

平成23年度(第56回)全国私立中学高等学校

私学経営研修会

【報告書】

主催 財団法人日本私学教育研究所
後援 兵庫県、神戸市、兵庫県私立中学高等学校連合会、日本私立中学高等学校連合会

***** 研究のねらい *****

混迷の時代に期待される教育と私立学校

—私学に求められる教育力・経営力・教員力の強化—

政権交代後の新たな教育政策をうけて様々な改革が進められ、公立高校無償化・私立高校への就学支援金制度は私学助成と私学の生徒募集・学校経営等に影響を及ぼしている。公立高校授業料の実質無償化によって、保護者が負担する学納金の公私間格差感にはさらに拡がり、授業料軽減補助においては地域主権の名のもとに自治体間には新たな格差が生まれた。私学の自主性・独自性を脅かしかねない流れも見られる。授業料無償の公立中高一貫教育校志向が高まれば私立中学校の生徒募集面が懸念される。今後は一括交付金制度と私学助成、教員資質向上策、高校教育改革、学校間接続等の諸課題が浮上してくる。

本来、教育の受益者である生徒に自由な学校選択の道を閉ざすことがあってはならない。私学選択の新たな流れを引き寄せるべく、各地域の私学は私立高校就学支援金を私学へ進む好機と捉え、保護者・生徒・中学校関係者の理解を深め、それぞれの特色教育のさらなる充実発展に努めている。混迷の時代にこそ私立学校の真価と使命が問われると言える。

本年度の研修会では、明日を担う子供たちを育み、私学の未来を拓くために必要な【教育力】【経営力】【教員力】を探っていく。国と地方の情報を互いに発信・共有し、学校現場が直面する課題を語り合うことに主眼を置いてプログラムを拡充、中央からの講演と情勢報告、兵庫県からの講演と報告等に加え、パネル・ディスカッション、参加者による懇談・交流と分科会形式のグループ討議等の意見交換の場と学校視察を実施する。私学人による忌憚のない意見・提言の発信と問題提起が期待される。

◆ 会 期 平成23年6月2日(木)～6月3日(金)の2日間

◆ 会 場 兵庫県 神戸市 ANA クラウンプラザホテル神戸
〒650-0002 兵庫県神戸市中央区北野町1丁目 電話078(291)1121

◆ 参加人員 187名(募集200名)

◆ 参加対象 理事長、校長、副校長・教頭、事務長またはこれに準ずる管理職の方

◆ 日 程

時刻	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
	30			30	30	30			30		
6月2日 (木)	受付	開 会 式	講演 中高連会長	基調講演	昼食	報告 中高連 兵庫県	パネル・ ディスカッション			教育 懇談会	
6月3日 (金)	報告 日 私 教 研	意見交換会 (分科会～全体会) 【テーマ】 A 学校経営/B 教育制度		総 括	昼食	学校視察					

◆ 講師・指導員(順不同)

内田 樹 神戸女学院大学 名誉教授
植村 武雄 小泉製麻株式会社 取締役社長
清澤 貞二 兵庫県企画県民部管理局 教育課長
西門 義博 学校法人三田学園 理事長
吉田 晋 富士見丘中学高等学校 理事長・校長
山中 幸平 学校法人山中学園 理事長
中川 武夫 淑徳巣鴨中学高等学校 校長

◆ 専門委員・客員研究員・指導員(順不同)

實古 幹夫 東京女子学園中学高等学校 理事長・校長
長塚 篤夫 順天中学高等学校 校長
熊見 一郎 神戸星城高等学校 理事長・校長

鈴木 康之 水戸女子高等学校 理事長・校長
 木内 秀樹 東京成徳大学中学高等学校 校長
 真城 義麿 大谷中学高等学校 前校長
 新田光之助 筑陽学園中学高等学校 理事長・高校長
 野原 明 文化学園大学杉並中学高等学校 名誉校長・特別顧問
 鈴木 秀一 財団法人日本私学教育研究所 事務局長

◆ 事務担当

川本 芳久 財団法人日本私学教育研究所 主幹
 西沢 紀子 財団法人日本私学教育研究所 主幹

◆ 日程・プログラム

第1日 6月2日(木)

会場：ANA クラウンプラザホテル神戸 10階「ボールルーム3」
 〈司会・講師等紹介〉 財団法人日本私学教育研究所 事務局長 鈴木 秀一

09:00	◇ 受付
09:30	◇ 開会式 1. 開会 2. 主催者代表挨拶 吉田 晋 財団法人日本私学教育研究所 理事長 3. 来賓祝辞 井戸 敏三 兵庫県知事 来賓祝辞 中村 三郎 神戸市副市長 4. 開催県代表挨拶 西門 義博 兵庫県私立中学高等学校連合会 理事長 5. 役員・専門委員紹介 6. 研修会運営方針説明 實吉 幹夫 財団法人日本私学教育研究所 私学経営専門委員長
10:00	◇ 講演 演題 「最近の私学を取り巻く諸情勢」 講師 吉田 晋 日本私立中学高等学校連合会 会長 財団法人日本私学教育研究所 理事長
11:00	◇ 基調講演 演題 「公共性の教育 ― 教育の受益者は誰か」 講師 内田 樹 神戸女学院大学 名誉教授
12:30	◇ 昼食
13:30	◇ 報告Ⅰ テーマ 「教育制度改革の動向と私学のあり方」 報告者 實吉 幹夫 日本私立中学高等学校連合会 教育制度委員長 財団法人日本私学教育研究所 副理事長
14:00	◇ 報告Ⅱ テーマ 「兵庫県の私学振興」 報告者 清澤 貞二 兵庫県企画県民部管理局 教育課長
14:30	◇ パネル・ディスカッション テーマ 「混迷の時代に期待される教育と私立学校」 ― 私学に求められる教育力・経営力・教員力の強化 ― パネリスト 植村 武雄 小泉製麻株式会社 取締役社長 パネリスト 熊見 一郎 神戸星城高等学校 理事長・校長 パネリスト 鈴木 康之 水戸女子高等学校 理事長・校長 コーディネーター 野原 明 文化学園大学杉並中学高等学校 名誉校長・特別顧問
17:00	
17:30	◇ 教育懇談会 〈会場：10階「ボールルーム2」〉 1. 開会 2. 主催者挨拶 山中 幸平 財団法人日本私学教育研究所 副理事長 3. 来賓挨拶 吉本 知之 兵庫県副知事 4. 乾杯 武井 宏之 兵庫県私立中学高等学校連合会 副理事長 ～ 懇談 ～ 5. 次年度開催県代表挨拶 廣瀬 和喜 茨城県私学協会 会長 6. 閉会
19:00	※着席形式 (6/3 意見交換会分科会グループ・ディスカッションと同グループ)

