけでは駄目なのです。いわゆるマネジメントだけでは駄目なのです。うまく人間関係を築いていくことがとても重要です。もし自分の位置が設定されて、ここの「9.9 統合型」でなかったら、少しでもこれに近づけることです。

強化法とここにあります。日常会話による信頼関係の醸成、積極的傾聴、今日すでに他己紹介でやりました。あれは積極的傾聴です。積極的傾聴という言葉はずいぶん昔から言われています。昔はコーチングという言葉が無かったので、カウンセリングという言葉が使われていました。そのときの第一は積極的傾聴で、そう考えるとコーチングは別にいま始まったわけではないのです。

○リーダー・マッチ理論

このリーダーシップ論は、ずっと進化をしているのですが、状況によって変わります。状況によって使い分けるということを知ってもらいたいと思います。自分のリーダーシップをよく知ること、同時に状況を見ることが重要です。

組織にはいくつかの形があります。システム1＝独善的専制性（リーダーと部下の信頼関係なし）システム2＝温情的専制性（主従関係が前提）システム3＝協議型、そして究極はシステム4＝集団参加型となっています。

リーダーシップを発揮して、ワンマン系ということもあります。短期的にはワンマン系のほうがはるかに伸びます。優秀なリーダーが政治的にやると確かにタイプの伸びます。しかし、長期的に見ると実はそうではない。長い目で見

たときは、システム4がいいと言われています。ある意味では組織の発展の中で変わるかもしれません。

○状況リーダーシップ論

相手の成熟度が低い時は、教示的リーダーシップ、成熟度がやや高い人は説得的リーダーシップ、成熟度が高い人は参加型リーダーシップ、成熟度が非常に高い人は委任型リーダーシップで目的だけ共有し、大幅に任せるということになります。

皆さんは教師で、学生に教えるときに、結構できる子とそうでない子がいますよね。そうになると教え方を変えているでしょう。組織も同じです。

○マネジメント・リーダーシップとは何か

マネジメントはリーダーにとって必要なことで、それはPDCAであると言いました。もう1つは、制約条件を克服して、最大の成果を発揮するような仕事の仕方という定義もありました。さらには、部下を通じて成果を上げる、という定義もあります。そういうことをよく知ってもらいたいと思います。

私たちはリーダーとして、リーダーシップを発揮して、チームを運営しないといけない立場にあります。ここには影響力、変革力という言葉が出てきます。リーダーの訳し方でいうと、変革者というような形で言っています、変革するためにも、集団に何らかの目標を与えて、集団を統率しつつ、その課題を遂行・先導する能力やその過程と訳しています。

支えてくれる人がいる人、というドキっとする言葉もあります。つまり支えてくれないと終わるよ、ということです。浮いた形のリーダーもいるということです。ドラッカーという人が有名になりました。「もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら」という素晴らしい本がありました。あのドラッカーですが、「成果を上げる人と上げな

「人の差は才能ではない」と言っています。いくつかの習慣的な姿勢と基礎的な方法、実はこういう仕事の仕方ができるかどうか、意外と簡単そうでなかなかできません。しっかりとこういう仕事の仕方をしよう、それがマネジメントだよ、そのことになかなか気づかない、と言っているのです。

5Sをやっている学校はありますか。整理、整頓、清掃、清潔、躰、あれはマネジメントの一番の基礎です。整理、整頓する、その力をつけて、ベースを作っていくところがあります。単に操作するだけでなく、いかにしたらきれいに、効率よくできる環境をつくれるかです。

4 指導教育スキル (ティーチング・カウンセリング・ コーチング・メンタリング)

○階層によって求められる能力の違い①

階層によって求められる能力は違ってきます。部長、課長、係長、主任という階層はありますが、いまこの階層がどんどん減っています。やることは基本的に同じなのですが、階層によって違うやり方があるのです。

コンセプトチュアルスキルというのは、概念化です。世の中の変化をとらえて、こういうことをやろう、という発想をする。まさに経営者には絶対必要です。ではトップだけでいいのかといいますと、そうではない。ミドルも必要、ローワーになるとそうでもないだけのことです。階層が上に行くほど、この動きは求められます。ずっと求められるのは、ヒューマンスキルです。これは明確です。テクニカルスキルは下のほうが高くて上のほうへ行けば減ってくるということです。ヒューマンスキルはすごく重要です。

○階層によって求められる能力の違い②

3つの能力を明確にしたのがこの図です。いま自分はどの立場にいますか。「ここだよ」と

いうのが分かる図になっています。よって階層別の研修で、トップだったらこう育てましょう、この能力をつけるような経営をしましょう、ということです。

今日はミドルマネジメントです。狭い領域の技術的・業務的な知識・技能、これはテクニカルスキルです。集団管理力、まさにチームマネジメントですね。市場の動きを見きわめる力も必要です。

自分は、学校だから、先生だから、あとは関係ないや、ではないですね。自分の授業だけでなく、学校全体を見て、授業の中で自分たちはどうか、を意識していないといけない。それと同時に集団を指導するということです。

○ティーチング・カウンセリング・コーチング

コーチングという言葉は、昔はありませんでしたが、カウンセリングという言葉はありました。いまカウンセリングというと、非常にメンタルな部分に入っています。それで位置関係が変わってきました。例えば、下のほうにあるものを引き上げる、これをカウンセリング、ここからむしろ上にあげるのをコーチングと区別しています。でも、しっかり聴くという意味で、やっていることは同じです。積極的傾聴でも相手によって、落ちている人を引き上げるのと、ここから上にあげる、ちょっと違いあるだけのことです。

コーチングというのは、より以上に上げているということになります。ここはまさに可能性、潜在性を可能な限り引き出す、高い目標に挑戦させる、主体的に自立させるということです。主体性を持って、やる気を持って、自らやるようにするわけです。

この次にあれをやっているいいよ、これをやるというのではなく、自分でその方法を考える、自分でやる気を出すようにする。そういう意味で教えない、自分で考える、相手が考えるようにすることです。カウンセリングもそ

うです。事実で考えさせ、事実で言わせる、自分で考えさせて、そこから抜け出させる。カウンセリングのレベルになると、自分の頭の中で、悶々と考える。その悶々から抜け出すために、事実で考えよう、事実で言ってごらん、と聞いてあげるやり方がいいのです。いずれにしても、徹底的に聞き出すのですが、ちょっと位置関係が違うということです。

特にコーチングは、MBO コーチングということで、目標管理に直結させるやり方もあります。そういうことを専門にするコーチングもあります。パーソナルコーチングといって、個人を引き上げるというやり方もあり、いろいろなタイプがあります。いずれにしても引き上げて、やる気を引き出す。もう一つは、ここにあるティーチングです。これは教えることです。コーチングとカウンセリングは教えない、ティーチングは教えます。この違いがあります。皆さんはやっていないか、といったらやっているでしょう。学生指導でティーチング、コーチングもやっていると思います。意識しているか、いないかは別問題です。それを今度は部下、後輩に対してやりましょう。

あとメンタリングという言葉もあります。メンター制度やメンティーという言葉もあります。これは先輩が後輩の面倒を見るやり方です。メンターとメンティーはちょっと違うのです。先輩が見本になっていく、相談に乗るだけではなく、自分自身が見本になる、同時に相談に乗る、同時にコーチングする、いろいろなことを通じて育て上げる。そのときに自分と一緒にになって育っていく考え方です。

そうすると、この3つを全部実行することです。これを行うときの指針は、自分が見本になる、そして聞いてあげる。トータルで人を育てようとなってきました。かつては先輩として、「困ったことがあったら何でも聞いてくれ」という形だったものが、もうちょっと総合的な人間づくりに変わってきているのです。

○コーチングとメンタリング

コーチングとは、コーチがクライアントとコミュニケーションを交わすことによって、クライアントが実現したいゴールを明確にし、その目標達成に向けて必要な知識とスキルを持ち、効率的に最短の時間で高い業績をあげるように、継続的にサポートしていく双方向のコミュニケーションプロセスである、となっています。だからコーチングはある意味ではコーチがしたことを上手く真似て、というところがあると思います。そして実現したいゴールを明確にして、「君の目標はこれだ」ということを明らかにして、向っていく方法を考えさせる、というのが大切です。

メンタリングとは、メンターがメンティーに行う統合的指導・支援技法です。コーチング、カウンセリング、語り、動機づけ、チームづくりなどの各種のスキルを効果的に使い分け、情熱的で、信頼できる交友関係を維持することです。つまり、自分も自らやらないといけない、自分もこういうことを意識して、できるようになろう、そして良い見本になろう、そのためにコーチングを勉強しようとなっていく競争関係です。

昔は上下関係だったのです。ブラザーシスター制、先輩が「なんでもおれが見てやるからいいよ」ということでした。今は「できないことだってあるから一緒になってやろう」ということでコーチングをやる形です。

メンタリングは、広範囲の可能性を視野に入れた個人の能力開発を目的にしています。コーチングは目標と現状のギャップに着目するのに対して、メンタリングは全体像を考慮しながら個人の目標設定、行動計画、実行という変化するプロセスに着目することです。だから範囲が、メンタリングのほうが広いということになります。私たち自身は意図しているかどうか別ですが、コーチングだけでなく、全体ができるようにならないといけないと思います。そういう立

場にいるのが私たちです。

○メンターとメンティー

昔の先輩というのは、師匠、良き指導者、メンターであります。成功体験を実現するためのお手本となる人です。実は、成功体験は非常に重要で、人を成長させる、成功体験を学ばせることはとても重要です。

逆にメンティーのほうは、指導を受ける人という位置づけです。これは必ず対になっており、トレーナーとトレーニー、コーチとクライアント、メンターとメンティーということになっています。コーチもトレーニングをするしメンタリングもします。場面によって言葉が違うだけのことで、私たちは求められたら、使い分けていかないといけない。必ずしも長けているわけではなく、コーチングという方法、ティーチングを勉強しよう、というふうになってきています。決定的に違うのは能力を引き出す、ある意味では教えないことです。魚を与えるのではなく、魚の釣り方を教える、これがコーチングです。トレーナーのほうは魚を与えているのです。

○TWIにおける管理者の定義

TWI は Training Within Industry for Supervisors と言いまして、簡単にいえば現場管理官としての教育訓練の仕方です。実は1950年代に日本に伝わったすごい管理者研修の技法です。ここでは現場の職業管理者になったら絶対勉強すべきという内容です。教える技能と、人を扱う技能です。教える技能の中に、ティーチングという方法があります。仕事は、このように教えよう、ということです。人を扱う技能、これは人をどう扱うべきか、ということです。人は個人として扱いなさい、というのが原則です。そう考えると、コーチングの根本はここにあって、このTWIを徹底してやっている会社があります。どこがやっているかというトヨタです。トヨタは、この教える技能を徹底的に追求し、同時にOJTの仕方だけでコ

ンサルタント会社をつくりました。

いま教える技法について、いくつかの種類があることを申し上げました。コーチングも教える方の一つです。もう一つは、学ばせる、という方法もあります。これがラーニング・バイ・ドゥーイング、課題を与えて自ら学ばせるという方法です。ここにコーチングを持ってくると、とてもすごいのではないかと私は思います。課題を与えるということは、リーダーにとっても、部下にとっても大事なことです。課題を与える、これは課題を押し付けるのではなくて、相手をよく見て、育つように与えるのが重要です。役割を与えることも課題です。何かひとつのことを任せることがあると思います。

歴史を振り返ってみて、ティーチング、カウンセリング、コーチング、メンタリングがあると、教える技法だけではなくて、学ばせるという技法もある。どちらかといえば、忙しい時代は、課題を与えて、学ばせるほうが早いと思います。ティーチングの根本は、1950年代にTWIというところで、それからコーチングの根本もすでにTWI-JRというところに入っていました。

○スキルとコンピテンス～現場力の低下へ～

人間が働くためには、コンピテンスとスキルの2つが必要だと言われています。どちらかというと私たちは、教育はスキルを中心に教えます。専門的知識、技術が根本にあり、いい知識、技術を生かすためにも、方法がないと応用がきかないのです。だから状況変化に対応する力をつけるということで、それをマネジメントと言います。

スキル、ここはティーチングです。皆さんの行っている教育もそうですが、職場でいえばOJT、ティーチングがこれに当たります。もう一つはコンピテンス、いわゆる問題解決力です。これは課題を与えて育てる、あるいはコーチングと言うやり方で育てようとするものです。コ

ンピテンスは文部科学省では汎用的・基礎的能力と言い、経済産業省では社会人基礎力と言っています。かつて日本はこの能力をTQCの方針管理や小集団活動で育ててきましたが、それがいまは失われつつあります。

5 時代の変化 マネジメントスタイルが変わる

○答えのない時代のマネジメント

時代は変化しています。170万人が正規社員を望んでいます。決定的に欠けてしまったのは、キャリアパスの崩壊だと言われています。キャリアパスは何かと言ったら、入って何年目で主任になり、何年目で係長になり、何年目で課長になり、何年目で部長になるということです。昔はこの形があったのですが、いまはそれがなくなっている。またそんなことにならなくないという人もいます。だから階層によって、だんだん上がっていくごとに、人が意義を感じなくなっている。それを複雑にしたのが、雇用形態の複雑化、多様化です。簡単に言うと、一生勤めるということが概念的になくなってしまふということです。そうすると、ここにずっといれば、「育てばちゃんとなれるよ」というような企業で行っていた同質化という教育が通じなくなってしまった、同質化が崩れてしまったということです。価値観もある意味ではバラバラになりつつあり、さらに時代が変わりました。

情報を決めるところが、川上から川下に移ってしまったこともあります。もう消費者、顧客が情報全部を握っているのです。それを使っているのは誰かといえばメーカーではなく、直接売る販売会社に情報がいきます。インターネットでサイトを開いているいろいろなアマゾンという会社は、ものすごく膨大なデータを持っています。アマゾンで本を買うと、「こういうお薦めの本があります」ときてドキッとし

ます。そこまで握っているのです。

いかにお客に近いところが実権を握っているか、もっと先をいえば、そこだってお客さんが実権を持っている。だから顧客本位の営業、経営に切り替わっているわけはそういうことなのです。病院業界はどうですか。全部、情報を公開するようになりました。医者も私たちが選ぶ時代です。どんどん選ぶのです。このように情報が変わってきているのです。パワーシフトといわれます。そうすると組織も変わります。タテ型からヨコ型へとなっています。タテ型は川上が強い。昔は上司が答えを持っていて、上司のほうがよく知っていた。いまは「悪いけどパソコンの使い方を教えてよ」と部下に聞く時代です。「おれは部長だ、おまえは部下だろう」という権威が通じないのです。

昔は指示すればなんとなかりました。いまは簡単には指示が出せないのです。自分で判断できない。そうすると相手を引き出すように持っていかなざるを得なくなってきました。全部が全部ではありませんが、場面によってそうなるということです。指示型でやれるときは良かったです。右肩上がりのときはそれでいいのですが、いまは違う。下手すれば下がってしまう。指示をするとき答えを持っているかという、持っていないのです。我々自身や上の者が、一緒になって考えないといけない。だから方法が変わってしまったということではないでしょうか。

それに、さらに複雑なのが世代交代ということなのです。管理層のTQC世代、これは卒業です。バブル世代が今後は実権を握っていくでしょう。新人はゆとり教育世代、というふうに変わっていくということなのです。そうすると価値観が大きく変わります。私の世代は言い切っていたのですが、明確に引っ張り上げる、みんなを引っ張り上げることの価値、重要性が増してきたと思います。

○ある動物病院の組織観（イメージ）

30人規模の動物病院の例です。若く格好がお洒落な院長は、「みんなを引っばっていくの

が私のビジョンなのです」と明確に言うのです。我が病院のビジョンはこうです、とテレビで見せるのです。「役職者はいません。ウチの業界には目標管理はありません。大事なことはESです」と言うのです。役職者はいませんが、リーダーは必要ですので、私が指名してリーダーを置いています。ただし役職ではありません。しかし毎日シフトで人が変わるから、毎日リーダーを付けています。これは交代です。先輩クラスと新人クラスの2通りに分かれています。日常どうやって人を育てるか、ちゃんと専門的な教育をやっているのです。とくにここはCS、ESを重んじています。お客様のためにいろいろなことをやろう、というようにやります。

問題発見を新人にやらせるのです。正直言えば新人のほうが、新鮮な目で見ているかもしれません。問題を新人クラスがみんなで見つける。これはチーム活動です。そして改善は先輩たちが一緒になってやります。若い女性たちが中心で、一番上が20歳代、そういう中でやっている組織です。ここに役職者だからマネジメントだ、という難しいことは一切ないということです。ただしリーダーシップのみにしている。リーダーシップは基本的にはビジョンを掲げて、人格を高める、人格を清めている。そういう意味ではマネジメントを教えている。改めてコーチングという手法も非常に重要となってきた。院長はマネジメントも教えないといけない、と自覚しています。マネジメント、リーダーシップ、その中にコーチングという技法もあります。

