

令和3年度 全国私立中学高等学校

私学経営研修会

実施報告

主催 一般財団法人日本私学教育研究所

後援 高知県、高知市、高知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〉

ニューノーマル時代を切り拓く私立学校 ～激動の2020年を未来へのチャンスに変える！～

新型コロナウイルス感染症感染拡大という未曾有の事態によって社会が急激に変化する中、私学はいち早くオンライン教育を取り入れ、生徒の学びの継続に力を尽くした。同時に新たな形での学びの実践に伴い、教育における様々な課題も浮き彫りとなった。

今回の体験を、直面する課題を克服するために、私学として新たな挑戦をしていく好機と捉え、今年度当研修会は「ニューノーマル時代を切り拓く私立学校～激動の2020年を未来へのチャンスに変える！～」を研究のねらいとした。

研修プログラムでは、喫緊の課題を総括すると共に、全国の私学人が多様な視点と経験、知見を共有し、リフレクションにより効果を高めることで、私学教育の更なる進化へとつなげたい。

会 期 令和3年6月3日（木）～6月4日（金）

会 場 ホテル日航高知旭ロイヤル（高知県高知市）

〒781-0832 高知県高知市九反田 9-15 TEL. 088-885-5111
〔空港から連絡バス「菜園場駅」下車（30分）・徒歩3分〕

参加者数 52名

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

基本概要

時刻	8 30	9 30	10 45	11 30	12 30	13 30	14 10	15 15	16	17 15	18	19 30
初日	受付	開 会 式	講演	基調講演	昼食	報告Ⅰ	報告Ⅱ	パネル・ ディスカッション		教育懇談会		
2日目		意見交換会			全体 会	総 括	昼食	移動	学校視察			
		分科会										

○プログラム内容○

講演

演題 「教育政策と私立学校」

講師 吉田 晋 一般財団法人日本私学教育研究所理事長
日本私立中学高等学校連合会会長

基調講演

演題 「地域まるごと販売術」

講師 松崎 了三 高知県公立大学法人高知工科大学地域連携機構特任教授

☆基調講演講師プロフィール☆

松崎 了三（まつざき りょうぞう）高知県公立大学法人高知工科大学地域連携機構特任教授

1955 年高知県生まれ。1977 年八幡大学経済学部経済学科卒業。株式会社アークデザイン研究所専務取締役（1985 年～）、松崎地域計画本舗代表（2000 年～）、田舎まるごと販売研究家、高知工科大学特任教授（2009 年～）を務める。馬路村を“ゆずの村”として浸透させた、高知県馬路村ブランド商品の仕掛け人。

報告Ⅰ

テーマ 「高知県私学の現状と課題」

報告者 西本 正志 高知県文化スポーツ部私学・大学支援課課長

報告Ⅱ

テーマ 「ニューノーマル時代を切り拓く私学教育」

報告者 平方 邦行 一般財団法人日本私学教育研究所理事・所長

パネル・ ディスカッション

テーマ 「ニューノーマル時代を切り拓く私立学校～激動の 2020 年を未来へのチャンスに変える！～」

パネリスト 岡村 甫 高知県公立大学法人高知工科大学顧問

パネリスト 橋本 和紀 高知学芸中学高等学校校長

パネリスト 菅沼宏比古 学校法人西海学園理事長

コーディネーター 鈴木 康之 水戸女子高等学校理事長・校長

☆パネリストプロフィール☆

岡村 甫（おかむら はじめ）高知県公立大学法人高知工科大学顧問

1938 年高知県生まれ。土佐高等学校卒業後、東京大学工学部に入学。同教授、学部長などを経て 1999 年に高知工科大学副学長、2001 年に学長に就任。2009 年～2015 年には理事長を務め、2015 年より現職。高知工科大学 2 代目学長として高知工科大学を世界一流へと導く礎を築いた。

意見交換会 ＜分科会・ 全体会＞

テーマ 「ニューノーマル時代を切り拓く私立学校～激動の 2020 年を未来へのチャンスに変える！～」

1. 分科会（グループ討議）

☆重点テーマ

- ① ニューノーマル時代の経営ビジョン（建学の精神の深化、ICT・教育環境整備、感染症等対応）
- ② 新しい学びの実現に向けて（教育のデジタル化、個別最適化、授業改善）
- ③ 教職員の働き方改革（採用・育成・研修・評価、在宅勤務等）
- ④ 選ばれる私学とは（生徒募集、ブランディング、特色教育、組織活性化）

2. 全体会 分科会報告（各グループ世話役等による報告）～意見交換

☆ 研修会日程・プログラム（※プログラム・内容は変更となる場合があります。）

【1日目】6月3日(木)

