

成果物 1

柏の葉小学校 効果検証レポート

1.はじめに

本プロジェクトは、公益財団法人 日本財団支援の下、教員の多忙状態を解消することで、授業の質や教室内の格差改善、ひいては貧困削減に繋げることを目的とし、実施されたものである。

世帯収入が低いほど、子どもの学力は低く、学力が低い子どもが親になることで貧困の連鎖が生み出される。貧困の連鎖を断ち切るためには学力向上による所得向上が肝である。しかし、そのような世帯収入が低い子どもも含め、全ての子どもが等しく教育を受けられる公教育において、日本の教員は長時間勤務という大きな課題に直面している。

2019年12月に文部科学省より発表された「令和元年度 教育委員会における学校の働き方改革のための取組状況調査」によれば、小学校教職員の13.2%、中学校教職員の27.5%がいわゆる過労死ラインを超えて¹働いている。OECD 国際教員指導環境調査 (TALIS) 2018 においても参加国の中で、日本の小中学校教員の1週間当たりの仕事時間は最長である一方で、職能開発活動に使った時間は参加国の中で最短である。

本プロジェクトは教育の質向上に向け、日本の公教育における最大の課題は教員の多忙状態であると捉え、多忙解消に向けたモデルケースを生み出すことを目指した。本プロジェクトから得られた成果、今後の検討課題を踏まえ、今後、大規模な介入を行っていく予定である。

2.プロジェクト概要

本プロジェクトは千葉県柏市に位置する柏の葉小学校において2018年度11月から始まり、2019年度の教員の多忙解消に向けて介入を行った。

まず、2018年度11月から12月にかけて、プロジェクトメンバーが柏の葉小学校に常駐を行い、出退勤の記録をもとに教職員の在校時間や、アンケートをもとに教職員が感じる各業務への負担感、やりがいを分析した。その上で、1月から2月にかけて、分析した結果をもとにどのような業務改善が可能か、主に学校管理職と施策を立案し、2019年度の実行に向けて下準備を行った。

施策は主に6月より実行されることとなったため、2019年度5月に施策実行前のプレ質的調査を行い、1,2月に施策実行後のポスト質的調査を行った。

¹ここでいう過労死ラインを超えている状態とは、1ヶ月の超過勤務が80時間を超えていることを指す。労災補償において、発症前2ヶ月ないし6ヶ月にわたって時間外・休日労働が1ヶ月おおよそ80時間を超えると、業務と脳・心臓疾患の関連性が強い評価できるとされる。

3. 分析方法

(1) 効果検証の枠組み

本プロジェクトでは、経済協力開発機構・開発援助委員会（OECD・DAC）の開発援助評価基準に則って、本プロジェクトの効果を検証する。また、この評価基準は2019年の12月に改訂されたが、既に本プロジェクトの評価が行われている途中であったため、改定前の旧基準に則っている²。OECD（2019）に則ると、プロジェクト評価は以下の5点から評価される、1）妥当性、2）効果、3）効率、4）インパクト、5）持続性。

1）妥当性は、プロジェクトの目的とデザインが、対象者は勿論のこと、国や社会のニーズに込えているかを評価するものである。本プロジェクトでは、教員の多忙化解消が、学校や国にとって解消が望まれている問題なのか、第三者が学校に入りアンケートを実施するというプロジェクトデザインが学校関係者に求められているものなのかを検証する。

2）効果は、プロジェクトがどの程度目的と結果を達成できたのかを、効果の異質性に留意しながら、評価するものである。本プロジェクトは、教員の多忙化解消が直接の目的であるため、教員の勤務時間をいかに削減できたかをもって、この項目を検証する。

3）効率は、プロジェクトの費用便益（Cost-Benefit）と、期限内にプロジェクトを完結させられたかを評価するものであるが、OECDが費用便益と費用対効果（Cost-Efficiency）を混同しているため、正しくは費用対効果である³。しかし、コスト内訳まで明らかにした教員の多忙化を解消する他のプロジェクト事例が見当たらないため、本プロジェクトではこの評価基準は割愛する。

4）インパクトは、より高次のレベルへの、正・負、及び予期できる・予期できないプロジェクトの影響を評価するものである。より具体的に言えば、2）効果の基準よりも、長期的かつ広範な視点からプロジェクトの効果を評価するものである。本プロジェクトでは、教員の多忙さが解消されることがどのような影響をもたらすのかという観点から、この項目を検証する。

5）持続性は、プロジェクトがもたらした正の効果はどの程度持続しそうなのかを評価するものである。正の効果は持続するための組織のキャパシティー、資金、社会情勢といった様々な要因を分析する。本プロジェクトでは、プロジェクトチーム撤退後も多忙化解消へ向けた取り組みが持続しそうか否かという観点から、この項目を検証する。

² 改定で導入された新たな基準は、一貫性である。他の介入との整合性があるかどうかを評価するが、「妥当性」を広くとればカバーできる概念であるため、今回のプロジェクトでもある程度はカバーできている評価基準だと考えられる。

³ 費用便益はコストに対してどれだけ利益が得られたかを測定するものであるが、費用対効果はある特定の目標に対してどの方法が最も低コストでそれを実現できるかを比較するものである。

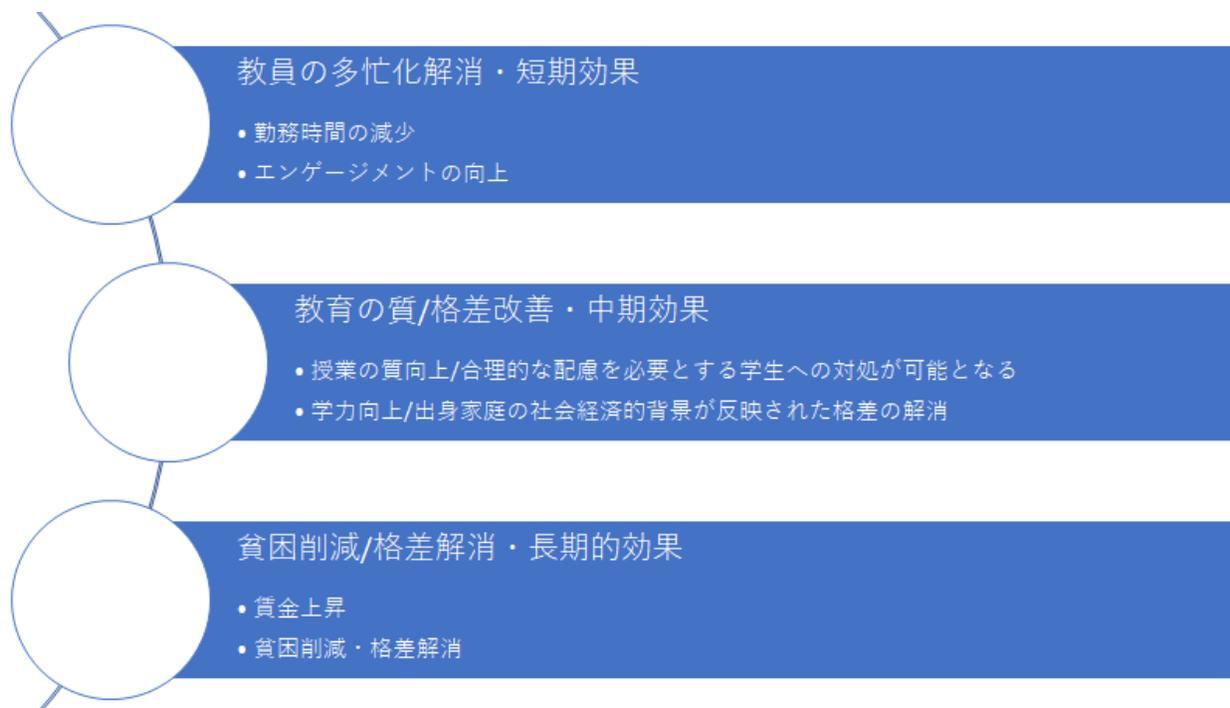
(2) 効果分析の対象範囲

教員多忙化解消の効果分析範囲を示したのが図 X である。プロジェクトの効果は、前節の通り短期の効果と、中期・長期のインパクトに大きく分けることができる。本プロジェクトでは、短期・中期・長期について以下の通りに効果を考案した— (A) 短期・教員の多忙化解消、(B) 中期・教育の質/格差改善、(C) 長期・貧困削減/格差解消。短期・中期・長期の効果は、それぞれ以下の仮定に基づいている。