○管理者と指導者の違い

これは旧来のマネジャーと、いま求められているリーダーの図です。10年、20年前かもしれません。団塊世代のイメージのリーダーかもしれません。これが新しく求められていて、管理者のスタイルも変わってきているのです。時代はそこまできているということです。

ここで求められているのは変革です。いまはどうでしょうか、維持ではなく変革を求められています。変革だからこっちへこう、と言わ

ないといけない。そこには創造性も求められる。だからウエイトが変わってきている。管理者の維持、目先、効率、既存ビジネスの遂行等に対して、リーダーの発展、長期、効果、新規ビジネスの立上げなど。随分違ってきていますね。いま皆さんにもこれが求められており、維持ではありません。維持も当然必要です。維持して変革、変革して維持、これを繰り返していく組織体、ですがウエイトとすれば変革のほうが重い、ということです。そうやって変革者であるためには、リーダーでいるためには信頼重視というキーワードが出てきます。信頼は人をモノとして見ない、しっかり人として見て、そして私は君を信頼しているよ、と言えることではないでしょうか、と大きく変わってきています。個人的影響力で人を動かすということだから、リーダーシップが必要になってきている。ついていきたい人と思わせることです。ということは人望です。

「トヨタの育て方」という本があります。とても素晴らしい本で読ませていただきました。トヨタはもちろん管理者の成果を重視していますが、人事考課は人望だそうです。リーダーですから、人望が求められていることだと思います。率先してビジョンで人を動かすという時代がきているということです。時代が変わった、管理スタイルも指導法も変わることを知って、意味合いを分かっていたいただければと思います。

6 リーダーとしての心構え

■ TWI-JR：人の扱い方～人との関係を良くするための基本心得～

リーダーにとって大事なことは心構えだと思います。TWI-JRの中には、人との関係を良くするための心得がいくつかあります。監督者は部下を通じて成果を上げるもの、というのが定義でした。人との関係を良くするために、とい

うことで心得がいくつか挙げられています。これはいまでも変わりません。具体的にいくつか紹介しましょう。

○仕事ぶりがよいかどうか当人に言う

できていますか？これを言わずについ怒ってしまっていないですか？

○よいときは褒める

褒めるということは意外と難しいものです。良いところを発見する。悪いことはいっぱい見つけられます。だから根本にあるのは観察です。部下をよく観察する。ここが一番欠けてしまうところで、タイミングを見ることが重要です。そして結果を褒めるのではなく、プロセス＝仕事の仕方を褒めたいものです。

○当人に影響ある変更は前もって知らせる

変更はその場で言われたら嫌ですね。これは気持ちの共有です。人に用を頼む時は先に言ってあげる。何かをしている最中に、これもしてくれ、と言うと嫌がる、嫌なものなのです。それは、どんなことでも、良いことも悪いことも先に言うておくのです。特に、重たいこと、嫌なことは先に言うておくことは重要です。

○当人の力をいっぱい生かす

生かすのが仕事だというふうに関心を持って、そのためにもかくれた腕をさがしてやる、と書いてあります。この人の良さは何か、と見ていなければダメなのです。伸びる道のじゃまをしない。教えすぎて、何でもやってしまいます。せっかく成長するのに、下に任せればいいものを自分でやってしまう。そうしたら、伸びる芽を摘んでしまうことになります。このように、部下を個人として扱わないといけないのです。この根本は変わっていないのです。

■新・リーダーとしての心構え

改めて、いまの時代を観察して、いくつか必要なものを書き出してみました。部下を信頼すること。信頼関係はどちらから求めますか。こちらから先にしないと信頼しません。ここが難しいところです。報連相もそうです。通常は向

こうからと思っているかもしれませんが、まずこちらから求めるという姿勢を持たないといけません。その上で見守ることが重要で、何でも自分でしてしまう、これではいけないのです。適度な距離が重要になってくると思います。

ある会社で、お互いが机を壁に向けて仕事をする会社がありました。ものすごくコミュニケーションが欠けていていました。真ん中に机を持ってきて、みんなで話し合う場を作りましたら、俄然変わりました。不思議なものです。離れていないのですが、向こうを向いているだけで、向き合っていないだけで、組織が変わってしまう。だから意図してみんなが顔を合わせる機会を作らないと、大変なことになると思います。

特にメールですね。メールでやり取りをする。これは大変なことになります。話し合わず、みんな昼休みに携帯電話を操作している。面と向かい合って、話し合うことが重要なのです。メールでやろうが、絶対に声をかけることが大切です。

褒めるのは、承認することです。今日、皆さんは他己紹介で、積極的に聞き、この人はこういう人だと発表してくださいました。これは認めたことでしょう。この認めるということはとても重要で、だからこそ褒めることは重要だと思います。人を教育するには、「あのようによかったよ」と褒めるべきで、結果を褒めてもダメです。どのようにやったことがうまくいったね、と褒めてあげることがコツです。だから、どのようにやっているかをよく見えないといけないのです。

人を責めずに、仕事の仕方・仕組みを責めよ。これは大事なことです。問題が発生することがある。どうしますか。つい人間だから、あいつが、こいつが、と言いたくなる。これではほとんど解決しないのです。どのようにやったのか、仕事の仕方、最終的には仕組みの問題にしないとダメなのです。改善の根本は仕組みを変えること。つまり仕事の仕方を変える。真の原因は、

その本人というより仕事の仕方にあるのだ、と読み取ります。

大事なのはモチベーション、自らやる気持ちを引き出せる。名選手必ずしも名監督ならず、と言われますが、名選手だからこそ、どうしても自分との違いが出てしまっ指示してしまいたくなる。自分のほうができているので、指示すれば指示するほど、何が失われていくのか。いずれ考えなくなります。指示して教えてくれるから、考えることをしなくなる。

世代交代で一番困っていることは、考えない世代が増えてしまったことです。いつも上の人が決断するので、何か状況に対して、決断できない。大事なことは、最終的に方法を考えて決断することなのです。

物事を本質から考えるように指導する。究極は自分で考えることだと思います。そのためにも答えを教えない、答えを出せるように導く。リーダーになりますと、当然にして仕事で合わない人もいでしょう。ここは苦しいところです。では好きになりますか、というとなりませんね。でも組織にとっては必要だと思うようにし、組織のために、チームのために、このことを活かさないと、と思うことにしました。そうでないと、あいつが嫌い、こいつが嫌いと振り回されるだけです。

評価されるのは、成果と人望、これはトヨタのことですが、成果と人望が期待されている、と理解していただければと思います。これが、いまの時代のリーダーです。

■コーチングにみる人を育てる「哲学」

コーチングには哲学があります。人は無限の可能性を持っている。誰でもその無限の可能性を引っ張り出すことができます。私はこの言葉が好きです。人は良い、悪い、X理論、Y理論というのがあります。X理論だけではダメですし、Y理論だけでもダメです。でもY理論は性善説だからよいとなってしましますが、人は善くなろうとしている存在だということは分か

ると思います。人は自らの経験から多に学習することができる、という哲学がこの中にあります。そういう意味でも、成功体験をさせると言いました。もう一つあります。失敗から学ばせる。そこから主体性を引き出すということがとても重要です。

■TWI-JR 部下を知るのに妨げとなるもの

TWI-JR では、よく話し、よく耳を傾け、動作、態度にも注意して、とあります。これが根本です。相手をよく観察し、よく見てみる、よく耳を傾けることが重要です。

■TWI-JR: 職場の問題の扱い方

職場で問題が起きるとどうでしょうか。解決しないといけないのですが、ここに解決の手順を4段階にして書き出してあります。もし職場で問題が起こった時に、やるべきこと、「目的を決める」と書いてあります。実はここがものすごく重要です。問題が見つかり、ついあいつが、こいつが、と言いたくなり、最終的に「嫌い」となるのです。そうではなくて、改めてこの問題の解決方法は何か、その目的のためにやろうと意識することです。そのために大事なことは事実をよくつかむことということです。一つ事実がつかまることで、問題状況が変わります。問題を列挙すること。第2段階、よく考えて決める。そして第3段階、処置をとる。とても大事なのが第4段階、あとを確かめる、という作業です。これはISOにも入っていて、常にフォローアップです。究極は、人の教育もフォローアップです。処置の結果を確かめることが重要なのです。

平成25年度

「中堅教員研修カリキュラム 実証講習会Ⅱ」

リスクマネジメント (クレーム対応)

主 催 ● 一般財団法人職業教育・キャリア教育財団

開 催 日 ● 2013年11月28日

開催場所 ● 国立オリンピック記念青少年総合センター

講 演 者 ● 学校リスクマネジメント推進機構

西嶋健二



私の前職は、警視庁生活安全部の刑事をしていました。その経験などが皆さまのお役にたてばと考えています。それでは早速ですが本題に入ってまいります。

本日の研修で理解して頂きたいことが4つあります。1つ目が危機管理及びリスクマネジメントのポイント、2つ目がクレーム対応の知識・技術の原則、3つ目が人間関係を円滑にするための技術(4つのポイント)、そして4つ目がクレーム対応ロールプレイングで疑似体験をして頂き、学校におけるリスクマネジメントの全体像などについて、ご理解を深めて頂きたいと思います。

1

危機管理及び リスクマネジメントの ポイント

■外部環境の理解

1つ目の危機管理及びリスクマネジメントのポイントです。まずは、外部環境を理解して頂きたいのですが、学校の外(世間)がどのような状況で、どのように動いているか。世間の人たちがどういうことに興味があるかということを捉えて頂きたいと思います。

資料に内部告発の増加と記載されておりますが、公益通報者保護法という法律をご存知ですか。不正に対し内部告発をした人の待遇が守られているという法律です。この法律が施行されて、いろいろな不正が内部告発で表面化しました。例えば「耐震偽装建築事案」「関西老舗料理店の食品の使いまわし事案」「北海道の食肉業者ミンチ偽装事案」などが大きく報道され、事件にもなりました。

そして、現在は司法制度改革によって弁護

士が増加しているという事もあります。参考までにどれだけ増加しているのかという事ですが、日本弁護士連合会に登録している弁護士は、2009年に2万7220人、2013年は3万3500人で、4年間で6000人余り増えています。そして、今年の3月に国税庁が弁護士の年収を発表しましたが、その発表によると2割の弁護士が年収100万円以下、4割の弁護士が年収500万円以下となっており、皆さんの年収より少ないのではないのでしょうか。

一方で、最近は個人の権利意識が高くなっています。権利だけは主張して義務は果たさない。そういう個人と収入の少ない弁護士が一緒になり、「安易な訴訟」の増加が懸念されているところです。このような外部環境があり、学校などで不祥事が発生・発覚したとき、事案に対しクレームをつけてくる保護者もいれば、弁護士もいます。年収100万以下の弁護士がいるわけですから、何か金になる方法を探すわけです。一番手っ取り早いのは行政、または行政に近い特に学校が狙われやすいと言えるでしょう。「なぜか」と言うと新聞を見れば、〇〇学校で不祥事発生と出ているわけですから、特定するのも容易く「これはネタになる」と考えてもおかしくありません。

もちろん、正義感を持った弁護士が多いとは思いますが、そうではない弁護士もいるのです。先日も弁護士が犯人隠避の疑いで捕まったというニュースがありました。また、一般的に「学校で不正があつてはならない。正しいことを教え導く聖職であるべき」との事から報道のニーズが高いこともご理解して頂き、いつどのように関わってくるか分からない外部の環境があることを再確認して頂きたいと思います。

■様々なリスクが学校を取り囲む

学校の危機にはどのようなものがあるか考えたいと思います。それでは、皆さんにお尋ねします。学校の危機はどのような危機がありますか。

受講者：「学生数が少なくなる」「経営者の高齢化により社会のニーズに応えられなくなる」「職員の不祥事」「個人情報紛失」「学生の不祥事。例えば未成年の飲酒」「体罰」「不審者の侵入」。

ありがとうございました。皆さまから沢山のリスク・危機を出して頂きました。

このようにいろいろなリスクがあると考えられます。いま自分の学校で発生している、又は考えられるリスクには何があるのか。おそらく、今の話に出てこなかったことも多くあると思います。それらを一つ一つ捉え、そのリスクに対してどういう対策を取るかということが必要なのです。

私の元警察官としての視点から防犯対策で捉えてみますと、例えば、泥棒や悪いことをやろうとして、学校に来た人間であれば「こんにちは、どちらにご用ですか」「ご案内しましょうか」と声を掛けられると、オドオド（動揺）しながら「用はもう終わりました。帰るところなので、出口はどちらでしたか」と相手は、不意な質問に対し答える状態となるので、その受け答え等を観察していれば不審者かどうか判断できると思います。このような事案は、外見で判断することが難しい為、声をかけて判断することが必要なのです。但し、この時に注意すべき点ですが、相手との距離をとる事です。少なくとも1.5メートルは距離をとって下さい。なぜかと申しますと、学校に何かを企んで来た不審者であった場合、刃物を所持しているかもしれません。誰かを傷つけようと思ってる人かもしれない。そんな場合であっても、相手が不法行為（反撃）に出た時に避けることができる1.5メートルの距離をとらなければ、自分が被害者になってしまう可能性もあるのです。これも危機管理になります。

それぞれが自分の学校にどのような危機があるのか。職務内容や役職等によって危機への意識や認識が違いため、それぞれがどのような意識や認識を持っているのか等を把握する事も必

要であり、その方法もいろいろありますが、グループワークによるリスクの抽出を行い、書面にして提出して貰うことをお勧めいたします。これは、グループで話し合い、更に書面にするということで個々の意識が高まり認識も共有できる効果がございます。

以前、同じ方法でリスクの抽出を実施した際の例を紹介いたします。そこは幼稚園、中学校、高校、大学が一つの敷地の中にあり、職員、事務員、用務員、ほとんど全ての職員に自分が捉えている学校の危機、危険なところ、危険な要素を抽出してもらったとき用務員の方が、正門の脇にあるバラの棘が幼稚園の園児に危険だと記載されていました。これは、用務員の方だけが捉えていたことです。

ですから、それぞれの業務や立場、または自分が捉えている学校の危機、危険な箇所、危険な要素というのは人によって考え方や捉え方が異なっている場合があります、それらを抽出することによって、学校の危機に対する安全対策など新たな視点で捉えることができるのです。更に、学校で校務をしている多くの人の捉えている危機を抽出することで、それぞれの意識も向上します。また、抽出した危機について、学校経営・学校運営において改善することが望ましいことです。

リスクに対しての対応方法などは、移転、回避、低減、保有という4つの選択肢があります。リスクがあるものに対して、すぐに対応しないといけない場合もあれば、現状は大きなリスクではない為、少し様子をみようとする保有するという選択肢も出てくるでしょう。しかし、リスクが見えなければ対策の方法や順位を付けることができませんので、色々なリスクを見えるようにして頂きたいのです。

■危機管理とリスクマネジメントの違い

いまリスクマネジメントという言葉が大変多く使われるようになりましたが、危機管理とリスクマネジメントは基本的に違います。ここを

理解することによって、その違いがより鮮明になってくるのです。「危機」というのは、すでに発生した事態を指します。一方「リスク」は、いまだ発生していないが、危険性はあるかもしれないという事です。

この危機とリスクの違いを理解することによって、どう対応したらよいのか等見えてくるのではないかと思います。怪我で例えると「危機管理」は治療であり、「リスクマネジメント」はその怪我の予防策です。しかし、最近では危機管理・リスクマネジメントを包括して広義の「リスクマネジメント」と呼ばれることが多くなっています。

全体像を時間軸で見てもらうと分かりやすいと思います。リスクマネジメントは、狭義的には危機が発生していない状況です。ペリル、これは危機が発生しやすい段階です。直接の原因があり、そのあと危機が発生した。そしてクライシスマネジメントとなります。資料にゴルフの事例が分かりやすく書いてあります。ショットをする時に「前にバンカーがあるな」(ハザード)、「バンカーに入らないように打とう」(リスクコントロール)「バンカーに入ってしまった」(危機の発生)「バンカーから1打で出そう」(危機管理)「ペナルティがついた」(ロスの発生)こうした時間の流れで具体的な全体像となる時間軸の概念をご理解して頂けるとと思います。

■ロス(損失)とは？

最終的に危機発生後のロス(損失)をどのように少なくするのか。いろいろな損失があると思うのですが、例えば、「教職員が盗撮で逮捕された」という事案の報道が流された場合、どのような損失が考えられますか。皆さんに訊いてみましょう。

受講者:「いちばん大きいのは学校の信用」、「お金」、「先生を失ってしまうので学校に損失が出る」

ありがとうございました。いまの意見の他、クレームが来るかもしれない。また、事案説明

などで緊急保護者会を開かなければならないだろうし、その準備も必要です。風評被害も考えられ、これらの対応に時間的なロスもあるでしょう。一つの事案を想定すると、いろいろなロスが考えられ、そして見えてきますます。

