

## 公立小学校・中学校のタイム・マネジメントの現状 ～教員勤務実態調査の再分析から～

- 青木栄一（国立教育政策研究所） 川上泰彦（佐賀大学）
- 小入羽秀敬（東京大学大学院生） 佐藤智子（東京大学大学院生）
- 鈴木尚子（Benesse 教育研究開発センター）
- 樋口 健（Benesse 教育研究開発センター）

### 1. 課題設定

本報告は学校におけるタイム・マネジメントの観点から教員勤務実態調査（\*）の再分析を行い、教員の勤務実態を明らかにするとともに、学校でどのようなタイム・マネジメントが可能かを分析することを目的とする。

1990年代以降、自律的学校経営の推進が中央政府や地方政府の教育改革原理の一つとなり、経営体、経営者としての学校や学校管理職に研究の焦点が当てられてきた。わが国の学校経営論が着目したマネジメントの対象としての「資源」等とは教育課程、文化、人間関係、情報、財務、設備備品などであった。これらはいわゆる「ヒト・モノ・カネ」に関連するものである。一方で資源としての時間に着目することはそれほどなかった（図表1）。さらに、教員の労働時間に関する研究は存在するものの、その多くは多忙化に起因するバーンアウトについて分析するものである。そもそも教員の労働時間を実証的に検証する試み自体が端緒に就いたばかりである。そこで、本報告では実証的な教員の労働時間データを用いて、資源としての時間に着目し、学校におけるタイム・マネジメントを論じる。

本報告の構成は以下の通りである。1で課題設定を行うとともに先行研究を概観する。2で職位の違いが業務にどのように反映するかを行為者率（\*\*）というデータにより明らかにする。3で中学校の部活動指導と小学校の給食指導の多様性を明らかにする。4で教員の属性の違いと業務の多様性について分析する。5で学校ごとの状況の違いと業務の多様性について分析する。

以上の分析結果から得られた本報告の結論は次の通りである。第1に教員、学校の労働時間はきわめて多様であり、それぞれの属性の違いなどが反映している。第2にその多様性を可視化した上でのタイム・マネジメントが必要であり、特に学校管理職の果たす役割が重要である。なお、本報告中の図表の出所は参考文献として記載した2種類の報告書あるいは再分析結果から新たに報告者が作成したものである。

（\*）教員勤務実態調査：平成18年度文部科学省委託調査（国立大学法人東京大学2007）

（\*\*）行為者率：ある集団においてある行為をした者の割合のこと（国立大学法人東京大学2008）

【図表 1】 先行研究一覧

教員の労働に関する研究

	著者	年	概要
労働時間研究	鷺谷	2000	生活時間調査を用いた教員の労働時間研究
	堀内	2001	教員の勤務時間の調査から教職員勤務の実態を
	榊原・大和	2002	勤務時間と給与の観点で教員のワークシェアリングを検討
	千田	2003	教員の労働負担を聞き取り調査によって検討
	東京大学	2008	勤務実態調査を個別業務や行為者率に着目して再分析
	群馬県教育委員会	2008	群馬県内での業務量調査を紹介
	青木	2009	勤務実態調査の再分析
多忙化研究	久富	1988	教員の多忙問題について教員文化の側面から分析
	鈴木	1993	ストレス症状の出る教師の傾向について分析
	岡東・鈴木	1997	勤務構造とメンタルヘルスの関連について分析
	高木	2003	職業ストレスに着目した学校改善の分析
	落合	2008	教員と看護師のバーンアウトの要因を分析

隣接諸科学における労働研究

著者	年	概要
東内	2005	介護労働者の労働時間管理の実態についての実務本
久保	2007	ヒューマンサービス職のバーンアウトの要因分析
佐藤	2007	ホワイトカラー職の長時間残業発生要因についての分析

