

「学校運営支援員」モデル校として 話し合いを重ねたことが教員の意識を変えた

背景と課題

新しく始めたかった中学訪問
しかし教員には余裕はなかった

静岡県沼津市に位置し、正面玄関より富士を望む県立沼津城北高校。9年前から全教員による学びの共同体（アクティブ・ラーニング）プロジェクトに取り組んでいる。4年制大学におよそ6割が進学する他進路は多様で、部活動も盛んである。

抱える最も大きな課題は、地域全体を含む少子化による入学者数の減少だ。2013年度の入学生は1クラス減らして募集。その際、教員は2名減った。翌年からクラス数は元に戻したものの教員の増員は1名のみ。また、クラス数減少が影響したのか、その後2年続けて定員割れが起こった。

2015年度に赴任した苦米地一路校長は危機感を感じ、在校生の出身中学校への丁寧な学校訪問を提案。しかし、教員から「多忙すぎて、今現在以上の業務を増やすことは厳しい」との声が挙がった。そこで苦米地校長が改めて勤務状況を細かくチェック。「他校

と比べて特別多忙ということはないでしょうが、時間外業務が月80時間、100時間を超えている先生が何人もいました」ということで、中学校訪問は管理職が行うことにした。

その他、先生方は、入試形態の多様化により個別指導が増えたことや、アクティブ・ラーニングの研修や研究授業が多いことなどにより、多忙感を感じているようだった。

取り組み

経験豊かな人材を確保
教頭は多忙化解消に専念

2015年10月、再び定員削減の決定があった。また教員が2人削減される。これを受けて今後同校が生き残っていくために学校改革について話し合う「ビジョン検討委員会」が発足した。

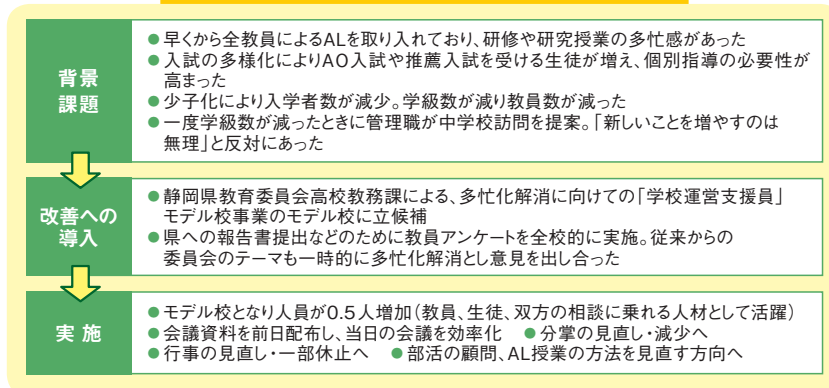
学びの共同体の是非論など議論が矮小化しがちで、なかなかこれといった打開策が出ないなか、県が「多忙化解消に向けて」学校運営支援員モデル校事業」のモデル校を募集。苦米地校長はモデル校として立候補することにした。理由は3つ。①多忙化を客観的

に見つめることで他校との比較などが行いやすくなると考えた。②ある程度多忙感を取り除かないと学校改革が進まないと考えた。③再任用ハーフの学校運営支援員を配置してもらえ、再任用ハーフとは半分の時間で勤務する退職後の教員である。

同校はモデル校として選ばれ、教頭先生（当時）の代わりに国語の指導ができる支援員が配置された。教頭先生が多忙化解消に向けての取り組みに集中できるよう、県に要望した人材だ。また、相談業務ができる先生だったため、生徒はもとより教員の相談にも乗ってもらうことになった。人数でいえば0.5人の増員（週19時間25分勤務）だが、経験豊かな、再任用の先生は戦

力としては大きかった。「多忙化解消に向けて何ができるか悩みましたが、効率アップのための新たなシステムの導入などでこれ以上先生に負担をかけることや、無理に帰宅してもらうことで追い詰めるようなことはできないと感じました」と苦米地校長。効果的な打開策として人員の増加を期待しての判断だった。

沼津城北高校の働き方改善のステップ



全教員から現場の声を拾い
できることから始める

モデル校に立候補する際、苦米地校長は申込書作成のために、同校の業務を改めて見渡し、進路指導体制の見直し、メリハリのある部活動など多忙化解消案を出していった。「書類を作ることで冷静に客観的に見直すことがで



