学校運営

組織として時間をつくるためのシステム（仕組み）の構築

南魚沼市立六日町中学校
関　翔弥（平成 24 年度）

１　＜主張＞、研究主題設定の理由と学校課題

＜主張＞教員は、やりがいがある仕事だと考える。しかし、やりがいだけで続けられる仕事でもない。教員自身の心身の状態やワーク・ライフ・バランスが整っていたり、様々な業務をきちんと取り組める状況や時間があったりすることで、生徒への細やかな指導ができると考える。そのためには、個人が取り組む（考える）働き方改革だけでなく、学校という組織として働き方改革に取り組んでいく必要があるはずである。そこで、教務主任として計画・運営する学校運営の部分において、これまでの教育活動が効率的かつさらに充実するようにはどうするべきか考え、組織としてのシステム（仕組み）づくりに取り組んだ。

実践をした前任校の南魚沼市立大和中学校では、令和３年度から令和６年度の４年間、教務主任を務めた。大和中学校は、教員経験６年目未満が半数（以上）を占めることもある学校であった。勤務実態としては、勤務時間以外での在校時間が 45 時間を超える割合が、夏休みの８月を除いてほぼ毎月 60%を超えており、その多くが在校時間 60 時間を超えていた（データ根拠：日々の出退勤登録データ）。また、中学校区には６つの小学校があり、６つの小学校から入学してくる中学１年生では、突発的な生徒指導も少なくなかった。十分な授業準備や生徒と関わる時間を確保するためには、これまでの教育活動を見直し、より効果のある、持続可能なシステムが必要であると考えた。

２　課題解決のための方策と取り入れた理由

方策１　職員会議日の授業４時間　（令和４年度～）

・会議終了後も定時まで時間があり、事務作業時間や部会の時間を設けることができる。

・定期テストがない大和中学校に、授業が午前中のみの日を月１回以上設けたい。

方策２　各種行事（運動会や合唱祭など）の次年度大綱を開催年度中に提案してもらう　（令和４年度～）

・ある程度タイムリーな時期に提案（検討）しておくことで、今年度の反省を十分に生かすことができ、無駄がない。

・新年度に提案しても前年度の担当が不在だったり、前年度の反省を見返す時間や余裕がなかったりするため。

方策３　長期休業日初日を事務作業日として設定（生徒登校なし）　（令和４年度～）

・初日に事務作業を進めることで、休業中の余裕・見通しをつくり、年休取得率をあげる。

・学期中や学期末に取り組むことのできなかった事務作業時間を生み出す。

方策４　職員会議のはじめ 10～15 分間を資料読み込み時間に設定　（令和４年度～）

・会議資料を事前に読み込む時間を日中にとることが難しいと考えていたため。

・読み込み時間が、提案者にとっては要点整理の時間とすることができる。

・資料が流し読み（確認）になるのは会議として意味を成さないと考え、資料を確実に理解・検討してほしいと考えていたから。

方策５　ＰＴＡ総会をはじめとして、ＰＴＡ各種会議をなるべく勤務時間内に設定　（令和３年度～）

・学校職員やＰＴＡ役員のワーク・ライフ・バランス実現。

・積極的に勤務時間内もしくは午後５時～６時での開催を促すことで、PTA 活動以外においても学校として対応できる時間を保護者に感じてもらう。

・各種会議や行事を、通常の学校行事と重ねられないか考えていきたい（考えてほしい）。

方策６　学校評価を「知徳体」から「分掌に合わせた柱」での評価形式に変更し、学校評価に関わる調査を、①毎月の生徒アンケート（月の振り返り）②毎月の職員アンケート（年度はじめに設定した行動目標の振り返りがメイン）③１，２学期末の保護者アンケート　の３つから評価するようにした　（令和５年度～）

・日常的に行っている教育的活動(生活アンケート)を生かすことができる(１つの活動で複数の活動が処理できる)。
・年度はじめに質問項目を決めておくことで、年度中の業務軽減。
・各柱が実践する活動と保護者アンケートをリンクすることで評価（検討）しやすい。

