

# 教職員のための学校業務改善ハンドブック

～働きやすさと働きがいを実現するために～

(業務分析・業務改善モデル報告書)

令和7年3月

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

(熊本県教育委員会委託事業)

## 【目次】

1. 学校業務改善に当たって .....	1
(1)熊本県が目指していること .....	1
(2)本ハンドブックについて .....	2
2. 学校業務改善活動になぜ取り組むのでしょうか .....	3
(1)教員の長時間勤務の状況 .....	3
(2)長時間勤務が続くことによる影響 .....	4
(3)学校業務改善活動に取り組む目的 .....	5
3. 学校業務改善活動で大切なことは何でしょうか .....	7
(1)「業務量」と「作業時間」のバランスを改善するための6つの着眼点 .....	7
(2)「学校業務改善活動」の進め方のポイント .....	9
4. 学校業務改善活動はどのように進めればよいのでしょうか .....	11
(1)方針設定 .....	11
(2)推進体制 .....	11
(3)活動のステップ(例) .....	11
(4)活動概要(例) .....	12
5. 学校ではどのような改善に取り組めばよいのでしょうか .....	21
(1)業務の校外移管 .....	21
(2)業務の廃止・統合・簡素化 .....	23
(3)業務分担の見直し .....	26
(4)業務の効率化 .....	29
(5)時程の見直し .....	32
(6)意識・ワークスタイルの改善 .....	35
6. 教育委員会はどのように学校を支援すればよいのでしょうか .....	38
(1)勤務時間が長くなる要因 .....	38
(2)学校業務改善活動が広がりにくい要因 .....	40
(3)教育委員会に期待される役割 .....	42
7. 参考資料 .....	44
(1)モデル校で実施したアンケート調査票(中学校用) .....	44
(2)モデル校の取組を参考に作成した職場のチェックリスト .....	50
(3)モデル校で実施した教職員ワークショップのプログラム .....	51
(4)モデル校に提供した校務分掌の業務量見える化検討シート .....	52

# 1. 学校業務改善に当たって

## (1) 熊本県が目指していること

熊本の未来を担う子供たちの育成に向け、その子供たちを最前線で支える教職員のウェルビーイングの向上を図るため、「熊本県の公立学校における働き方改革推進プラン」を令和6年11月に改定しました。

熊本県教育委員会では、これまでの学校の働き方改革の取組みや現状等を踏まえ、本プランに基づき、更なる業務の見直しや負担軽減の取組を推進し、長時間勤務の是正を図っていきます。

### 熊本県の公立学校における 働き方改革推進プラン（第2期）

方針	熊本の未来を担う子供たちの育成に向け、その子供たちを最前線で支える教職員のウェルビーイングの向上を図る												
基本目標	<p><b>(1) 教職員のウェルビーイングの向上</b> 教職員が心身ともに健康で、日々の生活や仕事を豊かにするなど、教職員のウェルビーイングを向上し、熱意を持って働き続けられる環境を整えていきます。</p> <p><b>(2) 更なる時間外在校等時間の縮減</b> 現プランに引き続き、時間外在校等時間の縮減に資する取組みを進めます。なお、推進に当たっては、時間外在校等時間の縮減自体が目的化しないよう、働き方改革を行っていく必要があります。</p>												
評価指標 (抜粋)	<p>時間外在校等時間が月45時間以内となる教職員の割合</p> <table border="1"><thead><tr><th>校種</th><th>現状値</th><th>R9 年度目標</th><th>R10 年度以降</th></tr></thead><tbody><tr><td>県立学校</td><td>76.7%</td><td>90%</td><td>100%</td></tr><tr><td>市町村立学校</td><td>70.0%</td><td>85%</td><td>100%</td></tr></tbody></table>	校種	現状値	R9 年度目標	R10 年度以降	県立学校	76.7%	90%	100%	市町村立学校	70.0%	85%	100%
校種	現状値	R9 年度目標	R10 年度以降										
県立学校	76.7%	90%	100%										
市町村立学校	70.0%	85%	100%										

## (2)本ハンドブックについて

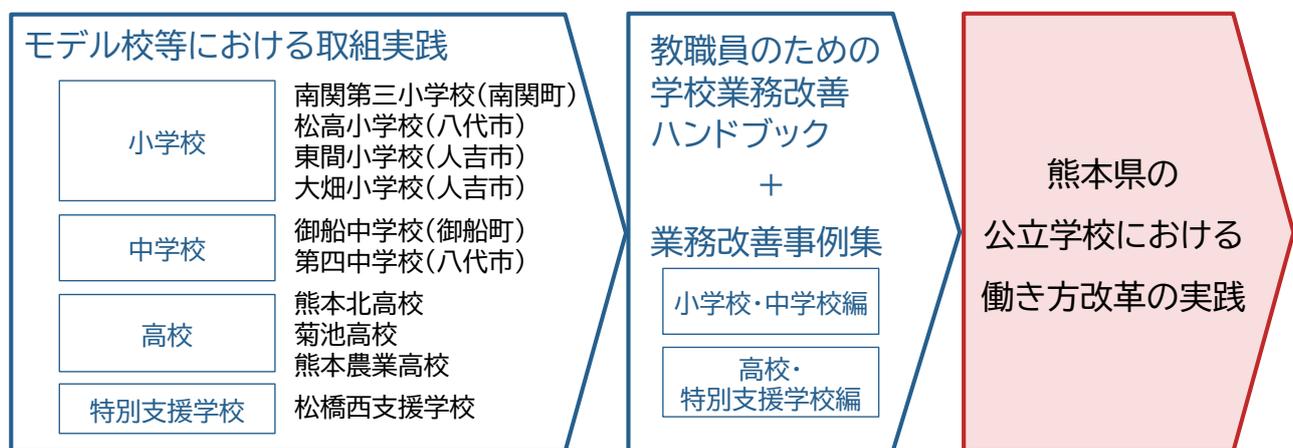
令和6年度に実施したモデル事業の対象となった10校では、教職員アンケートや学校現場観察、教職員ワークショップなどを通じて、課題やアイデアを共有し、様々な業務改善活動が実践されました。その推進に当たっては、各校において様々な工夫をしていました。

