

意識、環境、
全てが変わるとき

学校における 「働き方改革」

日本の小・中学校における長時間勤務の問題は、これまでたびたび取り上げられてきましたが、抜本的な労働時間の縮減はされてきませんでした。しかし2019年4月からの「働き方改革関連法」施行を目前に、問題解決のための方策が急速に進んでいます。

今回は、改革の流れと取り組み事例、また、ひとりでもすぐに取りかけられる工夫について紹介します。

取材・文●甲斐ゆかり(サード・アイ) イラスト●あきんこ



働き方改革の流れは 学校の実情を浮き彫りにした

2019年4月から、「働き方改革関連法」が施行されます。これは、安倍晋三総理が打ち出した「一億総活躍社会」の実現に向けての施策で、働く人が個々に置かれた状況に応じて多様な働き方を選択できる社会を実現するためのものです。

これにより、働き方改革の実現に向け、労働時間や労働者の待遇、環境整備、ダイバーシティの推進ほか、様々な取り組みが行われています。なかでも長労働時間の是正においては、小・中学校の教師の長時間労働は、これまでもたびたび問題とされてきました。

2017年の文部科学省の調査では、小学校で6割弱の教師が「1週間あたり55時間以上勤務している」と回答しています。これは自己申告によるため、仕事をもち帰っている教師がいる可能性が高く、実態はもっと深刻だと考えられます。

教師の苛酷な労働環境が浮き彫りになったことを受けて、2017年、文部科学大臣の諮問を受けた中教審が「学校における働き方改革特別部会」を設置し、様々な専門家による議論を開始しました。その結果、教師の勤務実態については直ちに改善が必要とされ、同年8月に緊急提言がとりまとめられます。そして12月の「中間まとめ」を受けて、「学校における働き方改革に関する緊急対策」が発表されました。

学校における働き方改革の流れ

2017年

- 教員の勤務実態の調査・分析結果が公表される
- 中教審で「学校における働き方改革特別部会」が設置される
- 8月 ● 働き方改革特別部会から緊急提言が出される

2018年

- 2月 ● 教育委員会において取り組むべき方策をまとめた通知が出される
- 7月 ● 「働き方改革関連法」が公布される

2019年

- 1月 ● 中教審から答申が出される
- 4月 ● 「働き方改革関連法」が施行される

翌年の2018年2月には各教育委員会に通知を出し、必要な取り組みの徹底を促進。その後、学校の組織運営体制の在り方、学校の労働安全衛生管理、勤務時間管理の徹底、時間外勤務の抑制に向けた制度的な措置等について審議を行い、2019年1月に答申が提出されました。

学校・教師の業務とはどこまで か区分することからスタート

答申では、学校が担うべき業務を、
①学習指導要領等を基準として編成された教育課程に基づく学習指導
②児童生徒の人格の形成を助けるために必要不可欠な生徒指導・進路指導
③保護者・地域等と連携を進めながら、これら教育課程の実施や生徒指導の実施に必要な学級経営や学校運営業務の3つに大きく分類。これらの関連業務についても、範囲があいまいなまま教師が行っている実態を指摘しています。ま