* 専門委員・役員・世話役打合せ会 08:30-09:30 9F「デイジー」

09:00	◇ 報告Ⅱ テーマ「教育改革と私立学校 ― 日私教研の使命 ―」 報告者 中川 武夫 財団法人日本私学教育研究所 所長
09:30	◇ 意見交換会(分科会～全体会) メインテーマ「混迷の時代に期待される教育と私立学校」 ―私学に求められる教育力・経営力・教員力の強化― 総合進行役(モデレーター) 木内 秀樹 私学経営専門委員 世話役(ファシリテーター) 長塚 篤夫 教育制度専門委員長(※世話役代表) 清水 哲雄 学校法人鷗友学園常務理事 實吉 幹夫 私学経営専門委員長 大羽 克弘 千葉英和高等学校理事長・校長 鈴木 康之 私学経営副専門委員長 松良 千廣 常盤木学園高等学校理事長・校長 熊見 一郎 私学経営随時委員 平方 邦行 聖学院中学高等学校校務部長 真城 義麿 教育制度専門委員 徳野 光博 学校法人東福岡学園理事長 新田光之助 教育制度専門委員 金野 眞行 帝京八王子中学高等学校校長 野原 明 教育制度客員研究員 須藤 勉 東京学園高等学校校長 山中 幸平 副理事長 山本与志春 青山学院中等部中等部長 中川 武夫 所長
09:30～ 10:50	1. 分科会 (グループ・ディスカッション) A. 学校経営分科会【テーマ：私学経営】 ☆重点テーマ ①学校改革、②生徒募集、③特色教育、④教員育成・人材育成 B. 教育制度分科会【テーマ：教育制度改革】 ☆重点テーマ ⑤高校教育改革、⑥学校間接続(高大接続・連携)、⑦教育課程(新学習指導要領)、⑧学校評価 《グループ・ディスカッション》 ①～⑧の重点テーマを基にグループ編成(各10名程度)。 各グループの世話役が中心となり、重点テーマを中心に派生する課題について討議する。
11:10～ 12:20	2. 全体会 ☆ 分科会報告 … 分科会の各グループ進行役による報告 ☆ 意見交換会 … 分科会報告・研修会全体を受けて参加者による意見交換
12:20	◇ 総括 實吉 幹夫 財団法人日本私学教育研究所 私学経営専門委員長
12:30	◇ 昼食
13:30	◇ 学校視察 ① 神戸星城高等学校(商業科共学校) ……神戸市須磨区緑が丘 1-12-1 ①16:00 ② 神戸海星女子学院中学高等学校(女子校) ……神戸市灘区青谷町 2-7-1 ②15:10 ③ 灘中学高等学校(男子校) ……神戸市東灘区魚崎北町 8-5-1 ③16:00 ○ANA ホテル出発、バスで各学校へ ○学校視察(学校概要説明、授業・施設設備見学等) ○バスで学校出発、ANA ホテルにて解散
16:00	〈控室 …9階〉「デイジー」(来賓・講師・専門委員)、「リリー」(事務局)

(敬称略)

平成 23 年度 私学経営研修会

【報告】

6月2日(木)・3日(金)・兵庫県神戸市で開催
全国から私立中学高等学校の理事長・校長・教頭ら 187 名が
『混迷の時代に期待される教育と私立学校』について白熱した議論を展開

財団法人日本私学教育研究所(吉田晋理事長、中川武夫所長)は6月2日(木)・3日(金)、兵庫県神戸市・ANAクラウンプラザホテルにおいて、全国の私立中学高等学校の理事長・校長等を対象に、本年度「私学経営研修会」(實吉幹夫私学経営専門委員長)を開催した。30 都道府県から理事長・校長や副校長・教頭等 187 名が参加した。参加者は「混迷の時代に期待される教育と私立学校」を研究のねらいに、講演、報告、討議等で、私学教育に求められる「教育力」「経営力」「教員力」を多角的な視点から探った。

《6月2日(木)》

～開会式～

井戸敏三・兵庫県知事らが私学への期待を語る
“公私立の良き競争のもとで子供達が学べるように私学の教育活動を支援していく”

開会式では、主催者を代表して吉田晋・日私教研理事長が挨拶、「東日本大震災の被災地の皆様と私学の生徒・保護者・関係者に心よりお見舞い申し上げる。震災と混迷する政権下で私学を取り巻く環境が厳しさを増す中で、日私教研は私学教員のための『私立学校のシンクタンク』として役割を果たすべく役職員一丸となって改革を進めており、中でも「柱」と位置づける私学経営研修会で各地の私学人が仲間として意見・情報を交換・共有されたい。」と述べた。

開催地からは2名の来賓を迎えた。井戸敏三・兵庫県知事は、祝辞の中で、「16 年余前の阪神・淡路大震災からの復興を遂げた経験から、3 月大震災の被災県民に対して今は厳しくとも一歩ずつ 10 年スパンで前向きに歩み続けることで復興は叶うとメッセージを伝え支援していきたい。本県は公私立の良き競争の下で子供達が学べるよう、建学の精神に沿って画一的標準的な枠組みにとらわれずに己の理念に従い教育活動を展開する私立学校に期待している。」と述べ、全国の私学人を歓迎して次の歌を披露した。『今でなく 明日を担う若人に 夢と希望をつくる営み』

中村三郎・神戸市副市長は、「今回の震災では平成7年被災時の支援の恩返しと経験を生かした被災地と被災生徒・家族等の支援と受入・ケアに努めている。被災は大きな試練だが力を合わせれば必ず乗り切れる。震災と福島第一原発問題・計画停電等への対応で示された民度の高さは教育関係者の努力の賜だ。少子高齢化・政権毎の方針等厳しい面はあるが、確かな建学の精神・教育理念に魅力を感じて私学に子女子弟を送る保護者は多い。」と述べた。

