

中央教育審議会 学校における働き方改革特別部会 第10回

学校の働き方改革における 残された重要課題

2018年2月8日

妹尾 昌俊

教育研究者、学校マネジメントコンサルタント

文部科学省 学校業務改善アドバイザー

NPO まちと学校のみらい 理事

senoom879@gmail.com

<http://senoom.hateblo.jp>

改めて諮問内容を確認

教員が限られた時間の中で子供の指導に使命感を持ってより専念できる体制を整えるためには、個々の教員の業務の見直しのみならず、学校の組織マネジメントを強化する観点から校長・副校長・教頭の多忙についても解消し、その役割を十分発揮できるように、学校が組織としての運営体制の強化・充実を図ることが必要であります。この点も含め、効果的な学校組織の運営体制の具体的な在り方について御検討をお願いします。

・・・(中略)・・・

学校運営体制の強化・充実を図るためには、副校長、主幹教諭、指導教諭等の役割や主任の在り方、学校運営を支える事務職員など、学校組織運営の体制はどうあるべきか。また、管理職の意識改革も含めた効果的な学校マネジメント体制をどのように構築していくべきか。

・・・(中略)・・・

活力を持って教員が業務に取り組み、子供の教育にもよい影響として還元するために、学校の特性を踏まえた勤務の在り方、勤務状況を踏まえた処遇の在り方について御検討をお願いします。

・・・(中略)・・・

このほかにも教職員の働き方改革に関連し、必要な事項について幅広く御検討いただき、迅速かつ着実に実施していくために、逐次取りまとめていただきますよう

校長の“リーダーシップ”や学校の“マネジメント”などと掛け声だけではダメだ。

公的機関が成果をあげるうえで必要とするのは偉大な人物ではない。仕組みである。(P.ドラッカー)

■ 学校運営の基本方針と経営計画(グランドデザインなど名称は様々)において、働き方改革の視点と内容を含める。かつ、経営計画等は校長だけのアイデアではなく、教職員の知見や地域等からの気づきを活かすものとし、チェックも行う。

- ✓ 校内研修等を活用して、教職員から業務改善等のアイデアをしっかり出す。
- ✓ コミュニティ・スクール(学校運営協議会)は、基本方針等を事後的に追認する場ではなく、案が固まる前にしっかりと議論する場とする。
- ✓ 学校評価においても確認する。働き方改革や業務改善は、教員文化に染まっていない人の視点が有効なことも多いので、学校関係者評価や第三者評価も可能な限り活用していく。
保護者アンケートをとって満足するようでは不十分。

■ 校長、教頭への人事評価の際に、教育長等は、働き方改革や組織マネジメント、人材育成についての状況、実態をしっかりと見る。

- ✓ しかしながら、多くの場合、教育長ならびに教育委員会職員は、各学校の実態、詳細まで把握する時間はない。
- ✓ もっとも各学校の実態、校長等のリーダーシップの状況が分かるのは誰か？
⇒ それは部下(その学校の教職員)である。この声を拾う仕組みをつくる。
- ✓ 処遇とダイレクトにつなげるかどうかは要検討、要検証(次ページも参照)。

参考: 世界一働きがいのある会社とされた、Googleから学べること

■ Googleは、「働きがいのある会社 (Great Place to Work®)」で2012年から2016年まで4年連続で世界1位。

■ Upward Feedback Survey (UFS)

マネジャーへの匿名でのフィードバック(年2回)

- 右に示すような質問について、部下の何%がそう感じているのか等がレポートで上がってくる。
- マネジャーの成長、育成のために提供されているものであり、業績や報酬に直接関係することはない。

この調査を思いやりのあるツールとし、報酬や罰ではなく、成長に焦点を合わせる
(人事担当上級副社長のラズロ・ボック氏)

