

# 効果のある働き方改革は 何がちがうのか



2020年1月31日

妹尾 昌俊

教育研究家、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  
合同会社ライフ&ワーク 代表  
NPO法人まちと学校のみらい 理事

senoom879@gmail.com

<https://news.yahoo.co.jp/byline/senoomasatoshi/>

## 自己紹介 妹尾 昌俊

- 徳島県出身(いなかの公立小中高で育つ)、神奈川県逗子市在住。  
趣味は歴史もの(戦国うんちく、旅、ゲーム)、海でSUP
- 4人の子持ち(中学生2人、小学生2人)、育児・教育には日々修行中の身です。
- 学校づくり、学校マネジメントはライフワークのひとつ。
  - 前職の野村総合研究所では、学校評価や組織マネジメント、地域とともにある学校づくり(コミュニティスクール等)について全国調査。  
2016年7月から独立、“元気な学校づくり、地域づくりを伴走し広げる”をミッションに、教職員向け研修やコンサル、学校改善、業務改善支援などを行っています。2019年11月に法人化し、ライフ&ワークを設立。
- 中央教育審議会「学校における働き方改革特別部会」委員  
学校業務改善アドバイザー(文科省、埼玉県、横浜市、四日市市、宮崎県ほか)  
スポーツ庁・部活動ガイドライン検討会議委員、文化庁・部活動ガイドライン検討会議委員  
岐阜市公教育検討会議委員 等
- 主な著書に、『こうすれば、学校は変わる!「忙しいのは当たり前」への挑戦』、  
『学校をおもしろくする思考法—卓越した企業の失敗と成功に学ぶ』、  
『学校事務“プロフェッショナル”の仕事術』、『「先生が忙しすぎる」をあきらめない』、  
『変わる学校、変わらない学校』など。
- 学校事務職員等を応援する「未来への風プロジェクト」(詳しくはウェブとFacebook)を運営中!
- Facebook、Twitter、Yahoo!ニュースオーサー(たまに解説記事を書いています)は妹尾昌俊で検索  
お気軽にメッセージなどお願いします。

この問いが一番大事！

学校の“働き方改革”ってなんのため？？？

業務改善の先には何があるの？

苦勞して・・・、メリットあるんですか？

Q: あなたの職場で、毎日20時、21時まで残っている、加藤先生（社会科、採用2年目）。「部活をしたくて中学校教師になった」と言っていて、土日にも練習試合などを組んでがんばっています。授業も若手なりに工夫はしているようですが、何人かの生徒に聞くと、覚えさせられることが多くて、あまりおもしろくない、とのこと。

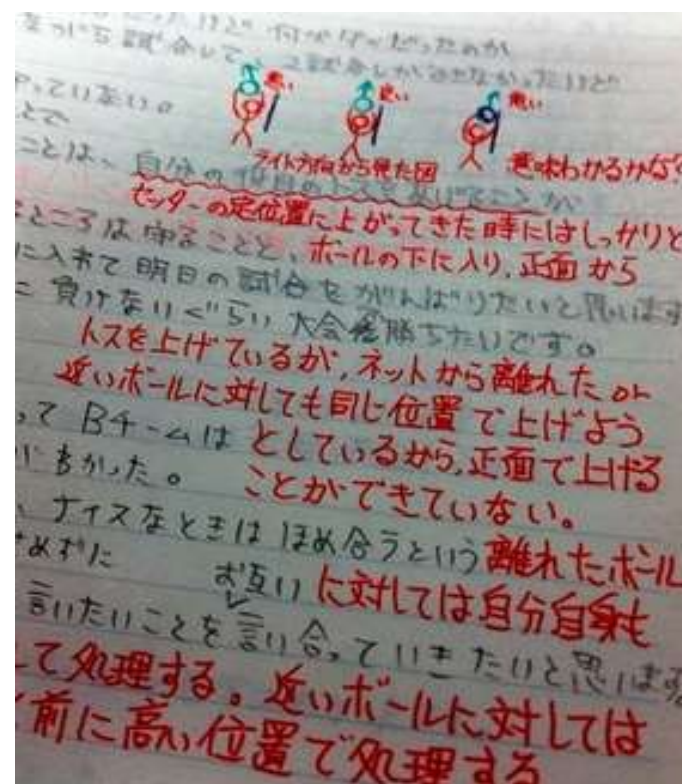
あなたは加藤先生と話す機会はたまにあるわけですが、なにか気になることがあれば、伝えますか？

