

北海道の学校における働き方改革手引

Road

小学校編

製作

insource

株式会社インソース

(北海道教育委員会監修)

はじめに

本手引「Road」は、コンサルタント事業を展開しております弊社インソースが北海道教育委員会から「新時代の教育を支える働き方改革促進事業」を受託し、道教委の主幹（元校長先生）の助言を賜りながら、外部の視点で学校現場における業務改善を進める際の手引となるように製作しました。

学校における働き方改革は、教職員の皆様が自分の普段の業務を見つめ直し、長時間勤務の要因について分析・検証するなど、子どもたちに対して効果的で質の高い教育活動を行う必要があります。

そこで本手引は「どのようなことから始めればよいのか」「これまで取組を進めてきたがこの後はどうすればよいのか」という視点を取り入れています。

また、「Road」という名称は、教職員一人一人が働き方改革の取組を通して、未来を担う子どもたちが世界中の仲間とともに手を携えて未来へ向かっていく道を示すことができるようにと期待して付けたものです。

学校にはそれぞれ地域に応じた事情や特性などがあり、手引に掲載している手法をそのまま取り入れることができないこともあると思いますが、本手引「Road」を十分に御活用いただくことにより、働き方改革の道を進む際のお力添えになれば幸甚です。

「新時代の教育を支える働き方改革促進事業委託業務」受託コンソーシアム

（代表者）株式会社インソース 代表取締役 舟橋 孝之

（構成員）ミテモ株式会社 代表取締役社長 澤田 哲也

（構成員）学校働き方研究所 杉山 史哲

第1章 なぜ働き方改革を進めるのか3

1. 子どもたちに対して効果的な教育活動を持続的に推進する 3
2. 北海道教育の現状と課題 5
 - (1) 小規模校化 5
 - (2) 広域性 6
 - (3) 教員の偏在化 6
 - (4) 少子高齢化 7
 - (5) 統廃合 7
 - (6) 公私比率 7
 - (7) 学校の働き方改革のための取組状況調査 8
 - (8) 在校等時間の適正な把握 8

第2章 働き方改革を推進するための考え方9

1. 働き方改革における業務効率化の重要性 9
2. 業務効率化の観点 10
 - (1) 手順の標準化 10
 - (2) 定型業務の自動化 11
 - (3) 外部化 11
 - (4) ピーク作業の平準化 12
 - (5) 業務の廃止 13

第3章 働き方改革を推進する8段階のプロセス14

1. 働き方改革推進のポイント 14
2. 働き方改革を成功させる8段階のプロセス 15
 - (1) 全体像 15
 - (2) 各プロセスのポイント 16
 - ①課題意識を高める 16
 - ②改革推進のコアチームをつくる 19
 - ③改革の目的から改善テーマを設定する 20
 - ④改革の目標を設定し周知する 22
 - ⑤主体的に行動しやすい環境を整える 24
 - ⑥短期的な成果を生む 25
 - ⑦さらに改革を進める 26
 - ⑧新しい文化を築く 27

第4章 モデル校での実践事例紹介～旭川市立知新小学校28

1. 自分たちの働き方は、自分たちで決める教職員の集団づくりが鍵となる 28
2. 働き方改革の準備を整え、行動を起こし、成果を定着・発展させる 29

第5章 見直しの観点例41

第6章 ワークシートの見本52

第7章 チェックリスト56

第1章 なぜ働き方改革を進めるのか

1. 子どもたちに対して効果的な教育活動を持続的に推進する

環境・現状

令和という新たな時代が始まり、Society5.0の到来が予想される社会の中で、現状少子高齢化や広域分散など北海道が置かれている現状に対応しながら、この先の未来を担っていく子どもたちがグローバル化といった変化を前向きに受け止め、豊かな創造性を備え、持続可能な社会の担い手として、予測不可能な未来を自立的に生き、社会の形成に参画するための資質・能力を一層確実に育成する必要があります。

課題

北海道においては、北海道教育委員会や市町村教育委員会とともに、各学校において子どもたちにこのような環境や現状に対応できる資質・能力を養っていく教育活動の充実・発展に取り組むことが重要です。

改革

そのためには、教職員が心身ともに健康を保ち、誇りとやりがいをもって働くことができる環境の整備を図り、子どもたちに対して効果的で質の高い教育活動を持続的に行うことができるようにすることが必要です。

解消

学校において全教職員が働き方を振り返り、それを共有するとともに、子どもの視点のほか、地域や保護者の視点にも配慮し、教育の質を落とさず、長時間勤務を解消していくことは大変困難なことです。さらに、学校としての伝統だからとして続いている業務や、子どもたちが関わる地域行事（祭り・PTA行事を含む）や少年団活動などに、教員が従事している事例にあっては、地域とのつながりや地域コミュニティの形成上、見直していくことは大きな課題となっています。

