

学校業務の可視化に関する試案

－業務の規模と重要性に着目して－

飯村 寧史*・瀬戸 健**・水落 芳明***
(平成29年8月31日受付；平成29年10月19日受理)

要 旨

文部科学省の提言によると、教員の多忙の解消に向けた方向性として、業務の分担と精選、負担感への対策の2つが見られる。この方向性に基づいて業務を改善するためには、学校経営的な観点からの業務の規模と重要性の可視化が必要と考えられる。本研究は、学校業務の主たる部分である教育活動の中から学校行事を取り上げ、業務の規模と重要性を算出する過程を明らかにし、ツールとして提案することを目的とする。業務の規模については、年間計画や行事計画などによる算出と、経験者による概算とを組み合わせて算定する。業務の重要性については学校教育目標への寄与・貢献の度合いを指標として算定する。このツールを用いて、評価者による算定を行った結果、当該業務の規模と重要性を数値化し、座標上に表現することができた。

KEY WORDS

the Visualization of School Work 学校業務の可視化, the Scale of School Work 学校業務の規模, the Importance of School Work 学校業務の重要性

1 問題の所在

近年、教員の多忙が問題視され、文部科学省や行政による調査と対策が本格化している。

こうした教員の多忙の問題にマクロレベルからのアプローチをしたものとして、統計的な研究、教育政策的な観点からの研究、教職の特殊性に着目した研究などがある。近年の研究を取り上げると、青木ら(2013)⁽¹⁾は2006年度文部科学省「教員勤務実態調査」を基本とし、2012年に比較可能な調査を実施した結果として、勤務時間の縮小傾向やそれに向けた取り組みの一定の効果があつたことを報告している。樋口(2013)⁽²⁾は教員の多忙化の歴史的な流れと実態を端的にまとめ、その改善のために現行の給与特別措置法の改革と時間外勤務の在り方の改善を海外の勤務事情を踏まえながら提言している。多忙と関連する教職の特殊性について論じたものとして、佐藤(1997)⁽³⁾は教師の仕事の特徴として、「再帰性」「不確実性」「無境界性」を挙げ、そのことが多忙の原因となることを指摘している。また、油布(2010)⁽⁴⁾は病める教師の増加の原因として、教職を公務労働として認識する視点がなかったことを挙げ、教師の疲弊する状況について感情労働論の視点から論じた。このように現在も数多くの研究が進行している状況である。

一方、学校が主体となったメゾレベル、あるいはミクロレベルの業務改善の実践も展開されている。小島(2012)⁽⁵⁾は「学校日誌」に見える出張と補教の数に着目し、量的な観点から多忙の状況を分析した。小島(2015)⁽⁶⁾は、個人レベルでの仕事の時間を計量した研究に比べ、校務分掌ごとの時間を計量した研究は不足していることを指摘し、その所要時間を基に労働時間を求める提案をしている。また、小島(2016)⁽⁷⁾は学校の終日観察を基に多忙の原因を事例的に検討し、事件や事故といった突発的な要素や地域性の要素が学校に影響を与えていることを明らかにした。これら小島による一連の研究は業務改善を学校の具体的な事例に基づいて、量的・質的の両面から捉えようとするものであると言える。

こうしたメゾレベルでの業務改善の指針として、文部科学省の近年の提言を挙げる。文部科学省(2015)⁽⁸⁾は「学校現場における業務改善のためのガイドライン～子供と向き合う時間の確保を目指して～」を提示し、具体的な実態と対応の方向性を示した。また、文部科学省(2016)⁽⁹⁾は「教員の担うべき業務に専念できる環境を確保するため、現在の業務を大胆に見直し、教員の行うべき業務、専門スタッフや事務職員等と連携・分担すべき業務、地域の協力を積極的に得るべき業務、精選すべき業務を明確にしていくとともに、必要な体制を強化していく必要がある。その際、モチベーション向上の観点からも、負担を感じている業務への対策が重要である。」と述べる。ここには学校経営的な視点からの業務の分担と精選、それと負担感への対策という2つの方向性が看取される。以下、それぞれについて