# 熱血教師の若すぎる過労死

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、前田大仁さんが1人暮らしの自宅アパートで突然亡くなりました。虚血性心疾患でした。前田先生は「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りました。

前田先生は2年目で、2年1組のクラス担任ならびに経験のないバレー部の顧問を務めていました。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、教育に情熱をもってあたっていました。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ました。

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ませんでした。が、「相当程度の自宅作業を行っていたことが推認される」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ました。



## 刃を研ぐ

森の中で、必死で木を切り倒そうとしている人に出会ったとしよう。

「何をしていますか？」とあなたは聞く。

すると男は投げやりに答える。

「見ればわかるだろう。この木を切っているんだ」

「疲れているみたいですね。いつからやっているんですか？」

あなたは大声で尋ねる。

「もう五時間だ。くたくただよ。大変な仕事だ」

「それなら、少し休んで、ノコギリの刃を研いだらどうですか？」

「そうすれば、もっとはかどりますよ」とあなたは助言する。

すると男ははき出すように言う。

**「切るのに忙しくて、刃を研ぐ時間なんかあるもんか！」**

スティーブン・R・コヴィー『完訳 7つの習慣 人格主義の回復』  
(フランクリン・コヴィー・ジャパン 翻訳) キングベア出版(2013)



# 長時間労働の影響（忙しい毎日を**放置しておけない理由**）

## 大きなところでは3点

### 1. **教師の健康**への影響

- 教師の過労死が相次いでいる。
- 精神疾患患者も毎年約5千人。

### 2. **教育**への影響（**児童生徒**への影響）

- 心身が疲弊してよい授業にはならない。
- AI(人工知能)等が便利になる時代、教師がクリエイティブに深く思考する時間がなくては、子供たちの思考力や創造性が高まる教育活動にならない。

### 3. **人材獲得**への影響

- “ブラック”な職場のままでは優秀な人材は来ない。
- 既に人材獲得競争の時代。

# 効果のある働き方改革は 何がちがうのか

1. 「Why働き方改革？」について、しっかり共有できている。
  - 在校等時間を減らすこと自体が目的化してはいけない。
  - 早く帰っても、授業はテキストでは困る。
  - 「子どもと向き合う時間の確保」とばかり言っていては、おそらく多忙は解消しない。



## 中教審(中央教育審議会) 学校における働き方改革 答申

‘子供のためであればどんな長時間勤務も良しとする’という働き方は、教師という職の崇高な使命感から生まれるものであるが、その中で**教師が疲弊していくのであれば、それは‘子供のため’にはならない。**

教師のこれまでの働き方を見直し、教師が我が国の学校教育の蓄積と向かい合って**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、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なることが学校における働き方改革の目的であり、そのことを常に原点としながら改革を進めていく必要がある。**

# 国や都道府県・市区町村の役割も重要だが、 実は、各学校の裁量で変えていけることも多い。

静岡県吉田町のある小学校の例

やめる	かえる	減らす
遠足	運営委員会の在り方 (委員会活動の裏で行う)	週時数 (木曜日の6時間目) ※高学年は週26コマ
家庭訪問	組体操(表現運動へ)	委員会の数(1減)
夏休みのプール指導	駐車場の誘導(業者へ)	5・6年担任の分掌業務 (業務の均等化)
P T Aのプール当番 (6年生保護者)	プール掃除(業者へ)	ステージ数 5ステージ→4ステージ
勤務時間外での教育面談 (突発的でないものに限る)	部会の在り方 (研修部と生徒指導部の 二部制に)	印刷やデータ入力等の業 務(アシスタントやSSS へ)

