

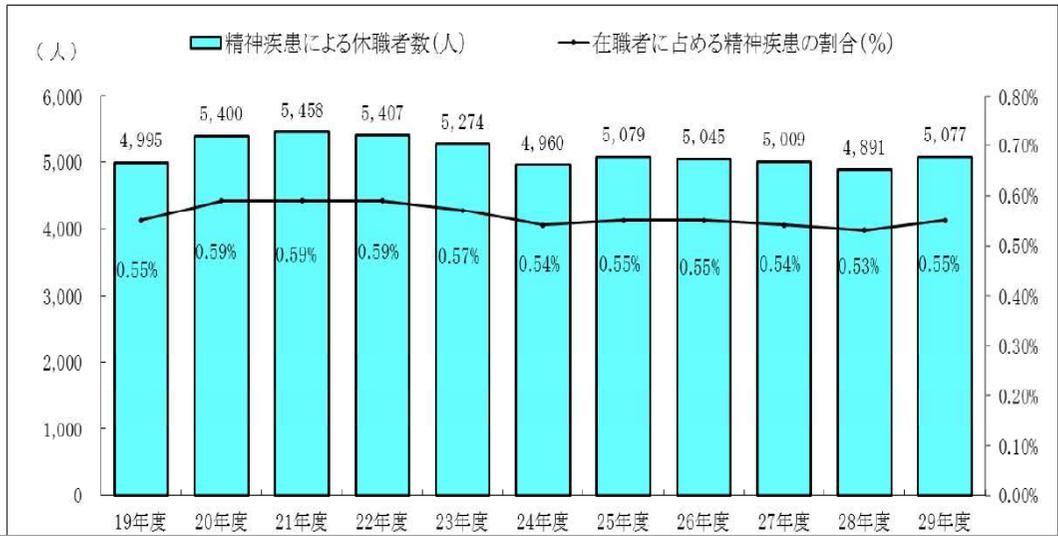
## 続 赤穂小が かわるとき

原 一宏

昨年の職員文集では今、学校に必要なものは二つある、ことを述べた。一つ目は、教職員が本来の業務（授業のための準備・教材研究・学級事務など）に専念できる環境をいかに整えるかであり、二つ目は、教職員が自己研鑽に没頭できる環境をいかにつくるかである（妹尾、二〇一七）。管理職を含め、みんな考えていかなばならない問題である。幸いなことに、昨今の「働き方改革」により、「学校の先生方は大変な仕事をたくさんしている。サービス残業をしている」という認識が広がりつつある。さらに「ブラック・学校」というタイトルで紙面を賑わせていることも珍しくない。今、学校が変わる絶好のチャンスだと思っている。

さて、赤穂小学校の職場環境はこの一年で変わっただろうか？そう簡単なことではないと思われるが、変えよう みんな（教育行政機関・教育会も含めて）が努力することが必要だったと思われる。子ども・家庭・学校を取り巻く環境がこの三十数年間で大きく変わった。環境の変化に気づいていても業務内容は旧態依然という学校が多い。校務分掌も変えず、グラウンドデザインもほとんど変えず、組織疲労が起こっている学校が多いかもしれない。管理職がすめていくトップダウン型の学校改革はともすると消化不良を起こしてしまい、教員たちの疲弊感を増大することになりかねない。私は、教員たちが悲鳴を上げ、ストレスを抱え、途中で休職していく人を何人もみてきた（※1）。しかしそのほとんどは、自己責任により責任の所在を曖昧にされているケースが多い。少なくとも公務災害に当たるかどうかという検討やタイムマネイジメント・組織マネイジメント・カリキュラムマネイジメントなどの問題はなかったのかどうか検証しなければならない（重大な事案については、今ほとんどの場合、第三者委員会を立ち上げている）。過労など精神的な面で公務災害に認定されるためには、詳細な本人の勤務状況と内容が必要である。もちろん、家庭に持ち帰る業務とその内容、それにかかった時間でもある。すなわち、勤務時間は最低、管理職が管理していなけれ

※図1  
 ※教育職員の精神疾患による病欠休職者数の推移(平成19年度～平成29年度)(文部科学省資料)



ばならない(樋口・青木・内田・工藤, 二〇一八)。その意味で、未だに勤務時間の管理を個人に任せているような学校(本校も含めて)は、教職員に対する危機管理ができていない状態となっている。赤穂小学校の今の状態に警鐘を鳴らさざるを得ない。

