

学校の業務改善の取り組み状況を分析する

—『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
個別の改善事例の記述内容から—

小 島 博 明

I はじめに

学校の多忙問題が広く認知されるようになって久しいが、未だに教員の多忙問題は解決をみることなく、新聞やテレビ等のマスコミ関係を賑わせている。しかしながら、2000年代半ばを前後にこの多忙問題を解決していこうという世論の高揚が見えてきていると思われる。事実、各自治体や学校が多忙問題に取り組みを開始している。このことに関して青木栄一(2012)は「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。」と述べるとともに、「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ついたばかりである。」(p.86)と書いている。ともあれ学校の業務改善の取り組みは始められたのである。しかしながら、上記のように各自治体や学校が業務改善の視点から多忙問題に取り組んでいることに対して、総合教育技術(2013,11)は、「自治体や学校単位で多様な取り組みがなされているが、根本的な解決がなされているとは言い難い。」(p.14)と評価している。文脈からこの評価は、教育委員会の支援指導の下、2000年代半ばより業務改善の視点から自治体や学校単位で学校の多忙問題に取り組んできているがその結果がはかばかしくないと論じていると解することができる。

上記のように「根本的な解決がなされているとは言い難い。」と総合教育技術が評価する学校の業務改善の現況ではあるものの、先に青木が言及したように平成21年度より教育委員会が支援指導してきた各自治体や学校での取り組みは、業務改善のモデルとなってきたはずである。そこで、まずはそれらモデルがどのようなものであるかを検証し、成果や課題を明らかにする。そして、それらの成果や課題を基に今後の学校の多忙問題への取り組みに繋げていきたい。

II 先行研究について

先のIで、青木(2012)が「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(中略)ようやく緒についたばかりである。」と書いていると述べたが、実際には学校の業務改善に関する取り組みは、自治体によってはそれ以前から始められていた。例えば、新潟県教育委

員会では平成 17 年（2005 年）度に教員の実態調査を実施し、その後各年度の 1 月に抽出校に対して勤務実施調査を継続するとともに、累積されたデータを分析し学校の業務改善に生かしている（本間晃 2012）。また、栃木県でも平成 20 年（2008 年）度と平成 23 年（2011 年）度に、同じ内容の「教員の多忙感に関するアンケート」（抽出調査）を県内小中高の教員に対して実施し、学校の業務改善に取り組んでいる（内田良 2015）。さらに、群馬県教育委員会でも、平成 17 年（2005 年）度から学校の業務改善の調査研究を始め、平成 20 年（2008 年）度にはその成果と課題を『教員の多忙を解消する』にまとめている。加えて、各自治体の教育委員会のホームページを見ると、茨城県をはじめ多くの自治体が学校の業務改善に対して独自の取り組みを展開しているのが分かる。しかしながら、これら各自治体の教育委員会が支援や指導してきた取り組みは、それらの枠組みがバラバラで全体としての傾向を把握するには難しい。折しも、文部科学省が公益財団法人日本生産性本部に委託し「教員の勤務負担軽減を図るための教育委員会の取り組み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、業務別改善マニュアル）を出した。これは平成 23（2011）年 6 月～平成 24（2012）年 3 月までの間、学校現場への訪問調査（18 校）及び郵送調査（37 校）（種別では小学校 28 校、中学校 27 校の合計 55 校）の結果を学校の改善事例としてまとめたものがある。管見の限り平成 27 年（2015 年）現在、改善マニュアルが学校の業務改善の取り組みに関する最新の総括的な研究であると言える。

Ⅲ 資料と分析方法

1 資料

扱う資料は先述した業務別改善マニュアルである。調査対象と調査期間についてはⅡで既に触れたが、これは「Ⅰ. 業務改善の在り方」の項目に「1. 改善活動について」と「2. 提言」で研究の概要を説明し、続いて「Ⅱ. 業務改善の仕方」において業務改善の仕方に言及し、最後に「個別の改善事例（各校につき A4 で 1～2 項）」を掲載した 233 項よりなる研究報告書である。さらに、個別の改善事例に関して表 1 の共通書式を設けている。