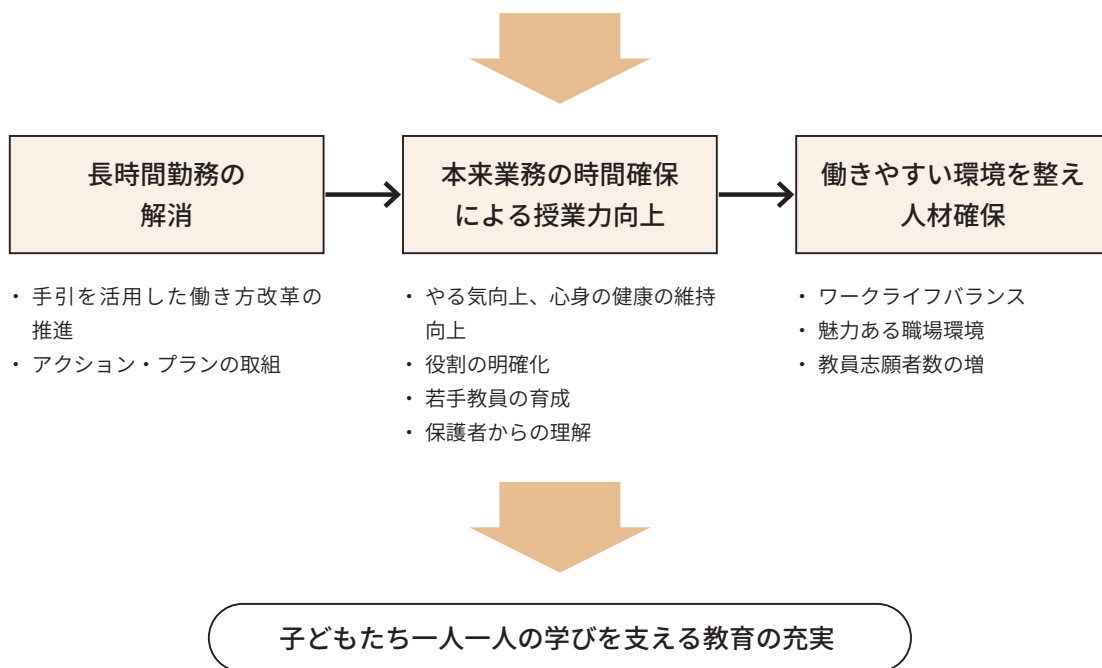
そこで、一刻も早く教職員の勤務時間の状況や担ってきた学校業務等の情報を公開するなどして、保護者や地域の理解を得ながら、働き方を変えなければなりません。では、どのような働き方にシフトしていくべきなのか。学校全体で働き方改革を模索し、絶えず更新し続ける姿勢は子どもたちにとっても有益になります。令和に入り働き方改革はその絶好の機会となるものです。

効果

業務を効率化することは、とりもなおさず、学校の目的を見つめ直すことです。さらに、仕事と生活の調和を図り、仕事以外の生活を豊かにし、それが教育の質につながっていきます。全教職員が足並みをそろえ、取組の効果検証をしっかりと把握しながら、一つ一つの取組について着実に進めていくことが子どもたち一人一人の学びを支える教育の充実につながっていきます。

■働き方改革を進める項目（例）

授業・教材準備	印刷作業などの効率化	依頼事項の整理
生徒指導	いじめ問題等への対応の質の向上	アンケート調査等による早期発見
授業外対応	学年だより・学級だより作成等に係る工夫	同一内容書類の作成負担軽減
テスト・評価	学校評価の集計作業の工夫	重点目標に沿った評価項目の精選
校内研修	指導技術の工夫	得意分野の共有
学校経営	学級経営案作成の効率化	特に配慮を要する事項のみ作成
学校行事	運動会の見直し	体育の授業の延長、発表の場として実施
部活動	関係団体等主催の大会への引率・指導の工夫	大会出場の見直し
職場環境	朝の打ち合わせの見直し	回数の削減と時間設定
在校等時間縮減	教職員の意識改革の工夫	各教員の在校等時間の可視化
諸会議	打合せ時間の確保	空き時間の調整
時間割	通知表作成の負担軽減	デジタル化、所見欄記入方法の工夫
会計集金	会計業務の工夫	事務職員等による実施
外部・渉外処理	アレルギー児童生徒への対応の工夫	保護者とのコミュニケーションの取り方について共有化
情報・知識共有	各学校、学級で作成する書類の工夫	学校間連携
事務職員連携	学校行事の準備・運営の見直し	物品の調達等の事務職員による実施



2. 北海道教育の現状と課題

(1) 小規模校化

普通学級が小学校6学級までの学校が60.7%、中学校3学級までの学校が49.1%を占めており、9割を超えている管内もあります。

学級数が減ることにより教職員の配置定数が減るため、特に小学校6学級以下の学校では、校長・教頭・学級担任のみの定数（加配を除く）となることから、小規模校化に伴い、教員一人一人の負担増が懸念されます。

また、平成28年度に実施した学校教員統計調査の平均週教科等担任授業時数は、北海道において小学校・中学校ともに前回調査（平成25年度）より増加し、全国平均を上回る結果となりました。

■最も割合の多い学級数（普通学級）

小学校	6学級	25.6%
中学校	3学級	41.3%

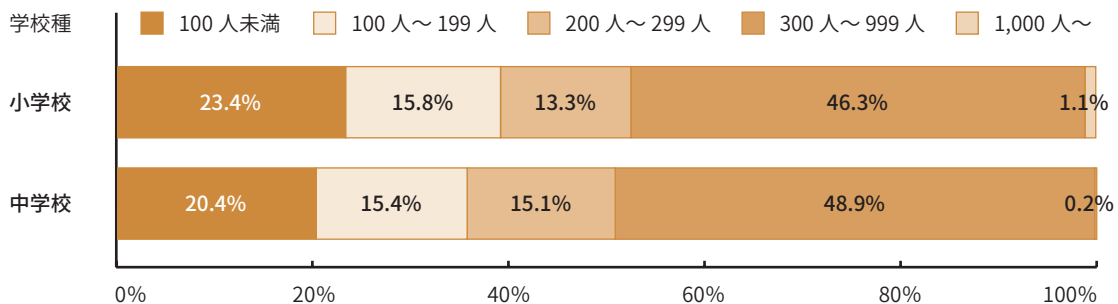
※札幌市を除く。

■平均学級数

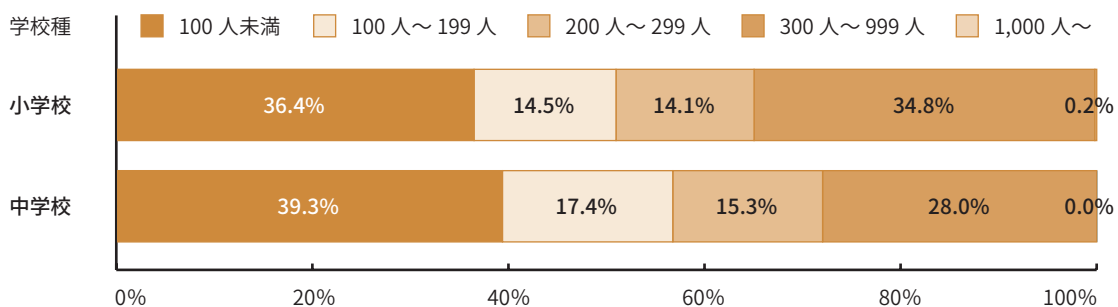
学校種	全国	北海道
小学校	13.9	10.5
中学校	11.7	8.1

※北海道は札幌市を除く。

■児童生徒数別の学校割合（全国）



■児童生徒数別の学校割合（北海道）



■1学級当たりの児童生徒数

学校種	全国	北海道
小学校	23.2人	17.3人
中学校	26.8人	20.1人

※北海道は札幌市を除く。

※令和元年度学校基本調査

(2) 広域性

北海道には、179の市町村（全国の10.4%）があり、設置される学校数も多くなる傾向にあります。（R2.1.1現在の全国市町村数は1,724（特別区を除く。）公立小中学校の学校数は全国第2位）

