

令和4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]

新たな時代の働き方改革を目指して ～組織マネジメントと法務の視座～

学校現場において働き方改革の重要性がますます高まる中で、私立学校は子ども達のために未来を見据え、より充実した教育を実現していかななくてはならない。教職員のウェルビーイングを高めつつ、法律についての正しい理解を深めることは、生徒にとって安心して活気あふれる教育環境を醸成し、より良い学校づくりにつながるだろう。

当部会では、愛媛大学大学院教育学研究科教授の露口健司氏による組織マネジメントの視点からウェルビーイングを高める働き方改革についての講演と、京葉船橋法律事務所パートナー弁護士石垣正純氏によるスクールロイヤーの視点から考える私学における働き方改革と令和4年4月1日より施行された成年年齢引き下げへの対応の講演を行う。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、各学校における働き方改革を更に進める機会としたい。

会 期 令和4年8月5日（金）

会 場 大手町プレイスカンファレンスセンター（東京都千代田区大手町二丁目3番1号）
（東京メトロ・都営地下鉄「大手町駅」A5出口直結／JR「東京駅」丸の内北口より徒歩7分）

参加人数 66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

講演 I 演 題 「教職員のウェルビーイングを高める働き方改革」

講 師 露口 健司 愛媛大学大学院教育学研究科教授

講演 II 演 題 「スクールロイヤーの視点から考える成年年齢引き下げと
私学における働き方改革」

講 師 石垣 正純 京葉船橋法律事務所パートナー弁護士

研究討議 「新たな時代の働き方改革を目指して」

1 グループ 10～15名程度での参加者による討議と情報交換

日 程

9	30	10	11	30	12	30	13	30	14	40	15	10	20	16	30	17
受付	開 会 式	講演 I (90分)	昼食	研究討議 I (60分)		講演 II (90分)		研究討議 II (70分)	閉 会 式							

講師プロフィール

【講演Ⅰ】

露口 健司 (つゆぐち けんじ) 愛媛大学大学院教育学研究科教授



◆プロフィール◆

愛媛大学大学院教育学研究科教授・国立教育政策研究所客員研究員・独立行政法人教職員支援機構客員フェロー・放送大学客員教授。九州大学大学院人間環境学府博士課程修了、博士(教育学、九州大学)。専門は教育行政学、教育経済学。主な研究課題はリーダーシップ、学校改善、信頼、ソーシャル・キャピタル。現在、日本学校改善学会会長、日本社会関係学会理事、日本教育経営学会理事、日本教育行政学会理事などを務める。

【講演Ⅱ】

石垣 正純 (いしがき まさずみ) 京葉船橋法律事務所パートナー弁護士



◆プロフィール◆

千葉大学教育学部中学校教員養成課程社会科専攻卒業(西洋史専攻)。千葉県立鎌ヶ谷高校や同市川南高校の講師を経て千葉県の秀明八千代高校教諭。主に世界史を担当。吹奏楽部顧問。以後その兄弟校である埼玉県の秀明中学・高等学校、秀明英光高等学校で、学年主任、進路指導主任、教務主任を歴任。平成14年度から17年度は教頭職。平成18年早稲田大学ロースクールに進学・修了。司法試験に合格後、平成24年弁護士登録し、現在はJR船橋駅南口の京葉船橋法律事務所パートナー弁護士として「マチ弁」業務に当たり、特に刑事事件、少年事件を数多く担当。無罪3件。千葉県スクールロイヤー、野田市教育委員会アドバイザー、千葉県教育委員会不祥事防止対策有識者会議委員、千葉県新任教頭研修・管理職研修(校長研修)を複数回担当。日本弁護士連合会「市民のための法教育委員会」副委員長。教員研修のほか現在でも児童・生徒対象の様々な授業に積極的に取り組む。

講師・指導員(順不同)

露口 健司 愛媛大学大学院教育学研究科教授
石垣 正純 京葉船橋法律事務所パートナー弁護士
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
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

