

魅力ある副校長・教頭の在り方

—全公教調査から見えてくる現状と今後の課題—

東京大学大学院 教授 **勝野 正章**



1. 「働き方改革」の進捗と課題

周知のように、2019年1月に中教審が「働き方改革」答申をまとめたことを受けて、文部科学省は在
校等時間の超過勤務の上限を月45時間、年360時間
とする「公立学校の教師の勤務時間の上限に関するガ
イドライン」を策定した。2019年12月には、公立
の義務教育諸学校等の教育職員の給与等に関する法律
(給特法)を改正して、このガイドラインを法的拘束力
ある指針に格上げするとともに、地方自治体の判断に
より、一年単位の変形労働時間制の導入を可能にした。

その後、自治体・地域による取り組みの差はあるも
の、タイムカードやシステムの導入による勤務時間
管理、ICTを活用した研修、会議、調査等の負担軽
減が進んでいる。勤務時間が可視化されたことによ
り、特定の教職員に業務負担が集中している状況が改
めて認識され、その是正が学校レベルでも取り組まれ
たり、機関研修や法定研修の方法を見直すとともに、
必要不可欠なものに整理・縮減する動きなどもみられ
る。また条件整備面では、公立義務教育諸学校の学級
編制及び教職員定数に関する法律の改正により、小学
校35人学級化が学年進行で実施されている

しかし、こうした「働き方改革」の成果が勤務時間

や負担感の顕著な縮減につながっているかと言えば、
必ずしも肯定できない面がある。小学校の35人学級化
は前進だが、児童・生徒数の減少を背景として、従来
の加配定数の部分的な振り替えによって進められてお
り、学校現場の教職員不足は解消されているとは言え
ない。専門・支援職員の配置についても、自治体財政
や取り組み姿勢の差に起因する地域格差が生まれてい
るとの指摘がある。「チーム学校」の観点からも、専
門・支援職員が専門性や力量を存分に発揮できるよ
う、学校組織の中で適切な位置づけと待遇改善とを
図る必要がある。

2. 副校長・教頭の働き方の現状

「働き方改革」に一定の進捗が見られる一方で、い
まのところまだ抜本的に問題の改善が見られたとまで
は言えないことは、副校長・教頭についても同様であ
る。令和3(2021)年度全公教調査の結果を見ると、
令和2(2020)年度にいったん減少を見せた
「通常日の勤務時間」が再び増加に転じ、「12〜13時
間」が最多(32.3%)となった。「13時間以上」
も、令和元(2019)年度の43.6%には及ばな
いものの、令和2(2020)年度の23.9%から

4. 1ポイント増え、28.0%となっている。ウイ
ズコロナが学校のニュー・ノーマルとなるとともに、
働き方もコロナ以前の状態に回帰していることがうか
がえる。

一方、働き方の内容・質の面でも、従来からほぼ変
化がなく、「各種調査依頼等への対応」や「苦情対応」
に多くの時間と労力を費やしている。調査結果から
は、校務支援スタッフやスクールカウンセラーの配置
も全般的に足踏み状態にあることがうかがえる。しか
も、教職員からの相談内容を見ると、「児童・生徒指
導に関わること」が最多で「保護者に関わること」が
続くが、「授業に関わること」や「教科指導に関わる
こと」が増加しており、新学習指導要領の実施や若手
教員の増加を背景として、教師としての経験や力量を
ますます頼りにされていることがわかる。やりがい
を感じる仕事では、「教職員の育成」が最も多く、「職場
の人間関係(教職員の相談に心えることを含む)」、「
地域との連携」「保護者・PTAとの連携」が続いて
おり、若手の育成、学校内外の協働・連携づくりから
精神的報酬を得ている副校長・教頭の姿にも従来から
の変化は見られない。

学校において副校長・教頭の勤務時間が最長であ
り、その職務範囲もきわめて多岐にわたり負担が大き
いことは夙に指摘されてきた。その激務を目的の当たり
にしている教職員は、副校長・教頭(管理職)職を忌
避するようになり、深刻な成り手不足を招いている地
域もある。副校長・教頭の「働き方改革」を進めよう
と、その複数配置や主幹教諭の配置も行われていて、
全公教調査の結果からは、負担軽減に役立ったとの回
答が多数を占める。しかし、実感レベルでは負担軽減

