

学校への期待の変化に対応した教員の職務と資質能力 — 校内外において進展している協力・連携の現状と今後の課題について

渡津 英一郎

キーワード：学校、教員、業務、職務、チーム学校

要 約：教員の高い資質能力が求められ、他方、教員の超過勤務が問題にされている。学校内外の協力・連携を深めていくことは、その双方の課題解決にとって重要な方策となる。推進するためには、教育に関する仕事のうち、本来の学校の業務と教員の職務とは何かを明らかにしなければならない。社会の変化を見据え、教員の仕事とすべきものを長期的に判断できれば、的を射た教員養成や採用が可能となる。教員の資質能力を充分発揮させることができる。併せて、教員の超過勤務は解消されるようになる。

はじめに

難しい教育問題に対処するため、教員には高い資質能力が求められるが、そのすべての面で一人ひとりが身につけることは困難である。そこで、個々にもつ優れた資質能力を維持向上させることが重要であり、集団内の教員構成は多様であってよいと受け止められるようになった。校内外において、協力・連携の関係を深めれば、「チーム学校」として、的確かつ十分な教育ができるという考え方である⁽⁰¹⁾。各学校に配置された教員に、そのもてる資質能力に応じた学校の業務を分任する。教員の仕事に馴染まないものや過重な負担となるものは、他の専門家に委ねる。この結果、教員の職務とすべきものに個々の高い専門性が発揮しやすくなり、学校を中心として優れ

た教育力が発揮されるというものである。

現在、教員の養成・免許・採用については、如何なる時代にも対応できる「学び続ける教師」を確保するよう、方策が検討され制度的に確立しつつある。その上に、社会の変化を見据え、教員の職務とすべきものを長期的に予測すれば、より効果的に学びの課題や支援の方向性を画することができるようになる。的を射た教員養成や採用が可能となる。教員の資質能力を充分発揮させることができる。

そのため本稿では、教育に関する仕事のうち、学校の業務と教員本来の職務とは何かを考察した。そしてこれを基に、現在の教員の職務としての仕事量の増加と多様化について、現状を確認し、職務の見直しを含め今後の課題を提起することとした。

一、学校の業務と教員本来の職務

学校教育法第37条第11項には、「教諭は児童の教育をつかさどる」と、職務内容が示されている。「教育をつかさどる」の意味するところは、「教諭の主たる業務を例示したものであり、児童生徒の教育活動を幅広く捉える」とするのが一般的である⁽⁰²⁾。教諭の職務は授業だけでなく、校長が発した職務命令によるものを始め、学校におけるほとんどの業務が職務となりうる。

学校の業務は、教員が組織として取り組み、分担して執り行なわれている。分担されたものは、教員の職務である。学校の業務内容に詳細な定めはなく、従って教員の職務内容も学校によって様々である。

教諭は、児童生徒の身近にあって、具体的な教育活動に従事する。ホームルーム担任をもち、小学校では基本的に全教科、中学校・高等学校では専門教科の授業を担当する。その他、児童生徒の心身の発達に寄与するものは職務となり得る。児童生徒からみれば、教諭は学校における教員の中心的な存在であり、関わるすべてが本来の職務として捉えられる傾向にある。このことは、子供を通して学校と関係をもつ保護者についても同様のことがいえる。そこで教諭の職務は常に際限なく拡大する可能性をもっている。

併せて本来の職務は、時代、地域、学校種により、微妙に異なり変化するが、授業として教授することは歴史的にも本来の職務とされてきたといえる。今日、教科教育を中心とした授業に関するものは、学習指導要領に目標、内容、内容の取り扱いに至るまで、明確に示されている。そこで、これに付随する、授業の計画、授業の準備、授業の評価、試験の実施、試験の採点、通知表作成などまで含めて、ほぼ本来の職務と受け止められている。ところが指導要領には、総合的な学習の時間や特別活動について記述されているが、これ

らは学校の業務ではあるけれども、そのすべてが教員の職務と捉えられているとはいえない。一方、我が子のしつけや生きがいをもたせることは、親に第一義的な責任があり、関わるすべてが学校の業務ではない⁽⁰³⁾。その一部は、学校が業務としており、生徒指導や進路指導という教員の職務となっている。しかし、教員の職務であるが、同じことは基本的に親の責任として行うべきものである。

学校の業務や教員の職務は常に変化しており、内容や方法も歴史、社会、地域的に異なる。概して生徒に関わる仕事が増え、学校が中心となり応急の対策がとられ、当分の間は教員が担当することが多い。土曜・休日の生徒の活動支援、ICTを使用した生徒情報の整理、生徒の心理的サポート、これらは従来も教員の仕事であったが、関連する仕事量が増えたり、内容に高い専門性が求められるようになった。多くは差し当たり学校の業務としてきたが、学校によっては教員の職務を軽減したり充実させるため、校内に専門家を招いたり、外部と連携するようになってきた。校内に専門家を招いて行われるものは、学校の業務ではあるが教員の職務ではなくなる。他方、関係機関に任せるものは、学校の業務外となり教員の職務ではなくなる。この場合、学校にはキーセンターとしての業務が期待され、特定の教員にはコーディネーターや事務局としての職務が委ねられることが多い。