- 東京メトロ 丸の内線・半蔵門線・東西線・千代田線
都営地下鉄 三田線
「大手町駅」A5出口直結
JR「東京駅」丸の内北口より徒歩7分

〈住所〉東京都千代田区大手町二丁目3番1号
〈TEL〉03-6262-3403



プログラム

【全体会場】大手町プレイスカンファレンスセンター 2階「ホールA」

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 平方 邦行 一般財団法人日本私学教育研究所理事・所長 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	◇講 演 I ◇ 司会・講師紹介・謝辞 服部 泰啓 専門委員 演 題 「教職員のウェルビーイングを高める働き方改革」 講 師 露口 健司 愛媛大学大学院教育学研究科教授
11:30～ 12:30	◇昼 食◇
12:30～ 13:30	◇研究討議 I ◇ テーマ 「新たな時代の働き方改革を目指して（午前の講演Iを受けて）」 Aグループ [司会 工藤誠一 専門委員長] 【会場 1階 カンファレンスA】 Bグループ [司会 平方邦行 理事・所長] 【会場 1階 カンファレンスB】 Cグループ [司会 服部泰啓 専門委員] 【会場 1階 カンファレンスC】 Dグループ [司会 川島英和 専門委員] 【会場 1階 カンファレンスD】 Eグループ [司会 野尻富太郎 専門委員] 【会場 2階 カンファレンスE】
13:40～ 15:10	◇講 演 II ◇ 司会・講師紹介・謝辞 川島 英和 専門委員 演 題 「スクールロイヤーの視点から考える成年年齢引き下げと 私学における働き方改革」 講 師 石垣 正純 京葉船橋法律事務所パートナー弁護士
15:20～ 16:30	◇研究討議 II ◇ テーマ 「新たな時代の働き方改革を目指して（講演IIを受けて）」 ※グループ、司会及び会場は「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. 研究討議の各グループからの報告 3. 総括 工藤 誠一 法人管理事務運営専門委員長 4. 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5日、「新たな時代の働き方改革を目指して～組織マネジメントと法務の視座～」を研究のねらいとして、大手町プレイスカンファレンスセンターで開催し、66名が参加した。

午前は、露口健司・愛媛大学大学院教育学研究科教授による講演Ⅰ「教職員のウェルビーイングを高める働き方改革」を行い、午後は、石垣正純・京葉船橋法律事務所パートナー弁護士による講演Ⅱ「スクールロイヤーの視点から考える成年年齢引き下げと私学における働き方改革」を行った。「研究討議」は講演Ⅰ・Ⅱ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『働きがい』の大切さを考えさせられた」「スクールロイヤーの現状を知ることができ、成年年齢引き下げについての対応が大変参考になった」「地域を問わずリアルな話が共有でき、大変有意義だった」等の感想が寄せられ、盛会裡に終了した。



●開会式●

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

私たち私学人が経済活動を中心として社会の中で活躍していくにはどうすれば良いのか、特に学校教育と経済活動を切り離して考えることはできないと思う。その上で考えると、ただ働く時間数を減らせば良いという問題ではない。その中で、よりよい教育をしていかなければならないのでより難しい問題だと思う。そういった背景で今回参加して頂いた先生方にはいろんな形で知恵を絞ってそれぞれの学校、私立学校全体が良い方向に行くように考えて頂きたい。



続いて、工藤誠一・専門委員長が以下の通り挨拶した。

コロナ禍という状況がもう今年で3年目になる。こうしたコロナの感染拡大によって、学校の教育活動は様々な変化があったと思う。その反面、やはり働き方改革や学校のコンプライアンス、ガバナンスといった問題が逡巡することができない状況にあるかと思う。当委員会では、絶えずそうした時代状況をリアルに捉えて、どのような形で学校運営・経営に反映させていくかを研修の第一理念として行ってきた。かつて15年程前までは当研修会に学校の事務局長・事務長が主に参加されていたが、近年、加えて理事長、校長、教頭等学校現場の運営に関わる先生方が多くご参加頂いている。本年も学校で役に立つ内容の研修会を実施できると思っている。先生方の日々の学校運営に少しでも役立つことを願っている。

●講演Ⅰ●

演題 「教職員のウェルビーイングを高める働き方改革」
講師 露口 健司 愛媛大学大学院教育学研究科教授

今、「ウェルビーイング」という言葉が教育振興基本計画諮問の中の一番上に出てきているが、Society5.0、超スマート社会に並記されている。幸せやよい状態の意味を持っている。かねてより「幸福追求」が言われており、とりたて新しい概念やテーマではないが、SDGsのゴールが「ウェルビーイング」となっていることもあり、世界で注目を集めている。



