

働き方改革から考える教頭のリーダーシップ

北川 将来（東大阪市立加納小学校）

1. 研究の趣旨

「学校＝ブラック」と盛んに言われ、教師の働き方改革が動き出して数年が経っている。この間、働き方改革は「勤務時間（残業）を減らす」ことを中心に、各自治体で取り組みが進められている。平成30年4月より、東大阪市でも市内公立学校を対象に「定時退勤日・ノークラブデー」が本格実施となり、当該日は午後6時以降の勤務は原則行わない旨を保護者にも文書通知している。この取り組みが、市全体の教職員の勤務時間の是正につながっているかは、今後のデータ分析と検証が待たれるところである。ただ、学校組織として内発的に改革を進め、お互いを思いやりながら無理のない働き方に近づいているかは、現時点で検証可能であると考え。そして、内発的な働き方改革のリーダーシップを果たすのは、全職員と密接に関わる教頭しかいない。

そこで、現在働き方改革において、教頭が推進している取り組みや役割を把握し、どのようなリーダーシップ行動がふさわしいかを考えてみたい。また、所属職員へのアンケートや自らの実践例を紹介し、本質的な働き方改革への道筋を明らかにしてみたい。

最も多忙な学校職員である教頭。自らの職務時間を見直すことももちろん大切であるが、事務的な職務に追われるだけの内向的なイメージを脱却し、本来の教頭としての可能性を見出すことこそ、「教頭自身の働き方改革」といえるのではないだろうか。教頭職が魅力ある職として輝き、学校という職場が生き生きとした環境に近づくことこそ、本論の目指すゴールと考える。

2. 働き方改革にかかわる教頭の職務行動の現状

本市が進める働き方改革の主要施策が「定時退勤日」の実施である。では、教頭は、どのように定時退勤を所属職員に働きかけているのであろうか。

本市公立全小中学校教頭に対し、7月末にアンケート依頼を行ったところ、48校から返信があった。その結果は、以下【表1】【表2】のとおりである。

【表1】定時退勤日の教頭の職務行動について（数値は回答人数）

① ホワイトボードや黒板に定時退勤を伝えている	31
② 職朝や職朝メモ（PC）などで定時退勤日であることを伝えている	29
③ いつも遅めの人などに個別でそっと声をかけている	27
④ 5時から6時ちょうどの間に職員室で退勤を呼びかけている	21
⑤ 定時退勤日には会議をなるべく入れないようにしている	15
⑥ 教頭自ら（なるべく）6時までに退勤するようにしている	12
⑦ 6時以降の電話に原則出ない。出ないように職員に呼びかけている	7
⑧ 廊下や職員室の電気を徐々に消している	3
⑨ 施錠しながら巡回して教室等で仕事をしないように伝えている	3

令和元年7月 東大阪市立学校教頭へのアンケート調査（自校と夜間学級を除く、小中一貫校を含む；全75校対象）より。複数回答可。48校の返答集計時に上位項目を筆者が抜粋、序列化したもの（【表2】～【表4】同様）

【表 2】 定時退勤実施における教頭としての悩み

① 仕事があるのに早く帰ってというのがつらい	3 5
② 6 時以降の電話など保護者や地域にも浸透していないようだ	2 7
③ 先生たちが 7 時を過ぎても帰ろうとしない。焦っていない	2 5
④ 自分の仕事が一番多く、帰宅および声かけがしにくい	1 7
⑤ 火曜日の夜や木曜の朝に業務が増えて、居残りや早い出勤日が逆に増えている	1 0
⑥ 早く帰れと言うと、教頭に仕事をふってきたり、ほっておいてほしいと言われたりする	3
⑦ 出退勤システムであえて 5 時過ぎに退勤タッチをしたり、パソコンで 5 時ごろ退勤の申告をしたりする職員がおり、対応に苦慮している	2
⑧ 自らが早く帰るので、6 時以降の状況が十分わからない	2
⑨ その他（部活のため有名無実化、教師の意識の低さ）	2
⑩ 特に悩みはない	2

