

管理職の視点からの労働環境改善

—教員の超過勤務を生む部活動指導を中心に—

公立中学校長

※内容に配慮し匿名とさせていただきます

1. 問題の所在と研究の目的

本研究は、全国大会を目指す運動系部活動が盛んな中学校を事例とし、部活動の指導による超過勤務の実態を問題にあげる。そのような中学校の功績を支える保護者・地域・同窓会のファンも多い中、勝利主義の部活動運営の賛否をめぐり、保護者の考え方の二極化、教職員の心身の健康被害、バランスの悪い教育課程の運営、新学習指導要領への関心の低さや校内研修の時間を割くよりも部活動指導に専念したいとする教員の意識が実際に現場に広がっている実態がある。管理職がこのような時代の流れに合わない学校を変革していくには、学校経営の課題を明らかにし、改善に賛同する教職員を奮い立たせ、自らの働き方を内省しながら教職員が互いに協働して学校を変えるエネルギーに変換させていく必要がある。しかし、A校のように、対外的にも長い歴史と伝統に支えられ、学校の特色として位置付けられている場合においては、正論をそのまま通すことができない矛盾を抱えている。

また、A校ではカードによる出勤の管理を行っており、教職員の時間外労働の実態を証明する意味においても、部活動、教材研究、地域行事への参加等の超過勤務についてすべて申告し、業務の改善につなげるシステムが始まった。ところが、紙ベースの申告で行っていた長年の教員文化に慣れ親しんだ教職員にとって、適切な処理に向かうまでには更なる多忙を生み出すという悪循環が生じている。

本研究の目的は、上記のような運動系部活動の盛んな中学校が抱えている問題を明らかにしながら、労働環境の改善を図る糸口を見出すことである。そのために、教育委員会が行った教職員の業務実態調査やA校の勤務データを根拠としながら、管理職の視点からの労働環境の改善を図る提案に導いていくものとする。

2. A校の概況

(1) 学校の特徴

A校は、法定基準という19～30学級に相当する大規模校である。ルールや規範が守られ整然とした教室環境が維持されている。これも部活動による成果と言われており、徹底した生徒指導が行われている。しかしその反面、不登校生徒や部活動を退部した生徒に対しては丁寧なケアを行

っているとは言い難い。A校を卒業した同窓生や地域住民による学校ブランド力は高く、誇りと愛校心に支えられた支援体制が整っている。授業も部活動も頑張る文武両道を目指し、その校訓を果たすことがA校のミッションである。

(2) 保護者の特色

経済的に比較的裕福な家庭が多く、通塾生徒や、幼少期より子どもの教育に投資する保護者も多く、部活動以外のスポーツや文化活動での全国的な活躍も数多くみられる。学校の授業や教師の指導に対して意見を述べる保護者や、勝利主義の部活動運営に疑問を持つ保護者も一部存在し、新たな学校の課題を生んでいる。

(3) 学校経営

スポーツも勉強も努力する生徒を育成し、先輩から後輩へ代々受け継がれる強靱な生き方を継承している。生徒は素直で明るく落ち着いており、学力は市の平均を上回り保護者の学力に対する意識も高い。一方、不登校生徒の問題や特別支援教育の環境を整える課題が残されている。

(4) 職員の勤務実態の概況

A校は、B市の中でも非常にストレスフルな課題を抱えその原因には次の3つが挙げられる。

①偏った部活動指導の問題

トップレベルの実績を収める部活動が多い学校であるため、教員の部活動指導に拍車がかかり、趣味程度の半端な指導が成り立ちにくく、勝利のためなら他を犠牲にしても良いという風土が残る。そのため年間を通して部活動に費やす時間は非常に長く、必然的に部活動終了後の事務処理時間が長くなる傾向にある。

