

# 県立 K 高校における働き方の課題改善の提案

## ーリーダー層の働き方に焦点づけてー

教育学研究科 教育実践創成専攻 教育実践開発コース 学校マネジメント分野 窪田弘樹

### 1. はじめに

学校現場では多忙化に歯止めがかからず、教員の長時間勤務は慢性化し、働き方改革は喫緊の重要課題となっている。中央教育審議会は、平成 31 年 1 月「新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について」答申を出した。我が国の教育活動は、子供のためであればどんな長時間勤務も良しとするという教員の意識のもと、教員の努力や取り組みによって成立してきた。しかし、結果的には教員の疲弊を招き、教育活動に支障をきたすとともに効果的な教育活動が継続できないと考えられている。

そのような現状を踏まえ国や県は様々な政策や取り組みを提言し、働き方改革を進めようとしている。山梨県においても、平成 29 年 3 月「教員の多忙化改善に向けた取組方針」を策定し、総合的かつ計画的に学校を支援する取り組みを推進しており、令和 3 年度より 2 期目に入っている。しかし、働き方改革の実行が学校現場に委ねられていることもあって、有効な取り組みの手立てもないまま、教員の長時間勤務は解消されず、働き方改革は前に進んでいるとは言い難い現状がある。

本来教員は生徒に直接的に関与して、喜怒哀楽をともにしながら、その成長を間近で見守ることのできる魅力的な職業である。しかし山梨県教員勤務実態調査（平成 29 年度）を見ると、平日の正規の勤務時間 7 時間 45 分に対し、勤務日における在校時間の平均は、校長 10 時間 46 分、副校長・教頭 10 時間 54 分、主幹教諭・教諭 10 時間 58 分、週休日においては校長 1 時間 56 分、副校長・教頭 57 分、

主幹教諭・教諭 2 時間 31 分とあるように、長時間勤務の実態が明らかになっている。また、文部科学省令和元年度公立学校教職員の人事行政状況調査によると、精神疾患による病気休職者数は 5,478 人（全教育職員数の 0.59%）となっており、学校現場が安心して勤務できる職場であるとは必ずしも言えない現状にある。さらには、山梨県における教員採用では、全般に競争倍率の低下が進み、小学校においては平成 29 年度採用が 3 倍であったものが、令和 3 年度は 1.9 倍となっている。このように、過酷と言われる職場の労働環境を改善しなければ、教員を志望する優秀な人材が減少し、教育活動の質の維持が困難となり、子どもたちに多大な影響を及ぼすことになりかねない。

そこで本研究では、実際の学校現場で改善可能な業務を見つけ出すことを目指し、とりわけリーダー層の働き方に焦点を当てて改善案を提案することとした。一般教員に対しては長時間勤務の要因として、部活動や課外活動などが挙げられており、多忙化改善の取り組みとして、部活動のガイドラインが示されるなどの対策が講じられている一方で、教頭や主任などの学校運営の中心となっている教員は、長時間勤務の実態があるにもかかわらず、対策などは示されておらず、置き去りにされていることに課題を感じたからである。

### 2. 研究の目的

本研究では教職大学院の実習校である K 高校（以下、実習校と呼ぶ）という具体的なフィールドにおける、リーダー層の教員の働き方に焦点づけて業務の改善案を提案することを目的とした。リーダー層に焦点をあてたの

は上記の理由に加え、リーダー層は組織の中でも年齢層が高く、全体の働き方にも大きく影響を及ぼすものと考えられるからである。また、中心となるリーダー層の働き方を改善することで、日々の業務に追われる現状を改め、新たな発想や前向きで積極的な学校運営につながることも期待できると考えた。

## 2. 研究の方法

研究1として実習校でアクションリサーチを行った。アクションリサーチとは自身が課題を見つけ、課題解決の方策を実際に試行し、そこから得られた結果を分析し、改善していくことである。リーダー層の働き方について、1改善可能な業務を洗い出し、2試行に基づく改善案の提案を行うこととした。

