

「働き方改革が進む学校」と「進まない学校」

「児童生徒を教育する使命感をもって、その職に当たる教職員がほとんどであることは言うまでもありません。子どものことを思い、どうしたらうまく教えられるのか教職員同士で話し合い、教材の工夫をし、心に残る行事の企画を考えている姿を、この仕事を通して学校に入る機会を得て目のあたりにしました。」と話すのは、学校の業務改善に詳しい三菱 UFJ リサーチ & コンサルティングの吉積康子氏です。吉積氏は、人手不足や経験の浅い教職員が増えるなどの負担は増すばかりで、業務全体の見直しや方法の工夫は避けて通れないはずなのに、あまり見直すことなく運営されている学校もあると言います。その内容をみてみましょう。

学校現場はかなり改善されてきているが・・・

勤務実態の把握、退勤時間が遅くなる要因の分析、それに基づく業務の見直しなどができていないなど、業務改善が進まなかった15年ほど前に比べ、かなり改善されてきています。環境も働き手の意識も変わってきています。それでも、働き方が変わっていない、仕事の負担感が大きい状況にある学校や教職員はいまだ多いです。

制度については、学校や教職員をサポートする人材の配置、事務処理・情報共有での ICT 活用促進、部活動の地域移行など、国も相当力を入れて改革に取り組んでいます。時間を意識することだけでなく、働きがいについても意識を向け、「教職員は高度な専門職である」と明確にし、業務の管理と健康・福祉を確保するための計画策定を教育委員会に義務付けました。

ただし、人材の確保や環境整備は、国の補助があっても結局自治体が予算を確保できるかどうかで実現性が変わってくるので、自治体の理解、教育委員会の動きはかなり重要です。

事業所が同じ方向で仕事をするようまた働き手の満足度を下げないように、コンプライアンスの厳しい昨今は様々なチェック機能が入ってきます。つまり、組織が効率的に持続的に運営されるノウハウが必要となります。そういった視点で見ると、学校の大変さがよく分かります。トラブルへの対応も基本的には学校が行い、学校運営に必要な人材が十分に配置されていないという声はよく聞きます。また、サポート人材などは、学校現場が探してくることを求められる場合があり、結構なハードルになっています。ICT 支援員が配置されていても、ICT に詳しい教職員がその学校にいないかどうかで ICT の使い方やトラブル対応に差が出ます。保護者や地域は基本的に協力的ですが、時に対応が困る存在にもなります。

このような困難さがあるからこそ、働きがいのある、続けていける職場となるよう変えていく必要があります。しかし、学校個々の運営能力が高くないと、多くの依頼文書への対応、児童生徒の校内外問わず生じる問題、多様な校務分掌、外部との折衝・調整に追われ、教材研究、教職員としての学びの時間の確保や個人としての生活などとのバランスがうまく取れない状況が生じてしまいます。

まずは実態把握から、改善活動は教職員の話し合いで決める

私が学校に支援に入る場合、実態把握に時間をかけます。管理職の方々から学校の実況について伺い、教職員にはアンケートをお願いします。手間を増やすと言われるかもしれませんが、教職員の仕事に対する意識や言葉にされにくい悩みなどがよく表れ、学校としての課題を把握することに役立ちます。また勤務時間のデータによる実態把握や教職員の話も聞きながら学校の現場観察などを行います。

それらを総合的に見た当該校の課題を整理し、管理職も含めた教職員によるワークショップを行って、まずその内容を伝えます。それを聞いたうえで、何を改善するか話し合いをしていただくのですが、自分だけが感じていたことではなく、他の教職員も感じていたことに気づき、変えていきたいことをみんなで共有するこのプロセスが最も重要です。改善活動は、教職員自らが取り組むものであり、話し合っただけで決めたことでは、納得感をもって取り組むことができるからです。この時、事務職員もぜひ意見を言っていただきたいです。実は改善のカギを事務職員が握っていることがあり、ある意味客観的に学校を見ていて、その学校に合った対策を提案してもらえることが多いえ、実践の中心として活躍してもらえることも多いからです。



