

中学校における働き方改革 ～教員の意識改革および業務改善に関わる実践を通して～

E1118008 木村 洋

I はじめに

1. 本研究の目的

本研究の目的は、教員の多忙に関わる職務内容の実態調査を踏まえ、課題ならびに解決の手立てを明らかにし、実践を通して検証することにより多忙化解消に向けた働き方改革の方向性を探ることである。人口減少や少子高齢化の進行、情報化、グローバル化の進展など、社会・経済情勢が大きく変化する中、子どもを取り巻く環境や学校が抱える課題は複雑化・多様化しており、それに伴い教員の長時間勤務が常態化し、学校現場における多忙化の解消が喫緊の課題となっている。「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）」

（中央教育審議会 2019）では、「教師のこれまでの働き方を見直し、教師が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」と、働き方改革の目的が明記された。つまり、「教育の質の向上」である。実際、多忙化が進む学校現場では、「授業改善に向けて教材研究ができない」「子どもたちと一緒に遊んだり、子どもたちの声を聴く時間がない」等、教師として本来すべきことの多くが後回しになり、教育の質の向上につながっていないのが現状である。こうした状況を踏まえ、本研究では、働き方改革が求められるようになった社会的な背景を押さえながら、まずI章で先行研究を整理し、II章ではA県の調査結果から課題を分析して解決の手立てを整理する。III章では手立てにもとづいた実践を行い、その有効性を検証することとした。

2. 先行研究

「国際教員指導環境調査（TALIS）」（OECD 2018）によれば、日本の中学校教員の1週間あたりの勤務時間は平均56.0時間で、国際平均（参加国平均）38.3時間を大きく上回っていた。「教員勤務実態調査」（文部科学省 2016）でも、中学校教員の一日あたりの学内勤務時間は平均で11時間32分となっており、過労死ラインとされる時間外勤務80時間以上の教員の割合は全体の約6割に達していた。また、日本の学校は、他国において教員の業務とされていない役割を多く担いすぎている面があり、給食指導や校内清掃、部活動指導や学納金の徴収といった「周辺的な業務」（神林 2015）なども含め、実に多岐にわたる。「部活動について考えるデータ」（ベネッセ教育総合研究所 2018）によると、部活動を負担に感じている教員の割合は中学校全体で63.6%と多いことがわかった。また、教員の「勤務実態調査」（岩手県教育委員会 2006）では、県内小中学校教員の98%が多忙だと感じており、やりがいを持って仕事に臨んでいる教員の割合も回答者の2割にとどまり、その背景には、「完璧主義と前例踏襲主義」という学校の「組織風土」があるとされた。学校の教育活動は本来の目的を見失っていると工藤（2018）が述べている通り、学校の「当たり前」を変えることの難しさがうかがえる。さらに、子どもにとって必要なら熱意をもって応えていこうとしてしまうのが教員で、その仕事は際限が見定めきれないものであり（久富 1995）、教員の善意と献身に寄りかかって教育が成立している（妹尾 2018）のが現状である。

さて、こうした実態を受け、中央教育審議会答申では「学校と教師が担う業務」の分担が示され、「運動部活動の在り方に関する総合的なガイドライン」(スポーツ庁 2018)では、「週当たり2日以上以上の休養日」を設けるとされたため、今後、教員の負担は多少軽減されると思われる。各自治体の取組として、静岡市教育委員会(2018)は部活動への参加を自由参加とし、福井県教育委員会(2019)では、一つの部活動を複数体制で指導できるよう各校の部活動数を所属教員数のおおむね2分の1にするよう見直しを行うことになった。長野県飯田市教育委員会(2019)は、1月の平日に部活動を事実上行わない「部活動オフ期間」を設定し、広島県教育委員会(2019)は、高校の推薦入試を廃止し、さらに「調査書」の担任記述をなくすことを決め、岐阜市教育委員会(2018)は、地域・保護者同意の下、夏休み中に学校閉庁日を計10日設け、その間は日直も部活動もなしとした。各学校の取組については、主にノー残業デーの設定、タイムカード等を用いての勤務時間管理の徹底、職員会議の見直し(ペーパーレス化等)、部活動休養日の遵守、通知表の見直し(担任所見の見直し等)、家庭訪問の縮小(希望制等)、行事の精選などが行われている。また、スクールサポートスタッフや部活動指導員が配置されている学校が増えており、学校コーディネーターによる教員支援(職場体験学習のアポ取り等)が行われている学校もある。

