

教職の過酷さと学校改善に関する一考察

川野哲也

A Consideration on the Harshness of Teaching Profession and School Improvement

KAWANO Tetsuya

1. はじめに

教職をめぐる様々な問題が議論されて久しい。教職はやりがいのある仕事である一方、学校には、学力不振、生活指導、いじめや不登校の対応、安全管理、地域住民や保護者からのクレーム対応などの課題が山積している。教師たちは多くの業務をかかえ、勤務時間を越えても仕事をしなければならぬ状況が多く見られる。その過酷さがゆえに精神疾患や離職に至る教員も少なくない。文部科学省の発表では、令和4年度における精神疾患による病気休職者は6,539人と過去最多だったという¹⁾。また精神疾患による離職は小学校で571人、中学校で277人となっており、こちらも過去最多となっている²⁾。それらはいわば氷山の一角であり、その背後にはストレス過多で苦しむ教職員が膨大な数で存在すると思われる。また最近では教員採用試験の受験者数減少³⁾も問題視されている。

文部科学省は過酷な労働環境の改善に向け、働き方改革を進めているところである。仕事が多いのであれば教員を増やすか、残業代を支給するか、法令の改正も含めた改革が求められる。現在、教職員の残業については一律で4%を支給しているが、長時間労働の実態には見合っていない⁴⁾。特に早急な対応が求められているのが中学・高校における部活動の問題である。土日にも指導するなど教職員にとっては大きな負担となっており、活動を縮小・廃止するか、外部の指導員に委ねていくかいずれかの対応が求められる⁵⁾。うまく地域移行が進む学校もあるが、指導者の確保は難しいようである⁶⁾。現行の財政状況のもとでは、教員の増員、部活動の地域移行、給与に関する法改正等は、すぐには実現できないであろう。

取り急ぎ実現可能なことは、仕事を減らすという業務改善である。勿論、教育の質を落とさない上での削減が求められる。この業務改善により、教職員の過酷な労働環境がどのように改善されるだろうか。教職の仕事を減らすということは果たして可能であろうか。そもそも教職の過酷さとはどういうものだろうか。うまく改善が進んでいる学校とはどういう改革なのか。以下、教職の過酷さの本質的部分を明らかにするとともに、現在の働き方改革、および学校改善の射程について考察したい。

2. 文部科学省が進める働き方改革

文部科学省の取組について整理してみる。教員の勤務実態について大規模調査が行われたのは2006年のことである⁷⁾。この調査は教員の残業時間あるいは持ち帰り時間について明らかにしている。その結果、小学校で2時間、中学校で2時間半もの残業実態が明らかとなった。また仕事の内訳については、授業準備や成績処理のほかに、会議・打合せ、事務・報告書作成、部活動・

クラブ活動などが含まれることが明らかとなった。

2014年にも、教員の勤務実態について調査が行われた⁸⁾。教職員がどのような業務に従事しているのか、さらにはどのような業務に負担を感じているのかを明らかにした調査である。教職員の業務内容については、教材研究や授業の準備、テスト問題作成、朝学習、清掃指導、保護者対応、危機管理、部活動の指導、給食指導、PTA活動の業務、保護者地域からの要望苦情対応など多岐にわたることが明らかとなった。その一方、教員の負担感が高い項目として挙げられているのは、日々の授業準備や子どもの対応というよりはむしろ、「研修会や教育研究の事前レポートや報告書の作成」「保護者・地域からの要望・苦情等への対応」「国や教育委員会からの調査やアンケートへの対応」等であった。

教職員の勤務状況およびその課題が明らかになったことを受け、文部科学省は、2015年7月に業務改善のためのガイドライン⁹⁾を発表している。教職員の負担を軽減し、子どもと向き合う時間を確保することがねらいである。そこでは、教職員間でのコミュニケーションを活性化したり、校務分掌の編成を工夫したり、教職員が行う学校事務の削減・効率化を進めることが求められている。また、学校には教員以外の事務職員、スクールカウンセラー、スクールソーシャルワーカー、ICT支援員などがいることから、それら人材を積極的に活用すること、ICTを活用して業務改善すること、適正な勤務時間管理を行うこと、家庭や地域と協働してそれぞれの役割分担を明確にすることなどが求められている。さらには一部保護者などからの過度な要望に対しては、弁護士の助言に基づき教育委員会が学校をサポートすること、調査文書等については必要なものに厳選すること、などが掲げられている。

2016年4月、文部科学省内に「次世代の学校指導体制にふさわしい教職員の在り方と業務改善のためのタスクフォース」が設置され、6月にはその報告¹⁰⁾が出された。ここでも先のガイドラインと同じ方向性が示されている。長時間労働の是正を図ること、業務の大胆な見直し、適正化を促進することが重要である。学校徴収金会計業務の負担から教員を解放すること、ICTを活用すること、部活動の負担を軽減すること、勤務時間を管理し、適正化を図ること、教員間で役割分担をするなど学校マネジメントを推進すること、教員のメンタルヘルス対策を行うこと、などが求められている。

2016年からは安倍首相のもとで働き方改革が始まる。9月には「働き方改革実現会議」が設置され、翌年3月には「働き方改革実行計画」がまとめられた。この動きと連動する形で、2017年の6月には文部科学大臣が中央教育審議会に対して諮問を行った¹¹⁾。ここで示されている中心的課題は、長時間勤務の是正である。学校がやるべきこと、教職員がやるべきことの業務を明確化すること、さらには学校の組織運営体制について検討することを求めている。

