

教員にできる「働き方改革」の実践と理念

—小学校での取り組みを事例に—

谷口 弓恵
(高度教職実践専攻)

760-8522 高松市幸町1-1 香川大学教育学部

Principle and Practice for the Realization of “Work Style Reform” for Elementary School Teachers

Yumie Taniguchi

*Course for Teaching Professionals, Graduate School of Education, Kagawa University, 1-1 Saiwai-cho,
Takamatsu 760-8522*

要 旨 長時間労働は、肉体的・精神的な負荷を教員にかける大きな問題であり、働き方を見直す必要性に迫られている。著者自身が実施した取り組みを具体的に紹介する中で考察し、実践の汎用性とその理念について論じる。ただ勤務時間を減らすだけでは処理されない業務について、スクール・サポート・スタッフの活用などによる仕事の効率化と、子どものために使える時間など教師の職能成長に不可欠な時間の確保とを連動した提案を検討した。

キーワード 働き方改革 人手不足 教員の意識改革 時間外勤務時間 ライフ・ワークバランス

I. 緒言

2016年頃「教員の長時間労働」がマスコミで取り上げられるようになり、「教員の過労死」が問題になった。それまでも、体調の不安を訴える教員はいたし、筆者自身も健康面に不安を感じた時期はあった。しかし、そのような教員の過酷な労働状況がマスコミに取り上げられることはなく、学校現場では「教員は聖職である」を合言葉に身を粉にして働く日々が続いた。

2016年の冬、突然上司から「早く帰るように」毎日のように言われるようになった。突然言われて戸惑った記憶がある。当時、近隣の学校では「リフレッシュデー」や「ノー残業デー」というネーミングで早く帰る日が設定されている、という情報が筆者の耳にも入っていた。いざ自分の学校で管理職から「早く帰るように」指導された際の教員の反応は、「早く帰れと言われても、仕事を減らしてくれないと帰れない。」「帰れ帰れ、と言うだけで何の手立てもしてくれない。」という不満の声が大きかった。そのため、当時

筆者が勤めていた学校では働き方改革は進まなかった。

2017年に異動した学校（以下B小学校）でも、教員は遅くまで働いていた。家庭のある女性教員も21時、22時まで学校にいた。20時頃まで教室で子どものノート等を見て、職員室に帰って来て教材研究をしたり校務分掌に取り組んだりするというのが常だった。そのような教員ほど土日学校に来て仕事をしていた。当時の管理職は「働き方改革」を進めようとしていたが、思うように進んでいないように見えた。「20時までには退勤する」ように促し、最後まで職員室に残っていたメンバーの名前をノートに記入してから帰る、というルールが課された。20時までには退勤しようとする姿は見られるようになったが、終わらない仕事は持ち帰っていたため、職員室で行っていた仕事を家で行うようになったただけであった。

退勤時間を設定するだけでは働き方改革を進める事はできない。そこで、S校長を中心にB小学校全体で取り組んだのが以下の実践である。

II. B小学校における「働き方改革」の具体的取り組み

B小学校は、歴史色香る穏やかな校風の中規模校（児童数544名・学級数22・教員数38名）である。地域の教育に対する関心は高く、学校教育にも協力的である。だからこそ働き方改革が進められたのかもしれないが、地域と密着しているからこそ、そこに教員の時間外勤務が費やされている側面もあった。

当時の校長（以下S校長とする）には働き方改革を進めるためのビジョンがあった。当時B小学校でも教員の長時間外勤務と教員の健康面への不安が課題となっていた。S校長は、所属教員のことを常に気にかけていた。「長く働いていたら、いつか倒れてしまう」「少し休まないと心身の健康に良くない」それが口癖のように筆者には聞こえた。そのため、仕事を二の次にしてでも教員の体を守りたいという信念があった。しかし、教育の質は落としたくない。「量より質」を合言葉に、普段の授業以外に教員が時間外勤務を行わなくても教育の質を高められることを実証したいというビジョンがあった。そのビジョンを達成するために共に進めた「働き方改革」について具体的に述べる。

1 「学びの支援隊^{※1}・及びスクール・サポート・スタッフ（SSS）^{※2}」の活用

表1 文部科学省「教師不足」に関する実態調査令和4年1月より抜粋

「教師不足」の状況（5月1日時点）

	学校に配置されている教師の数 (A)	学校に配当されている定数 (B)	不足 (C)	不足率 (C/B)
小学校	379598	380198	979	0.26%
中学校	218504	219123	722	0.33%
高等学校	159688	159837	159	0.10%
特別支援学校	78474	78632	205	0.26%
合計	836264	837790	2065	0.25%

	全体の学校数 (D)	教師不足が生じている学校数 (E)	割合 (E/D)
小学校	18991	794	4.20%
中学校	9324	556	6.00%
高等学校	3502	121	3.50%
特別支援学校	1086	120	11.00%
合計	32903	1591	4.80%

表1は、令和4年1月に報告された文部科学省の「教師不足」に関する実態調査から抜粋したものである。これによると、令和3年5月1日時点での各教育委員会における小学校の「教員不足」人数の合計は979人で0.26%、学校数で見れば794校と記されている。

表2 文部科学省 令和3年度公立学校教員採用選考試験の実施状況より抜粋

受験者数、採用者数、競争率（採用倍率）

	受験者数	採用者数	競争率 (採用倍率)
小学校	43448	16440	2.6
中学校	44105	10049	4.4
高等学校	26163	3956	6.6
特別支援学校	9696	3102	3.1
養護教諭	9239	1319	7
栄養教諭	1616	201	8
計	134267	35067	3.8

