令和元年度文部科学省委託事業
「専修学校による地域産業中核的人材養成事業」

「第４次産業革命に対応し地域振興に寄与できる経営管理人材育成の実施モデル構築」事業

事 業 成 果 報 告 書

令和２年３月

学 校 法 人 秋 葉 学 園

千葉情報経理専門学校

本報告書は、文部科学省の生涯学習振興事業委託費による委託事業として、学校法人秋葉学園千葉情報経理専門学校が実施した令和元年度「専修学校による地域産業中核的人材養成事業」の成果をとりまとめたものです。

目次

事業概要報告 1
1. 事業の概要 2
1.1. 趣旨・目的 2
1.2. 目指す人材像 2
1.3. 用語に関する補足 3
2. 事業実施体制 4
2.1. 実施委員会 4
2.2. 実施委員会等の開催実績 6
3. 平成 30 年度事業実績 9
開発報告 13
1. 概要 14
1.1. 今年度の開発概要 14
2. 実施モデル 15
2.1. 概要 15
2.2. 実施モデル最終案の策定 16
3. 教育プログラムの開発 19
3.1. 概要 19
3.1.1. カリキュラム 19
3.1.2. コマシラバス 21
3.1.3. 教材 26
啓発活動報告 49
1. 概要 50
2. セミナー開催の流れ 50
3.2. セミナー報告 50
3.2.1. 概要 50
3.2.2. アンケート結果 52
4. 啓発活動のまとめ 58
実施モデルの試行的実施報告 59
1. 実施モデルの試行的実施 60
2. 実証講座実施報告 60
2.1. 実施要項 60
2.2. 実施状況 61

2.3.　アンケート結果 62
まとめ 75
1.　今年度事業のまとめ 76
付録 77
付録１　基礎学習教材 78
付録２　ケーススタディ教材 173
付録３　セミナー資料 213

事業概要報告

1. 事業の概要

1.1. 趣旨・目的

我が国の経済は中小企業が支えているが、経営者の高齢化と後継者不足により、事業承継を行わずに休廃業する中小企業の増加が見込まれる。政府は、「事業承継税制」による優遇措置を拡大し、中小企業が事業承継をし易い環境を整えつつあるが、経営管理人材の育成環境が整っておらず、学び直しが進んでいないことが考えられる。

このような背景の下、本事業では、専門学校を中心とした産学連携による経営管理人材育成の実施モデルを構築した。そこでは、専門学校と、社会人教育で実績のある教育事業者、地域のベンチャー系中小企業とが協力し、経営管理人材の育成における課題の共有や解決策の検討を行い、e ラーニングを積極的に活用した経営管理人材の育成に継続的に取り組んできた。

また、実施モデルの実証のために、第 4 次産業革命に対応して、「クラウド」等の新しい技術・手法を活用した経営を題材とした教育プログラムを開発した。

さらに、本事業の取組成果を全国に普及させることで、経営管理人材育成を支援し、中小企業の振興に寄与する。

令和元年度は、平成 29 年度、平成 30 年度の事業成果を基に、教育プログラム開発、経営管理人材育成の重要性に関する啓発活動、実施モデルの試行的実施を行った。

1.2. 目指す人材像

本事業で構築した経営管理人材育成の実施モデルが想定する学習目標としての人材像は、「第 4 次産業革命に対応した『クラウド』『データ分析』等の新しい技術や手法を経営に活用して中小企業を支える経営管理人材」である。なお、本事業では、次の経営層を目指す管理人材を「経営管理人材」と定める。より具体的には、以下のようなスキルを備えた人材と想定している。

○強力な決断力やリーダーシップ、及び周囲の人たちと調整・協力して物事を成し遂げていくためのスキル等

1.3. 用語に関する補足

本事業では、「クラウドソーシング」「SNS マーケティング」「クラウドファンディング」「データ分析」という用語を、以下のような意味で用いる。

クラウドソーシング

発注者がインターネット上のウェブサイトで受注者を公募し、仕事を発注する手法。ある業務に対して専門的なスキルを備えている人材を不特定多数から見つけ出すことが容易になるため、従来よりも人的リソースを確保しやすい。

SNS マーケティング

SNS（ソーシャルネットワーキングサービス）を利用してマーケティング活動を行う手法。マスメディアを利用した大々的な広告・宣伝を行う場合よりも費用を抑えられる。さらに、個別の消費者等とも相互にコミュニケーションが図りやすくなるので、より効果的なマーケティング活動を展開することが可能となる。SNS マーケティングでよく使われている SNS には、Facebook、Twitter、LINE、Instagram などがある。

クラウドファンディング

不特定多数の人たちが、主にインターネット経由で人や組織に資金提供を行う手法。コンセプトに共感を持った多数の人から少額ずつでも資金を集めることができるため、金融機関からの融資や公的な補助金等を受けることが難しい場合でも、必要な資金を確保しやすくなる。

データ分析

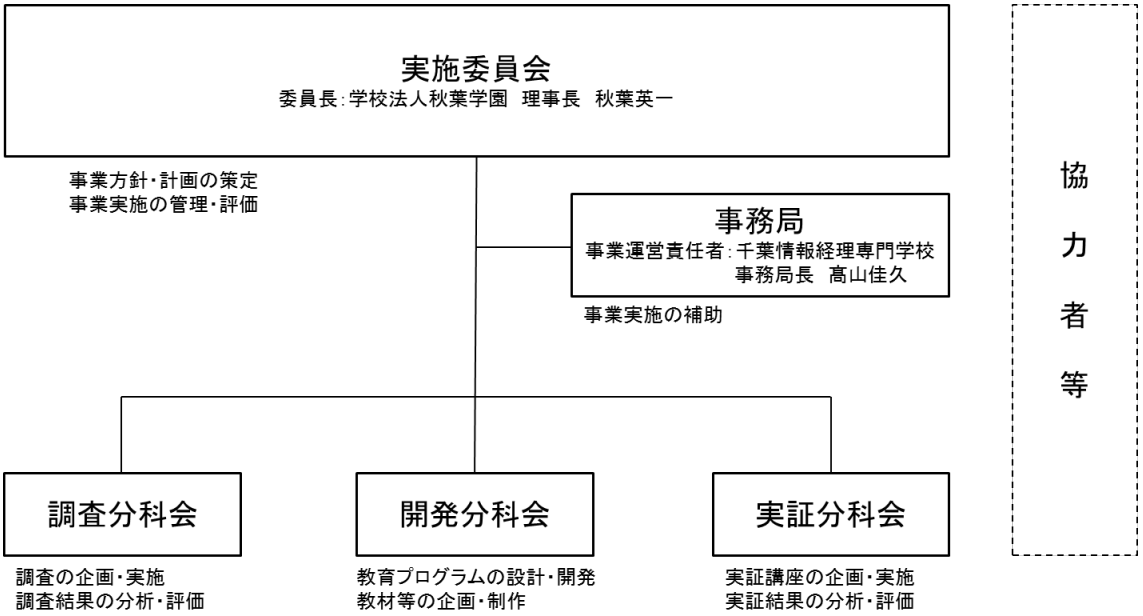
顧客に関する情報、自社の業績に関する情報、社内の状況に関する情報等、様々な情報を取得し、それを分析することで課題解決や将来の予測を行うこと。

2. 事業実施体制

本事業は、学校法人秋葉学園　千葉情報経理専門学校が中心となって組織した実施委員会の管理・管轄の下、事業を推進した。以下の図は、事業実施体制のイメージである。

以下、教育プログラムの全体的な骨格及びその内容の概要について報告する。

図表 1　事業実施体制



2.1. 実施委員会

本事業の実施委員会は、専門学校 8 機関、大学 3 機関、企業 4 機関、団体 3 機関の合計 18 機関で構成される。具体的な構成機関は、以下の表の通りである。

図表 2　実施委員会構成機関

構成機関の名称		役割等	都道府県名
1	学校法人秋葉学園	事業統括	千　葉
2	千葉情報経理専門学校	調査・開発・実証	千　葉
3	東京豊島 IT 医療福祉専門学校	調査・開発	東　京
4	専門学校ビーマックス	調査・開発	岡　山
5	専門学校 IT カレッジ沖縄	調査・開発	沖　縄
6	水戸経理専門学校	調査・開発	茨　城
7	専門学校 九州テクノカレッジ	調査・開発	福　岡

8	専門学校那覇日経ビジネス	調査・開発	沖　縄
9	札幌学院大学	開発・実証	北海道
10	城西大学大学院	開発・実証	千　葉
11	亜細亜大学	開発・実証	東　京
12	千葉県中小企業団体中央会	開発・実証	千　葉
13	株式会社ストリーミング・ジャパン	開発・実証	東　京
14	一般社団法人日本ジュエリー協会	評価	東　京
15	ウェルネスマーケティング研究所	評価	千　葉
16	セゾン投資株式会社	評価	東　京
17	女性起業家交流会 in HOKURIKU 株式会社ジーアンドエス	評価	石　川
18	有限会社サイバー・ブレインズ	評価	沖　縄

2.2. 実施委員会等の開催実績

本事業では、実施委員会を 3 回、成果報告会を 1 回、それぞれ開催した。

図表 3　実施委員会等の開催実績

会　議	日　時	会　場
第 1 回実施委員会	令和元年 7 月 12 日（金） 17：00～19:00	アルカディア市ヶ谷　私学会館
第 2 回実施委員会	令和元年 12 月 24 日（火） 17:00～19:00	アルカディア市ヶ谷　私学会館
成果報告会	令和 2 年 2 月 17 日（月） 11:00～12:00	アルカディア市ヶ谷　私学会館
第 3 回実施委員会	令和 2 年 2 月 17 日（月） 13:00～15:00	アルカディア市ヶ谷　私学会館

そして、各会の議事内容の概要は以下の通りである。

▼第 1 回　実施委員会

日時	令和元年 7 月 12 日（金）　17：00～19:00
場所	アルカディア市ヶ谷　私学会館
次第	1　平成３０年度事業成果報告 2　令和元年度事業計画説明 3　実施モデルに関する検討 4　事業内容に関する意見交換 5　その他
配付資料	1　平成３０年度事業成果報告資料 2　令和元年度事業計画説明資料 3　令和元年度事業計画書 4　実施モデルに関する検討項目 5　平成３０年度事業成果報告書

第 2 回　実施委員会

日時	令和元年 12 月 24 日（火）　17:00～19:00
場所	アルカディア市ヶ谷　私学会館

次第	1）委員長挨拶 2）教材開発について 3）啓発活動について 4）実証口座について 5）事業内容に関する意見交換 6）その他
配付資料	1　シラバス案 2　ケーススタディ（案） ・クラウドソーシングの受講者用ケーススタディ ・ワークシート ・講師用指導書

▼成果報告会

日時	令和 2 年 2 月 17 日（月）11:00～12:00
場所	アルカディア市ヶ谷　私学会館
次第	1.実施報告 １．１コマシラバスの紹介 「【基礎学習】財務・会計基礎」「【基礎学習】HR テクノロジー「基礎」」 「【応用学習】HR テクノロジー「ケーススタディ」」 １．２．１基礎学習教材の紹介 基礎学習教材、「財務・会計基礎」全 7 回分、「HR テクノロジー基礎」全 8 回分を開発 １．２．２ケーススタディ教材の紹介 「HR テクノロジーケーススタディ①」「HR テクノロジーケーススタディ②」 １．２．３　e ラーニング教材の紹介 2. 啓発活動 2.2　セミナー開催 3. 実証講座実施 第 1 回 1 月 24 日、第 2 回 1 月 30 日実施 アンケート結果説明
配付資料	資料１　第３回委員会用資料 資料２　HR テックケーススタディ 資料３　HR テックケーススタディワークシート 資料４　HR テックケーススタディワークシート講義用

	資料５　クラウドソーシングケーススタディ 資料６　クラウドソーシングケーススタディワークシート 資料７　クラウドソーシングケーススタディワークシート講義用 資料８　HR テクノロジー基礎 資料９　財務会計 資料１０　セミナー資料①岩本先生 資料１１　セミナー資料②綴木先生

▼第 3 回　実施委員会

日時	令和 2 年 2 月 17 日（月）13:00～15:00
場所	アルカディア市ヶ谷　私学会館
次第	１　委員長挨拶 ２　令和元年度事業総括 ３　事業内容に関する意見交換
配付資料	成果報告配布資料に準ずる

3. 平成 30 年度事業実績

平成 29 年度に実施した各種調査結果を基にして、平成 30 年度は、経営管理人材育成の実施モデル構築、実証用教育プログラム開発、経営管理人材育成の重要性に関する啓発活動を行った。

①経営管理人材育成の実施モデル構築

６．事業の内容等－（３）社会人の学び直し講座の概要で述べた検討項目について検討を行い、その結果を整理して実施モデルの構築を行った。

②教育プログラム開発

カリキュラム・コマシラバス、PBL 教材、ケーススタディ教材、e ラーニング教材（一部）を開発した。

(1)実証用カリキュラム・コマシラバス

実施モデルで実施するカリキュラムとコマシラバスの内、導入学習、応用学習、実践学習に該当する部分を開発した。カリキュラムは、科目名、時間数、概要を整理した科目表として表現した。コマシラバスには、科目ごとの学習目標や履修条件、各回の授業計画、使用教材、成績評価方法などを記載した。

(2)PBL 教材

クラウドファンディングの活用や事業計画立案の実践スキルを PBL 形式で身に付けるためのものである。本カリキュラムでは、【実践学習】の学習時間を 20 時間と設定し、6 時間の「財務・会計 PBL①」と 14 時間の「財務・会計 PBL②」とに分けた。またいずれの PBL 教材も、ワークシートと講師向けの指導ガイドを添付している。

「財務・会計 PBL①」は、クラウドファンディングによる資金調達を行うプロジェクトの実施計画を立案する。学習テーマは、

・事業計画立案のプロセスの理解
・クラウドファンディングに関する基本知識の習得
・クラウドファンディングを活用した資金調達の理解

である。また、学習手順としては、提示された課題要件を基に事業計画を立案して収支計画表を作成し、クラウドファンディングの成功事例を調査し、クラウドファンディングの企画を立案する、というプロセスを踏む。

「財務・会計 PBL②」は、新規事業立ち上げに当たり、クラウドファンディングを利用し

た資金調達を行うプロジェクトの実施計画を立案する。学習テーマは、

・事業計画立案のプロセスの理解

・事業計画立案に関するコンピテンシーの取得・向上

（情報分析力／企画提案力／交渉調整力／チーム活動）

・クラウドファンディングを活用した資金調達の理解

である。また、学習手順としては、提示された課題要件を基に事業環境分析を行って事業計画を立案し、クラウドファンディングの利用計画を立て、事業計画書を作成する、という手順を踏む。

(3)ケーススタディ教材

ケーススタディ教材は、本カリキュラムの【応用学習】で使用する教材である。実例を題材として、データ分析やクラウドファンディングを財務・会計に活用するための実務知識を身に付けるためのものである。題材とする事例（ケース）に関する解説と、個人ワークやグループワークの課題、及び課題で作成するワークシートから構成される。本カリキュラムでは、集合学習によるケーススタディ形式の授業で用いるが、ポイントの解説は映像を撮影し、後述するｅラーニング教材に収録した。なお、ケーススタディ教材も、学習者がｅラーニングシステムからダウンロードして自己学習に活用できるようになっている。

ケーススタディ教材としては、以下の2種類を開発した。

「財務・会計ケーススタディ」

パン製造会社を題材として、製造原価の考え方、及び購入型クラウドファンディングのメリット・デメリット等について学習する。

「データ分析ケーススタディ（財務・会計)」

ビール会社3社のデータ分析を通して、安全性や収益性の数字の比較に終始せず、時代背景やセグメント情報まで総合的に分析する視点を学習する。

さらに、【応用学習】の前提となる【導入学習】で使用する導入学習教材全16種も開発した。経営管理全般の基礎知識を学習するためのもので、基本的な用語や概念の解説と、それを活用して考える問題の解説等から構成される。PowerPoint形式で作成されており、スライド部分にはポイントが記載され、担当する講師が使用しやすいように、ノート部分に解説のポイントや参考資料等が記載されている。

導入学習教材は、全12回の導入学習に対応し、第1回～第4回は各A・Bの2つに分かれているため、全部で16の教材で構成される。以下は、導入学習教材の構成である。

図表 4　導入学習教材

回		テーマ
第 1 回	A	MECE
	B	ロジックツリー
第 2 回	A	KPI
	B	PDCA
第 3 回	A	P/L
	B	PPM
第 4 回	A	SWOT
	B	バリューチェーン
第 5 回		損益分岐点
第 6 回		5F
第 7 回		親和図法
第 8 回		フレームワーク活用
第 9 回		経済動向～日本経済の論点を知る～
第 10 回		経営環境～日本の産業界の流れを捉える～
第 11 回		企業戦略～経営用語を知り経営判断を試す～
第 12 回		マーケティング～市場・流通・消費の動きを読む～

(4)e ラーニング教材

e ラーニング教材は、【導入学習】の講義映像の他、【応用学習】【実践学習】のポイントを解説した映像、及びそれらの教材を収録した。また、受講者どうしの意見交換や、受講者のサポート、事務局からの連絡に用いる SNS 機能も備えた。インターネットに接続されていれば、パソコンだけでなく、スマートフォンやタブレット端末でも利用可能になっている。

③経営管理人材育成の重要性に関する啓発活動

経営管理人材育成に関する課題を産学で共有し、解決していくことを目的とした啓発活動を行った。今年度は FinTech をテーマとした講演を含めて、セミナーを 2 回開催した。セミナーの名称は、「第 4 次産業革命に対応し地域振興に寄与できる経営管理人材育成セミナー」とした。開催時に参加者にアンケートを実施し、経営管理人材育成講座へのニーズを収集した。いずれも、本校卒業生就職先を中心に、200 社に案内を送付して参加者を募った。セミナー2 回の開催概要は、以下の通りである。

図表 5　第 1 回セミナー概要

項　目	内　容
開催日	令和元年 1 月 25 日（金）
時　間	14 時～15 時
会　場	学校法人秋葉学園　千葉情報経理専門学校　別館 2 階
内　容	講演　『フィンテック【金融×IT】で加速する経営のイノベーション』 講師　札幌学院大学　客員教授 戦略経営ネットワーク協同組合代表理事 IT コーディネータ 防災士　赤羽　幸雄　氏
	経営管理人材育成講座（平成 31 年度開講）の案内
	意見交換・アンケート等
参加者	15 名

図表 6　第 2 回セミナー概要

項　目	内　容
開催日	令和元年 2 月 12 日（火）
時　間	17 時～18 時
会　場	アルカディア市ヶ谷　私学会館
内　容	講演　『金融システムの変遷　なぜ「フィンテック」が 出てきたのか？』 講師　ファイン・インテリジェンス・グループ株式会社　代表取締役 慶應義塾大学大学院　経営管理研究科　講師 藤田　久男　氏
	平成 30 年度事業成果報告
	意見交換等
参加者	12 名

参加者に対するアンケート結果では、講演内容について 9 割以上が「満足」と解答した。本事業で開設する「経営管理人材育成講座」については、回答者 12 名中 5 名が「研修に関する情報が欲しい」、4 名が「社員に研修を受けさせたい」と回答しており、本講座に対する関心の高さがうかがえる。さらに自由意見では、「事業承継する人がいない」や「クラウドの活用に関する知識が必要」といった意見が寄せられた。

開発報告

1. 概要

1.1. 今年度の開発概要

今年度は以下の各成果物を開発した。

①コマシラバス

実施モデルで実施するコマシラバスを開発した。平成 30 年度に開発したコマシラバスの様式を用いて、科目ごとの学習目標や履修条件、各回の授業計画、使用教材、成績評価方法などを記載した。今年度の開発対象は、

【基礎学習】財務・会計基礎

【基礎学習】HR テクノロジー基礎

【応用学習】HR テクノロジーケーススタディ

の各科目である。

②e ラーニング講義映像用教材

平成 30 年度に一部を開発した e ラーニング教材に、今年度は【基礎学習】の 2 科目「財務・会計基礎」「HR テクノロジー基礎」の講義映像を実装した。そのために、講義映像で使用する講義用教材を開発した。教材の形式は、平成 30 年度に開発した【導入学習】と同様、PowerPont 形式とし、要点をまとめたスライド部分と、その解説を補足するための資料をまとめたノート部分から構成した。想定学習時間は、各科目 8 時間程度ずつとした。さらに、学習内容を確認する多肢選択式の確認問題を、各科目 20 問程度（合計 40 問程度）開発した。

③ケーススタディ教材

クラウドソーシングも含めて、クラウドを人事業務に活用した事例を題材とし、実務知識を学習するためのケーススタディ教材を開発した。本教材は、事例等を記述した「ケース」と、考える問題、および学習内容のまとめと実際の業務での活用シーンの例から構成される。想定学習時間は、3 時間程度とした。

④e ラーニング教材

今年度開発した教材等を、平成 30 年度に開発した e ラーニングに実装した。具体的には、以下の作業項目となる。

・【基礎学習】の 2 科目「財務・会計基礎」「HR テクノロジー基礎」の講義映像撮影、講義映像の実装、講義用教材のアップロード、確認テストの実装

・【応用学習】の「HR テクノロジーケーススタディ」の解説映像撮影、解説映像の実装、ケーススタディ教材のアップロード

2. 実施モデル

2.1. 概要

社会人学び直し講座を実施するために必要な項目について検討した。

図表 7　教育プログラム全体に関する項目

・対象者の要件
・学習目標
・教育内容
・教育期間
・学習時間
・教育手法
・学習者評価方法
・学習者評価基準
・学習者管理方法
・学習者のサポート体制

図表 8　e ラーニングに関する項目

・e ラーニングの要件（コンテンツ配信プラットフォーム、機能、等）
・e ラーニングの形態（動画中心、ドリル中心、テキストコンテンツ中心、種々の組み合わせ、等）
・e ラーニングと集合学習との関係（比率、連携、等）
・e ラーニングによる学習管理方法（管理システムの方式、ログの取得方法等）
・e ラーニングの作成方法、作成のためのガイドライン

図表 9　経営管理人材育成の実施モデル運用に関する項目

・実施体制構成機関の役割分担 （教材開発・資料提供、受講者募集、講師派遣、外部協力者との調整、等）
・受講者募集方法
・予算
・講座実施回数

・定員
・集合学習の会場
・教育機関や企業等との連携方法
・外部への提供方法
・講座を実施するためのガイドライン
・今後の活用方法

2.2. 実施モデル最終案の策定

前項で述べた項目について、実証講座の結果を反映して策定した。策定された実施モデルは、以下の通りである。

図表 10　教育プログラム全体に関する項目

項目	内容
対象者の要件	中小企業の若手社員・外国人・将来の幹部候補となる留学生等 20 名程度
学習目標	「クラウド」「データ分析」等の新しい技術や手法を活用して中小企業の経営を支えるための実践力を身に付ける
教育内容	「財務・会計」に関する基礎知識、実践スキル 「クラウド」の活用に関する基礎知識、実践スキル 「データ分析」に関する基礎知識、実践スキル 経営管理全般に関する基礎知識
教育期間	3 ヶ月程度
学習時間	52 時間
教育手法	e ラーニングによる自己学習と、そこでの学習を前提とした集合学習によるケーススタディ、PBL
学習者評価方法	ケーススタディや PBL における議論への参加状況、PBL の成果物
学習者評価基準	積極的な発言をしているか、実務上の経験を踏まえた発言をしているか、成果物作成の方針や計画の立案を積極的に行っているか、成果物作成のためにニーズ分析を積極的に行っているか、など。具体的にはシラバスに記載。
学習者管理方法	e ラーニングシステムへのログイン状況、集合学習への出席状況等から、学習の進捗状況を把握
学習者のサポート体制	学習者の相談窓口となるサポートチームを設置し、相談の内容

	によって、サポートチーム内での対応や担当講師への引き継ぎ、実施校キャリア教育担当への引き継ぎ等を行う

図表 11　e ラーニングに関する項目

項目	内容
e ラーニングの要件	e ラーニングは専用の Web サイトに展開し、講義動画の再生機能と、講義資料のダウンロード機能、SNS による意見交換の機能を備える
e ラーニングの形態	講義動画視聴による学習を中心とし、講師や学習者どうしの意見交換・連絡事項を SNS で行う形態とする
e ラーニングと 集合学習との関係	e ラーニングで基礎知識を学習し、そこで学習した知識を前提にケーススタディや PBL を集合学習で行う。PBL の議論は集合学習内で行うが、必要に応じて集合学習時間外でも SNS を用いて議論を行うことを推奨する。さらに、PBL の成果物作成作業の一部を宿題として提示するので、学習者は SNS を用いて議論しながら、成果物を作成する。
e ラーニングによる 学習管理方法	e ラーニングシステムへのログイン時刻、ログアウト時刻、動画を再生した学習項目、再生時間、SNS における発言内容・発言時刻等の記録を行う
e ラーニングの作成方法	実施校よりカリキュラム、シラバス、講義映像、講義用テキスト、参考資料、e ラーニング教材の要件に関する資料等および教材やマニュアルの原稿見本を提供し、外部請負業者が講義映像の撮影、映像・資料のアップロード、稼働テスト等を行う
e ラーニング作成の ためのガイドライン	別紙 [1]参照

図表 12　経営管理人材育成の実施モデル運用に関する項目

項目	内容
実施体制構成機関の 役割分担	講座実施校：講座準備から教育プログラム開発、講座実施までの全体の企画、進捗管理、外部協力者との調整、教育プログラム開発・講座運営に関する実務 教育機関：教材資料の提供、講師派遣等 企　業　：資料の提供、講師派遣、受講者派遣等

	業界団体等：資料の提供、講師派遣、受講者募集における広報等
受講者募集方法	実施体制参画企業からの派遣、業界団体等の協力による広報、セミナーでの告知、企業訪問等
予算	講座運営（e ラーニングの運用も含む）のための人件費、会場費、講師料、資料印刷費等から算出した費用 （受講料として賄う。下記の連携機関からの受講者には、受講料の面で優遇措置を執る）
講座実施回数	年 2 回程度
定員	20 名
集合学習の会場	講座実施校、または近隣の貸し会議室等
教育機関や企業等との連携方法	経営管理人材育成に関する課題を産学で共有し、解決していくことを目的とした会合を年 1 回程度開催し、意見交換を行う。参加者は、専門学校等の教育機関、企業、商工会議所・経営士会等とする。また、教育プログラム開発や講座実施への協力者も募る。
外部への提供方法	講座の実施結果をまとめた報告書、及び e ラーニングや教材の一部を講座実施校のホームページで公開する。希望者には教育プログラム全体のデータを提供し、必要に応じて講座実施に関する説明等の導入支援を行う。
講座を実施するためのガイドライン	別紙 [2]参照
今後の活用方法	講座実施を通じて教育機関や企業等との連携体制を深め、経営管理人材の育成を継続的に行っていく。

3. 教育プログラムの開発

3.1. 概要

本事業で開発した教育プログラムは、中小企業の若手社員・外国人・将来の幹部候補となる留学生等を対象に、経営管理の基礎知識を身に付けさせた上で、財務・会計、クラウドの活用、データ分析に関する基礎知識や実践スキルの修得・向上を目指すものである。このような教育内容によって、強力な決断力やリーダーシップ、及び周囲の人たちと調整・協力して物事を成し遂げていくためのスキル等を備えた、経営管理人材を育成する。

教育プログラムの構成要素は、以下の通りである。

図表 13　教育プログラムの構成要素

①カリキュラム ②コマシラバス ③教材 ・PBL 教材 ・ケーススタディ教材 ・e ラーニング教材

3.1.1. カリキュラム

本教育プログラムのカリキュラムは、学習内容によって「導入学習」「基礎学習」「応用学習」「実践学習」に分類される。「導入学習」は、本カリキュラムの最初に学習することを想定した部分で、経営管理全般の基礎知識を学習する。学習時間は 10 時間である。次に、「基礎学習」は、財務・会計及びデータ分析に関する基礎知識を学習する。学習時間は各 8 時間である。さらに、「応用学習」は、財務・会計及びデータ分析に関する実務知識を、ケーススタディ形式で学習する。学習時間は各 3 時間である。最後に、「実践学習」では、クラウドの活用や事業計画立案に関する実践スキルを、PBL 形式で身に付ける。学習時間は 20 時間である。

本カリキュラムの学習形式として、「導入学習」「基礎学習」には e ラーニングを採用した。これらの分野は主に知識学習であり、反復学習によってその教育効果を高めることとした。また、「応用学習」「実践学習」では集合学習によるディスカッションが中心となる

が、ポイントの確認は e ラーニングでも学習できる方式とし、集合学習の予習・復習として活用されることを想定した。さらに、集合学習の時間以外でも、e ラーニングの SNS 機能を用いて受講者どうしが意見交換や情報交換などを行い、お互いの学習効果を高めていける仕組みを整えた。

以上のカリキュラム構成を表に示すと次のようになる。

図表 14　カリキュラム構成

科目名	学習内容の概要	教育の実施手法
【導入学習】 経営管理基礎	マネジメント思考法、マネジメント基礎知識、ビジネスプラン等に関する、経営管理全般の基礎知識を学習する。 【10 時間】	e ラーニング
【基礎学習】 財務・会計基礎	事業投資、リスク管理、財務諸表、指標分析等に関する、財務・会計領域の基礎知識を学習する。 【8 時間】	e ラーニング
【基礎学習】 HR テクノロジー* 基礎	クラウドソーシングも含め、採用や人事評価、人材育成等の人事業務にクラウド等を活用するための基礎知識を学習する。 【8 時間】	e ラーニング
【応用学習】 財務・会計ケーススタディ	クラウドファンディングの財務・会計への活用事例を題材とし、実務知識を学習する。 【3 時間】	座学（ケーススタディ） ＋e ラーニング
【応用学習】 HR テクノロジー ケーススタディ	クラウドを人事業務に活用した事例を題材とし、実務知識を学習する。 【3 時間】	座学（ケーススタディ） ＋e ラーニング
【実践学習】 財務・会計 PBL①	財務戦略策定、資金調達計画策定、クラウドの活用等に関する実践スキルを、PBL 形式で身に付ける。 【20 時間】	座学（PBL） ＋e ラーニング

HR テクノロジー*：人事や人材（Human Resources）と技術（Technology）を組み合わせた造語。「人事業務の効率化」や「質の高い人事戦略の構築」を実現するために、人事業務に

IT を活かすこと。クラウドソーシング等が代表的な HR テクノロジーサービスとなる。

3.1.2. コマシラバス

前節で報告したカリキュラムの各科目に対して、その学習内容をコマシラバスとしてまとめた。なお、今年度の開発対象は「導入学習」「応用学習」「実践学習」とし、「基礎学習」は次年度に開発することとした。コマシラバスには、以下の各項目を記載した。

- 科目名
- 学習時間
- 学習目標
- 履修条件
- 各回の授業計画
- 使用教材
- 参考資料
- 成績評価方法

これに基づき、コマシラバスを以下に示す。

図表 15　基礎学習【財務・会計基礎】

科目名	【基礎学習】財務・会計基礎
学習時間	8 時間
学習目標	事業投資、リスク管理、財務諸表、指標分析等に関する、財務・会計領域の基礎知識を学習する。
履修条件	なし
各回の授業計画	第 1 回　会計を学ぶ 第 2 回　決算書の役割 第 3 回　３つの財務諸表とその相互関係 第 4 回　貸借対照表のみかた 第 5 回　損益計算書のみかた 第 6 回　キャッシュフロー計算書 第 7 回　減価償却
使用教材	e ラーニング教材
参考資料	必要に応じて紹介する。
成績評価方法	毎回 e ラーニング上で受験する確認テストによって評価する。各回の正解率の平均が 60%以上で合格とする。

図表 16　【基礎学習】HR テクノロジー「基礎」

科目名	【基礎学習】HR テクノロジー「基礎」
学習時間	8 時間
学習目標	クラウドソーシングも含め、採用や人事評価、人材育成等の人事業務にクラウド等を活用するための基礎知識を学習する。
履修条件	なし
各回の授業計画	【第 1 回】第四次産業革命と産業人材政策 【第 2 回】HR テクノロジー概要 【第 3 回】HCM アプリケーション事例 （＊HCM（Human Capital Management）アプリケーションは HR テクノロジーのツールのこと） 【第 4 回】中小企業向け HCM アプリケーション事例 【第 5 回】HR テクノロジー活用：人材採用編 【第 6 回】HR テクノロジー活用：人事評価・タレントマネジメント編 【第 7 回】HR テクノロジー活用：その他編 【第 8 回】HR テクノロジーの今後の進化
使用教材	e ラーニング教材
参考資料	なし
成績評価方法	毎回 e ラーニング上で受験する確認テストによって評価する。各回の正解率の平均が 60%以上で合格とする。

図表 17　【応用学習】HR テクノロジー「ケーススタディ」

科目名	【応用学習】HR テクノロジー「ケーススタディ」
学習時間	3 時間
学習目標	・クラウドを人事業務に活用した事例を題材とし、実務知識を学習する。
履修条件	【基礎学習】HR テクノロジー「基礎を履修、またはその学習内容を修得していることが望ましい。
各回の授業計画	・1.5 時間×２コマ ・１コマの構成 ①ケースとワークに関する解説（e ラーニング・10 分） ②グループワーク（ケース理解・ディスカッション・50 分） ③発表（15 分） ④講師講評（15 分）
使用教材	ケーススタディ教材、e ラーニング教材
参考資料	必要に応じて紹介する。
成績評価方法	グループ討議への参加状況による。

図表 18　実証講座

科目名	実証講座
学習時間	20 時間程度
対象者	千葉県内を中心として在勤･在住する中小企業の若手社員･外国人（留学生を含む）
想定受講者数	15～20 名程度
実施手法	「【実践学習】財務・会計 PBL」の内容を中心に据え、PBL を実施するために必要な知識を開発した教育プログラムから抽出して実証用の教育プログラムを構成する。学習形式は、e ラーニング、ケーススタディ、PBL とする。
使用教材	【実践学習】財務・会計 PBL
参考資料	必要に応じて紹介する。
成績評価方法	グループ討議への参加状況による。

3.1.3. 教材

本事業では、前節までに報告したカリキュラム・コマシラバスを開発した後、そこで使用する教材も併せて開発した。具体的には、導入学習教材、ケーススタディ教材、PBL 教材、e ラーニング教材である。本節では、各教材の一部を報告し、e ラーニング教材を除く 3 つの教材を巻末の付録に掲載した。

3.1.3.1. 基礎学習教材

基礎学習教材は、本カリキュラムの【導入学習】で用いる教材である。

「財務会計」「HR テクノロジー」の基礎知識を学習するための教材は、基本的な用語や概念の解説と、それを活用して考える問題の解説等から構成される。PowerPoint 形式で作成されており、スライド部分にはポイントが記載され、担当する講師が使用しやすいように、ノート部分に解説のポイントや参考資料等が記載されている。本カリキュラムでは、この教材を用いて講師が解説している映像を撮影し、後述する e ラーニング教材に収録した。なお、基礎学習教材は学習者が e ラーニングシステムからダウンロードして自己学習に活用できるようになっている。「財務・会計基礎」が全 7 回、「HR テクノロジー基礎」が全 8 回の基礎学習に対応している。以下は、基礎学習教材の構成である。

さらに、基礎学習教材として、「コミュニケーション技法」を開発した。コミュニケーション技法は、「コミュニケーション」という経験値に依存するテーマではあるが、実務に必要不可欠な要素とため、コミュニケーションスキルについて取りまとめた。

図表 19　基礎学習教材「財務・会計基礎」の構成

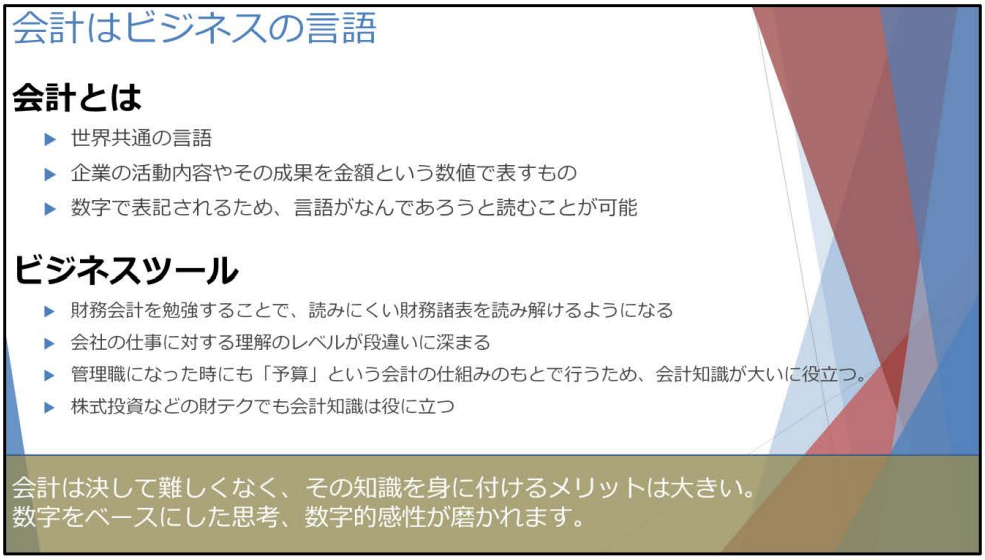
回	テーマ
第 1 回	会計を学ぶ
第 2 回	決算書の役割
第 3 回	３つの財務諸表とその相互関係
第 4 回	貸借対照表のみかた
第 5 回	損益計算書のみかた
第 6 回	キャッシュフロー計算書
第 7 回	減価償却

図表 20　基礎学習教材「HR テクノロジー」の構成

回	テーマ
第 1 回	第四次産業革命と産業人材政策
第 2 回	HR テクノロジー概要
第 3 回	HCM アプリケーション事例
第 4 回	中小企業向け HCM アプリケーション事例
第 5 回	HR テクノロジー活用：人材採用編
第 6 回	HR テクノロジー活用：人事評価編
第 7 回	HR テクノロジー活用：その他
第 8 回	HR テクノロジーの今後

また、次ページから基礎学習教材のサンプルを掲載する。

図表 21　基礎学習教材「財務会計基礎　第 1 回」　P.2



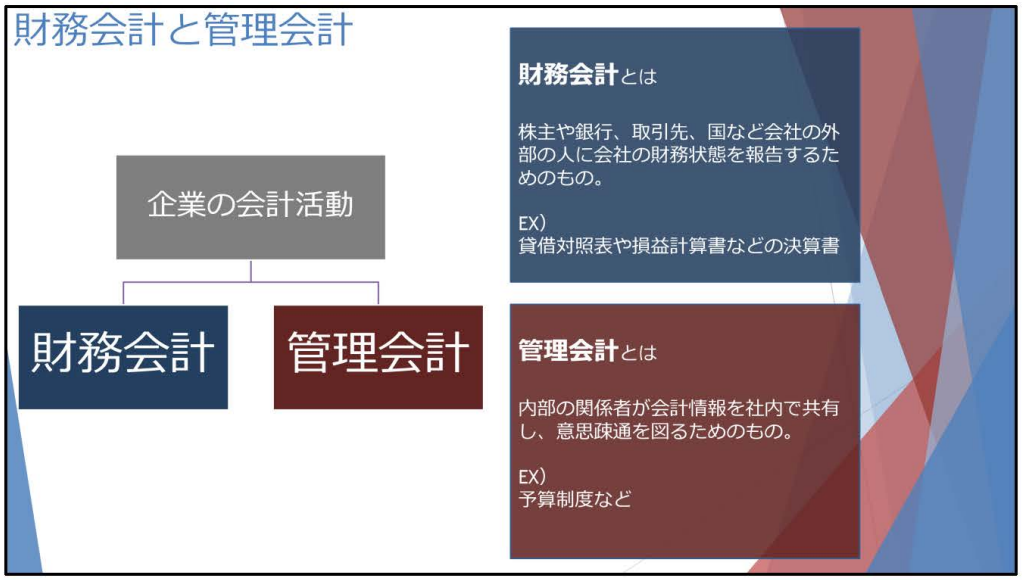
ビジネスにおける国際的な共通言語は英語だけではありません。身に付けるべき経営能力のなかに世界の共通言語があります。それが「会計」です。
会計は、企業の活動内容やその成果を金額という数値で表すものです。細部は国によって異なるものの、基本的な項目は多くの国でほぼ共通しています。また、数字で表されるため、項目さえ理解できれば言語が何であろうと数字自体は読むことができます。会計が世界共通のビジネス言語と呼ばれる所以です。

財務諸表（会計の報告書）には、それぞれの項目と金額しか書かれていません。財務会計を勉強することは、読みにくい財務諸表を読み解けるようになるということであり、、こうした知識はビジネスの世界では、一つの道具であり、武器となりえます。

例えば、会計知識は業務知識を身に付けるうえでのベースになりますから、会社の仕事に対する理解のレベルが段違いに深まるでしょう。
管理職になった時にも、会計知識が大いに役立ちます。社内のマネジメント業務は、「予算」という会計の仕組みのもとで行うからです。同じことは、予算責任を持つプロジェクト・マネージャーやリーダーになったときにも言えるでしょう。
また仕事の面ばかりでなく、株式投資などの財テクでも会計知識は役に立ちます。成功するためには、投資家としての知識を身に付けることが必要です。その根幹となるのは、やはり会計知識なのです。
会計は決して難しくありません。その知識を身に付けるメリットは大きいです。数字をベースにした思考が身につき、数字的感性が磨かれます。
以前に挫折した方も、これまで避けてきた方も、この講座でぜひ会計知識を身に付

2

図表 22　基礎学習教材「財務会計基礎　第 1 回」　P. 3



財務会計とは　株主や銀行、取引先、国など会社の外部の人に会社の財務状態を報告するためのものです。　外部の関係者が会計を利用する目的は、対象とする会社の財務状態を他社と比較することです。そのためには、すべての会社が同じルールに従って報告書を作成する必要があります。そこで会計に関するさまざまな法律や規則が作られました。それらの公的なルールに従って行う会計が「財務会計」です。

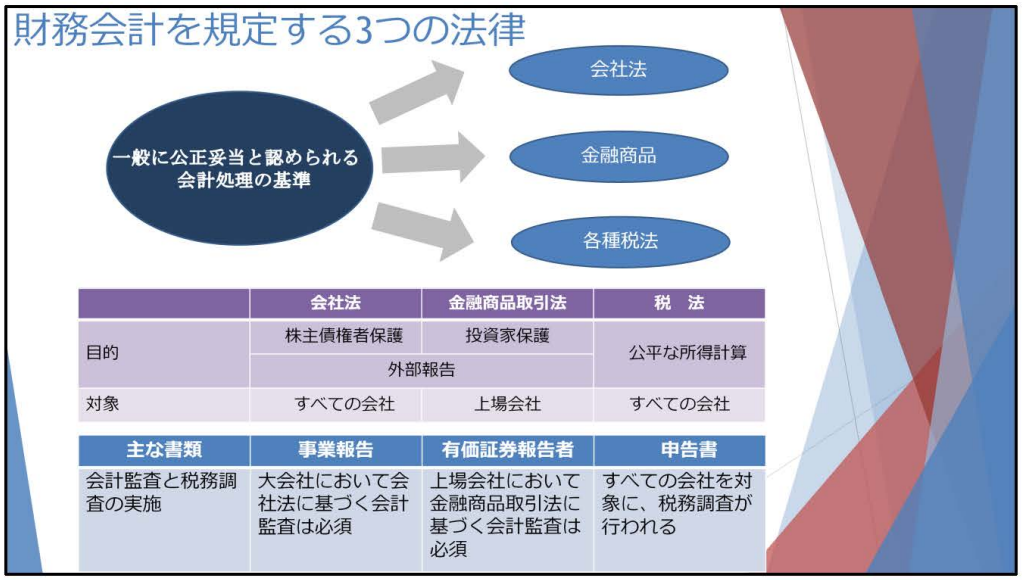
　会社が、外部の関係者に対して財務状態を報告するときに用いる報告書が貸借対照表や損益計算書などの決算書です。

管理会計とは会社の内部で使うための会計が管理会計です。内部の関係者が会計を利用する目的は、会計情報を社内で共有し、意思疎通を図ることです。したがって社内の関係者の間で意味が伝わるならば、どのような方法によって数字を算出しても構いません。

管理会計は、法律などの制約はなく自由な判断で行うことができます。例えば予算制度などは、経営上の必要性から、会社が独自の判断で導入しているのです。

3

図表 23　基礎学習教材「財務会計基礎　第 1 回」　P.4



	会社法	金融商品取引法	税　法
目的	株主債権者保護	投資家保護	公平な所得計算
	外部報告		
対象	すべての会社	上場会社	すべての会社

主な書類	事業報告	有価証券報告者	申告書
会計監査と税務調査の実施	大会社において会社法に基づく会計監査は必須	上場会社において金融商品取引法に基づく会計監査は必須	すべての会社を対象に、税務調査が行われる

財務会計を規定するルールの中で中核となるのは、「会社法」「金融商品取引法」「税法」という3つの法律です。ただし、それらの法律でカバーできない部分もあります。そこでは会計慣行からつくられた「一般に公正妥当と認められる会計処理の基準」に従うことになります。

4

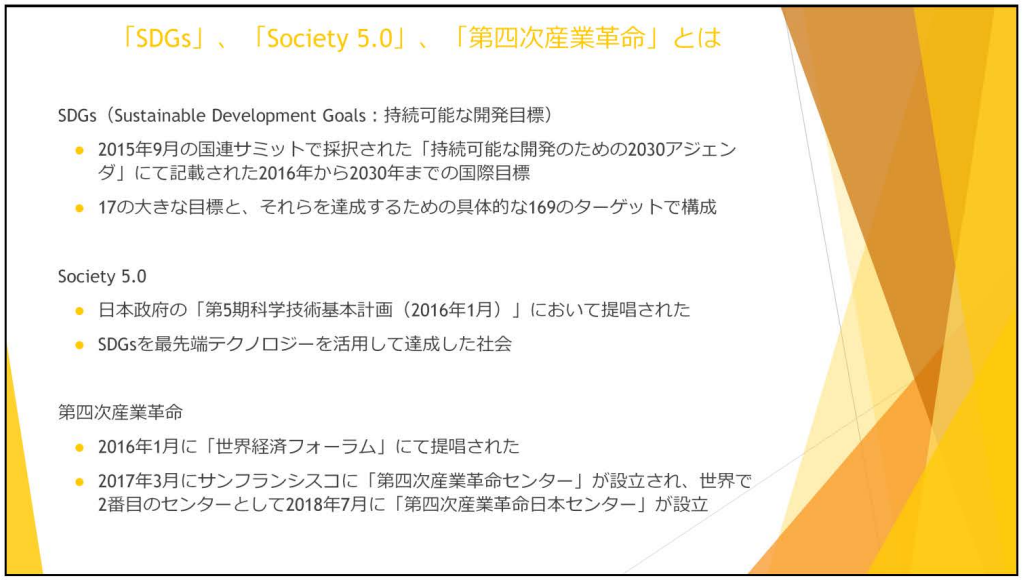
図表 24　基礎学習教材「HR テクノロジー　第 1 回」　p. 1



これから、HRテクノロジー基礎の講義をはじめます。

1

図表 25　基礎学習教材「HR テクノロジー　第 1 回」　p.3



「SDGs」、「Society 5.0」、「第四次産業革命」とは
SDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）です
2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載された2016年から2030年までの国際目標
17の大きな目標と、それらを達成するための具体的な169のターゲットで構成

Society 5.0は
日本政府の「第5期科学技術基本計画（2016年1月）」において提唱されたもの
SDGsを最先端テクノロジーを活用して達成した社会

第四次産業革命とは
2016年1月に「世界経済フォーラム」にて提唱された
2017年3月にサンフランシスコに「第四次産業革命センター」が設立され、世界で2番目のセンターとして2018年7月に「第四次産業革命日本センター」が設立されたものです

3

図表 26　基礎学習教材「HR テクノロジー　第 1 回」　p.4



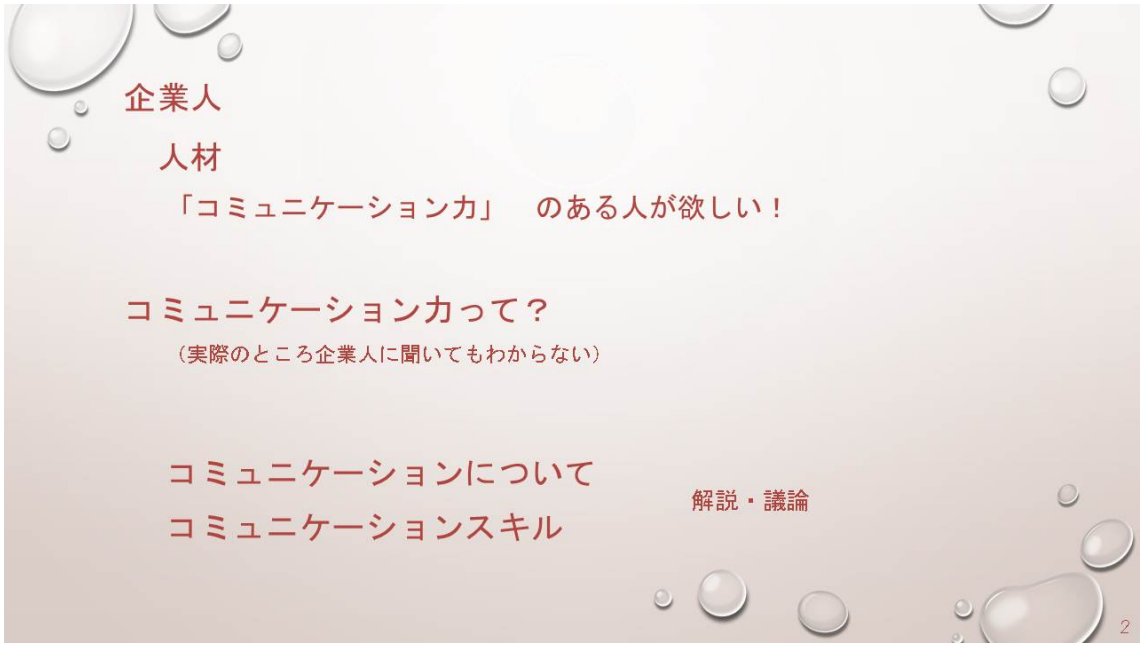
「データ駆動型社会」とは
このようになります

7

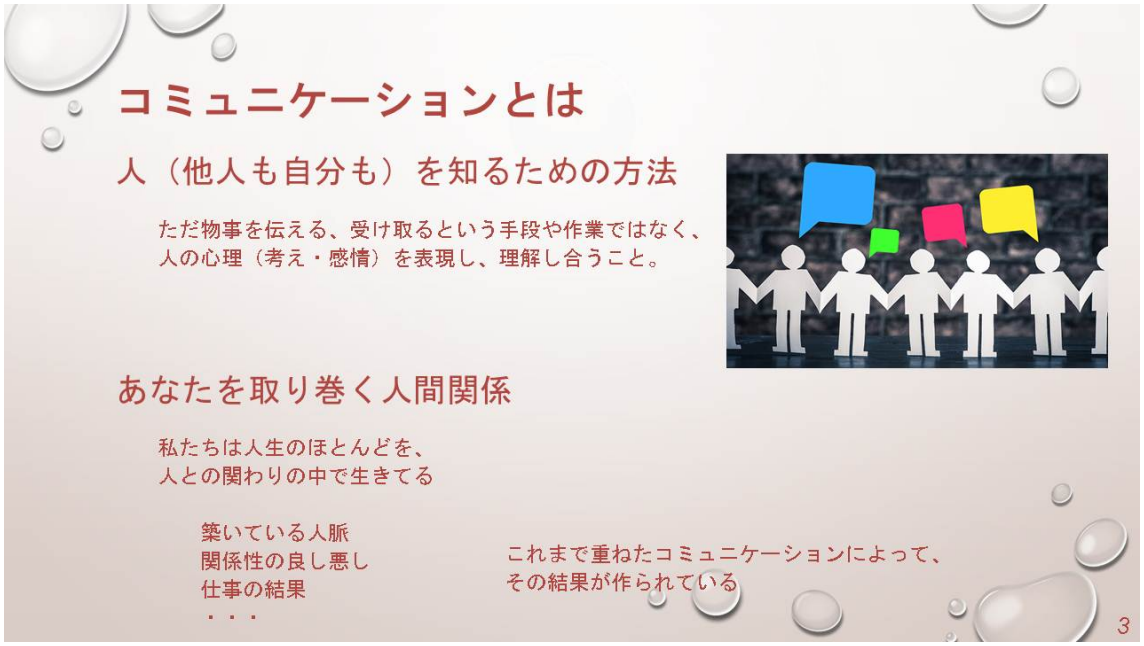
図表 27　基礎学習教材「コミュニケーション技法」P. 1



図表 28　基礎学習教材「コミュニケーション技法」P. 2



図表 29　基礎学習教材「コミュニケーション技法」P. 3



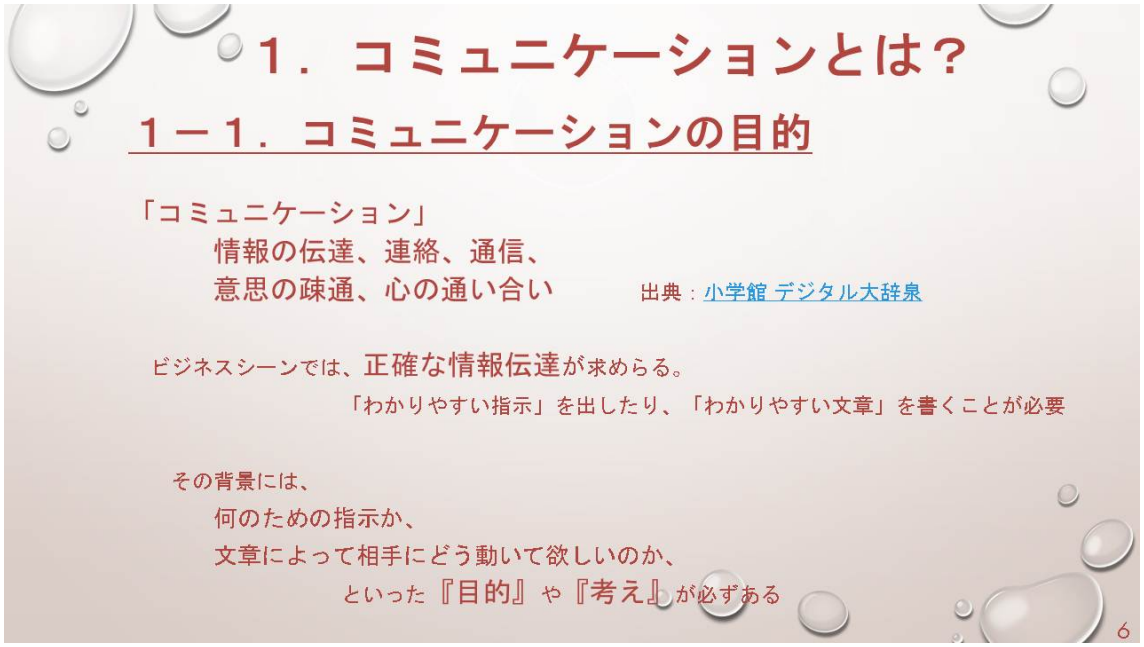
図表 30　基礎学習教材「コミュニケーション技法」P. 4



図表 31　基礎学習教材「コミュニケーション技法」P. 5



図表 32　基礎学習教材「コミュニケーション技法」P. 6



3.1.3.2. ケーススタディ教材

ケーススタディ教材は、本カリキュラムの【応用学習】で使用する教材である。実例を題材として、HR テクノロジーやクラウドソーシングを財務・会計や人事業務に活用するための実務知識を身に付けるためのものである。題材とする事例（ケース）に関する解説と、個人ワークやグループワークの課題、及び課題で作成するワークシートから構成される。本カリキュラムでは、集合学習によるケーススタディ形式の授業で用いるが、ポイントの解説は映像を撮影し、後述する e ラーニング教材に収録した。なお、ケーススタディ教材も､学習者が e ラーニングシステムからダウンロードして自己学習に活用できるようになっている。

ケーススタディ教材としては、以下の 2 種類を開発した。

図表 33　ケーススタディ教材の種類

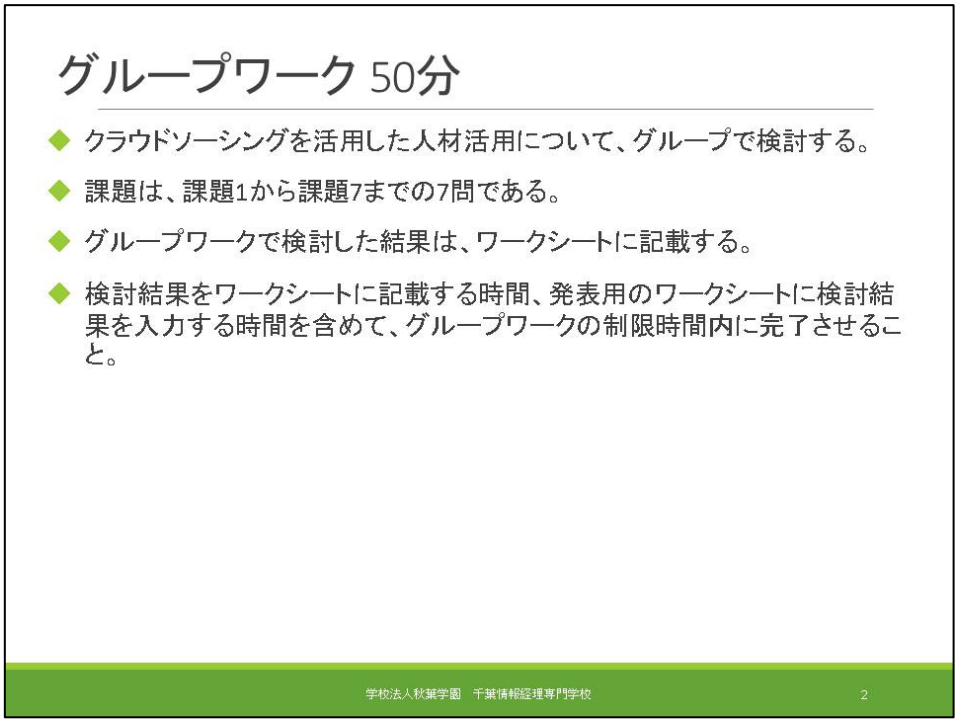
教材	概要
HR テクノロジーケーススタディ①	HRテックを活用した人材の採用について、クラウドソーシングとは何かを知り、業務を遂行するための人材確保の方法と留意点、仕事を依頼する方法として、クラウドソーシングを活用できるようになることを目的として学習する。
HR テクノロジーケーススタディ②	専門技術を持つプロフェッショナルにスポットで仕事を依頼する HR テック活用事例を元に、HR テックとは何かを知り、企業が必要とする人材を採用するための留意点を知り、人材の採用において HR テックが活用できるようになる。

