

# 学校における働き方改革への提言

太田 恭司\*

## A prophecy to working reform in school

Yasushi OHTA

### 1 はじめに

2020年4月28日付け日本経済新聞のある記事に納得した。見出しは「ウイルスは世界を変える」。編集委員の矢野寿彦氏は、「パンデミックには時代や社会を大きく変える力がある。飢餓や侵略、戦争といった混乱に乗じて感染症が勢いを増し、大改革の時計を早回しするのもかもしれない」と述べている。そして今が、その時を迎えているというのだ。

「働き方改革」関連法案が、2018（H30）年4月6日に国会に提出され、6月29日の参議院本会議で与党などの賛成多数で可決、成立した。同年7月6日公布、翌2019（H31）年4月1日から順次施行された。学校の「働き方改革」の強力な追い風になった。しかし、学校においては、多様な取組が進められながらも改善レベルで終わっていた。

しかし、どうだろう。実に短期間に在宅勤務が始まった。学校が休校になり、部活動はもちろん授業もできない状況が続いた。時計の早回しどころかタイムスリップしたようなものだ。一般には、コロナ禍が過ぎ去っても、元の社会に戻ることはないだろうと言われている。ウィズコロナと言われる時代は、働き方改革ではなく、働き方の構造改革が進められていくとまで言われている。働き方が多様化していくのである。学校に例えるなら、社会の働き方の仕組みが変わることによって学校の在り方、学びの方法、勤務形態にも大きな変化を余儀なくされるのではないか。9月入学の議論もその中の1つである。

大学ではいち早く遠隔授業が始まった。ICTの環境が整備されている学校は、不十分ながらも、既に遠隔授業は進められている。片や、家庭訪問やプリント配付で終わっている学校もある。休校の期間が長引けば長引くほど格差は広がっていく。

このような状況の中、学校経営はどのように形を変えていくのであろうか。教職員、児童生徒、保護者、地域、行政とどのように意思疎通を図り、学校

を目指す姿に向けて経営していけばいいのだろうか。経営方針、育成を目指す資質・能力の共有等、遠隔会議や遠隔授業を、目的別でつくられたグループと熟議を重ねながら進めていくことになるのだろうか。

コロナ禍の状況において、働き方改革という掛け声が聞かれなくなってきている。しかし、働き方改革の目的と新学習指導要領の実現に向けての提案の一つになれば幸いである。

### 2 新学習指導要領の全面実施と働き方改革

これからの時代、何をやるにしても働き方改革の視点を持っておかなければならない。「頑張っている」なら、「頑張れる」環境を整備するのは当然であろう。

働き方改革については、2019（H31）年1月25日に、中央教育審議会が「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）」を出した。この答申を踏まえ、文部科学省では、学校における働き方改革に関する取組を総合的に進め、教育委員会及び各学校において取り組むことが重要と考えられる方策について、「学校における働き方改革に関する取組の徹底について（通知）」

（2019（H31）年3月18日 30 文科初第1497号文部科学事務次官通知）を示している。更に、2019（R元）年6月28日付で、「学校における働き方改革の推進に向けた夏季等の長期休業期間における学校の業務の適正化等について（通知）」において、学校閉庁日の設定や長期休業期間中の業務等、働き方改革について、各教育委員会や学校が主体的に検討するよう求めている。

また、昨年末には、「公立の義務教育諸学校等の教育職員の給与等に関する特別措置法の一部を改正する法律について（2019（R元）年12月11日公布）」が公布され、働き方ガイドラインが「指針」に格上げされた。それらの通知文や中央教育審議会（答申）の中で、「学校における働き方改革の目的」を次のように明示している。

\* 熊本大学大学院教育学研究科

「学校における働き方改革の目的は、教師のこれまでの働き方を見直し、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、子供たちに効果的な教育活動を行うこと」

