

研究論文

高等学校の校長の働き方について

－ 1年間にわたる「校長の行動日誌」の集計結果を示したアンケート結果をもとに－

森 均*

A Study of Work Style for High School Principals : Based on the Analysis of Survey regarding "Principals' Journals" for a Period of One Year

Hitoshi MORI

【要 約】

本論考では、筆者が大阪府立高等学校（普通科）の校長として自らの行動を5分単位で記録した日誌をもとに、1年間にわたって業務を集計した結果並びにその結果を示して元校長対象に実施したアンケートの回答内容から、ICTの活用による校長の働き方改革について考察している。

*大阪女学院大学

1 問題意識・目的

筆者は、平成19(2007)～平成28(2016)年度の10年間を対象に大阪府立高等学校の退職校長の再就職について実態調査を行ったが、校長として登用されたものの年度途中で退職した方や校長在職中に死亡された方がおられることがわかった⁽¹⁾。そこで、平成元(1989)～平成30(2018)年度の30年間を対象に、Ⅰ期：平成元(1989)～平成10(1998)年度、Ⅱ期：平成11(1999)～平成20(2008)年度、Ⅲ期：平成21(2009)～平成30(2018)年度と10年毎に分けて、大阪府立高等学校だけでなく同特別支援学校も含めて調査したところ、登用校長数に対する死亡・病気・体調不良による年度途中退職・解職者の割合は、Ⅰ期：0.3%(着任校長数=356名)、Ⅱ期3.2%(着任校長数=341名)、Ⅲ期：3.1%(着任校長数=458名)であった⁽²⁾。年度途中で校長が代わるということは、校長の経営方針のもと一年度単位で経営されている学校に与える影響は大きい。このような事態は、校長自らが働き方を変えることによって避けることができるのではないかと考えた。

一方で、ミンツバークの著作を参考に校長の行動を分析する計画があったことから、筆者は大阪府立高等学校や同特別支援学校の校長として勤務していた期間に5分刻みで自らの行動を記録していた(以下、「校長の行動日誌」または「行動日誌」と表記する)⁽³⁾。この行動日誌をもとに校長の職務内容を1年間にわたって集計した結果、後述するが平日の場合で「会議等」+「移動」の時間の割合が行動時間の合計に対して14.8%+10.0%=24.8%、土曜・日曜・祝日の場合も18.5%+8.8%=27.3%となったことから、これらの時間を減らすことができれば校長の働き方改革につながるのではないかと考えた。そして、行動日誌の結果を示して大阪府立高等学校の元校長を対象にアンケートを実施し、その回答内容から何らかの方策を見出そうと考えたのである。

以上のことから、本論考では行動日誌をもとに校長の職務内容を1年間にわたって集計した結果を紹介し、次にこの結果を示して大阪府立高等学校の元校長を対象に実施したアンケートの回答内容から、年度途中で死亡や病気退職することのない高等学校の校長の働き方について具体的に考察したい。

2 研究の方法

(1) 校長の行動日誌について

校長の行動日誌は、筆者が校長であった期間の内、平成20(2008)年11月17日から定年退職する平成25(2013)年3月31日まで付けたが、期間と学校は次のとおりである。

平成20(2008)年11月17日～平成21(2009)年3月31日：大阪府立A工業高等学校(1学年8学級)、平成21・22(2009・2010)年度：大阪府立B高等支援学校(知的障害：1学年8学級)、平成23・24(2011・2012)年度：大阪府立C高等学校(普通科：1学年7学級)

行動時間の範囲は、学校に着き校長室内の校長用机に座った時から、帰宅のため席を立つまでである。自宅発の出張の場合は自宅出発時刻から、自宅着の出張の場合は自宅到着時刻までとした。したがって、いわゆる「持ち帰り残業」の時間は含まない。なお、校長の行動日誌の様式は拙稿⁽⁴⁾で示したとおりであるが、表1に再掲する。

