

# 学校の働き方改革にむけて

～教職員の多忙(感)を生む「負の連鎖」をどう断ち切るか～

## PROFILE

**細島 昌大** ほそはた まさひろ (大阪成蹊短期大学幼児教育学科教授)

1959年、兵庫県生まれ。兵庫県公立小学校教諭、兵庫県立教育研修所指導主事、県教育委員会事務局指導主事、教職員課第二係長、阪神教育事務所副所長、宝塚教育振興室長を経て、公立小学校長として勤務。元兵庫県国語連盟理事。元兵庫県学校図書館協議会理事、近著「学校にゆとりを生み出す副校長・教職員の多忙にならない仕事術」(共著、教育開発研究所)。2018年度より現職、兵庫教育大学教職大学院学校経営コースにおいて「学校危機管理の理論と事例演習」講座の非常勤講師。



## 1 教員の働き方改革という言葉との出会い

教員の「働き方改革」という言葉が、これほどまでにクローズアップされ始めたのは、いつ頃からでしょうか。私は、国(文部科学省)による2006年の「勤務実態調査」がその始まりだったと記憶しています。その年に私は県教育委員会事務局教職員課の係長として勤務しており、この調査の担当者として県内の小中学校教員の勤務時間の実態調査を行いました。教員の多忙化がデータとして初めて示されたのです。2000年以降、家庭の教育力の低下などが話題となり、学校教育現場にもその対応が求められました。教員がそれらの解決・対応に追われながらも熱心に取り組み、学校運営等が円滑に進められた一方で、教員の多忙化が進んだという声は、教育行政の現場にも届いてきました。調査は教員の残業時間の数値のみを報告するものでしたが、残業時間があまりにも多いことに驚いたことを覚えています。

また、2013年に実施されたOECDの「国際教員指導環境調査(TALIS)」の結果は、国際比較の文脈にお

いても日本の教員が多忙であると指摘し、教員の勤務時間の多さが全国的な課題となり、「学校における働き方改革」は重要課題となりました。2017年6月には中教審にこの件が諮問され、2019年1月には「新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について(答申)」が公表されました。勤務時間管理の徹底と勤務時間・健康管理を意識した働き方の促進、学校及び教師が担う業務の明確化・適正化、学校の組織運営体制の在り方、教師の勤務の在り方を踏まえた勤務時間制度の改革、学校における働き方改革の実現に向けた環境整備、学校における働き方改革の確実な実施のための仕組みの確立とフォローアップ等、今後の方向性が提示されたのです。

## 2 私の「働き方」に対する意識の芽生え

私は、昭和50年代半ばに、生まれ育った町の小学校に初任教員として赴任しました。当時は、PTA、子ども会、町内会の祭りの会議などが、夕刻に行われることが当たり前で、インターネットもなく、ワープロが初めて

世に出てきた頃でした。私は、若さに任せて勤務時間など一向に気にせず、いつまでも学校に居残って、明日の課題、宿題の点検、学級通信作成など、その時々思いついた仕事をしていました。「すべては子どものために」という担任としての強い思いからでした。そのような働き方をしていた私でありましたが、勤務して3年目、初めて6年生を担当した年に、働き方に対する意識が大きく変わるきっかけがありました。分掌上、多くの会議に参加していましたが、中でも、6年生担任が絡むことが多いPTAの会議には必ず出席をしていました。5月の連休明けのPTAの会議でのことです。私は、先述のように業務を行い、開始時間直前に会場に滑り込みました。会議も無事終わり、さあ帰ろうと思った瞬間です。とても親しくしてくださっていた保護者から声をかけられました。そして「先生は、熱心に子どもたちの面倒を見てくれている。子どもも自分のことをよくわかってくれる先生だと言っている。しかし、会議時間に遅れないようにするために、我々が職場でどのような段取りをしてきたか分かっているか。会議の内容は学校からの依頼が多い。小さくても我々のような会社経営者からすると、お願いする側が時間ぎりぎりに会議室に入ることは考えられない。人は信用が第一と違うのか。信用を得るためには、いろいろな段取りをすることが大事なんだ。若い時からそんな働き方をしていたら、いくら熱心だといっても人は信用してくれない。」と伝えられました。苦情ではなく、若い私への励ましの言葉でした。それまで当たり前だと思っていた仕事への取り組み方が大きく変わり、この「段取り力を備えること」を働き方の信条として過ごすようになりました。

