

# 学校業務可視化ツールの検討

## －規模の可視化ツールに着目して－

飯村 寧史\*・瀬戸 健\*\*・水落 芳明\*\*\*  
(平成30年7月23日受付；平成30年12月3日受理)

### 要 旨

学校業務の可視化を促進するため、飯村ら(2018)は業務の可視化ツールを提案した。本研究は、このツールのうち学校業務の規模を可視化する部分について検討し、改良の提案をするものである。学校現場でツールを適用した結果に対して、実測調査やインタビュー調査からその運用について検証を行った。その結果、ツールによる事前見積もりおよび事後算出の精度の向上を図る具体的な改良案が導き出された。

### KEY WORDS

Tools for visualizing the school work 学校業務の可視化ツール,  
Tools for visualizing the scale of school work 学校業務の規模の可視化ツール

## 1 問題の所在

近年、学校の多忙が大きく注目され、様々な業務の改善が提案されている。

青木(2012)<sup>(1)</sup>は学校として減じることの難しい「教育活動」、個人レベルでの改善が求められる「教員業務」に比べ、組織的な対応が求められる「学校経営」の改善が喫緊の課題であるとする。そして「業務改善の第一歩は業務の可視化(見える化)から始まる。」と述べる。

こうした業務の可視化を促進するツールに関わる研究について、公益財団法人日本生産性本部(2012)<sup>(2)</sup>は業務の量を人数と時間の乗算によって算出する方法を提案し、業務改善への活用の可能性を示唆した。一方で、小島(2015)<sup>(3)</sup>によると、可視化が重要とわかっていながら、ツールが煩雑であることにより学校現場での使用に堪えない状態であるという課題も見受けられる。

こうしたツールの問題点の克服を図ったものとして、飯村ら(2018)<sup>(4)</sup>は学校業務の規模と重要性に注目し、その2つを関連づけて可視化するツール(以下、学校業務可視化ツールと表記)を提案した。学校業務の規模については、公益財団法人日本生産性本部(2012)<sup>(5)</sup>に倣いつつ、「業務内容に注目して経験者が概算する」という方法を用いて簡便さを確保している。また、学校業務の重要性については、学校教育目標との関連の度合いについて評価者の回答から数値化したものを用いて可視化するものである。いずれも実測や観察を必要としない点が特徴であり、「学校での使用に堪える簡便さを確保し得るツールである」としている。

しかし、飯村ら(2018)は学校業務可視化ツールの一部として提案した「業務の規模を可視化するツール」(以下、規模の可視化ツールと表記)について「あくまで予備調査であり、また外部の人間の見積もりによるものであるため、精密さの点で限界がある」とし、「現場でこのツールを運用した結果と、実測やアンケート、インタビュー調査などを組み合わせて、ツールの有用性を検討していく必要がある」と述べる。ここに、簡便さとともに精密さを検証し、ツールの改良を図る必要がある。

## 2 研究の目的

本研究の目的は、飯村ら(2018)の学校業務可視化ツールのうち、規模の可視化ツールに焦点を当て、検討、改良することである。

### 3 研究の方法

#### 3.1 調査対象

新潟県公立X中学校の教職員

#### 3.2 調査期間

平成29年7月5日～12月30日

#### 3.3 本研究における「業務の規模」の定義

飯村ら(2018)に倣い、「業務の規模」は事前、事後も含めた業務に関わる教職員の人数と所用時間の乗算の総和で表すものとし、単位は「時間」で表すものとする。

#### 3.4 規模の可視化ツールについて

本研究は、飯村ら(2018)による以下の規模の可視化ツールの手順について検証していく。

- (1) 年間の勤務日数、勤務時間に教員数を乗じて当該校における業務の規模の最大値を求める。
- (2) 授業時数、朝の会や清掃指導など、ほぼ固定されて何らかの教育活動に当たる時間に担当する教員数を乗じて、裁量不可能な時間を求める。
- (3) (1)から(2)を減じて当該校が裁量可能な業務の規模を求める。
- (4) ある業務について、授業に組み込まれた時間と、その時間に指導に当たる教員数を乗じる。
- (5) ある業務について、担当者に所要時間を提示してもらう。
- (6) (4)と(5)を和し、ある業務の規模を求める。
- (7) (3)と(6)からある業務が裁量可能な業務の規模に占める割合を求める。

なお、ここでいう「裁量」とは、法制度や学校経営上の実務的なシステムによる制限を受けない、つまり管理職や教師が自らの意思で内容や所要時間を決定できるものと定義する。

#### 3.5 調査方法

調査対象の所属するX中学校の業務から体育祭(学校行事)を取り上げ、当該校教職員を評価者として規模の可視化ツールを適用して算出する。その手順や方法について実測やアンケート、インタビュー調査と比較、検討する。

