

これから求められる教職員支援の構築に向けて ―養成・採用・研修の一体的改革に向けた取組の推進―

平成29年4月から、独立行政法人教職員支援機構の新たな取組として、教員の養成・採用・研修の一体的改革を支援する機能強化事業が始まっている。本誌はこれらの取組に注目し、同機構の協力を得て、適宜、読者に情報を提供していく。

は、ナショナルセンターによる政策提案型のプロジェクト研究が期待されるところである。
本連載は、教職員支援機構の新たな使命や機能に着目して、同機構が行う調査研究の在り方や内容設定、具体的テーマ等を概説し、現在進められている研究開発プロジェクトの実際を紹介する。

第5回 学校経営におけるタイムマネジメントに関する調査研究（プロジェクトE）報告 ―教員の勤務実態の把握と情報収集・分析・再構築を通じた研修コンテンツの開発―

青木 栄一 東北大学大学院教育学研究科准教授
独立行政法人教職員支援機構客員フェロー

1 本プロジェクト研究の課題意識

文部科学省が2016年に（第2回）教員勤務実態調査を10年ぶりに実施し、教員の多忙、多忙化そして多忙感が明らかになった（表1、

2、3を参照）。本調査研究の目的は至ってシンプルである。このような教員の勤務実態を研修というアプローチでもって改善することを目指す。具体的には、独立行政法人教職員支援機構（以下、NITS）における中央研修のコンテ

ンツ作成を念頭に置いた調査研究を行う。ここでの調査研究とは、研修のコンテンツ作成に必要な情報収集・整理・再構成のことである。さて、教員勤務実態調査の集計速報が公表されたのが2017年4月28日であり、月あたり

表1 教員の1日当たりの学内勤務時間（平日、土日）

時間：分

平日	小学校			中学校		
	28年度	18年度	増減	28年度	18年度	増減
校長	10:37	10:11	+0:26	10:37	10:19	+0:18
副校長・教頭	12:12	11:23	+0:49	12:06	11:45	+0:21
教諭	11:15	10:32	+0:43	11:32	11:00	+0:32
講師	10:54	10:29	+0:25	11:17	11:04	+0:13
養護教諭	10:07	9:38	+0:29	10:18	10:01	+0:17

土日	小学校			中学校		
	28年度	18年度	増減	28年度	18年度	増減
校長	1:29	0:42	+0:47	1:59	0:54	+1:05
副校長・教頭	1:49	1:05	+0:44	2:06	1:12	+0:54
教諭	1:07	0:18	+0:49	3:22	1:33	+1:49
講師	0:56	0:17	+0:39	3:12	1:25	+1:47
養護教諭	0:46	0:07	+0:39	1:09	0:19	+0:50

（出典）表1～3はすべて文部科学省ウェブサイト「教員勤務実態調査（平成28年度）の集計（速報値）について（概要）」2017年4月28日より

表2 業務内容別の学内勤務時間（1日当たり、平日）

時間：分

平日（教諭のみ）	小学校			中学校		
	28年度	18年度	増減	28年度	18年度	増減
朝の業務	0:35	0:33	+0:02	0:37	0:34	+0:03
授業（主担当）	4:06	3:58	+0:27	3:05	3:11	+0:15
授業（補助）	0:19			0:21		
授業準備	1:17	1:09	+0:08	1:26	1:11	+0:15
学習指導	0:15	0:08	+0:07	0:09	0:05	+0:04
成績処理	0:33	0:33	±0:00	0:38	0:25	+0:13
生徒指導（集団）	1:00	1:17	-0:17	1:02	1:06	-0:04
生徒指導（個別）	0:05	0:04	+0:01	0:18	0:22	-0:04
部活動・クラブ活動	0:07	0:06	+0:01	0:41	0:34	+0:07
児童会・生徒会指導	0:03	0:03	±0:00	0:06	0:06	±0:00
学校行事	0:26	0:29	-0:03	0:27	0:53	-0:26
学年・学級経営	0:24	0:14	+0:10	0:38	0:27	+0:11
学校経営	0:22	0:15	+0:07	0:21	0:18	+0:03
職員会議等	0:20	0:31	-0:07	0:19	0:29	-0:04
個別打合せ	0:04			0:06		
事務（調査回答）	0:01	0:11	+0:06	0:01	0:19	±0:00
事務（学納金）	0:01			0:01		
事務（その他）	0:15			0:17		
校内研修	0:13	0:15	-0:02	0:06	0:04	+0:02
保護者・PTA対応	0:07	0:06	+0:01	0:10	0:10	±0:00
地域対応	0:01	0:00	+0:01	0:01	0:01	±0:00
行政・関係団体対応	0:02	0:00	+0:02	0:01	0:01	±0:00
校務としての研修	0:13	0:13	±0:00	0:12	0:11	+0:01
校外での会議等	0:05	0:05	±0:00	0:07	0:08	-0:01
その他校務	0:09	0:14	-0:05	0:09	0:17	-0:08