しかし、実際の教員採用試験の倍率は上に示した通りかなり厳しいものになっており、「教師不足」の原因は「志望者の不足」ではなく、「教員定数の少なさ」にあるのではないかと私は考えている。香川県では県独自の予算で加配教員を充てているものの、まだまだ現場は人手不足である。

「ブラックである教職に魅力を感じず、若者が教員になりたがらない」という話を耳にすることがあるが、「教員になりたい」という熱い思いで教員採用試験対策に日々取り組んでいる学生や講師はたくさんいる。しかし、なかなか合格できないのが実情である。上述したように、日本の教育制度として、1クラスに2人配置できるくらい教員を採用してもらえれば「働き方改革」は一気に進むだろう。今の仕事量を2人で行えば、単純に考えても仕事量は半分になり負担は軽減される。限られた教員数の中であれだけの業務を行うことにそもそも無理があると筆者は考えている。しかし、その点がすぐに改善されるはずもなく、その定員数でやるしかない。さらに、それはその定員の教員が全員元気に毎日仕事に来るという前提があつてのことである。教員が病休に入ったり、産育休に入ったりする場合は「講師」がその教員の代替となる。しかし、「講師」自体が不足している。「講師」が見つからないと、休みに入った教員の仕事を学校内に在籍している教員の誰かが請け負うことになる。そこで、「学びの支援隊」や「SSS（スクール・サポート・スタッフ）」等

の私たちの仕事を支援してくれる人を探すことになる。

「学びの支援隊」をお願いしたのは、筆者が初任者として赴任した学校で、当時6年団の学年主任をしていた人であった。高学年担任の経験が豊富で、子ども達に寄り添える温かい教員だった。

「SSS」をお願いしたのは、筆者が以前勤めていた学校で、講師の立場で副担任だった人である。当時からICT機器に強く、機械に弱い筆者は大変助かっていた。しかも機転が利く上に人柄も良く、たまたま出会った時に「SSS」の話をする、「仕事を探しているところだった」ということでお願いすることになった。

このような縁で人手不足が多少は解消されることになり、教員の負担は少なからず軽減されることになった。

「学びの支援隊」の仕事は、特別な支援を要する児童の個別対応だったり、保健室登校の児童の学習補助だったり、主で教えることはできないが補佐の仕事は頼むことができた。学級経営の経験が豊富だったので、丸付けや教材づくりも手際よくこなしていた。制度的に、月に数回しか来校できなかったが、「学びの支援隊」に補佐してほしいと申し出る教員はたくさんいた。

「SSS」の存在は、さらに教員の業務軽減に役立った。週に19時間までの勤務であるため、1日4時間程度しか勤務できないが、教員がプリント類や手紙等を印刷する手間はほとんどなくなった。2018年度の4月、教頭になったばかりで要領もわからない筆者は、4月配布のプリントを印刷しても印刷しても終わらず、一日中印刷し、やっと終わったと思ったら机の上にはファイルが山積みになって泣きそうになったことを覚えている。筆者以外の教員も、放課後など印刷機の取り合いだったのが、日中に「SSS」が印刷を行ってくれるため、放課後の時間を教材研究にあてられるようになった。B小学校では、「SSS」をお願いしたい仕事をメモに書いて「SSS」の机の上に置いておくという方法をとっていたため、日中直接会えない担任も仕事を頼めた。「SSS」も、講師経験があり学校の様子が良くわかっているため、印刷だけでなく、教材づくり、丸付け、事務の補佐と「SSS」ができる仕事は勤務時間いっぱい手際よくこなしていた。

2 放課後の自由時間の確保

子ども達が帰った後の放課後の時間は、教員にとって教材研究をしたり事務作業をしたりするための大切な時間である。S校長は、「放課後の時間を3時間確

保すれば19時には帰れるだろう」と考えていた。そこで、その「放課後3時間」を生み出すために主に3つの方法を行った。

① 16時以降は会議を行わない

まずは、主任クラスの教員のみが集まって行う運営委員会を無くした。そして、職員会議も16時までに終わらせるよう、クラブや委員会のない水曜日の15時から行った。なかなか1時間では終わらない職員会議であるが、工夫をして1時間で終わるようにした。それが以下の3点である。

- ・職員会議で話すのは、事前に管理職に起案した議題のみとする。
- ・周知事項はパソコン上(T-コンパス)の「お知らせ」で行う。
- ・時間が押している場合は、最後の管理職の話で調整する。

それまでは、一人ひとりの教員が長々と説明するために、集中力の切れる教員も見られたが、とにかく大事なことを伝え、後は自分でパソコンの「お知らせ」を確認する必要があるため、聞き逃すまいとみんなが真剣に職員会議に参加するようになった。

