

業務の偏りを改善し、教員が力を発揮する学校づくり - 「校務分掌別業務集中期一覧表」の作成・活用を通して -

教育実践力高度化コース

18AD012

田中 康太郎

【指導教員】 宇佐見 香代 山口 美保 安原 輝彦

【キーワード】 管理職支援 業務集中期 業務の見える化 業務の見通し 教員間のサポート

1. はじめに

現在の学校には、長時間労働が常態化している。平成 28 年度、文科省実施の『「公立小学校・中学校等教員勤務実態調査研究」調査研究報告書』（以下、「教員勤務実態調査」）には、週 60 時間以上勤務の教諭（主幹教諭・指導教諭を含む）の割合は、小学校 33.5%、中学校 57.6%とある（図 1）。在校時間週 60 時間以上は、過労死ラインといわれる、時間外労働月 80 時間以上に相当する。ここから、今の学校で働く教員の勤務状況の過酷さが窺える。

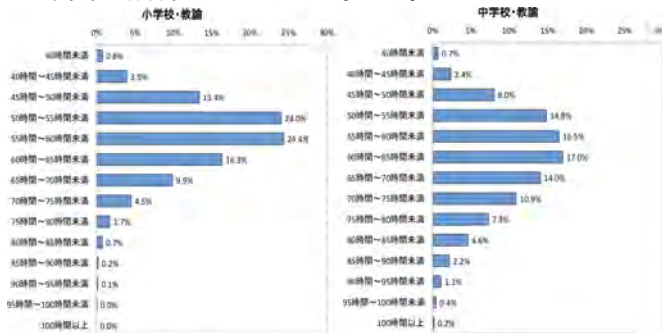


図 1 1 週間の学内総勤務時間分布
 （「教員勤務実態調査」 p.51）

平成 30 年度実施の「さいたま市教員等の勤務に関する意識調査」では、本市の教員等の 94. 2%が仕事にやりがいや満足感を感じているものの、86. 1%は校務に負担や多忙感を感じていると結果が出ている。学校教育活動の充実を図るために、学校における働き方改革は喫緊の課題と言える。

また、「教員勤務実態調査」では、男女共に 30 歳以下の教員の学内勤務時間が長いことも示されている（図 2）。同じ学校内の教員間でも勤務時間に差があるということだ。

	平均			土日		
	合計 (持ち帰り含む)	学内勤務時間 (持ち帰り含まない)	持ち帰り時間	合計 (持ち帰り含む)	学内勤務時間 (持ち帰り含まない)	持ち帰り時間
男性・30歳以下	12.28	12.13	0.15	5.36	4.40	0.96
男性・31～40歳	12.13	11.54	0.19	5.25	4.16	1.09
男性・41～50歳	11.53	11.32	0.21	5.00	3.31	1.28
男性・51～60歳	11.20	11.01	0.19	4.07	3.01	1.06
男性・61歳以上	10.11	10.03	0.08	3.18	2.32	0.86
女性・30歳以下	12.18	12.01	0.16	4.51	3.51	0.99
女性・31～40歳	11.47	11.24	0.23	4.06	2.57	1.08
女性・41～50歳	11.32	11.03	0.28	3.31	2.07	1.23
女性・51～60歳	11.36	11.14	0.21	3.25	2.11	1.14
女性・61歳以上	10.25	10.09	0.16	2.09	1.19	0.94

※勤務時間については、小教員以下全期平均で表示。
 ※「勤務」については、平成 28 年度調査では、学内勤務・持ち帰りを示す。
 ※1日当たりの正規の勤務時間は、7時間 45分。

図 2 教諭の 1 日当たりの勤務時間・持ち帰り業務時間（中学校）
 （「教員勤務実態調査」 p.54）

もちろん、業務に時間がかかっているのは、教員としての経験の浅さによる可能性もある。しかし、特定の教員に業務が集中していることは決して少なくない。「教員勤務実態調査」では、勤務時間が長い傾向にあるのは、男性、年齢の低い方、正規任用、受けもちクラスの児童生徒数が多い教員等だとまとめられている。

また、主任については、小学校では「教務主任」「学年主任」「教科主任」、中学校では「教務主任」「生活生徒指導主任」「進路指導主任」「学年主任」は、勤務時間が長い傾向にある。さらに、特定の分掌に就くことだけでなく、受けもつ分掌数が多いと勤務時間が長い傾向にあることが示されている。年齢による差だけでなく、どの分掌を担当しているかも、業務量の差につながっていると考えられる。

管理職が把握している教員の状況には、教員としての経験、専門性や得意分野、家庭の状況や、個人の体調面の問題などがある。管理職は、それらを踏まえた上、意図的に校務分掌配置や業務量調整を行っている。しかし、そのように進められてきた学校運営下において、業務の偏りが生じたり、長時間労働が常態化し、緊急性の伴う働き方改革が叫ばれたりしているのは、そこに改善の余地があるからなのではないか。本研究は、その業務の偏りに焦点を当てる。

