

令和 4 年 5 月 31 日現在

機関番号：16102

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2019～2021

課題番号：19K02786

研究課題名(和文) 教職員の働き方改革における管理職の関与と指導方略の最適化について

研究課題名(英文) Management's Involvement in Reforming the Work Style of Teachers and Optimization of the Guidance Strategy

研究代表者

阪根 健二 (Sakane, Kenji)

鳴門教育大学・大学院学校教育研究科・特命教授

研究者番号：10363178

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,000,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、教職員の勤務に関する実態を調査し、それを元に総合的な対策を検討することを目的とした。特に管理職の関与に視点をあて、提言としてまとめた。

2018年から調査活動を継続的に行ってきたが、学校現場での多忙化の要因には複合的な部分が多く、意識調査に視点をあてた結果、管理職と一般教職員との意識の乖離があることが分かり、その点を踏まえて管理職の在り方について提言を行った。2020年の給特法の改正に伴い、「変形労働時間制」の条例改正が各地で行われたが、実際に取得した徳島県の教員の実態も提言内に報告している。

研究成果の学術的意義や社会的意義

近年、「働き方改革」についての議論が盛んとなり、教職員においても、その対応が喫緊の課題となっている。それは、部活動を含む学校勤務体系の特殊性だけでなく、管理職の関与の在り方や教職員自身の意識という点に、様々な課題があると考えており、知見(調査や整理)に基づいた「最適化」が重要であると考えている。

本研究では、管理職の関与に何が必要かという点に着目し、教職員への心理的な面や改善(指導)の在り方などを最適化するため、『教職員の働き方改革における管理職の関与と指導方略の最適化について』の研究を行った。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this study was to investigate the actual condition of teachers' work and to examine comprehensive measures based on it. It was compiled as a recommendation, focusing on the involvement of managers.

We have been continuously conducting research activities since 2018, and found that there are many complex factors causing increased busyness at school sites, and as a result of focusing on an attitude survey, it was found that there is a gap in awareness between managers and general teachers. Based on this, we made a proposal on the ideal way for managers. Along with the revision of the Special Salary Law in 2020, local ordinances were revised to introduce the "flexible working hours system." The actual conditions of teachers in Tokushima Prefecture who actually obtained the system are also reported in the proposal.

研究分野：学校教育学

キーワード：働き方改革 意識調査 変形労働時間制 管理職の関与

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

近年、「働き方改革」についての議論が盛んとなり、教職員においても、その対応が喫緊の課題となっている。それは、部活動を含む学校勤務体系の特殊性だけでなく、管理職の関与の在り方や教職員自身の意識という点に様々な課題があると推測し、知見(調査や整理)に基づいた「最適化」が必要であると考えた。

本研究は、管理職の関与に何が必要かという点に着目し、教職員への心理的な面や改善(指導)の在り方などを最適化するため、『教職員の働き方改革における管理職の関与と指導方略の最適化について』の研究を行うこととした。

2. 研究の目的

本研究は、学校現場の意識や課題等を明らかにし、個々の教職員の指導方略の方針や道筋の適正化を図るものであり、ここでは、教職員の勤務に関する意識や状況の現状把握(面接及び質問紙による勤務の棚卸し)を行い、それに呼応した総合的な対策を、分析・検討・開発していくものである。ここで明らかになった個々の教職員の意識や実態を、管理職の関与手法に当てはめていくため、知見(データ等)に基づく示唆を、中堅教員及び管理職研修に取り入れていくとともに、実際の学校現場において、介入コンサルテーションを行うこととした。なお、現場教師と共同して作るモデル案による学校への支援を最終目的としているため、知見と実践に基づいた啓発活動に重点をおいた。

3. 研究の方法

本研究では、(1)勤務にかかわる課題を、教職員への対面調査(あるいは質問紙調査)を行い、(2)調査及び聴取内容から、管理職の関与の最適化(改善)の視点を明らかにするため、先行事例を収集し、特に各地の教委の方針等を聴取した。また、職員団体との共同研究を従前から行ってきた経緯があるため、現場教員の实態についての情報収集を行った。

次に、(3)管理職等の研修プログラムの開発を行うとともに、研修試行と実践評価を行い、運用上の留意点を明らかにした。(4)研究期間中に「変形労働時間制」についての動きがあったため、そこにも視点をあてた。(5)勤務や組織論を実証的に検証するため、シンポジウムを企画した。(6)改善案(提言)を活用した研修等を実施した。(7)最終的に提言を確定させ、内外に発表した。成果は、冊子及びWeb等で公開している。

