

[学年・学校経営等]

教職員の働き方改革に関する研究 －業務改善と意識改革の実践を通して－

庭野 六輔*

1 はじめに

人口減少や少子高齢化、情報化の進展など社会が大きく変化する中、子どもを取り巻く環境や学校が抱える課題は複雑かつ多様化しており、それに伴って教員の長時間勤務が常態化し学校現場における働き方改革・多忙化解消が喫緊の課題となっている。2019年1月の中央教育審議会答申「新しい時代に向けた持続可能な学習指導・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施策について」では、長時間勤務の是正と勤務環境の整備が急務であり、「これまでの働き方を見直し、教師が日々の生活の質や教職人生を豊かにすることで、自らの人間性や創造性を高め、子供たちに対して効果的な教育活動を行うことができるようにすること」と働き方改革の目的が明確化された。

新潟市教育委員会は、2018年に第2次多忙化解消行動計画を策定し、働き方改革研修会の定期開催、長期休業中の学校園閉庁日の実施・拡大、スクールロイヤー制度の導入、新潟市立中学校部活動ガイドラインの策定、学校事務支援員の配置、時間外電話対応の実施等を行った。さらに2021年3月には第3次多忙化解消行動計画を策定し、「魅力ある教職員を育成し、質の高い教育活動を行うために、学校園、教育委員会、地域・保護者等が一体となって教職員の長時間勤務を縮減する」ための方策をより具体的に示した。

しかし、実際の学校現場では、様々な業務に追われ、教材研究等の授業改善に時間を割くことができなかつたり、子どもとじっくりと向き合う時間がとれなかつたりしている現状がある。多忙の中で「教育の質の向上」を目指そうとすれば、おのずと時間外勤務時間が増加していくのである。その背景には「完璧主義と前例踏襲主義」という学校の組織的風土があると考えられる。変えることの難しい学校の「当たり前」に対して、工藤(2018)は、学校教育の大半の部分は、法令よりも「慣例」によって動いているだけである。校長が覚悟を持って自らの学校が置かれた立場で何が必要かを真剣に考えることができればいくらかでも工夫できると述べている。また、妹尾(2015)は、哲学と戦略がしっかりせずに、手段ばかり議論するから、学校や忙しい教職員に次から次へとやることを増やすと述べている。さらに、木村ら(2020)は、多忙化の現状や解決に向けた取組等についての教員の認識は、学校事情(管理職のリーダーシップや教員集団、生徒の質や教育環境等)によって違いが生じるとし、管理職のリーダーシップについて言及している。浦川(2018)は、現在教師が行っている業務の合理化や人材確保、連携、教育活動の負担軽減等、負担を軽減するための対応が挙げられるとともに、教師の仕事に対する考え方を変えていくことの必要性を述べている。

つまり、教職員の働き方改革・多忙化解消を行っていく上で重要になってくるのは、教職員の意識改革である。そのために必要不可欠なのは、第一に管理職のリーダーシップであり、第二に研修会等意見を共有する場を設定することである。「社会をよりよく生きていくことができる子どもの育成」という上位目標を見失わずに、学校の慣例にとらわれない改善・改革を繰り返していくことが重要となる。多忙化解消行動計画(新潟市教育委員会2018, 2021)に沿って、私が教頭として勤務した新潟市立学校2校(中学校1校、小学校1校)で行った実践を考察する。

2 研究の目的

本研究は、教職員の「働き方改革・多忙化解消」の意識をどのようにすれば高めることができるかを考察するものである。その際、教職員のプロジェクトチームから発信するボトムアップ的な取組と、管理職から働きかけるトップダウン的な取組の効果をそれぞれ検証することにより、今後の取組への何らかの示唆となることを目的とする。

*新潟市立西内野小学校

3 研究の内容と方法

(1) 働き方改革・多忙化解消プロジェクトチームの取組による教職員の意識の変容

- ① 対象 A中学校教職員18名
- ② 実施期間 2019年12月～2020年11月
- ③ 検証方法 抽出した教職員のインタビュー調査の結果を分析することにより、教職員の働き方改革・多忙化解消プロジェクトチームの取組前後の教職員の意識の変容から、取組の効果を検証する。

(2) 管理職の働きかけによる教職員の時間外在校等時間の影響

- ① 対象 B小学校教職員42名
- ② 実施期間 2021年4月～2022年8月
- ③ 検証方法 教職員への質問紙調査と各教職員の時間外在校等時間の変容を分析することにより、管理職の多忙化解消に関する様々な働きかけ前後の教職員の意識の変容から、取組の効果を検証する。

