

平成22年度 全国私立中学高等学校

私立学校専門研修会 法人管理事務運営部会

【報告書】

XXXXXXXX 研究のねらい XXXXXXXX

活力ある学校組織運営に求められる管理事務職員の使命と役割

学校運営を支える管理事務職員は、少子化や経済状況の変化に率先して対応することを期待されています。この対応力をより向上させるには、管理事務職員個々並びに管理部門が果たすべき役割を確認すると共に、目的を共有し、企画立案能力や専門知識の向上が求められます。

この部門の研修においては、順次この趣旨に沿ったテーマ・講師を選択し、各分野の方達の知識・経験を提供していきます。

会 期 平成22年8月27日（金）

会 場 私学会館（アルカディア市ヶ谷）6階「伊吹」他

参加人員 60名（募集人員50名）

参加資格 理事・事務局長・事務長・事務職員



講演Ⅰ 演題 「私学の労務管理－採用から退職までのルール作りとその運用－」
講師 社会保険労務士 曾田 究

講演Ⅱ 演題 「私学改革に終わりなし－企業経営の経験を生かして－」
講師 学校法人市川学園 理事長・学園長 古賀正一

分散会 3つのグループ（1グループ約20名）に分かれての研究討議

討議題 ①講演Ⅰ・Ⅱに関わる疑問・各校の取り組み状況など
討議題 ②就学支援金に関わる事務手続きについて、各都道府県の状況や各校の取り組み状況等の情報交換と改善点の検討

全体会 1日の研修を総括し、今後の法人管理事務運営のありかたについて共通の理解を深める。

日 程

8 月 27 日 （金）	9 9:30	10	11	12	13	14 14:30	15	16 16:30	17
	受付	開会式	講演Ⅰ	昼食	講演Ⅱ	分散会	全体会	閉会式	

講師・指導員（順不同）

曾田 究（社会保険労務士）
古賀 正一（学校法人市川学園 理事長・学園長）

講師プロフィール（順不同）

曾田 究（そだ きわむ・社会保険労務士）

昭和39年8月11日、東京生まれ。昭和62年、東洋大学経営学部卒業。商社、公益法人勤務を経て、平成8年、社会保険労務士曾田事務所設立、現在に至る。現在、特定社会保険労務士・行政書士、東京都社会保険労務士会理事、東京都社会保険労務士会業務推進委員会委員長、東京都社会保険労務士会社労士試験プロジェクト委員会委員を兼務。主な著書（執筆）に「ケースでわかる 離婚の年金分割」（学陽書房：共著）、「プロが教える補助金・助成金完全活用の手引き」（オーエス出版社：共著）等がある。また、日本私立学校振興・共済事業団「私立高等学校マネジメントセミナー」、(社)日本人材派遣協会「派遣元責任者講習」、(社)池袋労働基準協会「労働保険・社会保険法律実務講習会」、全国社会保険労務士会連合会「労働社会保険諸法令関係事務指定講習」等で講演。

古賀 正一（こが まさいち・学校法人市川学園 理事長・学園長）

昭和11年7月26日生まれ。昭和30年市川高等学校卒業。昭和34年、東京大学工学部電工学科卒業後、東京芝浦電気(株)(現 株東芝)に入社。電算機・OAシステム事業部長、取締役、専務取締役、代表取締役副社長、常任顧問を平成18年まで歴任（現在は社友）する一方で、昭和58年より学校法人市川学園理事長、学校法人船橋学園理事として学校経営にあたっている。そのほか、今までに法政大学第三者評価委員会委員、国立大学法人東京農工大学経営協議会委員、文部科学省中央教育審議会専門委員〔専門職大学院WG〕、文部科学省政策評価有識者会議座長、財団法人ボーイスカウト日本連盟副理事長などを務め、現在の公職としては、国立大学法人筑波大学経営協議会委員、独立行政法人国立科学博物評議員会評議員、工学院大学学識経験者評議員、財団法人市川市文化振興財団理事、千葉県私学団体連合会会長、東京医科大学経営審議会委員などがある。