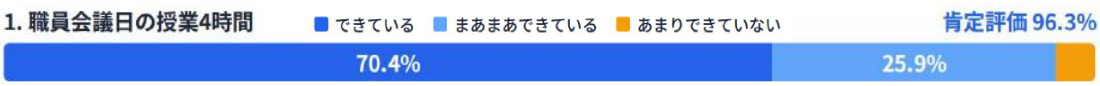
３　実践の振り返り

方策が有効であったかを検証するために、令和４年度から令和６年度に大和中学校で勤務した職員を対象にアンケートを実施した。令和３年度は、教務主任を担当した初年度であり、方策を取り入れていなかったため、対象外とした。アンケートでは、方策ごとに**「大和中学校での勤務では、子供たちに対して効果的な教育活動（授業準備に時間を作れた、生徒と向き合う時間を作れたなど）を行うことができている（できていた）か」**については４段階評価をしていただき、結果は下記の帯グラフで示した。また、「取り入れた理由が実状に有効であったか」と「有効であったと考える理由の自由記述」、「選択肢以外で有効であったと考える理由」や「有効ではなかったと考える理由や改善を要する点」もアンケートでは聞いた。その結果も踏まえながら、方策ごとに、方策を取り入れた過程とともに実践を振り返る。

※ アンケート実施期間・方法・回答者数：令和８年３月上旬～４月中旬、郵送やSNSを通じてアンケート（グーグルフォーム）の回答を依頼した。回答者数は27名（依頼送付人数35名）。

方策１　職員会議日の授業４時間　について

４段階評価



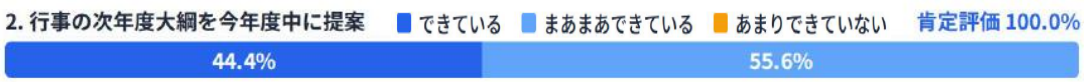
大和中学校は単元テストとなり、定期的な４時間授業がなかったことや、時間割に様々な制限（通常クラスと特別支援クラスの連動や体育の複数同時展開など）があり、時間割の中に学年部会の時間を設けることが難しい状況があった。そこで、月１回の職員会議日を４時間にすることで、時間的な余裕を作ることにした。その結果、自由記述では**「生徒も時間ができる分、余裕が生まれてたのではと想像している。」「職員と学年や教科の打ち合わせ(準備)を月始め、週始めに行うことができるため、職員にとって見通しを持ちやすく職員間の連携が取りやすかった。」「教職員が最も時間を割くのは、生徒が安全に円滑に教育活動を行うための準備であり、それは生徒管理の必要ない時間に行えるものである。勤務時間内に生徒のいない時間を作ることが学校運営に必要だと思われる」**という肯定的評価と、**「時間割を調整するのが大変だった。特に、5時間目に入っている先生からまた授業がないのかという意見も多かった。」**という課題があった。令和６年度は、同じ時間帯が多くカットされないよう、あらかじめ年間計画の段階から「○曜日の●時間目をカット」と明記した。また、時数の中で教科の授業として使えない時数を打ち出し、実授業時数を1015時間以上確保できるように計画した。

学校行事予定表・年間授業日数　大和中学校　　**大和中学校令和7年度年間予定表より抜粋**

日	曜日	授業日	時数	１０月	日	曜日	授業日	時数	１１月	日	曜日	授業日	時数	１２月	日	曜日	授業日	時数	１月	日	曜日	授業日	時数	２月	日	曜日	授業日	時数	３月
３年のみ時数プラス→	2	教科に使えない時数→	0	（３年は 10/1 授業５時間）			教科に使えない時数→	2	いじめ見逃しゼロ２			教科に使えない時数→	4	（市規則 冬季休業 12/24～1/7） 立会演説会・投票２ 終業式など２			教科に使えない時数→	5	始業式など２ 学級討議１ 生徒総会２			教科に使えない時数→	7	卒業式練習２ 卒業式予行・準備５	３年生３月登校日→	1	３年生３月時数→	3	３学期 53日 （３年生３学期 38日） 年間 213日 （１年生 211日） （２年生 212日） （３年生 198日） 授業時数 1219時間 （３年 1119時間）
														２学期 83日 (1,2年生 82日)					教科に使えない授業時数 計47時間					実授業時数 1172時間 （３年 1072時間）	教科に使えない時数→			5	（市規則 学年末休業 3/25～31） 卒業式３ 終業式など２

方策２　各種行事(運動会や合唱祭など)の次年度大綱を開催年度中に提案してもらう　について

４段階評価

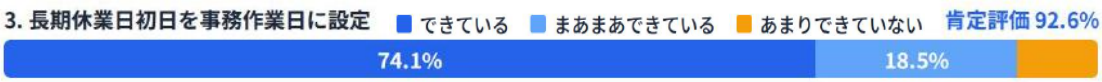


運動会や合唱祭をはじめとした各種行事は、毎年度、少なからず反省が残るものと考える。その反省を、年度をまたいでの実施計画に十分に反映させるには、かなりの労力が必要である。「鉄は熱いうちに打て」のことわざではないが、行事