表 1. 校長の行動日誌の例〔平成 23（2011）年 4 月 1 日の一部〕

時刻	時間：分	職務内容（事項・相手・行動）	職務形態
7:15		学校着	
7:20～ 7:30	10	各種カギの確認	安全点検関係
7:30～ 7:40	10	整理整頓	整理整頓等
7:40～ 7:55	15	教頭と打ち合わせ	会議等
7:55～ 8:10	15	整理整頓	整理整頓等
8:10～ 8:15	5	スケジュール確認	スケジュール管理
8:15～ 8:25	10	休憩	休憩
8:25～ 8:30	5	教頭と打ち合わせ	会議等
8:30～ 8:35	5	着任教員 9 名来室	応対等
・	・	・	・
・	・	・	・
・	・	・	・
17:05～17:15	10	電子メールの受信状況・内容の確認*	電子メール送・受信関係
17:15～17:40	25	教員 1 名来室（持病の件）	指導・助言・相談・報告等
17:40～17:45	5	電子決裁	電子決裁関係
17:45～17:50	5	文書收受	文書收受・点検・決裁等
17:50～18:25	35	退出し、移動	移動
18:25～21:20	175	生活指導部の教員中心に約 20 名が「居酒屋」 に集まったので参加する。	会食
21:20～21:50	30	移動	移動
21:50		帰宅	
今日の特徴・備考： 着任日 * 教員 1 名来室（文書を受領） 22：30 前任校の校長から携帯に電話あり			

(2) 対象校と対象期間について

本論考の対象校は、行動日誌を付けた 3 校のうち専門高校や支援学校に比べて学校数の多い普通科高等学校である C 高等学校とした。また、平成 24（2012）年度の行動には筆者が定年退職を迎えることから自身の再就職活動が加わったので 1 年前の平成 23（2011）年度、つまり平成 23（2011）年 4 月 1 日～平成 24（2012）年 3 月 31 日までを対象期間とした。なお、平成 24（2012）年は閏年であったので、対象期間の日数は 366 日である。また、以下については大阪府立高等学校と同特別支援学校を合わせて府立学校と表記する。

(3) 職務形態について

先行研究⁽⁵⁾では、行動日誌の職務内容を職務区分（10 項目）と、さらにその職務内容がわかる

表2. 職務形態表

職務形態の項目	内容
会議等	会議・打ち合わせ・協議等
スケジュール管理関係	スケジュールの調整・確認・確定等
電子メール送・受信関係	教育委員会・校長会・研究会・校長等からの電子メール対応
電子決裁関係	総務サービスシステムによる出勤簿修正、年休等の電子決裁
インターネットバンキング決裁関係	インターネットバンキング決裁等
応対等	来客の応接や電話による対応・連絡等
文書收受・点検・決裁等	文書の收受・内容点検、文書の修正指示・決裁等
資料・文書作成等	記録・資料・文書の作成、資料の読み込み、フォルダ整理等
安全点検関係	学校周辺、校内施設設備の安全確認・点検等
安全指導関係	交通安全のほか、安全に関する指導・確認等
生徒指導関係	事案の報告・検討、生徒に対する指導措置等
学校行事関係	各式典の準備・列席、学校行事等
式辞・講話関係	式辞・講話、各種会合の挨拶の準備等
授業観察・授業評価関係	教職員の評価・育成システムに関する授業観察・授業評価等
指導・助言・相談・報告等	教職員に対する指導・助言・相談や教職員からの報告等
情報の収集・交換・整理	新聞・雑誌、インターネット等からの情報収集、校長間の情報交換等
整理整頓等	校長室内の資料整理・整理整頓・掃除等
移動	出張に伴う移動（徒歩・電車・バス）
休憩	休憩、トイレ
食事	朝食・昼食
参加・列席	研究会・校長会・近隣の小学校・中学校等の行事への参加・列席・準備
校内巡視	生徒、教職員、施設設備等の状況把握
見学・観察	学年活動、部活動などの見学等
会食	P T A、校長会、研究会等の会食
校内人事関係	各主任の任命、担任、所属分掌の決定等
管理職人事関係	指導、文書作成等
教職員の評価・育成システム関係	自己申告票の点検・目標設定面談とその準備等
開示面談関係	教職員に1年間の評価結果と課題を説明する個人面談とその用意等
教職員人事関係	関係文書の作成、人事ヒアリングとその準備、各種調査等
辞令交付関係	辞令等の交付とその準備等
P R活動関係	中学校訪問・説明会、ホームページの更新関係等
入学者選抜関係	実施説明会、入学者選抜関係業務
職務命令関係	卒業式における国歌斉唱の職務命令発令関係業務
学校経営計画・報告書関係	学校経営計画・報告書の作成・教育委員会事務局幹部との面談等
その他	他の項目に該当しないもの

