

働き方改革時代の 管理職に求められる タイムマネジメント・スキル

平成30年度

学校経営におけるタイムマネジメントに関する
調査研究プロジェクト 報告書

プロジェクトリーダー 東北大学准教授 青木栄一



目 次

研究成果の概要	1
第一章 座談会 ～働き方改革時代の管理職に求められるタイムマネジメント・スキル～	3
第二章 地方自治体での教職員の働き方に関する研修の現状	22
第三章 教員採用試験問題にみる教職員の働き方改革	39
第四章 イギリスにおける教職員の働き方改革に関わる施策の特徴	44
第五章 韓国における教職員の働き方改革に関わる施策の特徴	49
第六章 札幌市における教職員の働き方改革に関わる施策の特徴	61
第七章 教育史的観点から教職員の働き方を振り返る	71
◇資料 企業インタビュー記録	
1. 「東武キャリアサービス」(2018年6月)	74
2. 「三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズ」(2018年7月)	94
3. 「ウチダ人材開発センタ」(2018年7月)	118
4. 「プライムアシスタンス」(2018年8月)	140
5. 「理想科学工業」(2018年9月)	161
6. 「アクティブアンドカンパニー」(2018年12月)	175

「学校経営におけるタイムマネジメントに関する調査研究プロジェクト」
プロジェクトチーム

プロジェクトリーダー

青木 栄一

(独)教職員支援機構客員フェロー・東北大学大学院教育学研究科准教授

荒井 篤子

(独)教職員支援機構客員フェロー・時事通信出版局編集委員長

神林 寿幸

(独)教職員支援機構客員フェロー・明星大学教育学部常勤講師

佐藤 晴雄

(独)教職員支援機構客員フェロー・日本大学文理学部教授

田中 光晴

(独)教職員支援機構客員フェロー・文部科学省総合教育政策局調査企画課専門職

福田 亘孝

(独)教職員支援機構客員フェロー・東北大学大学院教育学研究科教授

山崎 奈々絵

(独)教職員支援機構客員フェロー・聖徳大学大学院教職研究科准教授

研究成果の概要

本研究の目的：学校の働き方改革に資する NITS の研修コンテンツづくりである。研究方法：①他業種へのインタビュー②地方自治体の教員研修コンテンツ調査（地方行財政調査会への調査委託）③教員採用試験の現況調査（時事通信出版局）④国内外の情報収集⑤教員の働き方に関する言説の歴史的検討である。

以下、それぞれの研究の柱について述べる。

① 他業種へのインタビュー

対人サービス（ヒューマンサービス）を中心とした他業種に対するインタビュー調査を行った。接客、クレーム対応、人材育成、チームビルディング、マネジメントスキルといった観点に着目した。調査したのは東武キャリアサービス、三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズ、ウチダ人材開発センター、プライムアシスタンス（自動車保険を中心とした電話対応）、理想科学工業、アクティブアンドカンパニー（コンサルタント企業）である。そこから得られた最大の知見は、研修のターゲットとしては主任層だということである。主任層の時期からマネジメントスキルを身につける機会を提供することで個々人の成長が期待できる。ただし、現に管理職である層についても優良事例の横展開は可能であり、効果があると見込まれる。一般に、学校は「鍋蓋組織」だといわれるが、有能な管理職は「鍋蓋組織」でもバーチャルな複層組織をつくりあげていると企業の立場からはみることができる。また、学校は多店舗展開の業態と似ており、店長の資質能力によって店舗の業績が左右されるのと近似しているようである。

② 地方自治体の教員研修コンテンツ調査（地方行財政調査会への調査委託）

地方自治体の教員研修について調査を行い、学校の働き方改革に関する研修の実施状況を収集した。ここからわかったことは、第 1 に、教職員の働き方に関する研修を行う地方自治体は、管理職に対するマネジメント研修や教職員のメンタルヘルスに関する研修と比べて少ないことである。第 2 に、数としては少ないが、教職員の働き方に関する研修を実施する地方自治体は、特定の都道府県に集中していることがうかがえた。現在、それをふまえた調査票を設計し、地方行財政調査会への調査委託を行っており、2019 年度中に実査できる見込みである。

③ 教員採用試験の現況調査

教員の行動を規定するのは教員を取り巻く様々な制度、慣習である。その一つが教員採用試験である。教員を選考する際の重要な材料である試験問題は採用主体である都道府県市教育委員会の志向を象徴するものである。さらに、教員志願者は教員採用試験の準備を通じて教員のエートを醸成していく。本研究は各都道府県市の教員採用試験問題から学校の働き方改革に関連する出題状況を検討するものである。ここからわかったことは、学校の働き方改革に関連した出題がなされるようになったのは 2017 年夏の試験からであり、2018 年夏の試験では 11 自治体で出題された。さらに一部の地方自治体では、独自の働き方改革に関する取り組みについて出題しているということである。

④ 国内外の情報収集

日本の状況を改善するには日本の現状をできるだけ客観的に認識することである。そのために必要となるのが「比較」の視点である。他国の状況と日本の状況を照らし合わせることで、日本の課題が析出できる。本研究では以下の国や地方自治体を訪問した。

- ・イギリス（2017年度）
- ・イギリス（2018年度）
- ・韓国（2018年2月、11月<日本へ招聘>）
- ・フィンランド（2019年3月<予定>）
- ・札幌市

ここからわかったことは、日本はICT環境の整備が遅れているために、業務の効率化が妨げられていることである。その背景には日本の教育行政制度が分権的である（地方分権、公選職への権限集中が国際的には弱い、等）ことがうかがえる。さらに、日本の教員の業務が教科指導にくわえて極めて多様であることが、国際的に見ても特徴的であることがわかった。このことは特に女性教員のワークライフバランスを損なうことにつながっていると推測された。

札幌市への調査からわかったことは、「まず始めること」の重要性である。とりわけ、各学校に働き方改革の実施責任を負わせることを回避することが重要である。つまり、教育委員会（教育長）の責任で実施することを保護者や地域に広く周知することが重要である。これを通じて学校は思い切った取り組みに着手できる。

⑤ 教員の働き方に関する言説の歴史的検討

歴史的に見て、教員はあらゆる業務を引き受けてきたことが史料から明らかになった。そして、教員の業務の多さ、勤務時間の長さ、多忙化は常に教員から問題視されてきたことも同時に明らかになった。

以上の研究活動をふまえて、今後、より具体的に学校の働き方改革を推進するための教職員の研修プログラムおよびそのコンテンツづくりに関する調査研究を進めていきたい。なお、教員の多忙状況を改善するための手段は研修に限らないことは十分に承知している。教職員定数の改善や教員以外のスタッフ、アシスタントの増員といったマンパワー政策からのアプローチはもちろん追求されていくべきである。それが本筋かもしれない。しかし、2年間の研究活動を通じて私たち研究チームが強く認識したのは、企業がその構成員に対して自ら身を守る術を身につけさせようとしている姿勢である。そしてマネージャーは部下の育成に力を注いでいる。翻ってみれば、教員は顧客たる保護者、地域住民との関係を適切に構築する術を身につけているだろうか。いわば身を守る術を身につけていない、徒手空拳の状態が現在の教員の姿ではないだろうか。また、学校の管理職は指導者であっても育成者ではないかもしれない。週案の書き方や板書の仕方は指導しても、「働き方」を部下に伝えることができているだろうか。「ガンバリズム」が評価の観点である時代は学校以外では過ぎ去ったにもかかわらず、学校だけがそれを評価のポイントにしつづけてはいないだろうか？ 私たちはこうした疑問をもちながら、研修を通じて教員が自ら外部環境からの負荷や圧力に対して身を守る術を身につけることができるのではないかと、そして何よりも楽しく教育活動に従事し、その結果幸福な人生を送れるようになるのではないかと考えてきた。

私たちの願いが実現するためには、読者の皆様のご協力が必要である。そのためにぜひ皆さんの学校や自治体の悩みや取り組みをお寄せいただくとともに、本報告書に対してご意見ご要望をお寄せいただきたい。

2019年3月1日

プロジェクトチームを代表して
青木栄一

第一章 座談会

～働き方改革時代の管理職に求められるタイムマネジメント・スキル～

実施日 2019年2月18日(月)
メンバー 青木栄一(プロジェクトリーダー)
荒井篤子
神林寿幸
佐藤晴雄
田中光晴
福田亘孝
山崎奈々絵(※座談会後に寄稿)



<プロジェクトEの問題意識>

【青木】 このプロジェクト、「プロジェクトE」ですけれども、2017年度からスタートして、先生方にお集まりいただいて、およそ2年間、ここまで研究を進めてきました。プロジェクトの、この間の振り返りをするに先立って、まずこのプロジェクトを立ち上げた時の問題関心を私から改めてお話ししたいと思います。

私の個人的な研究履歴にも関わりますが、2006年と2016年の教員勤務実態調査に携わった経験から、教員の多忙、あるいは多忙化、さらに言えば多忙感という状況については、データ上かなりその実態を把握できました。一方で2006年調査で全国の学校を訪問した時からずっと抱いている違和感というのが、未だに続いています。その違和感がこのプロジェクトの立ち上げの際にも基本になったなど、改めて思い出しています。

それは何かというと、学校を訪問すると、先生方は決まって忙しいと、以前よりも忙しくなったとおっしゃるので、じゃあ何か業務を削ったらどうですかと、例えば、給食指導をほかの支援員とか指導員というような人にもしてもらったらどうですかと言うと、いえいえ、給食こそ大事ですと。それを教員、学級担任が見なければ誰が見るんですかというようなことをおっしゃる先生方がほとんどでした。

そういった業務のスリム化ですとか業務の効率化、そういった意味での業務の改善に関して、先生方はあまりにも無頓着、もっと言えば無防備ではないかなというふうに思ってきました。それをこのNITSの研究プロジェクトとして、研修のアプローチから少しでも現在の教員の多忙という状況に対して、お手伝いできないかなというような問題関心をこの間、持ってきました。

その中でも大事にしようと思ったのは、やはり比較の観点です。教育学で比較と言うと、直ちに海外との比較ばかりがクローズアップされます。もちろんそれも大事なんですが、海外との比較、これはまず写し鏡と言うんですかね。日本をよりよく知るために、あるいは日本を相対化するために必要な情報を得るという意味で重要だと思います。ただし、今回特に意識的に重要視したのは、民間企業ですね。つまり、ほかの業界、教育から見ると、ほかの業界の情報を集めようということで、企業の研修部門ですとか、研修を事業として請け負っているところ、あるいは学校を含めた組織に対してコンサルティングをしている企業などへの訪問調査をしたということです。その中でも意識的に選んだのはヒューマンサービス、対人サービスですね。そういった業種に対してお話を伺いに行ったということです。

そのほかにも、後ほど触れることとなりますが、今回のプロジェクトでは、各都道府県教育委員会、政令市の教育委員会が行っている研修について、実態を調べ、そして、その中で、学校の「働き方改革」に関連するコンテンツはどのようなものがあるのか、といったものを情報収集するための作業を進めてきています。

次の柱としては、教員採用試験について、その問題を分析し、学校の「働き方改革」等について、どういう出題傾向がこの間、見受けられるのかといったことを議論・分析をしています。ほかには、先ほど申し上げた海外の情報収集ということで、この間、イギリス、韓国、それから今後訪問する予定のフィンランドですね。こういったところで情報を収集してくる予定になっています。

国内に関しては、札幌市に訪問に行きました。やはり「教員の働き方改革」を先行していると思われる自治体に訪問し、情報を集めてきています。

さらには、歴史的な検討というのも考えていて、教員の働き方について、過去にどのような言説があったのか、そういった言説を掘り起こすことによって、例えば昭和 20 年代、30 年代における教員の働き方と現在を比較することによって、現在の学校の置かれている状況というのをよりクリアに理解することができるだろうなど、そういう考えのもとに歴史研究、これは時間の面での比較ということになるわけですが、そういったことも行ってきています。

ただ今回は、歴史分析を担当された山崎先生はご欠席ですので、この点については、文章で後ほど補足をしていただく予定になっております。

私から、このようにプロジェクトの全体の狙い、それから、大まかなアウトラインについて申し上げました。それでは、ここからまず企業の訪問調査について、先生方からお話を伺っていきたいと思います。まず荒井先生から、理想科学工業への訪問調査について、お感じになったことをお話いただけますでしょうか。

<理想科学工業への訪問調査>

【荒井】 理想科学工業は、いわゆるプリンターとかコピー機とか、学校の中で使う印刷機器等を提供しているところです。ここで改めて思ったのは、学校は「紙文化」だということです。民間企業ではかなり書類のデジタル化が進み、いちいち紙でコピーを取らないで、PDF だけで済ませるとか、そういうことがだいぶ増えてきています。理想科学工業の方のお話を伺って改めて、ああそうか、こんなに学校って紙を使って、一生懸命印刷機とかコピー機を使っているのだということが分かりました。さらに、民間企業だったら、大量の印刷物を作る場合には、すぐに外注するところです。これだけの報告書とかレポートを作るのだったら、安いウェブサービスの印刷屋さん頼もうかとか…。それを学校ではほとんど内製しているわけです。

よく考えてみたら、昔から「遠足のしおり」とかいろいろな冊子があって、それを学校の先生が手作りしていました。それが同じように、今も手作りをされているわけです。「紙文化」しかも「内製文化」が浸透しています。そうすると勢いそれにかかる時間、取られる時間が非常に多くなるわけです。その辺はコピー機自体、印刷機自体がどんどん新しく良くなっているので、理想科学工業さんの宣伝ではないんですが、そういうものをしっかり把握しておいて、学校の中でも、常に新しいもの、使いやすいものについて関心をもつ必要があると思います。コピーを取る順番を待つという、いわゆる「コピー渋滞」を緩和するためのいろんな工夫なんかもあるので、ぜひそういう機器に対する感度の良さを保っておきたいものです。

ただ一方で、全部教員がやらなきゃいけないかと言うと、そんなことはなくて、まさに「チーム学校」で取り組めるものです。コピー機・印刷機の使い方、あるいは印刷をまとめてやってくれるようなスクールサポーター、そういう人たちの協力を得られるのであれば、理想科学工業さんみたいなところが講師を派遣して研修をしているみたいなので、みんなで使い方のトレーニングを受けて、

先生が必ずやらなくても済むようなものは、できるだけスクールサポーターの方をお願いできるといいのかなと思いました。

【青木】 ありがとうございます。私も理想科学工業への調査には同行しましたので、荒井先生がおっしゃったことを、少し私なりに敷衍しますと、内製文化が確かにあるなというのは私も感じました。さらに、内製する主体が教員なんですよね。

【荒井】 そうですね。

【青木】 ですから、休み時間に印刷機渋滞が起きるということは、やる人は教員だという前提なんですよね。ただ、仮に小学校で空きコマがないとは言っても、スクールサポーターのような印刷を担うスタッフさえいれば、そういう渋滞は起こるわけがないわけですよね。「チーム学校」の趣旨である分業ですよね。先生以外の人に委ねるものは委ねていくというようなことができればいいのかなと思いますが、その時、重要になってくるのは、先生方は内製文化、自腹主義、自前でやるということですので、人に業務を切り分けて任せるといふ癖が付いていないので、そこについても研修という形で理解をし、行動につなげられるようなことが必要になってくるかなと思いました。

では、その次にシステム関係のつながりで、ウチダ人材開発センタを訪問なさった福田先生からコメントをいただきたいと思います。

<ウチダ人材開発センタへの訪問調査>

【福田】 ウチダ人材開発センタは、内田洋行グループの1企業です。内田洋行という会社は、学校との関連で言うとデスクや書棚といった学校に必要な機材の納入、オフィス機器、それから、最近では企業支援システムの導入というのをやっている会社です。その人材派遣分野を担っているのがこの会社ということなんですが、ウチダ人材開発センタを訪問して幾つかお話を聞いた中で、一番印象的であったのは、今、学校では導入する機器というのは非常に複雑化、かつ多様化が進んでいるわけですよね。かつては黒板と机と椅子だけのようなもので良かったものが、今いろんなICT機器を駆使しながら授業を展開していくということが一般的になりつつあるわけです。

そこで1つ問題になってくるのは、そういった学校の中で使う機器が多様化・高度化していくにつれて、それをいかに使いこなしていくのかという、スキルの獲得と、その機器のメンテナンスの問題というのがどうしても発生してしまうわけですね。先ほどの学校の話につながるんですが、学校では比較的、自前主義というのは強く残っていますので、従来の自前主義にのっとって、こういったICT機器を自分のところで教員がメンテナンスをしたり、多少故障が出たら、教員が直す。それからICTの使い方も、教員がマニュアルを読んで学習して使いこなすという自前主義の文化があるわけですが、これはかなり教員にとっては非常に負担になるわけですね。

ウチダ人材開発センタは、こういったICTの使い方の研修を行ったり、機器のメンテナンスもやっているわけですね。そういうことを考えますと、積極的に民間で行えるものは民間に任す。ある種、学校現場における民活、そういったものをもう少し進めていって、教員自体は教員にしかできないことに集中していく。そのできないことの質を高めるために時間を使う。そして不要なことに時間を使わないというような、そういったことを積極的に民間企業と学校が連携して、かつ分業していく中で、業務負担の縮小・低減というのが可能なのではないかというのが、ウチダ人材開発センタさんを訪問していて、私は強く感じます。

一種、学校が民間とどうコラボレーションしていくか、そういったことを考えるような学校環境の整備、あるいはそういった学校と民間とのコラボレーションに対するノウハウ、こういったものをNITSの研修の中でもし展開できるとするならば、ある程度、教員の多忙感、あるいは多忙の減少にもつながってくるのではないかというのが私の印象であります。

【青木】 はい。ありがとうございます。私もウチダ人材開発センタへの調査には同行しました。福

田先生がおっしゃるように、この企業はシステム関係を学校に納めている企業ですので、その観点からのお話の中で私が印象に残ったのは、先生方のICTスキルが不十分というか、まだまだ改善の余地があるということのようです。

翻って考えますと、これはお話の中でも出てきているんですが、教員養成系大学で、養成の課程でICT機器を十分に使いこなすような授業とか、そういう機会というのは必ずしも保障されていないのかなということ。これはインタビューを受けていただいた方もおっしゃっていました。考えてみれば、ICT機器を導入するということはお金が掛かりますので、現在の国立の教員養成系大学では、特にそういった機材の購入ができないので、入職するまでに、そういった機械に慣れずに入職していくというようなことがあるのではないかなと思います。

では、続きまして佐藤先生に、東武キャリアサービスについてお話を頂戴したいと思います。

<東武キャリアサービスへの訪問調査>

【佐藤】 東武百貨店系の接客を取り入れている企業です。ご存じのように、先生の多忙化の原因の1つが保護者・地域のクレーム対応ということで、そういう意味で、百貨店の接客・接客に学ぶところは大きいと考えて、訪問させていただきました。

最初にお話しいただいたのが、90年代から、売り手市場から買い手市場に変化してきたということです。それを前提にいろいろお聞きしました。ですから、90年代より前だと売り手のほうはある意味で一方的な供給でも済んだかもしれない。ただ、90年代以降に買い手市場になってから、お客さんも多様化してきて、それに応じて接客しなきゃいけない事態担ったという。クレームに対しては初期対応では性善説で対応するというようなことをおっしゃってしまして、最初からお客さんを悪く見ないというようなお話でした。

あと、全体的に時代の変化で、いわゆるハード面のサービスからソフトサービスに変化したということです。物のサービスから、いわゆる接客等を含めた、そうした消費者に対する対応の仕方変わった。ここに付加価値が求められるようになった。これらの点がまず印象に残りました。

その中で、接客に関していろんなマナー、あるいは態度について、いろいろ参考になるお話を伺えました。案内の仕方とか、挨拶の仕方とかですね。もう1つ訪問した三越伊勢丹でも大体同様の話を聞いたわけですが、お客に対する態度そのものが非常に大事であることを学ばせていただいて、例えば第一印象を左右するのがビジネスのマナーであるとか、名刺を渡す時は片手で渡すかどうかというようなことでもだいぶ印象に影響してくるだろうと思いました。

あと、全体的にお客さんは、いわゆる販売員に対して、感度とか感性を求めて来るということ。細かいことですが、言葉に関しても、いわゆる「クッション言葉を用いる大切さに学ぶところがありました。何かお願いする時も「大変お手数ですが」と、そういう言葉ちょっと入れることが非常に大事だと。これは多分、学校の先生は学ぶところが大きいのかなと思いました。学校の先生は必要なことしか連絡しないことが多い。それが第一印象を悪くするということですね。

基本的に学校に対して、保護者等がクレームを申し出る場合、百貨店で言うとお客さんですが、そういう方たちの学校や百貨店に対する、いわゆる期待ですね。それが低いか高いかによって決まっている。お客さんも非常に多様化しているので、お客さんの中には、相手すなわち学校・百貨店に対して、非常に高いハードルを設定して、そういう期待をしているとクレームになりやすい。ところが学校は普通にやっても、その期待に応えられないと、そこでクレームが発生することになる。多分、売り手市場の場合にはそのハードルが低かったのだと考えられます。

ここでは特にいろんな研修を中心に行ってもらっしやるということで、その研修のプログラム、あるいは手法等も学ぶところが大きくて、これがNITSの研修にも個々生かされるのかなということで、発言させていただきました。

【青木】 はい。ありがとうございます。私も東武キャリアサービスへの訪問に同行しました。2つぐらい印象に残ったことがあるんですけども、1つ目は支援的行動ですね。企業が顧客に対して何らかの好ましいことをやった場合、あるいはクレームがあったんだけども、それを適切に対処して改善した場合に、顧客はそれ以降、会社に対して支援的な行動を取ってくれるそうですね。

それは口コミであるとか、さらに別の顧客を紹介してくれるとか、アドバイスをしてくれるとか。一番身近な例としては、「ありがとうございました」という手紙が来るとか、こういったことがあるそうですが、考えてみれば、学校においても、そういったことを期待していいのではないかなと思うんですね。

つまり、学校で適切に保護者や地域住民に対して対応することによって、本来学校が、現在の学校が期待されている地域や家庭との連携という局面において、非常に好ましい関係が構築でき、そういった主体からの支援というものを期待できるのではないかなと思いました。

もう1つは、先ほど佐藤先生もご指摘になったようなことと関連するんですが、顧客が求める水準が質的にも転換しているわけですね。これは考えてみれば、そういう経済社会の中で私たち日本人は生活していますので、当然そこで生活している保護者や地域住民はそういう目で学校を見ていると考えたほうがいいのではないかなと思います。

そうした場合に、企業は企業だからというふうに切り捨てるのではなくて、企業がそういう顧客の要望に対して、どう必死に答えようとしているのかということについては、少なくとも知識としては知っておく必要が学校関係者に対して、あるのではないかなというふうに思います。

荒井先生も、こちらの東武キャリアサービスの訪問にはおいでになりましたけども、何か感想のようなものはお持ちでしょうか。

【荒井】 感想というか、お願いなんですけれども、このインタビューにご協力くださった原田さん、講師の方ですね。非常にお話も上手ですし、これはNITSの研修、教員向けに、ぜひ座学でいいから、取り入れていただきたいなと思いました。1回、本当に1時間ぐらいお話を聞いただけで、目から鱗というか、ああなるほどと思うことが、さっきの「クッション言葉」もそうですけれども、改めて言われると気づくことが非常に多いので、学校の「働き方改革」と言った時に、外部の人材、外部の講師の講習が必要かなと。

だからこそ、青木先生、こういう企業研修、企業インタビューをしようとおっしゃったのが、まさにそこだと思うのですけれども。原田さんみたいな方をぜひ講師にお招きして、NITSでも研修をやったらどうか、座学でもいいのでお願いできたらなと思います。

【青木】 ちなみに、講師としてお招きした場合に、どういうコンテンツというか、どういう講座になりますかね。

【荒井】 はじめに接遇を中心とした講座がいいと思います。直接に学校内の業務改善というよりも、教員が関わる接遇を良くすることによって、先ほど青木先生がおっしゃった、学校とか地域からの支援が得られやすくなるのが期待できます。保護者とか児童生徒に対する日頃の話し掛けとかを含めて、接遇改善をすることで、結果的に教員の業務改善につながるものもあると思います。お辞儀の仕方一つでも、相手に対する印象が変わりますよね。

【青木】 さらに伺いたいんですけど、どの層を対象にするのがいいでしょうか。

【荒井】 願わくば初任者から管理職まで、全階層を対象にしたいところです。予算的なものもあるので、すべて「ライブ」が難しければ、動画でも配信できるといいと思います。全国、どこでも視聴できるように。

【田中】 すみません。横から。教職経験何年目とかがあってあるんですか。僕が想像したのは、大学の教員養成ではやっぱり早いのかなと思う。経験してないから。

【荒井】 まあ、そうですね。学生では現場を知らないと分かりにくいことも多いですよ。

【田中】 初任研とかだと、それもまだ早いですかね。それでも必要？

【荒井】 私は初任研からでもいいと思いますね。よく初任研で、佐藤先生のほうがお詳しいかもしれませんが、電話の応対マナーとか講習会を実施する自治体もあるようです。初任者は電話の取り方も知らないわけですよ。だから、保護者から来た電話も含めて、学校に来た電話をどうやって取るかなんていうことも含めて、初任研からでももちろんいいと思いますね。

【青木】 はい。ありがとうございます。今、百貨店業界の東武キャリアサービスについて扱いましたので、この流れで、また同じ百貨店業界の三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズへの訪問調査について、振り返りたいと思います。こちらも佐藤先生、おいでになりましたが、いかがでしょうか。

<三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズへの訪問調査>

【佐藤】 今、電話の話も荒井さんが指摘されましたが、いわゆるクレーム対応で一番問題になるのが、初期対応のまずさです。よく前裁きが悪いと言う人もいますが、学校の先生は前さばきが下手ですね。

例えば、最初に三越伊勢丹のほうでお話しいただいたんですが、学校で外部から電話があったと。保護者とか地域からあったらマイナスイメージを持ってしまう。教員は、何か問題が起きたのではないかと思ってしまう。中には、電話の受け方もうまくない場合がある。私、学生時代に自動車販売会社でアルバイトやったことがあります。最初に電話に出る時は必ず挨拶入れるんですよ。「おはようございます」「いつもお世話になります」など。大体、民間企業ではこうした言葉を最初に入れますよね。

【荒井】 そうですね。

【佐藤】 学校は、いきなり「〇〇小学校です」と言う程度です。ひどい場合には「はい」しか言わない教職員もいます。その背景には、外部からの電話にマイナスイメージ持ってるのか、あるいは電話の出方を知らないのか、その辺はちょっと分かりません。しかし、その辺から第一印象は違ってくるのかなと思います。

そのほか、東武と共通しているのは、接客に関して、例えば目線とか指の扱いとか、お辞儀の仕方とかそういうのもあって、特に今回、三越伊勢丹では、お客さんに対応する時、目線をちょっと上に外すと、お客さんはこの方は話聞いてないんじゃないかと思います。人の目線1つ1つもかなり細かく気を遣っているようでした。

特に最近、お客さんが多様化してきたので、場面や状況でそれに応じた接客スキルが必要だということですね。ですから、例えばこういう形で対応すればすべてうまくいくとか、そういうものじゃないというようなこともお話しいただいたわけです。

特に印象に残ったのが2点ございまして、何か問題があってから対応するんじゃなくて、お客さんがこれから困らないように、先に手を差し伸べるサービスが大事だという。学校などは問題が起こってようやく動き出すという、そんなところがあって、お客のニーズをつかんでないわけです。問題がなければ、そのままほっとく。仮に保護者にいろんな不満があっても、そのままほっとかれるわけです。

よく保護者対応で言われるのが、着火点と発火点は違うと。着火点はどこか不満があって、くすぶるんです。それが違う場面で発火しちゃう。爆発しちゃうというね。だから、発火点の学校では、何で保護者は文句を言ってるのか、不満が爆発してるのかという原因を探っても理解しにくい。小学校の時に不満がくすぶっていて、中学でいきなり爆発すると、中学校ではいろいろ原因を探っても分からないわけです。だから、先に手を差し伸べない故にそういうふうな不満、問題等が気づかれない。

あと、いろんな情報を取捨選択する場合は、要するに自分基準が駄目というのも印象に残りました。学校にとって必要か必要じゃないかという、そういう基準で見てはいけないということを学ばせていただいたということ。

あと、最後のほうで、コミュニケーションが変化して、クレームが直接話法で来ないで、SNSなどの間接的な手段で来るので、問題が後から大きくなってしまうということもあるということです。これは学校と百貨店で共通する問題になりつつある。

とにかく学校のほうは初期の対応があまり上手じゃない。これに対して、お客に対する考え方、サービスのあり方が百貨店ではよく考えられて、工夫されているなという印象を持ったので、これもぜひ研修に取り入れていただくといいと確信しました。

さっき、荒井さんからはこの手の研修は座学でもいいと発言がありました。確かに、初期の段階は座学でよいと思いますが、いずれは動きがある研修に発展させたい。私は社会教育事業でレクリエーションの指導などを担当したことがあります。ゲームの指導法などは本を読むだけじゃ身につかないのです。本で最初はこのを行い、2番目はこれだって覚えていても、実際には動きができないのです。第2ステージでは、実技などが非常に必要になると思います。そうすると、体が動くと、頭の中には知識足りなくてもなんとか動けるようになる。暗黙知のように勝手に動きます。そういうふうな発展性のある研修というのをやっていただくということが必要なというふうに思った次第です。

【青木】 はい。ありがとうございます。私も三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズを訪問しました。私が印象に残っていることをまた数点申し上げたいと思います。

1つ目は、これは報告書にも書いてあるんですが、連想力を高めることが対顧客、あるいは対部下の上では大事だというお話を伺いました。例えば、相談事に誰かが自分のところに来た時に、可視化されている、自分の目で見えている出来事や、発言している内容の背景にあるものに思いを致せるかどうかというのがポイントだということのようです。これは傾聴力というスキルにつながっていくことだとは思いますが、そういう相手の背景にまで思いを致せる力を求められている時代なのかなというふうに思いました。

2つ目は、チームで動く時、そのチームのリーダーや、さらにそれを束ねるマネージャーに求められている資質として、コミュニケーションがあるそうなんです。これをもう少し申し上げると、百貨店業界はシフト制ですので、シフト制もあるし、繁閑の差が激しい業界ですから、誰が何曜日に何時に来ていて、何日が休みだよというのは、それは貼り出されていますから分かるわけです。低レベルのリーダーやマネージャーだと、それをもってマネージャー業務は終わったと考えてしまうそうですね。実は優れたリーダーやマネージャーに求められているのは、そこから先、誰が何時にどういう仕事をするのかということ踏まえて、じゃあ、どうもお客さんの動きを見ると、ここから先、何日後とか何時間後に忙しくそうだから、バックヤードにいる人を表に立たせて、業務が集中しているところのフォローに回すとかということが出来るスキルが求められているということです。つまり、ここで言っていることがコミュニケーションだということのようです。

3つ目は、さらに印象的だったのは、シフトで動いている従業員に対して、そこのお子さんの小学校の運動会があるよと。そういった場合に、部下のほうから休みを取りたいんですというのは、当然、言いづらいことであって、リーダーやマネージャーに求められているのは、そういうスケジュールも把握した上で、自分のほうから休みを取ったらどうかというふうに促す声かけができる、そういうスキルが求められているというお話を伺って、なるほどそうかというふうに印象に残りました。

4つ目は、先ほど佐藤先生がおっしゃった、座学を踏まえた次の段階の研修のお話がありました。実際やってみないと分からないと。確かに報告書でもそういった聞き取りの記録が残ってしまして、

「報連相」は大事だと。確かにこれほどの業界でも言うわけですが、一度経験しないと何をどのように「報連相」するかどうかも、実は最初は分からない人がほとんどだということのようですので、そういったものを教員の世界でも導入し、「報連相」が実質化するような建て付けの研修が必要かなというふうに感じました。

(以下は山崎氏から後日いただいた原稿である。)

【山崎】 他業種から学ぼうというスタンスが良かったと思います。

聞き取りをさせていただいた企業の中で特に印象に残っているのが三越伊勢丹さんです。

まず接客業務に出る前に数日間という短期で最低限の研修を行う。たとえば電話対応の仕方や挨拶の仕方など、社会人として、またその企業人としての最低限のマナー研修がメインだったように記憶しています。

そしてすぐ、接客業務に出る。すぐに出る理由として、仕事をしながらでこそ、スキルや振る舞いなど業務に必要な様々なことが本当の意味で身についていくからといった趣旨のことを強調されていたと思います。仕事をしながら学ぶというか、そうしながら学ばざるを得ない、という点は、教師という仕事にも共通すると思います。

働きながら、困ったことは自分についてくださっている「スポンサー」と呼ばれる先輩にその都度相談する、また、定期的に集めてそのときに必要な一斉研修を行う、互いの悩みや困ったことを共有するなどの仕組みが、かなり整備されていたように思います。そうした、その都度相談しやすい環境、設定された場での研修と単純に困ったことを出し合う、そういった仕組みを今後、教員の世界にももっと整備して取り入れ、先生方が働きやすい環境整備をもっともってしていくということもできるのではないのでしょうか。

また、本格的に業務に入る前の社会人としての最低限のマナー研修のようなものは、多くの業種でしているという印象を受けました。教員の世界ではそこまではしていないのではないのでしょうか。教師は授業で勝負、学級経営や対子どもの様々な指導などの場で勝負、したがってマナーなどは後回しになるのはよくわかります。ですが、こうした研修も今後は必要なのかもしれない。

それは、教師が、子どもの後ろにいる保護者との関係を良好に結ぶということが、これからますます大切になってくるように思うからです。保護者、つまりは社会人ですよ。そうした方々が不快に思わない、不信感を抱かない振る舞いや言葉遣いをするという最低限のことも必要なのではないのでしょうか。相手が不快に思うような振る舞いをするだけで、トラブルは増えます。クレームが増えます。問題は徐々にこじれていく。身につけているだけで避けられる、そういう単純な問題も学校には多いはずですよ。

このように他業種への聞き取りを通して、研修について大きく三つの示唆を得ました。一つ目は、新人としての最低限の研修として授業や子どものことといった教師として必要なことばかりでなく、マナーのようなそもそも社会人として必要なことを軽視しないようにした方がいいのではないかと。二つ目は、学校で仕事をしながら困ったことをすぐ打ち明けたり解決したりできる仕組みをもっと本気で考えてはどうか。メンター制をとっていても年齢が離れすぎていたりいつも忙しそうに見えたりすると、なかなか相談できないと思います。三つ目は、同じ程度の経験年数の教員と問題を共有できるような仕組みを整備し直してはどうか、といったことです。

これ以外にも、いくつかの企業がされていたように、たとえばチームごとに、勤務管理している者や上司が、各自どこで何をしているか把握できるという仕組みをとっていました。パソコンのシステムなどによって管理しているという方法もありました。こうした方法も、学校で参考になるのかもしれない。このあたりのことははっきりこうした方がいいという提案ができませんが、今後考えていきたいと思っています。

<プライムアシスタンスへの訪問調査>

【青木】 ここまでで、あと、私と事務担当者が行ったプライムアシスタンスとアクティブアンドカンパニーのところなので、少しだけ私のほうから感想を申し上げたいと思います。

プライムアシスタンスです。プライムアシスタンスは、自動車保険を中心とした電話対応を担っている、テレフォンオペレーターと言うんですかね。テレフォンオペレーターを育成する、そして、その業務を担っている企業です。

ですので、対顧客のコミュニケーションチャンネルは主に電話です。この業界では苦情というのは、電話をしている際にクレームになる場合もあるわけですが、当然、事故が起こった状態で電話をかけてくるわけですから、不安なわけですね、顧客は。その際に、電話口に出てくるオペレーターでは不満だから、さらに上司を出せと言う場合があるそうです。これは百貨店でも、どの業種でもあると思うんですが、この業界では、それをエスカレーションと言うそうですね。一次対応者では駄目な場合、二次対応者というふうになっているそうです。もう少し言うと、新人、そして一次対応者、そして二次対応者という、3段階なわけですが、

ここで、やはり大事な考え方というのを伺いました。1つ目は、まず電話に出たオペレーターが自分の持ち場でしっかり対応する、それがまず大事だと。ただし、その上で、自分ではどうにも埒が明かない場合には、必ず1つ上の職層の人にヘルプを出すということが求められている。つまり、ヘルプを求めることもスキルとして位置付けられていて、そういったトレーニングを受けているということのようです。

実際、ヘルプを受ける側の、主として二次対応者ですが、二次対応者は常に電話対応をモニタリングしているんですね。そのモニタリングしながら、一次対応者や新人が手を上げた場合に、すぐに介入ができるような状態になっているということです。そういった、手を上げて対応を二次対応者に委ねるといったことを常にトレーニングを受けているわけです。ここをしっかりとすることによって、クレームでつぶされてしまうというリスクを減らしている、減らすことができているということのようです。

それから、電話だけでの対応ですので、求められる力として、汲み取る力というものがあるそうです。これは先ほどの百貨店業界の傾聴力や、想像する力につながっていくことだと思います。例えばレッカー車を呼ぶ時に、電話してくる人は、車輪が落ちたということでもパニック状態になっているわけですが、どうもレッカー業界では、車輪が1つだけ落ちている場合に必要なレッカー車と、2つ落ちちゃった時に必要なレッカー車は違うそうなんですね。

これはレッカー車を派遣した時に引き上げられない場合は、顧客満足度が著しく下がっちゃうわけです。また次の来るのを待たなきゃいけないということで、相手が見ている風景と、あるいは相手が見ていないけれども、相手が置かれている状況を電話だけでどう想像していくかという、どう汲み取っていくかという力は本当に必要だということです。ただ、これは電話対応の業界だけではなくて、先生にも必要な力ではないかなと私は思いました。そのようなことを伺って来ました。

<アクティブアンドカンパニーへの訪問調査>

【青木】 それから、最後ですね。アクティブアンドカンパニーです。こちらの企業はコンサルティング企業です。既に学校法人や公立の学校へのコンサルティング実績もお持ちの企業です。そういった企業から見た、公立学校を中心とした学校という業界の在り方についてですが、印象に残った点を幾つか、かいつまんで申し上げます。

1つ目は、学校というのは多店舗展開の業態とかなり似ているそうです。店舗がたくさんある業界がありますよね。チェーン店で。そういうような業界だと、店舗の規模も大中小ある。そして、店

長の資質・能力によって、ものすごく業績なり、対顧客のビヘイビアが変わっていくそうですね。ビヘイビアと言うよりは、パフォーマンスだと思いますけども。

学校は校長が代わると、学校は変わるんだとよく言われますが、実際、店長が代わると、そのお店はがらっと変わるそうですので、これはかなり多店舗展開している企業がどのように店長管理をしているかということ、校長の資質・能力の向上の際に応用することが可能ではないかということをおっしゃっていました。

そして、そこでさらに学校の中にコンサルティングに入っていらっしゃる経験を伺ったんですが、優れた管理職はそうじゃない管理職と比べて、何が違うかということをお伺いしたんですが、非常に印象に残っているのは、学校って「鍋蓋組織」とよく言われますよね。校長だけが鍋蓋の蓋になっていて、それ以外フラットであると。だから、組織として十分に機能しないんだと言われていたんですが、実際、優れた管理職の下できちんと組織として動いている学校をコンサルティングの目から見ると、何とバーチャルな組織が、複層段階と言うんですか、複数の段階のバーチャルな組織図が描けるように構成員を、学校では教職員ですね、教職員を束ねているそうです。具体的に言うと、主任層をうまく活用しているそうですね。

ですから、単に校長の下に教頭がいて、あとはばらばらに動いているのではなくて、何か教務関係で困ったことがあったらこの主任の先生とか、対保護者で困ったことがあったらこの主任というように。これは1例ですが、というように、複数の層にわたる情報のコミュニケーションのチャンネルがうまく作られているというのが、うまくいってる学校のようなのです。

ということは、そういうことが、これまでの優れた校長先生というのは、ナチュラルボーンと言うんですかね。生まれながらにできているので、やれていて、たまたまその学校は良かったねということだと思えるんですけども、システム全体として見るとやはり不十分ですね。まず言えるのは横展開ができていないということで、先ほど言った多店舗展開の業界と同じようなものだったとしたら、優れたそういう取り組みが横展開できるような機会がないということ改善する必要があるということ。もう1つは、育てていくことができるかどうかということですね。そういった優れた管理職、マネージャーを。

こちらの企業の方に伺ったんですけども、既に今、管理職になっている世代はなかなか難しいんじゃないかと。ただし、横展開で優良事例を見ることで目覚める可能性は十分ある。他方で、さらに今後期待すべきなのは、主任層の研修だと。主任層ぐらいになっていくと、プレイングマネージャーであることを求められるわけですね。これは印象的な数字ですが、日本の企業を含めても、9割ぐらいの人がプレイングマネージャーだそうですね。純粋なマネージャーというのはほとんどいないということのようです。

そうすると、主任になった辺りから研修という形で介入をしていって、自分の学級担任の仕事はあるんだけど、人を育てたり、コミュニケーションを取って、うまく組織を回していくという業務、マネージャーとしての業務を意識させて、その修行をどんどん積ませていくと。教頭になると、今度はルールを作るというようなレベルまで求められていくようになりますので、だんだんとマネージャーの比率、マネージャー業務の比率が高まっていくということになっていくと、そこに研修がうまく介入していけば、いい人材が育てられるのではないかなということのようです。

あと、先ほど、あえて研修の形でやってみないと「報連相」が分からない。「報連相」の仕方が分からないということをおし上げたんですが、実はこちらの企業でも似たようなことはおっしゃっていました。やはりプレイングマネージャーとして、どう振る舞うべきかというのは、研修の段階でそういう立場にあえて立たせてやってみることで、学ぶきっかけがあるんだというようなことがありました。

補足ですが、中間マネージャーとしての、主任が主としてやるべきリーダーとしての、マネージャ

一としての業務というのは個別の相談だそうですね。一般の教員からの相談をきちんと受け付けるということのようです。

全体的に振り返り、幾つかの企業を包括して、重要だと思われるポイントを福田先生からお願いしたいと思います。

<企業インタビュー調査のまとめ>

【福田】最初に青木先生から、学校も企業も対人サービスの点では同じで、比較してみると、どうい違いがあるか？という問題提起がなされたわけですが、ここまでの話を振り返って、私は3つぐらい、民間企業の対人サービス、接遇と、学校の接遇と言いましょか、対人サービスと言いましょか、保護者、地域への対応に関しては、3つぐらい違いがあるだろうというふうに考えます。

まず1点目なんですけど、民間企業というのは、接遇とか顧客サービスに関して、体系的に作られた人材育成プログラムをどの企業も持っている。この民間企業のプログラムでは、まず一番最初の研修の段階として、顧客の期待を予想する。そして、その予想以上のサービスを提供する想像力の重要性を研修で意識化させる。

そして次に、研修が終わった後、実際現場に出て、顧客にサービスを提供する。その段階では当然、研修で学んだことがうまくいかなかったこととか、うまくいったことがあるわけですが、そういった経験を振り返って、次の研修ではそういった経験を踏まえて、さらに一步踏み込んだ接遇・サービスに必要な点を研修で学ぶことによって、さらに一段上の対人サービス、接客を身に付ける。こういった、意識化と実践を反復するプログラムは、入社初年度から継続的に実施されているわけですね。

ところが学校では、教員に保護者対応とか地域対応に対して、こういった対応を、「研修→実践→研修→実践」という繰り返しの中で体系的に学ぶ機会がない。こういったことは、今後NITSで研修プログラムとして展開できる可能性を秘めているのではないかというのが、1点目ですね。

それから第2点目として、民間企業の場合は、職位の上位者が下位者が行った接客とか接遇を客観的に評価して、下位者の人事や昇進に結び付けるシステムがきちんとある。これが社員にとっては、接遇や接客を高めるモチベーションになっているということですね。ところが学校では、校長や教頭といった管理職が教員の保護者対応とか地域への対応で、仮に非常に高いレベルの対応をしたとしても、それを評価して、その教員の昇進や昇給に反映させる人事というものが確立していませんし、そもそも上位者である校長や教頭といったのがどう評価するかというノウハウが存在していないということが、学校と民間企業の違いで大きく挙げられると思います。

ですので、管理職に関しては、こういった接客や接遇というものをどう評価するのかということをも身に付ける研修プログラムというのが、今後またNITSの中ではプログラムの展開として可能ではないかというのが2点目でございます。

それから3つ目は、民間企業というのは、接遇・接客について、知識の共有と問題点の改善を体系的に行うようなシステムが作られているわけですね。例えば民間企業では、お客様の声等で指摘されたクレームに対して、どんなクレームが寄せられたのかというのを組織のメンバーが全員共有することができる。そして、そのクレームに対して、ある解決策が提案された時に、どのような解決策が行われたかということも、メンバー全員が実践・共有することができているわけですね。

しかし、学校間でこういったクレームがあったとか、このクレームに対しては、こういうふうに解決することによって、うまくいった、あるいは失敗したというような、知識の共有がうまくできていないので、こういったものを作り出すシステムを作れるような研修プログラムというのも1つ考えられるのではないのでしょうか。

さらに民間企業では、特に会社の個人が何か問題を抱えていた場合には、それを解決へ向けて指

導するメンターというものがきっちりと組み込まれているという特徴があります。しかし、教育現場では、そういった新任教員が何か問題を抱えた時に、それを自分だけではなくて、きちんと相談できるようなメンターというようなものがあまり明確に決められていない。こういったことで、教員1人1人の負担が増えているという側面もあると考えられます。

ですので、そういったメンター制度のような、個々の問題を1人だけでは抱え込まずに、絶えず上位者と、解決できない場合には相談しながら解決できるような組織づくり、こういった組織づくりをどうしていくかといったような研修も作れるのではないかと。

以上の3点が、民間企業の顧客サービス、接遇のインタビューを通じて、私が考えた学校へのプログラム提供の可能性だと思います。以上です。

【青木】 はい。ありがとうございます。ここまで他業種へのインタビュー、企業インタビューを振り返ってきましたが、やはり強調しておきたいことは、民間企業の真似を学校という公教育を担う場で、何でもかんでも真似をするべきだという意味でこういった活動をしているわけではないということです。

もう1つ、学校の「働き方改革」に対する批判がよく言われるのが、教職員定数を増やせばいいのではないかとよく言われますが、確かにそれで解決する可能性は高いとは思いますが、一方で、やはり業務をどう効率化していくかとか、無用なクレームに苛まれず、自ら働いている人間として自分の身を守るとか、もうちょっと言い方を変えると、働く人として成長していくために必要なスキルというのが研修で身に付けられれば、非常にいいことではないかなというふうに考えています。

そういった考えを背景にして、こういう企業インタビューということをやってきました。決して、現場で頑張れと突き放す意図でこういったことをやってくるわけではないということは強調しておきたいなと思います。

では、研究の柱の2つ目ですね。現在の教職員向けの研修の実情について、これは神林さん、簡単にお話してください。

<地方自治体の教職員研修>

【神林】 今の都道府県、政令市、あと中核市でも研修をやっているところがありますけれども、この10年間ぐらいの動向を調べたところ、基本的に教員の働き方とか労働時間に関する研修というのは、まだこの10年ぐらいを見ただけだと、あんまり実際のところ、行われているところが少ないんですが、一方で、いわゆるメンタルヘルスの研修ですね。これは2000年代後半に精神性疾患による病休退職者数というのが増加して、頭打ちをしたのが2000年代後半ぐらいと言われているんですけど、そうしたものを受けて、各地域ではメンタルヘルスの研修は割と、働き方よりは進んでいるのかなという印象で、働き方の研修については、これから、今回の改革等を踏まえて普及していくのかなと思っています。以上です。

【青木】 ちなみに、研修の現状と、得られるであろう調査の結果の見込みはどうでしょう。

【神林】 見込みとしては、今度調査するのが、今年度末の調査になるので、「働き方改革」の答申がそもそも出て数カ月後で、中間まとめが一昨年の末なので、2年ぐらいしかたっていないので、まだ恐らくそこまで、これまで調べてきた導入状況と比べても、そこまでやっているところ。多少は増えていると思うんですけども、まだそこまで普及していないのかなと思っています。

【青木】 そうすれば、いわゆる先行した自治体の事例が集まれば、そこを質的にも調査するということがあり得ますね。

【神林】 はい。

【青木】 ありがとうございます。では、次の柱の「教員採用試験の現況」ですけども、荒井先生、

いかがでしょうか。

<教員採用の観点から>

【荒井】 教育委員会が「働き方改革」について、教員の採用段階で何らかの視点を持っているのか調べてみたいと考えました。その物差しの一つとして、教員採用試験における働き方改革に関する出題を見てみました。採用試験の筆記試験問題はすべて公開されていますので、これから教育になる人に向けての教育委員会からのメッセージと見るができると思います。

では教育委員会が教員志望者に対して、いつから「働き方改革」についてそのメッセージを送ってきたかと言うと、2017年の夏に行われた採用試験からでした。ということは、中教審で「働き方改革」についてかなり議論が進み、教育委員会もこれから教員を目指す人にも、ぜひこのテーマについて勉強してきてほしい、関心を持ってほしいという、そういうメッセージを送ってきたのではないかと思います。

教職教養での出題を見ると、2018年の夏の試験からは「学校の働き方改革」に関する問題数がぐっと増えて、例えば文部科学省で出しているガイドライン、スポーツ庁のガイドラインはじめ、「働き方改革」に関する中教審の中間まとめとか、そういう資料が出典として使われています。出題内容はそんなに難易度が高くて、要は知識を問うというか、空欄補充問題だったり、正誤問題だったりするのですが、少なくともこれまでの教育原理とか教育法規といった大学の教職課程で勉強してくるようなものとは全く異質な、働き方改革、業務改善に関する新しい資料から出題されています。

同じように、面接試験の中でも、従来ですと「部活動で学んだことは何ですか。その経験をどう教育に活かしますか」といった部活動で得たもの的な、そういうパターンの質問が多かったのですが、2017年の試験あたりからは部活動に関しても「あなたは部活動の在り方についてどのように考えますか」とか「長時間の部活動がいろいろな問題になっているので、短い時間でもあなただったらどういう工夫をしていくか」とか、部活動に関する質問が質的に変わってきています。

また、「教師の多忙化について、どのような改善ができるか」「働き方改革についてどう思うか」とか、ずばり働き方改革を集団討論のテーマにする自治体も出てきました。

ここには教員の意識改革を進めたいという教育委員会の姿勢が感じられます。意識改革の一つとして、現に教員になっている人だけではなくて、これから教員を目指す人についても、こういう問題を採用試験で出題することによって、「働き方改革」について関心を持ってほしいという、教育委員会からのメッセージなのではないかなと考えています。

今後、教員の働き方改革に関する研修プログラムとしては、例えば教職大学院の院生を対象にしたものも考えられると思います。教職大学院にはいわゆるストレートマスターと、現職教員の両者が学べる場があります。現場の実態を知っている現職教員の院生がいるわけですから、そういう場で、「働き方改革」という視点でも何らかの研修が出来れば、養成段階でも少しずつ、「働き方改革」に関する認識がもっと広がるのではないかなと考えております。

<国内外の訪問調査>

【青木】 はい。ありがとうございます。4つ目の柱です。海外、国内外の情報収集、主として海外についての話題になっていくんですけども、私たちのプロジェクトで、イギリスに2017年度にまぎりました。これについて、タイムユーズ・サーベイの部分についてのみ、お話をいただこうと思います。神林さん、いかがでしょうか。

【神林】 タイムユーズ・サーベイセンター、オックスフォード大学の Gershuny 教授を訪れて、個人的に印象に残っているのが2点大きくあって、1つ目が、この間、教員の勤務実態調査ということで、働く部分の時間帯について調査を、われわれも含めて、行ってきたのですが、Gershuny 教授が

生活時間も含めたほうが良いというのを確かおっしゃっていたと思うのですが、仕事以外の生活時間についても、もう少し可能性としてはあるのかなと思いました。

また、身近な知り合いの話なので、どこまで一般化できるかは分からないのですが、学生相談を行っている臨床心理士などの話を聞くと、意外と先生のお子さんの不登校とか、子どもの荒れがひどいようです。やっぱり先生が働き過ぎて、自分の家庭を顧みず、そのことによって、子どもに影響が出てるんじゃないかという臨床心理士さんのお話を聞いて、そのようなこともあるんだと気がつかされました。何で勤務時間というのを短くしなきゃいけないのか、見直さなきゃいけないのかという、もう少し広い意味で、そういった生活時間などを含めて見るためにも、仕事の時間帯だけでなく、仕事以外の時間をどう過ごしているかというのを見たほうが良いんじゃないかというのが、まず1点目、このタイムユーズ・サーベイセンターへ行って思ったところです。

2点目が、いざ生活時間に関する調査をすと言った場合に、かなり回答の負担とかも、個人的なプライバシーの問題とかもあるんですけども、回答の負担をできるだけ減らすという点では、デバイスというか、調査法を開発して、できるだけより簡単に、より分かりやすい調査法というのも模索していく必要があるのかなというふうに思いました。

実際、訪問して見本を見せていただいたデバイスというのが、GPSというか、位置情報とか、誰と一緒にどの時間帯に、どういう行動をしたのかというのを、そのデバイスを身に付けることによって測定するというデバイスを向こうで見てくださったんですけども、そういったものというのがまだ日本では恐らくほとんど導入されていないので、まずそういったデバイスというのを開発して、より簡便に、より正確に、そういった生活時間とかを測定するような調査研究というのが今後あり得るのかなというのを1点思ったところです。以上です。

【青木】 はい。ありがとうございます。Gershuny教授は、教員の業務、あるいは人間の行動というのは大概そうだとおっしゃっていたと思うんですけど、プライマリーとセカンダリーで、同じ時間帯に複数のことをやるんだとおっしゃっていましたよね。そういうこともデバイス等の改善で測定しやすくなるんだとすれば、先ほど神林先生がおっしゃったこともまとめて言うと、人間の行動、教員の業務や生活を可視化するということですね。可視化することによって、どう改善していけばいいかというのにつながっていくでしょうから、こういうことも管理職が、少なくとも管理職には、そういう時間が可視化されていく有り様というようなものもリテラシーとして身に付けていただきたいなと思いますね。はい。ありがとうございました。

それでは、イギリスは2018年度にも訪問をしました。イギリス教育省とロンドン市内の学校に訪問をなさった福田先生から、コメントいただければと思いますが。

【福田】 イギリスの教育省と学校を訪問して、インタビューをしたわけですが、その中で3点ほど、日本の学校と異なっている点を、教員の働き方という点で私は強く感じました。

まず第1点目は、イギリスの学校というのは、教員が行う必要のある業務と、行う必要のない業務というのがはっきり区別されていて、教員が行う必要がないと考えられている業務に関しては、アシスタントスタッフに任せていると。そして教員は、そういった自分たちがやる必要のない業務をしない代わりに、いかに授業の質を向上して、生徒の学力向上を実現するかということに集中するようになっています。

ただし、ここで注意しておかなければいけないのは、決して教員が行う業務と教員以外のアシスタントスタッフが行う業務というのは、固定化されたものではなく、定期的に学校ごとに見直されて、負担の軽減が図られているということですね。日本ではこういった学校単位で、どこまでが教員業務で、どこまでが非教員の業務であるかということが、絶えず明確に意識化されながら、見直しされないために、本来必要のない仕事までを実質上、教員が行ってしまって、結果的に業務負担につながっている可能性が高いのではないかという印象を持ちました。

実際、日本には、学校単位で教員や管理職が、学校単位として、どこまで教員がやる仕事であるかということを見直していき、そして、最適な労働負担にするというシステムは学校にはないですし、そういったものを運営していくノウハウというものは日本の学校にはないわけですね。しかし、イギリスの学校を見ていると、実際そういうことが行われていて、教員はあまり過剰な負担をしないようになっていくわけですから、そういったノウハウを身に付ける研修をNITSとして展開できる可能性があると考えられています。

2番目は、先ほど言ったとおり、教員の業務は絶えず入れ替えが行われているわけですが、これは必ず、生徒の学力にマイナスの効果をもたらさないようにチェックされていて、生徒の学力にマイナスがない限りにおいて、その業務は教員の業務から外すよというシステムがきちんと出来ているということが、イギリスの学校では見られました。

例えば、ある学校で業務を教員からアシスタントに移した場合に、それが果たして、その学校の生徒の学力にマイナスになっていないかというのは、GCSEのような共通試験の変化をチェックして、絶えず業務負担が学力の低下には結びつかないことを担保しながらやっている。何でもかんでも、むやみに学校スタッフの判断だけで教員業務をアシスタントスタッフに移しているのではないということです。

しかも、こういった業務負担の分業の行い方に関しては、ある学校でこういった業務をアシスタントスタッフにも任せてしまって大丈夫だというような結果が出たとすると、その事例がほかの学校にも紹介されて、ほかの学校でも同じように教員の業務負担からアシスタントスタッフへ移すというようなことが行われている。いわゆる知識の共有化ということが行われています。こういうような組織をどう作っていくかということも、今後、教員研修の中で展開される可能性は十分あるだろうということでございます。

3つ目は、きちんとイギリスでは教員が働き方に関してセルフマネジメントをする方法、ノウハウを研修で身に付けているということです。特にイギリスでも着任して2、3年目で退職する教員が多いということで、2年目や3年目の研修で自分の学校の働き方を見直すような、セルフチェックするツールキットの使い方を研修で学んでいます。そして、それに基づきながら、教員自身が自分の業務をきちんと可視化して、把握して、最適な量へ自らチェックしながら働いている。そういうスキルを身に付ける。そして、そういうツールそのものが開発されているというのがイギリスの学校の第3点の特徴として挙げられます。

日本では、研修のみならず、こういったセルフチェックの仕方と、働き方のセルフチェックをするツールの開発等もNITSが担う可能性があるのではないかと。これが第3点目になります。

【青木】 はい。ありがとうございました。私も教育省とロンドン市内の学校への訪問に同行しました。そこで感じたことを申し上げます。まず教育省ですけれども、やはり日本の文部科学省と所掌事務が完全に1対1対応しているわけではありませんので、今回伺った部門はティーチャーズ・ワークロードの担当の部門でした。そういうこともありまして、教職員の定数といったものは、もともとイギリスではそういう概念がほぼないと言っていいわけですがけれども、そういった教職員定数を増やすことで、ティーチャーズ・ワークロードをどう改善するかというような観点からの情報は得られませんでした。

むしろ、このティーチャーズ・ワークロードの部門では、学校のティーチングですね。ティーチングを改善することで、どう教員の業務を改善するかという観点の問題意識を強く持っていました。特に印象的だったのは、大学が学校に、あるいはコンサルティング企業と言いますかね、あるいは教育関係のシンクタンクが学校と共同研究をして、こういったテーマでエビデンスを蓄積していつているというようなことがあって、それが印象に残りました。

また、学校訪問で分かったことは、先生の、特にヘッドティーチャーにお話を伺いましたが、そう

いった先生のステータスが高いなというふうに思いました。他方で、スタッフやアシスタントは、これは非常にステータスが低い仕事で、ヘッドティーチャー本人から「チープジョブ」という言葉が出ていました。これは日本の教職員と言われる、教員以外のスタッフやアシスタントとの位置付けをどう考えていくかという際にも、参考になる情報かなと思います。

すべての職に十分な給料を与えるというのが理想かもしれませんが、そうはいかないわけですので、資源が限られている中で、どこに重点的に人件費を配分するかというようなことも考えていかなければいけないかなと、そういうきっかけになりました。

続きまして、韓国ですね。韓国に関しましては、田中先生のご尽力で、訪問調査、それから日本への招聘も行うことができました。詳細はまた紙媒体でご報告いただくとおもうので、ここでは、かいつまんで、重要なポイントとして、どういったことがこの間、印象に残ったかについて、お話を伺えますでしょうか。

【田中】 今ご説明があったように、初年度、まず韓国に調査に行きました。韓国でも教員の働き方が話題になっているということで、その「働き方改革」はどのように進んでいるかということ进行调查しに行きました。その結果、日本で注目されているような勤務時間の短縮だとか、業務の改善という観点よりは、むしろ学校の事務作業、韓国では教育行政業務といいます、これをいかに軽減していくかということが、韓国の働き方改革の主眼であるということが分かりました。

現地の先生にインタビューをしてみると、韓国の小学校の先生は、8時半から16時半までが勤務時間で、大体5時ぐらには管理職も含めて学校から帰るということが分かりました。かつては遅くまで残る「働き方」があったそうですが、現在、韓国では定時に帰るという文化が学校現場に根付いているようです。したがって、残業や休日出勤を考え直すというような「働き方」の改革は、韓国で行われてないということがわかりました。これを踏まえて2年目は、韓国の教育庁（日本の教育委員会に相当）の先生をお招きして、日本の教育現場を見てもらって意見交換を行いました。海外から日本の学校はどのように見えるのかという点から示唆が得られるのではないかと考えたからです。

韓国の先生の目に日本の教育現場はどう映ったのか。教育制度や行政の仕組みは比較的似ているため、違和感なく説明を聞いておられました。意見交換を通して、教員の「働き方」に違いを感じたようで、日本の先生方というのは、児童生徒に対するニーズに幅広く応え、それに伴う業務ストレスが相当である。勤務時間の短縮とか学校外教育活動の軽減などということは、韓国ではあまり議論されていなくて、韓国ではむしろ学校と行政との間のやり取り、そこから生じる事務作業みたいなものをどう軽減していくかということが問題になっているという点で、日本と韓国の働き方の違いがあると、語っておられました。

また、ICT環境の整備についても少し韓国と異なっていると語っていました。韓国では90年代ぐらいから全国の学校に高速インターネット網が敷かれていて、さらに全国共通の事務処理システムが導入されているので、どの学校も共通のフォーマットで、インターネット上で事務作業ができるということが普及しています。日本の学校でも類似のシステムはあるものの、全国共通のものはまだなく、業務の効率化という点で工夫の余地があるのではないかとということでした。また、子供たちの学習環境のIT化は進んでいるが、職員室の環境改善がもっと必要なのではないかと指摘もありました。教師が働く環境としてより効率的で気持ちの良い空間として職員室を変えていくことも必要ではないかとのことでした。

韓国で「働き方」改革に関する研修が行われているかというふうに伺ったところ、法定として決められたものはないとのことでした。業務改善として、教頭や管理職向けの研修、数時間、何コマという少ないもののようなようですが、行われているようです。こういった研修を行うために国が、例えば教員業務改善マニュアルを作成して提示しているそうです。マニュアルは、画一的で、使いにくさが、批判されることがあるとは思いますが、1つの統一された改善策を選択肢の1つとしてでも提示する

ということは、重要だと思います。例えばN I T Sはそういったマニュアルを積極的に提示することも1つですし、事例集のような形でもあれば、ほかの地域ではこういう取組があるのだなとわかるだけでも違うと思います。もちろんお金は掛かりますけども、共通のものをとにかく示すということは、韓国の調査からは分かったかなというふうに思います。そうすれば、研修も自ずとプランできるようになります。

韓国では、教員研修をオンラインで行うというものも進んでいるようです。先ほどお話があった、例えば企業との研修をオンライン上で受けられるようにする、そういったものを作っていくということもヒントになるのかなというふうに思いました。韓国は以上です。

【青木】 はい。ありがとうございます。このプロジェクトではフィンランドへの調査も予定していますが、OECD T A L I Sのデータで分かる通り、フィンランドの教員の業界時間は非常に短いですね。そういった短時間労働の背景を探るとともに、実際の勤務の状況を観察することで、どういう業務スキルをフィンランドの先生方は持っているのかというようなことも見て来たいなと思います。

では、国内外の情報収集ということで、このプロジェクトで札幌市にも行って来ました。アレンジしていただいた佐藤先生、報告書で文字でしっかりお書きいただくとお思いますので、その前説と言いますか、乞うご期待的なことでポイントだけ伺えますでしょうか。

【佐藤】 札幌市では教育委員会としてやることと、主として学校・幼稚園単位で取り組めることを分けているわけですね。市では全体に関わることで、幾つかの視点、ちょっとそれは報告書に書いたもので、若干省略しますが、かなり印象に残っているのは幾つかあるんですが、その中の1つなんですが、結局、年度末・年度始めですが学校関係の文書の処理は全部学校に流さないで、教育委員会レベルで相当選択して、必要なものだけを送ってね。韓国でもやりましたよね。確か。

【田中】 韓国でも同じことやりました。

【佐藤】 これはかなり意味があるかなというところですね。あと、訪問した二条小学校で最初に言われたことが印象に残っていて、負担軽減のための取り組みが負担につながらないようにするということです。韓国訪問で見せていただきましたが、ICTの活用です。日本は韓国より10年以上遅れているような気がします。例えば電子黒板の在り方です。日本ではホワイトボードに投影機を設置したタイプの電子黒板が普及しているのですが、ある音楽授業を見学した時に、担任が楽譜の一部を投影して使用してました。これならプリント配布や模造紙張りの方が手軽で、電子黒板使用が却って手間を増やしているように感じました。韓国の場合は完全にボードが液晶になっているタイプが浸透してますね。

【田中】 設置されてましたね。

【佐藤】 液晶タイプだと投影された文字や図形を手で動かさず。日本の場合、ほとんどのところがまだホワイトボード+プロジェクタータイプなので、あまりその良さが負担軽減に寄与していないようなのです。本来、ICTの充実がスリム化につながると考えられるのですが、多分先生は面倒くさいけど使用しなければならないという使命感があるため、無理して使用しているのかも知れません。黒板に書く方が楽な場合でも電子黒板を使用する事態に追い込まれてしまうのです。

札幌ではないのですが、教員が「自分が今日帰る時間」を書店のポップのような形に書き込み、机上に設置するという工夫例もあります。「カエルカード」など。これは結構負担なんじゃないかと思いました(笑)。なぜなら、示した時間になってもまだ帰らなかったら、何してるんだって言われるしね。表示時間よりも早く帰れば、サボったように思われる。タイムレコーダーも結構負担かもしれないです。「あ、忘れちゃった」って、また戻るかもしれないし。そういうのが、負担減のために新たに発生した負担みたい思います。

あと、二条小学校の場合、結構大胆に業務をスリム化してまして、例えば毎週やっていた職員朝

会は廃止。担任の学級経営案、廃止。家庭訪問、廃止して、代わりに教育相談やるという。あと運動会は午前中のみ。結構大胆にやっている。

この時、ポイントになるのが保護者にどう理解を求めるかということ。今のところ苦情ないということで、青木先生は特に関心あったのが、教育委員会訪問の時、そういういろんな取り組みをやり、学校のほうに苦情が来るんじゃないか。だから札幌の場合は、教職員課が一斉に責任持つことを明記していましたね。

【青木】 そうですね。問い合わせ先が保護者への配布文書に書かれているんですけど、それが教育委員会の窓口でしたね。担当課。

【佐藤】 苦情が学校に行かないようにという配慮です。現在、そうした苦情はないとのこと。保護者等は教育委員会には多分、電話しにくいんでしょう。電話そのものが、学校によって時間帯は違うけれども、終業時点で全部学校に通じないように配慮されていました。

【青木】 転送しているそうでしたね。

【佐藤】 ただ、ちょっと面倒くさいのが、朝8時過ぎに子どもの欠席電話が集中するとか。ずっとできなかったからです。それも負担というよりは、そんなこともありましたという話にとどまりますが。

そのほか、火曜日が「ノー残業デー」で7時に帰る。これは結構よくありますよね。さらに、金曜日は昼休みを15分縮めて、子どもを2時15分に帰すとのこと。残りの時間は校務に充てる訳です。だから、火曜と金曜にちょっと余裕を持たせるというように結構大胆に取り組んでいて、それも成果が上がっていると思いました。

札幌市の話からは離れますが、アクティブアンドカンパニーのお話は面白いですね。中でも印象に残ったのが、昔の人が残業してることを熱心でプロモーションしていくと、それを若い人にも押し付けるといふ、この悪循環が問題だ指摘しているからです。二条小学校はその悪循環を断ち切ろうとしているという見方ができます。校長さん自ら早く帰るよう心がけているそうですから。二条小学校はその悪循環を断ち切る1つのモデルになり得るかなというふうな印象を持ちました。

【青木】 はい。ありがとうございます。では、ここまで研究の柱、4つですね。4つについて振り返ってきました。5つ目として、歴史的な観点からの教員の働き方に関する言説の分析という活動もしているんですけども、これについては山崎先生のご担当ですので、また後日、別の形で振り返りをお願いしたいと思います。では、2017-18年度の「プロジェクトE」の振り返りについては以上としたいと思います。ありがとうございます。

(以下は山崎氏から後日いただいた原稿である。)

【山崎】 2017年11月にも紹介させていただいたように、日本では戦後初期から教員の業務量の多さ、多忙化は問題になっています。これらは戦後になって問題になったかということとはそんなことはないと考えています。

というのは、戦前も、ごくわずかな子どもしか進学しない旧制中学校の受験勉強を、小学校の先生がみている記録が多く残されています。戦前一貫して数%しか進学しない旧制中学校の受験勉強と同時に、他の子どもが進学するさまざまな中等学校の受験勉強の指導、そして多くの子どもたちの卒業後の就職など、さまざまな指導も、もちろん担っています。

戦前は、戦後や今ほど個別のニーズにできていなかったのではないかと、という思い込みもありますが、そんなことはありません。いつの時代も、教師たちは個別のニーズも含めて様々な業務を引き受け、勤務時間が長くなり、多忙化しています。

私が主に研究している戦後初期、つまり1940年代や50年代であっても、今と同じように「雑務」が教師に重くのしかかっている、といった趣旨の記録が多く残されています。授業やそれに関連し

た準備・評価、自己研修を除いた様々な仕事が「雑務」として大きくくくられています。その中でも、とくに削減する方向で考えてはどうかと言われ続けてきたのが、集金、給食指導、服装検査、身体測定、行事、動物飼育、自治体レベルで行われる弁論大会など、そしてアンケートなどの報告業務です。

こうした業務の削減は現代まで言われ続けていますが、たいして削減されてこなかった。それどころか増えているのではないのでしょうか。

世の中は働き方改革といわれているのに、教師だけ例外です、は通らない。今後、削減を進めていかざるを得ないと思います。ただ、今までやってきたものを削減するのは本当に難しい。難しくする大きな要因として、保護者が反対するということもあると思います。

削減のために保護者の理解が必要だという記録も、歴史的に多く残されてきました。こうした記録では、保護者に一方的に説明するばかりでなく、保護者と教師・あるいは教育専門家がともに考えていく姿勢も必要だ、とも書かれています。

保護者とともに考えるためには、教師と保護者の関係を良好に保つ必要があります。そのための方法を改めて考えるにあたり、今年度インタビューさせていただいたような他業種から学ばせていただくのも大切なように思います。学校とは異なる部分ももちろん多いですが、お客様に快適に過ごしていただくために、またお客様の意見を生かして自分たち企業をよりよくしていくために必要なスキルや考え方を社員に身につけてもらうような研修システムを持っていらっしゃる、素晴らしいなという印象を受けました。

これからの教師は、こうしたスキルや考え方をもって保護者に接し、保護者、さらには世論を巻き込んで、業務の適正化を考えていく必要があるのではないのでしょうか。

そのとき、もう少し視野を広げ、学校や教師が行っている様々なことは本当に学校・教師が担うべきことなのか、を根本から考えていくべきだと思います。

学校で取り組んできた様々な行事や活動は、たしかに子どものためになることも多いかもしれませんが、しかし、たとえば運動会を丸一日やる必要があるのか、半日と比べて大きな成果があるのか、そもそも学校でやるのがふさわしいのか、もっとふさわしい場があるのではないかと。

こうしたことを、保護者と世論とともに考えていくことが、教師の業務量の多さ・勤務時間の長さ・多忙化といった問題解決につながっていくのだと考えています。

第二章 地方自治体での教職員の働き方に関する研修の現状

神林寿幸

1 はじめに

(1) 問題の所在

本章の目的は、地方自治体における教職員の勤務時間やメンタルヘルス、すなわち教職員の働き方に関する研修の現状について整理することにある。これは、本稿執筆時点（2019年2月末）において、本プロジェクトの一環として、都道府県市に対して今後実施予定である「学校における働き方改革に向けた研修・政策に関する調査」の背景でもある。

近時、教員の長時間労働縮減に向けた「学校における働き方改革」が喫緊の政策課題であり、関連する政策提言の中では、教職員の勤務時間・健康管理に関する意識改革の重要性が指摘されている。2017年6月に中央教育審議会「学校における働き方改革特別部会」が発足し、同年7月より同部会において、教員の長時間労働縮減に向けた施策導入に向けた審議が始まった¹⁾。そして、2019年1月に中央教育審議会は「新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について（答申）」を取りまとめた²⁾。同答申の第3章には、「教職員全体の働き方に関する意識改革」として、研修を通じて、管理職の時間管理や健康安全管理等のマネジメント能力を高めることや、教職員一人一人が勤務時間を意識した働き方を推進することが重要であることが示された（中央教育審議会 2019、26頁）。また、都道府県等が策定する働き方改革に関する計画の中には、教職員の勤務時間を意識することの重要性が指摘され³⁾、国のみならず地方自治体においても、教員の勤務時間や働き方に関する意識変容を促す動きが今後よりいっそう強まるものと考えられる。本プロジェクトは「教職員の働き方に関する意識変容を促す研修プログラム開発」を目的としている。その意味において、本プロジェクトもまた、働き方に関する教職員の意識改革に関心を有するといえる。

ただ、これまでも教員の長時間労働は政策課題としてあげられ、対策が講じられてきた。例えば、2006年の文部科学省「平成18年度教員勤務実態調査」は、40年ぶりに全国の教員の労働時間に関する実態を明らかにしたことから社会的な注目を集めた（青木・神林 2013）。「平成18年度教員勤務実態調査」の実施から数年後にも、国や教育委員会は教員の長時間労働を解消するために、校務の

-
- 1) 文部科学省「学校における働き方改革特別部会」（入手先 URL：http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/079/index.htm、最終閲覧日 2019年2月7日）を参照。
 - 2) 文部科学省「新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について（答申）（第213号）」（入手先 URL：http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/079/sonota/1412985.htm、最終閲覧日 2019年2月7日）を参照。
 - 3) 例えば、2018年2月に東京都教育委員会が策定した「学校における働き方改革推進プラン」では、「在校時間の客観的な把握を契機として、管理職を含む教員一人一人が時間を意識した働き方を実践できるよう意識改革を推進します」という言及がある。

情報化⁴⁾、部活動の見直し⁵⁾、会議の見直し⁶⁾等の施策の必要性が述べられ実際に取組が進められてきた。そして、本プロジェクトが注目する教職員の意識改革に向けた研修の実施について、その重要性も強調されてきた⁷⁾。

また、教員の長時間労働縮減とあわせて、これまで教職員のメンタルヘルス対策も取り組まれてきた。2000年代に入り、とりわけ2000年代後半に精神疾患を理由に病気休職する公立学校教員が増加した(神林2017)。そこで2011年12月に文部科学省は「教職員のメンタルヘルス対策検討会議」を設置し(江澤2013)、2013年3月に同会議は「最終まとめ」をとりまとめた⁸⁾。「最終まとめ」では、教職員のメンタルヘルス悪化の予防的取組として、教職員が自身のメンタルヘルスを意識するといったセルフケアと、復職時の基礎知識やカウンセリングマインドの習得を目的とした管理職研修の充実といったラインケアの充実が提言された(教職員のメンタルヘルス対策検討会議2013、15-17頁)。このような国の動きを受けて、都道府県教育委員会でも教職員のメンタルヘルス対策が推進されていった⁹⁾。

このように、今般の「学校における働き方改革」に向けた中央教育審議会による政策提言の前から、具体的には2000年代後半以降、教員の長時間労働縮減に向けた取り組みやメンタルヘルス対策は各地域で行われてきた。本プロジェクトが着目する「研修を通じた教職員の勤務時間や健康管理(主にメンタルヘルス)に関する意識変容」に向けた取り組みについても、導入から一定期間が経過