《会場》ホテル日航高知旭ロイヤル3階「ゴールデンパシフィック」

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

8:30-9:00	受 付
9:00-9:30	開会式 ◆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 ◆開催県代表挨拶 橋本 和紀 高知県私立中学高等学校連合会会長 ◆来賓祝辞 濱田 省司 高知県知事 ◆来賓祝辞 岡崎 誠也 高知市長 ◆役員・専門委員紹介 ◆研修会運営方針説明 長塚 篤夫 一般財団法人日本私学教育研究所副理事長・私学経営専門委員長
9:30-10:45	講演 ◆演 題 「教育政策と私立学校」 ◆講 師 吉田 晋 一般財団法人日本私学教育研究所理事長・日本私立中学高等学校連合会会長
11:00-12:30	基調講演 ◆演 題 「地域まると販売術」 ◆講 師 松崎 了三 高知県公立大学法人高知工科大学地域連携機構特任教授
12:30-13:30	昼 食
13:30-14:00	報告Ⅰ ◆テーマ 「高知県私学の現状と課題」 ◆報告者 西本 正志 高知県文化体育スポーツ部私学・大学支援課課長
14:10-15:00	報告Ⅱ ◆テーマ 「ニューノーマル時代を切り拓く私学教育」 ◆報告者 平方 邦行 一般財団法人日本私学教育研究所理事・所長
15:15-17:15	パネル・ディスカッション ◆テーマ 「ニューノーマル時代を切り拓く私立学校～激動の2020年を未来へのチャンスに変える！～」 ◆パネリスト 岡村 甫 高知県公立大学法人高知工科大学顧問 橋本 和紀 高知学芸中学高等学校校長 菅沼宏比古 学校法人西海学園理事長 ◆コーディネーター 鈴木 康之 水戸女子高等学校理事長・校長
18:00-19:30	教育懇談会 ※着席形式 ○開会 ○主催者挨拶 山中 幸平 一般財団法人日本私学教育研究所副理事長 ○乾杯 ○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

【2日目】6月4日(金)

《研修会会場》ホテル日航高知旭ロイヤル 3階「ゴールデンパシフィック」

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

9:00-11:50	意見交換会（分科会 ～ 全体会） ◆テーマ 「ニューノーマル時代を切り拓く私立学校～激動の2020年を未来へのチャンスに変える！～」	
	【総合進行役・世話役】 大多和聡宏 一般財団法人日本私学教育研究所私学経営専門委員	
	【世話役】 長塚 篤夫 副理事長・私学経営専門委員長 橋本 和紀 私学経営臨時委員 鈴木 康之 私学経営副専門委員長 山中 幸平 副理事長 摺河 祐彦 私学経営専門委員 平方 邦行 理事・所長 大多和聡宏 私学経営専門委員 加藤 晃孝 八王子実践中学高等学校校長補佐 菅沼宏比古 私学経営専門委員	
9:00-11:20	1. 分科会(グループ討議)… 重点テーマを中心に小グループで討議 重点テーマ ① ニューノーマル時代の経営ビジョン(建学の精神の深化、ICT・教育環境整備、感染症等対応) ② 新しい学びの実現に向けて(教育のデジタル化、個別最適化、授業改善) ③ 教職員の働き方改革(採用・育成・研修・評価、在宅勤務等) ④ 選ばれる私学とは(生徒募集、ブランディング、特色教育、組織活性化)	
11:20-11:50	2. 全体会(分科会報告／意見交換会)	
11:50-12:00	総括 長塚 篤夫 一般財団法人日本私学教育研究所副理事長・私学経営専門委員長	
12:00-12:40	昼食 ※ 昼食後、視察先学校へは会場ホテルからバスにて移動します。 ※視察参加者は、昼食後、12時30分迄にホテル日航高知旭ロイヤルロビーにお集まり下さい。	
Aコース 12:40-16:45	学校視察 (ホテルより貸切バスにて移動) *時間・内容は変更となる場合があります。 Aコース 明德義塾中学・高等学校 【グローバル教育・部活動・寮制度】<男女共学校> [会場から車で50分]	Bコース 土佐中学高等学校 【進学・部活動】<男女共学校> [会場から車で10分]
Bコース 12:40-15:20	時程 12:40 ホテル日航高知旭ロイヤル出発(バス移動) ⇒学校視察 13:30～15:30(2時間) ⇒ホテル日航高知旭ロイヤル 16:45 頃着 ⇒高知龍馬空港 17:25 頃着 ※視察校から市内への移動時間がかかるため、ホテル及び空港への到着時間が遅くなる場合があります。	時程 12:40 ホテル日航高知旭ロイヤル出発(バス移動) ⇒学校視察 13:00～15:00(2時間) ⇒ホテル日航高知旭ロイヤル 15:20 頃着 ⇒高知龍馬空港 16:00 頃着 ※授業見学はありません。(定期考査日の為)

※新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から学校視察中止、歴史教育視察に変更

講師・指導員 (順不同)

松崎 了三 (高知県公立大学法人高知工科大学地域連携機構特任教授)
 西本 正志 (高知県文化体育スポーツ部私学・大学支援課課長)
 岡村 甫 (高知県公立大学法人高知工科大学顧問)
 橋本 和紀 (高知学芸中学高等学校校長)
 菅沼宏比古 (学校法人西海学園理事長)
 鈴木 康之 (水戸女子高等学校理事長・校長)
 加藤 晃孝 (八王子実践中学高等学校校長補佐)
 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)
 山中 幸平 (学校法人山中学園園長)

専門委員・指導員 (順不同)

長塚 篤夫 (順天中学高等学校校長)
 鈴木 康之 (水戸女子高等学校理事長・校長)
 近藤 彰郎 (八雲学園中学高等学校理事長・校長)
 摺河 祐彦 (姫路女学院中学高等学校理事長・高校長)
 大多和聡宏 (学校法人大多和学園理事長)
 菅沼宏比古 (学校法人西海学園理事長)
 橋本 和紀 (高知学芸中学高等学校校長)
 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)

◆概要◆

65 回目となる本年度当研修会は、6 月 3 日(木)～4 日(金)、高知県高知市・ホテル日航高知旭ロイヤルにおいて「ニューノーマル時代を切り拓く私立学校～激動の 2020 年を未来へのチャンスに変える！～」を研究のねらいとして開催し、17 都府県から理事長・校長をはじめ 52 名が参加した。