【表 1】より、教頭は、定時退勤日を所属職員に周知する役割を第一と考え、特に長時間勤務の傾向がある職員に声をかけていることがわかる。また、会議を入れないなど、定時で退勤できるような環境整備にも気を配っている傾向がある。

また、【表 2】から、教頭として、定時退勤の取り組み自体に苦悩し、もがいている実態がわかってきた。①仕事があるのに早く帰るように伝えることに抵抗感を感じているのは、所属職員の仕事量を間近で見て十分わかっているからであろう。教頭自身も以前は教員の一人として直接子どもに向き合い、職務を全うするため時間をかけていたからだと考える。仕事は減らない（むしろ増えているかもしれない）状況で、教頭が職員の仕事を肩代わりしたりできない場合、もどかしさを感じるのは当然かもしれない。

③の職員があせらないのも、絶対的な仕事量が変わらないのに、仕事をしないで明日が迎えられないという考え方に起因する。開き直りでもある。

また、市全体での呼びかけや、教師の働き方改革における保護者への理解や協力を求める文部科学大臣メッセージの配布を行っているにもかかわらず、定時退勤が浸透していないのも、教育現場の特殊性かもしれない。

次に、定時退勤の取り組みについて、メリットおよびデメリットを先述の各教頭より集約したデータを示すと、下記【表 3】【表 4】のとおりとなった。

【表 3】 定時退勤日設定のメリット

① 職員自身の仕事の仕方の見直しが促された	2 3
② メリットが感じられるほどの成果は見られない	1 8
③ 家庭での時間やプライベートの時間を確保することができるようになった	1 7
④ 健康面に留意でき、体調不良などが起きにくくなった	7
⑤ 保護者や地域の学校理解が促進され、職員を気遣ったりする風潮が生まれた	3
⑥ その他（本来の権利と改めて感じる、職員間で仕事の偏りがあることに目が向くようになった）	2

【表 4】 定時退勤日設定のデメリット

① 勤務時間削減ばかり注力され、本質的な働き方改革が見えない	39
② 持ち帰り仕事が増えたり、SNS 活用が増えたりして、個人情報流出などの危惧が高まる	10
③ 働きたい時間に制限がかかり、働きづらい	6
④ 仕事量を減らすことにつながり、学習指導の質の低下や不十分な生活指導等、危惧が高まる	3
⑤ その他（前後の日に仕事負担／特定の職員の仕事が増える／仕事がむしろ増えており、言葉だけが一人歩きしているという不満が増えた）	3
⑥ デメリットが感じられるほどの課題は見られない	3

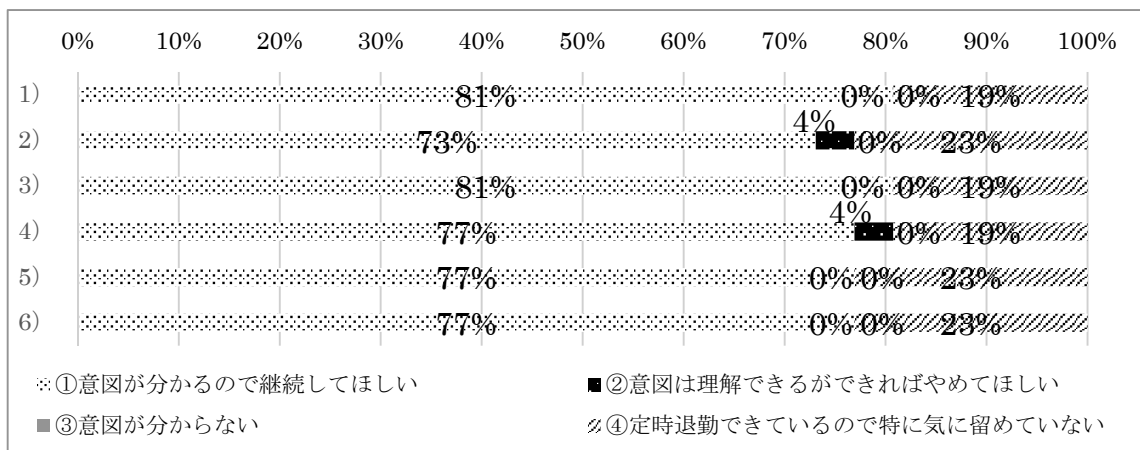
【表 3】より、メリットは、働き方改革の主旨が反映されたものになっている一方で、【表 4】のデメリットは予想以上に「本質的な働き方改革が見えない」が多く、時間の問題ではない何かが置き去りにされていると感じる教頭が多数いることがわかる。この「本質的な働き方改革」とは、いったい何を意味するのだろうか。

