

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】

魅力ある私学の働き方 ～ウェルビーイングを実現させるために～

近年の働き方改革推進に伴い、身体的・精神的・社会的に健康である状態を指す「ウェルビーイング」という考え方が注目を集めており、さらには「スピリチュアルヘルス（魂の健康）」の重要性についても議論が進んでいる。

教職員のウェルビーイングが高まれば、その効果はやがて生徒達にも波及し、さらなる教育効果向上も期待できるため、今後、私学ならではの魅力ある働き方を模索する上で、重要なキーワードといえよう。

当部会では、2名の講師を迎え、「ウェルビーイング実現に向けた組織と環境づくり」と「これからの部活動のあり方」についての講演を行う。研究討議では、参加者が意見・情報交換を行い、最新情報と課題を共有することで、私学全体のウェルビーイング実現を目指す機会としたい。

【会 期】 令和5年8月4日（金）

【会 場】 ビジョンセンター品川 〈東京都港区高輪 4-10-8 京急第7ビル〉
(JR各線・京急本線「品川駅（高輪口）」徒歩3分)

【参加人数】 99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

【研修内容】

基調講演 演 題 「幸福学から紐解くウェルビーイング実現に向けた組織と職場環境づくり」

講 師 前野 隆司 慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科教授

講 演 演 題 「私学における、教員の働き方改革を踏まえた、持続可能な部活動のあり方について
～経産省実証事業『私学高等学校・中学校における部活動の新しいプラットフォーム
(関学モデル)構築に向けて』を通して～」

講 師 田澤 秀信 関西学院高等部副部長

【日 程】

| 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | |
|----|-------------|---------------|---------------|-----------------|----|-------------|------------------|-------------|--|
| | 30 | | 30 | 30 | 30 | 40 | 1020 | 30 | |
| 受付 | 開 会 式 | 基調講演 (90分) | 昼食 (情報交換会) | 研究討議 I (60分) | | 講演 (90分) | 研究討議 II (70分) | 閉 会 式 | |

【基調講演 講師プロフィール】

前野 隆司 (まえの たかし) 慶應義塾大学大学院
システムデザイン・マネジメント研究科教授

1984年東京工業大学卒業、1986年同大学修士課程修了。慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科教授兼同大学ウェルビーイングリサーチセンター長。博士(工学)。キャノン株式会社、慶應義塾大学理工学部等を経て現職。幸福学、幸福経営学、イノベーションの研究・教育を行なっている。著書に、『ディストピア禍の新・幸福論』(プレジデント社)、『ウェルビーイング』(日経文庫)、『幸せな職場の経営学』(小学館)、『幸せの日本論』(角川)、『幸せのメカニズム 実践・幸福学入門』(講談社現代新書)、『脳はなぜ「心」を作ったのか』(筑摩書房)など多数。



【講師・指導員 (順不同)】

前野 隆司 慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科教授
田澤 秀信 関西学院高等部副部長
吉田 晋 富士見丘中学高等学校理事長・校長
平方 邦行 一般財団法人日本私学教育研究所理事・所長

【専門委員・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
下屋 浩実 高山西高等学校理事長・統括校長
服部 泰啓 学校法人信愛学園理事長
摺河 祐彦 姫路女学院中学高等学校理事長・校長
川島 英和 学校法人川島学園理事長
野尻富太郎 学校法人東京女学館常任理事・法人事務局長
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

【会場案内図】

●JR各線・京急本線「品川駅(高輪口)」徒歩3分

〈住所〉〒108-0074
東京都港区高輪 4-10-8 京急第7ビル
〈TEL〉03-6262-3553



| | |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9:00～ 9:30 | ◇受 付◇ |
| 9:30～ 10:00 | ◇開 会 式◇ 司会 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 1. 開会 2. 主催者代表挨拶 吉田 晋 一般財団法人日本私学教育研究所理事長 3. 役員・専門委員紹介 4. 研修会運営方針説明 工藤 誠一 法人管理事務運営専門委員長 5. 日程説明 6. 閉式 |
| 10:00～ 11:30 | ◇基 調 講 演◇ 司会・講師紹介 服部 泰啓 専門委員 謝辞 摺河 祐彦 専門委員 演 題 「幸福学から紐解くウェルビーイング実現に向けた組織と職場環境づくり」 講 師 前野 隆司 慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科教授 |
| 11:30～ 12:30 | ◇昼 食◇（情報交換会） ※研究討議と同じグループ・会場 |
| 12:30～ 13:30 | ◇研究討議Ⅰ◇ テーマ 「ウェルビーイングを実現させる働き方とは（基調講演を受けて）」 Aグループ〔指導助言 工藤誠一 専門委員長〕 【会場 3階「302」】 Bグループ〔指導助言 下屋浩実 専門委員/摺河祐彦 専門委員〕 【会場 3階「306」】 Cグループ〔指導助言 服部泰啓 専門委員〕 【会場 3階「304」】 Dグループ〔指導助言 川島英和 専門委員〕 【会場 2階「202」】 Eグループ〔指導助言 平方邦行 理事・所長/野尻富太郎 専門委員〕 【会場 2階「203」】 |
| 13:40～ 15:10 | ◇講 演◇ 司会・講師紹介 川島 英和 専門委員 謝辞 野尻富太郎 専門委員 演 題 「私学における、教員の働き方改革を踏まえた、持続可能な部活動のあり方について ～経産省実証事業『私学高等学校・中学校における部活動の新しいプラットフォーム (関学モデル)構築に向けて』を通して～」 講 師 田澤 秀信 関西学院高等部副部長 |
| 15:20～ 16:30 | ◇研究討議Ⅱ◇ 【会場】同2階(「202」、「203」) /同3階(「302」、「304」、「306」) テーマ 「これからの部活動のあり方について（講演を受けて）」 ※グループ・会場は「研究討議Ⅰ」と同様 |
| 16:30～ 17:00 | ◇閉 会 式◇ 司会 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 1. 開式 2. 総括 工藤 誠一 法人管理事務運営専門委員長 3. 閉会挨拶 平方 邦行 一般財団法人日本私学教育研究所理事・所長 |