さらに研究過程で新たに研究2としてベンチマーキング的手法を用いて、改善策を模索することとした。ベンチマーキングとは、他社の優れた事例（ベストプラクティス）に注目し、それを分析し、その結果を基準（ベンチマーク）として自社の業務改善に活かそうとする取り組みを指す。分析対象には同業他社はもちろん、異業種の企業も含まれる（恩蔵2018）が、本研究では近隣4校を選択した。研究2を追加した理由は、アクションリサーチによる改善策の試行策が2、3にとどまり、短期間で有効なデータを得られなかったこと、実習校内部の観察、聞き取りだけでは、業務改善のアイデアに乏しく、効果的な改善策の提案につながらなかったためである。

## 3. 研究の内容

### 研究1 実習校でのアクションリサーチ

#### 1-1 改善可能な業務の洗い出し

##### ①勤務実態調査

文部科学省及び東京都の勤務実態調査の枠組みを参考に調査した。

- ・調査方法：質問紙調査
- ・調査対象：教頭、前教頭、教務主任、進路主任（ICT教育推進リーダー）、1学年主任

・調査期間：令和3年7月12日（月）～18日（日）の連続する7日間

・調査内容：月曜日から日曜日まで連続した7日間の業務内容別の勤務時間

・調査結果：

○実習校における7月の時間外在校等時間数調査と同期間に実習校が実施した一般職員の時間外在校等時間数の調査によれば、教職員41名の平均が43.9時間のところ、教務主任が86時間（全体の4位）、進路主任が91.4時間（全体の2位）と、全体の中で教務、進路主任の時間外在校等時間が際だって長かった（ちなみに教頭は全体の14位、1学年主任は全体の6位）。それが業務に関わるものかどうか知るために、本研究では両者の業務内容別の業務時間について質問紙調査を行った。

図1 教務・進路主任の業務内容別業務時間



結果は、学校経営に関わる時間が教務主任29%、進路主任37%と最も長いものだった。ここでの学校経営とは、校務分掌に関わる業務、部下職員・初任者・教育実習生などの指導・面談、安全点検・校内巡視、機器点検、点検立会い、校舎環境整理、日直など、としている。このことから学校経営にかかる業務の時間が長く、学校運営における業務負担が大きいことが明らかになった。

##### ②業務の観察と業務内容の聞き取り

観察及び聞き取りの内容

- ・1～2日業務の状況観察
- ・業務内容別の勤務時間、負担感、他の時期の業務、課題など

聞き取りの状況

- ・教頭 6/22
- ・前教頭 8/19

- ・教務主任 6/24
- ・進路主任（ICT教育推進リーダー）6/22
- ・1学年主任 7/27

勤務実態調査、業務の観察、業務内容の聞き取りから、試行可能な改善策を探った。

### 1-2 試行に基づく改善案の提案

改善可能な業務を洗い出した結果、次の改善案の試行を計画した。

- ・文書処理に係る効率化（教頭）
- ・会議のオンライン化（教務、学年）
- ・会議のペーパーレス化（教務、学年）
- ・ICT機器を利用した業務の効率化（進路、学年）

しかし、実際に試行できたのは、会議のペーパーレス化、学年会議のオンライン化にとどまり、成果が乏しかった。

### 1-3 研究1のまとめ

アクションリサーチとして、実習校の課題を抽出し、改善案の試行を試みたが、結果として効果的な改善案となり得なかった。その理由としては次のとおりである。

#### ○文書処理について

教頭については日常の文書処理が大きな業務負担になっている。そこで事務室との割振りにより、効率化を図ろうとしたが、事務長に決裁権がない等の制度の問題、教頭として学校に配布される文書は把握しておく必要がある等の心情の問題、文書を担当に渡すことでコミュニケーションのツールとなる等の活用の問題など、単に削減だけを求めることができない実態を抱えていることが分かった。

#### ○オンライン会議について

職員会議を Teams の利用により、各職員の座席から参加する形でオンラインでの開催を試みた。一部の職員のパソコンで Teams の不具合が起き、通信が上手くいかなかった。結局会議は会議室に参集する形で行われ、全体のオンライン職員会議は成立しなかった。後日確認したところ、他校でも Teams の不具合が発生している状況があり、システム自体がまだ完全ではないのが現状である。

