

学校組織改革の方向性に関する一考察

— アメリカンスクール・インターナショナルスクールの事例からみた教員の職務と学校組織改革 —

鈴木 重夫

従来、日本の学校は、校長・教頭の下に横並びの教職員からなる鍋蓋・マトリクス型の組織によって運営されてきた。しかし、現在、こうした運営組織の在り方や教員の職務の見直しを含む改革が進められている。改革を現場の実態に即した形でいっそう推進していく為には、そもそも、教職とはどのようなことを期待されている職業なのかということについて、社会全体できちんと共有していくことが重要である。

本稿の目的は、アメリカンスクールやインターナショナルスクールの事例研究から、アメリカ型の学校運営組織の在り方について調査研究を行うことを通じて、日本の学校や教員の職務を相対化して見直し、今後の学校組織改革に関する研究の方向性を整理することにある。

Keywords: アメリカンスクール、インターナショナルスクール、教員勤務実態調査、学校組織、教員の職務

1. はじめに

従来、日本の学校は、校長・教頭の下に横並びの教職員からなる鍋蓋・マトリクス型の組織によって運営されてきた。しかし近年、こうした運営組織の非効率性が問題視されるようになり、中央教育審議会初等中等教育分科会においても、「学校として組織的、一体的な教育活動を十分に展開」することができないとして、学校組織改革の必要性の指摘されている。^{*1}

確かに、これまでの議論を通じて、鍋蓋・マトリクス型組織の組織の問題点はかなり明らかにされてきており、主幹教諭などの配置や学校組織マネジメントの発想を導入する取り組みなどが各地で進められている。

しかし、振り返ると、そもそも必ずしも効率的な運営方式とは思われない鍋蓋・マトリクス型の組織が、なぜ、日本の学校で採られてきたのだろうか。このことは、そもそも教職とはどのようなことを期待されている職業なのかということと密接不可分の問題である。

日本における教員の特徴について、国際比較を踏まえて分析した佐久間亜紀は、次のように述べている。^{*2}

法律で定められた総勤務時間に占める実際の授業時間の割合をみると、スコットランド約 70 %、スペイン約 60 %、韓国約 50 % に比べ、日本は約 30 % であり、OECD加盟国平均を大きく下回っている。つまり、日本の教員たちは、他国に比べ圧倒的に授業以外の仕事（授業の準備、宿題や試験の採点、研修、職員会議や報告書作りなど）をしていることになる。

例えば、アメリカの学校には、事務室はあっても職員室はなく、教員たちは、朝学校に出勤すると、そのまま自分の教室に直行する。小学校教員であっても、昼食の時間は職員専用のランチルームで休憩をとり、その間は昼食時間のためのスタッフが子どもを監督している。…（中略）…つまり、アメリカの教員に期待されているのは授業なのである。また、教員間が連携し支え合う文化もない。…（中略）…一方、日本では周知の通り、教員たちは毎朝職員室に出勤し、毎日のように会議をもち、給食中も栄養指導や食事指導を期待され、放課後も部活指導をはじめ、膨大な校務分掌を担っている。日本の教員たちは、担任する子どもと生活を共にしながら、知的発育だけでなく、心や身体の成長をまるごと支援することを、職務内容として期待されているのである。

また、佐久間は『教員の質』の向上を目指すならば、感情的に教員を非難し管理を強める前に、教職の現状の冷静な分析が必要となる。いったい、日本の教員はどのような現状にあり、それは諸外国と比べてどう異なっているのか」として、教員の職務をどう捉えるべきかという視点を問題提起している。^{*3}

誰もが学校に通った経験があることから、学校の役割や教員の職務内容は、自明のことであるかのような錯覚をいだきやすい。その結果、一体学校に何を期待するのか、「改革」することによって何を達成しようとするのかといったことについて、必ずしも共有されないまま「改革」することが自己目的化している感は否めない。佐久

*1 「学校の組織運営の在り方を踏まえた教職調整額の見直し等に関する検討会議 審議のまとめ」、中央教育審議会初等中等教育分科会、2008

*2 佐久間亜紀「日本における教師の特徴」、油布佐和子編著『転換期の教師』放送大学教育振興会、2007

*3 佐久間亜紀「教職とはどんな職業か—データに基づいた教師教育改革のために—」、『BERD 第 10 号、Benesse 教育研究開発センター』、2007

間が指摘する通り、諸外国の教育制度、教職の在り方を調査研究することによって、日本の学校現場の現状を一旦相対化し、今少し基礎資料を積み上げていく必要性があるのではなかろうか。