●実施概要●

8月4日、「魅力ある私学の働き方～ウェルビーイングを実現させるために～」を研究のねらいとして、ビジョンセンター品川で開催し、99名が参加した。

午前は、前野隆司・慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科教授による基調講演「幸福学から紐解くウェルビーイング実現に向けた組織と職場環境づくり」を行い、午後は、田澤秀信・関西学院高等部副部長による講演「私学における、教員の働き方改革を踏まえた、持続可能な部活動のあり方について～経済産業省実証事業『私学高等学校・中学校における部活動の新しいプラットフォーム(関学モデル)構築に向けて』を通して～」を行った。「研究討議」は基調講演・講演を受けての2回に分けて行い、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「学校という職場におけるウェルビーイングの形とはどういうものか、深く考えさせられた」「クラブ活動と先生方のやる気と学校側の対応の仕方が具体的事例を通して示されて大変参考になった」「ざっくばらんに各校の実情の情報交換や意見交換ができ、良いネットワークもできた」等の感想が寄せられ、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が主催者を代表して、以下の通り挨拶した。

今の日本の教育は一体どうなっているのだろうか。まず、これから教員になる人を増やさなかったら学校は大変なことになるだろう。今、政府や文部科学省、中央教育審議会からは働き方改革について、理想論がどんどん挙げられている。しかし、それに伴っただけのヒト、モノ、カネはきちんと揃っているのだろうか。今回の研究のねらいである「魅力ある私学の働き方」の原点となるのは、教員が学校で教育をする楽しさと「Quality of Work」を高められる環境にしていけることではないか。そのためにウェルビーイングがある。企業でノルマを与えられて働くのと学校で人を育てることは全く違う。生徒一人ひとりの違いをどう見極めて育てるかを考えていることから、先生の働き方はとても難しい。今の働き方改革を一緒に抱く動きはおかしい。残業代の扱い方や部活動等をどのように調整していくかは学校の経営者・管理者の務めである。日本の社会資本ともいえる数少ない子供たちによりよい教育を与えられるのは私学である。私立学校は1校1校がその特色に合わせて自分たちの進むべき道を選んで、そして、先生方のクオリティをしっかりと維持できる。この研修会に参加する99名の先生方は本気で自分たちの学校のことを考えて頂いているのだと思う。本研修会で本来出会うことがありえなかった先生方と意見交換をして、その成果を子供たちに還元して頂ければ幸いである。



続いて、工藤誠一・専門委員長が以下の通り挨拶した。

26年前からこの法人管理事務運営部会に関わってきたが、当部会は当初、現場の事務職員向けに学校会計基準等の研修を行っており、参加対象は事務長・事務職員のみであったが、近年は加えて理事長・校長・教頭の管理職の先生方にもご参加頂いている。これは学校の運営のあり方が大きく変わってきたからだと考えている。ただ単に教育というだけで学校運営をすることは難しくなっている。その背景には「働き方改革」の問題等が大きく影響していると感じている。本日、参加されている先生方から出てきている課題としては部活動を労働基準法とどのように整合させていくか等が寄せられている。日本の戦後の教育の中でもクラブ活動というのは聖域であったが、昨今の時代の流れでその聖域も崩れ、部活動指導員といったもので補おうとしている。「働き方改革(働きがい改革)」をテーマに研修を続けて参ったが、次年度以降にはそうしたものに加えて、いかに学校事務の現場に生成AIを活用できるかや特別教員免許状を取得させて教員にしていく具体的な事例や結果としてどのような効果があったか等技術的なノウハウを与えられる研修が必要だと考えている。



●基調講演●

演 題 「幸福学から紐解くウェルビーイング実現に向けた組織と 職場環境づくり」

講 師 前野 隆司 慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科教授



「77年の節目」というものがあるが、これは明治維新から戦後までが77年、戦後から昨年までがちょうど77年を意味している。江戸時代に混乱がもたらされ、明治維新によりオールクリアして新しい世界ができたわけだが、その後、良い世界だと思っていたら戦争が始まり、戦後にまたオールクリアとなった。77年というのは人の一生涯だが、要するに人が生きている位時代が流れると昔の考え方を忘れて、世の中がごちゃごちゃしてくる。77年の節目となる昨年は、オールクリアは起きなかったが、パンデミックが起きたり、戦争が起こったり、円安となったり、今後、大恐慌や第三次世界大戦、円の大暴落が起こる恐れもある。今の世の中というのは非常に激動期・混沌期（カオス）である。元々、私はロボットやAIの研究者であったが、近年、AIの研究はとても進歩しており、産業革命と同じくらい世の中を変えうる事象である。環境問題、戦争、貧困問題等あらゆる問題で社会全体が歪んでいるが、その中で、新しい世界を創る人たちを育てる使命感を持って教育に臨むべき時代に来ている。そこで、私はウェルビーイングという研究を始めた。

「次期教育振興基本計画」にてウェルビーイングという言葉が入ってきたことにより、働き方改革をしながら、ウェルビーイングも高めなければならないと現場の先生方は困惑されているかと思う。実はこれらは全部同じ1つのことで、皆さんが今まで行ってこられた教育を真摯に取り組み続けていくことがウェルビーイングにつながっていくと私は考えている。近年、ウェルビーイングの研究はかなり進んでおり、子供たちや先生たちのウェルビーイングが高まればどんな良い影響があるのか、どんな良いことがあるから産業界でウェルビーイングが注目されているのかについて、話していきたい。

