

教員の多忙化解消に関する実践的研究

— 教頭によるタイムマネジメントを通して —

古谷 成司

千葉県富里市立富里第一小学校

平成 26 年 6 月に発表された経済協力開発機構 (OECD) が実施した「国際教員指導環境調査 (TALIS) 2013」から、1 週間における仕事にかかる時間が 53.9 時間と参加国中一番長いという結果が示された。精神疾患にかかる教員が増えている実態等から教員の多忙化については以前より重要な課題とされていた。しかし、状況は一向に改善されていないことから、教頭としてのタイムマネジメントが必要ではないかと考えた。そこで、本研究では筆者の勤務校において、多忙化解消に向けて教頭がタイムマネジメントを行い、退勤時刻を早めることへの意識化や校務の時間短縮を図る取り組みを行った。その結果、校務が効率化されるとともに早めに退勤しようとする意識が高まり、平成 25 年度と比較して、平均 1 時間以上退勤時刻を早めることができた。

キーワード：教員の多忙化解消、タイムマネジメント、校務の効率化、勤務時間

1. 問題の所在

1.1. はじめに

平成 23 年 4 月から現行の小学校学習指導要領が実施された。このことにより授業時数が増え、高学年の場合 1 週間のうち 5 時間授業になるのは木曜日のみという学校が多くなった¹⁾。週時程の中に教科や道徳の時間、総合的な学習の時間、委員会活動、クラブ活動等 29 コマを入れなければ年間の標準時数を上回ることが困難なためである。

そのため、木曜日は比較的放課後の時間がとれるので 5 時間目以降の時間は研修や職員会議が入る。その他の曜日は下校時刻が 15 時 30 分を超える場合が多く放課後に教材研究や学級事務を行う時間は 1 時間もとれない。

筆者の勤務する小学校において、平成 25 年 1 月頃、5 時間授業で児童が 14 時 45 分に下校し、その後の 2 時間程度が会議もなく研修もなく、自身の教材研究や事務的な仕事に向かう時間がとれた日があった。ちょうど 16 時 30 分の退勤時間にさしかかったところ、「まだ 16 時半なのか。」という声が聴かれ、職員室で仕事をしていた皆が、ゆったりと仕事に向かえる時間があったことに喜びを感じていた。

このとき、週に一日で構わないので、このように会議も研修もなく、ゆったりと仕事に向かえる時間をつくることはできないかと考えたことが多忙化解消に取り組むきっかけであった。

1.2. 教員の多忙化の現状

教員の多忙化の現状はどのようになっているのだろうか。

まずは世界規模の調査から見ていくことにする。直近では、平成 26 年 6 月末に新聞やテレビ等多くのメディアで「日本の教師は世界一多忙」といった見出しで取り上げられていたのが記憶に新しい。これは、経済協力開発機構 (OECD) が実施した「国際教員指導環境調査 (TALIS) 2013」²⁾の結果をもとにした報道である。

当調査は OECD 加盟国等 34 の国や地域が参加しており、日本では、全国 192 の中学校で校長 192 名と非正規を含む教員 3521 名が参加している。日本が当調査に参加するのは今回が初めてである。

当調査によると仕事時間の合計が日本は 1 週間あたり 53.9 時間と参加国中最も長い。週 5 日勤務なので 1 日あたり約 10.8 時間である。これは参加国平均の 38.3 時間の 1.4 倍の長さである。2 位のアルバータ (カナダ) が 48.2 時間なので 5 時間以上も長い。

またその内訳を見てみると、指導 (授業) に使った時間は参加国平均の 19.3 時間を下回る 17.7 時間で参加国中 26 位で少ない。長い勤務時間の大半が、教員の本分である授業以外の時間、例えば、事務処理、教材研究、部活動に割かれていることがわかる。

この調査は中学校教員であるため、小学校教員とは若干異なる点がある。それは指導 (授業) に使った時間 17.7 時間という点である。一般的に中学校教員は教科担任制であることから小学校教員よりは指導時間が少ない傾向にある。例えば、美術科の教員の場合、学年 4 クラス規模の中学校であれば学校全体の美術の授業を受け持つことになる。そうすると、1 年生は週 1.5 時間、2、3 年生は週 1 時間なので合計 14 時間、担任している学級の道徳の時間や学級活動、総合的な学習の時間を合

Seiji FURUTANI¹⁾: A Study To Reduce Teachers Working Hours by Time Management by Vice Principle

¹⁾ The Elementary School of Tomisatodaiichi

わせても 18 時間の指導時間数である。小学校教員の場合、学級担任制なので音楽等の専科教員がいたとしても学級担任は 24～26 時間が指導時間数となる。小学校教員の方が中学校教員よりも多い傾向にある。

小学校教員の勤務時間についての調査をみてみよう。

2010 年に行われたベネッセ教育研究所「第 5 回学習指導基本調査（小学校・中学校版）」によると、小学校教員の出勤時刻や学校にいる時間・睡眠時間の平均が図 1 のようになっている。

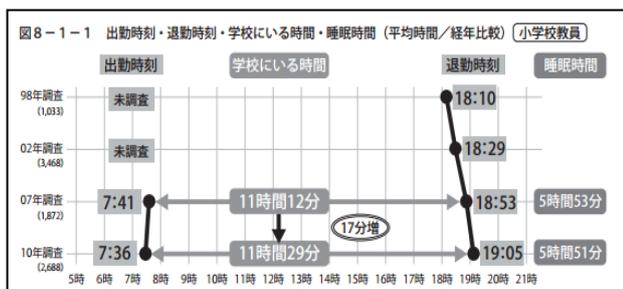


図 1：出勤時刻・退勤時刻・学校にいる時間・睡眠時間

この調査によると、小学校教員の勤務時間は約 11.5 時間である。内訳までは書かれていないが、小学校の場合、部活動は行われていないものの³、授業を 15 時 30 分まで行っているものとする、1 日あたり約 4 時間が授業以外の時間、例えば、事務処理や教材研究等に割かれているものと推察される。