部活動の合同チーム編成による練習や引率などの問題、校外研修に要する時間、通勤に要する時間も管内ごと・学校種ごとに差はあるものの、負担が生じる要因となっています。

■合同部活動実施チーム数

全国	北海道
1,674	185 (11.1%)

※令和元年日本中学校体育連盟調査

■通勤・通学に要する時間（往復）

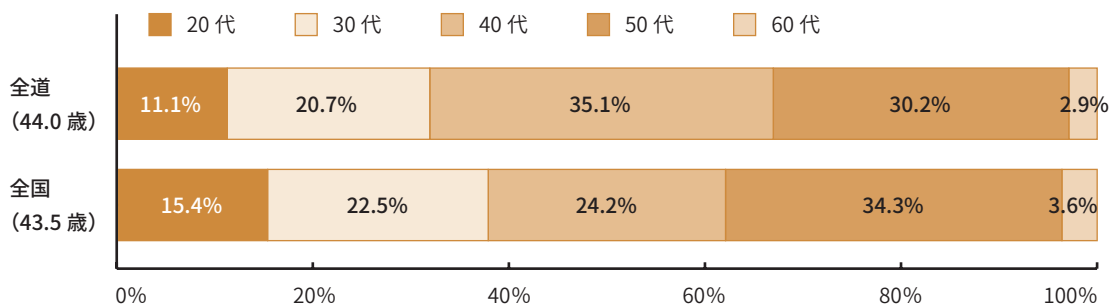
全国	北海道
1時間19分	1時間1分

※平成28年社会生活基本調査

※石狩管内の小中学校職員の通勤距離（自動車等使用者）平均は15.8km 往復所要時間は1時間12分となっています。（平成31年石狩教育局調査より）道内の小中学校職員は管内ごとの異動を中心に勤務し、転居を伴う場合のほか、自宅等から遠距離になり、片道80km以上の通勤事例もあります。

(3) 教員の偏在化

均衡の取れた職員構成が望ましいのですが、偏りがあることで今後、大量退職期を迎えることに伴う人材の確保や指導の継続性といった課題があることや、教員の平均年齢に管内差があること、学校単位でも20歳代中心や、50歳代中心の学校があります。



※（ ）内は平均年齢

※平成28年度学校教員統計調査より（小中学校・高等学校・特別支援学校の合計）

■平均年齢の高い管内

空知 (45.6歳)	石狩 (44.0歳)	渡島 (43.9歳)
------------	------------	------------

■平均年齢の低い管内

宗谷 (37.6歳)	根室 (37.9歳)	オホーツク (39.3歳)
------------	------------	---------------

※（ ）内は平均年齢

※平成31年4月1日現在（小中学校）

(4) 少子高齢化

全国平均と比較し少子高齢化が進む道内では、児童生徒数の減少に伴う学級減や統廃合が進むほか、人口そのものの減少や高齢化による地域人材の確保が課題となっています。国立社会保障・人口問題研究所の推計によると、2045年には65歳以上の人口割合が増加し、14歳以下の人口割合が減少し、全国平均より少子高齢化が進んでいくとされています。

■ 65歳以上の人口割合

区分	2015年	2045年
全国	26.6%	36.8%
全道	29.1%	42.8%

※全国平均以下は5市町村のみ

■ 14歳以下の人口割合動態

区分	2045年
全国	71.4
全道	59.1

※2015年を100とした場合の指数

※全国平均以上は6市町村のみ

(5) 統廃合

学校の統廃合が進み、道内179市町村中、42市町村が1小学校1中学校となっています。

全国平均13%に対して北海道は24%とその割合が高くなっており、10年前の23市町村と比較してもほぼ倍増という状況です。

学校数も10年前と比較すると全国より減少率が高くなっています。

■ 小中学校数

	全国	全道	高校
H21	33,122	1,968	250
R1	30,008	1,622	216
	▲9.4%	▲17.6%	▲13.6%

※高校は道内公立学校数（全日制）

(6) 公私比率

中学校・高等学校ともに全国平均より公立の割合が高く、部活動等の取組については公立学校も含めて学校教育の一環として積極的に活動しています。

平成30年度全国体力・運動能力、運動習慣等調査では、運動部活動の活動時間が全国平均より長いことや、地域のスポーツクラブに所属している割合が全国平均より低いことが分かります。

■ 公私比率（中学校）

区分	公立	私立
全国	92.3%	7.7%
全道	97.3%	2.7%

■ 公私比率（高等学校）

区分	公立	私立
全国	72.9%	27.1%
全道	81.6%	18.4%

※中学校の私立学校は4管内のみに設置、高等学校は19学区のうち10学区に設置（うち石狩学区に45%設置）

(7) 学校の働き方改革のための取組状況調査 (令和元年7月現在)

市町村ごとに集計した業務改善に係る50の取組を集計した結果、次の取組実施割合が全国と比較して低く、改善の余地があります。3-⑥の取組は道内の教育委員会が縮減効果が大いと考えられる取組として上位に挙げているにもかかわらず全国との差が出た結果となっています。

取組順位	項目	内容等	全国	北海道	差
48位	4-⑩	地教法第47条の5に基づく 共同学校事務室の設置をしている	28.9%	1.7%	▲27.2pt
49位	3-⑥	部活動について、部活動指導員をはじめ とした外部人材の参画を図っている	65.2%	36.0%	▲29.2pt
50位	4-⑧	学校事務の共同実施をしている	66.6%	9.6%	▲57.0pt

