

「本物の働き方改革には教員の資質向上が伴う」

先生の幸せ研究所 代表

澤田真由美

<はじめに>

学校における働き方改革を実現させる教員には共通する資質がある。

私は学校専門ワーク・ライフバランスコンサルタントとして、全国の学校や教育委員会を支援している。多くの学校を支援する中でわかったことは、働き方改革を実現させる教員が共通して発揮する資質があり、その資質ははじめから備わっているわけではなく、改革に取り組む過程で高めることができるということである。そして、その資質は働き方改革のシーンだけにしか発揮できないものではなく、これからの新しい時代の教員に必要な資質である。

ここでは、私が学校コンサルティングの現場で見たことを元に、学校における働き方改革の目的と効果、学校現場の現状、改革過程で教員が成長する様子を踏まえながら、働き方改革と教員の資質について、現場へのエールを込めて考察する。

< 1 学校における働き方改革とは >

### 働き方改革の目的

学校における働き方改革は単なる残業削減だと勘違いされがちであるが決してそうではない。学校に時間と心のゆとりを生み、学校を元気にすることであり、その先には新しい教育創造がある。つまり教育の質を上げることが、学校における働き方改革の目的である。

学校の資本は教職員であることから、私がコンサルティングをする際には目指すべき3つの姿を以下のようにしている。

◎教職員のやりがい：子どもの成長、自分と学校のパフォーマンスUPを感じられる

◎教職員のゆとり：時間と心のゆとり

◎教職員の私生活も含めた充実：リラックス・リフレッシュ・インプット

私がコンサルタントとして関わったある学校で、「働き方を見直すのは目指す子ども像への近道だった」と校長が振り返って口にしたことがあった。これは、ただやみくもに業務削減をするのではなくて、必要なことに必要な時間をかけられるようになったことを現している。

例えば、総合学習の内容が多すぎて、事前事後学習が不十分な「こなす」学習だったものを見直し、精選して学校として大切にしたい「キャリア学習」に十分な時間を取れるようにしたのである。総合に限らず、これまで多くのことを抱えすぎていて、本当に大事にしたいことに時間をかけられなかったが、必要なことに必要な時間を使えるようになったことを

よく表しているのがこの校長の言葉である。

限られた時間やリソースの中で「目指すべきもの」へ、必要なエネルギーを注げるようにすることが働き方改革である。

### 学校における働き方改革による教職員の変化

改革を進め、ワーク・ライフバランスを大切に始めた教職員の変化としては、以下のようなものがある。

- ・自分のことを後回しにせずに健康にも気を配るようになったので、仕事での集中力がアップした。
- ・それまで実家に頼りきりだったが、毎日我が子の保育園の迎えに間に合うようになった。我が子と過ごす時間が増えたら、教室で子どもたちに向ける眼差しや言葉が変わり、自分の指導の質が上がった。
- ・生まれた時間で異業種交流会に出てみたら、人脈が広がり、視野が広がり授業でのアイデアにつながった。
- ・家族と過ごす時間を大切に充分リフレッシュ出来たので、人生への満足度が上がり、教室で子どもたちに優しくなれた。
- ・メリハリをつけることで、より仕事に集中できるようになった。前よりも早く帰っているが仕事の質は高くなった。

こうした声からわかるのは、教員が豊かな私生活を送ることは結果的に仕事の質をも高めると言うことだ。仕事と私生活は好循環であり、どちらかしか取れないものではなく、お互いに相乗効果を与えてどちらもより大きくしていくことが出来る。

また、時間を生むこと以外の成果としては、「働き方改革に取り組んだ市内全体で教師の交通事故が激減した」というのがあった。県に報告する義務のある重篤な事故が1年間0件だったことで事務作業に時間をとられることもない。そして何より、事故で出勤が遅れたりけがをしたりすることがあれば子どもへ少なからずショックを与えるが、それが激減したのだ。