まず、「働き方改革と働きがい改革」について簡単に説明する。厚生労働省の考えている「働き方改革」とは生産性向上、働く人の個々の事情に応じて多様な働き方を選択できる社会を目指すものである。ただし、従業員の健康や働きやすさの達成というところで止まっている。ところが、文部科学省の考え方は、厚生労働省と同じ考えも含んでいるが、先生本人にとどまらず、子どもへの教育効果にも波及している。ただ、全国的な働き方改革の動向を見ていくと先生の働きやすさの追求で止まっている感が否めない。先生が働きやすくて働きがいを持って子どもの教育効果アップを目指す世界観が必要である。とはいっても、なかなかうまくいっていないところもあるが、これは「信頼」という価値を毀損しているからである。働き方改革をやるぞといっても、時短のためにコミュニケーションの場を縮小したりすると働きやすさを損ない、

働きがいも感じなくなる。つまり、信頼関係がなければ働きやすさや働きがいも感じないのである。これからは、「信頼の毀損」にも気を配らなければならない。令和4年度の文部科学省の事例集では、スマートワークやICT活用で生産性を高める方向が中心に紹介されている。ICTの活用や外部人材の導入というのは、信頼を毀損しない。

働きやすさとは、従業員の健康・安全・福利厚生により安心して働けることである。働きがいとは、この職場で働きたい、教職（仕事）が面白い、この仲間と仕事がしたいと思える職場のありようである。真の働きがいのある職場を目指すには、一つ目として、人材育成（フィードバック）が重要となってくる。育ててくれている事を実感できる環境がとても大切である。二つ目は、多様性と柔軟性である。皆同じ時間に出勤し、同じ時間に帰るといった従来の勤務体系より、キャリアに応じて個々の課題や置かれている状況に応じて自分で働く時間を選択できる環境も必要だと思う。そこで、時短第一主義から脱却し、キャリア・子育て・介護に応じて柔軟に対応する必要がある。三つ目は、コミュニケーションである。働きやすさと働きがいの両立のためには信頼の基盤となるコミュニケーションの時間が必要だと思う。働き方改革の目標や成功の判断基準を設けることも重要である。成功したかの判断基準はいくつかあるが、多くの学校が掲げているのは「時短（月45時間未満）」である。業務の効率化と先生方が早く帰れる環境をどのように作るかに着目しているが、働きがいまでは考慮されていないパターンが多い。別の見方として、働き方改革のゴールは先生方の働きがい（達成感・充実感）が高まったかどうか、仕事が面白くなったかという指標もある。先生方が幸せだと認識できる幸福感もキーワードになってくる。「ワーク・ライフ・バランス」のキーワードも入ってくる。これらの指標の難しいところは「見える化」である。時短の場合、すぐに成果が見られるが、働きがいや幸福感はとても見えにくく、見えないから説明もできない。見える仕様に説明できるようにする必要があるのである。抑鬱傾向（ストレスチェック）の指標は見えやすいため有効である。先生方の学ぶ機会が充実化されたかどうかという指標もあるが、これは、教職が労働者ではなく高度専門職であるという仮定に立った成果指標である。このように、働き方改革の成果指標は一つだけではなく、様々な見方があるが、問題が見えにくい指標もある。では、どのようにして見える化を図るべきか。先生方のウェルビーイングがどうなったかは、「ウェルビーイング変数」という測定方法がある。働き方改革で忘れてはいけないのが、先生方の幸せの先に子供たちの学力向上やウェルビーイングといった「教育効果」をモデルに入れることである。先生方が幸せだと子供たちも幸せになる波及効果は間違いなくある。そこで、信頼変数がやはり大事になってくる。先生方のウェルビーイングは先生を取り巻く人々との信頼関係が影響力を持っている。働きやすさと働きがいの両立を考える上では、先生を取り巻く人々との信頼関係に配慮する必要がある。時間外勤務時間も減らしていかなければならないが、信頼を毀損する契機にもなり得るため、その辺の留意・注意も必要になってくる。

