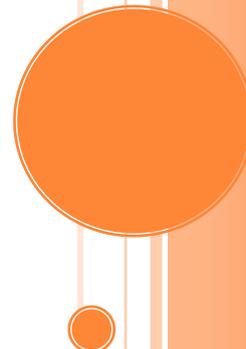


公立学校教職員の業務改善に関する 実践モデル校事業報告書

中小企業診断士 賀口 裕史

平成29年3月



目次

1	はじめに	
	(1) 本事業の背景 1
	(2) 本事業の趣旨 2
	(3) 本事業の方法 2
2	業務改善とは	
	(1) 業務改善の意義 3
	(2) 学校における業務改善活動 3
3	業務改善活動の実施体制と進め方	
	(1) プロジェクトチームの編成 5
	(2) 学校業務改善活動の進め方 7
	(3) 業務改善活動を進めるに当たって用いた手法 8
4	各モデル校の業務改善報告	
	(1) 南薫小学校 19
	(2) 河東中学校 35
	(3) 香住丘高等学校 56
5	おわりに	
	(1) 意識改革の重要性 72
	(2) 組織の一員としての意識 72
	(3) 業務時間の『見える化』とタイムマネジメント 73
	(4) 業務改善活動を成功させるために 73

1 はじめに

(1) 本事業の背景

社会や経済の急速な変化等に伴い、いじめ・不登校など生徒指導上の課題や、特別な配慮を必要とする児童生徒への対応など、学校の抱える課題が複雑化・多様化していることに加え、保護者や地域から学校教育に寄せられる期待や求められる役割はますます大きくなっており、現場の教員が多くの業務を抱え、多忙感を抱く現状があります。

こうした現状はさまざまな調査によっても裏付けられています。例えば、OECD（経済協力開発機構）が平成26年6月に公表した国際教員指導環境調査（TALIS）の結果によると、日本の中学校教員の1週間当たりの平均勤務時間は53.9時間（参加国平均38.3時間）で、調査に参加した国・地域の中で最も長くなるなど、教員の多忙な実態を示す結果となっています。

また、福岡県教育委員会が平成26年度に実施した公立学校教諭の勤務実態に関する調査結果に基づき、教員の1週間当たりの平均勤務時間を算出すると、小学校で45時間30分程度、中学校で52時間10分程度、高等学校で51時間20分程度となっており、福岡県においても教員の多忙な実態があることが窺われます。

時代の変化に合わせた授業改善等、学校教育の質的向上が求められる中、教員の多忙化を解消し、これまで以上に子どもたちと向き合う時間を確保すると同時に、健康でやりがいをもって自らの能力を十分に発揮できる環境の整備が急務となっています。

こうした現状を踏まえ、文部科学省は、省内に設置した「タスクフォース」において、学校現場の業務改善方策について検討を行い、部活動指導に伴う負担の軽減や勤務時間管理の適正化など、4つの柱に基づき、業務改善に向けた方策を提案しました。

また、福岡県教育委員会においても、平成28年3月に「公立学校における教職員の超過勤務縮減に向けた業務改善ハンドブック」を作成し、会議の実施方法の工夫改善や校務分掌の見直し、定時退校日の徹底等の具体的方策を取りまとめ、学校現場の業務改善の取組を進められています。

(2) 本事業の趣旨

本事業は、民間企業における業務改善や経営相談の経験を持つ中小企業診断士の知見を活用し、民間企業における業務改善の手法や視点を学校現場に取り入れることで、福岡県教育委員会がこれまで進めてきた取組をさらに加速させ、教員の多忙感・負担感を軽減するとともに、以前と比較してより多く、児童・生徒と向き合う時間を確保するための方法を実践的に研究することを目的として実施したものです。

(3) 本事業の方法

本事業は、福岡県教育委員会がモデル校として指定した、小学校、中学校、高等学校、各1校で実施しました。

各モデル校においては、「業務改善アドバイザー」として派遣された中小企業診断士の助言を受けながら、それぞれの課題に応じた業務改善の取組を実践しました。

各モデル校の実践は、後ほど詳しくご紹介します。

■ 業務改善モデル校

(小学校) 久留米市立南薫小学校

(中学校) 宗像市立河東中学校

(高等学校) 福岡県立香住丘高等学校

■ 実施期間 平成28年4月～平成29年3月

2 業務改善とは

(1) 業務改善の意義

業務改善とは組織の業務活動を妨げる様々なムリ・ムダ・ムラをなくし、個人が担う役割の遂行や組織コミュニケーションに必要な情報流通が円滑に行われるようにすることです。

また、改善とは単に作業効率を上げるアイデアや負担軽減のための合理化策といったものではありません。むしろ組織全体の方向性を変えたり、体質（考え方や思想）を変えていく活動です。

良い考え方や良い発想が根付くようになると、行動が変わり、さらに知恵やアイデアもどんどん湧くようになり、モチベーションが向上します。

モチベーションが向上するとさらに行動的になります。そうなれば組織メンバー（教職員）の皆が笑顔になり、やりがいや達成感が得られるようになります。さらにスパイラルアップ式に持続的な成果実現が期待できます。

ただし、業務改善は、組織全体で行うことが肝心です。個々の教職員の工夫や努力だけでは対応しきれない問題も多くあります。学校の組織運営の見直しなど、学校が組織として様々な課題に対処していくことが求められています。

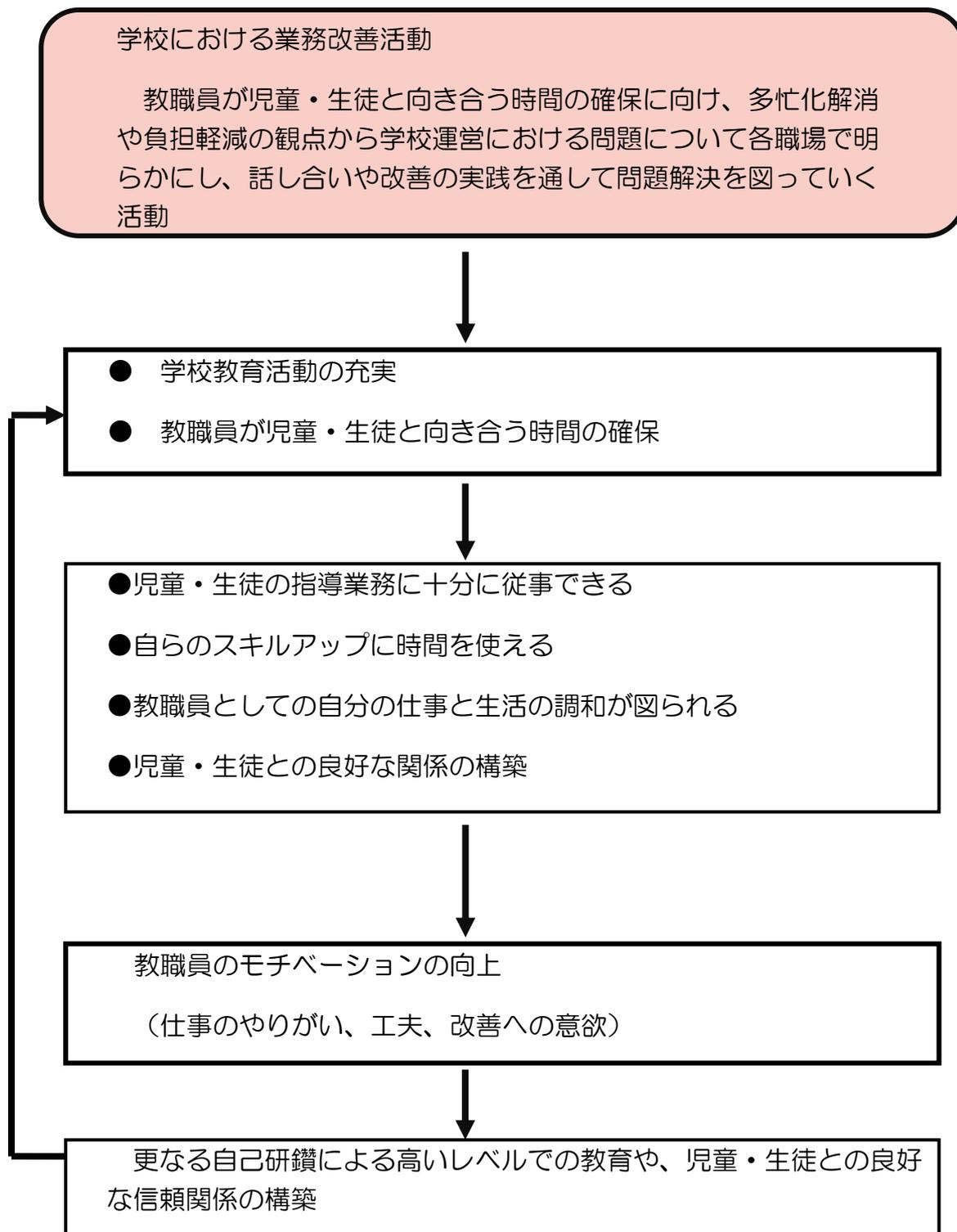
一部の教職員だけでなく、校長など管理職やスタッフも含めた全員の知恵と工夫を形にしていき、組織（学校）の革新につなげていく、これこそが業務改善の意義です。

(2) 学校における業務改善活動

教職員が子どもと向き合う時間を確保し、また、教職員の負担感を軽減し、学習指導や生徒指導等の教育活動を十分に行えるよう、新たな視点で学校運営の見直しを図ることが、学校における業務改善活動の目的です。

その実践の取り組み構造を表したものが次頁のチャートです。

<図1 学校における業務改善活動の構造>



3 業務改善活動の実施体制と進め方

(1) プロジェクトチームの編成

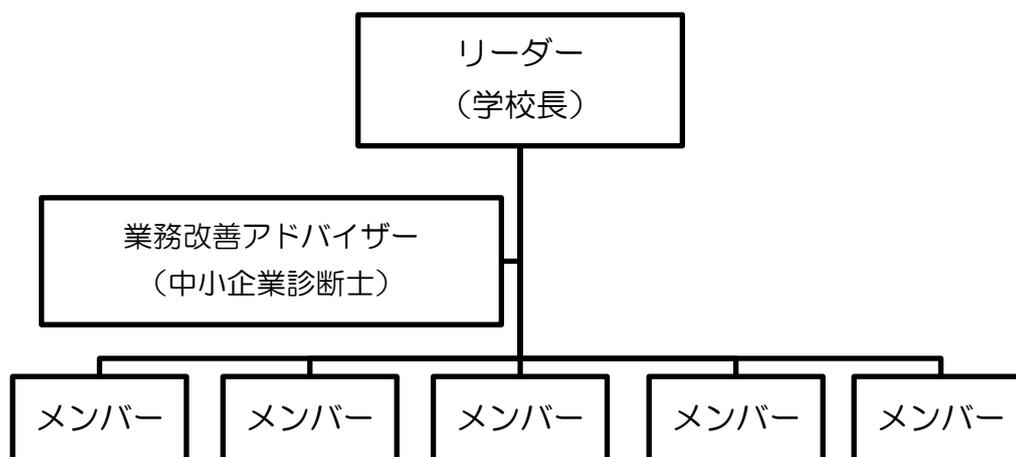
業務改善活動は校長のリーダーシップの下、学校全体で組織的に推進する必要があります。その際、管理職と各教職員とのつなぎの役目を果たすプロジェクトチームを校内に設置し、中心となって取組を推進します。

プロジェクトチームのメンバーは、周囲の教職員の意見を聞き、学校全体での取組決定に反映させるほか、進捗管理を行い、取組状況などを各教職員に周知する役割を担います。（『公立学校における教職員の超過勤務縮減に向けた業務改善ハンドブック』（平成28年3月福岡県教育庁総務課・教職員課）P.25）

本事業においては、各モデル校における業務改善推進組織として、校務分掌や委員会等の現組織体制にこだわらない、役割、経験年数など縦横混在した柔軟なプロジェクトチームを編成しました。

直接会議に参加しない教職員に対しても意見を聞く場を設けるなどし、ボトムアップ方式で意見を吸い上げつつ、校内の教職員全員で取り組む雰囲気を作っていくことが大切です。

<図2 プロジェクトチーム（業務改善推進組織）>



①リーダーの役割

- ・ 業務改善実践の進捗状況を確認し管理する

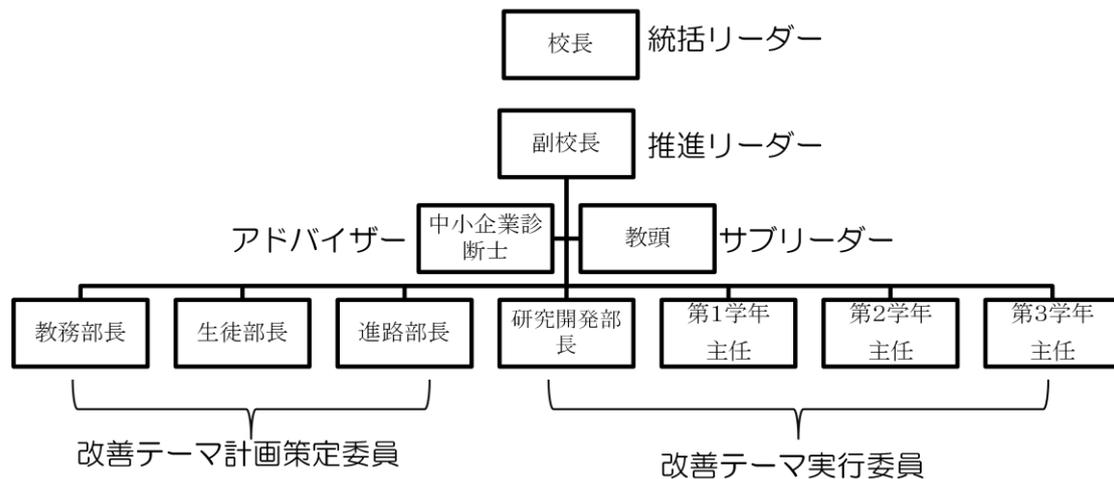
②メンバーの役割

- ・ 教員の意見や考えを聞き、業務改善に反映させる
- ・ 改善手法を理解し、業務改善に応用活用する
- ・ 業務改善活動の内容や実践の進捗状況を各メンバーに周知する

③業務改善アドバイザー（中小企業診断士）の役割

- ・ 改善手法などの考え方や活用の仕方を業務改善に適用させるための支援・助言を行う
- ・ 教員の業務状態を客観的に、専門的に視座し、助言アドバイスを行う。
- ・ プロジェクトメンバーからの相談に対応する。

<プロジェクトチームの一例（福岡県立香住丘高校の例）>



(2) 学校業務改善活動の進め方

プロジェクトチームメンバーは業務改善活動の目標とプロセスを共有します。大目標は最終ゴールです。ゴールに到達するために当面の目標をクリアします。そのための行動パターンがプロセス（PDCA）であり、いわば目標とプロセスとは目的と手段の関係になるでしょう。

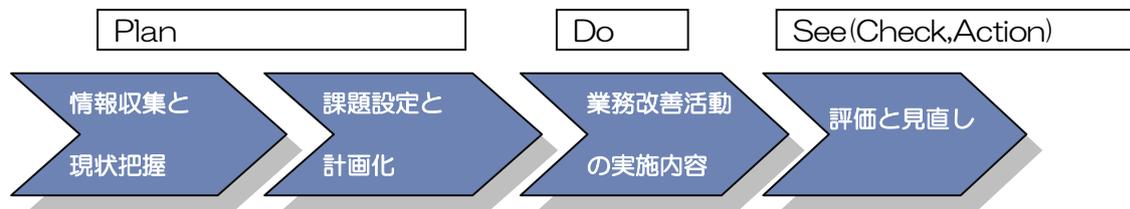
業務改善活動は、以下のステップにより実行することとなります。

<図3 業務改善活動の流れ>

	ステップ	内容	取組手法の例
目標	大目標	<ul style="list-style-type: none"> • 学校教育活動の充実 • 教職員が児童・生徒と向き合う時間の確保 	
	当面の目標	<ul style="list-style-type: none"> • 児童・生徒の指導業務に十分に從事できる • 自らのスキルアップに時間を使える • 教職員としての自分の仕事と生活の調和が図られる • 児童・生徒との良好な関係の構築 	
プロセス	PLAN	<ul style="list-style-type: none"> • 情報収集と現状把握 • 問題点の抽出 • 解決すべき問題（=課題）の絞り込み • 課題解決に向けた業務改善方策の決定 	<ul style="list-style-type: none"> • アンケート及び個別ヒアリング • グループینگ • 連関図 • 目標の設定
	DO	<ul style="list-style-type: none"> • 業務改善活動の実施 	<ul style="list-style-type: none"> • 進捗管理プラン • ワークショップ
	SEE (Check+ Action)	<ul style="list-style-type: none"> • 業務改善活動の達成度評価 • 要因分析とリプランの検討 	<ul style="list-style-type: none"> • タイムマネジメント • PDCA を使った継続的改善
	NEXT PLAN	<ul style="list-style-type: none"> • 持続的取組の体制づくり • ステップアッププラン 	

それぞれの段階において、プロジェクトチームメンバーが改善手法の学習、実際活用、討議等を行います。

後に述べるモデル校3校の実践内容は以下の流れで報告します。



(3) 業務改善活動を進めるに当たって用いた手法

① アンケート

次に、各モデル校の教員が児童・生徒と向き合う時間を確保する上で支障となっている業務はどのようなものかを把握し、学校固有の課題を探索するための手段として、アンケートを実施しました。

アンケート調査票の例を次頁に示しました。

「公立学校教職員の業務改善に関する研究事業」に関連する教職員業務実態調査
(アンケート調査)

はじめに・

本校では、今年度、県内公立学校のモデル校として、学校現場の業務改善に向けた取組を行うこととしています。先生方が本来行うべき「子供たちと向き合う教育指導」に腰を落ち着けて取り組めるよう、より効果的に改善策を検討するために、先生方の勤務実態、または業務実態などをより現状に即して把握したいと考えております。そこでお忙しいところ恐縮ですが、下記の設問に対し、ご回答くださいますようお願いいたします。

このアンケートは、本事業推進の基礎資料とするもので、他への流用は一切いたしません。また、個人のプライバシーや、回答後、個人名が特定されないよう十分配慮いたします。ぜひ、率直な意見をお願いいたします。

お名前

(設問1)

先生ご自身の属性についてお答えください。

職名	
【選択肢】	①主幹教諭 ②指導教諭 ③教諭 ④講師 ⑤事務職員 ⑥その他

経年数	
【選択肢】	①1～3年 ②4～10年 ③11～20年 ④21年以上

学級担任		部活動顧問	
【選択肢】	①正担任 ②副担任 ③拒	【選択肢】	①正顧問 ②副顧問 ③顧問外

1日当たりの平均授業数		コマ
↑コマ数を記入してください。		

(設問2)

長期休業期間中等を除く、平均的な1日の仕事時間を、「平日」と「休日(土曜日や日曜日、祝祭日など)」のそれぞれについて教えてください。平日、休日のいずれも自宅での持ち帰り仕事等、学校外での時間を含みます。

また、⑤を選択した方は具体的な時間を記入してください。

平日	選択肢		⑤の具体的な時間	
【選択肢】	①8時間～9時間 ②9時間～10時間 ③10時間～11時間 ④11時間～12時間 ⑤12時間以上			

休日	選択肢		⑤の具体的な時間	
【選択肢】	①1時間未満 ②1～3時間 ③3時間～6時間 ④6時間～9時間 ⑤9時間以上			

(設問3)

あなたの日々の業務の中で、児童・生徒と向き合う時間を確保し、ゆとりを持って生徒の指導に当たるために支障となっているのはどんな業務ですか。下表の業務項目の中から上位5つを選択し、1位から5位に該当する業務項目の番号を記入してください。

※この表に記載されていない業務がありましたら最下行の「16.その他」を選択し、業務内容例の枠内にその業務をお書きください。

	1位	2位	3位	4位	5位
業務	業務内容例				
1 朝の業務	朝の打合せ、登校指導、来室生徒の対応、朝礼、出欠確認等				
2 授業準備	選案・指導案の作成、教材研究、教材作成、授業シナリオ考案、体験学習準備等				
3 成績処理	試験問題作成、採点、評価、通知表記入、その他成績処理に係る事務等				
4 部活動・クラブ活動	授業に含まれない部活動・クラブ活動の指導、対外試合引率等				
5 児童会・生徒会指導	児童会・生徒会指導、委員会活動の指導等				
6 学校行事	修学旅行、遠足、運動会、文化祭、入学式、卒業式、始業式、終業式などの行事、学校行事の準備等				
7 学級経営	学級活動の企画・運営(連絡帳の記入、学級通信作成、ホームルーム、掲示物作成など)、教室環境整理、備品整理、学校徴収金の徴収事務等				
8 学校経営	校務分掌に係る業務、部下職員・初任者・教育実習生などの指導・面談等				
9 会議・打合せ	職員会議、学年会議、教科会、成績会議、その他教員同士の打合せ・情報交換、業務関連の相談、会議・打合せの準備等				
10 事務・報告書作成	業務日誌作成、資料・文書(調査統計、校長・教育委員会への報告書、学校運営に係る書類、予算・費用処理に係る書類など)、部下職員評価、自己目標設定等				
11 校内研修	校内研修、校内の勉強会・研究会、授業見学等				
12					
13					
14					
15					
16 その他					

② 個別ヒアリング

アンケートによって俯瞰的に把握した現状をさらに具体的に認識するため、ヒアリングを実施しました。ヒアリングは限られた時間の中で行うので専ら「聴く」ことに集中します。