3. 自校の実践と検証

では、職員から見て、働き方改革に関連した教頭の職務行動は、どのように映っているのだろうか。自校職員からのアンケートをもとに考えていく。

私自身が教頭として定時退勤日に行った主な職務行動は以下のとおりである。

- 1) ホワイトボードに赤字で「定時退勤日」と書いて啓発している。
- 2) 退勤時刻前後（6 時前後）に「そろそろですよ～」と声をかける。
- 3) 退勤時刻（6 時ごろ）に「6 時を過ぎたので、目標時刻を決めて取り組みましょう！」とホワイトボードに書いて啓発する。
- 4) 6 時以降は、教室で仕事をしないように声をかける。
- 5) 週番（鍵・戸締り当番）の職員に、いつもより早く回るように指示する
- 6) 6 時を過ぎたら、廊下や職員室の電灯を少しずつ消灯する



令和元年 8 月 勤務校（東大阪市立加納小学校）でのアンケート結果より（職員 26 名分）

結果から推測できることは、概ね定時退勤の意図を理解し、取り組みに協力的で、教頭による半強制的な行動も必要性を感じていることである。一方で、前述の各教頭へのアンケートにおける「定時退勤日設定のデメリット」の結果同様、「本質的な働き方改革は見えていない（勤務時間ばかり注力されている）」と回答した職員が大多数を占めた*1。

自由記述では、会議を減らして学年の職員での打ち合わせを増やしてほしい、人員が増えれば対応できるのでは、小中一貫など新しい取り組みが増えてかえって勤務時間が増えている、定時退勤は個人の生活スタイルに合わず曜日を決められるのは不便などの意見が寄せられた。

市の施策として、働き方改革の趣旨を理解し、公務員として上司（教育委員会からの通達等を含む）からの命令に従っているものの、定時退勤の取り組みだけで解決できないところも考えてほしいという思いが感じられる。自由記述でも「仕事量を減らす努力が不十分」という指摘があるなど、職務の総量が減らない、減らす努力が実を結んでいないと実感し、多忙感を強めているようである。

では、職員の多忙感は、どこから来ているのだろうか。妹尾（2019）は、授業準備、成績処理、学校行事、部活動が該当し、給食、掃除、昼休みの見守り、朝の業務、会議も大きな時間を割いている*2として、一考を促している。事務的な作業や保護者対応はそれほどの時間を占めていない。ひょっとしたら、目の前の子どもの指導という意味では直接関連しない事務作業などは、物理的な時間以上に多くの時間を占めているように感じてしまっているのかもしれない。多忙の真因と、教師が抱える負担感は同じではないが、拘束時間を緩和し、必要かつ有益な仕事の配分を増やしていくことが望まれていると考える。

本校職員にも通じることだが、小学校特有の持ち時間数の多さと、それに伴う日々の採点、評価にかかわる仕事の比重が多いと感じる。評価の手段として、子どもたちの活動の様子を伝えるための学級通信作成や印刷などの作業も、丁寧に仕事をする職員ほど労力を費やしているように見える。指導と評価の一体化によって、子どもの自己肯定感の高まりなども期待できることから、教頭も職員に「この仕事（例 学級通信づくり）はやらなくてもよい」「そこまですなくてもよい」などと簡単に指導助言できない。他校の教頭も、きっと同じ思いを抱えていて、アドバイスの言葉に詰まってしまうのだと考える。

