

# 学校管理職や教員の勤務実態と 職務意識の把握による働き方改革の手がかりとは — A市で実施した実態調査の結果に基づいて—

鈴木 久米男\*, 後澤 大世\*\*, 八重畑 亘\*\*\*

(2019年2月15日受付)

(2019年2月15日受理)

Kumeo SUZUKI, Taisei USIROZAWA, Wataru YAEHATA

Investigating Educators' and Administrators' Consciousness of their Duties and  
Work Situation to Reform School Working Situations

## 要 旨

本研究の目的は、教員等の勤務に関する今日的課題を整理するとともに、A市の小・中学校に調査を行い、学校管理職及び教員の勤務状況や職務に対する認識を把握する。さらに調査結果を分析することにより、働き方を見直すための手がかりを検討することである。

本研究の目的に迫るために、A市の学校管理職及び教員への調査を行い結果を分析することにより、学校における勤務状況や職務に対する認識を明らかにすることができた。本研究の結論として、A市の学校管理職や教員の時間外勤務の実態において、月平均60時間を超えている割合が高く、勤務状況の改善は喫緊の課題であることが明らかになった。さらに、業務見直しの手立てとして、業務や多忙感の改善をはじめ、教員の職務遂行における「やりがい」の醸成や協働を踏まえた「同僚性」向上の取り組みをしたり、マネジメントを踏まえた実践を進めたりしていくことも必要であることが明らかになった。

## 1 はじめに

本研究の目的は、学校における勤務実態の把握とともに、教育活動に対する学校管理職や教員自身の認識の実態を明らかにすることにより、働き方改革としての職務環境の見直しの手がかりを検討することである。そのために、A市内の小・中学校の学校管理職及び教員の勤務実態及び職務意識を調査により把握するとともに、調査結果を検討することにより改善の手がかりを探る。

これまで、教員の勤務状況に関して、様々な調

査がされてきた。2014年に公表されたOECDによる第2回国際教員指導環境調査(TALIS)の結果によると、我が国の教員の勤務状況として、時間外勤務が多く、特に授業に関係しない校務に関する事務処理に多くの時間を費やしているとされている<sup>(1)</sup>。さらに、文部科学省により行われてきた国内の学校を対象とした勤務状況の調査も同様であり、学校における働き方改革が強く求められている現状にある<sup>(2)</sup>。

このことについて、これまでの多忙の状況に対して、全国の都道府県等教育委員会は、学校にお

\*岩手大学大学院 教育学研究科, \*\*岩手県立総合教育センター, \*\*\*花巻市教育委員会

ける多忙解消の手立てを提示してきた。しかし、これまで学校の多忙の現状について、改善はあまりみられなかった。その理由として、教員の意識の問題や学校の職務内容の多様化や複雑化、さらに部活動等への取り組み等があげられている。業務内容について我が国の教員は、アメリカやカナダのように分業化が進んでおらず、学校のシステムとして授業や生徒指導、家庭との連絡、校務分掌事務、会計事務、部活動等多様な役割を担っている。

また、教員の教職に対する意識との関わりもある。教育活動は、授業の準備や生徒指導、部活動等において、ここまで到達すれば十分である、といった目安が明確に設定されている状況にはない。最終的には教員一人一人の教育に対する意識や思いに依存している。このことから、教科指導への未達成感や学級指導における不十分さなどにより、教員は無制限無定量の状況で職務にあたっている。このことを北神（2018）は、「教員世界に内在する特有なものとしての「献身的教師像」をもとに形成されてきた「文化的な多忙」と指摘している。さらに中学校や高等学校における部活動の存在がある。平日ばかりではなく、休日も長時間活動する場合が多い。このことを含め、時間外勤務の実態における課題がある。法的には、学校管理職が教員に対して直接超過勤務を命ずることのできる職務内容が決まっており、時間外勤務は教員自身の自主的な活動とされている状況がある。このことから、学校においては勤務時間の管理がおろそかにされてきたという実態がある。学校のこのような現状を踏まえ、今後、教員が果たすべき職務内容を再確認するとともに、教員自身の職務への取り組みそのものを見直す必要がある。そのために、教員の勤務実態や職務意識を把握し、職業人としての職務遂行の在り方を見直すための視点を明らかにしたいと考え、本研究の目的を設定した。

これまで、教員の働き方改革に関して、教員の勤務状況や勤務の実態、さらに職務に対する意識そして、多忙解消のための対応に関する調査研究

や実践が行われてきた。

第一は教員の勤務状況に関する先行研究である。これまで、教員の労働環境の実態と法制度との関わりが歴史的な視点に基づいて検証されてきた。このことに関して、北神（2018）は、教員の労働環境と働き方改革について教育政策の視点から検討している。その中で、戦前の教員の労働時間管理の制度設計や戦後の労働条件の問題、さらに「国立及び公立の義務教育諸学校等の教育職員の給与等に関する特別措置法（以下：給特法）」の制定の経過を示した。その中で、教員の長時間労働を生む構造的問題として給特法の関わりや教員の組織文化、さらに労働時間管理の課題を指摘している。

加えて川崎（2018）は、学校の働き方改革を教員の多忙化の現状と勤務時間制度の在り方から考察している。その中で、教員の勤務実態調査を踏まえた現状とともに、文部科学省の働き方改革の取り組み状況、さらに給特法における時間外勤務の業務の「自発性」の現状と課題等について検討している。また、教員の多忙化をめぐる経緯について、青木・堀内（2014）が報告している。その中で、戦後教育における教員の多忙化や多忙化の質的变化について歴史的な考察を試みている。このことを踏まえて、新たな多忙化の要因として、教育の市場化や個性化と多様化、さらに情報公開と説明責任を指摘した。

これらの先行研究により、教員の労働環境や職務意識と給特法との関係の歴史的な経過や働き方改革に関する動向の概要を把握することができる。しかし、ここ数年の学校における働き方改革の動きは顕著であり、このことを踏まえて動向を把握しておく必要がある。

第二は教員の職務の実態や認識に関する先行研究である。教員の多忙の現状を踏まえ、実態調査が行われてきた。上田（2010）は、奈良市における教育改革と多忙化に関する教職員の意識について、調査結果に基づいて考察している。その中で、学校評議員制度や学校評価等の新たな取り組みにおける管理職と教職員の意識の乖離を指摘し

ている。さらに、学校評価の実施については、教職員の多忙感に強く結びついており、実施の意義を認識しているものの分析や成果の共有については、工夫や検討が必要であるとしている。

