

# 教員主体で取り組む 自律的業務に集中できるよう、 他律的業務の削減や 外部リソースの活用を

東北大学大学院教育学研究科 教授 青木栄一

教員の在校等時間\*1が減少していることが、文部科学省「教員勤務実態調査(2022年度)」で示された。付加価値の高い教育の提供に向けて、実質的な労働時間にあたる在校等時間をさらに削減しつつ、教育の質を上げていくためには、何がポイントになるのか。同調査に携わり、教職員のワークライフバランスについて研究する東北大学大学院の青木栄一教授に話を聞いた。



## 平日の在校等時間は 1日あたり約30分間減少

2015年7月に文部科学省「学校現場における業務改善のためのガイドライン」が出されてから約10年が経ちました。これまで全国の教育委員会が、学校閉庁日の設定や業務時間外の留守番電話の導入、ICT活用による業務の効率化など、様々な施策を進めてきました。その成果はデータにも表れています。文部科学省「教員勤務実態調査(2022年度)」の結果では、前回の2016年度調査の結果と比べて、「教諭」\*2は小・中学校ともに、平日1日あたりの在校等時間が約30分間減少しました(図1①)。

ただ、今回の2022年度調査がコロナ禍の中での実施だった点には留意が必要です。業務内容別の在校等時間を見ると、小・中学校ともに「授業(主担当)」や「朝の業務」の時間が増加し、小・中学校の「学校行事」、

中学校の「生徒指導」の時間が減少していました。コロナ禍において、朝の健康観察が増えたことや、学校行事が縮小・中止されたこと、学校の休業で子どもと会う機会が減ったことなどが、各業務時間の増減に影響したと推測できます。

平常の学校運営となった今、変化のあった業務をどうしていくかが課題です。「朝の業務」は、保護者連絡用のアプリケーション等を導入する教育委員会もあり、効率化が図られつつあります。また、「学校行事」などは、外的要因がきっかけだったとも言え、削減できました。「以前の通り」に戻すのではなく、子どもの成長を考えるとともに、教員の働き方に配慮した形にすることが望ましいでしょう。

中学校の「教諭」の土日の在校等時間(図1②)も気になる点です。前回調査と比べて約1時間減少しましたが、それでも管理職より約1時間多い状況でした。業務内容別の在校

あおき・えいち 東京大学大学院教育学研究科総合教育科学専攻博士課程修了。国立教育政策研究所研究員、東北大学大学院准教授等を経て、現職。専門は教育行政学、教職員のワークライフバランス。文部科学省「教員勤務実態調査」に長年携わり、中央教育審議会初等中等教育分科会「質の高い教師の確保特別部会」臨時委員等も務める。著書に、『文部科学省一揺らぐ日本の教育と学術』(中央公論新社)等。

等時間を見ると、明らかに部活動が理由であることが分かりました。部活動の活動時間の適正化や部活動指導員の確保などにより、一定の成果が表れていますが、今後も教育委員会が土日の部活動の地域移行をさらに推進していくことが期待されます。

## 在校等時間の把握は進んだが、 公表状況は課題

次に、教育委員会の働き方改革の

\*1 在校している時間を基本とし、当該時間に以下1、2を加え、3、4を除いた時間。1:校外において職務として行う研修や児童生徒の引率等の職務に従事している時間、2:各地方公共団体が定めるテレワークの時間、3:勤務時間外における自己研鑽及び業務外の時間、4:休憩時間。なお、2016年度調査では、在校等時間の概念が存在しなかったため、2、3に相当する時間の取り扱いが異なる可能性がある(1、4については、今回の調査と取り扱いは同じ)。\*2 教諭は、主幹教諭・指導教諭を含む(校長、副校長、教頭を除く)。

図1 教諭の1日あたりの在校等時間(持ち帰り時間は含まない)