注目すべきは勤務時間だけでなく睡眠時間の長さである。日本人有識者の平日における平均睡眠時間が 6 時間 55 分⁴と比べると 1 時間以上少ない。

三島 (2013) は、睡眠時間が少ないほど不安や抑うつ傾向が強まるとしている⁵。つまり、睡眠時間が短くなっていることと、教員が心の病で休職に入る場合も増えてきたことには関係があるのではないかと考える。平成 25 年度公立学校教職員の人事行政状況調査によると教員数が 919,717 名で、病気休職者は 8,408 名、うち 5,078 名が精神疾患による休職となっている⁶。病気休職者のうち精神疾患者の割合は 60.3% で 6 割以上を占めている。休職者の予備軍である療養休暇に入っている教員も相当数いると考えてもおかしくない。

1.3. 教員の多忙化解消に向けた取組

こうした教員の多忙化の現状から多忙化を解消することは教員の任命権者にあたる教育委員会では喫緊の課題となっている。

都道府県教育委員会が多忙化解消に向けて講じている対策をみてみよう。

本校職員の任命権者である千葉県教育委員会では「業務を見直し スッキリ勤務 ～教員の多忙化を解消し、子どもと向き合う時間を確保するために～」というリー

フレット⁷を平成 23 年 3 月に学校に通知し、日常の業務を見直し、多忙化の解消を図るよう求めている。

当リーフレットには、業務の見直しに関する事例が以下のとおり 6 つ挙げられている。

○事例 1：ルールを明確にし、会議の効率化を図る

職員会議等の効率化を図るため、資料の作成方法や会議の進行についてルールを決めることや会議のペーパーレス化を進めることが具体例として挙げられている。

○事例 2：データ等を整理・共有し、資料作成の時間短縮を図る

職員個人でデータを所有するのではなく、校内にサーバーを設け、業務内容ごとにフォルダを作成し、全員でデータの共有がわかりやすくできるようにすることが具体例として挙げられている。

○事例 3：ICT の活用により、事務的な業務の省略化を図る

校務支援システム等の導入により、児童生徒に関する情報を一元管理し、様々な様式に出力することにより業務の省略化を図ることが具体例として挙げられている。

○事例 4：地域の防犯活動等と連携し、登下校の安全を確保する

登下校時に教員が付き添って下校指導するのではなく地域の防犯パトロールと連携して、地域全体で見守る体制の整備を行うことが具体例として挙げられている。

○事例 5：部活動の目的を共通理解し、運営方法の見直しを図る

「ノー部活デー」の完全実施に努め、児童生徒の休養を積極的にとることが具体例として挙げられている。

○事例 6：研修の目的を明確にし、少ない負担で成果を上げる

研究授業の目的に応じて、指導案に記載する内容の精選を図ったり、指導案検討を夏季休業中に行う等、年間の業務の繁閑を見通した研修計画を策定したりすることが具体例として挙げられている。

このように、業務改善方法が具体的に示されているがどれくらい勤務時間が短縮されるかに関する調査はされていないので、その効果は明確ではない。

新潟県教育委員会が取り組んだ「多忙化解消アクションプラン」⁸では、実施したプランとともに勤務時間の調査がなされている。

当アクションプランでは、組織及び業務の適正化や効率化を図るために以下のような「10 の点検」を実施している。

- ①校務分掌の精選・重点化
- ②会議の精選
- ③教職員打合せの精選
- ④授業案の簡素化
- ⑤会計・成績処理の IT 化
- ⑥部活動の休止日は週 1 回以上
- ⑦勤務時間の管理
- ⑧ノー会議・ノー超勤ウィークの実施
- ⑨職員室の心とむす雰囲気づくり
- ⑩PDCA サイクルによる改善

この「10 の点検」をもとに教職員の話し合いによって業務を見直し、「1 プログラム運動⁹」で実効性の高

い取組を選択して実行していく。また、教職員一人一人が「チェックリスト」を実施して多忙化解消の意識を高めていく。こうした取組を行い勤務時間の変化を調査している。

当調査結果によると、小学校の教員の場合、平成 18 年度の調査では学校での残業が平均 1 時間 59 分であったのが、平成 22 年度の調査（実施時期：平成 23 年 1 月 24 日～1 月 30 日）では平均 1 時間 36 分となり、23 分縮減されている。

この「1 プログラム運動」は教職員で話し合っただけの実効性の高い取組を選択して行っているが、もし「10 の点検」を全てとまではいかないが、可能なことは全て行っていたら退勤時刻はどれくらい縮減したのだろうか。千葉県教育委員会のリーフレットに書かれている内容は新潟県教育委員会の 10 の点検の中に含まれるような内容であり、どれも多忙化解消に有効な策のように思える。おそらく全て行うことが逆に職員を多忙にさせたり、反発を買ったりすることを恐れたのではないか。例えば、出席簿や週指導計画案、通知表等全てを電子化すると、一つ一つ操作方法を学ばなければならない。そのためにかえって多忙になってしまうということである。

多忙化解消に効果があると思われる様々な策が示されても、それを実行に移すための方策まで示さないと実際に勤務時間の縮減までに至らないのではないだろうか。

1.4. 企業等における多忙化解消に向けた取組

報道等でブラック企業が話題になることが少なくなっている。ブラック企業とは従業員に対して、心身の加重負担や極端な長時間勤務など劣悪な環境での労働を強いて改善しない体質をもち、それゆえに入社を勧められない、あるいは早期の退職が勧奨されるような企業を総称する言葉である。学校だけでなく企業においても長時間労働が問題となっている。

したがって、企業においても多忙化解消策を講じているところがあるものと考え、いくつかの企業等の取組について調査し、学校での多忙化解消策への参考にすることとした。

本田 (2007) は、『レバレッジ仕事術』という著書の中で、『「10 分の 1 に短縮する」のは、やり方を根本的に改めないかぎり、もっと言えば、何かをバツサリと切り捨てないかぎり不可能です。』(p.147) と言っており、今抱えている仕事にかかる時間を一気に短縮する方法はないかと考えるにはドラスティックな発想が必要であると述べている。その一方で、「五分、十分を節約していくコツコツ型の発想も大事です」(p.147) と言っているように、5 分、10 分という時間を様々な分野で削減していく「塵も積もれば山となる」という発想も大事であるということも述べている。つまり、ある仕事に関し

ては、仕事の仕方を大胆に見直していく。また、ある仕事に関しては少しずつでも無駄を削っていくということが必要ということである。前者の考え方は後述する「4.2.多忙化解消に向けた教育課程の変更」で、後者の考え方は「4.1.教頭による校務の効率化」で参考とした。

