

持続的に業務改善を図る学校経営のあり方

～働き方改革の発展を通して～

宮本 俊 (学校経営コース)

1 研究テーマの設定理由

(1) 働き方改革を巡る議論と勤務校の実態

教員の長時間勤務の状況から、中央教育審議会(以下、中教審)は、学校における働き方改革を進めるのが「喫緊の課題」であると述べている。そのような中、勤務校では、2018年度から段階的に多忙感の軽減を目指した働き方改革に取り組んできた。その結果、以下2点の成果があった。

1つ目は、時間外勤務時間数(月平均)の減少である。2018年度は、49時間であったのが、2019年度には、40時間となった。

2つ目は、教職員の多忙感の軽減である。2019年に実施の多忙感に関するアンケートでは、93%の教職員が「多忙感が軽減された」と回答した。

さらに、地域や保護者に教職員の業務の一部を依頼し、代行してもらおうボランティア「ねこボラ」のシステムも稼働させた。

このように勤務校では、筆者が研究に入る前に、中教審が危惧した「教師が疲弊していく」状況をほぼ改善させたといえることができる。

(2) 働き方改革を進展させる理由

学校現場には、働き方改革の継続を阻む要因が存在する。それは次の3つである。

1つ目は、「個人の働き方を変えること」である。先の中教審の答申においても、個人の働き方に関する具体的な改善の視点を挙げていない。

2つ目は、異動による教職員の入れ替わりである。教職員の価値観は多様である。教育活動における価値観が入れ替わりにより変動してしまい、多忙感が増加する形に戻ってしまう可能性がある。

3つ目は、「無限定性」である。教員勤務実態調査研究(2018)では、教員の働き方に関して、教育活動や業務を削減・整理して空いた時間に別の業務や会議が入りこんでしまいやすい点(=無限定性)が指摘されている。

以上の3点から、働き方改革の終着点はない。持続的に業務改善を行うため、働き方改革を進展させる必要があると考えた。

2 個人の働き方に視点を置いた実践

研究1年目の2020年度は、個人の働き方に視点を

を置いた実践を行った。同年6月実施の勤務校の教職員アンケートで、「個人の分掌業務に慌たしさを感ずる」と88.2%の教職員が回答したためである。

(1) タイムマネジメント(以下、TM)研修(10月)

筆者が講師となり、TMをする必要性や筆者が取り組んでいるTM手法を説明した。ただし、これは「正解」ではなく、あくまで「例」として取り上げた。その上で、教職員が自分で「工夫している方法」をグループで出し合った(図1)。お互いの工夫を交流していると、自然と他のグループの様子も見に行き、語り合う姿が見られた。

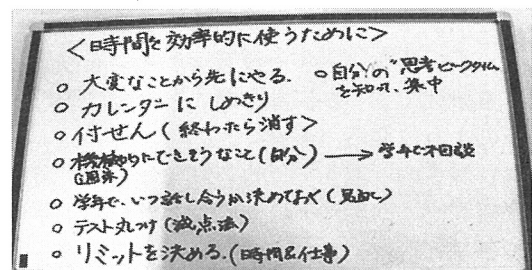


図1 教職員が出したTM手法のアイデア

その後、「取り組むTM手法」を選び、個々人でカードに記入してもらった。

研修後のアンケートでは、「苦手分野だけど、意識改革に役立った。取り組んでみようと思う」と前向きな記述が目立った。勤務校では、多忙感軽減を達成し、「ゆとりがある良さ」を教職員に感じさせているという土台がある。この土台があったからこそ、「勝手に働き方を変えられるモヤモヤ」(中原, 2019)を感じさせることなくTM手法を導入させることができたのだと考える。この土台は、個人の働き方に視点を置いた実践に取り組む際に、必要な前提条件と言える。

(2) 働き方ミーティング(以下、働き方MTG)による振り返り(11月・12月)

TM手法の効果を振り返る「働き方MTG」を設けた。効果の有無は、グループで話し合い、個人の振り返りカードに記述した。

まず、11月に振り返った10月の時間外勤務時間数は、前年比で10時間減少した(表1)。前年度から、さらなる成果をあげていると言える。

表1 10月の時間外勤務時間数 年度比較

	時間外時間数	授業日数	1日あたり
2019年10月	46h	21日	2.19h
2020年10月	36h	23日	1.56h

次に、TM研修前である9月の時間外勤務時間の増減とTM手法の効果について分析すると下記のようになった。

①TM手法の効果実感	16人中11人(68.6%)
②時間外勤務時間の減少(9月比)	17人中11人(64.7%)

