教員の仕事の特徴である無限定性を抑制するプロセスシート

～業務改善の観点から～

小島博明（早稲田大学大学院）

1 研究の背景と目的

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(P.86).」と述べている。そして、この教員の恒常的な多忙状況が、福地保馬（2009）に「現代の教員労働の最大の特徴は、教員の本来の仕事としての子どもと向かい合う時間が奪われている」ことであると論じさせている(P.25)。

以上、学校の業務改善の研究には「平成 18 年度教員勤務実態調査」から明らかになった教員の多忙が、教員の本来の仕事である「子どもと向き合う」ことへの隘路になってきたという背景があったのである。

ところで、先に福地が現代の教員労働の最大の特徴に言及したが、佐藤学（1997）は、教員の仕事の特徴について「再帰性」「不確実性」そして「無境界性」の 3 つを挙げている(P.94)。「無境界性」は、研究者によって「無限定性」とも「無定量性」とも呼ばれているが、本稿は引用文以外では「無限定性」を使う。これら 3 つすべてが教員の仕事にマイナスとして働いているわけではないが、「無限定性」は教員の多忙を増幅させ、様々な問題を教員に生起させている（詳しくは次章）。しかしながら、教員の仕事の特徴である「無限定性」に対して対策を講じた研究は散見できるものの「無限定性」は抑制可能なものであると論じた先行研究は管見の限りどこにも見当たらない。

そこで、本稿は群馬県太田市立蕨塚本町中学校で平成 17 年度より取り組まれてきた研究と、会社で取組まれている業務改善とを採りあげ、教員の仕事の特徴である「無限定性」は抑制可能であることを明らかにしていく。さらに、この研究は学校の業務改善を促進し、教員が時間的に余裕をもって子どもと向かい合うことの実現を目的としている。

2 先行研究の検討

松浦善満(1997)は、無限定性を無定量性と言い換え教員の仕事に関して「教職そのものに無定量性が内在しており（中略）、教師の仕事の絶対量が多すぎることに同時に仕事そのものがどこまでも終点がない性質をもっている。」(PP.205-206)と論じている。このことから、教員の仕事の「無定量性」には 2 つの意味が含まれていることが分かる。一つは、仕事の絶対量が多いということ。もう一つは仕事一つひとつに終点がないということである。なお、本稿は「無定量性」の意味を上述の後半の部分、つまり仕事に終点がないという意味で論を展開するとともに、仕事の内容も突発的な生徒指導等ではなく教師自身で遂行できるルーチン業務に限定する。（理由は次章）

次に「無限定性」がどこまで研究されているかを見ていくと、佐藤学(1997)は「無限定性」について以下の 3 点を指摘している（PP.98-99）。(1)恒常的な多忙を引き起こす。(2)神経を磨滅させる疲労とストレスを招いている。(3)職域と責任の無制限な拡大と同時に、専門性の空洞化を導いている。（ただし、(2)は突発的な生徒指導に関する指摘で本稿でいうルーチン業務には該当しない。）さらにこれらのマイナス面から脱却するには、小浜逸夫が主張する学校の機能を基礎学力と公共性の育成に限定することとする義務教育縮小論等があるが、いずれも現実的ではないと油布佐和子(2007)は反論する。これら以外にも「無限定性」から生起する影響とそれらへの対策を述べた先行研究はあるが、「無限定性」が抑制可能であるということについてはどの研究にも見当たらない。

3 蕨塚本町中学校の業務改善

群馬県教育委員会・財団法人社会経済生産性本部コンサルティング部(2008)によると蕨塚本町中学校は「校務分掌の引き継ぎの向上」というテーマの関係上、次の 2 点から教師自身で遂行できるルーチン業務に絞って業務改善に取り組んできた。

① 業務の流れ

引受者が、いつの時点で誰が関わり何をするのかが一目で分かるように1年間のスケジュールをプロセスシート1として作成してきた(P.140)。

② 作業時間

引受者が、割り当てられた校務を遂行する際に、どのくらいの時間を要するのかを示すプロセスシート2(原案作成、原案検討・修正、準備・リハーサル、会場設定、実施等の各段階の所要時間を提示したもの)を作成してきた(P.146)。