森 均：高等学校の校長の働き方について

ように職務形態（14項目）に分けて述べられていたが、本論考では、より職務内容がわかる職務形態をもとに分類した。なお、対象期間が1年間であったことから最終的には表2に示すように職務形態は35項目となった。

3 行動時間の集計結果

(1) 1年間の行動日数等について

表2の項目をもとに平成23（2011）年度の1年間のうち平日の行動時間を月別に集計し、かつ行動時間数の多い順に並べたものが表3である。なお平日とは、授業のある日＋行事のある日（土・日含む）＋勤務日（入学者選抜実施日等）である。また、平日の行動日数には、1～3時間の有給休暇を取得した3日間、半日（午後）の有給休暇を取得した2日間、半日（午後）の振替休日を取得した3日間を含めている。

表3を見ると、年間の平日の行動日数は235日、1日当たりの平均行動時間は11.2時間となった。割合を見ると「会議等」「資料・文書作成等」「移動」の順で高いいずれも全行動時間の10%を越えていた。

表3. 月別・職務形態別の行動時間数（平日分、割合順、単位：分）

職務形態	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計	割合(%)
会議等	2515	2735	2510	2120	1735	1765	2055	1595	1575	1175	1905	1715	23400	14.8
資料・文書作成等	1580	1570	1255	1355	2225	1730	1565	1630	1905	1460	1750	1420	19445	12.3
移動	1115	1720	1890	1100	1515	605	1735	1580	1210	1315	1240	715	15740	10.0
休憩	805	865	1185	930	1505	1250	1020	855	865	610	920	1430	12240	7.8
整理整頓等	1145	660	795	550	790	760	545	750	630	710	910	970	9215	5.8
参加・列席	685	905	1470	410	280	150	945	720	465	1735	420	345	8530	5.4
応対等	795	810	505	800	745	575	495	800	380	505	825	325	7560	4.8
会食	550	665	505	180	330	330	115	345	710	745	385	430	5290	3.4
電子メール送・受信関係	545	610	455	465	385	490	195	365	295	525	445	410	5185	3.3
食事	295	425	440	305	445	425	610	480	330	390	405	495	5045	3.2
教職員人事関係	75	125	310	65	50	2055	410	235	315	245	380	225	4490	2.8
その他	90	465	540	305	670	415	625	225	185	310	170	295	4295	2.7
情報の収集・交換・整理	385	295	240	295	435	380	310	385	325	300	420	320	4090	2.6
文書收受・点検・決裁等	620	410	330	340	315	365	115	255	275	315	190	370	3900	2.5
指導・助言・相談・報告等	145	325	180	255	275	235	450	285	380	425	645	215	3815	2.4
授業観察・授業評価関係	0	140	75	0	0	0	685	1325	45	1050	400	0	3720	2.4
校内巡視	310	165	240	210	270	385	480	175	230	95	165	285	3010	1.9
生徒指導関係	200	350	365	50	60	310	385	200	180	85	185	180	2550	1.6
教職員の評価・育成システム関係	210	85	1365	20	20	115	70	25	90	25	115	290	2430	1.5
見学・観察	120	95	30	235	515	280	195	15	0	70	340	330	2225	1.4
学校行事関係	290	60	505	145	5	125	140	0	75	40	10	450	1845	1.2
安全指導関係	50	35	160	260	70	110	15	20	155	65	115	0	1055	0.7
電子決裁関係	60	80	125	75	195	55	40	95	65	75	100	55	1020	0.6
スケジュール管理関係	160	70	105	75	80	40	35	95	70	90	70	55	945	0.6
開示面談関係	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25	765	790	0.5
学校経営計画・報告書関係	0	60	0	190	0	0	0	0	0	75	240	220	785	0.5
入学者選抜関係	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50	705	755	0.5
PR活動関係	0	0	0	0	480	0	85	140	0	0	10	0	715	0.5
職務命令関係	0	0	0	0	0	0	0	0	0	240	240	175	655	0.4
管理職人事関係	0	0	0	35	315	65	35	70	70	10	20	0	620	0.4
式辞・講話関係	205	55	0	0	85	5	0	65	60	75	0	65	615	0.4
安全点検関係	210	70	65	95	0	65	0	0	20	0	0	15	540	0.3
校内人事関係	0	0	0	0	0	0	0	0	395	105	0	35	535	0.3
インターネットバンキング決裁関係	50	50	55	35	30	40	30	40	30	30	45	95	530	0.3
辞令交付関係	55	0	15	5	0	0	25	0	0	0	5	30	135	0.1
合計(分)	13265	13900	15715	10905	13825	11995	13410	12770	11330	12895	13145	13430	157715	100.0
平日の行動日数	19	19	22	16	22	20	19	20	17	19	21	21	235	
1日当たりの平均行動時間(時間)	11.6	12.2	11.9	11.4	10.5	10.9	11.8	10.6	11.1	11.3	10.4	10.7	11.2	