開会式では、岡村昭一・高知県文化体育スポーツ部部長による濱田省司・高知県知事の祝辞代読に続いて、岡崎誠也・高知市長が来臨され、歓迎の意と私学教育への期待を込めて祝辞を披露された。全体会では、日本私立中学高等学校連合会・日本私学教育研究所幹部役員による最新の中央情勢に関する講演・報告のほか、松崎了三・高知県公立大学法人高知工科大学地域連携機構特任教授による基調講演、西本正志・高知県文化体育スポーツ部私学・大学支援課課長による高知県私学の現状と課題について報告が行われた。岡村甫・高知県公立大学法人高知工科大学顧問、橋本和紀・高知学芸中学高等学校校長らをパネリストに迎えてのパネル・ディスカッションでは、新型コロナウイルス感染症への対応や、理事長・校長の役割、探究活動の実践など幅広い内容について事例紹介と提言がなされた。2 日目の意見交換会では「ニューノーマル時代の経営ビジョン」「新しい学びの実現に向けて」「教職員の働き方改革」「選ばれる私学とは」の 4 つを重点テーマに、各校が直面する諸課題について語り、経験と課題を共有した。午後は新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から中止となった学校視察に代えて歴史教育視察を実施し、高知城、高知県立高知城歴史博物館、桂浜を巡った。

参加者からは「最新の中央の情勢が理解できた」「学校運営・広報活動のヒントを得た」「高知県私学の状況が参考になった」「21 世紀型教育の大切さを知った」「今後の学校経営の参考となる点が多々あった」「他校の状況を知ることができ有意義だった」などの感想が寄せられ、各プログラムは好評であった。

地元関係者の協力のもと、コロナ禍という未曾有の事態を、私学として新たな挑戦をする好機と捉えるべく企画し、十分な感染防止策を講じて実施した本年度当研修会は、所期の目的を達成し盛会裡に終了した。

◇開会式◇



(吉田晋・当研究所理事長、橋本和紀・高知県私立中学高等学校連合会会長、岡村昭一・高知県文化体育スポーツ部部長、岡崎誠也・高知市長、長塚篤夫・当研究所副理事長・専門委員長)

○主催者代表挨拶（吉田晋 当研究所理事長）

当研修会は、私学経営者にとって重要な研修会である。新型コロナウイルス感染症拡大は依然として厳しい状況が続くが、文部科学省も内閣もコロナ禍においても学校を続けてほしいという姿勢を示している。いかに対面型で子どもたちと教職員がともに成長していくのか考えなければならない。高知で良い学びを得て、今後の私学の振興発展に尽力されたい。

○開催県代表挨拶（橋本和紀 高知県私立中学高等学校連合会会長）

高知県私学の大きな課題となっているのは、人口減少・少子化による生徒の減少だ。私学に通う生徒の割合に変化はないが、分母となる生徒数が大きく減少しており、生徒募集に危機感を持っている。コロナ禍で学校現場において様々なことが見つめ直されている中で、本研修会が開催される意義は非常に大きい。今後の学校経営を考える上での参考となることを期待する。

○来賓祝辞（濱田省司 高知県知事）【岡村昭一 高知県文化体育スポーツ部部長代読】

今回の研修会は、変革の時期に何をすべきか、手がかりを得る機会となるだろう。それぞれの建学の精神のもと、独自性を発揮しながら時代を担う人材を育成されている私立学校の果たす役割は、ますます重要になる。研修会を通して、活発な議論、情報交換がなされることを期待する。これからも特色ある学校づくりと子どもたちの健全な育成に尽力されたい。

○来賓祝辞（岡崎誠也 高知市長）

社会的変化の激しい時代を生きるため、各校には主体的・対話的で深い学びの視点による授業づくり等が求められており、学校教育の果たす役割はこれまで以上に大きくなっている。次代を担う子どもたちに、様々な状況下においてもたくましく生き抜くための力を育むことができるよう、研修会において熱心な協議がなされることを期待している。

○研修会運営方針説明（長塚篤夫 当研究所副理事長・私学経営専門委員長）

コロナ禍においては、オンライン授業など私学の迅速な対応が評価された。ニューノーマル時代とは、単にデジタル化が進むということではなく、単に新しい生活様式という意味でもない。訳語は新常態であるが、その輪郭をまだつかみ切れていない。本研修会を通してそれを見極めつつ、私学の自律性や独自性を改めて発揮する道を模索する機会としたい。

◇講演◇

「教育政策と私立学校」（吉田晋 当研究所理事長・日本私立中学高等学校連合会会長）

新型コロナウイルス感染拡大が続いており、いかにコロナに対応すべきか考える必要がある。教員と生徒のワクチン接種ができるよう文科省へ要望している。PCR 検査も併用して対応したい。



「新しい時代の高等学校教育の実現に向けた制度改正等について（概要）」では、中教審答申等を踏まえ、学校教育法施行規則、高等学校設置基準、高等学校通信教育規定の一部改正等を行うとしている。各高等学校の特色化・魅力化、普通科改革に続いて高等学校通信教育の質保証が挙げられた。国がより主体的・実務的な立場で問題解決するよう要望している。学校の情報化については、私立学校における児童生徒 1 人 1 台端末は、約 3 割が令和 2 年までに達成、約 4 割が令和 3 年度以降達成予定となっている。ネットワーク環境整備は私立学校の約 6 割が令和 2 年度までに整備完了見込みだが、全教室で問題なく使用できるという学校はまだ多くない。今の日本の高等学校の教育課程や大学入試制度では、STEAM 教育等に取り組む余裕がない。来年度から高等学校で始まる新学習指導要領は今後 10 年間続くが、教科間の横の繋がりには生まれていない。教員養成についても問題提起されており、教員免許状のあり方も含め教育再生実行会議で検討するとしている。私立中学校等就学支援金は 5 年間の期限が終わるが、10 万円という金額が適正なのか、400 万円以下という所得の制限が正しいのか疑問である。また、中学校に占める私学の割合を見ると、東京の約 25%に次ぐのは高知の約 18%だ。中高一貫校でしっかりと生徒を確保できているのが高知の特色だ。良い教育をしようという努力が私学の存在感を強めている。大学入試改革については、今年度から英語 4 技能と記述式が加わった新入試となるはずだったが、導入が見送られた。新学習指導要領に対応した令和 6 年度からの新入試については、いまだ混乱が続いている。我々は意見のできない子どもたちを代弁していかなければならない。

