

# コロナ禍における学校の働き方改革

—管理職へのインタビューを通して—

\*元木 廉      \*\*内田 良

1. 問題の設定
  - 1.1 研究の目的
  - 1.2 働き方改革の観点から見た問題の整理
  - 1.3 コロナ禍の観点から見た問題の整理
2. 調査の概要
3. インタビュー調査
4. 研究のまとめと考察

## 1 問題の設定

### 1.1 本研究の目的

2021年12月現在、世界的な規模で新型コロナウイルス感染症（以下、コロナ）が拡大している。我が国も非常事態が繰り返し宣言されるなど、社会全体でコロナの影響を受ける生活を余儀なくされている。

本稿の目的は、コロナ禍という未曾有の事態において、教育の最前線に立ち、学校組織を動かしている学校管理職が、何に困難さを感じて、悩んでいるか、どのような信念や指針を持って行動しているかを記録することである。

あわせてコロナ禍以前より、学校教職員の働き方改革は積年の課題であった。コロナ禍における学校の労働環境、働き方改革への意識、進捗状況も聞き取ることで、管理職も含めた教職員の労働実態を把握したい。

### 1.2 働き方改革の観点から見た問題の整理

教育界では教員の長時間労働は美德とされ、法的位置づけも含めて長年放置されてきた実態があった。

しかし、文部科学省（以下、文科省）の教員勤務実態調査でも、看過できない教員の勤務実態が明らかとなったとして、学校における働き方改革につい

て、喫緊の課題であることを認めている。（文部科学省2018）。

さらに、公立学校の教師の勤務時間の上限に関するガイドラインを制定し、服務監督権者である教育委員会に対して、具体的な労働時間を基にして労務管理を進めていくよう通達を出した（文部科学省2019）。

経済協力開発機構（OECD）は2018年7月に、日本の教育政策に関する検証結果を発表している。その内容として、授業に加え、給食や清掃、課外活動など幅広い取り組みが子どもの成長を支えていると評価する一方、教員の長時間労働を改善することが必要だと指摘している。

また、日本の小学校から高校までの教員の労働時間は世界的に見ても最も長いレベルだったのに対し、労働時間のうち授業にあてる割合は最も低いレベルであり、授業以外の負担が重い実態を明らかにしている（朝日新聞2018年7月28日）。

公立学校教員の給与に関する特別措置法を巡る動きとして、岐阜県の現職高校教員がSNS上で問題を提起した。そして、「教師のブラック残業」と「定額働かせ放題」が、公立学校教員の給与等に関する特別措置法（給特法）が要因であることを指摘した（内田、斉藤2018）。

さらに埼玉県公立小学校教員が県を相手取り、未払い労働賃金の支払いを求める訴訟も起こされた。これは教員の長時間労働の温床とも指摘されてきた「無給の残業」が労働基準法違反だと訴えた初の裁判であ

\* 名古屋大学大学院学生

\*\* 名古屋大学大学院教員

る（朝日新聞2021年9月29日）。

その一方で、2019年には、繁忙期の勤務時間上限を引き上げる代わりに、長期休暇などに休みを固め取りできるようにする「変形労働時間制」を導入する教職員給与特措法（給特法）改正案が国会で成立した。

自発的とされていた時間外業務も新たに「在校等時間」として勤務時間管理の対象になった。学校における1年を単位とした変形労働時間制について、25都道府県と2政令市が導入に向けて条例を整備する予定であることが文部科学省の調査で判明している（毎日新聞2020年12月25日）。

このような背景から、さらに教員の過労死問題や部活動問題、残業に関わる給特法の議論の高まりがある。教職は聖職として長年にわたり勤務時間を問わず働くことが美德とされ、近年でもその労働実態及び勤務体系について大きな変化は見られない。

教育界を取り巻く労働環境の困難さはこれらの活動やマスコミ報道などを通じて、社会全体に知れ渡るところになってきた。

Twitter やマスコミ等でも学校の働き方改革に関する内容が取り上げられ、学校の内外から改革への機運が高まっている。

2020年8月には、主要な SNS である Twitter において「#先生死ぬかも」がトレンド入りした。教員のブラック化が教育関係者以外にも広く知れ渡るきっかけになった。

また、文部科学省の「#教師のバトン」プロジェクトでは、当初の文部科学省の予想をし得なかった方向で、教員のブラック化を伝えるツールになっていった（文科省2021）。

このように教職のブラック職業化が広く知れ渡り、さらに教採受験者数の全国的な減少・採用倍率の低下が進むことになった。令和2年度公立学校教員採用選考試験の実施状況によると、小学校教員採用倍率が2.9倍になっており、採用倍率が過去最高の12.5倍であった平成12年度と比較して、かなり易化している。この傾向に令和2年度、3年度も歯止めはかかっていない（文科省2021）。

教員の人員確保は各教育委員会で大きな課題になっている。教員採用試験倍率の低下から考えられる諸問題を以下に示す。

第一に教員への適性を持った有能な人材が、学校の過度なブラック化を敬遠して、教員採用試験受験を回避する可能性が高まる。

例えば国立の教員養成系大学・学部を中心とする存在の東京学芸大学でも、教員の魅力を語ることによ

り、教職へのチャレンジを促している状況にある（朝日新聞2019年11月4日）。

また各都道府県・政令市教育委員会でも、やはり教員の魅力を伝える採用試験紹介のパンフレットづくりを行っているが、働き方については超過勤務を前提とした表現も見られ、市議会でも問題になった（河北新報2019年3月6日）。

実際の労働環境を伝えることも、教員の中途離職を減少させることにつながり、キャリア育成の観点から重要であるが、教員のやりがいや魅力を伝えることを優先して、教員の労働環境の側面から語られないところに、この問題の根深さがうかがえる。

第二に教員養成大学・学部の入試倍率も低下しており、教員の資質に関する問題も高まっている。

旧センター試験において4割近くの得点率でも合格できる国立大学教育学部が存在していることが指摘されており、基礎学力が欠如したまま、教員になっていることも推測される（AERA 2019）。

また、かつては国立大学教員養成系学部で主に養成されていた小学校教員も、教員養成の規制緩和が認められた2007年以降、私立大学でも新たに学科養成に乗り出した。ここ数年は私立大学教員養成系学部での取得者が増加する傾向にある。そして新たに新設された大学でも教育実習の困難さが指摘されるなど、教員養成の課題は多い（箕輪2019）（松本他2013）。