②メンタルヘルスの問題

長年の間に、健康状態や家庭の事情などで部活動が持てない教員が勤務しにくい風土が築かれ、定時に退勤する職員や力量不足の教員への批判が強い。力の強い者が意見を述べると弱い者がそれに従わなければならない暗黙の空気が流れ、連携・協働が成立しにくい組織文化を形成している。そのため、属人化が進み校務分掌の配分をめぐる教職員の不均衡が余儀なくされ、仕事を抱えすぎる職員から不平不満が絶えない現状が続いている。

③年休消化率が低い問題

教職員の年休消化率は低い。労務上の問題でもあるため管理職が休みをとるように勧告しても、部活動の練習時間が奪われ、他の職員への負担が大きくなるなどを理由に、休暇を申請しにくい雰囲気がある。

3. A校の部活動の実態

(1) 全員顧問制の実態

A校の部活動は、全員顧問制である。運動部10団体以上、文化部5団体以下で構成されている。異動により顧問が抜ける年度に、新しい指導者を獲得できるかに関してはB市全体の配分で動くため、希望通りにいくとは限らず、専門外の指導等、顧問に過剰な負担を強いる場合も多い。部活動の数は学校規模によって異なるが、一度開設すると生徒や保護者の希望により、なかなか廃部にできない現状がある。

また、生徒の意志を尊重する任意の入部であるにもかかわらず、今は廃止された過去の入試制度に部活動の3年間の継続が加点されたり、部長が加点されたりした内申書の優遇措置がなされてきた過去があり、部活動に拍車をかける要因をつくってきた。入試制度が改革された今でも、塾や保護者から面接時に部活動に入っていた方が有利だと言われるのはこの所以である。

土日の試合の引率に関しては第2第3顧問が子育て等の事情で引率できない場合、第1顧問が祝祭日も出勤し全く休みがとれない状況が続く。自分の希望で顧問を引き受けている場合にはストレスも少ないが、専門外の部を任された場合には、かなり重い鬱状態を引き起こしたり、妊娠障害等の疾病につながったりするケースもある。

(2) 服務上の保障

図表1は、B市の特勤手当である。行政によって手当の額に違いがあるが、土日の勤務に関しては平日への振替が可能であるが、授業があるため平日の振替は厳しい。そのため特勤手当を請求することになる。ほとんど休日の休みもとらず部活動に専念している顧問の給与は管理職の給与を上回る額になる場合もあり、部活動を持たない副校長が激務であるにもかかわらず、給与が他の教員に越されるというケースもある。

図表1 部活動日額規定

①部活動指導手当

土・日曜日等（勤務を要しない日）に4時間程度、部活動指導業務に従事した場合に支給される。国の義務教育費国庫負担金上は日額2,400円（4時間程度業務に従事）で算定されている。

②対外運動競技等引率指導手当

一般的に対外運動競技等において児童又は生徒を引率して行う指導業務で、宿泊を伴うもの又は土・日曜日等に行うもの（8時間程度業務に従事）について支給される。

国の義務教育費国庫負担金上は、日額3,400円（8時間程度業務に従事）で算定されている。

(3) 実績と実態の光と影

部活動時間の確保を主張する教員と、部活動時間の軽減を主張する教員の二派があり、前者は、運動系部活動の第一顧問で構成され、勝利主義を掲げ全国大会を目指す教員たちである。後者は、子育て中の教員、メンタルヘルスが悪化している教員、授業力向上等に価値を置いている教員等で構成される。このような状況では学校の共通した方針を打ち出すことは難しく、ますます教員の部活動個業化が形成され、第2顧問、第3顧問が無理をして祝祭日の引率を行うなど、ごくしやくした運営が行われる。校内研修や地域巡回、小学校訪問等の教職員全体が参加する行事に関しても、試合前なので部活動をやらざるを得ない教員、或いは部活動が優先であると判断する教員も多く、教育課程の改善に向けて全員のベクトル合わせができないという風土が築かれてきた。