生命、身体、財産、感情、評判など。それに対してこのロスをいかに軽減させるかというのが危機管理、クライシスマネジメントです。

ロスを未然に防止するためには、まず第1番目に職員のリスクセンスを高めてもらう。これは情報量のup(業界内の事件事故の分析)、当事者意識をup(啓発・研修)していくということです。次に学校、教職員のリスクを把握することです。学校、学年、クラス、部門など、それぞれ違う視点を持っているため、それぞれの視点で抽出して、見えるようにしましょう。

3番目に対策(事前・事後)を講じる。優先順位を付けてください。リスクに対して予防するための、計画、実行、チェック、見直し、PDCAサイクルを行うのです。いろいろなリスク全てにPDCAサイクルを実施することは容易ではなく、時間がいくらあっても足りません。ではどうしたらいいのか、一つの筋道を立てます。

例えば、防犯対策と震災対策については共通する点が多く、応用することも可能であると思われる。

■リスクの切り口とは(例)

リスクの切り口には4つあります。①内的因子②外的因子③法的因子④環境的因子、大きく4つの因子があることを理解してもらいたいと思います。

内的因子、学校内にその原因を持つリスクです。例えば「学校のお金を使い込んでしまった」、このようなことは内的因子に当たります。また、MMCと言って、メンタル、モチベーション、コンプライアンスを阻害するような、例えば部下のモチベーションを下げてしまう上司、リスクやクライシスを隠す教職員といったケースも

あります。

外的因子、外から襲いかかるリスクです。一般的には外からの誹謗中傷、クレーマー、サイバーテロ、メディア、カルト宗教等があります。反社会的勢力として、資料には暴力団、総会屋、右翼標榜団体、フロント企業と表記しています。

最近、大手銀行の子会社が暴力団と取引をした事案が報道されていますが、これは、暴力団排除条例というのが各都道府県で施行されています。その条例で「暴力団と付き合いはいけません」「暴力団と取引してはいけません」「相手の確認をしてください」等の内容になっているために、この条例を基に金融関係機関が違法行為で暴力団と取引をしているという事から厳しく報道されているものと考えられます。企業等では契約書に暴力団であると発覚した場合は、契約解除するという条項が入れている場合が多くなっています。よって、法的因子、コンプライアンスにかかる因子にもつながってくるわけです。

法的因子、ここで言うところのコンプライアンスは、法令遵守とモラル等もあるということを理解してもらいたいと思います。一般的に言われているモラルですが、例えば、公共のバスや電車でお年寄りに席を譲らなかった。「〇〇学校の先生はお年寄りに、席を譲ってあげない」「〇〇学校の生徒が、お年寄りに席を譲ってあげない。生徒の指導ができていない、そんな学校に子供を行かせたくない」と思われてしまう場合もあるでしょう。これは、席を譲らなかったから法的な違反なのかというところではないのです。モラル的な観点で、批判を受けてしまう可能性があります。もちろん先生や学生は学校の顔としての看板を背負っているのです。特に近隣の方は「あそこの学校だよ」と分かっている場合が多く、学生が違法行為をすると、すぐ学校に連絡が入ってきます。ですから学生に対しては、学校の看板を背負っている。母校である学校が「良く思われるも」「悪く思われるも」皆の心がけ次第で、就職先にも影響

が出ることもあるのだという事を理解させて頂ければと思います。

環境的因子、学校を取り巻く社会的環境や自然の変化に起因するリスクです。自然災害や少子化による入学者数の減少、こういったものは環境的因子と言われます。

このようにリスクは内的、外的、法的、環境的という4つの因子に大きく分けられるのです。

先ほどリスク抽出をしてくださいと話をしました。そのリスク抽出したものを、4つの因子に分けて順位を付けていくと整理をしやすくなります。

2

クレーム対応の 知識・技術の原則

■誤った対応は学校経営・日常業務のレベルを低下させる

これからクレーム対応の知識・技術の原則に入っていきます。

例えば、突然、クレームが入ってきた時に適切な対応が取れると、クレームは終息しやすく、学校経営、日常業務が安定化しやすいのです。

これは、保護者の満足度が上がり、評判、情報量がアップし、終息した場合には利点があります。

逆に、誤った対応をとった場合、クレームは拡大しやすいのです。損害賠償請求、マスコミへの告発、評判の低下など、誤った対応は学校経営・日常業務のレベルを低下させてしまうのです。そこで、初期対応の方法で大きく道が分かりますので、初期対応の基本を理解して頂きたいと思います。

それでは突然ですが、そもそもクレームは何

を解決したらいいのか。再び皆さんに訊いてみましょう。

受講者：「相手が振り上げたこぶしの落としどころを考えてあげる」

今の答えは間違いではありませんが、もっと大きなところで捉えて頂きたいと思います。何を解決したら 80% 解決したことになるでしょうか。

簡単に言うと相手の感情を解決すると 80% 解決したことになると言われております。もちろん振り上げた拳の落としどころを作ってあげることも含まれます。

あとの 20% は、事象、起きたことに対する対策、対応または 2 度と起こさないような仕組みを構築することです。起きてしまったことは仕方がないのです。ただ 2 回起こさないということです。逆に 2 回起きた場合にクレームは倍以上になって返ってきます。ですから一つの事案について 2 度繰り返さないことが重要になります。

■致命的なクレームが発生するまでの一般的なメカニズム

致命的なクレームが発生するまでの一般的なメカニズムがあるのですが、1:29:300 の法則、ハインリッヒの法則と言います。交通事故に例えると、1 つの死亡事故が発生する前には、29 の一般的な物件事故、人身事故が発生しています。その前に 300 のヒヤッとした状況があります。その 300 のヒヤッとした状況の中の 1 例として、車が路地を走っていたら、突然子どもが飛び出して来たので急ブレーキを踏みました。ぶつかったかな、轢いてしまったかな。車を降りて見にいくと、車の前で子どもがうずくまっていた。ぶつかってなくてよかった。というビデオなどを運転免許の更新をするときに、見せられたことがありますか。これが 300 のヒヤッとした状況の 1 つです。

皆様もいろいろな仕組み・方法・法則を目にしていると思います。今回この法則をクレーム

に置き換えみました。

1 つの致命的なクレームが発生する前には、29 の一般的なクレームが発生しています。29 の一般的なクレームが発生する前には、300 のヒヤッとしたような状況があります。そしてその前にはハザード、皆様方の普段の言葉遣いや対応、態度などの一つ一つがハザードになっているのです。

このハザードを少なくすることによって、300 のヒヤッとした状況が少なくなります。300 のヒヤッとした状況が少なくなれば、29 の一般的なクレームが少なくなることです。29 の一般的なクレームが減れば、1 つの致命的なクレームが減ることです。

つまり、3 か月に 1 回致命的なクレームが起こっていたという学校があったとします。この学校の場合、ハザードを少なくすることによって、半年に 1 回になるかもしれません。1 年に 1 回になるかもしれない。発生頻度が減ることです。このようなメカニズムがあるので、皆様方の日常における心掛け次第でもあることを認識して頂ければと思っております。

■クレーム対応の基本スタンス(初期対応)

クレーム対応の基本スタンス、初期対応、コミュニケーションから生じるハザードを消す基本技術ですが、皆様方に質問を致します「いままでクレームを受けたことがないという方はいらっしゃいますか」ありがとうございます。皆さん手を上げた方がおられないという事は、少なくとも数回はあるということだと思います。それでは、自分がクレームを受けたときのことを思い出してください。クレームを受けたときに、自分自身で目標を設定していましたか。相手を感情的にさせない、または自分も感情的にならない。冷静に対応し、そのために相手を感情的にさせないように自分の言葉遣い、言動を選択して対応しているかどうか、これは重要なポイントです。

日常的に、「またクレームだよ」「ああ、その

件ですね」「今上司と対策を考えていますので、はっきりしたら連絡します」等、面倒くさいと心のなかで思っただけで対応をしようとする、態度や言葉遣いに出てしまい、自分の目標である拡大させないということが達成できない場合があります。ですから、対応するに当たって、目標を設定して、冷静に対応することがポイントになります。

そして誠実に謝る、話を聞く、言い訳をしない、という3原則があります。誠実に謝るというのは「限定的な謝罪」と私どもは言っていますが、例えば「不愉快な思いをさせてしまい申し訳ありませんでした」「私の言葉が足りなかったので勘違いをさせるような言動になってしまったかもしれません」言葉が足りなかった、相手を不愉快な思いにさせてしまった、という点を捉えて限定的に謝罪をするのです。「私どもがすべて悪かった」という謝り方ではないのです。

いま話をしているのは初期対応時のことです。なぜかと申しますと、初期段階のクレームは、頭に血がのぼって怒っている方に対する方法であり、このような精神状態の場合、理解力も判断力も衰えているので、学校側のメッセージを伝えようとしたら言い訳と捉えられてしまう状態なのです。相手が言い訳と捉えた場合「何を言い訳ばかり言っているのですか」「私が話をしているのに何で遮るのですか。私の話を最後まで聞きなさいよ」と言われてしまうこともあります。怒っている人にメッセージを伝えようとしても無理な場合があるのです。それならば怒っている状態から普通の人に戻ってもらうための手段、方法を講じていくべきなのです。状況などにもよりますが、限定的に御礼を言うことも有効な場合があります。

例えば「今日は忙しいところ、お父さんに学校まで来て頂いてありがとうございます」というふうに、申し訳ないという事を言葉に出して伝えてあげると良い場合があります。そして判断力・理解力が普通になってから学校や自分の

メッセージを伝えると有効なのです。また、相手の自尊心を傷つけないことも重要です。例えば、相手が明らかに間違っていて、また勘違いであったとしても、その間違いを指摘せずに、相手の自尊心を傷つけないことが感情を抑えるためのテクニックです。相手の感情を抑えるためには、振り上げたこぶしを落とせるような受け皿を作ってあげ、こぶしを落として帰ってもらうのです。

こぶしを振り上げたまま帰ってしまうと、その人は学校に対して、または対応者に対して不愉快な思いを持ち続けるので監視者となり得ます。監視者となった場合は学校も、対応者もつらい日々が続くのです。例えば、学校のミス、不手際があった場合は、そこを徹底的に追求されてしまいます。

逆に受け皿を作り納得して頂いた場合は、協力者となってもらえることもあり、協力者を作ると学校も個人も楽になります。それは、ある人が学校の悪口を言ったとしてもその場に協力者がいれば「いや、そんなことはない。礼儀正しいし、この前私が学校へいったときに気を遣って話してくれました。あそこの学校は人の心を分かってくれる先生がいっぱいいるよ」と反論をしてもらえる場合もあるのです。

ここで、話し方と捉え方について触れたいと思います。私がいまここで、話をさせてもらっていますが、皆さんの経験と意識、または知識、それと自分が培ってきたものや性格などが違うように、違う捉え方をされていて当たり前なのです。

実際、小学生に話をする場合と、専門学校の学生に話をする場合、一般企業や働いている40代、50代の人に話をする場合、話の仕方が違うと思います。例えば、小学生に話をする場合は、知識も経験も少ないことを前提に具体的に話をすると思いますが、40代、50代はどうですか。だからこれくらいのことは経験しているだろうし、分かってくれるだろう。具体的に指摘するのは、心が痛いので、抽象的にオブ

ラートに包んでお話をしよう。という場面はありませんでしたか、これは相手に対しての思い込みであり「〇〇だろう」ということは理解されていないかも知れないので、必ず確認をして頂きたい。

それでは、受け皿について一つの例をお話し致します。学校内でいじめが発生しました。そのいじめに対して、保護者会を開く連絡をしなければならない。このような事案があった場合、保護者に通知を出します。「11月28日15時から〇〇学校講堂において、いじめに関する緊急保護者会を開きます」というような文章で通知を出しました。受け取った方が午後5時からと勘違いをして17時(午後5時)に学校へ行きました。講堂には誰もいません。そこで職員室へいきました。たまたま目の前にいた先生に「今日17時から保護者会じゃないですか。何で誰も来ていないのですか。保護者会はやらないのですか・・・」ということになったとしましょう。このような時どのように対応いたしますか。

受講者：通知をさせてもらった時間に開催しました。

保護者役(講師)：私が間違えたと言うのですか。あっ、本当だ。分かりました。今回は私が間違えたということで帰ります。先生の名前は何というのですか。

受講者：〇〇です。

保護者役(講師)：(心の中で) 覚えていろよ。いつか絶対に仕返しをしてやるからな。

このようにして保護者を帰してしまうと、監視者を作ってしまうということにもなりかねません。

先生ならどうします。(別の受講者)

受講者：難しいですね。申し訳ありませんと言います。

そうですか、ありがとうございます。私(講師)なら「申し訳ありません。15時と記載したのは迂闊でした、確かに15時ですと午後5時と勘違いしやすいですね。この次は間違いな

く午後3時と表記するとともに文字を大きくして分かりやすいように書いてご連絡したいと思います。勘違いを招く書面で申し訳ございません。少しお時間ありますか。今日の内容について説明させて頂ければと思います。よろしいですか。ありがとうございます。」

等と相手の自尊心を傷つけず、更に積極的に向かい合うことなど必要な場合があります。

このようなことで、協力者になってもらえるのであれば積極的にアクションを起こして頂きたいと思います。

■留意事項

留意事項です。1つ目は、クレームゼロを目標にしないで下さい。なぜならば、クレームはゼロにはなりえません。人はそれぞれが違う感情を持っている。意識も違う。同じようなことを伝えたとしても、相手に伝わっていないことが多々あるのでゼロにはなりえない。であればクレームゼロを目指さないでもらいたい。ただし少なくすることは可能です。

2つ目は、クレーム報告は積極的に行いましょう。3つ目は、報告を受けた上司はマイナス評価をしない。4つ目は、常に仕組みの評価・見直しを行ってください。これらはということかと言うと、隠蔽体質を作らないということです。

よくあることは、保護者が担任の先生にクレームを申し出る。担任は「分かりました、少しお時間を下さい」と答え管理職へクレームの事実を伝えず「自分のクラスの事だから自分で解決する」と考えてしまった場合。後日その保護者から学校へ電話がかかり、担任不在のため副校長(管理職)が対応するが、管理職は担任から何も聞いていないのです。

管理職：えっ、何かあったのですか。

保護者：何かあったではないですよ。この間から担任の先生に言っているのですけど何も変わっていないですよ、どうなっているのですか。

管理職：申し訳ありません、詳細が分からな

いので教えてください。

保護者：何も聞いてないのですか。おたくの学校は教員に対してどのような指導をしているのですか・・・。

このようなやり取りになるとクレームは更に拡大してしまいます。ですから、教職員や管理職と情報を共有してもらいたいのです。情報共有をするための報告、連絡、相談という形になると少し堅苦しく捉える方も多いようです。特に若い先生方に多いのですが「書面で報告しなければ・・・」「報告書はどう書いたらいいの、参ったな・・・」ということにもなり得ます。ですから当初は、連絡、相談でかまいません。その発生した事案に対して共有することが必要なのです。クレームは個人で対応するのではなくて、学校としてのチームで対応してください。一人で抱え込まないということです。そして、管理職、幹部は事案について把握をしておくということです。そのために学校内の風通しのいい職場を作ってもらえればと思います。

■組織的なクレーム対応のポイント

組織的なクレーム対応のポイントは、「潜在的なリスクを、早期にどれだけ吸い上げてコントロールできるか」という視点を持って行動することが致命的なクレームの発生を防止する、ということにつながります。小さなリスク（初期）はコントロールしやすいので、リスクを吸い上げる仕組みが必要で、風通しの良い学校を目指して頂ければと思います。

そしてクレームはチャンスでもあります。①相手の期待の把握や満足度向上の貴重な機会②ファン・理解者を育てる貴重な機会③学校や自分自身の問題点を探せる貴重な機会④保護者等の意識の変化を認識する貴重な機会でもあります。これらを活用して教職員や学校全体の価値を向上させることもできるのです。クレームはマイナス面だけではないのです。

クレーム対応の基本的なポイントは38あります。具体的には、うなずく、共感を示す言葉

を話す、相手の言葉を繰り返す、質問をして話をしてもらおう、クレーマー扱いしないなど資料に掲載されています。後ほど目を通しておいてほしいと思います。

■覚えておきたい事（状況によって使い分ける）

そして覚えておきたい事、クレームを受けていて言葉に詰まってしまったことのある教職員もいらっしやると思います。言葉に詰まった時どうしますか。

受講者A：向こうからの要求にイエスかノーを言う。私のイエスが組織のイエスということになりかねない。

受講者B：まず謝る。

受講者C：言葉に詰まったことを誤って、検討させてください、と言う。

ありがとうございます。その人その人で、いろいろと方法が違っていていると思います。言葉に詰まってしまったら局面（その場の雰囲気など）を変えるように心がけてください。また、局面を変えるための手段、方法ですが。例えば、言葉に詰まったら、話・動作・時間・人・場所などを変える。休憩をとるなどを駆使しましょう。更に、先ほどチーム対応してくださいとお話をしました。一つ例を挙げると、保護者と面談に入るときに周囲の者へ「これから保護者と面談に行きます。20分から30分して戻らなかったら様子を見に来てください」等声を掛けて行く。その後、声を掛けられた先生が時間になっても戻ってこない為様子を窺いに行ったところ、保護者が怒鳴っている様子であった場合、ノックして「すみません、緊急の電話が入っています。お父さん2、3分で済むと思いますので少々お待ち頂けますか」とその場から一旦離れる状況を作り出し、リセットするための時間を作るのも可能だと思います。