#### ○アイデアの欠如について

観察や聞き取りによる課題の抽出に取り組んだわけであるが、実習校は現任校ということで、観察者（私）の視野に制約されたところが非常に大きかった。内部（現任校）の課題を内部の者（私）が見つかることの困難さがあった。特に高校においては、職員の在任期間が長くなりがちで、そうした中で、学校の文化や慣習が確立され、根強いものとなり、良くも悪くもそれが学校を特徴づけていく。したがって外部との比較や、問題意識を持った教育活動を常に意識しない限り有効な方策は見出しづらい。

以上の結論から、研究2を追加することとなったが、それにあたり研究の対象者の見直しも行った。前述したように教頭については事務長との割振りに関する制度変更を実習校だけで行なうことは困難であること、学年主任においては、業務の中心が学年運営にとどまり、他の主任との差異が見られたことから、研究対象から外すこととした。

## 研究2 ベンチマーキング的手法による改善策の模索

効果的な改善策を探るために、ベンチマーキングの手法を応用して、1 他校から最良な改善策を探り、2 改善策を分析し実習校に適用できるような提案をすることを目指すこととした。ベンチマーキング的と呼ぶのは、「優れた事例」からその内容分析に移るのではなく、実習校と似た状況にある学校を選択してから、そこに「ベストプラクティス」を探すという逆向きの分析を行うことによる。条件の近い事例から改善策を探れば、即効性も期待できると判断した。

- ・調査対象：A、B、C、Dの4校

AからD校はいずれも近隣の普通科高校。学校規模や立地状況、校区の地域特性などが実習校に類似している学校である。

- ・調査方法：訪問調査とメールによる聞き取り

各校の教頭にあらかじめデータの提供を依頼したうえで、後日、提供して頂いたデータ

について聞き取り調査を行い、具体的な取り組み内容などを確認した。データは下記の通り。

- ①教員の多忙化改善に向けた取組状況調査（令和2年度実績）の個票
- ②学校における働き方改革の重点項目と主な取組内容（アクションシート）
- ③令和3年度職場環境づくりマネジメントプラン

・聞き取り調査日程：

- A校 10月26日（火）16:00～17:00
- B校 10月22日（金）10:00～11:00
- C校 10月28日（木）10:30～11:30
- D校 10月28日（木）14:00～15:00

さらに必要に応じメールにて聞き取りを実施（各校2～3回、C高校には5回程度）

・調査内容（ベンチマーキング）：

「教員の多忙化改善に向けた取組状況調査」（令和2年度実績）の個票から、リーダー層にとってより影響力がある項目として、項目V「学校が取り組む具体的な実践例（1）会議等の効率化」および「同（3）校内組織の見直し」、「同（4）業務の効率化」に焦点をあてて、働き方改善のためのベンチマーク（基準）として分析した。

### ベンチマーク① 会議等の効率化（県調査項目V-1）

表1 5校の会議等の改善点の比較

	実習校	A高校	B高校	C高校	D高校
会議等の改善点	17	69	17	96	82
効率化を図った会議等の件数	5	31	12	1	43
改善率	29%	45%	70%	1%	52%

○会議等の件数を見ると実習校とB高校の会議等の件数が17と他校に比べ非常に少なく、おそらく職員会議のみを件数に計上したと考えられる。

○A高校、C高校、D高校で比較した場合、D高校が効率化を図った改善率が52%と、積極的に取り組んでいる様子が見られたことから、D高校をベンチマークとして改善点を考えることとした。

○D高校の分析：効率化を図った会議等の内容

- ・朝の学年会議のオンライン化
- ・職員会議資料のペーパーレス化、事前配布
- ・職員会議は重要議題のみを検討  
→時間の短縮
- ・連絡事項はTeamsを利用

以上より、TeamsやDesknetなどのICT機器を積極的に利用しているとともに、職員会議の報告、連絡事項について資料説明の有無を明確にするなど、会議時間の短縮を図っていることがわかった。