飯村ら(2018)は学校全体の業務の規模の総量を教職員の人数や年間計画、行事予定から算出する方法<(1)～(3)>を提案している。これは機械的な計算によって求められ、学校全体が裁量しうる業務の規模が明らかになるため、本研究では改めて検討を要しないと考えた。

これに対して、抽出した業務に要する時間や人数に基づいた規模の算出<(4)～(6)>について、飯村ら(2018)は当該校の当事者ではない外部の評価者による検討に止まり、当事者による算出やそれに対する評価は行われていない。

そこで、それらを補うための調査として以下の項目を設定した。

##### 3.5.1 当該校教職員による業務の規模についての事前見積り算出

当該校教職員に対し、体育祭の分担業務に要する時間の見積りを依頼した。前年度の担当者が複数いた場合は主担当者に依頼し、その分担を一人で行ったと仮定して事前準備に要する時間を回答してもらった。

これは分担業務を担当する人数の違いによる見積りの差異を減ずるためである。また、基本的には前年度の担当者が見積りを算出し、異動により不在の場合は当該校の別の教職員が回答する形で行った。なお、回答を容易にするために、30分刻みの時間を選択肢として提示し、見積りとして最も近い数値を選択する形式をとった(図1)。

番号	係名	前日までの主な仕事	主な仕事	昨年度主担当された先生	予想される所要時間
1	総務	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企画、運営全般、連絡調整</li> <li>・練習・予行の計画</li> <li>・職員軍団割の決定・体育祭前後のスクールバス調整</li> <li>・親子レース参加のお願い作成・配布用のプログラム作成</li> <li>・親子レース参加のお願い作成</li> <li>・配布用のプログラム作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全体調整</li> </ul>	◎●●先生	30 60 90 120 150 180 (分) ※それ以上( )時間

図1 質問紙の形式(一部抜粋)

##### 3.5.2 当該校教職員による業務の規模についての事後算出

当該校教職員に対し、体育祭の分担業務に要した時間について事後の算出を依頼した。当該校教職員全員に算出し

てもらい、一人一人が分担する複数の業務についてそれぞれ事前準備に要した時間を算出してもらった。3. 5. 1の場合と異なり、異動による担当者不在のケースがないため、直接担当した業務の算出をそれぞれに依頼した方がより実態に近い数値が算出されると判断したためである。1つの業務を複数の人数が分担する場合はそれぞれの回答した時間を合計してその1つの業務の規模と扱うことにした。回答方法としては図1と同様に30分刻みの時間を選択肢として提示し、最も近い数値を選択する形式をとった(図2)。

② 係ごとの事前準備にかかった時間についてお答えください。

				●●先生
番号	係名	前日までの主な仕事	主な仕事	準備にかかった時間の合計の概算
3	会計	・会計全般		30 60 90 120 150 180 (分) ※それ以上 ( ) 時間
6-2	競技の決定	・ルール, 必要物品, 役割分担 ・参加選手名簿 (軍で記入する原本)	・種目の運営	30 60 90 120 150 180 (分) ※それ以上 ( ) 時間
...	...	...	...	...
10	用具	・競技使用物品の集約・手配 ・用具全般 ・物品購入計画と購入手続き	・物品収納の確認	30 60 90 120 150 180 (分) ※それ以上 ( ) 時間

図2 質問紙の形式 (一部抜粋)

### 3. 5. 3 抽出した教職員の体育祭業務の規模の実測調査

当該校教職員について、以下の要項で実測調査を行った。本来であれば、体育祭の準備や計画段階から当日までの教職員全員の实測調査を行うことが最も正確な実測になるが、当該校教職員や生徒の負担といった事情などからそれは現実的ではない。よって、限定された時期の一部教職員の抽出調査を行った。

#### 3. 5. 3. 1 調査期間

平成29年8月25日～9月1日

当該校の体育祭は夏季休業後約1週間後の9月2日実施である。事前に聞き取ったところ、夏季休業前は実行委員会や各委員会が競技内容を決定する時期であり、夏季休業中は生徒の自主的な応援練習を指導したり、応援パネルを作成したりする期間であるという。そこで、実質的に生徒が競技の準備や練習を行い、教職員が体育祭業務に集中的に取り組むこの1週間について調査することとした。

#### 3. 5. 3. 2 調査対象

教師A：教職経験年数4年、当該校在職年数1年、男性、2学年担任

教師B：教職経験年数9年、当該校在職年数3年、男性、3学年担任

抽出に当たっては、当該校に赴任して1年以上勤務し、体育祭に関わる業務についてある程度の理解と経験があること、体育に関わる複数の業務を担当し、担任をはじめとして多岐にわたる校務や業務を分掌していることなどを考慮した。

#### 3. 5. 3. 3 調査方法

筆者と研究協力者が当該期間中の放課後に教師A、Bに同行し、その行動内容と所用時間を記録した(図3)。当該校教職員への負担軽減、および学校の守秘義務を確保するため、職員室へは立ち入らないこととした。

●●先生		記録者 ○○	8/25 (金)
開始時刻	終了時刻	業務内容	備考
15:00	16:00	生徒会指導	15:25から外
16:05	16:14	職員室	
16:14	16:17	別室生徒と話す	
16:32	16:35	青軍応援リーダーと話す	
16:35	16:37	赤軍応援リーダーと話す	
...	...	...	...