*上越教育大学(専門職学位課程) **学校教育学系 ***学校教育学系

整理しながら問題の所在を明らかにしていくこととする。

まず、業務の分担と精選について、青木(2012)⁽¹⁰⁾は「教員業務、学校経営、教育活動を区別することが重要である」とし、中でも「学校経営の面では業務の選択・業務間の調整・業務の仕方考えることが求められる」とする。学校として減じることの難しい教育活動、そして個人レベルでの改善が求められる教員業務に比べ、組織的な対応が求められる部分が学校経営の改善が喫緊の課題であることが窺える。そして「業務改善の第一歩は業務の可視化（見える化）から始まる。」と述べる。

業務の可視化について、公益財団法人日本生産性本部(2012)⁽¹¹⁾は業務の量を人数と時間の乗算によって算出する方法を提案した。ここでは、「総時間対前後処理比率」という概念を用いて業務の効率を明らかにする方法も提示している。このように業務を計量化し、可視化することで、学校経営上での改善策がエビデンス・ベースで進められることが期待される。

しかし、一方で小島(2015)⁽¹²⁾は、群馬県教育委員会が業務改善の研究校として指定した太田市立薮塚本町中学校が用いる所要時間の記録（プロセスシート）についてインタビュー調査を行ったところ「プロセスシートを立ち上げるのに時間がかかると思われ、数校にしか普及していない」との回答があったと報告している。このことは可視化が重要とわかっていながら、ツールが煩雑であることにより学校現場での使用に堪えない状態であることを意味している。よって、業務の可視化を行うための簡便なツールの必要性があると言えよう。

次に、「負担感」や、それと類似する「多忙感」について述べる。青木ら(2014)⁽¹³⁾は各県の意識調査から、「多忙感」について「重要な仕事については、十分に果たせないことによる多忙感（教材研究・授業準備など）と煩瑣な処理を要求されることによる多忙感（成績処理など）。重要でない仕事については、その量の多さや費やす時間の長さによる多忙感（報告書作成、調査・照会の回答、集金会計処理）」があると分析する。ここでいう仕事の重要さの要素としては、「児童生徒のためになる」ことや、「児童生徒に直接関わる」ことが挙げられている。また、児童生徒と関わることと多忙感が関連することについて、伊藤(2016)⁽¹⁴⁾は教師のバーンアウトに論及し、「やる気の低下は教師という仕事（特に児童・生徒と過ごす時間）からの退却（時間を減らしたいという気持ち）との関連が強い」と述べる。

以上から、児童生徒との関わりは、教師が感じる仕事の重要さを規定し、負担感や多忙感を減じる要素であることが窺える。よって、学校業務についての仕事の重要さ、すなわち「児童生徒のためになる」ことや「児童生徒に直接関わる」ということを客観的に捉え、業務の優先順位や選択に生かすことが学校経営上必要なことになると考える。

これらのことから、2つの方向性に基づいて多忙を解消するための業務改善を行うに当たり、業務の量的な可視化、そして業務の重要さの可視化が必要であると言える。しかし、これらを組み合わせ、かつ現場で使用可能な簡便性を備えたツールは管見の限り見当たらない。

2 研究の目的

本研究の目的は、業務の規模と重要性を組み合わせる可視化するツールを提案することである。

3 研究の方法

本研究では、ある学校の業務を対象として、一定の方法で規模と重要性を算出し、表現する。この方法を1つのツールとして提案するものである。

ただし、対象とする業務は調査の時点で完了していないため、本研究において行われる調査はあくまで見積もりによる予備調査となる。また、当該校の教員への負担を最小限に抑えるために、筆者及び評価者が主体となって行う調査とする。つまり、本研究においては調査対象となる学校の業務を1つ取り上げ、それに対して当該校と関連しない別の評価者が見積もり、評価するという形の調査となる。

3.1 調査対象

新潟県公立中学校の体育祭（学校行事）

3.2 調査期間

平成29年7月5日～7月21日

3. 3 本研究における語の定義

本研究において使用する語の定義を以下のように設定する。

3. 3. 1 「業務の規模」

本研究において、「業務の規模」は公益財団法人日本生産性本部(2012)⁽¹⁵⁾に基づき、事前、事後も含めた業務に関わる教員の人数と所用時間の乗算の総和で表すものとし、単位は「時間」で表すものとする。