開催県私学を代表して西門義博・兵庫県私立中学高等学校連合会理事長は歓迎の辞を述べ、「兵庫県はかつて被災県として全国から頂いた心温まる支援を今回の被災地の皆様にお返ししたい。井戸県知事には常日頃から『兵庫は私学で保っている。私学は兵庫の宝だ。』とご理解ご支援を頂き感謝している。本県私学は、今に生きる建学の精神の下、今後も『私学はひとつ』を合言葉に頑張っていきたい。」と語った。

【開会式】



吉田晋・日私教研理事長



井戸敏三・兵庫県知事



中村三郎・神戸市副市長



西門義博・
兵庫県私立中高連理事長

～基調講演～『公共性の教育～教育の受益者は誰か』

内田樹・神戸女学院大学名誉教授が登壇

学校教育に携わる私学人に勇気を与えるメッセージを贈る

学校教育の使命は、将来的に共同体を支えて存続させていく次代の公民を一定数・安定的に育成・供給し続けることにある。学校教育は非常に情性が強く、その本質は軽々に変わるべきではなく、学校・教員は時々の政権・行政、メディア等周りからの変化への圧力に左右されず、過去の経験値を踏まえてゆっくり変わっていかねば良い。

「教育の受益者」は子供ではなく「社会のすべての成員」である — 即ち、いま勉強したこと、教育を受けたことが即時的に私的利益に還元されることはなく、公民の安定的継続的な供給下で共同体が健全・平等・合理的に運営されている結果として、子供達もその恩恵を受ける可能性が高いということだ。

私立学校の独立性・ユートピア性について。社会的ニーズのない所からスタートし、自分たちが教えたいこと、外では誰もやっていない教育を行いたい人が建学し、趣旨や理念を明確に掲げ、そのユートピア性に惹かれて教育を受けたい人が集い私立学校は生まれた。故に市場ニーズに迎合することなく、余人をもっては代え難い、唯一無二の“選ばれないリスク”をあえて引き受けるべきだ。私学の先生方には、子供達が共同体を支えるフルメンバーとして必要な知識、意識、意思決定、倫理観を身につけるため、「何のために自分はここにいるのか」という深く大きな問題を考えるには、学校は絶対に必要で、いかなる社会システム下でもなくなることはない。子供達が十数年の間、非現実的な理想、夢の様な話を語り合える空間であることが学校の社会的機能であると再認識した上で、危機的状況の日本の教育をフロントラインで支えてほしい。

～中央と開催県からの講演・情勢報告～

【講演】「最近の私学を取り巻く諸情勢について」

吉田晋・日本私立中学高等学校連合会(中高連)会長

大震災への対応、私学振興・就学支援策、教員育成等を取り上げて直近の情勢を説明したい。東日本大震災への対応として、近藤彰郎・私学振興部会長と連携して被災地の私立中高校の生徒・保護者と学校関係者のため、発災直後から政府と行政との折衝を繰り返し、施設費補助等の予算獲得に奔走してきた。震災下ではなおのこと就学支援金の対象所得層を見直し、ばらまきを止めて低所得層へのシフトをはかるべきだと要望を続けている。

また、中教審・教員の資質向上特別部会の私学代表委員として私学にとって望ましい教員育成策と制度の見直しを同部会で主張し続けている。即ち、教員の地位を高めなければ教員志望者増は難しい。更新制度を残したまま検討の進む段階別免許状については同じ1～2年間であれば大学院修士化より学校現場での試用期間に充てるべきだ。公立と私立では求める教員が異なる。私学にとって教員は貴重な財産で、私学は教員の資質向上に命懸けて取り組んでいなければ直ぐに評価が下がること、入口(免許状取得)は公私立同じでも構わないが、入職後は私学教員の育成は私学に任せてほしいということだ。

【基調講演】



内田樹・神戸女学院大学名誉教授

【講演】



吉田晋・中高連会長

【報告Ⅰ】



實古幹夫・中高連教育制度委員長

【報告Ⅱ】



清澤貞二・兵庫県教育課長

【報告Ⅰ】「教育制度改革の動向と私学のあり方」

實古幹夫・中高連教育制度委員長

第6期中教審には中高連・日私教研役員3名がメンバーとして参画し、私学を代表して初等中等教育、教育課程、教員資質向上、学校間接続・連携等について意見を申し述べている。昨年度スタートした私立高校就学支援金制度の各都道府県私学の対応と影響等を中高連がまとめた私学協会アンケート結果を伝えたい。国会答弁等で取り上げられた就学支援金に係る私立高校授業料の便乗値上げ論に関連して、私学に重要なのは授業料、入学金、施設設備費等を含むものが生徒納付金であり、これに関する中央の考え方と文科省通知等の方針に対する折衝の結果として行政から引き出した回答を改めて周知したい。現政権下での教育制度改革は上手く機能していないが、中学・高校の新学習指導要領の実施に当たり、私学は特性を活かした編成が認められるべきことは論を俟たない。学校の第三者評価は公立小中学校が対象で、学校選択等により生徒と保護者等から常に評価を受ける私立小中学校と高校は適用外だ。未来からの留学生である大切な子供達を預かる学校として、私学は不易の部分を中心に大切にしていけるか。今後の私学のあり方を考える時、「政治家は教育に口を出すな。私学は建学の精神・教育理念に立脚した自主性・独自性を打って出ていくべきだ。」との内田氏の講演に勇気づけられた。東日本大震災関連では、中高連は私学の仲間として被災県私学と被災生徒・保護者・学校関係者に対して迅速かつ十分な見舞金を贈ることができるよう都道府県私学協会経由で協会加盟校から私学ボランティア基金義援金を募集し、5月末で1億5千万円超が集まった。全国の私学が被災児童生徒約1千2百名(幼稚園～高校)を受入れており、公立を含めて約1万1千人となる。

【報告Ⅱ】「兵庫県の私学振興」

清澤貞二・兵庫県企画県民部管理局教育課長

“県教育のフロントランナーとしての活躍を私学に期待する”