しかしながら、前段の「働き方を見直し」の方だけに論点が集中し、後段の「自らの人間性や創造性を高め、子供たちに効果的な教育活動を行うこと」に目が向きにくくなっているのではないか。文章を見ると分かるように、前段は手段で後段が目的である。つまり、働き方改革が実現することと効果的な教育活動が実現することはイコールではない。正しくは、働き方改革が実現していくことで、効果的な教育活動ができる環境が整うということである。働き方改革と効果的な教育活動を相乗的に高めていくような学校経営こそが、これからの時代に必要なのではないだろうか。その効果的な教育活動を展開していくために必要な考え方が、カリキュラム・マネジメントである。

また、働き方改革の法的整備が進む中で、新学習指導要領の全面実施が令和2年度から順次始まった。教育現場での一般的な捉え方として、働き方改革の推進と新学習指導要領の全面実施は、「二兎を追う

ようなものである」とか、「アクセルとブレーキを同時に踏ませるようなものである」という受け止め方がなされている。更に、その矛盾を感じながらも立場上粛々を進めている状況（敢えて両者の矛盾に触れない）もあるのではないだろうか。表面的に捉えると、そのような見方ができるかもしれないが、果たしてそうであろうか。

### 3 「効果的な教育活動」「働き方改革」一体型成長モデル

そこで、一見矛盾と思われるものに目を向け、図1のように「効果的な教育活動」「働き方改革」一体型成長モデルとして整理した。

縦軸が働きがい（動機づけ要因）、横軸が働きやすさ（衛生要因）で、中央が両者の調和を図る学校評価マネジメントラインである。ここでは、押さえておきたいポイントを示しているが、具体的な内容は学校ごとに異なる。実態が違うからである。そして、働きやすさ（衛生要因）のための取り組む内容はワークショップ等で洗い出し、話し合いの過程を経ることが望ましい。それを受けて、組織としての行動計画と個の行動計画まで落とし込むことである。

