

学校業務を「見える化」する手法の開発と実践 ～業務プロセスシート使用における校務分掌適正化の検証～

大根 誠

金沢大学大学院教職実践研究科 学校マネジメントコース

【概要】 どの学校においても、校務分掌業務の割り振りに偏りがあることが多く、学級担任でありながら業務過多であるために問題を抱える子どもたちと関わる時間がとれなかったり、個業になってしまうことで若手教員にノウハウを伝えていくことが困難になっていたりということが現実起こっている。このような現状を改善するには、誰が、いつ、どこで、何を、行っているかといった客観的な資料が必要であり、業務プロセスの記録（校務分掌プロセスシート）によって改善することができるのではないかと考えた。本研究は、プロセスシートの有用性について明らかにするとともに、業務記録の結果を受けた業務改善提案までを行うことで、適正化の効果を検証したものである。研究成果として、業務記録に月一人10分程度という短い時間しかかからないということや、適正化プランの作成によって最も業務時間の長い教頭は、一日あたりおよそ34分の業務時間縮減が可能となること等が分かった。

I 問題と目的

1. 研究動機

少子高齢化の影響で毎年児童生徒数が減少している状況が全国的にみられる一方、生徒指導上の諸課題は山積しており、文部科学省の調査によって、児童生徒数が減少しているにもかかわらず不登校児童生徒数や校内暴力発生件数は増加している状況があきらかになっている。本来であれば、対象となる児童生徒にきめ細やかな指導を行い、問題を抱える子どもたちと心が通じるまで根気よく関わっていくことで解決していくべきであるが、ここ数年毎年のように様々な業務が増えてきており、子どもたちとかかわる時間が減っている現状である。現場の努力でこの状況を少しでも改善し、子どもたちと関わる時間を増やすために何ができるかと考えたとき、最も有効な手段が、校務分掌業務の適正化ではないかと考えた。

適正化するための方法を考えるにあたって、校務分掌がどのように決められているのか改めて見てみると、業務量を数値としてとらえた

分掌業務の割り振りは全く行われていないという問題点が浮かび上がってきた。現状は、主に年齢や経験を見ての割り振りで、適正化のために客観的なエビデンスをもとにした業務の割り振りを行っているという様子は見られない。分掌組織の在り方についても、学校教育目標達成に向けた適切な標準形といったものも見られない。

このような、業務が適正化・平準化されていない学校現場であるため、一人で多くの業務を担当する教員がよく見られる。どのような仕事でも、時間的・心理的余裕がない場合は、その力を最大限に発揮できず期待する効果がでないばかりか、ルーチンワークをこなすだけの改善がない状況に陥ってしまうことが多いのではないだろうか。

また、特定人物に業務が集中する場合には必ずといっていいほど、「あの人じゃないとできない」といった声が聞かれる。この特定人物に依存した学校運営体質は、個業の原因となり、結果として人事異動によって学校教育の質が

大きく変わってしまう原因にもなっている。子どもたちや保護者から見た学校は、毎年教育活動の内容や質が変わるものではなく、前年を踏襲しつつ、改善を重ね緩やかに変化していくことが望ましいはずであるが、「特定人物」に依存した学校運営形態は、良くも悪くも大きく一度に変化してしまうことが往々にして見られる。

さらに、多くの業務を持つ教員が学級担任も担当している場合は、子どもたちと関わる時間が減っていく原因にもなる。分掌業務の内容によっては、数多くの出張や研修会などに参加しなければいけないものもあり、そのような業務によって学級の子どもたちとのかかわりが希薄になることは想像に難くない。

他にも、このような特定の教員に依存する体質を見ると、業務の複数担当による OJT の機能不全もおきてくると考えられる。近年多くの新規採用教員が配置されており、これら若年層の教員にこれまでの現場ノウハウをどのように伝達していくのか、学校としての組織的な学習の集積をどのように行っていくのかといったことも課題である。さらに、教師のスキルアップという点でも、この「特定人物」に依存した学校運営は弊害がみられる。新規で採用された経験の浅い教員が初めて取り組む学校業務において、マニュアルとなるような組織的な学習の集積が用意されていないという問題である。学校では、それぞれの担当が独自で作成した書式での提案文書を職員会議に示し、全体の周知を行っているが、その一つひとつの業務プロセスは明確に示されることが少ない。実際に何かしらの業務を実行しようとする、と、昨年の資料を読み、前年度の担当に話を聞き、自分の考えを加味し、新しく毎年作りなおすという流れになる。資料の数がかなり多いこともあり、時間的余裕がない現場では、前年度までの資料を全く読まなかったり、時には資料が紛失して前年度までの状況を全く知ることができない事もある。さらには、前年度の担当が異動でいなく

なり、連絡がなかなかつかないといったことも往々にして見られる。

これらの問題点に共通していることは、学校業務のプロセスが見える化されていないということである。学校業務はプロセスの自由度が高く、また、教員の仕事量も膨大であるため、見える化する取り組みはなかなか進んでいない。しかし、近年叫ばれている教員の多忙化を解消するという視点においても、どこをどう改善していけばいいのか「業務の見える化」を進めない限りは、改善策も見つからないのではなかろうか。もし、学校業務について見える化することができたならば、現在の学校現場で起きている業務量の不均等な状況の改善や、業務プロセスのスムーズな伝達ができ、個々の教師が高いレベルでの業務遂行能力を持つことになり、直接的に生徒とかかわる時間を増やすこともできるのではないかと考え、本研究に取り組むことにした。

2. 問題の所在

(1) 統一された業務記録の不存在

学校では様々な業務を一人ひとりの教員に割り振っている。具体的には、総務、教務、生徒指導、進路などの大まかなグルーピングを行い、それぞれの業務から枝葉のように分かれる多岐で膨大な仕事を個人に担当させる形で業務分担を行っている。これは民間の企業と同じ仕組みで、一見すると効率よく組織が運営されているように思えるが、実際の学校現場ではそう簡単ではない。

仕事を遂行するにあたっては、何をどのようにしていけばいいのかある程度の目途を立てなければいけないが、その目途を立てるための業務記録の書式が統一されていないのである。その結果、初めて行う仕事を任された教員が最初にぶつかる壁は、前年度よりどこをどのように改善していくかという業務内容に関わるのではなく、これまでの流れを知るための資料探しという状況が往々にして見られる。ほとんどの学校には、統一したフォーマットで記述さ