以上、先行研究から教員の多忙の実態が明らかになったが、教育課程上は実質スクラップできるものがなく、国は各学校に対して努力を求めるものの有効な手立ては示されていない。そこで、A県の中学校を対象とした調査結果から学校(教員)の多忙化の実態と課題を明らかにし、その課題を解決するための手立てを次章において検討したい。

II 「中学校における多忙化」の実態に関する調査

1. 調査目的、対象

本調査は、A県内の公立中学校における「職務内容に関わる意識や実態」について、県全体の傾向及び管理職と教員との比較等の観点から実態を把握することを目的として実施した。A県内の公立中学校から53校を無作為に抽出した。調査は、平成31年3月上旬から3月下旬に実施し、回答率は管理職用73.0%(53人)、教員用65.0%(221人)、学校数で集計すると82.7%(43校)であった。なお、調査は4件法(一部6件法)により実施した。

2. 調査内容、結果

調査内容は、職務内容と学校の多忙化との関連について問うもので、教員用調査の内容は、(1)自身の校務等の実践状況、(2)学校業務に対する負担感、(3)多忙化解消に向けた学校の実践状況、(4)多忙化解消に向けての課題等(自由記述)についてである。

(1) 教員の実践状況

学校における教員自身の職務の実践状況については図1のとおりで、「研究と修養に励んでいる」「教材研究に時間をかける」の質問に対して、

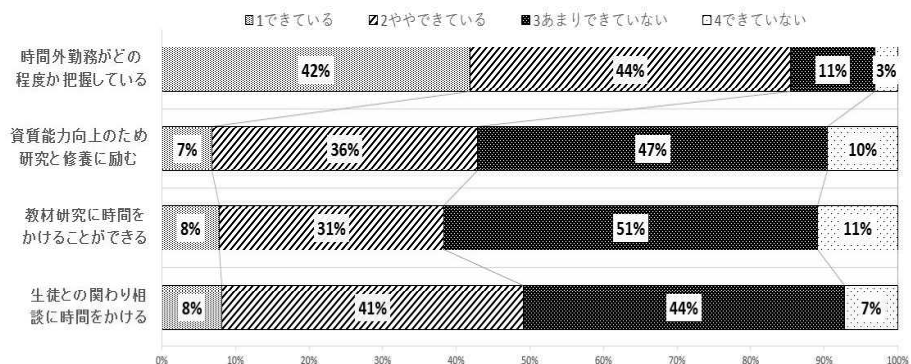


図1 教員の実践状況

6割前後の教員が「できていない」または「あまりできていない」と回答しており、働き方改革のねらいである「授業を磨く」ことができできていない現状が明らかになった。

(2) 教員および管理職の学校業務に係る負担感

教員が負担を強く感じている業務としては、「各種調査・報告・アンケート等」「部活動（土日引率等）」「通知表や会計等、学級事務の業務」の順に高かった。「入試に向けての面接指導、進路事務等」「学級経営、点検等、学級指導の業務」については負担感が少ない結果となったが、ともに子どもたちに直接関係する職務であるためと考えられる。また、管理職が教員の「負担」になっていると考えている業務は、「部活動、土日引率等」「各種調査・報告・アンケート等」「生徒指導・いじめ・不登校対応等」の順であった。

(3) 多忙化解消に向けた学校の取組・実践に係る教員および管理職の認識

次に、多忙化解消に向けて行われている取組について教員と管理職の認識の実態を調査した（図2）。上位の回答を見ると、教員の負担感軽減につながる取組は多いが、根本的な解決策である業務を減らす工夫は少ないことが明らかになり、「協力しやすい職場風土づくり」については、裏を返せば現状はそうした風土

