

識者の提言&実践レポート

# 「働き方」を変えれば 学校はこう変わる!

教員の働き方改革における「業務改善」「地域・家庭との連携」「チーム学校の推進」「ICTの活用」「勤務時間の管理」という5つの視点。それぞれ具体的にどのような策があり、それにより学校はどう変わるのか? 識者の提言と実践レポートにより解説する。

## 提言① 業務改善

### 課題とビジョンの重点化から始める 本気の業務改善、学校改善

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 妹尾昌俊

教職員の長時間労働解消に向けた「働き方改革」のベースとなる「業務改善」。平成25年には文部科学省からガイドラインも発表され、さまざまな取り組みが始まっている。学校マネジメントコンサルタントとして活躍中の妹尾昌俊氏に、これから行うべき学校の「業務改善」について聞いた。

#### 熱血教師が過労死に

最初に、ある実話を紹介します。

2011年6月6日(月)午前1時頃、堺市立中学校に勤務する26歳の教師、前田大仁(ひろひと)さんが1人暮らしの自宅アパートで突然亡くなった。虚血性心疾患だった。前田さんは「熱血先生」と慕われ、市教育委員会の教員募集ポスターのモデルにもなったこともある。前田さんは2年目で、2年1組のクラス担任



妹尾昌俊 (せのお・まさとし) 徳島県出身。野村総合研究所にて学校マネジメント、地域とともにある学校づくりなどを支援。2016年から独立し、教職員向け研修などを手がける。主な著書に「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)がある。

ならびに経験のないバレー部の顧問を務めていた。理科の教科担当としてプリント等を作成するなど熱心に授業準備を行うとともに、学級通信をほぼ毎週発行するなど、教育に情熱を注いで来た。部活動では、部員が記入する個人別のクラブノートに励ましや助言をびっしりコメントしていた。 発症前6か月間の時間外勤務は月60〜70時間前後と過労死認定基準に満たない時間しか認められなかったものの、「相当程度の自宅作業を

行っていたことが推定される」として、地方公務員災害補償基金は2014年に公務上の過労死として認定した。

この前田先生以外にも、教員の過労死や過労自殺(過労で精神疾患等となり自殺に至るケース)は多く、ごく最近の例でいえば、2016年夏にある男性教員(当時40代前半)が脳出血で亡くなるということがあり、2015年2月には石川県で市立小学校教諭山口聡美さん(51歳、女性)がくも膜下出血で亡くられています。山口さんは、2015年の夏以降、担任2人の産休などで残業や自宅での仕事が重なり、土日学校に行くことがあったといっています。

#### 教育委員会や 校長の仕事とは何か

一度とこういう悲しみを繰り返したくない、その気持ちや業務改善、学校改善を進める上での原点となるのは確かです。「文部科学省あるいは教育委員会に言われて、仕方なく業務改善をするか」といった意識では、たいして進展はせず、早々にトーンダウンしてしまうでしょう。 実話、教員の過労死等の事案を分析する

と、驚くほど共通点があることがわかりました。授業準備や提出物の採点・チェック、部活動や生徒指導等に非常に丁寧で熱心な教員が過労や精神的に追い込まれるケースが多く、前田大仁さんのような、いわゆる熱血先生がその献身性ゆえに過労死に追い込まれています。

現在、全国各地の都道府県、市区町村の教育委員会では、業務改善や教員の負担軽減に関する会議(委員会等)が開かれており、管理職向け研修等も多く行われています。私も関わっていますが、中教審での議論も進んでいる状況です。しかしながら、私が危惧するのは、「対策を考えていますよ」というポーズに留まってしまうことや、小粒な取り組みでやった気になってしまふことです。私は全国各地の教育委員会や校長らと話をする機会がありますが、正直、危機感が足りないと感じるときもあります。私が教育委員会や校長等への講演のときには、次のことを話すようにしています。

最近、学校の世界にも「ワークライフバランス」の重要性がやっと少しずつ認識されるようになってきました。普通、このときライフは「私生活」という意味です。しかし、今の学校