3. 3. 2 「業務の重要性」

今回は教育活動を対象とするため、「業務の重要性」に相当するものは教育的効果であると考えた。しかし、教育的効果という語は多様で相対的な要素を含み、個人的な経験や価値観に基づいて判断されるものである。そこで、本研究では先述の「児童生徒のためになる」ことや「児童生徒に直接関わる」ことを測り得る指標として学校教育目標への寄与・貢献の度合いをもって教育的効果とし、業務の重要性とする。

3. 4 調査方法

3. 4. 1 評価者

各自治体の教育委員会による派遣等によって、現職のまま国立教育大学教職大学院に所属する院生45名（以下「評価者」と表記）により調査対象の評価を行った。なお、第一筆者はこの中に含まれない。

評価者に行ったアンケートから得られた評価者の属性の分布は図1の通りである。

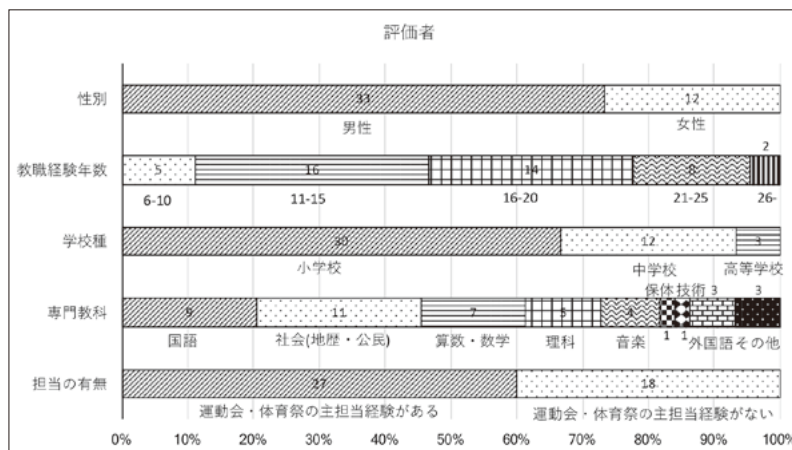


図1 評価者の属性

3. 4. 2 調査の手順

3. 4. 2. 1 業務の規模の調査の手順

業務の規模について、年間計画、当該業務の計画等を用い、業務の規模の総量に対する当該業務の占める時間の割合を算出する。

業務の規模の総量は、当該校の教員数と年間における勤務時間の乗算の総和として求める。ここから、教員が裁量することのできる時間を求めるために、固定された時間としての授業時間、朝の会や帰りの会、給食及び清掃指導、授業の準備等に当たる休み時間を減じたものを業務の規模の総量とする。

当該業務の規模を求めるに当たって、詳細なものを求めるためには公益財団法人日本生産性本部(2012)⁽¹⁶⁾に示される時間算定シートを用いるのが望ましい。しかしながら、時間算定シートは日付ごとに時系列で詳細に記録することを前提としており、見積もりして概算するという本調査の形式にそぐわないため、使用しないものとする。

そこで、体育祭計画において、授業時数として計画されている時間と、係として教員個人に割り振られた業務に要する時間とを概算し、その合計を求める。

3. 4. 2. 2 業務の重要性の調査の手順

業務の重要性については、学校教育目標、当該業務の計画を用い、ある教育活動が当該校の学校教育目標を達成するためにどれくらい貢献しうるか、という度合いを評価者が5件法を用いて評価し、その平均をもって評価とする。

今回の場合、第一筆者が当該校の学校教育目標及びそれに対応する目指す生徒像についての質問紙、当該業務の計画やそれに付帯する資料を準備する。第一筆者がそれらを提示し、簡単な説明を加えたのち、評価者が質問に回答するものとする。それぞれの項目について評価者による5段階評価の平均を算出し、業務の重要性として数値化する。

4 調査と分析

4. 1 業務の規模の算出

4. 1. 1 業務の規模の総量の算出

まず、当該校の年間計画と教員数を基に、教員1人当たりの1年間の総勤務時間を算出した。その結果、勤務日数

は239日であり、1日の勤務時間7.75時間に乗ずると、総勤務時間は1852時間であった。教育活動に当たる人員として、教頭1、教諭10、養護教諭1、合計数12人を乗算すると、 $1852(\text{時間}) \times 12(\text{人}) = 22227(\text{時間})$ となる。これに加えて、非常勤講師を計上しなくてはならないが、任用の形態が不明であり、勤務時間も判然としない。そこで、授業のある日に7.75時間の勤務をするものと仮定して計算すると、週に1日、水曜日のみ勤務する2人については、 $42(\text{日}) \times 7.75(\text{時間}) \times 2(\text{人}) = 651(\text{時間})$ 、週に3日、火水木曜日に勤務する1人については、 $125(\text{日}) \times 7.75(\text{時間}) \times 1(\text{人}) = 968.75(\text{時間})$ となった。よって、これらを合計した $22227 + 651 + 968.75 = 23846.75(\text{時間})$ が業務の規模の最大値となる。