教員達は多忙さにより疲弊している。そのため、(A1) 教員の長時間勤務を解消することにより、(A2) ワークエンゲージメントが向上する。さらに、教員アンケートの結果から明らかとなったが、教員達は資質向上のためにより多くの時間を使えるようになりたいと望んでいる。そのため、多忙さが解消され生み出された時間によって、教員達は資質向上を図れるようになり、(B1a) 授業の質が向上し、(B2b) 児童たちの学力が向上する。さらに、多忙さの解消により心に余裕が生まれ、かつワークエンゲージメントが向上したことにより、(B1a) 合理的な配慮を必要とする児童により多くの時間とエネルギーを使うことができるようになる。これにより、(B2b) 児童の出身家庭の社会経済的背景が反映された教室内の格差が縮小できると考えられる。人的資本論の立場に立てば、(B2b) の学力の向上とは、労働市場で評価される知識やスキルがより蓄積されることであり、(C1) 労働市場に出てからより多くの賃金を得られることに繋がる。これが合理的な配慮を必要としている児童を中心に起こっているのであれば、(C2) 貧困削減や社会経済的な格差の縮小へとつながる。

本報告書では、プロジェクトの実施からの時間の短さから、(B1) までを効果分析の対象とする。(C) は効果の発現までに 10 数年という時間がかかるが、間接的に推計することは可能である。例えば、Kruger (2003) は、少人数学級導入の金銭的な価値を計算するために、少人数学級が学力向上に与えた直接的な効果と、学力と賃金との因果関係をリンクさせることで、少人数学級導入の金銭的な価値を間接的に推計した⁴。この間接的な推計のためには、プロジェクトが (B2) 学力向上へ与えた影響を推計する必要がある。しかし、(B2) を分析するための時間とリソースが足りておらず、必然的に (C) も (B2) と共に効果分析の対象からは除外した。

⁴ 3 本の先行研究の結果から、標準偏差 1、すなわち偏差値 10 分の学力向上が 8% の賃金上昇に結び付くと仮定して分析が行われた。



(3) 効果分析の方法

本プロジェクトは、複数の学校や自治体に対して介入を行っていないので、統計的因果推論を実施することは困難である。さらに、本プロジェクトは、今後大規模な介入を実施するためのパイロット段階のものである。この二つの特徴を鑑みて、効果分析の方法として **Mixed Methods** によるケーススタディを用いる。

社会学辞典に基づけば、ケーススタディとは、「ある特定の現象に関して、一つの事例に基づいた詳細な分析である。ケーススタディは、広範な事例に対して信頼できる情報を提供することはできないが、パイロット段階の分析にとって有益な物であるかもしれない。なぜなら、ケーススタディは、より広範な事例を用いたシステムティックな分析で検証するための仮説を提供してくれるからである (Abercrombie et al. 1984, 34)」、という特徴を有する。これを本プロジェクトに照らし合わせると、「教員多忙化解消のための方法を、柏市・柏の葉小学校という一つの事例に基づいて詳細な分析を行い、この方法が、後により広範な事例、即ち他の教育委員会や他の小学校・中学校・高校、を用いて有効であるのか否か検証できるように準備をする」、ということになる。

ケーススタディの事例選択は、手段 (**instrumental**) と目的 (**intrinsic**) の 2 種類に分けられる。手段選択の場合、分析する現象の代表的な事例をケースとして選択し、これを詳細に分析することで、広範な事例を用いた分析を行うよりも、その現象に関してより多くの情報を得られる、という特徴を有する。目的選択の場合、何か特別な目的を持ってケースを選択し、これ

を詳細に分析することで、なぜそのケースがそのようであるのかを理解することができる (Taber, 2014)。本プロジェクトは、目的選択の立場から、なぜ本プロジェクトが柏市・柏の葉小学校で効果を発揮できた・発揮できなかったのかを明らかにすることを目的とする。

本プロジェクトでは **Mixed Methods** を用いるが、その質的調査法の部分に関して、信頼性を高める方法は以下の 5 つが指摘されている、1) トライアングレーション、2) 長期の関与、3) 分析対象者によるフィードバック、4) 批判的な意見交換者、5) 実践の共同体 (Rossman & Rallis, 2017, 55)。本プロジェクトでは、この中で 2) 以外の手段を採択している。

1) トライアングレーションは、3 点以上の複数のデータ源やデータ収集手法を用いることで複雑な現象の一部分しか見れていないという状況を避ける方法である。本プロジェクトでは、データ源については若手の教員・中堅の教員・管理職の教員の 3 名を調査対象とし、データ収集方法については観察・インタビュー・フォーカスグループディスカッションを組み合わせることで、情報が部分的にならないように配慮を行った。観察については、非構造観察を完全な観察者の立場から行った (Cohen et al., 2018)。インタビューとフォーカスグループディスカッションについては、プロトコルは巻末資料 1 の通りである。収集した質的データの分析手法は、大きく演繹的コーディングと帰納法的コーディングに分けることができるが (Miles & Huberman, 1994)、本プロジェクトは演繹的コーディングを採択し、主にプロジェクトの効果が現れている点・現れていない点・外的妥当性に関する点からコーディングを行った。

2) 長期の関与は、プロジェクト期間の短さから実施することが不可能であった。3) 分析対象者によるフィードバックは、分析対象者となった 3 名及びプロジェクト関係者からのフィードバックを分析結果に反映させた。4) 批判的な意見交換者、5) 実践の共同体については、リサーチアシスタント (以下、調査者と記述する) を合計で 4 名雇用し、分析について批判的に検討を行った。また、コーディングに関しても、このうち 2 名と **Inter-Rater Reliability Check** を実施した。

(4) データ

本プロジェクトは前述のように、質的データと量的データから構成される **Mixed Methods** を用いて効果検証をしている。質的データの収集は、2019 年の 5 月と 2020 年の 1・2 月に実施した。前者がプロジェクト本格実施前のプレ、後者がプロジェクト本格実施後のポストとなる。プレとポストを比較することで、プロジェクトの効果を分析することとなる。調査対象者は、若手の教員、中堅の教員、管理職の教員の 3 名である。データ収集方法は前述のように、インタビュー・フォーカスグループディスカッション・観察の 3 つを用いた。

量的データは、柏市内のほぼ全ての小中学校の教員の在校時間を平日・休日ともに**2019**年の**4**月から記録した。**2020**年の**1-3**月のデータはまだデータクリーニング中であるため、本レポートでは**2019**年の**4-12**月及び**2020**年の**4-12**月の在校時間データを使用する。さらに、業務負担度に関するアンケートも実施したので、必要に応じてそのデータにも言及していく。

4. 教員多忙化解消の分析結果

本章では、本プロジェクトの効果と、その効果検証中に発見したことについて議論する。

(1) 教員の在校時間の変化

図表 X

	4 月	5 月	6 月	7 月	9 月	10 月	11 月	12 月
小学校全体	734	732	716	724	710	724	704	694
比較対象校	745	740	732	722	702	726	686	691
比較対象校 18	753	782	743	746	716	724	701	691
柏の葉	726	713	679	678	704	698	668	663
柏の葉 18	778	751	718	741	705	722	720	725

図表 X は小学校教員（教頭・教務主任・担任、校長はデータの信頼性の問題から除外した）の平均在校時間⁵を示している⁶。2019 年度の柏の葉小学校教員の勤務時間は、平均で 2018 年度よりも 41 分間短くなっているだけでなく、全ての月で 2018 年度よりも少なくなっている。

これは一見するとプロジェクトに効果があったように考えられる。しかし、2019 年度の柏の葉小学校の勤務時間と 2018 年度の柏の葉小学校の勤務時間を比較しただけでは、勤務時間の減少がプロジェクトに拠るものか、それとも全体のトレンドを拾っただけなのか判別がつかない。とりわけ、近年は教員の長時間労働が社会問題化し、日本全体・柏市内でも対策が進め