また、私（講師）なら「今回の件についての資料を持ってきたいので、お父さん待っていて頂けますか。すぐに戻ります」といった一旦そ

の場から離れ、離れたあとに別の先生に熱いお茶を出してもらいます。一人部屋に残されているお父さんは何もすることが無い為に、自然とお茶に手が伸び、"熱い"と思えば、冷やすためにフーフー息を吹きかけます。これは必然的に深呼吸をさせるという状況をつくることも有効な場合があります。色々な手段を重ねてやってもらおうと、いい結果が出る場合もあると思います。

そして、対応時に注意した方がよい言葉があります。これはできるだけ使わないでください。「そうはおっしゃいますが…」「先ほども話しましたけれども…」「だけど…」「でも…」「しかしですね…」こういう言葉は相手を否定していると受け止められてしまう言葉です。相手は否定されていると感じた場合、さらに怒りを増します。「この先生は、まだ分かっていない。私がこれだけ親切に言っているのに、なんで分かってくれないのだろう。この先生に分かってもらうために私が教えてやらなければ…」と思い込まれることがあるので、できるだけ使わないでもらいたいものです。

3

人間関係を円滑にするための技術

■人間関係を保つための思考技術

人間関係を円滑にするための技術、人間関係を保つための思考技術、簡単にいうと自分自身を知りましょう、ということです。自分の思考・言動のクセを知ってください。知ることができると気付くことができます。気付くことができればコントロールすることも可能なのです。自分の思考・言動のクセが保護者対応をしているときに、いい方に向けばいいのですが、クセというのは、大抵の場合、相手の嫌がること

だと思います。自分の思考や言動のクセを知ることによって、それに気づくことができる。気付くことができれば、それをコントロールすることもできるということです。

例をいくつかお話させていただきます。昔、田中角栄という総理大臣は、「えー、まあそうですね」「まあその…」という言葉を必ずと言っていいほど意見を発する前に出して、その間に自分が何を伝えたいのか、何を言いたいのかということを考えていた様な印象があります。これも一つの言葉のクセです。男性で多いのは話をしているときに足を組んだり、腕を組んだりする。女性で多いのは話をしているときに、何回も同じ話を繰り返す、面倒くさいと手櫛で髪を撫ぜたりします。自分の言動のクセ、思考のクセはいろいろあると思いますので、資料の空白のところへ自分のクセを記入してください。

ありがとうございました。受講生の皆さんに3分間、自分のクセについて書いてもらいました。3つ以上書けた方は手を上げて頂けますか。ありがとうございます。半分以上の先生が3つ以上書けたと手を上げて頂きました。皆様方は自分自身を見直している方が多くおられるのかなと感じます。そのクセがクレーム対応のときに、出しても良いクセなのか悪いクセなのかということ判断して頂く必要があります。良いクセであればそれを出して頂き、悪いクセであれば、出さないようにして頂きたいと思います。

■ラポールの形成

ラポールの形成というのがあります。ラポールとは、その場の信頼関係の構築ということです。その場の信頼関係を構築するための手段、方法について、本日は次の4つを挙げています。①ミラーリング②バックトラッキング③ペーシング④傾聴ということです。

ミラーリングというのは、相手と同じ行動、鏡に映ったような行動をとるということです。例えば、相手が右手でお茶を飲もうとしたら、

私は左手でお茶を飲みます。そうすると鏡に映った状態になります。

次にバックトラッキングというのは、オウム返しとも言われております。相手が発した単語を、こちらの感情を入れることなく繰り返してあげる。ただし多過ぎると馬鹿にしているように相手を感じる場合もありますので、適度にしてもらえればと思います。

次にペーシングですが、これは声のトーン、呼吸、話すスピードのことで、相手が早口であればこちらも少し早口、相手がおっとりした口調であれば少しおっとりした口調にする。傾聴はうなずき、共感ということです。

こうすることによってその場のラポール、信頼関係が築きやすいということになります。ラポール、その場の信頼関係が構築できたら、リーディングに入りましょう。指導・説得・説明・助言等をしていくことです。

■メラビアンの法則

さらにメラビアンの法則に入ります。言葉が相手に伝わる確率は7%しかないのです。聴覚、口調、トーン、話す早さ、声の大きさ、これらが相手に伝わる確率は38%。

しかしながら、視覚が相手に伝わる確率は55%です。見た目やジェスチャーは相手に伝わりやすいのです。1つの例ですがテレビのニュースで、謝罪をする場を見ることがありますが、一番印象に残るのは見た目です。ジェスチャー、本当に申し訳ございませんでした、というふうな行動が印象に残ります。そのような場合「何か分からないけど、謝っているようだ」「しかし、服装や髪形が派手でだらしないな」「本当に謝罪する気は無いのではないか」と思ってしまう事もあります。そうすると、本来の事案に対してよりも服装や髪形にクレームが派生してしまうのです。よって、見た目も重要であるところを捉えて頂ければよいと思います。

■電話対応の基本（例）

電話対応の基本、クレームはたいていの場合、最初は電話で入って来ることや最近ではメールなども多くなっているようですが。本日は、電話で入ってきたときの対応について少し触れたいと思います。

電話対応がよくないと、クレームが増大する可能性があります。例えば電話が掛かってきました。「〇〇学校、〇〇です。えっ、うちは専門学校ですけど…、だから何をいっているのですか」とどんどん相手をイライラさせてしまう言葉遣いになり、自分でも何を言っているか分からない。相手は「なんだ、この対応は・・・」となります。そう思わせないために「はい、〇〇学校、担当〇〇と申します」と「はっきり・くっきり・ゆっくり」言葉を発して頂くと「文句言いかけたけど、ちょっと様子を見るか」ということにもなり得ます。また、対応次第では、クレームではなくて、要望や意見にトーンダウンする可能性もあります。

なぜ電話対応の基本を理解するのかという事です。クレームを言うてくる人は、たいてい一般企業に勤めている方が多く、一般企業で最初に何を教え込まれるのが、電話の受け答えです。3コール以内に電話に出なさい、言葉は「はっきり」と発しなさいなど指導を受けます。ですから電話対応についても分かっているのが学校だと思っている方も多くいるのです。これができていないと「専門学校なのに、何で電話の対応もできないのか」と言われかねません。更に、これから就職をさせる子どもたちに何を教育しているのか。職員が電話対応もできないのはどういうことだ!!等さらにクレームが増大する可能性があります。こうした点を踏まえて、電話対応の基本を頭に入れて帰って頂ければと思います。

4

クレーム対応 ロールプレイング

ロールプレイングに入っていきます。いま3人一組で11グループに分かれていると思います。そのグループでそれぞれクレーム役、教員役、そして第三者の役割について決めます。内容、クレーム対応については、お手元にある資料を見て頂きたいのですけれど、設定があります。1は保護者からのクレーム、2が近隣からのクレーム、3がその他のクレームです。この内容については、事前に皆さんから募集したクレームの内容、それに若干着色をしているものもあります。そのまま載せているものもあります。

今日は、6つの想定事案をやりたいと思っています。各グループで皆さん統一した内容で行って頂きたいのです。なぜかという、各グループが違う事案を行った場合、どんな事案なのかを、初めから聞いていかないと私が中に入っていくことができません。ですから同じ事案を想定して、行って頂きたいと思います。

(ABCの役を決める)

よろしいですか。Aの方クレーム役、Bの第三者役、Cの教員役としてクレームを受ける立場です。クレーム役の方は本気になってクレームを付けて下さい(笑)。いいですか、ここは体感することが非常に重要なので、クレーム役は拡大させてあげてください。クレームを拡大させるためにクレームを増やしても構いません。先生役を困らせてください。

第三者役の方は先生役の対応の仕方、いい点、悪い点、先生役のクセなどもあれば、いま配っ

た紙に書いてもらい、のちほど教員役の方にフィードバックをして頂ければと思います。それでは4分間、スタート。

(ロールプレイング中)

それでは第三者の方、先生役の方に良かった点、悪かった点をフィードバックしてあげてください。クレーム役の方にも、良い点、悪い点をフィードバックして下さい。

(フィードバック中)

どうでしょうか。だいたいよろしいですか。クレーム役の方、理不尽なクレームで構わないのです。クレーム役の方がどれだけ詰められるかで体感が変わってきます。今日は、疑似体験です。クレーム役の方には相手をとことん詰めてもらう。いくらでも詰められます。言葉に詰まったら相手の対応、態度に対して、「何ですかその態度は。その言葉遣いは何ですか…」。クレームをつけるところはいっぱいあります。この題材に沿って行ってもらうのですが、クレームを拡大させてください。相対している教員役の方については、それをかわすように努力してください。言葉に詰まる場面も出てくるでしょう。言葉に詰まったら先程の話を思い出して実行してもらって結構です。真っ白になってしまう方もいるでしょう。真っ白になったらどういうふうに自分が切り抜けるのか、そういう疑似体験の場なのです。

ここは本当のクレームではないですから拡大させていいのです。拡大させるために、クレーム役の方はどんどん無理難題を言ってください。対応者を「クビにしてみる」(笑)。「あなたいまこういうことを言いましたよね、じゃそれについて書類にして出してください」。そんなことでもいいのです。最近は書面にして出せという保護者が多くなっています。学校としては「あなたの意見でいいですから書面に

して出してください」。そう言われたらどうします。

受講者：私の一存では決められません。

クレーマー（講師）：あなたのいま思っている気持ちだけでいいので、いま話したことを書面にしてお出しとだけ言っているだけです。

受講者：それは学校の意思ではなく、学校の意思としてお伝えするための私の一意見です。

クレーマー（講師）：一意見でいいから書面にしてください。書面にできないということは責任を持ってないということですか。あなたがいま言ったことは、自分で責任を持ってないことをあなたは口に出して言っているということですね。そんな先生でいいのですか。責任を持ってない先生は辞めてください。いりません。

等と、どんどん詰めてもらいたいのです。

多分、詰められた先生役は、真っ白になってしまったと思います。ですから一人での対応では難しい場合もあります。学校では、チームで対応してもらいたいと思います。しかし、本日はそれほど人がいないため、一人で対応して、体感を重要視して頂きます。クレーム役の方は、役になりきってもらうことが一番重要です。教員役の方は自分の思考やクセを理解してもらうことが必要だと思います。こんな事を言われたら真っ白になってしまふ、こんなこと言われたら言葉に詰まる。次は言われても大丈夫なように対応を考えて頂きたいのです。

今日は皆さんにいろいろな場面で役として、疑似体験をして頂きました。もう時間もなくなってきましたが、何かこんなときはどうなのだろう、ということがあれば、質問を受けたいと思います。

受講者：私たちの話の中では、本当だったら受け皿を見つけて、そのクレーマーとの落としどころを見つけようということだと思うのですが、その受け皿が見つからないことが多々ありました。進級・卒業不認定のクレームがあったときに、どういうふうに対応して受け皿を作っておけるといいのですか。

講師：今回はそこまで行っていないのですが、ただ保護者役の方には、教員の対応の仕方一つで、ちょっとカチンとくる、またこんな対応をされると、ちょっとイラつくなというような体験をしてもらう。今回のような事例は、いっぱいあります。各学校で起きていること、または今後考えられるような事例があります。それを持ち帰って頂いて、学校の中でこんなことがあったらどうするか、ということを含めみんなでヒアリングしてもらいたいと思います。今日は題材を提供しただけです。その結果、どのように回答していくのかというのは、それぞれ学校によっても、また、管理職の意識によっても変わってきます。管理職の意識を教員が反映しないと、それは成り立たないということになります。そのこのところを捉えて頂ければと思います。

最後に、私が警察の幹部教育を受けているときに教官から言われたことをお話をさせて頂きます。「無事の日において有事の事として怠たざるが如し」という言葉です。これは何も無いときに、何かあったときのことを捉えて行動できるように、頭でシミュレーションしておきましょうということなのです。今回の題材については、本当に今後あり得るような内容です。そういうことが発生したときに、こういうことは研修でやったことがある。ただし相手の出方とか相手の捉え方、考え方によって、対応の方向は変えていかないといけないと冷静に対応することが大切だと思います。よろしいでしょうか。他にありますか。

受講者：今回ロールプレイングは、すでにリスクではなく、クライシスになっていますね。

講師：なっていますね。

受講者：未然に防げるようにしておけば、もう少し違う対応があったのではないかと思います。

講師：今回のクレームの内容について、見て頂ければわかると思うのですが、事前に対策をとっていれば防げたのではないかというものがいっぱいあると思います。その未然に対策をと

る、これをそれぞれの学校で捉えて頂きたいのです。こういうことがあったらダメだよね。だからうちの学校はこういうことにならないように対策を講じましょう。それは各学校によって、トップの考え方、学校の理念だとかで若干変わってくることもありますので、それぞれ持って帰ってもらい検討して頂ければ、結果がついてくるのではないかと思います。

そろそろ時間になりました。長時間にわたってご清聴並びにご協力を賜りありがとうございます。

平成25年度

「専門学校留学生 就職指導担当者研修会」

専門学校における留学生の 就職事例及び留学生採用企業 における事例について

主 催 ● 一般財団法人職業教育・キャリア教育財団

開 催 日 ● 2014年2月12日

開催場所 ● スクワール麹町

講 演 者 ● 日本電子専門学校

就職部長

生山 浩



本日は、まず本校の紹介をさせていただきます。次に本校の留学生の就職実績のデータを用意しましたので、留学生の就職指導の事例紹介などの基礎情報としてご確認いただきます。最後に留学生採用企業における事例などについてお話させていただきたいと思います。

■日本電子専門学校の紹介

日本電子専門学校の紹介からさせていただきます。本校は1951年に創立し、工業分野一筋で63年目の学校です。創立時は戦後間もない頃で、コンピュータはまだ世の中に普及していない時代でした。当初はテレビやラジオの修理技術者を育てる学校からスタートしました。

その約10年後にコンピュータ教育を始めました。コンピュータ教育とはいっても、ハードウェア教育をキーにして、1960年代後半からソフトウェア教育に入りましたが、工業分野一筋であることに変わりはない学校です。学校の所在地は、戦後の創立からずっと新宿区、大久保駅の近くです。学生数は約2500人規模の専門学校となっています。学校の特徴は、創立当初から工業分野で先進的な教育を導入しています。学生数も適度な規模ですので、学科の細分化が上手くいっていると思っています。例えばIT、情報処理の学科だけでも6学科、ネットワークのエンジニアを入ると8学科です。IT分野だけで8学科ということは、学科毎に先進的な教育が展開できていると考えております。

これは専門性を追求するということの中で、産業界のニーズに十分に応えていると思っています。特に就職部から見ますと、お客様は企業だと思っていますので、お客様である企業のニーズをきちんと捉えないといけないうわけです。そこに合わせたカリキュラムが展開できるのは、本校の細分化ではないかと思っています。

教育理念としましては、職業教育・キャリア教育を推進しています。職業教育はまさしく専門性の教育であると捉えてよろしいかと思います。キャリア教育に関しては、コミュニケーション

能力、プレゼンテーション能力、協調性といったようなことを授業の中で、グループワークやプレゼンを適宜行いながら、社会人のキャリアの基礎能力を養成するような授業を展開しております。

■学校紹介の就職内定率は高止まり

今日は就職のお話ですので、就職の特徴、本校の強みという面では、就職部の活用がすごく高い学校でもあります。本日はここに専門学校の就職担当の方がいらっしゃると思いますが、専門学校全体を見ると、大学に比べて就職部、就職センター、キャリアセンターの利用率は高いのではないかと思います。

本校就職センターの利用率が高いという根拠は、本校に求人票をいただいている企業へ内定者の87%が就職している点でご理解いただけたと思います。リクナビやマイナビといった、ナビサイトを使って自分で探して就職する学生は13%しかいないということです。実際にこの事実は学生たちに知らせていないので、この事実を学生たちに積極的にPRしていたら、おそらく内定者の90%以上が、本校に求人票をいただいている企業に就職するだけのポテンシャルがあると思っています。

ただし、本校に求人票をご登録いただいている企業に90%以上の学生が就職するというのが本当に良いのか、という意見も我々就職センター内にはあります。確かに優良求人というのがナビサイトにたくさんあります。例えば、東証一部企業からの求人票は、我々専門学校には限られた数しか来ないという状況もあり、それらの企業へ学生をより多く就職させたいのであればナビサイトの活用は必要だと思っています。この数字から本校の学生たちは就職センターの利用率、もしくは本校に登録された求人票の利用率が高いと言えると思っています。