これらの取組を通じて、学校における業務改善活動を進めていくに当たっての大事なポイントがいくつか見えてきました。

本ハンドブックでは、これらのポイントを交えつつ、業務改善活動の進め方を紹介しています。併せて、モデル校等が取り組んだ業務改善活動の事例集を作成しています。

熊本県の公立学校における働き方改革の推進に向けてご活用ください。

### 本ハンドブックの位置づけ



### モデル事業の概要



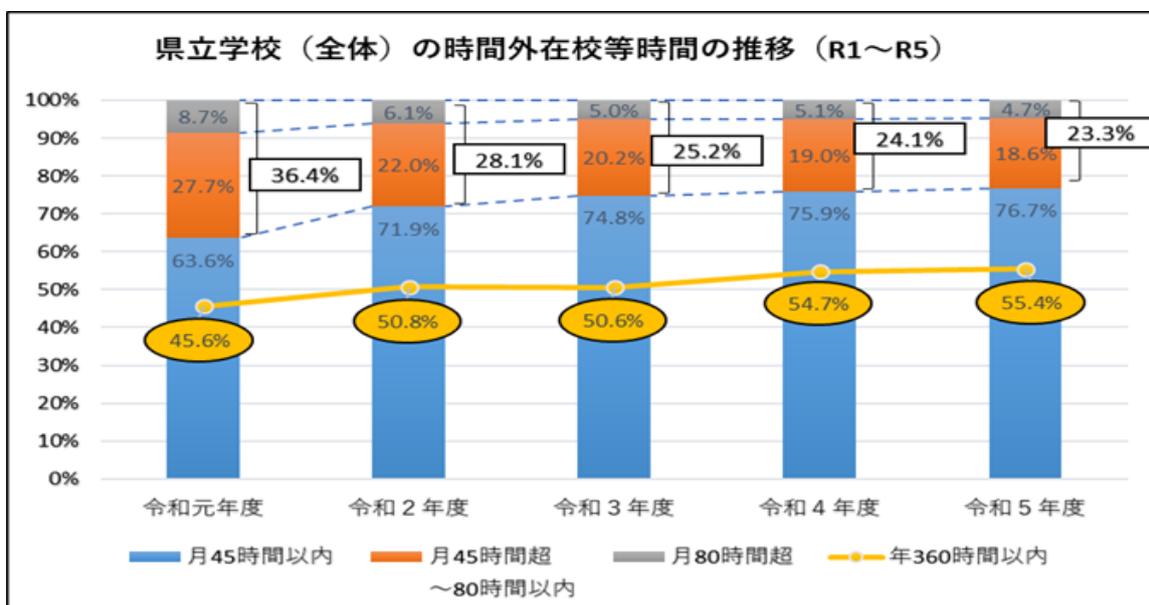
## 2. 学校業務改善活動になぜ取り組むのでしょうか

### (1) 教員の長時間勤務の状況

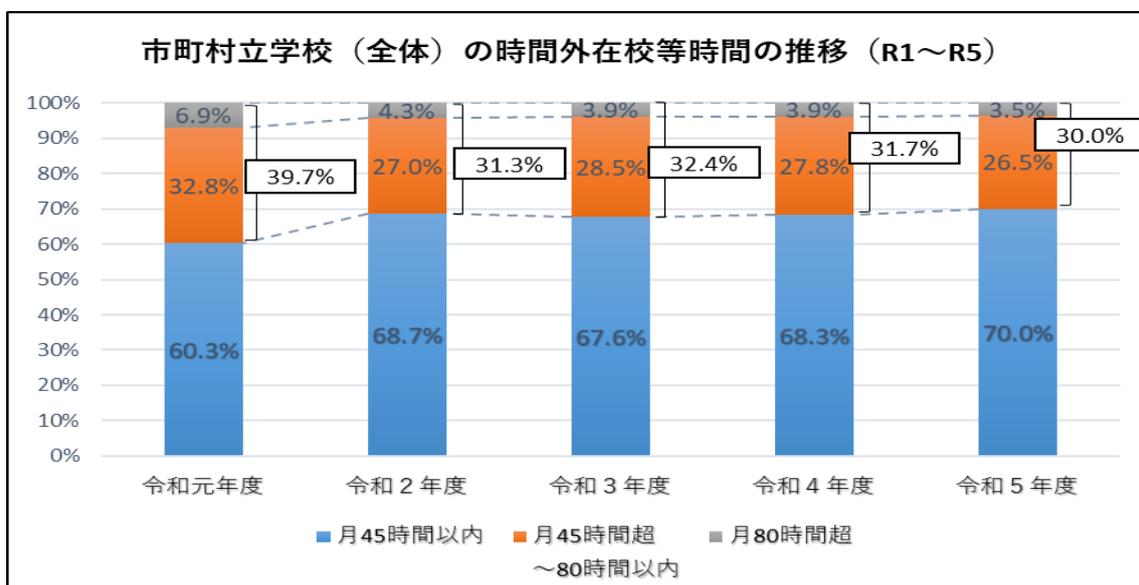
熊本県の県立学校における時間外在校等時間の推移を見ると、月45時間以内の割合は増加傾向にあり、令和5年度で76.7%となっています。また、年360時間以内の割合は55.4%となっています。

また、市町村立学校の時間外在校等時間の推移を見ると、月45時間以内の割合は増加傾向にあり、令和5年度で70.0%となっています。

県立学校(全体)の時間外在校等時間の推移(R1~R5)



市町村立学校(全体)の時間外在校等時間の推移(R1~R5)



## (2)長時間勤務が続くことによる影響

長時間勤務が続くことにより、様々な影響が生じます。

たとえば、疲れが蓄積することにより、児童・生徒への観察力が鈍り、トラブル等の発生の兆候を見逃すことで、突発的な事案の收拾にあたる必要がでてくる場合があります。予定していた業務を後回しにせざるを得ないなどの影響が生じます。

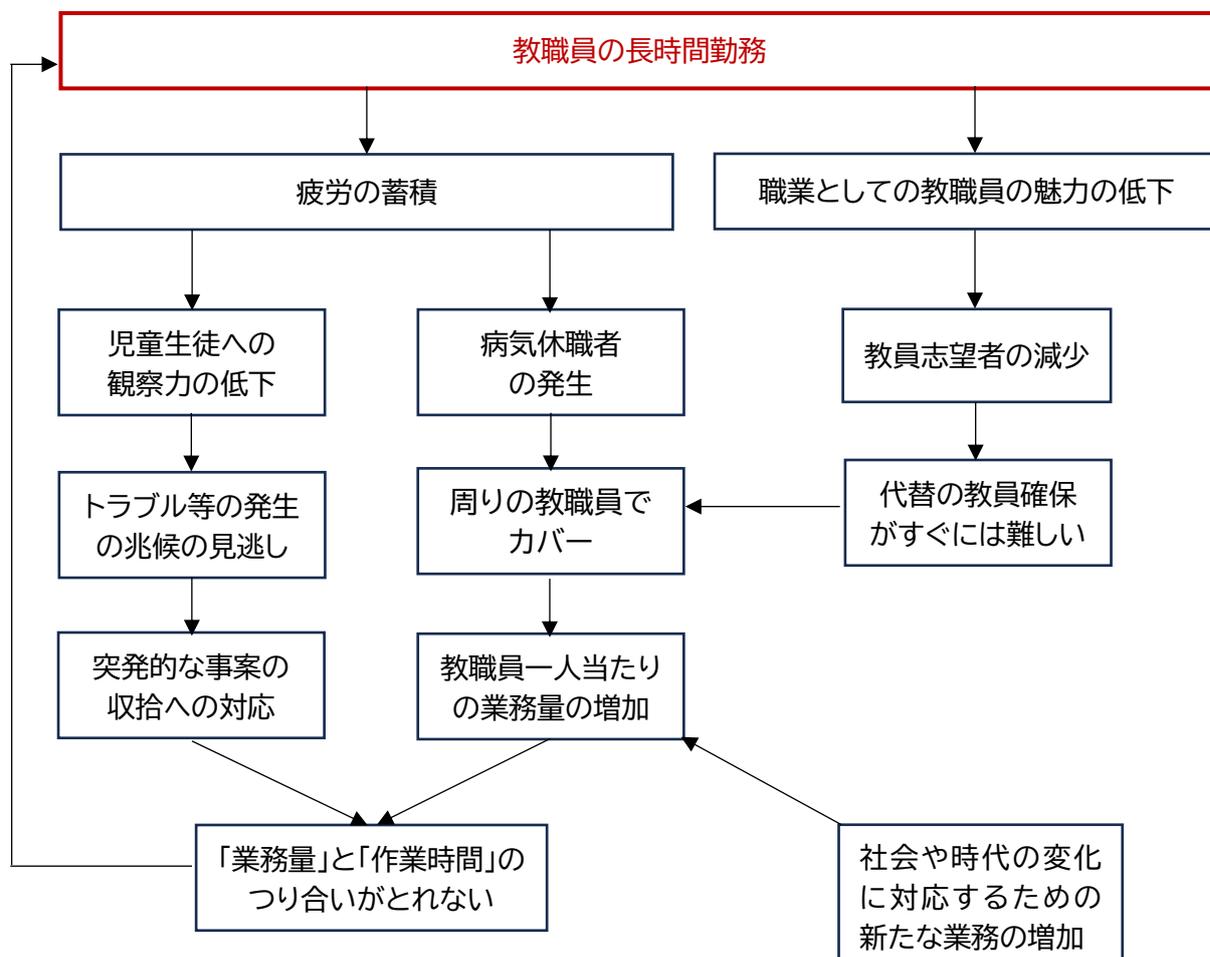
健康状態が悪化し、病気休職者等が発生することもあります。代替の教員の確保がすぐには難しい状況において、周りの教職員でカバーすることとなり、一人当たりの業務量が増えます。