れた業務記録表が存在しないため、前年度に担当した教員の裁量によって、次年度に残される資料の質が左右される。きちんと資料をファイリングし、かつ丁寧な仕事をしていた人なら、どのような手順でいつ何をしていけばいいのかわかりやすい資料が残されていることもあるが、そうでない場合は何をすればいいのか全くの手探りで仕事を行わなければならない。そもそも資料が手元にない場合もあるため、担当者が変わった場合、年度ごとに業務の質も大きく変わってしまう。

(2) 時間管理意識の欠如

近年の働き方改革の流れの中で、毎日の業務時間を記録する取り組みが県内公立学校で行われているが、この記録はどのくらいの時間残業を行っているのか「教材研究」「校務分掌業務」「部活動」という3つのカテゴリーで分類記録されている。これまで勤務時間の記録すらとっていなかった学校現場においてこの取り組みは大きな前進と言って良いかもしれないが、これだけでは業務改善や業務時間の削減及び業務量の平準化にはつながりにくい。現在取り組まれている勤務時間の記録は、超過勤務時間の統計データを取る以外に目的がないように思える。業務改善や業務時間の削減及び業務量の平準化のためには、超過勤務時間における業務記録だけでなく、正規の勤務時間内における業務記録についても、いつ(When)、どこで(Where)、だれが(Who)、なにを(What)、なぜ(Why)、どのように(How)の5W1Hが客観的にみられるデータが必要である。それらのデータを総合的に見たうえで初めて時間管理意識が培われるのではないかと考えられる。

3. 目的

教員一人ひとりの業務内容を、校務分掌プロセスシートに記録することによって、業務内容の精選、業務時間の平準化がどの程度可能となるのか、適正化プランを作成し、業務時間の最大最小差や分散値をもとに業務プロセスシートの有効性を検証する。

Ⅱ 研究方法

1. 対象と期間及び検証方法

七尾市立能登香島中学校において、平成30年4月から11月まで全教員(教頭、教諭、臨任講師)の業務記録を作成し、その記録から業務遂行にかかった時間や業務内容の分析を行うことで、業務の改善や精選、業務量の平準化に向けた提案を作成する。(図1)提案内容と現状の比較を行い、どの程度平準化が可能となるのか、業務時間のばらつきを分散で見るとともに、業務時間の最大値と最小値の教員間格差をどれだけ小さくすることができたのかを明らかにする。

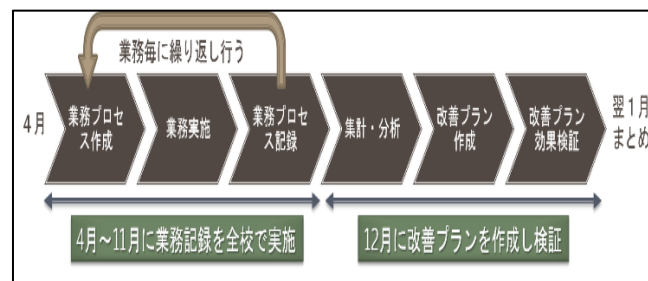


図1 研究のプロセス

2. データの記述および分析の方法

教員一人ひとりが受け持った分掌業務について校内サーバーに置いた集計ファイルに記録し、一定期間ごとの仕事量を、その業務遂行にかかった時間で見ることによって、業務の効率化が図られるポイントを模索する。

これらの業務記録においては、記録する手間自体が負担とならないよう、簡便に記録できる方法をとらなければいけないため、紙ベースではなく、電子的にそれぞれの教員の机上から校務PCを通じていつでも記録ができるように工夫した。また、記録の内容についても、簡単に入力ができるよう、極めて限定した項目のみとし、業務記録の際に用いるプロセスシートはすべての業務で統一書式とした。

3. 業務記録システム

前述した業務記録ファイルとして、Excelを用いて集計及び分析を行うマクロ(校務分掌プロセスシート)を作成した。(図2)

マクロは職員管理、分掌管理、分掌毎の業務

記録管理からなっており、業務の詳細なプロセスを記載することができるようになっている。業務プロセスの記録は、①行動内容（プロセスの見出し）、②業務内容（具体的な業務内容）③担当者、④予定時間（業務実施前に作成した場合のみ記入）、⑤確定時間（業務実施後記入）、⑦実施時期、⑧その他（特になければ未記入）の8項目についてプロセスを時系列で記載していく。（表1）

表1 校務分掌プロセスシート

プロセスシート編集				
分掌名	学力向上	業務名	国語・分析	担当者名
開始日	2018年9月12日	終了日		シートNo
				44
※No1から順番に入力してください。空欄の行からは記録されません。 担当者追加は、このシートの担当者以外の名前				
No	行動内容	担当者	予定時間	
1	学力調査準備	国語力調査問題の準備をする	1:00	
2	春休み課題テスト処理	春休み課題テスト、新入生課題テストの成績表を作成する	2:00	
3	国語力調査採点	国語力調査の採点をする	3:00	
4	国語力調査採点	国語力調査の採点をする	3:00	
5	国語力調査採点	国語力調査の採点をする	3:00	
6	国語力調査分析	国語力調査の分析をする	3:00	
7	国語力調査分析	国語力調査の分析をする	3:00	
8	1・2年到達度調査分析	到達度調査の分析をする。偏差値を集計する。	1:00	

校務分掌プロセスシート

学校名: 七尾市立能登香島中学校 年度: 平成30年度 Ver.2.0

登録してある業務の編集や印刷をする場合は、①～③の順に操作してください。
(ドロップダウンリストから分掌名と業務名を選択し、以下の編集ボタンを押してください。)

①分掌名 生徒指導

②業務名 プロセスシート編集

③ データ削除

新しく業務を登録する場合は、以下のボタンを押してください。

業務新規作成 (新規プロセスシート作成)

業務プロセス印刷 分掌名新規作成 職員名簿編集

図2 校務分掌プロセスシート表紙

また、業務ごとに専用フォルダも作成されるため、それぞれの業務に必要なとなるファイルの集約も一か所で可能となっており、サーバーにこの業務記録システムを置いておけば、校内の

名前	更新日時	種類
1年生	2018/09/14 13:02	ファイルフォルダ
2年生	2018/09/14 13:02	ファイルフォルダ
3年生	2018/11/12 12:20	ファイルフォルダ
PTA	2018/09/14 13:02	ファイルフォルダ
英語	2018/09/14 13:02	ファイルフォルダ
学力向上	2018/09/14 13:02	ファイルフォルダ
教育相談	2018/09/14 13:02	ファイルフォルダ
教頭	2018/09/14 13:02	ファイルフォルダ
教務	2018/09/14 13:02	ファイルフォルダ
研究	2018/09/14 13:02	ファイルフォルダ
国語	2018/09/14 13:02	ファイルフォルダ
情報	2018/09/14 13:02	ファイルフォルダ
進路	2018/09/14 13:02	ファイルフォルダ
数学	2018/08/30 14:09	ファイルフォルダ
生徒会	2018/11/12 12:06	ファイルフォルダ
生徒指導	2018/11/12 15:31	ファイルフォルダ
総合的な学習の時間	2018/09/14 13:02	ファイルフォルダ