質問例

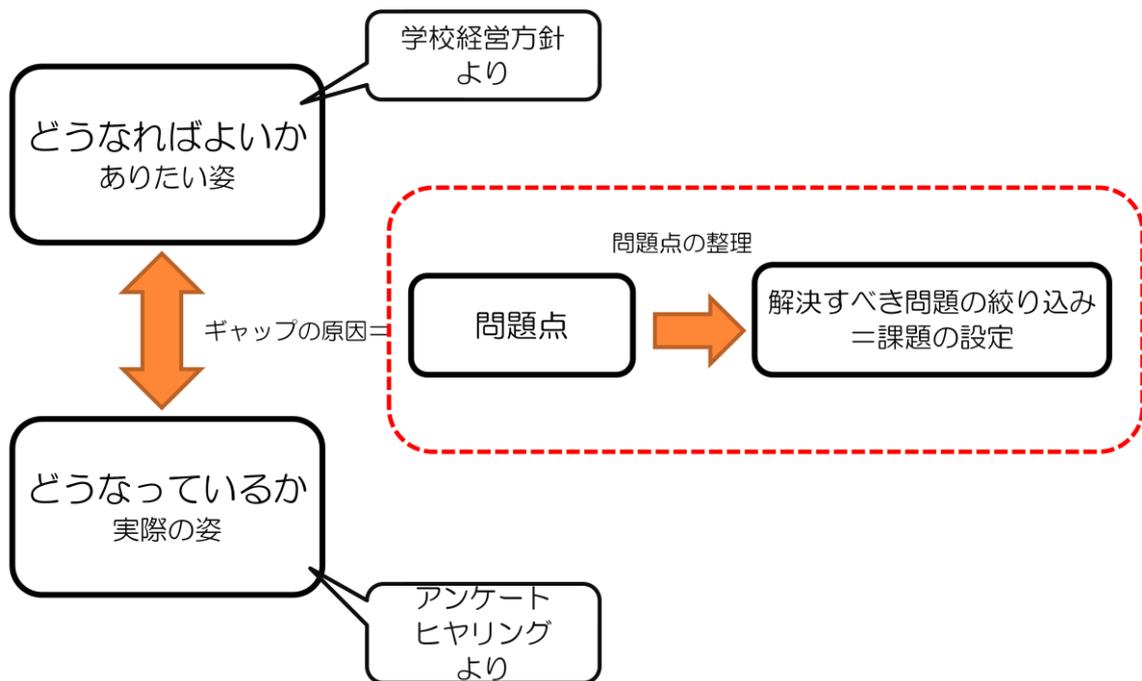
『今回のアンケートでは負担業務として「報告書作成」「会議」「授業準備」「学校経営」が上位を占めました。これらは負担感がありますが、必要業務と思われるので安易に削減することはできないと思います。個人的な考えで構わないので「これらのどういうところがなぜ負担と感ずるか」などを具体的に教えてください』。

本事業では各モデル校の教員に対してヒアリングを行い、「現場の声」として、改善提案、意欲、挫折、評論、批判など約 280 項目の聞き取りデータを採取しました。これにより、各学校の問題点絞り込みの素地が整いました。

参考～「聴くことのポイント」

- 批判的・忠告的な態度は捨てる
批判的・忠告的な態度で話をきいては、相手を自己防衛の殻に閉じ込めてしまいます
- 相手の言っている意味全体を聴く
相手の言っていることの「事実」と「感情」の両方をしっかりと受け止めます。これは、相手の気持ちになって聴くことによって可能となります
- 繰り返す
相手の話を聴いた後で、事実を繰り返してあげる。また、相づちを打つ、うなづくことなどを習慣づけると、聴く技術は向上します。
- 言葉以外の表現にも注意する
言葉以外の、声の質や大小、イントネーション、表情や身振り手振りなどにも十分注意します
- 感情の高ぶりを抑える
自分の感情が高ぶっていると、相手を理解しようとする気持ちがうすれます。

③ 問題点の整理



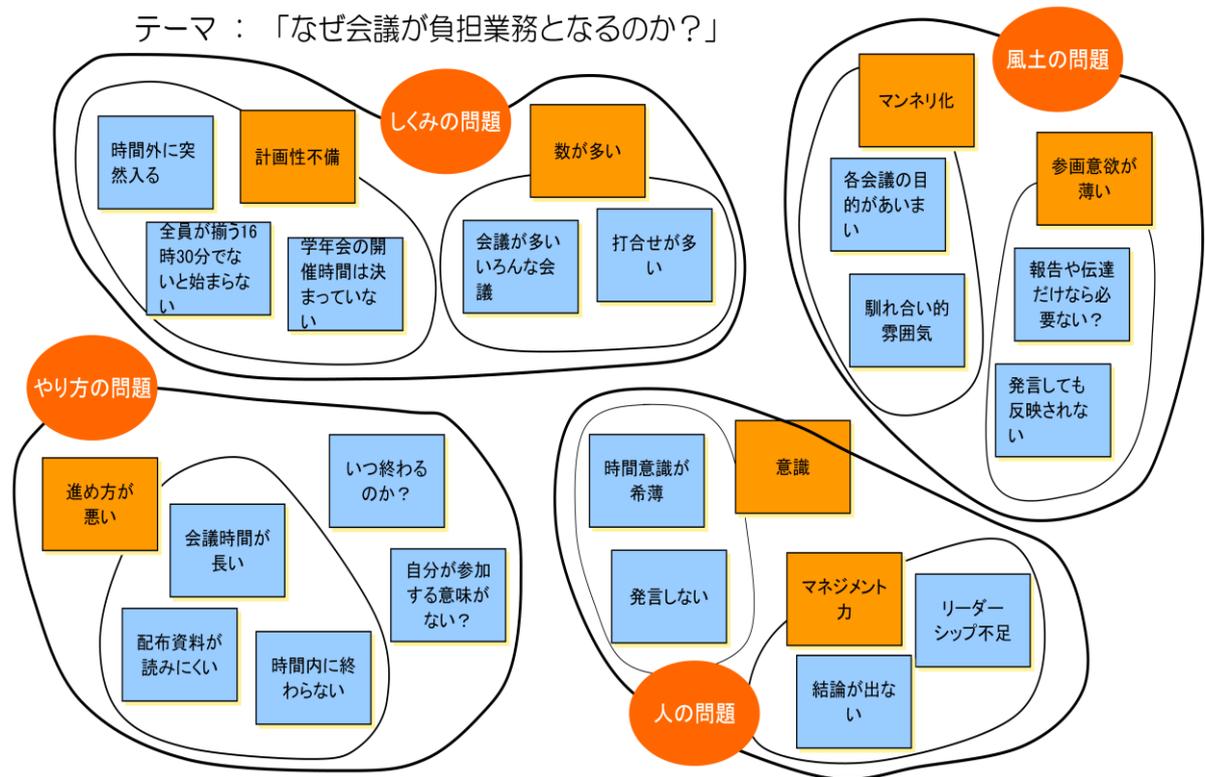
上図は問題の発生と課題設定を表した構造図です。「生徒と向き合う時間を確保する」といった「ありたい姿」に対して「実際の姿」があります。実際の姿とは概ね望ましくなくない状態のことであり、これが個々の教員が認識する「問題」です。この実際の姿＝問題はアンケートやヒアリングから抽出されました。

ヒアリングの質問は、「〇〇業務はなぜ負担とを感じるか？」でした。その答えが負担の理由となりますが、前述のように280項目（3校分）ものデータがあります。この中には、同じ内容であったり、表現は違うがやはり同一内容であったり、また事実や憶測も混在しています。課題解決を図るには、これらの問題点を整理し、重点課題に絞ることが求められます。

(ア) グループング

そのために、まず個々のデータを集約化し、一括りになったグループの表題命名（そのグループにまとまった理由と根拠を言葉で表現すること）を行いました。これが「グループング」です。

<グルーピングの例>



(イ) カード連関図

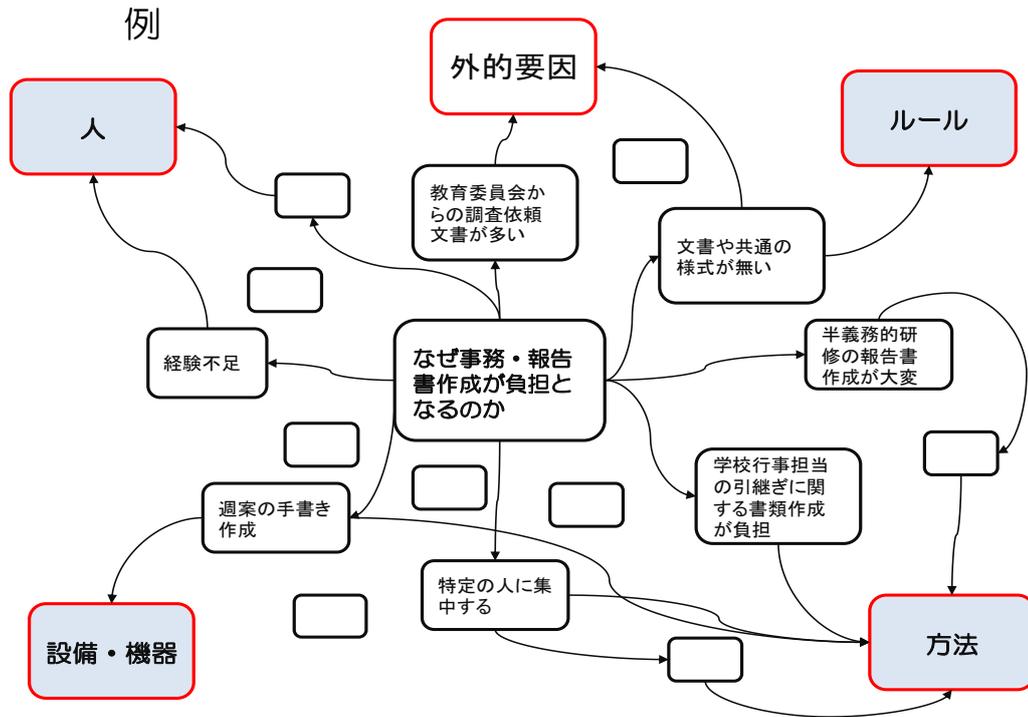
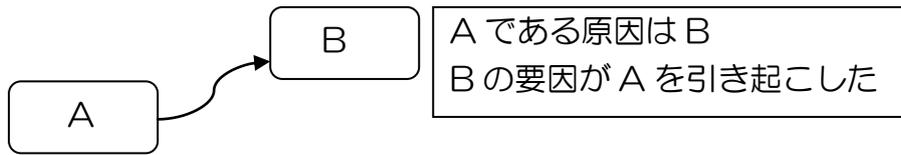
さらに、ヒヤリングで収集したデータのうち同じ内容のものは一つのデータとして集約整理し、それらデータを1枚1枚カードに書き込み、各カードの因果関係を連関図で整理します。

連関図とは、原因と結果、目的と手段などが絡み合った問題に対して、因果関係を整理し、それぞれの関係を明らかにすることで原因を解明する手法です。解決すべき問題は分かっているが、原因が絡み合っていて分かりづらく、混沌とした状態を整理し、何から手を打てばよいのかを特定したり、目的を達成するための手段を明確にしたいときに用います。

本事業では、アンケート結果から得られた問題がなぜそういえるのかをヒヤリングで確認したのちに、その内容をカード化し整理しました。さらにその要因を掘り下げるためにテーマごとに各カードの関連を模造紙上に配置します。模造紙の真ん中には問題テーマを記述します。

連関図の作成過程で問題を引き起こしている真の要因に気づいたり、問題解決の方向性(課題)が見えてきたりすることがあります。

<カード連関図の例>



④ 課題の設定～目標テーマの明確化

グルーピングやカード連関図の作成整理を通して、ある業務が、教員にとって支障や負担となっている原因が特定されました。

次に、これを踏まえ、当面のゴール到達（平成29年3月31日）に向け、この原因を除去するための実践項目（解決すべき問題＝課題）を抽出しました。

そして、この課題の解決を「ゴールイメージ」（目標）として位置づけ、内容を具体化しました。

具体化する理由は「●●の改善」「△△の見直し」といったあいまい表現では、実践イメージがわかず、「絵に描いた餅」になりやすいからです。

具体化のために以下の視点に立って、内容を組み立てました。

- (ア) どんな状態になれば、目標は達成されているか
- (イ) どういう結果が出ていれば、目標は達成されているか
- (ウ) どういう条件がそろっていれば、目標は達成されているか
- (エ) どういう問題が起こっていなければ、目標は達成されているか

No	取組事項	ゴールイメージ	目 標	アクション
1	部活休養日の設定とこれに伴う業務改善の実施	<ul style="list-style-type: none"> ・毎週月曜日をノ一部活デーとする ・捻出した時間を授業準備や会議等の時間に充てる 	2時間/週 捻出	<ul style="list-style-type: none"> ・第1・3月曜日の部活無しを徹底する。 ・第2・4月曜日は学年会議日とし、会議が行われない日の部活は各部の判断とする。 ・評価指標として時間短縮の程度をモニター職員にヒアリングする。
2				
3				

目標テーマ

課題が解決できている状態を文章で表現すれば・・・

課題が解決できた（当面の目標が達成できた）と判断する数値的指標

主な実践項目

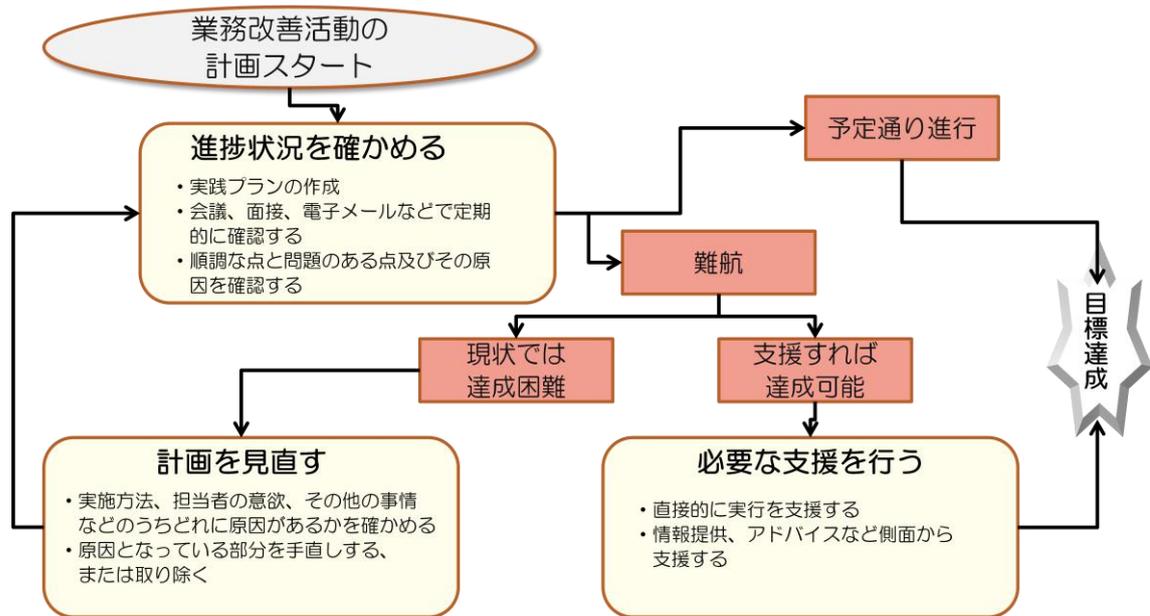
大切なのは課題が達成できたと判断する指標の設定です。本事業では、以前と比較してより多く「児童・生徒と向き合える時間を確保する」ことです。そのゴールに適った指標を設定しました。

⑤ 進捗管理

業務改善活動は立案することよりも実践することにより多くのエネルギーを消耗します。なぜならば、場合によってはこれまでの習慣を覆す行動が求められたり、不測事態の壁にぶつかったり、つい日常の多忙な業務に埋没されたり、改善活動を阻害する要因が必ず発生するからです。

また、実践の中で生じた意識の変化も行動に変化をもたらします。

そこで大切なことは、定期的に改善活動の進捗状況を確認することです。当面のゴールが3月だとすれば、現状ではどのレベルまで進んでいるか、問題は発生していないかなどを確認し、必要に応じて他のプロジェクトメンバーの支援を受けたり、場合によっては計画を変更したりします。



⑥ ワークショップ

進捗管理はプロジェクトチームを中心としたワークショップ形式で実践します。ワークショップとは、もともとの意味は、「工房」「作業場」です。プロジェクトチームのメンバーが集まって、改善活動の進捗状況を踏まえ、目標達成に向けた問題解決策やアイデアなど自由に意見を出し合い、互いの考えを尊重しながら、考えや提案をまとめ上げていく場です。この取り組みの過程で新たな改善案や方法手段が生まれてくる場合があります。

⑦ タイムマネジメント

そもそも、本事業のターゲットとした「多忙感・負担感の軽減」と「児童・生徒と向き合う時間の確保」は表裏一体のものと考えられます。なぜなら、教員の皆さんにとって、児童・生徒と向き合う業務はまさに本来の業務であり、そのことに多忙感や負担感を感じることは少ないと考えられるからです。

1日の仕事に従事する拘束時間のうち、児童生徒と向き合う業務にどれだけ多くの時間を確保できたか、逆に言えば、その支障となるような、多忙感や負担感に苛まれるような業務がどれだけ削減できたか、といったことが認識できれば、業務改善活動の成果として確信を得ることができると考えられます。

そのため、業務改善活動の評価指標として、時間採取などタイムマネジメントの仕組みを導入することが有効です。

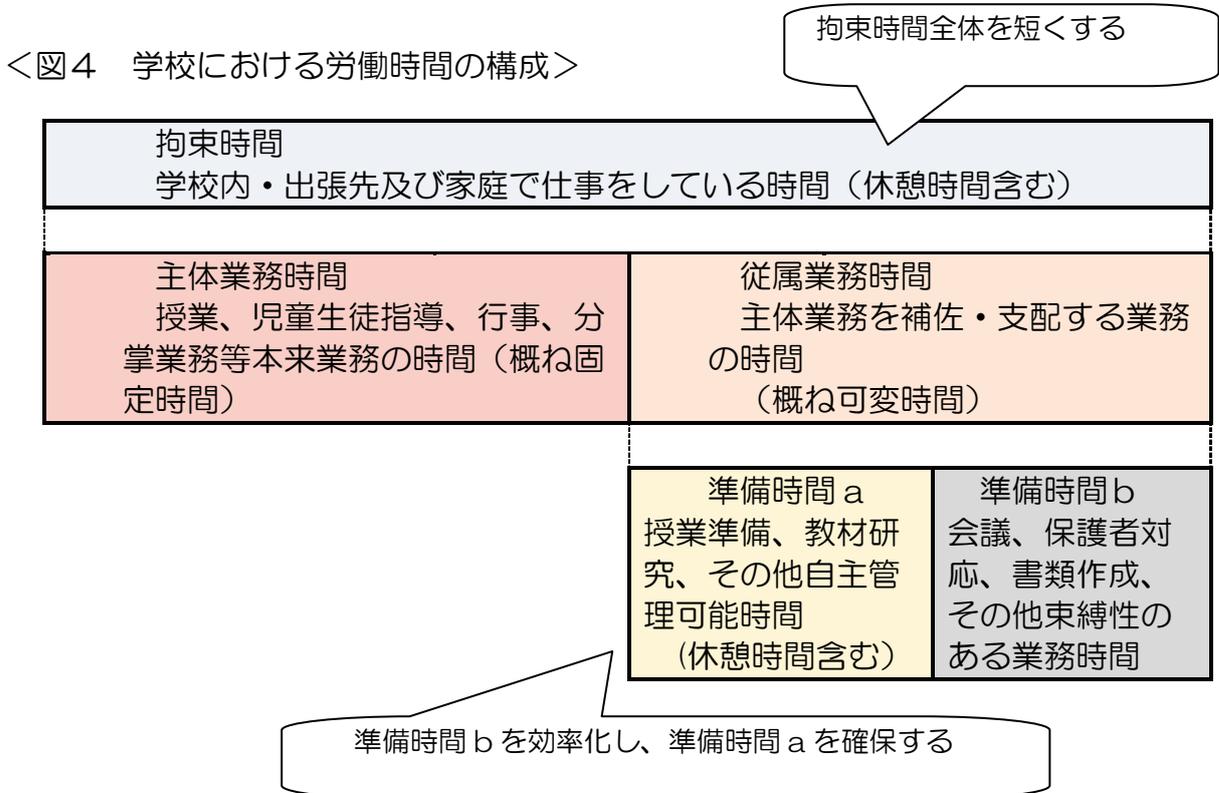


図4において、「拘束時間」は学校業務に携わる全時間のことです。拘束時間のうち、授業や分掌業務など予定として決められている主体業務に要する時間を主体業務時間といい、これはほぼ固定化されています。

一方、主体業務の成果や品質向上を促進する従属業務に充てる時間を従属業務時間と呼び、準備時間ともいいます。準備をしっかりとやるからこそ主体業務の質が向上します。さらに従属業務（準備業務）は、より多くの時間を確保したい業務と、なくすことはできないができるだけ削減、効率化したい業務の2種類があります。それぞれの業務に充てる時間が図4では準備時間 a と準備時間 b となります。

業務改善におけるタイムマネジメントの矛先は準備時間 b をできるだけ効率化させ、準備時間 a の充実化を図る（つまり子供と向き合う時間をより多く確保する）とともに、拘束時間の短縮化を図ることです。

ところで、このタイムマネジメントの取組をすすめるためには、当然の前提として、教員一人一人の毎日の勤務時間が、数値として記録されている必要があります。

しかしながら、福岡県内の公立学校では勤務時間の記録が全ての学校で行われているわけではありません。

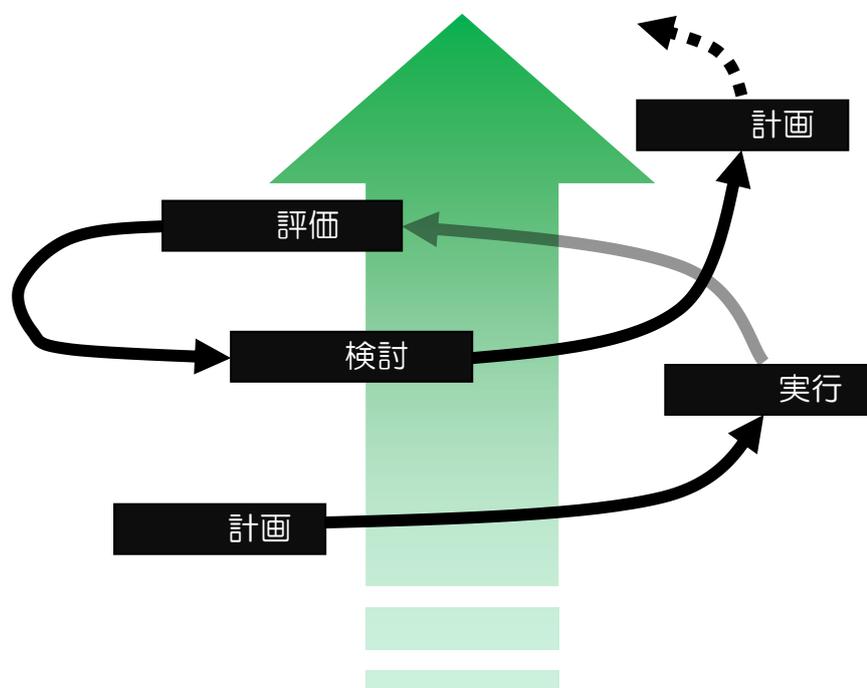
今後、福岡県内の公立学校で業務改善を進めていくためには、何らかの形で教員の勤務時間を記録し、その変化を把握できるようにする仕組みを構築することが不可欠と考えます。

