

教職員の 「働き方改革」を考える②

教職員の勤務は どうあるべきか

—学校に求められる働き方改革とは—



今、学校現場において「働き方改革」が問われています。そこで、**鳴門教育大学、徳島県教育文化研究所、香川県教育文化研究所の三者で、「働き方改革」の共同研究**を行ってきました。本リーフレットでは、その研究の成果から、**「学校現場への提言」**について報告いたします。

1 「ゆとりをつくる引き算」という改善策こそ必要！

教職員の勤務は、授業時間だけでなく、子どもたちがいる限り責任を負っており、区切りがつきにくい職種だといえます。その結果、正規の勤務時間を超えてしまうことが多くなり、教職員自身も時間管理という認識が薄く、臨機応変に対応したいという意識が強いため、いつの間にか過剰な労働となり、過労という事態に陥ってしまうのです。

一番の問題は、「引き算」の発想は苦手な職場文化だからです。教育に関わる業務（特に子どもに関わること）ならば、どれをとっても「必要ない」とは言いにくいのが現実です。しかし、それが「足し算」になってしまい、どこかで簡素化していかなければと思っても、どんどん増えていってしまうのです。ならば、そこにメスを入れればよいのではないかということになりますが、そう簡単なことではありません。

そこで、誰かが勇気をもって「やめよう」と言えばいいのですが、なかなか言えないというのが実情でしょう。これも教員文化かも知れません。また、地域や保護者からの負託や期待が大きく、それに応えようと日夜奮闘しています。簡単に「出来ない」と言えないというのが現状なのです。

そこで、**ゆとりをつくる“引き算”という改善策**こそ必要だと思います。そのために、徳島県と香川県の職員団体を通じて、教職員の勤務実態を調査し、そこから改善策を見つけていくこととしました。

2 「勤務の棚卸し」とは

働き方改革を考える上で、意識や風土を変えていく必要があるのですが、実態の把握は難しく、感覚だけの論議になってしまいます。こうした中、企業等で行われている「業務の棚卸し」といわれる手法を導入して、業務の効率化や労働時間の短縮を行うことを考えてみました。そもそも棚卸しとは、商品を棚からおろして、その数量や品質を確かめることです。企業の決算期に行われる実地調査がこれにあたりますが、これを業務改善に用いるのです。今回の、学校の「勤務の棚卸し」では、どんな業務があるかを分類して、その業務量から作業時間や内容、頻度を算出することから始めました。その上で、業務の優先付け、必要時間を予測し、業務の効率化を図っていった訳です。

仮にやらなくても影響を及ぼさない仕事ならば、思い切って削減することも必要です。そこで浮いた時間や人員を、重要な職務に振り分けていくことで、効率的で有効な仕事が進められると思います。何より、仕事の偏りの是正を目指していくことです。この棚卸しには重要なポイントがあります。それは、第三者による介入です。内部だけではなかなか仕分けが出来ないのです。

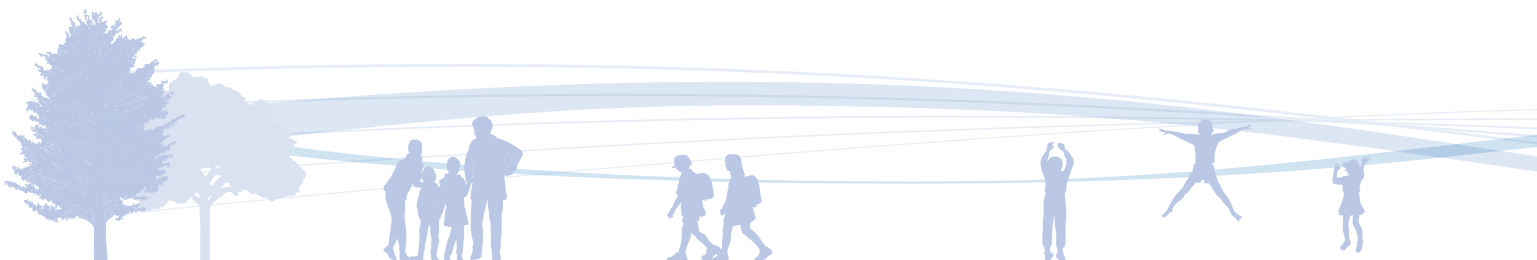
そこで、大学と教職員団体とで共同研究を行い、現場の教職員から直接聞き取りをしながら、その実態を把握しています。教職員の思いを聞きながら、本来必要な仕事とは何かを掘り起こしていきました。

