業務の役割分担・適正化を確実に実施するため仕組みを構築

2019.1.25 中教審答申

本来業務を明確にする機会

文部科学省	教育委員会等	学校
・**学校における働き方改革の趣旨**等をわかりやすくまとめた明確で力強い**メッセージの発出** ・関係機関や社会全体に対して何が学校や教師の役割か明確にメッセージを発出するなど、**社会と学校との連携の起点・つなぎ役としての役割を前面に立って**果たすことを徹底 ・業務改善状況調査を見直し、**在校等時間の可視化などを把握の上、市区町村別に公表** ・今後学校へ新たな業務を付加するような制度改正等の際には**スクラップ・アンド・ビルドの原則**を徹底 ・業務の役割分担・適正化を実施するための**条件整備** 等	・**業務改善方針の策定及びフォローアップ**、**ICTの活用推進**等の取組を学校や地域の実情に応じて推進 ・学校や地域で発生した業務について、仕分けを実施し、**他の主体に対応の要請、教師以外の担い手の確保、スクラップ・アンド・ビルド**による負担軽減 ・**学校が保護者や地域住民と**教育目標を共有し、理解・協力を得ながら**学校運営を行える体制**の構築 等	・教職員間で**削減する業務を洗い出す**機会を設定 ・**校長は**校内の分担を見直すとともに、**自らの権限と責任で**学校の伝統として続いているが、必ずしも適切といえない又は本来は家庭や地域社会が担うべき**業務を大胆に削減** （例）夏休み期間の**プール指導**、勝利至上主義の**早朝練習の指導**、内発的な研究意欲がない**形式的な研究指定校**としての業務、運動会等の**過剰な準備** 等

１つの機関だけでは成し得ない働き方改革

Road：「Road」による取組の多くは学校で実施可能な業務改善であり、「国による取組」と「都道府県や市町村による取組」を除いたものとなっている

対象	国による取組	都道府県や市町村による取組	各学校での取組
割合	≒ 3割	≒ 3割	≒ 3割
具体例	・制度等 ・教職員（数、専科、免許、スタッフ） ・ICT環境・活用 ・部活動改革推進 など	・必要な環境整備 ・勤務時間の管理 ・ICT、校務支援システム導入 ・調査業務削減 ・部活動改革推進 など	・カリ・マネ ・意識改革促進 ・業務改善推進 ・時間外勤務縮減 ・職員室レイアウト など

それぞれの役割における課題を明確にし、業務を見直す。
行動を起こし変化につなげ、教育の質を高めるという目的に向かう。

学校等のBPR調査を踏まえた課題の真因：まとめ

改革する際の課題の真の原因

業務改善等検討事業最終報告書
経済産業省教育産業室（2019.3）

学校が乗り越えたい壁

ウィークポイントこそ手がかりに

教職員の情報だけでなく、第三者の意見も広く知る

教員の行動
- 前例重視
  - 状況変化を問わず、前例を踏襲しがち
- 自前主義
  - 他力に頼らず、自ら何とかしようとする
- 「やること（手段）」自体が目的化

学校の仕組み
- 働き方改革の取組みが評価されない人事評価
- 教員に対する労務管理体制が不十分
  - ガバナンスに改善余地

学校のICTインフラ
- 業務を効率的に遂行するためのICTインフラが整備されていない

教員の意識・教員社会の空気
- 生徒のためガンバリズム
  - 子供のためなら際限なくというマインドセット
- ITに対する誤解と生身のヒト偏重
  - 対面・紙ベースを重視

行政・制度
- 制度や手続の柔軟性・効率性・革新性が低い
- 財源、人員の絶対水準や機動的な配分が不十分

学校の位置付け
- 学校の社会的位置付けや学校固有の役割が曖昧
- 学校としての組織目標と教員の判断基準が曖昧

HPには打ち手の記載あり

地域・社会
- 保護者・地域からの過度な期待（＋それに全て答えようとする学校・教員側の意識・慣習）

北海道教育庁教職員局教職員課

11

【 裁 判 判 決 】（教諭自殺 判決）

福井新聞
2019.7.25

教職員の勤務時間、管理徹底を

安全配慮義務を怠ったと判決

自殺した新任教諭のＳさんの時間外勤務は、最大で月169時間に上るとされている。長時間勤務により精神疾患を患ったことと自殺に因果関係があるとして、2016年９月に公務災害に認定。（器械警備やＰＣログから2014年４～６月は月128～158時間、９月は169時間時間外）