② 水泳練習、陸上練習は17時で終了

教頭になる前にS校長に聞かれたことがある。

「先生は、冬は早く帰れるのですね。それはなぜですか？」

「それは、放課後の水泳と陸上の練習がないからです。」

「そんなに違いますか？」

「全然違います。」

と、こんな会話をした記憶がある。筆者は体育を専門教科としていたため、放課後に水泳と陸上の練習がある6月から11月は時間外勤務時間が長くなる傾向にあった。高学年を担当していた時など、帰りの会が16時に終わって、そのまますぐにプールや運動場に直行し、18時近くまで指導していた。職員室に戻ったら18時半である。それから、教室に帰って丸付けをし、教室の掃除をし、職員室に帰って翌日の授業準備をし、校務分掌を片付けて、となると19時に帰れるはずがなかった。学年主任や現教主任の立場にあった時は、ほとんど毎日20時以降に退勤していた。それでも、できるだけ早く帰宅して晩御飯を作ろうと心掛け、休み時間に丸付けや教室掲示を行うようになった。その結果、若いころに心掛けていた、子ども達と遊ぶ時間を大切にするという思いは無くなっていった。

そんな筆者の話聞いてか、S校長は水泳と陸上の練習を17時に終わらせるように命じた。実際に17時に終わるとなると、練習できるのは実質1時間弱になってしまい、物足りなさを感じた。朝練も、子ども達が自主的に行う場合以外はしてはいけないことになった。「こんな練習量では大会で入賞できない」と思ったが、放課後に仕事をする時間が確保されたのは事実で、早く帰れるようになった。しかも、驚いたことに大会の成績も前年度よりも良かった。「量より質」を実感した。やりすぎると、子ども達も疲れるのである。子ども達にとっても教員にとっても良い結果となった。

③ 「週時程」の変更

教員向けの学校評価の結果、「早く帰りたくても仕事をする時間がない」、特に高学年の教員からは「16時に子ども達が下校して、あと30分でどうやって仕事を済ませろというのか。早く帰れと言うなら、その分仕事をする時間を確保してほしい」といった切実な思いが聞こえてきた。そこで、S校長が取り組んだのは「週時程」の変更である。

(旧週時程)	月	火	水	木	金
始業前					
8:05~8:15	朝の会	朝の会	朝の会	朝の会	朝の会
8:15~8:30	保健タイム	ドリルタイム	全校朝会	ドリルタイム	体力づくり
8:30~8:35	移動・休憩				
8:35~9:20	1時間目				
9:30~10:15	2時間目				
10:15~10:30	業間休み				
10:30~11:15	3時間目				
11:25~12:10	4時間目				
12:10~12:55	給食				
12:55~13:25	昼休み				
13:30~13:45	清掃				
13:45~13:50	移動・休憩				
13:50~14:35	5時間目				
14:35~14:45	帰りの会・休憩				
14:45~15:30	6時間目				
15:30~15:45	下校				
16:00	全校生下校終了				

図1 変更前の週時程

変更前の週時程は、4年生以上は木曜日を除いて6時間授業であるため、児童の下校は16時となる。教員の勤務時間は16時半までだが、残り30分で翌日の授業準備やら校務分掌を済ますことはかなり難しい。唯一15時に下校する木曜日も、ほぼその後に現職教育が入っており、教員自身の仕事に充てることはできない。研究授業が入っている時などは、終わりが勤務時間の16時半を過ぎてしまうこともよくある。そこで、改善したのが以下の新しい週時程である。

(新週時程)	月	火	水	木	金	始業前
始業前					ボランティア	始業前
8:05~8:15	朝の会	朝の会	朝の会	朝の会	朝の会	8:05~8:15
8:15~8:30	保健タイム	ドリルタイム	全校朝会			8:15~9:00
8:30~8:35	移動・休憩			1時間目	1時間目	
8:35~9:20				2時間目	2時間目	9:10~9:55
9:30~10:15	2時間目			(業間休み15分) 3時間目	(業間休み15分) 3時間目	10:10~10:55
10:15~10:30	業間休み					
10:30~11:15	3時間目			4時間目	4時間目	11:05~11:50
11:25~12:10	4時間目			給食	給食	11:50~12:35
12:10~12:55	給食			昼休み	昼休み	12:35~12:55
12:55~13:25	昼休み					
13:30~13:45	清掃					
13:45~13:50	移動・休憩					
13:50~14:35	5時間目			6時間目	6時間目	13:55~14:40
14:35~14:45	帰りの会・休憩			帰りの会・下校	帰りの会・下校	14:50
14:45~15:30	下校	6時間目	15:00~ 15:45 委員会・クラブ	15:00~ 15:45 委員会・クラブ	マイスタディ (個別指導)	
15:30~15:45		下校				
16:00						

図2 変更後の週時程

主な変更点は以下の2点である。

- ・木曜日と金曜日の朝の活動と清掃の時間を無くすことで、6時間授業を実施し15時には下校できるようにした。
- ・木曜日を6時間授業にすることで月曜日を5時間授業とし(総時間数の関係)、週初めの月曜日の15時下校を実施。

1点目においては、金曜日も15時に下校できるということで、週末を憂鬱に感じている児童には、後1日頑張ろうという励みになったようだ。また、児童が15時に下校した後を「マイスタディ」という名の補習に充てることができ、日頃から学習の遅れが気になっている児童や、早く帰っても保護者が居ないため留守家庭になってしまう児童にも対応することができ、保護者の評判も良かった。

さらに、2点目においては筆者がB小学校を去った後に実現されたことだが、木曜日を6時間授業にしたことで、月曜日の6時間目をカットしても計算上総授業時間数が確保できるのではないかと考え、週初めの月曜日を5時間授業にしたようである。この点についても、同僚から聞いた話だが児童や保護者との日常会話から感じた程度ではあるが好評とのことだった。また、教員も週初めの月曜日に児童が15時には下校することで、土日の宿題をゆっくり見たり一週間分の教材研究をしたりと余裕ある一週間をスタートできるようになったようだ。