**学校における働き方改革の諸施策の実施による
在校等時間の縮減の取り組み例**

- ① 所定の勤務時間を意識した
登校時間等の見直しによる出勤時刻の適正化
→ 平日45分* × 約200日(長期休業を除く平日) = 年間約 **150** 時間
*小学校における一般的な正規の勤務開始時刻 8:15
教員勤務実態調査(2016年度)の平均出勤時刻 7:30→45分の差
- ② 学校徴収金の徴収・管理やその他の事務に係る負担軽減
→ 平日5分 × 約200日(長期休業を除く平日) = 年間約 **15** 時間
- ③ 児童の休み時間における対応や校内清掃等への地域人材の参画
→ 平日30分 × 約200日(長期休業を除く平日) = 年間約 **100** 時間
- ④ 担当授業時数等の軽減
A 総合的な学習の時間の4分の1を家庭・地域等と連携した
学校外学習に位置付け
→ 授業時数70単位時間 × 45分 × ¼ = 年間約 **15** 時間
B 授業(補助)として入る時間等の見直し
→ 平日20分* × 約200日(長期休業を除く平日) = 年間約 **70** 時間
*教員勤務実態調査(2016年度)によると平日の小学校の授業(補助)は19分
- ⑤ 統合型校務支援システムの活用による
成績処理等に係る負担軽減
→ 平日30分* × 約245日(勤務日) = 年間約 **120** 時間
*北海道の事例によると、年間平均換算116.9時間→1日あたり29分の軽減
- ⑥ 校務の整理、サポートスタッフ配置、退勤時刻設定のルール化、
留守番電話設置等による負担軽減 → 毎月5時間* × 12か月 = 年間約 **60** 時間
*静岡県の実例によると、1人あたり月平均5時間、年間60時間超の縮減
- ⑦ 学校行事の外部人材の参画等による効果的・効率的な実施
→ 平日5分 × 約200日(長期休業を除く平日) = 年間約 **15** 時間

時間縮減目安として出された例は……

学期中に平日1時間の勤務を縮減すると
→ 平日1時間 × 約200日(長期休業を除く平日) = 年間約 **200** 時間*
学期中に休日1時間の勤務を縮減すると
→ 休日1時間 × 43週(年間52週、長期休業9週) = 年間約 **43** 時間*
*これらの時間は、あくまで平日・休日の勤務を1時間縮減した場合の年間の縮減時間数であり、所定の勤務時間内に勤務を終了するためには、左のような取組例等による大幅な縮減が必要となる。
合計 年間約 **243** 時間

●勤務時間の変更前



●長期休業期間から学期中に週3時間割り振る場合
(例:毎週3日間8時間45分勤務)

*年間15日間(例:夏季2週間、冬季3日、春季2日)の学校閉庁日に相当



変形労働時間制を導入した場合の勤務時間のイメージ
繁忙期の業務の圧縮を進めつつ、7時間45分を超えざるを得ない分について、長期休業期間中の勤務時間を圧縮して一定の休日を設定する場合

た、教師以外が担ったほうがより効果的なもの、教師が主な担い手であっても、教師以外が行うことが可能な業務がある」と述べています。他の国と比べても、教師が行っている業務は実に多岐にわたります。半ば慣習的に行われてきた業務も少なくありません。

そこで答申では、教師の本来の仕事である授業以外の仕事で、全国の学校で共通して行われている業務を次の14の視点から整理しました。

- *基本的には学校以外が担うべき業務
- ① 登下校時の見守り活動
- ② 放課後～夜間の見回り
- ③ 督促を含む学校徴収金の徴収・管理
- ④ 地域ボランティアとの連絡調整
- *学校の業務だが、必ずしも教師が担う必要のない業務
- ⑤ 調査・統計への回答
- ⑥ 児童の休み時間における対応
- ⑦ 校内清掃の見守り
- ⑧ 部活動指導
- *教師の業務だが、負担軽減が可能な業務
- ⑨ 給食時の対応
- ⑩ 授業準備
- ⑪ 学習評価・成績処理
- ⑫ 学校行事の準備・運営
- ⑬ 進路指導
- ⑭ 支援が必要な児童生徒・家庭への対応

答申は、この中で必要性が低下し、慣習的に行われているものは削除・廃止していくことを求めています。

労働時間の縮小を目標に
様々な対策が実施される

答申ではまた、教師の勤務時間管理の徹底と、健康状態を意識した働き方の推進を求めています。

前者については、ICTやタイムカードによる退勤時間の記録が推進され、システム構築のための費用も地方財政措置に含まれています。

教師の仕事は、学期末・学年末や運動会の準備期間といった忙しい時期と、夏休みなどの長期休業期間があり、勤務時間の長さには差があることが大きな特徴です。そこで、実態に合わせた労働時間を設定できるよう、変形労働時間の導入が提言されています。

