

北海道の学校における働き方改革手引

Road

中学校編

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～函館市立五稜郭中学校	28
第5章	見直しの観点例	35
第6章	ワークシートの見本	46
第7章	チェックリスト	50

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。

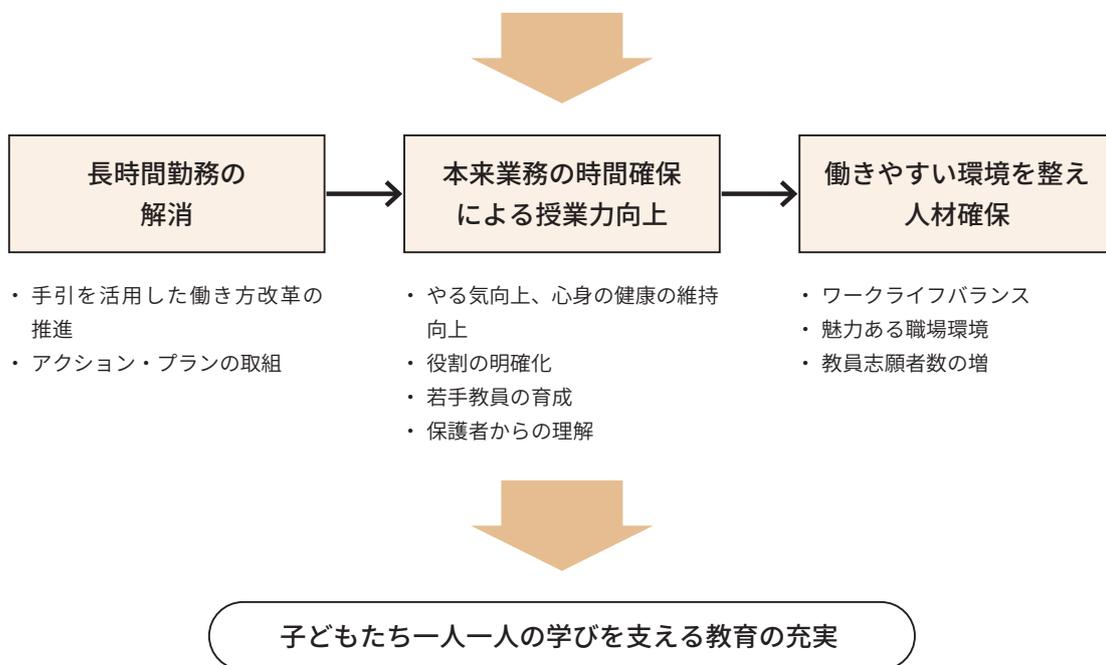
そこで、一刻も早く教職員の勤務時間の状況や担ってきた学校業務等の情報を公開するなどして、保護者や地域の理解を得ながら、働き方を変えなければなりません。では、どのような働き方にシフトしていくべきなのか。学校全体で働き方改革を模索し、絶えず更新し続ける姿勢は子どもたちにとっても有益になります。令和に入り働き方改革はその絶好の機会となるものです。

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%

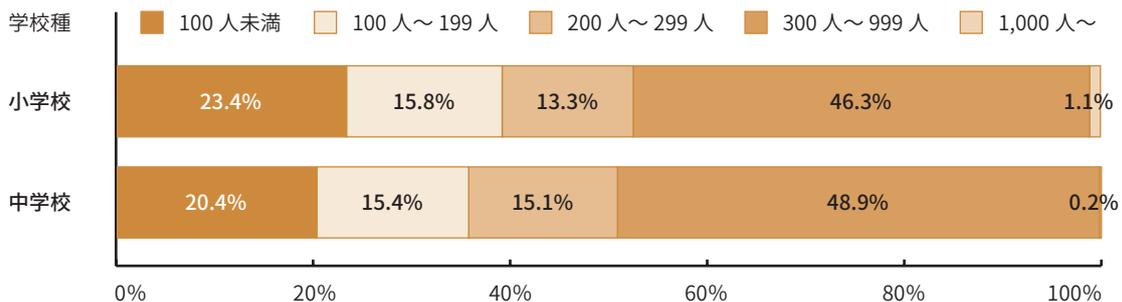
※札幌市を除く。

■平均学級数

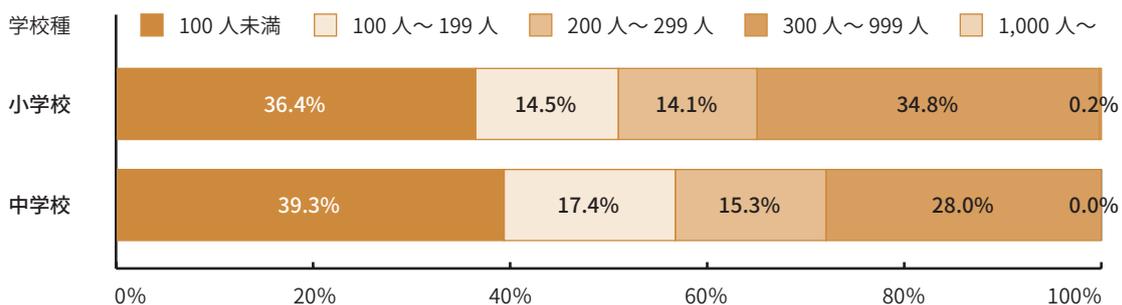
学校種	全国	北海道
小学校	13.9	10.5
中学校	11.7	8.1

※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）

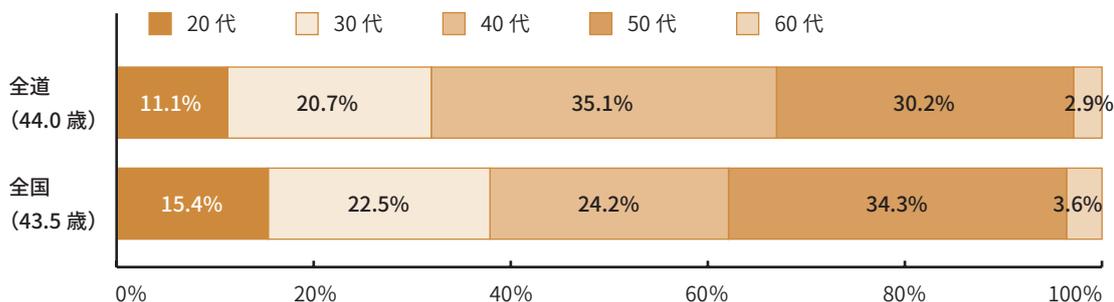
全国	北海道
1時間19分	1時間1分

※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
・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、中体連や年度始め・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

定期的に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教えてください」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っていくかを明確にする」 「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。

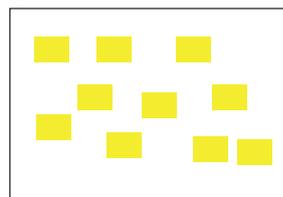
■ブレイン・ストーミングの7つのポイント

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つを別々に設けることが必要になります。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

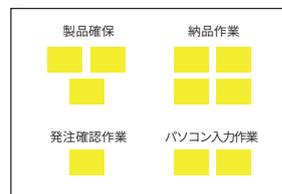
1. 意見を一行にまとめてカードに書く（図1）
 2. 関連したカードをまとめる
 - (1) まず、内容の似たカードを3～5枚ずつまとめて、小グループとする（図2）
 - (2) 小グループのカードをよく読んで、小グループごとに一行見出しをつける
 - (3) 次に、2～3の小グループをまとめて中グループとし、一行見出しをつける（図3）
- これで、グループごとの関連性もはっきりします。

図1



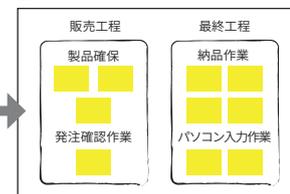
意見(事柄)を、一つずつカードに書き込む

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（定期テスト）
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、

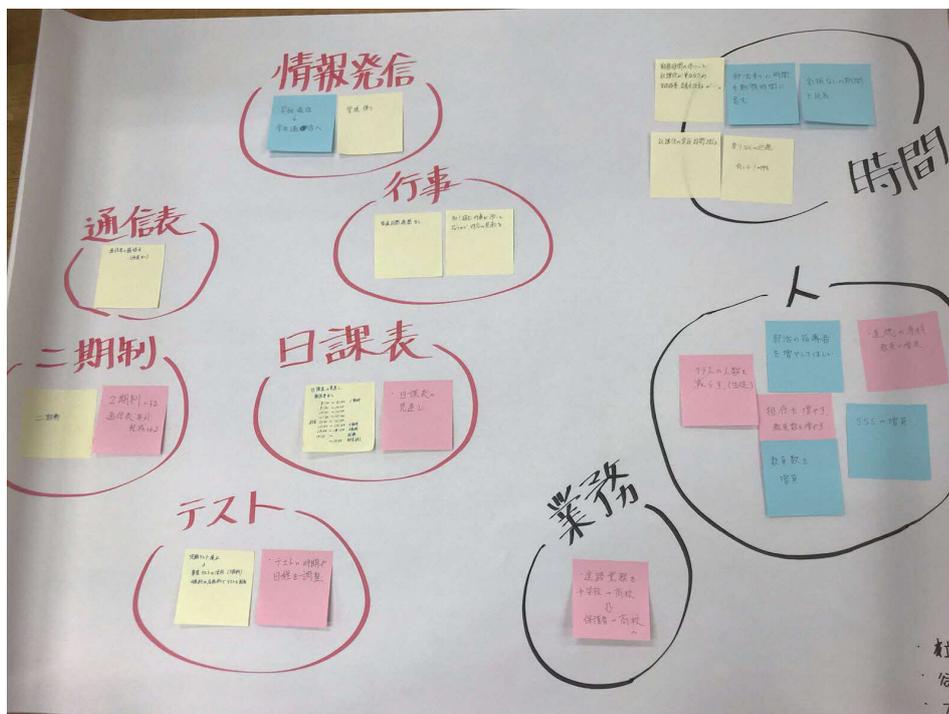
<ゴール>

「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、「まずは試しにやってみる」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。

成果がはじめてくると、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か、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。

第4章 モデル校での実践事例紹介 ～函館市立五稜郭中学校

①課題意識を高める (P.16 参照)

