

高等学校における校務運営上の課題とその解決策

— より良い組織運営のために —

阿部 尚史*, 鈴木 久米男**, 川上 圭一**

(令和4年2月10日受付)

(令和4年2月14日受理)

ABE Naoshi, SUZUKI Kumeo, KAWAKAMI Keiichi

Issues and Solutions for the Management of School Affairs in High School
for Better Organizational School Management

要 約

現在、文部科学省は学校の組織力向上のために、組織運営の見直しを各学校に求めている。しかしながら、各学校ではどのような組織体制が望ましいのかが明確に示されない状況の中で、組織体制の見直しが求められている。本研究の目的は、校務分掌の形態や校務運営上の課題とその解決策を全国の高等学校普通科の抽出校と岩手県高等学校普通科の抽出校に調査を行うことで明らかにすることである。それぞれの調査から、高等学校の校務運営上の課題を、「学校全体での業務量の多さ」「一部の教員への業務の偏り」「業務への負担感」「個々の教員の実践力」の4点にまとめた。また、校務運営上の課題に対する解決策は19項目に及び、それらの実現性や必要性についても検討した。実現性の高い順序に配列した解決策を「組織力向上手立て一覧」と名付け、表にしてまとめた。また、管理職へのヒアリング調査から実現性や必要性については大規模校と小・中規模校で一部に差が見られることが分かった。

I はじめに

1 本研究の背景

文部科学省(2016)は学校の組織力向上に関して、学校の組織運営の見直しが必要であると考えている。各学校では、教師個々の業務を量的観点から見直し、業務負担の軽減を図るため教師の業務の役割分担や適正化を進めるとともに、学校がこれまで以上に組織として対応していけるように学校の組織体制の在り方を見直すことが求められている。しかしながら、現場では、どのように業務を見直せばよいか、また、どのような組織体制が

存在しているかや、そのメリットや課題が何なのかが分からない状況の中で、創意工夫とリーダーシップの理念のもと各学校の管理職に組織体制の見直しが委ねられている現状がある。

2 先行研究等

山本(2007)は「新しいタイプの高校における教員の仕事と多忙化」の中で、「専門科目担当教員や担任に仕事が偏る傾向がみられており、教員の仕事は分業化され個業型である。教員の仕事の形態を考慮した上で、組織デザインを検討していく必要がある」としている。次に、榊原(2002)

* 岩手大学大学院教育学研究科教職実践専攻, ** 岩手大学大学院教育学研究科

は「校務分掌論の再デザイン（特集 教職像の再構築）」において、「初等・中等教育段階を中心に今日の教育労働は再構成されるべき状況にある。教員間の『公平な負担』と『適材適所』の両立が難しくなっており、後者を生かすためには前者の原則を変更する必要がある。つまり、最終学歴と勤続年数によって報酬の基本が決まり、規定上は均一な勤務時間であるにもかかわらず、実際には勤務状況の差が大きく、同僚間で不満の少ないことが推測できる。学校教員の職位・職能と待遇、あるいは権限と責任の構図は再編されるべき時期を迎えている」と述べている。

この状況の解決策として、大根（2018）は「学校業務を『見える化』する手法の開発と実践」の中で、「業務記録システムを作成し、業務時間の見える化を行った。全体的に最も校務処理時間が長い教員と短い教員の差は毎月約83時間あり、業務時間が多い教員の業務の削減を行った」とした。次に、中西（2020）は「高等学校における教員の協働づくりと学校変革に関する事例研究」において、「学校の課題をもとに教員間で意識の共有化を図り、共通の取り組みを行う場（授業見学会など）をつくること、その中で連携・協働づくりを進めて行くことが方策としてあげられる。それらを意図的に仕組む必要がある」と述べている。さらに、原田（2013）は「有機的な学校組織構築のための教員評価制度の効果的活用について」の中で、「各教員に責任を与えると同時に、小回りの利く方式形成をしていくべきである。また、給与を基本給と担任や各種主任等の職務に応じた役割給に分け、役割給にメリハリをつけることで、より多くの役割を担い、その遂行のために努力している教員を優遇する」ことを提案している。最後に、藤本（2020）は「校務分掌・学年分掌マネジメントの計画力向上を目的としたメンタリングシートの開発」において、「メンティ・メンターのメンタリングは有効性があることが確認され、メンティの校務分掌マネジメントの計画力向上が見られた」としている。

先行研究からすでに、「業務量の多さ」「業務量

の不均衡」が高等学校の校務運営上の課題として明かになっている。しかしながら、高等学校の校務運営上の課題についてはこの2点に集約されるわけではなく、他の課題もあるものと考えられる。また、校務運営上の課題に対しての解決策の提案がなされているが、校務運営上の課題に対する解決策は前述した4点に集約されるものではなく、他の解決策もあるものと考えられる。さらに、解決策の実現性が不明瞭であること、そして、そもそもどのような種類の校務分掌の形態が存在するかわかっていない。なお、この研究における校務分掌の形態とは、それぞれの学校固有の業務分担の分掌図や分掌表のことである。

3 本研究の目的

本研究の目的は、全国の高等学校や岩手県の上高等学校の校務分掌の形態、校務運営上の課題とその解決策を明らかにすることである。

また、全国と岩手県の意識の比較を行うとともに、解決策の提案及び実現性についても検討する。

II 調査

1 全国高等学校（普通科抽出校）における実態調査(A)結果

(1) 対象と回答数

質問紙調査は、全国の普通科の高等学校から202校を抽出し、その学校の管理職1名に回答を求めるアンケート形式で実施した。そのうち、137校から回答を得た（回答率67.8%）。