学校経営論：マネジメントの対象としての資源等に着目した研究

著者	年	資源等	概要
露口	2004	教育課程	カリキュラム開発のためのマネジメントに着目
末松	2006	教育課程	英国の教科主任のカリキュラム・マネジメントに着目
露口	2000	文化	校長が「効率化」を掲げて文化を変革した過程に着目
露口	2004	文化	校長のリーダーシップと教師の職務態度の関係に着目
浜田	1989	人的	米国の校長に学校内部調整役への要求が高まったことを示した
中留	1994	人的	人間関係を経営分析の枠組みとして重要視
林	2006	人的	教員評価による学校経営の自律化に着目
菅沢	2006	人的	学校経営に人事考課を利用した実践事例
佐藤	1999	地域	地域を学校に必要な教育リソースとして着目
臼井	2004	情報	「情報」資源のコントロールに着目
笠沙	2004	財務	学校経営の自律性の要件としての学校財務に着目
青木・越智	1983	物的	学校経営における教材・教具などの物的管理に着目

(出所：報告者作成 (小入羽))

## 2. 職位別の業務実態

学校組織における職位の上昇（教諭→主任層→教頭・副校長→校長）は、そのまま日常における業務の違いに反映される。校内での職位上昇に応じて、教員の中心的な業務が「指導」から「学校運営」や「外部対応」へと変化する。

教諭は「授業」「授業準備」「生徒指導（集団）」の行為者率が高く、昼も休憩が取れていない（図表 2・3）。

教務主任は教諭に比べて「学校経営」や「事務・報告書作成」が増える一方で「授業」「授業準備」「生徒指導（集団）」「部活指導」も多く、業務が多岐にわたる（図表 4・5）。

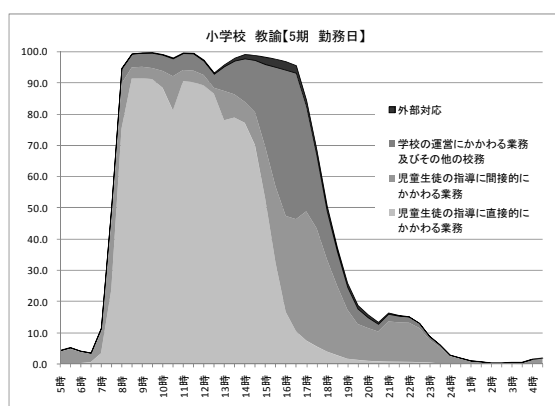
教頭・副校長は教務主任よりも「事務・報告書作成」や「会議・打ち合わせ」が増え、さらに「保護者・PTA 対応」「地域対応」「行政・関係団体対応」も増える。ただし教務主任ほどではないものの、「授業」「生徒指導（集団）」も行い、業務がさらに多岐にわたる。

校長は、教頭よりも「学校外での会議」や「行政・関係団体対応」が増えて「事務・報告書作成」の業務は減少するが、全体的には「生徒指導（集団）」を除いて学校運営や外部対応に特化する（教頭・副校長：図表 6・7、校長：図表 8・9）。

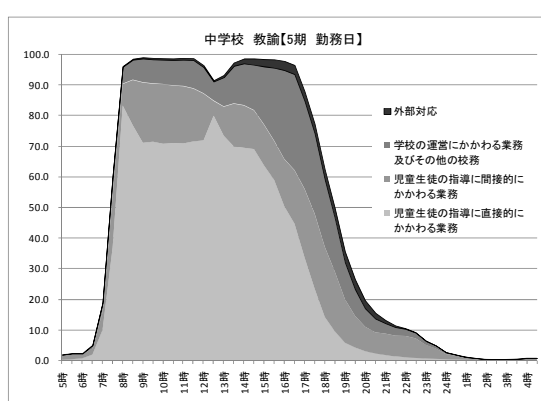
これらの結果は、学校組織では職位に応じて業務構成が異なり、タイム・マネジメントの改善もこれを前提に取り組む必要があることを示している。特に主任層や教頭・副校長の業務には児童・生徒に対する「指導」的な業務と組織運営的な業務が併存しているため、こうした複雑な業務構成を念頭におく必要がある。また教頭・副校長や校長に比べて、教諭や主任層の業務構成は小学校と中学校で違いが目立っており、これらのタイム・マネジメント改善においては学校種の違いも十分考慮する必要がある。