⑧ PDCA を使った継続的業務改善

業務改善計画を立て、実践しても、評価・見直しが適切に行われず形骸化していくケースは数多く見られます。せっかく良い取組を始めても、何かの障害により取組が頓挫したり、ペースダウンしたりしては、なかなか改善は進みません。

上手に取組の効果をあげるポイントは、実践途中での継続的な評価・見直しにあるといってもよいでしょう。最初から全てが上手くいく計画を作ることはなかなか難しいものです。どのような計画も、欠点を修正しながら進めることで、本当に良い取組へと進化していきます。

適宜、評価・見直しのタイミングを見つけ、プロジェクトチームメンバーを中心とした見直しを進めることが大切です。



4 各モデル校の業務改善報告

(1) 南薫小学校

① 学校の概要



本校は、久留米市の中心部にあり、西鉄久留米駅にも近く交通の便に恵まれています。また、校区の東部には美術館や図書館を擁した石橋文化センターが、中央公園付近には、青少年科学館、鳥類センター、市民プールなどがあり、科学、文化、スポーツの中枢に位置する環境に囲まれています。全校児童数は426名、19学級、教職員数は46名の大規模校です。本校の教育活動の重点目標と取り組み内容は以下の通りです。

- (1) 「健やかな体」の育成～日常的な体力づくりと食育の取組の充実
 - ・5分間サーキットタイム（「1校1取組」運動）
 - ・食への関心を高める取組や授業の実施
- (2) 「豊かな心」の育成～豊かな感性と規範意識のある子どもの育成
 - ・人との出会いや体験活動を取り入れた教育活動の充実
 - ・子ども同士の関わりを増やし、自主的に行動できる特別活動の充実
- (3) 「確かな学力」の育成～基礎・基本の定着と日常指導の工夫
 - ・ユニバーサルデザインの授業づくりと考えを確かに表現する力の育成
 - ・朝のスキルタイムの充実と学年に応じた家庭学習の工夫と定着
 - ・児童の実態に合わせた指導方法工夫改善の授業づくり
- (4) 家庭・地域との連携と学校力の向上～積極的な情報の発信と家庭との連携
 - ・学校コミュニティ推進委員会の立ち上げと実施
 - ・自己管理能力の育成

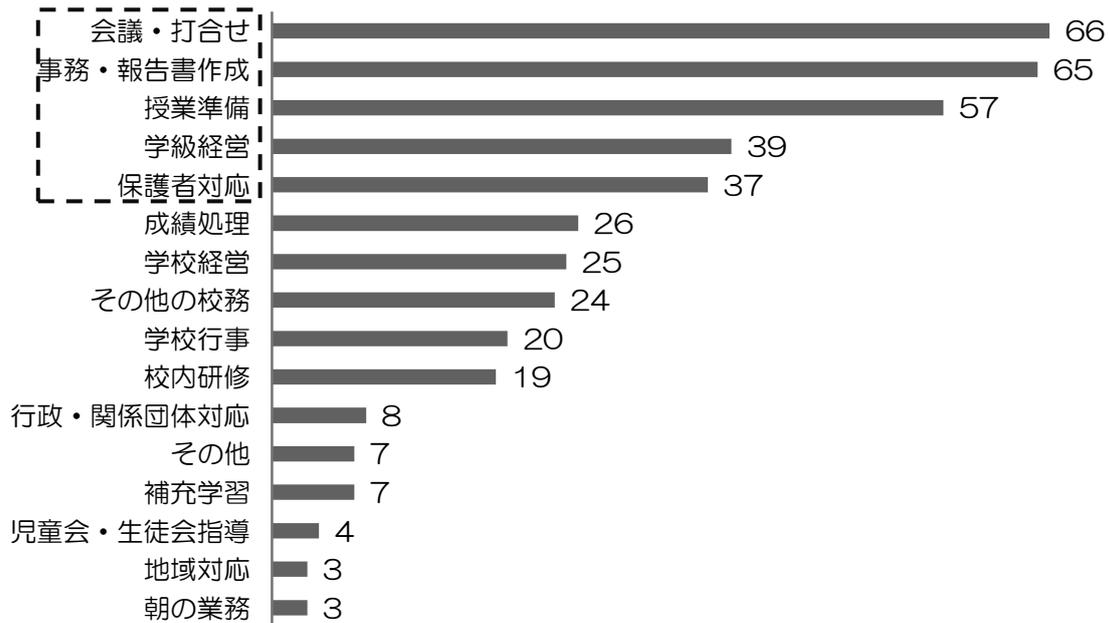


② アンケート及びヒアリング調査

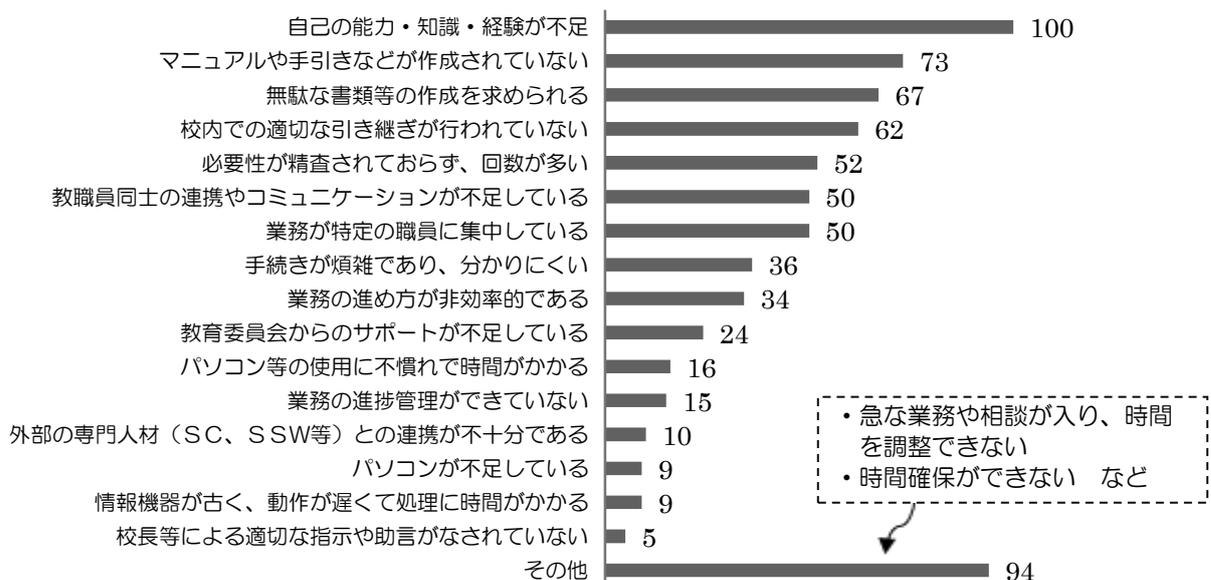
アンケート実施日：平成 28 年 6 月 20 日

アンケート実施対象者：30 名（校長、教頭、教職員）

児童と向き合う時間を確保するのに支障となる業務
（上位5項目の順位づけ～加重合計点）



なぜ支障となるのか
（上位5項目の順位づけ～加重合計点）



「児童と向き合う時間を確保するのに支障となる業務」としては、「会議・打合せ」「事務・報告書作成」「授業準備」「学級経営」「保護者対応」が回答数の上位となっています。また、それら業務が負担となっている理由については、「自己の能力・知識・経験が不足」「マニュアルや手引きなどが作成されていない」「無駄な書類等の作成」「会議の回数が多い」などが挙げられていました。

次に、このアンケート結果を基に職員へのヒアリングを実施しました。

ヒアリングではこれらの「どういうところがなぜ負担とを感じるか」などこれらアンケート結果に至った背景や根拠をざくばらんにお聞きしました。

「会議・打合せ」については、

- i 5時まで会議や打ち合わせが入り、教材研究などが時間外になる。
- ii 紙面にしたものを全て読み上げることが多く、時間がかかる。
- iii 共通理解は必要だが、いろいろな会議が多い。

などが挙げられ、「会議の時間帯や運営方法に問題がある」という感覚が強いようです。

「事務・報告書作成」については、

- i マニュアルや手引きが共有化されていない。前の年度の情報が無い。
- ii アンケートの集計作業が大変。
- iii 資料を一から作らなければならないことが多い。

などの理由があげられ、教員が保有する情報の共有化がなされておらず、業務のムダが生じているようです。



③ 問題点の整理

アンケート・ヒアリング調査の結果を踏まえ、改めて本校教員が子どもと向き合うために直面している問題点をプロジェクトチーム内で整理しました。

アンケート調査やヒアリングでは、解決したい問題として「会議・打合せ」「事務報告書の作成」「保護者対応」が主にあげられていました。このうち「保護者対応」については、教員や様々な子どもの特徴や関係性、また、クラスのバランスや近隣住民との問題、さらには安全や教育上の配慮等が複雑に絡み合う奥の深い問題であり、業務改善により効率化を図ることは困難と考え、今回の改善テーマから外しました。

また、学校校務分掌に関し「各分掌業務の内容や役割などの不明確さや重複及び担当の偏りなどがみられ、これらが業務全体の非効率化を招いているのではないか」といった意見がプロジェクト内で出され、当該項目を改善テーマに含むこととしました。

従って本校が取り上げる問題は「会議・打合せ」「事務報告書の作成」「校務分掌業務の見直し」の3点とし、次に、この3つの問題を解決する方策を検討しました。

ただ、多忙の中プロジェクトメンバー一同で議論する機会が十分に確保できないため、アンケートにて3つの問題に対する改善案や意見を募ることとしました。アンケート票は次頁の通りです。

また、「会議・打合せ」についてはプロジェクトチームにおいて、グループピング（P.13）やカード連関図（P.14）の手法を用いても検討しました。

プロジェクトメンバー課題抽出アンケート票

南薫小学校のプロジェクトチームメンバーの皆様



お世話になっております。

皆様方からのアンケート及びヒアリングの分析結果から、改善対象業務として考えている下記の3つの業務について、どのようにして改善していけば良いか、皆様方が思いつく改善策をお考えください（些細なこととされていることでも遠慮なくご提案ください）。

なお、今回の内容は、次回ワークショップ（9/26・月）の議題となりますが、ご回答いただいた方の個人名はわからないよう配慮する予定です。

記

■提出期限：9月23日（金）17:00

■提出先（方法）：教頭先生までデータにてご提出ください

■回答：①～③について枠内空欄にご記入ください。できれば箇条書きでご記入ください。

①「会議・打合せ」についての改善案

--

②「事務・報告書作成」についての改善案

--

③「学校経営（学校分掌業務等）」についての改善案

--

ありがとうございました。

(2016.9.2_南薫小学校)

カード関連図やグルーピング及びアンケート票により分類・整理した問題点及びその解決方策は次のとおりです。

<図5 問題点の分類・整理（抜粋）>

分類	プロジェクトチームによる検討やアンケート・ヒアリングで出された問題点（抜粋）	問題解決の方向性
会議・ 打ち合わせ	会議の議題等が精査されていない。	運営会議で精査（運営会議と職員会議との連携）
	書面回覧や掲示板等で済むことも会議を行っている。	回数を減らす。
	会議の回数が多い。	
	事前に資料が配布されない。また、提案が長く、時間がかかる。	事前準備の徹底 ⇒会議内容（提案したいこと、意見を聞きたいことなど）、参加メンバー、会議時間などをあらかじめ決め、参加者に伝えておく。
	事前に、打ち合わせの内容が分からないため、当日意見が出にくく、時間がかかる原因となっている。	
	段取りが悪い。	会議のシナリオ（台本）を決めておく。
予定時間を超えて会議が行われている。	時間制限を設ける。	
事務・ 報告書 作成	各行事ごとのデータが残っていない。	共有フォルダを整備し、データを確実に引き継ぐ。
	意味のない事務報告が多い。	教師や子どもにフィードバックのない報告等を廃止。
	単にアンケートをしているという既成事実のためのアンケートが多い。	アンケートの精選。

校務分掌等	校務分掌組織が重複している。	校務分掌の「ねじれ」を解消するための見直し。 各分掌の業務内容と役割の明確化・共通理解を図る。
	1人が参加する会議数が多い。	
	各行事の担当が明確になっていない。	
	「三部会」「各種委員会」等校務分掌のねじれ（同じ業務が三部会と委員会の両方に重複して割り振られている状態）が生じている。	

分類・整理した改善課題のうち、実現可能性や緊急性を考慮し、さらに、その後のプロジェクトチームにおける議論で出された「学校行事の見直し」を加え、今後取り組むべき改善事項を次の4項目に絞り、具体的なゴールイメージを明確化しました。

No	改善事項	ゴールイメージ
1	学校行事の見直し	学校行事の精選や実施時期の変更による負担軽減や時期的な業務偏りを平準化するとともに、各行事の実施に当たって各教職員の適切な役割分担と連携を図り、チームとしての機能を発揮し、円滑な行事運営につなげる。
2	校務分掌の見直し	校務分掌において、担当の重なり等をなくすとともに個々の役割分担を明確化。
3	フォルダの整備	必要ファイルを速やかに探すことができ、定型文書を職員相互で利用したり、教材の共有化をしたりすることができるようになる。
4	会議時間の短縮化	校務分掌の見直しに伴い会議体制の見直しを行う（放課後の週時程の見直し）。また、会議終了時間を明確化する。



④ 各改善事項の実践

(ア) 学校行事の見直し

本改善テーマでは以下の取り組みを行いました。

a 行事の精選

学校方針との整合性やこれまでの行事実施の反省点及び必要性、また実施月の偏りや負担感などを検討し行事の精選を行いました。(次年度から実施)

●廃止行事数→6行事/年間

実施月	廃止行事名	内容	廃止の理由
8月	愛校作業	PTAと草取り	参加者が減っている。
10月	マイボールデー	対象児童に中休みと昼休みにボール遊びを指導	ボールを扱う運動能力を高めるための取組であったが必要性が乏しくなった。
10月 (2回)	社会見学(バリアフリー体験)	介護施設の訪問 特別支援教職員全員参加	特別支援教職員の不在になる学級を別の教職員がフォローしなければならないため。
11月	マイボールデー	対象児童に中休みと昼休みにボール遊びを指導	ボールを扱う運動能力を高めるための取組であったが必要性が乏しくなった。
11月	社会見学(筑後川)4年	うきは市大石堰の見学	うきは市制作の補助教材(書籍、DVD)を社会の授業で活用するため。
2月	社会見学(柳川・八女)4年	柳川・八女伝統会館見学	掘割を生かしたまちづくりに関する、資料やVTR視聴を基に、追究する・考える・表現する指導に重点を置く。

●実施時期移動行事数→4行事/年間

廃止はしないものの、各月の行事実施をできるだけ平準化し、多忙感の偏りをなくすため、次の4つの行事の実施時期変更を検討しました。
(次年度から実施)

時期変更行事	内容	変更時期	時期変更理由
読書祭	読書に親しむ週間としてクイズや本の紹介などの行事を行う	10月→6月	・業務量の平準化 ・新年度の早い時期に読書の必要性を学ぶ
あいさつ運動	あいさつの大切さを意識して実践する月間行事	11月→9月	・業務量の平準化
鑑賞会	1年ごとに観劇会と音楽鑑賞会を交互に行う	9月→検討中	・業務量の平準化
交通教室	外部の指導を受けながら横断歩道の正しい渡り方や自転車の正しい乗り方を学ぶ	6月→5月	・業務量の平準化 ・新年度の早い時期に交通安全の重要性を学ぶ

b 各行事の役割分担の見直し

行事の役割分担の見直しについては校務分掌の見直しと並行して行うこととしました。(次年度から実施)

○ 見直しの考え方

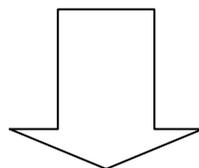
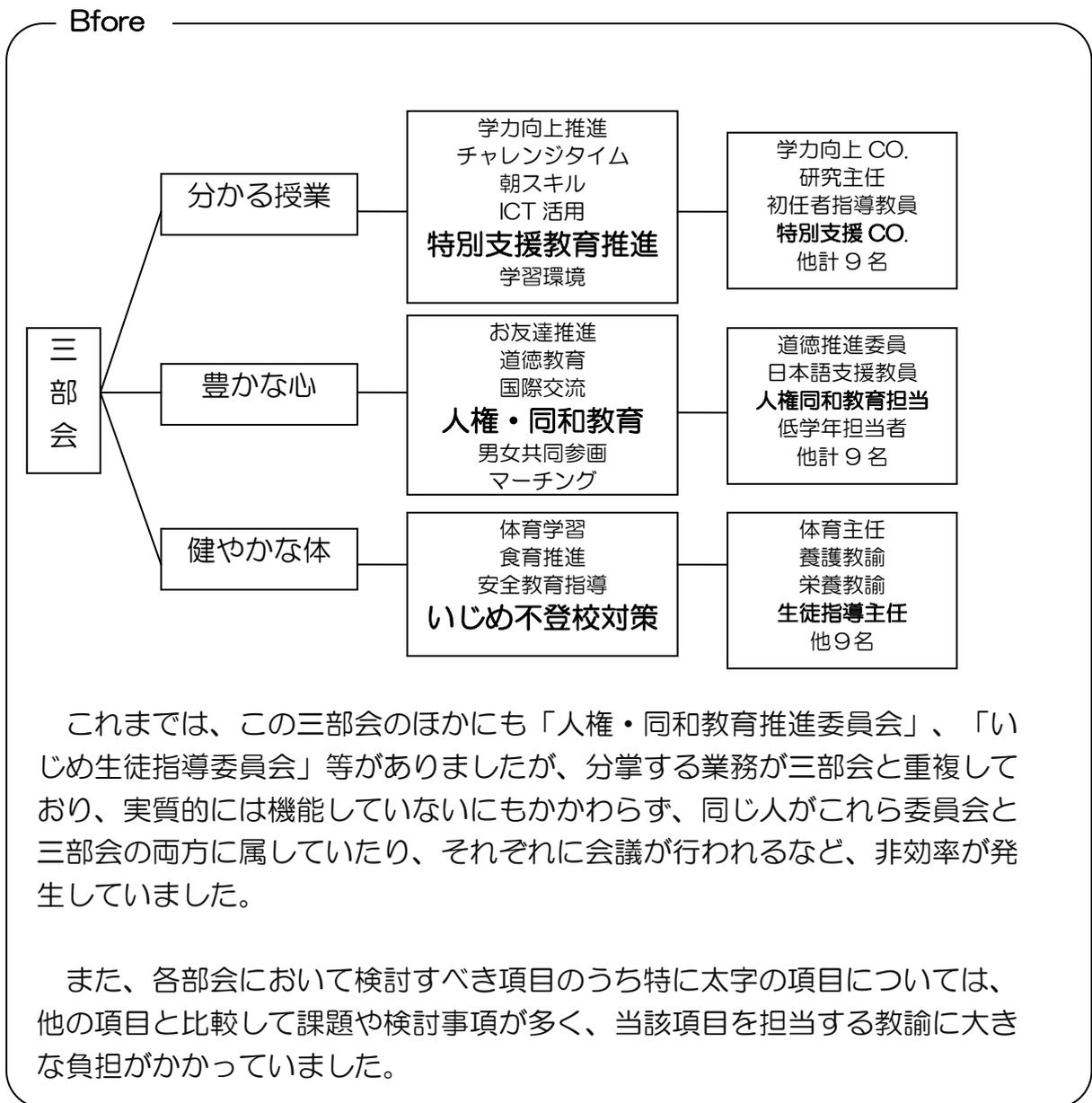
- ・教職員の経験年数、仕事量、力量などを検討し、業務量の偏りをなくすよう配慮する。
- ・複数人によるチーム制にすることにより個人の負担を軽減させる。
→多忙感があっても精神的負担感のない状態をつくる。

例えば、担当チームによる早めの計画立案・企画、運営のマニュアル化を整備することを通し、毎年同じ時間、労力をかけることのないよう以下のような手順で行事の準備を行うことを検討しました。

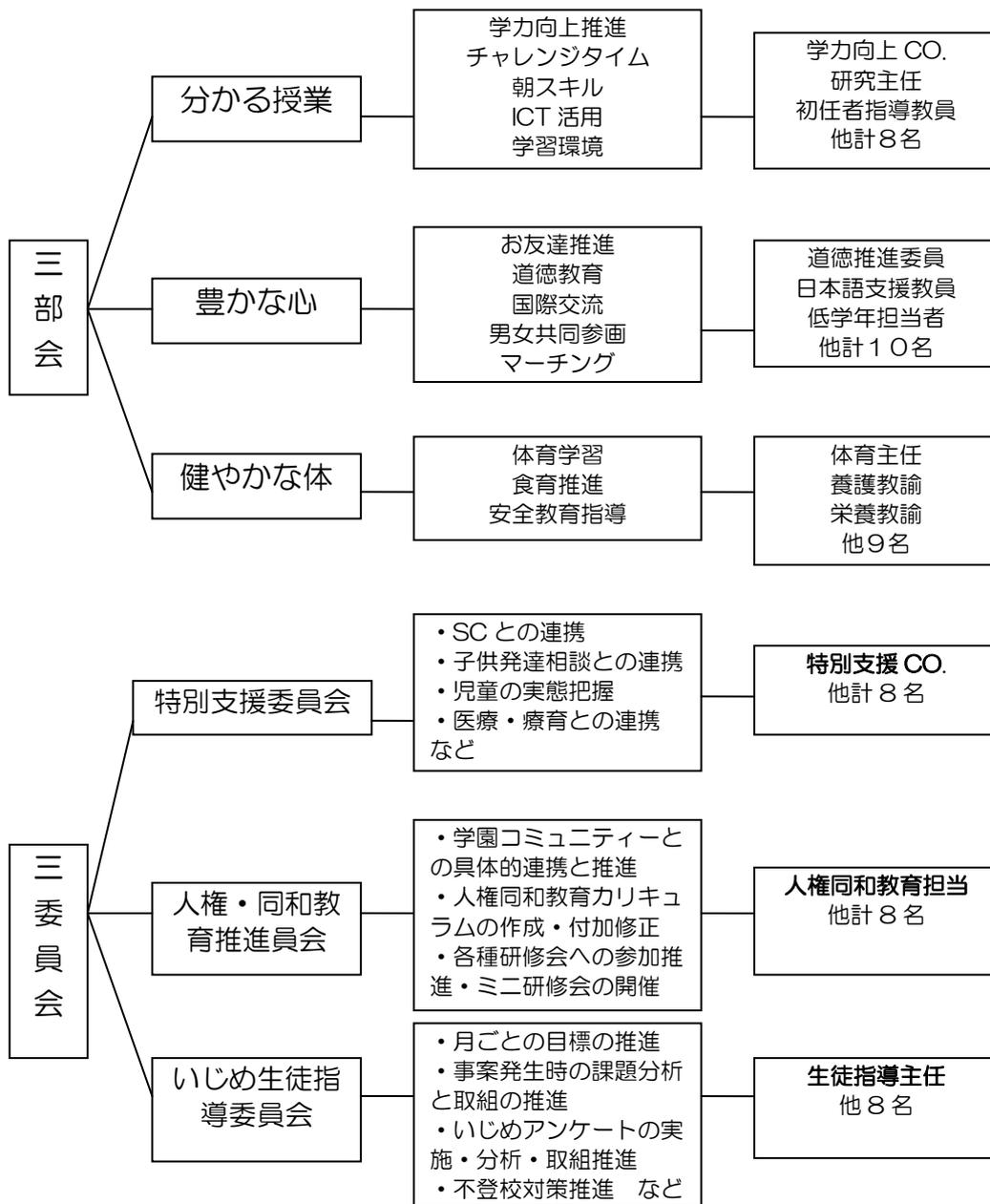
- 1)各行事の目的を担当チームメンバーで共有する
- 2)行事を遂行するために実施すべき作業項目や準備項目を列挙する
- 3)その細分化した個々の作業を誰が(誰と)、いつまでに、どんな方法で実践するかをメンバーで話し合い、計画案としてまとめる。個々の作業の役割分担は偏りや得意・不得意及び本人の希望を考慮し決定する
- 4)行事終了後は計画と遂行の再検討を行い次期実施への微修正を行う
- 5)以上の行事計画立案手順をマニュアル化し共有フォルダへ保存する