図3 プロセスファイルフォルダー

業務プロセス及び必要なファイルが一か所で揃う利便性も持たせた。（図3）

記録したデータは、瞬時に集約され、それぞれの業務内容について、分掌、時期毎に一覧表示することや、業務に掛かった時間についてグラフ表示する機能をもたせている。これによって、業務量の把握及び分析が可能となっている。（表2, 3, 図4）

表2 業務内容検索画面

	分掌名	担当者名	表示時期		業務抽出	印刷	表示			
	生徒会	大根 誠								
No	分掌名	業務名	担当者名	行動内容						
1	生徒会	体育祭	大根 誠	実施計画作成						
2	生徒会	体育祭	大根 誠	実行委員会立ち上げ						
3	生徒会	体育祭	大根 誠	実施計画書作成						
4	生徒会	体育祭	大根 誠	実施計画書作成指導・修正						
5	生徒会	体育祭	大根 誠	実施計画書印刷・製本						
6	生徒会	体育祭	大根 誠	練習計画点検						
7	生徒会	体育祭	大根 誠	用具準備・点検						
8	生徒会	体育祭	大根 誠	指揮者指導						
9	生徒会	体育祭	大根 誠	実行委員会（中間）						
10	生徒会	体育祭	大根 誠	看板等作成						
11	生徒会	体育祭	大根 誠	体育祭用具準備・点検						
12	生徒会	体育祭	大根 誠	雨天時実施計画作成						
13	生徒会	体育祭	大根 誠	雨天時実施準備						
14	生徒会	体育祭	大根 誠	体育祭感想まとめ作成						
15	生徒会	平和集会	大根 誠	平和集会実施打ち合わせ						
16	生徒会	平和集会	大根 誠	平和集会準備						
17	生徒会	平和集会	大根 誠	平和集会まとめ作成						
18	生徒会	日常業務	大根 誠	生徒会年間活動計画作成						
19	生徒会	日常業務	大根 誠	前期生徒会業務						

表3 業務時間一覧表

職員名	4月	5月	6月	7月	8月
	業務時間	業務時間	業務時間	業務時間	業務時間
A	7180	4770	6700	4770	7360
B	2100	4540	1620	5340	2580
C	1345	6445	285	4585	570
D	3640	2410	2860	2850	1420
E	2170	3810	1160	3920	1220
F	540	5245	840	4880	750
G	4360	4610	3350	5925	3720
H	5820	5555	2940	4080	3150
J	180	7320	120	6280	0
K	15	2905	15	1140	15
L	610	6630	490	4740	610
M	2675	3690	1390	3615	1020

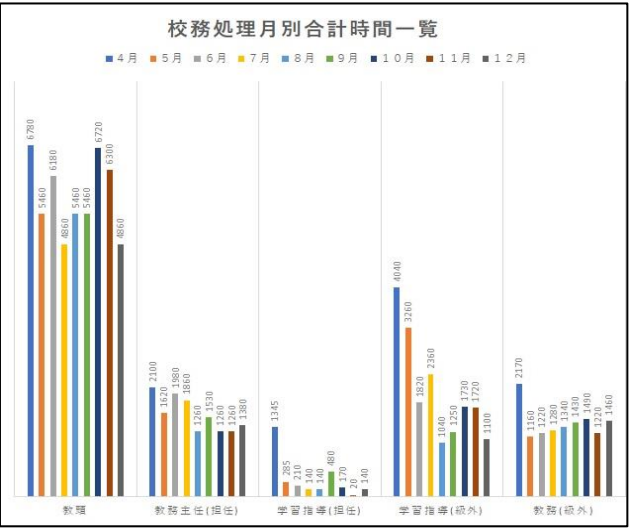


図4 業務量グラフ一覧表示

4. 研究における業務記録の実際

4 月初めの職員会議にて、業務記録の必要性和研究への協力依頼を全教員に行った。個人の業務の管理はそれぞれの個人で行っていく必要があるため、本研究は同僚職員の協力が不可欠なものであった。4 月当初には数名の教員だけが入力する状態であったが、5 月、6 月と入力する教員が増えていった。主に若手の教員にプロセス管理が支持されていた。若手の教員は、中堅やベテランの教員に比べて業務のフローが経験として身につけていないため、業務記録システム上に業務の流れを計画しながら実行できる点を評価していたようである。使用している若手の教員からは、このようなシステムが学校には必要だという声を聞いた。

2 学期以降はほぼすべての教員の協力のもと、4 月からの業務の記録をとることができ、改善プランの作成に至った。

Ⅲ 業務記録結果

1. 授業時数及び担任業務加算

4 月から 11 月の 8 か月間の業務記録の結果を見ると、個人間の時間差が非常に激しいものであった。（図 5）

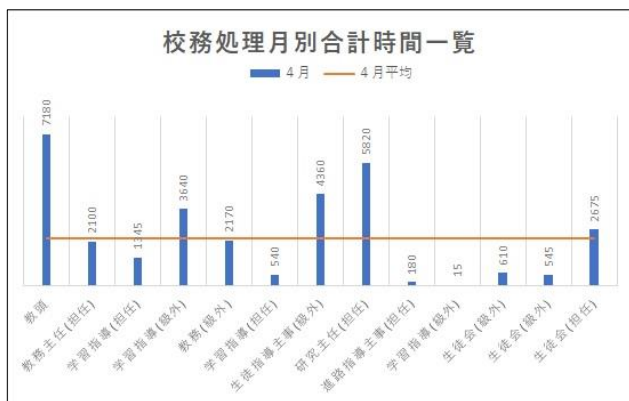


図 5 4 月校務処理時間一覧

11 月までの全データから校務分掌業務にかかった時間を俯瞰して見ると、仕事量の平準化が全く行われていないような印象を受けたが、見逃してはいけない業務にかかる時間を加えなければいけないことに気がつき、データに修正を加えて比較することにした。すべての教員は教科担任として授業を行っているが、一人ひ

