

派遣者番号	管R4K02	氏名	松田 絢也
研究主題 —副主題—	小学校教師の働き方改革の課題と可能性 —校長の学校経営に着目して—		
派遣先大学	創価大学 教職大学院	指導担当者	渡辺 秀貴 ・ 三津村 正和
所属	小金井市立南小学校	所属長	檀原 延和

キーワード：働き方改革 教師力 WELL-BEING 事例-コード・マトリック

要旨：教師の長時間勤務や教員不足を解消する方策として、学校の働き方改革が進められている。働き方改革の目的は、「教育の質の向上」にある。ゆえに、闇雲に業務量や時間を減少させるだけでは、教師のやりがいや充実感、教師力の向上の機会をも奪ってしまいかねない。こういった難しい課題を働き方改革は抱えている。しかし、一部の学校では、着実に働き方改革を進め、成果を収めている。それらの学校は、どのようにして成果を収めることができたのか。この問いを明らかにするために、3校の事例を学校経営に着目し検討した。結果、第一に3校の事例校では、「自主・自立で動く教師集団」と、「協働的な組織『チーム学校』」の構築が成されていることが分かった。第二に「『総合的な学校改革』を可能にする校長の姿勢」があることが明らかとなった。また、働き方改革を可能にする六つの要素が抽出された。

## 1 研究の背景（目的）・主題設定の理由等

平成31年1月、中央教育審議会は「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）」を取りまとめた。そこでは、これまで学校が担ってきた業務の一部を外部に委託するとともに、業務の削減や効率化を進めることが各自治体と学校に求められるようになった。

2年後の「令和3年度教育委員会における学校の働き方改革のための取組状況調査結果」では、教職員の「時間外勤務月45時間以下」の割合が令和元年度に比べて増えていることが分かった。しかし、その一方で、4月の月45時間以上の時間外勤務の割合は小学校で49.6%、中学校62.6%となっており、依然として長時間勤務をしている教職員が多数いることも明らかとなった。これらの結果を見ると、働き方改革の効果は、まだ明確には表れてはいないことが分かる。

このように、多くの学校が働き方改革を進めることに苦戦している中、少数ではあるが、一部の学校では着実に働き方改革を進め、学校経営上その成果を生み出している。なぜ、そのようなことが可能となっているのか。本研究はそこに課題意識がある。それらの学校の背景にある要因を質的に調査し、働き方改革を成功に導く糸口を探していくことが、本研究の目的である。

## 2 研究の方法

### (1) 行政施策や先行研究からの知見収集

- ・各種調査や施策の分析
- ・先行研究や文献の知見収集

### (2) 事例校3校におけるインタビュー調査

事例対象校は、指導担当者から事例研究の対象校として紹介を受けた都内公立小学校3校である。地域・学校規模（多摩地区、23区、児童数）が異なる条件となるよう選出されている。また、インタビュー対象者は、3校の校長と、自校の「働き方改革」を推進する上で重要な役割を担った教

職員を各校の校長から推薦してもらい、それぞれにインタビュー調査を行った。

### (3) 研究データ

半構造化面接法を採用し、情報は全てICレコーダーに録音した。それを筆者が逐語記録に書き起こしたものをデータとした。分析は、佐藤（2008）の事例-コード・マトリックスを参考にした。

## 3 研究の結果

### (1) 働き方改革にかける思い

3校の管理職や教務主任は、「一人一人の『教師力』の向上を目指す」、「教員のWELL-BEINGを見据えた学校経営」を行いたいという思いをもって働き方改革を推進していた。また、後者については、「教員が働きやすい環境の整備」、「仕事と生活のバランスの保持」、「心身ともに健康の保障」、「子供が楽しいと思う教育の実現」に繋がりたいという思いをもって学校経営に取り組んでいた。

### (2) 働き方改革の具体的な取組

働き方改革の取組は、「（教員の）意識の改善」「校務の削減」、「校務の充実」、「保護者・地域の理解を得る」という四つの観点から行われ、それぞれ学校の実態に応じて取り組まれていた。

「意識の改善」では、「時間管理」や「タイムマネジメント力向上」に向けた取組が行われていた。3校とも、管理職が出退勤時間を掌握し、その結果をフィードバックすることを行っていた。

「校務の削減」は、「教育課程」「校務分掌」、「成績処理業務」「ICTの活用」の四つの観点からその取組が行われていることが確認できた。特に、3校ともICTを利活用し、時間削減に努めていた。

「校務の充実」においては、「校務分掌の充実」、「学校経営による仕事の充実」、「学校評価の充実」の取組があった。

「保護者・地域の理解を得る」では、コミュニティスクールの環境を活用したり、PTA活動を改善したりすることにより、保護者の学校への関わり方や認識を変化させていた。

### (3) 働き方改革によって生じた変容

働き方改革によって生じた変容については、「教職員の变化」「職場の風土の变化」「保護者・地域の意識の变化」「子供の变化」があった。

「教職員の变化」では、教職員の働き方の中に、「時間を意識した仕事の仕方への変容」が生じていた。また、教員の「教師力の向上」も見られた。この教師力とは、授業力、生徒指導力、保護者や地域への対応力などのことであり、校長の指導や研修等によって向上していた。