以上の変化とは異なり、学校関係者以外から学校の業務であり教員の職務とされ、職務内容が急激に増加したり、高い専門性が求められることがある。生徒に関連した出来事が校外の人に注目され、教員に過大な責任を課したり職務とするよう期待される事例である。重大な事件や事故が起こると、これを契機に、調査、観察、指導、報告など、関係あるとされる行政機関から、過度に時間をかけたり同じ作業を繰り返し実施するよう求めら

れる。有識者としての大学教員の指導助言、国民や地域住民を代表しているとされるマスコミの報道により、これらは一時的に他の職務を犠牲にしなければならない程に、極端に時間を要する仕事となる^{(04) (05)}。

また部活動のように、本来の学校教育とは区別されているが、保護者や外部の人からは、教員本来の仕事とみなされてきたものがある。新しい指導要領ではその重要性が示されたが、今なお教科に関する教育活動とは異なる扱いがなされている。勤務時間や手当も十分に措置されていない。にもかかわらず、生徒や保護者からは教員の職務として、高い専門性に基づいた指導や責任ある安全管理が求められている。大学の教職課程履修者にも、部活動を本来の職務と理解し、教員志望の主たる理由とする学生が少なからずいる。

二、教員の職務と勤務時間

学校の業務であるか否かは、教員の勤務時間を基準に決められるものではない。勤務時間内の業務も勤務時間外の業務もある。同様に教員の職務であるか否かは、勤務時間内であるか否かで決められるものではない。勤務時間内の職務も勤務時間外の職務もある。

学校の業務は、主として教員が職務として執り行う。しかし、学校の業務であるけれども、教員の職務には勤務時間外のものがある。また、学校の業務ではあるけれども、勤務時間内であっても教員の職務とされていないものもある。

学校の業務のうち、職務であれば、教員は勤務時間の内外を問わず、十分な集中力をもって自己のもつ資質能力を最大限に発揮し取り組むべきである。ただし、学校の業務であれば、教員の職務とされていないとしても、教員を含む何れかが、責任をもってその任務を果たさねばならない。

教員の職務は、歴史的・社会的に職務とみ

なされているか否かは関わりなく、基本的には勤務時間内に行われるべきものである。勤務時間と仕事の量が一定の場合、教職員の数が増えることにより、一人当たりの職務は軽減される。職務としての仕事量が少なくなれば、仕事に余裕が生まれ、より効果的な指導が期待できる⁽⁰⁶⁾。教員数と職務内容が変わらず勤務日・勤務時間が少なくなれば、勤務時間内の仕事は過密となり、勤務時間外の仕事が増える。

一人当たりの仕事量を軽減するためには、教員本来の仕事を必ず教員の職務とするのであれば、教員を増員するしかない。さもなければ、教員本来の仕事内容を縮小もしくは変更し、職務でなくするか、他の人に分担する必要がある。

1947年、労働基準法が制定された際は、一日8時間週48時間が勤務時間の最低基準とされた。これが1987年の法改正により、現在の一日8時間週40時間となった。公立の学校では、時間短縮の取組として、1992年から順次、学校週5日制に移行し、実質的な教員の勤務時間を減らすこととなった。しかし何れの措置も、当初は土曜日に生徒が出勤し授業も行われていたので、授業日と授業内容に変わりなく、学校の業務に大きな変化はみられなかった。従って教員の職務にも変化はなかった。

2002年に学習指導要領が改訂されたが、このことにより、初めて完全週5日制移行への環境が整えられたことになる。学校教育法施行規則も「毎月の第二土曜日及び第四土曜日」から、すべての「土曜日」と改正されたことにより、5日制も法的拘束力をもつものになった。公立学校では、教員の勤務について週5日、一日8時間実現の環境が整えられたことになる。これを契機に、全国の公立学校の勤務日と勤務時間は実質的に減少した。ところが、それでも基本的に仕事量に際限がなく多いことから、期待した程の量的変化はな

(4)

学校への期待の変化に対応した教員の職務と資質能力

かった。従って、教員数や教員以外の職員が増えたところ以外は、学校単位もしくは教員が独自に仕事量を減らすことは難しく、勤務時間外の職務が増加したということになる。

行政的には2001年、厚生労働省は勤務時間外の職務を減らすため、都道府県労働局長あて、始業・終業時刻の確認及び記録について通達を出した。時間外の勤務を指示していなくても、その事実があれば使用者に責任があるとされた。また、労働安全衛生法の一部を改正し、月間の超過勤務が100時間を超えた者があった場合、事業主は医師による面接指導を実施し、具体的な措置をしなければならぬとした。これを受け、各学校では、業務の量や方法の見直しに取り組むようになった。また、定時退校日を毎月一回程度設定するところも多くなった。

2010年から全国的に、公務員の勤務時間は8時間から7時間45分へと改善された。教員の勤務時間も短縮されたが、職務内容を減らす方策が充分でなく期待されたほど勤務時間外の仕事は減っていない。様々な対応策がとられても学校の業務が減らなければ、教員が勤務時間に関わりなく職務として働く事実が確認されている⁽⁰⁷⁾。

しかし、勤務時間短縮の施策は、多くの教員の意識を変え、学校の業務としてきたものを変えつつある。従ってこのことは、時間と共に教員の職務の変化として定着していくものと思われる。