①「勤務の棚卸し」で、分かったことは

2018年度実施した調査では、徳島県の小中学校教職員 314 名、香川県の小中学校教職員 120 名の聴取を行いました。そこで注目する点は、多忙化の要因で、最も多く回答されたものが、「学校行事」であり、徳島県(24.5%)及び香川県(25.0%)と、県は違っても、同じような回答結果(比率)でした。特に「運動会」や「入学式・卒業式」という学校にとって欠かせない行事であっても、その内容を詳細に分析すると、「準備・練習」であり、ここは工夫改善が可能な部分といえるでしょう。

次に多いのは、「成績処理」であり、22.1%の教員が、多忙化の上位に挙げていました。これも欠かせない職務といえるものですが、ICT化などの改善策が考えられます。

特徴的だったのは、香川県では、「研究会」が20.8%と高くなっており、これまでの県全体での研究会活動が盛んであるという背景が要因と考えられます。一方、徳島県では、学校独自の内容が散見されており、「〇〇タイムの準備とか、健康診断の運営、陸上大会の練習、主任の配置」というように、個別の内容がそ



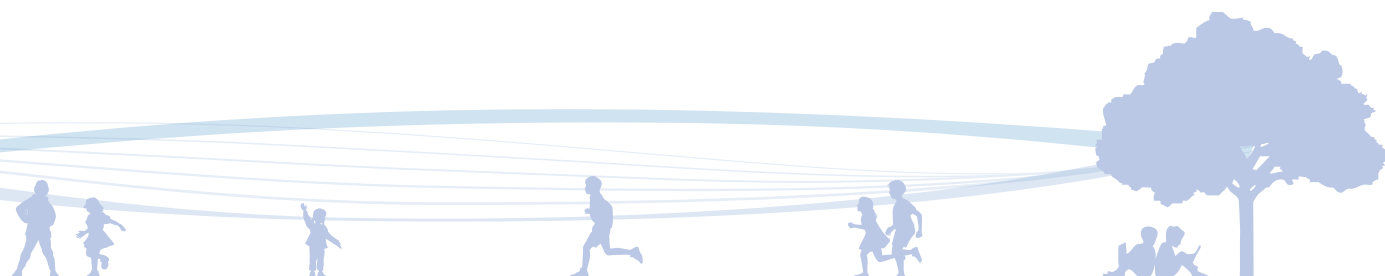
れぞれ回答されており、総じて「**管理職による職務の振り分け**」や「**校務分掌の公平感**」という点に集約されるようです。

こうした点を細かく分析すると、徳島県の場合は、市町単位（学校単位）で異なった学校文化や学校運営があると思われ、香川県ではやや画一的な傾向がみられました。県土の大きさや交通条件の差、入試制度や学区の在り方などが、ここにあるように思われます。また、研究会組織も全県単位が中心の香川県と、地域単位である徳島県との違いが見えてきます。もう一つ、成績処理という点では、徳島県は2学期制の市がある一方、香川県では3学期制がほとんどだということにも現れているようです。

こう考えると、学校行事は学校単位での見直して、成績処理などの事務運営は、どう簡素化・効率化できるかということがポイントであり、ICTの活用が必須条件といえるでしょう。これらについては、現在改善に向けた動きが加速しているようですが、教員の声が反映できるかどうかは欠かせない部分だといえるでしょう。

なお、多忙のピークは、両県とも、3月から5月であり、これは当然の結果でしたが、徳島県は9月、香川県は10月に小さなピークがあり、徳島県は「**成績処理や学校行事の重なり**」、香川県は「**研究会の準備**」という点が特徴であったように思われます。これらは前述した多忙化の要因の記述とつながってきます。

また、今問題になっている「**部活動**」への指摘が、意外にも両県とも少なかったのですが、すでに一定のガイドラインの策定されており、以前のような過酷な状況が、徐々に改善されつつあるようです。それでも部活動の対応を悩んでいる教師も少なくなく、活動のバランスを考え、どう運用し、誰が管理監督するかという、システム面に焦点を当てる必要があると思われます。