また、青木・神林（2013）は、教員の労働時間の変容を文部科学省による2006年調査と独自に行った2012年調査の結果に基づいて検証している。その中で、教員の労働時間全体では大きな変化が生じていないこと、中学校の部活動については成果が一定程度確認できたこと、部活動の短縮には教育行政機関の調整が必要なことの3点を指摘した。業務と多忙感との関わりについて神林（2015）は、周辺の職務と小・中学校教諭の多忙感・負担感に与える影響を明らかにした。その中で、周辺業務が教諭に多忙感・負担感をもたらしていることを指摘した。さらに、小学校教諭は学校行事や個別指導、中学校教諭はさらに補習指導や生活指導等の教育活動・指導自体も重要な要因であることを指摘した。

さらに、教員の多忙感に関して長沢（2018）は、ある中学校での参与観察調査をもとに、教員の多忙を受容する意識構造を明らかにした。その中で、教員の思考様式として、「やりがい」と「組織文化」は多忙を「やりがいのある多忙」に変化させ、「やりがいのある多忙」はさらなる「多忙」を生み出すという循環構造となっていると指摘している。

これらの先行研究により、教員の職務実態が明らかにされてきた。しかし、学校の教育活動と教員の職務意識との関わりについては、解明が十分ではない。

第三は、教員の多忙解消の取り組みに関する先行研究である。これまで教員の勤務状況調査を踏まえた負担軽減の取り組みが提案されてきた。2006年2月に群馬県教育委員会は「教員のゆとり確保」のための調査研究として、勤務状況把握のための調査を実施し、教員の多忙解消のための手立てを示した（群馬県教育委員会、（財）社会経済性本部コンサルティング部 2008）。さらに、同年に文部科学省の委託により東京大学が教員の勤務実態調査を実施した（東京大学 2009）。また、

栃木県教育委員会は2009年<sup>(3)</sup>、加えて検証調査として2011年にも「教員の多忙感に関する調査」を実施した<sup>(4)</sup>。さらに、2014年には、OECDが実施した「TALIS（国際教員指導環境調査）」結果を公表し、日本の教員の勤務時間が最長であること指摘した<sup>(5)</sup>。これらの結果を受けて、各都道府県等は、教員の職務環境の改善のために、検討委員会を組織し、報告書として解決策を示している（青森県教育委員会 2015）。

さらに教員の多忙解消に関する実践について、新藤・矢島・高橋・青木・柵木（2014）が、群馬県での公立学校教員調査の結果に基づいて報告している。その中で、教員の職務負担として校務分掌や学年・学級事務、児童・生徒への対応などの状況を示すとともに、それぞれについて解決の手段として、研修や自力解決とともに先輩教員や管理職への相談が、高い率を示したことを報告している。また、小島（2016）は、教職員の多忙解消の手立てとして示された『教職員の勤務負担軽減を図るための業務改善マニュアル』の分析を試みた。マニュアルでは72の実践を分担や効率、削除、他のカテゴリーに分類し、それを時間軽減にどの程度結びつくのかをまとめている。実践の多くが時間軽減が0点や1点としており、多忙解消の難しさが示されている。加えて、教員の多忙解消に関して校務見直しのための実践が報告されている。矢島・高橋・新藤・三好・二宮（2016）は、群馬県版校務支援標準システムの導入とその効果について報告している。その中で、導入した校務支援システムは、連絡掲示板や成績処理、通知表の作成等を行うものである。運用においては慣れの不十分さからくる多忙感はあるが、正確性が増すとともに、機能性が向上したとしている。

以上のように、教員の勤務実態の把握に基づいた多忙解消のための手立てが、都道府県等教育委員会により提案されてきた。しかし、それらの対応は、あくまで学校における対処療法的な対応であり、教員が果たすべき職務の総量の抑制には必ずしも結びついていない状況もみられる。

これまでのように学校の多忙の実態がたびたび

指摘されてきたのにもかかわらず、そのことが学校での対応策の検討や職場環境の改善に必ずしも結びつかない状況もみられた。そのような現状をもたらしえてきた要因として、学校や教育委員会が個々に対応を検討してきたことや、勤務時間を含め学校の実態把握が十分でなかったこと、さらに学校の組織文化として多忙を受容する雰囲気があったことなどが指摘されている。

このことを踏まえ、本研究の目的を、学校における勤務実態の把握とともに、教育活動に対する学校管理職や教員自身の認識の実態を明らかにすることにより、職務環境の見直しの手がかりを検討すること、とした。本研究の目的に迫るために、A市内の小・中学校の学校管理職及び教員を対象に、勤務実態及び職務意識を調査により把握するとともに、調査結果を検討することにより勤務状況改善の手がかりを探ることとする。

そのために、次の3点を明らかにする。その第一が、学校管理職及び教員の勤務実態の把握である。第二が、学校管理職と教員及び校種の違いを踏まえた、教育活動に対する認識の実態の把握である。第三が、学校における教育活動と教員自身の意識面での関わりの把握である。これらの実態の把握及び考察をとおして、本研究の目的に迫ることとした。

本論の構成として、2章ではこれまでの働き方改革の動向を概観する。3章では、A市の学校管理職及び教員に行った調査の概要を示す。さらに4章では学校の勤務状況や認識調査の結果を示す。5章では調査結果のまとめと考察、結論を示す。

## 2 働き方改革の動向

本章では、教員の勤務状況の把握を踏まえた、文部科学省や都道府県等教育委員会の働き方改革への取り組みの動向をたどる。

そもそも、教員の多忙の現状は戦後まもなく顕在化していた。このことについて、青木・堀内

(2014)が報告している。その中で、1951年に東京都教育委員が実施した「教職活動の分析」調査により、教員が授業や教材研究等、本務以外の業務に膨大な時間がかかっているという実態が明らかになった、としている。さらに、文部省は1952年に「教員勤務負担量調査」を実施し、教員の超過勤務の実態を明らかにした。また、1958年の文部省の「教職員勤務量調査」や1966年の文部省の「教員勤務状況調査」によって、慢性的な超過勤務の実態が明らかになった。そしてILO・ユネスコの「教員の地位に関する勧告」(1966)を受けに至った、としている。

そのような実態を踏まえ、全国各地で超過勤務の実態を踏まえた超過勤務の補償を求める訴訟が起きた。その後も、超過勤務の賃金による補償を求める訴訟が相次いだため、1971年に、月あたりの超過勤務が8時間であるとの調査結果を踏まえ、教員の俸給の4%の教職調整額の支給が、給特法の成立により実施された。その際、超過勤務を命令できる場合として、限定4項目が定められた。

