

## 中教審「働き方改革」答申

— 答申をどう受け止め、何に取り組むか

# 学校の 組織運営体制のあり方は



東北大学大学院准教授

青木 栄一

## ポイント

- ① 学校は設置者が設置した教育機関であり、設置者の働き方改革の方針を実行する役割がある。
- ② 委員業の肩書きや繰り出すマジックワードに惑わされない。
- ③ 時間管理はマネジメントの基本であり、主任層をいかに自覚させるかが重要。

## 学校は設置者が設置した教育機関である

学校管理職が学校の組織運営体制のあり方を考える際に明確に認識しておくべきことは、学校は設置者が設置した教育機関だということである。公立学校であれば都道府県教育委員会、市町村教育委員会が設置者である。学校の働き方改革では主に公立学校に関して議論されたが、国立や私立学校もまた設置者として国立大学法人、学校法人が存在する。一見自明のことであるが、学校は設置者により管理される組織だという点が重要である。

学校を自律的経営主体として措定するようになったのは、国から地方に対して分権を進めていった時期と重なる。しかし、学校を会社とするメタファーまで現れたのは明らかに行き過ぎであった。他方、そこまで学校の自律性を高める言説がまかり通るようになったにもかかわらず、学校の働き方という点では学校は何ら有効な手段を講じてこなかった。

それが具体的数字として表れたのが、2016年に実施された第2回教員勤務実態調査だった。06年の第1回調査で明らかになった教員の多忙状態は、10年後の調査でさらに悪化（多忙化）したことが浮き彫りとなった。さらに、多忙感もまた精神医学的な観点からの調査で判明し、多忙・多忙化・多忙感の3点セットが明らかになった。なかでも多忙化は、学校の自律化政策を学校が受け止めてさえいけば、起こらなかつたはずである。つまり、学校に任せっぱなしにしてはいけないマネジメントの領域がある。それが時間管理である。指導主事が学校にあれこれ口を出す反面、時間管理につい

てはまったく触れてこなかったと推測せざるをえない。管理職はこれから打ち出される設置者からの働き方改革の方針を徹底して実行するべきである。

### 委員業の線り出す マジックワードに惑わされない

委員業を生業もしくは副業とするケースがある。そうした人々は往々にして学校を惑わせる。まず危機観を煽る。さらに改善策があるのだと思込ませる。そして処方箋としてアルファベットやカナが乱れ飛ぶポンチ絵を出してくる。欧米の行政改革でもアルファベットが飛び交い、「アルファベットスープ」と揶揄された。日本の教育改革でも留意すべきエピソードである。

しかし、そうした人々は必ずしもエビデンスに基づいたデータを産み出すわけではない。エビデンスに基づいた政策立案がこれだけ叫ばれているにもかかわらず、その発言内容はエビデンスに基づいていない場合が多いか。エビデンスに基づいた発言を装っても、それは他

者が精魂こめて調査・分析した結果である。エビデンスのプロバイダーではなくユーザーでしかないにもかかわらず、多方面での声の大きさが発言の確からしさの根拠となり、政府の審議会等の委員となることで発言の確からしさの根拠として示していく。また、エビデンスに基づいたデータを自ら産み出しているわけではないので、発言に責任感が伴わず、変節することも厭われない。

答申はオーソライズされたものであるが、それを委員業の人々の「解説」のみで理解しようとする危険である。ただ耳ざわりがいいだけのマジックワードやきらびやかな肩書きに惑わされず、信頼できる解説を見分ける必要がある。

### 時間管理はマネジメントの基本

学校の管理職は、自らが気合いと根性で仕事をしてきた延長線上に管理職としての職務を理解する。女性の管理職率が低いのはハードワークが何らかの事情でしにくいからである。しかし、人材政策上これは誤りである。無理をして働かな

ければ組織が回らないのはおかしい。

と考えると、管理職としてすでに仕事をしている教頭（副校長）、まして校長はハードワーカー気質から抜け出せない。せめてそれを自覚して、主任層には自分のようにはならないように育てていく姿勢を見せるべきである。一方で、教頭（副校長）、校長のなかには不思議と時間管理に長けた人もいる。そういう人から学ぶべきである。教え方や教える内容の横展開は得意だが、時間管理の横展開には疎すぎる。改めるべきである。

時間管理に長けた人は「人に仕事を上手に振ることができる」。学校は鍋蓋組織と揶揄されるが、時間管理の上手な管理職は、バーチャルに階層構造をつくり出している。管理スパンを小さくすることに成功している。要するに主任をうまく使いこなすのである。まず随（ま）より始めよ、である。「チームとしての学校」はその先の課題である。

たとえば、教職員の年休を一日でも多く取得してもらうのを目標としてもいいし、せめて傾聴力を高めるのもよい。