専門委員・指導員（順不同）

工藤 誠一（聖光学院中学・高等学校 校長）
森本 純生（高崎商科大学附属高等学校 理事長・校長）
正村 幸雄（学校法人鹿児島学園 理事長）
富本 道宣（富本教育研究所 所長）
鈴木 秀一（財団法人日本私学教育研究所 事務局長）

事務担当

川本 芳久（財団法人日本私学教育研究所 主幹）
福島 香代（財団法人日本私学教育研究所 主査）

日程細目

8月27日(金)

会場：私学会館（アルカディア市ヶ谷）6階「伊吹」
 〈司会〉財団法人日本私学教育研究所 事務局長 鈴木秀一

9:30	受付・資料配布
10:00	<p>◆ 開会式</p> <p>1. 開会の辞</p> <p>2. 挨拶 財団法人日本私学教育研究所理事長 吉田 晋 財団法人日本私学教育研究所所長 中川 武夫</p> <p>3. 専門委員長挨拶 法人管理事務運営専門委員長 工藤 誠一</p> <p>4. 日程説明</p> <p>5. 閉式の辞</p>
12:00	<p>◆ 講演 I</p> <p style="text-align: right;">〈講師紹介：工藤 誠一〉</p> <p>演題 「私学の労務管理－採用から退職までのルール作りとその運用－」</p> <p>講師 社会保険労務士 曾田 究</p>
13:00	昼 食
14:30	<p>◆ 講演 II</p> <p style="text-align: right;">〈講師紹介：富本道宣〉</p> <p>演題 「私学改革に終わりなし－企業経営の経験を生かして－」</p> <p>講師 学校法人市川学園 理事長・学園長 古賀 正一</p>
16:00	<p>◆ 分散会</p> <p>研究討議 ①講演 I・IIに関わる疑問・各校の取り組み状況など</p> <p>研究討議 ②就学支援金に関わる事務手続きについて、各都道府県の状況や各校の取り組み状況等の情報交換と改善点の検討</p> <p>Aグループ 司会：森本 純生 〈会場：4階鳳凰(東)〉</p> <p>Bグループ 司会：正村 幸雄 〈会場：4階鳳凰(西)〉</p> <p>Cグループ 司会：富本道宣 〈会場：4階飛鳥〉</p>
16:30	<p>◆ 全体会</p> <p>・総括 法人管理事務運営専門委員長 工藤 誠一</p>
17:00	<p>◆ 閉会式</p> <p>1. 開式の辞</p> <p>1. 専門委員長挨拶 専門委員長 工藤 誠一</p> <p>1. 閉会の辞</p>

講 演 I

演題「私学の労務管理－採用から退職までのルール作りとその運用－」

講師 社会保険労務士 曾田 究

事前の参加者へのアンケート調査に基づき、疑問・質問の多かった事項について解説を行う。はじめに、私立学校教職員は労働基準法（以下、「労基法」）の適用除外項目にあらず、100%労基法が適用されることを押さえておく。



I. 労働時間と割増賃金

労基法では法定労働時間が定められ罰則規定もあるが、労働時間の延長の基準に基づいた労使協定により免罰を認めている。また、この4月には時間外労働の抑止を目的として時間外労働の割増賃金率の改正等の改正があり、勤務形態にあわせた変形労働時間制の導入が必要となってきている。私学の場合、「1年単位の変形労働時間制」の採用をすることが妥当と思われるが、そのためには労使間で協定を結び、監督署に届け出ることが定められている。まず、労働時間や休憩時間についての定められた範囲内での勤務パターンを数種類作り、年間2,085時間におさまるようカレンダーを作成する。これが認められれば、時間外労働の問題は発生しなくなる。ただし、ここで作成した時間をオーバーすると時間外労働となり、割増賃金が発生する。これを教育公務員のように教育調整手当として概算払いとする場合は手続きが必要であるし、黙示の命令による時間外労働に相当する請求・指導などのトラブルを避けるために、始業・終業時間の確認・記録にも注意が必要である。