そこで、本稿では、アメリカの学校運営組織の在り方に関する調査研究を通じて、日本の学校や教員の職務を相対化し、今後の学校組織改革の方向性を整理することを試みたい。

具体的には、文献調査に加え、訪問調査が比較的容易な国内の WASC⁴ 認定インターナショナルスクール、DoDEA⁵ 管理下の在日米軍施設内のアメリカンスクールを事例研究の調査対象校とした。

これら調査研究を通じて、アメリカ型の学校組織や教職員の職務に関する知見を深めることによって、今後の教育改革、学校改革を考える上で重要な示唆を得ることができると考えられる。

2. インターナショナルスクール・アメリカンスクール

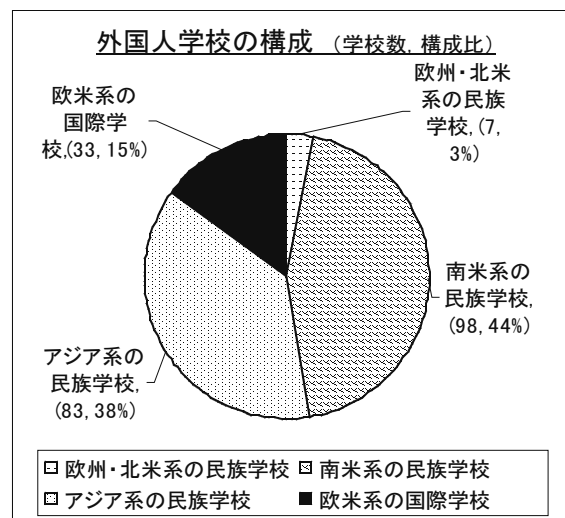
最初に、研究対象とするインターナショナルスクールやアメリカンスクールを含む外国人学校の現状について概観する。

そもそも、外国人学校とは何か。中央教育審議会はインターナショナルスクールについて、「法令上特段の規定はないが、一般的には、主に英語により授業が行われ、外国人児童生徒を対象とする教育施設であると捉えられている」としている。⁶

インターナショナルスクールの実態については、管見の限り、朴三石の報告が最も新しく、かつ、副題に「インターナショナルスクールから民族学校」とある通り、さまざまな外国人学校の歴史・沿革や実態を、訪問調査を交えて分かりやすく取り扱っている。⁷

朴は外国人学校について、次のように定義している。

「外国人学校とは、外国籍の子どもたちを主な対象とする学校である」『主な対象』とするのは、日本にある外国人学校には日本国籍の子どもたちも学んでいるからである」「外国人学校を『民族学校（ナショナル・スクール）』と『国際学校（インターナショナル・スクール）』とに大きく二分することにする。民族学校とは、「特定の民族や国籍をもつ子どもたちを主な対象とした教育内容を取り、特定の民族の言語を授業用語とする」学校であり、国際学校とは、『民族や国籍を問わず外国籍の子どもたちを主な対象とした教育内容を取り、国際共通語



（主に英語）を授業用語とする学校』のことである」

朴によれば、日本にある外国人学校のうち、全体の15%に当たる33校が欧米系の国際学校に分類される。また、欧米・南米系の民族学校に分類されている105校（外国人学校全体の47%）のうちには、アメリカ人学校が1校含まれている。ASIJ（American School in Japan, アメリカンスクール・イン・ジャパン）である。

一般に、アメリカ人学校は国内に相当数あるように誤解されているが、ナショナルスクールとしてのアメリカンスクールは、ASIJのみである。その他は、DoD（United States Department of Defense, 国防総省）の現業部門（DoD Field Activities）である DoDEA の管理の下に、在日米軍の施設・区域内に存在する21校である。

DoDEA の本部はバージニア州アーリントンにあり、世界に展開するの米軍軍属の教育活動を統括している。DoDEA は、米国国内（Domestic Dependent Elementary and Secondary Schools）・欧州地域（DoDEA-Europe）・太平洋地域（DoDEA Pacific）の3つの教育機関に分かれており、在日米軍のアメリカンスクールは、太平洋地域（DoDEA Pacific）に所属している。DoDEA Pacific には局長（The DoDEA Pacific Director）の下に、グアム（4校）・日本（21校）・韓国（10校）及び沖縄（13校）の4つの地区がある。4地区で合わせて48校あり、約2万4千人の児童・生徒が学んでいる。

また、欧米系のインターナショナルスクールのうち、アメリカ型の教育を行っている学校としては、WASC の認定を受けた21校がある。これらの欧米系インターナショナルスクールでは、特定の国の教育制度に依拠す

⁴WASC（Western Association of Schools and Colleges, 米国・西部学校大学協会）

⁵DoDEA（The Department of Defense Education Activity, 国防総省教育活動）

⁶中央教育審議会、初等中等教育分科会第38回配付資料1-6

⁷朴三石『外国人学校』、中公新書、2008

るのではなく、国際的な教育認定団体の認証によって教育内容が担保されている。代表的な国際的な教育認定団体には、WASCのほかCIS^{*8}・ACSI^{*9}がある。