特に、個別の改善事例書式例の中の改善指標について説明する。これは業務改善の取り組みを評価する場合に必要な基準を設け、その基準に従って点数化できるようにしたものである。例えば、表

表 1 個別の改善事例書式例

テーマ	休止日の実施, 下校時刻の順守	校務分掌	部活動・クラブ活動	学校番号	中学 13
改善指標	計画 2/3 ・期間: 3 か月未満・人員: 3 人以上	実施 2/3 ・期間: 3 か月未満・人員: 3 人以上	・予算: 不要	効果 1/3 時間軽減: 10%以上	
改善後: 略	改善前: 略				
改善の進め方: 略	改善を進めるうえでの留意点: 略				

出典: 『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』（p. 192）より作成

1の計画、実施、効果の中から「効果1/3」を説明すると、時間軽減がない場合は0点、時間軽減が10%以上は1点、時間軽減が25%以上は2点、時間軽減が50%以上は3点という基準⁽¹⁾に従い、表1には時間軽減が10%と記載されていることから改善指標の効果の評価は1点（1/3と表記）ということになる。なお、学校の業務別改善マニュアルには、表2改善の取り組み方と時間軽減も載せてある。

表2 改善の取り組み方と時間軽減（単位：校）

時間軽減	0点	1	2	3	不明	合計
分担	6	8	4	0	3	21
効率	2	14	5	4	5	30
削除	0	15	1	0	2	18
他	1	2	0			3
計	9	39	10	4	10	72

出典：『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』（p.3）に改良を加えた。

表2は、55校の改善事例を分担、効率、削減⁽²⁾、他の改善の取り組み別に区分し、それら区分に時間軽減の観点から上述した3点法で評価し基準に該当する学校の取り組み数を一覧にしたものである。なお、学校の改善事例が55校であるのに、72の取り組み数があるのは1校で複数の業務改善に取り組んでいる学校もあるからである。さらに、業務別改善マニュアルには紙幅の関係上本稿には載せることはできないが、学校業務を「朝の業務」「授業」や「成績処理」などのように平成18年度に実施された「教員勤務実態調査」（文部科学省実施）に倣い21個の業務区分⁽³⁾に分けて、改善指標や取り組み方の評価を記した「改善事例の一覧表」（pp.8-9）が載せてある。

以上、業務別改善マニュアルはⅡで述べたように扱う調査対象数が55校で、分析するデータ数としては適切である。さらに上記で説明した通り共通書式があり、しかも評価基準がはっきりしている点から鑑みて、データの比較検討をして分析する当論文調査の資料として適切であると考えられる。

2 分析方法

業務別改善マニュアルには改善事例の一覧表と、その後半には資料として55校の個別の改善事例が掲載されている。しかしながら、業務別改善マニュアルは表1の改善指標に見るように数字に関する分析や言及は多いが、「改善を進めるうえでの留意点」欄等に記述された記述内容に関する言及は、I.業務改善の在り方の小項目である（6）改善の余地に、授業準備における外部人材の活用で1点、さらに部活動・クラブ活動における指導者（または顧問）の複数配置で1点の合計2点しか記述されていない。これでは、例えば「効果」の段階で、時間軽減が10%以上は1点と評価されても、教員がどこまで時間軽減を感じているかを理解することは難しい。そこで本稿は、改善事例の一覧表と個別の改善事例を比較検討し、改善事例の一覧表に記載されている数字に表されていないと思われるこ

とがらを個別の改善事例から抽出する。特に表1の「改善後」「改善前」「改善の進め方」そして「改善を進めるうえでの留意点」欄に書かれた記述内容に注目する。逆の言い方をすれば、個別の改善事例の「改善後」等の記述内容から一覧表に記載されている数字とは違った意味合いを読み取るようにし、Ⅱで述べた本稿独自の検討を加えることにする。さらに業務別改善マニュアルには個別の改善事例がテーマ別、小中学校別に載っているが、本稿では業務改善の取り組み方である分担、効率、削減ごとに並べ替え、分担、効率、削減のそれぞれに対し(1)内容(業務別改善マニュアルでは言及していない業務区分の数に焦点化)(2)効果(3)明らかになったことをマトリックス式に記述する。