一旦、まとめとなるが、時短重視も重要だが、仕事が面白い・仕事が楽しいと思える「働きがい」の領域にも是非、目を向けて欲しい。そこには、公私のウェルビーイング状態をいかに高めていくかが鍵となる。働き方改革のまとめとして、よく「教師一人一人の意識改革だ」と言われるが、その前に管理職のマネジメントが鍵となる。また、先生方のウェルビーイングの学校間格差もあり、どの学校で働くかで幸福度やワークエンゲージメントの得点がだいぶ変わってくる。教職が問題というよりもどこで働くかが問題だということが、複数の調査において分かってきている。業務の量を減らすより質の改善も大事である。また、信頼の優先順位も上げた方がよい。信頼関係をしっかり作れば、生徒や他の人の幸せも考えることができ、未来の自分を思い描くこともできる。仕事を減らすことも大事だが、仕事を面白くする視点を持つべきである。面白くないと魅力がなくなり、働きがいも生まれない。

二つ目は「データで見る教職員の働き方改革・働きがい改革の指標」について、幸福感をどう測るか考えてみる。OECD等では「一項目尺度」が使われており、政府レポートや国際的な調査でも使われている。「ワークエンゲージメント」という考え方があがるが、これはオランダから入ってきた概念で、この10年程で浸透するようになった。出版物も多くあり、活力・熱意・没頭の観点で評価できる。仕事が面白く活発的な状態を「ワークエンゲージメント」、嫌で仕方ないが頑張っている状態を「ワーカホリズム」、燃え尽き状態が「バーンアウト」、そして、国が目指している働き改革像は仕事が心地よく少し業務を減らしている「職務満足感」に近い。やはり、「ワークエンゲージメント」状態を目指すべきである。日本の民間企業は働きがい指数がとても低い傾向にある。調査票も無料で公開されているため、是非、各学校で共有してほしい。メンタルヘルス（精神的健康）についても鬱病や不安障害をスクリーニングするための尺度で抑鬱状況を6問で測る「K6」という指標がある。高校の先生向けに行った調査では、残業80時間を超えると幸福度が下がっている結果が出ており、抑鬱が急上昇する。時間外業務が多いのは信頼関係が結べていないことに起因する。

また、教員の高齢化がワークエンゲージメントを下げている可能性もある。首長部局職員が主流の教育委員会では公務員としての働き方改革をそのまま教職員向けに流用する自治体が多いため、業務量削減や時短に力を入れており、幸福度や働きがいとそれほど強調されていない印象がある。

三つ目は『働きがい改革』のための業務改善実践について、まず、個々の先生方がどのような世界観を持っているのかについて話していく。良く校内研修（業務改善研修）にて、ワークシートを使って、理想と現実、やりたい仕事とやりたくない仕事等をマトリクス上に振り分けるワークがある。生徒指導等、時短で解決できない事象もあることから、働きがいと確保するには尚更オーダーメイドの働き方改革が必要となる。働き方が一律であるのが、いかに効果的でないかが分かる。負担軽減の鍵としては、仕事の目的をしっかりと定めることである。雑用などがなく、全てに価値があることを周知する。生徒指導・保護者対応の目的も見失いがちになるため、注意する必要がある。改善の余地のない業務、型のできた仕事は良くない。保護者や生徒、同僚との関係性も見直す必要がある。

最後に「働きがい改革を推進する教育的リーダーの素質」について、「サーバント・リーダーシップ」という概念が10年ほど前に日本に入ってきて、出版物も多く発刊されている。「奉仕貢献型のリーダー」や「変革的リーダーシップ」と称されており、ある大学ではディプロマポリシーにまで取り上げられている。リーダーシップ要因として、①「成長支援」、つまり人材育成（フォロワーファースト）の価値の向上、②学校や教職の素晴らしさをリーダーが語れるようになる「社会的価値」の必要性、③何事にも挑戦的な「リスクを負う勇氣」、④「自律尊重」という4つが要素となる。サーバント要因としては、①よく学んでいる人はいろんな人に対して「謙虚さ」を発揮する、②部下を後ろから支えていく「見守る」姿勢、③コミュニケーションを取る際に重要な「誠実さ」、④「寛容と許し」の4つが特徴となる。サーバント・リーダーシップの源泉としては、「無私の愛情、自己犠牲的愛情」と評されることもある。もう1つの概念として、働きがいと幸福感を高める「ウェルビーイング・リーダーシップ」という概念がある。幸福心理学の研究で、①幸福感は伝播する、②幸せだからうまくいく、パフォーマンスが高まる（労働生産性向上）といった考え方が定着している。ウェルビーイング・リーダーシップを目指すには、感謝の気持ちを伝える、楽観的な考えを持つ、コミュニケーションを取る（人間関係を育てる）、授業等に集中・没頭（フロー）する体験、目標に向かうことに全力を尽くすこと等が鍵となってくる。