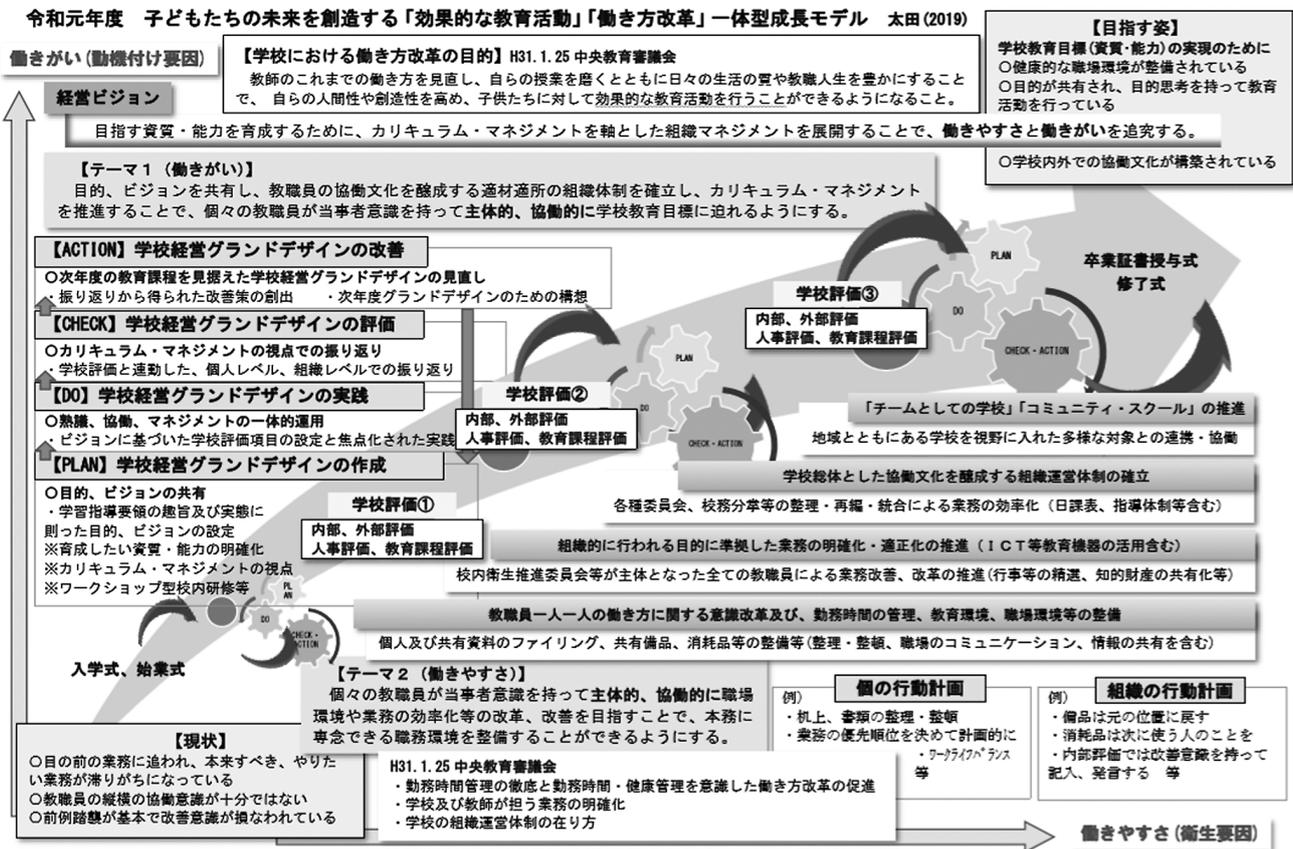


図1 「効果的な教育活動」「働き方改革」一体型成長モデル

ここに、特筆すべき研究理論がある。フレデリック・ハーズバーグ（1923～2000アメリカ合衆国の臨床心理学者）の「動機づけ=衛生理論」である。ハーズバーグはその理論の中で、仕事で満足と感じる要因と不満と感じる要因には相関関係はなく、それぞれ全く別の要因があると結論付けている。前者を「動機づけ要因」、後者を「衛生要因」といい、前者には「達成、達成に対する承認、仕事そのもの、責任、昇進、成長」、後者には「政策と経営、監督、対人関係、作業条件、給与、身分、保障」がある。つまり、いくら衛生要因を満たしても動機づけ要因を満たさなければ満足度は上がらないというものである。ここで、使用している「衛生要因」「動機づけ要因」という文言は、ハーズバーグの「動機づけ=衛生理論」によるものである。

平たく言うと、「おもしろそう」「そんなことをやってみて良かった」などと思われるような魅力あるビジョンを管理者が示す。または、ビジョンを共に創り上げ共有する。そのビジョン実現のための教育活動に集中して取り組むために、物的、人的、制度的環境を整えよう、というものである。新学習指導要領の中核であるカリキュラム・マネジメントが、いかに魅力的なものであるかという経営ビジョンを示すことができるかが管理者の手腕にかかっているのではないだろうか。そして、それに専念できるための働き方改革ではないだろうか。

ここで、横軸の階層について解説を加えておく。最初に断っておくが、図2の階層の上下は高次、低次を意味するものではなく、個業、協業の階層を示すものである。また、第1階層から第2階層というように順序を示すものでもなく、各学校の実状に応じて同時並行で進めていくことが望ましい。

なお、ここで対象としている働き方改革は、業務の役割分担・適正化の内容と関連する部分はあるものの、基本は教育委員会等の施策を待たずとも学校主導で実施可能なものを対象としている。

(1) 第1階層「個々人の意識改革及び環境整備  
～気持ちと場を整えて～」

「ファイル（文書）が見つからない」、「教育機器（ストップウォッチ、プロジェクター等）があるべきところがない」「用紙が補充されていない」「印刷機が詰まったまま」等、貴重な隙間の時間にこんなことってないだろうか。また、5分、10分でできる調査物等を締め切りが1か月先だからといって後回しにする。締め切りが今日、明日に迫っているから取り組もうとすると、急な用事（依頼）が入った。こんなに忙しい時に限って…。