かつてはこの87%という数字が、6割台だった時期もあります。最近では2006年が一番景気の良かった時でしたが69%で、私は就職

センターに3年前に配属になり、この3年の間に本校の求人票内定率を20ポイント近く上げました。積極的に本校の求人票を活用することについて、内部的に上手く調整できた例だと思っています。留学生に限定した話ではないですが、就職指導ということでは大きなキーになっている取組みだと思っています。

■本校留学生就職実績と未内定者の進路

さて、本校の留学生の状況ですが1977年から入学を受け入れていたという情報が残っています。専門学校の中では、かなり前から留学生を受け入れていたのだと思います。近年の留学生が一番多い時で約15%だったと思います。いまは12、13%くらいですので、学生の8割以上は日本人の学生です。ただ近年では2500人の在籍者に対して卒業生が約1000人ですので、120人～130人の留学生が毎年卒業しております。これがこの3年くらいの状況です。

次に、本校の留学生の就職状況についてお話しします。帰国者を除き、純粋に日本に残って就職が内定している者が88%、進学が3%、未内定が9%でした。帰国者は全体の19%おりました。これが本校の昨年3月に卒業した学生の就職実績になります。

未内定の学生がどうしているかというところですが、未内定で卒業して、帰国しない者で就職希望者であれば、1年間の就職活動状況を審査して、特定活動ビザの推薦をしています。

実際に卒業後、就職活動報告を毎週させるようにしています。就職活動していない未内定の卒業生も、安否確認を含めて毎週の報告を義務として約束させています。その後も継続して就職指導はしていますし、本校で開催する合同企業説明会などの案内もしています。とにかく内定するまで、もしくは1年間の特定活動の間は就職指導を継続しています。

■本校留学生就職状況の推移(帰国除く)

では、特定活動で申請した者が1年経って

どうなっているのか。1年間の継続した就職活動の中で2012年卒ですと8割が決まっている状況です。2010年、2011年につきましては、景気が良くなかったこともあり、また震災後の2011年卒は特定活動の申請をしたけれども、帰ってしまった留学生が比較的多かったです。

在留資格の変更については、例えば起業した、結婚したなどという理由で日本に残っている者が在留資格の変更者となります。2012年卒の状況でいいますと、特定活動で残っている者たちの8割が就職できており、景気が良くなった中で、就職活動をすれば決まる状況だったと思います。特に2012年については、学生が毎週定期的に報告に来てくれて指導がしやすかったですし、活動させやすかったということもあって、未内定者たちの8割が決まったという状況でした。

次に本校留学生の就職状況の推移を見てみましょう。2006年をピークに放物線を描いていく形を覚えていただきたいのですが、2003年以前は下方にあり、2003年から上がって、2006年をピークに下り坂となり、2011年からまた伸びているのがいまの状況になります。

例えば、株価もこういったグラフになっているかと思います。景気の変動によって、留学生の就職内定状況は関係していると言えます。もちろん、どれだけ指導したかもありますが、景気が良いから指導していないわけではないですし、こちらの指導をする姿勢や内容は変わらないので、どこで就職の状況が変わるのかについては、雇用する側の状況の変化が大きな要因であると思います。

これは帰国者を入れたグラフです。帰国者の多い、少ないは、これも株価と同じような状況にあると思います。ただし2011、2012年卒の2年間については、株価の変動より、震災後の放射能問題で帰国者が我々の予想よりも多かった気がします。帰国者のデータは景気だけではなく、受け入れた国の情勢によっても変化があるのだと思います。

2009 年卒が本校の留学生人数のピークで、この時は在籍で 500 人近くいました。そこから留学生の数は減っている状況にあり、全体を見ると 2009 年卒の国内の内定人数が一番多かったという状況です。2008 年の秋にリーマンショックがありましたが、リーマンショックの影響は 2008、09 年卒には影響はなく、2010 年卒から大きな影響がありました。

また、2011 年 3 月の震災では、留学生がたくさん帰国するという状況で、求人票がたくさんあっても、帰国する留学生が多くいました。それでも 70 ～ 80 人が日本国内で就職しており、日本にいればかなり就職できる状況ではあったと思われます。

■留学生就職指導の事例紹介

本校の留学生の就職指導はどのようにやっているか、ここが本日の本題だと思います。

まず、留学生・日本人学生に関係なく全学生を対象に「就職活動リテラシー」という授業が必須科目として設けられています。全員に対して就職活動のノウハウを提供する場があるということです。この全クラスで実施する「就職活動リテラシー」で求人探し方、求人票の見方といったお話をします。ここで「就職センターへ行きなさい」「求人検索システムを使いなさい」といった話もします。この他、もちろんナビサイトの紹介や筆記試験の対策なども行っています。このあたりは多くの専門学校でも取り組まれ、必須科目になっていることと思います。

留学生だけに限ってみますと、「留学生対象就職ガイダンス」を行っています。留学生に対して特別な就職指導は、6 月、10 月、2 月の 3 回実施しています。

第 1 回の就職ガイダンスの内容は、卒業年次になって 2 か月が経ち早い学生ですと就職が決まっていますが、まずこの第 1 回のガイダンスで就職の意識調査をし、また留学生の就職活動の全体像を説明しています。この 6 月段階では、ほとんどが就職を希望しており帰国

するという留学生はほとんどおりません。就職の意思有りということで求職者として扱い、留学生求人の探し方を紹介しています。最近では、リクナビやマイナビでも留学生にチェックマークを付けると留学生を採用する企業の求人票を検索できます。ナビサイトの主催する合同企業説明会でも留学生のチェックボックスがあり、チェックを入れると一覧で確認できます。このような状況の中で留学生向けの求人票は比較的探しやすい状況にあると思います。

留学生の就職指導のアドバイスでは、よく「インターンシップに来ませんか」と言われて、学校の許可や確認もなく、その場で勝手に答えてインターンシップを始めてしまう留学生がおりますので、即答せずに「学校に確認します」と答えるように指導をしています。本校ではインターンシップをやっていないわけではなく、企業と学校で留学生をお預けする取り交わしをしている関係もあり、特に留学生は出席管理をしなければなりませんので、勝手に留学生がインターンシップに行ってしまうと、長期の休みになってしまうことを喰い止めるための話を 1 回目にはしています。

次に第 2 回は在留資格の確認になります。2 回目は後期に入っておりますので、内定を取れている学生もおります。内定後どうやって在留資格を切り替えるのかという説明をしています。

第 3 回は、未内定者の今後の確認をします。帰国するのか、在留資格を特定活動へ切り替えるのかといったことを確認し、在留資格を特定活動へ切り替えるのであれば推薦しなければなりませんので、面談のスケジュールを組んだりすることを 3 回目のガイダンスで行っています。

■その他の留学生向けサービス

その他に本校の留学生向けサービスでは、就職に捉われない部分で「学生トータルサポート」という部署があります。8 ～ 9 人の職員が在籍

しており、その中には韓国人と台湾人の外国人スタッフがおり、留学生の全体的なサポートを担当しています。この部署は全学生を対象とした部署でもあるので、留学生だけということにはなりません。8割以上が日本人ですから実際に留学生だけのサポートというわけにはいかないのが本校の現状としてあります。

サポート業務には、生活サポートと学習サポートがありますが、学習サポートといってもそれほど専門的なサポートではなく選択科目を用意する程度で、留学生向けの学習サポートでは日本語関係の講座を行っています。

中でも「日本語特別講座」という講座があり、本校に入学する際に留学生と面接をしています。面接の中で日本語の会話力に問題や難がある留学生たちを入学の段階でチェックをし、その留学生たちには「日本語特別講座」への参加を義務付けて入学の許可を与えています。

そのほかには「日本語検定対策講座」を行っていますが、留学生向けの学習サポートとしては日本語の部分だけです。

我々就職部の人間から見ても、就職活動の中で留学生が一番必要なのは日本語力です。日本語の部分の学習サポートをもっと充実させる必要があり、時間数を確保すること、参加への強制力を持つことなど、留学生が日本語力を高める講座として精度を高めていかなければならないと思っています。

現在、就職部は私を含めて10人で、その内キャリア関係有資格者が6人おります。約1000人の卒業予定者を対象に10人で就職サポート業務を行っており、決して一人ひとり手厚く時間をかけていける環境ではありませんが、うまくやりくりができていていると思っています。

我々は学校等の行う無料職業紹介事業の許可を厚生労働大臣からいただいております、在校生と卒業生を対象にした職業紹介をしていますので、職業安定法の施行規則に則って運用しています。

在校生、卒業生を対象にしないといけないところでは、もちろん就職できなかった卒業生、もしくは転職を考えている卒業生も対象に面倒を見ている部署でもあります。スタッフは10人しかおりませんので10人の中で日本人と外国人留学生の区別というのはしていない、というよりはできない状況だと考えています。圧倒的に日本人が多いわけですし、日本人の就職指導も実はそんなに簡単ではないのです。むしろ指導が難しい日本人がいたりします。本校の規模、就職部のスタッフの人数を鑑みると、留学生に特化した形はなかなか取りにくいのが正直なところです。

そうはいっても留学生の就職指導担当者は、就職部内で3人を配置しています。毎年100人を超える留学生が卒業していますので、特に在留資格の変更について質問が多く、その部分に対応できるスタッフを留学生窓口としています。現状は在留資格の変更に詳しいスタッフが3人いますので、その3人を留学生の担当者としています。

先ほどご紹介した3回ある留学生ガイダンスもこの3人が担当してくれていて、この3人には履歴書の添削指導もしてもらっています。留学生の履歴書には、大笑いしていたり、スーツを着ていない普段着の写真が履歴書に貼られていたりということがあります。そのため留学生の履歴書については適宜チェックが必要だということで指導をしています。

日本人についても添削指導はしていますので、特別に留学生だけに履歴書の指導をしているわけではありませんが、指導上は分ける必要もあるのかと感じることもあります。

これらが本校の就職部が行っている留学生サポートです。

■外国人労働者の状況について

次に、社会情勢や外国人労働者の状況もお話をしておきます。

皆さん、日本全国の外国人労働者はどのくら

いいか、外国人労働者を雇用している事業所がどれくらいあるかご存知でしょうか。それがどういふ変化を経ているかなどについてお話ししたいと思います。

ここは今回私が一番お話ししたいところで、外国人留学生を就職指導するにあたって、外国人留学生が実際どのくらい日本で就職しているのか、外国人労働者となっているのか把握していないといけないと思っています。

私は毎年、厚生労働省が出している数字を追いかけていますが、2008年は48万人いたという状況です。2011年度まで上り調子で、12年度で頭打ちになっています。現在の日本国内の外国人労働者のポテンシャルというのは、70万人前後だろうと思います。ここ3年頭打ちになっており、これが大きく改善するかどうか、法律も改正され、外国人が単純労働をできるようになって、いくらか増えてくると思います。

いま日本国内には総数で約600万の事業所があるとされており、この中で実は外国人を採用している会社は約2%です。この状況がある程度上ってきたところですが、全体的には頭打ちになっているような状況だと思っています。我々専門学校が外国人留学生をたくさん受け入れても、外国人留学生を外国人労働者として輩出できるポテンシャルが日本国内に本当にあるのか、ということを確認しないといけないと思います。

■外国人雇用事業所の産業別特性

外国人雇用事業所の産業別特性を、11万9千事業所のうち産業分類でみると、約30%が製造業で、宿泊業・飲食サービスが13%です。情報通信業の5%は本校が関係している産業で、全体では実はニッチなところの産業で外国人留学生を就職させているのだと思っています。

また、地域別の特性もあり、外国人労働者の人数は1位が東京で全体の25%、2位の愛知

が12%を占めています。3位は神奈川、4位が静岡で、愛知、静岡、神奈川は東海から京浜工業地帯で製造業が多い地域です。また観光地は宿泊業や飲食業に外国人労働者が多いので、間違いなく地域特性、産業別特性があると見ていいのではないかと思います。

■在留資格別外国人労働者の割合

在留資格別の外国人労働者の割合で一番多いのは、「身分に基づく在留資格」ですが、日本人と結婚している者や家族滞在者がここに含まれていると思います。我々専門学校から就職させると「専門的・技術的分野の在留資格」に該当します。ここは全体の18%で、もっと増やさなければならないというのは我々専門学校の大きな使命ではないかと思います。

本校に来ている留学生の求人会社数は、株価に伴うようなグラフを描き、景気の変動による求人票の増減があります。本校の求人票フォーマットでは、留学生採用が「あるか」「ないか」を聞いております。2012、2013年卒でいうと日本人よりも留学生のほうが求人倍率でみると良い状況にありました。これは本校の分野が情報通信産業を中心に構成されているという部分もあり、また、情報通信産業は成長産業でもありオフショアなどのグローバル化も進んでいる産業であるということから、求人票の状況としては留学生にとってはいくらか追い風な状態だと思います。

本校の留学生採用求人会社数は、全体の20%です。学生数全体の15%以下しか留学生がいけないわけですが、求人会社数の状況でいうと日本人よりも留学生のほうが就職活動しやすい状況だと言えます。

■本校留学生求人票の分野別状況

本校留学生求人票の分野を見ますと、本校は全体を4つの分類しかしていないのですが、コンピュータ分野が46%、ゲームやCGのメディア&アート分野が37%です。本校は電子

という名前が付いている学校ですが、エレクトロニクス分野の留学生求人票は毎年 10%前後くらいしか来ていません。

産業別で見ると外国人を雇用する事業所というのは、製造業が多いのですが、東京という地域特性を見ると製造業は少なく、本校の得意としているエレクトロニクス分野の求人票で留学生「あり」の求人票は少ない状況です。本校は学校法人電子学園・日本電子専門学校という校名ですが、留学生にはエレクトロニクス分野の求人企業の紹介はあまり期待できません。ということが地域特性としてあります。

■まとめ（本校の留学生就職指導）

本校の留学生就職指導のまとめです。まず日本人と外国人留学生の区別はしておりません。日本人でも留学生でも個別指導が必要な学生はそれ相応の数がありますし、手間がかかる部分では日本人だろうが外国人だろうが変わりはないです。むしろ日本人が多いわけですから、実は手間がかかるのは日本人ということも言えます。

就職指導においては、採用企業の把握が一番ではないかと思います。求人票から「留学生採用あり」の求人企業をしっかりと我々が把握しているかどうかのポイントだと思います。また本校の就職の特徴をお話しましたが、本校は求人企業への内定率が高いですので、本校に来ている求人票で学生が就職しているわけですから、本校への求人企業をどれだけ理解できているかというところが、我々の最低限必要な基礎知識と言っているのかもしれない。

留学生についても、留学生を採用してくれる企業、継続して留学生を採用してくれている企業がありますので、そこをきちんと把握していなければなりません。分野・学科ごとに、この会社はどの学科の学生をどれだけ採用しているか、留学生がどれだけ採用されているかを理解していれば、「いい会社があるよ」と紹介できます。求人票の理解は本校にとって重

要なところであります。常にデータマイニングをどこまでしているかだと思いますし、就職指導の部署で言うと、それを皆に理解してもらうための情報共有も必要なのだと思います。

「専門性」が企業のニーズとして高いというところで、今日の講演の前に接客した企業には「日本電子さんからは留学生だけ採用したい」「うちの会社では留学生の枠しか用意していない」と言われ、それくらい留学生の専門性のポテンシャルは高いと言っているのだと思っています。そこだけを狙って来られる企業も多くあるのが、本校の一つの強みになっているとも思います。

本校の今後の取り組みでは、留学生に対して入学学科のコントロールをする必要があると私は就職部の人間として思っています。この 1、2 年で東南アジアの入学希望者が増え、彼等は自国の状況を鑑みて当然のようにインフラ系やエレクトロニクス分野を希望してきます。先ほどもお話したように本校ではエレクトロニクス分野の求人会社数は全体的に少ないので、実はここのコントロールを本年度は行いました。強制はしていませんが、学生たちにきちんと説明をして、IT のインフラ系の学科にしてもらうといったコントロールをして、その中で変更する学生は変更しています。これをやらないと、おそらく多くの学生たちが就職できない状況になるだろうと思います。これは本校がいろいろな分野・学科を抱えている学校だからできると思いますが、ほかの専門学校ができるかどうかは、まず足元をみていただく必要があるのかと思います。

■雇用ニーズ（個別の専門学校と全体）

次に、専門学校への雇用ニーズです。専門学校の側からすると、雇用ニーズをしっかりと把握されたほうがいいと思います。平成 19 年度に文部科学省が専門学校教育の評価に関する現状調査（編集部注：平成 19 年度文部科学省委託調査「専門学校教育の評価に関する現状調査報

告」を行い、その中で専門学校生の採用理由を企業に聞いています。1位は「専門の職業教育を受けているから」、2位は「仕事に必要な資格を持っているから」、3位が「即戦力として活用できるから」と企業は専門性を求めています。それぞれの学校が専門性を確立されること、この部分の教育が必要だと思いますし、そこを売りにして企業にどこまで迫っていけるかだと思います。