次ページから、ケーススタディ教材のサンプルを掲載する。

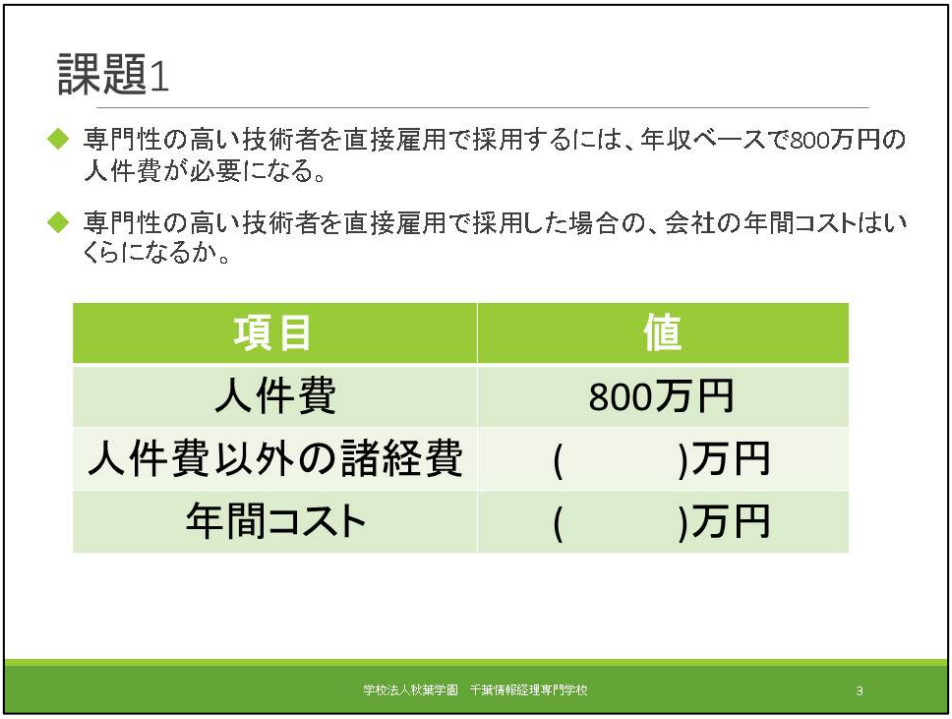
図表 34　【応用学習】HRTech ケーススタディ 2　　p.1



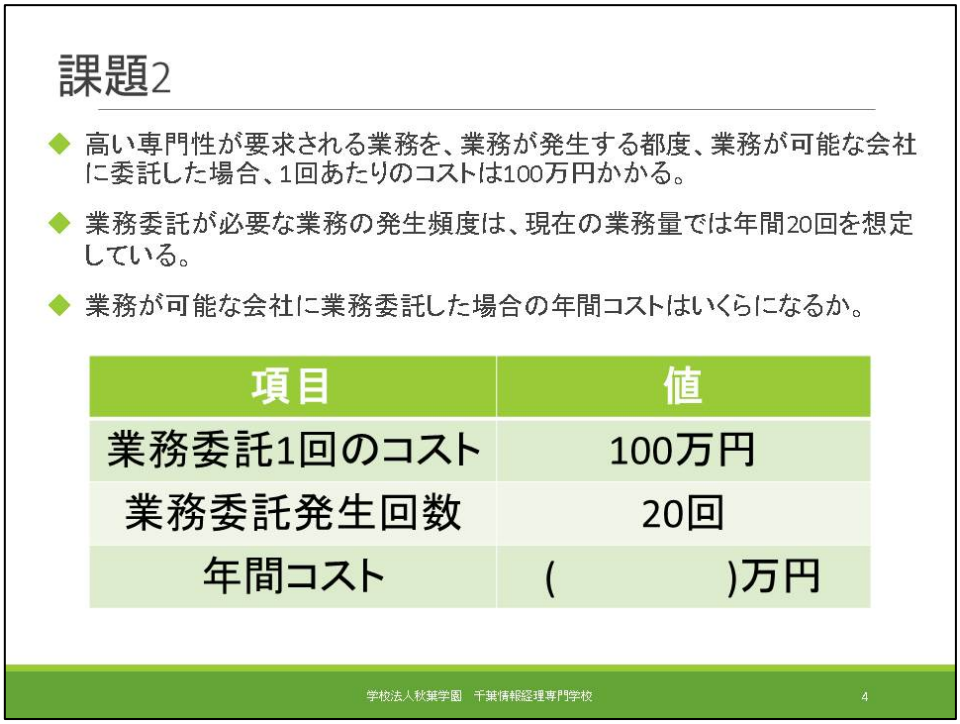
図表 35　【応用学習】HRTech ケーススタディ 2　　p.2



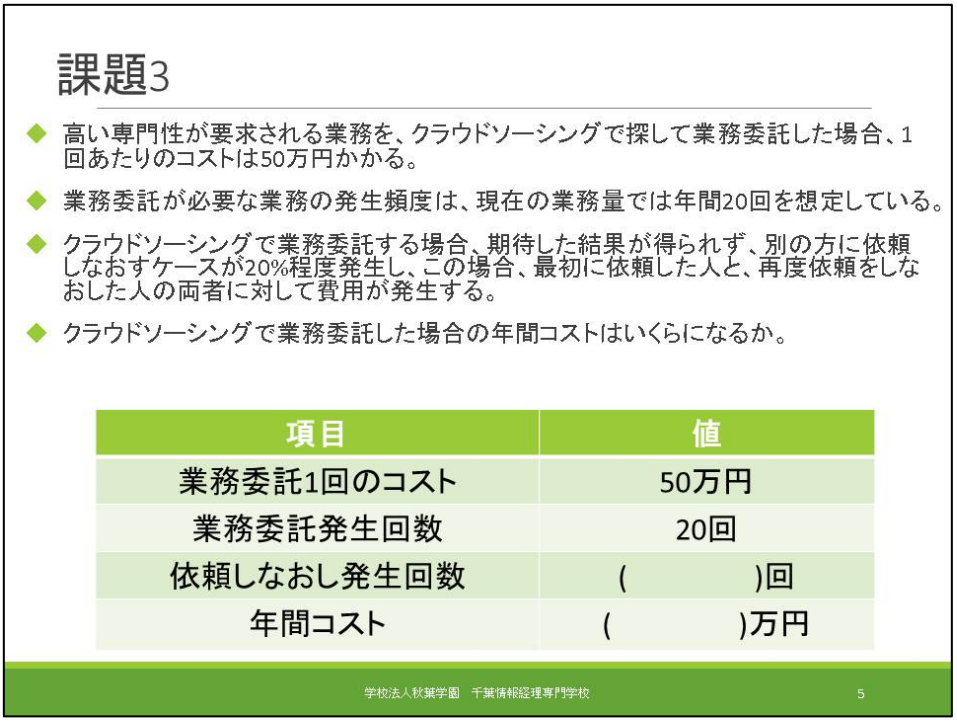
図表 36　【応用学習】HRTech ケーススタディ 2　　p.3



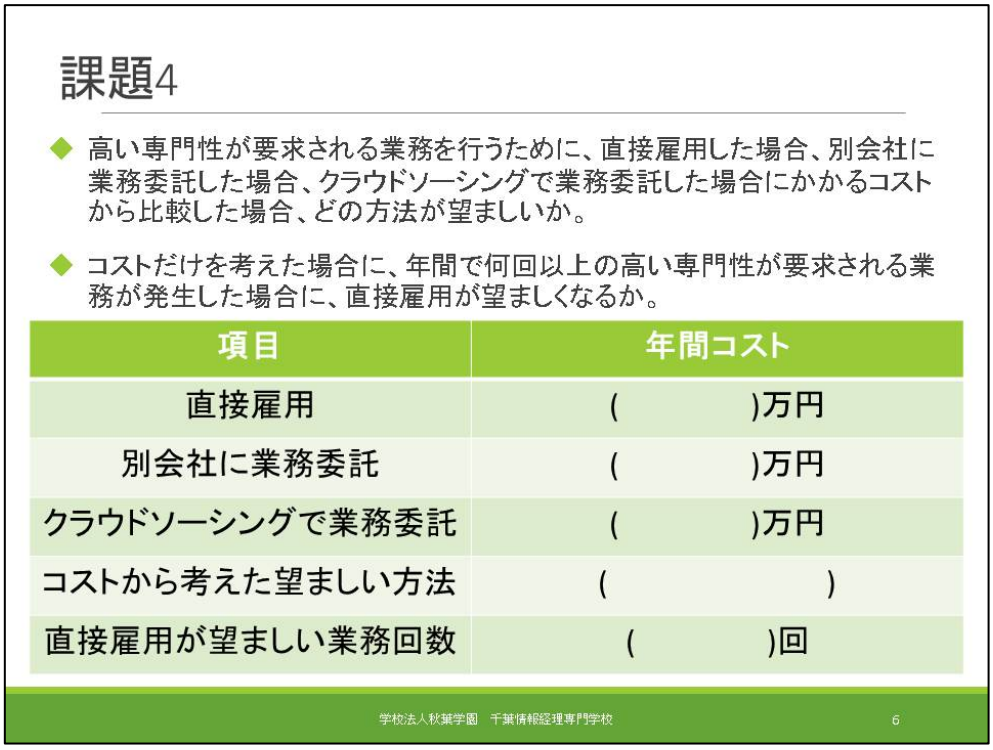
図表 37　【応用学習】HRTech ケーススタディ 2　　p.4



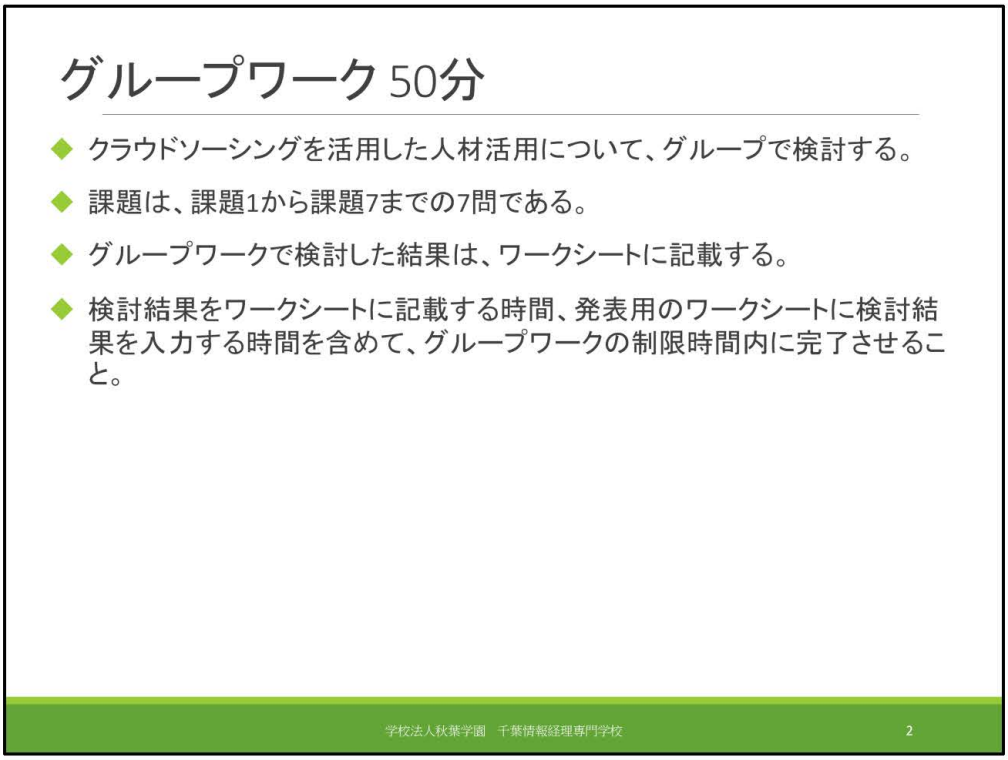
図表 38　【応用学習】HRTech ケーススタディ 2　　p.5



図表 39　【応用学習】HRTech ケーススタディ 2　　p.6



図表 40　【応用学習】HRTech ケーススタディ 2　　講師用資料



1グループの人数や、グループ分けの方法については、その時の状況に応じて、臨機応変に講師が指示する。

目安として、1グループあたり5人前後。

グループワークの発表時間が全体で15分間であることから、1グループあたり5分の発表時間を想定した場合、3グループ程度に分かれることが目安となる。

学校法人秋葉学園　千葉情報経理専門学校　2

3.1.3.3. eラーニング教材

eラーニング教材は、平成30年度に構築したeラーニングシステムに、新たに【基礎学習】の講義映像の他、【応用学習】【実践学習】のポイントを解説した映像、及びそれらの教材を収録した。また、受講者どうしの意見交換や、受講者のサポート、事務局からの連絡に用いるSNS機能も備えた。インターネットに接続されていれば、パソコンだけでなく、スマートフォンやタブレット端末でも利用可能になっている。

図表 41　トップページ



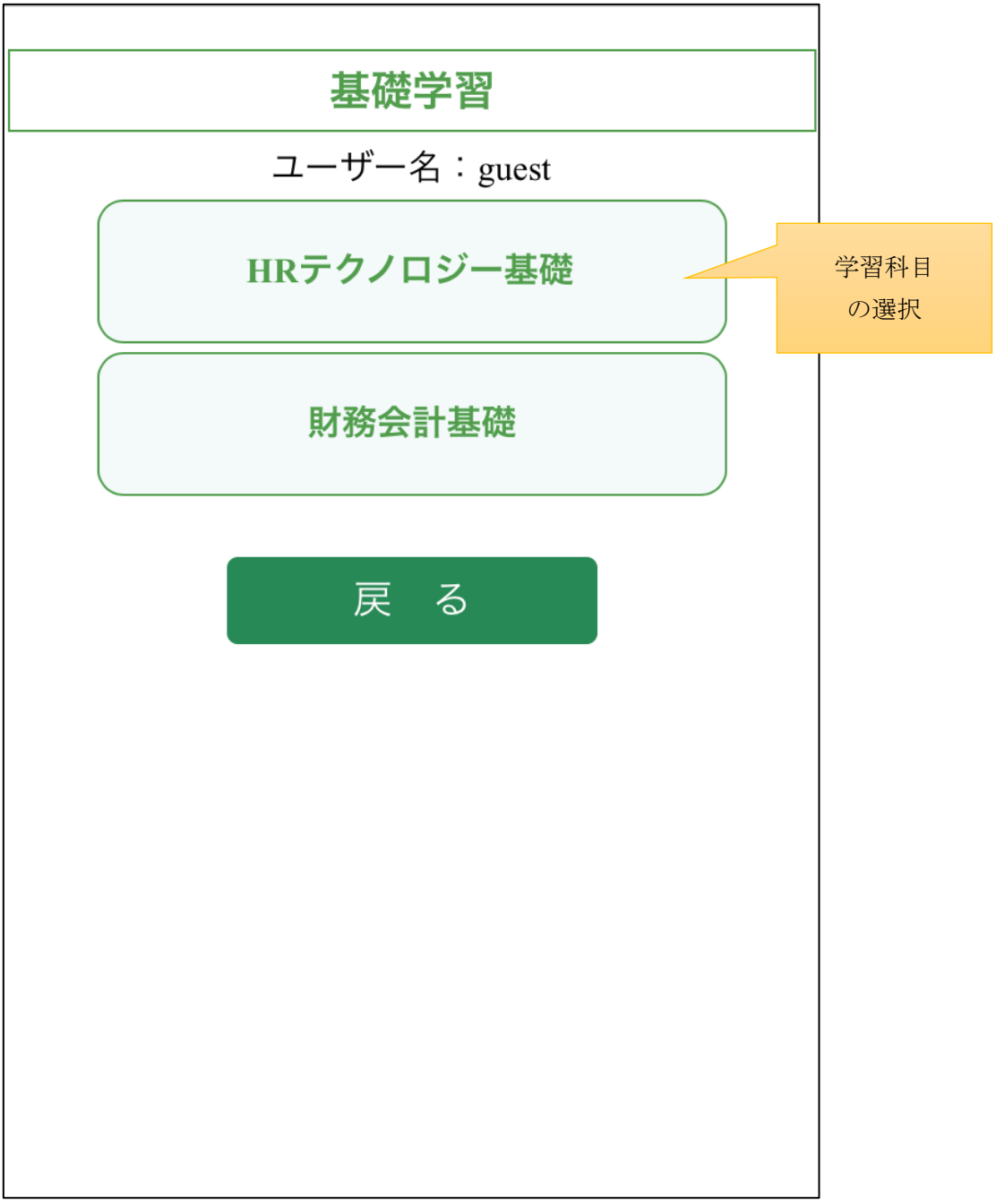
学習メニューは、経営管理人材育成講座に連動し、【導入学習】【基礎学習】【応用学習】【実践学習】【SNS ページ】からなる。

図表 42　学習メニュー

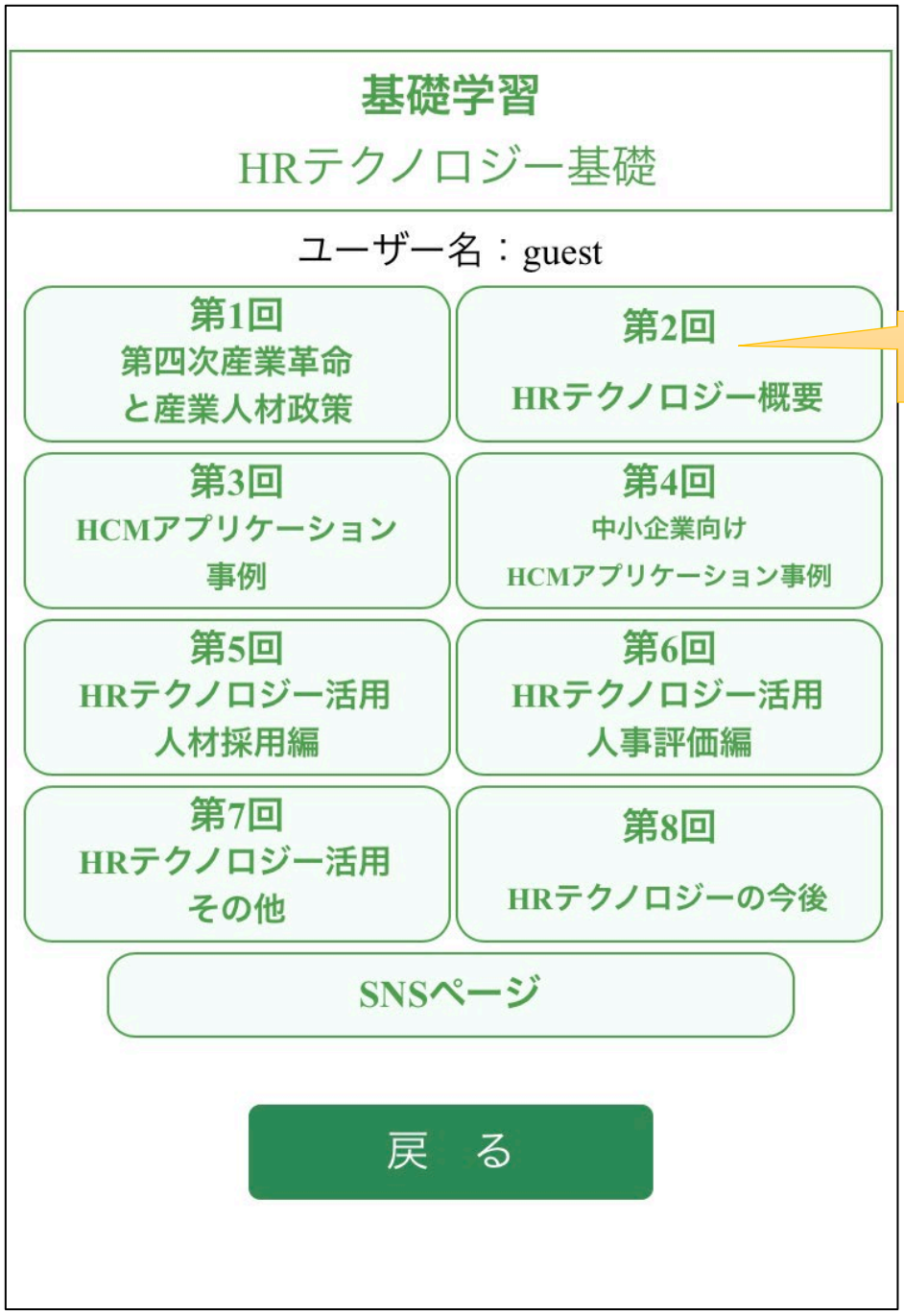


基礎学習では、「財務・会計基礎」と「HR テクノロジー」の内容を講義映像によって学習する。講義で使用しているテキスト資料は、PDF でダウンロードが可能である。また、確認問題により、理解度の確認ができる。

図表 43　基礎学習



図表 44 基礎学習の学習ページ



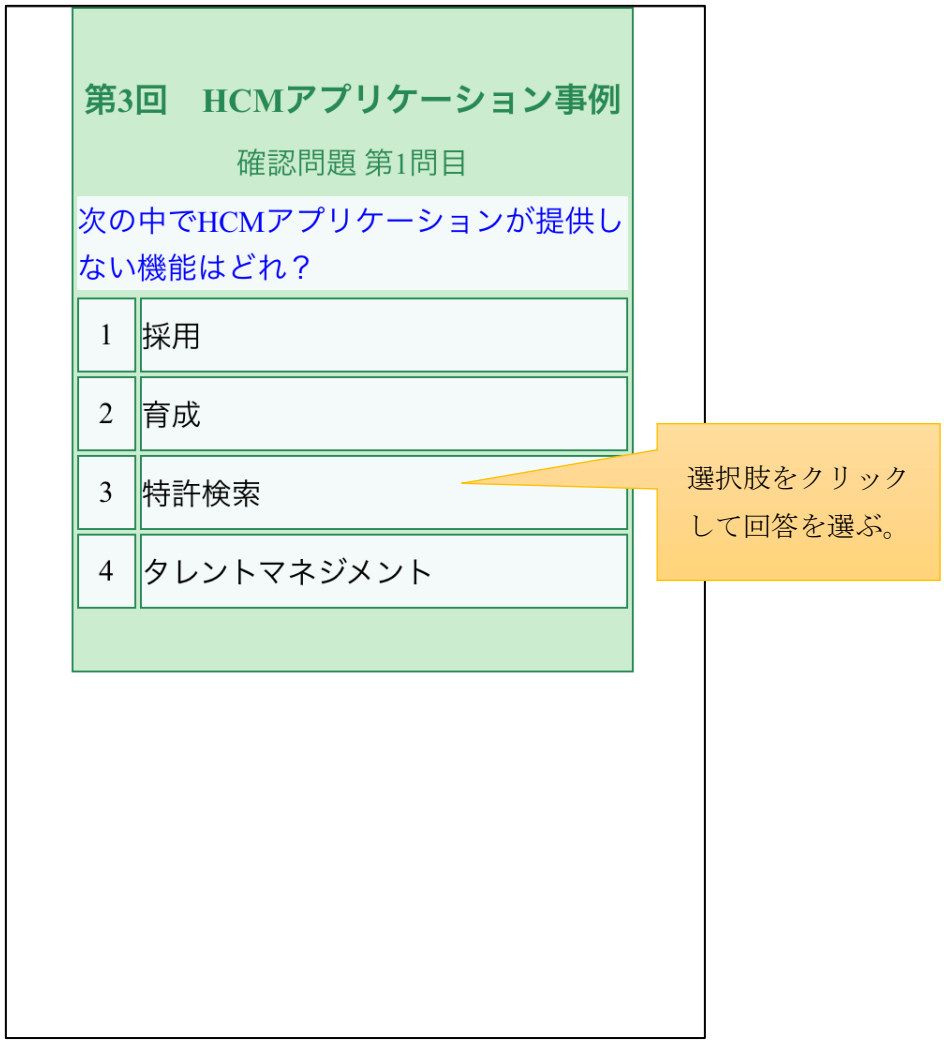
基礎学習は、講義映像による自己学習形式で学習を行う。

図表 45 基礎学習の学習ページ

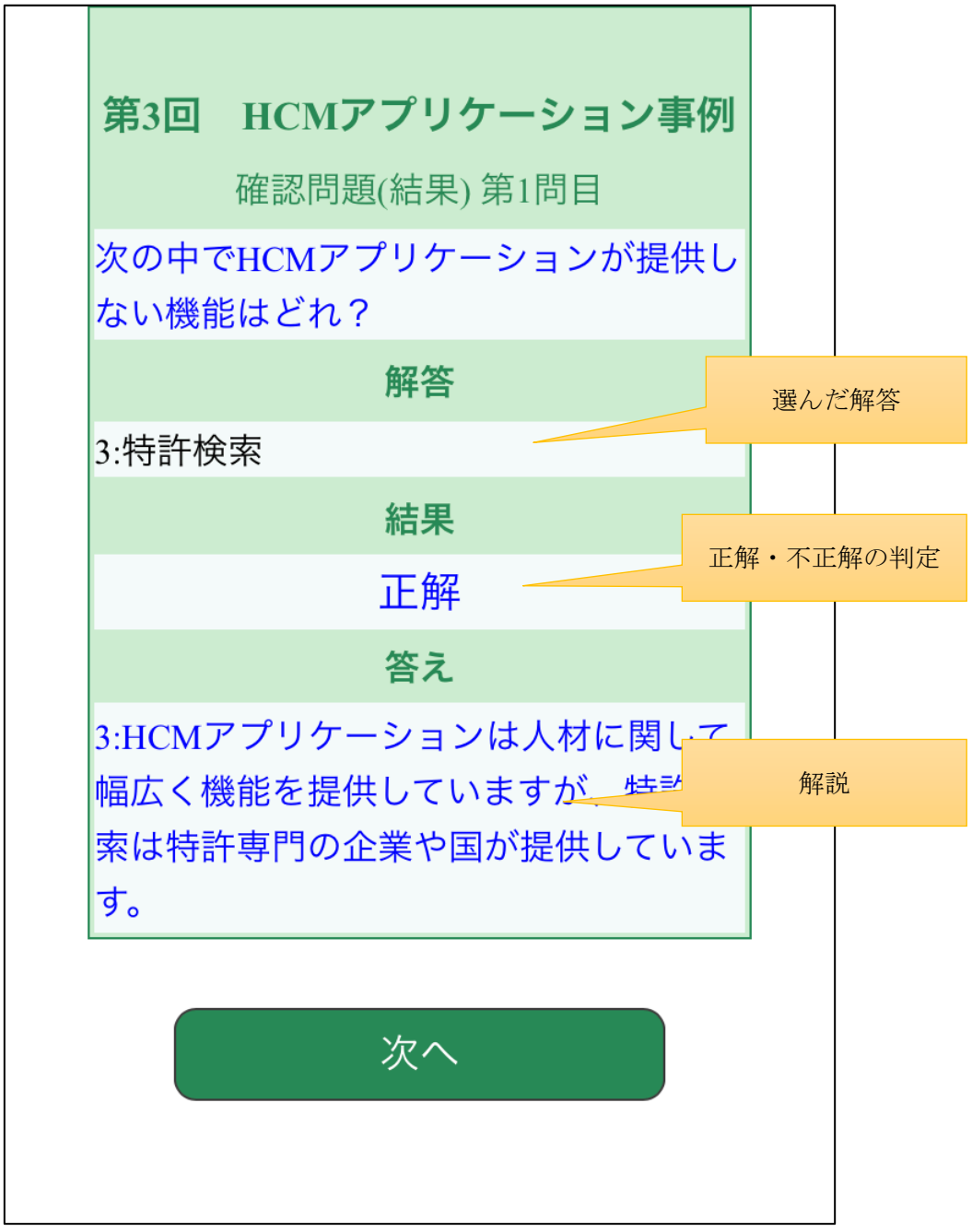


基礎学習の各回には、確認問題が 2～4 問設定されている。選択式の問題で、講義映像の学習内容を復習できる。

図表 46 確認問題



図表 47 確認問題の解説



啓発活動報告

1. 概要

経営管理人材育成に関する課題を産学で共有し、解決していくことを目的とした啓発活動を行った。今年度 HR テクノロジー及び外国人採用をテーマとしたセミナーを開催した。開催時に参加者にアンケートを実施し、経営管理人材育成講座へのニーズを収集した。

2. セミナー開催の流れ

経営管理人材育成に関する課題の共有や産学の連携体制の強化を目的とした啓発活動として、セミナーの開催を企画した。その中で、本年度の開発項目である、クラウドソーシングに即した内容及び、慢性的な人材採用難への対応をテーマとすることとなった。

HR テクノロジーの活用と、より現実的な人材難への対応方法を身につけた、経営管理人材育成を目的とした講演を実施することにした。

3.2. セミナー報告

3.2.1. 概要

先述した検討を経て、「第 4 次産業革命に対応し地域振興に寄与できる経営管理人材育成セミナー」と銘打ったセミナーを、令和 2 年 1 月 15 日（水）に開催した。講演講師は、先述した検討を経て、「第 4 次産業革命に対応し地域振興に寄与できる経営管理人材育成セミナー」と銘打ったセミナーを、令和 2 年 1 月 15 日（水）に開催した。講演講師は、外国籍の方の就労ビザの取得支援に特化し、一部上場企業から中小企業まで幅広い顧客を持つ行政書士法人 jinjer 代表綴木晴彦氏、及び外資系グローバル企業での最先端技術の研究開発や研究開発組織のマネジメントの経験を活かし、DI では、技術系企業に対する「技術」と「戦略」とを融合させた経営コンサルティングや、「技術」・「戦略」・「政策」の融合による産業プロデュースなど、戦略コンサルティング業界における新領域を開拓している慶應義塾大学大学院経営管理研究科（KBS）特任教授岩本 隆氏に依頼した。また、本校卒業生の就職先企業を中心に 200 社に案内を送付し、セミナー当日は 20 人が出席した。

図表 48　セミナー概要

項　目	内　容
開催日	2020 年 1 月 15 日（水）
時　間	13 時～15 時
会　場	学校法人秋葉学園　千葉情報経理専門学校　別館 3 階
内　容	講演①　『中小企業における HR テクノロジー活用』 講師　慶應義塾大学大学院経営管理研究科（KBS）特任教授　　岩本 隆氏 講演②　『中小企業における外国人留学生の採用戦略』 講師　行政書士法人 jiner 代表社員　　綴木晴彦氏
	意見交換・アンケート等
参加者	20 名

図表 49　セミナーの様子

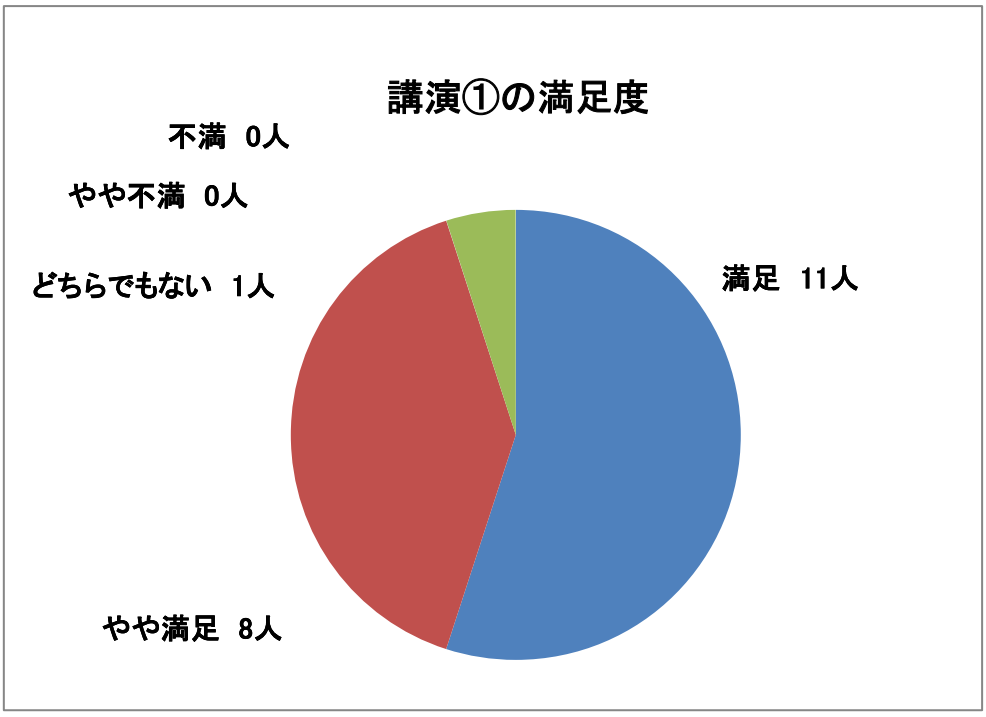


3.2.2. アンケート結果

セミナーについて、講演の満足度やセミナー全体の満足度、経営管理人材育成講座についての印象に関するアンケートを実施した。以下、その結果を列記する。

1．講演①『中小企業における HR テクノロジー活用』（講師：慶應義塾大学大学 特任教授　岩本 隆　先生）について、どの程度ご満足いただけましたでしょうか。

回答	人数
満足	11
やや満足	8
どちらでもない	1
やや不満	0
不満	0



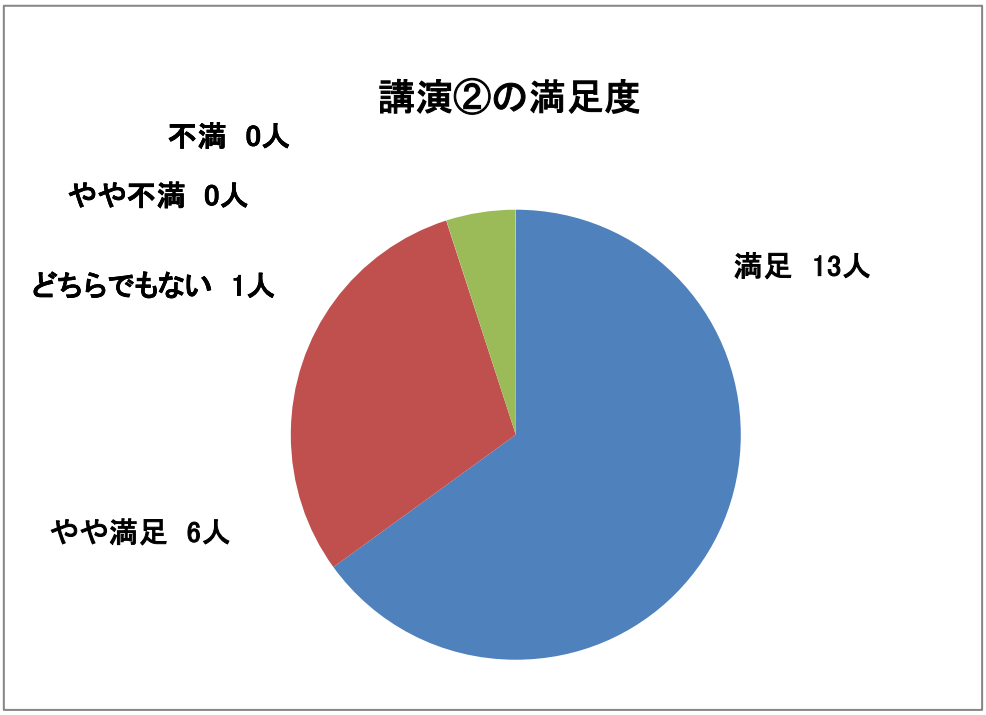
講演の満足度では、「満足」と「やや満足」の合計が 9 割を超えた。「やや不満」「不満」という回答はなかった。なお、講演に対するコメントとして、以下のようなものをいただいた。

講演①『中小企業における HR テクノロジー活用』（講師：慶應義塾大学大学 特任教授　岩本 隆　先生）の講演に対するコメント

- レジュメをただ読むのではなく、興味のある話があり満足であった
- 中小企業における人的資源テクノロジーにおいて、AI の活用が始まっていることを知りました。
- HR テクノロジーでは外国人対応もしているのでしょうか？
- データということですが、どのくらいの個人データ入力項目があるのでしょうか？
- HR テクノロジーを活用した人事管理システムに関心を持つきっかけとなりました。早足、自社での活用を進めていきたいと思います。
- HR テクノロジーについての総論を、短時間であったが理解できました。
- 紹介された書くアプリケーションの内容に興味を持ちました。
- AI などの導入、そして人材をどう評価することが今後の日本の課題であることが理解できた。
- 千葉ジェッツを例に出し、わかりやすい講演であった。
- HR テクノロジーについて理解が出来た。
- HR テクノロジーについて、企業が経営戦略に活用可能な時代に入っており、その知識技能を学ぶこと、実践で活用することが重要であることがわかり、参考になった。
- HR テクノロジーという言葉、話は初めてうかがった話でした。
- 管理職等のバイアスを通さない考え方は、これからの時代に必要であると思いますが、どこまでのデータを扱うかによって、人材のその人自身の良さが隠れてしまわないかどうか、ということを感じた。
- 今まで知らなかった HR テクノロジーお話を､わかりやすい言葉で説明していただいた。
- 最新トレンドをご説明いただきました。HR テクノロジーツールの目的説明及び採用しないと将来ついていけない、という threat が伺えました。

２．講演②『中小企業における外国人留学生の採用戦略』（講師：行政書士法人 jinjer 代表　綴木 晴彦先生）について、どの程度ご満足いただけましたでしょうか。

回答	人数
満足	13
やや満足	6
どちらでもない	1
やや不満	0
不満	0



講演の満足度では、「満足」と「やや満足」の合計が９割を超えた。「やや不満」「不満」という回答はなかった。なお、講演に対するコメントとして、以下のようなものをいただいた。

・　後半部分の業務内容（携帯ショップや飲食店）の話をもう少し聞きたかった。
・　既に学習済みでしたが、再理解できました。
・　特定４６で専修学校は対象にならないのでしょうか？
・　外国人雇用の手続きがわかりやすく理解できた
・　ほぼ知っていた内容であったが、確認できたこと
・　実情の裏話的なコメントが参考になった
・　具体的な解釈が記述されていた。
・　在留資格について理解ができた
・　ハガキ、封書の違いがわかった
・　行政書士、綴木さんにより実践のケースについてお話が伺えて大変参考になった。
・　申請から許可、あるいは不許可までの具体的な話を聞けたので、良い機会になった。
・　既に７名の外国人を採用し仕事をやらせています。ビザ申請も付き添って品川の入管に行っています。ビザ取得をお話いただきましたが、別に目新しいものではない。

３．本日のセミナー全体を通して、以下の点でどの程度ご満足いただけましたでしょうか。

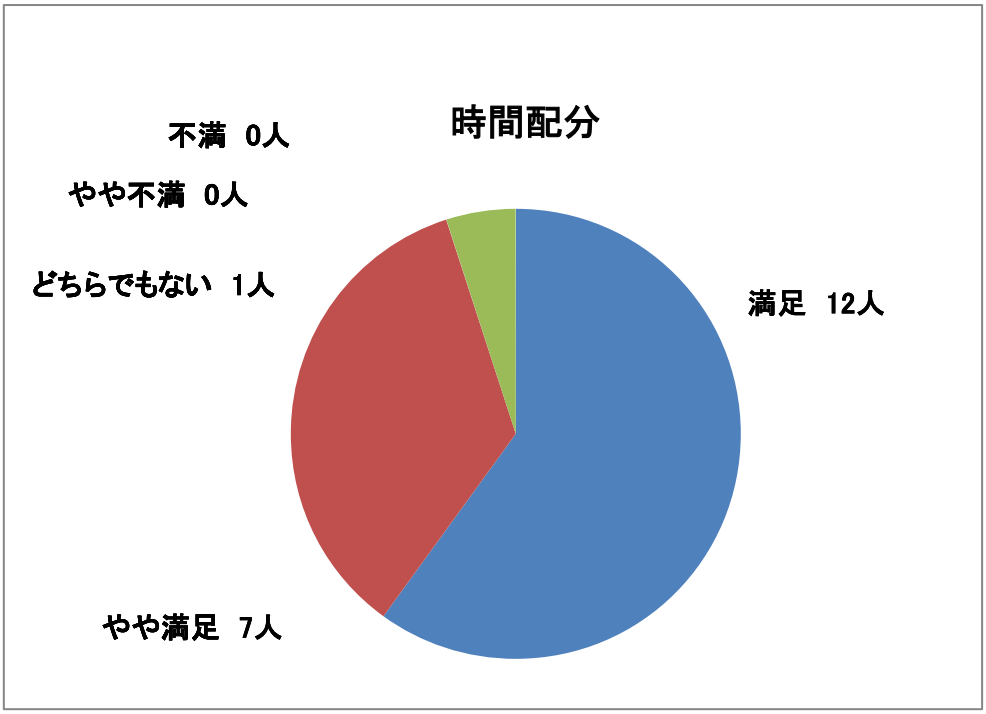
（1）時間配分

（2）進行のスムーズさ

（3）スタッフの対応

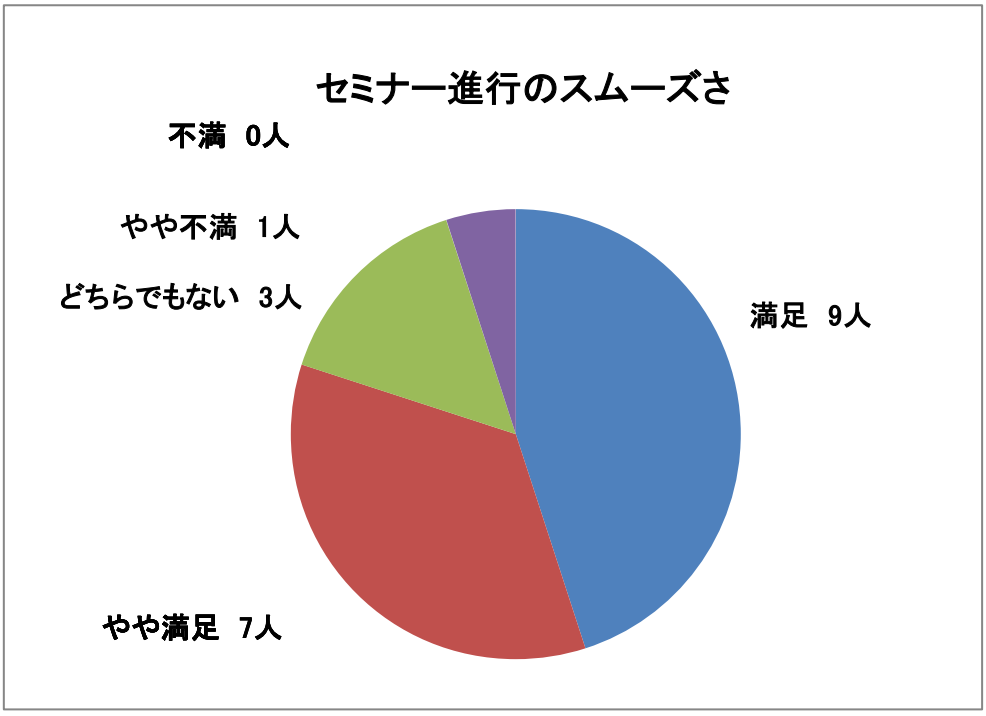
（1）時間配分

回答	人数
満足	12
やや満足	7
どちらでもない	1
やや不満	0
不満	0



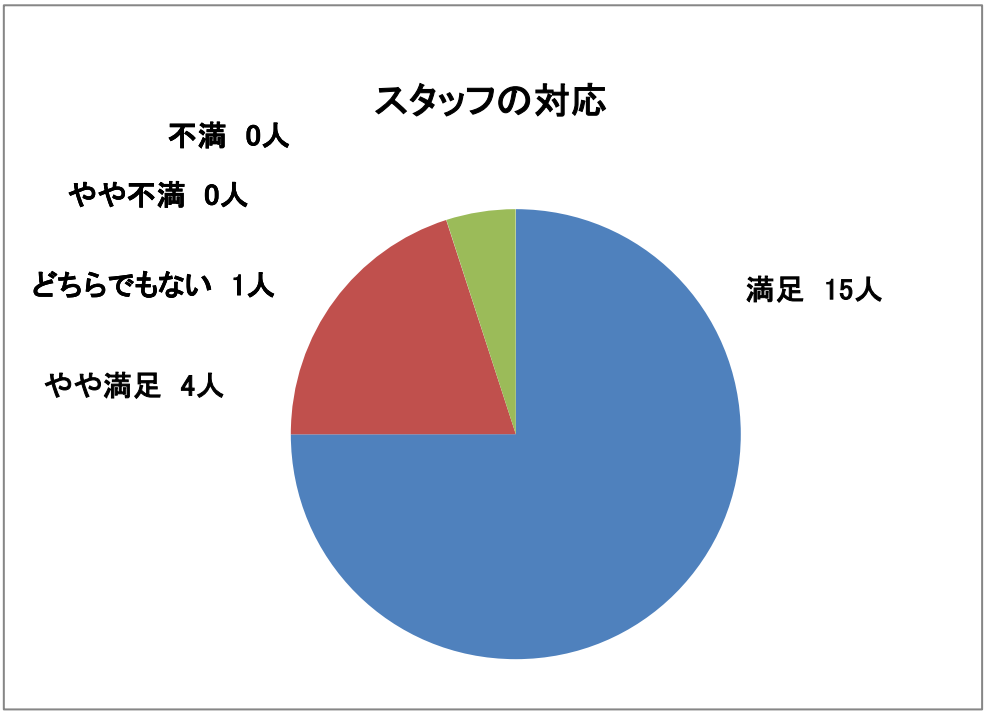
(2) 進行のスムーズさ

回答	人数
満足	9
やや満足	7
どちらでもない	3
やや不満	1
不満	0



(3) スタッフの対応

回答	人数
満足	15
やや満足	4
どちらでもない	1
やや不満	0
不満	0



セミナー全体の満足度では、(1) 時間配分、(2) 進行のスムーズさ、(3) スタッフの対応、いずれも満足度が高かった。

4. 今後、セミナーで講演を聴いてみたいテーマ等ございましたら、以下にご記入ください。

本設問には下記の回答がよせられた。

- 書類（申請書）の書き方
- 海外人材と中小企業のマッチングについて
- 外国人人材の雇用環境の作り方

- 「経営管理人材育成」という事業内容だと範囲が広すぎるため、いくつか大きなカテゴリーを示していただければ回答しやすいと思います。
- プログラミングなどの教育導入事例
- 地域における人材開発
- 更に地域に特化したセミナーに期待します。
- IT 採用担当です。応募者の見極めのコツを聴いてみたい。採用決定前に面接段階で、この人は伸びる人、落ちこぼれる人と見極められないものが、人相、骨相、血液型、DNA その他のツールが有効かどうか研究された方はいないものか。

4. 啓発活動のまとめ

経営管理人材育成に関する課題を産学で共有し、解決していくことを目的とした啓発活動を行った。今年度は HR テクノロジー、外国人採用をテーマとしたセミナーを開催した。20 名の参加があり、アンケートの結果から、セミナー全体の満足度は高かったことが分かる。

HR テクノロジーについては、企業が経営戦略に活用可能な時代に入っており、その知識技能を学ぶこと、実践で活用することが重要であることが理解できた、HR テクノロジーについての総論を、短時間で理解できた、AI などの導入、そして人材をどう評価することが今後の日本の課題であることが理解できたなどの感想を得た。また中小企業における人的資源テクノロジーにおいて、AI の活用が始まっていることを知った、HR テクノロジーを活用した人事管理システムに関心を持つきっかけとなったなど、経営管理人材の育成の啓蒙となる内容であった。

外国人留学生の採用戦略については、昨今の人材不足、外国人活用の流れを受け、高い興味を持たれる内容となった。特に、就労ビザ獲得の実情、表面ではわからない深い部分に至る話があり、外国人留学生採用の実現に向けて、具体的な動きのできる内容となった。

いずれのセミナーも、今日における経営管理人材において、最も大きな課題の一つである人事関連の内容であり、今後の企業経営への一助となる内容であったといえる。

実施モデルの試行的実施報告

1. 実施モデルの試行的実施

本事業で開発した教育プログラムから一部を抽出し、千葉県内を中心として在勤・在住する中小企業の若手社員・外国人（留学生を含む）を対象として試行的に実施した。「【実践学習】財務・会計 PBL」の内容を中心に、PBL を実施するために必要な知識を e ラーニングやケーススタディ形式で学習した。学習時間は 9 時間とした。受講者アンケートや e ラーニングの学習状況、ディスカッションの参加状況、講師の講評等を基に課題を抽出し、改善に関する検討結果を反映させて最終的な実施モデルを提案する。

2. 実証講座実施報告

2.1. 実施要項

図表 50　実証講座概要（第 1 回）

講座概要	
実施日	第 1 回　2020 年 1 月 24 日（金）　9:20~15:00
会場	千葉情報経理専門学校
講座内容 ・ スケジュール	講座スケジュール 1.開会(9:20～9:30) ・講師挨拶 ・講座の趣旨説明 ・PBL 解説 2.演習 1 (9:30～12:30、休憩 10:50～11:00) 講座内容の説明 状況説明 クラウドファンディング・ケーススタディ 3.演習 2（13:30～15:00） クラウドファンディングプランニング

使用教材	○テキスト　『クラウドファンディングを利用した事業計画立案』 ○ノートパソコン等のウェブサイトを閲覧できる端末

図表 51　実証講座概要（第 2 回）

講座概要	
実施日	第 2 回　2020 年 1 月 30 日（木）　9:20~15:00
会場	千葉情報経理専門学校
講座内容 ・ スケジュール	講座スケジュール 1.演習 3(9:20～10:50) 事業計画立案（プランニング） 2.演習 4（11:00～15:00、休憩 12:30～13:30) クラウドファンディング企画立案
使用教材	○テキスト　『クラウドファンディングを利用した事業計画立案』 ○ノートパソコン等のウェブサイトを閲覧できる端末

2.2. 実施状況

令和 2 年 1 月 24 日（金）　9:20~15:00、及び 1 月 30 日（木）　9:20~15:00 の 2 回にかけて、17 名が参加し実施した。





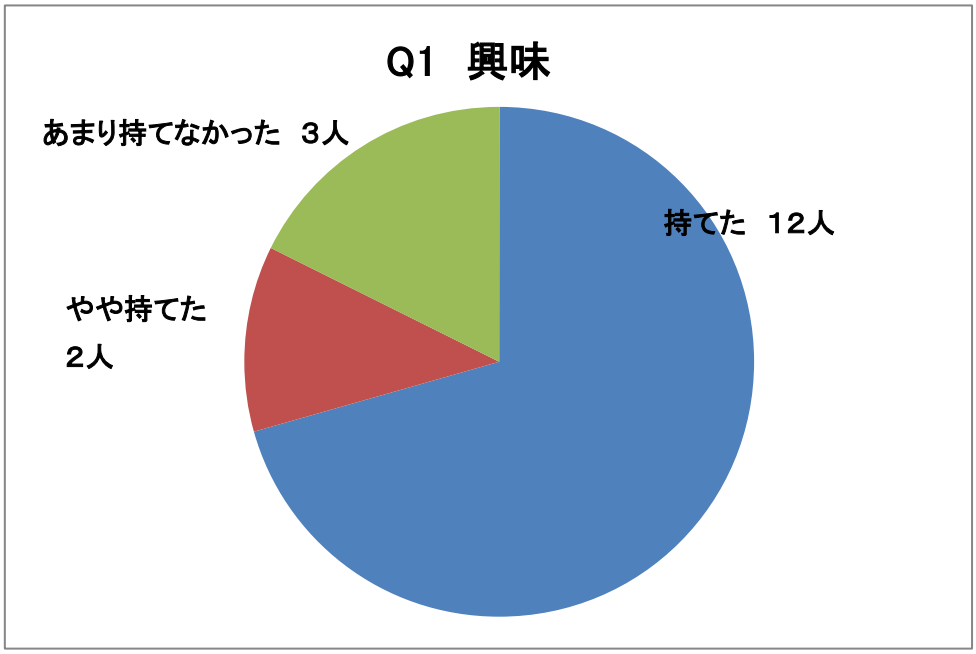
図表 52　講座の実施状況

2.3. アンケート結果

実証講座の実施結果を事後アンケートから分析する。

【Q1】講座のテーマ「クラウドファンディングを利用した事業計画立案」に興味が持てましたか。

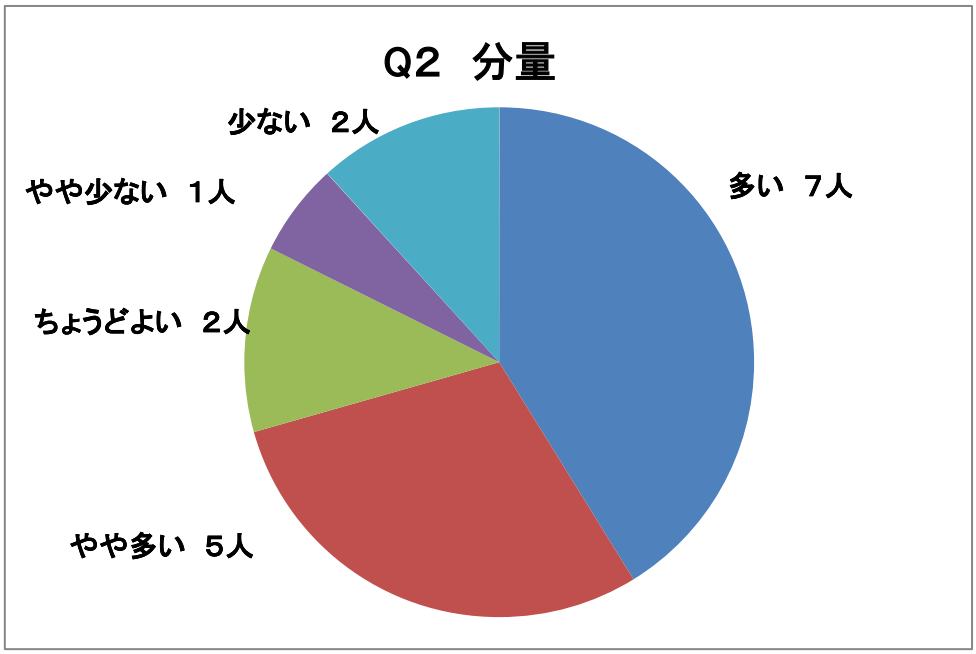
回答	人数
持てた	12
やや持てた	2
余り持てなかった	3
持てなかった	0
その他	0



クラウドファンディングを利用した事業計画立案に対する興味では、「興味を持てた」が70.8%、「やや持てた」を加えると 82.3%が興味を持てたと回答している。一部に興味があまり持てなかった層もいたが、8 割を超える受講者が興味を持てるとしていることで、経営管理人材育成のテーマとして問題ないと言える。

【Q2】講座 2 日間での学習の「分量」について、当てはまるものはどれですか。

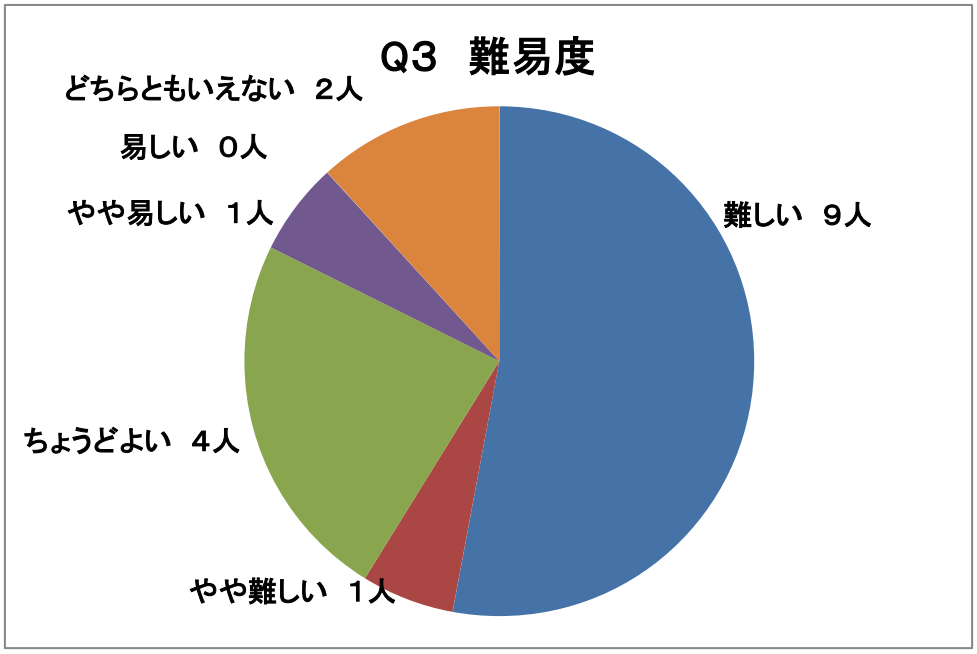
回答	人数
多い	7
やや多い	5
ちょうどよい	2
やや少ない	1
少ない	2
どちらともいえない	0
その他	0



学習の分量を問うた設問では、「多い」が 41.1%、「やや多い」と合わせると 63.7%が「多い」という回答であった。当初設定している学習時間に対し、講座の実施時間が 9 時間と短く、カリキュラムを短時間用に設定したものの、学習の分量が多いと感じる結果となったと思われる。
一方で、「少ない」「やや少ない」という回答が合わせて 17.6%あり、受講者が有している基礎知識が多い場合には、てきどな学習量と判断されている。

【Q3】学習内容の「難しさ」について、当てはまるものはどれですか。

回答	人数
難しい	9
やや難しい	1
ちょうどよい	4
やや易しい	1
易しい	0
どちらともいえない	2
その他	0

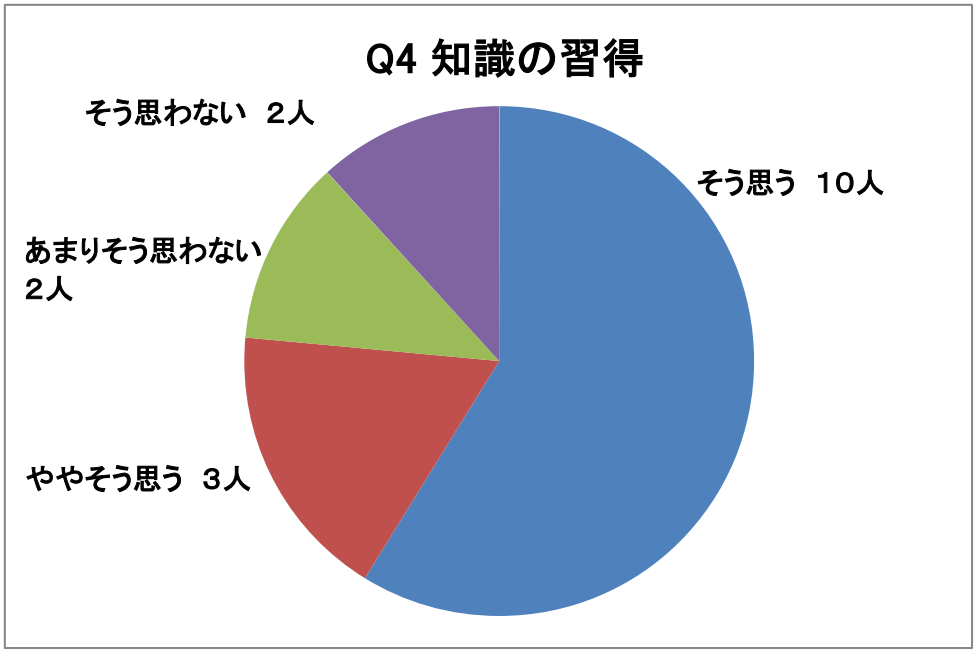


学習の難易度を問うた設問では、「難しい」が 51.1%、「やや難しい」と合わせると 58.87%が「難しい」とい回答であった。一方で、「ちょうどよい」とした回答も 23.5%あり、分量と同様に、受講者の知識量によって判断が分かれたと思われる。

【Q4】講座を受講して、新しい専門知識を得ることができたと思いますか。

回答	人数
そう思う	10
ややそう思う	3
あまりそう思わない	2
そう思わない	2

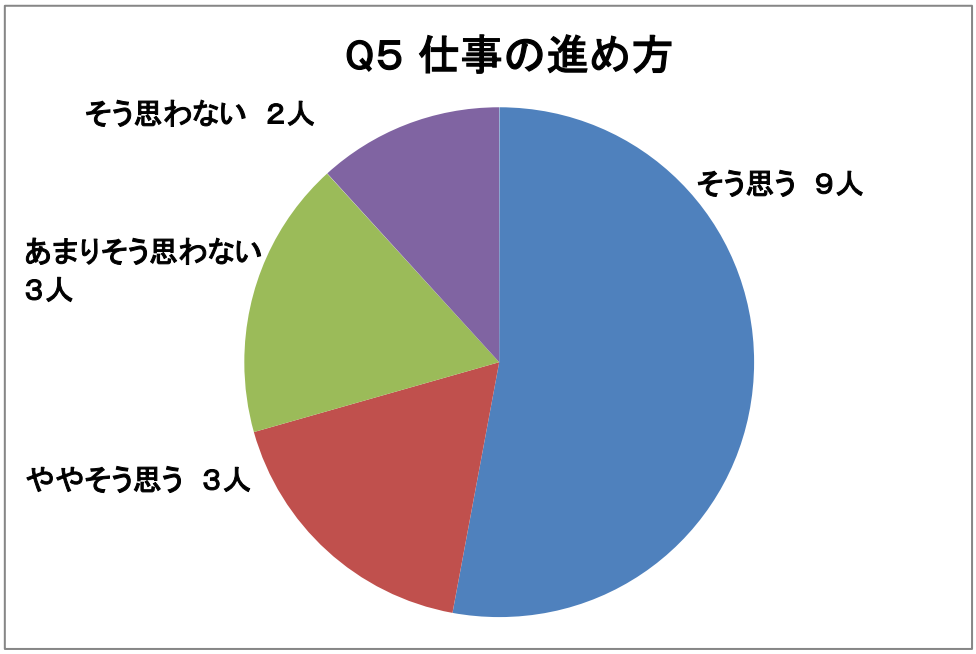
どちらともいえない	0
その他	0



本講座による知識の習得を問うた設問では、58.8%が「新しい専門知識を得られた」と回答している。「ややそう思う」を合わせると 76.4%が新しい専門知識を得られたと回答している。経営管理人材育成プログラムの内容として、適当と判断できと思われる。

【Q5】講座を受講して、クラウドファンディングの仕事の進め方について、学ぶことができたと思いますか。

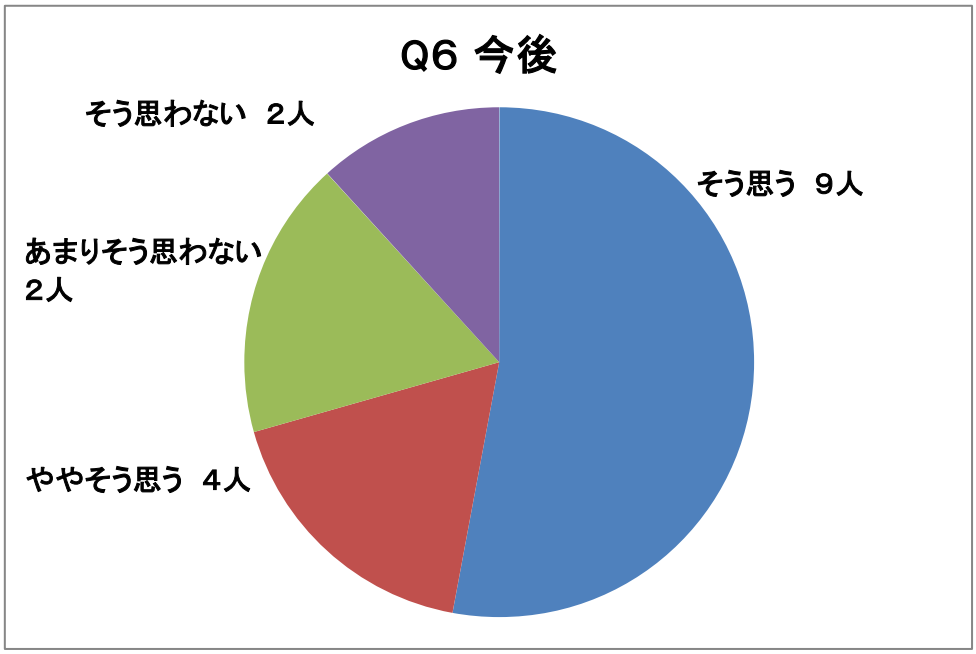
回答	人数
そう思う	9
ややそう思う	3
あまりそう思わない	3
そう思わない	2
どちらともいえない	0
その他	0