次に、表2の項目をもとに平成23（2011）年度の1年間のうち土・日・祝日の行動時間を月別

に集計し、かつ行動時間数の多い順に並べたものが表4である。年間の行動時間の合計は、平日分+土・日・祝日分=157,715分+21,325分=179,030分となり、土・日・祝日分が全体の11.2%を占めることから、無視できないと考え表4を示すことにした。なお土・日・祝日とは、土曜日+日曜日+祝日+代休日+休業日(年末・年始)である。

表4を見ると、年間の土・日・祝日の行動日数は64日、1日当たりの平均行動時間は5.6時間となった。割合を見ると「会食」「移動」「参加・列席」の順で高いいずれも合計した行動時間10%を越えていた。このことは、PTA関係の行事や中学生向け学校説明会があったことによる。また、これらについて事前の打ち合わせや協議が必要であったため「会議等」が8.8%を占めたと考える。

表4. 月別・職務形態別の行動時間数(土・日・祝日分、割合順、単位:分)

職務形態	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計	割合(%)
会食	350	690	445	900	695	310	215	0	0	155	0	440	4200	19.7
移動	55	255	370	845	470	380	560	70	50	340	110	450	3955	18.5
参加・列席	140	615	235	380	90	0	200	75	300	240	225	55	2555	12.0
資料・文書作成等	285	280	75	145	85	75	315	45	75	160	280	185	2005	9.4
会議等	105	155	35	240	365	150	395	190	0	5	100	130	1870	8.8
整理整頓等	235	350	15	15	20	10	235	35	35	60	50	215	1275	6.0
休憩	0	105	70	125	15	45	130	35	20	25	80	135	785	3.7
食事	0	435	0	20	15	15	125	25	45	20	20	60	780	3.7
その他	0	150	70	90	25	5	105	5	10	5	35	35	535	2.5
見学・観察	10	0	85	55	0	130	0	80	0	0	0	35	395	1.9
教職員人事関係	0	85	0	0	0	25	250	5	0	0	15	0	380	1.8
開示面談関係	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	310	310	1.5
電子メール送・受信関係	55	80	10	20	10	10	50	10	5	10	15	20	295	1.4
応対等	35	30	0	50	0	35	10	75	0	0	10	10	255	1.2
情報の収集・交換・整理	25	35	0	40	5	0	45	20	35	5	35	10	255	1.2
PR活動関係	0	0	0	0	0	0	10	230	0	0	0	0	240	1.1
校内巡視	0	10	0	15	0	5	20	10	25	10	10	100	205	1.0
指導・助言・相談・報告等	0	15	0	10	45	5	10	60	10	0	20	15	190	0.9
文書收受・点検・決裁等	20	15	0	0	5	20	25	5	0	15	0	15	120	0.6
生徒指導関係	0	0	0	15	0	0	85	20	0	0	0	0	120	0.6
授業観察・授業評価関係	0	0	0	10	0	0	95	0	0	0	0	0	105	0.5
学校行事関係	0	0	0	0	0	0	50	0	25	10	0	10	95	0.4
スケジュール管理関係	5	30	0	5	0	5	25	5	0	5	0	5	85	0.4
管理職人事関係	0	0	0	0	0	0	85	0	0	0	0	0	85	0.4
学校経営計画・報告書関係	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	85	85	0.4
電子決裁関係	5	0	0	0	15	0	25	0	5	0	0	5	55	0.3
式辞・講話関係	0	0	0	0	0	0	0	0	15	0	0	10	25	0.1
教職員の評価・育成システム関係	0	0	0	25	0	0	0	0	0	0	0	0	25	0.1
安全点検関係	0	5	0	0	0	0	15	0	0	0	0	0	20	0.1
インターネットバンキング決裁関係	0	5	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	10	0.0
辞令交付関係	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5	0.0
職務命令関係	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5	0.0
安全指導関係	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
校内人事関係	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
入学者選抜関係	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
合計(分)	1325	3345	1410	3005	1860	1225	3085	1000	655	1065	1005	2345	21325	100.0
土・日・祝日の行動日数	5	9	4	8	4	5	10	4	3	3	3	6	64	
1日当たりの平均行動時間(時間)	4.4	6.2	5.9	6.3	7.8	4.1	5.1	4.2	3.6	5.9	5.6	6.5	5.6	