### ベンチマーク② 校内組織の見直し（県調査項目V-3）

表2 5校の校内組織の見直しの比較

		実習校	A高校	B高校	C高校	D高校
組織の見直し	見直しを行った校内組織の数	2	2	1	3	7
	達成状況	C	B	B	A	B

○実習校の回答を調査したところ、あまり見直しが進んでいないことがわかった。具体的な見直し点は、

- ・研究委員会の構成員に家庭科、情報の主任を追加した。
- ・令和3年度の組織見直しのために分掌主任に業務内容の記録を提出させた。

の2点であった。

○達成状況もCということであり、効果的な見直しに至っていない現状が見て取れた。さらには委員会の見直しによって、情報主任を兼務している進路主任への業務の集中が進んでしまった。実習校の改善のためには、教務、進路主任の参加する委員会を具体的にみる必要があると考えた。そこで、各校の設置委員会数と教務主任、進路主任の参加率に着目した。

表3 5校の設置委員会数と教務主任、進路主任の参加状況の比較

	実習校		A高校		B高校		C高校		D高校	
	教	進	教	進	教	進	教	進	教	進
設置委員会数	15		11		11		15		15	
参加委員会数	12	9	7	5	8	3	10	6	12	8
参加割合(%)	80	60	64	45	73	27	67	40	80	53

○実習校では教務主任、進路主任ともに、委員会のメンバーになっている比率が高い(平均70%)。

○5校を比較すると設置委員会の数は、A高校とB高校が11と少ない(実習校15 A・B高校11)。A高校とB高校の教務、進路主任の委員会への参加率を比べてみると、平均するとB高校の方が低い(A高校55%、B高校50%)。

○実習校の設置委員会の現状

実習校における昭和55年からの設置委員会の変遷を調査した。その結果、厚生委員会が昭和55年から、研究委員会が昭和63年から存廃を繰り返しながら残っている。時代の要請でその都度委員会の存廃は行われているものの、効果的な見直しには至っていない。新陳代謝に乏しく、時代の要請や実態に即していない面があるのではないかと考えられる。合わせて委員会のリニューアルとともに、教務、進路主任以外のリーダーが活躍できる場が必要であると考えられる。

以上から、実習校の現状を踏まえると高校の設置委員会が11と少なく、教務、進路主任の委員会への参加率の平均が50%と最も低いことから、B高校をベンチマークとすることとした。

○B高校の分析

- ・総合的探究委員会、SSH企画委員会など、学校の特色や、時代の流れに即した委員会の設置がなされている。
- ・実習校とB高校の設置委員会を比較すると実習校で教務、進路主任が関わる委員会が運営委員会、教育課程委員会、推薦委員会の主要の3つの委員会となっている。実習校には設置されていない委員会がB高校には4つあるが、教務、進路主任の参加は強歩大会準備

委員会に教務主任が参加となっているのみである。時代に合わせた委員会を設置すると同時に、リーダーを分散し、特定の主任に負担がかからないような組織となっているのではないかと考えた。

ベンチマーク③ 業務の効率化(県調査項目V-4)

表4 5校の業務の効率化の比較

	実習校	A高校	B高校	C高校	D高校
行政統一業務など	○		○	○	○
生徒保護業務の作成	○		○	○	○
卒業生レポート報告書の作成	○	○	○	○	○
入学履歴の成績処理	○		○	○	○
活動活動に関する業務	○		○	○	○
施設稼働率への対応	○	○	○	○	○
7稼働に関する緊急回答			○		
施設委員会、志願書への対応			○		
生徒課アンケートの実施、集計	○	○	○	○	○
修業簿の事務管理	○	○	○	○	○
ICT/A活動に関する業務	○	○	○	○	○
地域との連携に関する業務	○	○	○	○	○
卒業生・地域からの要望・苦情への対応	○		○	○	○
校文書の収集・発行	○	○	○	○	○
校文書の整理・保存・廃棄	○	○	○	○	○
幼少生生徒の経理管理		○	○	○	○
10月末の統計処理、委員会への報告文書			○	○	○
修業簿収集に関する業務	○		○	○	○
特種品、施設の有様管理	○		○	○	○
課その他	○	○	○	○	○
達成状況	C	A	A	A	B