いつまでも「伝統」と称して過去の負の遺産を引きずっているのは滑稽であり、時代錯誤であろう。学校は時代にマッチして新しく変わらなければならない。変わる勇気を持たねばならない。毎年同じ反省が出されるが、全く変わらず「反省出しても意味がない。変わらない。変えない。」と反省そのものに抵抗を持たれ、教職員たちと管理職との溝を深め、さらには信頼感を低下させ、やる気をそぐことをしてはならない。挙げ句の果ては教職員の気持ち「早く赤穂小から出たい」に変わらないことを祈る。

教職員たちが学校運営に参加している実感があり、やりがいを感じ、そのための学校組織改革が今、必要である。

本職員文集は神林(二〇一七)の「公立小・中学校教員の業務負担」(大学教育出版)に掲載されている博士論文(東北大学大学院)に主な根拠を置いている。

はじめに教員の長時間労働はなぜおこってきたのか背景を論じる。次に、精神疾患を理由に病欠休職する教員が増大している背景として

考えられること、第三に心理的負担をもたらす業務内容、第四に赤穂小での業務内容の見直しと改善策、第五に学校組織改革の必要性について述べる。結びとして、今後よりいっそう考えていきたい私の思いについて論じる。

## 教員の長時間労働

教員（以降教員を中心に述べたい）の長時間労働を是正するためには、人員を増やすか業務を減らすしかない（前田、二〇一九）。文科省は、学校が担っている業務を整理して、地域や保護者に業務を振り分けること、変形労働時間制などを答申素案では示している。しかし、地域や保護者に業務を振り分けることにしてもいつまでもボランティアにたよっているわけにもいかない。当然、お金をかけなければならぬ問題だと思われる。また、変形労働時間制は「夏休みなどに休みのまとめ取りができる」としているが教師は長期休業期間中でなければ休めないためすでに「年休」をこの時期にとっている（前田康裕、二〇一九）。当面緊急に講ずべき長時間労働の縮減のための措置として、第一に学校の役割の明確化と教員の職務の精選・見直しを図る、第二に、多忙化縮減のため、教職員定数の改善充実を図る必要がある。第三に、多忙化縮減のためには、教員の本来の業務以外の業務を担う外部専門スタッフの配置拡充を推進する必要がある（樋口 修資・青木 純一・内田 良・工藤 祥子、二〇一八）のである。

## やりがいのない多忙感

日本は他の国に比べ、授業以外の周辺業務によって忙殺され、昭和六十年代以降「やりがいのない多忙感」を有するようになったと言われる（高木・北神、二〇一六a）。さらに、教員のバーンアウトを規定する要因として、保護者

対応や事務処理などの周辺の職務への葛藤という職務ストレスの存在が実証されてきた(久保田二〇一三・高木二〇一五)。また、平成一九(二〇〇七)年～二九(二〇一七)年の教職員の精神疾患の推移を見てみると(※図1)平成二八(二〇一六)年から再び増加傾向にある。しかし、今日、小・中学校の教員は、授業以外の周辺業務(事務処理など)の他、本来的な業務(授業準備・成績処理・部活指導・生徒指導)に伴う負担が過重となっていることが研究の結果から明らかにされている(神林・二〇一七)。勤務時間内に授業にかける時間も同じ形態を持つ他の国に比べ圧倒的に少ない(※図2)。教員の周辺の職務に費やす時間については神林(二〇〇七)の研究結果では高止まりとなっている。外部専門スタッフ(教師サポーター・SC・SSW・ガイダンスカウンセラーなど)の配置拡充は避けて通れないと思われる。

### 教員の労働時間増大の背景

神林(二〇一七)によると公立小・中学校の一九五〇～六〇年代に比べ、二〇〇〇年代以降の労働時間は増大した。教員の労働時間増大の背景を①教育上配慮が必要な児童生徒が増大し、教員の生徒指導に費やす時間が長くなった。②学校教育の役割拡大。(社会の要請を受けて、学校行事、運動部活動指導の拡大。)さらに、課外活動に費やす時間の増大に伴って、公立中学校教諭は授業準備に費やす時間を確保することが難しくなってきた。③教育改革によって、授業準備など一部の教員の本来的な業務に費やす時間が増大し、教員の時間的負担を大きくさせている側面が窺えた、としている。また、今日、教員が行う事務処理の多くはコンピュータによって行われているため、一九五〇～六〇年代の教員に比べ、眼精疲労などのVDT障害(岩永・二〇〇三)によるストレスを感じやすいという。教員の長時間労働を縮減し、健康で人間らしい生活と労働を回復するためには、教員の時間外労働の増大化・常態

化に対して、何ら「歯止め」の機能を果たし得ない給特法（公立の義務教育諸学校等の教育職員の給与等に関する特別措置法・昭和四十六年制定翌年実施）の抜本的な見直しが必要なのである（樋口・青木・内田・工藤、二〇一八）。