表 Googleの部下からの評価における質問サンプル

- 1 上司は、私が成績を上げるための実行可能なフィードバックをくれる。
- 2 上司は、「マイクロマネジメント」をしない(部下が処理すべき細かいことにまで手出ししない)。
- 3 上司は、私をひとりの人間として見て、思いやりをもって接してくれる。
- 4 上司は、優先事項である結果/成果物にチームを集中させる。
- 5 上司は、自分の上司や上層部から得た関連情報を定期的に知らせてくれる。
- 6 上司は、ここ半年のうちに私のキャリアにかかわる有意義な話し合いをしてくれた。
- 7 上司は、チームの目標を明確に伝えてくれる。
- 8 上司は、私を効率よく監督できるだけの専門知識(例、技術部門ではプログラミング、財務部門では会計)を持っている。
- 9 私は、上司をほかのグーグラーに勧める。

校長に欠けていること、かつ、教育委員会に不足していることは、 議論する風土とフィードバック。

- 学校には“見えない壁”が多いし、かなり高い。
 - 学級の壁、学年の壁、教科の壁、職の壁、年齢の壁、男女の壁…。
 - 学校は、フラットな組織、鍋蓋型組織などとされるが、現実には、上記の壁や年齢等のちがいによる遠慮(場合によっては不干涉)があり、加えて、時間的にゆとりがないために、議論する風土と時間が不足しているのではないか？
 - とすれば、校長は“裸の王様”になりやすい。とりわけ働き方改革に関連する話題はよくよく注意しないと、声やアイデアが聞こえてきにくい。なぜなら、
 - ・ 人事評価や人事異動に関する意見を述べる権限がある人に、意見は言いにくい。とりわけ非正規雇用の教職員の立場は弱い。
 - ・ 行事や部活動、補習などは、いずれも教育効果は一定程度あるので、減らしたい、やめたいとは言い出しづらい。
 - ・ 教職員の間で業務量の不均衡が大きいことを問題、話題にしたくても、自分勝手な職員だとか思われるのもイヤ。
 - ・ 保護者や地域等からクレームが来たとき、改善案の言い出しっぺが矢面に立つのは避けたい。
 - “主体的、対話的で深い学び”を子どもに求める前に、まず職員室から！（隗より始めよ。）
 - 同時にボトムアップだけでは限界もあるので、校長は教職員の仕事が減るよう、決めるべきことは決める、保護者等と粘り強く語っていくことが必要。
- 教育委員会の指導主事等には、校長の組織マネジメントや労務管理について、指導・助言できる能力も情報もないのでは？ 校長は自分より年上だし…。出退勤情報ですらこれからだし…。

学校の働き方改革とは、学校の**職場文化の変革**でもあり、子どもたちのために時間をかけるほどよとする**学校文化を見直すこと**でもある。

- 文化を変えるのはとても難しい。だから、意識改革を呼びかけたり、ちょっとした研修をしたりするだけでは、不十分。
⇒ その程度で改善するなら、全国的にこれほど長時間労働になっていないでしょう。
- したがって、掛け声だけでなく、仕組みとして、教職員の人事評価、校長や副校長・教頭の登用と処遇（責任ある仕事の割には給与上報われていないのではないか、あるいは再就職先などの出口という報酬も要検討）、校長等へのマネジメントの状況に関する部下からのフィードバック（ないし評価）などを見直す必要がある。
⇒
現状は、あまりにも校長等の個々人の資質に頼っており、仕組みとして脆弱ではないだろうか？
- これまで制度的な改革としては、主幹教諭、総括教諭などがある。しかし、これらが校長、副校長・教頭の補佐として、どれほど機能しているだろうか？
 - たとえば、主幹制度がある学校（ないし市区町村）では、副校長・教頭の労働時間は減っているのだろうか？
※ 教員勤務実態調査で検証できるなら、情報提供をお願いしたい。

もうひとつ。問題は文化だけではない。

ある小学校の風景

ここから何が見えますか？

And then there were none.