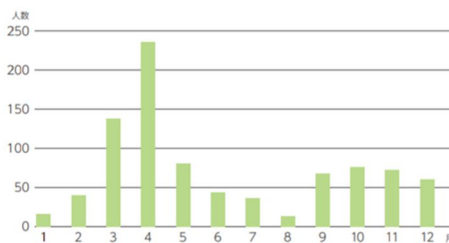
ここでは、研究期間を通して、働き方改革の課題解消にどういった事例があり、逆に深刻化するのか、あるいは深刻化を食い止めたのか、「管理職による関与」の相違点を明確化することがポイントであり、これを元に、研修プログラム・実践手法等を提言したが、当該内容を学校現場(本学教職大学院生所属校)で共有できるように配慮した。

4. 研究成果

(1) 調査分析から

本研究は、教職員の勤務に関する意識や状況の現状把握(面接及び質問紙による勤務の棚卸し)を行い、それを元に総合的な対策を、分析・検討・開発していくものである。2018年から調査活動を継続的に行っており、2019年3月及び2020年3月に、中間報告用リーフレット(2種類)を作成し、県内外に配布している。

事前調査では、2018年秋に徳島県の小中学校教職員314名及び香川県の小中学校教職員120名から聴取及び質問紙で行ったが、「何月が忙しいのか」(複数回答)では、最も忙しい月は4月、続いて3月となっている。入学や卒業に係る様々な行事や事務処理、そして人事異動などによって、多忙化の要因ははっきりしており、いずれも必要不可欠な職務だと考える。



多忙な時期(月)の調査結果(2018)

次に、「多忙化の要因は何か」(自由筆記)では、最も多かったのは、「学校行事」であり、徳島県(24.5%)及び香川県(25.0%)と、県は違っても、同じような回答結果(比率)であった。ただ、「運動会」や「入学式・卒業式」を挙げた教職員も、行事そのものよりも「準備・練習」という点に課題があるという回答であった。次いで多いのは、「成績処理」であり、22.1%の教員が、多忙化の上位に挙げていた。これも欠かせない職務であるが、「成績処理や学校行事の重なり」や「通知表」など、事務処理の問題が大半であった。多忙化の要因で最も多かった「学校行事」については、徳島県(24.5%)及び香川県(25.0%)とも同じ回答結果を得たものだが、内容を詳細に分析すると、「準備・練習」が主であることが分かった。次に「成績処理」は、両県とも多忙化の上位に挙げたものであるが、いず

れも、管理職が工夫改善できる内容であると考える。

県によって異なる部分がある。香川県では「研究会」が20.8%と高くなっている一方、徳島県では、学校独自の個別の内容が多く回答されていた。これは、県の様相によって異なることが考えられる。総じて「管理職による職務の振り分け」や「校務分掌の公平感」という点に集約されるため、明らかになったデータを元に、管理職の関与手法や研修に取り入れることとした。

また、2019年2月に、徳島県内の市町村教育委員会を対象に、各教育委員会の勤務実態調査の実施や多忙化解消支援策などについて、質問紙調査を行ったが、有効回答率が79.2%であり、ほぼ県内の教育委員会の状況を把握することができた。これは、投稿論文として、「北島孝昭、阪根健二、『市町村教育委員会に係る教職員の多忙化解消について - 徳島県内の市町村教育委員会への質問紙調査より - 』、鳴門教育大学学校教育研究紀要第34号、pp105-113」に掲載されている。

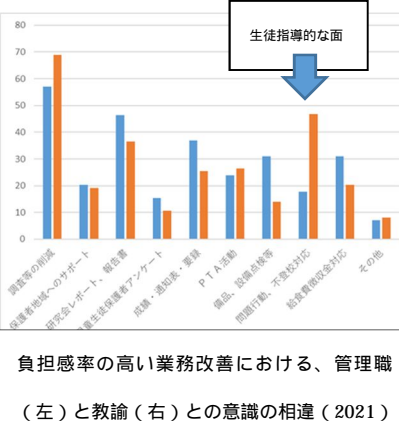
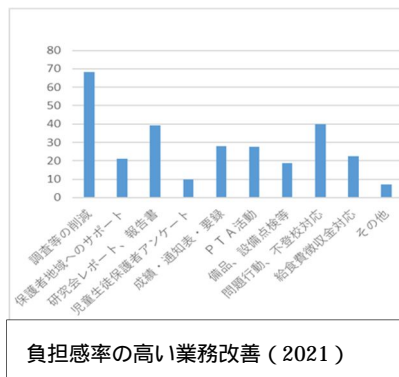
以上の成果を元に、管理職の関与手法について、2020年度に教委等に聴取する予定であったが、新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、訪問調査が不可能となり、オンラインでの聴取及び研修試行を行うこととした。特に、2020年度は、給特法の改正に伴い、「変形労働時間制」の条例改正が各地で動き出したことにより、そこにも焦点をあてることとした。徳島県では、全国に先駆け条例改正を行うこととなったため、2020年11月30日に徳島県議会全議員勉強会で助言者として参画し、その講演・資料作りを行った。ここでは、教委及び管理職が大きな役割を果たすことの意義や管理職研修の重要性を示した。また、研修にオンライン（遠隔）を活用することが、負担減につながるだけでなく、研修効果もあることから、積極的に管理職研修にオンラインの活用を推奨した。こうした動きによって、山口県、和歌山県、福島県の管理職研修でもこの手法を取り入れることとなり、研修内での調査では、オンラインの有効性を「強く感じた」と回答した管理職は84.9%、「感じた」と回答した管理職も15.1%であり、否定意見は0%という大きな成果を得た。対面研修を望みながらも、現状を鑑み、新たな動きを取り入れようする流れを作ることができたものと思われる。