### ①教諭

【図表 2】 小学校教諭（業務分類別）



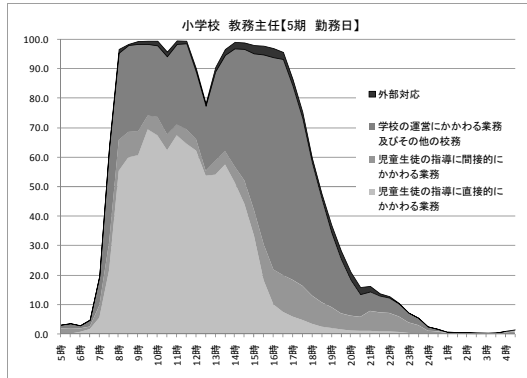
【図表 3】 中学校教諭（業務分類別）



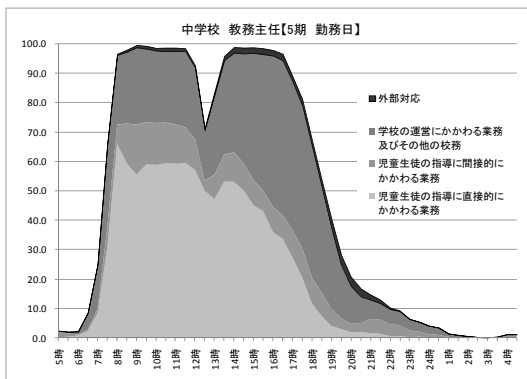
（出所：国立大学法人東京大学 2008、以下のセクション同じ。）

②主任層（教務主任）

【図表 4】小学校教務主任（業務分類別）

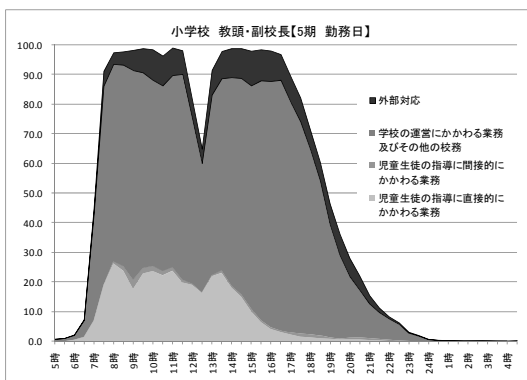


【図表 5】中学校教務主任（業務分類別）

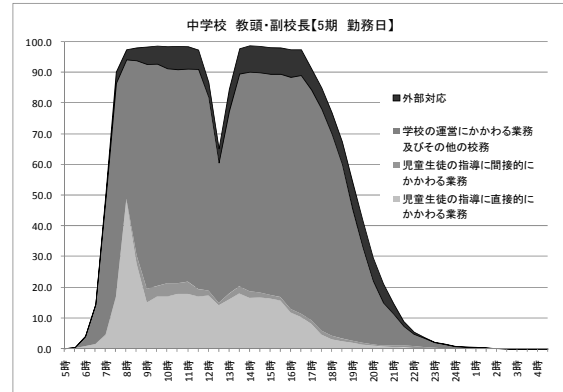


③教頭・副校長

【図表 6】小学校教頭・副校長（業務分類別）