(イ) 校務分掌の見直し

当校は特別支援学級を多く抱えています（5クラス/27名）。5名の教諭がこれを担任し、授業に加え、児童の自立支援や問題発生の予防及び対応に追われています。また、久留米市教育改革プラン（久留米市教育委員会）の児童育成方針である「わかる授業」「たのしい学校」「コミュニティスクールの推進」の3重点項目を踏まえ、「わかる授業推進」「豊かな心育成」「健やかな体育成」の3項目を当校の教育方針として掲げていました。この3項目を推進するために「三部会」を組織化し校務分掌の中核にすえていました。



After



これまで三部会の分掌業務であった「特別支援教育推進」「人権・同和教育」「いじめ不登校対策」の三項目を委員会として独立発足させ、各委員会にて専門的に推進することとし、従来の委員会は廃止します。

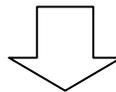
これにより、これら3項目の重要業務推進の専門化・集中化が図られ、担当教諭はその業務に専念できるとともに、委員会と三部会間の分掌業務の重複による非効率性が解消されます。

同時に、委員会というチーム体制を明確化し、業務を分散することにより、担当教員の業務負担の軽減も期待されます。（次年度から実施予定。）

(ウ) フォルダの整備

Before

各教職員が作成したデータファイルを共有化するルールが不明確であったため、作成した個人しかわからないファイル名があり、特に新しく転入してきた教師にとって過去のものを探すのに時間がかかったり、新たに作成し直すなど、業務の非効率がみられました（最上位階層のフォルダ数は約30）。



After

次年度より久留米市統一サーバー内ディレクトリー構成が決まりました。教諭の異動があっても、必要ファイルを探したり作成したりするムダを省くためです。当校ではこのフォルダ構成の最上位階層にこの統一構成を採用し、第二階層以降は当校の定める構成を検討しました。（次年度から実施予定）

久留米市統一のディレクトリー構成
→最上位階層

このフォルダ	サブフォルダ	H	I	J	K	L	M	N	O
★デジタル★ ファイル調べ.xls 一時保管フォルダ 1 学校経営要綱 2 服務・提出書類 3 各部・各委員会 4 外部組織 5 スケジュール・学校情報 6 研修 7 各学年・学級 8 担任外	写真 動画	1 経営方針・基盤 10 特別支援教育 11 健康教育 12 国際理解教育 13 図書館教育 14 情報教育 15 清掃・環境教育 16 就学前教育 17 その他 2 教育課程の編成 3 各教科 4 道徳 5 特別活動 6 総合的学習の時間 7 外国語活動 8 生徒指導 9 人権・同和教育	免許更新制書類 異動調書 職員調書 自己評価表 1 出張命令書 2 校外学習実施届 3 自習計画 4 職免申請 5 海外旅行 6 勤務実態調査 7 勤務動態表 8 欠席状況調査4・5・6年	1 学校保健委員会 衛生委員会 部会 1 職員会議 2 運営委員会	1 校区プラン 2 小教研 3 安全パトロール 4 地区懇談会 5 土曜塾	1 月行事 2 週運営計画(教務)2-一般研修 3 授業(担任) 4 掲示板 5 下校時刻 6 学校情報	1 校内研修 2 週運営計画(教務)2-一般研修 3 担任者研修 4 指導方法工夫改善 5 支援員 6 特別支援学級 7 1年 8 2年 9 3年 10 4年 11 5年 12 6年 13 7年	★学級会計 ★学級経営案 ★通知表ソフト 指導方法工夫改善 支援員 特別支援学級 1年 2年 3年 4年 5年 6年 7年	事務室 保健室 図書室 栄養教諭・給食室 1 校長 2 副校長 3 教頭 4 教務

当校で検討した第二階層

(工) 会議時間の短縮化

本改善テーマに関しては以下の2点を実施しました。

a. 放課後の週時程見直し

<Before>

16時10分以降（火曜日は15時30分以降）

	月	火	水	木	金
第1週	研究推進委	主題研修	同学年会 終礼	委員会 同学年会	
第2週	運営委員会	一般研修	同学年会 終礼	クラブ活動 同学年会	三部会
第3週	同学年会	職員会議	同学年会 終礼	代表委員会 同学年会	
第4週	同学年会	主題研修	同学年会 終礼	クラブ活動 同学年会	
第5週	同学年会	主題研修	同学年会 終礼	同学年会	



<After>

16時10分以降（火曜日は15時30分以降）

After	月	火	水	木	金
第1週	三委員会	主題研修	同学年会 終礼	委員会 同学年会	
第2週	運営委員会	一般研修	同学年会 終礼	クラブ活動 同学年会	
第3週	三部会	職員会議	同学年会	代表委員会 同学年会	
第4週	三部会	主題研修	同学年会 終礼	クラブ活動 同学年会	
第5週	同学年会	主題研修	同学年会 終礼		

見直しの大きな特長は、金曜第2週の三部会を月曜第3、4週に移動し研究推進委員会を廃止、水曜第3週の終礼を廃止、木曜第5週の同学年会を廃止することで教員の自由時間の確保を図ることとしました。自由時間枠を確保することで児童と向き合う時間の確保につなげます。（次年度から実施予定）

※ 終礼…勤務時間の最後に全職員が集まり、連絡等を行うもの。

b. 会議時間の削減

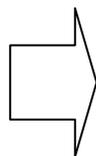
終了時間の明確化等、次の取組により、会議時間の削減を行いました。

Before

・会議時間の短縮に対する意識が希薄。削減したい気持ちがあるが、概ね長引き1時間を超過する時もある。

【現状】

会議時間→平均60分



After

・必ず会議の終了時間を周知し、また横道にそれたり長い議論になりそうなときは議長が修正するよう促していく。
・会議テーマと目的を明快にする。

【削減目標】

会議時間→平均45分

(オ) その他取組事項

上記4つに加え、今回の取組期間中、本校では次の取組も行われました。

a 時間管理に関する意識付け

本校では、多忙とはいえ、毎日遅くまで業務を行うことが習慣化されており、限られた時間の中で業務をこなすといった意識が希薄でした。

そのため、次のルールを定め、職員に周知しました。

在校時間の制限→『原則20時までには退校する』

このルールを守るには、継続した業務改善と体制整備が必要であり、今回の取り組み期間中には、このルールが完全に守られることは少なく、持ち帰り仕事の増加も一部に見られました。

しかしながら、こうしたルールを設定し、全ての職員がこのルールを認識した意義は非常に大きいと思います。

それによって、職員の中に時間管理や効率的業務遂行の意識が生まれ、徐々にではありますが高まっていると感じられたからです。

今後も継続した業務改善や体制整備を進めるとともに、職員個々のこうした意識についても徐々に高めていくことが必要であると考えます。

b 整理整頓の必要性

教員が共有する、または個人で管理する書類や備品・消耗品等を「探す」・「取り出す」・「運ぶ」・「戻す」などムダを省くための整理整頓を行うことも時間の節約になるとの提案が聞かれました。

時期と時間的な制約があり本期間中での取り組みは出来ませんでした
が、継続した改善活動への意識の高まりだと思います。



⑤ 成果の確認

4つの改善項目と児童と向き合う時間確保のさらなる可能性について、プロジェクトメンバー（回答者6名）による評価を行いました。

質問内容	そう思う	少し思う	あまり思わない	思わない
①学校行事の見直しにより業務の負担軽減につながると思われるか	2人	4人	0人	0人
②3部会の見直しにより業務の偏りがなくなるなど改善が期待できるか	0人	3人	3人	0人
③フォルダの整備によって業務の効率化や情報の共有が図れるようになると思われるか	1人	5人	0人	0人
④会議時間の短縮によって自分の業務に余裕ができるようになったか	1人	4人	1人	0人
⑤業務改善を通し、負担の軽減や児童と向き合うなど主体時間の確保につながると感じたか	0人	3人	3人	0人

回答メンバー6人の5つの質問に対する全30回答のうち「そう思う」「少し思う」が23回答ありました（76%）。改善項目のうち本格的な実践活動は来年度からとなりますが、改善案に対する期待度の大きさがみられました。

一方、②3部会の見直しや⑤児童と向き合う時間の確保については、課題が残存しているようです。改善活動は実践における試行錯誤やそこから得られる気づきなどプロセスが重要であり、これらの取組については、今後の実践プロセスを通して、課題の解決と成果の創出が期待されます。

教員の声

その他、自由記述では次のような意見がみられました。

- ①学校行事の見直しにより業務の負担軽減につながると思われるか
- 量的には軽減されるが、負担が軽減されない部分も大きい。
 - 行事が特定の月に集中しなくなることで「何もかもしなくては」とか「間に合わせなくては」といった自分や子供を追い込ませることがなくなる。
- ②3部会の見直しにより業務の偏りがなくなるなど改善が期待できるか
- 人権同和教育や特別支援教育部会を三委員会に位置づけたことで今年大変だったものが分散され良かった。
 - ウェイトの大きい業務に携わる人が増えることは偏りをなくすことにつながると思います。
 - 三部会と三委員会が機能するには事前の準備にかかると思う。折角集まっても情報の偏りがあったり共有化できなかつたりして次へ持ち越しとなる。
- ③フォルダの整備によって業務の効率化や情報の共有化が図れるようになると思われるか
- 必要なデータをすぐに見つけることができ探す時間が短縮される。
 - 情報の共有化は図れると思うが教材研究をしっかりとこそ子供の実態に合った授業の組み立てができると思うので、効率化だけを求められません。
- ④会議時間の短縮によって自分の業務に余裕ができるようになったか
- 余裕とまではいかないが終了時刻の見通しを持てることは非常に良い。
 - いつ終わるか分からない会議から、終了時刻がわかることやそれより早く終わることで、自分の仕事の段取りができる。
- ⑤業務改善を通し、負担の軽減や児童と向き合うなど主体時間の確保につながると感じたか
- 自分の中で帰宅時間のメリハリができた。
 - 毎日子供の実態は違う。教材作りなど持ち帰りがまだあるので業務改善の効果は十分できていない。

(2) 河東中学校

① 学校の概要



本校は、福岡県宗像市の中央部に位置しており、閑静な住宅街の地域にあります。

平成28年度の生徒数は559名、18学級、教職員数は34名で、福岡県教育委員会の教育施策及び宗像市の「教育21世紀プラン」「第Ⅱ期小中一貫教育の基本方針」の実現を目指す学校経営を展開しています。

教育目標は「豊かな心と健やかな身体をもち、自ら学び実践しようとする生徒の育成」とし、この教育目標を具現化するために、次の6つの柱を本校経営方針として教育活動を展開しています。

- (1) 前年度踏襲主義の打破と、経験主義から結果主義へ転換する学校経営の実施。
- (2) 小中一貫教育推進校として、小学校、家庭、地域との連携・協力した教育活動を推進し、生徒一人一人の確実な伸びを図る。
- (3) 教育目標具現化のために、学習指導要領の趣旨に基づき、調和のとれた教育課程の編成・実施・評価を行い、確かな学力、豊かな心、健やかな体の育成を図る。
- (4) キャリア教育を中核に据えた教育活動を推進し、夢や目標をもつ生徒のキャリアアップを図る。
- (5) 教育専門職としての情熱、専門的力量、総合的な人間力を向上させる研修の充実を図る。
- (6) 経営の組織化と効率化をめざし、学校運営評議員会との協働体制による学校経営の推進を図る。



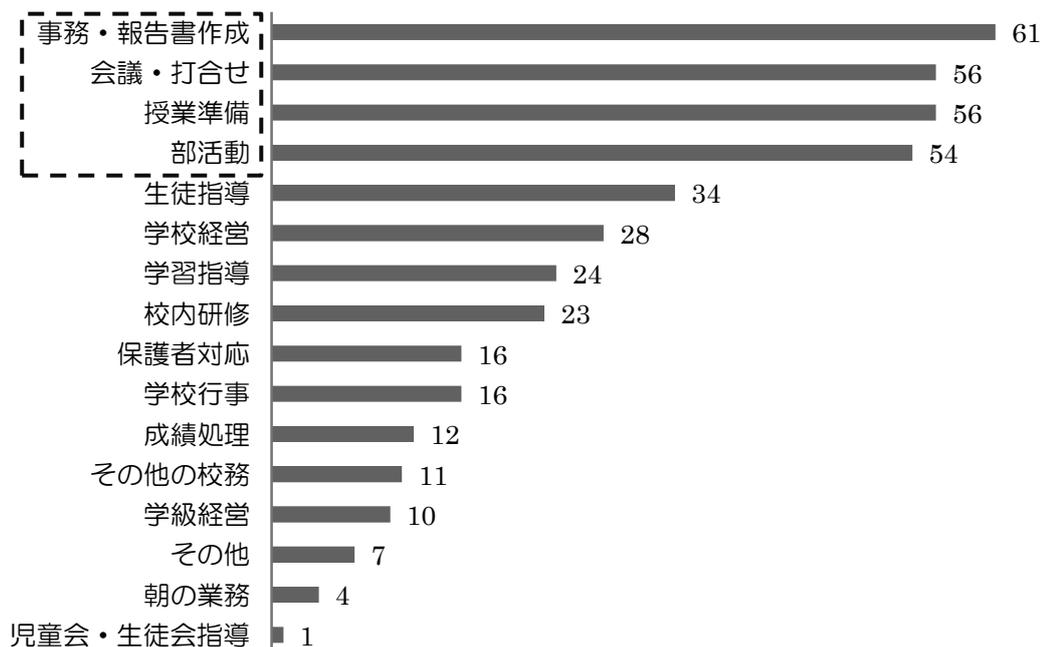
② アンケート及びヒヤリング調査

業務上の課題等を抽出するため、職員へのアンケートを実施しました。結果は次のとおりです。

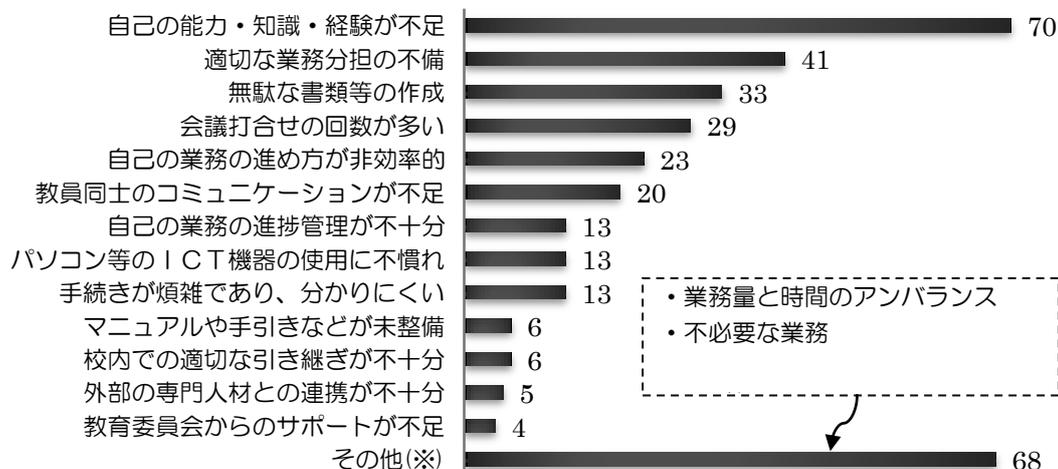
アンケート実施日：平成28年5月18日

アンケート実施対象者：32名（教諭26名、講師3名、その他3名）

生徒と向き合う時間を確保するのに支障となる業務
（上位5項目の順位づけ～加重合計点）



なぜ支障となるのか
（上位5項目の順位づけ～加重合計点）



「生徒と向き合う時間を確保するのに支障となっている業務」としては、「事務・報告書作成」「会議・打合せ」「授業準備」「部活動」などが回答数の上位となっています。また、それら業務が負担となっている理由については、「自己の能力・知識・経験が不足」「適切な業務分担の不備」「無駄な書類等の作成」「会議打合せの回数が多い」等が挙げられています。

次に、このアンケート結果を基に職員へのヒアリングを実施しました。

ヒアリングではこれらの「どういうところが、なぜ負担とを感じるか」など、アンケート結果に至った背景や根拠をざっくばらんにお聞きしました。

「事務・報告書作成」については、

- i 必要以上の時間を割かなければならず、他の業務にシワ寄せがくる。
- ii 事務報告書は増える一方。
- iii 週案について、同じ内容を何度も手書きしなければならない。

などの声が聞かれ、「時間が取られてしまう」という感覚が強いようです。

「会議・打合せ」については、

- i 時間が長い。当初の議題以外の話になり会議時間が長くなる。
- ii 自分の仕事より会議や研修を優先している。
- iii 回数が多い。

などの理由があげられ、会議の時間や進め方の見直しを図る必要があるようです。

「部活動」については、

- i 土日も部活動で時間が取られ、負担が大きい。
- ii 時間が取られる。事務作業も部活が終わった後しかできない。
- iii そもそも私がやるべき仕事ではないと感じる。
- iv 部活に対する保護者からの要望にプレッシャーを感じる

などの理由があげられています。



③ 問題点の整理

次に、プロジェクトチームにおいて、グルーピング（P.13）やカード連関図（P.14）の手法を用いて、次のとおり、問題点を分類・整理しました。

<図6 問題点の分類・整理（抜粋）>

分類	アンケート・ヒアリングで出された問題点(抜粋)	グルーピング	解決の方向性
会議・打ち合わせ	会議中に当初の議題とは異なる事項が話題になり、会議時間が長くなっている。	会議に要する時間	職員会議の見直し
	会議の終了時間を設定していないため、時間が長くなる。		
	職員会議（月1回）、学年会議（2週間に1回）、その他行事や打ち合わせがあり、多いと感じている。		
	夕方以降に会議が行われる。	会議のタイミング	
	勤務時間外に会議が行われるのは負担。		
	自分の仕事より会議や研修を優先している。		
学校経営	情報機器に対する質問が自分に集中しており、仕事が止まる。	業務に対する不公平感	学校経営の組織基盤見直し
	仕事の早い人や得意な人に仕事が集中。仕事量が均一ではない。		
	生徒の状況をよりよく把握するために教員同士のコミュニケーションがもっととれればよい。	協力体制の不足	
	若い先生は論文や研修が多く、夜の時間を取られている。	研修会の負担	
	委員会の参加が負担になっている（若手教員）		
	時間割の作成に時間がとられる。	実施方法	
	校務分掌における各自の役割分担が不明確。	役割分担が不明確	
	引継ぎに関する書類の整備ができていない。	ファイルの未整備	

事務・報告書作成	週案が負担。授業計画は自分用でも作っているから二度手間。	業務の重複 業務量の多さ	週案の見直し
	生徒指導を月に1回報告しているが、期末に年間分をまとめて再度報告する必要がある、同じことをしている。		
	義務的な研修（年3回程度）の報告書が面倒。		
	サークル活動の論文作成が負担。		
	事務報告書は増える一方。		
	自己評価制度、授業研究（指導案、報告書作成など）、週案など負担を感じる。		
	週案の目標の達成度や観点を毎回書いているが負担。EXCELでの入力だと楽になる。	非効率	
	週案について、同じ内容を手書きで何度もしなければならぬ。EXCELだと効率化する。		
	事務・報告書関係はデジタル化すべき。		
	週案の記入はICT化すべき。		
部活動	毎週土日で部活動を行うと負担が大きい。休めない。	休日出勤	部活動の見直し
	生徒の為に土日どちらかは家庭で過ごす時間が必要ではないか。		
	（部活動に対する）フォローが少なく、教員皆でやっている感が少なく感じる。	協力体制の不足	
	部活に対する保護者からの要望にプレッシャーを感じる。	保護者対応	
	正顧問と副顧問の仕事のボリュームが大きく違う。	部活の仕事量	
	部活動が一番時間をとられる。		
	定時退校を徹底して守るべきではないか。		
	時間が取られる。事務作業も部活が終わった後しかできない。		
	部活そのものは必要だが、負担は大きい。		
	未経験の部活を担当することは負担が大きい。	未経験の部活	
顧問が自分が経験している部ではないため、適切な指導ができず、気持ち的に負担となっている。			

こうして整理された問題点や改善のアイデアを、実現可能性や緊急性、業務の質の向上といった観点からプロジェクトチームにおいて議論を行い、今後取り組むべき改善事項を、次のとおり、5項目に絞りこみました。