Ⅳ 資料分析の検討

最初に学校の業務改善とは何かを示し、その後業務改善の取り組み方である分担、効率、削減のそれぞれに関しての分析結果を記述する。学校の業務改善に関して青木(2012)は、「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。」と述べるとともに、学校の業務改善をオフィスワークに例えて、「業務(作業)には『本来業務』『付帯業務』がある。前者は営業活動、組み立て作業などが該当し、学校では授業等が該当する。後者は段取り業務などが該当し、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。」(p.86)と説明を加えている。

以上、学校の業務改善は広義には授業にかかわるタイムマネジメントの領域も包含するが、狭義として特に授業以外の授業準備や成績処理などに関する付帯業務の短縮を図ることを意味すると解釈できる。なお、本稿ではこれ以降学校の業務改善を扱う場合、狭義としての業務改善を意味する。

1 分担

(1) 内容

分担として取り組んでいる業務改善の内容を見てみると、授業準備と学習指導との2区分で外部人材の活用に、さらに部活動・クラブ活動(指導者または顧問の複数配置)などの業務区分に分担が活用されている。その他全部で分担は8業務区分に適用されているが、21校中13校が外部指導者の活用または指導者の複数配置であった。このように、分担は比較的多くの業務区分に適用されているが、外部人材の活用として授業準備、学習指導、部活動の3区分に集中して適用されている。

(2) 効果

表2より時間軽減効果を見てみると評価が3のついたものはないが2のついたものは4つあり、個別の改善事例に当たると、授業準備で小学校が1校と学習指導で同じく小学校1校が、外部人材の活用に取り組んでいた。その他、時間軽減効果で評価2のついたものは、学校行事における業務の代行(行事実施時期における行事担当者の授業一部を他の職員が代行)で中学校1校など合計4校であった。そこで、これらの取り組みに対する改善後等の記述内容を見てみると次の通りである。

- 理科支援員の活用の結果として、担任1人当たり月2時間、時間外勤務が低減した。また、その他の効果として、準備室や理科室の整理整頓が図られた。(学校番号 小学01, p.74)
- ボランティアの活用によって、年間34時間くらい時間が軽減され、さらに、多面的な指導ができるなど授業の質の向上にもつながった。(学校番号 小学04, p.80)

以上、分担によるよい効果を窺うことができる。続いて時間軽減効果の評価1はどうであろうか。

- 複数配置、(中略)部活動のルールは、7割以上の教員、生徒が守っており、教員の勤務時間の低減、生徒の休養時間の確保につながっている。(学校番号 中学09, p.180)
- 学級担任以外の教職員も協力できるように、学級担任の学級事務を分担する。(中略)業務量が平均化し、業務の効率化が進み、学級担任、副担任ともに定時で帰宅できる日数の増加につながった。(学校番号 中学17, p.202)

これらから、時間軽減効果が評価1でもかなりの効果があることが窺える。続いて、分担による時間軽減効果が評価0に当たる取り組みはどうであろうか。それらは表2で示されたように6校あり、分担、効率、削除の取り組みの中で一番多い。個別の改善事例の記述は下記の通りである。

- この改善による発生した問題点として、クラス、学年ごとに指導にばらつきが生じたことが挙げられる。(学校番号 中学02, p.160)
- 求める人材の継続的な確保や日程の調整が難しく、外部人材の活用は少ない状態である。(学校番号 中学03, p.162)

以上より、分担による業務改善で時間削減の効果がみられないケースには次のような共通点があることに気付く。つまり、上記の引用にみられる指導のばらつき、日程の調整には打合せが必要だということである。