1970年代末期には、中学校などで校内暴力等の学校の荒れが顕在化し、1990年代には、学級崩壊やいじめが社会問題化した。さらに2000年代には、小学校における校内暴力の実態が明らかになり、教員の精神疾患も増えてきた。

このような状況を背景として、2006年に群馬県教育委員会は「教員のゆとり確保」のための調査研究として、勤務状況把握のための調査を実施した(群馬県教育委員会、(財)社会経済性本部コンサルティング部2008)。また、2006年には、文部科学省の委託を受け、東京大学が教員の勤務実態調査を実施した(東京大学2007)。これらの動きを受けて、2009年には、岩手県教育委員会が「教職員の負担軽減に向けて」の提言を作成し、負担軽減の具体的な手立てを示した(岩手県教育委員会2009)。このような調査及び勤務状況改善のための取り組みが全国でみられた<sup>(6)</sup>。

さらに、2014年には、OECDが実施した「TALIS(国際教員指導環境調査)」結果を公表し、日本

の教員の勤務時間が最長であること指摘した<sup>(7)</sup>。これらの結果を受けて、都道府県等は、教員の職務環境の改善のために、検討委員会を組織し、報告書として解決策を示した（青森県教育委員会2015等）。

その後文部科学省は、『「学校現場における業務改善のためのガイドライン」～子供と向き合う時間の確保を目指して～<sup>(8)</sup>や「学校現場における業務の適正化に向けて」<sup>(9)</sup>等を示した。

2017年には、中央教育審議会初等中等教育分科会から「学校における働き方に係る緊急提言」が示された<sup>(10)</sup>。また、同年には中央教育審議会（2017）から「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（中間まとめ）」が出された<sup>(11)</sup>。これらを受けて、同年文部科学省から「学校における働き方改革に関する緊急対策」<sup>(12)</sup>が示されるとともに、2018年にはスポーツ庁から『運動部活動の在り方に関する総合的なガイドライン』により、部活動への取り組みの指針が示された<sup>(13)</sup>。

以上のように、これまで教員の勤務状況の把握とともに、文部科学省や都道府県等教育委員会により、多忙解消や働き方改革として対策のために手引きが出されてきた。しかし、その後も、教員の職務環境の改善に必ずしも結びついていない状況もみられた。

### 3 学校管理職及び教員への調査の実施

本章では、A市のすべての小・中学校の学校管理職及び教員に実施した、勤務実態及び勤務への意識調査の概要を示す。なお、本調査は平成30年度にI県教育委員会が文部科学省より委託を受け、I県立総合教育センター及びA市教育委員会が取り組んだ「学校現場における業務改善加速事業」の一環で実施したものである。

#### (1) 調査の内容

教員等の職務状況及び職務意識の把握のための

調査項目は、教員の多忙解消及び職務環境向上のための取り組みに関する研究として、群馬県教育委員会<sup>(14)</sup>や栃木県教育委員会<sup>(15)</sup>で実施された調査項目を参考にして作成した。作成した調査項目は、表1のように、6つのカテゴリーにより構成した。さらに、各カテゴリーは、例えば「属性」については、校種や性別、年齢等を問うた。また、「勤務校の取り組み」については、学校目標の自覚や業務見直しの取り組み等8項目、さらに中学校については部活動についても質問した。また、現在の勤務状況として、校内での時間外勤務の状況や職務内容及び学校外での職務の状況を質問した。さらに、業務への満足度や負担感等を問うた。

表1 調査内容とカテゴリー

| カテゴリー    | 調査内容            |
|----------|-----------------|
| 属性       | 校種、性別、年齢等       |
| 勤務校の取り組み | 目標の自覚、業務見直し等    |
| 勤務の実態    | 時間外勤務(校内、校外)、内容 |
| 勤務への意識   | 満足感、負担感         |
| 自己の取り組み  | 目標の自覚、業務見直し等    |
| 満足度      | 勤務校、自分自身        |

以上のように、質問項目は、全体で自由記述を含めて14項目とした。調査項目のうち、勤務校や自己の取り組みについては、「強く、そう思う」「かなり、そう思う」「やや、そう思う」「やや、そう思わない」「かなり、そう思わない」「強く、そう思わない」の6件法により調査を実施した。また、分析の際はそれらを6から1の数値に置き換えて分析を実施した。

なお、本稿で分析の対象とする調査項目は、これらの調査結果の一部である。

#### (2) 調査の対象

調査対象は、A市内のすべての小学校及び中学校の学校管理職及び教員とした。なお、A市には、主幹教諭が小・中学校それぞれ1校に配置されており、調査対象の区分として、学校管理職に含めた。対象とした教員及び学校管理職の人数、さらに回収率は表2のとおりである。

表2 調査対象数と実施数及び回収率

| 対 象 |     | 対象人数 | 回収人数 | 回収率    |
|-----|-----|------|------|--------|
| 小学校 | 管理職 | 41   | 37   | 90.2 % |
|     | 教員  | 301  | 301  | 100 %  |
| 中学校 | 管理職 | 24   | 20   | 83.3 % |
|     | 教員  | 206  | 206  | 100 %  |

(3) 調査の時期

調査の時期は、平成30年5月である。実施日は学校によって多少ばらつきがあった。

4 学校の勤務状況調査の結果

調査結果に基づいて、A市の学校管理職及び教員の勤務実態及び教育活動への認識の実態を示す。

(1) 勤務の実態について

A市の小・中学校の管理職及び教員の勤務実態のうち、ここでは時間外勤務の実態を示す。なお、本稿では、勤務実態に関する調査のうち、校内及び校外における時間外勤務の実態について報告する。

① 学校内での時間外勤務の実態

図1は、A市における学校内での時間外勤務の実態である。グラフ内の数値は人数を示している。

一日あたりの時間外勤務の実態として、小・中学校の教員や学校管理職の約5割以上が、2時間以上3時間未満、ないしはそれ以上を選択していた。

次に、時間外勤務の時間について、選択肢として設定した時間帯の中央値を平均時間として、それぞれの校種、職により平均値を求めた。結果によると、小学校教員は一日あたり2.1時間、週あたり10.5時間となっていた。同様に中学校教員は、一日あたり2.3時間、週あたり11.5時間となっていた。さらに、小学校管理職は、一日あたり2.0時間、週あたり10.2時間、中学校管理職は一日あたり、2.1時間、週あたり10.4時間となっていた。このように、小・中学校の教員及び管理職の全てについて、校内における時間外勤務の平均値は、一