しかし、課題もあった。2日間清掃の時間をカット

すると校内はかなり汚れていた。S校長は「昼休みだけは絶対確保する」と言う考えだった。むしろ「30分の昼休みを40分にしたい」と考えていた。一度実施してみたが、外で遊んでいた児童も教員も熱中症になりかけ、教室で過ごしていた児童も時間を持て余し、昼休みは30分でちょうどよいという結論になった。それぐらい「昼休みを子ども達から奪いたくない」という思いが強かったため、昼休みをカットするのではなく清掃の時間をカットすることになった。清掃の時間を無くすことで校内は汚れたが、朝のボランティア活動を金曜日に設定することで少しは清掃をする時間を確保することができた。それでも、月曜日に学校に来た時の汚れはひどかった。しかし、それを見た児童や教員が自主的に清掃するようになった。「清掃の時間だから掃除する」ではなく、「きれいな環境で活動したいから掃除する」という本来の目的で清掃活動に取り組むきっかけになったように思えた。

この週時程の変更には、当時の教務主任が大きく関わっている。S校長と何度も協議を重ね、この週時程を実現した。

3 教員の意識改革

大多数の教員は、遅くまで熱心に教材研究をしたり子どもの表現物を見たりするのが良い教員であると信じているように感じる。実際、熱心に教材研究をしたり子どもの表現物を見たりするのは良い教員であるが、「遅くまで」というのが問題である。たくさんの校務分掌を抱えていたとしても、子育てや介護に追われ、学校の仕事を手際よく終えて早く帰宅している教員もいる。しかし、それらの教員が「いつもあの人は早く帰る」「大事な話をしようとしてもいつもいない」といった目で見られているという実情もある。その反面、遅くまで学校に残ってはいるけれども、管理職の目から見れば「いったい何の仕事をしているのか」「おしゃべりを半分にすればもっと早く帰れるのではないか」と感じるような教員もいる。よって、筆者は管理職という立場から『遅くまで残っている教員』が『優秀な教員』ではない」ということを教員自身に伝えたかった。そのためには、筆者自身も早く帰ることが必要だった。「教頭は仕事が山のようにあるから」というのを言い訳にするわけにはいかなかった。筆者は、隙を見つけては雑務を片付けたし、提出物もできるだけ早く提出した。後回しにするという習慣がなくなったのはその時からだ。

S校長は、教員全員の時間外勤務時間を把握していた。2018年4月にIC タイムカードが導入されてから、時間外勤務の実態がすぐにわかるようになっていた。S校長は、「時間無制限で滅私奉公的に働くことをよし」とする意識から「限られた時間の中で、児童の知・徳・体を伸ばす」ことを教員の達成目標に掲げ、業務改善を通して、時間外勤務の削減に取り組んだ。学校全体、及び個別教員の時間外勤務の特徴や傾向をこのデータから探り、具体的な業務改善に結びつけていった。そして、教員の働き方改革として以下の数値目標とその数値目標を達成するための具体的方策を打ち出した。

「教員の働き方改革」(S校長提供資料より)

(1) 数値目標 (時間外勤務)

表3 数値目標

ステップ1	月80時間超0名
ステップ2	月45時間超12名 (37.5%以下)
ステップ3	月45時間超全員年6回まで

(2) 数値目標を達成するための具体的方策

- ① 出退勤日報を活用して先の見通しを持たせ、自らタイムマネジメントをする教員を育てる。
- ② 7時15分以降出勤、18時40分以前退勤、週1回以上18時より早く退勤等の残業規制でワーク・ライフバランスを図る。
- ③ 週3回15時下校を可能とした週時程等で月約4時間以上の時間外勤務削減
 - ・月1回以上の水の5時間授業 (6時間授業の際はクラブ・委員会活動を実施)
 - ・職員会議は水の15時～15時45分で固定 (年6回、木の校内外研修 (年24回)、マイスタディ (補充学習) は金15時～30分間 (年19回))
 - ・4月の校外学習を廃止し、近隣公園での縦割り活動2時間に削減かつ全学年希望制の家庭訪問
 - ・3回各6日間の放課後には行事や会合を一切入れない成績処理期間の実施
 - ・6月の放課後水泳指導を取りやめ、7月の泳力に課題のある児童への水泳マイスタ3回 (1年生は2回実施)
 - ・問題数とテスト時間を削減した夏休み明けテストと冬休みテストの廃止
- ④ 組織としての仕事の取り組み方を変え、仕事の効

表4 平成30年度と令和元年度の時間外勤務時間の比較（S校長提供資料より）

月別総時間外勤務等比較表（R2年度にS校長作成資料より）*単位は時間											
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	総計
H30 総時間外勤務（時間）	1599	1825	1832	1135	445	1420	1803	1459	1006	1023	13547
R1 総時間外勤務（時間）	1401	1333	1322	980	306	1154	1241	1174	890	968	10769
削減率	12%	27%	28%	14%	31%	19%	31%	20%	12%	5%	14%
H30 80時間超人数	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	4
R1 80時間超人数	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
H30 45時間超人数	22	22	26	5	0	20	24	20	12	3	
R1 45時間超人数	12	11	8	0	0	0	5	3	0	0	
H30 最終退勤時刻平均	20:38	20:18	20:17	19:44		19:30	19:36	19:48	19:25	18:56	
R1 最終退勤時刻平均	19:15	19:10	19:04	19:08		18:45	18:58	18:50	18:34	18:47	

