

# 教員の主体性を生かした業務改善研修プログラム の実践とその効果

## ー業務改善推進主任のリーダーシップを中心にー

所属コース リーダーシップ開発コース  
氏名 玉井 真一  
指導教員 露口健司 高橋葉子

### 【概要】

昨年度の研究から実際に教職員の実態をつかむことで、学校組織として業務改善にどのように取り組むことが、勤務時間の短縮や業務への充実感につながるのか、これからの学校や業務の在り方に必要なことを明らかにしたく、業務改善研修プログラムを開発し、研修を実施した。研修結果やアンケート調査をもとに教職員の悶絶業務の状況や効果指標（ワーク・エンゲイジメント、抑鬱度、幸福度等）からこれからの学校や業務の在り方についての示唆が得られた。そこで、今年度は校内における業務改善の中心となるべく、業務改善推進主任という立場となって業務改善推進プランを提案し、自校の業務改善を推進した。悶絶業務解消のためのミニワークショップを通して教職員個々の業務への意識の改革、職員室の座席配置変更など働きやすい職場づくりをすすめることで改善の可視化、職員会議のペーパーレス化など全体での改革・見直しを進めることで業務への充実感が向上した。

**キーワード** 業務改善研修プログラム 悶絶業務 業務改善推進主任  
効果指標

### 1 はじめに

平成 29 年 4 月に文部科学省から教員勤務実態調査（平成 28 年度）の速報値が公表され、教員の長時間労働の実態が浮き彫りとなった。平成 18 年度と同調査と比較して小・中学校ともに勤務時間が増加しており、新学習指導要領の実施にあたって教師の業務負担の軽減が喫緊の課題である。平成 29 年 12 月「学校における働き方改革に関する緊急対策」平成 30 年 2 月「学校における働き方改革に関する緊急対策の策定並びに学校における業務改善及び勤務時間管理等に係る取組の徹底について」を発表するなど、国としても働き方改革を進めようとしているが、これまでの業務を削減し勤務時間の短縮につなげることは容易ではない。

そこで、本研究は、実際に教職員の実態をつかむことで、学校組織として業務改善にどのように取り組むことが、勤務時間の短縮から「時間的ゆとり」に、ワーク・エンゲイジメント、抑鬱度、主観的幸福感から「心理的豊かさ」につながるのかこれからの学校や業務の在り方に必要なことを明らかにする。また、業務改善へのリーダー的な役割や職場全体への働きかけが業務改善にどのように影響するのかを明らかにする。

ワーク・エンゲイジメントとは、島津明人(2017)によるとシャウフェリ(Schaufeli, W. B)

らが「仕事に関連するポジティブで充実した心理状態であり、活力、熱意、没頭によって特徴づけられる。エンゲイジメントは、特定の対象、出来事、個人、行動などに向けられた一時的な状態ではなく、仕事に向けられた持続的かつ全般的な感情と認知である。」としている。抑鬱度 K6 とは、川上憲人 (2010) らによるとケスラー (Kessler) らが「米国国民健康保険インタビュー調査 NHIS における米国政府の国立健康統計センターからの支援の元、うつ病・不安障害などの精神疾患をスクリーニングすることを目的として開発され、6 項目から構成され得点が高いほど気分不安障害が強い状態と評価される。」としている。主観的幸福感とは、露口健司 (2017) によるとディーナー (Diener) らが「人々の感情反応、場面ごとの満足感、総合的な生活満足の判断を含む現象である。」としている。

## 2 研究課題

本研究では、以下の研究課題を設定し、これらの実践を通して研究目的の達成に迫る。

研究課題 1 : 業務改善研修プログラム (業務分析ワーク) の結果をもとに改善への手立てを講じれば、教職員の時間的ゆとりと心理的豊かさにどのような効果を及ぼすのだろうか。

研究課題 2 : 業務改善推進主任の導入や悶絶度の高い業務へのミニワークショップ (自主参加型業務改善研修) を取り入れることは、教職員の時間的ゆとりと心理的豊かさにどのような効果を及ぼすのだろうか。

## 3 研究方法

本研究では、まず市内 3 小学校 (A・B・C) の教員の業務改善に向けての意識を把握するために意識調査アンケートを実施した。4 つの効果指標 (ワーク・エンゲイジメント、抑鬱度、主観的幸福感、時間外勤務時間) を用いることにより、時間外勤務時間から「時間的ゆとり」を、ワーク・エンゲイジメント、抑鬱度、主観的幸福感から「心理的豊かさ」を表すこととした。合わせて教員の業務に関する「現状・課題」を把握するため業務改善研修プログラム (業務分析ワーク) の開発を行い、「教員悶絶業務ダイヤモンド・ランキング」を取り入れた研修を同小学校で実施した。研修は、教職員各自の業務を洗い出し、大変さを感じている業務を選び出し、ダイヤモンドのランキング形式に落とし込み、その結果を用いてグループでの話し合い、全体での話し合いを行うものである。

次にその研修結果から得られたデータをもとに、A 小学校を介入校として業務改善推進主任を導入し業務改善推進プランを立て、改善の手立てを講じた。B・C 小学校は非介入校であり、介入校 A 小学校との比較分析を行うこととした。また、効果指標の計量分析だけでなく、研修後や業務改善推進プラン実施後の感想テキストマイニングを実施した。