日あたり2時間以上、週あたり10時間以上となっている実態が明らかになった。

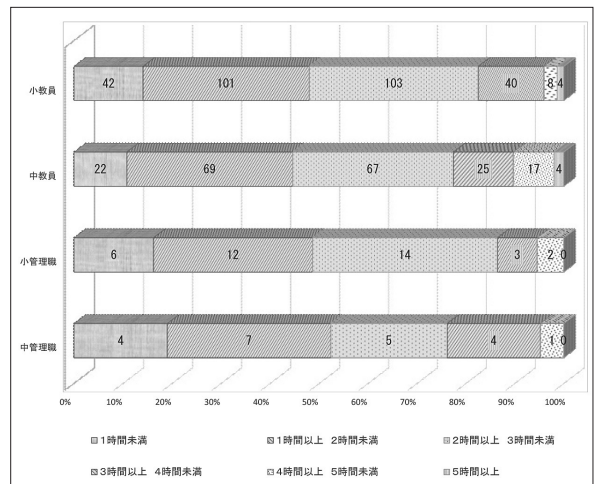


図1 一日あたりの学校内での時間外勤務の実態

② 学校外での時間外勤務の実態について

平日及び土・日曜日に学校外における持ち帰りの業務等にあたる時間を調査した。さらに、中学校については、土・日曜日の部活動も含めた時間とした。その結果のグラフが、図2である。

小学校教員については、4割の教員が5時間未満と答えているが、残りの6割が5時間以上と答えており、全体の時間外勤務の平均時間は7.4時間となった。このことは、一日あたり1時間以上、自宅などで業務にあたっていることになる。

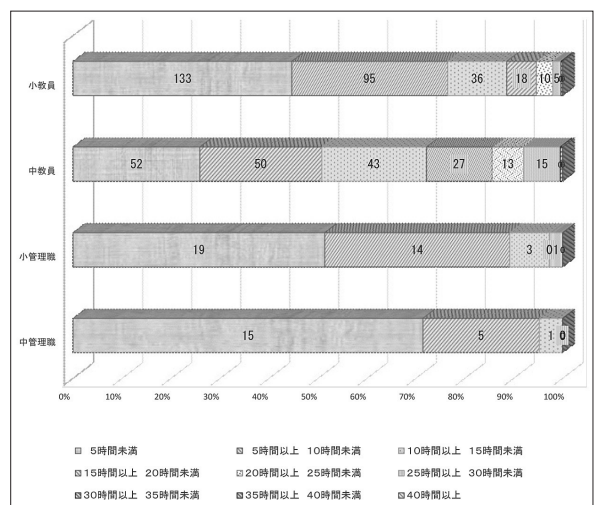


図2 一週間あたりの学校外での時間外勤務の実態

中学校教員については、約2割の教員が5時間未満と答えているが、残りの8割が5時間以上と

答えており、20時間以上から30時間未満と答えた教員が、全体の14%にも上った。このことから想定されることとして、該当する教員は部活動で2日間、さらに一日あたり1時間程度の時間外の業務にあたったことになる。また、時間外勤務の平均時間は11.2時間となった。

小学校の管理職は、校外での時間外勤務について、5時間未満、5時間以上がそれぞれ約5割となった。また、平均の校外での時間外勤務の時間は、5.9時間となった。中学校管理職については、5時間未満が約7割となり、校外での時間外勤務時間は、平均4.2時間となった。

以上のように、校外での時間外勤務については中学校教員が突出して多くなった。その要因は、部活動にあると考えられる。また、管理職に比べて、小・中学校の教員が時間外勤務が長かった。

③ 時間外勤務の実態の実態

調査結果に基づいて、校内及び校外での時間外勤務の状況を、週及び月あたりで示したのが、表3である。

週あたりの時間外勤務時間については、中学校教員が22.7時間と最も長くなった。さらに小学校教員が18.0時間、小学校管理職が16.1時間、中学校管理職が14.5時間となった。

また月あたりの時間外勤務を、週の合計値に月あたりの週数として4.3をかけて求めた。その結果、平均値において中学校教員が97.6時間となり、おおよそ半数の教員が100時間を超える過酷な状況にあることが明らかになった。さらに、小学校教員の時間外勤務は77.4時間、小学校管理職も69.2時間、中学校管理職は62.4時間と60時間を超えていた。

このように学校管理職及び教員の勤務実態としては、管理職よりも教員の方が、さらに小学校教員よりも中学校教員の方が時間外勤務の時間が長くなっていた。加えて、A市に

表3 時間外勤務の実態

| 職   | 実態  | 時間外勤務の平均値 |      |      |      |
|-----|-----|-----------|------|------|------|
|     |     | 週         |      |      | 月    |
|     | 校種  | 校内        | 校外   | 合計   | 合計   |
| 教員  | 小学校 | 10.5      | 7.4  | 18.0 | 77.4 |
|     | 中学校 | 11.5      | 11.2 | 22.7 | 97.6 |
| 管理職 | 小学校 | 10.2      | 5.9  | 16.1 | 69.2 |
|     | 中学校 | 10.4      | 4.2  | 14.5 | 62.4 |

においても時間外勤務の時間が月あたり100時間を超え、勤務状況がかなり過酷な教員も多くいることが分かった。

(2) 学校管理職と教員の教育活動の認識の実態

A市内の各学校の校長や副校長、教員に対して、学校における教育活動への認識調査を実施した。調査は、6件法であり、「強く、そう思う」を6点とし、「強く、そう思わない」を1点とするなどして、平均や標準偏差を求め、さらにt検定を実施した。調査内容及び分析結果を、表4に示した。

① 学校管理職と教員の比較による認識の実態

A市内の小・中学校の学校管理職及び教員を対

表4 学校管理職と教員（小・中学校全体）の認識の実態

| 分析結果           | 平均値   |       | 分析結果  |         |       |
|----------------|-------|-------|-------|---------|-------|
|                | 管理職   | 教員    | t 値   | p 値     | 効果量 d |
| 教職員の協力体制       | 5.036 | 4.611 | 4.532 | .000 ** | .518  |
| 「まなびフェスト」への意識  | 4.901 | 4.553 | 4.397 | .000 ** | .524  |
| 反省による業務の見直し    | 4.727 | 4.252 | 5.353 | .000 ** | .567  |
| データの共有などICTの活用 | 4.418 | 4.131 | 2.959 | .004 ** | .338  |
| 行事や会議の精選       | 4.345 | 3.666 | 7.463 | .000 ** | .697  |
| 業務改善の組織的な取り組み  | 4.127 | 3.742 | 4.136 | .000 ** | .411  |
| 勤務時間を意識した取り組み  | 4.164 | 3.385 | 5.924 | .000 ** | .702  |
| 外部人材の活用        | 3.745 | 3.404 | 2.757 | .007 ** | .320  |
| 平均値            | 4.433 | 3.968 |       |         |       |

