

「多忙」とどう向き合うか

教員の多忙化解消には、勤務時間の削減しか手立てがないのでしょうか？
ここでは、あえて何かを加えることで教員の多忙化・多忙感の解消に取り組み、
成果をあげる5つの学校の異なる取り組みをご紹介します。



副校長
井上 勝先生



校長
竹川 威先生

「ありがたい教員像」を繰り返し共有し 裁量権をもったチームで課題解決にあたる

背景と課題

40年間で躍進した 文武両道の進学校

1978年に開校した八千代松陰高校は、現在では生徒数2000人近い規模の学校だ。併設中学校もあり、両校で東京ドーム3つ分に相当する広大な学校敷地をもつ。

同校のモットーは「文武両道」。学習面では、最大9段階の習熟度別授業や、大幅な選択科目制カリキュラムなどの特色あるスタイルにより、大学進学を中心とした生徒一人ひとりに合った進路実現を図っている。また、クラブ活動にも力を入れており、50以上あるクラブのうち全国大会出場レベルがいくつもある。創立から40年間で、「進学校」「クラブ強豪校」としての評価を着実に高めてきた。

そうした躍進は、もちろん教員のたゆまぬ努力があつてこそのことだ。しかし、近年、生徒の家庭環境や地域社会の変化に伴い学校への期待・要求があつて、進路指導が複雑化・多様化するなど、さまざまな環境変化によって教

員の多忙化が進行。同校の課題の一つとなつているという。

「本校には、生徒のためには無理を顧みず仕事に打ち込む先生がたくさんいます。しかし、管理職としてそれに甘えていてはいけません。心身ともに健康でいられる環境整備を進める必要を感じています」（竹川 威校長）

取り組み

ICT化や業務量調整など 多岐にわたって業務改善

教員の多忙化に対し、同校はさまざまな手を打つてきた。

例えば、放課後に時間を取る職員会議は、各学期の始まりと終わりのみを実施。教員間の情報共有は毎朝10分間で効率良く進行させる朝礼に集約している。

情報面では、早い時期から教員1人に1台のパソコン環境を整えるとともに校務システムを整備し、業務効率化を推進。昨年から、生徒も含め、より素早く柔軟に情報の伝達や共有ができるグーグルのソリューションを利用している。今年度の新入生からは全員が

クロームブックを購入し、さらにICT活用の幅を広げていく計画だ。井上勝副校長は「今後、教員がそれぞれで作つてきた教材をシェアするなど、一層、合理化が進むだろう」と期待を寄せている。

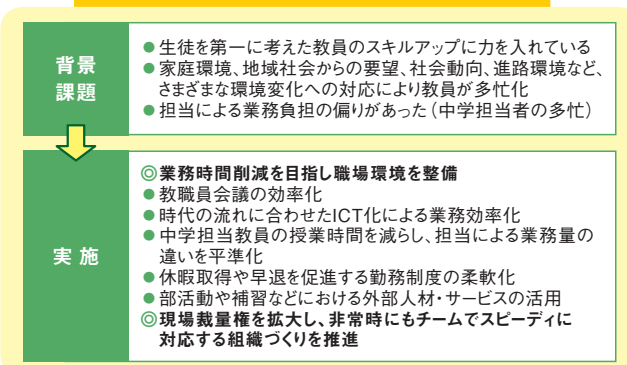
組織・勤務体制面でもさまざまな工夫を行っている。高校に比べ中学を担当する教員の業務量が多い傾向があることから、今年度から中学担当教員の授業コマ数をこれまでより最大6コマ減らし平準化を図つた。また、部活動に時間を割いて休みが取りにくい教員が多いなか、面倒な手続きをせず1時間単位で休みが取れたり、早く出勤した教員は定時に退勤可能とするなど、勤務の柔軟性を高めている。

外部の力の活用にも積極的だ。例えば、クラブ活動では現在9クラブ13人の外部コーチを採用。授業の補助には「スタディサブリ」を導入し、補習の負担軽減に役立てているという。

平常時は現場判断を尊重し 非常時はチームで対応

もう一つ注目したいのが、竹川校長が

八千代松陰高校の働き方改善のステップ



推進する現場裁量権の拡大だ。これは「生徒から何か尋ねられた時に判断を仰ぐのではなく、自分なりの判断で答えられる先生になつてほしい」と、生徒のためを第一に考えて行つていくことだが、結果的に教員の働きやすさにつながつていくようだ。

まず、通常業務においては「管理」を最小限にとどめ、現場判断を尊重。生徒のためになるといえば管理職にも意見が言える、風通しの良い組織づくりが心掛けられている。

「平時に管理職はいらない。平時から現場の先生を管理しよう」と、管



部員100人超のクラブもある。顧問だけでは指導しきれないクラブは外部コーチを採用。

習熟度別授業は「ポイントを絞れるので授業がしやすい」と効率面の効果もある。



図1 竹川校長から教職員へ定期的に伝えていること

要請事項

- 1つ 自分の職場を大切になさり、愛してください
- 2つ まず我々教職員が夢と理想を持ちましょう
- 3つ 仕事を選ばないでください。生徒も選ばないでください
- 4つ 世代間を越えて高め合い、刺激し合って、それを組織に活かしてください
- 5つ 良い先生になってください

