

— 実践事例と識者の提言から考える、「働き方改革」のあり方 —

同僚性を高め、働きやすく、 働きがいもある学校に

学び続ける人材の育成や組織的な地域連携などに持続的に取り組んでいくためには、その中心を担う教師の多忙化を解消し、教師が生き生きと働き続けられる環境をつくることが必要不可欠だ。「教師協働の授業づくり」を柱とする働き方改革を推進した宮城県角田高校と宮城県教育庁による実践と、学校や教師のウェルビーイングについて研究する愛媛大学の露口健司教授の提言から、学校における「働き方改革」のあり方について考える。



業務の課題は何か?

宮城県角田高校改革推進チームや宮城県教育庁の担当者、アドバイザーの「先生の幸せ研究所」が、働き方改革の進め方について話し合いを繰り返したほか、校内でも、全教師参加で、効率的で実効性のある評価法をテーマとした対話型ワークショップを実施。

要因はどこにある?

宮城県角田高校と宮城県教育庁が実践した「働き方改革」

宮城県教育庁は2022年度、経済産業省「未来の教室」実証事業の「教育委員会が学校の伴走者になっていくためのプロジェクト型組織変革プログラム」(*1)に参加。宮城県角田高校を伴走者養成推進校に指定して、実証研究を行った。働き方改革の自走化・仕組み化を目的とし、教育庁は学校の取り組みを支援する立場でかかわった。

実践事例
宮城県角田高校と宮城県教育庁の取り組み

教師が協働して取り組む授業づくりで、
労働生産性と授業の質が高まり、幸福感にもつながる

自前主義に切り込み、
働き方の質を高める

宮城県角田高校は2022年度、宮城県教育庁(以下、県教育庁)や「先生の幸せ研究所」(コラム参照)から支援を受けながら、働き方改革を推進した。校務支援システムの活用などに取り組む中で改革の柱としたのが、「教師協働の授業づくり」だ。その経緯を、同事業を担当した現高校教育課の滝井隆太課長補佐は、次のように語る。

「長時間勤務の是正は必要ですが、それによって生徒が不利益を被るような事態は避けなければなりません。『次期教育振興基本計画』について(答申)で示された、国際的に評価されている日本の教育の質を維持した上で、業務の効率化を進めるべきです。事業準備の段階から教育庁内で議論を重ね、『働き方の質』にもこだわり、教師が仕事から活力を得られるような取り組みを目指して、同校とともに改革を進めま

*1 同プログラムは、株式会社先生の幸せ研究所が事業者として、「未来の教室」実証事業に採択された。宮城県教育庁のほかに、愛知県名古屋市など、全国7自治体が参加した。



相澤 佑典
あいざわ・ゆうすけ
同校に赴任して3年目。情報部長。国語科。



原畑 聖子
はらはた・せいこ
23年度の事業推進担当。宮城県角田高校 働き方改革推進チームリーダー



滝井 隆太
たきい・りゅうた
22年度の事業推進担当。宮城県教育庁 高校教育課 教育改革推進班課長補佐

した」
そして、業務の効率化と働き方の質の向上を目指す上で課題として捉えたのが「授業づくり」だった。
「1人の教師が授業づくりにかけられる時間には、限りがあります。一方で、教師は同じ目標に向けて授業をしているはずなのですが、同じような準備を個別に行いがちです。それは効率的ではないと感じていたところ、教師の多忙化の要因の1つとして『目前主義』が挙げられていることを『未来の教室』の調査（*2）で目のあたりにしました。授業という聖域を取り払って改革しようと考えました」（滝井課長補佐）

単元計画を持ち回りで作成する中で、同僚性が醸成

「教師協働の授業づくり」は、国語・数学・英語の各教科が、主担当1人と副担当2人から成るチームで取り組んだ。主担当は、育成を目指す資質・能力や生徒の課題などを踏まえて単元目標を設定し、学習内容や評価方法、1コマの授業案などの単元計画を作成。それを副担当と話し合って練り上げた単元計画を基に、3人も授業を行った。各自が授業を実践する中で気づいた問題は、すぐチーム内で共有して改善。パフォーマンス課題のルーブリックの作成も協働で行い、目標・指導・評価について目線を合わせていった。

