

学校を活性化させる教師の働き方改革の在り方 ～長崎県における取組の実際と意義～

宮崎 浩二（長崎大学大学院教育学研究科教職実践専攻）

木村 国広（長崎大学大学院教育学研究科）

榎 景子（長崎大学教育学部）

1 学校現場における働き方改革の現在地

（1）本研究の背景と目的

急激に変化する時代の中、新学習指導要領では、未来社会の創り手となるために必要な資質・能力の育成を求めるとともに、学校にはこのために必要な教育の在り方の具現化が期待されている（中央教育審議会 2021）。その羅針盤となるのが学校教育目標である。併せて、子供たちに効果的な教育活動を行うためには、教師がこれまでの働き方を見直し、自らの授業を磨くとともに日々の生活の質や教職人生を豊かにすることで、その人間性や創造性を高めていくことの大切さが指摘されている（中央教育審議会 2019）。我が国の学校教育の質を維持・向上させると同時に、持続可能なものとするうえで、学校教育目標の具現化と働き方改革は両輪といえるのである。

働き方改革が両輪として意識されるようになったのは、2016年に実施された文部科学省「教員勤務実態調査」の結果をきっかけに、これまで見過ごされてきた教師の勤務実態が社会問題化したことにある（文部科学省 2018）。文部科学省においても、調査結果及び2019年1月の中央教育審議会答申を踏まえ、「勤務時間管理の徹底と勤務時間・健康管理の意識化」、「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」等を視点とした働き方改革の促進に向け大きく舵を切った（文部科学事務次官通知 2018）。

一方で、学校現場に目を向けると、複雑化・多様化を増す教育課題への対応と、新学習指導要領の実施を始めとした様々な教育改革が相まって、教師は日々多くの業務を抱えているとの指摘もある。加えて、業務内容が十分見直されないままの勤務時間短縮のみが優先された取組は、本来の業務改善の妨げにとどまらず、教師の主体性や意欲の減退につながっているとの感さえある。つまり、学校現場において働き方改革の重要性は認識されてはいるものの、それ自体が自己目的化し、学校教育目標の具現化とその支えとなる教師一人一人の豊かな教職人生につながっているとは言い難いのである。

学校における働き方改革の目的が、子供たちに対しての効果的な教育活動を行うこととすれば、学校教育目標の具現化と共存する働き方改革でなければならないことは自明である。しかし、先に述べたような学校の置かれた現状を鑑みたとき、働き方改革は必ずしも「教

師・子供のため」ではなく、むしろ教師の足かせとなっている場合がある。

働き方改革についてのそのようなネガティブなイメージは、勤務時間の縮減に偏重した学校現場の教師の働き方改革に関する認識に因るところが、少なからずあると考えられる。従って、教師のやる気を削ぐような働き方改革ではなく、それぞれの教師がこれからの学校はどうあるべきかを考え、主体的に方向づけていくことが重要となる。そうした働き方改革であれば、学校現場が直面する難局を強みに変えることができるのではないだろうか。

そこで本研究では、長崎県における取組の実際をもとに「学校を活性化させる教師の働き方改革の在り方」について、管理職のマネジメントの観点から明らかにすることを目的とする。併せて、働き方改革が本来持つ「学校教育目標の具現化に資する」というねらいは、どのようにして実現させていくことができるのかについての示唆を得ることを目指す。

(2) 調査の方法と内容

では、教師の働き方に関する課題に向け、本県の学校現場ではどのような取組が進められているのだろうか。また、そこで管理職はいかなる役割を果たしているのだろうか。これらを明らかにするために、大学院での実践実習として4つの学校を訪問し、参与観察と学校管理職（校長・教頭・特別支援学校部主事）及びミドルリーダー（学年主任・研究主任）へのインタビュー調査を行った。加えて、長崎県Y市町立4小学校の校長にインタビュー調査を行った（図表1）。

調査校	インタビュー	参与観察
国立A小学校	○	○
国立B中学校	○	○
国立C特別支援学校	○	○
長崎県X市町立D小学校	○	○
長崎県Y市町立E小学校	○	
長崎県Y市町立F小学校	○	
長崎県Y市町立G小学校	○	
長崎県Y市町立H小学校	○	