審議が始まってすぐ、8月には「学校における働き方改革に係る緊急提言」¹²⁾がだされた。タイムカードなどで勤務時間を把握したり、休憩時間を確保したりするなど、勤務時間を意識するように求めている。ICTを活用して業務を効率化すること、教育委員会から学校への調査報告を精選・適正化を図ること、学校徴収金会計業務は教員が行うべきではないこと、事務職員を活用すること、などが示されている。

2019年1月には中央教育審議会の答申が出された。それが『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』¹³⁾である。以下、この答申について詳しく取り上げてみる。

ここでの最大の課題は長時間勤務である。教職員のストレスや負担感についても触れられているが相対的には少ない。ストレスの原因が保護者対応、児童対応、職場環境などにあること、ストレス・チェックの義務、医師による面談指導、相談窓口の活用などについての記述にとどまる。

学校現場が長時間勤務に陥ってしまったのはなぜか。答申は冒頭で「'子供のためであればど

んな長時間勤務も良しとする’ という働き方は、教師という職の崇高な使命感から生まれるものであるが、その中で教師が疲弊していくのであれば、それは‘子供のため’にはならないものである」と指摘する¹⁴⁾。すなわち、献身的な教職員が、その熱意や使命感によって自ら進んで仕事を増やしている、というのが基本的な考えである。

答申は、ITCの活用やタイムカードにより勤務時間を把握、時間管理を徹底することを提言する。本答申と合わせてガイドライン¹⁵⁾も公表された。ガイドラインでは在校時間に関して目安の上限時間が示されているが、重要なことは業務を削減することである。退校時間は適正であっても業務内容をそのまま自宅に持ち帰っては意味がない、などと示されている。

多忙な学校業務のうち、どれを削減し、どれを残すか。答申では業務を3つの種類に分けて説明する。①「基本的には学校以外が担うべき業務」として、登下校の対応、徴収金業務を挙げる。②「学校の業務だが、必ずしも教師が担う必要のない業務」として、調査・統計への回答（精選、見直し）、休み時間の対応、校内清掃、部活動などを挙げる。③「教師の業務だが、負担軽減が可能な業務」としては、給食指導、授業準備、成績処理、学校行事などが挙げられている。授業を行うのは教員免許を持つ教員でなければならないが、それ以外はボランティアスタッフでも可能だという基本を様々な場面に当てはめているように思われる。法的な意味で可能だとしているのであって、実践力として可能だと示しているわけではない。

この枠組みに基づいてチェックリスト、具体的な取り組み例が示され、積極的に推進されている¹⁶⁾。事例集で示されている項目のうちの多くをしめているのは、ICTの活用である。子どもや保護者との連絡でEメールを使用したり、オンラインで課題を提出したり、紙媒体で行ってきた連絡やアンケートをオンラインに切り替えたりする。さらに教員同士の連絡や会議をオンライン化するなどの方法が提示されている。ICTの活用以外では、活動の縮小や廃止あるいは精選を示す項目が多い。例えば、宿題を削減したり精選したり、定期試験の回数を減らしたり、マラソン大会や学習発表会などの学校行事を縮小、精選したりする。学級通信や家庭訪問を減らしたりあるいは廃止したりする。会議や研修の精選や回数削減など、校務分掌を減らしたり、グループ担任制を導入したり、非常に様々な形での改善が提案されている。

答申の内容に戻ろう。答申では教職員間で業務を見直し、家庭や地域が担うべき業務については大胆に削除することを求める。その他、各学校が立てる全体計画や個別計画のあり方についても簡素化すること、標準時間数を大幅に越えないこと、カリキュラムマネジメントや社会に開かれた教育課程を実現すること、などが提言される。

組織として効果的に運営するためには、「管理職がリーダーシップをもって学校組織マネジメントを行うこと」が必要だという。それはすなわち、学校が専門人材、保護者、地域ボランティア等との役割分担を行うこと、学校内においては、主幹教諭、指導教諭、主任、事務職員などミドルリーダーの活躍を促進すること、校務分掌を柔軟に見直し、整理・統合を図ること、人事評価や学校評価を活用すること、などである。

答申は2019年1月に出されたが、それ以降、教員勤務実態調査が継続的に行われてきている。2022年度（令和4年度）の調査では、時間外勤務、在校時間ともに減少したことが示されている。3分類についての取組状況、ICTの活用状況についても成果があったとされる。ただしそれでもまだ教職員の長時間勤務が多いということから、2023年5月には、働き方改革を加速させるための諮問¹⁷⁾が文部科学大臣から出されている。現在、中央教育審議会で審議中である。

文部科学省の改革の特徴を整理してみる。改革は主として長時間勤務の問題に焦点を当てている。長時間勤務の原因は、献身的な教師像にあるととらえている。勤務時間の上限を設けて帰宅させる一方で、業務内容を削減するように求めている。業務削減のために数多くの項目を提示し、

ICTを活用したり、会議や行事のあり方について見直しをしたり、サポートスタッフに支援してもらったりする等、数多くの提案を行う。制度的に可能なことを列挙しており、その先は学校や校長に委ねる。各学校はこうしたチェックリストを前に、出来ること一つずつ始めていく。また校長による組織マネジメントも必要である。校務分掌を見直したり、専門人材や地域ボランティアを活用したりすることによる学校改善を求めてきている。