これまで当たり前のようにやってきたことが子どものことを考えても本当に必要なのか、時間投入の実態も考慮して、もし必要なら方法も同じでよいのか、工夫の余地はないのかなど改善策が話し合いの中で出てくる中で、自分は無駄なことだと思っていたが、実はこんな意味があったのかと気付かされる場面もあります。それは、学校の中でそうした意味を伝え合うことがあまりないからでしょう。

学校は転任者が年度当初にたくさんいる職場なので、実施する取り組みについて、その意味を伝え合う必要性を話し合うことは、それまで毎年実施してきたことであっても必要です。その年度に所属している教職員により学校は運営され、また子ども自身も変わっていくので、前例踏襲が必ずしも正解ではありません。

働き方改革を進めるポイントは「管理職」

運営力が必要と前述していますが、学校の運営の要となる管理職の役割は重要です。昨今、経験年数が浅い教職員が増え、若手の育成を意識した学校運営が求められているにもかかわらず、中堅以上の教職員も人数がぎりぎりです。学年や教科、分掌の中核となって動くことでの負担感が高まっています。



その中で、業務全体の見直しや方法の工夫は避けて通れないはずなのに、実はあまり見直すことなく運営されている学校も少なからずあり、管理職のリーダーシップが問われます。

働き方改革が、うまく進む学校は、前例を当たり前として受け取止めず、教職員がよく話し合い、工夫をする学校です。こうした学校は教職員の校長等管理職への信頼度が高く、校長は教職員に日頃からよく声をかけ、改善に向けてモチベーションを高め、教職員間で誰が何をするのか話し合いの場を持ち、自分の意志で取り組みに参加していけるよう働きかけます。現状では難しいと感じるところは、段階的に進めるなど、見通しをもっています。

逆に改革が進みにくい学校は、学校での教職員の一体感が弱く、意見が言いにくい空気や連携した動きが取りにくい状況が目立ちます。メンタルに影響するような発言があったり、保護者や子どもへの説明が人によって違いが出たり、トラブルの要因になるケースもあるなどチーム力に課題があります。

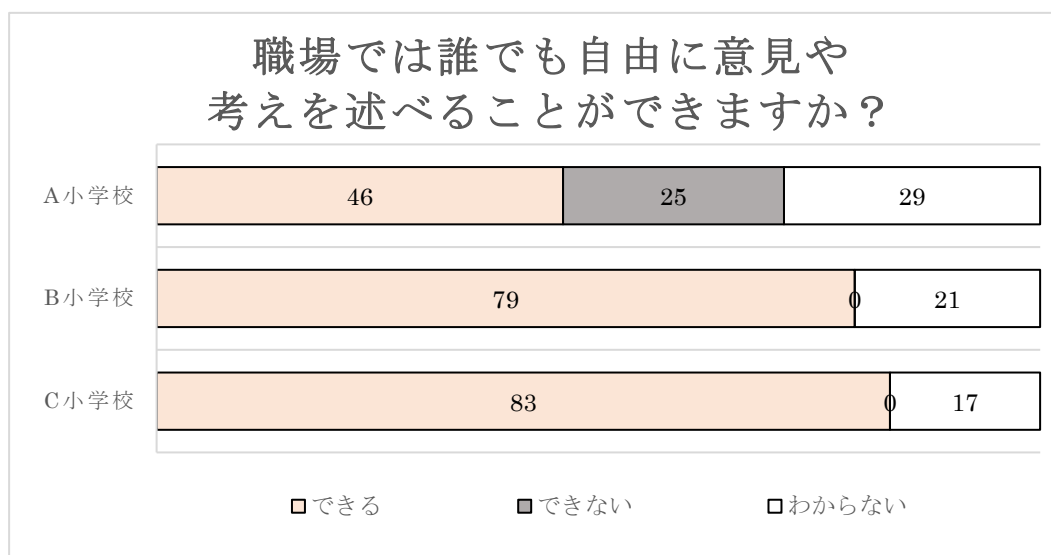
必ずしも、管理職に問題があるわけではありませんが、管理職が改善に向けて動かないと変わっていくことは難しいと言えます。うまく改革が進む学校のように管理職等が働きかけることでチーム力が高まることは期待できます。