表3 業務内容別の学内勤務時間（1日当たり、土日）

時間：分

土日（教諭のみ）	小学校			中学校		
	28年度	18年度	増減	28年度	18年度	増減
朝の業務	0:02	0:00	+0:02	0:01	0:00	+0:01
授業（主担当）	0:07	0:00	+0:08	0:03	0:00	+0:03
授業（補助）	0:01			0:00		
授業準備	0:13	0:04	+0:09	0:13	0:05	+0:08
学習指導	0:00	0:00	±0:00	0:01	0:00	+0:01
成績処理	0:05	0:01	+0:04	0:13	0:03	+0:10
生徒指導（集団）	0:01	0:00	+0:01	0:01	0:00	+0:01
生徒指導（個別）	0:00	0:00	±0:00	0:01	0:00	+0:01
部活動・クラブ活動	0:04	0:02	+0:02	2:10	1:06	+1:04
児童会・生徒会指導	0:00	0:00	±0:00	0:00	0:00	±0:00
学校行事	0:09	0:01	+0:08	0:12	0:02	+0:10
学年・学級経営	0:03	0:00	+0:03	0:04	0:01	+0:03
学校経営	0:03	0:01	+0:02	0:03	0:01	+0:02
職員会議等	0:00	0:00	±0:00	0:00	0:00	±0:00
個別打合せ	0:00			0:00		
事務（調査回答）	0:00	0:00	+0:02	0:00	0:02	±0:00
事務（学納金）	0:00			0:00		
事務（その他）	0:02			0:02		
校内研修	0:01	0:00	+0:01	0:00	0:00	±0:00
保護者・PTA 対応	0:03	0:02	+0:01	0:03	0:02	+0:01
地域対応	0:02	0:00	+0:02	0:01	0:01	±0:00
行政・関係団体対応	0:00	0:00	±0:00	0:00	0:00	±0:00
校務としての研修	0:00	0:00	±0:00	0:01	0:00	+0:01
校外での会議等	0:00	0:00	±0:00	0:01	0:00	+0:01
その他校務	0:01	0:01	±0:00	0:04	0:03	+0:01

残業80時間超の過労死ラインを超える教員の割合が報道された（『産経新聞』WEB版、2017年4月28日付）。中学校教諭では57パーセント、小学校教諭では33パーセントがこの過労死ラインを超えたことがヤンセンセーショナルに報道された。マスコミの注目も高まり、与野党での動きも活発化した（例2017年5月18日、自由民主党教育再生実行本部第八次提言のなかで「次世代の学校指導体制実現部会」緊急提言が含まれ、ここでは教師の長時間勤務の是正が盛り込まれた）。

政府においてもその対策が求められ、2017年6月22日に松野博一文科科学大臣（当時）から中央教育審議会へ「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」が諮問された。その後、初等中等教育分科会に「学校における働き方改革特別部会」が設置された。第1回が2017年7月11日に開催され、8月29日には「学校における働き方改革に係る緊急提言」が出された（第3回）。急ピッチでの審議が進められ、年末にはこの特別部会から中教審本体に提出された案をもとに「中間まとめ」がまとめられた（12月22

日)。さらに、文部科学省では12月26日に「学校における働き方改革に関する緊急対策について」をまとめた。2018年に入ってもこの特別部会の審議は進められており、学校の運営体制等が検討されている。

このように、世論をはじめとして教員の勤務実態に注目が集まった。その結果、当然と言えば当然であるが、この政策課題への新規参入組（研究者、コンサルタント、出版社、企業）が増えていった。いわば教員の働き方改革パブルである。地方公務員としての教員（幼稚園から公立大学）はおよそ100万人であり、これは地方公務員全体の4割である（2016年度時点）。公立小中学校の教員数だけでも60万人を超えている（北村・青木・平野 2017）。これだけの人数を対象とする政策立案、制度設計をするためには実証的データ及び制度設計のできる俯瞰の視点である。この意味で、パブルとしか見えないこうした風潮には気をつけなければならない。