また、管理職による時間外勤務を命ずることができるのは四項目（校外実習その生徒他生徒の実習に関する業務／修学旅行その他学校の行事に関する業務／職員会議に関する業務／非常災害の場合、児童又は生徒の指導に関し緊急の措置を必要とする場合その他やむを得ない場合に必要な業務―超勤四項目）に限られており、その他勤務時間外にやっている業務は現行では「先生方が自主的にやっている業務」として放置されているのである。従って、教育職員が勤務時間を超えて、校長の指揮命令下に置かれている時間において遂行する業務も時間外勤務の対象としなければならぬ（樋口・青木・内田・工藤、二〇一八）。

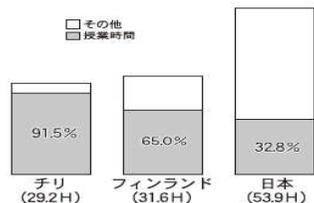
### 教員の心理的負担を増大させた要因

一九九〇年代以降、教員の心理的負担増大傾向が顕著であることが確認された。教員の心理的負担を増大させた要因として神林（二〇一七）は次の四点を指摘している。

① 児童生徒の問題行動や特別支援が必要な児童生徒の増加。少年犯罪、不登校の児童生徒、特別な支援が必要な児童生徒が増加した都道府県では、精神疾患を理由に病気休職する教員が増大している。問題行動を起こした児童生徒に対する生徒指導や、発達障害などの課題を抱えた児童生徒に対する教育的配慮が求められるようになり、心理的負担を強く感じる教員が増大し、病気休職に至る教員が増大したと考えられている。学校教育が複雑かつ多様な児童生徒の課題に対応することが求められるようになった。

中学校教員の総勤務時間と授業時間

(日本教育新聞 2019. 1. 14)



\*( )内は週の平均勤務時間。%値は授業時間の比率。  
\*OECD「TALIS2013」より作成。

日本の教員の労働時間は世界一だが、その多くは授業以外の業務に充てられている。2013年の国際調査によると、週の平均勤務時間53.9時間のうち、授業時間は17.7時間(32.8%)でしかない。対して南米のチリでは、総勤務時間は日本のほぼ半分で、そのうちの9割は授業である＝グラフ。

中南米の諸国では「教員の仕事は授業」という割り切りが強い。欧米諸国はこの中間だが、日本の状況は国際的に見て明らかに異常だ。あたかも教員が「何でも屋」のごとく扱われている。チリでは中学校教員10人につき事務職員は9.5人だが、日本はわずか1.6人。こういう条件の違いも大きい。補助スタッフ増員と同時に校務のICT化を進める余地も多分にある。加えて、業務そのものを削減することも求められる。

給食費などは住民税と一緒に徴収する、ないしは児童手当から天引きする方式でもいいだろう。「学校における働き方改革に係る緊急提言」でも言われているが、教員のすることではない。教員の本分は「教える」ことだ。行政の役割は、教員が授業に注力できる環境を整えることである。

(舞田敏彦・教育社会学者)

②ひとり親家庭など児童生徒の家庭環境の変容である。特に母子家庭の児童生徒が増加した都道府県では、精神疾患による病気休職発生率も増大しているという。文科省の「全国学力・学習状況調査」を用いた分析でも、ひとり親で育った小六と中三は、相対的に学力調査の得点が低く、学校外の学習時間も短い傾向が示された。教員は、このような状況に置かれた児童生徒に対して、教育相談をおこなったり、授業以外にも補習をするようになった。心理的負担を強く感じる教員が増加し、精神疾患による病気休職者も増加した。

③職員集団の変化。非正規教員が増加した都道府県、日本教職員組合組織率が低下した都道府県において、精神疾患による病気休職発生率が増加。非正規教員の増加に伴い、正規教員に業務が集中するようになり、また日本教職員組合組織率が低下し、ストレス対策に寄与する人的ネットワークが希薄化したという

④財政的に余裕があり、福祉政策に手厚い都道府県は、年代を問わず、教員の心理的負担軽減を積極的に行っていた。財政的余裕のある都道府県は、福祉や教員への支援が手厚く、その結果として病気休職発生率が高い。以上である。

さて、話を赤穂小に戻したい。では、どんな業務を減らし、教職員がゆとりを持って授業や子ども達に向かうことができる環境を取り戻せるであろうか。減らせる業務は何であろうか。この問題を真剣に教職員で考えたかどうかと思う。私が考えていることは今年の職員文集でも述べたが、再度掲載したい。