(8) 在校等時間の適正な把握

公立学校の教職員は、原則として労働基準法が適用されており、勤務時間管理は、労働法制上、校長や服務監督権者である教育委員会に求められる責務です。

勤務時間管理の方法について、文部科学省において「公立学校の教師の勤務時間の上限に関するガイドライン」(平成31年1月)が示され、タイムカード、PC等の電子計算機の使用時間の記録等の客観的な記録により、出退勤時刻の記録等を把握しなければならないところ、(7)の国の調査において北海道は全国平均を下回っている現状です。

また、給特法改正により、文部科学省が策定した指針を踏まえ、勤務時間管理を徹底し、教育職員の健康及び福祉の確保を図るために、上限方針を定めるなど、各地方公共団体が業務量を適正に管理し、教育職員の業務に要する時間の縮減に向けた取組が焦眉の急となっている状況です。

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サービス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

(令和2年1月17日 文部科学省告示第1号)

第4 服務監督教育委員会が講ずべき措置

- (2) 労働安全衛生法(昭和47年法律第57号)等において、タイムカードによる記録、電子計算機の使用時間の記録等の客観的な方法その他の適切な方法による勤務時間の把握が事業者の義務として明確化されたことを踏まえ、教育職員が在籍している時間は、ICTの活用やタイムカード等により客観的に計測すること。また、校外において職務に従事している時間についても、できる限り客観的な方法により計測すること。また、当該計測の結果は公務災害が生じた場合等において重要な記録となることから、公文書としてその管理及び保存を適切に行うこと。

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

■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) ・学習プリントを單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

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) まずは教員であるあなたの考えからスタート

最初は「あなたの考え」であったものを「組織の総意」へ変えていく、つまり小さな流れを大きな流れに変えていくことが大切です。改革を実現するためには、このような一教員の気づきや課題意識を学校全体が認め、全職員で取り組んでいくという仕事の仕方が求められます。問題に気づき、行動するあなたの「創意」と「意欲」が組織の「総意」を動かすきっかけをつくり、改革を少しずつ実現していくのです。

(2) チームでの業務の進め方を見直す

組織で働いている以上、ほとんどの業務は自分一人では完結しません。チームで協力して進めていくものです。自分一人で仕事を抱え込んでいないか、同じ学年団や分掌のメンバーと協力して改革を進めるべきものはないか、今一度見直すことが大切です。

(3) 「現状維持バイアス」に捉われない

人は当たり前に行ってきたことは無条件に受け入れてしまう傾向があります。多くの場合、働き方改革を妨げるのは「いつもやっているから」、「ずっとやってきたから」という当たり前によるバイアスです。この慣習を一旦原点に立ち返って「本当に必要か」、「廃止できないか」など「ゼロベース」で考えてみる必要があります。そして、改善に取り組んでみるということも必要なことです。

(4) 管理職からの働きかけ

一度定められた業務を先輩教員がいる中で、改善（変更）を主張していくには勇気が必要です。そういった日常業務を処理している過程で疑問に思ったことなどが自然に発露できる環境が大切であり、そのためには校長をはじめ管理職から「改善点はどんな小さいことでも言ってください」という働きかけと、アイデアを否定しない姿勢が何よりも大切です。

(5) 改革のプロセスの鍵を握るのは校長

校長が、子どもたちのために働き方改革に対して責任をもってコミットし、積極的に動けるかが重要になります。改革に必要なのは「管理（マネジメント）」することよりも改革をリード（推進）していく「リーダーシップ」です。自校の教員を信頼し、過去の経験にとらわれず、将来の可能性に目を向け、リードすることと見守ることが重要です。

本書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おります。学校における取組によって超過勤務の3割の削減を期待しております。

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	4割	3割
具体例	・学習指導要領 ・情報化推進 など	・留守電の設置 ・校務支援システム導入 など	・日課表の工夫 ・職員室レイアウトの変更 など

2. 働き方改革を成功させる8段階のプロセス

ここからは、働き方改革を推進するための手法を説明します。様々な組織で広く用いられている手法の応用ですが、学校の環境、地域性、規模等に応じて参考になる部分を是非ご活用ください。

(1) 全体像

	プロセス	何をするか
準備を整える	①課題意識を高める (P.16)	「校長は、教員が改革の必要性を理解する機会をつくる」 働き方改革を進めるにあたり、課題意識を生み出すことが、多くの人を動かし改革するうえで最も重要な条件となります。
	②改革推進のコアチームをつくる (P.19) ※学校の規模や教員の状況によって、既存の組織の活用や全教員で行うことも可能です	「学校は、改革を推し進めるために多様で強力な中核となるコアチームをつくるのが効果的であることを認識する」 働き方改革を実現していくためにもチームで推進することが重要です。また、チームで推進することで多様な意見が出るという効果もあります。
	③改革の目的から改善テーマを設定する (P.20)	「コアチームは、校長の改革の目的を受け、目指す方向性や、将来はどのように変わるのかを明確にする」 「そもそもの学校が目指すもの、教育目標は何なのか？」ということが目的にあたります。そして「それはどのようにして達成されるのか？」を具体的に考えることが戦略を立てることになります。
行動を起す	④改革の目標を設定し周知する (P.22)	「コアチームは、改革の目標について全教員の理解と賛同を得る」
	⑤主体的に行動しやすい環境を整える (P.24)	「校長は、障壁をできるだけ取り除き、コアチームのメンバーが行動しやすくする」 主体的に行動しやすい環境をつくるためには、メンバー全員でその進捗状況を確認しあえる仕掛けをつくるのが有効です。
	⑥短期的な成果を生む (P.25)	「コアチームは、できるだけ早い時期に、実感できる成果を上げる」
	⑦さらに改革を進める (P.26)	「校長は、複数の改革案をさらに推し進め、加速させる」
定着させる	⑧新しい文化を築く (P.27)	「学校は、新たな行動様式が過去の因習に置き換わるまで、新しいやり方を持続する」

