

公立高等学校における教頭の長時間勤務の是正策に関する一考察 — 超過勤務時間の実態区分に着目して —

A Study Concerning High School Vice Principal Long Working Hours : Focusing on Classification of Overtime Work

神田 貴司* 當山 清実**
KANDA Takashi TOYAMA Kiyosane

本研究は、健康障害のリスクが高まる、いわゆる過労死ラインに着目し、公立高等学校における教頭の超過勤務時間の実態区分に応じた長時間勤務の是正策について検討するものである。是正策に関する回答傾向には、超過勤務時間の区分ごとに特徴があり、当事者が求めている是正策は一律ではないことが明らかになった。特に健康障害のリスクが高まる過労死ラインを超えている教頭は、実際に割いている職務に相違が見られ、是正策の有効度合も実態区分ごとに差異が確認できた。各区分の特徴に応じた優先順位の明確化に加えて、実効性を伴う是正策を講じる上で3つのことに留意する必要があると考えられる。第一は、当事者意識を持って是正策に取り組むために教頭の勤務時間を構成する要素を認識することである。第二は、過労死ラインを超えた教頭に対しては、直ちに是正策を講じることである。第三は、必要なエビデンスを提供するために勤務時間の厳正な管理を行うことである。教頭の長時間勤務の是正は、次世代の学校管理職確保のために避けては通れない極めて重要な課題である。

キーワード：教頭の長時間勤務、公立高等学校、過労死ライン、超過勤務時間の実態区分

1. 研究の背景と目的

2017年に文部科学省から「教員勤務実態調査（平成28年度）の集計（速報値）について」が公表され、教職員の厳しい勤務実態が明らかにされた。特に副校長・教頭の勤務時間については最も長い結果となっていることから、是正に向けた取組が喫緊の課題となっている。

副校長・教頭は、管理監督者であり、労働基準法第41条2号により、労働時間、休憩及び休日に関する法規制については適用除外とされている。しかしながら、労働安全衛生法等により、管理監督者の健康も守られるべき対象となっている。また、2014年に過労死等防止対策推進法が施行され、過労死等の防止のための対策が推進されているにもかかわらず、長時間勤務は抜本的な改善には至っていない。

2017年に中央教育審議会から示された「新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について（中間まとめ）」では、副校長・教頭の負担軽減を図るために「主幹教諭の役割の明確化と主幹教諭の複数配置」等の議論がなされている。また、「各種調査の精選」をはじめ、副校長・教頭の長時間勤務に関する多くの是正策が提言され、各自治体においても様々な策が実際に試みられているが、実質的な負担軽減に結びついていない現状にある。

厚生労働省の「脳血管疾患及び虚血性心疾患等（負傷に起因するものを除く。）の認定基準」によれば、業務と脳・心臓疾患の発症との関連性が強いと評価できる時間外労働は、発症前1か月間におおむね100時間または

発症前2か月ないし6か月間にわたって、1か月あたりおおむね80時間を超える時間外労働のことである。これは、過労死ラインと言われ、おおむね80時間を超える時間外労働であり、健康障害のリスクが高まるとされている。

本研究は、健康障害のリスクが高まる過労死ラインに着目し、公立高等学校における教頭の超過勤務時間の実態に応じた是正策の在り方を検討するものである。教頭の長時間勤務に対して、様々な是正策が講じられているが、抜本的な改善に至っていない現状に鑑み、当事者意識を分析することで実効性のある是正策を明らかにする。

2. 先行研究の検討

本研究に関連する研究の内容を概括する。小野（2016）は長時間労働の社会的考察を行い、日本の労働時間が減らない原因を明らかにした。また、黒田（2017）は長時間労働と健康・労働生産性との関係を分析し、長時間労働が健康や労働生産性への悪影響を指摘している。さらに、小倉（2009）は一般社員よりも課長クラス・部長クラスの管理職の方が長時間労働であることを示した。このような中、民間企業を中心に長時間労働の是正策（小室2016・白川2017・労務行政研究所2017）が実施され、成功事例が見られるとともに、是正策に対する効果の分析（労務行政研究所2017）も行われるようになった。

学校現場に目を向けると、細島・川上（2017）では、教頭による学校組織の多忙化対策を検討している。その対策として、「定時退勤日の創設・増加」、「年次有給休

*兵庫教育大学大学院（専門職学位課程）教育実践高度化専攻学校経営コース

平成30年7月11日受理

**兵庫教育大学大学院教育実践高度化専攻学校経営コース 准教授

暇の取得の促進」などを挙げているが、教頭自身の長時間勤務の是正策までは直接的に言及していない。

副校長・教頭の勤務状況などに関しては、全国公立学校教頭会（2016）による調査が行われているものの、対象校種が小学校・中学校にとどまっている。また、国立教育政策研究所（2016）は、小学校・中学校・高等学校・特別支援学校を対象に、副校長・教頭の職務状況に関する調査を実施している。調査結果によれば、「学校運営事務・業務への現実の関与の仕方及び理想的な関与の仕方」などを示唆しているが、根本的な解決策は示していない。

公立高等学校における副校長・教頭の勤務実態調査は、全国的にも数が少ないが、秋田県高等学校・県立学校教頭・副校長会（2017）は、「勤務実態」、「多忙感・ストレスの要因変化」などを明らかにしている。多忙感解消の方策に関しては、「教頭・副校長の複数配置」、「教頭等を補佐する職務の新設」などを具体的に示している。また、愛知県立学校教頭会（2017）では、「勤務の実態」、「教頭の健康」など、現状把握の調査を行っている。調査結果によれば、日常業務が多忙化する要因として、「校内での会議の増加」、「出張や学校外での会議の増加」などを挙げるとともに、業務多忙化解消の手立てとして、「教頭の複数配置」、「報告・調査削減や簡素化」などを示している。しかしながら、両県の調査は、過労死ラインに着目した是正策の分析まで踏み込んでいない。