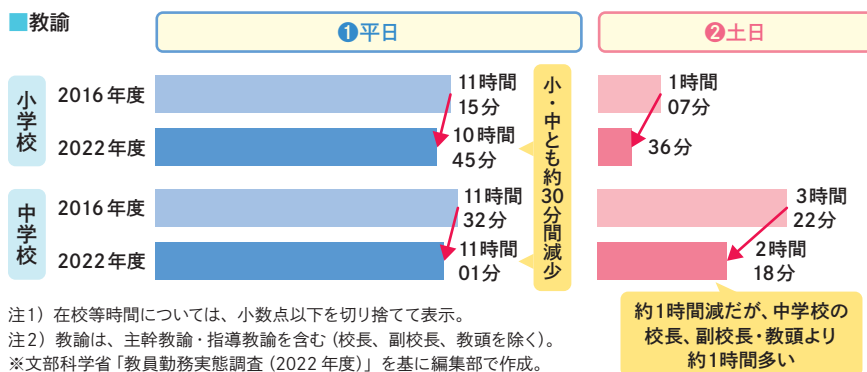
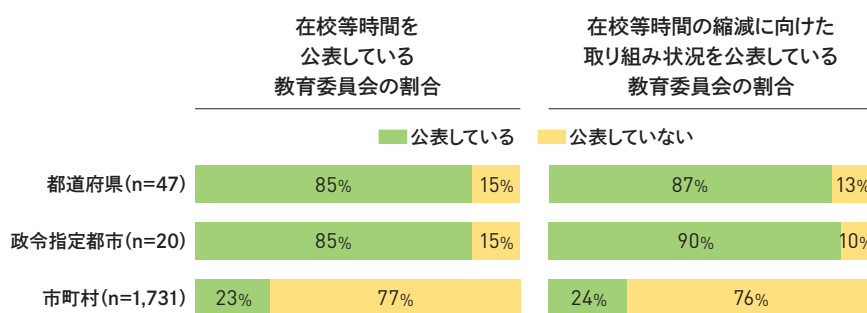


図2 働き方改革に関する情報公開の状況



状況を、調査結果を基に見ていきます。文部科学省「令和6年度 教育委員会における学校の働き方改革のための取組状況調査 結果概要」では、全国の99.8%の教育委員会が、教員の在校等時間をICTの活用やタイムカードなどの客観的な方法で把握していると回答しました。つい数年前までは、大半の学校が出退勤時刻を管理職が目視で確認したり、教員の自己申告で把握したりしていましたが、今や、教員一人ひとりの在校等時間は数値で把握できるようになりました。ようやくデータに基づいて業務改善を議論する環境が整ったのです。

一方で、在校等時間やその縮減に向けた取り組みの状況を公表している教育委員会は、都道府県や政令指定都市では90%程度に上りますが、市町村では20%程度にとどまってい

ます(図2)。規模が小さい市町村では、公表すると、どの学校がどういった状況かが特定されやすいことから、公表が難しいのかもしれませんが、しかし、在校等時間や取り組み状況を可視化し、関係者と共有すれば、業務改善に向けた建設的な議論が可能になります。すべての教育委員会の情報公開が望まれます。

### 定時での帰宅が普通となる職場に

在校等時間の削減が進む中で、学校をよりよい職場とし、教育の質を上げていくためには、今後どのように改革を進めていけばよいのでしょうか。その鍵を握る2つの考え方を紹介したいと思います。

1つは、在校等時間が削減されたら、減ったままでよいとする考え方

です。在校等時間は元々かなり超過していたのですから、業務の削減や効率化によって仕事が早く終わり、帰宅することができるのであれば、それに越したことはありません。定時に帰宅するのは普通のことであり、教員がそれに後ろめたさを感じない職場になってほしいと思います。そうしたQOL<sup>\*3</sup>を大事にした職場づくりが、教育委員会や管理職の役割だと考えます。