率化を図る。

- ・秋の放課後陸上練習時間（10分短縮）、練習回数（3回削減）と必要最小限の輪番制の指導
- ・クラブの実施回数2回減らして年8回実施、評価も2回を1回に削減するなど評価の見直し
- ・スクール・サポート・スタッフの活用のほか、開始・終了時刻を明記した計画、期間厳守、隙間時間の活用等で授業に専念

この数値目標と具体的方策を受け、働き方改革は加速した。

まずは、時間外勤務時間80時間超の教員を10名以下に、それが達成できれば限りなく0名に近づける。いきなり45時間が目標になると厳しいので、次は60時間以内を目標にとスモールステップで目標を立て実現した。1か月に平均20日勤務するとして、80時間なら1日の時間外勤務時間は4時間、60時間なら3時間である。1日3時間に収めるには、7時半に出勤すると19時には退庁しなければならない。今考えれば、7時半出勤の19時退庁はそれほど難しいことではないが、当時は「大変」という印象だった。S校長は、目標を超えそうな教員には、教頭も例外とせず早く帰るよう声をかけた。筆者が「何か問題が起こったらどうするのですか？管理職が残っていないと困ることも起こってくると思いますが」と言うと「管理職は3人もいるのだから、その内の誰か1人が残ればよい。3人とも残っている必要はない」という返答だった。

そこで、筆者は隙間時間に集中して仕事を片付けるよう努力した。しかし、その際に1つ心がけたことがある。それは、いくら自分の仕事があっても、教員や子ども達、保護者や地域の人を優先させることである。教員から助けを求められればすぐにかけてだし、放課後相談に来た教員の話には必ずパソコンの手

表5 令和元年度 月45時間越え人数

月45h超回数	
6回	0人
5回	2人
4回	1人
3回	4人
2回	4人
1回	5人
0回	15人
計	31人
注：1月末現在 (S校長調べ)	

を止めて話を聞くよう心がけた。地域の人があれば、率先して席を立てて対応し、お茶を入れて持って行った。保護者の姿が見えればいち早く席を立ち笑顔で対応した。そうでないと「自分の仕事さえしていればいいのだから、それは早く帰れるだろう」と言われてしまう。電話にも一番に出るよう心がけた。生徒指導上の問題が起きた場合は、すぐに対応できるように職員室で待機した。

筆者の働き方に共感してくれたのか、大多数の教員は、効率よく仕事をして早く帰るようになった。

令和元年度のデータが1月までしか無かったため、4月から1月までのデータで比較している。結果としては次の4点で改善が見られた。

まず平成30年度と令和元年度を比較すると4月から1月までで2778時間、時間外勤務が削減されたことになる。対象となった教員が31名のため、1人当たり89時間、1か月あたり1人約9時間の削減となる。1日あたりにすると約30分の時間外勤務削減になったこと

になる。

S校長が目標に掲げていた「月80時間超0名」だが、H30には4月5月に2名ずついたのが、R1には年間通して0名になっている。

もう1つの目標である「月45時間超12名(37.5%)以下、月45時間超全員6回まで」もR1には4月には12名いたが、5月以降は12名を超えた月はない。「月45時間超全員年6回まで」という目標も左の表からわかるように達成している。

最終退勤時刻も、令和元年度は平均すると18時40分になっており、平成30年度よりもかなり改善されている。

S校長は、16時半の勤務時間が終わると同時に「お先に失礼します」と言う教員に「おつかれさま」と笑顔で言い、19時ぎりぎりまで残っている教員にはできるだけ早く仕事を終わらせて帰るよう促した。それまでは、勤務時間が終わる16時半に退庁するのはなんとなく後ろめたい気持ちがあり、特に仕事は無くても学校に残っていることもあった。しかし、管理職が勤務時間終了とともに退庁することを教員に促すことで「早く帰りやすくなった」のは事実である。また、上記のような取り組みをすることによって放課後の時間も確実に増えた。S校長は、2時間半あれば学級事務等は終わるだろうと考え、15時に下校させた後、会議等を設けなければ18時半には余裕を持って退勤できるだろうと考えていた。

その結果、教員自身も早く帰れる時は早く帰ろうという意識に次第が変わって行き、全体的に退庁時間もどんどん早くなっていった。そうすると、今度は最後まで残っている方が居心地が悪く、できるだけ早く帰ろうとする雰囲気が生まれてきた。

次第に、今まで暗い顔をして頻繁に体調を崩していた教員の顔色が良くなり、笑顔が増えていった。時間に余裕ができたのか、率先して電話に出る若年教員も増え、困っている教員には自然と手を差し伸べ、学校全体に助け合おうとする姿勢が見られるようになっていった。その結果、教員がお互いに笑顔で声を掛け合う姿が学校全体に広がったのか、子ども達も明るく元気に、そして優しい雰囲気がなっていった。思わぬ波及効果であった。

以上、B小学校における働き方改革の実践を3つの観点から述べたが、B小学校では、のべ96項目について、削減、縮減、ワークシェア、平準化、統合化で回数減、時短を図り、多忙感や負担感の軽減を図った。