\* : 5%、\*\* : 1% の危険率で有意差あり

象に、教育活動に対する認識調査を実施した。調査結果を学校管理職と教員の認識の違いを明らかにするために、t検定を実施した。その結果を全体の平均値の高い順に調査項目を並べ替えたのが表4である。

全体の結果として、学校管理職の平均値は4.433、教員は3.968であった。学校管理職の認識としては、「教職員の協力体制」が5.036ともっとも高く、次に「「まなびフェスト」への意識」が4.901と続き、「反省による業務の見直し」が4.727となった。この3項目については、教員も平均値は異なるものの同様の順序となった。逆にもっとも低かった項目として学校管理職は、「外部人材の活用」の3.745であった。一方教員は、「勤務時間を意識した取り組み」が3.385ともっとも低く、次いで「外部人材の活用」が3.404と低かった。

学校管理職と教員の平均値の差については、全ての項目について1%の危険率で有意差がみられた。このことについて効果量dを基に比較してみると、差がもっとも大きくなったのは「勤務時間を意識した取り組み」であり、認識の違いが顕著であった。次に「行事や会議の精選」についても、認識の差が大きかった。このことから、教員の「勤務時間を意識した取り組み」の意識や「行事や会議の精選」の認識が低いことや、学校管理職との認識の差が大きいという実態が明らかになった。

## ② 小学校と中学校教員の比較による認識の実態

次に、小学校及び中学校の校種の違いによる認識の実態を把握するために、小・中学校教員の2群に対して、t検定を実施した。さらに、その結果を小・中学校全体の平均値の大きい順に並べ替えたのが表5である。

全体の結果として、小学校教員の平均値は4.081、中学校教員は3.799であり、小学校教員が全体として高

くなった。項目ごとにみていくと、小学校教員の認識としては、「教職員の協力体制」が4.731ともっとも高く、次に「「まなびフェスト」への意識」が4.621と続き、「業務改善の組織的な取り組み」が4.328となった。中学校教員の認識については、「「まなびフェスト」への意識」が4.455ともっとも平均値が高く、「教職員の協力体制」が4.434と続いた。

逆にもっとも低かった項目は小・中学校教員とも「勤務時間を意識した取り組み」であり、それぞれ3.559と3.131であった。次いで「外部人材の活用」が小学校教員が3.576、中学校教員が3.151と低かった。さらに、「行事や会議の精選」「反省による業務の見直し」となった。

小・中学校教員の平均値の差については、「「まなびフェスト」への意識」や「業務改善の組織的な取り組み」「データの共有などICTの活用」の3項目については、5%の危険率で、また、その他の項目については1%の危険率で有意な差がみられた。さらに、効果量dを基に小・中学校教員を比較してみると、もっとも大きな値となったのは「外部人材の活用」の0.397であり、さらに「勤

表5 教員（小・中学校）の認識の実態

| 分析結果           | 平均値   |       | 分析結果  |         |       |
|----------------|-------|-------|-------|---------|-------|
|                | 小学校   | 中学校   | t 値   | p 値     | 効果量 d |
| 教職員の協力体制       | 4.731 | 4.434 | 3.764 | .000 ** | 0.359 |
| 「まなびフェスト」への意識  | 4.621 | 4.455 | 2.554 | .011 *  | 0.241 |
| 業務改善の組織的な取り組み  | 4.328 | 4.141 | 2.320 | .021 *  | 0.217 |
| データの共有などICTの活用 | 4.210 | 4.015 | 2.303 | .017 *  | 0.226 |
| 反省による業務の見直し    | 3.839 | 3.571 | 3.211 | .001 ** | 0.300 |
| 行事や会議の精選       | 3.786 | 3.490 | 3.222 | .001 ** | 0.296 |
| 外部人材の活用        | 3.576 | 3.151 | 4.302 | .000 ** | 0.397 |
| 勤務時間を意識した取り組み  | 3.559 | 3.131 | 4.119 | .000 ** | 0.385 |
| 平均             | 4.081 | 3.799 |       |         |       |

\* : 5%、\*\* : 1% の危険率で有意差あり



務時間を意識した取り組み」の0.385、そして「教職員の協力体制」の0.359となり、取り組みへの認識の差が顕著であることが分かった。

これらの調査結果から、学校管理職と教員、さらに小・中学校教員の職務に対する認識の実態を明らかにすることができた。その第一は、学校管理職と教員の認識の違いである。全体として学校管理職の方が自己認識が高く、「勤務時間を意識した取り組み」や「行事や会議精選」「反省による業務の見直し」などで差が大きくなっていた。このことは、学校管理職の日頃の組織マネジメントを踏まえた実践が反映していると考えられる。第二は、学校運営において、協働への意識が高いことである。学校管理職と教員がともに「教職員の協力体制」がもっとも認識が高く、次に「まなびフェスト」への意識」となっており、協働と目標の共有の基に教育活動を展開していくという意識があるという傾向が示された。第三は校種による教員の意識の違いである。小学校教員の方が全体として高くはなったが、学校管理職との意識の違いを比べるとその差は小さくなっている。し

かし、連携・協働や勤務時間の意識に関しては、小学校教員が高くなり、教員の働き方が反映していると考えられる。

(3) 学校への満足度と教員個々人の実践との関わりの実態

さらに、小・中学校教員のそれぞれについて、勤務校の教育活動についての満足度と教員自身の取り組みにどのような関係があるのかを明らかにするために、重回帰分析を実施した。分析の結果、小学校教員と中学校教員とでは、学校の教育活動についての満足度への関わりの状況が異なっていた。

① 小学校教員の取り組みと学校の教育活動の満足度との関わり

教員自身の取り組みと、学校の取り組みとの関係を把握する。そのために、表6に示したような教員自身の取り組みの自己評価の結果である12項目を説明変数とし、学校の取り組みの満足度を目的変数とした重回帰分析を実施した。教員の自己評価は6件法であった。満足度は10段階による評価を求め、満足度の状況により10から1の数値を