後者のことについては、駒崎の会議の手法が参考になる。駒崎 (2014) は『働き方革命』という著者の中で、『「会議のルール」を作成して、会議室にでかかど貼った。それはこういうものだ。①一つの会議は一時間半を超さない」(p.92) と言っているように、会議における時間のルールを明確にすることで会議の時間短縮を図ることである。学校も会議が多く、こうしたことは大いに参考になる。

また、佐々木 (2009) は、『部下を提示に帰す仕事術』という著書の中で、「仕事を定時に終えて自分の好きなことができます。本を読んだり、映画を見たり、家族とのコミュニケーションがとれます。こうしたことが、社員一人ひとりの『頑張る気持ち』につながるのです」と言っており、働く人にとってワーク・ライフ・バランスが重要で、このことが社員一人一人の頑張る気持ちにつながると述べていることも参考になる。

千葉県教育委員会では、年度初めに県内の公立学校の教員一人一人に「千葉県学校教育指導の指針」¹⁰を配布している。平成 25 年度版から、「研究と修養」を重要ととらえ強調して掲載し、幅広い視野と豊かな人間性を身につけるために日々研鑽に努めるとしている。

このことから教員にとってもワーク・ライフ・バランスをとって、仕事以外の時間で視野を広げたり、人間性を高めたりすることが必要である。

とはいえ、例えば食物アレルギーで死亡事故が起きたり、下校時に児童の連れ去り事件があったりすれば国や県からこうしたことに対応するよう指示が来る等学校は新たな課題が与えられることが多いため仕事量を減らすことは現実的に難しい。仕事量を減らすという方法だけではなく、時間が縮減できるような仕事の仕方を考えていかなければならないであろう。つまり、仕事量や仕事の仕方に関するマネジメントを行う必要があると考える。

1.5. 学校におけるタイムマネジメント

企業における多忙化解消の取組については、先に取上げた 3 名とも管理職であり、強いリーダーシップのもとタイムマネジメントを行っている。タイムマネジメントとは、目標を達成するために時間を有効活用し、仕事を効果的・効率的に進めるための技術のことを指す¹¹。

青木 (2013) は、近年、学校管理職によるマネジメント意識は高まってきたが、意識されているのは、人、モノ、金とカリキュラムマネジメントまでで、タイムマネジメントという感覚がないと述べている¹²。

先に述べたように、多忙化解消に向けての策を実行していくためのマネジメントが重要なのではないだろうか。

これらのことから学校全体の仕事を統括する立場にある管理職が自ら率先してタイムマネジメントしていく必要があると考える。筆者は教頭であることから自らがリーダーシップをとって、職員の多忙化を解消し、退勤時刻を早めるタイムマネジメントのあり方について研究していくこととする。

2. 研究の目的と方法

2.1. 研究の目的

教頭として、仕事量や仕事の仕方に関するタイムマネジメントを実施することにより、職員の多忙化を解消し、退勤時刻を早めることができるかどうかを明らかにしていく。

2.2. 研究の方法

本研究では、平成 25 年 4 月から平成 27 年 1 月までの間に校務の効率化や教育課程の見直し等の勤務時間縮減策を講じた上で、職員の観察や多忙化解消に関するアンケート調査、退勤時刻の調査を実施する。考察にあたっては、調査した内容を分析し、教頭としてのタイムマネジメントの方法の有効性や課題を明らかにしていく。

3. 多忙化解消を図るにあたって

3.1. 校務の効率化に向けての分析

本校において多忙化を解消するためにどのように校務の効率化を図っていけばよいだろうか。

山崎（2014）は、校務運営体制の改善と多忙感の解消のためには、管理職が自分の学校の実態を見極め、それにもっとも合った解決策を導入することが重要であると述べている¹³。先に述べたように、現在の本校の実態を考えた場合、仕事量を減らすことはたやすいことではない。短い時間で済むような校務の仕方、つまり、校務の効率化を図っていく方が得策と思われる。

兵庫県教育委員会は、学校の多忙化解消のために学校業務改善モデル事業¹⁴を行い、学校業務改善実践事例集にまとめている。本事業では、業務上困っていることについて、時間短縮や効率化の観点でどのように業務改善を図っていくか、一つ一つ丁寧に解決方法を探っている。ただし、この事例集に掲載されている内容を実施すると、例えば、どれくらいの時間短縮がされるかは記載されていない。つまり、多忙化解消の効果まで示されているわけではない。

とはいえ、校務の範囲は大変広い。学校の教育内容

に関する校務、児童に関する校務、学校施設に関する校務等々、多岐にわたる。整理して考えるためにも、この事例集をよりどころにして本校の校務を見直すことにし、表 1 のように事例集に載っている内容から小学校に関わる部分を抜粋した。

表 1：学校業務改善テーマ一覧

困っていること	業務改善の方法
ア 学校の運営ルールやマナーには学校間で細かな差異があるが、教職員の異動があるため、なかなか周知・共有されにくい。	①学校ルールブックの作成
イ 学校運営や行事は毎年似た内容であるが電子ファイルの共有が十分でないため、毎年同じ苦労をしている。	②電子ファイルの共有
ウ 毎年、児童の入学・進級に応じて作成する基本的な文書が多数あるが、作成に要する事務量が多い。	③児童データベースの作成
エ 調査や紹介に係る集計等の作業に、その都度、多くの時間を費やしている。	④アンケート等における集計作業の見直し
オ 1 学級当たりの児童数が多いため、通知表の記入や出席統計処理に多くの時間を費やしている。	⑤校務文書のデジタル化
カ 会議や校内研修の回数が増加し、個人の業務に費やす時間の確保が難しくなっている。	⑥会議回数の削減・会議時間の短縮・会議の見直しや廃止
キ 校務が複雑化し、個人の分掌量が増え続けている。	⑦校務分掌の改善
ク 学校行事や P T A 事業について、準備や実施にかかる負担が大きい。	⑧学校行事の実施方法の工夫・学校行事の見直しや廃止
ケ 体験活動に伴う学習の実施に際し、教職員の負担が大きい。	⑨学校支援地域事業の活用
コ 年次休暇がなかなか取得できない状況が見られる。	⑩年次休暇を取得しやすい学校づくり