本研究は、以上を踏まえ、公立高等学校における教頭の超過勤務時間の実態区分に応じた是正策について論究する。

3. 研究の対象と方法

（1）研究の対象

本研究の対象となる公立高等学校は、公立小学校・中学校と比較すると、全日制・定時制・通信制の課程別だけでなく、普通科・総合学科・専門学科など多様なタイプの学校が混在している。

川上（2017）は、高等学校における勤務状況改善についての留意点として、「高等学校は学校ごとにミッションが異なるため、多忙の原因となる業務も一律ではないと考えられる」ことを指摘している。そのため、公立高等学校の副校長・教頭の長時間勤務の原因も一律ではないことがうかがえる。公立高等学校の副校長・教頭の長時間勤務の是正は、次世代の学校管理職確保のために避けては通れない課題であるが、この分野の研究は蓄積が少なく、是正策の有効度合を含めた詳細な分析が行われていない状況にある。

本研究で焦点化する「教頭」については、「副校長」と比較すると、「教頭」の方が圧倒的に多く、具体的な職務内容も異なることから、両者を混同しては正確な分析ができない可能性があるため「教頭」に限定する。

本研究では、教頭の勤務実態や是正策の有効度合だけでなく、超過勤務時間の実態区分に基づく分析を行う。

（2）教頭の勤務時間の捉え方

「長時間勤務」の類似用語として「長時間労働」がある。広辞苑第七版（2018）によれば、「『勤務』は、職務に従事すること。また、その役目。』であり、「『労働』は、ほねおりはたらくこと。体力を使用してはたらくこと。』である。どちらも働くことを表しているため、「長時間勤務」と「長時間労働」は同じ意味として取り扱う。

佐藤（2012）によれば、「労働時間の短縮方法は、①所定労働時間を短縮する、②残業とりわけ恒常的な残業を削減する、③有給休暇の取得率を高める、の3つがおもなものである。」と示している。「②残業とりわけ恒常的な残業を削減する」、つまり超過勤務時間の削減は労働時間を短縮しうる有力な方法の一つであると言える。

佐藤（2008）によれば、労働時間の実態を分析する枠組みとして、「業務量＝要員マンパワー（人数×スキルレベル）×労働時間」の考え方が想定され、要員マンパワーに比して業務量が多いと労働時間の長時間化することが示されている。

この式を変形すると、「労働時間＝業務量÷要員マンパワー（人数×スキルレベル）」になる。変形した式を教頭の勤務時間に当てはめると、「教頭の勤務時間＝教頭の業務量÷教頭のスキルレベル」となり、教頭の勤務時間を削減する策は、「教頭の業務量を減らす策」または「教頭のスキルレベルを高める策」が有効になると言える。

「主幹教諭の複数配置」のような人的な関係の策は、この式には当てはまらないので、「教頭の業務支援または代替」の要素として追加し、ノー残業デーのような「退勤時間の決定及び徹底化」の策は、「教頭業務の発生を調整する」要素として捉える。本研究は、以上を踏まえて、教頭の勤務時間を捉えた図1をもとに是正策を検討する。教頭の勤務時間を構成する要素として、「教頭の業務量を減らす項目」、「教頭の業務処理能力を高める項目」、「教頭の業務支援または代替する項目」、「教頭業務の発生を調整する項目」とする。

$$\text{教頭の勤務時間} = \frac{\text{教頭の業務量}}{(\text{教頭の業務処理能力} + \text{教頭の業務支援または代替})}$$

← 教頭業務の発生を調整

図1 教頭の勤務時間の捉え方

（3）調査の概要

① 質問紙調査

2017年11月28日から2017年12月29日にかけて、A県立学校・市立高等学校教頭協会の会員のうち、公立高等学校（中等教育学校を含む）の教頭181名に対して、「教頭の勤務状況等に関する調査」を実施した。有効回収は149名（82.3%）であった。

調査内容は、「教頭が実際に割いている職務」、「教頭の長時間勤務の是正策の有効度合」、「健康状態」、「教頭職のやりがい度合」、「職務内容と処遇のバランス度合」、

「多忙感の度合」、「教頭試験への勧誘度合」等である。

過労死ライン（おおむね80時間を超える超過勤務時間）の該当者は、合計47名¹⁾（31.5%）に及んでいる。

② 聞き取り調査

質問紙調査実施後、2018年2月7日から2018年2月16日にかけて、聞き取り調査への協力が可能な会員のうち、属性²⁾及び過労死ラインを基準にして選定した3名の教頭に対して調査を実施した。聞き取り調査対象者の属性は表1のとおりである。

調査は回答した質問紙調査をもとに、それぞれの勤務校で約1時間の半構造化面接を行い、是正策の有効度合の判断基準や回答者の勤務状況等を詳細に確認した。

表1 聞き取り調査対象者の属性

| | 性別 | 勤務校の課程 | 教頭としての勤務年数 | 1か月の超過勤務時間 |
|---|----|--------|------------|---------------|
| A | 男性 | 全日制 | 5年目 | 20時間～40時間未満 |
| B | 男性 | 全日制 | 7年目 | 100時間～120時間未満 |
| C | 女性 | 全日制 | 1年目 | 120時間以上 |