⁵ 7 月・12 月のデータからは長期休暇中の在校データは除外した。計算上、休日に出勤した時間は平日の残業時間とみなして計算している。

⁶ 時短教員など、一般的な教員と働き方が異なる教員の影響を取り除くため、平均の在校時間が 7 時間半以上の教員、8 時間半以上の教員、にそれぞれ絞って分析も行ったが、結論に大きな違いは見られなかった。

られているため、柏の葉小学校で勤務時間が短縮されたのは、プロジェクトの成果ではなく、日本全体ないしは柏市で行われた何らかの取り組みの成果である可能性が否定できない。

そこで、データの問題から統計的な検定をかけるには至らないものの、統計的因果推論の一つである「差の差分法」の概念を用いて考察を進める。差の差分法とは、介入群と対照群についてそれぞれ 2 時点間で調査対象となっている変数のデータを収集し、介入群の 2 時点間の差と、対象群の 2 時点間の差を比較するものである。調査対象となっている変数に影響する要因が介入群と対象群で同じである場合（これを平行トレンドの仮定と呼ぶ）、両者の二時点間の差に影響を与えている唯一の要因はプロジェクトの有無となるため、プロジェクトのインパクトを因果的に取り出すことができるという方法で、教育政策研究でも広く用いられている手法である（Murnane & Willett, 2010）。本プロジェクトでは、柏市内の柏の葉小学校と比較的似た環境にある小学校 3 校を対象群として選定した。柏の葉小学校を含めた 4 校は同じ柏市内にあり、環境の変化も似ているはずなので、この両者の間の差はプロジェクトの効果に拠るものと考えることができる。平行トレンドの仮定が成り立たないのは、どちらかの群の学校に対してだけ、2018 年度から 2019 年度の間に、プロジェクト以外に教員の勤務時間に影響を与えるようなイベントが発生した場合であるが、レポート作成者の知る限りではそのようなイベントは発生していない。

比較対象群の学校を見ると、2018 年度から 2019 年度にかけて、教員の平均在校時間が 14 分減少している。比較対象群となる学校においても、ほぼ全ての月で平均在校時間が減少しており、やはり全体のトレンドとして教員の在校時間が縮小へと向かっていることが読み取れる。しかし、柏の葉小学校での平均在校時間の減少は 41 分であり、両者の差分である一日 27 分間の在校時間の減少が、本プロジェクトによる成果だと考えられる。後述するが、本プロジェクトの取り組みの一つは、2 学期制の導入により、7 月と 12 月の期末の繁忙さを緩和すると同時に、通知表業務を比較的閑散期である 9 月末にずらすというものであった。これを反映して、柏の葉小学校での在校時間削減は特に 7 月と 12 月で大きく、一方で 9 月の在校時間削減幅は比較対象群よりもむしろ少ない月となっている。これらのことから、統計的にプロジェクトの効果があったか否かは分析できないものの、記述的にはプロジェクトの効果があったと結論付けられる。

（2）2 学期制の導入について

前節で議論したように、2 学期制の導入の効果は認められるが、来年以降にその効果はより大きく発現する可能性がある。以下でその理由を記述する。

2 学期制の導入が及ぼす効果は、通知表を作成する回数が減少し、従来繁忙期であった時期が消滅するというものである。本プロジェクトでは、通知表を3回から2回に減らす代わりに、2回チャートを発行する方策を採用した。これにより、確かに、差の差分法に基づく7月の2018年度から2019年度の平均勤務時間の削減幅も約40分と大きなものであったが、12月のそれは60分超とより大きな削減幅となっている。この7月と12月の差を説明する要因としてスイッチングコスト⁷の存在が考えられる。

管理職：多分、成績が2期になった分、成績に追われる時期が少なくなったでしょ。その分、私は先生たち見ると、ゆとりをもってコミュニケーションしてる感じはする。学年会の雰囲気とか。もう成績があつて忙しいと、なかなかね。その、打ち合わせする時間が持てなかったりとか。なんか雑談する時間も惜しいみたいな感じで。追われてるっていう印象が、ちょっと去年見てて思ったけど。今って、その前期の成績も、夏休みにそれぞれちょっと学校に来てやってたりとかしながら、なんかゆとり持ってやってるところがあったし。追われてる感じが、ちょっと去年よりはなくて。その分、ゆとりをもって雑談したり。うん。なんか打ち合わせしたりしてる感じは受けるけどね。どう？

中堅：実感としては、あまりないかもしれ。あ、だから、いわれ、そうだけど。まあでも、忙しい時間、やっぱり成績だけじゃなくて。やっぱり重なるいろんな行事、ハーモニーがあつたりだとか、いろいろ重なってくると、やっぱりそんなときはもちろん忙しいので。関係性で、なんかすごく大きく変わったとかっていうのは。ごめんなさい、当事者としてはあまり。去年からよかつたっていう意味で。そんなに。

上記のフォーカスグループの抜き出しが示すように、中堅教員は7月時点での負担の軽減はそこまで実感していない様子であった。しかし、同じ中堅教員に対するインタビューの下記の抜き出しは、12月時点では明確に負担感が軽減したことを示している。

調査者：そうですね。じゃあ1年間で比べると結構、変わったなっていうところありますか。

中堅教員：ああ、もう、だから成績処理のときですよ。7月の終わりと12月の終わりは全然、違います。

⁷ スwitchingコストとは、既存の物から新たな物に乗り換える時に発生する、金銭・時間・心理面に渡る負担のことを指す。

調査者：んー、まあ、具体的にどういう違いがありますか。

中堅教員：結局7月の、あ、今回、まあ、12月の終わりだと、12月中にやって成績を出さなきゃいけないのが、まあ、後期として出せばいいので、ちょっと積み残しがあっても、冬休みにもうちょっと練習してき、おいで。それこそ、今の掛け算も1月に今やってるんだけど、12月締め切りだとしたら、それはできないんですよ。

さらに、若手教員はインタビューの中でスイッチングコストの存在に言及している。チャートの導入は教員にとって新たな仕事であったがために、慣れるために時間を要したことが窺える。また、新たな仕事であったが故に、今年度の段階ではまだ改善の余地が残されていたことも読み取れる。これらが原因となり、7月よりも12月の方が勤務時間の削減幅が大きくなったと考えられるし、来年度にはさらに削減幅が大きくなる可能性も残されている。しかし、この期間に観察を入れることができず、このインタビューやフォーカスグループでの発言がどれだけ信憑性があるものなのかを確認できないため、さらなる検証が必要である。

若手教員：成績も、あの、やっぱり、負担は私は減ったかなっていう。そのやり方が変わったってところの戸惑いは、多分、皆さん、あったと思うんですけど。私なんか全然、まだ、経験もそんなないので、なんか、まだ、そんな、今までやってきたルールみたいなのが定着してるわけではなかったの。はい、やっぱり、3回が2回になるっていうのはよかったかなって。ただ、なんかチャート？ チャートを今回出したと思うんですけど、その通知表を出さないときに。

(中略)

調査者：結構、大変でしたか、付ける、そのチャートを作ること自体が？

若手教員：いや、作ること自体は、多分、あれなんですけど、ま、多分、まだ、今、作る、どんどん改善していく段階だったからっていうのもあると思うんですけど。(中略)チャートも入れると、チャート出して、チャートを2回出すのよね？出して、通知表2回書いて、4回になっちゃってるなど。(中略)4回だなどかは思ったんですけど。ただ、チャートは所見とか、あの、文章はないので、そこは本当に楽、楽だなど思ったので。だから、保護者の方と話す、一つのその、なんて言うんですか、そうだ、紙を基に話をできたり。そういうのって、うん、そこもよかったのかな、と、個人的には楽になったなって、とは思いました。(中略)そこはもっともっと、その削減？していくようなやり方、考えていけるなっていうような。悪かったということではなくって、はい。今回は一度、そのやり方でやってみて、ちょっと、減ったなって思えたので、はい。よかったなど。