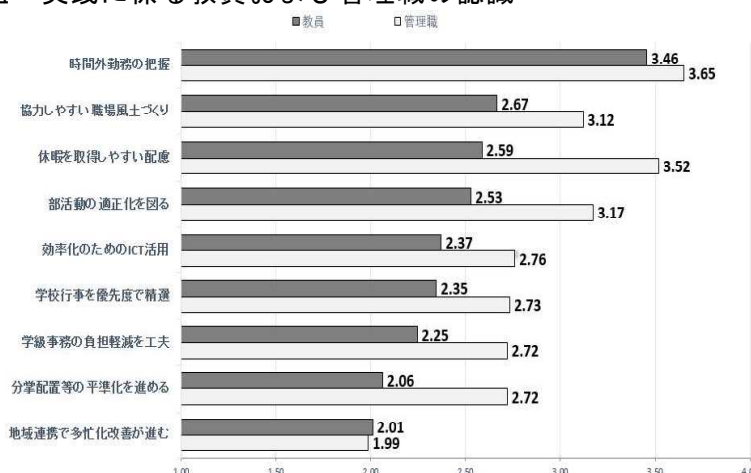


図2 学校の実践状況

になっていないとも言える。さらに、「地域連携」による多忙化改善の効果がもっとも低い結果となったが、これは、A県内における地域学校協働本部の設置率が低い（中学校26.4%）ことなどから、有効な地域連携の仕組みが確立されていないためと考えられる。

次に、教員と管理職の認識の実態の比較をt検定により行ったところ表1のような結果となり、多くの項目で有意差が認められることがわかった。以上のような調査結果をもとにA県における課題ならびに課題解決の手立てを検討し、以下の表2のようにまとめ、連携協力校において実践を行うこととした。

表1 学校の実践状況に係る教員と管理職の認識の実態

変数名	教員	管理職	差	効果量 d	t値	df	p値
休暇を取得しやすい配慮	2.581	3.520	-0.939	-1.215	-10.972	211.461	.000 **
分掌配置等の平準化を進める	2.051	2.720	-0.669	-.890	-7.045	154.213	.000 **
部活動の適正化を図る	2.525	3.173	-0.648	-.760	-6.175	163.707	.000 **
学級事務の負担軽減を図る	2.247	2.720	-0.473	-.613	-4.921	158.918	.000 **
協力しやすい職場風土づくり	2.667	3.120	-0.453	-.588	-5.035	185.254	.000 **
学校行事を優先度で精選	2.313	2.733	-0.420	-.547	-4.397	159.845	.000 **
効率化のためのICT活用	2.374	2.760	-0.386	-.518	-3.808	132.075	.000 **
時間外勤務の把握	3.449	3.653	-0.204	-.322	-2.629	165.419	.009 *
地域連携で多忙化改善が進む	2.040	1.987	0.054	.078	0.578	132.545	.564

**p<.01 *p<.05

表2 課題ならびに課題解決の手立て

課題①：多忙化解消に向けた、教員の課題意識の向上
課題②：働き方改革に関する教員等の意見の共有および管理職による実態把握
課題③：教育の質を高めるため、学校独自の工夫による周辺業務の見直し
課題④：地域連携・協働による外部人材（ボランティア）の積極的な活用

手立て①：教員の課題意識を高めるための情報提供（課題①に対応）

手立て②：業務改善のために管理職や教員どうしの意見を共有する場の設定（課題②に対応）

手立て③：学校独自で業務改善を進めるための優先順位付けを図る取組（課題③に対応）

手立て④：地域連携・協働を進めるための住民意識の把握と基礎資料づくり（課題④に対応）

Ⅲ 連携協力校における実践

1. 実践目的

本実践は、連携協力校であるB中学校において、調査結果によって明らかになった課題に対する具体的な手立てを講じることで、個人の課題意識や働き方の見直しと、学校の多忙化解消にどのような効果があるかを検証することを目的とする。連携協力校は、定期的に学校公開研究会を開催し、岩手大学教育学部の教育実習生を受け入れる実習校でもあり、所属教員は多忙を極めている。しかし、先進的な研究実践を進めている学校だからこそ働き方改革においてもモデルとなることを期待し、本実践を進めることにした。