校長
苦米地一路先生



図1 モデル校としての取り組み一覧

項目	多忙化対策	内容	目的
学校経営計画	グランドデザインの提示	学校経営目標の図式化	ビジョンの共有と各自の役割の明確化をはかる
校内人事	分掌・担任	原則として分掌主任かHR担任を各自が担当	ポストと業務の平準化をはかる
	部活動顧問	顧問人数の検討	教員数減少への対策を講じる
学校運営支援員	教職員の相談	教職員の様々な悩みに、同僚(先輩)として助言	教職員が一人で問題を抱え込まないようにする
	保護者の相談	保護者の様々な悩みに、SSW的視点から助言。必要に応じて外部機関への紹介	SC的な相談(不登校・発達障害等)以外の教育相談窓口として事件・事故の予防をはかる
	管理職の相談	多忙化対策の推進について、主担当の教頭への助言	必要に応じて、教頭から支援員に相談をする
時間外業務の縮減	定時退勤日	現行：月曜日の設定の検討	実効性のある設定と実施方法を検討する
	退勤時刻の設定	午後9時以降の時間外勤務の禁止	教職員の健康を維持する
	生徒下校時刻の設定	午後9時には家庭学習が可能な下校時刻の設定	生徒の家庭学習時間と下校時の安全を確保する。教員の残業時間の減少をはかる
業務の効率化	会議運営	事前の資料配布、意見・質問の集約	会議の充実と時間短縮をはかる
	校内研修	回数・時間・内容の見直し	回数・時間を縮減し、授業時間の確保と、教員の多忙感の減少をはかる
	文書回覧	回覧文書の精選	教頭が教職員への回覧文書を精選し、回覧文書の数を減らす
組織の統廃合	分掌組織の見直し	分掌・委員会の統廃合	教員数の減少に対応して、分掌の数を減らし、主任ポストの数も減らす
	部活動の見直し	部活動の統廃合	生徒数の減少に対応して、部活動の数を再検討する
労務管理	管理職による面接指導	時間外業務時間が月80時間を超えた教職員に対する管理職の面談	健康状態について確認し、必要な場合は医師による面接指導を勧める。業務のあり方等について確認する。

きました。やはり盛りだくさんすぎるという印象です。例えば、学びの共同体における研修。今の時代、アクティブラーニングをやめるという選択肢はありませんが、学校で決めたスタイルに固執せず、もともと先生自身の特色が出

図2 事業実施による変化

● 1月あたりの時間外業務の平均時間数

実施月	時間
① 2016年2月	35.1
② 2016年6月	45.5
③ 2016年10月	40.3
④ 2017年2月	26.8
④-① 16年と17年の2月で比較	-8.3

2016年と2017年の2月で比較した場合、1人あたりの時間外業務が1ヵ月8.3時間減少。また右の図を見ると、業務量だけでなく精神的負担感も減少傾向にあることがわかる。

● 業務量・負担感に関するアンケート(2016年2月と2017年2月との比較)

	業務量					負担感				
	A 教科学習指導等	B 担任生徒指導、担任業務	C 分掌業務	D 部活動	E その他	A 教科学習指導等	B 担任生徒指導、担任業務	C 分掌業務	D 部活動	E その他
2016年2月	2.5 (44.1)	2.5 (35.3)	2.8 (61.8)	2.3 (41.2)	2.6 (50.0)	2.5 (45.5)	2.5 (41.2)	2.7 (52.9)	2.3 (41.2)	2.6 (50.0)
2017年2月	2.4 (35.3)	2.0 (23.5)	2.4 (38.2)	2.1 (26.5)	2.0 (11.8)	2.1 (26.5)	2.0 (20.6)	2.4 (32.4)	2.1 (26.5)	2.1 (14.7)
増減	-0.1 (-8.8)	-0.5 (-11.8)	-0.4 (-23.6)	-0.2 (-14.7)	-0.6 (-38.2)	-0.4 (-19.0)	-0.5 (-20.6)	-0.3 (-20.5)	-0.2 (-14.7)	-0.5 (-35.3)

※数値は平均値 業務量 1少ないまたはない 2普通 3多い 4非常に多い
負担感 1小さいまたはない 2普通 3大きい 4非常に大きい ※()内は3、4と回答した人の割合(%)

るようにしてもいいのではなど、多くの気づきがありました」
モデル校に決まってきたからは、学校の在り方を考えるビジョン検討委員会のテーマを当面は多忙化解消とし、教頭先生を中心に取り組んだ。多忙化解消

対策として7つの項目を掲げ(図1)、すぐにできることと長期的に取り組むべきことを分けて考えるなどした。委員会では、学年から推薦で参加している先生に他の先生方の意見も聞いてまとめてもらった。週1日の一斉部活休養日の採用はどうしても無理があるなどといったことは、現場の先生二人ひとりへの細かい聞き取り調査から出た結論である。

多忙化に関して議論を重ねたことで、教員が主体的に多忙化の解消を考へることとなり、多くの案が出てきた。例えば前述の部活休養日の採用は叶わなかったが、部活の実態や問題点を共有でき、顧問の削減など管理職の考えなかった案も出された。各種の会議では書類を前日に用意して配布することになり、会議時間の短縮につながった。また、分掌の統廃合を行い8つの課を5つに減らした。「業務の効率化が進んだうえ、ホームルーム担任と課長を兼任する人がいなくなりました」と苦米地校長は言う。また、教員が各地区に出向く地区会をいったん取りやめることができた。小さな行事とはいえず、長年実施してきたことをやめる決断ができた意義は大きい。

効果と課題
早い帰宅に対する罪悪感が減少
月8時間以上の時間外短縮へ

さらに全体的な意識として、早く帰宅することに罪悪感を抱かなくなった。

またことあるごとに管理職が、休み、特に連休を取ることを推奨。実際に休みをとる教員が増え、時間外業務は1人あたり月平均8時間以上減り、多忙化の解消につながった(図2)。

PickUp キーワード

人員増

働き方改善につなげるためのポイント

改善意識の醸成

「当たり前」の見直し

1年間限定の人員増。数字としては0.5人の増加だが、このことにより当時の教頭先生が多忙化解消事業にかなりの時間を割けたことがよかった。現場の先生と何度も話し合いを重ねることで、学校全体に改革意識が醸成されていった。部活動や行事、会議、研修など長年当たり前のこととして取り組んできた事柄も、改めて見直すことができたことが、業務量・負担感の減少につながった。

(苦米地校長)。