2. 研究の目的

本研究の目的は、教員が力を発揮できるよう、負担感を軽減し納得感を持って業務に取り組むために、業務の偏りや集中の時期を示す手立てを探究するものである。具体的には、特定の教員に業務が偏っていたり、特定の時期に業務が集中していたりする現状を管理職・各教員が把握できる「校務分掌別業務集中期一覧表」（以下、「一覧表」）を開発し、その活用方法を探究する。この手立ては、単に業務の偏りを調整するものではなく、各分掌の業務の見直しや、分掌の再編、教員同士がサポートし合える環境づくりのためのものである。また、本研究では国や自治体の改革を待たずして、各学校ですぐにでも実践可能な策を探究する。

3. 研究の方法

(1) 先行研究の考察（広島県立府中高等学校）

広島県立府中高等学校では、主任も含めて1つの分掌の所属期間が概ね2〜3年と設定されている。経験の長い個人の力に頼るのではなく、チームとなって業務を遂行する組織づくりが促進されているのである。そのような取組を可能にしているのは、細かな状況把握・整理である。府中高校では、業務の見える化による組織マネジメントとして「業務量等調査」(図3)が行われ、一定時間ごとの個人の業務量全体を把握し、その個人が属する分掌・教科・部活等のチーム全体としての業務量も踏まえて、業務の平準化が図られている。

01-5-4-2 平成29年度一学期業務量等調査(記入例) H29.7.21

※7月31日(月)までに教頭に提出 教科(OO) 氏名(OO OO)

趣意
 ◆学級の業務量を把握し、改善調整することにより、分掌組織として分掌・協業の一層の機能化を図るとともに、全体として、業務分担の実質的な公平感を高める。
 ◆業務上の気づき・改善提案を集約、全体共有することにより、夏季休業以降の業務、分担等の見直し・改善に資する。(※ 目安となる業務量は、下図を参考)

◎ 業務は実施場面・実施主体を中心として整理しているため、準備時間等はその業務に含まれる。
 (例)「授業」には、教材準備等の準備類を含める。
 ◎ 教諭の中心業務である「教科授業」を「10の量」として捉えることとする。
 ※ 養護教諭・実習教諭の業務量は、本務の業務量を便宜的に「10の量」として捉えることとする。
 ◎ 業務は分担しているもの(実質0に近い量)も想定されることや(0よりは一定量あるもの)も想定されることから、「0.5の量」を便宜的に設定する。 ※ 関わっていないものは「0」とする。
 ◎ 大まかな目安を設定する観点から、時期的に集中がみられるものについても一定期間(学期)の全体量として割り戻して把握する。

【業務量の目安】		0.5	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	実務量 自己評価	
授業等	教科授業												①	10
	読書			1~2									②	0
	LHR		1										③	0
担任業務等	3年正担任									5~7			④	0
	1・2年正担任						4~5						⑤	0
	副担任		0.5~1										⑥	0
主任業務等	学年主任									4~6			⑦	0
	分掌主任						4~6						⑧	0
	教科主任等		1~2										⑨	0
分掌業務等	業務推進担当						3~5						⑩	0
	正担任				2~3								⑪	0
	副担任等					3~4							⑫	4
委員会等	委員長等			1~2									⑬	0
	委員		0.5~1										⑭	0
部活動指導	文化部・運動部				1~3							⑮	2	
※一学期を通しての組織の在り方・業務分担・仕事の進め方・業務量等についての気づき・意見等(内容によっては、校長が働き取りを促す場合があります。)													⑰	22

図3 「業務量等調査」の記入例

(広島県・府中町教委「学校の自律的・継続的な業務改善の取組の仕組みづくり及び専門スタッフ等による学校でのチーム体制の構築」資料(2018)P.18)

この「業務量等調査」の活用によって、どの教員に業務が集中しているか教頭が把握し、必要なサポート体制を整えることができる。また、業務量が実質ほぼ0の分掌については、他分掌と統合したり、なくしたり、人数を調整したりすることもできる。

さらに、新年度の体制が決まった後には、「部内業務分担表」(図4)が作成される。これにより、各分掌にどのような業務が発生するか、時期別に整理され、業務集中期が調整されている。

平成29年度 教務部 部内業務分担表(月別・人別)

月	業務内容	姓	山	田	中	橋	本	山	岡	田	山	田
4月	アリス編成・クラス編成	山田	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	特別活動編成	山田	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	教室の整理	山田	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	基礎データ入力	山田	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
5月	出席簿・日誌・指導手帳準備	山田	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	シラバスの確認、活用開始の確認・印刷、HPへ	山田	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	各種奨学金の募集	山田	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	1学期中間考査日程調整	山田	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	成績処理・調査書作成	山田	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
6月	1学期中間考査実施	山田	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	1学期中間考査日程調整・監督業務	山田	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
7月	成績処理・調査書作成	山田	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	授業無休の整理	山田	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
8月	1学期中間考査日程調整・監督業務	山田	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	成績処理・調査書作成	山田	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

表の縦軸に時期別の業務内容、横軸に教員氏名を入れ、誰にいつどんな業務が発生するかがわかるようにしている。

図4 「部内業務分担表」教務部の例

(リクルート進学総研「キャリアガイダンス vol.419 2017.10『働き方改革』で、どこへ向かう?」(2017)p.25)