また全体の雇用ニーズについて考えてみましょう。これは経団連が毎年調査しているのですが、新卒採用にあたって重視した点として、コミュニケーション能力が1位にあります。留学生に関していいますと、間違いなく日本語の会話力で、ここの部分は多く評価されています。

先ほどお話ししたとおり、市場の理解をする必要があると思います。日本全体の市場理解や地域特性を知る必要があります。自校の分野に照らし合わせ労働者の市場の把握をする必要があります。

あとは、自校の就職実績から強みを見つけていくことがすごく重要だと思います。あまり意識されないまま、実は強みが出ていることもあると思います。本校もそうだと思います。特にこれを強みにして取り組んでいこうというわけではなく、ある結果を見てこの結果の中から、これが本校の強みではないかというところを見つけます。その強みがどこまで強化できるか、いま取り組んでいるのが本校の姿勢だと思います。強みを生かした就職指導をしていかなければいけないと思います。もちろん弱みを克服することも必要だと思いますが、まずは自分のところのデータ分析をする必要があると思います。

■留学生採用に対する企業の声

企業の声で、ネガティブなお話からしますと、コミュニケーションが取れるかどうかが一番多いのです。これは完全に日本語能力に対する懸

念です。本校を卒業するときは3年くらい日本にいますから、普通の日本語の会話はできますが、「専門用語は大丈夫ですか」ということや、本校はコンテンツ分野がありますので、「ニュアンス的なところまで理解できますか」ということがあったりします。企業の日本語能力に関する懸念はすごく強いのです。

あとは、「すぐに帰国してしまうのではないですか」ということで、これは計測が必要だと思います。本校も留学生の卒業生がどのくらい帰国しているのか把握できていません。これは3年くらいで帰られると、企業は厄介だったりします。5年、10年いるような学生たちを育てないといけません。書類や手続きについて、外国人採用をしたことがない企業はこれを絶対に知りませんので、ここは知っていただく必要があります。

番外のところでは、労働者の特定派遣をされているようなアウトソース系の会社ですと、お客様先が受け入れてくれないといったことが多かったりします。このあたりは難しい部分だと思います。実際に特定派遣というのは、日本国内の労働市場の中でかなり多いのです。お客様が受け入れてくれないからといって、外国人を採らないということになると、随分と雇用数が限定されるのは間違いなくあると思います。

ポジティブな声でいいますと、先ほど話した「留学生だけが欲しい」というのは、能力も姿勢も留学生のほうが評価できることが多いため、私もよくわかります。留学生のほうが紹介しやすいのです。すごく親しくしている企業に日本人と留学生どっちを紹介しているかというところ、留学生を紹介しているほうが多いです。すごく気持ちのいい留学生や能力の高い留学生がいます。留学生を採用されている企業は日本語やコミュニケーションの心配をされることはまずないです。

■企業への取り組み

今後、本校でやらなければいけないと思って

いることは、企業への外国人採用の啓蒙です。今後は18年かけて日本人の18才人口が20%くらい減ってしまいます。これから労働人口が大きく減る時代を迎えて、国策として外国人労働者を受け入れやすい環境を整備しようとしています。こうした話を企業にすることや受け入れ手続きの説明を我々がしていかなければなりません。留学生受け入れのお話をしっかり企業にして、「外国人を採用しよう」という企業の機運を盛り上げていく努力をしていかなければならないと考えています。

私からの話は以上です。ご清聴ありがとうございました。

「ビジネス能力検定 ジョブパスセミナー」

企業における採用と 若年層スキルアップについての 取り組みの事例紹介

主 催 ● 一般財団法人職業教育・キャリア教育財団

開 催 日 ● 2013年7月30日

開催場所 ● アルカディア市ヶ谷

講 演 者 ● 株式会社日立ソリューションズ
公共営業本部 ITパスポート試験担当
部長代理
酒匂正昭



■はじめに

私の本日の話は、弊社における採用と若年層スキルアップに関する取り組み事例の紹介でございます。

去年もこうした機会をいただきまして、「企業が求める人材像」のご紹介をさせていただきました。今日のお話をいただきましたおり、去年と同じ話をするのも繰り返しになってしまうため、弊社の人事部に相談し、もう少し突っ込んだ話をしようということになりました。例えば採用における考え方や、どのような社員教育を実施しているかということについて、少し具体的にご紹介させていただければと思います。

そのご紹介をする前に、最近ブラック企業などがいろいろと問題になっています。確かに厳しい社会の中で、いろいろな話があると思います。ただ私どもの企業や社員からすると、新しく入ってくる若い人は、大事な戦力、大事な人材であって、企業仲間の一員です。最初、入社したてのころからバリバリ働くというのは難しいのですが、きちんと戦力として育ててほしいと考えています。一緒にやっていく仲間として、企業や社会に貢献するメンバーとして、活躍して欲しいと願っています。

■ジョブパスなどの意義

さて、本日の資料に「なりたい職業とやりたい事を合わせるために」と書かせていただきました。職業のアンマッチを防ぐ方法としてジョブパスやITパスポート試験などがあります。こうした資格や試験を活用してほしいということで紹介します。

先に断っておきますけれども、ジョブパスやITパスポート試験等の資格を持っているからということで、就職するときに、1次試験免除というような利点は決してありません。残念ながらそうしたことはないので。けれども、ただ資格や試験に合格するために頑張ろうという取り組みの中で、就職に必要な知識を習得し

たり、勉強したりすることによって徐々に自分が社会や会社に入ってからどんな仕事をするのかという具体的なイメージがわいてくると思います。

会社に入ってから「ちょっと違うな」「ああ、しまった」というようなことがないように、こうした取り組みは就職先の職場研究や職業のアンマッチを防止するために役立つと思っています。最初の入口を間違えないことで、長い目でみて自分の将来やライフプラン、つまり自分の人生をしっかりと考えていくことにつながるとしています。ジョブパス、ITパスポート試験を勉強する、試験を受けることは、そういったところに大きな意味があり、活用していただければと考えております。

■新卒採用のポリシー

まず弊社の紹介をさせていただきたいと思います。弊社の新卒採用の基本理念は「日立ソリューションズの企業理念、経営ビジョンに共感し、価値創造にチャレンジできるポテンシャルを備えた人材の厳選採用」とさせていただいています。企業理念とか経営ビジョンは、弊社に限らずいろいろな企業が出ていると思います。ちなみに弊社の企業理念は「確かな技術と先進ソリューションの提供を通じ、お客様と地球社会の発展に貢献する」というものです。

この企業理念に共感してくれる人、地球社会の発展に貢献したいという人、そう思っている人に入ってきてほしいと考えています。こうした人を見極めるのが弊社の人事部の仕事です。

さて、新卒採用選考におけるポリシーについてお話しします。まず1つ目は当社の求める人材要件に即して、応募者の意欲、適性、能力の3つに基づいて公正な採用選考を行っております。2つ目は、学生に対して業界や職種、会社を正しく理解してもらうための情報提供と意思疎通に努めております。「しっかり勉強してきなさい」というだけではなく、いろいろなことをこちらから発信していかなければなりません。

ん。「日立ソリューションズというのはこのような会社です」「こうした仕事をします」「このような厳しいこともあります」と積極的に発信して、会話をしながら、お互いを理解することが大切なのです。3つ目は、学生が将来にわたってどのような立場であっても、当社および日立グループの重要なステークホルダーとなる可能性がありますので、丁寧に誠実に対応することに心がけております。

■求める人財像と課題

ここで私どもが求める人財像をまとめさせていただきます。弊社の今ある状況では新たなビジネス領域への挑戦をやっていく必要があり、これに対応できる人財がほしいと考えています。これは弊社だけでなく、世の中の一般企業もそうだと思いますが、グローバル化はもちろん、複雑な社会構造の変化、デフレやインフレ等々、今はたくさん課題があります。これらの変化、課題に対応できる企業にしないといけないと考えています。

まず1つ目がITニーズの変化です。これはイメージがしづらいと思いますが、例えば車で言うと、昔、格好の良い車、大きな車を買うことが一種のステータスだったのではないかと思います。しかし、そういう人は徐々に減ってきて、最近では若者の車離れにつながっていると思うのです。「車はべつに持たなくてもいいじゃないか」。つまり車を買うのではなく、レンタカーやカーシェアリングを積極的に利用して、いまは車を持たない、使うときだけ借りる、というわけです。中には運転しないでタクシーに乗ればいい、という人もいるかもしれません。

IT業界でも昔、システムといいますと、会社でシステムを作るとか、学校毎にシステムを作るといった事がほとんどでした。最近は、メールやヤフーでメールは無料で使えますし、クラウドサービスを必要なときだけ使うというように業界も変わってきています。ものづくりからソリューションビジネスへ、大きな転換を図

るのが1つの課題となっています。

2つ目が社会インフラや環境、エネルギー、農業等の課題への対応ということです。TPPでグローバル化は避けて通れません。グローバルビジネスの展開はIT業界に限らず、どの業界も一緒だと思います。いまあるビジネスだけでは足りない、新しいものを作っていかなければならない、というのが今の大きな命題となっているのです。そういったところにチャレンジできる人がいま求められる人財像になっています。

これから社会に出てくる人には、一定水準の知力とIT適性が前提にあって、最低限の知識は養ってください、というのが1つ目。2つ目は論理性や自律性、コミュニケーション力、プレッシャーに打ち勝つ力、いろいろな困難がある中でも頑張れる力、忍耐のある人というところでしょうか。それから広く多様性のある優秀な人財を確保するというので、海外留学生、外国籍学生の積極的な採用も求められる人財像の重要な柱になっています。弊社にもいろいろな国籍の社員がいて、トルコやベトナム、中国あたりですね。多様性に対応していくためには、社内も多様化していくことが必要です。

ただここにはいろいろと課題があるのも事実です。最近の若い人は安定志向が非常に多くなっています。大きな会社に入って、一生そこに勤めたい。このようにどちらかというと昔の終身雇用型というような安定志向が強くなってきて、相性という情緒的側面重視の学生が増加しています。

弊社はたぶん名前をご存知ない方が多いと思います。B to C企業と比べたIT業界の不人気と仕事の分かりにくさ、一般コンシューマ向けの商売をしている会社に比べますと、認知度が低い。日立ソリューションズといっても何をやっている会社か分からない。そのようなことで、なかなか仕事を理解して応募してくれる方が少ないという問題があります。

このためミスマッチ等による早期退職という問題があり、これを克服するために人事も対応に迫られているところです。まずはいろいろな課題を整理してクリアしていくということで、社内の人事もいろいろと仮説と検証を試みているわけです。

■適性検査による検証

せっかく入社した人に、長く活躍してもらう為に、採用時の適性検査結果の分析、早期退職やうまく仕事に溶け込めないのはどのような理由なのだろうか。そこは採用時に何か手を打つことができなかったかということで、検証をさせていただきました。

初めに早期退職の検証です。まず2年以内、3年～5年に早期退職する人、退職はしないけれどもメンタル、つまり鬱でダウンしてなかなか仕事に就けない人もいます。この3パターンでいろいろ検証をさせていただきました。

ちなみに早期退職で「2年以内」と申しますと、「あれっ！」という方がいらっしゃると思います。離職率の話では、2年ではなく3年以内ということがよく出てくると思います。7・5・3問題という言葉もあると思います。なぜ2年以内かと申しますと、1つの理由があるわけです。

日立グループでは、入社して2年目の終わりにくらいに論文を書かせます。その際、今日私がここで立っているように、大勢の人の前で自分の論文を発表するイベントがございます。論文は2年の間に自分がどのような仕事をしたのか。どのようなことを知ろうとして、どんなことが分かったのか。もしくはどんな事を学んだのか。2年目の社員は仕事の成果について書きにくいと思いますが、自分の仕事を振り返る上で、自分のやったことをきちんと整理して理解させる、そういった意味で論文を書かせています。

A4で15～20枚、多い社員は30枚くらい書く人もおり、かなりのボリュームを半年くら

いかけて書くわけです。それがどうしても嫌だという人が少なからずいますので、そういった意味で2年以内の検証となった次第です。

■適性検査検証による仮説

まず2年以内の早期退職です。せっかく就職活動をして入ってきたのに、どうして2年で辞めてしまうのか、ということをもまず考えてみました。理由としては、あまり仕事の中身などを考えずに、気分だけで入ってきたのではないか、という事が考えられます。これは気分に関左右されやすいとか、周囲に影響されやすいケースです。仕事や事業内容より、その場の雰囲気や人の話の表面的な部分に影響されやすいような社員が入ってきたのかではないか、と考えられます。

きちんと会社の話を聞かずに、説明会が楽しく面白そうだった、そこにいた人と仲良くなったなどと、いろいろな理由があると考えられます。けれども、仕事や事業内容に基づいた動機づけ、これを『内発的動機づけ』と名付けたわけですが、これが形成されずに入社し、入社後も、それが自分の中で育つこともなく、皆と会話するわけでもなく、何となくしんどくなり、そのまま退職に至ってしまうケースが多いと思っています。

この『内発的動機づけ』は、大事なことだと思います。「こういう仕事をやるのだ」と自分から積極的に取り組む自律性は、質の高いやる気につながるエンゲージメントを促します。仕事や事業内容を正しく理解した上で、『内発的動機づけ』に基づく弊社への志望動機や意欲はどうか、これをしっかり見極めることが大切だと考えているところです。

続いて早期退職の3～5年目です。だいたいこの位の年代ですと、ひと通り仕事が終わってきて、私どもからすると、大事な戦力になっています。そのタイミングで辞めてしまうのは非常に厳しいところでして、せっかく3年間頑張ってきたのだからもう少し頑張れよ、とい

うところですか。どうしてここで辞めてしまうのか。人事が過去の事例を分析しました。そうすると个性的で独りよがりになりやすい、独自のものの考え方や見方を大切にする、飽きっぽくて思い切りがよい、などというところに原因があるのではないか、ということが見えてきました。志望理由や志望動機はしっかりあるのですが、主観的であり、自分の考え方に固執してしまう。また非常に短絡的な人が入ってきているのではないか。応募時に抱いた自分の夢、理想と現実のギャップが解消できなくて、もうこの会社ではやっていけないと辞めてしまうパターンが3年から5年に最も多い理由と考えられます。

次にメンタルヘルスについてです。これは本人だけの責任ではないと思いますが、非常に責任感が強い人ほどなりやすいケースがあります。物事の考え方が悲観的で、後悔することが多くて後ろ向きの人。責任感は大事なことですけれども、責任感だけが突出して仕事の厳しさを理解せずに、ギャップがあるまま入社している、というのが1つの理由だと考えています。

以上3つのパターンで、いろいろ分析をした結果、採用を社員のキャリア自立のスタートと考え、雰囲気等の情緒的側面だけを訴求するのではなく、仕事や事業の内容をできるだけ正しく伝え、「時には専門職ならではの厳しさも伝えるということが必要である」と強く考えているところです。

■重点施策その1—採用の前に

こうした採用時の適性検査の結果を踏まえ、いくつかの重点施策を展開しています。まず採用の前になると思いますが、採用プロセスを通じて、仕事や事業の内容について理解をしてもらうことを、いくつか展開しております。

まず1つ目が、ソリューションビジネス体験インターシップ、これには「SE 大学」という名前をつけています。何年も前からやっている内容で、のちほどご紹介したいと思います。

2つ目にグループワーク選考に対して、IT 関連テーマの提案を課題にするということで、実際の仕事がイメージできるようなことを行っています。3つ目は社員との接触の場を増やし、理解を促進するということです。弊社ではリクルーターという制度がありまして、会社「会社のことをよく知りたい」と連絡していただいたら、リクルーター社員を紹介します。面談は無いのですが、リクルーター社員と学生との間で、会話やメール等で、いろいろな情報発信を行っています。

合同説明会の時は、IT 未経験者に対して「IT パスポート試験」を紹介させていただいて、社会に出ると「こんなことをやらないといけないのだよ」というようなこともやっております。業界や職種の研究、またどういう取り組みができたのかを聞きまして、会社案内だけでは分からないことを勉強しているかどうか、これをきちんと確認することもやっているわけです。

こういった活動を通して『内発的動機づけ』に基づく志望動機、意欲の形成がよくできているかなどを確認していくことが大切だと考えています。

先ほど簡単にご紹介した「SE 大学」ですけれども、どんなことをやっているか簡単ご紹介したいと思います。

「SE 大学」の日程は4日間で、実際に SE になってもらいお客さんとの会話やモノ作りを経験してもらいます。まずインターネットで事前に1日間の勉強をすませたあと、3日間会社にきていただきます。顧客とのヒアリング、システム開発の流れをひと通り経験していただきます。学生だけではなく、社員も何人か参加して、納期や予算などで徹底したリアリティーを追求してもらいます。

結構、研究室やサークルの先輩からの口コミで参加する学生が多いようです。わざわざ検索して連絡してくるとか、IT 業界の登竜門的イベントとして、定着しているのが非常に嬉しいところです。