4. 分析の結果と考察

(1) 教頭の職務内容の現状

教頭の職務の中で実際に多くの時間を割いている内容³⁾について、5つを選択する方式による回答の結果が図2である。

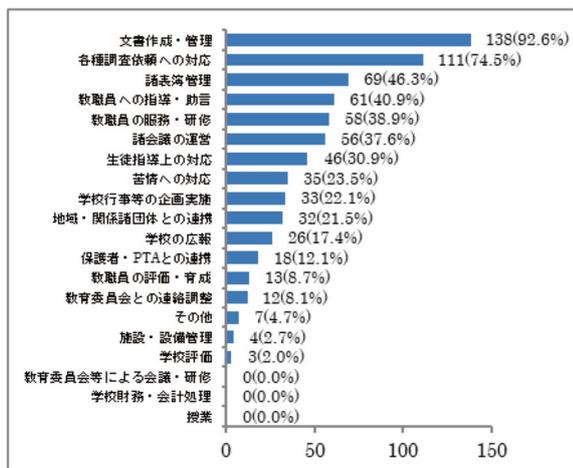


図2 教頭が実際に割いている職務（5つを選択）

「文書作成・管理」、「各種調査依頼への対応」、「諸表簿管理」、「教職員への指導・助言」、「教職員の服務・研修」が実際に多くの時間を割いている職務である。全国公立学校教頭会（2016）の結果によれば、実際に費やしている職務内容として、小学校・中学校の上位3位までは、「各種調査依頼への対応」、「保護者・PTA・地域・関係諸団体との連携」、「児童・生徒指導への対応」という結果となっている。今回の調査結果と比較すると、校種による違いが明らかであり、校種別の教頭の職務内容に応じた是正策が必要であると考えられる。

(2) 過労死ラインと教頭の職務内容との関係分析

① 80時間以上～100時間未満の超過勤務時間の実態

該当者が28名（18.8%）であり、教頭の実際に割いている職務の上位5項目（同率を含む）は、図3である。

全体の傾向と比較すると、この区分では、「各種調査依頼への対応」が相対的に高い割合を示している。

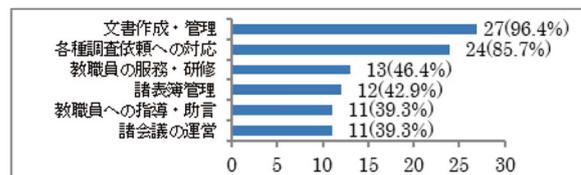


図3 教頭（80時間以上～100時間未満）の実際に割いている職務の上位5項目

② 100時間以上～120時間未満の超過勤務時間の実態

該当者が13名（8.7%）であり、教頭の実際に割いている職務の上位5項目は、図4である。

全体の傾向と比較すると、この区分では「苦情への対応」が相対的に高い割合を示している。

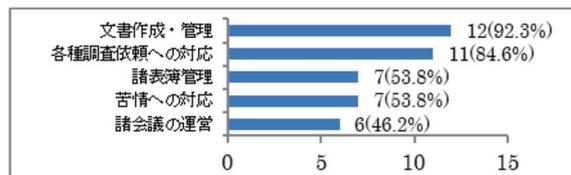


図4 教頭（100時間以上～120時間未満）の実際に割いている職務の上位5項目

③ 120時間以上の超過勤務時間の実態

該当者が6名（4.0%）であり、教頭の実際に割いている職務の上位5項目（同率を含む）は、図5である。

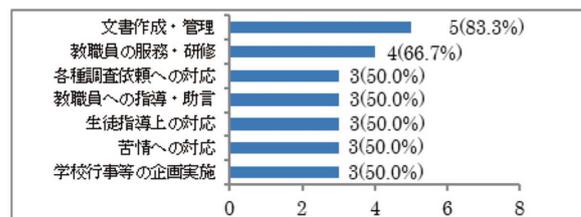


図5 教頭（120時間以上）の実際に割いている職務の上位5項目

全体の傾向と比較すると、この区分では「生徒指導上の対応」、「苦情への対応」、「学校行事等の企画実施」が相対的に高い割合を示している。

(3) 長時間勤務の是正策に関する認識

教頭の長時間勤務の是正策には、多くの提言があるが、ここでは、「教頭の業務量を減らす項目」、「教頭の業務処理能力を高める項目」、「教頭の業務支援または代替する項目」、「教頭業務の発生を調整する項目」の4つの区分に基づいた20の是正策⁴⁾を検討する。

長時間勤務の是正策に関する20項目について、「1. 有効」、「2. やや有効」、「3. どちらとも言えない」、「4. あまり有効ではない」、「5. 有効でない」の5件

法で質問を行った。表2は、各是正策に対して「有効」、「やや有効」の回答を合計した肯定的回答の割合である。

表2 是正策の有効度合

| 項目 | 是正策 | 「有効」または「やや有効」 |
|-----------------------|---------------------------------------|---------------|
| 教頭の業務量を減らす項目 (A群) | (1) 教育委員会等からの各種調査の精選及び簡素化 | 94.0% |
| | (2) 会議の精選及び効率化 | 83.9% |
| | (3) 学校行事の精選 | 66.4% |
| | (4) 統合型の学校支援システム(教務事務のICT化等)の導入 | 65.5% |
| | (5) 教育委員会等による会議・研修の精選 | 59.7% |
| | (6) 部活動の活動時間の縮減 | 59.5% |
| | (7) 生徒指導の予防的対応 | 58.5% |
| | (8) 校長の学校経営方針の明確化 | 51.0% |
| 教頭の業務処理能力を高める項目 (B群) | (9) タイムマネジメント(スケジュール管理等)能力修得のための研修の実施 | 52.4% |
| | (10) 事務遂行力(文書処理能力等)向上のための研修の実施 | 52.0% |
| | (11) 職員指導力(教職員を指導する力等)向上のための研修の実施 | 43.6% |
| 教頭の業務支援または代替する項目 (C群) | (12) 教頭の雑務を支援する人員(事務職または業務アシスタント)の配置 | 78.9% |
| | (13) 教頭を補佐する人員(主幹教諭)の増員 | 76.4% |
| | (14) 教頭を補佐する「副教頭」の新設かつ教頭名簿登載の主幹教諭の登用 | 67.8% |
| | (15) 複数の教頭の配置 | 54.4% |
| 教頭業務の発生を調整する項目 (D群) | (16) 外部の人材(保護者・地域住民等)の活用 | 18.9% |
| | (17) 勤務時間外の留守番電話の設置 | 79.9% |
| | (18) 退勤時間の決定及び徹底化 | 68.7% |
| | (19) 勤務時間管理システム(タイムカード等)の導入 | 60.4% |
| | (20) 長期休業日における授業実施かつ普段の授業時間の縮減 | 24.2% |

