

ウイズコロナ・ポストコロナ と学校の働き方改革



東北大学大学院教育学研究科教授

青木 栄一

副校長・教頭（以下、教頭）の勤務時間は校内で最長だ（2016年文科省教員勤務実態調査）。その背景にはあらゆる業務を教頭が行う学校の労働環境・慣行が存在する。新型コロナウイルス対応でも教頭に大きな負荷がかかっていることは容易に想像できる。本稿では教職員の勤務時間管理に関する教頭の役割に注目する。そこで用いるのは筆者の研究室および一般社団法人地方行政調査会が合同で2020年10月から11月にかけて行った全国の自治体対象の悉皆調査データである（以下、調査データ）。この調査は政令市を含む1,741市区町村の教育委員会に実施され（共同設置方式を採用する自治体は共同で回答）、981市区町村より回答があった（回収率56.3%）。

名目だけの勤務弾力化

2020年2月28日から急遽始まった全国一斉休校であるが、その期間中の教職員の勤務形態・管理はどのようなものだったか。児童生徒と直接接するのが本来の業務体制だから、教職員はエッセンシャルワーカーとしての性格をもつ。その意味で、医療従事者や介護施設職員と似た仕事内容といえる。ところが、休校になったとたんに児童生徒と接する必要がなくなったから、教職員の業務からエッセンシ

ヤルワーカーとしての性格が失われた。ということ、少なくとも休校期間中に教員は自宅勤務が可能となるはずであった（さらに進んでポストコロナ期においては自宅外からの勤務を意味するリモートワーク（ワーケーションも含む）も可能となるはずである。休校期間中、オンライン授業の準備が急ピッチで行われたが、そもそもそのオンライン授業を自宅から行ってもよいはずであった。さて、実際はどうか。

調査データによると、休校期間中、教職員の勤務形態弾力化はあまり行われなかったようである（表1）。最も多いのが「年次休暇（特別休暇を含む）取得の活用」で有効回答の約6割だった。他方、「在宅勤務（テレワーク）の推奨」はわずか8.2%であった。日本生産性本部の調査では2020年5月の1回目の緊急事態宣言の時期で全国約3割、東京都で5割の人がテレワークを実施していた。調査方法の違いを考慮しても、企業と比較して学校がテレワークに消極的な様子が見られる。このようなテレワークになじまない、なじもうとしない教職員がオンライン授業の受け手である児童生徒に想像力を働かせることは難しいだろう。実際、独立行政法人教職員支援機構に寄せられたオンライン授業実践は、黒板を背景にして授業が無人の教室で行われるような、学校から配信・提供されるものがほと

んどであった（第4回NITS大賞エントリーシート）。こうした事態が出来たのは、教室で行う授業形態そのままに配信する発想に固着したためと思われる。なぜ教員も自宅からオンライン授業に参加するとう発想が出てこないのだろうか。

さらに、「分散勤務の推奨」「時差勤務の推奨」も1割に満たない。分散勤務は出勤日を曜日で区分する方法であり、時差通勤は同日中に午前午後といった時間帯で区分する方法である。これはいわゆる「三密」を避けるための方策であるが、ほとんど採用されなかったようである。さらに、テレワークもせず、せいぜい年休を数日使いながら休校期間中をやり過ごしたとするならば、多くの教職員は出勤していた蓋然性が高い。職員室での「三密」状態があったと考えてよい。

そもそも、年休を休校期間に取得すること自体、問題視しなければならない。体調に不安のあるケースは別として、分散勤務や時差勤務を行わせるために年休が「活用」されたとしたら年休制度の趣旨から逸脱している。

表1 学校教職員の勤務形態弾力化の取組（市区町村・有効回答：927）

| | |
|------------------------|-------|
| 在宅勤務（テレワーク）の推奨 | 8.2% |
| 分散勤務の推奨 | 9.6% |
| 時差勤務の推奨 | 8.2% |
| 職務専念義務による学校への出勤停止措置の活用 | 10.0% |
| 年次休暇（特別休暇を含む）取得の活用 | 57.6% |
| その他 | 4.0% |
| 通常勤務（特になし） | 2.4% |