4. 働き方改革の実際 ～社会の要請と現場の溝をどう埋める？～

「学校における働き方改革の目的は、教師のこれまでの働き方を見直し、教師がわが国の学校教育の蓄積と向かい合って自らの授業を磨くとともに日々の生活の質や教職人生を豊かにすることで、自らの人間性や創造性を高め、子どもたちに対して効果的な教育活動を行うことができるようになることなのです。」

文部科学省初等中等教育局企画官 常盤木祐一（日本教育会 月刊『日本教育』No. 487）

つまり、働き方改革は、教師自身のためでもあるが、“子どものため”という教育施策であるという見解である。

上記にある「教職人生を豊かにする」ことおよび前述の“子どものため”の仕事は、日々の学習指導や生活指導の充実であり、教材研究等の積み重ねや集団で活動する意味や達成感を味合わせる教師の努力と労力にかかっている。日々の指導の瞬間に子どもたちの成長

を感じるからこそ、教職のやりがいであり働く本質である。

しかし、限られた時間内に効果を生み出さなければいけないとなると、何かをやめたり、スリム化を図ったりしていかなければならない。前述の妹尾は、「教育効果のあるものの中から選ぶ時代」に来ており、「子どものためになる」といって続けてきたことにもメスを入れる必要がある」と論じている。

ただ、何を減らしていけるのか、やめられるものはすでにやめてきたのでは、などの声も聞かれる。横浜市教育委員会では、大学の研究室と協力して、働き方改革における大規模な職員アンケートを実施している。その項目の中に、「教員以外の人が担ってもよいと感じる業務」を尋ねた質問があり、下表がその結果である。

【表５】教員以外の人が担ってもよいと感じる業務（複数回答）

パソコンやシステムの管理	67.4%
学校外からのチラシ配布	66.8%
校外の見回り活動	62.0%
特別クラブ・部活動の指導	59.5%
プールの管理・清掃	58.0%
運動会・体育祭等での会場の見回りなどの安全管理に関すること	57.4%
集金、入金	53.9%
ホームページの管理	53.4%
教室の清掃・ワックスがけ等の美化作業	53.2%
学校内施設確認	52.4%
夏休み中の水泳指導	51.1%
地域行事の準備	50.9%
貧困家庭へのケア	50.3%
学校で使用する施設や道具の安全点検や修繕	49.3%
登下校の指導	47.0%
来校者のインターフォンの対応	44.7%
虐待の恐れのある家庭への対応	43.2%
各種調査への回答	42.8%
学年会計	41.3%
転入・転出等の学籍事務	40.5%
校門での挨拶	37.0%
落とし物の管理（保護者・児童生徒の物を含む）	29.9%
保護者間トラブル解決	29.9%
テストなどの採点	25.9%
掃除の指導	19.0%
給食・昼食指導	18.4%
休み時間の指導・管理	14.2%
体験学習・校外学習・修学旅行の企画運営	14.2%

N-521 出典：横浜市教育委員会・中原淳研究室（2017）「教員の働き方や意識に関する質問紙調査」

アンケート結果から、日々の学校生活に直接関連が低い業務は、外部に委託協力した方が良いと考えている。平成31年1月には、国も学校および教師の業務について改善の方針を打ち出している*3。

この結果は、本校の職員の思いにもある程度通じている。そこで、業務改善における本校の取り組みについて、「①安全管理」「②夏休み中の水泳指導」「③その他」に具体例を絞って、主に教頭がどのような職務行動をしたのか紹介する。

5. 働き方改革における教頭のリーダーシップとは～本校での実践例

① 安全管理

本校では、主に登校時に、地域のボランティア（愛ガード協力員）約20名（日によってはPTA委員を含む）が交差点での見守りを行い、子どもたちが安全かつ安心して通学できるようにしている。私の着任以前から、学校外は地域やPTA、学校内は職員というすみわけがある程度できていた。そこで、その体制を維持しつつ、取り組みを活性化することが教頭の役割であると考え、以下の職務行動を行っている。