第三に採用のゆがみによる人員不足、環境悪化もあげられる。

以前は任期に限られる講師等の不安定な立場で学校に勤務しながら、試験を受け続ける例も多かった。さらに1990年代から2000年代に新卒を迎えた、現在40代の教員は就職氷河期であり、さらに教員採用倍率も10倍を超えるなど厳しい状態が続いていたため、いわゆるワイングラス型の人口ピラミッドになり、主に40代の教員が極端に少ないことが指摘されている（水野2010）。

2010年代は首都圏を中心に退職数の増加や景気回復に伴う採用試験の倍率低下もあり、採用人数も増加した。その結果20代から30代の若手教員が増加し、それに伴い学年主任や生徒指導主任等に経験が浅い教員がつくことも多くなった。その結果、過度な負担から病休や早期退職に追い込まれるケースもある。

また、産休・病休代替教員等の講師不足は顕著である。以前は教員採用試験不合格者が臨時的に任用されることが多かったが、大幅に人員が不足している。年度当初に欠員が生じた場合、年度を通して欠員が続くことも珍しくない。これらのもたらす弊害の一つとし

て、教員のいわゆる空き時間が無くなってしまいうことである。この空き時間は休憩時間ではなく、本来授業準備等に充てる時間として設定されているものである。

小学校では年度当初から欠員がある場合、優先的に学級担任に充てて、専科教員等の枠を欠員とする場合が多い。その結果、空き時間が失われて学級事務などに充てる時間を勤務時間外に確保せざるを得ない状況がある。

加えて文科省の方針の下、各自治体でも働き方改革に関する様々な施策が提案されているが、自治体や各学校、役職レベルでも進捗状況は異なっていると推測される（東京都教育庁2021）（埼玉県教育局2021）

また、副校長・教頭職の負担軽減・モチベーション維持は大きな課題にもなっており、対応が急務である。その問題構造として、教頭という職名が示す通り、本来教育機能が中心であった役割が、学校の役割の複雑化・多様化から経営機能に重点が置かれるようになったことも一因である（勝野2017）

教頭・副校長の対応策として、主幹教諭や事務職員の効果的な活用、さらに自治体によっては副校長補佐の配置など様々な取組がなされているが、負担は増加の一方である（東京学校支援機構2021）

このように教員養成から始まり、教員採用、さらに管理職の人材確保まで、人事に関する一連の課題がある。これらは現在働いている教員にも直接的な負担になり、教育力低下の一因にもなっている。まず教員の労働環境を改善して、真に魅力ある職場環境にすることが、長期的には学校の教育力向上につながるといえる。

### 1.3 コロナ禍の観点から見た問題の整理

2020年初頭から、世界的なコロナ禍が起り、日本でもまもなく感染が拡大した。

今回のコロナ禍と同様に全国の影響をもたらした自然災害として、2011年3月に発生した東日本大震災は記憶に新しい。この大震災を契機として、特に甚大な被害を受けた宮城県では、平成24年度より校務分掌に防災主任を位置づけ、さらに防災担当主幹教諭職を設置するなど、災害対応の組織的対応を進めた。さらに平成28年度からは発展的に、役割を災害安全、交通安全、防犯を含む生活安全の3領域に拡大した（遠藤2016）。

大震災では沿岸部において津波被害も大きく、石巻市大川小学校では、指示系統の乱れから適切な避難が行われず、多数の人命が失われる事態となった。その教訓を生かして、石巻市では学校における危機管理対

応の一環として、複線の組織づくりを進めている（信太2021）

これらの取り組みがコロナ禍における様々な対応と直結する訳ではないが、学校組織として管理職を中心とした複線の組織づくりを進めておくことは、危機管理の側面からも非常に重要であると考えられる。

今回のコロナ禍における緊急事態宣言下で、長期間にわたる休校要請を受け入れるということは、管理職も含めて誰も経験したことのない事態であった。コロナウイルス感染拡大防止策の一環として、急速2月27日に政府から全国の小中高校及び特別支援学校へ、3月1日から春休みまでの休校要請がなされた（朝日新聞2020年2月27日）

コロナ禍以前においても、学校における3月、4月は、年間で一番忙しい時期である。3月は成績処理、通知表作成、指導要録記載、修了式、卒業式、次年度学級編成、教室整理など、大変慌ただしい。さらに年度末、年度当初の人事異動を挟み、4月は新担任発表、職員会議、学級事務、入学式、始業式、クラスの立ち上げと1日刻みでスケジュールが詰め込まれている。

マスコミからも年度末の一斉休校について懸念する学校現場の意見が報じられた。しかし学校は教育委員会の指示の下、一刻の猶予もない中で、即座に3月1日からの臨時休校に向けて準備が進められた（朝日新聞2020年2月26日）

そして、知事の判断から多くの学校で一斉休校を行わなかった島根県などを除く、ほぼ全国すべての学校で令和2年5月末まで約3か月間の臨時休校を行った。

その結果、学校現場は大変混乱し、卒業式や入学式などの行事のあり方、教育課程の大幅な変更、感染拡大防止に向けた対応策など、学校現場は混迷を極めた。

臨時休校中児童の受け入れ先として、政府より学童保育は原則開所する方針が示されていた。しかし、学童保育を担当する職員の人員が整わないため、登校を希望する児童の受け入れを行わざるを得ない学校もあった（NHK ウェブサイト2020）

さらに、年度内に終えるべき教育課程が次年度にずれ込むことになった。教育課程の未履修は、次年度以降の指導内容や時間数確保にも関わる重要な問題である。

通常次年度の年間指導計画について、前年度末までに会議等で共通理解を得ることが多い。年度末を直前にして、計画を大幅に変更せざるを得ない事態になった。

学校教育法施行規則によれば、教務主任は、校長の監督を受け、教育計画の立案その他の教務に関する事項について連絡調整および指導・助言にあたる職とされている。

学校現場では、学校全体に関わる年間行事計画や年間指導計画などの教育課程の立案、さらに卒業式や入学式など儀式的行事の運営は教務主任が主に担う。

加えて、校務分掌されていない業務について、教頭や教務主任が担うことも多い。さらに、年度途中で病休欠員が生じた場合、教務主任が仮担任になる例もある。

このように多忙な年度末に加えて、コロナ禍における見通しの立ちにくい状況下で、学校組織内における中間管理職的な立場である教頭や教務主任に過度な負担が生じた事例もあったと推測される。