とりの持ち時数は異なっている。人によっては、週当たり 23 時間の授業時数であったり、また他の人は週当たり 8 時間であったりする。この授業時数は業務量を平準化するにあたって考慮すべきデータであると考えた。また、担任を受け持っているか否かについても業務時間に差が出てくるため、担任をもっている教員にも担任業務にかかる時間を加算して修正したデータを作成した。データの修正方法は、授業について、週当たり持ち時数×60 分(1 単位時間は 50 分であるが、準備の時間や移動などを考慮した)の業務量加算、担任の場合は一日あたり 2 時間(生徒の毎日の生活の記録や家庭学習ノートの確認で 1 時間、朝と帰りの会指導、給食指導で 1 時間)の加算を行っている。その結果 4 月の修正データは以下のようになった。

(図 6)



図 6 4 月校務処理時間一覧 (修正データ)

当初の業務時間のみのデータと比べ、ほぼ全教員が平均値(中央の横方向直線)に近い値となっている。若干少ない教員もいるが、他校との兼務教員(週当たり本校勤務 3 日)も 1 名いるため、単純に少ないとは言えない点もある。校務処理時間を比較する際は、授業時数と担任業務にかかる時間を加えたデータを用いて比較しなければ、トータルの業務時間バランスが取れないため、今後はこの修正データ(以後元データ)を用いて分析と適正化プラン作成を行っていくこととした。

2. 業務量適正化の必要性

元データを見ると、最も合計時間が多い教員は、研究主任(担任)の 11820 分(197 時間 00 分)

で、最も合計時間が少ない教員は、生徒会(級外)の 3569 分(59 時間 29 分)であり、その差は 8251 分(137 時間 31 分)もある。この時間を 4 月の勤務日数 21 日間で割ってみると、最も時間の多い教員と少ない教員では 1 日あたりの業務時間差が、およそ 393 分(6 時間 33 分)もあることが分かった。もちろん研究主任の行っている業務は勤務日以外の休日に行っている時間も含んでいるため、実際にこれだけの差が勤務日に出ているわけではないが、非常に大きな校務処理時間差があることが分かった。4 月は比較的忙しい月であり、このような大きな差が出たのではないかと考えられるため、他の月のデータも調べてみたところ、表 4 のような結果となった。この表を見ると、8 月の最小値データが異常値のように見えるが、8 月は、多くの教員が主に部活動の指導で勤務時間を過ごすということと、昨今の働き方改革の流れから、積極的に休暇を取得した教員もいたことによって最小値が小さくなっている。その一方で、最大値となった教頭に関しては、夏休みといえど業務量が多く、その他の月と変わらず業務をこなしていたため、最大値と最小値の差がこのように大きくなっており異常値ではない。

表 4 校務処理時間最大最小差一覧(単位: 分)

	最大値(a)	最小値(b)	差(a-b)	平均時間
4 月	11, 820	3, 569	8, 251	7, 499
5 月	8, 940	3, 834	5, 106	6, 837
6 月	9, 280	3, 324	5, 956	6, 848
7 月	7, 680	2, 868	4, 812	5, 719
8 月	6, 160	15	6, 145	1, 642
9 月	11, 610	3, 174	8, 436	6, 891
10 月	10, 200	3, 144	7, 056	6, 856
11 月	8, 860	3, 534	5, 326	6, 636

全体的に最も校務処理時間が長い教員と短い教員との差は毎月およそ 5000 分(83 時間)以上あり、月間勤務日数で割ると、一日あたりおよそ 4 時間以上の差があることが分かった。

これだけの校務処理時間の差は、当初想定し

ておらず、素直に驚きを覚えたが、実際学校現場で働いていると、この程度の差が出ることは、経験として納得ができることも事実であった。この結果から、校務分掌業務の適正化は学校現場における喫緊の課題であると考えた。

Ⅳ 業務記録分析と適正化プランの作成

元データの集計結果から、どんな業務にどれだけの時間を要しているのか、また、誰が主に時間がかかっているのか分析を行い、適正化プランの作成にあたった。

各月で最も校務処理に時間がかかっている教員について調べ、どのような業務があるのか見ていくと、必ずしもその個人が行わなければいけない業務ばかりではないことがプロセスから見えてきた。

例えば、毎月校務処理時間が長い研究主任に関して、業務のプロセスを見ると、3 年生の学担任しながら、自学年の総合的な学習の時間の担当や修学旅行の担当もしており、研究主任の校務処理だけでも多大な時間がかかっているにも関わらず、多くの仕事を担当している現状が見られた。これらの業務のプロセスを見ると、学年団の他の教員へ渡すことができるものが多々あることも分かった。また、研究主任としての業務についても、研究結果をまとめたリーフレットの印刷や研究だよりの印刷配布などは、誰にでもできる業務であり、他の研究部の教員に分担していくことが可能であると考えられる。このような他の教員に割り振ることが可能な業務をプロセスシートから見つけ出し、校務処理時間が比較的少ない教員に業務の割り振りをし直していくことにした。

また、筆者一人で勝手に割り振りをし直すことは危険であると考えたため、プロセスを元々実行している教員に意見を聞き、他の教員に割り振ることが可能であった業務を絞り出す作業を行った。

1. 業務分担提案

毎月の平均時間よりも校務処理時間が長い

教員についてプロセスをすべてチェックし、他の校務処理時間が短い教員への割り振りができるものを探し、担当者の変更を行う提案を作成した。計 38 のプロセスについて担当の変更を行うことができることがわかり、変更プランを作成してみたところ、業務の適正化が大きく進んだ。各月毎の業務分担適正化プランは、次のようになった。

(1) 4 月

表 5 適正化後業務時間増減表(分)

分掌名	増減時間	分掌名	増減時間
教頭	-400	研究(担)	-1800
教務(担)	±0	進路(担)	±0
学指(担)	±0	学指(外)	+600
学指(外)	+400	生会(外)	+1200
教務(外)	±0	生会(外)	±0
学指(担)	±0	生会(担)	±0
生指(外)	±0		

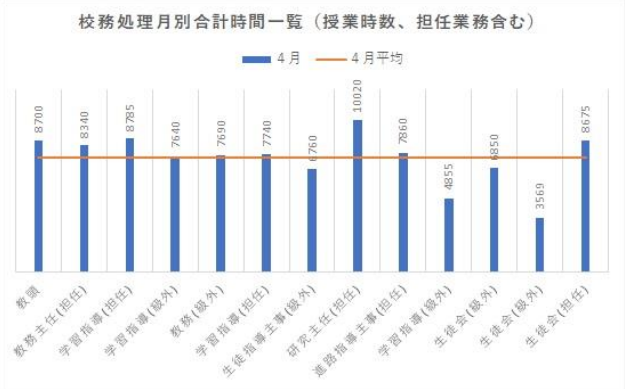


図 7 4 月適正化プラン

4 月において、割り振りによって元の担当者から削減することができた主な業務は以下の通りである。

表 6 校務処理プロセス主な変更点(4 月)