校長は、教員が改革の必要性を理解する機会をつくる。

現状に満足していたり、変化に対して抵抗感を覚える教員が多くいる場合には、その改革は推進されにくくなります。まず、最初に必要なことは一人一人の現状の把握です。モデル校である五稜郭中学校では働き方に対する1対1の面談を実施することで個々の現状把握と課題意識の醸成を図りました。

事例：課題意識の醸成

改革プロジェクトがスタートしてすぐに個々の教職員と道教委のプロジェクトの主幹が1対1の面談とアンケートを実施しました。この時点では、抵抗感を覚える教員もいましたが、まずは一人一人の意見を批判することなく、しっかりと受けとめることに集中しました。そのことが後々の教職員同士の信頼関係と進みやすさにつながっています。また、この学校にも「どうせ言っても実現しないよね？」という諦めの声はありました。そこを校長が日々の教員との会話の中で「自分たちで仕事のやり方を変えていっていいんだよ」という声かけと空気感を醸成してきたことが大きく推進に寄与しています。

管理職が職員室のつぶやきを誠実にひろう姿勢にふれ、校長が本気で改革しようとしていることが教職員に伝わりました。(この事例にはプロジェクトの主幹が入っていますが、時間をうまく生み出し工夫することにより、全ての学校で実施可能です)

②改革推進のコアチームをつくる (P.19 参照)

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。

事例：コアチームの編成

本校では、全教職員の投票により決定しました。結果、生徒指導部、教務部、各学年団などから信頼があり、業務に精通した教員が5人(管理職を除く)集まりました。また、メンバーが多様になるように各委員会や学年団から話し合いで選ぶ方法も有効だと思います。

③改革の目的から改善テーマを設定する（P.20 参照）

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かを明確にする。

「働き方改革は子どもたちのため」をもとに改革のテーマや判断基準を定めることで教員たちが主体的に活動を行っていきます。

目的を共有することは、改革の目指す方向・ゴールを示し、学校にとっての具体的な方針を明言することによって、それに伴って必要となる無数の意思決定を容易にすることができます。つまり指針が明確になれば、「すべきか否か」が見えるようになってきます。また、複数の人材が参加しているプロジェクトの場合でも、きわめて迅速に、効率的に、さまざまな人材の目指す方向を一致させ行動をまとめ上げることができます。言い換えれば、日常の職務においても、改めて「目的」を明確にし、同僚と共有することで業務の効率化につながっていくといえます。

事例：改革の目的

本校の重点教育目標は「自立に向けた基礎・基本の定着」です。コアチームの会議の最中にはよく「これは本当に生徒の学力や成長のためになっているのか？」や、「生徒の自立の観点からは失敗も許容してチャレンジさせてみるのがいいのではないか？」といった声が聞かれました。その結果、生徒が自治的活動として委員会や行事を運営する改革案が決定しました。重点教育目標は、確実にチーム員の考えや選択をするうえでの指針となっています。

④改革の目標を設定し周知する (P.22 参照)

コアチームは、改革の目標について、教職員の理解と賛同を得る。

教育目標に沿った重点目標の中に、働き方改革の目標を位置付けることで、必要な改革案や方策が見えてきます。それは働き方改革に限らず、カリキュラムや授業の改革や改善も含まれてくるはずで、「目的から考える」という上位概念からプロセスを踏むことにより、単に時短をするような方策ではなく、「教育の質の向上」や「教職員のより良く働ける環境」などを中心に置いて改革を進めることができます。

事例：目標の設定

年度の予定を3か月程度の4つに分け、第一段階を「意識醸成・情報収集」フェーズ、第二段階を「課題分析」フェーズ、第三段階を「実施策の立案」フェーズ、第四段階を「共有の深化」フェーズとしました。「意識醸成・情報収集」フェーズでは、勤務実態の調査・アンケート、教員の面談、そして、校内研修をおこなっています。この校内研修で、教職員に向けての今回の働き方改革の目的・目標の共有をし、小グループに分かれて学校の抱える課題出しをふせんに書き出していきました。ここでは全ての課題を出すというより、教職員一人一人の課題意識の醸成と目的の共有がポイントとなります。ただ、ここで出た課題のうち、すぐに実行できそうなものはその場で迅速に意思決定することは、学校がより良く変わっていくという期待感と希望を膨らますので重要です。五稜郭中では日課表を15分ずらすという案をすぐ実行しました。

五稜郭中学校の進み方

ねらい：新時代に対応する学校の目的・目標を明確化し、教職員の共通理解のもと、新たな発想で働き方の改善につながる取組を行い、より生徒・教職員が活気にあふれ、目標に向かって主体的な教育活動を営む学校を目指す

	意識する	案を出す	案を絞る	共有の深化 外部発信	実施・実践 定着取組
時期	4月～7月	8月～10月	11月～12月	1月～3月	次年度
段階	意識醸成・情報収集	課題分析	実施策の立案	共有の深化	実施・定着
項目	<ul style="list-style-type: none"> ・教職員の勤務実態について、フランクな懇談や議論 ・チーム懇談 ・アンケート① ・教職員面談① ・校内研修① ・学校評価位置づけ 	<ul style="list-style-type: none"> ・外部アドバイス ・課題の洗い出し ・ビジョンや方策の案を検討(チーム10回) ・教職員面談②(民キックオフミーティング) ・方策一部実施 ・保護者等へ啓発 	<ul style="list-style-type: none"> ・外部アドバイス ・ビジョンや方策の策定(チームで) ・ビジョン共有(職員会議随時提案+再チーム会議+日常交流)(報告会) ・教育改革案作成 	<ul style="list-style-type: none"> ・実施展望(振り返りと事態を想定した展望) ・教育改革案による外部啓発 ・勤務時間検証(報告会) 	<ul style="list-style-type: none"> ・方策全て実施(改善を念頭に) ・改善策の検討 ・定着に向けた仕組みづくりと共有 ・改善策の実施

(通年)勤務時間データ蓄積、ガイドラインの遵守 **実施できるものはすぐに実行**

この校内研修後は、コアチームを中心に進めることにしました。まず、ミーティング開催日を設定して、校内研修で出た全課題のうち、今年度コアチームで扱う課題と扱わない課題とに分けました。分け方のポイントは、教職員個人でなんとかできるもの、学校単位でなんとかできるものを扱うことにし、市や道の教育委員会、法律を変えなければ対応できないものなどは扱わないこととしました。結果、定期試験、通知表、家庭訪問、宿泊研修、行事、専門委員会、会計等の事務業務など見直しと改革を7項目に落とし込み、それぞれの項目毎に担当者を決めて、その担当者が課題を整理し、提案資料を持って会議を実施するようにしました。会議の時間は40分～50分ほどで時間割を調整し、日中に実施しました。事前の提案資料があるので効率的に進めることができます。この提案資料の内容は事前に管理職からのアドバイスを受けているので、改革とかけ離れた案が出ないのもポイントです。

初期の段階で全教職員を集めて「キックオフミーティング」をすると、働き方改革のプロジェクトを学校全体で推進していくのだという意識づけにもなりますし、この場で教職員一人一人の学校や働き方に対する希望や課題感を聞いておくと、一人一人の当事者意識にもつながります。計画にはぜひ盛り込んでください。(P.23 参考 8)

⑤主体的に行動しやすい環境を整える（P.24 参照）

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。

教職員が協力しなければ、大規模な改革は決して進行しません。改革の推進を妨げる「諦めのマインド」や「抵抗感」など改革の障壁を対話などにより取り除く必要があります。そして、多くの教職員が必要なアクションを取れるようにエンパワーメントしていく（権限や自信を付与する）ことが大切です。逆に「文句を言わず教えられた通りの方法で実行せよ」だとやる気を削ぐこととなります。今の管理職の若い時は命令と統制の管理スタイルで効果を上げ続けてきた方も多いと思いますが、今の時代には合わなくなってきていることも多いので過去の成功体験を手放し、アンラーニング（学び直し）することが必要になってきています。

学校特有の組織構造の問題として、個々に学級を受け持ち、自分の力で何とかしようというマインドが強い分、学校全体や校務分掌といったチームでの取組の優先度を落としてしまう傾向があります。分掌もそれぞれが独立して任せていると相互にコミュニケーションをしないために、情報の共有や改革の空気の醸成が進まず全体がスローダウンすることが起こります。様々な場面で折りに触れて学校の目指している方向性や働き方について話す機会を多くしていくことが重要です。

事例：改革意識の醸成

コアチーム会議のファシリテーター（進行役）をミドルリーダーの教職員がおこない、会議には校長と教頭もオブザーバーのような位置づけで参加しています。（テーブルを囲むのはコアチームのメンバーでそこから離れて管理職がいます）管理職も必要ときにアドバイスしたり、気になることを質問することができるので、会議の結論を先延ばしにすることが少なくなります。また、管理職からのやらされ感ではなく、コアチームの中に「自分たちの改革なんだ」という意識が醸成されていきます。

また、このコアチームと他の教職員との意識のズレを防ぐために、会議で話されている内容と今後の議題などを共有するための「働き方改革通信」というものも発行しました。これを読み、職員室でコアチームのメンバーと議題についてざくばらんに話す教員も現れるなど、情報の共有と改革意識の醸成に一役買っています。

★五稜郭中学校が作成した「働き方改革通信」

10月16日の職員会議提案へのご賛同ありがとうございました！
9月の職員会議でお話した通り、現在進めている働き方改革準備委員会のメンバーだけで、校長室という密室で秘密裡に検討し、職員会議で強行採決するような形で進めることは全く考えておりません。職員室での伊豆談話など、オープンにしながら先生方のご意見を取り入れ、「我々にとって働きやすい環境作り」と同時に、「生徒が『将来の幸せ』力を身に付けることを支える体制づくり」、「保護者の理解」という3点を視点を中心に据えながら、進めていきたいと考えております。こうしたことから、今後の準備委員会後に本通信を通じて、先生方に改革の進捗状況をお伝えしていきたいと考えておりますので、よろしくお願いたします！