※有効度合の上位5つの是正策に網かけ表示

全体では、有効度合の上位5つの是正策として、「(1)教育委員会等からの各種調査の精選及び簡素化94.0%」、「(2)会議の精選及び効率化83.9%」、「(17)勤務時間外の留守番電話の設置79.9%」、「(12)教頭の雑務を支援する人員(事務職または業務アシスタント)の配置78.9%」、「(13)教頭を補佐する人員(主幹教諭)の増員76.4%」という結果となった。

① 教頭の業務量を減らす項目 (A群)

8つの是正策のうち、最も高い評価は、「(1)教育委員会等からの各種調査の精選及び簡素化94.0%」であり、最も低い評価は、「(8)校長の学校経営方針の明確化51.0%」となった。

聞き取り調査からは、教頭の業務量を減らす効果的な取組が行われていない意見がある一方、「会議の縮減」、「会議時間の設定(1時間以内)」、「学校行事の精選」、「ノー部活デーの設定」などの業務量を減らす取組が学校現場で既に行われ、これ以上教頭の業務量を減らす策がないという意見もあった。

したがって、業務量の削減に関する是正策の有効度合

は高い傾向にあるが、業務改善が進んでいる学校現場では、当事者レベル・学校レベルでの業務量を減らす余地がない状況にあると推察される。

② 教頭の業務処理能力を高める項目 (B群)

3つの是正策のうち、最も高い評価は、「(9)タイムマネジメント(スケジュール管理等)能力修得のための研修の実施52.4%」であり、最も低い評価は、「(11)職員指導力(教職員を指導する力等)向上のための研修の実施43.6%」となった。

聞き取り調査からは、「コミュニケーション能力を高める必要性を感じる」など、教頭の職務能力を高めることに関して肯定的な意見がある反面、「事務遂行力(文書処理能力等)は既に身につけているので必要がない」など、教頭の業務処理能力を高める是正策の必要性を感じていない意見もあった。

以上より、教頭の業務処理能力に差異があるため、一律の研修よりも希望者が受講できる研修など、個別のニーズに応じた希望制の是正策が有効であると考えられる。

③ 教頭の業務支援または代替する項目 (C群)

5つの是正策のうち、最も高い評価は、「(12)教頭の雑務を支援する人員(事務職または業務アシスタント)の配置78.9%」であり、最も低い評価は、「(16)外部の人材(保護者・地域住民等)の活用18.9%」となった。

教頭の長時間勤務の是正策として、「(15)複数の教頭の配置54.4%」の提言がよく聞かれるが、相対的には低い結果となった。

聞き取り調査からは、「ベテランと新任教頭のペアリングであれば効果的である」、「業務の分担がしっかりできる」などの肯定的な意見もあったが、「教頭同士の人間関係に問題を抱えている」、「対等の関係よりも部下の関係である方がよい」などの否定的な意見もあり、「(15)複数の教頭の配置」は必ずしも有効ではないことがうかがえる。

他方、「(16)外部の人材(保護者・地域住民等)の活用」では、「外部人材との打ち合わせに時間がとられる」、「職員室内の個人情報流出する恐れがある」などの否定的な意見が多かった。外部人材の活用は、メリットよりもデメリットの方が大きいと考えていることがうかがえる。

したがって、対等の関係よりも上下の関係、学校組織外部よりも内部の関係による、主体的にコントロールできる是正策が有効であると考えられる。

④ 教頭業務の発生を調整する項目 (D群)

4つの是正策のうち、最も高い評価は、「(17)勤務時間外の留守番電話の設置79.9%」であり、最も低い評価は、「(20)長期休業日における授業実施かつ普段の授業時間の縮減24.2%」となった。

「(17)勤務時間外の留守番電話の設置」は、多くの自治体で導入されつつある。聞き取り調査からは、「今

年度から留守番電話ではなく、業務終了電話に切り替えたが、保護者から苦情はない」、「保護者の意識を変えるきっかけとなる」という肯定的な意見が聞かれた反面、「地域に留守番電話の意識が育っていない」などの意見もあった。

「(20) 長期休業日における授業実施かつ普段の授業時間の縮減」は、「長期休業中に授業をするのは違和感がある」、「長期休業中に授業をすると、働きすぎている姿を子どもたちに見せることにつながるの、良いことではないのでは」などの否定的な意見もあった。

以上より、時間管理に関する是正策の有効度合は高い傾向にあるが、年間計画などの大きな変更を伴うような是正策に対しては、慎重な姿勢がうかがえる。

(4) 過労死ラインとは是正策との関係分析

過労死ラインの該当者が合計47名(31.5%)であるが、健康状態が良好と自覚している傾向⁵⁾にある。しかし、本人の自覚がないまま、ある日突然、過労死や病気休職なども起こり得る。

表3は、是正策と1か月あたりの超過勤務時間の関係である。長時間勤務の是正策に対する回答傾向には、過労死ラインの超過勤務時間の区分ごとに特徴があり、当事者からは一律の是正策が求められていないことが明らかである。

過労死ラインの該当者は、「(12) 教頭の雑務を支援する人員(事務職または業務アシスタント)の配置」、「(17) 勤務時間外の留守番電話の設置」が有効策であると共通して考えている。