※SSS=スクールサポートスタッフという教師業務のアシスタント

## ある小学校教諭の声

昼に給食をかきこむように食べると、すぐ教室で宿題の丸つけです。「堂々としたいい字だね」などと全員のノートにコメントも書き添えます。「ちゃんと見ているよと伝えたい」。新任の時から続けている「最後のとりでみたいなもの」です。

(朝日新聞2018年6月10日)

# 1日でもよいので、ワークログをとって、振り返りをしてみよう。

7:30~8:15 授業準備、教室で生徒と会話  
8:15~8:35 職員会議、朝の学習  
8:35~8:45 欠席連絡のなかった生徒の確認、  
特別支援を要するAさんのフォロー  
8:45~12:15 授業  
12:15~12:25 給食・・・早食い  
12:25~12:45 生徒と雑談しながら小テスト丸付け  
12:45~13:00 プrint準備、印刷  
.....  
16:30~17:30 部活動指導  
17:30~18:15 行事準備、分掌書類作成  
18:15~19:00 B先生らと雑談しながら文書作成  
19:00~20:00 Cの保護者から電話相談  
20:00~20:10 休憩  
20:10~21:00 翌日の授業準備  
21:00 疲れた、帰る！

## 振り返り

- ✓ 保護者相談に思いのほか時間がかかった。  
⇒次の予定があることを告げておいて、早めに切り上げる。  
緊急時以外は留守番電話に。
- ✓ 突発事案は仕方がないが、欠席連絡はメールやアプリでできるといい。  
⇒法人側とも相談し、予算検討。
- ✓ 分掌業務が重い。  
⇒引き継ぎが不十分。  
書類探すのに一苦労。
- ✓ 思ったよりも、会議が多いわけではない。
- ✓ 疲れたあとで授業準備になっていて、質が不安・・・。

# ◎多忙の内訳を見よ：何に時間を使っているのか？

## ⇒過労死ライン超えの教師は多重に忙しい。

小学校教諭の平日1日

	週60時間以上		週60時間未満		時間差 (分)
	従事時間 (分)	比重	従事時間 (分)	比重	
授業	268	36.5%	264	42.3%	4
授業準備	99	13.5%	66	10.6%	33
学習指導（補習・個別指導等）	16	2.2%	14	2.2%	2
朝の業務	37	5.0%	35	5.6%	2
成績処理、試験の作成・採点、提出物確認等	41	5.6%	29	4.6%	12
学校行事、生徒会・児童会	38	5.2%	24	3.8%	14
給食、掃除、登下校、休み時間等の指導	65	8.8%	58	9.3%	7
個別の生徒指導、進路指導、カウンセリング	5	0.7%	5	0.8%	0
部活動・クラブ活動	9	1.2%	5	0.8%	4
学年・学級経営（学活、連絡帳、学級通信等）	29	3.9%	21	3.4%	8
学校経営、校務分掌業務等	26	3.5%	20	3.2%	6
会議、打ち合わせ	34	4.6%	26	4.2%	8
事務	20	2.7%	15	2.4%	5
研修	27	3.7%	26	4.2%	1
保護者・地域対応	9	1.2%	6	1.0%	3
その他	12	1.6%	10	1.6%	2
合計	735	100.0%	624	100.0%	111