4 研究の実践

(1) 働き方改革・多忙化解消プロジェクトチームの取組による教職員の意識の変容について

① 学校の実態

A中学校は新潟市内の全校生徒189名、教職員18名、各学年2学級と特別支援学級2学級の計8学級（※2019年度）の中規模校である。学力は全国平均をやや下回り、運動能力は全国平均をやや上回る傾向にある。部活動は現在とりわけ盛んではなく、運動部は野球部・陸上競技部・女子ソフトテニス部・男子卓球部・女子卓球部・女子バレーボール部の6つ、文化部は吹奏楽部と美術部の2つで活動している。

② 働き方改革・多忙化解消プロジェクトチームの取組に至るまでの過程

学習指導や生徒指導、部活動指導において、計画的に取り組む教職員が多く、期限厳守の習慣が身についている。出勤管理システムへの入力も毎日欠かさず行う。部活動は、平成29年度に新潟市教育委員会から示された「部活動ガイドライン（平日2時間程度、休日3時間程度の活動、土日どちらかは休養日※土日の休養日は年間52日以上）」の原則に沿って行われている。ただ、大会前などの理由があれば保護者の同意のもと「朝練習や放課後活動時間の延長」はできたり、休日の活動は3時間超もあったり、長時間の部活動は常態化している状況であった。そのような中で、新潟市教育委員会の第2次多忙化解消行動計画の「平日午後7時までに退勤する」ことや「1か月の平均時間外在校等時間を45時間にする」ことは不可能に近かった。それを打破するため、教頭と教務主任が素案を作成し、運営委員会（校長・教頭・教務主任・生徒指導主事・研究主任・事務職員・学年主任からなる委員会）で検討した後、全教職員による働き方改革・多忙化解消のプロジェクトをスタートした。

③ 働き方改革・多忙化解消プロジェクト

ア プロジェクトを進める上での留意点

教頭と教務主任により素案を検討する段階から、手段が目的になることがないように留意した。目的は子どもたちへの教育の充実・そのための教職員の多忙化解消・長時間労働の削減であり、それをさらに絞り込み「放課後の時間確保」「行事の精選（休日の確保）」とした。その手段として、部活動終了時刻の繰り上げや1週間あたりの授業時数削減を中心とする「校時表」の見直しを行った。また、教職員が自ら考えて行うことを重要視し、決して管理職や教育委員会等から言われてやっているわけではないという意識を全教職員にもたせた。

イ プロジェクトの詳細

右の表1のようにプロジェクトを行った。立ち上げの会では、文部科学省の学校の働き方改革公式プロモーション、NITS独立行政法人教職員支援機構の校内研修シリーズを全職員で視聴し、長時間労働がもたらす負の影響について確認した上でグループごとに意見交換することにより、なぜ今働き方改革をしなければならないのかの根拠を「教師の健康への影響、教育（児童生徒）への影響、人材獲得への影響」であると共通理解した。その後、図1のように付箋と模造紙等を用いてグループ討議をし、A中学校では今何に取り組むべきかを絞り込んでいった。プロジェクトチームは、

表1 プロジェクトの流れ

番号	内容	時期
1	「働き方改革」職員全体研修会	11月
2	働き方改革・多忙化解消プロジェクトチームによる会議始動	12月
3	職員会議提案	1月
4	P T A三役会、学校評議員会での意向説明	2月
5	保護者への意向説明	3月
6	施行	4月
7	進捗状況確認・振り返り・改善	4月以降適宜

教頭・教務主任・学年主任・生徒指導主事・研究主任・事務職員・養護教諭で構成し、全体研修会の意見を集約し会議で検討した。次年度取り組むべき項目の素案を運営委員会・職員会議で提案し協議を重ねた。その後、PTA三役会、学校評議員会の中で、教頭から保護者・地域の代表の方々に説明し、理解いただいた。3月に入り、1、2年生に関してはPTA学年末保護者会の際に、図2の学校だよりを用いて教頭から説明した。3年生と次年度新1年生に関しては、学校だよりをメール配信するとともに紙面配付した。また地域の皆様へはホームページへの掲載をもって説明に代えた。