① 80時間以上～100時間未満の超過勤務時間の実態

該当者が28名(18.8%)であり、「(1) 教育委員会等からの各種調査の精選及び簡素化100%」、「(12) 教頭の雑務を支援する人員(事務職または業務アシスタント)の配置89.3%」、「(2) 会議の精選及び効率化82.1%」、「(17) 勤務時間外の留守番電話の設置78.6%」、「(13) 教頭を補佐する人員(主幹教諭)の増員71.4%」、「(14) 教頭を補佐する『副教頭』の新設かつ教頭名簿登載の主幹教諭の登用71.4%」が70%以上の有効度合を示している。

教頭が実際に割いている職務の「各種調査依頼への対応」に関する「(1) 教育委員会等からの各種調査の精選及び簡素化」などの「教頭の業務量を減らす」是正策だけでなく、教頭業務の発生を調整する「(17) 勤務時間外の留守番電話の設置」や教頭の業務支援または代替する「(12) 教頭の雑務を支援する人員(事務職または業務アシスタント)の配置」などの是正策を望む傾向にある。

したがって、この区分では、全体での有効度合が高い是正策と共通する点が多く、特有の是正策は見いだすことができなかったものの、有効度合が高い是正策を優先的に講じることが求められる。

表3 是正策と1か月あたりの超過勤務時間との関係

| 群 | 是正策 | 20 | 20~40 | 40~60 | 60~80 | 80~100 | 100~120 | 120 | 全数 N |
|---|--------------------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|---------|
| | | 時間未満 (N=2) | 時間未満 (N=18) | 時間未満 (N=37) | 時間未満 (N=45) | 時間未満 (N=28) | 時間未満 (N=13) | 時間以上 (N=6) | |
| A | (1)教育委員会等からの各種調査の精選及び簡素化 | 100.0% | 83.3% | 100.0% | 91.1% | 100.0% | 100.0% | 66.7% | 149 |
| | (2)会議の精選及び効率化 | 100.0% | 88.9% | 78.4% | 88.9% | 82.1% | 84.6% | 66.7% | 149 |
| | (3)学校行事の精選 | 100.0% | 66.7% | 56.8% | 68.9% | 57.1% | 92.3% | 83.3% | 149 |
| | (4)統合型の学校支援システム(教務事務のICT化等)の導入 | 100.0% | 44.4% | 64.9% | 68.2% | 64.3% | 84.6% | 66.7% | 148 |
| | (5)教育委員会等による会議・研修の精選 | 100.0% | 50.0% | 48.7% | 68.9% | 60.7% | 69.2% | 50.0% | 149 |
| | (6)部活動の活動時間の縮減 | 100.0% | 50.0% | 54.1% | 71.1% | 46.4% | 66.7% | 66.7% | 148 |
| | (7)生徒指導の予防的対応 | 50.0% | 44.4% | 67.6% | 61.4% | 50.0% | 50.0% | 83.3% | 147 |
| | (8)校長の学校経営方針の明確化 | 100.0% | 44.4% | 48.7% | 55.8% | 46.4% | 53.9% | 50.0% | 147 |
| B | (9)タイムマネジメント(スケジュール管理等)能力修得のための研修の実施 | 50.0% | 44.4% | 47.2% | 55.6% | 53.6% | 66.7% | 50.0% | 147 |
| | (10)事務遂行力(文書処理能力等)向上のための研修の実施 | 50.0% | 38.9% | 48.7% | 57.8% | 44.4% | 76.9% | 50.0% | 148 |
| | (11)職員指導力(教職員を指導する力等)向上のための研修の実施 | 0.0% | 33.3% | 43.2% | 51.1% | 39.3% | 46.2% | 50.0% | 149 |
| C | (12)教頭の雑務を支援する人員(事務職または業務アシスタント)の配置 | 50.0% | 66.7% | 73.0% | 84.4% | 89.3% | 84.6% | 83.3% | 149 |
| | (13)教頭を補佐する人員(主幹教諭)の増員 | 100.0% | 72.2% | 78.4% | 77.8% | 71.4% | 83.3% | 66.7% | 148 |
| | (14)教頭を補佐する『副教頭』の新設かつ教頭名簿登載の主幹教諭の登用 | 50.0% | 55.6% | 59.5% | 75.6% | 71.4% | 76.9% | 66.7% | 149 |
| | (15)複数の教頭の配置 | 50.0% | 27.8% | 67.6% | 51.1% | 57.1% | 61.5% | 50.0% | 149 |
| | (16)外部の人材(保護者・地域住民等)の活用 | 50.0% | 5.6% | 18.9% | 20.5% | 14.3% | 23.1% | 50.0% | 148 |
| | (17)勤務時間外の留守番電話の設置 | 50.0% | 55.6% | 78.4% | 88.9% | 78.6% | 92.3% | 83.3% | 149 |
| D | (18)退勤時間の決定及び徹底化 | 50.0% | 55.6% | 72.2% | 73.3% | 66.7% | 69.2% | 66.7% | 147 |
| | (19)勤務時間管理システム(タイムカード等)の導入 | 50.0% | 50.0% | 54.1% | 62.2% | 64.3% | 69.2% | 83.3% | 149 |
| | (20)長期休業日における授業実施かつ普段の授業時間の縮減 | 0.0% | 22.2% | 29.7% | 20.0% | 17.9% | 46.2% | 16.7% | 149 |

※「有効」または「やや有効」と回答した教頭が70%以上に網かけ表示

② 100時間以上～120時間未満の超過勤務時間の実態

該当者が13名(8.7%)であり、「(1) 教育委員会等からの各種調査の精選及び簡素化100%」、「(3) 学校行事の精選92.3%」、「(17) 勤務時間外の留守番電話の設置92.3%」、「(2) 会議の精選及び効率化84.6%」、「(4) 統合型の学校支援システム(教務事務のICT化等)の導入84.6%」、「(12) 教頭の雑務を支援する人員(事務職または業務アシスタント)の配置84.6%」、「(13) 教頭を補佐する人員(主幹教諭)の増員83.3%」、「(10) 事務遂行力(文書処理能力等)向上のための研修の実施76.9%」、「(14) 教頭を補佐する『副教頭』の新設かつ教頭名簿登載の主幹教諭の登用76.9%」が70%以上の有効度合を示している。