## 4 研究の実際

### (1) 実態把握

#### 1) 教員の業務改善に向けての意識調査アンケートの分析

平成 30 年度における市内 3 小学校教員の業務改善に向けての意識調査アンケートの分析を行った。下記のグラフ (図 1・2・3・4) は、市内小学校の実態として時間外勤務の人数構成や時間外勤務とワーク・エンゲイジメント、抑鬱度、主観的幸福感との関係について表したものである。

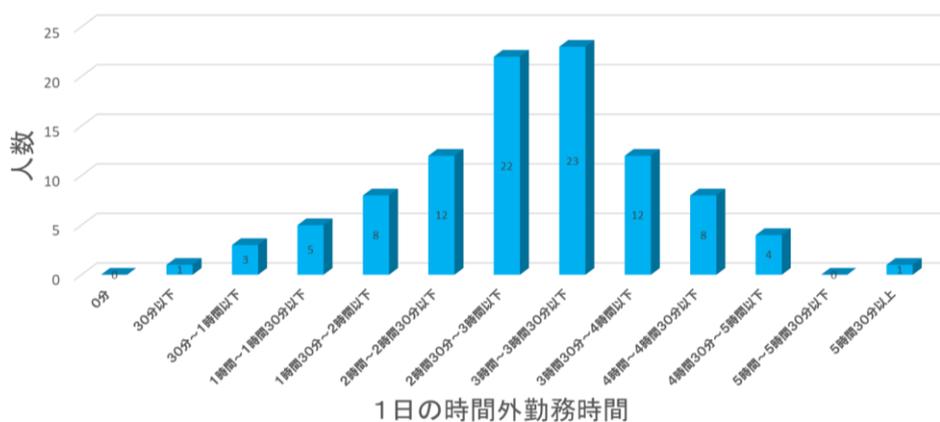


図1 1日の時間外勤務の人数構成

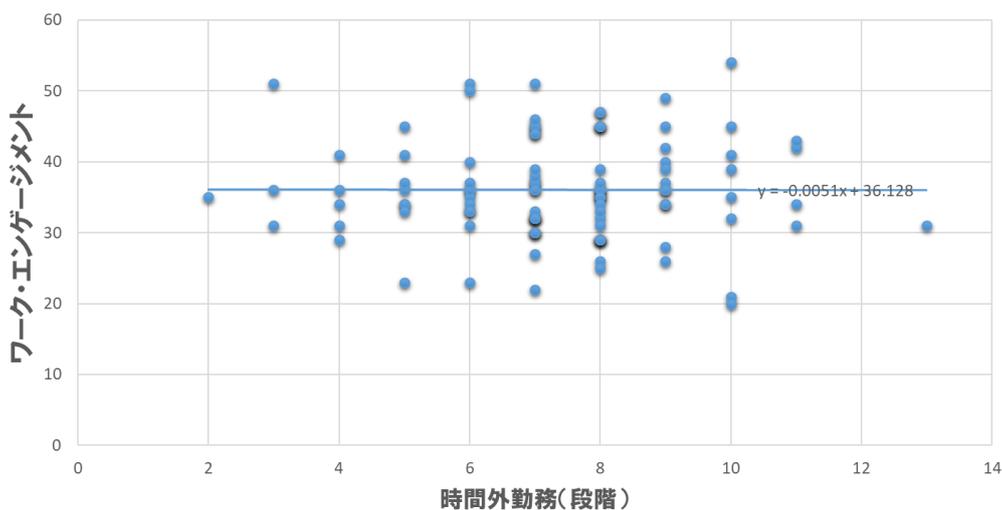


図2 時間外勤務とワーク・エンゲージメント

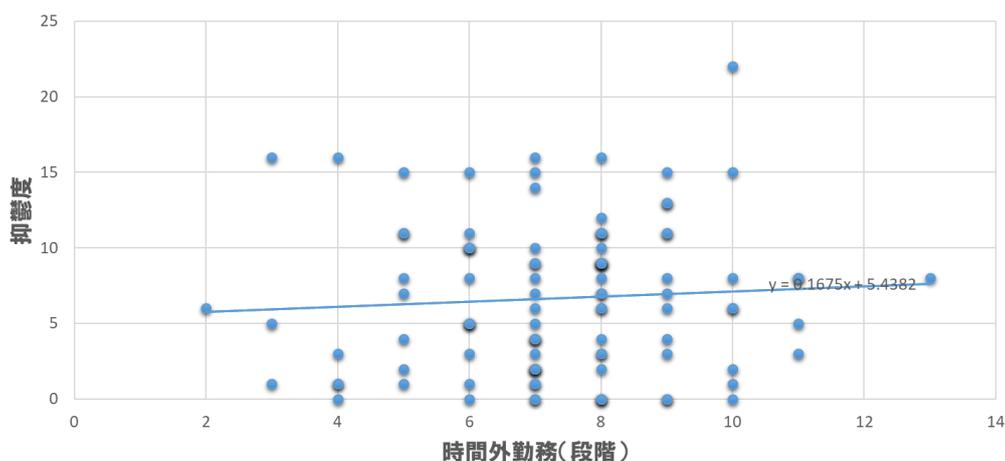


図3 時間外勤務と抑鬱度

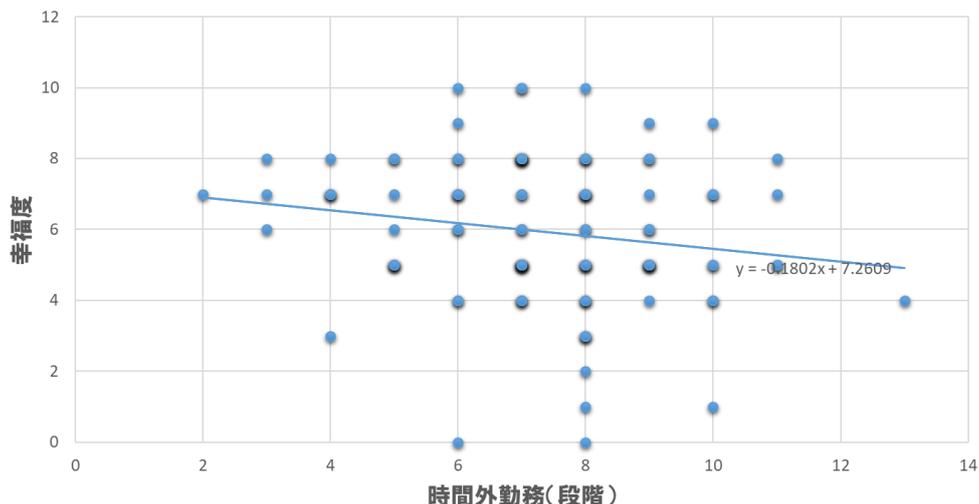


図4 時間外勤務と幸福度

時間外勤務時間は0分を1段階、30分以下を2段階として30分ごと13段階に分けて表している。

時間外勤務時間において月45時間以上の教職員が82%以上となっており、上限ガイドラインをクリアしている人はわずかであった。長時間労働の常態化は、市内小学校においても明らかであることが分かる。また、時間外勤務とワーク・エンゲイジメント、抑鬱度、主観的幸福感の関係をそれぞれ散布図に表してみた。時間外勤務時間の長さはわずかながら抑鬱度、幸福度に影響を与えていることが分かった。