II. 非常勤講師等非正規雇用の留意点

非常勤講師のいない私学というものはない。その雇用の際に労働契約を結ぶことにより、さまざまな労務上のトラブルを回避することができる。労働契約は、契約期間、賃金の支払い方、労働時間、休業手当、所定外労働の有無、契約更新の有無等の労働条件などを取り決め、2通の契約書をとり交わすことが望ましい。また、非正規雇用の場合の労働契約は契約期間が満了するまで終了できない。ちなみに、正規雇用の場合に解雇については別に規定があるので、注意が必要である。

III. 定年等（高年齢者〈65歳以上〉雇用安定法の改正との関係）

65歳以上の雇用確保措置を講ずる義務として、定年年齢が65歳未満の場合、継続雇用制度を導入していることが多い。再雇用者を限定する場合、判断基準を賞罰や能力とすることがあるが、希望者全員を契約時間を少なくして雇用することが一般的である。

IV. 賃金制度の見直し等

現在、教育公務員にも評価制度が導入され、能力給とする流れにあるが、全体の賃金は減少させず、分配方法を変えるということが基本になっている。学校における能力評価については、指導能力、業務遂行能力、生徒募集能力等について、教員間アンケート、生徒・保護者アンケート、理事・教頭査定、営業実績などにより行っている事例などがある。

XXXXXXXX 講演 II XXXXXXXX

演題 「私学改革に終わりなし –企業経営の経験を生かして–」

講師 学校法人市川学園 理事長・学園長 古賀正一

企業は技術革新やグローバル化に飲み込まれ改革が進んだが、私学は創立者の建学の精神に特色があり、そのために過去の呪縛や現状肯定が改革を阻む要因となっていることが多い。私学を取り巻く環境は厳しいが、変えられない外部環境を嘆くのではなく、長所を活かして自己変革していくことが大切である。改革方法の基本はPDC Aというが、まず現状分析による課題認識をし、中期計画をたてて実行し、それを検証し、繰り返していく。この過程の中で、分析力が弱いと改革はうまくいかない。



学校改革を進める中で、教員でなければできないこと以外は事務部門でやるというのが大きな力になる。事務部門は学校のライン（教育）を支える重要なスタッフである。校長や教員との信頼関係を築いて、理事長・校長を動かすことが大事である。もちろん日常のオペレーション業務も大切だが、経営企画・戦略業務に関わる事務部門が変わると、学校が変わり、教員も変わってくる。学校全体の合理性を追求して、仕掛けるプロデューサーとなる。そして、そのリーダーには学校全体に目配りし、現場から課題を発見して提案する適切な判断力と、勇気を持って理事長・校長へ正しいことを言う力が必要である。

我が校の教育改革として、まず、校舎建て替えて共学化し、外観と環境を改革した。次に、経営会議の設置、事務システム改革、外部からの人材活用や教員の繁忙支援、副担任・副主任の導入など、制度・システムを改革した。現在は、第二次中期計画を実行中だが、教員と事務職員による25のワーキンググループによって教職員の意識改革を進めている。また、全生徒によるアンケート評価のフィードバック、評価による賞与の査定と職務給の重視、研修への積極的な参加や授業のオープン化によって他の教員から学ぶなど、教育の中身の改革を行っている。

過去、事務部門は学校全体の経理などの仕事のみで、改善力も低かったが、10年ほど前、事務長以下数名の若い事務職員を民間経験者から採用して改革を進めた。特定の業務は能力のある臨時職員にまかせ、正規職員は業務をローテーションして多能化をはかっている。また、毎週行われる事務・経営企画会議を設置して事務部門の問題解決にあたるとともに、広報や進路指導部、教科会議などに参画する。教員が教務本務（考える仕事）に専念できるよう、説明会の会場準備や会計処理、入試の時系列資料の作成などを行っている。また、事務の発案で部・教科予算制度を採用し、予算要求という形で各部・各教科の次年度の実行意志をヒアリングするようにした。今後は、IT化・ペーパーレス化や学内連絡体制にも改善の余地がある。