話し合い進行中1
会計業務の外部委託について検討中です。外部委託で話し合いを始めたのですが、一つの業者に副教材全教科の委託をするのは不可能だったり、金銭徴収だけの外部委託を請け負う業者自体がないであろうことだったり、現在引き落としを委託している「ゆうちょ」の引き落としシステムが2022年に廃止されることなどから、話し合いが難航しています。他校の状況を情報として収集したり、SSSとの業務分担などを視野に入れたりしながら検討中です。
もし、良い情報があれば、この担当者である桜井まで一報願います！

これから話し合いに入ります

- ・「実行ノートの廃止」
- ・「成績・得点通知票、通信票」

についての話し合いを、10月28日（金）から開始します。ご意見ある方は、この担当者である小林までお願いします！

☺ご意見お待ちしております☺

「行事等の見直し」という大きな括りで

- 1年（西部散策）
- 2年（宿泊研修・職場体験）
- 3年（修学旅行）

について、今後話し合いを開始します。現段階では、西部散策は各小学校で実施しており、1年生の活動と重複していること。キャリア教育の充実を目的に職場体験期間拡充。保護者の経済的負担の軽減などを目的に、以下の内容を原案として、話し合いに入る予定です。

- 1年 西部散策→職場訪問
※校区内職場の訪問、質問
- 2年 宿泊研修→職場体験の拡充
※宿研廃止、2-3日間の職場体験
- 3年 修学旅行→仙台、札幌方面への大学、短大訪問メインの内容

これらの内容については、大きな変更となりますので、先生方のご意見をいただきたいと思ひます。
この担当者である主幹までお願いします！

2019.10.23[no.1]

働き方改革通信

from 準備委員会

話し合い進行中2
中体連陸上の選手参加、応援体制について検討中です。
まずは、選手選考についてですが、「外部陸上クラブでの活動者」を出場させる。陸上クラブ未所属の一般生徒で出場希望がある生徒は、校内基準記録（前年度入賞タイム程度）を設けて選考する方向で話し合いが進んでおります。
応援体制については、代休日の件や日曜日（大会当日）の授業実施等も考慮しながら、校長会での情報交換、方向性も視野に入れながら話し合いを進めています！

話し合い進行中3
専門委員会のあり方について検討中です。

- ・専門委員会の数、活動内容は現状でいいの？
- ・一分掌内で担当する専門委員会数の不均衡さ！
- ・専門委員会と学級組織班はリンクしなければならぬのか！？
- ・「体育大会実行委員会」「文化祭実行委員会」を秋季から立ち上げ、生徒の手による行事づくりに着手するのはどうか！

などなど、提案までもう少しお待ちください！

⑥短期的な成果を生む（P.25 参照）

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。

大規模な改革には長い期間が必要です。そのために熱意を燃やす教職員以外は、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。短期的成果は座して待つものではなく、しっかりと計画し、その計画に沿ってチームをつくり上げ、成果を目指して計画を実行していくものです。計画の中にしっかりと締め切りを定め、適度な緊張感を保つことも重要です。

事例：短期的成果

本校は、「できることから実施していく」という方針のもと、すぐに日課表を15分ずらす変更を行い、放課後の時間を生み出しました。結果、1週間で75分、1か月で300分（5時間）の時間を生み出すことができました。また、部活動を17時半までとするのも実行し、顧問が早く帰れるようになりました。函館市教委が主導した改革については、19時からの留守番電話対応が開始され、これも改革の勢いを後押しする結果となりました。

⑦ さらに改革を進める (P.26 参照)

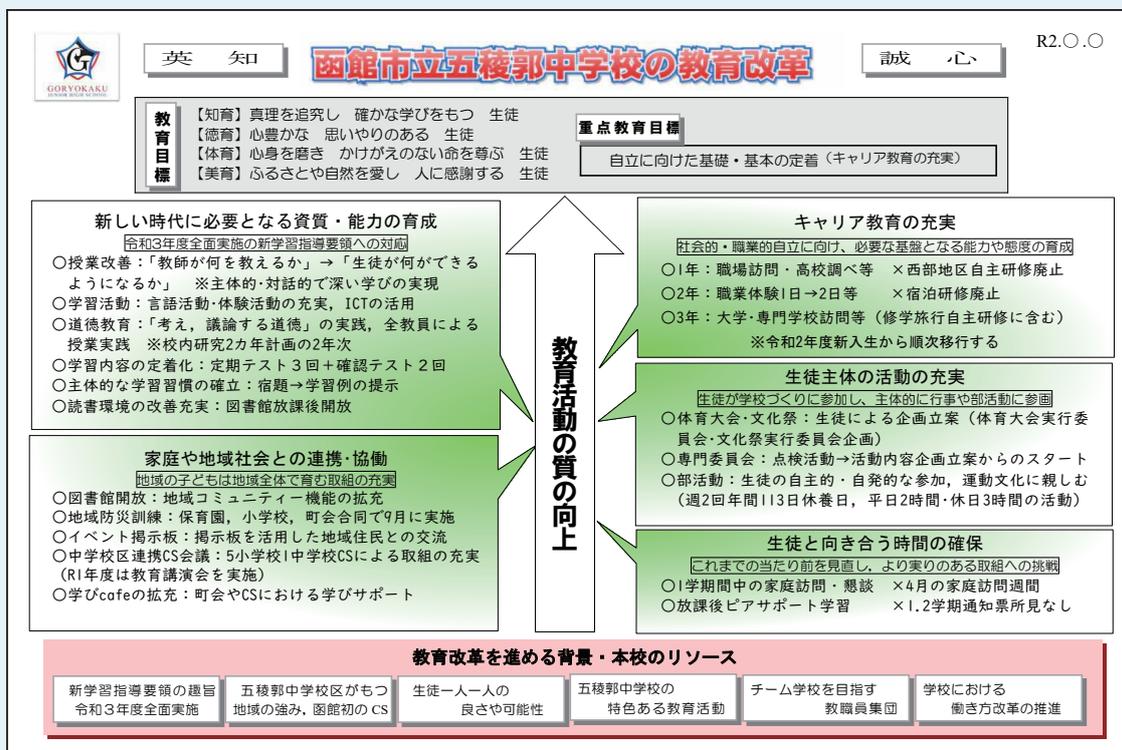
校長は、複数の改革案をさらに推し進め、加速させる。

短期的にも成果が出始めてくると、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。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ようになります。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重要です。学校全体に大きく関わることはコアチームでの議論が必要ですが、個々の教職員や学年団などで判断できることも多くあります。ここまでの議論のプロセスや改革案の実行を共有し、学校の目的と方向性さえ確認できていれば、それぞれの判断基準を統一することができ、結果的に大きくズレる心配はありません。

当初は学級や学校単位で変える意思決定ができたと思いますが、そのフェーズを超えると残るのは学校だけでは完結しない改革案になってきます。例えば、地域や保護者の協力が不可欠なものや学校区の全学校を巻き込む取組、部活動の大会などで中学・高校の体育連盟・文化連盟の協力が必要なものなどです。

事例：保護者への説明

本校は、改革に伴う大きな変更に対する説明とコミュニティ・スクールを中心として地域や保護者の協力を取り付けるために保護者説明会を開催しています。既存の「新入生保護者説明会」と「在校生保護者説明会」に上記意図を加えて実施するため教職員の共通理解を図るなど準備も丁寧に行いました。ただし、「働き方改革」の観点にも触れますが、あくまでも「子どもたちのために教育の質を向上する」ことを目的としている旨を説明しました。



⑧新しい文化を築く (P.27 参照)

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。

改革の流れを継続させ当たり前の文化にするためには、学校のこれまでの文化・規範がこれまで推進されてきた改革と完全になじむようにする必要があります。そうでなければ、改革が停止されると、元の学校文化が再び頭をもたげてくることになります。例えるなら学校文化は多年草の根と似ており、表面上の茎や枝を切っても、根が残っていればまた生えてきます。表面に見えているものの奥や根底にあるものを意識する必要があります。

また、学校を客観的に観察できるのは外部の人間で、学校文化が教職員の意識しないところできわめて強力に機能している事実をはっきりととらえることができます。必要に応じて外部人材からもフィードバックをもらいましょう。

第5章 見直しの観点例

本章では、全国の学校で実施されている様々な事例や、私たち民間コンサルタントの視点から学校において働き方改革を進める際の参考となる事例を分類し、次のとおり「見直しの観点例」として取りまとめました。

見直しの観点例

A 主に指導に関するもの

A-1	授業・教材準備編	14項目	P.36
A-2	生徒指導編	9項目	P.37
A-3	授業外対応編	19項目	P.38
A-4	テスト・評価編	4項目	P.39
A-5	校内研修編	9項目	P.39

B 主に学校運営に関するもの

B-1	学校経営編	13項目	P.40
B-2	学校行事編	9項目	P.41
B-3	部活動編	10項目	P.41
B-4	職場環境編	20項目	P.42
B-5	在校等時間縮減編	9項目	P.43
B-6	諸会議編	10項目	P.43
B-7	時間割編	2項目	P.43

C 主に学校事務に関するもの

C-1	会計集金編	4項目	P.44
C-2	外部・渉外処理編	11項目	P.44
C-3	情報・知識共有編	4項目	P.45
C-4	事務職員連携編	6項目	P.45

見直しの観点として示した事例は「これを実践してください」「これを止めてください」というものではなく、各学校が働き方改革の取組を進めていく際に、目的を達成する具体策のヒントとなれば良いと考えています。そのため、事例を見てすぐに「これは自分たちにはできない」と考えるのではなく、「このようなやり方もあるのか」「こうして変えていくことができるのか」と参考にしながら、学校や地域の実情に合わせ、自校の働き方を自分たちでどのようなものにしていきたいのかを話し合っただけであればと思います。

また、ここに掲載している以外の事例についても、ぜひアンテナを張り巡らせ、数多くの事例を参考にしながら、できることから実践いただきたいと思います。

併せて、働き方改革として教職員の意識改革につながる事例を実践し、マネジメントサイクルが機能した場合、近隣の学校にもその情報を共有いただくと、地域での共通認識が図られ、取組が加速することも期待できます。

※ 各事例の欄には、その手法で縮減できる予想時間が書かれていますが、業務の内容や進め方は、各学校によってそれぞれ異なるため、各取組を検討する際の目安として御活用ください。