-
- 4) 業務改善を目的とした校務の情報化について、文部科学省では2008年10月～2009年3月まで「教育の情報化に関する手引」作成検討会が設置され、2009年3月に同手引が刊行された(文部科学省『教育の情報化に関する手引』作成検討会)入手先 URL : http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shotou/056/index.htm、最終閲覧日2019年2月7日)。また、2009年10月栃木県教育委員会が刊行した『子どもと向き合う時間の確保を目指して～「教員の多忙感に関するアンケート」分析より～』では、校務処理にICTを活用することやファイルの共有等が重要であるという学校や教職員に向けた提案がなされた。
 - 5) 2010年3月に山形県教育委員会は「これからの運動部活動運営の在り方について」を策定し、月1回は連続する土・日曜日を部活動休止日とすること、土・日曜日の練習は4時間以内とすること、学校一斉退校日は部活動休止日とすることを各学校に努めるよう求めている(山形県教育委員会「これからの運動部活動運営の在り方について」入手先 URL : <https://www.pref.yamagata.jp/ou/kyoiku/700021/gakutai-toppage/2018-undoubukatudou-hoshin/2010bukatunoarikata.pdf>、最終閲覧日2019年2月7日)。
 - 6) 2010年3月に兵庫県教育委員会が刊行した『学校業務改善実践事例集』には、週2回のノー会議デーを設けた小学校で担任が児童触れ合う時間が多くなった等の成果が報告されている。ただしここでいう成果はモデル事業を受けた小学校の主観的な評価であり、労働時間の比較等による客観的な評価ではない。
 - 7) 2010年9月に熊本県教育庁教育政策課がとりまとめた「県教育庁における負担感軽減に向けた取り組みについて」では、「早急に取り組むべき項目への対応(案)」の「学校現場における取り組み」の中で、「教職員の意識改革のための研修実施」が示されている。
 - 8) 文部科学省「教職員のメンタルヘルス対策検討会議の最終まとめについて」(入手先 URL : http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shotou/088/houkoku/1332639.htm、最終閲覧日2019年2月7日)。
 - 9) 例えば、2013年2月に広島県教育委員会は「広島県教育委員会心の健康づくり計画」をとりまとめた(入手先 URL : <https://www.pref.hiroshima.lg.jp/uploaded/attachment/89625.pdf>、最終閲覧日2019年2月8日)。

した地方自治体もあることがうかがえる。

(2) 本プロジェクトで取り組んできた作業と本章の内容

そこで、本プロジェクトでは、教職員の勤務時間やメンタルヘルスに関する研修が全国でどの程度実施されているのかを整理・把握することにした。具体的には、大きく3つの作業を行ってきた。

第1は、教員の勤務時間やメンタルヘルスに関する研修に関する全国的な動向の整理である。独立行政法人教職員支援機構は前身の教員研修センター時代から、毎年度都道府県、政令指定都市、中核市の教育委員会又は教育センターに対して「都道府県等センター情報調査」を実施し、この調査によって、毎年度、都道府県市の教育センターの職員数、指導主事数、研修・研究事業の内容が把握されてきた。管見の限りでは、2007～2016年度に旧教員研修センターが実施した調査結果は、年度ごとにCD-ROMに保存されており、教職員支援機構に改組した2017年度以降の調査結果については、同機構のホームページで公開されている¹⁰⁾。

本プロジェクトでは、2007～2016年度の「都道府県等センター情報調査」データを使用して¹¹⁾、まず今回中央教育審議会が「学校における働き方改革」が議論される前における都道府県市での教職員の勤務時間やメンタルヘルスに関する研修の実施状況について整理をした。これによって、2006年に文部科学省「平成18年度教員勤務実態調査」等を契機として、教員の長時間労働や教員のメンタルヘルス対策が政策課題となった2000年代後半から、今般中央教育審議会に「学校における働き方改革特別部会」が設置される前までの状況を把握することができる。いわば「学校における働き方改革」の前史における、都道府県市による教職員の勤務時間やメンタルヘルスに関する研修実態をまとめた。この成果については、第2節で記述する。

第2は、文部科学省の「平成30年度教育委員会における学校の業務改善のための取組状況調査」の公表結果を用いた分析である。2017年4月に文部科学省「平成28年度教員勤務実態調査」の結果が公表された。この調査結果を受けて、本節の(1)で述べたような国での「学校における働き方改革」に関する政策論議が行われてきた。ここでの作業は、「学校における働き方改革」に関する政策論議が始まって以降に都道府県・市区町村が実施した教職員の働き方に関する意識改革を促す研修の状況について、文部科学省調査の公表結果をもとに分析・考察を行った。この成果については、第3節で記述する。

第3は、本プロジェクトによる独自調査の実施である。文部科学省の「平成30年度教育委員会における学校の業務改善のための取組状況調査」の調査項目では、「学校における働き方改革」を進めていくために地方自治体が行った研修の具体的内容やその成果を十分に明らかにすることはできない。そこでこれら先行調査の課題をカバーするために、本プロジェクトでは「学校における働き方改革に向けた研修・政策に関する調べ」を設計し、2019年5月中～下旬に全都道府県市に対して実施する予定である。第4節では、「学校における働き方改革に向けた研修・政策に関する調べ」の概要

10) 独立行政法人教職員支援機構「都道府県等センター情報」(入手先URL: <http://www.nits.go.jp/education/centres/>、最終閲覧日2019年2月8日)。

11) 2007～2016年度調査については、研修事業内容についてキーワード検索ができるが、2017年度以降はキーワード検索ができない。そこで本分析対象年度は、研修事業内容についてキーワード検索が可能でキーワードの抽出件数の趨勢を明らかにすることができる2007～2016年度とした。

について記述する。

2 都道府県市における教職員の勤務時間やメンタルヘルスに関する研修の実施状況

本節では、旧教員研修センターが取りまとめた「都道府県等センター情報」（2007～2016 年度）をもとに、都道府県市における教職員の勤務時間や健康管理に関する研修について全国的な動向について記述する。図 1 は、2007～2016 年度の「都道府県等センター情報」のデータベース上で、「勤務」「メンタルヘルス」「多忙」のそれぞれをキーワードとして、「研修（講座）名」の検索を行った結果、得られた研修講座数をまとめたものである。図 1 より、2007～2016 年度の状況として、次の 2 点が指摘できる。

第 1 は、教職員の勤務時間やメンタルヘルスに内容を特化した研修は、全国的には少なかった。研修講座名に設定したキーワードが含まれていないが、例えば、管理職研修や学校組織マネジメント研修の一環として、教員の勤務時間やメンタルヘルスに関する講座が開講されてきた可能性は考えられる。教職員の勤務時間やメンタルヘルスについて単発で実施される研修は少ないという意味で、逆にこれらを内容に特化した研修を開講する都道府県市は、教職員の勤務時間やメンタルヘルス対策に対する関心が強いといえる。

第 2 は、教職員の勤務時間に関する研修に比べて、教職員のメンタルヘルスを扱う研修が多かった。「メンタルヘルス」を含む研修講座数は、2009 年度以降はいずれの年度も 10 件以上で推移しており、2012 年度以降は 16～18 件であった。これに対して、「勤務」という語を含む研修講座数は、2009～2016 年度は各年度 1 件ずつで推移し、「多忙」という語を含む研修も 2011 年度、2014～201

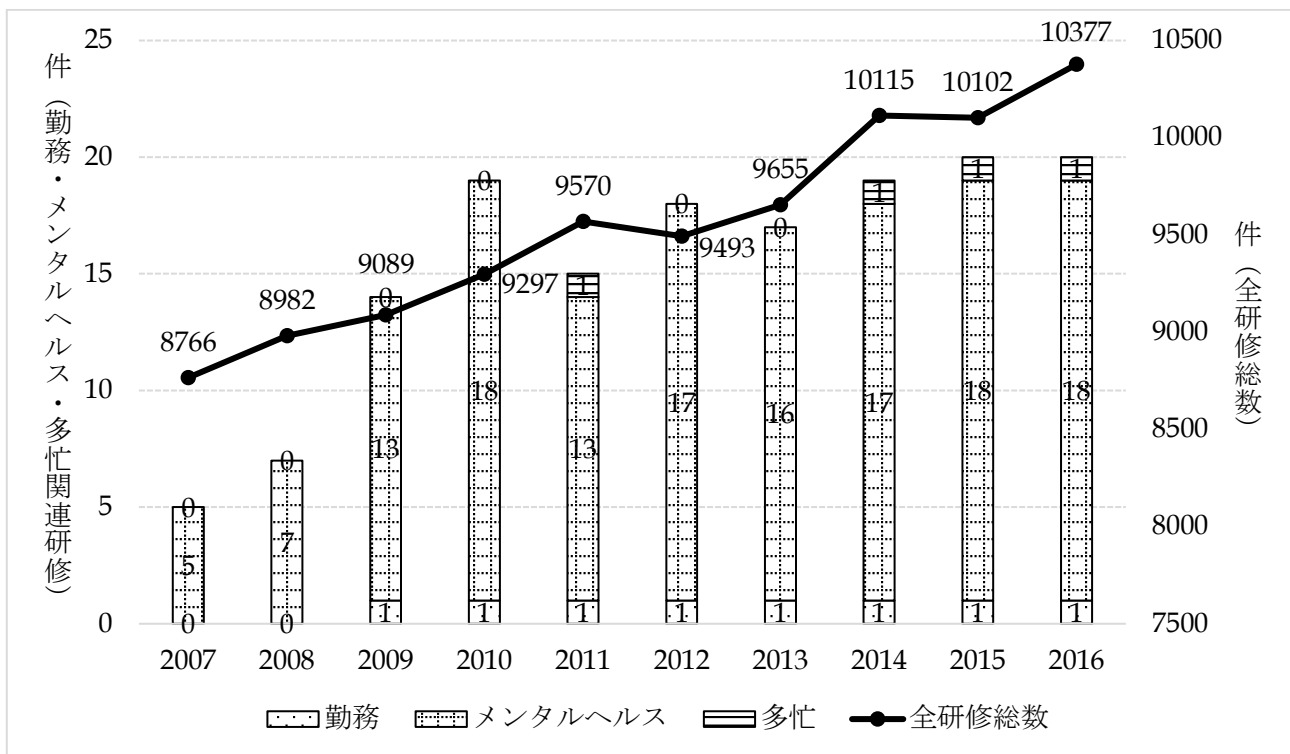


図 1 都道府県市における教職員の勤務やメンタルヘルスに関する研修実施状況
(2007～2016 年度)

[出所] 独立行政法人教員研修センター「都道府県等センター情報」（各年版）をもとに筆者作成。

6年度の各年度で1件ずつであった。

次に、教職員の勤務時間やメンタルヘルスに関する単独研修・講座について、2016年度のデータベース検索で得られたものを整理する。表1は、2016年度のデータベース検索で、「研修（講座名）」に「勤務」「多忙」「メンタルヘルス」のいずれかの語を含む研修講座として抽出されたものの概要をまとめたものである。2016年度の検索では全部で22件の研修講座が抽出されたが、このうち「メンタルヘルス」の語を含む研修講座の中には、児童生徒のメンタルヘルスに関するものが2件あったため、実質的には20件であった。これら20件の概要は表1のとおりである。表1から次の4点が特筆される。

第1に、管理職を対象とした研修が多かった。石川県教育センターのように、全教職員を対象に、教員のメンタルヘルスに関する研修講座を開講しているところがあれば、京都府総合教育センターのように、管理監督者に対して講座を開講しているところもあった。研修対象者の設定方法は多様であるが、学校管理職を対象にした研修講座が多かった。2000年代後半以降、学校管理職による教職員のメンタルヘルスマネジメントの重要性が提唱されてきたことを受けて、各地で学校管理職を対象にしたメンタルヘルスに関する研修が行われてきたといえる。

第2に、対象者が教員のみならず、事務職員も含まれる研修も確認された。例えば、熊本県立教育センターが実施した「学校運営のためのメンタルヘルス研修」は、校長や教頭・副校長に加えて、事務長も対象者となっていた。事務長も教職員のメンタルヘルスマネジメントを意識的に行う主体として期待されていることがうかがえる。

第3に、初任教員に対して、メンタルヘルス対策に関する講座を開講している自治体が1件確認された。表1が示すように、青森市教育研修センターは公立小中学校に勤務する初任教諭に対して、メンタルヘルスに関する基礎的な知識と予防的ケアについて研修を設置していた。2018年度も同講座は開講されており、臨床心理士が講師として1時間50分の講座を担当した¹²⁾。

第4に、教員の多忙化解消の観点から研修を行う自治体が1件確認された。表1が示すように、2016年度に京都府総合教育センターでは、「多忙化への対応に向けた会議運営講座」として、ファシリテーションに関する研修講座が開講された。同様の研修は、2018年度も1日の講座として実施されており、講師は人材育成・企業内研修等を行う民間企業から派遣された¹³⁾。

12) 青森市教育研修センター「平成30年度 講座番号051 初任者研修 教職一般・メンタルヘルス研修講座 開催要項」（入手先URL：<http://aomoricity.ed.jp/kensyuuc/kaisaiyoukou/051.pdf>、最終閲覧日2019年2月12日）を参照。

13) 京都府総合教育センター「平成30年度教職員研修計画 データベース 講座番号709 多忙化解消に向けた会議運営講座（企業連携）」（入手先URL：<http://aomoricity.ed.jp/kensyuuc/kaisaiyoukou/051.pdf>、最終閲覧日2019年2月12日）を参照。

表1 都道府県市における教職員の勤務やメンタルヘルスに関する研修（2016年度）

研修実施主体	研修（講座）名	内容	定員（人）	日数（日）	受講対象職種						受講対象校種					
					校（園）長	副校長・教頭	主幹教諭・指導教諭	教諭	養護教諭・栄養教諭	事務職員	幼	小	中	高	特	事務局
石川県教育センター	教師のメンタルヘルス	講義・演習「教師のメンタルヘルス～リラクゼーショントレーニングの活用～」	20	1	○	○	○	○	○	○		○	○	○	○	
静岡県総合教育センター	各種専門的指導法に関する研修 教職員のためのマネジメント講座Ⅷー知っておきたい教職員の勤務・サービス	・教職員の勤務・サービスに関する法令の確認 ・多岐にわたる勤務の事例等についてその基本を理解する	50	2	○	○	○	○	○	○		○	○	○	○	○
静岡県総合教育センター	〔各種専門的指導法に関する研修〕教職員のためのマネジメント講座Ⅳー学校経営に必要なメンタルヘルスマネジメントー	・職場のメンタルヘルス対策と管理者（補佐役）の役割に関する講義・演習・事例を通じた学校経営に必要なメンタルヘルスマネジメントに関する講義・演習	30	1	○	○					○	○	○	○	○	○
愛知県総合教育センター	〔専門研修〕職場のメンタルヘルス講座（教職員の心の健康～うつ病の理解と対応～）	うつ病のはじまり、自律神経病状とうつ病、認知の歪み、うつ病の診断法と治療	—	1回 30分	○	○	○	○	○	○		○	○	○	○	

研修実施主体	研修(講座)名	内容	定員(人)	日数(日)	受講対象職種						受講対象校種					
					校(園)長	副校長・教頭	主幹教諭・指導教諭	教諭	養護教諭・栄養教諭	事務職員	幼	小	中	高	特	事務局
愛知県総合教育センター	[専門研修] 職場のメンタルヘルス講座(エゴグラムで自分を知ろう)	メンタルヘルスについての基礎知識、エゴグラムについての基礎知識、5つの自我状態、精神健康についての基礎知識、等	-	1回30分	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
京都府総合教育センター	[チームマネジメント能力] 多忙化への対応に向けた会議運営講座(企業連携)	ファシリテーションの重要性と基本的スキル	50	1	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
京都府総合教育センター	子どもと教職員のメンタルヘルス講座	メンタルヘルスについての知識や心理学理解、実践的対処	50-100	1	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
京都府総合教育センター	学校運営のためのメンタルヘルス講座	管理監督者が果たすべき役割、組織的、計画的な教職員のサポート方法	100	1	○	○				○	○	○	○	○	○	
岡山県総合教育センター	管理職によるメンタルヘルス研修講座	職場のメンタルヘルスと管理職の役割についての理解	25	1	○	○	○			○	○	○	○	○	○	

研修実施主体	研修(講座)名	内容	定員(人)	日数(日)	受講対象職種						受講対象校種				
					校(園)長	副校長・教頭	主幹教諭・指導教諭	教諭	養護教諭・栄養教諭	事務職員	幼	小	中	高	特
北九州市立教育センター	[主任・主事研修]メンタルヘルスⅢ<指定悉皆(主幹教諭、指導教諭、教諭、養護教諭、事務職員)>	心の健康(教職員としてのセルフコントロール-保護者等、周囲の人々との連携-)	800	1			○	○	○	○	○	○	○	○	
青森市教育研修センター	教職一般・メンタルヘルス研修講座<法定(初任者)>	教育行政に関わる公務員としての使命感、市民サービスに関わる研修及びメンタルヘルスの基礎知識と予防的ケアについての研修	初任者全員	2				○ ※ 初任				○	○		
金沢市教育プラザ研修相談センター	メンタルヘルス	教職員の心の病気への早期対応	80	2	○	○		○	○	○		○	○	○	
豊橋市教育会館	不祥事防止研修・メンタルヘルス研修<指定悉皆(全教職員)>	教職員の服務について、その重要性を意識するとともに、教職員自身のメンタルヘルスについて考える	全教職員	1	○	○		○				○	○		

研修実施主体	研修(講座)名	内容	定員(人)	日数(日)	受講対象職種						受講対象校種					
					校(園)長	副校長・教頭	主幹教諭・指導教諭	教諭	養護教諭・栄養教諭	事務職員	幼	小	中	高	特	事務局
枚方市立教育文化センター	教育相談・教職員メンタルヘルス対策	メンタルヘルス	40	2	○	○	○	○	○			○	○			
松山市教育センター	管理職等メンタルヘルス対策	メンタルヘルスについての正しい知識・技能を習得するための研修を行うことにより、職場全体のメンタルヘルスの向上を図る。	84	1	○	○	○					○	○			

[出所] 独立行政法人教員研修センター「都道府県等センター情報」(2016年度)をもとに筆者作成。

3 教職員の働き方に関する意識改革を促す研修の実施状況

第3節では、国で学校における働き方改革に関する議論が本格化した2017年度以降における、都道府県市が行う教職員の働き方に関する意識改革を促す研修状況について、文部科学省が行った「平成30年度教育委員会における学校の業務改善のための取組状況調査」の公表結果をもとに、分析・考察を行う。

2016年度より、文部科学省は各教育委員会における業務改善推進のための取り組みに関するフォローアップするために、「教育委員会における学校の業務改善のための取組状況調査」を実施している¹⁴⁾。本報告書執筆(2019年2月末)時点までに、2016年度、2017年度、2018年度の3回の調査が行われている¹⁵⁾。このうち、2018年度の調査では、都道府県・市区町村教育委員会に対して、教職員全体の働き方に関する意識改革に向けた研修として、「管理職を対象としたマネジメント能力を養成する研修を実施している」か否か、「教職員全体に対して働き方に関する研修を実施している」か否か、について尋ねる質問項目を設定している(文部科学省2018、511頁)。そして、これら2つの研修について、2018年4月1日時点での都道府県・市区町村教育委員会ごとの実施状況が公表されている(文部科学省2018、98-430頁)。

各都道府県について、全教育委員会(指定都市を除く)に占める、管理職を対象としたマネジメント能力を養成する研修を実施している教育委員会の割合を整理したものは図2、教職員全体に対する働き方改革に関する研修を実施している教育委員会の割合を整理したものが図3である。図2と図3より、次の2点が指摘できる。

第1に、教職員全体を対象とした働き方に関する研修に比べて、管理職を対象としたマネジメント能力を養成する研修の方が、広く実施されている。1,719の全教育委員会のうち、教職員全体に対して働き方に関する研修を実施している教育委員会は201であり、全体の11.7%である。これに対して、管理職を対象としたマネジメント能力を養成する研修を実施している教育委員会は526(全体の30.6%)であった。2002年6月に、文部科学省はマネジメント研修カリキュラム等開発会議を設置し、学校組織マネジメント研修のカリキュラム開発・研究を進め、2003年の文部科学省による都道府県教育委員会等への当該研修のモデル・カリキュラムに関する説明会が実施されてから、マネジメント研修が普及してきた(山崎2005、152頁)。これに対して、教職員の働き方に関する研修への関心は比較的最近のものと考えられる。今般の中央教育審議会による「学校における働き方改革答申」を契機として、今後、教職員の働き方に関する研修は増加することが予想されるが、引き続き研修の実施動向に注視する必要がある。

第2に、管理職を対象としたマネジメント能力を養成する研修、教職員全体に対しての働き方に関する研修ともに、都道府県内の実施率には都道府県間で差が確認できる。都道府県内の実施率は、管理職を対象としたマネジメント能力を養成する研修で5.0%~68.4%、教職員全体を対象とした働き方に関する研修で0%~42.1%であった。管理職を対象としたマネジメント能力を養成する研修と教職員の働き方に関する研修については、特定の都道府県の中で普及している実態がうかがえる。

14) 「教育委員会における学校の業務改善のための取組状況調査の結果について(通知)」(平成28年7月27日付け28初参事第7号)を参照。

15) 文部科学省ウェブサイト「学校における業務改善について 教育委員会における学校の業務改善のための取組状況調査(フォローアップ調査)について」(入手先URL: http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/uneishien/1297093.htm、最終閲覧日2019年2月28日)。

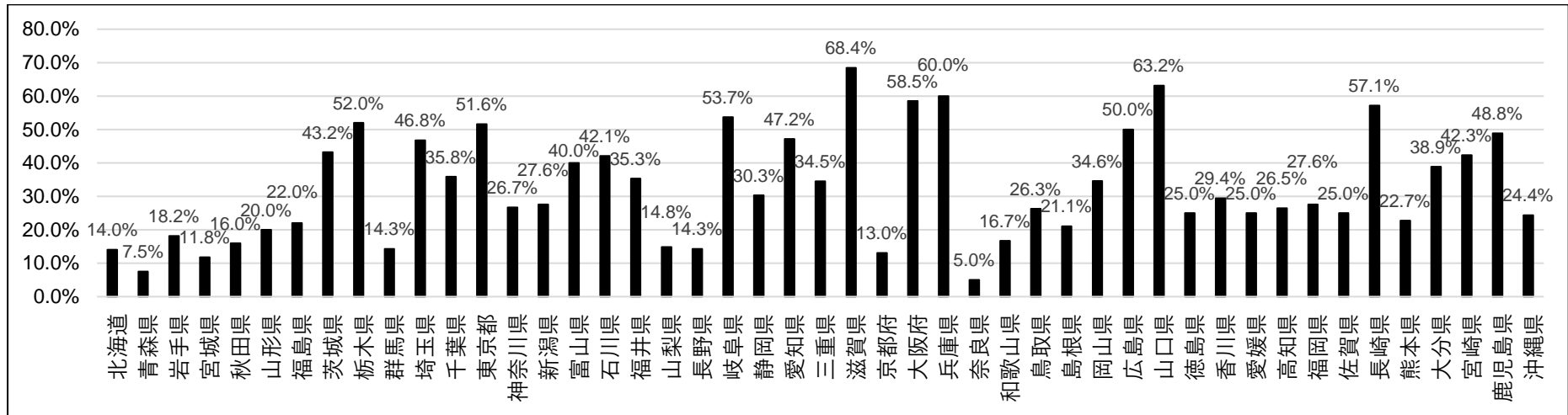


図2 各都道府県における管理職を対象としたマネジメント能力を養成する研修の実施率

[出所] 文部科学省（2018、96頁）をもとに筆者作成。

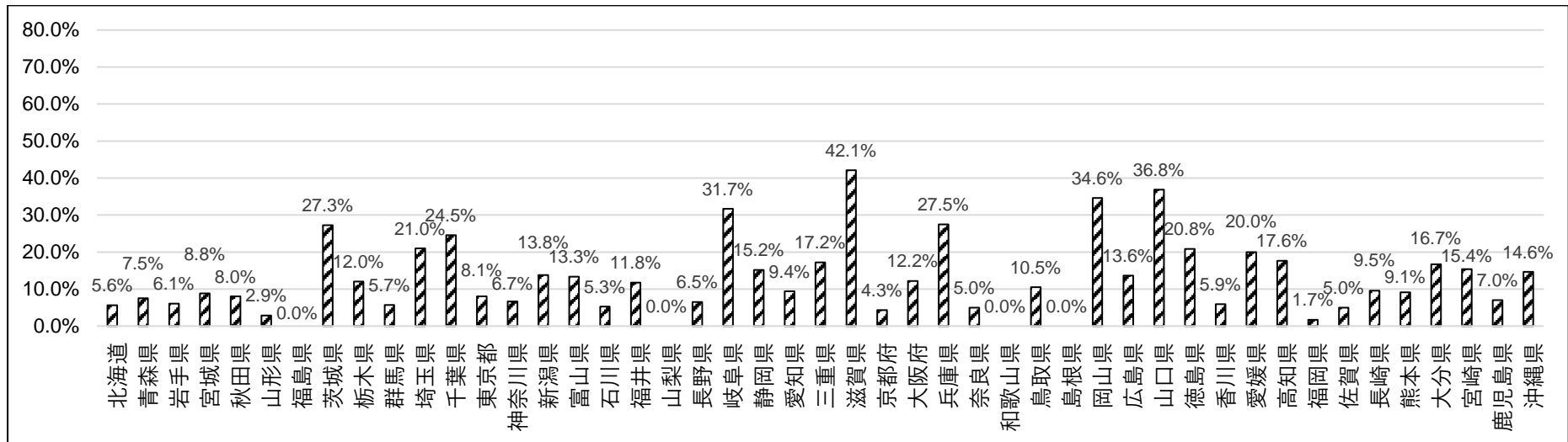


図3 各都道府県における教職員全体を対象とした働き方に関する研修の実施率

[出所] 文部科学省（2018、96頁）をもとに筆者作成。

このことは、市区町村レベルの個票データを用いた分析結果からもうかがえる。管理職を対象としたマネジメント能力を養成する研修、および教職員全体を対象とした働き方に関する研修の実施状況が、特定の都道府県に集中しているか否かを精緻に検証するために、市区町村レベルの個票データを使用した分析も行った。具体的には、各市区町村における2研修の実施の有無が、都道府県の違いによってどの程度説明できるのかを、級内相関係数の算出によって明らかにする¹⁶⁾。級内相関係数とは、「すべての誤差分散に占めるグループ間分散の割合」（筒井・不破 2008、141 頁）であり、本分析の場合、各研修の実施状況における全分散に占める都道府県間分散の割合を表す。管理職を対象としたマネジメント能力を養成する研修と教職員全体を対象とした働き方に関する研修の実施状況について、級内相関係数を算定したところ、表2のような結果が得られた。

表2より、管理職のマネジメント能力を養成する研修と、教職員全体を対象とした働き方に関する研修の級内相関係数は、それぞれ0.1265と0.1347であった。これは、市区町村が管理職のマネジメント能力を養成する研修実施の有無の約12.7%が都道府県の違いによって説明されること、教職員全体を対象とした働き方に関する研修実施の有無の約13.5%が都道府県の違いによって説明されることを意味する。一般に級内相関係数の値が0.1を超えると、グループごとにまとまりがあると判断される（清水 2014、11 頁）。本分析の場合では、市区町村が2つの研修それぞれの実施状況が、都道府県ごとにまとまりがある、すなわち特定の都道府県内の市区町村の間で、管理職のマネジメント能力を養成する研修や教職員の働き方に関する研修が実施されていることが読み取れる。

このように、管理職のマネジメント能力を養成する研修と教職員全体を対象とした働き方に関する研修は、特定の都道府県に実施する市区町村が集中する傾向がうかがえるわけだが、この要因については、さまざまなものが考えられる。しかし、詳細な分析は、第4節に記す本プロジェクトが独自に全都道府県市に対して、今後実施する予定である「学校における働き方改革に向けた研修・政策に関する調べ」をもとに、別途報告の機会を設けたい。

表2 管理職のマネジメント研修と教職員の働き方に関する研修実施に関する級内相関係数

	推定値	標準誤差	95%信頼区間	
管理職のマネジメント研修	0.1265	0.0312	0.0769	0.2011
教職員の働き方に関する研修	0.1347	0.0410	0.0725	0.2367

[出所] 筆者作成。

16) 具体的には、公表された市区町村個票データを用いて、管理職を対象としたマネジメントを養成する研修の実施の有無と教職員全体を対象とした働き方に関する研修の実施の有無それぞれを被説明変数とし、説明変数を投じないマルチレベルロジット分析を行った。これによって、2研修それぞれの実施の有無について、都道府県レベルの誤差分散を得ることができる。マルチレベルロジット分析における級内相関係数 (ICC) は、通常マルチレベル線形回帰分析と異なり、レベル1 (本分析では市区町村教育委員会レベル) の誤差分散は $\frac{\pi^2}{3}$ と仮定され、下記のように算定される (細井 2018、12 頁)。

$$\text{級内相関係数 (ICC)} = \frac{\text{グループ間分散}}{\frac{\pi^2}{3} + \text{グループ間分散}}$$

4 「学校における働き方改革に向けた研修・政策に関する調べ」について

第2節と第3節では、既存調査から、教職員の働き方に関する研修の実態を整理してきた。既存調査から、教職員のメンタルヘルスや組織マネジメントに関する研修に比べて、教職員の働き方に関する研修の実施状況は低調であることが読み取れた。

ただ、既存調査のみでは、数としては少ないが自治体で実施されている教職員の働き方に関する研修の具体的な内容や、こうした研修を行う自治体の特徴を明らかにすることは難しい。そこで、これらの既存調査に残された課題に対応するために、本プロジェクトは教育委員会に対して「学校における働き方改革に向けた研修・政策に関する調べ」を実施することにした。本報告書執筆（2019年2月末）時点では、本調査実施体制の構築、調査の実施期間と調査対象の選定、調査項目の設定が完了しているため、以下はこれら3点について概要を記す。

(1) 調査の実施主体

独立行政法人教職員支援機構と一般社団法人地方行財政調査会と共同で実施する。実査は地方行財政調査会が行う。

(2) 調査の実施期間（予定）と調査対象

本調査の実施期間は、2019年5月中旬に調査を開始し、5月末日を回答期限とする予定である。調査対象は、全都道府県教育委員会と全市教育委員会である。

(3) 調査項目

本調査では、都道府県市における教職員の働き方に関する研修の実施状況に加えて、研修を実施するまたはしない都道府県市の特徴を明らかにすることを目的とする。そのため、調査項目には、都道府県市の関連研修の実施の有無のみならず、都道府県市の教職員や児童生徒に関する基本的な状況等も設定した。本調査項目は、①教職員と児童生徒の状況に関する項目、②教員の勤務時間やメンタルヘルスの状況、③教職員の勤務時間やメンタルヘルスに関する研修講座の実施状況、④学校における働き方改革関連政策・研修に対する意識の4つを設定している。調査項目（市教育委員会調査）は、表3のとおりである¹⁷⁾。

表3 「学校における働き方改革に向けた研修・政策に関する調べ」の調査項目
(市教育委員会調査)

教職員と児童生徒の状況について	Q1 所管する学校数、児童生徒数、教職員数（2019年5月1日時点）
	Q2 所管学校における専門スタッフ（スクールカウンセラー、スクールソーシャルワーカー、日本語指導員、部活動指導員）数 ※県費負担、市（区）費負担別の数値（2019年5月1日時点）
	Q3 所管学校のうち、専門スタッフ（スクールカウンセラー、スクールソーシャルワーカー、日本語指導員、部活動指導員）が配置・派遣されている学校数（2019年5月1日時点）
	Q4 所管学校における不登校を理由とする長期欠席者数

17) 所管する学校の違いから、都道府県教育委員会に対する調査の項目は市教育委員会調査と異なるところもあるが、おおむね市教育委員会調査と同様である。

	<p>※2019年5月1日時点在籍児童生徒のうち、2018年度の数値</p> <p>Q5 所管学校における日本語指導を必要とする児童生徒数（2019年5月1日時点）</p>
教職員の勤務時間・メンタルヘルスの状況	<p>Q6 2017年度以降の教員の勤務時間調査実施の有無</p> <p>Q7（Q6 該当教育委員会に対して）調査実施時期</p> <p>Q8（Q6 該当教育委員会に対して）勤務時間の把握・集計方法</p> <p>Q9（Q6 該当教育委員会に対して）調査対象校種</p> <p>Q10（Q6 該当教育委員会に対して）調査対象職種</p> <p>Q11（Q6 該当教育委員会に対して）校種別回答者全体の週の平均在校時間</p> <p>Q12 所管学校における精神疾患を理由とする病気休職教員数</p>
教職員の勤務時間・メンタルヘルスに関する研修講座の実施状況（2018年度実績）	<p>Q13 保護者・地域住民からの要望・苦情対応に関する研修の実施状況</p> <p>Q14 Q13 研修の受講対象者</p> <p>Q15 Q13 研修の講師</p> <p>Q16 Q13 研修の成果認識</p> <p>Q17 業務改善に関する研修の実施</p> <p>Q18 Q17 研修の受講対象者</p> <p>Q19 Q17 研修の講師</p> <p>Q20 Q17 研修の成果認識</p> <p>Q21 教職員のメンタルヘルスに関する研修の実施</p> <p>Q22 Q21 研修の受講対象者</p> <p>Q23 Q21 研修の講師</p> <p>Q24 Q21 研修の成果認識</p> <p>Q25 教職員のワーク・ライフ・バランスに関する研修の実施</p> <p>Q26 Q25 研修の受講対象者</p> <p>Q27 Q25 研修の講師</p> <p>Q28 Q25 研修の成果認識</p>
学校における働き方改革について	<p>Q29 学校における働き方改革に関する国の取組（以下の6つ）に対する成果予想</p> <ul style="list-style-type: none"> ※学校や教員の担うべき業務範囲を明示した学校管理規則のモデル提示 ※学校における働き方改革の趣旨をまとめた資料を保護者や地域に配布 ※業務改善の取り組みについて優良事例を全国に周知 ※調査・統計をはじめとした、学校への依頼事項の精選 ※コンクール等の出展依頼に伴う学校の負担軽減に向けて民間団体等に協力をあおぐこと ※教職員の業務量を俯瞰・一元的に管理する国の部署の設置 <p>Q30 教育委員会における学校における働き方改革を目的とした取組（以下の12つ）の実施状況と成果認識</p> <ul style="list-style-type: none"> ※所管学校に対する業務改善方針・計画の策定 ※事務職員に対する研修の実施 ※学校事務の共同実施の全面導入・共同学校事務室の全校設置 ※庶務事務システムの導入 ※学校へのタイムカードやタイムレコーダーの導入 ※スクールカウンセラー、スクールソーシャルワーカー、部活動指導員等の専門スタッフへの研修 ※学校に対する調査・統計等の精選 ※学校徴収金の公会計化 ※統合型校務支援システムの導入

	<p>※学校閉庁日の導入</p> <p>※特定の時期に研修が集中しないようにするための調整</p> <p>※学校における働き方改革に関するリーフレットや啓発ポスターの作成</p> <p>Q31 学校における働き方改革を進める上で有効だと思う研修（以下の14つからすべて選択）</p> <p>※ホスピタリティ（例：ビジネスマナー、身だしなみ、接遇、接客の心得）に関する研修</p> <p>※クレーム対応に関する研修</p> <p>※コミュニケーション能力（例：分かりやすい話し方、交渉術）に関する研修</p> <p>※組織づくり（例：職場の良好な人間関係づくり、チームづくり、コーチング）に関する研修</p> <p>※セルフコントロール（例：自分自身の心情パターンの理解、動機づけ低下の予防）に関する研修</p> <p>※人材育成（例：部下の動機づけを高める方法）に関する研修</p> <p>※セルフコントロール（例：自分自身の心情パターンの理解、動機づけ低下の予防）に関する研修</p> <p>※アンガーマネジメント（自分自身の怒りの感情を抑えること）に関する研修</p> <p>※タイムマネジメント（例：仕事の進め方、タスク管理）に関する研修</p> <p>※ストレスマネジメント（自分や同僚・部下のストレスとの向き合い方）に関する研修</p> <p>※情報セキュリティ（例：個人情報保護や著作権）に関する研修</p> <p>※論理的思考力に関する研修</p> <p>※マーケティング（例：顧客ニーズの把握や分析）に関する研修</p> <p>※その他</p> <p>Q32 本調査に対する意見・感想</p>
--	--

[出所] 筆者作成。

5 おわりに

本章は、本プロジェクトが行ってきた調査研究活動のうち、地方自治体における教職員の働き方に関する研修の実態に関する成果をまとめてきた。

研究の成果として、既存調査の分析や整理から読み取れるのが、次の2点である。第1に、教職員の働き方に関する研修を行う地方自治体は、管理職に対するマネジメント研修や教職員のメンタルヘルスに関する研修と比べて少ないことである。第2に、数としては少ないが、教職員の働き方に関する研修を実施する地方自治体は、特定の都道府県に集中していることがうかがえた。市区町村における教職員の働き方に関する研修の実施状況は、都道府県が置かれた状況や都道府県の政策方針によるところが大きいことを示すものといえる。

特に2点目のような結果が得られた背景として、もちろん教職員の働き方に関する研修の必要性がないことも考えられるが、一方で研修を担うことのできる人材が確保できないことを理由に、教職員の働き方に関する研修を行うことができない自治体があることも考えられる。仮に教職員の働き方に関する研修を必要とする自治体に、研修を担うことのできる人材が不足しているのであれば、各自治体で研修講師となりうる人材を養成するためのプログラム開発や研

修講師の養成が必要となろう。また、研修講師が不足する自治体には、研修講師を派遣できるような国や都道府県による支援の必要性も指摘できる。

ただ、以上の点については、今後実施予定の「学校における働き方改革に向けた研修・政策に関する調べ」による検証結果も待たれるところである。前記のとおり、同調べでは、2019年1月の中央教育審議会答申で提言された国が取り組むべきとされた施策の成果予想や、教職員の働き方改革に関する研修ニーズに関する調査項目も設定した。今後同調査を実施し、得られたデータの分析を行い、学校における働き方改革に関する研修や政策について、都道府県市は何を必要としているのか、学校における働き方改革に関する研修や政策の必要性を感じる都道府県市の特徴は何かといったことを、引き続き明らかにしていきたい。

引用文献

- 青木栄一・神林寿幸（2013）「2006年度文部科学省『教員勤務実態調査』以後における教員の労働時間の変容」『東北大学大学院教育学研究科研究年報』第62集 第1号、17-44頁。
- 江澤和雄（2013）「教職員のメンタルヘルスの現状と課題」『レファレンス』第63巻 第1号、5-23頁。
- 神林寿幸（2017）『公立小・中学校教員の業務負担』大学教育出版。
- 教職員のメンタルヘルス対策検討会議（2013）『教職員のメンタルヘルス対策について（最終まとめ）』（入手先 URL：http://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/_icsFiles/afieldfile/2013/03/29/1332655_03.pdf、最終閲覧日2019年2月8日）。
- 清水裕士（2014）『個人と集団のマルチレベル分析』ナカニシヤ出版。
- 中央教育審議会（2019）『新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について（答申）』。
- 筒井淳也・不破麻紀子（2008）「マルチレベル・モデルの考え方と実践」『理論と方法』第23巻 第2号、139-149頁。
- 栃木県教育委員会（2009）『子どもと向き合う時間の確保を目指して～「教員の多忙感に関するアンケート」分析より～』（入手先 URL：<http://www.pref.tochigi.lg.jp/m01/education/kyouikuzenpan/kyouikuiinkai/documents/1255918135814.pdf>、最終閲覧日2019年2月7日）。
- 兵庫県教育委員会（2010）『学校業務改善実践事例集—教職員みんなで業務改善を図り、児童生徒と向き合う時間を確保するために』（入手先 URL：<http://www.hyogo-c.ed.jp/~kyoshokuin-bo/22jissenjireisyu.pdf>、最終閲覧日2019年2月7日）。
- 細井雅代（2018）「世代間における子供の所得水準を決定する要因—マルチレベル・モデルでの実証分析」『追手門経済論集』第53巻 第1号、1-18頁。
- 文部科学省（2018）『平成30年度教育委員会における学校の業務改善のための取組状況調査結果』（入手先 URL：http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/uneishien/detail/1407520.htm、最終閲覧日2019年2月28日）。
- 山崎保寿（2005）「学校管理職マネジメント研修の改善に関する事例と提案—マネジメント研修増加の傾向を踏まえて」『教育実践研究』（信州大学教育学部附属教育実践総合センター紀要）第6号、151-160頁。

第三章 教員採用試験問題にみる教職員の働き方改革

荒井篤子

1 教員採用試験問題に見る「学校の働き方改革」

教育委員会が「学校の働き方改革」について、教員の採用段階でどのような視点を持っているか、その物差しの一つとして、教員採用試験における働き方改革に関する出題を見てみた。

全国の教員採用試験で、学校の働き方改革に関する出題が見られたのは、2017年夏実施の試験からである。5自治体が教職教養で出題している。論作文や面接の出題テーマに関しても、学校の働き方改革やワーク・ライフ・バランスといったキーワードが入ってきたのは2017年夏の試験からで、それ以前にはほとんど見られなかった。

(1) 教職教養での出題傾向

2018年夏の試験においては、学校の働き方改革、運動部活動（休養日の設定等）、部活動指導員（学校教育法施行規則第78条の2）、OECD・TALIS調査等に関して11自治体で出題が見られた。2017年夏の試験では教職教養での学校の働き方改革に関する出題は5自治体に過ぎなかったため、一挙に倍増したことになる。内容は資料や法令に関する空欄補充問題や正誤問題で、出典として使われたのは次の資料である。

- * 「学校現場における業務の適正化に向けて」（平成28年6月 文部科学省「次世代の学校指導体制にふさわしい教職員の在り方と業務改善のためのタスクフォース」の報告）
- * 「新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について」（平成29年12月 中央教育審議会・中間まとめ）
- * 「学校における働き方改革に関する緊急対策」（平成29年12月 文部科学大臣決定）
- * 「学校における働き方改革に関する緊急対策の策定並びに学校における業務改善及び勤務時間管理等に係る取組の徹底について（通知）」（平成30年2月 文部科学省）
- * 「運動部活動の在り方に関する総合的なガイドライン」（平成30年3月 スポーツ庁）

また、2017年では千葉県・千葉市で、2018年では滋賀県でいずれも教職教養の試験問題に、県独自の業務改善に関する資料を出典とするものが見られるようになった。この2年間で教育委員会において、学校における働き方改革がより浸透し、教員志望者に求める知識として教員採用試験に反映されたものと考えられる。

(2) 面接試験での出題傾向

面接試験は言うまでもなく、採用担当者が受験者に直接、志望動機や教職観・児童生徒観を問うことができるものである。したがって、面接において問われるテーマには、受験者の教員としての資質・能力や人柄を見るものだけではなく、教育委員会が受験者（教員志望者）に知っておいてほしい教育課題やそれに対する姿勢を問うものが含まれている。

面接試験においては、これまで職場環境や働き方改革に関するテーマはほとんど見られなかったが、教職教養での出題に連動するように、2017年および2018年実施の試験では、例えば次のような質問が出されている。

- ・教師はよく多忙だと言われますが、あなたはどのように考えますか。
(2017年 岩手県・2次・個人面接)
- ・昨今、ワーク・ライフ・バランスの大切さがうたわれ、仕事と生活の調和を考えていく働き方が望まれています。教員としての働き方についてどのように考え、どのようなことを意識していく必要があるか、話し合ってください。
(2017年 山形県・1次・集団討論)
- ・働き方改革と言われていますが、学校としてどうしますか。
(2017年 新潟県・2次・個人面接)
- ・働いているとなかなか忙しいが、「ゆとり」を子どもにどのように与えるつもりですか。
(2017年 富山県・2次・個人面接)
- ・働きやすい職場とは。
(2018年 埼玉県・1次・集団面接)
- ・教員の勤務時間が長いことをどう感じるか。どうやれば減らせるか。
(2018年 埼玉県・1次・臨時講師対象・集団面接)
- ・働きやすい職場とはどのような職場か。あなたは、そのためにどのようなことを心掛けていくか。
(2018年 さいたま市・2次・個人面接)
- ・働き方改革についてどう考えるか。
(2018年 名古屋市・2次・集団面接、京都府・2次・個人面接)
- ・教員の長時間労働について考えていることはあるか。
- ・教師の多忙化における時間管理の仕方について、どのように対応するか。
(2018年 奈良県・1次・集団面接)
- ・長時間労働を解消するための3つの方法
(2018年 徳島県・1次・集団討論)

[出所] 受験者からの情報提供による

また、教員の長時間労働の一因にもなっている部活動に関しては、従来は「部活動で学んだことは何か」「部活動で辛かったことは何か。その経験をどう教育に活かすか」といった部活動経験を問うものに終始していた。これについても、2017年夏の出題から次のように部活動の在り方を問うものが見られるようになった。

- ・部活動について現在、さまざまな意見がありますが、あなたは部活動の在り方についてどのように考えますか。
(2017年 長野県・2次・個人面接)
- ・文部科学省が出した部活動の指針を知っているか。短い時間でどのように部活動を充実させるか。活動時間が短くなる中、どのような工夫をしていくか。
(2018年 さいたま市・2次・個人面接)
- ・部活動の在り方が議論される中、「放課後の部活動は、できる限り地域社会に移行すべきだ」という意見があります。このことについて話し合ってください。
(2018年 富山県・1次・集団討論)

[出所] 受験者からの情報提供による

(3) まとめ

学校の働き方改革を推進するためには、教員の意識改革が必要である。教育委員会としては、教員採用試験で働き方改革に関する問題を扱うことにより、現受験者に新しい教育課題に関する知識を問うだけでなく、今後受験する教員志望者に対しても、予めこの問題に関心をもってもらい、いずれも採用後は若手教員として業務改善の担い手になることを期待しているものと考えられる。

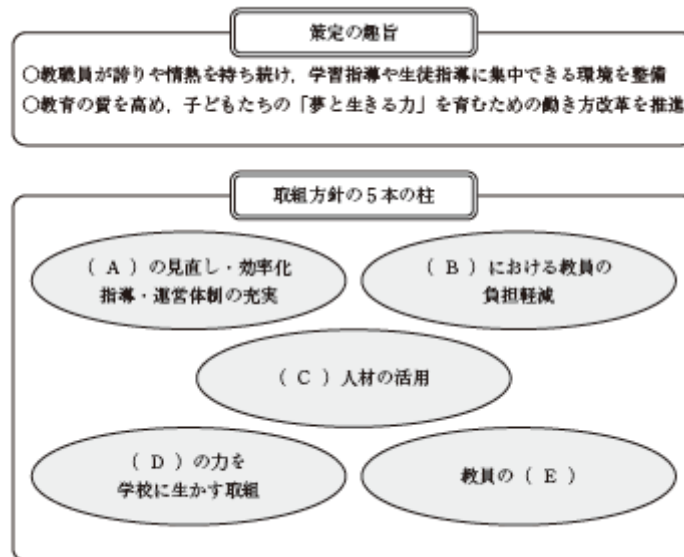
<参考資料> 2018 年夏の教職教養における出題例

【1】「学校における働き方改革に関する総合的な方策について（中間まとめ）」（平成 29 年 12 月 中央教育審議会）に示された、「基本的には学校以外（地方公共団体、教育委員会、保護者、地域ボランティア等）が担うべき業務」の内容として、適当でないものを選びなさい。（千葉県・千葉市）

- ① 登下校に関する対応
- ② 放課後から夜間などにおける見回り、児童生徒が補導された時の対応
- ③ 学校徴収金の徴収・管理
- ④ 部活動の指導
- ⑤ 地域ボランティアとの連絡調整

解答：④

【2】次の図は、本県の「平成 30 年度 学校教育の指針」の「学校における働き方改革取組方針（概要版）」で示されているものの一部である。（A）～（E）にあてはまる語句の正しい組合せはどれか。1～6 から選びなさい。（滋賀県）



	A	B	C	D	E
1	学校業務	部活動	専門性を持った多様な	家庭や地域	勤務時間管理
2	学校業務	部活動	地域に根ざした	関係機関	勤務時間管理
3	学校業務	行事	専門性を持った多様な	関係機関	意識改革
4	学校組織	行事	地域に根ざした	家庭や地域	勤務時間管理
5	学校組織	部活動	専門性を持った多様な	家庭や地域	意識改革
6	学校組織	行事	地域に根ざした	関係機関	意識改革

解答：1

【3】下の文は「学校における働き方改革に関する緊急対策の策定並びに学校における業務改善及び勤務時間管理等に係る取組の徹底について（通知）」（平成 30 年 2 月 9 日 文部科学事務次官）の一部である。次の問いに答えよ。（奈良県・大和高田市）

(前略)

各都道府県教育委員会及び各指定都市教育委員会におかれては、学校におけるこれまでの働き方を見直し、限られた時間の中で、教師の（ a ）を生かしつつ、授業やその準備に集中できる時間、教師自らの（ a ）を高めるための研修の時間や、児童生徒と向き合うための時間を十分確保し、教師が日々の生活の質や教職人生を豊かにすることで、自らの（ b ）を高め、児童生徒に対して（ c ）な教育活動を行うことができるよう、下記の点に留意しながら、高等学校や特別支援学校等の学校種の違いにも配慮しつつ、必要な取組の徹底をお願いします。（略）

記

教育委員会において取り組むべき方策としては、以下の事項が挙げられる。各教育委員会においては、これらの取組について、学校や地域、教職員や児童生徒の実情に応じて、順次適切に取組を進めること。

1. 学校における業務改善について

(1) 業務の役割分担・適正化を着実に実行するために教育委員会が取り組むべき方策について

- ①業務改善方針・計画の策定及びフォローアップ
- ②（ d ）の校務運営への参画の推進
- ③（ e ）との役割分担の明確化及び支援
- ④学校が教育活動に専念するための支援体制の構築
- ⑤業務の管理・調整を図る体制の構築
- ⑥関係機関との連携・協力体制の構築
- ⑦学校・家庭・地域の連携の促進
- ⑧統合型校務支援システム等の ICT の活用推進
- ⑨（ f ）の適正化
- ⑩各種研究事業等の適正化
- ⑪教育委員会事務局の体制整備
- ⑫授業時数の設定等における配慮
- ⑬各学校における業務改善の取組の促進

(2) 中間まとめにおいて示された業務の在り方に関する考え方を踏まえて教育委員会が特に留意して取り組むべき個別業務の役割分担及び適正化について

A 【基本的には学校以外が担うべき業務】

- ①登下校に関する対応
- ②放課後から夜間などにおける見回り、児童生徒が補導されたときの対応

(以下省略)

(1) 文中の（ a ）～（ c ）に当てはまる語句の正しい組合せはどれか。1～6から1つ選べ。ただし、（ a ）～（ c ）の同じ記号には、同じ語句が入るものとする。

- | | | | |
|---|-------|---------|-------|
| 1 | a－専門性 | b－人間性 | c－効果的 |
| 2 | a－専門性 | b－人間性 | c－計画的 |
| 3 | a－自主性 | b－資質・能力 | c－効果的 |
| 4 | a－自主性 | b－資質・能力 | c－計画的 |
| 5 | a－主体性 | b－人間性 | c－計画的 |
| 6 | a－主体性 | b－資質・能力 | c－効果的 |

(2) 文中の (d) ~ (f) に当てはまる語句の正しい組合せはどれか。1 ~ 6 から 1 つ選べ。

- | | | | |
|---|----------|------------|----------|
| 1 | d - 事務職員 | e - 家庭や地域 | f - 年齢構成 |
| 2 | d - 若年教員 | e - 専門スタッフ | f - 校務分掌 |
| 3 | d - 中堅教員 | e - 教育行政 | f - 研修 |
| 4 | d - 事務職員 | e - 専門スタッフ | f - 研修 |
| 5 | d - 中堅教員 | e - 家庭や地域 | f - 校務分掌 |
| 6 | d - 若手教員 | e - 教育行政 | f - 年齢構成 |

(3) 文中の下線部Aの【基本的には学校以外が担うべき業務】として他に示されたものはどれか。1 ~ 6 から 1 つ選べ。

- 1 調査・統計等への回答等
- 2 学校行事等の準備・運営
- 3 地域ボランティアとの連絡調整
- 4 部活動
- 5 支援が必要な児童生徒・家庭への対応
- 6 安全教育

解答 (1)- 1 (2)- 4 (3)- 3

第四章 イギリスにおける教職員の働き方改革に関わる施策の特徴

【2018年3月】

神林寿幸

1 滞在期間

2018年3月5日(月)～10日(土)

2 訪問者

青木栄一(東北大学)、佐藤晴雄(日本大学)、福田亘孝(東北大学)、田中光晴(東北大学)、神林寿幸(教職員支援機構) ※所属は調査時のもの

3 訪問記録

(1) Dr. Man Yee Kan (Department of Sociology, University of Oxford) と Dr. Ekaterina Hertog (Department of Sociology, University of Oxford) への訪問調査

《日時》2018年3月6日(火) 10時00分～11時00分

《場所》Department of Sociology, University of Oxford (Manor Road Building Manor Road Oxford, OX1 3UQ, England)

《調査目的》

Dr. Kan と Dr. Hertog はともにオックスフォード大学社会学科に所属し、Time Use Research のアプローチを用いてジェンダーに関する研究を行っている。そして、日本を含めた東アジアも研究対象としている。例えば、中国、日本、韓国、台湾の4か国について、男女における家庭内労働(家事や育児など)時間を規定する要因について Time Use Data を用いた実証研究(Kan & Hertog 2017)を行っている。

両氏は日本の教員の労働時間に関する研究を行っているわけではないが、Time Use Research を用いて、労働時間との関連がうかがえる家事や育児の時間に関する実態分析を行ってきた。このような両氏による研究成果から、今後の日本での教員の労働時間調査研究を改善するための手がかりを得ること、両氏の研究テーマであるジェンダーの視点からも日本の教員の働き方や生活の実態に関する課題や研究の展望について示唆を得ることができるのではないかと考え、本プロジェクトは両氏への訪問調査を行うことにした。

《調査結果》

訪問調査によって、Time Use Research の動向や Time Use Research の長所と短所について示唆を得ることができた。

Time Use Research の動向として、人々の時間の使い方は、文化、労働市場、社会体制(レジーム)による影響を受けると考えられる。例えば、国際比較より、日本の女性は家事労働や育児に費やす時間が長いことが示されているが、他方で欧州などでは子育て支援に関するビジネス(childcare business)が充実しており、その経費も比較的安いことから、人々はこうした子育て支援サービスが活用されやすい実態がある。このような子育て支援サービスに関する国の状況の違いが、国による親による子育ての時間の使い方に影響を及ぼしているものと考えられる。そして、日本のように長時間労働が当たり前の国では、男女間で家事労働や育児負担の割合が大きく転換することは、なかなか難しいと考えられる。

また時間の使い方によって、人々のストレス度合いや生活満足度、幸福感は変わることも複数の研究で示されているようである。例えば、育児に多くの時間を費やすことのできる者ほど、

ストレス度合いは小さいといった知見も見出されている。

Time Use Research の長所として、人々の生活行動のパターンを詳細に明らかにすることができること、また家事労働や育児などの給料の支払いのない unpaid work の存在を明らかにすることができる点があげられる。通常の「あなたは何時間働いたか」という労働時間調査では、こうした unpaid work に費やされた時間を測定することは難しい。他方で、Time Use Research には、時間の使い方を調べるために設定する行動項目のワーディング(例えば、care)の捉え方が、調査対象者の捉え方によるところがあり、時間測定の難しさという欠点もあると考えられる。

(2) Dr. Jonathan Gershuny (Director of Centre for Time Use Research, University of Oxford) への訪問調査

《日時》2018年3月7日(水)14時00分～15時30分

《場所》Centre for Time Use Research, University of Oxford (74 Woodstock Road, Oxford, OX2 6HP, United Kingdom)

《調査目的》

Dr. Gershuny はオックスフォード大学社会科学部に所属しており、現在同大学タイムユーズサーベイセンターの所長も務めている。1970年代終盤から Time Use Research に着手し¹⁸⁾、人々の労働時間や生活時間に関する国際比較や経年変化に関する実証研究を進めてきた(例えば、Gershuny, 2000)、Time Use Research の大家の一人といえる。

Dr. Gershuny も教員に関する労働時間や生活時間に関する研究を行ってきたわけではないが、広く Time Use Research に関する研究動向、とりわけ人々の労働時間や生活時間の調査研究方法に関する深い見識を有する。そこで、教員の労働時間や生活時間研究発展に向けた示唆を得るために、Dr. Gershuny を訪問することにした。

《調査結果》

以下の2点が訪問調査によって得られた知見である。

第1に、Time Use Survey の方法に関するものである。訪問調査当日には、コンピュータへの入力による Time Use Survey に関する説明を受けた。コンピュータによる調査の実施にあたっては、調査対象者に動画を通じて回答方法に関する説明を行う。動画による説明を使用することで、回答方法が分からないときに、調査対象者はすぐに調べることができるというメリットもあるようである。このような調査を行った際の回答率は、45～50%と低くなるが、サンプリングウェイトなどを用いて情報を補足することで、対応することもできる。

また、コンピュータ入力による調査に加えて、調査対象者が GPS を内蔵した行動測定用のデバイスを身につけることによって、1日の生活・行動を把握する方法もあるようである。

さらに、Dr. Gershuny から調査項目に関する貴重なコメントもいただいた。従来の教員勤務実態調査では、毎日24時間のうちの教員として行った仕事に関する測定しか行っていない。しかし、Dr. Gershuny らの研究グループでは、対価のある労働(paid work)に限らず、毎日のすべての様々な行動を測定してきた。そして、1日全体の行動を調べて、人々の間に違いがみられる場合、その違いが発生する背景にはどのようなものがあるのかについて考察を行わなければならないという。今後、より広い行動項目を設定し、調査対象者が行った行動を事後に設定し

18) オックスフォード大学社会科学部ウェブサイト (<https://www.sociology.ox.ac.uk/academic-staff/jonathan-gershuny.html>、最終閲覧日2019年2月28日)より参照。

た行動項目に割り当てる方式（アフターコード）を用いることで、よりよいデータが得られるかもしれないという助言もあった。

第2に、日本人が長時間労働である理由についてである。前記の Dr. Kan と Dr. Hertog に対するインタビューでは、日本人の長時間労働の背景には文化の影響があることが話題になったことを Dr. Gershuny に伝えたところ、Dr. Gershuny は必ずしもそれだけでは説明できないとのことであった。例えば、専門職では長時間労働の傾向があるため、労働時間を検討する際には、どの労働者を対象にした議論なのかを踏まえる必要があるという。

さらに、調査期間によって、労働時間に関して得られる結果も変動するという指摘もあった。そのため、Time Use Research を行う際には、短期から長期にわたる調査を積み重ねて検証を行う必要があるとのことであった。

4 訪問調査を終えて

以上の3名への訪問調査から得られた示唆として、次の2点が指摘できる。

第1に、労働時間のみならず、仕事以外の時間、すなわち生活時間に踏み込んだ調査研究の必要性である。教員勤務実態調査などの先行調査は、あくまでも教員として行った業務のみの記録をとったものである。しかし教員としての仕事のみへの着目では、その教員の生活の一面しか明らかにすることはできない。今後、研修等で教員の長時間労働の問題について扱う際には、単に長時間労働の実態を示すだけで不十分といえる。長時間労働が教員の生活面に及ぼす影響面に関する意識づけを促し、また教員の家事や育児に伴う負担を検討するためにも、教員の生活時間に踏み込んだ調査研究が必要だと考えられる。

第2に、労働時間や生活時間の測定方法の改善である。教員勤務実態調査では、教員の行った業務について、既存の業務分類表から行った業務を一つ選択するというプリコード式の調査票を用いている。回答や集計の負担軽減の観点から、プリコード式にもメリットがあるが、一方で、得られた情報が限られたものとなってしまう、さらに、調査対象者が回答の選択に悩む場合もあるといったデメリットも考えられる。既存調査の方法を用いた調査研究を今後も進める一方で、新たな調査研究手法の開発にも着手することも必要となろう。調査対象者の負担軽減をはかりながらも、より精度が高く、より詳細な情報量をもつデータが収集できるように、教員の労働時間や生活時間に関する新たな測定方法を探究することが期待される。

引用文献

Gershuny, Jonathan (2000). *Changing times: work and leisure in postindustrial society*, Oxford: Oxford University Press.

Kan, Man Yee. & Hertog, Ekaterina. (2017). "Domestic division of labour and fertility preference in China, Japan, South Korea, and Taiwan," *Demographic Research*, 36, pp.557-588.

【2018年10月】

福田亘孝・青木栄一

1 2018年10月15日（月）～20日（土）

2 訪問記録

(1) ロンドン市内の公立小学校 (Charles Dickens Primary School)

対応者：Headteacher の Mrs. Cassie Buchanan

イギリス教育省から紹介をいただき訪問した。対応していただいたのはブキャナン校長だった。まず、校長室で校長から学校の概要を説明いただいた。その後、授業中の校内を校長の案内で視察した。途中、空き時間の教員に勤務状況についてききとることができた。校内視察後再び校長室で質疑応答を行ったほか、日本の教員の勤務実態について文部科学省の勤務実態調査の結果をふまえてディスカッションした。

以下が、学校訪問で得られた知見である。

①この学校では「採点 (marking)」が業務効率化の焦点となっていた。ある教員によれば、以前勤務していた別の学校では夜間までの残業が日常的に行われていたほか、土日にも出勤していたという。その原因が児童生徒の採点業務であった。この学校では同じ学級で習熟度別学習を一人の教員で行っている。いわば寺子屋のような教授方式である。教員は授業中に個別指導および個別に採点をこなしている。特に習熟度の低い児童に対しては車座になって指導する。さらに、学級を習熟度の差によって3グループに分け、それぞれのグループに属する子を1つのグループにすることもある。つまり、できる子、中間の子、できない子の3人が横並びで座るのである。これらのグループ分けは毎週実施される。そして教え合いを行うことで教員の教授、採点負担を軽減する。授業中に指導だけでなく採点とアセスメントを同時並行で行うのである。こうした方式は技量が必要だが、それに耐える研修を受けている。こうした取り組みによって授業時間中は大変な集中力が必要だが、残業が短くて済むようになったという。これに対して、この教員の前任校では授業中は必ずしも、採点やアセスメントが十分に完結しなかったため、残業や休日出勤が必要だったという。

②イギリスの学校では教員が行う必要のある業務と行う必要の無い業務の明確に区別され、行う必要のない業務は専門のアシスタント・スタッフに任せている（教員の社会的職業威信がそれらの職と比較して高いという認識もうかがえた）。そして、教員は生徒の学力向上に資する業務に集中するようになってきている。ただし、教員が行う業務の範囲は固定されてはおらず、定期的に学校ごとに見直しが行われて負担の軽減が図られている。これに対して、日本の学校では教員業務があまり明確化されていないため、本来行う必要のない仕事まで教員が行い、結果的に過剰な業務負担に繋がっているといえる。教員業務を教員が見直し負担を減少させるシステムは日本の学校には存在していないので、こうしたシステムを導入して運営していくためのノウハウを研修によって提供する必要がある。

③教員業務の低減は生徒の学力に負の効果をもたらさないようにチェックされている。例えば、先進的な学校Aで業務Bを教員からアシスタント・スタッフに移した場合、その前後の GCSE (General Certificate of Secondary Education) 試験の変化をチェックし、試験の成績が低下している場合には業務Bは教員業務に戻し、変化がなければ教員の業務から完全に外してしまう。さらに、学校Aで業務Bをアシスタント・スタッフに移行しても生徒の学力に負の影響がない

という知見は他の学校にも紹介され、これらの学校でも業務Bは教員業務から外れる。生徒の学力への影響を吟味しつつ教員の余分な業務負担を削減し、さらには、学校間で経験則を共有しながら全体で負担を体系的に減少させていく取組の普及は研修プログラムとして提供される必要があるだろう。

(2) イギリス教育省 (Teacher Workload Unit, Department for Education)

対応者：Mr. Alex Badrick

Teacher Workload (教員業務の労働協約的な文書) の担当部門を訪問し、その策定の仕組み、策定後の教員労働の変化について情報提供をしていただいた。日本の教員労働について、教員勤務実態調査を中心に情報提供を行い、ディスカッションを行った。

①教員が過剰労働に陥らないように初任者研修や2～3年目の研修で学校での働き方について教えている。現状の労働状態をチェックする Toolkit、過剰な労働負担を軽減させるための Toolkit など学校での働き方をセルフ・マネージメントする道具とその使い方を研修で身につけさせ、過剰労働の防止に努めている。日本では Toolkit そのものがなく、教員自身が業務の現状を把握することが不可能である。Toolkit の開発とそれを用いた働き方をセルフ・マネージメントの方法については研修プログラムとして展開が期待される分野である。

②イギリスでは学校への分権が進んでいる。そのため、教員定数政策を手段として教員の労働時間の退縮を図るという発想を採らない。学校に配分された資金は学校理事会で使途が決められるため、仮に教員を当該校で増員するとすれば、教員給与を引き下げるか、教員以外の人件費を削減することになる。つまり中央政府の政策として直接に教員定数を引き上げることは政策上の選択肢に含まれないと思われる。翻ってみると、訪問した学校でもそうした学校単位的意思決定の元に校長は「現有戦力」を効率的に運用することが求められる。言い換えれば、日本では教員の労働環境に対して文部科学省のもつ政策手段は多様であるが、イギリスではより学校単位での意思決定が教員の労働にとって意味を持つといえる。その意味では学校に業務改善の負荷が日本よりもかかっているということもできるだろう。

③訪問した部門では教員労働に関する研究に対する支援事業を重視していた。訪問した学校もそうした研究事業に参画しており、その成果は教育省の作成した動画で紹介されている。こうした研究は大学やシンクタンクが学校をフィールドとしたアクションリサーチの形式を採用している。こうした学校に根ざした研究事業は日本では行われていないといってよい。日本では研究機関に対して委託して研究が実施されているが学校に根ざしたものとはいえない。日本はこの点でイギリス教育省の事業を参考にできるのではないだろうか。

第五章 韓国における教職員の働き方改革に関わる施策の特徴

田中光晴

はじめに

本稿は、大韓民国（以下、韓国）における教職員の働き方改革について、その施策と課題について報告する。研究にあたり、佐藤晴雄（日本大学）、田中光晴（東北大学）、神林寿幸（教職員支援機構）は韓国訪問調査（訪問調査）を実施した。また韓国の研究者に日本の学校を視察してもらい意見交換するという試み（招聘調査）を行った。

結論から言えば、両調査を経て、教員の働き方改革は日韓両国で推進されているものの、その「働き方」には大きな差があることがわかった。具体的には、①韓国の小学校では管理職も含め 18 時には皆帰宅すること、②全国共通の学務情報支援システムが完備されていること、③韓国では学校事務処理業務をいかに軽減するかということに主眼が置かれていること、④韓国ではスクール・サポートスタッフを配備する取組が行われていること、などがわかった。

1 訪問調査① ソウル特別市教育庁教育研究情報院

(1) 日時：2018 年 2 月 19 日（月）17 時～18 時 30 分

(2) 住所：서울특별시 중구 소파로 46(회현동 1 가

(3) インタビューイー

Paek, Jeongheum 氏（ソウル特別市教育庁教育研究情報院・所長）

Sohn, Dong-binn 氏（ソウル特別市教育庁教育研究情報院・上席教育監督者）

Choi, Kyoung Suk 氏（ソウル特別市教育庁 教育革新課、奨学士）

Yoon, Wan-suk 氏（ソウル特別市教育庁教育研究情報院・研究士）

ほか 3 名（教員経験のある同院の研究士）

(4) インタビューメモ

①韓国における教員の業務負担の実態

- 韓国では、教育部（中央政府の教育行政機関）等の中央政府から教育庁を通じて学校に直接業務が降りてくる。この公文書処理が教員の負担になっている。各種報告書の作成依頼業務として、例えば、環境省が環境教育の推進を示した場合、学校に対して環境教育を行うように要請してきたり、2014 年に発生したセウォル号沈没事件発生後には、安全教育の推進のための実態報告書の作成があった。
- 上記のような業務は、政治要因（議員）によって投げ込まれる場合もある。
- こうした中央政府から降りてくる業務（「教育行政業務」という）への対応によって、韓国では教員の業務負担が過重となっている。
- 韓国における一般的な教員の授業持ちコマ数
 - ・ 小学校：40 分×25 コマ
 - ・ 中学校：45 分×18～20 コマ
 - ・ 高等学校：50 分×20 コマ

②ソウル特別市における教員の業務負担軽減にむけた取組

- 2012年頃から、韓国では教員の業務負担軽減対策が取り組まれてきた。
 - ・教育文書（公文書）の削減
 - ・監査業務（学校への視察）の削減
 - ・NEIS（学校業務支援システム）の導入
- NEIS導入当初は、導入に対する抵抗（機械が教育を管理することに対する抵抗）や入力業務の増大もあったが、現在運用面では落ち着きを見せている。
- 韓国では、学校行政業務支援員への研修はあるものの、教員向けの業務改善に関する研修は実施されていない。
- NEIS導入の成果は、教育行政業務の効率化が行われたこと、全国統一のフォーマットが準備されたことである。課題は、NEIS導入によって、今まで教員が行わなかった業務（予算関連等）が増加したこと。
- 韓国の教員が行う業務は、教育活動、教育行政業務（教育活動に関する報告・計画）…一部は教育行政支援者も行う、一般行政業務（例：学校事務）…一般公務員が実施する場合もあるに分けられる。
 - ・韓国では、登下校指導は原則保安官が行い、清掃指導は減っている（清掃員が実施）
 - ・登下校指導は学校が行うべき業務であるが、教員が行う必要のない業務である
 - ・当直業務は外部委託をしている
- ソウル市は、全校に教育行政支援者（教育行政業務担当教員）を置き（現在、94%達成）、教育行政支援者を中心に構成される教育支援チームの構築（授業をあまり担当せず教育行政業務を行う教員、補助員、教育活動をメインで行う教員との連携）を目指している。

③教育支援チームの課題

- 教育行政業務を担う教員は、教員の本来業務である教育活動以外の業務があるので、「なぜ自分は教員になったのか」と葛藤する教員も多い。
- また、教育行政業務を担う教員担当分の授業を担当する教員も発生するため、授業を担当する教員の業務負担が増大する状況もある。
- 授業を主で行う教員、教育行政業務を行う教員、補助員それぞれがどこまでの業務を担うのかを明確にしなければ、教育支援チームは機能しない可能性がある。
- 他方で、教員にとっても一部の教育行政業務から学ぶ点もあるので、教員がまったく教育行政業務をおこなわないということに、正直抵抗もなくはない。
- 教員が行う業務等の業務分類・分担を設定することは大切だが、（ア）業務量に応じた増員、（イ）管理（マネジメント）、（ウ）メンバー間のコミュニケーションの促進、（エ）学校に業務改善を選択させ、ムダな取り組みをなくさせることが重要。
- ただ、学校単位での業務改善は学校の自治が確立していないため、なかなか教員の業務軽減ができていないのが韓国の実情。

(5) まとめ

韓国の教育行政は教育部－地方教育庁（長）－学校という直線的な行政伝達ルートをもっている。ソウル市では教育庁がフィルターとなって、教育部から降りてくる公務文書を取捨選択するような工夫をしているという。この取組からもわかるように、韓国で「教員の業務負担」という単語が意味するところは、この直線的なルートから生じる上からの業務命令や各種公文書への対応から生じる負担感で、日本の「多忙感」とは少し異なっている印象である。政策目的も教員は授業に集中するということが第一で、行政業務の負担を担うマンパワーを配置するとい

うことが目指されていた。

2 訪問調査② ガドン初等学校

(1) 日時：2018年2月20日（火）10時～12時

(2) 住所：서울 송파구 중대로 20 길 47 가락동, 가동초등학교

(3) インタビューイー

Cho Byoung Rae 氏（ガドン初等学校・校長）

ほか3名（同学校・教頭、教務主任、NEIS担当教員）

(4) インタビューメモ

①韓国教員の時間外勤務の実態

- 教員は人気の職である。韓国全体は現在就職難でそのため、たとえ時間外勤務があってもその職に就こうという意識がないわけではないが、教員は残業がないという意味でも人気の職業。韓国社会で時間外勤務を縮減する動きがある。
- 時間外勤務に対しては時間外勤務手当を支給しなければならないという労働法が制定され、同法は教員にも適用される。
- ただし、時間外勤務すべてに同手当が支給されるのではなく、1ヶ月で50～60時間を上限として、時間外勤務手当が支給される。
- 韓国教員の時間外勤務はほとんどない（ただし、学校行事がある時期は多少の時間外勤務がある）。
- かつては遅くまで残る雰囲気があったし、時間外勤務手当もなかった。
- 現在は、社会全体が家庭中心になったと思う。ソウル教育庁では、毎週水曜日を“家庭の日”として定め、終業時刻になると、PCがシャットダウンするシステムも導入している。
- 韓国の学校では、夜間等における緊急対応は原則行わず、終業時刻になると、基本的に教員は退勤する。
- 週の担当授業時数は、小学校で40分×22コマくらいが標準（週5日制）。ただし、担当学年によって担当授業時数が異なる（6年生の担当で29コマ程度もつ先生もいる）。

②保護者からのクレームについて

- 地域によって異なり、保護者からのクレームが多い地域がある（例えば、新設の学校や富裕層がすむ地域には教育熱心な保護者が多い傾向）。
- 当学校は地域・保護者が安定しているので、あまりクレームはないように思う。保護者相談週間を設けており、働いている保護者については夕方に面談を行う。その際、教員には時間外勤務手当が支給される。また、保護者と食事をしながら話すこともあり、学校予算からその費用は捻出される。
- 保護者相談週間は、1学期4月に1回、2学期9月に1回実施される。

③教員生活全般について

- 韓国では初中等教育法31条に「自律研修」が規定されている。「自律研修」については、研修場所を問わないので、夏季休業期間中に、教員全員が出勤しなければならないという原則はない。夏季休業期間中に、海外旅行に行くなどの充電期間をあてることで、2学期以

降、教員は頑張れるという見方もある。

- 当学校では、30日の休業期間中に最低1日の出勤を義務づけている程度。
- 韓国教員の給与については、一般公務員よりも優遇されていると思う。
- 韓国教員の給与表には「級」がなく年齢が上がるにつれて、給与が上がる仕組み
- 韓国教員の年次有給休暇は、病気休暇：60日付与、有給休暇：6年以上勤務した者で21日付与。21日すべて取得する教員はいない(授業期間中に有給休暇を取得する教員は少なく、また「自律研修」制度もあるので、21日も消化しないで済んでしまう実態がある)。
- 教員は王や父とならんで尊敬すべきという格言(君師父一体)があるように、韓国では教員を取り巻く環境が厳しくなっているが、教員に対する社会的威信は依然として高いと思う

④出退勤時刻管理について

- タイムカードの導入はない。かつて出勤簿による管理を行っていたが、現在はない(終業時刻になったら、教育各自が帰宅する)。労働組合が出勤簿による管理に反対であり、次第に行政がこれに対応したとのこと。
- 勤務時間は8時間(当学校は8:40~16:40で設定。休憩は教員各自がとる)。
- 契約職の事務職員には1時間の休憩時間を付与(この休憩時間を退勤時刻の1週間前に設定することで、1時間早く帰る職員もいる)。
- 出退勤時刻の設定について、校長に裁量があるが、あくまでも子供への指導に支障がない範囲内で設定できる。
- 妊産婦には出退勤時刻を1時間程度早めたり遅くしたりするという「事前出退勤制」がある。

⑤韓国の教員は何に困難を感じているか

- 韓国では一人っ子が増加しており、昔に比べてわがままで、ADHDの児童生徒が増加し、教員の言うことを聞かない児童生徒が増加。かつて70名程度のクラスを担当したことがあるが、現在の27名クラスのほうが大変だと思う。

(5) まとめ

職員室はなく、勤務時間に関しては教員各自が責任をもって管理する文化である。かつては先輩より先に帰ることを気にするようなことがあったが、今はない。教員は多くの時間を自分の教室(自分のデスクがある)で過ごし、退勤時間になれば帰る。長期休暇中も学校に来るとむしろ「どうしたの」といわれるほどであるという。ただし、管理職は日本と同様に忙しいという。学校業務支援システム(NEIS)を見学したが、入力に相当な時間をとられそうな印象。ただ、一度入力してしまえば、様々なことに応用できるため、効率的ではある。学校では1~2人担当教員(この教員は他の教員と同様に週22コマほど授業する)を置いている。インフラが整っていることが大前提。



教務室の様子①

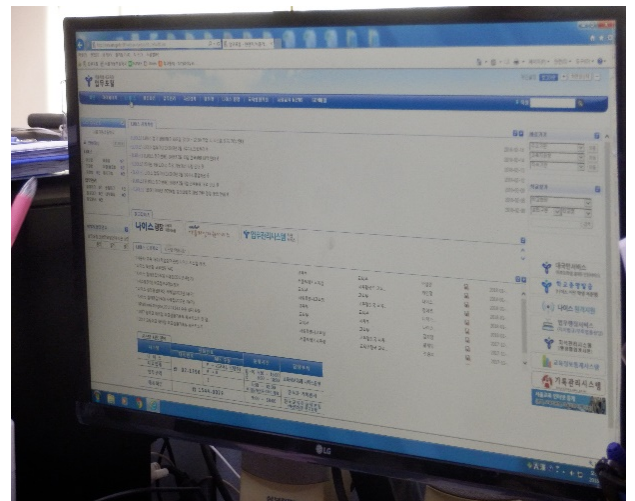
(左側：事務スタッフ、右側：教頭席)