※次ページ以降は各プロセスのポイントを解説します。

(2) 各プロセスのポイント

1

課題意識を高める

チェックポイント

- 個々の教員の課題意識の度合いを把握しているか
- 働き方改革に取り組む目的を設定し伝えているか
- 個々の教員が自身の業務や学校運営に課題意識をもっているか
- ムリ・ムダ・ムラがないか考えたか

ア．個々の教員の課題意識の度合いを把握しているか

個々の教員の働き方の現状や、業務を改善することに関する意識を把握することが重要です。

1対1の面談やアンケートを活用することが有効です。

課題意識の度合いを把握するためのアンケート項目例

- ・ 現状の働き方に満足していますか？
- ・ 教育の質を向上させるために、仕事の進め方を工夫していますか？
- ・ 効率的な時間配分を意識していますか？
- ・ 職場の改善などについて、自分から提案することはありますか？
- ・ 仕事をするうえで、時間がかかり改善したいと考えていることは何ですか？

イ．働き方改革に取り組む目的を設定し伝えているか

校長は、「なぜ取り組むか」「取り組んだ先はどのような姿になるのか」ということを教員に伝えることが重要です。

目的とは

- ・ 関係する個人全員に有益
- ・ 「実践」しながら目指す「理想」
- ・ 最大の目的は子どもたちに質の高い教育を提供する

ウ．個々の教員が自身の業務や学校運営に課題意識をもっているか

日常的に取り組んでいる業務に関して「素朴な疑問」を抱き、「これを何とかできないだろうか」と考え続ける意思が重要です。

対象となりやすい仕事

- ・ 前例踏襲の仕事（＝当たり前の仕事）
- ・ 手間のかかる仕事（＝複雑すぎる仕事）
- ・ 単純な作業を繰り返す仕事（＝何度も同じ動作をする仕事）
- ・ その人にしかできない仕事（＝属人化している仕事）

エ. ムリ・ムダ・ムラがないか考えたか

「仕事がいやになる」と思うときは、必ずムリやムダがあります。ムリやムダがあるとミスも起こりやすくなります。自分の今までの経験を振り返って考えることが重要です。

ムリ・ムダ・ムラの例

- ・ ムリ：環境がづらい、いつもスケジュールぎりぎりになる など
- ・ ムダ：仕事の待ち時間が多い、無駄な動きが多い など
- ・ ムラ：仕事の負担に差がある、特定の教員が残業をしている など

参考3：漏れなく全ての教員から業務の問題点を引き出しているか

問題点を洗い出すにあたり、多くの人の意見を考慮する必要があります。ここでは、多くの人の意見を集め、集約し、一定の結論まで導き出す手法を紹介します。

ブレイン・ストーミング → 意見の発散に有効

ブレイン・ストーミング < Brain storming >

1人であれこれ考えるより、他の人と一緒に考える方が良いアイデアが出ることは経験的に分かっています。集団でアイデアを出し合うことにより、新たな発見が生まれます。原則としては10名以下の人数で行うことを想定されています。

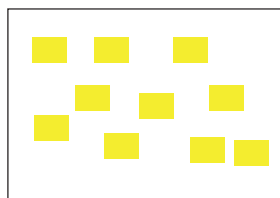
■ブレイン・ストーミングの7つのポイント

1. テーマの明確化	何のためにブレイン・ストーミングをするのか、テーマ・意見出しの目的を明確にしましょう。
2. 制限時間を設ける	意見を出す時間と、意見をまとめる時間の2つを別々に設けるが必要になります。あらかじめ意見出しに10分、まとめに15分といったように時間を区切る必要があります。
重要ポイント 3. 全員発言の促進	不参加の人や発言しない人がいるとチームワークが発揮されません。全員発言のルールを設定することも有効です。
重要ポイント 4. 批判の禁止	何か発言したとき、即批判されると、発言に対して消極的になります。自由に意見を述べられる雰囲気をつくりましょう。 「不可能だ」という発言を慎みましょう。 奇抜な意見やユニークで斬新なアイデアは大歓迎です。
5. 多種の意見出し	とにかくできるだけ多くの意見を出すことです。 自由な発想で意見を広げる、深掘るを意識して洗い出しましょう。
6. 連想の連鎖	一つの意見をヒントに次から次へと考えを広げていきましょう。 「それなら〇〇も問題だ」、「それだと〇〇という問題にもつながる」
7. まとめ	意見の出し放しに終らないよう同種の意見をまとめておくことが大切です。

参考4：意見をまとめる方法

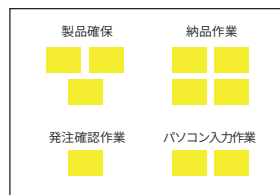
1. 意見を一行にまとめてカードに書く（図1）
 2. 関連したカードをまとめる
 - (1) まず、内容の似たカードを3～5枚ずつまとめて、小グループとする（図2）
 - (2) 小グループのカードをよく読んで、小グループごとに一行見出しをつける
 - (3) 次に、2～3の小グループをまとめて中グループとし、一行見出しをつける（図3）
- これで、グループごとの関連性もはっきりします。

図1



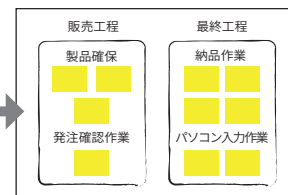
意見(事柄)を、一つずつカードに書き込む

図2



関連したカードをまとめ（小グループ）、見出しをつける

図3



小グループをまとめて中グループにし、見出しをつける。また、グループごとの関連性もはっきりさせる。

参考5：数値を使った分析

■サーベイフィードバック

現状を理解し問題意識を高めるうえで、教職員の現状の働き方に関するアンケートを取ることは有効な手段です。現状の働き方を見える化し、他の学校や全国平均などと比べることで自校の問題やありたい姿が明確になっていきます。このアンケートなどで得た調査データを元に問題点について議論し打ち手を検討する方法を「サーベイフィードバック」と言います。