本県私学の現状について。高校52校・中学校41校で、小中高校法人の75%は戦前創立で歴史ある伝統校が多い。近隣府県と比べて男女別学校の割合が高い(男子校25%、女子校36%強)。生徒の4人に1人は私立高校で学び、建学の精神の下、県私学は宗教教育、中高一貫教育等の特色ある教育を展開し公教育の一翼を担っている。

本県私学の課題は、少子化に伴う高校生徒数減少と厳しい財政状況下での経営状況である。高校募集41校中30校で入学者定員に満たない(充足率約86%・H23)。中卒者数減少が緩やかなこの5年間に、私学は特色を見直し、生徒数確保に努めてほしい。経営状況としては、帰属収入が平成13年度以降漸減、収支バランスが悪化し14年度以降は支出超過の状態だ。

本県の私学振興について。私学助成では、経常費補助は全国4位(H22予算)、私立高校授業料軽減補助、県単独加算助成等の充実を図っているが、高校無償化でタダとなった公立高校授業料に比して私立高校授業料の負担感に厳しい面がある。

県公私立高等学校協議会(事務局：知事部局)では公私収容計画(H21～・5年間)に基づき公私受入で連携している。

「私学は兵庫の宝」ではあっても、兵庫私学を取り巻く状況は非常に厳しい。県私学には、経営コスト改善努力に加えて、私学教育の特色化の徹底を進め、公立で満たされないニーズをキャッチし生徒確保に努めてほしい。建学の精神と自主改革の伝統は私学の最も大切な宝である。県私学には本県教育のフロントランナーとして活躍が期待される。経営面で継続することが大事で、それで本県教育に貢献してほしい。県は行政財政構造改革(H12～23)を進め、新行革プラン(H20～)、第2次新行革プラン(H23～)に基づき私学助成も一定の見直しが予定される。兵庫私学はバランス良い私学振興に取り組まれない。

～パネル・ディスカッション～

私学に求められる3つの論点―【教育力】【経営力】【教員力】―
産業界・教育界のパネリストによる問題提起を受けて、コーディネーターの
野原明（文化学園大学杉並中学校高校名誉校長）がパネリストとのフリートークで提言を引き出す

《各パネリストによる問題提起》

【教育力】…熊見一郎・神戸星城高校理事長・校長 「私学に求められる“教育力”とは」

①学校の「組織力」が必要だ。教育内容の充実に加えて、教員の力を高めることで、学校の力が高まり、学校の組織力へとつながる。教員が最大の教育環境であり、優秀な教員を確保し、各私学に相応しい教員を育てていく。個々の教員がスタンドプレーをせず全教員が一枚岩となることで、生徒の力を引き出す教育力が生み出される。②生徒を変える力＝教育力である。適正な進路選択ができる力を育てるため、本校はキャリア教育を重視している。生徒に生き方を考える力、周りの人と共生できる力を育み、高い進学力、就職実績を向上させる。③生徒指導力の充実によって、学校の評価を高めていく。授業や登下校時の挨拶等で生徒の学習意欲と態度を向上させるために品位ある態度の教員を育成し、機動的組織的指導体制の充実に努める。④私学としての特色、独自性を出すことが教育力につながる。建学の精神・校訓に基づきしっかりと教育を行うことで、学校の魅力を高めて「入学して良かった」「この学校に入学したい」と言われる学校を目指していくことだ。

～フリートーク～ 【論点】 「公立の私学化」「私学の独自性」「公立学校との違い」「企業は学校に何を求めるのか」「生徒に思考力を持たせるために私学は何ができるのか」「私学の教育力をどのように高め発揮していけばよいのか」

- ◆公立との明らかな差別化は「手間とこだわり」だ。娘達を預ける保護者が「この学校はここまで取り組んでくれるのか」と保護者は感動し共感へと結びつく。本校の独自性は、県立高校では見られない保護者の実感、地域人の驚きと言える。私学は、公立とは違う「ゴールイメージ」を持つこと、それは「建学の精神」に基づく教育活動を行うことであり、「建学の精神」へとつながっていく。私学の良さ＝スケールの大きさだ。高校卒業時ではなく日本の将来を見据えて数十年先の預かる子供達の幸せを実現するため、そのゴールイメージに合った教育を行う必要がある。（鈴木氏）
- ◆企業人として教育に期待するのは、「思考力」「人間力」のある人の育成だ。社会的人間として成長していく基本の所に私学の独自性を発揮し、受け身のマニュアル型人間ではなく、自分で考えるプロセスを大事にできる人を育ててほしい。ストレスに弱い人間、受動的な学校教育を受けて自分でものを考えることのできない人間が増えている。私立中学・高校は生徒ともっと会話をもち、生徒に人間の社会力、生きる力を持つことを教えてほしい。ヒントを与えつつ生徒を誘導するプロセスをとって自分で考えさせる。私学はその手間をかけてほしい。国公立にはある種の型があるが、私学は余り型にはめず、学園の方針を明確にした上で、現場の意見に耳を傾け、校内で教員と良く話し合い、生徒とのコミュニケーションを良くすることが肝要だと考える。（植村氏）
- ◆夢と希望を持つことができる高校時代に「生徒に自信を持たせる」ことが必要だ。「誰でもやればできる」「その気にさせる」と生徒は努力し出す。そのためには教員の面倒見の良さが不可欠だ。（熊見氏）
- ◆面倒見の良さは確かに必要だが、今の教員は教え過ぎで、生徒の考える力を奪っているとも言える。（野原氏）
- ◆小規模校の本校は面倒見の良い学校と言われるが、学年毎の段階別目標一高3生は「社会に貢献できる、社会から必要とされる人間」を目指し、過保護では強い生徒にはなれないと、取って置き放す教育を実践する。本校は厳しいとの評判は生徒募集に影響する面はあろうが、経営面で腹を括らなければ真の人材育成にはつながらない。（鈴木氏）