本講座によるクラウドファンディングの仕事の進め方の習得を問うた設問では、52.9%が「クラウドファンディングの仕事の進め方の知識を得られた」と回答している。「ややそう思う」を合わせると 70.6%が新しい仕事の進め方の知識を得られたと回答している。先程の Q4 知識の習得より若干低下しており、クラウドファンディングによる仕事の進め方の説明については工夫の余地があると思われる。

【Q6】講座で学んだことは、今後、役に立ちそうだと思いますか。

回答	人数
そう思う	9
ややそう思う	4
あまりそう思わない	2
そう思わない	2
どちらともいえない	0
その他	0

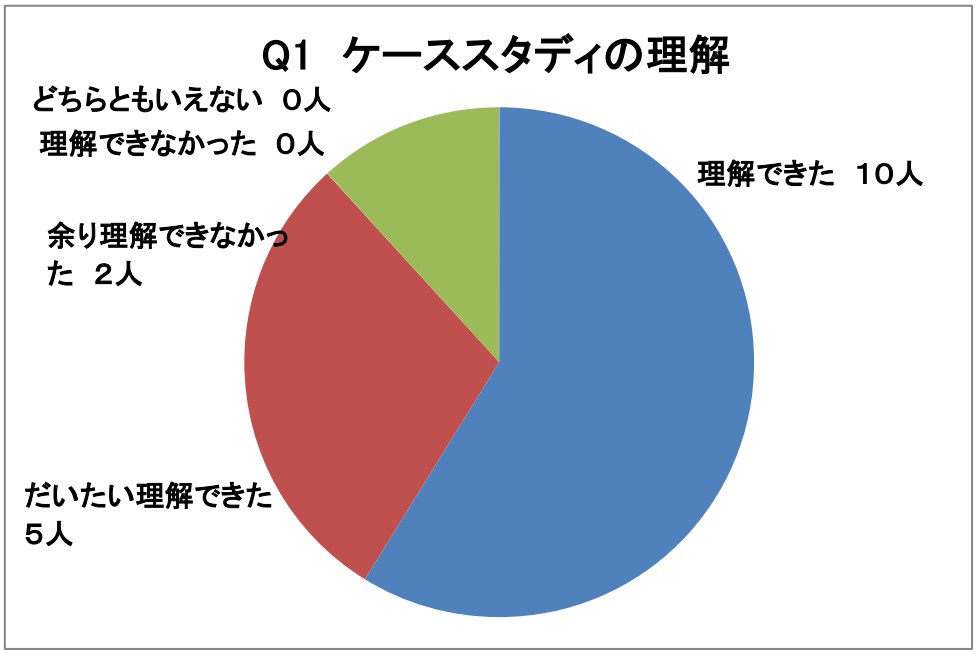


本講座が今後役に立つと思うか、を問うた設問では、58.8%が「そう思う」と回答している。「ややそう思う」を合わせると 76.4%が今後役に立つと思うという回答となっている。経営管理人材育成プログラムの内容として、適当と判断できと思われる。

特別講座の学習内容への理解について、お伺いします。

【Q1】講座 1 日目の内容「クラウドファンディング・ケーススタディ」の内容は、理解できましたか。

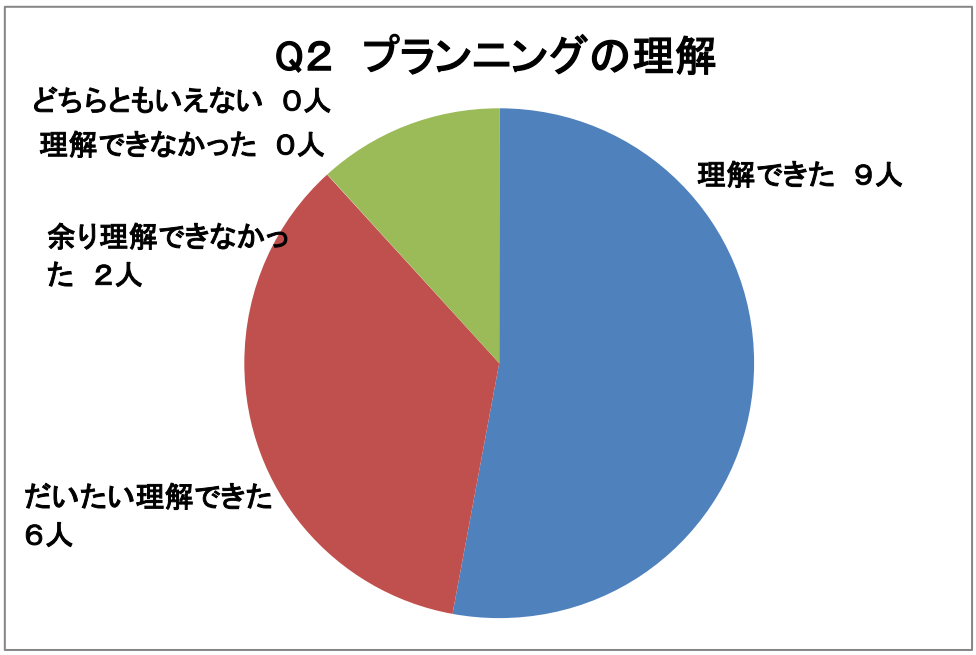
回答	人数
理解できた	10
だいたい理解できた	5
あまり理解できなかった	2
理解できなかった	0
どちらともいえない	0
その他	0



講座の内容の理解を問うた設問では、58.8%が「理解できた」と回答している。「だいたい理解できた」を合わせると 88.2%が理解できた、という回答となった。教材の難易度、ボリュームは難しく量も多かったが、講座自体では理解ができたことが伺える。

【Q2】講座 1 日目の内容「クラウドファンディング・プランニング」の内容は、理解できましたか。

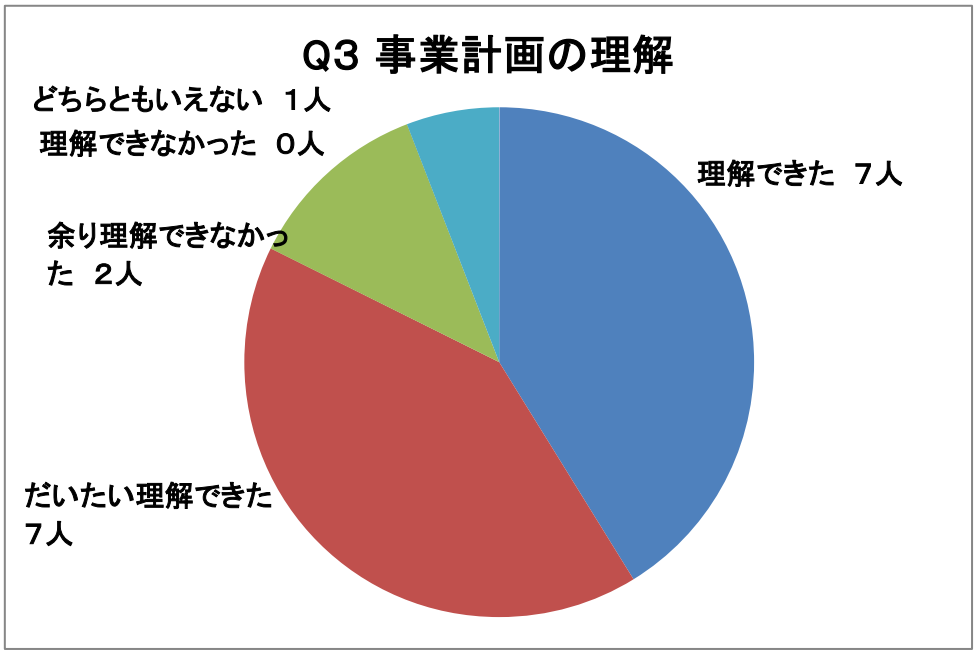
回答	人数
理解できた	9
だいたい理解できた	6
あまり理解できなかった	2
理解できなかった	0
どちらともいえない	0
その他	0



講座の内容の理解を問うた設問では、52.9%が「理解できた」と回答している。「だいたい理解できた」を合わせると 88.2%が理解できた、という回答となった。教材の難易度、ボリュームは難しく量も多かったが、講座自体では理解ができたことが伺える。

【Q3】講座 2 日目の内容「事業計画立案」の内容は、理解できましたか。

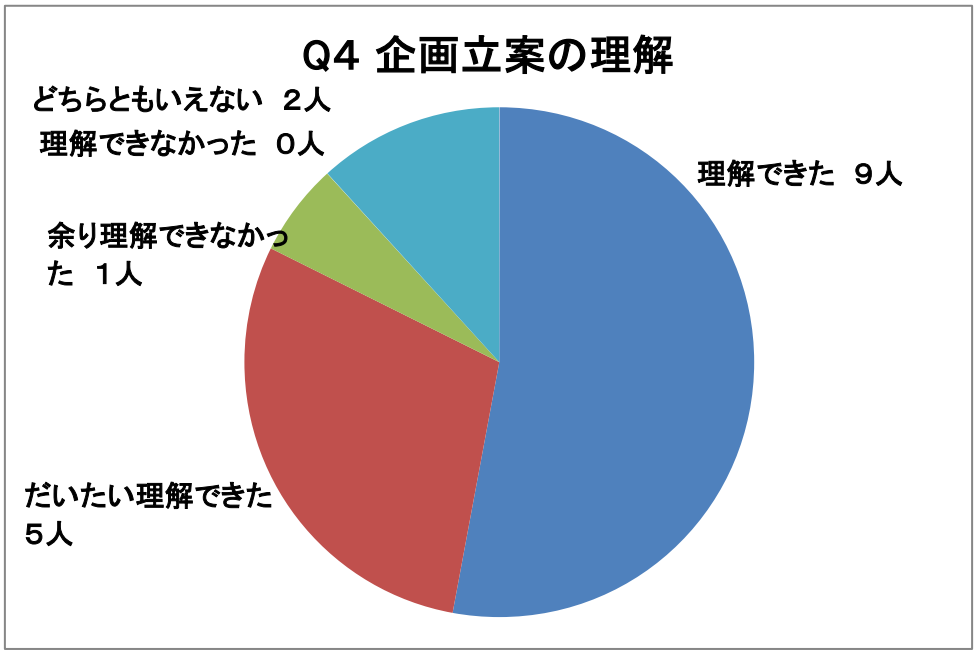
回答	人数
理解できた	7
だいたい理解できた	7
あまり理解できなかった	2
理解できなかった	0
どちらともいえない	1
その他	0



講座の内容の理解を問うた設問では、41.1%が「理解できた」と回答している。「だいたい理解できた」を合わせると 88.2%が理解できた、という回答となった。クラウドファンディングのケーススタディ、プランニングに比べると「理解できた」の回答がやや減少しており、第 1 日目に比べるとやや難しくなった印象を持っている。

【Q4】講座 2 日目の内容「クラウドファンディング企画立案」の内容は、理解できましたか。

回答	人数
理解できた	9
だいたい理解できた	5
あまり理解できなかった	1
理解できなかった	0
どちらともいえない	2
その他	0

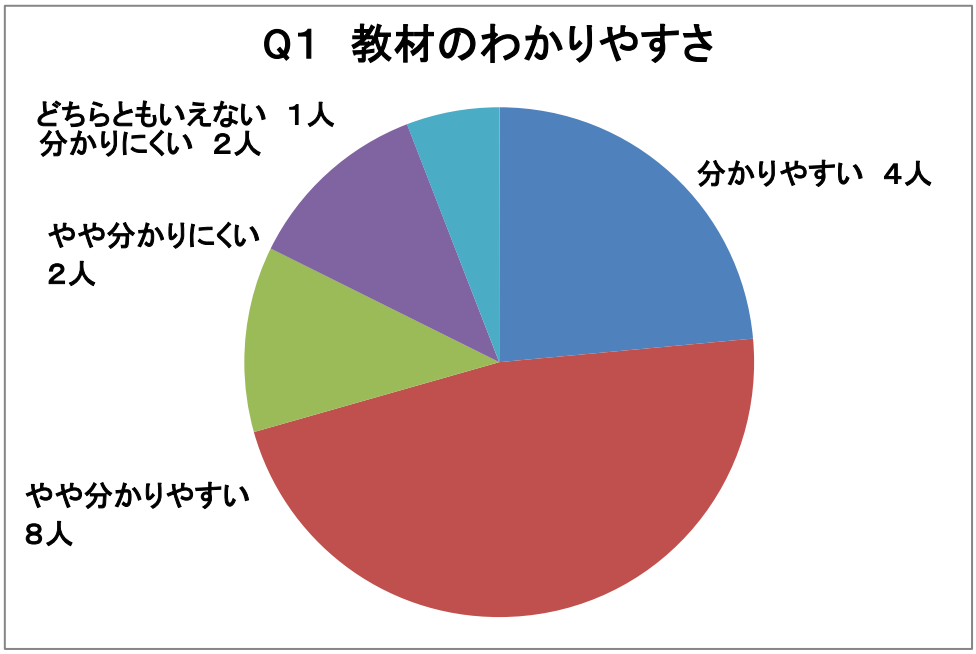


ラウドファンディング企画立案の理解を問うた設問では、52.9%が「理解できた」と回答している。「だいたい理解できた」を合わせると 82.3%が理解できた、という回答となった。企画立案ということで、経営数値の検討部分がなかったことが理解を高めた要因と思われる。

■教材・授業の進め方について、お伺いします。

【Q1】教材の分かりやすさについて、当てはまるものはどれですか。

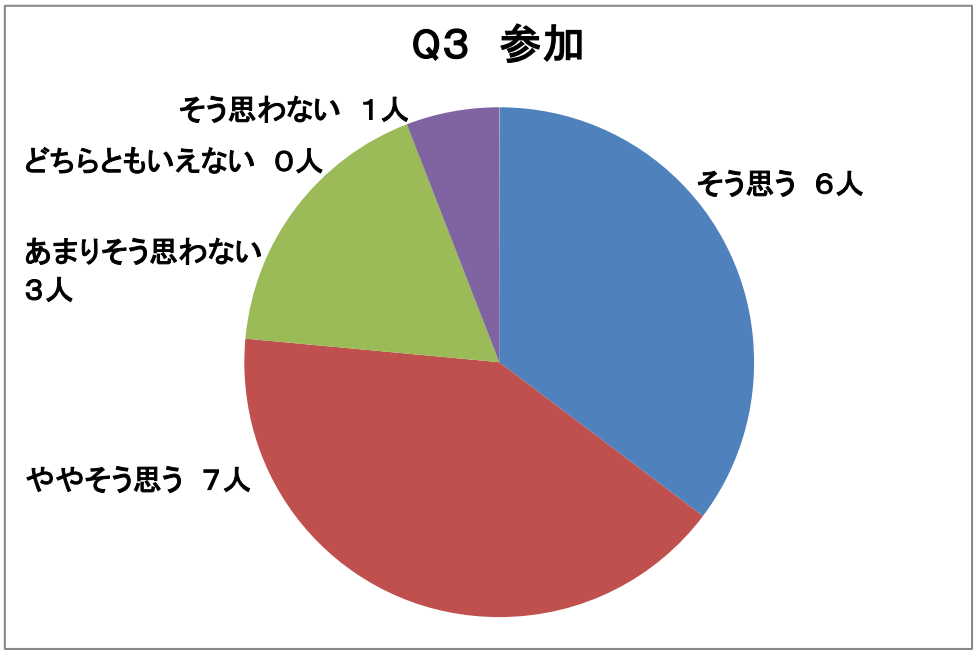
回答	人数
分かりやすい	4
やや分かりやすい	8
やや分かりにくい	8
分かりにくい	8
どちらともいえない	1
その他	0



教材の分かりやすさ、では、70.6%が「わかいやすい」「やや分かりやすい」と回答したものの、23.5%が「分かりにくい」「やや分かりにくい」と回答する結果となった。

【Q3】あなたはプロジェクトチームでの話し合いや作業に積極的に参加できたと思いますか

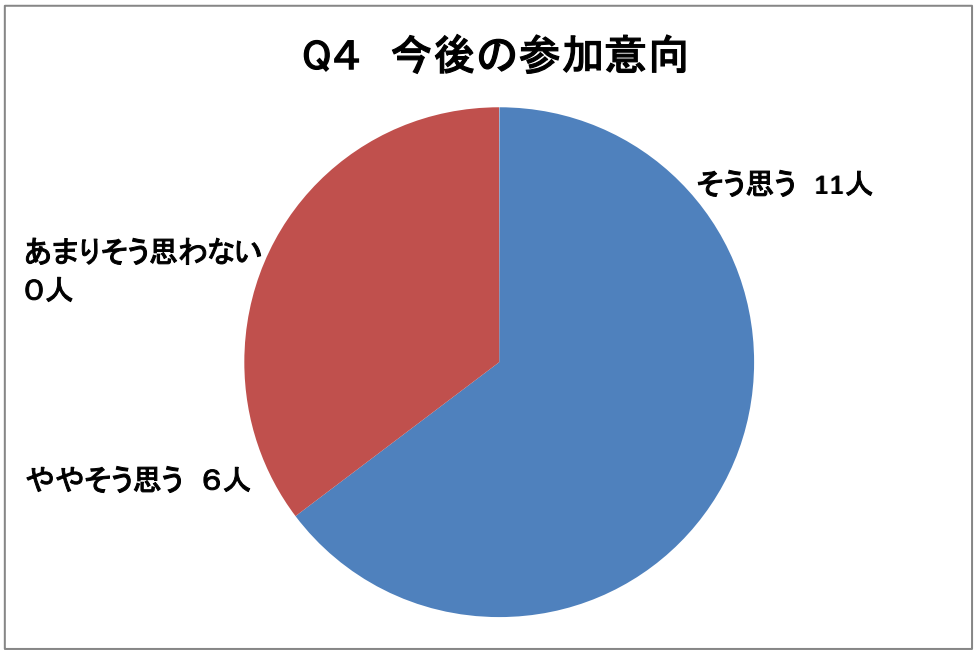
回答	人数
そう思う	6
ややそう思う	7
あまりそう思わない	3
そう思わない	1
どちらともいえない	0
その他	0



プロジェクトチーム進める授業で話し合いや作業に積極的に参加できたかを問うた設問では、「そう思う」「ややそう思う」をあわせて 76.5%の回答となった。「あまりそう思わない」「そう思わない」という回答が 23.5%あり、プロジェクトチームでの学習への興味はあるが、自ら積極的に参加できなかった層がいることがわかる。

【Q4】今後、この特別講座のような授業を受けてみたいと思いますか。

回答	人数
そう思う	11
ややそう思う	6
あまりそう思わない	0
そう思わない	0
どちらともいえない	0
その他	0



今後、この特別講座のような授業を受けてみたいかを問うた設問では、「そう思う」が 64.7%、「ややそう思う」が 35.3%で、全員が今後も受けてみたいという意向を持っている。

まとめ

1. 今年度事業のまとめ

本事業では、3 カ年をかけて、社会人を対象とした経営管理人材育成の実施モデルを構築してきた。今年度はその３年目として、昨年度までの結果を引き継ぎ、教育プログラムの開発と経営管理人材育成の重要性に関する啓発活動を行い、最終的な実施モデルの提案と実施を行った。教育プログラムとして、カリキュラム、コマシラバス、教材の開発を行った。さらに、経営管理人材育成の重要性に関する啓発活動として、セミナーを開催、また実施モデルの試行的実施を行った。

実施モデルの構築では、教育プログラム全体に関する検討項目、e ラーニングに関する検討項目、経営管理人材育成講座の実施モデル運用に関する検討項目に分けて、それぞれの項目の検討を行った。検討結果を踏まえ、後述する実施モデルの試行的実施を行い、実施モデルの最終版を策定した。

教育プログラム開発では、平成 30 年度までに未開発であった【基礎学習】の「財務・会計基礎」「HRTech 基礎」、及び【応用学習】の「HRTech ケーススタディ」に関するコマシラバスと教材を開発し、教育プログラム全体を取り揃えた。

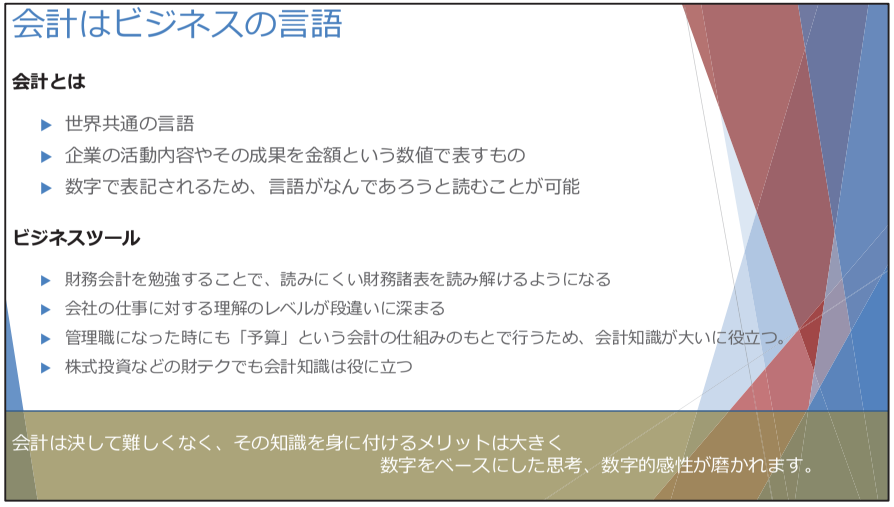
経営管理人材育成の重要性に関する啓発活動では、平成 30 年度に引き続き、経営管理人材育成の重要性に関する啓発活動を行った。2019 年度はセミナーを 1 回開催した。。今年度は HR テクノロジーに関するテーマ、外国人留学生の採用に関するテーマの講演を開催した。アンケートの結果によると、セミナー全体の満足度は高く、テーマに関する関心も高いことが分かった。

実施モデルの試行的実施では、本事業で開発した教育プログラムから一部を抽出し、千葉県内を中心として在勤・在住する中小企業の若手社員・外国人（留学生を含む）を対象として試行的に実施した。実施時間は、「【実践学習】財務・会計 PBL」の内容を中心に９時間程度とした。受講者アンケートや学習状況、講師の講評等を基に課題を抽出し、改善に関する検討結果を反映させて最終的な実施モデルを提案した。

付録

付録１　基礎学習教材



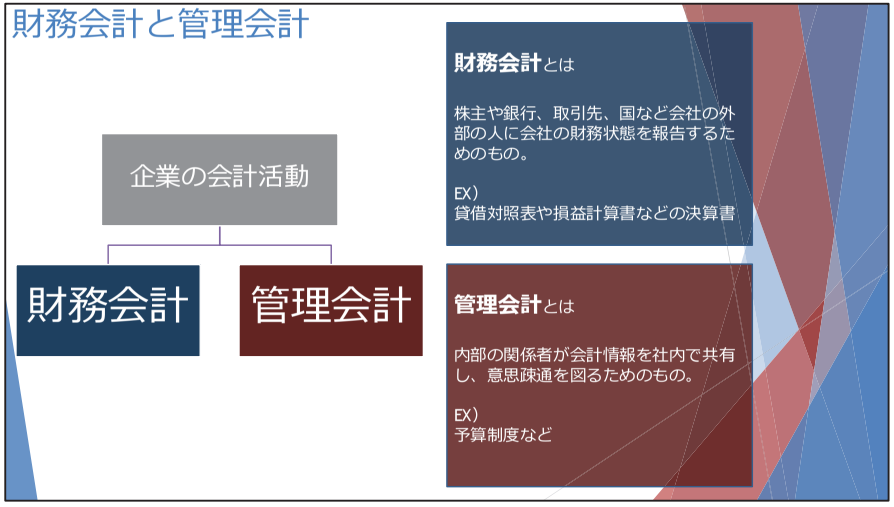


ビジネスにおける国際的な共通言語は英語だけではありません。身に付けるべき経営能力のなかに世界の共通言語があります。それが「会計」です。
会計は、企業の活動内容やその成果を金額という数値で表すものです。細部は国によって異なるものの、基本的な項目は多くの国でほぼ共通しています。また、数字で表されるため、項目さえ理解できれば言語が何であろうと数字自体は読むことができます。会計が世界共通のビジネス言語と呼ばれる所以です。

財務諸表（会計の報告書）には、それぞれの項目と金額しか書かれていません。財務会計を勉強することは、読みにくい財務諸表を読み解けるようになるということであり、、こうした知識はビジネスの世界では、一つの道具であり、武器となりえます。

例えば、会計知識は業務知識を身に付けるうえでのベースになりますから、会社の仕事に対する理解のレベルが段違いに深まるでしょう。
管理職になった時にも、会計知識が大いに役立ちます。社内のマネジメント業務は、「予算」という会計の仕組みのもとで行うからです。同じことは、予算責任を持つプロジェクト・マネージャーやリーダーになったときにも言えるでしょう。
また仕事の面ばかりでなく、株式投資などの財テクでも会計知識は役に立ちます。成功するためには、投資家としての知識を身に付けることが必要です。その根幹となるのは、やはり会計知識なのです。
会計は決して難しくありません。その知識を身に付けるメリットは大きいです。数字をベースにした思考が身につき、数字的感性が磨かれます。
以前に挫折した方も、これまで避けてきた方も、この講座でぜひ会計知識を身に付

けてください。

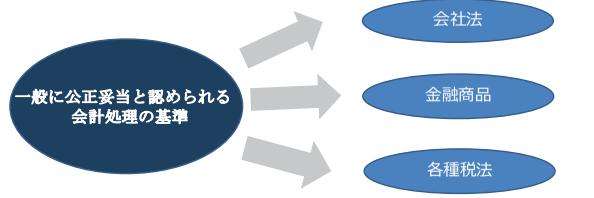


財務会計とは　株主や銀行、取引先、国など会社の外部の人に会社の財務状態を報告するためのものです。 外部の関係者が会計を利用する目的は、対象とする会社の財務状態を他社と比較することです。そのためには、すべての会社が同じルールに従って報告書を作成する必要があります。そこで会計に関するさまざまな法律や規則が作られました。それらの公的なルールに従って行う会計が「財務会計」です。

会社が、外部の関係者に対して財務状態を報告するときに用いる報告書が貸借対照表や損益計算書などの決算書です。

管理会計とは会社の内部で使うための会計が管理会計です。内部の関係者が会計を利用する目的は、会計情報を社内で共有し、意思疎通を図ることです。したがって社内の関係者の間で意味が伝わるならば、どのような方法によって数字を算出しても構いません。
管理会計は、法律などの制約はなく自由な判断で行うことができます。例えば予算制度などは、経営上の必要性から、会社が独自の判断で導入しているのです。

財務会計を規定する3つの法律



	会社法	金融商品取引法	税　法
目的	株主債権者保護	投資家保護	公平な所得計算
	外部報告		
対象	すべての会社	上場会社	すべての会社

主な書類	事業報告	有価証券報告者	申告書
会計監査と税務調査の実施	大会社において会社法に基づく会計監査は必須	上場会社において金融商品取引法に基づく会計監査は必須	すべての会社を対象に、税務調査が行われる

財務会計を規定するルールの中で中核となるのは、「会社法」「金融商品取引法」「税法」という3つの法律です。ただし、それらの法律でカバーできない部分もあります。そこでは会計慣行からつくられた「一般に公正妥当と認められる会計処理の基準」に従うことになります。

「会社法」は、すべての会社に適用される。演歌妻経済活動が行われるよう、お金を課した人の権利がきちんと守られることを重要課題としている。（法務省所管）
「金融商品取引法」は、証券取引所に上場している会社に適用される。投資家が適切な判断ができるよう、情報が正しく開示することを重要課題としている。（金融庁所管）
「税法」は、税金を納めなければならない会社が対象。税金の計算が公平に行われるよう、意図的な調整が行われないことを重要課題としている。（国税庁所管）

日本基準と国際財務報告基準

- 会計処理に関し法律で定められていない事項については、一般に公正妥当と認められた会計処理の基準に基づいて処理することになっている。

⇒日本においては企業会計基準委員会を中心に会計基準がまとめられている。

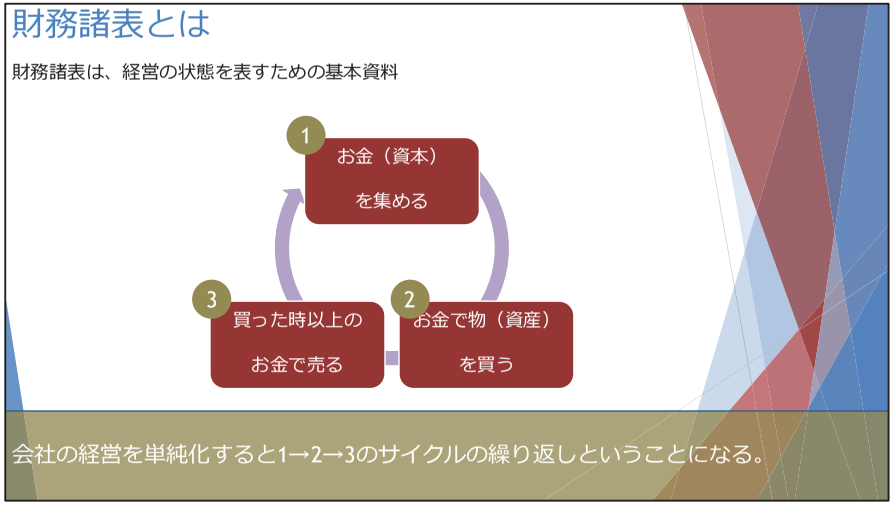
⇒国際会計基準審議会が作成した基準が国際財務報告基準（IFRS）

2010年から日本の上場会社でもIFRSの適用が可能となったため、国際的に活動している企業を中心にIFRSを採用する会社が年々増加しています。

会計処理に関し法律で定められていない事項については、一般に公正妥当と認められた会計処理の基準に基づいて処理することになっています。そのための会計のルールをまとめたものが会計基準です。日本においては企業会計基準委員会を中心に会計基準がまとめられています。
このような国別の会計基準に対して、世界共通で使用できる会計基準の普及のために活動している国際会計基準審議会（IFRS）が作成した基準が国際財務報告基準（IFRS）です。
2010年から日本の上場会社でもIFRSの適用が可能となったため、国際的に活動している企業を中心にIFRSを採用する会社が年々増加しています。



第二章　決算書の役割



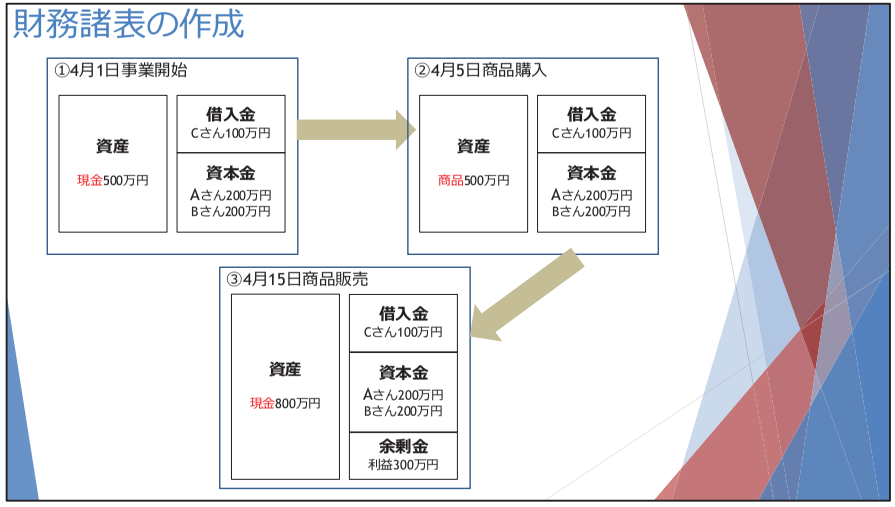
会社は、多種多様なステークホルダーに対して、経営の状態を正しく伝える義務があります。その会社の経営状況を伝える通知表のようなものが財務諸表です。

　財務諸表は、経営の状態を表すための基本資料です。お金の流れにそって販売業を営む会社の「経営」について簡単にまとめてみます。

1　お金（資本）を集める。
2　お金で物（資産）を買う。
3　買った時以上のお金で売る。

会社の経営を単純化すると1→2→3のサイクルの繰り返しということになります。

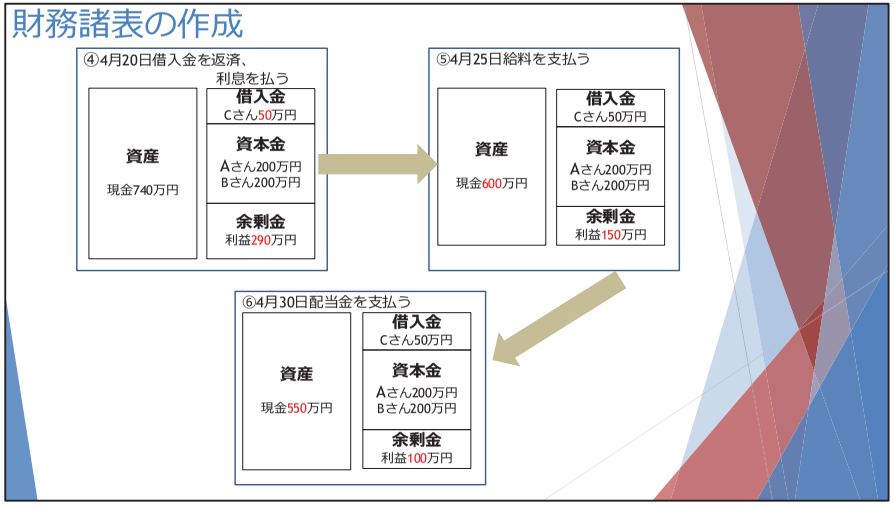
財務諸表を作成するための具体的な技術を簿記といいます。簿記では「貸借平均の原則」と言って、資本額の合計と資産額の合計は必ず一致すると考えます。簿記では、集めた資本を右側に、その資本に対応する現金などの資産を左側に並べます。そして、左側を「借方（かりかた）」右側を「貸方（かしかた）」といいます。この呼び方には特に意味はありません。



①4月1日、AさんとBさんそれぞれ200万円ずつお金を出して、会社を設立しました。また、Cさんから100万円のお金を借りました。4月1日の会社の資産は現金500万円。資本は借入金100万円と資本金400万円になります。

②4月5日、まず、商品500万円分買います。簿記では「取得原価主義」と言って、資産の金額は、その資産を買うために出ていったお金と同じ額にします。つまり、資産である現金が500万円減って、かわりに資産である商品が500万円分増えます。

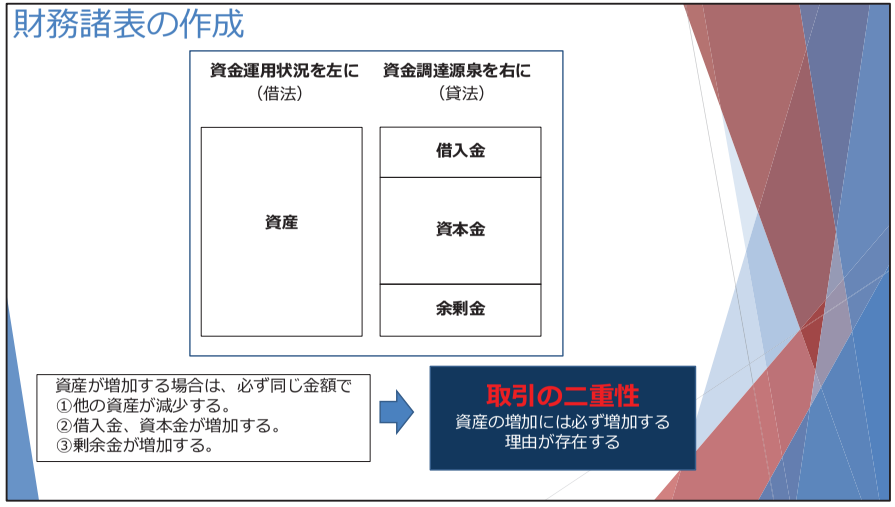
③4月15日、500万円で買ってあった商品がすべて800万円で売れました。300万円儲かりました。これは、500万円の資産（商品）が会社から出ていき、かわりに800万円の資産（現金）が会社に入ってきたことになります。差額の300万円は儲けとして資本（剰余金）の増加として考えます。資産の金額と資本の金額は800万円で一致します。



④4月20日、Cさんからの借入金、50万円を利息10万円とともに現金で返済しました。資産（現金）60万円が減少し、資本（借入金）が50万円減ります。利息10万円は費用として儲け（剰余金）の中から支払ったと考えます。

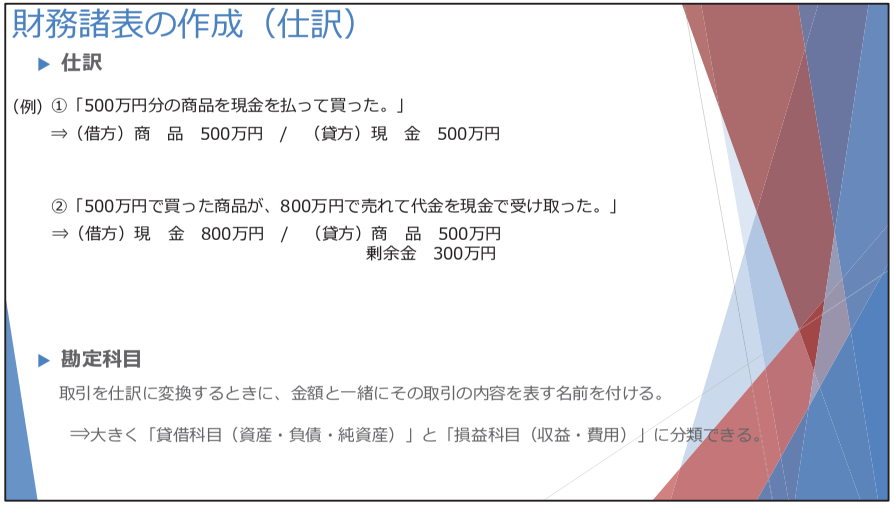
⑤4月25日、給料を140万円支払います。140万円分の資産（現金）が減少します。そして給料は費用として剰余金から支払ったことになります。つまり、資本（剰余金）が140万円減少します。

⑥4月30日、儲けがでたので、株主であるAさんとBさんに配当金を合計50万円払います。儲けのなかから払いますので資本（剰余金）が50万円減少し、同額の資産（現金）が減少します。



取引の二重性上記のように、資産が増加するときは、それと同じだけの何かが増減します。一つの行為には、必ず二つの側面があります。原因があって結果がある。または、インプットがあってアウトプットがある。この二面性のことを「取引の二重性」といいます。

その結果として、資金運用状況（借方金額）と資金調達源泉（貸方金額）は必ず一致することになる。（貸借平均の原則）



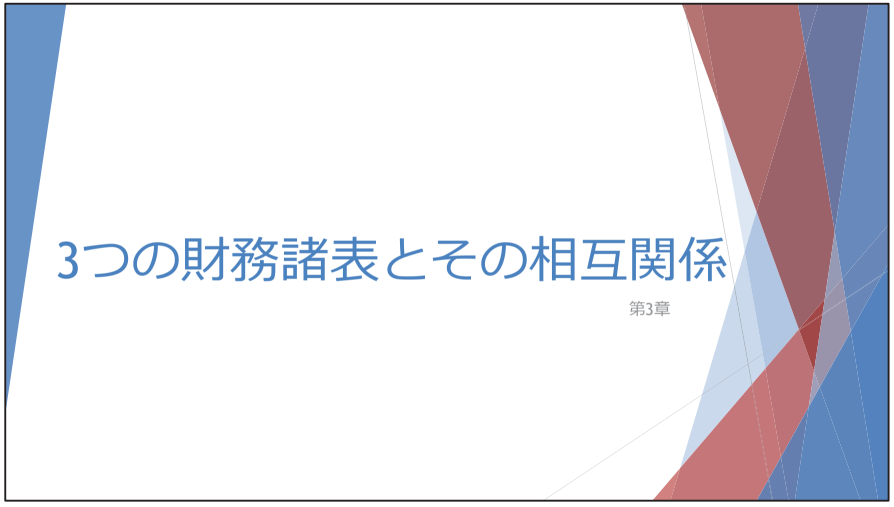
簿記の世界では、帳簿に記録すべき事項を「取引」といいます。つまり、資産・資本が増加したら「本来の位置」（資産は借方、資本は貸方）に、その内容を記載し、減少する場合は、「逆の位置」（資産は貸方、資本は借方）に内容を記載します。

例えば「500万円分の商品を現金を払って買った。」という取引があったら、次のような仕訳になります。
商品も現金も「資産」です。商品は500万円分増加するので本来の位置の借方に、現金は500万円減少するので、本来の位置の反対の貸方に記載します。

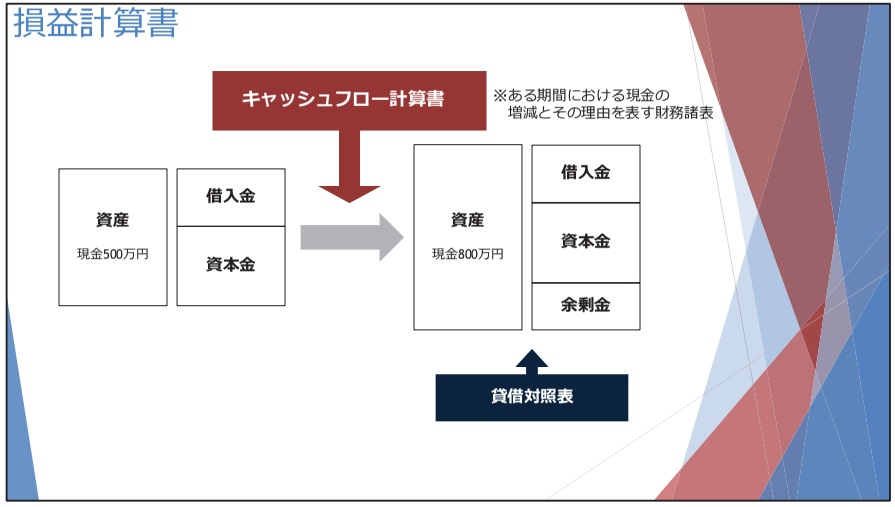
次に、「500万円で買った商品が、800万円で売れて代金を現金で受け取った。」という取引は、次のようになります。
今度は、現金が800万円増加するので、本来の位置の借方に、商品500万円は減少するので逆の貸方に記載します。今回は300万円の利益が発生し、現金で集金されています。貸方、剰余金とします。
　このように取引ごとに作られた記録のことを「仕訳（しわけ）」といいます。すべての取引は、このような「仕訳」に変換されて帳簿に記録されていきます。その帳簿記録を集約したものが財務諸表となります。この流れを「複式簿記」といいます。

また、取引を仕訳に変換するときに、金額と一緒にその取引の内容を表す名前を付けます。これが「勘定科目（かんじょうかもく）」です。
　勘定科目は、大きく「貸借科目（資産・負債・純資産）」と「損益科目（収益・費用）」

に分類できます。勘定科目の付け方は自由ですが、後で財務諸表に集約するので、性質の同じものを集計できるように勘定科目に一貫性を持たせる必要があります。いったん採用した勘定科目の付け方は変更しないようにすべきです。期間比較ができなくなるなど、会社の財務分析が難しくなってしまうからです。

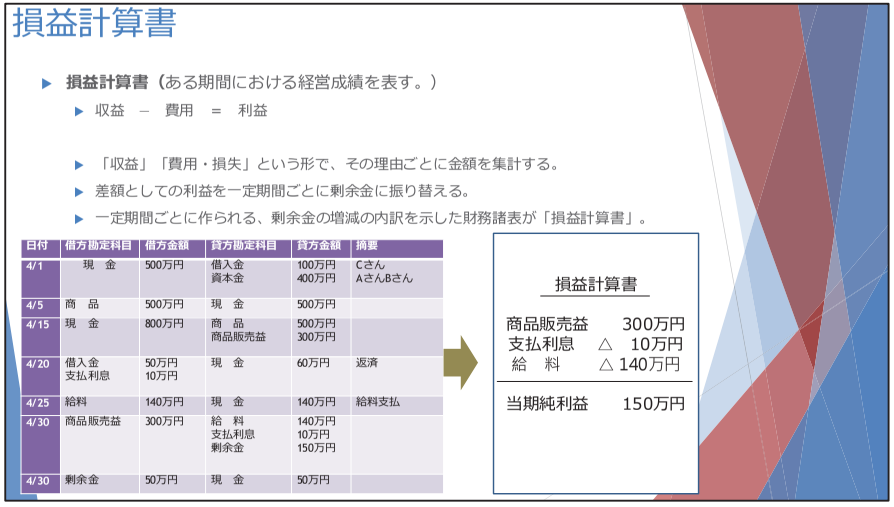


第三章　3つの財務諸表とその相互関係

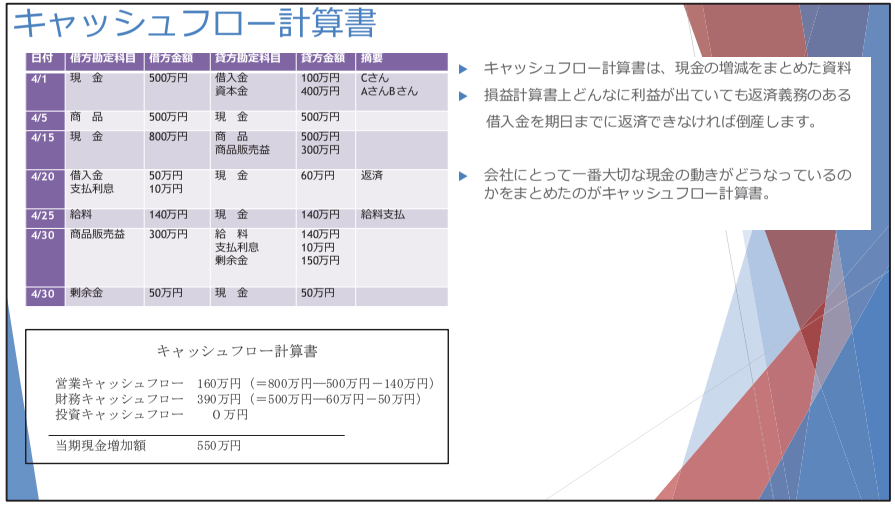


財務諸表は「仕訳」の結果を集計することで作ることができます。今まで見ていた「左側に資産」「右側に借入金・資本金」と並べた表も、すでに「貸借対照表」という財務諸表ですが、仕訳をすべて勘定科目別に集計して、借方側にも貸方側にも出てきた勘定科目は相殺すれば貸借対照表が出来上がります。

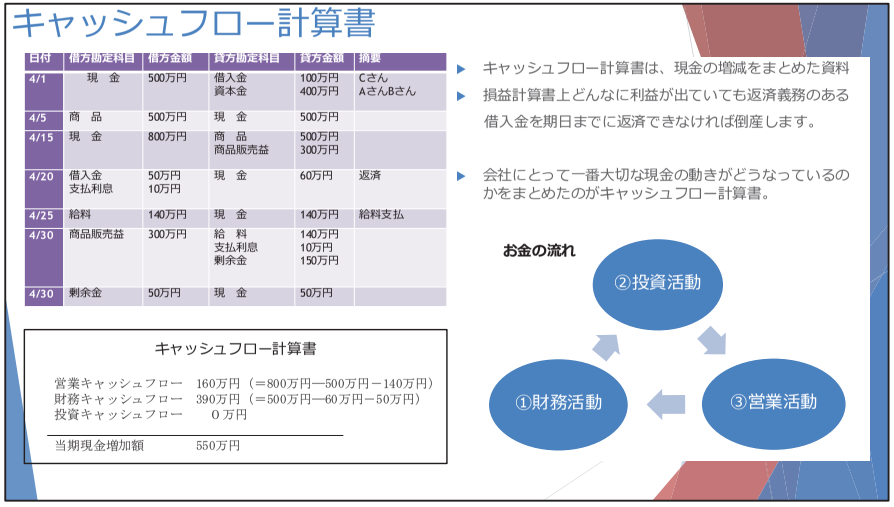
ただ、これだけだと会社の財務と投資の状況は分かりますが、剰余金がどういう理由で増えたのか、営業の状況が良いのか悪いのかは解りません。



剰余金の増加・減少だけでは、その原因がわからない。 一旦「収益」「費用・損失」という形で、その理由ご とに金額を集計します。そして、その差額としての利益を一定期間ごとに剰余金に振り替えます。この一定期間ごとに作られる、剰余金の増減の内訳を示した財務諸表が「損益計算書」になるわけです。



4月30日に収益と費用を相殺し、利益を剰余金に振り替えます。損益計算書の当期純利益150万円が剰余金を増加させます。損益計算書上の利益が貸借対照表の剰余金に振り替えられます。
また、剰余金の配当は、株主に利益を還元しただけなので、損益計算には関係させません。
キャッシュフロー計算書は、現金の増減をまとめた資料です。会社は、損益計算書上どんなに利益が出ていても、貸借対照表の剰余金がたくさんあったとしても、返済義務のある借入金を期日までに返済できなければ倒産します。その日に返済に充てるお金が無ければ借金は返せません。会社にとって一番大切な現金の動きがどうなっているのかをまとめたのがキャッシュフロー計算書です。



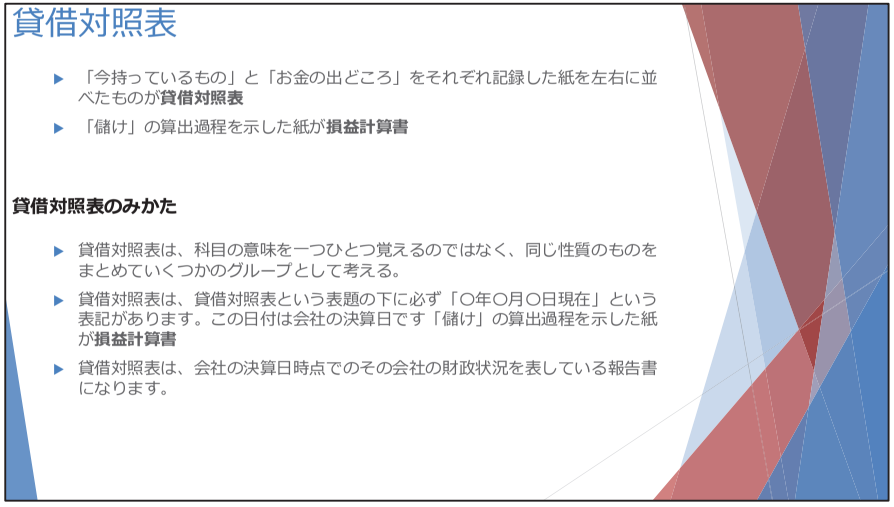
①財務活動、事業を行なうためには、資金が必要です。会社設立のときに出資してくれる株主を募ります。また、銀行などからお金を借りて資金を賄います。このお金を集める活動を「財務活動」といいます。

②投資活動、集めた資金を元に、お店を借りたり工場を建てたり、事業に必要なものを揃えていきます。これを「投資活動」といいます。
③営業活動、商売の目的は集めたお金を増やすことです。安く買って高く売る。これを「営業活動」といいます。そして儲かったお金で株主や銀行に資金を還元しながら、次の投資にあてる資金を増やしていく。

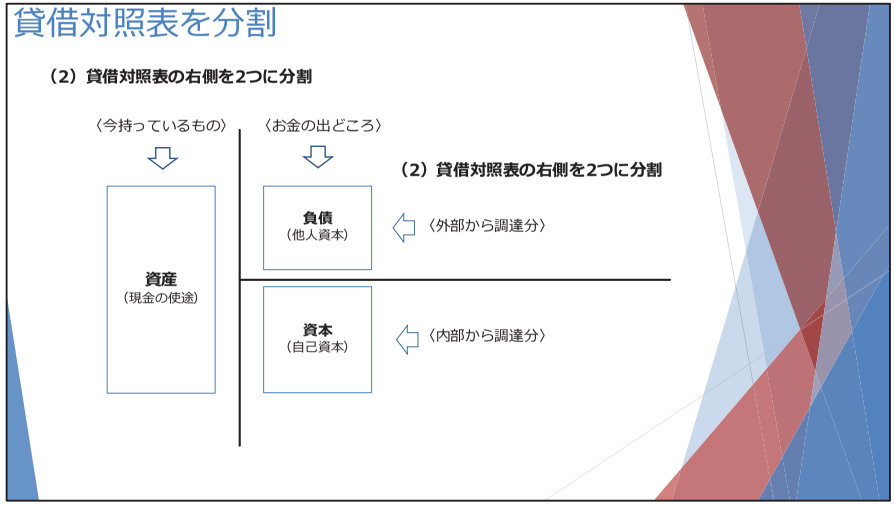
この財務活動、投資活動、営業活動ごとにお金の増減を計算してまとめた財務諸表」がキャッシュフロー計算書です。



第四章　貸借対照表のみかた



商売の過程を記録していくと決算書が出来上がります。
「今持っているもの」と「お金の出どころ」をそれぞれ記録した紙を左右に並べたものが貸借対照表であり、「儲け」の算出過程を示した紙が損益計算書になります。
今回は、貸借対照表のみかたを学んでいきます。
　貸借対照表は、科目の意味を一つひとつ覚えるのではなく、同じ性質のものをまとめていくつかのグループとして考え、そのおおまかな構造を理解するようにします。
　貸借対照表は、貸借対照表という表題の下に必ず「〇年〇月〇日現在」という表記があります。この日付は会社の決算日です。
　貸借対照表は、会社の決算日時点でのその会社の財政状況を表している報告書になります。
　貸借対照表を、グループごとに切り分けていきます。



（1）貸借対照表を左右に分割、左側は「会社が決算日時点で持っているもの」を並べてあります。言葉を変えれば、「会社に投入された資金が何に使われているか」を表しています。つまり、決算日現在、会社が所有している全ての財産の一覧表です。この財産のかたまりを「資産」と呼びます。

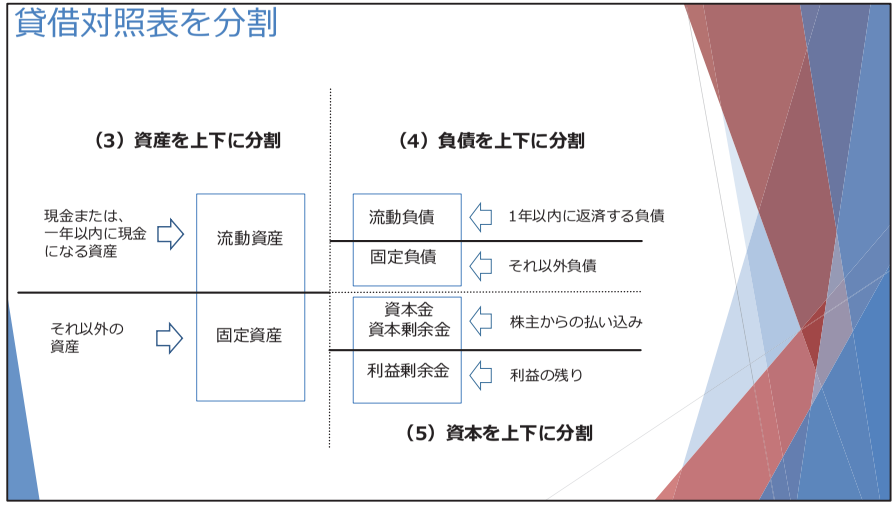
左側が「資金の使途」を表しているのに対し、右側はその「お金の出どころ」を表します。つまり、会社が「資金をどのようにして調達したか」を示しています。

貸借対照表の左側と右側にそれぞれ集計されたものは、決算日時点で会社に投入されている資金総額を、その「使途」と「調達」という異なる立場から集計したものです。だから、すべての資産の合計金額（左側）と同じだけの資金の調達源泉（右側）が存在します。左側と右側の合計金額は必ず一致することになります。

2）貸借対照表の右側を2つに分割、次に、貸借対照表の右側を2つに分割します。右側はお金の出どころを示しています。その資金を出したものが「自分」なのか「他人」なのかで、大きく二分できます。この「自分」とは会社の持ち主のことです。つまり株主のことです。

自分が出したお金、株主か出資した資金の集まりを「資本」といいます。会社のオーナーが出した自分の資金ですから「自己資金」といいます。

また、会社が稼いだ利益は、オーナーである株主に配当金として払い戻します。配当金として払い戻さなかった内部留保は、株主が会社に提供した資金として「資本」とします。



（3）資産を上下に分割、 企業に投下された資金は、次々と形を変えていきます。現金は商品に形を変えます。この商品が販売されると、売掛金や受取手形という債権に形を変えます。そして、債権回収期日になると得意先から代金が振り込まれ、債権は現金にかわります。このように資産の一部は、営業のサイクルに沿って流動的に変化し、1年以内に現金に戻ることが見込まれます。こういう資産を「流動資産」といいます。

また、企業に投下された資金の一部は、工場の機械や本社の建物、車両などに割り当てられます。このような設備投資に使われた資金は、その資産のままの状態で固定化してしまうため、「固定資産」と呼びます。

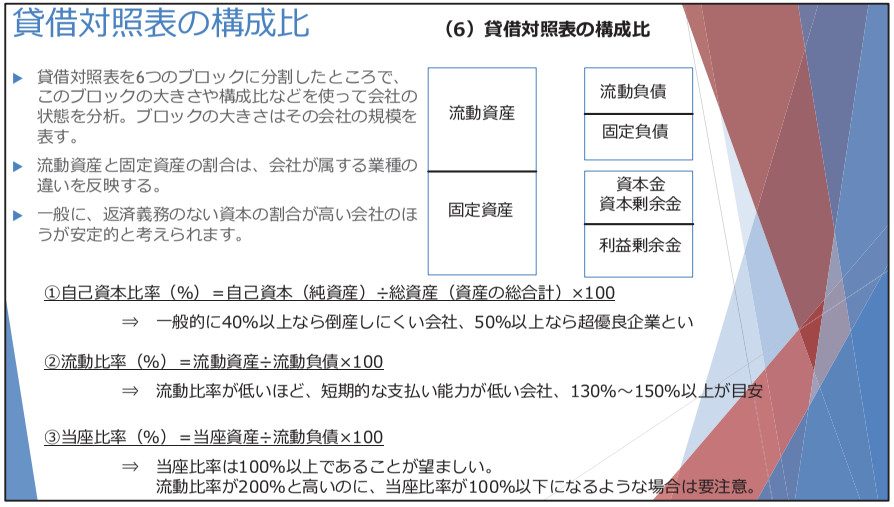
（4）負債を上下に分割、負債も同じように、1年という時間を基準にして、返済期限が1年以内の債務を「流動負債」、返済期限が1年を超える負債を「固定負債」に分けます。この1年を基準にして、返済期限が1年以内の債務を「流動負債」、返済期限が1年を超える債務を「固定負債」に分けます。

この1年を境にして流動と固定を区別する基準を「1年基準（ワン・イヤー・ルール）」といいます。また、貸借対照表では流動性の高いものから順番に上から並べます（流動性配列法）。

（5）資本を上下に分割、資本は性質の異なる2種類のものから構成されます。一つは、株主から直接払い込まれた資金。もう一つは、会社が稼いだ利益の内部留保です。株主の払込金額は、貸借対照表では「資本金」と「資本剰余金」になります。

また、稼いだ利益の内部留保は「利益準備金」になります。
　　なお、現在の会計基準では、貸借対照表の右下の部分は「資本」ではなく。「資産」と「負債」の差額という位置づけで「純資産」と呼びます。しかし、財務諸表の構造を理解するには「資本」と表現したほうが分かりやすいので、この講座では、「資本」と表現します。

90



(6)貸借対照表の構成比
　　貸借対照表を6つのブロックに分割したところで、このブロックの大きさや構成比などを使って会社の状態を分析してみます。
　　まず、ブロックの大きさはその会社の規模を表します。また、その構成比は会社の財務上の特徴を表します。
　　構成比で重要なのは、流動資産と固定資産の割合。これは、その会社が属する業種の違いを反映します。例えば、重厚長大の装置産業では固定資産の割合が大きくなり、卸売業のように商品の在庫を多く抱える業種では、流動資産の割合が大きくなります。
　　また、右側では、負債と資本の割合です。一般に、返済義務のない資本の割合が高い会社のほうが安定的と考えられます。
　　財務分析や経営分析で用いられる指標は、すべて6つのブロックの構成比を百分率で表したものにすぎません。まずは、貸借対照表の6つのブロックのイメージを身に付けることが重要です。
貸借対照表分析のチェックポイントを上げてみます。

①自己資本比率(%)＝自己資本(純資産)÷総資産(資産の総合計)×100
　自己資本比率が低いほど、他人資本の影響を受けやすい不安定な経営状況となり、高いほど経営は安定し、倒産しにくい会社となります。業種にもよりますが、一般的に40%以上なら倒産しにくい会社、50%以上なら超優良企業といえます。

②流動比率(%)＝流動資産÷流動負債×100

流動比率が低いほど、短期的な支払い能力が低い会社となります。流動比率は200%が良いとされますが、一般的には130%～150%以上が目安だといわれています。逆に100%を下回っている場合は、短期的な支払能力が不足していることになり、資金計画の見直しが必要なります。