「削減した時間は、授業準備や教材研究に充てる」という教員は少なくないと思いますが、そのために授業づくりにおける負荷が増えて疲弊してしまえば、業務を削減した意味がありません。教員は完璧な授業を目指して頑張りがちですから、及第点を取ればよしとする発想も浸透させていく必要があるでしょう。

### 自律的か他律的かでストレスは大きく異なる

もう1つは、業務を自律的と他律的で分類する考え方です。自律的業務は本人が主体となり、やりたくて取り組む業務であり、他律的業務は他者から指示されて取り組む業務を指します(P.5図3)。自律的業務であれば、本人にとって苦にはなりにくいのですが、やりたくない業務であれば、短時間でもストレスになります。他律的業務はなるべく外部リソースを活用して効率化を図ったり、教員間で手分けをして負担を分散させたりすることで、教員のストレスの軽減を図り、自律的業務に十分に取組むことができる環境を整えましょう。

ただ、同じ業務でも、自律的なものか他律的なものかは、教員によって異なります。その典型的な業務が部活動の顧問です。「教員勤務実態調査(2016年度)」では、中学校の「教諭」

\*3 Quality Of Life の略で、生活の質のこと。

を対象に、部活動の指導がストレス反応に与える影響を分析しました。すると、週あたりの部活動の日数の多さとストレス反応に因果関係は認められませんでした。一方で、指導に必要な技能を備えていない教員ほどストレス反応が高いことが分かりました(図4)。つまり、好きで部活動の指導をしているのならば、ある程度の長時間の活動でも問題は少なく、競技経験など、必要な技能がない部活動の顧問になると、大きなストレスを感じてしまうということです。

また、同じ教員が同じ業務に取り組んでも、捉え方次第で自律的か他律的かが変わる場合もあります。例えば、自分に必要だと思う校内研修

であれば自律的に取り組めても、参加を強制された校内研修であればやらされ感が募るといったことです。

個々の教員がどの業務を他律的に捉えているかは、外から見ただけでは分かりません。管理職やミドルリーダーが聞き取り、状況に応じた業務分担ができるとういでしょう。

### 在校等時間を基に、教員やチームの業務管理を支援

ここまでお話した2つの考え方を基に、教育委員会は、各学校の管理職が課題の見られる教員の業務改善を図れるよう、次のように助言をしていきましょう。

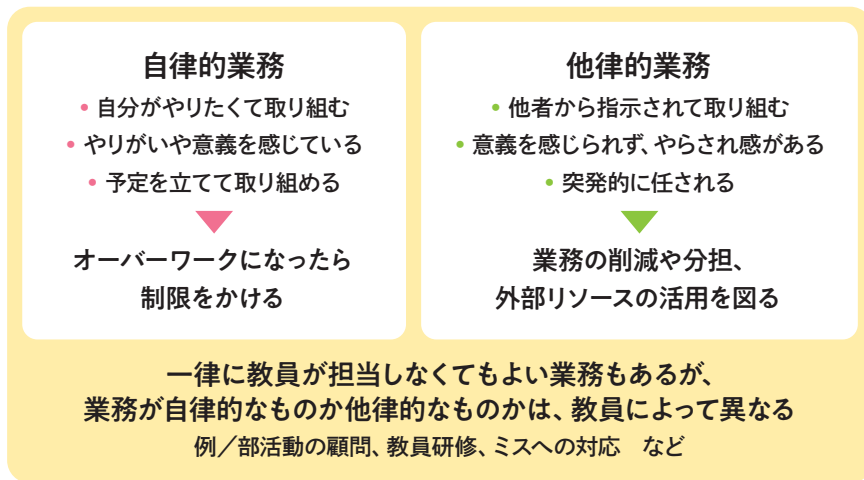
まず、各教員の在校等時間を定期的に確認することと、勤務規定に抵触している教員がいたら、面談等で業務の状況を把握し、外部リソースを活用したり、他の教員に分担を変えたりして、該当教員の業務改善を図ることが管理職の役割であると、管理職に説明します。勤務規定に抵触している理由が自律的業務であっても、抵触しているのであれば教員を止める必要があることも、教育委員会は管理職に周知しましょう。仕事の出来が及第点を取れていればそれでよしとし、限りある時間を有効に使う仕事全体の質を上げるためのタイムマネジメントの意識を、管理職に浸透させていってください。