他にも、給食の残食が減った、授業中の体調不良が減った、体験入学者数が増えた、職員室の風通しがよくなった、教員の自己有用感が育った、教職員のチーム力が上がった・・・等、時間を生み出す以外にも様々な良い変化がある。

働き方改革と言っても実はいろいろな手法があるが、学校現場を数多く支援してきて実感するのは、教職員が学校内で「知恵を出し合う」タイプの働き方改革は、リバウンドしにくい上にコンサルタントがいなくても自走につながる方法だと言うことだ。知恵を出し合う働き方改革による効果で特に注目したいのは「**働き方改革が教員の人材育成・資質向上に**

なった」ということである。この働き方改革を通して育まれる教員の資質が、今後の教育創造に必要な教員の資質であると考えている。

### 知恵を出し合う改革で教員の資質向上

知恵を出し合う働き方改革を経験した学校管理職は、「働き方改革で教員の学校経営参画意識が育った」と言った。また別の管理職は「働き方改革で教員の自己有用感が育って自ら動く教員が増えた」と言った。教員の高い視点と自主性が育ったということだ。

経営参画意識や自己有用感は、校長が「意識しなさい」と指示したところで身に付くものではない。経験を通して身に付くのである。これらの学校の働き方改革で共通の成果は、時間を生み出すことだけではなく、教員の資質も向上したことである。働き方改革が、図らずも人材育成になっているのだ。

これからの時代は、変化が激しく予測不可能だと言われる。そうした多様で複雑な社会では、誰かの正解が自分にとっての正解とは限らない。これまで当たり前だったことが、これからは当たり前であるとは全く限らない。

そんな未来を生きる子ども達には、前例にとらわれずに粘り強く試行錯誤して「より良い未来を作る力」が必要であり、学校にはそうした力を育む役割が期待される。

働き方改革で自らの学校をよくするために教員が発揮する力は、まさにこの「より良い未来を作る力」にあたる。

### 働き方改革の3つの切り口

自助・共助・公助といえは災害用語だが、働き方の改革の際にも同じように考えることが出来る。

自助：自分で自分の命を守ること

共助：周りの人と力を合わせて命を守ること

公助：公の助けを借りて命を守ること

働き方改革に置き換えると、「自助」は自分自身のタイムマネジメントだ。「共助」は学校内で知恵を出し合って改革・改善をするというものだ。「公助」は国や教育委員会による人的支援を始め、ICT 支援や規則の改正等のことである。

この3つはどれも欠かせない。自助でタイムマネジメントをどんなにうまくやっても、校内で業務の属人化が解消できず、行政からの業務が増え続けるようでは、生活時間は増やせない。逆もまたしかり。公助で業務アシスタントを入れ共助で業務の平準化をしても、個人のタイムマネジメント能力がなければ、生活時間は増やせない。自助・共助・公助のどれも欠かせない。

< 2 働き方を見直す過程こそが教員の資質を育てる >

### 働き方改革が学校現場でどのように受け止められているか

私が校長など学校管理職から受ける相談で最も多いものの一つは、教員の意識改革である。意識改革と言っても「時間意識」と「当事者意識」の二つに大別される。

どちらも欠かせないが、限られた勤務時間内で仕事の成果を出そうとする意識は時間意識であり、「できた時間をどう使いたいのか」を考えることで醸成されていくことが多い。例えば、私生活でどのようなことがしたいのかと言ったことだ。絶対にジムに行って身体を鍛えるという目標がある教員は朝から徹底的に優先順位をつけて、なんとしてでも定時までの時間内に仕事を収めていた。この教員は運動部活動の顧問だが、毎日18時にはスポーツジムで汗を流していた。ワンオペで子育て中の教員も我が子の命に関わるので同様に時間意識が高い。

「当事者意識」についてはどうか。これについての校長の相談内容は、ざっと以下のようなものだ。

- ・働き方改革が管理職と教員の亀裂を生んでいて悩みの種だ。
- ・教職員にとってやらされ改革になっていて、教職員は改革についてきていない。校長である自分の働きかけが場合によってはパワハラになるのではないかと危惧している。
- ・校長や一部の人が業務改善のアイデアを考えるのだが、多くの教職員が評論家状態になっている。