TM手法の効果を実感している教職員が6割を超えていた。また、効果を実感した教職員全員の時間外勤務時間が減少した。

続いて、12月に振り返った11月の時間外勤務時間は、前年比で11時間減少(表2)した。

表2 11月の時間外勤務時間数 年度比較

	時間外時間数	授業日数	1日あたり
2019年11月	40h	20日	2.00h
2020年11月	29h	18日	1.61h

前回同様、10月の時間外勤務時間とTM手法の効果について調べた。

①TM手法の効果実感	16人中15人(93.8%)
②時間外勤務時間の減少(10月比)	17人中11人(64.7%)

TM手法の効果は、9割以上の教職員が実感した。実感ができなかった1名は、学年の打ち合わせの時間の長さで課題を感じており、「打ち合わせに関するTM手法へ修正したい」と振り返っていた。2回の振り返りで、時間外勤務時間の減少が見られなかったのは、この教職員1名のみである。このことから、時間外勤務時間の減少とTM手法の効果有無の関連は強いと考えられる。

また、継続的な振り返りの効果もある。別の教職員は、取り組むTM手法を「付箋に仕事内容を書いたり、その仕事のリミットを決めて書いたりする」とし、次のように10月を振り返っている。

仕事の存在に気付いたらやめたくなくなり、続けてしまった。リミットは余裕をもって遅らせられるようにする。

TM手法の効果は実感できず、この月の時間外勤務時間は61時間(1日あたり2.65h)であった。そこで、リミットに余裕を持たせる点を改善点に定めた。そして、12月MTGでの11月を振り返った際、次のように記述した。

リミットを考えるのは効果的だった。今は、付箋に書く時間ももったいないので、(リミットを、註：筆者)スマホに入れている。

TM手法の効果を実感したことが読み取れる。時間外勤務時間も39時間(同2.17h)に減少させるこ

とができた。継続的に振り返る機会による効果であると考えられる。

(3) 1年目のまとめ

TM手法により、時間外勤務時間の減少(量の改善)だけでなく、「個人の働き方」という「業務の質」を改善させた。また、12月に再び教職員アンケートを実施し、「個人の分掌業務に慌ただしさを感じる」と回答したのは、64.3%の教職員であった。6月段階(88.2%)より、23.9%減少した。

3 人・時代の変化に対応する実践

研究2年目の2021年度は、教職員の3分の1が入れ替わった(人の変化)。入れ替わりによる働きかけが必要である。また、1人1台タブレット及び校務支援システムが導入された(時代の変化)。持続的に業務改善を図るには、これらの変化に対応していくことが必要である。筆者は、教務主任と情報教育主任を拝命した。与えられた立場において、業務改善を推進していくことにした。

(1) 人の変化への対応

多様な価値観をもつ教職員が集まった学校現場である。その中で継続的に業務改善を図り、働き方改革を進めていく雰囲気を作り出していく必要がある。そこで以下2点に取り組んだ。

① 教務だよりの発行

校内教職員に配付する教務だよりに、働き方改革に関する情報を掲載した。第1号では、中教審が述べる「働き方改革の目的」である「子ども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」点を確認した。また、第5号では、前年度のタイムマネジメント研修やその振り返りにより、得られた「効果的なTM手法」の紹介を行った。成果を可視化して共有したことで、「効率的な働き方が分かった」と新任職員は話してくれた。早速、新任職員はToDoリストを作成し、業務にあたっていた。

② 働き方MTGの実施

6、7月に「削減・整理・分業・効率化できる業務の洗い出し」をテーマに各10分話し合いを行った。6月では4種類の教育活動に改善点が出されたが、7月にはそれが6種類にまで及んだ。業務の改善を意識している証拠である。ある新任職員は、働き方MTGを以下のように評価している。

働き方MTGはいろんな視点を共有できるので、とてもいい取り組みだと思います。

新任職員も業務改善を行っていく雰囲気に巻き込んでいくことができたと言える。

(2) 時代の変化への対応

GIGA スクール構想により、児童や教職員に1人1台ずつ端末が配備された。業務改善にも活かしていくべく以下の3点に取り組んだ。

①おたよりのデジタル配信基準・手順の明確化

紙の配付物は非常に多い。デジタル配信できれば、教職員の負担軽減ができる。勤務校では、前年度2月から、試行されていたが、デジタル配信の基準やその手順は不明確だった。そこで、以下のような配信基準と手順を作成した。