また、残業の上限の目安を1カ月45時間、年間合計360時間を超えないようにすると明記。いじめ問題への対応など特別な事情があっても月100時間未満、年720時間までとする制限を設けました。

さらに、全ての学校でストレスチェック等の取り組みを行うように求めています。

これらの改善を全て実施した場合、労働時間縮減の目安は、上の図のようになります。これだけの時間を縮減するのは相当にハードルが高いことは言うまでもありません。

これが理想に終わらないために、どのような取り組みが可能か、次のページから実際の取り組み事例を見ていきます。

自治体の取り組みから 横浜市の場合

学校における働き方改革の概要をふまえ、
ここでは、いち早く改革に取り組み、
成果を挙げている自治体の例を見てみましょう。



お話をうかがったのは
横浜市教育委員会
教育政策推進課 担当課長
島谷 千春さん
Shimatani Chiharu

●下の戦略1～4は、横浜市の「教職員の働き方改革プラン」の概略です。

戦略 2

①学校業務の適正化

- ・勤務時間外の留守番電話の設定
- ・部活動休養日の設定
- ・夏季学校閉庁日の継続実施、冬季学校閉庁日の新たな実施 等

②学校業務の精査・精選

- ・市学力・学習状況調査のデータ入力等に係る業務の一部外部委託
- ・教職員の業務の精査、アウトソースの検討
- ・市主催行事等の在り方検討 等

▼保護者や地域の力を借りる

「新体力テスト」に保護者ボランティアの力を借りることで、安全性の確保に加え、計画よりも早い時間に計測ができるなど、効率的な実施を実現。その他、卒業式の前日準備に保護者の力を借りるなどの取り組みが広がっている。



学校や教員の担うべき業務の適正化や精査・精選、アウトソースを進める。

学校業務の適正化、精査・精選

戦略 1

①ICT等を活用した業務改善支援

- ・総合学校支援システムの構築（教育活動支援機能、業務改善支援機能）
- ・eラーニングの実施・調査依頼業務の見直し 等

②働きやすい物的環境の整備

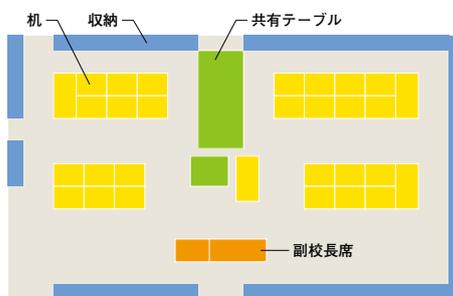
- ・負担軽減に配慮した学校施設の建替え
- ・特別教室の空調設置 等

③家庭と仕事の両立支援

- ・テレワーク等の実施に向けた検討
- ・教職員版フレックスタイム制度の試行実施

▼働きやすい職場のヒント

職員室の中央に副校長・教頭の机を配置したり、ミーティングテーブルなどの共有スペースを置いたりすることで、コミュニケーション量アップを実現。



ICT等を活用した業務改善支援を行うことで、事務作業の効率化や業務の絶対量の削減につなげる。

学校の業務改善支援

横浜市は、「働き方改革」がクローズアップされる前から教職員の勤務の負担軽減に取り組んできました。

「きっかけは、平成25年度に横浜市の教職員への大規模な実態調査を行ったことです。このとき、多くの先生方の勤務時間が正規の時間を大幅に超えていることや、授業準備の時間の半分以上を勤務時間外に行っていることなど、様々な問題点が明らかになりました。

社会の変化によって学校が抱える問題も多様化・複雑化し、先生ひとりの力では解決が難しいものも増えていきます。また、10年に一度の学習指導要領の全面実施を控え、先生方の学びの時間も必要です。さらに、今後学校の中核を担う30代～40代のミドルリーダー層が子育てや介護などにも直面していくことなどから、働き方改革を積極的に進めてきました（島谷さん、以下「」同じ）