R2年度には19時以降も職員室に残っている教員は数名になっていた。よく今まで20時、21時まで当たり前のように学校で仕事をしていただと思う。やればできることを実感し、教員の意識が変わり、行動変容が見られたのである。

市教委も「留守番電話の実施」や「長期休業日中の閉庁」と教員の働き方改革のために取り組んでいる。しかし、B小学校のように時間外勤務が削減された例は少なく、まだまだ働き方改革が進まない現状にあるようである。

B小学校で働き方改革が進んだ理由をこのように考えている。S校長は、達成したい改革の明確なビジョン(イメージ)をもっていた。しかもそれがビジョン(イメージ)にとどまらなかった。学校評価等をもとに、そのビジョン(イメージ)を次々と具体化していった。また、具体化していけるような教職員のチームワークが取れていた。S校長は、今でも「自分一人では達成できなかった。この取り組みはB小学校の教員全員で成し遂げたことである」と言っている。PDCAサイクルを繰り返しながらB小学校の教職員全体で働きやすい環境になるように取り組んでいた。

B小学校が働き方改革を成し遂げられた要因として「優秀なリーダーの存在」と「学校全体のチームワークの良さ」があったことは事実である。だとすると、この2点がないと働き方改革は進まないのか。その学校の実情に頼ることなく、制度的に働き方改革を進めることはできないのか。その点について考えていく。

Ⅲ 制度的改革の必要性

広田⁽¹⁾はこう述べている。「文科省は今後の教員の在り方として、『一生学び続ける教員』という像を提示している。…こうした学び続ける教員であるためには、何が必要なのか。大きく三点の可能性を指摘できる」(pp.31-32)として、「超過労働への対価を支払うこと」「教員定数を大幅に増やすこと」「思い切って教員の業務を削減すること」の三つをあげている。そして、最後には「どういう道を選ぶにしても、たくさん予算が必要だ。現在求められているのは、小手先の対応ではない。教員の善意による無定量残業に支えられた教育の仕組みは、もう限界に来ている。」(p.32)と締めくくっている。

「教職は聖職である」とよく言われる。筆者を含め教員の多くは、損得を考えずひたすら子ども達のために働いてきた。それを「やりがい」ととらえることも

できるが、「教員の善意によるもの」とも言えるだろう。しかし、行政も「小手先の対応」で終わっているわけではない。「小手先の対応」から始めてくれると筆者は考えている。「留守番電話の実施」や「長期休業日中の閉庁」に加えて、「高学年の教科担任制」や「部活動を外部に任せる」ということも実現に向けて早急に進められている。

また、斉藤⁽²⁾は「給特法の見直し」を訴えている。「残業」を労働と認め、対価を支払うことの必要性を述べている。また、「持ちコマ数や仕事量に応じて残業を申請できるようにすればよい」とも書かれている。一見妥当と思われる考えだが、「持ちコマ数が多ければ仕事量が多い」とは一概には言えない。例えば、「高学年の担任は中学年の担任に比べて持ちコマ数が少ない」場合がある。しかし、そこには、仕事量が多い担任があえて持ちコマ数を減らすことによって空き時間を増やしている場合もある。また、単純に「仕事量に応じて」とあるが、仕事量の多い少ないを何を基準に判断するかである。教頭として勤めていた際に、学校評価で「教員の仕事量を平等にするために、一人ひとりの校務分掌を表に表して均一にしたい」という声が上がったことがある。そこで、表にしてみたのだが、それで分かったことは「校務分掌の数が多い＝仕事量が多い」ではないということであった。それぞれの分掌には、担当した者にしかわからない苦労がある。担当したことがない者にはその分掌の大変さはわからないし、その分掌に慣れているか不慣れかでも負担を感じる程度は変わってくる。結局、その教員の能力や経験知で仕事にかかる時間は変わってくる。家庭の事情で、遅くまで学校に残れないために、効率よく仕事を済まして帰宅している教員は残業できず、余裕を持って取り組む時間のある教員が残業を申請し、残業手当をもらうので良いのかということである。残業している教員よりも、実は残業していない教員の方が学校のために尽力しているのにその人には手当がつかない、という事態にならないかという懸念がある。斉藤⁽²⁾は「超過勤務の仕事量に見合った予算が付けば、残業代を払う代わりに人を増やすという選択肢も生まれる。仮にその予算が付けられないのであれば、管理側は必至で業務を減らさなくてはならない」とある。「残業代を払う代わりに人を増やす」という案に大賛成だが、簡単には実現しないだろう。したがって、現時点では「管理職が必至に業務を減らす」こと以外に方法はないと筆者は考えている。

S校長が、なぜ、ここまで働き方改革を進めたのか。それは、多忙化による教員の心身の疲労を軽減したかったからである。B小学校の教員は、子ども達のために毎日夜遅くまで自分の時間を費やしていた。少しでも子どもたちが勉強が分かりやすくなるように授業準備をしたり、過ごしやすい環境になるように教室掲示をしたり、保護者からの相談の電話対応をしたりと内容は様々だが、本当に「教員」という仕事に誠実に向き合い、勤務時間が過ぎていることなど構わず仕事をしてきた。S校長は「こんな働き方をしていたら体を壊す」と常に心配していた。筆者も教頭になる前はS校長の意図が分からず「なぜあそこまで早く帰れというのか」と思っていたが、教頭という校長を補佐する立場になって初めて、S校長が自分の学校の教員を心配し、守ろうとしているのだと理解できた。S校長と共に働き方改革を進めるうちに、教員も「自分たちのために早く帰るように言ってくれているし、業務改善もしてくれている」と考えるようになっていた。しかし、このようにうまくいく例ばかりではないため、制度的に何らかの方策を取っていかねば進んでいけないのであろう。