見直しに当たり、教職員はもちろんのこと、保護者や地域住民、子どもたちが納得して取り組むことが大切です。改善の効果を上げる最大の鍵は丁寧な議論し、全ての人に説明できるようにすることであり、ここで示す観点や取組事例もそれを推進するプロセスを大切に実践してください。

A 主に指導に関するもの

A-1 授業・教材準備編

No	課題	解決事例	ポイント	所要
1	印刷作業などの効率化	依頼事項を整理し、具体的に依頼します	スクール・サポート・スタッフや事務補助員、保護者や地域ボランティア等と連携します 印刷ボックス・依頼票を用意するなどして、指示の共有化、統一化を図ります	30分/週
2	外部人材等との連携による時間の確保	休業期間中に打合せの時間を確保します	年度初めなどで事前に打合わせをしておきます	45分/回
3	教材準備時間の確保	小学校学年教科担任制を導入します	学年間で、社会担当、理科担当等を決め、教材準備の時間を減らします 小規模校の場合は複数学年で分担します	10時間/年
4	教材準備の効率化	作成した教材を全員で共有します	教材準備は学年部で役割分担をし、協力体制のもとに進めます	10時間/年
5	教材準備の効率化	近隣校や域内で教材を共有します	共有化できる教材を洗い出し、活用の仕組みを工夫します 他校と教材データベースを共有します 新体力テスト等で活用する測定器具を共有します	10時間/年
6	教材作りの効率化	デジタル化し、全職員で共有します	定期的に保存データを確認し、漏れがあったら保存してもらうように促します 学年・教科ごとに共有化します	10時間/年
7	教材作りの効率化	デジタル化とともに、学年ごとに教材をためていく棚を用意し、引き継ぎます	共有できる教材をデータベース化したり、保管できる環境整備を整えたりします	10時間/年
8	教材作りの効率化	外部人材等に情報収集や簡単な作業を依頼したり、複数制作するような作業を学校全体で分担したりします	全員で教材データベースを更新します スクール・サポート・スタッフ等と連携したり、年間指導計画に教材教具を位置づけたりします	10時間/年
9	実験・観察の準備、後片づけの効率化	担任・教科担当教員以外の教員や実習助手、スクール・サポート・スタッフ、地域ボランティア等による支援を行います	担任や教科担当教員の支援依頼書を作成します(最低2週間前) 支援コーディネーターによる調整を行います	30分/回
10	週案の作業時間の削減	週案作成回数を減らします	週案を2週に1回とするなどできる範囲で回数を減らします	30分/週
11	週案の作成作業の効率化	昨年のデータを活用します	通年での取組はデジタル化して、昨年度のデータをベースに修正をしていく形にします 標準授業時数を大幅に上回らない年間指導計画を立てます	時間半減
12	朱書き・添削の時間の削減	授業時間中に児童生徒にフィードバックをすることで対応します	教員間の協力による指導体制の中で、T2と連携、観点を絞って朱書き、添削します	20分/日
13	総合的な学習(探究)の時間における指導の工夫	TTを行うなど指導体制を整えます	全員の担当を年間指導計画で明示します 授業成果(評価)等はデータで共有化します	45分/回
14	板書内容の工夫	大型掲示装置を活用します	要点とまとめ以外は板書しない 必要な資料をPCで掲示するなどします	10分/授業

A-2 生徒指導編

No	課題	解決事例	ポイント	所要
1	いじめ問題等への対応の質の向上	定期的なアンケート調査や個人面談を実施し、問題の早期発見に努めます いじめ防止等対策委員会による定期的な情報交換を実施します	いじめの問題が発生した場合の対応について、計画的なシミュレーションによる対応を確認します	1時間/月
2	児童生徒への対応の質の向上	生徒の悩みなどを指導記録表にまとめ、後任者や学校全体への共有に生かします	校内LANを活用した共有フォルダに指導記録を格納し、教職員がいつでも児童生徒の状況を把握し対応できるようにシステム化します	1時間/月
3	児童生徒への対応の質の向上	定期的に、児童生徒の様子を学校全体で共有します	校務支援システムの活用により情報を共有し、打合せで取組を確認し合います	1時間/月
4	児童生徒への対応の質の向上	問題行動等への組織的な対応をするため、情報伝達経路を明確化します 休み時間、昼休み、放課後における児童生徒の状況を把握します	全教職員で情報を共有します 地域ボランティア等と連携します	1時間/月
5	生徒指導に係る時間の確保	ノー会議デーを設定します 生徒指導案件を組織全体で共有し、予防に向けた取組を進めます	生徒指導の情報は校内共有を図ります(共有ファイル内で情報一元化)	1時間/月
6	生徒指導に係る時間の確保	指導体制を工夫し、児童生徒と向き合う時間の確保をします	朝の打合せ時間の短縮、交代での出席確認、日課表の変更等を行います 「先生と話そう週間」など、期間を決めて集中的に取り組みます	1時間/月
7	不登校児童生徒の対応の工夫	不登校児童生徒の別室登校に従事する人材を確保します	地域の方や保護者、または大学生ボランティアから選出し、自習活動を支えます	5時間/日
8	不登校児童生徒への指導の工夫	学校支援チーム(SC・SSW等の外部専門家)を編成します	学校支援チームの窓口を明確にします 個別の対応状況をデータ化し、共有できるようにします	1時間/週
9	問題行動を繰り返す児童生徒への指導の工夫	対応チームを年度初めに編成し、いつでも対応できるようにしておきます	SCやSSWと連携を強化します 適応指導教室等の外部機関との連携を強化します 保護者対応担当を一元化します	1時間/月

A-3 授業外対応編

No	課題	解決事例	ポイント	所要
1	学年だより・学級だより作成等に係る工夫	同じ情報を書類ごとに何度もつくるような作業を無くします	各学年の行事予定は学校だよりの裏面に載せるなどします 学校活動の状況報告はWebで周知します (パスワード付のファイル閲覧)	1時間/月
2	学期末の評価対応の工夫	校務支援システムを導入します	成績、所見をデジタルで書き溜めます	1時間/学期
3	家庭への書類作成等に係る工夫	書類の枚数を減らし、デジタル化を進めます	メール一斉送信システムを活用します	30分/月
4	給食指導の工夫	担任以外の教員や地域ボランティア等による支援を行います	事前に複数体制による配膳・後始末指導やアレルギー児童生徒対応等の役割分担を行います	30分/回
5	給食指導の工夫	給食試食会を定期開催し、同時に保護者・PTAが給食指導の補助を行います	配膳・片付けも含めて試食会を行います 試食会を定期的に開催し、負担を軽減します	30分/回
6	掲示の工夫	図工の作品を中心に掲示をします	教育課程以外の作品はデジタル管理とします	1時間/月
7	掲示の工夫	児童生徒の作品は自分で掲示させます	画紙ではなくクリップ止めにします 作品を児童生徒ごとに上に重ねます	15分/回
8	指導時間・放課後時間の確保	掃除の回数を削減し、授業時間を確保します	掃除の時間は地域ボランティアなどの外部人材と連携します 清掃の民間委託を進めます ごみ拾い程度の掃除で済ませる日などを決めます	15分/週
9	児童生徒の早すぎる登校への対応の工夫	学校便りなどを通じて保護者へ協力をお願いします	登校時間を玄関に明示するなど、取組を可視化します	15分/日
10	宿題指導の工夫	児童生徒に当日返却しなくても良いようにします 担任以外がチームを編成し、採点等を分担します	「本読み」「書き取り」「計算」など、宿題を交互に出します 空いた日中の時間に児童生徒とのコミュニケーション量を確保します	10分/日
11	宿題指導の工夫	家庭学習ノートの確認は担任以外が担当します	担任以外がチームを編成し、確認した内容を担任へ伝えます コメントを簡素化します	15分/日
12	チラシ配布の効率化	チラシをパンフレットスタンドに全て置き、欲しい児童生徒が自分で持って行くようにします	事務職員等にパンフレットスタンドの設置やチラシの補充を依頼します	1時間/年
13	登下校の見守りの工夫	外部人材と連携します	保護者以外の人材と連携します スクールガードリーダーと連携します	15分/回
14	読書感想文やポスターなどの応募の工夫	学校の教育活動を踏まえて応募を精選し、その他は家庭への周知を行います	教育委員会から関係団体への改善依頼を行うとともに、学校集約の廃止、個人で出展を検討します	1時間/学期
15	図書室運営体制の見直し	保護者・PTA主導で行います	司書と連携しながら、図書サポーターによる運営に切替えます 読み聞かせ会なども図書サポーターに運営依頼します 図書サポーターを市町村費等で任用する場合は巡回指導に必要な学校に派遣します	70時間/年
16	年度初めの家庭訪問の工夫	保護者面談とします 家庭訪問の希望制を導入します 家庭訪問を長期休業期間中のうち一定日を活用して実施します	年度初めに保護者への理解・周知を図ります	3時間/年
17	放課後学習の工夫	放課後学習サポートの人材を確保します	地域住民や大学生ボランティアと連携します	1時間/日
18	放課後の時間の確保	授業終了後は「帰りの用意」より「帰りの会」を先に行います	各学級で終了時刻を守るようにします	3分/回
19	休み時間指導の工夫	担任以外の教員や地域ボランティア等による巡回指導を行います	巡回における役割と範囲を明確化させます	15分/回

A-4 テスト・評価編

No	課題	解決事例	ポイント	所要
1	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と既製品の集計システムを活用します	全教職員で集計システムの活用方法を共有します	3時間／学期
2	採点方法の工夫	スクール・サポート・スタッフと連携します	守秘義務を徹底します 採点項目を限定します	3時間／学期
3	通知表所見欄作成の工夫	通知表以外のフィードバックの機会を保障し、年度末のみ作成するなど回数を減らします	限られた所見欄に記載しきれないことは、他の機会を通じて伝えることについて、保護者に丁寧に説明します	5時間／学期
4	定期テストの見直し	定期テストの回数を減らします	到達確認用の小テストを実施します 単元毎に観点別評価ができるテストを実施します 定期テスト、単元テスト、小テストのボリュームとバランスを見直します 生徒が自身で学習を振り返るテストの在り方を検討します	5時間／学期