次に、日本の学校教育制度における外国人学校の位置づけを、中央教育審議会の資料により確認する。^{*10}

外国人学校は日本における法的位置づけからみると、いわゆる一条校（学校教育法第1条に掲げられた学校、幕張インターナショナルスクール・韓国学校3校）、学校教育法第83条に定める各種学校（117校、うち24校は「主に英語により授業が行われ」るインターナショナルスクール）、及び無認可校に分類できる。なお、無認可の外国人学校については、「文部科学省としては把握していない」とのことである。^{*11}

また、外国人学校卒業者の大学受験資格^{*12}については、1990年代までは、国立大学への受験資格は認められていなかったが、現在では、学校教育法第56条に基づく告示によって、WASC、CIS、ACSIの認定校で12年の課程を修了した18歳以上の者には、大学入学資格（高等学校を卒業した者と同等以上の学力があると認められる者）が認められている。（2011.5.18現在、20校）

3. 事例研究

日本の教員の職務をアメリカンスクールやインターナショナルスクールのそれと照らして相対化するという目的からすると、一体両者のどのような点を比較検討すればよいのだろうか。

この手がかりとして注目した点は、日本の中学校・高等学校の教育では教職員の協働によって成り立っている諸活動、すなわち、1.教科活動、2.学級経営、3.校務分掌組織、4.部活動である。さらに、教職員の協働的な活動をおこなう具体的な場として、5.職員室に注目した。

日本の教員の勤務実態や業務内容については、「教員勤務実態調査」によって明らかにされている。^{*13*14} この調査では、教員の業務を次の4つに大別し、その労働時間に占める時間量を調査している。

①生徒の指導に直接的にかかわる業務：

朝の業務、授業、学習指導、生徒指導（集団）、生徒指導（個別）、部活動、生徒会指導、学校行事

②生徒の指導に間接的にかかわる業務：

授業準備、成績処理、学年・学級経営

③学校の運営にかかわる業務およびその他の校務

学校経営、会議・打合せ、事務・報告書作成、校内研修、校務としての研修、会議、その他の校務

④外部対応：

保護者・PTA対応、地域対応、行政・関係者団体対応

その結果、中学校教諭の勤務日1日あたり労働時間（持ち帰りを含まない）は、①－6時間34分、②－2時間31分、③－1時間44分、④－0時間25分となっている。さらに、成績処理や授業準備などの持ち帰り時間がある。これらの多岐にわたる業務のうち、比較的多くの時間を割いているのは、授業(2:39)・授業準備(1:34)・成績処理(1:00)、部活動(0:37)、朝の業務(0:31)、会議・打合せ(0:29)、学校行事(0:28)、学校運営(0:25)などである。

この調査結果からも、日本の教員の職務は、先に掲げた教科活動、学級経営、校務分掌、部活動の四つの領域を柱としていることが窺える。

そこで、これらの領域について、調査対象校であるアメリカンスクール・インターナショナルスクールと日本の学校の在り方を比較し、際立つ点を中心に整理したい。

*8CIS：英国インターナショナルスクール会議（Council of International Schools）

*9ACSI：キリスト教学校国際協会（Association of Christian Schools International）

*10 中央教育審議会、初等中等教育分科会第40回配付資料3-4「外国人学校の現状について」

*11 無認可校の実態については、朴の報告によれば外国人学校の約半数を占める113校(51.1%)に上るというが、圧倒的に多くを占めるのが、南米系の民族学校である。朴三石、前掲書。

*12 西村史子「大学入学資格検定の変遷」、和光大学現代人間学部紀要第1号、2008

*13 『教員勤務実態調査（小・中学校）報告書』、東京大学、2007

*14 『教員勤務実態調査（高等学校）報告書』、Benesse教育研究開発センター、2007

3. 1. 校務分掌組織

表1は、訪問調査をおこなったアメリカンスクール（High school）の教職員の構成である。図2は、その構成比を示したものである。調査対象としたアメリカンスクールでは、職務の分担が明確化されており、Guidance Counselor, ASACS^{*15}, Nurse, Psychologistといった専門スタッフがそれぞれの職務を担当している。もちろん、これらの職務は教員の兼務ではなく、専門職が雇用されている。さらに、全体の1/3を占めるSpecialist & Support Staffには、ED AID(Education Aid), SPD(Special Education Division)などの特別支援教育を含む補助教員や職員が含まれている。また、事務職でもOffice StaffにAttendance Clerkという出席管理や指導をおこなう担当者が配置されており、怠学指導に当たるといえる。

