

2019 (令和元) 年度

全国私立中学高等学校 私立学校専門研修会

法人管理事務運営部会 実施報告

主催 一般財団法人日本私学教育研究所／後援 日本私立中学高等学校連合会

◆研究のねらい◆

これからの私学の働き方改革

～学校と企業の視点から新しいワークスタイルを考える～

労働人口減少や景気回復に伴う教員不足と多忙化は益々深刻化している。社会全体で働き方改革の気運が高まる中で、志高く優秀な人材を確保するために、教員が自分らしくかつ主体的に働けるよう環境を整え、教育の質向上を実現していくことが、学校に求められている。

当部会では、はじめに私学を代表して札幌新陽高等学校の荒井優校長(学校法人東明館学園理事長)及び高橋淳郎学校法人札幌慈恵学園法人副本部長(業務室長・事務室長) 兼札幌新陽高等学校事務長代理による働き方改革への取組・実践に関する講演、続いて、独自の働き方改革を実践するサイボウズ株式会社のなかむらアサミ氏による企業から見た学校の働き方改革の実例紹介と対応策についての講演を実施する。これらの講演を踏まえ、研究討議では各学校における働き方改革に関する諸課題を中心に、参加者による意見・情報交換を行うことで、自校が抱える問題解決のヒントを探っていく。

◆会 期◆ 2019 (令和元) 年 8 月 7 日 (水)

◆会 場◆ [主婦会館プラザエフ](#)
東京都千代田区六番町 15
電話 03-3265-8111

◆参加人数◆ 85 名

◆参加対象◆ 理事・事務局長・事務長等の事務管理職
並びに校長・副校長・教頭・教務部長等の
教育管理職

※参加対象校は、都道府県私学協会加盟の
私立中学校・高等学校・中等教育学校



●東京メトロ丸ノ内線・南北線、JR 中央線・
総武線「四ツ谷駅」から徒歩約 5 分

◆日 程◆

9	10	11	12	13	14	15	16	17
	30				30		30	
受付	開 会 式	講演Ⅰ	昼食 情報交換会	講演Ⅱ	研究討議		閉 会 式	

◆ 講演 I ◆

演 題 「本気で挑戦するってどういうこと?～働く人が幸せな学校法人を目指して～」
 講 師 荒 井 優 (あらい ゆたか) 札幌新陽高等学校 校長
 学校法人東明館学園 理事長



1975年生まれ。札幌市立三角山小学校卒業後、神奈川県横浜市で育つ。1994年早稲田大学政治経済学部経済学科入学。卒業後㈱リクルートに入社した後ソフトバンク(株)社長室配属。グループ企業でSB プレイヤーズ(株)、㈱エデュアス、㈱さとふるの取締役を歴任・公益財団法人東日本大震災復興支援財団の専務理事を兼務、孫正義社長が行う復興支援活動の責任者を経て2016年2月より札幌新陽高等学校校長に就任。

校長就任以降、存続の危機にあった学校を改革し立て直した。2回のオープンスクールに参加した生徒は入学金を無料にするなど独自の取り組みが知られているが、力のある教職員の採用や生徒と先生の信頼関係の醸成、

ICT教育の充実など、教育環境の改善にも力を入れている。更に、学校の働き方改革では、変形時間労働制の導入と超過勤務への残業代の支給、非常勤講師と教諭の報酬を同じにする「同一労働同一賃金」を実施している。

2019年7月より学校法人東明館学園理事長に就任。

講 師 高 橋 淳 郎 (たかはし あつお) 学校法人札幌慈恵学園 法人副本部長(業務室長・事務室長) 兼
 札幌新陽高等学校 事務長代理



1970年生まれ。埼玉県出身。明治大学文学部卒業。1994年4月に学校法人札幌慈恵学園札幌新陽高等学校の国語科教員として着任。2014年4月、学校存続の危機に教頭就任、3年間で校長が3人交代する中、荒井校長と立て直しに奔走した。昨年度から本格的に働き方改革に取り組み、「働く人が幸せになる職場」を目指す。現場の先生方と共にリスタートアップ&リフレクションで法令遵守と次世代型の教員の働き方に挑戦中。2019年4月より現職。