自分のものが見つからない。後回しにした仕事に追い詰められる。机上の整理・整頓、業務の優先順位等で、自分で自分を多忙に追い込むのは避けたいものである。また、「教育機器（ストップウォッチ、

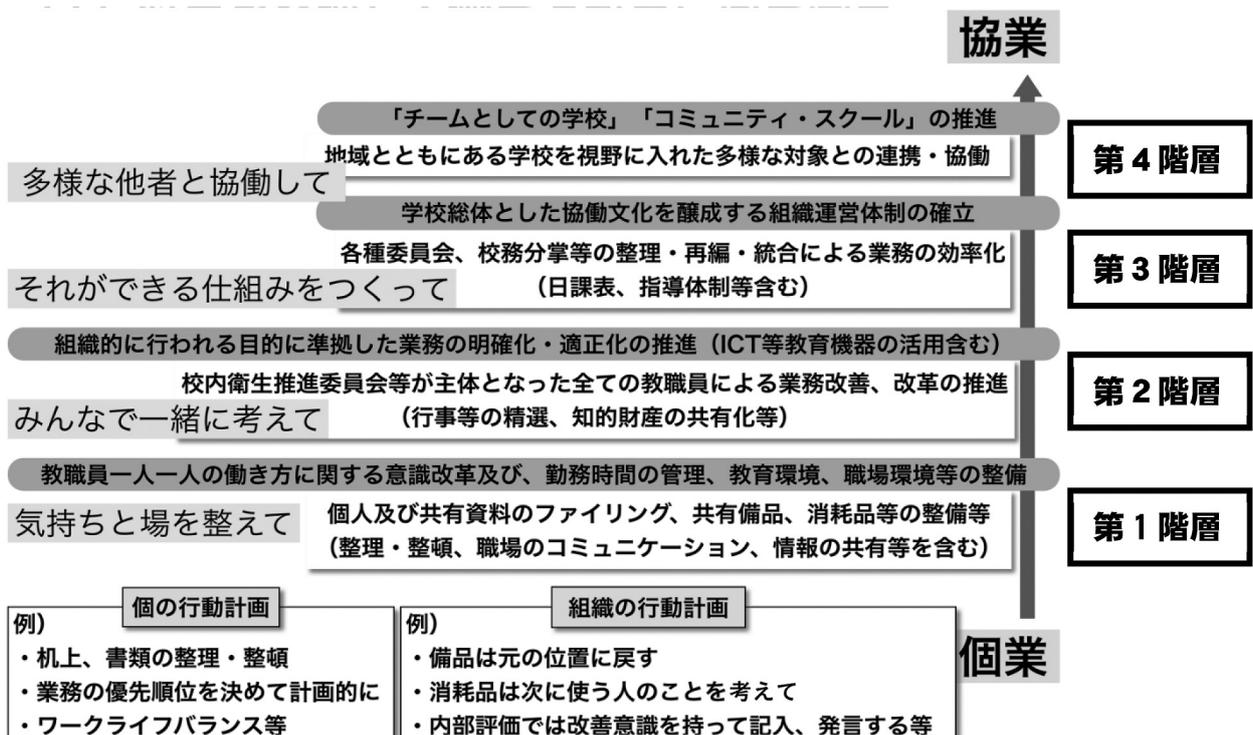


図2 「働き方改革」の階層

プロジェクター等)で教室にあるものは所定の場所に戻してください」という校内アナウンスを聞いたことがないだろうか。もちろん、事前に調べておけばこんなことにはならないはずであろうが、日頃、子供たちに言っていることを教職員自身でできていないことはないだろうか。授業に確実に支障をきたすことになる。互いに不満が募ってぎくしゃくしていく。悪循環である。そうならないための第1階層である。