最終年度には、調査内容と調査範囲を広げ、管理職の関与がどうあるべきかをさらに考察した。そのため、2021年6月～10月に、「教職員の働き方改革についての意識・実態調査」を実施した。これは、京都府教育委員会の「教職員の働き方改革推進アンケート（平成29年度実施）」を参考したものであり、負担感率が高いとされる業務を改善するため、特に必要だと思われる業務改善、教職員の長時間勤務を是正するため、今、教育委員会・ブロック単位で実施している業務改善、教職員の長時間勤務を是正するため、学校単位で実施している業務改善、変形労働時間制について、業務改善についての意見（自由筆記）について調査したものである。対象地域も、徳島県、香川県、石川県、広島市、福岡県の5県に広げて、広域的な傾向を掴むため実施した。総回答数525名の内、職名が正確に分かる498名（教諭84名、管理職414名）の回答を比較・分析した。

その結果、負担感率が高いとされる業務の改善については、「調査等の削減」(68.3%)、「問題行動、不登校対応」(40.0%)、「研究会レポート、報告書の在り方」(39.3%)に、特に改善の必要があることが分かった。

次に、教職員の長時間勤務を是正するため、現在教育委員会・ブロック単位で実施している業務改善では、地域差はあるものの、これも同様の傾向があり、「出退勤時刻把握システム」(59.0%)、「業務アシスタント導入」(56.8%)、「勤務実態調査の実施」(37.6%)に集約された。また、「学校単位」で実施している業務改善では、「会議の効率化」(54.8%)、「退勤しやすい環境作り」(54.6%)、「行事の精選」(46.6%)、「相談・協力しやすい職場環境づくり」(43.0%)と多岐にわたっており、各種の方策を取り組んでいることが分かった。これらの傾向は、どの県でも同じであったが、いずれにしても、各校が労働環境の改善に向け、地道に取り組んでいる実態が見えてきた。

注目される点は、教諭と管理職間に、意識の相違があったことである。一般教職員は“事務处理的な部分”に改善の必要性を挙げる一方で、管理職は“生徒指導的な面”の改善を特に意識していた。つまり、一般教職員は、子どもに直接関わる業務においては、負担感をあまり示しておらず、それよりも事務処理や研究会等に強い抵抗感を感じており、管理職が危惧している生徒指導面への負担軽減の必要性という視点においては、意識の違いがあったことである。



また、教委や学校が改善している方策（施策）は、管理職は把握しているも、一般教職員は知らなかったという回答が多く、施策や具体例を管理職が示していないという実態が、本調査で明らかになった。こうした傾向を踏まえ、管理職が働き方改革にどのような取り組みがよいか、また変型労働時間制の実施状況について、シンポジウムを企画し、啓発リーフレットを作成し、全国に向けて「提言」を公開した。

（２）一年単位変形労働時間制について

一年単位の変形労働時間制の導入意図は、「教員の『無償労働』を少しでも縮減させるために、『無償労働』を所定労働時間に組み込み、それを蓄積できる」ことである。これまでも1ヶ月単位のまとめ取りは現行制度でも可能であったが、この拡大版であるといえる。これは、1カ月から1年までの対象期間を定め、この期間を平均して1週あたりの労働時間が40時間を超えないことを条件に、特定された週での40時間を超える労働、および特定された日の8時間を超える労働を許容する仕組みであり、また、労働基準法施行規則により、特定日の1日の労働時間は10時間まで、1週労働時間は52時間まで許容されるものである。