西村⁽³⁾によると、フィンランドでは、「教員の大半は自治体立の学校に勤務しており地方公務員の身分である。採用は、各学校単位であり、その方法は学校の裁量になっている。学校統廃合や本人の希望がない限り定年まで採用された学校で働く」とある。休暇も長く、1学級の生徒数も平均18.1人とかなり少ないという。また、「フィンランドは、『機会の平等と公正な教育』の原則に基づき、身体的・精神的障害をはじめ医療的ケアが必要な者、発達障害をもつ者、不安定な家庭環境下にある者、さらに近年増加傾向にある移民を含むすべての子ども一人ひとりにあったきめ細やかな教育が徹底されている。そのために、学校において多様な専門職が子どもの育ちに重要な役割を果たしている。教員が授業を中心とした教育活動に多くの労働時間を傾注できるのは、こうした体制が整備されている点も大きい」とある。しかし、その背景には「TALIS (2018) 調査によれば生徒の問題行動の発生率に関するいくつかの項目でフィンランドの学校は、日本の学校よりもかなり高い（いじめ問題にいたっては29ポイントの差）」とある。このTALIS調査をもとに西村が作成した表を見ると、「薬物の使用・所持や飲酒」「器物損壊・窃盗」「教員への脅迫または暴言」についても日本に比べて約4ポイントも高い。これをどうとら

えるかである。もう1つ両国の違いが表れた項目として「教員になる際に重要と感じた動機」について、「継続的なキャリアアップの機会が得られる」「私生活での責任を果たすことを妨げない勤務スケジュールである」の2つの項目で、日本はおおよそ5割にとどまるのに対して、フィンランドはおおよそ7割だという。西村は、最後の締めくくりとして「フィンランドでは、自分の専門性を継続的に高めていけたり、私生活を犠牲にしない働き方ができたりする職業として教員が広く認知されていることを意味する。『ときに多忙で過酷な働き方を強いられるが、それでも教員と言う仕事にはやりがいがある』といった日本の教員に対する職業観を転換する時期に来ている」と述べている。

確かに「私生活を犠牲にしない働き方」をするべきだが、「ときに多忙で過酷な働き方を強いられるが、それでも教員と言う仕事にはやりがいがある」という思いで頑張ってきたからこそ、日本では問題行動が少ないのだろう。ずっと現場で働いていた筆者からすれば「日本との違いは、世界では大変な問題が起こっても、その問題の所在や責任は教員にはないという考えなのかもしれない」と感じている。だからこそ「私生活を犠牲にしない働き方」ができるのではないだろうか。日本の教員が、自分の体を犠牲にし、子ども達のことを親身になって考えて働いてきたからこそ、日本は落ち着いているのではないだろうか。だとしたら、安易に「私生活を犠牲にしない働き方」をしてしまってもよいものかどうか疑問である。

IV 今後の課題

今まで行ってきた「ときに多忙で過酷な働き方を強いられるが、それでも教員という仕事にはやりがいがある」働き方を大切にしながら「私生活を犠牲にしない働き方」ができないか。

「働き方改革」は教員のためだけにとどまらない。学校は児童・生徒が主役であり、我々教員は児童生徒の健やかな成長を願って日々教育に携わっている。

「働き方改革」が進んだ結果、教員が早く帰ることにより健全な体調が保たれる。すると、精神面も安定し、子ども達と穏やかな気持ちで向き合えるようになる。そうすれば、子ども達も穏やかな気持ちで過ごせる場面が増え、笑顔も増えてくるだろう。子ども達の満足度が高まれば、保護者の満足度も高まる。結果、問題行動の対応やクレームが減り、早く帰宅できるようになる、といった良いスパイラルが生まれてくる。

B小学校では、S校長からその理念を受け継いだT校長がさらに働き方改革を進めており、その後も教員や子ども達、保護者、地域の方の満足度は高いようだ。

働き方改革が進むかどうかは、制度の改善だけが方法ではない。もちろん、文部科学省が責任を持って働き方改革を進めると共に、教員のブラックなイメージを払拭できるような制度を作るべきである。しかし、その制度が整うのをただ待っているだけではなく、教員自身にもできることはある。

その教員自身ができる取り組みの一つとして課題になるのが「仕事の効率化」である。例えば、子ども達に配布する手紙類や大量のお知らせが学校に届く。学校によっては、技師さんや事務の方がクラスごとに子ども達の人数を数えて学級の棚に入れてくれるのだが、2017年度のB小学校では大量の手紙類が職員室のロッカーの上に置かれていて、学年団ごとに教員が数えて取っていくシステムになっていた。フリーの教員が団付きに居ればいいが、筆者の団には居なかったため、自分たち担任が数えて取る必要があった。ある日、体育を専門教科としていた筆者は、運動会練習のため朝7時半から運動場でライン引きをし、8時10分には朝の会が始まるため慌てて職員室に戻ると、ロッカーの上に大量の配布物があり、しかも、その配布物を取っていないのは自分の学年団だけだった。学年主任だった筆者は、朝の会に遅れるのを承知で配布物を3クラス分数えて取ることにした。朝から身も心も疲れていた。これは教員の仕事なのだろうか、子ども達と過ごす時間を削ってまでやることだろうか、と考えていた。すると、少人数担当の教員が「先生、教室に行ってください。私、朝の会がないので手紙を取って教室に届けますよ」と笑顔で言ってくれた。その教員の一言で筆者は元気を取り戻し、子ども達の待つ学級に向かうことができた。翌年、教頭になった筆者は、この「配布物を分ける」という作業を自分の仕事にした。教員には大変ありがたがられた。しかし、教頭としての仕事に向き合う時間は奪われた。それを救ってくれたのが、「SSS」であった。