A-5 校内研修編

No	課題	解決事例	ポイント	所要
1	指導技術の工夫	教材作り、PCの使い方など、得意なことを共有し合う会を定期的に設けます	事前に全員から得意分野を聴取します	10時間／年
2	研究の質の向上	各都府県に設置されている研修センターや先進校の研究内容を活用します	HPを活用した情報収集と電話・メール等による問い合わせから学びます	10時間／年
3	研修の質の向上	ワークショップを取り入れ、論点を焦点化させます	予め論点を設けます	10時間／年
4	校内研修の見直し	授業の主要な部分をビデオ等で撮影(5～10分程度)し、その映像に対してコメントを集めます	短時間で実施します	10時間／年
5	校内研修の効率化	研究紀要の印刷作成を見直し、リーフレット形式やPDFの活用を図ります	日常の授業や実践に生かせる内容のみポイントを絞って作成します 必要な情報が簡単に取り出せるようにデータでの作成を検討します	10時間／年
6	校内研修の効率化	A4用紙1枚程度など指導案を簡潔にします	目標を実現するための工夫を焦点化したものに改善します	10時間／年
7	校内研修の見直し	日常と異なる授業の公開等ではなく、児童生徒が持続的に活躍できる授業改善を目指します	公開研究会の華やかな開会セレモニー等は簡素化し、授業公開や協議の充実を優先させ、日常実践に直結する校内研修に質的転換を図ります	10時間／年
8	校内研修の見直し	特別な研究ではなく、日常的な学び合いを重視するスタイルへ移行します	日頃からの教員同士の学び合いの文化、習慣をつくります	10時間／年
9	服務規律の確保	テーマを絞り、計画的に説明会を行います	教育局職員を派遣し市町村単位などで実施します	-

B 主に学校運営に関するもの

B-1 学校経営編

No	課題	解決事例	ポイント	所要
1	学級経営案作成の効率化	特に配慮を要する事項のみを作成し、共有します	学校で共通のフォーマットを作成し、簡略化します	10時間/年
2	学校経営計画作成の効率化	ペーパーレス化、共通ファイル保存、必要に応じてページ毎に削除・付加します 作成様式や保存様式等を統一します	外部への配布をやめ、Web上で見てもらいます 危機管理上必要なものを精選し、作成の効率化を図ります	3時間/年
3	教頭業務の見直し	本来教頭が担うべき業務以外を教頭が行っていないか精査を行います	業務内容によっては、副校長、主幹教諭、教諭、事務職員、スクール・サポート・スタッフ等と連携します	10時間/年
4	業務改善に関する意識の向上	働き方に関するチェックリストを活用します アンケート(意識調査)を実施します	年度初めに校内の重点取組を決めリスト化します アンケートは必ずフィードバックします	10時間/年
5	業務改善に関する意識の向上	タイムマネジメント研修を行います	取組の成果を可視化します	10時間/年
6	業務改善に関する意識の向上	人事評価(業績評価)に働き方改革に関する目標を入れます	学力向上や学級経営等、学校の教育目標の達成に向けた取組の一つとして考えます 自分でPDCAを回せるようにします	10時間/年
7	業務改善に関する意識の向上	管理職が定期的に職員との面談を行います	個人の振り返りを促進し、教員の業務処理能力が向上されていくように支援、指導、フォローを行います	10時間/年
8	業務量の削減	二度手間を防ぎます	引継書を活用します	10時間/年
9	業務量の平準化	複数担任制を行います	均等な分配を検討します 業務のスクラップも同時に行い、特定の個人への負担を解消します	10時間/年
10	指導計画作成の効率化	学校全体で観点を焦点化し、内容を精選します	一度つくったものをデジタルで管理し、最小限の修正をして作成します	10時間/年
11	次年度計画の時間確保	次年度の方針を1月中に示し、各分掌が次年度の計画を進めやすくします	各分掌が計画的に打合せの時間を設け、3学期間で次年度の計画を立てます	10時間/年
12	職員会議の効率化	管理職、副校長・主幹教諭、主任等による校務運営委員会を設置し、職員会議前の開催により議題の精選を行います	少ない会議でより良い学校運営ができるようにします 全体で共通理解する項目についてのみを議題とし、議題数の削減を図ります	10時間/年
13	職員会議の効率化	職員会議の資料をペーパーレス化させます	Web上での共有で済ませるものを増やします	60分/回

B-2 学校行事編

No	課題	解決事例	ポイント	所要
1	運動会の見直し	体育の授業の延長、発表の場(体育大会や陸上記録会)として実施します	学校としての目標を保護者に伝え、理解や協力を得て対応します アンケートで受け止めを把握し、改善に役立てます 発表内容などを指導計画に位置付け、計画的に指導します	10時間/年
2	運動会の見直し	行進、全校競技、複数学年合同での競技や表現運動を削減します	学校としての目標を保護者に伝え、理解や協力を得て対応します アンケートで受け止めを把握し、改善に役立てます	10時間/年
3	学校行事の見直し	回数を数年に一度とするなど回数や学校行事の在り方を検討します	外部からのアンケートの工夫、保護者等からの理解が得られるよう再考します	10時間/年
4	学校行事の見直し	学校行事の反省は、デジタル化して管理します 反省をもとに次年度の計画案を作成し、提案します	反省は学校行事終了後に短時間で実施します	10時間/年
5	学校行事の見直し	音楽で指導している合唱や国語で指導している朗読など、日常の学習の成果を発表することとするなど、目標を焦点化し、内容を簡略化します	学校としての目標を保護者に伝え、理解や協力を得て対応します アンケートで受け止めを把握し、改善に役立てます	10時間/年
6	児童会・生徒会行事の見直し	長年続いている行事のねらいを見直し、準備にかかる時間等の削減や行事を精選します	学校行事の削減時数を設け、内容の精査を行います	10時間/年
7	授業参観用の資料作成の効率化	保護者向けに作成する資料を精選します	入学者説明会や、保護者懇談会等で趣旨を詳しく説明します	10時間/年
8	宿泊研修の見直し	宿泊研修の日数を削減します 教科等の授業として位置付けます	活動日数、内容を減らします 目標を明確化します	10時間/年
9	スケートリンク開設・運営の見直し	学校のリンク開設を見直します	自治体が運営しているリンクで代替します 学校に開設する場合は、開設や管理を教育委員会や地域、保護者が担うことができるよう、検討します	10時間/年

B-3 部活動編

No	課題	解決事例	ポイント	所要
1	関係団体等主催の大会への引率・指導の工夫	2日以上日程になっている大会への出場を見直します	教育委員会から関係団体へ大会の実施回数や日程等の短縮を要請するとともに、学校でも保護者や児童生徒に繰り返し意図を説明し、理解を得るようにします	3時間/日
2	部活動顧問の見直し	部活指導の分担・複数顧問制とします	ローテーショングループをつくり、複数人で対応することで休みを取れるようにします	10時間/月
3	部活動の見直し	部活動数を削減します	部活の数を減らし、複数人体制で対応できるようにします 学校としての目標を保護者に伝え、理解や協力を得て対応します アンケートで受け止めを把握し、改善に役立てます	10時間/月
4	部活動の見直し	週に1度のトレーニングデーを設置します	トレーニングデーは技術練習ではなく、基礎体力を向上するための日とし、誰でも指導に当たれるようにすることで、顧問の負担を減らします	10時間/月
5	部活動の見直し	生徒が主体となって、自分達で部活動を運営していくようにします	教員の役割を明確にし、指導者全員で共有します	10時間/月
6	部活動の見直し	参加する大会を厳選します	教育委員会から関係団体へ参加大会の精選について趣旨を説明するとともに、学校でも保護者や児童生徒に繰り返し意図を説明し、理解を生み出します	10時間/月
7	部活動の見直し	誰でも指導できる役割をつくり、分業を図ります	部活動の時間を前半、後半に分け、前半の基礎トレーニングを顧問以外の教員が行うようにします	10時間/月
8	部活動の見直し	地域少年団との合同練習など地域の活動と連携します	地域の活動と部活動をつなげていくことで、地域人材に部活動指導の支援をしてもらいます 部活動の一部を外部の活動に移行していくために、検討します	10時間/月
9	部活動の見直し	オフシーズンの合同練習を行います	複数の部活動で基礎トレーニングの実施を行います 他部との連携による生徒の意識改革を行います	120分/回
10	部活動の見直し	学校間の協力で部活動を設定します	各学校が実施可能な部活動を行います 学校単位で考えません	1時間/日

B-4 職場環境編

No	課題	解決事例	ポイント	所要
1	朝の打合せの見直し	回数の削減と時間設定を行います	必要な情報は校務支援システムで共有します	10分/日
2	アンケート実施の工夫	保護者にGoogleフォームなどアンケートソフトで回答を依頼します	懇談の機会などで、全教職員、保護者にソフトの使用方法を説明して運用します	2時間/回
3	アンケート集計作業の工夫	学校全体で実施します	校内LANを活用します 全職員共通分掌として位置付けます	1時間/回
4	印刷関係業務の効率化	印刷室を整理整頓します	裁断機、ラミネーター、文房具などを印刷室内の一か所に配置します 印刷に関連して使用する物を近くにまとめることで無駄な動きをなくします	5分/回
5	印刷室への移動時間の削減	印刷機の位置やレイアウトを工夫します	長期休業期間中などに移動します 長くなっている動線は本人の移動時間のロスだけではなく、人の流れも分断してしまい、他の職員の時間もロスしています	5分/回
6	学校備品の管理の効率化	デジタルで管理します	リース期間耐久年数等を一覧できるようにしておき、点検時間を削減します	1時間/年
7	業務の削減	業務に優先順位をつけ、効果が少なく、優先順位が低い仕事は見直します	マトリクスを活用して、業務を仕分けします	1時間/月
8	業務負担の平準化	職場ヘルプ制度として、担当外の教員・他職種・市町村費職員が担当の要望を受け支援します	分掌業務を踏まえてチームを編成します 時期を見てチームを再編します	30分/回
9	業務見直しの工夫	各業務の修正・見直し意見を全職員共有のため閲覧して意見を募集します	定期的に実施します。集約後すぐ実践します(管理職決定) 時間を要するものは進捗管理します	60分/回
10	勤務時間外の電話対応の見直し	留守番電話を導入します	教育委員会及び学校から保護者への周知を行います 各自自治体の緊急連絡先を確保します	10分/日
11	校長押印待ち時間の削減	条例規則等で定められた書類以外の押印箇所を見直します	校内完結書類等の押印を原則省略します 決裁権者を見直します	10分/回
12	校内委員会の整理	委員会数を整理統合します	会議自体を精選・統合します 委員会ごとの業務の平準化を意識します	12時間/年
13	効率的な働き方の共通理解の促進	効果的・効率的な働き方について可視化します	新任の教員、異動してきた教員も、すぐに効果的・効率的な働き方の共通理解が得られるように明文化させ、職員室に掲示します	1時間/年
14	事務作業の効率化	集中タイムを導入します	緊急時の連絡ルールを決めた上で、個人ごとに時間を設定します	10分/日
15	職員室内のコミュニケーション不足の解消	職員室の机配置を見直します 打合せスペースを確保します	大掃除などのタイミングで、一斉に移動します 不用品を廃棄します	1時間/月
16	職員室の机上周りの環境整備	一斉環境整備時間を設定します	全教職員で月に1回設定します(勤務終了10分前)	10分/月
17	職員室のスケジュール記入の効率化	ホワイトボードや黒板ではなく、大型テレビやデジタルデータを使用するなど表示の工夫をします	必要な情報を全員が入力できるようにします	1時間/月
18	庶務業務の効率化	印刷等業務の人材を確保します	印刷、掲示物などの作成・配布・掲示作業等についてスクール・サポート・スタッフや地域ボランティア等の専門のスタッフが担います	5時間/週
19	退勤時間共有の工夫	退勤時間を各自が可視化します	退勤時刻表示場所を設け、ネームプレートによる表示を行います	30分/日
20	年休取得の促進	マイ記念日を事前設定します	誕生日や結婚記念日等について年初に予め年休申請処理を行います	1日/回