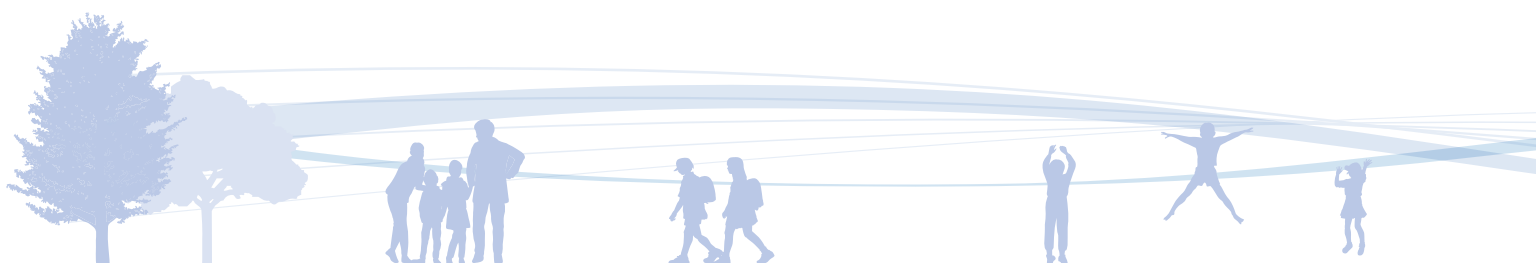
②「勤務の棚卸し」による改善意見を抜粋すると

勤務改善の対策について、内容は多岐にわたりますが、代表的なものを以下に抜粋します。中間報告でも一部列記しましたが、ここに改善点のポイントが見えてきます。

- 教職員を増やす必要がある。あるいは、市町村単位の支援員の増員を行う。
- 学校行事を思い切って減らし、行事の日程や内容を見直す。
- 行事の重なりや規模の改善が必要である。特に小規模校は教員が少ないため、個々の教員の校務分掌が多く、頼みやすい教員に職務が集中しないようにして欲しい。
- 健康診断、宿泊学習、修学旅行、集団登校を見直す。
- 陸上大会や部活動の活動時間を制限する。
- 提出書類などを減少させる。必要のないアンケート、調査等を見直す。
- 通知表や提出書類などを電子化する。
- 研修等の出張を抑制する。

一方で、教職員の文化や組織面での課題も見えてきます。

- 一部の教職員に職務の集中があり、それを分担しないといけない。
- 子どものためには、しなくてはいけない仕事だから、仕方がないが、何とかしたい。
- 周囲の目が気になる。協力体制のなかで行う必要があるが、言いやすい環境をつくる。
- 早く帰ろうとしても、多くの先生が残っているため気になるが、思い切って退庁すべきか。



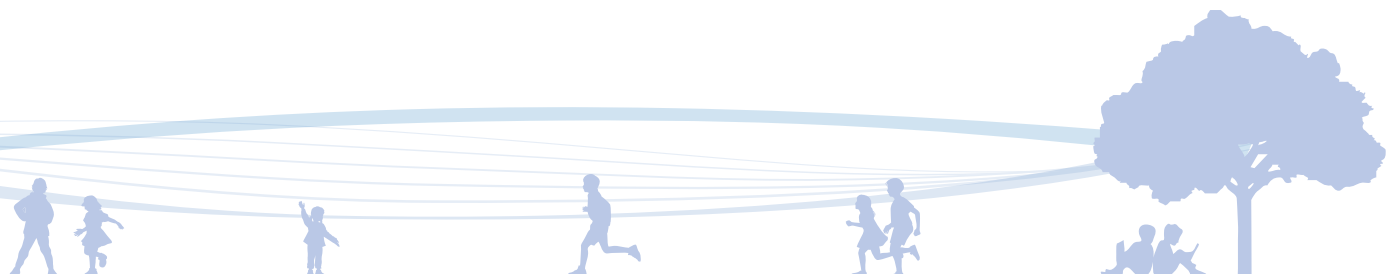
3 市町村教育委員会の調査から

鳴門教育大学では、徳島県内の市町村教育委員会を対象に、各教育委員会の勤務実態調査の実施や多忙化解消支援策などについて調査を行いました。これは、2019年2月に、徳島県市町村教育委員会(8市15町1村)に行い、有効回答数:19件(有効回答率79.2%)でした。(市町村教育委員会に係る教職員の多忙化解消について―徳島県内の市町村教育委員会への質問紙調査より―:北島孝昭、阪根健二:学校教育研究紀要から)

そこで、市町村教育委員会独自の調査結果から、最も負担感が大きいのは、①**保護者・地域からの要望・苦情等への対応(88.9%)**、②**児童・生徒の問題行動への対応(88.9%)**でした。次に、④国や教育委員会からの調査やアンケートの対応(66.7%)、⑤研修会や教育研究の事前レポートや報告書の作成(44.4%)、⑦成績一覧表・通知表の作成・指導要録の作成(44.4%)、⑥PTA活動に関する業務(参加・会計・事務処理)(33.3%)、⑦月末の統計処理や教育委員会への報告文書(22.2%)、⑧児童・生徒・保護者アンケートの実施・集計(11.1%)でした。