◆ 講演 II ◆

演 題 「学校教育現場において個人と組織で取り組む『働き方改革』」
 講 師 なかむら アサミ サイボウズ株式会社 チームワーク総研 アドバイザー



法政大学大学院経営学研究科キャリアデザイン学専攻修了。経営学修士。

教育、IT企業で人事を担当し、2006年、離職率が高い(とは知らず)サイボウズ株式会社に入社。人事、広報、ブランディングを担当し、現在は、小学生から社会人まで幅広い層にチームワークを教える活動をしている。

サイボウズがチームワークと言いだした当初から一貫してチームワークに関する活動に携わり、研修実績も多数。青山学院大学社会情報学部ワークショップデザイナー育成プログラム修了。法政大学キャリアデザイン学部非常勤講師。

◆ 情報交換会 ◆

- ◆ 研究討議 ◆ 「各参加校における働き方改革についての諸問題」
 グループ討議(1グループ15~20名程度)・・・参加者による討議と情報交換
- ◆ 閉会式 ◆ *各グループからの報告 *総括

◆ 講師・指導員(順不同) ◆

荒 井 優	(札幌新陽高等学校 校長 学校法人東明館学園 理事長)
高 橋 淳 郎	(学校法人札幌慈恵学園 法人副本部長(業務室長・事務室長) 兼 札幌新陽高等学校 事務長代理)
なかむら アサミ	(サイボウズ株式会社 チームワーク総研 アドバイザー)
吉 田 晋	(富士見丘中学高等学校 理事長・校長)
中 川 武 夫	(蒲田女子高等学校 顧問)

◆ 専門委員・客員研究員・指導員(順不同) ◆

工 藤 誠 一	(聖光学院中学高等学校 理事長・校長)
服 部 泰 啓	(学校法人信愛学園 理事長)
川 島 英 和	(学校法人川島学園 理事長)
野 尻 富 太 郎	(学校法人芝学園 常務理事・事務局長)
正 村 幸 雄	(学校法人鹿児島学園 理事長)
川 本 芳 久	(一般財団法人日本私学教育研究所 理事・事務局長)

9:00	
9:30	受付・資料配付
	<p>◆ 開会式 【会場：9階 スズラン】 [司会：川本芳久 理事・事務局長]</p> <p>1. 主催者挨拶 一般財団法人日本私学教育研究所 理事長 吉田 晋</p> <p>2. 専門委員長挨拶 法人管理事務運営専門委員長 工藤 誠一</p> <p>3. 役員・専門委員等紹介</p> <p>4. 日程説明</p>
10:00	<p>◆ 講演Ⅰ 【会場：9階 スズラン】 [司会：正村幸雄 客員研究員 講師紹介：工藤誠一 専門委員長]</p> <p>演題 「本気で挑戦するってどういうこと？～働く人が幸せな学校法人を目指して～」</p> <p>講師 札幌新陽高等学校 校長 荒井 優 学校法人東明館学園 理事長 学校法人札幌慈恵学園 法人副本部長(業務室長・事務室長) 兼 高橋 淳郎 札幌新陽高等学校 事務長代理</p>
12:00	<p>◆ 昼食・情報交換会</p> <p>Aグループ [司会：工藤 誠一 専門委員長] 【会場：8階 スイセン】</p> <p>Bグループ [司会：川島 英和 専門委員] 【会場：4階 シャトレ】</p> <p>Cグループ [司会：野尻 富太郎 専門委員] 【会場：3階 コスモス】</p> <p>Dグループ [司会：正村 幸雄 客員研究員] 【会場：3階 ソレイユ】</p> <p>Eグループ [司会：中川 武夫 理事・所長] 【会場：8階 パンジー】</p>
13:00	<p>◆ 講演Ⅱ 【会場：9階 スズラン】 [司会：野尻富太郎 専門委員 講師紹介：川島英和 専門委員]</p> <p>演題 「学校教育現場において個人と組織で取り組む『働き方改革』」</p> <p>講師 サイボウズ株式会社 チームワーク総研 アドバイザー なかむら アサミ</p>
14:30	<p>◆ 研究討議</p> <p>「各参加校における働き方改革についての諸問題」</p> <p>指導 学校法人札幌慈恵学園 法人副本部長(業務室長・事務室長) 兼 高橋 淳郎 札幌新陽高等学校 事務長代理 サイボウズ株式会社 チームワーク総研 アドバイザー なかむら アサミ</p> <p>○グループ討議</p> <p>Aグループ [司会：工藤 誠一 専門委員長] 【会場：8階 スイセン】</p> <p>Bグループ [司会：川島 英和 専門委員] 【会場：4階 シャトレ】</p> <p>Cグループ [司会：野尻 富太郎 専門委員] 【会場：3階 コスモス】</p> <p>Dグループ [司会：正村 幸雄 客員研究員] 【会場：3階 ソレイユ】</p> <p>Eグループ [司会：中川 武夫 理事・所長] 【会場：8階 パンジー】</p>
16:30	<p>◆ 閉会式 【会場：9階 スズラン】 [司会：川本芳久 理事・事務局長]</p> <p>※研究討議の各グループからの報告</p> <p>総括 法人管理事務運営専門委員長 工藤 誠一</p>
17:00	