元担当	業務内容	削減時間
研究主任	修学旅行	月 20 時間
研究主任	総合提案・準備	月 10 時間
教頭	メール処理	毎日 20 分

最も校務処理時間が長かった研究主任は 30 時間の削減が可能であったことが分かる。この変更だけでも、一日あたり 1 時間以上の削減ができることになり、業務の適正化が図られ

ることになる。また、教頭に関しては、4 月だけでなく、毎日の業務として行っているメール処理について他の教員に割り振ることで 4 月以降すべての月で校務処理時間の大幅な削減が可能となっている。メール処理、メールのチェック、返信、及び、該当教員へのメール印刷と連絡が主な仕事であるが、教頭でなくとも受け持つことが可能な業務であり、多くの校務を受け持つ教頭から他の教員への割り振りが可能な業務となっている。

このように、すべての教員の業務を大きく変更するのではなく、校務処理時間が比較的長時間になっている教員から、割り振り変更可能な業務を無理なく少しずつ探し出し、仮に本年度の業務が適切に割り振られていたらという仮定で 5 月以降も以下のように適正化プランを作成した。

(2) 5 月

表 7 適正化後業務時間増減表(分)

分掌名	増減時間	分掌名	増減時間
教頭	-1240	研究(担)	-240
教務(担)	±0	進路(担)	+600
学指(担)	±0	学指(外)	±0
学指(外)	+400	生会(外)	±0
教務(外)	±0	生会(外)	+240
学指(担)	±0	生会(担)	
生指(外)	±0		

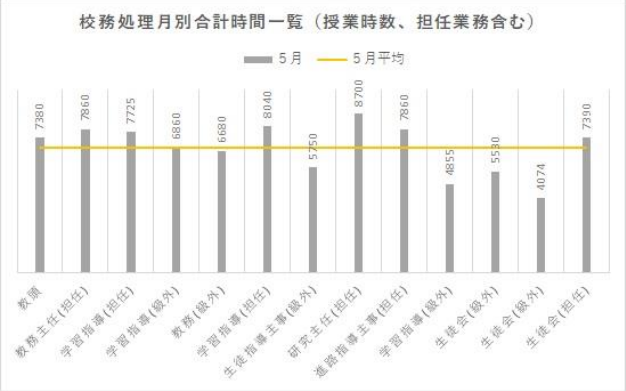


図 8 5 月適正化プラン

表 8 校務処理プロセス主な変更点(5 月)

元担当	業務内容	削減時間
生徒指導主事	いじめ報告書作成	月 3 時間

研究主任	到達度調査分析	月 1 時間
教頭	中体連相撲競技事務	月 10 時間
教頭	校内研修講師派遣事務	月 4 時間

(3) 6 月

表 9 適正化後業務時間増減表(分)

分掌名	増減時間	分掌名	増減時間
教頭	-1180	研究(担)	-330
教務(担)	-600	進路(担)	+300
学指(担)	-360	学指(外)	+480
学指(外)	+400	生会(外)	±0
教務(外)	±0	生会(外)	+360
学指(担)	±0	生会(担)	±0
生指(外)	+360		

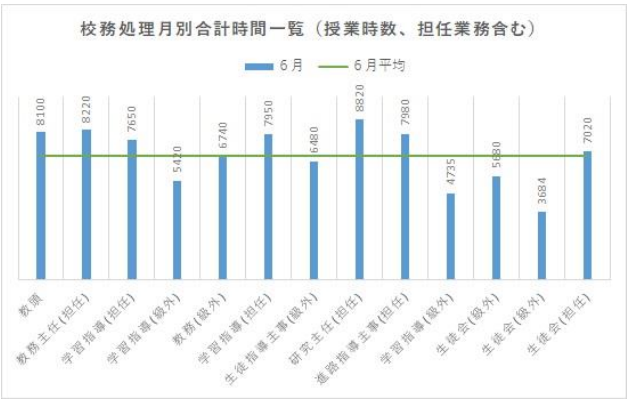


図 9 6 月適正化プラン

表 10 校務処理プロセス主な変更点(6 月)

元担当	業務内容	削減時間
教頭	中体連相撲競技事務	月 8 時間
教頭	学校訪問 A 関連事務	月 5 時間
研究主任	道徳掲示物提案	月 2 時間
研究主任	進路希望調査	月 0.5 時間
研究主任	実力テスト分析	月 3 時間
教務主任	職場体験事務	月 10 時間
学習指導(担任)	いじめ報告書作成	月 6 時間

5・6 月の業務では、教育委員会による学校訪問関連業務や中体連(部活動関連事務)にかかる業務が非常に多くなっていた。これらの業務は全教員で分担して行っており、どの教員も長時間の業務となっていたが、中でも教頭、研究主任の業務が長時間となっていたため、少しでも業務を減らせるよう適正化を図った。

(4) 7 月

表 11 適正化後業務時間増減表(分)

分掌名	増減時間	分掌名	増減時間
教頭	-400	研究(担)	-300
教務(担)	-300	進路(担)	-180
学指(担)	-180	学指(外)	+300
学指(外)	+760	生会(外)	±0
教務(外)	±0	生会(外)	+600
学指(担)	-420	生会(担)	±0
生指(外)	±0		

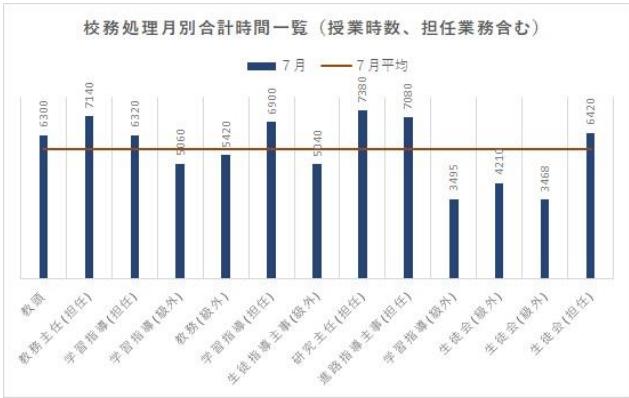


図 10 7 月適正化プラン

表 12 校務処理プロセス主な変更点(7 月)