(減らせる業務)

○職員文集の廃止 ○すずらん文集の廃止 ○研究会の回数を減らす ○職員会は協議題のみ扱い、更に回数を減らす ○市教委・信濃教育会・教育会・教職員会の業務削減縮小。教職員の出張回数削減(現場の先生方にはすでに余力が無くなってきている)。○学校と教育会(公益社団法人、任意団体)は切り離して考える。○児童会、委員会活動のイベントを必要最小限に。重点をかけるところはどこなのかを明確にする。○「研究まとめ」のための冊子は廃止。研究まとめの会の廃止。  
※いずれにしても学校だけでは減らせない業務もあり、県教委・市教委・信濃教育会・教育会などが率先して検討していく必要があると思われる。

(改善業務)

○ポトムアップの普段の授業に活かせる研究の在り方を模索↓みんなで知恵を絞っての授業案づくりは非効率的、非日常的である。一公開後のフィードバックが糧になる。校内で学び合う機会を(佐藤、二〇一五)。  
○年間暦・月暦・日報の充実(何処で誰がどんな会議をしているか、誰が出張しているか、誰が休んでいるかを確実に明記↓教職員がお互いのことに関心を持ちやすい。ねぎらいの言葉を交わすことができる)。

○タイムカードやPCチップなどを使った勤務時間の把握(管理職・教職員)(露口、二〇一三) ○自己研鑽のための学びの研修出張はできるだけ旅費を払う ○職員同士のふれ合い体験・コミュニケーションをさらに促進させる(ティータイム) ○教職員が気軽に年休などの休みが取れるような環境整備を更に進める。休みにくいという感覚があったら、その職場は居心地が悪くなるはずである。 ○職員会で自由に語れる雰囲気づくり(私たちは子ども達に言っているはずである。「自分の思っていることは、何でも言っているんだよ。」と・・・)。 ○主體的・対話的な深い学びとは・・・教員自らが体験することが大切だと思われる。 ○職員会議は職員室で。 ※線部は今回加筆したもの

(本来教員の業務ではないもの)

○来年度入学児童の健康診断や諸検査、それに伴う入学児童連絡業務 ○学年費給食費等の滞納家庭への催促 ○児童生徒や親からの集金業務 ○子どもの心のケア ○家庭環境の福祉的ケア ○部活動・課外活動・・・ 他にもたくさんあるだろう。

ちなみにイギリスの場合を紹介したい(二〇〇三 英国 National Agreement)

「教員が日常的にしなくてもよい管理的／事務的業務」

○児童生徒や親からお金を集めること ○児童生徒の欠席を調査すること ○大量のコピーを取ること  
○手書きの文書を入力すること ○児童生徒や親宛に定期的に出す便りを作成すること ○クラスの名簿を作成すること(作成者の情報提供は行う) ○記録をファイリングして保存すること(保存する人への記録提出は行う) ○教室の飾りを準備したり、掲示したり、取り外したりすること(指示は行う) ○出席率の分析を行うこと ○試験結果の分析を行うこと ○児童生徒の作成したレポートの順番を整理すること ○児童生徒の職業体験の管理をすること(ただし、場所の選択やアドバイスや訪問による児童生徒の支援は行う)

○試験を実施すること ○公的な試験や学校内試験の試験監督をすること ○休んだ教員の代替の管理をすること ○OCR機器の注文、セットアップやメンテナンスを行うこと ○新たなOCR機器を注文すること ○消耗品や備品の注文をすること○教材や備品のリスト作成、保存管理などを行うこと ○議事録を作成すること ○入札の調整や提出をすること ○個人的な助言を求めたり、与えたりすること ○生徒のデータを管理すること ○生徒のデータを学校の管理システムに入力すること  
(樋口 修資・青木 純一・内田 良・工藤 祥子、二〇一八「学校をブラックから解放する」p44 学事出版)

以上をふまえれば教員の仕事の明確化をよりいっそう進めていかなければならないだろう。

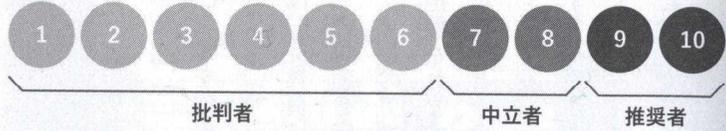
次に、教職員たちが学校運営に参加している実感があり、やりがいを感じ、そのための学校組織改革について述べてたい。