(3) 明らかになったこと

第一に、分担は8つの業務区分に適用されているが、外部人材の活用として授業準備と学習指導、そして部活動・クラブ活動との3区分に集中して適用されている。

第二に、分担による業務改善が評価2に当たる取り組みは無論のこと、評価1の場合でもかなりの時間軽減の効果がみられることが個別の改善事例の記述欄から推察できる。

第三に、分担による業務改善が評価0に当たる取り組みは分担が一番多く、その原因は分担をし人たちの共通理解を図る時間が必要なことである。

2 効率

(1) 内容

効率を取り入れて業務改善の取り組みを報告しているのは、小学校20校、中学校10校の合計30校である。成績処理でICTの活用が3校（小学校1, 中学校2）、学年学級経営でやはりICTの活用で4校（小・中学校各2）、会議・打合せのノー会議デイや会議の効率化が8校（小学校7, 中学校1）など、ICTの活用と会議の効率化が主なことが分かる。しかしながら、業務区分を見ると、成績処理、学年・学級経営、学校経営、事務・報告書作成などのICTの活用で6つの業務区分に適用されている。さらに、ICTの活用以外で会議・打合せと校内研修での指導案の簡素化があり、これら全部を合計すると効率の取り組みは8つの業務区分にまたがっている。

(2) 効果

次に、時間軽減効果を見てみると一番良い評価である評価3がついたのは、成績処理にICTの活用を取り入れ、指導要領と通知表の効率を図った学校が1校、学年・学級経営の児童情報にICTの活用を取り入れた学校が1校など合計4校あった。これらの取り組みからどのような効果が感じられるかを個別の改善事例の記述欄からいくつか引用する。

- データベースの活用により、負担が軽減され、改善は続いている。(学校番号 小学10, p.100)
- 実施効果として、時間が生まれて、短時間で調査・集計が可能のため、生徒の心の状態を素早く把握し、素早い対応をすることができる。(学校番号 中学04, p.164)

これらより、評価3の付く業務改善の取り組みは教員にとってかなりの時間的・精神的余裕がICTの活用によって生まれていることが分かる。続いて評価2のついた取り組みを見ていくと、成績処理にICTを取り入れ成績処理の集計に取り組んだ学校が1校、学年・学級経営にICTの活用を取り入れ記録簿の効率化に取り組んだ学校が1校など合計4校あった。そこで、これら効率の取り組みを記述した個別の改善事例を見てみる。

- 会議の精選や効率化などを行ったことにより、時間的余裕や心の余裕をもって子どもに接することができるようになった。(学校番号 小学20, p.130)
- 表計算ソフトの使用により、手書きでの記入に比べ、短時間で簡単に入力、集計ができるようになった。日々のデータの打ち込み業務は増加したものの、50%くらいの時間短縮を図ることができた。(学校番号 中学18, p.204)

以上、4校の事例の中から2校のみ記録を引用したが、他の2校にも上記の引用同様の記録がみられ、教員の勤務に余裕がみられるようになったことが分かる。次に、評価1のついた取り組みを見ていく。学校行事に行事内容の精選・計画の早期立案を取り入れた学校が1校、会議の効率化に取り組

んだ学校が6校など合計すると14校であった。個別の改善事例には次の記述がある。

- 全会議のうち、75%以上の会議が、予定時間以内に終わっている。(学校番号 小学 14, p. 112)
- 部活のないテスト期間中は、17時半に帰宅する教員も多数見られ、事務の効率化は図られたと言える。また、教員の精神的な負担感は大幅に減少した。(学校番号 中学 23, p. 220)

以上より、たとえ時間軽減の評価が1の場合でも、十分な時間軽減が図られ、教員の労働量軽減に大きく貢献していることが読み取れる。最後に効率の取り組みの時間軽減の評価が0の場合を見ていきたい。それらは、ノー残業デイの実施で中学校が1校、事務職員の学校運営への参画が1校の合計2つの取り組みであるが、個別の改善事例から記述部分を見てみると次の通りである。

- 改善当初はノー残業デイとノー部活デイはおよそ9割実施できたが、その後、生活指導に関する業務量が増加したため、順守できている教職員は3割未満となった。(学校番号 中学 27, p. 232)