図表1 インタビュー及び参与観察を行った県内各種学校

インタビュー調査の内容については、以下に挙げる柱を視点に、それぞれ30分から1時間の非構造化インタビューを行った。

〈管理職及びミドルリーダーへのインタビュー調査の柱〉

- 働き方改革に係る具体的な取組について
- 働き方改革の成果と課題について
- 働き方改革に対する職員の受け止め

参与観察を行った学校では、それぞれの視点で学校教育目標を具現化させる取組が展開されていた。これらは、働き方改革を期して行われているものの他に、切り口を変えると教師の働き方改革につながる可能性を秘めたものがあると考えられる。これら参与観察の結果も分析に加える。

以上の調査結果をもとに、本稿ではまず学校現場における教師の働き方改革の具体的取組を挙げ、その効果に係る考察を行う。その上で、特に「教師の主体性」を引き出している取組に着目し、それらがどのような管理職のリーダーシップ及び組織マネジメントによって可能となっているのかを分析する。これらを踏まえて、最後に働き方改革を切り口にした学校の活性化の在り方について展望する。

2 業務の精選・効率化を図る取組

調査対象とした全ての学校で行われていたのが「在勤時間の縮減を目的とした業務の精選・効率化」であった。そこで本章では、これらの取組の具体についてインタビュー結果の内容をもとに大きく4つに分類して整理するとともに、学校にどのような効果がもたらされたのかを分析・考察していく。

(1) 学校行事・学習活動の精選

第一に、学校行事・学習活動の精選である。これは、既存の学校行事や学習活動の規模を、それぞれの教育活動が担ってきた役割を担保または転移しつつ、可能な限り縮小または廃止する取組である。準備や練習などにかかる時間や労力などが軽減されるため、調査を行った多くの学校で採り入れられていた。なかでも次の3つの行事や活動について精選が行われていた。

① 運動会の見直し

一つ目は運動会の見直しである。例えば、E小学校ではアフターコロナの運動会の在り方について、午前中開催という方向で体育部と議論を始めていた。つまり、これまで地域の実情もあり簡単に変更できなかった運動会日程を、大胆に変更する議論をスタートさせたのである。この取組から、コロナ禍によって余儀なく進められた学校教育活動の見直しではあったが、結果として教師の働き方改革のきっかけになったことを見て取れる。コロナ禍をきっかけに踏み切った運動会縮小に対する教師自身の省察の中で「短縮日程における行事のねらいの達成」や「教師の働き方改革の推進」を導き出したのである。

② 家庭訪問の廃止

二つ目は家庭訪問の廃止である。これは、保護者との顔合わせ、家庭状況の調査、緊急時のための居住地確認などといった、家庭訪問の持つ目的を認識しつつも、学校・教師の負担軽減、授業時間の確保というメリットを優先したものと見える。他方、保護者との顔合わせや居住地確認については、別の手立てを講ずることで目的を果たす等の工夫がなされていた。

③ 新入生歓迎行事の精選

三つ目は新入生歓迎行事の精選である。多忙を極める年度当初に歓迎遠足を行わず、歓迎

集会等のみとする試みがあった。具体的には、新入生を迎える行事は歓迎集会のみとし、遠足には新たに合科的価値をもたせ秋などに移動させるというものであった。

(2) 日課の工夫

第二に日課の工夫である。これは、放課後の事務処理や打合せの時間確保のために実施されていた。具体的には次の2つの方法で進められていた。

① 午前中5コマ授業

一つ目の方法は午前中5コマ授業の実施である。教師の放課後の執務時間を確保するために、週に1～3回程度、午前中に5コマの授業が設定されていた。

② 掃除の時間の削減

二つ目の方法は掃除の時間の削減である。週に1・2回掃除をカットし、日課の短縮が図られていた。このことにより15分程度、教師の放課後の執務時間を確保しようとしていた。

(3) 通知表の在り方に関する工夫

第三に、通知表の在り方に関して2つの工夫が見られた。

① 所見の精選

一つ目の工夫は所見の精選である。従来は年間3回書いていた総合所見を1回ないし2回にするというものである。近い時期に行う保護者面談と組み合わせたり、他の文章表記の評価項目と組み合わせたりする例が見られた。

② 通知表の回数精選

二つ目の工夫は通知表の回数精選である。例えば3学期制の学校において、通知表を前後期年間2回にするという工夫が見られた。こうした回数精選がなされる場合は、あわせて形成的評価を充実させることが重視されていた点も重要である。

(4) 繁忙期業務分散化への工夫

第四に、繁忙期業務分散化への工夫である。学校現場の多忙さはもはや言うに及ばないが、年間をとおして見たときに時期によって業務量に差があることも事実である。これから示す事例は、教師の忙しさを平準化する繁忙期業務分散化への2つの工夫である。