【経営力】…植村武雄・小泉製菓(株)取締役社長 「私学に求められる“経営力”とは」

経営とは何か。利益率を求める企業とは異なり、学校法人については経営を議論する時に大事なのは「持続性（サステナビリティ）」に重点を置くべきだということだ。原資やその他の経営資源を使い切ることなく蓄積していくという「継続性」が非常に大切である。営利企業は事業等会社の中味を変えていくことができるが、学校経営の百数十年と言えば、永続性、継続性の範疇である。民間では「選択」と「集中」が語られるが、私立中高が生き残っていくために独自性、個性を出すように変えていくという時に、他の学校がやっているから本校もといった安易な発想ではいけない。自分達の経営資源を良く考え、自分達で経営方針を考える。そして明確な学園の運営方針を示して、お互いに納得するまで何度でも徹底的に内部で意見交換をして、一つの方向性を決めることが欠かせない。結局は教育にとっても企業にとってもその資源は「人」である。現場の意見を聴き、良く語り合うことが重要だ。

～フリートーク～ 《論点》「私学の経営力についてどう考えるか」「生徒募集でいかに受験生を集めるか」「どのような私学助成が望ましくどこまで頼るべきか」「健全経営のための方策とは」

- ◆生徒の集まり方に歩留まり感がある。「この学校に入りたい」という社会的ニーズがなければ、授業料を上げるのも難しい。親が思うレベル以上に生徒の学力を伸ばす教育をすると学校の評価を上げ入学者が増えない限り、経営力についてはこない。（熊見氏）
- ◆私学＝専門店であってすべてのニーズに応える訳にはいかない。受験生が沢山集まらなくとも、本校は専門店で共感を持つ生徒を集める。要は経営面での腹の括り方だ。本校の生徒募集には「トップセールス」「ゲリラ」という2つのキーワードがある。毎週土曜日・完全予約制の学校説明会は校長が対応する。訪問者の約96%が受験し、その内合格者は79%近い。正しい信念は共感につながる。足を使って地元の全中学校は先月迄に、塾は120校を回り、併せて預かる生徒の様子を報告する。（鈴木氏）
- ◆生徒募集は私学の経営力の中の大きな要素だ。本校の校長就任時に、賛否両論がある中で一定のレベルラインを設けた結果、集まる生徒の質は上がった。生徒を集めるために校舎を立て替える、制服を変えるといった効果は数年で消える。また、私学助成については、同じ子供を預かる公私立で、公立は高校授業料無償化、私学は全国平均で30数万円の助成金＋高校就学支援金という差があるのは不公平だという面から、私学に対する助成を求めることはできる。（野原氏）

- ◆民間企業から見ると、PR・広報が一番大事なことだ。生徒に来て貰いたいのであれば、特に部活動やボランティア活動等、生徒自身の活動、活躍の様子を社会に対して自信を持ってアピールしていくことが生徒のためにもなる。(植村氏)
- ◆私学助成については、国・文科省に対しては二分の一補助を求めている、後は「私学は県の宝・フロントランナー」と行政に言われる関係を築き上げてきた県知事の裁量予算をできるだけ引き出していく。県私学振興議員連盟の超党派議員から県議会・行政へ働きかけて貰っている。県知事・行政を我々の味方につけることが大切だ。(熊見氏)
- ◆県が共感し信頼関係を生むよう私学はコンプライアンスと理事会がバランス機能の問題に謙虚に対応すべきだ。(鈴木氏)
- ◆「これがどうしてもやりたいので補助が必要だ」「これならば補助しよう」と、私学は緊張関係を持って行政に当たるべきだ。高校の義務教育化、様々な学校の形態も様々で、生徒・保護者が学校を選ぶ中で、公私立が生徒を取り合うのは意味があるのか。私学は公立に対して言うべきことは言った上でバランス良い公平な仕組みを作るのが望ましい。(植村氏)

【教員力】…鈴木康之・水戸女子高校理事長・校長「私学に求められる“教員力”とは」

7年前に2年連続で本校の入学人数が落ち込み、流行の部分に乗り遅れていたことに気付いた。その後は7年連続で増え続けてきた。その原動力となったのは「教員」で、一人ひとりの力が結集した賜である。先の大震災で本校は一部を除き殆どの校舎が使えなくなったが、震災3日後に仮設校舎建設を決意した。その支えになったのは「教員」で、彼らは本当に良くやってくれた。教員力は高め続けなければならない、そのために大事なものは教員の「研修」である。授業力だけでなく、一人の人間としての資質・能力を高めることが研修の重要なポイントだ。知っているのにやらない、できるのにやろうとしない教員が一人でも居れば本校は潰れる。教員が日私教研の一般研修会に参加し自分の力として高めるためのベースを朝会等日々の活動の中で作っていかなければならない。

～フリートーク～《論点》「採用後の校内外での教員研修への対応」「教員採用のポイント」「いかにして私学教員の能力を向上させるか」「教員免許状更新講習の意義と効果」「私学の教員の良さと取り組み・公立との違い」

- ◆外部研修・外部講師はコスト高がネックで、学校現場を知らない人の話は費用対効果も疑問。本校は校内研修が主で、日々自前で実質的に研修している。小グループでの本校の課題等に関するディスカッションでは、本音が出てきやすい。新人には先輩の授業を見て分からないことは先輩に聞くように指導している。(熊見氏)
- ◆外部機関に委ねていては本当の意味での研修にならない。「自分達の組織はこういう人間を育てたい」という思いをもって手をかけることで研修はうまく機能する。愛社精神・愛校心を育て、互いに納得したチーム力になる。そのすべての基となるのは「社員力」「教員力」だ。経営陣・管理職は具体的に明確な方針をもって、教員との徹底的な意見交換、コミュニケーション、現場の声の反映が肝要である。生徒の人づくりをする教員の人づくりが研修には欠かせない。(植村氏)
- ◆教員採用にあたっては、授業を教える力は最低限必要だが、一般的には指導書があれば授業はできるので、一番重視するのは「人間性」である。成績よりも生徒指導ができるかどうかは重要なポイントだ。(熊見氏)
- ◆初任者の授業力は研修で高めていく。決め手は人間性ではなく、面接に時間をかけて、本校の基本的方針、学校・生徒指導のあり方等に照らして、自分の直感を信じ、校長の自己責任で採用する。新人には1年間日報に主に感じたこと書かせて校長がコメントを返す。自分の授業のビデオ映像を見ることに加え、他の教員の授業を見るよう薦めている。(鈴木氏)
- ◆学力よりも「学力を身に付けるために考え、自己管理するプロセス」が大事だ。人間関係について阿ったりや妥協することなく、それを身に付けた人が世の中では役に立つ。弊社面接では作文や高校・大学時代の運動部活動を重視する。新人研修で1年間メンターを付けるメンター制の利点は新人の成長だけでなくメンター役の先輩も成長することだ。(植村氏)
- ◆免許状更新という目的での講習は必要ないと思うが、法律で定められている以上は受けざるを得ない。但し、受講した教員は行って良かったと言う。教員が勉強する機会があるのは良いことだが、それが更新講習でなくても良い。(熊見氏)
- ◆免許状更新講習自体は余り評価していない。受講した講習内容が教員によってバラバラで、これが法定講習として正しいのか疑問は残る。10年毎に教員に刺激を与えるのは良いが、隙間を自主的に埋めていくことも大事ではないか。(鈴木氏)
- ◆公立では何事も実行までに何年もかかることが、私学では校長・理事長が即時に判断し実行に移し得ることだ。(熊見氏)
- ◆私学の教員の良さとしては、公立と比べ特色を意識しており、差別化を図ることができる。私学は特色ある正しい少数決のできる組織でありたい。公立なら通る面白味のない多数決でなく少数派の考えを推進するのが私学の強みだ。(鈴木氏)