福井県若狭町上中中学校の新任教諭が2014年10月に長時間過重労働で自殺したのは当時の**校長が安全配慮義務を怠ったことが原因**として若狭町と福井県に損害賠償を命じた福井地裁判決を受け、県教委は７月24日、県立学校の校長への研修会を福井県特別支援教育センター（福井市）で開いた。教職員の勤務時間の管理徹底、業務の適正・効率化に努めるよう呼び掛けた。

県立高校と特別支援学校、公私中学校の校長39人が出席。東村健治教育長が「今回の判決を受け、全教職員の勤務時間と業務内容を把握し、さらに労働環境改善を」と求めた。

県学校振興課が判決の概要を説明し、早期帰宅を促すなどの**口頭指導だけでは不十分**と指摘されている点などを強調。▸教員の働き方に対する意識改革　▸教員業務の適正化　▸部活動の負担軽減などの**取り組みが欠かせない**とした。

同課によると、県立高校の教員の11.9%は、６月の時間外勤務が過労死ラインとされる80時間以上だった。担当者は「看過できない状況。学校によって取り組みに温度差がみられる」とし、勤務時間の縮減とともに面談などを通じた心身の健康管理を求めた。小中学校長の研修会は７月29日に開く。

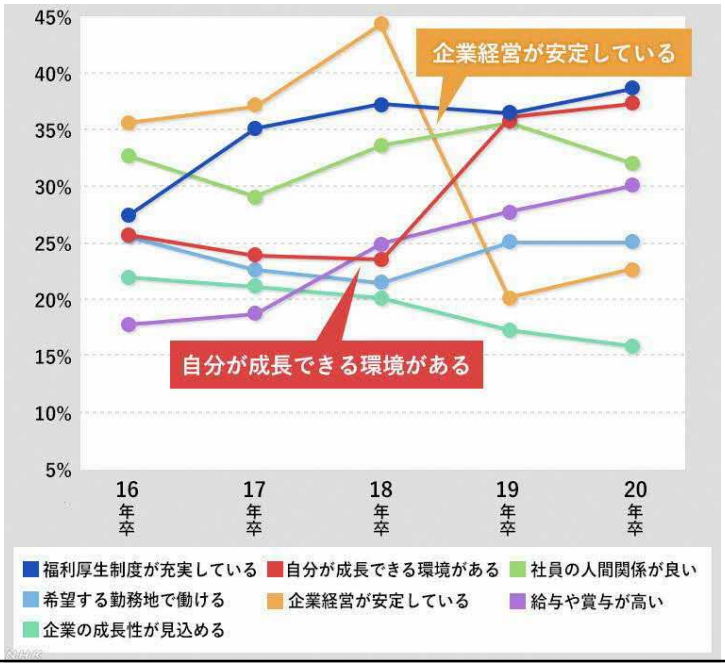
北海道教育庁教職員局教職員課

12

大学生が企業選択で特に注目するポイント

上位は　福利厚生と自己が成長できる環境

企業自体の安定は求めず、おもねらない



2019.09.05
マイナビデータからNHK作成

マイナビは、「ここ数年の傾向として、企業自体のスペックではなく、企業が自分に何をしてくれるのかという働く環境の充実に着目する学生が増えている。
就社意識の低下により会社におもねらない若者が増えているのだろう」と分析。