大切なのは、学校は学ぶ共同体で、常に他に学んでいくということ。次に、組織人として、リーダーシップ、健康、打たれ強さ、良い習慣持つことと、特に人間関係は財産である。最後に、人間として、「仕事」、「家族」、「自分ひとりで楽しめる世界」を大事にすることが改革を進める基本の3本の柱となると思う。

分 散 会

□Aグループ

助言：曾田 究（社会保険労務士）

助言：古賀正一（学校法人市川学園 理事長・学園長）

司会：森本純生（高崎商科大学附属高等学校 理事長・校長）

会場：私学会館（アルカディア市ヶ谷）4階 鳳凰（東）

1. 講演Ⅰ「私学の労務管理－採用から退職までのルールづくり」に関する疑問・各校の取り組み状況など

* クラブ活動を中心とした教員の時間外労働について

・ 教職調整手当を支給する場合の留意点

・ 手当がPTAから支払われているケースについて

* 教員の兼業の範囲及び許可制についての対応について

* 休日出勤手当の乗率と就業規則について

* 定年後の継続雇用者の賃金と業務内容について



2. 講演Ⅱ「私学改革に終わりなし－企業経営の経験を生かして－」に関する疑問・各校の取り組み状況など

* 一般職員（管理職以外）の立場での労働条件の改善等の提言の方法はいかに行われるべきか。問題点を明確にする必要がある。

* 学校のIT化によるシステム管理には、教務担当だけでなく事務担当を入れて行うべき。

* 人事考課システムのノウハウについて、トータル人件費をふやさない方法が望ましい。たとえば、賞与分の一部を査定分として配分する方法など。

* 学校評価の手順について、評価は形式主義に陥らないことが重要。

* 連続育児休暇取得者の昇給対応について、昇給は認めない方向が一般的。

* タイムカード制による労務管理の是非について。

3. 就学支援金に関わる事務手続きについて、各都道府県の状況や各校の取り組み状況等の情報交換と改善点の検討

* 都道府県による学校法人への支給が一律ではない。

* 都道府県の上乗せ補助の多寡が問題。

* 文科省が示した補助金事務処理支援システムに不備が多い。一部の県では使用しなくても可という指導あり。

* 都道府県によって、事務処理量の幅がある。

□Bグループ

助言：曾田 究（社会保険労務士）

助言：古賀正一（学校法人市川学園 理事長・学園長）

司会：正村幸雄（学校法人鹿児島学園 理事長）

会場：私学会館（アルカディア市ヶ谷）4階 鳳凰（西）



1. 講演Ⅰ「私学の労務管理－採用から退職までのルールづくり」

に関する疑問・各校の取り組み状況など

＊労働基準監督署の指導とその対応の体験について

＊クラブ活動指導者の時間外労働手当について

- ・1年単位の変形労働時間制の導入をしたときの勤務パターンの作り方
- ・調整手当として概算払いにするときの留意点
- ・校友会やOB会などからの手当について

＊1年単位の変形労働時間制の導入について

- ・私学の統計について
- ・組合の加入者数が過半数に満たない場合の協定の結び方
- ・フレックスの組み合わせの可能性について

2. 講演Ⅱ「私学改革に終わりなし－企業経営の経験を生かして－」に関する疑問・各校の取り組み状況など

＊事務の守備範囲の広がりにより業務量が過多の問題がある。

＊教員の能力査定については、生徒アンケートによる評価と校長からの指導により、スキルを自覚させ、賞与等に反映させる。教職員から要望が出ると導入しやすい。

＊教員のスキルアップとして、教科内で授業評価を行ったり、校外の研修も重要。採用時に実際に授業をさせ判定することも大事。事務長も加わると校務への参画となる。