これまで40を超える取り組みを重ねてきて、どんな変化が表れましたか。

「大きいのは、先生方が、時間を意識するようになったことです。タイムカード管理をはじめ、様々な方法で勤務時間を可視化することで、時間を意識した働き方が徐々に定着しているように思います。

先生という仕事は、全ての業務を一人でやり切る『個人商店』のような面があります。しかしここまで業務がふくれ上がっている中、それでは、なかなか業務量の圧縮は困難です。そこで、全国に先駆けて、平成27年度から職員室業務アシスタントや部活動指導員など、外部から



働き方改革プランの推移や各学校での取り組みを紹介する「働き方改革通信のSmile」を毎月発行（横浜市教育委員会のホームページでも公開）様々な角度から働き方を意識するヒントを掲載しています。「数値や成果だけでなく、先生のホネネも掲載しています」（鳥谷さん）

横浜市の達成目標

- 時間外勤務月80時間超の教職員割合→0%
- 19時までに退勤する教職員の割合→70%以上
- 健康リスク・負担感指数→全国平均未満
- 年休取得日数→全員10日以上

戦略 4

教職員の人材育成・意識改革

校長のリーダーシップによる働き方改革の推進や、「働き方」の視点を踏まえた教職員の人材育成・意識啓発などを通じて、一人ひとりの「働き方」の見直しにつなげる。

①勤務実態の把握、マネジメントの推進

- ・ICカードによる勤務実態の把握
- ・メンタルヘルスセルフチェックの実施
- ・働き方改革に関する中期学校経営方針の位置付け 等

②意識啓発・研修

- ・働き方改革に関する意識啓発
- ・働き方改革の視点を盛り込んだ研修の開発・推進 等

▼データ収集で実態を正確に把握

ICカードによる出勤登録を導入。これによって勤務実態の把握を進め、業務の平準化や見直し、勤務時間の適正化に活かす。



戦略 3

チーム体制の構築と人員配置の工夫・充実

チームで対応することによる組織力の強化や、教員以外の専門スタッフなどの人員配置拡充による役割分担の明確化によって、教職員の業務量の削減を進める。

①教職員配置の工夫、チーム体制の構築

- ・小学校高学年における一部教科分担制の導入による学年経営力の強化
- ・教職員配置の工夫 等

②学校をサポートする専門スタッフ等の配置

- ・職員室業務アシスタントの配置の拡充・部活動指導員の新規配置・支援体制の構築
- ・スクールソーシャルワーカーの活用による福祉的課題への支援の強化 等

▼事務作業を少しでも軽く！

2017年度から「職員室業務アシスタント配置事業」を本格実施。副校長の学校マネジメントに関わる時間の増加や、仕事の仕方、業務の仕分け方を考えるきっかけになっている。

依頼できる業務の例

- ①外部との対応
電話、来客、業者など
- ②事務作業
印刷、綴じ込み、パソコンデータ入力、アンケート集計、配布物仕分け、封筒入れ、宛名書き、ラミネートなど
- ③職場環境の整備
ファイル整理、表示、廃棄文書、掲示など



専門スタッフを入れることで、授業本体に注力できる環境作りに着手しました。このように、人を巻き込んだ仕事のサイクルを作ることで、次の段取りを考えて仕事をしていくようになるという副次的効果も生みました」

目に見える職場環境の変化も大事そうですね。

「例えば、職員室の真ん中に作業スペースやミーティングテーブルを置いたり、用具の整理スペースを設けたりと、レイアウトを少し変えるだけでもだいぶ空気が変わります。見た目にも変化がわかり、かつ手をつけやすい部分から変えてみて、『働きやすいっていいね』という成功体験が得られると、『次はこんなことを工夫しよう』という発想が自然に生まれてくるように思います」