また、学年団や校務分掌など、チーム単位での在校等時間も確認するよう、管理職に提案してみましょう。チーム全体の在校等時間が長ければ、チームに何か問題が起きているのかもしれない。それに気づけば、管理職はチームの主任と連携して、チームの業務改善を図ることができます。そのノウハウをほかのチームにも広げれば、組織マネジメントにもつながります。

そして教育委員会は、所管する学校の在校等時間を定期的に確認しましょう。データを有効活用して、課題が見られる学校の業務改善を支援したり、施策を立案したりすることが期待されます。

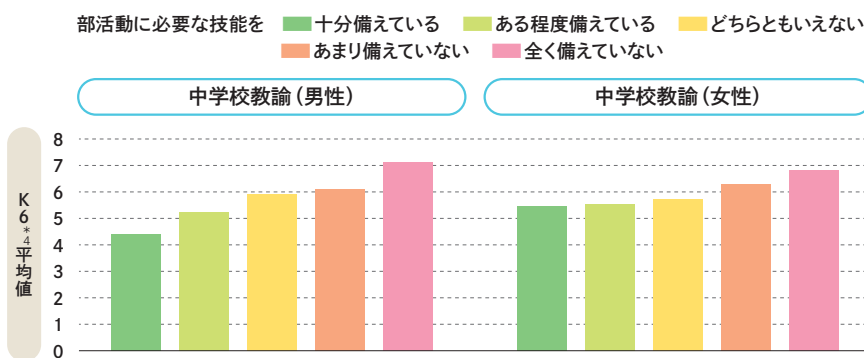
いずれの支援でも、相手の状況を把握して、その特性や事情に配慮することが大切です。例えば、自分ができることは、必ずしも相手もできるとは限りません。ストレス反応の尺度であるK6\*4に関する調査結果を見ると、要注意ラインである5点以上の割合が、「教員勤務実態調査(2016年度)」の結果では51.3%だったのに対し、教職員支援機構の研修

図3 自律的業務と他律的業務



※青木教授の取材を基に編集部で作成。

図4 部活動に必要な技能の有無と、ストレス反応の関係



注)「教諭」は、主幹教諭・指導教諭を含む(校長、副校長、教頭を除く)。  
※文部科学省「教員勤務実態調査(2016年度)」を基に編集部で作成。

\*4 6項目から成る心理的ストレス反応に関する自己記入式尺度。点数が高いとストレスが高く、5点以上は要注意、13点以上は専門機関への受診が必要とされる。



参加者（2022年度）の結果は30.7%でした（図5）。「教員勤務実態調査（2016年度）」の調査対象は全職層の教員ですが、教職員支援機構の研修参加者は管理職や主任、その候補の教員が多いため、そうした人たちはストレス耐性が高かったと言えます。