3. 教職の何が過酷なのか

文部科学省の働き方改革は主として長時間勤務に関する対策である。それは重要な論点ではある。しかしその一方で、量的な部分のみならず、質的な部分にも目を向けるべきであろう。以下、教員が感じているストレスや不満の声を取り上げながら、教職の過酷さの本質について考えてみたい（多くの事例を引用するため便宜上アルファベット表記した）。以下で取り上げる資料が学校現場全体を表しているわけではないが、いくつかの資料をもとに有効な仮説を導き出すことをめざしてみる。

1) 子どもとのかかわり

久富善之は近代学校の基本的な原理として「(子どもたちは) もともと何かを学びたいと思っているとは限らないし、学ぶことが好きで集まっているわけではない。そこに登場する大人を、あらかじめ尊敬して『師』と仰いでいるわけでもない」と指摘する¹⁸⁾。このような状況で子どもに何かを教えるのは非常に難しいことであろう。特に子どもたちの集団規律を維持・確保することは困難な課題である。

一見したところうまく行っているように見えるが、些細な契機で関係性が崩れることもある。小学校教員 A の事例である¹⁹⁾。このクラス（小学3年生）では、子ども同士がケンカをしてしまい、それをうまくまとめることが出来なかった。するとその悪い雰囲気は他の子にも広がっていき、他の子の間でも激しい非難やケンカが起こるようになった。子どもたちはこの教員の指示を信用しなくなったのである。この教員の場合は後に立て直すことができているが、信頼を回復するのは容易ではない。子どもの話をじっくり聞いたり、一緒に考えたりする必要があるが、そのような十分な時間はなかなか用意されていないのが現状である。

暴言やトラブルを回避するためには、時として子どもたちを威圧するような大きな声で怒鳴ることも求められるであろう。ただそのような指導のあり方についてストレスを感じる教員もいる。小学校教員 B の話である²⁰⁾。前のクラス担任がとにかく怒鳴って子どもを大人しくさせるようなタイプであった。引き継いだこの担任教員は、とにかく話を聞いてゆっくりと説得していくタイプだった。他の教員の対応は冷たかったという。クラスの状況は少しずつ改善されてきたが、周囲の教員に理解してもらえずに、その後この教員は退職する。

実際の学校現場においては、いじめやケンカ、学級崩壊などの問題を起こさせないため、あるいは子どもたち全員がしっかりと学習するため、秩序と規律を重視して指導を行うことが少なくないようである。小学校教員 C の話である²¹⁾。この教員は、型通りのきちっとした授業を求められるという雰囲気を苦痛に感じていた。子どもは教室移動中や給食中もおしゃべりをしない(させない) ことにも違和感を得ていた。自由にのびのび育てたいと思っていたこの教員はしだいに精神的に追い詰められていく。しかしながらいつの間にか学校の方針に合わせるようになり、自分たちで出来るような子たちに対しても「きちっとやりなさい」と指導してしまったという。テスト重視で、宿題もたくさん出してしまっていた。子どもたちの覇気がないのも気になるようになる。その後、学校の方針に合わせてしまった自分がいやになり、4年間の教員生活を終えている。

小学校教員 D の話である²²⁾。この教員は、創意工夫をした教育をしたいと願っていたが、実

際にはルールを守らせたり、子どもたちを同じ方向に向かせたり、予定通りに授業を進めたりしてしまう。子どもたちの前でピリピリ、カリカリしている自分がいやになる。研究授業で頑張っ
て授業をしても「面白くない」と校長に否定されることもあった。下駄箱や花壇の管理をさせら
れる、サイトの文書を作成すると細かいところまで修正させられる。このような指導のあり方に
精神的な苦痛を感じ、退職している。

小学校教員 E の話である²³⁾。この教員は、全てが決められている型通りの教育に納得ができ
ずに2年で辞めている。その学校では鉛筆の本数や座り方までスタンダードで決められている。
授業の進め方にも型が決まっていて、その通りにやることが求められる。授業中に意味のあるや
りとりをしようとする所定の授業時間内に終わらなくなる。創意工夫や個性は不要であり、決
められた形になっているかどうかだけが求められる。また学校での事務的な処理の多くは必要性
を感じられないものだったという。

勿論、決められた型や雑用のような仕事の中にも大切なことが含まれているという見方もある
だろう。仕事に向いてなかった、能力がなかった、等ととらえることもできる。しかし彼らが退
職を決めた理由は重要である。それはたんに仕事量が多すぎるという理由ではない。業務内容に
魅力を感じない、あるいは絶望を感じて退職しているのである。

2) 保護者対応

教職のストレスの多くは保護者対応だと言われる。どのようなストレスであろうか。学校側の
対応のあり方については小学校教員の齋藤浩が『教師という接客業』²⁴⁾の中で整理している。
保護者は様々な要望を学校に寄せるといふ。修学旅行の日程を変えて欲しい、近所に不良がたむ
ろしているので何とかしてほしい、隣の子と合わないので席を変えてほしい、などである。教員
は理不尽な要求でもいったん承る、という。話は聞いてくれたという状態にして穏便に済ませよ
うとするためである。また、我が子が叱られたり、怪我をしたり、無理強いをさせられたなど
について、反論や苦情を言う保護者もいる。この場合、教員は本来学校側が悪くなかったとしても
謝罪する。一部の教員にとってこの謝罪はストレスである。結局のところ本質的な問題は解決さ
れないまま、保護者の要望に応える形の指導を行ってしまう。以前のような熱血教師はいなくな
り、厳しく叱ることもなくなったと齋藤は語る。保護者からクレームが来ないことを最優先にし
ているかのようである。参観日や学校行事や成績についても、極力、保護者から苦情を受けない
ような工夫や努力をするという。