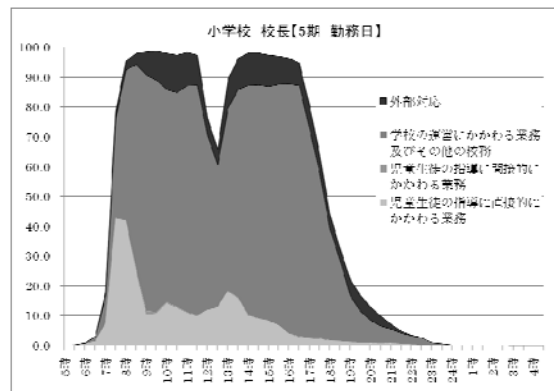


【図表 7】中学校教頭・副校長（業務分類別）

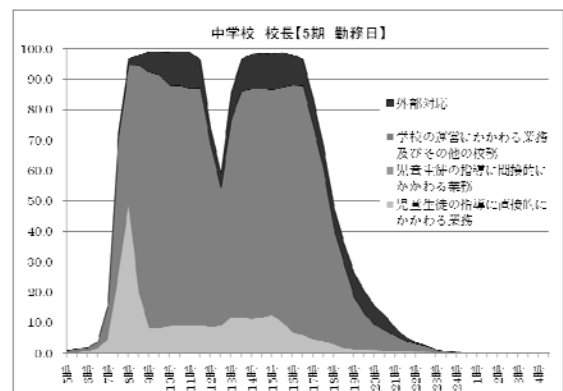


④校長

【図表 8】小学校校長（業務分類別）



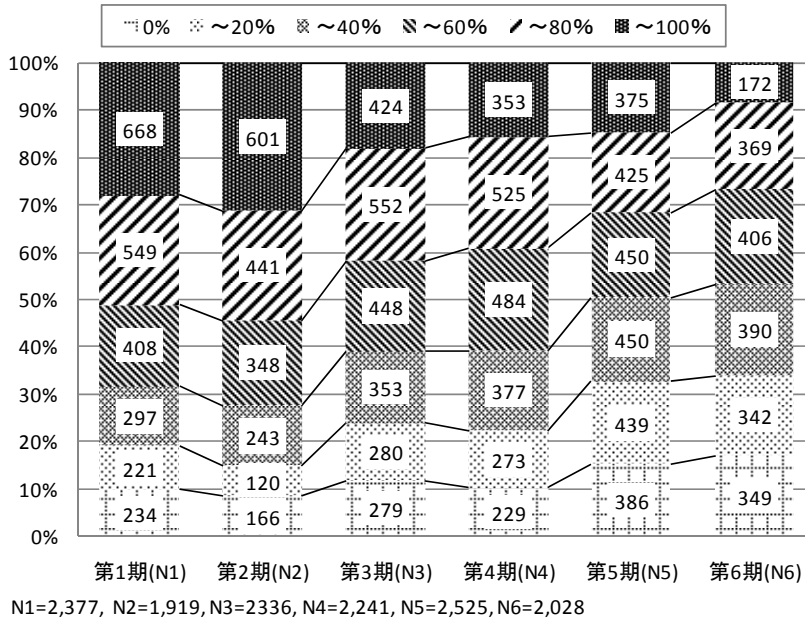
【図表 9】中学校校長（業務分類別）



### 3. 部活動指導と給食指導の多様性

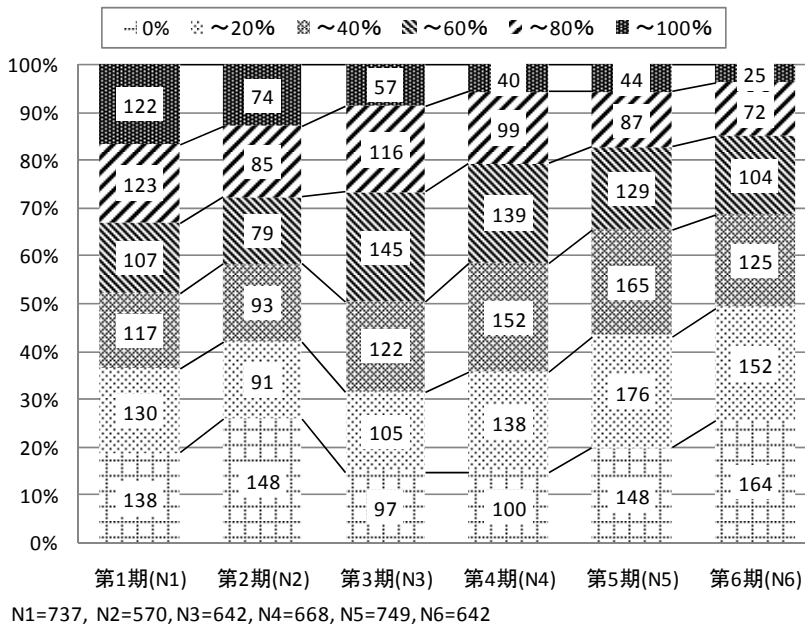
運動部顧問の方が文化部顧問よりも活動日数が多い。運動部顧問や文化部顧問それぞれでも活動日数は多様である（図表10・11）。また、給食時間から昼休みにかけての時間では学年差および担任の有無による差が確認できる（図表12）。