(2) 校務分掌の形態の種類とその課題についての調査結果

校務分掌の形態を調べるために、分掌主任や学年主任さらには正担任における分掌業務や部活動顧問の兼務状況を調査した。

①分掌主任の部活動業務の兼務状況について

部活動を兼務しない教員がいる学校がわずか2校で、部活動を兼務しているケースが圧倒的に多い。分掌主任のほとんどが部活動顧問も兼務していることが分かった。

②学年主任の分掌業務と部活動業務の兼務状況について

回答校137校のうち、95校で分掌業務と部活動顧問を兼務していることが分ったが、部活動顧問を兼務しながらも分掌業務を兼務しない例も41校あることが分った。そのうちの25校(約61%)が教員数50人以上の規模が大きい学校であった。教員数が多いことで、業務負担が大きい学年主任に分掌業務を担わせないことが可能になると考えられる。

③正担任の分掌業務と部活動業務の兼務状況について

学校規模や生徒の部活動加入割合に関わらずすべての正担任が部活動の顧問に就いていることが分った。しかしながら、11校で正担任が分掌業務を行わないことが分った。このことから、正担任が分掌業務を行う学校と正担任が分掌業務を行わない学校が存在することが分る。正担任が分掌業務を行う場合と行わない場合のメリットと課題は次の表1のとおりである。

表1 正担任分掌業務兼務のメリットと課題

	メリット	課題
正担任が分掌業務を行う	広く校務に携わるため、自己有用感を持ち責務を果たすことができる	特定の人や係に業務が集中しがちになる
正担任が分掌業務を行わない	正担任が分掌業務を兼ねていないので、集中して取り組める	教員定数が減少していかなかで、分掌人員の確保が難しい

(3) 各学校の校務運営上の課題

大多数の学校で校務分掌は機能していると考えていたが、校務運営上の課題についても調査を行った。その回答結果を示す。

①校務分掌の運営で課題として考えられることについて

校務分掌の機能という点では肯定的な意見が多かったものの、課題として業務量の不均衡をあげる学校が111校(全体の36%)と一番多く、ミドルリーダーの不在65校(同21%)や教員一人ひとりの実践力53校(同17%)の順で続いた。

②教員が負担を感じていると思われる業務について

教員が負担を感じていると思われる業務で、部活動顧問をあげる学校が100校(全体の26%)あり、分掌業務62校(同16%)、授業準備56校(同15%)、保護者との関わり52校(同14%)と続くことが分った。

(4) 校務運営上の課題に対しての解決策

図1は、校務運営上の課題に対しての解決策を自由記述回答で得たものを樋口(2014)のKH Coderによるテキスト分析を行い、共起ネットワークで示したものである。

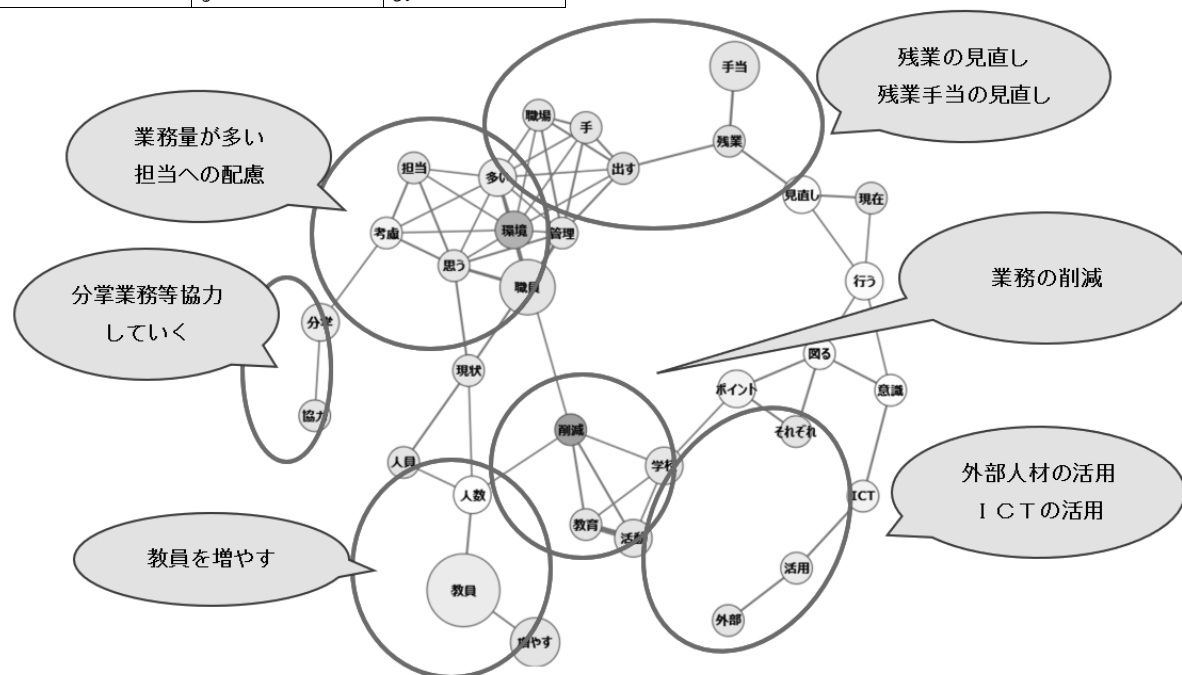


図1 校務運営上の課題に対しての解決策(自由記述)

業務量の削減、残業の見直し、手当の見直し、教員を増やす、外部人材の活用、業務量が多い担当に配慮し協働していく等である。

(5) 全国高等学校調査の分析と考察

多くの学校で、校務分掌は機能していると考えられているものの、実際には、課題があることが分った。課題としては、業務量の不均衡、ミドルリーダーの不在、個々の教員の実践力と続いた。教員の負担感としては部活動顧問、分掌業務と続くことが分り、教員全体の業務量の多さも課題として位置づけられることが分った。また、不均衡の課題への解決策として複数担任制の導入や一人一分掌制の導入、部活動顧問の見直しを行った学校もあった。さらに、不均衡が解決できないときの解決策として、教員数を増やすことや手当制度の拡充を挙げている学校もあったが、実現は難しいと考える。

