

# 琉球大学学術リポジトリ

組織マネジメントの視点に立った校務改善：  
浦添市内中学校における多忙・多忙感の現状把握と  
改善に向けた取り組み

メタデータ	言語: ja 出版者: 琉球大学大学院教育学研究科 公開日: 2017-06-05 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 屋良, 徹 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="http://hdl.handle.net/20.500.12000/36790">http://hdl.handle.net/20.500.12000/36790</a>

## 組織マネジメントの視点に立った校務改善

### －浦添市内中学校における多忙・多忙感の現状把握と改善に向けた取組－

屋良徹

琉球大学大学院教育学研究科高度教職実践専攻・浦添市立神森中学校

#### 1. はじめに

今日の学校現場は、社会や経済の急速な変化，社会のつながりや支え合いの希薄化等に伴い，抱える課題が複雑化・多様化している。また，貧困問題及び保護者等からの要望への対応等，学校に求められる役割も拡大し，学校や教員だけでは解決できない課題が増大していることから，教員に求められる業務内容が複雑化し，多忙を極めている現状がある。

これまでに行われている各種実態調査の結果から，日本国内の教員の長時間勤務の実態が明らかになっている。県内では，沖縄県教職員組合による教職員アンケート（2015）において，「教職員のほぼ3割が月80時間以上の超過勤務をしている」との推計が示されている。また，朝日新聞（2017年1月15日付朝刊）では，日本における教職員の働き方・労働時間の実態について，連合総研が行った調査研究の結果についての記事が掲載されている。これらのことから，教員の残業時間は増加し，多忙の傾向にあるため，業務改善の必要があると考えられる。

本研究では，「組織マネジメント」の視点を取り入れ，教員の多忙・多忙感の改善に向け，学校における業務や取組について確認し，一層の改善をしていくものとする。これまでも学校の教育活動においては，「PDCA サイクル」による取組がなされている。それに加え，組織の実態や同僚性，地域性等も加味した「組織マネジメント」の視点を活用し，「校内組織の修正」や「校務等の整理」について検討する。業務の見直しや修正を行うことにより教員間の協働性（組織力）を高め，学校の総合力を高めることによって，教員の多忙・多忙感の改善に活かすことができると考える。また，日々の実践において，計画と異なる状況が起こりうることも想定し，臨機応変に対処できる方策の検討及び取組も行う。このような改善と実践の往還により，教員の多忙・多忙感の改善につなげ，教育活動の充実と学校教育目標の実現を図りたい。

#### 2. 研究方法

##### (1) 組織マネジメントの必要性

組織マネジメントを「組織」と「マネジメント」の両面から考察し，学校における組織マネジメントの必要性について述べる。

##### (2) 学校教育に関する組織

学校教育における組織類型の概要及び利点や課題を整理し，学校組織の考え方や教員間の連携の必要性について述べる。

##### (3) 浦添市内中学校における現状把握

浦添市内中学校（5校）の管理職及び教員を対象としたアンケートの結果及び分析か

## 課題研究中間報告

ら、改善を進める学校の取組について検討する。

### (4) 校内で臨機応変に対応できる方策の検討と実施

学校教育における「PDCA サイクル」について検討を行い、日々の教育活動で活用できるマネジメントについて考察し、実践を通してその有効性を検討する。

## 3. これまでの研究結果

### (1) 組織マネジメントの必要性

#### ① 組織マネジメントを、どのように捉えるか

「組織」とは、「一定の共通目標を達成するために、成員間の役割や機能が分化・統合されている集団」(松村, 2016)である。「組織」では複数のメンバーによる協働が求められている。しかし、妹尾(2015)は、「学校では教職員間の協働, 協業は少なく、『個業』(個々人の活動)になっていることが多いのではないかと指摘する。学校組織は上下の権限関係を持たない個々の教師の学級経営及び教科指導における個業の集合と理解される。学校に求められる様々な業務について、個人での対応が中心となり、教師の多忙感の増大につながっていると考えられる。

一方、「マネジメント」は「経営などの管理をすること」(松村, 2016)とある。藤原(2014)は、「組織の掲げる目的を果たすために、人材や予算などの限られた経営資源を有効に活用し、技術革新(イノベーション)によって人々を満足させる新たな価値を生み出していく知恵や技術」と具体的に示している。

本研究では、学校における「組織マネジメント」を、妹尾(2016)の「教職員間の協働関係, チームワークをよくして、ビジョンや目標に向かって、予算や教職員の力(=限られた資源)を組み合わせることで、また、学校が新しい価値や効果的な教育を創造していくための行為」と捉え、研究を行う。