三、学校の業務の増加と多様化

学校現場では、次々と新しい仕事が業務として付加されるようになる。また、それまでの業務が、突然もしくは徐々に、増加したり高い専門性が求められるようになる。多くの場合、過重な仕事になっても、一時的に現有の教員の職務として取り込まれる。しかし、その後には大きな契機がない限り、職務は過重の

状態で推移することとなる。

その間、学校は教員の仕事を再分担し、新たな状況に対する学びを促し、個々の高い能力をその対処法としていく。専門家を招き、もしくは外部関係機関と連携するなどの対応策がとられるまでには時間を要する。

1、進学率の上昇と学校への期待

高校の進学率は、1950年には42.5%であったものが、現在では100%近くを推移するようになった。生徒数の増加とともに、生徒の意欲や能力は多様となった。基本的な学力が著しく低く、勉強への意欲をもたない生徒も在学するようになった。指導要領に示されたことには関心を持たず、学業が卒業後に役立つと考えない生徒が現れた。真剣に学習に取り組まないだけでなく、授業の妨害をする生徒もいる。教員には、学校への登校を促す指導、教室へ入室させる指導、授業に集中させる指導、課題に取り組む指導の他、学業外に関心が持てるものを探す指導など、学習意欲と能力を持った生徒への方法・内容とは異なる、個々の生徒のニーズに合わせた指導が増えている⁽⁰⁸⁾。

進学のための補習授業は、過度な受験競争を抑制するためにも不必要であり、学校で実施すべきでないという意見がある。しかし普通科高校だけでなく専門高校においても、希望者には予備校並みの指導が求められ、受験対応の授業が期待されている。教員は学習指導要領に沿った授業だけでなく、受験に対応した授業への準備もしなければならない⁽⁰⁹⁾。

進学率の上昇は、単なる生徒数の増加という量的なことだけでなく、多様な生徒が入学するという質的な変化により、職務内容の幅が大きく変わることとなった。多くの場合教員は、採用時に身につけたものとは異なる知識や技能が求められることから、新たな学びを起こし対応している⁽¹⁰⁾。

2、生徒の多様化と個に応じた指導

(1) 健康管理

自然環境や社会環境の急激な変化は、生徒の健康や安全に大きな影響を与えている。生活習慣、メンタルヘルス、感染症、アレルギー疾患など、生徒や保護者は新たな問題に強い関心をもつようになった。教員は、生徒の健康管理、疾病予防のため、日常的に時間をかけ生徒に関心をもち続けなければならない。また、身体計測・健康観察・予防指導・予防接種、安全指導・緊急時の対応など、補助的なものを含め、年間の計画に基づいて実施しなければならない。また、教室の採光や換気・温度管理、水道水や下水の管理など他に委ねるものも、常に生徒の身近にある立場から、観察・検査・管理を教員の仕事として行わねばならない。更に、これらのことは詳細に記録し、整理・保管しておく必要がある⁽¹¹⁾。加えて、心身に関する情報を多く持つことから、事故や疾病など緊急時には大きな責任を負う立場に置かれる。学校で発生した生徒の怪我や病気は、災害時を含め保健室で応急的な措置をした後、病院に連れて行くようになる。しかし、緊急時には搬送方法から搬送先まで、保護者と連絡が取れるまで、当面の措置について判断する立場となる。専門的知識のない教員が保護者との間に入り、もしくは保護者に代わり面倒をみなければならない⁽¹²⁾。

(2) 生徒指導

健全育成や非行防止だけでなく、非行少年や虐待少年の指導までもが、学校の業務とされる。学校によっては、本来の生徒指導以上に、これらの指導に多くの時間を費やさなければならない⁽¹³⁾。

社会的に許されない生徒の暴力や盗みに対し、学校は教育的な配慮をもって時間をかけ指導している。犯人捜しをしたり、外部に捜査依頼することを可能な限り控えている。短期間に成果を出すのは難しく、職務に限界が

あるにもかかわらず、教員だけで対応しようと努力している⁽¹⁴⁾。

交通安全に関することも、生徒指導の一環として行われている。生涯に亘る交通安全教育だけでなく、生徒在籍中の交通安全指導も学校の重要な業務である。学校管理下にある登下校の時間帯は教員が交替で立哨し指導している。登校の時間は教員の勤務時間ではないことが多く、またこの時間帯は校内業務が繁忙な時でもある。その他、教員は、生徒送迎のため校内に乗り入れてくる保護者の車の交通整理、自転車通学許可や自転車車体検査、バイク通学許可から安全な乗り方指導まで職務として行っている⁽¹⁵⁾。

また、生徒指導は校内だけでなく、勤務時間外に校外で行うことも多い。教員は特別な権限がないにもかかわらず、夜間・休日にゲームセンターや盛り場などを巡回している。万引きなどの非行が発覚した場合、すぐ現場に駆けつけ生徒を引き取り、学校に連れ帰るのが一般的な指導とされている。事件があれば、勤務時間や発生場所に関わりなく、身を挺して初期段階の対応をしなければならない⁽¹⁶⁾。

