

教職員の負担軽減を図るために ～多忙化の背景を探り改善策を考える～

日本の公立学校の教職員は、学習指導のみならず、生徒指導や保護者対応など幅広い業務を担っており、欧米諸国に比べ多忙といわれている。加えて近年、学校や教職員をめぐる課題の多様化・複雑化により、多忙化に拍車がかかり、その改善と負担軽減が急務となっている。こうした状況を受け文部科学省は、4月から「部活動指導員」を制度化、また中央教育審議会に教職員の長時間勤務の改善策の検討を求め、年内に緊急対策をまとめる予定だ。政府の教育再生実行会議も6月、教職員の働き方改革の必要性を提言している。

そこで今回は多忙化の背景を探り、負担軽減のための改善策について、具体的な業務改善はもとより、学校マネジメントや教職員のメンタリティのあり方まで幅広い視点で考えてみたい。

総論 教職員が置かれた現状と、その打開策について

「なぜ、どこから進めるか」の問いから 本気の業務改善・学校改善が始まる

学校マネジメントコンサルタント
文部科学省 学校業務改善アドバイザー 妹尾昌俊



学校の多忙化は今に始まった問題ではない。

学校はなぜ忙しく、なぜこれまでに十分に業務改善・学校改善が進んでこなかったのか。その真因を見つめ直し、今後の対策を考えることを提案する。

「熱血教師」が過労死
実際にはもっと多い可能性も

最初に、ある実話を紹介する。

2011年6月6日（月）
午前1時頃、堺市立中学校に勤務する26歳の教師、前田大仁さんが一人暮らしの自宅アパートで突然亡くなった。（中略）
前田さんは2年目で、2年1組のクラス担任ならびに経験の

ないバレー部の顧問を務めていた。理科の教科担当としてプリント等を作成するなど熱心に授業準備を行うとともに、学級通信をほぼ毎週発行するなど、教育に情熱をもってあたっていた。部活動では、部員が記入する個人別のクラブノートに励ましや助言をびっしりコメントしていた。

発症前6カ月間の時間外勤務は月60〜70時間前後と過労死認定基準に満たない時間しか認められなかったものの、「相当程度の自宅作業を行っていたことが推認される」として、地方公務員災害補償基金は2014年に公務上の過労死として認定した。

わずか26歳で亡くなってしまった前田先生。残された遺族の方、生徒たちはどんな思いでいるだろうか。この事案からは、多忙な学校の特徴と今後に向けた教訓を多く得ることが出来る。二度とこういう悲しみを繰り返したくない、そう強く思う読者も多いだろう。

残念ながら、教員の過労死や過労自殺（過労で精神疾患等となり自殺に至るケース）は、前田先生の例以外にも、たびたび報道されている。

しかも、それらは氷山の一角である可能性が高い。教員の過労死事案を多く扱っている松丸正弁護士は、「過労死は教師としてはあたりまえの長時間勤務から生じるため、過労死として認識されず、認定請求に至らず公務以外の在職死亡とされている」とし、実際の過労死等はずっと多い可能性を指摘^{*1}している。

数々の事案で酷似する3つの点

こうしたいくつもの事案から、酷似する点を3つ、整理したい。

第一に、授業準備や提出物の採点・チェック、それから部活動等に非常に丁寧で熱心な教員が過労や精神的

に追い込まれるケースが多いということだ。前田先生のように、いわゆる熱血先生がその献身性がゆえに過労死にまでなっている。

第二に、新任教員の自殺などによく現れているが、職場でのサポートがほとんどなかった可能性が高いということ。むしろ、管理職や指導者役の教員（または教育委員会）の対応が彼、彼女らをさらに追い詰めてしまった事案もある。

また仮に自殺の直接的な原因が過重労働でなかったとしても、周囲の教職員が多忙なために、悩んでいる新人等を十分ケアできていなかった可能性は高いと推察される。産休・育休の方が増えている昨今、中堅・ベテラン教員や非正規教員に負担がかかっている学校も多いであろう。さらに、中堅・ベテラン教員の過労死については、その先生に周囲が任せすぎた可能性がある。