一般企業では、今「エンゲージメント」に注目が集まっている。エンゲージメントとは「従業員の一人ひとりが企業の掲げる戦略・目標を適切に理解し、自発的に自分の力を発揮する貢献意欲」(新居・松林、二〇一八)としている。「働く人たちが自身の仕事をよく理解し、組織に愛着を持ち、そのビジョンのために自発的に貢献しようとする状態」を「エンゲージメントが高い状態」としている。学校に置き換えてみると「教職員一人ひとりが学校のグランドデザインを適切に理解し、自発的に自分の力を発揮する貢献意欲」となるであろう。そして、エンゲージメントの高い状態とは「教職員自身が仕事の意味をよく理解し、学校組織に愛着を持ち、そのビジョン(グランドデザイン)のために自発的に貢献しようとする状態」となるであろうか。「エンゲージメント」は熱意や活力など、個人の

図3

### eNPS (従業員ネット・プロモーター・スコア)

あなたは現在の職場を親しい友人や家族におすすめしたいですか？  
10点満点で教えてください。



回答者のうち、推奨者が50%、批判者が30%いた場合

$$50\% (\text{推奨者}) - 30\% (\text{批判者}) = \text{eNPS } 20$$

新居 佳英・松林 博文 2018 組織の未来はエンゲージメントで決まる 英治出版 p.97

- ・職務……職務に対して満足度を感じているか
  - ・自己成長……仕事を通して、自分が成長できていると感じているか
  - ・健康……従業員が仕事の中で、過度なストレスや疲労を感じていないか
  - ・支援……上司や仕事仲間から、職務上又は自己成長の支援を受けているのか
  - ・人間関係……上司や仕事仲間と良好な関係を築けているのか
  - ・承認……周りの従業員から認められていると感じているか
  - ・理念戦略……企業の理念・戦略・事業内容に対して納得・共感しているか
  - ・組織風土……企業の組織風土が従業員にとって良い状態なのか
  - ・環境……給与、福利厚生、職場環境といった従業員を取り巻く会社環境に満足しているのか
- 意欲が組織や仕事にどれだけ向かっているかを測定し、自己の成長につながっているか、やりがいはあるか、承認を得られているか、方針に納得できるかなど、組織と仕事に対する個人の感覚や状態を評価する（新居・松林、二〇一八）、と言う。

最も簡便な測定法として「あなたは現在の職場を親しい友人や家族におすすめしたいですか？」この問いに対して、どの程度おすすめしたいかを

十一点満点で評価する。回答者全体に占める「推奨者」（九〜十点）の割合から、「批判者」（〇〜六点）の割合を引いた数値がエンゲージメントの度合いを示すものとなっている。eNPS (Employee Net Promoter Score) と呼ばれ、アップルを始め、多くの企業が従業員のエンゲージメントを測る手法として導入している（新居・松林、二〇一八）。（※図3）

エンゲージメントの高い組織として、アップル・グーグル・ディズニー・ザップス社をあげている。また、二〇一

〇年一月、二兆三〇〇億円の負債を抱え破綻した日本航空（JAL）再建に携わった稲盛和夫さんの「アメンバー経営」の導入だった。一人ひとりに自発的な貢献意欲が生まれ、三年足らずで再生を果たした（※2）。

リーダーシップは、リーダーやマネージャーの立場にある人だけが発揮するものではないという考えのもと、社員一人一人が主体性を持って、組織を引っ張っていくような働きをすることを求めているようだ。