表6 「学校の取組の満足度」と各自の取組 小学校教員

| 変 数 名                 | b (偏回帰係数) |        |         | β (標準偏回帰係数) |        |       |
|-----------------------|-----------|--------|---------|-------------|--------|-------|
|                       | 係数        | t 値    | p 値     | 係数          | 95%下限  | 95%上限 |
| 切片                    | 2.319     | 2.897  | .004    |             |        |       |
| 1 多忙感                 | -0.072    | -0.964 | .336    | -.050       | -0.153 | 0.052 |
| 2 反省                  | -0.005    | -0.042 | .967    | -.002       | -0.115 | 0.110 |
| 3 外部人材                | -0.114    | -1.543 | .124    | -.086       | -0.197 | 0.024 |
| 4 やりがい                | 0.662     | 6.604  | .000 ** | .393 **     | 0.276  | 0.510 |
| 5 業務改善                | 0.111     | 0.957  | .339    | .058        | -0.062 | 0.178 |
| 6 地域連携                | -0.010    | -0.118 | .906    | -.007       | -0.118 | 0.105 |
| 7 校外での会議              | 0.001     | 0.014  | .989    | .001        | -0.102 | 0.103 |
| 8 まなびフェスト             | 0.097     | 0.760  | .448    | .042        | -0.066 | 0.150 |
| 9 優先順位                | -0.238    | -1.906 | .058    | -.112       | -0.228 | 0.004 |
| 10 管理職等相談             | 0.351     | 3.122  | .002 ** | .206 **     | 0.076  | 0.336 |
| 11 情報共有               | 0.162     | 1.460  | .145    | .096        | -0.033 | 0.225 |
| 12 組織的取組              | 0.243     | 2.112  | .036 *  | .132 *      | 0.009  | 0.256 |
| R <sup>2</sup> : .386 |           |        |         |             |        |       |

○ \*\* : p < .01、\* : p < .05

あてた。

重回帰分析を実施した結果、有意な回帰直線を求めることができた ( $F(12,258) = 13.523$ ,  $p < .000$ ,  $R^2 = .386$ )。分析結果の結果の詳細を、表6に示した。なお、重回帰分析において、全ての説明変数のVIFは、2.0より小さく、説明変数同士の多重共線性は生じていないと考えられる。

次に表6の分析結果から、説明変数の偏回帰係数：bについては、「4：やりがい」「10：管理職等相談」が1%、「12：組織的取組」が5%の危険率で有意となった。学校の取組への満足度としての標準偏回帰係数： $\beta$ は、「4：やりがい」が0.393となりもっとも大きくなった。さらに、「10：管理職等相談」が0.206、「12：組織的取組」が0.132となった。しかし、満足度への関わりの目安としての $\beta$ については、「優先順位の設定」や「外部人材の活用」等は値が負となっていたり、「校外での会議」や「反省を生かした取組」も0に近い値となったりしていた。

以上のことから、学校の取組への満足度に対して、「日々の取組にやりがいを感じているこ

と」や「何か困ったことがあったときには、管理職に連絡したり同僚に相談したりしている」、さらに「生徒指導や保護者対応において組織的な取り組みを心がけている」の3項目の関わりが大きいことが明らかになった。このことから、教員は、学校における教育活動に対して「やりがい」が大きく寄与していることがわかった。さらに、課題に対する管理職や同僚、さらに組織的な取り組みが、満足度との関わりが強いことから、教員自身の取り組みと学校内での同僚性の実態との関連が示唆されることが明らかになった。

② 中学校教員の勤務校の取り組みの満足度と自己の取り組みの関わり

中学校教員の調査結果についても、同様に重回帰分析を行った。その結果、有意な回帰直線を求めることができた ( $F(12, 166) = 8.540$ ,  $p < .000$ ,  $R^2 = .382$ )。表7に結果の詳細を示した。なお、重回帰分析において、全ての説明変数のVIFは、2.0より小さく、説明変数同士の多重共線性は生じていないと考えられる。

次に表7の分析結果から、説明変数の偏回帰係

表7 「学校の取組の満足度」と各自の取組 中学校教員

| 変 数 名        | b (偏回帰係数) |        |         | $\beta$ (標準偏回帰係数) |        |        |
|--------------|-----------|--------|---------|-------------------|--------|--------|
|              | 係数        | t 値    | p 値     | 係数                | 95%下限  | 95%上限  |
| 切片           | 2.220     | 1.971  | .050    |                   |        |        |
| 1 多忙感        | -0.204    | -2.027 | .044 *  | -.130 *           | -0.257 | -0.003 |
| 2 反省         | -0.371    | -2.443 | .016 *  | -.160 *           | -0.290 | -0.031 |
| 3 外部人材       | 0.143     | 1.366  | .174    | .096              | -0.043 | 0.235  |
| 4 やりがい       | 0.596     | 5.246  | .000 ** | .349 **           | 0.218  | 0.480  |
| 5 業務改善       | 0.011     | 0.076  | .939    | .005              | -0.133 | 0.144  |
| 6 地域連携       | 0.031     | 0.324  | .746    | .021              | -0.108 | 0.150  |
| 7 校外での会議     | 0.208     | 2.308  | .022 *  | .149 *            | 0.022  | 0.276  |
| 8 まなびフェスト    | 0.410     | 2.798  | .006 ** | .188 **           | 0.055  | 0.321  |
| 9 優先順位       | -0.030    | -0.201 | .841    | -.015             | -0.163 | 0.133  |
| 10 管理職等相談    | 0.383     | 3.175  | .002 ** | .226 **           | 0.085  | 0.366  |
| 11 情報共有      | 0.079     | 0.524  | .601    | .041              | -0.114 | 0.196  |
| 12 組織的取組     | 0.010     | 0.065  | .949    | .005              | -0.147 | 0.157  |
| $R^2 : .382$ |           |        |         |                   |        |        |

○ \*\* :  $p < .01$ , \* :  $p < .05$

数：bについては、「4：やりがい」「8：まなびフェスト」「10：管理職等相談」が1%、「7：校外会議」が5%の危険率で寄与が有意であった。また、「1：多忙感」「2：反省」については、係数が-となり、5%の危険率で有意であった。

学校の取組への満足度としての標準偏回帰係数： $\beta$ は、「4：やりがい」が0.349となり、もっとも大きくなった。さらに、「10：管理職等相談」が0.226、「8：まなびフェスト」が0.188、「7：校外会議」が0.149となった。しかし、満足度への関わりを示す $\beta$ については、負の項目として「2：反省」が-0.160、「1：多忙感」が-0.130となったり、「業務改善」や「組織的な取り組み」が0.005と小さな値となったりしていた。