図3 記録用紙の項目 (一部抜粋)

### 3. 5. 4 抽出した教職員へのインタビュー調査

前項で抽出した教師A, Bに対して半構造化インタビューの形式で調査を行った。調査3. 5. 1の事前見積りの回答と調査3. 5. 2の事後算出の回答, それから調査3. 5. 3の実測調査との比較から不明な点や齟齬のある点について項目を設定してインタビューを行った。

## 4 調査結果

### 4. 1 当該校教職員による業務の規模についての事前見積りの算出

### 4. 2 当該校教職員による業務の規模についての事後算出

調査3. 5. 1および3. 5. 2の質問紙の回答を集計し, 時間単位に換算した結果が表1である。

### 4. 3 抽出した教職員の体育祭業務の規模の実測調査

教師A, Bの1週間実測調査の結果の概要は表2, 3の通りである。なお, 8月28日は学校事情により放課後の活動は一切行われなかったため, 除いている。

### 4. 4 抽出した教職員へのインタビュー調査

教師A, Bに半構造化インタビューを行った。インタビュー内容をここに全て書き起こすことはせず, 以下の項で必要とされる際に抽出して記述するものとする。

表1 業務の規模についての事前見積り・事後算出

	(a)事前 見積り	(b)事後 算出	差(b-a)	
1	総務	3.00	5.50	2.50
2	渉外	2.00	3.50	1.50
3	会計	0.50	1.50	1.00
4	庶務	0.50	1.50	1.00
5	PTA	0.50	4.00	3.50
6-1	実行委員 スローガン作成	3.50	4.00	0.50
6-2	競技の決定	1.00	9.50	8.50
6-3	競技要項作成	2.00	2.00	0.00
6-4	得点について	1.00	2.00	1.00
7	軍活動	2.00	2.00	0.00
8	パネル活動	3.00	3.50	0.50
9	幼保小中連携	1.00	0.50	-0.50
10	用具	1.00	0.50	-0.50
11	会場(外)	1.00	3.00	2.00
12	会場(中)	0.50	1.00	0.50
13	入場門	1.00	1.50	0.50
14	式典	1.00	1.50	0.50
15	入場・体操	0.50	1.00	0.50
16	放送	2.00	2.25	0.25
17	写真・記録	3.00	0.50	-2.50
18	救護	1.00	0.50	-0.50
19	接待	1.00	0.50	-0.50
20	グラウンド	0.50	1.50	1.00
21	パネル設置	1.00	0.50	-0.50
22	応援席	0.50	0.00	-0.50
23	生徒指導	0.50	1.00	0.50
24	写真業者	0.50	1.00	0.50
	合計	35.00	55.75	20.75

(単位は時間)

表2 教師Aの時間の結果

教師A	8/25	8/29	8/30	8/31	9/01
放課後の観察時間 (分)	155	100	110	120	50
体育祭に関わる時間 (分)	82	28	2	0	50

表3 教師Bの実測調査

教師B	8/25	8/29	8/30	8/31	9/01
放課後の観察時間 (分)	150	92	107	118	30
体育祭に関わる時間 (分)	98	43	42	39	30

表4 「6-2 競技の決定」の内訳

担当者	所要時間
1	1.00
2	0.50
3	1.50
4	1.00
5	2.00
6	0.50
7	0.00
8	1.00
9	1.00
10	1.00
平均	0.95

## 5 分析と考察

### 5. 1 業務の規模の事前見積もりと事後算出について

表1を基に、分担業務の事前準備の所要時間について事前見積もりと事後算出を比較する。まず、調査の性質上、事後算出の方がより実情に近い数値が挙げられることが推測される。それぞれの算出方法が異なるので、統計上の比較をすることはできないが、合計した数値については事後算出の方が大きく、その差は20.75時間に及ぶ。このことについて分析、考察を加える。

