

教育研究者  
**妹尾昌俊**

せのお・まさとし ● 野村総合研究所で公的組織のビジョン・戦略立案、行政改革、学校マネジメントなどのプロジェクトに多数携わり、2017年に独立。文部科学省委託による学校業務改善アドバイザーの活動のほか、研修・講演・執筆活動などに従事。中央審議会「学校における働き方改革特別部会」委員。



■ 教員の過半数が  
過労死ライン超え

学校現場に長時間労働が蔓延していることは、10年以上前の教員勤務実態調査(2006年)で明らかになっていました。その後、各地で働き方改革が行われましたが、状況は改善したと言えません(図1参照)。

2016年に再び行われた実態調査によれば、小学校の先生の約6割、中学校の先生の約75%が、週60時間以上働いており、いわゆる過労死ライン超えの状態。他業種と比べてもこれは異常です(図2参照)。

今回の実態調査は小中のみが対象だったため、高校のデータはありませんが、愛知教育大学が2015年に行った調査によれば、平日に1日11時間以上働いている先生の比率は、小学校が65%、中学校が75%、高校が54%でした。平日のほかに休日出勤もあることを考えると、目安としては、このラインが過労死ラインと重なると思われる。高校の先生も、半

数以上は相当ハードに働いていらっしゃるわけです。

■ 多忙化の背景にある  
「子どものための」とい

学校の先生が多忙になった要因は、「子どものためになるから」とまわりから「あれやれ、これやれ」と言われ、先生方も「子どものためになるから」と、あれもこれも引き受けてきたからだと私は思います。

海外の教員と比較しても、日本の学校の先生方は、実に幅広い業務を担っています(図3参照)。

また、その多忙が解消されない二因

# 「子どものため」は 多忙化の原因でもあり、 改善の要因でもある。

働き方改革の話には、複雑な思いを抱く先生がいるかもしれません。「教員定数の大幅増でもない状況は変わらない。現場には、子どものためにやるべきこと、してあげたことが山積みなんだから」と。教育研究家の妹尾昌俊氏は、その「子どものため」とはどういうことかを見つめ直しませんか、と提唱されています。氏に、現場発で進められる働き方改革の可能性を語っていただきました。

取材文／松井大助 撮影／西山俊哉 広路和夫(砂時計)

図1 学校の先生の1日の平均勤務時間

		平日		休日	
		学内勤務	持ち帰り	学内勤務	持ち帰り
小学校	2006年度	10時間32分	0時間38分	0時間18分	1時間26分
	2016年度	11時間15分	0時間29分	1時間07分	1時間08分
中学校	2006年度	11時間00分	0時間22分	1時間33分	1時間39分
	2016年度	11時間32分	0時間20分	3時間22分	1時間10分
高校(全日制)	2006年度	10時間00分	0時間26分	1時間15分	1時間26分
	2016年度	-	-	-	-

※「教員勤務実態調査」(2016年度)の調査対象は小・中学校で、高校の調査は行われていない(出所)文部科学省「教員勤務実態調査(小・中学校)」 「教員勤務実態調査(高等学校)」(2006年度)および「教員勤務実態調査」(2016年度)をもとに作成



図3 諸外国における教員の役割

Table with columns for Country (USA, UK, China, Singapore, France, Germany, Japan, Korea) and Job Duties (e.g., 登下校の時間の指導・見守り, 欠席児童への連絡, etc.).

※教員の「担当とされているもの」に○、「部分的にあるいは一部の教員が担当する場合があるもの」に△、「担当ではないもの」に×を付けている。
※三か国以上の国で△又は×が選択されている業務をグレー表示している。
※全部で40業務設けたが、「出欠確認」、「授業」、「教材研究」、「体験活動」、「試験問題の作成・採点・評価」、「試験監督」、「避難訓練、学校安全指導」等全ての国で「担当とされているもの」7項目は掲載していない。

図2 他業種との勤務時間の比較

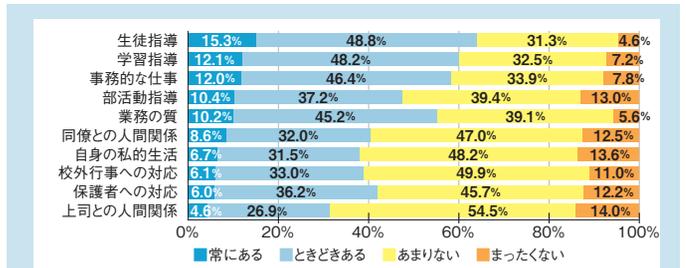
Table comparing working hours by industry (e.g., 建設業, 製造業, 情報通信業, etc.) across different weekly hour ranges.