(※評論家状態とは、できない理由を上げる割に代案は出さなかったり、自らは動かなかったりする状態のことだ。)

- ・声の大きい一部の教員が改革反対を唱えるが、他の教員が発言しないのでどう考えているのかわかりづらい。または、職員室内が改革に関心があるものとないもので二極化している。

こうした状態は、管理職にとっても教職員にとっても幸せとは言えない。自分たちの職場である学校の課題解決に向けて行動する教員、すなわち当事者を増やしたい。

私がコンサルティング現場で経験したことからわかるのは、当事者を増やすためには「教員同士で知恵を出し合う」こと、つまり「共助」が有効だということだ。教員一人一人が、自分の影響力を過小評価して傍観している限りは改革の当事者にはなれないが、「自分の働きかけで学校が実際に変わった」という経験をすることで意識が大きく変わる。

### 共助を体験して改革当事者になる教員たち

私が学校コンサルティングを依頼されて校内でまずすることは、できるだけ全員で働き

方についての本音を話すことである。

その感想では、「今まで、もっとこうしたらいいのにと思っていたことはあったけど、人に話したことは初めてだった」「話し合ってみたら道が開けるかもしれないと思った」「自分だけじゃないとわかった」「言っているんですね」「今まであきらめていたけど実際に学校が変わっていく可能性を感じた」という声上がるが、これが、まさに評論家から「当事者」に変わり始めた瞬間だ。

この機を逃さずに出てきたアイデアを実行して「自分たちの声で学校が変わった」という実感がもてるようにする。そうした積み重ねで、はじめは小さな変化だった学校が大きな変化を成し遂げるようになる。

しかしそれは一足飛びではなく、その過程には、言いにくいことをテーブルに上げることや、時には価値観がぶつかり合うことや、目指すべきものについて熟議することがある。こうした壁を突破しお互いに連携していくことで当事者は増え、前例にとらわれずに粘り強く試行錯誤して「より良い未来を作る力」が高められる。そうした者が校内に増えると、リバウンドしにくい本物の改革になっていく。

## 元気な学校を教員が知恵を出し合って自ら作ることができた

共助による学校の変化を紹介する。

学校 A では、働き方改革に特効薬はないということと、公助だけに頼ってはいけないうことを受け入れ、目指すべきものを丁寧に話し合った。「改革なんてできないと思っていること自体が無駄」「みんなで知恵を集めて学校を作っていけるなんて夢のよう」という教職員の言葉が象徴的だが、異動希望者が 0 人という働きやすさを実現した。

学校 B では、働き方改革によって時間外勤務月平均 45 時間超の教員が約 85% 減、学級担任の月平均時間外時間が 29 時間になった。と同時に、「そもそもこれ必要ですか」ということが気軽に言えるようになった人は 6 倍増と組織風土が大きく改善された。改革前はこうした風通しの良さがなかったため、改革担当チーフが孤軍奮闘して悩みに悩んでいた学校である。

学校 C では、1 回目の話し合いへの参加を拒む教員もいたが、3 回目の話し合いには「のりのりで会場入り（改革チーフの言葉）」するようになり、「話し合う方が時短になる」という声が上がった。到底変えられないと思っていた大きな行事について、大幅軽減することが出来た。

共助によってもたらされる効果は、時間のゆとりだけではなく本当の意味での働きやすさであるが、多くの学校を見る限りでは、共助の場は圧倒的に少ない。改革が進んでいるとされる自治体内の学校でさえ、管理職など一部の人が考えて推し進めていることが通常で、知恵を出し合う場が有効だということに、管理職も教員も教育委員会も気が付いていなかったり、気が付いていても行動が伴っていなかったりすることがほとんどだ。