主担当は単元ごとに替わる持ち回り制にしたため、単元計画の作成には十分な時間をかけることができた。また、単元計画は次年度に引き継ぎ、他の教師も活用できるようにした。

チームに所属した教師へのアンケートの結果からは、単元目標の達成に向けて、問いを練り上げたり、授業内の時間配分を見直したりするなど、生徒中心で進歩的・積極的な指導観が浸透していることが分かった。そして、生徒へのアンケートでは、授業の満足度が向上する結果が得られた。これまで

の勤務時間の範囲内で、教師の資質・能力と授業の質の両方を高めることができたのだ。

角田高校で同事業のリーダーを務めた相澤佑典先生は、改革の中で得た手応えを次のように語る。

「単元計画の作成過程では、先生方から、自分にはなかった教材の見方や指導の考え方を知ることができ、自身の指導の幅が広がりました。何より、先生方と生徒や授業、指導観について語り合う時間はとても楽しく、教師としての幸せを感じました。協働して授業をつくることに不慣れでしたので、単元計画の作成には時間がかかりましたが、慣れればもっと早くでき、業務の効

率化にもつながると確信しています」
労働生産性の向上という成果を受けて、県教育庁は23年度、角田高校を含む7校を推進校に指定。「働き方の質」と「教育の質」の向上を目指し、「長時間勤務の縮減」と働きがいにつながる「ワーク・エンゲイジメント（*3）の向上」を目標に改革を推進している。教職員課の原畑聖子課長補佐は、今後の展望を次のように語る。

「昨年度の取り組みを引き継いで、長時間勤務の縮減を中心とした働きやすい環境づくりを確実に進める一方で、働き方の質も改善し、子どもたちの『憧れの職業』となる教師像を再生させたいと考えています」

アドバイザーから

同僚と目指す学校像を語り合おう

株式会社先生の幸せ研究所
代表取締役 澤田真由美



働き方改革は、とすれば時間を生み出すことのみが焦点化されますが、大切なのは、限られた時間の中で業務の質を上げることであり、先生方が「本当によいと思うこと」を実現することにほかなりません。

学校によって、課題や目指すことは異なります。そのため、先生方が対話し、納得解を出すことが重要になります。自校の課題は何か、それをどのように改善したいのかを考えてみましょう。一緒に考える仲間として、外部機関や教育委員会をうまく頼ってほしいと思います。

角田高校は、教育の本丸である「授業をよくしたい」ということに、先生たち自らが取り組み、納得解をつくっていきました。そして、その過程で同僚性が高まり、働きやすい環境がつけられました。対話の風土がある学校、対話できる雰囲気や醸成できた学校は、改革が成功するはず

* 2 経済産業省教育産業室、「未来の教室」とEdTech研究会「EdTechを活用した学校現場の業務改善等検討事業 学校等BPR調査報告とEdTechを用いた解決策の提案について」。* 3 オランダ・ユトレヒト大学のシャウフェリ教授らが提唱した概念であり、「仕事から活力を得て生き生きとしている」（活力）、「仕事に誇りとやりがいを感じている」（熱意）、「仕事に熱心に取り組んでいる」（没頭）の3つがそろった状態として定義される。

「働きやすさ」と「働きがい」の鍵は、

生徒や同僚、管理職、保護者との信頼関係

労働環境と組織の視点から
職場を見直す

学校組織について研究する露口健司教授は、教師のウェルビーイングの実現に向けて、「働きがい改革」を提唱している(図1)。生き生きと働くことができる環境づくりには、健康・安全・福利厚生などの「働きやすさ」の視点が重要だが、高度専門職業人である教師には、仕事に誇りと熱意を持ち、仕事を通じて充実感や成長実感を得る「働きがい」の視点も欠かせないと語る。