この表の項目に合わせて、本校の校務の状況を分析した。

アについては、本校においても校務に関するマニュアルがあるわけではない。職員会議要項に翌月の提案内容が示されることにより、その内容に応じて担当が提案について意識し始め、職員会議の前の企画会議が近くなり過去の文書を振り返って提案する機会が多い。異動してきた職員にとっては提案する文書は過去のデータに残っていたとしてもマニュアルが無いため、仕事の見通しや進め方についてはわからず困っている場合があった。

イについては、電子ファイルについては校務サーバーがあり、必要な文書についてはそこにを入れるようにしているため、一から文書を作成するという負担は軽減されている。

ウについては、児童の名簿等の文書については電子データとしてあるが過去のデータをもとにして新学年の各担任が作成していた。

エについては、保護者や児童のアンケートの集計は手で数えて、その数をエクセルに打ち込んで集計しているので自動集計という形ではなかった。

オについては、週指導計画案や補助簿、通知表は電子化されている。ただ、週指導計画案については授業時数が自動計算される仕組みになっておらず、2 ページに渡っての記載になっていた。出席簿は手書きになっていた。

カについては、会議の回数が年度初めに多くなり、そのため、年度初めに学級開きの事務に割く時間が少なくなってしまうていた。また、職員会議に約 1 時間半程度の時間がかかっていた。

キについては、教員数が 14 名と限られているため、一人で受け持つ校務分掌の数が多くなっていた。

クについては、アと同様に学校行事や P T A 行事へのマニュアル化がされていなかったため、見通しが十分でなく、負担がかかっていた。

ケについては、体験活動の計画や運営については各担任が行っており、負担がかかっている。

コについては、年次休暇が取得できないわけではないが取りやすいように工夫しているわけではなかった。

3.2. 教育課程の大幅な変更

こうした分析から、教頭として一つ一つ校務の効率化を図るために具体的な対策を講じていく必要があるのだが、先に述べた多忙化解消に取り組むきっかけとなった 1 週間のうち 2 日を 5 校時にするという事は校務の効率化を実施することでは残念ながらできない。

富里市において 2 期制の教育課程を実施している小学校は 8 校中 6 校ある。全国の学校では年間の指導時数の増加をメリットとしているが、2 期制にしている富里市内の小学校 6 校とも同じく年間の指導時数の増加をメリットとしてあげている¹⁵。

しかし、2 期制の学校で年間の指導時数が増えても週 29 コマ、つまり、5 校時の日が 1 日しかない。富里市教務主任研修会においても 5 校時の日を 2 日にする方法について話題に上るそうであるが、結局は模索している段階から脱していないようである¹⁶。6 年生の指導時数が不足するためだそうである。6 年生は卒業式

があるため、他の学年と比較すると 3、4 日分の指導時数減になってしまう。

6 年生の年間指導時数を確保しながら、かつ、週 28 コマにする策を講じていく必要がある。

3.3. 退勤時刻の意識化

このように、兵庫県教育委員会の事例集をもとにして、本校の校務の現状を分析し具体策を考えるとところまでいったが、果たしてそれぞれの課題に具体策を立て実行していくことだけで多忙化解消につなげていけるであろうか。

先に掲げた校務以外にもまだまだ教員が行う仕事がある。例えば、ドリルの丸付けやテストの採点、日記のコメント、そして、授業の準備を含めた教材研究といった担任としての校務である。教員の仕事はこまめでやればよいというものではなく果てしない。どこかで勤務を終了する線引きをしなければ多忙化解消につながらないのではないだろうか。

小室(2008)は、『6 時に帰るチーム術』という著書の中で「時間制約があるからこそ、働き方が変わり、メンバーのモチベーションが高まり、チームの生産性が改善される」(p.14)と述べている。小室が代表取締役を務めている(株)ワーク・ライフバランスでは、正規の勤務時間の中で仕事を終わらせるように取り決めが為されている。ただ、本校の教員がもし 16 時 30 分の正規の勤務時間に仕事を終わらせようと思えば、子どもが下校する 15 時 35 分から 16 時 20 分までの 55 分間しか校務に費やす時間がない。管理職として教員に対して 16 時 30 分という正規の勤務時間で退勤するような取り決めをすることは困難である。とはいえ、退勤時間を早くしようとする意識が持てないのであれば校務の効率化をしても、担任として抱えている校務に制限無く時間を割くことになり、あまり多忙化解消につながらないのではないかという懸念がある。退勤時刻の取り決めをしないまでも退勤時刻を早めようとする意識を高める必要がある。

岡田(2007)は、自らが食べた物をカロリー計算し継続的に記録し、自らの摂取カロリーを抑える取組をすることで体重を減らしていくというレコーディングダイエットによって 1 年で 50kg の減量に成功しているが、『いつまでもデブと思うなよ』という著書の中で「メモをして、自分の行動を客観化することが、『やせる』という結果をもたらす。『決意する』とか『頑張る』などという精神論は必要ない。決心や決意だけでは人間は動けない」(p.104)と述べている。

つまり、自らの行動を継続して記録することが自らの行動を振り返ることにつながり、望ましい行動につながるということである。したがって、退勤時刻を毎

日継続的に記録する等、一人一人が退勤時刻を意識できる取組が必要である。

4. 教頭によるタイムマネジメントの実際

4.1. 教頭による校務の効率化

先に述べた本校の校務の状況を改善するために、教頭としてタイムマネジメントを以下のように随時実施している。

(1)校務のデジタル化と共有化

校務文書のデジタル化については、教員の要望を取り入れながら教頭が中心となって随時進めている。平成26年2月現在でデジタル化した校務文書は、補助簿・通知表・週指導計画案・名簿・出席簿・家庭訪問や個人面談の計画表・各校務分掌による提案文書・アンケート集計・各種賞状の印刷である。これらの文書はすべて校務用のサーバーに保存して、教員がすぐに使用できるようにしている。なお、補助簿や通知表は平成24年度以前からデジタル化されていた。

週指導計画案については負担減のためA4判2ページから1ページに短縮した。不必要な内容を削除するとともに授業時数の計算は自動で行うようにした。このことで作成に係る時間は短縮された。短縮時間については不明であるが、週指導計画案をこのような形で導入する以前から本校に勤務している教員の聞き取りでは3分の1は時間短縮されたという意見であった。