【図表10】運動部顧問の期別活動率（勤務日）



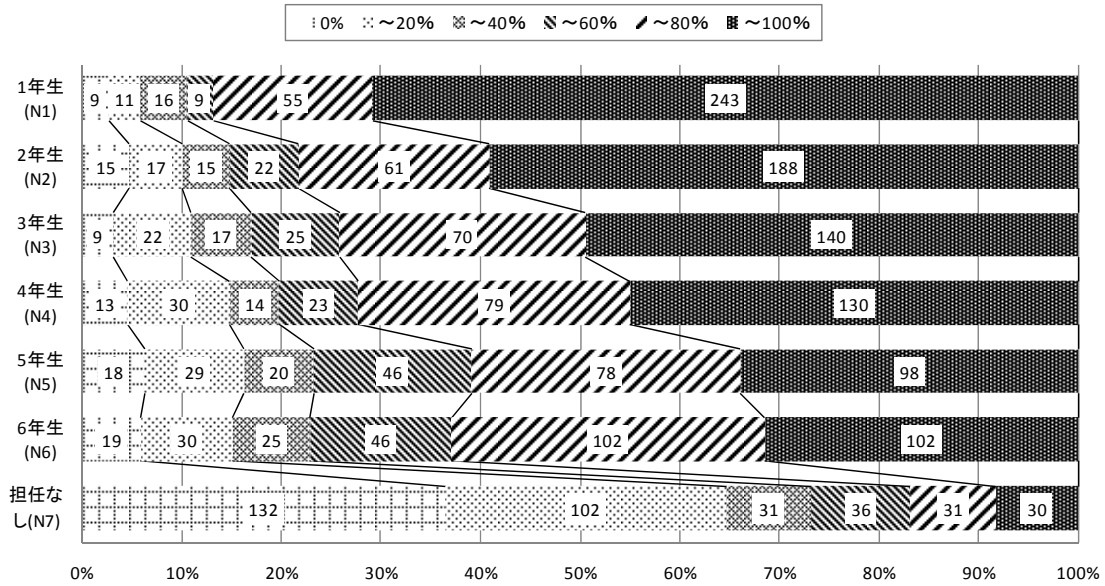
出所：「教員勤務実態調査」データより報告者（小入羽）作成

【図表11】文化部顧問の期別活動率（勤務日）



出所：「教員勤務実態調査」データより報告者（小入羽）作成

【図表 12】 昼における小学校担任の生徒指導（集団） 従事率 100%の分布（第 4 期）



N1=343, N2=318, N3=283, N4=289, N5=289, N6=324, N7=362

出所：「教員勤務実態調査」データより報告者（小入羽）作成

#### 4. 教員の残業時間

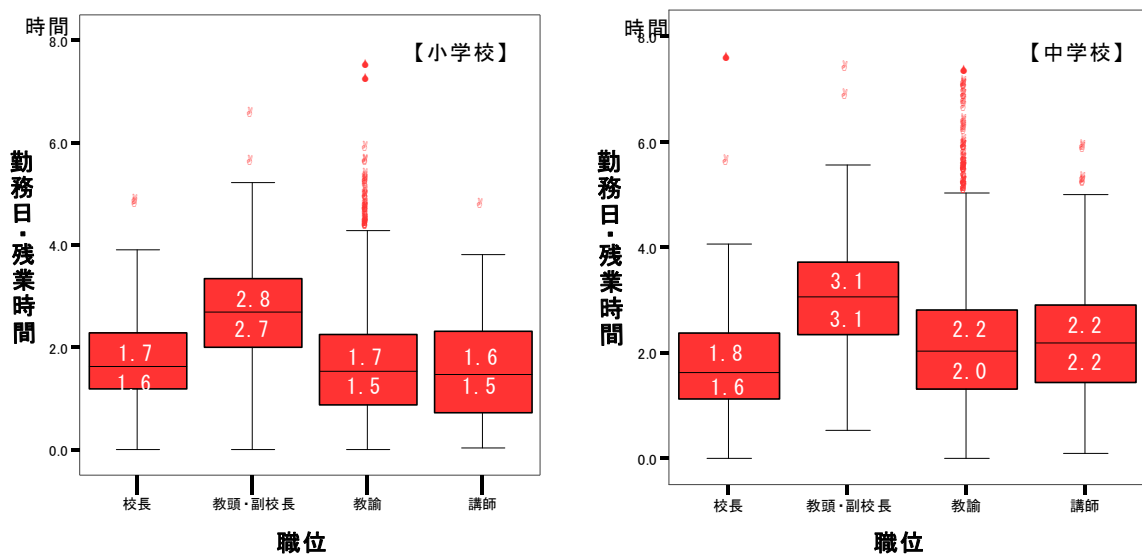
勤務日一日当たり残業時間データ：（図表出所：教員勤務実態調査データから報告者（鈴木）作成）