●実施概要●



8月7日、「これからの私学の働き方改革～学校と企業の視点から新しいワークスタイルを考える～」を研究のねらいとして、主婦会館プラザエフで開催し、85名が参加した。

午前は荒井優・札幌新陽高等学校校長/学校法人東明館学園理事長及び高橋淳郎・学校法人札幌慈恵学園法人副本部長(業務室長・事務室長)兼札幌新陽高等学校事務長代理による講演Ⅰ「本気で挑戦するってどういうこと?～働く人が幸せな学校法人を目指して～」を行い、

午後は、なかむらアサミ・サイボウズ株式会社チームワーク総研アドバイザーによる講演Ⅱ「学校教育現場において個人と組織で取り組む『働き方改革』」を行った。昼食時の情報交換会及びグループ討議では参加者が課題を共有すると共に、交流を図った。参加者からは「目からうろこで全てが新鮮だった」、「幅広いテーマで色々な意見を聞くことができて良かった」等好評であり、盛会裡に終了した。

●開会式●

吉田晋・一般財団法人日本私学教育研究所理事長は主催者を代表して、「私立学校教員の働き方改革は私学全体として大きな課題である。政府全体で働き方改革という問題が取り上げられ、更に、英語四技能の問題やICT環境整備の問題、部活動問題が山積している。表面だけの改革ではなく、当部会で行われる講演Ⅰのように最先端の実践例を聞き、私学全体でこれらの問題に取り組んで欲しい。」と挨拶した。

続いて、当部会の企画運営の責任者である工藤誠一・専門委員長は挨拶の中で、私立学校教員の働き方改革に関する取り組みについて紹介すると共に、「今年度は注目を受けている『働き方改革』について現場での問題解決の一助となるような内容で企画した。」と述べた。



吉田晋・理事長



工藤誠一・専門委員長

●講演 I ●

演 題 「本気で挑戦するってどういうこと？～働く人が幸せな学校法人を目指して～」

講 師 荒井 優 札幌新陽高等学校 校長/学校法人東明館学園 理事長
高橋 淳郎 学校法人札幌慈恵学園 法人副本部長(業務室長・事務室長) 兼
札幌新陽高等学校 事務長代理



荒井優・校長



高橋淳郎・法人副本部長

荒井優・札幌新陽高等学校校長/学校法人東明館学園理事長、高橋淳郎・学校法人札幌慈恵学園法人副本部長(業務室長・事務室長)兼札幌新陽高等学校事務長代理の両名が、札幌新陽高等学校の取組みについて講演を行った。

荒井先生は、トップが「何のために行うのか」というビジョンを持つこと、そのビジョンを浸透させ、学校の教職員の行動・考え方を持つこと、そのビジョンを浸透させ、学校の教職員の行動・考え方であるカルチャーを醸成することの大切さを説いた。

学校では先生が幸せでなければ、生徒は幸せでないと考えており、制度設計自体がおかしいのではないかと。働き方改革についても高橋先生と二人で知恵を出し合い、理事長、理事会、教職員に丁寧に説明を行い様々な新しい制度を導入してきた。制度を導入して終わりなのではなく、実際に運用していくことが大切である。