表1から、「6-2 競技の決定」の差が8.50時間と突出している。その要因について考察する。

評価者の人数に着目すると、事前見積もりは一人で全て行うと仮定した際の数値であるのに対し、事後算出は担当者個々がかかった時間の総和である。この項目について事後算出の担当者は10人であり、それぞれかかった時間が異なる(表4)。当該校の競技の決定は、普段は異なる役割を果たす専門委員会(図書委員会など)が、それぞれ1つの競技を担当することになっている。そのため担当者が多くなり、総和も大きくなったことが推測される。平均値を見ると0.95時間となり、事前見積もりの1.00時間ともかなり近い数値となることからそのことが窺える。

そこで、表1の項目に担当者数と、それに基づいて事後算出の平均値を補った表を作成した(表5)。これによると、当初の(b)事後の算出は55.75時間であったのに対し、(d)平均値では28.33時間となっており、当初の(a)事前見積もりとの差は-6.68時間となった。表1に見られたような差がかなり小さくなっていることが読み取れる。

このことから、事前見積もりの質問紙に改良を加える必要性が窺える。すなわち、事前見積もりにおいて「一人で全て

を担当すると仮定する」という質問の文言が誤解を生んでいることが予想されるため、前年度の担当者の一人が回答した見積もりに、前年度の担当者数を乗ずるという操作を行うことで、より事後算出に近い数値が提示されることが考えられる。事後算出の方がより信頼性が高いと考えられることから、この改良によって、教職員の経験則に基づいた事前の見積もりによってある程度信頼性のある数値が導き出されることが示唆された。

### 5. 2 教師A, Bの実測調査について

#### 5. 2. 1 「ながら」「ついで」の業務について

表2にあるように、教師Aの9/1の放課後業務は50分となっている。このうち30分は教職員全員による打ち合わせであった。その後教師Aは日直として校舎を巡回した。これに同行したところ、教師Aはカメラを持参し、直前の準備が全て終わった校庭や体育館を撮影しており、その所用時間は20分であった。教師Aは「17 写真・記録」を担当しており、その業務を日直の巡回と並行して行っていたのである。実際、表5にあるように教師Aは事後算出においてこの業務の所要時間を0.50時間(=30分)と回答している。この際の選択肢が図1のように30分刻みであることを

表5 表1に担当者数と平均値を補った表

		(a)事前 見積もり	(b)事後 算出	(c)担当 者数	(d)平均値 (b/c)	差(d-a)
1	総務	3.00	5.50	2	2.75	-0.25
2	渉外	2.00	3.50	2	1.75	-0.25
3	会計	0.50	1.50	2	0.75	0.25
4	庶務	0.50	1.50	2	0.75	0.25
5	PTA	0.50	4.00	2	2.00	1.50
6-1	実行委員 スローガン作成	3.50	4.00	2	2.00	-1.50
6-2	競技の決定	1.00	9.50	10	0.95	-
6-3	競技要項作成	2.00	2.00	1	2.00	0.00
6-4	得点について	1.00	2.00	2	1.00	0.00
7	軍活動	2.00	2.00	1	2.00	0.00
8	パネル活動	3.00	3.50	2	1.75	-1.25
9	幼保小中連携	1.00	0.50	1	0.50	-0.50
10	用具	1.00	0.50	1	0.50	-0.50
11	会場(外)	1.00	3.00	2	1.50	0.50
12	会場(中)	0.50	1.00	2	0.50	0.00
13	入場門	1.00	1.50	2	0.75	-0.25
14	式典	1.00	1.50	1	1.50	0.50
15	入場・体操	0.50	1.00	2	0.50	0.00
16	放送	2.00	2.25	2	1.13	-0.88
17	写真・記録	3.00	0.50	1	0.50	-2.50
18	救護	1.00	0.50	1	0.50	-0.50
19	接待	1.00	0.50	1	0.50	-0.50
20	グラウンド	0.50	1.50	2	0.75	0.25
21	パネル設置	1.00	0.50	1	0.50	-0.50
22	応援席	0.50	0.00	1	0.00	-
23	生徒指導	0.50	1.00	2	0.50	0.00
24	写真業者	0.50	1.00	2	0.50	0.00
	合計	35.00	55.75	52	28.33	-6.68

(単位は時間)

考えると、ほぼ実測通りと言える。

教師Aはこのような工夫を行うことで、見積もりでは3.00時間とされていた「17 写真・記録」の業務を2.50時間減じて0.50時間とした。この事象は単なる時間短縮の工夫に止まらず、学校や教師の業務の特徴の一面が示唆される。すなわち、いわゆる「ながら」や「ついで」の仕事や作業が日常的に行われているということである。教師Aに対するインタビュー調査によると、日直であることに気づいたのは当日であり、「好都合ということで」行ったとのことである。また、教師Aは前年度もこの係を担当しており、経験によって「これ撮ればいいな」ということがわかってきたという。