2 岩手県高等学校（普通科抽出10校）における実態調査(B) 結果

(1) 対象と回答数

質問紙調査は、岩手県の普通科のある高等学校から10校を抽出し、それらの学校の教員461名を対象にアンケート形式で実施し、10校から回答を得た。回答者数は395名で（回答率85.7%）、岩手県の普通科のある高等学校全体の教員数1044名に対して約38%であった。

(2) 業務に対する充実感と兼務状況改善の必要性の比較

①校務分掌の兼務状況改善の必要性

兼務状況改善の必要性について「そう思う」が167名で全体の約43%、「少しそう思う」が159名で全体の約41%で合計して316名、つまり全体の約84%の教員が改善した方が良いと考えていることが分った。

②業務に対する充実感と兼務状況改善の必要性の比較

現在の業務の充実感について4件法で調査したうち、「そう感じる」「少しそう感じる」を「充実している」とみなすと、「充実している」と答え

た教員の中の83%が兼務状況を改善した方がよいと考えている。充実はしているが、兼務状況の改善が必要と考えている教員が多いことが分った。

(3) 各学校の校務運営上の課題

①校務分掌の形態の種類とその課題についての調査結果

今回は、調査が10校の調査にとどまったため、学校規模に関わらず、すべての学校で学年主任、正担任、副担任が分掌業務と部活動顧問を兼務という結果になった。岩手県内でも広範囲で調査を行えば異なる校務分掌の形態もあるかもしれない。

②各校の校務分掌の形態の良い点と改善が必要な点

自由記述で回答を得た各校の校務分掌の形態の良い点と改善が必要な点の調査結果まとめた。

(ア) 各校の校務分掌の兼務状況で良い点

図2は、校務分掌の兼務状況で良い点について自由記述で回答を得たものをKH Coderによるテキスト分析を行い、共起ネットワークで示したものである。

自分たちの得意分野を生かすことができるバランスの取れた適材適所をふまえた配置であることや生徒の様子を見ることができると、全員で部活顧問を担当することで一つの部活動に複数の顧問が配置になっている点、主任と正担任の兼務が少ない点などが挙げられた。

(イ) 各校の校務分掌の兼務状況で改善が必要な点

図3は、校務分掌の兼務状況で改善が必要な点について自由記述で回答を得たものをKH Coderによるテキスト分析を行い、共起ネットワークで示したものである。

業務量の多さに対して人員が不足しており、教員の負担が大きいことや一部の教員に業務が集中していること、さらには、複数の部活動の顧問を兼務していることなどが改善の必要な点として挙げられた。

