

教頭の実務と学校経営についての省察 —働き方改革への対応と業務改善の一方策—

山口 昌則

(学校経営力高度化コース第4期生)

1. はじめに

教育現場に山積する今日的な課題に向き合った時に、理論的なアプローチによって自信をもって判断する機会が増えたように思う。大学院での学びは、困難な課題を解決する際の精神的な支えにもなった。経験的な見方で恐縮だが、大抵の問題は一气呵成に解決することよりも、まず着手できるところからひとつずつ少しずつ丁寧に小さな破片を剥していくような営みによって核心に迫り解決していくように思う。教頭職としての日々の営みは、その地道な剥離作業の連続と言っても過言ではない。教頭の業務は、効率よく効果を上げるための「企画・構想、情報収集・処理」といった補佐機能と円滑に業務を遂行するための「連絡・調整、指導・助言」といった管理機能に概ね整理される。ここでは、今日の喫緊の課題である働き方改革を取り上げ、「教員の負担軽減と円滑な業務遂行、勤務時間の縮減に関わる働き改革への取り組み」について省察をすることにしたい。

2. 教員の時間外労働・長時間労働と処遇について

教員の業務は、学習指導だけでなく、生活指導や部活動、そして保護者や地域との連携など多岐にわたっている。その上に学校や教員に対する多様な期待と教員自身の使命感・責任感が重なり、結果的に時間外の長時間労働という形に表れ、もはや看過できない深刻な状況を生み出している。

平成28年4月に堂故茂文部科学大臣政務官を座長とする「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」では、学校や教員の業務の大胆な見直しを着実に推進し、教員の業務の適正化を促進すること等を通じ、教員が子どもと向き合える環境整備を推進することが示され、平成29年8月29日中央教育審議会初等中等教育分科会学校における働き方改革特別部会「学校における働き方改革に係る緊急提言の具体的な方策」の中では、校長及び教育委員会は学校において、「勤務時間」を意識した働き方を進めることや全ての教育関係者が学校・教職員の業務改善の取組を強く推進していくことなどが提言された。

処遇については、公立学校の教員は、「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」(以下、給特法)及び関連政令、条例により、時間外勤務手当が支給されていない。その代わりに、給料月額の4%に相当する教職調整額が一律に支給されている。ただし、教職調整額は、昭和41年度に文部省が実施した「教員勤務状況調査」を根拠に定められており、

現在の教員の勤務実態とは大きくかけ離れている。実際には、公立学校に勤務する教員の長時間労働・時間外労働が増大化・常態化している。

3. 教員の「自発性・創造性に基づく超過勤務（残業）」時間の設定と勤務時間縮減の取組

給特法では、教員の残業は、勤務の特殊性による「自発性・創造性に基づく超過勤務（残業）」とされている。そこで、筆者が勤務する京都市立梅津小学校では、政府の働き方改革実現会議での議論を踏まえて、平日午後 8 時、毎金曜日は「エコデー」として午後 7 時の施錠を意識し、全教職員が共通理解の上励行するようにして時間外労働が月 80 時間を超えないように設定している。

また時間外労働を縮減改善策として、積極的に ICT を活用し、各種システムの有効活用や業務のデジタル化を進めてきた。職員会議の電子化の事例をひとつ紹介したい。3 年目の実践で、京都市の平成 29 年度第 16 回教育実践功績表彰チーム部門において「業務の効率化等時間外労働の削減」の事例として評価をいただいた。会議で配布していた印刷物を廃止し、文書を電子的な配布文書データに加工して各自の PC で閲覧しながら議事進行をする。教職員 45 名分の総ページ数は年間で約 16,200 ページ。紙ベースで印刷・帳合・配布・刷り直し等をしていたとすれば、その時間と労力は膨大である。この実践で要となるのが、電子データを実際の紙のようにまとめたり、加工したりできるソフト（Docu Works Desk）の活用である。多様な書式のデータを一元管理し、その都度個別にソフトが起動するストレスもなく文書を閲覧できる。電子化の良さは、会議後の情報活用でも効果がある。情報の検索効率も上がるため、教育活動と連動した情報流通・情報共有が進み、教育実践も円滑になるなど業務全体の効率化も図れたようである。

職員会議の取り組みをきっかけに、教務・人権・生徒指導・総合育成の各主任で構成したチームによって、さらなる活用推進対策を進めた。スキャナ機能も生かしてアナログデータを取り込むなど工夫を重ねた結果、情報流通の電子化やペーパーレス化は、日常的な業務スタイルへと確立し意識改革も進んだ。

校務分掌や指導体制の工夫も重要なポイントである。短時間勤務教員や TT・総合育成支援・育児時短補充といった加配教員、そしてスクールサポーターや総合育成支援員など人的資源の配置を工夫し、支援が必要な学級への対応や、配置効果のあるクラスが「どこで何時間配置すればいいのか。」、あるいは「どのように連携させれば、教材研究の負担や評価の事務負担を軽減し、より効果的な指導体制が確立できるか。」といった配慮をすることで働き改革の推進に寄与すると考えている。

以上のように、今後も引き続き ICT と組織マネジメントを融合させ、「教員が本質的に担う業務」への時間確保、「校務分掌や各種委員会等の整理と合理化」、「様々な専門スタッフや支援人材の役割分担と連携」、そして行事の見直しなど効率的な業務改善を図り、勤務時間の縮減を進めて行きたい。

〔附記〕本事例は、独立行政法人教職員支援機構第 1 回 NITS 大賞にてミニッツ大賞を受賞した。