教務室の様子②



教務室の様子③



NEIS (学校業務支援システム)

起動画面 ※教務室内

3 訪問調査③ 祥明大学校

(1) 日時：2018年2月20日(火) 16時～17時30分

(2) 住所：20 Hongjimun 2-gil, Buam-dong, Jongno-gu, Seoul

(3) インタビュイー：Jang, Deok-Ho 氏 (祥明大学校教育学部・教授)

(4) インタビューメモ

①韓国における教員の勤務に対する社会的関心

- 官僚制に様々な課題がある中で、効率性が求められる時代→そのような中で、教員の自殺はまだ発生していないものの、ソウル市教育庁職員の自殺事件が生じ問題となった→教員の勤務実態に対する関心は、韓国でも強い。
- 日本の教員の勤務実態に対して、日本の教育の労働時間が週57時間という話を聞いたことがある(補足-TALIS2013の結果と思われる)。これに対して、韓国の教員の週労働時間は40時間が原則なので(時間外勤務はほとんどないので)、日本の教員の労働時間は長い

と思う。

- ただし、韓国教員の業務負担に対する国民のまなごしは厳しい。夏季に長期休業があるのに、これ以上業務時間を減らすのかという厳しいものが多いように思う。
- アクターごとに韓国における教員の労働時間軽減策をまとめた研究によれば、教員業務についての認識にズレがある。
 - ・ 国：研修、研究、生活指導、カリキュラム、学級経営は教員業務
 - ・ 教員の労働組合：教員の教育活動を妨げるものはすべて教員業務外
 - ・ 学会：教育に関する行政業務（授業計画、校務分掌）も教員の業務
 - ・ 教員業務を広く捉えるアクターを順にあげると、国>学会>教員の労働組合

②韓国における教員の業務負担

- 小規模校にも必ず学校事務職員が配置される。韓国では、児童生徒数が60名以下の学校は小規模校として認定され、学校統廃合の対象となる。
- 日に日に教員の仕事（特に行政業務）が増大していることが課題である。行政業務としては、例えば、公文書の処理や、秋に実施される政策立案のための国政監査（例：学校での暴力件数の把握調査）への対応などがある。
- 中央政府における各部署から降りてくる公文書を減らすことが、教育庁の課題。
- 韓国では、行政文書を処理する職員を増員する動きが進んでいる。
 - ・ ソウル市の教育長選挙戦で、学校の業務改善が公約となった。当選後、学校業務支援チームの設置が進められている。
 - ・ 2016年、韓国教育部教育政策課は、学校に教育行政支援チームの設置を提唱し、全国展開へ。
- ただし、各教職員・スタッフが担う業務の線引きを明確に行わなかったため、現在業務分担をめぐる問題が生じている。

③教員団体の隆盛

- 2000～10年くらいに、教員団体の活動が活発化（ノ・ムヒョン政権）した。教員の労働者としての地位は向上したが、国民からのまなごしは厳しくなった。
- パク・クネ政権になると、教員団体は違法団体として認定。
- 現ムン・ジェイン政権になり、教員団体の活動が再活発化。

④Jang, Deok-Ho 教授の提案

- 韓国には教員の服務に関する規定がないので、策定すべきである。
- 韓国では教員の地位が低下したといわれるが、私はそうではないと思う。韓国では相変わらず子供にとって、教員があこがれの職である。さらに国際調査を参照すると、韓国では給与面でも、教員は優遇されている。（補足—おそらく Education at a Glance と思われる）

⑤韓国教員の最大の悩みはなにか。

- 言うことを聞かない子供の増大である。
- 学校の授業を受けたくない子供は、オルタナティブ・スクールに送る現状がある。
- 薬物等の重度な特別支援教育が必要な場合については、韓国では分離を強めている。
- 他方で、発達障害等で軽微な特別支援教育ですむ場合には、統合を進めている。
- 学校に特別支援教育が必要な子供がいる場合、1名の特別支援教育担当教員が配置。韓国では特別支援教育に力を入れており、特別支援教育担当教員の養成課程が増大している。

⑥教員の業務負担軽減にとって必要なこと

- 教員の専門性を高めること。例えば、日本で夏季休業期間に実施されている研修の質を高めることが肝要。研修者の力量向上プログラムを検討すべきではないか。
- 教員の担うべき業務は何かを可視化することが重要。ドイツやフランスの学校に行政室がなく、教員は教室と自宅を往復するだけ。他方で、韓国の学校には、教務室や行政室があり、教員はこれらに関する業務を行っている実態があるとわかる。
- 「学校は教え学ぶ場」という意識のもとで、周囲が学校を支援することがポイント。韓国では教員の業務負担軽減のために、Edufine（全国共通会計処理システム）という物品購入等のためのシステムを導入したが、これによって授業後に教員はパソコンにはりつかなければならず、結果として業務が増大した。NEIS もいいシステムであるが、全国的に導入されているので、廃止される見込みはほとんどなく、これからも国はNEISを活用する方向で進み、教員の業務が増大する可能性がある（「業務にすぐに対応しなければならない」という即時性のマインドも韓国の教員は高めているように思う）。

① まとめ

日本で長期休業期間の出勤形態が変わったことは知らなかったようで、非常に驚いていた。チャン先生は「先進的な対応だ」と評価しているが、韓国では労組がきびしく導入は難しいとのこと。NEISシステムは完全に韓国の学校に定着しており、システムも相当安定してきているため、なくならないが、その分、なんでもこのシステムに放り込まれるきらいがあり、教員の業務はむしろ増えてしまっている。そう考えると、全国統一のシステム、情報集約インフラは危うさももっているとのこと。一番得をしたのは中央政府の情報部だろうとのことだった。

4 招聘調査

(1) 概要

以上のように実施した韓国訪問調査の成果を基に、2018年度は、ソウル特別市教育庁教育研究情報院から関係者を日本に招へいし、日本の教育現場の視察交流を行い、外国の視点から日本の「働き方」を検討した。招へい目的は、①日本の学校を視察してもらい、「働き方」について意見交換を行う、②日本の教育委員会を表敬訪問し、「働き方」について意見交換を行う、③韓国の「働き方」改革について1時間程度のレクチャーを行ってもらおうという3点である。

招へい者は、白禎欽 (JEONG HEUM, PAEK、ソウル特別市教育庁 教育研究情報院 教育政策研究所所長) 氏、尹完碩 (WAN SUK, YOON、同教育研究士) 氏の2名である。招聘日程は、2018年11月19日で、東京都板橋区教育委員会及び板橋区立第一小学校にご協力をいただき、意見交換交流をさせていただいた。ここに御礼申し上げます。

(2) 招聘調査から得られたコメント－招へい者のレポート（韓国語から翻訳）より引用

<示唆点について>

- －日本の教育自治は、指導主事、本庁－地域教育庁の体制、管轄範囲、学校組織や名称等、外形的には韓国と類似しているが、それぞれの役割と概念に差がある。教育自治と地方自治が区分されていない関係から、教育支援庁は行政業務よりは研究、研修、相談業務を主にしており、名称も「教育支援センター」としていた。
- －日本の学校業務正常化は、教育委員会と学校の行政構造の改編を中心とする韓国とは異なり、教師らの意識改善、勤務時間の短縮、教育活動業務の軽減などに注力されている点で差がみ

られる。日本の教師らは、行政業務は少ないが、児童・生徒指導に対するニーズが多く、激務になっており、業務ストレスも相当である。日本では教師の職業的な認識は低く、離職率も高いとのこと。

・その他

－板橋区教育委員会の管内の学校は、小学校 51 校、中学校 22 校でソウルの教育支援庁と同じ規模であった。

－日本（東京）の教室の学習環境は韓国（ソウル）より遅れている部分があった。例えば、今回紹介された教室の ICT 環境、開かれた教室などは韓国の基準では 10 年ほど前に議論があったもので、学級当たりの児童・生徒数も 30～40 名程度と想像以上に多かった。（ソウル市は平均 20 名前後）

－板橋区第一小学校は東京の一般的な学校に比べて施設の面でかなり優れているという。確かに全体の学校建築、空間の構成、施設などは自然環境に優しい設計で、機能及び児童の情緒に気が配られた設計で、韓国でもほぼ見ない設計であった。一方で、教員が働く環境（特に職員室）には、気が配られていないように感じた。

(3) ソウル特別市の「働き方」改革－講演資料より抜粋

- ・ ソウル特別市では学校の自律性を高めるための政策が推進されており、この一環に働き方改革が位置づけられている。
- ・ 具体的には公文書の削減、教務行政支援員の配置（96.4%に配置完了）、担当授業時数軽減のための非常勤講師補助費拡大（一校当たり 204 万ウォン≒約 20 万円）、業務改善マニュアルの作成、学校行政業務力の向上のための教育公務職の研修の拡大（13 課程、1,190 名参加予定）などが行われている。
- ・ 学校業務正常化に向け、学校支援チームを構成し、教師の行政雑務の削減、授業改善に向けたサポートを行うとともに、同学年教師集団の組織化を通じたピアサポート体制の構築が推進されている。
- ・ 教育支援庁（市町村教育委員会レベル）に庁当たり 300 万ウォン≒30 万円の予算で、学校業務正常化推進団を運営させ、教職員の研修やワークショップなどを行う。
- ・ 教育委員会の取組については、ほぼ韓国と同様の内容であるという。子供や保護者のみならず教師に対する相談機能が充実している点は見習いたいとのことであった。
- ・ 教育委員会、学校訪問で紹介された「最新」の ICT 機器は韓国では 10 年前に導入が完了しているため、目新しさはない。児童生徒の教育のための ICT 環境の整備も重要だが、教師の職場としての環境整備も充実させる必要がある。
- ・ 教師の帰宅時間について韓国では 17 時前後に管理職も含め帰宅する。この点で「働き方」改革に関する観点が異なる。

5 韓国調査から得られた示唆

これまで韓国において打ち出された働き方改革（韓国では、「教員業務負担軽減策」とされる）はおおよそ 3 つのタイプに分けられる。一つ目は、情報化システムを通じた業務の改善である。これは NEIS の構築を通して、迅速な業務処理と文書量を減らすためのアプローチである。しかし、システム導入時の混乱や、システム導入に伴う新たな業務の増加など、問題も生じている。二つ目は、職務の分析を通じた教員業務を区分するアプローチである。2005 年に「学校教育力引上げ事業推進計画」の一環として言及された。教員の職務基準の提示により、教員の固有業務と付随業務、本質的な業務と火本質的な業務を明確にし、区分しようとする試みであ

る。しかし、職務分析を通じた職務遂行基準は結局現在まで確定を見ておらず、学術研究や政策研究レベルでの提案にとどまっている。三つ目は、マンパワーの支援を通じた業務の軽減である。特に2000年以降このアプローチが本格化している。学校現場からのニーズとマッチさせやすいため、現実的なアプローチであると言えるが、予算確保、人員配分計画、業務範囲の明確化などが課題として指摘される。

また市・道教育庁（地方教育行政）レベルにおいても様々な取組が行われている。基本的に、中央政府の政策を踏襲するものであるが、よりミクロな努力がみられる。一つ目は、公文書量を減らすための努力である。それぞれの市・道教育庁で、「前年比〇%削減」などと数値目標を定めている。また、公文書が発生する原因となる、行事、事業、評価、監査などを見直し、統合や廃止する動きがみられる。もう一つは、マンパワーの支援である。マンパワーの効率的な活用をめざし、職務を区分し、業務量を均等化する努力がなされている。三つ目は、管理職の意識改革である。校長や教頭に対する研修を充実させ、本来の職務を遂行できるような施策がみられる。

韓国においても、教員の「多忙感」は昔から訴えられてきた。1974年に教育部が出した「教員業務簡素化指針」にはじまり、「教員業務軽減方案」「教員業務正常化方案」など、多様な政策が出されてきた。この間、教員の業務は、量自体の縮小と効率的な運営のために電算システムが導入され、教員及び事務のマンパワーの加配などが行われてきた。しかし、その負担とされる業務の多くは「行政業務」であり、部活動や保護者対応が主たる要因とはなっていない。韓国では教員は定時に退勤する。韓国でこの「ゆとり」が生まれたのは、1990年代中頃の規制緩和により、学校が主体となり「働き方」を変えたことがきっかけであったという。これがなぜ可能だったのかについては引き続き検証する必要がある。

※本稿は筆者の所属する組織を代表するものではなく、すべて個人的な見解に基づくものである。尚本プロジェクトの一端を下記論考にまとめている。

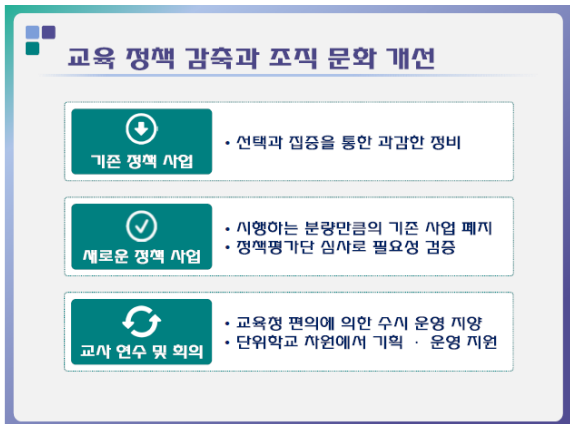
1. 田中光晴「韓国における『働き方改革』」『季刊教育法』No.198、エイデル研究所

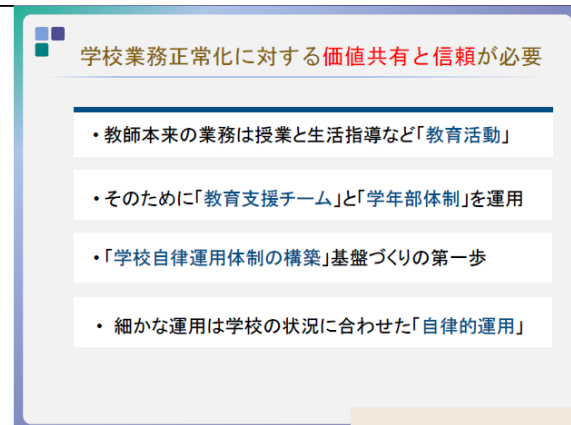
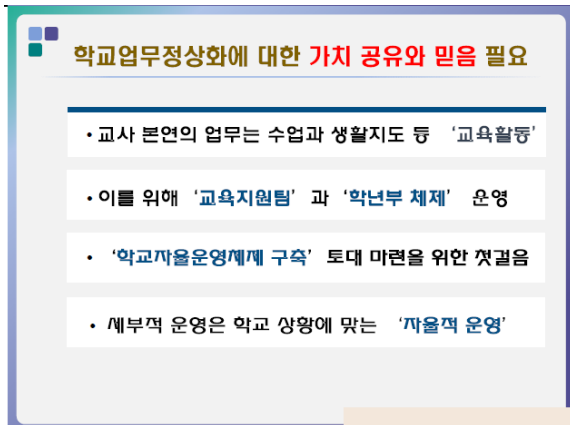
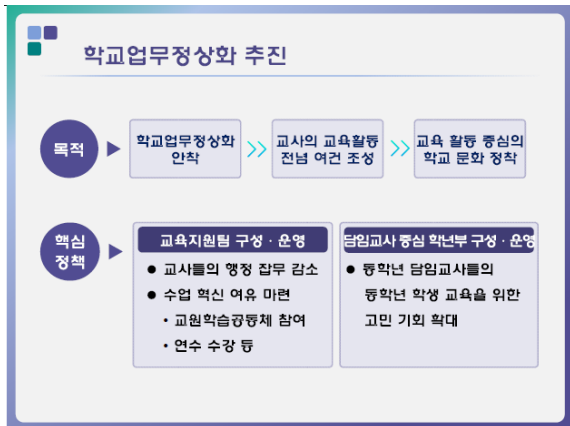
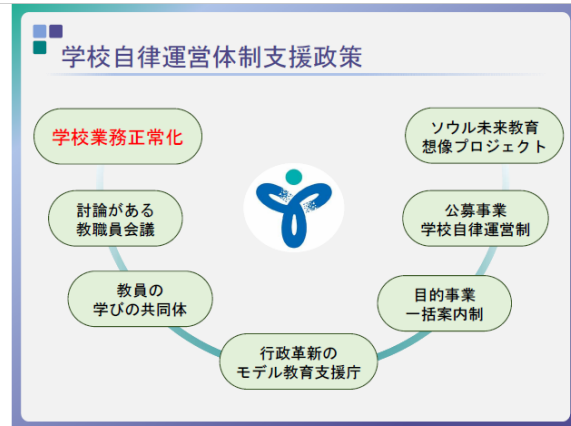
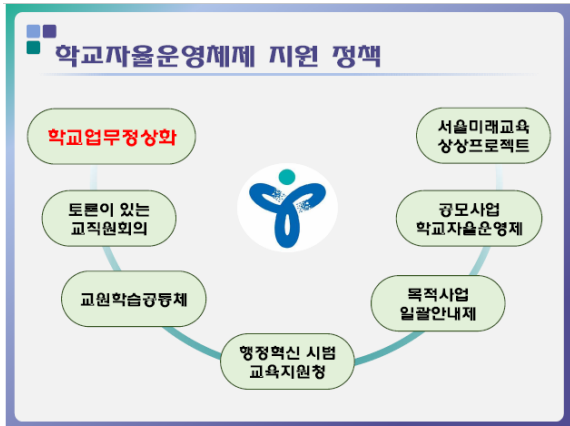
학교자율운영체제를 위한 교원 업무 정상화 정책

서울특별시교육청

学校自律運営体制のための 教員業務正常化政策

ソウル特別市教育庁





2017 학교업무정상화 추진 결과

- 교무행정지원사 배치(유초중고 총 1,383명)
- 교육지원팀 및 학년부 체제 운영

학교급	초등학교	중학교	고등학교	특수학교	계
교육지원팀 구성	544 (90.5%)	352 (90.7%)	261 (81.6%)	24 (80.0%)	1,181 (88.2%)
학년부 체제 운영	601 (100.0%)	356 (91.8%)	261 (81.6%)	17 (56.7%)	1,235 (92.2%)

- 교육지원팀 수업시수 경감 감사비 지원(교당 204만원, 총 1,251교)
- 교육전문직 선발 시 교육지원팀 근무 기여도 반영

2017 学校業務正常化の推進結果

- 教務行政支援士の配置(幼小中高 計 1,383人)
- 教育支援チーム及び学年部体制の導入

学校	小学校	中学校	高校	特別支援	計
教育支援チーム設置	544 (90.5%)	352 (90.7%)	261 (81.6%)	24 (80.0%)	1,181 (88.2%)
学年部体制導入	601 (100.0%)	356 (91.8%)	261 (81.6%)	17 (56.7%)	1,235 (92.2%)

- 教育支援チーム授業時数軽減講師費支援(1校 204万W,計1,251校)
- 教育専門職の選抜時に教育支援チーム勤務寄与度を反映

2017 학교업무정상화 추진 결과

- 업무포탈 교육행정지원시스템 **교무, 학사 영역** 신설(감사관)
- 정책 사업 정비 목표율(16.7%) 달성(정책안전기획관)
- 공문서 감축 목표율(45%) 달성(기록관)
- 종합감사 수감자료 표준화 안내(감사관) : 수감 목록 20개

2017 学校業務正常化の推進結果

- 業務ポータル教育行政支援システム**教務・学事領域**新設(監査官)
- 政策事業整備 目標率(16.7%) 達成(政策安全企画官)
- 公文書削減 目標率(45%) 達成(記録官)
- 総合監査 監査資料標準化案内(監査官) : 監査項目20個

2018 학교업무정상화 추진 (서울시교육청)

- 학교업무정상화 모니터링(6월, 11월)
- 수업시수 경감 감사비 지원(교당 264만원, 2만2천원×4시간×30주)
- 교무행정지원사 배치 (유초중고 총 1,403명, 96.4% 배정)
- (초등) 학교교육력 제고 학교업무정상화 영역 운영
- (초등) 교육전문직 선발 시 교육지원팀 활성화 기여도 반영
- 교육공무직 연수 확대 운영(13과정, 1,190명 예정)
※ 관내 학교에 교육공무직의 연수 참여 허용 분위기 조성 요망
- 교육행정지원시스템 교무, 학사 영역 운영 내실화
- 정책 정비, 공문서 감축, 감사업무 감축, 표창 업무 감축
- 학교업무정상화 2단계 추진 TF 운영을 통한 정책 보완

2018 学校業務正常化の推進 (ソウル市教育庁)

- 学校業務正常化モニタリング(6月, 11月)
- 授業時数軽減講師費支援(1校 264万W, 2万2千W×4時間×30週)
- 教務行政支援士配置(幼小中高 計 1,403人, 96.4% 配置)
- (小) 学校教育力引上げ学校業務正常化領域の運営
- (小) 教育専門職選抜時教育支援チーム活性化寄与度反映
- 教育公務職研修の拡大運営(13課程, 1,190人 予定)
※ 管内学校に教育校無職の研修参加を認める雰囲気づくり
- 教育行政支援システムに教務・学事領域運営の定着
- 政策整備, 公文書削減, 監査業務減縮, 表彰業務減縮
- 学校業務正常化2段階推進TF運営を通じた政策補完

2018 학교업무정상화 추진 (교육지원청)

- 학교업무정상화 내실화 지원 기반 구축
 - 학교업무정상화추진단 운영 (예산 청별 300만원 활용)
 - 학교혁신지원센터와 학교업무정상화 추진 우수 학교 연계 사례 중심의 실제적 컨설팅 강화
- 학교업무정상화 공감대 형성 및 우수사례 공유 지원
 - 교직원 연수, 워크숍을 통한 공감대 형성 및 학교혁신한마당을 활용한 우수사례 공유 자리 마련
 - 자율장학회, 교원학습공동체 등 사례 나눔 작은 모임 활성화

2018 学校業務正常化の推進 (教育支援庁)

- 学校業務正常化の定着支援基盤の構築
 - 学校業務正常化推進団の運営 (予算 庁別 300万W活用)
 - 学校革新支援センターと学校業務正常化推進優秀学校の連携事例中心の実効的なコンサルティングの強化
- 学校業務正常化の共感形成及び優秀事例共有支援
 - 教職員研修, ワークショップ等を通じた共感形成及び学校革新広場を活用した優秀事例共有の場を提供
 - 自律奨学会, 教員学習共同体事例の共有, 小集團の活性化

第六章 札幌市における教職員の働き方改革に関わる施策の特徴

佐藤晴雄

はじめに

本稿は、札幌市教育委員会による教職委員の働き方改革に関わる施策を取り上げると共に、その施策の学校への具現化を探るために、同市立二条小学校の取り組みにも触れて、その施策の成果と課題について考察していきたい。

札幌市は小学校 203 校(2 分校を含む)、中学校 99 校(2 分校を含む)、高等学校 7 校、特別支援学校 5 校、幼稚園 9 園、中等教育学校 1 校を有する指定都市である。各校には校務支援システムが導入されており、また同市では教職員の働き方に関して、以下に述べるような先進的な施策を推進している。二条小学校は、市の施策を生かしながらも、学校独自の取り組みを行い、成果をあげてきている。したがって、今回は、同市教育委員会と二条小学校を訪問調査の対象にしたところである。

今回の訪問調査は、以下の要領で実施した。

訪問日 : 2018 年 8 月 10 日(金)

1. 10 時 00 分～12 時 00 分 札幌市教育委員会教職員課
2. 13 時 30 分～15 時 00 分 同市立二条小学校
3. 16 時 00 分～17 時 00 分 同市立啓明中学校(視察時間が短めになかったことから、本稿では極簡潔に述べるに留める)

1 札幌市教育委員会の関係施策

同市では、教員の負担軽減に向けた取組を、「主に教育委員会が中心となる取組」と「主に園・学校が中心となる取組」という二つの側面に分けている。ここでは、前者について取り上げ、訪問調査の対象となった「教員の勤務実態調査結果」「夏季休校日(学校閉庁日)」「部活動基準(休養日・活動時間等)」「転送電話(時間外自動アナウンス機能)」「在校時間把握」という 5 つの柱に基づいて施策の実態と成果について述べておきたい(ここでは、訪問時に配布された関係「資料」の記述も踏まえて、その施策について記している)。

(1) 教員の勤務実態調査結果から

調査期間は平成 27 年 2 月 5 日から 26 日までで、調査対象は全市立学校・幼稚園の教員(325 校、7,565 名)である(回答数 4,610 名、回収率 60.9%)。

まず、休憩時間については、「あまり自由に利用できなかった」及び「全く自由に利用できなかった」の合計が 87.1%となり、前回の平成 19 年調査時よりも 4.1 ポイント増加していると言う。休憩時間がますます自由に確保しにくくなっている実態が読み取れる。

月平均の時間外勤務(持ち帰りを含む)については、長い順に、副校長 89.3 時間、主幹教諭 84.8 時間、校長 75.5 時間、教頭 72.0 時間、教諭 64.5 時間となる。意外にも教諭の時間数が他職に比べてそう長くないことが分かった。また、副校長は校内の時間外が多い(88.3 時間)のに対して、主幹教諭は持ち帰り業務が多い(時間が長い)(32.8 時間)という特徴が見出される。なお、副校長は高等学校及び中等教育学校のみで置かれ、教頭は幼稚園意外に置かれる。時間外勤務の業務内容を見ると、授業準備、成績処理、学年・学級経営に関するものが上位を占める。

つぎに、勤務の負担感に関する質問について見ると、「精神的に負担を感じる業務」として、回答数が多いのは「保護者・PTA 対応」(56.9%)、「生徒指導等(個別指導)」(22.1%)、「成績処理」(17.9%)となる。近年の保護者等による学校へのクレームが増えているためか、保護者等の対応がいかに心理的・精神的負担になっているかという実態が読み取れる。生徒指導に関してはいわゆる問題行動対応が中心になるからであろうし、成績処理は保護者の強い関心の的になるからであろう。

そして、同調査では、時間外勤務の縮減方法についても問うているが、この結果では、「人員増」が最も多く(44.9%)、次いで「校内組織・体制の見直し等」(32.9%)、「日常業務の効率化・削減等」(16.3%)となる。前回調査でも「人員増」が最高になっていた。ただ、前回調査で3位であった「諸会議の簡素化」は今回減少した(4.3%)。市の取り組みに対する評価は、「校務支援システム」によって「負担が減った」+「やや負担が減った」は44.7%で、「スクールカウンセラー等の専門家の配置」によって「負担が減った」+「やや負担が減った」は58.5%となる。市の施策については教職員の半数前後が一定の成果を認識していることになる。

(2) 夏季休校日(学校閉庁日)

「夏季休校日」の実施については全国的に浸透しつつあるが、同市では平成29年度から実施し、夏季休業期間を「休暇取得促進期間」に位置づけている。その期間は平成29年度には8月10日、14日、15日の3日間とされていたが(11日が「山の日」で、12日、13日は土日になる)、翌30年度には8月13日、14日、15日に変更された。各校は、3日間のうち1日単位で休校日を決定し、3日間すべてを休校日に指定してもよいとされる。

教職員は夏季休暇・年次有給休暇・振替休等のいずれかを取得して対応するが、休校日に休暇を取得するか否かは任意とされる。

訪問時は、実施2年目のその期間直前であったので、前年度実績から実施率(1日以上)を見ると、小学校99.0%、中学校98.0%、高校・中等教育学校87.5%、特別支援学校100%となる(幼稚園は対象外)。ほとんどの学校で実施されているが、休校日に出勤する者もいるので、取得率は100%にはならない。出勤理由としては、休暇消化を好まない場合、あるいはその時期に業務が発生している場合などが指摘できる。教職員の平均的な有給休暇取得日数は10日前後とのことである。

ちなみに、平成14年の文部科学省通知「夏季休業期間等における公立学校の教育職員の勤務管理について」以前には夏季休業中等の自宅研修等が一般的に認められていたことを考えると、夏季休校日という策は発想すら浮かばなかったであろう。

(3) 部活動基準(休養日・活動時間等)

部活動は中等教育関係学校の教職員にとって大きな勤務負担因になっているため、全国的に様々な対応策が講じられているところである。同市では、平成26年度から中学校部活動の在り方検討委員会を立ち上げ、8回にわたる審議を重ねた結果、27年には報告書をまとめた。そして、平成29年2月22日付けの通知「部活動の適切な運営について」を発し、さらに同年11月には「部活動基準」を設定し、市内各校に示したところである。同基準は、「生徒の安全面・健康面」と「教職員の心身の健康維持」という二つ側面を考慮して設定された。

同基準は基本的な考え方としていくつかの点を指摘している。

- ・顧問のみに過度の負担が及ばないように学校全体で取り組む意識醸成に努めること。
- ・勝利至上主義などに陥らないよう、部活動の意義・目的に沿ったものになっているか点検すること。
- ・部活動休養日を定期的に設定し、生徒と顧問の疲労回復やリフレッシュを図ること。

・外部人材の活用によって、指導の充実と顧問の負担軽減を両立させること。
同基準は以下の通りである。

[札幌市における部活動活動基準]

- ・少なくとも月に1回は、学校として平日にすべての部活動の休養日を設定すること。
 - ・毎週、土曜日または日曜日のいずれかを休養日とする。
 - ・少なくとも週に1日は、平日に休養日を設定する。
 - ・通常の練習時間は、平日2時間程度とする。
 - ・土日、祝日、長期休業期間中の練習時間は、3時間程度とする。
 - ・練習試合は、半日で終了するよう設定する。
- ※過重な活動とならないよう留意すること。

なお、土日等の練習時間は準備等を含めて4時間とされ、顧問に特勤手当が支給されることになる。

基準に対する保護者の理解を求めるために、市教委は保護者宛文書の文例を作成している。そのほか、部活動指導者確保を目的とした外部人材の活用を促しているのである。

(4) 転送電話(時間外自動アナウンス機能)

市教委は教職員の時間外勤務の負担軽減を図るために、転送電話による電話対応システムを平成30年8月6日から導入した。転送電話の時間設定は勤務時間外から概ね32時間程度と定められ、この時間内には緊急電話も通じないように設定されている。緊急の場合には、電話相談窓口や関係機関に連絡するよう案内している(連絡先一覧を提示)。その時間設定は各校の事情を踏まえて管理職が判断するものとされる。

各校から市教委に転送されると、学校・園の勤務時間が終了した旨のアナウンスが流され、翌日の勤務日に向け直すこと、また緊急の場合には各種電話相談窓口で連絡するよう案内がなされる。

手続きとしては、転送電話の設定・解除を行った教職員の氏名を転送電話設定確認簿に記載させることになっている。

このシステムの実施に際して、市教委は学校に対して5回の説明会(5回から1回選択)を設けて、その理解を図ったところである。

転送電話システムに対しては保護者等から不満等が寄せられる可能性があると考えられるが、市教委では転送電話に関する担当が市教委労務係であることを明記し、対応するものとしている。なお、これまで保護者等からの苦情はなかったそうである。ただ、後述する二条小学校の場合、朝8時以降に児童の欠席届の電話が集中するとのことである。

(5) 在校時間把握

市教委は前述の取り組みと並んで、平成30年7月2日文書によって、同年8月から「学校教育職員に係る在校時間把握を試行することとした。対象は教育職員であり、事務職員等は除かれる。把握方法は、・勤務日の在校時間、・年休等の時間、・備考を所定の3項目をExcelファイルに入力させる。「在校時間」については出勤時間と退勤時間と共に在校合計時間を記し、「年休等の時間」には中抜けを時間単位に記入するものとされる。「備考」には「校外研修」や「出張(直帰/終日)」などを記す欄となる。

各校は、月ごとに記入する「在校時間記録簿」と共に年度単位の「在校時間確認表」に記載・押印し、3年間保管することとされる。「記録簿」は市教委担当部に共有サーバー格納という方法によって提出が求められる。

在校時間把握は校務支援システムの導入によって円滑に実施されることになるが、同システムが未導入の自治体ではいちいち記載しなければならなくなり、却って負担をもたらす可能性があるように思われた。

② その他

①学校業務員の活用

以上のほかに、同市には「学校業務員」と呼ばれる人員配置がなされている。学校業務員は市費負担職員であり、いわゆるスクール・サポートスタッフの先駆けに位置づく学校スタッフになる。この職員は、現在臨時的任用とされ(正規職員とされたが退職不補充となり、新規には臨時職員として採用・配置される)、以下の業務を担当し管理職の秘書的役割を担う。

<学校業務員の職務>

- 1)理科、技術家庭科等の実験及び実習の補助
- 2)職員室等の環境整備
- 3)校内における文書の配布及び連絡
- 4)学校における徴収金の収納に係る用務
- 5)その他前各号に準ずる用務

用務員が以下の職を担当するのに対して、学校業務員は授業や事務の一部にも関わる点で用務員とは異なっている。参考までに「用務員」の職務は以下に記しておく。

<用務員の職務>

- 1)校舎内外の美化並びに学校行事及び授業において用いる教材等の整備
- 2)学校施設の維持管理
- 3)他の学校における用務の支援
- 4)その他前3号に準ずる用務

学校業務員はスクール・サポートスタッフとして教育職員の職務軽減に一定の成果をもたらしているようである。したがって、国等が進めるスクール・サポートスタッフの配置は学校教員の働き方改革にプラスの影響を及ぼすものと考えられるのである。

②大量文書の選別・集中管理

そのほか、学校の文書扱いの負担軽減を目的に、現在、年度末と年度始めには、イントラシステムや校務支援システムを活用して、大量の文章を教委で集中管理の上、選別し月毎に学校に送るという工夫がなされている。

③初任者へのケア

同市は、毎年約 400 人程度の初任者が採用されている。これら初任者の仕事上の悩みなどの相談を教職員相談室で実施し、保健師や元校長などが相談に応じている。原則、初任者は最初の年度に 1 回ほど相談室に行くものとされる。

2 二条小学校の工夫と成果

二条小学校は札幌市中央区の都市部に位置し、周囲には住宅地を抱える、児童数 514 人・学級数 17 学級・教職員数 37 人(平成 30 年 4 月 6 日現在)の標準規模校である。本校の管理職は校長・教頭共に教育委員会の勤務経験を有し、働き方改革に関しては意欲的に取り組もうとしている。

札幌市もご多分に漏れず、多くの教職員が負担感・多忙感を抱いている。前述したように、市

教委が明確な方針を打ち出し、改善策を進めてきているが、市が「主に園・学校が中心となる取組」として位置づける改善策を、同小学校は具体的に取り組んできている。

同校は平成 29 年度から授業時数の確保と校務の効率化に着手することとなった。そして、現校長が「タイムマネジメント」及び「学校マネジメント」の徹底を推進している。

(1) タイムマネジメントの徹底

「早く帰ろう」というスローガンはよく聞くことがあるものの、これではなかなか浸透しにくい。そこで、仕事に優先順位を付けて、勤務に必要な時間を決めていくようなマネジメントを進めるよう工夫した。特に、チーム力を重視し、仕事をシェアできるよう配慮することにした。

また、具体策として、以下の工夫を行うこととした。

- ①金曜日放課後には 2 時間の校務時間を確保するために、昼休みを 15 分カットし、児童を 14 時 15 分には帰宅させることにした。
- ②毎朝実施していた職員朝会を廃止し、1 ヶ月で 2 時間 5 分の「ゆとり」を確保している。
- ③4 月の多忙期に配慮して、家庭訪問を廃止し、代替として保護者面談を設定した。「相談」にはほとんどの保護者が来校し、家庭訪問の代替として機能している。
- ④行事を見直し、運動会を午前中のみの実施とし、準備作業の削減を図った。
- ⑤校務支援システムは「入力是一次」を徹底させ、児童の氏名や行事予定など共通する情報は複数の教職員が何度も入力する手間を省くために、一度入力したデータは各分掌や各学級等で「使い回す」よう意識している。行事予定や職員勤務動静などのスケジュール機能は校務支援システムで一元化するよう工夫している。また、校務支援システムのアンケート機能を利用して反省業務(反省用紙の配布・集約等)を省略するようになった。
- ⑥学年・学級経営案を廃止し、人事評価との重複を解消させた。
- ⑦教職員の 19 時退勤を目標とし、少なくとも毎週火曜日にはその帰宅を促すようにしている。火曜日はメリハリデーと称し、19 時には施錠することになっているという。
- ⑧校内で、働き方に関する教職員研修を実施し、各職員が仕事の仕方を工夫し、この成果を紹介することとした。

以上のように、本校では様々な工夫を進め、業務改善と負担軽減を目指しているのである。金曜日の放課後時間確保やノー残業デーなどは企業でも取り組まれているが、この取り組みによって他の曜日に業務負担が移行しないことが鍵になるが、本校ではその他の業務スリム化策によってこの問題点を克服しようとしている。また、家庭訪問の廃止や運動会の午前のみ開催は多くの学校にとっては抵抗があるように思われるが、このようなだいたんとも言える改善策も参考に値するであろう。学級経営案の廃止は、他の自治体でも学級経営案と人事評価中の経営案等とが二度手間になっている実態があることから、業務スリム化につながるものと思われる。そして、働き方に関わる校内研修は各教職員がアイデアを共有する機会になるにとどまらず、発表・紹介することによって改めて自らの働き方を考える機会としても意味を持つものと言えよう。

(2) 学校マネジメントの徹底

学校マネジメントに関しては、学校のチーム力(本校では「チーム二条」と標榜している)を高めることを目的とした①副担任制の導入、②専科指導の拡充、③学校マネジメント会議の実施という 3 つの取り組みが注目される。

- ①副担任制の導入。本校の副担任制は中学校・高等学校でよく見られる場合とは異なり、担

任外教諭 2 名を低学年と高学年のそれぞれに「副担任」として位置づけ、学級担任や学年主任に対して生徒指導や保護者対応など教員を悩まし、負担を増すことが多い課題に協働してケアすることになっている。

このことによって、教員の負担が軽減されるばかりでなく、課題が教員間で共有されることになり、共感性が増し、問題解決の糸口が見出されやすくなったと言う。

②専科指導の拡充とは、専科教員の授業時数を増やし、学級担任の校務に充てる時間を増やすことにつながり、また複数の教員が多角的に児童の姿を見ることができるというメリットもある。具体的には、専科教員は 3 年生以上の外国語活動を担当すると共に、高学年の担任が成績処理等で多忙になる時期には、国語と音楽の授業も一部受け持つこととされる。

③学校マネジメント会議は、教務主任や保健主事、TT・少人数指導担当、特別支援コーディネーター、養護教諭、栄養教諭のほか、事務所員や用務員もメンバーとした校内組織である。「会議」ではあるが、定例的に開催するものではなく、何かあれば随時開催する方式を採っている。ここでは、日常的に起こる課題を取り上げ、幅広い観点から改善策を模索することを目的としている。そのために、養護教諭や栄養教諭のほかにも、事務職員や用務員もメンバーに加えているのである。

本校は、学校マネジメントに関して、「チーム力」を高めるべく、様々な工夫を凝らして教職員業務の軽減に努めている。副担任は生徒指導や保護者対応など学級担任にとって大きな負担になる業務を支援し、担任の負担軽減に努めることになる。前述した教員の勤務実態調査や他の自治体の同種の調査などではこれら二つの業務は大きな負担要素になっていることが明らかであることから、この副担任制は極めて効果的な取り組みになると評価できる。また、専科指導の充実について、多くの授業時数と担任業務を抱える学級担任との業務バランスを図ることができるのである。そして、学校マネジメント会議は事務職員や用務員など教育職員以外も加え、様々な視点から業務改善を進める要になっている。特に、本校は事務職員や用務員が意欲的に仕事に臨み、様々な工夫を図っている。訪問時には職員室も視察できたが、事務用品が利用しやすい形態で置かれ、書類も取り出しやすいよう整理され、教員が動きやすいような動線が確保されていた。

[啓明中学校]

本校を含む校区を抱える啓明中学校は生徒数 770 人で、部活動加入率約 75%で、部活対応を市の部活動基準に即して行うよう留意し、基準を保護者宛に周知するよう努めているが、以下のような例外を設けている。

「例外)第 1 回の定期テスト以降は中体連大会、中文連大会、コンクールが終わるまでは活動基準例外の期間とする。」

この例外期間は 6 月中旬以降とされる。外部指導者を活用しているが、外部コーチの場合には無報酬とのことである。

教員は 19 時までには帰宅するよう指導しているが、この時間以降も学校に残る教員も少数だがいるとのこと。転送電話の導入については保護者に確実に伝えるよう工夫している。また、職員会は 2 ヶ月～3 ヶ月に 1 回開催し、90 分程度とし、負担軽減に配慮している。

市教委の施策導入によって教職員が負担感や不安感を持たないように、保護者等に理解を求めよう様々な工夫を行っているのである。

3 札幌市の視察から得られた示唆

今回の札幌市の視察からはおおよそ以下のような示唆が得られた。

第一に、市教委の責任の明確化である。教委の関係施策については、周知文書毎に「学校教育部教職員課労務係」に問い合わせるよう記され、保護者等からの問い合わせに係る学校の負担を軽減するよう配慮されているのである。結果として、教委にも保護者等からの問い合わせはほとんどないとされる。

第二に、イントラシステム及び校務支援システムの効果的な活用がなされていることである。年度末・年度始めの繁忙期において、市教委は関係文書ファイルを一定の基準に基づいて精選してから学校に送り、学校は当面必要の無い文書をいちいち開く手間を省くことになる。いわゆる「文書の垂れ流し」を避けるよう配慮している。二条小学校では校務支援システム活用の際して、スケジュール機能やアンケート機能をフル活用すると共に、共有すべき情報は「一度の入力」にするよう努めているのである。

第三に、二条小学校では、タイムマネジメントを徹底していくために、既存業務をスクラップするなど思い切った具体策に挑んでいる。家庭訪問の廃止や運動会の午前中実施などはそうした取り組みの好例になる。

第四に、二条小学校では事務職員や用務員などの非教育職を積極的に生かし、学校運営の参画を確実にするよう促している。これら非教育職については職員本人の意欲や姿勢の在り方によるが、同校では校長・教頭のリーダーシップの下に自らの知識・技能をフル活用して業務をこなし、結果として教育職の負担軽減に寄与している姿が見られるところである。

第五に、課題になることだが、負担を減らすための新たな負担・負担感が生じる可能性があるという示唆が得られた。札幌市の例ではないが、タイムレコーダー導入によって手間が増え、ICT 導入によってその操作に熟知していない教員には負担になり、定時帰宅が強く奨励されたために自宅仕事が増えるなどの話を聞くことがある。夏季休校日設定によって、年休が自由に取得しにくくなったという教員も存在する。今後の働き方改革についてもこの「負担減施策が新たな負担をもたらす」ことのないよう配慮することが課題になる。

※本稿は、視察時の聴き取り結果と共に、以下の資料を踏まえて、筆者の責任において作成したものであるから、事実と異なる点などがあれば、すべて筆者の責任に帰することになる。この旨を予め断っておきたい。

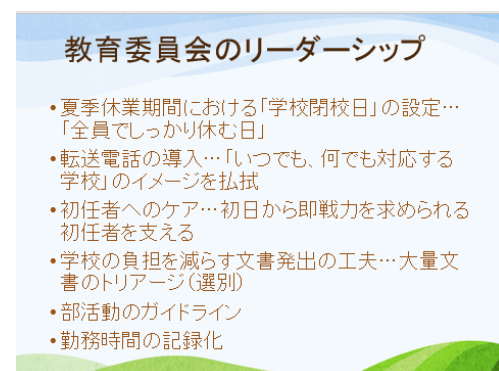
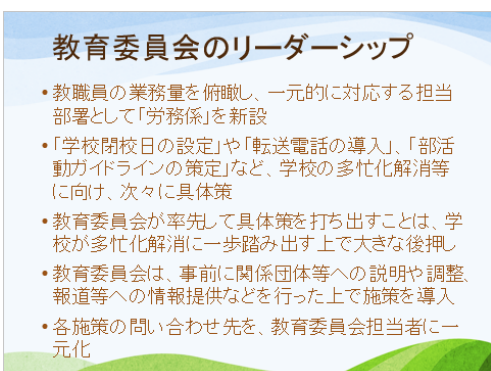
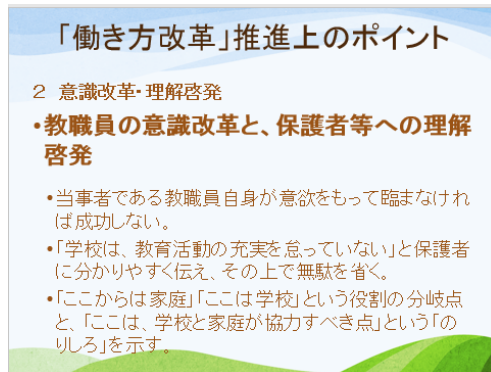
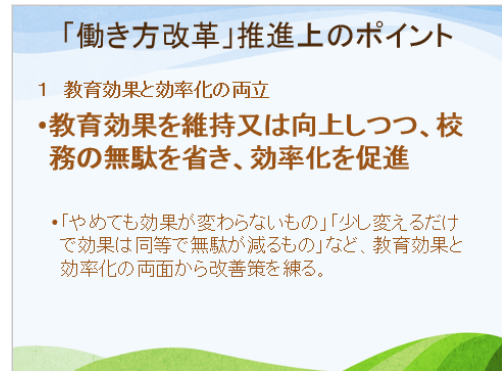
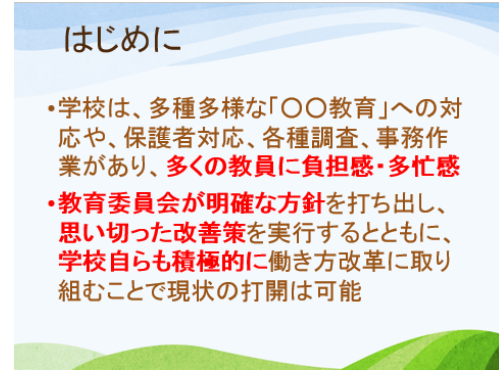
1. 札幌市教育委員会作成「資料一覧－1.教員の勤務実態調査結果、2.夏季休校日、3.部活動活動基準、4.転送電話、5.在校時間把握」(2018年8月10日配布。バインダー冊子)
2. 佐藤圭一「札幌市における『働き方改革』」『季刊教育法』No.198、エイデル研究所

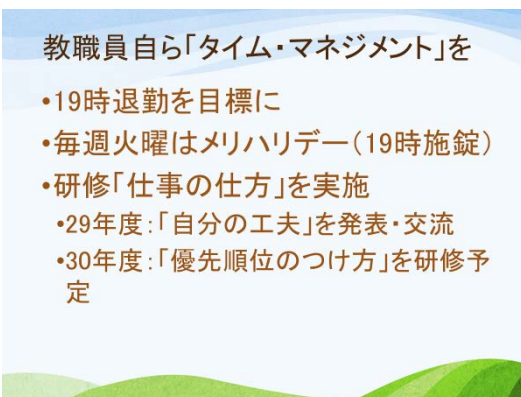
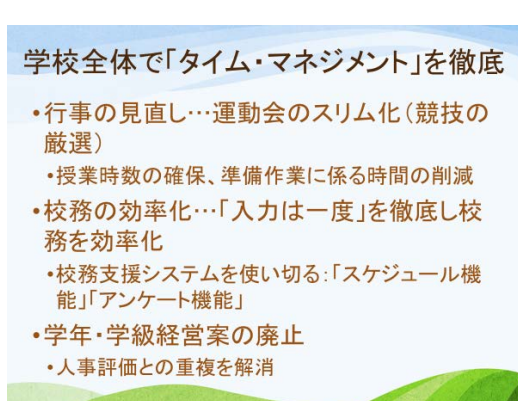
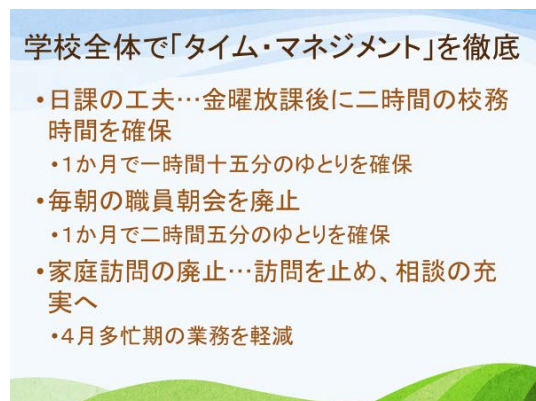
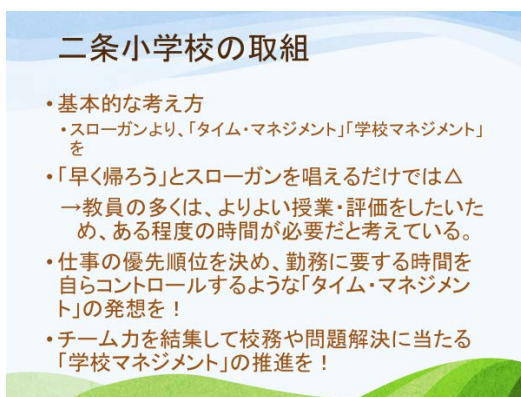
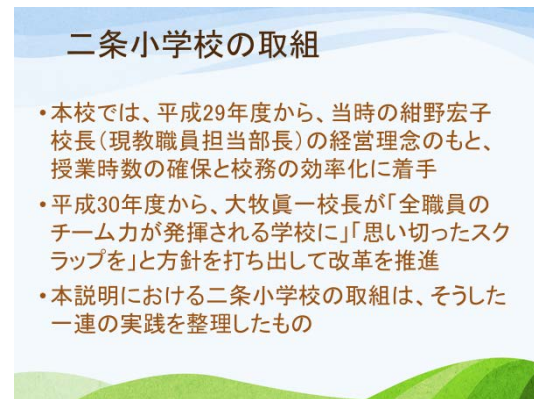
[付録]

①

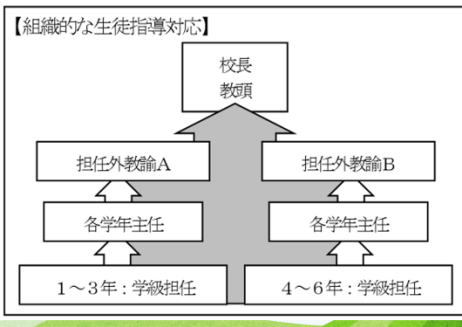


②





「副担任制」で組織的対応を

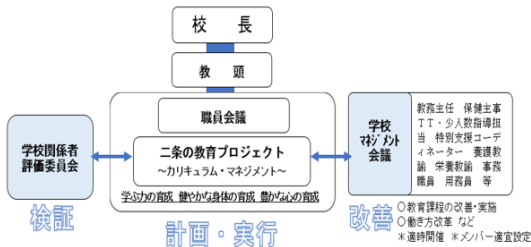


専科指導の拡充

- 学級担任制をとる小学校においては、専科指導を行うことで、学級担任に校務のための時間を与えられるというメリットがある。
- 本校の専科指導(30年度～)
 - 3～6年生の外国語活動の全てを専科指導に
 - 外国語活動は、年間を通じて専科指導を実施し、専科担当教諭が授業を行う間、学級担任は校務を行う時間に充てている。
 - 5、6年生の国語、音楽の一部を専科指導に
 - 教科数の多い5、6年生は、特に多忙となる通知表作成時期(9月、2月)に、国語と音楽を専科指導で実施することとしている。

「学校マネジメント会議」で知恵結集

札幌市立二条小学校 【学校運営組織図】

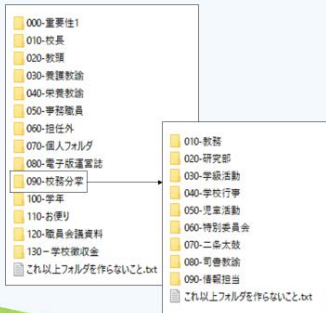


具体的な改善例



具体的な改善例

- 情報資産の適切かつ効果的な管理
- 「次に使う人」のことを考えた管理を徹底
- 「ゼロから作る」を減らすには、「すぐに所在が分かる」のが重要



教育課程充実へのアプローチ

「働き方改革」…別の視点

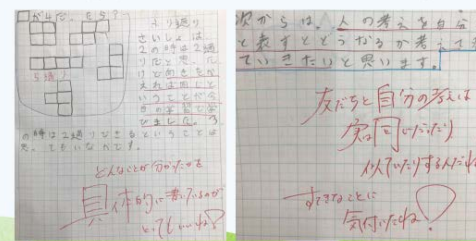
教育課程充実へのアプローチ

- 算数に一泊プロジェクト事業
- 札幌市では、30年度から小学校の5、6年生の算数の授業を25人程度の少人数で実施
- 必要な学校には非常勤講師を配置
- 単に「少人数」でなく、「課題探究的な学習」(アクティブ・ラーニングの視点)を推進
- 「共通のデジタル教材」を使用して授業改革

→新学習指導要領への対応を円滑に

おわりに

- 働き方改革は進める。しかし、子どもへのきめ細かな指導には、手を抜かない。
- これを根本にもちつつ少しずつ「楽になる」



第七章 教育史的観点から教職員の働き方を振り返る

山崎奈々絵

1 抜本的な改善に向けて

教師の業務の多さ・勤務時間の長さ・多忙化といった問題は、いつの時代も抱えてきたといえる。定期的に、必要人員を加配する、学級規模を小さくする、業務内容の精選を行う、といったことも行われてきてはいる。行った直後は一時的に問題が改善されたような事例もある。ところが空いた時間で新たな業務を教師が引き受け、あるいは新たな役割が期待されるなどして、問題の抜本的な改善には今日まで至っていない。

これからの時代においても、たとえば部活動支援員など必要人員を加配する、それに伴い部活動関連の業務内容が減るといったような方法で改善は行われるだろうが、それだけで抜本的な改善には至らないということは、歴史を振り返れば明らかだろう。抜本的な改善につなげるためには、後述するように、学校・教師が担えない業務を、保護者や世論などを巻き込み、洗い出していく必要があるのではないか。

2 なんでも引き受けてしまう教師たち

教員は、「子どものため」という名目さえあれば必要とされる業務をいくらかでも引き受けてしまう傾向が強い。直接的には「子どものため」とは言いきれなさそうな業務であっても求められればいくらかでも引き受けてしまう真面目な教員が多い。

「子どものため」と言っても、それは「子ども全員のため」に限らない。「ごくわずかな子どものため」も含まれる。戦前は、いまより個別のニーズに応えていなかったのではないかと思われがちだが、そうした時代であっても、たとえば小学校教員に限られた子どもしか必要としていない旧制中学校（現在の高等学校レベルで男子のみが進学できる学校、進学率は戦前一貫して数%）への受験勉強を指導していた記録が多く残されている。

戦後に目を向けると、1947年度の新学制発足当初からすでに、教師の業務量の多さ・勤務時間の長さ・多忙化が問題になっている。教師の声・保護者の声などを記録したものの中には、教育活動の中核的な業務（授業や、授業に関連して必要な準備・評価、そして自己研修など）だけでなく、いわゆる「雑務」が多すぎるという記述が多く残されている。

3 業務の適正化に不可欠な保護者の理解

「雑務」として削減する方向で再検討すべきと言われ続けてきたものには、たとえば集金、給食指導、服装検査、身体測定、各種行事、動物飼育、避難訓練、県や市で行われる弁論大会や書き初め展、統計・アンケートなどの報告業務などがある。こうしたものの多くは近年でもしばしば再検討すべきと言われているが、大きく削減されていない、それどころか全体として増えているのが現状だろう。

教師の担うべき業務が膨れ上がってしまうのを避け、業務の適正化を図るためには、保護者の理解や協力が必要だといった趣旨の記録も多く残されている。

たとえば、ある学級担任は夜遅くまで学校にいる。保護者からは自分の子どもの学級担任も夜遅くまで学校にいるべきだと求められる。また、ある学級が文集を作製し始めたら、保護者から他の学級でも作製するように求められる。そのうち、最高水準の学級を見習ってすべての学級で同程度のものを作製するよう、さらに求められる。

このように、すべての教師が横並びにさまざまなことを求められる中で次第に、教師全員の業務量が増え、勤務時間が長くなり、多忙化が進む。

こうしたことに歯止めをかけ、業務の適正化を図っていくには、それぞれの学級の違いや教師の違いなどを保護者に理解してもらう必要がある、といった教師たちの主張が、戦後初期から繰り返し歴史資料に登場してきた。

4 保護者との関係を良好に保つことの重要性

保護者の理解を得るためには、やはり保護者との関係が良好でなければならない。

保護者との関係を良好に保つ方法を考えるにあたり、2018年度に行った他業種へのインタビューは参考になるところが多い印象を受けた。他業種ではお客様に快適に過ごしていただくために、またお客様からいただいた意見を生かして自分たち企業をよりよくしていくために必要なスキルや考え方などを社員に身につけさせる、そういった研修を体系的に行っている。

教師は、第一に子どものことを考えなければならないのはもちろんだが、子どもの後ろにいる保護者の存在も大きい。保護者に一方的に理解していただくのではなく、子どもにとってよい学校教育をとともに考えていくような良好な関係を結んでこそ、教師それぞれの教育の独自性や業務の適正化に関わるさまざまな改善を理解してもらえるのではないか。

5 業務の適正化を世論とともに考える必要性

教師の業務量の多さ・勤務時間の長さ・多忙化といった問題の改善に当たり、大幅な人員加配や学級規模の縮小ができないのなら、次の解決方法として、学校が担っていること・教師が担っていることは、本当に学校・教師が担う必要があるのかを根本的に考え直していくことが必要なのではないか。

学校で行っていることの多くは子どもにとって必要かもしれない。しかしそれは本当に学校・教師が担うべきものなのか。もっとふさわしい場・人があるのではないか。

こうしたことを教師だけでなく、学校を支えてくれる保護者たちとも考えていく。保護者だけでなく世論も巻き込んで、教師の業務を減らすことを考え、理解してもらう必要がある。

なお、人員の加配だけでは、抜本的な改善にはおそらくつながらない。

歴史を振り返ると、たとえば養護教諭が配置されるようになったことで学級担任はいままでやっていた養護に関わる仕事を養護教諭にお願いすることになり、その分時間が空くはずだった。ところが、空いた時間で他の仕事をするようになる。また、業務を切り分けたことによって養護教諭と担任教諭との連絡が新たに必要になる。養護を専門とする教諭がいてくれるからこそその養護関係の新たな業務が担任にも回ってくる。結果、担任業務の多さ・勤務時間の長さ・多忙化といった問題は改善されなかった。人員加配をめぐる、同様の記録は多く残されている。

最後に、教師の業務量の多さ・多忙化・勤務時間の長さといったいつの時代も抱えてきた問題を、教育史研究ではほとんど注目されてこなかった。こうした研究の発展が今後望まれる。

参考文献

- 1 宇留田敬一・長田新・綿引まさ・田中澄江・宮原誠一「座談会 すぐれた教師になるには—教師のなやみをどう克服すればよいか—」教育技術連盟編『教育技術』第9巻第11号、1954年12月、10～23ページ
- 2 宗像誠也編『教師』有斐閣、1957年
- 3 真下孝雄・吉村達二『日本の教師』三一書房、1957年
- 4 真下孝雄・吉村達二『現代の教師』三一書房、1958年
- 5 根津修貴雄「青年・婦人教師の仕事と生活—その中での要求」国民教育研究所編『国民教育』第28号、1976年5月、61～82ページ

◇資料 企業インタビュー記録

1. 「東武キャリアサービス」(2018年6月)	74
2. 「三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズ」(2018年7月)	94
3. 「ウチダ人材開発センタ」(2018年7月)	118
4. 「プライムアシスタンス」(2018年8月)	140
5. 「理想科学工業」(2018年9月)	161
6. 「アクティブアンドカンパニー」(2018年12月)	175

東武キャリアサービス（池袋オフィス）

（日 時）2018年6月15日（金）10:00～12:00

（会 場）東武キャリアサービス（池袋オフィス）会議室

東京都豊島区西池袋1-14-4 キンズメンビル4F

（対応者◎）営業部 部長（教育研修担当）原田和明 様

営業部 教育研修課 課長 池田友彦 様

（聞き手◇）青木栄一氏、荒井篤子氏、佐藤晴雄氏、山崎奈々絵氏

（教職員支援機構客員フェロー・調査研究プロジェクトチーム）

<訪問の趣旨>

◇ この研究プロジェクトの代表の青木と申します。よろしくお願ひいたします。研究の趣旨等はファクスで事務局からお伝えしていると思いますが、今日2時間ほど時間を頂けるということで、ありがとうございます。

この研究のプロジェクトは、教員の働き方改革を主眼としているものでして、この教職員支援機構というのはかつて教員研修センターというもので、独立行政法人になってから種々の研究機能等が加えられているんですけども、コアなところは先生方の成長を促すというか、お手伝いするというようなことです。働き方改革の中でよく言われていることというのは、自分でできる働き方改革、組織の一員としての働き方改革、その2つの面があるんですけども、いずれにしても私たちの研究プロジェクトでは、それを研修という形に落とし込んでいくということが最終的なゴールになっているということでもあります。

そういうこともありまして、先生方の仕事を考えると、このように対人サービスと言うことも1つできるなど考えていまして、ただ、先生方の働き方の研究自体はそれなりにあるんですが、対人サービスの中の先生の仕事といった場合に、どうしても比較の観点の研究が少ないという状況が分かってきました。

そこで、対人サービスというひとくくりにした場合に、既に研修体系等が進んでいる業種はどこだろうかと探していった結果、百貨店的な販売の業種、それから今後行こうと考えているものはやはり交通運輸、そういったようなところですか、医療とか福祉、介護というようなところも視野に入ってきています。

そういった中で、実は今日こういった感じのインタビュー調査は第1弾でして、ちょっとまだ要領を得ないところもあるかもしれませんが、よろしくお願ひいたします。

接遇ですとかそういったものって、先生方に最も足りないとも言われていまして、学校に電話がかかってくると、名前も言わないで5コールぐらいで取ったりとかして、信じられないような取り方というか、そういうようなことがままあるようです。そういうところで、保護者や地域の方がカチンとくるとかということもよくあるそうなんです。結局、先生方は子どもに教えるだけでなく、外部との折衝ですとか交渉が必要なんですけども、いったんこじれてしまうといわゆるクレーマーということになって、それは子どもの指導の延長線で家庭とこじれるというのもあるんですが、いずれにしても何らかの対顧客でこじれて対応がおかしくなっていくって、最終的には担任では収拾がつかなくなり、管理職である校長、教頭が出てくると、そういうことがよくあるんですね。

今回、インタビューで伺えればと思っていることは、勘違いな部分もあると思いますが、それは必ずご指摘いただければと思うんですが、まず対顧客という面で、構成員というか、従業員に対して、研修という形で質を向上させる、それが結果的にそれぞれの人の働きやすさというか、そういうものにつながるんじゃないかというふうに考えています。

もう1つは、働き方が2つという側面を申し上げましたが、日常の対顧客業務を良くして

いくという面のほかに、どうしてももめてしまうというか、顧客からクレームのようなものを受ける場合に、当然組織として働いているわけですので、上司をどう登場してもらおうかというか。

◎ クレーム対応ですね。

◇ 情報共有をするかというようなことも、当然ここには入ってくるのかなと考えております。原田さんと池田さんのお仕事としては、恐らく対顧客のお仕事のスキルアップだとは思いますが、私どもが親会社である百貨店の従業員、それから東武グループ等、対外的に研修に行ってお金を頂くような商売もしていますので、そんなことも含めてお伝えできればと思います。

<当社の事業内容>

◎ 承知いたしました。それでは、ご質問事項とクレーム対応についてお伝えできればと思います。ただ、先生方にはもう重々お分かりのようなことではないかとは思いますが、私どもが親会社である百貨店の従業員、それから東武グループ等、対外的に研修に行ってお金を頂くような商売もしていますので、そんなことも含めてお伝えできればと思います。

(1)対人サービス

私ども東武キャリアサービスは、東武グループの人材派遣と教育を担っている会社です。東武グループでも、これを両方やっている会社はわれわれだけです。

研修については、一般の教育会社さんと同じように、新入社員から始まる階層別の研修と、百貨店が母体ですので、接客・接遇は現場から積み上げたものがありますので、それをお伝えしています。それから先ほどありました、最近ご要望の多いクレーム対応や危機管理、コミュニケーション、なども自前の講師陣と、契約を結んだ特任講師でご要望にお応えしている状況でございます。

年間で大体210日ぐらいの研修をやっているのですが、うち175ぐらいが接客・接遇でございます。新入社員さん、若手社員さんが11ぐらいです。管理職さんですと、5ぐらいのウエートでございます。もともとが百貨店ですので、接客・接遇に関する研修が圧倒的に多いというふうにご理解いただければと思います。

<安全・正確な業務・接客/接遇>

では、お尋ねのコアにつきまして、われわれは相手が民間の企業がほとんどですので、よくこういう説明をします。われわれの業務というのは、まず安全第一であります。人が働いていますので、事故・災害防止、食品関係も多いので衛生管理。火事を起こさないように、転倒事故を起こすと、労災のことにもつながると。特に物販で食品がある、あるいはレストランなどは食中毒を起こしますとアウトですから、そういうことをまず押さえます。

次に、やはり対価を得ているビジネスですから、正確な業務遂行というのが必要だということになります。正確な業務を行わなければいけない。そして3番目がおもてなし、接客・接遇という形で入ります。

その後、接客・接遇の中身に入っていくという形が多いのですが、この辺も皆さんには釈迦に説法みたいなので恐縮なのですが、何故接客・接遇が大事なのかということから説明をします。これは大きく2つありますということで、1つは、これが最も大事な要因だと思えるのですが、接遇の根源ということで、とにかく人として相手を大事にするということがとても重要なのではないかとということでございます。それがわれわれの仕事のやりがいになってきますということ、これが最も重要な理由でありますということでございます。

<売手市場から買手市場へ>

もう1つが、接客・接遇にかかわる時代背景の説明をいたします。日本というのは1940年代に戦争で負けて、首都圏は焼け野原になりました。そのときに消費者が求めたのが、まず食べものです。それを追い掛けていた。次にある程度、雨露を防げる建物。それからちゃんとした着るものということ。

戦争で負けて以降、日本人というのは勤勉ですから、ものすごく働いて、経済の情勢をアップさせて収入も増えていった。収入が増えて、欲しいものがあると買う。最初に生まれたのは三種の神器という白黒テレビ、電気洗濯機、電気冷蔵庫でした。次に新三種の神器のカラーテレビ、エアコン、車が生まれました。

ということで、戦争で負けて以来、日本の消費者は欲しい、買う、欲しい、買うで来たのですが、1990年前後にパラダイムシフトが来ました。要は、はっと気が付いたら、日本人のほとんどのご家庭にありとあらゆるものがそろっていた。例えば、今日から皆さんが1着のお召し物も買わなくても、10年後、裸で暮らさなければならぬということがないぐらい皆さんの洋服箆笥にはいろいろなものがあるのではないのでしょうかという話をして、もちろんトイレットペーパーとか食品のような消耗品、スマートフォンのような新しいものは1990年以降に生まれました。それから新しいファッションはやはり買っていく。でも、およそのものがそろってしまったのが1990年前後ですと。

この戦争で負けてから1990年ぐらいまでが売り手市場セラーズマーケット。つまり、物もなかったし、レストランも少なかったので、多少サービスが悪くても、消費者は欲しいので買ってくれたと。ところが物余りの時代になると、これは買い手市場バイヤーズマーケット（最大のバイヤーはお客さま、消費者）になって、物にあふれている、レストランもあふれているので、サービスの悪いお店でなんか買う必要はないと。サービスの悪いお店だったら、そこへ行かなくてほかのお店に行けば十分に足りる。

ですから、今の時代において接客サービスが悪いと、下手するとそのお店はつぶれてしまいますと、その事業は評価されなくなりますと、そういう説明をいたします。

そして、需要と供給の関係で、戦争で負けてから1990年ぐらいまでは需要が上回っていました。今は逆転していますよねと。社会の勉強を思い出していただけるような説明をします。

(2)接客／接遇の在り方

<付加価値としての接客サービス>

時代背景と環境の説明をさせていただいた後で、では、どのように接客・接遇を整えていったらいいのかという説明をさせていただきます。大体、民間企業は商品、料理、施設というものを提供するのですが、商品・料理・施設+サービス=対価・料金という公式がありまして、学校の先生ですと、この一番左が教材だとか教育そのものということになると思うのですが、右側の対価、料金というのはお客さまがお支払いいただくお代金なのですけれども、多くのお客さまは商品そのものの代金を払っているつもり、あるいはお料理そのものを払っているつもりです。でも、そうではなくて、実はサービス、付加価値を含んだものを、お客さまは意識していないかもしれないけれども払っているのですと。

このサービスの中には接客サービスがあって、物余りの今の買い手市場の時代にあっては、このサービスのレベルが低いと、お客さまは二度とその企業には来てくれなくなる。逆にサービスのレベルが高く、商品、料理も良ければ、お客さまもご満足されるのでリピーターになりますよと。特に接客サービスにかかわる方が研修の対象でいらっしゃれば、あなたたちのお給料はここで生まれているのですよという説明をするわけです。

<ハード・サービスとソフト・サービス>

サービスを分解するとハードのサービスとソフトのサービスがあり、ハードのサービスは目に見えるものです。2つあり、まず物的サービスです。これは、施設、景品、催事、イベントというようなことで。おとといも道の駅で研修をやってきたのですが、そこは足湯があり、あるいはきちんとした駐車場だとか、そういうものが物的サービスになります。それから、経済サービスで、優待や特典、送迎、あるいはいろいろなシステムです。クレジットカードのシステムなどもその一端かと思います。

ソフトのサービスも2つありまして、情報サービス、これはいろいろな情報を伝える。観光地であればご案内をする。それから言語などもそうです。そして心情的サービス、これが接客・接遇にかかわることで、誠意、心遣いだとか接客・接遇です。

この心情的サービスについて、接遇研修ではさらにこれを深掘りして、私たちが提供する部分とお客さまが体感する部分があることを説明します。これも大きく2つ、ホスピタリティと基本の部分があり、これをお客さまはそういう意識はないかもしれませんが、実はサービス体験をするのです。基本のところは第一印象などの接客・接遇の基本中の基本です。そしてもう1つが情緒的要因ということで、ホスピタリティレベルの評価、感度・感性、これが気付きたとか気配りだとか思いやりというようなジャンルになります。

<経済的な行動へ>

お客さまはこの2つを体験しご満足されますと、ある行動に出られます。1つが経済的な行動ということで、あそこはとても気持ちがいいから、商品もいいし、また来ようよ。それから、週に1回来ていたのだけど2回、3回来てくれるようになる。購入額も増える、あるいは購入の頻度も増えるというようなことがある。さらに、特にこのホスピタリティレベルが高いと、お客さまがその企業、会社に対して支援的行動を取ってくれる。感謝とか口コミとか、友達を紹介してくれたり、助言までしてくれたりする。「あなた、こういうふうにしたほうがいいわよ」と。

今、実は私ども、あるレストラン街に覆面の接客サービス調査を請け負ってやっているのですが、うちの40代の女性スタッフがその中のあるお店に調査に行きました。そこはピザ屋さんだったのですが、30cmぐらいのピザが出てきて、とても食べきれないぐらいだった。でも、せっかく会社の経費で食べさせてもらうので、無理して食べてきましたよという話。

今、高齢の方とか、女性でそんなに食べないような方というのは、お昼ご飯とか夕食などもそんなにたくさんの料理は要らないのです。ですから、牛丼のお店でも、そうした人に対応した小盛りのもとか中盛りのもを用意しているのです。そのピザ屋さんは、やはりそういうお客さまの声を吸い上げていないのですね。ですから、そういう中でお客さまの助言も非常に重要だということも、事例を含めてご説明をします。

<良い商品／お店の条件>

そして、お店ですと良い商品、それからおいしいレストランですね、料理。それから交通関係などですと、特に安全、快適である、あるいは便利、そういうものを求められている企業もあるわけですね。正確さ。それから、清潔で楽しい施設。そして、もう1つが気持ちのよい接客・接遇。これらがそろいますと、お客さまは楽しい時間を過ごされてご満足されるので、再利用、リピーターになっていただいて、百貨店などの場合はお得意さまになってくださるわけです。

そして、こういう説明もします。参加される従業員さんは若い方もいるので、知識と技術

がないと仕事になりませんと。学生さんですと、頭で分かっているだけであればオーケーなのですが、ビジネスの世界では、頭で分かっているだけでは何の価値もありません。知識、技術を実行、実践して初めて仕事としての価値が出ますと。でも、それだけではプロフェッショナルとは言えませんと。その知識、技術がその状況に応じてスムーズに実践できるようになって初めてプロと言われますので、若い方はぜひ先輩に学んで、いち早くプロになってくださいと。接客・接遇も同様ですという話をします。

<お客から求められる「感度と感性」>

20年ほど前から、もう1つお客さまから求められているのは感度、感性ですと。いわゆる昔言われたKY。今はKYって、女子高生の間では「恋の予感」の意味のようですが、われわれの世代は「空気読めない」ですね。空気読めないでは駄目ですと。つまり、お客さまに向かってアンテナを張っておく必要がありますと。

百貨店でも、どうしても作業に夢中になることがあるのですね。商品整理だとか、伝票の整理。そうすると、せっかく来られたお客さまは帰ってしまう。あるいは、何か困っているお客さまにも気が付かない。ですから、作業中であってもアンテナを張って、そしてアンテナを張っていれば気が付くことがあります。気が付いたら、お助けをすとかお声掛けをするという気働きをしましょうと。ですから、アンテナを張るが気配りですね。そして気付き、気働き。この気配り、気付き、気働きができる人が気が利く人と言われていまして、皆さん、ぜひこの気が利く人になっていただきたい。そういう感度、感性、センスを磨いていただきたいと。これは接客・接遇でとても大事なことなのですという解説をします。

というようなことで理解を図るのですが、今ざっとお話したような、まず解説によって頭で認識、理解をしていただいて、そうか、そういう時代なのか、そういうことって大事なのか、そういう理屈なのかということ。特に今の若い方は、ああやれと言っても、何でそれをやるのかというのを理解しないと、本気で取り組んでくれないのです。ですから、やはり接客・接遇に関する意義、考え方、そういうものをしっかり認識、理解していただくことが必要かなと。それを身に付けていただくのに、トレーニングだとかロールプレーを通じて、できるだけ体で覚えていただくようにしています。

<重要なビジネスマナー>

研修の中身について、やはり接客サービスというのは、ビジネスマナーも含めてもそうなのですが、基本が大事なのです。結構ベテランの方が慣れで間違えます。ですから、ベテランの方にも時々基本の確認をする必要があります。そして、ベテランの方は後輩の指導もありますので、後輩の指導という視点も含めて基本を徹底的に身に付けていただきたい、そういう説明をします。

接客サービスの基本はスポーツ選手と一緒に、プロ野球の選手でもちょっと調子が悪くなるとバットの小指の握り方からチェックしますとか、サッカー選手もオフになると走り込んで足腰から鍛え直していますと。接客サービスも同じですからということで、ビジネスマナーについても同じように、どんなにベテランになっても時々基本に戻ってくださいというお話をします。

基本中の基本が、特にわれわれ接客サービス業ですと、第一印象です。第一印象は理論の説明をしなければならないので、よくこういう説明をします。人間というのは、たった5つの器官ですべての物事を判断、ジャッジをしていますと。このうち、目でジャッジする視覚のウエートが83%、耳で聞いている聴覚が12%、嗅覚・触覚・味覚の3つで5%ぐらいという、科学的な実証がされていますと。最近、匂いに対して、特にたばこの匂いに対してうる

さくなっていますので、このウエートは増えているかもしれませんと。

<身だしなみの重要性>

ですから、まず見た目で判断されてしまいますというお話をします。次に聴覚、嗅覚も大事です。味覚は人を判断する材料ではないのですが、食品販売やレストランでは大事なことですというお話をしています。

第一印象の4つの要素について確認をします。見た目ですから、服装、身だしなみについては、よく男性と女性の服装、身だしなみの基本ルール。男性ですとネクタイを結んでいる方が多いので、ネクタイをきちんと結んでいるかとか、あるいはパンツのプレスをしっかりしているかとか、靴はしっかり磨いているかとか。女性の場合はお化粧品などもありますので、ナチュラルメイクのコツだとか。その確認表を配り、隣の方と相互チェックをし合って、アクティブに体得していただくというようなやり方をしています。