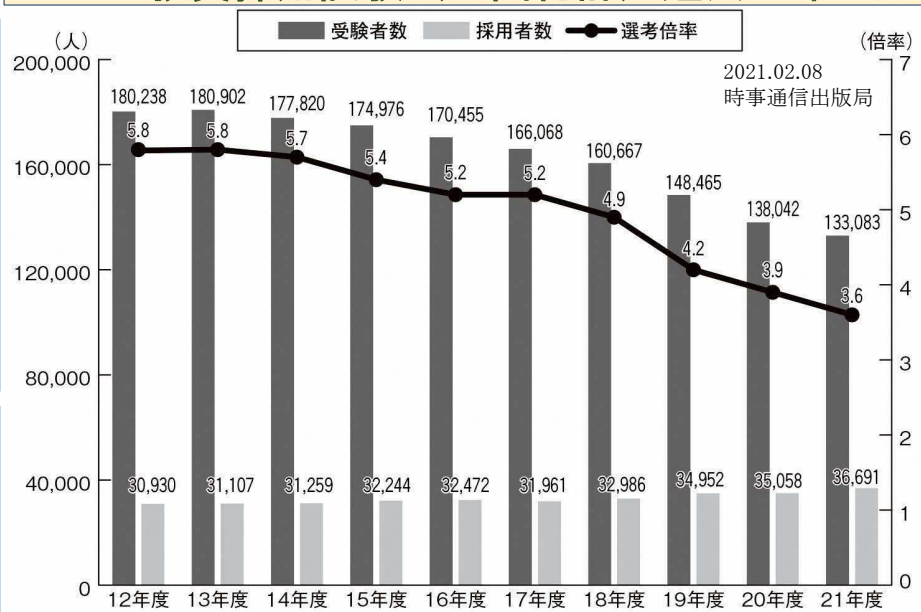
北海道教育庁教職員局教職員課

13

教員採用試験（全国総計）過去10年の比較

回復の兆しが見通せない

北海道は深刻



2021.02.08
時事通信出版局

併せて
教員不足も深刻

- 特別支援学級数
- 産休・育休取得者
- 病休者
- 早期退職者
- 再任用希望者

などの要因か

（全国72教委の回答）

北 海 道 （策）
- 年齢制限緩和
- 期付教諭別選考
- 1次試験東京会場

（注）2012～20年度は文部科学省調査「令和２年度公立学校教員採用選考試験の実施状況」，21年度は時事通信社調べによる。21年度の選考倍率は受験者数と２次合格者数（最終合格者数）で算出。

北海道教育庁教職員局教職員課

14

学校における働き方改革で 気になる課題

研修等でよく取り上げられるもの（代表的なもの）

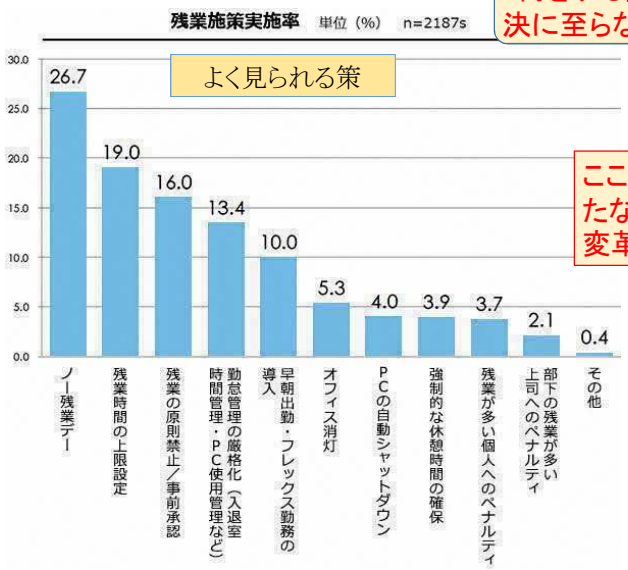
1 個人差（意識の差、教頭などポジションによる差）
2 保護者（理解促進、対応の質・量）
3 ICT活用（業務の活用、学習の活用）
4 人材育成（若手職員への働きかけなど）
5 進路に係る業務（対応、事務）
6 部活動（意識の差、関係団体の対応）