働き方を変えることは、自分がどういう生き方をするかにも関わっていいそうです。『学校慣性の法則』と言われることもあるように、これまで続けてきたことを変えていくのはなかなか難しい。でも社会が加速度的に変わっていく中、学校だけが変わらないという状況はやはり違うと思います。学校の教育活動に優先順位をつけ、変えるべきところは変えていくことが必要です。この働き方改革には『学校の在り方』の再考も求められていると考えています。『自分は好きで長時間仕事をやっているからいいんだ』という考えではなく、チームで組織で仕事をしているという方向にシフトチェンジしていくことが重要だと思います」

取り入れてみたい「働き方」の工夫

「働き方改革」の流れに対応するには、働くことへの意識をアップデートすることがポイントになりそうです。職場で、個人ですぐにできることがないか、検討してみましょう。

企業の事例から学ぶ

コミュニケーションが活性化するオフィスを設定

効果：働きやすさにも+ (D株式会社)

集中して資料作りなどを行うための作業用ゾーンや、リラックスできるハンモックゾーンのように、ゾーンによってテーマを設け、仕事内容に合わせた最適な環境を選べるようにしている。

また、共有スペースでは、育児をしながら仕事をしている社員同士の情報交換、プレパパ・ママが先輩社員から必要な情報を得る場を提供して、仕事と育児の両立の不安解消につなげている。

他にも、ワインとチーズが楽しめる懇親会や、ドローン体験など様々なイベントを開催している。このようなイベントで、社員同士のコミュニティを形成し、仕事のオープンな創造の場につなげようとしている。

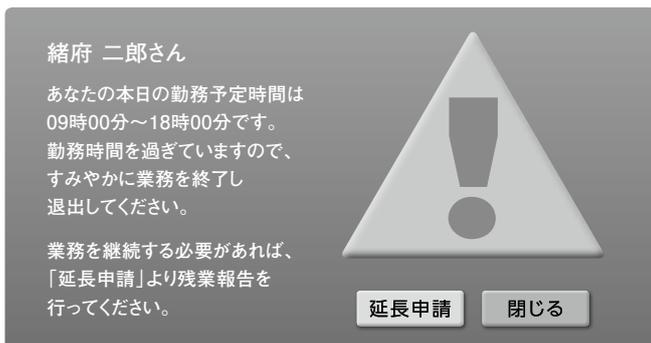


ロックアウト制度を導入

効果：労働時間縮減にも+ (E株式会社)

労働時間の適正な把握を徹底するために「PCロックアウトシステム」を導入。入社・退社時に勤怠管理システム上での出退社登録を義務づけ、社員が残業申請をせず、終業時刻以降にパソコンを使用し続けた場合、警告画面が表示され、最終的にはパソコンを強制終了させるようにした。

また、申請した残業時間とパソコンのログオン・オフの時間との比較で差異が大きい場合は、本人に対して確認し、実労働時間に合わせた適正な時間管理を徹底している。



▲PCロックアウト制度で表示される画像イメージ

3つの「NO」で長時間労働を抑制

効果：労働時間縮減にも+ (A株式会社)

①ノー残業デーの設定、②深夜時間帯(22時～翌朝5時)と休日における上司から部下へのメール、電話などによる連絡の原則禁止、③18時以降の社内会議室の利用を控えることを「3つのNO」としてポスターを作成。社内デジタル掲示板などを活用して、社員の目に留まりやすいように工夫。

スケジュールの徹底活用で仕事を見える化

効果：能率向上にも+ (B株式会社)

スケジュールへの入力を全社で統一。企画設計、ルーチン業務、会議、移動、商談など、職種ごとに色分けして設定。

各自、自分の仕事について色分けしながら空白を作らないように将来の予定と過去の実績を入力。データは勤怠管理システムと連動している。入力した内容は社内の誰もがみることができ、仕事の「見える化」が実現した。これによって、打ち合わせの調整や電話の取り次ぎの際の状況確認の手間が格段に効率化した。

スタンドミーティングを実施

効果：業務縮減にも+ (C株式会社)