元々、機械工学科を卒業し、メーカーのエンジニアであったが、たまたま私立大学にご縁があった。私立大学の何が面白いかというと、新しいことに取り組めることにある。国立大学というのは、文部科学省に言われたことをやり過ぎて、個性が出にくい。それに対して、私立大学というのは新しいことに取り組める環境がある。私学というのは自分たちの力で新しいことをチャレンジしていくことができると思うので、是非、中高の先生方にも頑張ってもらいたい。私が携わっていた1990年代から2000年代はAI研究でいう谷の時代であった。今は第三次ブームである。AIを一生研究して幸せそうなロボットを作るよりも、人が幸せになる方が先であると思い、心理学的なウェルビーイング（幸せ）研究にシフトしていった。その後、「ディーブラーニング」というものができた。一例としては、ChatGPTであるが、現段階はまだ序章にすぎず、この後、更に進化していくと思う。既に、現時点で弁護士試験や医師国家試験に受ける程知能を身につけていることから、人間より賢くなっている。もっと進化した時に教育は何をすべきなのか。ChatGPTで答案を書くことを禁止するのか、それとも、それを推奨してそこに人間らしさをどのように追求していくのか。これからは教育も激変していく。その中で、私はウェルビーイングがキーになってくると考える。世の中、産業界や政治の世界、産官学民金の様々な世界でウェルビーイングがどのように広まっているかという本を昨年の3月に書いた。その後、「次期教育振興基本計画」にウェルビーイングが含まれたり、「人的資本経営」という考えが出てきたりしている。医学的にはウェルビーイングを「健康」と訳し、福祉系の人は「福祉」と訳す。心理学者は「主観的幸福」と訳したり、人によっては「良きあり方」や「良き人生」、「満ち足りた状態」と称する場合もある。ウェルビーイングとは古い言葉で1946年、WHOの広い意義での健康の定義で出てきた言葉である。「健康とは、身体的・精神的・社会的に良好な状態にあって、単に病気とか病弱といった状態ではない」。この「良好な状態」と訳された単語がウェルビーイングである。1946年に人工的に作られた言葉である。ウェルビーイングは身体と心と社会の良い状態を指す。教育振興基本計画に言われなくても、皆さん自身、良い状態で働きたいというのは当たり前のことであるし、子供たちが良い状態であるというのも当然のことである。当たり前のことを言葉を換えて言っているのだという認識で良いと思う。但し、言葉を換えて言っている理由は学術的根拠があるからである。

私たち心理学者はウェルビーイング研究（サブジェクティブ・ウェルビーイング）というのを1980年代頃からは行っている。もう40年以上になり、その過程で様々なことが分かってきた。幸せは「ハピネス」を思われる方もいるだろうが、「ハピネス」というのは感情としての幸せを意味する。嬉しい・楽しい・ニコニコするような短期的な幸せが「ハッピー」であり、ハッピーと長期的な幸せは別物である。楽観性、視野の広さ、チャレンジ精神の有無や協調性の有無、やる気の有無、思いやりの有無で幸福度が変わってくる。これらは今までの統計学的研究結果である。幸せの条件を見ていくと「道徳・倫理学」のように感じられる。そこで、私は「ウェルビーイング教育」というのを学校でやるべきだと考えている。道徳教育は元々哲学から来ており、利他的な精神を養う為に行われている。全ての人々は皆、幸福になるべきである。基本的人権の最初にも「幸福追求権」が書かれているが、これに準じた法律もなく、国も教育も産業界も人々を幸せにする何かが必要だと思わないと思う。幸せについての科学的な研究結果をきちんと子供たちに教え、世の中に広げることが急務だと感じている。ウェルビーイングを達成するには良い人になることだということをも、理解頂きたい。

最近、ウェルビーイングがここまで大きく取り上げられた理由として、日本人の幸福度が先進国中最下位、幸せと相関が高い自己肯定感も小学校3年生から大人まで低い状態にあることにある。仕事にやりがいを感じている人も世界的に見て少ない。幸せの条件にあるやる気や自己肯定感が落ちている時代に入っている。戦後78年経った社会の歪みや官僚や学校、企業の縦割り型組織や受験等の制度疲労が根幹にあると思う。

働き方改革も達成した上で幸せになった例はほとんど聞かない。残業をただ減らすだけでは意味が無く、さらに、コミュニケーション不足に陥りやすく、助け合う風土が無くなってしまふ。実のところ、残業規制というのは本当は間違っている。心理学的に「エンゲージメント」、つまり、ワクワク・いきいき働いている人は何時間働いてもストレスも受けすぎないし、心の病にもならない、但し、「ワーカホリック」といって、やらねばならないという悪い責任感で働いている人は残業すると心にストレスを受けて心の病になってしまう。ところが、この2つは紙一重で、なかなかアンケート等で計測しても区別が

できない。そこで、一律に残業をやめることで解決しようとしてしまった。これは、ベストでなくベターな策であった。本当は各個人の性格を計測して、一人ひとりに合った働き方を提案すべきだが、科学技術が未発達で未だ実現できていない。このように、過渡的な状況の中、教育界にも働き方改革の波が来ている。その際は是非、知恵を使ってほしい。幸せな人は不幸せな人より創造性が3倍高いと言われている。幸せな状態にいることがいかに重要か。働き方改革をする前に幸せな状態になることを心掛けて頂きたい。