第三に、ここでは紹介しなかったが、保健体育の教員など肉体的に比較的タフと思われる方も過労死となることがある。むしろ、自信ゆえに無理を続けてしまったのかもしれない。過労死は誰にでも起こり得る。ワークライフバランスと言うと

き、「ライフ」は通常「私生活」という意味で使うが、今の学校では、生活以前の問題として、「命」という意味での「ライフ」が脅かされている。学校教育を通じて子どもたちに最も伝えたいことの一つ、それは人の命の尊さであるはずだ。この一点だけでも、学校において多忙化の問題は放置できないことと感ずてもらえると思う。

長時間労働に加え過密労働も問題

4月、文部科学省「教員勤務実態調査」（2016年実施）が発表された。小学校教員の33・5%、中学校教員の57・7%が週60時間以上勤務、つまり月80時間以上の、過労死ラインを超える時間外労働をしていることが大きく報道されたことは、記憶に新しい。

しかし、このデータは学校内だけの数字であり、自宅等への持ち帰り残業を加える必要がある。公表されているデータは平均値しかないのだが、平日は1日あたり小学校29分、中学校20分、休日は1日あたり小学校1時間8分、中学校1時間10分の持ち帰りがある。つまり1週間に小

学校は約5時間、中学校は約4時間の持ち帰りが発生している。

このため、たとえば、週60時間以上65時間未満勤務の人は、実際には週65時間以上70時間未満勤務のほうに近く、過労死ラインを超える人の割合は、小学校57・8%、中学校74・1%にもなる。

同様に計算すると、月120時間以上残業という、過労死ラインをはるかに超えて働く教員は小学校で17・1%、中学校で40・6%にも上る。電通の新人社員高橋まつりさんの自殺が過労死認定されたことは、社会的にたいへん注目され、国の働き方改革の政策を大きく動かした。まつりさんの場合、労働基準監督署が認定したのは月105時間の残業、弁護士が入退館ゲートのデータを基に集計した残業は月130時間を超えることがあったと報道されている。学校では、多くの人が電通と同じか、よりひどい、ブラックな職場環境に置かれているのだ。

問題は時間の長さだけではない。2006年の教員勤務実態調査によると、平均的に、小中学校教員の休憩時間は1日10分あるかないかというのが実態である（8月を除く）。

*1 松丸正「運動部顧問の教師、長時間勤務の下での過労死」『季刊教育法』2016年6月などが参考となる

とくに、あらゆる教科や給食指導、清掃指導等までを扱う小学校の教師は、児童が帰るまでトイレにすら行けない。「膀胱炎は教師の職業病」とも言われる。中学校もかなり授業のコマ数が入っている学校は多いし、放課後はすぐ部活動という余裕のない毎日が続く。

つまり、長時間過密労働、ノンストップで働き続けなければならないところに、学校現場の過酷さがあるし、労働基準法第34条の休憩規定に照らしても大きな問題である。

「子どものためにがんばる」が長時間労働を加速させる

もつとも、長時間労働だからといって、ただちに仕事への不満や失望、離職につながるとは限らない。

OECD 国際教員指導環境調査 (TALIS 2013) では、「もう一度仕事を选べるとしたら、また教員になりたいか」「現在の学校での仕事を楽しんでいるか」「現在の学校での自分の仕事の成果に満足しているか」といった質問をしている。

フルタイムで週30時間以上働く教員を対象に総労働時間別にクロス集計してみたのが、**図表1**である。週

60時間以上75時間未満、あるいは75時間以上という長時間労働のグループであっても、必ずしも、また教員になりたいという気持ち折れたり、仕事を楽しめない人が増えたりしているわけではない、ということに気づく。

この集計結果から示唆されることは、「長時間労働をしている人の中には、一定の割合で、やりがいを感じて、進んで多くの仕事をこなしている人や、朝から晩まで子どもたちと接していることが楽しいという人もいる」ということだ。