【パネル・ディスカッション】

【教育懇談会】



パネリストとコーディネーター



吉本知之・兵庫県副知事

～教育懇談会～

夕刻からの教育懇談会には、山中幸平・日私教研副理事長による主催者挨拶に続いて、吉本知之・兵庫県副知事が祝辞を披露した。武井宏之・兵庫県私立中高連副理事長による乾杯の後、翌日のグループ・ディスカッションを円滑に進めるためにグループのメンバーが同じテーブルに着き、名刺交換・自己紹介から懇親・交流をスタートした。次回開催県を代表して、先の大震災で県内私学が被災する中、来年度本研修会主催を快諾された廣瀬和喜・茨城県私学協会会長が来年度開催に向けて抱負を述べた。

～来年度の私学経営研修会は茨城県・水戸市～ 平成24年6月7日・8日に開催されます

《6月3日（金）》

【報告Ⅲ】「教育改革と私立学校—日私教研の使命—」

中川武夫・日私教研所長

日私教研の抜本的事業・組織改革への取組みとその方向性について報告したい。教員能力向上プログラム（初任者・経験者・実務者研修、教員免許状更新講習等）と、喫緊の課題を取り扱う一般研修の両部門を車の両輪として改組2年目を迎えた。一般研修では、私学経営、教育制度、教育課程、国際教育、法人管理事務等の諸課題を中高連と連携しつつ専門委員会・研修会で検討を深め、私学の意見をまとめて、私立学校のシンクタンクとしての役割を果たしていきたい。文科省・審議会等は公立中心で私学のことは考えていない。そこで、私学の考えを外部に広くアピールし理解を深めるため、本年度から広報機能の充実強化に重点を置き、5月にホームページを刷新、私学関係者はもとより世間一般へと私学の意見・情報発信機能の強化を進めている。第6期中教審については、教育課程部会、学校段階間の連携・接続等に関する作業部会（中高一貫教育校の検証と適性検査等）、キャリア・職業教育、教員の資質能力向上特別部会、全国学力調査等の諸審議会を研究員が傍聴して協議内容を把握している。今後も審議会等の動向を注視して私学の意見を申し入れ、速やかに私学への影響や問題点を私学人へと伝えていきたい。

【報告Ⅲ】

【意見交換会】



中川武夫・日私教研所長



グループ討議と全体会報告

～意見交換会～

意見交換会は【分科会（グループ・ディスカッション）】と【全体会】の二部構成で進行
前日の教育懇談会からの流れで各グループは活発な報告・討議を展開

第一部【分科会】では、日私教研専門委員・役員が世話役となり、研究のねらいをメインテーマに「学校改革」「生徒募集」「特色教育」「教員育成・人材育成」「高校教育改革」「学校間接続（高大接続・連携）」、「教育課程（新学習指導要領）」「学校評価」等の8つのテーマで10名前後の小グループに分かれ各学校の取り組みや課題等を報告、討議・意見交換した。

第二部【全体会議】では木内秀樹・私学経営専門委員が総合進行役となり、8つのテーマに関する代表グループの世話役が、それぞれのテーブルで繰り広げられたディスカッションの概要報告を行った。報告からは、前日の教育懇談会から同メンバーで懇親・交流を深めた参加者が、各自の取り組みや悩みを本音で語り、情報を共有する好機となったことがうかがえた。参加者からは私立学校の第三者評価に関する質問が出され、實古幹夫私学経営専門委員長がこれに答えた。

グループ討議テーマに関連して、私学に関わる喫緊の課題として、中高一貫教育制度、新学習指導要領、大学入試センター試験に関する中教審・文科省等関係会議の委員から報告・説明が行われた。中教審学校段階間の連携・接続に関する作業部会委員の清水哲雄中高連常任理事は、中高一貫教育制度の審議経過と私学に関わる問題点（公立中高一貫教育校の“中だるみ”と“適性検査”）等を報告・説明した。長塚篤夫・教育制度専門委員長は、私学経営研修会に専門研修会・教育制度部会を分科会形式で編入実施した経緯等を説明した。長塚専門委員長と清水常任理事からは、平成24年度高1生からの新学習指導要領の数学・理科の先行実施に伴う教育課程の科目設定と27年度大学入試センター試験の理数出題科目等の動向と留意

点が述べられ、清水常任理事（日私教研教育課程専門委員長）は「6月中旬の専門研修会・教育課程部会で大学入試センター試験・研究統括官による講演の解説結果を後日報告書としてホームページに載せるので参照されたい。」と述べた。