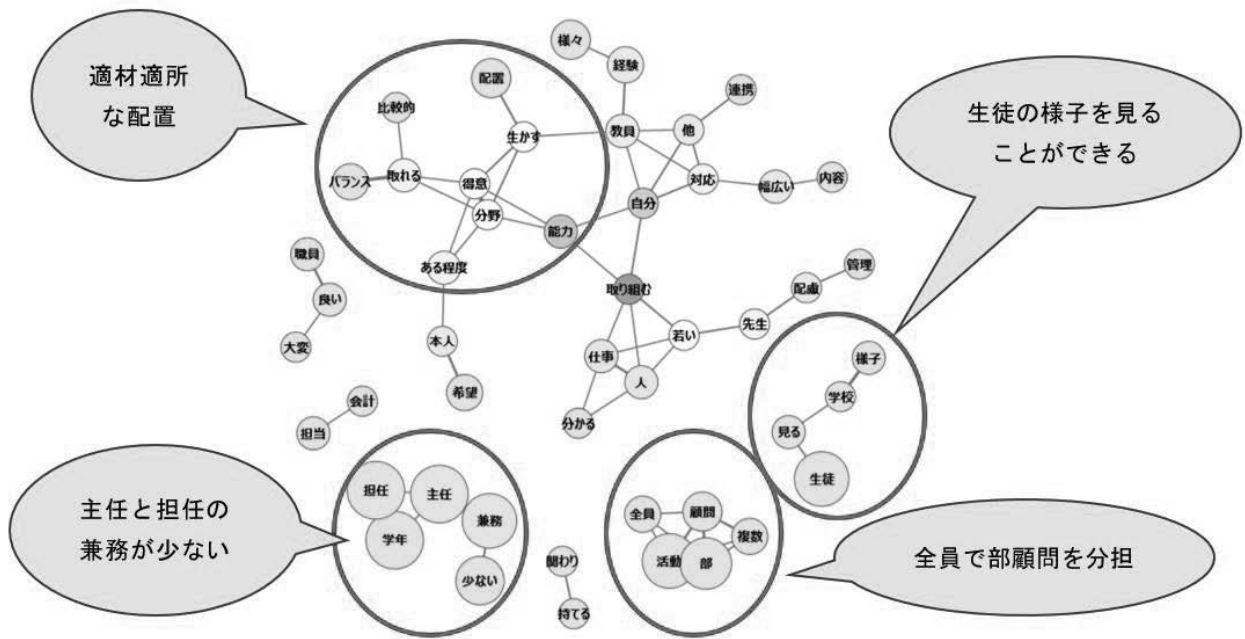


図2 各校の校務分掌の兼務状況で良い点（自由記述）

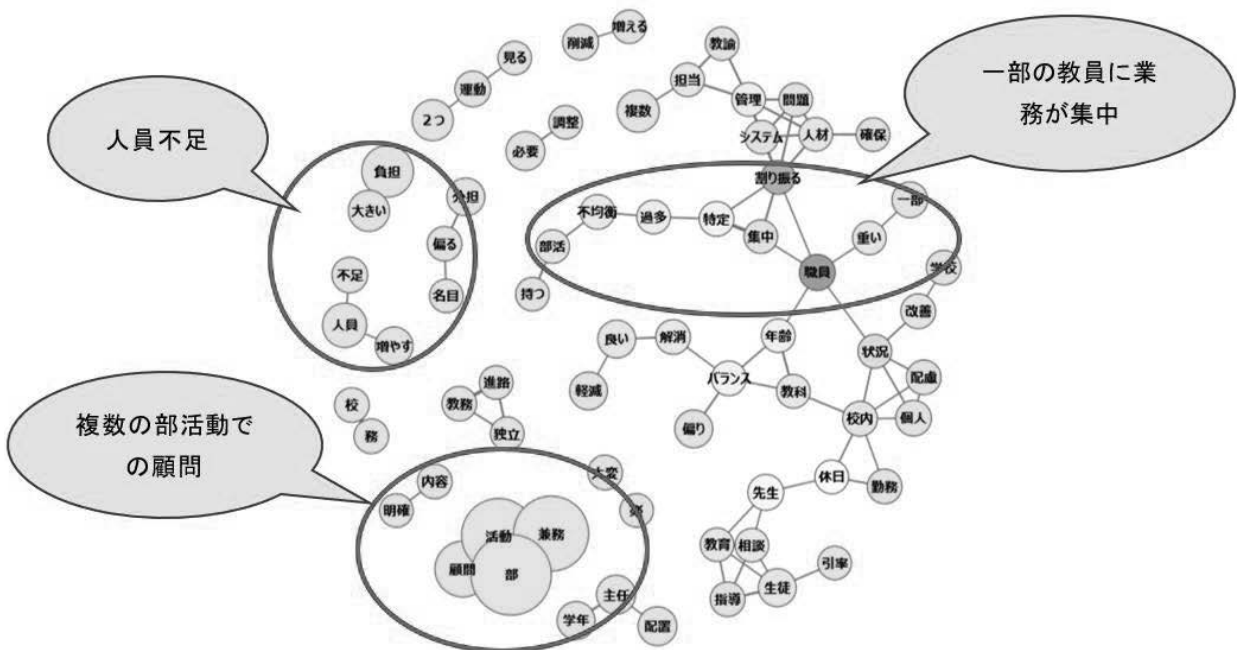


図3 各校の校務分掌の兼務状況で改善が必要な点（自由記述）

(4) 校務運営上の課題に対する解決策

①現在の業務状況に対する業務の在り方の意識

人材確保による業務量の軽減が199名で全体の約51%、業務量の軽重をふまえた均一化が70名で全体の約18%、業務量の多さを手当等で調整が66名で全体の約17%となり、業務量の多さや業務量の不均衡を課題意識として捉えている教員が多いことが分った。

②校務運営上の課題に対する解決案(自由記述)

図4は、校務運営上の課題について、取り組んでいる事例やアイデアについて自由記述で回答を得たものをKH Coderによるテキスト分析を行い、共起ネットワークで示したものである。

新たに担任という分掌をつくる(正担任を分掌業務から外す)ことや人員を増やすこと、業務の可視化を行うこと、部活動の地域委託、外部の会計担当者等の登用、業務ローテーションなどが提案された。このことから、教員全体の業務量の多さや一部の教員、特に正担任や部活動顧問への業務の集中という課題が読み取れる。

(5) 岩手県高等学校調査の分析と考察

多くの教員がやりがいを感じているが、課題もあることが分った。業務量の多さ(人員不足)、業務への負担感(正担任、部活動顧問、分掌業務・・・)、一部の教員への業務の偏りなどが、課題の例である。また、その解決策として、人員を確保する、業務の可視化(均一化)を行う、担任という分掌をつくるなどの回答を得た。また、兼務状況の改善や業務量の均一化を望む意見は多く、特に、正担任と忙しい部活動顧問の業務量の多さが浮かび上がってくる。つまり、正担任をはじめとする一部の教員への業務量の偏りという課題が顕在化してきた。