4 アンケートの集計結果

前述の集計結果をまとめて、次のとおりアンケートを実施した。

(1) アンケートの目的

本アンケートの目的は、筆者の行動日誌の集計結果を示して、元校長から校長の働き方を変える提言を得ることにあつた。

(2) アンケートの方法等

質問紙法： 依頼文書、校長の行動日誌の集計結果表、職務形態表、質問紙、返信用封筒を同封し郵送した⁽⁶⁾。

対象者： 190名

校長の行動日誌を集計した平成 23 年度～令和元年度末（2011 年 4 月 1 日～2020 年 3 月 31 日）の間に大阪府立普通科高校の校長職を退職された方々で、いわゆる教員免許状をもたない民間人校長も含む。

期間： 令和 3 (2021)年 7 月 1 日～8 月 31 日

質問： プリ・コード型質問：16 問（行動日数、一日当たり平均行動時間、平均行動時間の多い各項目について等）

自由記述型質問：1 問（校長の働き方を変える提言について）

回答者数： 65 名（男性 59 名、女性 6 名）

回答率： 34.2%

(3) アンケート結果から

ここでは、紙面の関係上自由に記述していただいた次の質問の回答内容を 7 つの観点に分けて記述する⁽⁷⁾。なお、以下については、パーソナルコンピュータ（Personal Computer）を PC、情報通信技術（Information and Communication Technology）を ICT と表記する。また、同様の回答内容が複数ある場合はそれぞれ 1 件と数える。

質問 「ご経験から、校長の働き方を変える提言などがあればご記入をお願いします。」

<回答内容>

① 学校の組織やチームワークなどに関して

- ・ 校長の働き方を変えるには、管理方法を階層型へ変更する。鍋蓋型では無理がある。
- ・ 校長の代理・代行をできるポストが必要。
- ・ 教頭複数制（一人は内務、もう一人が外務＝校長補佐）の導入。
- ・ 私学ですが、各分掌に副校長（教頭職）を置き、校長の激務を分散させている学校があります。校長のリーダーシップを強化し、激務とならないように、運営・経営陣を拡大したいところです。
- ・ 中間管理職やスクールリーダーを増やすことだと思います。また、教頭の負担も考慮する必要があると思います。
- ・ 校長の校内の実務の多寡は教頭や主幹教諭の動きによって変わってくるという実感があります。
- ・ 教頭・主幹教諭をどの仕事にどの程度入れ込むかをしっかり考えることが大切だと思う。

- ・ 校長を2校経験したが、学校の様子、教頭、主幹教諭はじめ教職員の力量と姿勢の違いも相まって仕事内容は相違しその分時間配分が違ってきた。課題が生じる都度対応していくしかない。その際の自校のスタッフをどうまとめていくか、その成否で具体的な働き方が変わらと思う。キーは教頭先生だと思ふ。
- ・ 校長、教頭、事務長、主幹教諭、主任などとのチームワークをしっかりと、仕事の分担等を行うことが大切かと思ふ。
- ・ 役割分担の明確化を図る。
- ・ 校長のマネジメントとリーダーシップの強化が重要だと思ふ。マネジメントのうちスケジュール管理は、年間、月間、週間、前日というふうに計画をしっかりと立て、実施し、変更分はすぐにリカバーしていくようにするといいと思ふ。そのためには、教員と生徒がしっかりと動いてくれないといけませんので、共通の目標をつくり、共感できる仲間とともにチームを一つにしていくのが、一番早いです。人心を把握するためには、この人と一緒だと楽しい、得をする、助けてくれると思ってもらふ校長になる必要があります。