次に、ほぼ固定され、組織及び個人が裁量し得ない時間を算出した。1つ目は、学習指導要領に定める年間の授業時数である。1つの学級あたり、1時間に1人の教員が担当することから、 $1015(\text{時数}) \times 50/60$ （※中学校は50分授業のため） $\times 6(\text{学級}) = 5075(\text{時間})$ である。2つ目は、朝学活、終学活、給食指導、清掃指導、休み時間である。これらはほぼ何らかの教育活動に当たっているものとして減じる。本来であれば特別な日程になっている授業日の分を差し引く必要があるが、年間計画のみでは判然としないことから、授業日数208日について全てこれらの時間があるものと仮定して計算する。1日あたり、朝学活10(分) + 終学活15(分) + 給食指導30(分) + 休み時間90(分) = 145(分)であるから、 $208(\text{日}) \times 145/60(\text{時間}) \times 6(\text{学級}) = 3016(\text{時間})$ となる。なお、清掃指導については月・木には行われないことから別に計算する。清掃指導は $127(\text{日}) \times 10/60(\text{時間}) \times 6(\text{学級}) = 127(\text{時間})$ である。よって、組織及び個人が裁量し得ない時間は、上記の1つ目、2つ目の時間を和して $5075 + 3016 + 127 = 8218(\text{時間})$ である。

以上のことから、当該校において教員が裁量し得る業務の規模は、最大値から組織及び個人が裁量し得ない時間を減じて、 $23846.75 - 8218 = 15628.75(\text{時間})$ と概算された(表1)。なお、特別支援学級については柔軟な対応が行われているという実情はあるものの、今回の算出にあたっては、ほぼ通常学級に準ずる時程を実施しているものとし、特別に算出することはしなかった。

4. 1. 2 当該期間中の業務の規模の算出

上述の業務の規模の総量の他に、当該期間の業務の規模の総量も算出する。これは時期性を可視化するためである。業務は1年を通じて同じペースや割合で行われるわけではなく、繁忙期や閑散期が存在する。これは明らかに多忙や多忙感と関連する事象であるため、等閑視できないものとして取り扱う必要がある。

なお、ここでいう当該期間は、当該業務の始まりから終わりを指すものとし、本研究では、当該の体育祭の実行委員会が始まる6月20日から、体育祭の終了する9月3日までを当該期間として扱うものとする。算出方法は上記の業務の規模の総量の求め方に準ずる。

まず、この期間の業務の規模の最大値を求める。勤務日数は夏季休業を5日取得したものと減じると48日となる。そこに勤務時間と人員数を乗ずると、 $48(\text{日}) \times 7.75(\text{時間}) \times 12(\text{人}) = 4464(\text{時間})$ となる。非常勤講師は夏季休業中を除き、授業日のみを算出する。週に1日、水曜日のみ勤務する2人については、 $6(\text{日}) \times 7.75(\text{時間}) \times 2(\text{人}) = 93(\text{時間})$ 、週に3日、火水木曜日に勤務する1人については、 $18(\text{日}) \times 7.75(\text{時間}) \times 1(\text{人}) = 139.5(\text{時間})$ となった。よって、これらを合計した $4464 + 93 + 139.5 = 4789.5(\text{時間})$ が当該期間中の業務の規模の最大値となる。

次に、組織及び個人が裁量し得ない時間を算出する。この期間の授業日数は31日であるが、年間計画から授業時数は判然としない。そこで、授業時数と日数の比率を用いて概算することとする。先に述べたように、年間授業日数は208日、必ず行わなければならない授業の時間は5075時間であることから、31日では756.37時間と算定される。