B-5 在校等時間縮減編

No	課題	解決事例	ポイント	所要
1	勤務時間に対する意識の向上	各教員の在校等時間を可視化し、データを見ながら振り返ります	自分自身で業務時間を見つめることで、自分で仕事を減らす工夫を始めるように促します	30分/日
2	勤務時間に対する意識の向上	退勤の推奨時間になったら音楽を流します	音楽を流す時間を事前に話し合っておきます	30分/日
3	勤務時間に対する意識の向上	一定の時間になったら今日の退勤時間について相互に声かけを行い、意識を喚起します	管理職がいないときにも職員同士で、声を掛け合います	30分/日
4	在校等時間に対する意識の向上	管理職が声をかけていき、時間外業務を生み出している作業をヒアリングします	教員の一生懸命に取り組みたいという気持ちを尊重しながら、寄り添い、時に悩み相談にもするなどして、声かけをします 定期的に分掌を見直します	30分/日
5	在校等時間に対する意識の向上	定時退勤の見える化を行います	机上に三角柱で表示します ホワイトボードで表示します	120分/回
6	資料作成の効率化	ワンペーパー化させます	会議等で使用するものは全て1枚に限定します (資料としてその他共有ファイルに保存)	30分/回
7	文書等の管理業務の工夫	毎月「書類整理の日」を設定します	引継ぎ等に活用する書類を整理し、事務の効率化を図ります	40時間/年
8	文書等の管理業務の工夫	文書等は全てデータ保存します	各分掌、各学年、学校行事等の文書を一目で区別できるようデータで整理します	3時間/年
9	模試・資格試験の申込、インターンシップ先への依頼業務の工夫	窓口を一本化します	進路指導担当と打合せ、申し込み等の業務に限定して行います	30分/月

B-6 諸会議編

No	課題	解決事例	ポイント	所要
1	打合せ時間の確保	空き時間を該当者でそろえて、打合せの時間を確保します	時間割を組む際に調整しておきます	30分/回
2	会議時間の短縮	校務分掌の見直し、二度手間や効果の少ない業務をなくします	責任者を明確にして分掌で対応できるようにします	30分/回
3	会議の質の向上	論点を整理した資料を作成します	テンプレートを活用したり、テーマに沿って協議したりするなど教職員のミーティングの技術を高め バックデータ等は共有フォルダに格納します	30分/回
4	会議の質の向上	議題の重要性に応じて、協議時間を決めます	制限時間を定め、その範囲で議論を行い、結論を明確にします	30分/回
5	会議の質の向上	校務運営委員会の機能を高め ます	委員会のメンバーを増やしたり、減らしたりできるようにしておきます	30分/回
6	会議の質の向上	議題の提案の質の向上を図ります	自校の実施方法だけではなく、他の実践例と比べて改善します 自分で0から考えないようにします	30分/回
7	共有情報の質の向上	欠席者に周知することを徹底 します	共有情報を端的にまとめ、校内で共有 します 会議録作成について、会議の内容によっては意見等をホワイトボードに書き込み、内容を写真に撮ってPC上で共有する方法を取ります	30分/回
8	準備時間の削減	PC内でデータ共有し、印刷時間を削減 します	フォルダを整えていくことで、探す時間の減少化を図ります	10分/回
9	職員会議の効率化	時間を制限し、校務運営委員会で事前に議題と目安時間を共有しておき、準備を します	部ごとに決定できるものと切り分けます 議題の選定・精選を行います	30分/回
10	職員朝礼の時間短縮	緊急で重要なこと以外は、PC内でデータ共有 します	データでの共有事項を必ず把握するというルールを徹底 します	30分/回

B-7 時間割編

No	課題	解決事例	ポイント	所要
1	通知表作成の負担軽減	デジタル化し、成績等を自動入力できるようにするとともに、所見欄の記入方法を工夫 します	入力内容のチェックを複数で行います 学校としての目標を保護者に伝え、理解や協力を得て対応 します アンケートで受け止めを把握し、改善に役立ちます	10時間/年
2	放課後時間の多忙感解消	朝の時間、給食や掃除の時間などを短縮するなどして、午後 に時間を確保します	確保する時間の使い方を全員で共有し、計画的に活用 します	15分/日

C 主に学校事務に関するもの

C-1 会計集金編

No	課題	解決事例	ポイント	所要
1	会計業務の工夫	事務職員やスクール・サポート・スタッフ等などが会計業務を一括して行います	チェックは別の職員が実施するなど、複数職員による万全の体制を整えます	4時間/週
2	学年・学級会計の管理の工夫	事務職員やスクール・サポート・スタッフによる支援を行います	支払い関係について任せるなど、会計業務の一部の支援を受けるようにします	1時間/学期
3	給食費管理の効率化	給食費管理システムを導入します	首長部局との連携を図ります 国のガイドラインを活用します	1時間/学期
4	就学援助事務の効率化	学校が関与しない方法を取ります	教育委員会等により申請管理が行えるよう関係機関と調整します	1時間/学期

C-2 外部・渉外処理編

No	課題	解決事例	ポイント	所要
1	アレルギー児童生徒への対応の工夫	対象児童生徒の症状や程度に応じた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を図ります	事前に、保健主事、養護教諭、栄養教諭との役割を明確にしておきます	1時間/月
2	教育委員会と学校の課題の共有不足の解消	教育委員会との合同研修を実施します	現場の課題が解決されることを最大の優先順位にして、行政との協働をより進めます 定期的に開催し、意思疎通を円滑にします	1時間/月
3	教育活動への理解促進	リーフレット、ブログ、各種会議等での周知を行います	SNSの効果的な活用に重点を置きます	1時間/月
4	教育活動への理解促進	働き方改革啓発パンフを地域に配付します	学校としての目標を保護者に伝え、理解や協力を得て対応します アンケートで受け止めに把握し、改善に役立てます	-
5	教育活動への理解促進	学校公開日(公開授業)を実施し、保護者・地域に学校活動を見学してもらうことで理解を促します	定期的 to 実施します パスワード付きのURLで情報公開します	12時間/年
6	苦情対応の工夫	苦情対応をマニュアル化します	弁護士等への相談体制を整えます 道教委に派遣要請します	1時間/月
7	少年団活動における指導の見直し	地域へ移行させます	地域の関係団体との連携を図り、具体策を講じます	120分/回
8	PTA活動の工夫	事業の合同化を進めます	小中合同で事業を一本化するなど、活動内容の改善を進めます	1日/回
9	人手不足の解消	担任以外でもできる事務作業は専門スタッフに依頼します	スクール・サポート・スタッフ等を活用します	1時間/月
10	保護者との連絡方法の工夫	保護者へのSNS、一斉メールを活用します	一斉送信等による簡略化・連絡漏れを未然に防止します	1時間/月
11	ボランティアとの連携不足の解消	地域コーディネーターを登用します	学校で調整できないことを調整してもらう役割を新たに設置します コミュニティ・スクールを活用します	1時間/月

C-3 情報・知識共有編

No	課題	解決事例	ポイント	所要
1	各学校、学級で作成する書類の工夫	学校間で連携して、最も簡略化された資料を全員で使うようにします	既存会議の中で共通認識を図り、各学校で試行します	1時間/学期
2	業務改善に関するノウハウの共有	学校外の知見を活用しながら、業務改善の知識や技術を習得します	業務改善に関する情報を校内で自由に提案できるよう校内共有フォルダで回覧します	1時間/学期
3	計画的な業務実施の工夫	職員会議で時間外勤務の状況を共有します	前年比や月45時間超の状況を明示します 各学校の実態に応じて各月の目標値を設定します	30分/回
4	情報収集の時間の効率化	フォルダの階層をルール化、ファイル名に作成日を入力します	データの大掃除の日を設けることで、定期的にメンテナンスを行います	1時間/学期

C-4 事務職員連携編

No	課題	解決事例	ポイント	所要
1	学校行事の準備・運営の見直し	学校行事・運営に関わる物品の調達・日程調整・業者との連絡調整を事務職員が実施します	校務分掌で整理します	1時間/月
2	環境整備の促進	事務職員が職場環境・学習環境に関わって教員を支援します	定期的に教員と協議し、効果的な方策を講じます	1時間/月
3	事務職員の学校経営参画意欲の醸成	職員室の環境整備の中心となって、業務を推進します	働き方改革推進委員に位置付けます 校務分掌の業務に位置付けます	2時間/学期
4	多忙化の解消	共同学校事務室を設置し、事務職員が協力します	先行事例を研究します 地教法第47条の5に基づき設置検討します	1時間/学期
5	調査の役割分担	教育課程の編成や生徒指導等教員の専門性に関わるもの以外について事務職員が担当と連携して対応します	校務分掌で整理します	1時間/学期
6	備品購入の効率化	事務職員が他の学校と連携して、一括で購入します	予算の効果的な執行に努めます	1時間/学期