出所) 中央教育審議会の事務局資料 (2017年10月20日) を加工・編集のうえ作成

# ◎多忙の内訳を見よ：何に時間を使っているのか？

⇒部活動が大きい(休日含めると特に)のは確かだが、それだけにあらず。

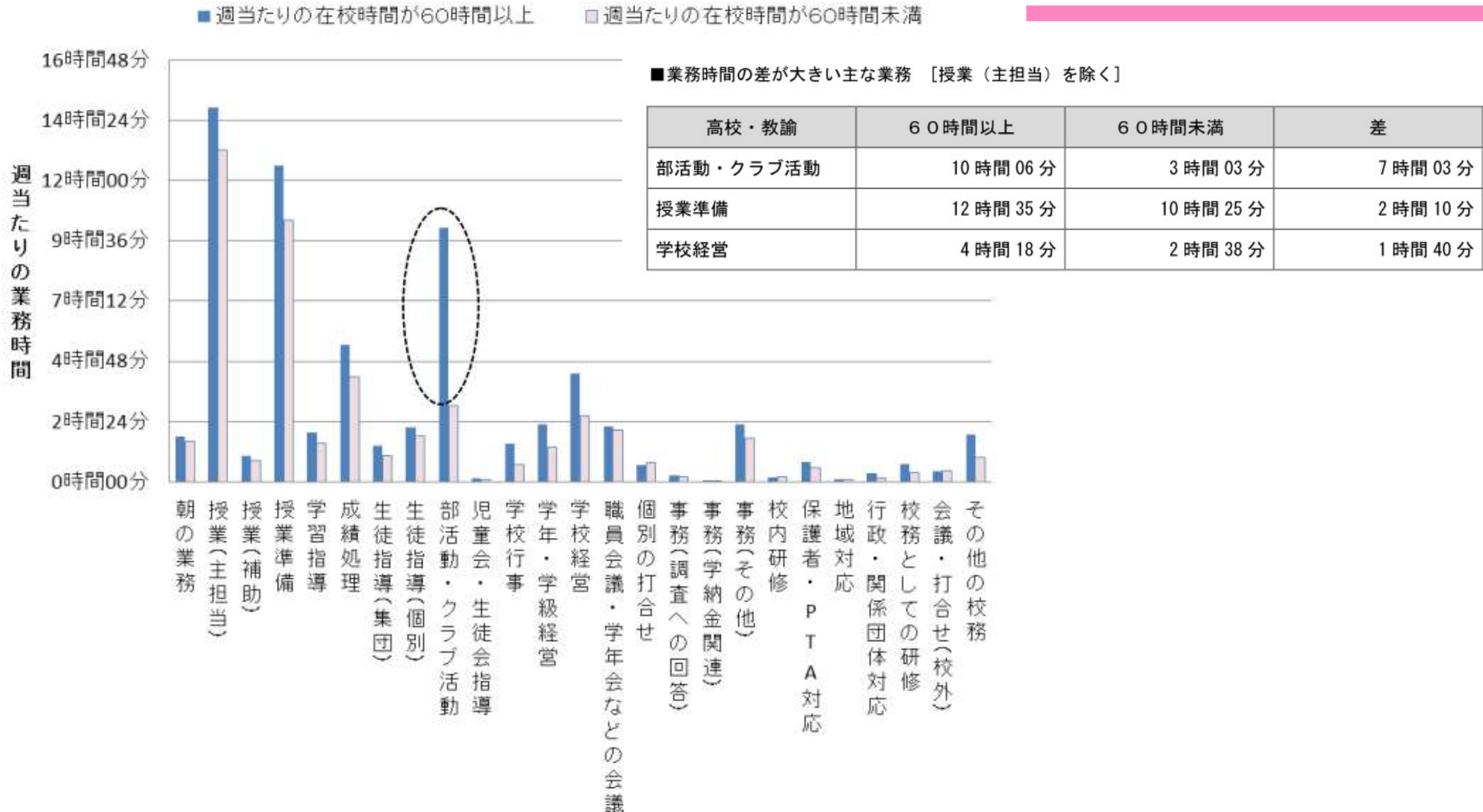
中学校教諭の平日1日

	週60時間以上		週60時間未満		時間差 (分)
	従事時間 (分)	比重	従事時間 (分)	比重	
授業	207	28.4%	205	33.4%	2
授業準備	93	12.8%	78	12.7%	15
学習指導(補習・個別指導等)	10	1.4%	9	1.5%	1
朝の業務	37	5.1%	36	5.9%	1
成績処理、試験の作成・採点、提出物確認等	43	5.9%	32	5.2%	11
学校行事、生徒会・児童会	40	5.5%	24	3.9%	16
給食、掃除、登下校、休み時間等の指導	65	8.9%	58	9.4%	7
個別の生徒指導、進路指導、カウンセリング	20	2.7%	15	2.4%	5
部活動・クラブ活動	51	7.0%	27	4.4%	24
学年・学級経営(学活、連絡帳、学級通信等)	43	5.9%	30	4.9%	13
学校経営、校務分掌業務等	23	3.2%	19	3.1%	4
会議、打ち合わせ	35	4.8%	30	4.9%	5
事務	21	2.9%	16	2.6%	5
研修	17	2.3%	17	2.8%	0
保護者・地域対応	12	1.6%	7	1.1%	5
その他	11	1.5%	11	1.8%	0
合計	728	100.0%	614	100.0%	114