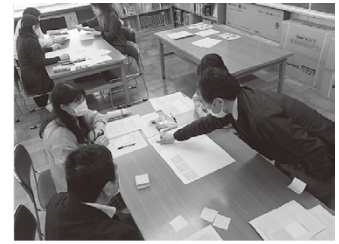


図1 職員全体研修会の様子

ウ 具体的取組

校時表を見直して、1週間あたりの授業時数を29時間から28時間とした。これは当時新潟市の中学校ではA中学校1校のみの画期的な取組であり、周囲の学校の教職員からは大変驚かれ、また年間の授業時数確保や保護者からの批判を心配する声が多かったが、夏季休業を8月1日からとし日数を削減し、長期休業前後は必ず6時間授業を行うことで年間授業時数は確保した。具体的には火曜日と木曜日を5時間授業とし、通常清掃をその2日だけ実施し、他の日は生徒会によるボランティア清掃とした。また部活動は平日火曜日から金曜日（※月曜日はこれまで通り活動休止日）とし、年間を通じて、17時15分部活動終了、17時半完全下校とした。これにより活動時間は5時間授業の日は15時～17時15分、6時間授業の日は15時40分～17時15分となり、「新潟市中学校部活動ガイドライン」に則り、「平日概ね2時間」を確保しつつ、下校時刻を以前より1時間前倒しできることになった（※保護者に対する変更の理由説明は図2参照）。



図2 学校だより

教職員の中には大胆な改革について、特に子どもや保護者のためにも部活動を確実にやりたいという考えの教職員からの風当たりは強かったが、プロジェクトチームの教職員が丁寧に説明することで懸念は払拭された。

④ 結果

新型コロナウイルス感染症による全国一斉臨時休業が令和2年2月28日から実施され、4月に入っても引き続き休業、そして分散登校となったこの年、予期せず検証に困難な年となった。ただ、このような壮大なプロジェクトを行っていた教職員集団だからこそ、コロナ禍の不測な事態にも様々なことに柔軟に対応できたといえる。例えば、行事のコロナ対応や授業内容充実のために1日7時間授業などがあげられる。

その中、本来の日程で授業や部活動ができるまでは時間がかかったが、校時表どおりに教育活動が展開されるようになった後に教職員にインタビュー調査をすると表2の意見があがった。

表2 事後の教職員の声

職員 ※（ ）内は担当教科	感想・意見
40代男性教諭 野球部顧問(数学)	最初は活動ができる明るうちに生徒を帰すことに違和感を覚えましたが、生徒に時間の意識が定着してくるにしたい、以前より生徒が主体的に活動するようになりました。
50代女性教諭 吹奏楽部顧問(音楽)	今まで部活指導をしていた時刻に授業準備等の仕事ができるため、早めに退勤することができます。おかげで、心身のリフレッシュができ、労働意欲が増えています。
50代男性教諭 卓球部顧問(理科)	この春異動してきて、正直この校時表でいけるか不安だった。今まで部活動を18:30までやってから事務的作業や生徒の提出物を見たり、授業準備をしてきた。その時間を早めることができありがたいが、部活動の不完全燃焼感は否めない。ただ、コロナ禍にこれだけ部活動ができれば十分かもしれない。
40代男性主事(事務職員)	生徒の下校時刻が早くなり、明らかに先生方の仕事に余裕が生まれているように思える。保護者からの下校時刻の問い合わせや保護者の迎えの際のトラブルも減った。

上記職員の意見や、コロナ禍の影響もあるが毎日教頭以外の教職員は19時までに退勤することが当たり前になった事実から、教職員は自分たちで考えて行った改革に達成感を得、今まで以上に働き方改革の意識を高めたと判断することができる。

(2) 管理職の働きかけによる教職員の時間外在校等時間の影響

① 学校の実態

B小学校は新潟市西区にある全校児童709名、教職員45名、各学年4学級と特別支援学級3学級の計27学級（※2022年度）の大規模校である。数年前に新たな駅ができたことに伴い宅地造成が進み児童数が増加した。数年前はいくつかの落ち着いた学級が存在したが現在は落ち着いている。ただ、いじめ事案や不登校児童が多く、特に保護者対応に苦慮している。