加えて、一斉の臨時休校後も断続的に臨時休校を行う自治体もあり、コロナ禍における学校への対応を不服とした現職校長と自治体首長との対立も表面化した(朝日新聞2021年5月20日)

ただ、その一方でGIGA スクール構想の具体化、遠隔授業など、ICT 関連のいくつかの内容では、遅れがちだった学校現場において、進展も見られた。また、研修会場へ出張せずに Zoom やオンデマンド映像で研修を実施するなど、結果的に負担軽減につながる動きもあった(埼玉県立総合教育センター2021)

2021年11月現在、コロナ感染は沈静化がみられており、全国的に緊急事態宣言は解除されている。ただ、今冬にかけて、第6波が来る可能性も指摘されており、予断を許さない。一方で、一斉休校による感染防止について効果はみられなかったことが指摘されており、再度の一斉休校の可能性は低いと考えられている(朝日新聞2021年11月1日)

このようなコロナ禍という先が見通せない状況下において、働き方改革を進めながら学校運営の舵取りを行う教育管理職の負担や責任は非常に大きく、悩みも多いものと予想される。

## 2. 調査の概要

コロナ禍における全国的な一斉休校の取り組みを教育管理職の視点から振り返ることは、今後の学校における働き方改革とも密接に関連しており、必要性が高い。

教育管理職へインタビューを行うことにより、コロナ禍における働き方改革の進捗状況や自身の働き方改革にどのように取り組んでいるかを調査した。

インタビュー対象者は、令和2年度もしくは3年度にA市小学校において学校管理職もしくは主幹教諭・

教務主任として勤務していた4名である。

主幹教諭及び教務主任は法的には管理職ではないが、学校現場では管理職に準ずる立場と捉えられることが多く、本研究では管理職という表現に含める。

面接実施時期は令和3年7月、事前におおまかな質問項目を提示した上で、聞き取りの段階で自由に語ってもらった。すべて個別に4回実施した。

インタビュー対象者のフェイス項目は表の通りである。

	令和2年度 令和3年度	現在の 役職	性別・ 年齢	備 考
A 校長	小学校長 中学校長	4年目	男性 50代	一般学部卒業
B 教頭	小学校教頭 異動なし	2年目	男性 40代	教員養成学部卒業
C 主幹	小主幹教諭 小主幹教諭	3年目	男性 30代	教員養成学部卒業
D 教務	市指導主事 小教務主任	3年目	男性 40代	一般学部卒業 民間企業勤務経験あり

主な質問カテゴリーは以下のとおりである。

- 1 教職への意識／教職観 6問
- 2 勤務時間管理の実態 5問
- 3 学校運営への影響 4問
- 4 職場の環境・雰囲気 7問
- 5 働き方の実態 7問
- 6 働き方への意識 6問
- 7 働き方改革についての考え 9問

上記の内容についてインタビューを実施して、記録をした。

なお、本調査は名古屋大学大学院教育発達科学研究科研究倫理委員会の承認を受けて実施されたものである。

## 3. インタビュー調査

紙面の都合上、回答は趣旨を変えない程度に簡潔にまとめている。

### 1 ②管理職を目指した理由

- A 先輩の管理職からのすすめ。自分から積極的というよりは受け身の部分が多かった。
- B 特にない。流れ。
- C 子どもたちとの学習の時間を充実させるために、先生方を支えたい。
- D 担任は14年。管理職から勧められた、体力的なことへの不安もあった。

管理職になるきっかけとして、積極的に目指したわけではない状況が伝わってきた。ワークライフバランスの充実など、昇進志向は以前と比べて弱くなっている。管理職選考において年齢制限の緩和や筆記試験を廃止した自治体もあり、人材確保が課題になっている（朝日新聞デジタル2020年9月10日）。

本来教員は子どもたちと接する仕事として教職を選んだはずである。管理職受験年齢を引き下げることが能力ある人材を管理職に登用できる一方で、直接子どもたちの指導に関わる教員人生の不完全燃焼につながる恐れもある。

その後管理職の道に進むことに対するモチベーションが弱いことは職務遂行にも影響を与える。管理職の魅力を教員自身が理解して昇進するキャリアプランが必要であろう。

- 1 ④教員は「教師は子供のために尽くすべきだ」と考えているか  
B 時間で帰り、一生懸命やってくれればよい。しかし5時で帰るのは現実的ではない。

管理職として膨大な業務に追われる毎日の中で、B教頭のように現実と理想の間でバランスを取らざるを得ない現状の悩みが伝わる。

B教頭は、教頭になって2年目。自らのやりたい教育と現実の狭間に揺れ動いている印象があった。

時間外の保護者対応をはじめ、退勤時にも管理職や同僚教員の視線を気にせざるを得ないなど、学校現場は改善の余地がある。

- 1 ⑤「仕事のためなら夜遅く残って仕事をするのが、本物の教師」だと思うか  
D 年齢や経験によっても変わる。本質が見えてくれば、時間的な余裕を持ちながらできる。若いうちはやむを得ないのではないか。

教員意識が変革する過渡期の葛藤がある。管理職が一般教員として勤務していた時代とは明らかに異なり、学校全体で働き方改革を掲げる時代である。このような流れに管理職自身が違和感を持っていても不思議ではないし、自らの教員経験、自己アイデンティティを否定されるような感覚を持つ可能性もある。

D教務主任の発言からは、今まで経験してきたことに対する自負が伝わってくる。その一方で若い世代に対して、同じことを要求できない時代でもある。

様々な教員の働き方に対する意識をお互いに認める

必要があるし、多様な価値観への理解を進めることは子どもへの教育活動にも良い影響を与えるはずである。

- 2 ①勤務時間管理をどのような方法で行っているか  
A B C ICカードで対応している。  
D 現任校はICカード、教育委員会の時間管理はエクセルシートに自分で入力。