企業は今、「人的資本経営」に向けて努力をしているが、幸福研究者から見れば、「人的資本経営」も「働き方改革」も「健康経営」も全て幸せになれば解決する問題と考えている。「人的資本経営」とは、お金という資本だけでなく、人という資本をしっかりと可視化して企業が開示するという仕組みである。人という資本とはつまり、人々がいきいきと人間関係豊かにスキルがある状態で働いている状態かどうかを可視化することである。先程も述べたが、幸せな社員は不幸せな社員より創造性が3倍高く、生産性も31%高い。企業で言うと、仕事に10時間要していた人が幸せになることで7時間に短縮されるため、1日3時間の時短効果がある。これはまさに働き方改革、人的資本経営である。これを学校の生徒に置き換えれば、勉強が3割はかどるのである。成績と幸せの関係性も研究結果で出ている。先生方に置き換えると、子供たちへの指導成果が3割上がると考えてもらえると良い。また、幸せな社員は欠勤率・離職率が低く、業務上の事故が少ないという結果も出ている。子供たちに置き換えると、不登校が少なくなるということである。公立高校ではウェルビーイングを高める職場づくりを意識した結果、不登校が0になり、先生も生徒も幸せな学校が実現できた実例がある。幸せに働いていると仕事を休んだり、辞めたくなくなる。幸せと心の病も反比例する。よって、幸せとは予防医学である。よく「自分はメンタルが強いからメンタルのことは考えなくて良い」と思っている人がいるが、それは大きな間違いである。健康と一緒に、「私は健康だから健康に気をつけなくても良い」は間違いなのである。病気じゃない人も健康に気をつけて、より健康になって、より病気になりにくくなる。より幸せになることで仕事もできるようになるし、健康長寿にもなる。よって、健康と同様に幸せに気をつけるべきなのである。ウェルビーイングを高めると、学校の価値や外部からの評判、学生の質が良くなる。日本だと外国と比べて「幸せ」という言葉は限定的に使われているイメージがあるため、是非、これからウェルビーイング教育と教職員のウェルビーイングを広げて頂きたい。

健康と比較して、「幸せに気をつける」という表現はどうしても違和感があるかと思う。しかし、広角を上げて笑顔を作ると幸福度が上がり、免疫力も上がったという研究結果もあり、7年から10年程健康長寿になることが分かっている。笑顔になることに気をつけていると幸福度が上がる。また、幸福度が高い企業が何を行っているかという「挨拶」、「掃除」、「コミュニケーション」の3つを徹底している。基本的な習慣というものが社会の幸福度にも影響がある程非常に重要である。幸せはお金で買える、世の中はお金だと考えている人がいるが、これは半分間違いである。非常に貧しいと幸福度は下がっており、所得が増えれば幸福度が上がると思うが、見事にカーブを描いている。これは経済学でいう「限界効用逓減の法則」である。お金の価値が最終的に下がるのは幸せも同様である。貧しい時にはお金は幸せに寄与するが、ある程度豊かになると段々寄与しなくなる。では、どうすれば国家が幸せになるかという、「ワールド・ハピネス・レポート」で見るとデンマークやフィンランドといった北欧が一番幸福度が高い。この要因に「格差」がある。貧富の格差が大きい国は幸福度が低くなりがちである。北欧はご存じの通り、税金が高く高福祉国家であり、高所得者がたくさん税金を払い、医療費・教育費無償を実現し、貧困がなく、中間層が多くなっている。よって、ウェルビーイングの視点から考えると、大きな政府を作り、税金をたくさん徴収し、貧しさをなくして平等な国家を作ることが幸せにつながる。日本では、今までは助け合いやつながり大切にしていた「終身雇用」が幸せだと考えられていたが、「派遣社員」や「ジョブ型」といった新しい働き方が広がり、幸福度が低下傾向にある。お金やもの、社会的地位等他人と比べられるようなもので得られる「地位財」による幸せは長続きしない。現代の資本主義社会はこれを求めすぎてしまっていたのかもしれない。これからは、人と比べるのではなく、自分らしくありのままに生きる「非地位財」による幸せを目指さなければならないと思う。キーワードとなるのが「安全」、「健康」、「心」である。この中でも特に「心」のウェルビーイングを高めるには、「因子分析」から求めた結果、4つを覚えて頂きたい。

一つは「自己実現と成長」である。自己実現をしたい原点を思い出して頂きたい。視野を広くして、社会をさらにより良くしていくための人を私たちは育てているのだと再確認して働くべきである。理念の浸透を徹底し、自己実現や成長意欲を募らせ、やりがいを持って働くことが重要となる。やりがいを持つためのヒントの一つに「権限の委譲」がある。企業等では上から下へ仕事を振るとどうしてもやらされ感がでてきてしまい、幸福度が下がってしまう。そこで、コミュニケーションをしっかりと取って、何のために仕事をして、ある程度やり方を自由にする等権限を持ってそれぞれ仕事に取り組みれば幸せにつながる。逆効果となるのが、マニュアルとルールで縛ることである。ルールに縛られると生産性も落ちるしやる気も落ちてしまう。学校で言うと校則にも似たような点があるかもしれない。いかにして、必要不可欠なもの以外のルールを減らし、根本的なルールを浸透させていくかが鍵となってくる。

二つ目は「つながり」である。皆さんの職場につながりはあるだろうか。働き方改革だから早く帰って、雑談はしないように注意することは是非、辞めて頂きたい。雑談は幸せにつながるため、雑談はもちろん、理念といった大きな話を全体でできるような風土が作られれば幸せにつながるはずである。つながりを持つには「感謝」が重要である。「利他」も必要だが、自己犠牲とは違うので注意が必要である。

三つ目は「前向きで楽観」である。何とかなるとチャレンジすることが重要である。日本の未来は明るい幸せになり、創造性も3倍になって新しいビジネスチャンスにつながっていく。先生たちが生徒たちに明るいビジョンを見せれば幸せは伝播していく。