### 3 「働き方改革」への 校長としての取り組み

さて、2013年に、私は約19年間在籍した教育行政を離れ、市町立学校長として学校現場に戻りました。そ

こで、教育行政での教員の勤務時間の適正化に向けた取り組みと市町立学校現場での取り組みの差を目的にすることになりました。当時、教員の勤務時間の適正化は管理職にとっても喫緊の課題であり、教育委員会、校長会も勤務時間の適正化に向けた取り組みを本格的に始めていました。私が参加した多くの校長会研修会でも、勤務時間の適正化に向けた業務改善への取り組みは重要な研修項目でした。

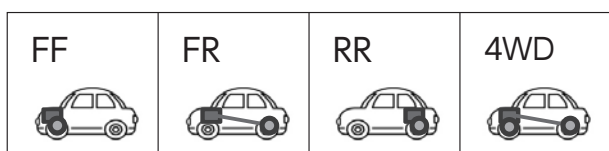
研修内容は、会議のルール化による会議時間の効率化、ICTを活用した事務量の削減及び教職員間の情報の共有化に向けた取り組み事例紹介でした。しかし、校長間協議では、「学校規模、地域性、教員組織など同一環境下での教育現場は存在しないことから、活用事例を参考とした自校独自の解決方法を探るしかない。」という意見が多く聞かれました。校長のリーダーシップによる取り組みが進まない背景には、自校の課題を分析し、解決策を模索しなくてはならないということがありましたが、それは、勤務時間の適正化とは程遠い現実でした。

#### (1)校長としての実践

私は、勤務時間の適正化に向け、職場への声掛け、スケジュール管理に力を注ぎましたが、一向に改善の兆しが見えなかったため、先生方の退勤時間を遅くしている要因に注目しました。すると生徒指導上の課題や学級内で起きるトラブルの対応に多くの時間を割いている現状が浮かびあがりました。また、その原因の一つとして、先生方の丁寧な学級指導や熱心な教科等指導にも関わらず、「子どもたちの聞く力」に課題があることが分かりました。そこで、私は教員としてこれまで培ってきた指導技術を駆使して、子どもたちの聞く力を育てることで、先生方の負担が軽減されるのではないかと考えました。具体的には、①児童(生活)朝会や担任不在時の授業など、子どもに「直接指導」を行う方法と、②教員、保護者を介した子どもに「間接指導」

を行う方法です。

この校長による「直接指導」、「間接指導」の考え方は、車のエンジン（誰が実践のアイデアを出すか）と駆動方式（誰が中心となって実践するか）のタイプ分けで例えることができます。車は、エンジンの位置と駆動方式によってFF、FR、RR、4WDの4タイプに分けることができます。図1に示します。



(図1) 車のエンジンと駆動方式のタイプ分け

「直接指導」は、駆動方式で例えるとFF式の実践であり、「間接指導」は校長がエンジン部分を担い、実践者は各教員（保護者）であるFR式の実践です。また、経験豊富な教員の大量退職に伴い、どの学校でも新任教員、臨時的任用教員が配置される現状では、校長が状況に応じて、時にはFF式も含めた学級経営への関与・教科指導を行う4WD式での指導が必要だと考えます。管理職はできるだけトラブルのない学校運営を行いつつ、RR式（教員が考え、実践する）に任せるだけでなく、課題解決に向け実現可能なFF、FR、4WDの手段を用いて実践することが求められるのではないのでしょうか。

私は、校長が「直接指導」することに重要な意味があると考えています。今も昔も、教員の専門性が問われており、校長として自信をもって「専門性がある」と答えられるか、であると思っています。そこで、学校経営の基



(第60回夏季国語教育研修大会実践教室にて撮影)

盤に国語力の向上を据え、毎週月曜日の児童朝会において、直接全校生の聞く力を育てることにしました。幸いにも兵庫県国語連盟主催の第60回夏季国語教育研修大会実践教室の授業を任され、3年間育てた、子どもたちの聞く力を試す場が与えられました。大きな会場の舞台の上で緊張感もあった中でも、子どもたちは私の発問の一語一語を聞き漏らしませんでした。

学校生活においては生徒指導上のトラブルが激減し、学級担任が対応に追われることはなくなりました。また、養護教諭からは保健室に来る子どもたちの数が減り、日本スポーツ振興センターへの災害共済給付の申請も大幅に減少したという嬉しい報告を聞くことができました。さらに、教員からの子どもたちへの伝達がスムーズになり、学級経営が円滑に進むようになったとも聞きました。このように、校長による「直接指導」と「間接指導」の結果、教員が多くの時間を割いてきた指導上の課題が解消し、超過勤務時間が減るとともに、教材研究等に取り組む時間も生まれ、教員の資質向上にもつながりました。