教職員の勤務環境が過酷なままであると、職業としての教職員の魅力が低下し、教職員志望者の減少につながります。このことは教職員不足の状況の慢性化を招きかねません。

社会や時代の変化に対応するための新たな取組は、今後も次々と発生することが見込まれます。

「業務量」と「作業時間」のつり合いがとれない状況が恒常的となることにより、長時間勤務が生じています。長時間勤務を解消していくためには、時間と体制に限りがある中で、業務を不断に見直していくことが必要となります。

長時間勤務が続くことによる影響



### (3) 学校業務改善活動に取り組む目的

学校教員の働き方改革においては、長時間勤務を抑制するため、「時間外在校等時間」を把握し、その改善を目指しています。「学校業務改善活動」に取り組む目的も同じでしょうか。

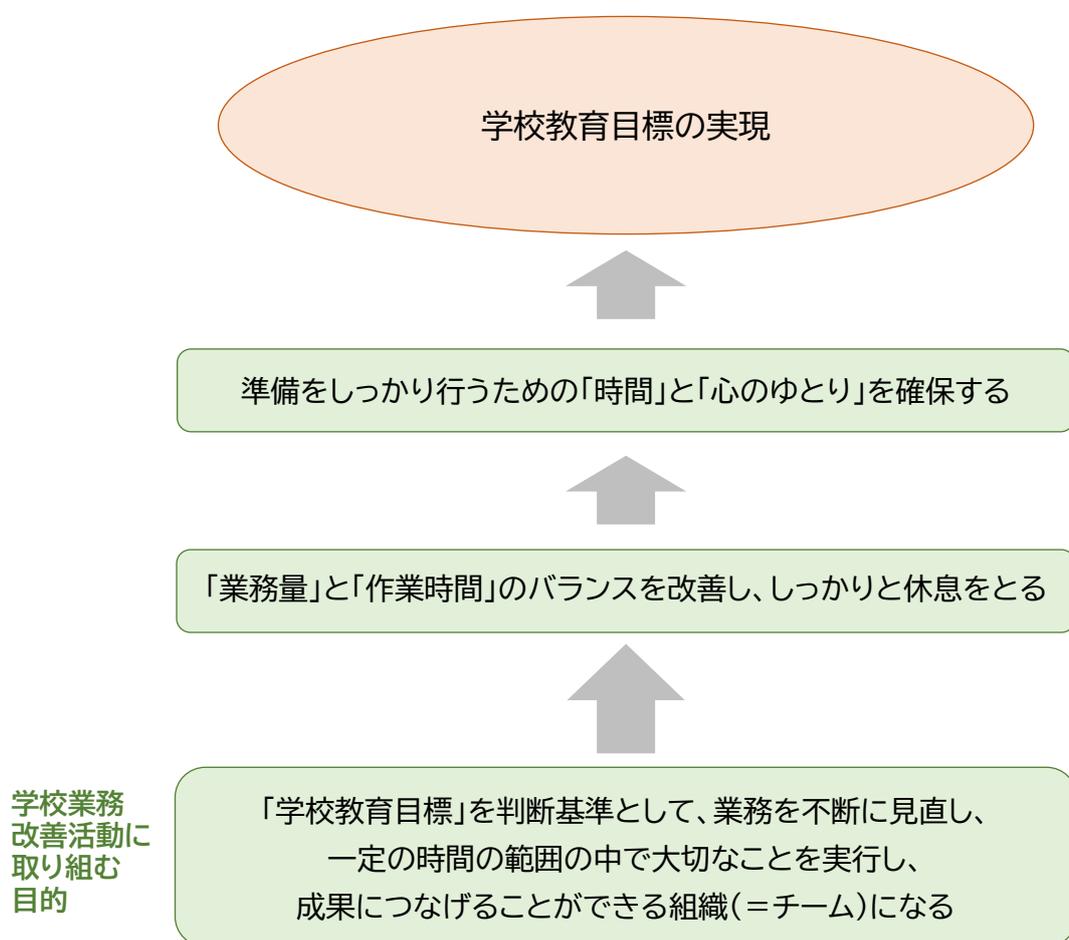
モデル校における学校業務改善活動にふれるなかで、「学校教育目標の実現」を掲げている学校がありました。

時間と体制に限りがある中で、業務を不断に見直していくことが必要となっています。この不断の見直しに当たっての判断基準となるのが「学校教育目標」であることに気づきました。

「学校教育目標」を実現するためには、準備をしっかりと行うための「時間」と「心のゆとり」を確保することが必要ではないでしょうか。そのためには、業務量と作業時間のバランスを改善し、しっかりと休息をとることも大切となります。

「学校教育目標」を実現するために、より重要なこと、優先したいことに力を注げるように、また、大切にしていることを継続できるように、「学校教育目標」を判断基準として「やめること」「減らすこと」を併せて考えることで、一定の時間の範囲の中で大切なことを実行し、成果につなげることができる組織(=チーム)になっていくことを「学校業務改善活動」に取り組む目的とします。

#### 学校業務改善活動に取り組む目的



(参考)学校業務改善活動と学校教育目標との関係についてのご意見(モデル校の管理職の回答より)



職員の元気と活力なしでは、児童の学びを支えることも、人づくりを行うこともできない。働き方改革や学校業務改善により職員のウェルビーイングを高めることは、職員の元気と活力を増進し、その結果、児童が意欲的に学び、育ち、学校教育目標の実現に寄与していくものと考えている。

学校教育目標の実現には、教員が元気で子供たちの前に立つことが、とても重要であると思う。そのため、業務改善は進めていかななくてはならない。



本校の学校教育目標の中には、五者のウェルビーイングという大きな目標があると捉えている。そのためにも、働き方改革や学校業務改善は必須の考え方であり、学校に関わる人全員で話し合っていくことだと考える。

「学校教育目標」達成のためには、「子供と向き合う時間の確保」「充実した学習指導」など本来大切にすべきことにより注力できるような、質の高い「働き方改革」「業務改善」を目指していかなければならないと思います。

まずは、管理職が「学校教育目標の実現」には「働き方改革」・「学校業務改善」が必要であるという認識をもつこと大切であると考えている。



学校教育目標の実現のためには、生徒も職員も安心して笑顔で過ごせることが大切であり、職員の心にゆとりがあり、生徒に対して寄り添い認め合える言葉かけが必要である。そのためにも、働き方改革や学校業務改善活動は、学校教育目標の実現を支える重要な役割を果たすものと考えます。

学校の教育目標を実現するためには、職員の業務量にゆとりが必要である。そのためにも、校務、教科指導、事務作業において業務の改善が必要であり、働き方改革が必要である。あらゆるツール等も活用しながら、さらに業務改善を進めたい。

職員の働き方を改革しなければ学校教育目標の実現も難しいと考える。そのためにも、日頃から職員が働きやすい環境づくり、組織で働くという意識を高めていくことが必要である。一人に業務が偏らないような組織づくりの検討が必要と考える。