特に匂いなどについては、口臭のなどは自分では気が付かないので、自己責任として親しい人に確認してくださいと。それから鏡を見なさいとか。背中は見えないので、お互いに注意しましょうよとか、そんなことを説明します。

次に、やはり見た目で判断される態度、行動。端的に言えばきびきびと動くのですが、やはり基本的な立ち姿勢、歩き方、座り方、ごみの拾い方、それから物の持ち方です。例えば物というのは、片手で持つよりも両手で持ったほうが丁寧に感じます。指先開いているよりも、指先そろえていたほうがきれいに感じます。それから低い位置で持つよりも、より高い位置で持ったほうがきれいに見えます。あまり高く上げる必要はないのですけれども。特に名刺の交換だとか、資料・パンフレットなどを渡すときは、片手で渡すのではなくて両手で、指先そろえて渡すと丁寧ですというような話をします。

(3)ご案内の留意点

それから、立っていただいて、立ち姿勢の確認だとか、何か資料やパンフレットを説明するとき、人さし指で指すのは失礼ですよ。指をそろえて手の内側の中指先で説明しましょうと。そんなことをお伝えします。ペンの渡し方などもロールプレーしていただきます。片手で渡すよりも両手で渡したほうがいい。それから、ペン先を相手に向けたら失礼ですよと。それから芯を出して渡すときは、芯を出すところをお客さまに見せておかないと芯が出ているのに気が付かないで、受け取ったお客さまが自分のお衣装に書いてしまったり、かばんに書いてしまうので、目の前で出してから両手で渡すと親切ですよ。

それから案内の仕方なども、ご一緒に案内をしてそのご用命の場所まで、例えば化粧室などへお連れするのが一番親切なのですが、そのときに背中を向けて歩き出すと、お客さまがついてこないことがある。歩く速度が違う、あるいは途中で携帯電話が入って止まってしまう、あるいは途中でポスターに見入って止まってしまうことがあるので、少し体を斜めに向けて、時々振り返りながらご案内をしましょうと。

それから、手で指し示して方向を案内するときは、指先は開かず閉じて、ぴしっと伸ばして。東武百貨店の場合は、実は親指を内側に折ります。親指を立てて案内する人が多いのですが、外国人の方によっては、紛らわしいのだそうです。少なくともきれいに指先そろえて案内しましょうと説明いたします。

(4)お辞儀のスタイル

それからお辞儀ですが、特に接客サービス業においては、お辞儀はとても印象を高めるために大事です。幼稚園生でもお辞儀はできますが、やはり接客サービス業はきれいなお辞儀

をしましょうというお話をします。よくわれわれが説明するのは、お辞儀は頭から始めると首お辞儀になって格好悪いですと。お辞儀は腰、足の付け根から上体全体を倒すように始めましょうと。

それからとても大事なのが目線で、つま先をじっくり見ていると首が折れて、背中が丸まって、何か格好悪いですと。ですから、典型的な30度のお辞儀は、つま先から1m半ぐらい前を見ましょうと。そうすると、頭の前から腰の先までが真っすぐになってきれいになりますと。15度のお辞儀のときは2mぐらい前、45度のお辞儀のときは1mぐらい前を見るときれいですというお話をします。

それから、頭を下げた底のところでほんのちょっと止める。上げるときにゆったりと上げる。この美しいお辞儀、ワントゥースリーフォーを身に付けましょうと。参加者の方にはアルバイトの学生の方などがいらっしゃいます。学生さんがこの美しいお辞儀、ワントゥースリーフォーを身に付けていると、就職活動で有利になりますと伝えていきます。私も百貨店の採用係をやっていたことがあるので、本当ですよという話をします。忙しいときはこんなにゆっくりとしたお辞儀はできないのですが、この美しいお辞儀、ワントゥースリーフォーが体に染み付きますと、早いお辞儀もきれいになりますというお話をします。

立ち姿勢では、手は横にしっかり置く。あまり丸めずにぴしっと置く。前で組むときは、指先そろえて親指を隠すように、左手が上なのが一般的です。これは小笠原流が左手が上だかららしいのですが、東武百貨店は逆です、伝統的に。これは昔の先輩が店内案内をするときに、右利きの仲間たちが多く、右手が上のほうがきれいに出るというので、東武百貨店は伝統的に右手が上です。小笠原流は武家の作法ですから、庶民はいいだろうということで、東武百貨店はそれでやっています。百貨店によって右と左、違うのですね。ただ、1つの組織で統一しているときれいですよというお話をします。ホテルさんによっては、右手を軽く握って左手を上からかぶせるというようなルールがあります。

<望ましい表情と声・言葉遣い>

次に、表情、笑顔です。怒った表情をお客さまに見せると、これはお客さまが楽しくなくなりますので、叱るときはバックヤードでやりましょうと。それから真顔ですが、これは一生懸命仕事をしていると作業中、固定表情というのですが、ちょっと冷たい表情になるのですね。ですから、接客サービスにおいては、お花でいうと三分咲きというのですが、少し唇をきゅっと結んで、目を開き気味にすると柔らかい表情になりますので、これを普段は意識しましょうということを説明します。

そしてもう1つが、声、言葉遣いです。電車に乗っていたりしても、ちょっと車掌さんの言っていることがよく聞こえないようなことがある。それから、館内放送なども聞き取れないことがある。あれ、何言っているのかな。それではビジネスとしてはやはり正確な業務にはならないので、声、言葉遣いはとても大事ですと。

電話対応では百パーセントこれでジャッジされますので、まず発声、滑舌を良くしましょうということで、おなかから出す声、腹式発声のトレーニングをしたり、それからアナウンサー発声ですね。アナウンサーとか演劇の方々がよくやる、あ、え、い、う、え、お、あ、お、です。これをみんなで唱和をしてもらったり、それから早口言葉、これもみんなで唱和をしてもらうような形で、実践的にトレーニングをして身に付けていただいているということでございます。そんなことで第一印象を基本として解説、トレーニングを交えて、場合によるとお隣とロールプレーしながらやってもらったりということですよ。

そして、基本の研修の半年後だとか1年後に進化した研修をよくやります。例えばレストランでは、お皿の出し方や注文の承り方、こういうことを参加者に実際に演技してもらって、

ロールプレーですね。そして、第一印象の4項目がちゃんとできているのかを実践で確認をします。そのときのお客さまに対する手の出し方が違うのではないですかとか、もうちょっと笑顔を出したほうがいいですよとか、声がもう少し大きいほうがいいですよというような実地トレーニングをしていくわけです。

それから、笑顔などは市販のVTRを見ていただき、認識を持ってもらう。アイコンタクトなども実践して認識を持ってもらいます。目線合わせというのは、大体3秒以上相手の目を見ると、お互いにプレッシャーなのですね。3秒お客さまの、相手の目を見たらその後どこを見たらいいのかというと、鼻の頭とか両ほおとかあごの辺りなのです。肝心なときは目線を合わせる。社交的な方は頻繁に、内気な方は肝心なときだけ。肝心なときは商品のセールスポイントを言うとき、金銭授受のとき、そういうときです。そのようなことで、さらに先ほどの第一印象の4項目を深化していただきます。

<障がい者対応>

それからもう1つ、障がい者対応研修というのがあるのですが、私ども、25年ぐらい前より、筑波大学の徳田克己教授からご指導を受ける機会がありまして、公の機関に当時の人事部長が相談に行きましたら、徳田先生を紹介していただいて、東武さん、すぐやりましょうということで、徳田先生のご指導のもと、東武百貨店の正社員は、毎年入ってくる新入社員もそうなのですが、2年ほど前までは1日かけての障がい者の対応研修をやってまいりました。

これは全く目が見えなくなるサングラスを掛けて、目が見える仲間と一緒に、目が見える仲間は耳栓をして耳が聞こえないようにして、全館で買い物をしたり、レストランで食事をしたりします。第1回目に東武百貨店の正社員がやる前に、われわれ教育担当が知らないといけないので、私たちも実践したのですが、そのときに私が目の見えない状態で白いつえを突いて、仲間が耳の聞こえない役をやったのですが、エスカレーターに乗るとき、仲間がいちにさんで乗りますよと言うのですけど、私は腰が引けて乗れないのです。そのときに、仲間が私の手をベルトに触らせてくれたのです。それでちょっと安心して、いちにのさんで乗れるようになりました。

それからレストランに行った際に、ウェーターさんが置いてくれたコップをぱーんと倒しそうになったのです。通常、レストランでウェーターさんがお水のコップを置くときなどは、音を立てないようにして置くのですが、視覚障がいの方は音を立てたほうが良いのだということ、そのとき初めてわれわれも実体験したわけです。

そんな研修を東武百貨店の新入社員は1日かけてやってきて、実は今、百貨店で皆さまがお買い物に来られると、10人の販売員のうち9人は東武百貨店がお給料を払っている方ではありません。アパレルや食品メーカーなど、それぞれのお取引先が送り込んできている販売員さんです。ですから、お給料をお支払いいただいているのはお取引先です。10人のうち、百貨店の社員が販売しているのは1人ぐらいです。

その10人のうちの9人のお取引先販売員さんにも、やはり百貨店としてはきちんと接客・接遇をしていただきたい。お客さまから見ればその百貨店の従業員ですから、このお取引先販売員さんにもしっかり百貨店流の接客・接遇を身に付けていただきたいということで、受け入れ研修からやるのですけれども、お取引先の販売員さんにもこの障がい者のお客さまに対する接客・接遇を学んでもらいたいなということで、ただ、売り場から1日お越しいただくのは、お取引先の方がお給料を払っているのだからなかなかできないのですね。

それで徳田先生に相談をして、2時間バージョンのビデオを作っていただきました。主役の障がい者の方は徳田先生がお連れくださった本当の障がい者の方で、それ以外の役者は従

業員がやったので多少大根ですけども、そのビデオを使った2時間バージョンの障がい者対応研修をやるようになりました。

実はこれを始めたら、他の百貨店からもお声がけがあって、この研修は秘密にする必要はないと思ったので、オープンにして。ですから、一時、他社でも実施していました。

この研修は、われわれも社会的な使命としてオープンにすべきだということなので、この2時間バージョンの研修は外部研修でも使っています。多少お手当は頂きますが、東武グループをはじめとして道の駅さんの研修でもこれを使わせていただいています。著作権は徳田先生の了解を取ってこちらにありますので。

実は障がい者の方に対する対応は、一番親切丁寧にやらないと伝わらないのです。ということは、一番親切な接客・接遇をここで学んでおけば、当然一般のお客さまに 응용が利くのです。特に今増えているご高齢のお客さま、ちょっと目がかすんだり、つえを突いていらっしゃるお客さまには、本当にこの障がい者対応の研修が生きてくる。例えばお釣りの渡し方1つでも、普通の方であれば一遍にさっと出せばいいんですが、やはり視覚障がいの方だと、はい、千円札1枚、2枚、3枚、4枚です。はい、五百円玉です。百円玉です。十円玉です。ゆっくりおしまいください、とやらないといけない。それは高齢者の方もよくよく考えてみれば同じなのです。ですから、この研修は本当に一番親切丁寧な接客を学びますので、一般の商売にも非常に生きてくるということで、大事な研修としてご紹介しています。

<第一印象を左右するビジネスマナー>

それからビジネスマナー、これも先ほどの第一印象ができた上でこれになるのです。やはり第一印象のところが、例えばきちんとした物の渡し方、名刺交換のときに片手で渡すのではビジネスマナーになりませんので、第一印象を踏まえて、あいさつ、名刺交換、それからお客さまが来られたときの応対、あるいは訪問するときの、これはアポイントの取り方とか、万が一電車が遅れたときの連絡先を最初から携帯電話に入れておくか、手帳にメモしておくとか、そういう基本ですね。それから席次のこと、文章、電話、メール対応、そういうことについて、応用ということも含めてお伝えをします。

質問

- ◇ すみません。ちょっと止めてしまって申し訳ないんですが、あらかじめお伝えしましたとおり、途中でお出になりますので、ここで何か質問があれば、ここまでのところで。
- ◎ 申し訳ありません、一方的に話して。
- ◇ すみません。お話がせっかく盛り上がったところを止めてしまって申し訳ありません。今までのお話、大変興味深く伺わせていただきました。学校に即してみるとどういうふうになるんだろうなと思いながら聞いているところがいろいろあって、例えば90年代にパラダイムシフトというのが起こって、売り手市場から買い手市場に変わって、そういうときにやはり買っていただくということで、払っていただいている意識はないけれども、サービスということもすごく大切とか。あとは感度、感性というのがすごく大事になってきたとかというの、やっぱり学校でも同じようなことが起こってきているのかなというような気がしました。ちょっと今、質問事項というのはあまり考えていなかったもので、ちょっと感想みたいになっちゃうんですけど。

<売り手市場から買い手市場へ>

- ◎ 先ほどの時代背景のところなのですが、買い手市場になったところを起点に、接客サービスに対する消費者の目がお店やホテルなどにとどまらず、あらゆる業種に波及してきているの

です。つまり消費者が強くなった。庶民の方々が、いろいろな場面に接客・接遇のクオリティを高めるような要求を شدしたのでですね。ですから、今は一般企業にとどまらず、病院に対しても非常に厳しくなりました。先生だとか看護師さん、受付の態度。それからお役所に対しても厳しくなりました。鉄道事業も同様で、昔はとにかく正確に運行していればよかったのが、それでは済まなくなった。学校の先生に対しても世の中の接客レベルが上がっているの、何だあの態度は、になってくるというのはあるかと思えます。

◇ そういう中で、クレームだけにとどまらなくて、こうしたほうがいいよみたいに言っただくというのが、なかなか学校はどうなんですかね。そういう環境が整う場合もあるかもしれないし、ちょっといやいやと、学校がこういうところだから個人のわがままは聞いてられないからとかと、ごめんなさいねとやってしまうところもあるのかなとか思ったりします。そういう、言っただけのことをうまく取り込んでいくための有効なシステムとか、取り込むとこんなにあると実感してもらいたいような。

◎ そういうところが次に。

◇ そうなんですか。すみません。

<コミュニケーション研修>

◎ もう1つ、コミュニケーション、これはやはり接客・接遇にもつながるところでございまして、今、皆様がお持ちのスマートフォン。これは、実際ヒューマンコミュニケーションと言えるのかなという部分があって、若い人とベテランの方のコミュニケーション齟齬というのが結構起るので、コミュニケーション研修に対する要請も多いです。

コミュニケーションを良くするための1つのポイントが積極的傾聴というもので、そっぽを向いて、腕組みして、眉間にしわを寄せて聞いたら、先生だからといって親御さんも面白くないです。やはりきちんとした姿勢で、相手の目を見て、そしてうなずき、相手の言っていることを繰り返すというようなことがあります。

それから、クッション言葉です。1つの物事を頼むのにいきなり言うのではなくて、「お手数をお掛けしますが」とか「恐縮ですが」とか、「恐れ入りますが」、そういう一言を加えるだけで柔らかく感じます。

あるいは、アサーション。攻撃的に言うのはやはりコミュニケーションを悪くする。だからといって、相手の言いたい放題を黙って聞いていたら、それも本来のコミュニケーションとしては良くない。やはり相手のこともきちんと聞きながら、こちらもうまく言うべきことを言う。これはクッション言葉を使いながらなんですけれども。

学校の先生には、それも先ほどのクレームのときなどもアサーションは必要のかなと思います。親御さんに対して攻撃的には、もちろんやったらトラブルになります。でも、言いたい放題だけ聞いていたら、やはりこちらの正論も伝えることができません。そのときのアサーションの考え方、テクニックなども必要ということがございます。

<コミュニケーション・ハザード>

もう1つ、これはよく説明をするのですが、コミュニケーション・ハザードがあります。組織というのは人と人ですから、ライバル意識だとか対抗心だとか、合う、合わないとか、そういうものは必ずあると。ですから、組織マネジメントとしてはそれを認識した上で、軋轢が大きくならないように芽を摘んでいく必要があるのだということがあります。親御さんとのトラブルなども早いうちにきちんと対応すれば大きくならないのが、だんだん大きくなってしまおうというようなことがあるのではないのでしょうか。

それからもう1つは、メンタルヘルスです。これは生徒さんに対してもあると思うのです

けども、もちろん仲間たちに対してもそうです。ですからメンタルヘルスのところもハザードとしてありますので、コミュニケーションの一環として認識をしてもらうというようなことがございます。

こちらで一応は終わりとなります。

- ◇ すごく勉強になりました。うちは民間企業なので、わが社の研修で、本当に若手に聞かせてあげたい。明日から電話の応対とか変わりそうな気配が。私自身も大変勉強になりました。本当にありがとうございます。

<電話対応>

- ◎ 電話応対については、NTTのユーザ協会さんが電話応対コンテストというのを長年続けていらっしゃる。もともと電電公社のころは、電話は交換手が全部取り次いでいて、その全国大会だったのですが、自動化されて交換手がいなくなった後で、民間企業の電話の接遇レベルを良くするために、NTTさんがお金を出して、各企業も会費を出して運営しているのですが、東武百貨店は以前は非常に全国でも強い電話交換で、東京大会で何度も優勝したり全国大会に必ず誰か出していた時代があったのですけれども、地区大会、東京大会、全国大会。ちょうど野球で言うと、甲子園のようです。若い人が真剣になって、負けるのがっかりして。ですから、とてもいい取り組みだと思えるのですけれども。

電話応対に特化した研修なども、そのノウハウを使ってやっています。声の出し方、あるいは電話機の取り扱い、転送の仕方とか。よく受話器をふさいでしゃべっていると、全部今は筒抜けとかありますので。

- ◇ ありがとうございます。ちょっと幾つか、私どものほうから今のお話を伺っての質問をさせていただいて、その後ももしかしたらディスカッションみたいにできればなど。
- ◎ 承知しました。

<「ピンチはチャンス」は本当か>

- ◇ よくクレームは、ピンチはチャンスだみたいな言い方がありますが、あれは本当なんでしょうか。
- ◎ 本当です。実はクレームについての研修をやるときは、まず予防から入ります。先ほどあった正確な業務、それから接客・接遇をきっちりやっておく。そういうことをしていけば、クレームの比率は低くなるはずですが、でも、起こるときはあります。

クレーム研修でお伝えするのは、10万人のクレームを言うてくるお客さまの中で、本当にお客さまと呼べない方は1人ぐらいです。1人いるかないか。突然怒鳴ったりする人もいますが、特に高齢の方がいきなり電車の中でも怒鳴りつけたりしますけれども、年を取ると気が短くなるのですね。そういう怒鳴りつける方も、落ち着いてよくよく話をすると、本当は善良な方であることが多いのです。ですからまず性善説で入って、相手の話をよく聞きましようよと。

クレームというのは、相手に対する期待度が自分が思ったより低いので起こるのです。ですから、相手に期待しなければ、別にクレームを入れるのも時間の無駄だしエネルギーも掛かるので、言わないのです。それを言うてくださるということは、やはり相手に期待通りになってもらいたいということですから、その相手の言い分を真摯に聞いて、それはできるとできないことはあるのですけれども、できることを改善することで企業は発展します。もちろんそれだけではないのですが、それだけではない部分の小ささに比べたら、役に立つことのほうが圧倒的に多いのです。

ですからやはりきっちり聞いて、改善できること、すぐできること、お金が掛かるのであ

れば 10 年後にできること、5 年後にできることはあります。もちろんできないこともあると思います。でも、やはりそれはご意見としてしっかり聞く必要があるのです。

先ほどのピザもそうですね。30cm もあって食べきれなかったよとウエーターさんに言う。そのままにしてしまう。それからウエーターさんが、店長、こんなことを言っていましたよと言っても、それが本社に伝わらないようなシステムであれば、その企業というのはお客さまに答えられないわけですから、そこまでです。でも、しっかりお客さまの声を聞いている企業というのは、小盛り、中盛りももう既に作っていらっしゃるということですから、お客さまのご意見、苦情、クレームをしっかり聞けば、プラスになる要素は大きい。

◇ 組織として、情報共有の仕組みも必要になってくるということなんですね。

◎ そうですね。

<クレーム対応>

◇ あともう 1 点、クレーム関係なんですけれども、やはり性悪説で対応しなければいけないのは毅然として。それから、最前線の 1 販売員だけに負荷を掛けないようにしているんだと思うんですが、どういう仕組みなんですか。

◎ まずクレームが起こったら、1 次対応は性善説でしっかり聞く。そこで自分で対応できても、上司にはちゃんとこういうことがあったというのは伝える。対応できなければ上司を呼ぶ。上へ、上を出させようとはしますが、それに応えていたら、もうお墓に入っている元会長まで出してこなければならなくなるので、組織としてこういう場合は私が責任を持って解決するように指示を受けています、私が責任を持ってやりますので、ぜひ私に解決させてくださいという。相手はエネルギーを掛けてきますので、こちらもエネルギーを掛けて対応しなければいけないのです。2 次対応をやっているうちに、これはお客さまではないなど。そういうことになったときは、もうこれは理路整然と毅然としてやるということです。

ですから、現場の販売員さん、そして非常に大事なそれはそれをマネジメントする係長さんとか課長さん、それが逃げていると駄目です。やはり難しいなと思ったら、すぐ呼んでくれというような組織にしておく。

さらに百貨店は、苦情、クレームが多いところですから、お客さま相談室というのが昔からあります。きちんとしたおわびをする、おかしければ毅然と対応するというので、お客さま相談室の人数も増やして、相談室もいろいろな苦情のデータを取って分析をして、こういうときはこういう対応をする、こういうときは呼んでくれとか、そういうことです。また、東武百貨店でも月に今 2 回くらい全部門の筆頭マネジャーが集まって、接客・接遇だと伝達事項を確認する会議があります。その場に必ずお客さま相談室の室長なり代行が来て、その会議の間に起こったクレームの事例をみんなに渡します。こういう特徴の方がこういうクレームを言ってきたらすぐ相談室に電話をくれと、こちらから行きますからというような態勢は取っています。

2 年ぐらい前から道の駅さんも苦情、クレームがあるので、苦情、クレーム研修をやってくれないかというようなご要望があって、2、3 伺ったのですが、行ってみると百貨店の 1000 分の 1 ぐらいです。ちょっとお客さまと呼べるのかなというようなのに当たると、道の駅の方々が純朴で一生懸命やっていますので、びっくりしてしまうのです。その 1 つの大きなトラブルが、それが全体のトラブルとなって、従業員さんも性善説でなくなってしまうのです。ですから苦情、クレーム研修というのはこれから結構重要かと思います。

<従業員の働き方への影響－親切カードの取り組み－>

◇ 具体的なお話ありがとうございます。今、クレームの話がありまして、クレームが減った

ということは、社員の方の働き方にプラスになる、余計な仕事が減ると。それ以外に、例えばこういう接遇研修を行うことによって、サービスが向上するというのは十分理解するんですが、従業員の方自身の働き方にどういう影響があったか、具体的に教えていただければ。

- ◎ 善良なるお客さまは、われわれがいい接遇をするとありがたいと言ってくださるのです。それは、やはり真面目にやっていたらやっていると嬉しいのですね。さっき言った自分のやりがいにつながってくる。それから、お褒めのお電話が入ったり、お手紙が来たり、あるいは帰りがけにマネジャーに声を掛けてお褒めをくださる。

それから、東武百貨店には親切カードというのがあって、管理職がいい行動をした従業員に対して、今のよかったよと褒める名刺大のカードがあるのです。それを5枚集めると表彰されます。それからお客さまのお褒めがあると、やはり表彰される。月1回表彰式があって、店長が表彰するのですが、そのときに商品券を差し上げて、そしてモチベーションを高めるというようなことがあります。

それから、いい事例を書類やイントラネットで紹介し、それを会議だとか各現場で共有して広げていくというようなことがあります。

百貨店でいろいろな買い物をして、手提げ袋を大、中、小を持っている方がいらしたら、より大きな手提げ袋にまとめて差し上げるという習慣があるのですが、最初はある売り場の気が利く人がやったのですね。それを見たマネジャーが、これは良いのじゃないかと、あれみんなでやろうよということでやりだした。そしてそれが教育会議などで報告されて、それは全館でやろうよということで、入り口の案内係のカウンターの下に大きい手提げ袋も置いておいて、帰りがけのお客さまでそういう方がいたらお声掛けをして、これでどうぞとやるようにした。これはシステムとして接客力を高めるやり方です。表彰制度もシステムとしてやるやり方です。

- ◇ そうしますと、離職率ですとかそういうのが減るんでしょうか。
- ◎ 以前、何百人と採っていたときは離職率が割合高かったのですが、今は少人数を見極めて採るので、以前より離職率は低くなっていると思います。褒められてやりがいを持てれば離職率が下がるということはあると思います。

ただ、お取引先の販売員さんというのは、東武百貨店池袋店ですと恐らく6000名とか7000名とかいると思うのですが、それが1年間で3分の1は変わってしまうのです。それはほかのお店の方と交換ということもあるのですが、学生さんがやっていて卒業というようなこともあり、それと今、売り手市場ですから、より条件のいいところに飛びついて行ってしまうということで、そのところは百パーセントつかんでいないのですが、ある程度の離職率があるのではないかと思います。

<クレーム対応は組織的に>

- ◇ 一方で、個々の構成員、従業員が離職しないようにとか、メンタルをやられないようにということも、きわどいクレームをうまく対処できれば、それはそれで心が折れないですよ。
- ◎ そうですね。クレームというのは個人で対応するのではなくて組織でやるのだよという方向で来ています。以前はそれで心を傷める方もいました。われわれの世代は若いころからクレーム処理してきたので、難しくなると上司に頼んでということステップアップしてきたのですが、特に池袋のような大きなお店は、新入社員のときにクレームを受けてもすぐ上司がやってくれるというようなところがあって、クレーム慣れしない社員が係長になるとやらなきゃいけないですから、そこで急にやるとちょっと傷めるというようなこともあって、その辺はここ10年ほど反省、改善してきたかと思います。
- ◇ そうしたメンタルヘルスというか、従業員の、ちょっと研修とは違うのかもしれないけど、

どんなご対応をされているんですか。

- ◎ もちろんストレスチェックはやっていて、従業員健康管理室という医務室があって、そこにそちらの専門家の先生が時々来てアドバイスをするというのをやってきました。あとは、マネジメント研修などでそういう内容を入れる場合もあります。また、相談窓口も設けていますので。
- ◇ 従業員に対する相談窓口ですね。
- ◎ セクハラなどもありますので。
- ◇ ちょっと違う話を。こういう研修を組む方というのは、この中でどういう流れでプログラムを組まれる方なんでしょうか。
- ◎ 百貨店本体の場合は人事に教育担当がいて、それが百貨店の正社員の教育を担っています。これは新入社員から階層別研修です。それから先ほど申し上げた、10人のうち9人のお取引先販売員さんについては、専門の部門がありまして、その担当が初めて私どもに来られた方の研修、これは大体週に2~3回やって、われわれも引き受けてそれを手伝っています。以前はさらにお取引先販売員さんの1カ月後、3カ月後のフォローアップもやっていたのですが、現在は再検討中です。私どものような子会社がお取引先販売員さんの研修を全部引き受けている百貨店さんもあるはずですよ。

<教員の社会体験研修>

- ◇ 外部の研修も請け負っていらっしゃるということなんですけど、ひところ教員が百貨店とかその売り場で研修をさせるということが、かつてあったんですね。今はそういうのは請け負っていらっしゃらない？
- ◎ いわゆる売り場で実習というような感じで。
- ◇ 売り場で実習。初任研じゃないですけど、そういうのがありました。本当に百貨店の。
- ◎ 市役所の方がいらしたこともあります。
- ◇ 今も、じゃあ小売業なんかと一緒に来ている。
- ◎ 今は受け入れ態勢が厳しくなっているので。船橋店では長年、学校の先生が3カ月間ぐらい売り場でスポーツシューズを売ったりというようなことを年々繰り返していたのですが、最近はやっていません。池袋でも、学校の先生はなかったんですけど、役所の方だとか東武鉄道の方だとか、それから、高校生のインターンシップや大学生のインターンシップ、これも手掛けてきています。あるいは、アイルランドの大学のインターンシップも受けたこともあります。百貨店も厳しい時代なので、かなり人を絞っています。外部からお受け入れをするということは、きちんと一緒にトラブルのないようにやるスタッフが必要なのですが、その部分がきちんと受けることができなくなっているので、控えている状況ですね。申し訳ないんですけども。船橋店へお越しになった先生などは、完全に私たちの仲間になってしまって、3カ月もいらっしゃいますと、飲み会も。販売テクニックも高くなって、結構売ってくださるし、何か申し訳ない。
- ◇ やはり時代によって、お取引先販売員さんが増えていくと。やはり買う側からすれば、東武百貨店さん池袋店の販売員としか見えない。そういう多様な従業員、構成員を抱えるようになってから、何か意識して試みていらっしゃるってありますか。
- ◎ ちょうど私が百貨店の人事で教育課長をやっているときに、二十数年前の話になるのですが、いきなり私の部下に売り場の部長経験者、子会社の役員経験者が5人ぐらい来まして。何が目的だったかというのと、お取引先販売員さんの指導研修をどうしようかということで、

その5人がそれぞれ考えを持っていましたので、けんけんごうごう、激しい議論をしまして、今も続けているお取引先販売員さんの研修の基礎をつくりました。出入りの仕方だとかルール、マナー、従業員食堂の使い方、接客・接遇、店内案内の仕方などを学んでいただく内容です。当時は毎日、今は週に2〜3回開催しています。また、1カ月後、3カ月後、1年後というフォロー研修のプログラムを作って、修正しながら続けてきています。

今、百貨店のスタッフが減っているのので、受け入れ研修で受け入れと1カ月分を一気にやってしまうようなやり方にシフトして、フォローアップ研修は現在再検討中です。

- ◇ 実は学校もまず非常勤講師が増えていて、終身雇用の先生の率がどんどん下がっているということ、正社員的な正規の教員の中でも若手がどんどん増えている。特に東京などは、新入社員になる人が非常に多いことがある。その人が一気に担任をやる。一方で、スクールカウンセラーですとか、特別支援を要する子どもさんのお手伝いをするようなスタッフ、本当に多様な人が学校という1つの職場に入るようになってきているんです。

校長先生からすると、昔は自分と同類の正規の教員だけを相手にしていればよかったんですが、そういう対応を何層も抱えるようになっての困難さというのが出てきているようなんです。ですから、百貨店の業態の中で多様性が重なっているということは、かなり参考になるなと思いました。

- ◎ それは百貨店のマネジメントに近いところがある話で、要は、百貨店も昔は新入社員で入って、その正社員をどんどんステップアップして、教育も施してやればよかったので、ある意味、一枚岩になれた。それが、どんどんアルバイトさんも増えてくる。それから、正社員だけではなくて専門特化してきましたので契約社員の比率も上がってきた。それに加えてお取引先さまの販売員さんがいらっしゃるということで、以前のマネジメントですと、正社員をきちんとステップアップ、会社と一緒に育てていくようなやり方でよかったのですね。それが専門特化のことも含めて、いろいろな立場の従業員さんをマネジャーは東ねていかなければならないという難しさがあります。

<一枚岩に近づける研修>

- ◇ 一物持った5人が集まってけんけんごうごうというのは、ただそれはけんかをしに来ているわけではないわけで、やっぱり何とかしなきゃ。その何とかしなきゃを教えてくださいませんか。何がその当時問題として浮かんできたんでしょうか。

- ◎ 東武百貨店で、昔から東武の企業体質として人を大事にするようなところがありまして、接客・接遇、お客さまを大切に、仲間たちを大切にするという部分が、いろいろな人たちが来ることによって、その考え方がばらばらになったのではないかなというところがあって、それをなるべく東武流の考え方をみんなでもっと一枚岩に近づけたい、戻りたいというところがあって、じゃあどうするかという中で、研修の仕組みをもっとしっかりやらなきゃいけないだろうという結論になって、それで大先輩方も講師になって、私たちが講師になってやってきた。

それから先ほど申し上げた教育会議の中では、特に各売り場の代表マネジャーから意見を聞いたり、議論をしたりということで、その中身もブラッシュアップした。やはり時代とともに課題とか問題点、今こんな問題があるというのが入ってきて、それを研修の中に落とし込んで是正をしていくということはやってまいりました。やってもやってもというところはありませんが。

- ◇ 受け入れ研修というのがあるということ自体、教育関係の業界に比較するとびっくりで、コーチのような感じじゃないですか。
- ◎ これは、実はどこの百貨店も同じようにやっていますので、私どもも受け入れは朝の2時

間だったのですが、それを1カ月も難しくなったので1日にしてしまったというのは、実はある百貨店さんが昔から1日やっているのですね。そのノウハウもちょっと頂いてということ。

<職場と研修の両立>

◇ 細かい話で恐縮なんですけど、よく学校でいうと、非常勤講師ですとかそういう新たな職で学校に入るようになった人に、打ち合わせだとか研修をしなきゃいけない、けれども時間で来てもらっているから、そういう時間が取れないという、そういう整理をしちゃうんです。お取引先販売員さんからしても、お金を出している、給料を出している側からすれば、研修に取られるよりとにかく現場へ張り付けてくれと言ってくるような気もするんですが。

◎ そういう企業もあります。

◇ どう説得するのですか。

◎ ただ、私どもとしては、東武のルールです、これは出してくださいと。われわれも下手な研修はできませんので、来たなりの成果がある研修をやりますので。多少、評判良くなったのかなと思うのは、あるときからお取引先の新入社員さんがうちの受け入れ研修に沢山来るようになったことがあるのです。そんなにお取引先の新入社員さんが売り場に行くわけではないただろうとは思ったのですが、東武はある一定の、特に大先輩方が大激論して始めて一段落したころ、そういう企業が増えてきた。

それは、ある程度うちの研修をお取引先も理解してくれた。そうすると、無料で結構いい研修をしてくれるのだったら、そこは給料を払ってでも出してやってもいいのじゃないかというようなところもあったと思います。

それから、お取引先でも小ぶりの企業で、なかなか自前で研修できないところが、百貨店でやってくれるのであればいいじゃないかと。

ただ、お取引先によっては、自分のところで従業員さんの研修がびしっとできている、もう必要ないよという強い企業はあります。確かにそういうところは企業体制もしっかりできているので、トラブルもないですし、接客・接遇もきちんとしているので、無理に来てもらわなくても大丈夫かなというところはあります。

◇ 取引先の販売員の方が研修を受けたにもかかわらず、ちょっと良くない接遇をしていたというときに、やっぱり東武のマネジャーの方が注意をなさるといえるか、そういうことは当然できるわけですね。

◎ そうですね。研修でも、例えばずっと上の空で聞いているとか、寝ているとか。寝ている人は起こすようにしています。寝るというのはこちらの責任でもあるのですが。若い方は今、3時間ぐらいしか寝ていないですから、座っていると眠くなるのはやむを得ないとは思うのですが。

ただ、まだ寝ているよりも、この人は接客・接遇としてお客さまとトラブルを起こすのじゃないかなという方は、必ず売場事務所に連絡を入れるようにしています。

◇ それは取引先のメーカーさんというか、そこに直接そういう。

◎ 実は私どものお取引先販売員で、ルールとしてはマネジャーがまず面談をして、問題なければ教育に送り込むという仕組みになっているのです。送り込んできて、研修上で問題があるときは、こういう問題があったのでぜひ観察をしてくださいというお願いをします。それを部門の事務所の教育関係の課長に連絡をして、それが現場のマネジャーに行くわけです。そうすると現場のマネジャーなり係長が観察をして対応します。

研修をすることによって是正する場合も多いですし、現場の指導で是正する場合も多いですから。特に若い方、少子化で大事に育てられて、あまり注意をされてこなかった方は、

悪気なくとんでもないことをやることがあるのです。

<研修の事後評価>

- ◇ 研修から事後の成果研修とか、そういうのは何かやられていますか。
- ◎ これは研修によってですけれども、研修で終わってしまわないように今後の具体的行動計画を、それは研修の場で書いてもらう場合もあれば、研修がいっぱいいっぱいになってしまう場合は3日ぐらいのうちに書いてくださいと。これは状況によるのですが、場合によると書いたら上司のアドバイス欄があって、印鑑も押す欄もあって、上司に見せなさいと、コピーは教育担当に出してくださいということをして、更に3カ月後あるいは6カ月後の振り返りの欄があって、そこにもまた自分の立てた行動目標がちゃんとできていたのかどうかを振り返って、また上司に見せて、上司が印鑑を押したものを教育担当に出しなさいという、追い掛けのフォローをするということもあります。
外部研修でもそういうのをやることがあります。外部研修の場合は、それをぜひやってくださいという会社と、ちょっとそこまで上司にアロワンスを取っていないので、自己振り返りまでにしてくださいという企業とあります。
- ◇ 東武百貨店のウェブサイトを昨日ちょっと拝見したんですけれども、新入社員に対して、事前に通信教育で研修をされているという項目があったんですけど、これも御社がご担当。
- ◎ 東武百貨店の先ほど申し上げた人事の教育担当が実施しています。内定者に対する情報提供のほか、長年教育業者さんとコミュニケーションを取って、通信教育の冊子を作り、それを従業員さんにお投げし、手を挙げて通信研修を合格完了して、その届け出が出ると研修費の一部を百貨店が負担するというようなことで、バックアップをする。もうひとつは加盟している百貨店グループが主催している商品中心の通信研修がございます。
- ◇ 内容は、いずれもマナーに関するようなものなんですか。
- ◎ 多岐にわたっておりまして、パソコンの扱い方だとか、接客・接遇のことだとか、商品、一部マネジメントに関することだとか幅広く、それこそきれいな字の書き方などというのもありまして、その中で選択してもらってやるということなんです。

<講師に対する研修>

- ◇ あと、研修の講師も直接おやりになっていらっしゃるんですね。そうすると、例えばほかの方も含めて講師に対する研修というんでしょうか、そういうのは特にないんですか。
- ◎ われわれが勉強するということですね。やはり時代も変わるし、新しい情報ということも必要なので、インターネットも含めて、あるいは今までの蓄積の中でいろいろな情報が入るので、なるべく安価なところにたまに行き、磨かせていただくようなことはあります。
- ◇ 講師の学び直しプラス講師養成みたいなものもあるんでしょうか。
- ◎ われわれの会社のプログラムとしては持っていませんが、外部ではいろいろあります。例えばインストラクションの仕方というようなところをなさっているところもあります。ですから、恐らく大手のところはそういうプログラムを持っていらっしゃると思います。
私が最初に教育課長になったときに、行ってこいよと言われて、基本的なインストラクションの仕方の勉強会に送り込まれたこともあります。
- ◎ 私たちは百貨店の人事の教育でかなり長い年を経験してまして、今があるので。私の場合は、先輩を見て勉強するというか、習うというような形ですね。
- ◎ そして、何度も研修をやっていると、自分のスタイルができてきます。ですから、朝の受け入れ研修なども基本のプログラムはあるのですが、その伝え方はそれぞれの特徴がありまして、それで良いと思っています。最近の若い方は笑わせないとというのがありますが、漫

才をやっているわけではないので、その辺は出し入れしながらやっています。

<クレームの収束期間>

- ◇ ちょっと戻る感じになるんですが、クレームから広く言えばお客さま対応というのは、先ほど伺った話では、少し間違えると負担感というんですか、精神的な負荷が掛かるということとは分かったんですが、時間がどんどん長くなってでもですか。対応あるいは解決というか、処理完了までに至る行程が長くなったり、時間がすごくかかるということになるんでしょうか。
- ◎ 本当にそこでおわびして済む場合と、数カ月。お客さま相談室が入ると1年がかりのものも。最大、私も3、4年がかりの方もありました。
- ◇すごい時間かかりますね。
- ◎ 正論でも、ある売り場に行くと2時間、3時間、1人の従業員を拘束してしまう方がいらっしやいました。当時はわれわれもそんなにクレーム慣れしていなかったので、対処に随分困ったし、まだ毅然とというような時代ではなかったのです。お客さまは神様の時代でしたから。ただ、理不尽なことも増えてきて、おかしいのも増えてきた中で、現場の従業員があまり傷んではいけないなということで、その上司やお客さま相談室がなるべく早く途中から入るような方向に変わってきています。
- ◇ そういう仕組みとしては、基本的には内部ですね。内部の対応で済ますことができない。
- ◎ もちろんいよいよこれはというときは、弁護士の会社と提携していますので、アドバイスを聞いたり、場合によると、弁護士事務所から先様に手紙を出していただいているということもございます。
- ◇ 企業内には弁護士さんみたいなのはいらっしやるんですか。
- ◎ うちにはおりません。
- ◇ 常駐していらっしやるわけではなくて。
- ◎ ではありません。
- ◇ クレームで多いのは、どんなケースですか。
- ◎ やはり接客クレームが。
- ◇ 商品そのものよりも。
- ◎ 多いです。商品よりも多いです。
- ◇ 何か変わったクレームというのは。
- ◎ だいぶ前ですけど、私が受けたクレームは、金券を出して100円ぐらいのものをかうんですね。要は、金券ショップで安く手に入れて、安いものを買って、それでお釣りをちょっともうけるような。ところが金券というのは、ある程度の金額と交換というのが基本にはなっているので、そうすると現場も非常に煩雑だし、本来のルールとは違うので、それを丁重にお断りはしたのですが、売り場で騒がれて。最後は毅然と対応させていただいたことがあります。
- ◇ さっきクレマーというか、そういう方の情報は個人情報があるので、保護があるので、氏名などは会議で伝えられないとあったんですけど、例えば常に同じ方、またあの人だというような感じで、いつも常に同じ方にクレームというのは多いんですか。
- ◎ やはりおかしい、お客さまと呼べないというレベルでは、結構何度か来られる場合があります。百貨店を渡り歩く方もいます。お客さま相談室の室長も百貨店同士のコミュニケーションがありますのでわかります。もちろん個人情報には十分配慮しています。

<従業員育成と離職率>

◇ クレームというある意味含む面と、それから研修によって従業員が育っていくということがあると思うんですが、育っていく先に離職率が下がるですとか、個人の能力が上がるということがあるんですけども、人を育てるといのは、この時代に企業にとってどういういいメリットがあるんでしょうか。当たり前だと思えないところを伺いたいなど。

◎ 当たり前のことになってしまうかもしれませんが、「企業」は人をとどめるなりわいと書くとおりで動いていますので、人材が成長していかないと企業自体の基盤が崩れていってしまいますので、やはりステップ・バイ・ステップで成長していただく必要があります。特に正社員の育て方については、そのステップ・バイ・ステップが大事だと思います。若いときは、本当に現場での仕事のスキルがあればいい。だんだんステップアップしていくと、ジャッジする。コンセプトualスキルです。これを高めていって成長していただく。ですから、それを少しずつ身に付けていっていただく。

対人関係能力、ヒューマンスキルは、ウエートとしては若手もトップも同じですが、これも中身が違ってきていて、最初は仲間同士あるいは対お客さまに対するスキルですが、だんだん成長すれば、それは部下指導というヒューマンスキルが必要になる、あるいはチームマネジメントというヒューマンスキルが必要になってきますので、そういうところを現場と自己啓発、それから必要に応じて、集合研修で伝えていってステップアップしていただく必要があります。

もう1つ、百貨店は専門特化が特に求められていて、商品の特に食料品のプロだとか、アパレルのプロだとか、ハンドバッグのプロだとか、そういうものも必要になっています。これはどちらかという現場特性ですが、工場に行ってもらったり、それからお取引先に足を運んだり、あるいは場合によったら、海外に買い付けに行ったりというような形で、その専門を深めてもらうということになります。

◇ そうしますと、管理職になっていけばいくほど、対外コミュニケーションが増えていくというイメージですか。

◎ それはそうですね。もちろん若いうちもお取引先さまとの折衝というのがありますけれども、その重みは上に行けば行くほど増しますので、やはり対外的なコミュニケーション能力というの、上に行けば行くほど必要になります。

◇ 一方で、部下を育てるという意味でもコミュニケーションが必要になる。

◎ 必要ですね。

◇ 一般社員、新入社員はすべて直上の上司と、あとお客さまとのコミュニケーションを取っているわけですね。

◎ そうです。ただ、直上の上司が休むときもありますので、今、東武百貨店の場合は休業日が年に2回、正月1日ともう1度機械確認の日だけで、平日は朝の10時から、食料品は夜の9時まで営業していて、シフトもあり、必ずしも直属の上司がいるわけではないので、その上の上司あるいは横の上司に相談したりということもあります。指示命令系統は直属の上司1人ですが、そういうコミュニケーションもある程度必要です。

新入社員も1年もたってくるとほかの部署とのコミュニケーションも必要になります。例えばチラシを作って、その写真をどういう撮り方をするのかとか、あるいは構成をどういうふうにするのかとか、そういうときに販売促進や宣伝とのコミュニケーションもある。それから、情報システムの機械関係のレジがどうもうまく動かないというようなときのコミュニケーションもありますし、あるいは清掃担当に対するコミュニケーションもありますし、多岐に及びます。

◇ いろいろなチャンネルのコミュニケーションで、それをうまく回していくというスキル、

能力が必要ですね。

- ◎ そうですね。接客・接遇の第一印象を良くして、ビジネスマナーをしっかり押さえて、そして積極的傾聴やクッション言葉を駆使することによって、より良いコミュニケーションを取っていく。コミュニケーションは仕事の一環ですので、仕事としてとらえてやっていただく必要があります。

それから接客・接遇の根源を理解していただく上で、具体的な事例を研修の中で出して、接客・接遇の人としての根源的なやりがいを理解してもらうということもやっております。

- ◇ これはどの範囲で共有するんですか。池袋店の中だけで。
- ◎ そこは、実は東武百貨店の表彰制度の中でいい事例というのがたくさんありまして、その中で特にいいものを冊子にまとめてきたことがあり、今まで2度ほど出したのですが、それを東武グループの中で開示しましたら、東武鉄道でも毎年そういう鉄道サイドのいい事例を冊子にするようになって、最近は東武鉄道が東武グループ全体のいい事例をピックアップするようになりました。
- ◇ そろそろお時間となりました。
- ◎ 今回のこういった内容をまとめて、何かの形でまた発表されたりということになる感じですか。
- ◇ はい。まずは機構さんのプロジェクト案件ですので、機構に対しての報告書という形で。まとめる際には、当然どのぐらい具体的なものを出せばいいのかというのはご相談させていただきたいと思いますので。
- ◎ 今後も何かありましたら、ぜひお声掛けいただきたいと思います。
- ◇ どうもありがとうございます。
- ◎ 今日はわざわざお越しいただいてありがとうございました。お疲れさまでした。

以上

三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズ

(日 時) 2018年7月5日(木) 14:30~16:30

(会 場) 新宿イーストサイドスクエア 15階

東京都新宿区新宿 6-27-30

(対応者◎) 人材開発事業部 インストラクターグループ インストラクター 安藤友紀 様

〃 シニアインストラクター 小島健仁 様

(聞き手◇) 青木栄一氏、佐藤晴雄氏、山崎奈々絵氏

(教職員支援機構客員フェロー・調査研究プロジェクトチーム)

<プロジェクトの概要と目的>

◇ 私、このプロジェクトの代表しております。代表になっているきっかけは、教員の勤務実態調査という、労働時間のタイムユーズ・サーベイと言われる手法で、30分単位で1週間を、丸一日は24時間ですから、それを48のマスに分け、どんな業務をしているのかというのを測定するような、文部科学省の調査に携わっておりました。その経験を10年前と、つい最近やって。

新聞報道でもありますように、中学校の先生の6割ぐらいがいわゆる過労死ラインを超えているという。とにかく長時間労働が常態化しているという。小学校の先生も同じような悩みというか、厳しい環境で働いておられるということで、まずそういうことを前提に、いわゆる「働き方改革」を教育界でもどうすればいいのかと。いろんなアプローチがあるとは思いますが、まず人を増やすということですね。ただ、その選択肢が難しいということであれば、例えば働き方ですね。マインドであるとか、上司としてのマネジメントの仕方であるとか、そういったようなこともあるだろうと。

もう1つは、そういったマインドなどを養う上で、研修というアプローチがもしかしたら有効なのではないかというふうなことで考えておりました。その際に、教職員支援機構という独立行政法人で研究プロジェクトを新規に立ち上げるという時にご相談いただきまして、それをきっかけにこういうプロジェクトを立ち上げたという次第です。

では、なぜ教育界の「働き方改革」のために、企業の皆さんからお話を聞くのかということなのですが、やはり教育界というのは、同質性があまりにも高過ぎて、一度入ったら辞めない、転職して来る人もほとんどいないというようなことがありますので、「働き方改革」と言っても、多分、内発的にはもう無理なんだろうという状態です。

それから最近の現状ですと、大量退職を迎えているので、それこそ私、第二次ベビーブーマー世代ですので、そういう世代に合わせて、大量採用された先生方がどんどん辞め始める。もちろん地方のほうはもうすぐ来るんですけど、東京はいち早くそういう状態で。そうするとベテランがいなくなり、中堅は採用控えになったものですから、少ない。そこに若手の先生がものすごい勢いで入ってくると。山崎先生は恐らく、そういう学生を今養成しているお仕事をされているわけですけど。そうすると、ノウハウの伝承もなく、若手が突然担任をやるという。企業では考えられないような。

◎ 今、すごく共通している部分が。

◇ そうなんですか。ぜひ、その辺を伺えればと思います。そういうようなこともありまして、人工的に、ある意味、そういう働き方も含めて、ノウハウを身に付けさせるというようなことを考えなければいけないのではないかと考えております。そういった時に、企業の皆さんのことを考える際に、まず対人を主とした業態にお話を伺いたいと思ったんですね。それは対顧客の仕事って、一度こじれると大変なことになるということもありますし、逆にうまく正のフィードバックが始まると、非常に次のビジネスチャンスにもなるというようなことで。

先生方によく言われるのは、そういう、お客様扱いをしなさ過ぎるとか、保護者にも指導をしてしまうという。というようなことが言われていますので。まずは、そういう接遇のようなところを伺えればということが1点。

もう1点は、接遇ということからさらに敷衍しますと、顧客との関係が良好であれば、当然にやらなくていい仕事が発生しなくなるだろうと。あるいは、そういうイレギュラーなことが起こった場合でも円滑に処理できるだろうと。学校は円滑な処理のスキームは実はほとんどない。百貨店ですとお客様相談室というのがあって、何となればそこが最終的には防御壁になるんだと思うんですけども、学校にはそういうのがないんですね。優秀な学校の管理職、校長先生、教頭先生がいれば、何とか保護者のところへ行って、頭を下げるなり何なりして収めるんですが、それも個人技の世界で、組織として対応するような仕組みが全国どこに行ってもないということなんですね。そういうマネジメントのレベルについても、応用問題としてお話を伺いたいなと思っております。

まずは事務局を通して、こちらから伺いたいことを幾つかお示ししておりますので、その辺りから伺えればと。よろしく願いいたします。

<最低限の「所作」に関する新人研修>

- ◎ お願いいたします。レジュメに沿って、行いたいと思いますが。なぜ接遇が重要なのかということですけども、これはいわゆるビジネスマナーと言ったようなマナーの部分ということの理解でよろしいでしょうか。
- ◇ はい。すみません。マナーと私は理解しているんですが、もしかしたら、マナーではない接遇というのもあるということでしょうか。
- ◎ 百貨店の中で、接遇という言い方は、してるようで、あまりしてないんですよ。接遇ってそのものを例えば辞書で引くと、「接客スキル」って書いてあるんですね。私どもの場合は、応対だとか、接客だとかという部分の接遇となると、実際にお客様と接している時の心の部分というか、そちらに重きが置かれる感じてとらえるのかな。あまり接遇というニュアンスでは使わないんですね。
- ですから、その辺のところ、先生と保護者の方だとか、あるいは先生と生徒さんの関係とかということ、私どものいわゆる販売員とお客様という関係のところ、どの辺のところを共通項を求めてお話をしたらいいのかという、その辺のところをすり合わせをしないと、お互い思っていることを言っても、違う解釈になってしまうので、それをまず整理しないと。
- ◇ まずは、幾つか段階があると思うんですけども、電話の取り方等の、社会人として、恐らくどういう業界でも必要な。
- ◎ 所作。
- ◇ 所作と言われてるんですかね。まずそこがどういうふうに教育されているのかというのが気になります。よく学校で言われるのは、電話に「はい」って出ちゃう。5コールぐらいでようやく出てくるとか。
- ◎ それは若い先生だけではなく、全体的にということなんですか。
- ◇ 先生と言われる人たちに、比較的多く見受けられる現象です。
- ◎ そうですね。弊社ですと4月に新入社員が入ってきますので、その時に約3日間から4日間使用しまして、社会人と学生の違いというところをまずスタートにして、こういったマナーの教育をしていきます。そういった中で、言葉遣い、電話対応。そして実際にこの研修が終わると、店頭で立ってお客様に対応をしなくてはいけないので、お辞儀であるとか、発声であるとか、所作であるとか、そういった細かいところの指導をして、何とかお客様の前に

立っても、お客様が嫌な気持ちにならない、ここは三越伊勢丹なんだというふうに認識していただけるレベルというところに、何とか3日間から4日間でまず知識を蓄えて、それを反復で繰り返し、動作として教えて、現場に出すというところなんです。

その後は実際に身に付けたことを現場で実践をして、恐らく失敗もすると思います。お客様からお叱りを受けたりという。ですが、それが彼ら、彼女たちのいい経験になって、こういうお客様の前ではこういう立ち居振る舞いはいけないんだ、こういう方の時にはこういうことをお伝えしないといけないんだ、こういう言葉遣いでお伝えをしないとお話を聞いてくださらないんだということがだんだんだんだん感覚で身に付いてきますので、まずは知識ということと最低限の動きということをしっかりと研修で身に付けて、あとは実践ですよ。

当然失敗もして、うまくいく。その時に必ずスポンサーという、新入社員に付いている社員がいますので、そういう時に、あの時の対応はどうだったの、あそこが良かったね、こういうところはすごく良かったから次も頑張ろうねということで、必ずフィードバックをするように、現場のOJTというところを、お客様を接客しながら、実際に体験を通じて身に付けていくということですね。

3カ月から半年ごとに、また全員一堂に集めまして、その時に合わせたスキルの習得であるとか、あるいは、その時の今までの店頭で何か困ったことがないかですとか、そういったことを同期が集まりますので、少しディスカッションしてもらいます。私たち1人で悩んでいるように思えたのだけれども、久しぶりに同期に会って、こういう悩みって本当は共通なのかかもしれませんね。じゃあ今度気軽に会社で会った時には、ちょっと休憩時間とかに話してみようかなですとか、そういったコミュニケーションを、縦からのコミュニケーションも横からのコミュニケーションも取れるという機会が教育の場の1つの大事なところだと思いますので、知識を伝えるだけではなく、そういった自分たちの振り返りができる場というものも提供していく必要があるなというふうに感じております。

- ◎ 百貨店の場合ですと、セミナーハウスなどで教育を受けます。それを受けた3日後、4日後にはもう店頭で実践しなければいけません。例えば所作の中で1つ例を挙げると、お客様にボールペンを差し出す時には、こうやって差し出すんですね。芯を出して、それが付かないように隠して、添えて、こうやって渡すのです。というような教えをします。これをじゃあ今度、現場、店頭に行った時に、先輩たちは何でこうやって渡すのかということは今度はより深く教えるわけですよ。これはお客様が手に取ったら、すぐそのまま書きやすい。ということは、お客様にすぐ書いていただくのに書きやすいように、お客様が不便がないようにお渡しするというのと、こうやったら失礼になるよというので、こうやって渡しなさいと。接客の時にお客様が右利きなのか、左利きなのか分かったら、少しだけでも差し出す方向をどちらにするかでも違うよね、というようなことが所作なんです。

それはお客様は全然気がつかないですけど、そういうこともすごく大切だよっていう。お店によっては、こうやって、はいどうぞ、サインしてくださいって言うお店もあるんです。それをおかしいって感じるお客様がいるのかどうかというところを僕らは教えてるところですね。

<顧客の多様性>

- ◎ お客様もさまざまな背景をお持ちなので、何か接客をする、あるいは対応するという時に自分が基準になってしまいがちなのです。自分自身でここまでやればいいたらという基準で動いてしまうと、実はお客様はもっとより厳しい基準をお持ちの方もいらっしゃるの、特に三越伊勢丹はそういう厳しい目をお持ちのお客様が大勢いらっしゃいますし、実際にお叱りというのものも受けます。

ですので、すべてのお客様に対応できる接遇、接客技術を身に付けるということで、今、小島がボールペンの渡し方をしましたけども、そこまでやるのというふうにびっくりされる企業の方もいらっしゃると思います。でも、ここからやらないと三越伊勢丹らしさって伝わらないのですよということを、特に新入社員は最初が肝心ですので、そういったことを伝えています。

- ◇ 今、お話を伺っていて、2つぐらい教育のことを思い浮かべていたんですが。まず顧客には実は多様な人がいるということなんですが。恐らく、教育界を振り返ると、顧客というのは指導の対象の延長線上にいる保護者、子供の保護者、あるいは地域住民で。それも、それほど多様性があるとは考えてないんじゃないかなと。学校には協力的で、学校の言うことを聞くんだという前提ですから、そうじゃない人は実際にいるわけですけども、そうじゃない人とこじれる場合があるんじゃないですかね。現実にも多様性も増しているのも実際そうで、外国籍の児童生徒も増えていきますし、いろいろな指導上の問題を抱えている家庭もあると。ネグレクトなんかもしている家庭もあるということと。

あと、新入社員のことなんですけれども、学校の世界ですと初任者研修というのが1年間あって、その時は1人の新人に対して、1人の指導者でしたっけ。

- ◎ 付くことになっています。
- ◇ その時に、これはお2人のほうがお詳しいと思うんですけど、学ぶものというのはハウツー・ティーチが多いんじゃないですか。
- ◇ そうですよ。まずは授業がメインになっちゃうし、あとは学級経営ということで。取りあえず、自分の世界にいかにか引き入れるかというところがメインになるんじゃないかなと思うので、その辺りはお客様に満足していただくのかな、ちょっとスタンスが違うと思うんですよ。学校というのは。
- ◇ まず想定しているのは、恐らく、児童生徒ですので、社会人として、本当は相對させなきゃいけない保護者や地域の方とか業者の方とかと会う時にも、何か指導のスタンスで行ってしまうと。しかも、そこを学ぶ機会はあまりないんじゃないかと。
- ◎ ちょっとご参考になるかとお話しをしますが、以前、幼稚園でやはり同じようなご相談を受けて、マナーの研修をしたことがあります。先生方は、お預けになっているお子さまに対しては、やはり先生ですから、先生らしい態度を取られています。けれども、その保護者の方にも指導してしまったりですとか、お子さんとは普段ため口ですよ、当然、幼稚園ですから。いつものように、保護者の方にもそういった言葉遣いで、その延長線で話してしまうことがあり、園としては課題感を持たれていました。

これは普段接しているお子さんと、その裏には保護者の方がいらっしゃる。保護者の方にしっかりと、この幼稚園は大丈夫なのかな、お子さんを預けて大丈夫なのかなという認識を持ってもらうためには、まずここの幼稚園の先生方の教育をしっかりと、1社会人として見られるように、保護者の方に認識をしてもらうように教育をしなくちゃいけないということを園長先生がおっしゃっていたので、まさにそのとおりだなというふうに、その時はお話を伺っていました。

実は、それは百貨店でも言えることで、多様なお客さまが、少しでも嫌だなと思われたら、いらっしやらなければ、それまでです。やはりお客さまに、来ていただく、来てもらうためには、1回1回のご来店の時に満足いただく、そういったことを常に提供し続けるということが大切になってきますので、そこの接遇は必要最低限。それが土台にあって、次のいろいろなスキルの習得が生きてくるというふうに考えます。なので、恐らくその辺りは共通されているのではないかなと、今、お話をお聞きして思いました。

- ◇ 顧客が実は多様だというのは、これはもう以前からそういう認識をお持ちなんじゃないですか。
- ◎ そうですね。お1人お1人全部違うと思いますね。新宿伊勢丹の年間入店客数って、恐ら

くディズニーランドの年間入園数を超えるくらいの規模なのです。当然、海外の方もたくさんいらっしゃいますし、そういう部分では1人1人すべて違うというところですね。

実は、半年ぐらい前、ある中学校の校長先生から、最近の先生たちが保護者とうまく話ができないという相談がありました。保護者ともめて、校長が出ないといけないような大きなトラブルになってしまうこともあり、百貨店のクレームに詳しい方に、その辺をちょっと教えてくれないかと言われて、行ってまいりました。先生方は、アルバイト経験はあっても、社会人経験がないまま先生になり、さきほど安藤が言ったように、どういう話し方をこのレベルの人とすればいいのかということが分からないのと、自分の振る舞いにより、親御さんたちがどう思われるのかを想像することができないのです。先生の方は良かれと思って、何々ちゃんって誰かだけ名前呼んで、別の生徒には何々さんって苗字で言っていると、親からは差別されていると学校に電話が入ってしまうそうです。電話を受けた先生は、この親が何で怒ってるのか分からないから、話がかみ合わなくて、そこでもめてしまうというケースです。

同様のことは百貨店でも多いです。お客様をマンツーマンでご対応する商売をしている部門があるのですが、担当のお客様がいらっしゃっている時に、周囲を気にせずに特別扱いたい形をとってしまうと、周りのお客様がそれを見て「何なの？」とクレームになることがあります。その辺のケースと似ている部分があります。対人うんぬんという部分では、クレームの対応と似ている部分があるのかなと思いますが、先生方もクレームはお嫌いなのですね。

<クレームの原因を考える>

◇ でも、誰しもが。

◎ クレームが好きな人はいないです。好きな人はいないのですけれども、今までも、クレームが起きたらこういうふうにしましょうという教育はみんな受けてきてはいます。ただ、それだけだとかわいそうだなと思っています。何でクレームが起きたのかを全部考えて、クレームが起きないようにするというか、クレームが起きて原因をちゃんとみんなで知ろうよという考えがあります。

それをこの前、実際に中学校の先生たちにご披露しました。最初に、先生方に隣同士に座っていただいて、2分間で自分の趣味についてお話をしてくださいと私が申し上げます。先生同士が2人、話をされます。何でそんなことをやらせるのかと、皆さまおっしゃるわけです。はい、じゃあ先生、隣の先生が目線はどうでしたって聞くと、あっと、びっくりされます。例えば、保護者の方と話をしている、先生が目線を上に外したら、保護者の方からは話を聞いていないって言われますよ。これがお客様とのお話の時の基本なのです。目線を上に外した瞬間に信頼がなくなりますと。どうして、先生方にそういう部分のお話をしたかという、生徒さんとお話をする時でも、先生は私の話を聞いてくれていると取られるのか、聞いていないって取られちゃうのかの分かれ目だからです。先生が目線を外して聞いていると、お子さんは家に帰って、先生は私の話を聞いてくれないのって親に言いつけるわけです。そうすると保護者から、うちの子の話を何で聞いてくれないのかと電話が来るわけです。自覚がないと、先生は何でそんなことを言われたのか分からないのです。だから、そういう癖をまず直しましょうということをお話ししました。

それから、癖って誰もが持っていますが、食料品売り場で一番いただくクレームが、髪の毛を触った後で商品に触れることです。これは食品だけではなく、買おうとしている商品に何で髪の毛を触ってから触るのって言われますが、自分の髪の毛を触るといっても癖なのです。癖は色々あり、本人は自覚なくやっていることでも、人によっては、大きな不快感を与

えるものです。

そういうことが直ればクレームって起きないのですけれど、誰もそこが分からない。それを直しましょうよというのを、今は社内と社外でセミナーをやらせていただいています。

◇ 直れば来ないクレームというのは学校にとっても多そうな気がしますけど。例えば、話をする時にこうやってするとか。(笑) 多くないですか。こんな感じで。いや、でもお母さんねって。

◎ こうなってる人いますからね。

◇ 話を全く聞いてない。

◎ ある学校で「保護者との関係性を深めるために」というテーマで研修を行いました。その中で、クレームが発生する組織ってどういう組織なのかという説明をさせていただきました。クレームが発生する組織は、例えば学校だと、最初は生徒さんと担任の間の話だったのが、保護者が出てきて、PTAが出てきて、上司である学年主任が出てきて、同僚の先生からも何か言われて、先生が孤立していっちゃうというような場合です。百貨店も以前は、1対1の対応となっていましたけど、実は今それも違ってきています。というのは、SNSが出てきてから、今この百貨店でこういうクレーム受けてるんだけど情報がすぐに広がって親が来たり、会社の同僚みたいな人が来たり、弁護士を名乗るような人が来たりと、クレームが1対1で済まなくなってきました。実は学校の先生も僕らも一緒なのですね。

先ほど言ったように、僕らが違うのは、組織として法務担当や顧問弁護士など、背景に色々なネットワークがあります。僕は現場で何か起きた時のいわゆるお客様相談窓口の責任者でした。学校の場合はそれがなくて、先生は孤立無援になってしまいます。ですから、この先生たちに対してのいわゆるバックボーンというか、どういうふうにして差し上げたらこの先生はいいのかを考えることが一番良いと考えました。そのためには、クレームを起ささないように、まずしましょうよという話をしてきました。

<クレームを防ぐための研修>

◇ 実はそういうことも考えてまして、教職員支援機構さんって、つくばに大きい研修所を持っていて、そこで研修を中央研修と言って、そこで呼ばれる先生方が、各県から選りすぐりの人が呼ばれるんですけど、中央研修を受けると、県に戻って出世街道を歩むようなところなんですね。ですから、かなり波及力があるような研修を抱えているところなんです。これまでは、いわゆる教育界の人たちが研修講師で、ほとんどそういう人ばかりなんですけど。つまり、学校でも教育界のことしか知らず、研修にせっかく来ても、ほかの業界のことも知らず、ずっと教育界のまま行っちゃう。私のまだ個人的な考えも多く含まれているんですが、先生にいろんな研修をする機会があるのであれば、それこそ、他の業界の人から話を聞く、あるいは講師としてお招きして、来てもらうというようなこともあり得るんじゃないかと。ただ、そこで問題になるのは講師謝金とかですね。やっぱり企業さんがやられる研修プログラムって、結構いいお値段するんだと思うんです。

一方で教育の場ですと、公務員として大体働いている人ですので、研修にお金が掛かるというイメージがないんですよ。自分たちもほとんどパソコンも自腹で買っちゃうような、そういうマインドを持っている人たちですので。ですから、お金の問題はあるかなと思っています。

◇ それは何人相手ぐらいで。中学校ですから、20人ぐらいですか。

◎ 26人ですか。内容にもよりますけれども、生徒さんの数があまり多いと、教育効果が薄れるのと同じで、ワークをする最適な人数というのがあると思います。大体30人ぐらいでしょうか。

- ◎ 30人が一番理解力もあるのかなと思いますね。
- ◇ 実際それは、グループ内でも教育でもそのぐらいの人数でやるんですか。
- ◎ 新入社員の時は1回100人規模です。その後に接客のロールプレイングということで、いらっしやいませから、お見送りの一連の流れを、シナリオがあるのですが、それを覚えて来て、実際に動きを付けて、ビデオに撮って、フィードバックするという研修があります。それは一班を6名ぐらいにして、細かく分けて行っていますので、集合でやるものと、あとグループで小規模にして分けてから実施するのも、そこはメリハリを付けて行います。
- ◇ つくばの研修は今、コーチングとか新しい需要があるので、コーチングで名の知れた方をお願いする時は別途ちゃんとお支払いしていますので、そこは大丈夫です。実現はできます。大体、校長研修100名、一緒にやっています。副校長はもう少し、今150ぐらいですかね。大体そのぐらいの規模でやっていますので、接遇が一番必要になるのが地域の窓口にある副校長なのか、中堅の先生なのか、そこはちょっとまた相談ですけど。ただ、実現可能性は十分にあります。
- ◎ あとはこちらの講師の数を増やす。あとは進め方をちょっと工夫するであるとか。ただ、講師を増やすとメイン講師プラス、サブで費用も変わってきます。
- ◎ 例えば、どんな内容のことをしているのかいうと、これはたまたま、社内で2年目、3年目の社員向けに行っていますが、自己紹介を時間内で全部済ませるという研修です。最初は、20秒で伝えたいことを伝えるという訓練をやりますが、それはなぜかと言うと、お客様のお宅の留守電は20秒しか録音できないのですね。今、どんなクレームが多いかと言うと、お店の名前と担当者の名前だけ言って、プーって切れちゃう録音が3回も4回も留守電に入ってるけど、一体何だというクレームです。そのため、20秒で自分の言いたい要件を伝えるという練習をさせるという部分で、時間内にしゃべるという訓練をずっとやっています。

<「連想力」を高める>

それから、商売という上では、お客様をぱっと見た時に、このお客様ってどんなお客様なんだろうとか、どんな事情がありそうなのかということを経時に判断をしなければいけないのです。そのためには連想が必要です。今、私がオリジナルでやっている例ですと、いきなり富士山の写真をお見せします。これから連想できることを3分間で書けるだけ書きなさいと。例えば、どんな言葉を連想します？

- ◇ 何でしょうかね。やっぱり夕方ですか。夕日が入ってます。(笑)
- ◇ 単語でいいんですか。
- ◎ はい。
- ◇ 単語。赤い。
- ◎ はい。とこんなふうに行います。そうすると、答えは、大概の人が富士山とか、雲海とか、雲だとか、オレンジだとか、空とか、青とかって、見えているものをあげます。でも、見えているものは連想ではありません。見ているものそのままですから、事実を言っているだけにすぎません。連想というのは、例えば富士山は、今、海外の方が多いのでインバウンドとか、噴火の関係で防災の計画が立てられているとか、あとは富士サファリパークがあるとか、あるいは富士という名の付く地名がすごく多いとか、ということを経想できますか？こういうことが連想だよ、と話した後に、今度はリンゴを見せます。じゃあリンゴから何を連想するかと言うと、富士山と雲とか言っていた人たちの想像が、ここで膨らむわけです。それでどんなの単語が出てくるかと言うと、アダムとイブとか、あるいはコンピューターだとか。そういうことが出てくると、ああ、慣れてきたねとなります。次に、ここは学校の先生だったら？とか、いろいろあると思いますが、百貨店の人間だと、6月15日と8月15日に何を

連想する？と問いかけます。だんだんだんだん高度になっていきます。これは難問でした。

カレンダーを見ただけでは答えられないのですが、聞き方を変えるとわかってきます。偶数月の15日って何って聞くと、年金支給日という答えが出てきます。年金支給日というのは、今、元気な高齢者が多いので、自分のものだけを買う日ではないのです。子供や孫のものを買ったり、あるいは自分の趣味のスポーツ用品を買ったりとか。ものすごく年金支給日というのは消費が生まれますが、それを知らないと商売の仕掛けができないのです。これが分からないと、百貨店人としては失格なのです。

例えばお客様を、保護者というふうに変えていただけると分かりやすいのではないかと思います。お客様の何かが動く時に必ず消費が生まれます。消費が学校教育の中で何とイコールになるか、保護者が動く時には何が生まれるのだろうかと考えていくと、いろいろなアイデアが生まれてきます。だからこういう連想をすることが必要ですよというのと、自分の頭の中に今でもいっぱい知識は持っているはず。それからいろいろなインターネットの情報を足し算で結び付けて、どういう情報に結び付けられるかというのが連想で、お客様の需要をつかむやり方だから、連想力を高めなさいという話をしています。

学校の先生でも、中学校でセミナーをやって、生徒さんのちょっとした様子だとか、あるいは持ち物だとかから、あ、この子、具合が悪いのではないかなとか、家庭で何か問題があるのではないかなとか、何かいいことがあったのかなということを、先生がはっと分かるようになって、それで声をかけるということがすごく大切です。百貨店と学校って共通している部分ありますよねという話をさせていただきました。

◇ 保護者や児童生徒が動く時、指導のチャンスが生まれるというのはどうですか。

<コミュニケーションを惜しまない>

◎ そうなんですね、必ず。この前、1時間半のセミナーで、電話のことをすごく校長先生がおっしゃっていましたが、実は百貨店は、外線電話の音に敏感なんです。

◇ 売り場ですか。

◎ 売り場では、外線と内線は電話の鳴り方が違います。外線が鳴るとお客様からのクレームかもしれないと敏感に反応します。学校の場合、保護者の方は、学校からの電話を怖がるかもしれません。であれば、まずは学校で、生徒さんの何かいいこと、プラスになることがあったら、生徒さんに伝えます。例えば、ごみを拾って偉いね、お母さんに言っといてねって言う。少ししたら、先生が親御さんに電話入れる。何々さん、今日ごみを率先して拾ってたんですよという電話をする。そうすると、この先生はいいところも悪いところも見てくれていると保護者の方が思った瞬間に、信頼関係が生まれるわけです。普段の何気ないことでも、ちょっとしたことで先生と保護者の方というのは信頼関係を作るといえるのは、作れることだと思うんです。

これは百貨店でも、お客様を作る時にお電話をしたり、あるいは買い物した買い物の袋の中に一言メッセージを入れて差し上げたりします。例えば、今日、結婚記念日ですというお客様がお買い物をされたら、ご主人と楽しい時間をお過ごしくださいというメモを入れておくだけで、お客様はすごく喜ばれるわけです。そんなことでお客様とのコミュニケーションは生まれてきます。手間を惜しんだら絶対に駄目で、その手間を惜しまなければ変なことは生まれないので、実はさっきの「働き方改革」ではないですけども、無駄なことが起きなくなってくればいいじゃないですか。そういうことがすごく必要なのかなって思いました。

<相手目線になる大切さと難しさ>

この紙の最後のほうに書きましたが、実は僕、すごい経験をしました。都立の特別支援学

校より。私が立川の販売部長をやっている時に、そちらの先生から、うちの学校の生徒が伊勢丹を見学したいのですが、受け入れてもらえないかと頼まれました。お話を聞いたら、重度の障害を持っている高校2年生で、ストレッチャー生活をされています。修学旅行も家族旅行も行けないし、外出も困難だと。この子たちがもうすぐ卒業なので、修学旅行の代わりに伊勢丹見学をしたいということで、受け入れることにしました。生徒さんに何をしたいか聞いたら、スタバでコーヒーを買うのが夢ですって言われたのです。また、アナスイで化粧品を買うのが夢ですと。僕らは普通にコーヒーを買っているし、売ってもしるのですけれども、自分の基準で当たり前を考えてはいけないという、ものすごい衝撃を受けました。

だから、学校の先生も、誰かの基準を自分の基準に合わせた目線で見ていると、絶対に駄目で、こういう一例があるので、ちょっと見ておいてくださいというお話をしました。

それから「お客様目線では売り場は見られない。大切なのは当事者目線」について。僕らは先輩たちから、お客様目線で物を見ろと常に言われて育ってきました。ところが、お客様目線では絶対に見られないと思った出来事がありました。どういうことかと言うと、私、去年の11月と12月に孫が立て続けに生まれました。

◇ おめでとうございます。

◎ 立川のお店にベビー休憩所があります。今までは、販売部長として、ベビー休憩所の中の設備を見ていました。きれいになっている。問題ないと思っていました。ところが、そこに孫を連れて行きました。すると、紙おむつを捨てるゴミ箱1つ取っても、ショッピングセンターなどのベビー休憩所とは雲泥の差だということに気付きました。何が違うか分かりますか？

◇ 何が違うんでしょうね。

◇ 今おっしゃってた、きれいではありますよね。

◎ きれいはいきれいなんです。例えば、ショッピングセンターなどは、おむつを捨てる時にも匂いなどに配慮がされています。伊勢丹はそういうところがない。ただ、ぽんと捨てるだけなんですね。その他、授乳の環境など、ご主人やご家族が入りやすいか、入りにくいということもあります。そういうところに、お客様目線と当事者目線というのがあります。

そうすると、前、学校で研修をした時も、先生方は先生の目線でしか物事を見ていないのです。子供の目線で見ていると言っても、背を屈めるわけではないし。ところが、校長先生はベテランの先生だったので、お話を聞いたら、子供の目線で高さを合わせないと、窓ガラスのバーの位置がいいのかどうかと、全部建築の人に調整してもらったという話でした。すごいなと思いました。何で棧が低いのかなって不思議に思っていたら、校長先生がそういう目で見、1回設計図が出てきたのを全部見直したんだと。そんな話は若い先生からは出なかった。そういうのが当事者目線ではないかなと。

<クレームの初期対応>

◇ 接客ではなくて、まず接客スキルのお話いただいて。それが研修でどうなってるのかということと、それから今度、クレーム対応についてのお話をいただきました。私の理解ですと、接客というと、平時と言うんですかね、そういう時に顧客とどう相對するかで。それからクレーム対応というのは、いわば平時ではない、危機的な時に今度はどう対応するかという話ですけれども。今度それを組織として、研修の場ではなくて、実際働いている場で、ここにも書いてありますけど、チームとして対応するという時に、個々人の個人技ではなくて、チームとして何かあった時にどう対応するかということも大事だと思うんですが、これも研修の対象になっていくんですか。