教員を退職した東和誠もまた、保護者との関係について議論している²⁵⁾。一部の保護者は担
任教員を否定したり攻撃したりするため、教員は精神的苦痛を感じるという。担任と話して納得
できなかった親は管理職や教育委員会に訴えることもある。管理職は、なんとかことを収めよう
とするため、担任を責めることもあるという。結果的に、教員はクレームが起きないように、その
予防に努めるようになる。例えば、学年のほかのクラスと指導内容を揃えておいてクレームが来
た時にうまく答えられるようにする、個人面談では子どものネガティブなことには触れないよ
うにする、あるいは保護者を感動させる行事(2分の1成人式)などで機嫌をとったりする等である。

保護者のクレームで苦しむというのはどういうことか。小学校教員 F の例である²⁶⁾。クラス
の二人の子がぶつかって一方の歯が欠けてしまったという事件があった。両者の保護者同士が言
い争いとなり、さらにその怒りを担任教員にぶつける。それ以降、その担任は子ども二人が教室
で接触しないように常に気を配るようになった。その子たちが問題を起こさないように見張るよ
うな状態であったという。他にも問題を起こしそうな子がいたため、この教員は少しも気が休ま
らなかったという。ちなみにこの教員の話では、保護者との協力は難しいという。クラスには暴
言を吐く子、暴力をふるう子もいるが、大抵はその親も問題を抱えている。子どもの暴力などを

保護者に報告すれば自宅で虐待が酷くなったり、あるいは保護者が教員を責めたりするためだという。

3) 職場の雰囲気、管理的傾向

かつて中学校教員であり、数多くの著書もある赤田圭亮は、現在の教職員の関係について議論している²⁷⁾。70年代の荒れた学校では教職員は阿吽の呼吸にも似た感覚で連携して問題に対処していた。若手教員もその中で多くのことを学んでいた。しかし2000年頃から大きく状況が変わる。校長や教頭などの管理職が指示を出すようになってきた。管理職は事件や問題に対してもトップダウンで指示を出し、問題が大ごとでなかったかのように関係者だけで処理をしてしまう。こうした中では若手は学べなくなる。また人事評価が行われるようになったからか、教職員の間には自己保身や自己顕示が広がり、教員同士のつながりが希薄になってきたと赤田は感じている。

管理が強くなったことをきっかけとして退職した教員もいる。小学校教員Gの事例²⁸⁾である。この教員は、副読本にない教材を使ったり、自分で教材を作成しようとした際に、管理職から市の指導計画に沿ってやるようにとの指導が入ったという。「自分は決められたことを決められたように教える歯車のコマでしかないのかと思うと、情けなさでいっぱいになった」と語っている。朝読書の人数を○人に増やすというような数値目標にも疑問を感じた。パソコンに向かいながら膨大な書類作成に追われるようになり、それらに苦痛を感じてこの教員は退職している。ちなみに、この教員は我が子が将来教員になりたいと言い出した際に、こうした現状を伝えて他の仕事につくように薦めている。

近年では新採1年目や若手教員に対する指導も徹底してきている。東和誠は、初任者研修を取り上げ、そこにも様々な問題があると指摘する²⁹⁾。初任者一人ひとり課題が異なるにもかかわらず一斉授業の形態をとっていること、指導案などの課題を書かせたり、報告書を提出させたりすること等で若手の負担になっていること、等を挙げる。教育委員会は研修を行ったという事実だけが必要なのだろう、と東和は感じている。

若い教員の声はとても重要である³⁰⁾。若手はまだ仕事に慣れておらず要領も分からない。うまく出来ない時に管理職や先輩教員は「ああすればよい」「こうすればよい」と改善のためのアドバイスをする。しかしそれが若手を苦しめてしまう。叱責されているようで自信や誇りが揺らぐ。若手としては自分なりに最大限の努力をしている。それで出来ないのであるから、まずは仕事を手伝って欲しい、ゆとりが欲しいというところである。事務的な仕事や会議が多く、子どもたちと接する時間を削っていることも大きな不満である。

小学校教員Hは新採1年目を振り返る³¹⁾。トイレ休憩もとれずに授業が連続し、会議や研修や書類作成などで遅くまで残る。特に初任者研修が過酷だという。指導案作成や報告書提出など、何度も書き直しを求められた。その時間を子どもとの時間に当てたかったという。この教員は、管理職や先輩教員、さらには保護者が厳しく批判・非難する中、なんとか耐え続けたという。

教員同士の関係の悪さについてもしばしば指摘される場所である。中学校教員Iの話である³²⁾。この教員は学校での膨大な雑務を積極的に引き受けてきた。部活動や行事の仕事もしながら校務分掌の仕事もした。しかし他の教員はあまり積極的ではなかった。あまり熱心に生徒の指導をしておらず、それが不満だったという。連携や話し合いのない職場だったという。結果的に仕事をする人間に仕事が追加されていく。この教員はこの状況を「やったもん負け」と呼ぶ。この教員は職場環境に耐えられずに退職している。

小学校教員Jの話である³³⁾。この教員の周囲では、実力のない教員が主幹教諭や主任教諭という肩書をつけていくこと、それに比べてヒラである自分に重い仕事（ここでは生活指導主任）がまわってくることなどが不満だった。子どもの話をしたかったが、気持ちの通じ合う相手はあ