○達成状況Aの3校を比較すると、効率化に取り組んだ業務項目の数はA高校、C高校、B高校の順に多くなっている。

○A高校は学校規模が若干小さく、教員数も少ないことから、改善項目が最も少ないと考えられる。

○B高校とC高校を比較すると、B高校の方が改善項目数が多く、改善への取り組みが熱心とも考えられるが、C高校の方が改善対象の業務が絞り込まれているとも考えられる。達成状況がCと取り組みが進んでいない実習校にとっては、取り組みを焦点化する必要があると考え、C高校をベンチマークとすることとした。

○C高校の分析

聞き取りから

- ・企画会議を設け多忙化解消、業務の効率化について議論を展開している。
- ・ICT機器を積極的に活用し業務の作業効率を高めている。
- ・通常の学校運営の中で、役割による業務量の偏りが少ない。
- ・分掌会議が毎週設定されており、分掌内の

業務について、役割が明確になり、その都度修正がはかられている。

C 高校は業務量の偏りをなくす問題意識が高いことが窺える。それに対して実習校の令和2年度の反省では、「校内及び分掌内での業務がアンバランスになっている部分が見られる」とあり、そのことが達成状況 C の理由となっている。そこで、さらに教務・進路系の業務バランスに焦点づけて、C 校との比較を行った。

表 5 実習校と C 高校の分掌内の業務分担数比較

教務主任

	業務項目	主担当	副担当	従事割合
実習校	42	14	7	50%
C高校	63	14	4	28%

進路主任

	業務項目	主担当	副担当	従事割合
実習校	32	14	5	59%
C高校	45	17	18	77%

実習校では、教務係において分掌内で割振られている業務数に対して、主任が従事している割合が C 高校よりも高く、主担当としても割合が高い。C 高校では業務項目数が多いこと（実習校の 1.5 倍）、主担当、副担当を合わせた従事割合が低いこと（実習校との差が 22%）から、業務の割振りが進んでいる。

図 2 から、業務数が多いということは、業務が細分化されているためであることが分かる。さらに、実習校で教務主任が主担当となっている業務が、主任以外の係教員によって担われている。たとえば広報は実習校では教務主任が担当だが、C 高校では係教員が担当している。また C 高校では実習校の分担表にない業務を教務主任が担っているが、それは実習校でも分担表には記載されていないものの、教務主任が実際は担っている。教務主任が業務分担表に拾い上げられていない業務（しかも重要な）を実際には担っており、それが業務分担の対象になっていない。

このように C 高校では業務の分担数が主担当、副担当で具体的な数値として示され、見える化されているのに対し、実習校では業務

の細分化が進んでおらず、曖昧になっている業務が多い。業務項目が大括りに分割されていることにより、役割が明確になっていない業務の多くを教務主任が担ってしまっていると考えられる。

実習校 教務主任業務内容	C 高校一部抜粋
1 朝礼連絡用紙	学校要覧(原稿作成・入稿・刊行)
2 ハイスクールガイド	学習成績・評定
3 学校基本調査	各種処理 入学・転学・休学・進級及び卒業
4 試験時間割・監督表(4月)	在籍生徒数
5 公開授業(4月)	行事予定 年間行事
6 公開授業	月間行事
7 生徒証発行	週間行事(企画調整会議)
8 成績証明書等発行	式典 計画、実施要項、進捗表の作成
9 式典(入学式・卒業式)	中学校訪問
10 学校説明会	学校説明会
11 オープンスクール	オープンキャンパス
12 一括教材窓口	スクールツアー
13 非常勤講師連絡調整	授業公開(立案・案内)
14 教務文書管理	ハイスクールガイド(原稿作成・提出)
	広報委員会

図 2 実習校と C 高校の教務主任の主担当業務

4. 課題解決策の提案

以上の分析から、実習校における課題解決策の提案を行う。

改善案 1 会議等の効率化 (ベンチマーク①)

会議等の効率化については、会議時間の設定など対策が進んでいる面もある。しかし、本来の会議の趣旨を全員で共通認識を持ち合わせた改善でなければ、単に時間削減という表面上の改善になり、会議そのものの価値が無くなってしまう。したがって、会議を持つことの趣旨、何のために、何を議するのかをしっかりと共有することが大切である。