## 2) 業務改善研修プログラム「教員悶絶業務ダイヤモンド・ランキング」の実施

次に業務改善研修プログラム「教員悶絶業務ダイヤモンド・ランキング」を県内の小学校で実施した。研修の流れとしては、まず教員の働き方改革のもと研修を行う目的や各小学校への意識調査アンケートの結果から現在の状況をお知らせした。次に、各自が抱えている業務の洗い出しと大変さを感じている業務の選び出しを行い、ダイヤモンド・ランキングに並び替えた。そして、グループで各自のランキングについて理由をともなった話し合いを行い、全体ではグループにおける話し合いの内容について各グループの代表に発表してもらった。その話し合いの発表の中から同僚性や協働性に関する内容が多く、現在の働き方や業務について振り返ることにつながった。

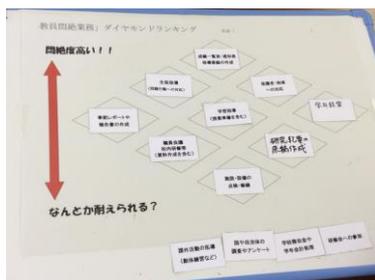


図5 教員悶絶ダイヤモンド・ランキング



図6 研修プログラムの様子



図7 グループ発表の様子

### 3) 教員悶絶業務ダイヤモンド・ランキング結果の分析

次に業務改善研修プログラム「教員悶絶業務ダイヤモンド・ランキング」を実施し、ランキングを点数化してまとめたものが下記のグラフである。悶絶業務全体（図8）と業務における悶絶度の回答別人数（図9・10・11・12）を表している。

教員悶絶業務(市内3校合計)