が終わって２か月～３か月の内に次年度について検討することが、より充実した行事になると考えた（９月実施の運動会は 11 月または 12 月、10 月下旬または 11 月上旬実施の合唱祭は２月の会議で協議)。その結果、自由記述では**「確実に次年度担当の負担は減る。議題にあることで全職員がその年度の内にアンケートや改善点に目を通せるのはよい。」「実際に取り組む際に『ここ変えた方がよかったよね』となることが今までは多くあったが、自身の感覚では大和中ではそのような点が減ったように感じている。」** という肯定的評価と、**「変更点を示すだけでなく、そのように変えた理由も記載しておかないと変更した意義が忘れ去られ、結局元に戻ってしまうことがあった。」「担当職員の負担は大きいように感じた。」** という課題があった。職員から反省を集約するシステムを教務としてベースを作ったり（フォームやアプリの活用)、大綱までの資料でなくても、今年度中に次年度に向けて協議したいことを職員会議で提示してもらったりするなど、担当者の負担軽減を今後は考慮していきたい。

方策３　長期休業日初日を事務作業日として設定（生徒登校なし）　について

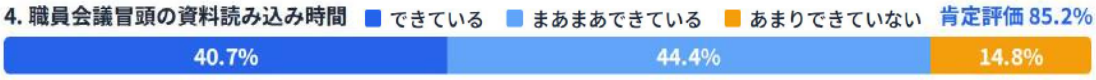
４段階評価



学期中は、じっくりと生徒や業務に向き合う時間や余裕をつくることが難しい。長期休業初日の丸一日を、自身が必要とすることに時間を費やせることができれば様々な面でメリットがあると考えた。その結果、自由記述では**「担任をしている中では不登校生徒対応や事務作業など予定をたてやすく助かった。」「不登校生徒への丁寧な対応が可能だった。」** という肯定的評価と、**「学期中に生徒に還元しなければならないことが多く、長期休暇初日にしたい仕事は多くなかった。」**という課題があった。月に１回や２か月に１回、午後の半日だけでも生徒不在の時間を設定することができれば、年間を通して、より生徒に対しての時間を生むことができると考える。

方策４　職員会議のはじめ 10～15 分間を資料読み込み時間に設定　について

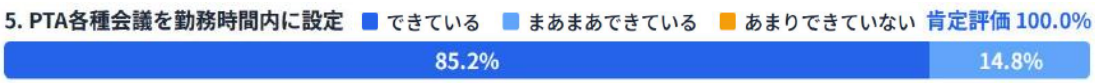
４段階評価



事前に資料を十分に読み込む時間をつくることが難しいのが、多くの職員の実態である。そうであれば、思い切って会議時間冒頭に読み込む時間を設定することで、より意味のある協議が生まれるのではないかと考えた。その結果、自由記述では**「会議の中に資料を確認する時間があるのは、流し読みになる会議よりはずっとよい。」「読み込む時間から話をした方が全員の理解が上がった。読み込む時間が無いと質問する人が昨年も学校にいた先生など決まった人しかしない。」** という肯定的評価と、**「発言する職員は決まっているし、資料を読まずに〆切や提出先などを聞いてくる人も一定数いる。」「読んでいない（一通り読み込むのが間に合わない）職員も多く、これまで通り、意見提案する職員にとっては有用だが、生徒への還元度という点で考えた場合は、何かしらもう一工夫あるとよいように感じた。」**という課題があった。変更点や提案を明確にし、それをベースに協議する方がより意味のある会議になるように思う。変更点や全職員で協議したい点のみにフォーカスすることで、時間短縮にもなる。ただし、細かい部分の確認や訂正（月予定と計画がリンクしていないなど）も必要不可欠である。慎重審議と言える会議を目指すことも大切にしていきたい。