### 3. 学校業務改善活動で大切なことは何でしょうか

#### (1)「業務量」と「作業時間」のバランスを改善するための6つの着眼点

「時間外在校等時間」は、業務量と作業時間とのつり合いがとれていないために発生しています。このバランスを改善するためには、大きく「業務量を減らすこと」、「作業時間を増やすこと」、「時間の使い方を見直すこと」の3つを同時に進める必要があります。

中でも最も重要なのが「業務量を減らすこと」です。まず「業務の校外移管」と「業務の廃止・統合・簡素化」により業務を減らします。残った業務が、学校教育目標に向けて、教職員が連携・協力して取り組む業務となります。一定の時間の中でこの業務を実行できるように「業務分担の見直し」と「業務の効率化」に取り組みます。

業務量を減らすことができても、定時内に作業時間が確保されていなければ、時間外に勤務せざるを得ません。「定時内に作業時間を確保する」という観点から「時程の見直し」に取り組みます。

業務を減らし、作業時間を確保しても、「一定の時間の範囲内で業務をやりとげる」という意思をもたなければ、長時間勤務の状況の改善には至りません。

この着眼点に沿ってどのように取り組めばよいのかについては21ページ以降に記載しています。

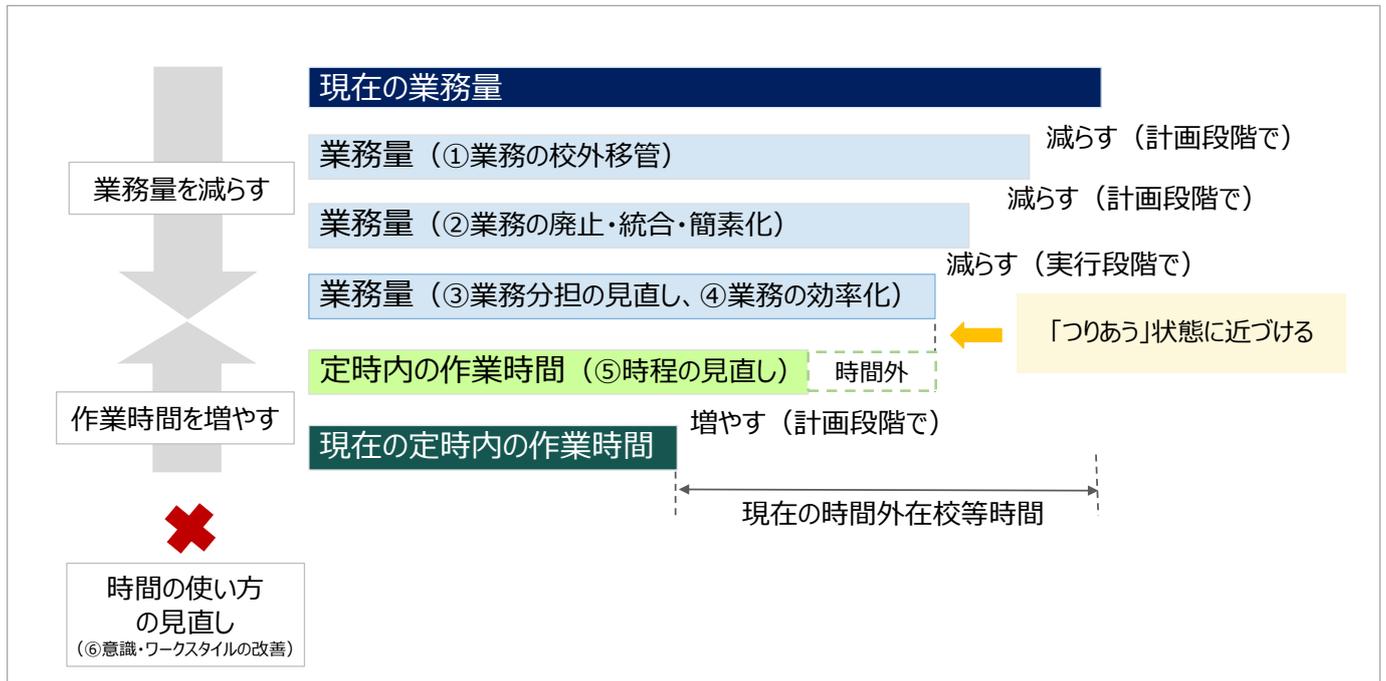
「業務量」と「作業時間」のバランスを改善するための6つの着眼点

	6つの着眼点	見直しの方向性
業務量を減らすこと	①業務の校外移管	教職員が担わなくてもよい業務を学校外に移す
	②業務の廃止・統合・簡素化	学校教育目標を判断基準として、業務をやめる・簡素化する
	③業務分担の見直し	校内の分担を工夫することで、一人当たりの負担を減らす
	④業務の効率化	少ない時間でできるようにする
作業時間を増やすこと	⑤時程の見直し	定時内の作業時間を増やす
時間の使い方を見直すこと	⑥意識・ワークスタイルの改善	時間を意識した働き方をする 休息をとる

「業務の校外移管」や「業務の廃止・統合・簡素化」により業務を減らしてから、「業務分担の見直し」や「業務の見直し」に取り組んでください。この順番を間違えると、にせっかく労力をかけて学校業務改善に取り組んだのに、勤務状況が変わらないといったことになりかねません。



「業務量」と「作業時間」のバランスの改善を表す図



上の図は、「業務量」と「作業時間」のバランスを改善していく過程を図式化しています。

「現在の業務量」と「現在の定時内の作業時間」には大きな開きがあり、多くの「時間外在校等時間」を費やして対応しています。

業務量を減らしながら、作業時間を増やすことで、バランス（つり合い）を改善していきます。「業務量を減らす」と「作業時間を増やすこと」の両方に取り組むことの必要性をご理解いただければと思います。

なお、「①業務の校外移管」と「②業務の廃止・統合・簡素化」「⑤時程の見直し」は日々の業務の中で実行できることではなく、次年度の教育計画を作成する時に検討・決定することが必要となります。教職員からの意見・提案を受け止めつつ、マネジメント層としての判断が鍵となります。

もちろん、学校だけでは解決できない課題については、教育委員会と連携して対応することが重要です。

一方、「③業務分担の見直し」と「④業務の効率化」は、日々の業務の中で実行できることです。教職員の協力・連携が重要となります。



## (2)「学校業務改善活動」の進め方のポイント

モデル校における学校業務改善活動を通じて、以下の7点が「学校業務改善活動」を進めていく上で大事なポイントとして浮かび上がりました。推進に当たっての参考としてください。

### ①マネジメント層のチームワーク

教員の勤務状況や学校の状況を踏まえ、学校業務改善活動をどのように考えて、取り組んでいくのかについて、マネジメント層が共通認識をもち、教職員とともに取り組んでいくことが重要です。

### ②教職員が主体的に関わる機会の設定

教職員がざっくばらんに話し合える機会(ワークショップの設定)や、改善テーマに取り組む職員プロジェクトチームの設置など、教職員が主体的に関われることができる機会を設けることが重要です。業務改善のテーマが「じぶんごと」になることで、教職員のチーム力が高まります。このことは、学校教育の全般に活かされます。

### ③課題の見える化

教職員のお困りごとをアンケートやワークショップで把握します。また、校務分掌の業務内容や繁忙状況調査、勤務時間の分析などにより、負担の偏り等を共有します。自分が悩んでいることや気になっていることが、周りの教職員の悩みでもあることがわかることで、改善の必要性・意義についての認識が共有されます。

### ④できることから実行する

教職員の改善アイデアについて、小さなことから実行していくことを積み重ねていくことで、変化・効果が実感されるようにします。実行しないとわからないこともあることから、結果を心配して話し合いに時間をかけすぎるのではなく、小さく実行してみて、想定通りの結果にならない場合は柔軟に軌道修正をするような方針で取り組みます。