2. 実践内容と結果

(1) 教員の課題意識を高めるための情報提供：手立て①

①「研修会」の開催

連携協力校は、日頃から多忙を極めているため、働き方改革や多忙化解消に関する情報入手の機会が少ないと感じていた。そのため、まず社会全体で進んでいる働き方改革の取組（制度面や企業の事例等）や教員の勤務実態と学校の現状、全国の学校現場で普及しつつある取組（国の施策や各自治体・学校の取組）について周知したいと考えた。連携協力校において実施した研修会の内容は以下に示したとおりである。

- ・実施時期：令和元年8月19日（月）※夏季休業中 40分程度
- ・実施内容：ア：説明（背景、実態、調査結果、業務改善マッピングシート活用例等）
イ：ワークショップ（改善が必要な業務の課題と改善策についての協議）

②「働き方改革通信」の発行

働き方改革に関する意識向上等についての研修の機会は、管理職以外はほとんどなく、校内で共有される場も少ない。そこで、連携協力校において様々な情報を知ることができるよう、情報提供ツールとして「働き方改革通信」を定期的に発行し、教員の課題意識の向上につなげたいと考えた。通信の内容については以下に示したとおりである。

- ・タイトル：「WLB（ワークライフバランス）」
- ・発行時期：令和元年9月～11月（毎月2回程度）
- ・記載内容：働き方改革の背景、中教審答申の内容、連携協力校の取組の振り返り
働き方改革関連法、各自治体・企業・学校の働き方改革の取組事例等

(2) 業務改善のために管理職や教員どうしの意見を共有する場の設定：手立て②

①「ワークショップ」の開催

Ⅱ章の調査結果（教員対象）において、多忙化解消に向けた学校の取組の中で2番目に多かった実践が「協力しやすい職場風土づくり」であったが、前章でも述べたように、裏を返せば現状はそうした状況になっていないと考えられるため、連携協力校においても、全教員が自由に意見を出し合えるような熟議の場の設定が必要ではないかと考えた。

②「ワークショップ」の内容

業務や教育活動は、学校独自の工夫や努力等で「改善可能」なものとして「改善を図ることが難しい」ものに分類できることを説明し、その後、複数の小グループごとにそれぞれのテーマについて自由に意見を出し合う形式で協議を進めた。テーマについては、連携協力校において改善が必要と思われる業務や教育活動（以下、業務等）について、事前に主任や担任の教員に「業務改善マッピングシート」（詳細については後述）を活用しながら考えてもらうよう依頼しており、そこで提起された内容を中心に取り上げた。

③「研修会」・「ワークショップ」後の課題意識の変化

(1)-①で紹介した働き方改革の趣旨を説明する研修会ならびに上記したワークショップを終え、事後アンケートにより本研修会が学校の多忙化解消と働き方改革を進める上で有効であったかを検証した。アンケートの結果（抜粋）は以下の表3の通りである。

表3 研修会・ワークショップ事後アンケート結果

(2) 本日の研修は、学校における多忙化の実態や課題等について、教職員で共有化を図る場の設定として有効であったか？			
A 大いに役立った	17人	D 役に立たなかった	0人
B 役に立った	2人	E 全く役に立たなかった	0人
C どちらとも言えない	1人		
(3) 本日の研修前と研修後で、教員の「働き方」を見直そうとする先生ご自身の課題意識はどう変容したか？			
		(研修前)	(研修後)
A 意識は非常に高かった（高まった）		4人	→ 8人 (+4)
B 意識は高かった（高まった）		4人	→ 10人 (+6)
C どちらとも言えない		10人	→ 2人 (-8)
D 意識は低かった（高まらなかった）		2人	→ 0人 (-2)
E 意識は非常に低かった（全く高まらなかった）		0人	→ 0人
(4) 自由記述（一部抜粋）			
<ul style="list-style-type: none"> ・業務について、他の教師と本音で話し合う時間がなかったのでよい機会となった。 ・今年何か一つでも改革しなければ、変わらないことが当たり前になる！ぜひ変えたい。 ・「教員の思考＝学校文化」が改善につながらない要因かと改めて考えさせられた。 			