自分と相手との違いを認識し、相手の置かれた状況を自身の主観だけで判断せずに、客観的に把握することが、よりよい支援につながるはずです（図6）。

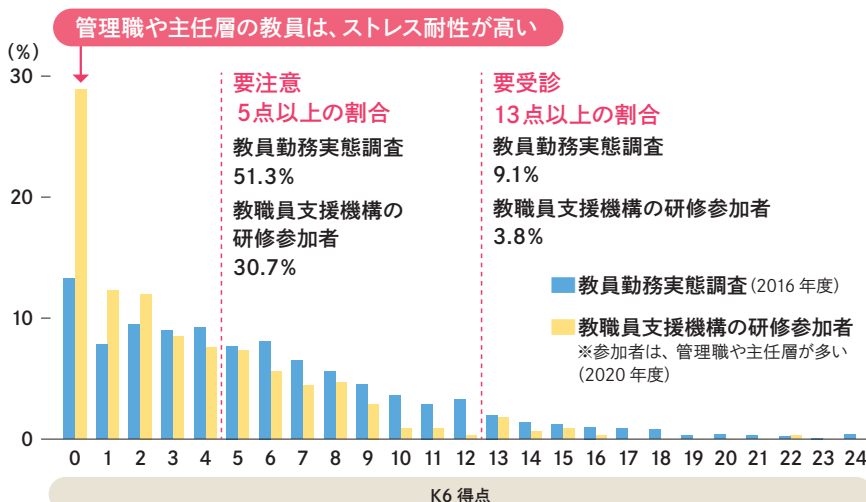
## 行政職員の業務の進め方を 教員の働き方にも生かす

かつて教職は「個業」と言われ、個々の教員がどのような授業をしているのか、周りからは見えにくい状態でした。しかし、中央教育審議会から「チームとしての学校」が提唱されて以降、徐々に教員間で業務が共有されるようになりました。それによって、働き方改革はよい方向に進んできています。

私が講師を務める教員研修では、参加者の管理職から、「職員室に休憩コーナーを設けて、教員同士がお茶を飲みながら授業づくりや児童生徒のことなどについて対話することができるようにした」といった話をよく聞きました。業務改善によってそうした余裕が生まれたのであれば、大変喜ばしいことです。教員間での情報共有が進めば、同じ単元の教材を教員ごとに別々に作成するといった無駄を防げますし、1つの教材を異なるクラスで活用した結果を持ち寄れば、教材の改善点を見いだすやすくなるでしょう。時間的な余裕は、さらなる業務の効率化や創発的な職場環境につながるのです。

学校の働き方改革では、教育委員会の行政職員が果たす役割も大きい

図5 ストレス反応を示すK6<sup>\*4</sup>の得点分布



出典) 神林寿幸・廣谷貴明・青木栄一 (2021) 「学校管理職・主任層の労働時間が年次有給休暇取得に及ぼす影響」(日本教育経営学会第61回大会報告資料、p.27)  
※出典資料と青木教授の提供資料を基に編集部で作成。

図6 管理職ができること、管理職に求められること

### 教員が定時で帰れる雰囲気をつくる

- 多忙をあたり前のこととしない
- × 遅くまで学校に残っていることを褒める

### オーバーワークとならないように、仕事を止める

- 成果は及第点でよしとする
- × 最大限のよい成果を求める

### 自分の特性を自覚する

- 自分はストレス耐性が強いと自覚する
- × 全員が毎日全力で仕事をするのが当然だ

### 他者(同僚、部下)の特性を考慮する

- ストレス耐性が弱い人に配慮する
- × 自分ができたことは他人もできるはずだ

### 管理職として組織全体の力を発揮させる

- それぞれの特性・事情を組織全体で共有する
- × 仕事を最優先にできない人は問題だ

※青木教授の提供資料と取材を基に編集部で作成。

でしょう。行政職員は、常に予算や人材、情報など、リソースが限られる中で仕事にあたるのが求められ、それを役所内の様々な部署で経験します。仕事の出来が及第点を取れていれば、むやみに時間を費やさずに次の仕事に移る判断をしますし、チームで仕事を進めるため、引き継ぎの重要性も理解しています。また、民間企業での勤務経験のある教員も、タイムマネジメントの意識を持っているはずで、多様な職場のノウハウ

を学校現場でも活用できるようにすれば、学校業務のあたり前を変えることができるのではないのでしょうか。

在校等時間は減少傾向にあります。全国的にどの業種も人材不足の中、教員も人材を確保するためには、学校がすべての教員にとって働きやすい職場になることが求められます。業務の効率化や仕事の進め方の意識改革など、教育委員会が学校をリードして推進して欲しいと思います。