元担当	業務内容	削減時間
教務主任	職場体験事務	月 5 時間
学習指導(担任)	漢字検定事務	月 3 時間
学習指導(担任)	職場体験事務	月 7 時間
研究主任	総合提案・準備	月 5 時間
進路指導主事	アンケート集計分析	月 3 時間

7 月には 2 年生の職場体験が実施されたため、2 年生の教員を中心に業務時間が長くなっていた。職場体験については、同じ学年の中で業務の割り振りが均一でないものが多々あったため、総合的な業務時間を考え割り振りを行った。これは、総業務量が時間という指標で見える化されているためにできる業務の割り振りである。このような変更は、業務記録がなければできないことであると考えられる。また、エビデンスをもとにした割り振りであり、管理職としても職員に割り振りを指示しやすくなると考えられる。

(5) 8 月

表 13 適正化後業務時間増減表(分)

分掌名	増減時間	分掌名	増減時間
教頭	-700	研究(担)	±0
教務(担)	±0	進路(担)	±0
学指(担)	±0	学指(外)	±0
学指(外)	+400	生会(外)	+300
教務(外)	±0	生会(外)	±0
学指(担)	±0	生会(担)	±0
生指(外)	±0		



図 11 8 月適正化プラン

表 14 校務処理プロセス主な変更点(8 月)

元担当	業務内容	削減時間
教頭	体育祭案内作成	月 5 時間

8 月は、本研究で記録外としている部活動についての時間が長かった。校務分掌業務自体の時間だけで見ると上記のような結果となった。

研究主任及び生徒指導主事の業務時間について改善がされていないが、これは他の教員に割り振ることができない業務を行っていたためである。業務記録をもとに機械的に割り振りの変更をすることはできるが、それでは実際の学校業務に支障をきたすことが予想される。業務の割り振りについては、同じ分掌を担っている教員同士かつ、他の教員が行っても業務遂行に支障が出ないものについて限定で行っていかねばいけないと考えている。業務時間からの単純な平準化ではなく、適した人材に業務を割り振る適正化を行っていくプラン作成が重要である。

(6) 9 月

表 15 適正化後業務時間増減表(分)

分掌名	増減時間	分掌名	増減時間
教頭	-400	研究(担)	-630
教務(担)	±0	進路(担)	±0
学指(担)	±0	学指(外)	+300
学指(外)	+400	生会(外)	±0
教務(外)	±0	生会(外)	±0
学指(担)	±0	生会(担)	+180
生指(外)	±0		

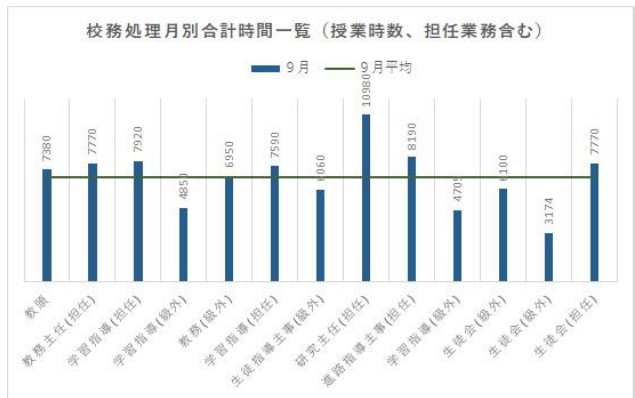


図 12 9 月適正化プラン

表 16 校務処理プロセス主な変更点(9 月)

元担当	業務内容	削減時間
研究主任	グッドマナー指導	月 2.5 時間
研究主任	総合提案・準備	月 5 時間
研究主任	体育祭準備(テント)	月 3 時間

9 月には、学校研究のまとめに向け、研究主任の業務が突出して長時間となっていた。予想できることではあるが、これだけの差があるというのは驚きである。研究主任の業務について詳しく見てみると、B 訪問や研究発表会関連が多く、研究主任にしかできないという業務が非常に多いため他の教員に業務を割り振ることができなかった。しかし、少ないながらも、他の教員が、研究主任と同じ内容を行っている業務に関しては担当から外し、業務を消去することで時間数を減らすことができた。これは、誰が何をしているか細かい業務記録をとっている成果である。

(7) 10 月

表 17 適正化後業務時間増減表(分)

分掌名	増減時間	分掌名	増減時間
教頭	-700	生指(外)	±0
教務(担)	±0	研究(担)	±0
学指(担)	±0	進路(担)	-180
学指(外)	+580	学指(外)	±0
教務(外)	±0	生会(外)	±0
生会(外)	+300	生会(担)	±0
学指(担)	±0		

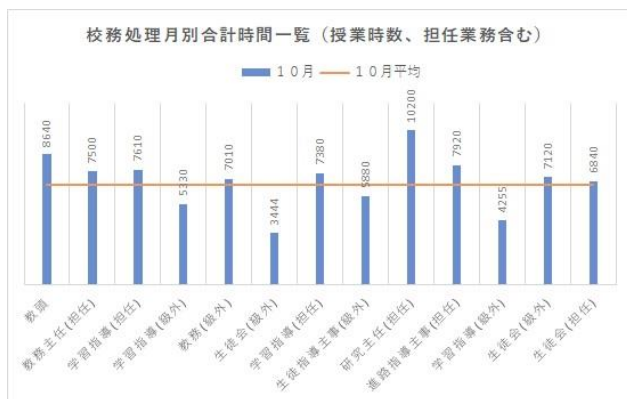


図 13 10月適正化プラン

表 18 校務処理プロセス主な変更点(10月)

元担当	業務内容	削減時間
教頭	文化祭案内作成	月 5 時間
進路指導主事	アンケート集計分析	月 3 時間

10 月から教員の入れ替わりがあったため、データ上の分掌名の順番が変更となっている。対象となっているのは、生徒会(級外)の先生のポストであるが、年度内に人員の変更があることを見越したためか、業務時間が極端に短くなっていることが分かる。このような偏りをどうやってなくしていくかは、今後の課題である。一方で、業務記録のおかげでこのような不均衡が見える化されており、校務分掌プロセスを記録することは、業務分担の見直しを考える上で大変有意義であると考えられる。また、10 月は授業時数が多い進路指導主事の業務を減らすことができた。授業時数から業務時間が長くなっている教員について、校務分掌を減らす工夫が年度当初の業務分担で必要であると感じた。

(8) 11 月

表 19 適正化後業務時間増減表(分)