<図7 5項目の改善事項>

No	分類	改善事項	分析・理由
1	学校経営	学校経営の組織基盤づくり	学年間、分掌間のコミュニケーション不足から生じる問題を解消するとともに、業務を細分化し、個々の教員の役割をより明確化することにより、校務を効率化し、教員の多忙感を軽減する。このため、有名無実化している組織規程の見直しを図る。
2		フォルダの整備	教職員が作成したファイルを個人のパソコンに保存するなど、データが共有化されず、その都度一から作成するなど、非効率が発生している。また、どのフォルダに保存されているか分からず、探すのに手間がかかっている。
3	事務報告書作成	週案の見直し	週案は授業の計画、実践、見直しを通じた授業内容を向上させる有効な手段である。しかし、現状は手書き作成や内容の重複による時間のロスが発生している。また、作成した週案が必ずしも有効に活用されていない。
4	部活動	部活動休養日の設定	部活動そのものは、「生徒と向き合う時間」に該当するが、拘束時間の長さに加え、保護者対応や未経験の部活動の指導等による肉体的・精神的ストレスが業務全体の非効率化を招いている。
5	会議・打合せ	運営会議及び職員会議の会議時間の短縮化	会議時間の長さ、回数、目的、進め方などの不備による時間のロスが発生しており、より効果的効率的な会議運営を行う必要がある。

さらに、これら5項目の改善事項について、ゴールイメージ（理想的な姿）及び改善目標を定め、そのために必要な実践計画（アクション）を設定しました。

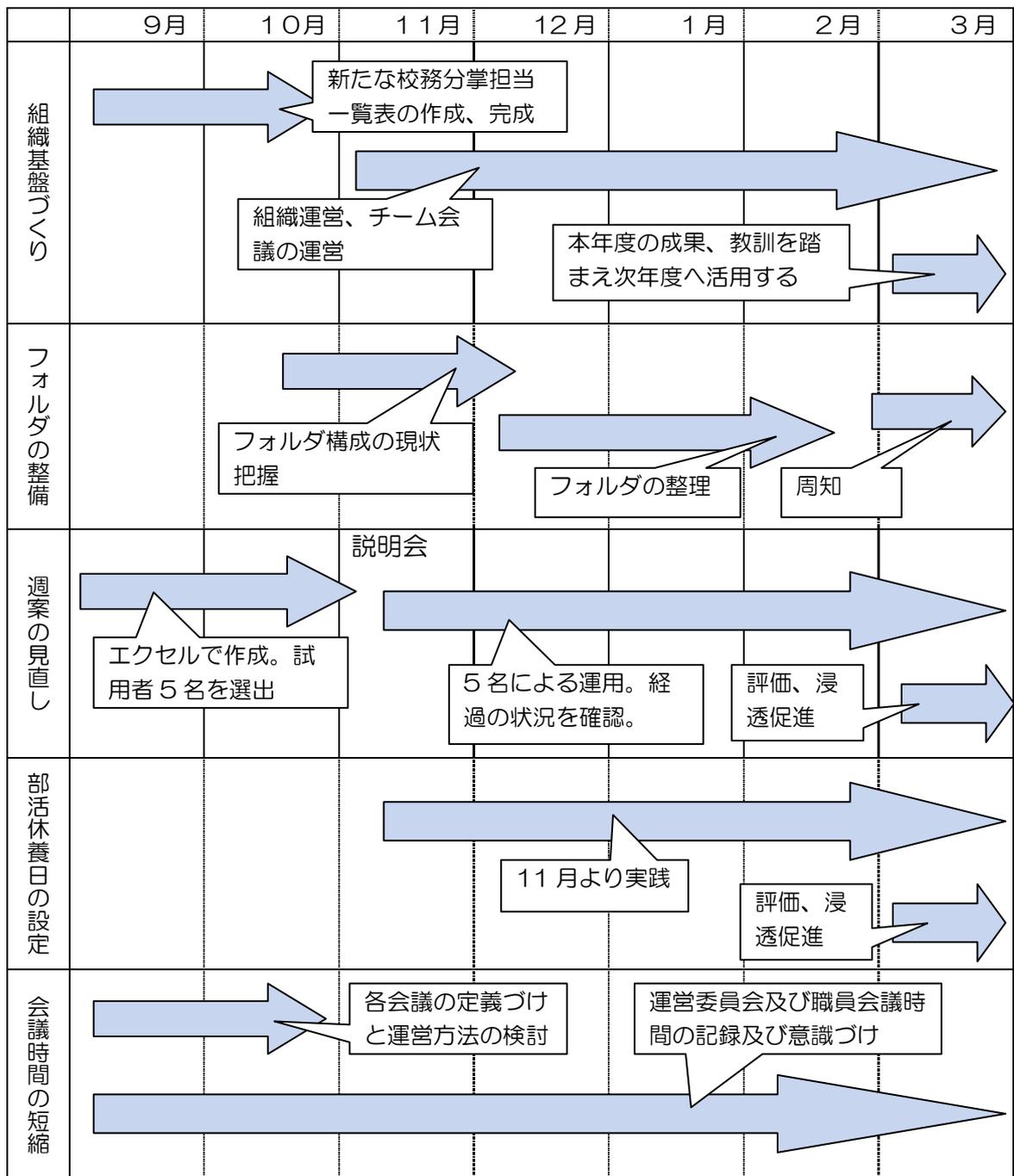
<図8 各改善事項別のゴールイメージ、目標、アクション>

No	取組事項	ゴールイメージ	目標	アクション
1	学校経営の組織基盤づくり	<ul style="list-style-type: none"> 校務分掌などについて整理合理化を行い、簡潔なものとする。 各教職員の適切な役割分担と連携によりチームとしての機能を発揮し、学校全体の組織力の向上につなげる。 業務の効率化により長時間労働を是正する。 	業務の協働化の推進による全体業務時間の削減	<ul style="list-style-type: none"> 役割分担などの改正案を作成し、10月23日の後期時間割よりスタートする。
2	フォルダの整備	<ul style="list-style-type: none"> 必要ファイルを速やかに探すことができる。 定型文書を職員相互で利用したり、教材の共有化をしたりすることで業務の軽減や生徒の指導の充実を図る。 	書類作成時間の削減	<ul style="list-style-type: none"> ICT担当者とフォルダ内の整理や具体的なルール作りを行い、1月からスタートする。
3	週案の見直し	<ul style="list-style-type: none"> 学年やクラスや教科の「指導」を「見える化」し、日常的に活用することで指導の充実に役立てる。 教員の指導計画として活用する。 新たな週案様式の活用により、作成時間が短縮される。 	40分/週短縮	<ul style="list-style-type: none"> EXCEL版の新様式を作成。 11月1日の職員会議にて説明し、モニター職員（5名）を対象に11月5日からスタートする。 評価指標として時間短縮の程度をヒアリングする。
4	部活動休養日の設定	<ul style="list-style-type: none"> 毎週月曜日をノー部活動デーとする。 捻出した時間を会議や授業準備の時間に充てる。 	2時間/週捻出	<ul style="list-style-type: none"> 特に第1・3月曜日の部活無しを徹底する。 第2・4月曜日は学年会議日とし、会議が行われない日の部活は各部の判断とする。 11月からスタートする。 評価指標として時間短縮の程度をモニター職員にヒアリングする。
5	運営会議及び職員会議の会議時間の短縮化	<ul style="list-style-type: none"> 運営会議は教職員より起案されたテーマの審議を中心とし、職員会議は起案テーマに対する伝達・質疑を目的とする。 会議運営の規定を定める 	月30分短縮	<ul style="list-style-type: none"> 会議時間（15:40～16:30）を厳守する。 評価指標として時間短縮の程度をモニター職員にヒアリングする。



④ 各改善事項の実践

<図9 実施スケジュール>



(ア) 学校経営の組織基盤づくり

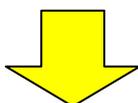
a 改善のポイント

本改善事項のポイントは各校務分掌の職務内容や役割を明確にすることです。

Before

これまでの校務分掌組織は、各業務における各自の役割分担が不明確である上、生徒の状況をよりよく把握するための教員同士のコミュニケーションも不足していました。

結果的には、特定の人に業務が集中するなど不公平感を抱く職員もおり、業務の負担感や非効率化を招いていました。



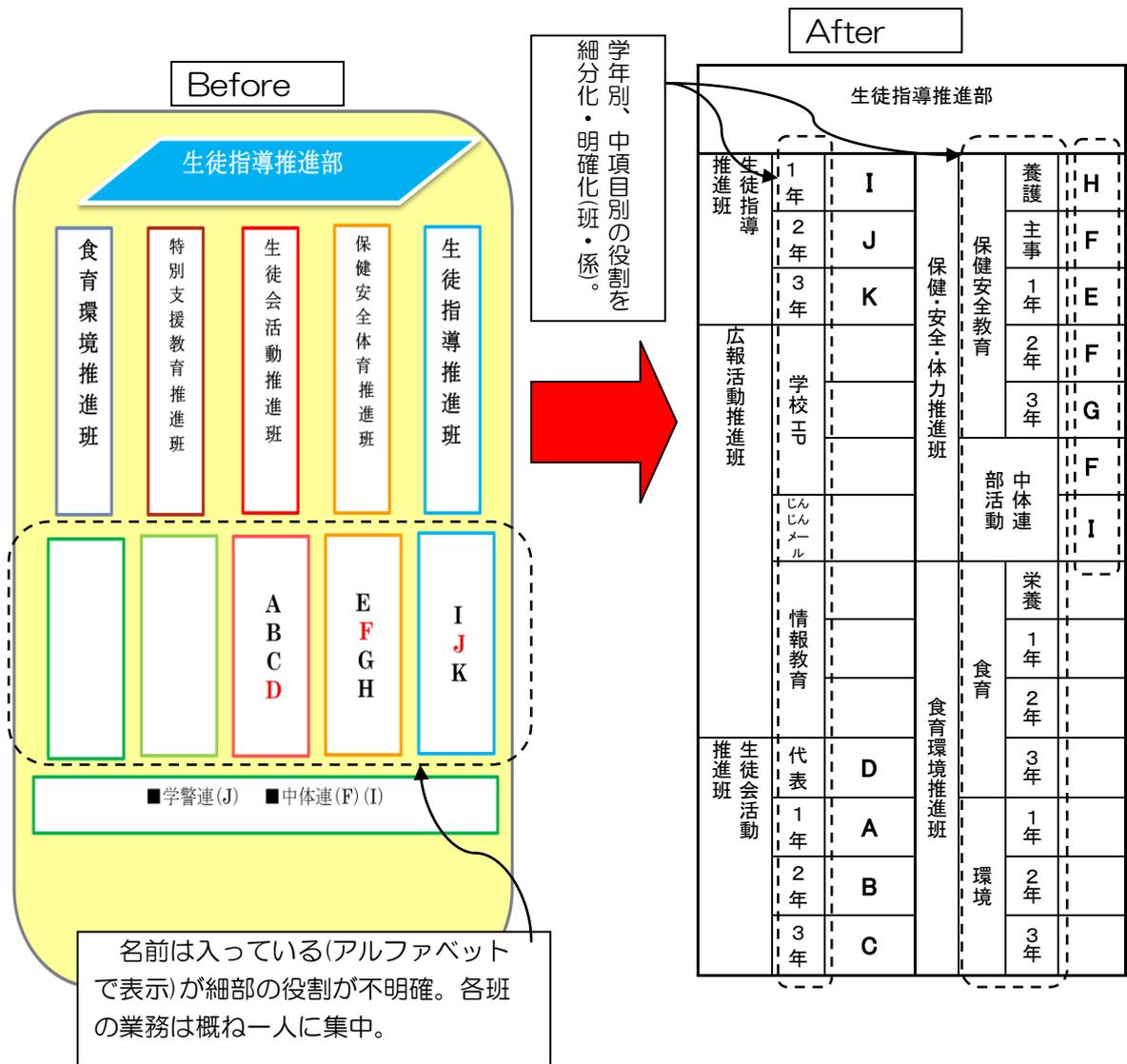
After

『学年部』、『教育課程推進部』(チームK)、『学力アップ推進部』(チームG)、『生徒指導推進部』(チームS)、『地域連携推進部』、『教育事務』(チームJ)の6部門(4チーム)を編成し、所属している各個人の役割を学年別、項目別(班・係)に分類し、各校務分掌の職務内容を明確にしました。

また、チーム会議の実施等を通じて協働意識を高め、効率的な業務遂行を目指しました。

その結果、個人に偏っていた業務が所属チームで共有され、業務負担の偏りが解消されるとともに、協働意識の高まりにより伝達事項の漏れが軽減され、情報の共有が進むなど、協働体制による効率的業務が可能となる組織基盤が整備されました。

<図 10 具体的に編成した組織の校務分掌(『生徒指導推進部』の例)>



<図 11 細分化・明確化した生徒指導推進部の職務内容>

部	班・係		各校務分掌の職務内容
生徒指導推進部	生徒指導推進班		<input type="checkbox"/> 全体計画の作成・推進・評価・改善 <input type="checkbox"/> 校内外生活（夏・冬の心得）の指導 <input type="checkbox"/> 交通指導、教育相談の計画作成・実施 <input type="checkbox"/> スクールカウンセラー、心の相談員との連携 <input type="checkbox"/> 生活委員会の指導 <input type="checkbox"/> 小学校との連携 <input type="checkbox"/> 外部機関との連絡・調整 <input type="checkbox"/> 交通（自転車）安全教室の企画・推進 <input type="checkbox"/> 生徒指導委員会の企画・運営 <input type="checkbox"/> 不登校対策委員会の企画・運営 <input type="checkbox"/> 各種調査（月例・いじめ等）の実施・集約・分析 <input type="checkbox"/> 保健室指導（連携） <input type="checkbox"/> 非行防止学習の計画・運営
	広報活動推進班	学校 HP 情報教育	<input type="checkbox"/> 学校 HP の管理 <input type="checkbox"/> 諸教育活動の記録写真撮影 <input type="checkbox"/> 掲示物作成 <input type="checkbox"/> 展示計画の作成 <input type="checkbox"/> 指導計画の作成・推進・評価・改善 <input type="checkbox"/> 情報モラル教育の計画 <input type="checkbox"/> セキュリティポリシーの徹底 <input type="checkbox"/> ネットワークの簡単な管理 <input type="checkbox"/> HP の作成 <input type="checkbox"/> 視聴覚機器・放送機器の管理
		じんじんメール	<input type="checkbox"/> 学校連絡網システムの管理・運営
	生徒会活動推進班		<input type="checkbox"/> 生徒会、評議委員会の指導・助言 <input type="checkbox"/> 福祉・ボランティア活動の計画作成・推進 <input type="checkbox"/> 集会指導 <input type="checkbox"/> 部活動等表彰補助 <input type="checkbox"/> 生徒会行事の指導 <input type="checkbox"/> 生徒手帳
	保健・安全・体力推進班	保健安全教育	<input type="checkbox"/> 保健安全教育の立案・推進・評価・改善 <input type="checkbox"/> 防災訓練・薬物乱用防止学習・健康診断の企画・運営 <input type="checkbox"/> 保健委員会の指導 <input type="checkbox"/> 保健関係情報収集 <input type="checkbox"/> 交通（自転車）安全指導・点検・保険
		中体連部活動	<input type="checkbox"/> 年間計画の作成・推進・評価・改善 <input type="checkbox"/> 顧問調整 <input type="checkbox"/> 部活動表彰 <input type="checkbox"/> 保護者会の企画・推進・評価・改善 <input type="checkbox"/> 部活動下校指導
	食育環境推進班	食育	<input type="checkbox"/> 全体計画、年間指導計画の作成・実施・評価・改善 <input type="checkbox"/> 食育全般 <input type="checkbox"/> 給食時間の指導計画の作成・実施 <input type="checkbox"/> 給食委員会の指導
環境		<input type="checkbox"/> 校内美化計画（清掃区域割、大掃除等）の作成・推進 <input type="checkbox"/> 校内掲示の計画 <input type="checkbox"/> 整美委員会の指導 <input type="checkbox"/> 用具・カーテンの保管・管理	

b 業務の協働化・明確化を図るためのチーム会議の実施

チーム内における情報共有を促進するとともに、チームとしての協働意識を高めるため、チーム会議を実施することとしました。

その際、校務分掌における会議の体系について、チーム会議を「計画立案・検討の場」、運営委員会を「調整の場」、職員会議を「共通理解の場」として、共通の認識を持った上で、チーム会議の運営方法は以下のようなルールを設け実施しました。

司会進行：主幹教諭

内 容

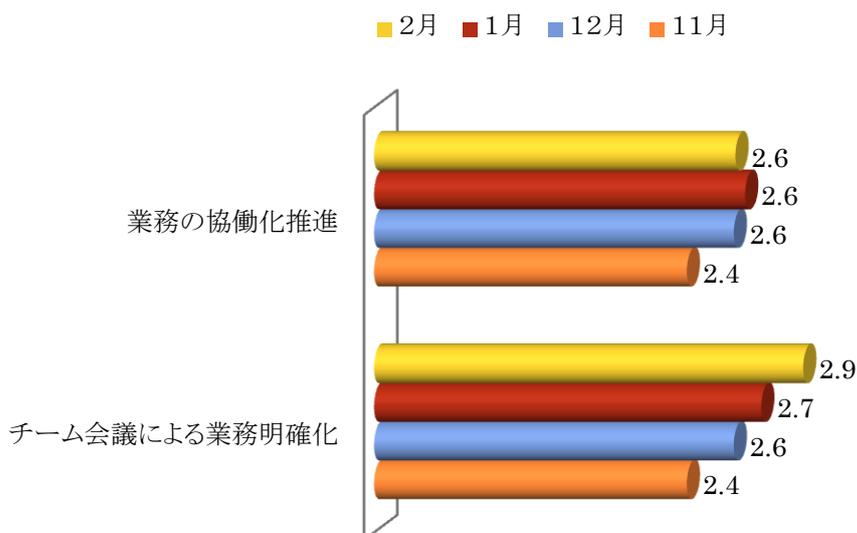
- ・1カ月の学校行事の確認
- ・1カ月の業務に関して各班からの提案
- ・部（チーム）内での検討事項
- ・部（チーム）内同学年教師との共通理解
- ・その他応援が必要な分掌からの説明等
- ・まとめ

c 成果の確認

職員アンケートにより、業務の協働化や業務の明確化がどの程度進んだか確認しました。

いずれもポイントが向上しており、着実に業務の協働化・明確化が図られていると考えられます。

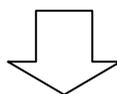
学校経営の基盤形成の取り組みに対する成果確認
4:十分改善 3:少し改善 2:あまり改善されない 1:改善されない



(イ) フォルダの整備

Before

各教職員が作成したデータファイルを共有化するルールが不明確であったため、作成した個人しかわからないファイル名がある、過去のものを探す時間がかかる、再度作成する無駄などの業務の非効率がみられました。



After

- 多くの職員が関わり共有した方が良いファイルの選択
- ファイル名の付け方⇒数字を付す
- 保存期間や個人情報の取扱い

等ルールの設定と全職員への周知を実施することとしました。

共有ファイルの第1階層と番号付けを以下の通りとしました。

 00 教材使用届	 40 個人フォルダ
 01 小中一貫学校評価入力用	 50 福岡県教委
 02 教育指導計画&分掌方針案	 60 各種データ
 03 素点・通知表・要録	 80 その他
 04 テスト・アンケート関係	
 05 校務	
 06 学年	
 07 教科	
 08 教務	
 09 行事	
 10 提出書類	

(ウ) 週案の見直し

a 改善のポイント

本改善事項のポイントは、作成の効率化と時間データの蓄積管理です。

週案は、学校生活の「流れ」や学級や教科の指導を「見える化」した計画書であり実践書です。日常的に活用することで指導の充実に役立つ上、一年間積み重ねたデータは、自分自身の指導計画にもなります。

これまでの手書きや手計算による作成方法を抜本的に見直し、EXCEL を使用して作成することとし、様式も一部見直しました。

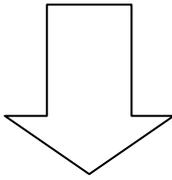
Before

活用されていない

第 8 週 5月30日(月) ~ 6月3日(金)			第 9 週 6月2日(木) ~ 6月3日(金)		
単元名 () 年	単元名 () 年	単元名 () 年	単元名 () 年	単元名 () 年	単元名 () 年
観点 I	観点 I	観点 I	観点 I	観点 I	観点 I
観点 II	観点 II	観点 II	観点 II	観点 II	観点 II
観点 III	観点 III	観点 III	観点 III	観点 III	観点 III
観点 IV	観点 IV	観点 IV	観点 IV	観点 IV	観点 IV
<p>予定等</p> <p>5月30日(月)</p> <p>5月31日(火)</p> <p>6月1日(水)</p> <p>6月2日(木)</p> <p>6月3日(金)</p>			<p>予定等</p> <p>6月2日(木)</p> <p>6月3日(金)</p>		
<p>1</p> <p>単元 顕微鏡の実践</p> <p>本時のめあて</p> <p>自分つくした説明書で見ながら正しく顕微鏡を使おう。</p> <p>ワークの答え</p>	<p>2</p> <p>単元 マツの花</p> <p>本時のめあて</p> <p>マツの花はどのようにして種子をつくらうか考えよう。</p> <p>ワークの答え</p>	<p>3</p> <p>単元 マツの花</p> <p>本時のめあて</p> <p>マツの花はどのようにして種子をつくらうか考えよう。</p> <p>ワークの答え</p>	<p>1</p> <p>単元 顕微鏡の実践</p> <p>本時のめあて</p> <p>自分つくした説明書で見ながら正しく顕微鏡を使おう。</p> <p>ワークの答え</p>	<p>2</p> <p>単元 マツの花</p> <p>本時のめあて</p> <p>マツの花はどのようにして種子をつくらうか考えよう。</p> <p>ワークの答え</p>	<p>3</p> <p>単元 マツの花</p> <p>本時のめあて</p> <p>マツの花はどのようにして種子をつくらうか考えよう。</p> <p>ワークの答え</p>
<p>4</p> <p>単元 顕微鏡の実践</p> <p>本時のめあて</p> <p>自分つくした説明書で見ながら正しく顕微鏡を使おう。</p> <p>ワークの答え</p>			<p>4</p> <p>単元 顕微鏡の実践</p> <p>本時のめあて</p> <p>自分つくした説明書で見ながら正しく顕微鏡を使おう。</p> <p>ワークの答え</p>		

全て手書き

時間累計は手計算



時間累計は自動計算

After

校時		年組	教科等	第1週 10月31日 ~ 11月6日							今週の入力					前週までの入力					年層設定時数																																																																														
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100