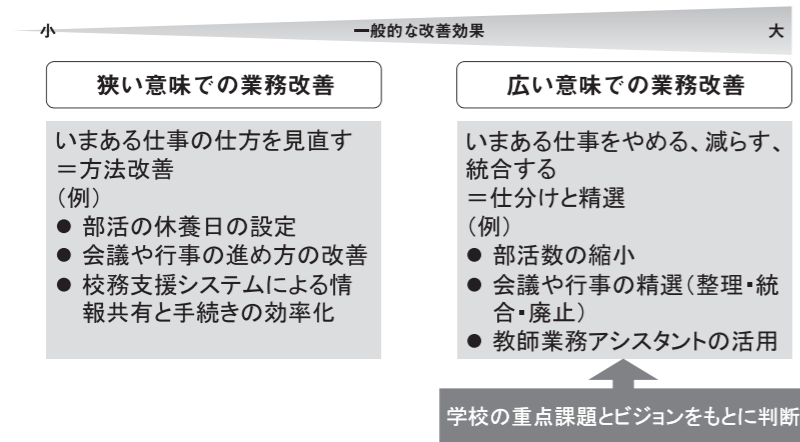
#### 業務改善、学校改善に必要なのは、「なぜ必要か」の納得性と本気度

過労死等にまで至らなくても、もうひとつ考えておきたいことがあります。東京大学の玄田有史教授は「働く過剰」という本の中で、こう述べています。

長時間労働のもたらしている最大の弊害とは、能力開発の機会喪失である。

これは企業について述べたものですが、学校にはより身につまされる言葉だと思えます。ベネッセ教育研究所が実施した「学習指導基本調査」によると、教員が新聞を読んだり、読書したりする時間(平日の1日)は、1998年から2016年までの経過を見ると減少傾向にあり、2016年のデータでは、小学校教員24・7分、中学校教員23・1分でした。過労死ラインを超えるほどの過酷な労働時間の中で20、30分でも読書できているのであれば、むしろよ

業務改善の2タイプと学校の課題・ビジョンとの関係



だろうか、そのためには、今まで行ってきた業務や行事等のうち、少し我慢したり、大きく見直したりする余地が大きいものはないだろうか、とアイデアを出すことをお勧めします。できれば外部の支援者など

学校が長時間労働のままではなぜいけないのでしょうか。なぜ働き方改革や業務改善が必要なのでしょう。それは、教職員の命を救うためでもありますし、教職員の自己研鑽や人材育成のためでもあります。この点の納得感が高まらないと、業務改善、学校改善と言っても、よそ事で、本気度が

また、新学習指導要領では、学びに向かう力や学び続けることの重要性が盛り込まれています。これらがもつと必要なのは、子どもたちだけではなく、教職員のほうではないかと思われれます。平日は家と学校の往復の生活しかできておらず、土日も疲れて寝てばかり、あるいは部活等でつぶれてしまうような生活では、自己研鑽は細ってしまいます。

く努力しているほうだと評価できるかもしれません。とはいえ、学習院大学の佐藤学教授は『教師花伝書—専門家として成長するために』の中で、「西洋東洋を問わず、古来、教えるという不遜な仕事を教師が行うことができたのは、教師自身が他の誰よりも読書をし、学んでいたからである」と述べています。それを踏まえると、現状のインプットで十分でしょうか？

高まらないことになります。

●長時間労働は何に影響しているだろうか、

●今の働き方で本当によいだろうか

●子どもために一生懸命やっているけれども、結果的には子どものためになっていないのではないかと

そんな問いかけと振り返りを、個々人で、そして学校単位等で、まず行ってほしいと思います。

**学校の課題とビジョンをもとに、やめる、減らす、統合する**

忙しい学校をどうするか。ご存じのとおり、文部科学省は「業務改善」を推奨しています。しかし、狭い意味での業務改善、つまり教職員の仕事を効率化するという方法改善だけでは、過労死する人が出るほどの長時間労働の問題は到底解決しそうにありません。

広い意味での業務改善、つまり、方法改善に留まらず、必要性の低いものはやめる、減らすこと、あるいは関連するものは統合すること(仕分けと精選)が必要だと思います(19ページ図表参照)。例えば、部活

の目も入れるとより効果的になります。

**表面だけ捉えて  
対症療法に走らない**

課題やビジョンを重点化せよと言われても、今ひとつしっくりこない方もいると思います。学校には実に多くの対応しなければならぬ課題や問題があるからです。そこで、次の例題について考えてみましょう。

とある中学校。中学2年生の男子グループ数名は、太郎君をリーダーに最近遅刻が目立つようになりまし。髪の毛の色や服装も派手になってきました。この中学校の課題、ないし重点施策は何でしょうか？