まりいなかったという。この教員も退職している。

以上のような論点は、公表される書籍から抽出したものであり、特徴的な事例に偏っているかもしれない。しかしながらここから問題の本質、問題の仕組みのようなものを読み取ることができそうである。それを整理してみたい。

教職のストレスや不満は、一見したところ子どもや保護者の問題であるようにとらえられるが、その本質は、おそらくは学校の仕組みの問題であるように思われる。仕組みとは、予め決められた計画や体制を実行に移すことを最優先にするものである。全ての子どもたちがうまくいっており、保護者からのクレームもないような姿を演出しようとする。実際には子どもたちは毎日のようにトラブルを起こすが、教員は思い切った試行錯誤や創意工夫ができないまま、予定通りの日課をこなさなければならない。それでいて問題が起こると教師の力量不足だとされる。このような立ち位置は精神的に苦しいはずである。さらにはその苦しみを共有し、お互いに支え合うはずの同僚性が、最近ではうまく機能せずに教員は孤立していく。以上がストレスを増大させている仕組みだと考える。文部科学省は教職の長時間勤務を問題にしているが、どちらかといえばこのストレス過多の問題の方が深刻ではないだろうか。

榊原禎宏らは、本論と同様の方向性で考察していて興味深い³⁴⁾。教職にとって重要であるのは、自分の裁量で創意工夫をしながら課題解決にあたることである。多忙であること自体が問題なのではない。働き方改革は、個別の状況とは無関係に一律で時間を短縮するものとなるが、そのことで裁量を持って働くことが削減されては意味がない。教員は、仕事が多いから減らしてくれと思っているのではなく、自分の考えで仕事を進めたいだけである。「教員はヒマになりたいわけではない」と榊原は述べる。

4. 効果的な学校改革を求めて

優れた学校改革について取り上げてみたい。成功したかどうかは厳密には評価が難しいところではあるが、公刊される書籍のいくつかをとりあげて特徴を抜き出してみたい。

大分大学教育学部附属小学校校長（当時）の時松哲也は、それまでの膨大な業務量を大幅に削減する取組を行っている³⁵⁾。全職員による長時間の職員会議をやめたり、宿泊体験や修学旅行を短縮したり、委員会活動の回数を減らしたり、毎日発行していた新聞を月一回程度に減らしたりしている。毎日取り組んできた日記、各学年の年度末文集の作成、自作テスト、手書きの通知表、家庭訪問などについても廃止した。二学期制にして通知表を2回にした。分厚い冊子の作成と公開研究会の開催をやめて、セミナー形式に変更した。PTA 活動についても縮小した。勤務時間の外枠を決め（19時には施錠）、休日の出勤を禁止にした。時松はこれら多くの業務を削減するとともに、新たに「附属刷新プラン」の取組を始めた。掃除指導を徹底したり、クラスでフリートークの時間を設けたりした。時松によれば、やめるというのは先生が楽をするためというイメージがあって賛同が得られない。時間的にも精神的にも空き容量を作ることで、創造的な授業づくりや自己研鑽を確保すること、よりよい教育に挑戦するために必要なことだという価値づけを行って教職員を説得した。志と夢に向かうというポジティブな姿勢の中で、伝統的なことであっても見直し、ほんとうに必要なのかを疑い、発展的解消を模索したと時松はいう。

小学校の校長経験者である西留安雄は、自らの経験を踏まえ、多忙解消のための校務改革の手法を紹介している³⁶⁾。西留がまず議論するのは授業のあり方である。教師が授業準備に多くの時間を割くのではなく、子どもが自分たちで授業を創り上げるようにしていく。授業の進行を子どもに任せ、教師の出番を減らすのである。子どもが学び方を習得するにつれて教師の授業準備の負担は軽減される。例えば授業後にノートチェックをするのではなく、授業の最後に振り返り

の時間を取り、書いた子から先にその場でチェックする。西留は他にも多くの改善策を提示する。全員が共通理解を得るための職員会議は長くなる。しかもなかなか決まらない。担当者が意見を集約して管理職が決定するという形をとって会議を減らすとよい。また、年度末の反省と計画は膨大な作業になってしまうため、よくない。教育活動や行事が終了したその時点のミーティングにおいて、来年の計画まで立ててしまうとよい。校務分掌は委員会形式ではなく、1人に1つの係を担当するとよい。それぞれの会議が不要になる。現在の学校行事は練習、練習、本番という形式になり、見せるための行事になっている。出来栄えや装飾にこだわるなど、教員は時間と労力をかけてしまう。そのような行事をやめて、子どもが自分たちで種目を考えて企画を行うとよい。校内研修は指導案作成などの労力がかかる一方で、効果は薄い。ワークショップ形式にして、発言は1人10秒以内、相手の意見を否定しない、などのルールを決めるとよい。時間が確保できれば、子どもとふれあったり補習をしたりするようにするとよいと西留は提案する。

働き方改革という視点を明示していないが、効果的と思われる事例についても取り上げてみたい。教育委員会の指導主事や中学校校長などを経験した吉田和夫はプロジェクト型の実践を提案している³⁷⁾。吉田によれば、教員が「やってみたい」「必要だ」と感じることをビジョンとして掲げ、そのビジョンのもとに教育活動を関連付けることが重要である。吉田は自らの赴任校において「子どものライフ・マネジメントを高める」というビジョンを掲げた。吉田はそのビジョンのもとにキャリア教育系、生活指導系、学習指導系という三つの組織を作る。教科書を均等にこなすのではなく、各教科を統合的横断的に改編しながらビジョンに到達するようにする。それまでの事務作業を統合するとともに、ビジョンに対して直接的ではない事柄を出来るだけ排除していくという。