(3) 部活動のカット

本プロジェクトでは部活動のカットにも取り組んだが、その効果がどの程度であるかは教員個人の特性に依存するのではないかと考えられる。

後述するように、本プロジェクトの実施期間中に、午後 6 時以降は保護者からの電話を原則留守番電話に回る、特別な理由が無ければ午後 7 時には帰宅、という施策が導入された。部活カットの影響がこれらの施策と重なってしまったため、観察からも部活カットの影響が判然としなかった。さらに、インタビューにおいても、管理職の教員、中堅の教員も部活カットに対して言及が見られなかった。しかし、若手教員は部活カットに対して以下の見解を示している。

なんか今まで、部活やってたから、やってたっていうか、気持ちの面まで部活やってて、今からか、みたいな気持ちも、正直あったので。その点では普通に業務時間内に業務をしてるっていう、当たり前のことになったんで、そこは、なんか、頑張ろうっていう気持ちで、前向きにできてるかなと思います。

でもやっぱり、前もお話したように、部活が午後今ないっていうのは、結構私にとっては大きな改善で。午後の時間を通常業務に使えるっていうところで、確実に、あの、早く、その分早く帰れるっていうのはあるので。そういうところが、体の疲れだったり心のゆとりには、確実につながっていると思うので。はい。心とも、つながってるのではないかと思います。はい。

このインタビュー結果が示唆するように、この若手教員に関しては、部活カットの効果が大きく出ていたことが読み取れる。確かに全体レベルで見ると、部活カットの効果は判然としにくい。しかし、部活に対して負担感のみを感じているような教員に関しては、部活カットは単純に労働時間を削減するだけでなく、心身の疲労を軽減させ、授業の質向上へとつながっていく可能性を持っていると考えられる。

(4) 調査中に明らかとなった、教員の労働時間削減に効果が見込める対処策

(4.1) 採点のサポートスタッフの導入

本プロジェクト実施期間中に、採点業務のサポートスタッフが千葉県によって導入された。導入以前の観察では、教員が採点業務に時間を取られ、休み時間も満足に取れていない様子が観察されていた。しかし、導入後の観察では、教員が休み時間に採点をしなければいけない様子はあまりなく、空いた休み時間を子供達とのインタラクションに使っている様子が観察された。

さらに、以下のインタビュー結果が示すように、採点業務を任せられるサポートスタッフの存在は、仕事の効率化に対する教員の意識に変革を起こしたことも認められる。サポートスタッフ導入以前は、担任を持つ教員は自分の学級は自分で何とかしなければいけないという責任感から、効率的に仕事を出来ない様子も伺われた。しかし、サポートスタッフの導入は、たとえ学級を担当していたとしても、他人に支援を求めても良いという意識変革を教員にもたらしめた。これにより、担任がしなければならない業務、担任でもしなくて良い業務、を教員は認識できるようになり、重要な業務により注力できるようになったことが見受けられた。

若手教員

丸点けとか本当にやっていただいたりとか。朝、あの、きょうも（サポートスタッフ）先生が、各クラス回ってくださって、ま、音読カードだったりとか、担任じゃなくても、その、できるようなことは本当にフォローしてくださっているんで、学級の、その事務処理みたいなどころは削減されたなって思います。

中堅教員

後から放課後に全員の丸付けするって結構な労力なんですよ。気持ち的にも。

それまではやっぱり、担任として30人任されて、それを全部自分が負わなきゃいけないかなとか。それこそ丸付けも全部、そうなんですけど。そういう部分が、まあ、ま、（サポートスタッフ）さんが入ってくれたりだとかありますし。時間を考えてやるっていうふうに言われる分、意識をしてやってるから、やっぱ教材研究にかける時間も増えてはきているのかな。主観です、あくまでも。とは、思います。そうすると、やる気っていう部分でも、疲弊していなければモチベーションを高く持てるしっていうのも、つながってきてるのかなと思いますけど。すごいやる気が上がったかどうか、分かりませんが。はい。

管理職

（サポートスタッフ）さんにいろいろ業務を頼めるようになったことも、多分、大きいかな。うん。今まで自分がやってた仕事をお願いして、他の、ね、結局、仕事ができるわけだから、

先生がた。それで効率化が図れてるんじゃないかなと思いますね。(中略)子育て世代のお母さんたちは、うまくその辺(サポートスタッフ)さんに依頼して、早く帰ってるような気がする。

(4. 2) 帰宅時間の切り上げと留守番電話の導入

本プロジェクト実施期間中に、帰宅時間の午後7時への切り上げと午後6時以降の留守番電話が市によって導入された。この二つの導入は教員の多忙化解消に大きなインパクトを及ぼしたことが観察された。

導入以前と以後の観察を比較すると、特に放課後の教員の様子に大きな差が見受けられる。導入以降の放課後の職員室の様子を見ると、電話によって書類作業が中断されることが無くなり、より集中して効率的に事務作業をこなせていた。さらに、7時には帰宅しなければならないという制約により、同僚と話し込む頻度や長さを減らして、目の前の作業に集中している様子も見受けられた。以下のインタビュー・フォーカスグループディスカッションの抜き出しが示すように、夜間の留守電の導入と帰宅時間の切り上げは、職員室の雰囲気改善し、教員を心身ともに健康にし、後述するような良いインパクトをもたらしたと考えられる。

管理職：夜の電話は、でも重いよ。本当に。

中堅：重い。

若手：去年は。でも、あ、そうか。去年は、そんなになかった。一昨年、あったな。

(中略)

管理職：大きいね。その夕方の職員室の雰囲気の違いは、それが大きいなと思います。留守電から、あとまあ、部活がなくなったっていうこともあるかもしれないけど。

中堅：早く帰って下さいっていうスタンスだから、帰ってます。けど、土日来てるときもあります。だからそれ同僚ともしゃべってたんだけど、平日早く帰ってるけど、土日来てたら一緒じゃない？っていう話になったんだけど、私の体的には、一日に長い時間働くより、短い時間を小分けにしたほうが、体がずっと楽なんですよね。だから、土日来てたりもするけど、月金をすごい長い時間働いて、土日ぐっと休むよりは、なんか体のあれが違うかも。毎日毎日が1時間2時間早く帰れるほうが。

調査者：うーん。そうか。じゃあ、帰る時間早くするっていうことだけでも、業務量が例えば変わらなかったとしても、意味があります？

中堅：気持ちが違うし、次の日の疲れの残り具合も違ったりします。

5. 教員の多忙化解消は何をもたらし、何をもたらさないのか？

前章では、本プロジェクトの効果、及び本プロジェクトの効果検証中に発見したことを議論した。本章では、教員の多忙化解消が何を教育現場にもたらしたのか、何はもたらせなかったのかを議論する。

(1) ワークライフバランスの改善

教員の多忙化が解消されて最も目に見える成果が出たのは、教員のワークライフバランスの改善だと考えられる。

教員の多忙化が解消されていない状況では、教員の私生活が崩壊している様子が伺えた。それは、趣味の時間が取れないといったことに始まり、自分の子供の面倒を見ることができない、家族とのコミュニケーションを十分に取れない、という悲惨な状況であった。これは実践の共同体の中でも、親が教員である者が複数名いたため、正にその通りであるという意見交換が為された。以下は本プロジェクト前に実施されたインタビューからの抜き出しである。

中堅教員：クラスの子の教材研究とか一生懸命やってて、わが子に勉強教えてないですもん。だって。

調査者：そうだ。同じようなこと言ってました。生活指導とかはやるけど、家帰ったら、やっぱり家でご飯作れない、作る時間ないから出来合いのもの買ってきて食べさせたりとか。

中堅教員：そう。そう。もう、ずっと思います、なんか。特に、わが子は小学生上がってから、同じ小学校教員だし、小学生の子になったときに、え？ これ、な、私、何のためにやってんだろうなみたいな。わが子の勉強、教えずして、クラスの子の、めっちゃ勉強に一生懸命やり。(中略) ここの、なんかそう、教え方も、いや、こうやってやったら楽しいとか、こうやってやったら身に付くのにっていうのも、わが子に教えてあげたいけど時間がないから。