※「労働力調査(2016年度)」の月末1週間の就業時間をもとに作成
※業種一覧における「学校教育」は、幼小中高大の教員から事務職員までを含むデータ

Table comparing working hours for elementary and middle school teachers across different weekly hour ranges.

※「教員勤務実態調査(2016年度)」(週35時間以上勤務の人のみ集計対象)に基づき1週間の学内勤務時間に平均的な自宅持ち帰り時間(週約5時間)を加えた時間
出所)総務省「労働力調査(2016年度)」, 文部科学省「教員勤務実態調査(2016年度)」をもとに作成

図4 高校の教員のストレス要因



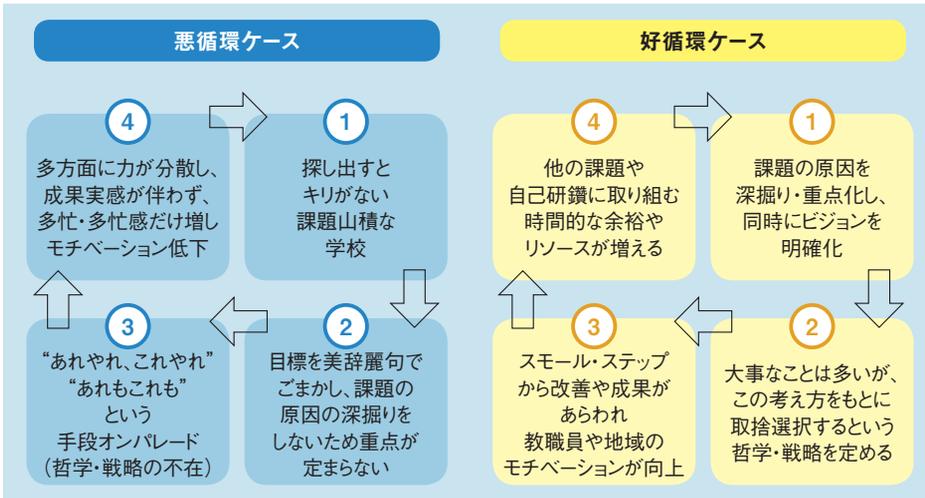
※校長や教頭など管理職を除く教員のデータ
出所)文部科学省「教職員のメンタルヘルスに関する調査(2012年度)」をもとに作成

「子どもたちのために」が裏目に出ている。先生方の長時間労働には、少なくとも四つの弊害があげられます。
一つ目。自己研鑽や授業改善の時間が減ることです。個人レベルでも、教職員全体の研修や教科ごとの研究会など、組織レベルの学習でも。
二つ目。心身ともに疲れて、バーンアウトや過労死、精神疾患や体調不良に見舞われるリスクが高まります(図4参照)。

「子どもたちのために」が裏目に出ている。その仕事はそもそも何のためにやっているのか。
では、働き方改革を掛け声倒れにせず、前に進めるにはどうすればよいのでしょうか。取り組んでいただきたいのは、次の二つのことです。
①課題の原因を深掘り・重点化し、同時にビジョンを明確化する

には、「忙しいけれども、そこにやりがいを感じている」先生が少なくないこともあげられます。中学校のデータになりませんが、OECD国際教員指導環境調査(2013年)のデータを再集計すると、日本では週60時間以上働いている先生の70〜75%が「仕事を楽しくしている」と回答しているのです。
「好きでやっているんだから放つておいてくれ」と反発する先生もいれば、「熱心をやっている先生たちに水を差すようなことをしたくない」と考える管理職の先生もいて、結局、掛け声倒れに終わりがちでした。
しかし、長時間労働は本当にこのままでもいいのでしょうか?
「子どもたちのために」が裏目に出ている。その仕事はそもそも何のためにやっているのか。
では、働き方改革を掛け声倒れにせず、前に進めるにはどうすればよいのでしょうか。取り組んでいただきたいのは、次の二つのことです。
①課題の原因を深掘り・重点化し、同時にビジョンを明確化する

図5 働き方改革の悪循環と好循環



②その重点課題とビジョンをもとに、今ある仕事の仕分けと精選を行う。そもそもこの学校の課題は何で、子どもたちの何を伸ばしたいのか。その課題の解決やビジョンの実現を目指すには、具体的に何に取り組むことが大事か。反対に、力を入れる必要性が薄いと思われることは何か。

そもそも論から具体論まで話し合い、自分たちの仕事について「子どもの何のために」やっているのかをはっきりさせます。そして樹木でたとえらば、大事な「幹」は太くし、「枝葉」は剪定して風通しを良くします。仕事の優先順位だけでなく、手放す劣後順位まで決めるのです。

こうした軸もなしに、業務や行事をただ減らしたら、先生方のモチベーションは下がりますし、保護者の理解も得られません。実際、過去の働き方改革では「会議を減らす」「部活動のない日を設ける」といった小手先の改善に取り組むも、「何のためにそれをやるのか」が抜けていたので続かないケースがよくありました。