例えば会社では、エンゲージメントを高めるために、次のような工夫をしている。

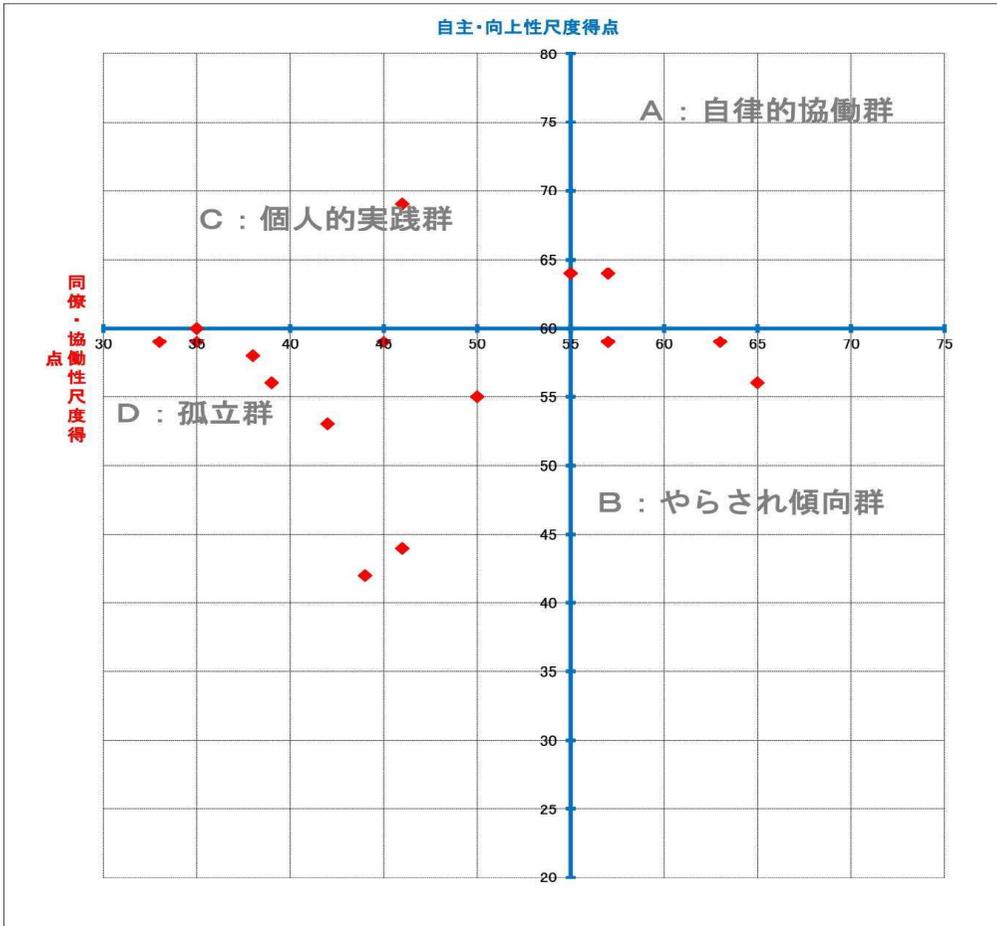
若い社員にどんどん責任のある仕事を任せ、主体的に仕事に取り組み姿勢を育てようとしている会社。禁煙手当、ジム手当をもうけて健康面だけではなくメンバ―が誘い合って通うことで、社内のコミュニケーションを図る会社。社員が経営陣と二人でランチに行く「シャッフルローナー」、と言う取り組みもおこなわれている。これは、普段交流する機会のない人の思いや考えがお互いわかり、気軽に話ができる。社員が仲間に「感謝の言葉」を送る「感謝箱」制度を活用し、効果を上げている会社。課長、マネージャーといった役・職肩書きがなく、上下関係のないフラットな組織作りを進め、自由な発想や率直な意見交換、柔軟な行動を促進している会社などである。

教員たちは、授業や学級を自主的に運営することを任されている。教員たちが本来持っている自主性・同僚性を学校運営に反映していくことは非常に大事なことであるように思う。教員たちの柔軟な意見をフルに発揮させ学校経営をおこなっていく手法は理にかなっていると思われる。校長・副校長・教頭・主幹教諭・・学校教職員の階層化（ヒエラルキー）が二〇〇八年の学校教育法の改正によりエスカレートしてきている。その頃から教員と管理職の溝が何

### 教員組織所属意識尺度(教職員版Q-U)

赤穂小学校 平成29年12月1日 金(2017年)

有効データ 17名



A群:自律的協働群(同僚・協働性得点55点より高い, 自主向上性得点:60点より高い) B:やらされ傾向群(同僚・協働性得点55点より高い, 自主向上性得点:60点より低い) C:個人的実践群(同僚・協働性得点55点より低い, 自主向上性得点:60点より高い) D:孤立群(同僚・協働性得点55点より低い, 自主向上性得点:60点より低い)

かしら深まってきているようにも思える。官僚的・階層的組織は、行政職にとつては効果的であるかもしれないが、学校現場にはそぐわないと思われる。

これから大事になってくること

① Aーや情報化が益々加速され、グローバルな知識基盤社会が進行している。しかし、情報化・技術革新に拍車がかかればかかるほど、大事になってくると思われることがある。それは、人間関係力をつけていくことだと思う。人と人の関わり、ふれ

あい体験を通して、自分が困っているときに助けてもらえる、他人が困っていたら助ける人間関係を一層構築していかねばならないだろう。子どもたちは言うまでもないことであるが、教職員たちが職場の中でつけていかねばならない力だろう。ティータイム、職員運動、レクリエーションなど、コミュニケーションが十分とれている職場が大事になってくるだろう。二〇一七年にとらせて頂いた自主向上性、同僚・協働性尺度でも「孤立」傾向にある職員や「やらされ感」を持った教職員が散見された(※図四)。私は今後、教員たちの困り感に焦点を当て、さらにヒューマンネットワークづくりに力を入れていきたいと思う。