同様のことが教師Bについても言える。教師Bは8/30の16:18~16:57の39分間、体育館において執行委員の準備や確認の指導に当たっていたが、生徒に作業をさせるかたわら、学級の提出物の点検を行ったり、生徒に他の部活動中の生徒を呼ばせて提出物を出させたりと、複数の業務を同時並行的に行っていた。

このことから、教師の業務にはこうした「ながら」や「ついで」が多く表れるという特質が看取される。同時に、教師の業務の実測の難しさが示唆される。すなわち、「ながら」や「ついで」の仕事や作業はどの業務として記録すればいいか、判断に迷うということである。先の教師Aの例で言えば、その20分は日直の仕事の時間なのか、体育祭の業務の時間なのか判断しかねる。公益財団法人日本生産性本部(2012)<sup>9)</sup>は業務の記録をつけて蓄積することで精度を確保する方法を提示している。しかしながら、こうした実態を考えると、どの業務にどのくらいの時間を割いたかを逐一記録するにあたっては、判断に迷うという煩雑さが伴うと言えよう。

### 5. 2. 2 「細切れ」の業務について

教師Bの8/25、8/29の記録が表6、7である。この記録を見ると、物品確認や執行委員の指導などのまとまった時間の業務に加え、「細切れ」の業務が存在することが読み取れる。例として表6の16:14~16:42について説明する。教師Bは校舎を巡回する中で別室を訪問し、生徒と会話をしている。その後、青軍応援リーダー、赤軍応援リーダーの活動場所を順次訪れ、少し活動を見てからアドバイスや注意事項を一言二言話し、その場を去っている。最後に自分の担任する教室に行き、窓の鍵閉めや机の整頓をしながら、まだ残っている生徒と話し、職員室に戻っている。それぞれの所要時間は2、3分であり、限られた時間の中で多くの生徒に声かけをしている。表7も同様に細かい時間の業務が散見する。

表6 教師Bの8/25の記録

●● 先生		記録者 ○○	8/25 (金)	
開始時刻	終了時刻	業務内容	備考	時間(分)
15:00	16:00	生徒会指導	15:25から外	60
16:05	16:14	職員室		9
16:14	16:17	別室生徒と話す		3
16:32	16:35	青軍応援リーダーと話す		3
16:35	16:37	赤軍応援リーダーと話す		2
16:37	16:40	3年教室整備、生徒と話す		3
16:42	16:52	職員室		10
16:52	17:05	青団長、赤団長にそれぞれ連絡	一度職員室に戻る	13
17:05	17:26	職員室		21
17:26	17:27	野球部に指示		1
17:28	17:35	青軍応援リーダーと話す		7
17:35	17:48	赤軍応援リーダーと話す		13
18:00	18:05	野球部ミーティング、下校へ		5
体育祭に関わった時間			98(分)	150

表7 教師Bの8/29の記録

●● 先生		記録者 ○○	8/25 (金)	
開始時刻	終了時刻	業務内容	備考	時間(分)
16:21	16:22	別室登校生徒対応		1
16:27	16:36	運営の指導(班長) 生徒打ち合わせ	親子レース	9
16:36	16:46	執行委員の指導		10
16:46	16:50	青軍リーダー個別それぞれ二人アドバイス		4
16:51	16:53	▲▲先生と競技の話		2
16:54	17:11	物品確認		17
17:15	17:16	青軍リーダー指導		1
17:17	17:26	職員室		9
17:27	17:28	別室登校生徒対応		1
17:29	17:49	職員室		20
17:50	17:55	野球部指導		5
17:58	18:05	職員室		7
18:06	18:12	下校指導		6
体育祭に関わった時間			43(分)	92

なお、インタビュー調査によると、教師Bは「ずっと(生徒に)ついててもあれなので、体育祭自体、子供達でもできるので、まあ、様子見に行って、困った時はまあ、話したりとか、まあ、子供達自分たちでやるっていう方向で(カッコ内は筆者補足)」と述懐しており、自身の干渉を抑え、生徒の自主性を尊重し、育む姿勢が読み取れる。中学校という校種の特性も要因の1つであろう。

このことも教師の業務の実測の難しさを示すものである。教師は自分が裁量できる時間といえども、必ずしも1つの業務についてまとまった時間をとり、1つ1つを終わらせていくことができるわけではない。むしろ、放課後の時

間は多くの生徒に対応するといった必要性や多くの生徒に活動させる時間を確保するために細切れの時間で複数の業務を同時進行的に行っていると言える。こうした細かい業務の積み重ねは本人にとっても、どの業務にどのくらいの時間をとったかを記録することを煩雑にしていると考えられる。実際、放課後のこうした時間を業務として捉えているか、という趣旨の質問に対して、教師Bは「あんまり、自分にとってこう、時間がかかった、という感じはないです」と述べている。教師Bにとって、業務のうち自分が計画、実施する部分と、生徒に活動をさせておく部分とは分けられていると言える。