続いて、高橋先生からは札幌新陽高等学校が導入したノー残業デー、部活動顧問希望制、変形労働時間制など具体的な改革の内容について具体的な資料に基づいて説明があった。

社会が変わり、働き方改革に取り組まなければならない状況がある。そして、教師は今後もなくなる可能性がない仕事だと言われているが、疲弊して教師のなり手がなくなる可能性があり、学校を持続可能にしていかななくてはならない。しかし、一方で、機械的に働き方改革を行う事で、自分達の仕事を尊い職業だと思っている先生方のモチベーションを奪わないようにしなければならいと考えるながら高橋先生は改革に取り組んできた。教員の中にカルチャーとして元々あった「石橋を叩いて渡る、もしくは渡らない」という考え方ではなく、様々な制度改革の導入には、荒井先生から聞いた「先ずは進んでみよう、時にはやめてもいい」という考え方で進めていった。重要なのはハウツーで行うのではなく、現状を把握し、改革を行う「目的」を持ち、教職員、リーダー、専門家が一体となって進めて行くことである。

札幌新陽高等学校では働き方改革の目的として「働く人が幸せな職場としての学園へ」を掲げ、「心身の健康を第一とする」「知的好奇心を育む」「自己変革に本気で挑戦する姿勢を支援する」の三つを柱として、それらの達成のために情報共有と相互理解で風通しの良い組織の実現へ取り組んでいる。「知的好奇心を育む」「自己変革に本気で挑戦する姿勢を支援する」に関しては、教育現場が変化を迫られる中で、先生がTeacherからLearnerとなり、生徒に学ぶ姿勢を見せる必要があることに繋がっており、また、働き方改革は労働問題ではなく、先生の生き方の問題で、先生が自分事として捉えなくてはならない。先生方とは、説明会やコミュニケーションをとる中で、包み隠さず説明を行ってきた。また、生徒・保護者にも、取組について説明し、理解を得るように心掛けきた。

荒井先生は、次のように締めくくった。

学校は、①理事長、②理事会、③法人本部、④校長、⑤現場の段階的組織構造が整うことで物事が上手く進むようになる。特に、法人本部は理事長の経営・意志決定をするサポートをする重要な組織である。全ての私学がともに良くなり、私学から学校改革、教育のあり方について提言し、共に進んでいきたい。

●講演Ⅱ●

演 題 「本気で挑戦するってどういうこと？～働く人が幸せな学校法人を目指して～」
講 師 なかむら アサミ サイボウズ株式会社 チームワーク総研 アドバイザー



なかむらアサミ・サイボウズ株式会社チームワーク総研アドバイザーは、一企業からのアプローチとして、自社において働き方改革を10年以上続けた結果、どのように改革を行っていったのかという変遷、それに伴う影響を例示し、以下の講演を行った。

当社の一連の改革の中で特徴的なことは「100人100通り」という考え方で、即ち、「働き方をいかに多様化するか・人材の活かし方」を重視した。職場の「公平性」を無くし、自分はどうしたいかといった個々人の個性を重んじることで一人ひとりの幸福を追求する。現在、公平であることが皆にとって幸せかといえばそうでは無いことが多い。一人ひとりの選択肢を増やすことが改革の一連の考え方である。私達は制度を「変えるもの」ではなく「増やすもの」と考えている。例えば、正社員でありながら、週3日や時短勤務を可能にする制度や、在宅勤務か社内勤務を選択できる制度を整備した。また、最大6年の育児・介護休暇の取得や副業の自由も認めた。社員は多種多様であり、一人ひとりの社員の自立性を大事にしているので、マネジメントも個別対応になる。

組織を変えるのに重要なことは「制度」、「風土」、「ツール」の3つの要素である。組織に合った風土になっているか、風土に合った制度になっているか、組織の風土に合ったツールが入っているかが大事である。制度やツールがあるのに使われていないということは風土に合っていないからうまく作用しないのであり、この3つをうまく利用できるようになることが組織を変えていく第一歩となる。改革には地盤の強化と刷新が不可欠であり、まず、何か制度を取り入れることは間違いである。