の効果が見られる一方、客観的な勤務時間の面では顕著な効果は見られない。ただしこれは、もともと副校長・教頭の負担が大きな学校に複数配置や主幹教諭配置が行われているため、一定の負担軽減はあっても、もともと比較的負担が小さい学校との差の解消までには至っていないからだと考えられる。同様に、サポートスタッフの配置も教頭・副校長の勤務時間減少には結びついていない。総じて、抜本的な教職員増とともに、学校の実態・必要に応じた専門・支援職員の配置が、教頭・副校長の「働き方改革」のためにも求められることは明らかである。

3. 副校長・教頭に求められる在り方

そもそも「働き方改革」は、一朝一夕に成るものではない。「人格の完成」(教育基本法1条)を目的とする教育は、「教師と子どもとの間の直接の人格的接触を通じ、その個性に応じて行われなければならない」という本質的要請(学テ・北海道事件最高裁判決昭和51年5月21日)を有している。この直接的な人格的接触による、学力面のみに限らない、子どもの変化・成長は教職員の精神的報酬の源泉であるが、同時に「子どものためなら」という教職員の長時間勤務につながる献身性の原因となり、社会からも長い間そうした自己犠牲が当然のように見られてきた。

令和3(2021)年1月の中教審答申「令和の『日本型学校教育』の構築を目指して」全ての子供たちの可能性を引き出す、個別最適な学びと、協働的な学びの実現」は、人格の完成、全人教育、知育とケアの両立という日本型学校教育の良さを持続しつつ、

教職員の「働き方改革」を実現することを目指している。だが、これからの学校教育像をどう描くのかをすべての教職員が自己の問いとして捉えることなしに、機械的に分業や学校機能の縮減などを進めれば学校への信頼低下を招きかねない。

そのことを踏まえて、いま教頭・副校長に求められる役割として重要なことは、自分たちの学校をよりよい学校にしていくための課題を丁寧な教職員から聴き取り、教職員発のアイデアを活かしていくことであろう。その際、若手や女性教職員の声は特に重要である。「働き方改革」では、具体的に休暇等が取得しやすい職場環境づくりや業務負担平準化などへの取り組みが考えられるが、その基盤となるのが、「働き方改革」にとどまらず、誰もが自由に問題提起や改革を提言できる職場(組織文化)である。

ここで参考になるのが、自分の学校が「学習する学校」であるかを問う以下の質問である(ピーター・セングほか(リヒテルズ直子訳)『学習する学校 子ども・教員・親・地域で未来の学びを創造する』英治出版、2014年)。

・あなたの学校の組織文化は、教職員が自分自身の実践やその改善方法について考え続ける探究者となることを、どの程度支援していますか？

・学校教育の条件、活動の質を向上させるために、あなたの学校の教職員は、どのくらい同僚と意見交換し、行動を起こしていますか？

・あなたの学校の教職員は、児童・生徒のケアをするように、どれくらい同僚のことをケアしていますか？

4. 支え合う関係づくり

グループに分かれて行われた研究協議は、各地からの参加者による実践交流と意見交換が積極的に行われ、たいへん充実した内容となった。副校長・教頭として取り組んでこられた勤務時間の削減、業務負担平準化の取り組みはどれも実践的で有益だった。勤務時間の目立った削減への寄与という点では、多くの副校長・教頭が困難を口にしていたが、そのなかでも教職員がやりがいを感じられるように様々な試みが行われていた。それらに共通していたのは、多忙が教職員の分断・孤立につながることに対する深い懸念であり、それを克服するためにいかに教職員間の関係づくり、支え合いを大切にしているかということだった。たとえば、ブレイクテールを設置することで、教職員が気軽に話し合える場所と雰囲気職員室のなかに作り出した実践などである。「子どもたちの話をして」と、私たちも元気になる」という発言が印象的であった。

教職員どうしが、また保護者・地域ともつながることの大切さを改めて共有されるなかで、そのためには副校長・教頭どうしがつながることが必要なのだという発言もあった。地域の副校長・教頭が何かあったときに心置きなく「困った」とか「これどうなっているの」と尋ねることができ、助け合えれば、それぞれの学校づくりにも良い効果をもたらすに違いない。