■仕事の見える化

個人による「見える化」という観点で、個人の1日の過ごし方を15分単位などで細かく書いてみることも有効です。何にどのくらいの時間を使っているかが見える化されることで、思ってもみないことに時間を使いすぎたり、これまで考えてこなかった問題点が見えてくることにつながります。この個人のデータを全体で見ることによって新たな問題を発見することもあります。

チェックポイント

- 意思決定できる人物がコアチームに参加しているか
- コアチーム内は自由に意見を発信できる環境か

ア．意思決定できる人物がコアチームに参加しているか

管理職とコアチームとの関わりについて最初に決めておきます。コアチームには、多くの教員から信頼があり、課題に対する知識や経験があり、能力の高いキーパーソンが必要です。管理職はキーパーソンとなる教員と改革の初期の段階で誠意をもって対話しておかないと、あとになって改革のプロセスがうまく進行しない可能性がありますので、必ず互いの理念を理解しあうことが大切です。

参考6：理想的なチーム人数とは？

一般的に業務改善プロジェクト等に関するチーム構成は5～6人が適切といわれています。これは全員が責任感をもって、主体的にプロジェクトを進めるための人数であり、それ以上の人数になると「誰かがやってくれる」といったメンバーが出てくる傾向があります。

ハーバード大学研究者の故J・リチャード・ハックマンは、50年近くチームパフォーマンスの研究をした結果、大半の任務に関して4人～6人がチームの人数としては最適であり、10人以上いるべきではないとしました。チームの規模が大きくなるとチームの問題や個人間の摩擦が増えるそうです。

イ．コアチーム内は自由に意見を発信できる環境か

意見が発信しやすいとは、誰もが自由に声をあげることができる環境です。

「若手だから…、管理職の意見を優先すべきなのは…」などの遠慮は、自由な意見発信を妨げます。発信された多くの意見を活用するかはさておき、とにかく意見を発信してもらう環境が重要です。

意見を発信しやすい環境をつくるために

1. 意見を出す際のルールを明文化する
ルールは、誰がいつ見てもわかることが不可欠です
2. コアチームとしての最終決定権をもつ者を決める
最終決定者は、管理職やコアチームの取りまとめ担当者などにします
3. 組織にとって利益がある意見を活用する
出された多様な意見は、組織の利益という視点で集約します
4. ルールから外れた意見は通さない
ルールを守って初めて、意見が発信できます

チェックポイント

- 改善のテーマは学校の教育目標に沿ったものか
- 優先順位が高いものか
- 改善の範囲は明確になっているか
- 改善による関係者への影響はどうか
- 改善の内容と期間は適切か

洗い出した問題点から改善に着手するテーマを設定します。その際には以下の5つの点に留意しましょう。

ア．改革のテーマは学校の教育目標に沿ったものか

学校の教育目標との整合性を確認しましょう。

イ．優先順位が高いものか

改善すべき業務の優先順位をつけましょう。

優先順位が高いものの例)

- ・ 業務遂行に密接なもの
- ・ 重要度が高いもの
- ・ 緊急性が高いもの

ウ．改善の範囲は明確になっているか

改善テーマ（課題）には組織的に取り組まなければならないものから、一人で取り組めるものまで様々です。改善の範囲をあらかじめ明確にしておきましょう。

改善の範囲例)

- ・ 学校全体
- ・ 各分掌
- ・ 学年団
- ・ 個人

エ．改善による関係者への影響はどうか

関係者とは改善を進めるにあたり、直接的・間接的に影響を受けるもしくは与える、組織や人（教員、子どもたち、保護者など）を意味します。改善に対して興味をもつ人や逆に反発する人も出てきます。関係者はテーマによって都度異なりますが、関係性や影響力の強弱を考慮し、事前に説明しておく必要があります。

オ．改善の内容と期間は適切か

短期的な改善テーマと中期的な改善テーマの両方を設定しましょう。

■短期的な改善テーマ

1～3か月プロジェクトとして取り組むまでもなくすぐに実施でき、改善が見込まれるものをテーマとして設定しましょう。たとえ小さな成果でも、成果が出たという事実が今後の改善へのモチベーションとなります。

■中期的な改善テーマ

3か月～1年程度のスパンで改善に取り組むもの。改善の効果が高いものとして複数の改善テーマを設定し、全てのメンバーが何らかの改善に参加している状態をつくりましょう。

■改善期間と改善テーマの例

期間	区分	具体例
1～3か月	学校内だけで実施可	日課表・定時退勤日・年休取得促進
3～6か月	保護者等への事前通知	各種たよりの発行数・部活動指導
6か月～1年	地教委判断や保護者了解	研修方法の変更・成績評価
1年以上	都道府県や保護者了解	部活動の精選・学校行事・指導方法工夫改善
3年以上	国の改正	学習指導要領

参考 7：改善テーマの優先順位を考える

改善テーマを決める際に、「あれもこれも改善したい」というのはよくあることです。

■パレートの法則

「20%・80%の法則」として知られています。重要な20%が全体の方向を決定しているという法則です。つまり、限られた時間で重要な上位20%の問題を解決することが全体の問題解決につながります。重要な問題からとりかかることが大切ということです。

パレートの法則により改善テーマが決まったら以下の2点も確認しておきましょう。

- ・全員が納得したテーマであることを確認する
- ・テーマに合わせた適切な改善の期間を設定する

チェックポイント

- 目標は誰が見ても誤解なく理解できるものか
- 効果測定がしやすい計測可能な目標になっているか
- 現実的な目標か（困難過ぎる、容易過ぎるということはないか）
- キックオフミーティングを開催し周知を図ったか

ア．目標は誰が見ても誤解なく理解できるものか

漠然とした目標では、改善活動は頓挫しがちです。“何を（目標項目）、いつまでに（期間、時点）、どのような状態にする（目標値）”のかを全教員が誤解なく理解できるように明瞭に目標設定することが必要です。

例)