出勤名札にICカードを貼り付けて、手間がかからないようにしている学校が多く、市内各校で情報共有されていることがわかった。出退勤時に手間がかからないことは、継続する上で大変重要である。結果的に主役されたものが提示されることにより、在校時間等への意識が高まるきっかけになる。さらにICカードを使うことで、主に集計・報告の役割を担う教頭の事務が減るという利点も挙げられる。

D教務主任から、教育委員会指導主事時代の出退勤管理にふれて、エクセルシートに手入力で行っていたと振り返った。首長部局・教育委員会事務局ともに手入力になっていると補足説明があった。学校現場と比較しても出退勤管理の温度差がある。

教育行政に関わる指導主事の働き方改革は、話題に挙がることは少ない。しかし、指導主事の働き方改革は、学校職員の働き方改革と表裏一体である。なぜなら組織の人事構造上、指導主事は必ず学校に戻る存在だからである。教育委員会に勤務している時は超過勤務を我慢しなければならぬという論理を進めていくと、学校現場に戻っても管理職だから我慢しなければならないという論理になってしまう。

やはり、学校現場と同様に、教育委員会も労働に対する意識を変えていくことが、教育界全体にとって必要である。

- 2 ②職員の勤務時間が適正に確認されているか。  
B 確認しているが、時間は適正だと思っていない。80時間越えも10人近くいる。初任者も含まれている。

働き方改革に伴う労務管理の徹底を受けて、適正に管理されている。その一方で、課題があっても改善にまで手が行き届かない現状がある。やはり要因として、改善を促す管理職自身の余裕がないことが要因として考えられる。学校における職員全体の超過勤務を改善するために、管理職への支援の手立ても喫緊な課題と言える。

B教頭も語っているように、学校職員全体が超過勤務についての意識が弱い場合、初任者の労働環境は著しく悪化する。2018年度には全国で431人もの初任者が退職しており、初任者研修のあり方も含めて問題になっている。初任者に対する労務管理は、経験がある教員以上に配慮する必要がある（西日本新聞2020年1月8日）。

2③管理職としての働き方改革遂行に対する評価はどうか

B やっていない。どうすればわからない。建前をやってもしょうがない。実質の中身をやりたいが。退勤を呼びかけても、家に持って帰るのでは意味がない。減らしたいが難しい。保護者のかかわりなど減らした分だけ信頼感にマイナスが出る。前年度より運動会は午前のみで計画の実施だった。

B教頭から、本音の部分でどうすればよいのかわからないという回答があった。管理職のビジョンが持てない状況では、組織として働き方改革を推進することは難しい。

この場合、B教頭が相談すべき一番の相手は自校の校長である。校長の学校経営案に働き方改革の文言があるか、さらにそのビジョンが共有できているかが重要である。

加えて管理職と一般教員それぞれが考える働き方改革に関する意識のずれも予想される（大野 2021）。

その際に主幹教諭や教務主任を活用することにより、より現場目線から学校組織として取組を考えたい。

2④家に持ち帰って仕事をする時間は1日当たりどれくらいあるか。

D 基本持ち帰れない。土日に来てやらざるを得ない。指導資料は持ち帰ってやっていた。

どの管理職も校内規則に従って持ち帰りはしていない。しかし個人情報保護の観点から、書類等の持ち帰りを禁止しているのであり、決して持ち帰るべき仕事がないことを意味するものではないことには留意する必要がある。

D教務主任は持ち帰りができないことが結果的に休日出勤につながることを指摘していた。休日出勤に対する感覚を麻痺させなければ管理職が務まらないとするならば、管理職への昇進を希望する教員が少ないことも当然である。

なお、A市では授業日数に含む土曜授業の他、任意で参加する学習会がある。教頭、主幹教諭は校舎の施錠等の対応を求められていた。教育委員会のスタンスとして学力の水準確保を長時間労働に委ねる姿勢を改める必要がある。

3①相談に乗る時間的余裕があるか。

B 余裕はないが相談には乗る。

C 妻も仕事に復帰して、私も保育園のお迎えなどがあり、遅くまで残れない。勤務時間内にやる。

B教頭の余裕はないが相談に乗るという声が切実である。職員の勤務時間を順守すればするほど、管理職は超過勤務を余儀なくされてしまう。そして相談するのは申し訳ないという雰囲気になり、遠慮する可能性もある。そもそも相談の時間が勤務時間に取れないのであれば、相談は後回しになってしまうだろう。

C主幹教諭は夫婦ともに教員ということから、育児の困難さを語っていた。特に小学校までの子どもを育てている場合、学童保育や保育所を利用することが多いが、当然迎えの時間などに制限がある。積み残した業務は持ち帰ったり、休日出勤で対応したりせざるを得ない。

現在A県でも管理職選考の受験者確保のため、受験可能な年齢制限を30代半ばまで引き下げている。また、多くの自治体でも年齢や受験条件等の緩和をしているが、受験者確保の側面も強い（文部科学省2011）。

A県では主幹教諭は教頭選考合格者から任用されている。一定期間教頭任用を延期できる制度も導入されているが、根本的な解決には至っていない。管理職自身が率先して定時退勤できるなど、働き方改革を実行できる業務改善、勤務体系作りも検討すべきである。

3②ICTや校務支援システムを活用した効率の良い学校運営ができていくか。

A 市で一斉に校務支援ソフトが導入されており、いかに効率よく会議ができてか、情報共有を進めている。ただ、打ち合わせが毎日行われているので、改善したいと思っている。前任の自治体とシステムが異なるため、なれるのが難しいが、資料などのファイリングはわかりやすいので活用していきたい。

D 紙の方が早い。業務が増えた。ICTスキルの差が仕事に影響している。指導主事としてギガスクール運営を担ったのが困難だった。

A 校長からの指摘のように、自治体による ICT 環境等の違いは大きく、県内で異なる市町村を異動した場合、慣れたシステムが活用できないことが考えられる。授業支援の ICT 支援員と合わせて、校務支援の ICT 支援員の常駐化が望まれる。

また、自治体によっては県域統合型校務支援システムの導入が進められており、各都道府県単位でシステムをそろえていく取組も負担軽減に効果的だといえる（奈良県立教育研究所 2018）。