働き方改革モデル校として1年間取り組んだという学校の2年目に、私が支援に入った時のこと。校長が、「これまで数値目標を示してとにかく『帰りましょう』と追い立てるだけで、教員が本音で話せる場を作ったことがなかった。」「話し合う場を作ったらよかったと気が付いた」と打ち明けてくれたこともあった。

仲のいい教員同士で愚痴やアイデアを話すことはあっても、学校全体のために一人一人が知恵を出し合い試行錯誤して納得解を導き出したという経験がある学校は少ない。

## 働き方改革のステップ0

まずは話し合う場をもってみることが、共助による働き方改革のステップ0であり、学校にとっては一つ目のハードルである。

共助による働き方改革は、リバウンドしにくく時間投資効果が大きいのが、難点は時間の先行投資が必要なことだ。この時間は未来への投資なので後から十分回収できるのだが、そうした経験のない学校では受け入れられないことが多く、話し合いにこぎつけるまでにすでに、より良い未来を作る課題解決力の発揮の必要に迫られる学校も多い。話し合いに時間を投資できるかどうかは校長の決断次第ではあるのだが、校長の責任とばかりは言えない。教員が話し合いへの時間投資を拒むこともある。

そういう学校に私が伺うと、全員参加だと事前に聞いていたけれど席が空いていることや、出席はするがずっと腕を組んで参加拒否の姿勢を示している教員がいることもある。しかし、数回の話し合いを重ねて学校が変わるという実感が伴ってくれば、そのうちに会場に和気あいあいと入ってくる教員集団に変わっていく。ここにかけた時間以上の時間と価値を生むことが出来るとわかるからだ。

そうした未来の姿を信じて、校長は勇気をもって時間投資することだ。

そして一般教員は、校長が決断しやすいように声をあげてほしい。校長も人間なので、味方がいれば心強い。あるいは、校長が話し合いの有効性・必要性に気が付いていなければ、働きかけてみることも。もしどうしても学校全体で時間を作れないのであれば、まずは課題意識をもった教員のいる学年や校務分掌チームで小さく始めることも可能だ。

開催自体にハードルがあるという学校にとっては、すでにここまででより良い未来を作る課題解決力を発揮する必要がある。校長であれその他教職員であれ、共助をスタートさせるためにできることは何かしらあるので、それを探して行動できるかどうかにかかっている。

### < 3 改革する教員や学校に共通すること >

#### よりよい未来を作る力

ステップ0を無事にクリアした学校は、共助のスタートラインに立った。ここから働きやすさを生み出すという目的を果たすための具体的な行動が始まる。

改革は挑戦だ。途中で荒波もあるがそれでもあきらめずに歩みを進められるかどうか。学

校ごとに課題は違うので、これさえすれば間違いないという正解もない。課題に応じて必要な人と連携し、壁を突破しなければいけない。覚悟を決め、希望をもち、行動し続ける教員がいる学校は変化することが出来る。

このときに必要なのはより良い未来を作る力であるが、共助による働き方改革を通じて大きく変化した学校に共通することは、この力を発揮している教員がいることである。

## 教員の目の色が変わる瞬間

改革を通して教員が当事者になっていく様子を紹介する。当事者を増やす働き方改革事業に取り組んでいる某県教育委員会の例だ。

事業の内容は、小学校・中学校・高等学校・特別支援学校の各校種から県内で20名のミドルリーダーに年間六回の連続研修をするというものだ。研修と言っても実は研修の場以外、つまり学校で実際に具体的に各ミドルリーダーが、自分の学校の課題に応じて学校改革を実行するのがメインである。

この研修では「より良い未来を作る力」を分解し、「突破力」と「連携力」をキーワードにしている。

当然、校内での取り組みが上手くいくことも上手くいかないこともある。私は全6回の講師をしているので20名を間近で見ている。20名は各学校内で実践した経験を研修の場に持ち寄ってきて、そこでお互いに相談をしたり背中を押しあったり、私達専門家から専門的なスキルを授かったりして切磋琢磨し成長していく。