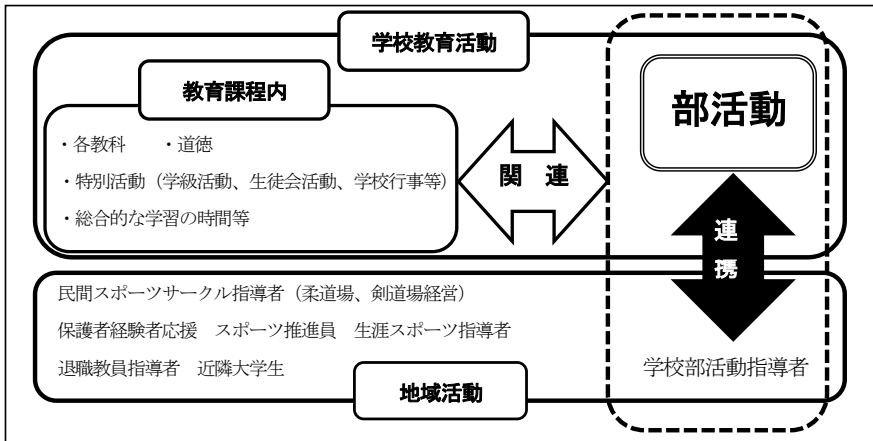
(4) 中学校体育連盟（中体連）という制度上の問題

運動系部活動の運営は、全国の中学校体育連盟で行われている。この組織から成り立つ大会運営は、すべて教員で構成されており、顧問を部活動指導者に置き換え引率業務も外部指導者をお願いしたとしても、大会運営は教員が行うことになる。この大会運営を生涯スポーツクラブ等の非営利組織に委託することはできないのか、中体連メンバーに聞いたところ連盟規模、規約、全国組織の網羅的特性、学校組織として扱うことの歴史的経緯と大会運営の輪番制度等の決まりごとが数多くあり、それは事実上不可能ということであった。それにあいまって中学生の活躍がオリンピックにつながっている以上、部活動の在り方を根本的に変えていくためには大きなハードルがあると言わざるを得ない。

(5) 国の施策との関連において

平成29年3月に改訂され33年度全面実施の予定である新学習指導要領における部活動の在り方は、教育課程との関連といった位置付けになっている。特にこれまでの方針を大きく変えるものではないが、外部機関との、より一層の連携を図り持続可能な運営体制を講じる点については、今後改善が求められるだろう。一部の顧問の負担や顧問の異動で部の運営ができなくなるといった混乱のない運営体制が期待されている。

図表2は平成27年に改訂された部活動ガイドライン（スポーツ庁）に筆者が加筆した部活動の位置付けを表した図である。



図表2 平成27年に改訂した部活動ガイドライン(スポーツ庁)に筆者加筆

B市が平成27年に改訂した部活動ガイドラインには、部活動の位置付けを上表で示している。今回の改定でより一層の外部指導等の拡大整備が進むものと思われるが、中体連の仕組みや大会参加の業務改善が同時に考慮される必要がある。スポーツ庁が2018年3月に発表する「運動部活動の在り方に関する総合的なガイドライン」では、生徒が部活動に活発に取り組む一方で、多様なものに目を向けてバランスのとれた心身の成長、学校生活が送れるようにすること、中学校生活では知徳体のバランスの取れた生活や成長が必要であり、継続的に部活動を行う上で、成果（勝利）を目指すことや今以上の技能水準や記録に挑戦することは自然なことではあるが、大会等で成果を出すことのみを重視し過重な練習を強いることのないよう、バランスのとれた運営と指導を心がけること、厳しい練習とは休養日なく練習したり、長時間練習したりすることとは異なること、1年間を試合期、充実期、休息期等に分け、プログラムを計画的に立てること、などが掲げられている。過剰な運動系部活動学校が抱えている問題は、国レベルで発表されたガイドラインが各行政に降り、各学校に指導が入るか入らないかという問題にかかっているのである。強制的な指導が入らない限り、運動系部活動学校の是正は難しい。総じて、A校における部活動運営は学校の教育課程との関連という位置づけを大きく飛び越え、教育課程に食い込む存在として運営されているところに大きな問題が生じているのである。