府中高等学校の取組の目的は、業務量の把握や、その調整による分業・協業の一層の機能化、そして業務分担の実質的な公平感を高めることにある。その目的に沿って、「部内役割分担表」は新年度の体制が決まった後に、「業務量等調査」は学期ごとに実施され、業務量が把握・調整される。

しかし、年度当初に各分掌の年間の業務量・集中期が分かっていたら、分掌決定前に調整を行うことができるが、分掌決定時の業務の偏りについては触れられていない。さらに、府中高等学校の調査はあくまで管理職・教務主任が各教員の業務量を把握・調整するものであり、教員同士が自発的に互いをサポートし合う仕組みにはなっていない。

それに対し、本研究においては「一覧表」の年度当初の活用によって、分掌を決定するときから業務量の調整を可能にしている。さらに、毎回の学年会で「一覧表」を活用し、各教員の業務量の把握を行うことで、主に学年内で具体的なサポートが自発的に生まれるような、教員同士の繋がりを強化する効果が期待される。

(2) 「校務分掌別業務集中期一覧表」の開発 ア 管理職へのインタビュー調査

研究を進めるにあたり、さいたま市内小・中学校の管理職に複数回インタビュー調査を行った。インタビューの主な内容は、管理職として学校運営上、課題と感じていることや、その改善策、「一覧表」についての意見である。

調査を進めていくと、多くの管理職が改善に取り組んでいるのは、教材研究や子どもと向き合う時間の確保だということが確認できた。金・物・人等の抜本的な改革がされなければ、できることは限られてくるという意見も多かったが、会議・行事の精選や、小学校における一部教科担任制等、各学校でできることを探し、少しでも教員が働きやすい環境を整えようと苦心しているということだった。

また、「一覧表」については、各教員・分掌の具体的な業務量・集中期が把握できる点が評価された。管理職も多忙な現状の中では、細かな分掌の業務量・集中期の把握は難しいという意見が多かった。管理職が効率的に各教員の業務量、分掌の業務の集中期を把握、調整できる「一覧表」の有効性が認められた。

そして、教員が先の見通しをもつことで業務の効率化や負担感の軽減が期待できることが評価された。初めて担当する分掌であっても、業務量・集中期の見える化により、事前に備えることができる。

さらに、「一覧表」がもたらす若手とベテランをつなぐ役割が評価された。教員の年齢構成比率の変化による、若手教員の専門性の育成や、ベテラン教員の経験の生かし方等は、多くの管理職が課題として捉えていることである。業務を抱え込みがちな若手にとって、過密な業務集中期が見える化されていることは、サポートの頼みやすさにもつながる。サポートをしやすだけでなく、サポートを頼みやすい環境を整えられるという点でも「一覧表」の有効性が認められた。

「一覧表」の内容・表記については、各分掌を子どもに直接関わる業務か、否かで分けた方がよいという意見があった。生徒指導担当や教育相談担当等の業務は、主に生徒に直接関わるため、突発的な対応を求められることがあり、業務集中期を特定することが難しい。それに対して、会計担当や時間割担当の業務は、生徒に直接関わることはなく、突発的な対応はほとんどないので業務集中期の見通しが立てやすい。前もって準備が可能な業務については、業務が集中することを避けることもできる。したがって、生徒に直接関わる業務ばかり、特定の教員に偏らないような調整が必要である。

また、校内の校務分掌以外の業務についても考慮すべきだという意見もあった。各部活動の専門部や、各教科の教育研究会等に所属している教員は学校外の業務がある。それらの業務量・集中期により、校内の校務分掌が調整されることもあるからだ。

さらに、学校規模・学校所在地区ごとの差についての意見もあった。後述の調査結果から、小規模校と大規模校では一人の教員が受けもつ分掌数に違いがあり、同じ分掌であっても生徒数・地区による業務量・集中期の違いがあることが明らかになっている。この点について詳細に考察するためには、多くの学校を調査対象としなければならないが、本稿ではあくまで、より分掌の負担が重くなると考えられる本校のような小規模校で、「一覧表」の効果を検証する。

イ 「校務分掌別業務集中期一覧表」の開発

本研究における「一覧表」(図5)の開発にあたって、各主任以外の分掌について、基本的に年度当初の学年会で決定されることを踏まえ、一覧表を学年毎の表示とし、学年職員の業務量・集中期が一覧できるようにした。学年会では、学年主任が前もって学年の教員を各分掌に配置した案を基に決定する場合や、ほぼ白紙の状態から各分掌について各教員の希望に沿って決定する場合がある。いずれの場合でも、学年内で各教員の業務量・集中期が一覧できるようにしている。そして、主に学年内で具体的なサポートが自発的に生まれるように、「一覧表」を用いて毎回の学年会で各教員の業務量の確認を行う。