残業時間量の中央値は平均値と同じか下回る。平均値より短い教員数の方が多く、一部の教員が長時間残業を行う。個人差が大きく平均値のみの議論では実態と乖離する。

##### ■ 学校内の役割

【図表 13】 職位（校長、教頭・副校長、教諭、講師）による残業時間量の差

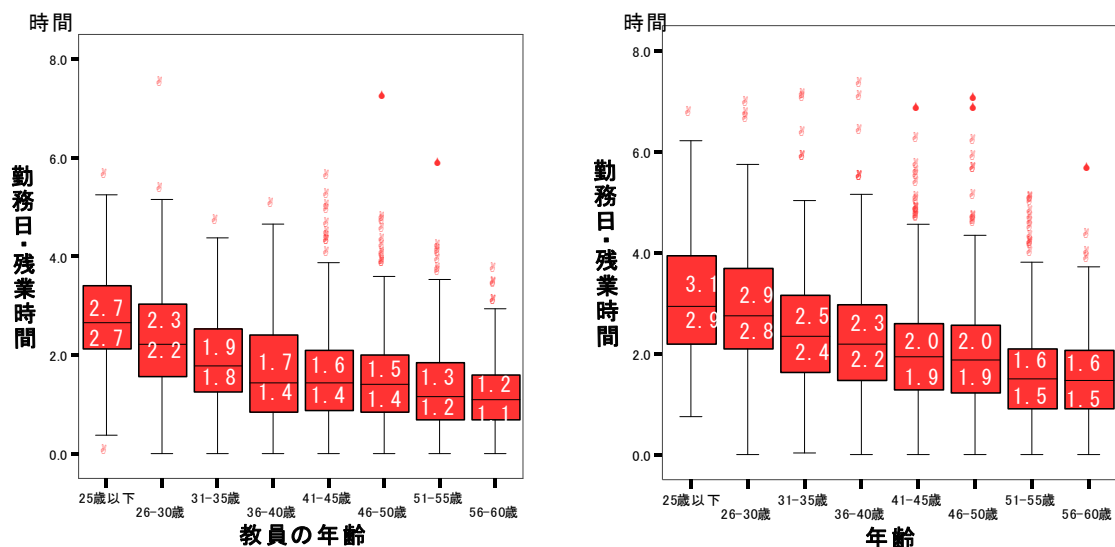
※箱内の数値上段は平均値、下段は中央値を示す（以下、同じ）。



## ■個人の属性

年齢（経験）：「25歳以下」から「56-60歳」と年齢が上がるにつれ、残業時間が減少。

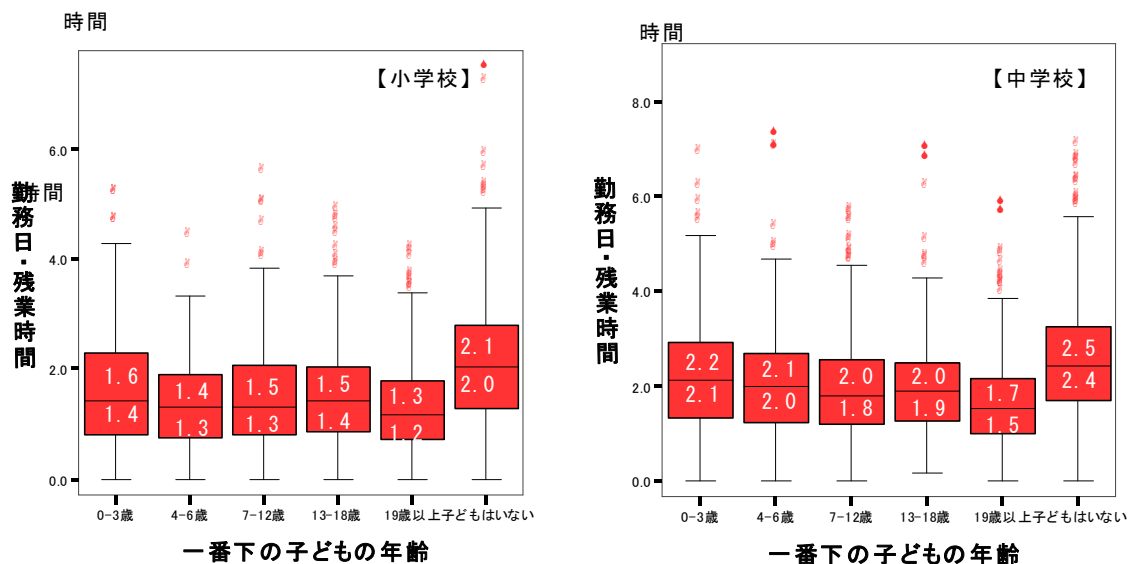
【図表 14】 年齢（経験）による残業時間量の差（教諭のみ）



## ■家庭での役割

一番下の子どもの年齢：子どもの有無により大きな差が観察できる。

【図表 15】 一番下の子どもの年齢による残業時間量の差（教諭のみ）



## 5. 学校単位の残業時間

学校単位での残業時間に影響を与えると思われる諸要因との関連を明らかにする。特に学校経営の課題の明確化を念頭に、日常的なタイム・マネジメントによって介入し得る内部の諸要因に重点を置いた。具体的には①教育・研究活動（パソコン利用の活発さ、研究

校指定の有無) ②保護者と学校のかかわり (PTA 活動の活発さ) ③直接的なマネジメント (出退勤管理の方法) である。これらの要因ごとに学校単位での残業量を記述統計レベルで把握し比較した (平均値、中央値、標準偏差)。また、学校の残業時間に影響を与える基本的要因として学校規模とのかかわりについても分析した (図表 16)。