(3) 部活動

部活動は、同好の生徒が自発的に集まり自主的に活動していくことに大きな意義がある。ところが、活動奨励のため設定した大会やコンクールは、上位の成績を取ること、勝つことが活動の目的となり、教員によるレベルの高い指導や勝利至上主義的な指導が求められるようになった。平日の時間を延長した活動、休日の練習試合や公式試合も教員の大きな負担になっている⁽¹⁷⁾。教員は指導のため、より高い技術を身につけようと実技研修に参加したり、自ら体力を向上させるためトレーニングなどを行っている。また、勤務時間外の活動についても、管理職からの要請はなく、手当がなくても職務として指導を行っている⁽¹⁸⁾。

(6) 学校への期待の変化に対応した教員の職務と資質能力

(4) 特別活動

特別活動は、いずれも生徒の主体的、自主的な活動による教育の成果を期待するものである。ところが通知票に記載される評価や受験の内申書に関係がないとして、一部の活動にだけ関心を示すだけで消極的になる生徒が多くなった。教員は特別活動の意義をよく理解し、自主的な活動とするため、活動の前面上に出ないことが多い。しかし、内実は教科に関する教育活動以上に時間と労力をかけ裏方として支援している。

修学旅行は、宿泊を伴う特別活動の旅行的行事として実施されている。教員は多人数の旅行については知識や経験が少ない。しかし、旅行の計画から最後の後始末まで、教育目的に合わせ、様々な配慮をしているが、費やす時間と労力は非常に大きい。また、旅行中は昼夜を問わず24時間、職務として常に生徒の所在、健康、事故などに気を配っていなければならない⁽¹⁹⁾。

入学時や卒業アルバム用に撮影する集団写真、生徒個票に添付する個人写真は、生徒や保護者の希望があり、また指導の手段としての必要性から学校で撮影している。しかし、事前に生徒の頭髪や服装など注意しなくてはならず、多数の生徒が短時間に撮影できるよう教員の指導は不可欠である。また、写真の電子データなどは、教員に厳重な情報管理が求められる。一方、撮影や掲出することについて、新たに主張されるようになった権利に配慮する必要もあり、これら意見にも留意し指導を行わねばならない。

特別活動の指導は、以前から保護者や地域と連携・協働し行われていたものが多い。しかし、生徒や保護者から個に応じたきめ細かな指導が求められ、配慮すべき事柄も多くなった。教員は求めと必要に応じ、新たな学びを起し、教員間で知恵を出し対応している。

3、学校経営や学校事務と教員の関わり

校内の意志決定その執行、対外的な文書の収受・発送から保管・廃棄に至るまで文書が多用されている。文書は法に基づき正確かつ迅速に処理する必要がある。学校には事務職員が少ないことから、教員は初めて任用されたときから必要と求めに応じ、文書実務について新たな学びを起し、時間をつくり対応している⁽²⁰⁾。

消耗品・備品の購入、施設・設備の管理には、専門的な知識と経験が求められる。特に金銭の授受が伴うものは、より適性な収入・支出が求められる。教員は直接金銭を扱ったり、財産を管理する機会はないとされる。ところが、実情は臨時的教材費、共同募金、寄付金、学校行事費など金銭を扱う場面が多く、購入・集金・支払い・保管・維持・管理に至るまで自らの責任として担当することが多い。

教員の事務的な仕事を軽減するため、事務作業のIT化が急激に進められている。しかし直近の様相は、IT化が進む度に事務的な仕事が容易になったとして、専門の担当者が減少し教員の仕事はむしろ増えている。また、IT機器の使用が一般化したことにより、文書作成やプレゼンテーションなど、使用するソフトが指定されるようになった。更に、HPの定期的更新、機器のメンテナンス、使用ソフトの定期的更新、セキュリティ管理、トラブルへの対応も、機器の機能が多様かつ高度化した分、対応への時間と専門的な知識が必要となっている⁽²¹⁾。

生徒の指導は、教員の勤務時間内に完結するものではない。補習需要、補充授業、学校行事の準備、特別指導、部活動指導など、勤務時間を越えて指導するのは日常的である。そこで、最後の生徒が帰るまで教員が残り、併せて全校舎の消灯、窓の施錠、扉の戸締まりなど行わねばならない。また、休日に教員が解錠・施錠をした時は、同様に教員が、平

日の校舎管理と同じ業務をしている。更に校舎・グラウンドが目的外に使用された時も、事後の保全・管理は教員が職務として行わねばならない⁽²²⁾。

鍋ぶた型の教員組織には管理職の数が少なく、また事務職員も極めて少ない。従って学校経営・学校事務は、以前から教員の過剰な仕事となるが多かった。しかし、社会の変化に伴い、これらの仕事の専門性・重要性から、専門家による確実な執行が求められるようになっていく。

四、職務の変化と協力・連携・協働の課題

1、養成・免許・採用制度

(1) 教員養成制度

1997年の教職員養成審議会の答申、「新たな時代に向けた教員養成の改善方策」では、教員には多様な資質能力が求められ、重ねて必要な知識、技能を備えねばならないとされた。しかし、すべての教員が一律に高度な資質能力を身につけることは難しいので、多様な資質能力を持つ人たちが連携・協働して教育すべきであるともされている⁽²³⁾。

教員は限られた時間内に学び、資質能力を高めるには限りがある。学校の業務や教員の職務が変化の中で、それぞれ優れた力を発揮するためには、他と連携・協働していくことが必要である。実際の教育の現場では、教科・学年・分掌という教員集団として活動する場面が多い。校内外において教員以外の人たちと活動する場面が増えてきた。家庭や地域社会との協力・連携、学校医、スクールカウンセラーなどの関係機関・専門家との連携・協働が不可欠となってきた。