D 教務主任の指摘のように、教員の ICT スキルはかなりの個人差がある。管理職であっても同様である。A 市の場合、ICT 支援員が非常勤で配置されていたが、回数が限られていることもあり、日常的な支援が不足していた。そのため、管理職個人の ICT スキルによって、校内の校務支援システムを含めた ICT 進捗状況にかなりの差がみられたようである。

3 ④ コロナ禍において児童の学力を向上させることができているか。

A できていない。授業時間の削減、教育活動の制限から、代替部分が準備されていない。授業時数が難しいこと減ったことによる学力向上策が準備されていない。オンライン授業、ICT 活用も順調には進んでいない。学力保証まで行っていない感じがする。

各管理職から厳しいという意見が目立った。その理由として、教育活動の制限や授業時数の削減がある。また、モジュール形式の時間数確保も、緊急避難的なものであり、現場の苦肉の策がうかがえる。

A 校長は、使い方に長けている人に業務が偏ってしまう傾向から、改めて ICT 専門職の常駐についても指摘している。

4 ① 職員室は雰囲気が良いと思うか。

A 改善の余地がある。先生方が自由に言える雰囲気が良い。  
B 悪いとは思っていない。  
C 管理職が話を聞いてくれる雰囲気があるため良い。  
D 委員会指導主事は個人事業主、隣の人がやっていることはわからない。

A 校長からは、コロナ禍において教育活動を進めていいのかどうなのか。管理職も含めて迷っていた。迷うことで積極的にできない部分があること、やるやら

ないそれぞれのリスクがあること、業務を改善するきっかけにはなるが、教育活動を止めてしまうことにもつながっていることなど、現場での苦悩を語った。

職員室の人間関係について、教務主任を学級委員と疑似的に想定することがある（荊木他2015）

校長・教頭との人間関係が良好であれば、教務主任を介して、学校経営の方向性も一般職員に伝わりやすくなる。それには C 主幹からの話にもあるように、現場の意見を聞く雰囲気があれば、おのずと雰囲気が良くなる。

D 教務主任は指導主事時代を振り返り、仕事上の組織として、横のつながりがいないこと、進捗状況が共有できないことを指摘した。

4 ② 職員は休憩時間を知っているか。

B 知っているはずだが、使えていない。

明確に位置付けているが、実際には取得ができない。B 教頭から、職員が放課後にコンビニへ買い物に行ったりする様子もあると話があった。B 教頭は退勤時刻が遅い職員の傾向を語っていることから、学校の雰囲気が影響を与えてことも推測される。定時退勤を進めていくためには、職員室の意識改革が必要である。

A 校長からは、いかに勤務時間内に業務ができるか、業務が中途半端になった場合、不公平感を感じる教員が出ないように、管理職が業務量の調整を図ることが重要という指摘があった。

業務量を調整するということは、教員一人一人のパーソナリティや家庭の要素を加味しながら、可能な限り校務分掌も含めた業務の平均化をすすめることである。管理職の働き方改革、業務改善への考え方が問われている。

5 ④ 働き方改革の具体的な取組及び取組数はどのくらいか。

A 事務処理削減、校務支援ソフトを活用してデータベース化することを教頭、教務と進めている。書類作成の頻度を減らせるかが大切。行政もかかわってもらう。自治体の規模が大きいところは学校数も多く、大胆に取り組みがしやすいように感じている。規模が小さいと、前年踏襲の傾向が強い。指導主事の数も少ない。市教委のセクションも分かれていない。一人一役ではないから、働き方改革推進も難しい。

A校長から、行政による働き方改革の具体的な指示について、報告文書削減などを進めてほしいという提案とともに、教育委員会の人員不足についても指摘があった。

A校長は令和3年度に他市へ中学校長として異動しているため、自治体規模が労働環境や指導体制に影響していることを指摘している。

規模の小さい自治体では教育委員会指導主事が一人で何役もこなしている。さらに何より重要な点は、指導主事の名が示す通り、授業の充実に向けて取り組むべき指導が十分にされない点である。

財政上の理由から、教育委員会事務局職員の人員を増やすことが難しいならば、教育委員会自らが業務精選を行う必要がある。

また、管理職の裁量で減らせる会議の精選や通知表の簡略化などは、思い切って減らさないと教職員の支持も得られないだろう。

5⑤昨年度から今年度にかけて、学校全体の業務が増えたか。

- A 減っている。コロナによって教育活動が制限された分、中止もしくは縮小になっている。感染状況、安全確保が可能かどうか。教育委員会のガイドラインに沿った形で判断せざるを得ない。参加希望を取って把握していた。先日の宿泊行事では91%の参加希望率だった。保護者の不安感が大きい。
- B 増えている。
- C 感染拡大防止のために消毒などが入って、仕事量は増えたと言わざるを得ない。昨年度はスクールサポートスタッフをお願いしていたが、今年度は予算がおりていないということで職員がやっている。
- D リモート会議は行政的にも対応できるものはある。負担感の軽減につながる。コロナ対応の消毒など、給食の対応や欠席調査も増えた。ギガスクール構想はコロナがあって前倒し。校外学習など準備も進めていかなければならない。

学校全体の業務量について、A校長は減っていると捉えているが、一方でB教頭、C教務主幹、D教務主任は増えていると捉えている。管理職でも役職によって学校全体の業務量の捉え方が異なっていた。業務改善を進めていくための共通理解は大変重要である。

コロナ禍以前は先例主義の下、流れ作業やルーチンワークで教頭や教務主任が膨大な事務処理を行って

た。この場合多忙で息つく暇もないが、経験的にある程度の見通しがつく。

しかし、今回のコロナ禍では、見通しが立たない中で管理職に決断を求められる事態が頻発した。

例えばコロナ感染対策に対して教育委員会作成のマニュアルはあっても、学校ごとに児童数、校舎設計、環境等の事情は異なったため、最終的には各校ごとの校長判断になる。

校長が業務の重点化も含めた取捨選択を指示しなければ、教育活動が停滞しかねない。今後も校長を中心に管理職が業務内容を共有していく必要がある。

5⑥昨年度から今年度にかけて、自分自身の抱える業務が増えたか。

- B なくなった仕事に戻ってきている。初任者研修も対面になった。宿泊学習もあり、市内でも対応が異なっている。県外施設に行く学校も日帰りで行く。プラスでコロナ関係の書類作成も増えた。