名簿については、住所や電話番号が入った名簿や日常的に使用する氏名と出席番号だけが掲載されている学級名簿は1つのエクセルファイルで教頭が一括管理し、担任がいつでも使用できるようにした。平成24年度以前は誰が管理するかが明確になっておらず、また、学級名簿は各担任の裁量で作られていたようなので、名簿作成に係る時間は全くなくなった。

出席簿については、平成24年度以前は出席簿の用紙に児童一人一人の氏名のゴム印を押して、土日等の児童が出席しない日に朱線を引き、1日ごとに児童の欠席を記入するというスタイル¹⁷をとってきた。また、月末には一人一人の欠席日数や学級全体の出席率を割り出さなければならない。しかし、出席簿をデジタル化することにより、担任は児童氏名の押印も無く、1日ごとの児童の欠席を記号入力だけで月末の統計処理だけで済むようになった。記号入力した後に印刷をすれば出席簿の作成が終了する。時間にして2、3分で済んでしまう。なお、紙で作成する場合はインフルエンザで欠席する等出席停止の児童がいる場合、出席率の計算が面倒になる等の手間も出てくるため、作成し直さなければならないことがある¹⁸。

家庭訪問や個人面談についての計画表もタイムスケ

ジュールの中に入席番号を入れると自動的に一覧表ができあがる。この計画表は教務主任が以前使用していたものを全校に広めてもらった。

各校務分掌にある者が作成している提案文書については校務用のサーバーに「安全」「清掃」「クラブ活動」といったようにフォルダを作成し、そこに電子データを入れてすぐに取り出せるようにしている。

アンケートについては、保護者に対する学校生活アンケートや児童に向けた様々なアンケートを行っているが、この集計にあたっては担任が手計算で集計するのは手間がかかる。そこで、スキャナを購入し、アンケート自体をマークシート方式にして自動的に回答を集計できるようにした。担任はアンケートを回収するだけで集計に時間をかけることが全くなくなった。

各種賞状については、筆を使って賞状に賞の名前や学年、氏名を書くことがほとんどであった。筆で書くことが得意な教員ならばそれほど負担は少ないだろうが、そうでない教員にとっては賞状を書くのに相当な時間がかかる。コンクール等の賞状は年間20種類を超える¹⁹。そこで、ワードの差し込み印刷の機能を利用して、賞状の型の中に賞の名前や氏名、学年等を、プリンタを使って直接印刷できるようにした。コンクールの担当者が誰がどの賞に入ったかというデータを教頭に提出し、それを使って賞状を印刷している。

(2)各種会議の改善

校内には、定期的開催している会議が5つある。職員会議・企画会議²⁰・モラルアップ研修会²¹は毎月、生徒指導推進委員会²²・校内委員会²³は隔月で実施している。

企画会議は校長・教頭・教務主任・低中高学年から1名ずつ、特別支援学級から1名の7名でメンバーを構成している。企画会議では職員会議に提案する前段の協議なので、予め検討を要するかどうかを教頭が判断をして議題を決定する。また、会議資料については印刷をせず、各自のPCを持ち寄って校内サーバーから会議資料のファイルを開いて見るようにした。提案者はその場で直せる内容についてはすぐに直すこととした。

職員会議については15時00分から正規の退勤時刻の16時30分までの1時間30分の会議時間で計画をしていたが、1時間以内に終わることができるよう、提案ごとにその内容を勘案して教頭が提案時間を決めて行うように変更した。現在では1時間で会議を終えることができているので30分の時間短縮となっている。残りの30分間についてはモラルアップ研修会²⁴を実施することにしたため、別日にモラルアップ研修会を開催する必要がなくなり、研修会の回数を削減できた。

(4)学校行事の見直しと地域の団体との連携

本校の学区は富里市から「富里市協働のまちづくり条

例²⁵」のモデル地域に指定されており、本校を事務所に置き、各種行事や各教科の学習を学校と地域が連携して行っている。地域との連携は教育活動において重要であるが、連携するためには打ち合わせや連絡調整の時間がどうしても必要になる。

例えば、本校では「昔遊びの会」という行事を実施している。これは、低学年児童が生活科の学習の一環としてお年寄りにお手玉や剣玉等の昔の遊びを教わっている。この行事を行うにあたっては、富里第一地区社会福祉協議会と連携をして行っている。当協議会とは日程調整に始まり、予算の使い道、お年寄りの連絡等様々な打ち合わせを行わなければならない。この打ち合わせについては教頭だけが入り、遊びの内容に関してのみ担任が入るようにして極力打ち合わせのために時間がとられないようにした。

この他にも米作りや学区の里山を利用した自然環境学習、学区の敬老会、学校と地域の合同防災訓練等々、本校ならでは行事を多く行っているが、原則として教頭が窓口となって打ち合わせを行い、担任への負担を減らした。

また、これらの学校行事については実施後に成果と課題を取りまとめて反省を行い、行事の内容をマニュアル化し、次回に効率よく実施できるようにした。

(5) 自宅への持ち帰り仕事への対応

退勤するまでに校務をすべて終わらせることが理想であるが、退勤時刻が早めようとすれば持ち帰り仕事が出てくることが予想される。特に幼少の子どもがいる女性教員にとっては保育園の迎えがあり、仕事を早めに切り上げなければならない。しかし、不祥事防止のためUSBメモリの持ち出しを禁じている。そこで、持ち帰り仕事がしやすいように要望のあった教員の私有ノートPCにDropboxを導入し、家庭での持ち帰り仕事もやすくした²⁶。これは決して持ち帰り仕事を推奨しているわけではないことは職員に伝えている。

(6) 校務のマニュアル化

年間行事計画は毎年大きな変動はそれほどない。変動があったとしても、例えば、毎年6月に授業研究会を7月に変更するといったようなものである。もちろん新規に入ることもあるが、行事削減が求められている昨今ではそれは極力少なくしている。

そこで、年間行事計画に基づいて、図2のように「富里第一小教育活動マニュアル」を作成し、時系列に何をすべきかをまとめている。細かい内容については、職員会議要項や校務用サーバーに内容が入っているのでそれを参照してもらうようにしている。