当該欄を入力すれば2週目からはコピー可

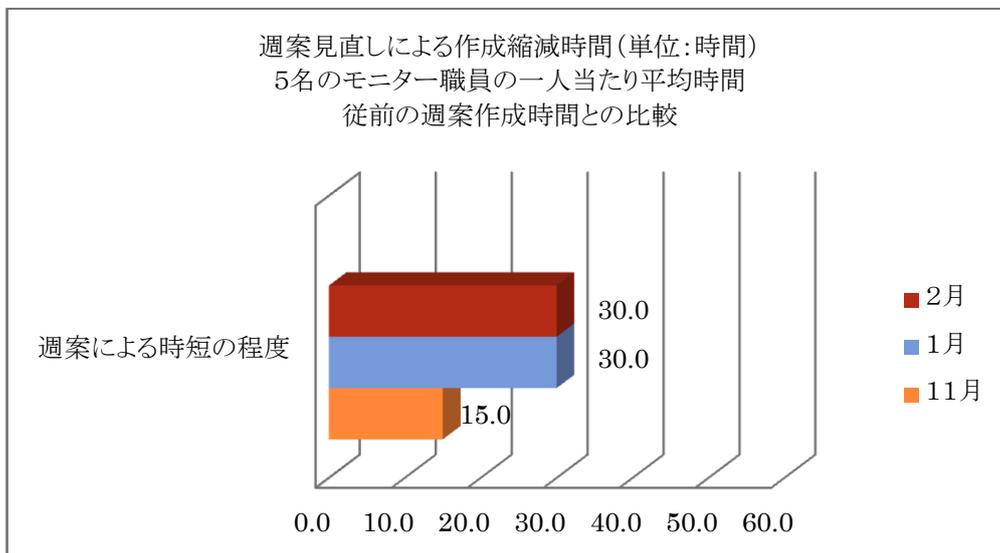
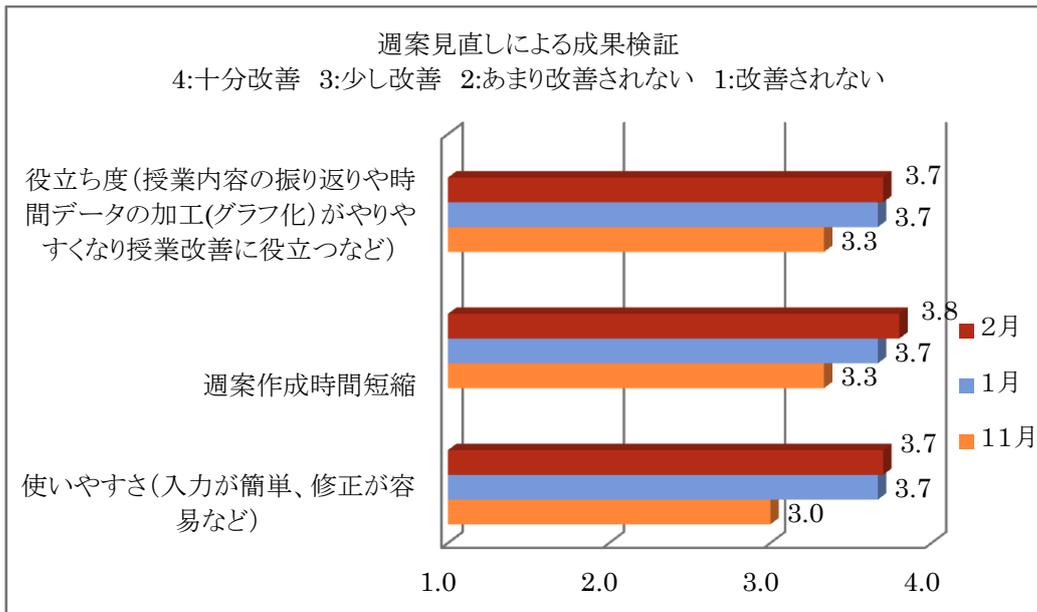
- 週案の見直し
- 時間の集計が手計算から自動計算になったことで、計算ミスがなくなり、集計スピードも速くなった。
 - 旧週案で活用しない項目を削除し、フォームを簡素化することで見やすくなった。
 - 同一の内容を記載する場合、その都度手書きをしていたものが、コピー・ペーストで済むようになり、作成スピードが向上した。
 - 記入ミスがあっても消しゴムが不要となり書き直しのムダがなくなった。
 - A~Dの4段階で記入していた授業の自己評価を、授業内容の項目枠(セル)を色分けする方法に変更することで、視覚的に分かりやすくなり、その後の活用がしやすくなった。

b 成果の確認

週案の見直しと実践を通して、より役に立つ、使いやすい週案になったという意見が多数に上りました。

また、週案のデータ化による確実な時間短縮が図られ、余剰時間を他の業務に充てることも可能になりました。

本改善事項の取組はプロジェクトメンバー5名による試行的実践ですが、本テーマの成果を踏まえ全職員への浸透を図っていきます。



※ 週案作成について、改善実施前と比べて削減された時間数

(工) 部活動休養日の設定

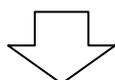
a 改善のポイント

本改善事項のポイントはノー部活動デーの徹底です。

Before

ノー部活動デーは設定されていましたが、必ずしも徹底されていませんでした。

部活動に伴う負担により、肉体的・精神的なストレスが蓄積し、業務全体の非効率を招いていました。



After

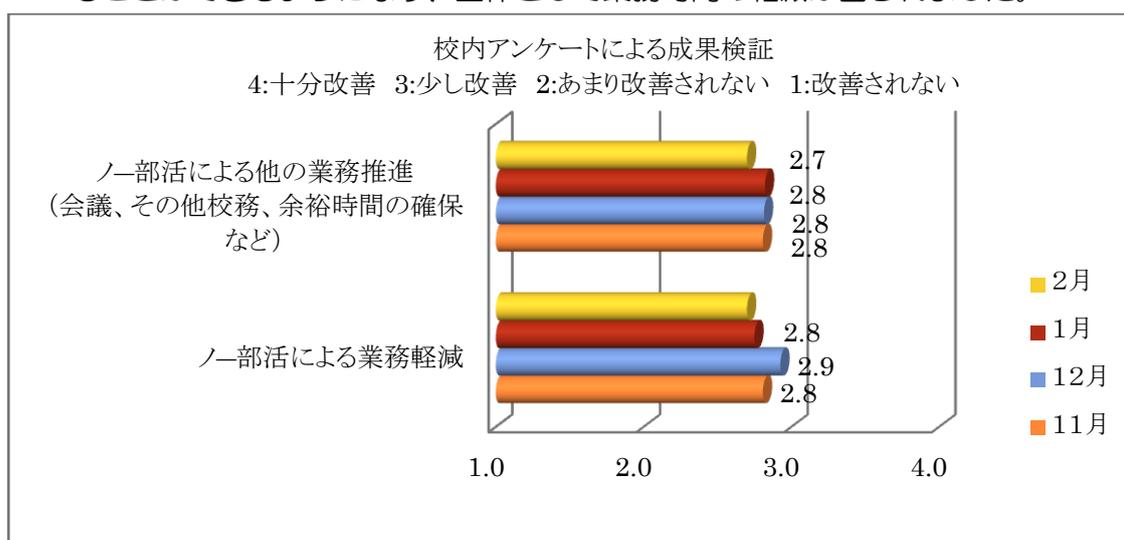
毎週月曜日をノー部活動デーとし、特に第1・第3月曜日については、その徹底を図りました。

※ 第2、第4月曜日は会議日（学年会議、チーム会議）とした。（議案が特にない場合は開催せず、その場合の部活動の実施は各部の判断による。）

実施前は、生徒や保護者から「月曜日も部活動を実施してほしい」という要望が寄せられるのではないかと懸念等もありましたが、実施してみると特に大きな混乱はなく、特に第1・第3月曜日の休養日の実施率は概ね100%を達成することができました。

b 成果の確認

休養日の実施により、空いた時間を生徒の個別学習指導や事務作業等に充てることできるようになり、全体として業務時間の軽減が図られました。



今後の課題としては、職員の負担がより大きい週休日にも部活動休養日を導入し、一層の負担軽減を図っていくことが望ましいと考えます。

(オ) 職員会議の時間短縮化

a 改善のポイント

「会議は学校運営を円滑に行うための調整機能の場」との認識を持つとともに実施項目を次の3点に絞りました。

ア 会議の経路の確認

職員会議までの経路を「チーム会議→運営委員会→職員会議」とすることを再確認しました。その上で、チーム会議を毎月定例に位置づけることにより、役割の明確化、計画立案・検討のための時間を十分に確保しました。

また、運営委員会では、分掌間の情報の共有化などつながりを意識した調整に努めました。これらを通じて、職員会議を共通理解の場となるよう心掛けました。

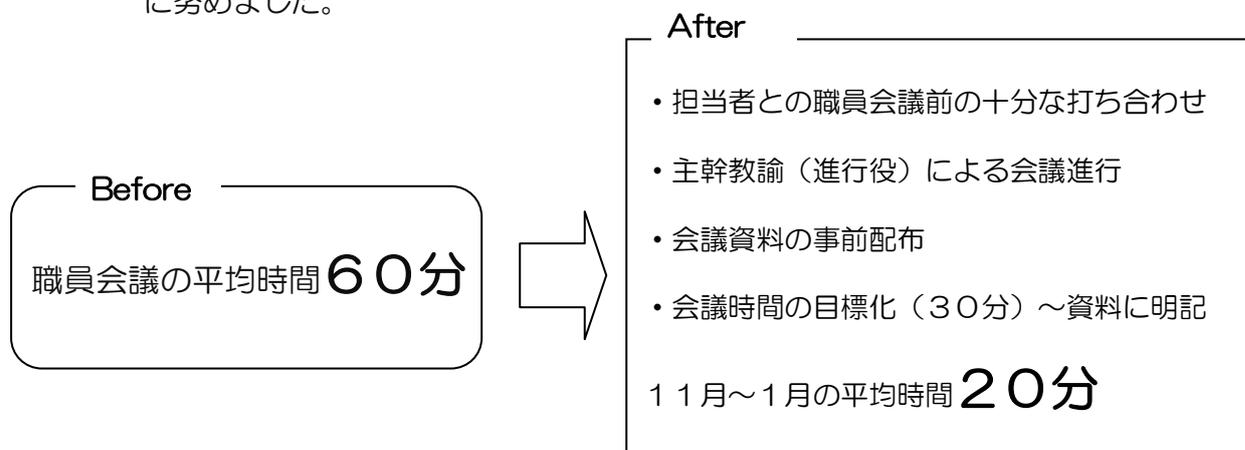
	役割	位置づけ	メンバー
チーム会議	提案議題に関する分析や課題設定及び改善策を発案する	運営委員会に諮る原案を作成	チームリーダー、チームメンバー
運営委員会	議題に対する討議・調整・決定判断を行う	調整	管理職、該当チームリーダー、提案者
職員会議	決定事項を周知する	周知	全教職員

イ 学年会議の持ち方の工夫

学年会議については、「各教員が子どもや保護者と安心して向き合うための重要な場」とであるという共通の認識を持つこと、会議の実施日や時刻を第2、第4月曜日の放課後（ノー部活動デー）に設定すること、時間短縮を図るために会議の内容を「検討」「共通理解」「情報交換」等明確にすることなどの手立てを講じることにより、会議を効率化し、負担の軽減に努めました。

ウ 会議時間の短縮

チーム会議や運営委員会の充実化を図ることで、職員会議の円滑運営を行いました。その成果として目標会議時間を設定するなどして「時間の削減」に努めました。

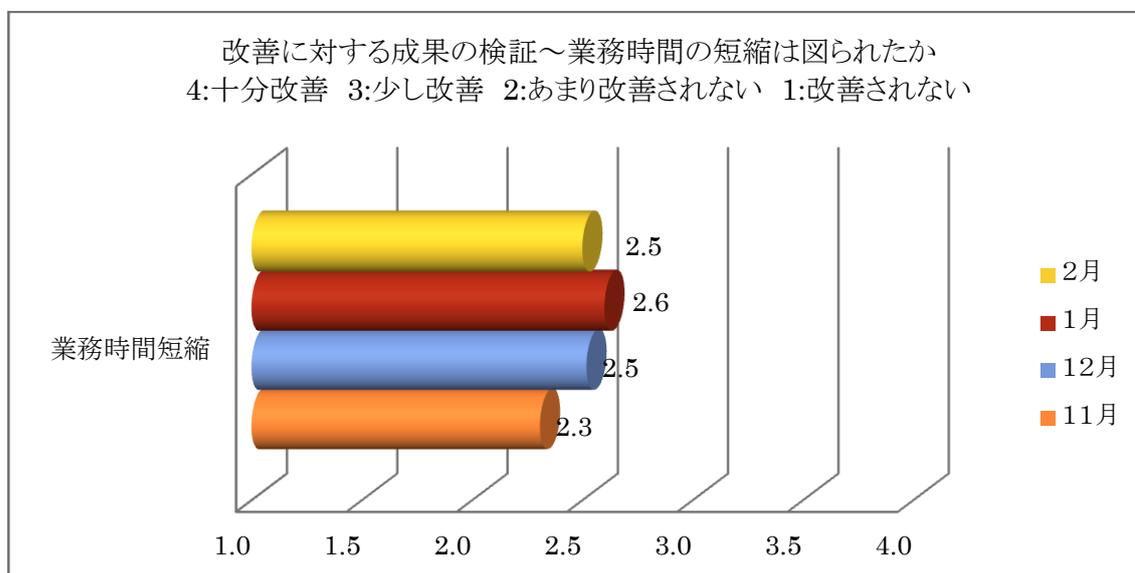


職員会議の時間が平均40分短縮されました。職務分掌の見直しによるチーム会議（会議経路の上流部分）がより機能強化されることで、運営委員会も含めた職員会議の時間短縮がさらに図れることが確認されました。

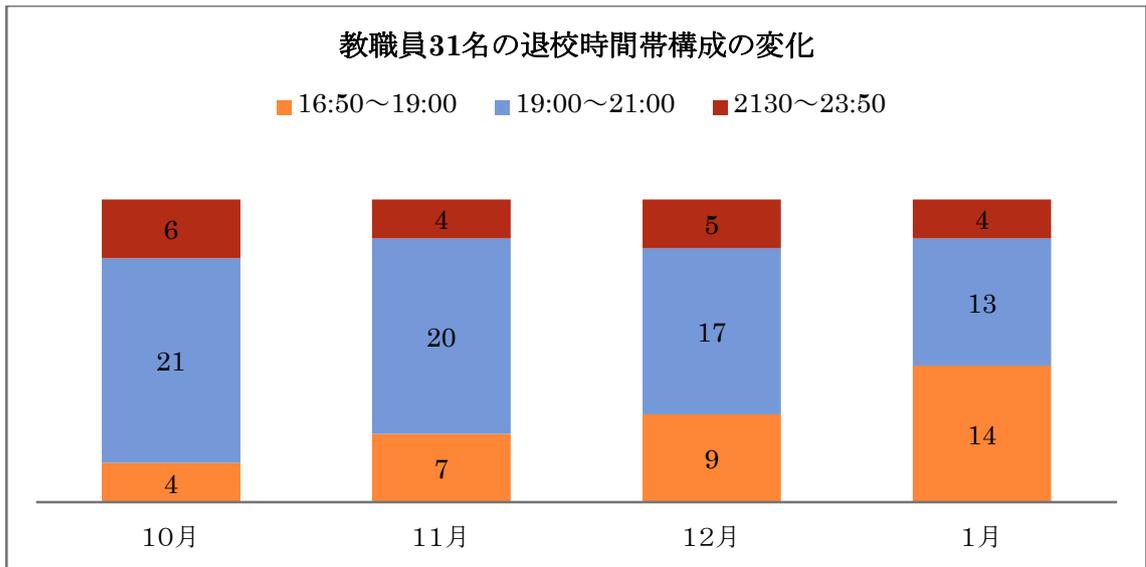


⑤ 成果の確認

5項目の改善事項の実践による総合的な成果を、アンケートにより確認しました。



『業務時間の短縮』は11月段階での2.3ポイントから1月には2.6ポイントへ向上しています。これは、教職員の退校時間とも関連しており、業務時間の短縮が退校時間の早さにつながっています。



※ 各月における平均的な退校時間を職員アンケートにより調査、集計。

10月では16時50分から19時までの退校時間が31名中4名だったものが1月では14名に増えています。相対的に19時から21時の退校時間帯の該当者が同期間において21名から13名に減少しています。

⑥ 終わりに～新たな課題と残された課題

本校の改善のポイントは「チーム作り」と「トップのリーダーシップ」でした。教職員の増員が難しい環境の中で多くの業務をこなし、生徒と向き合える時間をより多く確保するには、仕事は一人で抱えるのではなく、チームで共有することにより処理する方が仕事の偏りや効率化を促進できることを改めて確認しました。

また、「組織体としての和」を大切にし、教職員同士が悩みを相談したり、ざっくばらんな話し合いができる職場であればこそ、たとえ仕事量が多くても負担感を感じにくくなると思われれます。

また、改善活動には強力なリーダーシップを発揮するリーダーの存在が不可欠です。

重要なことですがリーダーシップを発揮する人のいない組織で改善改革は絶対に起きません。リーダーは組織集団への責任を自覚し、「自分が本校の盛衰を握る」というくらいの使命感を抱き、強力に業務改善を推し進めることが成功につながります。「誰かがやるだろう。」では変化は起こせません。本校はトップのリーダーシップが十分に機能していました。

今後は以下の標語を掲げ継続した改善活動に取り組むこととしました。

<業務改善推進のポイント>

- | | |
|---------------------------|--------------------|
| 1：業務改善を推進させようとする管理職の意識の高揚 | 『本気』 |
| 2：学校実態を把握し業務改善内容の重点化、焦点化 | 『明確な目標設定（4W
H）』 |
| 3：効果は徐々に表出する | 『ねばり強い継続』 |
| 4：やってみて体感させる | 『体感から実感へ』 |
| 5：トルマネ（※）のすすめ | 『やりながら巻き込む』 |
- ※ トルネード・マネジメント

<推進上の課題>

- 1：教師文化の打破 『前年踏襲主義、個人主義からの脱却』
- 2：チーム学校への果敢な挑戦
（ラインの確立とラインを機能化させるスタッフ機能の確立）

(3) 香住丘高等学校

① 学校の概要



当校は、昭和 60 年に開校した男女共学の進学校です。玄海の家を一望する高台に位置し、「人間教育に主眼を置き、豊かな人間性と、学問に対する向上心に満ちた、国際社会に貢献できる生徒を育てる」という教育方針を掲げています。

普通科のほかに数理コミュニケーションコースや英語科の学科を設け、英語教育や理数教育の充実発展を目指しています。英語ディベート大会の全国出場や SSH 生徒研究発表会における文部科学大臣賞を受賞するなどの功績を残しています。

学校規模は、生徒数 1146 人、29 学級、全教職員数 89 名となっています。



② アンケート及びヒアリング調査

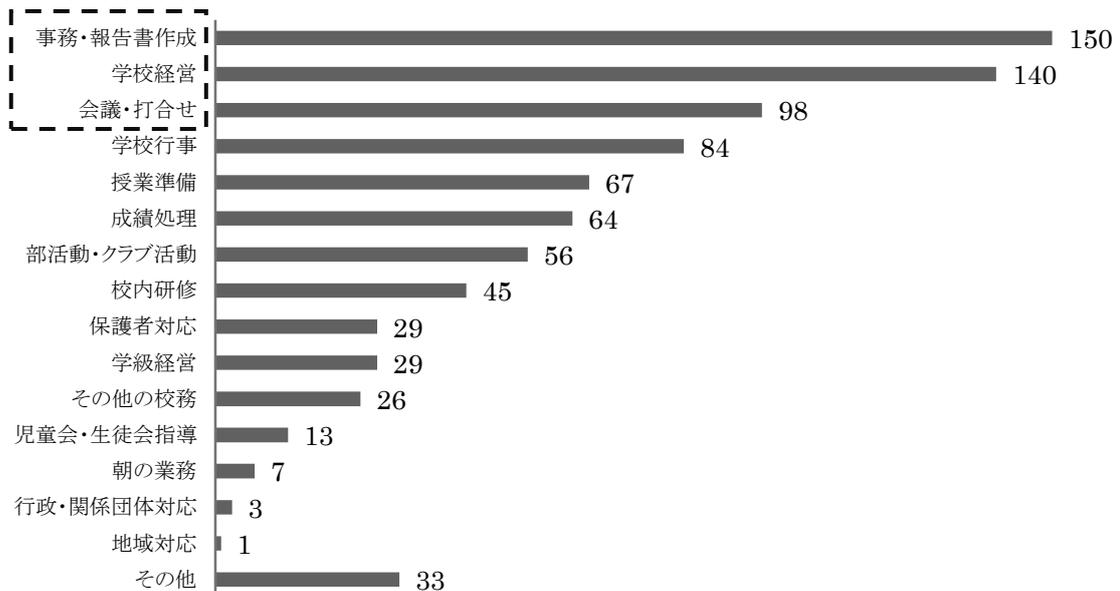
業務上の課題等を抽出するため、職員へのアンケートを実施しました。

結果は次のとおりです。

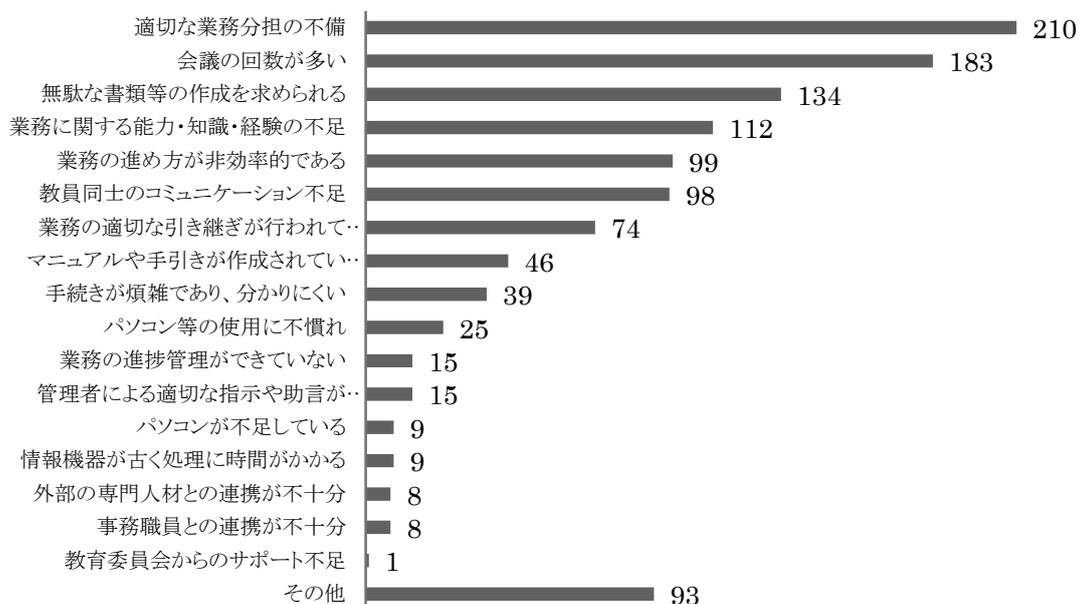
アンケート実施日：平成 28 年 5 月 30 日～6 月 1 日

アンケート実施対象者：63 名（教職員）

生徒と向き合う時間を確保するのに障害となる業務
（上位5項目の順位づけ～加重合計点）



何故障害となるのか
（上位5項目の順位づけ～加重合計点）



「生徒と向き合う時間を確保するのに支障となる業務」としては、「事務・報告書作成」「学校経営」「会議・打合せ」「学校行事」などが回答数の上位となっています。また、それら業務が負担となっている理由については、「適切な業務分担の不備」「会議の回数が多い」「無駄な書類等の作成」が挙げられています。