※ 5、6は外部機関、外部団体の課題でもある

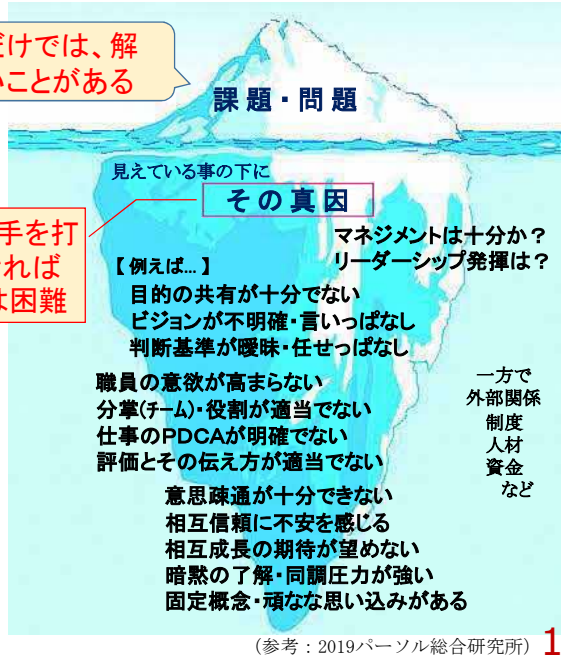
※ 「令和の日本型学校教育」、「GIGAスクール」、「感染症対策および学びの保証」、「外国語教育」、「新しい時代の高等学校教育」、「幼児教育」、「特別支援教育」、「いじめ・不登校」、「キャリア教育」などの学校課題もあり、課題個々に解決しようとしても手に余る…

→ 解決に向かうにはどう考えたらよいのか…

課題解決の質を高める…



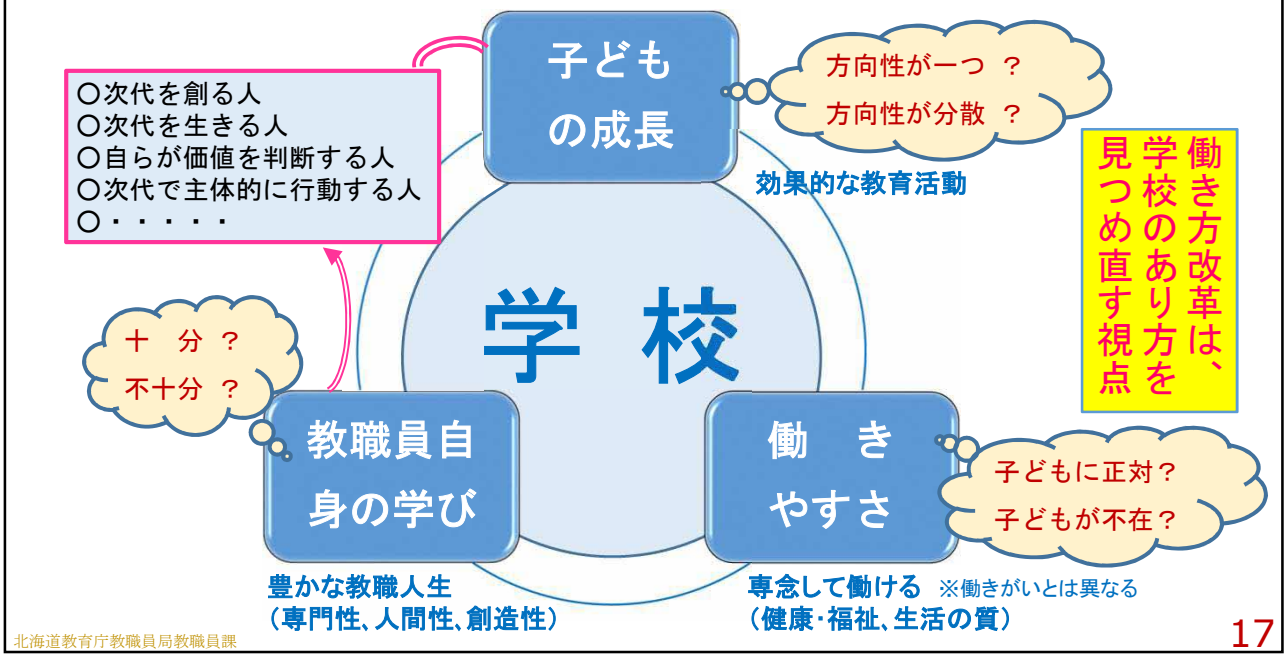
「何をする」だけでは、解決に至らないことがある



2019 パーソル総合研究所

（参考：2019パーソル総合研究所）

学校における 働き方改革 が向かう先



北海道教育庁教職員局教職員課

17

社会は変化を続けている

背景

- ・国（法制、方向、…）　・経済（人材像、…）
- ・人口（超高齢化、在留外国人、…）
- ・科学技術（ICT、生活の変化、…）
- ・課題（肥大化、多様化、深刻化、新たな、… ）
- ・価値（多様化、…） ※基準の価値 → 価値を判断