結果としては、肯定的回答がほとんどであり、業務改善のために管理職や教員どうしの意見を共有する場の設定という目的は概ね達成できたと言える。しかし、(3)の質問項目にある働き方を見直そうとする課題意識が、研修前は「意識は低かった」「どちらとも言えない」が半数以上であったことに注目すると、やはり、日常の業務等の多さにより、教員が各自の働き方について課題意識を持つことは難しい状況にあると考えられる。

(3) 学校独自で業務改善を進めるための優先順位付けを図る取組：手立て③

① マッピングシートの記入手順（構成）

(2)-②で紹介した「業務改善マッピングシート」とは、学校の業務等を削減、改善するために複数の視点で業務を見直せるように作成した業務改善ツール（図3）で、ワークショップ前に連携協力校において試行し、書き出された業務等について協議した。記入にあたっては、まず「手順1」として、学校業務または教育活動の中で改善が必要と考えられるものを左側の空欄に書き出し、「手順2」として、空欄に書き出した業務等を「教育

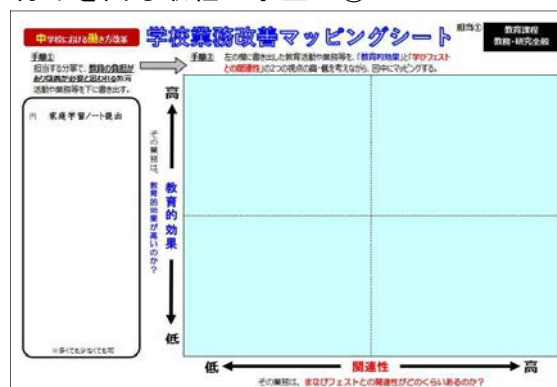


図3 マッピングシートの様子

活動を「教育

的効果が高いのか?」「まなびフェストとの関連性がどのくらいあるのか?」の2つの視点で吟味すること、その結果をシート中央部にマッピングしていくことを確認した。

② 2つの視点の意味

視点1「教育的効果」については、現在行われている業務等に教育的効果があるのかどうか?つまり、生徒の心身の成長や資質・能力を育成する手立てとしてどの程度有効なのかについて、シート縦軸の「高」～「低」の範囲で検討することである。

次に、視点2「まなびフェストとの関連性」については、視点1で検討した業務等が、まなびフェストにどの程度関連しているのか?つまり、まなびフェストまたは学校教育目標（経営重点等）に記載されているかどうかを調べる（記載されていなかったとしても、学校としてその業務等にどの程度の熱心さで取り組んでいるかどうかを判断する）。最終的に2つの視点から検討された位置にマッピングが確定する。実際に連携協力校において試行した例が右の図4である。記入完了後、検討した業務等について継続するか見直すか、その優先順位を判断することになるが、その判断基準については右の図5のように優先度を考えた。まなびフェストに記載がなく、教育的効果も低いと判断される業務等、つまり図中のEゾーンとFゾーンにあてはまる業務等を改善の最優先事項として検討するべきである。