(6) B市の運動部活動の実態

図表3は、全国とB市のアンケート結果の比較である。表からも分かるように、全国と比較して、B市は休養日を設けていない割合が7割近く占めており、土日も連続して部活動が入っている部が存在する。土日に部活動を行った場合には、翌週1日は休みをとるように通達は出ているものの、

なかなか徹底できないのが実情である。実際、調査では4割以上の部が設けていないという結果となっており、A校でも一部の部はこれに該当する。また、運動系部活動には外部指導者が1名指導に来ており、市の実態と一致する。早くも、A校の隣の中学校では、学校長自ら土日に部活動を行ったら翌週に1日休みをとることを義務付ける内容をまとめた学校だよりを発行し、教職員・保護者・地域に賛同を得て実施している。この資料を基にA校でも実施しようとしたところ、「うちでは無理です」と見送られた。その理由として、それぞれの運動系部活動が土日でもできるように活動場所を割り振っており、土日は部によっては練習試合を入れているためフル稼働となる。その分翌週の平日を休みにしたいところだが、実行している部もある反面、近隣に道場などを抱えている部などは学校の練習後、道場へ向かう併用型の時間設定を組んでおり、週のスケジュールがびっしり組まれているため空きにはできないということであった。このように試合に進むための過酷な練習枠が過密スケジュールとして組まれており、全国大会へ進む勝負の道が定められていくのである。

図表3 B市内部資料 2017年

質問1 学校の決まりとして部活動において、週に何日程度の休養日を設けていますか。

	週に1日	週に2日	週に3日以上	設けていない	その他
全国	54.2%	14.2%	2.9%	22.4%	6.4%
B市	18.8%	0.9%	1.8%	68.8%	9.8%

質問2 土日に休養日を設けていますか。（質問1で週1日以上設けている学校を対象）

	月に1日	月に2日	月に3日以上	月に4日以上	設けていない
全国	15.9%	14.8%	7.5%	35.6%	26.2%
B市	22.9%	11.4%	8.6%	14.3%	42.9%

質問3 運動部活動に外部人材を何人活用していますか。

	0人	1人	2人	3人	4人	5人以上
全国	26.0%	17.3%	16.0%	12.8%	7.7%	20.3%
B市	29.5%	29.5%	23.2%	8.9%	3.6%	5.4%