新型コロナウイルス感染症について、修学旅行等を中止又は延期した場合のキャンセル料等に対する国の支援として「新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金」が活用できる。地方交付税のない東京都でも支援を受けられるように動いている。学校再開に伴う感染症対策・学習保障等に係る支援経費では、10 分の 10 の補助が得られる。目下の問題は新型コロナウイルス感染症だが、少子高齢化・人口減少が進む中で私学が 1 校たりともなくならないように団結していきたい。各校が苦しい状況にあるかもしれないが、誰もが良い教育を受けられるように、私立学校の振興のために協力し合いたい。



◇基調講演◇

「地域まるごと販売術」(松崎了三 高知県公立大学法人高知工科大学地域連携機構特任教授)

馬路村を知っている人は少ないだろう。地方の名産品が売れないのは誰も知らないからだ。約 30 年前に村の柚子を売りたいと言われた時、村で生産される柚子の多くは無農薬だった。人が買いに来ない山奥だったため通販を始めた。当時、無農薬と通販という 2 点は他にはなかった。今日のポイントは、①情報化②価値が変わる③分離から融合へ④顧客満足へ、の 4 点だ。



まず①情報化について、イメージはいかにして生まれるか。高知県の鰹漁や四万十川はテレビ等の影響で有名になった。情報が出ることでイメージが生まれ、イメージされなければ売れない。どのような村で、どのような考え方で、どのような商品を作っているのか。自ら情報をコントロールしながらメッセージを発信する必要がある。馬路村の場合、都市と田舎にはそれぞれの良さがあるため、ひたすら田舎だというイメージを作ることにした。東京で初めて出したポスターには、馬路村の名前と子どもの写真を大きく、商品は小さく掲示している。情報は双方向であり行って戻ってくるものだ。見た人が何を感じ、反応し対話をするか。今一度、上手く情報が対象へ繋がっているか、考え方が伝わっているか、学校が出しているメッセージも見直してもらいたい。

②価値は変わる、について。価値には、物質的価値と精神的価値、いわゆる付加価値がある。物質的価値においては、最大効率化を求めて工業化し価格競争に行き着く。田舎で物を作っている、世界と競うことになり、負けてしまう。精神的価値とは、自分のために時間を費やしてくれている、大事にされていると感じることだ。その一瞬で人は熱狂的なファンになる。常に情報と価値を気にかけてほしい。学校で考えると、保護者は学校の運営には興味がないが、子どもに何を教えているかには興味がある。

③分離から融合へ。分離していた生産・加工・販売を融合する 6 次産業化が大切だ。自分たちにある素材に、自分たちで付加価値を付けて、自分たちで売る。観光で来た人に特産品を買ってもらうことも融合だ。多くの市町村では課長が異なるという縦社会的な理由から、観光パンフレットと特産品パンフレットが分かれている。しかし顧客はどこを訪ねて何を買えば良いのか、情報の一元化を求めている。つまり顧客から見たパンフレットなのか、自分たち(市町村)から見たパンフレットなのかということ。そして顧客が求める情報を提示しながら、どのようなメッセージを入れると興味を惹くことができるのかを考える。これは顧客の興味を常に意識していないと考えつかない。また高齢の男性だけが集まっても新しいビジネスは生まれない。若者や女性の視点も必要だ。

④顧客満足へ。自分たちの土地の色を出していくために、大手メーカーがやらないことを、他とは違うことをという意識を持っている。馬路村農協へ電話をする人は、話しぶりから本当に四国の山奥に電話をしていると感じる。電話の取り方 1 つを取っても、地方色が出ていい場面ではできるだけ出している。商品ラベルは村について伝える内容にし、請求書送付の際にも日曜市の切手を貼り、季節を感じるよう紅葉を同封している。請求書でさえメッセージを伝える手段になる。誰もが思いつくことだが、意味が無い、手間がかかると反対する人が必ずいる。しかしコツコツと続けることで、熱狂的なファンが生まれ、顧客満足に繋がる。

黒潮町での缶詰販売にも携わったことがある。この町は南海トラフでの津波予想高が全国一の 34.4m だった。この発表だけで人が移住してしまうのではと考えた町長は、全戸を回って防災マップを作り、町で何か産業を興したいと、防災食になる缶詰の製造に着手した。全員助けるというコンセプトで 7 大アレルギー不使用の缶詰を製造したことで、高知の田舎にある小さな工場が唯一の存在となった。事業の始まりの思いと、他にはないものを、という 2 点は常に意識するようにしている。自著に書いたことだが、子どもたちには大人が言う道の逆を歩いてほしい。これまでの成功と言われた道を経験者は勧めるが、時代も価値観も必ず変わる。正しいかは分からなくても、より楽しいと感じる方を求めてきた。子どもたちにもそのような生き方をしてほしいし、そのような先生に出会ってほしい。