千代田区立麴町中学校校長（当時）の工藤勇一³⁸⁾は、多くの仕組みを廃止する。自分の苦手な部分に自ら取り組むという学びの形を重視するため、宿題を廃止した。定期考査についても、継続的な学びを実現するために廃止した。生徒のことについて教員間で情報共有を行い、教員の個性をいかして対応するべく、固定担任制も廃止した。生活態度（服装の乱れ、授業中に漫画を読む、学校に現金を持参する、等）は殆ど重要なものではないと考え、厳しい指導をやめた。服装や頭髮のルールについてはPTAに委譲した。「朝のあいさつ運動」も廃止した。校務分掌、公開研究会、学習指導案の作成等についても大幅に縮小、効率化をはかっている。これらを廃止する際に重要なことは、最上位の目的がどこにあるかを明確に位置付けることだと工藤は考える。現在多くの学校では、教科書の内容に沿って定められた時間数をこなしていくことが重視される。教員の自由な発想は奪われ、ひたすらその内容をこなしていくことに縛られている。こうしたことも見直しが必要である。工藤は様々な仕組みや形式的な実践を廃止する一方で、学校の教育目標「自律・尊重・創造」を意識した新しい実践に取り組む。AI型教材を活用した数学授業、宿泊研修、企画型の取材旅行、クエストエデュケーション等である。

横浜市立日枝小学校校長（当時）の住田昌治の取組も興味深い³⁹⁾。住田は校長として、教職員が主体的に取り組むような職場環境を構築してきている。住田の考えでは、教職員1人ひとりがそれぞれの教育観や思いを持っている。それをじっくり聞き、共有できる部分をすり合わせていく。教職員に声をかける際も、何気ない雑談のような、相談のような形で行う。その際に教職員の思いを大切にしていく。目標を明確に位置付けた後、多くの仕事内容や方法まで教職員に任せていく。例えば「この指とまれプロジェクト」である。それぞれが自分の理想やビジョンを意識しながらドキドキワクワクしながら取り組んでいくことが大切である。これまでのやり方にとらわれずに、失敗したらその時に考える。住田のもとで教職員は意欲的主体的に取り組んでいるようである。住田は働き方改革について議論している。例えば授業研究会は指導案を作成することに力を注いでしまっている。それよりは子どもと向き合う時間に当てた方がよいと住田は考え

る。

茅ヶ崎市立香川小学校の取組は興味深い。2020年度から通知表を廃止したという⁴⁰⁾。國分一哉校長は、自らの問題意識を教職員になげかけ、保護者からも意見を集め、議論を重ねてきた。現在殆どの学校で作成されている通知表は、学期末に簡単な数字で評価するものである。それまでの学習成果を踏まえた客観的なものとして、作成には当然プレッシャーがかかる。時間もかかる。教員にとっては大変な労力である。確かに全体的な傾向が一目で分かり、良い成果の場合は、子どもにとっては励みになるであろう。ただしその一方で、あまりにも単純で抽象的な数字であるがゆえに、細かな達成度や努力や理解のあり方は捨象されてしまう。保護者や子どもがその点数に納得できなければ、資料に基づいた説明が必要となる。本人としては努力を重ねてきているにもかかわらず低い点数がつけられると、やる気は減退し、傷ついてしまう。そうした議論を踏まえながら、ポートフォリオ形式を中心とした新しい仕組みを模索しているという。

以上とりあげてきた。これらは説得力のある効果的な取組であることが伝わる。彼らは制度や実践の多くを縮小・廃止しているが、決して機械的な作業ではない。何が重要で何がそうでないかということの意味付けを行う（意味付けを行うからこそ縮小・廃止が可能となる）。それゆえ削減の一方で、大切な教育活動を創造していく。現在の学校教育には形式的になってしまっていることが数多く見いだせる。会議、校務分掌、宿題、研修、報告書、登下校の指導、通知表などである。授業や学校行事の多くもまた形式的である。何が大切であるかを考え、見直しながら新しい実践を展開していくのである。

以上のような組織のあり方は、経営の分野で議論される「自律的組織」を想起させる。経営コンサルタントの中村文昭は、トップダウンではなく、メンバーが各自自分で考えて判断する組織のあり方を自律型組織と呼び、その姿について提示している⁴¹⁾。ミッションやビジョンは共有するが、その中で裁量権が大きく、自分で判断する。自分らしさを大切にし、自分で目標をたて、自分から進んで働きかける。自分が成長する。トップダウンの指示命令ではなく、横のつながりを大切にする。これからの時代は、自律的組織が求められていると中村は考える。

5. 考察

教職の過酷さとその改善の関係について考察したい。

文部科学省は、長時間勤務の是正と業務削減をめざして数多くの提案をしている。それらは量的である。効率化や時短のための取組がうまくいけば、教員にゆとりや余裕をもたらすであろう。しかしながら教職の過酷さという問題は、仕事「量」の問題とは必ずしも一致しない。教職員のストレスが深刻化し、精神疾患や離職者が増え、希望者が減少しているという原因は、仕事量の問題というよりはむしろ、働き方の仕組み、「質」の問題だと考える。その意味では現状の問題と制度的な改革とは必ずしもうまく対応していないと言える。