### ⑤教育委員会との連携

学校だけでは解決できない課題については、教育委員会との連携が重要です。調整に時間がかかるものもありますが、まずは関係者に「変えたい」という想いを伝えることから始めましょう。

### ⑥次年度の教育計画への反映

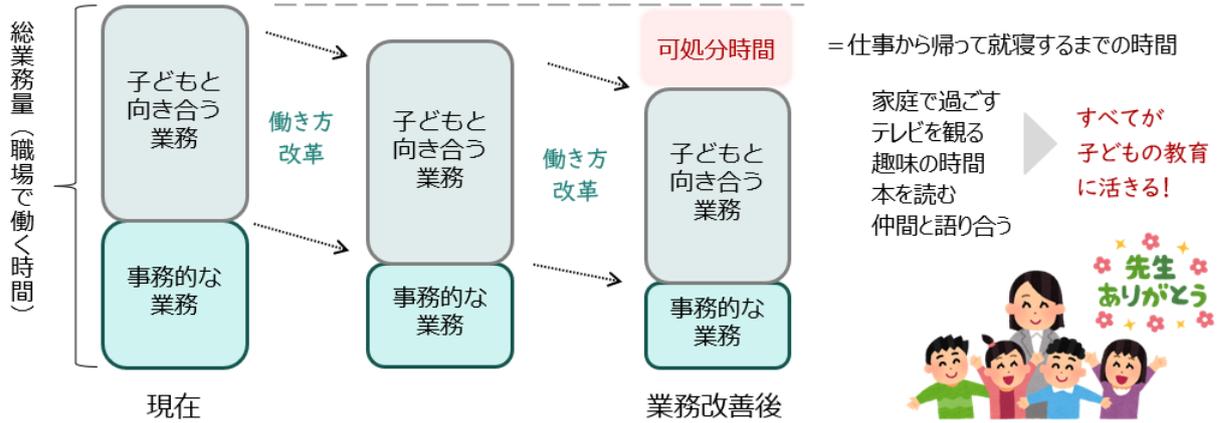
分掌・行事・校内研修の廃止・統合・簡素化や時程の変更などのアイデアについては、次年度の教育計画の作成に間に合うように検討し、見直しの方針・方向性を決定します。

### ⑦教員のウェルビーイングの充実(仕事もプライベートも)

職場から帰った後のプライベートの時間(=可処分時間)の充実を大切にします。学校外での様々な経験や、友人・知人と会い充実した時間を過ごすことは、子どもたちの教育にも生かされます。

総業務量を減らし、プライベートの可処分時間を増やす

- 職場のみなさんで協力して「働き方改革」を進め、「事務的な業務」と「子どもと向き合う業務」の両面での改善を通して、**総業務量（職場で働く時間）を減らすこと**を目指してみてください。
- それは、あなたの**可処分時間**を増やすことにつながります。
- 健康的な生活をおくり、自分の経験値を高めたり、家族や地域とのつながりを深めることに時間を振り向けると、それは**必ず子どもの教育に活かされます！**（先輩教職員のみなさんのご意見より）



## 4. 学校業務改善活動はどのように進めればよいでしょうか

### (1)方針設定

学校業務改善活動の実施に当たって、「学校教育目標」の実現に向けて、児童生徒の状況や教職員の勤務状況、業務量と作業時間のバランスの状況について、マネジメント層において問題意識を共有します。

そのうえで、学校業務改善活動に取り組む意義を検討・整理し、教職員に示します。

### (2)推進体制

学校業務改善活動の実施に当たっては、活動全体の企画や進行管理を行う「学校業務改善推進チーム」を設置することをお勧めします。既存組織に、この役割を付与する方法もあります。

メンバー	管理職、学年主任等、ICT担当、事務職員
役割	業務改善活動全体の企画、改善アイデアの実行体制の検討、進捗管理

### (3)活動のステップ(例)

学校業務改善活動は、次の6つのステップで取組を進めます。

活動ステップ

	ステップ(概ねの時期)	活動(例)
1	方針設定(4月～5月)	「学校業務改善推進チーム」の設置 勤務時間の分析、働き方の観察を踏まえた問題意識の共有 学校業務改善活動についての教職員への方針提示
2	課題の見える化(6月)	現状把握(教職員アンケート調査など) 教職員全員でアイデアを出し合う(教職員ワークショップの実施)
3	業務改善テーマの選定(7月)	改善テーマの設定と実行の体制づくり
4	改善活動の実践(8月～)	改善活動の実践(3月末まで)
5	次年度教育計画への反映(12～2月)	今年度のふりかえり(校務分掌・校内研修・学校行事等) 次年度教育計画への改善アイデア(行事の見直し等)の反映
6	ふりかえり(3月)	今年度の業務改善活動のふりかえりと引き継ぎ

## (4)活動概要(例)

### ①方針設定

日々多忙な学校現場において、業務量そのものが変わらないのに、「早く帰ろう」と言われても、個人の努力では限界があります。熊本の未来を担う子供たちの育成に向け、その子供たちを最前線で支える教職員のウェルビーイングの向上を図るため、学校の重要な取組として「学校業務改善活動」を位置づけ、教職員が一体となって取り組むことが必要です。

そのため、「学校業務改善推進チーム」を設置し、「学校教育目標」の実現に向けて、児童生徒の状況や教職員の勤務状況、業務量と作業時間のバランスの状況について問題意識を共有した上で、学校業務改善活動についての方針や年間の活動スケジュールを起案します。

#### 方針や年間スケジュール(イメージ)

##### ●方針(イメージ)

- ・「学校教育目標」の実現に向けて、「学校業務改善活動」を重要な取組として位置づける。
- ・「業務量を減らすこと」「作業時間を増やすこと」「時間の使い方の見直し」に取り組む。
- ・全ての教職員が主体的に関わって取り組む。
- ・アイデアを出し合い、できることから実行する。
- ・次年度の教育計画に反映する。(業務の廃止・統合・簡素化や時程の見直しアイデアなど)
- ・教職員のウェルビーイングの充実につなげる。(仕事もプライベートも)

##### ●年間スケジュール(イメージ)

	ステップ(概ねの時期)	活動(例)
1	方針設定 (4月～5月)	○「学校業務改善推進チーム」の設置 ○勤務時間の分析、働き方の観察を踏まえた問題意識の共有 ○学校業務改善活動についての教職員への方針提示
2	課題の見える化 (6月)	○現状把握(教職員アンケート調査など) ○教職員全員でアイデアを出し合う(教職員ワークショップの実施)
3	業務改善テーマの選定 (7月)	○改善テーマの設定と実行の体制づくり ○職員室の整理整頓
4	改善活動の実践 (8月～)	○改善活動の実践(3月末) 改善策を起案し、検討・試行を経て、実行する。
5	次年度教育計画への反映 (12～2月)	○今年度のふりかえり(校務分掌・校内研修・学校行事等) ○次年度教育計画への改善アイデア(行事の見直し等)の反映
6	ふりかえり (3月)	○共有フォルダへのファイル保存 ○今年度の業務改善活動のふりかえりと引き継ぎ 業務改善策の成果や課題を検証する 次年度に向けて課題やアイデアを引き継ぐ

## ②課題の見える化

学校業務改善活動については、教職員一人一人のお困りごと(=変えて欲しいこと)が、改善の種となります。そのため、アンケート調査や教職員ワークショップなどを通じて、意見・アイデアを出しやすい機会を設けます。特に、教職員ワークショップの開催をお勧めします。小グループで話し合う時間を設けるなど、意見を出しやすい雰囲気をつくります。最後に各グループからの発表時間を設けることで、「わたしのお困りごと」が「みんなのお困りごと」であることが共有されるでしょう。