	職務内容またはリーダーシップ行動	背景、効果
1	PTA学級委員の輪番 ・当時のPTA会長と協議し、自転車巡回と立ち番との組み合わせの体制を整え、年2回程度無理のないような協力を依頼	愛ガード協力員高齢化への対応 →地域とPTAでの摩擦解消
2	職員の定期的巡回パトロールの実現 ・校務分掌の見直し（三委員会を二委員会に統合提案） ・三委員会に属さない教員で、必要時にパトロール実施	三委員会終了後に実施しようとしていた案件を解消
3	管理職による巡回 ・週2回程度、校長と教頭が交代で巡回	愛ガード協力員からの信頼感が高まる 直接指導の効果
4	安全看板の作成 ・夏休み自由課題で、交通安全啓発の新規事業提案 ・愛ガード運動推進委員会で提案し、協力員に審査員や表彰を引き受けてもらう	子どもと地域をつなげる取り組みが地域で高評価 子どもが主体的に自分の安全は自分で守る意識の醸成

私自身の問題意識を出発点に、無理のないシステムを作ることに腐心した一例である。特に、子どもの見守り活動の実施は膠着していた。当時、地域住民（愛ガード協力員）は「なぜ、わたしたちが立っているのに、保護者は何もしないのか」という声が聞かれ、保護者からは「時間のある人（仕事を持たない地域住民）が立ったらいいのでは。私たちは忙しい」という声があり、学校は板挟みになっていた。ただ、この課題は職員におろして検討する余地はないと判断し、校長には具申および進捗を報告しながら、愛ガード協力員の代表者とPTA会長に提案したりするなかで折り合いを見つけていった。その結果、「1 PTA学級委員の輪番制」が整えられ、立ち番

の場所の決定、日数、事務作業をだれがどのように行うかなどについて検討を進めた。「学校外の案件は教頭（管理職）で止める」ことが、職員の本務への集中につながっていると考えている。

② 夏休み中の水泳指導

本校の健康教育部主担の職員（採用 5 年目の教員）から「水泳が苦手な子への対応を、スイミングスクールのコーチを呼んで行いたい」という提案があった。もちろん、目の前の子どもに上達してほしいという思いが根底にあったが、職員の水泳指導力向上にもつながるという話を聞いて、「WIN WIN の関係が成立する」と直感した。

実施に向けては、健康教育部主担と教頭がリーダーシップを発揮して、役割分担しながら取り組み実現に向けて各方面へ働きかけていった。

教頭の役割（職務行動）	健康教育部主担の役割
・ 提案時に真剣に話を聞き、アドバイス 実現しましょうという気持ちを伝える 水泳協会など他の団体もあることを紹介 2 人での役割を確認 ・ 校長に具申 ・ 依頼文の作成 ・ 経費の出所を検討、判断 ・ 謝礼金準備、領収書の発行	・ 健康教育部内での提案、協議 ・ 校長に具申 ・ 各団体との連絡、調整 →実現できそうな団体を決定、報告 ・ 職員への周知、意見集約 ・ 当日の運営の打ち合わせ ・ 参加児童への評価

ここで大切な点は、「とりあえず教頭に相談してみよう」という思いが主担にあった点である。子どもの学習課題、職員の水泳指導における課題を持っていたとしても、「提案したところで動いてくれない」と判断されてしまうと、そのあとの学校改善にはつながらなかっただろう。結果的に、子どもたちの泳力向上と職員の指導力向上につながり、外部講師への依頼で職員の負担軽減にもつながるという 3 つの成果が見られた。