これら、連携・協働し活躍できる教員は、コミュニケーション能力・社会的資質を高めるといふ表面的・一面的なことだけで養成することはできない。教職への理解と教育愛・社会的使命を自覚することなどが、協力・連

携・協働のための基礎的な資質能力となるものである。大学在学中に学識・教養を身につける過程で、これら本質的なものを修得する養成教育が必要である。誇り高い教職への理解を深めた学生こそ、常に他との関係において揺らぎのない自己の位置を理解した、常に連携・協働し職務に取り組む教員となることができる。

(2) 教員免許制度

大学を卒業すること、教職過程を履修したことが、必ずしも高い資質能力を保証しないといわれるようになった。そこで大学を経なくても、意欲があり教育愛に燃え、学識・教養のある人に免許状を授与する制度が充実しつつある。

1988年の教育職員免許法の改正により特別免許状の制度が創設された。担当教科の専門的な知識・経験又は技能を有する人や、社会的信望があり教職に必要な熱意と識見を持つ人に、10年間の期限付きの免許を授与するものである。この免許状は、社会の変化、教員の職務変容への対応策としても大きな意義がある。

また、教科の一部を担当する場合には、特別非常勤講師として教職に就くことができる制度が設けられた。教員免許状を所有していないが、専門的知識や経験をもつ人を講師に任用できるとするものである。

教員の職務を、より高い専門性を持つものとするため、学内に教員以外の人たちを招き連携・協働を深めていくことが進められている。その場合、学外から資質能力のある人を招き入れるのに、より確実な優れた人が参加できるようにするため、これら教員免許状、特別非常勤講師の制度は、大きな効果が期待できる。

学校の業務、教員の職務は絶えず変化している。求められる資質能力について、その時々、教員として時宜を得た、より高いものを

(8) 学校への期待の変化に対応した教員の職務と資質能力

確保するには、これらの制度がより幅広く活用できるよう更に改善されていくべきである。

(3) 教員採用制度と待遇改善

多様な高い資質能力をもつ人を採用するのであれば、個々の教員には、集団の一員として、学校内外で連携・協働できる力がますます必要となる。人物評価を重視する選考方法の改善が進められており、社会性、コミュニケーション能力を評価するため、部活動の実績、ボランティア活動、サークル活動が目ざされている。そのため、個人面接、集団面接、模擬授業、グループ討議などが試験の方法として取り入れられるようになった。そこでみるべきは、面接の練習成果として得られる表面的なことではなく、連携・協働のための本質的な資質能力である。面接官の的確な資料解釈と精度の高い観察が求められる。

また、教職を目指す学生には、すべての業界であまねく求められる汎用性のある資質能力が期待される。これら連携・協働できる優れた人材を求めるのであれば、給与や労働時間などに相応の待遇が必要である。他の学生が民間企業や公務員試験を受けている就職活動の頃、一筋に教職を目指す努力を続けさせるには、勤務時間・休日・給与などを改善することが重要な要件となる。

2、教員研修と協力・連携・協働

(1) 自主的・主体的な教員研修

従来学校には、先輩から後輩へ仕事の知識・技能を伝える場が多くあった。職員室で頻繁に喫茶・昼食を共にし、時宜を得た意見や情報の交換がなされていた。勤務時間外(休日・帰宅途中)に、校外(喫茶店、居酒屋、先輩の家)で歓談し、教え鍛えるような機会がごく自然につくられた。

しかし、勤務時間と休息、休憩時間が明確に意識されるようになり、勤務時間中の勤務内容が適切か否かの判断が厳格となった。勤

務時間内であれば、研修の内容や方法も高い精度の適切さが求められるようになった。そこで、日常の業務の中で、無意識のうちに伝承・訓練したりする機会は少なくなった。

勤務時間外の出身大学別の教員の集まりなどは、意見や情報の交換、教育の知識・技術を伝授するよい機会となっていた。しかし、名簿の管理が難しく、率先してまとめる人も少なくなり、集まりの規模は縮小され回数も少なくなっている。

これに代わり実施されるようになったのが、勤務時間中に職務として研修する制度である。校内では、校長以下、教頭、分掌主任、学年主任が講師となり、年度当初の研修計画に基づき実施されている。校外でも、経験年数や役職などに応じて、教育センターなどで計画的に研修するようになっている。

本来研修は、自主的・主体的に取り組まれてこそ、大きな効果が期待できる。特に従来行われていた、多面的な関係を深める過程で伝授されてきた事柄は、日々の教育活動・教育実践として即座に役立つ貴重なものが多かった。余裕を持って先輩が後輩に教えるような場を、奨励・支援していく制度改革が必要である。

(2) 協力・連携の更なる推進

児童生徒に関する新たな課題が生まれると、学校が中心となり新たな対応策が考えられる。一旦は学校の業務とし、教員の職務として当座の対応がなされていく。そこで、常に業務を見直さなければ、学校の業務や教員の職務の幅は広くなり、求められる高い専門性と多量な仕事量から職務過剰の状態となる。教員が行うべき、教員でしかできないことを本来の職務とし、教員でなくても出来る仕事、教員より優れた成果が期待される仕事は、これまで以上に教員以外の仕事としていく努力をすべきである。校内において、補助的な仕事、臨時の仕事だけでなく、教員本来