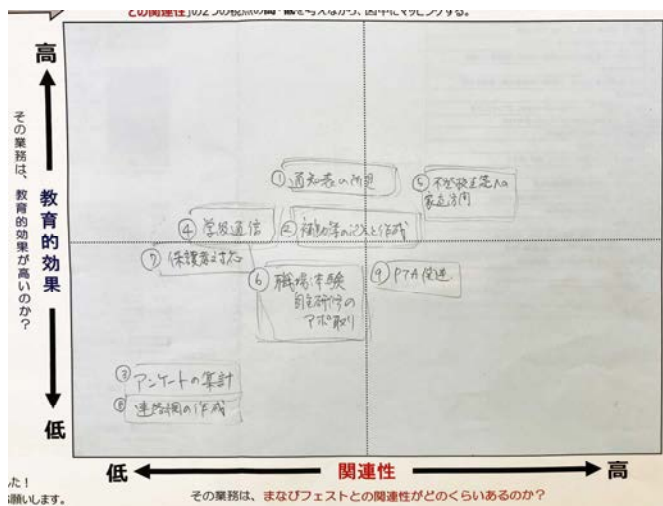


図4 マッピングシートの記入例

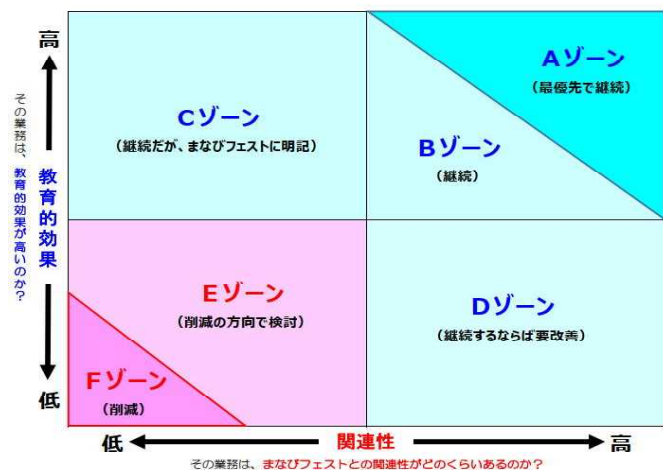


図5 マッピングシートによる優先順位付け

以上、業務等の改善に向けた優先順位付けに関わってマッピングシートの活用について述べたが、業務によっては教育的効果を測る手立てが難しく、どうしても記入者の主観に頼ってしまうのが課題ではあるが、エビデンスにもとづいて判断できるよう関連データを普段から蓄積し、「子どもたちのために本当に必要なことは何か?」「その優先順位は?」について、全教員で熟議を行っていくことが大切だと考える。

(4) 地域連携・協働を進めるための住民意識の把握と基礎資料づくり：手立て④

① 「地域と学校の連携・協働に関するアンケート」調査目的・調査対象

Ⅱ章の2-(3)で述べたように、有効な地域連携の仕組みが確立されていないためか、地域連携の好事例が少ないように感じる。そこで、地域住民が子どもたちにどのような想いや期待を抱き、学校との「連携・協働」についてどう考えているか等の住民意識を把

握するため、連携協力校学区において独自に意識調査を行うこととした。調査対象は、学区に住む住民のうち1年生の地域学習（総合的な学習の時間）に参加・協力している18町内会の地域住民で、計74名から回答を得ることができた（提出は任意とした）。

② 調査内容・結果

主な調査内容と調査結果は以下のとおりであるが、全体的に個人または地域として何ができるか把握する質問を多く設定した。今後、学校と地域の連携・協働を進めていく上で、「地域（住民）の主体性」が大前提になると考えたからである。

ア 地域と学校が連携し、どのような子どもを育てたいか？

どのような子どもたちを育て

表4 どのような子どもたちを育てたいか

たいかについての住民の回答は右の表4の通りであった。「地域や地域の人を大切にする」「地元に残って地域を担う」の回答数は多くなかったが、都市部は将来的な地域存続に対する不安が少ないためだと考えられる。

問2：地域と学校が連携し、どのような子どもたちを育てたいと思うか？（回答数上位のみ）

- ・あいさつや言葉遣いなど、礼儀を身につける（47人）
- ・家族や友達を大切にし、思いやりの心を持つ（36人）
- ・良き友人をつくり、良好な人間関係を築く（36人）
- ・明るく、笑顔を忘れず、のびのび育つ（30人）
- ・コミュニケーション能力を身につける（29人）

イ 学校からのボランティア要請に対する協力意思について

学校との連携・協働を進めていくために、地域住民が具体的にどう行動しようと考えているのか回答を求めた（表5）。「ボランティア活動の要請」については回答者の7割以上、「地域の取りまとめ役としての依頼」についても5割近くが肯定的回答であったが、「積極的に協力」の回答だけを見れば2つの質問項目ともわずか数%にすぎず、「主体的に」学校との連携・協働を進めていこうとする意識はまだ低いと考えられる。

表5 地域住民のボランティア等の協力意思

	1 ボランティア活動の要請があれば協力したいか？					2 地域の取りまとめ役としての依頼があれば協力したいか？				
	積極的に協力	できる範囲で協力	どちらとも…	あまり協力は…	まったく協力…	積極的に協力	できる範囲で協力	どちらとも…	あまり協力は…	まったく協力…
小計	6	49	15	1	0	4	32	29	4	0
合計	55		15	1		36		29	4	
	77%					52%				
	無回答3人					無回答5人				