インターナショナルスクールについても、やはり事務部門が充実していること、さまざまな専門職が配置されていることが注目できる。但し、一口にインターナショナルスクールといっても、WASC認定校21校だけをとっても、大規模校から小規模校までさまざまである。小規模校では、さまざまな業務を教員が兼務しながら運営しており、日本のように全国一律の基準に基づく組織運営から考えると、非常に多くのバリエーションがある。

例えば、図3（巻末）は、比較的大規模なインターナショナルスクールの組織図である。この学校では、Headmaster（校長）の下に、事務室・渉外開発室・中等教育部門（中学部・高等部）・初等教育部門（幼児教育部・小学部）の4つの部門が置かれている。事務室は、Business Managerが統括し、Non-Instructional Staff (Secretaries)（事務職員、秘書）が2人置かれている。事務部門は、施設設備の維持管理スタッフ、清掃委託業者、通学の送迎バス会社、食堂・売店の委託業者を管理している。

また、渉外開発室は、Director of Development（渉外開発室室長）が統括し、Non-Instructional Staff (Secretary)（事務職員、秘書）が1人置かれている。この渉外開発室は、事務部門の一つだが、例えば、渉外・広報活動、生徒募集業務、保護者対応などを担当しており、日本という学校事務だけにとどまらず、教務やその他の教員が担当する校務にあたる業務まで幅広く担当している。

日本では、校務分掌は校長の司る教育に関する職務を分掌するとされており、職務遂行のために、教務主任、生徒指導主事、進路指導主事、保健体育主事といった1主任3主事や各校の実情に応じた主任が置かれる。しかし、横並びの教諭職が分掌するので、その組織、指揮系統は鍋蓋・マトリクス型の構造となっている。

教員は多くの業務を校務分掌として分担しており、しかも、校務とされるものの中には、直接には教育活動とは関わらない間接業務の仕事も多い。すなわち、すべての教員があらゆる分野を担当するゼネラリストとしての職務を期待されているのである。また、こうした特色を持つ日本の中学校・高等学校では、教員はジョブ-ローテーションを通じてさまざまな職務を経験してキャリア形成を図るのが一般的である。

これに対して、特にアメリカンスクールでは、教員が直接的な教育活動以外の業務に携わることはほとんどない。授業以外の業務を専門とするスタッフが配置されていて、分業が進んでおり、授業以外の教育活動については教育支援職員が担当している。さらに、後述する通り、教職員が協働的な活動をおこなう場としての「職員室」がなく、Counselorもそれぞれ個室を持っているなど、日本と比較すると、スタッフ間の連携、協働性はあまり高いとは思われない。

ADMINISTRATION			
Principal	1		
Assistant Principal	1		
TEACHERS		SPECIALIST & SUPPORT STAFF	
English	7	Admin Secretary	1
Fine Arts	2	Admin Tech	1
Foreign Language	3	Admin. Officer	1
Host Nation	1	Attendance Clerk	1
Japanese	2	Choir	1
Math	7	Counselor Secretary	1
Music	1	Ed Aid(Sped)	5
PE	2	Ed Tech	1
PE/Health	1	Indust Tech	1
Science	6	Info Specialist	1
Social Studies	5	Jour	1
COUNSELORS		NJROTC	2
Counselor	3	Office Automation	1
ASAC	1	PTS	5
NURSE/PSYCHOLOGIST		Registrar	1
Nurse	1	SPED (Special Education Divi	2
Psychologist	1	Supply	1

*Math/Japanese兼務1名 *Jour/English兼務1名
 *English/ESL兼務1名 *Ed Aid(Sped)欠員1名

表1 アメリカンスクールの教職員構成

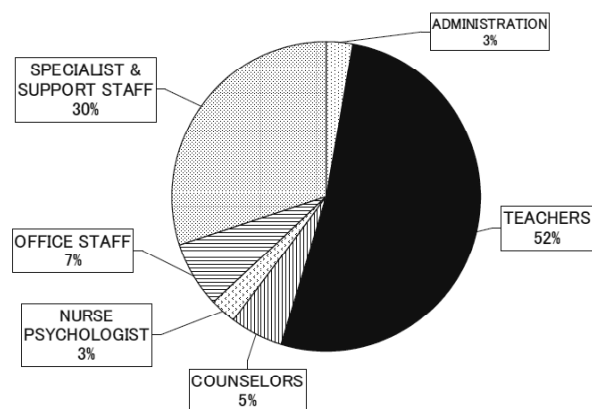


図2 アメリカンスクールの教職員構成比

*15Adolescent Substance Abuse Counseling Service, 思春期の薬物濫用カウンセリング

3. 2. 教科活動

日本の教科指導では、教科ごとに教員同士が協力して、授業の指導計画を立てたり、成績処理を行ったりする。そこで、教科指導のための打ち合わせは、お互いの空き時間や昼休みに開く短い打ち合わせの会議で行うことになる。こうした会議で、授業進度を調整したり、テストの内容を打ち合わせたり、成績処理を行ったりする。「勤務実態調査」の「授業準備」には、こうした協働的な活動の時間も当然含まれていると考えられる。