の仕事としているものについても、外部からの人材に依頼できるかの検討が必要である。

教育は学校だけで実施し完結できるものではない。学校、保護者、地域住民や関係機関など、すべての力を結集することなしに不可能である。とりあえず教員の仕事としたものや、役割が過大となり負担が大きくなったものは、新たな学外の教育機関を設立したり、もしくは既設の学外の機関・人に振り分ける必要がある。

(3) 協力・連携の在り方

校内外における協力・連携関係を深めていくには、必要な情報を提供し理解を求めなければならない。これまで学校は、生徒や保護者の情報を、比較的容易に入手することができた。学校からは、PTAや同窓会、学校評議員に提供したり、学校評価の報告として幅広く供与してきた。しかし現在では、学校も生徒の私的な情報を容易に取得できないし、発信する際は個人情報保護や、プライバシーの権利に充分配慮しなければならない。このことは、外部機関と協力関係を深める上で大きな障害となっており、そのための新たな方策が検討されなければならない。

3、リーダーシップと学校経営

校長には、教員・管理職として、極めて高い能力が必要とされる。近年このうち、マネジメントに関するものは重要な資質能力とされるようになった。生徒に高い教育サービスを提供するには、資質能力の向上策はもとより、教員の増員や勤務時間の削減など適切な学校経営が必要である。教員が協調し積極的に職務に取り組むためにも、教員の校内人事（教員の学年や分掌への適所配置、主任や管理職候補の選任）と併せ、校内外の協力・連携・協働が速やかに適切に行われなければならない。

日本の教員社会には伝統的に連携・協力する卓越した土壌があったとされる。そこで、管理職が極めて少ない鍋ぶた型の組織においても、校長は適切な学校経営ができた。しかし反面、ともすると従前の組織では、教員間の協調のためと称し、校内の現状批判や改革を敬遠するような雰囲気が生じがちであった。連携・協力のためということで、「ぬるま湯」「学校温泉」と揶揄される状態に落ち込むことは避けねばならない。

また、近時の教員は、高い資質能力をもっているが、備わっているものは多様となりつつある。纏まりを失いがちな集団を、協力し連携する組織としなければならない。併せて、校内外の連携・協働を円滑に進め、より優れた教育力が発揮できるようにしなければならない。校長に強力なリーダーシップ、企画・管理などのマネジメント能力が必要である⁽²⁴⁾。

なお、多様な教員と様々な専門家を円滑に機能させるため、従来の校長と教頭だけという鍋ぶた型の管理体制から、管理職を補佐するマネジメント層をより厚くしていく工夫も必要である。優れた教諭は必ずしも優れた管理職になるとはいえない。従って、校長の任用には、候補者の養成や、任用における方法を検討し、マネジメント能力を含め資質能力ある適任者を確保する必要がある。新たな職を、管理職の養成制度の中に組み入れることも必要である。

更に、職員会議は校長の考えを伝え、校長が教員の意見を理解し、それぞれの教員がコミュニケーションをはかる場として重要な役割を果たしている。従って、校長の立場と職員会議の位置づけについては、教員だけでなく校内のすべて職員に、また対外的にも一部の機関には周知しておかねばならない。更に、より円滑な協力・連携関係のもと学校経営をしていくためには、新たに職員会議の構成員を検討することも求められる。

おわりに

教員の高い資質能力が求められ、他方、教員の超過勤務が問題にされている。協力・連携・協働を進めることはその双方の課題にとって解決の重要な方策となる。これらは現在、「チーム学校」との関係でも関心が高まっており、様々な形でその実現が図られようとしている。

一連の本研究では、学校において進展しつつある協力・連携関係のもと、教員の求められる資質能力は如何なるものかを明らかにしてきた。しかし、そもそも高い資質能力が求められるからこそ、学校での協力・連携関係を推進しているともいえる。これら資質能力については、これまで拙稿「人格的な資質能力⁽²⁵⁾」「学び続ける教員⁽²⁶⁾」でも考えを示してきた。

そこで、本稿では、協力・連携・協働を推進していくための資質能力だけでなく、そのために教員が活動できる場面、推進していくための条件なども検討することとした。前半の論考では、学校の業務・教員の職務とは何かを確認した。後半は、その上に具体的には、何をどの程度、どのように協力・連携・協働すべきか考察した。

これまでの本稿の検証からは、校内外におけるこれら施策が多様かつ積極的になされていることが確認できた。しかし、以上のことは、養成制度を含め教職に関する制度を根幹から変えるような大きな変化である。更に他の側面からの考察も重ね、今後の動向と新しい時代の資質能力向上策の方向性を明らかにしていきたい。

注

- (01)中央教育審議会「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」答申(2015,12,21)
 (02)学校教育法第37条第11項において、「教諭は、

児童の教育をつかさどる」とされているが、関連した判断として東京高裁判決(1967,9,29)では、「教諭の主たる職務を摘示した規定と解すべきであるから、-中略-児童に対する教育以外は一切教諭の職務に属しないものと断ずることは許されない。」という判断がなされている。