分掌名	増減時間	分掌名	増減時間
教頭	-640	生指(外)	±0
教務(担)	±0	研究(担)	±0
学指(担)	-100	進路(担)	-480
学指(外)	+920	学指(外)	+180
教務(外)	±0	生会(外)	±0
生会(外)	+180	生会(担)	±0
学指(担)	-180		

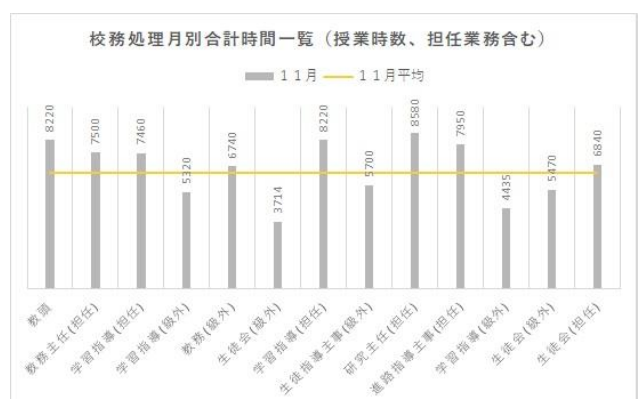


図 14 11月適正化プラン

表 20 校務処理プロセス主な変更点(11月)

元担当	業務内容	削減時間
教頭	ストープ点検・準備	月 4 時間
学習指導(担任)	掲示物作成等	月 1.5 時間
学習指導(担任)	中間テスト処理	月 2 時間
学習指導(担任)	GTEC 練習問題印刷	月 1 時間
進路指導主事	検定試験結果分析	月 2 時間
進路指導主事	推薦理由書添削	月 3 時間
進路指導主事	推薦委員会資料作成	月 3 時間

11 月に入ってから、これまで分掌業務が少なく負担を減らせなかった進路指導主事の業務適正化を行うことができた。進路指導主事は 11 月から忙しくなることが客観的なデータから分かったため、来年 11 月以降は、負担を減らすための手立てを予め考えておく必要があると感じた。

プロセスシートによって、あらかじめいつ忙しい時期が来るかを予想することができることも、業務記録の利点である。

2. 適正化プランの有効性

これらのデータについて、どの程度の適正化が図られたかみるために、元データと適正化プランの業務時間について分散を計算したところ、次の表のようになった。(表 21)

表 21 業務時間分散比較

月	元データ(㊟)	適正化 P(㊟)	差(㊟-㊟)
4 月	4,246,432	2,706,894	1,539,538
5 月	2,373,730	1,759,640	614,090
6 月	3,296,133	2,193,123	1,103,010
7 月	2,549,910	1,729,953	819,957
8 月	3,559,423	2,966,589	592,833
9 月	4,217,681	3,524,435	693,246
10 月	3,552,583	2,964,368	588,215
11 月	3,018,082	2,257,742	760,339

結果として、適正化プランがどの月においても元データより分散が小さく、業務時間の散らばり具合が縮小したことが分かるため、業務の平準化が図られたことが分かる。

今回のプランでは、割り振る業務と同じ分掌に所属する教員の中から、業務時間の短い順に割り振りを行った。教員個人の適正も考えながら変更を行ったため、それほど多くの業務を割り振りしなおすことができなかったように思ったが、分散の値を見ると十分な成果が出ていると言える。また、業務時間の最大値と最小値に関しても元データと適正化プランを比較してみると次の表のようになった。

表 4 校務処理時間最大最小差一覧(既出元データ)

	最大値(a)	最小値(b)	差(a-b)	平均時間
4 月	11,820	3,569	8,251	7,499
5 月	8,940	3,834	5,106	6,837
6 月	9,280	3,324	5,956	6,848
7 月	7,680	2,868	4,812	5,719
8 月	6,160	15	6,145	1,642
9 月	11,610	3,174	8,436	6,891
10 月	10,200	3,144	7,056	6,856
11 月	8,860	3,534	5,326	6,636

表 22 校務処理時間最大最小差一覧(適正化プラン)

	最大値(a)	最小値(b)	差(a-b)	平均時間
4 月	10,020	3,569	6,451	7,499
5 月	8,700	4,074	4,626	6,823
6 月	8,820	3,684	5,136	6,806
7 月	7,380	3,468	3,912	5,710
8 月	5,460	15	5,445	1,642
9 月	10,980	3,174	7,806	6,880
10 月	10,200	3,444	6,756	6,856
11 月	8,580	3,714	4,866	6,627

平準化によって元データ(表 4)から適正化プラン(表 22)のように変化した。元データにおける差の平均値は 6386 分であったのに対し、適正化プランでは、5625 分となった。その差は 761 分もの短縮が図られている。

また、個々の教員だけを見ると、4 月から 11 月までの業務時間の合計が、最も長かった研究主任については、適正化プランによって合計 3300 分(55 時間)の短縮を達成し、一か月当たり 6 時間 52 分の業務時間削減につながっている。また、研究主任の次に業務時間合計が長かった教頭に関しては、合計 5660 分(94 時間 20 分)の短縮で、一か月あたり 11 時間 47 分も短縮されている。この結果から、校内で最も勤務時間が長い教頭に関しては、業務プロセス管理による業務の適正化によって、職員に大きな負担をかけたり、教育活動の質を落とすことなく毎日およそ 34 分の勤務時間縮減が可能となることが分かった。

V 研究結果

1. 業務分担の指標として有効

本研究を通じて、業務プロセスの記録を行うことで、エビデンスをもって業務内容の割り振り変更を細かく行うことができることを明らかにできた。業務記録の客観的なデータで、特に時間という分かりやすい指標を使つての割り振りであり、誰もが納得のゆくものとなったように思う。業務をプロセスで記録したことも

あって、極めて詳細な業務分担が可能となり、個業ではなく協働による学校運営を後押しできる資料として使えるとともに、子どもたちと過ごす時間を担任を中心に少しでも多く配分するためにも有効である。

2. 若手教員の早期育成に有効

統一書式によるプロセスシートの使用により、次年度以降の引き継ぎもスムーズに行えるだけではなく、これまで業務経験のない仕事を請け負う主に若手教員にとっては、どのように仕事を行うのかマニュアルにも近い存在として使うことができると考えられる。これは、若手教員のみならず、臨時で学校に勤務することになった講師にとっても非常に有効な資料となる。即戦力が求められる学校現場では、このような業務プロセスの蓄積は非常に重要であると考えられる。