◎ そうですね。弊社ですと、取組先の方で三越伊勢丹以外の従業員の方もテナントがありま

すから、入ってこられます。そういう方たちにも当然クレームの事例は起きますから、まずはここまで最低限してくださいというセミナーで、クレームの初期対応という研修があります。それはまず、なぜクレームが起きるのかということをお話をしまして、クレームが来ましたが、お客様がこういうふうにおっしゃっているけれども、一番最初にそのお客様に言う言葉は何ですかということをお伝えすることと、それを必ず上司に報告をしてくださいということ徹底しているんですね。

クレームをもらって、そのままにしてしまって、誰も知らずにまたそのお客様からお問い合わせがあった時に、何であなたの上司が知らないの。あるいは、あの時あれだけ言ったのに何も直っていないじゃないのということがあって、二次クレーム、三次クレームということでもどんどん大きくなってしまいます。まずクレームを受けたものは、上司に怒られるかもしれませんが、必ずクレーム以外でも何でも、報告・連絡・相談をしてくれということ徹底しています。なので、クレームを起ささない、起きた後の対応はもちろんです。そういった仕事をするスキルの一つで「報・連・相」の重要性も、別途、クレーム以外でもお伝えをしています。教育の研修の中にも入っています。

- ◎ 初期対応で必ずやっているのが、不快にさせたことをまずお詫びしなさいということ。ファーストコンタクトという話をしています。ご心配をおかけしましたとか、ご迷惑をおかけしましたということで、まず不快にさせたとかご迷惑かけたということに対して、お詫びをしなさいというのを徹底します。取引先の販売員によっては、うちは悪くないのに何で頭を下げなきゃいけないんですかって、怒るところもあります。なので、お詫びと謝罪は違うんですよというところから入ります。

大概のクレームは、こちらに書いてありますって言うと、お客様のことを疑っているようになってしまったり、うちはちゃんといつもやっているのですけれどもね、でも駄目。まずはお客様に迷惑をかけた、その事象に対して、ご迷惑かけて申し訳ございませんでしたと言って、お話をよく伺うというところからスタートですよということを教えています。これが最初の基本ですね。

- ◎ そうです。これが最初の基本ですね。その後は、いろいろなケーススタディから、こういった時にどうするのがいいのか。ただ一番怖いのが、これをマニュアル化してしまうことです。やはり1人1人、先ほどのお客様の背景が違うというところも併せてお伝えしていく必要があるかと思えます。

◇ クレームって原因は百貨店側ですか。お客さん側ですか。教員の場合だと、恐らくは教員、学校のミスが多いんです。実は。

- ◎ 今、別で違うカリキュラムを作ってるんですけど。お客様側に非があったにもかかわらず、対応を間違っただけで、うちの問題になっちゃうというパターンが多いですね。

◇ どういうケースで。販売を通じてということですね。

- ◎ いろいろですけども。例えば、女性のお客様がトイレに入られました。用を済ませて出ようと思ったら、天井から水漏れがあって、洋服と靴が濡れてしまいました。そうしたら男性の係が、大丈夫ですか、大丈夫ですかと集まってきて、周りにはほかのお客様もいらっしゃるのに、恥をかかされたとなります。

対応としては、すぐ行動を起こしてはいるのですが、お客様の気持ちを考えると、トイレで濡れてしまったという恥づかしい思いもされるので、いち早く女性の販売員が行って、別部屋のほかのお客様の目に触れないところにお連れして、お話を聞くという姿勢を取った方が良かったのです。それが、男性が周りを囲っちゃったので、良かれと思ったことがクレームになっちゃうというパターンです。この例を含め、対応を間違ったり、言葉を1つでも間違くとクレームに繋がります。商品を一生懸命選んでいる方に、もっとお安いものがこちら

にありますよ、なんてお声掛けをしたら「私、お金を持っていないって言われてる」となってしまいうけです。

◇ いますね。

- ◎ 他にも、プレゼントでレギュラーサイズの洋服を見ていらした女性のお客さまに、販売員が気を利かせて、大きいサイズは上のフロアですよって案内したがために、あなた私のこと太ってるって言うの！とクレームに。見た目がふくよかだとしても、お客様って自分の体型を人から言われるのって、ものすごく拒絶反応を示されます。そういうことで、良かれと思ったことがクレームになることがものすごく多いですね。

<お客様に「納得」していただく>

- ◇ 学校はそれ、どうしてミスが起こってしまうのか。親とか生徒に対する対応が悪いという、それぞれの原因ですね。自覚がないんです。さっきの何とかちゃん、何とかさんみたいな、ああいうのがやっぱり多いと思いますね。

何となく世の中のサービス、簡単に言っちゃうと、お客様は努力しなくていいサービスってありますね。お任せで。これに対して、お客さんが努力しなきゃいけないサービスってありますね。例えば、ジムに通ってダイエットするとか、病院に行くと薬を何時間おきに飲めとか、そういう、お客が苦しむようなサービスもある。対極なんですけど。

そうすると、医療行為とか学校って、後者のほうに近いわけですよ。だけど、親のほうは完全サービス型、前者のほうという意識が強くなってきて、そういうのもクレームが増えてきた背景になるのかなど。習慣的に言うと、お客さんと例えば百貨店ならば、どっちかと言うと、合意を作っていく感じになるんでしょうね。恐らく。お客さんのニーズ聞いて、それに対するサービスを。合意形成してたのかなど。

本来ならば、学校もそういう合意形成に持っていくやり方もあるんでしょうけど、先生の中にはまだ何となく、親も子供も努力しろと。あまり余計なサービスはしないと。だけど、親は学校がちゃんとやってくれるでしょって。そういうのがずれになってくるのかな。百貨店は合意形成的なサービスって考えているんですか。ニーズを受け取って。

- ◎ まずは、お客さまに買いたい気持ちになっていただくために、私たち販売員がお客様にどういうふうに関わっていくかということが非常に重要になってくると思います。お客様が1万円のものを買われました。商品は1万円なんだけれども、実は私たちとの関係性によって、それが1万円プラス5000円、1万5000円に感じたり、2万円、10万円に感じたり。そのプラスアルファのところをしっかりと私たち販売員が伝えるために、それができる接遇をしっかりとする。

そして、クレームが来てしまった時には、やはり逃げずにお客様に最後まで寄り添うということが大切です。最後までお客様がご納得していただけるように、合意形成というか、解決という言葉はあまり使いたくないのですが、ご納得いただけるように、私たちが何か働きかけるといことが大事になってきます。

<チームとしてクレームに対応する>

- ◇ 顧客の財布の紐を緩めていくということがまずは大前提だとすると、顧客に合わせてうまく開いてもらうということになると思うんですが、それでもやはり百貨店側、販売する側として、守るべきレゾンドートルと言うか、ここから先は譲れないよというものがあるんじゃないかと思うんですけど。

いろんなことを言われて、対応を迫られる。その結果、一般的には財布の紐が緩んでいくということなんだと思うんですが。さすがにそこまで、それ以上は無理ですよというライン

というのもあるような気もするんですけど。

- ◎ お断りすることももちろんあります。一度でも、お客様というか、悪意のある人の言うことを聞いてしまうと、それは連鎖的にその仲間に伝わって、別の所にも被害が出ます。あの店はガードが甘いとなると、すぐに伝わってしまいます。ラインか何かで。だから、返事の仕方も難しいです。ほかのお客様にご迷惑をかけるといけないので、いろいろ教えていただけますかと対応し、ちょっと日を置いて返事をするとか。
それはもう経験を積まないと、そういう受け答えはできません。それが2年目、3年目の女性が脅かされたら、もう駄目です。そういう時にはすぐに責任者に代わりなさい。こういうふうにしなさいじゃなくて、責任者に代わりなさいと教育で教えなければいけません。
- ◇ そういう時に、やはりチームと言いますか、上司とかほかの仲間に頼ると言うんですかね。頼るといいう言い方でいいんでしょうか。
- ◎ マネージャークラスになったら、そういうクレームになると、上を出せと盛んに言われます。上を出せて言って、出して答えが変わるのでしたら、代わってもいいと教えています。変わらないのであれば、私がおお客様の窓口ですから、何かあれば必ず上にも私が伝えますので、私に全部お話をしてくださいと言って、ある程度聞いたら切り上げるよう指導しています。答えが変わらないのにどんどん上へ行くと、上の上がなくなってしまいますから。
- ◇ 以前いたところのクレームも同じ処理で。今おっしゃったのと全く同じ。私が責任者ですと言って、もう絶対、私がって。まさにそうですね。その対応で。
- ◎ 実は地方裁判所の裁判官のクレーム対応で、裁判官や事務官の方を前にして、百貨店のクレーム対応の話をしたことがあります。驚いたのですが、裁判所は、実はクレームが多いのですよと。あの判決が気に入らないとか、裁判官を出せというのがすごく多い。電話もあるので、そういう対応も教えてほしいと言われました。あとは都税事務所で、税金の窓口で、何で俺だけそんな税金払うんだっていうクレームをどうしたらいいですかということもありました。

<クレームを防ぐには>

百貨店でお客様と接しているのであれば、こういうことは売場に立つ前に知っていなさいよということをお話しします。例えば天気予報で、はい、〇〇さん、今日の福岡の天気をご存知ですかと聞いてみます。

- ◇ ううん。
- ◎ ってなるんですね。では、東京は？って聞くと、知っています。それは、情報の取捨選択を自分基準でやっているからいけないのです。でも、百貨店って、日本全国いろいろなところからお買い物にいらっしゃるので、うちで買っていただいてから、福岡に持って帰るといってお客様のものが濡れてはいけませんよね。だったら、天気予報を知っていれば、今日は福岡は夕方から雨なので、濡れないようにしておきますねって言ったら、お客様はびっくりして喜ぶでしょと話します。だから、情報の取捨選択をお客様基準にしなさいと伝えています。
今まで、どんなことでお客様が不快になったのかということのをいろいろ書き残しています。あと、お詫びしてもお客さまが許してくれないのは、あなたのお詫びに主語がないからですよとか。あとは格言を。言い訳を作って、仕事を後回しにすると、必ず事故が起きるぞとか、休憩直前だとか、勤務終了時間直前に手抜きになるから、それが魔の時間だぞということ、資料で作っています。

こういうようなことで、学校の生活の中でもいろいろあります。生徒さんが例えば通学で使っている路線を予め知っていて、その路線が人身事故で遅れている時に、生徒さんが遅刻して来ました。いきなり先生が何で遅刻したんだって言うのではなくて、電車が遅れて大変

だったねと言うのとは全然違うよねと。それが百貨店でも学校でも共通することなのかなと思います。

<「報・連・相」の大切さ>

◇ さっき、チームのことを伺って、ひどい顧客が来た時に、基本的には、まず持ち場である自分で逃げずに対応せよと。そういう場合に報告はするということなんですよ。ちょっと細かい話なんですけど、報・連・相ってよく言われていて、私も学生に言ったりするんですが、やっぱり上司としてはまだ不出来なんでしょう。なかなか上がってこない場合もあって、気付いた時には大変だっていうのがこれまで何回もあるんですけども。報・連・相というのを実際にさせると言うんですかね。こういうものというのもあり得るんでしょうか。あり得るって言うか、研修であるんでしょうか。

◎ 弊社の。

◎ いろいろご用意しています。

◇ 次から次へと全部返ってくるので、すごくうれしいです。

◎ 研修プログラムの中に、報・連・相、社会人のマナーというところがあります。組織を活性化するためにも報・連・相というのが非常に大事で、報・連・相を行うことができないと、もしかすると会社もなくなってしまうかもしれないというぐらいの重要なスキルなんですということを気づいている企業様は、そういった教育に報・連・相入れてほしいとよく言われます。

なので、例えば報・連・相をするメリットであるとか、しない時のデメリットであるとか、そういったことを伝えたりします。あとは、何を報告するのかということも練習しないと実にはできないこともあります。例えば、ご自分の主観で話してしまっただけで、事実とは全く違うことを上司の方に報告してしまうと、上司はそれを聞いていろいろと判断をするわけですから、間違った指示を、また戻してしまっただけで、現場が散らかってしまうことがあります。主観ではなく事実を伝えるということ。あとは伝える時の伝え方も、5W2Hですとか、いつどこで誰かと順序立てて伝えると、相手の人も情報が聞きやすいですよ。手法的なところをお伝えします。

<「報・連・相」の聞き方>

◇ 聞く側も。

◎ そうですね。大切ですね。

◎ コーチングの場面では、聞くということを徹底的に学ばれますよね。聞く態度が大事になってきますので、よく行うのが、部下と上司役になってくださいというパターン。上司はパソコン打っています。部下役の方は、その方のそばに立って、最近何かあったことを話してくださいという指示をします。内容は何でもいいのですが、上司役は何も聞かずに、うん、ああ、へえって相槌を打っています。部下役の方に、話している時どんな気持ちになりましたかと聞くと、話したくなくなると答えます。途中で笑うしかないです。

そうすると、これは聞く側の態度によっても、相手が報告を持って来る、持って来ないというのは、変わってきますよね。聞く側も大事なのですよ。まずは体をしっかりと相手に向けて、アイコンタクトじゃないですけども、目を見て、何を言わんとしているのかなということを聞く。聞く側にも責任がありますし、伝える側にも責任があります。話を伝える、聞くというところは、フィフティフィフティと言われていています。

◇ そうしますと、マネージャー層への研修でそういうようなことも取れるというわけですね。

◎ そうですね。コーチングなどはマネージャー層の方も多いです。あと、マネージャー層で

はアサーティブ・コミュニケーションという、伝え方を研修に入れます。「これ嫌です」って言えば相手も嫌な気持ちになりますから、自分は嫌なのだけでも、それを分かってもら。相手も多分、私が嫌だなということを知っていて、頼んでいるという気持ちもくんであげて、お互いに良いコミュニケーションが取れるような伝え方をしましょうというような練習がアサーティブ・コミュニケーションです。

なので、1つの研修だけではなくて、いろいろ組み合わせてコミュニケーションを良くしていきましょうとプログラムを作ります。その時に、それを身に付けていただいて、実際に現場で活用することによって、失敗したり、うまくいったりしながら、どんどんどんどん身に付いていくものだと思います。

<ビジネスマナーの大切さ>

意外とビジネスマナーも、中高年の方に受けさせたいという企業様が多いです。例えば今日、名刺交換させていただきましたが、いろいろなシチュエーションがあるので、こういうシチュエーションの時はどうしたらいいですか。また自分が上司を連れて行って、相手の上司をお互い知らない時に、どちらから紹介すればよいのかですとか、そういったことが、割と習えない、習わないという状況があるので、知らないまま何となく周りを見て、見よう見まねでしてきたのだけれども、本当にそれでいいのかと。意外と多いんですね。中高年の方って。

- ◇ 学校の先生は名刺ないんですよ。
- ◇ 名刺ないですね。
- ◇ ここからもう。(笑)
- ◇ 異文化過ぎますね。
- ◎ 保護者の方から頂くということはある？ そういうのもあまりないですか？
- ◇ あることはあるけど。校長・教頭は持ってるんです。一般の人、持ってないですね。持っている人は何か違う活動してる人で。
- ◎ 野球部監督とか。相手の方が名刺を差し出した時の受け取り方も、多分、ご存知ないのではないかと思います。頂いた後、その名刺をどういうふうにするんですとか。
- ◇ この辺に入れちゃうかもしれないですね。ここに入れてる学生、怒られると思う。
- ◎ 片手でもらっちゃう人、いらっしやいましたね。
- ◇ そういふところから不満とか誤解を生むということはよくあるんだと思うんです。
- ◎ 知らなかったというだけなのに、常識がないって言われてしまう。
- ◇ こういう先生に子供預けて大丈夫なのか、とか。

<具体的な研修プログラム>

- ◎ 弊社の研修はどちらかと言うと、いろいろとやっていただいて、受講される方が自ら気づくという方に、重きが置かれています。こういうふうにしなさいというセミナーではなくて、自分はこういうところが足りないんだということを知ってもらおうというほうが多いのかもしれないですね。
- ◎ ですので、資料に載ってるのは基本的な情報ですので、これに何か足してほしいですとか、カスタマイズなど行っています。あと意外と、私どもは小売業ですけど、医療メーカーですとか、建築業の方ですとか、別の業種からもご注文をいただいています。今までは何となく自分たちの考えだけでできていたところがおありだと思っておりますが、対顧客という時に、もう少し視野を広げたいということで、百貨店で、研修会社をやっているならということでお話があることが多いですね。

- ◇ それぞれ組み合わせる形が一般的なんですか。
- ◎ そうですね。プログラムを見ていただいて、一本釣りの場合もあります。ストレスマネジメントをしてもらいたいということもあります。あるいは、実は6時間ぐらい時間が取れるのですが、今回、例えば企業理念の浸透をちょっと今力を入れているので、そういったセッションをした後にコミュニケーションについて何かしてほしいということがあれば、これとこちらはいかがでしょうか、伸ばしたいスキルはどういったものでしょうかということをごちゃ混ぜで伺って、そこから作っていくということもできます。
- 例えば女性活躍推進プログラムという場合でしたら、こういうセミナーの組み合わせがいいですよということ、一応見本をお載せしていますが、テーマに沿って組み合わせをするということもできます。あるいは、同じ内容を全従業員に5回行ってほしいということももちろんできます。
- ◎ 先生方のファッションコーディネートも承ります。今すごく増えています。昔、僕、自分の娘の学校の先生に説教したことがあるのですけれども。(笑) 参観日って、お母さんもお父さんもスーツ着て行ったりとか、おしゃれをちょっとして行きますよね。そうしたら先生がトレーニングパンツでした。(笑) 終わった後に、先生に、こういう時に先生がスーツを着て来ると、こういう時はスーツ着るんだというのが無言の教育になるからとお話しました。
- 先生が身をもって教える、TPOを机上で教えるのではなくて、先生がスーツを着て来れば、ああ何か違うぞ、今日この先生っていうだけで、生徒は感じるじゃないですか。それが大切なんだと思いますよ。そういうことですよね。
- ◎ はい。伊勢丹メンズ着こなしセミナー。あとは、私どもにカラートレーナーがおりますので、その方の似合う色、パーソナルカラーをご紹介します。
- ◇ 最近、伊勢丹行くと、下着売り場でもカラーの下着で。何か随分力を入れている。
- ◎ そうですね。目の色と髪の色ですね。本当に似合う色を。
- 簡単に、この方は何って分かる簡易診断があります。それで、ご自分が似合うと思っていた口紅の色も全く違っていたという場合もあります。私はこちらのオレンジ系の方が合うので、こちらのローズ系は合いませんということが言えると、お買物の失敗も減ります。
- ◎ 学校の先生も薄化粧をされますよね。その時にちょこっと、今日の洋服すごく似合ってるとかって言うだけで、それだけでコミュニケーションを取ることができます。この先生、急に、今までゴルフウェアしか着ていなかったのが、格好良くなったとかってなると。何か話題となっていくのです。生徒さんとの会話のきっかけになること、お客様との会話のきっかけになることがあります。例えば今日、僕、ピンバッジ付けてるんですよ。
- ◇ それ気になってました。(笑)
- ◎ これJAXAなんですね。僕は国分寺に住んでいるので、国分寺って、初めてペンシルロケットを飛ばした町なんですよ。JAXAのこういうものを、今、駅ビルの上にコーナーがあって売っています。ピンバッジが好きなので、こういうきっかけでちょっと興味を示していただくと、会話になります。今、某航空会社のCAさんたちが、ここに都道府県のバッジを付けているのをご存知ですか。
- ◇ そうなんですか。知らなかったです。
- ◎ 何々県ですかと聞いたら、よく気がつかれましたねって言われました。気がつくとも、都道府県シールをくれるのです。僕がそれをもらったら、後ろに並んでいたお客さん、みんなもらっていました。(笑) それで会話が弾むのですよね。気が付いた時に会話がすぐにできるということを、すごく大切にされているのです。こちらからしゃべろうというのではなく、何かあると面白いですよね。昔、弊社では「私は何々の達人です」ってバッジ付けました。うちの販売員全員が「私は何々の達人です」という缶バッジを胸に付けて販売していました。

私は転勤が多かったので、「引っ越しのプロです」って。(笑)

そういうことで、意外な部分を発見すると面白と思います。お金をかけずにやること、ちょっとしたカードに、先生って本当はこうだったんだって書いてみるとどうでしょう。僕は昔、甲子園に行きましたとか、そんなことでもいいですね。

- ◇ 自ら歩み寄ろうとする先生もいたら。
- ◎ すごく大切ですよ。それで距離が近くなれば、会話が濃くなって、いい関係が生まれて、何かあったら相談しようというサイクルが生まれたら、学校ってすごくうまくいくんだと思います。
- ◇ おっしゃるとおり、学校に保護者が呼び出されたり、学校から電話が来るとい時、絶対良くない。またやったよとかっていう。
- ◎ 僕は実際、生徒で呼ばれてたほうなんです。何年何組という看板を全部取って、小包にして先生の家へ送ったものですから、えらい怒られましたけれども。(笑)

<三越と伊勢丹の伝統のミックス>

- ◇ あと2つぐらい、今日お話を伺いながら、事前の質問集には必ずしも載っていなかったことなんですが、よろしいですか。今日伺っている三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズさんは、どういうレベルで統合されているのか、私、分からないですけど、三越と伊勢丹というそれぞれ別々だった企業がグループになって、持株会社ですかね。グループですか。
- ◎ グループです。
- ◇ グループになったんですね。
- ◎ はい。
- ◇ それで、三越で働いている方も伊勢丹で働いている方も、ここで集って働くわけですか。
- ◎ そうですね。
- ◇ ミックスされるわけではない。
- ◎ ミックスですね。弊社ですと、ホールディングスが完全に100%出資していますから、グループ企業という位置付けになっています。私は三越出身、小島は伊勢丹出身。あと、三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズに直接雇用されている者もいますので、本当にいろいろな背景を持ったメンバーが1つの会社にいます。今、グループ内に、ほかのグループ企業も幾つかありますけれども、三越と伊勢丹、あとはその会社のプロパー社員で要員構成されていますから、この仕事だから三越出身者がやる、この仕事だから伊勢丹出身者がやるということはないです。

これまでは三越だったら三越の、三越流の接客でトレーニングを受けてきたわけですがけれども、今は両方のマインドがミックスされています。それから社内用語も。所作では、例えば、お客様をお迎えする時に左右どちらの手を上にするか。あと、お辞儀の仕方もそうです。伊勢丹は、おはようございます、いらっしやいませ、でした。三越は、おはようございます。いらっしやいませ。

- ◇ 言うてからでいいということですね。
- ◎ 同時礼なのか、分離礼なのかという。
- ◇ 先に言うてお辞儀するか、お辞儀しながらか、上げてからか、3パターンで、どれが正しいでしょうかっていう。
- ◎ そうですね。弊社ですと、おはようございます、いらっしやいませ、ありがとうございます、またどうぞお越しくださいます、は分離礼。恐れ入りますが、少々お待ちくださいませ、大変お待たせいたしましたというのは、お客様をこれからお待たせをする、お待たせをしまったということ、その時は同時礼です。だから、同時礼にするものと分離礼にするも

のは、お客様を基準に決めましょうということで分けました。

- ◇ 少なくとも、後はちょっとまずいわけですね。お辞儀してからの後というのは。
 - ◎ お辞儀をしてから、いらっしゃいませ。少し丁寧さが、伝わらないこともあるので。
 - ◎ それも教育の時に、今、取組先の方も入ってきて教育をしています、例えば、おはようございます、いらっしゃいませの挨拶を45度でやりましょうとか、形から覚えてしまいます。ですが、私がずっと販売部長でお店の1階にいと、開店の時にお客様をお迎えします。お客様に、あなたに挨拶しますよという時は、自分でアイコンタクトをします。おはようございます、いらっしゃいませと、お挨拶するのに、ただ頭下げればいい、45度っていうだけでは伝わらないのです。形で覚えるのではなく、なぜ、こういうふうにしなればいけないのかということを知ってからやってくださいという話をしています。
- そうすると、百貨店で働いている人たちも、何でお辞儀をしなきゃいけないのか、何で案内しなきゃいけないのかという1つ1つの動作や所作というものに意味があり、さきほどのボールペンを渡す時にも意味があるということをお話していると、みんなが心がこもった動きになる。そこがすごく大切なのですね。
- ◇ 学校ですと、確か今、人事異動が毎年あって、3分の1ぐらい代わるんですけど。そうすると、やはり組織文化というのが、構成員が変わっていくんですね。せっかく校長先生が1年間かけて作った学校のノリみたいなものも、また人が変わっていくんですね。そういう組織のものを継続させていたり、統一したりというのも、1つ学校特有の課題なのかなと思いますので、今お話しして、そういう参考になります。

<タイムマネジメントに関する研修プログラム>

もう1点なんですけど、ここ15番目のプログラムで、タイムマネジメントってあるんですね。このタイムマネジメントというのは、今、学校でも求められてきています。先生方って、いわゆる専門職に準じた準専門職と言われる職種分類されますので、例えば授業を準備する際に、放っておくと何でもかんでも時間かけちゃうんですね。無限にかけちゃう。例えば、1時間かけて80点の授業準備すれば、もう次の日、大丈夫なはずなんですけど、さらに5時間かけて85点まで持っていかるとか、そういうことをやってしまいがちな人が多いんです。

タイムマネジメントというのをやるべきだと私も考えているんですが、学校なりのタイムマネジメントというのがあるのかと思いつつ、ただ、そういうノウハウもありませんので、いわゆる企業向けで行われるタイムマネジメントの考え方というのが、学校に応用できるかどうかという感触だけでも伺いたいですけど。

- ◎ 弊社でお伝えしているタイムマネジメントは、まずはなぜ時間が大切なのかということが基本になっています。神様は唯一、時間だけはすべての人に平等に24時間与えていますので、その1分1分を何に使うかによって、将来自分のやりたいことへの道がかりができたりますとか、あるいは、その1分を無駄にすることによって、自分のやりたいことができなくなる、夢がかなわなくなりますよということをお伝えします。それだけタイムマネジメントというのは、皆さんの生活の中に深く関わっているものですよとお話しします。

一方で、仕事になると、やはり効率であるとか、目標達成したいですとか、そういうところもいろいろ出てきます。よくコンサル会社の方がされるのは、1日のスケジュールを全部書き出させて、このお仕事に対してどのぐらい時間かかったか記録をしてもらう方法です。企業側からしてみると、そもそもタイムマネジメントをするのに、その時間を割くのがもったいないので、そういう研修はやめてほしいということをお話されることも多いと聞いています。

弊社はそういうノウハウはないので、三越伊勢丹ではどうしていたかを考えてみると、自

分たちの中で無駄な仕事と、必要な仕事をちゃんと捉えられているかというところになります。

タイムマネジメントというと、効率的に仕事をするとか、そういうイメージなので、どんどん機械化が進んで・・・というような考えに行きがちですが、タイムマネジメントとは相手ありき。自分がこの仕事をするためには、それに関わる人たちが何人もいます。自分が仕事をするためには、その人たちの時間も一緒に使っているのです、お互いに、この仕事は何のためにして、この仕事のためにどれだけ時間を使えるかを確認します。やらなければいけない仕事、やらなくてもいい仕事、まずこれをきちんと分けていくことから、タイムマネジメントを始めていきましょうとっています。タイムマネジメントをするということは、よりコミュニケーションを深くする必要があるということが、弊社のタイムマネジメントがほかの企業と違うところだと思います。

百貨店、今は時間などもコントロールされていますが、昔はそうではありませんでした。今そんなことだと大変ですが、コントロールされていないとただ仕事をして、今日やらなくていいことも、今日やってしまうのです。それは無駄な仕事なので、そういうことを習慣化していることから見直しましょうとお伝えします。

先ほどのお話に繋がるのですが、時間があるのでやっちゃっている、では時間がなかったら、これは今日できないので、スケジュールを立てた時、期限も当然あるわけですから、これに5時間必要なのであれば、1日5時間やるのではなくて、1日1時間ずつ小間切れにして、その仕事の締め切りに間に合うようにすれば、ほかの時間が違うことに使えるわけですよ。あるいは、その時間を今日は早く家に帰って家族と過ごそうとか、ご自身のための時間に使えるということになるので、そういう時間の使い方を知ることが大事なのです。

- ◇ タイムマネジメント、1人1人ではなくて、チームで考えさせるということなわけですね。
- ◎ たまたま、これ。(笑) ある別な企業で今度提案したらどうかなと思って、作っているものですが。今、教育だ何だと言っても、自分の実際の仕事に置き換えてみると、なかなか難しく理解できないのです。そこで、小島流に考えているのは、今、例えばここが東新宿だとします。東新宿からあるテーマパークにグループごとに行ってくださいと指示します。ここに夜9時に戻って来ててください。駅まで行く時間は、今、自分のスマホで検索して構いません。テーマパークに着きましたといったところで、アトラクションに乗りますね。自分でコントロールできる時間と、コントロールできない時間というのを体で覚えさせるのです。
- それから、突然ぱっとカードを出して、お土産のこういうの買ってきてと頼まれました、どうしますかと。すると、最後のアトラクションに乗りますか、乗りませんかとかと、あきらめるスケジュールと絶対やらなければいけないスケジュールというのを身をもって体験してもらいます。でも、9時に絶対戻ってくるというのをテーマパークに出かけたとしてシミュレーションしたらどうなりますかということ、グループでやってみるというアイデアです。
- ◇ テーマパークに実際、行かせるわけではなくて。
- ◎ 実際に、そんなお金はないですから。(笑) みんな行ったことあると思いますのでイメージしやすいのです。交通手段は自由。何で行ったのかというのをスマホで調べて書いてくださいと。アトラクションを決めたら、カード引くと、今90分待ちですとか出てきちゃうわけです。そうすると90分は待たなければいけない。その時間はコントロールできない時間です。だけれども、9時には絶対戻らなきゃいけない。そういう時に何をあきらめるのかというのは、自分の中のタイムマネジメントです。
- ◎ あるいは、90分を使って何かほかのことができるのではないかと考えてみます。

◎ あなた1人ここで待っていて、私たちは何か買ってくるというようなことを、応用できるかどうか。時間ってさきほども言ったように、1人のものじゃなくて、みんなのものです。全員が24時間という平等な時間を与えられているわけですから。

あとは考え方として、睡眠時間が何時間で、会社にいる時間が何時間だと、実は自分の時間として取れる時間って、7時間とか8時間は絶対あるはずなのです、1日のうちで。それをどうやって使いますかと考えさせる。大概の人が、忙しくて時間がない、寝る時間もないと言っている、実際は寝ているわけですよ。本当にもう寝る時間がない場合は、また別の問題ですよ。

◇ そうすると、小島さん、これはもう研修料をお支払いしなきゃいけないレベルで聞いちゃうんですが。褒める電話をしなきゃいけないということをプリントで書いていらっしやるんですけど、恐らく先生方が聞くと、そんな時間ないですってやっぱり言うと思うんですね。そういう先生に何て言えば、こういうことをさせることができるんでしょうか。

◎ そういう先生って1日何やってるか、計算したら、絶対に時間がないということはないと思うんです。

◇ 電話1本何分ですかということですね。

◎ それ、全部の生徒にするというわけではないですからね。毎日誰か、今日はA君、今日はBさんとかでもいいわけです。電話は、空いている時間にすればいいわけですから。ただ見逃しなきゃいけないのが、生徒さんが何かいいことした時にそれを見てなきゃいけないから、そっちに目が行くかどうかですよ。

でも、どうなのでしょう。子供の頃を思い出しても、先生から何か褒められたことって、すごく覚えていると思うんですよ。字がうまいねとか。

◎ タイムマネジメントをする力だけあっても、うまく回せないと思います。ご自分でどれに優先順位を付けて、仕事に手を付けていくのかということころも、やっぱりロジカルシンキングみたいな部分が必要になってくると思います。あとは、クレームでそもそも時間を使っている。じゃあクレーム起こさない方法を身に付けるほうが時間を有効的に使えますよねとなります。

ですから、余った時間をいかにご自分の生徒さんをより良い方向に成長を促すために時間を使えるように、1時間でもいいから捻出しよう。そうした時に1時間をどこから持ってくるのか。それをするためには、いろいろなスキルが必要になってきます。

◎ そうは言っても、今の学校の先生が、部活の面倒も見なきゃいけないというのはよく知っています。実は僕、自分の姪っ子、甥っ子、両方とも先生なので、それはよく分かっているんです。分かっているんですけども、時間がないのは僕らも一緒なんですよ、普段仕事してて。

◎ 私たちは就業時間が変更になり、まず10分短くなり、今は30分短くなりました。10分ぐらいだったら、そんなに大差ないだろうと思っていたのですが、30分短くなったときに20分も差があるので、これはもしかしたら、少し残業とか、帰れないという人が出るのかなと予想していましたが、意外とみんな帰れていました。

ということは、日中、その分の時間を無駄に過ごしていたかもしれないし、時間があると、時間に合わせて仕事をしてしまうこともあり、短くしてしまえば、それに合わせて自分が仕事をどこか削るとか考えるようになります。そういう工夫をしないと、時間内に終わらないので。

◎ 不思議なのです。例えば、今日7時から飲み会やるぞって言うと、みんな時間に来ます。(笑) ええって。いつも忙しくて9時まで帰れなくても、7時からの飲み会には間に合う。そういうのいいですか。

◇ あります。

- ◎ ありますよね。やればできるんじゃないっていうのが。今日、飲み会あるので頑張ってやりましたって。毎日頑張ればいいじゃないっていう。
- ◎ あとは、ちょっと人に頼んで来ちゃったっていう場合も。誰かに委任できるかということも大事だと思います。先生なので、お1人でお仕事されてる意識がもしかすると高いので、自分のクラスのことはほかの人に任せられない。そこら辺を組織として、先ほど先生が孤立を感じているのではないかと小島が言っていました。学校の中の組織で何かそういうことを解消できることがあると、時間も短くなるでしょうし、先生が孤立してモンスターペアレンツの人にやられっぱなしで、どうしようどうしようという状況も防げてくるかもしれません。

<他の人と重複している仕事を整理する>

- ◎ 学校で、同じことをしている先生が必ずいるのではないのでしょうか。伊勢丹の中でも「働き方改革」で、残業時間を減らさないといけないなどの話があります。まず取り組んだのは、用度品管理です。用度品というのは、袋とか包装紙とかリボンだとかですが、各フロア、各売り場ですごく量を使うんです。今までは、新人社員が売場ごとに全部発注していました。包装紙は何枚あるとかって。それを、この袋の大きさは常に後ろのストックに何個って決めなさいとルール化しました。すると、店舗全体の用度係の人が回って来て、3個のところを2個しかないから、1個補充しておけば、誰も発注しなくていいよね。その分売り場に立てるよねとって変わってきた。それから配送品を出すために、いちいち配送係まで持って行っていたのを、時間と置いておく場所を決めて、用度品を納めに来た人がそのまま配送品を持って行けば、1回で済むよねというだけで、仕事が変わった。同じことをやっている人がいないかどうかということヒアリングするだけで、仕事ってものすごく変わります。
- ◇ それは学校で言うと、校長か教頭の役割になりますか。
- ◎ いや。
- ◇ 事務職員じゃない。
- ◇ 職員室の中にロッカーみたいのがあって、そこに生徒の作品をのつけてたらしいんですよ。会議があるとそこ使えないから、別室にいちいち行ってたらしいんですよ。ロッカーの上の生徒の作品、取っ払っちゃったんですよ。そうしたら、そこで打ち合わせできるから、いちいち会議開いてどうのこうのっていう負担がなくなった。すぐできるからって。多分、似てると思いますね。
- ◇ 構成員に気付かせるというと、ある程度の職位の人のほうがいいんですか。
- ◎ 現場で言えば、課長クラス。
- ◇ 多少メタレベルで俯瞰できる人がいいんでしょうね。
- ◎ あとは、組織に還元できる人でないといけません。
- ◇ 職掌が。
- ◎ 言われても、これはちょっと自分事ではなくなってしまうので、そのチームのチーフの方とかのほうがいいと思います。校長先生、教頭先生だと、私のイメージだとすごく偉い方というイメージがあるので、本音が出てこないんじゃないかと。
- ◇ まず学年だったら学年のリーダーとか、そのぐらいですか。
- ◎ そのぐらいのイメージです。
- ◎ 教頭先生がどうですかって聞いてあげるのは、すごく大切ですよね。
- ◇ 今の例では、教員から上げてっちゃう。でも、そういうのはいいですよ。自主的に。悪いことやってるわけじゃないからですね。

<効率的に仕事をする工夫>

- ◎ 今、他企業さまで、ものすごくオフィス改革をして、残業がすごく減ったという事例がありました。今、私どものオフィスもフリーになって、誰の机か決まっていらないのです。
- ◇ 総務省でも何かやってみました。
- ◎ それをやるだけでも、用がなくなったら片付けなきゃいけないというのがあります。そういうのってすごく必要ではないでしょうか。他企業さまがやっていらしたのは、部屋の真ん中のところに会議スペースがあって、いろんな部署の人が好きに座ってるいるので、この専門的な話を聞きたいとなったら、おおいって言って呼ぶと会議ができるという形で、無駄な会議がなくなって、効率がすごく上がったという話です。
- ◎ フリーにする前は、紙の資料がこんなにあったのかという、毎日、シュレッダーをかけて。
- ◇ そう考えてくると、いろいろ本当に、当初考えてなかったんですけど、いろいろ知りたいなど思うんですけど。接客業、学校も大概そうだと思うんですけど、もちろんペーパーワークもあるんですけど、採点とかは在宅でやる人はこれまで多くて。個人情報保護でそれができなくなって、ママさん先生がなかなか働きづらくなったというのもあるんですが。どうなんでしょう。百貨店って対人業務が100%なんですか。そういうわけではない。
- ◎ 部署によっても違いますからね。
- ◇ そうすると、機械を入れるとか、テレワークみたいなもので、そういうテクノロジーで効率化する余地というのはあるんですか。
- ◎ テレワークも一部のグループでは行っています。あとは百貨店であれば当然、店頭に出ている人、出ていない人で、それぞれ仕事があります。さきほどの用度の話はバックヤードの仕事です。あるいは何か来週の催物の計画を作りなさいとなれば、当然、家には持って帰れないですから、会社でやる。
となると、そこもやはりコミュニケーションなのですね。今日、私、この仕事を1時間かけてやらないといけないから、何時から何時、売り場に出てくれる？ ということをお願いで、代わりに店頭に出てもらおう。その代わりに、あなたがバックヤードの仕事をする時は、私がカバーするからと。そこはやはりコミュニケーションを取って、交代でうまく時間を使うことです。

<ワークスケジュールとは>

- ◇ 表に出ている人はずっと表というわけでは。
- ◎ ではないですね。その代わり、誰が何の仕事をしているのかというのをある程度、管理を任せられるという人間、弊社ではアシスタントセールスマネジャーという、売り場のサブの責任者ですね。それから上は、誰が何をやってるのかということを知っていないといけません。日々。それがワークスケジュールなんですね。それでないと、何だあいつ、店頭にも出ないで、いつも裏にいてという不満が出るのですが、彼女は今日裏に入って、これをやってるということを分かれば、周りで店頭フォローしようとなるのです。それを、入るのであれば、今日これを何時までに終わらせますからということがみんなが共通理解で分かれば、まだちょっと終わりそうもないけれども、誰か応援入れようかという、それがコミュニケーションなんですよ。
- ◎ よくワークスケジュールって、何曜日、誰休みですかというのを書くことを言っていますが、それだけのことではありません。それは勤務表で、ワークスケジュールというのは、誰が何時にどういう仕事をするのかということがまずあって、その売り場の一番混む時間に最大の人数の販売員を立たせることができるかどうかまで決めることが、ワークスケジュールなのです。

◎ 一番売れる時に、一番人を厚くするべきですから、その時間はバックヤードに下がって仕事をするのがないという指導をするんですね。お休みもそうですよね。やっぱり土日取りたいって、百貨店で働いている人でも言います。

◇ 言うんですか。

◎ もちろん言います。そこが大変なのです。百貨店に入ったんだらうって思いますが。(笑)

◇ お正月の1月2日、お休みされた時に結構びっくりしたんです。

◎ そうですね。あれは従業員はすごく喜びました。

◇ すごい決断ですね。

◎ あのお話をしてあげてください。フェローさんの運動会。

◎ フェローさんというのは、時給制の社員さんです。お店で働いていて。学校に子供さんが通っていると、運動会だとか遠足だとか、学校行事があるわけですね。その時に、この子は何小、この子は何小とかって分かっていて、それぞれの運動会の日程が分かってたら、その日はみんなで交代で休ませてあげようよとなると、すごくいいわけです。

それが、子供の運動会なのですけれどもと言われる前に、マネージャーは、マネージャーだったら、どこの小学校はいつが運動会というのを把握しておきなさいよと言っておきます。マネージャーの方から、運動会でしょ、うまく工夫して休みを取らなきゃ駄目だよって、一言言ってあげたら、すごく休みやすいじゃないですか。それをみんなに聞こえるように言うのですよ。そうすると、みんなが言いやすいですよ。何か行事の時に。それがチームで働くことなのです。土日絶対休んじや駄目だと言ってはなくて、何かあればお互い休むことがあってもよいのです。私もありがたく上司からは、運動会だけは絶対に休めって言われていました。

◇ その順番で言われれば、頑張ろうって。

◎ いい人なのかなっていう。(笑) すごく大切ですよね。自分の部下のお子さんが何年生でとかっていうことを、知ってるマネジメントができるかどうか。すごく大切です。そういうことがちゃんとできてると、雇用も確保できるわけですよ。このお店で働く分には、自分が休みたい時にちゃんと休ませてくれるのかというのが伝わればいいですけれども、日曜日休む？頭ごなしにダメという、そういう関係性ができません。

◇ 教員の業界も持続可能性が危ぶまれていて、教員不足とかですね。先生が足りないとか。教育実習に行って、やっぱり先生になるのやめますみたいな人が最近徐々に出てくるんです。今、企業もそうだと思うんですけど、就職活動をする時、福利厚生とかワークライフバランスを気にする学生が多くなり。恐らく、教員の世界を志望する学生もだんだんそういう考えになってきてるんだと思うんですね。

◎ そうすると、現状だとなかなか対応は難しい部分もおありに。

◇ 対応と言いますと。

◎ そういう学生さんが、先生になりたいんだけど、実際にご勤務されると、いろんな部活の先生やってください、顧問やってくださいですとか、日曜日に出勤ですよとか。

◇ そうですね。若手にそういう仕事が行きます。はい。

◎ 夏休みは夏休みがいいみたいとか。

◇ 夜も、12時間勤務ですね、大概是。若い人にいろんな負荷が掛かるようになっていて、病気を原因とした、特に精神疾患を原因とした離職は、若い人の割合は非常に高いんです。

<スポンサー制度とは>

◎ 百貨店でもそうですね。若い方は割と発症しやすいですね。心がついていけないということもありますし、接客の技術面もまだ上がっていないので、そういったところで、自分がで

きないから何とかしなくちゃいけないって、自分を追い込んでしまって、誰にも相談せずに、ある日突然来なくなってしまうということもあります。

- ◎ バックボーンがあるかないかです。相談する相手がいれば。よく、すごいクレーム受けたら、接客恐怖症になって、メンタルに支障が出たという話を聞くのですが、そういう人って、お前やればいいだろって周りが突き放しちゃっているケースです。周りでフォローする人がいれば、絶対大丈夫なのです。それは接客で自信がないっていうのは当たり前ですよ。それも、スポンサーという人がいい人が付いてる社員はすごく伸びるのです。

例えば私のスポンサーが安藤だとして、新入社員で。すごくいい教えをしてもらおうと、スポンサーって僕ら将来、お母さんという言い方をします。会社のお母さん。ずっと続く、その関係が。新入社員の時に自分の仕事を教えてくれたスポンサーの人は、何年たっても続くのです。その関係ってすごく大切なんです。

- ◎ 今日うちの子供見かけなかった？ とか言う。
- ◎ というのが出てきます。
- ◎ さっき、あそこでご飯食べてたよなんて。そうなんだって、声かけに行ったり。
- ◎ そうすると、似たように育つんですよ。ね？ 本当に似たように育つ。
- ◇ じゃあ、兄弟もいるわけですよ。
- ◎ います。兄弟もいます。1人で三つ子ちゃんとかもいます。
- ◎ それがスポンサー制度で、クエスチョン・アンド・アンサー・ノートって言って、今日覚えたこと何とかというのを交換日記で、ずっと交流します。最初の6カ月間ぐらいとか。そういうのって、いまだに取ってあるわけですよ。僕、最初のページに、段ボールはゴミ捨て場って書いてある。(笑)

<セルフマネジメントに関する研修プログラム>

- ◎ 弊社ですと、セルフマネジメントというのがメンタルヘルス対策に当たります。自己効力を高めストレスに対応するという内容で、精神科医の先生に監修していただきました。最初、三越伊勢丹の新入社員で入って6カ月目ぐらいでまず受けてもらう、ちょうど6カ月たつと、自分の居場所を探すと言いますか、ここにいていいのかなって悩み始める従業員も出てきますので、そういったタイミングで、仕事にはストレスがつきものだけど、ストレスとの向き合い方によっては自己成長につながるというお話をします。

その後、課長クラスであるとか、管理職の人たち向けに、管理職と部下のためのストレスマネジメントで、管理職の人たちが、部下とコミュニケーションが取れず悩んでいたりと、ストレスはチームや個人にどのような影響を及ぼすのかなど、セルフマネジメントと似ているのですが、部下を理解しないまま、かけた言葉でプレッシャーを掛けてしまうことがあります。それを知らずに、してしまう上司もいたりします。

- ◎ 良かれとは思ってるのですけれども。
- ◎ そうなんですね。そういうのをアニメで見せて、この事例はどうですかというのを皆さんで話し合ってもらおうというのをやっています。
- ◇ これ4時間、結構長いお話が。
- ◎ これは時間は調整できます。休憩を入れて3時間半ぐらいとか、3時間ぐらいにはできると思います。ちょっと内容を、グループワークのところを減らしたりすれば、調整はできますね。
- ◇ そろそろ、お約束の時間ですね。
- ◇ はい。お忙しいところ。
- ◎ いえ。とんでもないです。もし、また何かございましたら、こちらにも連絡先を。ご検討い

ただければ、ありがたく思います。

- ◇ 今日は本当に楽しく、そして非常に参考になるお話いっぱいありまして、ありがとうございました。
- ◎ いえいえ。こちらも貴重なお話を聞くことができました。大変ありがとうございます。
- ◇ ありがとうございます。

以上

ウチダ人材開発センタ

(日 時) 2018年7月23日 (月) 14:00~16:00

(会 場) 国際ファッションセンター (KFC) ビル 7F

東京都墨田区横網 1-6-1

(対応者◎) 常務取締役 事業推進担当 富田伸一郎 様

事業推進 事業部長兼ラーニング推進部長 山川宏樹 様

(聞き手◇) 青木栄一氏、福田亘孝氏

(教職員支援機構客員フェロー・調査研究プロジェクトチーム)

<調査の趣旨説明>

◇ よろしくお願ひします。少しご説明いただき、質問させていただくというような流れではいかがでしょうか。

◎ 結構でございます。

◇ 早速なんですけれども、お話し聞えればと思ひますが、あらかじめ事務局から私どものプロジェクト、それから、私どもが委託を受けている NITS という組織のことについてはお伝えしてると思ひんですが。その辺りでちょっと何かすり合わせとか、お尋ねになりたいことありましたら、お答えしたいと思ひますけど。

◎ はい。教職員支援機構さんは前の教員研修センターのときからよく存じておるんですけれども、そこは全然問題ないんですけど、接遇のところという内容がどんなところにあるのかなというのちょっと。

◇ まず、NITS という形になってから研修機能を強化しようということで、それで直轄のプロジェクトを幾つか同時に走らせています。その中の1つで私がお引き受けして、ほかの大学の先生にもメンバーに入らせていただいています。それで、私どものこのプロジェクトは教員の働き方改革というのを正面にとらえていまして、教員の働き方改革というものをいろいろなアプローチで考えた際に、まず教職員支援機構というところのプロジェクトですので、最終的には研修プログラムに落とし込むというか、そういう知見を集めるということが大事だろうということになりました。

その一環で企業の研修部門ですとか、企業内部の研修部門と、それ以外に研修をコンテンツ化して販売しているところがありますので、そういうようなところに話を聞こうじゃないかということで、今年度からそういうことをしております。

この間、百貨店ですとか、これから行こうとしてるんですが、エアラインですとか、あとは旅行業ですね。とにかくお客さんと接するようなところ。何でもかという、教員の仕事を広い、いろんな業種の中で取り上げたときに、まず対人サービスだろうということと、よく感情労働と言ひますね。感情をコントロールをしなきゃいけないんだと。これはエアラインの人なんか特に言うと思ひますけど、そういう職業の1つと考えれば、教員の育ち方を見ると、ハウ・ツー・ティーチは本当によく教わるわけですね。何を教えるかというコンテンツの部分。ところが、一労働者としてどう育ってるかという、ほとんどそういう機会がないんですね。

ですから、最近、教職を目指して頑張っ、なった瞬間辞めるような、想定している働き方と違ふと。子供と夕方、ボールを追っかけてればいいかと思ひていたら、行ったら保護者のクレームがとかね。電話の取り方も分からないというようなことで、まず教員の長時間労働というものがあることを前提として、いろんな仕事がおんされてるのも当然あると思ひんですが、働く側がもう少し何かスキルですとか、働き方について学ぶことができれば、随分変わるんじゃないかというふう考えています。

その1つが、まさに社会人としての基礎の基礎だと思うんですが、接遇というところから、トラブル対応ですね。保護者なり顧客からクレームが来たときに、先生は思わず保護者にも指導してしまうと。「お母さん、それ違いますよ」と、火に油を注いで。

もう1つは、やはりチームの問題でして、学校はチームの形を取ってはいるんですが、実際、上司からサポートがなかったりして、一般に教員の自殺のケース、最悪のケースをひもときますと、最前線の先生が保護者と対応させられて、フォローもなしで孤立してしまって、病んでしまうというようなことが随分多いようなんです。そういう広い意味で働き方の中で、まず無駄な仕事をしないというのが大事だと思うんですが、それ以外に顧客との関係を良好にし、トラブルがあったときにも対処していく。

それから、組織として個人がちゃんと働けるようにしていくということを学んでいく必要があるんじゃないかと。それをコンテンツにすると最高だよねということで、それで先ほど申し上げましたような業界にお話を伺いましょうということです。

内田洋行さんですよ、もともとは。

- ◎ はい、そうです。
- ◇ ウチダ人材開発センタさんも、教育に関係するお仕事をされていますし、それから、人を育てるといふ部門をお持ちであるということで、ぜひお話を伺えればなと思っていた次第です。ちょっと長くなりましたが。
- ◎ 事前に趣旨メールをいただいて、大体そういうことかなと思ってたんですけども、そこは全然認識間違っていないので、何とかお答えできるところはさせていただければと思っています。どこからまいりますか。うちの会社。
- ◇ まずご説明いただければ。

<調査対象企業の概要>

- ◎ はい。私どもの会社なんですけれども、ちょっと開いていただくとA4、1枚に入ってるんですけど、ここに広げてみますと、われわれこういう会社です。要は企業だけの人材育成みたいな立ち位置でビジネスやってるんですけども、弊社は親会社の内田洋行の関係もございまして、学校さん関係の、ここにいろいろ書いてありますけど、人の支援が多いですね。

特に2番目の人材サービスのところで、ICT支援員と書いてあるんですけども、今、小中学校はどんどんタブレット端末が入ってきて、先生方のほうは今PCというか、ITのほうは全部装備されてるんですけど、今度、生徒さんのほうにタブレット端末が配られてるので、授業のやり方自体が変わってきてる。かつ、そうすると授業の準備もあるし、最近は校務のシステムも入ってきてるので、極論言えばICT漬けみたいな感じになっちゃって、そこをですね。あともう1つは、学校も会社と同じようにネットワークが入ってきて、セキュリティが強化されてきてるので、全く会社と一緒にんですよ。

そうすると、ICT支援というのは主に2つのことをやってるんですけど、1つが授業の支援、もう1つが校務のシステムなんかの支援。この2つを主にやってるICT支援を、今うちが全国に150名ぐらい送ってるんです。これは各教育委員会ごとですね。ですから、市とか市町村ですね。

- ◇ 150人、すなわち150自治体と考えていいんですか。
- ◎ 大体40自治体ぐらいですかね。これはタブレット端末が本当は2020年までにほとんど全部入る予定だったんですけど、4人に1台必ず入るといふ装備の計画なんですけど、まだ全然いってないんですよ。多分7、8人に1台ぐらいいってるかどうかというところなので、自

自治体で装備すると支援に行くんですけど、装備してない自治体が多いということですね。こういったこととか、学校関連のところもやっています。

あとは3番目、人材育成研修サービスということで、これは本当に大学あるいは専門学校をご卒業された方たちを、われわれのほうで外部のお客さまですけれども、お預かりをして、学生から社会人への切り替えから始まりまして、若手の社員の研修、あるいはリーダー、あるいはマネージャーというような形でトレーニングを提供しているのと。

あと、私どもが強いのはITというのがキーで、IT技術者ですね。これを育てるとというのがキーワードなので、どちらかという、ヒューマンスキル系の研修もやっていますが、技術系の研修もやってる会社でございます。あと一部、人材派遣とか人材紹介というのをやってるんですけど、これはあまり多くはやってなくて、グループが多いですね。

人のところの資格ってなかなか、親会社のように物品を売っているところってなかなか取れないので、役務のところはわれわれのほうで派遣業ですとか、職業紹介業とか取ってやってるというのが、われわれの会社でございます。

分社しては24期となります。お客さまはやっぱりIT企業が多いです。あるいは複写機メーカーさんとかですね。

- ◇ 3番の部分ですね。
- ◎ はい、そうです。3番の部分です。
- ◇ このパンフレットにもあります学校ですけれども、主たる顧客としてはどの辺りですか。小中学校が多いんでしょうか。
- ◎ 実は小中学校と大学もあるんですよ、一部。小中学校は今言ったようなICT支援がメインなんですけれども、大学はここには書いてないんですけど、例えば今、競争的資金ってもう最近なくなっちゃったんですけど、グローバル人材育成推進事業とか、COCとか、その運用支援をやらせていただいています。
- ◇ 運用支援というのは？
- ◎ 実際には、例えばある大学はうちのスタッフが10名ぐらい行ってまして、グローバル人材の本当に学生さんとの交流プログラムをつくったりとか、あと各大学、海外の大学とのMOUを結ぶとか、そういうのも全部一手に。
- ◇ もっぱら、ロジの部分を引き受けられる？
- ◎ はい。一応、そういうようなこともやらせていただいております。

<ICT支援員の派遣>

- ◇ 先ほど校務と教務とおっしゃったと思うんですけど、よく最近、学校でも働き方改革の1つで、そういうシステムを入れようじゃないかと言ってますけれども、ウチダ人材開発センタさんとしては、例えば内田洋行さんのグループのシステムが入ってなくても、それを請け負ってらっしゃいますか。ICT支援員の。
- ◎ 一応、今、引き受けてません。
- ◇ まず、納品先のところに行かれてるという。
- ◎ はい。
- ◇ それは考え方としてはそうだなと思うんですけども、仮にICT支援員を違うNECとか、同業他社やってますよね。ああいうところで、そっちもそっちでやってるもんなんじゃないかね。ICT支援員的な派遣サービスも。システムだけ納品してきよならというわけじゃなくて。結構、回す側も込みで販売してるという感じですか。
- ◎ はい。あとは、今はでも、前はシステムとセットでという話だったんですけど、今、先生がおっしゃるように、最近はシステムはシステム、支援員は支援員と分けていただけるように

なってきた自治体もありまして、その場合はうちは支援員を提供してるんですけど、たまたまシステムが内田洋行だったというだけで、これもしかしたら NEC さんとか東芝さんの場合も、もしかしたらあるかもしれないんですけど、今のところないというだけです。

- ◇ そうですか。実際行っても、それは仕事としては成立するわけですね。
- ◎ もちろん、はい。
- ◇ システム回すという意味では不偏的なものなんですね。
- ◎ そうですね。おっしゃるとおりですね。ただ、1つだけ校務だけはちょっと違うところがあって、勉強しないと、例えば NEC さんが提供してるやつを勉強しないと、こっちもなかなかというのがありますね。
- ◎ こちら、ICT 支援員だけのパンフレットがございまして。今まで ICT 支援員って名前が認められてなかったんですけど、今回、文科省の強化策の中に名前を入れましたね。ICT 支援員って。
- ◇ 今、部活動支援員に至っては、国の補助も出るようになりましたので、支援員という言葉はなじみが出てきたんですね。
- ◎ そうですね。こちらのパンフレットに出てるのは、大半のものが教務支援ですので、教務支援でしたら学校の先生の使っている道具というふうな、ほとんど ICT 機器でしたら、それが他社のものでも。
- ◇ そうなんですか。
- ◎ ですが、校務システムは学校の事務処理のシステムのようなものですから、それは当然、メーカーさんと言うよりは自治体さん、自治体さんがメーカーに発注して作りますので、その仕様ですかね。何々県と何々県は当然仕様が違うでしょうから、入札時の仕様が。となると、例えば千葉県で校務システムを先生方に教えていた方がいきなり神奈川県に行っても、神奈川県はメーカーも違えば、入札仕様も違ってれば、当然操作方法が違います。やっぱり、内田洋行が納めた自治体に行くほうが、校務システムの支援は楽ではありますよね。
- ◎ ですから、ちょっと今日のお話とはずれるかもしれませんが、われわれも民間で学校に入るものですから、逆にすごく気を遣って、生徒さんにも当然信頼されなくちゃいけないですし、先生方にも信頼されなくちゃいけませんので、ちゃんとそこは学校の特有のやり方というのをレクチャーして、研修やるんですよ。
- ◇ まずそこからやるんですね。
- ◎ まずそれをやるんですよ。
- ◇ それは支援員向けの？
- ◎ はい。それと校長先生と、教頭先生、そういう役職とかですね。そういうのも全部教えたり、当然マナーですよ。こちらもやったり。あと、地域の奥様方が多いんですけど、最近では高齢者の方も増えてきて。
- ◇ 支援員ですか。
- ◎ はい。元 NEC だよとか、そういう方がやっていただけるとすごく助かるんですよ。そういう方は知見もありますし、マナーもちゃんとしてるので。
- ◇ ちなみに、派遣先は全国に広がってるんですか。
- ◎ はい。
- ◇ その地域に近い、その学校に近いところで公募するということですか。募集するんですか。
- ◎ 公募します。募集します。

<新入社員に対する研修>

◇ まずは、そういうシステムというところが軸になってる事業なんだなということは理解できてきたんですけども、その中で今、私どもの主たる関心である研修という言葉が幾つか出てきているんですけども、お仕事を通じて、システムというのを軸としてお仕事を通じて、教員の研修というのはどういう位置付けになるのでしょうか。

◎ 教員の研修ですか。

◇ ここに教員の研修の方法というようなことも書いてあるんですが、このサービス。

◎ これですね。こちらですね。

◇ 使う人っていう前提ですか。

◎ 道具の使い方だと、やっぱり先生方、教えるプロ意識の人いらっしゃいますので、その先生方が新しく使わなければいけなくなった ICT 機器ですとか、環境といったもの、それを操作方法をお伝えするという意味での研修会です。

ですから、あくまで先生方の支援ですので、先生方の教え方とかそういうことは当然ないんです。先生方が新たに使わなきゃいけなくなった道具の操作方法という意味です。こちらの研修会は。

◇ その意味での研修というのは、実は NITS の研修でもハウ・ツー・ティーチのほうが多いわけですよ。働くとか、教える人として知らなきゃいけない道具の使い方のようなものって、やってます？こういうコンテンツと言うんですかね。それも教育行政の世界では弱いんだと思いますね。

◎ 初めに企業研修のほうをお伝えしたほうがいいですかね。いわゆるビジネスマナーのところが、あと教えるというと、インストラクターの。

◇ そうですね。その順番でお願いします。

◎ ビジネスマナーの資料は持ってきてないんです。ちょっと待ってください。お持ちします。企業研修と先生方のやつと混じってると思うんですが。

◇ すみません、どうも。考え方としては、分かれてるものですか。

◎ いや、混じってますね。

◇ そうですか。たまたまターゲットが違うというだけで。

◎ そうですね。

◇ 哲学みたいなのは一緒なんですね。

◎ 一緒ですね。こちらが今年度の新入社員研修です。4月から6月中旬ぐらいまでの新入社員研修のパンフレットでございまして、外部のお客さま、内田洋行グループも一部参加していますが、ほとんど外部のお客さまにご参加いただいているものでございます。まず3ページ、4ページをご覧いただきたいんですが、新入社員で社会人になりますので、例えば IT 機器の使い方とか、営業でしたらセールスのテクニックとかという、テクニック面よりも一番最初にやるのが4ページの一番上のところにございますけど、意識・態度というものの指導でございます。

意識・態度の指導は大きく2段階になっていて、まず一番初めにやるんですね。一番初めにやることに加えて、その後のテクニックの研修に入っても、ずっと意識・態度については指導し続けていくと。大体大きく2つのステップになっております。

ちょっとめくっていただきまして、最初にやるというところで言いますと、5、6ページをご覧いただいてよろしいですか。これが2018年の全体スケジュールでございまして、一番左上のところの4月の3、4、5。一番左上が日程的に4月3、4、5というところに、水色ベースになってますが、そこが一番最初の研修で、ここが意識・態度のことしかやらないです。

その後ずっと ICT 基礎とか J A V A なんていう、これは IT エンジニアですね。あるいは、ソリューションセールスってテクニックの研修が出てきますけど、この中もテクニックだけではなくて、意識・態度をずっと続けてやっていきます。

ビジネススキル基礎のところをクローズアップして見ます。これが 8 ページになりまして、ビジネススキル基礎、まず狙いのところでありますが、マインド・チェンジということが一番上の狙いのところに書いてございます。

まずは、基本的に学生ではなくて社会人なので、お金をいただいて勉強しているという機会であるですか、あるいは社会人というか、民間企業に入る方がここはほぼ全員なので、企業人という言い方をしてますけど、企業人というのは企業人としての社会があるから、企業人としてのルールやマナーというものをお互いに理解していないと、そもそも社会で活躍することはできないと。

だから、マナーというのは皆さんが活躍する上で必要な大前提ですと。それがないと、相手から認められることもないと。なぜならば、まだ新人だから実績上げてないですよねと。実績上げてないから、まずは社会に入るためのルールというものを身に付けていないと、評価もされませんと。そんなような能書きがあって、それをあとは実体験していただくために、1 つはグループワークみたいなもので大体やるとうまくいかないことがあって、それを後で評価するというようなこととか。

あるいはルールとしては挨拶、名刺交換、敬語の使い方、ビジネスマナーといったような基本的な動作ですね。電話応対とかもありますけれども。それをこの 3 日間ぐらいでやっていきまして。この 3 日間の研修では、仮想ですけども、お客さまのところへ訪問するという仕立てのロールプレイをしますので、その段階では当然、挨拶や訪問しますので、名刺交換といったような演習をして、それをビデオで撮って、派遣先の企業様の人事部のほうにそれをそのまま DVD として渡すと。というようなところを、この 3 日間でやっています。

この 3 日間では、まず挨拶とか言葉遣いとか文章ということが、ここでまず出てきますので、それがこの後のテクニックの研修でもずっと問われて、挨拶は毎日させられますし、していますし、当然そこで言葉遣いがちゃんとならなければ、講師からそこは指導される。それから、文章も日報という形で書きますので、それも毎日評価されるということで、初めだけやるだけでは当然身に付きませぬので、言わばしつけなので、これはずっと継続してやっていくというのが接遇というか。

- ◇ ちなみに、講師は内部の方なんですか。
- ◎ はい。内部です。
- ◇ いわゆる人事畑を歩んでこられたような方とか？
- ◎ やっぱ現場、IT 技術者が多いですね。IT 関連の技術者とか営業中心の人間が企業内の教育というものでは、うちだけじゃなくて、ほかの会社さんもみんな。それと、あとは階層別の研修のほうは人事畑の人が多いです。
- ◇ そうなんですか。意外だと思ったのは、IT 技術者の方もビジネススキルの講師をされるというのはすごく意外で、何か技術屋さんだからあまり、人と顔を合わせると目線をそらすような人が多いのかなというイメージもあるんですけど、そういうわけではないんですね。
- ◎ そうですね。全員がそうではないので。受ける人も IT 技術者を目指してるので、その先輩が「こういうふうになれるんだ」というのが、結構効果があるんですね。
- ◇ ちなみに、各社から派遣されるんだと思うんですけども、派遣の仕方って、1 人代表で送り込むパターンということですか。
- ◎ これはいろんなお客さまがご参加されますけど、その会社の新入社員はほぼ全員がこちらに来られます。自社で 10 人のうち 3 人・7 人とかという形はまずないですね。同じ新入社員

さんなので、同じ体験を積ませたいということがあるんだと思います。ごくまれに、10人の中で8人は内田さんに出しますけど2人は別の会社に出すというところもまれにあるんですが、大体2年目以降一緒になります。いろいろ試されてらっしゃると思うんですね。

ただ、やっぱり違う研修を受けて新入社員が配属されると、先輩も困ります。新入社員は同期ですからね。そこは同じ研修を受けてご参加されることが多いですね。違う会社の方がたくさんいますので、違う会社の方との同期みたいな関係もできるみたいですので、特に採用数が少ない中小さんとかですと、他流試合をさせたいからここに参加させるというお客さまもいらっしゃいますね。

<マネージャーに対する研修>

- ◇ 新人さんをサポートする上司の研修みたいなのも展開なされてる。つまり、いろいろ新人さん困ったなみたいなことがあったときに、上司の方がどう新人をサポートしていくかみたいなスキルの研修みたいなのも、また別途？
- ◎ 上司ですね。例えばこの新入社員のパンフレットだと、OJT トレーナー研修というのが7ページの一冊下にございますが、これは新人ではなくて2年生とか3年生とかで、後輩が付くような先輩たちの研修です。それから、先ほど富田からも申し上げましたけど、階層型と言うんですけど、例えば新人、リーダークラス、管理職クラスといったような研修もご用意させていただいております。
- ◇ 全部そろってるんですね。マネージャー層ということになりますか。
- ◎ そうですね。はい。これがちょうど内田洋行グループ、今回のパンフレットが内田洋行グループだけだったものですから、それをお見せしたんですが、内田洋行グループの管理職研修で、これは主に新しく管理職になる方、なった方向けの研修でございまして、ここを見ていただければいいんですかね。右下のところにマネジメントという要素について書かれていまして、当然マネジメント研修はひとつとおりやるんですけども、その1つの大事な要素として、一番右下ですが、部下の育成というのが要素で入っております。右下の部下の育成と、左下の部下の動機付けですね。動機付けでは信頼関係を形成していくことが大事なので、セオリーや演習やケースを交えながら、こういったところを勉強していただくという研修もご用意いたしております。
先ほどのOJT トレーナーとかマネジメント研修というのは、言わば、その階層で機能を期待されている方々向けにご用意している研修という意味合いです。これは新人研修から始まって、OJT とか管理職という階層ごとの研修の意味合いですね。
- ◇ OJT リーダーですとか管理職のターゲットは、やはりターゲット全員が集まるわけですか。
- ◎ 実際はOJT リーダーといっても、お客さまにわれわれ提案することはできますけれども、お客さまでのOJT リーダー候補が全員弊社にご参加いただけるかどうかは、それは分からないですね。
- ◇ 新入社員研修とはちょっと違って来るんですね。
- ◎ 新入社員研修もやっぱりそうですね。そこは違うんでしょうね。
- ◇ ある意味、代表選手を送っていくような、絞り込みのようなものもあるかもしれない。
- ◎ あるかもしれないですね、お客さまのほうで。管理職研修のほうは、これは内田グループということもありまして、これは内田グループになりますと、さすがに代表者だけということではなくて、グループ内企業で管理職に今度なられる方、あるいは、なるという方はほぼご都合が合えばご参加いただいております。
- ◎ それを今お話したのが体系的に、これが体系的になった形で、ぱっと開いてもらうと、今、山川が説明した新入社員のところ、それと30歳以降のところ。真ん中は接遇に限らず、20

代のこのところで必要な基礎力というのをわれわれのほうで特定をしていて、まずはコミュニケーション力とか、あと1番は文章コミュニケーションですけど、2番目が対人能力強化。これはロープレなんかも交えてやるんですけども、クレーム対応なんかもここに入るんです。

今、お客さんと対峙して、お客さんに怒られるとそれで駄目になっちゃう方が結構いるんですよ。ですから、「ちょっと強めにやりますよ」と言っておいて、ここでやっておかないと、お客さまと本当に対峙したときにカツンと来て心が折れちゃう人があるので、ここで対人能力強化訓練というのでやりますと。

それとあと論理構成。論理的な考え方ですね。ロジックですね。あと問題解決。それと、どうしても同じような形でいくんですけども、次、グリーンの濃いところで信頼関係、論理構成力、傾聴力って、基礎から応用に入るみたいな形ですかね。最後は、チームで働く力というのがわれわれの業界では非常に必要なので、コラボレートに働く力というのを最後やってというようなプログラムになってるんですよ。クレームなんかの役は実際のケースを話し合ったり、あるいはロールプレイングですね。

- ◇ あらかじめ、そういうことが起こるんだろうと分かっていると全然違うわけですね。
- ◎ そうですね。それをあらかじめ擬似的に考えさせるというか。
- ◎ とらえ方ですよ。背景としては、クレームっていうことは単に感情をぶつけるのが目的ではなくて、何か良くしてほしいという、それがあからぶつけていくわけですから、そもそも怒られたからへこんじゃうんじゃないか。怒られたら怒られたことに何かあるんじゃないか。それをちゃんと考えて、きちんと対峙して、解決策や対応というのを見出して、真摯にそれに対応するという、そのプロセスもここで1回学ぶわけですから。
- ◎ 必ず今はそういうのを、全部広い意味のインシデントなので、必ずそれを上司とか先輩とかに報告するというのを、プロセスをちゃんと言ってあげないと1人で悩んじゃうので、それが大切ですね。

<チームで問題解決するために>

- ◇ このコラボレーション、協働のための力って具体的に言うと、そういうふうな上司に絶えず報告するとか、そういうのもここに含まれるんですか。コラボレーション、協働を行う。
- ◎ ここはどちらかという、上下の関係よりはチームで働く力みたいなほうが大きいですね。要は、問題解決がだんだん個人でなかなか解決が図れないことが多くなっちゃって、仕事だから、チームで解決していこうということの、チームでのミーティングだとか、そういう力を付けていけないよなということなんですよ。ここはあまり「報・連・相」というよりは、どっちかというチーム内の力みたいなところに重きを置いていますね。
- ◇ その辺り、IT業界、不案内なものですから、どういうことを、どういう課題はチームでやると解決できるんでしょうか。
- ◎ これは別にIT業界に限ったお客さまだけではなくて、親会社の内田洋行ですとか、グループ会社でも利用はしてはいるんですね。それは今、富田から申しあげましたように、今のビジネスが複雑になっていて、1人の知見では解決できないものが多くなっているのだからお互いの持っている情報を集めてより良いものにというところが必要だということで、これをやっているんですが。特にIT業界で言いますと、1つはIT業界特有かどうかは分かりませんが、設計のプロセスというのがIT業界、どちらかという見えにくいんですね。最終的に出来上がったものになると、コンピューターとか画面とかデザインがありますけど、そこに行き着くまでというのは、いわゆるデジタルデータのプログラミングの世界なので、完成するまで具体的なイメージが見えないというのがIT業界の特質かもしれない

で。となると、いろんな角度からアイデアを出し合ってるほうが、より精度が高くなるというところが特性かもしれません。ですから、設計ですとか品質管理といったような局面において、チームでやるというのがある意味で IT 業界は基本にはなってます。あまり1人でやるということはないですね。細分化されていった先はありますけれど、途中は1人でというのはあまりないですね。

- ◎ プロジェクトマネジメントという言葉があるじゃないですか。多分プロジェクトマネジメントの研修が結構盛んなのは、最初はゼネコン業界から来てたので、建設業界と IT 業界だと思うんですよね。プロジェクトで仕事やるというのが結構多いんですよ。本当は対人が苦手だから、コンピューターが好きだからと入ってこられても、そういうわけにいかないんですよ、今は。
- ◎ ビジネスマナーの研修を、実は私も IT エンジニア出身なんですけど、私もやるんですね。そういう人間がやるというのは珍しいということなんですけど、実は私どものグループ会社のほうでも、IT 系の会社でも、お客さんのところで複数が競合してコンペティションになるといったときに、最後のプレゼンテーションで一緒になったら、IT エンジニアの指揮官、プロジェクトマネジャーと面接をして、プロジェクトマネジャーと面接して決めるというところが少なくないらしいんですね。

まるっと言っちゃいますと、いわゆる人間力というのか、このリーダー、プロジェクトマネジャーがどこまで真剣に仕事をしてくれるんだろうとか、というようにところを見て発注先を決めるというお客さまもあるらしいですよ。となると当然、その人の目を見て話さないような人というのは自信なさそうだなとなっちゃいますから。

本当に自分のパソコンとか自分のスマホですごいビジネスをつくって、ラインを1人でつくりましたとかというようなエンジニアもいると思うんですけど、私どものお客さまの大半はエンドユーザー様と一緒にシステムをつくっていくというエンジニアのほうが多いので、ですから対人能力が必要だよねというふうになりますね。

<技術者にとってのコミュニケーション>

- ◇ 単に、例えば複合機納品して、せいぜいメンテナンスとか備品補充ぐらいだったら求められてないのかもしれないですけど。
- ◎ それが複合機メーカーでも、営業は定期的にしか行かないんですけど、いわゆる CE さん。カスタマーエンジニアが一番お客さんと接するので、そのときに無愛想だったらいけないし、一番のお客さまの課題を拾えるのが CE だと。営業のときにはきちんとしたお話になりますから、きちんとした話しかできないですけど、CE さんは紙とかインクとか抱えて修理に来ましたといったときに、「いや、最近ちょっと困ってるんだよね」という、そこがビジネスチャンス、ヒントになる。だから、CE さんのコミュニケーション能力が必要だよねというのは、どこのメーカーでもおっしゃいますよね。
- ◎ 10年前は全く違って、「話すな」という教育だったんです。CE は営業の邪魔になるから、「話すな」と。「変なこと言うな」という教育だったんですよ。それが変わったんですね、今。それはなぜかという、複写機って前は単体だったので、とにかくこれが壊れたら直すという作業だけで良かったんですけど、今、お客さんから相談されるんですよ。複写機があって、これがみんなネットワークにつながってるものですから、どうやってこのネットワークにつないでとか、いろんな相談がカスタマー事例のほうに来るので、技術的な。だから、話さざるを得ないんですよ。
全然そこが変わってきちゃった。そういうことで、ここに書いてあるように、人に強くなるとか、考える力を強くするというのは、集合研修にはこう書いてありますけど、集合研修

で補完できるものかなというふうに思ってまして。だから対人能力というのは、日々のお仕事の中でもそれはもちろん醸成はされますけど、いろんなシチュエーションをこの研修の中で擬似的にやったほうが早く効果的に、例えばさっきのクレームなんていうのもそうですけど、クレームないほうがいいんですけど、あったときに慌てないようにやっておくことですね。