四つ目は「独立した自分らしさ」である。人と比べずにありのまま姿を推奨する教育を広めて頂きたい。人に応じた学びをすることで生徒たちの自己肯定感も上がっていくはずである。学校教育現場の皆さんがやりがいを持って、つながりがあって、何とかなるとチャレンジして、ありのままの個性を伸ばす子供たちを育てると幸せになって良い人生を描くようになる。そのためには皆さん自身がやりがいを持って、感謝をして、何とかなるとチャレンジし、個性を伸ばしていくと幸せの輪が広がり、皆さんの学校から世界の平和につながっていく。是非、皆さんと共に教育界の仲間として幸せな世界を創っていききたい。

●講演●

演題 「私学における、教員の働き方改革を踏まえた、
持続可能な部活動のあり方について
～経済産業省実証事業『私学高等学校・中学校における部活動の新しい
プラットフォーム(関学モデル)構築に向けて』を通して～」
講師 田澤 秀信 関西学院高等部副部長



本校は兵庫県にある私立学校で法人内に関西学院大学があり、いわゆる大学の併設校である。これからお話しする改革は、その特殊な環境下にて行えたことだということをまず、ご了承頂きたい。ただし、これまで我々はその環境を利用して、様々な施策を試行してきている。今回その経過や結果を余さずお話しするが、それを通して何か先生方の学校でも使えるヒントになったり、逆に先生方の学校での取り組みを共有して頂くことで本校の今後役に立てていければと考えている。

今回の主題は「部活動」であるが、本校では、部活動に非常に力を入れている。「これからの私立学校に部活動は必要であるか？」という問いを立ててみる。ほとんどの方が部活動は必要であると思われるだろう。しかしながら、我々教職員は部活動だけでなく、生徒指導や保護者対応、探究学習・評価の整備、生徒募集、人事、予算等他の校務に追われている。例えば私の場合、学校の今後の柱となる「探究型カリキュラム」に現在は大きな稼働を割かれている。

今、「探究」が大きく注目されており、生徒募集の柱に探究学習を掲げている学校も多いかと思う。近年、世界情勢は戦争やコロナウイルスと日々様々な激変を見せており、生徒たちの将来を見据えた時、不安を覚えることが多い。その激変する時代を乗り越えるためのヒントとなるのが「探究」だと考えている。ウェルビーイングの話につながるが、自己決定をたくさん経験している人ほど、幸福を感じやすいという日本人を対象にした調査結果がある。学校の中で自己決定をする場はどこにあるかと考えた時、探究授業にあるのではないかと私は考えている。探究とは生徒が自分の未来を考えることである。メタ認知を通して自分がどのような人間なのかを振り返り、これからどのように生きていきたいのかを考える場だと思っている。自分のあり方や生き方を考える場が探究であるからこそ、学校のあらゆる場で探究の機会を設けることが自己決定の場を増やすきっかけになると考えている。コロナ禍でオンライン授業等が広がったが、リアルな学校の意味とはまさに探究で、探究の場をあらゆる場面にちりばめることで我々の存在意義があるのだということを再確認した。近年、本校では、校舎といった学習環境整備や探究につなげられるような学校行事内容の見直し、外部講師を招いて様々な世界を生徒に見せられるような授業づくり、関西学院大学との高大接続等様々な取り組みを行っている。評価についても探究にあったプロセスを踏んだ評価方法を開発している。

このような様々な取り組みを行っている中で、部活動が本当に可能なのだろうか、必要なのだろうかという疑問に立ち戻ってみる。この問題を考えていく上で、特に法律的に苦慮している。労働時間の考え方は公立学校では給特法、私立学校では労働基準法に準拠する形となる。36協定を結んだとしても週48時間の時間外勤務で終わらなければならない。部活動に関しては、公立学校は必ずしも教員が担うものではないとされているが、私立学校は本校もあてはまるが、職務規定に部活動の指導が含まれている学校もある。本校で考えた場合、行事を巻き込んだ探究等を行っていく上でさらに部活動に取り組む事は現実的に無理である。朝練や放課後練習を考えると、法律の定める労働時間にどう考えても収まらない。ウェルビーイングの身体的・精神的・社会的安全性を考える上でも、本校において現状の部活動をやっているウェルビーイングは実現不可能である。ウェルビーイングの実現はもちろん大事だが、まず、法律的に実現可能な考え方を模索していかなければならないと考えた。

学校には、部活動のやりがいとやらされ感のぶつかり合い、それに加わる「労働基準法」という縛りに「娯楽部活」という社会の論調、片や生徒・保護者の部活動への期待やそれぞれへの対応、そしてそれに関連して生徒募集の問題が山積している。このような現状を踏まえて、本校は働き方改革をしなければならないという姿勢になった。改革に乗り出した法律改正の年、2016年に本校にて教職員にエンゲージメント調査を行った結果、労働時間の長さや仕事への熱中・やりがいが比例している傾向があった。しかし、細かく結果を見ていくと全ての先生がやりがいを持って、いきいき仕事しているわけではないことも改めて分かった。働き方改革の方針として、本校では単なる労働時間のカットならやらなくても良い、ミッション・スクールとして正当な提供価値が最大化され、持続的に提供されるようになるための働き方改革を行わなければ意味がないと考えた。その結果、行事や課外活動、部活動は我々のミッションの根幹の部分であることから、これを損なわないよう当初はそこには触れないこととした。そこで、行事や部活動以外の改革をIT化も含め徹底的に行った。業務削減に関しては、「スクールサポートスタッフ」を雇い、教員の電話対応を廃止したり、お金の計算や提出物の点検も委託したり、配布物の印刷を行ってもらったりもした。事務方も増員を行ってもらい、教務系のデータ管理やPTAの対応等全て担って頂いたりした。また、英検を実施する際、監督を全て外部委託したり、システム関係としては定期テストのデジタル採点を取り入れたりした。制限(キャップ)を設けることとして宿泊行事を減らし、探究行事に変更したり、英語の補習をNPOに委託して個別最適な形に変えたりと、カットしてもプラスの価値が得られるような取り組みを行ってきた。しかし、結局、根本的な問題として部活動に着目せざるを得なくなり、「持続可能な部活動」とは何かという問いにぶつかり、この時に出会ったのが経済産業省の事業であった。