② 教職員の働き方改革・多忙化解消に対する意識と取組の実態

教職員は大変仕事熱心で誠実であり、児童のためなら時間も労も惜しまないというタイプの教職員が多い。2021年度は生徒指導事案等を即日解決することが最優先され、さらに管理職が遅い時刻まで勤務するため教職員の長時間勤務が常態化していた。勤務時間を削減するような働きかけは皆無であった。新潟市教育委員会の「平日午後7時までに退勤する」「1か月の平均時間外在校等時間を45時間にする」を達成する教職員は少ない状態であった。2022年度は校長が代わったことにより、前年度からの反省を生かし管理職で協議した上で働き方改革を推進している。ただし突然大きく改革するのではなく、管理職が働き方の範を示し早い時刻の退勤を呼び掛ける等、教職員で考えて働き方改革を行う素地を築くための期間を4月から7月とした。その後8月から全教職員による多忙化解消のプロジェクトをスタートするのであるが、その前の教職員の働き方の実態を調査した。

③ 働き方改革・多忙化解消に向けた管理職からの働きかけ

ア 新年度始めの会議での市教委の多忙化解消行動計画を再確認と管理職の決意表明

新年度第1回の職員会議で、校長・教頭から新潟市教育委員会の第3次多忙化解消行動計画を示し、「1か月の時間外在校等時間について45時間以内にする。」「1年間の時間外在校等時間について360時間以内にする。」「1年間14日以上有給休暇を取得する教職員を増やす。」の指標を確認した。また、管理職自ら率先して勤務時刻の最大値を「7時～19時」とすること、年次有給休暇を14日以上取得する旨を宣言した。

イ 時差勤務・自宅勤務の推奨

昨年度から試行している「時差勤務（※30分・1時間の早出・遅出）」の積極的利用を呼びかけた。また、新潟市小学校研究協議会のZoomによるオンライン研修会の際には、「自宅勤務」の活用を推奨した。

ウ 退勤時刻の呼びかけと退勤時刻・休暇取得等の意識づけ

退勤までの残り時間にどの仕事をどのようにするかを教職員に意識させるため、毎日勤務時間終了後17時に「1時間後の18時までに全教職員が退勤する」ように教職員全体に声掛けし、17時半には「残り時間30分」である旨を伝えた。さらに、出退勤時に裏返す個人名の札を設置したり、職員室の前面黑板日程欄に休暇・時差勤務等を明示したりし、退勤時刻・休暇取得を視覚的にも意識づけをした。

エ 掲示資料による教職員への啓発

教職員が毎日の出勤時と退勤時に画面に触れなければならない「出退勤管理用タブレット端末」を職員室の教頭の机前ロッカー上に設置した。そのロッカー上を「教職員の働き方改革」についての様々な資料の掲示・啓発スペースとして図3のように活用した。毎月集計する出退勤時間の結果を前年度・前月と比較しながら表とグラフで伝えたり、教職員の働きすぎの実態や過労死の新聞記事・働き方改革の書籍を掲示したりした。また、教頭の前を全職員が通るため、その際に様々な声掛けをすることができるという利点もある。

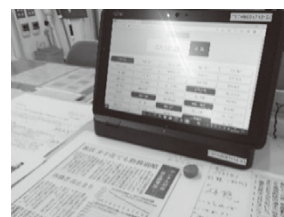


図3 出退勤管理用タブレット端末前の啓発スペース

④ 結果

出退勤管理による月毎の時間外在校等時間の平均時間と時間外在校等時間が45時間以内の教職員の割合を、2021年度と2022年度で比較すると、表3、表4のようになった（※4月～8月）。8名の教職員が人事異動により入れ替わっていることはあるものの、明らかに2022年度は大きく改善されていると考えることができる。

その理由について考察するため、教職員にアンケート調査を行った。結果は図4、図5のようになった。70%の教職員が2022年度の自身の「時間外在校等時間が減っている」と回答している（※異動に伴い昨年度以前のデータと比較できない職員もいるため、自身の感覚を回答してもらった。また、「あまりあてはまらない」と回答した教職員の中には、実際の時間は減少している者もいる）。また、働き方改革をいつから意識しているかは「今年度から」が27%であり、

「今年度以前から」の70%と合わせて97%の教職員が働き方改革を意識しているということがわかった。

表3 B小学校の時間外在校等時間45時間以内達成率（2021年度と2022年度の比較）

2021年度		2022年度	
月	達成率(%)	月	達成率(%)
4	34.1%	4	59.5%
5	45.5%	5	61.9%
6	43.2%	6	64.3%
7	81.8%	7	90.5%
8	100.0%	8	100.0%