そうではなく、「うちの高校ではこれを大事にするから、ここを充実させたい。ついでにこの点は我慢したい」といった明確な意志のもとに、教職員や保護者とも合意形成を図って改善を進めるのです。そうすることで持続

# 「子ども何のために」が定まれば改善につながる



的な改善ができるようになり、やらされ感も解消していきます。

「子どものために」は先生方の多忙を招く原因ですが、「子どもの何のために」までを組織で見定めれば、多忙化を改善する要因にもなるのです。

## 課題とビジョンで 目指す方向性を絞り込む

働き方改革を進める流れを、もう少し詳しく説明させていただきます。

「課題の原因を深掘りする」というのは、学校の課題について、それが生じた原因のうち、最も本質的なものは何かを話し合うことです。

例えば、いわゆる中堅校で「生徒の頭髪が乱れてきた」という課題が浮上

したとします。その課題を額面通りに受け取れば、課題解決のためにやることは、頭髪指導の徹底です。

しかし、その原因を深掘りしたところ、「頭髪の乱れは、勉強についてこられなくなった子に目立つ」という真の課題——重点課題が見えてきたらどうでしょうか。課題解決には、全校生徒の頭髪指導に時間をかけるより、特定の生徒対象の学習支援をやるほうが効果的かもしれません。

課題の原因を深掘りし、重点化すれば、解決に向けて目指す方向性が絞れてきて、あれもこれもと手段ばかり増えて先生の徒労感が強まる、ということがなくなるのです。

では重点課題が見えてきたら、そこから学校をどう変えていきたいでしょうか。

もしくは、生徒の何を伸ばしたいか、ビジョンをまず議論し、そこに至るための課題を深掘りしたら何が見えてくるでしょうか。

課題からビジョンを定めるか、ビジョンから課題を考えるか、どちらの方法もありますが、そのようにして「課題の原因を深掘り・重点化し、同時にビジョンを明確化」します。

気をつけたいのは、ビジョンを美辞麗句でごまかさなことです。「生きる力を育む」のような抽象的な言葉



ある管理職が感じる  
形から入る働き方改革  
への懸念

本校は地方の公立高校で、生徒や保護者からは大学進学を期待されています。インターハイに出場する運動部や、定期公演や出展に力を入れている文化部も多く、部活動への地域の期待も高いです。それに比べようと、先生たちの労働時間は膨らんでしまいがちです。

勤務時間外労働を記録して「見える化」するなど多忙化解消を進めてきましたが、思うように成果はあがっていません。また、部活動に関しても、以前から「ノー部活デー」を設けて勤務時間の削減に努めてきましたが、実際には「特例」の部活動を認めざるをえず、こちらもなかなか難しい状況です。

一方で、学習面では探究活動や地域連携が推進されていますが、まだ十分な進展を見せていません。「なぜそれをやるのか」が置き去りにされた形式的な活動が増えているか。単に「部活動を減らして」「学習活動を増やす」ような軸のない働き方改革では、本物の経験を積める生徒が、かえって減ってしまわないか危惧しています。

一管理職としては、先生にとって働きやすい職場を目指すとともに、子どもたちのためにも、教育目的がぶれない形で働き方改革を進められないかと悩んでいます。  
(編集部に寄せられたある管理職の先生の声より)

を掲げるだけでは、イメージすること  
は先生によって違います。目指す方向  
はバラバラのまま、掲げたビジョンを  
もとに仕事を仕分けようにも、話は  
まとまりません。  
簡潔な言葉にまとめようとすると、  
抽象度は高くなりやすいですが、例  
えばキーワードは「主体的な学び」と  
いうひと言にするにしても、その言葉  
に込めた思いまで誰もが同じように語  
れるようにしてほしいですね。  
そのためには、仮の生徒像を思い浮  
かべ、その子にどう変わってほしいのか、  
具体的なストーリーを共有するのも一  
つのやり方です。「〇〇君は成績がふ  
るわず、部活も熱が入らず、帰宅後

はだらだらして寝るだけだが、その生  
活がこう変わり、卒業後はこのように  
なる」といったように。

■ 哲学や戦略を定めて  
具体的な改善活動へ

さて改革の失敗例としてありがち  
なのが、課題や目指したい生徒像は  
見定めたものの、それだけで終わるこ  
とです。学校は何をするのか曖昧な  
まま、やることは個々の先生に任せ  
きり。これでは方向性を揃えても、  
具体的に何を取捨選択するかで意見  
が食い違い、総論賛成・各論反対となっ  
て前に進みません。