以上から、教職員の業務を細かに記録、整理することの困難さが示された。それは本研究のような第三者による実測であっても、当人の記録でも同様であろう。飯村ら(2018)において、規模の可視化ツールは「時間算定シートやプロセスシートのような時系列で検討するやり方に比べ、精密さにおいて劣る」とされているが、上記のような理由から、当人の記録によって「時系列で検討するやり方」も精密さを確保するものとは言えない。したがって、規模の可視化ツールにおいてこれ以上の精密さを追求する必要性は小さく、簡便さを生かして運用する方が現実的であることが導き出された。

### 5. 3 実測と事後算出との関連について

5. 1でも述べたように、事後算出がより実態に近いものと推測されるが、その信頼性を検討する。

表8, 9は当該期間における教師A, Bのそれぞれの業務別の調査結果を示したものである。教師A, Bの分担業務ごとの回答と、筆者が実測したものを集計してどの業務に割り当てられるかを判断して表にした。先述の通り、調査は体育祭直前の限定された期間で行われ、かつ職員室に立ち入らない等の制限があったため、実測と質問紙を照合しても不明な点が多かった。そこで、インタビュー調査でそれを補った。

#### 5. 3. 1 教師Aの場合

教師Aについて、実測では「3 会計」、「6-3 競技要項作成」の2つの項目の業務が認められなかった。インタビュー調査によると、「3 会計」については行事の実施要項資料に誤りがあったものとみられ、今年度は担当ではなかったという。したがって、質問紙の回答は誤りであったと述べていた。教師Aは昨年度この業務を担当していたことから、昨年度と今年度を混同してしまった恐れがある。

また、「6-3 競技要項作成」については、夏季休業前から夏季休業中にかけて担当者から要項を回収して大まかな作成をしており、最後に実測期間中の8/25に筆者らの実測の終了後に行ったとのことである。つまり、実測を行っている間はこの業務に触れていないということが明らかになった。

以上から、教師Aについては、当該期間中に実際に業務を行った「6-2 競技の決定」「10 用具」「17 写真・記録」について回答と実測に大きな開きはなかった。このことは担当者自身が事後算出を自己申告する方法をとる規模の可視化ツールに対して一程度の信頼をおけるということを意味している。

#### 5. 3. 2 教師Bの場合

教師Bについて、実測では4つの項目の業務が認められなかった。また、「6-2 競技の決定」については回答と実測の間に1時間の差が認められた。これらについてインタビュー調査を基に実態を明らかにし、考察する。

「6-1 実行委員スローガン作成」は夏季休業前に行われていたとのことだった。「9 幼保小中連携」は夏季休業中に連携先に案内を作成し、連絡して配付しただけだったという。「23 生徒指導」については、応援規定や夏季休業中の活動について、夏季休業前の体育祭実行委員の初期に指導したことがこれに当たるとのことだった。「24 写真業者」は質問紙で30分と回答していたものの、欄外に自分ではなく別の先生が担当した旨が書かれていた。これについてはインタビューでも確認することができ、やはり教師Bはこれを担当していなかったという。以上から、これら4つの項目はいずれも当該期間中の実測中には行われていないことが明らかになった。

「6-2 競技の決定」については回答と実測に大きな差があった。結論から言うと、これは「6-2 競技の決定」という項目に含まれる内容について、規模の可視化ツールの想定と教師Bの想定との認識の違いに由来することが明らかになった。このことについてインタビュー調査のプロトコル(図3)と「6-2 競技の決定」の内訳(表10)を基に説明していく。

表8 教師A業務別結果(単位:時間)

	業務内容	質問紙の回答	当該期間中の実測
3	会計	1.00	0.00
6-2	競技の決定	1.00	1.25
6-3	競技要項作成	2.00	0.00
10	用具	0.50	0.55
17	写真・記録	0.50	0.33

表9 教師B業務別結果(単位:時間)

	業務内容	質問紙の回答	当該期間中の実測
6-1	実行委員スローガン作成	1.00	0.00
6-2	競技の決定	1.50	2.53
9	幼保小中連携	0.50	0.00
23	生徒指導	0.50	0.00
24	写真業者	0.50	0.00

教師Bは質問紙の回答においてこの業務に1.50時間を費やしたとしている。傍線部①から、このうち0.50～1.00時間を夏季休業前に費やしているという認識であることがわかる。したがって、夏季休業後の実測期間中も0.50～1.00時間の幅でこの業務に当たっていると考えていることが窺える。しかし、筆者の実測では152分(=2.53時間)をこの業務に当てている(表9)。ここに大きな差が生じている。

