

教育委員からも疑問の声

それでも“校務改善推進プラン”発表される

3月8日の東京都教育委員会定例会において、“小中学校の校務改善推進プラン”（以下、“プラン”）の報告が行われた。教育委員からは“プラン”に対する厳しい意見も出されたが、都教委はその日の内に、“プラン”を都教委ホームページにアップした。

□ サンプル わずかに20校

都教委は一昨年度(2010年度)、小中62校を対象に副校長の業務実態等についての調査を行い、その結果を昨年2月10日に、“校務改善の方向性について”と題して発表した。

続いて今年度は、“方向性”に示された改善策の

効果や問題点についての検証が行われた。その結果が、今回発表された“プラン”に掲載されている。但し、検証作業は小中各10校の計20校において行われたのみ。たったこれだけのサンプルで、満足な検証が出来たとはとても思えないが、取りあえず“プラン”について検証してみよう。

(資料Ⅰ) 副校長の平均業務時間

	校種	昨年度	今年度	増減
平日	小(6校)	12.1h	11.9h	△0.2h
	中(8校)	11.4h	11.3h	△0.1h
休日	小(6校)	4.3h	1.2h	△3.1h
	中(8校)	4.1h	2.3h	△1.8h

□ 改善効果は確認出来ず

“プラン”の19～20頁には、改善策を試行した結果、副校長の平均業務時間がどのように変化したかが書かれている(資料Ⅰ参照)。

なぜか、モデル校20校全てのデータではなく、小6校・中8校の計14校のデータしか記載されていないが、このデータを見る限り、休日の勤務時間は若干減少しているものの、平日については殆ど改善が見られない。

(資料Ⅱ) モデル施策別に見た副校長の平均業務時間の変化

モデル校	主な取組み	平日の平均業務時間		
		昨年度	今年度	増減
A 中	経営支援部を設置	11.0h	10.8h	△0.2h
B 中	経営支援部を設置	10.3h	11.7h	1.4h
C 小	経営支援機能を強化 専任支援職員を配置 (管理職OB)	9.9h	11.4h	1.5h
D 中	経営支援機能を強化 (毎朝10分程度の打合せ)	10.4h	12.4h	2.0h
E 小	経営支援部を設置 経営専任主幹を配置	13.6h	12.2h	△1.4h
F 小	経営支援部は非設置 経営専任主幹を配置	13.0h	10.9h	△2.1h
G 中	専任支援職員を配置 (管理職OB)	11.1h	11.1h	0.0h
H 小	専任支援職員を配置 (都立校事務経験者)	12.0h	13.8h	1.8h
I 中	専任支援職員を配置 (市の行政事務経験者)	12.6h	14.1h	1.5h
J 小	専任支援職員を配置 (地域住民)	12.1h	13.8h	1.7h

次に、モデル施策別に見た平均業務時間の変化が、22～34頁に記載されている(資料Ⅱ参照)。

こちらはさらに検証例が少なく、僅か10校に関するデータしか載っていないが、ここでも目立った成果は認められず、逆に業務時間が増大したケースの方が多かったという結果になっている。

また、35頁には、取組効果が大きかった業務に関するデータが、記載されている。ここでは、4つのモデル施策が調査実務・広報業務に係る業務時間の縮減に効果を上げ、「その時間を副校長自身は本来担うべき『人材育成』の業務にシフトできた」と結論付けている。

しかし、校務改善の目的は副校長の多忙解消にあつたはずで、問題は業務時間を減らせたか否かである。総業務時間を減らせなかった以上、校務改善は成功しなかったと言うべきであつて、「総業務時間が減らなか

ったのは、本来業務にシフトした為」というのは、言い訳にしか聞こえない。

しかも、効果が大きかったこれら3つの業務においてさえ、業務時間を3割以上短縮出来たのは半分だ。残り半分は若干の短縮に止まったか、逆に業務時間が増えたケースすらある。モデル施策を実施しなかったケースと比べてみても、施策が

大きな効果を上げたとは言えない。

サンプル数が少なく、検証方法も適切でないことから、“プラン”から何かを読み取ることは難しい。唯一言えることは、「都教委の考えた改善策が、多忙解消に有効かどうかは分からない」ということだけである。

(資料Ⅲ) モデルの取組効果が大きい業務(平日1日当たりの業務時間) ※ 太字は業務時間が3割以上短縮したケース

モデル施策	学校数	調査実務		広報業務		業者対応		人材育成	
		昨年度	今年度	昨年度	今年度	昨年度	今年度	昨年度	今年度
経営支援部設置	3	55分	33分	17分	2分	15分	15分	9分	46分
経営支援機能強化	7	89分	55分	22分	17分	16分	13分	28分	30分
経営専任主幹の配置	3	38分	59分	37分	17分	15分	15分	11分	39分
専任支援職員の配置	6	83分	49分	15分	11分	16分	9分	32分	23分
上記のどれも実施せず	5	40分	32分	19分	14分	17分	26分	43分	48分

□ 検証結果を無視した“具体的方策”

