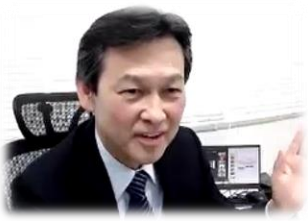
テーマ２「北海道アクション・プランを踏まえた働き方改革の実施」について

北海道教育大学教授

中澤　美明　氏



発言のキーワード

共同学校事務室による働き方改革　**事務職員をキーパーソンとした学校運営**

計画性と仕組み作りによる取組の改善　**小委員会による校務の役割分担**

北海道アクションプランを踏まえた働き方改革について、ヒアリングを行った鶴居村では、**共同学校事務室制度**を取り入れて働き方改革に取り組んでいます。そのよさを伝えたいと思います。

最近マスコミでは、働き方改革は限界に来ているという風潮があり、人を増やすことや国レベルの仕組みや制度を整えることが大切と言われています。その通りではありますが、私は**まだ現場で工夫できることがあるのではないか**と思いますし、実際、鶴居村が取り組んでいることがそのことだと思います。

鶴居村は小学校３校と中学校２校があり、共同学校事務室を設置し、事務職員が週に何回か同じ学校に集まり、打合せをしながら業務の改善を図っています。この背景にあるのは、鶴居村の**教育長の学校事務職員のマネジメント力を高めようとするねらい**です。共同学校事務室の様々な取組は手段であり、最終的に事務職員を育てるという背景があり、働き方改革のキーパーソンとしてその事務職員を位置付けることにより、マネジメント力を向上させ、どのような状況にも対応できるようにしていこうということなのだと思います。また、**学校間で平行する業務を上手く重ね合わせて**できないかという一石二鳥をねらったものでもあります。さらに、本事業の加配を活用するなど、外からの力も借りながら行っているものです。

取組の良さとして、**計画性の高さ**があります。学校力の事業は、思いついたアイディアを進めていくということも大事ですが、鶴居村は仕組みを作って変えていこうという考え方です。仕組み化するために計画性をもって、令和３年から取り組み、少しずつ改善し、積み上げながら定着を図っていくという、長いスパンの取組をしていました。「走りながら作る」ということは、よく言われますが、その中で、**理念をきちんと持って、それを大事にしながら、色々なアイディアを加えて取り組んでいこうとしていること**が感じられました。

また、**事務職員の方々が、村内全体を見るといった俯瞰できるよう**、働き方改革の小委員会が事務職員中心で進められています。小委員会では、目的、目標、方策、プロセスをきちんと位置付けるほか、調査部と広報部という組織を作り、情報収集や情報共有をしながら、**各学校の教職員と共に進めていくというスタイルを確立**しています。例えば、調査部という組織では、**教員からのアンケート**を大切にしており、鶴居村の実態から取組を始めています。他の地域のものを持ってきて試すのではなく、自校の**教員の生の声を聞いたところから取組を始めている**ことに価値があると思います。事務職員の方々が様々なアンケートを取り、分類することにより、どういったことが村全体としての課題なのかといったことを考えています。このことは、言い方を変えれば、整理、分析して取組を考えていくという、**教職員や事務職員による「探究」**といえます。

他にも、広報部が教員から働き方改革に関するアイディアを集約し、「アイディア集」を作ってフィードバックするなど、それぞれの役割を明確にして取り組んでいます。

今後、より一層働き方改革を推進していくためには、**業務改善はもちろんですが、教員の「やりがい」や「満足感」を高める工夫**についても考えていく必要があると思います。また、事務職員の主な役割は、学校の財務や学務などの事務作業を行うことだという**価値観を少しずつ変えていく**ことが重要なのではないでしょうか。事務職員には、**教員にはない視点、視界**があります。こうした立場から、意見をいただくことや学校運営に積極的に参画していただくことが、働き方改革をはじめとする学校改善を一層前に進めるのではないでしょうか。

北海道教育大学特任教授

吉田　昌広　氏

発言のキーワード

働き方改革の方向性の明確化　**働きがいのある職場づくり**

事務職員による学校経営への参画　**仕事に対する事務職員の意識の向上**

令和７年９月 30 日に文部科学省から「『令和の日本型学校教育を担う質の高い教師の確保のための環境整備に関する総合的な方策について（答申）』を踏まえた取組の徹底等について」が通知されており、改めて見直すと、これからの学校現場で求められる要素、特に働き方改革に関しては、**校長等の管理職によるマネジメントを機能させ、その上で業務の適正化や環境整備に取り組んでいく方向性**を示していることがわかります。この方向性は、組織の中で管理職のリーダーシップを発揮し、教職員が連携して働く環境を整備することが不可欠であることを示唆しています。特に、働き方改革や授業改善を進めるうえで、**校長のリーダーシップとともに、チームとして対応していくことが求められます**。