もう1校の取り組みに関しては、問題らしい記述はなされていないが、時間軽減が思ったほどなかったと言うことではないだろうか。

以上、油布（2007）が言う「ITの導入、情報化社会の浸透は、教師集団にITの知識や操作をめぐる格差を生じるばかりではない。(中略)教師の労働環境が旧態依然としており、ITを仕事に有効に活用できないという実態も存在している。」(pp. 158-159)には該当しないようである。しかしながら、効率による業務改善の取り組み全体（特にICTの活用）を通して個別の改善例の記述欄を見ると、油布の言うことに関して次のような記述が散見できる。

- 教職員へのパソコンの操作方法の教育、プログラムの作成が難しい点である。(中略)パソコンを使えない人を支援する体制が必要である。(学校番号 中学 05, p. 168)
- 校内LANや個人のパソコンの整備がないと、共有化するのに手間がかかり、共有化が進まない。そのため、ハードウェア面での整備が必要である。(学校番号 中学 20, p. 212)

以上より、確かに油布が言うような懸念が学校に見られるが、これらの懸念に対して十分に留意してICTの活用を図った結果、上記のような評価3や評価2を得ていることが察せられる。

(3) 明らかになったこと

第一に、学校の業務改善における効率の取り組みは8つの業務区分にまたがっているが、ICTの活用と会議の効率化が中心である。

第二に、時間軽減効果で評価が3や2ばかりでなく、時間軽減効果の評価が1の場合でも十分に教

員の労働量の削減につながっているばかりでなく、心の余裕をも持つことができている。

第三に、効率の取り組みの中心である ICT の活用は、IT の知識や操作に関して教員へ十分な配慮を図って実施されている。

3 削除

(1) 内容

改善事例の一覧表から業務改善の取り組みを削除の形で実施している業務区分は、中学校の部活動・クラブ活動に 13 校と多いことが分かる。しかし、業務区分は部活動・クラブ活動、学校行事、会議・打合せ、そしてその他の校務と 4 区分にしかまたがっておらず、しかもそのほとんどが部活動・クラブ活動に集中している。

(2) 効果

表 2 より削除での業務改善に対する評価が 2 の取り組みが 1 校ある。これは、学校行事の廃止、同日開催に取り組んだ事例で、個別の改善事例には次の記述がある。

- 学校行事を学年行事にして、廃止・統合を図ったため、日程調整や外部への案内の手間が削減された。(学校番号 小学 08, p. 92)

この個別の改善事例には、日程調整や外部への案内の手間が削減されたことで教員がどのように感じているかの記述はない。ところで、改善事例の一覧表によると、時間軽減効果についての評価の記入はないが、上記の他に学校行事の廃止、同日開催に取り組んだ事例がもう 1 校ある。これら 2 つの改善事例をみると、上記にあるように「削除」というより、「統合」と言った方が適切なのではないかと思われる。なぜならば、上記の記述内容のように一つの行事を全くなくしているわけではなく何らかの形で残しているからである。したがって、業務別改善マニュアルは学校の業務改善の取り組み方を分担、効率、削除の 3 つに区分しているが、削除を統合に置き換える必要があるのではないだろうか。次に、削除での業務改善に対する評価が 1 の取り組みを見ると、表 2 より 18 校のうち 15 校が 1 の評価であり、残り 2 校が無記入であることが分かる。そこで、個別の改善事例に記載されている記述に注目すると下記の通りである。

- 部活動の時間削減により、1 週間の勤務時間の 10% 以上の業務時間の削減となっている。(学校番号 中学 06, p. 170)
- 1 カ月あたり 4 時間、年間 48 時間の部活動指導時間軽減になった。(学校番号 中学 07, p. 174)
- 休日は 7 割以上の教員が守っており、定時退勤日数が増え、平均退勤時刻も早くなった。(学校番号 中学 13, p. 192)