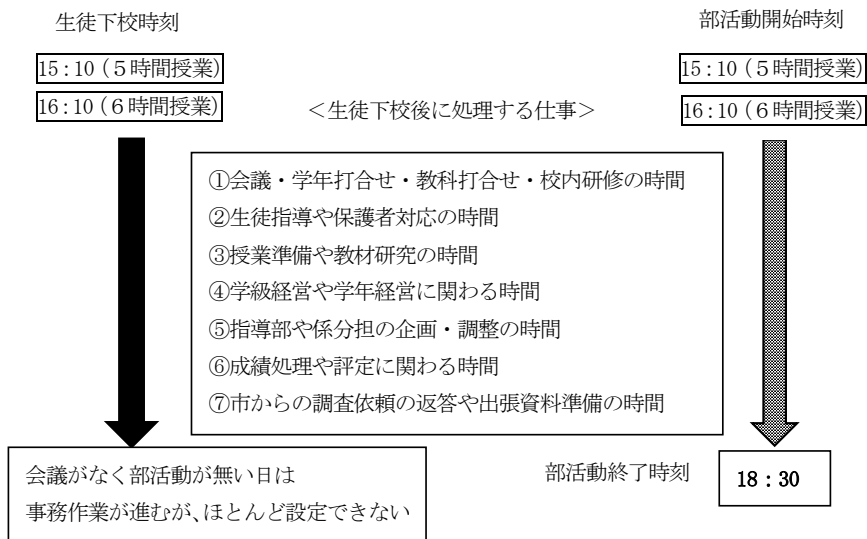
(7) 行政レベルでの部活動の状況

図表4は、A校の部活動実態である。大規模校であるA校は運動系部活動の加入率が高く、100名を越える部も存在し部活動の負担が大変大きいと言える。

図表 4 B市とA校の部活動に関する実態

- B市立中学校生徒の部活動加入率は、平成26 年 5 月 1 日現在、運動部61.8%、文化部22.9% 合計84.8%で、経年変化はほぼ横ばい →A校の運動部加入率は、全校生徒の78% (平成28年度)
- B市の教職員の顧問率は、ここ数年90%強で、経年変化はほぼ横ばい →A校の顧問率は100% 平成26 年度の部活動外部指導者は、運動部158 人、文化部103 人を委嘱 (12 月 1 日現在) 文化部の委嘱が増加傾向 →A校の文化系部活動の外部指導者は1 名
- 満足度は、生徒の 8 割以上、顧問の 6 割以上が満足
- 外部指導者の活用では、練習の質・意欲の向上、多角的な指導、地域・多世代交流、顧問負担軽減、などが成果
- 希望部入部生徒、希望部担当顧問の充実感が高い傾向専門性のある指導者から指導を受ける生徒、専門性(経験、資格等)を有する顧問の充実感が高い傾向
- 希望部担当でない顧問は、指導において「人格の形成」に重点を置き、技術指導は自ら習得したり、外部指導者の協力を得たりしている傾向にあり、その約 4 割が部活動に充実感あり

(8) 超過勤務に関する職務内容



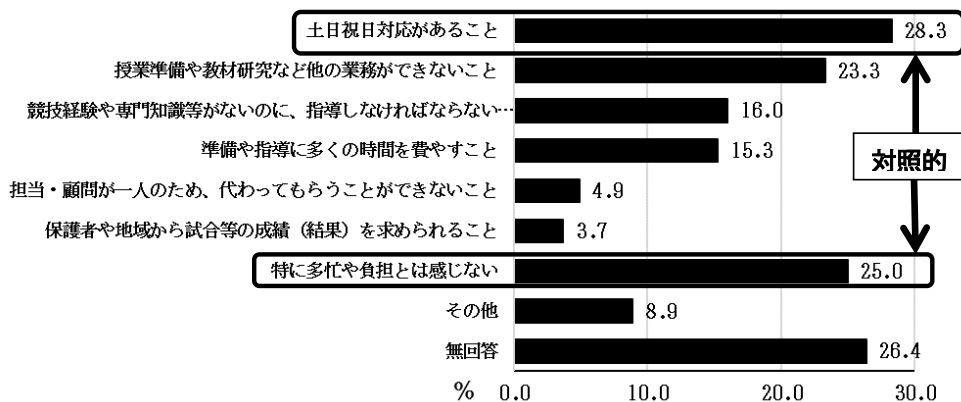
図表 5 放課後の職務 筆者作成

図表 5 は超過勤務に関する職務内容を示したものである。生徒下校後に処理する仕事は①～⑦等の業務がある。夏時間の部活動終了時刻が18時30分、冬時間が17時である。部活動終了後に学年会議や成績処理、教材研究等を行うと2時間はかかり、必然的に超過勤務を生む結果となる。

4. 管理職が考える業務改善課題

(1) 部活動は本当に負担なのか

図表 6 は、部活動を負担と感じる原因は何かを明らかにしたグラフである。



図表 6 B 市内部資料 2014 年

アンケート調査が示すように、土日祝日対応が負担と感じる教職員は 28.3%であるが、それと同時に特に多忙や負担とは感じないと答えている教職員も 25%存在する。現状では教職員本人がむしろ部活動に生きがいを感じ、大会で勝利を得ることで生徒の成長を支援し、そうした顧問を支持する保護者や地域に守られながら部活動を負担とは思わない教職員を形成していくのである。