◇報告Ⅰ◇

「高知県私学の現状と課題」（西本正志 高知県文化スポーツ部私学・大学支援課課長）

私立学校運営費補助金の生徒一人当たり単価を都道府県別に見ると、高知県は高等学校 14 位、中学校 5 位と平均より高い水準で支援をしている。国の私立高等学校授業料実質無償化に伴い、県内の国の支給上限額を超える授業料の学校には、年収 350 万円未満の世帯に対しては県内私立高校の平均授業料との差額を授業料減免補助金として上乗せ補助している。また年収 590 万円を境に就学支援金に落差が生じているため、年収 590 万円から 700 万円までの世帯に、県内私立高校の平均授業料の半額を上限に授業料減免補助金として上乗せ補助をしている。ICT 環境の整備については、国の新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金を活用している。交付金を活用し、令和 2 年度における修学旅行の中止等にかかる費用や、PCR 検査、簡易抗原検査費用等も補助した。令和 3 年度の支援も検討している。



本県で策定している教育大綱と教育振興基本計画では、目指すべき人間像として、「学ぶ意欲にあふれ、心豊かでたくましく夢に向かって羽ばたく子どもたち」「郷土への愛着と誇りを持ち、高い志を掲げ、日本や高知の未来を切り拓く人材」を掲げている。実現に向け、生涯学び続ける環境づくりと安全・安心な教育基盤の確保として、私立学校の振興を挙げている。学校経営の健全性を高めることを目的とした、教育環境の維持・向上と教育力の強化への支援、デジタル社会への対応など特色ある学校づくりへの支援、耐震補強や学校施設の整備への支援を進めていきたいと考えている。私立学校は建学の精神のもと独自性を発揮しながら特色ある学校づくりに尽力している。そのような環境で成長していく子どもたちが、知・徳・体の調和の取れた生き抜く力を身につけ、自らの人生を力強く切り拓いていくために、県としても私立学校振興に向けた支援を続けていきたい。

◇報告Ⅱ◇

「ニューノーマル時代を切り拓く私学教育」（平方邦行 当研究所理事・所長）

21 世紀型教育については全ての学校が本質を理解して実践しているのか疑問が残る。ゴールデンルールに則り、グローバルゴールを解決できる、グローバル市民を育成するクリエイティブスクールを目指すというのが大きな目標だ。各地で起きている社会の分断を解決するために、一握りのエリートを養成する 20 世紀型教育と決別せねばならない。大切なのは、若者が未知の局面で的確な判断をする力を養うこと。これには 21 世紀型教育しかない。双方向型の PIL や PBL へ変わる中で、授業の質を高めるのがファシリテーターである教師の役割だ。授業の中では ICT が活用される必要がある。また、双方向の授業に思考コードは不可欠だ。知識だけで解決できない課題に取り組む時、思考コードによってどの段階にいるのか生徒も教師も理解することができる。これからは、高次思考まで高めた授業をしていきたい。なおかつ、STEAM 教育では既存のリベラルアーツを現代化していく必要がある。そのために PBL において重要な 5 つの C がある。生徒と生徒、生徒と教師のコミュニケーションがあるか。コントリビューションしているのか。クリティカルに考えているか。クリエイティビティ、コラボレーションがあるかだ。コラボレーションできる、自己変容型の知性を持った若者を育てないといけない。



予測不能な未来をより強く感じるようになった。ICT 技術の革新は一層進み、DX が教育の経営部分に入り込むだろう。21 世紀、クリエイティブクラスの世紀の主役は Z 世代の高校生だ。中学校において PBL で学んできた高校生は、コロナの影響で研修や留学が難しい状況にあっても、自らの未来をデザインし実現している。こういった生徒が増えてほしい。10 代の若者たちに未来を託すしか生き延びる術はない。そのために、大人や教師はより強力なサポートをする役割がある。そのような学校をぜひ作ってもらいたい。

◇パネル・ディスカッション◇

「ニューノーマル時代を切り拓く私立学校～激動の2020年を未来へのチャンスに変える！～」

パネリスト：岡村 甫（高知県公立大学法人高知工科大学顧問）

橋本 和紀（高知学芸中学高等学校校長）

菅沼宏比古（学校法人西海学園理事長）

コーディネーター：鈴木 康之（水戸女子高等学校理事長・校長）



（岡村甫・高知県公立大学法人高知工科大学顧問、橋本和紀・高知学芸中学高等学校校長、菅沼宏比古・学校法人西海学園理事長、鈴木康之・水戸女子高等学校理事長・校長）

●鈴木氏 ニューノーマル時代を我々私学が先導していくという使命感を持つ必要がある。「ニューノーマル時代を切り拓く私立学校～激動の2020年を未来へのチャンスに変える！～」をテーマに進めていく。

○岡村氏 5点述べたい。①新型コロナウイルス感染症はリスク管理体制を構築する良いチャンスだ。②少子化対応が進むことで私学の理事長・校長の役割が一層重要になり、ピンチをチャンスに変えた学校が生き残り発展する。地方の学校が重要となる可能性もある。③理事長・校長の役割は人(生徒・教員・職員)に投資すること。良い教員を採用すること、良い職員を育てることが理事長の役割だ。④コロナ禍は、教育を原点に返って考える良い機会だ。⑤学校の仕事の増大を防ぐきっかけにもしてほしい。一部の職員に仕事が偏ることがあるが、仕事の選別は上位の人が行う必要がある。加えて、職員に権限と責任を持たせることが重要だ。公立大学法人で理事長を務めた際、職員の待遇改善を掲げた。臨時職員や派遣職員は60歳までの定年制にし、正規職員は3年や5年単位の丁寧な職務評価によって上昇するようにした。評価には信頼できる人事委員会が必要だ。ある段階までは事務職員が評価をして局長が報告し、そこからは拒否権を持つ人事委員会を置くシステムとした。