●講演Ⅱ●

演 題 「スクールロイヤーの視点から考える成年年齢引き下げと
私学における働き方改革」

講 師 石垣 正純 京葉船橋法律事務所パートナー弁護士



私は、千葉県の船橋市で弁護士をしているいわゆる「マチ弁」である。弁護士になった当初は成田市で事務所を構えていた。実は弁護士としてはまだ若手で、以前は私学で教員を務め、最終的には教頭職であった。今は、教員としての経験を踏まえながら法と教育にかかわる様々な仕事をしている。今回は千葉県スクールロイヤー、野田市の教育委員会アドバイザーなどいわゆるスクールロイヤーの視点でお話をさせて頂く。

まず、「スクールロイヤー制度」についてお話する。スクールロイヤーは法律用語ではない。2011年に大津で大きないじめ事件があった。これが発端となり「いじめ防止対策推進法」が出来た。大事なことは「いじめ」という言葉の意味が違う視点に切り替わったことである。今「いじめ」の定義は子どもを「支援」するための定義で「指導」するための定義ではない。しかし、残念ながらまだ現場でのこの考え方は定着していない。いじめによって苦しむ子どもにきちんと手を差し伸べ、嫌な思いをしている子どもがいれば声を掛けてほしい。このいじめの問題に結びついてスクールロイヤー制度が導入された。スクールロイヤーは、子どもの最善の利益を念頭に置き、法的観点から継続的に学校に助言を行う弁護士と日弁連で意義づけされた。このころまでに「子どもを守る」スクールロイヤー像が定まったのである。その後、2019年に野田市で主に父親による子への虐待の問題が起こった。この問題は、学校としては情報管理の問題なのだが、以後、いじめだけではなく、虐待や学校・教育委員会への過剰な要求、学校事故への対応等の諸課題について、スクールロイヤーが活用されることになったのである。現在は「法務相談体制の構築」という言葉が使われている。私学には、もともと顧問弁護士がいると思うが、どちらかというと私学経営に詳しい弁護士が多く子どもの利益を重視する視点が弱いのではないかと感じている。私学でも、どちらのスタンスの弁護士も適宜上手に使って頂けると良いのではないだろうか。学

校の判断についてセカンドオピニオンを得るために使うこともできる。

千葉県スクールロイヤー制度について説明する。弁護士二十数名と千葉県教育委員会が契約を結んでいる。私は千葉県内の全私学と千葉市内の県立学校を担当しているが、千葉県では、県内全私学も無料でスクールロイヤーを利用できる仕組みとなっている。学校からの法律相談対応、教員研修、出張授業などに当たっているが、やる気のある若手弁護士が多く、そして私のような教育現場をよく知る弁護士がいる。都道府県によって制度が異なるため、ご自分の地域のスクールロイヤー制度についても、ぜひ調べてみてほしい。なお、千葉県の各市町村の制度では「いじめ対応型」から「法務相談体制型」へ移行しつつある。

最後に、学校現場で、ぜひ「法の知恵」を生かして欲しいというお願いをさせて頂く。弁護士を学校現場（学校全体、児童生徒、教職員）の「安全と安心」のために上手に活用する時代がきている。何か困ったことがあったら、気軽に相談してもらえるように弁護士を活用し、ぜひ「法の知恵」を教育の場に生かしていただきたい。