愛媛大学大学院教育学研究科 教授
露口健司

つぐちけんじ 主な研究テーマは、学校組織のリーダーシップ、学校組織のウェル・ビーイングとワーク・エンゲイジメントなど。国立教育政策研究所客員研究員、日本教職大学院協会編集委員会座長等も務める。著書に、『子供の学力とウェルビーイングを高める教育長のリーダーシップ』(共著、学事出版)、『ソーシヤルキャピタルで解く教育問題』(ジダイ社)など。

護者との信頼関係だ。

「教師としての働きがいは、生徒の成長を感じてこそ得られるものであり、生徒を支援するためには、生徒からの信頼が欠かせません。同僚や管理職との信頼関係も重要で、一緒に汗を流し、皆で達成感を味わったり、互いの仕事を認め合ったりすることで、充実感や成長実感が得られます」

学校行事の精選やICTの活用などは、業務効率化の有効な手立ての1つだが、各ステークホルダーとの信頼関係の構築もまた、業務の効率化につながる。同僚との信頼関係があれば、仕事を分担しやすかったり、休暇を取り

やすかったりと、より働きやすい職場になる。また、保護者から信頼されていけば、学校への過度な要求などは少なくなるだろう。

「角田高校(p.28~29)では、授業づくりを通じて先生方が深く交流し、信頼し合える関係になったことが、働きやすさに結びついているように思われます。同じ目標に向かって力を合わせ、知識や指導法、アイデアなどの共有が起こり、周りが困っていたら助けよう、自分が困っていたら助けてくれるだろうという互助関係が生まれます。そうして、働きやすく、働きがいのある職場が築かれていくのです」

一律の短短ではなく、
多様な働き方ができる職場へ

近年の調査で、同僚との信頼関係やワーク・エンゲイジメントが高ければ幸福度も高いことが、また、長時間勤務でなければ幸福度が高いとは限らないことが分かった(図2)。

「教師という職業に問題があるのでなく、『どこで働くか』や『誰と働くか』が問題なのです。つまり、職場の環境づくりが重要であり、その責任を担う管理職のマネジメントが、働き

がい改革の鍵になると考えています」

働きがい改革の出発点となるのはアセスメントだ。教師一人ひとりがどんな仕事を担当し、何に働きがいや負担を感じているのかを把握する校内研修などを実施する。そして、教師が働きがいを感じている教育活動を尊重しながら、負担感のある業務を効率化していく(*4)。その際は、教師間の信頼関係を保ちながら、業務内容を見直したり、精選したりすることが重要だ。

「先生方が持つている資質・能力は一人ひとりで異なり、やりがいを感じる点や働き方に対する価値観、家庭環境なども違います。教師全員に対して画一的に対処するのではなく、多様な働き方を認め、それを実現する環境を整えていきましょう」

「教師が生き生きと働き続けられる環境づくりのために、学校はどのような実践をしていけばよいのか――」

8月号以降も、本コーナーに登場いただいた露口教授に引き続きご協力いただき、働き方改革をテーマとした新連載を予定しています。ご期待ください!

*4 働きがい改革に関する校内研修の方法は、ウェブサイト『VIEW next ONLINE』の『VIEW next』教育委員版2022年度 Vol.3 (P.5~8) でご覧いただけます。https://view-next.benesse.jp/view/bkn-board/article13101/ または右の2次元コードからアクセスしてください。