また、勤務時間のデータを分析することも有効です。「この時期が忙しい」「この先生が忙しそう」となんとなくイメージはできていると思いますが、データを「見える化」することによって、教職員全員での理解の共有につながります。また、「これぐらいまで業務量を減らす必要がある」など、めざす目標水準について共有しやすくなります。

### 「課題の見える化」の方法(例)

教職員アンケート	モデル校では教職員アンケートを実施し、他校データと比較することで、各校の特徴や課題の理解に活用しました。また、活動当初と年度末の2回調査を行うことで、意識や行動、時間の使い方の変化を把握しました。 →参考資料として調査票を掲載しています。ご活用ください。
職場のチェックリスト	モデル校の取組事例を参考に、職場のチェックリストを作成しました。 →参考資料として調査票を掲載しています。ご活用ください。
勤務時間データの分析	時間外在校等の時間のデータを分析します。 (分析1) 教職員個人別の年間の時間外在校等時間をグラフにします。 →個人ごとの業務量が見える化されることで、校内での業務分担の見直しなどの改善策を検討します。 (分析2) 月別の時間外在校等時間を5つに区分し、グラフにします。 →年度当初や秋、年度末に勤務時間が多くなります。効率的な業務方法の導入、実施時期の分散などの改善策を検討します。

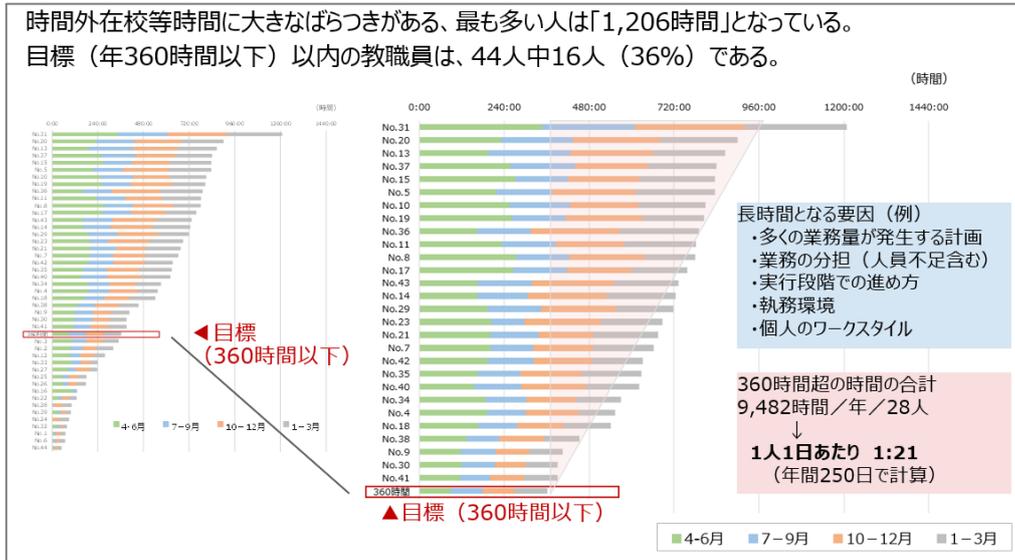


(ワークショップの時に調査結果を紹介)

教職員ワークショップ	教職員がざっくばらんに「お困りごと」「なんとかしてほしいこと」を話し合える機会を設けます。話し合いに入る前に、「教職員アンケート」等の結果を共有する時間を設け、課題の概ねの所在が共有できると、より具体的な話し合いになりやすくなります。 まずは個人で考える時間をとり、小グループでの意見交換を行い、最後に全体共有の時間をとります。
------------	---

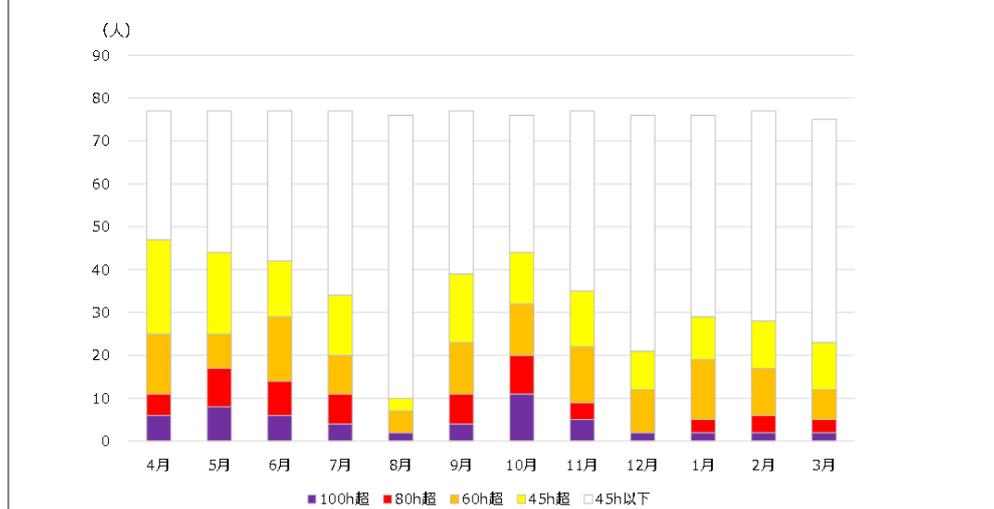
## 時間外在校等時間の分析(例)

### (分析1)教職員個人別の年間での時間外在校等時間の見える化



### (分析2)月別の時間外在校等時間の見える化

100時間超の教職員が毎月みられる。10月が11人と最も多くなっている。  
 80時間超の教職員数は、10月が20人と最も多く、次いで5月が17人、6月が14人となっている。



国の「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」に記載されています。  
 [上限の目安時間]

- ① 1か月の在校等時間について、超過勤務45時間以内
- ② 1年間の在校等時間について、超過勤務360時間以内

本県では「熊本県立学校の教職員の業務量の適切な管理等に関する規則」に記載しています。  
 [時間外在校等時間の上限]