<研修の段階性>

- ◇ それから、研修というものの考え方なんですけど、1回研修やって終わりという感じじゃないんですか。やっぱりフィードバックとか繰り返し研修みたいなほうが好ましいんですか。
- ◎ もちろん。はい。おっしゃるとおりですね。
- ◇ ある意味、リピーターみたいに研修を買って、買うというか、購入するような企業が多いんですか。
- ◎ やっぱりステップアップを皆さん望まれるので、ある意味、基礎をやったら、次は応用でみたいな形でのお客さまのご要望というのはありますね。
- ◇ これ、どうでしょうか。例えば新入社員研修だったら、新入社員研修を集めてやって、その人がどうなったかまで含めた。
- ◎ 含めてやります。それがこの新入社員から始まって、ずっとご案内していくんですよ。これをずっとご案内をしていって、最後はリーダーまでみたいな形でご案内をさせていただいております。
- ◇ そうすると、AさんとかBさんという情報がずっと蓄積されていく？
- ◎ そうです。
- ◇ 研修の受講歴含め、その研修ではどう力が付いたかとか、この辺不十分だみたいなポートフォリオがあるんですね。
- ◎ ポートフォリオでマナカクというのをを使って、名前が。システムの名前です。大学さんとかに入ってるようなポートフォリオでずっと管理してるんですけど。
- ◇ 送り出す側の企業からすると、その部分についてはかなりお任せできるわけですね。
- ◎ そうですね。受講歴、あと資格ですかね。
- ◇ そうですね。ICT関係だと色々な資格があると思いますね。
- ◎ これ一部ですけれども、対人のカリキュラムの。大体コミュニケーションの基本点を1日目にやって、夜にLIFO (Life Orientations) というのは、ある会社さんが出している自己の強みというのを伝える、分析する診断ツールですね。ライフ・オリエンテーションという診断なんですけど、こういうのを交えながら自分自身の自己理解とかも深めて、2日目に「リアルケース」と書いてあるんですが、これ、1度にどっちかをやりまして、どっちがクレームを付けると、どっちかが納期が間に合わないとかという、そんなのが今までございます。
- ◇ 代表ロープレというのは、前に出てきて。
- ◎ そうです。アウトプットをしたほうがより定着しますので、なるべくアウトプットの機会は増やしてあげたいなど。体験学習で。企業の研修って体験学習が多いですね。ラーニング・バイ・ドゥーイングでしたっけ。
- ◇ 確かに、全体の時間の中でドゥーイングの率が高いですね。
- ◎ そうですね。何かティーチングの部分で結構少ないですね。ティーチングが多いと寝ますので。(笑)でも、学生さんと違うので、それぞれの経験というのを話してもらったほうが、逆にほかの受講者の学びというのが大きくなりますから。

<教員向けの研修>

◇ 今ここまでお話を伺ってきましたけれども、企業向けの研修と、あと教員向けの研修もお持ちであるということなんですが、それについては。やはり伝統的な教員研修のコンテンツというのはありながら、労働者としての先生という自己のとらえ方をしていないんですね、先生方って。とにかく子供のためならというので時間をどんどんどん使われていって、めりほりが無いというのがありますので、自分の身を守ることにもつながりますので、どう働き方というものを自分でデザインして、困ったら上司に相談するかというのを、どう身に付けてもらうかというのが今課題になっています。

◎ そうですね。

◇ IT技術者と似たようなものだと思うんですよ。要するにある意味で技術者ですから。

◎ これがわれわれのやつなんですけれども、真ん中のところにコース内容が出てるんですけど、こういうやつなんです。まずは、効果的 ICT 活用の 21 世紀スキルにする授業デザインとか、これはもっとアクティブ・ラーニングを取り入れるために、要は ICT のツールをいかに授業の中に入れていくかというものなんですけれども。

それと A 2、A 3 は完全に操作です。Windows とか iPad ですね。あと A 4 は情報モラルですね。これはセキュリティ関連のものをやらせていただいています。それと 5 番目はプログラミング的思考と書いてありますが、今、先生方がプログラミングとかもやらなくちゃいけなくなってきましたけど。

◇ ええ。そうですね。

◎ うちもいろいろ、内田洋行もいろんなプログラミング関連の教材って出してますから、それの一端ですね。A 6 は全国学力学習状況調査をいかに分析していくかというワークショップというのをやらせていただいております。これは、調査の結果というのは本当に詳細に出てるんですが、本当に現場の先生がそれをちゃんと使ってるかということ、使ってる人、結構いるんですよ。あとは、B 1 はインテリティーチというアクティブ・ラーニングの、これはインテルさんが提供してるやつだったんですけど、最近インテルさんがやらなくなっちゃって、前は無償で提供してたんですけど、それを内田洋行のほうで引き受けてやってるやつなんです。

これは元は 21 世紀型スキル、これは OECD で出したときの元になるものなので、これはぜひということで小学校の先生方向けに今やらせていただいています。B 2 は先生のための 7 つの習慣という。これは 7 つの習慣、よく企業向けではコピー・リーダーシップというところの、セブン・ハビットってよく本とかが書店に行くと売ってるんですけどね。要は「人生において何が一番大切なの？」みたいのところから始まるやつでして、そういったものもご提供させていただいています。教え方というよりは、ツールをいかにうまく活用して、先生のほうがメインですね。1 つは、効率を図るためにはぜひ、黒板ですべて書くんじゃなくて、こういったものをやりながらやると、時間的な短縮というのができるはずなんですけどね。

◎ その辺りは本当に先生方は逆をいってるんですよ。いまだに手書きでやりますよね。手書き主義が多いですね。

◎ ICT 支援員のもう 1 つの仕事は、事例を集めることなんです。授業事例というのは、変なところから持ってくるわけになかなかいかないんで、A 先生がつくった授業事例とかと展開できるのは要は自治体、教育委員会の中じゃないですか。管轄の中であれば問題ないじゃないですか。その中で事例ができるように、事例をつくってあげたりとかしてるんですね。

◎ 情報共有ですよ。引き継ぎと情報共有のない職場とよく言われてますよね。

◎ そうですね。そこがなかなか進まないの。われわれのほうも 1 人の先生だけサポートす

るんじゃないくて、いろんな先生方が授業にうまく使ってもらえるようなサポートをしてるので、それを要は日報・月報とやると見えちゃうわけですよ。20人先生がいる中で10人はちゃんとやってるけど、あとの5人はまあちょっと。あとの5人は全くやってないからね。そういったのは報告はさせていただいてるんですけどね。

- ◇ どうしても先生方は個人事業主みたいなのがまだあるんですよ。特にICT機器って、本来、集権的に上から全部そのとおりにやらせてもらわないと動かない側面がありますけど、どこかでボトルネックとか地雷原みたいな先生が出てきちゃったりするように聞いてますから。ちなみに教員の研修をなさっていく過程で、ベテラン層はやっぱり難しいですか、研修しても覚えてもらえない感じがしますか。つまり、マウスすら動かさないような人って、もういなくなってますか。
- ◎ もういないです。大丈夫です。そこは大丈夫なんですけどね。
- ◇ じゃあ、どの年代も研修のターゲットにはなり得る？
- ◎ はい。今はもう。
- ◇ もう2010年代になれば。
- ◎ そうですね。ですから、あとは情報モラルとか情報セキュリティーだとか、そこら辺の感覚がまだまだ弱くて、パスワードをポストイットでぽんぽんぽんと貼ってたりとか。
- ◇ パソコンのモニターがライオンみたいになってる。(笑) 付箋紙だらけで。
- ◎ ソフトウェアの中は、今ほとんどソフトウェアは資産管理ソフトみたいなのが入っていて、例えばUSB差したとか、そういうのも全部感知できるようになっちゃってるので、意外とやられないです。その代わり、パソコンのシステム以外のところでは紙ベースでいろいろやっていたりして、先生「あれ、先生まずいんじゃないですか」というのはございますけど。確かに今、校務のシステムのパソコン、授業で使うようなパソコンって分かれてたりいたしまして。
- ◇ そうなんですか。
- ◎ はい。だから、それはやっぱり複雑だよなというのがありますよね。
- ◇ 実際、一緒にしたほうがいいんですか。
- ◎ 校務って事務用ですから、それと授業で使うのは別のほうがいいかもしれないな。やっぱりどうしても。先生はそんなことないけど、われわれは外に持ち運ぶので。
- ◎ 持ち出し用のPCとそうじゃないのと。あとはSEとかの開発者の場合は、開発者の場合はいろんなソフトウェアを独自に入れたりしますので、そうすると管理がまた別になるから、開発用のITエンジニアはまた別に1台持つとか、それも出てきそうですね。
- ◇ 今の若い人たち、パソコン離れというのが逆に問題だと言われていて、実際、大学で教えてましても、スマホは使えるんですけど、パソコンの使い方が下手という学生いるんですよ。
- ◎ 新入社員研修を通じて感じるのは、ここ数年、キーボードを打てない人が増えてきています。それから、ファイルとホルダーの感覚がない人がだんだん増えてきてますね。
- ◇ スマホ、分からないですもんね。iPadもそうですし。
- ◎ 実際、社会、企業人だとももちろんPCが前提なので、PCのスキルが落ちてるといえるのは感じますね。1回上がって、それからまた下がってきてます。タブレット、スマホになってますので。あとはスマホがすごく日常の感覚なので。これは私が思うことですが、写真を撮るといって躊躇する意識がないので、会社の中でホワイトボードでぱっと写真を撮る。お客さまでは禁止されているところだとか、お客さまによっては社内でのカメラ使用禁止という会社もありますので、特にスマホだとそのまま送信されちゃうので。そういうセキュリティー意識というところが日常の道具だとできちゃうので、気楽になってるとかです

ね。

あと、手書きで書くということがだんだん苦手になってますかね。これは私だけの考えですけど、板書を取るというのは、ストーリーを自分で解釈して落としていくにもかかわらず、完成形で写真を撮られちゃうと、思考プロセスを学習する機会がなくなってるので、完成形をスマホで撮るって、先生方の板書をスマホで撮るっていうのは、あれはその人たちが脳みそを使う機会が減ってるんだろかなんて、これは私だけの。

そういう人たちが増えてくると、論理構成力とか、言語によって表現するという習慣とかがだんだん落ちてくるんだろかなという感じがありますね。特にライン中心ですと、相手のリアクション前提ですよ。メールだと相手に行ったら、そこで解釈する。手離れたコミュニケーションスタイルがメールや手紙でしたけど、ラインということは「これって何じゃね？」で、相手がリアクション待ってますから。そうすると、自分だけで完結するロジックを脳で組み立てる必要がないので。話がものすごくそれちゃったんですけど。

- ◇ 世代とか時代で変わってきてるなって思います。ツイッターもそうですけど、百数十字の中で完結するロジックじゃないと伝わりにくくなってますよね。
- ◎ そういう世代に合わせてのコミュニケーションとか教え方というのは、毎年毎年議論をして研究はしていこうとしています。
- ◎ あと、例えば三部作ぐらいあるんですけど、授業のデザイン向上シリーズというのと、インストラクショナルデザインとかですね。こういったものもいろいろご提供させていただいてます。
- ◎ これは教員研修の教材ですね。これは先生方用の21世紀型スキル。これは熊本大の鈴木克明先生に監修いただいてやっていますので。こういったものもやらせていただいたりしてますね。難しいんですよ。教え方に入っちゃうと、それは専門家の先生方なので、そこに入らないように、なかなかこう。アクティブ・ラーニングをやるための、言わばICT脳をつくるためのインストラクショナルデザインみたいなイメージでつくらせていただいています。シラバスというか、この設計もいかにうまくICTを活用してできるかみたいなのところに焦点を絞って、指導方法なんかもつくれるようになっていきます。こんなものもあります。
- ◇ 今、英語が小学校でどんどん増えていて、英語の教材ってかなりICT機器を通じて提供できますよね。ですから、実はICT機器を使えないということは、小学校の先生にとっては英語を教えるときに困難を感じるというのがありますよね。ある意味、基礎力みたいになってきますよね、これからは。
- ◎ はい。教育大学であまりそういう勉強をしてこないような気がするんですよ。
- ◇ 確かに。教育大学は今お金がないんですよ。国からの運営交付金というお金の流れ方の仕組みから、ある意味、当然の帰結なんですけど、人件費でどんどん消えちゃうんですよ。そうすると、ICT機器を、それこそこちら（ウチダ人材開発センタ）にあるような教室を整備するという余力がもうないんです。衝撃的な場面を結構見るんですけど、かつてはここに事務職員がいっぱいいたろうなという事務ブースに、真ん中に机がぽつんと3つぐらい、島が1個だけあるという教育大学あるんですよ。この人たち、みんないなくなっちゃったと。それでも、この人たちの人件費を回すだけでいっぱいいっぱいですから、それは不思議はないですね。かなり深刻ですね。ですから、入職して初めてそういうのが配備されて、都内なんかはかなり配備されてますから、困っちゃうんじゃないでしょうか。
- ◎ おっしゃるとおりですね。最近では中高一貫で私立関連のところのICT導入率というのはかなりなものなんです。その先生方はかなりICTの活用力というのは向上されてますよね。
- ◇ そこで、教育大学で何もせずに先生になった人からすると、かなり厳しいですね。
- ◎ 厳しいですね。そうですね。

- ◇ ちなみに、こういう研修プログラムの主要な顧客はそういうあれですか。私立が多いですか。それとも公立がそれなりに。
- ◎ 公立のほうが多いですね。ちょうど今、夏休みに入りますけど、この間に多分 3000 コースぐらいです。全国で。
- ◇ そんなに？
- ◎ はい。
- ◇ 3000 コース？講座？
- ◎ はい。全国で、1日コースとか半日コースとか。
- ◇ 夏だけでですか。
- ◎ 夏だけで。
- ◇ よくそれだけコースやりますね。フル回転ですか。
- ◎ フル回転。総動員ですね。
- ◇ でも基本、自社内で賄えちゃうんですか。
- ◎ 自社と、さっき 150 人の支援員で、それで賄ってやってるんですよ。
- ◇ 顧客としては、これは差し支えない範囲で結構なんですけど、都道府県単位ですか。それとも市町村？
- ◎ 市単位です。
- ◇ やっぱりそこなんですね。
- ◎ 例えばさいたま市とかだと、あれは何校あったっけな。220 校ぐらいあるんですね、小中で。そうすると、それで 220 コースになるんですよ。
- ◇ そういうことになるんですね。学校単位で教えるわけですね。
- ◎ 学校単位じゃないと集まらないので。あれもありますよ。地区で先生方が有志で集まってみたいなのも当然あるんですけども、学校単位なんです。あとは、区がやっぱり力を入れてますよね。
- ◇ 区ですね。23 区。
- ◎ はい。23 区が力がすごく入っていて、われわれも荒川区とか葛飾区、港区。
- ◇ 市に比べて、町村の顧客というのはなきにしもあらずなんですか。やっぱり少ないですか。
- ◎ そうなんです。少ないんですよ。あとは大阪も当然、大阪で 440 校ぐらいありますけど、やってますしね。あと、その周りのところもほぼみんなお客さまなんです。
- ◇ 大阪市以外の自治体？
- ◎ 大阪市以外の自治体もかなり力入れてやってますね。高槻とか。あとは姫路ですね。姫路は広いんですよ。姫路は合併したので、多分 200 校ぐらいあるんですよ。
- ◇ 多いですね。
- ◎ そうやって考えると、町村は少ないですね。そういう教育をね。先生方もやっぱり、これは推測ですけど遅れてるかもしれないですね。
- ◇ 学ぶ機会がないということになりますね。そもそもで言うと、町村ではそういう IT の配備率も低いということなんでしょうか。
- ◎ それもあります。配備率も低いと思いますね。
- ◇ ちょっとこの辺り、市町村の格差という論点にもなっていくですね。
- ◎ そうですね。
- ◇ かなり時代が進む一方で、ちょっと取り残されつつあるようなところもあるんですね。
- ◎ すみません。元に戻っちゃいますけど、何か年齢じゃなくなってきたような気がしますね。仮説としては、上の方のほうが駄目じゃないかみたいなのがあると思うんですけど。
- ◇ そう思います。

- ◎ 今、多分、Windows 95 が出た 1995 年ですよ、その使い手って大体今 40 代ぐらいになってるので、半ばぐらいになってるので、意外にみんなできるんですよ。40 代ぐらいの先生方って。それに倣って 50 代もやれてるので、割と年齢じゃないなというふうに思いますね。
- ◇ 地域だとか個人差とか。
- ◎ じゃないかなと思うんですね。
- ◇ さっき、山川さんと少しお話してたんですけど、若い人は今度はタブレット・スマホ世代でキーボードが使えないという。
- ◎ 本当ですよ。スマホで論文書いちゃいけないと。(笑)
- ◇ でも、卒論じゃないんですけど、レポートレベルぐらいは普通にいます。
- ◎ そうですか。
- ◇ います。
- ◎ それは企業に入ったら使えないと思いますね。
- ◇ そうですよ。最初ね。
- ◎ 最近、工学部とか行っても、ノートブックとか持ってる学生さんが減ったなと思って。
- ◇ 大概はできますからね。あと、私も大学の授業で教材の配信システムを使ってるんですけど、スマホでもアクセスできるんですよ。数年前までは学生がパソコン持ち込んでたんですけど、一部の学生が、今はスマホ全員持ってますから、スマホでもダウンロードして今から見てもいいよとか。あと、今から出席確認するよとかいうのも、それでできちゃうんですね。あと 10 分、時間取るからミニットペーパー書いてって言うところまでやるんですね。
ただ、やっぱりキーボード使ってじっくり考えてということになると、もしかしたらちょっと前の世代と差が出てきてるかもしれないですね。
- ◎ 差は出てると思いますね。もう 1 回やり直すなんて言っても、新入社員研修で PC 研修ってやらなかったんですよ。
- ◇ そうだったんですか。今はやります？
- ◎ パソコンの使い方、研修をやらなかったんですよ。しばらく。それはみんな知ってるでしょうみたいなのが前提だったんですけど。今、全員ではないですけど、ちょっと遅い人とかに対しては補習的にはやっていますね。
- ◇ やらないといけないんでしょうね。それは当然、教員だってそうですよね。きっと世代として。
- ◎ 先生方も。
- ◇ いいシステム入れても打てなかったら、せっかくそういう校務のシステムできたのに、あまり使えないとかあるかもしれないですね。
- ◎ みんなタブレット端末でね。
- ◇ 特に教育大学が未だに教員を送り出すシェアとしては大きいわけですけど、さっき言ったいろいろな要素があって、時代にキャッチアップできてないというのと、もう 1 つは働き方に関してかなり無防備なまま入職していくんですね。そこが非常に怖いなど。そこで、NITS のような機関で、入ってきちゃった以上はそれをその人たちをどう育てるかというの、また 1 つの課題になってくるんですね。

<働き方改革の功罪>

- ◎ 今、IT 技術者って 3 K って言って、その中に「きつい」というのがあって、重労働だというのがあったんですけど、今そこはすごい改善してきて、やっぱり長時間労働というのが全然効かなくなってきたんですよ。36 協定違反なんて言ったらえらいことになるみたい

になってきたので、そこでの残業の減らし方みたいなどはだいぶ強く言われていて、それで仕事の改善というのがそこでは進んでますよね。

- ◇ 今日は午前中、このプロジェクトの研究会議をやってきましたんですけど、首都圏のある私学の大学で教員養成を担当してる先生が、学生のほとんどが大体前は先生になってたところらしいんですけど、半分が途中でやめちゃったと。やめるというのは、教員免許は取るけど教員採用試験は受けないと。企業就職、就活して内定取ったと。いろいろ学校を知れば知るほど、これはちょっとまずいんじゃないかと思ったんじゃないかと思ったんですけど。企業へ行けば今、就活側の学生からも質問が出るんですか、ワークライフバランスどうなってるとか。
- ◎ 出ますよ、今。そこら辺が主流ですよ、今。
- ◇ 「何か質問は」って言って出てくる質問が？
- ◎ そうですね。働き方がいかなんですかとか、残業はどうなんですかとか。
- ◇ 5年ぐらい前、そんなの聞いたら。
- ◎ もう落ちます。(笑)
- ◇ 今は当然ですか。
- ◎ 去年辺りに、お国のほうで働き方改革というのが謳われて、いろんな政策がありましたよね。プレミアムフライデーとか。その動きと労働人口が減るということの辺りから、一挙に加速した感じがしますよね。今、就活生のほうがやや有利な感じの。
- ◇ 売り手の？
- ◎ 売り手の。でも、納期があるから24時間やらなくちゃいけないみたいな世界って昔はよくあったんですね。今、何でないんだろうなというね。われわれの意識も、寝なくてやれば何とかなるみたいな感覚で、昔は仕事してたのかもしれないですけど。それ以降乗り切ってるよな、割と。
- ◎ そうですね。きれいごとで言えば、チームとか上司とか計画とか、そういうところなんだと思うんですよ。きれいごとで言えば、属人化しないとか。ただ、一方で、新入社員研修の講師仲間で会話したことがあって、これはある会社の新入社員には伝えましたけど、皆さんは働き方改革と言われていて、こういうふうになっていて、それはそれで正しいことだと思うと。でも、皆さんの先輩というのは仕事と言えど頑張らなきゃいけない、納期に納めなきゃいけない、お客さまのためにはやらなきゃいけないというように育ってきた人が付けた実力に比べて、皆さんは足かせがある中で育っていかなきゃいけないから、皆さんのほうが大変だよと言ったんです。昔は体力に任せてがむしゃらやっていけば仕事を覚えたんですけど、今は頑張りたくても頑張れないんですよ。定時になったら帰すから、今は。
- ◇ 確かにそうですね。
- ◎ 大変ですよ。新入社員研修のプログラミングって、とにかく時間をかけりゃかけるほどできるわけですよ。それが5時に帰さなくちゃいけないので、そうすると5時に帰すところできる人はいいんですけど、できない人は「は？5時に帰る？全然分からない」とかというところをどこで、ね。
- ◎ 昔は、ちょっと言葉は悪いんですけど、昔、4、5年前ですけど、新人さんでもいたんです。自分は覚えが悪いと、でも頑張りますと。だから、たくさんやらせてくださいという人がいて、毎日7時ぐらいまでずっとやってたんです。1000本ノックです。でも、それで伸びたんですね。今それができないので、ちょっと今は若い人たちもある意味厳しいですね。労働生産性を今後、自分で伸ばしていくという機会がない。できる人はいいですよ。
- ◎ そこに収めるような、こっちも工夫しなくちゃいけないんですね、今度は。まだ解答がないんですけど。5時まで理解できるように。どうするんだって。

- ◇ 大変ですね。ある意味、能力とかでこぼこがある中で、へこんでる人が本当は時間かければ。
- ◎ 本当はできるんですね。
- ◇ 追い付くところが、そこをどうするんだという問題ですね。
- ◎ そうですね。おっしゃるとおりです。
- ◇ 落ちこぼれないようにしなきゃいけないし。
- ◎ 今は、ここが落ちこぼれましたって報告してるんですよ。
- ◇ そうなんですか。
- ◎ 全然できませんと。もしくはそこでケアしたので、同じ期間内だったら当然到達レベルが違う。理解してる幅って言うんですかね。理解している項目数が当然違うと報告せざるを得ない、というのが現状ですね。
- ◇ 物覚えの速さみたいなのに関しては、如実に見えちゃいますね。
- ◎ そうですね。われわれも平均でこの時間だったらこれが理解できるという、それで一応つくってるので、それよりも下の方たちは、下というか本当はできるんだけど、時間かけなくちゃできない人って多いんだよな。
- ◎ 学びのタイプが違うんでしょうね。
- ◇ そうですね。

<教員研修の今後>

- ◇ それから、忘れないうちに伺っておきたいなと思ってたんですが、いただいている研修のプログラムを見ますと、お値段が出てますけど、これで例えばなんですよけど、これは全く NITS と話してないんですが、NITS で今いろいろな研修をつくばを中心に、つくばに関しては。
- ◎ 行ったことあります。
- ◇ 中心にやってるんですけど、研修内容というのはどんどんアップグレードしていかなきゃいけないというときに、ウチダ人材開発センタさんのお仕事のスキームとして、NITS の講座にかかわるということは、そういう余地はあるんでしょうか。お金次第ですか。
- ◎ 全然ございます、もう。
- ◇ 予算で何か、例えば NITS の今、規程だと講師料という形なんでしたっけ。
- ◇ そうですね。外部の先生を呼んで、講師料をお支払いするということはやっています。
- ◇ そういうようなスキームで。
- ◎ それはもちろん。
- ◇ 講座の提供というのもあり得るんですか。
- ◎ あり得ます。はい。今までだと厚労省関連とかはそういうのもやっていますので。
- ◇ そうですね。
- ◎ 職業能力訓練とかですね。そういうのも提供していますので。
- ◇ ICT 関係が一番強みですか。
- ◎ われわれのところはそうですね。特に先生方へのはアクティブ・ラーニング、プラス ICT みたいなのところですね。

<校務システムによる業務の効率化>

- ◇ あと、校務システムなんですけれども。
- ◎ 校務もやりますし、セキュリティー関連、モラルとかも含めましてね。
- ◇ 今、文科省の議論でも、校務システムの導入というのに本腰を入れようとして、恐らく今年度から来年度にかけて予算編成なんかでも動くんだろうなというのと、あと、さっき話題

に出ましたけど、システムって市町村単位ですよ、大抵は。

- ◎ そうなんです。
- ◇ あれは文科省もまずいなと思ひ始めて、県全体で仕様を統一できないかと考え始めてるんですが、一方でそれってカルテルというか、何て言うんですかね、それ。大丈夫なのかなんていう議論があるらしいんです。それだけ広い発注で、受けられるところは大きいところではないと駄目だし、市町村ごとの本来整備しなきゃいけないものを、県でそれを吸い上げちゃっていいのかとか。いろんな整理しなきゃいけないことがあるらしいんですが、ただ、先生方にとっても、A市で仕事をしてせっかく覚えたシステムをB市に行ったら使っていないのはよくある話ですよ。
- ◎ よくある話です。
- ◇ それはなるべく仕様を統一化しなきゃいけないという課題意識はあるようです。
- ◎ なるほど。今、市のシステムあるじゃないですか。
- ◇ 学校じゃなくてですね。
- ◎ そことのくっつけるとというのが結構多いんですよ。
- ◇ それにオンする感じですか。
- ◎ はい。
- ◇ オプションで？
- ◎ はい。今までは市の本庁システムと教育委員会のシステムというのは別というものだったのが、今は、例えば葛飾区なんかそうなんですけど、葛飾区の本庁のシステムと、まず何を共有化、例えばネットワークとかセキュリティだとか、そういうのをまずは共有化しようよと。ファイアウォールの持ち方とかそういうのも、入り口出口をしっかりと整備しようとかですね。そういう動きってありますね。それは大きいところだったらそうなのかもしれないですけど。
- ◇ 既にあるところですね、本庁システムが。
- ◎ はい。そうじゃないところは厳しいかもしれないですね。
- ◇ 私、1度、ある自治体の学校と組んで、小さいところの実証研究したんですけど、やっぱり年配の人のほうが機械ものは苦手で、若い人は得意だろうという、そういう時代だったんですけど、10年ぐらい前だったので。そうすると、お互い教え合おうということで、若い人は授業が下手でベテラン層はITが苦手というので、お互い教え合うという空気を校長先生につくってもらったら、年度始めと年度終わりで労働時間のデータを取ったんですけど、ぐっと減るんですね。若い人の授業準備の時間が減り、ベテランの事務処理の時間が減りと。ウインウインみたいな感じになるから。それ以来、私、校務システムというのは働き方改革の突破口の1つだろうなと思ってます。
- ◎ おっしゃるとおりです。
- ◇ これは学校でそうだなと思うんですけど、企業ではある意味それは当然だと思うんですが、やっぱり効率化するものなんですか。そのシステムで仕事をすると。
- ◎ そうですね。システムでというか、システムも含めて、日常の仕事のやり方の効率化を考えていて、システムを使わないで効率化できるのであれば、当然それにしますし。
- ◇ 別の世界もあるとすれば？
- ◎ はい。極端な例ですが、ハンコを10個押さなきゃ決済が下りないのを7個にするとかですね、例えばですけど。システムと関係ないところの効率化は常に考えているはずだと思います。どこの民間企業でも。それをさらに、システム入れてより簡便化できるのであれば、お金とそれに対する時間の短縮をトレードオフで見て、システムを入れるという判断になるかと思います。システムありきというか、システムを手段の1つとしては考えますね。

- ◎ 多分、ほかのことに時間使ってるんでしょね。だから、あまり効率化されたようなイメージはないんですけど、僕なんかは。例えばシステムで効率化されたら、その時間というのはほかのものに充ててるんでしょね。
- ◇ 学校ですか。学校はそういう傾向が多いですね。こっち削っても別のところが増えてるとか。どうでしょう。ICT 支援員の派遣などを通じて、学校のことにもかなりお詳しいと思うんですけども、学校での校務システム導入が実際働き方改革、すなわち端的には労働時間の縮減ですよ。これにつながるためのポイントって何なんでしょう。どういう仕事を校務システムに乗っけていくといいんでしょね。
- ◎ そうですね。今、成績書類、通信簿というか、そこら辺を今、校務でやってますよね。あれはデータが多いやつを処理するのというのはやっぱり、あと出欠とか、ああいうのは意外と効率化してるんじゃないかなと思うんですよ。
- ◇ 計算なんかですね。
- ◎ そうです。そういったものはかなり効率化してるんじゃないかと思うんですよ。簡単ですけど。
- ◇ もう少し効率化の余地があるものというのは何なんでしょう。
- ◎ 何でしょうね。実は自治体とか学校によって、だいたい事務処理の量って違うんですよ。
- ◇ 報告書とか？
- ◎ フォーマットが違うんです。だから、量が違うんですよ。それを手書きでやられてるのをシステム化したときに、どのぐらい量が減らされてるかとか、そういうことによって時間短縮につながるんじゃないかなと思うんですけどね。
- ◇ 自治体、学校によって違うというのは、どういうようなところですか。
- ◎ 例えば、通知表が全部違いますからね。
- ◇ 様式が？
- ◎ 様式が全部違うので、その様式の量によって。
- ◇ そうですね。1枚が30行違ってても、100人、500人になれば、それだけ違いますね。
- ◎ そこら辺の設計でだいたい違ってくるんじゃないかなと思うんですけどね。
- ◇ そのシステムに落とし込むときに留意するということがまず大事なんですよ。

<校務システムの標準化>

- ◎ ただ、今、問題は、うち是这样やってるからと言ってカスタマイズが多いんですよ。今の仕事に合わせちゃってるのが結構多いので。
- ◇ そうすると、システムせっかく導入したのいいきっかけにならない？
- ◎ はい。だから、ポイントはカスタマイズしない。標準化でやるというのが一番だと思いますね。仮にカルテルじゃないかみたいなのはクリアされて、1つの県で1個のメーカーが受注したとしても、各学校さんが「うち是这样だ」と全部カスタマイズしていったら、結局一緒ですもんね、ばらばらに。
- ◇ 確かにそうですね。
- ◎ カスタマイズが多くて。
- ◇ 例えば同じ、50個ある市の中で、A校は「ちょっとこういうのやってくれない？」というものもあるんですか。
- ◎ 内田のシステム入れるじゃないですか、パッケージ。各市によっても違うし。
- ◇ 市？そうなんですか。
- ◎ 学校によっても、「うち是这样こういうふうやってる」という。
- ◇ 校長先生がしたりするんですよ。料金的にはいいかもしれないんですけど、働き方改革と

か業務のあり方としてはいけないですよ。

- ◎ 企業の、われわれ経験したのはERPのシステムですよ。ERPというのは、今までは販売管理のシステムとかそういうのはカスタマイズだったんですよ。うち独自のという世界は、それを簡略化したとか、標準化した。標準化したシステムを押し付けられてやったときに、最初「えっ、何これ？」とかと思ったんだけど、そのほうが全然楽なんです。
- ◇ こういうのはトップダウンですね。集権的にやったほうがいいですね。
- ◎ 情報システムは民間企業、学校さんでも民間企業でも日本特有らしいですね。これを皆さん使いましょうと言って、各利用者によってちょっと変更してよというのが多いのは、日本が多いんです。アメリカのほうは、これのソフトウェアではこのやり方しかできないと言われてたら、仕事のやり方を変えちゃうんですよ。
- ◎ 最初のころ、うちのパッケージでもちょっと通信簿とかフォーマット変えられたんですよ。「こういうふうに変えて」とか言われるんです。できるものですから逆にやっちゃったので、支援員なんかもやってたので、それは中止にしたんです。
- ◇ そうじゃないと、業務の標準化という観点からしてもおかしいですね。
- ◎ そうなんです。先生が異動されても分からないと。あと、われわれ民間企業も学校さんのサポートがやり切れないですよ、途中で。例えば電話がかかってきたと。電話がかかってくると、オペレーターのほうは標準的な回答をしようとしても、どうも電話の向こうではカスタマイズしてるらしい。そうすると、「どんなカスタマイズしてますか」から話始めないといけないですから。実はあまり得をしてる人は少ないですね。
- ◇ あるある話ですけど、教員の中で理科の先生とか結構できちゃう人がいて、昔は自分でマクロ、エクセル組んで、「これでうちの学校はやってますよ」とか言って。その人、異動でいなくなると大騒ぎになる。(笑) ありがた迷惑みたいな感じで。
- ◎ 自動計算になって、それがいなくなっちゃうとえらいことになっちゃうんですよ。知らないで1個消しちゃうとかね。(笑)
- ◇ その文化ですね。その文化があれば当然カスタマイズということが求められちゃう。
- ◎ そうですね。さっきの先生が県でっていう話も、ああいうのわかりますよ。
- ◇ それで、がっと上から押さえ付けてやってもらうというほうがいいんでしょうね。
- ◎ そのほうが働き方改革につながりますよね。
- ◇ 市単位でのカスタマイズ、学校学校であるというのが衝撃でした。衝撃ですね。そういうマインドレベルじゃないですか。機械を使うユーザーとしての教員と考えた場合に、そのマインドをまず新入社員研修でやったほうがいいですね、これは。「勝手にパソコンで何かをやってはいけません。言われたとおりにやってください」というようなマインドが欲しいですね。
- ◎ 多分それ、根っことしては、先生って個人のお仕事ですけど、チームとして組織として、生徒さん、児童さんに対して一番いいものを出さなければ、チーム、組織ですよというところが根っこにあるんでしょうね。個人だけだったらいくらカスタマイズしてもいいですけど、チームだと勝手に変えるなということになるでしょうね。
- ◇ 本当の笑い話ですけど、学校公開とかで、各学年、保護者が出席をするような丸付ける名簿が置かれているわけですけど、縦書きと横書きが混在している学校があると。(笑) 一部手書き、絶望的な感じになるんですけども。でも、あながちそれが笑い話にならない世界という感じなんですよ。

これはICTの切り口からも、業務の仕方の標準化というような観点で、先生方が学ばなければいけないことが多々あるように思いますね。思うに至りました。今日伺ったことから。かなり深刻ですね。

<保護者の変化に追いつかない学校>

- ◎ 今の縦書き、横書きとかというの、民間企業からするとお客さまが来るときに統一しておかないとみっともない、格好悪いとか、組織で動いてないと見られるんじゃないかとかいうのが働いて、隣のやってるのを合わせようとするんですけど、今は保護者の方々が何十年前から比べると、そういう企業で育ってる人のほうが多いので、自分の物差しで見ちゃうんでしょね。
- ◎ 大変ですね。先生方、本当に。保護者の物差しで見られちゃうからね。
- ◎ 特に企業のほうはコンプライアンスだ何だ、うるさくなってますから。両親とも働いていることが多い。そうすると、企業クオリティーで学校組織を見ちゃう。というと、先生方、気の毒だと思いますね。そういうところもあるかもしれないですね。
- ◇ そうですね。牧歌的な世界の中でずっと先生を目指し、そして先生になってるというような世界ですからね。
- ◎ 高い理想でお仕事を本当はしていただきたいんですけど、周りでいろいろと批判されちゃうような環境になっちゃってるのかもしれないですね。
- ◇ そういう顧客側ですね。先生から見た顧客側が変化しているということじゃないですか、社会が変わって。子供を送ってきている家庭も当然、今は共稼ぎが増えているとかいうことですよね。ですから、先生が村の中で唯一の大卒みたいな世界とは変わっちゃってるわけですね。顧客の変化、顧客の期待の変化というものがピンと来てる人もいれば、組織としてはピンと来てないというふうに見えちゃったりするんでしょね。
- ◎ それが本当、われわれもいろんな教育委員会でちょうど今ぐらいになってから、先生方とお会いしての研修って結構あるんですけどね。先生よっての意識ってだいぶ違いますよね。われわれのサラリーマンの中の価値観と、その差よりもっと大きいとか。本当によく分かってる先生はよく分かって対応できる先生と、そうじゃない先生というのはこんなにギャップがあるという感じがして、行く度に、「そうか。こういう先生もいるんだな」とかというショックを受けて帰ってくることもある。
- ◇ これは私の推測ですけど、公務員として、そして教育公務員としてはかなり手厚い身分保証があるんですよ。ちょっと具合悪くなったって、休職が長いんですよ。年単位で休めちゃうでしょう。復職も今いろんなスキームが出てきてやっていますし、休業・休職まで至らなくても、担任を外すというやり方で学校に留める場合がありますね。そうすると、本来企業だったら淘汰されているような人材も滞留していく可能性がありますね。
もちろん歴史的に見れば、ママさん先生が働きやすいということでもあったと思うんですね。子育てしながらもやれる仕事だったので、義務教育で言うと今 66 万人ぐらい先生いらっしゃるんで、その半分以上は女性ですから、そういう日本の労働マーケットがそれだけの塊を、女性が、それこそ何十年前から活躍できるということだったんだと思うんですけども、全体として今、社会が変化する中で、それは大丈夫なんだろうかと思っちゃいますよね。
- ◎ なるほど。すごいな。女性の活用ね。企業側は女性活用が今課題でございますので、本当に。
- ◇ 一方で、管理職となると女性ってすごい少ないんです、学校も。
- ◎ やっぱりね。
- ◇ 女性管理職の会みたいなものがあるんですけど、全国団体があつて。要望のための文章とか見ると大変だなというのがよく分かりますね。
- ◎ なるほどね。なるのが大変ですもんね。
- ◇ 今日は本当に長時間にわたりましてお話伺えて、ありがとうございました。大変参考になりました。ありがとうございます。

<インタビューを終えて>

- ◎ 青木先生のご専門は？
- ◇ 教育行政学です。私は基本的に、仕組みにとにかくアプローチしなきゃいけないということで。教育界もいろんな考えがあってですね、教員に教員としてのやりがいを示せば頑張ってくれるんじゃないかというようなグループもいまだいるんですよ。教員は聖職者という側面ありますから、私それはよく分かるんですが、ただ、働く人でもあるので。労安の仕組みですとかいろいろところが法制度がありますから、まず仕組みで、あとマネジメントでアプローチできることを探しているところです。
- ◎ 頑張るだけだったら長続きしないですもんね。実際、企業って、残業が長いと言われますけど、その分ちゃんと払ってますよ。みんなそこはきっちりしてるんですよ。だから、あまり無差別残業みたいな話が出ないんですよ。先生方ってまだまだ、何パーセントみたいな決まりがあって。
- ◇ 4%です。先生方は自発的な労働、勤務という前提がありますから、命令でとか納期でという感じではなくて、自発的にやってるので、明日の授業の準備というののほかに自分が関心を持つてる教科を深めることも、勤務として包括的に評価して4%。誰しも4%。先生方はそのぐらいやってるはずだという設定なんですね。なかなか難しいです。
- ◎ 難しいですね。
- ◇ 私、文科省の委託で先生方の労働時間を測定する仕事をしてまして、こういうお仕事いただいたのも、それがきっかけなんです。中学校の先生の多くが過労死ライン突破しますというような。週に20時間、月に80時間、いまだに突破してますね。
- ◎ そんなの絶対駄目です。絶対駄目です。役員会で1人、何百人といる中で1人いると吊るし上げられますよ。
- ◇ 逆にあれです。この間、ある県で問題になりました。教頭が「そんな20時間なんて駄目だよ」とか言って、10時間とかと書いて。
- ◎ そこが管理職の意識を変えさせられましたよね。だから、超えちゃうのを管理職が操作させるんじゃなくて、まずリアルに時間は測定して、超えないようにしろというように管理職の意識が相当変えさせられたような気がしますね。
- ◇ それはやっぱり、「黙っとれ」と言っても黙っていない時代にもなったということですか。
- ◎ 1つは時間をリアルに測定できるツールが1つ入ったということと、今度その中身を吟味して、それは当然労働だろうと。労働だとしたら払いなさいと。払う一方で当然コストが発生しますから、その分のコストというのは年間の計画というのがあるんだから、1度あったら残業の時間をねつ造するんじゃなくて、それは管理職の責任だと。そうならないようにするのが管理職の仕事だよねという、ずっと指導は受けていますね。だんだん管理職のほうも意識が変わってきてると思います。今、民間は恐らく大体そんな感じですよ、きっと。
- ◎ そっちのほうに動いていますね。
- ◇ マネジャーからですね。
- ◎ 当然、トップもマネジャーが正しい判断できるように、トップもそういう意志で指示をしているということがこの背景にはありますよね。
- ◇ 会社の研修が大事ですね。意識、本当に文化は変わらない、変わりにくいと思うので、染み付いた文化を変えるのって難しいんだらうなと思います。
- ◇ 本日は、ありがとうございました。
- ◎ ありがとうございました。

以上

プライムアシスタンス

(日 時) 2018年8月6日(月) 13:00~15:00

(会 場) プライムアシスタンス

東京都中野区本町 1-32-2 ハーモニータワー21階

(対応者◎) センター統括部 教育研修室 担当課長 栗田宏文 様

(聞き手◇) 青木栄一氏

(教職員支援機構客員フェロー・調査研究プロジェクトチーム)

<インタビュー調査の趣旨>

- ◇ よろしくお願ひします。こちらが研修をされるという場所になるんですか。
- ◎ よろしくお願ひします。弊社は基本的にコンタクトセンターが本業の会社でございまして、秋田と鹿児島と東京にコンタクトセンターがあります。基本的にはコンタクトセンターのオペレーター向けの研修になりますので、秋田や、鹿児島で研修を行うことになります。東京は同じこのビルの19階に東京センターがありますので、こちらで研修をすることになります。
- ◇ 事前に事務局から概要はお伝えしていると思うんですが、昨年度から私がプロジェクトのリーダーとして、教職員支援機構さんから研究を仰せ付かっているんですが、人づくりをする研修機関なんですよ、このNITSさんって。先生を育てるということで、研修のプログラムを作り、それを提供するというのがミッションの大きな1つなんですけど、いわばエリートコースを歩む先生向けに中央研修という形で各県から精鋭をよりすぐって、つくばで研修を提供しているというのがこれまでの流れなんです。

もちろんそういうことについては、これからもやっていくんだとは思いますが、研修の中身を私も拝見し、かつ全国の先生方の成長の仕方みたいなものを見る限り、ハウツーティーチみたいなのはいろいろなところで、それこそ学校単位、先生個々人でやっていらっしゃる。どう教えるか、何を教えるかというのは、非常に高度なテクノロジーみたいなものもノウハウも発達していますので、これは世界的にも有名であるんですが、一方で働く人間としての教師と見たときに、いかにも顧客対応が危うかったりとかする場面がままあるんです。

考えてみますと、教員は多くの場合には、何とか教育大学というところが各県ありますので、そこで養成されて採用されていくんですけど、養成の場での職場としての学校というのを知る場面というのはほとんどないんです。景気が良くなってきて、民間の企業の採用意欲が旺盛になればなるほど、教員にこれまでなっていた人も採用の対象になってくるんです。教育実習なんかに行きまして、こんなに大変な職場なのかというのを大学3年ぐらいになって気付くんです。ここ1、2年急速にその問題が出ていまして、教育実習へ行って、私、先生になるのやめますというふうになって、かなり足元から業界として存続可能性が危うい状況がある。若手の先生も辞めていくと。どんどん辞めていくんです、メンタルをやられてしまつて。

そういうふうに考えますと、日本のどこを見ても、大学や教職として入ってから教育委員会等々を見ても、先生を育てる、社会人として育てるとか、自分の身の守り方、そういうのを提供しているところが全くないんだというのが分かったんです。業界の中でそういうノウハウがないのであれば、これは当然業界の外に求めるしかないなということで、去年から準備しまして、今年から本格的に対人サービス、人を顧客とするような、そういうような業界、業種にお話を伺うことにしてまして、この間デパートですとか、旅行代理店ですとか、人と直接会うというようなことをするという業界を中心に話を伺ってきました。

まだまだもっと聞かなければいけないと思うんですけども、その中で、やはりこれまで

学校教育という業界の中で欠けていたものがあるんじゃないかなと。顧客対応ですとか、接遇のようなものですとか、そういったものがあらためて大事なんだなというのが分かってきましたので、私も先生向けの研修でそういう聞いた話を、受け売りですけど、受講者にちょっと言うと、ものすごい関心を持つんです。確かに実際、校長先生、教頭先生からしますと、若手の教員をどう育てるかというのはものすごい大変な話題で、うっかりすると辞めていってしまう。電話が5回鳴っても「はい」って出ちゃう。これは典型的な感じなんですけど、社会人経験をお持ちの保護者からすればあり得ないわけですよ。ただ、それがあある意味、普通の職場でもあるということ、そういうようなことになりましたので、いろいろなところ、これからエアラインも行きます。

- ◎ 分かりました。この話をいただいたときに、あくまでコンタクトセンターのオペレーターを教育する立場でということであればというお話を差し上げたと思うんですが、私は実は今もそうなんですけど、損保ジャパン日本興亜という保険会社から出向しております、もともとは保険会社の社員なんです。保険会社にもコンタクトセンターがありまして、そこで10年弱勤務し、去年の4月にこの会社に出向になり、コンタクトセンターのオペレーターの教育、研修を担当しています。ですので、サラリーマンではあるんですけども、サラリーマンの部下指導というよりは、コンタクトセンターのオペレーターに特化したところの教育、指導、研修ということでご質問いただけるとありがたいかなと。
- ◇ ぜひ、そういう形でお願いしたいと思います。

<コンタクトセンターの研修>

- ◇ そうしますと、研修があるなしで言いますと、あるんですか。
- ◎ あります。
- ◇ それは新入社員研修からキャリアごとにあるんですか。
- ◎ 階層、年次ごとにあります。今回、先生方がお聞きになりたいのは苦情対応、クレーム対応のところなのかな、思っているんですが、ここは合っています？ ずれています？
- ◇ 合っています。
- ◎ 苦情対応でいくと、新人向け、一次対応者向けと二次対応者向け、と3階層向けの研修カリキュラムを用意しています。エスカレーションという専門用語があるんですけども、要は電話で話をしていて、「おまえじゃ分からん、上のやつに代われ」と言われ上司に代わる。これをエスカレーションと言っているんですけども、その上司として対応する者を二次対応者と呼んでいるんです。
- ◇ 新人向けが一般的なもので、一次対応というのは、これは。
- ◎ 通常、オペレーターが電話を取って、苦情の電話を取ってしまった、あるいは自分の対応が原因で苦情を起こしてしまったときにどう対応すべきか、といった内容の一次対応者が一般的なオペレーター向けのカリキュラムになります。新人向けは、ブースについて間もない新人を対象としていますので、正直なところ我々は、新人が苦情対応ができるとは思っていないんです。ですから、それ以上悪化させないで、上司に代わるような対応をなさいたいということを趣旨としたカリキュラムなんです。
- 昨今話題になっているのは二次対応者の対応で、これは他社、他業種のコンタクトセンターでも、お客さま対応に苦慮されていると思います。要は、代われと言われて代わったけれども、結局、苦情を収束できない。経験がないのであれば経験を積みばいいんでしょうけども、経験を積んでも最終的にどう収束させていいのかが、なかなかスキル的に分からないという管理者層もいるみたいです。
- ◇ 背景も含めて伺いたいんですが、コンタクトセンターで言う新人というのは、何年目

までを新人と言うんでしょうか。

- ◎ 当社では基本的には1年目ですね。
- ◇ 1年間は新人扱いという感じですね。
- ◎ 着台といいまして、ブースについてから1年間。当然入社して3カ月、ないしは遅い人ですと半年ぐらい研修が続くんですけども、半年でようやく一人前になって、ブースで電話を取りだします。その1年後までが大体新人扱いです。ですから、入社から長い人で1年半ぐらい。当然もっと早い人もいます。
- ◇ そういうことなんですね。
- ◎ 大体、着台後1年未満の経験者を新人と呼んでいます。
- ◇ 一次対応者というふうになっていくわけですか。新人が終わった後一次対応ができる人といった扱いで。ここから二次対応になる人は、当人の希望などもあるんですか。
- ◎ 管理職に昇格していった者が二次対応を行います。
- ◇ じゃあかなり限られている。
- ◎ 人数としてはもちろん限られています。
- ◇ 100分の1とか。
- ◎ そこまでじゃないです。センターによっても異なりますが、15人のオペレーターに対して1人ぐらいの割合で、スーパーバイザーと呼ばれる管理者がつきます
- ◇ 実際のコンタクトセンターの構造として、二次対応者が15人に1人だとしますと、三次対応は何人に1人ぐらい。
- ◎ 三次対応は、今申し上げたスーパーバイザーが複数名いますので、この二次対応者で収束できない場合は、別のスーパーバイザーが三次対応者として対応する場合があります。
- ◇ 同レベルだとしても。
- ◎ 同じスーパーバイザーでも経験年数が違いますので、対応スキルに差があるのが現状です。本当の上司はさらに上にいますけども、現場としてはいかに早い段階で収束させるかというのが課題ですから、最悪センター長を出せと言われても、センター長を出すわけにはいかないですね。もっと言うと、社長を出せと言われて社長を出すわけにはいかないのが、重要になってきます。
- ◇ デパートの業界でも伺ったんですが、やっぱりエスカレーションというのがあるそうで、冗談半分におっしゃっていたんですけど、本当に全部聞いていたら、お墓の中にいる前の会長まで出さなきゃいけなくなるっておっしゃった。
- ◎ そのとおりですね。
- ◇ そうしますと、二次対応者の方はこれは幅広で、何年目というのは一概に言えないわけですね。
- ◎ 通常は入社して受電経験を積んで、早い人で3年経って、4年目ぐらいからスーパーバイザーになることもできますので、最短では入社4年ぐらいで二次対応をする場合もあります。
- ◇ これはお話しづらいことなのかもしれないんですが、離職率ですとか、平均の勤続年数みたいなものというのは教えていただけますか。
- ◎ 離職率で大体10%から13%の間です。
- ◇ それは業界全体でそのぐらいなんですか。
- ◎ 業種にもよると思います。当社はサービス業の分類になるんですけども、サービス業界ですと10%はちょっと高いかなという気がしますが、コンタクトセンター業界としてみれば、低い方だと思います。
- ◇ やはり研修、教育を司る栗田さんのお立場からすると、研修、教育を通じて離職率を下げようという発想もあるわけですね。

- ◎ もちろんです。そこがメインと言ってもいいかもしれないですね。さっき先生がおっしゃったように、コンタクトセンターの場合は、メンタルをやられて辞めていく社員が相当数いますので。そこを少しでも和らげるためには、要は苦情対応のスキルを教えることによって、だいたいそこはクリアになるんじゃないかなと思っています。
- ◇ それでは、おおよそバックグラウンドが分かってきましたので、ここに書いてあるとおりの伺えればと思うんですが、まず苦情対応を含めて、コンタクトセンターの方にとって必要なスキルというのはどのようなものになるのでしょうか。
- ◎ それは苦情対応に特化したお話ですか。

<コンタクトセンター業務にとっての必要スキル>

- ◇ お仕事の構造はどんなふうになっているのでしょうか。
 - ◎ 手前どもの業務をお話すると、例えば、自動車で事故を起こした、あるいは故障して車が動かなくなったということで、レッカー車をお客さまが手配しますよね。その連絡先が当社のコンタクトセンターなんです。当社のコンタクトセンターから、提携している全国のレッカー会社がありますので、現場に近いレッカー会社に連絡をして、「どこそこでこういうお客さまがこういう状況で車が動かない、行けますか」ということで手配をする、そういうコンタクトセンターなんです。
- ですから、まず1つに業務知識といいますか、レッカー業界の専門知識は豊富である必要はないんですけれども、故障だ、事故だという重要性を判断できるような感知力といいますか、最低限のレッカー業務の知識は必要ですね。ですので、入社するとまず最初に研修するのは、そのような業務知識なんです。当然電話をかけているお客さまというのは自動車保険に加入されている方になりますので、その保険の特約の1つとして、このレッカーというサービスが付いているわけですから、保険に関する知識もある程度ないとここでの電話は取れませんので、そういういわゆる座学的な業務知識というのをまず付けてもらう。
- お客さま対応スキルというのはそれからです。まず知識を付けてもらってから、実際に電話のトレーニングが始まる。

<クレームの実像>

- ◇ そうしますと、今日のメインであるクレーム対応ですが、レッカーの段階ではなく、その後に出てくるわけなんですね。
 - ◎ 苦情は、まず最初に第1報をかけてこられたお客さまからが多いですね。圧倒的に。
 - ◇ レッカー作業の時点でも。
 - ◎ レッカー対応のときもありますけども、第一報の際に苦情を言われる方が多いですね。お客さまが電話をかけてきます、当社からレッカー業者へ依頼をかけます。そこで一旦われわれは電話を切るんです。電話を切って対応可能なレッカー会社を探さなければいけないですから、決まった段階で、「それでは何とかという会社のレッカーが行きます」、と再度お客さまに電話するんです。
- その後、レッカー会社が向かうんですけども、「約束した時間にレッカー車が来ないじゃないか」、ということで新たに苦情の電話が来たりとか、レッカー会社を探している間に「時間がかかりすぎだ、何分待たせるんだ、こっちは今、高速道路で立ち往生しているんだぞ」ということで、対応が遅くてクレームになるというケースも当然あります。
- ◇ クレームの場面というのはいろいろということですか。
 - ◎ あります。
 - ◇ その後からということも。

- ◎ ありますね。あと、電話を取ったオペレーターの対応が悪い、言葉遣いが悪いと怒られるお客さまもいますし、すべての対応が終わった後に、結局さっき申し上げたように自動車保険の1つですので、基本的にお客さまに金銭的なご負担ってないはずなんです。ところが、作業の内容によっては保険でカバーできないようなレッカー業務となってしまう、お客さまに負担金を請求したら、「そんな話聞いてない」、みたいなことを言われることも少なくありません。サービスそのものに関するクレームというのもあります。サービス内容についてですね。
- ◇ そうしますと、事故をして電話をした日を起点とすると、クレームがあり得るというのは1日、2日のことなんでしょうか。
- ◎ その場で起こる場合もありますし、おっしゃるとおり1日、2日経ってからのこともありますし、すべてが対応が終わった、例えば1週間後、1カ月後に発生する場合があります。
- ◇ そのぐらいまであり得るんですね。
- ◎ 通常は事故発生から3日以内ぐらいに大体発生しています。
- ◇ 大部分は。そうしますと、クレーム対応ということでは、いろいろな局面に分かれるんでしょうか。先ほどのお話ですと、電話の取り方が気に入らないという方がいらっしゃれば、聞いていないお金が取られるというようなこともあるわけですが、幾つかに分かれるんですか。クレーム対応いろはみたいな。
- ◎ 局面で言うと、電話を取った本人が引き起こしてしまったクレーム。二つ目が、レッカー会社の到着が遅いとか、作業内容に納得がいけないというレッカー会社起因のクレーム。あとは、サービス内容の誤案内によって最終的にお客様負担が発生せざるを得ず、クレームとなるケース。その3つですかね。

<クレーム対応研修>

- ◇ これは研修という場面では、今、私が伺ったような全体像みたいなものを知ってもらおう。
- ◎ そうですね。もちろんそういう話をします。
- ◇ そういう全体像のほかに、ノウハウレベルもあるわけですね。
- ◎ 実際にクレーム、怒ったお客さまから電話が入電しますので、対応テクニックといいますか、それも教えます。
- ◇ 例えばオペレーター起因の場合には、どんなことをすればいいんでしょうか。
- ◎ 当然オペレーターが起因になれば、怒らせる原因が幾つかあるわけですね。もちろん言葉遣いが悪い、あるいはお客さまの背景を全然考えずにしゃべり続ける。さっき言ったように、高速道路上で事故を起こして電話するお客さまに、ばか丁寧な口調で話をする、当然怒られますよね。「そんな場合じゃないんだ、こっちは」と。空気を読めないとか、怒らせるだけの要因が当然幾つかあるわけです。それを紹介してあげて、そうしないためにはどうしたらいいかということをお教えます。オペレーター起因の苦情の場合は、再発防止策というのはそんなに難しくありません。やっちゃいけないことを教えてあげればいいわけで、使っちゃいけない言葉を教えてあげればいいわけです。
- ◇ べからず集みたいなものですね。
- ◎ そうです。ただ、練習は要ります。
- ◇ これは具体例を基に、こういう例があった、次はこういう例がというのを示していくわけですか。
- ◎ ログとわれわれは呼んでいますけども、実際にあったお客さまのやりとりを録音していますので、これを聞かせてあげるのが百聞は一見にしかずということで、何で今のお客さまが怒ったか分かるか質問するわけです。

- ◇ 人によっては分からない場合も。
- ◎ います。
- ◇ ピンとこないような。
- ◎ 特に若い世代は。正しい言葉遣いがきちんとできない若い世代の人は「何で怒ったか分からないっす」、「普通の言葉っすよね」と。(笑)
- ◇ でも、これは先ほどの客対応スキルですか。この辺りをあらためて振り返らせれば、ある程度はクレーム対応のスキルになっていくわけですね。起こらないようにするというです。
- ◎ 怒らせない。オペレーター起因で発生した苦情に対する再発防止策は、いかに怒らせない対応をこっち側が取れるかどうかです。
- ◇ 「怒る」ってアングリーのほう。
- ◎ アングリーです。
- ◇ 怒らせない。

<汲み取る力>

- ◎ 言葉遣いとか、お客さまの背景をくみ取る力とか、要件把握とわれわれは言っていますが、お客さまの言っていることをきちんと把握できる力、これは重要だということは繰り返し教えていきます。
- ◇ 先ほどの一次対応、二次対応、エスカレーションのお話からしますと、オペレーターの方、あるいはこのお仕事全体では、すべて電話を通じたやりとりになるんですね。それで完結する。
- ◎ 基本は完結します。
- ◇ よっぽど…でなければ。
- ◎ そうですね。ただ、コンタクトセンターのオペレーターがお客さまのところに出ていくということは99%ないですね。
- ◇ そうすると、とにかく電話で相手を想像しながら、連想しながらの世界で勝負ということなんですね。
- ◎ おっしゃるとおりです。
- ◇ そうしますと、場面を知るという具体的な知識というか経験、擬似的に積みせるというもののほかに、連想させるみたいな、ロールプレイングみたいなものというものはあるんですか。
- ◎ 実車研修とわれわれは呼んでいまして、実際に事故現場、故障現場を再現して、こうやって車を引き上げるんだよ、こうやってパンクの際はタイヤ交換するんだよ、こうやってバッテリーは充電するんだよ、ということを実際に車を使って研修を行います。これを年に数回やっています、そこに経験の浅いオペレーターを参加させます。
- ◇ 「じっしゃ」ってどういう漢字を書くんですか。
- ◎ 実物の「実」に「車」です。実際に車を使って研修をするという意味です。
- ◇ それは、そういう研修センターみたいなものが。
- ◎ 専用の研修センターというのはないんですが、広い駐車場や場所を借りて、疑似事故現場を再現してもらって行います。これは当社と提携させていただいているレッカー会社に協力をしてもらって、実際に自社のレッカー車を使って研修してもらいます。
例えば、お客さまが落輪だと言っても、落輪にもいろいろなパターンがあるということを経験してもらいます。一言で落輪といっても、右側の前方の車輪1つだけの場合もあれば、右側の後ろと前が落ちている場合もある。どちらの場合も、お客さまは落輪と言いますが、

作業内容が全く違うんです。作業内容が違くと救出に向かう車の種類も違って来るんです。そういう状況を再現してもらって、それこそイメージさせる研修です。

◇ 私には全く想像ができなくなっているんですけど、落輪で例えば1個だけ落ちている場合と2個落ちちゃった場合で、かなり違って来るんですか。

◎ 作業が全然違いますね。

◇ そんなに違うんですか。

◎ 1つのタイヤだけであれば、引っ張ればだいたい脱出できますが、2つ落っこちちゃうと、引っ張ると車が壊れてしまうので、いったん上に引き上げないといけないんです。引き上げてから戻す。引き上げてから引っ張らないと、物理的にタイヤの内側が溝や段差に引っ掛かって車軸が壊れてしまうんです。

お客様が落輪ですと言っても、じゃあ前のタイヤですか、右側のタイヤですかと確認が必要で、そういうことまで全部聞かせるスクリプトになっているんですけども、でもそれを知らないと、オペレーターは何のためにそれを聞くのかが分からないわけです。こういった理由や仕組みを説明することによって、お客様の背景を理解して、クレームにつながるような発言が減っていくわけです。

◇ ちなみにレッカーで行ったときに、1個落輪が対応できるレッカーと、2個落輪するとそのレッカー車だと無理という場合もあるんですか。

◎ あります。ですから、そこをちゃんとお客様から聞いてレッカー会社に状況を伝えないと、救出できない車で向かっちゃう場合もあるわけです。

◇ そうしたら怒っちゃいますね。

◎ それはお客様も怒るし、レッカー会社も怒ります。

◇ 無駄になっちゃうということですね。

◎ 「何を聞いているんだ。全然状況が違うじゃないか」というクレームにつながるわけです。

◇ 今お話を伺っていて、本当に想像力ですかとか、連想力ということで、栗田さんもまさにそうだとおっしゃっていたんですけど、教育の場でもそうだと思います。保護者から電話なり相談に先生のところに来て、うまく伝えられないんですよ、保護者って。うちの息子が今こういう状態だけでも、何が背景にあるか、親としても分からない。息子が言うにはとか、娘が言うにはこうだけでも、本当はどうだかも分からないとかですね。

要するに、先生が表面上親御さんの発言を聞いた場合、子どもの発言を聞いた場合でも、もうちょっと連想力、想像力を働かせないと、実際のところが分からないということもままあるんです。そうすると、親御さんからすると、せっかく勇気を振り絞って電話なりしてみたところ、もやもやしたものが残るといことは往々にしてあるんですね。

◎ 特に電話なんかの場合はあるんですよ。面と向かうと必死感とかが出ますからまた違うんでしょうけど、電話というのは必死感が伝わらないケースもあるので。

◇ そういう感じもあり得るんですか。コンタクトセンターで、お客さんとしては割と淡々としゃべっちゃってて。

◎ 淡々とおっしゃっているけど、実は死亡事故だったりとか。あるいは後ろで頻りに救急車とかパトカーが鳴り響いているので、オペレーターが気を利かせて「今電話大丈夫ですか」と聞いてみると、実はご家族がケガをしている、みたいな状況があったりしますので、やっぱりわれわれは耳から入る情報がすべてなんです。それはお客様がおっしゃる情報だけじゃなくて聞き取りに行く情報が本当に重要だろうと。そういう情報を正確に聞き取って、ちゃんとお客様と話をしていれば、クレームは起きないはずだと思います。

◇ これは経験則ですね。言われたことだけを対応するんじゃない。一方で、傾聴力みたいなのは。

- ◎ もちろん必要です、それも。
- ◇ そうしますと、電話だけをツールとしてやりとりをしなきゃいけないときに、顧客対応の中では何が一番大変なんでしょうか。あるいは逆にほかと比べて、対面するような顧客対応の世界もあるわけですけど、一番違うのは表情が見えない。
- ◎ 見えないですね。言葉しかないので、いかに相手に寄り添った態度で言葉に出せるか。非対面で客に寄り添え、って結構矛盾したことを言っているんですけども、客に寄り添った態度で電話対応をなささいということはよく言います。新人とかには、多分ピンとこないとは思うんですけども、お客さまが今どういう状況であるのかをまず想像しろと、分からなかったら聞けと。
- ◇ 分からなかったら聞け、と。
- ◎ 確認しなさい、ということですね。ただし、そこがぞんざいな言葉になってしまうと、それはそれでクレームの原因になりますから、そこで投げ掛ける言葉というのは、こういうボキャブラリーがあるということを教えてあげた上で、使いこなせるようにさせますね。相手の心を考えられるかどうかということがポイントだと思います。
- ◇ ちなみに、代表的なボキャブラリーというのはどんなものがあるんでしょうか。
- ◎ 丁寧語とか謙譲語の比較したものの一覧があるんですけども、後で探して資料を持ってきます。

<OJT や自学>

- ◇ ありがとうございます。それから、次のポツになると思うんですけども、研修という特別な場のほかに、オペレーターさん個人が自学というんでしょうか、OJT的に自分で育っていくというような、レベルアップというような方法はあるんでしょうか。
- ◎ コンタクトセンターの場合は、お客さまを練習台にするわけにはいかないの、すべて本番なんです。ですから、ちょっと突き放した言い方になりますけども、場数を踏むしかないんです。初期段階の研修が終われば、もちろん最初はOJTと称して、ベテランの管理者が横に付きながら実際のお客さまと電話をするというケースもありますけども、1人につき1管理者が付くわけですから、なかなかそこは人が割けないこともあって、1日に1件か2件ぐらいしか、ずっとモニタリングしてあげられないんですけども、そういうことを繰り返しながら徐々に独り立ちをしていく。そこは本当に場数を踏んでもらうしかないんです。経験値を増やすというのが、2つ目のポツで言うと、うちのコンタクトセンターではそこしかない。
- ◇ お互い練習し合うということはないんですか。
- ◎ ロールプレイングは、もちろんやります。
- ◇ それは時間を決めてやるんですか。
- ◎ 本数で、何本、何回やったから、じゃあ卒業ねということはないんですけども、身内同士でお客さまの役とオペレーター役になってやりますけども、これは新人同士でやっても全然臨場感がわかないことになってしまいますので、私とか現場を知っている者がお客さまの役でやる。ところがメリハリを付けてやっちゃうものですから、本物の苦情よりもきつくなって、泣き出しちゃうオペレーターもいて、そこは善し悪しなんですけれども、もちろんロールプレイングを何本かやった上で実際のお客さまに対応してもらおうということをやります。
- ◇ 実際、着台してからもあるんですか。
- ◎ あります。レベルがありますので、人によって、ちょっと危ういなと思うと、そこは常に目を光らせておかないと。
- ◇ そうなんです。モニタリングをするということですか。

◎ そうです。実際にお客さまと話している会話を聞けますから、対応者の横でリアルモニタリングをやっています。声が漏れているわけじゃないんです。お客さまとやりとりしている回線を裏から聞けるんです。

◇ あの人は気になる人だからといって、あえて聞くという場合があるわけですか。

◎ あります。あるいは、逆にオペレーターのほうからちょっと聞いてくださいと手を挙げる場合もあります。

コンタクトセンターの場合、研修を幾つか積んだからスキルアップしていくというのは、業務知識は確かにそうなのですが、電話対応をスキルアップするためには、実際に電話に出てもらわなければならないんですね。お客さまには申し訳ないんですけども、そこで経験値を積んでいってもらわなければならないんです。

<クレーム発生と経験>

◇ それから、クレームの発生についてなんですけども、これは一般論としては、経験がある人のほうがクレームを起こしにくくなっていくんでしょうか。

◎ 諸説あって、当初はおっしゃるとおり経験を積んでいけば苦情発生率も下がるんですけども、慣れてきてしまうと逆に苦情発生率がまた上がるんです。ですので、そこは一概に言えないんですけども。ベテランだから故に、慣れでこなしてしまっただけで、苦情を発生させる場合があります。当社のコンタクトセンターの場合、お客さまからすると恐らく一生に1度か2度あるかないかの電話をかけてくる。ところがオペレーターは毎日何十本、何百本と同じような対応依頼の電話を受電しているんです。それが毎日毎日続くわけですから、流れ作業になってしまうとお客さまは敏感に感じ取るんです。「あなたたちは毎日こんな電話を取っているかもしれないけど、俺は初めてなんだよ。」というクレームが結構あります。それを引き起こすのは大体ベテランです。なので、慣れてきたから苦情が減るというわけでもないんです。

◇ そうしますと、ベテランでそれまでは割とうまく対応できていた人が、突然そういうクレームになる場合があるわけですね。そうするとクレーム対応は逆に初心者だったりするわけですね。

◎ そうですね。

<クレーム対応の実際>

◇ ちなみにクレームの対応のスキームなんですけど、Aさんが最初受けていて、そこは電話が切られたと。お客さんから、さっきの人は気に入らんという場合に、またAさんは出るんですか。

◎ そこはお客さま次第です。

◇ 出せと。

◎ 出せと言われたら代わる場合もありますけれども、状況によって完全にこれはAさんに対して怒っているとなったら、代わらずに上位職に代わるという場合もあります。

◇ そうしますと、クレーム対応の研修といった場合に、自分を起因とした、原因としたクレームを起こさないという研修もあれば、自分じゃない人が引き起こしたクレームを自分が引き取るということもあるわけですね。

◎ そっちのほう研修としては重きを置いています。さっきも申し上げたとおり、自分が引き起こす苦情の再発防止策は簡単と言いましたが、原因がはっきり分かっているわけです。言葉遣いをちゃんとしましょうね、お客さまの背景をちゃんと考えようね、お客さまに寄り添った対応をしてねと、そこを大体守れば、こちらが原因でのクレームというのはそうそう

発生しないものです。

ところが、そもそも特約の内容がおかしいとか、レッカーが来ないじゃないとか、聞いていた話と違うとか、オペレーターに関係のない苦情対応というのが難しい。なぜなら、電話を受けている者に当事者意識がないんです。「それは私の責任ではないです」と。もちろん口に出して発言はしませんが「保険の内容の問題を私に言われても」みたいな気持ちがあるので、「それは大変申し訳ありませんでした」という気持ちになれないんです。お客さまはそこは敏感に感じ取られますので、そこでまたどんどん苦情がエスカレートしていくわけです。

- ◇ 伺っていますと、オペレーター起因じゃないクレームはそうせざるを得ないけれども、どうすればいいのでしょうか。
- ◎ 研修カリキュラムに盛り込んだのは、なぜ苦情は起きるのかというところから解説をしています。社外秘でお渡しできないんですけれども、持ってきてあるので。これが新人向けです。構成としては、そもそも苦情とは何か。何で苦情は発生するのか。苦情が起きたときに対応するときの心構え。苦情対応方法。といった感じです。新人向けなので、このカリキュラムの結論は、要は苦情を炎上させないで上位者に代わりなさいと、そういうふうにお客さまに伝えて引き継ぎなさいということなんです。お渡しはできないんですけど、これは一次対応者向けです。
- ◇ やってはいけないこと。感情的に。
- ◎ 基本中の基本で、長年電話を取っている人間には当然のことなんですけども、新人にとっては、つついとお客さまの発言に対して「いや、それはですね」とか、「そうなんですけど、お客さまがおっしゃっていることは違うんです」みたいな発言を意外と言ってしまうんです。自分が正しいことが分かっていると思うと、本当はそこでお客さまの気持ちを考えた上で説明しないといけないところを、「自分は正しいことが分かっているんだから説明してあげなきゃいけない」という使命感みたいな思いから、一気にまくし立てて、結果、苦情が大炎上してしまう。
- ◇ 何度も聞く。これは確かにありますよね。手を挙げてリアルモニタリングというのは、まさに。
- ◎ そうですね。結論のページでは、結局、新人が対応できる苦情案件なんて限られていると。なので、要は上位者にすぐ引き継ぎなさいと。それが新人であるあなたたちの苦情対応だよということを教えていく。これを教えると教えないでは、全然彼らの安心感が違うんですよ。苦情の電話を取っちゃった、何とかしなきゃいけないという正義感が先に立っちゃっているんで、そんなことする必要ないからと。これ以上怒らせないで、自分の上位職に取り次ぎなさいと。それだけでいいですよと。
- ◇ 伺いたいと思ったのは、これは新人に向けて研修しても、スーパーバイザーが新人を助ける構えになっていなければ回らないわけですね。スーパーバイザーの研修では、逆に手を挙げたら助けてあげるんだよというような。
- ◎ もちろんです。そこは文字にはしていないんですが、当然そこはスーパーバイザーの職務要件としてありますので。
- ◇ 職務要件なんです。当然だという。
- ◎ そうですね。一次対応者向けは、新人向けよりも、具体的な苦情対応方法に触れた内容になっています。そもそも何で苦情が発生するんだという、その理屈から説明しています。そこが理解できると、そういう理由で怒っているんだったら、こういうところを押さえれば火が消えるな、ということをお客さまに教えられるように一応解説しているんです。
- ◇ 危険な時間帯というのはないんですか。
- ◎ 危険なというか、入電が増える時間というのは朝と夕方ですね。季節で言うと暑くなりだ

した時期、寒くなりだした時期。要は、多くの車が走る時間帯、なおかつ車のバッテリーに負荷がかかる時期、時間帯に電話が集中します。

◇ そういうのは伝えます？このころは危ないよと。

◎ もちろんです。入電も多いし、お客さまもカッカしていることもあるので。ちょうど今がその時期です。実際、電話も増えていきますし、苦情も増えていきます。

◇ そうなんですか。

◎ これは二次対応者向け、スーパーバイザー向けで、一次対応者から苦情対応を代わったときに、一次対応者から何を聞いて、何を自分の情報として持った上で、二次対応すべきかを説明しています。また、二次対応としてのゴールはどこか、ということも教えています。

◇ コンタクトセンター業務としての考え方として、二次対応はなるべく一次対応者で完結させるべきだという、それが基本的な考えなんですね。そうしないと回るものも回らなくなるという。

◎ そうですし、お客さまのことを考えた場合に、対応者が代わることは、実は、それだけでお客さまの精神的負担になっている場合が多いと思います。

◇ 上を出せと言いつつも。

◎ 言いつつも、そうです。ですから、できれば1人の人間で対応が完結するほうがお客さま的には不満感は少ない。もちろん自尊心の非常に高い方で、「上の人じゃないと俺は話さない」みたいな方もたまにいらっしゃいますけども、それは特別で、よほどひどい対応ではない限り、通常は1人の対応者で完結してあげることの方が私はいいと思います。

◇ 次に、二次対応になった場合ですけども、どういう場合が二次対応になるんですか。

◎ 1つは今言ったようにお客さまの自尊心が高く、「おまえでは話にならん、上の者を出せ」という場合と、その対応者の権限では判断が付かないことを要求された場合です。

◇ それはどういう権限なんでしょうか。

◎ いろいろなケースがありますが、保険会社の場合ですと、保険の有責、無責、保険が使えるか使えないかの判断が当然あるわけです。それを知らないと当然答えられないわけです。あるいは知っていても、自分の権限でそれを払えるとは言えない場合もある。私の権限ではお話しできません、お答えできませんとなると、じゃあ権限のあるのを出せということになるわけです。

当社の仕事でいうと、泥や雪にタイヤがはまって空転してしまっ、動かなくなるのをスタックと言うんですが、このスタックというのは実はサービス対象外なんです。そこがまずご理解いただけなくて、苦情になるケースが多々あるんですが。

一言に空転といっても、泥にはまった単なるタイヤの空転はサービス対象外ですが、そうではなく、車が縁石をまたいでしまっ、車のお腹がつかえてタイヤが空回りしている状況だと、レッカーサービスの対象なんです。当然詳しい状況のヒアリングは必要なんです、そこで、これは単なるスタックじゃないんだ、だから対象だろうということの申し出を受けて、そのスタックが単なる空転なのか、空転ではないのかの判断のできる人、できない人っているんですね。

◇ それは電話上でやるんですか。

◎ 電話で状況を確認します。

◇ そうすると、保険の会社につなぐということはずないわけですね。

◎ ないです。

◇ とにかくコンタクトセンターとして完結できることで完結するということですね。

◎ 電話が終わってから、相談や質問をするケースはありますが、お客さまと電話でやりとりしながらそんなことはできませんから、いったん電話を切った後、保険会社に相談すること

はあります。

- ◇ それから、これは最初のバックグラウンドみたいな話なんですけど、1つの電話は何分ぐらい対応するんですか。これは本当にケース・バイ・ケースですか。
- ◎ ケース・バイ・ケースです。ただ、当社の場合、電話を切った後に、後処理作業があるんです。お客さまからヒアリングした情報をパソコンからシステム上に登録をするんです。いつ、どこで誰がどんな状況だったということを全部記録として残すんです。それが終わって初めて1案件が終了するんですが、後処理が終了するまでの時間が、大体今17分から18分ぐらいです。
- ◇ 電話を受けてから。
- ◎ 受けてから全部終了するまでです。電話を切るまでじゃないです。電話を切るのは大体7、8分、もっと短いかな。6分から7分ぐらいだと思います。
- ◇ これは結構短い気がしますね。
- ◎ やっぱお客さまも緊急でかけてきますから。自宅の駐車場に止めていて車が動かないといった場合は別ですが、路上で動かなくなったという結構緊急案件が多いので、そんな長話はしないですね。