一方で、負担感が小さかった項目は、授業等の通常勤務以外には、①**朝学習・朝読書の指導・放課後学習の指導(77.8%)**、②**清掃指導・教室等の環境整備(66.7%)**、でした。次に、③副教材の採択(選定作業・採択委員会)(44.4%)、④教材研究・教材作成・授業の準備(22.2%)、⑤危機管理(不審者、学校侵入への対応)(11.1%)、⑥学校行事の事前準備・当日の運営・後片付け(11.1%)と学校行事の年間計画策定・各種行事の企画(11.1%)、⑦学年・学級通信の作成、掲示物等の作成・掲示(11.1%)であり、支援員が配置されたり、複数の教員で動いたりするような教育活動では、負担感を感じていないという教育委員会の調査回答でした。しかし、勤務の棚卸しとは、やや乖離がありました。

なお、市町村教育委員会の働き方改革や多忙化解消の動きはあるものの、校長会での周知及び教育委員会での協議で行っているという程度であり、実際に研修を実施したのは2市1町にとどまりました。また、市町村教育委員会が実施した多忙化解消支援策は、①**部活動休養日の設定(94.7%)**、②**夏季休業中等の学校完全閉庁日の設定(84.2%)**、③**時間外勤務の意識啓発(73.7%)**、④部活動指導員の増員(26.3%)、⑤勤務時間把握のための出退勤システム導入(10.5%)で、徐々には改善されていますが、それ以上に、学校単位で考えていかないとなかなか改善出来ない部分が多いことも分かってきました。



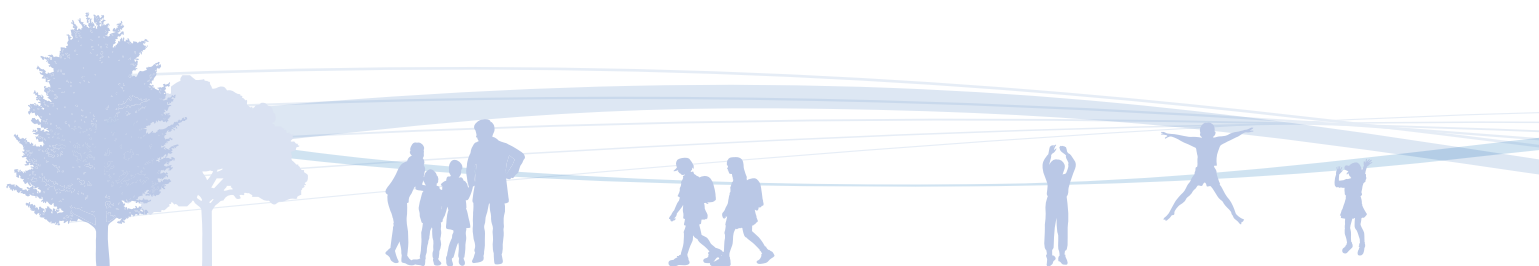
このように、過剰な勤務実態が垣間見えますが、自分で改善しにくいという諦めの声も聞こえてきます。周囲の目が気になるという心理的な面も見えてきます。そこで、「**評価軸を気にしない**」という視点をもつことが重要だといえるでしょう。遅くまで働くことの方が、評価が高いという過去の考え方からの脱却です。また、何事も教師が主導しなくてはいけないという呪縛から、「**全教師が協働に行く**」、「**学校を開き、地域の協力を得る**」、「**教師はファシリテーターに徹する**」という意識への転換でしょう。

4 改善策を考える(提言をまとめると)

では、どのように教職員の働き方改革を行えば良いのでしょうか。以下の区分で提言したいと思います。

A 時間

- ①出勤と退庁時間の把握は必須です。しかし、それを教職員自身が記録するという記述型では、逆に負担を増やす結果となります。ここでは、タイムカードやPCなどを活用し、自動的に把握する手法が求められます。このように、実態を把握することは重要です。そのために機材の確保は、教育委員会として予算化する必要があります。また、残業体制にならないように、強制的な退庁日を決めている自治体もあります。これについては、持ち帰り業務が増える、あるいは慣れないという声もありますが、実際に運用した自治体では、それがルーチンとなっていくため、多くの問題が解消されたという報告があります。
- ②完全閉庁日の設定を行うことが求められます。必要ない時期は、思い切って閉庁すべきであり、市町村教育委員会単位で実施可能な改善策です。また、部活動の休養日もきちんと設定すべきでしょう。競技団体の協力も必要です。
- ③留守番電話の設置は、保護者の理解を得れば対応できます。実際に多くの自治体ですでに実施されており、緊急の連絡先さえ確保すれば、問題なく運用されています。
- ④管理職は朝早く出勤し、夜遅くまで残るという発想は、過去の勤務管理の形態です。これは、勤務時間の把握を、管理職の目視で行っていたことに起因しています。現在は、携帯電話などの連絡