表4 B小学校の時間外在校等時間の平均時間（2021年度と2022年度の比較）

2021年度		2022年度	
月	平均時間外勤務時間	月	平均時間外勤務時間
4	43時間10分	4	34時間32分
5	35時間34分	5	34時間07分
6	38時間55分	6	33時間54分
7	27時間21分	7	25時間48分
8	11時間16分	8	8時間18分

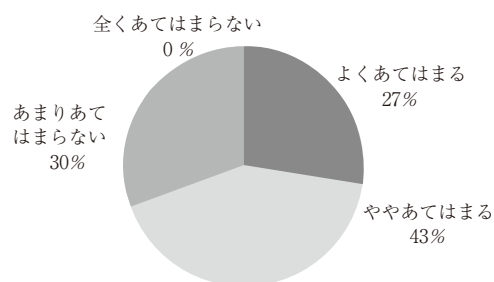


図4 自身の2022年度の時間外在校等時間は減っているか

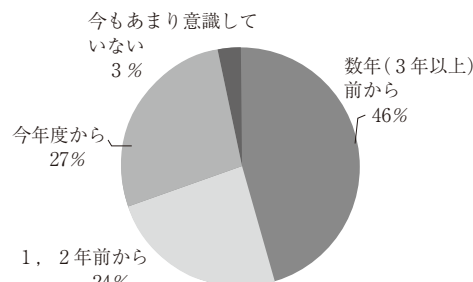


図5 いつから働き方改革を意識しているか

さらに、自身の時間外在校等時間の増減の理由と働き方改革の取組について問うと表5のようになった。

表5 自身の時間外在校等時間の増減の理由と働き方改革の取組

職員	職員の年代・校務分掌等	自身の時間外勤務時間は減っている	理由と取組
A	50代男性主幹教諭	よくあてはまる	管理職の意識が変わったことにより大幅に時間が減少した。自分自身の生き方を考えるようになったことも時間外勤務の減少につながっている。
B	50代女性教諭（学年主任）	ややあてはまる	働き方改革に対する管理職の働きかけが増え、学校全体で変わろうとしている雰囲気を感じたから時間外勤務時間が減った。自分が早く帰ることで、他の職員が帰りやすくなれば良いと思い日々働き方改革に取り組んでいる。
C	20代女性主査（事務職員）	よくあてはまる	効率的な方法をできる範囲で工夫し、仕事の時間配分に気を付けて業務を行っている。少しでも休憩をとるように取り組んでいる。
D	50代女性教諭	ややあてはまる	若いころよりも要領を得て早めに退勤できるようになった。もらえる休みはきっちりもらう。また時差勤務を有効に使うようにしている。
E	60代男性教諭	ややあてはまる	今後教職員になる若い人たちが困らないよう、現役の私たちが改善の道筋をつけないと考えると。仕事の質が自分の求めるレベルになっていなくても、ある程度の時刻になったら退勤するように心がけている。
F	50代女性教諭	あまりあてはまらない	転勤してきたばかりだから。退勤目標時刻を19:00から18:00に変更し努力している。
G	20代男性教諭（初任者）	あまりあてはまらない	添削やテストの丸付け等、児童の学習にフィードバックにかける時間を効率的に削減できていない。自身で様々文書等をペーパーレス化して効率化を図っている。
H	50代女性教諭（特別支援教育CO）	あまりあてはまらない	早く退勤しなければならない分、持ち帰り仕事が増えている。家族の介護等家庭のことを重視させてもらっていることはありがたい。
I	50代男性教諭（学年主任）	あまりあてはまらない	仕事量が多くなった。できるだけ効率よく集中して仕事をするようにしている。

このように、時間外在校等時間が減ったと考える教職員は、管理職や教職員全体の雰囲気、自身の工夫や努力によって時間外在校等時間を縮減していると考えられる。管理職の2021年度と2022年度の4月から7月の時間外在校等時間の平均を比較すると、校長は72時間→38時間、教頭は93時間→76時間、主幹教諭は81時間→57時間と大幅に減少している。このことも大きな要因と考えられる。特に、職員A、Bの記述からは、管理職の働きかけの増加が、「今自分たちが職場全体で働き方改革を推進しなければならない」という意識を高めたといえる。さらに、職員Eの記述「同僚や後輩、次代を担う教職員のために」や、職員Aの記述「自分自身の生き方を考えるようになった」からは、働き方改革に対する考えの深まりを感じる。子どもや学校のために長時間勤務をしていた職員の意識が、「子どもたちによりよい教育をするために時間外勤務を縮減しなければならない」と変容しているのである。その一方で、あまりあてはまらないと回答する教職員も少なからず存在していることは見過ごすことができない。今後、早急に取り組まなければならない課題である。