③当座比率（%）＝当座資産÷流動負債×100

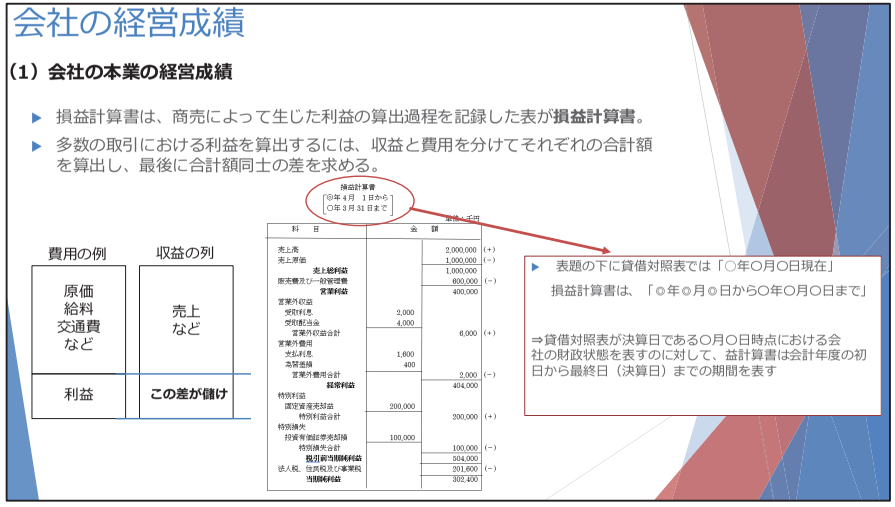
②流動比率と分母は変わらないので、流動比率より支払能力をより厳しくチェックする指標です。

当座比率の元になる当座資産とは、流動資産のうち特に現金化しやすい現金及び預金、売掛金、受取手形などを合計した資産のことです。

当座比率は100%以上であることが望ましいといわれています。流動比率が200%と高いのに、当座比率が100%以下になるような場合は要注意です。過剰な在庫が疑われます。在庫管理の改善が必要です。



第五章　損益計算書のみかた



損益計算書は、商売によって生じた利益の算出過程を記録した表です。ただし商売は継続し反復して行いますから、取引の数は膨大になります。取引1件ずつについて利益を計算して合計するのは非常に面倒です。実際の会社の活動には様々な費用も発生しますからなおさらです。多数の取引における利益を算出するには、収益と費用を分けてそれぞれの合計額を算出し、最後に合計額同士の差を求めると分かりやすい。

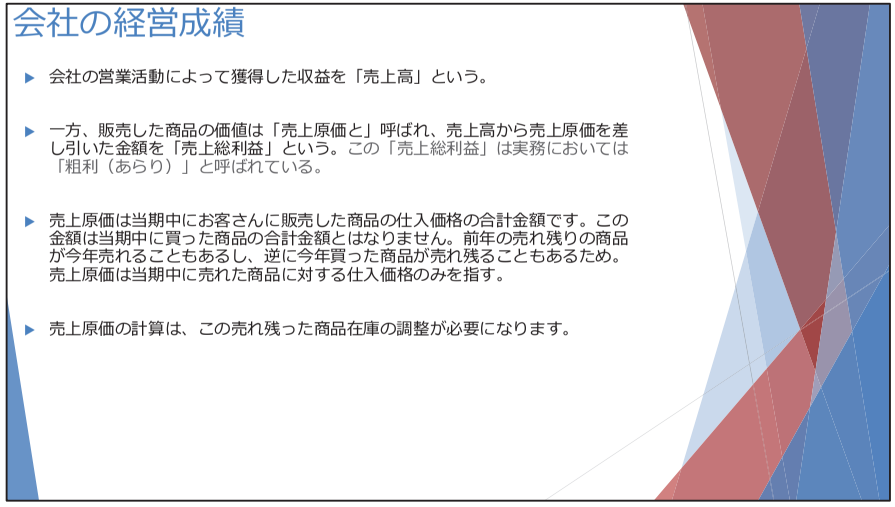
損益計算書で表される利益の算出過程はこの手順に沿っている。
収益と費用という2つの列ごとにブロックを積み重ねて、どちらがどれだけ高いか算出する。これが損益計算書の本質です。

損益計算書は、損益計算書という表題の下に「◎年◎月◎日から○年○月○日まで」とあります。前回の貸借対照表では「○年○月○日現在」となっていました。これらの表現の違いが、貸借対照表と損益計算書の全く異なる性質の違いを表しています。

貸借対照表が決算日である○月○日時点における会社の財政状態を表すのに対して、損益計算書は会計年度の初日から最終日（決算日）までの期間（通常は1年間）における取引を累計して、その利益（損失）を表しています。

実際の損益計算書は、「売上総利益」「営業利益」「経常利益」「税引前当期純利益」「当期純利益」という5種類の利益が出てきます。

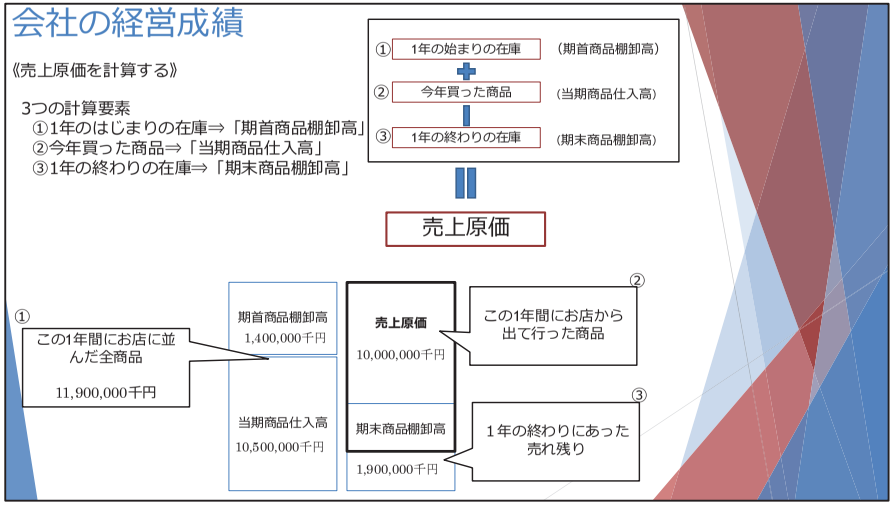
損益計算書の目的は、会社の最終的な利益つまり「当期純利益」の算出です。しかし、損益計算書を利用する投資家などの利便性を考慮して、段階的に利益の金額をあらわします。



会社の本業の経営成績、会社の営業活動によって獲得した収益を「売上高」といいます。一方、販売した商品の価値（売れた商品を仕入れるのにかかったお金のこと）は「売上原価と」呼ばれ、売上高から売上原価を差し引いた金額を「売上総利益」といいます。この「売上総利益」は実務においては「粗利（あらり）」と呼ばれています。

なお、この売上原価は当期中にお客さんに販売した商品の仕入価格の合計金額です。この金額は当期中に買った商品の合計金額とはなりません。前年の売れ残りの商品が今年売れることもあるし、逆に今年買った商品が売れ残ることもあるからです。

売上原価は当期中に売れた商品に対する仕入価格のみを指します。売上原価の計算は、この売れ残った商品在庫の調整が必要になります。



①この1年間にお店に並んだ全商品　期首商品棚卸高+当期商品仕入高

②この1年間にお店からでていった商品　期首商品棚卸高＋当期商品仕入高-期末商品棚卸高

③一年の終わりにあった売れ残り　①-②

会社の経営成績

損益計算書

〔○年４月　１日から
○年３月３１日まで〕

単位：千円

科　目	金　額	
売上高	2,000,000	(+)
売上原価	1,000,000	(−)
売上総利益	1,000,000	
販売費及び一般管理費	600,000	(−)
営業利益	400,000	
営業外収益		
受取利息	2,000	
受取配当金	4,000	
営業外収益合計	6,000	(+)
営業外費用		
支払利息	1,600	
為替差損	400	
営業外費用合計	2,000	(−)
経常利益	404,000	
特別利益		
固定資産売却益	200,000	
特別利益合計	200,000	(+)
特別損失		
投資有価証券売却損	100,000	
特別損失合計	100,000	(−)
税引前当期純利益	504,000	
法人税、住民税及び事業税	201,600	(−)
当期純利益	302,400	

① 売上総利益＝売上高―売上原価

- 売上総利益は、商品原価に対していくら利益を上乗せして売ったかが分かる。⇒　商品が稼ぐ力を表している。

② 営業利益＝①売上総利益－販売費及び一般管理費

- 営業利益は、本業で稼いだお金から、本業で使ったお金を引いて残ったお金　⇒会社が本業で稼ぐ力を表している。

① 売上総利益＝売上高―売上原価、 売上総利益は、商品原価に対していくら利益を上乗せして売ったかがわかるため、商品が稼ぐ力を表しているといえます。

営業活動を行なうにはさまざまな経費がかかります。これらの経費のことを「販売費及び一般管理費」と呼びます。「販管費」と略して呼ばれることもあります。「販売費」と「一般管理費」で構成され、「販売費」には販売のために使った経費（営業部門の人件費、広告費など）、「一般管理費」には会社を運営・管理するのに使った経費（間接部門の人件費、事務所家賃など）が含まれます。

② 営業利益＝①売上総利益－販売費及び一般管理費、 営業利益は、本業で稼いだお金から、本業で使ったお金を引いて残ったお金なので、会社が本業で稼ぐ力を表しているといえます。

会社の経営成績

（2）会社の通常の経営成績

③　経常利益＝②営業利益+営業外収益－営業外費用

- 会社の財務活動の経営成績は、本業の経営成績で計算された「営業利益」収益である「営業外収益」、費用である「営業外費用」収益から費用を引いて求めた「経常利益」で求める。

（3）最終的な経営成績

- 最終的な経営成績は、会社の通常の経営成績として計算された「経常利益」と、収益である「特別利益」、費用である「特別損失」、収益から費用を引いて求めた利益である「税引前当期純利益」「当期純利益」で見ることができます。
- 「特別利益」は会社の本業以外で臨時に稼いだお金で、固定資産を売却した利益などが含まれ、通常は発生しない突発的に稼いだお金という点が営業外収益と異なる。

④　税引前当期純利益＝③経常利益＋特別利益－特別損失

- 税引前当期純利益は、毎期の繰り返しが見込める経常利益に、今期臨時に発生した損益を含めた実際の利益。

⑤　当期純利益＝④税引前当期純利益－法人税、住民税及び事業税

- 当期純利益は、税引前当期純利益から法人税等を引いて求められる利益で、「最終利益」とも呼ばる。

(2)会社の通常の経営成績　会社の財務活動の経営成績は、本業の経営成績で計算された「営業利益」と、収益である「営業外収益」、費用である「営業外費用」、収益から費用を引いて求めた「経常利益」で求めることができます。「営業外収益」は会社の本業以外で稼いだお金（家賃収入や受取利息など）です。「営業外費用」は本業以外で使ったお金（借入金の利息など）をいいます。

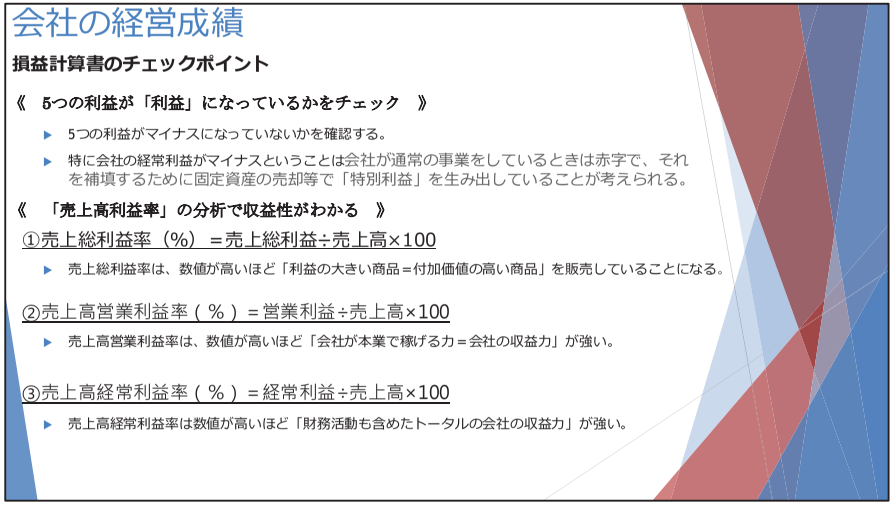
③　経常利益＝②営業利益+営業外収益－営業外費用　経常利益は、「経常」がつく通り会社が「通常の活動」を行なって稼ぐ力を表しています。また、本業の経営成績に財務成績を含めた利益とも言えます。

(3)最終的な経営成績、最終的な経営成績は、会社の通常の経営成績として計算された「経常利益」と、収益である「特別利益」、費用である「特別損失」、収益から費用
を引いて求めた利益である「税引前当期純利益」「当期純利益」で見ることができます。「特別利益」は会社の本業以外で臨時に稼いだお金で、固定資産を売却した利益などが含まれ、通常は発生しない突発的に稼いだお金という点が営業外収益と異なります。「特別損失」は会社の本業以外で臨時に使ったお金が特別損失です。特別損失は災害損失や盗難損失などが含まれ、通常は発生しない突発的に使ったお金という点が営業外費用と異なります。

④　税引前当期純利益＝③経常利益＋特別利益－特別損失
税引前当期純利益は、毎期の繰り返しが見込める経常利益に、今期臨時に発生した損益を含めた利益で実際の利益といえます。

⑤　当期純利益＝④税引前当期純利益－法人税、住民税及び事業税

当期純利益は、税引前当期純利益から法人税等を引いて求められる利益で、「最終利益」とも呼ばれます。



5つの利益が「利益」になっているかをチェック、5つの利益がまいなすになっていないかを確認します。特に会社の経常利
益がマイナスになっていないかどうかは重要です。最終的な当期純利益がマイナスでなくても、経常利益がマイナスということは、会社が通常の事業をしているときは赤字で、それを補填するために固定資産の売却等で「特別利益」を生み出していることが考えられます。そのような場合は、売却するものがなくなると、「当期利益」もマイナスになる恐れがあるため、事業や資金計画の見直しが必要になります。

①売上総利益率（%）＝売上総利益÷売上高×100
売上総利益率は、数値が高いほど「利益の大きい商品＝付加価値の高い商品」を販売していることになります。この売上総利益率は、業種によって大きく異なるので、同業他社または自社の過去データと比較する必要があります

②売上高営業利益率（%）＝営業利益÷売上高×100
売上高営業利益率は、数値が高いほど「会社が本業で稼げる力＝会社の収益力」が強いということになります。売上高営業利益率も売上総利益率と同様に、同業他社または自社の過去データと比較する必要があります。

③売上高経常利益率（%）＝経常利益÷売上高×100
売上高経常利益率は数値が高いほど「財務活動も含めたトータルの会社の収益力」が強いということになります。 一般的に売上高経常利益率が4%以上なら優良企業、5%以上なら超優良企業と言われております。

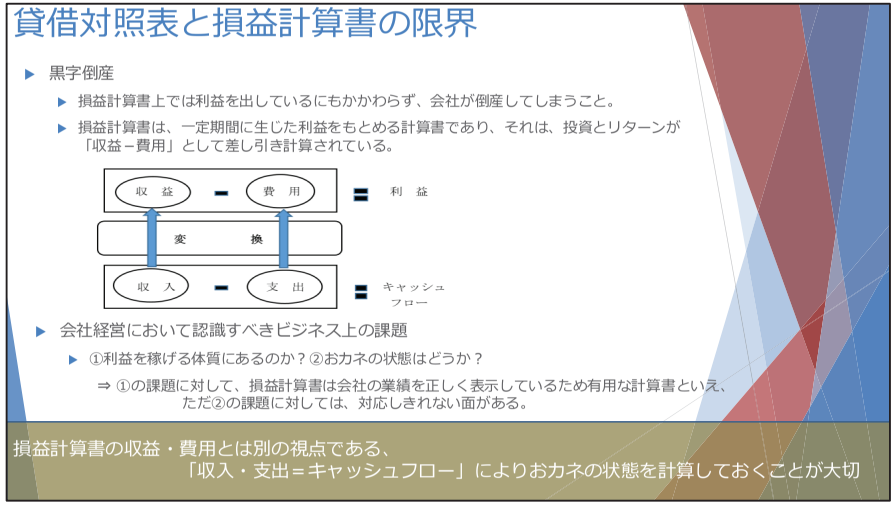
96

28



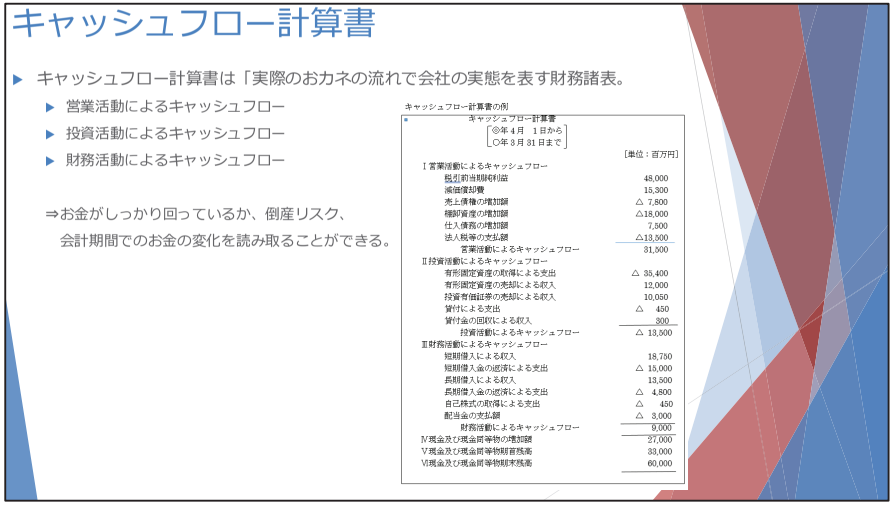
第六章　キャッシュフロー計算書

29

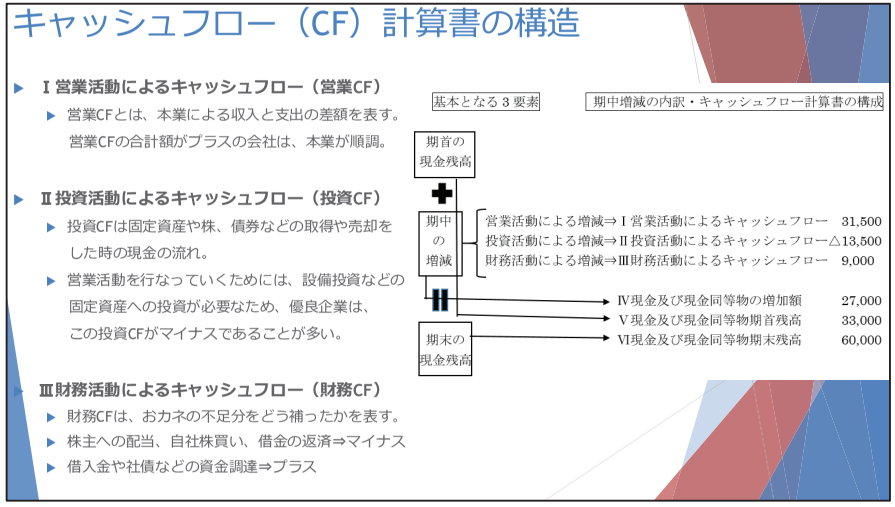


貸借対照表と損益計算書の限界、「黒字倒産」という言葉があります。損益計算書上では利益を出しているにもかかわらず、会社が倒産してしまうことをいいます。資金繰りに行き詰って、支払いを約束していた日に支払ができなくなってしまうと会社は倒産します。 損益計算書は、一定期間に生じた利益をもとめる計算書です。なぜその利益が生じたのか？その原因を示す計算書です。それは、投資とリターンが「収益－費用」として差し引き計算されています。
なぜ、家計簿のように「収入－支出」ではないのでしょうか？会社の会計が家計簿と違うのは、収入を収益に支出を費用に変換するからです。

会社経営において認識すべきビジネス上の課題は、①利益を稼げる体質にあるのか？②おカネの状態はどうか？
①の課題に対して、損益計算書は会社の業績を正しく表示しているため有用な計算書といえます。ただ②の課題に対しては、対応しきれない面があります。
例えば、オフイスビルの耐用年数は50年です。オフイスビルの建築費を50年間で少しずつ費用（減価償却費）にしていきます。「大きなおカネ（建築費）が一度に出ているのに、損益計算ではその一部（減価償却費）しか費用にならない。」ということになり、「支出」と「費用」のズレが大きくなります。「利益は出ていてもおカネがない。」ということが十分にあり得ます。
　損益計算書の収益・費用とは別の視点である、「収入・支出＝キャッシュフロー」によりおカネの状態を計算しておくことは大切です。
　上記①、②の課題は損益計算書とキャッシュフロー計算書の2つを検討することによってはじめて明らかになるのです。



(2)キャッシュフロー計算書
キャッシュフロー計算書は2000年から日本に導入されました。キャッシュフロー計算書は「実際のおカネの流れで会社の実態を表す財務諸表です。キャッシュフロー計算書は、営業活動によるキャッシュフロー、投資活動によるキャッシュフロー、財務活動によるキャッシュフローの3つに分けられます。
これらの計算書を読み解くことで、おカネがしっかりまわっているかどうかという倒産リスクを見極めたり、会計期間の始めと終わりでどれくらいおカネの流れに変化があったか？など読み取ることができ、会社のおカネの状態がはっきりわかります。

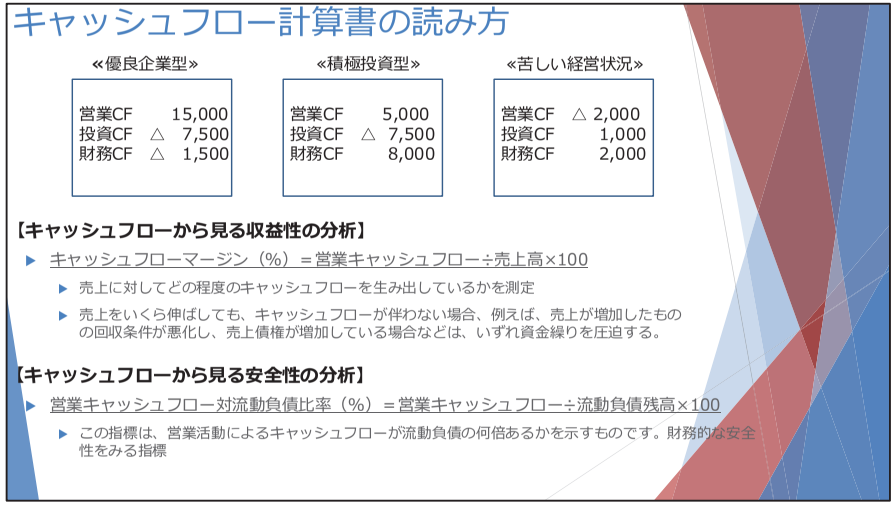


98

Ⅰ営業活動によるキャッシュフロー（営業CF）
　営業CFとは、本業による収入と支出の差額を表します。本業を行なった結果、手元のおカネがいくら増えたか（あるいは減ったか）わかる項目です。この営業CFの合計額がプラスの会社は、本業が順調にいっている証拠となります。逆にマイナスの会社は、本業で苦戦しており、現金不足で苦しんでいるⅡ投資活動によるキャッシュフローことがわかります。営業CFのマイナスが続く会社は、危険な会社ということになります。

Ⅱ投資活動によるキャッシュフロー（投資CF）
　投資CFは固定資産や株、債券などの取得や売却をした時の現金の流れを表します。通常、営業活動を行なっていくためには、設備投資などの固定資産への投資が必要なため、優良企業は、この投資CFがマイナスであることが多いです。（おカネを使った場合はキャッシュフローはマイナスの表記となります。）逆にプラスの場合は、会社が持っている設備や株、債券などを売ったおカネが、投資分を上回っていることを示しています。

Ⅲ財務活動によるキャッシュフロー（財務CF）
　財務CFは、おカネの不足分をどう補ったかを表します。株主に配当を支払ったり、自社株買いをしたり、借金を返済した場合は、マイナスになります。逆に、借入金や社債などで資金調達をすればプラスになります。
　優良企業は、財務CFはマイナスであることが多いですが、経営難にもかかわらず、金融機関に返済を迫られてやむなく\というところもあります。マイナスがすべて良いとは言い切れません。また、積極的に成長を目指す企業は、資金調達も多くなりがちでプラスになることがあります。



99

(3)キャッシュフロー計算書の読み方

営業CFがしっかりプラスを出していて、その儲けから投資CFのマイナスを補いなおかつ借金返済など財務CFのマイナスに充てていることがわかります。しっかり利益を上げているからこそ作られるキャッシュフロー計算書です。

会社が成長するために膨れ上がった投資CFのマイナスを、営業CFのプラスと財務CFのプラスで埋め合わせているのがわかります。優良企業ほどの営業CFがないので、財務CFのプラスで資金調達を強いられています。

営業CFがマイナスです。これで本業が苦しいことがわかります。この本業の苦しさを、投資CFのプラスと財務CFのプラスで埋め合わせているのがわかります。手持ちの資産を現金化し、さらに資金調達も行っているという苦しさがうかがえます。

キャッシュフローから見る収益性の分析

キャッシュフローマージン（%）＝営業キャッシュフロー÷売上高×100

売上に対してどの程度のキャッシュフローを生み出しているかをを測定するものです。売上高は、企業活動の収益源の基本となりますが、売上をいくら伸ばしても、キャッシュフローが伴わない場合、例えば、売上が増加したものの回収条件が悪化し、売上債権が増加している場合などは、いずれ資金繰りを圧迫し、企業活動は長期的には行き詰まることとなります。

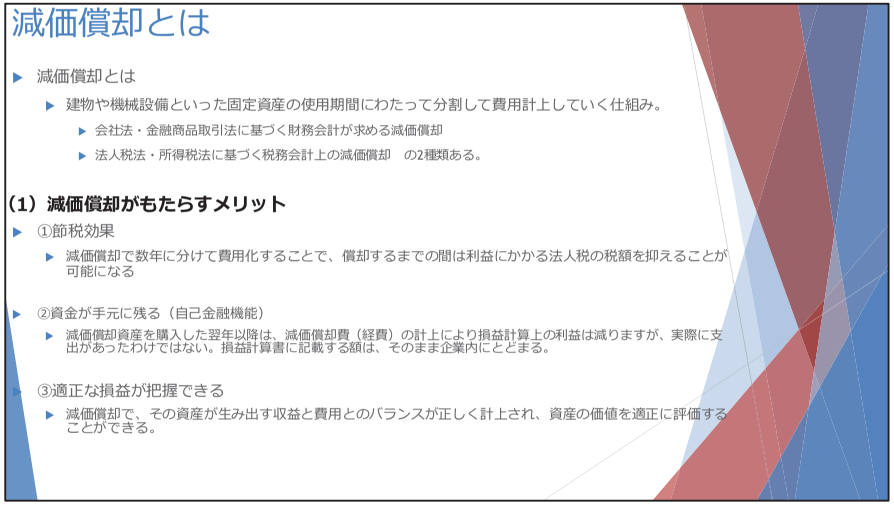
キャッシュフローから見る安全性の分析

営業キャッシュフロー対流動負債比率（%）＝営業キャッシュフロー÷流動負債残高×100

この指標は、営業活動によるキャッシュフローが流動負債の何倍あるかを示すものです。財務的な安全性をみる指標です。



第七章　減価償却



会社が所有する資産は「流動資産」と「固定資産」に区分されます。このうち建物や機械設備といった固定資産は、会社が数年間使用し、その間収益を生み出していくことになります。この固定資産を購入したときにその支出額を一度に費用として処理すると、一年目に大きな費用が計上されてしまい、その固定資産を使用することによって生み出される将来の収益に対応する費用がゼロということになってしまいます。

そこで、固定資産の使用期間にわたって分割して費用計上していく仕組みが必要となります。この仕組みが「減価償却」です。

減価償却には、会社法・金融商品取引法に基づく財務会計が求める減価償却と法人税法・所得税法に基づく税務会計上の減価償却との2種類があります。

しかし、日本の会計慣行では、税法の規定に従って計算した金額を財務会計にも適用するのが一般的です。

(1)減価償却がもたらすメリット

①節税効果

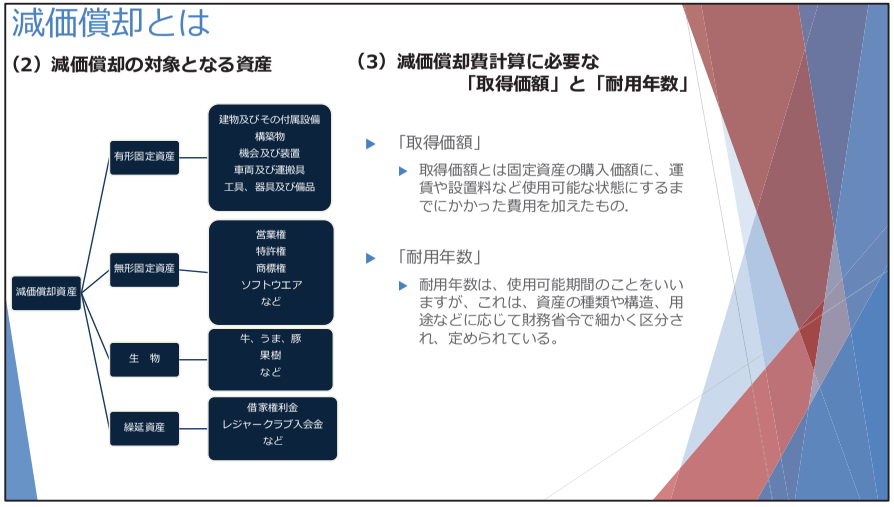
建物、機械などの購入額を一括費用計上してしまうと、経費の負担が大きくなり、経営を圧迫することになってしまいます。その反面、翌年以降は利益が拡大し法人税額の負担も増えます。減価償却で数年に分けて費用化することで、償却するまでの間は利益にかかる法人税の税額を抑えることが可能になるのです。

②資金が手元に残る（自己金融機能）

減価償却資産を購入した翌年以降は、減価償却費（経費）の計上により　損益計算上の利益は減りますが、実際に支出があったわけではありません。
費用として損益計算書に記載する額は、そのまま企業内にとどまり課税されることはありません。

③適正な損益が把握できる

減価償却資産は、長期にわたり活用され、収益獲得に貢献します。減価償却で、その資産が生み出す収益と費用とのバランスが正しく計上され、資産の価値を適正に評価することができます。



(2)減価償却の対象となる資産

建物及びその付属設備、構築物、機会及び装置などの有形固定資産、営業権、特許権などの無形固定資産、生物、操延資産があります。

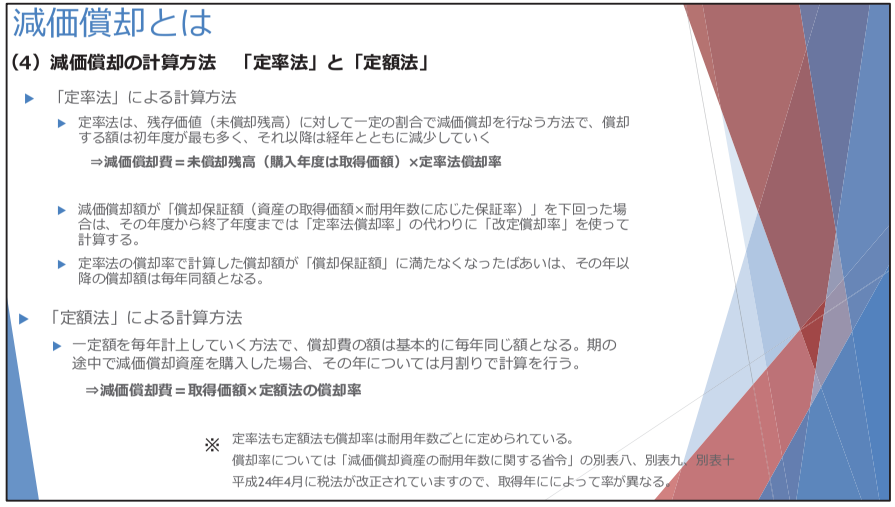
3)減価償却費計算に必要な「取得価額」と「耐用年数」

「取得価額」

取得価額とは固定資産の購入価額に、運賃や設置料など使用可能な状態にするまでにかかった費用を加えたものです。減価償却資産の当初の価値を表し、減価償却計算の基礎額になります。

「耐用年数」

費用を分割する期間として用いるのが「耐用年数」です。耐用年数は、使用可能期間のことをいいますが、これは、資産の種類や構造、用途などに応じて財務省令で細かく区分され、定められています。減価償却は、その資産を事業で使い始めた時点で開始し、期中取得分については月割りで計算します。



102

(4)減価償却の計算方法 「定率法」と「定額法」

「定率法」による計算方法

時間の経過とともに資産価値は低下していきます。定率法は、残存価値（未償却残高）に対して一定の割合で減価償却を行なう方法で、償却する額は初年度が最も多く、それ以降は経年とともに減少していきます。

「定率法の計算式」

減価償却費＝未償却残高（購入年度は取得価額）×定率法償却率

上記の方法で計算した減価償却額が「償却保証額（資産の取得価額×耐用年数に応じた保証率）」を下回った場合は、その年度から終了年度までは「定率法償却率」の代わりに「改定償却率」を使って計算します。
また、定率法の償却率で計算した償却額が「償却保証額」に満たなくなったばあいは、その年以降の償却額は毎年同額となります。

「定額法」による計算方法

文字通り、一定額を毎年計上していく方法で、償却費の額は基本的に毎年同じ額となります。 期の途中で減価償却資産を購入した場合、その年については月割りで計算を行ないます。

「定額法の計算式」

減価償却費＝取得価額×定額法の償却率

定率法も定額法も償却率は耐用年数ごとに定められています。償却率については「減価償却資産の耐用年数に関する省令」の別表八、別表九、別表十に詳しく記載されています。平成19年4月、平成24年4月に税法が改正されていますので、取得年にによって率が異なるので注意が必要です。

HRテクノロジー基礎

第1回：第四次産業革命と産業人材政策

「SDGs」、「Society 5.0」、「第四次産業革命」とは

SDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）

- 2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載された2016年から2030年までの国際目標
- 17の大きな目標と、それらを達成するための具体的な169のターゲットで構成

Society 5.0

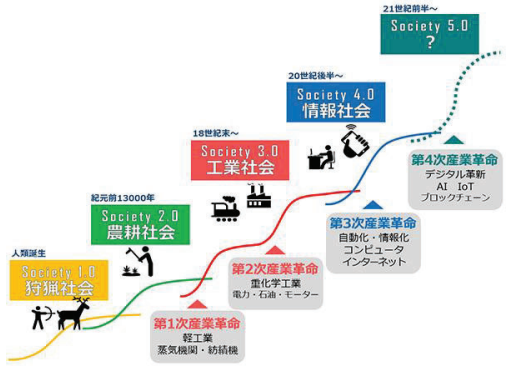
- 日本政府の「第5期科学技術基本計画（2016年1月）」において提唱された
- SDGsを最先端テクノロジーを活用して達成した社会

第四次産業革命

- 2016年1月に「世界経済フォーラム」にて提唱された
- 2017年3月にサンフランシスコに「第四次産業革命センター」が設立され、世界で2番目のセンターとして2018年7月に「第四次産業革命日本センター」が設立

世界中の国や企業がSDGsという目標に向かって動き始めたのを受けて、日本政府はSDGsの達成に向けて「Society 5.0」という概念を提唱し、世界経済フォーラムは今の産業の動きを「第四次産業革命」と命名し、第四次産業革命センターを世界中に設立する動きを見せている。

Society 5.0と第四次産業革命との関係



出所：日本経済団体連合会

第1次から第4次の産業革命と産業革命によって実現した社会との関係性を示す。
現在進行中の第4次産業革命を経て実現する社会を「Society 5.0」と定義している。



経団連（一般社団法人日本経済団体連合会）がSociety 5.0の定義づけを担っており、
経団連ではSociety 5.0を「創造社会」と定義づけている。



Society 5.0はSociety 4.0からどう変化するのかを示す。

「データ駆動型社会」とは



出所：経済産業省

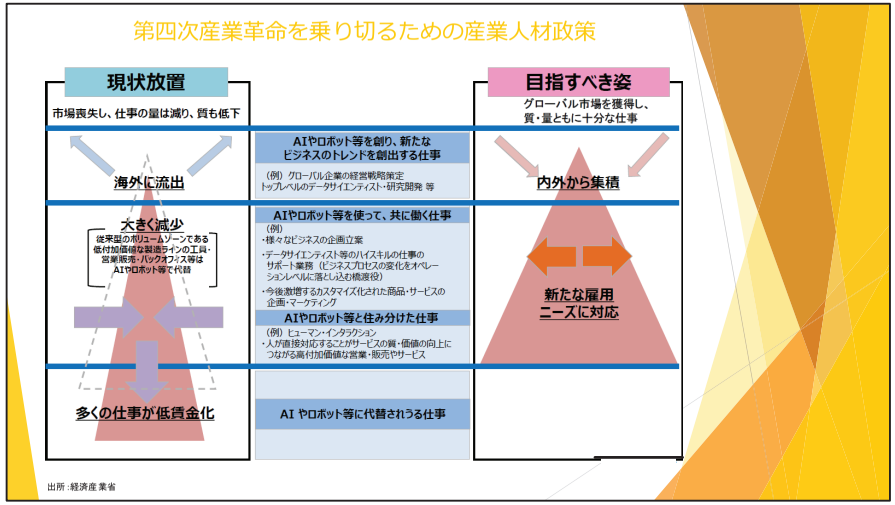
Society 5.0は「データ駆動型社会（英語では、Data Driven Society）」でもあり、リアルな世界をデータ化して、データを蓄積・解析し、リアルな世界に新たな付加価値を提供する、というサイクルを回す。このサイクルは、サイバー空間とフィジカル（物理的）な世界を連携させるということでサイバーフィジカルシステム（Cyber Physical System）と言われており、サイバーフィジカルシステムで構成される社会がデータ駆動型社会である。
サイバーフィジカルシステムを人材マネジメントで回すことがデータ駆動型HRマネジメント（英語では、Data Driven Human Resource Management）になる。

第四次産業革命により成長しているX-Techビジネスの例

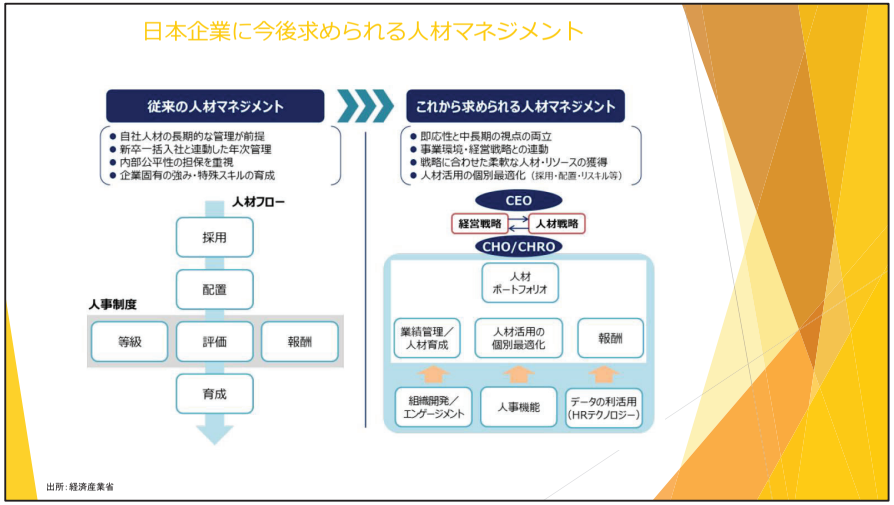
AccountTech	CuisineTech	HumanTech	NeuroTech	SalesTech
AdTech	CurriculumTech	InfraTech	OfficeTech	SeniorTech
AgingTech	DentalTech	InnovationTech	PeopleTech®	SleepTech
AgriTech	EdTech	InsureTech	PoliTech	SpaceTech
AirTech	ElectionTech	IPTech	PowerTech	SportTech
AutoTech	EnergyTech	LearningTech	PropTech	TATech
BabyTech	FashionTech	LegalTech	PRTech	TalentTech
BeautyTech	FinTech	LivingTech	PredictionTech	TeachingTech
BrainTech	FlexTech	LogiTech	PsycoTech	TextileTech
CareTech	FoodTech	LoveTech	OfficeTech	TransTech
CivicTech	GovTech	MarTech	RegTech	TravelTech
CommunicationTech	HealthTech	MarineTech	RetailTech	VideoTech
CosmeTech	HospitalTech	MedTech	RoboTech	WaterTech
CreditTech	HRTech®			

注：「HRTech」は（株）groovesの、「PeopleTech」は（株）ベクトルの登録商標です。

第四次産業革命で成長しているビジネスはX-Techと呼ばれるが、さまざまな領域でX-Techビジネスが成長している。人材領域で成長しているビジネスはHRTechと呼ばれているが、日本ではHRTechは（株）groovesが商標登録しているため、一般的には普通名称である「HRテクノロジー」という言葉が使われる。



第四次産業革命においては産業政策として人材政策が重要視されており、経済産業省が産業人材政策を策定している。だ四次産業革命を乗り切るために目指すべき姿を明確にし、それに向けたさまざまな政策が打たれている。



経済産業省は、更に、これから企業の経営者に求められる人材マネジメントのあり方についても提示している。日本企業が従来から行ってきた年功序列、終身雇用を前提とした人材マネジメントから脱却し、新たな産業で勝ち抜けるための人材マネジメントに変革していくことが求められる。

確認問題

第1問：「Society 5.0」を提唱したのはどの機関？

- ①日本政府、②米国政府、③世界経済フォーラム、④国際連合

第2問：第四次産業革命はどのテクノロジーによって引き起こされている？

- ①蒸気機関、②石油化学、③データサイエンス、④電気工学

第3問：人材の切り口での経営チームメンバーは何と呼ばれる？

①CFO、②CMO、③CTO、④CHRO

解答

第1問：①

- 「Society 5.0」は日本政府が提唱した言葉で、日本が世界に向けて発信しています。この言葉が定着するかどうかは、これから世界でどれだけ受け入れられるか次第です。

第2問：③

- 第四次産業革命は、通信やコンピュータのテクノロジーの進化により、人工知能等を活用してビッグデータが安価で簡単に分析できるようになったことで、あらゆる産業領域で新たなビジネスがどんどん生まれています。

第3問：④

- 経営チームはCXO（Xにはさまざまな言葉が入る）で構成され、人材の切り口での経営チームメンバーはCHRO（Chief Human Resource Officer）と呼ばれます。

第2回：HRテクノロジー概要

「HRテクノロジー」とは

「HR Tech」、「HR Technology」は米国で2000年前後から使われ始めた言葉

- 米国で、「HR Tech」は1998年に、「HR Technology」は2000年に商標登録された
  - 「HR Tech」の商標権は米国では既に放棄されている

日本では、2015年3月に、「HRTech（HRテック）」が（株）groovesによって商標登録され、「HRテクノロジー」は商標登録されずに、普通名称として広く使われている

- 2015年4月に「HRテクノロジーコンソーシアム」が設立され、「HRテクノロジーシンポジウム」が慶應義塾大学日吉キャンパスで開催されたのが、「HRテクノロジー」という言葉が日本で使われた始まり

HRテクノロジーは米国では2000年前後から使われている言葉であるが、日本では2015年から使われ始め、バズワード化して急速に広がった。

HRテクノロジーの世界最大のイベント



2019年で22回目で、年々参加者が増加している

出所 :LPR Publications

HRテクノロジーのイベントが世界中で開催されており、一番大きなイベントについて示す。2019年のイベントでは、世界中から約1万名の参加者が集まり、日本からも約300名が参加した。

日本国内のHRテクノロジーに関連した団体

2015年2月～：　（一社）ICT CONNECT 21

2015年4月～：　HRテクノロジーコンソーシアム

2016年～：　HRテクノロジー大賞実行委員会

2016年7月～：　（一社）日本RPA協会

2018年10月～：　（一社）日本CHRO協会

2019年2月～：　（一社）日本パブリックアフェアーズ協会

2015年以降、HRテクノロジーを普及させるための団体がいろいろと立ち上がってきた。

HRテクノロジーの国内の注目イベント：「HRテクノロジー大賞」

2016年に第1回を開催し、2019年で4回目を数える

大賞、イノベーション賞、部門賞など、20社超を毎回表彰

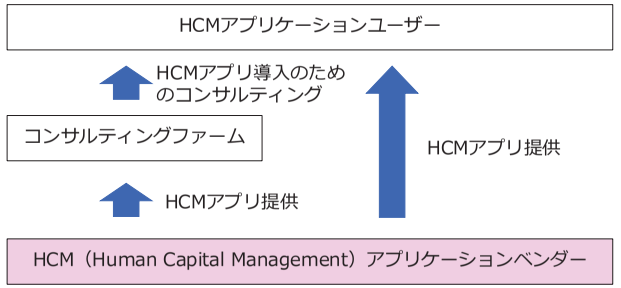
主催： HRテクノロジー大賞実行委員会

後援： 経済産業省、東洋経済新報社、人事マネジメント、
HRテクノロジーコンソーシアム、HR総研

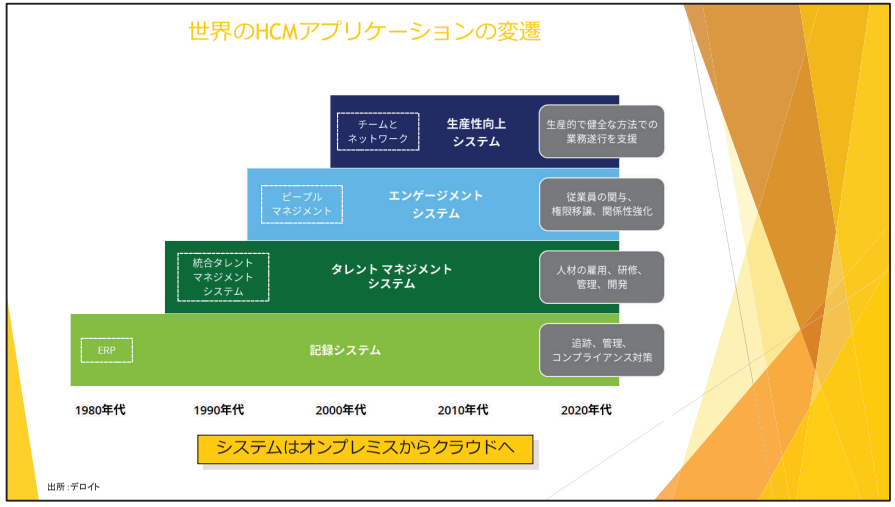
出所 :ProFuture

HRテクノロジーのイベントの中で注目されているイベントとして、「HRテクノロジー大賞」があり、2019年で4回目を数えた。

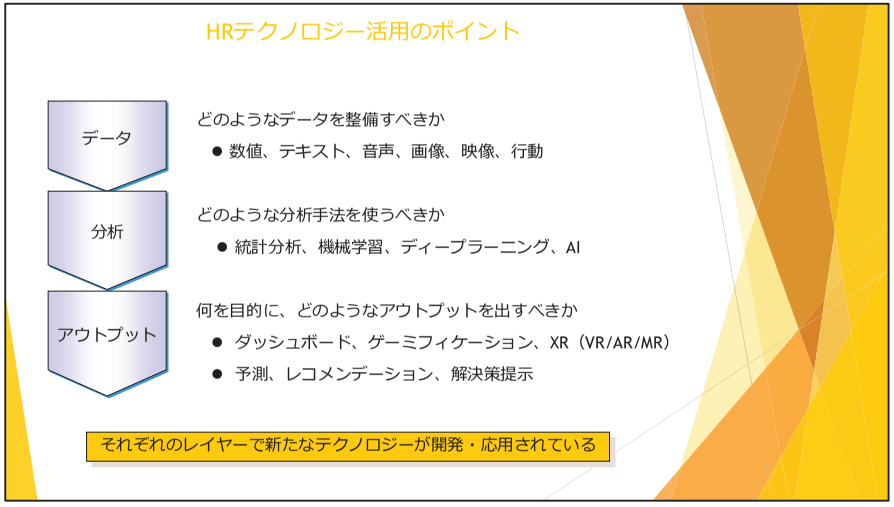
HRテクノロジーに関係する企業



HRテクノロジーに関連する企業として、ツールを提供する会社を世界では「HCMアプリケーションベンダー」と呼ぶ。HCMはHuman Capital Managementの略であり、Capitalは会計用語で資本のことだが、HRテクノロジーにより人材をデータ化できることで人材も会計と同じように資本として扱えるという意味で、HCMと呼ばれている。

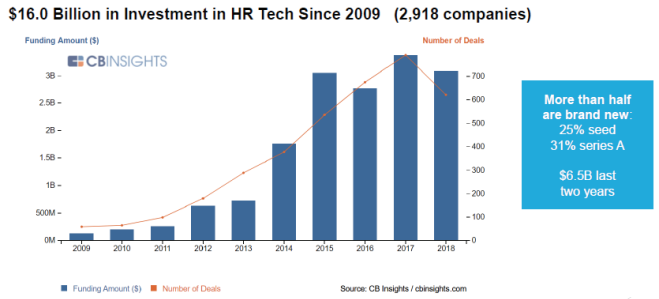


HCMアプリケーションは、最初は単なる記録するシステムであったが、その後、タレントマネジメントシステム、エンゲージメントシステム、生産性向上システムなどが開発され、高機能な製品がどんどん開発されている。システム自体は、オンプレミスからクラウドに急速に変わってきている。



HRテクノロジー活用のポイントは、どのようなデータを整備し、どのような分析手法を使い、何を目的にどのようなアウトプットを出すかということであるが、それぞれのレイヤーで新たなテクノロジーが開発・応用されており、進化し続けている。

HCMアプリケーションスタートアップへの投資の推移



出所 :CB Insights

2010年代に入ってからビッグデータが扱えるようになったこともあり、HCMアプリケーション市場でスタートアップが急増している。

確認問題

第1問：HRテクノロジーの世界最大のイベントは？

- ①HR Tech Forum、②HR Technology Conference and Exposition、③HR Technology Summit、④HR Technology Symposium

第2問：HRテクノロジーのクラウドアプリケーションは何と呼ばれている？

- ①HCMアプリケーション、②HRテクノロジーアプリケーション、③HRテックアプリケーション、④HRマネジメントアプリケーション

第3問：HRテクノロジー領域で使われるHCMとは何の略？

- ①Human Control Management、②Human Contingent Management、③Human Communication Management、④Human Capital Management

解答

第1問：②

- HRテクノロジーの世界最大のイベントはLRP Publications社が主催する「HR Technology Conference & Exposition」で、年に1度開催され、2019年で22回目を迎えました。

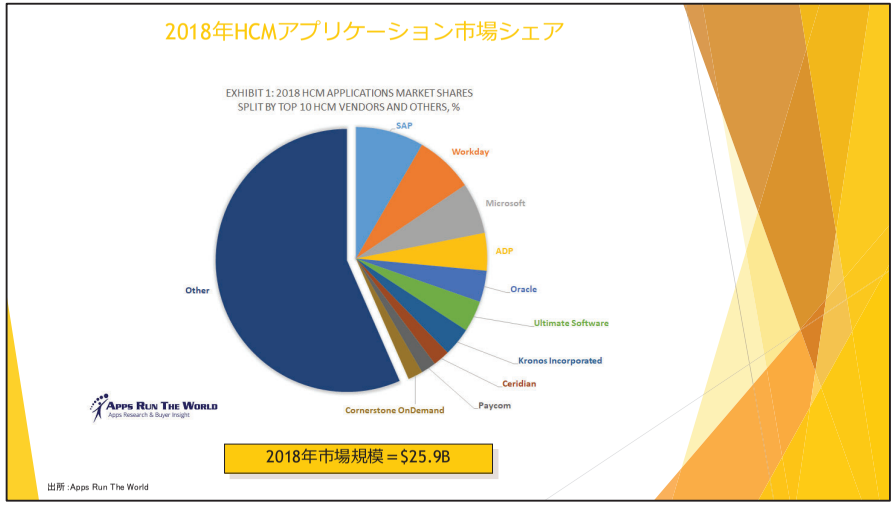
第2問：①

- HRテクノロジーのクラウドアプリケーションは、世界では「HCMアプリケーション」と呼ばれています。

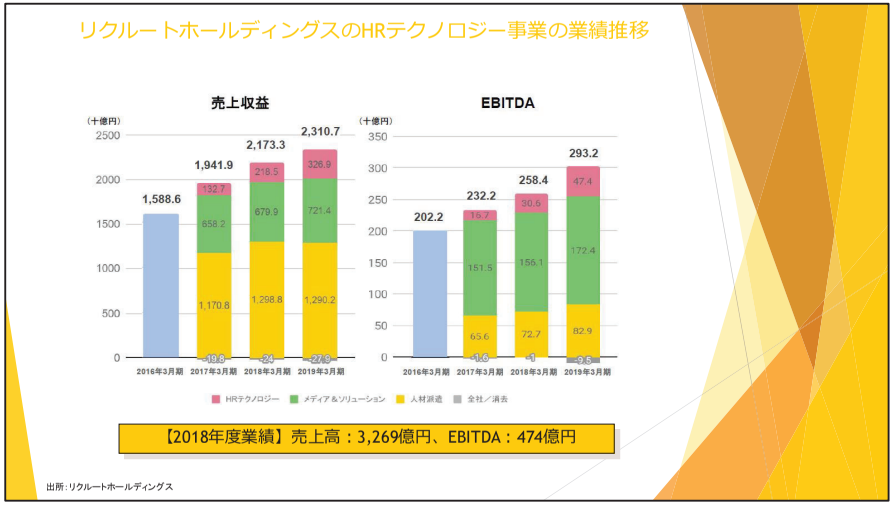
第3問：④

- HRテクノロジー領域で使われるHCMは「Human Capital Management」の略です。人材をデータで表すことで、お金の資本をマネジメントするのと同じように、人材を定量的に資本としてマネジメントすることができるようになります。

第3回：HCMアプリケーション事例

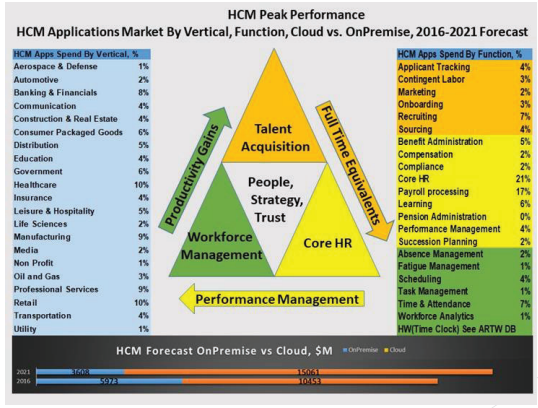


Apps Run The Worldの調査による世界の2018年のHCMアプリケーション市場シェア。市場規模は$25.9B（1ドル110円換算で約2兆8,500億円）で、市場シェアの大半は米国のベンダーが占めている。



Apps Run The Worldの調査には含まれていないが、リクルートホールディングのHRテクノロジー事業の2018年度売上高は3,269億円であり、Apps Run The Worldの調査結果に照らし合わせると、リクルートホールディングスが売上高で世界ナンバー1になる。

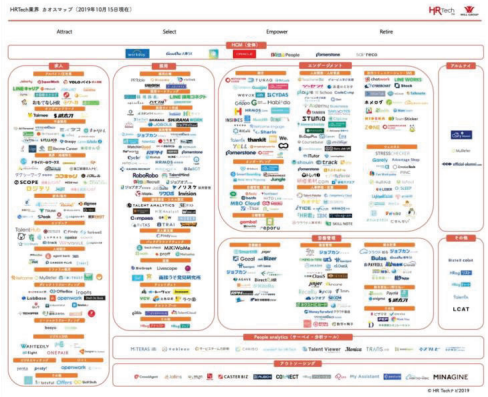
機能別のHCMアプリケーション市場



出所：Apps Run The World

人事はさまざまな広い機能で構成されていることもあり、HCMアプリケーション市場は多くの市場セグメントで構成されている。

日本国内のHCMアプリケーションカオスマップ（2019年10月時点：449アプリ）



出所：『HR Techナビ』

日本国内でも、HCMアプリケーションが急速に市場に投入されており、2019年10月時点で、約450のHCMアプリケーションが市場に出ている。

HRテクノロジーの中で世界で大きくなっている領域

エンゲージメント

- 2008年にUK（英国）政府がエンゲージメントに関する研究を専門家に依頼し、2009年に研究成果をまとめて「Engage for Success」というレポートを公表
- 2015年11月にUKで「The Engage for Success Conference 2015」が開催され、その後、エンゲージメントに特化したイベントが増加

ピープルアナリティクス

- ウォートン・スクールが2014年に「People Analytics Conference」を開始して以降、さまざまなところでピープルアナリティクスに特化したイベントが実施されている

タレントアクイジション

- タレントアクイジションに特化したイベントが急増している
- 「TAtech」は米国では商標登録されている

HRテクノロジーの中でも、エンゲージメント、ピープルアナリティクス、タレントアクイジションはそれぞれのテーマ単独のカンファレンスなども開催されており、領域として大きくなっている。

確認問題

第1問：次の中でHCMアプリケーションが提供しない機能はどれ？

- ①採用、②育成、③特許検索、④タレントマネジメント

第2問：エンゲージメントとは？

- ①企業と従業員とがコミットし合う関係、②従業員のモチベーション、③従業員満足度、④企業のコミットメント

第3問：HCMアプリケーションにおけるTAは何の略？

①Top Acquisition、②Talent Acquisition、③Talent Application、④Total Application

解答

第1問：③

- HCMアプリケーションは人材に関して幅広く機能を提供していますが、特許検索は特許専門の企業や国が提供しています。

第2問：①

- エンゲージメントは「婚約」の意味に近く、企業と従業員とが結婚前の男女のように対等にコミットし合う関係のことです。

第3問：②

- 世界では、人材のことをTalent、採用のことをAcquisition（獲得）と呼ばれるようになってきており、TATechのHCMアプリケーションが急増しています。

第4回：中小企業向けHCMアプリケーション事例

日本の中小企業で普及が加速しているHCMアプリケーション

採用

- 採用サイト作成、マッチング、ダイレクトリクルーティング、・・・

人事評価

- 業績と人材育成を両立させたツール

労務管理

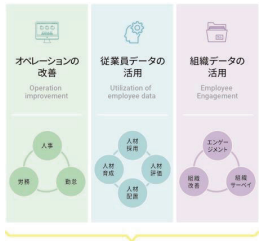
- 労務手続きの効率化

統合ツール

- さまざまな人事データをワンストップで統合させたツール
- 他のX-Techとの連携も進んでいる

日本の中小企業へのHCMアプリケーションの普及は急速に進んでおり、特に、採用、人事評価、労務管理などのHCMアプリケーションが急成長している。

統合ツールの例：ネオキャリアの「jinjer」

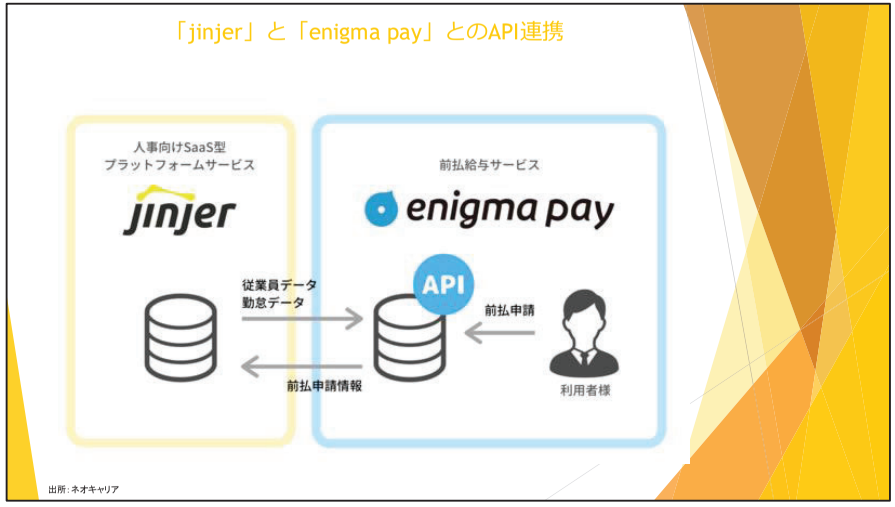


“jinjerで集約した情報を用いて、
“オペレーション人事”から
“戦略人事”へ

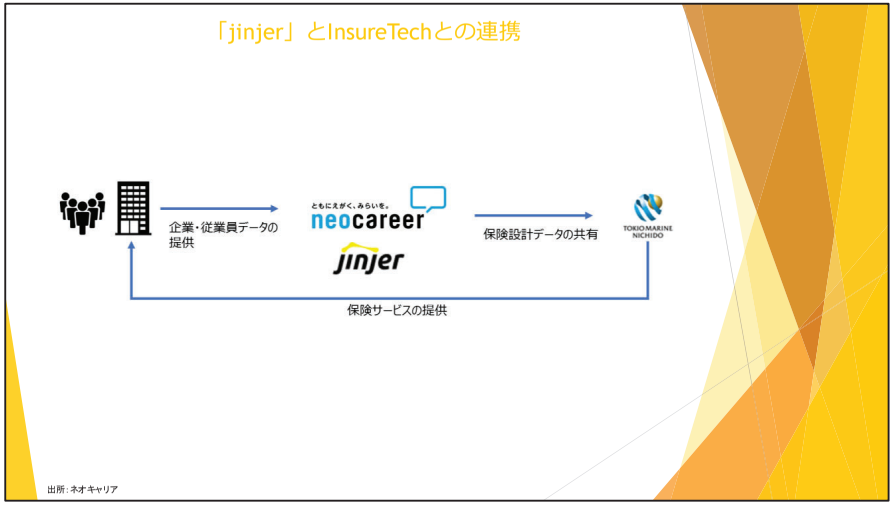


出所：ネオキャリア

中小企業向けHCMアプリケーションの事例として、まずは（株）ネオキャリアの「jinjer」を紹介する。jinjerは人事の様々な機能を統合したHCMアプリケーションで、ユーザー側はさまざまな機能から使いたい機能だけ選んで使うこともできるし、全体で使うこともできる。



jinjerは他のツールともAPI（Application Programming Interface）を通して連携できるようになっており、enigma payという前払給与サービスを提供するツールと連携している。