これらのことから、学校の取組への満足度に対して、「日々の取り組みにやりがいを感じていること」や「何か困ったことがあったときには、管理職に連絡したり同僚に相談したりしている」「まなびフェストなどの活動の目標を意識した取り組みをしている」の3項目、さらに「生徒指導や保護者対応において組織的な取り組みを心がけている」の関わりが大きいことが明らかになった。

以上の考察から、小・中学校の教員ともに「日々の取り組みへのやりがい」や「校長や同僚への相談」が学校の教育活動への満足度に大きくかわっていた。さらに小学校教員は「組織的な取り組み」との関わりが強かった。また、中学校教員は「まなびフェストの意識化」との関わりが強く、さらに「校外での会議」との関わりがみられた。しかし、「多忙感」や「取り組みで反省を生かす」については、満足度への負の要因となっていた。

これらのことから、小・中学校における違いはみられるものの、全体としては学校の取り組みへの満足度は、「やりがい」としての教員自身の職務の達成感と管理職や同僚との「同僚性」を踏まえた取り組みとの関わりが強いことが明らかになった。しかし、小学校においては「校外での会議」や「反省を生かした取り組み」が、中学校では「業務改善」や「組織的な取り組み」等のマネジメントによる実践内容との関連は小さかった。この結

果から、職務見直しの視点として、職務意識とともに、関連の小さかったマネジメントを踏まえた取り組みにも、今後着目していく必要がある。

## 5 研究結果のまとめと今後の課題

研究結果のまとめとして、これまでに示してきたように、A市の小・中学校の学校管理職と教員への職務への意識や実態調査から、次の3点が明らかになった。

第一は、A市における学校管理職及び教員の勤務状況である。調査結果から、A市において、月あたりの時間外勤務として、平均値において中学校教員が97.6時間となり、おおよそ半数の教員が100時間を超えるなど、過酷な勤務状況にあることが明らかになった。また、小学校教員の時間外勤務は77.4時間、小学校管理職も69.2時間、中学校管理職も62.4となり、60時間を超えていた。このように学校管理職及び教員の勤務実態としては、管理職よりも教員の方が、さらに小学校教員よりも中学校教員の方が時間外勤務の時間が長くなっていった。加えて、A市においても時間外勤務の時間が、月あたり100時間を超えている教員も多くいることが分かった。

第二は、学校管理職と教員の教育活動に対する認識の実態である。これらの調査結果から、職務に対する認識の実態を明らかにすることができた。一つ目は、学校管理職と教員の認識の違いである。全体として学校管理職の方が自己認識が高く、「勤務時間を意識した取り組み」や「行事や会議の精選」「反省による業務の見直し」などで差が大きくなっていった。このことから学校管理職の日頃の組織マネジメントを踏まえた実践が、調査結果として反映していると考えられる。二つ目は、学校運営において、協働への意識が高いことであった。学校管理職と教員がともに「教職員の協力体制」がもっとも認識が高く、次に「まなびフェスト」への意識」となっており、協働と目標の共有の基に教育活動を展開していくという意

識があるという傾向が示された。

第三は、学校への満足度と教員個々人の実践との関わりの実態である。重回帰分析の結果、小・中学校における違いはみられるものの、全体としては学校の取り組みへの満足度は、「やりがい」としての教員自身の職務の達成感と管理職や同僚との「同僚性」を踏まえた取り組みとの関わりが強いことが明らかになった。しかし、小学校においては「校外での会議」や「反省を生かした取り組み」が、中学校では「業務改善」や「組織的な取り組み」等のマネジメントによる実践内容との関連は小さかった。この結果から、職務見直しの視点として、職務意識とともに、関連の小さかったマネジメントを踏まえた取り組みにも着目していく必要がある。

以上のように、A市の学校管理職及び教員への調査を行い結果を分析することにより、学校における勤務状況や教員等の職務に対する認識を明らかにすることができた。

本研究の目的は、教員等の勤務に関する現状を整理するとともに、A市の小・中学校への調査を行い、教員及び学校管理職の勤務状況や職務に対する認識等を把握することにより、働き方を見直すための手立てを検討することであった。

本研究の結論として、A市の学校管理職及び教員への調査を行い結果を分析することにより、学校における勤務状況や職務に対する認識を明らかにすることができた。本研究の結論として、A市の学校管理職や教員の時間外勤務の実態において、月平均60時間を超えている割合が高く、勤務状況の改善は喫緊の課題であることが明らかになった。さらに、業務見直しの手立てとして、業務や多忙感の改善をはじめ、教員の職務遂行における「やりがい」の醸成や協働を踏まえた「同僚性」の向上の取り組みをしたり、マネジメントを踏まえた実践を進めたりしていくことも必要であることが明らかになった。

今後の課題として、本研究はA市の教員を対象とした調査結果に基づいた検証を試みたものであった。結論を一般化するためには、さらに調査

対象を広げていくことが求められる。しかし、これまで学校における働き方の改革において、示された視点は、校内における業務の見直しや外部人材の活用等、どちらかというところハード面への対応が主であった。本研究の成果から、働き方改革の視点として、ハード面のみではなく、「やりがい」や「同僚性」など意識や協働の場の設定等ソフト面での対応が求められることが明らかになった。

今後は、本研究の成果とともにソフト面としての教員の働き方への意識改革にも着目した取り組みが求められる。本研究の成果を踏まえて、ハード、ソフト両面での対応をとりつつ、ソフト面としての教員の意識改革を促す手立てを明らかにすることを今後の課題としたい。

#### 【註】

- (1) 国立教育政策研究所「OECD 国際教員指導環境調査 (TALIS) のポイント」、<http://www.nier.go.jp/kenkyukikaku/talis/>、2018年3月 閲覧
- (2) 文部科学省「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)」[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/houdou/29/04/1385174.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/29/04/1385174.htm)、2018年3月 閲覧
- (3) 栃木県教育委員会「子どもと向き合う時間の確保を目指して ～「教員の多忙感に関するアンケート」分析より～」、<http://www.pref.tochigi.lg.jp/m01/education/kyouikuzenpan/kyouikuiinkai/documents/1255918135814.pdf#search=%27%E6%A0%83%E6%9C%A8%E7%9C%8C%E6%95%99%E8%82%B2%E5%A7%94%E5%93%A1%E4%BC%9A++%E6%95%99%E5%93%A1+%E5%A4%9A%E5%BF%99%E6%84%9F+%E5%A0%B1%E5%91%8A%E6%9B%B8%27>、(2009)、2018年12月 閲覧
- (4) 栃木県教育委員会「教員の多忙感に関するアンケート調査(検証)」報告書 <http://www.pref.tochigi.lg.jp/m01/education/kyouikuzenpan/kyouikuiinkai/documents/taboukan-kensyou.pdf#>