プロジェクト後のインタビューではワークライフバランスが劇的に変化した様子が伺えた。しかし、今回の調査対象者3名は全て既婚の女性となってしまったため、それ以外の属性の教員についても同様のことが当てはまるのかの外部妥当性に関して何も分かっていないので、今後の検討課題としたい。

調査者：うーん。前になんか、あの、お子さん、自分の子どもが見れないみたいなのがありましたよね。

中堅教員：そうそうそうそうそうそうそうそうそうそう。

調査者：それもやっぱり変わりました？

中堅教員：ああ、今、見れてると思います。見れてるって自信持って言えないな。自信持っては言えないけど、ああ、でもそうかも。うん。えー、それもやっぱり、でも学年なんじゃないかなーって思っちゃう。結局、学年な気がするなー。

調査者：ご家族と過ごす時間など、私生活に割ける時間量って変化ありました？

管理職：うん、それはもう増えました、格段に。

調査者：やっぱり本読む時間が増えたりとか。

管理職：そうそうそう。家族の会話も、の時間も。テレビ一緒に見るとかね。ご飯一緒に食べる時間も増えたし。うーん、それは大きい、うーん。

調査者：土日も過ごし方、変わりました？

管理職：土日の過ごし方も、そうですね。えっと、仕事に行く時間が減ってるから、結局家族で過ごす時間が増えていて、主人とウォーキングを始めました。アハハ。今年、そうだね、去年はできなかったね。気持ちのゆとりもなく、きっとそういう気持ち、うん、そうだね、そういう時間もなくて過ごしてたからだと思うけど。今年は旦那と「ウォーキング行こうか」って言って、土日一緒に行ったりとか、平日も時間があると行くね。（中略）だから自分の人生がちょっとこう、自分の時間取れるようになって、ちょっと充実した感じはありますね

調査者：同時期に比べて、ご家族と過ごされる時間だったり、私生活に割く時間って変化ありましたか。

若手教員：うん、ありました。多くなったと思います。帰る時間が早くなったので、多くなりました。

(2) 生徒へのよりきめ細やかなケア

多忙化の解消それ自体も教員の気持ちにゆとりを生み出すが、前節の教員のワークライフバランスの改善も、教員を心身ともに健康し、気持ちにゆとりをもたらす効果が観察された。こ

の気持ちのゆとりが生み出したものが、児童へのよりきめ細やかなケアである。教員達も人間であるため、気持ちにゆとりがない状況では生徒達に優しく対応することも難しくなるが、裏を返すと、気持ちにゆとりが持てている状況では、生徒一人一人に対してきめ細やかなケアができるようになる。業務の効率化と情緒的なケアはトレードオフの関係にあると考えてしまいがちだが、効率を追求し仕事に余裕が生まれて初めて生じる心の余裕によって可能になる情緒的なケアも存在する。

観察においても、本プロジェクトの実施以前では、休み時間だけでなく、授業中にも採点に追われて、あまり生徒に対してきめ細やかなケアを出来ていない様子が伺えた。しかし、プロジェクト後の観察では、休み時間に生徒と交流する教員の様子や、授業中もより生徒とのコミュニケーションを取れている様子が観察できた。そして、この観察結果は、管理職・中堅・若手、それぞれの教員に対するインタビューからも、以下の通り裏付けされた。

(文意が混乱を招く箇所に修正を加えた) 管理職：去年は担任の先生とうまくいかない児童の面倒を職員室で見ることが多かったので、事務作業を夜にやっていたが、今年はクラスが落ち着いているので昼の時間に事務作業することができている。職員室に連れてこなくなったってことの裏を返せば、担任の先生が子どもたちをクラスの中で、あの、ね、支援できるようになったということだと思うし、うーん。それが、そうそう。アンケートの結果でも、えっと、子ども、「個別に支援できる時間が増えましたか」っていうところで「増えました」っていうのが少し、若干なんだけど増えていて。で、それも、が、きちんと現状としてあるなっていうのを感じる。(中略) 子どもと先生が関係がうまくできていて、授業もきちんと成立しているっていう落ち着いた状況があれば、結局、職員室のほうに対応をね、緊急の対応を求めるってことがなくなってくるし。

調査者：個々の児童に割く時間とか、その子たちにケアされる時間っていうのは変わりましたか。

中堅教員：時間は変わらないかもしれないと思いますが、心の余裕は違うと思います。うん。多分、割く時間は変わってないな。今日みたいに、あっちこっち子どもから来るのも相変わらず、5月だろうか1月だろうかどんどん来るので。だけど、それこそ12月のその忙しいときに成績がないってなると、例えば忙しく、忙しいときに、ここまで成績出さなきゃいけない。でも終わってないものがある。掛け算も終わってない。休み時間も、きーきーきーきー言いながらこっちもやってるから、なんか子どもたちが話し掛けに来るのも、さっ、殺気だつてるとか。でもそれでも来るけどね。でも、なんかそう言うから、ちょっと今、違うからみたいなの。今、今でも言うときあるけど、なんか心のゆとりがない分、ばしばし切ってると思います。だ

けど今は、まあ、ま、確実に今も掛け算やりながらだけど、気持ちに余裕があれば、人間なので優しく接することもできれば、ねえ。

調査者：今までと比べて、児童に割ける時間、児童に向き合える時間とかと質に変化っていましたか。

若手教員：うーん、難しいですね。結構、休み時間、きょう多分、見ていらっしゃると思うんですけど、もともと結構、私は遊んでいて、るので、子どもとの時間は増えたと思います。子どもと、その休み時間も他の仕事があったりすると遊べないので、増えたかなとは思いますが。あと、去年が5年生だったので、ま、5年生と1年生の差もあって。

(3) 授業研究を通じた教育の質向上

本プロジェクトは、1) 教員の多忙化が解消されれば、2) 教育の質が向上し、3) それらが貧困削減・格差解消へとつながるというロジックモデルに基づいていた。1) → 2) へと至った背景には、教員は多忙過ぎて授業研究を中心とした資質向上のために割く時間が足りない、という仮定が存在する。この仮定は部分的に正しく、多忙過ぎて授業準備すらしっかりとできていなかった教員が、多忙化がある程度解消されたことで授業準備のためにより時間を使えるようになっていた。しかし、本プロジェクトによる多忙化の解消では、学校内外での授業研究や研修への参加といった資質向上と関係があると考えられる行動の顕著な増加には結びつかなかったことが、以下のインタビューの結果に示されている⁸。

管理職：えっと、インターネットのほうで情報は集めるようにはなりました。ただ、なかなかイベントにはまだ行かれてなくて、でも行ってみたいなという気持ちはすごく今はあります。それはやっぱり、きっと気持ちの余裕ができて、あと時間のゆとりができて、土日来なくてもね、仕事に来なくてもいいようになったから、多分そういう気持ちになっているのかなと思うけど。

調査者：去年の同時期とかに比べてみて、(中略)教員っていう仕事の専門性を高めるために使う時間の量とか質って変化しましたか。

⁸ 録音が上手くいっていなかったため記載しなかったが、若手教員もインタビューで同様の趣旨の発言をしている。

中堅教員：うーん。変わってないと思います。去年も結局、なんかその授業をやるのって、まあ、教科書見て、自分で教材研究もしたりするけど、やっぱりインターネットとか。とか、その教員のネット？ 指導案が飛び交う、なんと、ええっとー、私、使ってるのは（中略）、そういうのは、もう去年からもやってたから、そんなに。まあ、今年も同じように使ってるし、そんなに変わった気はしないです。

大前提として、30名を超える柏の葉の教員達の中で、1)勤務時間内に教師としての専門性向上のための時間をより取りたいと思いますか？、2)勤務時間外に、教師としての専門性向上のための時間をより取りたいと思いますか？という6段階尺度を用いた問いに対して、どちらかと言えばそう思わない・そう思わない・全くそう思わないと答えた教員は、どちらの問いでも僅か数名しかいなかった。匿名のアンケートであっても全ての教員が本音を応えているわけではないという点を差し引いても、少なくない教員がより専門性向上のために時間を取りたいと考えている。しかし、本プロジェクトによって生み出された時間はこのような活動には向かわなかった。これにはいくつかの仮説が考えられる。