#### ② なぜ、組織マネジメントが多忙・多忙間の改善に必要か

価値観が多様化し、問題が複雑化している社会環境の大きな変化により、学校は多様かつ敏感な対応が求められている。このような局面を乗り越えていくためには、教員集団も内外環境を的確に把握しながら、適応させていく必要がある。その技術が「組織マネジメント」であり、「組織マネジメント」による校務組織の検討及び改善と、学校組織の在り様を振り返ることは、学校の総合力を高めることにつながる。

木岡(2007)は、「学校組織マネジメントを通じて、危機感, 問題とその状況, 方略と対策を共有し, 事態に立ち向かっていくことが必要」と述べており、妹尾(2005)は図1のように「組織の強さ, 結合力は, 個人力と組織力の掛け算である」として、個々の教師の持つ力量だけでなく、チームで協働して取り組む力の必要性も示している。

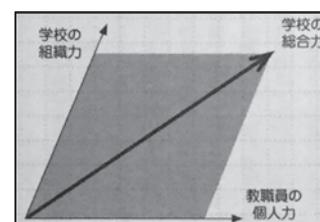


図1 学校の組織力

### (2) 学校教育に関する組織

篠原(2012)は、学校組織を「フラット型」「ピラミッド型」「プロジェクト型」の3つの類型に整理し、どの類型でも、メリットとデメリットが存在することを示している。

## 課題研究中間報告

学校改善を目指す組織として、「プロジェクト型」の組織類型が有効であると考えられる。「プロジェクト型」は、「内発的な改善力」を高めるための学校組織モデル

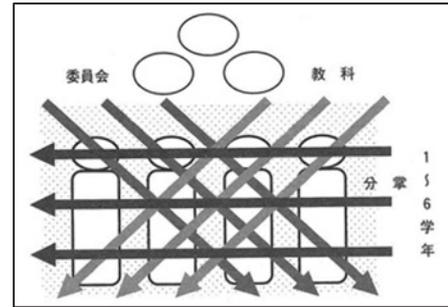
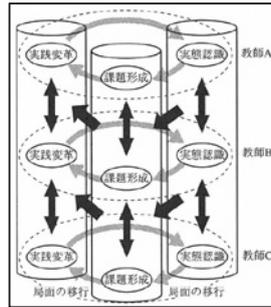


図2 プロジェクト型組織（左）とフラット型・マトリクス構造組織（右）

ルであり、教員の自律性と組織の協働性を重視した「組織協働化」の方向性を重視している。しかし、①日常の教育実践が対象となるため、外発的 school 改善（例えば、学校評価の組織化）には適用できない点、②教員の自律的・個人的改善意識に依存する楽観視、③すでに学校内にある組織（学年会、教科部会、各種委員会等）との関係が不明瞭であり、組織化が時限的でインフォーマルなものに終わる点、が課題として示されている。

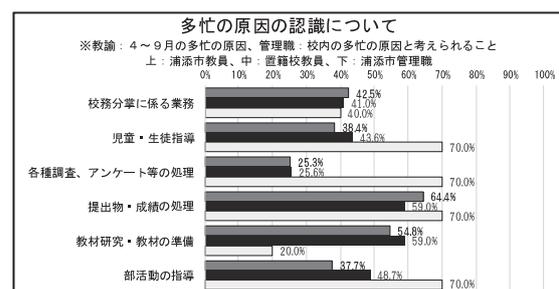
「プロジェクト型」における上記の課題を解決するため、教員の校務や学年団・教科会等を交差させた「フラット型・マトリクス構造組織」の視点で現在の組織を見直し、各校務分掌に基づく「プロジェクト型」による組織運営へ改善を図ること、各校務分掌（教務主任・学年主任・生徒指導主事等）をミドルリーダーとした「ミドルアップ・ダウン」によるマネジメントを検討し、複線的に教員間の連携を作りながら、校務改善を行いたい。

### (3) 浦添市内中学校における現状把握

筆者の置籍校がある浦添市立中学校（5校）の管理職・教諭を対象に、2016年11月～12月に現状把握を行った。栃木県教育委員会（2012）の「教員の多忙感に関するアンケート調査」と同内容の質問紙を用い、①残業・休日業務の状況とその内容、②多忙感の要因および改善の余地、③教員の生活状況とモチベーション、④学校運営に関する内容、について質問した。回答数は管理職10名（回収率88.8%）、教諭153名（回収率75.0%）である。集計を基に、浦添市全体と置籍校の現状の分析及び考察を行った。