また、これからの学校体制には、**組織的で機動的なマネジメント体制**が必要とされており、チームとして問題解決に取り組む姿勢が重要です。私は校長としての経験を踏まえ、**教職員集団の理想的な姿として、校長がリーダーシップを発揮できるような学校体制を作ることの重要性**を感じています。これが働き方改革や授業改善において非常に大切な要素になると思います。

これまでの私の経験や学校視察の経験を踏まえて、いくつかの具体的な取組を紹介したいと考えています。働き方改革における進化を遂げている学校には、いくつかの特徴が見受けられます。特に、「校長の躊躇しないアクションと組織体制」「デジタルとアナログの両面からの見直し」「業務の見える化と効率化・平準化」「保護者組織や学校運営協議会との連携・バックアップ」の４つの要素が挙げられます。

これを具体的に紹介するために、七重小学校の取組を紹介します。七重小学校とその連携校では、教育委員会に勤務している**学校 OB の元校長の方々が非常に協力的にバックアップ**しており、**これが一つの特徴**となっています。教育委員会の支援を受け、校長のリーダーシップの下で学校組織や業務の大幅な見直しが進められています。学校体制の見直しが進み、学校がより柔軟に機能できるような体制が取られる中で、マネジメントがしっかりと機能していることが確認できます。

また、学校の行事や業務の見直しが進んでいる点も挙げられます。これまでは当たり前に行われてきたアナログの活動が見直され、効率化が進んでいます。その一方で、デジタル面でも積極的に改革が進んでおり、例えば、**校務支援システム C4th の導入や、チャットやドキュメントを活用した情報共有**が行われています。このデジタル面の改革は、業務の効率化と情報共有の促進に寄与しています。

さらに、令和３年に行われた総合科学技術イノベーション会議では、「スキームの変革」「視野の拡大」「アジャイル（小さな単位）の積み重ね」という３つの視点が示され、これらが働き方改革の進展に向けた重要な要素として捉えられています。このような視点からも、働き方改革が着実に進んでいることが確認できます。

その他にも、校内と学校間、教育委員会をつなぐためのポータルサイトを設置し、業務の見える化や教育資料の共同活用が進められています。この取組は、**学校間での効率化や一体感を生むために重要な役割**を果たしています。

次に、働き方改革が主体的に進むように配慮すべき点について考えます。まず、改革を進めるにあたっては、**改革の障害となる要因を明確にし、それに対処することが大切**です。例えば、保護者からの電話対応は教員の貴重な時間を奪う原因となっており、これは大きな問題です。そのため、学校での電話受付時間を制限したり、教育委員会で対応する方法を取ったりする学校もあります。しかし、根本的には学校が先手を打って丁寧に説明を行い、保護者との信頼関係を築くことが重要です。

また、改革の実感を大切にすることが必要です。働きやすさだけではなく、教師としての「働きがい」も重要な要素であると考えています。働きやすさだけに注力してしまうと、教師の働きがいを損なう可能性があります。したがって、**校内で教師が働きがいについて考える場を設け、納得の上で働くことができる環境を作り上げることが、働き方改革の進展に繋がります**。

さらに、事務職員の学校経営参画が進んでいる学校の特徴についても触れます。事務職員はマネジメントのコアメンバーとして、学校運営に積極的に関わることが求められています。**事務職員が日頃から学校運営の協議や判断に携わることが、学校経営参画意識を強める**上でとても大切です。また、事務職員がポータルサイトを開設することにより、事務職員の仕事が校内や連携校で理解され、協働体制がしっかり作られる事例もあります。

認定 NPO 法人ほっかいどう学推進フォーラム理事長

新保　元康　氏

発言のキーワード

働き方改革の成果と課題の見える化　**GIGA スクール時代の校長のリーダーシップ**

働き方改革により生み出された時間の有効活用　**win-win な学校と地域の関係づくり**

大きな成果として、「働き方の見直しの機運が高まってきていること」、「残業が着実に減少する傾向にあること」が挙げられます。学校力の指定校の皆さんはじめ多くの方の努力によるものです。一方で、広く全道を見渡すと、いくつかの課題も浮かび上がっています。