ところが、36頁以降の“VI 校務改善の具体的方策の提案”の章では、「(経営支援部を)明確な『組織』という形で設置・・・した方がさらに効果が高く、学校経営全般の機能強化につながる」という結論がいきなり登場する。その上で、今後の方向については、「学校経営支援組織の設置効果を・・・周知していく。・・・各学校は実情に応じて設置を推進していく」と述べられている。

一方、専任支援職員の配置については、「副校長の業務軽減に一定の効果が認められる」としつつも、「区市町村や学校の実情に応じて・・・判断すべきものであり、・・・区市町村教育委員会の考え方に委ねる」と、都教委の責任において配置することは放棄している。(資料Ⅲによると、3業務の全てにおいて業務時間の短縮を実現出来たのは、“専任支援職員の配置”のみなのに)

そして、事務職員に関する課題として、「校長及び副校長を補佐し、円滑な学校運営のために業務を遂行することに加え、・・・学校経営にも積極的に参加することが求められている」と、事務職員の労働を強化しようとしている。

□ 教育委員からも疑問の声、しかし・・・

3月8日の教育委員会定例会では、教育委員から次のような意見が出された。

- (多忙解消が)喫緊の課題であるなら、・・・都教委として積極的に援助すべき。『後は学校でやって下さい。参考にして下さい』ではダメ。
- (副校長の多忙は)専任支援職員を雇うことで解決できるのでは。・・・予算上の支援は考えられないのか。現有勢力で回せというのでは、有難味が無い。
- (経営支援組織は)どういう位置付けで、誰が設置するのか。企画委員会との関係はどうか。どちらが意思決定する場なのか？

こうしたやり取りからは、“プラン”が教育委員に了承されたとはとても信じられないが、定例会終了後には早速、“プラン”が都教委ホームページにアップされた。要するに教育委員会定例会は、何かを決定する場ではなく、教育委員が感想を述べ合う場に過ぎないということのようだ。

それはさておき、“プラン”が多忙を解消することはまずあり得ない。今後も東学は、学校の多忙解消に向け、取組みを継続する。

何が多忙を招いたか？

私たちの職場は、どうしてこんなにも忙しくなったのだろうか？住民ニーズの多様化？人員の削減？原因はいくつもあるだろうが、業績評価も大きな要因の一つではないだろうか。

業績評価体制の下では、問題を解決しなければ評価されないが、問題を解決するにはまずは問題を見つけておく必要がある。まして、マスクミ等で取り上げられているのに手をこまねいているようでは、低い評価を下される。

かくして、鵜の目鷹の目で問題を探し、マスクミが騒げば好機到来と喜ぶ、そんな職員が増えてはいないか。以前なら、「大したことではない」で済まされていたことが、「放置できない重大問題」となっている。

そこで、困るのは、重大問題と認定されること、往々にして調査が行われることだ。結果、多忙解消の為に調査で現場がますます忙しくなるという、漫画チックなことが起こる。

また、担当者からすれば、自分が関わっている間に成果を上げることが、評価との関連では重要だ。即効性のある解決策、解決につながるだけでなく担当が頑張ったように見える改善策。それが大抵だ。結果、抜本的解決は望むべくもない。

こうして生まれる施策に振り回されることのないよう、私たちは冷静に対応しなくてはなるまい。校務改善が学校の多忙を抜本的に解決するのかが慎重に判断した上で、効果が期待できないようであれば、きっぱりと拒否する。それが肝心だ。

「小中学校の校務改善推進プラン」の概要



I 平成22年度 業務実態調査の結果(概要) (1頁～)

- 小33校・中29校を対象に業務実態調査を行った。

II 業務実態調査から明らかとなった現状と課題 (5頁～)

III 改善の方向性と実証すべき事項 (11頁～)

- 校務改善について有効と考えられるモデル施策(①経営支援部の設置、②標準的な役割分担モデルの策定、③バックアップ体制の整備、④専任支援職員の配置、⑤調査報告事務の縮減・効率化、⑥副校長のマネジメント能力の向上、など)を設定した。

IV 平成23年度における取組 (16頁～)

- 小10校・中10校においてモデル施策を実施し、その効果や課題などについて検証した。

V モデルの取組による副校長の業務実態の変化 (18頁～)

- 1 平日の業務分類別分析・分類別の業務時間の割合【副校長・平均】
- 2 休日の業務分類別分析・分類別の業務時間の割合【副校長・平均】
- 3 休日出勤の割合【副校長の出勤率】
- 4 モデルの取組別業務時間と業務内容内訳の結果【副校長・平日の平均】
- 5 モデルの取組効果が大きい業務【副校長・平日・取組別の平均】

- モデル校における副校長の平均業務時間の変化(19～20頁)

	平 日			休 日		
	昨年度	今年度	増 減	昨年度	今年度	増 減
小学校(6校)	12.1h	11.9h	△0.2h	4.3h	1.2h	△3.1h
中学校(8校)	11.4h	11.3h	△0.1h	4.1h	2.3h	△1.8h

- モデル施策別に見た副校長の平均業務時間の変化(22～34頁)