これに対して、周知の通り、アメリカの Middle school, High school では教科教室制 (the departmentalized classroom system) が採られている。教科教室制とは、日本でも一部の学校で採用されている学校運営方式であるが、すべての教科に専用の教科教室を設け、生徒が毎時間教室移動を行いながら、授業を受ける仕組みのことである。

教科教室制を採るアメリカンスクールやインターナショナルスクールでは、教科の教員はそれぞれ自分の教室を持ち、教室には各教員のデスクが置かれ、教室が教員の執務スペースにもなっている。日常の業務は、ほぼすべてこの教科教室内で完結している。

先述の通り、生徒指導や学習相談などには専門のスタッフがあり、日本でいうところの校務分掌はなく、教員は授業に専念している。ただし、教科の協働的な活動が全くないわけではなく、訪問調査対象校でも、Department Chair (教科主任) が置かれており、きちんと Syllabus (シラバス) を作成して校長に提出していた。しかし、教室がそのままオフィスとなるという在り方から窺える通り、日本のような協働による活動の比重は相対的にはかなり低くなっている。

また、アメリカンスクールでも、生徒の授業態度が悪かったり、宿題を忘れたりすると、当然教員が注意をするが、度重なると「居残り指導」となる。ところが、訪問調査をおこなったアメリカンスクールでは、この「居残り指導 (Detention)」にさえ専門スタッフが置かれていた。

この他、一般的なアメリカの学校には、Student Success Teams と呼ばれる学生支援システムが設けられている。日本でいう生徒指導部会に近い校内組織である。この支援チームは、Principal, Assistant Principal, Counselor, Psychologist, Registrar, Nurse, ASACS などによって編成され、主に、学生の学習面や心理面の支援を行っている。しかし、ヒヤリング調査によれば、Teacher はこのチー

ムに入らないという。日本の教員の職務との大きな相違点であり、注目される。

アメリカンスクールの教員に期待されている職務は、何よりも「授業」なのである。

3. 3. 学級経営

日本では、ホームルーム教室が生徒の行動の基点となっている。実技系教科や一部の特別教室授業を除き、一般的に生徒は一日中、ホームルーム教室で学習する。さらにクラス担任は、生徒と一緒に昼食を摂ることが多く、それもまた、教育活動の一つと考えられている。

また、学級という単位は、同じクラスの生徒が同じホームルーム教室で学校生活を送ることを通じて、友だちを作ったり、時には喧嘩をしたりしながら、社会性を養う機能が期待されている。さまざまな学校行事も学級を単位として行われることが多く、「学級づくり」という言葉に象徴されるように、日本の中学校・高等学校は「学級」を基盤としている。

しかし、調査対象校には、日本でいうような「学級」はなかった。生徒は登校するとロッカースペースで授業に必要なものを揃えて、それぞれの授業が行われる教室に向かう。そして、昼食時間になると、食堂、カフェテリアなどで小グループに分かれて食事を摂っていた。

佐久間によれば、日本の教職員合計に占める学級担任の割合は、児童生徒千人当たり 82.0 人中 60.2 人 (73%) であるの対して、アメリカは 123.5 人中 64.5 人 (52%) に過ぎない。¹⁶ しかも、日本では学級担任の重要な業務である出席管理や昼食指導などに専門スタッフが配置されているのだから、「担任」という言葉の響きには、非常に大きな温度差がある。

3. 4. 部活動

法定勤務時間に占める実際の授業時間の割合をみると、スコットランド約 70 %、スペイン約 60 %、韓国約 50 % に比べ、日本は約 30 % であり、OECD 加盟国平均を大きく下回っている¹⁷。つまり、日本の教員は、他国に比べ圧倒的に授業以外の仕事 (授業の準備、宿題や試験の採点、研修、職員会議や報告書作りなど) をしていることになる¹⁸。中でも、日本の教員にとって、部活動の指導は、非常に重要な仕事と考えられている。例えば、教員の残業時間について調べた調査によれば、中学校 2 時間 08 分、高等学校 1 時間 48 分、小学校 1 時間 43 分

*16 佐久間亜紀、前掲註*3

*17 『図表でみる教育 OECD インディケーター (2005 年版)』、明石書店、2005、Table D4.1

*18 佐久間亜紀、前掲註*2

となっているが、教員の残業時間が長くなる理由の一つに挙げられるのが部活動である^{*19}。休日出勤も多く、部活動指導の業務はまるでボランティア活動のようであるとまで言われている。