これに加えて、朝学活、終学活、給食指導、休み時間は $31(\text{日}) \times 145/60(\text{時間}) \times 6(\text{学級}) = 449.5(\text{時間})$ 、清掃指導は、 $18(\text{日}) \times 10/60(\text{時間}) \times 6(\text{学級}) = 18(\text{時間})$ である。よって、組織及び個人が裁量し得ない時間は、 $756.37 + 449.5 + 18 = 1223.87(\text{時間})$ である。

以上から、当該期間中に組織及び個人が裁量できる業務の規模は、 $4789.5 - 1223.87 = 3565.63(\text{時間})$ となる(表2)。

表1 年間で裁量できる業務の規模

全体としての業務の規模の最大値		組織及び個人が裁量し得ない時間	
教員の業務の規模の最大値	22227.00	授業時数	5075.00
非常勤講師の業務の規模の最大値	1619.75	朝学活・給食など	3143.00
合計	23846.75	合計	8218.00
組織及び個人が裁量できる業務の規模			15628.75

表2 当該期間に裁量できる業務の規模

全体としての業務の規模の最大値		組織及び個人が裁量し得ない時間	
教員の業務の規模の最大値	4464.00	授業時数	756.37
非常勤講師の業務の規模の最大値	232.50	朝学活・給食など	467.50
合計	4789.50	合計	1223.87
組織及び個人が裁量できる業務の規模			3565.63

4. 1. 3 対象とする業務（体育祭）の規模の算出

4. 1. 3. 1 事前準備・指導などの規模の算出

まず、授業時間に組み込まれている体育祭の準備、練習の時間を算出する。このうち、「全校体育」として明らかに保健体育の扱いとなっている時間と、基本的に週1時間とされる学級活動の時間は正規の授業時数として除いた19時間を、いわば学校が裁量した結果として学校行事に充当された特別活動の時間とみなす。また、この時間はほぼ全教員が活動していると考えられることから、教員数の12人の所要時間として計上する。なお、当該校において今年度の詳細な計画が決定していないことから、前年度の日程を基本として求めたところ、体育祭の業務に要する時間として、19(時間)×50/60(※中学校は50分授業のため)×12(人)=190(時間)が授業時間に組み込まれていたことが明らかになった。

次に、係として教員個人に割り振られた27の業務に要する時間を概算した。これらは教員それぞれが体育祭当日までに準備したり指導したりすることが主な業務となるものである。評価者はこれまでの教職生活の中で担当した経験のある係についてのみ、当該校の係分担について事前の所要時間を30分単位で回答する形式で見積もりを行った。これを時間単位に換算し、集計したのが表3である。

以上をまとめると、評価者の見積もりでは190+78.75=268.75(時間)が事前準備・指導などの規模となる。

4. 1. 3. 2 当日の規模の算出

体育祭の計画に基づく、当日は全ての教員が勤務時間全てをかけて運営、後片付けをする予定となっている。したがって、7.75(時間)×12(人)=93(時間)が当日の業務の規模である。

なお、一部の担当教員がパネル設置やテント等の設営のため勤務時間外から準備をする予定であるが、これは先述の事前準備に組み込まれているものと考えられるため、当日の規模としては計上しない。

4. 1. 3. 3 片付け・事後指導などの規模の算出

体育祭の計画に基づく、事後指導に関わる時間は特に予定されていないため、計上しない。

4. 1. 4 体育祭の規模が占める割合

ここまでの調査の結果、この業務の事前・当日・事後の業務を合計した業務の規模は、268.75+93=361.75(時間)となる。

これについて、年間で裁量できる業務の規模に占める割合(%)と、当該期間に裁量できる業務の規模に占める割合(%)を算出した(表4)。併せて、いわゆる作業効率を測るため、当日業務時間に対して、事前準備、指導の時間の比率を測る、総時間対前後処理比率を求めた(表5)。

結果として、当該校の体育祭の規模が年間に占める割合は2.31%、当該期間に占める割合は10.15%となった。また、総時間対前後処理比率は74.29%となった。

表4 当該校の体育祭の規模が占める割合

	体育祭の規模(時間)	組織及び個人が裁量できる業務の規模(時間)	割合(%)
年間	361.75	15628.75	2.31
当該期間		3565.63	10.15