3. 時間管理意識の向上

勤務時間記録を見ると、石川県の統計データからも明らかなように、主に若手教員の超過勤務時間が長くなっている。これまで学校現場では、どのくらいの時間をかけて業務を遂行しているのかといった客観的なデータはあまり見られなかったが、本研究で用いたプロセスシートを職員会議での提案資料として添付していくようになれば、一つひとつのプロセスが見える化され、よりよく改善していくことができると考えられる。結果として時間管理意識も向上していくものと考えられる。管理職が勤務時間を短くするようといったことを声高に呼び掛けたところで、なかなか現状が改善しないのは、職員の意識が変化していない問題も大きいと思われる。意識改革にはエビデンスをもとにした理解と説得が必要であり、本研究の業務プロセスシートは大きな意義があると考えられる。

4. 学校経営計画の実現に有効

管理職にとっても、これまで誰が何にどれだけの時間をかけているのか見えない事が多かったが、このような業務記録をとることで業務

の割り振りが簡単に行えるメリットがある。また、仕事の質についての比較も、時間とその成果を見ることである程度は有効な資料として機能するように思われる。プロセスシートを通じて、細かい業務改善を指導することもできるため、管理職が思い描いている理想的な学校にするために、より具体的に職員にその思いを伝えていくことが可能となっている。職員がベクトルを合わせて進んでいっているか確認しながら学校運営を行うためにも、有効なツールとして機能すると思われる。

5. 学校間連携資料として有効

これまで学校では、教員が授業以外で何にどの程度の時間を使っているのか、プロセスで詳細に記録された資料はなかった。業務プロセスを記録することで、学校間での業務プロセスの共有ができ、どのように仕事を進めていくと効率的かつ効果的かといったことがエビデンスをもとに議論できるようになると考えられる。よりよい取り組みをプロセスシートにまとめて共有していくことで、学校間の教育力格差を縮小していくことも可能であると考えられる。

6. 校内の情報共有ツールとして有効

本研究を進める中で、実際に業務記録を行っていた先生方の中には、日々刻々と変化する生徒指導の進捗状況を共有するツールとして使っている人もいた。学校現場では、情報を共有したい先生と顔を合わせて話すことができる時間は非常に限られている。そのような中でも、生徒に関する情報はできるだけ早く共有することが求められており、サーバーに生徒指導の業務記録を個別案件ごとに作成することで細かな指導の流れがどの教員でも好きなタイミングで確認することができるようになっていた。また、生徒指導上の問題について保護者などから学校に問い合わせがあった際、担当者が不在であっても、電話を受けた教員が業務記録を確認し情報提供することができるという点でも有効なツールであると感じた。

7. 短時間の記録で大きな改善効果

本校では研究のために、4月から11月までの8か月間記録をとったが、一人あたりの記録にかかった時間は合計1時間程度（筆者が聞き取りを行い入力を行った時間と各教員で入力を行った時間の概算から算出）といったところであった。筆者としては、思いのほか記録時間がかからないものであると感じたが、これまで学校にはなかったプロセスの記録に対して抵抗感のある教員にとっては、記録する作業自体が大きな壁となってしまう、自ら記録してもらえない状況も見られた。この点は、本研究内容に賛同して下さり、業務記録の実践にご協力いただいた金沢大学附属中学校校長端崎先生からも同じようなお話を伺っている。附属中学校においても、校長先生ご自身の業務は入力していくことができたが、職員室の先生方には、あまり入力してもらえなかったとのことであった。やはり新しい仕事が増えるという感覚があったのではないかと考えられる。しかし、本研究から明らかになったことは、月におよそ10分程度の記録でこれだけ様々な点で有効な資料が作成できるということである。本研究のような業務記録は、これまで誰もやってきていないことであり、その効果もまだ明らかにされていない。何事も新しいことに挑戦していかなければ、改善に結びつかないのではなかろうか。

VI 今後の課題

本研究の結果を同僚職員に説明したところ、短時間の記録でこれだけの業務分担が可能になるならば、これからもプロセスの記録をしたほうが良いという意見や、このまま継続して2年、3年とプロセス記録を継続していけば、より正確なデータを集められるため、継続していたほうがよいという前向きな意見が多数聞かれた。

今後の課題としては、どのようにより多くの方にこの取り組みに参加してもらうか、また、この取り組みを継続していくのかといったこ

とや、記録の抜けがないようにする効率的なシステムをどう構築するのかといった点が挙げられる。今回、システムの構築は、筆者自身専門家ではないため、エクセルマクロの解説書を見ながら作成した。現状では、業務管理システムは素人の低レベルなマクロの集合体であるため、不具合も起きやすい。市販されている学校業務支援システムの中には、本研究のような校務分掌プロセス管理を行えるソフトは皆無であり、今後このような機能を備えたソフトが市販されるようになれば、専門家の手による優秀なソフトのおかげで簡単に記録が行えるようになるのではないかと期待している。業務プロセス記録の様々な有用性を、さらに明らかにすべく、本研究を継続していきたいと考えている。

参考文献

- (1) 石川県教育委員会(2018)『教職員勤務時間調査の集計結果』
<http://www.pref.ishikawa.lg.jp/kyoiku/kyousyoku/kinmujikantyouosa.html>
(最終閲覧日：平成30年1月28日)
- (2) 妹尾昌俊(2017)『「先生が忙しすぎる」をあきらめない』教育開発研究所
- (3) 遠藤功(2014)『「非凡な現場」をつくる論理と実践』東洋経済新報社
- (4) 群馬県教育委員会(2008).『教員の多忙を解消する』学事出版
- (5) 鯉沼章(1987)『フローチャートによる事務分析』日刊工業新聞社
- (6) 信太明(2010)『テンプレート仕事術ー日常業務の75%を自動化する』東洋経済新報社
- (7) 鈴木豊(2002)『忘れちゃならない経理の作法ーフローチャート思考術ー』中央経済社
- (8) 高原真・栄口正孝・郷原正(2007).『システム分析・改善のための業務フローチャートの書き方改訂新版』産能大出版部

- (9) 筒井彰彦(2006)『7つの要素で整理する業務プロセス』翔泳社
- (10) 日本能率協会コンサルティング(2010).『オフィスの業務改善がすぐできる本』日本能率協会マネジメントセンター
- (11) 本道純一(2009).『すべての「見える化」実現ワークブック』実務教育出版
- (12) 文部科学省(2018)『平成29年度児童生徒の問題行動・不登校等生徒指導上の諸課題に関する調査結果について』
http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/30/10/_icsFiles/afieldfile/2018/10/25/1410392_2.pdf
(最終閲覧日：平成30年1月28日)
- (13) 山田和裕(2016).『営業プロセス“見える化”マネジメント』同文館出版