(等 14 件)

② 校長個人の意識・取組み

- ・ 校長の働き方は校長自身の意識や取り組み方によっても変わらと思ふ。
- ・ 教頭先生や教職員との関係で左右されるのかなと思ふ。
- ・ 教職員との人間関係の構築が大切。
- ・ 校長なので、働き方を変える必要があるかないかは自身で考えればいいと考えます。
- ・ 校長自らの働き方に対する意識改革が必要と考える。
- ・ 教育に関わるものとして、やりたいこと（ビジョン）、できること（行動）、やるべきこと（使命感）の意識を高く持てば、働き方とそれを取り巻く環境は変えらるらと思ふ。逆に言えば、そのような内面的動機付けなしには、現状を上書きするだけで真の働き方改革にはつながらないと思ふ。
- ・ 自分で減らせるように努力する以外に方法はないと思ふ。各々の学校には事情があるので、校長自身が率先するという意識をもつことが重要ではないでしょうか。
- ・ 働き方改革を自ら率先し、長時間働くことを美德としないことを全職員に示すことが必要。教頭を定時に帰宅させる勇気を示そう！！(等 12 件)

③ 学校文化・学校課題

- ・ 勤務校の状況によって校長の働き方は大きく異なると思ふ。(等 4 件)

④ 事務の見直しと改善

- ・ 情報・データ・資料等の管理の効率化
- ・ 教職員の評価・育成システムの面談や授業観察に要する時間が大幅に増加したと思ふ。教職員のモチベーションを高めるシステムとして、校長の負担もある程度軽減出来て、効果的なシステムに変更していく必要があると思ふ。(等 6 件)

⑤ 制度改革

- ・ 校長の主たる職責は管理責任であると思ふが、1 教職員の服務、人事に責任を負って

るにも関わらず人事権はなく服務に関する裁量の権限もほとんどない。 2 施設、設備の管理責任を負っているが、予算上、財政面の自由度はほぼない。これらのことから関係教員の理解、納得を得るための調整、会議、交渉などに時間を要し、また経費捻出のための書類作成等に大変多くの時間を費やされた。これが校長の本来業務なのか疑問を抱いている。

- ・ 「校長の働き方」を変えるためには、現在の法体系において管理職としての権限や責任を変更しなければならないと考えています。そこが変われば新たな管理職等それ相応の役職創設や人員配置、さらには予算上の措置も期待できるのではないのでしょうか。
- ・ 教職員の評価・育成システム、学校教育計画等の業務の見直しも含めて、現行の教育制度を抜本的に変更しないと業務、働き方を変えることはできないのではないのでしょうか？
- ・ 4月から新学期がスタートすることにより、3月が過密になっています。新学期を9月スタートにし、暑い7・8月を休みにして、その間に、入試、評価等を行えば多少はゆっくりと取り組めるのではないのでしょうか？3月は気候的にも学習や様々な活動に適しているので、休みにするのはもったいないと思います。(等5件)

⑥ 教育委員会の工夫・支援

- ・ 「校長の働き方」を変えるには、学校マネジメントに係る教育委員会の工夫なり改善が必要と考えます。
- ・ 教育委員会において校長及び教員の業務削減を本気で考える、また効果的なサポートのあり方を考える時期に来ていると思います。教育委員会内に校長のサポート役、相談相手役が必要だと思います。校長経験者でサポートチームの設置も有効かと思います。
- ・ 「ビルド&ビルド」ではなく、「ビルド&スクラップ」のスクラップを学校と教育委員会とで知恵を出し合ふことが必要だと思う。
- ・ 文部科学省及び教育委員会の本気度が「働き方」を決定すると考えます。例、高校・大学の入試方法、非常勤講師の採用方法等の人事関係業務の改善
- ・ 教頭などが校内の実務を手際よく処理できるように教育委員会からの調査物の提出作業を簡略化し、校内の実務に時間がさけるような工夫が必要であると思います。
- ・ 授業見学について：教員数の多い学校は回数を減らしてもよい等、教育委員会からのしぼりをなくす。
- ・ 非常勤講師の手配について、教育委員会でもっと取り組んでほしい。
- ・ 教育委員会は「校長判断」と言いながら教育委員会からのしぼりがあり、判断を任せていただけでない。教育委員会が判断するなら迅速に的確に判断するようにしてほしい。
- ・ 入学者選抜においてマークシートの導入
- ・ 教職員の評価・育成システムにおいては、資質向上が目的にも関わらず、これによって高評価となった教員が多く出たら、上限割合を示され再評価させられるなどの時間の無駄をなくしてほしい。
- ・ 教育委員会事務局の担当課毎に同じ内容の調査を求められる。統一してほしい。