「研究指定校の有無」では、小学校、中学校ともに、研究校に指定されている学校群のほうが平均値、中央値、標準偏差ともに指定されていない学校群より高かった。ただし、中学校と小学校それぞれで「あてはまる」と「あてはまらない」の平均値、中央値、標準偏差の差を見ると、中学校より小学校のほうがいずれも大きい。つまり中学校以上に小学校のほうが、研究校指定の有無が残業時間の長短に及ぼす影響の度合いが大きい可能性がある。「パソコンの活用度合い」では、小学校、中学校ともに「ややあてはまる」学校より「あてはまる」学校のほうが平均値、中央値ともに高く、標準偏差も同様である。データの性質上、これが因果関係を示しているとは言い切れず、パソコンを活用する学校では元来多忙であった可能性もある。

「PTA 活動の熱心さ」では、特に中学校において PTA 活動の熱心さの度合いに応じて残業時間の平均値が低くなる傾向が明確である。しかし、その一方で標準偏差においては「あてはまる」層の値が最も高いことから学校によりばらつきがあり、PTA や保護者の力を効果的な学校運営にどのように活用するかが課題であることを示している。「退勤時刻の管理方法」については、小学校、中学校ともに「何もおこなっていない」学校より「報告や点呼、目視など管理職による退勤管理」を実施している学校のほうが、平均値、中央値ともに高い。また標準偏差においては明確な差異はない。管理職による積極的な退勤奨励は学校種によらず一定程度効果が見込まれるといえる。