学校の仕組み、働き方の質を分かりやすくするために、ここで自律型と管理型という二つのマネジメントのスタイルを対比させてみたい。自律型とは、学校現場および個々の教員一人ひとりが、自ら考え、試行錯誤しながら仕事をするということである。メンバー間で目標やビジョンの共有は必要であるが、それ以外は各自がそれぞれの形で実施していく。試行錯誤の過程で形態は変更し、優先順位の低い活動は削除したり縮小したりする。場合によっては長年の伝統的な仕組みであっても廃止や改編をする。廃止や削減とともに新しい実践を創造する。いま一つは管理型である。全体計画というものが立てられ、教員は全ての仕事をまんべんなくこなすように求められる。担当が割り当てられ、予め決められたことを計画通りに遂行しようとする。新しい課題についてはこれまでの取組の上に、さらに新しい実践を追加していく。以上のことを整理したのが

図表である。

	A 自律型マネジメント	B 管理型マネジメント
依拠	ビジョン、ミッション	全体計画、伝統的仕組み
体制実践	課題や必要に応じて変更・廃止する。 新しい実践を創造する。	計画は出来るだけ変更しない。 課題に応じて新しい実践を追加する。
教師	創造的意欲的に試行錯誤する。	計画や体制の完成ため努力する。

図表 管理型と自律型のマネジメントの違い（筆者作成）

本論が示唆してきたのは次の点である。教職の過酷さとは管理型マネジメントにおける苦悩を現しているということ、逆にうまく改善が進んでいる学校は、自律型のマネジメントを展開しているということ、である。多様な子を受け入れ、多くの課題に直面する現代にあっては、今何が必要か、今自分に何が出来るかをその場その場で瞬時に判断しながら対応する自律型が求められる。しかしながら多くの学校は、山積する教育課題に対して管理型マネジメントで対応しているように見える。PDCA サイクルと言いながらも殆どの計画は予定通りに遂行されていく。前年度踏襲で過去の取組は継承され、その上に新しい取組みが加えられる。子どもは計画通りには動いてくれないため、数多くのルールや決まりを追加する。問題を起こさないような予防策に力が注がれる。保護者の要望に対しては、その要望を聞き入れるということはず、計画は変更しないまま「教員の配慮」で対応する。かくして、教師たちは心身の健康や体力の限界を超えて仕事をするのである。教師たちが献身的だから長時間勤務に陥ると言うよりはむしろ、管理からはみ出ることを恐れて無理をしてしまうというのが実際のところではないだろうか。

この違いは、今後の働き方改革の進展を左右すると考えられる。もし業務削減のために外部人材を活用するとしても、それが管理型マネジメントの視野にとどまるのであれば、その重みはあまり変わらないのではないか。例えば休み時間に地域ボランティアが入ったとしても、そこで事件が起こり、その責任を教員が被るということになれば、教員の心的ストレスは変わらないはずである。教職の過酷さが是正されるかどうかは、自律型マネジメントに移行するかどうかにかかっていると見えよう。業務を削減しつつも、目的やミッションから再考し、試行錯誤のもと新しい実践を展開できるのであれば、状況は好転するであろう。しかし業務削減という計画を立て、計画通りに実施し、その進捗を評価し、削減時間を成果として報告するという形式を重視するのであれば、時間は削減できたとしても、過酷さは変わらないままである。

文部科学省の答申やガイドラインを見ると、自律型マネジメントを求めているという部分も読み取れるし、管理型を求めているとも読み取れる。そのあたりの議論は、今後の研究課題としたい。

<注及び参考文献>

- 1) 文部科学省「令和4年度公立学校教職員の人事行政状況調査について」
https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/jinji/1411820_00007.htm（2024.1.7 確認）
- 2) 文部科学省「学校教員統計調査 令和4年度（中間報告）結果の概要」
https://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/chousa01/kyouin/kekka/k_detail/1395309_00005.htm
（2024.1.7 確認）
- 3) 受験者数は年々減少しており、採用倍率も過去最低となっている。文部科学省「令和4年度（令和3年度実施）公立学校教員採用選考試験の実施状況について」
https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/senkou/1416039_00006.html（2024.1.7 確認）
- 4) 給与や時間外労働の問題については、北神正行がまとめている。現在、教員の時間外労働は校長の命令ではなく、教員の自発性創造性に基づく勤務だとされている。北神正行「教員の労働環境と働