(等14件)

⑦ ICTの活用

- ・ 会議のスリム化:①学年会等を校長室で開催し、校長は仕事をしながら全体把握をします。②毎週の部会等をリモート会議にする。ただし月に1回は対面で会議をする。必要に応じて校長はリモート会議に参加し全体把握する。③毎朝5分間の職員朝礼を勤務時間内に確保し、職員会議を減らす。
- ・ 資料の整理:①会議資料をイントラネット上で全職員が共有する。②そのうえで、各会議の主催者(主任)は、会議の内容をワンペーパー以内にまとめ、まず校長に提出し、その後、職員朝礼では1分以内で説明する。→その他の会議を減らす。
- ・ コロナウイルスの影響で出張が激変している。しかし何かができていない訳ではない。出張に行き帰る時間を含めて余裕ができたことは事実。「ルーティーンでこの時期にはこの出張」となっていたが、別にやらなくても何とかこなっている。校長研修もICTを活用して校長室で受けている。不必要な出張や会議等はどんどん取りやめるとともに、ICTを活用すればかなり楽になるのではないか。
- ・ 校内コミュニケーションツールの変容:対面で行っていた打ち合わせや報告・相談は、グループや個別にチャットで行う。授業見学の前後のコミュニケーションもチャットで行う。但し、対面が必要な場面は対面で行う。
- ・ 職員会議等の変容:校務用PCが教員全員に配布されると研修や各種会議がオンライン会議システムで実施可能となる。時間とエネルギーが節約できる。(等7件)

5 まとめ

筆者が前述のアンケートの内容から注目したのは、ICTの活用である。高等学校において前述の⑦で述べられているようなことを実現するためには、教員一人に1台のPCの配備は必須条件であると考えられる。大阪府立高等学校の場合、全大阪府立高等学校のホームページを検索した限り教員1人1台のPC環境を整えていると公表していたのは1校だけであった。

令和3(2021)年9月27日、当該校に伺い校長室で校長と実務担当のA教諭にお会いし、また当日、前校長にも電話でお話を伺った。その概要は次のとおりである。

- ・ 授業の質を高めるため全生徒にPCを使って欲しいと考えたが、それにはまず全教員にPCを用意し研修する必要があると考えた。そのことをA教諭に相談したところ様々な提案をしてくれた。
- ・ 財源は、周年記念事業で集まった資金を節約し、またPTAからも資金援助をしていただき、平成30(2018)年度にPC65台を購入して教員一人ひとりに配布した。
- ・ 翌平成31(2019)年度から、指定したPCを入学生全員に購入していただくようにした。
- ・ インターネット環境を整えるためにさまざまな困難があったが、平成31(2019)年度から情報部という分掌を設けて、A教諭を中心に一つ一つの課題を乗り越えていき、3年目になってようやく軌道にのった。
- ・ 人事面でも、ICTに詳しい教諭を教科に関わらず本校に赴任していただくように人事関係課にお願いし続けた。ICTに詳しい教頭も配置された。

- ・ 従来の職員会議では印刷された膨大な資料が会議室の入り口に並べられ、それを教員が1枚1枚、一人ひとりとするだけで開始時刻が15～20分遅れた。またその資料を整理・保管するだけでも相当なエネルギーを要した。しかし現在、職員会議には教員は配布されたPCを持参してきて、分掌ごとにフォルダに保存されている文書を読みながら議論している。ペーパーレス化が進んだ状況であると言える。
- ・ 教員間の情報共有がスムーズに行えるようになり、学校経営上説明に要する時間が大幅に節約された。
- ・ ネットワークシステムにはアンケート機能があるので、それを活用すると、例えば実施した行事について教員の意見や感想が短時間で集計される。教員には校長に会って直接意見表明しにくい人が多いと思うが意見の分布がわかるので非常に参考になる。