また、InsureTech（保険×テック）ツールとも連携しており、東京海上日動火災保険の保険サービス提供ツールと連携している。

タレントマネジメントツールの例：「カオナビ」



出所：カオナビ

2つ目の事例として（株）カオナビの「カオナビ」を紹介する。元々は、顔と名前を一致させたいという企業のニーズに応えて開発されたものだが、ツールの広がりとともに機能も増強し、現在は、顔をクリックするとその従業員のタレントデータが入力できるようになっており、タレントマネジメントのツールとして提供されている。

「カオナビ」でできること

優秀人材の配置・抜擢

- 現場で求められる優秀人材の人物像や評価されている社員を明確にする
- 職務内容に合わせて、活躍度合いをはかる指標を複数もつ
- 社員の特性や希望するキャリアパスを把握する

評価運用の効率化

- 過去の評価情報を組織・人・時期の切り口で整理できるインデックス
- メールや口頭での連絡がなくても進捗状況が共有される環境
- 評価時に必要な業務履歴や実績、過去の面談などの情報の一覧化

スキル管理と人材育成

- 社員のスキルを人事担当・マネジメント層・現場の間で柔軟に共有する
- 社員自身が考える将来設計や、伸ばしたいスキルを把握する
- 周囲が評価する社員のスキルや特性を把握する

出所：カオナビ

カオナビでできることの例を示す。さまざまなデータが蓄積されるにつれ、できることは増えていく。

確認問題

第1問：次の中で日本の中小企業で2020年時点で普及が進んでいないHCMアプリケーションの機能は？

- ①人事評価、②勤怠管理、③ラーニング、④採用

第2問：統合ツール「jinjer」で。2019年末時点でまだできないことは？

- ①給与支払い代行、②勤怠管理、③モチベーション管理、④採用管理

第3問：次の中でタレントマネジメントツールでできないことは何？

①公平な人事評価、②エンゲージメント向上、③最適な人材育成、④最適な人材配置

解答

第1問：③

- ラーニング機能は、研修プログラムの充実した大企業では普及が進んでいますが、中小企業ではまだまだ普及が進んでいません。

第2問：①

- 給与支払い代行は2019年時点では日本では認められていません。

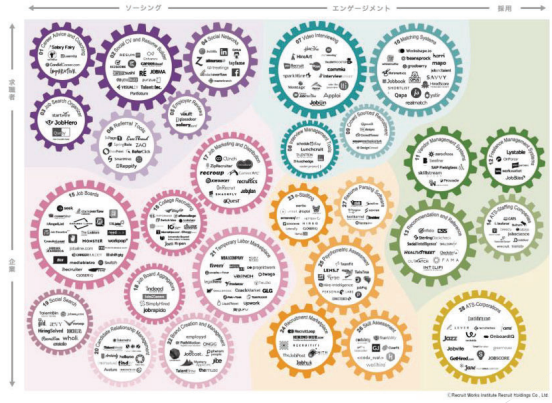
第3問：②

- エンゲージメントは組織についての指標であり、タレント個々をマネジメントするものとは異なります。

第5回：HRテクノロジー活用：人材採用編

123

タレントアクイジションのテクノロジーマップ



出所：リクルートワークス研究所

人材採用は英語ではタレントアクイジションと言われており、セグメントがかなり細かく分かれている。このスライドでは、28のセグメントに分けられている。

採用サイト作成ツールの例：プロコミットの「iRec®」

特徴

① 採用のプロが最適化

② 専門知識ゼロでも簡単に作成・修正できる

③ Indeed＆グーグルしごと検索と自動連係

④ スマホ対応も自動生成

⑤ 最短2週間で作成可能

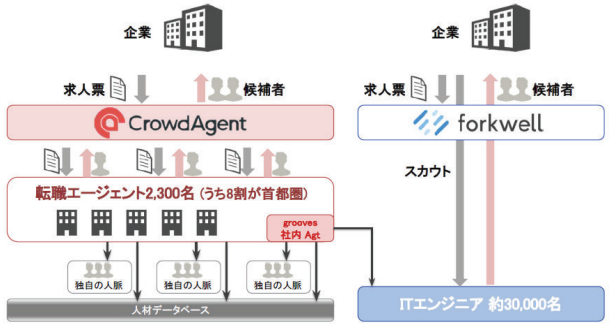


https://www.procommit.co.jp/irec

出所：プロコミット

日本の中小企業に広がっているタレントアクイジションのHCMアプリケーションの事例の一つ目として、（株）プロコミットの「iRec®」を紹介する。最近はホームページをコピー＆ペーストするだけで簡単に作れるツールが増えているが、それの採用サイト版。採用サイトに何を載せるべきかをよくわかっていない企業が多いが、iRec®は応募者を惹きつけるために重要な要素が盛り込まれているため、効果的、効率的に採用サイトが作成できる。

マッチングツールの例：grooves



https://www.grooves.com/

出所：grooves

2つ目の事例として（株）groovesのHCMアプリケーションを2つ紹介する。1つは「CrowdAgent」というツールでCrowdAgentには多くの企業の求人情報が集積されており、全国の転職エージェントがこれを見て適切な人材を紹介するというもの。CrowdAgentにより都市部から地方の中堅・中小企業への転職が増えている。もう1つは「forkwell」というエンジニアのマッチングのツールで、エンジニアのスキルや経験のデータからAIの分析により最適な人材を提案してくれる。

留学生ダイレクトリクルーティングツールの例：SPeakの「JPort」



125

3つ目は留学生のダイレクトリクルーティングのHCMアプリケーション。「JPort」には多くの留学生が登録しており、特に中堅・中小企業でグローバル展開を進めたい企業向けに有用。

確認問題

第1問：人材採用において、自ら応募者を探しにいくことを何と言う？

- ①スカウティング、②ファインディング、③リクルーティング、④ソーシング

第2問：採用サイト構築ツール「iRec®」が連携しているツールは何？

- ①Google、②Indeed、③ヤフー、④リクナビ

第3問：企業が応募者を直接採用することを何と言う？

- ①ダイレクトリクルーティング、②ダイレクトマッチング、③クラウドソーシング、④クラウドマッチング

解答

第1問：④

- 人材採用のプロセスの中で最上流のプロセスは「ソーシング」と呼ばれています。

第2問：②

- 採用サイト構築ツール「iRec®」は「Indeed」と「グーグルしごと検索」と連携しています。

第3問：①

- 企業が応募者を直接採用することは「ダイレクトリクルーティング」と言われ、そのためのHCMアプリケーションが多く開発されています。

第6回：HRテクノロジー活用：人事評価編

日本における人事評価制度の役割

1. 戦後　年功制、定期昇給
2. 1960年代後期～　職能給制度（学歴による人件費膨張への対処）
3. 1990年代半ば～　成果主義（バブル崩壊長期低迷への対処）
4. 2000年代初め～　修正成果主義（行き過ぎた成果主義への対処）
5. 近年　**モチベーション戦略としての人事評価制度**

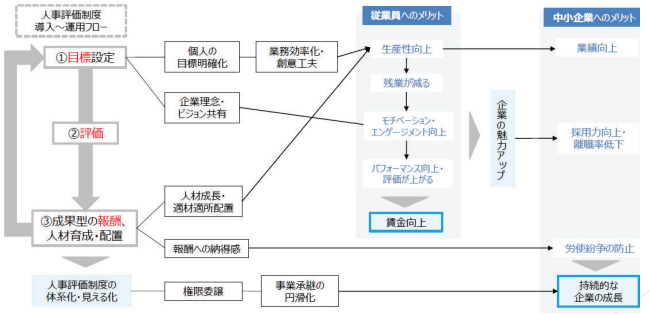
Point

- 過去の人事制度は、**人件費の抑制**として用いられた
- 「集団」管理 ⇒ **「個別」管理**（多様化・専門化）
- **働く人の自発的な貢献意欲（エンゲージメント）**をいかに**高める**かという視点が必要

出所：あしたのチーム

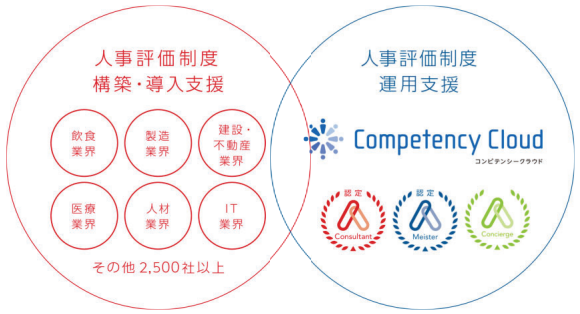
日本における人事評価制度の変遷を示す。これからは、企業の業績と従業員の成長を両立させる人事評価が重要になる。

中小企業に人事評価を導入するメリット



中小企業に人事評価を導入することによるメリットを示す。

人事評価ツールの例：あしたのチームの「ゼッタイ！評価®」



https://www.ashita-team.com/

出所：あしたのチーム

中小企業向け人事評価のHCMアプリケーションで、今日本で最も普及が進んでいる（株）あしたのチームのツールを紹介する。人事評価制度のクラウドアプリケーションである「Competency Cloud」に加え、人事評価制度構築・導入支援もサービスとして行っている。

コンピテンシーとは

コンピテンシーとは高業績者の行動特性のことで、、ハーバー大学のマクレランド教授（心理学）がMcBer社とともに、学歴や知能レベルが同等の外交官に業績の差が出るのはなぜかを研究し、知識、技術、人間の根源的特性を含む広い概念として1973年に発表された

「コンピテンシークラウド®」では、コンピテンシーを8群75項目に集約

- 全社共通目標向き；A群：自己成熟性、B群：変化行動・意思決定
- 営業関連職向き；C群：対人（顧客）・営業活動
- 全職種向き：D群：組織・チームワーク、 G群：情報
- 管理関連職向き；E群：業務遂行
- 企画・クリエイティブ職種向き；F群：戦略・思考
- 役員職向き；H群：リーダー

出所：あしたのチーム

コンピテンシーについて解説する。

認定資格「あしたのチームコンサルタント」

① 企業の大きな悩みの一つである「人材」を解決する全く新しい職業

② 優秀な人材の採用・定着する仕組みを導入するため、世の中に求められ、かつ、高収益の仕事

③ 圧倒的な商品力のある人事評価制度を扱うため、ライバル不在

④ 法人がクライアントなので尊敬され社会的信用も高い職業である

⑤ 社長にも、従業員にも感謝され、それによりクライアント企業の収益が上がる→税収が増え、広く世の中への貢献にもつながる社会性の高い職業である

⑥ 詳しいITの知識は必要なし、初期費用、ランニングコスト、在庫もほぼ0で起業できる

出所：あしたのチーム

HCMアプリケーション導入にはコンサルティングが必要であり、そのための認定資格が作られている。全国の社会労務士や中小企業診断士を中心にこの認定資格をとって新たなビジネスとして展開する人が増えている。

確認問題

第1問：これからの人事評価制度の役割は？

- ①成果主義による評価、②エンゲージメントを高める、③職能による評価、④年功序列による評価

第2問：「コンピテンシー」という概念が発表されたのはいつ？

- ①1973年、②1988年、③2000年、④2012年

第3問：「あしたのチームコンサルタント」は何をする資格？

①経営コンサルタント、②人事コンサルタント、③チーム作りをする、④人事評価の仕組みをツールを用いて導入する

解答

第1問：②

- これからの人事評価制度は、企業の業績と従業員の成長との両立をすることが重要で、エンゲージメントを高めるものである必要があります。

第2問：①

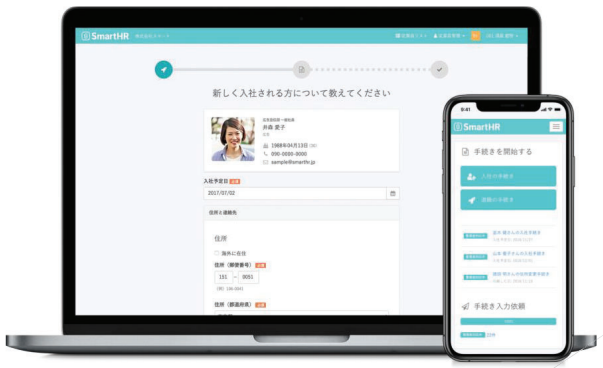
- 「コンピテンシー」という概念自体は1973年に発表された古いものですが、うまく活用すればエンゲージメントを高めるのに有用です。

第3問：④

「あしたのチームコンサルタント」は人事評価の仕組みをHCMアプリケーションを用いて導入し、定着させるコンサルタントです。

第7回：HRテクノロジー活用：その他

「SmartHR」



出所：SmartHR

その他の中小企業に広がっているHCMアプリケーションの事例として「SmartHR」というのがある。

「SmartHR」でできること（1/2）

人事情報の管理・活用

- 従業員リスト、従業員プロフィール、申請・承認機能（簡易ワークフロー）、履歴機能、CSVインポート・エクスポート、扶養家族の管理、ステータス管理（在職・休職・退職）、カスタム社員名簿、ラクラク分析レポート

電子申請

対応手続き

- 雇用契約、入社・退職の手続き、扶養の追加・削除、住所・氏名変更、探偵基礎・労働保険の年度更新、年末調整、報酬月額の変更

明細の発行・配布

- 給与・賞与明細の発行、源泉徴収票の発行

出所：SmartHR

SmartHRでできることについて示す。

「SmartHR」でできること（2/2）

アカウントの管理
- メールアドレス、社員番号、マルチログイン

マイナンバー
- 提供依頼、収集、管理

外部サービス連携
- 他者サービス連携、APIの活用

カスタマイズ
- ToDoテンプレート、メールテンプレート、権限管理、従業員プロフィール

その他
- 健保対応、多言語化対応、印刷代行、通知センター、標準報酬月額計算機

出所：SmartHR

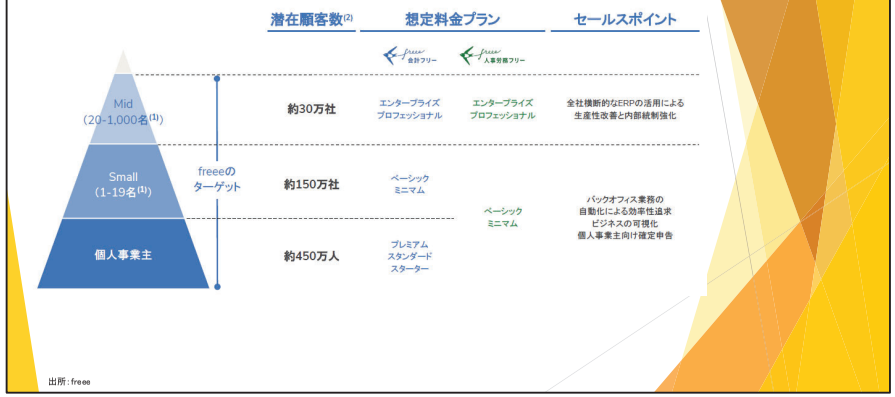
freeeのクラウドアプリケーション



出所：freee

別の普及が進んでいるHCMアプリケーションとして「freee」を紹介する。freeeは会計ツールとしてまず最初に広がり、現在は人事労務のツールも展開している。

freeeのターゲット顧客



freeeがターゲットとする顧客とそれぞれの対象顧客へのサービスラインアップ。

確認問題

第1問：人事労務領域でクラウドアプリケーションを活用するメリットは？

- ①生産性を向上する、②人手の作業を自動化する、③作業をリアルタイム化する、④いい人材が採用できる

第2問：HCMアプリケーション以前に中小企業に普及が進んでいるアプリケーションは？

- ①財務クラウドアプリケーション、②会計クラウドアプリケーション、③法務クラウドアプリケーション、④知的財産クラウドアプリケーション

第3問：中小企業向けのクラウドアプリケーションは今後どうなる？

- ①自動化が進む、②リアルタイム化が進む、③さまざまな機能が連携される、④規制がかかって使える機能が絞られる

解答

第1問：①

- 人事労務領域でクラウドアプリケーションを活用するメリットは、手作業がテクノロジーに代替されることで生産性が向上することである。

第2問：②

- HCMアプリケーション以前に会計クラウドアプリケーションが中小企業に普及が進んでいます。

第3問：③

- 中小企業向けのクラウドアプリケーションは今後更にさまざまな機能が連携されていくことが予想されます。

第8回：HRテクノロジーの今後

HRテクノロジーの今後の進化の方向性

これまで人手で行っていた事務作業の多くはクラウドアプリケーションに置き換えられていく

人事部門は、より戦略的な仕事にシフトし、経営者や管理職も、より戦略的に人材マネジメントを行う

- 勘や経験だけに頼らず、合理性をより強化することで、公平感や、従業員の納得感や高める
- エンゲージメントや生産性を高めるためのHRテクノロジー活用へと進化させることで、企業の競争力を高める

更に、人間を成長させるテクノロジーやビジネスの開発が活発化しており、企業としても“従業員の成長”をいかにサポートするかが経営の根幹になりつつある

- “スキルエコノミー”と言われており、従業員のスキルの総和が業績に直結する

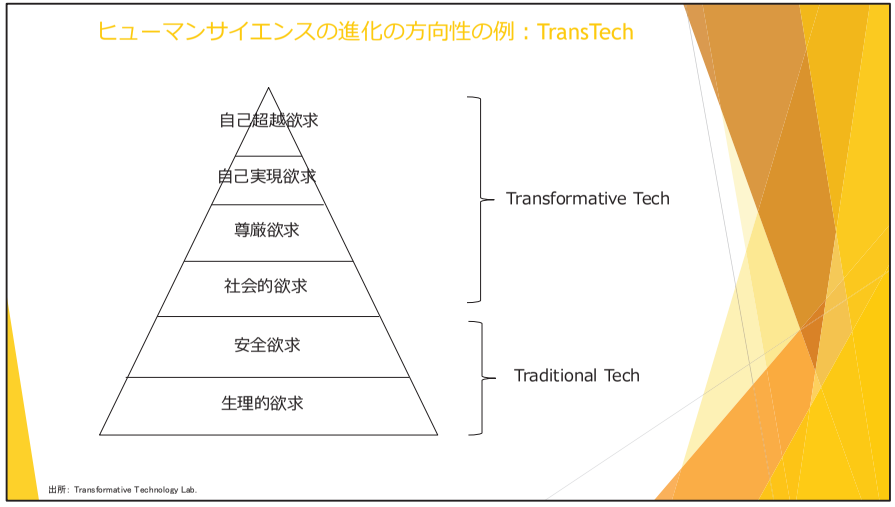
HRテクノロジーは継続的に進化しており、今後の進化の方向性を示す。

第四次産業革命センターが注目する12の技術

デジタル技術を拡大する	1	新しいコンピューティング技術
	2	ブロックチェーンと分散型台帳技術
	3	IoT
現実の世界を改革する	4	AIとロボット工学
	5	先進材料
	6	付加製造と3Dプリント
人間を改造する	7	バイオテクノロジー
	8	ニューロテクノロジー
	9	仮想現実と拡張現実
環境を統合する	10	エネルギーを得る、貯蔵する、送る
	11	ジオエンジニアリング
	12	宇宙開発技術

出所：『「第四次産業革命」を生き抜く』

第四次産業革命センターが注目する12の技術であるが、人事の面では「人間を改造する」技術として、バイオテクノロジー、ニューロテクノロジー、仮想現実と拡張現実が注目されており、今後、これらの技術を活用したさまざまなビジネスが展開されると想像される。



「マズローの5段階の欲求」は有名だが、マズローが亡くなる直前に6段階目の欲求がを発表していた。6段階目の最高次の欲求は「自己超越欲求」と呼ばれ、自分自身が限界突破できたり、殻を破って成長したりした時の欲求が最高次の欲求だと言われている。その自己超越欲求をサポートするビジネスとして「TransTech」のビジネスが世界中でさまざま開発されており、これから広がっていくことが想像される。



日本でも、経済産業省系の研究所である産業技術総合研究所が人間拡張工学の研究センターを設立し、人間を拡張させるための研究も活発化してきている。

確認問題

第1問：人材の切り口で表現されるこれからの経済のことを何と言う？

- ①ピープルエコノミー、②タレントエコノミー、③リアルタイムエコノミー、④スキルエコノミー

第2問：第四次産業革命センターが人間を改造するために注目する技術は？

- ①IoT、②バイオテクノロジー、③宇宙開発技術、④ロボット工学

第3問：マズローの6段階目の欲求は？

- ①自己超越欲求、②自己実現欲求、③生理的欲求、④社会的欲求

解答

第1問：④

- 人材の切り口で表現されるこれからの経済のことは「スキルエコノミー」と呼ばれており、企業にとっては従業員のスキル向上を重視することが経営にとってとても重要になります。

第2問：②

- 第四次産業革命センターが人間を改造するために注目する技術は、「バイオテクノロジー」、「ニューロテクノロジー」、「仮想現実と拡張現実」です。

第3問：①

- マズローの6段階目の欲求は「自己超越欲求」で、マズローが亡くなる直前に発表したものです。

コミュニケーション技法

1. コミュニケーションとは
2. コミュニケーション　基本スキル
3. コミュニケーション　プラスαスキル
4. まとめ

課題　自己紹介文の作成



Since 1954
学校法人 秋葉学園

学校法人　秋葉学園

秋葉　英一

企業人

人材

「コミュニケーション力」　のある人が欲しい！

コミュニケーション力って？

（実際のところ企業人に聞いてもわからない）

コミュニケーションについて

コミュニケーションスキル

解説・議論

2

コミュニケーションとは

人（他人も自分も）を知るための方法

ただ物事を伝える、受け取るという手段や作業ではなく、
人の心理（考え・感情）を表現し、理解し合うこと。



あなたを取り巻く人間関係

私たちは人生のほとんどを、
人との関わりの中で生きてる

築いている人脈
関係性の良し悪し
仕事の結果
・・・

これまで重ねたコミュニケーションによって、
その結果が作られている

3

コミュニケーション能力を高めていく

相手のことを内面深くから理解すること
自分のことも内面深くから理解してもらうこと



こうした能力を成長させることは

心から信頼できる関係を築き
あなたがもっと人との深い交流を持つことを可能にする
わかりあえる存在となる

とても充実した人生になる！！

4

『コミュニケーションが人生の質を左右する』

アンソニー・ロビンズ
（アメリカ合衆国の自己啓発書作家、NLP（神経言語プログラミング）コーチング出身のコーチ、起業家、講演者。クリントン元米大統領や投資家ジョージ・ソロス、マザーテレサ・・・のコーチをつとめた。）



コミュニケーションは、

人間関係を築く大事な土台

あなたが何かを実現しようとする時に、人を動かす大きな力

5

1．コミュニケーションとは？

1－1．コミュニケーションの目的

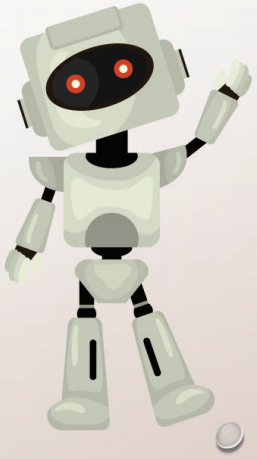
「コミュニケーション」
情報の伝達、連絡、通信、
意思の疎通、心の通い合い　　出典：小学館 デジタル大辞泉

ビジネスシーンでは、正確な情報伝達が求めらる。
「わかりやすい指示」を出したり、「わかりやすい文章」を書くことが必要

その背景には、
何のための指示か、
文章によって相手にどう動いて欲しいのか、
といった『目的』や『考え』が必ずある

6

コミュニケーション能力を高めていく



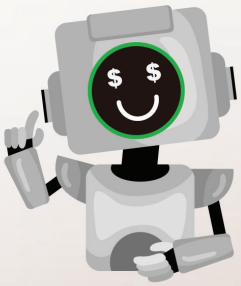
- 相手のことを内面深くから理解すること
- 自分のことも内面深くから理解してもらうこと

その能力＝コミュニケーション能力　とは、

「人を理解し、人に自分を理解してもらう能力」

7

1－2．コミュニケーションの種類



➢ 言語コミュニケーション（バーバルコミュニケーション）

主に言葉や、その内容

言葉は人が意思疎通を図るために必要不可欠な要素
会話であれ、メールであれ、用途を問わず言葉を使った**コミュニケーション**
苦情・クレームの現場ではお客様との対話は避けて通れません。

➢ 非言語コミュニケーション（ノンバーバルコミュニケーション）

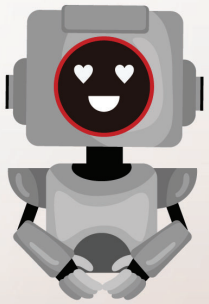
言葉以外の表情や身振り手振りなど

「言語」以外の情報をもとに、相手とコミュニケーションを取る方法
具体的には、「表情」「声」「行動」などの情報を用いた方法で、相手の気持ちを「目で見る」
「耳で聞く」「体で感じる」という、人間の五感を多用したコミュニケーション方法
第一印象にも大きく影響すると言われています。

8

メラビアンの実験

情報の受け渡し
視覚が55%、聴覚が38%、言語が7%



■「視覚」 ・・・ 表情・しぐさなど、
■「聴覚」 ・・・ 話し方や声など、
■「言語」 ・・・ 話の内容

矛盾した情報を与えられたときに、
人はどれを優先して受けとめ、話者の感情や態度を判断するかを実験。

「言語」以外の情報である非言語(「視覚」や「聴覚」)からの情報が圧倒的に優先して伝わった。

(参考『本音は顔に書いてある』アラン・ピーズ、バーバラ・ピーズ著)

「目は口ほどにものを言う」

表情や体には必ず違和感や感情(心の状態)が出てしまう

9

あなたの目の前で、
悲しい表情でうつむいた人が(視覚)、
暗い口調で(話し方)、
毎日が楽しい(話の内容)と言った場合に

聴き手は目の前の人は
「悲しい」のだと判断する傾向
(楽しいといったに関わらず)



「何を言うか」に意識が向きがちだが、その本音や感情は非言語に出やすい

「怖くない」と言葉では言っていても、手や膝が震えたり声がうわずったりと、
体には緊張が現れることがある。
私たちは、言葉では作り話や嘘をつくことができてしまう。

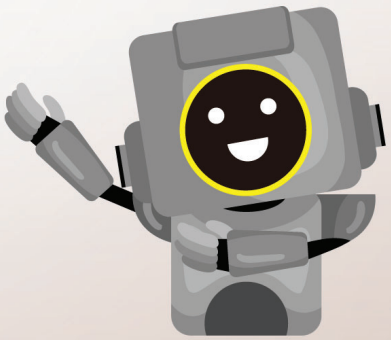
- 言語コミュニケーションが「理論」を伝える役割
- 非言語コミュニケーションは「感情」を表す役割

お互いを効果的に補えれば、コミュニケーションの精度をさらにあげていくことができる

10

１－３．コミュニケーションの要素

コミュニケーション能力とは、
　意思疎通によって人を理解し、
　人に理解してもらう能力



具体的には、以下の2つの能力で構成
- **「伝える（話す）能力」**
- **「受け取る（聴く）能力」**

11

コミュニケーションの構造



自分を理解する

目的

発生

コミュニケーション

伝える

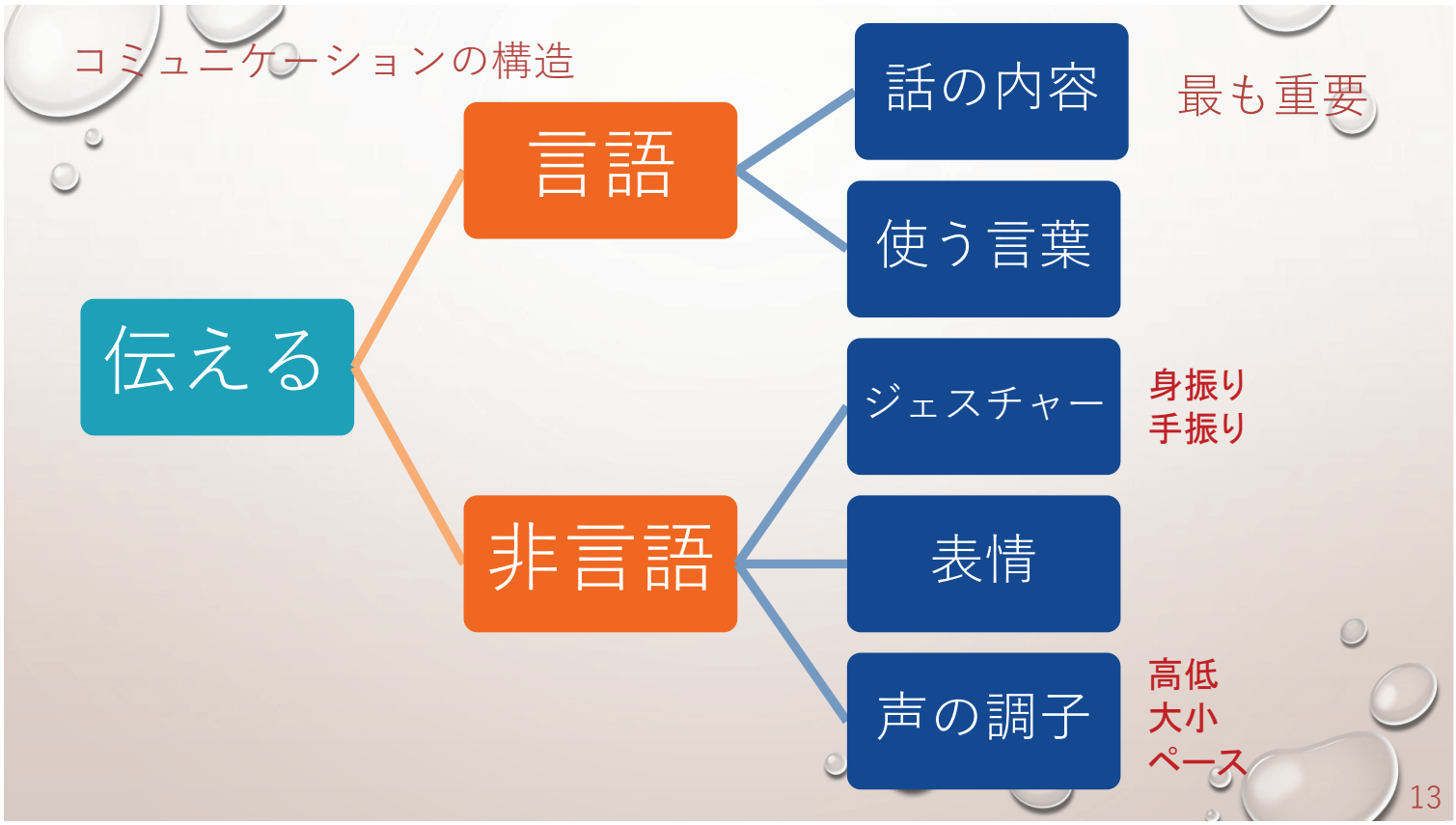
受け取る

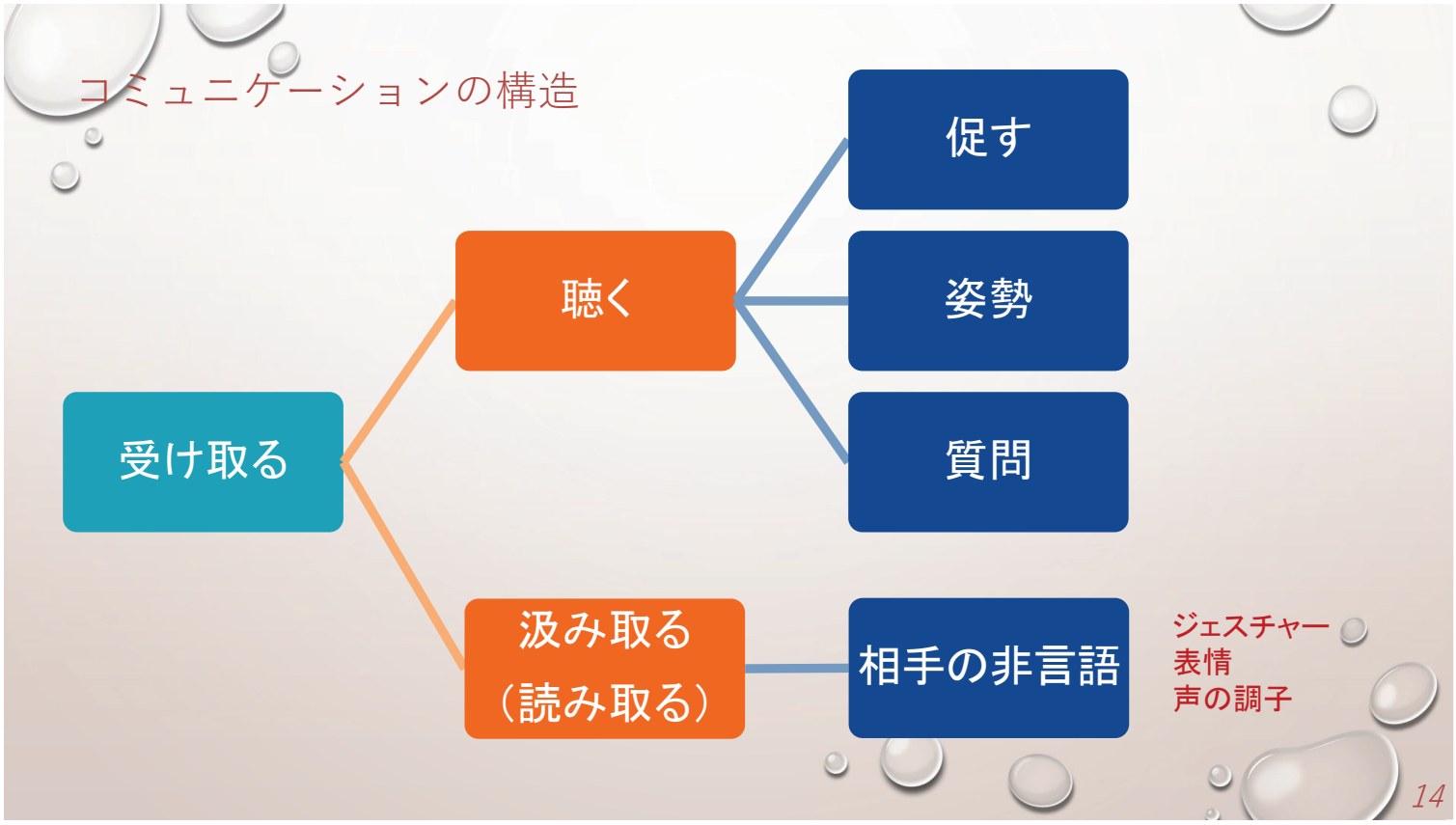


他人を理解する

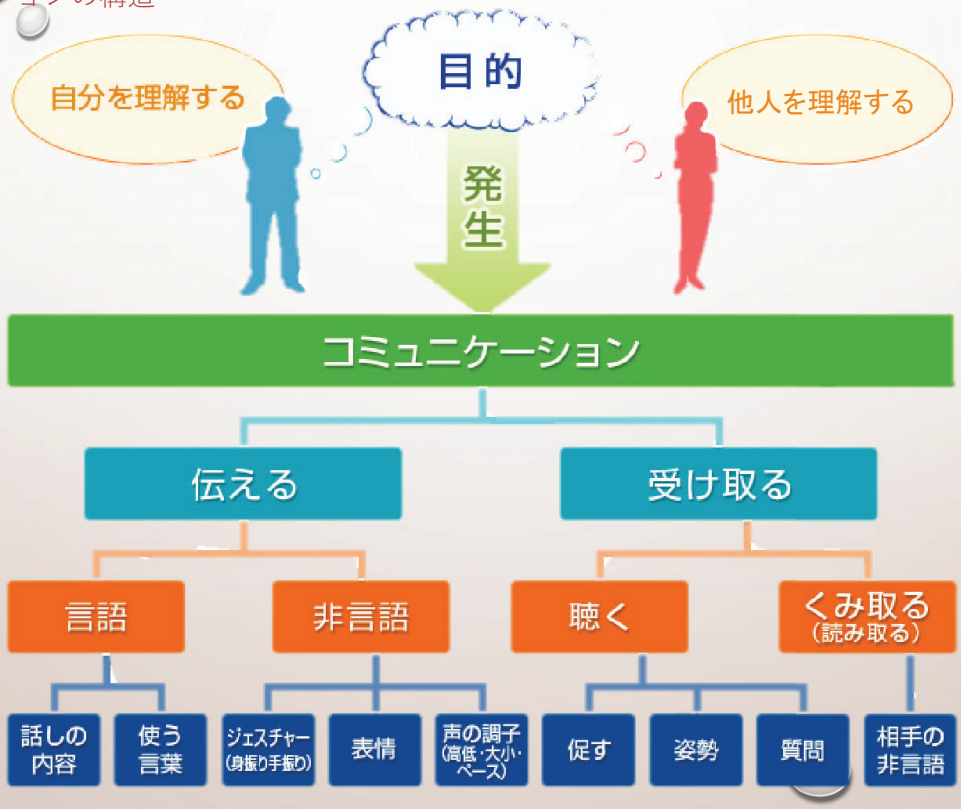
必ず相手がいる

12


コミュニケーションの構造
伝える
言語
話の内容
最も重要
使う言葉
非言語
ジェスチャー
身振り
手振り
表情
声の調子
高低
大小
ペース
13


コミュニケーションの構造
受け取る
聴く
促す
姿勢
質問
汲み取る
（読み取る）
相手の非言語
ジェスチャー
表情
声の調子
14

コミュニケーションの構造



15

私たちにコミュニケーションが生まれるのは、そこに目的がある

例えば、仕事上であれば、
- 部下に望む行動や結果を伝えるとき
- 交渉やプレゼンテーションで何かを実現するとき
- 面接で相手に信頼感を与えたいとき

プライベートであれば、
- 子どもの関心をもっと知りたいとき
- 誰かをデートに誘いたいとき
- PTAの役員をなんとか断りたいとき



そうして目的を持って発生したコミュニケーションは、
双方の役割（聴き手と受け手）によって行なわれる。

16

１－４．コミュニケーション『２つの原則』

（１）相手の反応が、あなたのコミュニケーションである

「あの人コミュニケーション力高いよね。」
「私、コミュニケーション苦手なんだ。」
「○○さんは、いつも話が噛み合わないな・・・。」



コミュニケーション力が高いのか
本当に苦手なのかを決める基準はない

コミュニケーション能力を
数値で測るのはとても難しい

あなたのコミュニケーションが良いかどうか
相手に伝わったか、伝わらなかったか

コミュニケーションをした結果、
相手がどう捉えたかでしかわからない

17

１－４．コミュニケーション『２つの原則』

（２）自分の言いたいことが、そのまま１００％伝わることはない

同じ言葉や出来事に対しても、
その意味することや捉え方が、人によってまったく異なる



自分は伝えたと思っていても、
相手がどう理解したか、あるいはどんな印象や感情を持ったか、
その本当のところはわからない

あなたが伝えたかったことが１００％として、
実際に相手に伝わったのは３０％かも知れないし、７０％かも知れない

それを限りなく１００％に近づけていくために、
コミュニケーション能力を高めたり、スキルアップしていく必要がある。

18

１－５．コミュニケーションの良し悪し

コミュニケーションの良し悪し　・・・　数値で測ることができない

「良いコミュニケーション」

「悪いコミュニケーション」

どうやって高めていくか

コミュニケーションの良し悪しを、簡単な２つの指標

（１）相手との信頼の度合い

（２）コミュニケーションスキル

19

コミュニケーションの良し悪し　簡単な２つの指標



20

言いたいことを、より正確に伝えるには「コミュニケーションスキル」が必要
何事もスキルが高いほど、その結果や精度が上がる。



「信頼の度合い」 が 「コミュニケーション」 と関係する

「脳の三位一体論」

私たちの最も原始的だと言われる脳の部分には、
命を守るために恐怖や危険を感じると反射的にそれを回避する働きがある。



私たちは目の前の相手が
自分の「敵（信用できない）」か「味方（信用できる）」かを無意識に見分ける。
敵であることを瞬時に見抜けなければ、命が危険だから
（参考『三つの脳の進化』ポール・D・マクリーン著）

21

例えば、
詐欺に騙されてしまう
信じていた人に裏切られてしまう

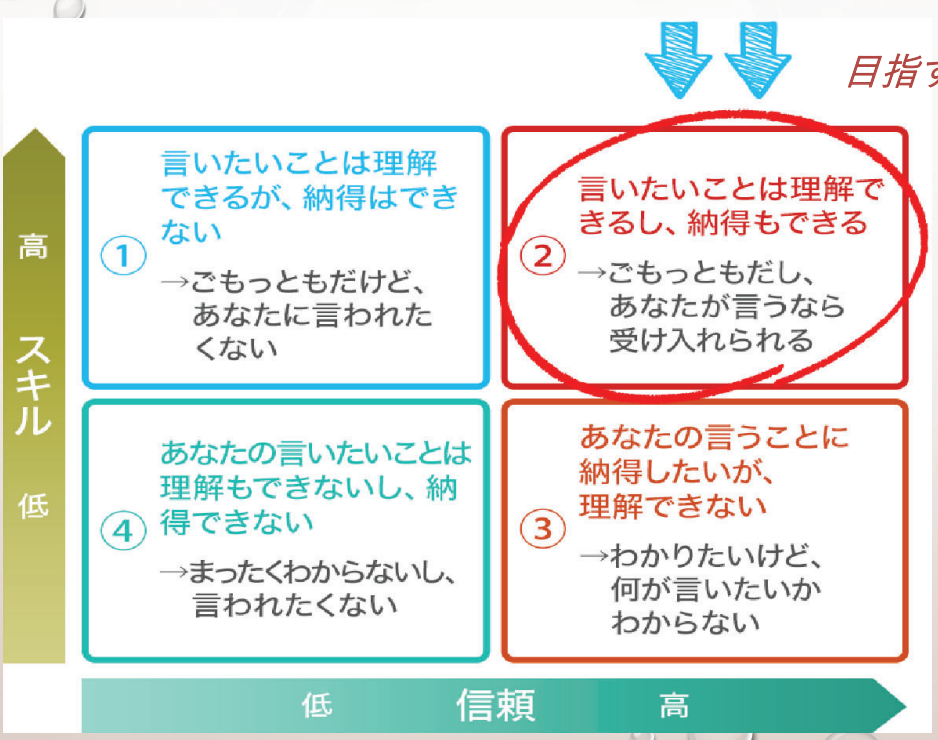
詐欺を働く側や裏切る人間は、
徹底して自分を「信頼」させる状況を作っている

私たちの無意識では
「何か違う。気をつけよう」
「この人に話したら、勝手に噂が広まってしまいそうだからやめておこう。」
「この人に相談するより、先にこの人に相談したほうがいいな。」

信頼の度合いに
よって調整している

お互いを理解し合うという、コミュニケーション本来の目的を果たすには、
「信頼」という土台が欠かせない

22



23

コミュニケーションスキルだけでなく、
信頼されるように
　誠意を持って、熱意を持って、
　相手に　話に引き入れる心構えで

相手の気持を常に考えながら

ただし、
　テクニックに溺れると
　　逆に　信頼を得られない

　イヤミに取られないように

24

2．コミュニケーション能力アップに必須の基本スキル

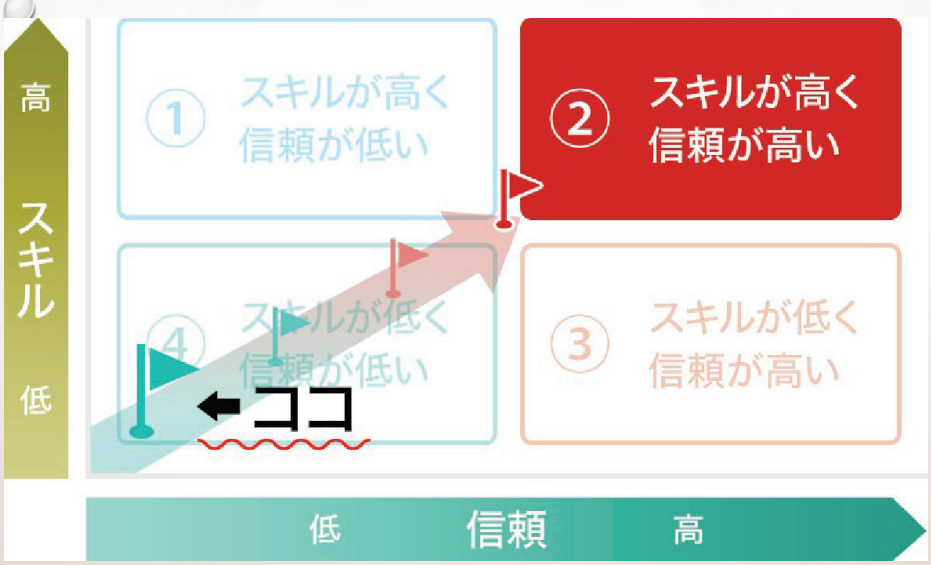
「コミュニケーション」：　範囲が広い
そのスキルも豊富

セールスに関わる人 ･･･　プレゼン、交渉、
アプローチやニーズ把握の質問法、
応酬話法　etc.

営　業 ･･･　営業トーク、プレゼン（提案）スキル　etc.

それぞれのスキルを磨いていくことも大事だが、
土台になる基本から

25



コミュニケーション力の基礎から
信頼度を高めるための基礎から

26

２－１．　信頼獲得の基本：ラポールスキル

ラポール（信頼関係）を築くための手法

相手に合わせていく

人は、似たもの・同じものに好感や安心感を持つ

今知り合ったばかりでも、
信頼関係がすでに築かれている状態を意識的に作り出していく

心理の働きにちゃんと則った手法。

短期間でぐっと心の距離を縮めてしまう、強力なスキル

27

ビジネスコミュニケーション」２つの鉄則

ビジネスを円滑にし、あなたを成功へ導くための考え方や土台とも言える大切な要素

コミュニケーションの場

- プレゼンテーション
- 交渉
- 育成や営業
- 接客

・・・

それぞれのシーンに特化した
スキルを磨く

しかし

正しい土台を身につけていなければ、高度なスキルを持っていても結果につながらない

ゴールが明確でなければ、そのコミュニケーションの方向性も定まらない

28

鉄則１：信頼関係を築く

判　　断　・・・　「信頼」に基づく

信頼関係　・・・　質の良いコミュニケーションの積み重ねによって築かれる

信頼関係を築くためのコミュニケーションが必要

29

鉄則２：Win-Winの結果に導く

スティーブン・R・コヴィー「７つの習慣」より

「人間関係の６つのパラダイム」（人間関係の規範になる考え方）

1．Win-Win：　自分も勝ち、相手も勝つ。
　それぞれの当事者が欲しい結果を得ること

2．Win-Lose：自分が勝ち、相手は負ける。
　相手を蹴落としてなんぼの世界

3．Lose-Win：自分が負けて相手が勝つ。
　相手が幸せになるならば、自分は常に踏み台でかまわない

4．Lose-Lose：相手が負けて自分も負ける。
　相手に勝たせるくらいなら足を引っ張って共倒れしたほうがマシ

5．Win：自分の勝ちだけを考える。
　自分が勝てば相手がどうなろうと知ったことではない

6．Win-Win または No Deal ：Win-Winの合意、または取引条件に至らなければ、取引しないことに合意する。（選ぶ姿勢）
　妥協するくらいなら白紙に戻す

30

鉄則２：Win-Winの結果に導く

スティーブン・R・コヴィー「７つの習慣」より

「人間関係の６つのパラダイム」（人間関係の規範になる考え方）

１．Win-Win：　自分も勝ち、相手も勝つ。

それぞれの当事者が欲しい結果を得ること

自分も相手もどちらも勝つこと。
つまりどちらにとってもメリットがある関係や結果になる。

31

２．Win-Lose：自分が勝ち、相手は負ける。

相手を蹴落としてなんぼの世界

交渉事において、
　相手の主張を否定する、
　自分の正当性を主張する、
などでは自分本位のコミュニケーションしかしない。

自分の主張が通れば、それは利益を生むが、一時的なもの
長いスパンで見れば相手は損をするのは明白で、
良好な関係は期待できない

32

3．Lose-Win： 自分が負けて相手が勝つ。

相手が幸せになるならば、自分は常に踏み台でかまわない

罪のない「お人よし」のようにも見えるが、必ずしも善良なわけではない。
他人に嫌われまいと、自分の正直な気持ちを押し隠し、
その場限りの無責任で安易な選択を行っている場合が多く、
そうした人が他者から信頼されたり、特に好かれたりすることは少ない。

特にWin-Loseの人から見れば、Lose-Winの人は単なる手段であり、
餌食に過ぎない。

33

2．Win-Lose： 自分が勝ち、相手は負ける。

相手を蹴落としてなんぼの世界

3．Lose-Win： 自分が負けて相手が勝つ。

相手が幸せになるならば、自分は常に踏み台でかまわない

Win-Lose　と　Lose-Win　は、相反する関係

ある一定の地位（経営者やマネージャー、あるいは親）にある人は、混乱して秩序が保てなくなってくると、思いやりのないWin-Loseになり、良心の呵責に耐えられなくなるとLose-Winに戻り、そしてまた怒りとともに、Win-Loseになる傾向がある。

力関係によって半ば強制的にLose-Winの選択を余儀なくされている人は、自分の立場が上になると、弱者に対しWin-Loseの態度で臨みがち。
「憂さを晴らす」「やられたからやり返す」という負のスパイラルに、自ら望んで飲み込まれてしまっている状態であり、こうした人間関係の連鎖が、仕事の成果や周囲に対しよい影響を与えることはまずない。

34

2．Win-Lose： 自分が勝ち、相手は負ける。

相手を蹴落としてなんぼの世界

3．Lose-Win： 自分が負けて相手が勝つ。

相手が幸せになるならば、自分は常に踏み台でかまわない



「Win-Win」の関係になるよう努力する。

どちらか一方が勝ち、一方が負けるといった関係ではなく、
協力や譲歩し合う



むしろ互いに利益が得られる

35

部下や同僚、ビジネスパートナー、取引先などビジネスの関係にある人たちと
最善の結果を生み出していくためには
協力関係を築いていくためには

「Win-Win」の関係
に導くためのコミュニケーションが必要

36

「ビジネスコミュニケーション」を円滑にする５つの法則

A.　類似性の法則

B.　返報性の法則

C.　ザイオンス効果（ザイオンス熟知性の法則）

D.　メラビアンの法則

E.　開放性の法則

37

A.　類似性の法則

「味方」　ｖｓ　「敵」

「同じ」　ｖｓ　「違う」

同じ　＝　似ている、褒める、賛同する、味方する　など

違う　＝　似ていない、叱る、否定する、敵対する　など

過去の経験に照らし合わせて

「人は自分と似たものに好感を持つ」　好き嫌い（味方か敵か）に大きく影響

※「似ている人」、「褒める人」、「賛同する人」、「味方する人」は味方と考える

38

B. 返報性の法則

人は好意を受けると、それに報いたくなる

人の好意で何かをもらったり、助けてもらったりすると、
人はそのもらったままの状態で居続けることに、居心地の悪さを感じる。
何かお返しをしなければ、という心理が働き、行動に移す。

相手が言いづらいことを話してくれた、大事なことを教えてくれた。
こうした時に、相手のその行為に対して少なからず恩や感謝の気持ちを感じるもの。

無料サンプルや無料相談、
スポーツジムや英会話スクールなどの体験など

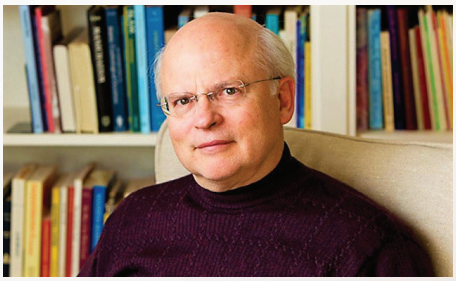
消費者側は、常に価値がわからないサービスや商品を購入することに不安を感じる。

- **気になっている商品を無料で使うことができた。**
- **こんなに親身にアドバイスを受けることができた。**

こうした体験や安心材料があれば、この人から（あるいはこの商品を）買ってみよう
という心理が働きやすくなります。

39

C. ザイオンス効果
（ザイオンス熟知性の法則）



接触回数が多いほど、その物や相手に好感を持ちやすい

10名の人物の顔写真を、それぞれ回数を変えて被験者に見せた
⇒ 多く見せられた顔写真の人物ほど、被験者の好感が高まった

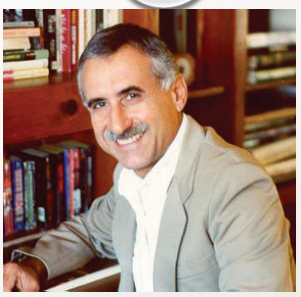
たった１度、長時間会うよりも、短い時間でも頻繁に会う方が好感を得やすい

定期的に訪問する
こまめにお礼状や季節のあいさつ状を送る ・・・接触回数をいかに高めて好感を高めるかを意識
担当者ニュースなどのチラシを配る

こうした工夫が安心感を与え、信頼を築く蓄積になる

40

D. メラビアンの法則（再出）

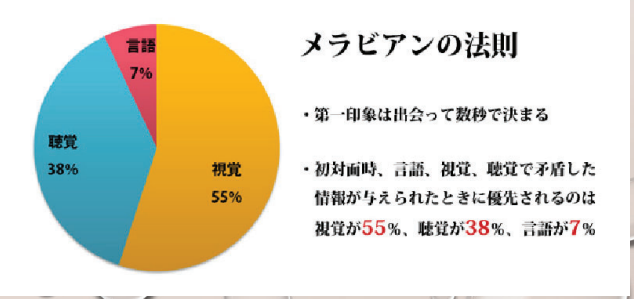


人は矛盾したメッセージを与えられた時に、
　発した言葉の内容よりも、視覚や聴覚情報からの情報を優先して受け取る

心理学者アルバート・メラビアン
　表情・しぐさなどの「視覚」、話し方「聴覚」、話の内容「言語」で、
　矛盾した情報を与えられたときに、人はどれを優先して受けとめ、話者
　の感情や態度を判断するかを実験

視覚が55%、聴覚が38%、言語が7%。つまり言語以外の情報である、
非言語からの情報が圧倒的に優先して伝わったということです。

目の前で、悲しい表情でうつむいた人が（視覚）、暗い口調で（話し方）、毎日が楽しい（話の内容）と言った場合に、聴き手は目の前の人は「悲しい」のだと判断する傾向が高く、時に言葉よりも大きなメッセージとなって相手に届く



41

D. メラビアンの法則（再出）2

●ニュースを読み上げるように、
　資料だけを見て、棒読みの話が続くプレゼンテーション

●落語家のように聴衆を向き、
　話に合わせた身振り手振り、抑揚のあるプレゼンテーション

後者を強く記憶に残す。

日頃ジェスチャーや話しの緩急といった「非言語」は
無意識になりがちな分、意識的に取り入れることで、
言語（話の内容）に、より説得力や具体性、印象を与える。

42

E.　開放性の法則

プライベートなど普段見せることのない一面を見せる

相手に親しみを感じる
相手への見方・印象も変わる

あえて自分のプライベートな一面、内面を開示する

「信頼関係がすでに築けている」
という状態を作り出す

コミュニケーションの中で、自己開示をし、距離感を縮める

自分の意外性あるエピソード、人間性を感じるエピソードを加えることで、
「この人の話を聴いてみよう」と、興味関心を持ってもらう

43

2－1－1．ミラーリング

ミラーリングとは、言葉のとおり「鏡合わせ」のように、相手の動作や姿勢、表情などの主に目に見える部分に合わせるスキル



44

相手があなたの正面で右足を組んで椅子に座っているのであれば、
あなたも鏡に映っているように左足を組みます。
相手が手を組んだら、あなたもさりげなく手を組んで相手に合わせます。
　表情を合わせることも大切なポイント

相手が真剣な表情になったら、あなたもその表情で対応し、
相手が笑顔で話しているなら、あなたも笑顔で話しを聴きましょう。
相手が腕を組んだらすかさず腕を組む。
　ミラーリングのポイントは、さりげなく、自然に行うこと。（猿マネ厳禁！）

ただし、
コーヒーカップを手にしたら、自分もカップを手に取る。
　こんな風に相手が不自然だと思うような猿マネでは、かえって不信感を持たせてしまう。
　さりげなく、その場の雰囲気や会話の中で自然に行うように。

2－1－2．ペーシング

ペーシングとは、
　声の大きさやトーン（高低）を合わせる
　話すスピードや呼吸などを合わせる
　　相手がゆっくりとした口調で話しているなら、あなたもゆっくりと会話する。
　　大きい声で挨拶されたら、あなたも大きな声で返す。

会話のペースに、こうしたミスマッチ
　小さい声で話す相手に対して、あなたが大きな声で話す
　ゆっくりした口調の相手に、あなたが早口で話す
　　威圧感や急かされる感じを受けてしまい、コミュニケーションが取りづらくなる

お互いが気分よくコミュニケーションする場を作るためには、
　相手のペースに合わせ、相手から安心感や信頼感を得ていくことが大切

「テンポが合う」「息が合う」関係に！！

2－2．相手の心を掴む基本の「聴く」スキル

話（会話）がどんどん弾むコミュニケーション

「聞く（聴く）」力　が必要　　「話し上手は聞き上手」

カウンセリングやコーチング、心理学の世界では

「傾聴」という

やたらカウンセラーが話してばかりいては、クライアントのことを知ることはできない

相手に心を傾けて話を聴き、相手に本音を話してもらう

聴くこと、聴く技術はコミュニケーションにおいてとても重要

そして傾聴することは、人と関わる基本姿勢

47

2－2－1．傾聴

次のような反応を示しながら、相手に話しやすい状況を作る

- うなずき・あいづちで相手の話を促す
- 相手の話を最後まで聴く（途中で遮らない）
- 体の向きや目線を合わせる
- 表情やジェスチャーなどを合わせる（ミラーリング）
- 共感を示して聴く

48

相手や相手の話を尊重すること。

- 気持ちや考えに共感（同意することではありません）を示すこと
- 相手の話したい気持ちを抑え込まない
- 自分と相手の考えが食い違っていたとしても、一旦は否定せずに聴くこと
- あいづちやうなずきを入れ、相手の話を真剣に聴いているというサインを出すこと

49

適度な反応

相手や相手の話を尊重

その後で、

考え方の食い違いについて話し合っていく。

傾聴の達人になるには、トレーニングが必要

50

2－3．わかりやすい！を目指す「伝える」スキル

ビジネスシーンでは「話のわかりやすさ」は必要不可欠

「何を」伝えるかも大事ですが、
「どのように」伝えるかによって、
「伝わる度合い」は大きく左右される

51

2－3－1．PREP法

「話の構成」・・・ 大事な要素

話の要素（情報）をどのような順番で伝えるかを明確化

PREP法 ・・・ 構成の「型」

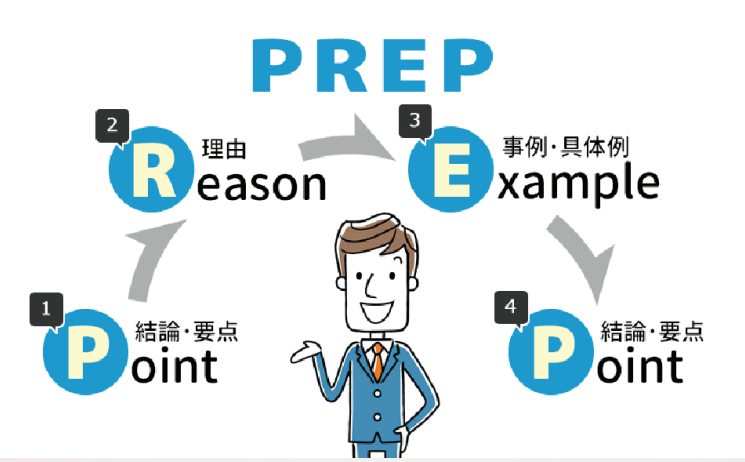
シンプルな構成

シンプルながらも、
- 「結論や提案」
- 「理由」
- 「事例（証拠）」

といった情報を押さえる

話に【説得力】

52



●PREP（プレップ）

P：Point →結論を述べる・要点を述べる「私の提案は●●です。」

R：Reason →理由を述べる「なぜなら、●●だからです。」

E：Example →事例・具体例を伝える「例えば、このような結果や実績が出ています。」

P：Point →再度、結論や要点を述べる「よって、私は●●を提案します。」

53

ビジネスシーン

「結論」や「目的」から話す

PREP法に沿って伝えていくと、無駄なくスムーズ

説得や提案だけではなく、例えば上司へ何かを「報告」するにも、

「●●の件のご報告です。」と目的を伝えてから、報告内容をつづける

PREP法は文章にも活用可能

口頭のやり取り、ビジネスメールなどにも有効

「この人の文面はわかりやすいな」という、プラスの印象・評価が得られる

54

3．コミュニケーション能力を磨く プラスα のスキル

コミュニケーション能力をさらに強化するための、ポイントになるスキル

3－1．相手の心理状態を読み取る「キャリブレーション」

NLP　・・・　Neuro Linguistic Programing（神経言語プログラミング）

キャリブレーション　・・・　「観察して気づく力」

キャリブレーションとは、心理学NLPの基本スキル
相手の非言語を観察すること

55

本音は顔に書いてある



アラン・ピーズ
バーバラ・ピーズ

私たちは言葉だけでなく、
「非言語」で多くのメッセージを発信している。
　　そのメッセージの影響力大（メラビアンの法則）

（人類言語学者のレイ・バードウィステルの研究）
「表情」だけでも、豊かにメッセージを発信している
人は１日に言葉を発する時間はわずか10～11分に過ぎず、
一つの文を話すのに、たった２.５秒しかかけていない。
一方、顔の表情は１日に25万回も認識している。
人が対面しながら会話する時、言葉が占める割合は35％に満たず、
残りの65％は言葉以外のコミュニケーション（非言語）に頼っている。