2つ目のテーマは、「成年年齢の引下げ」の問題についてである。契約は、人間の生活を豊かにする人間にとって必要不可欠なものだが、今年の4月に成年年齢が引下げられた（条文上、「成人」年齢の引下げではない）。18才になれば「単独で有効な契約を結べる」ことになりました。学校との問題では、子どもたちが学校をやめるといったら親でも止められない時代になったのである。対応策としては、例えば、千葉県の公立学校では「保護者あるいは保護者に準ずる者との連署がなければ、退学はできない」という決まりになっている。また、都内のある有名大学では、保証人制度を使っていて、退学や休学には保証人の同意が必要なようである。

成年年齢の引下げについて弁護士から見て大事なことは「未成年者取消権」の行使ができなくなることである。今までは危ない契約を結んでしまっても未成年というだけで取消すことができた。しかし、今後は子どもたちが様々なトラブルに巻き込まれる可能性が高くなったのである。そこで、消費者教育が重要となってくる。プレゼント商法、アポイントメントセールス、キャッチセールス、デート商法などのトラブルを理解させて欲しいと思っている。子どもたちは「ビジネス」という言葉に弱いようである。マルチ商法等にかかわったりして加害者になる可能性もあるので気を付けてほしい。学校は、トラブルに気がついた場合には、証拠を消さないように指導する等アドバイスをしてほしい。「成年年齢引下げ」については、契約の持つ大きな意味とそれに伴うリスクについて正確な理解を持つことも重要で、被害者としてのリスク（消費者被害、ブラック労働の被害など）と加害者としてのリスクがあることを理解させたいものである。学校は、ぜひ、弁護士を使うなどして、消費者教育の充実や講演の実施をお願いしたい。また、学校経営の観点では、在学契約の問題をベースに、手続き的側面、不測の事態への対処について確かな準備をしていただきたい。ここで、事前質問について、少しお答えする。

Q. 成年年齢になった生徒の保護者への対応のあり方は？

A. 学則で「父母等」「保護者に準ずるもの」などの手当てをしておく（「退学には保護者に準ずるもの同意が必要」など）。そのほか、平時は今まで通りの対応で構わないのではと思う。ただし、生徒と父母等間の問題が生じたら、過度の介入はしない。

※親権者ではないことに留意する（父母には身上監護権も財産管理権もない）。

Q. 裁判員制度に参加する場合の校内規定の整備などは必要か？

A. 現制度だと前年に18歳になった高校3年生が、翌年1～3月に裁判員裁判に呼ばれるときだけの問題。かなり例外的で授業日とはあまりかぶらないのでは。なお、校内規定の整備については校長の校務についての裁量権の範囲内ではないか。

Q. スクールロイヤーを置くメリットについて

A. 研修、授業、相談を通じて、「法の知恵」を様々な場面で活用できる。

・ 弁護士を身近なものに感じられる（「安全と安心」へのつながり）。

・ 自治体によっては、無料で、さまざまな場面でアドバイスが得られる。

Q. 校則に法律に対する優位性を持たせられるか？

A. 憲法違反や強行法規違反はできない。その他はすでに優位なのでは。

最後に、私学における「働き方改革」の話だ。大切なのは、普通に「労働法制」が適用される職場になることである。そして、今日の「講演Ⅰ」と併せれば、普通に働きながら、教員としての仕事の中にどれだけやりがいがあるのかという問題である。結論を先取りすると、ルールに従って働くこととや

りがいを持つことの両立は、多様な職場環境、多様な地域の特色に合わせて柔軟に考えるしかないと思う。本日は部活動の話もするが、一つの制度で全てが解決できたり、私学に適したただ一つの制度があったりすることはないのではないだろうか。

私学においても、もちろん労働基準法を遵守する必要がある。その中でも、まずタイムカードでの勤怠管理の必要性が拡大すると思う。現状、統計では約 20%の学校しか導入しておらず、喫緊の課題と言える。しっかり労働時間を管理して過度な残業を防ぎ過労死ラインを超えないようにという目標が重要になる。法定労働時間は 1 日 8 時間、週 40 時間であることは皆さんご存じだと思うが、弁護士が重視する数字は月平均 173~174 時間という一月の平均労働時間だ。学校現場で耳にする月 80 時間などという残業は法定労働時間の 1.5 倍近く働くということだから異常である。休みをしっかりと取れる環境を作ってほしい。定額残業代の場合、個別に残業代を算出した場合と同水準の「対価性」が必要である。労働基準法が改正され、労働時間の上限規制が強化（残業は月 45 時間、年 360 時間まで）されたため、部活動についても考え直さなければならない。そして、自宅での教材研究の取り扱いも再検討しなければならない時代である。