〈全体会議における分科会（グループ・ディスカッション）の概要報告〉

〈私学経営分科会 … テーマ①～④：12グループ〉

①学校改革（4グループ） … 報告者：實古幹夫世話役

いかにして教員を動かし、学校の組織をどう作っていくか等について改革を含めて事例報告（自己評価・自己点検、学内研修、教員の査定等各校が抱える悩み）を行った。野原明世話役のグループは共学化への悩み、校長のリーダーシップ、保護者のクレーム対応、教員の研修のあり方等にテーマを絞り討議した。山中幸平世話役のグループからは、中央での教員免許制度改革にあたり、私学の今後の課題として専門教育（工・商業、理数系教科）を担う教員の育成・確保を取り上げてほしいと要請がなされた。

②生徒募集（4グループ） … 報告者：真城義麿世話役

生徒募集の最近の傾向と対応策を、地域性や置かれた状況を踏まえて話して貰い、高校無償化・就学支援金の影響は分析し切れていないこと、学校の認知度アップのための工夫（校名広告・ノベルティ・イメージキャラクター等、アクセス改善（スクールバス有効利用・経費節減）等色々な形が上がった。入学生のニーズに応えつつ在校生への建学の精神の浸透を狙うのも一手法だ。

③特色教育（1グループ） … 報告者：須藤 勉世話役

特色教育は単体ではなく学校改革・生徒募集に関わる部分で、学校の規模や男女共学別でも異なるが、要は生徒・保護者が「この学校に入れて本当に良かった」と思えること、即ち「どの位その学校に対して信頼感を保つことができるか」ではないかとの意見があった。特色は「絵に描いた餅」であってはならず、各校の校長・理事長が「これで行く」と掲げる特色に向かって教職員がどれだけ一致し同じベクトルで進めるかが重要な特色へとつながるポイントではないか。私学は公立にはない建学の精神に則りどういう特色を出していくか、スポーツや進学実績で名を上げる、地域貢献・密着型の開かれた学校などそのやり方は学校の数だけある。

④教員育成・人材育成（3グループ） … 報告者：鈴木康之世話役

「採用」と「研修」の2つの切り口で討議した。「採用」で指摘された問題点では、非常に学力の高い教員は使い難く、教科指導は良くやっても生徒指導・部活動指導にモチベーションが低く、採用基準見直しや契約書も必要との指摘があった。試用から本採用へ切替え後のモチベーション低下、学力の高い生徒が集まると学力の高い保護者がさらに学力の高い教員を要求する悪循環も上げられた。「研修」の効果的事例として、新田光之助世話役のグループから、卒業式の準備から新任教員に手伝わして学校へのロイヤリティを高める取組みが紹介された。研修会での学校視察が教員の意欲・モチベーション向上に有効との発表もあった。

〈教育制度分科会 … テーマ⑤～⑧：5グループ〉

⑤高校教育改革（1グループ） … 報告者：中川武夫世話役

生徒募集に苦戦して進学結果・授業改善策等工夫しつつ教育の成果と学校の信頼感を上げようと各校が進める改革を報告した。高校の教育改革は、教員集団をどう変えて行くかが主となる。教員集団を一度に変えるのは難しく、少しでも話の分かる少数グループと改革の糸口を見つけていく。改革を牽引する教員は心が折れそうになるという。そんな時に校内ネットワークの輪を広げ、研修会を機に全国に仲間を作り学校を離れて意見や悩みを共有し合えば頑張れるとの話があった。学校改革を進める時に大事なのは生徒の成長段階に合わせ一貫性をもち取組むこと、改革の基本は建学の精神を中心に据えて皆の心が一つに集まることだ。

⑥学校間接続（高大接続・連携）（2グループ） … 報告者：清水哲雄世話役

大学入学者選抜機能低下、学校間接続・連携の課題が顕れる中、大学側から付属高校への人数枠要求もある。高校側から生徒のモチベーションアップの為に大学授業受講、高大間連携科目設定、大学教員による高校出張講義、大学側要請での入学前教育の取組みが報告された。学びの意識が高まり系列大学に進学しない高校生も生じ、生徒が憧れ選ばれるよう系列大学に要望する話もあった。根底にある履修主義と修得主義の違いの明確化が必要だ。高等教育と中等教育の役割分担が不鮮明な中で、高校側は生徒に3つの学力-「学んだ力」「学ぶ力」「学ぼうとする力」-を身につけさせ、大学に対しはっきり物申すべきだ。

⑦教育課程（新学習指導要領）（1グループ） … 報告者：山本与志春世話役

新学習指導要領に関する課題として、週40時間にもなる時間数を週30～32時間で収める為にみな頭を痛めている。大学入試センター試験と教科科目、高大連携、多様な教育の面からも新カリキュラムで上手く組み込めないか考えたいが、良い解決策は望めない。次回学習指導要領改訂に際し文科省・審議会等に対して要望してほしいのは、「必修科目と単位数の弾力化」だ。今回の理数の大幅単位数増は、教員の計画的採用が困難になる等、教育課程は私学経営に直結した経営を左右しかねない重大な問題だ。減単に関しても都道府県で取扱が異なるので、現場が困らないように書き込んでほしい。次回こそは意見を酌まれない。

⑧学校評価（1グループ） … 報告者：大羽克弘世話役

他校の学校評価の現状を知りたいとの声をうけ9校が取組事例を報告し意見交換した。生徒・保護者、近隣住民、教職員等対象のアンケート形式での実施、公開方法としてホームページ公表、設置者への報告、大学付属校では大学評議員会への報告等が上げられた。評価の結果がおざなり、堂々巡りとなって一歩踏み出せていないのではとの話もあった。オープンスクールで生徒や保護者に学校の実情を見せ、授業を公開し、生徒募集・入試で評価の結果が一部出ている等の意見もあった。

～研修会総括～

實吉幹夫・私学経営専門委員長

参加の先生方には2日に亘る討議を含めて熱心に関わって頂き、感謝している。我々は『日私教研は私学の宝』との思いを持って、ホームページ等とおして全国の私学の先生方への情報提供体制を作り上げていきたい。この私学経営研修会の内容についても、中央からの一方的な情勢報告だけに留まらず、参加の先生方が抱える悩みや新しい試み等思い切って意見をぶつけ合う場を今回設けてみた。今後もこの様な形式で進むべきか、改善点等アンケートで忌憚ない意見を寄せてほしい。