【配信基準】

- ①顔写真及び個人名は×
- ②保護者の返事が必要なものは×

【手順】

- ①起案終了後、データをPDFに変換する
- ②指定のフォルダに格納する
- ③配信は教務主任が一括して行う

基準や手順が明確になり、教職員は見通しをもって、たよりを作成するようになった。例えば、ある学級担任は「〇日までに送信してもらいたいから、△日までに作成して格納する」と見通しを立てていた。また、別の学級担任は「子どもの写真で良さを伝えたいから、あえて紙で配付する」と目的に応じた配付方法を選択していた。

②ICTを活用した学校評価の一括管理

これまでの学校評価は、児童アンケートにおいては、紙の回答用紙を配付、回答後、回収。回答用紙を見ながら、学級担任が「正の字」で集計していた。保護者アンケートは教務主任が同様に集計していた。時間にして2時間以上は費やしていたと推定できる。そこで、児童アンケートはタブレット端末を活用してロイロノートで、保護者アンケートはGoogle フォームで行った。作成・配付・集計は、一括して教務主任である筆者が行った。全校分がゆえ、膨大な量であるが、集計はボタン1つにより、1分で終了する。これにより、学級担任は、学校評価アンケートの配付・回収・集計作業に一切関らなくて済むようになった。

③校務支援システムにおけるローカル・ルールの設定

勤務校の自治体において、4月に校務支援システム（以下、C4th）が全小中学校に導入された。校務全般をカバーしたり、自治体内の小中学校教職員に直接連絡が取れたりするシステムである。便利な一方、連絡掲示板への情報が過多になっていた。その結果、C4thを開く度に、TOPページには「連絡掲示板 未読25件、個人連絡 未読0件」というように表示されるようになった。がんばって未読件数を減らしても、翌日開くと、再び

同じような件数の状況があった。このような状況から、教職員からは「C4thを見る気がしない。」という声が筆者に寄せられるようになった。

そこで、校内で通じる「ローカル・ルール」を作成・提案することにした。教職員の「校内の連絡が重要。これをすぐ見たい。」という願いを実現するための以下2点を提案した。

- ①校内の連絡は、「連絡掲示板」は使用しない。「個人連絡」の宛先を校内教職員全員にして送る。
- ②TOPページは、個人連絡の未読件数のみを表示

個人連絡の送り先を校内全員に指定すれば、全員に伝わる。また、TOPページに表示させる項目は、自由に変更できる。これにより、C4th起動後、個人連絡だけ確認すればよい。「情報の収集にかかる時間が節約されるようになった」とある教職員は筆者に話してくれた。4月にC4thを「負担」と感じた81.3%の教職員のうち、このルールによって、84.7%が「負担に感じなくなった」と答えた。多忙感の軽減に一役買っていることが分かる。

(3) 2年目のまとめ

2021年7月実施の教職員アンケートでは、「働き方改革に寄与した取組」を問うた（表3）。

表3 働き方改革に寄与した取組として選んだ教職員の割合

	選んだ割合
C4th ローカル・ルール	87.5%
たよりデジタル配信	87.5%
教務だより	75%
デジタルアンケート	63%
働き方MTG	43.8%

時代の変化に関する「C4th ローカル・ルール」と「デジタル配信」、人の変化に関する「教務だより」が多く、多くの教職員が「寄与した」と感じていることが分かる。ただ、働き方MTGは、43.8%と伸び悩んだ。アンケート実施後に、出された意見の改善につなげていったので、この時点では、教職員に効果を感じられにくかったためと推察される。

また、同アンケートで、81.3%の教職員が、「働き方改革の目的を達成している」と回答した（新任職員100%）。理由は以下のようなものがあった。

- ・放課後の時間にゆとりがあり、学級や校務分掌の仕事をこなす時間があることで、日々の授業や児童への働きかけを工夫する時間を生み出すことができると思う。【効果的な教育活動】
 - ・2年前より、退勤時間が早くなり家族との時間を過ごしているから。【家庭生活の充実】
- ※隅付きかっこは、筆者