実施したアンケート結果（下図）を参考に紹介します。グラフにあるA小学校は職場内の不協和音がある学校で、B小学校は地域が少し大変な状況にあるが、教職員が一枚岩で連帯感強い小規模校、C小学校はいわゆる普通の学校と捉えてください。

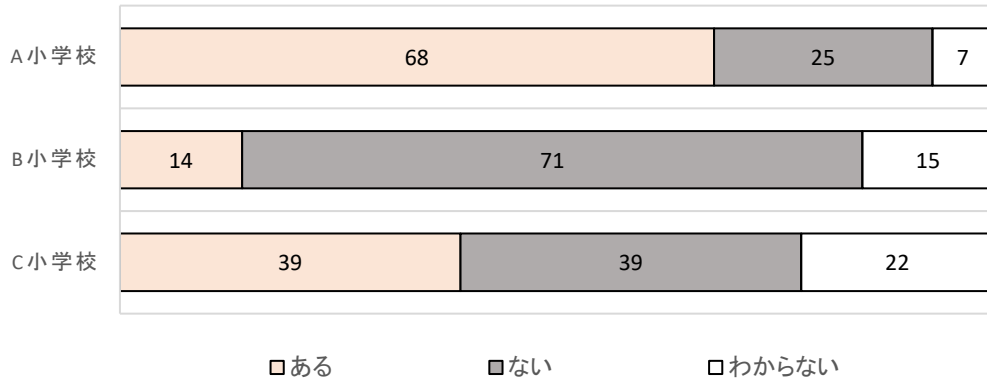
A小学校は、自由に意見が言えないという人、連携がうまくできていないと思う人、職場の雰囲気がよくないと思う人の割合が、他校に比べて高いことが分かります。また管理職への信頼もやや低くなっています。A小学校のように、学校のチーム力が弱いと改善が進みにくくなります。

働き方改革として予算を立て、制度変更などを検討することは今後も必要ですが、環境が改善されてもそれを活用できるかどうかはやはり人次第です。また改革は一度実施すれば終わりではなく、継続し続けるものです。人の入れ替わりが多い職場であることも踏まえ、何のために取り組んでいるのかということを折りに触れて確認されることをお勧めします。

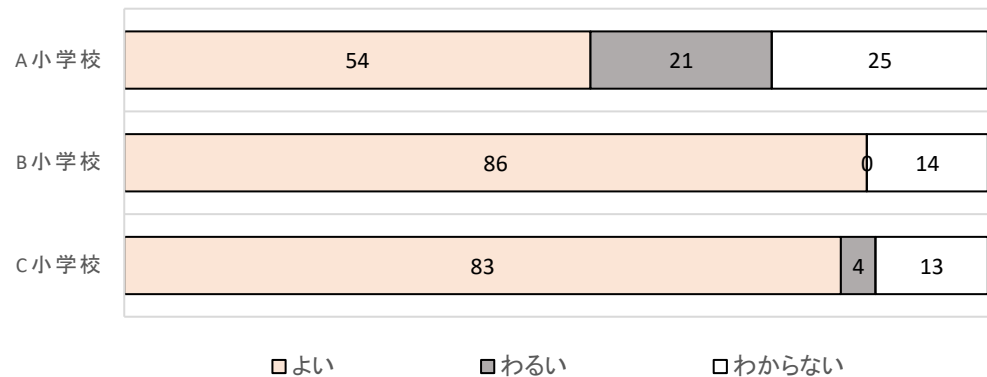
三菱UFJリサーチ&コンサルティング 吉積康子 氏



連携がうまくいなくて、仕事が やりにくくなることはありませんか？



職場の雰囲気はよいですか？



管理職はみんなの仕事が滑らかに運ぶ よう取り計らっていると思いますか？