B教頭からコロナ禍における様々な業務の縮小傾向が、以前の状態に戻ってきつつあるという指摘があった。出張等もオンライン実施できるものは継続して行うことが必要であろう。スクラップ&ビルドで業務を整理しなければならない。

6①この1年ほどの間に管理職を辞めたいと思ったことがあるか。

- A どちらかと言えば思う。管理職としての魅力が失われるとやめたいと思う時もある。校長として、任務を全うできない、職員を守れないとき。
- B ある。やりがいを感じてはいない。事務仕事ばかり。本当は先生方の支援をしたい。こうするといよいよ、こんなやり方もあるよと伝えたい。
- C 思っていない。
- D 年を取ったらとったなりのやり方。ベテランのモデルになりたい。

A校長、B教頭は本音として、心のありようを語ってくれた。辞めたいという心情を抱えながら、日常の業務に取り組むことは相当の苦痛を伴う。

担任や教科指導をやりたくて教員になったのに、責任感や経験年数、年齢などの条件から管理職の道歩んでいることも、B教頭の発言につながっていると考えられる。

管理職として職位が上になるほど、弱音を吐けな



い、相談できる相手がいないことも容易に想像される。しかし、管理職とはいえ一職員である。管理職自身が産業医、スクールカウンセラー制度を活用して、悩みを解消する手立ても必要である（芳田・栗村2009）

6②多忙な働き方をしていることについて、家族に申し訳ないと思うか。

- A 教頭、教務、学年主任など家族を犠牲にしている働き方がある。家族に迷惑をかけるということは業務時間、勤務時間オーバーが家庭に負担をかけている。正規の時間に終わらせることが家庭の負担を減らすカギになる。
- D 行政では8時から9時が退勤、帰ったら寝るだけ。もっと残っている人も多かった。それでも早い雰囲気があった。4時間くらい遅くても。教育委員会でも課によって違う。指導課は一年中遅い。業務の振り分けを考えている。

A校長からは学校全体を俯瞰した回答があった。さらに、教員だけでできない部分は専門機関と連携して進めていくこと。学校だけが対応するのではなく、行政と情報共有して進めること。予算措置をして、人員を増やすことの提言があった。スクールサポートスタッフや各支援員等の人的充実が必要である。

D教務主任からは、指導主事職の難しさにも言及があり、教員籍職員と一般行政籍職員が混在している教育委員会事務局では、教員籍の職員が多い課の退勤時間は圧倒的に遅いという現状を語った。学校における管理職と同様に、教育委員会における指導主事の働き方改革も進めていかなければならない。

6⑤自らの意思で削減できる業務があるか。

- D 市教委では難しい。全く無理。縦割り。学務課は働き方改革、指導課は学力向上、相反する部分がある。

D教務主任の指摘は切実である。教育委員会で削減していないもの、例えば報告文書を学校現場の権限で減らすことは困難である。減らすことができるのは教育委員会事務局であるし、指導主事は教員経験者であるから、学校の実情も理解しているはずである。しかし、実際には報告文書を減らすことができていない。

例えば一つの学校に届く文書は年間で2000件を超える。すべてが報告を求める文書ではないが、かなりの件数を事務処理するために指導主事と教頭がやり取りする。これでは事務処理のみで一日が終わってしま

う。

公務員の先例主義もあり、教育委員会も過去の対応を引き合いに出して対応せざるを得ない。結果として、変化を嫌う組織になってしまう。

7⑤残業時間に応じて残業代が支給されるようになれば働き方改革は進む。

- A 進むと思う。
- B 進まない。残業という意識がない。ここまでやればいいというところの見極めが難しい。経験によって変わる。
- C 残業代となると時間外にどのような業務をしているかが問われるので、効率的に進むのではないか。
- D つながらない。実行できる学校なら効果があるが、全部が全部できる学校ではない。効果がない。

A校長とC主幹教諭は進む、B教頭とD教務主任は進まないと意見は割れた。A校長から、残業代を払うことはそれに見合う業務があったかどうか判断基準になるため、給特法が廃止になり残業を命ずる場合は管理職も厳しい対応を取るのではないかと補足説明があった。

7⑥働き方改革を進めるに当たって最も影響を与えている存在は何か。

- A 校長。ワークライフバランスによる健全な教員の職務が必要とされている。教員の職務内容はあいまいなままにきてしまった。校長が教員にどのような働き方をしてほしいかがカギになる。
- B 自分たちで変えられないから、上の組織。教育委員会で減らしてほしいが文科省だろう。
- C 教育委員会かなと思う。
- D 組織で動いている。上へ行くほど影響力は強い。県ではやらなくていいと書いてあるのに、市レベルでやらせたことがあった。

A校長から、国や自治体レベルで作成したガイドラインに沿って学校運営できるのは大きいと説明があった。さらに昨今の行政からの働き方改革を評価した上で、校長の役割の重要性を強調した。

学校組織において、担任、学年主任、教務主任、教頭、校長と、経験年数に応じて責任が重くなったり、職名が変わったりして、時間をかけて昇進していく年

功序列型の組織である。言い方を変えれば、例外はあるが、校長はほぼすべての役職を経て、その立場に就いている。今までの経験を踏まえて、それぞれの役職の部下を育てながら学校運営ができる校長ほど力強い存在はないだろう。

D教務主任からは、県はやらなくてもいいと言ったが、やるなどは言っていない。A市でやっているのにB市でやらない訳にはいかない。各校で判断するのが難しいのも同じ理由だと語った。

学校ごとの自主性をうたいながら、結果的に校長会で横並びの意思統一をすることも多い。同様に、県内においても自治体ごとに取り組みをそろえがちである。組織としての横並び主義は業務改善の足かせになっている。