① 夏季休業日末の課業日化と短縮日課の計画的導入

学習指導要領が目指す資質・能力を子供に身に付けさせるためには、授業時間数の確保が重要であることは言うまでもない。一方で、教師の働き方改革の実現のためには、授業以外の執務時間の確保も重要である。これらのことを両立させるため考案されたのが、「夏季休業日の課業日化」である。自治体規模で夏休みを減じ4時間の5日間、授業時間が増やされていた。この授業時間数の増加分を活用して、各学期末に3～5日の期間、短縮日課の設定ないし授業カットを行うことにより、成績処理に係る執務時間を確保するのである。

② 教育課程編成時期の工夫

もう一つの工夫は教育課程編成時期に関するものである。今回の調査では、教育課程の編成及び改善を年度後半に行う学校があった。前年度後半に次年度の教育課程の編成及び改

善を行う理由としては、年度当初の多忙な時期を避けることに加え、当該学年の教育活動を実践した教師がその成果と課題を根拠に、教育課程の編成や改善に取り組むことができるよさがあることが明らかとなった。

(5) 取組の意義

ここまで、業務の精選・効率化を図る取組について挙げてきた。これらは結果として、教師にとって、

- ・ 在勤時間内に手が回せなかった業務へ着手できる
- ・ 帰宅時刻が早まる

という利点が生まれる。

特に後者は、教師がゆとりある人生を送る上で基盤となる考え方であり、全国の学校現場で実践されている様々な働き方改革の取組も方向性としては一致していると言っていい。

言うまでもないことだが、学校教育活動を計画するに当たって、精選・効率化のためにはこれまで以上にその「ねらい」を意識する必要がある。つまり、「業務の精選・効率化を図る取組」は、教師一人一人が学校教育目標の具現化に向け考えを至らせることになり、学校の活性化につながったと考える。

一般に、「働き方改革の取組」と言えば、こうしたいわば「手法面」のことを指していることが多い。これらは学校を活性化させる効果をもたらす一方で、教師が主体的に取り組まなければ、働き方改革は自己目的化する危険性を孕んでいる。ひいては、教師の意欲を減退させ、本来の目的「学校の活性化」の真逆の結果をもたらしてしまうことになりかねない。

では、「教師の主体性」を引き出す働き方改革の在り方とは、どのようなものであるのか。この問いのもと、調査結果を分析したところ興味深い実践がいくつか浮き彫りになった。

3 「教師の主体性」を引き出す取組

前述の問いの下、本章では「教師の主体性」を引き出す実践に着目し、もう一步踏み込んだ働き方改革の取組として学校の活性化にどのように貢献しているのかについて、2つの事例を分析・考察していく。

(1) 校内組織づくりの工夫

一つ目の事例は、「副主任」ポストの運用や「プロジェクト」の活用など校内組織づくりの工夫を通して、巧みに「教師の主体性」を引き出す校長の取組である。

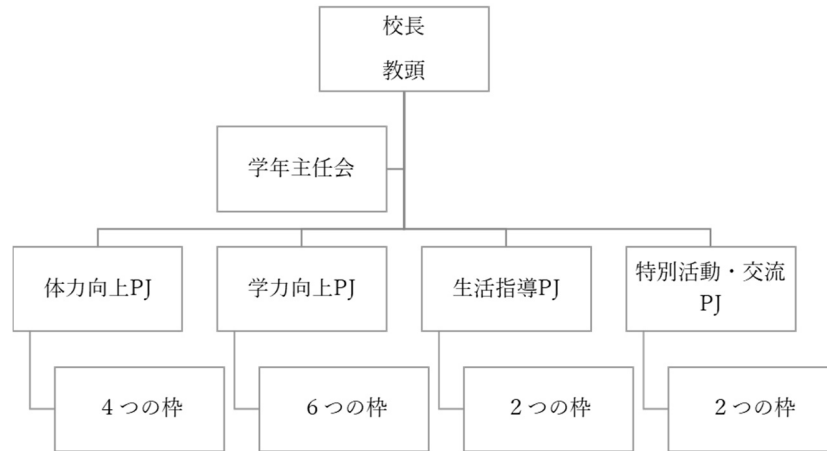
① 副主任ポストの運用

調査を行った2校で、校務分掌上の主任と別に「副主任」というポストが設定されていた。例えば学年副主任や研究副主任という形でポストが置かれており、いずれも学校運営上重要な役割を担っていた。具体的には校内組織体制の中に学年副主任が加わり、学年を中心にそれぞれの教師が自らの働き方を見直し、補い合う体制が構築されていた。