「この人たちは前向きに仕事をしているのだから、いいじゃないか」と思われそうだが、注意が必要だ。それは、よかれと思ってやっているからこそ歯止めがかかりづらく、長時間労働は減らないからである。

たとえば、部活動顧問の問題についてブログで発信し続けてきた「真由子」さん²は、「生徒が技術的な向上を見せ、またそこでの成功体験からくる成長を目の当たりにしたとき、教師としては喜びを感じざるを得ません。その際の笑顔、仕草、充実感に満ちた様子は、学習においての成長の瞬間と比べても遜色ないの

楽しめていない人				
	まったく当てはまらない	当てはまらない	当てはまる	非常によく当てはまる
もう一度仕事を选べるとしたら、また教員になりたい				
週30時間以上40時間未満	10.0%	31.7%	44.2%	14.2%
週40時間以上60時間未満	7.7%	35.8%	41.1%	15.4%
週60時間以上75時間未満	7.3%	36.3%	41.3%	15.1%
週75時間以上	8.9%	32.2%	40.7%	18.2%
現在の学校での仕事を楽しんでいる				
週30時間以上40時間未満	7.5%	18.3%	55.8%	18.3%
週40時間以上60時間未満	2.9%	18.6%	60.8%	17.8%
週60時間以上75時間未満	2.3%	20.5%	59.7%	17.5%
週75時間以上	3.3%	19.5%	51.5%	25.7%
現在の学校での自分の仕事の成果に満足している				
週30時間以上40時間未満	4.2%	42.5%	50.8%	2.5%
週40時間以上60時間未満	4.4%	41.1%	51.2%	3.3%
週60時間以上75時間未満	6.0%	48.1%	42.3%	3.6%
週75時間以上	7.9%	48.0%	39.6%	4.6%

■ 図表1 日本の中学校教員の仕事への満足感等について (総労働時間別結果)

ではないかと思えるほどです。……これが部活動顧問の中毒性なのだと思います」と指摘している。

「子どものためを思いがなければ、子どものためになつていてることを実感できる」。そこに教員の長時間労働を加速させる一つの大きな要因があると思う。

「顧問はやりたくないと」「少数派の声は発しづらい」

他方で、図表1からは長時間労働か否かを問わず、約4割はもう教員

にはなりたくないと感じ、約2割の人は仕事を楽しめていないと回答していることもわかる。

つまり、今の仕事に満足し楽しんでいるかという観点では、教員の意識は二極化している。この事実を見ようと思えば、「部活動は教職員みなで顧問を担うべきだ」といったルールが学校にはあり、その仕事をやりたくない、やりがいを感ぜられない人の気持ちが無視、軽視される現象が起きている。

しかも、仕事を楽しめていない教

*2 ブログ「公立中学校 部活動の顧問制度は絶対に違法だ!!」<http://bukatsu1234.blog.jp/>

員は、熱血教師が多い職場では少数派となり、声を発しにくい。「放課後は部活動指導はせず、自分の時間に行きたい」「研修には行きたい人が行くのが良い。自分にはもっと大切な時間がある」などと言おうものなら、「生徒思いでない」、「意欲が足りない」などと思われてしまうからだ。

この仕事を楽しんでいない教員には、好んでやり過ぎる教員とは別のケアが必要となる。そうしないと、うつなどの精神疾患になるリスクが高くなると思う。

疑いの目をもって学校の「神話」を見直す

上記のことを含めて、多忙な学校がなかなか改善してこなかったのは、理由がある。私は、少なくとも、次の5つの要因があり、これらが複合的に影響していると観察している。これらは言わば、学校では信じて当たり前のこととみなされている、**「神話」**である。

- ① 前からやっていることだから
(伝統、前例の重み)
- ② 保護者の期待や生徒確保があるから
(保護者と生徒獲得のプレッシャー)

- ③ 子どもたちのためになるから
(学校にあふれる善意)
- ④ 教職員はみんな(長時間一生懸命)やっているから
(グループシンキング、集団思考)
- ⑤ 結局、私(個々の教職員)が、がんばればよいから
(個業化を背景とする学習の狭さ)