*調査データより筆者作成

教職員の勤務時間管理をするのはシステムか、教頭か？

休校期間中であっても、教職員に勤務の必要はある。テレワークなど柔軟な勤務が推奨されたため、勤務管理にも工夫が必要となった。調査データでは、システムに入力したという回答が4割強あった(表2)。こうした自治体では出勤(テレワークでは勤務開始と終了)時刻が自動的に集計されるはずである。ところが、管理職に電話やメールで報告する自治体が15.8%、学校に出勤したときに管理職にまとめて報告する自治体が31.2%も存在する。ということは、このような「前近代的」管理方法の自治体の管理職は、休校前よりも勤務時間管理業務負担が大きくなったはずである。たとえば、教職員からの電話をすべてとり勤務開始を確認する業務を朝の忙しい時間帯に教頭が行うわけである。あるいは一斉に教職員から送られてくる電子メールに目を通して、勤務開始時刻を出勤簿に転記するのが教頭の朝の仕事となる。これは明らかに不要、無用な業務である。

このように、テレワークにも対応したシステムのある自治体を除けば、休校期間中の教頭の勤務時間管理業務は困難を極めたはずである。調査データから推測すると少なくとも5割近い自

表2 教職員の勤務時間把握(市区町村・有効回答:957)

| | |
|-----------------------------|-------|
| 電話やメールによって、勤務校の管理職に始業・終業を報告 | 15.8% |
| 勤務時間管理システムに始業・終業時刻を入力・報告 | 44.7% |
| 学校に出勤した時に、管理職にまとめて報告 | 31.2% |
| その他 | 4.6% |
| 特に何もしなかった | 0.9% |
| 通常どおり | 2.7% |

*調査データより筆者作成

治体ではそうだった。

さて、文科省の学校の働き方改革についての調査(「教育委員会における学校の働き方改革のための取組状況調査」)によると、教員の多忙化が判明した2016年度以降、教職員の勤務時間の把握方法は急速に改善された。文科省の教員勤務実態調査が10年ぶりに行われた2016年度時点では、「タイムカード」の普及率は都道府県12.8%、政令市20.0%、市区町村6.1%に過ぎず、ほとんどの学校では勤務時間が把握されていなかった。ところが勤務実態調査で教員の多忙化が明らかになった後、勤務時間の把握の必要性が叫ばれ各自治体で対応が進んだ。2020年度時点では「ICカード、タイムカード、パソコン」による把握が調査され、都道府県91.5%、政令市85.0%、市区町村71.3%に急上昇した。

実は、休校期間中に教頭が勤務時間のとりまとめに疲弊した背景には、勤務時間管理システムが出勤を前提としたものだったことがある。テレワークに対応できなくなり、窮余の策として管理職の手作業になったと思われる。こうして考えると、たとえタイムカードが導入された学校であっても、実際には手作業でそれを集計しなければならぬケースもあるだろう。ICカードが導入されても、自動的に残業時間を割り出し、文科省等の残業時間ガイドラインを超過した教員を抽出する機能を実装したシステムは多くはないだろう。となると、休校期間中にだけ教頭の手作業による勤務時間管理が行われたのではなく、程度の差こそあれ、恒常的に教頭が勤務時間管理に忙殺されている可能性がある。2016年度以降、なんらかの勤務時間管理システムを導入することが強く求められたがゆえに、表計算ソフトに転記するなど、実際には手作業が色濃く残る勤務時

間管理が「普及」しているのだろう。いつものことだが、学校にしわ寄せが及んでいる(青木栄一『文部科学省』中公新書)。

まとめ

本稿は、ポストコロナ時代を見据えて柔軟な働き方が学校にも求められるにもかかわらず現状は程遠いことを指摘した。考えてみれば、コロナ前は、体調が悪いのに無理して出勤、出席することで他人に感染を拡げていたのかもしれない。台風や大雪の日に通学させるのは美談でも何でもなく、単に児童生徒を危険にさらしているだけである。そもそも新型コロナウイルスの感染が再拡大することすら想定すべきである。それなのに教職員は依然として学校での勤務が前提となっている。

勤務時間管理システムは自治体が導入しなければならぬし、テレワークをはじめとした柔軟な働き方も制度上の課題だから、教頭は教育委員会に問題提起するしかない。むしろ今すぐ教頭に求められるのは、体調が悪いときはしっかりと休むような職場の雰囲気づくりである。これだけかと意欲ある読者は思うかもしれないが、勤務時間管理面で教頭に与えられている責任のなかで、これすらしていない教頭が大多数ではないか。まずは足元を固めるところから働き方改革はスタートする。教頭はマネージャであり、その本務はマネジメントである。

謝辞…表1と表2は神林寿幸氏(明星大学)に提供いただいたデータを用いた。