## (2)校長会組織での実践

### ①校長への聞き取り調査

校長4年目に、教育事務所管内3市の小中学校長会の研修部長となりました。3年前には各教育委員会によるICTの積極的な環境整備（教員1人1台のPC設置、校内サーバ（ネットワーク化）、電子掲示板の活用など）を完了しており、学校現場における勤務時間の適正化全般についても、管理職、教職員が取り組まなくてはならない喫緊の課題として意識化が進んでいました。各校長は文部科学省や県・市教育委員会からの通知、通達を遵守し、校長会としても独自に研修会を実施してきました。しかしながら、それら取り組みの成果は表れていませんでした。2018年のOECD国際教員指導環境調査（TALIS）の第3回調査の結果をみても、日本の教員の長時間勤務は国際的にも際立ったまま、2013年調

査からの改善はみられていませんでした。おそらく私が勤務する地域と同様の状況が、全国各地においても展開されているのであろうと思いました。

そこで、研修部長として、働き方改革が進まない理由やその障害となっている課題を探り、解決策を考えるため、聞き取り調査を3市で行うこととしました。個人的には、教育行政に携わっていた時、勤務時間の適正化は労働安全衛生法にも抵触する課題であり、個々人の業務に対する認識の甘さ、現場管理者(校長)による管理の不十分さ、学校設置者による指導・監督の杜撰さを放置することは、教員や学校に対する社会の信用・信頼を低下させるリスクがあると感じていたことも、調査を実施する後押しとなりました。

調査項目は、勤務時間の適正化の取り組みである「ノー残業デー(定時退勤日)」「ノー会議デー」「ノー部活デー」の実施状況と達成度であり、「どのように実施しているか」「なぜ達成できないのか」を各校長から聞き取り、阻害要因を分析することです。

聞き取りからは、ノー残業デーが達成できない理由として、小・中学校の校種の違いや学校規模等に関係なく、共通した課題の存在も明らかになりました。

## ②調査から見えてきたもの

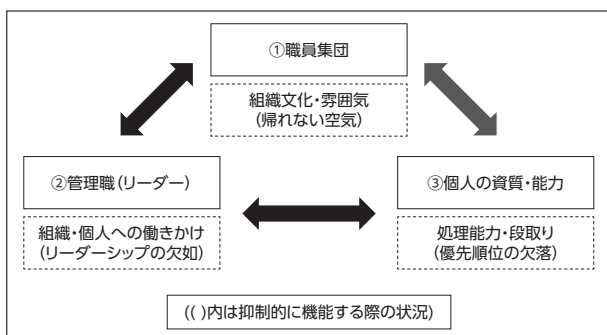
校長の発言内容を分類すると、ノー残業デー実施を阻害する要因は「校務分掌の偏り」「初任者や若手(勤務5年未満)教員の課題」「一部教員の意識・技術」「突発的な生徒指導案件への対応」「部活動指導」に整理できました。また、その背後には「教職員個々の資質や能力

の問題」「管理職(リーダー)の働きかけや取り組みの問題」「職員集団の慣習や固定観念の問題」が影響していることも分かりました。「教職員個々の資質や能力の問題」については、段取りや優先順位を決定する判断力の未熟さ、生徒指導や保護者対応、部活動指導に関するノウハウの不足、特に初任者や若手(勤務5年未満)の教材研究や事務処理などの非効率性が課題になっていました。「管理職(リーダー)の働きかけや取り組みの問題」については、非効率的な仕事の進め方に対する指導助言の不足、会議の進め方や校務分掌の偏り、行事の精選等に向けた働きかけの不十分さが課題になっていました。そして「職員集団の慣習や固定観念の問題」については、遅くまで学校にいる教員が熱心な教員だと評価されるという思い込みや、学年集団を単位とする文化、行き過ぎた横並び意識などが指摘されていました。

さらに、校長が業務改善の環境整備や取り組みをいくら進めようとしても、個々の職員の資質・能力形成や職場の固定観念改善に向けた働きかけが伴わなければ、それぞれの取り組みは「早く帰りましょう」という声かけ程度に終わってしまい、効果のない、対症療法的な取り組みに終始してしまうことになる実態も分かりました。