- (03)教育基本法(家庭教育)、第10条「父母その他の保護者は、子の教育について第一義的責任を有するものであって、生活のために必要な習慣を身に付けさせるとともに、自立心を育成し、心身の調和のとれた発達を図るよう努めるものとする。」
 (04)2006年7月、小学2年生の女兒が流水プールの吸水口に吸い込まれ死亡する事故が発生した。全国の教育委員会は安全管理のため度重なる調査を実施し、学校では安全管理マニュアルを作成するものとした。職員が潜水して確認作業を行うなど日常的に管理の徹底を図り、プールを安全に利用できるようにした。
 (05)2011年10月、大津市のいじめ自殺事件では、学校と教育委員会の対応が問題視された。不十分ないじめへの対応が自殺に大きな関わりをもったとして、全国の学校にいじめ対策の組織が常設され、徹底的なアンケート調査が実施された。
 (06)公立義務教育諸学校の学級編制及び教職員定数の標準に関する法律、第一条には「この法律は、公立の義務教育諸学校に関し、学級規模と教職員の配置の適正化を図るため、学級編制及び教職員定数の標準について必要な事項を定め、もって義務教育水準の維持向上に資することを目的とする。」と定められている。一定の教員が確保されてこそ、多様な教員の連携・協力が実効性をもつものとなる。また、個々に持ち合わせた専門的な能力を発揮できるようになる。
 (07)文部科学省初等中等教育局、初等中等教育分科会、チーム学校作業部会、参考資料1「学校や教職員の現状について」(2015,1,20)
 (08)多様な中学校卒業生には、高校の単位制、定時制、通信制課程、職業訓練校や高等専修学校などが幅広い選択肢として準備されている。生徒の希望や能力に応じた学習スタイルを選択させることは、教員の職務の適正化をはかる上でも効果的である。
 (09)愛知県では、愛産大三河高校と河合塾のコロナによる受験指導がなされている。高校への新たな専門家の導入例として注目される。ま

- た東京都では、和田中学校地域本部が主催する「夜スベ」と名付けた補習授業が実施されている。大手進学塾から講師を派遣してもらい、成績上位者を対象に有料で補習を行っている。
- (10) 中央教育審議会、第102回配付資料4-4(2015.10.28)には、新しい時代の教育や地方創生の実現に向けた学校と地域の連携・協働の在り方について示されている。現在、勤務時間外の自主学習、補習学習など、可能な範囲で地域住民や保護者が担当するようになってきている。ゲストティーチャーや、土曜コネクター、土曜教育推進員の活用も漸次進められている。
- (11) 学校保健法施行規則には、生徒の健康管理のための事業や関連文書事務について詳細に定められている。これらは教員の大きな負担となっており、養護教諭の複数配置とともに、仕事が集中する年度当初には一時的な事務職員の配置が必要とされている。
- (12) 中央教育審議会、初等中等教育分科会第103回(2015.12.17)の資料2-2「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」(答申案)には、教員以外のスタッフの参画する体制構築について示されている。何らかの理由で登校できない、もしくは教室には入れない生徒、健常者とともに同じ学習を希望する障害を持つ生徒のため、スクールカウンセラーやスクールソーシャルワーカーを、必要とする学校すべてに配置すべきである。
- (13) 文部科学省『生徒指導提要』第二章、生徒指導の意義と課題、生徒指導とは「一人一人の児童生徒の人格を尊重し、個性の伸長を図りながら、社会的資質や行動力を高めることを目指して行われる教育活動」であると示されている。
- (14) 対教師暴力や器物損壊などを含め暴力については、周りにいる生徒も学習の雰囲気が乱され恐怖心をもつなどの被害を受ける。教員としても指導の限界があり、警察、少年院、監護院と連携すべきである。学校が警察と協力し注目されたものとして、2014年、学校側の通報により、埼玉県警が教諭への暴行や傷害の容疑で男子中学生6人を逮捕した例がある。
- (15) 日本スポーツ振興センターの「通学中の事故の現状と事故防止の留意点」調査研究報告書(2014.3)には、「学校、家庭、地域社会がそれぞれの役割を果たし責任をもって児童生徒等の指導に当たることが重要である。」として、通学中の事故の予防に必要な事柄がまとめられている。生徒の通学時は学校管理下とはいえ、警察官もしくは地域の指導員や保護者が、より積極的に協力できる仕組みを整える必要がある。
- (16) 内閣府は、少年非行対策に関する事項の総合調整、関係行政機関の事務の連絡調整を行っている。少年補導センターの在り方等に関する研究会(2003.7)においては、青少年の健全育成は「国及び地方公共団体が相互に連携し、家庭や地域社会と一体となって取り組むべきもの」であるとしている。より多くの権限をもつ警察官や地域の補導員、また責任が大きい保護者に、指導の多くを依頼すべきである。
- (17) 毎日新聞(2016.4.25)東京朝刊には、部活動問題対策プロジェクトに属する一部の教員が、部活動の問題点を指摘した署名運動を実施し、馳文科大臣に改善を求めたという記事が掲載されている。
- (18) 土日や平日の勤務時間外は、教職員以外の人に指導を依頼するようになってきている。研修を充実させ教職員と連携し指導できるようにすべきである。また、高体連、高野連、高文連の大会の運営は、教職員の過度な負担とならないよう専門の職員やボランティアに委託すべきである。更に、スイミングスクール、サッカー教室、市民オーケストラなどに参加する生徒も多い。校外の関係機関との協働をより推し進めるべきである。
- (19) 全国修学旅行研究協会の修学旅行の実施基準の調査(2015)では、生徒の興味関心の高い修学旅行でも、「主体的な取り組みが困難」という実施状況が報告されている。既により多くの部分を旅行業者に委託し、旅行専門家、ボランティアにも協力を依頼し行われるようになってきている。行き先や旅行の質については、生徒・保護者の希望が多様となっている。職務との関係からも、宿泊の旅行を実施することは是非から再度の検討を要するものである。
- (20) 学校教育法第28条には、「小学校には、校長、教頭、教諭、養護教諭及び事務職員を置かなければならない。ただし、特別の事情のあるときは、教頭又は事務職員を置かないことができる。」とある。また、「事務職員は、事務に従事する。」とされている。事務職員の事務は総務・人事・財務・福利厚生などを総称