○菅沼氏 どういった環境が教職員にとって良い環境なのか。

○岡村氏 理事長や学長が職員に信頼されている環境だと思う。理事長や学長が公正にしっかりと教職員を見ていることが分かれば、皆が気持ちよく働けるだろう。

●鈴木氏 理事長と校長を兼任している先生に対してアドバイスをお願いしたい。

○岡村氏 教職員も生徒たちも長所を活かして活躍してもらおう。各人の多様な長所を伸ばすという意識を持って。

○橋本氏 教員採用が厳しくなっているが、工夫を教えてください。

○岡村氏 校長がスカウトし、評価することで、新任教員の仕事へ熱意が生まれる。

○菅沼氏 田舎になるほど厳しい状況にある。教員免許を取った卒業生に大学卒業が近づいたら声をかけている。

●鈴木氏 教鞭を執る卒業生が本校にもいるが、学校の教育方針を理解しているのでベクトルが一致している。続いては、橋本先生をお願いしたい。

○橋本氏 5年目となる本校の探究活動、課題研究について話す。本校は生徒に丁寧に教え込む傾向にあったが、「科学の甲子園」に出場した生徒たちが自ら行動し成長を見せたため、課題探求を始めた。能動的に最後まで諦めずに学ぶ姿勢を育成することがねらいだ。自分たちで興味関心のあるテーマを設定し、問いを立て、仮説を立て、実験や調査を行い、発表する、という流れで行っている。探究学習だけの影響ではないと思うが、推薦入試で良い結果が出た。また、6年間の学びの中に単発で行っていた進学ガイダンスや職業関係の講演が課題研究を軸に繋がられるようになった。一方で、教員間の温度差や担当教員の負担が課題だ。今後、有効に評価し、今までの教育活動とのバランスを学校全体でまとめ、学校の広報活動にも繋げていきたい。

- 鈴木氏 生徒たちが設定するテーマにはどのようなものがあるか。
- 橋本氏 理系・文系を問わず設定しており、例えば、朝食と記憶力の関係を研究した生徒、日仏教育を比較し、日本の教育をどうすべきか発表した生徒もいる。内容が高度とは限らないが、試行錯誤することが大事だと思う。
- 菅沼氏 指導する教員の研修があれば教えてもらいたい。
- 橋本氏 外部講師に課題研究の大切さや生徒対応について講演してもらったが、実際やってみないと分からないことも多い。年度毎に色々な教員に関わってもらいながら、担当した教員からアドバイスをしてもらっている。
- 菅沼氏 課題研究にとどまらず、普段の授業への発展を感じることはあるか。
- 橋本氏 教員の中に生徒にできるだけ何かをさせようという意識が徐々に生まれている。
- 鈴木氏 アクティブ・ラーニングで授業を行ったが、教材研究が大変で、教員の技量が問われていると感じた。
- 岡村氏 課題に取り組む人数や、年間の発表の頻度はどのくらいなのか。
- 橋本氏 4、5人のグループで取り組んでいる。昨年度はコロナの影響で1人1テーマにしたが、1人の教員が受け持つ生徒数が20人程になり負担も大きかった。発表は年間3回行っている。生徒の自発的な活動を待つことと、スケジュール設定のバランスを考えないといけない。
- 岡村氏 生徒だけの意見交換の機会があれば、先生の負担が減り生徒全員のレベルも上がるのではないか。
- 橋本氏 昨年のアンケートでは他の生徒の取り組みに刺激を受けていた。グループでは、やりとりが学びになる一方で温度差もある。個人では、課題研究に責任が出るのが学びになっている。昨年度の経験を活かし、グループと個別それぞれの良さを取り入れていきたい。
- 鈴木氏 新しいことは始めるより続けるほうが大変だが、是非続けてほしい。最後に菅沼先生にお話いただく。
- 菅沼氏 コロナに関して、本校では濃厚接触者は出たが感染者は出ていない。感染対策としては、マスク着用、密の回避、消毒等を行っている。加えて、換気のための大型扇風機やサーモグラフィーを購入する等の物理的な対策もしている。感染者が認定された場合、保健所からの指示を受けて学校としてどう動くのか、想定しなければならない。対応マニュアルがあれば動けるというものでもないと思う。幼稚園の園長も兼務しているが、行事を簡素化して時間を短くし、できるだけ接触がないようにしている。家庭訪問もできない状況で、保護者は不安を抱えながら過ごしている。新聞を作成して園での様子を発信し、県や市からの情報も全て保護者に伝えるということを徹底している。学校を休校措置にした場合には学びの保障という問題もある。ICT活用教育については、コロナと違う次元で考えるべきだ。一人一台端末を持っているからコロナで休校になった時に利用するという発想なら良いが、コロナで休校になったから端末を揃えて子どもたちの教育を保障する、という考え方には賛成できない。本校でも来年度から一人一台のタブレット導入を進めているが、教員に対し事前にしっかり研究することが導入の条件だと話した。同時に、ICTを活用しながらも、全日制の学校であるということは常に頭に入れておかないといけない。
- 岡村氏 教員が生徒より優れている点は、専門領域を除くと僅かだ。タブレットやスマホの使用には、若い世代がはるかに優れている。一方で、若い時代に集まり、切磋琢磨して育つことも重要だ。コロナ禍で部活動を禁止とする学校も多いが、一般社会では禁止していないことを、学校だけが先生方を責任者にして禁止することには疑問が残る。リスクをゼロにすると日本人は平気で言うが、それは不可能だ。リスクを負わないでプラスの事はできない。リスクを負い、リスクが起きた時は甘んじて受ける覚悟をトップは持つべきだ。
- 菅沼氏 コロナはまさに災害だと思う。災害は全てがリスクであり、少しでもリスクを回避、緩和するためにはどうするか常に考える必要がある。学校では、理事長や校長が責任を負う立場で、それぞれ覚悟を持っている。本校ではもし感染者が出た場合は情報を公開し、更なる感染を抑えるべきだと考えている。誤解を避けるためにも対応は早いほうがいい。
- 橋本氏 本校では高知県教育委員会が作ったマニュアルを利用しているが、柔軟に対応できるように運用して