【 12月 】			
月日	曜	行事名	内容
12月1日	月	不審者対応訓練	<ul style="list-style-type: none"> ○ 成田警察署移動交番の山口氏と教頭が直接交渉して、不審者対応訓練を行った。事前に訓練内容を相談して、低高別に分けて実施した。 ○ 不審者対応訓練の内容は、「いかのおすし」の徹底、防犯ブザーの使い方、不審者に遭ったらどうするかという対処方法であった。 ○ 警察の方は進行に慣れていないので教頭が可会進行を行った。
12月2日	火	職員写真撮影	<ul style="list-style-type: none"> ○ 卒業アルバムの職員集合写真の撮影である。図書室司書・英語講師等関係者には忘れずに声をかけるように教頭から指示を出す。このとき、校長も教頭も個人写真を撮る。 ○ 卒業アルバムには教頭も1ページ分卒業生に向けてはなむけの言葉を書くことになっている。
12月2日	火	富里市小中学校 駅伝大会	<ul style="list-style-type: none"> ○ 平成26年度から富里市教育委員会主催で駅伝大会が始まった。小学5、6年生の代表と中学校は部活単位で出場する。

図2：富里第一小教育活動マニュアル (H26)

(7) 年次休暇が取得しやすい環境づくり

小学校教員は年次休暇が取得しづらい。学級担任制なので年次休暇を課業日にとれば学級が自習になってしまう場合が多い。自習の監督に他の教員がその学級に入ることになるため、迷惑をかけるという意識をもちやすい。したがって、少しぐらいの身体の不調であれば年次休暇をとらずに我慢して仕事をする傾向にある。そこで、体調が優れない場合にはこうしたことを気にせずには休暇を取得するよう管理職から積極的に呼びかけている。

また、夏季休業中には全員に出勤を求める日を極力少なくなるように、夏季研修や職員作業、職員会議、個人面談をできるだけ効率よく組み合わせて少ない日数で実施するようにした。

さらに、誰がいつ年次休暇を取得できるかを一覧表にして積極的な取得を促した。平成26年度の夏季休業中の年次休暇については一人平均12.5日取得できるようにした。土日も合わせると夏季休業中は25日以上休暇が取得できた。

4.2. 多忙化解消に向けた教育課程の大幅な変更

ここまで校務の効率化について述べてきたが、いずれも作業の時間短縮を図っているに過ぎない。これらの方策が多忙化解消を目指した原点にある放課後の時間が長くとれる日を増やすまでには至らない。

そこで、5校時で終了する日を増やすことができないかどうかを検討してみた。

「ゆとり教育」が批判され、現行の学習指導要領では学校週5日制はそのまま変わらず、6年間の総指導時数が5,367時間から5,645時間に増加した。278時間の増加である。単純に1年間に約46時間の増加になる。教育課程上1年間35週で計算するため、1週間あたり1時間以上の増加が求められるようになった。つまり、前の学習指導要領では4年生以上において一般的に週2日5時間授業であったのが、現行では週1日となってしまった。多くの学校で木曜日を研修や職員会議に充てている²⁷。週2日5校時授業を実施するには約46時間を教

育課程上確保しなければならない。

まず、教育課程を前期・後期の2期制にすることを考えた。2期制にして成績処理のための短縮日課を削減すれば短縮日課分の時数を確保できる。これまで3学期分の成績処理のための短縮日課をすべて無くすことにして約30時間の時数を確保することができた。このように短縮日課にしていたところを見直したところ、全学年において学習指導要領で示されている年間指導時数を超えることができた。

しかし、教育課程を組む際に年間指導時数は40時間の増を見込んでおく必要があると考えている。それは台風や大雪等の自然災害やインフルエンザ等の伝染病で臨時休校をせざるを得ない事態に備えなければならないからである。台風や大雪による臨時休校については平成24年度の実績で2日あった。2日の欠課により12時間の欠課となった。これに学級閉鎖が重なればさらに欠課時数が増える。学校保健安全法の改正により、インフルエンザに罹患した場合、最低5日間の出席停止が求められるようになった。つまり、仮に5日学級閉鎖となると29時間の欠課になる。こうしたことから40時間程度の時数は予め上回った教育課程を組んでおかなければならないのである。もし、週2日5校時の教育課程を組むと4年生と6年生において40時間の時数超えを確保するのが困難な状況になってしまった。

そこで、6年生は夏季休業中に授業を実施することにした。千葉県小学校では6年生で「ゆめ・仕事びったり体験²⁸」を実施するように求められている。これを夏季休業中に実施することにして、体験日と体験の事前学習の日を設けて10時間の時数を確保することができた。一番の問題は4年生であった。どうしても10時間足りないのである。この課題を解決するために5、6年生が委員会活動を行っている時間に4年生は授業を行うことにしたのである。つまり、4年生担任は委員会活動の時間に出ないということである。全教員はいずれかの委員会活動の担当になるのが常識的な考え方である。しかし、こうした常識的な考え方を改め、4年生は授業を実施することにより、11時間の授業時数を確保できた。

これによって、週2日5校時の教育課程を実施することができるようになった。

4.3. 退勤時刻を早めるための意識化

先に述べたように、校務の効率化を図っても担任独自の仕事があり際限が無い。そこで、自らの超過勤務の実態を意識させるためにレコーディングダイエットを参考に退勤時刻を記録されることを考えた。

富里市内のある小学校では週指導計画案に退勤時刻をメモするようにしている学校があるが、週指導計

画案がいつも手元にあるわけではなく、退勤するときにいちいちそれを出して記録することは面倒だと感じる職員が少なからずいるだろうと予想した。そのため、タイムレコーダーを購入し、退勤する際にタイムカードに打刻して帰宅する方法を取り入れることとした。なお、タイムカードの導入は平成25年7月からである。

タイムカードの記録についてはこれをもとに、例えば、退勤時刻が遅い教員に指導を加えることを決して行わないようにし、タイムカードで記録することに対して教員が萎縮しないように心がけた。とにかく自分の勤務実態を毎日目にすることで自らが早めの退勤を意識するようになってほしいと考えた。

4.4. 退勤時刻の変化

ここまで校務のデジタル化や大幅な教育課程の変更、退勤時刻の意識化等、教頭によるタイムマネジメントについて述べてきたが、実際に本校における職員の退勤時刻はどのように変化しているだろうか。