複雑
多岐

予測困難な未来
↓
必要な資質能力
↓
未来に向かう子どもの学びの変化

学校は見直しと変化が必要

◆ 必要な学び方、必要な対応
＝ 教職員の学び、児童・生徒への向き合い方

◆ 学校の役割の明確化
＝ 向かう先(目的)の明確化と共有 （教職員と共有、子どもと共有、○○と共有…）

持続可能な学校の姿を描く
→ 働き方改革を視点に見つめ直す
働き方改革の位置づけがうかがえる

変革は前例だけでは困難
→ 前例のないところから組み立てる

北海道教育庁教職員局教職員課

18

働き方改革を視点に（各校固有の）学校経営を考える

学校はそれぞれ現状が異なる

目的、目標、方策は現状に伴う

各学校は固有の組織

見つめ直す

組織は目的に向かって主体的な行動が必要

模倣から創造へ

マネジメントの構築
リーダーシップの発揮

これが全てではないが

Road：その材料

自分の経験・自分のタイプが通用しないこともある

そこで

・学校を組織という見方で改革
・3要件を押さえながら進める

組織の３要件

①共通目的
（common purpose）

特に目的の共有は判断基準に大きく影響

②貢献意欲
（willing to serve）

③意思の疎通
あるいは情報共有
（communication）

⇒ 組織は、明確で鮮度のよいビジョンがあり、構成員は共通理解のもと、目的に向かって主体的に行動

北海道教育庁教職員局教職員課

19

学校における働き方改革マネジメントモデル（仕組みの例）

評価 | 準備 Preparation | 行動 Do | 評価 Review | 準備 | 行動

Check | Action | Plan | Do | C | A | P | D

４月　７月　12月　４月～

R3.3 北海道教育庁教育指導監

1 働き方に関する内外の情報収集と可視化

2 在校等時間の客観的把握　フィードバック　フィードバック　フィードバック　フィードバック

3 学校の目的・目標の明確化と共有　3 働き方改革の目的・目標の明確化と共有

4 学校経営方針、人事評価、学校評価等への位置づけ　・・・（中間評価）・・・　4 学校評価（校内・CS）、人事評価

5 コアチーム結成　情報可視化　ビジョン策定　ワークショップ　方策立案　発信など　協議の継続

6 自校の課題の発掘および優先順位と絞り込み

想定項目に順序性を持たせて表した

7 課題解決の方策策定　7 教職員間の共有

8 教職員が発想を交流しやすい環境づくり

9 関係者への発信

10（短期）方策の実施と効果の実感　ＣＡＰＤ

11 働き方の（中期）方策の実施

12 その他の事項

初期の推進（例）

現状：情報収集 → チーム：分析 → 構想 → 全体：共有

情報収集：法制・答申等、アクション・プラン、自治体方針、学校評価等、時間管理、ヒヤリング、アンケート

分析：言語化、図式化、グラフ化、可視化

構想：目的・目標、方針、ビジョン、デザイン等、計画

共有：校内研修、フィードバック、協議、対話、行動

※分析の作業を通して認識を深める

手引「Road」との関係
リーダーシップの視点でまとめた手引「Road」第3章「8段階のプロセス」を合わせて活用することで取組が強化されます。

北海道教育庁教職員局教職員課

20

Ｒ３教職員課研修資料「協働で進める働き方改革」から抜粋
北海道教育庁教職員局教職員課働き方改革係

〈要点〉マネジメントとリーダーシップは「一対・補完」

マネジメント

「環境に対応し、能力・資源を活用・開発し、体制を整える」

一対補完

リーダーシップ

「メンバーと文化に働きかけ、目的達成に向かって組織を動かす」

計画立案（きめ細かい戦術）	――	進路の決定（方向性・戦略）
リスクを回避・改善	――	リスクに基づき変革
課題解決・問題解決法	――	人心の統合
組織化（ｼｽﾃﾑ）・人材配置	――	動機づけ・啓発・機運
秩序と一貫性	――	（変革を）成し遂げる力量
正しく行うこと	――	正しいことをすること
「成功のはしご」を能率よく登る	――	「はしご」をかけ違っていないか判断
現実志向	――	未来志向