② プロジェクトの活用

調査を行ったE小学校では、校務分掌に責任と権限をもたせる「プロジェクト」の考え方

を取り入れた組織づくりをしていた。E小学校におけるプロジェクトのイメージは、以下のとおりである（図表2）。



図表2 プロジェクトのイメージ

E小学校では、校務分掌は「上から与えられるもの」ではなく、「自分たちで創るもの」として職員が認識しているという。この学校では「プロジェクト型」として、職員を4つのプロジェクトに分けている。図表2に示す4つの「PJ（プロジェクト）」は一般に言う「指導部」で、この分掌に関して職員を分けている。

管理職が業務を依頼・指示すると、受け身になったり負担に感じたりされがちだが、プロジェクトであれば担任レベルで話し合う必然性が生まれる。その結果、横のつながりができることも大きな効果だという。学校経営のねらいが、プロジェクト型校務分掌によって学校全体で共有・達成され、学校の活性化につながっていると見える。

（2）目指す教師像の再認識

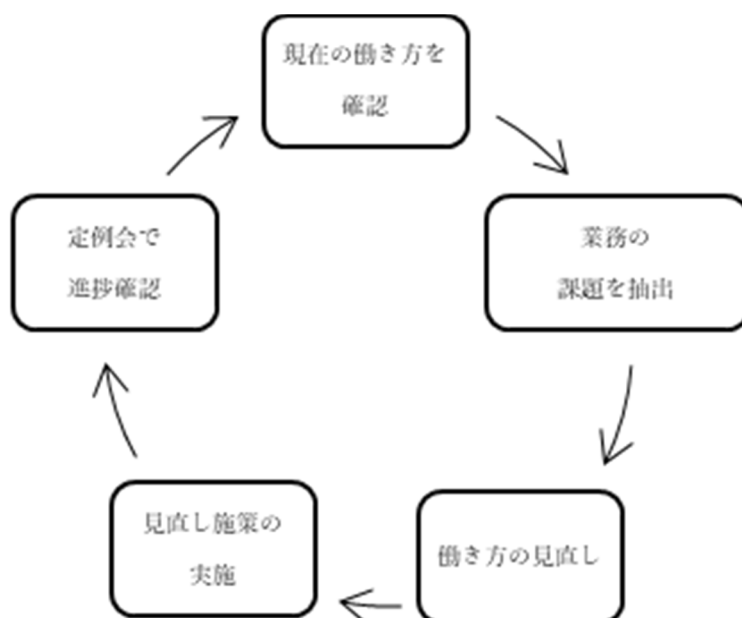
次に、注目したいのがB中学校の取組である。B中学校では「教師の主体性」を働き方改革の起点とする取組を行っていた。この取組によりB中学校では教師の主体性が高まり、結果として在勤時間の短縮につながっていた。これは働き方改革の理想の姿のひとつであると考えられ、以下で詳しく述べていく。

① 教師のミッションを再認識させる

B中学校では働き方改革に取り掛かるにあたり、働き方改革の認識そのものを捉え直すところから始めている。単純に「早く帰る」ための働き方改革ではなく、学校教育の目的とB中学校の存在意義を第一に、働く教師の自己実現・生きがいを感じられる働き方改革を目指しているのである。また、その校訓から下記の目的をもって取り組んでいる。

- ・「明るいプライベート」…効率化を図って時間を生み出し、教師の仕事とプライベートのバランスを図る。
- ・「個人の力量アップ」…自分の仕事を振り返り、一人の教師としての力量を上げる。
- ・「目指す理想の学校」…その（上記の）結果、学校全体の教育の質を上げる。

加えて、B 中学校ならではの目標・評価項目として「実践研究などに向ける時間の確保」「より質の高い授業・実践研究、より適切な保護者対応」「よりの確な校務分掌」が設定されている。その上で、教師一人一人のワークライフバランスの実現、業務の見直しによる働き方改革の推進のために、教科ごとにチームを組み、それぞれがゴールイメージに向かって、PDCA サイクルを繰り返し行っているという。図表 3 がそのイメージである。