さらに、教員全体の業務量の多さや一部の教員への業務の偏りという各校の課題に対して、管理職が最も高い課題意識をもっていることが分った。

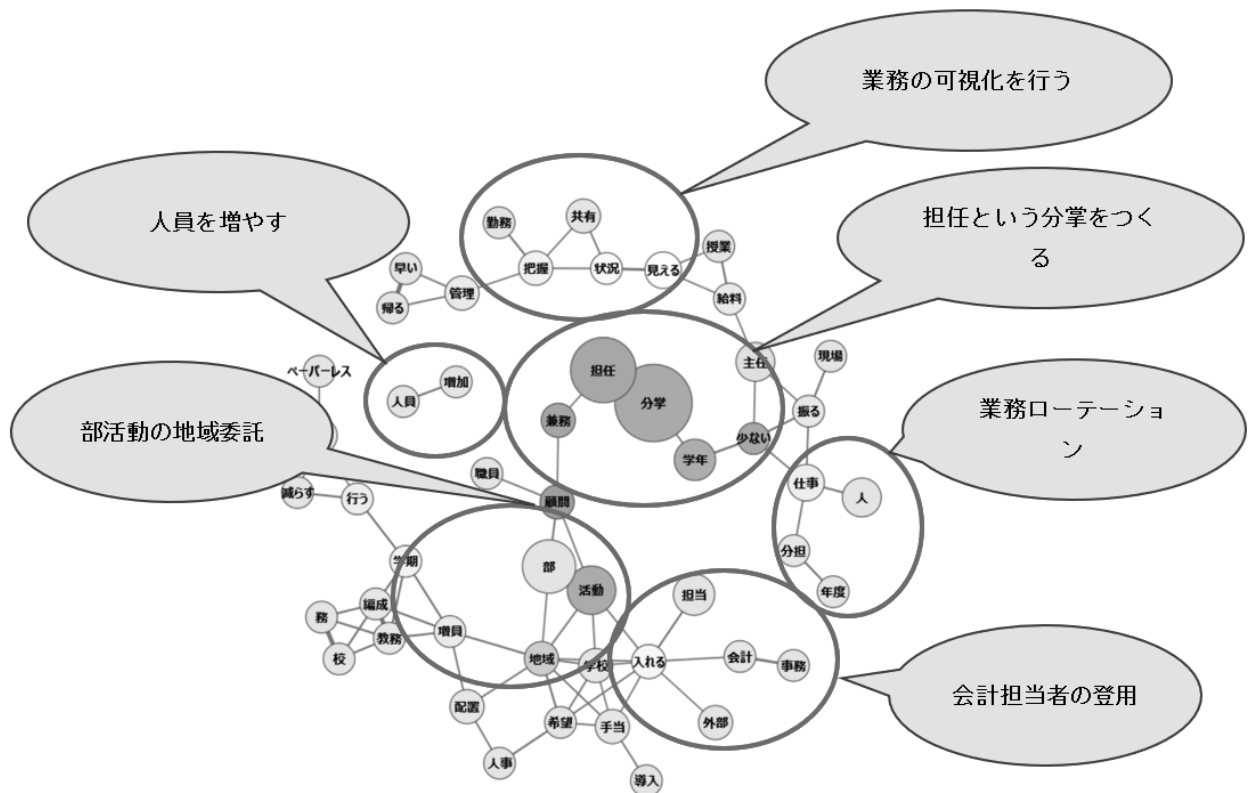


図4 校務運営上の課題に対する解決案

Ⅲ (A)(B)調査から分った校務分掌の形態の種類

全国高等学校抽出校調査において、岩手県には見られない校務分掌の形態があることが分った。また、岩手県においても校務分掌の形態を工夫している学校があった。(A)(B)調査で明らかになった校務分掌の形態を挙げていく。

- ① 全教員が学年業務と分掌業務を兼務
- ② 学年主任の分掌業務免除
- ③ 2人担任制
- ④ 2人副担任制
- ⑤ 学年業務と分掌業務の分業・専任化
- ⑥ 正担任の専任化と副担任の分掌業務兼務
- ⑦ 分掌主任や学年主任の部活動顧問の免除

Ⅳ (A)(B)調査から顕在化した校務運営上の課題と(A)(B)の比較

(A)(B)のいずれの調査でも、業務量の多さ(人員不足)、業務への負担感、一部の教員への業務の偏り、ミドルリーダーの不在、教員一人ひとりの実践力という校務運営上の課題が顕在化した。

(A)と(B)の違いは業務への負担感の順として(A)が部活動顧問、分掌業務、正担任・・・と続くのに対し、(B)は正担任、部活動顧問、分掌業務・・・であった。

全国高等学校調査と岩手県高等学校調査から高等学校の校務運営上の課題を、「学校全体での業務量の多さ」「一部の教員への業務の偏り」「業務への負担感」「個々の教員の実践力」の4点にまとめることにする。

V 校務運営上の課題とその解決策

1 顕在化した校務運営上の課題と解決策

校務運営上の顕在化した4点の課題に対応した解決の手立てをまとめたのが次の表2である。

また、調査において高等学校の校務運営上の課題が挙げられたが、その顕在化した課題に対して18項目の解決策の実践例及び提案を自由記述で得

た。表3は、それらをまとめたものである。

表2 校務運営上の課題と手立て

【課題】	【手立て】
(A) 学校全体での業務量の多さ →	一人あたりの業務量削減
(B) 一部の教員への業務の偏り →	業務量のある程度の均一化
(C) 業務への負担感 →	業務量が多い教員のモチベーションの維持
(D) 個々の教員の実践力 →	人材育成

2 課題解決・組織力向上に向けた具体的な提案

表3の(1)～(18)の解決策の実践例及び提案のメリットと実践したときの想定される課題を自由記述による回答をもとにまとめるとともに、実現難易度を仮定した。レベル1は実現性が比較的高いもので、レベル5は実現性が低いものとしている。また、表4は各項目を仮定した実現性の高い順番に並べ直したもので、この一覧表を「組織力向上手立て一覧 ver.1」と名付けた。

Ⅵ 解決策の再検討

校務運営上の課題に対する解決策の必要性和仮定した実現性の再検討を行った。

1 各々の解決策における必要性和実現性の再検討についての対象

学校規模が各学年1～7学級の岩手県内22校の高等学校の校長先生と、隣県の高等学校2校の管理職にヒアリング調査を行った。ただし、県外は数値化していない。

2 各々の解決策における必要性和実現性の再検討

回答結果については以下のように数値化し、平均値を算出した。

【必要性】 全く必要ない…1 なくて良い…2
あったほうが良い…3 必要である…4

【実現性】 実現できない…1 実現は難しい…2
実現できそう…3 実現できる…4

表3 校務運営上の課題に対する解決策

【課題A】学校全体での業務量の多さへの対応策について

この課題に対しての解決の手立ては、一人あたりの業務量削減であり、その具体的な解決策の提案は下記のとおりである。

- (1) 会計や印刷などの事務的な業務を担当する外部人材を登用する
- (2) 部活動を精選する
- (3) 教員全体の業務量を削減する
- (4) 部活動を外部委託する
- (5) 教員数を増やす

【課題B】一部の教員への業務の偏りへの対応策について

この課題に対しての解決の手立ては、業務量のある程度の均一化であり、その具体的な解決策の提案は下記のとおりである。

- (6) 2人担任制を導入する
- (7) 正担任は分掌業務を行わない
- (8) 正担任は1分掌、副担任は2分掌の割り当てにする
- (9) 正担任の分掌業務軽減を図る
- (10) 副担任業務を明確にする
- (11) ポイント制を導入し業務量の可視化（均一化）を行う
- (12) 年度をまたいだ業務ローテーションを行う（部活動顧問ローテーションも）
- (13) 年度内での業務ローテーションを行う

【課題C】業務への負担感への対応策について

この課題に対しての解決の手立ては、業務量が多い教員のモチベーションの維持であり、その具体的な解決策の提案は下記のとおりである。

- (14) 正担任や業務量が多い部活動顧問に対しての手当制度を導入する
- (15) 管理職が業務量が多い教員への理解・賞賛を行う
- (16) チームワーク・協働意識・支え合いの意識を高める