上記の3例より「1週間の勤務時間の10%以上の業務時間の削減」と「年間48時間の部活動指導時間軽減」そして「定時退勤者が増え、平均退勤時刻も早くなった」をどうみるかであるが、一番目の例は、一日の勤務時間を仮に10時間⁽⁴⁾とすれば一週間の勤務時間は50時間であるからその10%は5時間となる。2番目は引用の通りであり、3番目の例は具体的な数字の記述がないので推測の域を出ないが、かなりの時間軽減と考えるのが適正であろう。続いてノー会議デイ・ノー超勤デイの実施に取り組んだ例を提示する。

- この改善によって、児童と接する時間が25～50%未満増加し、児童の的確な状況把握と適切な指導につながった。(学校番号 小学12, p.106)
- 教職員からは、退勤時間を意識することで時間の使い方が効率的になった、心のゆとりができたなど、この改善を評価する声が挙がっている。(学校番号 小学12, p.106)

これらも時間軽減効果が評価1でも十分に教員の多忙問題に貢献していると思える例である。

(3) 明らかになったこと

第一に、削除での業務改善の取り組みは中学校の部活動とクラブ活動が中心で、小学校の取り組みが少ない。また、業務区分も部活動・クラブ活動、学校行事、会議・打合せ等の4区分にしかまがたがっておらず、しかもそのほとんどが部活動・クラブ活動に集中している。

第二に、業務別改善マニュアルでは業務改善の取り組み方として分担、効率、削除の3つを採り上げているが、個別の改善事例の記述欄の内容を見ると削除はむしろ統合といった方が適切である。

第三に、削除での業務改善の取り組みは分担と効率とは違って評価0の取り組みはないが、18校の取り組み中15校までが評価1である。しかし、先に見てきた分担、効率と同じように時間軽減効果が評価1の取り組みであっても、教員にとっては多くの時間軽減であることが窺える。

V おわりに

学校の業務改善を業務改善の取り組み方である分担、効率、削除の3つの観点から業務別改善マニュアルという報告書の分析を通して検討した。特に業務別改善マニュアルに収録されている個別の改善事例にある改善後等欄の記述内容に分析を加え、以下の成果と課題を得た。

1 成果

表2の数字による時間軽減の評価から判断するならば、評価0が9件で評価1が39件であり評価0と評価1で48件と全体の取り組み72件の66.7%を占めており、日本生産性本部がこれら72件の学校の業務改善の取り組みを業務別改善マニュアルと命名したものの、それらの取り組みの内実とは合致していないように見える。しかしながら、時間軽減効果の評価が、3や2の評価は無論のことたとえ時間軽減効果の評価が1の場合でも、予期される問題点（分担による業務改善に見られる打合せ

や会合・調整に費やす時間の増加、さらに主に IT の導入により効率を図ろうとする業務改善の場合、教師集団に IT の知識や操作をめぐる格差が生じること）に留意を払いながら取り組めば、それなりに時間的・精神的な余裕も取り戻してきていることが業務別改善マニュアルに収められた個別の改善事例の記述から垣間見ることができた。したがって、表 2 の数字上からは業務別改善マニュアルと命名するにはふさわしくないように思われるものの、個別の改善事例の記述から実質的には教員にとってそれなりに時間的・精神的な余裕を取り戻してきていることが明らかになった。したがって、業務別改善マニュアルは 2000 年代半ばくらいから教育委員会が支援指導してきた各自治体や学校での業務改善のモデルとなってきたと言える。

2 課題

成果で触れたように、全取り組み 72 件中 9 件が時間軽減の評価 0 であり、決してすべての取り組みが成功しているわけではない。それらの原因を個別の改善事例の記述より探すと、分担に関しては、分担をした人との共通理解を図る時間がやはり軽視できないことが読み取れる。よって、今後も分担での業務改善を図る場合はこの点に十分な配慮が必要である。また、効率においても時間軽減効果の点で評価 0 が 2 校あり、それら 2 校の中の一校の理由を見ると、個別の改善事例の記述欄に、生活指導に関する業務量が増加したためだと記載されている。これは、業務改善の範疇を超える理由と思われるが、生徒指導に十分な時間を当てられるよう業務改善にもさらなる力を入れる必要があろう。