<コンタクトセンター今昔>

- ◇ それから、コンタクトセンター業務というのはいつごろから始まったんですか。これも昔からあるんですか。
- ◎ 当社はまだ創業から6年経ったばかりで、創業時からコンタクトセンターはありましたが、損保ジャパン日本興亜損保の場合は、コンタクトセンターができたのが12、13年前だと思います。それまでは一元的なコンタクトセンターではなくて、大代表の電話が1本あって、そこにお客さまが電話してきて、質問に答えられる部署にそこから転送されていたというのが実態で、保険会社の15年ぐらい前はそんな感じだと思います。
- ◇ レッカー。
- ◎ そもそも自動車保険にレッカーサービスが付帯されたというのは、2000年以降だと思います。
- ◇ そうなんですか。
- ◎ そうなんです。昔はレッカーサービスはなかったんです。
- ◇ どうしていたんですか。
- ◎ お客さまがJAFに電話して、JAFを呼んで対応していました。1996年に当時の日本道路公団が「高速道路上の救助作業をJAF以外にも開放する」ことを発表して以降、JAF以外のレッカー業者も多数存在するようになりました。その後、保険会社が自動車保険の契約者にレッカーサービスを提供することになりました。
- ◇ ある意味、保険の商品の開拓というんですかね。マーケットがそうできたという理解をしていいと。
- ◎ 保険が進化していったというか、保険会社のお客さまに対するサービス内容が広がっていったんです。
- ◇ レッカーというのが付帯か何かであるなしで言えば、それはあるほうにお客さんは行くわけですね。
- ◎ サービス付帯がないと、サービス付帯のある保険会社に移ってしまいますね。
- ◇ 主として、それをコンタクトセンターで。電話がばんばんかかるようになれば、コンタクトセンターが必要だろうということに。
- ◎ そうですね。

- ◇ ちなみになんですけど、クレーム、クレマーって、やっぱりそちら側も進化しているんですか。
- ◎ 私の経験上ですけども、やっぱり変わってきていますね。
- ◇ どういう方向へ変わっているんでしょうか。
- ◎ 主張して当たり前というか、世の中の風潮かどうかわかりませんが、「当然自分は契約者として保険料を払っているんだから、こういうサービスを受ける権利がある」ということを主張してくるお客さまが増えてきた気がします。昔は「それは保険の対象外なんです」と言ったら、「じゃあしょうがない」で収まっていたものが、それが収まらないんです。「レッカーを手配しますけども有料になるんです」と言ったら、昔は「そうなのか、しょうがないか」で終わるんでしょうけども、「保険料を払っているのに、何で有料なんだ」と主張してくる人が世の中の的に増えている気がします。
- ◇ それはどう対応すればいいんでしょうか。
- ◎ 整然と、できるものと、できないものに分けて対応します。
- ◇ できませんと言って、ご理解いただくということ。
- ◎ できないものはできない、と言い続けるしかないです。
- ◇ それでも聞いてくれない人というのは何%ぐらいいるんですか。
- ◎ 本当に聞いていただけない、納得いただけないとなると、対面謝罪、対面説明しかないんです。それはコンタクトセンターのオペレーターに行かせるわけにはいきませんから、われわれ職員が行って説明するなり謝ったりしますけども、全体の割合で1%もないと思います。
- ◇ むしろ毅然と言うように、オペレーターには教育されている。
- ◎ しています。本当にできないものはきちんとできないことを説明しようと。当然理由も説明させます。中には納得いかない、あるいはわれわれが原因で怒らせちゃったクレーム案件については、最後まで納得いかないということは多いですね。
- ◇ それから、3つ目のポツ（「・効率的な働き方の実現手段としてタイムマネジメント（個人、チーム、マネージャー）及びチームとしての働き方に関する研修メニューを提供しているか」）は、恐らくチームとして働いている場合の話で。
- ◎ これはいろいろ考えたんですけども、当社ではこのメニューはないですね。
- ◇ 上司として、部下といますか、二次対応者として一次対応者からのヘルプを受けるという意味では教育されているわけですね。3つ目のポツです。マネージャー、あるいはチームとして働くということは想定されていないわけですね。まずはオペレーター、1個人がまず対応するということですね。そうすると、一次対応者、二次対応者までが研修として想定されている場合があって、三次対応者というものは特に。
- ◎ 考えていないです。
- ◇ クラスタにはなっていないわけですね。
- ◎ なっていないです。三次対応者がもし位置付けがあるんだったら、研修カリキュラムとしてはこの二次対応者向けの内容でしょうね。
- ◇ それから4つ目（「・管理職等に対する研修において、部下のクレーム対応を上司としてどのようにサポートするかについてのプログラムがあるか、また、その内容はどのようなものか」）もそうなんですかね。これは上司という関係ではないと思うんですけど、スーパーバイザーとしてということですから、これは先ほどの二次対応者ということになるんですね。

<対人サービスとしてのコンタクトセンター>

- ◇ 栗田さんからご覧になって、何かこういうこともあるよみたいなことってありませんか。人を育てる、研修、教育というもので対人サービスをする人たちを成長させる、あるいはト

レーニングを積み重ねるという中で、何かコンタクトセンターという業界で特徴的なものというものはあるでしょうか。

- ◎ 再発防止策というのは真剣に考えますね。クレームを受けたとき。
- ◇ 再発防止策。同じ人からクレームを受けないということですか。
- ◎ 同じ理由、同じ原因でクレームを発生させない対策です。それはわれわれも考えますし、特にスーパーバイザーには考えてもらいますね。何が原因でこのクレームは起こったのか、それをまず考えてくれと。真の原因が分かったら、次に今後同じ原因で苦情を発生させないためにはどうしたらいいのかを考えてくれ、という指示はします。
本当の原因を考えることで、結局、お客さまに寄り添う気持ちが足りなかった、というところにたどり着くわけです。では、お客さまの気持ちに寄り添うためにどうしたらいいんだ、再発を防止するためにどうしたらいいんだ、ということを考えさせることによって、オペレーターへの指導方法が変わってきますので、そこは意識的に対応してます。

<寄り添う気持ち>

- ◇ お客さまに寄り添う気持ちですか。
- ◎ 気持ちです。
- ◇ まず気持ちが大事なんですね。
- ◎ 同じ断るにしても、どういう言葉を使って断ればこのお客さまは怒らなかったと思う、と考えさせることは、とても重要だと思います。

<情報共有>

- ◇ 同じ原因で次なる同様のクレームを発生させないということで、そうやって二次対応者、スーパーバイザーに考えさせるということなんですけど、考えて出てくるわけですよ、こうしますと。それはどういう情報共有に持っていくんですか。何か庁内LANとかで、メールみたいなもので閲覧板みたいなものは。
- ◎ 内容にもよりますし、これは結構発生するよね、全センターに知っておいてもらいたいね、となれば、センター共通で見れるウェブ上の掲示板というのがありますので、そこに載せて、今回こんな案件が発生しました、再発防止策としてはこういうことを徹底しました、みたいなことは載せることもあります。
- ◇ ウェブ掲示板を見ることのできる人は何人ぐらい。
- ◎ オペレーターは全員見れますので、今、全部でオペレーターは700人ぐらいいますから、管理者を入れれば800人くらいですかね。
- ◇ 例えばオペレーターさんが今日の仕事だについて、それで立ち上げるとそれが出てくるような形。
- ◎ 自動的には出てこないんですけども、それこそ担当のスーパーバイザーから、こういう情報が掲示板に載っているから時間があるときに見ておくようにみたいなのを朝礼で出してもらおうとか。
- ◇ 個々人の端末で見ることができるわけですね。
- ◎ 1人1台あります。
- ◇ こういうヒヤリ・ハットを含めて、情報共有は大事ななという気もするんです。
- ◎ おっしゃるとおり、ヒヤリ・ハットというのは重要で、これを1つ1つつぶすことが、将来の大クレームをなくすんだよということは研修でも話します。
- ◇ クレームの種のようなものは、クレマーの質が変わってきているということであれば、日々こういうのに注意していないと、情報というか対応は遅れていくものですか。

- ◎ それはあまり感じないですね。当社の場合は。本当に難癖付けるいわゆるクレマーというのは、あまりこの会社に来て私は経験ないんですけども、保険会社にいたときは本当にクレマーと言われる人達がいて、とにかく何かニュースリリースするたびに電話が来る。(笑)
- ◇ 情報感度の高い人なんですね。
- ◎ 結構知的レベルが高いんです、逆に。とにかく理論武装してクレームを言ってくるんです。本当にクレマー。ご自分でもクレマーとおっしゃっていました。このプライムアシスタンスに来て、それはあまりない気がします。
- ◇ 必要があってかけてきているということですね。
- ◎ そうだと思います。だからこそ、そこで対応に失敗すると大きくなりますね。
- ◇ そうしますと、再発防止策というのは、ある意味リマインドのような意味合いもあるわけですか。
- ◎ そうですね。それを周知することで再発防止に寄与していると思いますので、こっそり処理しようということは絶対しないですね。
- ◇ 共有していく方向になるんですね。それは例えば、オペレーターのBさんが受けたケースというのは、これは実名が出るわけですか。
- ◎ オペレーターの名前は出しません。
- ◇ それは、別にオペレーター個人に帰責するわけではないわけですね。
- ◎ 仮にそのオペレーター個人の責任で発生した案件であろうが、全然オペレーター個人とは関係ないところで発生した案件であろうが、当然個人の名前は開示しません。要は、こういう理由でお客さまが怒ったんだよということを伝えたいんです。こんなことでお客さまを怒らせた事案が発生しました、だから、こういうことに気を付けましょうという周知のほうがメインなので、誰が起こしたかは問題ではないと思っています。
- ◇ ウェブ掲示板での周知ですとか、ほかの方法もあると思うんですけど、フィードバックというんですかね、全従業員にフィードバックするまでにどのぐらいの期間がかかるんですか。1日とか2日ぐらいですか。
- ◎ 全員が全部見たかどうかまではチェックしていないので分かりません。あと周知の方法としては、ウェブじゃなくて朝礼で徹底するというケースもあるんです。必ず朝礼と、あと夕礼もやっているセンターがありますので、そこで話をすると、シフトの関係もありますけども、1週間もあれば必ず周知はされます。きちんと本人の腹に落ちたか、全員の腹に落ちたかどうかは別ですけども、こちら側の立場からすると伝えたということは1週間あれば可能だと思います。

<学校に欠けている情報共有>

- ◇ 最近、職員室は働き方改革で、ウェブ掲示板だけで朝礼をしないという学校が増えてきているんです。その朝礼をやる時間があるんだったら、朝、教室へ行って何かやりなさいという。むしろ朝礼や職員会議を減らすことが今いい取り組みだというふうになっているんです。もともと配布物ですとか、ある意味しょうもない連絡事項、報告事項ばかりだったので、そういうのはやめようよということだと思うんですけど、今お話を伺っていると、朝礼が実質的な日常業務の改善にうまく入っていますよね。
- ◎ そうですね。そこは重要だと思っています、われわれは。
- ◇ 掲示板を見てください、以上、というよりは。
- ◎ よりも、全然効果があると思います。
- ◇ 恐らく私の理解ですと、学校の朝礼ってルーティンになっているようなところも。例えば、昨日こういう保護者から相談があって、こういうふうに対応しましたから、全員で知ってお

きましようとかいう話をしていなさそうな印象ですね。情報共有って下手なんですね、学校って。個業の固まりだと言われていまして、学級王国という昔言葉がありましたけど、いまだにその感じが多いんです。上司、部下の関係というのを嫌う風土もありますので、一次対応者で踏ん張らせるというよりは、二次対応者がいないみたいな感じなんです。

先ほどの若い先生のケースも、結局サポートするしないとか、上司としてあるべき姿みたいなものがないんですね。とにかくそれが悲劇的な形で出てしまったケースなんですけども、情報共有みたいなものと、出ていくときに上司が出ていくというのがなかなかないんです。一方で、保護者も担任じゃなく校長先生にいきなりとか、あるいはその上の教育委員会でおっしゃるということは、もちろんあるんですけども。

- ◎ 校長先生が対応するわけじゃないですよ。
- ◇ そうですね。何のことだか分かりませんということになっちゃいますので。報告に情報がそれぞれの先生で止まっちゃっているという。その辺の、フットワークの良さというのと違うんだと思うんですけど、コンタクトセンターについてみると、その情報の流通の円滑さみたいな感じますね。伺っていますと。
- ◎ 民間会社では、周知徹底させるというのは上手だと思います。

<再発防止>

- ◇ 再発防止策というのは個別のケースですね、もともとは。個別のケースがあって、その対応と考えるわけですけど、そのケースがたくさん集まると教材集にもなっていくのかなと思うんですけど。
- ◎ 苦情案件はさまざまなんですけども、原因を深堀していくと、意外と再発防止策は絞られてくるんです。結局それってオペレーターの言葉遣いが原因だったよねとなったら、オペレーターの教育を再徹底しなきゃいけないねに落ちてくるんです。ですので、本当に発生原因はそこののか、と結構口酸っぱく言っています。
苦情が10件あったとしたら、10個原因があるわけではない、なぜこの苦情が発生したかを深堀していけば、だいたい原因は集約され、再発防止策の数も限られる、と言われていきます。
なので、当社でもスーパーバイザーに原因を考えさせるというのは、これは徹底的にやってもらいます。対症療法的な原因だけで終わらせるなど。例えば、「苦情の原因は、オペレーターの教育が足りなかったからです。」と報告を受けたとすると、「じゃあ何で教育が足りなかったのですか。時間がなかったからですか、忙しかったからですか。忙しかったのなら、何で忙しかったのですか。」と深堀して聞くわけです。「人が足りないからです。」となれば、結局、この苦情が発生した根本的な原因は、オペレーターの教育が足りなかったのではなく、そもそも人が足りていなかった、ということが分かるわけです。ですので、「起こした人間が悪い」で終わらせるのではなくて、何でその人が苦情を起こしちゃったかというところを考えさせるようにしています。
- ◇ 確かにそうですね。ちなみに、スーパーバイザーに対して再発防止策というものを考えさせるスタンスとして、あなたの受け持ちのオペレーターさんがやったことだから、あなたが責任を負うべきだという、そういう感じではないんですね。教育的にはあると。
- ◎ 結論からするとそうです。ただ、「あなたの責任でしょ」としてしまうと重荷になるので、「あなたが指導して、担当しているオペレーターが起こした苦情を、なぜ起こしてしまったかということと一緒に考えてください。」というように考えさせる指導を心がけています。「あなたの責任だからやりなさい」というのは重荷を背負わせてしまうだけだと思います。
- ◇ 確かにモチベーションを失わせる、後ろ向きな感じ、何か罰則みたいな感じになっちゃっ

て。栗田さんが先ほど徹底的に考えさせるとおっしゃったのはすごく興味深くて、スーパーバイザーも実際現場で電話も取るんですか。

- ◎ 通常は出ません。電話に出る場合は、入電が溢れている場合か、苦情の二次対応の場合か、です。
- ◇ そうですね。じゃあ、そういう徹底的にという考える時間も、ある意味業務としてできるわけですね。そこでさらに徹底的なんですけど、栗田さんとのやりとりがあるということですか。
- ◎ 今、私は研修を実際に行う立場なので、現場を見ていないので直接は言いませんけども、現場のスーパーバイザーの上にマネージャーがいるんですが、その立場の者からスーパーバイザーに落としていくことになります。
- ◇ その間のやりとりというのも考える、見直すこともある。
- ◎ あります。
- ◇ これじゃあまだまだでしょうというような感じですね。
- ◎ そうですね、深堀が浅ければ、何十回、何百回と。

<離職>

- ◇ それから、冒頭にもお話しいただいたメンタルをやられてしまう人が離職理由の中の大部分だということなんですけども、これも機微に触れるようなことだと思うんですが、お差し支えない範囲で、どういう流れをたどってメンタルをやられて離職に至るケースが多いんでしょうか。
- ◎ 一概に言えないと思うんですけども、こもっちゃう方が多いですね。上に相談できず、自分で抱えてしまって、最終的に自滅してしまうというケースが多いかと思います。例えば苦情を1件受けました。自分で処理しました。それ自体全然問題はないんですが、実は本人にとってはすごく負担になっていて、ずっと引きずっているといたケースがあるんですね。
- ◇ 表面上は分からないわけですか。
- ◎ 分からないです。辞めるときになって初めて、「あのときの苦情で実は私トラウマだったんです。」と言われたことがあって、ちょっとショックだったことを覚えています。こと苦情に関して理想を言えば、一次対応者が無事完結しても、スーパーバイザーが録音された電話を一度聞いて、どういう電話で、どういう対応をして終わらせてくれたのかを確認すべきなんです。よく頑張ったよね、これは大変だったね、と一言言ってあげるだけで全然後が変わってくるものなんですけど、そういうフォローができずに、最終的に辞めていったというケースは何件かあります。
- ◇ 録音しているから、後で聞けるわけですね。特にその人がクレームらしいクレームを初めて受けたような場合で、表面上は問題がない場合には。
- ◎ しかもその人で電話が終わっちゃったら、クレームがあったことすら分からないわけです。
- ◇ そうなんです。報告すれば違ってくるでしょうけど。
- ◎ する人もいますけども、何事もなく終わってしまったら、こんな苦情がありました、でもこれで終わりましたなんていう報告は、通常はしないですね。
- ◇ そうなんです。
- ◇ メンタルがやられてしまう場合は、入職1年目が多いんですか。
- ◎ 3年以内ですね。
- ◇ やはり1回目のクレーム対応ですか。
- ◎ クレームについて言えばそうです。最初のクレーム対応がうまくいかなかったケース。
- ◇ 炎上しちゃったとかいうケース。

- ◎ あと、メンタルで多いのは、クレームよりも職場の人間関係なんです。
- ◇ それもあるんですね。
- ◎ 何百人といますから、あの人が気に入らない、この人は嫌だとかですね。
- ◇ それはスーパーバイザーは介入するんですか。
- ◎ 介入はしますけど、そうなる専門的な分野になるので、実はストレスケアという研修は教育研修室では行ってないんです。専門の外部講師に任せます、
- ◇ でも、やっているんですね。
- ◎ 年に1回ですね。専門の外部企業にお願いします。内容は、ストレスとは、みたいなことから始めて、2時間ぐらいの内容です。
- ◇ 全員受講ですか。
- ◎ 基本的にはそうです。われわれはその分野に関しては素人なので、とても講師はできません。
- ◇ ちなみにオペレーターさんの雇用形態は多様なんですか。
- ◎ 基本は直接雇用です。あとは派遣社員もいますし、業務委託で運営してるセンターもありますし、その3形態ですかね。

<研修の対象範囲>

- ◇ いろいろな雇用形態の中でも、やはり教育研修の対象に全員していく。
- ◎ 業務委託以外です。業務委託は教育研修室が行う研修の対象外です。あとは派遣であっても、直接雇用の職員と同じように研修しています。
- ◇ それは珍しいケースですね。
- ◎ コンタクトセンターはおそらく普通だと思います。同じ仕事をやってもらっているわけですから、研修は平等にやらないと生産性に差が出ますから。
- ◇ 差があってはいけないということですね。
- ◎ そうですね。

<個人の成長>

- ◇ 本日伺っていく中で、クレームというある意味ネガティブな要素に対してどう対応されているかということをお話を伺ってきたんですけども、一方で前向きな視点で考えますと、クレームを処理できたからその当該処理担当が生き生きとするようになったとか成長する、モチベーションが上がるというようなことってあるんでしょうか。
- ◎ 特に二次対応者が自分の責任の範囲内でお客さまを満足させて火を消したとなると、結構自信につながるケースがありますね。
- ◇ 二次対応者。
- ◎ もちろん一次対応者でも、自分の上司と代わらずに自分の説明だけで怒ったお客さまが納得して、最後はあなたに話を聞いてもらってよかった、ありがとう、なんて言われると自信につながるケースもあります。
- ◇ ありがとうなんて、クレームをした人が言うんですか。
- ◎ ありますよ、結構。「そこまで親身になってくれてありがとう、あなたに説明してもらってよかったよ、さっきは怒鳴って悪かったね」なんていうことも結構あります。
- ◇ そうですね。これもデパートで聞いたときに、顧客の支援行動というループがあったということで、また次買いに来てくれるとか、お得意さんになるという経済面での支援行動のほか、褒めてくれるとか手紙が来たとか、口コミで広めてくれたとかいう、経済的なものでは測れないような支援行動というものもあって、両方がうまく正のフィードバックにつながる

と、売り上げが増えるとか企業の信頼が高まるということで重視しているようなんですけど、コンタクトセンターの場合にはどういうフィードバックというのが一番。電話を切るときにありがとうというのは先ほど分かりましたけど。

- ◎ 電話の終わり方。
- ◇ 終わり方ですとか、電話が1度ありがとうで切れた後に、また追加で何か支援行動というのは。
- ◎ それはないですね。
- ◇ 電話を切るまでが勝負。
- ◎ そうです。
- ◇ 本当にその場面だけで真剣勝負なんですね。
- ◎ 大半は物別れというか、お客さまが納得せずに終わってしまうケースが、残念ながら大半なんです。
- ◇ もういいよという感じですか。
- ◎ そうです。
- ◇ もういいよ、がちゃんと。
- ◎ 本当にどうしようもないときは、その終わり方しかないですから。できないものをできるとは言えないので。
- ◇ でも、もういいよ、がちゃんはいいほうということなんですか。
- ◎ そこしか結論がなかった、決着した、という意味では、ということです。「もういいよ」という言葉は物別れのイメージがありますが、納得してもらったと理解しています。

<顧客満足度>

- ◇ コマーシャルとかを見ていて、保険の顧客対応満足度ナンバーワンみたいなものは。あれは保険会社がやっている調査の場合で、どういう関係というか、実際にはコンタクトセンターの対応というのは。非常に関係はしているんだと思いますけど。
- ◎ 保険会社のコンタクトセンターでの対応も、満足度調査の対象に入っていると思います。
- ◇ そういう数値のようなものでサービスとかを測定することはあるんですか。
- ◎ あります。NPSと言います。ネットプロモータースコアですかね。要は、お客さまがその会社と付き合いが始まって、物を買ったとかサービスを受けた後に、知人や家族にその会社を紹介しやすさという指数があるんですが、このスコアは、大体良くてゼロかマイナスなんです。それがプラスに転じれば、かなり優秀な数値だと言われていますけども、結構それは今保険会社のみならず各業界で取っている数値だと思っています。
- ◇ どうやって取るんですか。
- ◎ 当社の場合は、電話を受けてレッカー手配した後に、もう1回あらためて連絡をするんです。「申し訳ありませんが、アンケートを取っております、私どものサービスについて0から10までの11段階で評価してください」と。なお、お友達やご家族に当社のことを紹介できると評価する段階は、9と10の場合のみです。
メール送信の了解を取った上で、携帯にショートメールを送って回答していただく。納得してくれる方が2、3割ですから、母数は何万件、何十万件とあるわけじゃないですけども。
- ◇ 納得というのは、アンケートをすることに対して。
- ◎ そうです。
- ◇ そうやって少しずつ測定しようということが業界として増えているわけですか。
- ◎ そうですね。これは保険業界、金融業界だけじゃなくて、ほかの業態でもやられていると思います。

- ◇ お約束の時間、2時間ということで。
- ◎ 参考になるお話かどうか自信がないんですが。
- ◇ そろそろ時間なんですけど、非常に参考になりました。びっくりするほど、これから教員の研修のプログラム作りに向けてかなり有益な情報をいただきました。ありがとうございます。

<インタビューを終えて>

- ◇ ちなみになんですけど、これはここ数回のインタビュー調査でずばり何うようにしているんですが、例えば栗田さんの今のこちらの会社で、学校の先生向けの研修で特に電話対応に関して研修をしてほしい、ついてはそういうプログラムをご提供してほしいと言った場合に。
 - ◎ 当社にですか。
 - ◇ はい。考慮していただく余地はありますか。
 - ◎ 対象は？
 - ◇ 学校の先生です。
 - ◎ 講師依頼になるんですか。
 - ◇ はい。
 - ◎ ちょっと私個人は自信がないですね。
 - ◇ 逆に、栗田さんご自身のコンタクトセンターの方を教育するというお立場について、お話をさせていただくということだったらあり得る？
 - ◎ 今日お話ししたような、コンタクトセンターのオペレーターの教育指導というのはこういう感じでやっていますという話のご紹介は全然構わないと思うんですけども、受講される方が先生で、その方に向けた研修となると、ちょっと私は自信がないです。
 - ◇ 後段の部分の話ではご考慮いただくのは。
 - ◎ 話の紹介ですからそこは構わないと思いますけども、コンタクトセンターの話が学校の先生方に参考になるとはあまり思えないんですけども。
 - ◇ これはいろいろな可能性を今考えていまして、先ほどの電話の応対ってやはり苦手なので。苦手というよりは、教わっていない先生が多いんです。
 - ◎ 新人のオペレーター向けの研修を逆に紹介するのでしたら、全然そこは紹介するのは構わないですけども、当社のノウハウのところはちょっと、一般論になってしまいますけども。
 - ◇ 電話を取って、電話というツールを使ってやりとりをするというのはこういうことなんだというようなことをお伝えいただくというのは、非常に重要なことだと思っているんです。逆に言うと、学校は保護者とのコミュニケーションツールが限られているんです、意外と。この時代にいまだに連絡帳なんです、基本的に。何をこの時代にやっているんだろうなと思うんですけど。電話しても、先生がすぐ出るとも限りませんし。考えてみれば、こんなプライバシーというか、微妙な話をほかの子が見たらどうするんだろうなと思いつつ、嫌だなと思って書く。
 - ◎ そうなんですか。
 - ◇ 最近はメールアドレスがあって、何回かやりとりをしてからメールで今度、とかってやるんですけど、本当に何でこんなワンクッション、ツークッションがあるんだろうとか。しかも、向こうがこれは結構説明が必要だろうなと思った場合には、携帯に電話がかかってきます。
 - ◎ 保護者の方からですか？
 - ◇ 番号を教えている場合ですね。それは全員知っているはずですけど、こっちも取れない場合もあるわけですから、また、留守電が途中で切れていたりとかですね。いつになったら話をするんだろうみたいなことがあるんです。

- ◎ 学校の先生は今忙しい、激務ですよ。
 - ◇ そうなんです。忙しいのは、でもどこだってそうですから、その中で顧客とやりとりするときにどういうふうになればいいのかと。これはデパートの方がおっしゃっていましたが、留守番電話で一番お客さんがキレルのは、途中で切れるのが5回繰り返されて、何とかでございましてずっとばか丁寧に入れて、それで20秒が終わっちゃうと。
 - ◎ それは怒りますね。
 - ◇ いつになったら本題に行くんだと。本当にそういう感じで、学校の先生にとって仮に電話というのがいまだに大事なツールなのであれば。保護者は学校へ行きませんから、基本的に。子どもを送りに行きませんか。海外は送りに行きますから、そのときにしゃべって、分かったというふうになるんですけど、それがいいんです。そうすると今は電話ですから。メールをやる先生はあまりいない。
 - ◎ そうなんです。
 - ◇ やはり電話が大事だなと。ということもあるし、電話を受けるということも多々ある職場ですので、電話というものにフォーカスした研修というものが大事でしょうし、特に新人ですよ。
- 初任者研修って、日本の教育界では意識して制度化しているんです。1年間はスーパーバイザーを付けてやるんです。取り出し研修なんかも頻繁にやって、その取り出し研修の部分の代行は人が手配されているんです。授業を空けちゃいますから。そこまでやっているんですけど、冒頭申し上げたような働くという構えを教えるプログラムじゃないんです。
- ◎ なるほど。ちょっとびっくりです。
 - ◇ 伝書鳩の世界なんです。
 - ◎ そうなんです。
 - ◇ 顧客とのやりとりすら危ういということですね。電話で完結するんだったらまだいいという状況です。
 - ◎ 学校の先生方から言われる顧客というのは、保護者のことを指すことが多いんですか。
 - ◇ 保護者ですね。
 - ◎ ずばり保護者なんですか。
 - ◇ あと、地域住民もです。公立の地方部の小学校は特にそうです。例えば今、学校の授業が増えていきますので、学校の行事を減らしたいと。運動会を1日やっていたのを半日にするというときに、地域の住民が怒るんです。俺たちの種目が何でなくなったんだと。昔からやっているのに、何でおまえが校長のときにつぶすんだみたいな。
 - ◎ そういう苦情があるんですね。
 - ◇ どうしても学校にかかわる人というのが社会人じゃないんですよ。社会人じゃないと言うと語弊がありますが、大人の人と人が会う会い方じゃないんです。アポを取らずに学校にやってくるケースが多いです。隣近所にお茶を飲みに行くような感覚で、教頭はいるかいとか言って。そういう感じですから、いったん手を止めるストレスというのが非常に大きいんです。
 - ◎ なるほど。先生の数もなかなか足りないと聞きますし。
 - ◇ 足りません。足りませんが、それはどこも今はそうですからね。
 - ◇ 本当にありがとうございました。

以上

理想科学工業

(日 時) 2018年9月3日 (月) 14:00～15:30

(会 場) 理想科学工業 本社

東京都港区芝 5-34-7 田町センタービル 4F

(対応者◎) 営業本部 公共営業部 文教営業課長 河野厚志 様

コーポレート本部 広報部 広報課 海老澤早苗 様

(参 加◇) 青木栄一氏、荒井篤子氏

(教職員支援機構客員フェロー・調査研究プロジェクトチーム)

<理想科学工業の企業理念と歴史>

- ◎ 歴史を少しご紹介します。「世界に類のないものを創る」を開発ポリシーとして、新製品を開発しているのが当社の大きな強みです。プリントゴッコもそうなんですけれども、世の中になかった機械、そういったものを次々と生み出してきました。例えば、先ほどのインクジェット方式のフルカラーの高速プリンター、これも世の中になく、当社はああいう機械を出させていただいて、皆さまのお役に立ちたいというのがモットーです。

グローバル企業でもあり、「世界 190 以上の国や地域において幅広く」、お使いいただいています。こういったことを踏まえながら、「新しいプリントワークの可能性を追求する」とことで、プリントワークを印刷だけではなく、製本などの後処理加工を含めた提案をしていきますというのが当社の強みになっております。

- ◎ 1946年に創業して、72年経つた企業でございまして、最初は戦後、終戦の翌年に謄写版、ガリ版印刷機を使って印刷業を始めたのがきっかけです。その後、インクが海外からの輸入に頼るしかなく、海外からのインク供給が困難になったことから、じゃあ「インクを作ってしまう」ということで、日本で初めてのエマルジョンインクを開発して、そこからメーカーになりました。その後、理想科学のインクに合った印刷機が欲しいということで、印刷機の開発に踏み出して、印刷機材メーカーに転身しました。

それから1980年にリソグラフという、学校で使われている印刷機を初めて開発し、一世を風靡して、それまで学校の先生がガリ版で手を汚しながらプリントを作って、ガリを切っていたことを大きく改革してました。これはあっという間に日本中に広がっていくというのが1980年の発売当初の様子です。

<謄写版、ガリ版が原点>

- ◎ 学校の先生と一緒に成長してきた製品になっています。
- ◎ メリットとしては、同じ原稿を大量に刷るとというのがポイントです。当時学校では生徒数が多かったときもありますので、そういったときには非常にお役立ていただきました。
- ◇ これは鉛筆で確か書くんでしたよね、原稿。違いましたっけ。
- ◎ 鉛筆でも大丈夫です。原稿は何で書いても大丈夫です。プリントゴッコは鉛筆で、いわゆるカーボンが入ったもので書きましようと言っていました。製版方式がちょっと違うので。
- ◎ 印刷機の最初のころは、原稿用紙があって、そこに鉛筆で書いて、フィルムと合わせて、原稿は作りました。プリントゴッコと一緒になんです。今から25年とか30年ぐらいですね。
- ◇ そうですね。私、そのころ教員になっていて、使っていた覚えがあるんです。その前はガリ版で、鉄筆で書いていて、その後すごく便利になっていう、学級便りなんかを印刷するときですね。
- ◎ なので、実はこの印刷機も、「版を作るところ」(製版)と「印刷をするところ」(印刷)が分かれていたんですね。一番最初は、多分そのときに、製版ということでフィルムを入れて

いただいて (焼き付けて)、できたものを印刷機のドラムに巻き付けたというのが確かにありました。

- ◇ 僕も大学院生のころぐらいまでは、何とかマスターとか言って、まずそれを作って、それをこっちというものが自動化されていたような。
- ◇ プリントマスター、ありましたね。
- ◎ それが一体化になったのがこのモデルになります。
- ◇ 何年でしたっけ。
- ◎ 1980年ですね。
- ◎ 製版機と印刷機の一体型が出たの年です。
- ◇ 分離型でまず始まって、一体型というんですか、工程が1つ減ったのがいつごろなんですか。
- ◎ 昭和55年(1980年)です。'80年代。ちょうどこれですね。
- ◇ よっぽど古いのを使っていたんですね。うちの大学では。
- ◎ 当時はなかなかいいお値段だったみたいですよ。世の中にこのような機械はなかったの。現在はリソグラフ同様、高速カラープリンター「オルフィス」も当社の主力製品となっています。2003年発売の世界最速インクジェットプリンターです。
- ◇ こちらカラー印刷1枚すると、A4だといくらぐらいなんですか、コスト。
- ◎ 1.44円です。
- ◇ 安い。
- ◎ 開発当時は1枚あたり2円とかそれぐらいで推移はしていましたが、当社もコストダウンを図って、今は1.44円になっています。しかもインクジェットというのは、当時は一般家庭のほうでは普及していたのですが、オフィスでインクジェットはまだまだ入っていませんでした。そういった意味では最初苦労したところはあります。

<ライバルはレーザー・プリンター>

- ◇ 競合相手はレーザーですか？
- ◎ そうですね。
- ◇ レーザー信仰みたいなのがあるとすると、こっちはこういうメリットがありますよというのをどんなふうに伝えるんですか。
- ◎ まず生産性、スピードですね。コピー機というのは通常モデルで30枚から40枚ぐらい、1分間で。当社の場合は160枚ですから、圧倒的にスピードが違いますので、印刷する量が多くなればなるほど、使われているお客さまというのはメリットを感じていると。
- ◇ それは印刷方式だけじゃなくて、中身のメカニズムもこれまでのノウハウで速くやれるような立て付けになっているということですか。
- ◎ 高速用紙搬送技術というのですけれども、当社のリソグラフはスピードが速いですね。1分間120枚から始まって、150枚、160枚、190枚と来ているんですけれども、このスピードを上げるというのが結構特殊な技術で、紙を送るさばきの機構、出てくるときの紙のそろえ、なかなか一朝一夕ではできないものでした。その技術をまず生かしています。そしてオルフィスは、ラインナップがCMYK4色、CMYKとグレーで5色と2シリーズあります。それぞれカラー印刷では色の掛け合わせをしなければいけない。そう、ズレてはいけないんですよ。当たり前のことですが、高速で搬送される用紙に正確にインクを吐出する技術が難しい。
- あとはコピーの場合は熱を使います。ドラムに熱を伝えて定着させなければいけない。インクジェットは定着の必要がありませんので、工程数も少なくて印刷ができる。そういった

高速で用紙を搬送する技術、インクを出す技術が必要です。

- ◎ ミクロン単位でインクがピュッと出るときに、紙に一定の位置で落ちなければいけない。実は当社の印刷機、一度印刷した紙に、もう一度同じものを印刷しても、位置精度が合っています。この技術でお客さまにご採用いただいている。
- ◇ 学校の日常を考えると、レーザーを導入しちゃうと、結構ちょこちょこ渋滞になっちゃうところが多いんですか。
- ◎ 多いですね。あと、コピー機とレーザープリンター、使い分けはされていますけれども、1つの学校に例えば30人ぐらい先生がいらっしゃると、例えば通知表を出すという時期になると全員出しますから、あつという間に渋滞。それを生徒分と出すとなった場合に30×30で900枚とか、あつという間に渋滞が起きてしまう。レーザー方式のプリンターもピンからキリまでありますが、スペックオーバーしてしまう。

<代理店への技術研修>

先ほど世界190カ国ってありましたけれども、生産拠点が国内は茨城と山口、海外は中国、タイに設け、世界各国に供給できるようになっております。

- ◇ 使っている最中のメンテナンスとか、補充みたいなものって、特徴はあるんですか。
- ◎ インクがなくなった場合は、購入していただいて、お客さまで補充していただきます。メンテナンスに関しましては、当社のいわゆるメーカー直接の対応と、あと代理店さん、エリアによっては代理店さんに対応していただいております。

代理店のカスタマーエンジニア(CE)には年に一度「技術コンテスト」も実施しています。これは全国の(CE)が集まって、実技、筆記、スピーチ課題が評価される。最終的にはコンテストですから順番を付けます。各エリアで予選を勝ち上がり、全国大会は沖縄で実施する。もちろん当社の社員も行います。

また、代理店との契約には技術研修があります。メンテナンスです。契約をするというのは、あくまで営業的な契約だけではなくて、CEの技術、ここまできちんと直してくださいねと言われるレベルも含めた契約をしています。コンテストを年1回を行うことは、全国のCEが技術力を落とさないという仕組みになっています。

- ◇ 契約には2種類あるわけじゃなくて、契約となるとメンテナンスまでできるところまで行ってもらわないとやらないという。
- ◎ そうですね。いくつか契約の種類はありますが、基本的な販売契約と言われるものは、メンテナンスも含めて機械の販売、メンテナンス対応ですね。あと消耗品の供給も含めて、全部ができるように契約をする。

<学校におけるバックアップ体制>

- ◇ 学校の印刷機で考えられるトラブルいうと、印刷機自体が壊れちゃうということがまずあり得ると思うんですね。そうした時に、やってはいけないというのは何があるのでしょうか。つまり、印刷機が壊れると、教師の仕事が完全にストップしちゃいますよね。印刷をしなければ商売にならないと思いますので。そのときにメンテナンスをして、その日のうちに対応するというのが基本なのかもしれないんですけども、あつてはいけないケースってどういうケースなんでしょうね。
- ◎ 確かにおっしゃるとおり、印刷機は止めてはいけないと思います。ただ部品がなかった場合、それは了解いただいて、例えば翌日までで可能かどうかというのは現場レベルで対応しています。あとは本当にお急ぎの場合は、私どもの代替の機械をお持ちして使っていただく。そういうケースもあります。

- ◇ そういうバックアップというか、現物をもう、少し持っているよ。
- ◎ 持っています。
- ◇ それは代理店にもある場合もある？
- ◎ 代理店さんもあります。たまたまそのとき貸し出ししているとかっていうこともあるかもしれないけれども。代理店は全国にあります、北は北海道は南は沖縄まで対応ができます。
- ◇ じゃあ、たとえ印刷機が壊れても、その日のうちに何とかなるし、最悪の場合でも翌日には何とかかなりそうな範囲に網羅しているという。
- ◎ そうですね、各エリアに対応できる拠点を置いていると考えていただければと。

<スクールサポータにも説明>

- ◇ 学校に導入するときは、それは各学校単位での契約なんですか。それとも教育委員会単位とか。
- ◎ それぞれです。印刷機は教育委員会単位が多いですね。
- ◇ リース契約が多いですか？
- ◎ リースであったり、お買い取りであったりします。
- ◇ 買い取りもあるんですか。
- ◎ あります。あと、賃貸借もあります。
- ◇ あと、使い方の研修ではないんですけども、今、学校にもスクールサポートスタッフとか、要は印刷とかもろもろ庶務的なことを専門的にやられる方も増えてきていると聞いているんですけども、そういう方向けの研修とかも請け負われたりされていますか。
- ◎ そうですね。例えば私どもの営業がお伺いして、先生方に研修やレクチャー、勉強会、行うこともあります。
- ◇ そうすると、いわゆるフルタイムの終身雇用の先生と言われる人以外もサービスの対象になってくるという。
- ◎ そうですね。よく高校なんかですと、印刷室を担当されている方がいらっしゃるすると、その方にお伝えすることもあります。
- ◎ よく自分で紙詰まりをしちゃって、対応できなくて、「だれだれさん」とか、すごいエキスパートの人に頼んだりしますけれども、そういう方を研修されたりするわけですね。
- ◎ そういう方とお話ししますね。それともう1つは、「RISOコンタクトセンター」があります。これは修理と消耗品の注文等を請け負う場所です。ですから、お客様が電話していただいているケースもあります。そうすると、電話で簡単に終わったりすることもあります。
- ◇ 学校での消耗品は理想さんのネットワークのところから買うのですか。また、当然、新しい技術というか、新しい製品ができれば、教育委員会さんとか、そういう単位にプレゼンとか、お勧めされるわけですね。よりこのほうが速くできるとか、きれいにできるとかっていう。そういう営業の方というのは日常的に、学校と接触されていらっしゃるんですか。
- ◎ そうですね。

<印刷機から見えてくる学校の姿>

- ◇ 学校の働き方に関するプロジェクトという趣旨からしますと、営業されたり、いろいろなお仕事を通じて、学校における働き方について、私たち以上にお詳しい部分があるんだろうなと思って、それをぜひ伺いたいなと思っていました。印刷機というものを通じて、見えてくる学校の働き方の特徴みたいなものというのをぜひ伺いたいんですけども。まず最初にお話しいただいたのは、最近では少子化で規模が小さくなったりするわけですけども、確かにどこの学校もそれなりに子供がいて、こういった商品が非常にフィットしていたんだと

思うんですけども、最近の学校の規模から見ると、その中での印刷機の営業販売を通して見えてくる学校の特徴みたいなもの、変化みたいなものというのはありませんか。

- ◎ びっくりしたのは、あるエリアで、マンションがいくつも建つと、学校が新しくできることがあります。そういうところで印刷機はよく使っていただいています。確かに少子化になって使用量は減っていますが、まだまだ学校って使っていただいているなという印象がすごく強いです。

最近気づいたことは、プログラム教育とか、ICTを使った教育が出てきてから、少し教え方が変わってきている。でも従来のティーチングと言われるやり方で、書いて覚えることは、先生方は信念を持ってやられているんじゃないか？、そういう気はします。

- ◇ 刷りものを使った教育活動、そこはなかなか変わってなさそうだと。
- ◎ 変わっていない。あとはパソコンから出されている印刷物、補助資料をコピーして印刷したりしている。
- ◎ 職員室や企業はLANでプリンターでつないで出力していると思います。
学校はどうしても職員室と印刷室が別の場所にあったり、原稿をプリントアウトして印刷機でコピーするやり方をされています。現在は、当社の機能として、USBメモリにデータを保存してパソコンから直接出したようなきれいなクオリティーの印刷物が出せます。実は網掛けが入った原稿は、1度プリントアウトしたものを使うと現行の写真がつぶれてしまいます。また、テスト問題など、機密性の高い原稿を持ち歩いたりすると危険なので、それを暗号化したデータに変えて、バーコードのような原稿を打ち出すことができるようにし、それを持ち運んでリソグラフでコピーすると、暗号化前の原稿が出てくるというような機能を付けたりとか、学校の先生に寄り添った考え方で製品の開発等を進めております。

<学校での印刷機の使われ方>

- ◎ ここ最近、当社の営業担当に言っているのは、「学校でも無線化がだんだん進んでいる。無線化するんだったら、当社の機械もつないでもらって、そこから直接出してもらおう」と。先ほどありましたが、印刷機に個人用のフォルダがありますので、いちいち送ったらそのまま印刷することはないですから、後から印刷するようなやり方もできますよということは、ちょっと伝えていきたいなと思っています。
- ◇ 確かに、学校の個人の端末はUSBの穴が使えなくなっていたりもしますので、最近はそのネットにつながってれば、やりやすいですね。
- ◎ 写真なんかが入っていると、写真がつぶれたりしているケースが多いので、パソコンからだどキレイ。民間の場合はパソコンから出力というのは15年ぐらい前から当たり前になってきていますので、そういった意味では、学校でももっと使っていただきたい。
- ◇ 逆に何で印刷室というのがあったんでしょうか。学校には。
- ◎ 学校の印刷機はもともと謄写版、ガリ版だった。
- ◇ いろんなにおいもするので、職員室には置けないというところだったんですね。
- ◎ もう1つは音の問題とか。
- ◇ うるさかったですもんね、結構。
- ◎ ガッチャンガッチャンという音。そして印刷室には、大判プリンターだったり、コピー機も設置するようになったり。
- ◇ そうすると、将来的には通常のオフィスの現状から見ると、印刷室って、もうなくてもいいということになりますか。
- ◎ どうでしょうか？音に関しては、なるべく静かになるように改良しています。印刷室は確かに印刷する部屋ということで、集中ができるのかなと思います。ただし、ちょっと行った

り来たりというのが大変ですね。

- ◎ P T Aでお母さんたちがリソグラフを使ったりすることもあるって、職員室に置くよりは、みんなで使えるスペースに置いてあったほうが便利ですね。
- ◇ そうですね。あと、消耗品とかをまとめて置いておけるといのはありますよね。インクとか紙とかってものを。
- ◎ 企業でもコピー室がありますよ。そうすると、そのほうが安心して皆さん使っていただけるのかなと。あとはテスト問題の印刷のときは職員室・印刷室が進入禁止となっています。

<学校は紙文化>

- ◇ 先ほど、ティーチングではまだまだ刷ったものを使って、子供を教えるということをおっしゃっていましたが、教員同士の、例えば職員会議とかはかなり電子化されているところもあるみたいですが、全国的にいうとまだまだそこも刷りものが主流ですか。
- ◎ そうですね。やっぱり使っているケースが多いですね。後で聞くと、皆さん、パチパチと自分たちでホッチキス留めされているとかいうことはありますね。
- ◇ まずそこはステープルしようよということで提案もできるという余地があるわけですね。
- ◎ そうですね。あと、名簿作成も両面印刷すると、新しい機械のほうが便利ですよという投げ掛けはできますね。今は片面しかできませんから。
- ◇ それは、学校は遅れているという言い方をしているものなんですか。刷りものを非常に使っている。むしろそうではなくて、ティーチング中心の仕事なので、学校の特徴だっって見えていいんでしょうか。
- ◎ 刷って、印刷したものを使ってやるというのは一番速くて確実だと思うのです。実はプログラム教室の授業を見たのですが、その時もプリント物を置いていただいています。何かと思ったら、「使い方」だったり、「こういうふうに動かしませう」とか流れを示している補助資料でした。それを配った上で、児童生徒一人ひとりが補助資料を見ながらするか。グループワークといっても、それを見ながら、「ここに書いてるじゃん」とか言い合いながらするので、何らかの印刷物というのは必要なかという気はしています。
- ◎ あと、台風情報などについて、学校から保護者に最近メールでぱっと送られてきますけど、やっぱり受け手でメールを持っていないとかいう方もいらっしゃる。必ずプリントで補完していることはあると思います。学校が遅れているというよりも、受け手の立場を考えて情報を発信しているというふうに見たほうがいいのかと思います。
- ◎ あとは最近多いのは、学校が水害で被災所になる。そのときに速報として、被災された方への案内文を出すときは、印刷機のほうが早い。無線の設置をしていただいて、それが自由に使えるということもあるのですが、当社も阪神大震災もそうですし、東日本大震災でもそうだったんですけども、被災地で印刷機というのはすぐ使いたいという要請があります。電力会社やガス会社に対しても、「復旧作業ですぐ使いたいから当社の印刷機をちょっと見てくれ」という要請が来る。インフラを再構築するためには、こういった紙というのは一番早いです。
- ◇ そうなんですよ。電池が切れるとタブレットも見られなくなっちゃいますからね。
- ◎ 意外とワット数も少なく、リソグラフの場合は。少々の悪天候でも使っていただいています。実は陸上自衛隊でも活躍しています。米軍の船の中で使っているとか、各地でフル活動しています。
- ◎ アフリカでもソーラーパネルとつないで、電力が普及していないところでも教科書を印刷したりとか、そういうことに使われたり。
- ◇ 太陽光でやるんですか。

- ◎ 太陽光で。
- ◎ それでご導入いただいた学校さんもありますので。夜の間蓄電して。
- ◎ 100ワットぐらいでしたっけ。
- ◎ そうですね、確か。
- ◎ ドライヤーとか1500ワットぐらいですよ。それを思うと、だいぶ低い。

<コピー渋滞の解消を>

- ◇ 先ほども伺いましたけれども、印刷をするという仕事が先生方の仕事の中でもかなりウエートを占めているというときに、渋滞問題、混雑問題というのがあるんだと思うんですけども、それは機械的にはどういうふうな克服をするのでしょうか。
- ◎ スピードが速い、製版して1枚目を印刷する時間は、実はむしろちゃくちゃ速いんですね。ですから、10分間の限られた休み時間の中で対応できています。学校によってはリソグラフが2台あったりとか、3台置いていたり、4台置いていたりというケースがある。そこを教育委員会の方が適正に見ていただければ、ある程度、渋滞緩和というのは可能かなと。
- ◇ まず台数ですか。
- ◎ 台数ですね。もう1つは、これは学校の先生もたまに言われるんですけども、要は教材の準備をあらかじめちゃんとしておけば、というような、いわゆるノウハウ的なことですよ。本当に必要な、休み時間でやっておくことじゃなくて、1週間を考えた上で、多分一番準備が大変だと思うんですけども、そういったところではないのかなとは思いますが。
- ◇ それについてはあまり、こうしてくださいとはいえずらいですね。仕事の段取りがおかしいですって。(笑)
- ◎ 言ったら怒られそうですね。(笑)
- ◇ こっちだって大変なんだよみたいなことなんでしょうけど。逆に休み時間が勝負なんですか？ 結構、突貫でほかほかのものを教室に持ち込むみたいな感じですかね。
- ◎ 学校へ行くと確かに休み時間になったら、急いでということが多いですね。
- ◇ しかも、それができちゃう機械ということなんですね。立ち上げて5分ぐらい待つということもなく、立ち上げも速い？
- ◎ 朝、立ち上げてしまえば、すぐそのまま使えますので。
- ◇ 省電力モードもあるんですか。
- ◎ あります。
- ◇ ポチッと押せば、かなり復旧が早い。
- ◎ すぐ使えます。印刷機の場合は、先生方はその早さの感覚で印刷をするので、誰もいない条件の中でこの時間だったらぎりぎり休み時間内に印刷できるなと思って、仕事のおしりを合わせている。でも、そこで紙が詰まったりするといらいらして、当社に電話がかかってくることは確かにあります。
- ◎ 実際、できちゃうということなんですね。ほぼ休み時間に。
- ◇ でも、さっき言った、データを印刷機のほうに落としておけば、空き時間に自分でパソコンで作って、落としておいて、あとは手の空いているサポートスタッフの人にフォルダから印刷しておいてって頼めばいいわけですね。
- ◎ そうですね。
- ◇ もちろん昔ながらの原紙を作って、これで100枚ねって言うてもいいかもしれないけど、でも、よりきれいにできるのなら、データを直接送って、教員ごとにフォルダができていればいいわけですよ。そのまま使えて。
- ◎ 確かに高校なんかですと、印刷担当の方がいらっちゃって、印刷依頼書があって、A3で

何枚をいつまでについていうのを依頼するというケースもありますから、できないことはないと思うんですね。どうしても自分でしようとしてしまうので、ぎりぎりまで。これはわれわれもそうなんですけれども。

◇ そうなんです。人に印刷を頼むには、少し早めに頼んでおかないといけないので、それすら段取りが悪いと、自分でやるしかないっていう。頼む時間もない。

◎ 自分でやったほうが早い。

◇ 自分でやるケースが多いですか。特に小中学校。

◎ そうですね。よく来られますね。メンテナンスとかで伺ったときにも。ばっばっばとやってしまう。あと、結構ベテランの先生は癖をよく知っています。この紙のときはこうやったほうがいい。ただ、それを共有は多分されていないんじゃないかなっていう。若い先生方は苦労されているケースが多い。

ちょっと私も思っていたのは、新しい先生が来られたときに、印刷機の使い方自体を、勉強会をするわけでもなく、誰かに教えてもらって使っているというケースが多いので、そこはちょっと、われわれとしても何かサポートできればというのはありますね。

<印刷ノウハウの伝承は？>

◇ 実際、今、第2次ベビーブーム対応で、まさに1980年ぐらいが子供の小学校入学者数がピークだったんですね。そのときに採用された先生方がどんどん辞めていっています。そうすると、若い人がどんどん配置していくんですが、年齢構成がふたこぶラクダになっていて、中堅が今いないんですよね。そうすると、世代でワンクッションを置くというか、世代が抜けちゃっていますので、いろいろなノウハウレベルの技術伝承もされていないんですよ。若い人は教えるので精いっぱいですから、もう少し…みたいな部分のノウハウなんていうのは今、目が行かないんですよね。

◎ 当社もそうですけれども、若い人は電話対応すら苦痛とされていますから。

◇ もともと友達同士も電話しない世代ですからね。

◎ 家に電話がないケースもあったりとか、そもそも知らない人からかかってきたものを取ったことがないという方が多いので、大変ですよ。新入社員が配属されて、一番最初に電話対応をするんですけれども、取らないんですよ。

◇ 誰か取ってくれと思うんですよね。

◇ 確かに、家の電話を取るという文化がなくなってきちゃっていますよね。

◇ 取り次ぐとか。

◎ 電話がないので。

◎ 必ず誰から来ているから分かるので。

◇ 携帯ですもんね。

◇ 世代でしょうね。印刷ノウハウに関しては、恐らくは暗黙知みたいなものもあるでしょうから、学校の個別の部分と、それ以外にというか、知っておいたほうがいいもの集みたいなものを作れそうですしね。

◎ あとは、大学で学部にプリンターが置いてあったりすると、触ったことがありましたっていう人がいたら、比較的スムーズに使っています。そういうのが少なかったりすると、ちょっと立ち止まって困っているかもしれませんね。われわれも民間企業で新人が入社した時には依頼がきます。印刷機の使い方を教えてください。印刷機の使用説明会をしてもらえますかと。そういうのは実施しています。

◎ 先生が転勤しても、「前の学校で使っていたよ」というケースは結構多いです。

<学校での印刷機の需要>

- ◇ このオルフィスと、あとリソグラフで、どっちのほうが今、学校では多いんですか。
- ◎ リソグラフです。
- ◇ これはまだまだという感じですか。まだまだリソグラフが根強く使われているというイメージ。
- ◎ はい。
- ◇ オルフィスが入れば、働き方改革が進捗するということなんですかね。ケース・バイ・ケースですか。
- ◎ 確かにあるのですが、年数がリソグラフは38年、オルフィスはまだ15年、そういった意味の違いはありますね。オルフィスはもともと学校向けで作ったっていうよりは、一般の民間企業向けでした。
- ◇ 学校での使われ方でいうと、リソグラフではどういうものを印刷しますか。あるいは、デスクサイドに小さいプリンターを置いている人もいるんだと思うんですけども、使い分けでいうと、どんなものが多いんでしょうか。
- ◎ 基本的には、児童とか生徒に配るものというのはリソグラフが多いですね。ただ、色を付けたたり、ちょっとカラーを出したいという場合は、リソグラフではできませんので、それは卓上のカラープリンターで出されたりするケースはあります。あと、パソコンからデータを送って出力する、例えば校務支援のデータとか、リソグラフで出力はしていません。つながっていないことが多いですから、それは専用のプリンターで出されています。
- ◇ それはオルフィスであっても、リソグラフであっても、ネットにはつながるわけですよ。そこの接続率が低いということですか。
- ◎ そうですね。確かに低いです。オルフィスの場合は職員室ですから、つなげていただくケースもあるのですが。
- ◇ 置く場所はオルフィスは職員室のことが多い。圧倒的に多いんですか。
- ◎ そうですね。リソグラフは印刷室です。
- ◇ そうすると、そういう校務システムのネットワークにはつながっていないということなんですか。
- ◎ なので、その場合はプリンターから1枚プリントアウトして、リソグラフで紙原稿をスキャンして印刷する。

<学校はすべて内製する？>

- ◇ 学校は、どんどん少子化になっている。ただ、そうはいつでも、今の日本の規模ぐらであれば、大概の学校においては、リソグラフで基本的にはコスト上はペイするような人数なんじゃないでしょうか。
- ◎ 学校数が減ったとしても、今度は小中一貫校とかに変わっている、
- ◇ 山の奥にあるような。
- ◎ 山奥の学校以外であれば、大体は使っていただけるケースが多いですね。本当に何十人ぐらしかいないという場合は使われていないこともあります。
- ◇ リソグラフって中とじできるんですけど。中とじできるのはオルフィス。
- ◎ そうです。
- ◇ オルフィスはできるんですか。
- ◇ 中とじができると、例えばちょっとした遠足のしおりとか、印刷所とかに頼むまでもなく、学校内で全部中とじ印刷できちゃうんですもんね。こっちのほうがいいですよ。弊社はものすごく中とじするんですよ。ものすごくするんですよ。コピー機が壊れるほど。

- ◎ コンサルティング会社さんは中綴じが非常に多いですね。また研修をされる会社とか。
- ◇ ここに、左肩に綴じるといふのでは駄目なんですか。
- ◎ それでもいいです。ただ、中綴じにしたほうが皆さん見ていただける率が高い。
- ◇ 見栄えがいい。
- ◇ 開きやすいとか。
- ◎ パワポの資料ででこうやって開いたりとか。
- ◎ いつでもご提案はできますので。
- ◇ 小規模化の件ですけれども、1クラス10人ぐらいの小学校だとか、10人、20人ぐらいだったら、1クラスですよ、まさに。1学年1クラスですけれども、それでも十分、導入の意味合いがコスト面からもあるという感じですか。
- ◎ そうですね。
- ◇ オルフィスだと1枚からも低コストで印刷ができますよね。コストもこのぐらいですから、コピー機代わりという使い方すらできてしまう。
- ◎ できます。
- ◇ 学校でいろいろなタイプの印刷物があって、それこそ修学旅行のしおりとかを含めてですけれども、大体内製しちゃうものなんですか、学校って。
- ◎ 内製です。卒業アルバムのような高画質のものでない限りは。
- ◎ プールカードとか厚紙も給紙できますし、用紙が使える幅が広いので、表彰状を作ったりすることにも使います。
- ◇ 賞状も大体、今、学校で作っちゃいますか。
- ◎ 作っているケース多いです。校務支援システムが賞状出力できるようになっています。
- ◇ 大概のシステムがそうなっているんですか。
- ◎ 児童の名簿をそのまま差し込み印刷で行ってます。そのような事例も含めて、当社のオルフィスは多種多様な印刷ができますよと、展示会でお伝えはしている最中です。

<校務支援システムとの連携>

- ◇ 今、校務システムのお話が出ましたけれども、理想さんとして作っている？
- ◎ 作っていません。
- ◇ 対応してもらうわけですか。システムを作る会社に。
- ◎ 校務支援システムはプリンターから出せるようになっています。どのプリンターからも出せるということは、当社のプリンターも問題なく出せます。
- ◇ システムを作る側のほうが、こっちからアプローチしなくてもそれは対応しちゃうという。
- ◎ どこのプリンターでも出せるようになっている。そのような仕組みになっています。
- ◇ 理想さんとしては、大きな大票田である学校に対して提案する際に、システムからのアプローチというのはあまり考えていらっやらない。
- ◎ あまりしていなかったです。今はどういったシステムを考えられていますか？そのような提案をさせていただくことはあります。あとは、システムの場合はベンダーさんと一緒に動くケースが多い。そちら様との協議でどういった提案をされるのかとか、当社のオルフィスと一緒に提案されることはあります。
- ◇ 学校の予算で印刷費というカテゴリーがあるかどうか分かりませんが、消耗品費というのか、印刷にかかわるコストというのは学校の中でどのぐらいのウェイトを占めるのでしょうか。それはあまり把握されていないですか。
- ◎ 消耗品費は当社だけではなくて、ほかのものも含んだりするケースがあるので、そこはどれぐらいの割合を占めているかというのはわかりにくいです。

- ◇ かなり使ってはいるわけですね。
- ◎ そうですね。お使いいただいています。逆に教えていただきたいぐらい。(笑)
- ◇ コストを削減したいという圧力は学校にはあると思うんですけども、どういう提案があり得るのでしょうか。
- ◎ なかなか今の現状を変えるというのは非常に難しい。印刷枚数を減らすことも考えられますが、それは教育の質にもかかわってくるので避けた方がいいと考えます。

<学校文化の特徴は>

- ◇ ちなみに、学校の先生や教育委員会とやり取りされている中で、もう少し効率化、さっきの段取りが最たるものだと思うんですけども、通常のユーザーもご覧になっている中で、ちょっとこの辺は特徴的だななんていうものってあるんですか。学校という職場というか、業界では。
- ◎ 特徴的というのは、夜遅くまで仕事をしているという。
- ◇ 電話もかかってきちゃうわけですか。
- ◎ 当社は今、留守番電話に切り替わったので、翌日対応になります。ある日修理が入って訪問した時に、リソグラフには過去のエラー履歴が見えるわけです。例えば紙が詰まったとか。結構遅い時間トラブルが入っていたり。
- ◇ 詰まったというイベントが記録されるんですか。
- ◎ します。いつ何が起きたかっていう、修理履歴は全部見られますので。
- ◇ 随分賢い機械なんですね。
- ◎ 例えば修理の電話をいただく場合はいいのですが、調子伺いということで、何も修理がないと思って行ったら、実はいろんなことが起きていた。いわゆる隠れたところを見ておかないと、換えておかなければいけない部品があったりします。そういった意味ではコピーメーカーさん、プリンターメーカーさんはそのような機能がありますね。
- ◇ 夜遅くになっているわけですね。コールセンターは何時ぐらいまででしたっけ。
- ◎ 17時半です。
- ◇ さすがにまだまだ学校の先生は残っているわけですね。
- ◎ これからってという感じでしょうね。
- ◇ 放課後になって、そこから3時間ぐらいいますからね。
- ◎ 大変ですね。
- ◇ 12時間労働が普通ですよ。7時-7時ですかね、大体。

<顧客に対する接客研修について>

- ◇ 接客とか、お客さま対応についてお伺いしたいと思います。メンテナンス等々で人と接するということもあると思うんですけども、そういうときの何か研修のようなものというのはあるのでしょうか。テクニカルな意味ではなくて。
- ◎ テクニカルな研修、CE に対してコミュニケーション研修とか、社内で行っています。◇ 代理店にも。
- ◎ 代理店さんの場合も、各エリアごとに勉強会を開催しています。
- ◇ それは理想さんが講師を派遣して。
- ◎ 入っています。
- ◎ 当社の社内の教育プログラムの中で、新入社員もしくはそのままステップを踏んで、3年生、5年生という、階層別に研修を行っています。営業本部内の研修です。
- ◎ 当社は製品の開発から販売、サポート、製造、全部対応しています。メンテナンスの人が別

会社というメーカーさんもあります。当社は、製品をお客さんがよりよく使ってもらうために、CEとして、何ができるかということは親身になって考えています。

<学校へのサポート体制>

- ◇ ちなみになんですけれども、メンテナンス、代理店がメインだとは思いますが、学校を取り上げますけれども、学校とサポートする立場である代理店でコミュニケーションって結構日常的にあるものなんですか。何か本当に年間数件のレアイベントが発生したときだけコミュニケーションが発生するののか。
- ◎ それはいいですね。
- ◇ もう少し日常的にあるんですか。
- ◎ 代理店は日々、当社の商品だけではなくて、ほかのメーカー商品も扱っています。
- ◇ そういう代理店であれば。
- ◎ 学校にお伺いして、例えば消耗品を自分たちでデリバリーされています。そういったときにはよくコミュニケーションを取られていることはありますね。
- ◇ そうすると、日常的な接触の中で使い勝手にかかわる部分とかいうのはやり取りがあるわけですね。
- ◎ それはありますね。例えば先生が異動したりすると、それに付随して連絡が来たりとか。大体県内を担当していたりするケースが代理店さんの場合は多かったです。
- ◇ 県を越えるというのはあまりないんですね。
- ◎ あまりないですね。一部、例えば中央部エリアだけとか、広域にわたる担当の方もいらっしゃる。要はメンテナンスができる範囲で対応していただいております。
- ◇ そういう日常的にやり取りをするものがあるというのは非常に大事だなと思うんですね。例えば校務システムなんかで入れっぱなしで誰も使えないとかあるようなんですけれども。
- ◎ 校務支援システムはサポートセンターがあって、そこがしっかりされているケースがあったりとか。
- ◇ あるいは、巡回型のサポートスタッフのようなものがあるとうまくいくというような例もあるみたいですね。
- ◎ 当社も一部そういう回り方をしているところはあります。それはエリアごとに違います。
- ◇ いずれにしてもケース・バイ・ケースでありながら、売りっぱなしということじゃない、サポート体制が取られているということなんですね。
- ◎ 買い換えたほうがいいのかもあつたし、修理で直る場合もあります。お客さんのことを一番に考えてご提案ができると思っています。
- ◇ どっちかいいほうを選んでもらえるということですよ。
- ◎ そうですね。無理に買い換えさせるとかはしない。

<学校との日々のコミュニケーションが大事>

- ◇ 確かにオフィスとか高機能のほうがいいに決まっているけれども、学校の規模やなんかに応じては、今までどおりリソグラフのほうが使い勝手がいいなんて場合もありますよね。
- ◎ そうですね。用途によって。
- ◇ フィットというか、最適みたいなものを提案できるということですね。
- ◎ CEはお客さんと仲が良いいです。あれこれ相談しやすいんだと思うんですね。
- ◇ その辺は私、認識が全く不足していました。割と導入されたら、あとは学校が使うだけなのかなと思っていました。かなり違いますね。
- ◎ 意外と思ったように使っていただけてなかったりとか、こういう機能があるのだけど、使っていないんですとか、そういったことをお伝えしたりとか。

- ◇ それは日々のコミュニケーションですね。学校が世代のギャップみたいなものが出てきている中で、かなり知らないことが学校、ユーザーとしても多いんじゃないですかね。
- ◎ かもしれないですね。
- ◇ ちょっと知っておけば、かなり便利になることがあるでしょうね。
- ◎ どうしても今、事務室の先生に行くケースも多くなってきていて、学校の先生というよりは、事務の先生が消耗品を買っていただいたりとか、注文をいただいたりするもので、どうしても窓口が事務の先生で、行ったら先生方は授業でいらっしやらないとか、そういうこともありますので、ちょっとそこは当社の改善していかなければいけないなという。
- ◇ 直で使っているということですね。
- ◎ そうです。一番のユーザー様ですね。
- ◇ 今、事務スタッフ、あるいは教頭先生のサポートスタッフというのを導入しようということで国のほうでも考えていて、事務職員も本当は2人ぐらいいいのに、今、大概1校1人、フルタイムで雇用しているんですけども、その人たちも今若いんですよ。高卒採用で18歳とかいたりするんですね。
- ◎ 生徒みたいですね。
- ◇ 学校に事務職員がいない日があったりとかいうこともありますね。あと、おっしゃったように、職員室に誰も人がいないという風景が最近普通ですよ。遊軍がない状況なんですよ。そんな暇があったら教室に入れという感じで、学級をなるべく小さくするという政策が進んでいますから、余剰人員がない。そうすると空きコマがなければ、特に小学校はやれるとしたら休み時間になんていったことになって、空きコマがあればそのときにやれるんですけどね。
- ◎ 本当はあるべきだと思います。準備をするために。
- ◇ 通常の仕事の流れで言えば、休み時間じゃないときに印刷というのはやるべきだろうと。
- ◎ ただでさえやることが多いということもありますよね。
- ◇ 休み時間、子供が「先生」って来たということもあるわけですよ。そのときに「印刷があるから待ってて」ってなかなか言えないですよ。これはかなり、商品を通した学校の姿というのは非常に新鮮に感じました。

<学校への出張授業も>

- ◇ これ、いつもこのプロジェクトで伺っている企業の方に伺っちゃっているんですけども、中央研修はつくばでやっていますよね。あれは教育業界の人がどう教えるとか、どういう内容を教えるべきかみたいな、ティーチングの話が結構多いんですよ。ただ、私は働き方とか、職場としての学校というのをどうするべきかというのをむしろ、特に管理職とか、あるいは新入社員とか、新規採用の人からも身につけていくべきだなと思っているんですね。そういった中で、教育業界の人がいくら働き方とかいっても、働き方を知らない人がそんなことをしゃべってもしょうがないだろうと思っているんです。ずばり伺っちゃっているんですが、講師として仮にお願いした場合に来ていただくことは可能なんですか。
- ◎ 私がですか。大丈夫ですよ。やっていいのかどうかあれですけども。
- ◇ これは画期的な試みなので、いつ具体的にお話をできるか分からないんですが。働き方という面で、さっきの休み時間の問題1つとっても、先生方は自分の世界しか知らないんで、それがいかに特徴的なことかというのはまだピンと来ないんですね。
- ◎ 学校現場に対しては、出張授業などもしています。例えば、当社では、去年業界初のライスインク、孔版印刷機では初めて米ぬか油を利用したインクを使って、環境に配慮したインクを作っております。その事業をエコイベントという、小学校で出張授業したことが広報誌に

掲載されております。

以前は大豆インクを使っていたんですけども、アメリカからの輸入でその輸送のマイレージでCO2がどうしても発生してしまうので、国内で調達できる米ぬかで捨てるもの、大豆は食べるものですけども、捨てるものを使ってということで、こういった環境に配慮した製品開発も行っております。

こちら働き方という意味で漫画にしちゃっていますけれども、「よみとき新聞ワークシート」という、新聞を使った教材の無料配信サービスを当社のほうで印刷機のユーザー様に限定してやっておりまして、先生方がいかに教材作りに大変かというところに注目して、そういったところで少し楽をしていただくようなツールをご紹介するという趣旨の漫画を作っております。

- ◎ 実際にはもう運用しています。先生方は今まで新聞を切り貼りして、ワークシートを作っていた。教材をわれわれが無料で配信サービス。本来であればお金を取って、他社さん、新聞会社さんはやっているんですけども、当社の場合はリソグラフやオルフィスを使っているお客さま限定ということでやらせていただいています。
- ◇ どのぐらいの頻度で配信を。
- ◎ 週1回で。これは1年間通して、どういう反応があるかというのを見させていただいた上で、来年度どうしようかということは今、検討中なんですけれども。
- ◎ 先生方対象のセミナーではワークショップを考えています。働き方改革に携わっている先生に来ていただいて、お話ししていただくかなという予定にはしております。
- ◇ すごい画期的じゃないですか、この新聞って。
- ◎ これを使うことによって、先生とのコミュニケーションも深まるかなということで、ようやくこれも始まったばかり。今まで当社はそういうのをしたことがなかったものですから。
- ◇ これは広報紙「理想の詩」学校とかに配っていらっしゃるんですか。
- ◎ そうですね。学校さんにも配っています。1万2000部ほど発行しておりまして、ほとんど営業現場に配布をして、その先、学校様とか販売店さんだとかにお配りしております。
- ◎ 春夏秋冬号で四半期ごとに発行しています。私もこれは好きなんです。いろいろなコミュニケーションのことについてインタビューしたりしています。

以上

アクティブアンドカンパニー

(日 時) 2018年12月17日 (月) 13:00~15:00

(会 場) アクティブアンドカンパニー

東京都千代田区九段南 3-8-11 飛栄九段ビル 5F

(対応者◎) 代表取締役社長 兼 CEO 大野順也 様

コンサルティング本部 組織開発コンサルティング事業部

シニアコンサルタント 永島正志 様

(聞き手◇) 青木栄一氏

(教職員支援機構客員フェロー・調査研究プロジェクトチーム)

<学校という組織の特徴>

- ◇ 組織・人事のコンサルタントとして、学校法人も、行っていらっしゃる。
- ◎ そうですね。今、真っ最中ですね、支援の。数はそんなに多くはないんですけども。
- ◇ クライアントに関するものは守秘義務とか、よく聞いたりしますけど、聞きかじりですけども、差し支えのない範囲でお話を伺えればと思います。永島さんは別の予定があって、早めにお出になるということで、先に伺いたいことを集中的に伺いたいと思いますけれども、これまでお仕事をしてこられる中で、学校法人とのお付き合い以外にも、広い意味での人事に関するコンサルティングとかをされていたと思うんですけども、比較ができるかどうかも分からないんですが、あえて比較すると、学校法人という職場、もしかしたら公立学校も行かれているかもしれませんが、そういう先生という人たちがたくさんわらわらしている職場というのは、ほかの企業組織と比べて何が一番違うんでしょうか。
- ◎ まず一番違うのは利益を追求するかどうかなんですけど、企業の場合は当然利益を追求するという組織体なんですけど、学校さんの場合は学校法人なので、利益を追求するということは、特に公立の学校さんはあんまりそこは意識されないといえますか、そういう部分はありますね。企業と比較するとですけど。小学校、中学校の義務教育になると、特にそうですね。
また高校とか大学になると、ちょっと違うんですけど、小学校、中学校という義務教育の公立は、特に定員がどうのこうのってあまり気にせずに運営するので、どちらかという教育に意識を向けられる余地はある感じは、そこは大きく違う点だと思いますね。一方、私立だと生徒の数はどれぐらい増やさなきゃみたいところが結構言われますので、理事のほうから。そっちを意識しながら運営するという辺が大きく違うと思います。
- ◇ やや営業を意識するかどうかというところですね。
- ◎ そうですね。営業、学校をいかにアピールするかという活動に、私立のほうは力を入れなければならない状況にあると思います。そこが大きく違う点だと思いますね。
- ◇ 私たちのプロジェクトは、主として公立の小中学校をターゲットに、そういう人たちがとにかくタイムマネジメント、働き方の点で、あまりにもずさんであろうということで、個々の構成員の意識を変えるというアプローチもあるとは思いますが、一方で管理職である校長、教頭。公立学校の場合には、日がな一日いるのは教頭です。校長先生って、結構外回りがあつたりします。
- ◎ 多いです。半分以上、出張みたいです。先週もちょうどインタビューをしに行ったんですが、手帳を見せられて、「見てください。こんなに出張があるんです」なんていうふうにおっしゃっていました。
- ◇ そうしますと、やはり教頭先生が実際、現場監督としては重要な立場になるだろうと考えています。校長ももちろん、教頭は校長の承認がないと動けませんので、いずれにしても学

校の管理職、その2人をターゲットにして、どういう研修をすればいいのかということを考えています。

その過程で、特に人を相手にする業種ですね。エアラインとか、公共交通機関とか、デパートとかというところに話を聞いて、そこでどういう研修が行われているのかということを知って来たんですが、その中で、永島さんがコンサルティングのお仕事をされていく中で、学校の管理職の特徴ですかね、働き方の特徴や、部下をタイムマネジメントの対象として何かをやるというところで、特徴と課題と、それから、それに対して研修でアプローチできるかどうかというあたりを、ご感想で結構なんですけど、伺えればと思うんですが。

<校長によって変わる学校—多店舗展開業態との類似性>

- ◎ 特徴といいますと、学校は校長の実力で大きく左右されるという特徴がまずあると思います。数ある校長先生の中には優秀な方と、なかなか芳しくない校長先生っていらっしゃるんですけども、どのような考え方で学校を運営されているのかに大きく左右されると思います。実際、先々週もある中学校に。
- ◇ 公立ですか。
- ◎ 公立の中学校ですね。校長先生にインタビューに行ったんですが、その方は3年前に今の中学校に赴任されたんですけど、学校評価結果ですね、生徒の学力とか体力とかを指標化しているんですけど、8ポイントぐらい上がっているんです。その先生が来たことで。やっぱりそこは、どんな校長かで変わるということの証しなんだと思うんですよね。
- ◇ それについては、企業の場合と違うんでしょうか。校長1人で変わってしまうという組織というのは、もともと組織の体を成していないからそうなるのか、それとも学校の何か特徴でそうなるものなんでしょうか。
- ◎ 両面あるとは思いますが、やっぱり校長先生の影響力というのは大きいと思っていて、先々週の例でいうと、その校長が赴任する前というのは、各先生方は熱心に指導されているというのは前と今も変わらないんですけど、どちらかという個々で動かされていたような状況だったそうなんですけど、今の校長先生が赴任されてきてから、チームでお互いの授業を見合ったり、もっとこうしたらいいんじゃないかみたいなのを活発に意図的にやることで、先生方の力量が高まったりとか、生徒への対応力というのを高めていったそうなんです。何かそういう働き掛けをすることで、成果が上がってきたというのが1つあるかと思うんですね。どのように校長先生が、教頭を含め、末端の先生たちをどう動かすかというところが大きいと思いますね。
- ◇ そうしますと、個業になりがちな組織の特徴をどう束ねていくかという、その力ですね。
- ◎ そうですね。毎日、日々授業をやっているじゃないですか。そこではいい授業もあり、良くない授業ってあると思うんですけど、それぞれがやっているいい授業を共有するので、飛躍的にスキルアップすることができるんですね。それをやっていらっしやいましたね。
あとは、教師とか生徒さんだけでなく、保護者とか地域の関連団体とのネットワークづくりというのにも、たけていらっしやいますよね。非常にいい関係づくり。親御さんも、地域の方も、よし、学校に協力しようみたいな関係づくりができています。運動会にしても、先生、生徒だけでやるんじゃないで、地域とか親御さんも一緒にボランティアで手伝って盛り上げていくみたいな、そういう動きができるのも、やっぱり校長先生の働き掛けが大きいんだと思いますね。
- ◇ この現場監督という意味での管理職の当たり外れとか、実力の差というのは、企業でもあると考えていいんでしょうか。
- ◎ 同じだと思いますね。よく企業でも、多店舗展開している企業なんかでも、やっぱりお店

