

## 学校を元気にするのが働き方の見直し

先生の幸せ研究所代表  
澤田 真由美



学校専門ワーク・ライフ・バランスコンサルタントとして、学校や教育委員会を支援させていただく中で想定外だったのが、「市内全体で教師の交通事故が激減した」といううれしい成果であった。県に報告する義務のある重篤な事故が一年間0件だったことで事務作業に時間をとられることもなくなり、何より事故で出勤が遅れたり、けがをし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、教師のゆとりによるよい影響は様々だ。

●『子どもが学校にいる時間』の教師のゆとりがあると、子どもをよく見てベストタイミングでの支援・指導ができる。

●『放課後』に教師のゆとりがあると、新しい教育創造のために時間を使える。

●そしてこれらが定着する仕組みを作ることだ  
一 働き方改革に残業削減だけを追い求めていないか？  
やりがちなのは、会議短縮。会議に目を付けたのはよいのだが、ひたすら早口だったり、「事前配布しているから説明は省きます」となっても、その資料が読みにくいのでよく理解できない上に質問もしにくい雰囲気だったりして、会議後に個別質問が増えて二度手間だとか、理解不足で混乱が生じたという相談をよく受ける。

これらは目先の時間を生むことにとらわれてしまった「仕事の質を落とす働き方改革」である。働き方改革を単に残業時間を削減するものと短絡的にとらえるとそうなる。本質的に会議を見直すには提案資料のフォーマット・発言のルール・司会者のスキル・意思決定方法・そもそもその目的などを見直し、検討していく。その結果として時間が生まれるのである。

### 二 よくある誤解

よくワーク・ライフ・バランスと誤解されているのが、ワーク・ファミリー・バランスである。育児や介護などの事情がある人へだけ配慮することであり、ほとんどの学校で自然発生している。

例・残業が多い学年の担任は独身者や男性など時間制約がなさそうな人に偏っている  
例・子育て中の人が早く帰れるように残れる人がいつも

●『定時後』に教師にゆとりがあると、リフレッシュ、リラクセス、自己研鑽ができて、集中力、発想力、人間的魅力が満タンでいられる  
管理職から「教職員の一体感や自己有用感を高めた」と言っていたこともある。

つまり、働き方を見直すとは、単なる残業削減ではない。仕事の質・教育の質・人生の質を上げるものである。学校における仕事の成果は子どもの成長・資本は教職員である。その教職員が心も体も元気に働けるようにすることである。  
●優先順位を正しく付け、必要なことに必要な時間を使うようにする

●授業や学級経営に自信をもち「これで大丈夫」とすっきり帰れるようにする  
●無駄とり・効率化・チーム力UPをする

### カバーする

これでは不公平感が蔓延していたり、残れる教員の善意に頼っているのが、配慮されながら帰る者は後ろめたい思いをしていたりすることが多い。学校にとってよいアイデアをもっているのに「いつも配慮してもらっているのにこれを言ってみんなの仕事を増やしてしまったらどうしよう」と言い控えている場合が多い。これでは学校教育の質を落とす。学校全体で働きやすさを実現することが必要だ。

なお、働く本人が望んでいるので過労死ライン越えを許しているという管理職もいるが、仕事の緊張や面白さによって、疲労は容易に隠されてしまう。(※1)管理者としては命を守る視点から絶対に野放しにしてはいけない。

### 三 目指す姿・元氣な学校三原則

ぜひ追い求めてほしいのは以下の三原則が叶った景色だ。  
●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 働きやすさ(時間と心のゆとり)  
●教職員の 私生活も含めた充実(リラクセス・リフレッシュ・インプット)

### 四 教職員の当事者意識と参画が鍵

どの校長先生も「学校を元気にしたい」と考えているだろう。働き方見直しはそれを実現させることであるが、学校の働き方を支援してきた私の経験から、最も効果的であり

学校を元気にするのが働き方の見直し

学校を元気にするのが働き方の見直し

以下の三つの姿は、はっきりと線引きできるものではないが、御校はどれに近いだろうか。解決に向けて管理職がすべきことは後半で触れることとするので、まずは自己診断のつもりで読んでみていただきたい。(リーダーとは「管理職やチーフ」とする。)

① リーダーの孤軍奮闘度・高  
働き方見直しの発案も実行もほとんどリーダー  
・リーダーが教職員から意見を聞く機会と言えば、アンケートや面談や会議が主。  
リーダーがせっかく削減や平準化で時間を作ったのに、当の先生たちが自ら別の仕事を増やしてきてしまい教職員の生活時間は思ったように増えなかったという相談が多いのはこのフェーズの学校だ。  
本当の課題や教職員のニーズを把握できていないこと、組織的に解決しようとしていないことが原因の場合が多い。