これに対して、傍線部②、③から教師Bの業務に対する認識が看取される。すなわち、生徒が準備している時間は生徒が主体で、自分はそれに追従しているという認識である。しかも、傍線部④のように、そのような時間は教師Bにとって、あまり時間をとって業務をしたという認識がないのである。

改めて表10の詳細についてみると、実は学校全体として放課後の時間に競技ごと運営の確認をすることを設定されていたのは8/25だけであり、それ以外はそれぞれの運営、係ごとに必要があれば確認や準備を行う、ということであった。教師Bにとってこの時間のみが放課後に課せられた業務の時間だったとすると、その時間60分(=1.00時間)は先述の夏季休業後に業務に費やしたと認識している時間と符合する。とはいえ、これはあくまで推測の域を出るものではなく、筆者による解釈にすぎない。ここで言えるのは、教師Bの認識は、生徒が主体となり、教師がそれに追従し、見守る時間は自身の業務に含まれない、という特徴を持つということである。



筆者：そうしますと、聞いていると、色々入れてこの時間（=90分）という感じですかね。

教師B：うーん、そうかなあとと思います。

筆者：で、これ（=90分）に加えて、準備が直前にあったっていう・・・

教師B：そうです、そうです、そうです。

筆者：感じがしますね。じゃあ、これ90分って答えたのは、本当の、夏休み前くらいまでの・・・

教師B：夏休み前、夏休み中も含まれますかね。

筆者：夏休み前、夏休み中。

教師B：あ、でも夏休み中ほとんどやってなかったかな、どうなんだろう。やってないな。夏休み前だから、これ90分もなかったと思いますけど。夏休み前だから。じゃあ、夏休み後も含まれるのかな、これ、きっと。夏休み前だったら多分30分くらい。1回、●●（委員会活動を示す当該校独自の呼び名）して、それくらいだから、①30分から60分くらいですね。だから、トータルで、これくらい。

筆者：夏休み後も入れた感じ。

教師B：はい。

筆者：なるほどなるほど。

教師B：まあ、自分自身で準備するっていう面があるので、基本、子供達が準備するじゃないですか。

筆者：そうですね。

教師B：②私が準備するっていう中ではあまりないですね。

筆者：あ。

教師B：③生徒が準備するから、私自身がそれに関わってこう、やるってことは。例えばこう、あるじゃないですか。

筆者：ああ。

教師B：これ(23 生徒指導)については指導する時間がだいたい30分くらいで、昼休みの時間も入れてあるのかなあと思ったり、これ(9 幼保小中連携)だったらプリント作って、電話連絡とかいれたらこうなった。私自身が関わって、なんかこう、指示したりとか、そういう部分は、そんなになくて。

筆者：なるほど。

教師B：あとはこう生徒が、こう、やったりとか自分たちで準備したりとかしてるから・・・

筆者：ああ、なるほど。そうしますと、私これにもちょっとこれ、入ってるんですけど、細切れとか、そういう話も書きましたけど、先生これ、私同行させていただいたとき、先生指示出して、体育館にいて、先生はなんかプリントチェックとかしてて、でもやってるみたいな時間はあんまりこれには入ってないってことですか、このアンケートには。

教師B：要するに、指示出しに行くくらいですよ。

筆者：指示出して、「やってね」という感じは、先生の中ではあんまり、この、前準備としてやりましたよ、っていう固めた時間には入れてないってことですか。

教師B：うん、そんな固まった時間は多分なかったと思うんですよ。

筆者：そうですね。

教師B：はい。

筆者：なるほどなるほど。どっちかっていうと、先生のイメージっていうのは、これも、職員室とか、委員会とか、そういう場でやって、放課後のやらせておく分にはあんまり入ってないんですかね。

教師B：④あんまり、自分にとってこう、時間がかかった、という感じはないです。

筆者：ああ、なるほど。

教師B：子供達は、まあやりましたけど、放課後。放課後ずっとやりましたけど。

図4 教師Bに対するインタビューのプロトコル（一部抜粋）※（ ）内及び傍線部は筆者による

規模の可視化ツールにおける質問紙では、「・実際の作業、生徒の指導・支援の場面だけでなく、先生方の裏方的な仕事の部分（計画づくり、資料作成、打ち合わせ、連絡・調整）なども含んでお考えください。」という注意書きが記されている。つまり、「実際の作業や生徒の指導、支援」が業務の中心であるとの認識に基づいた文言である。ところが、教師Bにとっては、むしろ、後半の「先生方の裏方的な仕事の部分」こそが業務であり、前半部分は含まれていないという認識である。教師Bはこの注意書きを読んでいたにせよ読まなかったにせよ、こうした自身の認識に基づいて質問紙に答えたと言えるだろう。それが、「6-2 競技の決定」に対する質問紙の回答と実測とのずれを生んでいたと考えられる。