1-1 ICT の効果的な活用

- ・会議資料を電子化しペーパーレス化を図る。
  - ・Teams を効果的に利用する。
- (オンライン会議、連絡手段など)

1-2 会議の運用の見直し

- ・職員会議では議案の審議とする。
- ・報告、連絡事項の説明は省略化する。

改善案 2 校内組織の見直し (ベンチマーク②)

校内組織は時代の変化に合わせて、常に再編されていかなければ、生徒や地域のニーズに応えることはできないであろう。今回のベ

ンチマークから、実習校の組織の見直しが進んでいないことが窺えた。したがって、実習校の現状及び他校との比較から次の6つの委員会の見直しをはかる。

表6 実習校の改善すべき委員会及び他校との比較

	実習校		A高校		B高校		C高校		D高校	
	教	進	教	進	教	進	教	進	教	進
学校保健委員会		○								
安全衛生委員会	○				○					
防災委員会	○	○	○						○	
研究委員会										
厚生委員会										
図書館運営委員会	○	○								

黄色=設置委員会  
○=教務、進路主任の参加

**2-1K 高校創造委員会（仮称）の設置**

- ・実習校の未来を創造するための委員会とするため、研究委員会、厚生委員会、図書館運営委員会を統合する。
- ・SSH 指定校時に培った現在関連している事業を活かす。
- ・総合的探究の時間の効果的な運用を考える。
- ・図書館運営の機能を含む。
- ・メンバー：委員長（ミドルリーダー）、各分掌の副主任（10名）、理数教科代表（2名）、生徒代表（2名）で構成する。委員長を中堅から選出し、学校を創造的に発展するための牽引役とするとともにリーダーの育成を図る。構成メンバーの男女比も考慮し、多角的な視点を確保する。

表7 実習校の改善を図る委員会と他校比較1

	実習校		A高校		B高校		C高校		D高校	
	教	進	教	進	教	進	教	進	教	進
研究委員会										
厚生委員会										
図書館運営委員会	○	○								

**2-2 教務、進路主任の委員会参加の削減**

表8の委員会は主に生徒指導主事の関りが強い。他校の比較から必ずしも教務、進路主任の参加の必要性は低く、業務削減の観点からも、教務、進路主任をメンバーから外す。ただし、委員会設置義務の必要性などから、単なる削減ではなく適切なメンバーを選出する。特に安全衛生委員会は働き方改革の中核

をなすべき委員会である。女性や若手などの多様な視点を取り入れるなど、機能的に運営される委員会ではなくてはならない。

表8 実習校の改善を図る委員会と他校比較2

	実習校		A高校		B高校		C高校		D高校	
	教	進	教	進	教	進	教	進	教	進
学校保健委員会		○								
安全衛生委員会	○				○					
防災委員会	○	○	○						○	

以上の見直しの結果、設置委員会数を15から13、教務主任の参加を12から9、進路主任の参加を9から6に削減することができた。

**改善案3 業務の効率化（ベンチマーク③）**

業務の効率化については、どうしても日常の業務の繁忙さから改善を先送りにし、前年踏襲主義に陥りがちである。しかしそれは、組織の硬直化を招き、改善課題は残されたままとなる。前例踏襲をなくすには、業務全体を見える化し、業務分担の実態を分かり易くするとともに、誰でもが安心して取り組めるシステムにすることが大切である。

**3-1 業務の見える化と割振りの見直し**

表9 実習校とC高校における教務係内の担当業務項目数の差

	業務項目	主任	最小担当
実習校	42	21	8
C高校	63	18	11

C高校では、主担当と副担当を合わせた業務項目数の差が教務係の教員間で最大7に収まっているのに対し実習校では最大13となっている。教務主任の主担当業務の14項目も含め、分掌内の業務を細分化して分かり易く見える化する。その上で業務分担数の差が7以内を目標とする。進路係でも同様に業務を明確にするとともに、進路主任のICT教育推進リーダー、情報主任の担当を別の教員とする。ただし、業務の振り分けを単純に行うのではなく、業務の難易度、負担度も考慮した上での割振りの見直しとする必要がある。