一つは、調査対象者の偏りである。前々説でも言及したように、今回の分析対象者の属性には大きな偏りが出てしまった。他の属性の教員は生み出された時間を専門性向上のために活用する一方で、この属性を持つ教員はそうではなかったという可能性がある。別の可能性は、本プロジェクトが生み出せた時間が十分でなかったという可能性である。本プロジェクト実施以前の教員達の様子は、私生活も崩壊に近い状況で、精神的にもゆとりが無かった。しかし、本プロジェクトによって生み出された時間は、教員達が人間らしい生活を取り戻し、精神的にゆとりを持つことを可能にした。この状態まで回復してからさらに生み出された時間のみが専門性向上に向かうとしても、不思議なことではない。もう一つの仮説は、教員達が資質向上のための機会を見つけられなかった可能性である。これまで多忙過ぎて資質向上を考える余地すらなかった教員達が、急に時間を与えられても、そのための機会を見つけ出すことが難しいことは想像に難くない。資質向上のための機会を探すことに慣れてきた2年目、3年目以降に効果が発言する可能性もある一方で、プロジェクトのセットとして資質向上のための機会提供ないしは、その情報提供をしなければならない可能性もある。

いずにせよ、この多忙化が緩和されて生み出された時間が専門性向上にそれほど向かわなかった原因は追跡調査が必要な点である。

6. 介入の今後と今回の調査の限界

(1) 本プロジェクトの妥当性について

本プロジェクトの妥当性は高いものだったと分析される。2006年に全国規模で教員勤務実態調査が行われて以降、教員の多忙化は調査の度にメディアを賑わせてきた。とりわけ、国際教員指導環境調査（TALIS）2013の結果が公表されてから、世界的に見ても日本の教員は多忙であることが問題視されるようになったが、TALIS2018では殆ど改善が見られなかった。本プロジェクトは、このように長年注目を集めてきたものの、一向に改善されていない社会問題に取り組んだ点から、妥当性の高いものであったと結論付けることができる。

また、1) 第三者が学校に入り、2) 教員にアンケートを行い、3) 負担感の高い業務を特定してこれに取り組む、という介入方法についても、おおむね妥当性の高いものであったと考えられる。

まず、第三者が学校に入ることについてであるが、想定されるような抵抗感はあまり見られなかったどころか、むしろ新鮮で楽しかったという声が聞かれた。これにはいくつかの要因が考えられる。第一に、プロジェクト実施者のパーソナリティーが挙げられる。中堅教員はプロジェクト実施者をコミュニケーションが取りやすいだけでなく、共感もしてくれると表現していた。

第二に、プロジェクト実施者のバックグラウンドが挙げられる。実施者は教職経験者ではなかったが、これにより教職経験者では出せないアイデアを出せた点が以下のように教員達に評価されていた。この点については今後、教員経験者を配置した学校との比較分析が必要ではある。

第三に、学校側とプロジェクト実施側が共通のゴールを持っていた点が挙げられる。学校側に無い目標を実施側が持ち込むと、それは押し付けと化してしまう一方で、実施側に無い目標を学校側に依頼されてもそれを実現するだけのキャパシティーが無い。しかし、本プロジェクトは、学校側の目標を汲み取り、学校側にイニシアティブがあったため、このような問題を回避できたと考えられる。

第四に、内部の人間が問題だと認識していても言い出しづらい物事も、第三者を介すことによって言いやすくなることがあるためである。

中堅教員：こっちの話もちゃんと受け入れる態勢であれば、私は外部の人が入ってくれたほうがいい。同業っていうか、同じ世界の人ではなくって。同じ世界だと結局、同じような議論でただ終わるだけだけど。改革として、違う考えとか新しい水をどんどん入れることは、すごく

いいし。入ってもらって、井澤さん⁹とかとしゃべったときに、あ、そういう考えするんだ、なるほどね、みたいなの。それは私、受け入れる、何ていうの、それを取り入れるかどうかは別の話として。新しい考え方を聞いたっていうのは、すごくよかったかなと思って。その柔軟性があれば。

(中略)

井澤さんが、いつだっけな。去年かな。なんか入ったときかな。あ、そうそう。丸付けの話とか、いや、これ先生じゃなくてもって言われたときに、もう私は、絶対、丸付けは私とっていたから、その感覚、あっ、そうか、外の人が見ると、そう思うんだみたいとか発見はあったかな。確かにそう言われればそうかもしれないと思うから。うん、だからこの先生たちからのアンケートを吸い上げる、当事者としてのも吸い上げてもらうのもそうだし、外部の第三者が入ってくれたのも、やっぱりどんどん言ってもらった方がいいんじゃないかなと思う。

管理職：こっちは変わりたくないのに、変えようとする人が入ってきたらね。なんか余計なお世話ってなるけど。

若手教員：そうですね。つらいですね。はい。けんかになっちゃいます。

管理職：多分ね、言ったようにね。こっちも変わりたいって思ってるし。向こうも変えたいって。変えられるところがあるなら変えたいって思っていてね。ゴールが一緒だから、協力し合えるところとかね。お互いに一緒に考えるところできて、そこがよかったんだね。きつとね。すごくおもしろかったもんね。変えてもらったほうが。

上記のように今回の観察対象者3名はおおむね第三者が学校に入ることに好意的であったが、全ての教員がそうであるとは限らない。実際に、観察実施中にプレとポストの双方で、観察者に対して敵対的な言動・行動をとる教員も観察された。第三者が学校に入ることに対して、いかに教員達の抵抗感を和らげることができるかの分析は今後の課題である。

次に教員へ行ったアンケートについてであるが、教員達は普段日ごろからアンケートに答え慣れているため、新たにアンケートを実施することがとりわけ大きな負担になったことは確認されなかった。よって、アンケートを実施するという方法が不相当であったとは考えられない。しかし、教員達はアンケートに答え慣れているからこそ、アンケートに答えることが多忙化解消につながるということに当初懐疑的であった。アンケートに対する教員達の間での猜疑心が余りにも大きい場合、負担感の大きい業務を割り出せたとしても、それに取り組むコミット

⁹一般社団法人 日本教員多忙化対策委員会スタッフ

メントを引き出せない可能性があるので、アンケートからアクションプランへの道筋を事前にはっきりと示す必要がある。

中堅教員：結局、教育界がずっとこういう流れで、いろんな仕事を回してきてるし。私たちも、私なんかでもそれしか知らない。そういうもんだと思って。過程のとき、先輩から教わってきてるから。何の疑問もなくやってきているところに、いや本当に変えられるのかねっていう疑問は、何人か周りの先生もあったし。私もちょっとあって。

さらに、アンケートの実施方法に関しても、改善の余地が見られた。第一に、本プロジェクトではアンケートを単発で実施したが、アンケート実施時期から遠く離れた時期に起こる業務に関しては適切なデータを取れていない可能性が高い。さらに、アンケートを提出してから特定のことに忘れていたことを思い出すこともある。このため、アンケートの頻度を増やす、またはアンケート結果に対していつでも教員達がフィードバックを提供できるような仕組みづくりが必要であった。第二に、アンケートで集計結果を提示することで学校全体として負担感の高い業務を割り出すことには成功したが、この方法では、教務主任や生徒指導主事といった、特定の職位に特有の負担感の高い業務は平均の陰に隠れてしまい、取組が為されないまま放置されてしまう。こういった業務への取り組みをどのように進めていけばよいのかは、今後の課題である。

最後に負担感の高い業務を割り出し、これに取り組むことである。まず、本プロジェクトが取り入れた、学校の状況に関して情報を収集し、これを当事者に分かりやすい形で提供し、改善を促す、という手法は国際教育政策の潮流を掴んだもので、現在世界で広く見られるものであり、昨年ノーベル経済学賞を受賞したグループによっても分析が為されているものである

(Banerjee et al., 2010)。さらに、教員からも本プロジェクトのような包括的かつ詳細なアンケートの作成及びその分析は、第三者でなければ実施が不可能であったという声も聞かれた。これらを勘案すると、本プロジェクトの介入方法に妥当性はあったと考えられる。