文部科学省をはじめとする教育行政に対する批判、教育界に対する批判が高まっている。「心ある」教員を長時間勤務に追いやる存在として教育行政が批判の矢面に立たされてもいる。プ

ラックというキャッチーな形容詞が教育論議でも蔓延してしまっているが、これは悩める教員をミスリードしかねない状況に陥っているといわざるをえない。こうした批判は「悪口」として機能しはじめ、冷静な政策論議の足を引っ張ることになる。批判の手段としかならず制度設計には一向につながらない。

他方、個々の学校レベルの改善の成功体験をもって政策論議に参入するケースもある。善意からとはいえ、個別ケースの改善事例が喧伝されるが、これでは改善事例が「自慢話」にしかならず、政策レベルでの議論に混乱をもたらす。往々にして改善事例というのは、効果があると思えるから効果があると思ひ込んだり、お金を払ってコンサルテーションをしてもらうからありがたがたりした帰結である。個々の事例では好ましい改善がなされるかもしれないが、その成功体験は直接には制度論議になじまない。そもそもコンサルタンの思考からは法令や政策をふまえた現実的な政策論議は生まれない。悪くすると精神論に陥ってしまう。

さて、本プロジェクトはこのような政策論議の障害となるような論議とは一線を画す。先述の通り、地方自治体における教育部門は巨大な

公務労働市場を構成している（北村・青木・平野 2017）。つまり、悪口や自慢話をいくらしても解決にならない。必要なのは「仕組み」でもって解決を図ること、つまり政策論議である。この政策課題としての教員の多忙・多忙化・多忙感の改善を図るために、参考としたのは2015年12月21日に出された中教審答申「これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について」である。いわゆる教員の養成・採用・研修の一体的改革という考え方である。

教員を志望する学生は、養成段階で十分に学校という職場を理解しているだろうか（教職課程で教える大学教員についても同様に疑わしい）。教員を採用する都道府県教育委員会は、採用の際に勤務の負荷に耐えられる人材を「選考」しているだろうか。研修を企画する教育委員会は、教員を働く主体として位置づけ、教員に自らを守る働き方を身につけさせているだろうか。このように考えるだけでも、教員の労働についていかにも心許ない現状であることが容易に理解できる。

「教職論」は教員免許を取得する際には必修科目であるけれども、教育実習をまだしていない大学1、2年生の頃に履修する。そこでは、教

職の「意義」が強調されるが、職場としての学校、職業としての教員を意識する内容が教えられることはない。そもそも教職インタビュレーションという美名のもとに無償労働に慣れている。『会社四季報』を読む就職活動中の学生はいるが、それと同様に業界研究をする教職志望の学生はいるのだろうか。採用試験においても、時的的なトピックを知り、教える人間としてのスキルはチェックされるが、いわゆる「働き方」についての耐性、知識、スキルがチェックされることはないだろう。

このように教員の養成・採用・研修の観点からみれば、教員志望の学生や現職の教員たちが働くことに対してあまりにも無防備な状態であることが理解できる。ここに本研究の社会的、政策的意義がある。そして、NITSにおける調査研究であることをふまえ、本プロジェクトでは研修に焦点を当てる。

2 本プロジェクトの研究体制

研究体制は以下の通りである。筆者（青木）が研究代表者となった。これは、筆者が2006年と2016年に実施された文部科学省の教員勤務実態調査に2回とも中心メンバーとして

研究体制 2017年度末時点

青木栄一（東北大学大学院教育学研究科 准教授）
荒井篤子（時事通信出版局・編集委員長）
佐藤晴雄（日本大学文学部・教授）
田中光晴（東北大学高度教養教育・学生支援機構 講師）
福田巨孝（東北大学大学院教育学研究科・教授）
山崎奈々絵（聖徳大学大学院教職研究科 准教授）
神林寿幸（教職員支援機構・研修特別研究員）

関わったことによるものと理解している。健康改善でもそうだが、まずは現状を認識することが改善の第一歩だからである。荒井氏は『内外教育』に携わっており、文字通り国内外の教育事情に詳しい。さらに、関連事業として教員採用試験や管理職試験についても精通している。

佐藤教授は教育に関する研修分野で著名な研究者であり、研修・講座のつくりかたに関する著作も刊行している（佐藤 2013）。田中講師は韓国の教育政策に詳しく（田中 2013）、韓国の教員研修や学校におけるタイムマネジメント施策の動向にも明るい。福田教授は家族社会学が専門であり、ワークライフバランスに関して計量分析による研究を行っている（Fukuda 2016）。また、オックスフォード大学で博士号を