業務集中期については月毎の表示とした。週毎の表示とした場合、教員数が多くなればなるほど、表は煩雑になり、一覧しづらくなってしまいうからである。

2学年		業務集中期												
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	
石田	主任・数学・15コマ													
1	学年主任													
2	国際教育													
3	学校行事(2学年)													
4	教育計画													
5	課題研究・校内研修													
6	教育評価													
7	学籍													
8	教科書等													
9	名札													
10	営繕													
11	学年会計・旅行積立													
12	男子卓球部(主)													
田中	副主任・国語・14コマ													
1	道徳(主)													
2	進路指導(2学年)													
3	学校図書館教育													
4	学習指導・定期テスト													
5	保健													
6	給食													
7	時間割													
8	給食報告													
9	揮毫													
10	女子バレーボール部(主)													
11														
12														
和田	1組担任・体育・14コマ													
1	生徒指導主任													
2	教育相談・教育心理													
3	生徒指導(主)													
4	集会指導(主)													
5	防災・安全指導													
6	事故報告													
7	長欠報告													
8	生徒手帳(副)													
9	体育関係行事													
10	女子バスケットボール部(主)													
11														
12														
斉藤	特別支援学級													
1	人権教育													
2	情報教育													
3	特別支援教育													
4	環境教育(主)													
5	部活動													
6	清掃指導(主)													
7	視聴覚・情報機器													
8	チャイム調整													
9	緑化・園芸													
10	清掃用具(主)													
11	親和会													
12	テニス部(副)													

図5 「校務分掌別業務集中期一覧表」の例

担当校務分掌	業務集中期												備考	
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3		
研修主任														4・5年間計画、8夏季休業中の研修、11計画訪問、3まとめ
校内研修(主)														同上
生徒指導														生徒指導委員会(毎週)・突発的な生徒対応あり
小・中一貫教育														毎週火3限、水4限
部活動(主)														主に体育館練習時間割作成(毎月末・長期休業前)
福祉教育														11福祉講演会
掲示教育														特になし
学校行事(1学年)														5・6・7校外学習、11・12・1・2自然の教室
揮毫														7・12・3学期末表彰準備
女子バレーボール部(主)														5・6学総、8夏季大会、9・10新人戦、12・1冬季大会・1年生大会、3協会長杯

図6 「校務分掌別業務集中期一覧表」の調査用紙の記入例

各分掌の業務量・集中期をどのように定めるかについては、年度末に該当校の昨年度担当に業務量についての調査を行い、決定した。これは、各教員に担当している各分掌について、業務が集中しているのは何月なのか、質問紙によって調査するものである(図6)。毎年度末、この業務量調査を実施することで、業務の変化にも対応した「一覧表」が作成できる。

また、これは各分掌の正確な業務量調査という意味合いではなく、あくまで教員の負担感を軽減し、納得感を持って業務に取り組めるようにするための手立てを作る事前調査で行っているものである。したがって、業務量・集中期の回答はそれぞれの主観によるものでよいことにしている。なぜなら、例えば、市内中学校共通の、各分掌における業務量・集中期を定めることは困難だからだ。行事の実施時期の違いや、学校独自の取組等により、同じ分掌でも、学校によって業務量・集中期には違いが出ると考えられるからだ。

各分掌について、主担当であるかないかという区別もしている。分掌の中には、主担当がほとんどの業務を行っているところもある。そして、中学校の教員においては担任なのか副担任なのかという違いが、業務量・集中期に大きく関わっていることから、分掌とは別にそれらの表記も加えている。

また、各教科等の教育研究会や、各部活動の専門委員会等については、教員の多忙な状況、負担感に大きく影響していることが予想されるが、本研究においては、校務分掌に絞って考察を行うため、それらの業務量・集中期については表示していない。

ウ 「一覧表」の予想される効果

「一覧表」により、今まで不透明だった各教員・分掌の業務量・集中期が見える化される。これは、様々な働きやすさにつながる。例えば、分掌の決定の際、1人の教員が受けもつ各分掌の業務量・集中期が見えるので、それらを踏まえた分掌の決定ができ、年間を通して余裕を持って業務に取り組むことができる。また、自分が受けもつことになった校務分掌についての業務量・集中期が把握できることで、見通しを持って業務に取り組むこともできる。

さらに、業務量・集中期が見える化により、業務量に対して人手が足りていない分掌や、特定の時期に業務が集中して

いる分掌、年間を通してほとんど業務のない分掌等が明らかになる。ほとんど業務のない分掌を、他分掌と統合したり、無くしたりして、人手が不足している分掌へ人員調整を行うことが可能となる。

今後、若手とベテランをどうつなぐかが、すべての学校の共通課題となるが、この「一覧表」を活用すれば、教員同士の自発的なサポートや関わり合いが期待できる。毎回の学年会で、各教員の状況を把握し合うことで、業務が集中している教員に、誰がどのようなサポートをいつまでにすればよいか、といった具体的な話が生まれる仕組みを作り出す。ベテランが若手をサポートしたり、ベテランがもっている学校文化を継承していったりできる。教員同士のつながりを強化する仕組みは、今後若手が学校業務の大部分を担っていくことを考えれば、必要不可欠と言える。