まさしく「子どもたちへの効果的な教育活動」の時間が確保されている点を言及している。また、家庭生活の充実も窺うことができる。

4 研究を通しての学び

(1) 課題の変遷

筆者は、勤務校7年目である。前半のころは、次から次へと教育活動や業務が立て込み、息つく暇が無かった。しかし、折返し4年目(2018年)から、学校全体で業務量の調整(削減・整理・効率化・分業)を行い、多忙感を軽減させた。

これを土台に、働き方改革を進展させていくことで、さらなる時間外勤務時間の減少へつなげていった。それは、自治体平均と勤務校の時間外勤務時間数(月平均)の比較(表4)からも分かる。

表4 時間外勤務時間数(4~10月)の自治体と勤務校比較

	自治体平均	勤務校平均	比較
2018年	43h	49h	+6h
2019年	40h	40h	±0h
2020年	35h	28h	-7h
2021年	41h	36h	-5h

※自治体平均は自治体の第三次多忙化解消計画より抜粋

取組によって、2020年度から自治体平均よりも時間外勤務時間が少ない状況へ改善されていることが分かる。すなわち、働き方改革を進展させていったのである。

(2) 取組の知見

研究に取り組む中で得た知見を以下に述べる。

1つ目は、「業務量の調整」を働き方改革の発展の土台にすることである。まずは、学校全体で、変えやすい部分から、削減・整理・効率化・分業を行うことで、ゆとりが創出される。

2つ目は、教員の意識改革には、「良さの実感が有効であること」である。目的や方法がよく分かっていても、教員が行動を変容させる「良さ」を実感しないと変容に向かわない。TM手法のスムーズな導入と成果は、「ゆとり」を持つ良さを実感していたからである。

3つ目は、成果共有の可視化が「人の入れ替わりに有効」である点である。前年度までの成果を共有するのは、持続性の担保に重要な要素である。

4つ目は、働き方改革に取り組む対象や順序を示した発展図に整理した点である(図2)。この発展図により、「いつでも」「どこでも」働き方改革に取り組むことができる。なぜなら、この発展図により、自校の現在地が分かり、取り組む見通し

がもてるからである。

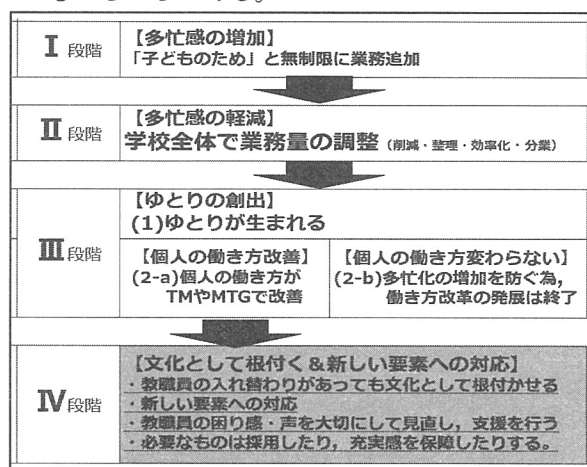


図2 働き方改革の発展段階

5つ目は、働き方改革の発展は、「転出しても活用できる働き方」である点である。2020年度末に転出した教職員へのアンケート(2021年10月実施)によれば、全員が「転出先でもTM手法を活用している」と回答した。働き方改革を進展させることで、個人の働き方に長く影響を与えることができるのである。

(3) 今後の展望

現在、働き方MTGは定期的の実施している。そこでの意見は、改善へとつなげている。2021年12月実施の学校評価で、ある教職員は次のように述べている。

行事の精選とスリム化を実現しながら、子どもたちが満足感を得られるような1年間になっている(中略)職員の雰囲気の良いさが子どもたちにも伝わっているように感じる。

業務改善を行う働き方改革の発展により、「教職員の雰囲気向上」という効果が読み取れる。教職員への働きかけが学校経営の要素であることを考えれば、働き方改革の発展は効果的な学校経営のあり方を示唆していると言える。

働き方改革に終わりはない。引き続き、勤務校における業務改善を図っていく。また今後、どこで勤務しても、研究の成果を生かし、業務改善を図ることのできる働きかけを行っていきたい。

【引用・参考文献】

- 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針について(答申)」2019年1月25日
- 中原淳「データから考える教師の働き方入門」毎日新聞社、2019年
- リバルタス・コンサルティング「教員勤務実態調査研究」2018年