個の行動計画、組織の行動計画をワークショップで出し合い、和気あいあいとした雰囲気の中で、約束事を決め、全体掲示をして意識化を図ってみてはどうだろうか。

ここで、筆者の2016(H27)年5月の玉名市立玉名中学校の実践を紹介する。目的は本務に専念できる教育環境の創造(授業改革と校務改革)である。このワークショップは学校経営コンサルティング事業を活用した。これは、熊本県立教育センターの2016年度新規事業で、学校経営の支援をしながら、

学校のありたい姿へ導いていく事業である。最初の取組がワークショップでSWOT分析「学校再発見」、学校課題「生徒」「授業」「校内研修」「行事」の洗い出しである。その中で、働きやすい職場にするために、多忙感を軽減させる項目を整理し、焦点化していった。図3がその結果の一部である。

これらの課題を解決するために、夏季休業中に2段階、計8回にわたって、ワークショップを行った。5月のワークショップで焦点化された項目「日課及び週時程」「行事」「部活動」「校務分掌」について、第1回の推進委員会で、更に焦点化して課題を整理していった。そして、第2回の推進委員会で解決策についてワークショップを行った。方法については、図4の通りである。

「8回もワークショップを行うなんて、うちの学校にはとてもそのような時間は生み出せない」という批判を浴びそうであるが、8回参加するのは管理職である。他の職員は多くて2回である。それも、夏休みに出勤した時で、自己都合による出入り自由

校務や行事に関すること				
項目	期間	対応		
1 行事の精選、ちょっと多い	長期	年間行事の洗い出し (教務) 夏季休業中 衛生・校務改革へ	行事	
2 行事が多すぎる	長期		行事	
3 9月～11月に行事が多い	長期		行事	
4 行事の精選ができれば	長期		行事	
5 行事が多く落ち着かない(気持ち)	長期		行事	
6 行事等が保護者に対して思いやりがないような…平日(土曜)が多い	長期		行事	
7 体育大会は春が	長期		9月7日運営委提案	行事
8 25年前は春でした	長期			行事
9 校舎移転でグラウンドが使えず9月に移動…?	長期			行事
10 文化祭は平日でないといけないのか?(保護者が少ないのでは?)	中期		日曜実施で対応	行事
11 せっかくの文化祭多くの保護者に見に来てほしい	中期	行事		
12 他学年の合唱コンも見たい	中期	検討	行事	
14 プリントが多すぎる	中期	指導と行事の手引き 作成 (主幹、教務) 企画委へ	効率化	
15 配布物が多い	中期		効率化	
16 あまり使わないような書類や文書を作ること	中期		効率化	
17 年度始めの会議が多い	中期		効率化	
18 年度始めやることが多い	中期		効率化	
19 事務処理が多くて大変なのです	中期		効率化	
20 仕事量が多すぎる	中期		効率化	
21 校務、部活動等で働きすぎた	中期		9月7日運営委提案	効率化
22 定時退勤日に本当に定時に帰れるように	中期			効率化
23 負担減のための本当の効率的校務にしてほしい	中期			効率化
24 時間の効率化、必要でないものは省く	中期			効率化
25 独身だからできるけど結婚したら無理だと思う(ましてや子育て)	中期			効率化
26 職員同士の楽しみがあるといい(月1くらい)	中期			時間
27 保健指導の時間があまりとられていない	中期		時間	
28 話し合いの時間の確保(職員間)	中期		時間	
29 職員同士でゆっくり語る時間がほしい	中期		時間	
30 空き時間がもっと多くなるといい	中期		時間	
31 教材研究の時間が増えれば	中期		時間	

図3 ワークショップの内容と対策(一部抜粋)