しかし、子どもたちは部活動を通じて、仲間を作ったり、協調性を養ったり、努力することの大切さを学んだりして、人間的に成長する。また、こうした子どもたちの成長の過程に携わることを喜びとする教師も多い。

これに対して、調査対象校ではクラブ活動は活発に行われていたが、いくつかの点で日本の一般的な中学校・高等学校の部活動とは異なっていた。

アメリカンスクールでは、クラブ活動は盛んだったが、活動日や活動時間に制限があった。例えば運動部の活動時間は1日2時間以内とされていて、土・日には活動しない。週末の金曜日には対外試合が行われることが多く、したがって実質的な活動日は、月～木の放課後のみである。また、これらのクラブ活動の指導には、教員はあたらない。専門のコーチが雇用されるのが一般的である。まれにクラブのコーチを担当する教員もいるが、この場合には教員の職務としてではなく、別途学校と契約しており、相応の給与が支給される。

日本の中学校・高等学校では、部活動は学校の教育活動の一環として行われるので、施設・設備の管理から指導上の安全確保などもすべて学校が責任を負っている。したがって、教員にとって、部活動の実施は、学校管理職や教員同士、さらには保護者や他校との連絡調整等の膨大な業務を伴うものになる。会議も頻繁に行われることになるなど、教職員の協働性が求められることから、その連絡調整の場として職員室や会議室の果たす役割も大きくなっていく。

これに対してアメリカンスクールやインターナショナルスクールでは、クラブ活動は教員の本務とは考えられておらず、訪問調査で確認した範囲では、クラブ活動において一般的な教員が相互の連絡調整を頻繁に行う必要性自体が認められなかった。

3. 5. 職員室

インターナショナルスクールやアメリカンスクールの教職員は、日本の学校教育について特別な知識を持った者でない限り、日本の学校の「職員室」は想像できないようである。すなわち、Faculty Office は「職員室」の訳語ではなく、教職員の談話スペースであり、Faculty Lounge の同義語であった。そして、Faculty Lounge は、学年毎の「シマ」に分かれた机が配置された大部屋ではなく、執務をする場でもなかった。

アメリカンスクールやインターナショナルスクールの教員は、通常それぞれのクラスルームにいるのであって、日本でいうところのいわゆる職員室はなくコーヒーを飲んだりしてくつろぐ談話スペースである。(写真)

日本の教員は、担当する学年ごとにチームを作り生徒の学習、生活全般の指導に当たる。そこで、多くの学校では、学年主任－学年副主任－クラス担任の職階が設けられている。学年団は、日常的生活面の指導から、学年行事・学校行事などの計画、立案、実施に協力する。こうした協働性を確保するための具体的な場所として、日本の学校の職員室には、すべての教員の机があり、それぞれの学年でユニットを作っている。この「学年のシマ」と呼ばれる机の配置もまた、教員の協働性を担保してきたのである。教員同士が学年ごとにまとまって、授業以外のさまざまな仕事（学年・学校行事、生徒指導、進路指導など）の情報を交換するということは、日本の中学校・高等学校においては日常的な光景である。

換言すると、教員が職員室にまとまって活動するのは、授業以外のさまざまな仕事に関する情報交換をするためということができる。日本の教員は、授業以外のさまざまな仕事をするのが期待されているのである。



上) インターナショナルスクールのfaculty Lounge

下) アメリカンスクールのクラスルーム

教員のデスクにはPCや電話が設置されている。

*19『第4回学習指導基本調査－小学校・中学校における学習指導の実態と教員の意識』、ベネッセコーポレーション、2008

4. まとめ

既に「教員勤務実態調査」の結果、「教員が勤務時間内で全ての業務を処理することが現実的には非常に困難な状況となってしまう」と実態が明らかにされている。そして、その背景として、「社会の価値観の多様化や地域や家庭の教育力の低下など、学校を取り巻く環境の変化から、授業以外の様々な業務が学校に持ち込まれている現状」が指摘されている。^{*20}

この調査を通じて、これまでも問題視されてきた無定量・無限定といわれる教員の勤務の状況が明らかにされた結果、教職調整額制度の見直しを含む、さまざまな政策提言が各方面から示されている。

日本でもスクールカウンセラーを置くなど専門職の導入が進められてきてはいる。複雑、多様化する生徒をめぐる問題について、一般の教員よりも専門性の高い知識やスキルを持つ専門職が求められるのは、当然の方向性である。アメリカンスクールやインターナショナルスクールでは、学校生活に関する悩みや進路に関する助言などは、CounselorやGuidance Counselorが担っている。しかし、日本では日常的に生徒に接するクラス担任がこうした業務を担っており、やはり、クラス担任こそが最もその生徒の能力・適性を理解している立場から適切なアドバイスをできる可能性が高い。