- き方改革をめぐる教育政策論的検討」『学校経営研究』第43号、大塚学校経営研究会、2018年、pp.1-10。なお2019年の法改正については以下を参照。内田良ほか著『迷走する教員の働き方改革』岩波ブックレット、2020年。
- 5) 内田良ほか著『調査報告 学校の部活動と働き方改革』岩波ブックレット、2018年。スポーツ庁および文化庁「学校部活動及び新たな地域クラブ活動の在り方等に関する総合的なガイドライン」2022年12月。
https://www.mext.go.jp/sports/content/20221227-spt_ori para-000026750_2.pdf (2024.1.7 確認)
 - 6) 読売新聞 2023年7月19日「部活お任せ、民間コーチ 公立中「地域移行」推進、教員負担減、保護者費用は増」
 - 7) 国立大学法人東京大学『平成18年度文部科学省委託調査研究報告書 教員勤務実態調査(小・中学校)報告書』平成19年3月。
<https://berd.benesse.jp/shotouchutou/research/detail.php?id=3261> (2024.1.7 確認)
 - 8) 全国公立小中学校事務職員研究会『学校と教職員の業務実態の把握に関する調査研究報告書』2015年。平成26年度文部科学省委託事業「学校の総合マネジメント力の強化に関する調査研究」
https://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/detail/__icsFiles/afieldfile/2016/03/10/1351468_17.pdf (2024.1.7 確認)
 - 9) 文部科学省「学校現場における業務改善のガイドライン」2015年7月。
https://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/detail/__icsFiles/afieldfile/2017/04/05/1297093_4.pdf (2024.1.7 確認)
 - 10) 文部科学省、次世代の学校指導体制にふさわしい教職員の在り方と業務改善のためのタスクフォース報告「学校現場における業務の適正化に向けて」2016年6月。
https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/uneishien/detail/__icsFiles/afieldfile/2016/06/13/1372315_03_1.pdf (2024.1.7 確認)
 - 11) 文部科学大臣による諮問「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」2017年6月。
 - 12) 「学校における働き方改革に係る緊急提言」2017年8月。
https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/079/sonota/__icsFiles/afieldfile/2017/09/04/1395249_1.pdf (2024.1.7 確認)
 - 13) 中央教育審議会答申『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』2019年1月。
https://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/__icsFiles/afieldfile/2019/03/08/1412993_1_1.pdf (2024.1.7 確認)
 - 14) 同上、p.2。
 - 15) 文部科学省「公立学校の教師の勤務時間の上限に関するガイドライン」2019年1月。
https://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/detail/__icsFiles/afieldfile/2019/01/25/1413004_1.pdf (2024.1.7 確認)
 - 16) 文部科学省は web サイトで整理している。「学校における働き方改革について」
https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/hatarakikata/index.htm (2024.1.7 確認)
 - 17) 文部科学大臣による諮問『『令和の日本型学校教育』を担う質の高い教師の確保のための環境整備に関する総合的な方策について』2023年5月。
https://www.mext.go.jp/content/20230522-mext_zaimu-000029762_1.pdf (2024.1.7 確認)
 - 18) 久富善之著『日本の教師、その12章』新日本出版社、2017年、p.101。
 - 19) 教職三年目の教員(h・m・)の回顧。佐藤隆ほか『教師のしごと 泣いて、笑って、ちょっぴり元気』旬報社、2012年、pp.20-24。
 - 20) 30代の教員(山内)の回顧。前屋毅著『教師をやめる 14人の語りから見える学校のリアル』学事出版、2021年、pp.93-106。
 - 21) 20代教員(山崎)の回顧。前屋毅著、前掲書、pp.137-150。
 - 22) 30代教員(渡辺)の回顧。前屋毅著、前掲書、pp.151-165。
 - 23) 20代教員(中西)の回顧。前屋毅著、前掲書、pp.183-195。
 - 24) 齋藤浩著『教師という接客業』草思社、2020年。齋藤が勤務するのは首都圏の学校であるが、他の各地域、地方の学校まで同じ状況かどうかは分からない。
 - 25) 東和誠著『問題だらけの小学校教育』KKベストブックス、2018年、pp.75-91。
 - 26) 50代教員(千葉)の回顧。前屋毅著、前掲書、pp.78-92。

- 27) 赤田圭亮「日本型総合的指導とチーム学校論」岡崎勝ほか編著『わたしたちのホンネで語ろう 教員の働き方改革』日本評論社、2019年、pp.8-13。
- 28) 50代教員（アキラ）の回顧。朝日新聞教育チーム『いま、先生は』岩波書店、2011年、pp.19-22。
- 29) 東和誠著、前掲書、pp.111-115。
- 30) 以下の書に若い教師の声がまとめられている。佐藤隆ほか、前掲書、pp.142-150。同様の声は他にも知ることができる。ある20代教員は、保護者対応で苦悩する。朝日新聞教育チーム、前掲書、pp.86-90。
- 31) 教職二年目の教員（竹井）の回顧。佐藤隆ほか、前掲書、pp.36-41。
- 32) 30代教員（大橋）の回顧。前屋毅著、前掲書、pp.35-47。
- 33) 50代教員（ミカ）の回顧。朝日新聞教育チーム、前掲書、pp.17-19。
- 34) 榊原禎宏ほか「ヒマになりたいわけではない 教員の多忙感、やりがい、それぞれの専門性」『教職キャリア高度化センター教育実践研究紀要』京都教育大学教職キャリア高度化センター、第4号、2022年、pp.49-58。
- 35) 時松哲也ほか著『仕事はここまで削減できる！ 学校改革スタートブック』学陽書房、2020年。
- 36) 西留安雄著『超多忙な教師たちを救う 学校改革の極意』教育開発研究所、2021年。
- 37) 吉田和夫著『なぜ、あの学校は活力に満ちているのか？』東洋館出版社、2015年。
- 38) 工藤勇一著『学校の「当たり前」をやめた。生徒も教師も変わる！ 公立名門中学校長の改革』時事通信社、2018年。拙稿「学校改善の新しい取組と教育制度の意味についての一考察」『山口学芸研究』第13号、2022年、pp.1~10
- 39) 住田昌治著『カラフルな学校づくり』学文社、2019年。住田昌治著『「任せる」マネジメント』学陽書房、2020年。
- 40) 小田智博ほか編著『通知表をやめた。茅ヶ崎市立香川小学校の1000日』日本標準、2023年。
- 41) 中村文昭著『自律型組織をデザインする』同友館、2020年。