方策５　ＰＴＡ総会をはじめとして、ＰＴＡ各種会議をなるべく勤務時間内に設定について

４段階評価

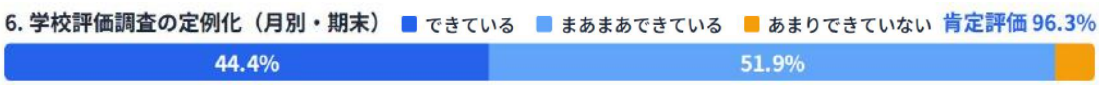


ＰＴＡ活動を中心に、勤務時間外の会議や活動に違和感をもっていた。役員になっている保護者にとっても 18 時や 19 時は、夕飯の準備や習い事の送迎などで忙しくなりやすい。ＰＴＡ活動に限って言えば、無償の活動であることから、役員となった保護者や教職員に無理はしてほしくないと考えていた。そこで、可能な限り、職員の勤務時間内に会議や活動を設定し、事前連絡を早めにすることで欠席数も減るよう努力した。その結果、自由記述では**「来校者も子どもを見て語れるのはいい」「保護者に学校として対応できる時間を示す意味でも良かったと感じている。」「働き方改革、残業を減らすように言われている昨今、勤務時間外に拘束される会議や行事が入るのは矛盾している」** という肯定的評価と、**「保護者の勤務内容によっては、参加が難しい場合もあると考える」**という課題があった。職員の勤務時間内＝生徒が活動している時間であること

から、自由記述にあったように保護者や地域の方にとっても生徒の姿を見られることは、大きなメリットである。保護者も教員も無理のない形で運営していくことが、教育活動の大切な柱であると考える。

方策６　学校評価の評価形式や学校評価に関わる調査アンケートの連動　について

４段階評価



新たな活動やアンケートを取り入れることは、生徒にとっても職員にとっても、活動が増えることで様々な活動の目的や意図がぼやけたり、活動を軽視したりする可能性が高い。そのリスクを避けるために新しいことではなく、日常的に行っている教育的活動や保護者アンケートを生かすことができないかと考えた。その結果、自由記述では**「子どもたちの生活アンケートが月１だったので、子どもの変化に気付くことができた。」「年度はじめに、教育活動に沿った生徒アンケート項目を立てておくことで、業務軽減に繋がった」**　という肯定的評価と、**「アンケートに出てこない問題が頻発したので、教育活動に生かせていたかというとできていなかったように思う。」「普段、部会のない特活や道徳などは主任のみのアンケート見直しになることが多かった。」**という課題があった。教育活動のつながりを意識した形は良かったと考える。一つの活動で複数の活動が意味を成すことは、生徒や職員にとって有益であることが多い一方で、アンケートの形骸化や内容などの偏りに気を付ける必要がある。また、学校評価はアンケートの数値や記述のみで評価せず、教育活動全般で評価できるよう意識しなければならないと感じた。

４　実践の成果と課題

＜成果＞

・全体的に４段階評価、自由記述ともに肯定的評価が多く、取り入れた方策によって職員の多忙感は減ったと考える。また、「時間をつくる」意識が組織全体に共有され、前もった準備が定着した。

・行事等のシステム化により、反省を翌年度に確実に生かすサイクルが定着した。

・教育活動が整理されたことで、生徒自身も集中して取り組める環境が整った。

・職員構成は変わるが、令和４年度と令和６年度の在校時間を比較すると、勤務時間以外で在校時間が 45 時間を超える職員の割合は、令和６年度は 50%以下に減少した。（データ根拠：日々の出退勤登録データ。令和４年度は、調査対象職員の約 62%。令和６年度は、調査対象職員の約 48%。）また、すべての年代において 45 時間超えの割合が着実に改善された。



年度	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
R4（対象29人）	76%	69%	79%	69%	7%	66%	72%	76%	52%	62%	76%	45%
R6（対象31人）	65%	68%	61%	52%	19%	58%	68%	52%	35%	39%	55%	6%

年代別 45時間超え年間平均（%）の比較表

年代	R4年度（年間平均）	R6年度（年間平均）	増減幅（ポイント）
20代	74.3%	44.1%	△40.2%pt
30代	61.8%	51.0%	△10.8%pt
40代	69.9%	55.6%	△14.3%pt
50代以上	43.7%	41.7%	△2.0%pt

・令和３年度以前と比べて、様々な教育活動をシステム化することで、反省を十分に生かすことができたり、生徒の活動が精選されたりすることで、生徒も職員も活動に集中しやすかったと考える。

＜課題＞

・各方策を実施する上で、担当者の負担が増えないようにする工夫は必要である。

・アンケートの４段階評価や自由記述から「授業準備に時間を作れた、生徒と向き合う時間を作れた」と明確に評価できなかったため、方策自体が『子供たちに対して効果的な教育活動』を生み出すものだったかは判断しづらかった。

・システム化によって職員の余白時間ができることが、必ずしも生徒への細やかな指導や指導準備につながるわけではないので、勤務時間以外の在校時間の結果だけで評価するべきではなかった。