紙幅の関係上、詳細は省くが、「①前からやっていることだから」は、前例に従うほうが安全で安心だからだ。しかしそのために、学校では業務が増える一方となる。スクラップ&ビルドならぬ、ビルド&ビルドだ。

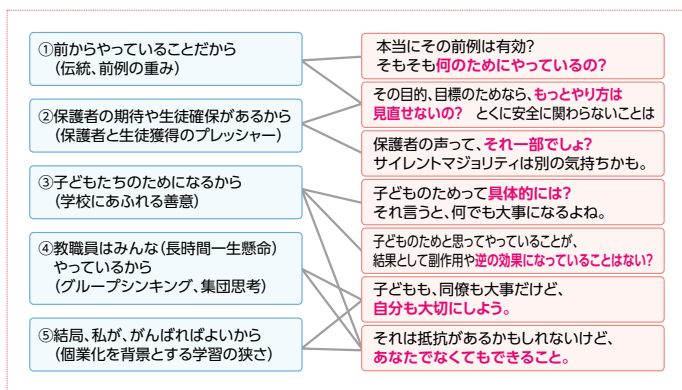
しかし、かつての前例は、今は有効性が乏しくなっているかもしれないし、そもそもその理念、目的とは違った方向に現実には運用されているかもしれない。そうした点を含めて、疑いの目をもって、これら5つの要因をチェックしていくことが必要だと思う(図表2)。

たとえば、校外学習と称する遠足行事。児童生徒の多くは買い食いする時間を楽しみにしており、学習効果はないとは言えないが高くはない。その割に先生たちは、下見なども含めて、準備作業に非常に多くの時間を費やしている。こんなケース

や類似事例は、少なくないのではなからうか？

教師は「自分のためにも時間をしっかり確保すること」

「③子どもたちのためになるから」については、前述したとおり、よかれと思って推進していることなので、非常にやっかいである。「子どものため」とか、前出の校外学習の例もそうであるように「教育効果があるから」と言ってしまうと、あらゆる活動が意味のあることに見えてく



■ 図表2 多忙化の5つの「神話」への疑問

「子どものため」という段階で思考停止せずに、「具体的には子どものどんなこと(どんな資質・能力を高めること)につながるのか?」あるいは「子どものためと思ってやっていることが、結果として副作用や逆の効果を招いてはいないか?」という疑問を投げかけることも必要だ。教職員が自分たちだけでは気づきにくいことは、保護者や外部支援者の目からも、こうした問題意識を高めることが大事だと思う。

実際、いくら子どものためという思いが強くても、長時間過密労働が続き、体を壊しては元も子もないし、疲れた表情で教壇に立つても、良い授業になりつこない。

また、長時間労働の大きな弊害の一つとして、自己研鑽、自己投資の時間が減ることも指摘したい。これは教材研究など狭い意味での自己研鑽ではない。遊ぶことや旅行、育児・介護経験なども含めて広い意味で、さまざまな経験から教職員は学ぶことができ、またそれが授業等の糧となるはずだ。しかも、「社会に開かれた教育課程」が次期学習指導要領で強調されているが、教職員に社会

とつながる経験がもつとなければ、良い授業実践は厳しいのではないだろうか？

「子どものため」という思い自体は尊い。しかし、それだけではなく、自分のためにも、しっかりと時間を確保すること、それがひいては子どものためになる。学校の多忙化への対応と働き方改革においては、そもそも、こうした点で、教職員の側に今の働き方や時間の使い方を見直そうという動機づけができることが大切だと思う。

学校の課題とビジョンを基に やめる・減らす・統合する

忙しすぎる学校をどうするか。文部科学省は「業務改善」ということを推奨している（ちなみに、私は、国から「学校業務改善アドバイザー」という役割をもらっており、学校や教育委員会を助言・支援している）。

しかし、狭い意味での業務改善、つまり教職員の仕事の仕方の見直しや効率化という方法改善だけでは、これほどの長時間過密労働の問題はとうてい解決しそうにない。それほど簡単な問題ではないからだ。

