

働き方改革の主語はだれか?!

～教職員が元気な学校は子どもたちも元気な学校～

はじめに

枚方市の教育目標は「学びあい、つながりあい、一人ひとりの未来をひらく～自立、協働、創造に向けた主体的な学びを支え、可能性を最大限に伸ばす～」と示している。自ら考える力は、主体的・協働的な学びから培われると考え、「学びあい」とし、魅力ある街づくりを進める上では、子ども、大人、学校、家庭、地域が年齢や立場を超えて協働することが大事との考えから、「つながりあい」とし、その結果、子どもから大人まであらゆる世代の人が輝き、これからの社会を生き抜き、未来への可能性を最大限に伸ばす教育を推進することを「一人ひとりの未来をひらく」としている。

1. 学校が主役の働き方改革に!

本市の学校における働き方改革の目的は、「これまでの働き方を見直し、教職員一人ひとりの心身の健康保持の実現と、誇りややりがいをもって勤務することで、子どもたちに対して、効果的で充実した教育活動をおこなうことをめざす」と示している。

(1) 立候補制による推進校募集

全国的に喫緊の課題である働き方改革について、本市においても、教職員の長時間勤務や負担感を解消することは必須事項であったが、令和元年度当時は、「学校は多忙でそれどころではない」「教育の質が落ちるのではないか」「何をすればよいのかわからない」等の声が多かった。この状況下で「校長は所属教職員の時間外勤務時間の削減を」と指示しても、良い動きに繋がらないことは容易に想像できた。一方で、特効薬はないと言われていた働き方改革に対して、教育委員会事

務局（以下、事務局）としても効果的な取組を明示することは難しかったため、学校と共により良い取組を模索したいと考えた結果、本市の特徴である「業務改善推進校は立候補制」というスタイルに行きついた。令和2年度に10校から始まった業務改善推進校は、令和5年度からは「笑顔の学校プロジェクト」と冠して、21校に拡充した。



令和5年度・プロジェクト参加校の管理職と事務局職員

本市の取組は「対話」をベースに進めてきた。事務局から一律の取組を指示するのではなく、目の前の学校の実態に合わせ、学校の主体性を大切に、地道に取組を進めることが、全体の意識醸成となり、教職員の行動を変え、組織が変わっていくものと考え取り組んできた。

(2) 意識&行動改革

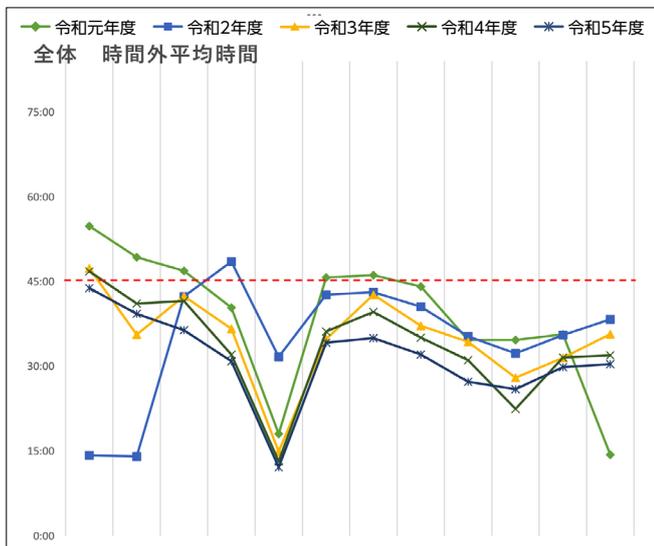
コロナ禍真っ只中に、公募した業務改善推進校（以下、推進校）には、20校近くの学校から立候補があり、計画書を吟味し10校を選定した。推進校には、週15時間の教員業務支援員を配置し、教員でなくてもできる業務を依頼することから始まったが、本市では、教員業務支援員を活用することを第一目標とするのではなく、そ