上述の高校のように教職員に一人1台のPC配置を実現しても、学校経営上のICTの活用は個々の校長の取り組み次第であると考えられる。ICTを活用すればペーパーレス化だけでなく「会議等」の時間を縮減できるであろう。校長会や研究会の会議も同様である。表3に示す年間の「会議等」の時間は23,400分（平日の全行動時間の14.8%）であり、「移動」の時間は15,740分（平日の全行動時間の10.0%）であるが、対面の会議・打合せ・協議等をWeb会議システムやチャットで行えば会場まで出向く必要がないので「移動」の時間も減らせる。もし、「会議等」と「移動」の時間を半減できれば $(23,400+15,740)/2=19,570$ 分となり、時間に換算すると326時間減らすことができる。月当たりで計算すると約27時間減となる。さらに対面の会議が少なくなれば、会議後の「会食」も当然減る。

一方、国が推進しているGIGA（Global and Innovation Gateway for Allの略）スクール構想をみればその根本には、新学習指導要領（小学校：令和2（2020）年度実施、中学校：令和3（2021）年度実施、高等学校：令和4（2022）年度実施）において示されている「主体的・対話的で深い学びという自ら考え、判断し行動できる力が育つ学びの実現」がある。高等学校の校長自身も教員ともどもこのことを理解し、ICTの活用によって学校経営の改善に取り組むことが自らの働き方を変えていくことにつながるのではないか。このことは校長の健康を守るだけでなく質の高い学校経営にもつながると考える。

最後に、アンケートに回答いただいた元校長先生方はじめご協力いただいた皆様に厚く御礼申し上げます。

【注】

- (1) 森 均 2019, 「大阪府立高等学校退職校長の再就職に関する実態調査」, 日本高校教育学会年報, 25, pp56-64
- (2) 森 均 2021, 「大阪府立学校長の年度途中退職等に関する実態調査結果について—1989年から2019年を対象に—」, 摂南大学教育学研究, 17, pp.21-30.
- (3) 校長の行動日誌 スクールリーダー研究会の会長を務められていた大阪教育大学の太田康弘教授（現,

関西福祉科学大学教授)の指導を受け様式を定めて付け始めた。

(4) 森 均 2022,「大阪府立高等学校における校長業務の一側面—1年間の行動日誌から5分以内の対応を対象に—」, 摂南大学教育学研究, 18, pp.69-77.

(5) 磯島 秀樹 2008,「『校長の職務』についての一考察—『校長シャドウイング』から見えてきたもの—」, 大阪の学校づくり 2007—夜間大学院の授業実践—, 大阪教育大学スクールリーダー・プロジェクト, pp.74-78.

職務区分 [10 項目]: 教職員に関する事項 (指導・助言, 相談, 書類作成等), 児童に関する事項 (講話, 生徒指導, 安全指導, 相談, 書類作成等), 教育活動に関する事項 (授業観察・参観, 学校行事, 引率, 会議, 「校長だより」等の書類作成, 書類点検等), 施設・設備に関する事項 (点検, 修理, 書類作成等), 学校保健に関する事項 (検食, 学校保健委員会, 児童の疾病・事故対応, 書類作成等), 学校事務に関する事項 (各手当・年休等の決裁等), 官製研修・自主研修・校長会等に関する事項 (府・市校長研修, 各校長会等), 幼少中連携・中学校校区会議・PTA・地域関係の会議・行事等に関する事項 (校区人研, PTA 実行委, 福祉委員会等), 教育委員会・保護者等との応接・相談・報告等に関する事項, その他。

職務形態 [14 項目]: 会議, 指導・助言・相談, 書類作成, 講話, 生徒指導, 安全指導, 授業観察・参観, 学校行事, 安全点検, 検食, 書類点検・決裁, 情報収集, 応接, 昼食。

(6) 大阪府立学校退職校長会 2020,「春秋会のあゆみ」令和2年度版, 年度別入会者住所録, pp.30-41.

(7) 7 観点: 大阪府立高等学校 (普通科) 2校の校長を経験され, 現在は大阪府門真市教育長を務めておられる久木元秀平氏がアンケートの回答に示された4観点を参考に, k j 法によって7つにグルーピングしそれぞれネーミングしたものである。なお, 久木元氏の承諾をいただき研究を進めた。