表5 当該業務の総時間対前後処理比率

前後の準備・指導(時間)	総時間(時間)	総時間対前後処理比率(%)
268.75	361.75	74.29

4. 2 業務の重要性の算出

評価者に対して、学校教育目標及びそれに対応する目指す生徒像1~3を示し、同校の体育祭がそれぞれに寄与・貢献する度合いを評価してもらった。この際の選択肢は「5:関わりが強く、大いに寄与・貢献している。4:寄与・貢献の度合いは大きい。3:どちらとも言えない。2:寄与・貢献の度合いは小さい。1:関わりが薄

表3 分担業務についての見積もり

	評価者による見積もり		
	平均(時間)	有効回答数	S.D.
1 総務	8.84	23	5.03
2 渉外	2.40	10	0.88
3 会計	1.38	4	0.75
4 庶務	1.70	13	1.24
5 PTA	2.06	16	1.26
6 実行委員 スローガン作成	4.99	32	4.16
7 競技の決定	3.30	27	3.62
8 競技要項作成	3.02	25	1.55
9 得点について	2.03	17	1.18
10 軍活動	9.55	29	7.80
11 パネル活動	11.71	14	10.54
12 幼保小中連携	1.79	14	0.96
13 用具	1.82	30	1.02
14 会場(外)	2.20	20	1.30
15 会場(中)	1.33	9	0.66
16 入場門	1.24	23	0.71
17 式典	2.52	23	1.06
18 入場・体操	1.90	24	1.45
19 放送	2.75	22	1.56
20 写真・記録	2.96	13	3.36
21 救護	0.75	2	0.35
22 接待	0.75	4	0.29
23 グラウンド	3.72	23	3.65
24 パネル設置	1.38	13	0.74
25 応援席	0.89	14	0.56
26 生徒指導	1.11	14	0.81
27 写真業者	0.67	12	0.44
合計	78.75		

表6 学校教育目標に基づく体育祭の評価

N=45	M	S.D.
学校教育目標1の評価	3.71	0.86
学校教育目標2の評価	4.11	0.64
学校教育目標3の評価	3.51	0.75

く、ほとんど寄与・貢献していない。」である。この回答についての結果が表6である。

学校教育目標の評価に差があるかを比較するため、一要因参加者内計画の分散分析を行った結果、群の効果が有意であった ($F(2,88)=10.38, p<.05$)。Holm法を用いた多重比較によると、学校教育目標2の評価の平均が学校教育目標1, 3の評価の平均よりも有意に大きかった ($MSe=0.4045, p<.05$)。しかし、学校教育目標1と学校教育目標3の間の平均の差は有意ではなかった。

なお、学校名の特定を避けるため、教育目標や目指す生徒像の文言はここでは伏せるものとする。

4.3 座標上への表現

以上の調査及び分析を基に、当該業務の規模と重要性(表7)を関連付けて座標上に表現する。横軸を当該業務の規模が業務の規模の総量に占める割合(%)とし、縦軸を当該業務の重要性(点)とする。今回は業務の重要性の項目は3つになるため、座標上に3つの点が表現されることとなる。

これを座標上に表現したものが図2である。

表7 当該校の体育祭の業務の規模と業務の重要性

	年間	当該期間
業務の規模(%)	2.31	10.15
学校教育目標1の評価	3.71	3.71
学校教育目標2の評価	4.11	4.11
学校教育目標3の評価	3.51	3.51