取得しており、イギリスの人脈が豊富である。山崎准教授は日本教育史が専門で、戦後教員養成に関する研究（山崎 2017）を行っているほか、現代の教員養成についても詳しい。神林研究員は教員の労働時間に関する実証的研究で博士号を取得した（神林 2017）。

教員養成の歴史的視点をふまえ（山崎）、教員の勤務実態を十分に認識した上で（青木、神林）、国内外の情勢を収集・整理し（荒井、福田、田中）、具体的研修のコンテンツに落とし込む（佐藤）という役割分担である。このように、研究メンバーは本プロジェクトの挑戦に必要な不可欠な人材である。

3 本プロジェクトの研究活動

2017年度は4回の研究会議を行った。第1回は9月4日、第2回は10月10日、第3回は11月14日、第4回は2018年2月15日に開催された。2017年度は次年度以降に向けた情報収集に力点を置いた。

主たる成果は次の4点である。第1に、教員に関する歴史研究の観点から、1950年代（1970年代の二次史料から、当時の教員の勤務実態について情報共有した。この当時、す

に、授業準備の時間不足、残業が長時間にわたること、「雑務」が多いことを多くの教員が不満に思っていること、有給休暇を取得しにくいこと、非ティーチングスタッフの充実が求められること等が指摘されていたことをメンバー間で共有した。また、これに関連して、戦後の教員の勤務時間に関する調査を整理し、メンバー間で共有した。第2に、韓国、イギリスにおける関連情報を共有し、現地視察に資するための情報整理を行った。視察の詳細は別記する。第3に、都道府県・政令指定都市における教員研修の内容を収集・調査した。教員の勤務改善に真正面から焦点を当てたものは、きわめて少ないことが判明した。第4に、教員採用試験問題を

収集し整理した結果、2017年度前後に実施された試験から徐々に、教員の働き方改革や勤務実態に関する出題がなされるようになったことが分かった。

さて、先述した韓国とイギリスの現地調査についてまとめておきたい。第1に、韓国調査であるが、ソウル特別市教育庁教育研究情報院、ガドン初等学校、祥明大学校を訪問した。韓国では特定の事件、政策課題に対応して、中央省庁からの要請で学校の業務が拡大する。たとえ

ば、環境省から環境教育が要請されたり、セウォル号沈没事故後に安全教育が推進されたりした。さらにこのように業務が課される背景には、議員・政党等政治的要因が働く場合もある。他方、教員の業務負担軽減策として、公文書の削減、監査業務（学校視察）の削減がなされたほか、NEIS（学校業務支援システム）が導入された。なお、韓国では学校行政業務支援員への研修はあるものの、教員向けに教員の業務改善に関する研修は実施されていない。

第2に、イギリス調査であるが、オックスフォード大学の各研究機関を訪問した。主たる訪問先は、社会学科（Department of Sociology）、生活時間調査センター（Centre for Time Use Research）、ニッサン日本学研究所（Nissan Institute of Japanese Studies）である。主たる成果は、生活時間調査の世界的動向およびイギリスのワークライフバランスの実態について研究者の観点から情報提供を受けたことである。特に、生活時間調査センター訪問では、当該分野の世界的権威であるJonathan Gershuny教授から直接、過去から現在に至る生活時間調査のメソッドロジー（調査票の現物、記録用機器の現物等を拝見した）についてご教示いただいた。

4 今後の研究活動予定

今後求められる研究活動として、他業種・他職種のタイムマネジメント及び顧客対応のノウハウを情報収集することである。感情労働の典型であるエアライン、顧客対応が洗練されている百貨店などを調査対象としたい。その上で、教員・学校に適用できるものを抽出することが求められる。

付記

本稿における意見にわたる部分は、NITS、文部科学省、中央教育審議会の公式見解ではなく、筆者の個人的見解を示したものである。

【参考文献】

- 神林寿幸（2017）『公立小・中学校教員の業務負担』大
学教育出版
- 北村亘・青木栄一・平野淳一（2017）『地方自治論』2
つ『自律性のはざま』有斐閣
- 佐藤晴雄（2013）『学習事業成功の秘訣！研修・講座の
つくりかた』東洋館出版社
- 田中光晴（2013）『韓国における「私教育」政策に関す
る研究』九州大学博士論文
- 山崎奈々絵（2017）『戦後教員養成改革と「教養教育」
』六花出版
- Fukuda, Nobutaka (2016) *Marriage and Fertility
Behaviour in Japan: Economic Status and Value-
Orientation*, Springer.