タイムカードの導入は平成25年7月のため比較できるのは平成25年7月から平成27年1月までである。

そこで、それ以前のデータとなると、最終退勤時刻記録簿になる。本校では最終退勤者は自身の氏名と退勤時刻を記入して学校を施錠して出ることになっており、常に徹底されている。

まず、平成25年4、5月と平成26年の4、5月の最終退勤時刻を比較することにした。4、5月という年度初めは始業式、入学式、学級開き、授業参観、保護者会、家庭訪問、遠足、各種検診等々行事が多く、また、本校は5月末に運動会を行うことから一年で一番忙しい時期である。

この時期の最終退勤時刻をみると、以下の表3のようになる。

表3：富里第一小学校における平成25、26年の4、5月期の最終退勤時刻

	平成25年4、5月	平成26年4、5月
最終退勤時刻	日数	日数
23:30～23:59	1日	0日
23:00～23:29	1日	0日
22:30～22:59	4日	2日
22:00～22:29	4日	1日
21:30～21:59	8日	1日
21:00～21:29	11日	10日
20:30～20:59	5日	8日
20:00～20:29	3日	7日
19:30～19:59	2日	3日
19:00～19:29	1日	5日
18:30～18:59	0日	0日

18:00～18:29	1日	2日
～17:59	0日	2日
最終退勤者の 平均退勤時刻	21時24分	20時14分

これは全員の退勤時刻ではなく、あくまでも最終退勤者の退勤時刻のデータではあるが、平成25年と平成26年の最も多忙な時期で最終退勤時刻が1時間10分減少している。

一人一人の退勤時刻については、平成26年度のデータしかないので比較はできないが、平成26年4、5月における全教員の平均退勤時刻は4月が18時09分、5月が18時12分であった。

学校の一番多忙な時期に平均退勤時刻が18時過ぎというのは、図1の小学校教員の平均退勤時刻が19時5分と比較すると1時間程度退勤時刻が早いと考える。

なお、最も平均退勤時刻が遅かった教員が4月では19時48分であった。5月では19時45分であった。

次に、新潟県教育委員会が取り組んだ「多忙化解消アクションプラン」の調査と同時期の、1月最終週の平均退勤時刻は平成26年1月で17時57分、平成27年1月で17時26分であった。

学校にとって1月は比較的忙しくない時期と思われる。研究授業が行われないことや成績処理にはまだ早いからである。本校の同時期の平均退勤時刻を見ると、平成26年度では前年度よりも31分早くなっている。

また、新潟県教育委員会の調査結果では、残業が平均1時間39分となっている。つまり、平均退勤時刻が18時9分ということである。本校の場合、母数が少ないので単純に比較できないが、本校の平均退勤時刻はアクションプランを実施している新潟県と比較しても本校の方が40分以上も早い。

本校教員に多忙化解消につながっている対策についてアンケート調査を実施したところ、表4のようになった。

表4：多忙化解消に関するアンケート調査（「①～⑤の内容は多忙化の解消につながっているか？」）数字は人

質問内容	そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらかといえばそう思わない	そう思わない	わからない
①2期制の導入による 通知表の回数削減	8	2	1		
②月、木の5時間授業	6		3	1	1
③出席簿・週案・補助 簿・通知表・賞状作成 等の電子化	8	2			
④DROPBOXの導入	7	1	1		1
⑤タイムカードの導入	4	3	3		1

①③④はいずれも通知表の回数が減ったり、事務作業が楽になったりすることで教員の負担軽減への実感を

伴っていることから多忙化解消につながっていると評価しているが、②については肯定的に評価している教員が多いもののハッピーマンデーや土曜授業の振替で月曜日が休日になっていることが多いことから①③④ほどは多忙化解消につながっているとは評価していない。アンケートを実施した後、1週間のうち月曜日も木曜日も会議や研修が入って放課後に仕事の時間がとれなかった週は年間で4回しかなかったことを全教員に伝えたところ、二期制により放課後に事務処理や教材研究等の時間がとれていることを実感した。⑤はどちらかといえばそう思わないと答えている教員はいずれもが日頃から退勤時刻が早いのでタイムカードの導入によって早く退勤することに役立っているという実感が無いものとする。

総合的に見ると、教員の意識として、こうした取り組みが多忙化解消につながり、退勤時刻が早まっているという感覚をもっているようである。

5. 教頭によるタイムマネジメントの考察

校務のデジタル化や大幅な教育課程の変更、退勤時刻の意識化等、教頭によるタイムマネジメントを行うことで退勤時刻が早くなった。しかし、どのマネジメントにより、退勤時刻が早くなったかは明らかにはできない。例えば、2期制にすれば成績処理の回数が減るため多忙化が解消され、退勤時刻が早まると結論づけることは難しい。富里市内で2期制にしている小学校においても多忙化により退勤時刻が遅くなっている学校が複数ある²⁹。

ただ、本校の場合、2期制にして様々な教育課程の工夫を行うことにより、週1日分5時間の日を増やすことができたので、教材研究や事務仕事に割く時間を1週間のうち新たに45分確保することができた。

また、校務のデジタル化や会議の効率化を進めることにより、短時間ではあるが時間を削減することができた。

そして、タイムカードによる退勤時刻の意識化を図ることも効果があることがわかった。

つまり、教頭がタイムマネジメントを積極的に進めて、できるだけの多忙化解消に向けた策をすべて講じていくことで退勤時刻を早めることができるものとする。

6. 本研究の成果と課題

6.1. 成果

教頭が校務のデジタル化や大幅な教育課程の変更、退勤時刻の意識化等のタイムマネジメントを積極的に進めることで退勤時刻が早くなることがわかった。

6.2. 課題

若手教員にとっては経験不足から仕事を効率よく行うことが難しい場合がある。こういう場合に無理に退勤時刻を早めることが返って仕事に対する意欲を削いでしまう可能性がある。

¹ 千葉県教育委員会では、できる限り月曜日と木曜日に校外行事を入れずに出張者を出さないように調整していることから、この2日間に職員会議や校内研修を設けることが多い。

² OECD 国際教員指導環境調査「2013年調査結果の要約」、p.23
http://www.nier.go.jp/kenkyukikaku/talis/imgs/talis2013_summary.pdf (2015.1.12 閲覧)