第6章 ワークシートの見本

本章では働き方改革を現場で進める際にご活用いただけるワークシートをご紹介します。

(紹介するワークシートは <http://www.dokyoai.pref.hokkaido.lg.jp/hk/ksi/hatarakikatakaiaku.htm> にてダウンロードが可能です)

■業務改善の目的確認と手段の再設定シート

改善対象としたテーマについて目的を多面的に考えることで、「真の目的」と「改善案」を設定するシート

業務改善の目的確認と手段の再設定シート
改善テーマ「」

何のために？ 何のために？ 何のために？ 何のために？ 何のために？

目的1

目的2

目的3

目的4

目的5

真の目的

根拠

➡

改善、代替手段案

根拠

記入例 業務改善の目的確認と手段の再設定シート
改善テーマ「 通知表

何のために？ 何のために？ 何のために？ 何のために？ 何のために？

目的1

目的2

目的3

目的4

目的5

期間ごとの自分の学習到達度の理解と保護者への通知

期間ごとの自分の生活態度の理解と保護者への通知

期間ごとの成果と課題の理解と保護者への通知

今後の、学習計画を立てるための参考情報

自分の出席と学習、役割分担の記録

真の目的

本人が適切な学習管理を行うためのヒント
保護者と連携しての学習管理

根拠

法的根拠なし

➡

改善、代替手段案

①学習の記録、テストの点数は（デジタル化して）自己管理
②出席情報もデジタル化して管理、通知
③自分の学習進捗管理も（デジタル化して）自己管理
④児童、生徒の期間ごと学習管理の時間の確保と、個別面談

根拠

学校教育法施行規則
指導要録

■学校業務改善フォーマット

業務改善を進める際に、改善内容、実施事項、関係者などの全体像を把握するためのシート

内容						
何を改善する？						
予想される反応	教員A	教員B	児童A	児童B	保護者A	保護者B
懸念点						
対応策						
推進責任者	さん					
評価 (時期/方法)	時期			方法		

内容	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">記入例</div> 児童生徒玄関の解錠を8:00にする					
何を改善する？	解錠を8:00にすることで ①朝の出勤時間にゆとりをもたせる ②朝にゆとりをもって仕事に取り組めるようにする					
予想される反応	教員A	教員B	児童A	児童B	保護者A	保護者B
			8:00以降に登校していた児童	8:00以前に登校していた児童	8:00以降に登校していた児童の保護者	8:00以前に登校していた児童の保護者
懸念点			影響なし	早く学校に行きたいのに行けない	影響なし	子どもを早く学校に出したいのに困る
対応策				理由がわからないと不満を感じる	影響なし	理由がわからないとクレームにつながる
推進責任者	さん					
評価 (時期/方法)	時期			方法		
	2月頃?			教職員向けアンケート(朝の出勤時間が変わったか、朝にゆとりをもって仕事ができるようになったか)		
記入のポイント	教員Aは賛成派/恩恵を受ける派といったポジティブな側面を記入し、教員Bは逆にネガティブな側面を記入する 児童AB、保護者ABも同様に記入する(影響のない場合は記入の必要はない) 実行の条件とは、この条件が整えば実行できるという現在の制約を記入する 実行が進めばその進捗状況を記載する 推進責任者が一人の人に偏らないようにする/内容によっては権限のない若手にも推進責任者を任せてみるのもよい やりっぱなしにならないように、一つひとつの改善策に対する何らかの評価方法とその時期をあらかじめ決めておく					

■働き方に関する意識調査アンケート

教職員の勤務実態及び働き方への意識について明らかにし、今後効果的な働き方改革を進めていくことを目的とするアンケート

アンケート項目（一部抜粋）

NO	項目
1	あなたは、平日、平均すると勤務開始のどのくらい前に出勤していますか 回答選択肢：90分以上前、90～60分前、60～30分前、30～10分前、10分前
2	あなたは、平日、平均すると定時の勤務時間終了のどのくらい後に退勤していますか 回答選択肢：0～30分後、30～60分後、60～90分後、90～120分後、120～150分後、150～180分後、180分以上
3	あなたの平均的な在校時間はどれくらいですか 回答選択肢：8時間未満、8～9時間、9～10時間、10～11時間、11～12時間、12～13時間、13～14時間 等
4	あなたは、勤務を要しない日（土・日・祝日・振替休日）に月平均でどの程度勤務していますか （部活動による試合、発表会等全て含む） 回答選択肢：1～2日ぐらい、3～4日ぐらい、5～6日ぐらい、7～8日ぐらい、9日以上
5	あなたは勤務時間内において休憩を取れていますか？ 回答選択肢：毎日きちんと取れている、概ね取れている、取れている日もある、取れていない日が多い、全く取れていない
6	あなたは現在、職場の人間関係でストレスを感じていますか 回答選択肢：強く感じている、どちらかというと感じている、どちらともいえない、どちらかというと感じていない、感じていない
7	あなたは現在、職場の人間関係でストレスを感じていますか 回答選択肢：強く感じている、どちらかというと感じているどちらともいえない、どちらかというと感じていない、感じていない
8	自分の仕事量が多く、日常生活や家庭生活を犠牲にしていると感じながら仕事をしている 回答選択肢：あてはまる、どちらかというにあてはまる、どちらともいえない、どちらかというにあてはまらない、あてはまらない
9	あなたは、現在のご自身の時間外の勤務時間を減らしていきたいと思えますか 回答選択肢：強く思う、ある程度思う、どちらともいえない、あまり思わない、思わない、時間外の勤務はない
10	あなたは、現在、時間外勤務を減らす工夫をしていますか 回答選択肢：よく工夫をしている、工夫をしている、どちらともいえない、あまり工夫していない、工夫していない
11	児童・生徒のためになるなら勤務時間に関係なく業務量が増える傾向にある 回答選択肢：あてはまる、どちらかというにあてはまる、どちらともいえない、どちらかというにあてはまらない、あてはまらない
12	現任校では、業務の担当教員が不在でも、その業務が遅れないような協働体制が整っている 回答選択肢：あてはまる、どちらかというにあてはまる、どちらともいえない、どちらかというにあてはまらない、あてはまらない
13	担任として学年が上がるにつれて時間外務が多くなる 回答選択肢：あてはまる、どちらかというにあてはまる、どちらともいえない、どちらかというにあてはまらない、あてはまらない
14	組織として担当する業務の平準化に配慮している 回答選択肢：あてはまる、どちらかというにあてはまる、どちらともいえない、どちらかというにあてはまらない、あてはまらない
15	職員の雰囲気として自己都合の年休取得や定時退勤しにくい 回答選択肢：あてはまる、どちらかというにあてはまる、どちらともいえない、どちらかというにあてはまらない、あてはまらない
16	職員の雰囲気として自己都合の年休取得や定時退勤しにくい 回答選択肢：あてはまる、どちらかというにあてはまる、どちらともいえない、どちらかというにあてはまらない、あてはまらない
17	今の職場に自分の業務について、気軽に相談できる教職員が複数いる 回答選択肢：あてはまる、どちらかというにあてはまる、どちらともいえない、どちらかというにあてはまらない、あてはまらない
18	あなたは教材研究や授業の準備に、1週間平均でどれくらいの時間をかけていますか 回答選択肢：0時間ほとんどない、30分以下、30分～1時間程度、1時間～2時間程度、2時間～3時間程度、3時間～4時間程度、4時間～5時間程度、5時間～6時間程度
19	今現在、自分の仕事が自身にとってためになっていると感じていますか 回答選択肢：非常に強く感じている、感じている、どちらともいえない、あまり感じていない、まったく感じていない
20	少年団活動の指導に負担を感じている 回答選択肢：あてはまる、どちらかというにあてはまる、どちらともいえない、どちらかというにあてはまらない、あてはまらない

■働き方改革に関するアンケート
働き方改革への意見や考えを出すことで、当事者意識を醸成するためのシート

私たちの学校の働き方

月 日 氏名 () 無記名可

1 自校で改革すべき業務のアイデアを記載してください。本音、不安などでも構いません。1枚1項目です。多ければ多いほど考えるデータになります。

--

2 上記のことを実現する際、あてはまる考えに○印を記してください。

分 類	削 減	効率化	外部委託	外部と協働	増 員
	新規業務	残すべき業務	その他 ()		
時 期	すぐにでも	少し急いで	どちらとも	年度替わりに	2～3年後に
優 先 度	ぜひ実施	できるだけ	どちらとも	状況次第	他の改革の後に
学校の目的に	向かう内容	やや向かう	どちらとも	やや向かわない	向かわない
教育の質は	向上する	やや向上	変わらない	やや下がる	下がる
協働の場面	増える	やや増える	変わらない	やや減る	減る
教職員の意欲	向上する	やや向上	どちらとも	やや下がる	下がる
教職員のストレス	小さくなる	やや小さく	どちらとも	やや大きく	大きくなる
周りの理解	得やすい	やや得やすい	どちらとも	やや得にくい	得にくい
教職員の考え	一致する	ほぼ一致	どちらとも	やや分かれる	分かれる
教職員として	抵抗はない	ほぼ抵抗ない	どちらとも	やや抵抗ある	抵抗がある
そ の 他					

■働き方改革検討事項の進捗確認シート
働き方改革の実施事項と進捗状況を関係者間で共有するためのシート

働き方改革検討事項整理シート

【検討事項進捗状況】

通し番号	検討項目	担当	準備委員会				職員会議		
			提案	検討開始	検討中	決定	提案	検討中	決定
1	〇〇の〇〇	〇〇	〇/〇						

【変更確定事項】

現 行 改革後
 ① → ①
 ② ②

<p>【働き方改革の視点からの目的】</p> <p>①〇〇の負担減 ②〇〇の負担減</p>	<p>【児童生徒の将来の幸せ】</p> <p>①〇〇ができる ②〇〇される</p>	<p>【実施時期】</p> <p>○年度○月～</p> <p>【保護者への説明】</p> <p>在校生 (○/○ にて) 新1年生 (○/○ にて)</p>
---------------------------------------------------	-----------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------