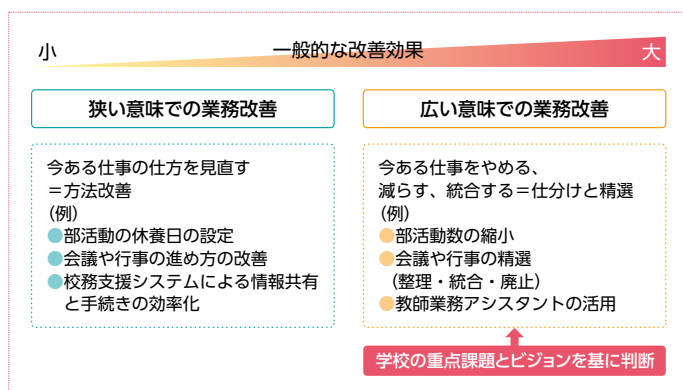
広い意味での業務改善、つまり、

方法改善にとどまらず、必要性の低いものはやめる、減らす、あるいは関連するものは統合すること（仕分けと精選）が必要だと思う。たとえば部活動で休養日を設けるといった改善にとどめず、部活動数の縮小を図ること、会議や行事の進め方やプログラムに工夫を加えて必要性の薄い会議や行事をやめること、または別のものと整理・統合することだ。とはいえ、アタマではこういうことはわかっても、学校では、会議の精選など一部を除き、なかなか仕分けと精選を実行できない。

なぜだろうか？ それは、仕事や業務の必要性や優先順位を判断する基準を持ちにくいからである。前述したとおり、「子どものため」は仕分けの基準となり得ない。そこで、判断基準として重要となるのが、学校の課題とビジョンを重点化することだ^{*3}。

図表3を参考に、ぜひ一度、教職員で集まってほしい。そして「本校で真に必要な課題は何か」「何を指していくべきか」「子どもたちのどのような力を高めていくべきか」「そのためには、今まで行ってきた行事や業務のうち、少しがまんした

り、大きく見直したりする余地があるものはないか」と、アイデアを出してみしてほしい。できれば外部の支援者などの目も入れながら。「忙しくてそんな時間はない」という反論が聞こえてきそうだが。しかし、たとえば授業研究に偏りがちな校内研修を1回、2回分もらって、こうした業務改善のワークにできないだろうか？ ベネッセ教育総合研究所「第6回学習指導基本調査DATA BOOK」によると、校内研修を小学校では年間平均約20回、



■ 図表3 業務改善の2タイプと学校の課題・ビジョンとの関係

中学校でも約10回実施している。あるいは部活動の休養日をつくって、その日に一度、二度、今後の部活動を含む学校のさまざまな活動のあり方を話し合ってはどうか？

最初に紹介した前田大仁さんのことを思い出してほしい。もう二度と、その献身性、あるいは「子どものため」という思いと組織風土ゆえに、犠牲になる人が出てはならない。

学校で真に必要なことは何か、ビジョンを見直し、果敢に、本気で、広い意味での業務改善、学校改善を進めてほしい。私も力になりたいと思う。

PROFILE

学校マネジメントコンサルタント
文部科学省 学校業務改善アドバイザー
妹尾 昌俊 (せのお ますとし)

大阪大学法学部、京都大学大学院法学研究科を経て、2004年に株式会社野村総合研究所入社。学校マネジメントや学校と地域との連携、公的組織のビジョン・戦略づくりなどに10年以上従事。16年7月からはフリーランスとして活動。学校現場や行政等への調査分析、コンサルティングや執筆活動、教職員向けや学校を支援する保護者・住民等向けの講演・研修を行う。ブログでも情報発信中。「妹尾昌俊アイデアノート〜ステキな学校、地域、そして人たち」
URL → <http://senoom.hateblo.jp/>
メールアドレス → senoom879@gmail.com

*3 課題とビジョンの重点化の詳細については、拙著『変わる学校、変わらない学校』2015年、学事出版を参照。