

第2章 働き方改革を推進するための考え方

1. 働き方改革における業務効率化の重要性

(1) 教員個人における業務改善とチームや組織としての業務改善

これまで、学校現場では、教員一人一人に対し、学級経営・教科担当・校務分掌・部活動指導といった複数の業務をもたせることで、広範な業務を遂行してきました。

しかし、2018年のTALIS調査（OECD国際教員指導環境調査）によると「日本の学校教員は世界で最も仕事時間が長い」、さらに「児童生徒と過ごす時間が不足している、あるいは適切でない」と回答した校長の割合が参加国の平均より高いことから、教員個人の努力や工夫だけでは立ち行かないということが明確になりました。よって、まずは、教員個人での業務改善を進めていくことが大切ですが、学年や分掌といったチーム、そして学校全体、また地域や教育委員会等が連携して学校の業務改善を推進していく必要もあります。

(2) 「効率+効果」による仕事の効率化と教育の質の向上

休職者の数の推移や働き方改革関連法案の施行に伴い、業務改善を通じた仕事の効率化の重要性は高まるばかりです。

さらに教育の質の向上を図るうえでは、「効率」を上げることに加えて「効果」を上げることに意識を向けることが大切です。

つまり、既存の業務を効率化させ、より付加価値の高い仕事（今まで以上に質の高い教育を行うための業務）にシフトしていく、という発想が欠かせません。

参考1：休職者の状況

平成30年度公立学校教職員の人事行政状況調査（文部科学省）によると、精神疾患による病気休職者は全国で5,200人を超え、この10年間は、ほぼ同程度の数で推移しています。

■効率に焦点を合わせた業務改善の発想

- 類似した業務を集約し、まとめて行うようにする
- 全員を一堂に集め、同じ時間に一斉に作業をする

例) ・保護者への連絡は、基本的にはメールを活用して一斉通知とする

■効果に焦点を合わせた業務改善の発想

- 業務の内容に合わせて一番仕事のしやすい時間帯に集中して作業する
- 情報共有のための会議はメール共有にし、意思決定のための会議のみ行う

例) ・自習の時間に地域の学習ボランティアと連携して、その時間にテストの採点を行う
・定期テストの回数を減らし、日常的に小テストでの評価と学習指導の徹底

■教員が意識してほしい「効率化」の重要性

- まずは個々に「変える力」があることを認識する（改善を諦めない）
- 少しの「効率化」の積み重ねが大きな成果になると認識する
- 自分の業務が少しでも効率的になるよう教員間で互いの考えを交流する

例) ・学習プリントを単元ごとにファイリング、データはわかりやすくフォルダに整理し、内容と方式を学年や教科の教員で共有し、質を高めながら使用する。また、次年度の同学年や同教科担当に引き継ぐ。

■管理職が意識すべき「効果」

- 働き方改革の成功の鍵を握るのは管理職であると強く意識する
- 個々の教員の「効率化」が、効果的な教育に繋がると意識する
- 効果の高い改善は自ら率先し垂範する

例) ・働き方改革に関する業務改善は手段であり、目指す効果は教育の質の向上であることを繰り返し教職員に伝える

2. 業務効率化の観点

次からは、5つの業務改善・効率化の観点を説明します。

(1) 手順の標準化 ～業務処理手順の標準化

業務処理手順の「ばらつき」を整理。業務が属人化し、同じアウトプットの業務に複数のやり方が混在している状態に有効です。

特に、校務分掌の業務は、公立学校の教員の場合、毎年度担当者が変わることがあるため、業務処理手順の標準化が鍵です。

■標準化を検討すべき業務

- 属人化している業務
- 実施する教員によって業務時間が大きく異なる業務
- 業務手順が定まっておらず、修正を繰り返している業務

標準化の具体例)

- ・教材作りや学級経営の質を高めるための知恵が共有されていないものを、みんなで使えるように校内データベースにまとめていく
- ・時短スキルに長け、短時間で帰ることができている教員の工夫を、文書化したり、校内データベースでアイデア集を見られるようにしたりする

■標準化のメリット

- 業務処理能力の高い教員へ、より高いレベルの仕事を与えることが可能
- 固有のスキルに依存することなく、一定の質の提供が可能
- 別の担当者による新たな知の創造が可能
- ノウハウが共有化され、異動時の混乱を解消
- 若手教員の作業習得が早くなること

(2) 定型業務の自動化 ～機械化・RPA化・システム化

定型業務の連続処理は「機械化・RPA化^(※)・システム化」(自動化)のチャンスです。

■自動化を検討すべき業務

- 毎回作業動作が同じ業務
- ミスが頻繁に起こる業務
- 煩雑な事務系の処理業務

自動化の具体例)

- ・ テストの成績の個人、クラスごと、学年ごとの平均、推移の表計算ソフトの活用
- ・ 個人の健康状態に関するデータの表計算ソフトの活用
- ・ 家庭から連絡が入る出欠確認のデータ処理