第7章 チェックリスト

本章は、各学校において「自校の働き方改革の取組がどれほど進んでいるのか」「どの点について、取組が不十分なのか」などをチェックする際に使用できるチェックリストを掲載しています。

チェックリストは、中央教育審議会において取りまとめられた「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（答申）」（平成31年1月25日）で示した14の業務や答申を踏まえて文部科学省が通知した「学校における働き方改革に関する取組の徹底について（通知）」（平成31年3月18日）に掲げる取組及び北海道アクション・プランに掲げる取組を網羅したものですので、機会あるごとにこのチェックリストを活用し、自校の取組を検証していただければと思います。

NO	チェック欄	項目
1		働き方改革に向けた取組を主体的に推進し、教職員一人一人の意識改革を促進した。
2		働き方改革の取組について、保護者や地域住民等に対し、PTA等の会合や文書等により必要な説明を行い、適切な役割分担等について理解と協力を求めた。
3		学校評価において重点的な評価項目の一つとして、業務改善や教職員の働き方に関する項目を明確に位置付け、自己評価、学校関係者評価、第三者評価を実施した。
4		スクールカウンセラー、スクールソーシャルワーカー、特別支援教育支援員、部活動指導員、スクール・サポート・スタッフなど専門スタッフを活用した。
5		学校の教育活動を支援するボランティア等の外部人材を積極的に活用した。
6		I C Tを活用した教材や指導案の共有化を図った。
7		北海道公立学校校務支援システムや教務支援システムを導入し、教務等の業務の効率化を図った
8		地域住民が学校の教育活動を支援する「地域学校協働活動」の取組の推進や、保護者や地域住民が学校運営に参画する「コミュニティ・スクール」を導入した。
9		給食費及び教材費等学校徴収金は、銀行振り込み・口座引き落としによる徴収とした。
10		給食費が公会計化となり、学校から徴収・管理業務が削減された。
11		北海道の部活動の在り方に関する方針や学校設置者の方針に則り、活動方針を策定した。
12		週当たり2日以上部活動休養日を設定し、遵守した。
13		部活動の時間は、平日は2時間程度、週休日等は3時間程度とし、できるだけ短時間に、合理的でかつ効率的・効果的な活動に努めた。
14		教員の勤務負担の軽減や生徒への指導の充実の観点から、学校の教育方針を共有した上で、学校職員として実技指導等を行う部活動指導員や外部人材を積極的に活用した。
15		複数の教職員で1つの部を担当した。（複数顧問の配置）

NO	チェック欄	項目
16		部活動において、出場する大会やコンクール等を精選した。
17		部活動の数について、生徒や教員の数、部活動指導員の参画状況を考慮して適正化した。
18		生徒がスポーツ・文化活動等を行う機会が失われることのないよう複数の学校による合同部活動や民間団体も含めた地域のクラブ等との連携等を積極的に進めた。
19		連続した休暇の取得方策の一つとして、教職員が、週休日、休日等も活用しながら、1週間以上の連続した休暇が取得できるよう奨励した。
20		教職員や家族の誕生日、結婚記念日、子供の学校行事等を家族とともに過ごせるよう、年次休暇の取得を奨励した。
21		教職員が週休日である土・日曜日に業務に従事する場合は、必ずどちらか一方とし、連続して業務に従事しないよう指導した。
22		子育て中又は介護を要する職員に対して、負担軽減など業務上の配慮をした。
23		月に2回以上の定時退勤日を設定した。
24		年2回以上の時間外勤務等縮減協調週間を設定した。
25		学校独自に消灯時間を設定した。
26		長期休業期間中において、全教職員が定時退勤に努めた。
27		校長が定める「学校経営方針」や「重点目標」等に自校における働き方改革に関する視点を盛り込んだ。
28		管理職員の業績評価に係る目標設定に当たり、所属職員の働き方改革に向けたマネジメントに関する目標として、時間外勤務等の縮減や年次有給休暇の取得促進に関する目標等を設定した。
29		在校等時間から所定の勤務時間を減じた時間が1か月で45時間、1年間で360時間を超える職員に対して、要因を整理・分析し、その結果を踏まえて必要な対策等を講じた。
30		学校閉庁日を設定し、年間9日以上実施した。
31		学校閉庁日の実施目的を教職員に理解してもらい、出勤する者の数が減ってきた。
32		ICTの活用やタイムカードなどにより教職員の在校等時間を客観的に計測・記録し、その結果を踏まえて教職員の健康に配慮するなど業務の平準化、効率化などの取組を行った。
33		教職員の勤務時間外の保護者や外部からの問合せ等については、緊急時の教育委員会事務局等への連絡方法を確保した上で、留守番電話の設置やメールによる連絡対応等ができるような体制を整備した。
34		校長は、組織管理や時間管理、健康安全管理等をはじめとしたマネジメント能力を養うための研修を受講したり、自己研さんに努めた。
35		学校の組織運営体制や指導体制の充実を図るため、主幹教諭の配置や生徒指導等に必要な教員加配の申請を行った。

NO	チェック欄	項目
36		事務職員の学校運営事務に関する専門性を生かしつつ、より広い視点に立って、学校運営について副校長・教頭とともに校長を補佐する役割を果たすなど、事務職員の校務運営への参画を拡大した。
37		児童生徒等の登下校時刻や、部活動、学校の諸会議等については、教職員が適正な時間に休憩時間を確保できるようにすることを含め、教職員の勤務時間を考慮した時間設定を行った。
38		「超勤4項目」以外の業務について、早朝や夜間等、通常の勤務時間以外の時間帯にやむを得ず命じざるを得ない場合には、変形労働時間制や週休日の振替などの勤務時間や休憩時間に係る諸制度を活用して、正規の勤務時間の割り振りを適正に行うなどの措置を講じた。
39		適正な勤務時間の設定に係る取組について、各学校において学校運営協議会の場等を活用しながら保護者や地域の理解を得た。
40		教職員のメンタルヘルス対策を推進するため、ストレスチェックを実施するなど、労働安全衛生管理の徹底に努めた。
41		標準授業時数を大きく上回った授業時数を計画を見直したり、指導体制の整備状況を踏まえて精査して教員の時間外勤務の増加につながらないように、教育課程の編成の見直しを図った。
42		学校だけでは解決が困難な事案や児童生徒の生命・身体の安全を脅かすなど緊急な対応が必要な事案等が発生した場合に、スクールカウンセラーの派遣のほか、北海道教育委員会や関係機関等に相談して解決を図った。
43		教員一人一人の個性や能力、課題などに応じた人材育成を図る観点から、自らの課題に気づき、その解決に努力するようなOJT環境の整備など、校内研修の充実を図った。また、研修内容に働き方等に関する講義・演習を取り入れた。
44		若手教員への支援として、校務分掌などはベテラン教諭と組むなどの工夫や、校内研修の充実など学校組織全体の中で支えていく体制を整えた。
45		内発的な研究意欲がないにもかかわらず形式的に続けられる研究指定校の指定を見送るなど、真に必要なものか研究指定の精選を図った。
46		学校行事の精選や見直しを行った。
47		学校行事と教科等の関連性を見直し、学校行事から教科等の時数に含める工夫・改善を行った。
48		学校単位で作成される計画については、業務の適正化の観点や、計画の機能性を高めカリキュラム・マネジメントの充実を図る観点から、計画の統合も含め、計画の内容や学校の実情に応じて真に効果的な計画を作成した。
49		支援が必要な児童生徒等のための個別の指導計画・教育支援計画等の有効な活用を図るため、内容の見直しや複数の教職員が作成し、学校全体で共有化した。
50		学校に設置されている様々な委員会等については、委員会等の合同設置や構成員の統一等、業務の適正化に向けた運用を行った。

NO	チェック欄	項目
51		登下校時の児童生徒の安全に関する対応は、学校以外の主体が中心となって対応した。
52		放課後から夜間などにおける見回り、児童生徒が補導された時の対応は、学校以外の主体が中心となって対応した。
53		給食費や学校徴収金の徴収・管理は、教員ではなく事務職員等を主たる担当とした。
54		地域ボランティア等との連絡調整の際の学校側の窓口は、教諭ではなく副校長、教頭、主幹教諭等を担当とし、校務分掌上に位置付けた。
55		学校における調査・統計への回答等は、教育課程の編成・実施や生徒指導など教員の専門性に関わるもの以外の調査については、事務職員等が中心となって回答した。
56		児童生徒の休み時間における対応は、地域人材等の協力を得ながら教員の負担軽減を図った。
57		校内清掃は、地域人材の協力を得ることや民間委託等にするなど教員の負担軽減を図った。
58		給食指導において、食に関する指導の中核を担う栄養教諭と連携し、学級担任一人一人の負担を軽減した。
59		教材等の印刷や物品等の準備などの授業準備について、外部人材を活用した。
60		学習評価や成績処理の補助的業務について、外部人材を活用した。
61		学校行事等の準備・運営について、地域人材の協力を得たり、外部委託するなど、負担軽減を図った。
62		進路指導のうち、就職先の情報収集等について、事務職員や外部人材等の参画・協力を得た。
63		教職員間で業務の在り方、見直しについて話し合う機会を設け、業務の適正化を図れるような学校現場の雰囲気づくりに取り組んだ。
64		一部の教職員に業務が集中することがないように、業務の偏りを平準化するなど、状況に応じて校務分掌の在り方を適時柔軟に見直した。
65		校内の各種会議や打合せ等について、時間設定するなど効率化を図った。
66		会議や打合せ等が休憩時間や勤務時間外に及ばないように留意した。
67		家庭学習ノートについて、学級担任以外の職員と協力して確認するなど、負担軽減を図った。
68		時間外に及ぶ家庭訪問の日程を改めるなど、家庭訪問の方法について見直しを図った。
69		学級だよりについて、学年だより等に集約化するなどの見直しを図った。
70		保護者あての連絡手段について、メール一斉送信するなど、効率化を図った。

北海道の学校における働き方改革手引「Road」

令和2年(2020年)3月

製作：「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

監修：北海道教育委員会