の配置をきっかけとして、自校における働き方に関する課題や改善策について話し合い、実行していくPDCAサイクルを回せる組織づくりをめざした。



立候補時に各校から提出されたオリジナリティあふれる計画書

さらに、推進校が孤立しないために、推進校同士をつなぐ場（取組交流会等）をリアル&オンライン上で設けた。事務局も学校も大切にすることは、「安心して勤務できる職場づくり>時間外勤務時間の削減」であった。地道な取組の継続が、結果的には、市内全体の時間外勤務時間の削減に繋がった。

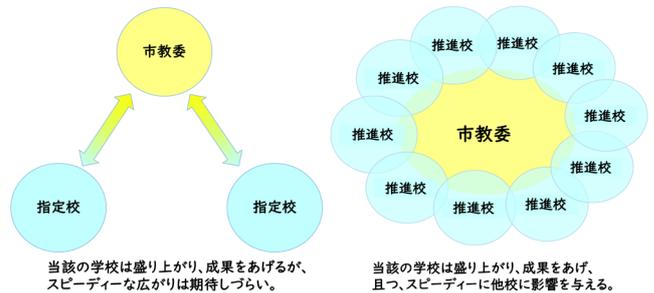


令和元年度～令和5年度 市内全体時間外勤務時間平均

(3) 個からチームへ

事務局と研究指定校は、一対一の関係が多く、研究指定校においては熱心な授業等研究が進み成果も上がるが、その成果は、年一度の研究報告会等で市内全

体に発信されており、成果の波及に時間がかかることを課題に感じていた。もっとスピーディーに、そしてスモールステップで取組を共有できる仕組みを創りたいと考え、コロナ禍に一気に進んだ一人一台端末を活用したオンライン上でつながりをつくった。具体的にいうと、Google Classroomに「業務改善推進校グループ」をつくり、10校における取組を小さなものから大きなものまで、日々共有するものである。これにより、好事例のスピーディーな展開が実現した。



(4) 推進リーダーの誕生

働き方改革に本格的に取り組み出した令和元～2年度は、外部講師を招き、働き方改革研修やワークショップを行った。その中で、指導主事が学びを深めたことで、令和2年度途中からは、指導主事が講師として働き方改革研修を実施できるようになった。さらに、推進校において推進リーダーとなった教職員が、取組を通して学びを深め、校内の働き方改革研修の講師として研修を実施できるようになってきた。本市では、教職員間で業務の在り方、見直しについて話し合う機会（業務改善委員会を分掌に位置付ける等）を設け、管理職はそれらの意見も参考にしながら校内の業務の適正化に努めている。推進リーダーは、業務改善推進の中心であり、対話することから生まれる職場の同僚性の高まりをつくる重要な役割も担っている。

(5) 教育委員会事務局のあり方

事務局のあり方として、指示型ではなく、協働型（伴走型）の関わりであったことも、現在の成果に繋がった要因である。管理職はじめ教職員が、「働き方改革は自分ではない誰かがやるべきだ。」という意識ではな

く、「自分たちの職場を良くしていく主人公は自分たちだ。」という気持ちになり、行動に移していくことができるよう、事務局が必要な指導・支援を行うことで、結果、自立した学校、特色ある学校になっていく。



令和6年2月14日 働き方改革研修の様子

☆管理職・教職員の声☆

「トップダウンだけではやらされた感が強いので、ワクワク感ややってみようかなと思える仕掛けを管理職が作っていきたい。」「全員が当事者意識を持ち、組織的に問題を解決していくためには、分掌レベルで組織をつくり取り組む仕組みをつくっていきたい。」etc.