毎月1時間以上の時間をかけていた各部門の会議を見直し、立ったまま10～15分で会議を終わらせる「スタンドミーティング」に変更。ゼロから議論するのではなく、毎回「次のミーティングまでの課題」を各自で整理し、その結果を次回のミーティングに持ち寄る形式に変えることで効率化につながっている。

結果、会議の回数も精選し、生み出された時間を企画開発などの時間にあてられるようになった。



自分ですぐにできる工夫

職場で

●机の上を整理する

毎日のプリントや提出物、教材や教具など、机のまわりには様々なものが集まってきます。放っておくとどんどんたまり、忘れてしまう仕事も……。とりあえず積み上げるのはやめ、実務を行う机の上と、資料や道具を置く場所を混在させないようにしましょう。机の下の部分にも、モノをため込まないよう注意。

●PCをつけっぱなしにしない

教師の仕事は、いろいろなことを同時進行的に進める場面が多くあります。「空いた時間にやろう」と、いつでもPCを起動させておくのは、かえって逆効果。特にデータが関係するものは入力ミスが心配です。パソコンに向かう時間は、それだけに集中したほうがよいでしょう。

●やることに優先順位をつける

日々の業務を効率的に行うには、それぞれの仕事に優先順位をつけていくのが効果的です。例えば、単純作業で終わるもの→工夫を必要とするもの、すぐに返事が必要なもの→周囲と調整が必要なもの、のように、締め切りや内容によって仕事を種類分けし、何から取りかかれば最も効率が良いかを見極めていきましょう。



▼整理・整頓の視点

①まずは全部捨てるつもりで

Z机にあふれているものを全部捨てたつもりで出してみる。

Zその中から必要なものだけを拾い出す。あれば便利、あれば安心、きつと使うことがあるはず→不要!

②個人もちが必要かを考える

Z電子データで保存されている書類

→必要なときはデータで見るといい

Z職員会議資料など

→自分に必要なところ以外はデータで見るといいか共有ファイルで見るといい

③長期休業と年度末に整理

Z書類を整理

個人ファイル、共有ファイル、廃棄に分類
Z年度末は保存から廃棄へと移す書類を整理

④共有ファイルの取捨選択

Z個人ファイルから共有ファイルへ移すべき書類の目安

捨てる→80%

紙で残す→19%

電子データとして残す→1%

自宅で

●ストレスに意識的になる

忙しい毎日を送っている人ほど、自分の疲れに気がつかず、ためこんでしまう傾向があります。自分の健康は自分で守るもの。定期的にストレスチェックを行ったり、食欲や睡眠、体重や顔色の変化など、自分の状態をつねに意識しておきましょう。

●気分転換の方法をもつ

時間ではっきりと区切るのがなかなか難しい、教師の仕事。ですが、普段とは全く違うことにトライしたり、趣味をもったりすることは、忙しい毎日を乗り切る上で意外に効果を発揮します。時間を忘れて没頭できるものを作るのもよいですね。

少し疲れているのかも…



●十分な休養をとる

ある調査によると、睡眠不足の脳は、脳しんとうと同じ状態にあるそう。そんな状態では、仕事も思ったように進みません。その日の疲れをしっかり回復させるため、十分に休養することを心がけて。早く就寝し、充分休んだ上で、翌日効率よく仕事をするスタイルに切り替えてもよいでしょう。

●スマホのアプリも使える

スケジュール管理やリマインダーなど、スマホのアプリには便利なものたくさんあります。すき間時間に操作するだけと決めておけば、多忙な一日を上手にマネジメントできそうです。

通勤時に



●すき間時間を利用する

通勤時の乗り物の中や、ふとした空き時間も、やることが多い教師にとっては貴重なひととき。すぐに終わられる仕事をあらかじめピックアップしておき、すき間時間ができたところで、ひとつずつ取り組んでいくとよいでしょう。

●プライベートの予定を決めておく

退勤後の予定を決めておくと、時間までに仕事を終わらせることを目指して取り組むことができます。また、仕事以外の楽しみを作ることも、大事な動機付けのひとつです。