また、若手教員の増加によって、未経験の分掌を受けもつことになる教員は増えていく。業務量・集中期が分からず、苦勞する教員が増えることが予想される。もちろん、業務の引き継ぎはされるはずだが、多くの学校では前もって決定している各主任を除き、業務の引き継ぎは分掌決定後にされる。(4月初めの職員会議まで、主任等も正式な決定ではないため、主任業務の引き継ぎも日々で行われている。)つまり、受けもつことになった分掌について決定後に業務量・集中期を把握することになってしまう。決定後の変更は特別な事情がなければできないことが多い。決定後に「変えてくれ」とは言いづらい状況がある。この点についても、分掌決定の際に業務量・集中期が一覧できることでその場での調整が可能になるので、長時間労働が特定の教員に強いられる状況を防ぐのに役立つと考えられる。

前述の「教員勤務実態調査」や現場の状況を踏まえると、正規任用の若い教員は、多くの仕事を任せられ、自分からは断れず、さらには先輩教員に助けを求めることもできずに長時間労働を強いられていることが多いと推察される。この点についても、業務集中期の一覧が示されていることによって、助けを得られやすく、求めやすい状況が生まれることが期待される。今後、若い教員が分掌の主担当を務めることが増えてくることが予想される。その際にも、学年職員で負担感のある教員をサポートするために、業務を適切に分担・調整することが「一覧表」によって可能になる。

そして、管理職が「一覧表」を活用して、各教員・分掌の状況を細かに把握することで、前述したような様々な効果を意図的に生み出すことが可能になる。管理職の支援ツールとして活用されたとき、この「一覧表」は大きな効果を発揮すると予想される。

4. 研究の内容

(1) 「校務分掌別業務集中期一覧表」の活用 (勤務校による実践)

ア 「一覧表」の活用の提案（年度当初の職員会議）

年度当初の職員会議にて、「一覧表」の活用に関する提案を行った。提案の内容は、「一覧表」の目的や活用計画についての周知や、翌日に行われる学年会にて、30年度調査をもとに作成した「一覧表」を参考に、特定の教員に業務が偏らないような分掌決定のお願い等である。

また、各分掌のデータの共有もできるよう、校務端末に情報共有用フォルダを作成した。これは、先の見通しを持って業務に取り組んだり、昨年度データを活用できるような環境を整えたりして、業務の負担を少しでも減らすことを目的としている。「一覧表」と合わせて活用することで、さらなる働きやすさや業務の効率化が期待できる。

イ 「一覧表」を活用して行う分掌決定 (年度当初の学年会)

今年度当初の学年会で、例年のように各学年内で各教員の校務分掌が決定された。事前にはお願いはしたが、学年主任の案では、特定の教員に業務の偏りが生まれていた(図7)。特定の教員とは、本校の勤務年数が長い正規採用の20、30代の教員である。逆に、案で業務量が少なく設定されていたのは臨時採用の教員や、ベテラン教員であった。

分掌案（調整前）							決定した分掌（調整後）						
調整前	1学年主任A (城南4年目・正)	担任 教員B (城南4年目・正)	担任 教員C (城南1年目・再)	担任 教員D (城南4年目・正)	副担任 教員E (城南1年目・臨)	特支 教員F (城南4年目・正)	調整後	1学年主任A (城南4年目・正)	担任 教員B (城南4年目・正)	担任 教員C (城南1年目・再)	担任 教員D (城南4年目・正)	副担任 教員E (城南1年目・臨)	特支 教員F (城南4年目・正)
担当分掌	学年主任	生徒指導 (主)	道徳	教育相談 (主)	総合的な学習の時間	人権教育	学年主任	生徒指導 (主)	道徳	教育相談 (主)	総合的な学習の時間	人権教育	
	人間関係プログラム	学校図書館教育	進路指導	情報教育	部活動	特別支援教育	人間関係プログラム	学校図書館教育	進路指導	情報教育	部活動	特別支援教育	
	進路指導	学級活動	国際教育	生徒会活動	清掃指導	福祉教育	進路指導	学級活動	国際教育	生徒会活動	清掃指導	福祉教育	
	学級活動	集会指導	学習指導	時間割	給食	環境教育	学級活動	集会指導	学習指導	時間割	給食	環境教育	
	集会指導	防災・安全指導	学校行事	長欠報告	指導要録 (ICT推進)	保健	集会指導	防災・安全指導	学校行事	長欠報告	指導要録 (ICT推進)	保健	
	教育課程	課題研究・校内研修	小・中一貫教育	校務用PC	緑化・園芸	揮毫	教育課程	課題研究・校内研修	小・中一貫教育	校務用PC	緑化・園芸	揮毫	
	行事計画	事故報告		視聴覚・情報機器	営繕	親和会	行事計画	事故報告	校外学習	視聴覚・情報機器	営繕	親和会	
	日課表 (学年日報)	揮毫		チャイム調整	清掃用具	学年会計	日課表 (学年日報)	揮毫	宿泊学習	チャイム調整	清掃用具	学年会計	
	補充計画	学校行事		HP更新	学年会計・旅行積立	就学奨励費	補充計画			HP更新	学年会計・旅行積立	就学奨励費	
	学校評価	総合的な学習の時間		学校行事	生徒会会計		学校評価				生徒会会計		
	転出入書類	校外学習 (主)		宿泊学習 (主)	校外学習		転出入書類				学校行事		
	出席簿				宿泊学習		出席簿				校外学習 (主)		
	教科書等						教科書等				宿泊学習 (主)		
	名札						名札						
	遺失物						遺失物						
女子バスケ部	女子バレー部	野球部	科学部	男子バスケ部	生活部	女子バスケ部	女子バレー部	野球部	科学部	男子バスケ部	生活部		