だから第2のステップとして、重点

課題とビジョンをもとに、今ある仕事  
のうち何を大事にし、何を減らした  
り統合したりするか、哲学や戦略も  
議論していただきたいです。

例えば、「勉強についてこれなくなり  
なった生徒に頭髪の乱れが目立つ」と  
いう課題があり、「自己肯定感を高め、  
勉強に前向きになれるようにする」と  
いうビジョンを描いたなら、「皆で生徒  
のよいところ褒め褒め作戦をやってみ  
る、代わりに頭髪検査の回数を減ら  
す」「反省文や再登校指導による頭髪  
改善に時間を費やす前に、学習支援  
による改善を試みる」などと。このや  
り方が頭髪の乱れに必ず効果的だと  
言いたいわけではないですよ。何が有  
効かは、その学校が抱える課題の本  
質によって違ってくるはずですよ。

■ やってみたことの効果をもとに  
思考停止せずに振り返る

哲学や戦略を定めて動き出したら、  
先生方にもう一つ意識してほしい視点  
があります。自分たちのやっているこ  
との「時間対効果」や「費用対効果」  
を振り返ることです。

子どもたちへの教育が合理性だけで  
は成り立たない、というのは百も承知  
です。けれども、学校は今でも、あ  
る程度はやることを無意識のうちに  
合理性で取捨選択しています。例えば

「フィギュアスケート部を作りたい」と  
生徒から相談されても、予算や労力  
の面から多くの学校が「難しい」と判  
断するように。学校教育は合理性だ  
けでは成り立ちませんが、だからといっ  
て合理性を意識しないのはおかしい話  
で、そこで思考停止してほしくないの  
です。

重点課題とビジョンをもとに、学校  
の哲学や戦略を定め、仕事の仕分け  
と精選をして、まずはやってみる。そ  
うえて、どれほど効果があったかを  
振り返り、成果を皆で確認したり、  
さらなる改善点を見つけていく。





図6 目指したい働き方は？



最も大事なことは  
場づくりと決めること

そうして取り組みが実を結んでいくと、教職員や保護者のモチベーションが高まります。皆で力を合わせやすくなくなり、焦点を絞った取り組みで効果も高まって、時間的・精神的な余裕が生まれます。先生方は生き生きと働けるようになり、ほかの課題にも力注げるようになり、結果、「子どもたちのため」にもなっていくのです。

こうした働き方改革を進めるために、校長をはじめ管理職の先生にお願いしたいことが二つあります。

一つは「場をつくる」ことです。私は、校長先生が必ずしも自らビジョンを掲げて皆を引っ張らなくてよいと思うん

です。それよりも教職員全員で集まり、そもそも論から具体論まで話し合う機会をぜひ設けてほしい。その時間は、多忙な先生方にさらなる負担を二時強いることになっても確保すべきだと思っております。

もう一つは「決める」ことです。課題やビジョン、戦略について先生同士で意見を出し合えば、さまざまな価値観の対立が生じます。その際は、ある程度議論を尽くしたうえで、誰かが決めることをしなければ、延々話し合いが続くか、あれもこれもいいねと場がぼやけます。

場をつくり、最後には方向性を決めて、話を前に進めることが管理職の先生の役割だと私は思うのです。

もつとも、組織全体の改革ではなく、チームごとに行う業務の改善であれば、個々の先生がリーダーシップを取れる場面もあるでしょうね。

例えば、進路指導部の先生で、そもそも進路指導では何を大事にしたのか、そのために今ある業務をどう見直すかを話し合う。修学旅行の係の担当で集まり、旅行で何をもちたしたいか、そのためにどんな仕込みには力を入れ、何は削減するかを考える。有志のメンバーを2〜3人集めてから「高大接続の勉強会をやりませんか？」などと、他の先生も興味がある

テーマを投げかけ、その枠組みで多忙化解消を話し合うのもよいと思います。そのテーマにおける課題やビジョン、仕事の精選を考えていけばよいのですから。

先日、私がある高校の校内研修を担当させていただいたとき、先生方に「ビジョンや戦略を話し合ってもらったら、すごく楽しそうだったんですね。これまでは、そうやってお互いの価値観を真剣に戦わせられる場がなかったというのです。

組織体制や時間的制約から、高校ではそうした場を設けるのが難しい、ということ、私も現場を回って痛感しています。ですがそれは逆にいえば「今後の伸びしろが大きい」ということです。学校はまだまだ変わることができます。先生方には、忙しすぎることをあきらめないでほしいです。

妹尾さんの著書紹介



『思いのない学校、思いだけの学校、思いを実現する学校』  
一変する学校、変わらない学校  
実践編(1)  
妹尾昌俊  
(学事出版)



『先生が忙しすぎるを あきらめない』  
を あきらめない  
— 半径3mからの  
本気の学校改善 —  
妹尾昌俊  
(教育開発研究所)