出所) 中央教育審議会の事務局資料(2017年10月20日)を加工・編集のうえ作成

# 多忙の内訳を見よ:何に時間を使っているのか? 高校教諭

【週当たりの在校時間60時間以上・60時間未満の業務時間比較】



出所)東京都公立学校教員勤務実態調査(2017年6~7月実施)





運動会、体育祭って**なんのために**やっているの？  
保護者に見せるためでしたっけ？？？



## 参考) 静岡聖光学院高等学校ラグビー部

- 花園(全国大会)に5回出場。
- 通常練習は週3回の60～90分のみ。週4回は休養日。

(部員の風間悠平さんへのインタビュー記事)

- 時間が限られているぶん、どれだけ効率的に練習できるかどうかを考えて、そのために何ができるかをいろいろと試していった結果、今のような体制になっています。
- 60分ってあっという間ですけど、それこそ61分やったら倒れるくらいの密度で練習するんです。
- 練習日以外に自主練をするかどうかですが、そこもみんなそれぞれです。部室にジムみたいな設備があるので、ウェイトトレーニングする人もいれば、週4日全部勉強にあてる人もいます。
- 長時間練習することは、決して悪いことではないと思うんです。長時間、質の高い練習ができれば、それだけ勝利できる確率も上がります。ただ、長時間やることで何か犠牲になる部分もあることは確かです。

# 効果のある働き方改革は 何がちがうのか

1. 「Why働き方改革？」について、しっかり共有できている。
2. 多忙の内訳をみて、必要なところに手を入れる。  
時間は有限。教育的に意義、効果のあるものからも、優先順位と劣後順位を決めていく。
  - 「ちょっと会議を見直しました」では不十分。
  - 教職員や保護者に嫌われることも取り組まざるを得ない。
  - その活動、「なんのためか」を問いなおすことが大事。