「(4) 統合型の学校支援システム(教務事務のICT化等)の導入」などの「教頭の業務量を減らす」是正策だけでなく、この区分で見られる教頭が実際に割いている職務の「苦情への対応」に関する「(17) 勤務時間外の留守番電話の設置」が他の区分に比べて相対的に高い

割合を示す傾向にある。

以上により、この区分では、他の区分に比べて、有効な是正策が多様化しているの、有効度合の高い是正策に加えて、個別事情に応じた是正策を併せて講じることが望まれる。

③ 120時間以上の超過勤務時間の実態

該当事者が6名(4.0%)であり、「(3) 学校行事の精選83.3%」、「(7) 生徒指導の予防的対応83.3%」、「(12) 教頭の雑務を支援する人員(事務職または業務アシスタント)の配置83.3%」、「(17) 勤務時間外の留守番電話の設置83.3%」、「(19) 勤務時間管理システム(タイムカード等)の導入83.3%」が70%以上の有効度合を示している。

この区分で見られる教頭が実際に割いている職務の「生徒指導上の対応」に関して、「(7) 生徒指導の予防的対応」の是正策に関する有効度合が相対的に高い割合を示している。また、「(19) 勤務時間管理システム(タイムカード等)の導入」や「(17) 勤務時間外の留守番電話の設置」の「教頭業務の発生を調整する」是正策を望む傾向にもある。

したがって、この区分では、「特色のある行事」や「生徒指導の困難」など、当該校特有の課題に関する是正策を望む傾向にあり、上述の内容を含めた重層的な是正策を講じることが求められる。

5. まとめ

本研究は、教頭の長時間勤務の是正策について検討するために質問紙調査及び聞き取り調査を実施し、超過勤務時間の実態区分に応じた分析を行った。

実際に多くの時間を割いている職務として、「文書作成・管理」、「各種調査依頼への対応」、「諸表簿管理」、「教職員への指導・助言」、「教職員の服務・研修」が上位となった。それに対する是正策として、「教育委員会等からの各種調査の精選及び簡素化」、「会議の精選及び効率化」、「勤務時間外の留守番電話の設置」、「教頭の雑務を支援する人員(事務職または業務アシスタント)の配置」、「教頭を補佐する人員(主幹教諭)の増員」に関する有効度合が高い傾向となった。

長時間勤務の是正策に対する回答傾向には、超過勤務時間の区分ごとに特徴があり、当事者が求めている是正策は一律ではないことが明らかになった。特に健康障害リスクが高まる過労死ラインを超えている教頭は、実際に割いている職務に相違が見られ、是正策の有効度合についても、実態区分ごとの差異が確認できた。

過労死ラインを超える教頭に対して、是正策を講じることが、健康障害のリスクを抑制することになるが、実際、教頭の長時間勤務の是正が進んでいないことも事実である。超過勤務時間の実態は区分ごとに特徴があり、各特徴に応じた優先順位の高い是正策を講じることが望まれる。それに加えて、実効性を伴う是正策を講じる上で3つのことに留意する必要があると考えられる。

第一は、教頭の勤務時間を構成する要素(教頭の業務量を減らす項目・教頭の業務処理能力を高める項目・教頭の業務支援または代替する項目・教頭業務の発生を調整する項目)を認識することである。それに伴って目的の理解が可能となり、ひいては当事者意識を持って是正策に取り組むことができると考えられる。

第二は、過労死ラインを超えた緊急性を要する教頭に対しては、直ちに是正策を講じることである。特に100時間以上の超過勤務時間の教頭には、個別事情に応じた是正策が不可欠である。20の是正策の「当事者」・「学校」・「行政」の取組主体は、超過勤務時間の実態区分に応じた是正策を各主体が講じるべきである。当事者レベル・学校レベルでの長時間勤務の是正の取組には限界があり、行政レベルによる総合的な支援策が求められる。

第三は、必要なエビデンスを提供するために勤務時間の厳正な管理を行うことである。教頭の勤務時間を管理することは、是正策に関するPDCAサイクルに必要なエビデンスデータを提供するために不可欠である。教頭の勤務時間をモニタリングするとともに、リアルタイムに勤務時間が把握できれば、健康障害を起こす前に最適な手立てを打つことも可能となる。

多くの教頭は職務に対してやりがい⁶⁾を感じ、日常業務を遂行している。しかしながら、超過勤務時間と関係なく、教頭職の職務と処遇のバランスに不満を感じる教頭⁷⁾が多い。また、過労死ラインを超えるほど、多忙感を感じる傾向⁸⁾にある。さらに自分の部下(教職員)に教頭試験の受験を積極的に勧める教頭は少なくなる傾向⁹⁾も確認できる。実際、A県の教頭試験受験者は減少傾向にある。教頭の長時間勤務の是正は、次世代の学校管理職確保のために避けては通れない極めて重要な課題でもある。

本研究は、サンプル数、是正策の設定数、授業担当の有無、学校の組織体制の違いなどを考慮した分析を行うという課題が残されているのも事実である。

質問紙調査の自由記述欄には、「日本的な学校文化が変わらない限り、業務改善は難しいと思う」、「校長の意識改革が必要」など、「長時間勤務を良しとする風土」や「長時間勤務が評価につながる傾向」が記載され、教頭の長時間勤務を助長している風潮があると考えられる。労働時間の長さが評価につながらない人事評価制度を含め、本研究での課題を克服できる長時間勤務の是正に関する研究を引き続き行っていきたい。