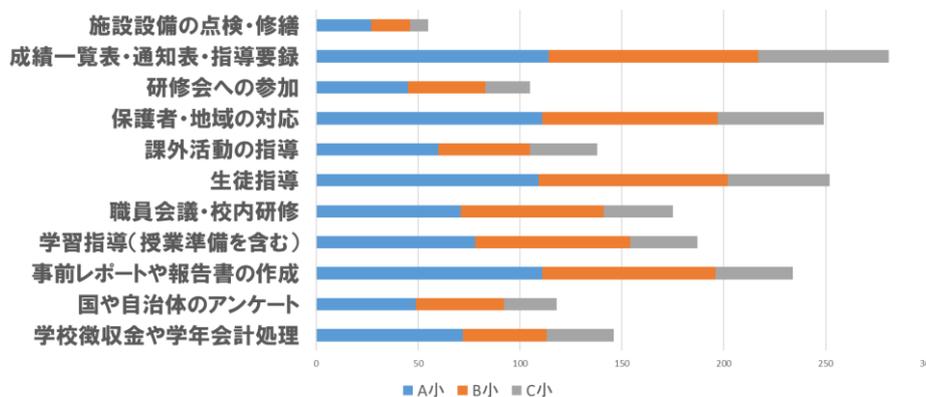


図8 教員悶絶業務ポイント集計結果

※回答番号...「悶絶度なし0-1-2-3-4-5悶絶度高」を表す

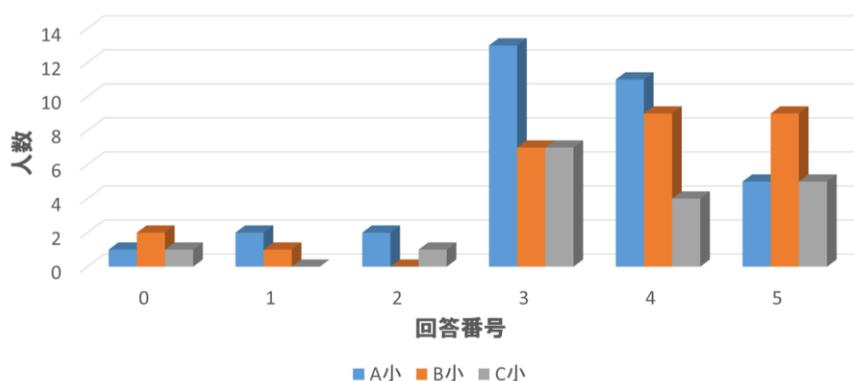


図9 成績一覧表・通知表・指導要録の回答別

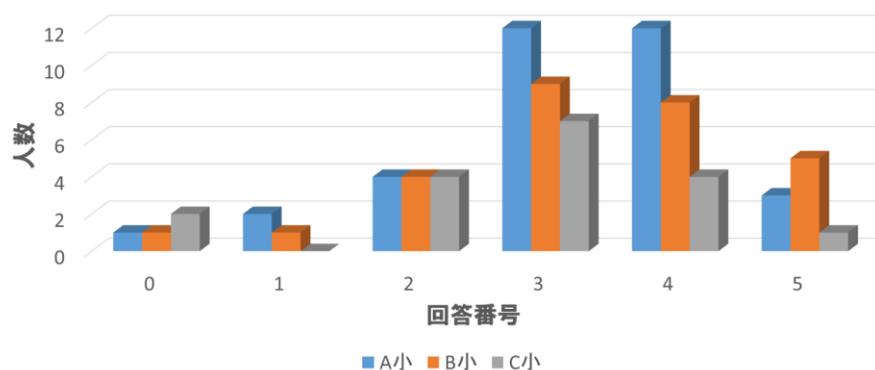


図10 生徒指導の回答別人数

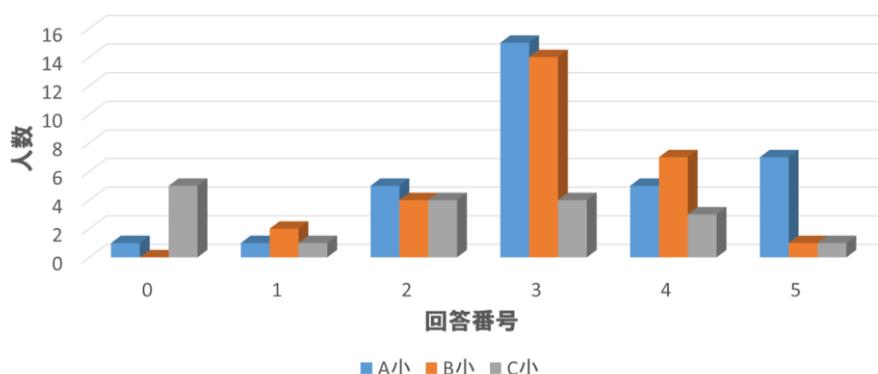


図11 事前レポートや報告書の作成の回答別人数

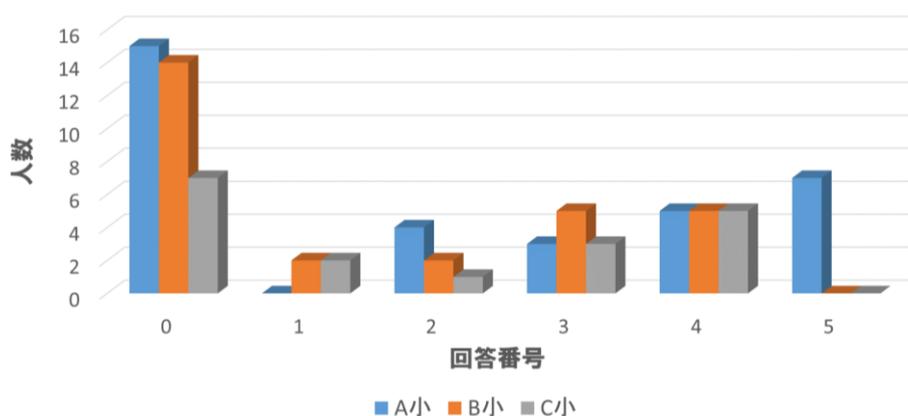


図12 学校徴収金や学年会計処理の回答別人数

教員悶絶業務全体のグラフからは、どの学校においても悶絶度の高い業務は同じ傾向にあり、4つの業務が突出して高い悶絶度を示していることがわかる。学校内というよりは対外的な業務に負担を感じていると考えられる。また、悶絶度の回答別人数のグラフからは、高い悶絶度を示していた業務はどの学校においても全体が高い悶絶を表していたが、項目によっては悶絶を感じている人が一部に限られることや学校によっても違っていることが分かる。

## (2) A小学校（介入校）における業務改善の取組

### 1) 業務改善推進主任の導入（業務改善推進プランの提案）

介入校であるA小学校において業務改善へのリーダーシップ的な役割をもち職場全体へ働きかけることが必要であると考え、業務改善推進主任を導入した。業務改善推進プランを前期・後期の2回に分けて提案し、その提案項目の実現に向けて計画を立て、職場全体に協力を得ながら取組を進めた。その際、大きく分けて、個（意識改革）、環境（改善の可視化）、全体（制度改革・見直し）の3つのアプローチから取り組んだ。