図表 3 B 中学校における PDCA サイクルイメージ

② 自己改革から引き出された取組

B 中学校では、学校の働き方改革で一般的に手法として取り入れられる手法面に主眼を置くのではなく、業務の可視化、チームワーク、教師生活の充実等に積極的に取り組んでいた。以下ではそれらの取組の具体例を示す。

a) 環境を整える

ほとんどの教科部で、職場環境の整備が行われていた。不用品の処理や老朽化した備品・消耗品の廃棄、備品庫の棚にラベルを貼るなどして「見える化」に取り組んでいた。このことにより、使用の際の探す手間の軽減、管理徹底による備品・消耗品類の重複購入の防止、老朽教材の危険防止などの効果が上がったという。また、環境整備によって教師同士の会話が増え、同僚性が高まる等の効果があったことも報告されている。

b) 休める体制をつくる

ある教科部では、互いの年休を補い合う体制づくりが行われていた。これらの結果として、先を見通した業務の遂行につながっていた。「ありがたい自分」つまり、「理想の教師像・人間像」を思い浮かべそれを実現するための行動が、教師の業務改善のみならずプライベートの充実にもつながった好事例といえる。

c) 情報を共有する

各教科部で授業進度や業務のスケジュール、教材、アイデア等の共有が行われていた。

結果、教師間のコミュニケーションが活性化し、突発的な事態にも協力しながら落ち着いて対応できるチームワークが育まれているという。

d) 仕組みを変える

ある技能教科では、授業ごとの準備・片付けに時間がかかることが課題であった。そこで、年間指導計画の見直しに着手し、学年間でまちまちであった同系統単元の学習時期を揃えた。その結果、授業前後の準備・片付け時間が取組実施前の約3分の1に縮減されたという。

e) 仕事を開く

最後に「仕事を開く」ことが意識されていた。先述のB中学校における働き方改革の目的『個人の力量アップ』自分の仕事を振り返り、教師としての力量を上げる」というゴールイメージ実現のために生まれたアイデアである。

まず、業務の効率化や工夫、大切にしていることなどについて、紹介してほしい職員を、アンケートで調査をする。次に、要望の多かった職員に、働き方改革の一助となるような考え方や実践を紹介してもらうという流れである。この取組によって、教科の枠を越えた学びにつながり、効率よく業務を行う個人の意識啓発、「チームとしての学校」の雰囲気づくりに貢献しているとのことである。

ここまでの業務改善の手法自体は、様々な実践事例に挙げられているものと似通っている。しかし、B中学校の実践の特色は、教師一人一人の「教師の理想像」が起点となっているところであろう。このプロセスによって「教師の主体性」の高まりが促され、学校の活性化につながるができると考えられる。

4 研究のまとめと今後の展望

以上、本件における学校の働き方改革の事例について「業務の精選・効率化を図る取組」「教師の主体性」を引き出す取組」の2つの視点から整理し、考察してきた。これらを踏まえ、本章では研究の成果と課題を概括するとともに、働き方改革を切り口にした学校の活性化の在り方について展望する。

(1) 研究の成果と課題—管理職のマネジメントの観点から—

まず、働き方改革を実効性ある変革にするために、管理職が実際にどのような働きかけを行っているのかという視点から改めて考察しておく。

① 働き方改革についての意識改革

前章までの考察から分かるのは、働き方改革を進めるにあたり、教師一人一人の意識を変革する管理職のマネジメントが存在しているということである。そして、そのマネジメントの第一歩は、「教師一人一人が目指す教師像を再認識すること」「『働き方改革＝業務改善』を『自分事』として捉え主体的に取り組むこと」であった。同時に、学校行事や教育活動の一面だけに捉われず、『働き方改革＝業務改善』を多面的・多角的な視点で捉えることが重視されていた。つまり、単純な削減ばかりではなく、「働き方改革＝業務改善」により、

改善された教育活動または業務に新しい価値が付加されていたのである。

ここまでの事例から、校内組織づくりを行う際、または「働き方改革＝業務改善」を行う際には、「自分はどのような教師を目指しているのか」「自分の立場でどのように子供の成長や学校組織の発展に力を尽くせるか」ということを、一人一人の教師が自分の内面としっかり向き合い、軸として持っておくことが大切であることが分かる。

② ボトムアップ・マネジメント

働きかけ方としてもう一つの重要な点は、各事例でボトムアップ・マネジメントが行われていたことである。

業務改善の「痛み」を皆で分かち合い、自分たちの発展や成長に変えていくには、教師の主体性を高め、その意見を聞くということが不可欠になる。そこで鍵になるのが、若手教師であろう。管理職やベテランの視点のみで学校業務を見直そうとすると、長年の経験や常識といった「古きものさし」とらわれるきらいがないだろうか。働き方改革を阻害する要因の一つが、皮肉にも「教師の経験値」であるという見方である。