一方、クラス担任の業務について言えば、例えば、近年社会問題化している給食費の滞納をめぐる問題についても、家庭の状況をよく理解しているクラス担任が給食費の督促を持ち帰り仕事として負っている事例が多い。こうした業務について、今後も教員の職務に含めていくべきなのかきちんと議論する必要がある。もし、督促が教員の職務の範囲であるならば、それが「生徒に直接的にかかわる時間」である授業や授業準備の時間を圧迫していることも含めて、きちんと論じる必要がある。

このように考察するならば、学校改革には、大きく二つの方向性が考えられるだろう。一つは、アメリカンスクールやインターナショナルスクールに見られるように専門職や事務職を充実させていく分業化の方向である。そして、今一つは学級定員数の削減や教員の定員増などによって解決していく方向性であろう。

もちろんこれには、財源確保の問題もあり、二者択一の議論ではなからう。さらに、アメリカでは、むしろ日

本の「学級担任制」や「授業研究(lesson study)」,さらには、「職員室」の機能への関心が高まっているという報告もある。^{*21}

「教員勤務実態調査」で得られた基礎データを用いて「行為者率」という指標で再分析を行った青木栄一は、次のように指摘している。

「残業の実態が明らかになったことで政策論議の材料が初めて揃ったことになる。残業をどうやって縮減するか、残業の実態と人件費（給与）の制度設計をどうやって調整するか、残業が不可避であるなら人員の増強といった資源投入を行うべきか、そして教員の仕事をどのようにデザインしていくのかというより広い文脈の議論も展開されつつある。」^{*22}

ここで青木が指摘する「教員の仕事をどのようにデザインしていくのか」という視点は、研究の方向性を示唆している。

「教員勤務実態調査」によって、改めて教員の職務の範囲が明らかになった。それは、子どもたちの生活すべてを受け止めようとする「教員」、そして、それを期待する家庭、社会の姿に他ならない。図4は、総務省が、日本・アメリカ・韓国における0歳から15歳までの子供を持つ父親又は母親を対象とした個別訪問面接調査の結果である。^{*23}

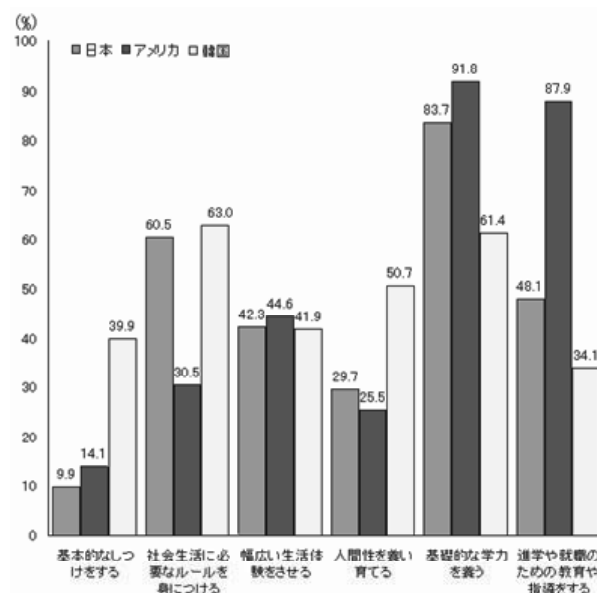


図3 「学校の役割」

*20 前掲註*1

*21 ジェームズ・W.スティグラ、ジェームズ・ヒーパート（著）、湊三郎（訳）「日本の算数・数学教育に学べる米国が目指す jugyou kenkyuu」, 教育出版, 2002

*22 青木栄一「教員の仕事をどうデザインするかー教員勤務実態調査の分析からー」, 『BERD 第14号, Benesse 教育研究開発センター, 2008

*23 「子供と家族に関する国際比較調査」, 総務省, 1995

学校が果たすべき役割としては、日本・アメリカとも、「基礎的な学力を養うこと」が第1位となっているが、「社会生活に必要なルールを身につけること」については、日韓では期待が高く、アメリカとの差異が非常に大きいことが注目される。

知識基盤社会における学校教育は、知識の伝達から知識の構成能力の育成へと向かっている。PISA 調査や新学習指導要領は、はっきりとこの方向性を示している。そうしたなか、一体、学校、そして、教員に期待されることは何か。授業以外のさまざまなことのうち、取捨選択される事柄について、必ずしも社会の共通理解が成立しているとは思われない。

学校組織や教員の職務を再構築していく為には、引き続き、諸外国の学校制度や教員組織の在り方に関する基礎的資料を積み上げていく必要がある。

5. おわりに

本研究は、アメリカンスクールやインターナショナルスクールを見学させていただいた時の新鮮な「驚き」を出発点としている。しかし、既にこの分野には分厚い先行研究の成果があり、独自の視点、資料を示すことができた事柄は、未だごくわずかにとどまっている。