毎年参加した学生がすべて弊社に入るわけではなく、他の IT 業界の会社に入ることもあります。また参加者の数名が SE 志望を自主的に断念するケースもあります。憧れや漠然とした格好よさ、イメージだけではなく、きちんと体験した上で、これは自分に向いていないということで諦める学生もいるわけです。こうしたケースは、ある意味でその学生の将来のためには良いと思っていますし、しっかり将来を考えてもらう上で、「SE 大学」を利用してもらいたいと思います。

■重点施策その 2—多様性

次に重点施策の 2 番目ということで、多様性にとんだ優秀な人財の採用についてです。グローバル事業に寄与する人財の採用ということで、日本人留学生や海外出身留学生を積極的に採用していくということです。海外出身者の口コミの中には、「真剣に長期的視点での活用を期待して海外出身者を採用している会社」という評価をいただいております。

また女性の積極採用にも努めています。IT 業界は残念ながら「男社会」という考え方がまだ強い業界だと思っています。まずは女性が半分くらいになることが多様性の第一歩といってよいでしょう。女性社員の活躍というのを積極的に後押しして PR しています。ちなみに弊社は役員にも女性がいます。

■重点施策その 3—新人の早期戦力化

続いて重点施策の 3 番目ということで、新人の早期戦力化に関する話です。新人を早く一人前にしないとイケない、その教育のご紹介をしたいと思います。

まず内定期間中の教育ということです。IT 業界なので内定者教育は「基本情報技術者試験」の受験支援を行っています。それにプラスして社会人の基礎知識として「IT パスポート試験」の受験を推奨しています。

内定期間が終わったあとも、ここからまた新

しい教育が始まるわけです。今年は 2013 年度計画、カリキュラムはほとんど終わりましたが、2 か月くらい教室に入ってびっちり勉強してもらいます。40 人ぐらいのクラスに分け、IT 知識のスキルアップということで、技術教育をやっているわけです。目標は、「自ら学び、考え、行動できる自律型社員になる」というものです。教えない教育の実践ともいえるものです。

クラスに講師が一人ずつおりますが、なるべく一方的に教えることはやめようと考えています。新人は、おそらく社会に出るまで、黙って座って聞くという授業や講義が多かったと思います。ただ社会に出ると一方的に受け身だと駄目なわけで、自分から発信していかないとイケません。まずその第一歩という形で、教えない教育、クラス運営を自分たちでやってください、ということを積極的に導入しました。

これを 2 か月みっちりやりまして、6 月上旬に各職場に配属され、今は半人前か 0.3 人前くらいですが、たぶん本人は 0.8 人前くらいだと思っているのではないのでしょうか。まだまだこれからということで頑張ってもらっているところ です。配属後は、「それでは頑張って、さようなら」ではなく、しっかりとしたフォローを考えております。

若年層必須教育ということで、ひと通りテクニカル、ヒューマン、ビジネスの総合的な 3 つのスキルを体系的に習得させています。指導員制度を弊社は導入してしまっていて、必ず一人に一人、教育の責任者をつけています。だいたい上司、部下は 10 歳以上も違うわけですから、もう少し相談しやすくするために 2、3 年先輩の人をつけています。ある程度の到達度を決めて二人三脚でやっていくような制度を導入しているわけです。その上で、年に 1 回は必ず集合教育をやり、2 年目教育、3 年目教育、最近 は英語教育というものも導入し、毎年何らかの形でフォロー研修をやっています。

■営業部門における施策

次に営業部門の施策についてお話いたします。先ほど述べました2か月研修の後、営業配属の新人は、さらに2か月延長して教育をやっています。まず1か月は営業集合教育ということで、新人全員研修の後、営業配属者のみを対象にした集合研修を実施します。到達目標は営業の基礎知識と基本動作を身に付けることです。内容は規則、コンプライアンスの知識、IT業界の営業に必要な業界知識、セキュリティを守るための基礎知識。これらはITパスポート試験を活用した基礎知識の習得です。また商品、製品の知識習得もあります。実際に自分が売るものを理解していないと売れませんので、いろいろな商品、1日ごとに製品を決めて1週間くらい順番に回って勉強するのです。

覚えるだけでは駄目なので、実際に体験してもらうこともやります。先輩の営業の体験講話、いろいろな成功談、失敗談があると思いますが、その話を聞くというのが1つ目。2つ目は2〜3年前からやっていますが、違う会社を訪問して、実際にプレゼンをするという練習を積んでいます。行く前にどんなことを紹介するかということで、まず自分の会社の勉強をする、初めて会う人に整理立てて説明する、このようにきちんと話す練習をしています。

集合教育をした後に、仮配属になります。弊社は営業本部が10くらいありまして、ばらばらに入ってまず本当に経験してもらうわけです。営業というのは売る製品によって求められる人材が少しずつ違うわけですが、大きく違う点はアカウント営業か、製品営業か、ということです。アカウント営業は特定の顧客に対して、あらゆる製品を駆使して提案するものです。もしくは決まった顧客の困っていることを解決するのがアカウント営業です。また製品営業は、特定の製品を、あらゆるルートを駆使して販売していく営業です。

営業はこの2つに大きく分かれるのですが、

それぞれに求められるスキルというのは違いまして、仮配属で本人がどういう行動、どんなパターンなのかを見極めながら、配属部署を決めていくということになります。いろいろ営業があるわけですが、基本となるスキルや知識というのは一緒です。そこがしっかりしていなければ、その先一人前にはなかなかないわけですので、そのあたりをきちんと身に付けてもらい、足りないところはしっかりサポートしてあげる、ということをやりたいと思っています。

■おわりに

いろいろ弊社の紹介をさせていただきましたが、最後にここで4つまとめさせていただきました。1つ目は、就職前から仕事をイメージした知識やスキル習得が必要ということです。2つ目は、その手段としてジョブパスやITパスポート試験を活用していただければと考えております。3つ目として、こうした試験を受けることで、単なる憧れや根拠のない思い込みを見直すきっかけになり、正しい理解が出来ることに有効だと考えています。4つ目に、ITパスポート試験は、内容を勉強するとビジネスに必要なスキルがテクノロジーだけでなく、経営全般やマネジメント、社会一般的常識まで公平に理解でき、これらを勉強する中で今後の自分の人生を考えていただければと考えています。本日はこれで終わりたいと思います。いろいろとご紹介させていただきまして誠にありがとうございました。

ビジネス能力検定(B検)ジョブパス

B検は、社会人に必要な仕事の能力を評価する試験です。

1995年に産学連携で開発されて以来、大勢の社会人あるいは就職を控えた大学・短大生、専門学校生、高校生に受験されています。

2013年、社会やビジネスを取り巻く環境の変化に対応するため基準を見直し、ビジネス能力検定(B検)ジョブパスという名称でスタートしました。

B検は、あらゆる職種・業種の方に必要な基本的な内容です。

専門的な知識や能力も、基礎・基本をマスターしてこそ輝かせることができます。



就職を考えている学生・生徒、就職間近の学生、新入社員、みなさんに必要なビジネススキル・マナー習得のため、また、社員の方のビジネス応用力をはかる試験として、多くの学校や企業が取り組んでいます。

B検の特徴

●B検はすでに100万人*が受験した検定です。 *平成26年1月現在累計1,001,767人受験

●仕事の基礎を網羅しているので男性・女性ともに受験されています。

*平成25年度受験者男性56%女性44%

●働く意識、文書、マナー、時事、統計、ケースのバランスの取れた出題。

●学校でのキャリア教育・職業教育段階に応じてステップアップが可能。

●文部科学省が後援する検定。履歴書にも自信を持って書けます。

●就職活動に向けて、ビジネスの基本をマスターしたことを証明できます。

実施要項・出願方法

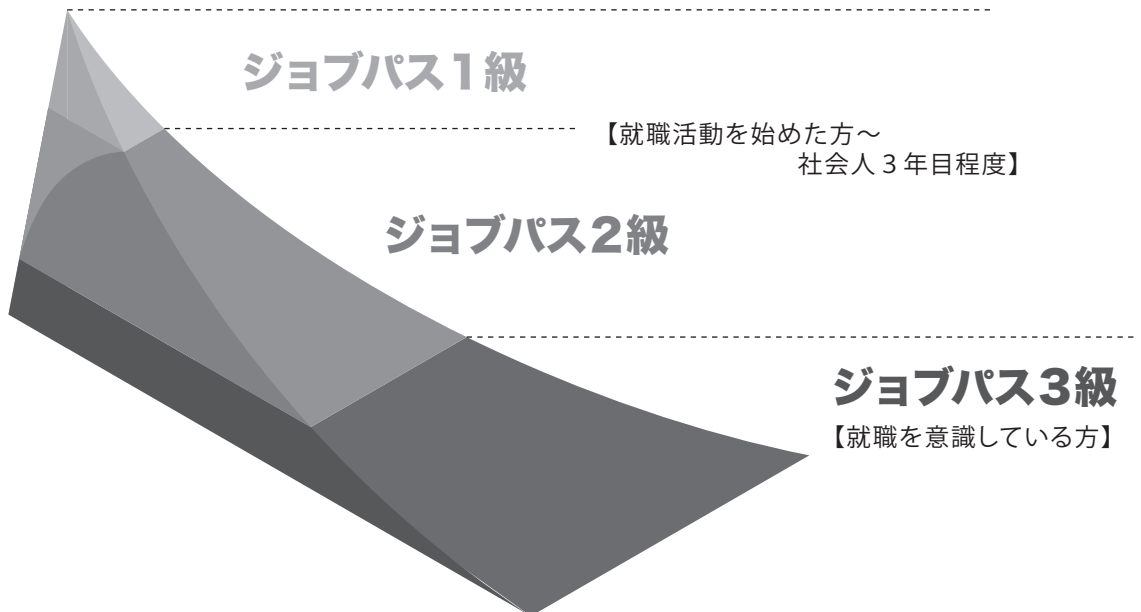
受験対象 どなたでも受験できます。

⇒詳細は「B検ジョブパス」で検索

	ジョブパス3級	ジョブパス2級	ジョブパス1級
出題形式	多肢選択(解答マークシート)式によるペーパー試験	CBT方式による 記述入力方式	※CBT(Computer Based Testing)方式は、 インターネットに接続されたパソコン で受験する方式です。
前期試験	7月第1日曜日 【出願期間】4月1日～5月下旬 【合格発表】8月下旬	9月第3～4週 【出願期間】団体:試験日の2週間前まで/個人:試験日の3週間前まで 【合格発表】10月末	
後期試験	12月第1日曜日 【出願期間】9月1日～10月中旬 【合格発表】1月下旬	2月第3～4週 【出願期間】団体:試験日の2週間前まで/個人:試験日の3週間前まで 【合格発表】3月下旬	
試験説明時間	10:20～10:30	12:50～13:00	10分間
試験時間	10:30～11:30(60分間)	13:00～14:30(90分間)	90分間
配点	100点満点	100点満点	100点満点 体系的知識問題50点/実践応用問題50点
合格基準	70/100点	65/100点	体系的知識問題25点/実践応用問題20点以上 ※体系的知識問題で基準点に満たない場合、 実践応用問題は採点されません。
受験料(税込)	2,800円	3,800円	8,000円 ※2級合格者が1年以内に1級を受験する場合、1回限り5,000円とする。(出願時に2級合格時の登録番号が必要です。)

※合格者には合格証(カード)を無料で発行します。 ※希望者には有料で合格証書(A4判)、就職等で証明書を必要とする方には合格証明書を発行します。

出題範囲と対象



ジョブパス3級

自らの職業観や勤労観といった概念の形成を前提にビジネス常識および、基礎的なコミュニケーション、情報の利活用など、将来、職業人として適応するために身につけておくべき知識を評価する。

ビジネスとコミュニケーションの基本

- キャリアと仕事へのアプローチ
- 仕事の基本となる8つの意識
- コミュニケーションとビジネスマナーの基本
- 指示の受け方と報告・連絡・相談
- ビジネスにふさわしい話し方と聞き方
- 来客対応と訪問の基本マナー

仕事の実践とビジネスツール

- 仕事への取り組み方・進め方
- ビジネス文書の基本
- 電話対応
- 統計・データの読み方・まとめ方
- 情報収集とメディアの活用
- 会社を取り巻く環境と経済の基本

ジョブパス2級

3級の知識を前提とし、企業の役割や責任と権限などを理解するとともに、効率的な業務の進め方、問題解決のための基本的なコミュニケーション、情報活用の技法を評価する。

ビジネスとコミュニケーションの基本

- キャリアと仕事へのアプローチ
- 会社活動の基本
- ビジネス会話とアクティブリスニング
- 接客と営業の進め方
- 不満を信頼に変えるクレーム対応
- 会議への出席とプレゼンテーション
- チームワークと人のネットワーク

仕事の実践とビジネスツール

- 仕事の進め方
- ビジネス文書の作成
- 統計・データの活用
- 情報収集とメディアの活用
- 会社数字の読み方
- ビジネスと税金・法律知識
- 産業と経済の基礎知識

ジョブパス1級

2級の知識、技法を前提とし、問題解決を円滑に推進するために必要となる論理的な思考、情報発信と表現技法、および基礎的なマネジメント技法を実践的に評価する。

専修学校1年間の歩み(平成25年4月～26年3月)

平成25年(2013年)

月	日	内 容	場 所	解 説
4月	19日	平成25年度事務担当者会議	千代田区	都道府県協会等事務局に対して1年の事業計画等について説明するとともに、意見交換を行う会議
6月	8日	第54回外国人による日本語弁論大会	北九州市	日本に住む外国人が日本語により日本の文化や社会について考えを述べる大会
	11日	TCE財団第111回理事会	千代田区	平成24年度事業報告、決算報告・監査報告審議、承認
	24日	全専各連第62回総会・第117回理事会	千代田区	平成24年度事業報告、決算報告・監査報告、会則及び施行細則の一部改正審議、承認
	27日	TCE財団第77回評議員会	千代田区	平成24年度事業報告、決算報告・監査報告審議、承認
7月	2日	チーム学習型キャリア教育ワークブック『やる気の根っこ』活用研修会	渋谷区	キャリア教育について「重要性は理解しているつもりだが、指導技法に不安がある」「新しい教育技法を具体的に学んでみたい」等の要望を持つ教職員を対象に、キャリア教育ワークブック『やる気の根っこ』を活用した教育方法を教授する研修会。8月27日(福岡市)、29日(京都市)
	5日	近畿ブロック会議	京都市	近畿ブロック(滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県)
	9日	中国ブロック会議	松江市	中国ブロック(鳥取県、島根県、岡山県、広島県、山口県)
	11日	「職業教育の日」		昭和51年7月11日の専修学校制度制定を記念して
	12日	専修学校の質の保証・向上に関する調査研究協力者会議が「職業実践専門課程」の創設について～職業実践的な教育に特化した枠組みの趣旨をいかした先導的施行～(報告)まとめる		企業等が参加する「教育課程編成委員会」「学校関係者評価委員会」の設置を求め、企業等との連携による人材の育成で大学教育との相違を鮮明に
	19日～21日	2013日本留学フェア	台湾	日本への留学を希望する学生等に対して現地で相談会を開催し、日本の教育機関の最新情報を提供。19日(台中)・20日(高雄)・21日(台北)
	22日～24日	第23回全国高等専修学校体育大会	富士吉田市	高等専修学校相互の交流とスポーツを通して生徒の健全な精神の涵養、体力の向上などを目的とした体育大会。8都府県、20校の選手が参加。10競技38種目で熱戦が繰り広げられる
	25日～26日	九州ブロック会議	那覇市	九州ブロック(福岡県、佐賀県、長崎県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県、沖縄県)
	30日	ビジネス能力検定ジョブパスセミナー	千代田区	企業における採用と若年者スキルアップについての取り組み事例の紹介、教科「職業とキャリア」開発経過の報告ほか
8月	1日	北海道ブロック会議	札幌市	北海道ブロック(北海道)
	1日～2日	平成25年度 中堅教員研修カリキュラム実証講習会I	新宿区	『体系的カリキュラム・シラバス作成(インストラクショナル・デザイン)』によりクオリティの高い、魅力ある授業を目指す中堅教員のために～』について、実証講習会として開催
	5日～8日	第22回全国専門学校バレーボール選手権大会	名古屋市	全国8ブロックの予選を勝ち抜いた男女30チームが出場
	7日～9日	職業教育・キャリア教育に携わる全ての教職員のためのキャリア・サポーター養成講座	新宿区	専修学校等でのキャリア・サポート(学生生徒が自分自身のキャリア(仕事人生)を主体的に設計・選択・決定できるよう支援する)を推進するために、教職員が有すべきマインド(態度や姿勢・考え方)を養成することを目的とした研修会。8月21日～23日(大阪市)
	20日～23日	第18回全国専門学校バスケットボール選手権大会	札幌市	全国10ブロックの予選を突破した男女28チームが出場
	26日～28日	【中堅教員研修】専修学校教員のキャリアデザインワークショップ～これからの専修学校を担う自立型教員育成研修～	新宿区	専修学校の中堅教員として働くことの意義に自ら気づき、更なる継続的な教育活動に関わり、各校での中核的・専門的な役割を担うための能力を育成することを目的とした研修会
	28日～29日	北関東信越ブロック会議	新潟市	北関東信越ブロック(茨城県、栃木県、群馬県、新潟県、長野県)
	28日～29日	中部ブロック会議	静岡市	中部ブロック(富山県、石川県、福井県、岐阜県、静岡県、愛知県、三重県)
	30日	「専修学校の専門課程における職業実践専門課程の認定に関する規程」を文部科学省告示第百三十三号で告示、同日より公布・施行		一定の要件を満たした専修学校専門課程を「職業実践専門課程(学科)」として文部科学大臣が認定・奨励することにより、専門課程における教育水準の維持・向上を図る
9月	1日	第10回全国理美容メイクアップ選手権大会	渋谷区	「ドーリー」をテーマに、全国21校の理容美容学校が参加。選抜された56人が感性と創造力を競う
	1日	平成25年度全国簿記電卓競技大会	文京区	全国8地方会の予選を勝ち抜いた51チーム、220人の選手が出場
	7日～8日	2013日本留学フェア	韓国	日本への留学を希望する学生等に対して現地で相談会を開催し、日本の教育機関の最新情報を提供。7日(釜山)・8日(ソウル)
	12日	東北ブロック会議	山形市	東北ブロック(青森県、岩手県、宮城県、秋田県、山形県、福島県)
	19日	管理者研修会	文京区	「職業実践専門課程にかかる認定制度の創設について」、「学校法人会計基準の改正について」、「労働契約法及び高齢者雇用安定法の改正について」をテーマとした研修会。4日(大阪市)、8日(仙台市)