「学校規模」とのかかわりでは、小学校、中学校ともに学校規模によって、特に小規模校の残業量が小さい点が確認できた、学校の人数規模に即した学級数、教員数など組織規模が業務量、勤務時間に反映していることが想定される。ただし、小規模ではやはり小学校、中学校ともに標準偏差の値が大きく、状況は多様であった。小規模校であるほど含まれる教員サンプル数が少ないため、学校の平均値がごく少数の長時間残業者の影響を受け、それが学校間の数値のばらつきを拡大させている可能性がある。ただしそれ以外の規模特有の経営課題が存在する可能性もあり、このばらつきを説明する主要因は本研究からは一概にはいえない。中学校では、学校の規模と残業時間の相関傾向がより明瞭であった。

これらの結果から、主として次の 3 点が指摘できよう。全体としては、平均値、中央値、標準偏差いずれの項目においても小学校より中学校の値が大きい。このことは小学校より中学校において部活道などの残業を生み出す要因が様々に存在すること。これにより実際に生じる残業の状況にも学校によるばらつきがあることを示しており、より中学校においてタイム・マネジメントの余地がある。次に、「退勤時刻の管理」といったすぐにも実行



可能な取り組みや、学校の業務活動をサポートする PTA（保護者）からの支援活動の創意工夫等について、個々の学校でのタイム・マネジメントの余地があるといえる。さらに、教育活動や業務改善におけるパソコン活用の在り方や研究校指定された学校の負担の在り方、学校規模による経営課題の差異については、さらに実態の解明と行政も交えた課題克服・方法論の検討が必要である。

【図表 16】 主な要因別にみた残業時間（記述統計）

		小学校			中学校		
		平均値	中央値	標準偏差	平均値	中央値	標準偏差
研究校指定の有無	あてはまる	2.05	2.00	0.627	2.58	2.47	0.705
	あてはまらない	1.84	1.82	0.605	2.46	2.41	0.694
パソコンの活用度合い	あてはまる	1.96	1.93	0.641	2.56	2.51	0.713
	まああてはまる	1.84	1.79	0.578	2.36	2.30	0.639
PTA活動の熱心さ	あてはまる	1.93	1.88	0.606	2.45	2.28	0.762
	まああてはまる	1.90	1.87	0.618	2.50	2.43	0.682
	あまりあてはまらない	1.97	1.95	0.629	2.52	2.51	0.720
退勤時刻管理	何も行っていない	1.98	1.95	0.615	2.64	2.62	0.678
	報告や点呼、目視などで管理職による退勤管理	1.86	1.82	0.613	2.43	2.35	0.696
学校規模	小規模	1.77	1.75	0.668	2.38	2.29	0.760
	中下規模	1.98	1.92	0.580	2.47	2.39	0.663
	中上規模	1.94	1.91	0.653	2.57	2.51	0.714
	大規模	1.96	1.93	0.538	2.56	2.52	0.639

（出所）「教員勤務実態調査」再分析結果より報告者（樋口）作成

（注）上記『パソコンの活用度度合』における「あまりあてはまらない」、「まったくあてはまらない」、『PTA活動の熱心さ』における「まったくあてはまらない」、『退勤時刻管理の方法』における「出勤簿への押印などで退勤管理」、「タイムカードなど退勤時刻の記録」については、回答がごく少数につき割愛した。

## 6. 参考文献（図表 1 に掲げたものを除く）

国立大学法人東京大学（2007）『教員勤務実態調査（小・中学校）報告書』

国立大学法人東京大学（2008）『教員の業務の多様化・複雑化に対応した業務量計測手法の開発と教職員配置制度の設計』（第 1 分冊・第 2 分冊）

### 付記

本報告のうち、意見にわたる部分は報告者の所属機関ならびに文部科学省の公式見解ではない。