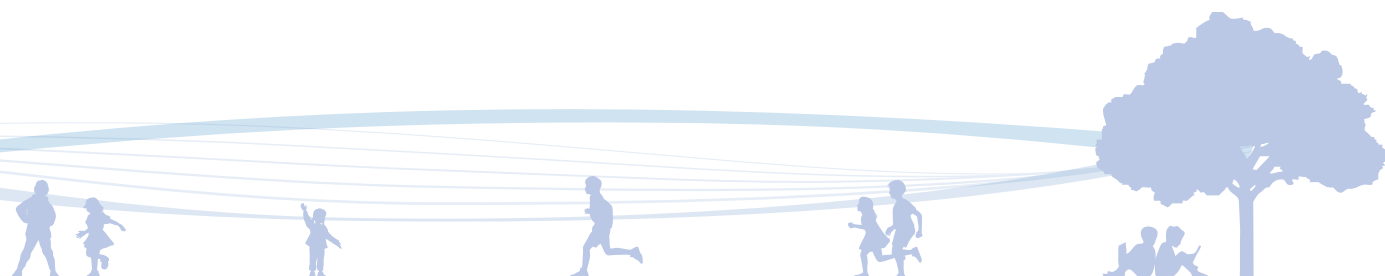
手法があり、必ずしも管理職が残らなくてはならないという時代ではありません。逆に、管理職の目があって、帰れないという声すらあるのです。

B 職務

- ①ここが一番の課題です。必要な職務かどうかを、校内研修等で、学校内で話し合うことを勧めます。単に慣例で行っている行事や職務は思い切って削減することも考えられます。ある学校では、「集団宿泊学習」をやめた、「運動会」の時間を短縮した、「定期試験」の採点のため、午後の授業を短縮したなど、数多くの対応が聞かれてきます。
- ②成績処理や健康診断、在籍管理、学校アンケートなどは、ICTの活用で十分対応できます。導入当初は手間がかかりますが、すぐに慣れます。また、余計な集計処理がなくなりますので、様々なことにこうした手法が汎用されていくのです。

C 組織

- ①校務分掌の整理と確認を行いましょう。一部の教員への過重負担がないか、逆に教員がしなくてはいけない内容なのかどうかを整理できます。その上で、必要な仕事はきちんと行い、必要がないものや期限は決められていないものは優先順位を決めておきます。
- ②地域に開くことが重要です。コミュニティースクールは、まさに地域の方の支援を得て学校改善をすることです。交通指導、不審者対策も教員だけの仕事ではありません。例えば、参観日の交通整理や、環境整備も、地域の方が行っている学校は数多くあります。また、支援員の配置も大きな改善策となります。保護者対応も、教師だけで抱え込まず、地域の方々の協力も得て、解消できるものです。学校としては、なかなか打ち明けにくい内容であっても、プライバシーを配慮しながら、支援を求めることは可能なのです。



③教育委員会との連携は欠かせません。研究指定や研究会、研修会も、思い切って削減しましょう。隔年開催も可能にしたり、市町村の研究会を軽減したりすれば、空いた時間を、学校勤務に集中できます。学校現場から、無理に先生を引き離すような研修は、実態に合いません。遠隔などのICTを活用した研修（サテライト研修）も可能ですし、出張旅費を抑制できます。

D 意識

①教職員自身が、勤務時間内に職務が終了できるよう、様々な雑務を効率よく行う工夫を考えましょう。今までがこれだったという過去に縛られず、新たな手法を、若手教職員と共に開発していきませんか。

②早く退庁する教職員を評価しないという風土が、今なお残っています。きちんと仕事をしているか否かで判断すればいいのです。うわべの評価を気にしない風土づくりです。



編集後記

鳴門教育大学では、徳島県教育文化研究所及び香川県教育文化研究所と、働き方改革の共同研究を進めてきました。大学と職員団体と連携して行う「実務的な研究」は、全国でも珍しく、今注目されています。

昨年の11月、徳島県で、名古屋大学の内田 良先生をお呼びして、働き方改革について、県内の先生方と話し合いました。全国では多くの教職員が、「子どものために」という呪縛に囚われ、どんどん倒れていっているという実態が報告されています。まさに持続可能な学校にしないといけないという警鐘です。ここで重要な視点は、持続可能な学校運営のため、**学校の日常を「見える化」**することなのです。