³ 小学校学習指導要領に「部活動」という記載はないが、小学校では部活動は行われている。陸上大会や合唱祭に向けて朝練習や放課後練習を行っている現状がある。ただし、練習期間については通年で行う学校もあれば、大会前だけ行う学校があり、学校ごとに異なる。

⁴ 小林利行・諸藤絵美・渡辺洋子(2011)「日本人の生活時間・2010～減少を続ける睡眠時間、増える男性の家事～」、p.16
http://www.nhk.or.jp/bunken/summary/research/report/2011_04/20110401.pdf (2015.1.13 閲覧)

⁵ プレスリリース「国立精神・神経医療研究センター・三島和雄部長らの研究グループが睡眠不足で不安・抑うつが強まる神経基盤を解明」による
<http://www.ncnp.go.jp/pdf/press130214.pdf> (2015.3.6 閲覧)

⁶ 文部科学省「平成25年度公立学校教職員の人事行政状況調査」による
http://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/detail/_icsFiles/fieldfile/2015/01/30/1354717_4.pdf (2015.2.14 閲覧)

⁷ 千葉県教育委員会リーフレット「業務を見直し スッキリ勤務」による
<http://www.pref.chiba.lg.jp/kyouiku/syokuin/kanri/documents/22gyoumukaizenn1.pdf> (2015.1.17 閲覧)

<http://www.pref.chiba.lg.jp/kyouiku/syokuin/kanri/documents/22gyoumukaizenn2.pdf> (2015.1.17 閲覧)

⁸ 新潟県教育委員会「多忙化解消アクションプラン」による
<http://www.pref.niigata.lg.jp/gimukyoku/1287003625292.html> (2015.1.17 閲覧)

⁹ 「1プログラム運動」とは、教職員による「10の点検」を実施し、実現されていない項目についてよりよい方法でこれを実現していく取組のことである。

¹⁰ 千葉県教育委員会リーフレット「平成26年度学校教育指導の指針」による
http://www.pref.chiba.lg.jp/kyouiku/shidou/documents/shishin26_shou2.pdf (2015.1.17 閲覧)

¹¹ BIZトレンドWebサイトによる
<http://biz-trend.jp/kenshu/words/timemanagement/> (2015.1.17 閲覧)

¹² 山崎保寿(2014)「管理職の強いリーダーシップとミドルリーダー育成で多忙を解消」、総合教育技術10月号、p.14-15

¹³ 青木栄一(2013)「管理職のタイムマネジメントが教職員の負担を軽減する」、総合教育技術11月号、p.16

¹⁴ 兵庫県教育委員会「学校業務改善事例集」による
<http://www.hyogo.c.ed.jp/~kyoshokuin-bo/2204jissenjireisyu.pdf> (2015.1.17 閲覧)

¹⁵ 富里市教育委員会が平成27年2月に2期制の成果と課題についてまとめた内容をもとにしている。

¹⁶ 本校教務主任からの聞き取りである。

¹⁷ 千葉県教育庁北総教育事務所管内の学校においては校務システムを入れていない市町村の学校を除いてすべてこのスタイルをとっている。(北総教育事務所管理主事の聞き取りによる)

¹⁸ 出席率を計算する場合、学級の全児童の総出席日数を学級の全児童の出席しなければならぬ総日数で割る。インフルエ

ンザや忌引き等の出席停止については欠席と見なさないため、学級の全児童の出席しなければならぬ総日数から出席停止の日数を除かなければならない。出席簿をエクセルで作成しデジタル化するとこうしたことも自動的に計算してくれるので間違いなく作成することができる。

¹⁹ 平成25年度に校内で作成した賞状は全部で24種類。その内訳は、千葉県書写展覧会等書写に関するコンクールが5つ、絵画や工作に関するコンクールが4つ、陸上大会等各種体育に関する大会が3つ、家庭科に関するコンクールが1つ、読書に関するコンクールが2つ、学年検定や漢字検定等各種検定が10つとなっている。

²⁰ 企画会議とは職員会議で提案する内容の中で予め検討を要した方がよいと判断するものについて検討する会議である。

²¹ モラールアップ研修会とは、教職員の不祥事根絶や教職員の職場風土の改善を目的に行われる研修会である。

²² 生徒指導推進委員会とは、生徒指導上課題となっていることについて協議する会議である。

²³ 校内委員会とは、主に特別な支援を要する児童についての対応を協議する会議である。

²⁴ モラールアップ研修会とは千葉県教育委員会が不祥事根絶のために各校で年間計画を立ててそれに基づいて実施するように求めている研修会である。本校では毎月1回実施するような計画を立てている。

²⁵ 富里市協働のまちづくり条例
<http://www.city.tomisato.lg.jp/cmsfiles/contents/0000001/1224/jyourei.pdf> (2015.2.1 閲覧)

²⁶ Dropboxはインターネット上にファイルを保存できるストレージサービスの一つである。Dropboxを導入することにより、学校においてPCで行った作業を家庭において引き続き行うことが容易にできる。なお、本校ではDropboxに名簿や成績、写真等の個人情報の保存を禁止している。

²⁷ 千葉県教育庁北総教育事務所管内の30校に聞き取りを実施したところ、すべての学校で木曜日に研修日や職員会議を設けていることがわかった。また、高学年においては週29コマ入っていることもわかった。

²⁸ 千葉県では小学校の段階から発達の段階に応じたキャリア教育を推進し、職業を選ぶ際には多くの選択肢が存在することや、希望の職業に就くためにはどのような学習を積んでいけばよいのかなどを、具体的に知らせていく必要があると考え、小学生による半日程度の就業密着観察学習「ゆめ・仕事びったり体験」を県内全ての公立小学校(千葉市を除く)での実施を目指している。詳しくは以下のサイトを参照。

<http://www.pref.chiba.lg.jp/kyouiku/shougaku/career/documents/h21yumesigotogijyou.pdf>(2015.01.08 閲覧)

²⁹ 平成27年2月富里市教頭会議において、各校の教頭に聞き取りをした結果である。

引用文献

本田直之(2007)『レバレッジ時間術』、幻冬舎新書

駒崎弘樹(2014)『働き方革命』、ちくま新書

佐々木常夫(2009)『部下を提示に帰す「仕事術」』、WAVE出版

小室淑恵(2008)『6時に帰るチーム術』、日本能率協会マネジメントセンター

岡田斗志夫(2007)『いつまでもデブと思うなよ』、新潮社