- ・ 何を：平均残業時間を
- ・ いつまでに：〇月〇日までに
- ・ どのような状態にする：10%削減する

イ．効果測定がしやすい計測可能な目標になっているか

目標を設定する際には、目標を「〇〇をやる」ではなく、「〇〇%削減する」とか、「〇〇の業務を週1回にする」など具体的な「数字」で表せるようにします。

数値化することで、達成イメージが共有でき、改善のスピードが上がります。また、効果の測定も容易になります。

ウ．現実的な目標か（困難過ぎる、容易過ぎるということはないか）

目標は高く設定することが必要ですが、非現実的な目標とはせず、自分たちの能力を最大限生かせるような目標を設定します。

非現実な目標の例)

- ・ 法改正を伴うもの 民間と同じく残業代を出す など

エ．キックオフミーティングを開催し周知を図ったか

コアチームだけでなく全教員の当事者意識を明確にしておくため、改善のスタート時には、必ずキックオフミーティングを実施し、以下の項目を取り決め、コミュニケーション方法を統一しておきます。

- ・ 学校の現状や目指すべき姿、改善の目的
- ・ 「誰が」「何を」「いつまでに」「どうやって」「どのレベルまで」を具体的に
- ・ 参加者メンバー
- ・ コアチームのリーダーや連絡窓口となる担当者
- ・ 打ち合わせおよび進捗会議等の頻度
- ・ 議事録の作成形式と担当者
- ・ 連絡手段 等

参考8：働き方改革キックオフミーティングの進め方

働き方改革キックオフミーティングを通して、学校全体と個人で「目指したい方向性」「ありたい姿」というゴールイメージをしっかりと考えることが重要です。キックオフミーティングの進め方の例としては、まずはホワイトボードなどにこのキックオフのゴール、議題、時間配分を記入しスタートします。

例えば、

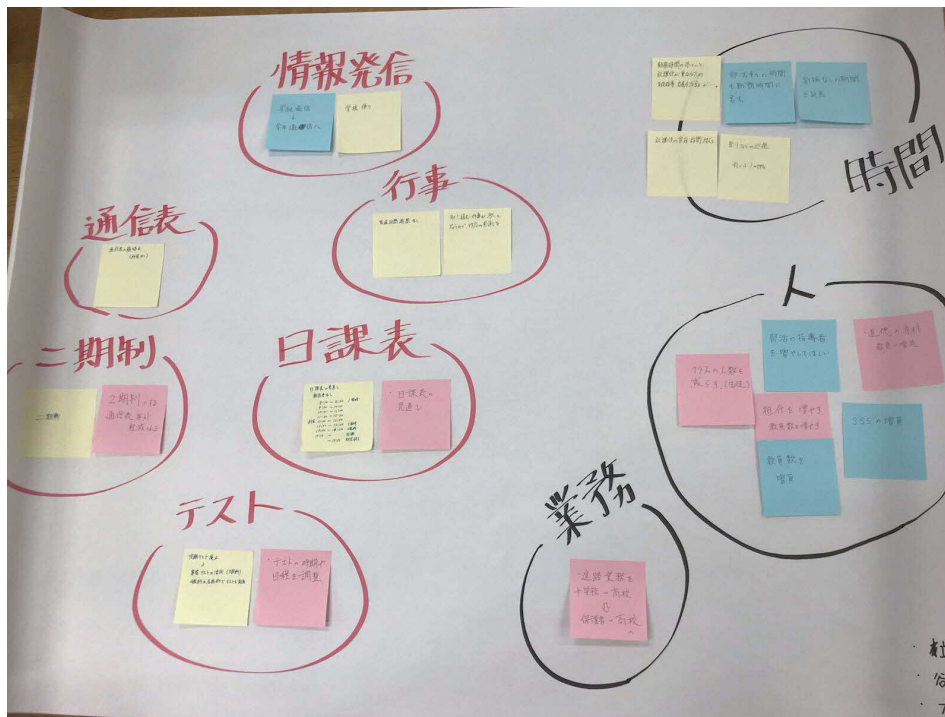
<ゴール>

「働き方改革を進める意味を理解し、学校の課題と目指したいゴールを明確にする」

<議題>

1. 学校の現状をデータで知る（10分）
2. 学校の素晴らしいところは？（15分）
3. 学校の勿体ないところ、改善点は？（15分）
4. 学校がどんな状態になることが理想ですか？半年～1年後のゴールイメージ（20分）

議題毎にそれぞれの教職員が思ったことを付箋に書いていき、A3用紙や模造紙にグルーピングしてまとめていくといいでしょう。共有するグループのサイズは4～5人が適当です。ファシリテーター（進行役）はそれぞれの教員の発言量がバランスよくなるよう意識してください。声の大きい人が話し続けるとそれだけで場がしらけてしまうことがあります。



チェックポイント

- 進捗確認の会議を設定、実施しているか
- 問題・課題が生じた場合は、随時共有しているか(個人で抱え込んでいないか)
- 計画に変更が発生する場合は関係者に周知したか

ア．進捗確認の会議を設定、実施しているか

進捗報告は作業の遅れやトラブル発生による、方針の見直しやスケジュール変更の必要性の有無を判断するために職員会議などを活用し必ず行います。

例えばテーマごとに「予定通り」「遅れが発生しているがスケジュール変更の必要なし」「遅れが発生しており、スケジュール変更が必要」のいずれに該当するかを理由とともに説明・確認することが必須です。

- a. 着手を見届ける
- b. 進捗状況を追跡する
 - ・スケジュール通り進捗しているのか
 - ・どのくらい遅れているのか、具体的に何%か
 - ・なぜ遅れているのか、その原因は何か
- c. 現状を検証する
 - ・複数のメンバーへの確認

イ．問題・課題が生じた場合は、随時共有しているか(個人で抱え込んでいないか)

改善活動を進める中で生じた「問題・課題」を、関係者全員で共有し、共通認識をもつことが大切です。その結果、時間を要する課題や暫定対応による現場の混乱を防ぐことができます。また、チームの一体感を醸成することができます。

■問題・課題共有のポイント

- ・「問題・課題」を後工程まで引きずらない(都度解決する)
- ・問題は一人で抱え込まず、関係者全員でベストの解決策を検討する
- ・今後起こりうるリスクについても、事前に想定し共有の上対策を練っておく
- ・手に余る課題や時間を要する課題は、校長等に相談する