次に、アンケート結果を基に職員へのヒアリングを実施しました。

ヒアリングではこれらの「どういうところがなぜ負担とを感じるか」などこれらアンケート結果に至った背景や根拠をざくばらんにお聞きしました。

「事務・報告書作成」については、

- i 報告業務が多い。例えば出欠一覧表を毎日保健室へ回す。週3日欠席者を生徒部へ、月1回の学習時間調査など、過去と比較して増えている。これらはどのように活用されているのか。もっと中身を整理する必要があるのではないか。
- ii 起案・回覧期間が長く、文書作成時間が短くなる。
- iii 各種の資料を紙に職員数分印刷して、職員用レターボックスに担当の先生が一部ずつ配布する方式は非効率。データを共有サーバに入れ、通知するだけでよいのでは。印刷が必要な先生のみ印刷するほうが効率がよい。

などがあげられ、文書作成やその回覧の非効率性がうかがえます。

「学校経営」については、

- i 教師として職人、校務をこなす仕事人の両立があいまいである。校務分掌の振り分け基準や適不適の考慮もなく組織的には体を成していない。
- ii 分掌業務において、共有フォルダに作成データや引き継ぎ事項などが保存されておらず、多くの時間を要した。
- iii 遅くまで働くことがいいといった雰囲気があるように感じる。

などの理由があげられ、業務内容の量や不公平感、またファイル・データの未整備などについて意見がありました。職員室では早く帰りづらい雰囲気や遅くまで働くことが良いといった雰囲気があることなども聞かれました。

「会議打合せの回数が多い」については、

- i 会議や職員研修が考査期間中にあるが、生徒が聞きたいことがあっても会議や職員研修が優先されてしまう。
- ii 日中の会議は1コマが前提となっており、もう少し時間が短縮できるのではないかと感じる。資料の読み上げなどはせず、ポイントのみ議論するなど。
- iii 授業改善会議、担任会議、企画委員会などやらなくてもよい会議もあるのではないかと感じる。

などの意見が聞かれました。

総合的に、会議の開催や報告書作成などに業務を割かれ、授業準備等も含めると長時間勤務は避けられないという意見が多く聞かれました。

アンケート調査からみた本校教職員の勤務時間の現状は以下の通りです。

長期休業期間中等を除く、平均的な1日の仕事時間(平日)	人	構成比
8時間～9時間	0	0%
9時間～10時間	5	8%
10時間～11時間	7	11%
11時間～12時間	21	33%
12時間以上	29	46%
空白	1	2%
合計	63	100%

長期休業期間中等を除く、平均的な1日の仕事時間(休日)	人	構成比
1時間未満	9	14%
1～3時間	13	21%
3時間～6時間	33	52%
6時間～9時間	8	13%
9時間以上	0	0%
合計	63	100%

アンケート調査によると、夏休みや冬休みの期間を除く平日の平均勤務時間については、12時間以上が、全体の46%となっています。次に11時間～12時間が33%という回答になっており、10時間～11時間を含めると全体の90%が2時間以上の残業をしています。

また、夏休みや冬休み期間を除く、本校教員の週休日や休日の平均勤務時間は、3時間から6時間が全体の52%と最も多く、1時間未満を除くと全体の86%が週休日・休日に部活動や講習等の業務を行っています。



③ 問題点の整理

次に、プロジェクトチームにおいて、アンケート及びヒアリングから得られた負担となる業務（①事務・報告書作成、②学校経営（分掌業務）、③会議・打合せ）の原因や解決の方向性を、カード連関図の作成等を通して整理しました。

● 「事務・報告書作成」に関する問題点の整理

- ・ アンケートなどの量が多い。
- ・ 調査の目的が不明確。
- ・ 回覧等のシステムが複雑。

●「学校経営(分掌業務)」に関する問題点の整理

- ・分掌業務の役割が不明確。・共有フォルダの活用が不十分。
- ・引継ぎがうまくいっていない。・担任・副担任の業務のアンバランス。
- ・分掌業務が時間外になっている。

●「会議・打合せ」に関する問題点の整理

- ・昼休みや放課後会議など時間外を要求される。
- ・定例会議や緊急会議など、会議が多いし、時間割に組み込まれている。
- ・会議が内容を議論する会議ではなく、報告会議になっている。
- ・内容によっては全員が集まって会議する必要がない。

これら整理された問題点の中から、実現可能性や緊急性等を考慮し、次の5項目を今後取り組むべき改善事項として絞り込みました。

(ア) 会議時間の定時化

併せて、会議時間の設定(原則30分)や参加メンバーの見直しを行う。

- ・「空いている時間に会議」という現状を改善
⇒会議スケジュールがわかることによる負担減

(イ) 共有フォルダの見直し(共有フォルダ活用のルール化)

- ・データがどこにあるか分からないという現状を改善
- ・データ活用が可能になり時間短縮につながる

(ウ) 配布資料のデータ化(共有フォルダを活用)

- ・分掌ハンドブックのデータ化により、資料作成・配布に係る時間を削減

(エ) 起案・回覧文書の決裁のルール化

- ・起案から決裁までの回覧期間が長く、文書作成にかけられる時間が短いという現状を改善 ⇒ルール化し決裁スピードを早くする

(オ) タイムマネジメント意識の向上

アンケート結果によっても示された通り、本校教員は休日も含め、長時間の勤務を行っています。これを踏まえ、今回抽出された課題の実践に際し「業務時間を短縮するとともに、業務時間に占める『生徒と向き合う時間』の構成比を大きくする」ことが成果として求められます。

そこでプロジェクト内で議論した結果、改善活動と並行して教職員の時間構成がどのように変化していくのかを継続してサンプリングすることの必要性をメンバーが共有し、それを実践する過程において、各個人が、『時間の有限性と重要性を意識することが成果を導き出すことにつながる』との認識を持つようにしていくことも課題の一つとして抽出しました。



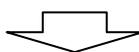
④各改善事項の実践

(ア) 会議時間の定時化

Before

会議が授業時間中に行われており、授業との兼ね合いにより参加できなかつたり、十分な協議が出来ないため情報の共有化を図ることができない。

また、放課後に急な会議や打合せが行われることもあり、このような状態が業務の非効率化や教職員の余裕時間の確保を阻害していました。



After

月曜日、水曜日、金曜日の16:00～16:30の時間を会議時間とし、学年会、分掌会及びその他の会議を行うことで、会議時間を減少させる。

(例)

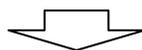
月曜日：分掌会議（教務課、生徒指導課、進路指導課）

水曜日：学年会（1～3年生）

金曜日：学年や分掌を越えた構成メンバーによる会議

会議が設定されていない場合には、上記以外の会議を設定する等柔軟に対応する。

上記改善策は9月に関係分掌（進路部、生徒指導部）等での調整を行った上で、10月の運営委員会に提案しました。11月の職員会議で全職員に伝達され実施することになりました。ただし、実施は来年度からとなります。会議運営の基本ルールを決めると同時にそれまでに解決すべき課題の整理をプロジェクトメンバーで行いました。



ルールの設定及び完全運営に向けて解決すべき課題

(ルール)

- ・各分掌や学年の黒板（ホワイトボード）を通じて会議日程を示す。
- ・会議場所は固定し、主催者で調整する。
- ・会議時間は30分を目標とする。

(課題)

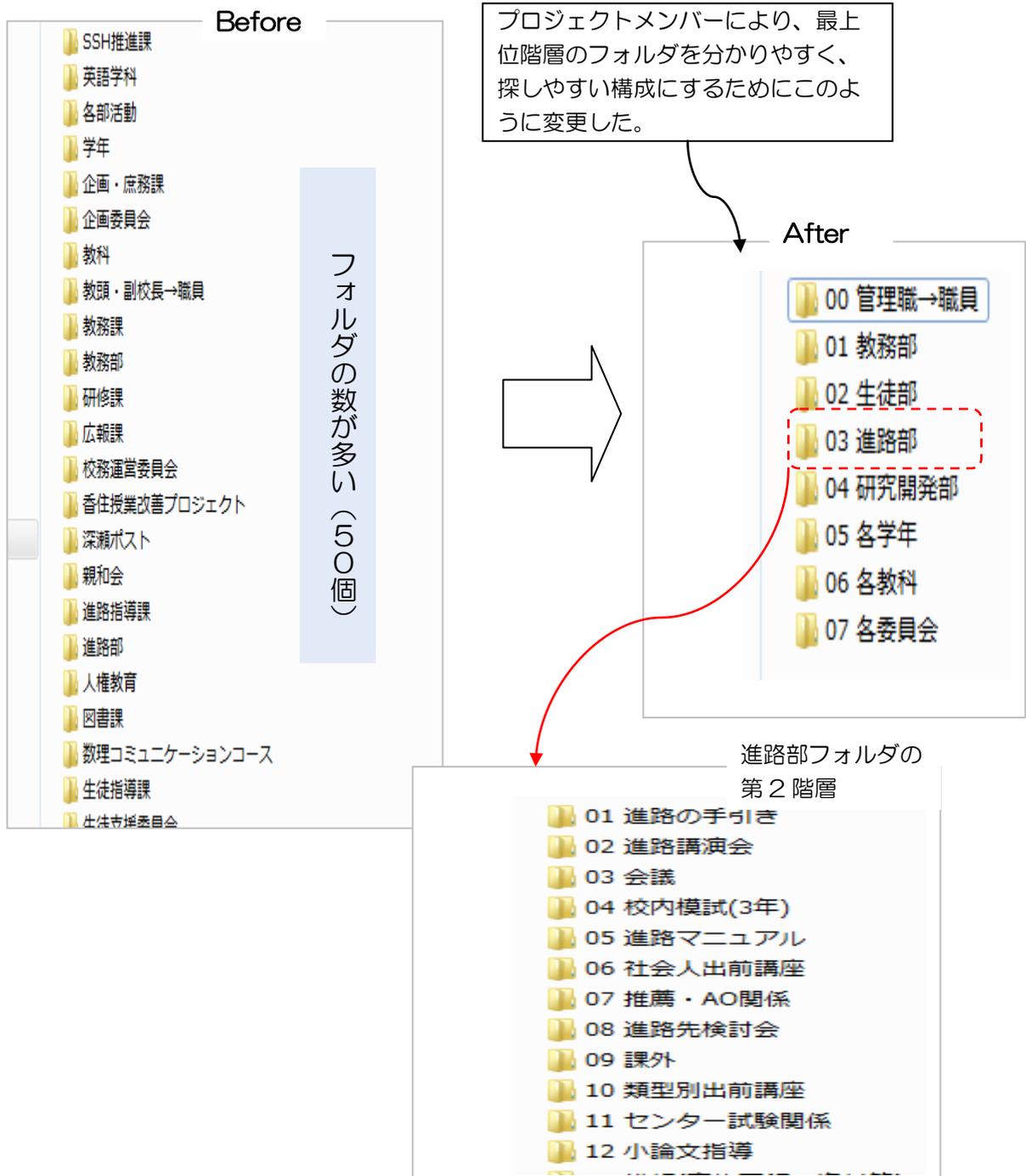
- (1) 部活動の開始時間が遅れることで、部活動の活動時間が縮小される。
 - ・完全下校時間の延長の可否
 - ・部活動顧問会議の開催等の調整
- (2) 課外授業の時間が30分繰り下がる。
 - ・課外担当者への説明及びコンセンサスをはかる必要性

これらの課題については、職員からも様々な意見があり、実施までに引き続き解決に向けた検討を行うこととしました。

(イ) 共有フォルダの見直し（共有フォルダ活用のルール化）

本改善テーマの取り組みは業務に必要な電子データを、誰が見てもわかるように適切に保存することにより、業務時間の短縮を図ることで。

現在、共有フォルダの最初のページは、分掌等ごとにフォルダが分かれており、また様々なレベルのフォルダが混在しています。フォルダ数が多く、（約50）、必要なフォルダを探しにくい構成です。



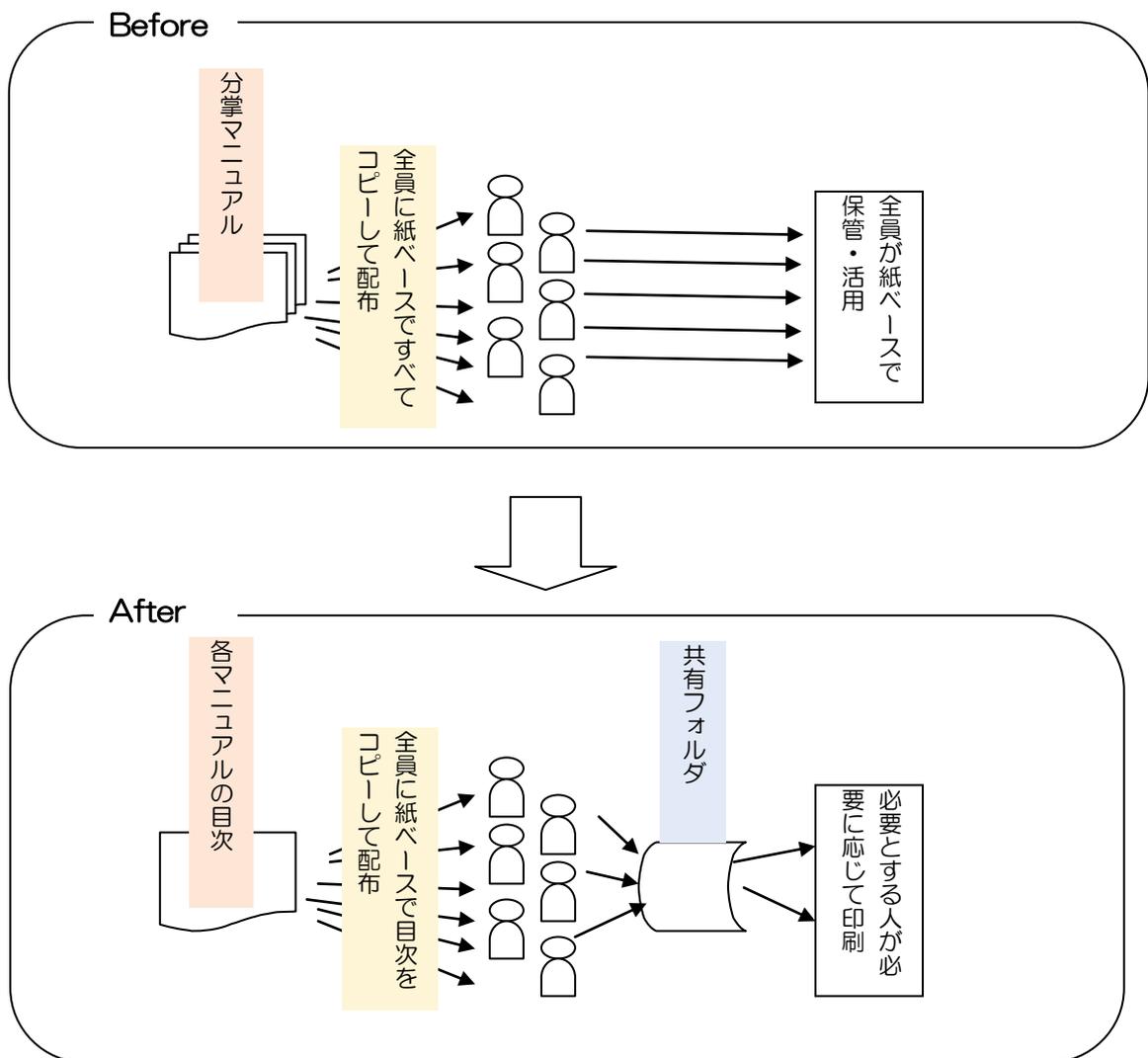
共有フォルダの見直しとともに、データ保存のルールを取り決めました。

データ保存のルール

- ① 作成した文章等のデータは必ず共有サーバに保存する。
- ② 最上位階層のフォルダは勝手に作成・変更しない。
- ③ 高校入試に関するデータ等、校務 PC の共有フォルダに保存できないものは、別途各分掌等で適切に保存する。
- ④ 第2階層のフォルダ内にデータを保存する場合は、どこに何が保存されているか分かりやすいように工夫する。

(ウ) 資料配布のデータ化（共有フォルダを活用）

本校では、進路マニュアルや手引き、生徒指導ハンドブック等年度当初には教務・生徒指導・進路指導の各マニュアルを職員数分コピーし、紙ベースで配布していました。コピー作業による業務の負担や、必要としない人へ配布するムダが発生していました。



今後は各マニュアルの目次のみを一覧にして全員に印刷配付します。また、各マニュアルについて、各学年等に一部ずつ印刷して配置し、共有サーバーに専用のフォルダを設定し、PDF ファイルで提供します。必要な文書については各自で印刷して活用します。

年間を通じて利用することになる文書・様式（書式）等についても、今後は必要に応じて逐次フォルダに PDF ファイル等で提供します。

(工) 起案・回覧文書の決裁のルール化

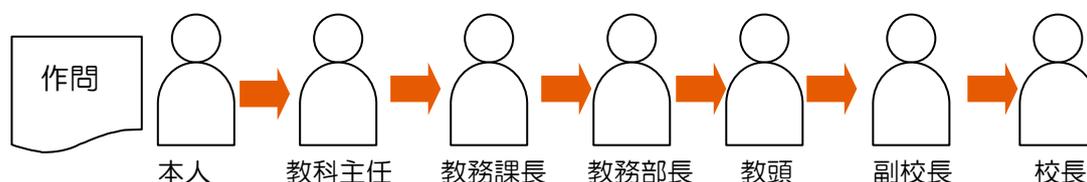
Before

起案に関しては、正式起案にすべきものや略式起案にすべきものの区別が明確になっていないために、起案作成に時間がかかり、担当者が負担を抱えていました。

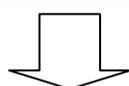
また、部長専決で済むような起案も校長まで決裁が行われることがあり、決裁に時間を要していました。

校内の起案については関与しない教職員全員が目を通しており、回覧に時間がかかるとともに教職員も時間をとられていました。

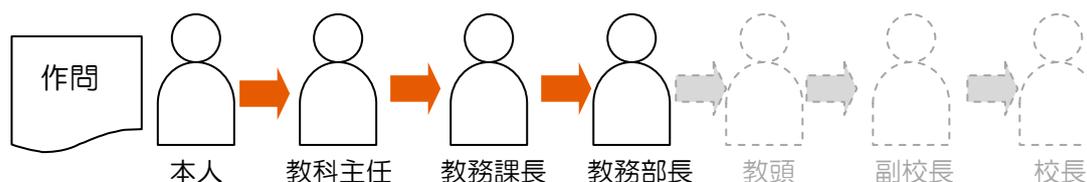
例えば考査テストの作問業務の場合



作問業務の場合、本人を含め7名による印鑑が必要となり、校長決裁までの時間がかかり、起案（回覧）業務の効率化の阻害要因になっている。本来校長は問題内容の査定を行わない。



After



作問業務の起案（回覧）は部長専決とし、内容状況によっては校長へ説明及び報告・連絡・相談することとしました。

さらに、起案（回覧）については、以下のような基本的なルールを設けました。

- (1) 起案（回覧）の意義について共通理解を深める
 - ・業務の効率化（業務分担）
 - ・ミスの回避（加筆・修正）および業務責任の明確化など
- (2) 起案（回覧）の方法
 - 正式起案・・・対外的業務内容
 - 略式起案・・・校内業務関係
- (3) 決裁権者の変更
 - ◎決裁権者 校長・・・対外的文書処理及び行事の企画立案等（従来通り）
 - 副校長・教頭・・・校内文書処理、各分掌行事企画等
 - 部長（主幹・指導教諭）・・・各分掌行事企画等
 - 課長（各分掌の長）・・・各分掌行事企画等

※内容、状況によっては校長へ説明および報告・連絡・相談
※改編の具体については各部・課内において整理し、職員へ周知する。

(オ) タイムマネジメント意識の向上

継続した改善活動の成果が生徒と向き合う時間の確保につながる必要があります。今回の取組をきっかけとして、改善活動の成果が、時間配分にどう影響を及ぼすか、またタイムマネジメントの重要性を意識することを目的に、業務への従事時間を記録する仕組みを導入しました。プロジェクトメンバーで2週間試行した後に、その成果を踏まえ全教職員に周知し、2月より実施することとしました。

次頁は従事時間記録表です。

この中の付随業務時間とは、会議や書類作成など従属業務のうち準備時間b（17ページ参照。）に費やした時間のことです。今回の記録は主に勤務時間（出勤から退勤までの時間）と仕事時間（勤務時間＋持ち帰り仕事にかかった時間）及び付随業務時間の採取を行いました。