**3-2 フォローアップ体制の構築**

分掌内の業務を主担当、副担当に明確に分業し、フォローアップの体制をつくる。実習

校では、年度初めの業務分担のために分掌会議を行うほかは、ほとんど会議が開かれていない現状にある。そのことにより会議時間は少ないが、業務の見直しやフォロー体制が十分機能していない。業務の明確化と同時に協働体制をつくることで、誰でもが安心して業務を担えるようなシステムにしたい。どうしても個業化しがちな業務執行において、業務のシェア、協働体制の構築により、特定の教員への業務の偏りを是正するとともに、業務に不安を抱える教員へのサポートにもなる。さらには業務のシェアによりお互いの業務執行のスキルアップにもつながる。

#### ○改善案の提案による効果

改善案により月あたりの時間外在校等時間が教務主任で 18.2 時間、進路主任で 11.4 時間の削減につながる（表 10）。会議、委員会の見直しは業務時間の大きな削減につながらなかったが、業務の効率化は削減効果が大きいことが分かった。ゆえに業務の見直しは常に行う必要がある。

表 10 改善案による削減時間

	時間外在校等時間 (7月)	1会議等の効率化	2校内組織の見直し	3業務の効率化	合計
教務主任	86.0h/月	1.4h/月	0.3h/月	16.5h/月	18.2h/月
進路主任	91.4h/月	1.4h/月	0.3h/月	9.7h/月	11.4h/月

表 10 の予測値の根拠は、下記の通り。

- (1) 会議等の効率化（ICT の活用、連絡・報告事項の省略化）により 1 回あたり 1 時間の会議が約 30% の時間短縮となり…20 分×51 回＝1020 分、1020÷12 月＝85 分/月＝1.4h/月の削減
- (2) 校内組織の見直し（委員会の改編、参加者の見直し）1 回あたり 1 時間の会議が 3 回の削減により…3h÷12 月＝0.25h≒0.3h/月の削減
- (3) 業務の効率化（業務の割り振り、業務の見える化）C 高校と同程度の効率化による業務時間の削減。教務主任は実習校の従事割合 50%－C 高校 28%＝22%、75h/月×22%＝16.5h/月、進路主任は主担当業務において約 10% の差がある。97h/月×10%＝9.7h/月  
加えて業務の精選と兼務の解消により、10h/

月程度の削減が見込めるのではないか。

## 5. おわりに

本研究は実習校での働き方の改善をテーマに取り組んだ。2 つの調査を通して、自校内の観察だけでは課題を発見しにくいこと、他校と比較することで客観的に課題を発見できることが分かった。さらに他校の実践を参考とすることで、自校の組織の改善案の提案までたどり着くことができた。学校規模が若干小規模だったため、ベンチマークの対象とはならなかった A 高校にしても、人口減少に伴う学校規模縮小が進んだ場合の先駆けとして、将来的な指標となるものと考えられる。

この研究では働き方改革の視点から組織の点では在り方の改善に着目したわけであるが、組織は常に課題があることを前提に、課題発見の努力を続けなくては進化しない。組織の現状維持の姿勢は実質的には退化といってもいいだろう。いかに先を見据え、時代に合った組織としていくか、今以上に求められると考えられる。働き方改革は教育活動をスリム化するという、教員の教育活動に関する考え方によっては意図と反する側面もある。ゆえに個人の意識に頼るだけでは限界があり、組織をマネジメントすることで効果的な教育活動を探る必要がある。何よりも生徒のために、さらに組織マネジメントを追究していきたい。

## 6. 引用文献

- ・文部科学省（2016）文部科学省教員勤務実態調査
- ・文部科学省（2020）令和元年度公立学校教職員の人事行政状況調査
- ・恩蔵直人（2018）「ベンチマーキング」『イミダス 2018』集英社
- ・東京都教育庁（2017）東京都公立学校教員勤務実態調査
- ・山梨県教育委員会（2018）山梨県教員勤務実態調査
- ・山梨県教育委員会（2021）教員の多忙化改善に向けた取組状況調査