（参考『本音は顔に書いてある』アラン・ピーズ、バーバラ・ピーズ著）

56

具体的にキャリブレーション

- 目線の動き（眼球）
- 声のトーンや高低、リズム
- 表情（筋肉の動き）
- 呼吸の状態
- 仕草・姿勢・ジェスチャー

相手のこうした「非言語」を観察し、いつもとの違いに気づいたり、あるいは相手の心理状態を読み取ったり、推察していきます。

徹底して訓練していけば、
相手の心理状態が丸わかりになってしまうかもしれない

凄いスキル

57

キャリブレーションの例

同僚の呼吸が速く、緊張で硬いようだと気づいて、励ますこと。

相手の表情が納得していないようだと気づいて、疑問を解消すること。

旦那さんの言葉数が多いので、何か隠し事をしているのではと気づいて、探りを入れてみること。

相手が眉をひそめていることに気づいて、話題を変えること。

子どもの様子がいつもと違うと気づいて、何かあった？と声をかけてみること。

58

キャリブレーションスキルが上がると、
相手が言葉にしていない（できない）感情や心理状態を読み取れるようになる。

日常的に
「あの人、よく気づくよねー」
「気が利くね」
「〇〇さんにはお見通しだね」
などと言われることが多くなる。

コミュニケーションがレベルアップする。
信頼関係をぐっと深めることができる。

59

姿勢・動きの変化

- ■ 前のめりになる：乗り気、話の内容に興味を示している時
- ■ 後ろに仰け反る：話の内容に興味がない時
- ■ 口元や鼻など、顔まわりに手を触れる：
  自信のない発言をしている時、嘘をついている時
- ■ 腕を組む、体を丸める：ガード、守りの姿勢に入っている時

呼吸の変化

- ■ 呼吸が浅い：緊張している時
- ■ 呼吸が深い：リラックスしている時

表情の変化・目の動き

- ■ 顔が紅潮する：感情の高ぶり、高揚感を感じている時
- ■ 目線が上方をキョロキョロ動く：
  情報を探している、話を組み立てている時
- ■ 瞬きが増える：プレッシャーを感じている、隠し事をしている時

これには個人差がある。
ジェスチャーも国によって意味が異なる
あくまで参考

**非言語の反応が表すメッセージは、
誰もが同じではない。**

「こんな表情をしたら〇〇と思っているに違いない」と決めてかからず、日頃から観察力を磨くこと

その人の「反応の傾向」を知っておくことや、「普段との違い」に気づくことが大切

60

3－2．伝え方で人を動かす「Ｉメッセージ」

Ｉメッセージ

主語を「自分」にして相手へのメッセージを伝える方法

Youメッセージ

主語を「相手」にして相手へのメッセージを伝える方法

人に対して影響力のある立場や役割にある人は、

それだけで発する言葉に強い影響がプラスされる。

言葉を受け取る側の捉え方次第では、ものすごい圧力になってしまう。

相手を立てて、やる気を起こさせるのが「Ｉメッセージ」です。

61

仕事の締め切りオーバーをした部下に対して、改善するよう伝えるとき

Youメッセージ

■「なぜあなたは締め切りが守れないの？」

Ｉメッセージ

■「締め切りまでに終わらせる工夫ができると（私は）思うよ。」

62

Youメッセージ

否定的なことを伝えると、「相手に対して責められている感じ」を与えたり、「相手を決めつけた」伝え方になりやすい

さらに見えない圧力で、必要以上に萎縮させてしまう　萎縮させては、「改善して欲しい」というそもそもコミュニケーションの目的は達成されません。相手との関係性が深まらない。

Ｉメッセージ

あくまで「私はこう思っている、こうして欲しい」という自分の考えを伝えることになる

63

Youメッセージを Ｉメッセージで伝える例

（１）もっと他にいいアイディアはないの？

→あなたならもっと他にもいいアイディアが出せると（私は）思うよ。

（２）仕事が遅い！

→仕事をスピードアップしてくれると（私も）助かるよ。

（３） どうして失敗してしまったの？

→失敗するなんて、何があったのかと心配になったよ。

64

Ｉメッセージを使うことのメリットは、
あなたが部下に対して指示や指摘をするときなどにも発揮されます。

（1）のように、部下に対して「もっといいアイディアはないの？」と伝えたとします。
部下にしてみれば「自分のアイディアはダメだった」という、自分に対する否定的なメッセージとして受け取る可能性があります。

一方で「もっといいアイディアが出せると思う」と伝えると、部下はあなたが期待してくれている、というあなたの考えや思いを受け取ることになります。

言葉ひとつ、言い方ひとつで相手が受け取る印象が１８０度変わったり、
相手のモチベーションを左右することになります。

Ｉメッセージを使いこなしましょう

4．まとめ

・コミュニケーションって難しいな・・・。
・もっとコミュニケーションを磨きたい。
・そもそもコミュニケーションって何？

そう感じている方のために、
コミュニケーションの基本や大事なことを、
シンプルにまとめました。

コミュニケーション

「人に自分の考えや思いを伝えること、わかってもらうこと、人のことを理解すること。」

あなたが何かを実現しようとする時に、人を動かす大きな力です。

私たちは人生のほとんどを、人との関わりの中で過ごしています。

ですから、コミュニケーション能力を磨くことは、人生をもっと豊かにすることにつながります。

67

自分を成長させたいと思う人にとって、コミュニケーション能力は強力な武器になって、あなたの人生の選択肢を広げてくれることでしょう。

人とのコミュニケーションをとるさいに、

ちょっと意識をしてとっていくことが、

コミュニケーション能力を高めるコツです。

68

課題　自己紹介文の作成

初めて合う人とのコミュニケーションの第1歩は自己紹介です。

やみくもに自己紹介をしてもうまくいきません。

基本となる自己紹介を例文を書き出しておいて、それを覚えて、なめらかに話せるようにしておくと良いでしょう。

300字で約1分です。

何度か実際に話してみて、なめらかに話せるよう直しながら、練習し、覚えます。

録音、録画しながら話してみて、声の高低、大小、トーンなどを聞きやすいようにしましょう。

ベースとなる自己紹介文を覚えたら、そこに何を足したら、2分用の600字になるか考えてみましょう。

このPower Point教材は、以下のホームページを自由の構成し直したものが含まれております。

Life & Mind+
- 自分を高めて人生を120%楽しむ！ -

【速習】コミュニケーションとは？　効果的に能力アップする基本と厳選スキル６つ
2018.11.07（最終更新日 2018.11.21）
https://life-and-mind.com/communication-12510

必見！ビジネスコミュニケーション２つの鉄則と５つの法則
2016.07.27（最終更新日 2019.04.12）
https://life-and-mind.com/business-communication-1417

付録 2　ケーススタディ教材

【応用学習】
HRtechケーススタディ1

人材採用へのHRテック活用事例

学校法人 秋葉学園
千葉情報経理専門学校

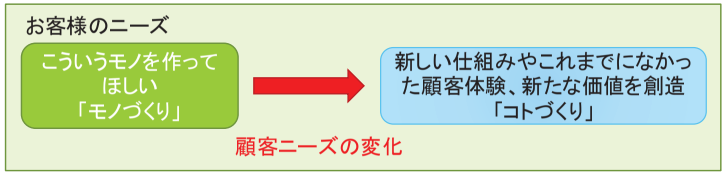
本講座の目的

- 企業が必要とする人材を採用するための留意点を知る。
- HRテックとは何かを知る。
- 人材の採用においてHRテックが活用できるようになる。

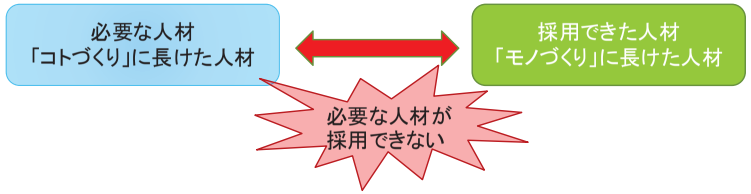
本日の予定

№	講義項目	講義内容	時間
1	導入 (eラーニング)	① ケースの説明 ② グループワークに必要な前提知識の説明 ③ グループワークで検討する内容の説明。	10分
2	グループワーク (座学)	① 採用したい人材を狙い通りに採用するには、どうすれば良いかを検討する。 ② グループ(5～6名)に分かれて討論を行い、グループとしての結論及び理由・根拠を導き出す。	50分
3	発表 (座学)	① 各グループがまとめた結論および理由・根拠を発表。 ② 各グループ発表への質疑応答。	15分
4	講師講評 (座学)	① グループワークの発表に対する講師からの講評。	15分

- 「千葉製作所」は、従業員3,500名、国内6箇所に工場を持つ家電メーカーである。
- 社会インフラを支えるメーカーとして、お客さまが抱えている課題に「モノづくり」でお応えすることで成長してきた会社である。
- ところが近年、お客さまのニーズは大きく様変わりした。「こういうモノをつくってほしい」というオーダーがほとんどなくなったし、ハードウェアだけの需要自体かなり減ってきた。
- 今、求められているのは、新しい仕組みやこれまでになかった顧客体験、新たな価値を創造する「コトづくり」に変わってきた。



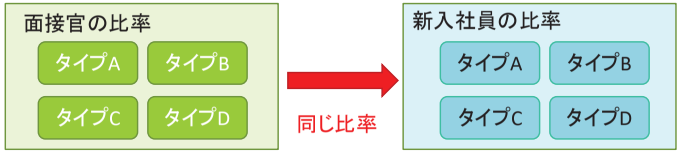
- 大手製造メーカーである「千葉製作所」では、必要とされるタイプの人材を十分に確保できない状況が続いている。
- お客様が抱える課題に「モノづくり」で応えてきた歴史から、課題解決型の思考を得意とする社員が多い。
- 近年は、お客様のニーズが様変わりし、新しい仕組みやこれまでになかった顧客体験、新たな価値を創造する「コトづくり」が求められている。
- 必要なのは「コトづくり」に長けた人材であるが、実際に採用できる人材は「モノづくり」が得意な人材であるというミスマッチが発生し、必要な人材が採用できないことが課題になっている。



ただでさえ学生数が減っているなか、ここ数年、必要とされているタイプの「モノづくり」よりも「コトづくり」に長けた人材が確保できない状態が続いている。

必要な人材である「コトづくり」に長けた人材を採用するために、何が必要かをケーススタディを通して考える。

- なぜコトづくりを得意とする人材を確保できないのか。それを明らかにするための手がかりは、もしかしたら現役社員による現行の採用方法にあるのかもしれない。
- 毎年、新卒採用では、社内で優秀と評価されている社員に面接官になってもらっている。
- HRテックを使った現状分析を試み、彼ら面接官自身の人材タイプを「じっくり思考型」「積極行動型」など4つに分類してみた。
- その結果、面接官の人材タイプの比率とほぼ同一の割合で、新人を採っていたことがわかった。結局のところ、大多数を占める「モノづくり」が得意な現役社員と同じタイプの人ばかり採用していた。
- このままだと、会社の体質は永久に変わるはずがない。強い危機感を覚えた。



- 2017年卒の新卒技術系採用から、積極性や創造性に優れた人材をより多く確保できるよう選考方針を一新した。
- それまで全社員の5%程度しかいなかったタイプAの人材を、新卒採用では15%確保するといった具体的な数値目標も設定した。
- 面接での質問も、通り一遍な内容ではなく、「コトづくり」が得意かどうかを確かめる具体的なものに限定した。
- 面接官になってもらう社員を集めて事前にワークショップも行い、考え方を徹底して採用に臨んだ。

- 2017年卒の新卒技術系採用にHRテックを活用し、選考方法を一新した結果、人材タイプ別の必要な人数を、計画通りに採用することに成功した。
- 「千葉製作所」の2017年度の新卒技術系採用は、全社で50名を予定していた。
- 2017年度の、4つの人材タイプ別の採用計画および採用実績は、表のとおりである。

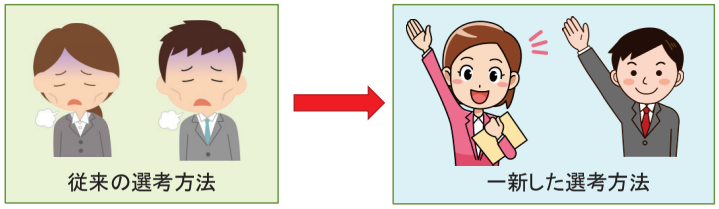
人材タイプ	採用計画	採用実績
じっくり思考型	5人	6人
積極行動型	10人	10人
モノづくり型	20人	18人
コトづくり型	15人	16人

- 従来は、採用が困難であった「コトづくり型」を含めて、ほぼ計画通りの採用実績となった。

面接官の人材タイプ別比率を採用予定の人材タイプ別比率に合わせることは困難である。

前ページのスライドのようなHRテックを活用した選考方法の一新により、計画通りの採用ができるようになった。

- 2017年度に選考方針を一新した結果、新人(内定者)の人材タイプのウェイトがガラッと変わった。
- 「千葉製作所」の入社式というと例年おとなしめで、社長が新入社員歓迎スピーチのあとに質問を求めても、ほとんど手が挙がることはなかった。
- ところが2017年度入社式では、多数の新入社員から手が挙がり、収拾がつかなくなるほどになった。
- 幹部の間では「今年の新人は一体どうしたんだ？」「何があったんだ？」とかなり話題になったそうで、後で調べてみたらその質問した者の大半が、一新した選考方法で採用した面々だったことがわかった。



HRテックとは

- HRテック(Human Resource Technology)とは、人材(Human Resource)の採用や育成に、データや技術(Technology)を活用することである。
- 日本で古くから用いられてきた、優秀な社員が面接官として新入社員を面接する手法は、無意識の間に採用する人材に偏りを生んでいる可能性がある。
- データや技術を活用することで、企業が必要とする人材を確保できるような採用活動を行うことや、採用した人材の特性に応じた適切な人材育成に繋げることが必要である。
- 参考サイト
  - HRテクノロジー（HR Tech、HRテック）活用法
    https://jinjibu.jp/hrt/lecture/case/
  - 日立製作所の新卒採用における人財アナリティクス
    https://jinjibu.jp/hrt/article/detl/1550/
  - AI・VR・アナリティクス…… テクノロジーが採用活動を変革する！
    https://jinjibu.jp/hr-conference/report/r201711/report.php?sid=1166

少子高齢化に伴い労働生産年齢人口は減少の一途をたどっている日本で、優秀な人材、企業が求める人材を如何に確保するかは大きな課題となっている。

HRテックは、従来の日本で行われていた感覚による人材管理ではなく、定量的・具体的な データに基づいた人材戦略や組織の運営を行うことで、効果的な人材の採用や効率的な人材の育成を行うことである。

企業で働く人のことを、一般的な「人材」ではなく、しばしば「人財」と表現する。
正式な用語ではなく、あくまで俗称であるが、
- 「人材」は、これから成長することが期待できる人のこと、
- 「人財」は、「たから」のような人、すなわち企業にとって必要不可欠な人を指す。

HRテックは、テクノロジーを活用することで、「人材」を「人財」に育てる活動や、「人財」を採用する活動と言える。

人材採用の留意点

- 組織の事業戦略に則って、必要な人材像を予め明確にする必要がある。
- 面接官は、自分の好き嫌いで採用するのではなく、組織にとって有益な人材、事業戦略上必要な人材を見極める必要がある。
- 面接での質問は、一般的な質問だけでは事前に用意した答えしか聞けないため、受験者の本質を知ることが難しい。
- 受験者によって質問する内容を変えると、ハラスメントと解釈されるような質問をしてしまうリスクがある。
- 面接時の不用意な質問を避けるためには、受験者の本質を知ることができるような具体的な質問を、事前に定めておく必要がある。
- 面接での質問で配慮するべき事項を、厚生労働省が公正な採用選考の基本として提示している。
  https://www.mhlw.go.jp/www2/topics/topics/saiyo/saiyo1.htm

公正で、リスクの少ない面接を行うためには、事前に面接項目を準備しておくことが必要である。

受験者の本質を出すための圧迫面接のような手法は、現代では御法度である。

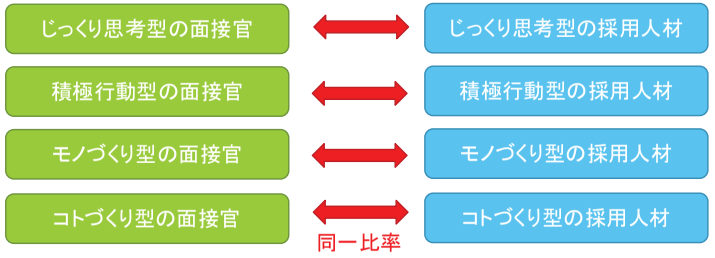
安全な定型化した質問で、如何に受験者の本質を引き出すかが、面接官には求められる。

厚生労働省により、「本人に責任のない事項」や「個人の自由であるべき事項」などに、就職差別に繋がる恐れのあることについては、面接や応募書類での質問が不適切とされている。

面接時に、不用意に問題となるような質問をしないためには、事前に質問項目を定型化しておく必要がある。

面接官の採用する人材の傾向

- HRテックを使った採用に関する現状分析を行った結果、面接官の裁量に任せて、一般的な質問だけを行った場合、採用したい人材ではなく、無意識のうちに面接官は自分と似たタイプの人材を採用していることがわかった。
- 人材を4つのタイプに分類して、面接官と採用した人材をそれぞれHRテックにより分析した結果、面接官の人材タイプ別の比率と、採用した人材のタイプ別の比率は、ほぼ同一の比率であった。



面接官は、採用するべき人材を選んでいるつもりになっていても、無意識の間に自分に似た人材を採用していることが、HRテックによって見えてきた。

HRテックを活用することで、人間が無意識にしている行動を見える化することができる。

人材採用の傾向

- 面接官を事前にトレーニングすることにより、面接官と同じタイプの人材を採用する傾向は、ある程度回避できる。
- 面接官は、会社が採用したい人材像だけを知っているよりも、会社の理念やロードマップを理解している方が、より会社の欲しい人材を採用する傾向がある。
- 定性的な目標よりも、定量的な目標を設定する方が、目標の達成される可能性が高い。
- 面接での質問は、一般論の質問よりも、具体的な質問の方が、受験者の特性が表面化する。
- 採用したいタイプによって、適切な質問は異なる。

定性的：数字など誰が見ても同じ認識、評価ができるものではなく、その事項、
　　事象に対する内面的、性質的、抽象的なものに着目し表現すること。

定量的：数字など誰が見ても同じ認識、評価ができるもので表現すること。

グループワーク 50分

- HRテックを活用した人材の採用について、グループで検討する。
- 課題は、課題1から課題3までの3問である。
- グループワークで検討した結果は、ワークシートに記載する。
- 検討結果をワークシートに記載する時間、発表用のワークシートに検討結果を入力する時間を含めて、グループワークの制限時間内に完了させること。

1グループの人数や、グループ分けの方法については、その時の状況に応じて、
臨機応変に講師が指示する。

目安として、1グループあたり5人前後。

グループワークの発表時間が全体で15分間であることから、1グループあたり5分
の発表時間を想定した場合、3グループ程度に分かれることが目安となる。

課題1

- HRテックを活用することで、計画通りの採用実績を出すことができた。
- HRテックを活用せず、面接官の裁量に任せて一般的な質問だけを行う従来型の面接を行った場合、4つの人材タイプごとの採用人数は何人になったと推測されるか。

人材タイプ	面接官比率	採用 計画人数	HRテック活用 採用 実績人数	従来型面接 採用 推測人数
じっくり思考型	30%	5人	6人	(　　)人
積極行動型	30%	10人	10人	(　　)人
モノづくり型	40%	20人	18人	(　　)人
コトづくり型	0%	15人	16人	(　　)人
合計	100%	50人	50人	50人

学校法人秋葉学園　千葉情報経理専門学校　15

面接官の人材タイプ別比率と、採用する新入社員の人材タイプ別比率は、ほぼ同一となる。

課題2

- 面接官の裁量に任せて一般的な質問だけを行い、50人の新入社員の採用を行う方法の問題点として考えられることは何か。

面接官の裁量に任せて一般的な質問だけで採用を行う場合の問題点

学校法人秋葉学園　千葉情報経理専門学校　16

面接官の人材タイプ別比率と、会社が必要とする人材のタイプ別別比率が異なる場合に、必要な人材が採用されない。

課題3

- 会社が必要とする人材を、適切に採用するために、どのような対策が面接の際に必要となるか考えなさい。
- 面接で実施する対策のうち、HRテックが活用できるものについて、どのようにHRテックを活用するか考えなさい。

面接の際に必要となる対策	HRテックの活用方法

【応用学習】
HRtechケーススタディ1

人材採用へのHRテック活用事例
ワークシート

学校法人 秋葉学園
千葉情報経理専門学校

グループワーク 50分

- HRテックを活用した人材の採用について、グループで検討する。
- 課題は、課題1から課題3までの3問である。
- グループワークで検討した結果は、ワークシートに記載する。
- 検討結果をワークシートに記載する時間、発表用のワークシートに検討結果を入力する時間を含めて、グループワークの制限時間内に完了させること。

課題1

- HRテックを活用することで、計画通りの採用実績を出すことができた。
- HRテックを活用せず、面接官の裁量に任せて一般的な質問だけを行う従来型の面接を行った場合、4つの人材タイプごとの採用人数は何人になったと推測されるか。

人材タイプ	面接官比率	採用 計画人数	HRテック活用 採用 実績人数	従来型面接 採用 推測人数
じっくり思考型	30%	5人	6人	(　　)人
積極行動型	30%	10人	10人	(　　)人
モノづくり型	40%	20人	18人	(　　)人
コトづくり型	0%	15人	16人	(　　)人
合計	100%	50人	50人	50人

課題2

- 面接官の裁量に任せて一般的な質問だけを行い、50人の新入社員の採用を行う方法の問題点として考えられることは何か。

面接官の裁量に任せて一般的な質問だけで採用を行う場合の問題点

課題3

- 会社が必要とする人材を、適切に採用するために、どのような対策が面接の際に必要となるか考えなさい。
- 面接で実施する対策のうち、HRテックが活用できるものについて、どのようにHRテックを活用するか考えなさい。

面接の際に必要となる対策	HRテックの活用方法

【応用学習】
HRtechケーススタディ1

人材採用へのHRテック活用事例
解答例

学校法人 秋葉学園
千葉情報経理専門学校

グループワーク 50分

- HRテックを活用した人材の採用について、グループで検討する。
- 課題は、課題1から課題3までの3問である。
- グループワークで検討した結果は、ワークシートに記載する。
- 検討結果をワークシートに記載する時間、発表用のワークシートに検討結果を入力する時間を含めて、グループワークの制限時間内に完了させること。

1グループの人数や、グループ分けの方法については、その時の状況に応じて、臨機応変に講師が指示する。

目安として、1グループあたり5人前後。

グループワークの発表時間が全体で15分間であることから、1グループあたり5分の発表時間を想定した場合、3グループ程度に分かれることが目安となる。

課題1

- HRテックを活用することで、計画通りの採用実績を出すことができた。
- HRテックを活用せず、面接官の裁量に任せて一般的な質問だけを行う従来型の面接を行った場合、4つの人材タイプごとの採用人数は何人になったと推測されるか。

人材タイプ	面接官比率	採用 計画人数	HRテック活用 採用 実績人数	従来型面接 採用 推測人数
じっくり思考型	30%	5人	6人	(15)人
積極行動型	30%	10人	10人	(15)人
モノづくり型	40%	20人	18人	(20)人
コトづくり型	0%	15人	16人	(0)人
合計	100%	50人	50人	50人

課題1

- 面接官の裁量に任せて一般的な質問だけを行う従来型の面接を行った場合は、50人の新入社員人材タイプ別の比率は、面接官の人材タイプ別の比率と同一となる。

人材タイプ	面接官比率	計算式	従来型面接 採用 推測人数
じっくり思考型	30%	50人　×　30%	15人
積極行動型	30%	50人　×　30%	15人
モノづくり型	40%	50人　×　40%	20人
コトづくり型	0%	50人　×　0%	0人
合計	100%		50人

面接官の人材タイプ別比率と、採用する新入社員の人材タイプ別比率は、ほぼ同一となる。

したがって、従来型面接採用の人材タイプ別採用推測人数は、次の式で求めることができる。

人材タイプ別採用推測人数　＝
合計採用人数(50人）　×　面接官の人材タイプ別比率

従来型の面接を行った場合には、採用計画とは全く異なる採用実績になってしまうと推測される。

課題2

- 面接官の裁量に任せて一般的な質問だけを行い、50人の新入社員の採用を行う方法の問題点として考えられることは何か。

面接官の裁量に任せて一般的な質問だけで採用を行う場合の問題点
採用される新入社員の人材タイプ別比率が、面接官の人材タイプ別比率と同等になり、必要な人材が採用できない。

面接官の裁量に任せて一般的な質問だけを行う従来型の面接を行った場合には、ケーススタディのスライド6に記載されている、次の問題が発生する。

- HRテックを使った現状分析を試み、彼ら面接官自身の人材タイプを「じっくり思考型」「積極行動型」など4つに分類してみた。
- その結果、面接官の人材タイプの比率とほぼ同一の割合で、新人を採っていたことがわかった。結局のところ、大多数を占める「モノづくり」が得意な現役社員と同じタイプの人ばかり採用していた。
- このままだと、会社の体質は永久に変わるはずがない。強い危機感を覚えた。

課題3

- 会社が必要とする人材を、適切に採用するために、どのような対策が面接の際に必要となるか考えなさい。
- 面接で実施する対策のうち、HRテックが活用できるものについて、どのようにHRテックを活用するか考えなさい。

面接の際に必要となる対策	HRテックの活用方法
面接官に、事前にトレーニングを行い、会社が採用したい人材像を明確にする。	業績を上げている人の傾向分析にHRテックを活用する。
面接官に対して、経営理念やロードマップを理解するための研修を実施する。	面接官の経営理念の理解度と採用する人材の相関分析にHRテックを活用する。
どのような人材が、どれだけ必要かを定量的に目標設定する。	余剰であったり不足している人材タイプの分析にHRテックを活用する。
受験者の本質を知ることができる、具体的な質問を行う。	どのような質問が受験者の本質を知ることが出来るかの分析にHRテックを活用する。
面接での質問を、採用したい人材タイプに応じて変更する。	採用したい人材タイプの特性が把握できる質問の分析にHRテックを活用する。

ケーススタディの次のスライドを参考に解答する。

スライド番号11：人材採用の留意点

スライド番号13：人材採用の傾向

【応用学習】
HRtechケーススタディ2
受講者用教材

専門技術を持つプロフェッショナルにスポットで仕事を依頼するHRテック活用事例

学校法人 秋葉学園
千葉情報経理専門学校

本講座の目的

- 業務を遂行するための人材確保の方法と留意点を知る。
- クラウドソーシングとは何かを知る。
- 仕事を依頼する方法として、クラウドソーシングを活用できるようになる。

本日の予定

№	講義項目	講義内容	時間
1	導入 (eラーニング)	① ケースの説明 ② グループワークに必要な前提知識の説明 ③ グループワークで検討する内容の説明。	10分
2	グループワーク (座学)	① クラウドソーシングを、どのようなケース活用すれば良いかを検討する。 ② グループ(5～6名)に分かれて討論を行い、グループとしての結論及び理由・根拠を導き出す。	50分
3	発表 (座学)	① 各グループがまとめた結論および理由・根拠を発表。 ② 各グループ発表への質疑応答。	15分
4	講師講評 (座学)	① グループワークの発表に対する講師からの講評。	15分

学校法人秋葉学園　千葉情報経理専門学校　3

- 「秋葉メディア」はWebメディアの運営をしている中堅企業で、具体的には転職に困っている人の悩みを解決するサイトを運営している。
- SEOで検索順位を一番に上げられる力を持つ会社を目指していて、自社メディアの運営で得たノウハウなどを他の企業様にシェアするコンサルティング事業も行っている。
- 会社での業務は、文章のライティング業務、校閲業務や校正業務、デザイン、フロントエンドからサーバサイドのバックエンドに関わる開発業務まで、専門性が求められる業務が多い。



学校法人秋葉学園　千葉情報経理専門学校　4

Web制作会社では、ホームページを作る技術者だけがいればよいわけではなく、それぞれが専門性の高い、様々な分野の人材が必要である。

・文章のライティング
Webサイトを閲覧した人が、興味を持ってくれるような文章を書くだけでなく、Googleなどの検索エンジンが有用なサイトであると認識するような文章を書く技術が必要である。

・校閲
文章に書いてあることが事実であり、文章を読む人に伝えて良い内容かどうかを確認すること。

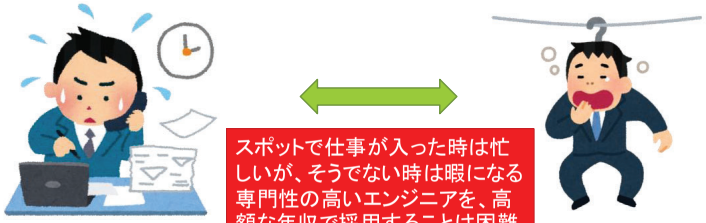
・校正
文章に誤字や文法上の誤りがないかを確認すること。

・デザイン
ホームページのレイアウトや色など、見た目の部分を制作すること。

・フロントエンド
クライアントが直接利用するブラウザのこと。ブラウザ上で動作するHTML/CSSやJavaScriptの開発者をフロントエンドエンジニアと呼ぶ。

・バックエンド
クライアントから見えない部分のこと。一般にWebサーバやデータベースサーバなどの環境を指す。

- 「秋葉メディア」では、スポットで発生する専門性の高い業務の依頼があった場合に、業務をこなせる人材が用意できないために、せっかくの仕事が受注できないという課題が発生している。
- スポットで発生する業務のために、年収800万円以上のエンジニアを直接雇用することは、人材の有効活用の観点から難しい。
- 年収800万円以上の条件を提示してエンジニアの求人を出しても、どの会社も人手不足で求人を出しており、著名な企業や大企業だけに応募が集中し、中小企業への応募は非常に少ないため、必要な技術を持つエンジニアを採用することは難しい。



スポットで発生する業務のために直接雇用で人材を確保すると、雇用した人材に適切な業務がない状態の時に、人材を有効に活用できない。

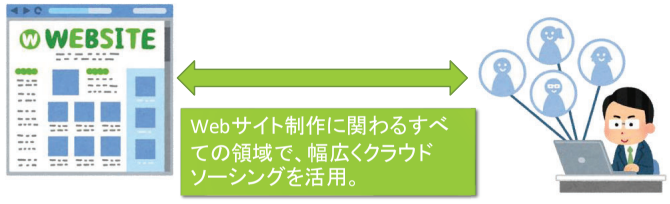
好景気で求人が多い状況の場合、安定して高収入が期待できるような古くからある大企業に応募が集中し、中小企業やベンチャー企業への応募は極端に少なくなる傾向がある。

- スポットで発生する専門性の高い業務をこなせる人材が用意できないとう課題を解決する方法を検討した結果、クラウドソーシングを活用することにした。
- 最初は、すぐに人材が見つかるのか、人材が見つかっても仕事の品質に問題はないのかを懸念し、失敗しても社員でリカバリ可能な業務で、クラウドワーカーを募集してみた。
- 募集してみたのはWebデザインの業務であったが、クラウドワーカーを募集してみると、想定よりも遥かに迅速にクラウドワーカーが見つかった。
- クラウドワーカーの仕事の品質は人材によって差があるものの、仕事を依頼する際にきちんと要望を伝え、コストダウンだけを考えずに適切な報酬を提示した上でお互いが納得できる条件で仕事を依頼することで、十分な品質の業務ができる人材に業務を依頼できることがわかった。



クラウドソーシングは、仕事を依頼したい企業と、仕事を探している人材(クラウドワーカー)を、インターネット上でマッチングすることで、仕事を依頼する形態のひとつである。

- 実際にクラウドソーシングを利用するようになり、クラウドワーカーには、非常に高い専門的な技術を持ち、定期的に仕事をしていただける方が多数いらっしゃることがわかった。
- スポットで発生する業務のために、年収800万円以上のエンジニアを直接雇用することは困難であるが、年収800万円以上のエンジニアに相当する技術を持ったクラウドワーカーに仕事をしてもらうことで、従来は受注できなかった仕事を受注できるようになり、会社の業績にも大きく貢献している。
- 現在は、文章のライティング業務、校閲業務や校正業務、デザイン、フロントエンドからサーバサイドのバックエンドに関わる開発業務まで、Webサイト制作に関わるすべての領域で、幅広くクラウドソーシングを活用している。



中小企業は、人が集めづらいという課題が常にある。
クラウドソーシングを利用することで、ありとあらゆるプロフェッショナルの方に声をかけて、双方のタイミングが良いときだけ仕事を依頼できるので、非常に有用なサービスであると感じている。

- 社員が難易度の高いコアコンピタンスに直結する業務に集中できるように、必ずしも社員が実施する必要のない業務は、クラウドソーシングを利用するようにして、効果的な人材の活用を行うようにした。
- 難易度の高い業務でも、コアコンピタンスに直結しない業務は、積極的にクラウドソーシングを活用することで、社員の負担を軽減している。
- ルーティンワーク的な業務は、長期に渡る業務はパートやアルバイトに依頼し、スポット的な業務はクラウドソーシングを利用するように使い分けている。

コアコンピタンス：企業の中核となる強味のことである。
他社には真似のできない自社ならではの価値である。
コアコンピタンスが外部に流出しないように、注意が必要である。

- クラウドソーシングを利用する場合、業務を依頼したクラウドワーカーが、希望した内容の業務を、希望した品質で提供できない場合がある。
- クラウドワーカーの仕事の品質は、業務が終わってみないとわからないことも多く、その場合は、社内で業務をやり直したり、改めて別のクラウドワーカーに業務の再依頼をすることが必要になり、コストが二重で必要になったり、作業が遅延する問題がある。
- 「秋葉メディア」では、質の高いクラウドワーカーと長期に渡って良好な関係を構築することで、クラウドワーカーの品質に伴うトラブルを減少させている。
  - 「ワーカー様と弊社の関係は50:50です」と宣言し、「何でも遠慮なくおっしゃってください、自分たちも遠慮なく言います」という前提で、腹を割って話せる関係でいることを大切にしている。
  - 自分達の理念や、どういう状況になったらゴールなのかを伝え、それを手伝ってくれる方にお願いするという過程を入れることで、クラウドワーカーに想いが伝わりやすくなった。
  - チャットやメールのやり取りで終わらせないで、必ず１回は音声でやり取りすることを意識している。文面だけではなく声でつながると、かなり成果のレベルが上がってくる。

学校法人秋葉学園　千葉情報経理専門学校　9

お金の話は切り出しにくい場合が多いが、優秀なクラウドワーカーに対しては、単価のアップなどの話しも積極的に受け入れるようにしている。

人材を直接雇用する場合の留意点

- スポットで発生するような業務を担当する場合、業務が発生していない時でも人件費が発生する。
- 同様の業務が同時に複数発生した場合に、業務を同時並行で進めることが難しい。
- 新卒やスキルの低い人を採用して育てるには、長い時間と多額の費用がかかる。
- スキルの高い経験者を採用するには高い人件費がかかり、採用までに長い時間がかかる場合が多い。
- 新卒採用や転職向けの紹介サイト、紹介エージェントを利用した場合、採用までに多額の費用が発生する。
- 採用した本人の人件費以外に、福利厚生費や間接労働者(事務職員や管理部門)の人件費、消耗品費や機材費用、採用した人を教育する費用などが必要であり、一般に会社として負担するコストは、人件費以外にも人件費とほぼ同等の金額が必要であると考える。

学校法人秋葉学園　千葉情報経理専門学校　10

現在の売り手市場の就職市場では、能力の高い求職者は引く手数多であり、大企業で高い所得が提示できる場合でもない限り、迅速に人材を見つけることは困難である。

中小企業やベンチャー企業が求めている人材を直接雇用で採用するのは、高い所得金額を提示しても厳しい場合が多い。

業務を外部に委託する場合の留意点

- 企業に対して外部委託する場合は、その業務だけを見た場合には社内で業務を実施するよりもコストが高くなる。
- 個人に対して外部委託する場合は、コストは安くなる場合が多いが、成果が個人のスキルに依存するため、必ずしも求めた成果が得られない場合がある。
- スポットで業務を委託した場合、業務内容の指示だけでは、委託した会社の理念や熱量が伝わらない場合がある。
- 業務委託する内容と支払う対価の適切な対応が経験的にわかるまで、必要以上に高い費用になったり、安い費用を提示した場合は委託先が見つからないような場合がある。
- 企業に対して外部委託する場合は、委託先を見つけるために時間がかかり、スピーディーな対応が難しい場合が多い。
- 作業にかかった時間ではなく、成果物に対しての報酬となる場合が多い。

企業に対して委託する場合には多額の費用がかかる。

人材派遣会社を利用した場合、派遣労働者が受け取る人件費は直接雇用の労働者よりも低い場合が多いが、派遣先企業が派遣会社に支払っている対価は、直接雇用の労働者よりも高い場合が多い。

企業に対して外部委託する場合は、業務可能な委託先を見つけることに時間がかかることに加えて、業務内容の説明、契約書の作成、契約の締結などの処理が業務の実施前に必要であり、業務処理を開始するまでに多くの時間がかかる。

クラウドソーシングを利用した場合は、業務内容が明確で、適切な単価が提示できれば、スピーディに業務処理が開始できる場合が多い。

クラウドソーシングを含めて、個人に業務を委託した場合は、業務処理の品質の上限は個人の能力の上限になるため、品質が不足していた場合に業務の完遂が担保されない。

クラウドソーシングとは

- 「クラウドソーシング」とはインターネット上で企業が不特定多数の群衆に業務を発注（アウトソーシング）する比較的新しい業務形態である。
- クラウドは、「Cloud：雲(インターネットを指す)」ではなく「Crowd：群衆」の意味で用いられる。
- 「Crowd：群衆」と「Sourcing：業務委託」を合わせた造語が「Crowd Sourcing」である。
- 業務を委託する側と委託される側との繋がりは、マッチングサイトが利用されることが多い。
- 業務を依頼する側がマッチングサイトで依頼する業務の内容を提示し業務を依頼されたい側が応募する場合と、業務を依頼されたい側がマッチングサイトに対応できる業務内容などの自己紹介を提示し自己紹介を見た企業が業務を依頼する場合がある。

従来、企業は専門性を持った人材を雇用することによって、ビジネスや研究開発における優位性を担保してきた。

しかし一方で、人材の確保が困難であることやコストがかかるというデメリットもあった。

これを解決する方法として、業務を切り出し外部に委託するアウトソーシングという考え方が広がったが、コスト面やスキルのミスマッチが起こりやすいという課題があった。

クラウドソーシングは、インターネットを活用して業務委託者を公募することが可能となり、業務内容に見合った費用で最適な労力・スキルを確保できるようになった。

また、クラウドソーシングは地方に在住しながら都市部の仕事を受注するなど、労働者にとっても、ライフスタイルに合わせた働き方を実現できる新しい業務形態として注目を集めている。

主なクラウドソーシングサイト

サイト名	URL	特徴
ランサーズ	https://www.lancers.jp/	単純作業から高単価の業務まで、幅広い仕事をカバー。 30分単位や小ロットの発注から、長期案件・常駐まで対応。
クラウドワークス	https://crowdworks.jp/	プロ向けの仕事から、経験不問の仕事まで、200種類以上のカテゴリーで仕事を依頼できる。 高品質な業務を行うクラウドワーカーを認定する「プロクラウドワーカー」制度がある。
シュフティ	https://app.shufti.jp/	ライティングや事務作業を中心とした、主婦層のクラウドワーカーが多数在籍。
ビズシーク	https://www.bizseek.jp/	Webメディアやデザインに強いクラウドワーカーが多数在籍。

クラウドソーシングサイトごとに、得意とする分野やスキルのレベル、登録者数など特徴があるため、仕事の内容に応じたクラウドソーシングサイトを選択する必要がある。

クラウドソーシング利用の判断

- 社内にノウハウのない業務であったとしても、クラウドソーシングを利用することで業務の受注が可能となる。
- スポットで発生する業務は、クラウドソーシングを利用した方が良い場合が多い。

社内にノウハウのない業務を、クラウドソーシングを利用する前提で受注する場合には、業務を依頼可能なクラウドワーカーが見つからなかった場合の対応を考えておく必要がある。

例)収入以上の支出が発生したとしても、他の企業に依頼する
　業務を依頼可能なクラウドワーカーを先に見つけてから業務を正式受注する

クラウドワーカーとのコミュニケーション

- 業務を依頼する側と依頼される側がお互いに納得して仕事をするためには、業務に直接的に関係しないことであっても、包み隠さずにすべてを開示することが大切である。
- 自社の理念や想いを伝え、どういう状況になったらゴールなのかを伝えた上で、その実現を手伝ってくれるという気持ちのクラウドワーカーに依頼する。
- 確実に誤りなく伝えることが重要な内容は、メールや書面を利用して文字で残す。
- 文字だけでなく、電話や直接会って声で繋がることで、誤った解釈を回避でき、仕事の成果レベルが向上する。
- 業務を依頼する側と依頼される側は対等な関係であることを宣言し、お互いが何でも言い合える関係を構築することで、信頼関係が構築される。
- 信頼できるクラウドワーカーは、仕事の成果を評価し、業績に応じた単価の設定を行う。

学校法人秋葉学園　千葉情報経理専門学校　15

インターネット上での繋がりが主となるクラウドワーカーであっても、人間対人間の関係であることを忘れず、お互いを尊重することで信頼関係が生まれ、仕事の品質が向上する。

グループワーク 50分

- クラウドソーシングを活用した人材活用について、グループで検討する。
- 課題は、課題1から課題7までの7問である。
- グループワークで検討した結果は、ワークシートに記載する。
- 検討結果をワークシートに記載する時間、発表用のワークシートに検討結果を入力する時間を含めて、グループワークの制限時間内に完了させること。

学校法人秋葉学園　千葉情報経理専門学校　16

1グループの人数や、グループ分けの方法については、その時の状況に応じて、臨機応変に講師が指示する。

目安として、1グループあたり5人前後。

グループワークの発表時間が全体で15分間であることから、1グループあたり5分の発表時間を想定した場合、3グループ程度に分かれることが目安となる。

課題1

- 専門性の高い技術者を直接雇用で採用するには、年収ベースで800万円の人件費が必要になる。
- 専門性の高い技術者を直接雇用で採用した場合の、会社の年間コストはいくらになるか。

項目	値
人件費	800万円
人件費以外の諸経費	(　　)万円
年間コスト	(　　)万円

学校法人秋葉学園　千葉情報経理専門学校　17

直接雇用した場合には、一般に人件費以外に人件費とほぼ同等のコストがかかる。

課題2

- 高い専門性が要求される業務を、業務が発生する都度、業務が可能な会社に委託した場合、1回あたりのコストは100万円かかる。
- 業務委託が必要な業務の発生頻度は、現在の業務量では年間20回を想定している。
- 業務が可能な会社に業務委託した場合の年間コストはいくらになるか。

項目	値
業務委託1回のコスト	100万円
業務委託発生回数	20回
年間コスト	(　　)万円

学校法人秋葉学園　千葉情報経理専門学校　18

業務が可能な会社に業務委託する場合は、単純に業務委託の費用だけを考えれば良い。

課題3

- 高い専門性が要求される業務を、クラウドソーシングで探して業務委託した場合、1回あたりのコストは50万円かかる。
- 業務委託が必要な業務の発生頻度は、現在の業務量では年間20回を想定している。
- クラウドソーシングで業務委託する場合、期待した結果が得られず、別の方に依頼しなおすケースが20%程度発生し、この場合、最初に依頼した人と、再度依頼をしなおした人の両者に対して費用が発生する。
- クラウドソーシングで業務委託した場合の年間コストはいくらになるか。

項目	値
業務委託1回のコスト	50万円
業務委託発生回数	20回
依頼しなおし発生回数	(　　)回
年間コスト	(　　)万円

学校法人秋葉学園　千葉情報経理専門学校　19

クラウドソーシングで業務委託した場合は、必ずしも求めた品質の結果が得られるとは限らず、時間やコストが重複して必要になる場合がある。

課題4

- 高い専門性が要求される業務を行うために、直接雇用した場合、別会社に業務委託した場合、クラウドソーシングで業務委託した場合にかかるコストから比較した場合、どの方法が望ましいか。
- コストだけを考えた場合に、年間で何回以上の高い専門性が要求される業務が発生した場合に、直接雇用が望ましくなるか。

項目	年間コスト
直接雇用	(　　)万円
別会社に業務委託	(　　)万円
クラウドソーシングで業務委託	(　　)万円
コストから考えた望ましい方法	(　　)
直接雇用が望ましい業務回数	(　　)回

学校法人秋葉学園　千葉情報経理専門学校　20

スポットで発生する業務の回数が少ない場合は、外部委託する方がコスト的に有利になる場合が多いが、回数が多い場合は直接雇用した方がコスト的に有利になる。

業務1回あたりのコストだけでなく、長期的に考えた場合のコストを考慮する必要がある。

直接雇用の場合のコストは、業務の発生回数に関わらず一定である。

業務委託する場合のコストは、
1回あたりのコスト　×　業務委託の発生回数
である。

直接雇用のコスト　≦　業務委託する場合のコスト
になる場合は、直接雇用の方が望ましいと判断する。

課題5

- 次に示す業務について、クラウドソーシングが適しているか、直接雇用が適しているかを検討して、適している方を選択しなさい。また、適していると判断した理由を記述しなさい。

業務	クラウドソーシング	直接雇用	理由
社内にノウハウのないスポット的な高度な業務			
社内にノウハウのない継続的な高度な業務			
コアコンピタンスに直結するスポット的な高度な業務			
コアコンピタンスの直結する継続的な高度な業務			
スポット的に発生するルーティンワーク的な業務			
継続的に発生するルーティンワーク的な業務			

※クラウドソーシング／直接雇用は、適している方に○印をつける

課題6

- クラウドソーシングで業務委託をした際に、クラウドワーカーに委託した業務の意図が伝わっていない場合や、クラウドワーカーのモチベーションが次第に低下している問題を感じている。
- 現状のコミュニケーションの改善提案を考えなさい。

現状のコミュニケーション	改善提案
依頼する業務に関係のない経営理念や想いは伝えず、業務内容だけを伝える。	
連絡は、内容が文字で残るメールだけを利用している。	
業務を委託している企業が主で、クラウドワーカーは従の関係であることを伝えている。	
単価が上がってはクラウドソーシングを利用するメリットがないので、同じ仕事に対して支払う対価は変更しないことを伝えている。	

課題7

- 自社でクラウドソーシングを利用する場合に、考慮するべき事項を表に示す。
- 表中の、各事項に対する留意点を考えなさい。

考慮するべき事項	留意点
利用するクラウドソーシングサイト	
クラウドワーカーを見つけ出すまでの留意点	
クラウドワーカーに業務を依頼する場合の留意点	

【応用学習】
HRtechケーススタディ2
ワークシート

専門技術を持つプロフェッショナルにスポットで仕事を依頼する
HRテック活用事例

学校法人 秋葉学園
千葉情報経理専門学校

グループワーク 50分

- クラウドソーシングを活用した人材活用について、グループで検討する。
- 課題は、課題1から課題7までの7問である。
- グループワークで検討した結果は、ワークシートに記載する。
- 検討結果をワークシートに記載する時間、発表用のワークシートに検討結果を入力する時間を含めて、グループワークの制限時間内に完了させること。

課題1

- 専門性の高い技術者を直接雇用で採用するには、年収ベースで800万円の人件費が必要になる。
- 専門性の高い技術者を直接雇用で採用した場合の、会社の年間コストはいくらになるか。

項目	値
人件費	800万円
人件費以外の諸経費	(　　)万円
年間コスト	(　　)万円

課題2

- 高い専門性が要求される業務を、業務が発生する都度、業務が可能な会社に委託した場合、1回あたりのコストは100万円かかる。
- 業務委託が必要な業務の発生頻度は、現在の業務量では年間20回を想定している。
- 業務が可能な会社に業務委託した場合の年間コストはいくらになるか。

項目	値
業務委託1回のコスト	100万円
業務委託発生回数	20回
年間コスト	(　　)万円

課題3

- 高い専門性が要求される業務を、クラウドソーシングで探して業務委託した場合、1回あたりのコストは50万円かかる。
- 業務委託が必要な業務の発生頻度は、現在の業務量では年間20回を想定している。
- クラウドソーシングで業務委託する場合、期待した結果が得られず、別の方に依頼しなおすケースが20%程度発生し、この場合、最初に依頼した人と、再度依頼をしなおした人の両者に対して費用が発生する。
- クラウドソーシングで業務委託した場合の年間コストはいくらになるか。

項目	値
業務委託1回のコスト	50万円
業務委託発生回数	20回
依頼しなおし発生回数	(　　)回
年間コスト	(　　)万円

課題4

- 高い専門性が要求される業務を行うために、直接雇用した場合、別会社に業務委託した場合、クラウドソーシングで業務委託した場合にかかるコストから比較した場合、どの方法が望ましいか。
- コストだけを考えた場合に、年間で何回以上の高い専門性が要求される業務が発生した場合に、直接雇用が望ましくなるか。

項目	年間コスト
直接雇用	(　　)万円
別会社に業務委託	(　　)万円
クラウドソーシングで業務委託	(　　)万円
コストから考えた望ましい方法	(　　)
直接雇用が望ましい業務回数	(　　)回

課題5

- 次に示す業務について、クラウドソーシングが適しているか、直接雇用が適しているかを検討して、適している方を選択しなさい。また、適していると判断した理由を記述しなさい。

業務	クラウドソーシング	直接雇用	理由
社内にノウハウのないスポット的な高度な業務			
社内にノウハウのない継続的な高度な業務			
コアコンピタンスに直結するスポット的な高度な業務			
コアコンピタンスの直結する継続的な高度な業務			
スポット的に発生するルーティンワーク的な業務			
継続的に発生するルーティンワーク的な業務			

※クラウドソーシング／直接雇用は、適している方に○印をつける

課題6

- クラウドソーシングで業務委託をした際に、クラウドワーカーに委託した業務の意図が伝わっていない場合や、クラウドワーカーのモチベーションが次第に低下している問題を感じている。
- 現状のコミュニケーションの改善提案を考えなさい。

現状のコミュニケーション	改善提案
依頼する業務に関係のない経営理念や想いは伝えず、業務内容だけを伝える。	
連絡は、内容が文字で残るメールだけを利用している。	
業務を委託している企業が主で、クラウドワーカーは従の関係であることを伝えている。	
単価が上がってはクラウドソーシングを利用するメリットがないので、同じ仕事に対して支払う対価は変更しないことを伝えている。	

課題7

- 自社でクラウドソーシングを利用する場合に、考慮するべき事項を表に示す。
- 表中の、各事項に対する留意点を考えなさい。

考慮するべき事項	留意点
利用するクラウドソーシングサイト	
クラウドワーカーを見つけ出すまでの留意点	
クラウドワーカーに業務を依頼する場合の留意点	

【応用学習】
HRtechケーススタディ2
ワークシート解答例

専門技術を持つプロフェッショナルにスポットで仕事を依頼する
HRテック活用事例

学校法人 秋葉学園
千葉情報経理専門学校

グループワーク 50分

- クラウドソーシングを活用した人材活用について、グループで検討する。
- 課題は、課題1から課題7までの7問である。
- グループワークで検討した結果は、ワークシートに記載する。
- 検討結果をワークシートに記載する時間、発表用のワークシートに検討結果を入力する時間を含めて、グループワークの制限時間内に完了させること。

1グループの人数や、グループ分けの方法については、その時の状況に応じて、臨機応変に講師が指示する。

目安として、1グループあたり5人前後。

グループワークの発表時間が全体で15分間であることから、1グループあたり5分の発表時間を想定した場合、3グループ程度に分かれることが目安となる。

課題1

- 専門性の高い技術者を直接雇用で採用するには、年収ベースで800万円の人件費が必要になる。
- 専門性の高い技術者を直接雇用で採用した場合の、会社の年間コストはいくらになるか。

項目	値
人件費	800万円
人件費以外の諸経費	(　800　)万円
年間コスト	(　1,600　)万円

直接雇用した場合には、一般に人件費以外に人件費とほぼ同等のコストがかかる。

課題1

- ケーススタディのスライド番号10に、次の記述がある。
  - 採用した本人の人件費以外に、福利厚生費や間接労働者(事務職員や管理部門)の人件費、消耗品費や機材費用、採用した人を教育する費用などが必要であり、一般に会社として負担するコストは、人件費以外にも人件費とほぼ同等の金額が必要であると考える。
- したがって、人件費以外の諸費用は、人件費と同等の800万円が必要となる。
- 年間コストは、人件費と人件費以外の諸費用を合計した金額であるから
  800万円　＋　800万円　＝　1,600万円
  になる。

業界によっては、人件費以外の諸経費は人件費の2倍必要であると計算する場合もある。

課題2

- 高い専門性が要求される業務を、業務が発生する都度、業務が可能な会社に委託した場合、1回あたりのコストは100万円かかる。
- 業務委託が必要な業務の発生頻度は、現在の業務量では年間20回を想定している。
- 業務が可能な会社に業務委託した場合の年間コストはいくらになるか。

項目	値
業務委託1回のコスト	100万円
業務委託発生回数	20回
年間コスト	(　2,000　)万円

学校法人秋葉学園　千葉情報経理専門学校　5

業務が可能な会社に業務委託する場合は、単純に業務委託の費用だけを考えれば良い。

課題2

- 業務が可能な会社に業務委託する場合は、単純に業務委託の費用だけを考えれば良い。
- 業務委託の年間コストは、次の式で求められる。
  年間コスト　＝　業務委託1回のコスト　×　業務委託発生回数
- したがって、課題2のケースの年間コストは
  100万円　×　20回　＝　2,000万円
  になる。

学校法人秋葉学園　千葉情報経理専門学校　6

一般に、自社以外の会社に業務委託した場合のコストは、高額となる。

課題3

- 高い専門性が要求される業務を、クラウドソーシングで探して業務委託した場合、1回あたりのコストは50万円かかる。
- 業務委託が必要な業務の発生頻度は、現在の業務量では年間20回を想定している。
- クラウドソーシングで業務委託する場合、期待した結果が得られず、別の方に依頼しなおすケースが20%程度発生し、この場合、最初に依頼した人と、再度依頼をしなおした人の両者に対して費用が発生する。
- クラウドソーシングで業務委託した場合の年間コストはいくらになるか。

項目	値
業務委託1回のコスト	50万円
業務委託発生回数	20回
依頼しなおし発生回数	(　　4　)回
年間コスト	(　1,200　)万円

学校法人秋葉学園　千葉情報経理専門学校　7

クラウドソーシングで業務委託した場合は、必ずしも求めた品質の結果が得られるとは限らず、時間やコストが重複して必要になる場合がある。

課題3

- 年間20回の業務のうち、依頼しなおすケースが20%発生するので、依頼しなおし発生回数は、次の式で求められる。
  20回　×　20%　＝　4回
- 年間20回の業務に対して、4回の依頼しなおすケースが発生するので、合計の業務委託発生回数は、次の式で求められる。
  20回　＋　4回　＝　24回
- 業務委託1回あたりのコストが50万円であるから、課題3のケースの年間コストは
  50万円　×　24回　＝　1,200万円
  になる。

学校法人秋葉学園　千葉情報経理専門学校　8

課題4

- 高い専門性が要求される業務を行うために、直接雇用した場合、別会社に業務委託した場合、クラウドソーシングで業務委託した場合にかかるコストから比較した場合、どの方法が望ましいか。
- コストだけを考えた場合に、年間で何回以上の高い専門性が要求される業務が発生した場合に、直接雇用が望ましくなるか。

項目	年間コスト
直接雇用	(1,600)万円
別会社に業務委託	(2,000)万円
クラウドソーシングで業務委託	(1,200)万円
コストから考えた望ましい方法	(クラウドソーシングで業務委託)
直接雇用が望ましい業務回数	(27)回

スポットで発生する業務の回数が少ない場合は、外部委託する方がコスト的に有利になる場合が多いが、回数が多い場合は直接雇用した方がコスト的に有利になる。

業務1回あたりのコストだけでなく、長期的に考えた場合のコストを考慮する必要がある。

直接雇用の場合のコストは、業務の発生回数に関わらず一定である。

業務委託する場合のコストは、
1回あたりのコスト × 業務委託の発生回数
である。

直接雇用のコスト ≦ 業務委託する場合のコスト
になる場合は、直接雇用の方が望ましいと判断する。

課題4

- 直接雇用、別会社に業務委託、クラウドソーシングで業務委託の年間コストは、それぞれ課題1、課題2、課題3で計算した年間コストである。
- 年間コストから考えた場合に、最も望ましい方法は、最もコストが安価な「クラウドソーシングで業務委託」である。
- 直接雇用の場合の年間コストは、業務の発生回数に関わらず一定で、1,600万円である。
- クラウドソーシングで業務委託する場合は、業務回数によって年間コストが変動し、年間コストは次の式で求められる。
  年間コスト ＝ 50万円 × 業務回数 × 1.2
- 直接雇用の年間コストの方が、クラウドソーシングの年間コストよりも安価になるのは、次の不等式を解くことで求められる。
  直接雇用の年間コスト ≦ クラウドソーシングで業務委託した場合の年間コスト
  1,600万円 ≦ 50万円 × 業務回数 × 1.2
  上記の条件を満たす業務回数は、27回以上である。

1,600万円 ≦ 50万円 × 業務回数 × 1.2
を解くと、
26.666… ≦ 業務回数
となる。

業務回数は整数になるので、上記を満たす最少の整数は27となる。

課題5

- 次に示す業務について、クラウドソーシングが適しているか、直接雇用が適しているかを検討して、適している方を選択しなさい。また、適していると判断した理由を記述しなさい。

業務	クラウドソーシング	直接雇用	理由
社内にノウハウのないスポット的な高度な業務	○		社内にノウハウのない業務であっても、クラウドソーシングを利用して受注可能である。
社内にノウハウのない継続的な高度な業務		○	継続的に発生する高度な業務は、社内の人材を育成してスキルアップを図る。
コアコンピタンスに直結するスポット的な高度な業務		○	コアコンピタンスに直結する業務は、コンピタンスが流出しないように社内で実施する。
コアコンピタンスの直結する高度な業務		○	コアコンピタンスに直結する業務は、コンピタンスが流出しないように社内で実施する。
スポット的に発生するルーティンワーク的な業務	○		スポット的に発生する業務は、クラウドソーシングを利用して社員の負担を軽減する。
継続的に発生するルーティンワーク的な業務		○	継続的に発生するルーティンワークの場合は、パートやアルバイトの方がコストが安い。

※クラウドソーシング／直接雇用は、適している方に○印をつける

学校法人秋葉学園　千葉情報経理専門学校　11

ケーススタディのスライドを参考に解答する。

スライド番号8：ケースの説明

スライド番号14：クラウドソーシング利用の判断

課題6

- クラウドソーシングで業務委託をした際に、クラウドワーカーに委託した業務の意図が伝わっていない場合や、クラウドワーカーのモチベーションが次第に低下している問題を感じている。
- 現状のコミュニケーションの改善提案を考えなさい。

現状のコミュニケーション	改善提案
依頼する業務に関係のない経営理念や想いは伝えず、業務内容だけを伝える。	自社の理念や想いを伝え、どういう状況になったらゴールなのかを伝えた上で、その実現を手伝ってくれるという気持ちのクラウドワーカーに依頼する。
連絡は、内容が文字で残るメールだけを利用している。	文字だけでなく、電話や直接会って声で繋がることで、誤った解釈を回避でき、仕事の成果レベルが向上する。
業務を委託している企業が主で、クラウドワーカーは従の関係であることを伝えている。	業務を依頼する側と依頼される側は対等な関係であることを宣言し、お互いが何でも言い合える関係を構築することで、信頼関係が構築される。
単価が上がってはクラウドソーシングを利用するメリットがないので、同じ仕事に対して支払う対価は変更しないことを伝えている。	信頼できるクラウドワーカーは、仕事の成果を評価し、業績に応じた単価の設定を行う。