7⑦コロナ禍における働き方改革の遂行について困難なことは何か。

A 先が見通せない。確実なことが言えない。プランを練っても感染状況など、ストップすることも考えられる。

B ICT。準備期間が少なくむずかしい。できると便利にもなるとは思うが。

C 感染対策はしなくてはいけない。これは増えてしまう。距離を取るための対策をしなければならぬ。分散をしても時間がかかる。

7⑧コロナ禍における働き方改革の遂行について、やりやすいことは何か。

A 無駄なことはやらない。当たり前前にストップがかかり、業務改善にもつなげた。部活動などは特に大きい。10年後に振り替えると転換点になりそう。

B ICTをうまく活用するようになった。

C 出張などオンラインになり、移動時間が減った。

コロナ禍において、消毒作業や授業の動画配信、授業や学習活動の様々な制限など、今まで当たり前だった学習活動を根本から見直す機会になった。意図せぬ結果として、多忙化していた学校の業務が精選されていった。

一方で先が見通せない状況はしばらく続くことが予想されている。前年度中に年間計画を立案、作成する関係上、変更が続く状況は、特に計画立案を行う教務主任にとってかなりの負担になっている。

無駄なことはやらないという意識面でのスリム化は

管理職のみならず、教育委員会とも共有していきたい。そうすることにより、結果的に一般職員も負担が軽減されて、授業準備などへの時間も確保される。

7⑨働き方改革を進めるに当たって一番大切なことは何か。

A 教科指導という教員としての柱を見失わないこと。

B 無理をしないこと。できる範囲でやる。

C 先生方の業務が減ることに焦点が集まりがちだが、それにより子どもたちと関わる時間が確保できることが大切だと思う。

D 体裁。働き方改革を推進して、学力が下がっていったら説明ができない。マンパワーが足りない時のために働き方改革を進めていかなければならない。

働き方改革という言葉から考えられることは、管理職にとっても一様ではない。4名の管理職から、授業の充実、持続可能な取り組み、子どもとの関わり、教員の確保というキーワードが提示された。

学校における働き方改革とは、突き詰めていくと学校に何を求めていくかという教育観でもある。インタビューを通して、それぞれの教育観も垣間見られた。

#### 4. 研究のまとめと考察

インタビュー調査の分析により、以下の3点をまとめとする。

1 管理職でも、校長と教頭、主幹教諭等では、働き方改革への意識が異なる。

自らの教育観を前面に押し出せる校長の立場では、働き方改革でも理念を大切にしたいという気持ちが強く表れていた。

その一方で、教頭、主幹教諭等の実務を取り仕切る立場では、働き方改革自体を新たな業務の追加と受け止めて、逆に戸惑う意見もみられた。

業務としても、校長は最終責任者という精神的負担はあるが時間的に余裕があり、教頭や主幹教諭等は多忙な業務に追われて余裕がない。校務分掌によっても、働き方改革に対する意識の違いがある(高橋他2019)。

現場レベルでは、それぞれの役割を尊重しながら、確実な一歩を進めていくことが大切であろう。校長、教頭、主幹教諭(教務主任)の三役がスクラムを組み、

働き方改革に対する共通理解をしなければならない。

さらに教育委員会や一般教員とも、立場を越えて、お互いの信頼感に基づいた働き方改革を進めたい。授業の充実、いじめの早期発見、教員自身のQOL向上など、結果的に多くの果実をもたらすはずである。

2 管理職の働き方改革に対する意識が、各学校の働き方改革の進捗状況、職員の行動、雰囲気に対応影響を与えている。

昨今の働き方改革の流れから、勤務時間に対する意識は高まっており、出退勤管理システムの導入による勤務医時間把握や休憩時間等の周知も進んでいる。

その一方で、1にも関連し、管理職の役職や個々の教育観から、働き方改革遂行に対する意識に差がみられ、そのことが結果的に学校の働き方改革に影響を及ぼしている恐れがある。

真面目な管理職であればあるほど、指示を全て受け止めて、結果を出そうとしがちである。B教頭の指摘していた無理をしないということが、悲痛な叫びに聞こえる。

管理職が学校における働き方改革の必然性を知り、教職員と連携しながら進めていくことが重要である。例えば一般教員への啓蒙を図るため、労働に対する適切な研修を実施することも必要であろう。さらに、教育長等による管理職評価の観点として、職員の労務管理を柱に据えるなど、踏み込んだ取組を期待したい。

3 管理職及び指導主事自身の労務管理、働き方改革の必要性が高い。

管理職自身の働き方や労務管理に教育委員会が積極的に関わる必要がある。特に学校を運営する上で要の存在である教頭・主幹教諭等の負担が減り、モチベーションが高まるような施策に取り組むべきである。

具体的にはICTの積極的活用、スクールサポートスタッフや支援員などの人的サポートの充実、報告文書の削減・簡略化といった事務部分の削減などである。

さらに指導主事の労務管理、教育委員会の業務改善も課題である。例えば市町村内で完結する文書はできるだけPCによる校務支援システムを活用することで、報告に関する事務作業を減らしていくことができる。また、研究委嘱や指導訪問など、負担感が大きい取組を希望制にするなど、思い切った改革を望みたい。