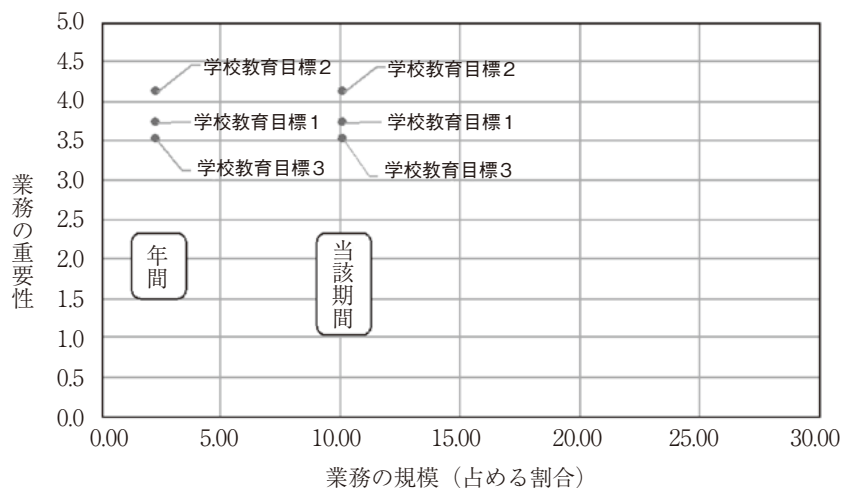


図2 業務の規模と重要性の位置

5 成果と課題

5.1 本研究の成果

以上のように、学校業務の規模と重要性を関連づけて座標上に可視化することができた。この方法、手順を改めて要約するとともに、その成果と発展性について述べる。

5.1.1 業務の規模を可視化するツール

- (1) 年間の勤務日数、勤務時間に教員数を乗じて当該校における業務の規模の最大値を求める。
- (2) 授業時数、朝の会や清掃指導など、ほぼ固定されて何らかの教育活動に当たる時間に担当する教員数を乗じて、裁量不可能な時間を求める。
- (3) (1)から(2)を減じて当該校が裁量可能な業務の規模を求める。
- (4) ある業務について、授業に組み込まれた時間と、その時間に指導に当たる教員数を乗じる。
- (5) ある業務について、担当者に所要時間を提示してもらう。
- (6) (4)と(5)を和し、ある業務の規模を求める。
- (7) (3)と(6)からある業務が裁量可能な業務の規模に占める割合を求める。

この方法は先述の時間算定シートやプロセスシートのような時系列で検討するやり方に比べ、精密さにおいて劣る。しかしながら、教師の経験に頼るものとはいえ、業務内容に注目して経験者が概算するという点に簡便さがある。よって、学校での使用に堪える簡便さを確保し得るツールであると言える。

また、この方法は教員1人あたりについても適用可能なものと考えられる。個人が裁量できる最大値を求め、それ

に対して、教材研究や生徒と触れ合う時間、部活動の時間などをどのくらいにするか、といったように自分が割く時間の規模や割合を想定することは、セルフ・マネジメントにつながり、個人レベルでの多忙解消に寄与するものと考えられる。

5. 1. 2 業務の重要性を可視化するツール

- (1) ある業務について、学校教育目標やそれに関連する目指す生徒像を提示し、その業務全体がどのように寄与・貢献するかを5段階評定で評価してもらう。
- (2) 評価したものの平均を求める。

この方法はある教育活動の教育的効果を、学校現場レベルで最も重視されると考えられる学校教育目標に照らして求めるという点が特徴である。もちろん、教育の目標はそれだけにとどまるものではなく、教育活動それぞれに多様な価値があるが、何らかの基準についての評価は必要である。また、複数の業務についてこれを実施することができれば、当該校の業務が学校教育目標のどの部分に偏っているかということなども見えるであろう。このように、学校のそれぞれの業務の重要性を俯瞰することで、業務の性質ややり方について担当者に要請をするなど、一定のコントロールを行うことも可能である。

また、この方法は、生徒による評価にも転用できる可能性がある。同じ手順で生徒にアンケートを取ることができれば、教員側と生徒側による2つの評価が得られ、複眼的な評価とすることも可能である。

5. 1. 3 業務の規模と重要性を関連づけて可視化するツール

- (1) 先述の方法で求めた業務の規模を横軸に、重要性を縦軸にした座標軸を作成する。
- (2) それぞれの数値に応じて座標上に分布図として表現する。

この2つを関連づけて可視化することで、ある業務の性格についての理解を共有し、改善することが可能になると考えられる。例えば、ある業務は規模が大きいが、ある点についてのみ重要性が低いという場合、業務の規模を小さくして同等の重要性が得られないか、あるいは業務の規模はそのまま、やり方を工夫することで、重要性の低い部分を改善できないか、ということを考えるといった手立てが取りやすくなる。いわば、経営におけるコストの感覚を共有することになる。もちろん、コストパフォーマンスが良いものばかりで学校教育ができるということはない。しかしながら、学校の多忙な状況を考慮した場合、膨張傾向のある学校業務に制約を加える必要があり、そのために有効なツールであると考えられる。

5. 2 本研究の課題

本研究の課題は以下の通りである。

5. 2. 1 業務の規模を可視化するツールについて

まず、本研究で行われた業務の規模の可視化は、あくまで予備調査であり、また外部の人間の見積もりによるものであるため、精密さの点で限界がある。今後は、現場でこのツールを運用した結果と、実測やアンケート、インタビュー調査などを組み合わせて、ツールの有用性を検討していく必要がある。このような過程を繰り返し、簡便さと精密さのバランスのとれたツールにしていくための改善が不可欠である。