＊勤務態度の悪い教職員に対しては、就業規則等のはっきりした理由できちんと話すとよい。教員はしかられることが少ない。

＊教員が施設管理をする場合は管理者を明示し、使い放しのないようにする。

＊コスト意識が希薄な場合、光熱費のデータなど合理的な理由で無駄を指摘する。

3. 就学支援金に関わる事務手続きについて、各都道府県の状況や各校の取り組み状況等の情報交換と改善点の検討

＊独自の書類、概算での入金、事務費の支給など、都道府県によって対応が違う。

＊従前からの授業料減免等の各府県の制度とあわせて、手続きが複雑になった。個々の家庭に調査をする必要や、手続きの回数も増えて事務量が増えている。

＊加算請求の対象となる子供が家庭の経済状況を知らずに済むよう、インターネット等で個々で直接都道府県に手続きができるようにしてほしい。対象とならない子供にも加算条件の説明をするなどの手間もかかっている。

＊市町村の課税証明書の形式が各自治体ごとに全く違い、読み取るのが困難。

＊通信制の学校は特に様々なケースがあり、事務手続きが煩雑になっている。

＊支援金の給付が遅いので、4月からの授業料を下げたところは経営が困難な状況。授業料は先に納入してもらって、後から相殺というかたちをとるとよい。

□Cグループ

助言：曾田 究（社会保険労務士）

助言：古賀正一（学校法人市川学園 理事長・学園長）

司会：富本道宣（富本教育研究所 所長）

会場：私学会館（アルカディア市ヶ谷）4階 飛鳥

1. 講演Ⅰ「私学の労務管理－採用から退職までのルールづくり」

に関する疑問・各校の取り組み状況など

* 長年勤務している高齢現業者への退職勧告について

* クラブ活動指導者の時間外手当について

・ 適切な勤務パターンをについて

・ 調整手当の考え方

・ 突出したクラブ指導者の雇用リスクについて

* 労使協定を結ぶ際の留意点

* 時間管理と出勤簿・タイムカードについて



2. 講演Ⅱ「私学改革に終わりなし－企業経営の経験を生かして－」に関する疑問・各校の取り組み状況など

* 省力化と職員のスリム化をはかった後、次の課題が進まずに苦慮している。長期的な経営と日々の運営をどうまわすか、問題点を明らかにして解決する。全体的な合理性を追求し、評価していくとよい。

* 業務内改革の課題をあぶり出し、事務の場合はコスト削減などを目標を数値化する。教育部門では、進学率、クラブ目標、学力テストなどが数値目標となる。

* 成果を評価し、自己評価との差についてフィードバックを行うとともに、評価によって5段階で賞与の0.5ヶ月分にあてている。職務手当も厚くしているが、原資が同じなので、バランスで賞与を減らすこともある。制度の導入には、学校全体で危機感を持ち、組合との合意を持つことが必要。

3. 就学支援金に関わる事務手続きについて、各都道府県の状況や各校の取り組み状況等の情報交換と改善点の検討

* 制度で決められているので、県に決められたまま進めるしかない。

* 支給回数（3～4回）、概算払いの有無、申請手続き方法、県の加算措置状況など、各都道府県の状況が違う。国の基準とも違って、都道府県に裁量を任せている部分が多い。これによって、事務量の煩雑さも違い、不平等な部分がある。

* 辞退者がいた場合に自治体は認めないというトラブルがおきている。

* 市町村の課税証明書の内容や文言、サイズなどがそれぞれ違い、保護者が記入する際の説明に苦慮している。必要なところが隠されており、有料な書類を何度も取り直しする場合もある。国で決められた制度なのだから書式を統一して無料化してほしい。