③ その他

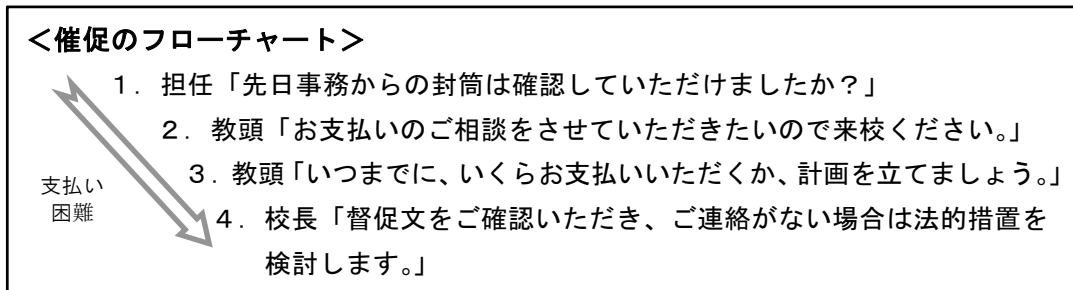
ここでは、会計にかかわる業務改善について述べてみたい。

数年前まで本校では、会計報告の定まったフォーマットがなく、各学年の会計担当者が独自に出納簿を作成していた。3 年前より、学校共通のテンプレートを利用し会計業務を進めている。また、今年度より「学級費」をなくし、「学年教材費」に吸収することで、担当者の人数を減らし業務改善につなげた。

もう一点、「学校への集金・入金」への対応も、検討中である。本校では、給食費、学年教材費、学級費、積立金、PTA 費などを口座振替で引き落としするシステムを導入している。基本的に徴収催促は、学校事務職員が計算した金額を、学級担任が保護者に連絡する形式を取っている。しかし、未納や滞納も一定数ある中で、催促の連絡も一回でつながる家庭ばかりではなく、また了解の返事をいただいても結局滞納が

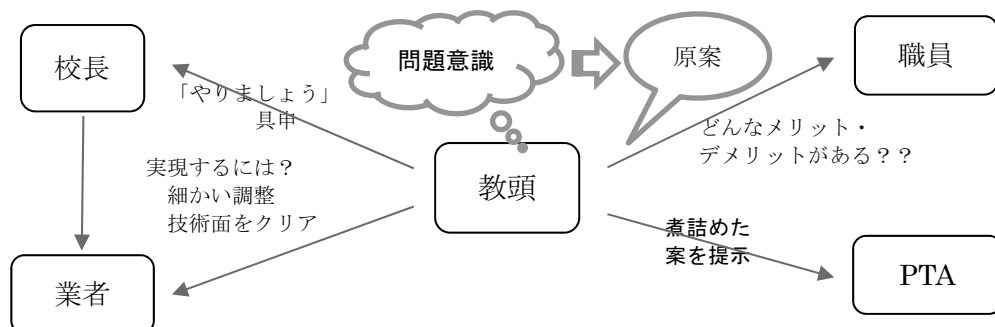
続いたりするケースがあり、負担感が強い業務となっている。

そこで、下のフローチャートのように、催促行動を役割分担し、担任の業務を分業した。マニュアル化することで、だれが何をするのかをはっきりさせ、加重的負担をさせない仕組みを検討している。



また、複数に分かれている会計を一本化できるか検討を図っている。特に積立金をなくし、学年会計をスリム化し、必要な徴収を（旅行費、アルバム費等）業者が直接集金するシステムを導入したいと考えている。この結果、年度末の多忙な時期の業務が軽減され、評価など必要な時間が多少確保できると思われる。

【組織の中心で発信・調整する教頭（会計一本化の事例）】



職員の負担軽減を目標に、自らの問題意識を原案化できるか、思いやりと想像力、企画発案・調整力などが教頭に求められる。情報量が多い教頭こそ、組織の真ん中で多方面に働きかけられるポジションだからこそ、一歩動き出して教育活動を前に進めるリーダーシップ行動が重要になる。

6. 働き方改革から考える教頭のリーダーシップとは

多くの教員は、勤務時間削減ばかり言われる風潮に違和感をもち、働き方改革なのに働きにくさを感じてしまっている。そのなかで、教頭はどのようなリーダーシップ行動を発揮すればよいのだろうか。

そもそも、リーダーシップとは、どのようなものなのか。「リーダー」は何をもってリーダーとなるのか。金井（2006）は、三隅二不二のPM理論の分析から、①リーダーシップ行動は課題（仕事）に直結した行動と、人間としての部下への思いやりや集団としてまとまりの維持に直結した行動によって記述される。②課題軸・人間軸の2つの軸で、ともに高いスコアを示すリーダーシップ行動のスタイルが、最も普遍的に有効なスタイルである*4、