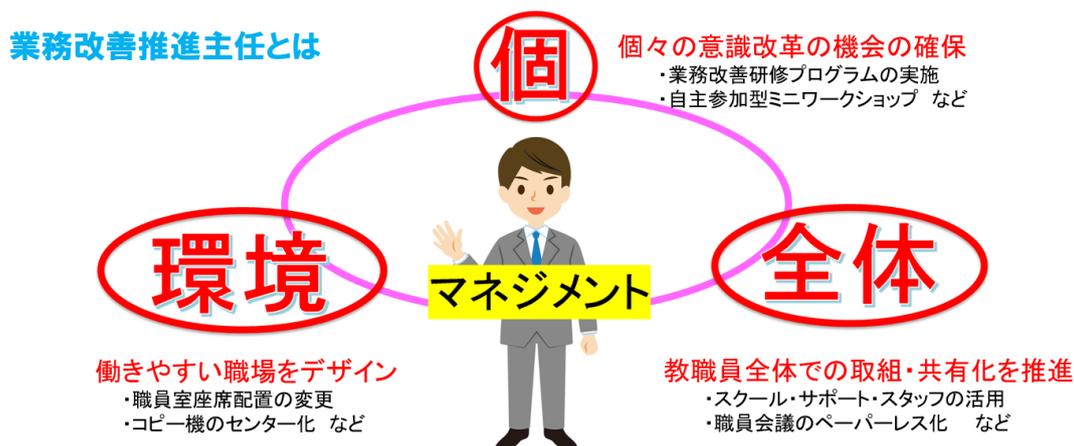


図13 業務改善推進主任のマネジメント

2) 自主参加型ミニワークショップ「ちょっと・ホット・タイム (CHT)」の実施  
 < 個へのアプローチ >

教員悶絶業務ダイヤモンド・ランキンの結果から悶絶度の高かった業務への改善の手立てとして成績編・生徒指導編・レポート文書作成編の3回に分けて自主参加型ミニワークショップを行った。このミニワークショップは、・自主参加 ・座談会形式 ・業務に長けている先生に教育実践・指導のコツを教えていただく ・放課後の時間 20 分以内の4つを基本に行った。

CHTについて

期 日	場 所	内 容
5月20日(月) 16:20~	みれあいルーム	成績
5月27日(月) 16:20~	みれあいルーム	生徒指導 (保護者・地域対応)
6月10日(月) 16:20~	みれあいルーム	報告文書作成

図14 CHTのチラシ

① 成績編

第2学年主任に講師をお願いして、第1回CHT「成績編」を実施した。悶絶業務としてどの学校においても突出してポイントの高かった成績関係業務であったため、早い時期にこの内容を取り上げた。若手教員の中で多かったのが、「評価の方法は？自分の成績のつけ方は本当にこれでいいの？」という悩みであった。そこで、第2学年主任に「補助簿の付け方・通信簿の書き方」についてご自身の補助簿や通信簿文言の作り方を教えていただいた。



図15 CHT「成績編」の様子

## ② 生徒指導編

生徒指導主事に講師をお願いして、第2回CHT「生徒指導編」を実施した。悶絶業務としてどの学校においても生徒指導・保護者対応のポイントが高かったため、この内容を取り上げた。新しく赴任した先生方を中心に児童・保護者・地域の様子について過去・現在について聞きたい要望があった。そこで、生徒指導主事に「関係機関との連携・校区の特徴・保護者対応・電話対応」について大切なことを教えていただいた。



図16 CHT「生徒指導編」の様子

## ③ レポート・文書作成編

事務長に講師をお願いして、第3回CHT「文書作成編」を実施した。悶絶業務としてポイントの高かったレポート・文書の作成について、そのコツを教えていただくため、この内容を取り上げた。レポートや文書作成の際に基本となるレポートの書き方や作成において大事なこと知りたいと要望があった。そこで、事務長に実際のレポートの悪い例を例示し



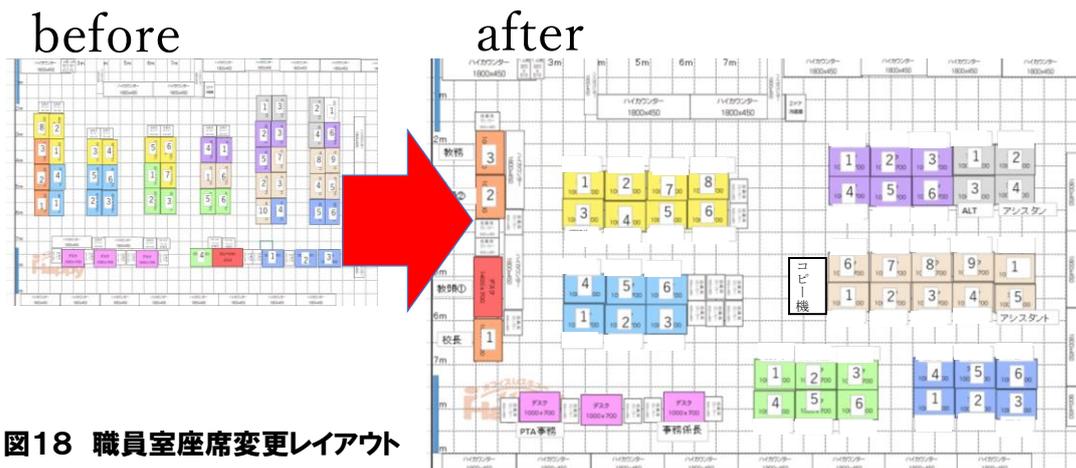
図17 CHT「文書作成編」の様子

てもらい、そのレポートを参加者自身が自分なりに修正を加えることで、修正点を見つけ出す作業を行った。最後には、事務長から正しいレポートの書き方についてポイントを話していただいた。