筆者が勤務したB小学校ではすでに改善されたが、「効率化」が求められる事務処理はまだまだまだたくさんある。「集金袋の回収」「夏休みの工作キットの業者との仲介」等、何でもないように見えるこのような事務処理が教員の多忙感の一因になっていることは間違いない。これらを見直すだけでも、特に学級担任をしている教員の負担は減る。

加えて、学習指導案や成績処理、校務文書の提案文書等、見る者によってその良し悪しが変わるものに対してかける「時間」も課題の1つである。教員が提出した文書を何度も繰り返し書き直しを求める管理職がいる。例えば、学習指導案であれば、個人が作成したものを学年団や教科主任と共に練り、現教主任も確認したものを管理職に提出しているはずなのに、管理職から書き直しを求められる場合がある。それが、誤字脱字等の校正であればよいのだが、根本的な部分での書き直しを求められる場合がある。筆者も、若いころそれで大変苦勞した。当時は、パソコンではなく手書きである。消して書き直した。再度練り直して管理職に提出する。教頭に直され、校長に直され、その結果、自分がやりたかったことは何だったのか分からなくなる。こうしたことが、経験10年目くらいにはよく起こった。中には「意味が良くわからない」とだけ言って返す管理職がいる。何が悪いのか、どこをどう直せばよいのかわからない。何とか直して出しても、「それではだめだ」と言われる。このようなやり取りを苦にして学校を去っていった教員もいた。

このように、「効率化」や「時間のかけ方」といった点で、教員という仕事を効率化し、できるだけ時間をかけずに進めようとすることに後ろめたい気持ちを感じる部分が我々教員にはあるのではないかと感じている。「教師は聖職であり、子どもたちのためには労力を惜しまず時間をかけて働くべき」といった昔からの固定概念が働き方改革を邪魔しているように思えてならない。若年教員が苦悩する要因には「配布物を数える」とか「学習指導案の書き直し」といった「小さなストレス」の重なりもあると筆者は考えている。教員には、子ども達と深く関わることを喜びとして教職に就いた者も多い。楽しい授業をしたいし、子ども達に力が付くことを期待して作るワークシートは時間をかけてでも作りたいし、掲示物も工夫して子ども達が喜ぶような教室にしたい。そのため、子ども達のために使える時間が欲しいのだ。しかし、前述したように、現時点での日本の教育現場では、子ども達と関わる以外の仕事も膨大にある。教員の最大の役目は、子ども達と共に学び成長することであり、子ども達の笑顔のためには、自分たち教員も笑顔でなければならない。そのため、教員は自らライフ・ワークバランスを整え、心も体も健康である必要がある。それを管理職が先導し、学校全体で取り組んでいくことが必要である。さらに、業務改善にも限界があるので更なる国の

抜本的制度改革を期待するところである。例えば、「定時出勤・定時退勤」を基本とし、毎日15時に子どもが下校できる学習指導要領に変更し、2時間の授業時間や授業研究に専念できるような指導体制を構築できるような提言を盛り込んでほしい。

そして、私たち教員は国の対策を待つだけでなく、日々子どもたちと向き合いながら仕事を進めている身として、自分たちの先輩教員が身を粉にして行ってきた実績は大切にしつつ、これからの学校の明るい未来、子ども達の健やかな成長のために「働き方改革」を進めていかなければならない。

引用文献

- (1) 広田照章 (2020)「第2章 なぜ、このような働き方になってしまったのか—給特法の起源と改革の迷走」内田良ほか「迷走する教員の働き方改革 変形労働時間制を考える」岩波ブックレットNo.1020 pp.18-32。
- (2) 斉藤ひでみ (2022)「第5章 変形労働時間制は教育現場に何をもたらすか？」内田良ほか「迷走する教員の働き方改革 変形労働時間制を考える」岩波ブックレットNo.1020 pp.63-79。
- (3) 西村貴之 (2020)「国際比較から見る教員の働き方改革—フィンランドにおける教員の働き方—」『国際教育』(日本国際教育学会編) 26巻、pp.176-183
- (4) 中央教育審議会 (2017)「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」諮問
- (5) 文部科学省 (2022)「教師不足」に関する実態調査
- (6) 文部科学省 (2022) 令和3年度公立学校教員採用選考試験の実施状況 第1表

脚注

注1:「学びの支援隊」

学校教育力向上支援事業(さぬき学びの支援隊)は、退職教職員を登録し、学校からの要請に応じて派遣することにより、県内公立小中学校の教職員の資質・能力の向上等に資することを目的とした事業

(香川県教育センターホームページより)

注2:「スクール・サポート・スタッフ(SSS)」

学校に置かれる専門スタッフ

業務内容としては、教員の負担軽減を図るための教員の業務支援を実施

(文部科学省「学校教育法施行規則の一部を改正する省令の施行について(通知)」より)