全国に先駆けて条例が制定された徳島県では、基本事項を条例で定め、具体的な勤務時間の割り振り等のルールを人事委員会規則等に委任している形をとっている。具体的には、対象となる教職員の範囲、対象期間、対象期間の起算日と有効期間、繁忙期となる特定期間と起算日、対象期間における勤務日及び当該勤務日ごとの勤務時間を例示している。

この制度には賛否があり、現状の長時間勤務を容認、追認、助長することにつながる可能性、育児や介護等の人が働きづらくなる懸念、休みのまとめ取りが本当にできるのか、管理コストの増加（管理職の負担）、年休すら消化できていない、まずは、業務削減・定数増が必要、そして何より教員が休みを取ることに世間の眼が冷ややかという点で、多くの課題がある。なお、前述の調査では、変形労働時間制を実施している学校（実際の取得有無に関わらず）は、6.8%の回答であり、緒についたばかりだといえる。

令和4年1月9日（日）、鳴門教育大学では、「教職員の働き方改革を現場でどう進めるべきか」（徳島県教育文化研究所、徳島県教育文化研究所共催）をテーマに公開シンポジウムを開催した。このシンポジウムは、変形労働時間制が条例化されたが、その実効性が疑われている中、実際に変形労働時間制を取得した教員からの報告を踏まえて、今後の方策について考えていくという趣旨である。オンラインを含め総勢70名の参加があり、徳島県、香川県以外に、北海道、東京都、長野県、愛知県、滋賀県、大阪府、広島県、福岡県と、オンラインの効果は大きかったといえる。また文科省、徳島県議会からの参加もあり、意見もいただいた。

実際に変形労働時間制を取得した徳島県松茂町立松茂小学校の教諭から具体的な取得方法などが紹介され、出来るか出来ないかという論争から、どうすれば働き方改革（休暇取得）が可能になるかという視点で、内外に表明できたものであり、メディアを含め注目を集めた。

時間	勤務時間	延長日
7:30		+ 4 5分
8:15	4時間	4時間45分
~		
12:15		
~ (休憩)		
13:15	3時間45分	4時間15分
~		
17:00		
17:30		+ 3 0分
	7時間45分	9時間

左図の「勤務時間」を赤で示している。変形労働時間制を取得した教諭は、夏季休業中に「5日間」をまとめ取りすることを考えた。5日間は、7時間45分×5で計38時間45分であるから、それと同等の時間を確保するため、9時間勤務日を、他に計31日分設定することとした。

多くの教員は、それ以上の「在校等時間」（黄色を含めたもの）で動いているのが実態であり、31日分はどこでも取れるものである。ただ、割り振ることができる勤務時間は、1日の限度は10時間、1週間では52時間という制約がある。

結果、夏季休業中に、別途の休暇や土日を含め、13連休（8月7日から8月19日）が完成した。（下図）取得において最も大きな効果は、自身の「勤務時間管理の徹底」だったそうである。

この制度を活用するためには1ヶ月の時間外在校等時間を42時間以内にしないといけないという縛り（規則）があり、自身の勤務時間管理をしっかり意識する必要があった。

時間外在校等時間が42時間以内とは、1ヶ月の出勤日が約20日の場合、割ると時間外在校等時間を1日約2時間以内にしなければいけない。例えば、通常勤務の7時間45分であれば、仮に7時30分に出勤し、18時15分に退勤すると、時間外が+2時間ということである。ところが、延長した9時間勤務の日では、朝7時30分から18時15分まで働いても、時間外は+45分となるので、あと1時間15分(19時

夏休5日と土日を含め13連休の完成



30分まで)働いても+2時間であり、1ヶ月42時間以内をクリアできるという計算にもなる。

このように、退庁時間を意識して、「効率のよい勤務のあり方」を考えるようになったことが大きな成果であったようだ。そのため教諭は、今日は朝何をしよう、空き時間が1時間だからどうしようなどと、効率よく仕事することを考えた、プリント等は春に一気に何百枚も刷っておいた、テストは1時間で丸付けして返した、タブレットでの学習ドリルの活用、子どもたちに任せることを増やした、あえて帰宅時間を決めたという工夫を重ねたのである。

なお、取得しての感想として、1年単位の変形労働時間制で勤務時間延長するのは、意外に6月と10月(勤務日数が多い月)がよいと思ったこと、1人でも取得すれば、校内の年休等が取得しやすい状況を作ることができたこと、指針に定める措置を講ずることができなくなっても、届出さえ出せば特にデメリットはなかったことだったことであり、本制度を活用して“13連休”を確保したという点で大きな意味があったといえる。これは年休取得という手法でも可能であるが、年休の場合は、学校内の事情や雰囲気などからなかなか取りにくいという現場感覚がある。