☆北里大学病院 大石智医師の研修後の講評☆

「他人事となりがちな働き方改革に主体性と当事者意識を強く持ち取り組む報告に耳を傾ける参加者の様子から、強い熱意を感じました。ワーク中も同様です。全体を通して圧倒され感嘆しました。これからのプロジェクトの横展開・発展が楽しみです。」

もちろん、現在に至るまでには、数えきれない試行錯誤を積み重ね、国の動向を把握し、先進自治体の取組を学び、多くの方の助言や支援をいただき進めてきた。ただ、最終的には、事務局と学校現場が、同じ目標を共有し、それぞれの立場において、最大限の努力を重ね、その進捗を共有し喜びあえる関係を大切に進めたことが、この取組の根底にあることは、最も重要なポイントである。

2. 労働安全衛生の充実

令和5年8月に、文部科学省「公立学校教員のメンタルヘルス対策調査研究事業」に採択され、取組をスタートさせたところである。大切にしているのは、これまで同様、事務局からの適切な指導・支援をすることで、学校が取組の意義を理解し、「やってみよう」と挑戦できる環境づくりである。

(1) ストレスチェックの受検率向上

学校の働き方改革が進みにくい要因の一つとして、「子どもたちのためなら何時間でも、何でも頑張るぞ。」という長年の学校組織風土があり、そのような組織で育ってきた管理職には、労働安全衛生にかかる知識を学ぶ場は少なく、大切であるとわかっていても具体的な方策に悩むことが多いと聞く。さらに、本市においては平成28年度よりストレスチェックをスタートさせたが、意義理解が進んでおらず、受検率も低かった。しかし、推進校の取組を検証する中で、働き方改革の取組が進む学校の管理職は、労務管理意識が高く、その学校はストレスチェックの受検率も高く、結果も良いことが見てきたことから、令和2年度に専門家を招聘し、全校長対象に労働安全衛生にかかる研修を実施したり、事務局指導主事によるストレスチェックの結果の読み取り方のミニ講座を行った。それからは、みるみる管理職の意識や行動の変化が起き、教職員の意識や行動の変化へと繋がっていった。現在では、本市全小中学校63校の管理職全員が、自分の言葉でストレスチェックの意義を語るできるようになっている。



ストレスチェック受検率 令和2年度→令和5年度

(2) メンタルヘルス対策の充実

働き方改革の取組により、時間外勤務時間の縮減は

進んだが、精神疾患による病気休暇・休職者数は、横ばいで課題として残っている。本市では、管理職の世代交代が進み、40代の校長も増えていることから、メンタルヘルス対策の基本を身に付け、誰であっても適切な対応ができるための支援を要する時期に入っている。令和5年度から、管理職の人柄や経験による個人依存的なラインケアからの脱却、実効的な校内衛生委員会等の検証に挑戦し始めた。そして、精神科医、大学准教授、臨床心理士等の専門家と定期的な会議を設定し、本市のこれまでの取組を検証すると共に、今後の取組への助言をいただき、管理職向けのメンタルヘルスケアパンフレットを作成したり、ラインケアの充実にかかる研修を実施したり、職場の心理的安全性や同僚性を高める取組の好事例を発信している。



度より、念願の予算確保が実現した保健師については、現在捜索中だが、雇用が決定すれば、産業医、保健師、臨床心理士と必要な情報共有をおこない、適切なアセスメントによる適切な復職支援の可能性が広がる。

3. 働きがいと働きやすさの両立をめざす

全国的に教員不足が課題となっており、本市も例外ではない。令和5年度には、教員不足の現状を明らかにし、様々な対策について検討・進行中である。どの自治体においても、教育大綱、教育振興基本計画を上位目標に掲げ、よりよい教育の実現をめざしていることには変わりないが、同時に、それを担う教職員が健康でやりがいをもって勤務できることにも目を向けていくことがこれまで以上に求められていることを実感している。

(1) 「私が教職を続ける原動力は、楽しさです。」

この言葉は、本市の教員の言葉で、令和5年度発行の「教職の魅力」にも紹介している。このパンフレットを見ても、多くの教員が、仕事に「やりがい」を感じていることは確かで、それは教育に関わる者にしか経験できない感情を伴うものと認識している。よって、私たちが大切にすべきことは、「魅力はあるけど、職場環境はしんどいです…」ではなく、「魅力もあるし、職場環境も素敵ですよ!」と発信できる教職員を増やすことだと考え、取組の深化・拡充をめざしている。