新しい就業形態については、私学では「変形労働時間制」が多く導入されているようだ。労使協定または就業規則等において定めることにより、法定の労働時間を超えない範囲内において、特定の日又は週に法定労働時間を超えて労働させることができる制度である。1 年・1 ヶ月・1 週間単位で計画でき、1 日単位の労働時間も変えることができるため、教員側からすればきついと思う。二つ目は、「フレックスタイム制」で、始業時間・就業時間を労働者が決められる制度だが、おそらく幼小中高の各学校には合わない労働形態だと思う。三つ目は「みなし労働時間制」で、中でも「専門業務型裁量労働制」というものがある。現在、対象の業務の中に幼小中高の教員の業務は含まれていないが、教員がプロフェッショナル・専門家と捉えられれば、この制度に組み込めるのではないかと考えられる。結局、現在、考えられる選択肢は 2 つで、①現状の時間管理の中でどうにか業務をこなしていくか、②変形労働時間制の導入を検討するかになる。それぞれ、多様な教育現場に合わせて、学校側・教員側双方の事情をつき合わせた上で検討すべきだと思う。

働き方改革の中で、大きく注目を浴びている部活動の問題についてだが、これは、私学の場合、部活動に関して、各校がどれくらい力を入れているかにもよるのではないだろうか。働きがいがあっても、時短と両立が必要である。「建学の精神」を生かした独自性を、どのように構築し、発揮していくかの問題で、おそらく公立学校が主導するであろう連続する制度の変化に、柔軟に対応していく心構えが必要となるだろう。

働き方改革についても、多様な教育環境（教員像）に合わせた改革が必要です。労働法制に則った組織づくりのためのスクールロイヤー活用も検討してほしい。最後に、事前質問についてお答えする。

Q. 私学教員に適合的な労働時間管理制度は何か？

A. 学校の理念や実情、幼稚園・小学校・中学校・高等学校でも異なると思う。その中で、法制度を柔軟に利用すべきと思う。

Q. 部活動の位置づけはようになっていくか？

A. 公立校改革（地域移行）は、社会全体に影響あるもので私学もその影響を受けざるを得ない。それを踏まえて、労働法制に適した形に変化させるほかない。

Q. 休日の教材研究の位置づけは？

A. 仕事なのかどうなのか、一概に位置づけは難しい。

●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Ⅰでは露口健司氏、研究討議Ⅱでは石垣正純氏がそれぞれ各グループを回って指導助言を行い、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、各グループの代表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、働き方改革について「勤怠管理に仕方」、「業務時間の効率化」、「部活動のあり方」、その他成年年齢引き下げへの対応策等があった。

続いて、工藤誠一・専門委員長が次のように研修会を総括した。

今日の研修を受けて先生方それぞれが全国に自校に戻られる訳だが、絶えず教育現場に携わる者として、共通の思いが分かち合えたのではないかと考えている。これからも教育現場の課題を解決するための企画を推進して参りたいと思っている。10月には岐阜県で全国私学教育研究集会も行われ、そして来年8月にまたお会いできることを楽しみにしている。

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。

今日は「新たな時代の働き方改革を目指して」という大きなテーマで研修を行ったが、働き方改革についてはそれぞれの学校で数年前からそれぞれの学校で議論され続けていたことだろう。今回の研究討議においても、変形労働時間制を導入している学校は90%近くまで来ているのではないかと感じた。但し、その中の細かい調整についてはまだ不足している点も見られた。まだ不確定要素もたくさんあるので、必ずしもスピードを上げて進んでいくものでもない。これからも変わっていく部分もあるかもしれない。そこもしっかりと状況を把握しながら進んでいく必要があると思う。