～学校視察～

午後には、かねてより参加者から実施要請の多かった学校視察を実施。参加者の内118名が3つのグループに分かれ、神戸市内の神戸星城高校(共学校)、灘中学高校(男子校)、神戸海星女子学院中学高校(女子校)を訪問し、視察校では理事長・校長等から学校紹介・概要説明を受けた後、校内施設と生徒活動(授業見学・ビデオ上映)等を視察した。

【学校視察】



灘中学高校



神戸海星女子学院中学高校

～来年度の私学経営研修会は茨城県・水戸市～
平成 24 年 6 月 7 日・8 日に開催されます

～研修会参加者から寄せられた声～ (参加者アンケートから一部抜粋)

アンケートでは、「前日の教育懇談会と連動させる形式での分科会でのグループテーマ討議が大変有意義であった。」
「テーブル毎の分科会では本音の意見を拝聴できた。今後もこうした分科会形式が最良だと思う。」「情報交換、交流は研修会の“生命線”である。」等、次回以降も分科会形式で参加者間の意見交換の場を設けてほしいとの意見が多数を占めた。

【教育懇談会・意見交換会】

- 他県・他地域の話、各校の実情、工夫や新しい取り組み、情報交換が参考になり、励みになった。
- 相互理解のための善き機会となった。
- 本質の所の課題や試みを知ることができた。
- 自校の修正や今後の指導に活かしたい。自校で取り組みそうなヒント、課題解決のヒントを得ることができた。
- 他校の具体的な取り組みが分かり、「私学同士の中間意識、協調性」が芽生えたのではないかと。非常に良かった。
- 「共通の課題」を持つ学校関係者と有意義な議論ができた。
- グループの参加者と忌憚らない意見交換ができた。
- 各地域や各校の先進事例、悩み、課題が共有できた。
- 世話役の先生がテーマの話を上手く展開され、満足のいく結果となった。
- 教育懇談会が同じグループで翌日の意見交換会につながる場となり、分科会の話し合いがスムーズに展開されて良かった。
- 和やかに有意義な時を過ごせた。
- 時間が足りなかった。
- 最終的な結論は出なかったが、各校の状況報告は参考になった。
- 話題が拡散し十分に突っ込んだ話まで至り難い。

【パネル・ディスカッション】

- 進行テンポと解説が良い。
- これまでは報告が主だったが今回は漸くディスカッションらしくなった。
- コーディネーターの力が大きい。
- 多角的な面から議論があり、本校の課題が整理できた。
- 内容・発言に引き込まれた。
- 特色あるパネリストで新しい見方ができた。
- 企業人の考え方は興味深く得るものが多い。
- 産業界の話は、客観性をもって学校教育・組織を見直すのに参考になる。
- 企業人の発言の機会を増やしてほしい。

- パネリスト同士の掛け合いがあるとより深まる。
- 大変活発なディスカッションながら、途中からマンネリ・単調化し残念だった。やや時間が長い。
- 二部構成でパネリストを増やす方法も良い。
- テーマが大き過ぎて踏み込んだ議論に至らなかった。

【基盤講演】

- 教育現場に勇気と力を与える話だった。
- 教育の本質は変わらないことにあるとの明言に勇気づけられた。私学の建学の精神という柱、原点に立ち返ることができた。
- 教育の本質を的確に言に言い、自らの姿勢を見直すことができた。改変・改革は必要であるにしても、教育の目的・原点を見据えておくことの大切さを感じた。
- 社会の中で学校が置かれている立場、変わり続けないと生き残れないという考えに一石を投じる勇気の湧く内容だった。
- 学校改革のヒントを得て来たが、今回の意見は研修の趣旨に合っていない。
- ユートピアに身を置かれ、私学経営の厳しさをご存じない。教育は理想を語るものだが、経営は現実だ。

【講演・報告Ⅰ・報告Ⅲ（中高連・日私教研）】

- 私学を取り巻く状況の厳しさが理解できた。情勢分析できれば対策も立てやすい。
- 文科省の考え方と私学の思いとの違いを何処まで埋められるかが課題と感じた。
- 高校無償化・就学支援金に関する全国と各都道府県の動向が良く分かった。今後の経営に背景として生きて来るよう努めたい。
- 資料を学校職員に周知伝達したい。
- 中教審等の動向が良く分かり最新情報が得られた。
- 中央はより強い姿勢で先見性をもって政府・文科省と折衝されたい。
- 日私教研の組織改革・機能が明確になった。単独校や地方では取り組みにくい体系的研修は有り難い。
- ホームページがリニューアルで見やすくなった。活用したい。
- 時間が中途半端に足りず内容を端折った感はある。

【報告Ⅱ（兵庫県）】

- 他県私学の状況を知ることは自県の状況に関する今後の活動姿勢・方針を得ることにつながる。
- 県のぶれない対応、バランスのとれた私学振興を行政として公言できるのは素晴らしい。
- 「私学は県の宝」というのは羨ましい。
- なぜ私学が兵庫の宝なのかもう少し詳しく説明がほしい。
- 特に目新しい報告ではなく、地方自治体として私学にどう関わろうとしているのか不明確だ。

【学校視察】

- 百聞は一見に如かずで、刺激を受け、学ぶことが多い。自校の課題が実に良く見えてくる。
- リベラルな雰囲気の魅力を感じた。
- 生徒の自由でかつ集中した授業態度が印象的だった。
- 素晴らしい環境のもと、立派な建学の精神の実践に感動した。
- トップ校を視察する好機に恵まれ、大変参考になった。
- 学校視察の企画も良い。継続してほしい。

平成 23 年度私学経営研修会参加人数（都道府県別）

北海道	5	福 井	1	広 島	10
岩 手	1	長 野	1	山 口	2
宮 城	1	岐 阜	3	香 川	1
山 形	1	静 岡	7	福 岡	6
新 潟	2	愛 知	8	大 分	2
茨 城	1	三 重	1	宮 崎	3
群 馬	3	滋 賀	1	鹿児島	2
埼 玉	2	京 都	4	沖 縄	1
千 葉	4	大 阪	13	合計	
神奈川	4	兵 庫	60	30	187
東 京	31	奈 良	6	都道府県	名

アンケート回答数	65 名	回答率	34.8%
----------	------	-----	-------