この6回で、実際に自分の働きかけで学校が変わるのを体験することで、20名の目の色が変わり「当事者」になっていく。

第1回目は緊張していたり、とても当事者とは言えない姿勢だったりした二十名が、自分が働きかけて実際に働きやすくなったり、同僚や校長の喜ぶ姿を見たりすると徐々に変化していく。「自分たちで改革なんて無理だろう」「自分が変えられることなんてないだろう」「ただ講師の話聞いて校内に伝達すればいいんでしょう」という意識だった20名の教員たちが、回を重ねるごとに「そうじゃないんだ」「自分たちで学校を変えていいし、変えないといけないのだ」と当事者になっていく。そうした姿には、講師として感動すら覚える。

研修内では共助の手法を模擬体験したり、全国事例を知ったりするので、必要な知識や方法については一通り学ぶ。しかし、知ることとすることは違うので、中にはステップ0を超えるまでに時間がかかる者もいる。しかし躊躇していた者も、同県内の同じ校種の仲間が踏み出していることにいい刺激を受けると、踏み出し始める。「覚悟が出来たので動き始めます」と言った者もいた。

ステップ0を「こわごわながらやってみたら、本当の課題が見え」、よりよい未来のために行動したら「自分の力で少しでも学校を動かせた」「同僚に喜ばれた」という体験をすることによって、この20名の教職員一人一人の当事者意識は高まり目の色が変わっていく。

ピンと来ていなかった20名の教員たちが、各回ごとに「やっぱり突破力と連携力が大切

だよね」とお互いに頷き合うようになる。そして教員たちは、「当事者」以上のより強い課題意識をもった「改革推進者」になっていく。

### 共助のために公助を

このような、年間複数回の集合研修の実施というのは、一見、働き方改革に逆行する。しかし、現場でよく見かけるのは

- ・自治体が示した数値目標を前に、具体的な方策がなく校長が途方に暮れている姿
- ・意識改革の単発研修で、その場は盛り上がるが後はしぼんでしまう姿

である。

これでは、形だけの改革に終わってしまう。中身の伴った改革にするには、ここで紹介した某県教育委員会のように、教員がより良い学校を作る力を発揮する機会を作ること、人的支援や ICT 支援以外に公助でできることのひとつである。その場合まずは、希望する学校を募って始めるといいだろう。

### <さいごに>

働き方をより良くするために知恵を出し合い行動することを通して、教員は成長する。働き方を見直す上では、たった一つの正解はないので、自分たちの学校の課題に応じた解決策を考えていくということが必要だ。改革の「過程」こそが、教員をこれからの教育創造にふさわしい人材に育てる。

自らの学校の働きやすさを作り出すことについて、主体的に関わる教員が校内にいれば、改革は本物になる。職場をより良くしようとするために自らアクションを起こそうとする人が増えれば学校は確実に変わる。

よりよい未来を作る教員の姿を見せることは子供達にとって何よりの教育であり、教職員がそうした集団であることを願う。

働き方改革は一筋縄ではいかないからこそ、取り組んだ者には「より良い未来を作る力」が育つ。変化の激しいこれからの時代を生きる子どもたちに最前線で接する教員だからこそ、自身の人生や職場をよりよくすることをあきらめず、前に進んでほしい。

.....

### 【筆者紹介】

澤田真由美

青山学院大学卒業後、東京都と大阪府の小学校教員として約 10 年間勤務。教師として悩みぬいた自身の経験から、技術も心も豊かな幸せな教育者を増やしたいと、2015 年に独立し『先生の幸せ研究所』を設立。幼稚園・保育園・小学校・中学校・高等学校・特別支援学校・



教育委員会におけるコンサルティング・講演等実績多数。

「先生のゆとりは子どもの輝きに直結」を広めるべく地域・保護者の啓発も手掛ける。

著書：

『人生が変わる! 先生のための仕事革命ワークブック!』(学陽書房)

「幸せ先生」×「お疲れ先生」の習慣唯々忙しいだけだった教師生活が劇的に充実する40の行動術(明治図書)

先生の幸せ研究所 HP <http://imetore.com/>