●参加者アンケートまとめ●

回答者 46名 / 参加者 66名 <回収率 69%>
内オンラインフォーム回答者 9名 <利用率 13%>

○当研修会への参加を決めた動機

- ・テーマがまさに喫緊の課題であり、情報収集のため。
- ・他法人の同じ立場の先生方の課題を共有したかったため。
- ・法人事務局長、校長、他校の事務長からの勧め。

○講演Ⅰ（露口氏）

- ・具体的であり、かつノウハウや工夫も含まれており、前向きな取り組みにつながる講演であった。
- ・データによる分析と見える化による問題提起は大変分かりやすく参考になることが多かった。
- ・働き方改革ではなく、働きがい改革という視点を認識できた。
- ・ウェルビーイングの多様な視点あるいは指標はわかりやすく、現場でも対話する材料になると思った。
- ・一律に労働時間を削ることに頭を悩ましていたので、大変参考になった。考え方を変えて職場環境の改善をしたい。

○講演Ⅱ（石垣氏）

- ・具体的な事例を交えての講演は参考になった。
- ・成年年齢引き下げの課題が明確になった。
- ・学校運営を点検する具体的なチェックポイントを教えていただいた。
- ・漠然とスクールロイヤーの教育現場での必要性を感じていたが、学校教育現場を知っている先生だからこそ話せる現場に即した講演内容でさらに理解が深まった。
- ・スクールロイヤーの現状を知ることができた。

○研究討議

- ・部活動、休日出勤について多くの例（実情）が聞けて大変参考になりました。
- ・各校の事例を出し合って交流でき、講演の内容を更に深める事ができました。
- ・地域を問わずリアルな話しが共有できたこと、大変有意義でした。
- ・各校の改革案を聞く良い機会となり、今後の学校運営の参考となりました。
- ・どちらの学校も同じような悩みをお持ちであることがわかり、安心した面もあった。

○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。

- ・業務の整理、部活動のあり方の検討等。
- ・長時間労働（部活等）を希望する教員への対応。
- ・教員側の意識の違い（若い世代と中高年、部活顧問の熱心さの度合い等）をどう調整していくか。

○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

- ・労働法制に則りながら、働きがいを構築するという極めて困難な課題に学校を挙げて取り組んでいく必要性を感じた。
- ・対話を通して、幅広い年齢に役職を問わず議論していく大切さを浸透させたい。
- ・私学としてのアイデンティティを堅持しつつ、聖職者、労働者、高度専門職のバランスをとった就業環境となるよう周囲を巻き込んでいきたい。

○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】

部活動のあり方【2名】
女性キャリアの育成法
様々な働き方（変形時間労働制など）について、それぞれのメリット・デメリットについて
学校の法化現象の事例とその解決策について
教員の人事評価について
教員の残業問題について（手当、同一賃金・同一労働、時間管理など）
「労働法制」をクリアーしている学校例
働きがい改革の新しい情報
働き方改革（働きがい改革）の具体的な取り組み事例
管理職のリーダーシップ
教頭職（中間管理職）に特化した学校運営全般について
財務分析など財務に関する研修

【プログラムについて】

- ・参加者各校の事前アンケートがあれば、もっと活発な意見交換が出来ると思った。(タイムカード導入の有無、変形労働制導入の有無、労働カレンダーの作成、組合の有無など)
- ・機会が許せば、情報交換会などの場を設けてもらえれば、更に有意義なものになると思う。

●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	1	17	石川	0	33	岡山	0
2	青森	0	18	福井	1	34	広島	1
3	岩手	0	19	山梨	0	35	山口	0
4	宮城	1	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	0	38	愛媛	0
7	福島	0	23	愛知	1	39	高知	0
8	新潟	0	24	三重	0	40	福岡	3
9	茨城	0	25	滋賀	0	41	佐賀	0
10	栃木	0	26	京都	3	42	長崎	1
11	群馬	0	27	大阪	6	43	熊本	0
12	埼玉	3	28	兵庫	1	44	大分	0
13	千葉	7	29	奈良	1	45	宮崎	0
14	神奈川	4	30	和歌山	0	46	鹿児島	2
15	東京	25	31	鳥取	2	47	沖縄	0
16	富山	0	32	島根	1			
					20 都府県・合計 66 名			

次年度（令和5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5年8月4日（金）に開催致します。

2023.2 一般財団法人日本私学教育研究所