と述べている。ここで、もし教頭がリーダーシップをとれる職種としたら、校長の命を受けて校務を整理するために事務的作業に追われてはいけない。学校組織では、職員を部下と呼ぶことがふさわしいとは思わないが、目的を共有する同僚を教頭がどこまで大切に考え、個々の力を引き出させるかを考えていかなければならない。

では、働き方改革という「課題」に対し、教頭はどんなことに留意して行動を起こせばよいのだろうか。

一つは、前述の実践例のように、教員が本務に集中することを目的として、その周囲の業務を「仕分け」していくかがポイントと思われる。その際、所属職員がどんな思いで仕事をしているかを把握し、業務で減らせるものを探したり、効率化を進めていく糸口をどのように構築していくか戦略を立てたりすることが大切であると考え。考えたことを一人で実行するのではなく、多方面に相談をもちかけ、ときには同じ思いの同僚を巻き込むこと、つまり組織的に改革を進めていこうとする気持ちを持つことが、教頭に求められる資質であろう。

二つ目は、現状の業務時間の削減について注力するよりは（実際に教頭の職務の範疇では手の打ちようがないことの方が多い）、別の視点でこの課題に対峙しリーダーシップを発揮することが望まれているのではないだろうか。

昨今の教育課題は温泉のように湧き出す泉となり、「あれも大事」「これも大事」で仕事量が膨大になっているが、忘れてはいけない「教育の本質」の部分や、「教員のやりがい」の部分で教頭が大事に育んでいくことである。

「自分の自由に使える時間が 30 分あれば…」

職場が過剰な労働を強いる環境であれば、この 30 分は「帰ろう」「休息しよう」になる。しかし、向上心のある「教員のやりがい」が尊重される職場では、この 30 分はきっと教材研究や子どもたちにかかわる自身のやりたい仕事内容の時間となるはずである。親和的な関係づくりに力を尽くし、「時間だから帰ろう」ではなく「やりたい活動をする時間にしよう」と呼びかける発想の転換こそ、教頭の使命であり、本質的な働き方改革といえるのではないだろうか。

ミンツバーグは「経営者に必要なのは、ビジネスの現場感を持ち続け、社員とかかわるエンゲージング・マネジメントである」^{*5}と主張し、ピラミッド組織の上に君臨するようなロフティ・リーダーシップに警鐘を鳴らしている。以前、学校組織が「鍋蓋型」と揶揄され、つまみの部分（管理職）と鍋蓋（職員）が乖離しているところ、職員全員がフラットな状況が弱点と指摘された。その後、社会の変化に応じて、校長のリーダーシップが重視され、学校組織も一般企業等の「ピラミッド型」組織に近づくようになった。もちろん、「ピラミッド型」組織にも良い面は多数あると考えるが、管理職と職員との距離が遠くなり、意思疎通やビジョンの浸透が十分でない場合、「現場のことを理解してくれない」との思いから不満が高まってくる。豊かなコミュニケーションに基づく人間関係と協力およびそれぞれを高めあえる関係こそ、エンゲージ・マネジメントが確立されている職場と考える。

教頭が、校長とともに、職員の思いや考えを受け止めながらエンゲージ・マネジメントを実践できるかどうか、日々の実務で、教頭がクリエイティブにリーダーシップを発揮できているか。今、働き方改革を通して問われているのではないだろうか。

注、引用・参考文献

- *1 2019 年 8 月 勤務校（東大阪市立加納小学校）職員対象に実施したアンケート結果より
本市小中学校教頭へのアンケート結果集計後に「勤務時間ばかり削減され、本質的な働き方改革が見えない」との回答が多かったことを受けて、同様に考えるかそうでないかを問う質問を設定した。
- *2 妹尾昌俊「多忙の内訳を見よ」、日本教育会 月刊『日本教育』487 号、12 頁、2019 年 6 月
- *3 中央教育審議会「新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について（答申）」、別紙 2、2019 年 1 月
- *4 金井壽宏「リーダーシップ入門」、日経文庫、219 頁、2006 年
- *5 ヘンリー・ミンツバーグ「Harvard Business Review」、ダイヤモンド社、12 頁、2019 年 9 月