である。つまり、遅れて参加しても、途中退席しても自由である。緩い参加体制をとった。

(2) 第2階層「組織として行う業務の効率化  
～みんなで一緒に考えて～」

業務改善を持続可能なものにするためにはどのようにすればいいだろうか。校内に校務分掌として設置してある学校がある。名称は、衛生推進委員会、校務改革委員会等である。構成メンバーには管理職が入らない方が望ましい。定期的に委員会の活動として業務改善のP D C Aが回るようにすればよい。できれば(1)に示しているように年に1回は委員会主催の業務改善ワークショップを開催したい。

筆者が2014(H25)年度に訪問した国立第五小学校の実践である。第五小学校には校務分掌として「校務改善しようね委員会」が設置されていた。主査は教諭である。管理職を除く教職員でアイデアを出し合い、管理職等(経営会議)に提案し実践に移すという段取りをとっていた。当時としては画期的な取組で雑誌や教育新聞等で大きく取り上げられていた学校である。実践の内容としては、①生活時程、会議体の見直し、②校務分掌の再構成、③資料のデータ化、一元管理、④集金システムの改善、⑤ナレッジの共有化、⑥授業改善プロジェクトと多岐にわたっている。おもしろいのは、決定事項でもトライアル期間があり、やってみてダメだったら、辞めるか修正するというものである。実施のハードルが低くな

り取り組みやすい仕組みになっている。

(3) 第3階層「組織運営体制の確立  
～それができる仕組みを作って～」

この階層は、校内委員会、校務分掌等そのものを整理・再編・統合しようというものである。今まであったからこのままでいくということではなく、前例にとらわれず、学校が目指す目的のためには、どのような組織、委員会があればより教職員の負担を軽減し(時間や内容の重複をなくす)、効率的に機能させることができるかという視点で見直すというものである。例えば、不登校対策委員会と生徒指導委員会を統合するというものである。

この作業工程を、全職員が何らかの形で関わることを望ましい。全職員でのワークショップが難しいければ、アンケートでも付箋紙での参加でもいい。とにかく、関与させることである。

(4) 第4階層「地域総体とした協働文化の醸成  
～多様な他者と協働して～」

コミュニティ・スクールでねらっている真の学校の負担軽減は、この階層ではなかろうか。単に、地域学校協働活動、または、地域との連携・協働する活動のコーディネートを地域学校協働活動推進員にお願いし、負担軽減するというものではないだろう。多様な関係者と学校運営協議会、学校評議員会等で目的を共有し企画から運営まで関与することで協働

- |   |                  |  |
|---|------------------|--|
| 1 | 目的               | 校務の効率化を図ることで、教職員が本務に専念できる教育環境を創造する。  |
| 2 | 期待される効果          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・生徒と向き合う時間の確保</li> <li>・教材研究の時間の確保</li> <li>・事務処理等の時間の確保</li> <li>・重複した動作、作業の緩和 等</li> </ul>  |
| 3 | 教職員個人で取り組んでほしいこと | ～省略～   |
| 4 | 実施期日             | <p>【第1回】 8月3日(月) 6日(木) 午後2時～3時半<br/>8月10日(月) 12日(水) 午前10時～11時半</p> <p>【第2回】 8月18～21日 午前10時～12時</p> <p>※第1回目、2回目ともに、同じ内容で実施します。自己都合に合わせて、途中参加、退席自由です。</p>   |
| 5 | 内容               | <p>【第1回】 ・衛生推進のための校務改革の必要性(20分程度)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・5月のワークショップを受けて、改革を必要とする具体的な項目の洗い出し。</li> </ul> <p>【第2回】 ・第1回で洗い出した項目の改善策を出し合う。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・おおよその進行管理計画を立てる。</li> </ul> <p>※第1回、2回を受けて、9月の運営委員会で提案する。</p> |