<あなたなら、どうする？>

★学校の活動や業務について、ちょっとストレスや違和感があるものについて、仕分けをしてみよう。

①やめる

②減らす、時短する

③やり方を変えるなどして、質を上げる

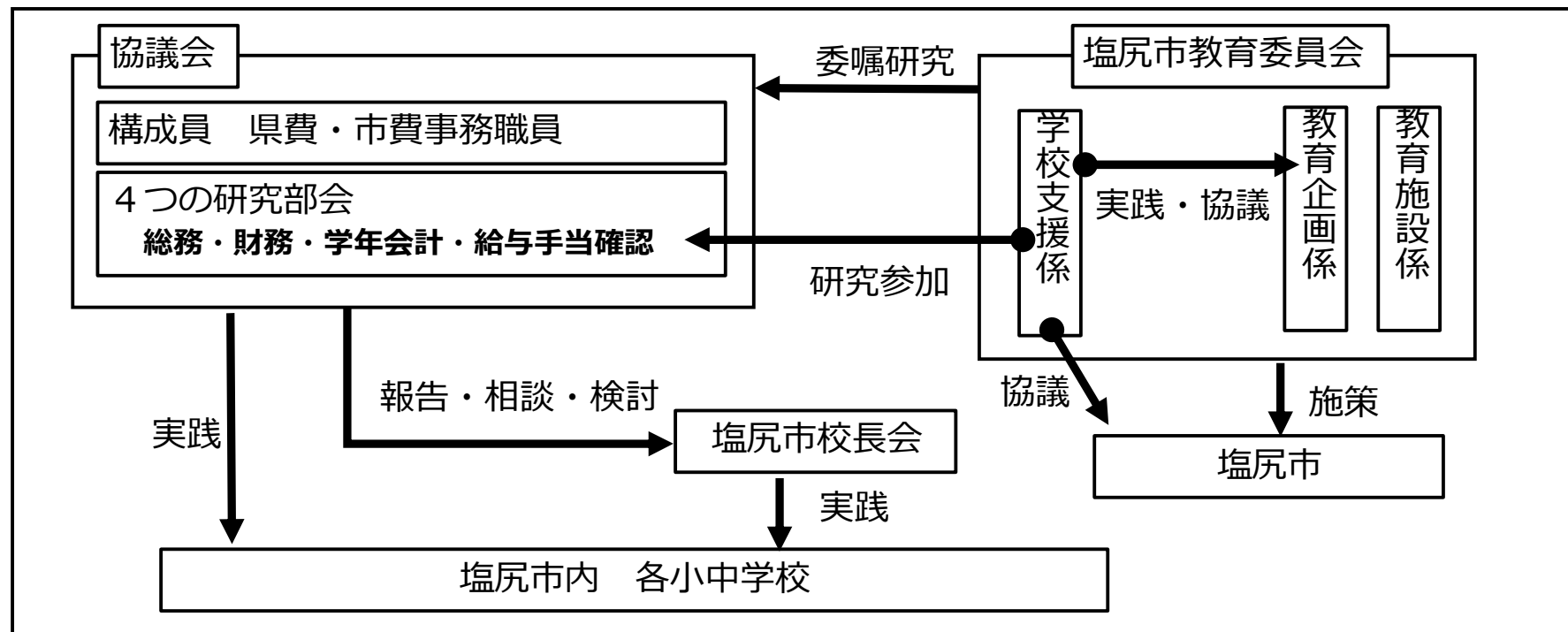
★でも、けっこう前から分かっていたことだよね。  
上記のアイデアをどうすれば、  
前進、実現できるだろうか？

## 事例 長野県塩尻市

# 教育委員会と学校事務職員が膝詰めで協議して、問題解決を図る。一校、ひとりだけで頑張らない。

- 2019年より、教育事務協議会を設立。従来の任意での研究組織ではなく、教育長から委嘱を受けて、学校事務職員は、協議会での業務にもあたる(月1回程度)。共同学校事務室と実質的には近い。
- 学校事務職員、教員、市教委がWin-Winになるように、お互いの課題を共有しながら進めている。
- 欠席連絡のシステム化、サポートスタッフへの障がい者雇用、手当事務等の効率化など、全市的なテーマを検討している。

令和元年度における塩尻市教育事務協議会の研究像



※図は、塩尻市教育事務連絡協議会作成資料

# 学校がやって当たり前だったことを仕分けて、見直していく たとえば、こんなふうに(例示)

時間をかけていく  
もしくは質を上げていく

- 修学旅行などの学校行事の学びの質を高めていく
- 心のケアなどが必要な児童生徒の相談にのる、関係機関と連携する

- 深い学びができる授業への改善、探究的な学びの充実
- 小学校の英語教育
- いじめ対策
- 安全点検、危機管理

← マストではない

- 標準時数を上回る余剰時数での授業
- 部活動数の見直し、休養日の遵守、部活動指導員による活動増
- 部活動の大会、コンクール等の精選
- 運動会、音楽会、卒業式などでの過度な準備、プログラムの見直し
- 通知表の所見の簡素化、年1回に
- 登下校の見守り(→家庭・地域へ)

→ 法令、指導要領上  
マスト(義務である)

- いわゆる官製研修の精選、オンライン講座などICT活用
- 指導要録の簡素化、通知表との連携
- 法令や教育委員会等の規則で定められている事務手続きの効率化(規定の見直しなど)

時間を減らしていく

# 効果のある働き方改革は **何がちがうのか**

1. 「Why働き方改革？」について、しっかり共有できている。
2. 多忙の内訳をみて、必要なところに手を入れる。  
時間は有限。教育的に意義、効果のあるものからも、優先順位と劣後順位を決めていく。
3. 多くが複数校の共通問題。異動もある。1校だけの改善でよしとせず、**広域で問題解決にあたれ**。