

# “業務改善”で学校が多忙を解消する

「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」の活用

## ポイント

- ① 学校運営でも「時間」という資源を意識し、業務改善の考え方を導入することが重要である。業務改善を成功させるには、推進者（校内担当者）と学校管理職の気持ちを一つにして進める必要がある。
- ② 業務改善の第一歩は、業務の可視化である。教員勤務実態調査を学校単位で実施することから着手するのも、一つの方法である。あるいは、特定の行事や業務に絞って業務量を測定することもありうる。
- ③ 学校の業務は教職員が協働することが多いため、関係者全体の時間消費量を意識して改善を行う必要がある。また、授業等の本来業務の付帯業務をいかに短縮するかが、学校運営における業務改善のポイントとなる。

# 学校運営に 業務改善の考えを 導入する

## 業務改善の考えを欠如させた 背景にあるもの

国立及び公立の義務教育諸学校等の教職員の給与等に関する特別措置法（現在の公立の義務教育諸学校等の教職員の給与等に関する特別措置法）が昭和46年に制定され、教員の勤務について勤務時間内外を区別せず、超過勤務手当を支給しない一方、勤務を包括的に評価した「教職調整額」を支給する仕組みが成立した。以降、「超勤4（5）項目」を除き、国公立の学校運営において超過勤務問題は概念上消滅した。

この教職調整額導入が、超過勤務（残

東北大学准教授

青木 栄一

業」という概念を学校運営から失わせ、教員・学校・教育委員会による業務改善の契機を消失させた。その結果、教員採用や学校管理職登用において、資源としての「時間」活用能力を問うことはないのが現状である（筆者が昨年度実施した教職員に対するインタビュー調査では、入職時に新任教員が直面するのは、児童・生徒に対する直接指導の時間が教員業務の一部であるという事実であり、それが以降の教員業務に対する多忙感の要因となっていることが示唆された）。

そもそも、職業人養成を標榜する教員養成系大学や教職大学院で、教員の業務の実態を講じることがほとんどないことが問題の深刻さを裏付けている。教育委員会による学校運営に対する支援や指導についても、平成21年度以降文部科学省による調査研究事業を契機としてようやく緒に就いたばかりである。なお、文部科学省が学校運営を業務改善の視点から検証し始めた背景には、教員の給与のあり方の再検討のための「平成18年度教員勤務実態調査」が明らかにした教員の恒常的な多忙状況がある。筆者もこの調査にかかわっており、以降教員の勤務負担

軽減、学校における業務改善、タイム・マネジメントの導入に向けた実践的・実証的研究を蓄積してきた。

本稿は平成23年度文部科学省「学校運営の改善の在り方に関する調査研究」の一つとして実施された、日本生産性本部「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』（以下、『マニュアル』）刊行を受け、学校運営に「業務改善」の考えを導入する際のポイントを述べることを目的とする。

### 業務改善の基本的考え

まず、日本生産性本部のウェブサイトの記事を参照しつつ、業務改善の一般的な理解を確認しておこう。

業務（改善）とは生産現場のしごととは異なり、数字で評価することのむずかしいものである。オフィスワークをイメージすればわかりやすいだろう。業務には、「定型・維持業務」（組織を維持するために必要な業務）と「創造的・構造革新業務」（企業としての強みを出すため

に必要な業務）に分けられる。学校の業務にもそれぞれの側面があるが、とくに問題となるのは後者に該当する「児童生徒と向き合う時間」の確保である。業務改善の方向性としては前者を効率化し、後者を通じた業務価値の向上を目指すことになる。

業務（作業）には「本来業務」「付帯業務」がある。前者は営業活動、組立作業などが該当し、学校では授業などが該当する。後者は段取業務などが該当し、学校では授業準備、成績処理などが該当する。業務改善としては、とくに付帯業務の短縮が目指される。

### 学校運営における業務改善

学校運営における業務改善について、広義と狭義に区別してみたい。

狭義の業務改善とは、教職員個人が割り当てられた業務について改善を図ることである。広義の業務改善とは、割り当ての工夫といった、いわば（タイム）マネジメントの領域にかかわるものと狭義の業務改善を含む。

おそらく、学校運営上、この点につい

ての誤解が生じやすい。(タイム)マネジメントと業務改善は概念上区別される。前者は業務の割り振り(取りやめ)を含むのに対して、後者は所与の業務の効率化などを図ることである。より具体的には、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。教員業務の面では持ち場で個人ががんばり、学校経営の面では業務の選択・業務間の調整・業務の仕方を考えることが求められる。そして、授業等の教育活動は配当された時間割に従う必要があり、削減することは非常に困難であることを認識する必要がある(いわば時間的な「固定経費」)。

『マニュアル』では、学校運営における業務改善にあたり重要な考え方が随所にあらわれているが、ここでは3点紹介したい。

第一に分担(業務を複数で行う)、効率(化)、削除(業務をやめる)の概念についてである(5頁)。分担は業務の割り振りを含むためマネジメントの側面が強い。分担された業務について、個人が業務改善(効率化)に取り組みすることも重要である。削除の判断はマネジメントの領域であり、削減後の個人の取り組

みは業務改善(効率化)である。

第二に「時間の社会的意味」の指摘(41頁)は重要である。とくに、学校行事における業務改善を意識する契機となる。学校行事は、教職員の多くがかかわる業務であるから、学校全体で費やす時間量は膨大なものとなる。その改善の効果は大きなものとなる。

第三に「総時間対前後処理比率」の概念(49頁)は非常に重要である。総時間とは中核的業務(学校では授業等の指導業務)と前後処理時間の総量である。中核的業務(本番)と前後処理時間の比率は、1対2だと時間をかけすぎといえるから、まずは1対1を目指すことになる。たとえば、学校行事自体の削減はむずかしいが(マネジメントの領域)、準備の削減は可能かつ有効である。

このような観点で学校運営における業務改善を考えてみると、従来の学校運営手法とは異なるアプローチが必要だとすぐにわかる。そして、そのためのコツが『マニュアル』にはある。ところで、業務改善の第一歩は業務の可視化(見える化)から始まる。平成18年度に実施された「教員勤務実態調査」の調査票を用い

て、学校単位の調査を実施することから始めるのも一つの方法である。あるいは、特定の行事や業務に絞って業務量を測定することもありうる。いずれにせよ、業務改善のためには業務量を学校全体で測定する必要がある。

以上、学校運営における業務改善の考え方を紹介したが、補足的に3点指摘しておきたい。

第一に、業務改善策として調査の精選が行われるが、留意が必要である。というのも、調査一件あたりの回答時間を考慮せずに二つの調査を「精選(一括化)」しただけでは、回答時間が2倍になってしまおうおそれがあるからである。

第二に、筆者が実施した学校のタイム・マネジメントに関する調査研究の業務改善事例では、授業準備や成績処理に関する改善効果が大きかった。学校によって得られる効果が異なる可能性があるが、授業という「本来業務」に密接に関連するこうした「付帯業務」の改善に積極的に取り組むことが推奨される。

第三に、ICT活用の効果は大きい場合が多いが、ICT活用のための業務が発生することを考慮する必要がある。