【注記】

1) 質問紙調査の1か月あたりの超過勤務時間の割合を表している(表4)。

表4 1か月あたりの超過勤務時間の割合

| 超過勤務時間 | 20時間未満 | 20~40時間未満 | 40~60時間未満 | 60~80時間未満 | 80~100時間未満 | 100~120時間未満 | 120時間以上 | 合計 |
|--------|--------|-----------|-----------|-----------|------------|-------------|---------|-----|
| 数 | 2 | 18 | 37 | 45 | 28 | 13 | 6 | 149 |
| (割合) | (1.3%) | (12.1%) | (24.8%) | (30.2%) | (18.8%) | (8.7%) | (4.0%) | |

2) 質問紙調査の勤務校の課程別と超過勤務時間の関係

を表している（表5）。過労死ラインを超えている教頭はほとんどが全日制高等学校であるので、聞き取り調査は全日制高等学校の教頭のみで実施した。

表5 勤務校の課程別と超過勤務時間との関係

| 勤務校の課程 | 20時間未満 | 20～40時間未満 | 40～60時間未満 | 60～80時間未満 | 80～100時間未満 | 100～120時間未満 | 120時間以上 | 合計 |
|--------|--------|-----------|-----------|-----------|------------|-------------|---------|-----|
| 全日制 | 1 | 11 | 25 | 40 | 27 | 13 | 6 | 123 |
| 定時制 | 1 | 7 | 12 | 3 | 1 | | | 24 |
| 通信制 | | | | 2 | | | | 2 |
| 合計 | 2 | 18 | 37 | 45 | 28 | 13 | 6 | 149 |

- 3) 職務内容の項目は、全国公立学校教頭会（2016）を参考に作成した。
- 4) 20の是正策に関しては、先行研究に加えて、八尾坂（2017）の「諸会議の厳選・時間短縮」、「学校行事の精選」、「外部人材の活用」など、多忙化を解消する学校経営合理化の秘策を参考にするとともに、教頭職のシャドウイングを踏まえて設定した。なお、シャドウイングは、A県内の公立高等学校4校、私立高等学校1校で実施した。公立高等学校は、全日制専門学科高等学校（平成29年9月8日）、全日制総合学科高等学校（平成29年9月11日）、全日制普通科高等学校（平成29年9月13日）、定時制専門学科高等学校（平成29年10月4日）であり、私立高等学校は、全日制専門学科高等学校（平成29年9月15日）である。
- 5) 質問紙調査の健康状態の認識と超過勤務時間の関係を表している（表6）。超過勤務時間と関係なく、健康状態が良好であると認識している教頭が多い。

表6 健康状態の認識と超過勤務時間との関係

| 健康状態の認識 | 20時間未満 | 20～40時間未満 | 40～60時間未満 | 60～80時間未満 | 80～100時間未満 | 100～120時間未満 | 120時間以上 | 合計 |
|-----------|--------|-----------|-----------|-----------|------------|-------------|---------|-----|
| 良好 | 2 | 11 | 24 | 21 | 14 | 3 | 1 | 76 |
| やや良好 | | 6 | 12 | 18 | 10 | 6 | 3 | 55 |
| どちらとも言えない | | | 1 | 5 | 3 | 4 | 2 | 15 |
| やや不良 | | | | 1 | 1 | | | 2 |
| 不良 | | 1 | | | | | | 1 |
| 合計 | 2 | 18 | 37 | 45 | 28 | 13 | 6 | 149 |

- 6) 質問紙調査のやりがい度合と超過勤務時間との関係を表している（表7）。多くの教頭がやりがいを感ぜながら、職務を行っている。

表7 教頭職のやりがい度合と超過勤務時間との関係

| やりがいの度合 | 20時間未満 | 20～40時間未満 | 40～60時間未満 | 60～80時間未満 | 80～100時間未満 | 100～120時間未満 | 120時間以上 | 合計 |
|-----------|--------|-----------|-----------|-----------|------------|-------------|---------|-----|
| 感じる | 2 | 6 | 16 | 15 | 9 | 6 | | 54 |
| やや感じる | | 8 | 14 | 24 | 10 | 1 | 4 | 61 |
| どちらとも言えない | | 4 | 4 | 5 | 8 | 4 | 1 | 26 |
| あまり感じない | | | 1 | 1 | 1 | 1 | | 4 |
| 感じない | | | 2 | | | 1 | 1 | 4 |
| 合計 | 2 | 18 | 37 | 45 | 28 | 13 | 6 | 149 |

- 7) 質問紙調査の教頭職の職務・処遇の釣り合い度合と超過勤務時間の関係を表している（表8）。超過勤務時間と関係なく、教頭職の職務と処遇のバランスに不満を感じる傾向にあるが、超過勤務時間が多くなるほど、「思わない」と回答する教頭の割合が高くなる傾向にある。

表8 職務・処遇の釣り合い度合と超過勤務時間との関係

| 職務・処遇の釣り合い度合 | 20時間未満 | 20～40時間未満 | 40～60時間未満 | 60～80時間未満 | 80～100時間未満 | 100～120時間未満 | 120時間以上 | 合計 |
|--------------|--------|-----------|-----------|-----------|------------|-------------|---------|-----|
| 思う | 1 | 2 | 1 | | | | 1 | 5 |
| やや思う | | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | | 14 |
| どちらとも言えない | | 6 | 17 | 13 | 9 | 3 | | 48 |
| あまり思わない | 1 | 5 | 9 | 16 | 8 | 4 | 2 | 45 |
| 思わない | | 2 | 8 | 12 | 8 | 4 | 3 | 37 |
| 合計 | 2 | 18 | 37 | 45 | 28 | 13 | 6 | 149 |