(2) 教職員の働き方意識の特殊性

超過勤務を生む教職員の意識には、生徒のためなら「負担と感じない」、自分の生きがいのためなら「超過勤務を厭わない」といった世間の働き方改革の流れとは逆行する学校文化の特殊性があることが確認できる。経験の少ない若手教員は、学校以外の趣味の時間を全く持てない状況にありながらも、自分の指導で変容する生徒に喜びを感じ、世間で言う正常な労働とは相反した働き方にはまってしまうのである。顧問に対して、保護者からの感謝の手紙が届き、さらにその感謝に応えようと部活動指導から抜け出せなくなる現実がある。大会実績といった目に見える形での結果が部活動顧問の評価につながり、大会実績のある部活動が盛んな学校に勤務できることこそ

が、自分にとってのチャンスであり名誉であり、何よりも生徒や保護者との信頼関係の源となる確かな手応えを感じているという教員は多い。この現実こそが、超過勤務の是正を阻む学校文化の特殊性であり、単純に外部指導者で埋め合わせることのできない問題をはらんでいるのである。

5. 考察

A 校の事例は、運動系部活動学校の特例な事例であるとはいえ、概ね全国の公立中学校の超過勤務の引き金となる問題に関しては、共通する内容も含まれるものと思われる。

学校では、ファイルサーバーを活用し資料を共有する、職員室のレイアウトを変え環境改善を図る、グループウェアを導入し会議の効率化や打ち合わせ時間の短縮を図るなどの業務改善が進められている。確かに管理職のリーダーシップにより、効率のよい良質な環境が整備され超過勤務の軽減が進んだ事例も一部の学校には見られる。今やっと学校に働き方改革のスポットが当たり、この転機を教員自らがつづけてはならないと様々な業務改善の施策が提案されている。

しかし、教科指導以外の増えすぎた教員の業務はそれが当たり前となり、周囲からは「丁寧な対応」が益々要求され悪循環に陥っている。ひとつ言えることは、教員の働き方に関して管理職が所属職員の労務管理を目的として、「その働き方はおかしい」とはっきり言える環境をつくっていくことである。さらに労働環境の改善を進めるうえで、次の3点において言及しておきたい。

第一に教育委員会が定期的に行う「働き方診断」の徹底である。現在の制度では、労働安全衛生管理体制の枠組みの中で、事業者である教育委員会が教職員 50 人以上の学校に産業医を月 1 回訪問させ、校長、衛生管理者（養護教諭等）、産業医による衛生委員会を立ち上げている。その衛生委員会では、長時間にわたる労働による労働者の健康障害の防止対策が調査審議の対象になっている。

しかし、週 40 時間を超える労働が月 100 時間を超え、管理職による面接指導を行うことになってはいても、本人が指導の必要を感じていない場合においては十分に勤務の軽減に結びつかない場合も多い。また、学校では労働環境全般に対する教職員の意識も低い。そこで、労働環境の整備が進まない学校に対して、学校規模に関係なくコンサルティングを行うなどの制度化が必要と思われる。事例としてメンタルヘルスチェックについて年 1 回のストレスチェックが施行されたように、労働環境改善のコンサルティングを年 1 回実施することも可能ではないかと判断する。これを外からの改善とする。

第二に管理職が超過勤務を抑制し、ワーク・ライフ・バランスを推進できるリーダーシップを発揮できるよう、管理職を補佐する働き方改革の推進委員として労働基準法や労働安全衛生法等の関係法規を理解し、労働環境改善の研修を受けた主幹教諭を配置することである。これを内からの改善とする。

第三に保護者や地域等外部の協力を得ることである。教職員の多忙がもたらす弊害を心配し我が子には余裕ある指導をしてもらいたいと思っている保護者は多い。教育相談を十分に取引信頼

関係を築くことで子どもに良い教育を施すことが求められている。これを接続からの改善とする。

以上、外・内・接続の視点で業務改善を図ることが重要である。次の研究の課題としては、それぞれの役割を担う人材がどのような成果を出したか実証的に見ていくことが必要であろう。

引用文献

- ・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作成検討会議設置要項」平成 29 年 4 月 25 日
- ・「運動部活動の在り方に関する調査研究報告書」平成 25 年運動部活動の在り方に関する調査協力者会議
- ・文部科学省「学校における労働安全衛生管理体制の整備のために」平成 24 年 3 月