② リーダーの孤軍奮闘度・中  
意見箱やアイデア掲示板で気軽に意見やアイデアを出せる場がある。  
・「非効率を効率的にマニュアル化」チーム(六名)  
毎回一から考え直していた非効率の解決には簡単なマニュアルがあればいい、そのためのマニュアル作りの時間が必要だと気が付き、「じゃあ月末の一時間、集まって一気に作ろう!」ということになり、自発的活動に発展。

③ リーダーの孤軍奮闘度・低  
意見やアイデアを出せる場所や機会があり、ボトムアップで実行に移せることが保証されている。  
・ボトムアップとトップダウンのバランスがいい  
不満を愚痴で終わらせずに解決するので職員室が明るくなる場がある。  
・具体的に実行するのはリーダーやその周辺人物が出したアイデアがその後どうなったのかがわかりにくいことが多いため、「言ったのに採用されなかった」「できる範囲で」とうやむやにされた」と教職員が感じると、「どうせ言っても無駄」「お任せでいいや」とお客様状態の者が増えることがある。

④ 働き方見直しをプロジェクト型で進める  
リバウンドしにくい働き方見直しのイメージを湧かせていただきたい。同じことを解決したい者同士でチームになり解決していった学校の例である。

⑤ 「運動会見直し」チーム(三名)  
「行進をしましょう」とは、学習指導要領にはない。前例踏襲だったことに気が付き廃止することとした。運動会当日の入場行進の時間だけでなく、それまでの全校練習やそのための時間割の組み換えなどの労力も不要になった。

⑥ 管理職のすること  
上記のように教職員の力を生かした改革にするには、管理職のリーダーシップの発揮の仕方は従来の牽引型リーダーシップとは大きく異なる。一人一人の可能性を最大限に引き出す学級経営と学校経営はよく似ている。  
・管理職は腹を割って教職員と何度でも話し合う

⑦ 管理職のすること  
上記のように教職員の力を生かした改革にするには、管理職のリーダーシップの発揮の仕方は従来の牽引型リーダーシップとは大きく異なる。一人一人の可能性を最大限に引き出す学級経営と学校経営はよく似ている。  
・管理職は腹を割って教職員と何度でも話し合う

⑧ 管理職のすること  
上記のように教職員の力を生かした改革にするには、管理職のリーダーシップの発揮の仕方は従来の牽引型リーダーシップとは大きく異なる。一人一人の可能性を最大限に引き出す学級経営と学校経営はよく似ている。  
・管理職は腹を割って教職員と何度でも話し合う

⑨ 管理職のすること  
上記のように教職員の力を生かした改革にするには、管理職のリーダーシップの発揮の仕方は従来の牽引型リーダーシップとは大きく異なる。一人一人の可能性を最大限に引き出す学級経営と学校経営はよく似ている。  
・管理職は腹を割って教職員と何度でも話し合う

⑩ 管理職のすること  
上記のように教職員の力を生かした改革にするには、管理職のリーダーシップの発揮の仕方は従来の牽引型リーダーシップとは大きく異なる。一人一人の可能性を最大限に引き出す学級経営と学校経営はよく似ている。  
・管理職は腹を割って教職員と何度でも話し合う

⑪ 管理職のすること  
上記のように教職員の力を生かした改革にするには、管理職のリーダーシップの発揮の仕方は従来の牽引型リーダーシップとは大きく異なる。一人一人の可能性を最大限に引き出す学級経営と学校経営はよく似ている。  
・管理職は腹を割って教職員と何度でも話し合う

⑫ 管理職のすること  
上記のように教職員の力を生かした改革にするには、管理職のリーダーシップの発揮の仕方は従来の牽引型リーダーシップとは大きく異なる。一人一人の可能性を最大限に引き出す学級経営と学校経営はよく似ている。  
・管理職は腹を割って教職員と何度でも話し合う