管理職：何に負担を感じてるかとか。すっごい細かく調べてくれたけど。そういうの多分、こっちじゃできなかった。

管理職：良かったのは自分たちの仕事とか、その、うーん、多忙さが目に見える形になったというか。何がどれぐらい、あの、負担になってるのかとか、それぞれが持つてる負担感って違うんだけど、それをアンケートで、ね、数値化して見える化して、あ、やっぱりみんなこれと

これとこれを負担に思ってたんだとか、改めてちゃんと客観的に分かって、そこからまず、じゃ見直してこうっていうふうにできたのはすごく良かったと思う。

(2) 本プロジェクトの持続可能性について

本プロジェクトは持続可能性の面でも目標を達成できたと考えられる。

調査対象者から繰り返し言及されたのは、教員個々人の意識や行動も確かに重要ではあるものの、管理職に立つ人間によって取組が進むか否かが左右されるという点である。例えば、子供が生まれたばかりの学年主任の下では業務の見直しや作業の効率化が進みやすいが、子育てを全くしていない仕事命の学年主任の下では業務の削減が起こりづらい、と考えられる。また同様に、協力的な管理職の下で取組が進んだとしても、管理職が人事異動となり、非協力的な管理職が赴任した場合、これまでの取組が水泡に帰してしまう。つまり、本プロジェクトの持続可能性の鍵は、取組を非属人的、即ち制度化出来るか否かにあると考えられる。本プロジェクトで実施された二学期制の導入や、夏休みの宿題の廃止は、既に制度化されたものなので、仮に現在の管理職が入れ替わったとしても、成果が持続される可能性が高い。

裏を返せば、属人的な部分においてもいかに持続可能なものに出来るかは今後の課題である。特に以下の2点は、属人的なものであるが、本プロジェクトの取組が持続されるために必要なものであると対象者から言及があった。第一に、管理職のビジョンである。管理職が多忙化解消をするという明確なビジョンを持っていなければ、組織としてそれが実現できない。本プロジェクトの対象となった学校では、管理職が「日本一働きやすい職場にする」という明確なビジョンをプロジェクト実施者側と共有できていたため、プロジェクトが円滑に実施された。しかし、全ての管理職がそのようなビジョンを持てるわけではない。第二に、教員側の意識変革である。採点のサポートスタッフの導入の箇所でも言及したが、担任を持つ教員の中には、自分のクラスのこととは自分で何とかしなければならないという責任感を持ち、その結果、業務を長引かせてしまう者も見受けられた。この属人的な教員の意識改革に、研修の提供などを通じてプロジェクトとしても取り組むことが出来れば、プロジェクトの持続可能性をより一層高めることができる。

さらに、対象者から言及が見られたのは、教育委員会や文部科学省といった、より高次の組織のコミットメントの継続である。より高次の組織が教員の多忙化解消にコミットメントし続けない限り、学校レベルで多忙化解消への取り組みが為されたとしても、それは散発的なものであるか、持続可能ではないものになってしまう。このため、中長期的には教育委員会レベルへの研修などを通じたアプローチや、教育政策関係者へのアドボカシーにも取り組んでいく必要がある。

(3) 今回の調査の限界について

今回の調査を一般化するには3つの階層において限界がある。パイロット段階から拡大していく際には、今回の調査結果についてその限界を理解しておく必要がある。

(6. 3. 1) 個人レベル

既に言及したように、今回の調査対象者は、職位・経験年数の間のバラつきを確保するために、偶然にも既婚の女性教員に固まってしまった。そのため、その他の属性の教員にも当てはまるのかどうかは分からない。次回以降の調査では、職位・経験年数にバラつきを持たせるよりも、既婚の女性以外の属性の教員に焦点を当てられるようにしたい。

(3. 1) 学校レベル

今回の介入対象となった柏の葉小学校は、今回分析された介入の効果が他の学校に適応出来ないと考え得るに足る、様々な独特な特徴を持つ。

第一に、フォーカスグループディスカッションでも言及が見られたが、ホーソン効果が現れているに過ぎない可能性がある。ホーソン効果とは、プロジェクトそのものの効果ではなく、相手の期待に応えたいという気持ちが生み出した行動変容が効果を導いた状態を指す。今回柏の葉小学校は、柏市教育委員会から選ばれた学校であり、プロジェクトが効果を発揮するものだという期待を背負っている。このため、プロジェクトが在校時間を削減したのではなく、プロジェクトによって在校時間が削減されると期待されているが故に在校時間が削減した可能性が否定できない。

第二に、柏の葉小学校は比較的新設の小学校である。これもフォーカスグループディスカッションの中で言及が見られたが、伝統校はコミュニティとの様々な関係があるため、何か物事を変更したり、新たなことを実施する際に、新設校には見られない障壁がある。そのため、柏の葉小学校で見られたようなプロジェクト効果は、伝統校では発現しない可能性がある。

第三に、柏の葉小学校は、比較的富裕層が多く住む地域に存在している。今回のプロジェクト中に見られたように、留守番電話の導入は多忙化解消に効果があると考えられる。しかし、このような介入は、保護者及び地域住民の理解が無ければ実施が難しい。柏の葉小学校は、この点で協力を得やすい環境にあり、他の学校ではこのようにスムーズに実行に移せない可能性がある。

(3. 2) 自治体レベル

これもフォーカスグループディスカッションの中で言及が見られたが、多忙化解消プロジェクト成功の一つの鍵として、自治体や国レベルの多忙化解消へのコミットメントの度合いが挙げられる。今回のプロジェクトでは、参加する自治体・教育委員会を募った。すなわち、コミットメントの度合いが高いと考えられる自治体・教育委員会が本プロジェクトに参加している。このため、参加を募る形ではなく、国や都道府県レベルから指示される形で本プロジェクトを実施した場合、市区町村レベルの教育委員会のコミットメントが見込めず、プロジェクトが失敗に終わる可能性がある。

(4) 教育段階の違い

本プロジェクトは小学校で実施したが、今回の結果を他の教育段階に当てはめるには注意が必要である。例えば、TALIS の結果が示すように、小学校と中学校で教員の長時間労働の原因となっている要素が異なっている。このため、初等教育で効果的な施策も前期中等教育では効果的ではない可能性があるだけでなく、逆に初等教育では効果的ではなかった施策が前期中等教育では効果を発揮する可能性もある。そして同様のことは高校にも当てはまる。このため、中学校・高校では、本効果検証を基にするよりも、新たに効果検証を実施する方が妥当性が高い。

(5) その他

今回の効果検証では、昨年度と比べてどうなったかを教員達にインタビューをした。繰り返し言及されたのが、年度をまたぐと、担当学年や児童の構成も変わる上に、学年を構成する教員の顔ぶれも変わってしまうため、昨年度との違いがそれらの要因に拠るものなのか、プロジェクトに拠るものなのか、教員としても分からなくなるというものであった。さらに、業務量に季節変動があるため、同じ年度内の比較をもってしてもプロジェクトの効果なのか単なる季節変動なのかの区別が付きづらい。質的調査であっても、因果推論的な概念を導入しないことには、プロジェクト効果の検証は難しい。

(6) 今後の検討課題

今回の効果検証では、効果の有無とそのメカニズムの仮説を立てることはできた。今後以下の点について仮説を検証するために文献分析または実験が実施できると、今回の効果検証の妥当性と信頼性はより高いものとなる。

① 心理的負担と教員のパフォーマンスについて

今回の効果検証では、教員に心理的余裕が生まれたことにより、児童一人一人をケアできる余裕が生まれたことが観察された。プレッシャーと学習能力については、ヤーキス・ドットソンの法則が存在しているが、これが教員の業務パフォーマンスについても当てはまるのか、検討の価値がある。具体的には、心理的負担の軽減が業務パフォーマンスの向上にどの程度影響するのか、そしてその影響の大きさに個人の属性に基づく異質性があるのかを検討することによって、どの程度心のケアを考えるべきなのかが理解できる。さらに、心理的負担の軽減が業務パフォーマンスの改善に繋がるのであれば、心理的負担の軽減を効率的に実現できる施策は何かを分析することで、効率的に業務パフォーマンスを改善する方法も明らかにすることができる。