専修学校 1 年間の歩み (平成25年 4 月～26年 3 月)

月	日	内 容	場 所	解 説
9月	27日～28日	第23回全国専門学校青年懇話会経営戦略セミナー	那覇市	次代の専門学校経営者及び後継者並びに経営の一翼を担う方々を対象として、宿泊形式で行うセミナー
10月	7日～12日	第23回全国専門学校サッカー選手権大会	札幌市	各地区の代表21校が参加
	12日	第28回全国専門学校対抗陸上競技大会	江戸川区	13校から約180人が参加
	18日	四国ブロック会議	松山市	四国ブロック（徳島県、香川県、愛媛県、高知県）
	20日	職業教育の日制定記念「第9回全国高校生・高等専修学校生『私のしごと』作文コンクール」表彰式	千代田区	「職業」や「仕事」について考える機会と、発表の場を提供するコンクール。テーマは①私の理想とする職業人、②好きな仕事で、夢を叶える!、③仕事で、被災地とつながろう!。応募総数4096編
	24日	T C E 財団第112回理事会	千代田区	平成25年度事業中間報告、評議員会の招集について等審議、承認
	10日～11日	第68回全国私立学校審議会連合会総会	和歌山市	第1専門部会(専修学校・各種学校関係)の協議題は、①専修学校の通信制に設置ができる学科について、「十分な教育効果が得られる」ことの具体的な判断基準について、②専修学校(通信制を除く)におけるサテライト教室の設置について、③職業実践的な教育に特化した新たな学校種の創設について
	28日～11月1日	第13回全国テニス選手権大会	北九州市	地区大会を勝ち抜いた男女延べ22校156人が参加
	31日	第18回全国学生技術コンテスト	品川区	ヘア技術と感性を競うコンテスト。28校・約280人が参加
11月	7日	南関東ブロック会議	千葉市	南関東ブロック（埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、山梨県）
	3日～8日	第25回全国専門学校軟式野球選手権大会	倉敷市	全国各地区の予選を勝ち抜いた25校が参加
	10日	第25回全日本高校デザイン・イラスト展表彰式	千代田区	デザイン・イラストレーション等を創造・制作・発表することで、最も感性が豊かな年代の高校生の創造力や表現力を啓発することを目的として実施
	17日	第5回全国理容美容学生技術大会	神戸市	予選を勝ち抜いた520人が出場。理美容技術と感性を競い合う大会
	27日～28日	平成25年度 中堅教員研修カリキュラム実証講習会Ⅱ	渋谷区	『新任指導力（組織コーチング、メンタリング）』、『リスクマネジメント（クレーム対応）』の2科目について、実証講習会として開催
	29日	全専各連都道府県協会等代表者会議	千代田区	文部科学省関連施策等について説明
	2日	第31回全国専門学校英語スピーチコンテスト	中央区	専門学校生の英語による表現力向上を目的としたコンテスト
	2日	専門学校留学生担当者研修会	千代田区	専門学校の適切な留学生受け入れを目的とした研修会
12月	6日	キャリア・サポーター対象「第7回研究啓発・交流会」	千代田区	キャリア・サポートの実践事例について討議・研究し、情報交換を目的とした研修会
	11日～12日	第29回全国専門学校卓球選手権大会	世田谷区	地区予選を勝ち抜いた36校139人の選手が出場
	22日	第22回全国専門学校ロボット競技会	江東区	テーマは「スチールファイト」。ロボットの創造性とスピードを競う競技会。全国9都府県11校56チーム、160人の選手が出場

平成26年(2014年)

1月	24日	第26回全国専門学校日本語学習外国人留学生日本語弁論大会	大阪市	専門学校で学ぶ外国人留学生が日本語の表現能力を競う弁論大会
2月	3日～4日	専門学校の教育訓練・運営に係る内部質保証人材の養成講習	千代田区	受講対象者は、専門学校の組織管理・運営、または正規課程もしくは正規課程以外の教育指導や課程等の編成で、3年以上の実務を有し、当該知識を有している教職員
	7日	「服の日」記念行事・第20回繊維ファッション産学交流会	新宿区	全国服飾学校ファッション画コンクール表彰式、服飾教育顕彰式、服の日記念・産学交流会合同パーティー開催
	12日	専門学校留学生就職指導担当者研修会	千代田区	専門学校留学生の就職指導を担当する学校関係者と専門学校留学生を採用する企業関係者を対象とする研修会
	22日～23日	第6回製菓衛生師養成施設技術コンクール全国大会	仙台市	決勝大会にはレシビ審査を通過した60人の選手が出場
	25日～26日	第4回全国調理師養成施設協会「食育フェスタ」(第29回調理師養成施設調理技術コンクール全国大会)	港区	調理技術の基本と創造性を競う全国大会を開催。274校・507人の選手が地区大会に出場し、選抜された143人の選手が決勝大会に出場
	27日	全専各連118回理事会	千代田区	平成26年度事業計画原案、収支予算原案を審議、承認。第2期新学校制度創設推進本部を立ち上げ、「新たな高等教育機関の早期創設の実現」を図ることを重点目標として掲げること
3月	12日	文部科学省・厚生労働省平成26年度関係予算及び関連施策に関する説明会	千代田区	文部科学省生涯学習政策局専修学校教育振興室の担当官、厚生労働省職業能力開発局関係課の担当官が、予算や関連施策等を説明
	18日	T C E 財団第78回評議員会・第113回理事会	千代田区	平成26年度事業計画案、収支予算案等を審議、承認
	20日	キャリア・サポーター養成講座 講座カリキュラム改訂説明会	千代田区	キャリア・サポーター養成トレーナーを対象に、カリキュラム改訂箇所の解説と講座運営に関する留意点について説明
	31日	職業実践専門課程官報告示		認定学校数:472校、認定学科数:1,373学科



一般財団法人
職業教育・キャリア教育財団

専修教育 No.35

発行日 2014 年 3 月 25 日

発行人 福田 益和

編集人 菊田 薫

発行所 一般財団法人 職業教育・キャリア教育財団

〒102-0073 東京都千代田区九段北 4-2-25 私学会館別館 11F

TEL (03)3230-4814 FAX (03)3230-2688

ISSN 0388-1385

専修学校各種学校学生・生徒災害傷害保険のご案内

補償内容

学生・生徒の日常の大半を占める、正課中、学校行事中、学内休憩時間中、課外活動中の急激かつ偶然な外来の事故による傷害

正課中、実習中(医療関連実習を除きます。)、学校行事、課外活動その他の学校管理下における活動に起因する賠償事故

補償金額・保険料

補償内容	死亡保険金		後遺障害保険金		入院保険金		手術保険金		通院保険金	
	昼間部	夜間部	昼間部	夜間部	昼間部	夜間部	昼間部	夜間部	昼間部	夜間部
正課中 学校行事参加中 学内休憩時間中	2,000万円	1,200万円	程度に応じ 90万円～ 3,000万円	程度に応じ 54万円～ 1,800万円						
上記以外で学校施設 内における間					事故の日から その日を含めて 180日を限度に		事故の日から その日を含めて 180日以内の 手術 手術の種類に 応じて	事故の日から その日を含めて 180日以内の 通院に限り 通院日数 90日を限度に	事故の日から その日を含めて 180日以内の 通院に限り 通院日数 90日を限度に	
学校施設外で学校に 届け出た、課外活動等 を行っている間	1,000万円	600万円	程度に応じ 45万円～ 1,500万円	程度に応じ 27万円～ 900万円	1日につき 4,000円		4万円、8万円 または 16万円	1日につき 1,200円	1日につき 1,000円	
通 学 中 (※)										
学校施設等 相互間の移動中 (※)										
臨床実習中	接触感染予防保険金(特約加入者が接触感染予防措置を受けた場合) 支払保険金:1事故につき15,000円(定額払い)									
賠償責任補償額 対人(1名/1事故につき) 対物(1事故につき)	支払限度額 対人賠償:1名につき5,000万円/1事故につき5億円 対物賠償:1事故につき500万円 (免責金額 なし)									

(※) 通学中等傷害危険担保特約を付帯した場合には適用です。

インターンシップ活動賠償責任保険

学生がインターンシップ活動により、他人にケガをさせたり、他人の財物を損壊した(受託物については、損壊、紛失、盗取または詐取された)ことにより法律上の賠償責任を負った場合に保険金をお支払いする、賠償責任保険制度です。

補償の対象者 学生・生徒災害傷害保険に加入の学生に限りです

補償金額・年間保険料

活動内容	正課・学校行事または課外活動として行われるインターンシップ活動
支払限度額	対人 施設・生産物事故:1名・1事故1億円 (生産物事故は保険期間中限度額も1億円です。)
	対物 施設・受託者事故:1事故250万円 (受託者事故は保険期間中限度額も250万円です。) 生産物事故:1事故・保険期間中1億円
免責金額 (自己負担額)	1事故につき5,000円
保険料(1人につき)	250円

学校賠償責任保険

<基本タイプ>

学校およびその教職員の過失によって、学生生徒または第三者に対する賠償事故が発生し、学校や、教職員が法律上の損害賠償責任を負った場合に保険金をお支払いする保険制度です。

補償の対象者 各学校及びその教職員

補償金額・年間保険料

支払限度額	対人 1名につき 5,000万円 1事故につき 5億円
	対物 1事故につき 500万円 (免責金額:1事故につき1万円)
保険料(1人につき)	4月1日～翌年3月31日 42円 (中途加入も可能です。)

<拡充タイプ:学校教育活動賠償責任保険>

学校教育活動の遂行または侵害行為に起因して、被保険者に対して損害賠償請求がなされたことについて、被保険者が法律上の損害賠償責任を負担することによって被る損害に対して、保険金をお支払いする保険です。

補償の対象者 各学校及びその役員・教職員

補償金額・年間保険料

支払限度額	免責金額	
	基本部分+追加被保険者特約	1請求・保険期間中 3,000万円
支払限度額	事故対応費用担保特約	1事故あたり 300万円
	災害被災者対応費用担保特約	1事故・保険期間中 1,000万円
犯罪被害者対応費用担保特約	1事故・保険期間中 1,000万円	1事故あたり 見舞金以外:10万円 見舞金:なし
	1事故・保険期間中 1,000万円	1事故あたり 見舞金以外:10万円 見舞金:なし
保険料 (生徒一人につき)	4月1日～翌年3月31日 823円 (中途加入も可能です。)	

※このご案内は専修学校各種学校学生・生徒災害傷害保険、施設賠償責任保険、生産物賠償責任保険、受託者賠償責任保険、学校教育活動賠償責任保険、個人情報漏えい保険の概要についてご紹介したものです。ご加入にあたってはパンフレット(重要事項説明書)をよくお読みください。詳細は契約者である団体の代表者の方にお渡しする保険約款により、ご不明の点がございましたら、取扱代理店または保険会社までお問い合わせください。

<取扱代理店>

株式会社 第一成和事務所

東京都中央区日本橋久松町11番6号 日本橋TSビル8階 電話03-3669-2831

引受保険会社(幹事)



東京海上日動火災保険株式会社

(担当課) 公務第2部公務第1課

東京都千代田区三番町6-4 電話03-3515-4133

インターンシップ活動賠償責任保険、個人情報漏えい保険につきましては、東京海上日動火災保険株式会社の単独引受となります。

学生・生徒災害傷害保険、医療分野学生生徒賠償責任保険、学校賠償責任保険につきましては、上記保険会社による共同保険契約であり、東京海上日動火災保険株式会社が他の引受保険会社の代理・代行を行います。各引受保険会社は、契約締結時に決定する引受割合に応じて、連帯することなく単独別個に保険契約上の責任を負います。なお、引受割合につきましては、団体窓口にご確認ください。

一般財団法人 職業教育・キャリア教育財団

通学中等傷害危険担保特約を付帯することにより、通学中、学校施設等相互間の移動中の傷害事故等も補償できます。

学校の授業等、学校行事または課外活動への参加の目的をもって、合理的な経路及び方法により、住居と学校施設との間を往復する場合等の急激かつ偶然な外来の事故による傷害・賠償事故

病院または診療所等の臨床実習が行われる施設内において、被保険者が直接間接を問わず、感染症の病原体に予期せず接触し、医師の指示または指導に基づき、感染または発症を予防することを目的とする検査、授業等の感染症予防措置を受けた場合に保険金をお支払します。

下記は学生生徒1人あたりの保険料です。

保険期間	昼間部		夜間部		接触感染予防 保険金 支払特約 昼間部、 夜間部共通
	通学特約 無	通学特約 有	通学特約 無	通学特約 有	
6ヶ月	370円	620円	390円	580円	10円
1年	530円	900円	540円	810円	20円
1年6ヶ月	720円	1,240円	770円	1,140円	30円
2年	940円	1,610円	1,010円	1,490円	40円
2年6ヶ月	1,160円	1,980円	1,250円	1,840円	50円
3年	1,370円	2,340円	1,460円	2,160円	50円
3年6ヶ月	1,580円	2,690円	1,680円	2,490円	60円
4年	1,740円	2,970円	1,870円	2,750円	70円

※半年単位でのご契約も可能です

医療分野学生生徒賠償責任保険

「学生・生徒災害傷害保険」に付帯されている賠償事故補償においては、「臨床検査、看護、歯科衛生・技工、診療放射線、理学療法、柔道整復、あんま、マッサージ、はり、きゅう」などの医療関連実習の際の学生生徒の賠償責任事故が対象外となっています。この保険では、正課および学校行事として行われる上記医療関連実習(インターンシップ活動も含みます。))における学生生徒の賠償責任事故を補償します。

補償の対象者 学生・生徒災害傷害保険に加入の学生に限りです

補償金額・年間保険料

支払限度額	対人 施設事故:1名・1事故 1億円 対物 施設・受託者事故:1事故 1億円 (受託者事故は保険期間中限度額も1億円です。)
自己負担額 (免責金額)	なし
保険料(1人につき)	1,000円

個人情報漏えい保険

本保険は、2つの補償で構成されております。

- ①賠償責任部分: 個人情報の漏えいによって、学校や教職員等が法律上の賠償責任を負担することによって被る損害に対して保険金をお支払いします。
- ②費用特約部分: 個人情報漏えいし、学校や教職員等が事故への対応のために支出した必要不可欠な各種費用について保険金をお支払いいたします。

補償の対象者 各学校およびその役員・使用人

補償金額・年間保険料

ご契約タイプ	Aタイプ	Bタイプ	Cタイプ
賠償責任部分 (1請求・期間中)	1,000万円	3,000万円	1億円
費用部分 (1事故・期間中)	100万円	300万円	1,000万円
自己負担額 (免責金額)	賠償・費用ともに1請求・1事故につき 各20万円		

学生生徒数	Aタイプ	Bタイプ	Cタイプ
～350名	3万円		
351～500名		5万円	
501～1,000名	※	※	
1,001名～			※

※保険料が記載されていないゾーン(※部分)の保険料については、(※)第一成和事務所までお問い合わせ下さい。



Insurance for the Earth

東京海上日動は、マングローブ植林を通じて地球の安心・安全をひろげます。

MS&AD

三井住友海上



株式会社 損害保険ジャパン