- search=%27%E6%A0%83%E6%9C%A8%E7%9C%8C%E6%95%99%E8%82%B2%E5%A7%94%E5%93%A1%E4%BC%9A++%E6%95%99%E5%93%A1+%E5%A4%9A%E5%BF%99%E6%84%9F+%E5%A0%B1%E5%91%8A%E6%9B%B8+2011%27、(2012)、2018年12月 閲覧
- (5) (1)と同様
- (6) 文部科学省初等中等教育局参事官(学校運営支援担当)「教員の勤務負担軽減に関する教育委員会における取組」、[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/uneishien/detail/\\_\\_icsFiles/afieldfile/2010/12/07/1299055\\_02.pdf](http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/uneishien/detail/__icsFiles/afieldfile/2010/12/07/1299055_02.pdf)、2018年3月 閲覧
- (7) (1)と同様
- (8) 文部科学省『学校現場における業務改善のためのガイドライン ～子供と向き合う時間の確保を目指して～(2017年7月27日)』([http://www.mext.go.jp/component/a\\_menu/education/detail/\\_\\_icsFiles/afieldfile/2017/04/05/1297093\\_4.pdf#search=%27%E6%95%99%E5%93%A1+%E5%A4%9A%E5%BF%99%E8%A7%A3%E6%B6%88++%E8%8C%A8%E5%9F%8E%E7%9C%8C%27](http://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/detail/__icsFiles/afieldfile/2017/04/05/1297093_4.pdf#search=%27%E6%95%99%E5%93%A1+%E5%A4%9A%E5%BF%99%E8%A7%A3%E6%B6%88++%E8%8C%A8%E5%9F%8E%E7%9C%8C%27)) 2018年2月 閲覧
- (9) 文部科学省「学校現場における業務の適正化に向けて」、[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/uneishien/detail/1372315.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/uneishien/detail/1372315.htm)、(2016)、2018年3月 閲覧
- (10) 文部科学省「学校における働き方に係る緊急提言」[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo3/079/sonota/1395249.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/079/sonota/1395249.htm)、(2017)、2018年3月 閲覧
- (11) 文部科学省「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(中間まとめ)」、[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1400723.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1400723.htm)、2018年3月 閲覧
- (12) 文部科学省「学校における働き方改革に関する緊急対策」[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/houdou/29/12/1399949.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/29/12/1399949.htm) (2017)、2018年3月

閲覧

- (13) スポーツ庁「運動部活動の在り方に関する総合的なガイドライン」[http://www.mext.go.jp/sports/b\\_menu/shingi/013\\_index/toushin/1402678.htm](http://www.mext.go.jp/sports/b_menu/shingi/013_index/toushin/1402678.htm) (2018)、2018年3月 閲覧
- (14) 群馬県教育委員会「教職員の多忙化解消に向けた協議会(HP)」[http://www.pref.gunma.jp/03/x18g\\_00010.html](http://www.pref.gunma.jp/03/x18g_00010.html)、2018年2月 閲覧
- (15) 栃木県教育委員会「学校における働き方に関するアンケートの結果について」<http://www.pref.tochigi.lg.jp/m01/h30hatarakikataanke-to.html>、2018年2月 閲覧

#### 【引用・参考文献】

- 青木栄一、神林寿幸「2006年度文部科学省「教員勤務実態調査」以後における教員の労働時間の変容」(『東北大学大学院教育学研究科研究年報』62-1、2013) 17-44
- 青木純一、堀内正志「教員の多忙化をめぐる経緯と教員勤務実態調査に関する一考察 -学校における効果的な多忙化対策の基本的論点を探る-」(『日本女子体育大学紀要』44、2014) 17-26
- 青森県教育委員会 多忙化解消検討委員会『教職員の多忙解消に係る報告書 ～教師が子どもに向き合える学校づくりのために～』(2015)
- 岩手県教育委員会 多忙化解消検討ワーキング・グループ「「教職員の負担軽減に向けて」の提言 ～教職員が心身共に健康で、児童生徒と向き合う時間を確保するために～」(平成21年3月) (2009)
- 上田喜彦「学校における教育改革と多忙化に関する教職員の意識の様相 -奈良市における教職員の意識調査結果から-」(『天理大学学报』62-1、2010) 47-76
- 川崎祥子「学校における働き方改革 - 教員の多忙化の現状から考える勤務時間制度の在り方 -」(『立法と調査』404、2018) 70-83
- 神林寿幸「周辺の職務が公立小・中学校教諭の多

- 忙感・負担感に与える影響—単位時間あたりの労働負荷に着目して—（『日本教育経営学会紀要』57、2015）79-93
- 北神正行「教員の労働環境と働き方改革をめぐる教育政策論的検討（特集 学校の労働環境と教員の働き方）」（『学校経営研究（大塚学校経営研究会）43、2018）1-10
- 群馬県教育委員会、（財）社会経済性本部コンサルティング部『教員の多忙を解消する教員・学校・教育委員会ができる業務改善』学事出版、2008）
- 小島博明「学校の業務改善の取り組み状況を分析する —『教職員の勤務負担軽減を図るための業務別改善マニュアル』の個別の改善事例の記述内容から—」（『早稲田大学大学院教育学研究科紀要 別冊』23-2、2016）85-95
- 新藤慶、矢島正、高橋望、青木美恵、柵木みどり「教員の職務負担と解決方法 —群馬県での公立学校教員調査を通して—」（『群馬大学教育実践研究』31、2014）137-152
- 東京大学『平成18年度 文部科学省委託調査研究報告書 教員勤務実態調査（小・中学校）』報告書』（2007）
- 長沢泰宏「中学校教員の多忙を受容する意識構造に関する研究 —「良い学校」とされる M 中学校の参与観察調査をもとにして—」（『学校経営学論集（筑波大学）』6、2018）41-50
- 矢島正、高橋望、新藤慶、三好賢治、二宮一浩「群馬県版校務支援標準システムの導入とその効果分析」（『群馬大学教育実践研究』33、2016）199-208