従事時間記録表

時間月報 氏名: ●●●●

2月		a 出勤	b 退勤	c(b-a) 勤務時間	d cのうち 付随業務 時間	e 持ち帰り 業務時間	f=(c+e) 仕事時間
1	水	9:00	20:00	11:00	3:00	2:00	13:00
2	木	9:00	20:00	11:00	1:00		11:00
3	金	8:30	20:00	11:30	2:30	1:00	12:30
4	土	8:30	20:00	11:30	1:00	1:00	12:30
5	日			0:00			0:00
6	月	8:30	20:00	11:30	2:00	1:00	12:30
7	火	8:30	19:00	10:30		1:00	11:30
8	水	8:30	20:00	11:30	3:30		11:30
9	木	8:30	21:00	12:30	1:00		12:30
10	金	8:30	20:00	11:30	2:00	1:00	12:30
11	土			0:00			0:00
12	日			0:00			0:00
13	月	8:30	20:00	11:30	1:30	1:30	13:00
14	火	8:30	19:00	10:30	2:00	1:00	11:30
15	水	8:30	20:00	11:30	2:30	1:00	12:30
16	木	8:30	20:00	11:30		1:00	12:30
17	金	8:30	20:00	11:30	2:30	1:30	13:00
18	土	8:30	17:30	9:00	1:00		9:00
19	日			0:00			0:00
20	月	8:30	20:00	11:30	1:30	1:00	12:30
21	火	8:30	20:00	11:30	2:30	1:30	13:00
22	水	8:30	21:00	12:30	2:00		12:30
23	木	8:30	20:00	11:30	1:00	1:00	12:30
24	金	8:30	20:00	11:30		1:00	12:30
25	土	8:30	17:30	9:00	1:30		9:00
26	日			0:00			0:00
27	月	8:30	20:00	11:30	2:00	1:00	12:30
28	火	8:30	20:00	11:30	1:00	1:00	12:30
				0:00			0:00
				0:00			0:00
				0:00			0:00
合計				258:30	37:00	19:30	278:00
稼働日数				23			
平均時間				11:14	1.36	0.84	12.05

結果は「平成29年2月集計データ」の通りです。

平成29年2月集計データ（有効データ：51名分）

1日平均仕事時間 (平日)	人	構成比
8時間～9時間	1	2%
9時間～10時間	8	15%
10時間～11時間	22	43%
11時間～12時間	14	27%
12時間以上	6	12%
合計	51	100%

2月の1日あたり平均仕事時間
→10.6時間

1日平均付随業務時間 (平日)	人	構成比
0～0.5時間	34	66%
0.5～1時間	4	8%
1～2時間	6	12%
2～3時間	5	10%
3時間以上	2	4%
合計	51	100%

2月の1日あたり平均付随業務時間
→0.65時間（39分）

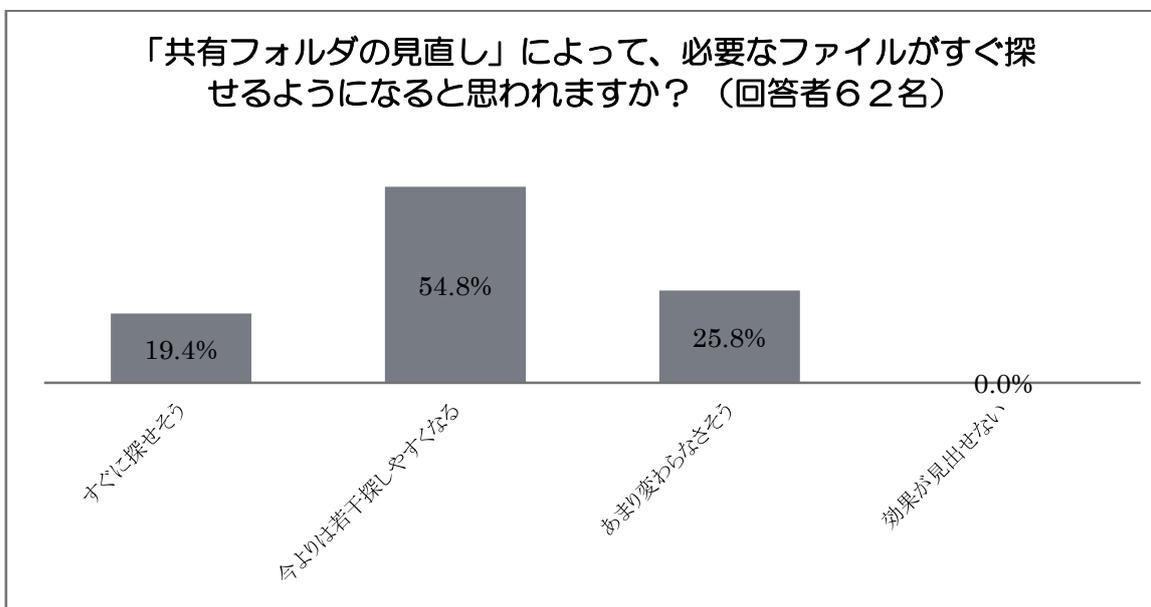
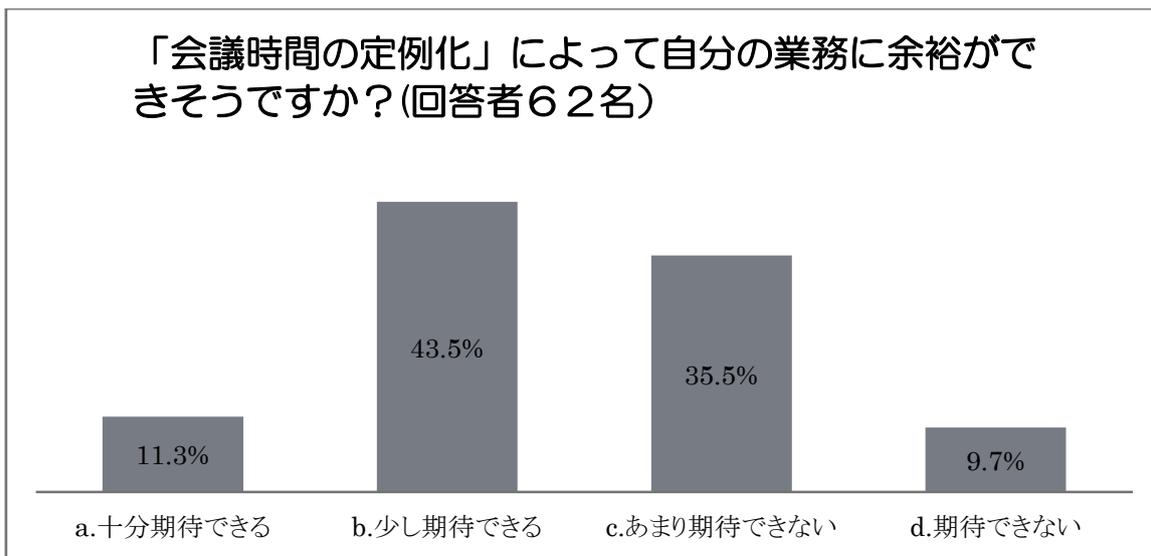
2月における教職員の1日あたりの平均仕事時間は10.6時間でした。この時間は持ち帰り業務時間も含まれています。このうち付随業務時間は平均39分費やしていました。ただし、全体の66%を占める人が、平均時間30分未満であり、特定の教職員への付随業務の偏りが見られます。

本研究事業により抽出された改善テーマの実践成果は、付随業務の効率化（当該業務時間を削減することで生徒と向き合うための時間を確保すること）と平均仕事時間の短縮です。改善活動を一過性のものとして終わらせないために、成果指標である時間を継続的に採取し、18頁に示したPDCAサイクルを回すことによって改善意識を高めることとしました。

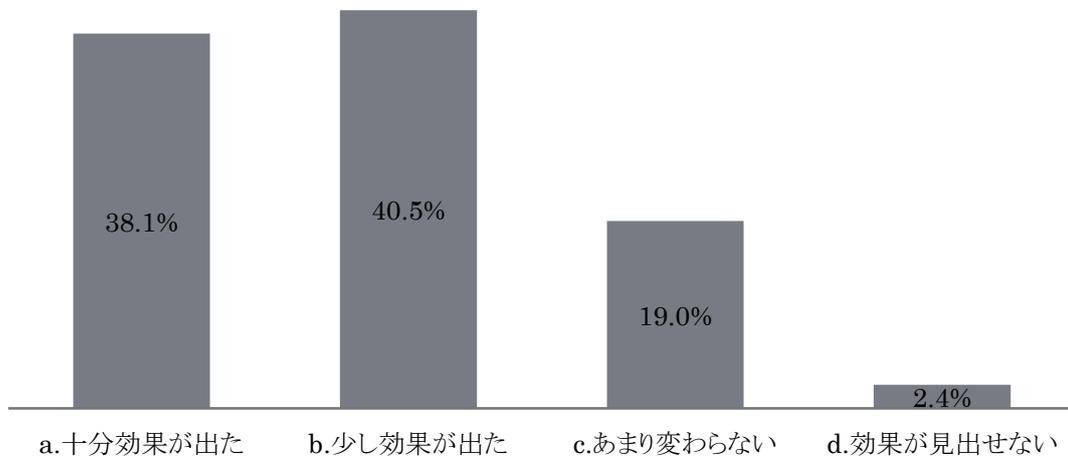


⑤ 成果の確認

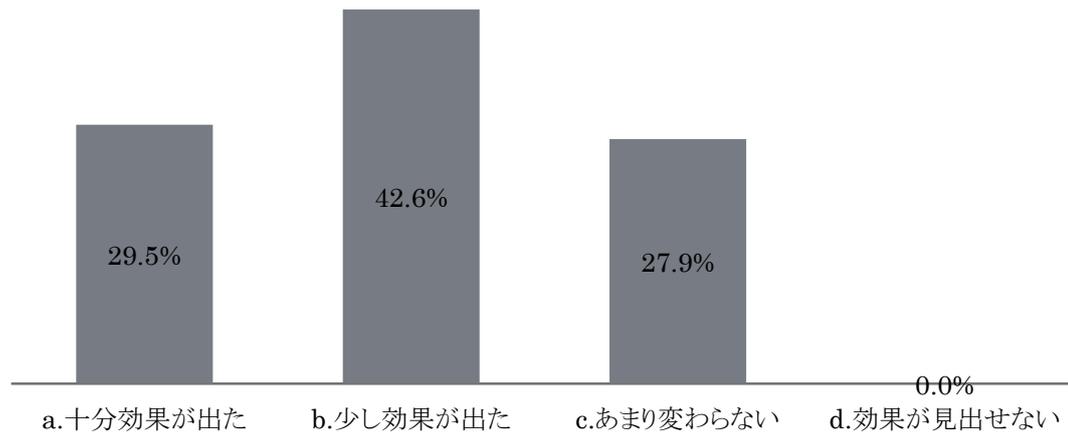
4つの改善項目についてその成果と期待度について、全教職員に対するアンケート評価を行いました。



分掌ハンドブック等のPDF化・ペーパーレス化により、業務の負担軽減など改善につながりましたか？(回答者42名)

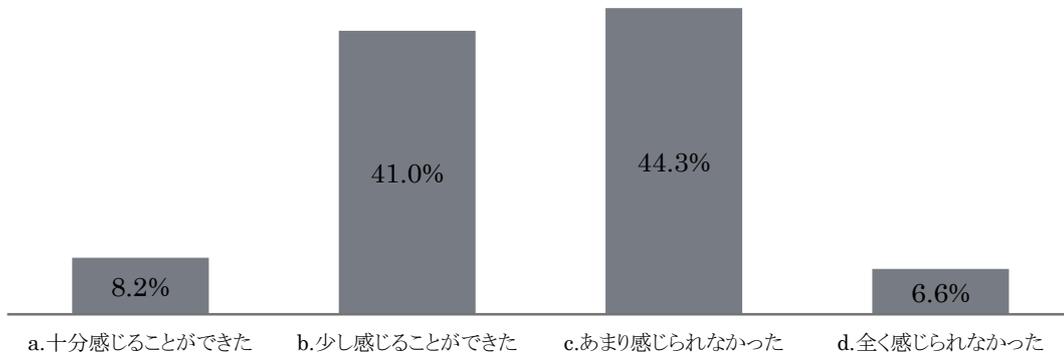


起案・回覧の見直しによって、決裁の迅速化・簡素化による改善効果が出ていますか？(回答者61名)



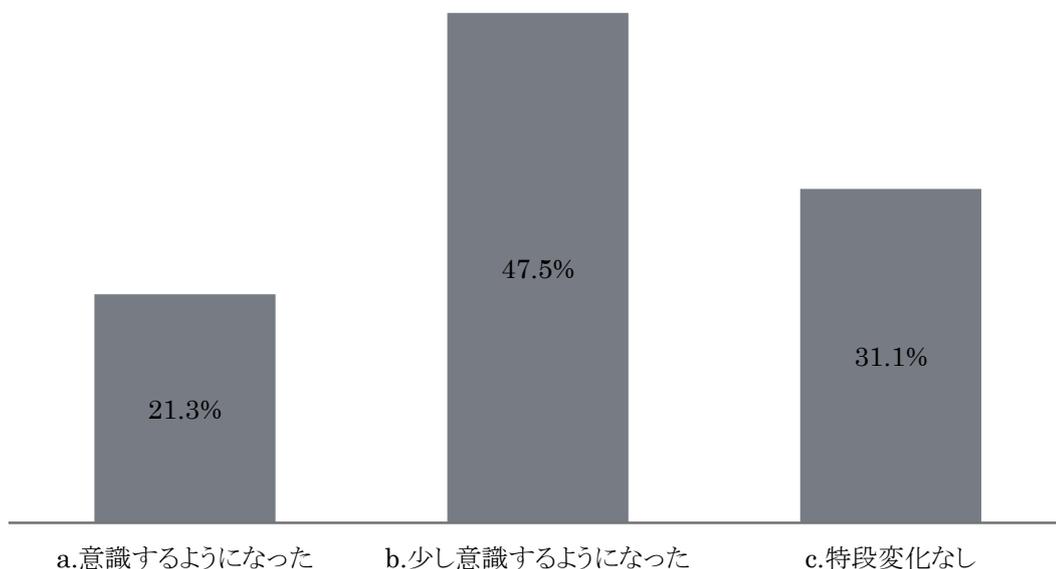
4つの改善項目については、いずれも効果があった又は効果が期待できるとする回答が多くを占めており、各取組の成果は職員にも実感されているようです。

業務改善の実践を通し、自分の業務に対する負担軽減や生徒と向き合う時間及び教材研究など、本来業務に従事する時間の確保につながることが感じられましたか？(回答者61名)



上記のとおり、個々の取組の成果についてはある程度感じているものの、それらが負担軽減や本来業務時間の確保に結びついているという実感まではまだ得られていないようです。今後は個々の取組をさらに確実に推進し、こうした実感を高めていくことが重要であり、それがさらなる改善への動機づけにもつながるものと考えます。

今回の研究事業を通し、効率的な業務遂行や時間管理の意識に変化はありましたか？(回答者62名)



全般的には効率的な業務遂行と時間管理に対する意識が高まったことがうかがえます（（少し）意識するようになった：68.8%）。今後とも効率的業務遂行や時間管理についての周知・啓発等を継続し、全ての職員にこうした意識を定着させることが、業務改善を成功に導くための鍵になると考えます。

教員の声

その他、自由記述では次のような声がきかれました。

【会議時間の定例化について】

- 会議の予定が決まることで、他の時間に確実に仕事ができる。
- スケジュールが立てやすくなる。
- 授業と重ならない会議であれば参加できるし、時間スケジュールも立てやすい。

といった効果を期待する一方で、

- 放課後の生徒活動（部活や課外など）に対応できなくなる。
- 現在と同じ時間で課外をおこなえば実質勤務時間が長くなり負担軽減にはつながらない。
- 定例にすることで会議に拘束される時間が増えるのではないかなど、課題を指摘する意見もありました。また、
- 会議を効率的に行えば時間の余裕につながるはず、要は減らす気があるかないかだと思う。

といった意見もありました。

【共有フォルダの見直しについて】

- 必要ファイルを探しやすくなった。
- 一目でわかりやすくなった。
- ファイルの整理は進んだが、フォルダの分岐が増加することがある。

【分掌ハンドブック等のPDF化・ペーパーレス化について】

- 印刷する労力がかなり軽減した。
- 年度初めのあわただしい時期にこの作業が軽減されるのは非常に効果的だ。

【起案・回覧の見直しについて】

- 形式的に回覧してところが改善されたと思う。
- 決裁が早くなった。

【業務改善全体を通じた成果の実感について】

- やらないといけないことが減ったわけではない。負担感は変わらない。
- 効率的な業務遂行や時間管理を心がけるようになった。
- 軽減した時間を教材研究に使えるようになった。

5 おわりに

(1) 意識改革の重要性

ここまで、各学校における業務改善の具体的な取組について述べてきました。この報告をお読みいただいた学校関係の皆さんには、自分の学校でも実践できそうなものがあれば是非取り入れていただければと思います。

これらの取組の中には成果が得られたものもある一方、1年間という短い期間であり、また、各学校とも多忙な業務の合間に取り組んでいただいたこともあり、必ずしも十分な成果が得られなかった取組もありました。

しかし、今回の取組を通して、モデル校の皆さんの『意識』は、多少の差はあれ、確実に変わったのではないかと考えています。

業務改善を進めるために最も重要なことは職員一人一人が、効率的に業務を遂行する意識を持つことだと思います。今回の取組の中で「教育に効率化はなじまない」という言葉が聞かれることがありました。しかし学校現場の全ての業務が効率化できないわけではありません。「効率化できない」ではなく、「効率化できるところはないか？」と考えていただきたいのです。

今回の各学校の取組は、小さなこと、当たり前のことと思われるかもしれませんが、これらは日々の業務に追われ、何気なくこれまでどおりにやってきたこと、見落としてきたことでもあります。『意識』が無ければ小さな無駄や非効率には気がつきません。そして、その結果生み出された小さな改善の積み重ねこそが大きな成果を生み出すことにつながります。

モデル校の職員の皆さんには今後もこうした意識を持ち続けていただくとともに、モデル校以外の学校の教職員の皆さんにもこうした意識を持っていただき、自らの業務遂行に当たって、ぜひとも、小さな「改善」を行っていただければと思います。

(2) 組織の一員としての意識

今回の取組を通じて感じたことは、多くの教職員は「教育者」としてのプロ意識を強くお持ちであり、子どもたちのためには労を惜しまないということです。このことには非常に強く感銘を受けました。

しかし、その一方、こうした仕事は個人の仕事と考える方が多く、組織の一員としての意識が希薄な面も見られるように感じました。そして、そのことが、効率的な業務推進を阻害する要因のひとつになっているとも考えられます。

例えば、民間企業では当たり前の業務の引き継ぎや資料の共有が十分に行われていなかったり、分掌業務が特定の個人に偏り、集団や組織としての取組が不十分であるといったことは、今回のモデル校でも見られました。

教育の専門家であると同時に、組織としての業務遂行についてもより意識していただくことで、学校全体の業務効率化につながるのではないかと感じました。

(3) 業務時間の『見える化』とタイムマネジメント

今回のモデル校における取組では、改善によって生み出された時間を数値で把握したり、業務への従事時間のうち本来業務と付随業務とを数値で把握するなど、業務時間の『見える化』の取組も行いました。

業務改善の目的は子どもと直接向き合う時間や教材研究・授業改善等、本来の業務に従事する時間を増やし、教育の質を向上させることです。ですから、まずは、どの業務にどのくらい従事しているのかを数値で把握することが前提となります。

その上で、例えば「〇〇に係る時間を30分削減する」といった目標値を定め業務改善に取り組みます。たとえわずかであっても、目に見える形で成果が出れば、次の改善へのモチベーションにつながります。

また、「1日に必ず〇時間は教材研究の時間を確保する」といった目標を定め、残りの時間で何をどれだけやるかといったタイムマネジメントの意識を持つことも重要です。

前にも述べましたが、福岡県内の公立学校では勤務時間の記録が全ての学校で行われているわけではないようです。

今後、業務改善を進めていくためには、何らかの形で教員の勤務時間を記録し、その変化を把握できるようにする仕組みを構築することが不可欠と考えます。

(4) 業務改善活動を成功させるために

最後に、業務改善活動を成功させるための『カギ』について考えてみたいと思います。

① 改善目標の明確化

経済的利益を主に追求する民間企業の業務改善の目的がコストダウンにあるのに対し、学校における業務改善の主な目的は『教育の質の向上』です。

教職員はスペシャリストとしての高い意識を持っており、専門能力の向上には高い意欲を持っておられるように感じます。

業務改善を進めることで、子どもと直接向き合う時間を確保し、授業や指導の質を高め、ひいては学校全体の質を高めることこそが業務改善の目標であるということを職員全員にしっかりと周知し、共有することで、業務改善に取り組むモチベーションを引き出すことができると考えます。

② 校長のリーダーシップ

業務改善を進める際、時には大胆な業務スクラップや前年踏襲主義の打破が求められます。こうした時に重要になるのが学校のトップである校長のリーダーシップです。リーダーシップを発揮することで強力かつ円滑に業務改善を推進することができるようになると思います。

③ 業務改善を継続する仕組みづくり

民間企業では業務改善は主業務の一つとして習慣化させています。コストダウンが日々の目的だからです。ただ、多くの企業では業務改善の取り組みには一定のサイクルがみられます。ひとたび、業務改善をおこなってみるが、継続的な取り組みにならないことが多く、だからしばらくしてまた必要性を感じて活動を始める、そのようなことが数年周期で繰り返されている企業が多いです。そのため、企業トップを推進リーダーとした業務改善の管理部門を組織の中に設け、プロジェクトチームのような臨時ではなくて定常組織として位置づけている企業もあります。もちろん改善活動は全社員で行います。

公立学校の教職員は異動が多いため、固定化されたメンバーによる業務改善管理の継続は困難でしょう。だからこそ校長をリーダーとした業務改善管理の組織を校務分掌に規定し、たとえメンバーが代わっても業務改善が引き継がれる仕組みを設けることが必要ではないかと思います。

④ 感情判断が先行すれば業務改善は成功しない

業務改善はこれまでの習慣を変えることも伴います。慣れた行動を変えることはやりたくないし、スペシャリストとして自分の専門外には苦手意識を持ち消極的になります。業務改善は、苦手だとかやりたくないとか嫌いであるとかといった感情判断が先行し、これがエスカレートすると「やってもあまり効果はない、無駄である」といった思考を生み出し、改善活

動は骨抜きになってしまいます。「好きではないが必要だからやる」といった論理判断を先行させ継続実践すれば必ず成果が出ます。最初は取るに足らないような成果かもしれませんが、この積み重ねと体験が業務改善の成功につながります。

以上業務改善を成功に導くカギを4つを挙げさせていただきましたが、これらのことに御留意いただきながら、熱意を持って取り組んでいただければ、業務改善活動は必ず成果を上げられるものと確信しています。

最後になりますが、御多忙の中、モデル校として今回の事業に御協力いただきました久留米市立南薫小学校、宗像市立河東中学校及び福岡県立香住丘高等学校の校長先生をはじめ、職員の皆さまに心からお礼を申し上げます。

この報告書をお読みいただいた皆様の業務改善が成果を上げられますようお祈りしております。

平成29年3月

中小企業診断士 賀口 裕史