の業績は店長によって決まってしまうなんてよく言われて、それと本当に似ているかなとは思いますね。

<研修によるアプローチの可能性>

- ◇ そうしますと、学校もそういう多店舗展開の業界と似たような課題があるということは、学校の特徴を踏まえて、管理職、特に時間管理というものとか、対顧客の戦略というか、そういうようなところに研修という形でアプローチすることは可能なのでしょうか。
- ◎ 応用は利くと思っています。教師業もサービス業なので、認識のある方というのは、やっぱり生徒さんの授業満足度というのが高い傾向にあると思いますね。生徒からしっかり授業のアンケートを取るであるとか、保護者の方もしっかり学校の評価をしていただいて、それを真摯に受け止めて対策を打つということは、共通してやられていますね。
- ◇ 今、私も関わっている公立の先生の働き方を覆っている法制度というのがありまして、要は勤務時間を袋で、袋というか、まるっとひとくくりにとらえてしまって、残業という概念を消しちゃっている仕組みが、ご存じだと思いますけどあるわけですが、それによってマネジャーとしての学校の管理職もタイムマネジメントを全くしない。そういう側面はもちろんあると思うんですけど、そういうような構造の中で振る舞っている彼らに、彼女らに、どういうアプローチで時間管理の重要性だとか、それが単に先生方が楽になるだけじゃなくて、ひいては子供の成長につながっていくというような認識につなげていくことができるのかなというのが、私たちは課題の1つと考えているんですけども。
- ◎ なるほど。そういう意味でいうと、最近の流れでいうと、教師の労働時間の考え方というのは少しずつですけど出てきていて、訴えなんかも最近出てきているようになってきているんですけども。そこをどれぐらい残業時間として使ってしまったのかということころを、まず把握するというのがポイントだと思うんです。今はその辺の認識が薄いんだと思うんですよね。どれぐらい自分が残業してしまっているのか。時間がかかっているというのは、それは仕事ができないことなんだというような認識がまず重要だと思うんです。時間内にいかに終わらせて、かつ成果を上げるかという人間ができる教師なんだというような、まず意識付けが必要だろうと思いますね。
- ◇ 管理職自体が気合いと根性でやってきた世代ですし、そうじゃないと出世、昇進できないという構造があると思うんですけども、やはりそういう相場感みたいなものですかね。評価軸。時間内にある程度で終わらせるほうが、むしろいいんだよということですかね。
- ◎ そのほうが優秀な教師なんだというような意識をまず持つ必要があるかとは思いますが。
- ◇ そうすると、伺いたいことはシンプルで、管理職のほうで時間を意識した振る舞いというものがあるだろうと。それを研修で身に付けさせることができるだろうとした場合に、どういう振る舞いが学校で必要なのでしょうか。というのは、この間デパートに話を聞きに行ったんですけど、デパートって土日が繁忙期で忙しい。小学校の子供さんがいる人が、スタッフが休みを取りづらい。だけど、むしろ上司のほうから、あなたのお子さんの小学校の運動会はいつだよねと。その日は休んでいいと。その代わりにみんなでフォローするから大丈夫みたいなことが、まさに時間管理というか、時間を意識した、働き方改革を意識した上司の振る舞いだという1つのエピソードを伺ったんですけども、学校ではどうなのでしょうか。

<児童生徒に任せてみる>

- ◎ 学校でいいますと、1つ言えると思うことは、生徒さんにもっと任せるということだと思います。かなり教師が抱えちゃう部分があるんですけど、もっと生徒さん自身でセルフマネジメントというんでしょうかね。本当はできるはずなのに、教師が抱え込み過ぎているとい

うところはあるかと思うんですね。クラスマネジメントがしっかりできているところというのは、かなり生徒さんに自治というか、任せているんですね。結構ミーティングみたいなもの、生徒さん同士できちゃうんですね。

- ◇ それは中学校ですか。
- ◎ 小学校です。
- ◇ 小学校でも。
- ◎ クラス内でどうよりよく過ごすか、よりよく過ごすためのルール作りみたいなのは、先生の持っていき方次第でやれちゃうんですね。そうすると、先生のやる仕事って結構、かなり劇的に減るんです。それを生徒に任せないで教師が全部やろうとするから、なにになにちゃんが転んでけがをした、あー、こぼしたみたいなので、教師があちこち右往左往、突発の仕事に追われちゃうんですけど。そうじゃなくて、生徒たちが自分から考えて動いて、自分たちで処理できるというようにやっている先生というのもいらっしゃるんですね。
- ◇ こぼしたって先生に来るんじゃないくて、こぼしたらどうするんだを、あえてやる。
- ◎ こうなったらどうするっていうことを、自分たちで考えて動けるように、先生がそう仕向けているんですね。それをやると、劇的に減ると思います。クラスマネジメント力ですね。
- ◇ そういうことが大事だということを、構成員に共有させるのが上司の仕事ということですね。
- ◎ そうですね。だと思いますね。
- ◇ そうしますと、あまり時間管理のハウツーみたいなものに直接的にアプローチするよりは、先生方が主として携わっている、そういった日常業務にアプローチしていくということが重要だということですかね。
- ◎ と思いますね。あと、クラスマネジメントですね。ホームルームなどを活用して、どうしたらクラスがよりよく過ごせるかというのを生徒自身に考えさせて、クラスの中のルールも自分たちで考えて立てさせる。守らなかったときはどうするのかまでも、考えてもらうということですね。
- ◇ そうしていくうちに、日常のイレギュラー対応も減り、そしてうまく回っていくということですかね。
- ◎ そうなんです。結局、先生の1日の時間って、授業時間って減らせないじゃないですか。
- ◇ ええ。それはもう絶対ですからね。
- ◎ それ以外の突発が問題なんだと思うんですね。そこを、突発を減らすというのは、生徒さんに任せるといっていいのでしょうか。そのほうが自立心が芽生えるんです、逆に。生徒さんの。
- ◇ そうしますと、もうそろそろお時間で、永島さんに最後に伺いたいんですが、今伺ったクラスマネジメントみたいなものというのは、他の企業の、どういう業種でもいいんですけども、何に近い事柄なんでしょうか。

<人を動かすのが管理職>

- ◎ 店舗でも同じだとは思いますがね。優秀な店長さんというのはアルバイトの活用がすごくうまくて。ある居酒屋さんの例ですけれども、学生アルバイトをすごく有効に活用していて、こんな例だったんですね。勤務時間外なんですけれども、その居酒屋の周辺の会社さんに学生アルバイトが1軒1軒回って、どうぞうちの店に来てくださいみたいにサービス券を配っているところだったんですね。

私は聞いたんです、その店長に。あれは店長がそうやって指示して言っているんですかと聞いたら、いや、学生が自主的にやっているんですね。僕は何もしていないんですみたいなことを言っているんですけど、店長が仕事の面白みみたいなのをアルバイトに植え付けて

いるんです。意識付けているんです。学生たちは、こんなに仕事って面白いんだと。どうぞ、うちの店に来てください。勤務時間外で時給が出なくてもいいですというくらいになっちゃっているんですよ。それぐらい、もう正社員以上の働きに学生アルバイトを変えているんです。それはやっぱり、先生たちも同じようにできるんじゃないかなと思いますね。学ぶことの面白さというのがあるでしょうから。

- ◇ 成長しているという実感もあるんでしょうね。
- ◎ だと思いますね。
- ◇ どうもありがとうございました。
- ◎ まともなことが言えなくて、申し訳ございません。
- ◇ いえいえ。大変興味深いお話を伺えました。多店舗展開という言葉がかなり刺さりました。ああ、そうなんだと。
- ◎ 通じるころはあると思います。応用すればかなり活用できると思いますし、企業でやっているタイムマネジメントも先生方に、ちょっと思考を変えれば活用できると思います。
- ◇ ありがとうございました。

<これからのNITS研修づくりに向けて>

- ◇ あらためて、よろしくお願ひします。先ほど永島さんに多少申し上げたようなことで、ざばりいうと、このNITSという組織は全国の先生の研修機関であって、管理職向けの研修を行っていますが、私が見るところ、どうしても定型的でイノベティブなものではないと思ってます。いわば教育業界というものの昔からのディシプリンがずっと伝わっているというような感じです。

もう1つはHow to teachとか、What to teachみたいなものが基本的には教えられていますし、そうやって管理職になっていった人向けのマネジメント研修なるものがあるんですが、それは実質的にはマネジメント研修じゃないだろうと、私は思っているんですよ。その1つの帰結が、タイムマネジメントがずるずるになった現状なんだろうと思っています。

ただ、それぞれの管理職は素質とか素材としてはいい人たちがほとんどだと思いますので、研修というアプローチで再教育をすれば、より本来の意味でのマネジャーになるんだろうなと思っています。1つの突破口がタイムマネジメントの話じゃないかということで、この間、研究を進めています。突破口ということでいえば、教育業界のグッドプラクティスを集めてもしょうがないと思うんですよ。

- ◎ そうですね。参考に、ほかの業界。
- ◇ ええ。他業種。この間、個別の業種を歩いてきたんですけども、ご縁あって大野さんの、あるいは大野さんの会社のことを知って、やはり横串といいますか、人材というものにフォーカスした企業で、いろいろな情報をお持ちでしょうから、そこを伺いたいなと思っているんですよ。あとは、NITSの研修自体も少し変わっていったほうがいいんじゃないかと思っけていて、同じ外部講師にしても教育界の人で固めるよりは、外の空気が感じられるような研修、プログラムらしい研修の講師にしていたほうがいいんじゃないかなと思っています。そういう研修をする余地みたいなものを、具体的に伺いたいなと思っています。
- ◎ なるほど。ありがとうございます。今日のこのインタビューを受けるに当たって、担当ともいろいろ事前に雑談レベルというか、ちょっと関連ディスカッションをしていたんですけど、彼がさっきお話ししていたことというのは、リアルに彼がお客さまと接している中で感じていることなんですよ。それを僕は構造的に見たときに、こういうことなんじゃないかなと思ったのが幾つかあるんですけど。
- ◇ ちなみに、コンサルティングは1人で行かれるのが普通なんですか。

- ◎ いや。彼ともう1人、2人でいきます。プロジェクトで、例えばタイムマネジメントのプロジェクトとか、マネジメントのプロジェクトと違って、そういうのでやっていく。

<鍋ぶた組織の典型としての学校>

- ◎ 先ほどの、彼とそういうディスカッションをする中で思ったのは、まず1つ目は、さっき彼も言っていたんですけど、校長先生、教頭先生がマネジメントで、それ以外の先生は横並び？

◇ 鍋ぶたって、よく言いますね。

- ◎ 鍋ぶたって、よく僕たちも言うんですけど。

◇ そうですか。

- ◎ 鍋ぶた型の組織になっている感じがすごくするなというのを感じているんですね。鍋ぶた型の組織って、絶対、変な話あんまりうまくいなくて、一般企業においても。例えば、さっき百貨店の事例が出たと思うんですけど、百貨店なんかでいうと、必ず店長さんがいて、フロア長さんがいて、売り場長さんがいて、売り子さんがいるんです。これは、なんでそういう階層に分かれているかという、その階層の中での困り事とか改善とかは、その単位でするんですよね。つまりは、中間にそれを束ねて改善することを考える、いわゆるマネジャーと呼ばれる人たちがいるんです。

ただ、学校ってそういう具合な、学年の中での取りまとめの先生みたいな方はいらっしゃるじゃないですか。なんですけど、じゃあその人がそういう改善をしようとか、そういう体でいっているかという、ちょっと違うんだらうなと。改善をするという感覚はあまりないんだらうなというのは、正直感じていいです。

- ◇ そうしますと階層で、今、さっきの百貨店の例ですと5階層とか4階層だと思うんですけど、その一番下の階層で解決できることもあれば、1つ上へ持っていくという、そういう課題の困難度みたいなものもあると考えていいわけですね。

- ◎ そうです。学校はちょっと違うんですよね。先ほど申し上げた、例えばクラスのクラスマネジメントを生徒さんにやってもらったらいみたい、ちょっと彼は簡単に言っちゃっていましたが、そういうことをやっている人もいますと。そのクラスというのは、例えば学年で3クラスありましたとなると、そこに先生が3人いらっしゃるわけですよね。こっちではこういうことをやっています、こっちではこういうことをやっています。それってすごくいいね。うちにも取りいれようみたいなことを、ここで課題解決するようなことをやる校長先生もいれば、そうじゃない人もいるという、この階層を校長先生がつくるかつくらないかで、そういう解決の仕方に変わるということなんですね。

これは組織だと実は意外に起こりにくくて、組織の場合は売り場長、フロア長、店長と階層がありますというように、先ほど4階層、5階層の話をしましたけど、そういうもの自身が組織図になっていたりするので、そこが抜けちゃうと、そこを誰かが担う役割として人がはまるんですね。そういうのは、学校って意外にない。中間マネジメントが存在できないというんですかね。先生がいらっしゃる団体、行政団体さんもそうだと思うんですけど、名プレーヤーは名監督になりにくいという。

◇ ありますね。

- ◎ 多分そこなんだらうなという気が、ちょっとしました。先生として教えるのはすごくうまい。けれども、その子たちを束ねたりとか、クラスをまたいでマネジメントしていくというのは、変な話スキルが全く違うので。うちの組織でもそうですし、お客さまのところでも、売るのは下手なんだけど人を束ねるとか人にやらせるのはものすごくうまいとか、やらなくていいことと、できるのがうまいという人と。

もう一段いくと、結構大胆な人は、今までずっと慣習的にやってきているんだけど、これってやる意味あるのみたいな話で、もうやらないというようなことまで決断する人というのも会社の中にいて。そうすると、時間をごそと取れるんですよ。本質的に、やる必要性があるの？ ないの？ みたいなものも考えて、それを組み替える力というんですかね。組み替えてもいい権限も与えられたりするんで、会社と学校とではその差がすごくあるのかなという気はします。

<バーチャルな階層構造を生み出す校長>

- ◇ そうしますと、優秀な校長のいる学校へ行って、例えば大野さんがバーチャルな組織図を、いろんな聞き取りをして描くと、描けちゃうような学校もあるわけですね。
- ◎ 描けると思います。
- ◇ これは階層構造になっているぞみたいな。
- ◎ 絶対あると思います。
- ◇ 駄目な学校へ行くと、もう本当にぐだぐだになっていて、階層が分からないという。
- ◎ 分からない。みんなそれぞれが好きやり方でやっていて、成功事例も共有されていないというのは絶対あります。
- ◇ 縦の階層もあるし、横展開もちゃんとあるというような感じですね。
- ◎ さっきの多店舗展開みたいところでいうと、まさにそうですね。なので、ある程度それをつくっていくんですよ。店舗のお話でいうと、小型店、中型店、大型店によって組織図は全部違いますし、与えられた役割も全部違うんですよ。それで全部変わっていくんですね。学校でいうと、生徒の数とかクラスの数に相当しているんだと思うんですけど。小学校、中学校ぐらいだったら。
- ◇ 確かに、田舎ですと5人とかいうクラスもありますけど、一方で30、40、みっちりというところもありますね。生徒指導の仕方は、もしかしたら変わるのかもしれないですね。
- ◎ そうですね。そこは。

<児童生徒との関係をどう考えるかー構成員か顧客か？>

- ◇ それと、さっきのお話ですと、各クラスの先生方に子供にセルフマネジメントさせるというお話があって、確かにそれはそうだなと思う一方で、企業との比較でいうと、企業の場合には顧客同士で自治ということはあまりない話だと思うんですよ。そうすると、顧客管理みたいなものに今度はなっていくんだと思うんです。もう少し抽象度を上げると。顧客管理で、今日伺っているテーマに関わって、学校と何か類似するようなこととか、やっぱりそこが一番違いがある部分なのかどうかというのが知りたいんですが。
- ◎ 恐らくなんですけど、何を顧客としてとらえているかという話だと思うんです。そもそも。さっき、生徒さんにさせるんですという話があったじゃないですか。つまりは、生徒さんはさっきの店舗でいうところでの売り子さんなんですよ。
- ◇ 顧客じゃないんですね。
- ◎ 顧客じゃないんですよ。
- ◇ そこを構成員と言っているんですか。
- ◎ そうなんです。店舗、いわばクラスを運営するメンバーなんですよ。じゃあ顧客って誰というと、親御さんなんですよ。店舗だったら、お客さんじゃないですか。その人たちを介して、その状態、状況を知る人たちとなると、そこなんですよ。だから、生徒さんたちをどうとらえているかということなんだと思うんですよ。
- 教育ということは、先生が何かしらを教えるという、ここに垣根があるはずじゃないです

か。けども、クラス運営となると、ここも仲間なんですよね。そことの垣根の差なんだと思うんですよね。販売員さんとかだと、いわゆる店舗とかだと、店舗で働いている人たちはメンバーじゃないですか。けど、接客の仕方とか、売り方とか、商品の説明の仕方とか、どうやったらもっと売れるかとかは教えるじゃないですか。

◇ そうですね。

◎ そこを、どこまでを顧客としてとらえているか。顧客という言い方が適切かどうか分からないんですけど、運営する仲間としてとらえているかどうかみたいなのは、すごく大きいと思います。もっと言うと、会員組織とかもそうなんですよね。僕たちが一般事業者の中で、例えばですけど、通販系とか、ああいう会員さんに商品を守る会員組織って、その人たちは買ってくれる人たちなので、会社からしてみるとお客さんなんですよね。けど、この中にはその商品をすごく好きで、この会を運営する人たちがいたりするんですよ。

だから、お客さんでもあるんですけど、お客さんじゃないですよ。その先にお客さんがまたいて。新規のお客さんがいて。だから、どちらかという、構成メンバーになっているんです。けど、会員組織と呼ばれるのは、いわば会員さんの集まりである、お客さんの集まりであるという、そういうパターンです。女性の化粧品関係とか、通販系とか、ああいうのとかは、結構そういうような運営をされているケースもあります。

◇ それがもう少し行き着くと、ゴルフクラブなんかはそうですね。

◎ そうですね。

◇ 会員も運営しているようなところがありますよね。

◎ そこなんじゃないですかね。あまりおおっぴろげに企業の実態をそのまま言葉で当てはめてしまうと、顧客と思っているのかとか、何とかだと思っているのかみたいになって、いろいろ違和感がありそうですね。表現としては、クラス運営に生徒さんにも関わってもらって、マネジメントの在り方とか、クラス運営の在り方とかを、一緒にそこを学ぶんだみたいな言い方なのかもしれないですけどね。そうすると、どんどんその子たちが自律的にやっていくみたいなの。

◇ 保護者、あと地域の住民も顧客に入るんですかね。

◎ そうですね。地域の人たちも。

◇ 顧客、ステークホルダーですかね。

◎ ステークホルダーですね。利害関係者。そこもいわゆる構成する構成員というか、運営する仲間として、どこまで抱き抱えられるかどうかみたいなのは校長先生の手腕だと思うんです。あの校長先生はいい校長先生だよとか、そういう評判みたいなのところから。

◇ そうですね。ステークホルダーの中に構成員というのが、いわゆる顧客というのがいる。ステークホルダーが一番広い意味ですか。

◎ 一番広い言い方ですね。ステークホルダーという言い方で、地域もそうですし、行政団体もそうですし、生徒さんもそうですし、親御さんも全部含む。関係者。

◇ それをどこまで自分のほうに寄せてくるかということが、管理職の力量になってくるんですね。

◎ それを校長先生がやっているのか、その下の人たちで小分けになっているのかの違いだと思うんです。会社はそこを小分けにしますよね。社長が全部やっているかということやっていないで、店長が全部やっているかということ実はやっていなくて、その下に必ず役割が付いていることが普通で。

<学校を規模の面からみると>

◇ そうですね。あと、学校の特徴というのを、比較をしながら浮き彫りにしていきたいと思

っています。そうすると、規模というのも考えたほうがいいかなと思うんですけど、公立の今、小中学校の規模って、大野さんの会社の顧客、まさに顧客でみると、小さいほうじゃないかなと思うんですけど、どうなのでしょう。

◎ 小中学校の規模でいうと、先生たちが。

◇ 20、30人。

◎ 20、30人ぐらいですよ。店舗というレベルでいったら、普通にあり得ると思います。誤解を恐れずに言うと、ちょっと大きめのブランド店みたいなものがあるじゃないですか、百貨店とか。あの辺って、多分20、30人ぐらいだと思います。シフトとかで入ったりするので。

◇ 全部入れると、そのぐらい。

◎ 全部入れると、売り場面積にもよりますが、多分20、30人ぐらいだと思うので、多分、類似できると思います。あそこもやっぱり役割がきちんとかかれていまして。店長がいて、売り場のマネージャーさんがいて、受け付けする人がいて、説明する人がいて。全部分かれて、いかに効率的に、変な話ですけど、お客さんをさばるかということを考えているので。

◇ ちなみに、鍋ぶた型組織がフィットするものっていうのはあるんですか。

◎ 鍋ぶたがフィットするのは、そういう意味でいうと意思決定を早くするようなものは、鍋ぶたがすごくフィットします。緊急度合いの高いようなものが常時出てくるようなもの。営業組織とかで鍋ぶたでやっても、うまくいっているものもありますね。

◇ 業界でいうと、どういう？

◎ 業界でいうと、鍋ぶたでうまくいくのは比較的高額商品で、意思決定で大きく左右するものですけど、ファンドマネージャーとか、金融系とか、ああいうところは結構鍋ぶたですね。優秀なファンドマネージャーがいて、その下にトレーダーみたいな人たちですとか、ああいう人たちがごろごろといて、直ですよ。その人が売る・買う、やる・やらないというので全部動くので、そういうのはうまくいくんです。組織になっていると、スピードに負けちゃうので。

◇ じゃあ、売る・買うの人たちの意思決定を尊重するわけですね。

◎ そうです。それを最初にジャッジをする、この人たちが。その、これでいいですかというのを上げるといのが、鍋ぶたでは一番うまくいっていたと思います。高額で、意思決定の締切期限が早い。

◇ 外為の業界でいえば、ニューヨークのマーケットが開いたら、がーっと電話して、ばんばん、ばんばん折衝して。

◎ それなりに知識があるところと、情報が集まってくるというメリットもあるので、その情報に合わせて意思決定をばんばんしていくというのが鍋ぶたでうまくいくパターンですね。

<多面的見方が求められるようになった学校>

◇ そうしますと、これまで学校は、先生方は専門的な職業である。そして、個々の教室の中で日々の子供の状況を見ながら、いわばカリキュラムを毎日組み替えていって、1年間トータルで成果を出していくから、鍋ぶたがいいんだと、逆にそういう言われ方をしていたんですけども、これはそういう認識自体が間違っていたのか、何なのでしょうね。これは。

◎ 恐らくなんですけど、ちょっとすみません。僕は学校教育の現場にいるわけではないので分からないですけど、教育って何かしらを教えるということだけで見ると、多分鍋ぶた的なところでもいいんだと思うんですけど、結構最近、最近というか、僕はうちを運営しているじゃないですか。マネジメントしていく上でいうと、多面的にAさん、Bさんを見ているほうが、結構いろんなことが見えるんですよ。仕事上の関わり合いだけなのと、誤解を恐

れずに言うと、例えば飲みに行ってみる側面と、例えばプライベートで何かやっているところを僕が見に行ってみる側面とは違いますと。そうすると、マネジメントの仕方も変わっていくんですね。仕事の出し方とか。

多分それは学生さんとかも一緒だと思っているんですけど、つまりはクラスの運営みたいなことをその子たちが始めることで、いろんなものが見えて、教育の仕方とか、伝え方とかも変わっていき、効率化が図れるんだと思うんですけど、昔々はそうじゃなくて、こういうものをきちんと、暗記教育といったらいいのかな。教育の在り方自身が徐々に変わってきているのかなという気は、ちょっとしていますけど。

◇ あるいは、昔から実はそうだったけど、がんがん教え込んで、ドリルをやっておれみたいな。駄目なやつは落ちこぼれみたいな、そういう管理をしていたんでしょうね。

◎ 昔は。けど、徐々にそこは変わってきているというか。

◇ 本来は教員に期待されている仕事でも多面的に見るから、それはバーチャルに売り買いするのは違って、少し時間をかけて、意思決定も少しゆっくりしたほうが結果的にはいいということが、階層組織のほうはいいということですか。

◎ いいんじゃないかということですよ。

◇ 階層組織のメリットって、そうすると、末端の学校でいえば担任が、この子はABCでいうとAですよとかって仮につけるとしたら、それを1つ上の階層があったとして、もっていく。あるいは横でもいいんですけど、いやいや、あの子はこういういい面があるよとか。

◎ まさにそうですね。

◇ そういう、ちょっと待ってというような情報源みたいなものとか、振り返りのきっかけがあるように建て付けておくほうがいいということですね。

◎ 組織でも、いわゆる評価調整会議というか。Aさんが見ている事業部、Bさんが見ている事業部ってあるんですけど、そこでAさんはとある子をBとつけましたと。横の事業部の似ているような成果を出している子は、Aをつけましたと。これはちょっと違うじゃないですか。それを横並びにして、この子はなんでBなの？ こうこうだからBだと。いやいや、それだったら僕はAをつけているよというようなもので、その横をそろえるようなことも、実は中間マネジメントを入れているところはやったりしています。

◇ そういうことですね。

◎ そういう甘辛みみたいなものをやったりするケースもありますね。

◇ それは調整が利くという、足して2で割る系の調整なのか、それともどっちかが間違っていて、どちらかを採用する手続きなのかっていうと、どっちなんでしょう。

◎ 結論からいうと、その人たちの目線をそろえる会議なんですよ。本当はどっちが間違えている・正解みたいなものかもしれないんですけど、そうではなくて、例えばA君はこうこうこういう取り組みをして、こうこうこういうところがあるからAであるという、こうこうこういうことということ自身が、とらえ方として違うケースがあるんです。それをBととらえている人もいます。そのとらえ方の目線をそろえるという行為を階層型のときはやったりしています。

校長先生とか、鍋ぶた型組織、もしくは文鎮型だとさっきお話したように、その人の目線1本なのでそろえるんですけど、けど、やっぱり今度は見えない問題があったりとか、見えていない人が増えたりするという問題があるので、そういったところを段階的に見えるような仕組みにするということです。

あと、さっき中間層を置くというのも大事なのもかもしれませんねという話をちらっとしたんですけど、いわゆる一般企業において管理職と呼ばれる人たちにぽんと立った瞬間に、実はやることって劇的に変わるんですね。今までは顧客を見て、変な話ですけど、物売るな

り、納品するなりをしていけばよかったですけど、管理職となった瞬間にそれをマネジメントしていく。いわばどう効率的にやっていくのか。無駄はないのか。あとは、さっきのタイムマネジメントの話なんですけど、タイムマネジメントをするような目線が出始めるんです。管理職になった瞬間に。

<管理職に求められることを教えていく意味>

つまりは、学校であまり実は問題になっていないというか、なりにくいんだろうなという問題が2つあって、学校の先生は途中で辞めることってあまりないじゃないですか。教職員なので、年度が終わるまではとか、そこの期限感ってすごく意識が高いと思うんですよね。けど、一般企業って、逆にそういうマネジメントができなかったら、社員、辞めちゃうんですよね。なので、効率的にするとか、時間を削減してあげるとか、そういうのがかなりクリティカルな問題になるんですね。

先ほどの残業の問題も、先生なるもの生徒さんのためには時間を費やしてもやるんだみたいな。時間はこうだ、時間なんて言っているんじゃないみたいなのがあったりすると思うんですけど、普通の一般企業もつい一昔前までは結構そうだったんです。営業現場も。成果が出ていないんだから、それはやらなきゃしゃあないじゃんみたいな話だったんですけど、今はそうなくなって。

じゃあ、その短期間の間に成果を上げるためには、どうやってやり方を変えるかというので、どんどん、どんどんやり方を変える方向に行っているんですね。学校と一般企業とで大きい違いというのは、まず一つ目ですけど、やり方を知っている・知らないというのが、学校の先生たちはあまりたくさんご存じじゃないんじゃないかなという。改善の仕方。タイムマネジメントもそうですし、業務改善するための方法とかという方法をあまりご存じじゃないのかなというのと、あと次は、簡単に変えられない。実は気付いていても、これはちょっと学校のルール上変えられないんだよねとか、学校法人という一応位置付けだからこれはやらなきゃ駄目なんだよねとか、誤解を恐れずに言うと、本来はあまり適切ではないんですけど、やらざるを得ないようなものがあるというパターンですね。これが2つ目。

3つ目は、大体その改善をする時って、一般企業においてはITなんですね。いろんなシステムを導入したりとか、そういうことをやって、全体の成果を上げていくんですよね。これも先ほどの2番目の回答と等しいところがあるんですけど、簡単に入れられない。入れることに対しての、特に公立のところというところ、そんなに簡単にこころ変えられないみたいな、この3つなんだと思うんですよね。

そうなると、一番最初に申し上げた、方法を教えてあげるというのは、僕は逆にいうと、ものすごく有効な気がするんですよね。さっきの生徒さんのとらえ方もそうですし、目線とかあると思うんですよ。いやいや、クラス運営という意味でいったら、みんなも一緒だよという。あなただけじゃなくて、みんなと一緒にこのクラスを運営するんだからとなった瞬間に、ちょっと変わると思うんですね。意識というか、やり方が。いうことは、これもいいのか、あれもいいのかって、わっと広がる。

あとはその次に、その方法ですよね。その方法を教えてあげるといいますか、マネジメントの仕方というんですかね。

<对学校コンサルティングの実際>

- ◇ 考え方みたいなのをここまで伺ってきたんですけど、そうすると実際、学校でどういうことをコンサルティングされているかというところに入りたいと思うんですが。
- ◎ まず一番最初にやっているのは、勤怠システムを入れます。勤怠システムを入れて、あと、

1日にやっていることを1週間とか2週間とか書いてもらっているんです。結構細かく。

- ◇ 勤怠システム自体まだ分かっていないんですけど、私。教えていただけますか。
- ◎ 勤怠システムはタイムレコーダーです。朝出社してきて、よくがちゃっとやる。
- ◇ がちゃでも、それは勤怠システムが入るということになるんですか。
- ◎ そうです。朝来て、がちゃんこやって、終わったら退勤処理ですね。だから、何時から何時までいたのか。あとは休憩時間は休憩でやりますけど、それをまず入れる。そうすると、大体どういう動き方、どこからどこまでいるかが分かりますから。
そのシステムを入れてくれるときもあれば、入れられないときもあるんですね。入れられないときは、いわゆる日報を細かく書いていただく。朝何時に来て、授業をどういうことをして。空白の時間が出ないように、その時に何をやってたかというのを1個1個書いていくんです。それを2週間とかやっていただいて、実は横並びにするんですよ。各先生のやつとかを。
そうすると、結構共通でごそっと抜けるようなものとか、これはやり方を変えたほうが、この人はここにすごく時間がかかっているけど、この人は全然かかっていませんよと。じゃあ、これはどうやってやっているんですかというところで、改善のポイントが出てきたりとか。そういうので、つまびらかにやっていることを出す。これは、だけど一般企業の業務解析と全く一緒ですね。
- ◇ 横に並べるといところがポイントですか。同じ条件で働いているわけですよ。それで、なんでこっちはうまくいっているの？と思わせちゃうわけですね。
- ◎ そうです。こっちの先生は全然大丈夫にうまくいっていない。なんでこんなに時間がかかっているんですかと。
- ◇ ちなみになんですけど、学校でいうと、そんなに人によって差が出る業務って何でしょうか。全てに当てはまりますか。
- ◎ 全てにおいて、あり得ます。例えば、さっき出ていた話とかがまさにそうなんですけど、クラスの子供からの相談を受けている時間がやたら長い人たちがいたりとか、クラスのホームルームがやたら長かったりとか、いわゆるクラス運営ですよ。あとは、学校によっては行事系だったりとか、いろいろあると思うんですけど、なんでこの人たちにばかり行事が固まっているんですかみたいな話だったりとか。
- ◇ 行事が盛んだけど、実はよく見ると一部の人に集中していると。
- ◎ 集中してやっているというものだったりとか、そういったところですよ。それをもうやらないという判断もあるでしょうし、ものによっては。
- ◇ そうしますと、実際横に並べれば、まず長短というのがあると思うんですけど、短くすることが必ずしもいいことじゃないよねという反論もあり得ると思うんですが。
- ◎ もちろんあると思います。
- ◇ 本人たちからも。それは目的によって変わってくるわけですか。とにかく短くしてくれという要望がある。
- ◎ ものによると思いますね。目的に応じて、仕事というかタスクですよ。仕事というよりも、タスクレベルだと思うんですけど。目的感が結構みんな曖昧みたいなものがあつたりしますけど。これは一般企業とかで。例えばなんですけど、すごくべたな話なんですけど、うちもやっているんですけど、朝の朝礼みたいなものがあるじゃないですか。これは何のためにやっているんですかみたいな話をした時に、結構目的が出てこなかったりとか、やっている意味が見いだせなかったりとか。そうすると、じゃあもう小分けでやったほうがいいんじゃないですかというので、それで本当に10分、15分削れちゃったりするんです。1人当たり10分、15分だって、6人いたらそれで1時間減るのでというようなものもあつたりします。

<コンサルティングの腕の見せ所とは>

- ◇ 横に並べる話に戻るんですけど、並べてみて、自分がほかの人より長くかけている、かかっちゃっている、かけざるを得ないというのが分かったら、人はどう反応するんですか。恥ずかしいと思うのか、開き直るとか、ほかにもあるかもしれませんけど。
- ◎ 多分それは一番、そこは結構コンサルティングをやる側のすごく注意するところなんですけど、今、先生がおっしゃっているとおりで、すごく時間のかかっている人と全然かかっていない人を、優秀な人、優秀じゃない人という並べ方をしちゃうと、みんなが言わなくなっていくので、みんなでそこを改善していきましょうという、それは仕方ないことなんですという体でやるのがまずスタートラインで、そうすると俺はこんなに時間がかかっているけど、みんなはどうやっているのというふうに素直に聞いてくれるんです。そこは最初のセットアップがすごく重要なんです。
- ◇ そここそが対価をもらってやることになっていくわけですね。できる人とできない人がいますね、そういうコンサルティングは。
- ◎ そうなんです。並べた時に、そういう人は優秀じゃなくて、こういう人たちは優秀みたいな感じでやっちゃうと、どんどん言わなくなるので、どんどんよくない方向に行っちゃいます。どっちかという、みんなで出してみんなでうまくできるようにしましょうみたいな、ここは結構時間がかかっています、どんなことをしています？ みたいなので。けど、ここは逆に時間がかかっていないけど、もうちょっとこういうことをしたほうがいいんじゃないのみたいな、逆のパターンもあるので。
- ◇ そっちもあり得るということを言わないといけませんね。
- ◎ そうです。両方です。
- ◇ そうですね。確かに。誰も改善の余地はあるよということを通感認識を持ってもらうのが、入りとしては重要ということですか。
- ◎ 重要です。そこは絶対重要です。
- ◇ 差し当たり、時間でまず見てみようかということですね。時間だけで君は優秀だねとかじゃなくて、時間からアプローチしてみたら短くする、あるいは少し時間をかけてみるという、質にもつなげていくということですね。ただ、そうはいつでも、やっぱり短くしていくほうが改善につながるもののほうが多いですか。そうでもないですか。
- ◎ まあ、そうですね。短くしていくほうが改善につながっていきやすいですね。

<コンサルティングからみた学校の時間の使い方>

- ◇ 多くの場合、やっぱり不要不急の仕事をだらだらやっているということがありますか。
- ◎ 空白の時間があつたりとか。小学生はまだあれですけど、中学校ぐらいになると、門に先生が立ったりするじゃないですか。こんなに必要なのとかっていう。例えば3人要るとか、そんな議論にもなるんですね。それだったら2人でやって1人戻るだけで、それだけで時間、門の前に30分立っていれば、それだけで変わるわけじゃないですか。そういうのも、何の気なく何人かでやっているとか。そんなのもありましたね。
- ◇ 私はその発想って、研究費で委託とかするようになって気付いたのが、人日（にんにち）という発想ですよ。これは最初、意味が分からなかったんですけど、そうやっているんだというのが分かったんです。
- ◎ ちょっと雑談ですけど、今、学校さんの改善とかを僕はそこそこやっているんですけど、結構やり方としてはゆるいんですね。勤怠のがちゃっというシステムを入れたりとか、書き出してもらったりとかっていうぐらいですけど、会社って、メーカーとかあるじゃないです

か。製造業さんとか。製造業さんとかになったときはめちゃくちゃ細かくて、1日僕たちが行って、ストップウォッチを持って計るんです。

- ◇ 秒ですか。
- ◎ 秒単位で。この作業に何秒かかっているかというのを全部記録を取って、秒単位で縮めていって、生産工程をぎゅっと短くしたりとかすることまでやるんですね。
- ◇ 確かにラインの管理って、そういう側面が強いんでしょうね。
- ◎ A B C分析とかっていうんですけど、Ability Based Costing か。活動基本のコストがどれだけ掛かっているかというのを分析して、それを小っちゃくしていくんですよね。
- ◇ 学校はそういうものにはなじまないということですね。
- ◎ 逆にいうと、そこまでしなくても改善できるというところだと思うんです、まだ。ただ、法律的な縛りとか、規則的な縛りとか、僕は先生が山口大学の教職大学院で講演された中で最後におっしゃっていたのを覚えているんですけど、昔は9時-5時ぐらいで終わっていたんだよねみたいな話をしたじゃないですか。昭和20年代はと言っていたじゃないですか。ああ、そうなんだと思ったんですけど、一方で僕が思ったのは、そこから今までの中で教育もいろんなものが増えているじゃないですか。
- ◇ ええ。オンして、さらにオンしてですからね。
- ◎ それこそ、個別面談の数が増えたりとか、運動会がどうだ、やれ文化祭がどうだ、やれクラブの活動が前はちょっとだったのに、クラブの活動だけでもこんなに増えちゃってみたいなの、じゃないですか。だから、引き算するということ自身もある程度は受け止めなきゃいけないんじゃないかなという気は、ちょっと僕はあの話を聞いて、すごくしました。やれ家庭訪問だ、やれ個別面談だ、ものすごいですもんね。先生の時間をどんどん、どんどん取っていくみたいなの。
- ◇ 確かに多いですね。先生方は我慢してやっちゃうという側面は、確かにありますね。
- ◎ そうですよ。個人面談とかああいうのもそうなんですけども、何かマンツーマンでやるのが当たり前みたいになっている先生と、何人かの、小っちゃい、4人保護者会とかそんなので意見をもらうこととかで関係づくりする人と、その単位もクラスによって違う。先生によって違うというのもあったりとか、そういうのも取る時間帯とかが全然違うと思うんです。決められているもの以外のやり方みたいなのところでの工夫はあるみたいですね。

<学校管理職に対するコンサルティング>

- ◇ あとは、管理職に対するコンサルティングの実際はどうなんでしょうか。
- ◎ 一般企業で？
- ◇ いえ、学校で。先ほど、タイムレコーダーで横に並べるっていうところまで伺えたんですけど、それを踏まえて、管理職に対してはどんなことを。
- ◎ マネジメントの基礎の基礎ですね。人を管理するという概念がない。
- ◇ その辺をぜひ、どんどん、今、教えていただきたいですね。
- ◎ というのはやっていますね。人を管理するって、同じ先生って並ぶじゃないですか。校長先生以下、先生みたいな。
- ◇ みんな先生って言いますからね。
- ◎ なので、いわゆる主任の先生みたいな人たちを集めて、あなたたちはこの人たちをクラスの運営者として、あなたたちが育てるんですよというような、マネジメントのトレーニングをしています。そのためには何が必要なのって、児童生徒を知ることが必要ですよ。知るだけでも1人1人やっけていても仕方がないので、その子たちのいろんな側面が分かるようにするためにはどうしたらいいんだろうとか。さっき言っていたような、任せるみたいな話だ

ったりとか、運営形態の話だったりとか、そういうようなこと自身を教えるという、マネジメントのトレーニングというのをします。企業マネジメントとは似ているんですけど、ちょっと違うところもあります。

◇ 違いますか。

◎ 似ているとは思いますが。似ているんですけど、この先生が、変な話ですけど、何で困っているんだろうなという、主任の先生がその下に何人かいる、その人たち自身の時間管理だったりとか、何で困っているのかとか、何が得意なのかとか。そういうときには、どういう具合な教え方をしてあげたらいいのかとか、自分が教えるのがうまいからといって、何でもかんでもその人たちができると思っちゃ駄目だとか、そういうようなことをまさに教えるという。本当にマネジメントトレーニングです。

◇ やっていることは企業と同じですが、実際マネジャーとしての自覚がない程度は全然違う。

◎ 全然違いますね。全然マネジャーとしての感覚はないですね。

◇ それで、多くの中間管理職や管理職はどういう反応をするんですか。

<マネジメントの自覚のない主任層>

◎ まさに戸惑いからのスタートですよ。なんでこういうことをしなきゃいけないんだろうみたいな。

◇ 必要を感じていないんですね。

◎ そうですね。必要を感じないのと、一番僕が大変だなといつもあれを聞いていて思っているのは、なんで僕がそれをしなきゃいけないんですかみたいなところがあったりするんですね。というのは、組織がそうになっていないので、校長先生がいて鍋ぶた型、文鎮型になっているので、そこに主任の先生みたいな人たちをピックアップして、あなたたちもマネジメントするんだよ。校長先生の管理することをほかの先生たちに伝えていく立場なんだよというときに、なんで僕たちがそれをしなきゃいけないんだみたいな人たちも中にはいて、それが大変。

◇ ほかに僕はこれをやりたい、あるいはやらなきゃいけないんだという意味もあるんですか。

◎ 教師は学生と向き合うのが仕事で、クラス運営とかそういうことをやるのがメインの仕事ではないみたいなところに行っちゃう人。

◇ 確かに、主任だとまだ担任を持っていますからね。

◎ そうなんです。その意識を変える。これは、けど、どこの会社でも起こるんですよ。今まで営業だけやっていた人たちが管理職になった瞬間に、営業の量が減って、逆にいったらやりながら、ほかの人たちの面倒を見るわけですよ。今までは会社がこうあって、こう会社と向き合っていた子たちが管理職になった瞬間、こう向き合わなきゃいけないので、ぽかんとする。その意識をどう変えていくか。

◇ 現実問題としては、主任だったり、最近では県によっては主幹ということで、法律に基づいてより管理職的な業務が付与されるんですけども、担任を持つ場合が結構多いんです。そうすると、企業だと顧客と接する部分がちょっと減って、マネジャー業務が増えていくということがあると思うんですけど、これがなかなか実現しにくい状態が学校はあると思うんです。そのときに、コンサルティングに入られて、それでも中間的な層の人たちにマネジャーとしての自覚を促すために、どういうことをされているんですか。

◎ そこは役割分担の仕方とか、業務の割り振りの仕方とか。

◇ そうなんです。それでやっぱり削るところと、オンするところと。どの辺を削るっていうことになるんですか。対顧客のところですか。対顧客というか、対児童生徒ですか。

◎ そうですね。その部分ですよ。学校内業務ですね。どっちかというところ。

- ◇ そっちで削れるところを見て。
- ◎ 役割をあげるとか。学校内業務ですね。
- ◇ そして、マネジャーにふさわしい仕事にシフトしていくということですか。通常の担任がやっているような仕事は、そういう人たちにはやらせない。
- ◎ そうですね。学校内の業務。生徒さんと向き合う仕事、学校内の業務、マネジメント業務みたいな。担任を持って、学校内の業務は任せる。
- ◇ そうですね。
- ◎ その部分のマネジメントをするということです。自分でやらないという。全体を設計したりとか、指示したりとか、企画したりとか。
 ちょっと話がそれるんですけど、日本国内の管理職でも、89%だったかの人たちがプレーイングマネジャーなので、現場を持ってマネジメントはしているので、学校の側面においても、それは変わらないことなんだと思うんですよね。本当の純粋なマネジャーというのは、恐らく学校でいうところの校長先生だと思うんですけど、そこに行き着くまでの間に、そういうマネジメントを担うようなところ、逆にそこをどう育てるかみたいなのところで、時間を削減したりとか、業務の効率化を図ったりとか、改善したりとか。
- ◇ そうか。マネジャーになる前にプレーイングマネジャーの期間というのが不可避免的にあって、そこでどう自分を育てていくかということなんですね。
- ◎ その学びは多分、先ほどおっしゃっておられた How to teach とかそういうものでは、全く別次元の組織運営というものに対しての学びなんですよ。
- ◇ その中で、まず中間層でいえば、クラスを持っている担任。平社員みたいなものかもしれませんが、そういう人たちをマネジメントの対象として見るというのが、中間マネジャーの最初の仕事だということなんです。そして、そこで教えたりするというのが児童生徒の管理、クラス運営みたいなものだったんですが、それ以外には中間マネジャーとしてやるべき業務というのはありますか。

<個別相談はミドルリーダーの役割>

- ◎ 中間マネジャーとしてというのと、個別の相談でしょうね、そこは。ほかの担任の先生たち自身がクラス運営をしていく上で困っていること。その困っていることが、実は意外に言えないのが先生なんですよ。
- ◇ 抱え込んだらということですか。
- ◎ そうです。企業運営、企業経営だと、売上げが下がった・上がった、顧客から何と言われたとか、困り事が結構多いんですよ。というか、比較されるので、比較評価をされるので分かりやすいんですけど。自分でも、これじゃ駄目だなと。けど、何とかしなきゃみたいなところが、つまびらかに分かりやすいんですけど、学校の現場においては意外にそういうのが分かりにくい。先生だからこれでもやらなきゃ仕方がないみたいな、自分の中に抱え込んだらみたいな。
- ◇ 問題を問題として認識しないとか、認識しても我慢しちゃうとかということですか。
- ◎ 認識しても我慢しちゃう。対処方法が分からないまま、取りあえずやるという。
- ◇ 確かに売上げというよりは、授業をしていればあまり、あれって分からない可能性もありますよね。クラス、教室を閉めちゃえば、あまりよく分からないですからね。
- ◎ そうなんです。だから、そこが見えにくいというのは言っていました。それと、ちょっと問題になる生徒さんとかがいるじゃないですか、クラスに。
- ◇ いますね。いろんなタイプがいますけど。
- ◎ そういうのを担任の先生は聞くんですけど、それを担任の先生と同じレベルで相談できる

相手がない。ほかの担任の先生とかに聞きはするらしいんですけど、彼（・・・氏）が行っている学校はそうなんですけど、結局その先生が何とかしなきゃなっていて。普通会社だと、それに対しては2人、3人で対処しようみたいな協力体制が会社では生まれるんですけど、学校ではあまり生まれないっぼいことは言っていました。

- ◇ 担任の責任が強すぎるんですかね。ほかの先生に相談した瞬間、あの担任は駄目なんだということになっちゃうわけですね。
- ◎ 企業はそうじゃないんですよね。みんなでそれに何とか対処しよう。成功事例とか、それこそ企業のあれだったらあれですよね。一緒にお客さんのところに行くとか。
- ◇ 謝りに行くのはそうですね。
- ◎ 話に行くとかいうことがやれたりするんですけど、学校は意外にそういうのがなくて。分からないですよ。全部が全部そうなののは分からないですけど、彼が担当しているところは比較的そういうのが多いんですよみたいなことは言っていますね。
- ◇ そうすると、逆に中間マネジャーとして優れた先生がいるとすれば、担任の責任って実は1人で抱え込むことじゃなくて、助けを求めることだよみたいなことを言っている人がいれば、それは中間マネジャーとして優れているということになるわけですね。
- ◎ それに対しての解決策だったりとか、経験も含めたものとして、こうしたらどう？ とか、こうしようねとか、そういうようなことが言えている状態。

<教頭になって求められる役割>

- ◇ 確かにそうですね。そういうふうに中間マネジャーとして主任や主幹の経験をしていって、今度はいざ次、教頭試験があるんですよ、多くのところでは。教頭試験になっていくんですけども、そこでもやはり日本の教育界の構造としては、実際、今、自分が働いているところの教頭とか校長に声を掛けてもらって、教頭試験を受けないか、校長試験を受けないかと言われて、ある意味そこで管理されちゃうんですね。いいよと言われた人だけが受けるという構造になっていますので、どうしても周りの人のことを忖度するような構造があるんだと思うんです。そうはいっても教頭になったとして、今度は教頭レベルになるとどういう仕事になっていくんでしょうか。
- ◎ その次のレベルとしてですよ。
- 学校としてそれができるかどうか分からないんですけど、マネジメントも大きく階層が出来てくると、やることってどんどん変わっていくんですね。先ほど、中間層としていえば相談も含めて、やり方も含めて教える指導というレベルのことと、あと、教頭先生ぐらいのレベルになってくると、その学校のルールを作ったりとか、ルールを変えたりとか、もうちょっと大きいレベルでの改善をするのがマネジメントが変わってくるというところですよ。
- ◇ 指導や相談はもちろんあるんですね。プラスして。
- ◎ プラス、ルールを変えるとか。例えばさっきの話じゃないですけど、門の前に3人立っていますと。それは3人必要なものというのは、教頭先生ぐらいしか言えないんですね。その3人立っている人たちは、要るのかな、要らないのかなと思っても、やらなきゃいけないから、慣習的に3人立っているんです。誰かが抜けるにしても、じゃあ誰が言い出すのって、言い出さないですよ。これはもう集団心理で。

そうなると、これはこうしようというのをもうちょっと数字的な観点とか、さっきの業務改善の観点から言える立場の人って、もう1個上の人じゃないですか。これは組織も一緒なんです。全体の建て付けを変えていくところなんですけど。そういう目を持っているかどうかというのは、すごく重要だと思うんですよ。

例えば式典1つにしても、これはこれだけの時間、本当にやる必要があるのかとかという

話も含めて、それに対して言える人って、じゃあ誰ですかというのと、もう校長か教頭ですよ。じゃあ校長先生ってそれをやる人ですかといったら、校長先生はシンボリックな、いわば社長と一緒にだと思っているので、そうなるとそのマネジメントをするというのは教頭先生だという気がしますね。式典の話もそうですし、ずっと慣習的に使っている業者を変えるとか変えないとかも、もちろんそうですし。

- ◇ 教頭先生にそれを、コンサルティングに入って変えることができますかね。
- ◎ 難しいです。正直。
- ◇ 中間層へのアプローチは結構利くんですか。
- ◎ そっちはまだ利きます。まだ若いので。若いというか、改善しなきゃなど。なんで難しいですと言い切ったかというのと、もうそこまでそういうことをやらずに上がってきちゃっている。
- ◇ 必要なトレーニングを受けていない。
- ◎ なので。しかも、今やらなきゃいけないことって、これだけありますよねという話になったときに、こんなにあるんだみたいになっちゃうんですよね。なので、段階的に育てていかなきゃいけないんですけど、そういう頭とか発想の人たちを。

<ミドルリーダーに対する研修の重要性>

- ◇ じゃあ校長、教頭研修じゃなくて、まずはミドルの。
- ◎ 僕はミドルから絶対やるべきだと思うんですよね。
- ◇ そうなんです。
- ◎ そこから段階的にそういう目線を養っていく。
- ◇ 確かに教頭先生で指導や、子供じゃなくて構成員への指導、先生への指導とか相談事すらおろそかな人が、いきなりルールを変えろと言われても、逆に変なことをし始めちゃったりしますね。
- ◎ さっきのタイムマネジメントの業務改善とか、いわば生徒さんを育む時間を増やそうみたいな話だと、ルールを変えたり、やらないことを決めたりすることってすごく重要になってくるんですけど、そういう大胆な発想とかがないまま教頭とか校長になった人たちが、それをできるかという和多分できないし、慣習的にやっていることを慣習的に。たまにぽっと来たじゃないけど、ぽっと自然発生的に生まれた大胆なことを言う人がやめさせたりとか、やらないようにしたりとか、すごく属人的になるという傾向があるみたいです。
- それって本当は階層とか役割レベルで実現していかなきゃいけないことだと思うんですけど、今の教頭先生とか校長先生とか。校長先生は本当にシンボリックな話で、いろんなところに出張に行かれたりとか、いろんなところと交流を図ったりとかになるので、校長がすることではないと思うんですけど、そうなる教頭先生がいれば本当の経営者ですよ、その学校の。その学校の経営者としてみたときに、ルールとか、時間とか。
- ◇ そうですね。

<居残り先生を見たときに何を思うのか>

- ◎ それこそ変な話ですけど、先生が1人ぽつんと夜中一生懸命採点しているのを見て、これはまずいなと思っている教頭先生が何人いるかなんです。
- ◇ 頑張るとるなど。
- ◎ そうなんです。そこだと思うんです。これはまずいなと思うのか、あいつは頑張っているなど。指導に熱心だと。その時点で違うと思うんです。普通の会社だったら、まずいってなるんですね、今。実は15年、20年ぐらい前、僕は44なんで、僕が新入社員で入ったこ

ろとかそのころは、それで頑張るとなと言われていました。けど、今はもう7時、8時、9時まで会社にいと、大概のマネジャーはまずいなと思うようになってきているんですね。一般企業は。けど、学校の現場では、そういう教頭先生のような今日も頑張るとって、多分そうやっていけば上に上がるんです。

◇ そうですね。

◎ 昔のいわゆる一般の会社と同じことが起こっていて、一生懸命時間を費やしてやっている人たちが上に上がる。その人たちが、それがいいものだとして教える。それで今度またそうなる。そうじゃなくて効率的にやろうとしている人たちが出てきたら、あいつは手を抜いていると言う。排除はされないまでも、あまり上に引き上げてもらえないという、すごく悪いスパイラルなんだろうなと思います。あと、こっち側もそうだったので。いわゆる企業も、事業会社側も。労働関連の事件が起こると、行政からの締め付けがぐっと厳しくなるので、残業の問題だ何だかんだと。それでどんどん、どんどん厳しくなってきた、効率的にやるといこうにどんどんシフトはしていていますし、働き方改革みたいなもので、さらにそれに対して拍車もかかっていますし、なんですよ。今、先生がおっしゃった、よう頑張るとるといのが、それが多分答えなんです。その意識なんだと思います。そこをどう変えるかなんです。

<企業における残業に対する認識の大転換>

◇ 今、残業がまずいというふうな認識が、今、企業では大勢を占めるようになったとおっしゃっている中で、行政からの締め付けというのがあるということなんですけど、それはどういこうに企業に実は締め付けになっているんですか。

◎ 一番分かりやすいところでいうと、含み残業ってあるんですね。裁量労働で、40時間まではこのお給料の中に含まれていますという労働法規上使えるルールがあるんですけど、昔はそれが20時間なのか、30時間なのか、40時間なのかって表記しなくてよかったんです。募集するに当たって。けど、もう今は募集する時に全部つまびらかにさせられるんですね。そうすると、みんな勘違いしているんです。何かそこのお給料が高そうだなと思って来るんですけど、実際そこには残業が含まれているので。それは一応法律で認められているルールなんですけど、それを明らかにしろと言われていたんです。

なので、そうすると、求人広告をばっと出した時に、基本給と言われるものが劇的に小っちゃくなるんです。うちなんかは比較的利益率が高めの仕事をしているのでいいんですけど、飲食店とか小売りとかは大変ですよ。そういうのを全部出していくと、最低賃金ぎりぎりの給料しかここは払っていないんだというのが分かっちゃうような世界が今あって、それは行政側がそういうところしかもう掲載しちゃいけませんとって、いわゆる採用媒体側に。それで、もしそういうのを見つけると、業務停止とか。

◇ どっちが業務停止ですか？

◎ 媒体側です。

◇ 媒体のほうに。

◎ はい。そうすると困るので、媒体側はそうじゃなかったら載せませんと、僕たち、いわゆる求人する側に言ってくるんですね。

◇ 確かに求人媒体としては困りますし、求人媒体が迷惑を掛けられちゃうと、今度はその企業は載せないということになるわけですね。

◎ ということは、人が採用できないということになる。

◇ 求人媒体はそこまで大事なんですか。

◎ 大事ですね。特に労働集約型のビジネスとかは、人が集まってこなかったら仕事にならな

いので。労働集約型ビジネスの上で求人媒体はすごい力を持っているんです。そういう行政の圧力だったりとか。

- ◇ それだけ労働行政上、求人媒体っていうのはかなり重要なんですか。
- ◎ 力を持っています。入り口ですからね。
- ◇ そして、そこを締めたりコントロールすることで、他の企業にもかなり波及していくんですか。
- ◎ 波及していきます。
- ◇ そうなんですね。そうすると、これはまさに残業はしていると、含み残業を超えて出すということは、コストが実際掛かることにもなるわけですよね。いろんな面で、実際の収益だとか利益だとかにも絡んでくる。そういう意味ですか。残業はまずいって、まず企業として意識するのは。
- ◎ 細かい話でいうと、科学的にも残業をずっとしている人たちの生産性と、残業をせずに帰って次の日またリフレッシュして働いている人と、生産性はどっちが高いんですかという、後者なんですね。後者だったり、あんまり変わらなかったりする。
- ◇ ちなみに、まずいなという背景にもう1つありますか。うまく協業できていないとか、もしかしたらいじめられているんじゃないかという意味のまずいも含まれますか。
- ◎ そこはあまりないですね。そこは学校と大きく違うところですね。一般企業でまずいと言っているのは、心身、健康、生産性。
- ◇ そっちなんですね。
- ◎ あとは退職ですね。さっきお話ししました、退職につながりやすい。学校のほうは、さっきのお話で、僕は学校現場にいるわけではないのであれですけど、協力体制がないとか、あまりうまく周りの人たちと調和できていないのかなとか、そういうのなのかもしれないですね。
- ◇ それは企業では、あまりその辺は認識しないものなんですか。
- ◎ そうですね。残業しているからといって、そういう認識はあまりしないですね。
- ◇ それはどうしてですか。
- ◎ 残業は、必ずしも協力をしてもらえていないから発生するものではなかったりする。結構、どっちかというのを見ているんですね。こいつは今大きいプロジェクトをやっているから残業はそれはあるよねとか、締め切り前だからこうだよとか、この子は仕事の処理スピードが遅いからこうだよとかというのは、マネジャーがある程度把握しているので。そうじゃないところで残業していると、やっぱりそういうのはあります。
- ◇ 分かっているわけですね、前提条件として。だから、あれ、なんで今日は残らなくていいものを残っているのと。
- ◎ そういう位置付けに、学校でいうところの教頭先生がそこ、下を理解しているので、そういう具合な指導とか、サポートをするわけです。早く帰れとか。
- ◇ 早く帰れというのを最近、帰れハラスメントでしたっけ。それはどうなんですか。認識不足なんですか。帰れハラスメントと言う側は。やっぱりそういうものもあるんですか。
- ◎ 今度は帰らせることが目的みたいになっているところは、帰れハラスメントになる。例えばプロジェクトが明日締め切りで、どう考えても今日 10 時までやらなきゃいけないと。なのに、帰れ、帰れと言うのは、ちょっと違うじゃないですか。それは、なんでその人はこの人に帰れと言っているかという、帰らせなかったらこの人は上の人から言われるんです。だからそれを押し付けているだけなので、それをハラスメントという言い方をしているんだと思います。
- ◇ そういことですね。本末転倒になっているということですね。
- ◎ そうです。そういうことです。おっしゃるとおりです。

◇ 非常に勉強になります。うちの学生にも聞かせたい。

<学校管理職にマネジメントを定着させるために一横展開>

◇ 文化を変えると、考え方を変えるとというのは本当に難しい。考え方を変えると、しかも100万人も先生がいて、ある程度、同一性があると思ったら、どうやったら変えられるんだろうと思って。

◇ ここまでお話を伺っていると、中間層、ミドル層に期待をして、実際コンサルもされていると思うんですけど、教頭、校長は昔かたぎの人だとして、でも、あれかな。コンサルティングを求めているということは、校長、教頭もそれなりに前向きだということですかね。

◎ 課題感はあるんですよ。けど、どう変えたらいいか分からないというところがあるんですね。

◇ それすらないところは、もうどうしたらいいんでしょうということですかね。横展開は学校の中では、特にミドル層にフォーカスすると、かなり有効ではないかと私も今感じたんですが、学校単位の横展開というのはあり得ますか。

◎ あり得ますね。

◇ 校長か教頭を呼んできて、どうなっているんだと。

◎ そうですね。そういう意味でいうと、うちにも学校の取り組み事例がありますけど、そういう取り組み事例の勉強会を、僕は教頭先生とか校長先生にしたほうがいいんじゃないかなという気がします。さっき、昔かたぎだとおっしゃったじゃないですか。なので、遅くまで残っている人を見て頑張っているなと思うんですよというお話があったじゃないですか。多分それは事実、真実で、多分全員そうだと思うんです。全員というか、多くの人。

つまりは、これじゃ駄目なんだとか、こういう改善の仕方ができるんだとかっていう対象がない。というか、その対象は自分が歩んできた道のりだけが対象で、横の対象が多分、もちろん勉強会とはされていると思うんですけど、ことタイムマネジメントとか、業務改善とか、組織運営とか、クラス運営とかというものに対しての事例がどこまで僕はあるのか、ちょっと分からないんですけど、そういうので時間がこれだけ減りましたとか、こういう具合になりましたよというものにフォーカスした事例みたいなものを見せると、意識的に変わるんじゃないかなとは思いますがね。

どっちかという、それってマネジメントの横展開なんですね。多分、今横展開されているのは、How to teach とかであったようなものを横展開されているので、そっちにフォーカスが当たっていないと思うんですよ。そっちにフォーカスが当たった横展開をやれば、自分たちの足元を見て、これじゃあちょっとまずいのかなとか、ああいう具合になったらいいなとか思えば、そっちに向き始めると思うんですけど、学校管理職といっても先生なので、教えることについての学びに教育ってフォーカスされるじゃないですか。

こっち側、働き方、マネジメントというのが今までフォーカスされていなかったということが、多分一番大きい課題で、それを教頭、校長の人たちに見せ、事例研究会じゃないですけど、というところにフォーカスを置くと、教頭先生とか校長先生になっている優秀な方々なので、何か発想するものがあるんだと思うんですけど、その発想対象物がないというところだと思います。

◇ そうですね。確かに。放っておくと、そういう教え方のほうに校長先生でも行っちゃいかねないんですよ。

◎ そういうことなんだと思います。

◇ 校長先生ですら授業をやっちゃうんだよみたいな人がいますけど、そうじゃなくてマネジメントで、教育委員会あたりが、管理部門、本社みたいなもんですね。強制的に集めちゃっ

て、横展開の場をつくると。それで課題感を持たせられるので、あとミドルに任せなさいよぐらいのことが浸透すれば、変わると。

- ◎ 変わろうとする動きが出てくると思います。なので、そういう気付きを与えるというフェーズというのが1つと、あと、さっきすごく難しいと思いますっておっしゃったじゃないですか。それは企業もやっぱりそうで、文化、意識、認識を変えるって、そう簡単じゃないんですね。じゃあ、どうするんですかという、実は大きくアプローチは2つあって、1つはさっき冒頭でもお話があった、タイムマネジメントのトレーニングとか研修をするというアプローチなんです。もう1つはさっき言った組織を変えちゃう、構造を変えるということなんです。

僕たちは仕組みと取り組みという言い方をするんですけど、その取り組みと言っているのは研修をしたりとか、学んだりとか、いわばチームで何かしましょうというのが取り組みです。仕組みと言っているのは何かというと、位置付けを変えてしまうとか。例えば企業でいうところの異動とか、組織変更とか、人事制度を改定しちゃうとかいったような大きい動きのことなんです。やらないとかいうような。

<役割を変えてトレーニングする>

これとこれが実はかぶると、人って変わりやすいんですよ。両方あると。例えばさっき担任の先生たちを、例えば4人チームとか3人チームとかっていうものをつくって、それぞれの役割を変えますと。変えて、変えたことを前提にトレーニングをしていくんですね。そうすると、役割が変わっていることを前提にトレーニングされるので、その役割を担おうとするじゃないですか。そうすると変わりやすいんですよ。

ただ、同じ役割のまま置いておいて研修したところで、変わらないです。役割を変えてトレーニングしてあげないのも、変わらないんです。何をやらいいか分からないから。その位置には行ったものの、何をしたらいいんですかみたいところからスタートするので、分からない人に戻っちゃうんです。だから両方です。組織を変えたり役割を変えて、トレーニングも併せてやるというのがすごく重要。そうすると変わり始める。

- ◇ そうすると、役割をどう変えるかということは、なかなか分かっている人がいないので、そこは外在的に。
- ◎ そうです。事例研究とかそういうところになりますよね。
- ◇ あるいは、コンサルティングに委ねるとか。
- ◎ 頭出しだけ。

<コンサルティングが必要な理由>

- ◇ コンサルティングをなさっている大野さんに今回伺える機会なので、この辺りをずばり伺いたいんですけど、まずコンサルティングとは何かを教えてくださいたいのと、あと業務改善とかを学校の先生方は何のためにやるのというのを、あまりすんと落ちていない可能性もあると思うんですね。放っておくと、仮に時間が浮いたらまたほかの仕事を入れちゃう癖もある組織だったり、人たちですので、その中で業務改善が彼らにすんと落ちるように共有させる、共有してもらうためには、どうしたらいいのか。何を目的と言えればいいのかというようなことを、この2つを最後に伺いたいと思います。
- ◎ かしこまりました。まず、コンサルティングって何ですかという話なんですけど、簡単にいうと、問題点を明らかにしてあげるのが僕たちの仕事で、冒頭、公立の学校と私立の学校で違いますというところがまずスタートにあったと思うんですけど、まずどうなりたいたいですかというゴールがあるんです。逆にそこを聞きます。で、現状、今どうなっているんでし

たっけという話があります。その間にギャップが絶対生まれるので、そこに問題と呼ばれるものが出来るんですけど。この問題を明らかにして、どうつぶしていくのかというのをプランニングしていくのが僕たちの仕事で、それをプランニングしたものを1個1個つぶすのをお手伝いしていくんですね。

なので、校長先生とか教頭先生と、この学校としてどうなりたいですかと。教職員の人たちにはどうなってほしくて、先ほどステークホルダーという言葉が出ましたけども、生徒さんにはどうなってほしくて、親御さんにはどうなってほしくて、働いている先生たちにはどうなってほしいか。じゃあ、今どうなっているんですかと。満足しているのか、していないのか。こういうことをしている。じゃあ、そこに行き着くまでにいろんなことを改善しなきゃいけませんよねと。

それはクラスの運営の仕方だったりとか、それ以外のものに対しての取り組みの仕方だったりとか、先生間の協力の体制だったりとかというのがいっぱい出てくるんですね。ここに行き着くまでに。それを洗い出しをしていって、洗い出すとめっちゃくちゃ出てくるんですよ。それを幾つかの方策で、こういう問題はこういう取り組みでつぶしましょうと。

例えば、さっきお話ししたようなタイムシートみたいなものを出して、そこで業務としてつぶせる業務、つぶせない業務というのを洗い出して、やるもの、やらないものを決める。うまくいっている人、そうじゃない人たちのシェアをして、そこに改善を加えるというのを、まずあるべきを決めて、現状を把握して、問題を出して、それをつぶし込んでという、それが僕たちのいわゆるコンサルティングと呼ばれるものなんです。なので、現状をまず分析、現状把握、現状分析して、設計していくというそんな流れになります。コンサルティングと僕たちが言っているのは、ゴールをまず明確にして、ゴールに行き着くために必要な問題と課題を洗い出して、それをつぶしていく。

- ◇ そうすると、ちょっと逆説的ですけど、コンサルティングが非常に利いたりとか、優良なコンサルティング企業であればあるほど、手が離れる時が早かったりもするわけですよ。

<良識あるコンサルティング—存在意義の逆説を超えて>

- ◎ 僕たちもいつまでもプロジェクトをやるような運営形態は、僕たち、一応これは会社のポリシーとしてやっていなくて、できるだけ早い段階で、その組織の中で改善できるようにしていくんですね。

◇ それは、企業としてはジレンマに陥りませんか。つまり収益。

- ◎ 僕たちですか。

◇ 切れてしまうということでもありますよね。

- ◎ おっしゃるとおりです。僕たち自身は早く手離れすればするほどもうからないので、おっしゃるようにジレンマなんです。なので、僕たちはコンサルティングだけではない、いろんな商品とかサービスで収益を賄っている状態です。コンサルティングだけでやっている、10人とか5人規模ぐらいでやっているところはジレンマに陥って、いつまでもそこに張り付いちゃったりするので、あまりお客さんにとってよくなかったりするんです。

僕たちが13、14年やれてこれているのは、そういうお客さんに対するスタンスでずっとやってきているんですね。お客さんのほうでやっていけるようにするために。なので、ほかのテーマが出てきたときに、またレポートしてくださるので。そういうふうな感じです。タイムマネジメント系の話でやりました。ちょっとしたら、今度は管理職にマネジメントトレーニングをやってほしいとか。今度は大きいあるべき、先々を見据えたというんじゃないけど、そこがあまり具体的じゃないので、経営方針とかを決めるところに参画をしてほしいとか、テーマがどんどん、どんどん変わって行って、継続して。

- ◇ そういうビジネスモデルということですね。
- ◎ そうです。うちの場合は。
- ◇ 確かにそうなりますね。リピートしますよね。改善してもらえたという気持ちと、自分たちで今できているという感覚があれば。
- ◎ 次はこの領域もとなるので、そのほうが僕たちとしてもすごく気持ちよくできるんです。お客さんも気持ちよくお願いしてくれますし。
- ◇ 領域がいろいろあるわけなんですね。コンサルティングという場合には。全面的に何かが変わっているというわけではない。確かにそこは全く私、外部からは気付かないところでした。本当に不勉強で。
- ◎ いやいや。全然。分かりにくい業界なので、僕たちは本当に。
- ◇ ジレンマはやっぱりあるんですね。そこを中長期的なスパンで見れば、そのジレンマは解決、解消できるわけなんですね。仕組み、取り組みでいくと。仮にマンツーマンで30人の組織に30人コンサルタントが派遣されて行っても、実はそこは何の解決にもならない。組織としての解決にはならないんですね。
- ◎ ならないですね。1人1人は何かしらの指導はされているかもしれませんが、それが組織立って動くのかということ、それとはまた違うので。
- ◇ 全然違いますね。
- ◎ そうなんです。なので、さっきお話しした、うちはコンサルタントが最低でも2名お伺いするんですけど、2名でやることというのは、今申し上げたようなあるべき最終的なゴールのイメージを一緒におつくりして、今の現状を把握して、問題を洗い出して、1個1個つぶし込んでいくプランを作るんですね。それを向こうの現場の人たちと一緒にやるんですよ。向こうの人たちにつぶしてもらおう。もちろん僕たちもやるんですけど。
- ◇ そうしますと、ゴールとかを共有していく、出していってもらおうということは、彼ら、依頼側はそこははっきりしていなかったりもするんですか。
- ◎ します。
- ◇ 何かちょっと、あれ、おかしいなぐらいしかなくて。
- ◎ そういうケースもあります。明確に残業を減らしたいというケースもありますし、例えばこれは公立じゃないですけど、私立の学校さんだと、評価の仕組みをつくりたいと、先生のですね。というのを明確にぽつと言って、それをつくってくれというところからスタートするケースもあります。けれども、何となくこれじゃあまずいよねと。
今やっている公立のところなんかは、働き方改革系の話で学校に行政からもご指導とか、あるいは助成金が付きますよとか、いろいろあるじゃないですか。そういうのが来たんですけど、働き方改革に伴う取り組みをしなきゃいけないんですけど、何かできませんかという、そんなレベルから来ます。話をひもといていくとそういう話なので、そこからヒアリングしてご提案するという。
- ◇ その上で、学校が納得するゴールみたいなものというのは、一般的に言うことは可能ですか。このためにやるんですよと言うと、先生方もそうだそうだと前向きになってくれるものというのはありますか。

<学校の働き方改革の先にあるもの>

- ◎ 今やらせていただいているところで、ある程度共通して言えるところでいうと、教職員の方々の教育環境、労働環境というものの整備、改善。整備、改善は何のためにするんですかという、教職員の人たちのさらなるレベルアップと、その人たち自身の心身の健全、健康化というところで、今動いています。

- ◇ 先生方は自分たちが教える商売なので、レベルアップというのは成長ということにとらえやすいでしょうね。
- ◎ そこにもっていかないと、改善、改善、削減、削減だと、ちょっとあんまりやっぱり。
- ◇ コストカッターみたいになっちゃいますよね。
- ◎ なっちゃうので。じゃあ、その空いた時間を何に使うんですかというところでいうと、レベルアップというところですよ。今レベルアップと言っているのは、教職員としてのレベルアップのために時間をつくりましょうという話なんですけど、今回、お話をこれだけさせていただいて、ああ、こういうのもあるのかなと思ったのは、その空いた時間でマネジメントを学びましょうみたいなものもありなのかもしれないですね。その次の学校経営というところで考えると、教えるとマネジメントするって両方身に付けるためには、まず時間を削減して、余力を使わないと駄目ですよ。
- ◇ その場合、学ぶレベルアップという場合に、業務時間内で学ぶというのと、それから自己研鑽の余力を残すという、両方やって。
- ◎ 両方ですね。
- ◇ なるほど。最後なんですけど、コンサルティングという外部からの主体を導入し、コストを支払って改善していくというやり方が、コンサルティング業界ということで成り立っているわけなんですけど、特に人事とか働き方に関してなんですけども、やはりコンサルティングが必要だという根拠というか、状況というかがあるんだと思うんですね。それが学校ではこれまで気付かれなかったということでもあると思うんですが、この辺りってどういうご感想を持っていらっしゃるでしょうか。全部、それぞれの企業で内生的にやれていないわけですよ。外部だからこそできることというのがあると思うんですけど、その「ならでは」みたいなところを、最後に教えていただけますか。
- ◎ 「ならでは」のところという、幾つかあるんですけど、まず外部の事例を持っているところですね。全然、その学校でしかないことではなくて、ほかの学校のものだったり、事業会社だったりとかのノウハウみたいなものを持っている。それがまず1つですね。
結構大きい理由が、学校内じゃ言えない。例えば僕たちとかがそれじゃあ駄目ですよという、さっきの学校の前に立っている先生3人の話でいうと、要するに3人じゃなくて2人でいいじゃないですかということって、学校の中でじゃあ誰が言えますかといったときに、言える人が意外にいないんです。そういう指導とか、指示とか、やめましょうとか、比較的辛辣なものも含めて言うようなこと自身ができない。それで嫌われたとか嫌われたくないとか、出るじゃないですか。けど、僕たちはそれは全く関係ないので。第三者なので。だから、ずばっと言えちゃう。
あとは作業的なところですかね。さっき指導するという話、コンサルティングをしていく上でも、あるべきってどんな話でしたっけということを知ったりとか、それをまとめて例えば文章にして送ったりとかという作業を、学校の先生たちが今でも大変なのにさらにそれをやるのかというので、そういう作業を代行するということですね。僕たち自身が。
- ◇ 改善に関する業務の部分ですね。
- ◎ 改善に対する業務の部分というのがある。
- ◇ オンされないようにと、内部の人に。
- ◎ そうです。事例と、意見を言うことと、作業代行と、あとはさっきもちょっとお話ししたんですが、ファシリテーションですね。誘導していくというんですか。話を取りまとめたりとか。
- ◇ そういう専門的なスキル、プラス外部性というのものもあるわけですね。
- ◎ はい。その辺りですかね。その4つぐらいかな。一番ポイントというのは。

- ◇ 確におっしゃるとおりで、非常に、確かにこれは外部で一定の専門性と知見、経験があることで。
- ◎ 成り立っている。
- ◇ そうですね。成り立っているわけですね。
- ◎ ただ、うちの社員にもよく言っているんですが、本質的には存在しなくていい業界だと僕たちは思っていて、自社で改善できるのが一番いいわけじゃないですか。だと思っているんです、ベースは。なので、最初はお手伝いしても、できるだけ中でできるようにすることが重要で、それで成果が出れば、必ず何かしらほかの領域でリピートしていただけたりとかするので、それを目指すというところが僕たちは一番力を入れているところです。
- ◇ 非常に勉強になりました。ありがとうございました。

以上

平成30年度「学校経営におけるタイムマネジメント
に関する調査研究プロジェクト」報告書

「働き方改革時代の管理職に求められるタイムマネジメント・スキル」

平成31年（2019年）3月

独立行政法人教職員支援機構
<http://www.nits.go.jp/>