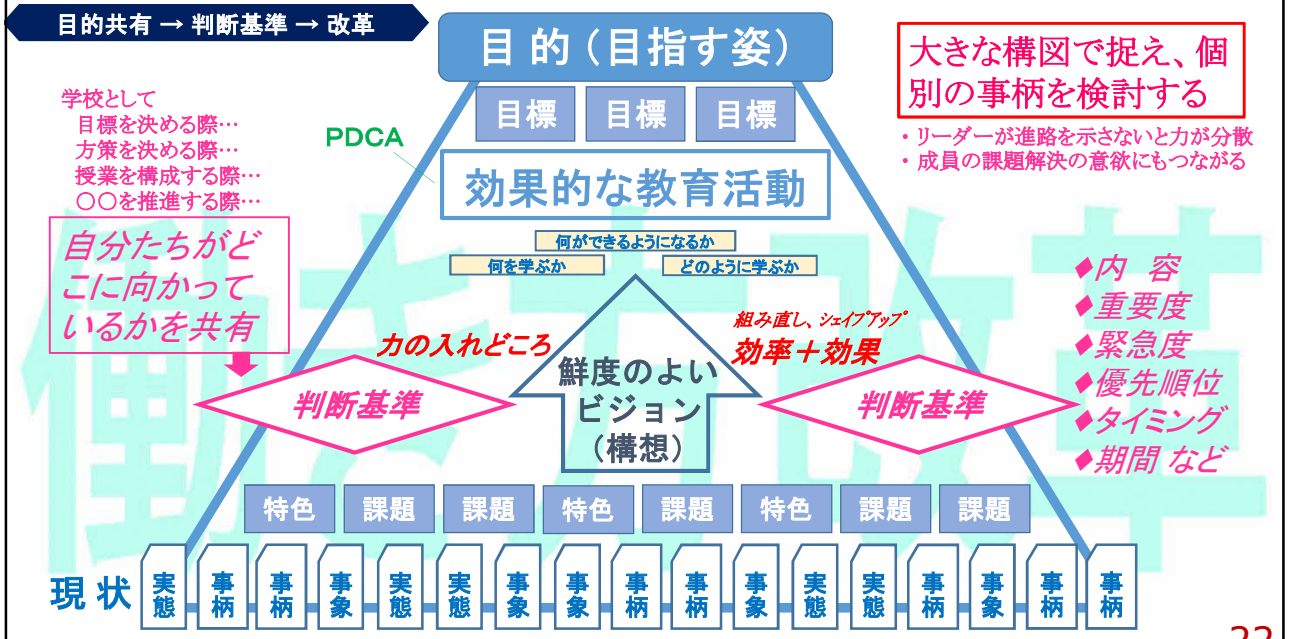
リーダーシップのないマネジメントはない

【確認】本研修のリーダーシップのおさえ
◆リーダーシップは、集団・組織の目的達成の過程に作用
◆個人が諸個人やチームに関わろうとするときの影響（技量）・役割（状態）