4 「無限定性」を抑制するプロセスシート2

プロセスシート2がどのように教員の業務遂行に具現されているかを見るために以下の3人の先生の終日観察と聞き取り調査を実施した。

(1) 原案作成の段階

① 体育主任(体育祭の原案作成)

- ・終日観察実施期日:平成24年7月26日(木)
- ・プロセスシート上の提示時間:4時間、所要時間:4時間(26日までに2時間かけたと言い、26日の勤務時間外に2時間所要した。)

(2) 行事に向けた準備段階

① 音楽主任(合唱コンクール用選曲とCD作成)

- ・終日観察実施期日:平成25年6月25日(火)
- ・プロセスシート上の提示時間:5時間、所要時間:4.5時間(25日までに3時間かけたと言い、25日の勤務時間外に1.5時間所要した。)

② 2学年主任(職場体験学習事前指導の準備)

- ・終日観察実施期日:平成25年7月3日(水)
- ・プロセスシート上の提示時間:9時間、所要時間:8.5時間(3日までに7時間かけたと言い、3日の勤務時間内に1.5時間所要した。)

これらの終日観察から分かるようにプロセスシート2に計上された時間より、実際に要した時間の方がオーバーした事例はなかった。

さらに「授業時数の管理に関するプロセスシート2」を見ると、平成19年度と平成20年度の作業時間の比較がなされ、19年度より20年度の方が所要時間を多く要した項目はなく、トータルして1.5時間から2時間の時間軽減になっている。

これらの事実は何を意味しているのであろうか。

群馬県教育委員会・財団法人社会経済生産性本部コンサルティング部(2008)が「ルーチン業務に関しては、業務の流れと作業時間を整理し、プロセスシートなどを作成しておけば、業務が効率化できる。」(p.146)と主張し、また青木栄一(2012)

も学校の業務改善のポイントとして3点を挙げ、その中に「特定の行事や業務に絞って業務量を測定することもありうる。(傍線は筆者)」(P.85)と論じているが、これら傍線を引いたところの理由、つまりどうして作業時間を測定すれば仕事の効率(業務改善)につながるのかという理由が記述されていない。しかしながら、上記の終日観察を通してその理由が明らかになった。それは、次の知見に基づいていたのである。

「ルーチン業務に関しては、遂行時間が測定され提示された場合、多くの人が提示された程度の時間を使用して業務を遂行する傾向を有する。」

この知見を換言すれば、プロセスシート2に計上された時間は、教員の仕事の特徴である「無限定性」を抑制すると言えるのである。

さらに、この事実を後押しするものとして、オフィス業務改善研究会(2007)で挙げている「業務改善で押さえておきたい8つのポイント」の2番目に「作業時間に着目し、その測定に挑戦しよう」(P.48)がある。このように、オフィスでは作業時間の測定はすでに行われており、社員は測定された仕事の所要時間を目標に仕事をすることで、過大な時間をかけないようにしていたのである。

5 結語

冒頭で、業務改善に取り組む学校が増加していることに触れたが、それら業務改善の背後には教員の仕事の特徴である「無限定性」は抑制可能であるというメカニズムが存在していたのである。そして、そのメカニズムは会社のオフィスで既に実施されて来たものと同じであったのである。

今後は、業務改善に取り組む学校がさらに増え、教員が余裕をもって子どもの指導に当たられたい。

<引用文献>

- 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』2012.9、85
- 福地保馬、「長時間労働が及ぼすところと身体への影響」『クレコス』2009.12、25
- 群馬県教育委員会・財団法人社会経済生産性本部コンサルティング部、2008『教員の多忙を解消する』学時出版
- 松浦善満、1997、『教師のパラダイム転換』福村出版
- オフィス業務改善研究会[編]、2007『業務改善がよくわかる本』日本能率協会マネジメントセンター
- 佐藤学、1997、『教師というアポリア』世織書房
- 油布佐和子、2007、『転換期の教師』日本放送出版協会