③ 調査結果の活用と今後の見通し

調査結果（集計）については連携協力校に提供し、今後、コミュニティスクールや地域学校協働本部の導入に向けた準備が進む際の基礎資料になればと考えている。また、このようなデータが定期的に蓄積・整理されれば、今後、学校ボランティアが必要になった際に、地域の「人材バンクデータ」としての活用が可能になると考えられる。

IV おわりに

まず、多忙化が進む学校現場の状況が明らかになり、教員の自己研鑽の時間が減少することによる授業力の低下や病休取得者の増加、教員志望者の減少等により教育の質の低下が懸念される。そうした中、各自治体や学校は、独自に工夫した取組を進めていることがわかった。しかし、教育課程上は実質的にスクラップできるものがほとんどないため、根

本的な改善は期待できない。本研究では、そうした現状やA県における調査結果をもとに課題解決の手立てを講じ、連携協力校において実践を行った。働き方改革に特化した研修会や、少人数による協議を通して互いの意見を共有する場の設定は、学校文化を変革する意識付けとして有効であった。業務改善マッピングシートの試行による業務等の優先順位付けは、個人の主観・判断だけでなく、熟議の上で全教員の意見を一致させなければならず、日常的なエビデンスの蓄積も必要となる。「まなびフェスト」の見直しも含め、学校業務のスリム化を進めなければならないことにも気づかされた。将来的な外部人材の活用に向けて住民意識調査も実施したが、都市部だけでなく中山間地域等でも同様の調査を行うことができれば、両者の住民意識の違い等を比較することができたかもしれない。しかし、調査結果は、連携協力校学区の人材バンクデータとして、将来的に活用が可能であると考えられる。最後に、働き方改革通信の発行等により教員一人一人の知識や情報をアップデートするなど、教員が自らの働き方を見直し、長時間勤務が「当たり前」という考え方を見直す意識改革が何よりも必要であると感じた。その意味でも、例えば「ノー残業デー」実施時における教員の意識や実践について継続的に調査するなど、今後、学校現場においても、引き続き教員の働き方改革に真剣に向き合っていきたいと考えている。

【註】

- ・「周辺の業務」…事務処理や保護者対応といった児童生徒に対する教育活動そのものではない業務

【参考文献・引用文献】

- ・岩手県教育委員会「勤務実態調査」(岩手県教育委員会 2006)
- ・OECD「国際教員指導環境調査 (TALIS)」(2018)
- ・神林寿幸「周辺の職務が公立小・中学校教諭の多忙感・負担感に与える影響」『日本教育経営学会紀要』(第57号、2015)
- ・岐阜市教育委員会「岐阜市における教職員の働き方改革の取り組み」(2018)
- ・工藤勇一『学校の「当たり前」をやめた。』(時事通信社、2018)
- ・久富善之「教師のバーンアウト(燃え尽き)と「自己犠牲」的教師像の今日的転換:日本の教員文化その実証的研究(5)」『一橋大学研究年報社会学研究』(Vo134:pp. 3-42 1995)
- ・静岡市教育委員会「働き方改革プラン」(2018)
- ・スポーツ庁「運動部活動の在り方に関する総合的なガイドライン作成検討会議資料」(2017) https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/shingi/013_index/index.htm
- ・妹尾昌俊『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、2017)
- ・中央教育審議会「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)」(2019)
- ・長野県教育委員会「長野県中学生期のスポーツ活動指針」(2014)
- ・広島県教育委員会「学校における働き方改革取組方針」(2018)
- ・福井県教育委員会「福井県学校業務改善方針」(2019)
- ・ベネッセ教育総合研究所「部活動について考えるデータ」(2018) <https://berd.benesse.jp/special/datachild/comment01.php>
- ・文部科学省「教員勤務実態調査」(2016) https://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/_icsFiles/afieldfile/2019/03/08/1412993_18_1.pdf
- ・横浜市教育委員会「教職員の働き方改革プラン～先生のHappyが子どもの笑顔をつくる～」(2018)