今回の調査により、働き方改革の困難さの一端を知ることができた。教頭や主幹教諭とともに、学校内に

において、長時間労働の歪を受けやすい立場として初任者教員があげられる（東條2019）。

労務管理上、特に配慮すべき存在である初任者教員を対象にして、引き続き働き方に対する意識や実態などをインタビュー調査する予定である。

## 〔付記〕

本調査の実施においては、ご多忙の中、4名の教育管理職の先生方にご協力をいただきました。心から感謝を申し上げます。ありがとうございました。

## 〔引用・参考文献〕

- 文部科学省 2018「教員勤務実態調査（平成28年度）の分析結果及び確定値の公表について（概要）」  
[https://www.mext.go.jp/component/b\\_menu/shingi/toushin/\\_icsFiles/afieldfile/2019/03/08/1412993\\_18\\_1.pdf](https://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/_icsFiles/afieldfile/2019/03/08/1412993_18_1.pdf)
- 文部科学省 2019「公立学校の教師の勤務時間の上限に関するガイドライン」  
[https://www.mext.go.jp/component/b\\_menu/shingi/toushin/\\_icsFiles/afieldfile/2019/03/08/1412993\\_2\\_1.pdf](https://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/_icsFiles/afieldfile/2019/03/08/1412993_2_1.pdf)
- 内田良・斉藤ひでみ 2018「教師のブラック残業～『定額働かせ放題』を強いる給特法とは？！」学陽書房
- 文部科学省 2021「『#教師のバトン』プロジェクトについて」  
[https://www.mext.go.jp/mext\\_01301.html](https://www.mext.go.jp/mext_01301.html)
- 文部科学省「令和2年度（令和元年度実施）公立学校教員採用選考試験の実施状況について」  
[https://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/senkou/1416039\\_00003.html](https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/senkou/1416039_00003.html)
- 朝日新聞 AERA. Dot 2019年3月9日  
<https://dot.asahi.com/dot/2019030700076.html?page=1>
- 簗輪欣房 2019「教員養成を教員需要減少から考える」育英大学研究紀要第1号
- 松本大輔・佐藤範男・二宮貴之・大城あゆみ 2013「本学小学校教育実習に関する成果と課題についての一考察～実習生と実習校の意識調査からの考察」西九州大学子ども学部紀要 第4号
- 水野英雄 2010「少子化時代の教員需要と教員育成の課題」愛知教育大学出版会
- 東京都教育庁 2021「令和2年度の学校における働き方改革について」
- 埼玉県教育局 2021「小・中学校における働き方改革

コロナ禍における学校の働き方改革

- 取り組み事例集」
- 勝野正章 2017「月刊教職研修2017年12月号 教頭・副校長の役割と働き方改革の視点」教育開発研究所
- 遠藤貞悟 2016「学校安全における地域連携取組について—宮城県の事例— 中央教育審議会 初等中等教育分科会学校安全部会 平成28年度第3回会議資料」  
[https://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo3/077/siryo/\\_icsFiles/afiefieldfile/2016/10/25/1378305\\_4.pdf](https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/077/siryo/_icsFiles/afiefieldfile/2016/10/25/1378305_4.pdf)
- 信太昭伸 2021「危機管理対応に強い組織づくり～多層的な人材育成の観点から」宮城教育大学紀要第55巻
- NHK ウェブサイト2020年3月20日  
<https://www3.nhk.or.jp/news/html/20200320/k10012342211000.html>
- 埼玉県立総合教育センター「令和3年度 公立小・中学校等新任教頭研修会実施案内」  
[https://ecsweb.center.spec.ed.jp/apply/?page\\_id=8325](https://ecsweb.center.spec.ed.jp/apply/?page_id=8325)
- 一般財団法人東京学校支援機構「サポーター活用事例紹介『副校長先生が困らないように』」  
<https://www.tepro.or.jp/applicant/case/case001.html>
- 文部科学省 2011「管理職選考試験の受験資格（各県市別状況）」  
<https://www.mext.go.jp/component/>
- b\_menu/houdou/\_icsFiles/afiefieldfile/2011/11/08/1312852\_006.pdf
- 大野滋生 2021「令和2年度 教職大学院派遣研修 研究報告書」東京都教職員研修センター  
[https://www.kyoiku-kensyu.metro.tokyo.lg.jp/09seika/reports/files/postgraduate/r02/r02\\_K02K01.pdf](https://www.kyoiku-kensyu.metro.tokyo.lg.jp/09seika/reports/files/postgraduate/r02/r02_K02K01.pdf)
- 奈良県立教育研究所 2021「県域統合型校務支援システムの導入」  
<http://www.e-net.nara.jp/kenkyo/index.cfm/27.0.83.html>
- 荆木まき子・杉本伸一・淵上克義・安藤美華代 2015「小学校教務主任のリーダーシップによる協働的職場風土構築に関する研究 —SCAT法による質的分析—」兵庫教育大学教育実践学論集第16号
- 芳田眞佐美・栗村昭子 2009「スクールカウンセラーによる教師のメンタルヘルス支援」関西福祉科学大学紀要第13号
- 高橋知己・石井雄大・石田俊樹・近藤昌樹・早坂太志 2019「学校における働き方改革は可能なのだろうか—『教職』と『生徒指導』に対する意識調査から—」上越教育大学研究紀要第39巻第2号
- 東條光彦 2019「初任期教員の疲労感に影響を及ぼす身体的・精神的要因とその継時変化」岡山大学教師教育開発センター紀要第9号別冊
- 各 URL 閲覧日2021年11月28日。

## School Workstyle Reforms During Covid Times —Through interviews with managers—

Ren MOTOKI\*, Ryo UCHIDA\*\*

This paper documents what school managers find challenging regarding the workstyle changes undergone during the period of Covid-19, and reports what beliefs and guidelines these managers have embraced.

By interviewing four education managers, we investigated the actual situation of work in the time of Covid, as well as the progress made with the various workstyle reforms, and recorded the diverse opinions regarding these changes.

The following three points are summarized after an intensive analysis of the interviews.

1. Even in managerial positions, principals, vice-principals, chief teachers, etc. have different interpretations of what entails workstyle reform.

One in the position of principal can dominate an environment with his/her own view of education; his/her opinions regarding the value of workstyle reform can have an influential expression.

The vice-principal or chief instructor--those individuals who manages the day-to day management of education-- often regard the workstyle reform as additional workload, or a reform without much clarity of purpose.

In a school, it is important to promote a workstyle reform while understanding clearly what each new work role will entail. In discussions about workstyle reform, principals, vice-principals, and managers of chief teachers must clarify overall goals, reaching a consensus as to their attainment.

2. A true awareness of a manager's workstyle reforms has a considerable influence on the progress of workstyle reforms for an individual school, the behavior of its staff, and the general atmosphere.

Due to this recent trend for workstyle reforms, an increased awareness of the working hours of educators has come to the forefront. An introduction of an appropriate attendance management system aims to promote a better understanding of working hours and the necessity for break times.

However, there are differences in the degree of implementation of workstyle reforms. Diverse perceptions of managers and their individual views regarding education may affect the workstyle reforms of schools. Therefore, it is important for a manager to gauge the necessity of a workstyle reform for a particular school, and to propose new ideas in cooperation with general faculty and staff.

3. There is a great need for labor management and workstyle reforms for managers and supervisors themselves.

The Board of Education should be actively involved in understanding the working styles and labor management challenges of school managers. Measures should be taken to reduce the burden on the

---

\* Student, Graduate School of Education and Human Development, Nagoya University

\*\* Associate Professor, Graduate School of Education and Human Development, Nagoya University

vice-principal, chief teacher, etc., who are essential in running the school, and to increase their motivation to do so with earnest, equitable, and successful results.