学校法人秋葉学園　千葉情報経理専門学校　12

ケーススタディのスライドを参考に解答する。

スライド番号9：ケースの説明

スライド番号15：クラウドワーカーとのコミュニケーション

課題7

- 自社でクラウドソーシングを利用する場合に、考慮するべき事項を表に示す。
- 表中の、各事項に対する留意点を考えなさい。

考慮するべき事項	留意点
利用するクラウドソーシングサイト	クラウドソーシングサイトごとに、得意とする分野やスキルのレベル、登録者数など特徴があるため、仕事の内容に応じたクラウドソーシングサイトを選択する必要がある。
クラウドワーカーを見つけ出すまでの留意点	仕事を依頼する際にきちんと要望を伝え、コストダウンだけを考えずに適切な報酬を提示した上でお互いが納得できる条件で仕事を依頼する。
クラウドワーカーに業務を依頼する場合の留意点	自社の理念や想いを伝え、どういう状況になったらゴールなのかを伝えた上で、その実現を手伝ってくれるという気持ちのクラウドワーカーに依頼する。 文字だけでなく、電話や直接会って声で繋がることで、誤った解釈を回避でき、仕事の成果レベルが向上する。

学校法人秋葉学園　千葉情報経理専門学校　13

ケーススタディのスライドを参考に解答する。

スライド番号6：ケースの説明

スライド番号9：ケースの説明

スライド番号13：主なクラウドソーシングサイト

スライド番号15：クラウドワーカーとのコミュニケーション

付録３　セミナー資料

中小企業におけるHRテクノロジー活用

2020 年 1 月 15 日
慶應義塾大学大学院経営管理研究科
特任教授　岩本 隆

自己紹介

岩本　隆
慶應義塾大学特任教授/山形大学産学連携教授

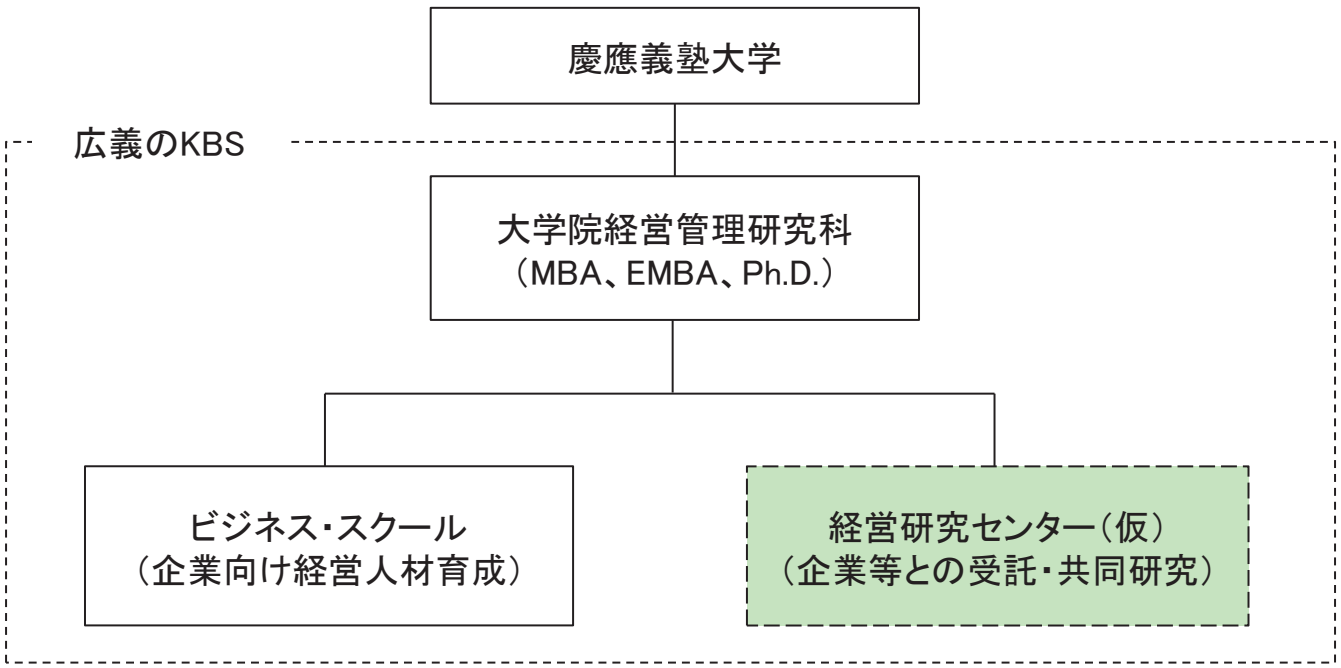
東京大学工学部金属工学科卒業
Ph.D. in Materials Science and Engineering from the University of California, Los Angeles (UCLA)

日本モトローラ株式会社、日本ルーセント・テクノロジー株式会社、ノキア・ジャパン株式会社、株式会社ドリームインキュベータを経て、2012年6月に慶應義塾大学大学院経営管理研究科特任教授、2018年9月に山形大学産学連携教授に就任

- モトローラでは、半導体セクター研究開発本部及び半導体セクターコンシューマーシステムズグループにおいてMEMSデバイス研究開発、半導体システム技術を担当
- ルーセントでは、光アクセス研究センターにて光アクセス網向け通信機器研究開発に従事
- ノキアでは、エレクトロニクス研究所日本サイトの責任者として、無線通信機器のハードウェア技術の研究開発を担当
- ドリームインキュベータ(DI)では、技術系企業(ベンチャー企業～大企業)に対する経営支援、経営戦略立案・実行支援や、技術の産業化のプロデュースなど、幅広い技術分野に亘って、技術・経営・産業の融合をテーマに活動する
- 慶應義塾大学大学院経営管理研究科(KBS)では、「産業プロデュース論」をテーマに研究活動を行う
- 山形大学では、文部科学省地域イノベーション・エコシステム形成プログラムの事業プロデュースを行う

Copyright © 2020 Takashi Iwamoto, Graduate School of Business Administration, Keio University

慶應義塾大学ビジネス・スクール（KBS）の事業

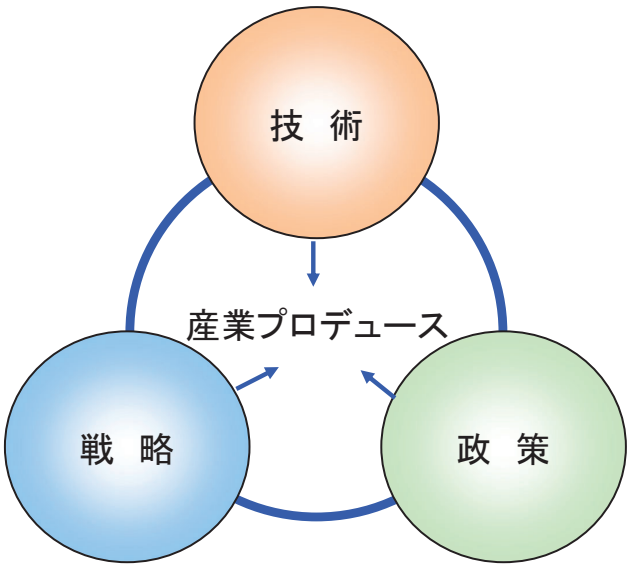


KBS岩本研究室は、2012年11月～現在で、
- 累計30法人と受託研究
- 4つの国家プロジェクトに参画

Copyright © 2020 Takashi Iwamoto, Graduate School of Business Administration, Keio University

岩本研究室の研究プラットフォーム

技術・戦略・政策の融合による「産業プロデュース論」



企業の視点では、「ビジネスプロデュース論」

Copyright © 2020 Takashi Iwamoto, Graduate School of Business Administration, Keio University

岩本研究室の研究テーマ

1. 経営×データ
   - データサイエンスを活用した経営

2. 経営×人材マネジメント
   - 成長企業の人材マネジメント
   - HRテクノロジー
   - 健康経営®

3. 経営×政策
   - パブリックアフェアーズ（GR＋PR）

4. 経営×マーケティング
   - デジタルマーケティング

5. 経営×技術
   - テクノロジースタートアップ
   - オープンイノベーション
   - ブレイクスルー経営
   - 知財・標準化を活用した経営・技術戦略

＊ 「健康経営」は非営利活動法人健康経営研究会の登録商標です。

Copyright © 2020 Takashi Iwamoto, Graduate School of Business Administration, Keio University

「SDGs」、「Society 5.0」、「第四次産業革命」とは

SDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）

- 2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載された2016年から2030年までの国際目標
- 17の大きな目標と、それらを達成するための具体的な169のターゲットで構成

Society 5.0

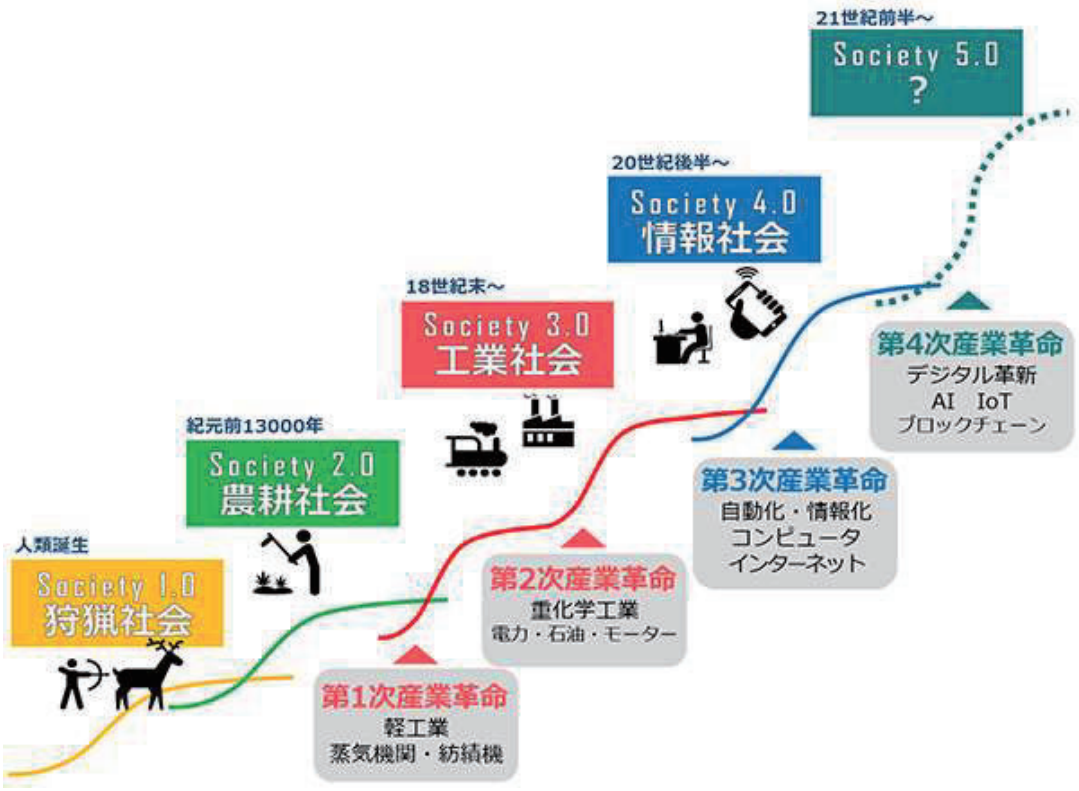
- 日本政府の「第5期科学技術基本計画（2016年1月）」において提唱された
- SDGsを最先端テクノロジーを活用して達成した社会

第四次産業革命

- 2016年1月の「世界経済フォーラム」にて提唱された
- 2017年3月にサンフランシスコに「第四次産業革命センター」が設立され、世界で2番目のセンターとして2018年7月に「第四次産業革命日本センター」が設立

Copyright © 2020 Takashi Iwamoto, Graduate School of Business Administration, Keio University

Society 5.0と第四次産業革命との関係



出所：日本経済団体連合会

Copyright © 2020 Takashi Iwamoto, Graduate School of Business Administration, Keio University

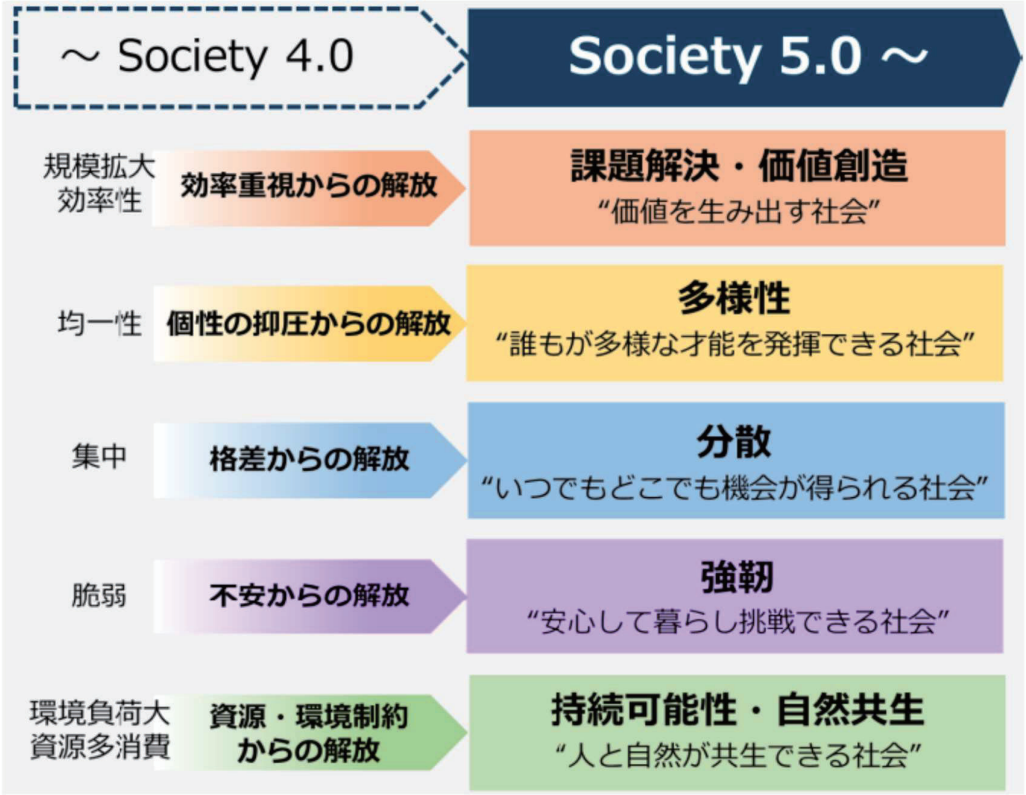
Society 5.0（経団連版）



出所：日本経済団体連合会

Copyright © 2020 Takashi Iwamoto, Graduate School of Business Administration, Keio University

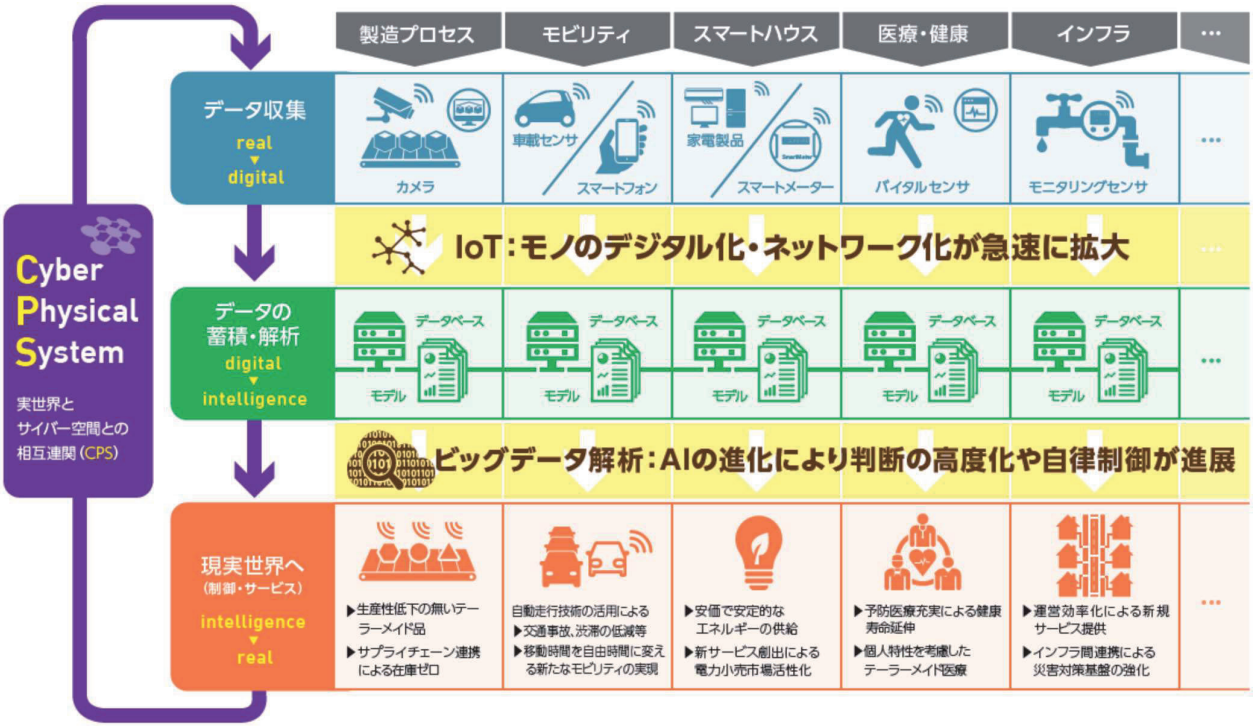
Society 5.0の社会



出所：日本経済団体連合会

Copyright © 2020 Takashi Iwamoto, Graduate School of Business Administration, Keio University

「データ駆動型社会」とは



HR領域では「データ駆動型HRマネジメント」

出所：経済産業省.

Copyright © 2020 Takashi Iwamoto, Graduate School of Business Administration, Keio University

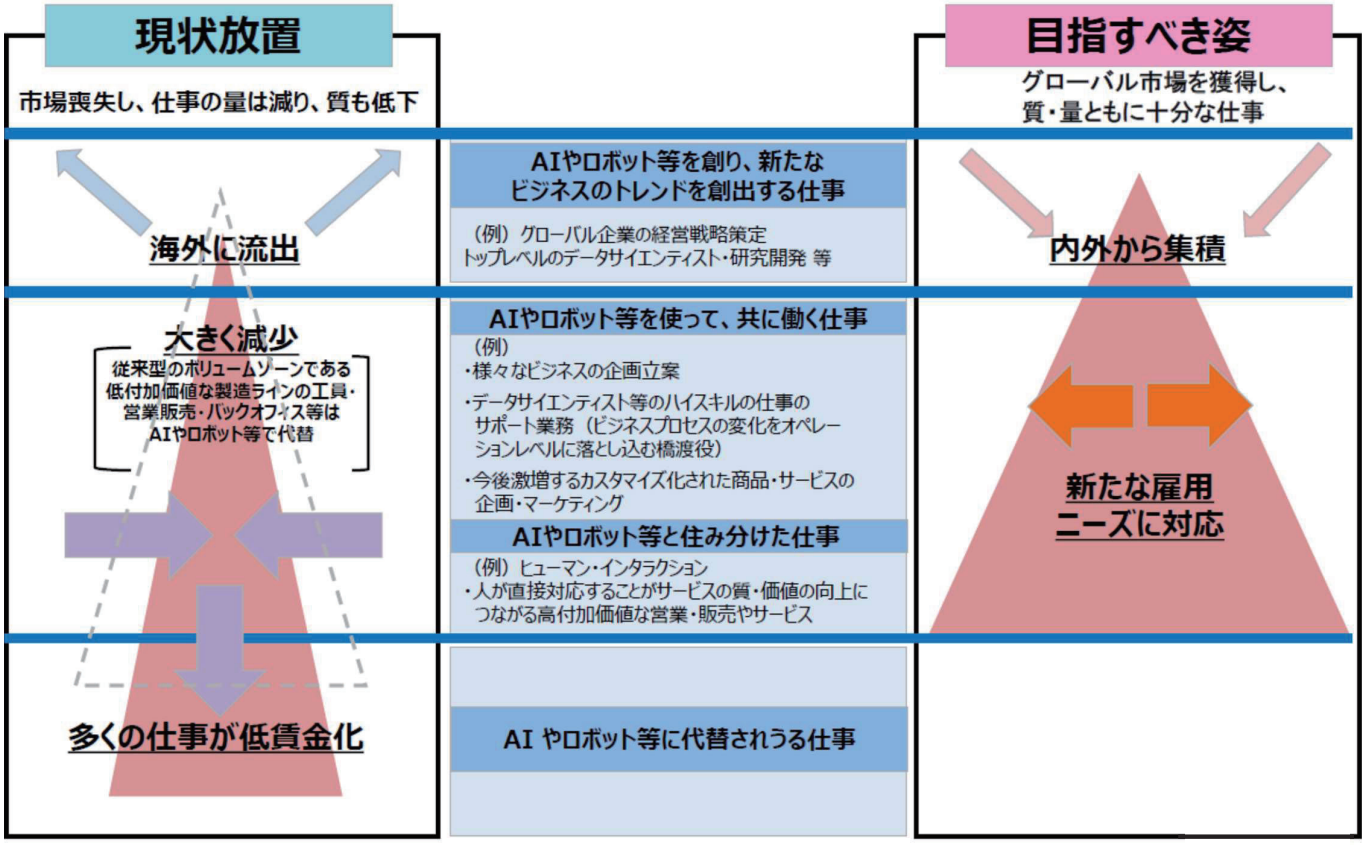
第四次産業革命により成長しているX-Techビジネスの例

AccountTech	CuisineTech	HumanTech	NeuroTech	SalesTech
AdTech	CurriculumTech	InfraTech	OfficeTech	SeniorTech
AgingTech	DentalTech	InnovationTech	PeopleTech®	SleepTech
AgriTech	EdTech	InsureTech	PoliTech	SpaceTech
AirTech	ElectionTech	IPTech	PowerTech	SportTech
AutoTech	EnergyTech	LearningTech	PropTech	TATech
BabyTech	FashionTech	LegalTech	PRTech	TalentTech
BeautyTech	FinTech	LivingTech	PredictionTech	TeachingTech
BrainTech	FlexTech	LogiTech	PsycoTech	TextileTech
CareTech	FoodTech	LoveTech	OfficeTech	TransTech
CivicTech	GovTech	MarTech	RegTech	TravelTech
CommunicationTech	HealthTech	MarineTech	RetailTech	VideoTech
CosmeTech	HospitalTech	MedTech	RoboTech	WaterTech
CreditTech	HRTech®			

＊　「HRTech」は（株）groovesの、「PeopleTech」は（株）ベクトルの登録商標です。

Copyright © 2020 Takashi Iwamoto, Graduate School of Business Administration, Keio University

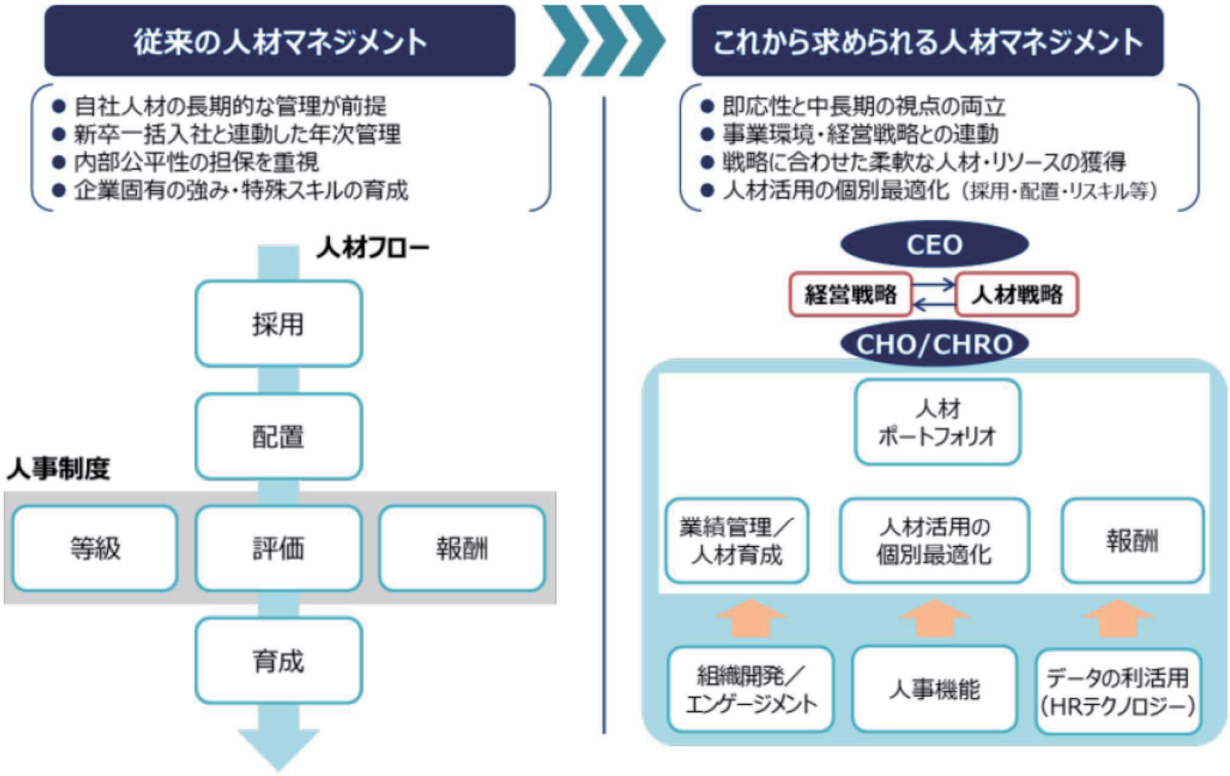
第四次産業革命を乗り切るための産業人材政策



出所：経済産業省

Copyright © 2020 Takashi Iwamoto, Graduate School of Business Administration, Keio University

日本企業に今後求められる人材マネジメント



出所：経済産業省

Copyright © 2020 Takashi Iwamoto, Graduate School of Business Administration, Keio University

「HRテクノロジー」とは

「HR Tech」、「HR Technology」は米国で2000年前後から使われ始めた言葉

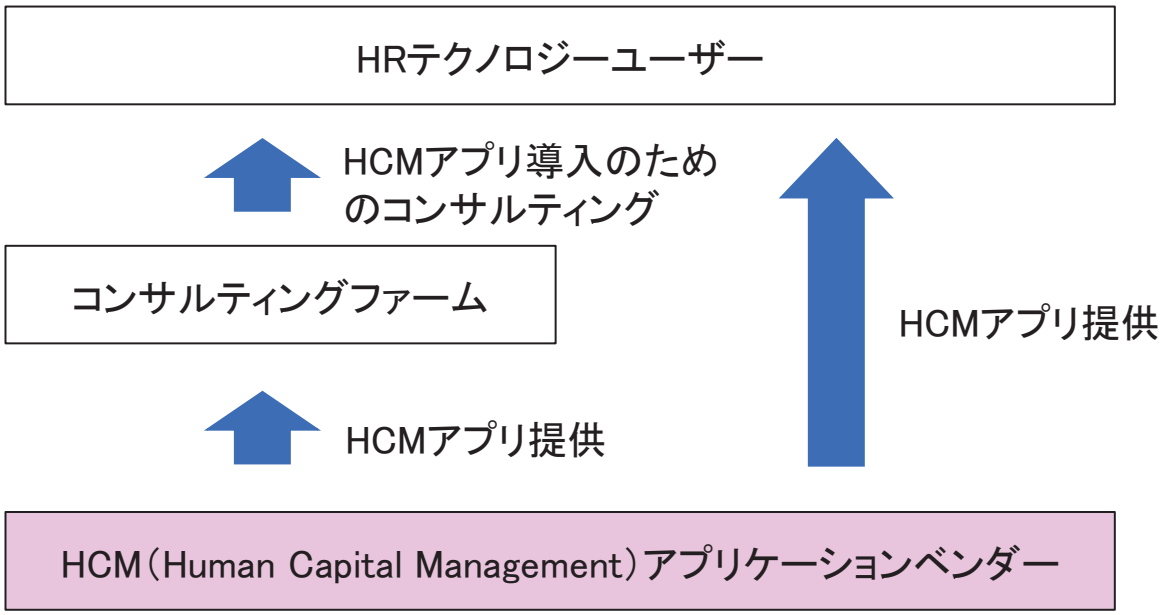
- 米国で、「HR Tech」は1998年に、「HR Technology」は2000年に商標登録された
  - 「HR Tech」の商標は現在は破棄されている

日本では、2015年3月に、「HRTech（HRテック）」が（株）groovesによって商標登録され、「HRテクノロジー」は商標登録されずに、広く使われている

- 2015年4月に「HRテクノロジーコンソーシアム」が設立され、「HRテクノロジーシンポジウム」が慶應義塾大学日吉キャンパスで開催されたのが「HRテクノロジー」という言葉が日本で使われた始まり

Copyright © 2020 Takashi Iwamoto, Graduate School of Business Administration, Keio University

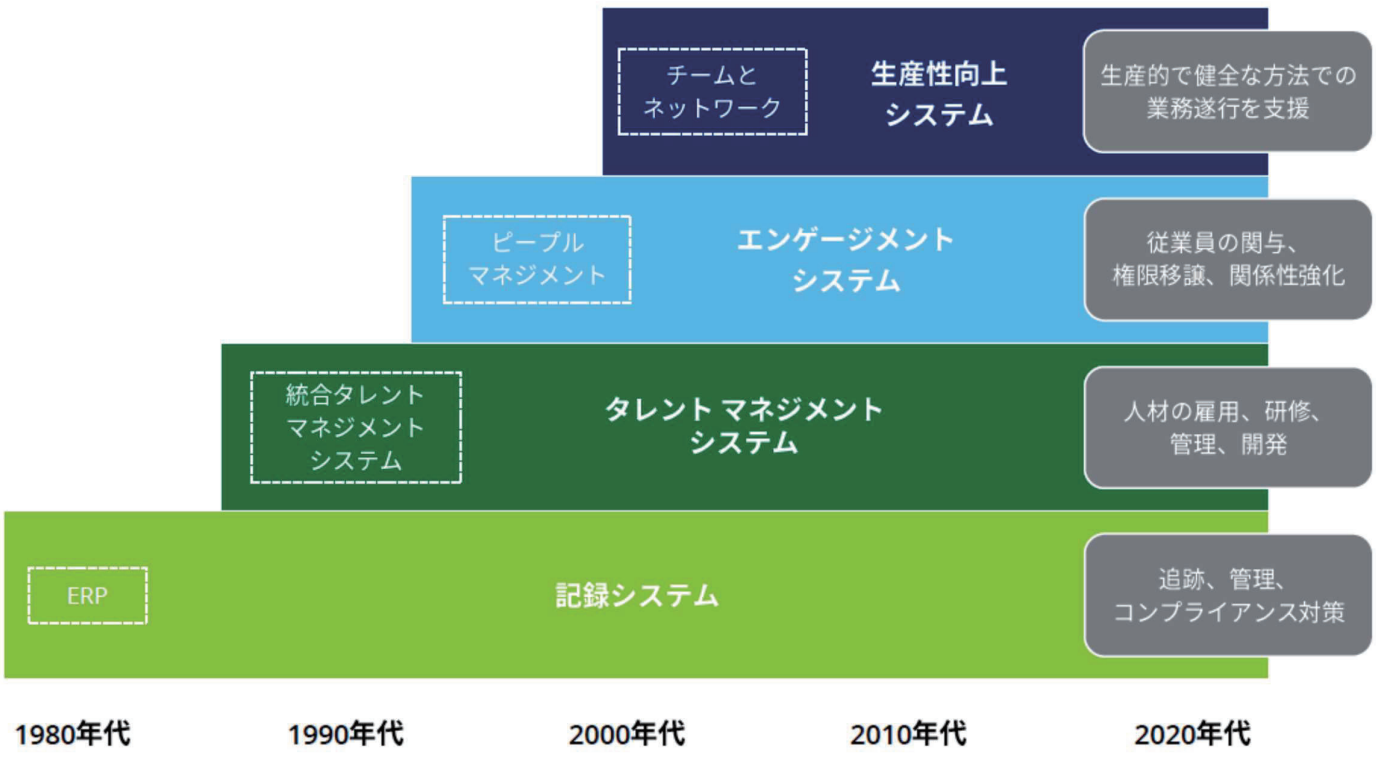
HRテクノロジーに関係する企業



出所：Apps Run The World

Copyright © 2020 Takashi Iwamoto, Graduate School of Business Administration, Keio University

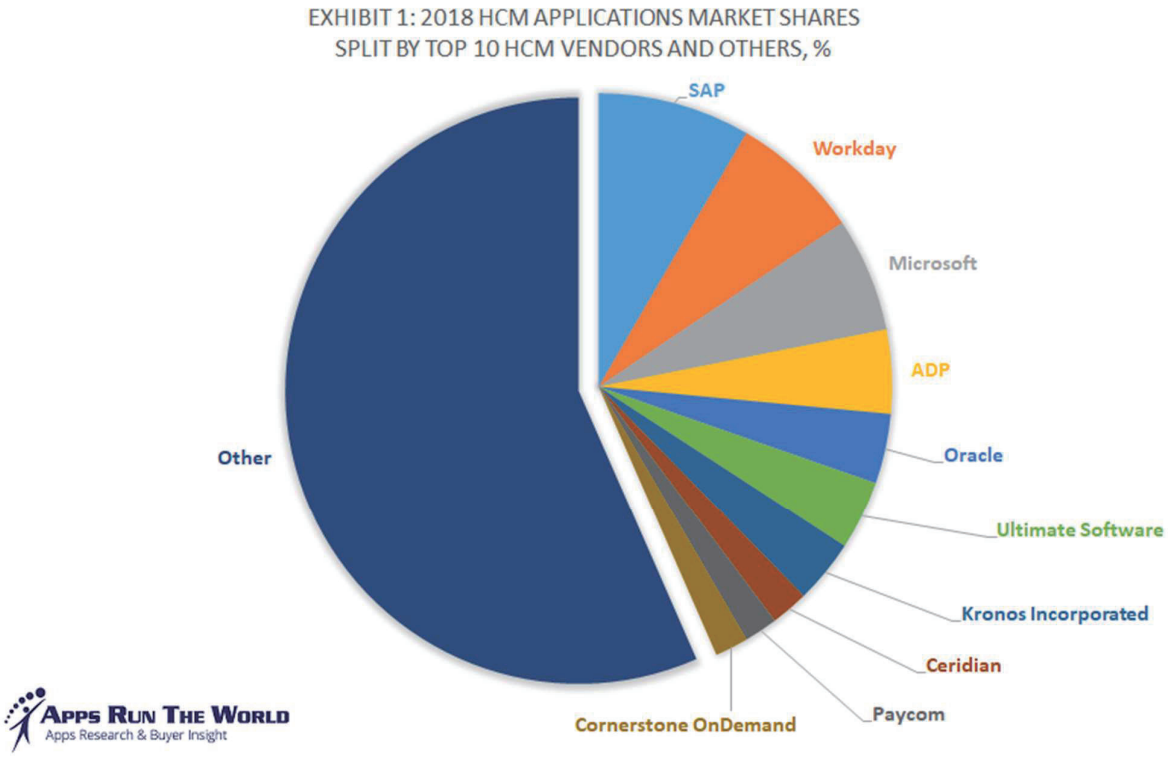
世界のHCMアプリケーションの変遷



出所：Deloitte Development

Copyright © 2020 Takashi Iwamoto, Graduate School of Business Administration, Keio University

2018年HCMアプリケーション市場シェア

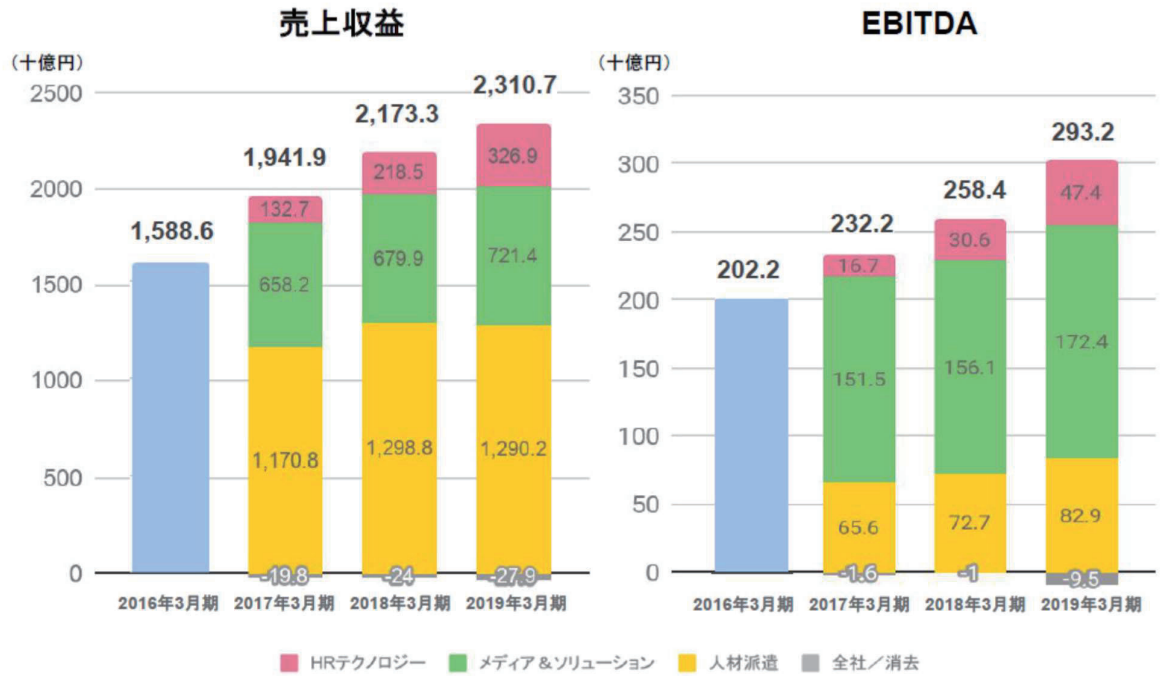


2017年市場規模＝$25.9B

出所：Apps Run The World

Copyright © 2020 Takashi Iwamoto, Graduate School of Business Administration, Keio University

リクルートホールディングスのHRテクノロジー事業の業績推移

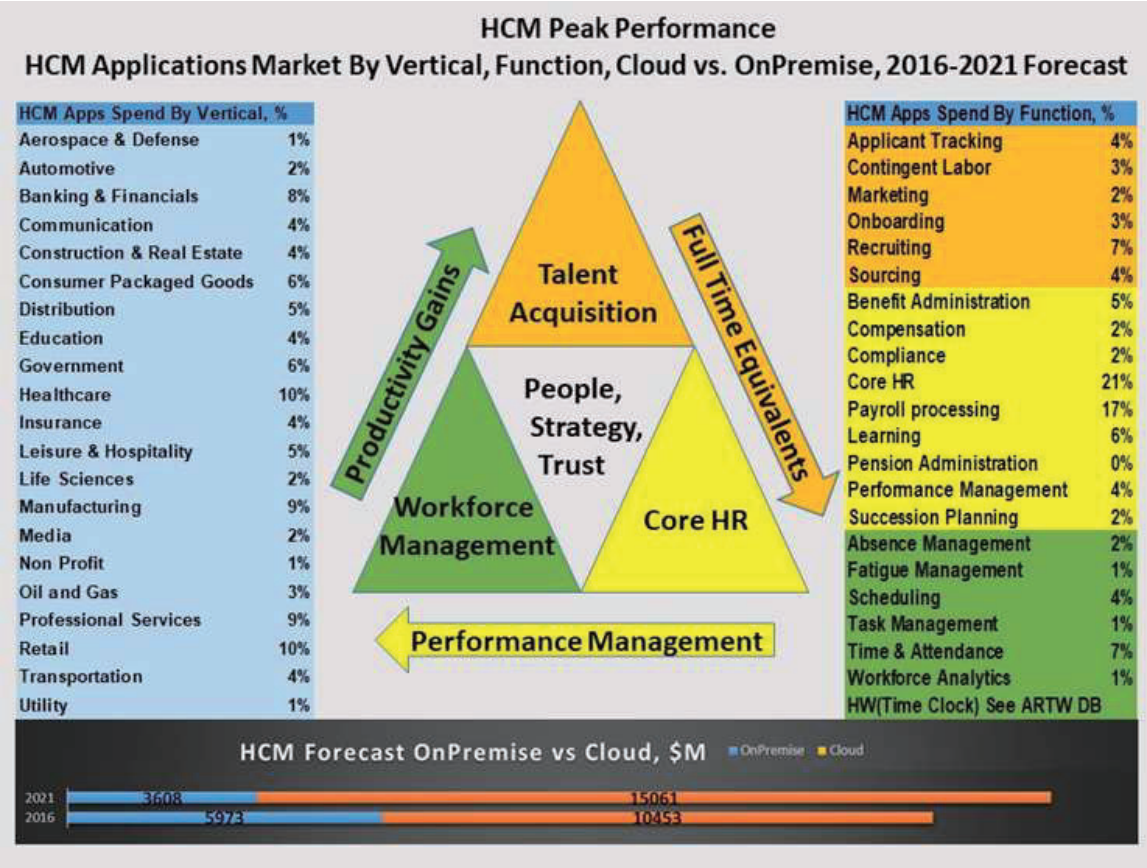


【2018年度業績】売上高：3,269億円、EBITDA：474億円

出所：リクルートホールディングス

Copyright © 2020 Takashi Iwamoto, Graduate School of Business Administration, Keio University

機能別のHCMアプリケーション市場



Source: Apps Run The World

Copyright © 2020 Takashi Iwamoto, Graduate School of Business Administration, Keio University

HRテクノロジー活用のポイント

データ

どのようなデータを整備すべきか

- 数値、テキスト、音声、画像、映像、行動

分析

どのような分析手法を使うべきか

- 統計分析、機械学習、ディープラーニング、AI

アウトプット

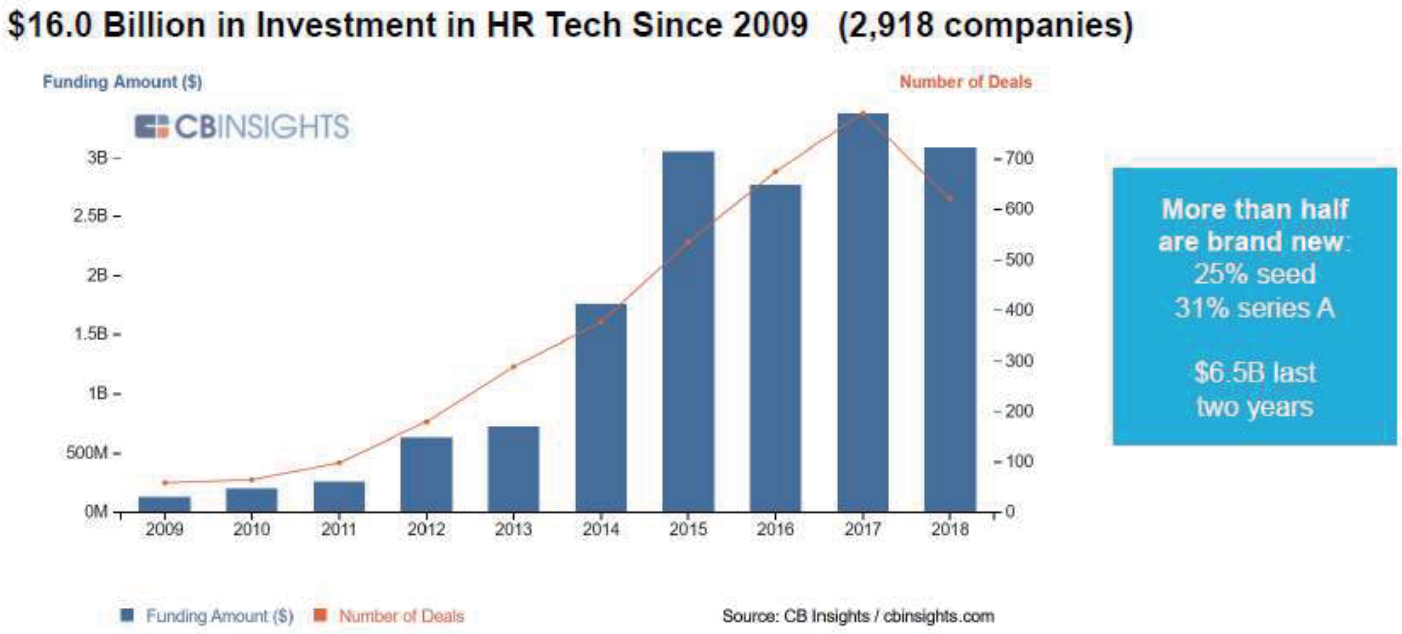
何を目的に、どのようなアウトプットを出すべきか

- ダッシュボード、ゲーミフィケーション、XR（VR/AR/MR）
- 予測、レコメンデーション、解決策提示

それぞれのレイヤーで新たなテクノロジーが開発・応用されている

Copyright © 2020 Takashi Iwamoto, Graduate School of Business Administration, Keio University

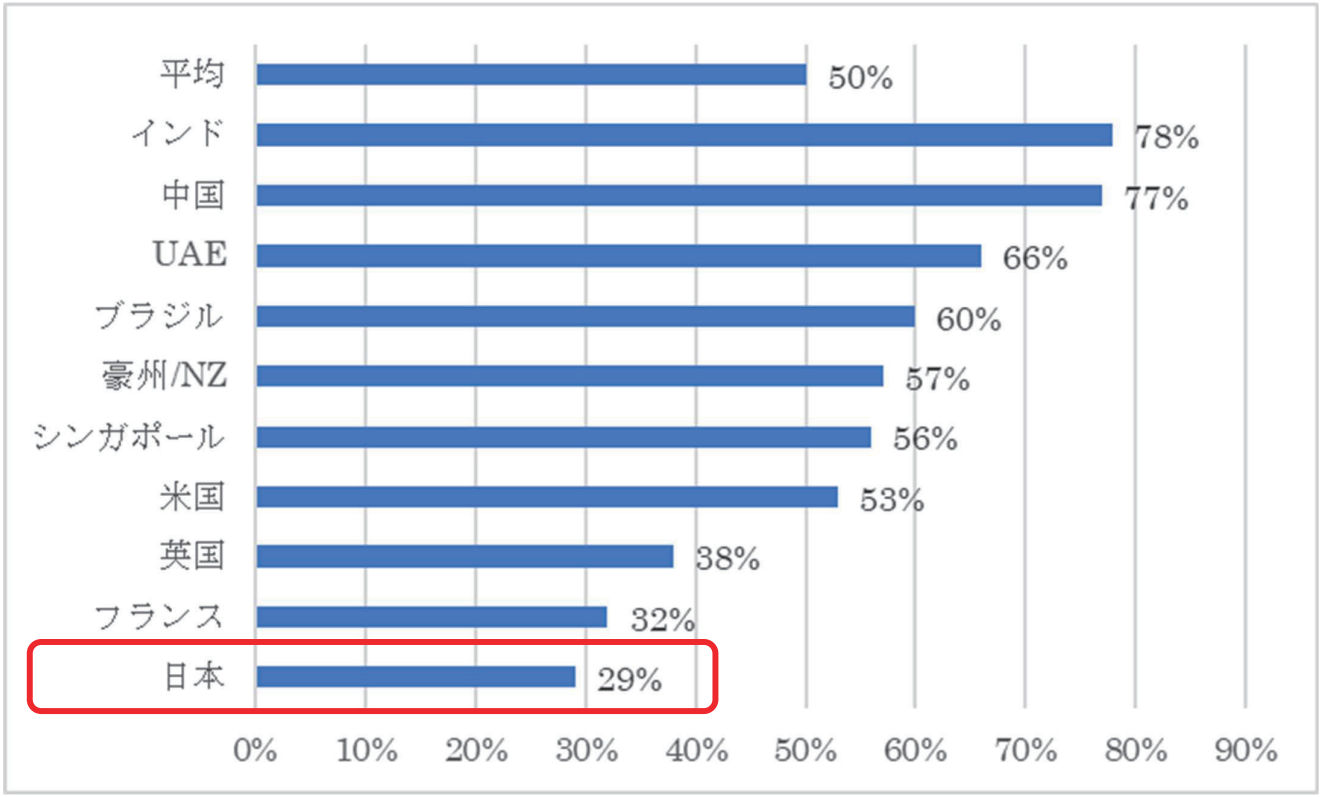
HRテクノロジースタートアップへの投資額の推移



出所：CB Insights

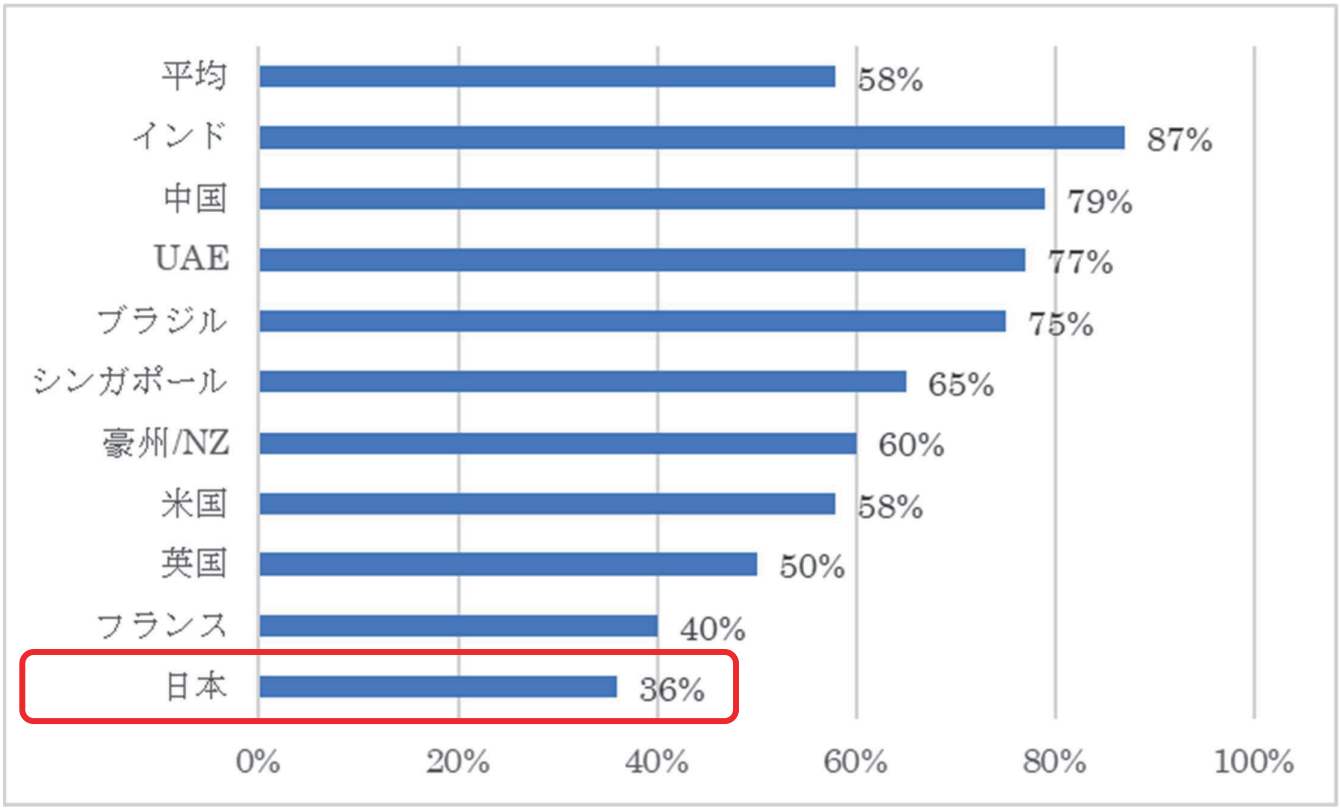
Copyright © 2020 Takashi Iwamoto, Graduate School of Business Administration, Keio University

ワークプレイスにおいてAIを活用していると回答した者の比率



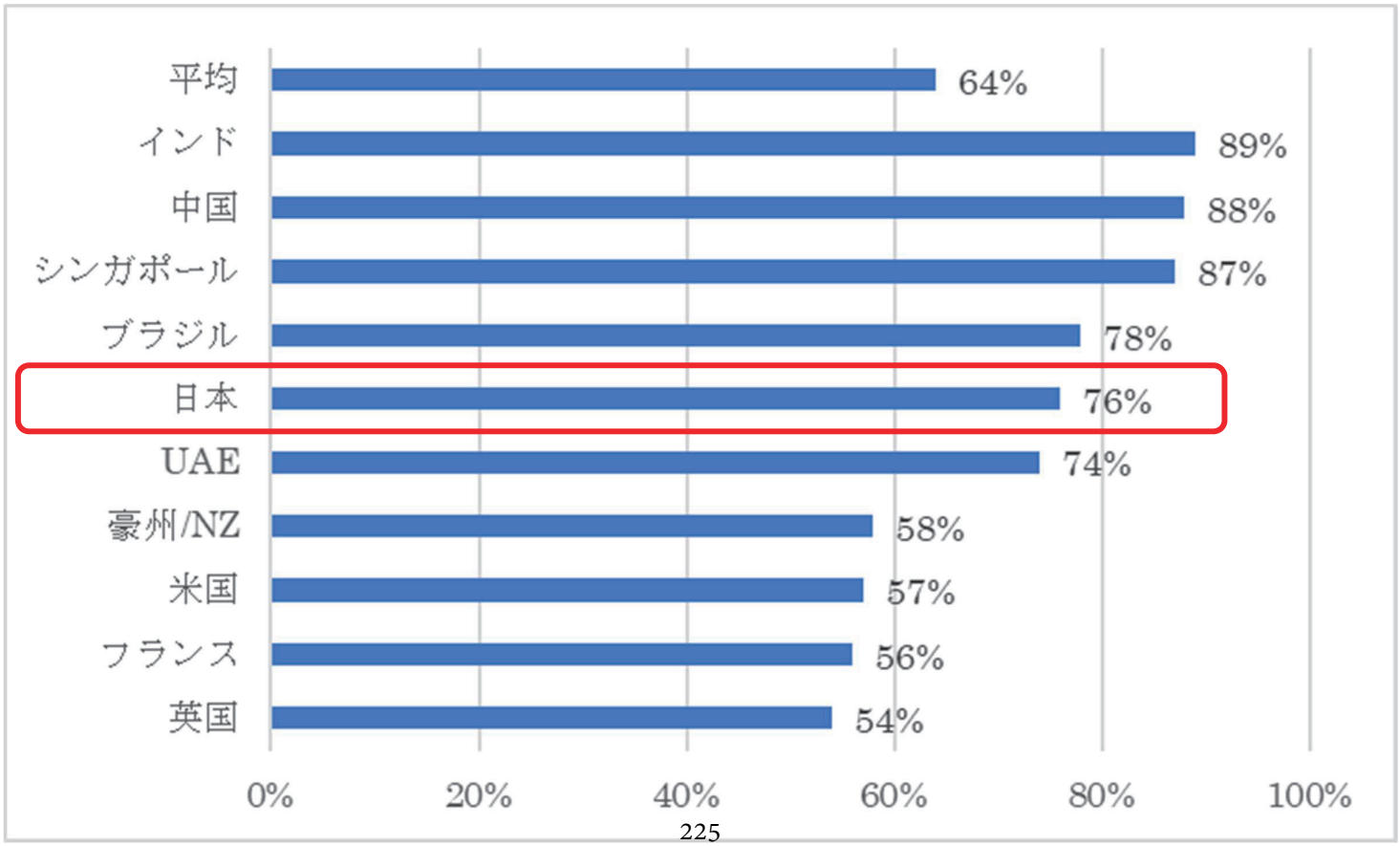
Copyright © 2020 Takashi Iwamoto, Graduate School of Business Administration, Keio University

AIを実装するマネジメントスキルを社内に保有すると回答した者の比率



Copyright © 2020 Takashi Iwamoto, Graduate School of Business Administration, Keio University

マネージャーよりAI・ロボットを信頼すると回答した者の比率



Copyright © 2020 Takashi Iwamoto, Graduate School of Business Administration, Keio University

AI・ロボットがマネージャーより得意なことについての回答者比率

10ヶ国・地域平均（%）		
1	バイアスのかからない情報の提供	36
2	仕事のスケジュールのメンテナンス	34
3	課題解決	29
4	予算管理	26
5	コンフィデンシャルな質問を恐怖心なしに行える	21
6	チームパフォーマンスの評価	20
7	権限移譲	16
8	見落としや方向性の指摘	14
9	コーチング	9
9	組織文化の創造	9
10	感情の理解	7

日本（%）		
1	バイアスのかからない情報の提供	53
2	仕事のスケジュールのメンテナンス	47
3	予算管理	43
4	チームパフォーマンスの評価	24
5	課題解決	21
6	権限移譲	18
7	コンフィデンシャルな質問を恐怖心なしに行える	17
8	見落としや方向性の指摘	13
9	コーチング	8
10	組織文化の創造	4
10	感情の理解	4

Copyright © 2020 Takashi Iwamoto, Graduate School of Business Administration, Keio University

日本国内のHCMアプリケーションの普及状況

スタートアップや中小企業にはHCMクラウドアプリケーションの普及が加速している

- 日本政府のIT導入補助金なども後押し

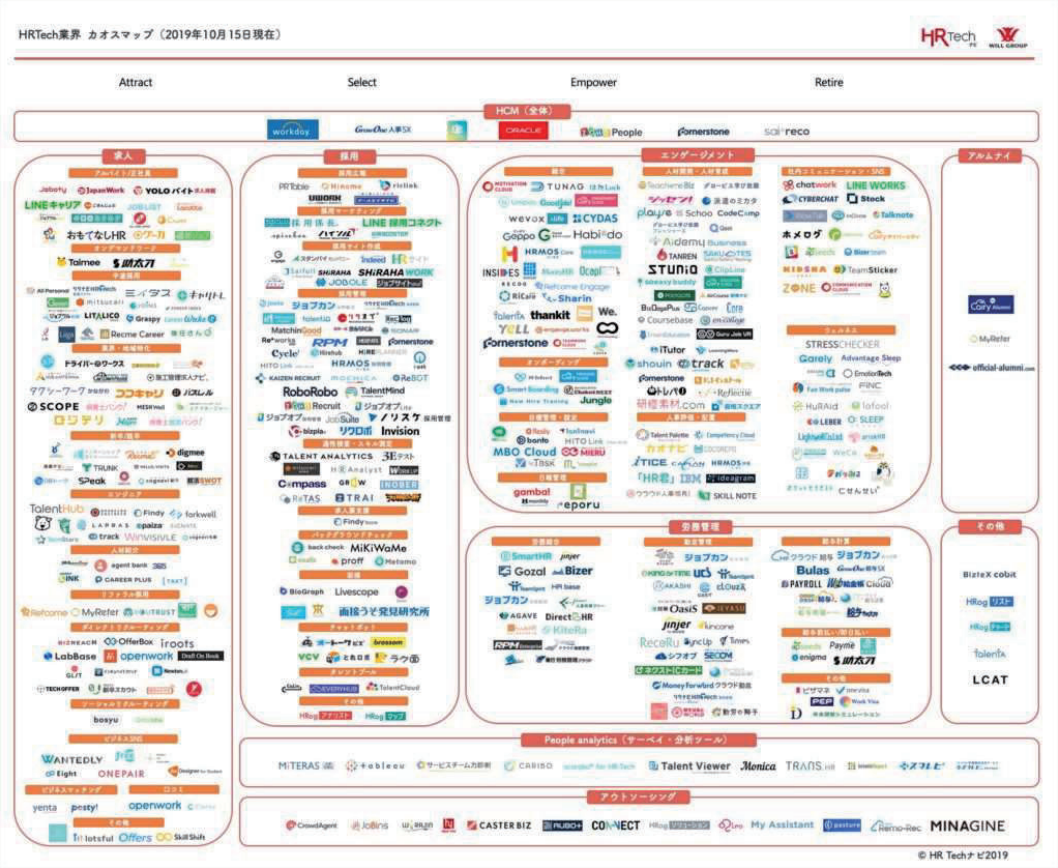
大企業は逆に、レガシー人事システムがハードルになり、HCMクラウドアプリケーションは全面的ではなく断片的に普及し始めている

- 人事データが経営に活用される形にはなっていない

大企業も中小企業も従来型の人材マネジメントが通用しない時代になっており、データ駆動型人材マネジメントへの変革は急務になっており、HRテクノロジー活用のニーズは益々高まっている

Copyright © 2020 Takashi Iwamoto, Graduate School of Business Administration, Keio University

国内のHCMアプリケーションカオスマップ（2019年10月時点：449アプリ）



出所：『HR Techナビ』

Copyright © 2020 Takashi Iwamoto, Graduate School of Business Administration, Keio University

中小企業で普及が加速しているHCMアプリケーション

採用

- 採用サイト作成、マッチング、・・・

人事評価

- 業績と人材育成を両立させたツール

労務管理

- 労務手続きの効率化

統合ツール

- さまざまな人事データをワンストップで統合させたツール

Copyright © 2020 Takashi Iwamoto, Graduate School of Business Administration, Keio University