文部科学省というのは基本的に公立中学校の休日の部活動を地域移行しようと考えているが、経済産業省は私立学校も高校も平日も含めて移行できないかと考えている。まず、中高の部活動に熱心な先生を中心に、「ワーキンググループ」を作った。事前に行った教職員向けのアンケートの結果、部活動を負担と感じている先生は半分を占めていた。そこで、現状通り、部活動を職務にして良いのかということからまず、話し合うこととなった。ここで、話し合いの場の重要性を感じた。コロナ禍で若手とベテランの先生の話し合いの機会が減少していたこともあり、若手同士が雑談する暇も無く、決まった人としか話さない傾向にあった。新しい話し合いの場では、WWLの探究授業に関連して「ミライ会議」というものを行っていたこともあり、それに併せて、部活動だけでなく、それぞれの先生方が学校全体の課題だと思うことをフランクに話せるようにしようと心掛けた。話し合いの進行もプロのファシリテーターに委託し、先生方から自発的に話せる環境を作った。その土壌もあり、部活動について話し合いをする場も別に設け、結果的に参加者全員が腹落ちする話し合いとなることを目指した。働

き方全般に言えることだが、先生方に我慢してもらったり、今までのやり方を変えたりすることが多いことから、内発的に動けなければしんどい。どうすれば内発的になるかという、自分たちで話し合ってもらった時間が大事なのだと思う。半分の人が部活動を負担だと言える場にしようと思っただけの結果、改善を要求する際もスムーズに受け入れてもらったのだと思っている。部活動を職務にするのかと考える時、部活動の教育的意義について話し合い、そこで何が育まれるかを考えることとなる。この話し合いを通じて、主体性や問題解決力、人間関係の構築力や積極性、レジリエンスと部活動を通して育まれる力はいろいろ出てきたが、これらは「探究」から培われる力と一緒にという結論になった。その結果、本校の柱となる探究の一環として、部活動は続けていかなければと思った。それぞれの学校で部活動の位置づけは違うと思うので、それぞれの学校で腹落ちするまで話し合える環境を作れるかというのが大事だと思う。

また、教員養成という観点でも部活動は必要であると考えている。部活動は教室とは違うところで生徒との関係性を構築する力が求められる。それは、担当教科の指導力とは異なるが、生徒の教育的成長を促すためには、教員として必須の力であると考えている。また、部活動の安定的な運営には保護者やOB・OGを束ねる力が必要となる。これも教員として外部と連携して何かを行う点で必要となる力であるため、部活動はやはり続けるべきだと再確認した。

いずれにせよ、部活動に積極的な先生方も、そこまではない先生方も、両方のモチベーションをなくさないように活かしていくことは大きな課題である。よって、結論としては、無理な話ではあるが、部活動を今以上にやりたいという先生達と、今でも十分過ぎるという先生たちを両立させないといけない。この両立を実現させるために考えたのが、外部に設置する「プラットフォーム」である。

公立における部活動の地域移行は部活動を外に切り出す動きである。私立も部活動は外に切り出すべきだが、公立との差別化という意味で、外に切り出すのは、最終的に学校の中で持つためだという姿勢が大切だと思う。今回の実証事業でも、学校外にプラットフォームを作っているが、その目的は最終的に部活動運営の主導権を学校内に持ち続けるために行った。中に持つためには一旦、外に出していくというスキームを作り出すことが法律に対応した運営につながるのではないかと考えている。部活動を学校が担い続けるためにどのようにすべきかという課題に対して、本校の結論としては、部活動のタイプを2つに分け、1つは文部科学省のガイドライン内に収まる活動とし、先生方にとっても法律的に考えて適正な労働時間となるようにすることとした。これを可能とするために併せて、変形労働制のような勤務制度の変更を行うことを決定した。対して、もう一つは今まで通りの部活動をキープする。部活動を今以上にしっかりやりたい生徒たちがいるので、一般社団法人のような形で外部組織を作り、活動していく。職務の範囲としては、学校内の部活動としては縮小し、更にやりたい場合は外部組織で行ってもらうこととした。この仕組みについてアンケートを採った結果、それぞれの割合はやはり半々の結果となった。この結果から、やはり縮小するところは縮小しなければならぬと強く感じた。ここから、一般社団法人の立ち上げに向けたスケジュールや約款・定款の整備、事務局の施設設置、先生の中から出向者を選出し、職務範囲の明確化、資金繰りの検討等を行っていた。本事業の課題としては、運営資金と労務についての2つがあった。まず、運営資金としては、学費、PTA会費、部費も下げてそこから代理徴収して、運営費を捻出することを考えたが、かなりの壁があった。特に内部監査が一番高い壁であった。生徒全員が部活に所属するわけではないため、一部、代理徴収して一括徴収することが問題視された。そこで、ゆる部活のようなものを作って希望者が全員入れるような環境を作ろうとしたのだが、やはり、学校会計の中で資金の循環に見えてしまうのではないかと内部監査での指摘もあり、グレーな結果となった。労務に関してはどこまで行ってもグレーであり、教員の中で2つの部活動をどのように労務的に区切るかという問題があった。