いる。情報を公表することで誤報を避けられるが、感染した生徒や保護者の個人情報との兼ね合いもある。高知県では高知県高等学校体育大会（以下、県体）の前に 6,000 人を超える生徒の簡易抗原検査を行った。色々な想定をしてマニュアルを短時間で作成したが、最終的には高知県全体で簡易陽性だった 2 名も PCR 検査では陰性となり、マニュアルを使う事はなかった。なおパソコンについては、本校もまだ一人一台体制が整っていない。使い方がしっかりしていないと意味がないと私も考えている。課題研究の中で Google クラウドスルームを使用しているので、まずは課題研究から活用していくつもりだ。

○岡村氏 県体の開催は高校生にとって嬉しいことだったはず。部活動の成果を発表するチャンスがあるか無いかは、人生において大きな違いになる。

○菅沼氏 長崎県では大会前に検査はしていない。

○橋本氏 高知県では 4 月に行われた春季大会で感染が広がった。県体を開催することについて多くの方々からの不安、指摘、批判が出たため、検査をすることになった。

●鈴木氏 兼ねてから本校の教職員には、学校が潰れる時は生徒が集まらなくなった時ではなく、教員の心のベクトルがバラバラになった時だと言っている。コロナについてはベクトルがバラバラだ。こうした意識の差が、他の教育活動に広がることに注意しないといけない。またコロナに感染した生徒へのフォローも大切だ。最後にお三方から一言伺いたい。

○岡村氏 リスクを負わないといけないということを、社会全体として認識すべきだ。

○橋本氏 経営においては、思いを持って、粘り強く長時間取り組むことが大切だ。

○菅沼氏 研修会では色々な話を聞き、自分の考えを軌道修正することもできる。様々な研修会を開催している。ぜひ参加して、私学のベクトルをまとめて経営に活かしてほしい。

●鈴木氏 基調講演にあったように、熱狂的なファンを得て、多くの方が応援したい私学にする、という使命が我々にはあるだろう。コロナも我々の活動を見直す機会とし、大事なものをしっかりと見つめていきたい。

◇教育懇談会◇



（山中幸平・当研究所副理事長、摺河祐彦・令和 3 年度全国私学教育研究集会京都大会実行委員長、平方邦行・当研究所理事・所長）

山中幸平・当研究所理事長の主催者挨拶に始まり、摺河祐彦・令和 3 年度全国私学教育研究集会京都大会実行委員長が開催地を代表し 10 月の京都大会にて参加者を歓迎する旨を述べた。新型コロナウイルス感染症拡大防止策を講じ、参加者は少人数でパーティション越しに交流を図った。最後に、平方邦行・当研究所理事・所長より閉会挨拶があり、盛況のうちに閉会となった。

◇意見交換会◇

大多和総宏・当研究所私学経営専門委員が総合進行役を務め、分科会（グループ討議）と全体会（分科会報告）の 2 部構成で行われた。各グループでは当研究所役員・専門委員らが世話役として、①ニューノーマル時代の経営ビジョン ②新しい学びの実現に向けて ③教職員の働き方改革 ④選ばれる私学とは の 4 つの重点テーマで討議を進めた。テーマ①が 3 グループ、テーマ②～④は 2 グループとなった。分科会での議論は、全体会でテーマ毎に代表グループの世話役より報告された。

①ニューノーマル時代の経営ビジョン（鈴木康之 私立経営副専門委員長）

建学精神をいかに具現化するか各学校が試行錯誤している。ICT 活用は、どれくらい学力が身につけているのか、教員サイドの使用頻度・方法に課題がある。対面をメインに補助的に ICT を使うというのが主な意見だ。コロナ対応では、公立より早く私学が対応したという事例もあり心強さを感じる。公立の私学化も進む中、建学精神を磨き直し、発信・実践していくことが肝要だ。



②新しい学びの実現に向けて（長塚篤夫 副理事長・私立経営専門委員長）

オンライン授業により、教師の ICT・授業スキルが見えるようになった。ICT を取り入れて新しい学びを実現するために外部評価も必要で、授業を通して生徒に求める力をルーブリック化することが重要だ。共通課題としては、ICT 対応部署がないことや、SNS などがある。生徒指導上の問題としてではなく、いかに生徒が情報を活用できるかを考えないといけない。



③教職員の働き方改革（加藤晃孝 八王子実践中学高等学校校長補佐）

労基が入った学校も多く、対応としては積極的に関わるほうが良い。働き方改革の中身を先生方に理解していただくことが難しい状況だ。自由裁量の労働環境、36 協定、給与体系など多くの事例があげられた。また、採用状況は非常に厳しいが、大学の教員に近い勤務体系をとることで良い人材を採用できるのではないかな。人材を維持し育てる必要もある。



④選ばれる私学とは（橋本和紀 私立経営臨時委員）

学校の強みを引き出し注目してもらう情報発信が求められている。外部だけでなく生徒や保護者へ発信することで満足度が上がり口コミに繋がる。教員も営業という意識で渉外をする。ブランディングについては、ルーブリックによる自己評価等を通して建学精神を確認すること、授業アンケートによって教員の授業力向上や意識の変化に繋げる。組織活性化のため、教員が積極的に声を上げられる環境を整えることが大切だ。