図4 衛生推進委員会実施要項

を生み出すマネジメントが必要になる。この持続可能な仕組みの中で、担当者も含めた地域の方々の信頼関係が育まれ、地域総体としての協働文化が醸成されるのである。

阿蘇市立阿蘇中学校の例を挙げる。2019（R元）年11月に実施された第2回学校運営協議会でのことである。各班に分かれて地域の方と生徒会役員（執行部、委員長、副委員長）が協議する場があった。内容は、各委員会地域貢献活動の案（図5）を発表し、地域の方とそれを実現させるための課題や解決策を共に考えるというものである。生徒会役員との協議が終わり、振り返りを行った時に、ある地域の方が次のような発言をされた。「私の家の近くには子供の姿がありません。限界集落に希望を失っていました。でも、今日、生徒さんたちと話し合いをする中で、この地域に夢を持てるようになりました」

また、2020（R2）年3月に訪問した荒尾市立桜山小学校の横手校長先生からは、次のような情報を提供していただいた。「地域学校協働活動推進員の人選はとても大きい。推進員が今ある学校に関わる諸団体を学校の方針に沿って繋いでくれたことによって、職員が安心して学校外の教育活動を行うことができるようになった。また、クラブ活動も子供たちのニーズに沿った外部人材を繋いでくれたことによ

て有意義な時間となった」さらに、次年度は、教職員は休日にボランティアで、子供たちは自由参加で行われていた地域行事を、土曜授業として教育課程内で実施することにしたということであった。

いかがだろうか。このような積み重ねの中で、地域を挙げて子供たちを育てることが地域の方々にとって自分ごとになり、学校の負担軽減へと繋がっていくのではないだろうか。

#### 4 おわりに

ハーズバーグは著書の中で次のように述べている。衛生要因については、「一般的に言えることは、組織内の不満を絶えず検討する必要、および衛生要因の全体的供給を増やし、それらを従業員の間で公正に分配するように絶えざる創意工夫を重ねる必要が存在する」と、動機づけ要因については、「できる限りの動機づけ要因をとにかく職務に盛り込む心構えのできていない管理陣は、成人を管理するという挑戦に対応できていないといわざるを得ない。時の経過とともに、こうした管理者によって運営されている組織は、動機づけ思考の労働者よりむしろ、衛生思考の労働者に焦点を合わせるようになる。創造力と熱意の低下という形で組織が被る損失は計り知れないものがある」というものである。

「“地域と共にある学校”を目指して、今私たちにできること」

委員会	事前に自分たち（執行部）だけで考えた案		学校運営協議会の皆さんと話し合っただけの案		
	何ができるか、やってみようか	いつやるか	何をしたいか（誰と・何を）	そのために必要な準備	いつやるか
①役員	・老人ホームに行って、入所者の方と交流する。 （・学校に地域の方を招いて昼食会）	・月1回 ・月1回	・老人ホームに行って、入所者の方と交流する。	・そこにおられる方がどんな方なのか前もって話しを聞く。 ・具体的にどのようなことをするか決める。 ・1箇所に行くのか何カ所か回るのか。 ・施設の方に許可をいただく。 ・心構えを勉強しておく。	
②学級	・地域の方が阿蘇中で授業を参観できる日をつくり、一緒に授業に参加してもらう。（参加型授業参観）	・行事などのない日	・地域の方が阿蘇中生の授業を参観する機会をつくり、一緒に参加してもらう。（レクレーションなどでもよい）	・参観できる期間を決める。	・行事がない日
③人権	・一人暮らしをしているお宅に訪問してお話をしたり、手伝いをしたりし、心のケアをする。	・来年	・地域の高齢者の方のお手伝いをしたり、お話をしたりする。	・だれがするか、どこへ行くか、どのようにするかをリサーチする。	
④生活	・地域をまわって挨拶運動をする。 ・今校門で行っている挨拶運動を、車が往来する道路沿いで行う。		・地域で挨拶運動をする。	・図書館前の広場や人がたくさん行き来する所へ行く。	
⑤ボランティア	・赤い羽根共同募金など、地域に役立つ活動やボランティアをする。	・11月～	・赤い羽根共同募金をボランティア委員と学校運営協議会の方と一緒にする。	・共同募金をさせていただける場所を地域で探す。 ・学校運営協議会の方たちに協力していただく。	・12月に1回
⑥環境	・美化委員がコラボして、地域のゴミ拾いをする。 ・地域を花でいっぱいにする。（コミュニティ・スクール花壇の整美）※図書館入口前に花壇あり		・地域の人と一緒にゴミ拾いをする。（わざわざ行っただけではなく、地区ごとに行っている清掃活動と一緒に参加させてもらう） ・難しいことではなくすぐにできることで、地域の人と関わり合えること。	・時間帯を合わせていただくなど、区長さんたちとの打合せが必要。	