結論として、各学校によって部活動の位置づけをどうするかを明確化する必要がある。本校の場合は、上のような結論を出したが、まだまだ何も実践できていない。部活動の位置づけとして、バランス型を取ったり、様子見をしている学校もあると思うが、正直厳しいと思う。部活動について労働基準監督署から指摘があるケースは聞いている限りはまだ少ないが、いずれは指摘される可能性も大きいので、事前に話し合っておく必要があると思う。人をどうするかという問題もある。単純に考えれば部活動の先生と授業や探究の先生と分ければ良いという考えもあるが、本校は学校のあり方として教員組織を2つに分けることはあり得ないという判断となった。しかし、そういった考え方も良いと思う。どういった形で部活動を続けていくかを、各学校が本格的に決めていかなければならないと思う。

本校は社労士と相談の元、上で述べたように1年の変形労働制で時差勤務や在宅勤務をできるようにしようとしている。さらに、部活動の基本的な部分を縮小し、活動量が大きい部活動の取扱についても検討し始めている。これらの改革は、管理職と事務、人事、教員代表、社労士のワーキングを毎週のように行い検討した。その過程では、教職員の滞在記録を元に社労士と相談の上、フレックスか年間か1ヵ月かを検証し、パターンをいくつか作り、本校の場合は1年の変形労働制がはまると思ったため採用した。勤務制度についても、夏休みの業務等を考慮した上で、各学校に適した形にあてはめる必要がある。また、本校は朝礼がないことで、時差勤務をしやすくしている。

もう一つ、部活動をどう取り扱うかとなった際は、外部団体を作るという形にはまだ至っていないが、構想通り部活動Aと部活動Bの2通りに分ける形とした。部活動Bの実現のため、本校は大学生のコーチに部活動指導員を育成・任命できるような運営組織を作ろうと整備している。運営組織では、指導員になるための研修制度や事務局のオペレーター（ディレクター）は救急救命にも携われるような人材を置くことで、より安全に部活動を運営管理できるような組織づくりを考えている。なお、新制度を行うには生徒や保護者にも理解が必要となってくるため、移行期間として3年程度の計画で整備する必要があると考えている。

まとめとなるが、部活というのは私学の経営や働き方改革にとって避けて通れないものであるが、経営を考える仕組みの1つでしかないため、各校にあったやり方を模索していく必要があるし、選択するためには先生方にいろんな意味で無理を強いる必要が出てくる。そこでやはり、腹落ちするまできちんと話をし、その話をする過程でできることはすべてやるのが大事だと思う。働きがいもあり働きやすさもある職場環境を作るには管理職がビジョンやシナリオをしっかり持つておくこととまずやってみることに尽きる。さらに、管理職と事務はそれに必要なヒト・モノ・カネ・情報を集めると共に、トップを説得するために別プランも準備しておくことも重要である。現場にいる先生方が積み上げているものをいかに繋げていくかという意識を管理職や事務が持ち、改革をやりたい先生たちの火を消さないように心掛けていけば課題解決もできると思う。時間が掛かるとし、学校の体質を変えていかなければならないところもあるかと思うが、管理職と事務がタッグを組んで乗り越えていかなければならないと思っている。

●研究討議Ⅰ・Ⅱ●

「激変する社会を生き抜く私学の働き方改革」



5つのグループに分かれ、講演Ⅰ・Ⅱを受けてそれぞれ2回に渡り、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。研究討議Ⅱでは小グループ毎の討議を行い、田澤秀信氏が各グループを回って指導助言を行った。部活動から労務問題といった多岐にわたるテーマについて活発な話し合いとなった。

●閉会式●

まず、工藤誠一・専門委員長が以下の通り研修会を総括した。

参加者それぞれの学校で様々な悩みを抱えているだろうが、時間は待ってくれず、それぞれの学校で日々の対応をしていかなければならないと思う。その中で本研修会を通して、それぞれの悩みや解決した事案をお互いが情報交換し合うことでより豊かな形で未来を担う子供たちに良い教育を与えることにつながっていければと思う。我々私学を取り巻く環境は厳しい部分があるが、我々の先達はそれを乗り越えて私学を継続してきた。私学人として明日の日本の将来のために良い子供たちを育てていくというミッションを絶えず胸に秘めながら進んでいければと思う。本研修会はこれからも時代を先取りした形で先生方に情報提供、実践的な事例を提供できるように準備して参りたい。



最後に、平方邦行・一般財団法人日本私学教育研究所所長が主催者を代表して、以下の通り挨拶した。

当研修会の研究のねらいに入っている「ウェルビーイング」とは、戦後、WHOが提唱したが、身体的・精神的・社会的に健全である健康の面に重点が置かれてしまったこと、宗教の面から日本では浸透しなかった。その後、世界の若年層が変わった2015年頃から注目された。この頃、子供たちの不登校や自殺が増加したことも背景にある。OECDは教育の目的は個人のウェルビーイングと社会のウェルビーイングを実現することにあると提唱している。そして、2021年には「ジュネーブ・ウェルビーイング憲章」が制定された。単なる健康的な幸せではなく、肉体的・精神的・宗教的に幸せになるとなっている。子供たち一人ひとり、社会全体が現在から将来にわたって幸せで満ち足りた状態になるためというねらいを持っている。幸福感は人によって様々であり、各校で生徒たち、先生たち同士で話し合ってもらうことが重要である。単なる健康的な幸せということではなく、肉体的・精神的・宗教的に幸せになることを目指していくのである。今後、教育現場のウェルビーイングが損なわれてしまうと学校教育は大変な方向に向かってしまうと考えられる。ウェルビーイングの実現はそう簡単な道のりではなく、加えて働き方改革も関連してくる。少子化も今後、大きく影響が出てくるであろう。そこで、今、人間にとっての幸せとは何かということを改めて考え直し、学校全体で知恵を出し合って議論していくことで、教職員全員が納得できる働き方を実現し、学校も教職員も生徒も幸せになれる未来を創造してもらいたい。