- 8) 質問紙調査の多忙感の度合と超過勤務時間の関係を表している（表9）。超過勤務時間が多くなると、多忙感を感じる傾向にある。

表9 多忙感の度合と超過勤務時間との関係

| 多忙感の度合 | 20時間未満 | 20～40時間未満 | 40～60時間未満 | 60～80時間未満 | 80～100時間未満 | 100～120時間未満 | 120時間以上 | 合計 |
|-----------|--------|-----------|-----------|-----------|------------|-------------|---------|-----|
| 感じる | | 2 | 9 | 16 | 16 | 10 | 6 | 59 |
| やや感じる | | 6 | 17 | 25 | 9 | 3 | | 60 |
| どちらとも言えない | | 3 | 6 | 2 | 3 | | | 14 |
| あまり感じない | 1 | 6 | 3 | 2 | | | | 12 |
| 感じない | 1 | 1 | 2 | | | | | 4 |
| 合計 | 2 | 18 | 37 | 45 | 28 | 13 | 6 | 149 |

- 9) 質問紙調査の教頭試験への勧誘度合と超過勤務時間との関係を表している（表10）。過労死ラインを超えると、積極的に勧める教頭が少なくなる。

表10 教頭試験への勧誘度合と超過勤務時間との関係

| 教頭試験への勧誘度合 | 20時間未満 | 20～40時間未満 | 40～60時間未満 | 60～80時間未満 | 80～100時間未満 | 100～120時間未満 | 120時間以上 | 合計 |
|-------------|--------|-----------|-----------|-----------|------------|-------------|---------|-----|
| 勧める | 2 | 2 | 10 | 4 | 1 | 1 | | 20 |
| どちらかと言えば勧める | | 9 | 13 | 18 | 10 | 3 | | 53 |
| どちらとも言えない | | 6 | 10 | 14 | 11 | 4 | 3 | 48 |
| あまり勧めない | | 1 | 3 | 8 | 6 | 3 | 2 | 23 |
| 勧めない | | | 1 | 1 | | 2 | 1 | 5 |
| 合計 | 2 | 18 | 37 | 45 | 28 | 13 | 6 | 149 |

【引用・参考文献】

- ・愛知県教育委員会「教員の多忙化解消プラン」2017年
- ・愛知県立学校教頭会『「活力ある教頭職を目指して」意欲的に取り組める教頭職にするための方策を求めて』『平成28年度研究の記録』2017年、1-12頁
- ・愛知県立学校教頭会第2専門委員会「教頭の現状とやりがい」『月刊高校教育』第50巻11号、2017年、40-43頁
- ・秋田県高等学校・県立学校教頭・副校長会「会報第39

- 号」2017年
- ・石田光男・寺井基博「労働時間の決定 時間管理の実態分析」ミネルヴァ書房、2012年
 - ・伊藤美奈子「教師のメンタルヘルス」佐藤学・秋田喜代美・志水忠吉・小玉重夫・北村友人編『学びの専門家としての教師（岩波講座 教育 変革への展望4）』岩波書店、2016年、113-134頁
 - ・岩崎健二「長時間労働と健康問題 研究の到達点と今後の課題」『日本労働雑誌』575、2008年、39-48頁
 - ・大阪府人事委員会「府立高等学校等の給与に関する報告及び勧告」2014年
 - ・小倉一哉「管理職の労働時間と業務量の多さ」『日本労働研究雑誌』592、2009年、73-87頁
 - ・小野浩「日本の労働時間はなぜ減らないのか？長時間労働の社会的考察」『日本労働研究雑誌』677、2016年、15-27頁
 - ・川上泰彦「教員の勤務状況改善のための課題と展望」『月刊高校教育』第50巻11号、2017年、24-27頁
 - ・黒田祥子「長時間労働と健康、労働生産性との関係」『日本労働研究雑誌』679、2017年、18-28頁
 - ・厚生労働省「脳血管疾患及び虚血性心疾患等（負傷に起因するものを除く。）の認定基準」2010年
 - ・厚生労働省「平成29年度版過労死等防止対策白書」2017年
 - ・国立教育政策研究所「副校長・教頭の職務状況に関する調査研究報告書」2016年
 - ・小室淑恵「労働時間革命」毎日新聞出版、2016年
 - ・佐藤厚「仕事と労働時間 長労働時間の発生メカニズム」『日本労働研究雑誌』575、2008年、27-38頁
 - ・佐藤博樹「生活時間配分」佐藤博樹・佐藤厚編『仕事の社会学 改訂版』有斐閣、2012年、131-148頁
 - ・白川桃子「御社の働き方改革、ここが間違っています 残業削減で伸びるすごい会社」PHP 研究所、2017年
 - ・新村出「広辞苑第七版」岩波書店、2018年
 - ・全国公立学校教頭会「全国公立学校教頭会の調査（平成28年度）」2016年
 - ・田尾雅夫「管理職の役割変化とストレス」『日本労働雑誌』545、2005年、29-39頁
 - ・高見具広「『働き方改革』の必要性と方向性」『月刊高校教育』第50巻11号、2017年、28-31頁
 - ・中央教育審議会「新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について（中間まとめ）」2017年
 - ・兵庫教育大学當山清実研究室「教頭の勤務状況等に関する調査研究報告書」2018年
 - ・兵庫県教育委員会「教職員の勤務時間適正化推進プラン」2017年
 - ・細嶋昌大・川上泰彦「教頭による学校組織の多忙化対策」『兵庫教育大学学校教育学研究』第30巻、2017年、79-87頁
 - ・文部科学省「学校現場における業務改善のためのガイドライン」2015年
 - ・文部科学省「教員勤務実態調査（平成28年度）の集計（速報値）について」2017年
 - ・八尾坂修編「学校にゆとりを生み出す 副校長・教頭の多忙にならない仕事術」教育開発研究所、2017年
 - ・山本勲・黒田祥子「労働時間の経済分析 超高齢化社会の働き方を展望する」日本経済新聞出版社、2014年
 - ・労務行政研究所「長時間労働対策の実務」労政行政、2017年