ここに、規模の可視化ツールの改良の必要がある。教師によっては、「業務」について、デスクワーク的な部分と、生徒に関わる部分とを分けて考えている可能性があるからである。よって、先述のように注意書きに止めるのではなく、デスクワーク的な部分と、生徒に関わる部分とを分け、双方について自己申告する形式にすることを提案し

たい。そのことにより認識のずれによる差を改良できると考える。

なお、図5にあるように、教師Bは「あ、でも夏休み中ほとんどやってなかったかな、どうなんだろう。やってないな。夏休み前だから、これ90分もなかったと思いますけどね。夏休み前だから。じゃあ、夏休み後も含まれるのかな、これ、きっと。」と曖昧な発言をしている。このことから、夏季休業を挟むなど、長い期間を要する場合は記憶が定かではなくなる恐れがあることが示されており、事後算出の時期に改良の余地があると言える。すなわち、事後算出はできるだけ業務の直後に行うべきであり、長期に渡る場合は中途の算出を行うなどして精密さをある程度担保するべきであると考えられる。

表10 「6-2 競技の決定」の内訳（筆者の実測による）

日付	内容	時間(分)
8/25	執行委員に対する運営の指導 途中から校庭で物品、位置の確認など	60
8/29	班長に対する運営の指導 執行委員と打ち合わせ	9
	執行委員に対する運営の指導	10
8/30	執行委員に対する確認、物品の準備	39
8/31	執行委員に対する確認	32
	執行委員への声かけ	2
合計		152

## 6 成果と課題

本研究は実態調査を基に学校業務可視化ツールの精密さと簡便さを検討、改良することを目的として行われた。特にその一部を為す規模の可視化ツールに着目して検証した。以下、その成果と課題について述べる。

### 6. 1 本研究の成果

- (1) 分担業務ごとに教職員が算出するとき、事前見積りの方法に改良を加えることで、事後算出と大きな差のない結果を算出することができる。業務を一人で全て行うと仮定して見積もってもらう方法ではなく、業務に自分一人がかかると思われる時間を見積もってもらい、担当者数を乗ずる方法でその改良ができると考えられる。
- (2) 「ながら」や「ついで」あるいは「細切れ」の業務が見られるという特徴から、実測調査や時系列で自身が記録する形式のツールであっても精密さの点で限界があり、かつ煩雑になる。よって、精密さと簡便さをバランスよく保つためには、規模の可視化ツールのように当事者による概算が妥当であると考えられる。
- (3) 教職員による業務に対する認識のずれが考えられる。これを改良するために、デスクワーク的な部分と、生徒に関わる部分とを分けて回答する形式の質問紙を設定することが改良案として考えられる。
- (4) 長期にわたる業務を扱う場合には、記憶が定かなうちに中途の算出を設けるなどすることで精密さを担保する必要がある。

### 6. 2 本研究の課題

事後算出と実測に差が生じる原因に対して、本研究では上記の(3)(4)の改良を提案した。しかし、今回はこの事例的研究から導き出された原因についての改良であり、他にも様々な要素が存在することが十分に想定できる。今後どのような質問項目や回答形式が適しているか、更なる事例的研究と精査が必要である。

## 引用及び参考文献

- (1) 青木栄一、学校運営に“業務改善”の考えを導入する、教職研修、Vol.41-1, 2012, pp.85-87.
- (2) 公益財団法人日本生産性本部、文部科学省「学校運営の改善の在り方に関する調査研究」平成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, 2012, pp.40-60.
- (3) 小島博明、校務分掌に着目して教員の勤務実態に即した労働時間を求める試み～プロセスシートと終日観察を通して～、早稲田大学教育学会紀要, Vol.16, 2015, pp.87-94.
- (4) 飯村寧史・瀬戸健・水落芳明：「学校業務の可視化に関する試案－業務の規模と重要性に着目して－」、上越教育大学教職大学院紀要, Vol.5, 2018. ※以下、本文に記載される「飯村ら(2018)」は全てこの研究を指すものとし、注記として逐一断ることはしない。
- (5) 前掲(2)

# A Study of Tools for Visualizing the School Work

## – Focusing on Tools for Visualizing the Scale of School Work –

Yasushi IIMURA\* · Ken SETO\*\* · Yoshiaki MIZUOCHI\*\*\*

### ABSTRACT

In order to promote visualization of school work, Iimura et al. (2018) proposed the Tools for Visualizing the School Work. In this research, we examine the part of this tool that visualizes the scale of school work and propose improvements. On the results of applying the tools at the school, the operation was verified from the actual survey and the interview survey. As a result, concrete improvement proposals have been drawn to improve accuracy of pre-estimation and post-calculation by the tools.