図7 年度当初の校務分掌案と調整後の決定した分掌

学年主任にインタビューを行ったところ、この偏りの主な原因は、各教員のキャリアステージ、特性や専門性、同一校の勤務年数等にあるということだった。例えば、業務の流れを既に把握している勤務年数の長い教員に多くの業務を任せれば、把握していない勤務年数の短い教員よりも効率的に業務を行える。また、ベテラン教員をサポートに回し、なるべく多くの経験をさせたいという理由で若い教員に主担当を任せることが多い。さらに、業務の引き継ぎの効率や、3年間を見通した指導のために、同一校に勤務できる年数が少ない臨時採用の教員ではなく、正規採用の教員に業務量の多い分掌を任せることが多い。このような原因から分掌の案段階での偏りが生まれているようだ。

これらの原因に含まれる課題を解決するためには、初めてその分掌を担当する教員であっても、その分掌の年間を通しての業務量・集中期が把握できることや、その業務の内容や提出書類等の情報・データが確実に引き継ぎされることが必要である。業務量・集中期の把握や、確実な引き継ぎができれば、誰がどの分掌を担当しても大きな負担には感じないはずだが、多くの学校では、それが不十分なため、特定の教員に分掌が偏ることにつながっていると考えられる。

今年度の学年会では、案が出された後、「一覧表」を参考に、業務量・集中期が偏らないように分掌の調整を行った。その結果、主に、業務量が多い行事に関わる分掌や、年間を通して業務のある総合的な学習の時間等、学年全体を動かす分掌が調整された（図7の網掛け部分が調整された分掌）。予想していたとおり、「一覧表」を活用した結果、特定の教員の業務量・集中期の偏りを防ぐことができた。

ウ 「一覧表」の活用による教員間のサポート (年度途中の活用)

教員間のサポートの具体例としては、情報担当の情報機器のラベリングを分掌外の学年教員と共同で行った事例がある。ただ、細かな時間設定やラベル印刷等の事前準備が不十分で、効率良く業務を進めることはできなかった。人数が増えれば増えるほど、事前連絡や必要物品の準備等が、効率の良い進行には不可欠だと改めて実感した。

その他には特筆すべき事例がなく、年度途中における「一覧表」の活用には、期待した成果は得られなかったと言える。計画の段階では、各学年会で「一覧表」を活用し、定期的に教員同士のサポートを生み出そうとしていた。しかし、実践してみると、そもそも年度当初の分掌決定時に、ある程度偏りが解消されていることや、「一覧表」では細かな学年内の分掌まで網羅していないこと、年度途中の学年会は各行事の打ち合わせであることが多く、各行事内の分掌については、業務量の偏りが起きないよう既に細かく担当が分けられて調整されていること等から、「一覧表」の活用を学年会で行うことは難しい状態にあることが明らかになった。

しかし、大勢で行った方が効率よく進められる業務を、単独、または少数の教員で行っていることがある。今後の「一覧表」自体の改善、また活用場面の改善により、学校全体の協働体制が作られることで、より働きやすい、教員が力を発揮できる環境が作り出せると考える。

エ 学校全体で取り組む働き方改革の一環として

「一覧表」の実践と併行して、学校全体で取り組む働き方改革を、校長と連携して推進した。具体的には、学校全体で以下のような取組を行った。

① アンケート(1)の実施

(「より働きやすく、ワークライフバランスのとれた職場環境にしていくために、どのような点をどういう方向に改善できたらよいか。」質問紙による自由記述形式。)

② アンケート(2)の実施

(アンケート(1)で出された案から、早急に取り組めるとよいものを5つ選ぶ。校務端末による選択形式。)

③ 最も票の集まった案の具体策を各学年会で検討。

④ 運営委員会等で検討

⑤ 施行

アンケート(2)の結果が次の表である。

得票率	アンケート(1)で出された案
68%	⑤校務分掌の可視化 (仕事分担の偏りの可視化)
59%	⑬課業日においても、振休、年休を取りやすい環境づくり
50%	⑩生徒の登校時間を8時以降とし、それ以前の電話は留守電対応、退勤時刻以降も留守番電話
50%	⑫校務分掌と実際に行っている業務内容の齟齬がないか見直し
45%	③NO 残業デーの設定
41%	②各種資料のペーパーレス化 (職員会議資料等) およびそれに伴う校務用PCの活用
41%	④教職員完全下校時刻の設定
32%	⑥思い切ったスクラップ作業を伴う行事の精選
32%	⑪心と生活のアンケート後の面談や三者面談等、兼ねられる部分を兼ねて担任の負担軽減
27%	①各行事直後にデータ引継ぎの時間を確保する。
23%	⑦会議等の開始時刻の厳守並びに無理のない開始時刻の設定
18%	⑨委員会活動等、勤務時間外に入っている活動の洗い出しおよび見直し
0%	⑧定期テストの印刷を業者に委託する