次に、回答者によってアンケートの文章の受け取り方が異なることにより、時間の捉え方に幅が生じてしまうことを解消できていない点である。今回は第一筆者による口頭の説明を設けたが、今後はよりアンケートの形態を明確にする改善が必要である。

5. 2. 2 業務の重要性を可視化するツールについて

今回は業務の重要性を学校教育目標に一元化して評価した。しかしながら、教育的効果はこの中だけにとどまるものではない。学校教育目標だけでは回収し得ない教育的効果について、教員による記述アンケートなどから質的な分析も加えていく必要がある。

また、今回は学校の中心的な部分である教育活動について測るツールとしての提案であった。しかし、学校業務には教員業務、学校経営に関わる業務もあり、その重要性を可視化する方法について触れることができなかった。今後の課題としたい。

引用及び参考文献

- (1) 青木栄一・神林寿幸：「2006年度文部科学省『教員勤務実態調査』後における教員の労働時間の変容」、東北大学大学院教育学研究科年報Vol.62-1, pp.17-44, 2013.
- (2) 樋口修資：「教育政策からみた教員の勤務時間管理の在り方の改善について」、明星大学研究紀要－教育学部Vol.3, pp.1-15, 2013.

- (3) 佐藤学：「教師というアポリア 反省的实践へ」, pp.12-18, 世織書房, 1997.
- (4) 油布佐和子：「教職の病理現象にどう向き合うかー教育労働論の構築に向けてー」, 教育社会学研究Vol.86, pp.23-38, 2010.
- (5) 小島博明：「学校日誌から公立中学校の多忙を検証する～出張と補教を中心に～」, 早稲田大学教育学会紀要Vol.13, pp.209-216, 2012.
- (6) 小島博明：「校務分掌に着目して教員の勤務実態に即した労働時間を求める試み～プロセスシートと終日観察を通して～」, 早稲田大学教育学会紀要Vol.16, pp.87-94, 2015.
- (7) 小島博明：「教師の多忙の原因に関する一考察～公立小学校の終日観察を通して～」, 早稲田大学教育学会紀要Vol.17, pp.41-48, 2016.
- (8) 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.
- (9) 文部科学省：「学校現場における業務の適正化に向けて」, 2016.
- (10) 青木栄一：「学校運営に“業務改善”の考えを導入する」, 教職研修Vol.41-1, pp.85-87, 2012.
- (11) 公益財団法人日本生産性本部：「文部科学省「学校運営の改善の在り方に関する調査研究」平成23年度 教員の勤務負担軽減を図るための教育委員会の取組の成果検証に係る調査研究報告書 教職員の勤務負担軽減を図るための業務別改善マニュアル」, pp.40-60, 2012.
- (12) 前掲(6)
- (13) 青木純一・堀内正志：「教員の多忙化をめぐる経緯と教員勤務実態調査に関する一考察ー学校における効果的な多忙化対策の基本的論点を探るー」, 日本女子体育大学紀要Vol.44, pp.17-26, 2014.
- (14) 伊藤美奈子：「教師のメンタルヘルス」, 佐藤学編『岩波講座 教育 変革への展望 4 学びの専門家としての教師』, pp.113-131, 2016.
- (15) 前掲(11)
- (16) 前掲(11)

A Proposal on the Visualization of School Work

– Focusing on the Scale and Importance of Work –

Yasushi IIMURA* · Ken SETO** · Yoshiaki MIZUOCHI***

ABSTRACT

According to the recommendation of the Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology, two options were proposed to alleviate teachers' workload: sharing work and careful selection of work, as well as countermeasures for burden feeling. In order to improve the situation of teachers, it is considered necessary to visualize the scale and importance of work from the viewpoint of school management. The purpose of this research is to clarify the process of calculating the scale and importance of work, from school events of the educational activities which are the main part of school work, and propose it as a tool. Regarding the scale of work, we calculate it by combining calculations from school plans and rough estimates by experienced individuals. We calculated the degree of contribution to school education goals as indices. Using this tool, the scale and importance of the work was quantified and expressed on the coordinates.