②子どもたちが輝くためには、教員たちも元気があり、輝ける学校にシなくてはならない。教員がストレスを抱え、毎日あくせくと忙殺されていたのでは、教育効果も半減すると思われる。そのためにどうしたらよいか。今まで述べてきたとおりである。さらに、課題としたい。

③「あなたは現在の職場を親しい友人や家族におすすめしたいですか？」の問いに「おすすめでできない。」と答えがしまっている自分がある。「先生のなり手が無い」「管理職のなり手が無い」そんな時代に突入してきたと思われる。「教員の魅力」について自信を持って語れる自分が今はいない。少しでも教員たちが自分の職場に誇りを持つよう、自分の仕事に誇りが持てるよう、サポートしていきたいと思う。

④エビデンス・ベースド・プラクティスEBP、エビデンス・ベースド・ソーシャルワークES、エビデンス・ベースド・メディスンEBMなど心理・医療分野では科学的根拠に基づいた心理・医療が当たり前になってきている。教育の世界でもエビデンス・ベースド・エデュケーションEBEを基本に考えていかねばならない時代に入ってきている。人を説得するには「私見」や「経験」だけでは不十分である。学会の論文誌をさらに熟読していきたいと思う。

職員文集が本年度をもって完結されるであろうことを願い、筆を置きたいと思う。昨年に続き、読んでくださった方に、改めてお礼を申し上げ、終わりとしたい。ありがとうございました。

(1) 教育職員の病気休職者数は、全教育職員数の〇・八五％にあたる七、七九六人。このうち、精神疾患者が五、〇七七人と病気休職者の六五・一％を占めた。精神疾患による休職者は平成一九年度以降五、〇〇〇人前後で推移しており、平成二八年度の四、八九一人から一八六人増加した(平成二九年五月一日現在(※)公立の小中学校、中学校、義務教育学校、高等学校、中等教育学校、特別支援学校における校長、副校長、教頭、主幹教諭、指導教諭、教諭、養護教諭、栄養教諭、助教諭、講師、養護助教諭、実習助手及び寄宿舎指導員(総計九二〇、七六〇人)。精神疾患による休職者を学校種別にみると、小学校二、三三三人(在籍者数に占める割合〇・五七％)、中学校一、三八四人(同〇・五九％)、義務教育学校三人(同〇・一八％)、高校七四二人(同〇・四〇％)、中等教育学校三人(同〇・一七％)、特別支援学校六一二人(同〇・六九％)。精神疾患による休職者の状況を所属校における勤務年数別でみると、「一年以上二年未満」が二三・三％ともっとも多く、「六か月以上一年未満」一九・一％、「一年以上三年未満」一五・九％、「六か月未満」七・六％と、三年未満が七割近くを占めている。教職員の八〇・七％が業務に関連するストレスや悩みを抱えており、最多の原因は「長時間勤務の多さ」であることが、厚生労働省が二〇一八年一〇月三〇日に発表した「過労死等防止対策白書」より明らかになった。教職員の平均実勤務時間は一一時間一七分だった。

平成三〇年(二〇一八年)版過労死等防止対策白書の教職員調査は、全国の国公私立の小中学校、中学校、高等学校、特別支援学校(小学部、中学部、高等部)、義務教育学校、中等教育学校の五、六〇〇校に勤務する五万六、四五六人を対象にアンケート調査を実施し、三、七六二校三万五、六四〇人の有効回答を得た。

通常期の平日一日の実勤務時間は、「一〇時間超一二時間以下」が五〇・二％ともっとも回答者が多く、ついで

「一二時間超一四時間以下」二四・一％、「八時間超一〇時間以下」二〇・九％など。全体の平均実勤務時間は一一時間一七分だった。

学校種別に通常期の平日一日の実勤務時間が一〇時間超の割合をみると、「義務教育学校」が九〇・七％もつとも回答者が多く、ついで「中学校」八三・八三・〇％、「中等教育学校」八二・四％など。平均実勤務時間も同様に、「義務教育学校」が一時間四〇分もつとも長く、「中学校」一一時間三七分、「中等教育学校」二時間二二分などが続いた。長時間労働の要因をみると、中学校教員と高等学校教員では部活動に関連するものが多く、小学校では役職や委員会に関するものが多い。職名別に通常期の平日一日の実勤務時間が一〇時間超の割合をみると、「副校長・教頭」が九四・八％もつとも多く、ついで「主幹教諭八九・二％」、「教諭（指導教諭を含む）」八四・二％など。平均勤務時間も同様に「副校長・教頭」が一時間三三分もつとも長く、「主幹教諭」一一時間四七分、「教諭（指導教諭を含む）」一一時間三〇分など。副校長や教頭は、通常時から一日あたりの実勤務時間が長い傾向にある。