教職員定数(国の標準)の決め方は今のままでいいのか？

- 基本的には学級数に応じて国の標準が決まる。
⇒ 1人の教員がどのくらい授業をもつとか、どのくらい労働時間がかかるか等は、一切考慮されない。
- 小学校では学級担任制を前提としているので(教科担任制ではないので)、中高と比べて、著しく教員数が少ない算定式。
⇒ 道徳、英語も増え、9教科、10教科も教えるなんて無理ゲー？

| | |
|--|---------------------|
| ○校長定数 学校数×1人 | |
| ○教頭及び教諭等定数 | |
| ①学級数に応じて、必要となる学級担任、教科担任の教員数を考慮して、学校規模ごとに学級数に乗ずる率を設定。例えば、3学級の中学校には9人の教員(校長を含む。)が配置できるよう計数を設定している。 | |
| (乗ずる率の例) | |
| 小学校 | 中学校 |
| 1学級及び2学級の 学校の学級総数 × 1.000 | 1学級の学校の学級総数 × 4.000 |
| 3学級及び4学級の 学校の学級総数 × 1.250 | 2学級の学校の学級総数 × 3.000 |
| 5学級の学校の学級総数 × 1.200 | 3学級の学校の学級総数 × 2.667 |
| 6学級の学校の学級総数 × 1.292 | 4学級の学校の学級総数 × 2.000 |
| ⋮ | 5学級の学校の学級総数 × 1.660 |
| | 6学級の学校の学級総数 × 1.750 |
| | ⋮ |

理想は高い学習指導要領

- 新学習指導要領は、2100年まで生きる可能性の高い、今の子どもたちに、AI時代にも通用する資質・能力を身につけさせたい、という発想で崇高な理想のもと設計された内容となっている。
- しかし、その理想、目標を実現する手立てや人員体制については、あまり考慮されていない（各学校任せのように見える）。
≡
企業等而言えば、“A事業からB事業にシフトするぞ”と経営陣が決めました。でも、B事業にどれほど投資できる財務体力があるか、どれくらいの人員を割けるかは、“あとで考えますからよろしく”と言っているようなもの。

愛知教育大学等「教員の仕事と意識に関する調査」(2015年実施)

Q あなたは、次のような悩みや不満をどれくらい感じていますか。

図4-2 教員の仕事の悩み・不満



一番の悩みは
授業準備不足。
生活のゆとりも
ない。

こんな状態で
新学習指導要領のめざす
質の高い教育は
できるのか？

小学校1,482人、中学校1,753人、
高等学校2,138人の教員が回答。

働き方改革、学校改善に特効薬はない。
しかし、必要なこと、いまからできることは多い。

◎文化への挑戦

- まずは**法令遵守** ⇒労基法、労働安全衛生法を厳守。この監督も弱いが・・・。
- 教師にとってMustな業務とBetterな業務に仕分ける。部活動や丁寧な添削は後者。後者は**やめる、減らす、統合する**、かつ限れた時間で成果を上げることの評価する。
- 外部の目線、知見も入れつつ、学校の**当たり前を見直す**。
- なんでも学校にお願い、という**保護者、世論**を変えていく。

◎制度、仕組みへの挑戦

- 働き方改革を進める**校長等を登用、評価**する。**フィードバック**の仕組みもつくる。
- 教職員定数の決め方**
 - ⇒★労働問題(休憩確保、過労死防止等)としても、教員1人あたり授業コマ数を減らす。
 - ★小学校でも教科担任制がとれるようにする。
 - ★病欠等の発生した場合、予備スタッフが対応できるようにする。
- 給特法**(公立の義務教育諸学校等の教育職員の給与等に関する特別措置法)
 - ⇒★超勤4項目以外の時間外勤務を自主的な活動とみなさない。
 - ★残業代がないことは問題だが、限られた財源、小学校定数ほうが優先では？