問題がある生徒の頭髮指導や服装チェックを始める学校の話です。これも必要なものかもしれませんが、私としては、どうも対症療法に走っているように思えてなりません。遅刻や身だしなみは何らかのサイン(兆候)ではないでしょうか？なぜ遅刻するのか、問題を表面だけでなく、背景には何があるのかまで思いをめぐらし、また教職員でアイデアを出していくこと、あるいは本人たちの声に耳を傾けることが大切だと思います。

動で休養日を設けるといった方法改善に留めず、部活数の縮小を図ること、会議や行事の進め方やプログラムを工夫することに加えて、必要性の薄い会議や行事をやめること(または別のものと整理・統合すること)です。

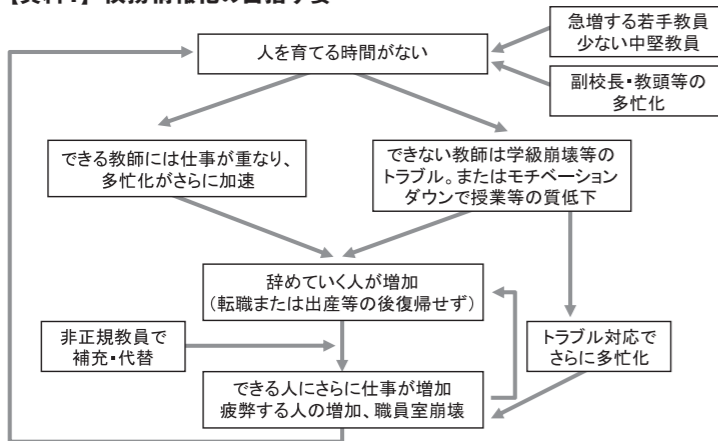
とはいえ、頭ではこういうことはわかっても、学校では、会議の精選など一部を除き、なかなか仕分けと精選を実行できていません。なぜかという、学校では、仕事や業務の必要性や優先順位を判断する基準を持ちにくいからです。何かを改革、改善しようとしても、職員室でよく言われることのひとつが「やらないより、やったほうが子どもためになるでしょう」という言葉です。しかし、そう言うと、24時間ずっと児童生徒のために何かやるということにもなりかねません。どこかで線引きや一定の取捨選択をすることは必要になります。

そこで、判断基準として重要になるのが、学校の課題とビジョンを重点化していくことです。ぜひ一度、教職員で集まり、本校で真に必要な課題は何だろうか、何を目指していくべきだろうか、子どもたちのどのような力(資質・能力)を高めていくべき

ひよつとすると、太郎君たちは、小学校レベルでの基礎学力が不十分で、日常の授業がつまらないから、そういう行動になっているかもしれない。仮に真の課題がそうだとすれば、必要なのは、生徒指導ではなく、学習支援ということになります。そして、ここにもつと力を割くべきなら、地域の方や大学、NPO等と連携し、補習等を行うことなどが重点施策となります(教員がやってしまうとさらに多忙になる)。

このように、課題をしつかり議論して明確にしていくことです。その課題に関係の深いことには時間や資源をかけて、周辺のことには優先度を下げ、なるべく減らしていくことが今の学校経営、業務改善では最も重要だと思えます。最初に紹介した前田大仁さん、山口聡美さんらのことを思い出してみてください。もう二度と、その献身性と、子どものために尽くす組織風土ゆえに、犠牲になる人が出てはならないと思えます。学校で真に必要なことは何か、課題とビジョンを見直し、果敢に、本気で、広い意味での業務改善、学校改善を進めてほしいと思います。私も力になりたいと思えます。

【資料1】校務情報化の目指す姿



ポイントがあると考えます。  
1点目は、副校長・教頭や若手育成を担うミドルリーダー層が事務作業などで時間をとられ、人材育成に時間をかけられないという問題への対処です。特効薬がある世界ではありませんが、具体的には、3つのアプローチが考えられます。第1は、

提言③ チーム学校の推進

人材育成の負のスパイラルを脱し  
学校が真の「チーム」となるために

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 妹尾昌俊

社会の変化に伴い、子どもや家庭、地域社会の状況も変容し、学校教育にもさまざまな課題が生じている。現状、その課題を教職員が一身に背負わなければならない、負担が増え続けている。こうした現状を踏まえながら、「チーム学校」を推進するための具体的な方策を、学校マネジメントコンサルタントで文部科学省学校業務改善アドバイザーも務める妹尾昌俊氏に聞いた。