第3条 委員会は、時間外在校等時間を次に定める時間の範囲内とするため、教育職員の業務量の適切な管理を行うものとする。

- (1) 1箇月について45時間
- (2) 1年について360時間



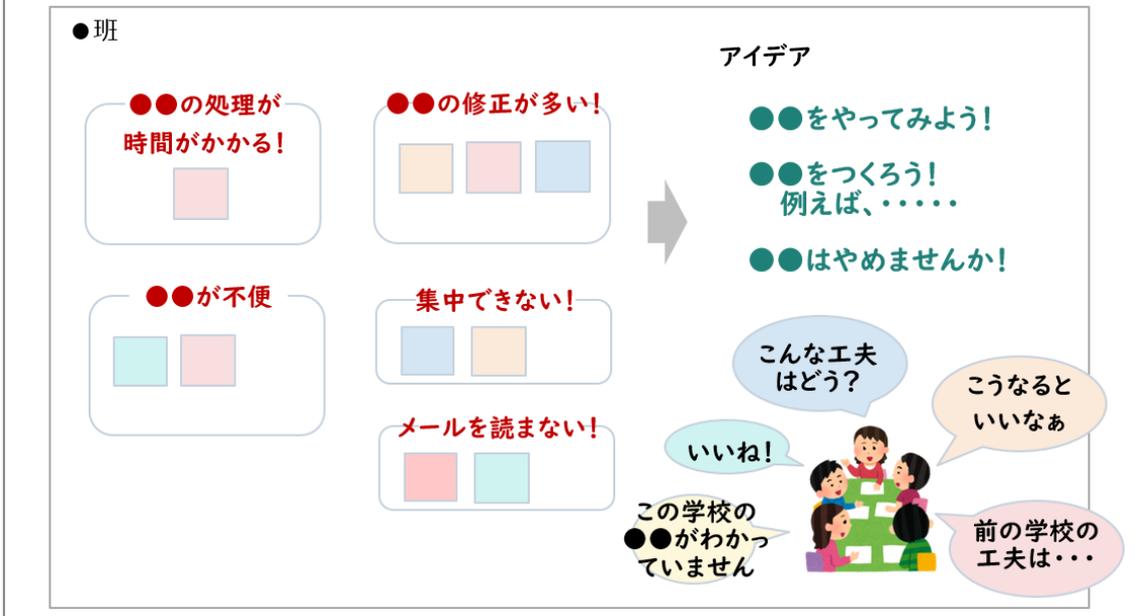
(事例)モデル校で実施したワークショップのプログラム

働き方についての問題・課題を話し合ってみましょう

あなたが、日頃、効率が悪いと感じている業務、滞りがちになっている業務がありますか？

5分	<p>① 上記テーマについて、思い当たる内容を付箋に書き出しましょう。(個人ワーク)</p> <p>⇒いくつ書き出してもかまいません。黒いペン、ボールペンをご利用ください。                  ⇒付箋1枚につき、一つの内容を記載ください。(お名前も記入)                  ⇒書くときは、相手に伝わりやすいよう、簡潔に要点を書くようにしてください。                  (例) ●●が・・・で困っている/△△の・・・が●●で時間がかりすぎる</p>
10分	<p>② 進行役は、一人ずつ、内容の説明をもらいながら付箋を出してもらいます。</p> <p>③ 書記は、付箋を受け取り、整理しながら模造紙の上に貼っていきます。                  ⇒似た内容の付箋のグループに「見出し」をつけます。                  よくない見出し：マナー → よい見出し：マナーが悪くて困っています</p> <p>④ 全員が出し終わったら、掘りさげて検討したいテーマを1つ選びます。</p>
15分	<p>⑤ 選んだテーマについて、解決アイデアを話し合ってください。                  (検討手順例) 付箋に個人アイデアを書く時間をとる                  個人アイデアを共有し、グループアイデアとして深める                  ⇒提案・アイデアのキーワードを模造紙に直接大きな文字で書き込んでください。                  (例) ●●は使ったら元に戻そう！</p> <p>⑥ 発表者は、発表内容を整理してください。</p>

(参考)付箋のまとめ方の例



### ③業務改善テーマの選定

教職員アンケートや職場のチェックリスト、教職員ワークショップなどの結果をもとに、「学校業務改善推進チーム」において、改善テーマの候補を検討・選定します。

出てきた意見・アイデアを「業務量を減らすこと」「作業時間を増やすこと」「時間の使い方の見直し」に分類し、業務改善として取り組むテーマの候補とします。

また、教育委員会において対応が求められることについては、別途整理し、教育委員会に伝えます。

#### 改善テーマの候補(例)

##### モデル校(小学校)

	6つの着眼点	業務改善テーマの候補
業務量を減らすこと	①業務の校外移管	PTAとの役割分担の見直し(学校新聞等)
	②業務の廃止・統合・簡素化	校務分掌や行事の見直し(授業参観)
	③業務分担の見直し	教員間での学びあい・協力・調整
	④業務の効率化	情報共有の改善(チャット活用、会議進行) データ共有の改善(教材データの共有) 学校ルールブックの作成 消耗品の整理整頓と計画的な備品購入
作業時間を増やすこと	⑤時程の見直し	作業時間確保に向けた日課の見直し
時間の使い方を見直すこと	⑥意識・ワークスタイルの改善	休憩・休暇がとりやすい職場づくり

##### モデル校(高校)

	6つの着眼点	業務改善テーマの候補
業務量を減らすこと	①業務の校外移管	育友会業務の見直し
	②業務の廃止・統合・簡素化	校務分掌や行事の見直し 課外指導の改善 部活動の改善(種類の見直し等)
	③業務分担の見直し	授業準備の改善(分担、教材共有等) 生徒指導対応の改善(指導基準、面談)
	④業務の効率化	情報共有の改善(会議と情報共有ツール) データ共有の改善 学校ルールブックの作成 職員室のレイアウト改善と整理整頓 電話取り次ぎの改善
作業時間を増やすこと	⑤時程の見直し	作業時間確保に向けた日課の見直し
時間の使い方を見直すこと	⑥意識・ワークスタイルの改善	休憩・休暇がとりやすい職場づくり

#### ④改善活動の実践

選定した業務改善テーマについて、それぞれ実行体制を作ります。実行体制の作り方は、改善テーマに応じて工夫します。

#### 実行体制の作り方と業務改善活動の進め方(例)

##### [実行体制の作り方(例)]

業務改善のテーマ	実行体制の作り方(例)
業務の校外移管に関わること	マネジメント層で検討・調整する。
時程の見直しに関わること	「運営委員会」において検討する。
校務分掌に関わること	既存の校務分掌の担当者に検討を依頼する。
ICT 活用に関わること	ICT担当に検討を依頼する。
事務の効率化に関わること	事務職員、学校業務支援員、用務員等に検討を依頼する。
意識・ワークスタイルに関わること	教職員に手を挙げてもらい「プロジェクトチーム」をつくる。

##### [業務改善活動の進め方(例)]

	ステップ	内容
1	改善活動の目標を設定する	教職員ワークショップなどの結果を振り返り、改善テーマについてざくばらんに話し合い、どういう状態を目指すのかという改善活動の目標(ゴール)を共有します。
2	活動計画を立てる	次年度教育計画の作成などのスケジュールを考慮しながら、改善活動の内容と進め方を共有し、活動計画にとりまとめます。
3	アイデアを話し合う	教職員ワークショップなどの結果をもとに、解決に向けた改善アイデアを出し合います。必要に応じて、担当している職員に聞き取りをしたり、必要な調査を行います。他校での取組事例を調べることも有効です。
4	解決策(案)を起案する	解決策(案)を起案し、管理職や教職員の意見を踏まえて調整します。必要に応じて複数案を提案し、意見を求めます。
5	試行する	改善テーマによっては、本格導入をする前に試行します。 (例:時程の見直し)
6	本格導入する	試行の結果を踏まえて、改善策を本格導入します。
7	検証・ふりかえり	本格導入後に、検証・振り返りを行います。必要に応じて軌道修正を行います。次年度に活動が続く場合は、引継ぎを準備します。

## 校務分掌の見える化の方法(例)

### 校務分掌の業務量の見える化

校務分掌の業務や業務量について担当者でないと分からないことがよくあります。調査シートを用いて、業務量が見える化することで、校務分掌の廃止・統合・簡素化や校内分担の見直しなどの改善策を検討します。  
→参考資料として調査シートを掲載しています。ご活用ください。