② マルチタスクと教員のパフォーマンスについて

今回の効果検証の中で留守番電話の導入により、教員達が 18 時から 19 時までの間、事務作業に集中して取り組めるようになった様子が観察された。これも①と同様に、取り組む優先度が高いのは、業務量自体の削減なのか、それとも教員が業務に集中できる環境¹⁰を整備する事なのか、を明らかにするために検証する価値がある。

③ 勤務形態と教員のパフォーマンスについて

今回の調査の中で、一日に長時間働くよりも、たとえ休日出勤になったとしても一日の労働時間が短い方が良く、という声が聞かれた。業務量の削減だけでなく、勤務形態を変えることでも教員のパフォーマンスが向上し得るのかは検証の価値がある。

¹⁰ 今回の観察を通じて、教員は、突発的な子供のアクシデントへの対応、保護者対応、同僚への対応、などによって今取り組んでいる業務に集中が難しく、突発的に起こったインシデントへの対応後に何をしていたのか思い出すのに時間が必要な様子が頻繁に観察された。

7. おわりに

本報告書では、OECD・DAC の開発援助評価基準と **Mixed Methods** を用いたケースメソッドにより、日本教員多忙化対策委員会の柏の葉小学校における取組の効果検証を行った。まず「妥当性」についてであるが、プロジェクトの目的・手法共に妥当性の高いものであったと考えられる。次に「効果」であるが、おおむね期待通りの効果は見られたものの、教育の質向上に結びつくところまでは至っていないと考えられる。ただし、これはプロジェクトの失敗というよりも、プロジェクトが直接は取り組んでいない領域であり、どれだけプロジェクトを続けても効果が出ないのか、効果の発現に時間がかかるのか、それとも研修の提供など他のプロジェクトとセットで提供される必要があるのか現段階では分からない。今後の検証を待ちたい。「効率」は直接の検証対象とはしていないが、本プロジェクトが目指した情報提供を通じて行動変容を促すことは効率的な教育政策として世界的に注目を集めているものである。「インパクト」は、検証するにはまだ時期尚早であった。「持続可能性」については、介入を制度化したことにより、これを実現することが出来た。

しかし、本プロジェクトはパイロット段階のものであり、かつケースメソッドもパイロット段階のものを評価する手法であるため、今後スケールアップしていく際には、また別途因果推論を用いた効果検証を実施することが望ましい。本プロジェクトの効果は、教育委員会のコミットメント、学校を取り巻く環境、管理職のコミットメント、といった要因によって大きく左右されることが予想される。このように、本プロジェクトはスケールアップの際に大きな効果の異質性を生み出す可能性が高いうえに、本プロジェクトの対象となった柏の葉小学校は、異質性の中でも効果の上限に近い値を出し得ると考えられる恵まれた環境に囲まれている。従って、本報告書の効果検証を持って、スケールアップした際にも同様の効果を生み出せると考えるのは危険であり、スケールアップの際には別途効果検証が実施されなければならない。

本報告書の望ましい使われ方は、アドボカシーである。調査対象者からも繰り返し言及が為されたように、教員多忙化解消の一つの鍵は、学校よりも上位の組織、即ち文部科学省や教育委員会が多忙化解消にコミットを続けることが重要である。確かに、本報告書の効果検証は一般化が可能なものではないが、教員の多忙さを緩和することは可能であることを示している。必ずしも本プロジェクトの方法が効果的とは限らないが、教員の多忙さは緩和可能なものであり、これを緩和することで少なくとも合理的な配慮を必要とする児童がより良い環境の中で学べる可能性があるため、教育政策関係者のより一層のコミットメントを求めたい。

参考文献

- Abercrombie, Nicolas, Hill, Stephen and Turner, Bryan S. (1984) *Dictionary of Sociology*. Penguin.
- Banerjee, A. V., Banerji, R., Duflo, E., Glennerster, R., & Khemani, S. (2010). Pitfalls of participatory programs: Evidence from a randomized evaluation in education in India. *American Economic Journal: Economic Policy*, 2(1), 1-30.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research methods in education*. Routledge.
- Krueger, A. B. (2003). Economic considerations and class size. *The Economic Journal*, 113(485), 34-63.
- MILES, M. B. & HUBERMAN, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Sage.
- Murnane, R. J., & Willett, J. B. (2010). *Methods matter: Improving causal inference in educational and social science research*. Oxford University Press.
- OECD. (2019). *Better Criteria for Better Evaluation. Revised Evaluation Criteria Definitions and Principals for Use*. OECD.
- Rossman, G. B., & Rallis, S. F. (2016). *An introduction to qualitative research: Learning in the field*. Sage Publications.
- Taber, K. S. (2014). Methodological issues in science education research: A perspective from the philosophy of science. In *International handbook of research in history, philosophy and science teaching* (pp. 1839-1893). Springer, Dordrecht.

巻末資料1 インタビュー・フォーカスグループディスカッションプロトコールと調査項目との
対照表

評価項目	観察ポイント	インタビュー プロトコール	フォーカスグループ ディスカッション プロトコール
インパクト			
授業準備時間の確保	プロジェクト前後で授業準備の在り方が変化しているか	去年の同時期に比べて、授業準備に割く時間量や質に変化はありましたか？ (ある場合)どのような変化がありましたか？	
個々の児童生徒の支援	個々の児童生徒の支援に変化はみられるか	去年の同時期に比べて、個々の児童に割く時間量や質に変化はありましたか？ (ある場合)どのような変化がありましたか？	
専門性向上のための時間		去年の同時期に比べて、本やインターネットから情報収集をしたり、校外のイベントに参加する、人に会うなど、教員としての専門性の向上に割く時間量や質に変化はありましたか？ (ある場合)どのような変化がありましたか？	
仕事への活力 (離職予防)	プロジェクト前後で仕事への活力は向上したか		去年の同時期に比べて、先生個人や、職場全体として、仕事に向けるやる気や熱意に変化はありましたか？ (ある場合)どのような変化がありましたか？
私生活の充実		去年の同時期に比べて、	

		家族と過ごす時間など、私生活に割く時間量や質に変化はありましたか？ (ある場合)どのような変化がありましたか？	
効果			
業務量の減少	プロジェクト前後で担当する業務量に変化はみられるか	去年の同時期に比べて、ご自分が担当する業務量に化はありましたか？ (ある場合)どの業務の量が変わりましたか？どのような変化がありましたか？	
業務効率の向上	プロジェクト前後で業務効率性は向上したか	去年の同時期に比べて、業務に取り組む際の効率性に何か変化はありましたか？ (ある場合)どの業務の効率性が変わりましたか？どのような変化がありましたか？	
効率 (調査対象外)			
妥当性			
業務量の減少や業務効率性に取り組むことへの妥当性			
プロジェクトが用いた手法への妥当性		アンケートで負担が大きい業務を洗い出して、業務改善の対象とするという手法は良かったと思いますか？	
改善に向けての意見			これまでやってきたこととして良かった点は何ですか？
			これまでやってきたこと

			として悪かった点や、業務改善として取り組むべきだが取り組めていないことは何ですか？
持続可能性			
プロジェクトの取り組みの持続性	プロジェクトの取り組みは持続されそうか？	<p>業務改善への取り組みは今後も続いていくと思いますか？</p> <p>Yes - 何故そう言えるのか？</p> <p>No - 何が足りなかったのか？ (リソース・キャパシティ・やる気・情報・知識 etc)</p>	<p>業務改善への取り組みは今後も持続してほしいと思いますか？ 他の同僚はどのように捉えていると思いますか？</p> <p>プロジェクトの戦後で、教職員間の関係に、何か変化はありましたか (ある場合)どのような変化がありましたか？</p> <p>今回、外部の人間がやってきて、学校と業務改善に取り組んできました。外部の人間がやって来て、学校と上手く協同するために必要なことは何ですか？</p> <p>今回のプロジェクトは柏市教育委員会や柏の葉小学校管理職が実施を受け入れたものでしたが、このようなプロジェクトを実施するという判断、意思決定に対して、昨年度時点ではどのように思っていましたか？ その考えは、現時点で何か変わっていますか？ (変わっている場合)どのように変わりましたか？</p>