5 研究の考察

(1) 成果

A中学校の実践から、多忙化解消プロジェクトチームを中核として、全教職員が会議に積極的に参加し、お互いの意見を戦わせたり共有したりしながら議論を重ねいくことにより、教職員が「働き方改革・多忙化解消」について自分事と捉えるようになっていった。自分一人でどんなに頑張っても乗り越えられない「働き方改革」の大きな壁を、チームで、学校全体で業務改善をしていくという大きな流れにすることが成果につながったと考える。

B小学校の実践から、管理職が積極的に働き方改革を推進する意識を前面に出し、管理職自ら範を示し時間外在校等時間を削減したり、教職員に視覚的・心情的に継続的に訴えていったりすることにより、教職員の働き方改革の意識を高め、時間外在校等時間を削減することができたと考える。

2つの実践から言えるのは、教職員の働き方改革・多忙化解消の意識を高めるための管理職の役割や意識の重要性である。管理職が常識に捉われず学校を改善・改革していこうとする意識と行動力。教職員の多忙化解消を推し進めるチームを組織マネジメントする力。学校改革・業務改善を実現に導くための外部との渉外も含むコーディネート力。それらが教職員・学校を、そして社会の学校に対する見方を変えていく原動力となることが示唆された。

(2) 課題

- ① 働き方改革・多忙化解消に終わりはなく、1回の改革や基準見直しをそのまましておけばいいという問題ではない。子ども・保護者・教職員集団や社会は常に変化・進化を続ける流動的なものであり、常に学校の常識は疑っていかなくてはならない。停滞は後退。つまり、働き方改革・多忙化解消は常に行われなければならないものであり、現在の改革を一過性のものにせず、教職員の興味関心や改革のモチベーションを継続させていくことが課題である。働き方改革を持続可能なものとしなければならない。
- ② 時間外在校等時間削減を目的としてしまうために、自宅への持ち帰り仕事（学校外での学校の仕事）が増大したり、虚偽の勤務時間報告があったりすると、時間外在校等時間の報告が見せかけだけのものになってしまう可能性がある。あくまでも目的は教職員のワーク・ライフ・バランスの確立であり、そのための方策・手段を検討していかなくてはならない。
- ③ 教頭の時間外在校等時間は長く、業務も多岐にわたっている。教頭の働き方改革・多忙化解消が課題である。全国公立学校教頭会（2022）、新潟県小中学校教頭会（2022）によれば、苦情対応・各種調査依頼への対応・感染症による不測の事態への対応が「負担（疲労やストレス）に感じる職務」として教頭の70%以上がそう思うと回答している。私自身の経験から特に小学校はあらゆる事案や仕事が教頭に来たり、教頭を経由したりする。校務分掌や業務分担というレベルを超えた抜本的な改革が必要である。

(3) 終わりに

働き方改革・多忙化解消は教職員・学校によって継続的に行われなければならない。さらに、新潟市教育委員会が言うように、教職員・学校だけでなく、地域・保護者・外部人材、教育委員会とともに行っていくことが必要であり、社会全体の学校に対する認識が変わっていくことも肝要となる。今後も学校として子どもたちによりよい教育活動を展開していくため、地域とともに社会をたくましく生き抜き子どもたちを育てていくため、一丸となって働き方改革・業務改善を行っていかなくてはならない。

引用・参考文献

- ・浦川麻緒里『小学校教師の長時間労働の要因とその軽減方略に関する一考察－教師の職務に対する認知及び人間関係に着目して』、純心人文研究、2020
- ・工藤勇一『学校の「当たり前」をやめた。』時事通信社、2018
- ・妹尾昌俊『変わる学校、変わらない学校－学校マネジメントの成功と失敗の分かれ道－』学事出版、2015
- ・高橋知己、石井雄大、石田俊樹、近藤昌樹、早坂太志『学校における働き方改革は可能なのだろうか。－「教職」と「生徒指導」に対する意識調査から－』上越教育大学研究紀要、2020
- ・新潟市教育委員会『第2次多忙化解消行動計画』、2018
- ・新潟市教育委員会『第3次多忙化解消行動計画』、2021
- ・中央教育審議会『新しい時代に向けた持続可能な学習指導・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施策について（答申）』、2019
- ・全国公立学校教頭会『全国公立学校教頭会の調査』、2022