「職場の風土の变化」においては、「教職員間のコミュニケーションの变化」と「一人一人が安心

表1 インタビュー対象者

		職責	在籍年数	年代・性別
事例校1	A	校長	4年目	50代・男性
	B	副校長	3年目	40代・男性
	C	教務主任	6年目	30代・男性
事例校2	D	校長	3年目	50代・男性
	E	副校長	2年目	40代・男性
	F	教務主任	7年目	女性
事例校3	G	校長	3年目	50代・男性
	H	副校長	4年目	50代・男性
	I	教務主任	7年目	30代・男性

して働ける職場に変化」していることが見られた。どちらも管理職や教務主任の働きかけが大きな要因となっていた。

「保護者・地域の意識の変化」では、「学校を取組によってもたらされた保護者の意識の変容」と、『教師は多忙』という社会認識の浸透』という2つの変化が見られた。

「子供の変化」では、「校務の充実」の取組により、教員の教師力が向上したり、地域人材を活かした補習授業を取り入れたりした。そのことが、子供の学力や満足度の向上に繋がった。

#### 4 研究の考察

##### (1) 成果を生み出した六つの要素

分析結果を考察し、働き方改革の成果を生み出した要素を校長の学校経営の視点から整理した。

第一は、「働き方改革が目指す『最終の目的』とそのために達成すべき『具体的な目標』の設定」である。事例校の校長は、学校の実態から働き方改革の目的、つまり、あるべき学校の姿を描き、それを、学校経営方針等の中で表現していた。また、目標となる具体策についても項目ごとに示されていた。このように、「最終の目的」と「具体的な目標」を分かりやすく明示することで、全教職員が進むべき方向性をきちんと理解し、一丸となって組織的に取り組むことを可能としていた。

第二は、「校長が高い情報収集力と幅広い知識を有している」ことである。事例校の校長は、常に学校経営に活かせる情報を獲得し、活用しようとしていた。また、法律的なことも含め、学校として取り組むことが可能な範囲をよく理解していた。

第三は、「長時間労働削減に向けて、意識作りと仕組み作りの双方から取り組んでいる」ことである。「意識作り」の取組により、教員のメンタリティを変革させ、長時間労働削減に対する意識を醸成していた。さらに、業務削減やICT活用による業務の効率化等の「仕組み作り」で、定時退勤や休暇取得が取れる時間的余裕を創出していた。時間の改善については、意識作りと仕組み作りの双方からのアプローチが必要となる。

第四は、「同僚性の高い、協働的な組織風土を構築している」ことである。インタビュー調査から、同僚性が向上したことで「心身の健康の向上」や「学校改善志向の高まり」など、多くのメリットをもたらしていることが把握できた。また、「同僚性の高さ」が「休暇取得」「定時退勤」の増加に繋がっていた。長時間労働削減のためには、同僚性の高い組織風土を構築していく必要がある。

第五は、「校長の経営方針がミドルリーダーに

浸透している」ことである。インタビュー調査からも、事例校では、ミドルリーダーが率先して校務分掌の各部門の責任者を務め、校長の経営方針の実現に動いていること、また協働的な組織風土の構築に尽力していることが分かった。

第六は、「働き方改革は総合的な学校改革であると捉えている」ことである。今回のインタビュー調査から、働き方改革は、その他の教育課題の改善とともに達成されていることが分かった。学校の課題を俯瞰し、総合的に取り組んでいくことが必要である。

##### (2) 働き方改革を可能にした要因

下の図1は、働き方改革を可能にする要因を学校経営の視点から整理したものである。最も重要な要因として「組織づくり」と「校長の役割」が見いだされた。

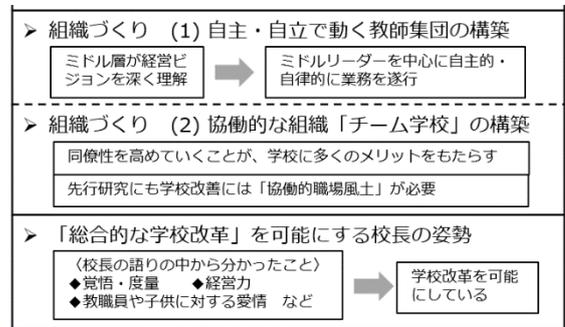


図1 働き方改革を可能にした要因

#### 5 今後の展望

本研究では、働き方改革を実現可能とする要素を得ることができた。その要素が、一筋縄ではいかない働き方改革を進めていく糸口になると思われる。

今後は、子供も教師も生き生きと過ごせる学校を一校でも増やせるよう、本研究の結果を現場で生かしていく。