【課題D】個々の教員の実践力への対応策について

この課題に対しての解決の手立ては、人材育成であり、その具体的な解決策の提案は下記のとおりである。

- (17) メンター制・ミドルリーダーを生かした教員の人材育成を行う
- (18) ベテラン教員の適材適所と若手教員の業務ローテーションを行う

表4 仮定した実現難易度順に配列した「組織力向上手立て一覧 Ver.1」

レベル	解決策の内容	目的	メリット	想定される課題
1	副担任業務を明確にする	業務量のある程度の均一化	○業務量の均一化が促進される	●反対意見もありそう
1	正担任の分掌業務軽減を図る	業務量のある程度の均一化	○担任が余裕をもって担任業務に専念できる ○担任希望者が増える	●形式だけで終わり、これまでも変わらなないこともあり得る ●学校が円滑に機能しなくなることもあり得る
1	メンター制・ミドルリーダーを生かした教員の人材育成を行う	人材育成	○若手教員の不安を減らしながら育成できる ○若手を育てる意識を醸成する	●適切な人員の配置が可能かどうか
1	教員全体の業務量を削減する	一人あたりの業務量削減	○これが進めば、働きやすい職場になっていく	●スクラップビルドという言葉は耳にするが、スクラップされることは少ない
1	会計や印刷などの事務的な業務を担当する外部人材を登用する	一人あたりの業務量削減	○現在の業務を手伝っていただくことで、多忙化を解消できる	●システムとして可能かどうか ●財源の確保が難しい
2	2人担任制を導入する	業務量のある程度の均一化	○業務量の均一化が促進される	●形式だけで終わり、これまでも変わらなないこともあり得る
2	管理職が業務量の多い職員への理解・賞賛を行う	業務量が多い教員のモチベーションの維持	○モチベーションアップにつながる	●毎年声かけて解決できるか？
2	ベテラン教員の通材通所と若手教員の業務ローテーションを行う	人材育成	○若手教員の力量形成につながる ○適材適所による適切な校務運営が可能になる	●年齢構成の偏りで実現できない場合もあり得る
2	チームワーク・協働意識・支え合いの意識を高める	業務量が多い教員のモチベーションの維持	○モチベーションアップにつながる ○職員の帰属意識が高まる	●職員全体の巻き込みが難しいときもある
3	部活動を精選する	一人あたりの業務量削減	○業務量が削減されて働きやすい職場になる	●部活動の削減には時間とエネルギーが必要
3	正担任は分掌業務を行わない	業務量のある程度の均一化	○業務量の均一化が促進される	△分業が進む（協働意識が深くなり授業が進む） ●分業化を進めると生徒を様々な角度を見る機会が増える ●反対意見もありそう
3	正担任は1分掌、副担任は2分掌の割り当てにする	業務量のある程度の均一化	○業務量の均一化が促進される	●多忙化を促進する可能性もあり得る ●反対意見もありそう
3	ポイント制を導入し業務量の可視化（均一化）を行う	業務量のある程度の均一化	○業務の見える化が進み、業務量の均一化が促進される ○公平感が生まれる	●適切なポイントをつけることができるか（均一は不可能） ●個人の家庭状況や配慮できるか（均一は不可能） ●反対意見もありそう
4	年度をまたいだ業務ローテーションを行う（部活動顧問ローテーションも）	業務量のある程度の均一化	○業務の見える化が進み、業務量の均一化が促進される ○公平感が生まれる	●管理職が駆動していく中で、形骸化していかないか ●個人の家庭状況や配慮できるか ●反対意見もありそう
4	年度内での業務ローテーションを行う	業務量のある程度の均一化	○業務の見える化が進み、業務量の均一化が促進される ○公平感が生まれる	●時期によって分掌の業務量が異なるので、ローテーションすることにより不均衡になることもあり得る ●反対意見もありそう
5	部活動を外部委託する	一人あたりの業務量削減	○働き方改革が促進され、教員に余裕が生まれる	●システムとして現実に可能かどうか
5	正担任や業務量が多い部活動顧問に対しての手当制度を導入する	業務量が多い教員のモチベーションの維持	○モチベーションアップにつながる ○正担任希望者が増える	●業務の削減にはつながらない ●協働意識が薄くなる ●財政面を考えたシステム作りの難しさ
5	教員数を増やす	一人あたりの業務量削減	○一人あたりの業務量が減少し働きやすい職場になる	●システムとして可能かどうか ●財源の確保が難しい

3 全調査校における各解決策の必要性と実現性の比較

回答結果の平均値を算出し、横軸を必要性、縦軸を実現性として散布図で示したものが図5である。右上の領域は必要性・実現性ともに高い領域で、9項目が該当している。右下は、必要性は高いが実現性は低い領域で3項目が該当している。左下は、必要性・実現性ともに低い領域で、6項目が該当した。

4 大規模校と小・中規模校の必要性と実現性の比較

全調査校22校のうち、15クラス以上の学校を大規模校と定義した。大規模校には13校が該当している。10クラス以下の学校を小・中規模校と定義した。小・中規模校には9校が該当している。これらの比較をして散布図で示したものが図6である。大規模校と小・中規模校で特に差が見られた4項目を矢印で示した。この4項目においては、小・中規模校が大規模校に比べて必要性・実現性がともに低くなる傾向が見られた。