あなたの学校は「チーム」になっているか？

昔から言われているように、学校の力は個々の教職員の力と、チームとしての組織力のかけ算です。つまり、学校づくりは団体戦ということになります。仮にいくら優秀な個人が集まっても、課題やビジョ

ンの共有が不十分で、バラバラの方向を向いて仕事をしていたのでは、チームとして弱いものになってしまいます。

今の日本の学校の長時間労働の問題は、このチーム力、組織力にも影を落とすことです。各々が忙しいと、教職員間で互いに高め合ったり、教え教わったりする関係性が弱くなりやすい。行事や授業、部活動等で疑問なことや反省点に誰かが気づき、それが居酒屋での愚痴にはなっても、組織的には共有・活用されないまま、また年度が替われば、人事異動等もあり、リセットされます。あなたの学校は本当に「チーム」になっていきますか？

人材育成の負のスパイラルから  
いかに抜け出すか

事務職員との役割分担です。学校によって、公費（自治体予算で措置するもの）会計の大部分を副校長・教頭が担っている場合もあれば、事務職員が担っている場合もあります。文書作成や調査への対応についても、一部は事務職員が行っている学校も存在します。とはいえ事務職員も暇ではありません。第2のアプローチとして、教師業務アシスタントのように、教頭や教員の仕事の一部を補助的なスタッフにお願いすることができます。大阪市では教頭を補佐する職員を置いている学校もあるくらいです。第3に、校長との分担です。校長になれば、実務的なものは教頭等にすべて任せ、サポート的な立場になることも、現実的ではないかと思えます。

② 力量の低い教員の成長を促す

悪循環を防ぐ2点目は、教員間の業務量を調整しつつ、業務量が少ない人にももう少し仕事ができるようになってもらうことです。みんな忙しいとはいえ、どうも仕事が遅い、丁寧にやり過ぎていないのではありませんかという教員に対しては、このままでいいのかと疑問を持ちます。彼らの役割として「もったいなく仕事を期待したい」と伝

忙しすぎる学校では、自己研鑽も人材育成も細ってしまいます。そうこうしているうちに、図(29ページ)のように、負のスパイラル(悪循環)に陥ってしまっている学校も多いのではないのでしょうか？

副校長・教頭や主幹・主任教諭等が多忙なために、教職員を育てる時間がとれませんが、そうすると、力のある先生には仕事が集中しがちになり、力量不足の先生は比較的軽めの業務を担当します。教職員間で、どうしても大きな業務量の差が生じてしまいます。加えて、十分育成されない若手教員や非正規雇用の教員等の中には、学級運営や生徒指導がうまくいかなくなる人が出てくる場合もあります。その結果、管理職や周りの教職員は問題対応でバタバタとなり、職場はどんどん疲弊してしまいます。

この悪循環から学校は抜け出すことはできないのでしょうか？ あきらめてしまつてよいのでしょうか？ ぜひ、読者のみなさんにも自身の学校の実情を見ながら、考えてみてほしいと思います。

① 副校長・教頭の時間をつくる

私は、この図の中で、学校を「チーム」としてより機能させる、少なくとも3つの

えていくことが必要です。それができるのは、やはり管理職層ということになります。

③ トラブルを未然に防ぐ

3点目は、学級崩壊や生徒指導上の問題をなるべく未然に防ぐことです。鳴門教育大学の久我直人教授が中学生約5200人、小学生約6000人を対象に調査したところ、「自分への信頼」、つまり「私は一人の大切な人間である」「自分にはよいところがある」という自己認識が、子どもの学習意欲などの頑張りを伸ばし、同時に人のことを大切にすることなど、やさしさにも強く影響するということがわかっています。

カウンセラーらの専門職、あるいは保護者、地域住民らとも協力しながら、多くの大人の目で、子どもたちが自分への信頼や自己肯定感を高めていく必要があります。

最後にもう一度お聞きします。あなたの学校は本当に「チーム」になっていますか？ 今回紹介した点を振り返りながら、方向性を関係者で共有し、対症療法ではない地道な取り組みを進めていくことが大切だと思います。

【参考文献】 中原淳 (2017) 『フィードバック入門』 PHP / 久我直人 (2015) 『教育再生のシナリオの理論と実践』 現代図書 / 妹尾昌俊 (2017) 『先生が忙しすぎる』をあきらめない—半径3mからの本気の学校改善』 (教育開発研究所)