採用サイト作成ツールの例：プロコミットの「iRec®」

特徴

① 採用のプロが最適化

② 専門知識ゼロでも簡単に作成・修正できる

③ Indeed＆グーグルしごと検索と自動連係

④ スマホ対応も自動生成

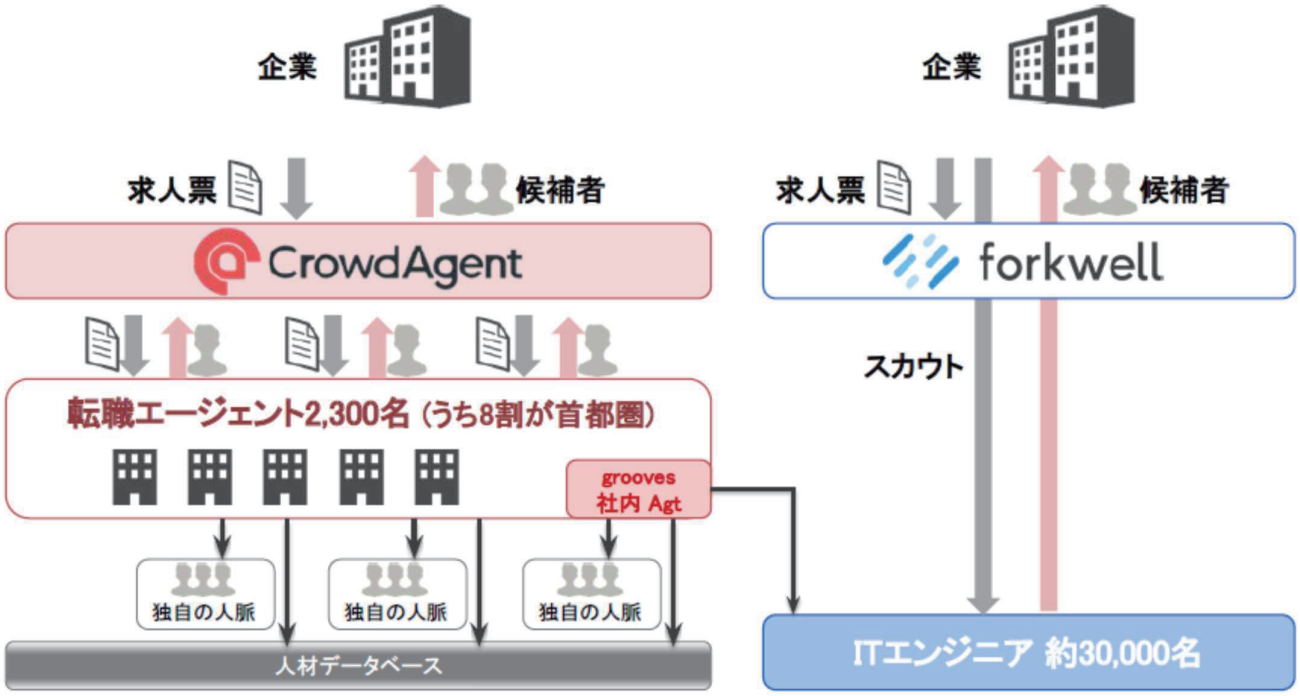
⑤ 最短2週間で作成可能



https://www.procommit.co.jp/irec

Copyright © 2020 Takashi Iwamoto, Graduate School of Business Administration, Keio University

マッチングツールの例：grooves



https://www.grooves.com/

Copyright © 2020 Takashi Iwamoto, Graduate School of Business Administration, Keio University

留学生採用ツールの例：SPeakの「JPort」

JPort JOURNAL

JPortJournal.com

外国人留学生向け就活情報サイト（英語）

キャリア記事

日本で働くグローバル優秀層の取材記事

・2020.3.1 Ver2.0リリース予定

企業検索機能追加＆日本語版

（2/1 JPortMatch無料掲載企業を掲載）

JPort MATCH

2020.4 JPort Match ver 1.0リリース

企業＆学生向けインターン・新卒募集サイト

企業検索機能

企業に関連するコンテンツ

学生からのインターン・新卒応募受付

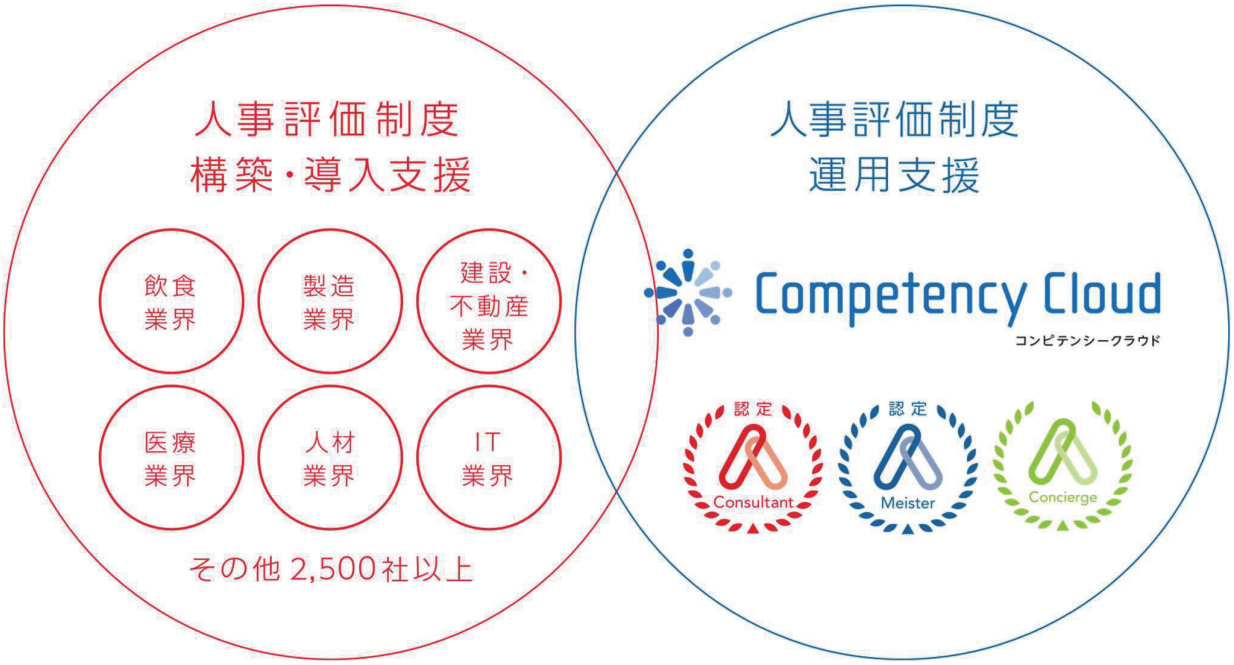
・2020.2.1.～ 無料掲載企業の事前登録開始

・2020.4.1 Ver 1.0 - 5.1 Ver 2.0 -6.1 Ver 3.0 順次リリース

https://jport-j.jp/

Copyright © 2020 Takashi Iwamoto, Graduate School of Business Administration, Keio University

人事評価ツールの例：あしたのチームの「ゼッタイ！評価®」



https://www.ashita-team.com/

Copyright © 2020 Takashi Iwamoto, Graduate School of Business Administration, Keio University

参 考

コンピテンシーとは

コンピテンシーとは高業績者の行動特性のことで、、ハーバー大学のマクレランド教授（心理学）がMcBer社とともに、学歴や知能レベルが同等の外交官に業績の差が出るのはなぜかを研究し、知識、技術、人間の根源的特性を含む広い概念として1973年に発表された

「コンピテンシークラウド®」では、コンピテンシーを8群75項目に集約

- 全社共通目標向き；A群：自己成熟性、B群：変化行動・意思決定
- 営業関連職向き；C群：対人（顧客）・営業活動
- 全職種向き：D群：組織・チームワーク、 G群：情報
- 管理関連職向き；E群：業務遂行
- 企画・クリエイティブ職種向き；F群：戦略・思考、
- 役員職向き；H群：リーダー

Copyright © 2020 Takashi Iwamoto, Graduate School of Business Administration, Keio University

労務管理ツールの例：「SmartHR」

特徴

雇用契約や入社手続きがペーパーレスで完結。併せて従業員情報も自動で蓄積される

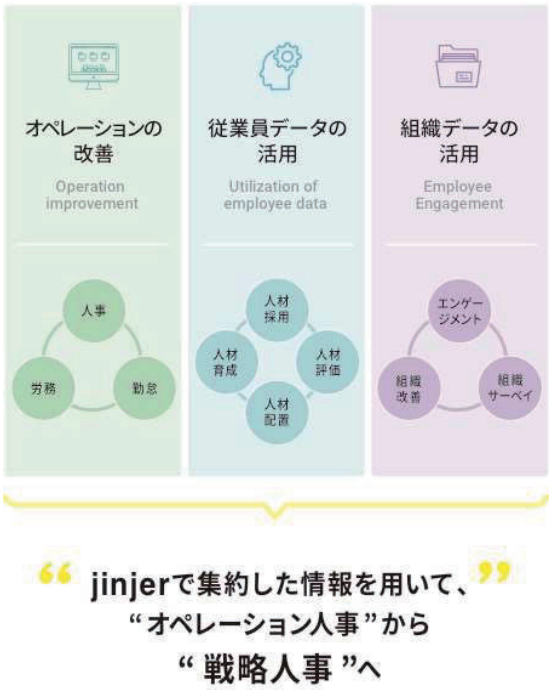
さらに年末調整やWeb給与明細、様々な労務手続きにも対応

外部サービスとの連携も充実

https://smarthr.jp/

Copyright © 2020 Takashi Iwamoto, Graduate School of Business Administration, Keio University

統合ツールの例：ネオキャリアの「jinjer」





https://hcm-jinjer.com/

Copyright © 2020 Takashi Iwamoto, Graduate School of Business Administration, Keio University

まとめ

テクノロジーの進化により、人事システムがクラウド化して安価になり、導入ハードルが下がって、ロングテール・ビジネス化している

更に、使いやすさも進化し、誰でも簡単にテクノロジーツールを使えるようになってきている

- 現時点では、まだコンサルティングが必要なツールが多いが、使いやすさは年々進化している

企業の競争力を高めるためにも、最先端のテクノロジーをウォッチして、使いこなす力をつけていくことが重要である

Copyright © 2020 Takashi Iwamoto, Graduate School of Business Administration, Keio University

中小企業における
外国人留学生の採用戦略

～ビザ取得ノウハウ

行政書士法人jinjer

プロフィール

行政書士法人jinjer



綴木晴彦｜行政書士法人jinjer代表社員

1982年生まれ。中央大学法学部卒、中央大学大学院卒。教育系の企業にてB to C部門の執行役員として新サービス開発などを統括。ビジネスマンのキャリア開発、資格取得の支援などを行う。その後、人材系のベンチャー企業である株式会社ネオキャリアに参画し、事業部長として新規事業開発に従事。行政書士法人jinjerを設立。東京都行政書士会新宿支部所属。



行政書士法人jinjer

https://kigyosapri.com/company/

行政書士４名。アシスタント２名。

英語、韓国語、ポルトガル語、ウルドゥー語対応可能。

就労ビザに特化し、年間1000件以上の在留申請を行う。

ミッションは、専門家として外国人雇用を促進し、日本の国力を増強すること。

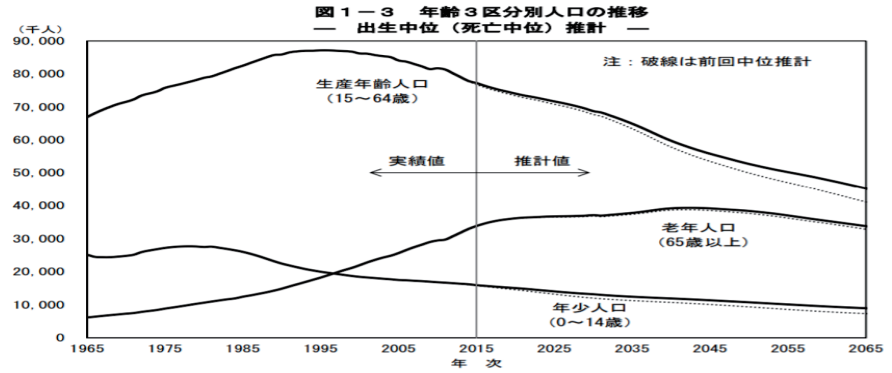
労働力不足

行政書士法人jinjer

戦後、日本の**生産年齢人口（15歳以上65歳未満）**は増加を続け、1995年にピークの8726万人に到達したが、それ以降は減少を続け、2015年には7728万人に。

2029年に7000万人、2040年に6000万人、2056年に5000万人を下回り、2065年には4529万人となると予測。

2065年には1995年の50%、4000万人以上の減少となります。



労働力不足を補うものとして、外国人労働者数の現状

行政書士法人jinjer

労働力不足を補うものの１つが外国人労働者の存在。

＜外国人労働者数の現状＞

外国人労働者数は約146万人（2018年10月末時点）

※2008年は48万人でした。

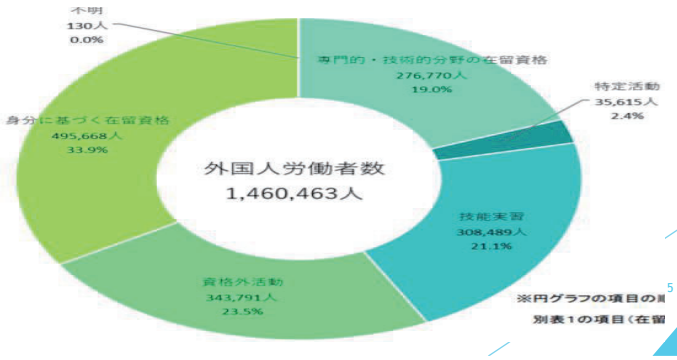
10年で約3倍、100万人増加。

約146万人の内訳

行政書士法人jinjer

専門技術的分野　　27万人（2005年は14万、約10年で約2倍に）
　→我々が業務で扱っているもののメイン。

身分に基づくもの　50万人
技能実習　　30万人
特定活動　　3万人
資格外活動　　34万人

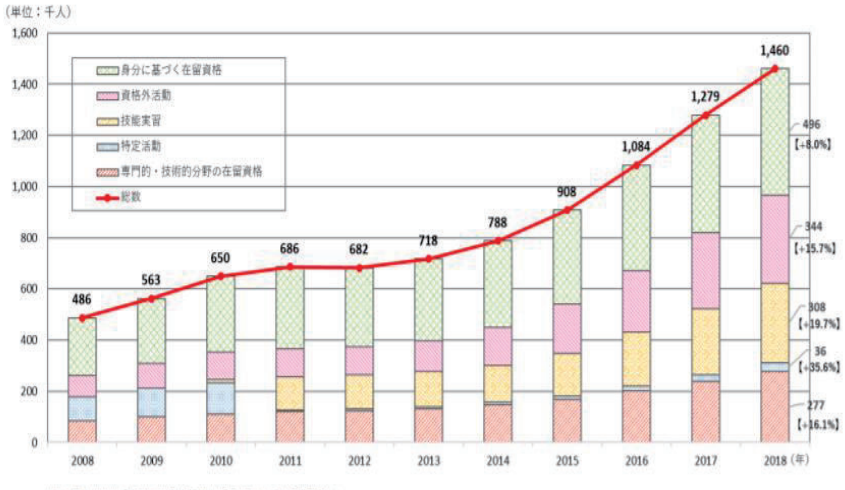


5

在留資格別に見た外国人労働者数の推移

行政書士法人jinjer

図１　在留資格別外国人労働者数の推移



出典：厚生労働省「外国人雇用状況の届出状況（平成30年10月末現在）」
注１：【】内は、前年同期比を示している。

国の施策、新しい在留資格の創設

行政書士法人JINJER

これだけ伸びていても労働力不足を補うにはたりないのが現状。特に、現場のニーズとズレがあり、特定の業種に外国人労働者が増えないという課題あり。

こういった状況の中、国も施策を進めている状況。
国の施策としては、（外国人が就労の観点から見て日本国が魅力的だという前提のもとでは）まずは在留資格をつくることにある。

①2019年4月　「特定技能」創設
→5年間で34.5万人受け入れ想定。
※2019年9月末で、特定技能１号在留外国人数は219人。

②2019年5月　「特定活動46号」創設
→日本の大学・大学院卒業の留学生用

7

解決したい「不」

行政書士法人JINJER

以上のように、外国人労働者の数は増加しており、在留資格は創設されたものの、外国人の雇用環境は色々な意味で整っていない。

具体的には、受け入れ企業の環境整備の問題、労働条件、キャリアプラン、教育、ブリッジ人材の不存在、不動産の賃借、銀行口座の開設、携帯電話の契約など多くの課題がある領域といえる。

その中でも我々が解決したい「不」は、入り口となる雇用の部分。

8

解決したい「不」

行政書士法人JINJER

(1)　すなわち、国は複数の在留資格を用意しているが、企業側から見ると、どの在留資格を使うべきかわからないという問題が生じている。資格によって、管理体制に関する企業側の負担が違う、担当可能な業務内容が違うなど、複雑になっているのが現状。

(2)　また、立証すべき事実が理解できていないと就労ビザが取れず労働力を確保できないというのは当然のことだが、在留資格のことが理解できておらず間違った内容で申請してしまうと入管からの心証が悪くなり、今後の当該企業における外国人雇用に影響が出る可能性がある。

(3)　さらに、在留資格のことが理解できていないと、気づいたら違法な状態になっており逮捕されるといった事態もありうる。

行政書士法人JINJER

(4)　外国人が適正な形で雇用されないと、外国人にとって不利益であるだけでなく、例えば、技能実習から脱走する外国人のように、行き場がなくなり犯罪に加担せざるをえなくなるケースが出るなど、日本の治安が悪化するという面もある。

(5)　現在入管は異常に混雑しており、審査期間は長期化し7ヶ月を超えるものもある。これは、申請件数の増加に対する入管のマンパワー不足が直接の原因だが、専門家の関わるわかりやすい書面の申請が増えれば審査期間の短縮につながる。

本日の講義録

行政書士法人jinjer

1　はじめに
2　在留資格とは
　　特定技能
　　特定活動46号
3　外国人採用の流れ
4　外国人採用にあたってのポイント
5　申請後の流れ
6　外国人雇用に関する社会保険関係など

11

はじめに

行政書士法人jinjer

就労ビザが取得できるかの
判断が難しいのは何故？





入国管理局に**裁量がある**から
※但し、**内部基準**は**存在します**。

12

在留資格とは

行政書士法人JINJER

在留資格・・・日本に滞在するために必要な
目的に合わせた資格の呼称

【 主な活動目的・内容 】

・観光する
・タレント活動を行う
・学校に通う
・日本人の配偶者である
・就労する　　など・・・



中長期間滞在できる
在留資格の証明書となるカード

13

在留資格とは

行政書士法人JINJER

① 就労が認められる在留資格（活動に制限あり）

外交	経営・管理	企業内転勤
公用	法律・会計業務	介護
教授	医療	興行
芸術	研究	技能
報道	教育	技能実習
高度専門職	技術・人文知識・国際業務	特定技能

14

在留資格とは

行政書士法人jinjer

② 身分・地位に基づく在留資格（活動に制限なし）

永住者	永住者の配偶者等
日本人の配偶者等	定住者

③ 就労の可否は指定される活動によるもの

特定活動

15

在留資格とは

行政書士法人jinjer

④ 就労が認められない在留資格

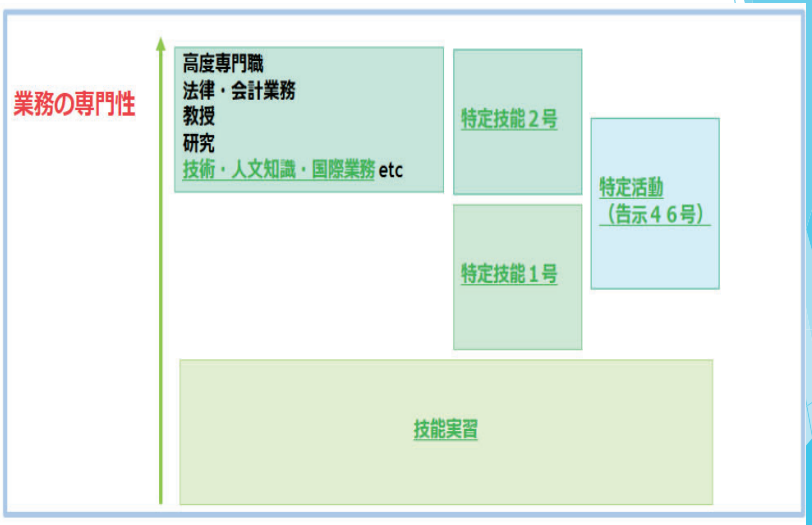
文化活動	研修
短期滞在	家族滞在
留学	

※就労が認められない在留資格であっても「資格外活動の許可」を別で取得することで、「収入・報酬を受ける活動」が可能

16

代表的な就労の在留資格

行政書士法人jinjer



17

代表的な就労の在留資格

行政書士法人jinjer

技能実習	特定技能１号 特定技能２号	特定活動 （告示４６号）	技術・人文知識・ 国際業務
目的：国際貢献	目的：就労	目的：就労	目的：就労
業務内容を細かく規定		業務内容を大まかに規定	
・かつお一本釣り漁業 ・大工工事作業 ・そう菜加工作業 ・ワイシャツ製造作業 ・機械板金作業 ・自動車整備作業 ・段ボール箱製造作業 ・ 製本作業 etc （80職種144作業）	建設業 ・内装仕上げ／表装 ・左官 etc 産業機械製造業 ・塗装 ・溶接 etc 外食業 ・飲食物調理 ・接客 ・店舗管理 etc (14分野)	・飲食店の店舗において、外国人客に対する通訳を兼ねた接客業や日本人客に対しても接客を行う ・工場のラインにおいて、日本人従業員から受けた作業指示を技能実習生や他の外国人従業員に対し外国語で伝達・指導しつつ、自らもラインに入って業務を行う etc	・ソフトウェアエンジニアとしてコンピュータ関連サービスに従事 ・取引レポート，損益データベース等の構築に係る業務に従事 ・語学教師としての業務に従事 ・海外事業本部において本国の会社との貿易等に係る会計業務に従事 etc

18

代表的な就労の在留資格

行政書士法人 jinjer

技能実習	特定技能１号 特定技能２号	特定活動 （告示４６号）	技術・人文知識・ 国際業務
日本語能力 挨拶～日時会話 Ｎ４～Ｎ３	**日本語能力** 挨拶～日時会話 Ｎ４～Ｎ３	**日本語能力** ビジネスレベル Ｎ１のみ	**日本語能力** ビジネスレベル Ｎ２～Ｎ１推奨
学歴 不問	**学歴** 不問	**学歴** 日本の大学卒業 日本の大学院修了	**学歴** 国内外の大学・短期大学卒業 日本の専門学校卒業
給与 最低賃金以上	**給与** 日本人と同等以上	**給与** 日本人と同等以上	**給与** 日本人と同等以上
管理・支援体制 監理団体にて管理	**管理・支援体制** 受入れ企業、もしくは登録支援機関にて生活支援	**管理・支援体制** 日本人と同様	**管理・支援体制** 日本人と同様
転職の可否 不可	**転職の可否** 可（要：変更申請）	**転職の可否** 可（要：変更申請）	**転職の可否** 可（要：届出）

19

特定技能について

20

特定技能について

行政書士法人jinjer

特定技能とは

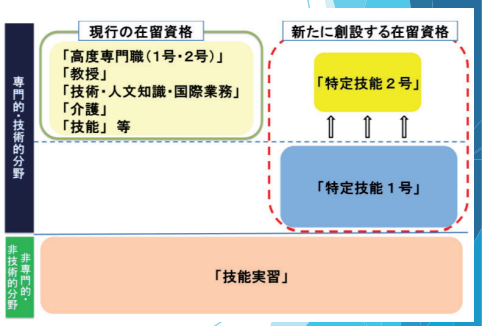
◆新たに追加された在留資格の１種であり、特定技能１号、特定技能２号に分類される。

◆**特定技能１号**

特定産業分野に属する**相当程度の知識又は経験**を必要とする技能を要する業務に従事する外国人向けの在留資格

◆**特定技能２号**

特定産業分野に属する**熟練した技能**を要する業務に従事する外国人向けの在留資格



21

特定技能について

行政書士法人jinjer

特定産業分野とは

◆生産性向上や国内人材確保のための取組を行っても、なお**人材を確保することが困難な状況にある産業**上の分野のこと。

管轄	分野	人手不足状況	管轄	分野	人手不足状況	管轄	分野	人手不足状況
厚労省	介護	60,000人	国交省	建設	40,000人	農水省	農業	36,500人
	ビルクリーニング	37,000人		造船・船用工業	13,000人		漁業	9,000人
経産省	素形材産業	21,500人		自動車整備	7,000人		飲食料品製造業	34,000人
	産業機械製造業	5,250人		航空	2,200人		外食業	53,000人
	電気・電子情報関連産業	4,700人		宿泊	22,000人			

22

特定技能について

行政書士法人JINJER

対象となる外国人について

◆原則、国・地域に制限はない。

Cf. 技能実習は発展途上国である15の国・地域に限定

◆学歴、職歴の要件がない。

Cf. 技術・人文知識・国際業務は「大学を卒業し、又はこれと同等以上の教育をうけたこと」が必要

◆18歳以上、健康状態が良好であること。

◆技能水準、日本語能力が一定程度あること。

↓　↓

※特定技能試験・日本語能力試験で能力を図る。

ただし、技能実習2号を良好に修了した者は、それらの試験が免除される。

23

特定技能について

行政書士法人JINJER

特定技能試験とは

◆原則、国・地域に制限はない。

Cf. 技能実習は発展途上国である15の国・地域に限定

◆学歴、職歴の要件がない。

Cf. 技術・人文知識・国際業務は「大学を卒業し、又はこれと同等以上の教育をうけたこと」が必要

◆18歳以上、健康状態が良好であること。

◆技能水準、日本語能力が一定程度あること。

↓　↓

※特定技能試験・日本語能力試験で能力を図る。

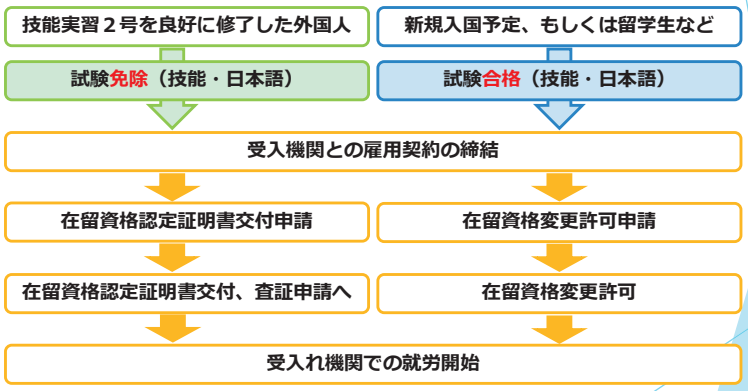
ただし、技能実習2号を良好に修了した者は、それらの試験が免除される。

24

特定技能について

行政書士法人jinjer

受入れ制度の流れ



25

特定技能について

行政書士法人jinjer

審査における考慮要素

総合考慮	
1	特定技能雇用契約の内容
2	受入れ機関に関する基準
3	一号特定技能外国人支援計画

26

特定技能について

行政書士法人jinjer

１号特定技能外国人支援計画（※審査の論点）

支援計画の実施項目
① 事前ガイダンスの提供
② 出入国する際の送迎
③ 適切な住居の確保に係る支援・生活に必要な契約に係る支援
④ 生活オリエンテーションの実施
⑤ 日本語学習の機会の提供
⑥ 相談又は苦情への対応
⑦ 日本人との交流促進に係る支援
⑧ 外国人の責めに帰すべき事由によらないで特定技能雇用契約を解除される場合の転職支援
⑨ 定期的な面談の実施、行政機関への通報

27

特定技能について

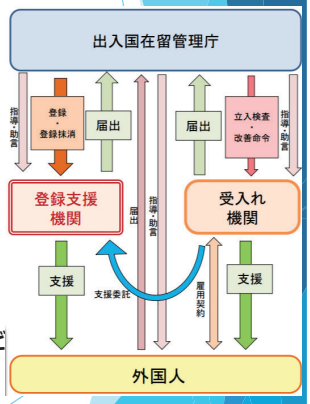
行政書士法人jinjer

登録支援機関とは

◆出入国在留管理庁長官からの**登録制**

◆受入れ機関との支援委託契約により、
1号特定技能外交人支援計画に基づく支援の全部の実施を行う

※登録支援機関として予想される機関・団体
- 技能実習における監理団体
- 人材会社
- 士業（弁護士法人、行政書士法人など）
- 外国人の支援を行う社団法人やＮＰＯ法人等の支援団体 など



28

特定活動46号
（本邦大学卒業者）
について

29

特定活動46号（本邦大学卒業者）

行政書士法人 jinjer

◆公布日：平成３１年５月下旬

＜要件＞

・**本邦の大学又は大学院を終了**

・**日本語能力試験Ｎ１**又はBJTビジネス日本語能力テスト480点以上又は大学又は大学院において「日本語」を専攻して大学を卒業した方

・日本人が従事する場合に受ける報酬と同等額以上の報酬を受けること

・フルタイムの職員としての稼働に限られます

・契約機関の業務に従事する活動のみが認められ，派遣社員として派遣先において 就労活動を行うことはできません。

※扶養を受ける配偶者又は子については「特定活動」（本邦大学卒業者の配偶者等）の在留資格で，日常的な活動が認められます。

30

特定活動46号（本邦大学卒業者）

行政書士法人jinjer

◆「日本語を用いた円滑な意思疎通を要する業務」について

ア 飲食店に採用され，店舗において外国人客に対する通訳を兼ねた接客業務を行う もの（それに併せて，日本人に対する接客を行うことを含む。）。 ※ 厨房での皿洗いや清掃にのみ従事することは認められません。

イ 工場のラインにおいて，日本人従業員から受けた作業指示を技能実習生や他の外 国人従業員に対し外国語で伝達・指導しつつ，自らもラインに入って業務を行うも の。 ※ ラインで指示された作業にのみ従事することは認められません。

ウ 小売店において，仕入れや商品企画等と併せ，通訳を兼ねた外国人客に対する接 客販売業務を行うもの（それに併せて，日本人に対する接客販売業務を行うことを 含む。）。 ※ 商品の陳列や店舗の清掃にのみ従事することは認められません。

エ ホテルや旅館において，翻訳業務を兼ねた外国語によるホームページの開設，更 新作業を行うものや，外国人客への通訳（案内），他の外国人従業員への指導を兼 ねたベルスタッフやドアマンとして接客を行うもの（それに併せて，日本人に対す る接客を行うことを含む。）。 ※ 客室の清掃にのみ従事することは認められません。

オ タクシー会社に採用され，観光客（集客）のための企画・立案を行いつつ，自ら 通訳を兼ねた観光案内を行うタクシードライバーとして活動するもの（それに併せ て，通常のタクシードライバーとして乗務することを含む。）。 ※ 車両の整備や清掃のみに従事することは認められません。

カ 介護施設において，外国人従業員や技能実習生への指導を行いながら，外国人利 用者を含む利用者との間の意思疎通を図り，介護業務に従事するもの。 ※ 施設内の清掃や衣服の洗濯のみに従事することは認められません。

31

在留資格とは

行政書士法人jinjer

在留資格を取得する手続の種類

在留資格認定証明書交付申請（新規取得）

→海外から日本に外国人を呼び寄せる申請

在留資格変更許可申請（別の在留資格への変更）

→日本国内にいる外国人の「在留資格」を変更する申請

在留期間更新許可申請（今ある在留資格を延長）

→日本国内にいる外国人の「在留資格」の有効期限を更新する申請

32

今回

行政書士法人jinjer

・専門学校卒業の留学生を採用する形を前提

→在留資格変更許可申請

→在留資格は「技術・人文知識・国際業務」

33

外国人採用の流れ

34

外国人採用の流れ

行政書士法人jinjer

【内定・内定承諾後の流れ】

①内定者の住居地を管轄する入管へ**在留資格変更許可申請**
内定者か行政書士　**※企業担当者は不可**

②ハガキが入管から送付される（※１週間～７ヶ月）
在留期限との関係で認定と異なり７ヶ月はかからない

③内定者様が入管にて在留カードの書き換え

35

外国人採用の流れ

行政書士法人jinjer

【審査における考慮要素】

総合考慮	
1	勤務する企業（規模）
2	内定者のスペック（学歴・経歴）
3	業務内容

36

外国人採用に
あたってのポイント

考慮要素
1　勤務する企業

37

1 勤務する企業

行政書士法人jinjer

企業規模により区分化したもの＝**カテゴリー**

カテゴリー１	カテゴリー２	カテゴリー３	カテゴリー４
(1) 日本の証券取引所に上場している企業 (2) 保険業を営む相互会社 (3) 日本又は外国の国・地方公共団体 (4) 独立行政法人 (5) 特殊法人・認可法人 (6) 日本の国・地方公共団体の公益法人 (7) 法人税法別表第１に掲げる公共法人 (8)高度専門職省令第１条第１項各号の表の特別加算の項の中欄イ又はロの対象企業（イノベーション創出企業） (9)一定の条件を満たす企業等	前年分の職員の給与所得の源泉徴収票等の法定調書合計表中，給与所得の源泉徴収票合計表の源泉徴収税額が**１，０００万円以上**ある団体・個人	前年分の職員の給与所得の源泉徴収票等の法定調書合計表が提出された団体・個人（カテゴリー２を除く）	左記のいずれにも該当しない団体・個人

1 勤務する企業

行政書士法人jinjer

一定の条件を満たす企業等について（カテゴリー１（９）関係）

（１）厚生労働省が所管する「ユースエール認定制度」において，都道府県労働 局長から「ユースエール認定企業」として認定を受けているもの。

（２）厚生労働省が所管する「くるみん認定制度」，「プラチナくるみん認定制度」 において，都道府県労働局長から「くるみん認定企業」，「プラチナくるみん 認定企業」として認定を受けているもの。

（３）厚生労働省が所管する「えるぼし認定制度」，「プラチナえるぼし認定制度 令和２年６月施行）」において，都道府県労働局長から「えるぼし認定企業」，「プラチナえるぼし認定企業」として認定を受けているもの。

（４）厚生労働省が所管する「安全衛生優良企業公表制度」において，都道府県 労働局長から「安全衛生優良企業」として認定を受けているもの。

（５）厚生労働省が所管する「職業紹介優良事業者認定制度」において，指定審 査認定機関から「職業紹介優良事業者」として認定を受けているもの。

（６）厚生労働省が所管する「製造請負優良適正事業者認定制度（ＧＪ認定）」に おいて，指定審査機関から「製造請負優良適正事業者」として認定を受けて いるもの。

（７）厚生労働省が所管する「優良派遣事業者認定制度」において，指定審査認 定機関から「優良派遣事業者」として認定を受けているもの。

（８）経済産業省が所管する「健康経営優良法人認定制度」において，日本健康 会議から「健康経営優良法人」として選定を受けているもの。

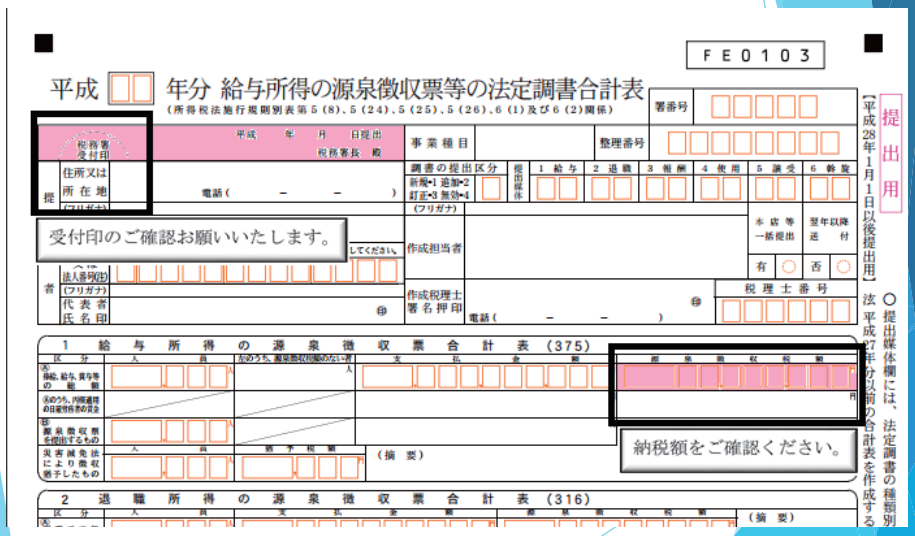
（９）経済産業省が所管する「地域未来牽引企業制度」において，経済産業大臣 から「地域未来牽引企業」として認定を受けているもの。

（10）国土交通省が所管する「空港における構内の営業承認制度」において，地 方航空局長又は空港事務所長から「空港管理規則上の第一類構内営業者又は 第二類構内営業者」として承認を受けているもの。

（11）消費者庁が所管する「内部通報制度認証（自己適合宣言登録制度）」におい て，内部通報制度認証事務局（※）から「内部通報制度認証（自己適合宣言 登録制度）登録事業者」として登録を受けているもの。※ 消費者庁指定登録機関（公益財団法人商事法務研究会）内におかれるもの

1 勤務する企業

行政書士法人jinjer



1 勤務する企業

行政書士法人jinjer

【カテゴリーが及ぼす影響】

① 提出資料の種類や量

② 交付までの処理期間（審査期間）

③ 審査における信用度合い（活動の真実性）

※後述します。

41

①提出資料

行政書士法人jinjer

・カテゴリーのいずれかに該当することを証明する文書

カテゴリー１　　：四季報の写しなど

カテゴリー２、３：前年分の職員の給与所得の源泉徴収票等の法定調書合計表

【カテゴリー3で必要】

・労働条件通知書

・決算書

・登記事項証明書

【任意提出】

・雇用理由書

42

②交付までの処理期間

行政書士法人jinjer

【入管が定める標準処理期間】

１～３ヶ月

【実際の交付までの目安】

カテゴリー１　→　**１～２週間**

カテゴリー２　→　**２週間～1ヶ月**

カテゴリー３　→　**１～３ヶ月**

※あくまで目安であり、１度の審査に７ヶ月要した事例もある。

43

在留資格

「技術・人文知識・国際業務」

44

在留資格が認められるためには、“在留資格該当性”と“上陸許可基準省令”を満たす必要があります。

在留資格該当性

その在留資格で想定している活動を行うかどうか

上陸許可基準省令

外国人の学歴要件、実務経験年数、従事する業務内容、報酬額、受け入れ機関に関する条件
→“上陸許可”と言いつつも、変更や更新申請時にも考慮される。

45

活動の定義

本邦の公私の機関との契約に基づいて行う理学、工学その他の自然科学の分野若しくは法律学、経済学、社会学その他の人文科学の分野に属する技術若しくは知識を要する業務又は外国の分野に基盤を有する思考若しくは感受性を必要とする業務に従事する活動

① 自然科学の分野に属する知識を必要とする業務に主として従事する活動
→理系職（技術）
② 人文知識の分野に属する知識を必要とする業務に主として従事する活動
→文系職（人文知識）
③ 外国の分野に基盤を有する思考又は感受性を必要とする業務に主として従事する活動
→国際職（国際業務）

46

理系職（技術）典型例１

○ゲームメーカーでオンラインゲームの開発及びサポート業務等に従事
○ソフトウェアエンジニアとしてコンピュータ関連サービスに従事
○コンピュータ・プログラマーとして，開発に係るソフトウェアについて顧客との仕様の調整及び仕様書の作成等の業務に従事
○自動車メーカーで製品開発・テスト，社員指導等の業務
○証券会社等においてリスク管理業務，金利派生商品のリサーチ部門等に所属してシステム開発に従事

理系職（技術）典型例２

○建設技術の基礎及び応用研究，国内外の建設事情調査等の業務に従事
○土木及び建築における研究開発・解析・構造設計に係る業務に従事
○ＣＡＤ及びＣＡＥのシステム解析，テクニカルサポート及び開発業務に従事
○研究所において情報セキュリティプロジェクトに関する業務に従事

文系職（人文知識）典型例

○外国船舶の用船・運航業務のほか，社員の教育指導を行うなどの業務に従事

○海外事業本部において本国の会社との貿易等に係る会計業務に従事

○ＩＴ関連企業との業務取引等におけるコンサルタント業務に従事

○本国と日本との間のマーケティング支援業務として，市場，ユーザー，自動車輸入動向の調査実施及び自動車の販売管理・需給管理，現地販売店との連携強化等に係る業務に従事

上陸許可基準省令第１号（技術・人文知識）

申請人が自然科学又は人文科学の分野に属する技術又は知識を必要とする業務に従事しようとする場合は、従事しようとする業務について、いずれかに該当し、これに必要な技術又は知識を修得していること。

イ　当該技術若しくは知識に関連する科目を専攻して大学を卒業し、又はこれと同等以上の教育をうけたこと。（学歴要件）

ロ　当該技術又は知識に関連する科目を専攻して本邦の専修学校の専門課程を修了（当該修了に関し法務大臣が告示をもって定める要件に該当する場合に限る。）したこと。（学歴要件）

ハ　十年以上の実務経験（大学、高等専門学校、高等学校、中等教育学校の後期課程又は専修学校の専門課程において当該技術又は知識に関連する科目を専攻した期間を含む。）を有すること。（職歴要件）

49

イ、ロについて

従事しようとする業務と大学等（イ）又は専修学校（ロ）において専攻した科目が関連していることが要求されています。

しかし実際は、大学を卒業した者には、関連性は比較的緩やかに判断され、反対に、専修学校を卒業した者には、関連性を厳しく審査されます。

ハについて

職業活動として従事した期間が該当し、アルバイト的に従事した期間などは含まれません。

50

上陸許可基準省令第２号（国際業務）

申請人が外国の文化に基盤を有する思考又は感受性を必要とする業務に従事しようとする場合は、次のいずれにも該当していること。

イ　翻訳、通訳、語学の指導、広報、宣伝又は海外取引業務、服飾若しくは室内装飾に係るデザイン、商品開発その他これらに類似する業務に従事すること。（国際業務の定義）

ロ　従事しようとする業務に関連する業務について三年以上の実務経験を有すること。
ただし、大学を卒業した者が翻訳、通訳又は語学の指導に係る業務に従事する場合は、この限りでない。（学歴・職歴要件）

上陸許可基準省令第３号（共通）

日本人が従事する場合に受ける報酬と同等額以上の報酬を受けること。

イについて

国際業務の定義を、翻訳、通訳、語学の指導、広報、宣伝又は海外取引業務、服飾若しくは室内装飾に係るデザイン、商品開発その他これらに類似する業務、としています。

ロについて

国際業務であっても、大学等、又は専修学校を卒業している場合には、第１号（人文知識）が適用されます。

在留資格「技術・人文知識・国際業務」 行政書士法人jinjer

	技術・人文知識	国際業務
専攻内容と業務内容	関連性あり	関連性なし
学歴	①大学卒業もしくは同等以上の教育を受けた ②日本の専修学校（専門学校）卒業	翻訳、通訳、語学の指導にあっては大学卒業
経歴	１０年以上の実務経験	３年以上の実務経験
報酬	日本人が従事する場合に受ける報酬と同等額以上の報酬	

53

考慮要素

2　内定者のスペック

54

2 内定者のスペック

行政書士法人jinjer

学歴について

原則、**４年制の大学以上**を卒業している。

ただし、**日本→専修学校（専門学校）、短期大学、**

海外→短期大学　　も認められる余地があります。

注意する点は、国によって教育制度が異なること！

※外国人本人が大学だと思っていても、大学ではなく専門学校だった場合もあるため、学位証明書、卒業証明書、成績証明書から確認する必要がある。

55

2 内定者のスペック

行政書士法人jinjer

中国

学位証明書（学位证书）と卒業証明書（毕业证书）と書類が分かれている。

【学位证书】「学士」　→日本の「学士」
「硕士」　→日本の「修士」
「博士」　→日本の「博士」に相当

【毕业证书】「四年制本科」　→日本の「四年制大学」
「自学考四年制本科」　→日本の「通信制四年制大学」
「三年制专科」　→日本の「三年制専科」
「高等职业技术」　→日本の「高度職業技術」に相当

学位の有無で判断されるため、学位証明書（学位证书）を確認する。
「四年制本科」、「自学考四年制本科」であっても学位が授与されない場合がある。
「三年制专科」、「高等职业技术」は、学位が授与されない。

韓国

日本の学位制度とほぼ同様。

・「Junior Colleges」について
日本になじみのない種類ではあるが、日本の短期大学に相当する。
卒業すると、「Associate Degree」（「準学士」、日本の短期大学では
「副学士」）学位が授与される。

ベトナム

ベトナムの学位証書（大体ベトナム語と英語で併記）には、学士であっても、全てがBachelorと記載されるとは限らず、専攻分野によって分けられている。

専攻	ベトナム語学位表記	英語表記	日本語訳
経済学、法学、教育学、物理学、数学、薬学等	Bang cu nhan	The Degree of Bachelor	学士
工学	Bang ky su	The Degree of Engineering	工学学士
建築学	Bang kien truc su	The Degree of Architect	建築学学士
その他の一般分野	Bang Tot NghieP Dai Hoc	The Degree of Bachelor	学士

2 内定者のスペック

行政書士法人jinjer

学歴について

外国の学歴と日本の学歴との対照関係については、あくまでも学術上からした一理であり、最終的な学歴及び学位の判断は入管の審査によります。

資格について

日本語能力認定（JLPT）

※翻訳通訳業務ならＮ２以上が望ましい。

59

2 内定者のスペック

行政書士法人jinjer

その他の注意点

技能実習で来日している場合。

技能実習制度の本来の目的は、**我が国で培われた技能、技術又は知識の開発途上地域等への移転を図り**、当該開発途上地域等の経済発展を担う「人づくり」に寄与するという国際協力の推進です。

※技能実習から、日が浅いと技術移転が認められず不許可になる。

※技能実習で来日する際に、経歴詐称していることが多い。

→知識を有し、かつ実績のある人材会社を利用して、スクリーニングしてもらうことをお薦めします。

60

考慮要素

3　業務内容

61

3 業務内容

行政書士法人jinjer

活動の真実性について

内定者の業務内容が、在留資格に基づく活動であったとしても、
それが真実かどうか、実現可能性があるか、は別である。

Ex. 申請内容はホテル・旅館でのフロント業務（通訳）
・１ヶ月に外国人客が一組しか来ない？→不許可？

カテゴリーが大きいと、入管からの信頼もあり、通りやすい。

62

①携帯ショップ

行政書士法人jinjer

【業務内容】

翻訳・通訳

→外国人のお客様と日本人従業員との通訳を行う。
　外国人のお客様に対して、契約内容の説明などを外国語で行う。

→高度な知見を活かして業務を行う「技術・人文知識・国際業務」に該当するとして、許可が下りる可能性がある。

Cf.端末やアクセサリーの販売

→単なる販売・接客では、許可が下りない可能性が高い。

【許可を得るための注目ポイント】

－ポイント①　**企業規模**

－ポイント②　**外国人来客数　ここの立証が重要**

63

①携帯ショップ

行政書士法人jinjer

入管の審査において、

『外国人を安定的かつ継続的に雇用できるのか？』

『外国人がその業務を行うほどの業務量が確保されているのか？』

を厳しく審査しているため。

		4月	5月	6月	7月
○○店	来客数(組数)	1,800	1,700	1,700	1,800
	外国人来客数(組数)	70	60	60	50
			3.53%	3.53%	2.78%

●外国人来客数が少ない

➡「翻訳・通訳」をメイン業務として行う程の業務量が足りず、
それ以外の時間は、単なる販売・接客や掃除を行うのでは…？
という印象を入管へ与えてしまいかねない。

●複数の言語を扱えるほうが有利

64

②旅館・ホテル

行政書士法人JINJER

【業務内容】

フロントにおける通訳、翻訳

マーケティング、企画業務

広報、宣伝業務

旅行会社への営業、アライアンス

※清掃など単純労働はＮＧ

※給仕もＮＧ

会社の規模と通訳が必要な来客数が重要

【区分別売上集計表】（集計期間：2018/01/01～2018/12/31）

	平休日		休前日		合計	
区分	人数（名）	金額（円）	人数（名）	金額（円）	人数（名）	金額（円）
中国	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
韓国	472	3,457,93[illegible]	83	676,770	555	4,134,70[illegible]
台湾	285	4,193,250	71	533,100	356	4,726,350
その他	52	7,12,778	141	2,468,265	193	9,581,043
海外　計	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

③法人営業

行政書士法人JINJER

・**法人営業**は、入管に申請する申請書にも記載枠がある
「専門業務」
・外国語を使用する**翻訳通訳も兼ねた営業**とすると業務量が広がり、より許可が下りやすい

例）日本人社員の海外出張への同行・通訳、営業資料の翻訳など

職務内容　Type of work
○主たる職務内容を以下から選択して番号を記入（1つのみ）
Select the main type of work from below, and fill in the number (select only one)

⑫翻訳・通訳 Translation / Interpretation	⑭海外取引業務 Overseas trading business	⑯
⑱デザイン Design	⑲企画事務（マーケティング，リサ Planning administration work (marketing, research)	
㉑法人営業 Corporate sales	㉒金融・保険 Finance / insurance	

④飲食店

行政書士法人jinjer

〈会社の規模〉
規模が小さいと厳しい。
法定調書800万程度が最低ライン。

〈業務〉
本社勤務のエリアマネジャーは通りやすい。
店舗勤務の場合には、何年後に本社勤務とするかのキャリアプランが肝。
海外展開であれば詳細なプランと現在の進捗が必要。
通訳はかなり厳しいのが現状。

〈内定者のスペック〉
通訳であればN2以上。
エリアマネジャーの場合には、経営系が望ましい。
但し、その他の学部でも通った実績はあり。

67

⑤エンジニア・設計

行政書士法人jinjer

【エンジニア】
○ 企業規模が小さくても比較的通りやすい。
○ 細かい立証を要しないことも多い。
○ 専門科目との関連性が比較的緩やか。

【設計】
○ 企業規模が小さくても比較的通りやすい。
○ 専門科目に関連性を要求される。CADなど。
○ 単純業務と疑われやすい。
○ 技能実習生を受け入れている場合、業務の違いを示すことが望ましい。

68

⑥その他１

行政書士法人jinjer

【技能実習生管理】

○ 受け入れている外国人の言語との一致が必要。

○ 外国人技能実習生が多いほど通りやすい。

○ 外国人技能実習生は本来日本語が話せる前提だが、通っているのが実情。
但し、特定活動46号との住み分けにより不許可事例も出てきている。

【事務】

○ 単純事務はNG。

【海外業務】

○ 輸出入業務は、外国語を使用するため通りやすい。
但しインボイスなどの客観的な資料を求められることあり。
業務量が十分であることの主張・立証が必要。

→海外にある支店とのやり取りなどは、外国語を使用するため通りやすい

⑦その他２

行政書士法人jinjer

【清掃業務】

単純な清掃業務は単純労働とみなされる。

【警備業務】

専門性がないため厳しい。

【施工管理技士】

専門性があれば、取れています。

【ビル管理】

会社の規模が大きければ取れています。

【車検】

単純な検査はNG。エンジニアリングなら通る可能性あり。

まとめ

行政書士法人jinjer

これまで見たように、下記から総合判断される。

1　勤務する企業
2　内定者のスペック
3　業務内容

→他社と比較する際は、この視点で近いかどうか判断すべき。
Ex. 同業他社で認定がおりているらしい。

→同業であっても、企業規模や配属地などで結果に違いが。

71

入管が示す典型例

行政書士法人jinjer

エンジニア

○ 本国において工学を専攻して大学を卒業し，ソフトウェア会社に勤務した後，本邦のソフトウェア会社との契約に基づき，月額約３５万円の報酬を受けて，ソフトウェアエンジニアとしてコンピュータ関連サービスに従事するもの。
○ 本国において電気力学，工学等を専攻して大学を卒業し，輸送用機械器具製造会社に勤務した後，本邦の航空機整備会社との契約に基づき，月額約３０万円の報酬を受けて，ＣＡＤ及びＣＡＥのシステム解析，テクニカルサポート及び開発業務に従事するもの。

会計

○ 本国において会計学を専攻して大学を卒業し，本邦のコンピュータ関連・情報処理会社との契約に基づき，月額約２５万円の報酬を受けて，同社の海外事業本部において本国の会社との貿易等に係る会計業務に従事するもの。

マーケティング

○ 本国において経済学，国際関係学を専攻して大学を卒業し，本邦の自動車メーカーとの契約に基づき，月額約２０万円の報酬を受けて，本国と日本との間のマーケティング支援業務として，市場，ユーザー，自動車輸入動向の調査実施及び自動車の販売管理・需給管理，現地販売店との連携強化等に係る業務に従事するもの。

入管が示す典型例

行政書士法人JINJER

社員研修

○ 経営学を専攻して本邦の大学を卒業し，本邦の航空会社との契約に基づき，月額約２５万円の報酬を受けて，国際線の客室乗務員として，緊急事態対応・保安業務のほか，乗客に対する母国語，英語，日本語を使用した通訳・案内等を行い，社員研修等において語学指導などの業務に従事するもの。

ホテル・旅館のフロント業務（通訳）

○ 本国において大学の観光学科を卒業した者が，外国人観光客が多く利用する本邦のホテルとの契約に基づき，月額約２２万円の報酬を受けて，外国語を用いたフロント業務，外国人観光客担当としてのホテル内の施設案内業務等に従事

語学講師

○ 本国の大学を卒業した後，本邦の語学学校との契約に基づき，月額約２５万円の報酬を受けて，語学教師としての業務に従事するもの。

翻訳・通訳

○ 本国において経営学を専攻して大学を卒業した後，本邦の食料品・雑貨等輸入・販売会社との契約に基づき，月額約３０万円の報酬を受けて，本国との取引業務における通訳・翻訳業務に従事するもの。

申請後の流れ

74

申請後

行政書士法人JINJER

①申請が完了すると、申請受付票を渡される

受付票に記載された申請番号から、入管へ審査状況を問合せすることが可能です。

電話、窓口のいずれかで確認できますが、電話の場合、繋がらないことも多いです。

→回答は「審査中」が多く、細かい進捗状況は通常明言されません。

75

申請後

行政書士法人JINJER

②審査に疑義が生じた場合、資料追加要請がある

入管より、書面で資料追加要請を受ける場合があります。求められている事項に対して、書面で主張、立証をすることが要請されます。

資料追加要請は、入管が気になるツボであることから、しっかりと回答することで許可の可能性は上がります。

なお、回答せずに許可となった事例もありますが、これは念のため確認しておこうとの入管の趣旨だったものの、提出はされなくても不許可にするほどでもないという稀な事例だと思います。

76

申請後

行政書士法人jinjer

③許可が取れている場合には、ハガキが届きます。
不許可の場合には、封書が届きます。

④内定者様が原則ハガキをもって入管にいき、在留カードの書き換えを行います。
在留期限は、このタイミングで何年かがわかります。

⑤不許可の場合には、封書をもって入管にいくと、不交付理由をヒアリングすることができます。一度しか教えてくれないので注意が必要です。
この場合、入管から出国準備期間を付与されますが、31日の場合には、その日までに再申請を行うことが可能です。
30日を付与された場合は、再申請を行うことができません。

外国人雇用に関する社会保険関係など

78

外国人雇用状況届出

行政書士法人jinjer

外国人を雇用する事業主は、外国人労働者の雇い入れ及び離職の際に、その氏名、在留資格などについて、ハローワークへ届け出ることが義務付けられています(労働施策総合推進法28条)。

この届出を怠ったり、虚偽の届出を行った場合には、

30万円以下の罰金の対象。

対象は、日本の国籍を有しない、在留資格「外交」「公用」以外の者(特別永住者は対象外)で、アルバイトも対象となります。

なお、外国人社員の派遣の場合には、雇い入れ事業主である派遣元が外国人雇用状況の届出を行います。

外国人雇用状況の届出方法は、届け出の対象となる外国人が「雇用保険の被保険者となるか否か」によって、使用する様式や届け出先となるハローワーク、届け出の提出期限が異なります。

当該外国人が、雇用保険の被保険者である場合には、当該被保険者の資格得喪の届出と併せて（雇入れ時は翌月10日までに、離職時は離職した日の翌日から起算して10日以内に）行い、当該外国人が雇用保険の被保険者でない場合にあっては、雇い入れた日又は離職した日の属する月の翌月末日までに、当該事業所の所在地を管轄する公共職業安定所の長に提出することによって行わなければならない。

79

労働保険関係

行政書士法人jinjer

<労災保険>

→外国人にも適用される。全額事業主負担。

<雇用保険>

→外国人も日本人と同様、
　フルタイムで勤務するのであれば加入義務あり。
（１週間20時間以上であれば適用）

・雇用保険被保険者資格取得届

→雇い入れの月の翌月10日まで。

80

社会保険関係

行政書士法人jinjer

＜健康保険＞

強制適用事業所→加入義務あり。

外国人労働者の場合、全国健康保険協会が運営する中小企業向けの健康保険に加入する必要がある。

それ以外の外国人の場合、在留期間が３か月を超える場合は国民健康保険に加入する必要がある。

→加入の手続きをしなくても何らかの処罰を受けることはない。

さらに日本と医療保険を含む社会保障協定を結んでいる国から訪日している外国人で、本国政府からの社会保障加入の証明書がある場合にも加入できない。

社会保障協定：「年金の二重加入」と「年金受給資格の問題」を解消するために日本とその他の国で結ばれる協定。

Ex.発行済み：韓国、アメリカなど、署名済み未発効：中国など

81

社会保険関係

行政書士法人jinjer

＜厚生年金＞

強制適用事業所→加入義務あり

・社会保障協定

・脱退一時金制度あり

→短期間日本に在住し日本の年金制度（国民年金・厚生年金など）に、6ヵ月間以上加入して帰国する外国人に対して払い込んだ保険料の額に応じて一定額を払い戻す制度。

＜国民年金＞

・脱退一時金制度あり

82

法人紹介

83

行政書士に依頼するメリット

行政書士法人JINJER

・手続きの煩雑さからの開放
・許可をとることが難しい案件での取得率アップ
・マイナスな申請の履歴が残るリスクの削減
・全体的なコンサルティングが可能

＜デメリット＞
・費用がかかる
・放置される場合のリスク

84

法人紹介

行政書士法人jinjer

行政書士法人jinjer（https://kigyosapri.com/company/）

2017年3月2日設立

〒160-0023　東京都新宿区西新宿7-21-9天翔西新宿ビル4階403号室

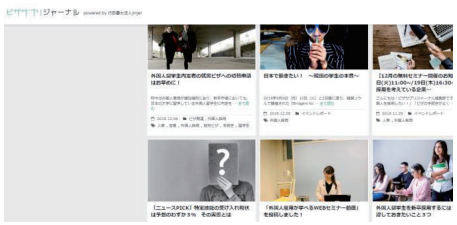
ビザサプリジャーナル（https://kigyosapri.com/visa/note/）

→ビザサプリジャーナルは、就労ビザに関する有用な情報を提供する総合サイトです。

＜報酬一例＞

※案件によって見積もりをお出しします。

在留資格変更許可申請　100,000円（消費税別）　※成功報酬



社員紹介



樋木暢彦｜行政書士法人jinjer代表社員

1982年生まれ。中央大学法学部卒。教育系の企業にてB to C部門の執行役員として新サービス開発などを統括。ビジネスマンのキャリア開発、資格取得の支援などを行う。その後、人材系のベンチャー企業である株式会社ネオキャリアに参画し、事業部長として新規事業開発に従事。行政書士法人jinjerを設立。東京都行政書士会新宿支部所属



竹澤駿｜行政書士法人jinjer社員

1989年千葉県生まれ。2014年に行政書士試験に合格。2017年に行政書士登録と同時に、行政書士法人jinjerの立ち上げに参画し、現在に至る。外国籍の方の就労ビザの取得支援に特化し、サービス業を中心に一部上場企業から中小企業までの幅広い顧客を持つ。年間約300件の申請を手がけ、昨今は法改正のあった「特定技能」へも対応し、人材会社の新規事業の立ち上げ支援も実施。東京都行政書士会新宿支部所属。新宿支部研修部所属。



綿田加苗｜行政書士法人jinjer社員

1996年生まれ。埼玉県川越市出身。2018年 慶應義塾大学法学部政治学科卒。大学時代は国際社会学ゼミに所属し、外国につながる子どものための学習支援教室の運営に関わる。新卒で税合法律事務所に入所し、弁護士秘書として勤務しながらも、自ら直接的に社会に貢献できる行政書士の仕事に魅力を感じ、資格取得のための勉強を開始。2018年度行政書士試験に合格し、2019年行政書士法人jinjerに入職。東京都行政書士会新宿支部所属



南戸士井くるみ｜行政書士法人jinjer社員

広島県出身。上智大学外国語学部卒。大学時代、在日ブラジル人の子ども達の日本語支援活動に参加。卒業後は、銀行にて資産運用相談デスクに従事。金融商品の販売、資産運用フォロー、退職後のマネープランや相続に関する相談業務を行う。かなてから興味があったビザ・国際業務に関わるべく、行政書士の資格を取得。行政書士法人jinjerへ入社。東京都行政書士会新宿支部所属。対応外国語：英語、ポルトガル語

令和元年度　文部科学省

専修学校による地域産業中核的人材養成事業

第４次産業革命に対応し地域振興に寄与できる経営管理人材育成の実施モデル構築

事業成果報告書

発行日　　令和２年３月

発行者　　学校法人秋葉学園 千葉情報経理専門学校