## 3) 職員室の環境を使いやすくデザインする <環境へのアプローチ>

### ① 職員室の座席配置の変更

以前から職員室において教職員が移動する際に歩きにくいことや来校者を案内する際にも通しにくいことが問題となっていた。そこで、教職員や来校者の移動がスムーズに行えるように職員室の座席配置の全面変更を行った。事前にレイアウト計画書を作成・全座席大移動日を設定しておくことで、全教職員の協力の下、座席変更を実施することができた。



## ② コピー機のセンター化

コピー機・印刷機は、職員室の隣の部屋に置いてあり、教職員は全員印刷物をその部屋まで取りに行かなければならない。そのため通りにくい通路を何度も往復しなければならず、余計に不便を感じていた。そこで、職員室座席の全面変更にともない空いた中央のスペースに印刷室のコピー機2台のうち1台を設置することにした。



図19 コピー機センター化の様子

## ③ 文書・物品棚のラベル表示の再確認

職員室・印刷室に置かれたスチール棚のラベル表示がなくなっていたり、中身と表示が合っていなかったりしたため、探し物をする際に不便であった。特に新しく赴任してきた教職員にとって分かりにくい状況であった。そこで、ラベル表示を大きく見やすく張り替え、棚の中身もラベル表示に準じて整頓を行った。



図20 ラベル表示張り替え

## 4) 教職員全体での取組・共有化 <全体へのアプローチ>

### ① 「スクール・サポート・スタッフ」の活用と見直し

平成31年度より「スクール・サポート・スタッフ」が配置されたため、その活用について管理職・教務主任・業務改善推進主任・「スクール・サポート・スタッフ」本人で話し合い、基本となる業務内容・連絡方法を確認した。教職員は、依頼内容を確実に伝えるため「SSSお仕事依頼シート」に書き込むこと、印刷原本資料をかごに入れておくことなどを職員会議等で全教職員に周知した。また、「スクール・サポート・スタッフ」の活用・見直しについても教職員からの要望・意見を考慮しながら、できる範囲で業務内容を広げていくことができた。

### ② 職員会議のペーパーレス化

職員会議のための資料印刷・配布業務の軽減、印刷用紙の使用増加を解消するために、管理職・教務主任と相談して職員会議資料をパソコンでの閲覧という形でペーパーレス化を図った。紙媒体としては職員会議録用のみ作成し、必要であれば各個人でプリントアウトして利用することとした。初めは、職員会議用PDFデータ資料を開くことに時間がかかっていたが、慣れてくると素早く次の議案に移ることができるようになった。

### ③ 学年主任会議（学年会マネジメント）

各学年によって学年会や学年作業の実施日・時間等が大きく違っていた。学級担任・学年部付きの教員にとって勤務時間における学年会や学年作業の割合は少なくない。各学年の教員を動かす学年主任のマネジメントが大きく左右すると考え、その手法や心掛けを話し合う機会を設けた。これまで何度も学年主任を経験した方から、今年初めて学年主任を務めている方まで、それぞれが学年会・学年作業を実施する際の考えを発表し合い、互いの工夫や心掛けを聞き合うことができた。

### 5) 介入校（A小学校）の取組分析

まず、介入校（A小学校）において業務改善の取組が教職員の「心理的豊かさ」（ワーク・エンゲイジメント、抑鬱度、主観的幸福感）や「時間的ゆとり」（時間外勤務時間）にどのような効果があったかを2018年度と2019年度で非介入校との比較分析を行った。