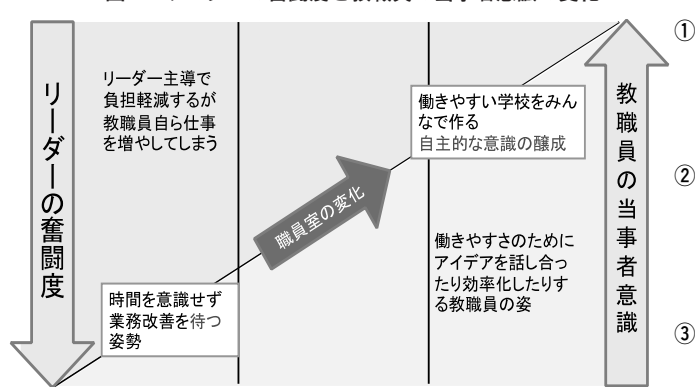
⑬ 管理職のすること  
上記のように教職員の力を生かした改革にするには、管理職のリーダーシップの発揮の仕方は従来の牽引型リーダーシップとは大きく異なる。一人一人の可能性を最大限に引き出す学級経営と学校経営はよく似ている。  
・管理職は腹を割って教職員と何度でも話し合う

⑭ 管理職のすること  
上記のように教職員の力を生かした改革にするには、管理職のリーダーシップの発揮の仕方は従来の牽引型リーダーシップとは大きく異なる。一人一人の可能性を最大限に引き出す学級経営と学校経営はよく似ている。  
・管理職は腹を割って教職員と何度でも話し合う

⑮ 管理職のすること  
上記のように教職員の力を生かした改革にするには、管理職のリーダーシップの発揮の仕方は従来の牽引型リーダーシップとは大きく異なる。一人一人の可能性を最大限に引き出す学級経営と学校経営はよく似ている。  
・管理職は腹を割って教職員と何度でも話し合う

バウンドしにくいのは下図1の右側③の状態である。ポイントは次の二点だ。

図1 リーダーの奮闘度と教職員の当事者意識の変化



具体的には、リーダーやその周辺人物が出したアイデアがその後どうなったのかがわかりにくいことが多いため、「言ったのに採用されなかった」「できる範囲で」とうやむやにされた」と教職員が感じると、「どうせ言っても無駄」「お任せでいいや」とお客様状態の者が増えることがある。

一回の説明で全員が納得して同じ方向を向くことはまずない。二・六・二の法則では難色を示す者二割は想定内である。誤解は解き、思いを伝え合い、目指すべき方向を一緒に考え、向き合い続ける。混沌とする道のりも楽しむつもりで落ち着いて乗り越えていく。

●管理職はしっかりと聞く

事例は参考にしても、最終的には自分たちの頭で考えなければいけない。学校ごとに事情も働く人も違うからだ。実のある改革にするには現場の声を把握することだ。面談の場は「残業の身身・何にやりがいを感じているのか・人間関係」を知ることが出来る打ち出の小づちだ。

●管理職は「自分たちの学校を自分たちで作れる」という自信を教職員にもたせる

教職員の話し合いの場を作ると、「数年間思っていたことがやっと言えた」「自分たちの学校を作っていきけるなんて考えたこともなかったのうれし」などの声上がる。「出したアイデアが形になってうれしかった」と感じた者は更なるアイデアを出すようになる。始めは小さな改善でいい。あなたは小さな一歩を一緒に喜び合うことだ。

●管理職は改革のための活動環境を整える

改革のための話し合い・打ち合わせ・作業を優先し、公式に位置付け、時間を確保する。「各自で改善しておいて」では、せっかく課題意識が高まっても頓挫してしまう。週

ごと・月ごと・長期休みなどに分散させて、年間就業時間中二〜三割を投資してほしい。研修時間・授業カットで生んだ時間・職員会議の一部・経営企画会議の裏・合同授業で大人の手を空かせてできた時間などで時間は生み出している学校は既にある。

●管理職はより高い視点で提案する

学校全体を見渡す管理職だからこそもっている視点がある。勤務体制、職員室のレイアウト、人事評価、法的根拠、育てるべきキーマン、地域・保護者との協働、専門家とのコネクションなど。これらは管理職から口火を切り、議論を巻き起こさせるとよい。

五十個あった行事の法的根拠を調べたら不可欠なもの三つだったという学校もある。学校の裁量範囲は案外広いということを知った教職員たちは、解決の負荷が大きい課題でも、あきらめずに変革していくための話し合いができるようになる。

八 最後に

幸せな子どもを育てるのは幸せな先生だ。働き方を見直すことは、人生トータルで幸せな教職員であふれる学校を作ることである。ぜひ御校から「先生の幸せは子どもの輝きに直結する」ことを実現させていただけよう心より願っている。

〈注釈〉※1 佐々木司・慢性疲労研究センター長