図5 生徒会による地域貢献活動の内容（一部抜粋）

縦軸に働きがい（動機づけ要因）、横軸に働きやすさ（衛生要因）をとり、両者の調和を図るためのマネジメントラインをとることの必然性はここからも読み取れるのではないかと。

これまで、働きやすさ（衛生要因）と働きがい（動機づけ要因）を混同している現状を捉え直すことで、働き方改革の推進と新学習指導要領の全面実施は、「二兎を追うようなものである」とか、「アクセルとブレーキを同時に踏ませるようなものである」という受け止め方を解消するため整理してきた。

ただ、本稿をまとめる中で実感したことがある。田村が示すカリキュラムマネジメント・モデル図にある学校組織の創造、協働文化の醸成、リーダーシップのあり方は、両軸の成長に共通し、相互作用を起こし、相乗効果があるということである。

以上は、行政に頼らないで学校でできることにスポットを当てたものであるが、地域学校協働活動推進員の配置、部活動指導員、勤務時間外の留守番電話、小学校における教科担任制、コロナ禍の状況を踏まえた少人数学級の拡大等、大いに行政主導で働き方改革を推進していただきたいものである。

### 【引用・参考文献】

- 1) フレデリック・ハーズバーグ (1978) 北野利信訳, 能率と人間性 東洋経済新報社
- 2) 天笠 茂 (2013) カリキュラムを基盤とする学校経営 ぎょうせい
- 3) 中留武昭・曾我悦子 (2015) カリキュラム・マネジメントの新たな挑戦 教育開発研究所
- 4) 佐藤晴雄 (2016)

- 「コミュニティ・スクール 地域とともにある学校づくりの実現のために」 エイデル研究所
- 5) 文部科学省 (2017) 「小学校学習指導要領解説 (平成29年告示) 総則編」
- 6) 文部科学省 (2017) 「中学校学習指導要領解説 (平成29年告示) 総則編」
- 7) 佐藤晴雄 (2018) 「コミュニティ・スクールの全貌 風間書房
- 8) 田村知子・村川雅弘・吉富芳正・西岡加名恵 (2018) カリキュラムマネジメント・ハンドブック ぎょうせい
- 9) 田村 学 (2018) カリキュラム・マネジメント入門 東洋館出版社
- 10) 妹尾昌俊 (2017) 変わる学校, 変わらない学校 学事出版
- 11) 妹尾昌俊 (2019) 「忙しいのは当たり前」への挑戦 教育開発研究所
- 12) 住田昌治 (2019) カラフルな学校づくり 学文社
- 13) 藤原文雄 (2019) 「学校における働き方改革」の先進事例と改革モデルの提案 学事出版
- 14) 辻和洋, 町支大祐 (2019) 教師の働き方入門 毎日新聞出版
- 15) 中央教育審議会 (2019) 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)
- 16) 文部科学省 (2019) 学校における働き方改革の推進に向けた夏季等の長期休業期間における 学校の業務の適正化等について (通知)
- 17) 文部科学省 (2019) 公立の義務教育諸学校等の教育職員の給与等に関する特別措置法の一部を改正する法律について