(12) 学校への期待の変化に対応した教員の職務と資質能力

するものであり専門性が高い。高校には事務室があり、事務長の他に事務職員がいる。しかし、小・中学校の事務職員の数は極めて少ない。専門的な知識と経験のある事務職員が確保されるべきである。

- (21) ICT 関連の仕事は、かつては教科の専門とは関係なく、得意とする教員が面倒をみ、教科「情報」が始まると教科担当の教員が担当することが多かった。仕事量の増加と高い専門性からは、専門の事務職員が担当することが好ましい。
- (22) 中央教育審議会の「今後の学校の管理運営の在り方について」中間報告(2003,12)には、公立学校の管理運営の包括的な委託の在り方について示されている。そこでは、設置者管理主義をとってきた公立学校についても、教育活動そのものを含めた管理運営の民間委託を検討すべきとされた。施設・設備の管理は、教員の適正な勤務、建物の保安の観点からも、警備保障会社などに依頼し行うべきである。
- (23) 教育職員養成審議会、第3次答申「養成と採用・研修との連携の円滑化について」(1999,12)、教員に求められる資質能力、(3) 得意分野をもつ個性豊かな教員の必要性
- (24) マネジメントには権限が必要である。特に校内の人事に関する権限は学校経営に大きな影響をもつものである。何年も異動がない教員は当該校にとって時によいこともあるが、異動させたくても実現できないままであることが教育活動に支障をきたす場合もある。教員の職務能力を存分に発揮させるため、またそれぞれの学校経営のため、他校と関わりのある地域全体の人事にまで、校長の意見が充分反映できることが望まれる。
- (25) 拙稿(2015)「教員の資質能力の向上方策について－社会的な資質能力について－」一般教育論集49、愛知大学、1-11頁
- (26) 拙稿(2016)「教員の資質能力向上策に関する最近の動向について－学び続ける教員の養成と支援策を中心に－」一般教育論集50、愛知大学、1-12頁

学校に関する提言」週刊教育資料1344、日本教育新聞社編、14-15頁

- ・秋田剛(2015)「チーム学校中間まとめを学校事務職員の立場から考える」学校事務66、27-30頁
- ・中西茂(2015)「チーム学校で増える事務職員の役割」学校事務66、6-9頁
- ・結城忠(2015)「教員の職務権限と教育上の自律性」週刊教育資料1356、日本教育新聞社編、15-17頁
- ・青木宗也(1959)「宿日直は教員の職務か－東京都教員懲戒処分事件」法學志林56、178-191頁
- ・山本宗昭(2008)「中学校教員の職務遂行とその意識からみた学校運営課題」現代学校研究論集26、17-24頁
- ・星野豊(2004)「教員の職務と業務命令権の限界－論文作成を長期間命じたことが業務命令権の濫用だとされた事例(東京地方裁判所平成13,3,26判決)」月刊高校教育37、高校教育研究会編、80-84頁
- ・高谷哲也(2005)「日本の教員人事評価の課題と改善方策－人事管理と教員の職務特質の観点からの一考察」日本教師教育学会年報14、日本教師教育学会年報編集委員会編、92-101頁
- ・関谷美佳子・千葉圭子・小池孝範(2015)「教員の職務の実際：実務家教員から教員志望者へのメッセージ」秋田大学教育文化学部研究紀要70、149-157頁
- ・新井肇(2014)「教員の職務環境の変化と教師教育の課題：生徒指導をめぐる状況を中心に」学校教育研究29、日本学校教育学会機関誌編集委員会編、57-69頁
- ・教育統計(1954)「小・中・高等学校教員の職務活動時間の実態」文部省調査局統計課編、46-60頁
- ・榊原禎宏(2008)「学校における分業－協業・個業と教職員の職能開発－健康的な学校づくりに向けて」現代学校研究論集26、1-8頁
- ・松元伸祥(2008)「勤務実態調査等から考える教職員の多忙化」現代学校研究論集26、38-47頁
- ・石上浩美(2014)「教員の職務認識と教職キャリア形成に関する研究」京都精華大学紀要45、3-21頁

《参考文献》

- ・尾崎春樹(2014)「チーム学校への脱皮」週刊教育資料1322、日本教育新聞社編、38頁
- ・自由民主党教育再生実行本部(2015)「チーム