この結果や教職員へのインタビューから、「一覧表」の活用による分掌調整後でも、業務の偏り、それによる負担感を感じている教員がいることが確認できた。それを踏まえ、学年会・運営委員会等での検討を経て、校長と

「担当者名」のプルダウンボタンをクリックして、自分の名前だけを選択して「OK」をクリックすると、自分の分掌だけが表示されるので入力簡単です。

入力終了したら、確認済欄に✓を入れてください。

忙しい月 ⇒ 1を入力
特に忙しい月 ⇒ 2を入力
どちらにも該当しない月 ⇒ 空欄のまま
※実質的な仕事はない ⇒ すべて月に3を入力
※最後に必ず「保存」

業務集中期一覧表

N	担当者	分掌	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	備考
5	○生徒指導主任	田中	✓	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	生徒指導委員会、専門委員会、生活の目標
18	学校図書館教育	田中	✓	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	特になし
45	学級活動	田中	✓	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	特になし
61	○生活委員会主担当	田中	✓	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	専門委員会の準備、生活委員生徒の指導、月ごとの生活目標掲示等
82	○生徒指導主任(再掲)	田中	✓	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	生徒指導委員会、専門委員会、生活の目標
85	○集会指導主担当	田中	✓	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	特になし
89	安全指導	田中	✓	1	1										自転車教室、通年安全点検
96	校内研修	田中	✓	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	月1回程度、研修部会
118	揮毫	田中	✓				2							2	学期末に大量の表彰あり

図8 調査ファイルのシート入力例

も検討を重ねた。その結果、来年度に向け各分掌の業務の細かな把握のために、昨年度行った調査をさらに徹底して行うことになった(図8)。これは、各教員が担当している分掌についての業務量・集中期を、Excel ファイルに入力するものである。(各分掌について、忙しい月に「1」、特に忙しい月に「2」、どちらにも該当しない月は空欄、実質的な仕事がないならば「3」を入力する。)この調査はあくまで、校務分掌に限った調査のため、担当教科の授業時数や部活動については調査対象外とした。

この結果を踏まえて、来年度の分掌決定時には、業務量・集中期が偏らないように決定するだけでなく、今年度中に特に業務がない分掌のあり方を検討し、より適切な分掌決定が行える環境を整えることになった。

(2) 他の中学校の調査(学校規模による違いの考察) ア 調査結果の考察

平成30年度、さいたま市内中学校3校(小・中・大規模校、各1校)に、質問紙による業務量・集中期の調査を実施した。その結果、A中学校(小規模校)、B中学校(中規模校)では教員数の少なさから、1人の教員が複数の分掌を担当しており、逆にC中学校(大規模校)では1人の教員の分掌の数は少ない傾向にあった。さらに明らかになったのが、A・B中学校では、業務量・集中期の多い複数の分掌を、特定の教員が担当していることだ。(下表)

学校	小規模校		中規模校	
	城南中学校の教員A	城南中学校の教員B	A中学校の教員a	B中学校の教員b
担当分掌	生徒指導(主)	教育相談(主)	教育相談(主)	生徒指導(主)
	教育相談	総合的な学習の時間(主)	研修(主)	研修(主)
	集会指導(主)	情報教育	部活動(主)	情報教育
	防災・安全指導	生徒会活動	教科主任	掲示教育
	生徒手帳(主)	校内研修		小・中一貫教育
	学校行事	学年行事		
	女子バスケ部	男子ソフトテニス部	(部活動無回答)	野球部

(城南中学校・A中学校：小規模校、B中学校：中規模校
※編み掛けの分掌が業務量・集中期の多い分掌)

生徒指導主任、教育相談主任、研修主任等の分掌は管理職主導で決定される特性を持つものであり、この点については意図的な偏りと見ることができる。しかし、このような業務量が多い分掌を担当していても、他に、総合的な学習の時間や部活動の主担当も兼任している教員がいることから、業務量の調整はされておらず、特定の教員に負担が偏る結果となっている。

その点、C中学校では、特に業務量が多いとされる生徒指導主任、教育相談主任、研究主任等を担当する教員は、それ以外に業務量の多い分掌は担当していないことがわかった。

	大規模校		
学校	C中学校の教員c	C中学校の教員d	C中学校の教員e
担当分掌	生徒指導(主)	教育相談(主)	研修(主)
			学校行事(サポート)
	(部活動無回答)	(部活動無回答)	男子バスケ部

(C中学校：大規模校
※編み掛けの分掌が業務量・集中期の多い分掌)