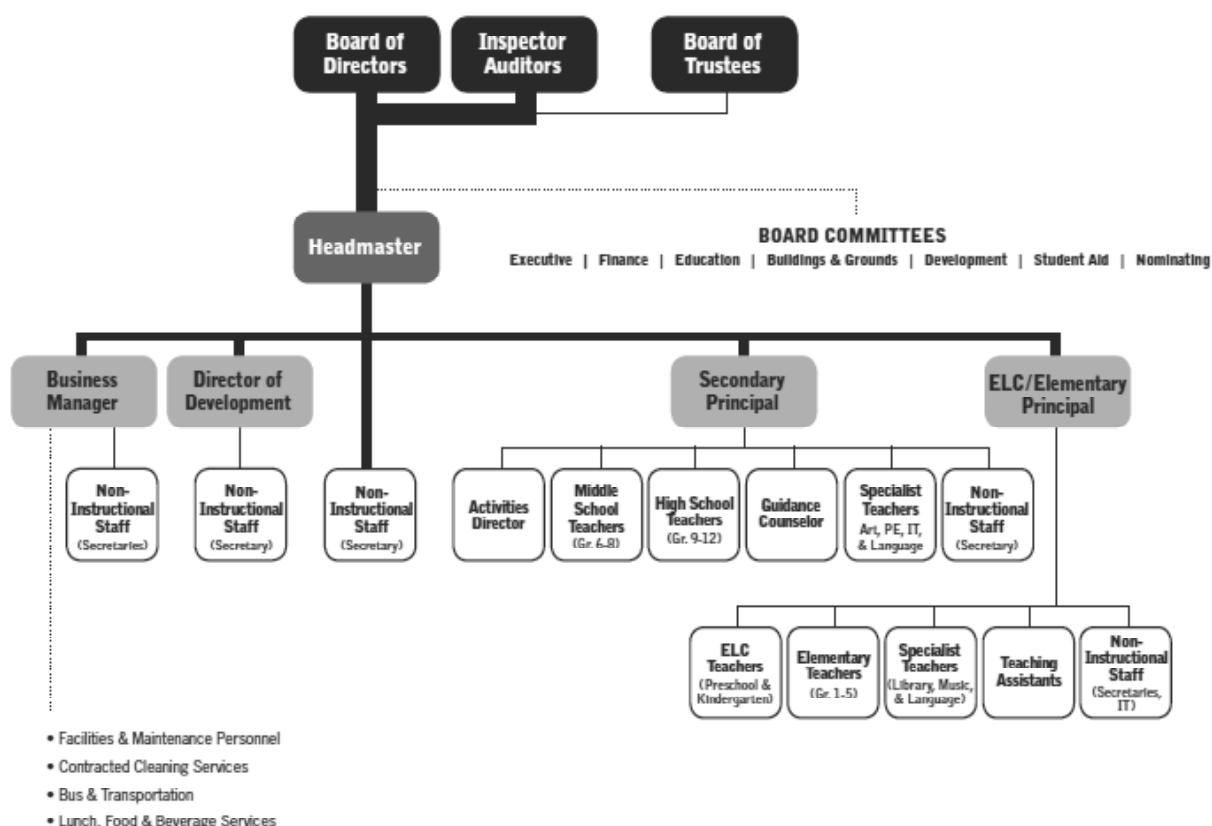
訪問調査も、研究対象となる WASC 認定のインターナショナルスクール、DoDEA 管理のアメリカンスクール 40 数校中のわずか 5 校に過ぎず、基礎的なデータ収集にはほど遠い状況である。

今後の研究の方向性としては、教職員の構成に関するより悉皆的な調査や勤務実態の把握が必要となろう。

これらは今後の課題としたい。

【謝辞】本研究を進めるにあたり資料収集、訪問調査にご協力をいただいた学校の関係各位に、記して厚く御礼申し上げます。

【付記】本報告は、既報^{*24*25}を整理し、新たな分析資料を加えて取りまとめたものであり、かつ、平成 23 年度神奈川県私立中学校・高等学校協会研究委託の研究成果の一部をなす。



*24 鈴木重夫「教科教室制運営における教職員の協働関係の構築について」、『教育行政研究第1号』, 放送大学大学院文化研究科, 2011

*25 鈴木重夫「教科教室制運営における教職員の協働関係の構築について—インターナショナルスクール等の学校運営・学校建築に関する事例研究」、『日本私学教育研究所紀要第47号』, 2011, 日本私学教育研究所, 日本私学教育研究所 2010年度委託研究)