業務に関連するストレスや悩みの有無については、「ある（あった）」八〇・七％、「ない（なかった）」一八・五％と、八割がストレスや悩みを抱えている。学校種別にみると、「義務教育学校」が八四・一％もつとも多く、ついで「中等教育学校」八三・三％、「中学校」八二・七％など。職名別にみると、「副校長・教頭」が八三・二％もつとも多く、「教諭（指導教諭含む）」八三・一％、「主幹教諭」八二・七％などが続いた。

業務に関連するストレスや悩みの内容は、「長時間勤務の多さ」が四三・四％もつとも多く、「職場の人間関係」四〇・二％、「保護者・PTA等への対応」三八・三％、「学校や児童・生徒を取り巻く環境」三一・一％、「休日・休暇の少なさ」二八・六％、「研究等の時間の確保」二三・四％など。中学校では、部活動に関連するものも多かった。

学校における過重勤務防止に向けて必要だと感じる取組みは、「教員（専科教員を含む）の増員」が七八・五

%ともっとも多く、「学校行事の見直し」五四・四％、「教員同士のコミュニケーション円滑化」四三・一％などが続いた。

過労死等防止対策白書では、学校における働き方改革について、「ICTの活用やタイムカード等により勤務時間を客観的に把握し集計する等の勤務時間管理の徹底、業務の役割分担や適正化、必要な環境整備等、教職員の高時間勤務是正に向けた取組を着実に実施していくことが重要であると考えられる」と締めくくっている。

(2)アミーバ経営は稲盛和夫の「会社経営とは一部の経営トップのみで行うものではなく、全社員が関わるものだと考えに基づき、会社の組織をできるだけ細かく分割し、それぞれの組織の仕事の成果を分かりやすく示すことで全社員の経営参加を促す経営管理システムである」という考え方が貫かれている。経営に関わるとは、経営者だけでなく社員も自分たちの収支を管理し、利益に対してしっかり責任を負うことを意味しており、全社員が利益管理に取り組む。アミーバ経営は会社組織を「アミーバ」と呼ばれる小集団組織に分け、各アミーバのリーダーが経営者のように小集団組織の経営を行う。アミーバを構成するリーダーとメンバーは、自部門の利益を最大化させることを目標に創意工夫を行い、日々の仕事に取り組むようになる。

<https://www.kccs.co.jp/consulting/service/amoeba/about/>

〈参考文献・引用文献〉

- 新居 佳英・松林 博文 二〇一八 組織の未来はエンゲージメントで決まる 英治出版  
樋口 修資・青木 純一・内田 良・工藤 祥子 二〇一八 学校をブラックから解放する 学事出版  
厚生労働省 二〇一七 過労死等防止対策白書

- 河村 茂雄 二〇一五 こうすれば 学校教育の成果は上がる 図書文化
- 河村 茂雄 二〇一七 学校管理職が進める教員組織づくり 図書文化
- 神林 寿幸 二〇一七 公立小・中学校教員の業務負担 大学教育出版
- 文部科学省 二〇一七 教員のメンタルヘルス対策について(まとめ) 文科省ホームページ
- 文部科学省 二〇一七 公立学校教職員の人事行政状況調査について
- 文部科学省 二〇一六 タスクフォース提言 学校現場における業務の適正化に向けて
- 前田康裕 二〇一九 労働法制、根本的な見直しを(二〇一九・一・一四) 日本教育新聞社
- 妹尾(せのお)昌俊 二〇一七 「先生が忙しすぎる」をあきらめない 教育開発研究所
- 妹尾(せのお)昌俊 二〇一七 変わる学校変わらない学校 学事出版
- 妹尾(せのお)昌俊 二〇一七 思いのない学校、思いだけの学校、思いを実現する学校 学事出版
- 佐藤 学 二〇一五 専門家として教師を育てる 岩波書店
- 高木 亮・北神 正行 二〇一六 a 学歴・学校歴意識と生徒指導問題の変遷から見た教師のキャリア  
―昭和五〇〜平成一〇年代の学校教育を手がかりに―「教師のメンタルヘルス  
とキャリア」ナカニシヤ出版
- 露口 健二 二〇一七 学校組織の信頼 大学教育出版
- 内田 良 二〇一五 教育という病 子どもと先生を苦しめる「教育リスク」 光文社新書