そして、この調査により勤務時間の適正化を阻む「負の連鎖」を構成するキーワードを見いだすこともできました。一つは、「無限定・無定量な仕事(の認識)」です。個々の教員が所定の業務を終わらせても、個別の生徒指導や保護者対応等が勤務時間終了後に発生する状況や、部活動への教員の積極的な関わりを求められるような環境では、無定量な仕事認識が構成されていました。

また、漠然と勤務時間内には仕事を終わられないと思い込む状況が「効率化に対するあきらめの感情」を生み、仕事の進め方を改めないように作用していました。さらにこうしたあきらめの感覚は、業務改善に向け



(図2) 勤務時間適正化に関連する三つの要素

た発想を遠ざけるため、様々な業務を従来通りの（非効率な）方法を進めることを当然視させていました。

そして、こうした考え方を組織に定着させるキーワードが「みんなで」という行き過ぎた仲間意識でした。学校における同僚性が仕事の「横並び意識」となってしまう、周囲に合わせてなんとなく居残るという雰囲気を作られていました。特に小学校においては、学年団等のリーダー次第では、様々な業務を「横並び」で進める組織文化が発現しやすく、個々の工夫改善や管理職による指導や支援の効果を阻害する方向に機能していました。

この結果から、学校経営の実践においては、もちろん絶対的な業務量の多さについては教育行政等と連動した改善を進めつつも、こうしたキーワード間の「負の連鎖」のうち、どこかの部分を切り離すことで、勤務時間の適正化が進み、個々の教員についても資質向上が進むと考えました。各校長がそれぞれの学校における諸条件（教職員の経験年数、年齢構成、資質・能力等々）を見極め、それぞれに応じた指導・助言・支援を模索することこそが重要と見えそうです。

さらに言えば、学校レベルでのさまざまな改善を支持する教育行政も重要です。教育委員会が学校運営を支え、保護者の苦情等に対しても盾になってくれることで改善が進めやすくなるという意見もあり、教育委員会による学校支援を考えるうえでも示唆的でした。

## 4 おわりに

10年近くにわたる教員の多忙（感）の解消に向けた勤務時間の適正化の取り組みは、厳然として課題が山積しています。学校文化しか知らない中で働いてきた現在の管理職には意識改革はもちろんのこと、今や学校組織や個々の教員の「仕事のやり方」に踏み込むような介入が求められています。2000年以降、地方分権とあわせて学校の自主的・自律的経営が求められ、管理

者や経営者としての校長像が強調されてきましたが、本調査における整理からは、再び教育者や実践者としての校長像が求められている点も指摘できそうです。私は、教員にとっての基幹的業務である教科指導、生徒指導などの指導力が管理職としてのリーダーシップを支えると考えています。

今年度に入り新型コロナウイルス感染症対応のため、ネット配信による授業が実施されるなど、教員の新たな働き方の課題も今後考えなくてはなりません。先述の「負の連鎖」を断ち切り、働き方改革を進めるためには、教育委員会事務局と各校管理職のリーダーとしての力量及びそれぞれの働き方改革の取り組みを、改めて問い、評価することをしなければならないのではないのでしょうか。

### 引用・参考文献

- ・国立大学法人東京大学(2006)「教員勤務実態調査」『平成18年度文部科学省委託調査「教員勤務実態調査(小・中学校)」報告書』
- ・文部科学省(2017)『学校における働き方改革に係る緊急提言』  
[www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo3/079/s.onota/\\_icsFiles/afieldfile/2017/09/04/1395249\\_1.pdf](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/079/s.onota/_icsFiles/afieldfile/2017/09/04/1395249_1.pdf)  
(平成30年1月15日取得)
- ・文部科学省(2019)『新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について(答申)』
- ・兵庫県教職員の勤務時間適正化取組評価検討会(2013)『教職員の勤務時間適正化「新対策プラン」(さらなる取組推進のための具体的方策)』
- ・兵庫県教育委員会(2017a)『教職員の勤務時間適正化推進プラン(児童生徒と向き合う時間の確保と、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けて)』
- ・株式会社リベルタス・コンサルティング(2018)『平成29年度文部科学省委託研究「公立小学校・中学校等教員勤務実態調査研究」調査研究報告書』
- ・国立教育政策研究所(2019)『教員環境の国際比較(OECD国際教員指導環境調査(TALIS)2018年調査結果報告書)』ぎょうせい
- ・兵庫教育大学, 学校教育学, 研究第32巻全240P「ノ―残業デー」の完全実施に向けた校長の取り組み―多忙(感)を生む「負の連鎖」をどう断ち切るか―(共著)細島昌大・川上泰彦