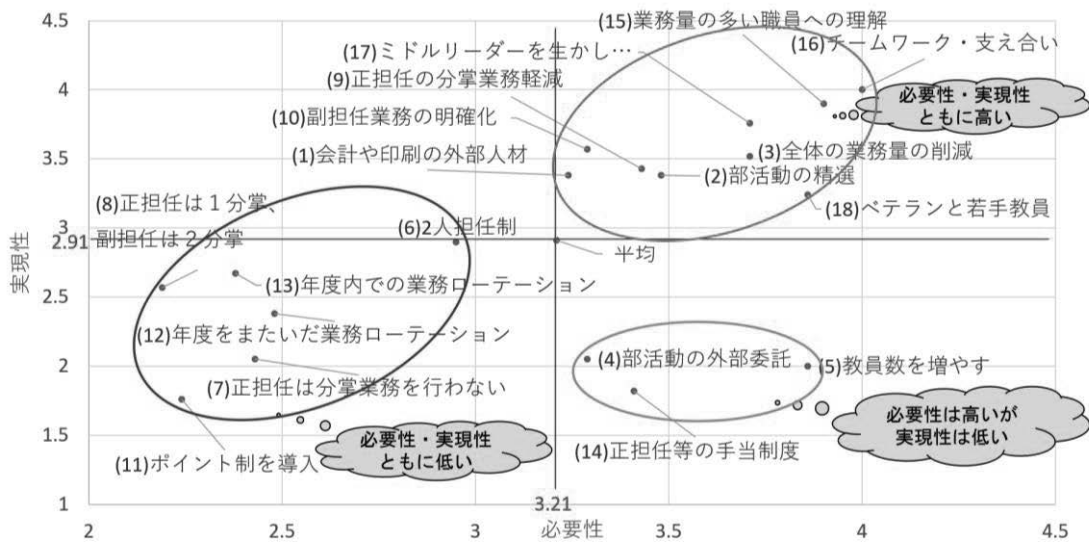


図5 全調査校における各解決策の必要性と実現性の比較

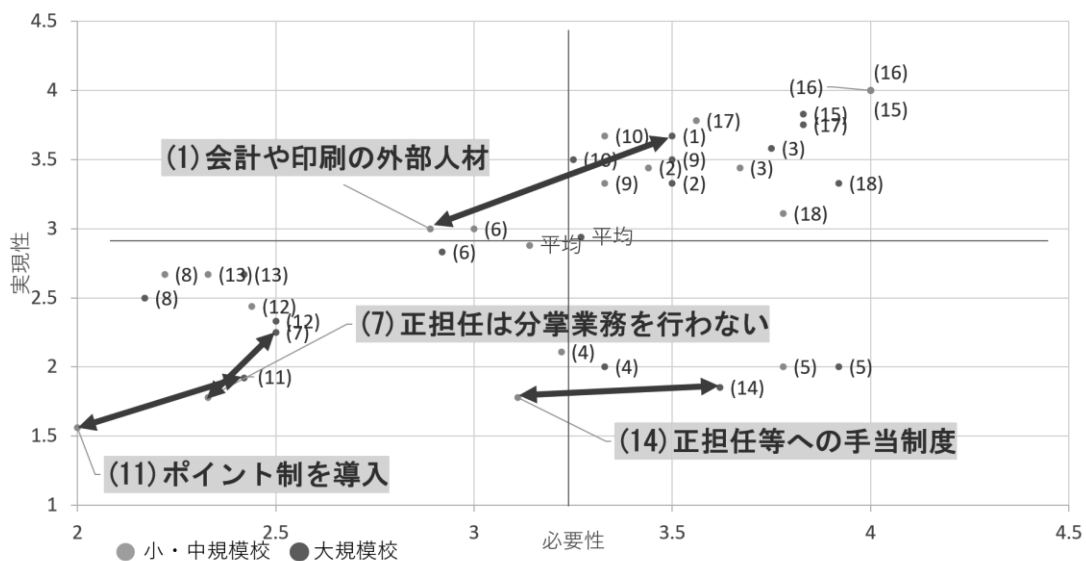


図6 大規模校と小・中規模校における各解決策の必要性と実現性の比較

表5 再検討した実現難易度をもとに配列した「組織力向上手立て一覧 ver.2」

レベル	組織力向上手立て一覧 Ver.2 課題への解決策(案)	目的・手立て	メリット	想定される課題
1	チームワーク・協働意識・支え合いの意識を高める	業務量が多い職員の仕事への理解・責任感の醸成	モチベーションアップにつながる 職員の帰属意識が高まる	●職員全体の巻き込みが難しいときもある
1	管理職が業務量の多い職員への理解・責任感の醸成	業務量が多い職員の仕事への理解・責任感の醸成	モチベーションアップにつながる モチベーションアップにつながる	●毎年度で解決できるか ●不公平に行うと新たな問題が発生する
1	メンター制・ミドルリーダーを生かした教員の人材育成を行う	人材育成	●若手教員の不安を減らしながら育成できる ●若手を育てる意識を醸成する	●適切な人員の配置が可能かどうか ●年齢構成のバランスにより実現できない学校もある
1	副担任業務を明確にする	業務量のある程度の均一化	●業務量の均一化が促進される ●正担任の負担が軽減される	●システム化して動きをスムーズにする場合もある ●正担任の考えが反映されない場合もある
1	教員全体の業務量を削減する	一人あたりの業務量削減	●これが進めば、働きやすい職場になっていく	●スクラップビルドという言葉は耳にするが、スクラップされることは少ない、根本的な改革は難しい ●ただ単に減らすのではなく、効率よく行うことが大切である
2	正担任の分掌業務を軽減を図る	業務量のある程度の均一化	●担任が余裕をもって担任業務に専念できる ●担任希望者が増える	●形だけで終わり、これまでも変わらないこともあり得る ●学校の状況によっては担任に頼らざるを得ない学校もある ●学校が円滑に機能しなくなることあり得る
2	会計や印刷など事務的な業務を担当する外部人材を登用する	一人あたりの業務量削減	●現在の業務を手伝っていただくことで、多忙を解消できる	●学校によっては財務の確保が難しい学校もある ●適切な人材を登用することが大切である
2	部活動を精選する	一人あたりの業務量削減	●業務量が削減されて働きやすい職場になる	●部活動の削減には時間とエネルギーが必要である ●生徒のニーズに配慮されなくなり、活動を制限してしまうこともある
2	ベテラン教員の適材適所と若手教員の業務ローテーションを行う	人材育成	●若手教員の力量形成につながる ●適切な業務量が可能になる	●年齢構成のバランスにより実現できない学校もある
(2)	2人副担任制を導入する	業務量のある程度の均一化	●正担任の業務負担を軽減できる ●多様な生徒に複数の教員で対応できる	●情報交換を密にする必要性がある ●教員の組み合わせは重要である
3	2人担任制を導入する	業務量のある程度の均一化	●多様な生徒に複数の教員で対応できる	●形式だけで終わり、これまでも変わらないこともあり得る ●責任の所在が不明瞭になることもある
3	年度内での業務ローテーションを行う	業務量のある程度の均一化	●業務の見える化が促進される ●公平感が生まれる ●様々な業務を経験し、教員としての力量が上がる	●時期によって分掌の業務量が異なるので、ローテーションすることでより平均になることもあり得る ●反対意見もありそう
3	正担任は1分掌、副担任は2分掌の割り当てにする	業務量のある程度の均一化	●業務の見える化が促進される ●公平感が生まれる ●様々な業務を経験し、教員としての力量が上がる	●多忙を促進する可能性もある ●分掌変更日を2日前設定する必要がある ●分掌の教員はどちらが主の分掌かを明確にする必要がある
4	年度をまたいだ業務ローテーションを行う (部活動顧問ローテーションも)	業務量のある程度の均一化	●業務の見える化が促進される ●公平感が生まれる ●様々な業務を経験し、教員としての力量が上がる	●学期が促動していく中で、形骸化していかないか ●個人の家庭状況を配慮できるか ●業務範囲にはつながらない
4	部活動を外部委託する	一人あたりの業務量削減	●働き方改革が促進され、教員に余裕が生まれる	●システムとして実現可能かどうか ●適切な外部人材を確保することが難しい場合もある