モデル校	主 な 取 組 み	パターンの	平日の平均業務時間		
			昨年度	今年度	増 減
A 中	経営支援部を設置	(1)ア	11.0h	10.8h	△0.2h
B 中	経営支援部を設置	(1)ア	10.3h	11.7h	1.4h
C 小	専任支援職員を配置 (管理職OB)	(1)イ (3)ア(ア)	9.9h	11.4h	1.5h
D 中	経営支援機能を強化 (毎朝10分程度の打合せ)	(1)イ	10.4h	12.4h	2.0h
E 小	経営支援部を設置 経営専任主幹を配置	(2)ア	13.6h	12.2h	△1.4h
F 小	経営支援部は非設置 経営専任主幹を配置	(2)イ	13.0h	10.9h	△2.1h
G 中	専任支援職員を配置 (管理職OB)	(3)ア(イ)	11.1h	11.1h	0.0h
H 小	専任支援職員を配置 (都立校事務経験者)	(3)イ	12.0h	13.8h	1.8h
I 中	専任支援職員を配置 (市の行政事務経験者)	(3)ウ	12.6h	14.1h	1.5h
J 小	専任支援職員を配置 (地域住民)	(3)エ	12.1h	13.8h	1.7h

10校 (小5校・中5校)

VI 校務改善の具体的方策の提案（36頁～）

※ “今後の方向” を中心に記載

1 役割分担の明確化

- (1) 経営支援機能の強化＝組織として設置する方がより効果の高いことから、都教委は今後設置効果についてPRし、各学校は実情に応じて設置を推進する。
- (2) 経営専任主幹の設置＝経営専任主幹の設置を促進していくが、経営支援組織の設置と併用する方が効果が高い。
- (3) 専任支援職員の設置＝副校長の業務軽減に一定の効果が認められるが、学校設置者である区市町村教委の費用と責任の下に設置するもの。都は、人材の募集・紹介等の支援を行っていく。
- (4) 事務職員の執行体制＝学校経営支援組織の構成員とすることにより、事務職員の学校運営への更なる参画を図る。また、共通する事務を集約するとともに、事務職員の組織化について検討を進める。事務職員の研修機会を確保するべく、都教委・地教委は研修の実施通知の周知徹底を図る。地区ごとに作成しているマニュアル等を共有化し、ノウハウを着実に継承する。
- (5) 行政と学校の役割分担＝シルバー人材などの外部人材の活用や地教委担当部署との適切な分担により、教職員の負担軽減を図る必要がある。機械警備の解錠などは、教職員で分担できるルールが必要。

2 業務改善

- (1) 調査・報告等の縮減＝“指針”を試行したが、学校が効果を実感できるほどには浸透していない。調査・報告等を求める側が配慮を払うと共に、部署毎に配慮事項をまとめた指針を策定する。縮減効果等について定期的に確認する。
- (2) クラウドコンピューティングの活用＝実情を総合的に勘案した上で、効果が高いと考えられる調査について、導入を検討していく。
- (3) 非常勤職員情報提供システムの構築
- (4) 非常勤講師の任用業務の効率化

3 教職員の資質・能力の向上

- (1) 人事考課制度＝人材育成強化の観点からH23年度から実施内容を変更したが、運用上の課題が明らかとなった場合は、評定者訓練等の場を通じて改正趣旨の徹底を図る。
- (2) 校長・副校長育成指針の改訂＝教育管理職等に付与すべき能力について状況が変わってきていることから“校長・副校長育成指針”の改訂を検討する。
- (3) 副校長等経営力アップ研修＝実施時期、実施内容等について検討するとともに、柔軟な科目設定を行った上で実施する。
- (4) 教育管理職候補者育成のためのマネジメント研修＝今後学校経営を担うことが期待される教員に対し、経営参画能力向上の為の研修機会を確保する。
- (5) OJTによる組織的取組と校務分掌における計画的な人材育成＝ベテランと若手の複数担当制とすることにより、ノウハウを継承できる体制を校内で構築する。
- (6) 実務必携の共有化＝H23年3月に都教委が作成した“実務必携”を更新すると共に、前副校長に配布する。地教委は、必要に応じて“実務必携”を改訂して配布する。

4 教職員の意欲向上

- (1) 校務改善表彰制度の構築＝校務改善に資する学校・個人を表彰すると共に、その事例の周知・普及を図る。
- (2) 分掌組織内における主担当・副担当の明確化＝文章業務・役割分担を明確化すると共に、主担当・副担当の明確化する。
- (3) 新任副校長の相談体制充実＝退職副校長を活用して、新任副校長のサポート体制を構築する。

5 校務改善を定着させる取組

- (1) 学校のける校務改善運動の喚起＝「1校1改善運動」を行うなど、主体的・継続的に取り組める環境を整備する。好事例の周知・普及を図る。
- (2) 継続的な普及啓発・校務改善事例紹介 (3)進捗管理体制の整備＝「校務改善推進会議」を設置し、情報の収集・整理・周知(「校務改善ニュース」の継続発行)や、進捗状況や課題のチェックを行う。

(参考資料編) (67～99頁)