3 今後の展望

成果と課題を総合して考えると、業務改善の取り組みの一つである削除が浮上してくる。時間軽減効果の評価が 1 の場合でも、教員がそれなりに時間的・精神的な余裕を取り戻してきていることが判明したが、その評価 1 が一番多いのが削除であり、また時間軽減効果の点で評価 0 がなかったのも削除だからである。このように、削除は大きな成果は上がらないが、確実に手ごたえはあると言えるであろう。削除は中学校の部活動とクラブ活動が中心で 4 区分にしかまがたがっておらず、しかもそのほとんどが部活動・クラブ活動に集中していることを鑑み、今後さらに研究を進めより多くの業務区分に削除を適用すべきである。思えば総合教育技術が、各自治体や学校が取り組む学校の業務改善を「自治体や学校単くらいで多様な取り組みがなされているが、根本的な解決がなされているとは言い難い。」と評したのは、平成 21 年度よりようやく緒についたと言われる教育委員会が支援指導してきた学校の業務改善は、時間軽減効果の評価 1 が代表するように大した成果が上がらないばかりか、時間軽減効果の評価が 0 もあり課題が残るということであろう。削除をもっと適用し、大した成果は上がらずともそれなりに教員の労働負担軽減に繋がる確実に手ごたえのある取り組みをしていく必要がある。なお、業務別改善マニュアルの個別の改善事例（学校番号 小学 08）の記述内容から、業務別改善マニュアルが言う削除は、実際は統合と言い換えた方が適切ではないかと述べた。その記述内容によれば学校行事を学年行事にしたのであって、その行事をすべて削除したわけではないからで

ある。しかしながら、すべて削除できるものもあることを考慮に入れるならば、削除か統合のやり方でさらに学校の業務改善に取り組むことが望まれる。

- 注(1) 比較する所要時間がなくては評価できないので、取り組もうとしている業務の時間計測が必要である。詳しくは業務別改善マニュアル（pp. 45-51）を参照。
- (2) 業務別改善マニュアル（p. 5）によれば、分担とは、業務にかかわる人数を多くし、1人当たりの業務を少なくするもので、効率とは、業務の取り組みを工夫して、より短い時間で行うもの。削除とは、業務自体を止めたりすることである。
- (3) 業務区分については、平成18年度に実施した『教員勤務実態調査（小・中学校）』（文部科学省実施）に基づいている。詳しくは業務別改善マニュアル（pp. 22-23）を参照。
- (4) 平成18年度文部科学省委託調査『教員勤務実態調査（小・中学校）』によると、教員の一日の平均勤務時間は10時間44分である。

参考文献

青木栄一「“業務改善”で学校の多忙を解消する」『教職研修』2012, 9, pp. 85-87

———「教師の多忙感は克服できる！」『総合教育技術』2013, 11, pp. 14-17

茨城県教育委員会〈<http://www.edu.pref.ibaraki.jp/board/gakkou/shochu/gakkodukuri/manejiment/index.htm>〉
[2015年11月5日閲覧]

内田良『教育という病 子どもと先生を苦しめる「教育リスク」』, 光文社, 2015

株式会社ベネッセコーポレーション・ベネッセ教育研究開発センター「平成18年度文部科学省委託調査『教員勤務実態調査（小・中学校）』報告書」〈<http://berd.benesse.jp/shotouchutou/research/detail.php?id=3261>〉
[2015年11月5日閲覧]

群馬県教育委員会, 社会経済生産性本部コンサルティング部『教員の多忙を解消する』学事出版, 2008

公益財団法人日本生産性本部「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り組みの成果検証にかかわる調査研究」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』, 〈<http://consul.jpc-net.jp>〉
[2015年11月5日閲覧]

本間晃「教育委員会が学校の“業務改善”にどう取り組むか」『教職研修』2012, 9, pp. 93-95

油布佐和子『転換期の教師』, 放送大学教育振興会, 2007