北海道教育庁教職員局教職員課 21

マネジメントやリーダーシップが機能する基本構造

目的共有 → 判断基準 → 改革



学校として
目標を決める際…
方策を決める際…
授業を構成する際…
〇〇を推進する際…

自分たちがどこに向かっているかを共有

大きな構図で捉え、個別の事柄を検討する
・リーダーが進路を示さないと力が分散
・成員の課題解決の意欲にもつながる

◆内 容
◆重要度
◆緊急度
◆優先順位
◆タイミング
◆期間 など

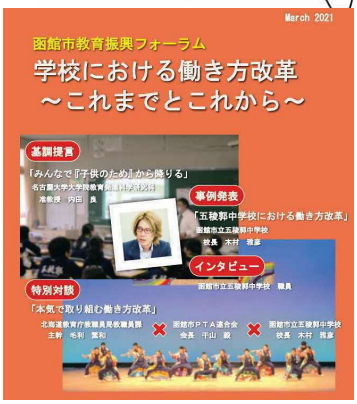
北海道教育庁教職員局教職員課 22

（例）リーダーシップが効果的に発揮されると…

冊子p.11 インタビュー4　B教諭の受けとめ

影響ということであれば、
リーダーシップが発揮されているかどうかは、受け手からの評価で測るしか、すべはない

函館市教育振興フォーラム



北海道教育庁教職員局教職員課

――道教委の指定事業が決まったときの感想は。

正直ピンときていませんでした。家庭もあり、余裕がなかったこともありますが、この職場に赴任してきて、働きにくいと感じていなかったからです。

――推進チームが改革を進めていくことについての思いは。

推進チームでアンケートをとったり、会議を行ったりしている様子から、大変そうだと思っていました。

反面、推進チーム以外の先生方の意見も提案に反映させて、何を考えて行けば良いのかを、明確にスピーディーに示してくれたので、見ていて爽快でした。

決定されたことが実施されるまでのスピードもとても速く、本当に動いているという高揚感があり、身近なこととしても感じられました。不具合が生じたときの改善も素早く、すごく楽しく行えましたし、期待感をもって、協力しようという雰囲気が職場の中で生まれていったと思います。

――働き方改革の取組を進める中で、ご自身の考え方と違うと思うことは。

考え方というよりもイメージと違ったのは、働き方改革と聞くと、業務を削減して時間を生み出す、いらないものをどんどん削るというイメージだったのですが、研修などで話を聞いていくうちに、削るだけではなく、仕事の内容をより時代に合わせて組み替えていくことなのではないかと思うようになりました。

（次ページへ）

効率が悪いこと、伝統という言葉に縛られてやめにくくなっていたこと、新しく取り入れた方がいいことでも躊躇していたこと、などを新しく組み替えていく作業なのではないかと。生徒や時代、家庭環境の変化に沿うように取組を変化させていく、そのようなイメージに変わりました。

今お話ししたように働き方改革に対する意識が変わってくると、これまで必要のないところにかけていた時間を、本来やるべきところに使えるので、結果として早く帰ることにつながると思います。部活についても、活動時間を少し減らし、休みを増やして生み出した時間で仕事を頑張れるでしょうし、学級の生徒のための時間にもできます。家に帰って自分の子どもと触れあって、親の視点で学校について考えたりもできます。そのようないい面があると感じています。

――まずは意識を変えていくことだと。

本校では校長も教頭も主幹教諭も生徒指導主事も、変えられるものは変えていこう、課題があればみんなで考えていこうという意識をすごくお持ちです。先生方も何かを変えるときに、それは本当に生徒のためになるのか、生徒の活動や力を伸ばすのかという視点で議論します。そういった学校全体の姿勢があるので、本校は働きやすいのだと思います。

――最後に。

もし、家庭を持って働く多くの女性が早く帰ることに負い目や、申し訳なさを感じているとすれば、働き方改革という言葉に少し救われるのではないかと思います。それから、取組を進める中で、どこまで私たちで変えていいのかわからない部分が結構ありましたが、こんなふうに変えることができるんだ、柔軟に考えていいんだと思うようになりました。

逆に、こういうところは大事だから、変えてはいけない部分だということについても学びました。

今年はコロナの影響が大きかったので、働き方改革が今後も継続されて、コロナが終息したときに、その成果がわかるのではないかと思います。

社会の変化などに応じて、常に改革の改革、改革したことの見直しを続けていかないと、単年度の自己満足で終わってしまうのではないでしょうか。私たちがベテランと言われる世代になったときに、私たちの価値観を押し付けるのではなく、若い世代の意見や時代に合わせていくことを考え続ける必要があると思います。そして、家庭と仕事、どちらにも偏りすぎず、どちらかを犠牲にするというのでもなくという姿勢でいきたいと思っています。