そうした問題に切り込んでいくためには若手教師の主体性を高めるとともに、若手の持ち味を斬新な視点と価値付けし、その視点からも「働き方改革＝業務改善」のアイデアを提案できる体制づくりを行う必要があると考える。上記の事例には、こうしたボトムアップ・マネジメントが随所に見られていた。

③ 管理職に期待される役割

以上を踏まえたとき、働き方改革実現のためには、管理職に以下のような役割を果たすことが期待されると考える。

- ・ 教師一人一人の目指す教師像の再認識
- ・ 働き方改革に係るビジョンの共有
- ・ 働き方改革実現に向けた対話型校内組織の構築
- ・ 内外関係者への説明及び発信による働き方改革への理解促進

「働き方改革」本来の目的を鑑みると、それは教師にとって望ましいものであるはずである。この原点を見つめ直すためには、まず教師一人一人がどのような働き方、ひいてはどのような教職人生を送りたいかという問いをもつことから始めることが重要であると考えられる。

その上で、学校・子供の現状、それらの理想の姿、そこに近づくためにどのような「働き方改革＝業務改善」が必要かという問いについて、その学校の教師の最適解を、対話を通して求める場を設けることが必要だろう。併せて、教師が主体性をもって「働き方改革＝業務改善」に取り組んでいけるよう、PDCA サイクルを構築し持続可能な営みになるような仕組みづくりを行うことが求められる。また、未来社会の創造に向けた学校教育変革の必要性について、説明及び説得をすることも管理職の大きな役割の一つである。加えて、内外の関係者に取組の成果や進捗状況を発信し、必要に応じて意見を吸い上げることも大切である。

このように、本研究からは、働き方改革の実現に向けては、教師一人一人の主体性を引き出し行動につなげ、継続・発展していけるようなマネジメントを行うことが肝要であることを示唆として導出する。

(2) 今後の実践上の展望

最後に、今後の実践上の展望として、管理職としてどのように働き方改革に取り組むか、学校現場に教頭として着任した立場に立って検討しておく。

① 学校教育目標とのリンク

第一に、学校教育目標と働き方改革をリンクさせることを重視したい。なぜなら、学校教育目標とのリンクは、学校の現状把握やそれに伴った具体的な手立てなどの立案につながるからである。その段階で、目指す学校像や教師像を再認識できるようにし、教師の主体性を引き出すことが求められる。同時に、「働き方改革＝業務改善」に取り組むことは、学校教育目標の具現化に資することであるという意識が共有できるよう努める。

その上で、昨年度の反省や残された課題をもとに「働き方改革＝業務改善」の意識を高め、改善策を自分事として考えられるようにする。

② 対話を軸とした継続・発展のサイクルづくり

第二に、対話を軸とした継続・発展のサイクルづくりを目指す。それぞれの教師が考えた改善策は、学年や校務分掌で共有し擦り合わせる。また、取組の省察やさらなる改善を一定の期間で繰り返し行えるようにする。それぞれの取組を開き合う機会をつくることも有意義であると考えられる。

このように、対話を軸にして働き方改革を継続・発展させていくサイクルを構築することにより、教師自らが駆動させる取組とする。

③ ともに悩み、ともに喜ぶ教頭として

第三に、管理職の意識に係る点についてである。全ての取組がうまくいくとは限らない。当然、壁にぶつかることもあるだろう。そのようなとき、一人一人の教師に寄り添い、話に耳を傾けたり一緒に考えたり、必要に応じ助言したりできる教頭であることが重要であるとする。そして、学校の発展や教師の成長、働き方改革の実現を、関わる全ての人とともに喜び合いたいと思う。

5 参考文献

- ・文部科学省（2018）「教員勤務実態調査」
- ・中央教育審議会（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）」
- ・文部科学事務次官通知（2018）「学校における働き方改革に関する取組の徹底について」
- ・中央教育審議会（2021）「『令和の日本型学校教育』の構築を目指して ～全ての子供たちの可能性を引き出す、個別最適な学びと、協働的な学びの実現～（答申）」
- ・文部科学省（2021）「全国の学校における働き方改革事例集」
- ・文部科学省（2020）「令和2年度 教育委員会における学校の働き方改革のための取組調査」