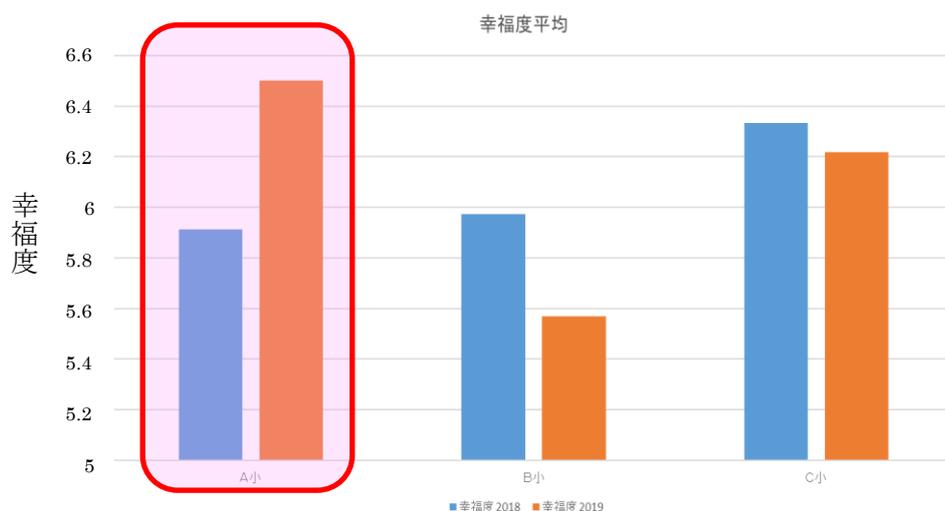


図21 A・B・C 小の平均幸福度の変化

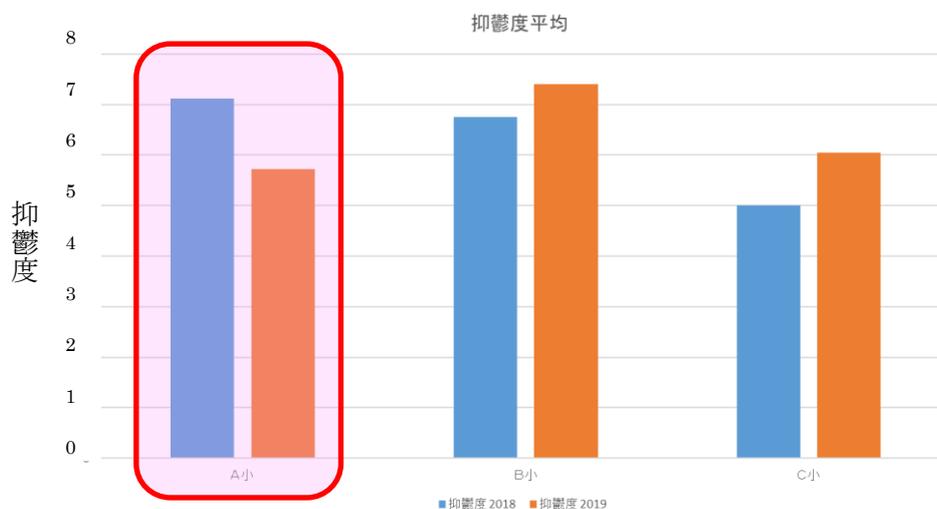


図22 A・B・C 小の平均抑鬱度の変化

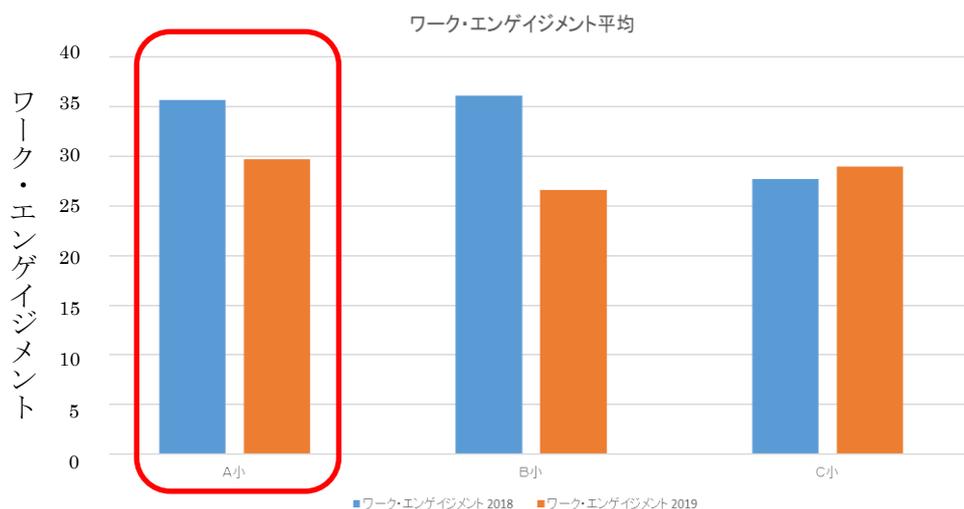


図23 A・B・C 小の平均ワーク・エンゲイジメントの変化

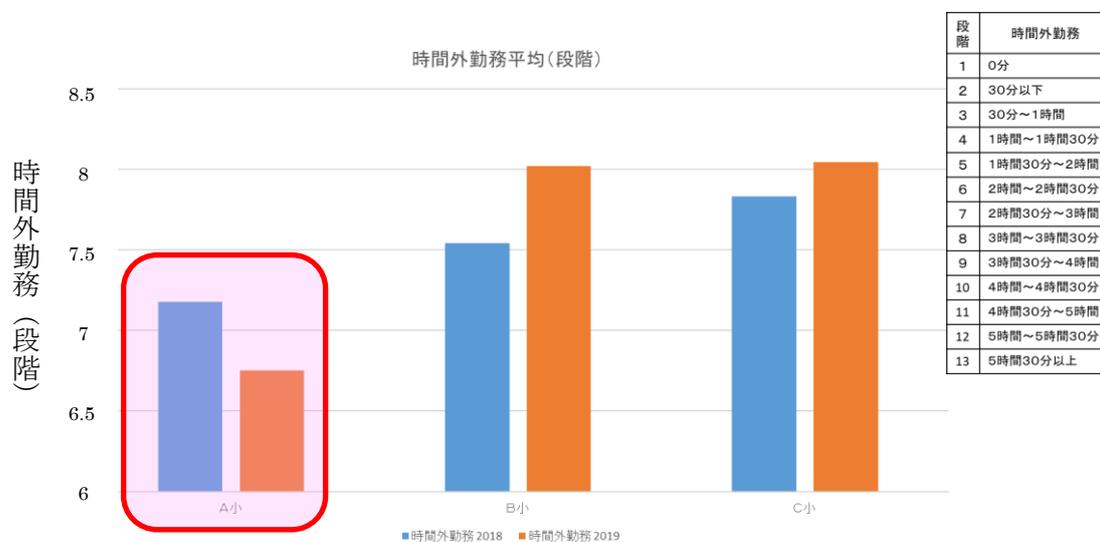


図24 A・B・C 小の平均時間外勤務(段階)の変化

上記の結果が示すように非介入校（B・C小学校）が前年度に比べ全職員の平均幸福度・抑鬱度が悪化しているのに対し、介入校（A小学校）は良好な数値を示していた。業務改善の取組がA小学校の「心理的豊かさ」につながっている。ただ、ワーク・エンゲイジメントは上昇に結びついていない。前年度の全教職員の平均ワーク・エンゲイジメント数値はもとも高く、伸びにくかったと思われる。また、時間外勤務時間において介入校（A小学校）の全教職員平均時間外勤務時間はわずかではあるが、短縮の結果を示しており、「時間的ゆとり」につながっていた。