「風土」が一番難しい点であるが、それを作り出す方法が「場作り」と「共通言語」である。当社では、社内同士の仲が非常に悪かったため、例えば「部活動」を設置し、部署を跨いだ交流を奨励することで、横のつながりを支援する場作りを行った。子連れ出勤ができるような設備も整えたり、コミュニケーションをオンライン・オフラインでできるようにしたり、コミュニケーションの取り方を増やす環境作りを行った。スケジュール管理もソフトウェアを使い、全社員の一日の流れが把握できるようにしている。誰でも意見が言える環境づくりも重要であり、ツールは情報を共有するとともに、コミュニケーションの場としても活用できる。情報を共有することにより、みんなで最適解を考えていくことが今、重要となってきている。

私達は「チームワークあふれる社会を創る」という企業理念の下、「公明正大」、「多様性（価値観の多様性を受け入れること・相手を肯定すること）」「自立と議論（説明責任と質問責任を重んじる）」の3つの要素を大切にしている。こういった理想のもとに集まるのがチームである。

グループとはただの集団であり、チームとは共通の理想を達成するための集団である。「絆・一致団結＝チームワーク」と考えられることが多いが、実はこれは間違いである。チームワークが良くなった結果、絆が深まったり、一致団結したりする。チームワークは理想を達成するために役割分担をし、行動することである。ここで大事な事は「①チームに明確な理想があるか」、「②役割分担がきちりなされているか」の2つ。その上で、チームワークを良くするためには、「①理想をつくる」、「②役割分担する」、「③コミュニケーションする」、「④情報を共有する」、「⑤モチベーション（やる気）をあげる」が必要である。これらをそうじて求められることは、「一人ひとりの強みを活かすこと」である。

加えて、学校現場での具体的な働き方改革として、「職員室のレイアウトを変える」という事例を示したい。事務作業の効率化を達成した環境の変化の重要性と共に、教職員の意識改革については次のように考えている。

今の教育現場は先生方が負担を負い続けている状態であることから、仕事以外の時間をつくるのが大切である。一つひとつ課題解決をしながら、良い結果を目指す姿勢を持ち、教育現場の前例踏襲を見直す必要もある。一人ひとりが自分はどうしたいのか意志を持って欲しい。環境が変化してきている中、情報を共有し、個人ではなくチームで仕事をするのが求められているので、教職員同士の関係性を高めることも大事である。

●グループ討議●

「各参加校における働き方改革についての諸問題」



5つのグループに分かれ、2つの講演を受けての討議及びテーマに係る各校の取り組みや事例、課題等の情報交換を行った。高橋淳郎、なかむらアサミ両講師が各グループを回って指導助言を行い、部活動の指導や教員の勤務時間等について活発な話し合いとなった。

●総括●

各グループの記録者が各々話し合われた内容について報告を行い、全体でグループごとの討論内容を共有した。報告内容としては、「部活動の取扱いについて」、「労働時間について」、「事務作業におけるICT活用について」、「変形時間労働制等について」等があった。

最後に、工藤誠一専門委員長は次のように研修会を総括した。

学校運営に係る問題は多々あるが、今回、取り上げられた働き方改革の中で「労働時間問題」特に「部活動の位置づけ」は特に大きいと改めて感じた。それぞれの学校がネットワークを作り、私学全体で立ち向かっていかなければならない。



●都道府県別参加者数●

No.	都道府県	人数	No.	都道府県	人数	No.	都道府県	人数
1	北海道	3	17	石川	0	33	岡山	0
2	青森	0	18	福井	0	34	広島	3
3	岩手	0	19	山梨	0	35	山口	1
4	宮城	2	20	長野	1	36	徳島	0
5	秋田	0	21	岐阜	1	37	香川	0
6	山形	0	22	静岡	1	38	愛媛	0
7	福島	0	23	愛知	8	39	高知	0
8	新潟	0	24	三重	0	40	福岡	10
9	茨城	0	25	滋賀	0	41	佐賀	1
10	栃木	1	26	京都	7	42	長崎	2
11	群馬	2	27	大阪	7	43	熊本	1
12	埼玉	1	28	兵庫	2	44	大分	1
13	千葉	5	29	奈良	0	45	宮崎	0
14	神奈川	3	30	和歌山	0	46	鹿児島	3
15	東京	9	31	鳥取	7	47	沖縄	0
16	富山	2	32	島根	1	26都道府県・合計85名		