(3) 専門家との連携の重要性

労働安全衛生活動の充実において、産業医はじめ、保健師、臨床心理士との連携は欠かせない。本市においては、産業医が毎月2回、長時間勤務者対象の面接指導を実施しているが、令和5年度より、産業医と指導主事が、現在の取組における課題解決について協議をするようになり、オンライン面談の試行も始まった。また、教職員のメンタルヘルス相談窓口については、令和4年度相談件数が0件であったが、令和5年度に、安心して相談できる環境を整えたことで、相談件数は延べ50件となった。最近では、管理職が教職員への適切な助言の仕方等を相談に来るようになってきた。令和6年

(2) 大学生のリアルな声を聞く・現場のリアルな声を届ける

この間、連携協定大学である関西外国語大学にて講義を実施したり、愛知教育大学、奈良教育大学からのご依頼を受け大学生との座談会を開催したりする等、教員養成課程の大学生と話す機会を設けている。令和6年3

月には、愛知教育大学の学生と「笑顔の学校プロジェクト」参加校が、ざっくばらんに対話する時間をつくった。

☆参加学生の声☆

「昨年度も枚方市に訪問させてもらい、自分も改善する立場になりたいと思った。その後サークルで業務改善を行った。教師になっても、周りの先生に教えてもらいながら、自分から色々とチャレンジしたい。」「将来自分が働くかもしれない環境が過ごしやすくなる展望が見え、教職について前向きに捉えられるようになった。」etc.

☆参加教職員の声☆

「教育も働き方も、今後大きく変わっていく。学生の皆さんみたいに、思いを持った人たちが現場に入ってくることで、もっともっと変わっていく。ぜひ現場を知って、それぞれが大切な働き方を探してほしい。」「学生さんの持っている熱意をもっと燃やせるような環境を学校もつくっていききたい。」etc.



愛知教育大学学生×笑顔の学校プロジェクト参加校

学校職場のブラック報道によって不安になっている学生は多いと聞かすが、「主体的に楽しみながら改善しよう」と取り組んでいる学校もたくさんあるんだよ。」と伝えたい。国レベルでの法改正を含めた改革にも期待しているが、それを待っているだけではなく、一基礎自治体においても「今できることをやる!」という強い意志を持ち地道に取り組むことが、未来の教育現場をより良いものに変えていくと信じている。

(3) 枚方市をブランディングする

「教職員が元気な学校は、子どもたちも元気な学校」。よりよい教育の実現には、それを担う教職員の人材確保・人材育成が欠かせない。本市で働くインセンティブは何か?それは、これから就職先を選択する学生の望みにフィットしているのか?等、今の時代にあった取組をリサーチし模索している。令和6年度、「笑顔の学校プロジェクト」は全市規模の取組へと拡充する(ここでは割愛するが、全市規模となるに至るまでには、多くのドラマがあった)。各校から提出された計画書は、課題は似ていてもアプローチの仕方が違い、多くの取組事例が生まれることは確実である。それらを、交流する場をつくることで、他校の取組から刺激を受け自校の取組をブラッシュアップさせていくワクワクを感じてもらいたい。そして、私たちは「枚方市=働きがいと働きやすさの両立できる市」としてのブランディングもめざしていく。

おわりに

「はじめに」に書いた通り、枚方市の教育目標は「学びあい、つながりあい、一人ひとりの未来をひらく」であるが、本市で勤務する管理職・教職員も「学びあい、つながりあう」ことで力を高め、これからの学校の未来を創っていくことになる。「学校が主役の働き方改革」とともに、事務局内部に目をむければ、それに一生懸命取り組む職員が主役と見えることもある。さまざまな側面から見て、関わる全ての者が主役となれる取組とは、各々が自立して考え行動するとともに、他者を意識し協働する姿勢を持っているからこそ生まれるものである。

「一人の十歩より、みんなの一步」。全国で動き出している働き方改革の1つとして、これからも学校と共に、楽しみながら取組を推進していきたい。

枚方市の働き方改革の取組

令和2年度～(HP) → →