最後に総合進行役の**大多和聡宏 私立経営専門委員**が、「意見交換を通して、色々な学びや気づきを得られだろう。足りなかった部分は今後も情報交換を継続してもらいたい。」と締めくくった。



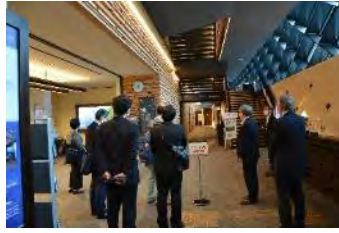
◇総括◇

長塚篤夫（当研究所副理事長・私立経営専門委員長）

私学の独自性を発揮して、立ち位置やできることを考えるべき時代にある。ニューノーマル時代をどのように考えるか議論は始まったばかりだ。VUCA 時代とも言われる中で、状況把握と柔軟な判断力・対応力を、我々も生徒たちも身につける必要がある。教育の本質を見据え判断をしていかなければいけない。私立経営研修会は、情報を共有しながら、変化に振り回されないように常に原点を意識する学びの場でありたい。



◇歴史教育視察◇



(高知城、高知県立高知城歴史博物館、桂浜を視察する参加者)

新型コロナウイルス感染症拡大によって中止となった学校視察に代えて実施した。密を避けながら高知城や高知県立高知城歴史博物館、桂浜をガイドの解説とともに少人数のグループ毎に視察し、好評を博した。高知城歴史博物館では、県の協力のもと渡部淳 館長より案内があった。

◇参加者アンケートより◇（回答数 24 名／参加 57 名・回答率 42%）

○参加目的

- ・自己研鑽・知見拡大（16 名）
- ・中央の最新情報収集（14 名）
- ・新時代の教育・経営への対応（13 名）
- ・他校の参考事例・課題等収集（13 名）

○講演（吉田理事長）

- ・国の動向等を踏まえた現在の私学の課題や現状を改めて認識できた。経営に活かしていきたい。
- ・文部科学省の現状と、それに対する私学の提言も理解できた。
- ・私学として建学の精神を軸に置き特色を出しながら、学校教育のあり方を示していきたいと思った。

○基調講演（松崎氏）

- ・特産物の魅力を分析し発信するための観点が、私学が自校の特徴や魅力を把握し、広報活動をしていくためのポイントであり、大変参考になった。
- ・ブランド力の形成に関する知見を得ることができた。
- ・地域社会との結びつきを深めることが大切であろう。

○報告Ⅰ（高知県）

- ・高知県の私学の置かれている現状を改めて確認することができた。
- ・今後の学校経営の参考としていきたいものが多々あった。
- ・行政の話は大変参考になる。

○報告Ⅱ（平方所長）

- ・21 世紀型教育についてかなり細かいところまで踏み込んだ話で、非常に分かりやすくなった。
- ・知らない専門用語もいくつかあり、私自身研修が必要であると強く感じた。
- ・本学の教職員にも聞かせる機会があればいいと思う。

○パネル・ディスカッション

- ・学校の抱える課題はどれも同じであると痛感した。コロナ対策についての意見は参考になった。
- ・「人に投資し長所を伸ばしていく」ということ、新しい学びについての実践例を伺えてよかった。
- ・理事長、校長としての心構えを改めて知ることができた。

○教育懇談会

- ・情報交換ができ有意義な時間だった。
- ・感染防止対策をされている中での懇談だったので、安心して話をすることができた。
- ・この会合が一番実り多かった。この会合をより充実させる工夫を今後も続けて欲しい。

○意見交換会

- ・他校の様子が伺えて良かった。各学校の取り組みを聞けて大変参考になった。
- ・少人数での意見交換会で細かな点まで聞くことができ、とても参考になった。
- ・都会にある学校や中高一貫型の学校と同じグループで、地方私学としてどうすべきか考えることができた。

○来年度以降の希望テーマ等

- ・コロナ対応
- ・建学の精神
- ・ICT
- ・教員の採用方法と評価

○最も重要視する喫緊の課題・関心事

- ・私学経営・学校運営（10名）
- ・教員採用・育成・研修・評価（10名）
- ・生徒募集・特色教育・探究学習（9名）
- ・働き方改革・部活動対応（6名）

○来年度以降の要望

- ・21世紀型教育の具体的教授法を学ぶ研修を実施してほしい。
- ・働き方改革についての他校の取り組みを知りたい。
- ・今回は中止もやむを得なかったが、是非、学校視察を実現してほしい。

◇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	No.	都道府県名	人数	No.	都道府県名	人数
1	北海道	0	11	群馬	0	21	岐阜	2	30	和歌山	0	39	高知	2
2	青森	0	12	埼玉	0	22	静岡	2	31	鳥取	2	40	福岡	4
3	岩手	0	13	千葉	5	23	愛知	0	32	島根	0	41	佐賀	0
4	宮城	0	14	神奈川	6	24	三重	0	33	岡山	1	42	長崎	1
5	秋田	0	15	東京	15	25	滋賀	0	34	広島	1	43	熊本	0
6	山形	1	16	富山	0	26	京都	2	35	山口	0	44	大分	0
7	福島	1	17	石川	0	27	大阪	2	36	徳島	0	45	宮崎	0
8	新潟	0	18	福井	0	28	兵庫	4	37	香川	0	46	鹿児島	0
9	茨城	1	19	山梨	0	29	奈良	0	38	愛媛	0	47	沖縄	0
10	栃木	0	20	長野	0	計17都府県52名								

次年度（令和4年度）私学経営研修会は
北海道札幌市・札幌プリンスホテル 国際館パミール において
令和4年6月2日（木）～6月3日（金）に開催致します。