ウ．計画に変化が発生する場合は関係者に周知したか

実際に活動を進めるにあたって、状況の変化や進捗遅れなどが原因で、計画を変更しなければならないことは起こります。そのためにも、定期的な進捗確認で、速やかに状況の変化を読み取り、計画の変更を検討することが重要です。

計画の変更を関係者に相談し、変更が確定したら、ただちに関係者に対応を依頼するなど、積極的に行動することが大切です。

チェックポイント

- 中長期的な目標ばかりになっていないか
- すぐに改善できるものはないか

ア．中長期的な目標ばかりになっていないか

中長期的な改善活動において、成果が見えるようになるには一定の期間が必要です。そのために熱意を燃やす人々以外は、何らかの成果を生んだという実感がもてるものがないと意欲を維持することが難しくなってきます。短期的成果は、教員にモチベーションの補強をもたらし、改革に必要とされる勢いを増すことができます。また、短期的成果は改革に意欲的ではない人に対してもポジティブな効果をもたらすことが期待できます。

イ．すぐに改善できるものはないか

a. プロトタイピングの考え方を活用する

最近ビジネスの世界でよく聞かれる「プロトタイピング」。これは「考えることに長時間使うより、まずは試しに実験してみる」という考え方です。これを働き方改革で応用するのであれば、「まずは試しにやめてみる」ということです。今やっていることを試験的にやめてみることで、「やめた」という短期的成果を得ることができます。その後の検証でそれで不都合があるかどうかを確認し、問題が起これば軌道修正し、問題がなければそのままやめて、次の課題に進みます。

b. ゴールを細分化し小さな一歩を大事にする

改善に取り組み出したばかりの職場では、まずは負担なくできること、短期間で成果が上がる対策から始めるのも良いでしょう。結果を出すことで、自信をもってもらい、「改善グセ」をつけることも得策です。

参考9：小さな進歩を確認する

ハーバード・ビジネススクール教授のテレサ・アマビルと心理学者のステイブン・クレイマーは、数百人の数千日間にわたる膨大な日記を分析し、「日々の小さな前進」「ささやかな進歩」がやる気を引き出し、パフォーマンスを高めると結論づけました。重要なのは「進歩している」という手応えです。小さく始めて、小さな成功をほめて、地道な進歩を促進していきましょう。これは勉強にも応用できることです。

チェックポイント

- 改革の目的は「子どものため」が浸透しているか
- 校長は現場の教員たちにチャレンジさせているか
- 校長は現場の活動が停滞した時に即座に介入しているか
- 校長はザッソウ（雑談・相談）を大事にしているか

校長が改革の全体的な方向をリードしつつ、個別のプロジェクトのリーダーシップを教職員に任せることによって、数々のプロジェクトを完成させることができます。

成果がスタートしてくると、学校全体としてもより良く改革していく機運が高まってきます。改革のコアチームメンバーに限らず、個々の教職員からも様々な改善のアイデアが出てくると思います。その機運や教職員のモチベーションをさらに高めるべく、個別のプロジェクトや判断・決定などをどんどん個々の教職員やチームに任せていくことが大切です。

ア．改革の目的は「子どものため」が浸透しているか

最も重要なのは、判断の拠り所（原理原則）。ここが曖昧なまま、形だけ改善ができるようになっていても、易きに流れ、改善効果が得られなくなってしまいます。

イ．校長は現場の教員たちにチャレンジさせているか

実力が備わっているにも関わらず、役割が与えられることに対し「自信がない」としり込みする教員もいることを理解しましょう。そんな場合、見守りながらも「やってみましょう」とチャレンジさせることが重要。過保護な上司より、勇気ある上司であることが求められます。

ウ．校長は現場の活動が停滞した時に即座に介入しているか

トラブル時や現場が迷っているときは、積極的に校長やリーダーが関与して解決し、トラブルが拡大することを最小限に食い止め、改善が混乱しないように守るべきです。

エ．校長はザッソウ（雑談・相談）を大事にしているか

取組を見る・聴く・話すなど教員とのザッソウを増やしながら、相互に業務の進捗状況や改善状況を把握しあえる環境を進んでつくるのが大切です。

チェックポイント

- 改善の成果を周知しているか
- 改善の効果を定期的に検証しているか
- 日常的に改善に取り組んでいるか
- 例外を認めていないか

新たな行動様式が過去の因習に置き換わるまで、新しいやり方を持続することが重要です。また持続するためにはその効果が継続しているか定期的な検証が必要です。

ア．改善の成果を周知しているか

「良いこと」は早く、広く知らせることで、自信となり、新たな改善への活力となります。また、他のコアチームや他校にとっては、実績のある改善ノウハウが手にはいるので、全組織的な改善を実現できます。

イ．改善の効果を定期的に検証しているか

「いつ」、「どのような方法で」、「なにを」、「期待している効果が出ていない場合はどうするか」を決めて、定期的に効果を確認していきます。

特に同じ対策を継続する場合には必須です。状況は常に変わっています。一度結果が出た対策がいつまでも効果的とは限りません。

ウ．日常的に改善に取り組んでいるか

日常業務として取り組み、関連業務とセットで行うようにしていきます。

エ．例外を認めていないか

校長・教頭は例外、事務職員は例外など、例外の数だけ改善策が劣化します。新たな文化・規範で行動を示す人たちを評価し、逆にそのような行動を示さない人たちには必要なフィードバックをすることで文化として定着を図ります。

参考 10：振り返りを実施しフィードバックを求め成長のサイクルに

ここまで学校組織全体の話をしてきましたが、教職員の個々の成長が学校全体の成長につながることを忘れてはいけません。そのために必要なのが「振り返り」と「フィードバック」です。学び続ける人材は、自らを成長させるために、自分の経験を謙虚に正直に振り返ります。そして、積極的に他人からの意見に耳を傾け、オープンな態度を心がけます。そうすることによって自らの行動の結果について正確なフィードバックが得られることを理解しているからです。短期的には苦痛を生む耳の痛いフィードバックほど積極的にもらうようにしてください。結果的に成長につながることとなります。個人の成長が学校の成長へとつながります。