※ 管理面と主体的実践のバランスのよい実践がうかがわれる

Road ： 北海道の学校における働き方改革手引

【R3道教育行政執行方針】
「Road」を活用しながら職員の意識改革を進める

【R3～アクション・プラン(第2期)重点】
「Road」の積極的な活用、取組を主体的に推進

手引「Road」は、「答え」ではなく「材料」

【道教委が民間コンサルタントに委託】
・先入観の無い外部の目で業務改善を促進
・校長経験者と協働の取組
・学校の実情を踏まえた改革 → **自走**、持続、自律

コンセプト

①指定校コンサルタント
・第三者による視点で、学校の課題等を洗い出し、対応策を提示
（業務の効率化と効果、校内組織の見直し等）

②手引「Road」製作（R2.3 小中高、R3.3 特） ※他校種も参考に
・校長経験者のアドバイスを受け、民間・道教委が製作

→ リーダーシップ研究の知見を盛り込む

Road 第3章 働き方改革を推進する8段階のプロセス

1. 働き方改革推進のポイント

（1）まず教員であるあなたの考えからスタート
あなたの「創意」と「意欲」 ⇒ 組織の「総意」に、課題意識高める

（2）チームで業務の進め方を見直す
一人で抱え込み ⇒ チームで協力、心理的安全性のある環境

（3）「現状維持バイアス」に囚われない
「いつもやっている」「ずっとやってきた」 ⇒ ゼロベースで思考
※ 人はそういうことを無意識に受け入れてしまう

（4）管理職からの働きかけ
変更の声を出すには勇気が必要 ⇒ 管理職から働きかけを

（5）改革のプロセスの**鍵を握るのは校長**（の考えと行動）
「管理」する ⇒ 「リーダーシップを発揮」する、機運を促す

・情報を開く
・ゼロベースで思考

※ 組織の意識はCEOの意識を超えない

Road 第3章 働き方改革を推進する8段階のプロセス
2. 働き方改革を成功させる 8段階のプロセス

考え方を参考に各学校で応用を

様々な組織で広く用いられる手法を応用

発揮する人の姿勢とも言える

現状をほぐす
↓⑤以降に影響

		リーダーシップの視点(例)
準備を整える	① 課題意識を高める	一人一人の考えを引き出す
	② 改革推進のコアチームをつくる	開発的なチームにする
	③ 改革の目的から改善テーマを設定する	分かりやすいビジョンを描く
行動を起こす	④ 改革の目標を設定し周知する	全員のビジョンにする
	⑤ 主体的に行動しやすい環境を整える	調和を図って取り組む
	⑥ 短期的な成果を生む	変化の実感を共有する
	⑦ さらに改革を進める	策に深さと広さをもたせる
定着させる	⑧ 新しい文化を築く	これからの景色を描く

［影響する］から［影響し合う］関係に

参考資料　働き方改革に係る主な情報等について　（一部）

検索

- ◆学校における働き方改革北海道アクション・プラン（第２期）（2021.03）
- ◆北海道の学校における働き方改革手引「Road」　（2020.03, 2021.03）
- ◆新時代の教育を支える働き方改革通信「マイレボ」（2019.04～随時）
- ◆「公立学校の教育職員の業務量の適切な管理その他教育職員の服務を監督する教育委員会が教育職員の健康及び福祉の確保を図るために講ずべき措置に関する指針」(2020.01.17)
- ◆「学校における働き方改革に関する取組の徹底について」(2019.03.18　文部科学省通知)
- ◆「新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について（答申）」(2019.01.25　中教審)
- ◆「道立学校に係る部活動の方針」、「北海道の部活動の在り方に関する方針」(2019.01)
- ◆全国の学校における働き方改革事例集　（2021.03　文部科学省）
- ◆業務改善等検討事業最終報告書　（2019.03　経済産業省教育産業室）
- ◆その他

事例を探すと相当数ヒットするが、自校にマッチするか教職員と協議することが重要

◆教育局、委員会が主催する研修
◆校長会、教頭会などが主催する研修
◆その他の研修
などご相談ください