4	正担任は分掌業務を行わない	業務量のある程度の均一化	●正担任は担任業務に専念できる ●業務量の均一化が促進される	△分掌を進む(役割分担は進むが、監査機能が薄くなり業務がすすむ) ●分掌を進めると生徒を様々な角度で見られる機会が減る ●分掌業務と学級業務の連携が必要である
5	教員数を増やす	一人あたりの業務量削減	●一人あたりの業務量が減少し働きやすい職場になる	●システムとして可能かどうか ●財源の確保が難しい
5	正担任や業務量が多い部活動顧問に対しての手当制度を導入する	業務量が多い職員の仕事への理解・責任感の醸成	●担任のモチベーションアップにつながる ●正担任希望者が増える ●業務への正当な対価としてふさわしい	●業務量の削減にはつながらない ●臨時雇用の確保が難しい
5	ポイント制を導入し業務量の可視化(均一化)を行う	業務量のある程度の均一化	●業務の見える化が進み、業務量の均一化が促進される ●公平感が生まれる	●適切なポイントをつけることができるか(均一は不可能) ●個人の家庭状況を配慮できるか ●必ずしも学校の活況にはつながらない

5 再検討した実現難易度順「組織力向上手立て一覧 Ver.2」

ヒアリング調査を通して、「組織力向上一覧 ver.1」のそれぞれの項目に対する仮定した実現難易度を再検討した。その中で、1クラスを1人の正担任と2人の副担任で見ていくという案を得た。実現難易度を仮定し、()書きで追加した。さらに、回答から組織力向上の実践例や提案のメリットや想定される課題について新たな視点を得ることができた。それらをふまえ、再検討した実現難易度順に各項目を配列した表5「組織力向上手立て一覧 ver.2」を作成した。

Ⅶ 考察

高等学校の校務運営上の課題を、「学校全体での業務量の多さ」「一部の教員への業務の偏り」「業務への負担感」「個々の教員の実践力」の4点にまとめた。岩手県の高등학교においては、特に正担任への業務の偏りがあり、このことに関して最も管理職の課題意識が高い傾向にあることが分かった。

様々な校務分掌の形態と校務運営上の課題に対する解決策が明らかになった。課題への解決策は合計19項目に及び、それらを実現性の高い順に並べたものを「組織力向上手立て一覧」と名前をつけた。

大規模校と小・中規模校において課題解決の必要性と実現性に一部に差が見られた。小・中規模校は少ない教員で業務に当たる点や業務量・私費会計の予算の違いによるものと考えられる。

Ⅷ まとめ

各学校の教育目標を達成するためにはより良い組織運営が必要である。そのために、今回提案した組織力向上一覧の中から、各校に適すると思われる項目を選択し、実践していくことが有効であると考えられる。

また、組織の形態も重要であるが、何より重要

なのが人である。組織の形態が仮に整っていても、お互いの気配りや支え合いがなければ、チームとして機能しないだろう。

しかしながら、不満が少ない組織にしていくことは大切なことであり、例えば業務内容の可視化を行ったり、業務量を適切に配分したりすることで、職場としてのチーム力を高め組織力の向上に結びつけることができると考える。

【引用文献】

- 大根 誠「学校業務を『見える化』する手法の開発と実践」(『金沢大学大学院教職実践研究科』2018), 1-14
- 榊原禎宏「校務分掌論の再デザイン(特集 教職像の再構築)」(『学校経営研究』27、2002), 33-40
- 中西美香「高等学校における教員の協働づくりと学校変革に関する事例研究」(『佐賀大学大学院学校教育学研究科研究紀要』4、2020), 194-217
- 原田直樹「有機的な学校組織構築のための教員評価制度の効果的活用について」(『教育行財政論叢』12、2013), 1-23
- 藤本祐之「校務分掌・学年分掌マネジメントの計画力向上を目的としたメンタリングシートの開発」(『教育デザイン研究』11、2020), 327-327
- 文部科学省「学校現場における業務の適正化に向けて」(https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/uneishien/detail/1372315.htm、2016) 2020.6.30 閲覧
- 山本裕子「新しいタイプの高校における教員の仕事と多忙化」(『教育社会学研究』81、2007), 45-65