これまでの業務改善の取組を負担軽減や効率化につながるものとして肯定的にとらえ、ありがたいや助かるといった感謝の言葉が目立った。また、見える・変わる・できる等今後の可能性に対する言葉も多く、業務改善への期待がうかがえた。

## 5 考察

業務改善推進主任として提案した業務改善推進プランや自主参加型ミニワークショップ「ちょっと・ホッと・タイム（CHT）」の取組は、心理的豊かさを充実させ、時間的ゆとりにもつながった。業務改善のマネジメントを行う際のポイントは、「個へのアプローチ」「環境へのアプローチ」「全体へのアプローチ」がバランス良く行われることである。

まず、「個へのアプローチ」である。「教職員の意識改革」の必要性が叫ばれているが、全体へ呼び掛けるだけでは、意識の変化にはつながりにくい。そこで、業務改善研修プログラムによる教職員の実態把握から今個々の教職員が改善を必要としている業務を洗い出し、その業務に対する改善の手立てとしてCHTを実施した。それぞれの内容に困難を抱えている教職員が自主的に集まり、講師から教えてもらうだけでなく、参加教職員と悩みを共有し、聞き合うことができた。その結果、職員室においても質問したり、聞き合ったりする姿につながり、「個」の意識の変容が見られたことは大きな成果である。

次に「環境へのアプローチ」である。毎日の校務において不便さを感じていても、仕方なくあきらめていることが多い。そこで、環境面において普段見慣れた職員室に変化を起こす取組を行った。職員室の座席全面変更やコピー機のセンター化は、実施後に使いやすくなっただけでなく、変化が起こる前の準備段階においても大きな成果があった。毎日少しずつ職員室の床に事前のレイアウト枠を描き、電源や校内LANの準備をしていく中で、教職員の変化を期待する雰囲気生まれた。「環境」の変化は業務改善を可視化させ、今後の取組への期待感を継続させることにつながると考える。

そして「全体へのアプローチ」である。制度的な改革となると、現場では着手できないことが多い。そこで、スクール・サポート・スタッフの活用・見直しや職員会議のペーパーレス化など学校全体で取り組むこと、学年主任会議を開き「学年マネジメント」を共有化することで教職員が一体となって取り組む業務改善につなげることができた。教職員全体が業務改善への取組を共通認識のもと、互いに情報を共有しながら進めていくことは重要である。

## 6 今後の課題

業務改善推進主任を導入し業務改善推進プランに基づいた効果の検証を行った。現在の教職員の実態を把握し、改善の手立てを講じることから取組を進めた。業務改善研修プログラムを実施したどの学校においても同じ傾向の業務に課題を見出したため、今回のような取組になったが、各学校における必要な業務改善が同じであるとは言えない。学校規模や取り巻く環境によっても改善したい業務の種類や量は違ってくるのではないだろうか。また、業務改善研修プログラムにおいて悶絶度の高かった業務への手立ては、今年度だけの取組では改善に至らない。今後も継続した取組を積み重ねていくことが必要である。そして大切にしたいのが、業務改善推進主任からの提案・実践だけでなく、チームとしての取組である。今後、業務改善推進委員会を軸とした業務改善を図っていきたい。国を挙げての働き方改革の中で、制度的な改革を進めていくことはもちろん重要であるが、今私たち教職員のすぐ側にある学

びや働きやすさに目を向けることも業務改善の一端であり、教職員の豊かさやゆとりを支えるものとして必要であると考えます。

#### 引用・参考文献

- 河村茂雄 (2017). 学校管理職が進める教員組織づくり 株式会社図書文化社
- 群馬県教育委員会・(財)社会経済生産性本部コンサルティング部 (2008). 教員の多忙を解消する 学事出版
- 沢渡あまね (2017). 働く人改革 株式会社インプレス
- 島津明人 (2014). ワーク・エンゲイジメント ポジティブ・メンタルヘルスで活力ある毎日を 労働調査会
- 妹尾昌俊 (2015). 変わる学校, 変わらない学校 学事出版
- 妹尾昌俊 (2017). 「先生が忙しすぎる」をあきらめない 教育開発研究所
- 妹尾昌俊 (2018). 先生がつぶれる学校, 先生がいきる学校 学事出版
- 武石恵美子・佐藤博樹 (2011). ワーク・ライフバランスと働き方改革 勁草書房
- 露口健司 (2017). 学校におけるソーシャル・キャピタルと主観的幸福感:「つながり」は子どもと保護者を幸せにできるのか? 愛媛大学教育学部紀要 第64巻 171-198
- 露口健司 (2019). ソーシャル・キャピタルで解く教育問題 株式会社ジダイ社
- 濱崎仁詩 with チームおもちゃばこ (2012). 1日をうまく使う教師の時短術 ナツメ社
- 藤原和博 (2015). 藤原先生, これからの働き方について教えてください。 株式会社ディスカヴァー
- 藤原文雄 (2018). 世界の学校と教職員の働き方 学事出版
- 村山昇 (2018). 働き方の哲学 株式会社ディスカヴァー

#### 謝辞

本研究にご協力いただいた県内の小学校及び関係諸機関の皆様に厚くお礼申し上げます。また、本研究の実施をご承諾いただいた勤務校の校長先生をはじめ、調査・研究にご協力いただいた先生方に感謝申し上げます。