図1 「働き方改革」と「働きがい改革」の違い

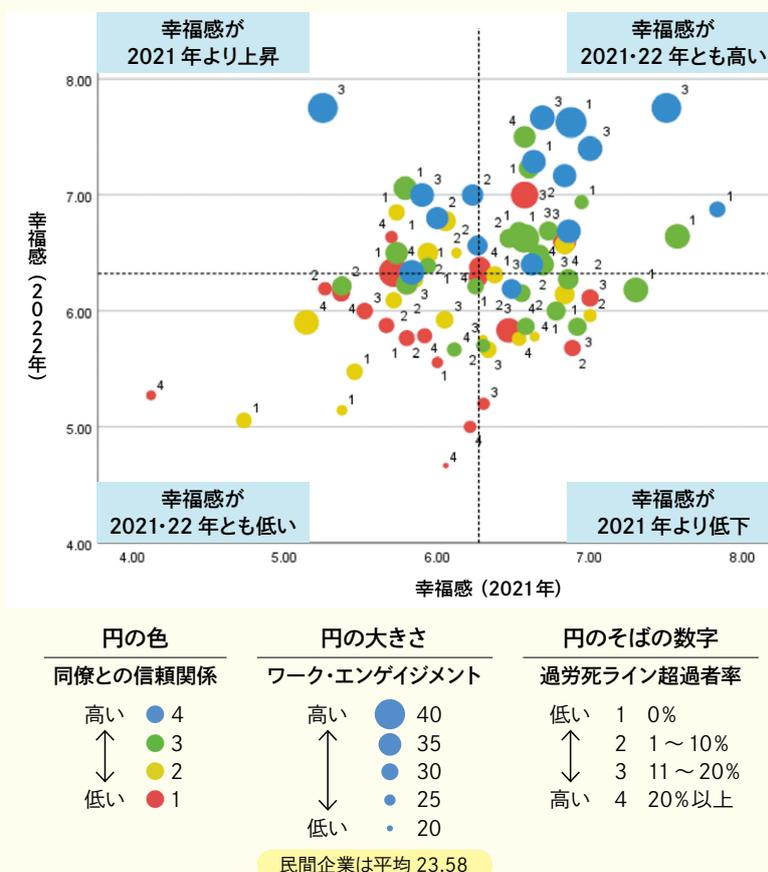
働き方改革の価値(働きやすさ)	働きがい改革の価値(働きがい)
時間短縮重視	ワーク・エンゲイジメント重視
上限を超えないことを重視	家庭生活を含めたウェル・ビーイング重視
原則、キャリアを問わず一律	キャリアに応じて弾力的
働き方は管理職が定める	働き方は教師が主体的に考える(自律的専門職)
ルールを定める	ルールは最小限
労働者としての教師像	高度専門職としての教師像
教師の意識改革に責任を帰属	管理職のマネジメントに責任を帰属
業務の量的縮減を目指す	業務の質的改善を目指す
ワーク・ライフ・バランス	ワーク・アズ・ライフ(*5)
信頼の優先順位が低い	信頼の優先順位が高い
自分の幸せ	子どもやほかの人々の幸せ
今の自分を楽にする	未来の自分を楽にする
仕事を減らす	仕事を面白くする

※露口教授の提供資料を基に編集部で作成。

図1は、「働き方改革」と「働きがい改革」の違いを整理したものだ。教師の勤務時間があまりにも長いことがクローズアップされてきたため、働き方改革という、時間外勤務の削減に重きが置かれる傾向がある。しかし、教師が高度専門職業人であることを踏まえ、管理を強化するのではなく、ルールを最小限にして、主体性を重視する働き方がふさわしい」と、露口教授は指摘する。

また、「働きやすさ」と「働きがい」の両立には、生徒や同僚らとの信頼関係が重要となるが、その醸成には一定の時間が必要だ。その点からも、勤務時間の削減ありきではなく、信頼醸成によって「働きがい」を高める工夫と努力が求められていると言えるだろう。

図2 同僚との信頼関係、ワーク・エンゲイジメント、長時間勤務と、幸福感との関係



同僚との信頼関係、ワーク・エンゲイジメント、過労死ライン超過者率は、2022年の調査結果。

※露口教授の提供資料を基に編集部で作成。

*5 筑波大学の落合陽一准教授が提唱した、ワーク(仕事)とライフ(プライベート)を分けずに、両方に価値を置き、人生全体を充実させていくこと。