しかし、その影響により、C中学校の教員c、教員dの学年の状況を見ると、学校行事や総合的な学習の時間等の比較的業務量の多い分掌を担当していても、他の分掌を複数兼任している教員がおり、やはり特定の教員に業務が偏っていると見ることができる。(図9・図10 ※学年の全教員の調査結果は得られていない)

これらのことを踏まえると、小・中規模校で分掌の偏りが生まれているのは、主に学年会での分掌決定前の管理職が主となる運営委員会のときであり、大規模校で偏りが生まれているのは、主に学年会での分掌決定のときだと考えられる。

また、すべての学校に共通しているのが、初めて業務を担当することになった教員が、ある程度の質で業務を行えるようなデータの保存・引き継ぎが十分にされていないことだ。これは、管理職だけでなく、さいたま市内の小・中学校教諭へのインタビューによって明らかになっていることである。この課題も、特定の教員への業務の偏りを生み出す一つの原因になっている。

C中学校1学年												
名前	業務集中期											
学年主任・保健体育-23	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
1 運営委員												
2 小中一貫												
3 体育委員会												
4 ソフトボール部												

教員 c

C中学校3学年												
名前	業務集中期											
学年主任	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
1 学校安全												
2 総合的な学習の時間(主)												
3 体育実行(主)												
4 ソフトボール部												

教員 d

図9・10 C中学校1・3学年の「一覧表」

イ 学校規模による「一覧表」の活用方法

小・中規模校においては、限られた教員数の中で分掌を分担する必要がある。なるべく特定の教員に業務が偏らないようにするのはもちろんだが、全体の最大効率のために、管理職による意図的な偏りが生まれやすい。したがって、小・中規模校では、特に管理職が「一覧表」を活用し、各学年会で決定された分掌を調整したり、年度途中の業務量・集中期の調整を行ったりすることが必要である。

大規模校においては、教員数の多さから、管理職は偏りを出さないよう各主任等の分掌を考慮することができる。しかし、その教員数の多さゆえに、学年会での分掌決定後に管理職がそれぞれの業務量・集中期を調整することは難しい。そこで、大規模校では、特に学年主任が「一覧表」を活用し、業務量・集中期を調整することが必要である。

5. 研究のまとめと今後の課題

業務量を調整するための「一覧表」の開発・活用を進めてきたが、様々な状況にある各教員にとって適正な業務量とは何かという点については、「長期的な目で学校全体が最も効率的に最大の成果を生み出せる」という視点が必要である。特定の教員に業務の偏りが生まれている現状はあるが、その業務を完全に均等に分担・調整するということは現実的なことではない。一時的に、家庭の状況や自身の体調面等の理由で業務量が少なかったり、キャリアステージや勤務年数が理由で業務量が多かったりすることは、大いに起こりうることだからだ。

ただ、業務の偏りを感じながら、それを評価されず、また支援もされず、周りに気づかれずに業務に取り組んでいることが、日々の大きな負担感につながっていると考えられる。これはインタビューを行った学校の多くの管理職も同じ意見であった。

これらの点を踏まえ、「一覧表」を開発・活用したところ、以下の成果が得られた。

- (1) 不透明だった各教員・分掌の業務量・集中期が見える化された。
- (2) 年度当初の分掌決定時、業務量・集中期を考慮した調整が行われ、偏りが一部改善された。
また、以下のような、今後期待される成果がある。

- (3) 各分掌の業務量・集中期の詳細が見える化されることにより、校内分掌の適正な再編が可能となる。
- (4) より有用性の高いツールとして共有されることで、複数の分掌が協働することで効率的に業務に取り組めたり、教員が集団で業務に取り組むためのコミュニケーションが促進される。

しかし、研究を進めていく中では、以下のような課題もあった。

- (5) 年度途中の「一覧表」の活用については、毎学年会だけでは不十分だった。例えば、業務量を調整する立場にある管理職・学年主任等が日々の業務の中で活用することで、より効果が高まると考えられる。
- (6) 業務改善につながる研究でも、日々の業務に追われ、多忙な状況があり、調査に協力を得られないことがあった。そのため、今年度だけでは「一覧表」を有用性の高いものにするにはできなかった。(校務端末上のデータ共有ファイルに集まったファイルもほぼゼロであった。)データ集計者にも同様に多忙な状況があるので、回答にも集計にも手間がかからない方法が必要である。今年度、校長の協力のもと、入力が簡易化されたExcel ファイルを開発したので今後に生かしたい。

「一覧表」は、調査を継続して行うことで、業務量・集中期に正確性が出て、効果が高まる特性をもつので、今後も課題の改善に努めたい。

6. 引用・参考文献等

- ・リクルート進学総研(2017)「キャリアガイダンス vol. 419 2017. 10」
- ・文部科学省(2017)「学校における働き方改革に関する緊急対策」
- ・文部科学省(2018)「学校における働き方改革に関する緊急対策の策定並びに学校における業務改善及び勤務時間管理等の取組の徹底について(通知)」
- ・文部科学省(2018)「教員勤務実態調査(平成28年度)」
- ・広島県教育委員会(2018)「Challenge!!業務改善 第20号」
- ・文部科学省(2019)「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(答申)」