問題点は多いものの、教員自身が動くことで、仮に制度に課題があっても、法的根拠をもって働き方改革に向けて動く姿を見せることができた点で大きな成果であるといえる。

(3) 提言から - 管理職の関与の最適化

管理職はどのように教職員の働き方改革に関与すれば良いのか。

調査、報告の削減が一番。成績処理や健康診断、在籍管理、学校アンケートなどは、ICTの活用で十分対応できる。導入当初は手間がかかるが、すぐに慣れる。他校で実践されている好例を導入すべきである。

校務分掌の整理と確認が必要。アンケート調査では、「管理職による職務の振り分け」や「校務分掌の公平感」という記述が目立った。勤務内容の整理は必要であり、その荷重を意識する必要がある。

生徒指導など子どもに直接関わる職務には、教員自身苦しめず尽力している。ここでは負担軽減という視点だけではなく、チームとして動き、職員をねぎらうなど、精神的に支えが必要だと考える。

法規や制度、財務など、教員はほとんど知らないというのが実態である。制度変更だけでなく、教職員にとって利益になる改正などがあれば、積極的に広報すべきである。知らない、知らされていないという不満は大きい。

早く退庁する教職員を評価しないという風土が、今なお残っている。きちんと仕事をしているか否かで判断すればいいのである。また、意味なく早く退庁せよという指示は逆効果になることも分かった。

今問題になっている「部活動」や「課外活動」への指摘が、意外にも今回の調査では少なかったといえるが、部活動等の対応を悩んでいる教師も少なくなく、活動のバランスを考え、どう運用し、誰が管理監督するかという点で、システム面に焦点を当てる必要があると思われる。

長期休業中に休日のまとめ取りができるよう、行事などの縮減に努めることである。

<http://sakane.g2.xrea.com/mysite1/hatarakikata.pdf> (公開したリーフレットから)

(参考) 公立学校の教育職員における「休日のまとめ取り」のための1年単位の変形労働時間制～導入の手引き～

https://www.mext.go.jp/content/20210210-mxt_syoto01-100002245_01.pdf

文部科学省 初等中等教育局 初等中等教育企画課

公立学校教員の労働時間概念 労働基準法を潜脱する改正給特法の問題 高橋哲(埼玉大学准教授) 2021.3

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計4件（うち査読付論文 0件／うち国際共著 0件／うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 阪根健二、池上朗子、小堀訓子、北島孝昭	4. 巻 35
2. 論文標題 学校現場における「テレビ会議システム」の有効活用について	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 鳴門教育大学学校教育研究紀要	6. 最初と最後の頁 57 - 67
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.24727/00028942	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 竹口幸志、阪根健二、藤野雅幸	4. 巻 35
2. 論文標題 地域連携センターにおける「テレビ会議システム」の取り組み	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 鳴門教育大学学校教育研究紀要	6. 最初と最後の頁 69 - 74
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.24727/00028943	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 北島孝昭、阪根健二	4. 巻 34
2. 論文標題 市町村教育委員会に係る教職員の多忙化解消について－徳島県内の市町村教育委員会の質問紙調査より－	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 鳴門教育大学学校教育研究紀要	6. 最初と最後の頁 105 - 113
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.24727/00028524	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 阪根健二	4. 巻 2
2. 論文標題 教職員の勤務は どうあるべきか－学校に求められる働き方改革とは－	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 鳴門教育大学・徳島県教育文化研究所・香川県教育文化研究所共同研究報告	6. 最初と最後の頁 1 - 8
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計2件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 0件）

1. 発表者名 高橋知巳、高橋典久、佐古秀一、阪根健二
2. 発表標題 働き方改革を組み込みつつ児童生徒と寄り添った生徒指導の展開と一層の充実をどう図るか
3. 学会等名 日本生徒指導学会第20回鳴門大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 阪根健二、吉川 雄基、濱田学、北村顕吾
2. 発表標題 教職員の働き方改革を現場でどう進めるべきか
3. 学会等名 香川県教育文化研究所・徳島県教育文化研究所共催公開シンポジウム
4. 発表年 2022年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

遠隔研修や遠隔会議の案内（阪根研究室） http://sakane.g2.xrea.com/my site1/entrance3.html 教職員の「働き方改革」を考える 教職員の勤務はどうあるべきか（2019年） http://sakane.g2.xrea.com/kinnmu1.pdf 教職員の「働き方改革」を考える 教職員の勤務はどうあるべきか（2020年） http://sakane.g2.xrea.com/kinmu2.pdf
--

6. 研究組織		
氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8 . 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------