#### ① 多忙の原因の認識について

教員・管理職の、両方で共通した認識が見られた項目は、「提出物・成績の処理」（浦添市64.4%、置籍校59.0%、管理職70.0%）、「校務分掌にかかる業務」（浦添市42.5%、置籍校41.0%、管理職40.0%）であった。このことから、「校務の見直し」「提出物の必要性や成績の処理方法」等を検討し、スリム化を進めていく必要がある。



グラフ1 「多忙化の原因の認識」（抜粋）

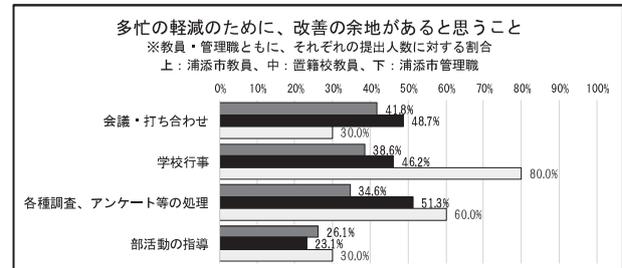
一方、「多忙化の原因」の認識に違いがある項目も見られた。「教材研究・教材の準備」では、浦添市54.8%、置籍校59.0%に対して、管理職では20.0%であった。管理職からすると、授業の準備は当然のこととして捉えており、低い割合になっている可能性も考えられる。「部活動の改善」でも、教員と管理職の認識に差があり（浦添市37.7%、置籍校48.7%、管理職70.0%）、「部活動の改善」に向けた取組だけでは、全

## 課題研究中間報告

ての教員の負担感の改善に寄与しないと考えられる。自由記述による意見では、教員の主たる業務である「授業づくり（教材研究や教材の準備等）」や「学習評価（提出物・成績の処理）」にかかる時間が足りない、という記述も多く、限られた時間内での業務の在り方や効率化、勤務時間と勤務内容の整合性等についても、改めて考えていく必要がある。

### ② 業務改善の余地についての認識

浦添市全体では、「会議・打ち合わせ」（41.8%）・「学校行事」（38.6%）・「各種調査・アンケートの処理」（34.6%）の割合が高い。置籍校での割合は更に高いことから、校務改善に取り組む必要がある。そのために、「年間を見通した学校行事の計画」、「会議等の運営方法の改善」、「校務分掌の改善（学年を貫いた校務分掌の組織化）」等について、置籍校での「次年度準備委員会」へ適宜提案し、次年度への準備を進めていく。



グラフ2 「業務改善の余地の認識」（抜粋）

## 4. 今後の研究の方向性

次年度の「課題解決実習」に向け、研究方法（4）「校内で臨機応変に対応できる方策の検討と実施」について、教育活動における「PDCA サイクル」の再検討を行う。また、変化に即応して対処できるマネジメントの検討を行い、取組を通してその有効性を把握したい。

置籍校においては、校長・教頭に対するインタビュー調査及び教員へのアンケート調査を行う。今回集計した実態把握の結果と来年度の置籍校教員の回答を、留任者・新任者に分けて集計・分析を行い、結果の比較を通して、取り組みの成果と課題を示したい。

## 文献

松村明監修（2016）.「デジタル大辞泉」<http://www.daijisen.jp/digital/>（2016.11.13現在）.

藤原和博（2014）.『藤原和博の『創造的』学校マネジメント講座－「マネジメント」で学校と地域を動かし活かす』教育開発研究所，p.11.

木岡一明（編）（2007）.『ステップアップ 学校組織マネジメント 学校・教職員がもっと“元気”になる開発プログラム』第一法規，pp.3-6，pp.67-69.

沖縄県教職員組合（2015）.『2014 多忙化解消 P T あなたの1週間の超過勤務時間が知りたい【最終結果】』（2016.12.15現在）.

妹尾昌俊（2015）.『変わる学校，変わらない学校』学時出版，pp.46-51，pp.79-81.

篠原清昭（編）（2012）.『学校組織マネジメント』ミネルヴァ書房，pp.10-12.

栃木県教育委員会（2012）.「教員の多忙感に関するアンケート調査（検証）」報告書.  
<http://www.pref.tochigi.lg.jp/m01/education/kyouikuzenpan/kyouikuiinkai/documents/taboukan-kensyou.pdf>（2016.11.13取得）.