○当研修会への参加を決めた動機

- ・働き方改革を具体的にどう進めるべきかの事例を知りたかった。
- ・今回のテーマに関心があった。
- ・「働き方」の多様性と角度を変えた様々な取り組みを学びたかった。
- ・教職員の働き方改革を進める上で他校の実践例を参考にしたい。
- ・働き方改革について理解を深め、今後に活かしたいと思った。
- ・働き方改革の勉強をするよう校長の指示を受けた。

○講演Ⅰ（札幌新陽高校 荒井先生／高橋先生）

- ・話題の改革校であったので、大変学びが多くあった。
- ・トップのビジョン、カルチャーの情勢の重要性について再認識できた。
- ・一定の成果を出した事例の紹介として、とても参考になった。
- ・目からうろこ。全てが新鮮だった。
- ・しがらみにとらわれない発想と実行力は参考になった。
- ・当たり前のことを真っ直ぐに実行していくことの大切さを知ることができた。

○講演Ⅱ（サイボウズ(株)なかむら氏）

- ・情報の共有化とチーム作りがとても大切だと思った。
- ・多様化、多様性に向き合うか、学校として大切にすべき風土は何かを考えるきっかけになった。
- ・働き方改革で、最初に着手すべき事は何なのか、気付くヒントを頂けた様な気がする。
- ・一般企業という違う視点からの意見が新鮮であった。
- ・考え方を整理する良い機会となった。

○研究討議

- ・それぞれの学校の部活動のあり方、勤務体系が分かってとても参考になった。
- ・参考となる事例が多く、ほとんど何も考えていない本校としては考えさせられる内容が多かった。
- ・幅広いテーマで色々な意見が聞くことができて良かった。
- ・この時間をもっと多く取って欲しい。
- ・様々な学校の取り組みを知り、勉強になった。

○研修で得られた成果を学校運営にどのように活かしていくべきか

- ・既に実施している事柄については周知を徹底し、同時に未解決の課題は何かを掌握すべきと感じた。
- ・講演Ⅰや研究討議で得られた情報を管理職で共有し、働き方改革の推進に活かしたい。
- ・教職員全員で働き方改革に取り組まなければならないと感じた。
- ・チームとしてしっかり機能するよう変わっていききたい。前向きな組織となれるよう努力していきたい。

○今後の研修会への希望

【開催時期・開催地について】

- ・開催時期は、6月、7月下旬～8月、9月～10月、週の初めもしくは週末（遠方から参加の場合）。
- ・開催地は、①東京、②関西（広島）、③九州（福岡）。

【取り上げて欲しいテーマ、具体的な研修内容等】

テーマ	記入数	具体例
労務・人事関係	10	同一労働同一賃金・評価制度・目標管理、労務トラブル事例、給与体系の改善事例、教職員の休業、休暇、育児時間の扱い、教員の確保、働き方改革
法人運営について	4	資産の運用・活用、改正私立学校法について、労働事故対応、危機管理
人材育成	4	事務局職員・教職員の育成について、管理職のあり方
部活動	3	今後の部活動のあり方、指導者の保険・補償について
広報・生徒募集	3	魅力ある学校づくり、広報戦略、塾との関わり方、少子高齢化の中での生徒募集
ICT整備	2	労務管理・教務・授業が一体化している ICT活用

○その他

- ・他校の実情と取り組みを知る機会として大変有効である。研究討議のみの研修会という形でも良い。
- ・各私学の取り組みは参考になる。また、私学学校の立場で最新の状況も聞けて有意義である。
- ・部活動・時間外・休日勤務について、さらに情報の共有が出来ると、とてもありがたい。
- ・講師の選択が上手い。
- ・グループ討議では一人の方が長い時間話し続ける場面が多く、もっと多くの学校の話が聞きたかった。
- ・休憩時間を適度に設けてほしい。
- ・初めて参加したが、次年度も是非参加したい。