教職員の心構え

「人心を大切に、約束を大切に、組織を大切に」を徹底

Voice

授業数が減って生徒理解が進んだ

初任で本校にやってきて4年。ずっと中学校に所属しています。今年度から担当授業数が3コマ減り、その分、生徒の様子がよく見られるようになりました。生徒の状況を把握でき、保護者面談での話題も増えています。

クラス運営ではたびたび迷う局面に出くわしますが、学年部長や生活指導部長、教頭などにすぐ相談し、速やかに解決できるように心掛けています。どの先生も相談すれば必ずサポートして下さるので、日々安心して仕事ができありがたいです。

(英語科 田中楓子先生)

校長の言葉を常に念頭に置いて

柔道経験を生かして柔道部の顧問をしています。休みは少ないですが、好きな競技に関われているのでやりがいがあります。また、校長が話す5つの「要請事項」は教員に浸透しており、私自身も「良い先生になってください」などが日常ふと頭をよぎったり、教員として原点にかえって判断する必要があるときの参考になったりしています。(保健体育科 吉原 寛先生)

自分で時間をコントロールできている

ちょっと時間ができれば1人でも多くの生徒の個別対応などを行っている状況です。また、日曜日に授業の準備をして1週間の見通しを立てておくなど、自ら休みを削ることも。それをしないと行き当たりばったりになってしまい、気持ちの面で慌ただしくストレスを感じるからです。業務時間の問題というより、いかに自分で時間をコントロールできているかが、負担感に影響しているのかもしれません。

一方、学校全体には「早く帰ろう」という空気を感じます。特に年配の先生方があえて大きな声で「お先に失礼します」と言って帰られたり、周囲を促して下さるので、若手の先生も早く帰りやすいのではないのでしょうか。(英語科 佐藤暢高先生)

理職にももの言いにくくなり、「生徒のための先生」が育ちません。ですから現場の先生には、自分で良いと判断したらどんどんやるように伝えていきます。先生方が生徒に答えたことは、たとえ私自身の考えと違っていても、「校長の答え」として扱います(竹川校長)

一方、非常時には現場の教員1人に抱え込ませるようなことはほしくない。生徒の問題行動や保護者からのクレームなどの問題発生時、担任は速やかに学年部長に報告し、必要に応じて教頭とも相談しながら、チームで解決にあたるのが通例になっている。

「突発的な問題を担任1人が背負うのは、精神的にも相当な負担になりま

す。そこで、さまざまな経験や得意分野をもった教員チームで対応することで、スピーディに解決できるようにしています。それによって、クレームが学校に対する信頼感へと変わる例も少なくありません(竹川校長)

このように現場に権限移譲できる理由の一つに、同校教員間に共通の判断軸が浸透していることがあげられる。同校には竹川校長が常に示す「教職員としてありたい姿」がある(図1)。その内容は、職場を大切にしよう、世代間で高め合うことなど、シンプルな言葉で表現されたら項目。学期の初めと終わりに竹川校長の思いとともに全教員に語られるなど、頻繁に話の引

き合いに出される。それによって各教員の胸に刻み込まれ、日常的に何かを判断する際の指針となったり、部長クラスの教員が若手サポートにあたる際のキーワードとして使われたりしているという。

改善による効果

各自のペースで働きやすく安心感ももてる職場に

こうした同校の取り組みは、教員の「働きやすさ」につながっている。同校の柔軟性の高い勤務制度の下、教員は各自の裁量で業務を調整。画一的な勤務時間短縮の強制は意欲をそぐことにもなりかねないが、同校では業務量

削減に向けた意識を高めつつ、それ自体がプレッシャーになるほどではないようだ。さらに、現場裁量で動けることが判断・対応スピードを速め、また、いざという時もチーム体制があることによつて、経験の浅い教員の安心感につながっている。教員がそれぞれの意欲を発揮する、働きやすい職場環境といえるだろう。

今後の施策については、「勤続20年で1年間休ませるぐらいの制度があつてもいいのではないか」と竹川校長。これからは教員が働きやすい環境整備に取り組んでいく方針だ。

PickUp キーワード

現場裁量権の拡大

働き方改善につなげるためのポイント

チーム体制

ビジョン提示

現場裁量権を拡大することは、現場の判断・対応スピードを高める効果がある一方で、教員個人の独自の考えだけの判断や場当たりの対応で混乱を招くことも懸念される。その点、八千代松陰高校では、「教員のありたい姿」として共通の価値観が浸透しており、また、非常事態にはチームであたる体制ができているため、教員個人のぶれを小さく抑えられている。現場裁量権拡大の効果を十分に引き出している事例といえるだろう。