●参加者アンケートまとめ●

回答数：55／参加者数：99名<回答率 56%>
内オンラインフォーム回答数：11<利用率 20%>

○当研修会への参加を決めた動機

- ・テーマに非常に興味があり、実際に本校の課題に合致していたため。
- ・他校の先生方との情報交換により、知見を広めたかった。
- ・校長（副理事長）からの勧め。

○基調講演（前野氏）

- ・非常に元気の出る有意義な内容だった。言葉の定義や意味も整理でき、今後の活動の参考にしたいと感じた。
- ・幸せから動く心、教育でもそうだが、人と人との関りは大切なものであり、まとめの幸福学の基礎を活かせるように現場に伝えたい。
- ・学校という職場におけるウェルビーイングの形とはどのようなものか、深く考えさせられた。
- ・ウェルビーイングが必要なエビデンスが提示されていて分かりやすく、説得力があった。実際に落とし込む方法について検討していきたい。
- ・学校内のウェルビーイングを目指し、生徒も職員もそして学校全体が幸せを目指したい。

○講演（田澤氏）

- ・現場での事例をくわしくお話頂き、本学園との違いや今後について考えさせられる内容だった。
- ・部活動の改革は「何を実現したいか」のビジョンをしっかりと示すところからスタートだと感じた。
- ・クラブ活動と先生方のやる気と学校側の対応の仕方が具体的事例を通して示されて大変参考になった。
- ・正に直面している課題であり、現状我々が考えている位置が良いのか悪いのか、それを測るのに良い機会となった
- ・内容として密度が濃く、何よりもプレゼン力の高さに感心した。

○研究討議

- ・ざっくばらんに各校の実情の情報交換や意見交換ができ、良いネットワークもできた。
- ・学校ごとに様々な工夫をされていることが分かった。常識にとらわれないことが大切だと感じた。
- ・各校が抱えている具体的な課題、打ち手を聞くことができました。自身の学校へ転用できるアイデアも多く勉強になりました。
- ・少人数で意見が出しやすくとても有意義な時間だった。

○働き方改革を進める上での課題があればお聞かせ下さい。

- ・現実と法律をどう結び付け、合理的に解決できるか。
- ・時間の削減ばかりで、実態を管理職が分かっていない。専門数・男女の数など根本から変える必要がある。
- ・教員個々の意識の違い、教員個々の能力の差（評価）をどう是正するか。

○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

- ・まずは部長会や運営委員会、学年主任会などのリーダーの集まる会議の中で共有し分かち合うことに取り組みたい。
- ・ウェルビーイングについては大学も巻き込んで共有、理解促進を図りたい。
- ・自分が今任されている立場から何ができるかと考え、まずは周囲とのコミュニケーションを大切にしていきたい。

○今後の研修会への希望

【取り上げて欲しいテーマ、具体的な研修内容等】

| | |
|------------------------------------------|----|
| 働き方改革について | 8件 |
| 教員の人事評価について | 3件 |
| 部活動のあり方について | 2件 |
| チームビルディングについて | |
| 学校以外の企業の組織論について | |
| 学校事務のあり方について | |
| タレントマネジメントについて | |
| シニア教員のモチベーションアップについて | |
| 新しい教育のための環境整備（ラーニング・コモンズ他）について | |
| 学校会計・具体的な実践等（学校法人寄付行為の変更の認可申請書類の作成について等） | |

●都道府県別参加者数●

| No. | 都道府県名 | 人数 | No. | 都道府県名 | 人数 | No. | 都道府県名 | 人数 |
|-----|-------|----|-----|-------|----|-----|-------|-----------------|
| 1 | 北海道 | 2 | 17 | 石川 | 0 | 33 | 岡山 | 2 |
| 2 | 青森 | 0 | 18 | 福井 | 0 | 34 | 広島 | 0 |
| 3 | 岩手 | 0 | 19 | 山梨 | 0 | 35 | 山口 | 0 |
| 4 | 宮城 | 1 | 20 | 長野 | 0 | 36 | 徳島 | 0 |
| 5 | 秋田 | 0 | 21 | 岐阜 | 0 | 37 | 香川 | 1 |
| 6 | 山形 | 1 | 22 | 静岡 | 1 | 38 | 愛媛 | 0 |
| 7 | 福島 | 1 | 23 | 愛知 | 3 | 39 | 高知 | 0 |
| 8 | 新潟 | 1 | 24 | 三重 | 1 | 40 | 福岡 | 6 |
| 9 | 茨城 | 3 | 25 | 滋賀 | 1 | 41 | 佐賀 | 1 |
| 10 | 栃木 | 0 | 26 | 京都 | 4 | 42 | 長崎 | 1 |
| 11 | 群馬 | 1 | 27 | 大阪 | 9 | 43 | 熊本 | 1 |
| 12 | 埼玉 | 1 | 28 | 兵庫 | 0 | 44 | 大分 | 2 |
| 13 | 千葉 | 1 | 29 | 奈良 | 0 | 45 | 宮崎 | 0 |
| 14 | 神奈川 | 9 | 30 | 和歌山 | 0 | 46 | 鹿児島 | 2 |
| 15 | 東京 | 33 | 31 | 鳥取 | 9 | 47 | 沖縄 | 0 |
| 16 | 富山 | 0 | 32 | 島根 | 1 | | | |
| | | | | | | | | 27 都道府県・合計 99 名 |

次年度（令和6年度）私立学校専門研修会・法人管理事務運営部会は
東京都港区・ビジョンセンター品川において
令和6年8月9日（金）に開催致します。

2024.2 一般財団法人日本私学教育研究所