* 文科省のシステムが改訂に次ぐ改訂で使えない。独自にシステムを作った県もある。

* 生徒本人が署名することについての問題は特におきていない。

3. 講演Ⅱ「私学改革に終わりなし—企業経営の経験を生かして—」についてのご意見・ご感想をご記入ください。

- 内容がわかりやすく、共感のもてるものだった。
- 自分がやらなければならないことがたくさんあること、自分の心がけで変わることもたくさんあること等、様々な発見があった。参加して本当に有意義に感じた。
- 法人事務局の日々の仕事は、学校法人経営のサポートなので、ご講演の内容は全て心に響くものだった。もっといろいろお話を伺いたい思いだ。ぜひ、またご講演のチャンスを作ってほしい
- これまで、教員を動かすことばかりを模索していたが、スタート地点（私自身の考え方や視点）を変えてみようと思った。自己改革（業務改革）＝学校改革（進歩）の意識を大切にしたい。
- 各校の運営にはそれぞれの歴史、方法があり、一朝一夕に変革は難しいと思う。時間をかけて、適時改善していくべきだと思った。
- 我が校は現在 4,200 名の生徒がおり、常に水準をキープできるよう、改革については、理事長、校長、法人室長で、毎月 1 回経営会議を行っており、全員で経営について前進している。

4. 分散会についてのご意見・ご感想をご記入ください。

- 他県の状況を生の声で、しかもこれまでの質疑より多くの時間をかけて聞くことができてよかった。
- 具体的な内容に基づく話し合いで有意義だった。
- 少人数で質問したり、意見を言いやすい会議となり、有意義だった。
- 大変盛り上がり、勉強になった。
- 学校経営における課題、思いを共有することは自分たちの学校経営にその課題を実現していくにあたり、大きな力となり、心強さを感じる。この研修で得たネットワークを今後も十分に活用して参りたいと思う。
- 分散会という方法で発想し、話し合い、講師との話し合うなど、よい方法と思う。

5. 今回の研修会を、今後どのように活かしていくべきか、ご自身のテーマや当研究所への要望などがあつたら、ご記入ください。

☆ご自身のテーマ

- 教員の労務管理の整備。
- 今回得られたネットワークを今後充分活かしていきたい。
- まず、しっかり自校の現状分析を行い、今後ますます厳しくなる学校経営について、今回の研修を参考にして対応していきたい。
- 学校における事務部門の重要性を再認識し、教員部門のさらなる連携も強めていきたい。
- 理事長・校長・事務長と教員間のよいパイプ役になればと実感した。
- 学校事務職員や学園事務局と勉強会を開き、職員がお互い向上できればと思う。

- 知識不足で、課題も多く見つかった。自己のレベルアップに務めながら、知識の見える化も図りたい。
- PDCA 中の「DO」の部分で、学校業務の中でいかにリーディングしていかれるかが、自身の職務の最重要課題であることを認識した。
- 管理事務職員としての果たす役割を再認識することができた。これからの事務遂行に自分でできるものから活かしていきたい。

☆研究所への要望

- この部会を定期的に年間複数回開催していただけたらと思う。
- テーマをしぼり、ワーキングを中心とした実務的な研修としていただきたい。
- 私学経営の具体的なテーマをより深めて提供いただきたい。
- 今回の就学支援金や私学にむかってくる大きな問題を、私学全体で訴えられるような、大きな団体に育ってほしい。
- 勇気をいただいた。檄を飛ばしていただける機会として、研修会を機能させていただけることを楽しみにしている。

XXXXXXXXXXXXXXXX 都道府県別参加者数 XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

都道府県名	参加人数	都道府県名	参加人数	都道府県名	参加人数
北海道	—	石川	—	岡山	—
青森	—	福井	—	広島	3
岩手	—	山梨	—	山口	—
宮城	3	長野	—	徳島	—
秋田	—	岐阜	—	香川	1
山形	1	静岡	2	愛媛	—
福島	2	愛知	2	高知	—
新潟	—	三重	—	福岡	3
茨城	1	滋賀	—	佐賀	—
栃木	1	京都	7	長崎	—
群馬	1	大阪	3	熊本	—
埼玉	1	兵庫	4	大分	—
千葉	—	奈良	4	宮崎	—
神奈川	2	和歌山	1	鹿児島	—
東京	11	鳥取	6	沖縄	1
富山	—	島根	—	計	60