１つ目に、働き方改革が単なる残業削減だけにとどまってしまっている点が懸念されます。**働き方改革の本質は、魅力ある学校づくり**につなげることにあり、残業時間を減らすことはその一部分です。社会全体の人手不足が深刻化しています。老若男女みんなにとって、学校が働きたい魅力的な場になることが重要です。しかも資源の少ないわが国では人材育成（教育）こそがますます重要となります。つまり**「残業を減らしつつ、教育の質を向上させる」ことが重要**です。そのためにデジタルを使い、学校の業務を見直すことが大切です。

２つ目に、**学校にできる働き方改革がまだ多くあります**。学校内で自ら仕事を増やしていることもあるのではないでしょうか。例えば、職員会議の毎月開催など、従来通りの進め方がまだ多いように感じます。すべての日常業務を見直し、簡単で効率的な働き方を試していくことが重要ではないでしょうか。

３つ目に、**GIGAスクール構想**についてです。これは「GIGA授業」という言葉ではないことに注意が必要です。どうしても、端末を使った授業改善の話題が多くなりがちですが、同時に働き方改革の視点からも考えることが重要です。誰しもが簡単に取り組むことができ、なおかつ授業の質を向上させるにはどうすればいいか考えたいものです。自作の教材に拘らずよい教材をみんなで一緒に使う、基礎基本の指導方法は揃えるといったことも重要です。

４つ目に、デジタルを活用した学校の働き方改革は**若手に任せればよいという誤解**が一部にあるように感じます。若手の登用、活躍を促すことは非常に大切ですが、**学校全体の日常を変える学校DXには、校長がリーダーシップを発揮することが不可欠**です。魅力ある学校づくりのためには、管理職が積極的に関わらなければ、絶対に上手くいくことはないと思います。

５つ目に、**働き方改革によって生まれた時間をどう活用するか**が重要です。子どもたちに主体的な学びを求める以上、教師自身も授業改善などに向けて主体的に学び続ける姿勢が必要なのではないでしょうか。生まれた時間を有効に活用し、教育の質を高める工夫が必要です。

６つ目に、**学校と地域の関係をwin-winの形で構築する視点**を持つことです。家庭や地域と協力することは、まちづくりと教育の一体化という観点から重要です。人口減少（働き手不足）は社会全体の問題です。学校も忙しいのですが、地域社会もみんな忙しいことを理解することが重要です。「学校が大変だから助けてください」というだけでなく、「お互いに負担が減る、効率的な仕組みは何か」を一緒に考える必要があると思います。

北海道教育大学准教授
山中　謙司　氏

発言のキーワード

事務職員による視点の重要性　**働き方改革の障害要因の見極め**

新採用教員へのサポート体制の充実　**本質的な働き方改革の実現**

中澤先生の話で、事務職員の視点や発想を大切にする姿勢についてありましたが、大変重要なことだと思いました。現在、大学の職員として仕事をさせていただく中で、事務職員の方々が教員の専門性や子どもの関わりだけにこだわらず、大局的な視点でどういった方向性で組織をまとめていくのかという点で、多くの見識を持っているということを感じることが多くあります。そういったことからも、学校現場で事務職員の方々のその発想というものを大切にしていく姿勢は、教員として非常に大事なことだと考えます。

吉田先生からは、働き方改革の障害となるものの見極めということでの視点を話していただきました。大切なことや本質的なところまで手をつけようとしていないかという点が私もすごく心配です。保護者対応の例もありましたが、学校に代わって教育委員会が対応している例もありますが、かえってこのことにより、対応が難しくなってしまって、学校と保護者の信頼関係の低下につながっていることもあるのではないでしょうか。そうすると、本当の意味での働き方改革にはむしろつながらないのではないかと考えています。

現在、大学で教員養成の仕事をしていますが、大学を卒業して新規採用された教員が、学校現場に行ったときの悩みを解消できずに困っているという実態が多くあるように感じています。昔は何か悩みがあれば放課後に先輩教員や管理職の方が悩みを聞いてくれて、悩みが少し解消し、また次の日に子どもたちと向き合うというようなサイクルがあったと思いますが、今は働き方改革で放課後に残りにくいという状況もあり、相談しようと思ったら、もう先輩方も帰られているし、自分も早く帰らなくてはいけないとなって、その日の悩みをそのまま自宅に持ち帰り、解決することなくまた次の日に子どもと向き合い、その悩みが大きくなっていくという悪循環になっている例もあるのではないでしょうか。そういったことに対応していくことも必要だと思います。

新保先生からもありましたが、単なる残業減らしではなく、本質的なところはしっかりと手を差し伸べて対応していくことが、働き方改革の前提として、あるのではないかと考えています。