■自動化のメリット

- ヒューマンエラーによるケアレスミスの防止
- 処理速度のスピードアップによる仕事時間の短縮

※ RPAとは「Robotic Process Automation / ロボティック・プロセス・オートメーション」の略語で、デスクワーク(主に定型作業)を、パソコンの中にあるソフトウェア型のロボットが代行・自動化する概念です。

参考2：校務支援システムの活用で手順の標準化と定型業務の自動化

手順の標準化と定型業務の自動化を図ることができる校務支援システムは、文部科学省調査によると全国の普及率57.2%に対して、北海道は52.6%(全国22位)となっており、特に小・中学校においては、その整備が必要です。(道立学校は100%導入済み)

H27道教委調査によると、その導入効果は、年間116.9時間、1日当たり約29分の短縮という効果が出ています。

(3) 外部化 ～教員としての専門性が不要な業務や定型業務のアウトソーシング

教員が専門性を発揮できる業務か、子どもたちの生命・安全に関わる業務かという観点から、可能な業務を外部に移行することにより、学校内では本来の業務や新しい業務に取り組むことができます。

■外部化を検討すべき業務

- 基本的には学校以外が担うべき業務や学校の業務だが教員が担わなくてよい業務
- 集金・会計業務など教員の専門性との乖離が大きい業務
- 業務の繁閑の差が大きい業務

外部化の具体例)

- ・ 部活動指導において地域の大学、保護者など外部人材の活用
- ・ 外国語指導において、地域人材の活用
- ・ スクール・サポート・スタッフによる採点や地域ボランティアへの業務依頼

■外部化のメリット

- 外部の高い専門性や知識の活用
- 教員の負担軽減
- 業務の効率化により子どもとかかわる時間の確保

(4) ピーク作業の平準化 ～業務分担だけでなくピーク作業の平準化

大きな行事・研究会、採点業務、高体連や年度始め・学期末・年度末といった忙しい時期に起こる煩雑な業務を分散化させることや、特定の教員に集中している業務量を分散し、負担を均等にする。

■平準化を検討すべき業務

- 特定の時期に集中している業務
- 教員によって業務量に大きな差がある業務
- 分担できるはずなのに、特定の教員に集中している業務

平準化の具体例)

- ・ 部活動の主担当と、副担当の業務をならす
- ・ 特定の行事担当者の業務をならす
- ・ 特定の担当者の業務負荷が高い場合は、複数人で対応できるようにする

■平準化のメリット

- 業務過多により起こりやすくなるミスを防止できること
- 教員間や、月別の「業務の偏り」を減らせ、業務が安定することにより授業に集中できること
- 教員の体力的・精神的負担が軽減できること
- チームとしての学校体制が整備でき、教員が個々の専門性を発揮できること

(5) 業務の廃止

業務時間削減を考える場合、学校の教育目標達成を第一に考えた上で、「その業務を廃止できないか」を考えます。その業務は必要ないと判断できれば、その分だけ時間の削減、ミスの防止ができます。

■廃止の手順

ア. 業務の目的を確認する

廃止を検討する際には、各分掌業務において当然のように行われてきたものについて実施する根拠が明確になっているかを確認します。根拠とは、すなわち各学校の目的にせまるものかという判断です。

以下のような業務は廃止することが困難です。

- ・法令等に基づき、本来果たすべき役割に係る業務であり、学校においてその適正な処理を確保する必要があるもの
- ・自校の重点目標や重点課題に対して優先順位が高い取組として行っているもの

イ. 担当者からのヒアリング

管理職が自分の判断だけで「業務の廃止」を決定するのは危険です。業務担当者しか知らない事情や見えないリスクが潜んでいる場合があります。まずは、業務担当者及びその業務に携わった経験のある教員から話をよく聞きます。

担当者へのヒアリングのポイント

- ・どのような目的でやっているのか？
- ・どのような効果を上げているのか？
- ・廃止するとどんな点で困るのか？
- ・事故、トラブル、クレームが発生する可能性はないか？
- ・なぜ今まで廃止されなかったのか？ 等

ウ. 一旦やめてみる（プレスクラップ）

業務の廃止を検討する際には、誰もが「本当に止めてしまって大丈夫か」と悩みますが、その業務を廃止した際の“実害”が明確にならない限り、正解は出ません。

そこで、最終判断を下す前に「プレスクラップ期間」を設けます。

プレスクラップのポイント

『業務の発生頻度×3回分』程度の期間でスクラップ可否を判断する

※プレ期間は短すぎるのはNG。業務頻度が1回/年の場合などは要検討

例) 学級・学年通信の発行回数など

月に1回発行していた学級・学年通信を3か月間プレスクラップし可否を判断

エ. 廃止後の留意点

廃止業務を関係者に周知する。(廃止した事を記録しておけば再開も容易)

オ. 廃止のコツ

定期的なすべての業務を廃止できないか見直す。(仕事は、日々増えていく)

例) ・行事等の起案文書には前年度の反省を踏まえたスクラップ案を明記する