### (事例)モデル校での調査事例(業務内容を月別に記入し、業務量に応じて色分け)

業務内容	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
校長事務	校長事務(1)	校長事務(2)	校長事務(3)	校長事務(4)	校長事務(5)	校長事務(6)	校長事務(7)	校長事務(8)	校長事務(9)	校長事務(10)	校長事務(11)	校長事務(12)
教務事務	教務事務(1)	教務事務(2)	教務事務(3)	教務事務(4)	教務事務(5)	教務事務(6)	教務事務(7)	教務事務(8)	教務事務(9)	教務事務(10)	教務事務(11)	教務事務(12)
学務事務	学務事務(1)	学務事務(2)	学務事務(3)	学務事務(4)	学務事務(5)	学務事務(6)	学務事務(7)	学務事務(8)	学務事務(9)	学務事務(10)	学務事務(11)	学務事務(12)
総務事務	総務事務(1)	総務事務(2)	総務事務(3)	総務事務(4)	総務事務(5)	総務事務(6)	総務事務(7)	総務事務(8)	総務事務(9)	総務事務(10)	総務事務(11)	総務事務(12)
保健事務	保健事務(1)	保健事務(2)	保健事務(3)	保健事務(4)	保健事務(5)	保健事務(6)	保健事務(7)	保健事務(8)	保健事務(9)	保健事務(10)	保健事務(11)	保健事務(12)
図書事務	図書事務(1)	図書事務(2)	図書事務(3)	図書事務(4)	図書事務(5)	図書事務(6)	図書事務(7)	図書事務(8)	図書事務(9)	図書事務(10)	図書事務(11)	図書事務(12)
その他	その他(1)	その他(2)	その他(3)	その他(4)	その他(5)	その他(6)	その他(7)	その他(8)	その他(9)	その他(10)	その他(11)	その他(12)

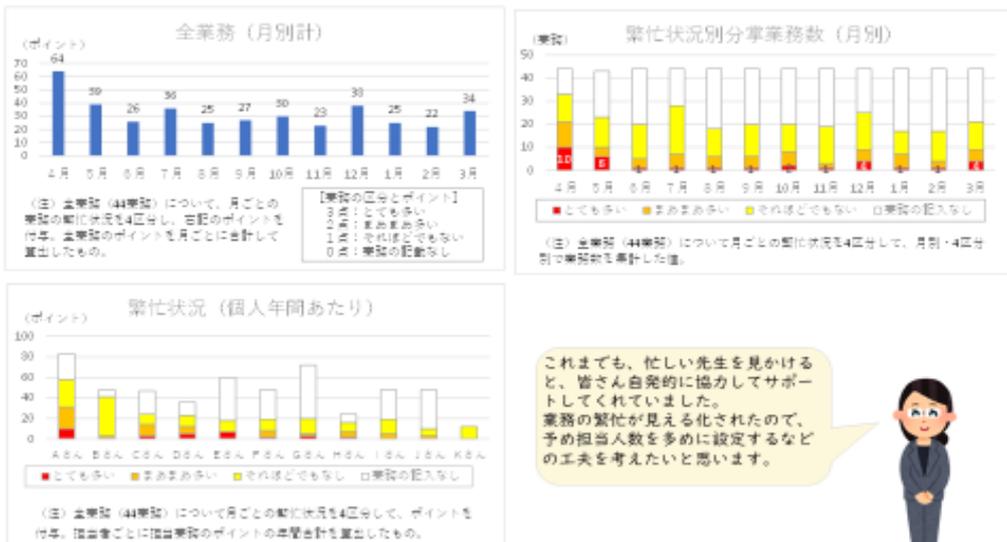
各担当に4月から3月までの業務内容を月ごとに記入し、業務量で色分けしました。

とても多い : 赤  
まあまあ多い : 黄  
それほどでもない : 色なし

↓  
調査結果を「見える化」

### 【参考資料】校務分掌の分担の見直し

南関第三小学校(南関町)



## ⑤次年度教育計画への反映

業務改善のテーマによっては、次年度において実行するものもあります。年度内に、関係主体との調整や改善策の検討を進め、次年度の教育計画に反映します。

### 次年度教育計画への反映に向けた検討の進め方(例)

#### ●業務の校外移管

	活動内容
課題の整理	・外部団体(PTA、地域活動等)との分担を見直したい
見直し案の検討	・他校における改善事例の把握 ・見直し案の起案 ・運営委員会等での協議・調整
対象団体との調整	・見直しについての理解・協力の要請
対象団体の検討支援	・対象団体における見直し検討の支援
次年度教育計画への反映	・校務分掌の業務内容や体制の見直し
改善策の導入	・新学期から新たな分担の実施

#### ●行事の見直し

	活動内容
課題の整理	・2つの行事を1つに統合したい
見直し案の検討	・他校における改善事例の把握 ・児童生徒や教員の意見・アイデアの把握 ・見直し案の起案 ・運営委員会等での協議・調整
次年度教育計画への反映	・年間予定表への反映
改善策の導入	・2つの行事を1つに統合して実施

#### ●時程の見直し

	活動内容
課題の整理	・完全下校時間を繰り上げたい ・成績処理などための事務作業の時間が欲しい
改善案の検討	・他校における時程の改善事例の把握 ・新しい時程(案)の起案 ・運営委員会等での決定
次年度教育計画への反映	・事務整理のための午前授業などの日程を、授業時数の計画や年間予定表に反映
改善案の試行	・3月の卒業式の後に、新しい時程を試行
改善案の本格導入	・新学期から新しい時程を導入

## ⑥ふりかえり

当該年度に実行した改善策について、教職員アンケート(2回目)の実施や教職員への聴き取り等により、成果と課題を検証します。

「学校業務改善推進チーム」において、改善テーマごとの検証結果を集約・整理するとともに、次年度における学校業務改善活動の進め方についての提案を検討します。作成した資料等のファイルを引き継ぐために所定フォルダに保存します。

業務の校外移管を目指した取組については、年度内に結論が出ず、次年度に引継ぐ必要があるものもあります。協議経過と残された検討課題を整理し、マネジメント層が異動となる場合には後任に引き継ぎます。

## 5. 学校ではどのような改善に取り組めばよいのでしょうか

### (1) 業務の校外移管

#### [考え方]

学校の業務をみると、「児童・生徒と向き合う業務」以外にも様々なことを担っています。

「業務量を減らす」ために、教職員でなくてもできる業務は、学校外に担ってもらえるようにしていくこと(=校外移管)を目指します。

学校においては、学校教育を円滑に進めていくために、PTAや地域との関係を大切にされていると思います。しかし、なかには、PTAや地域が本来担うべき業務を学校がお手伝いしていることがあるかもしれません。

業務の校外移管については、学校だけでは課題解決が難しい場合もあるため、教育委員会としっかりと連携することが重要です。

また、教育委員会においても、事務局で引き取ることができる業務は、学校から引き取ることを目指します。事務局で体制が十分に確保できない場合は、外部委託の活用を検討します。

#### [進め方]

- ・教職員アンケートやワークショップでの意見・提案を踏まえ、「教職員が必ずしも行わなくてもよい業務」を教職員とともに洗い出します。
- ・洗い出したことについて、一気にすべてを「校外移管すること」を目指す必要はありません。「学校教育目標の実現」の観点から、「校外移管する」、「継続するが負担軽減に取り組む」などの方向性を検討・共有してください。
- ・これまで取り組んできたことの見直しに当たっては、関係主体との調整が必要となります。マネジメント層において方針を固め、学校教員の勤務状況を説明した上で、業務の見直しに向けた協議・調整への協力を要請します。内容によっては、近隣校と連携・協力することも有効です。
- ・協議・調整に時間がかかることもあります。マネジメント層が異動する場合、後任に引継ぎます。

教職員が必ずしも行わなくてもよい業務について、見直してみましょう

	教職員が必ずしも行わなくてもよい業務	
	校外移管を目指すこと	継続する／負担軽減して継続すること
教育委員会に対応してもらいたいこと(例1)		
本来、他の主体がすべきだが、学校がお手伝いしていること(例2)		
その他		

(例1) 支援員等の募集・採用、施設・設備・機器管理、施設の修繕対応、学校徴収金の集金、調査回答など

(例2) 保護者、PTA、地域、同窓会、作品募集の実施団体など

(参考)モデル校における取組事例(小学校)

事例	Before(課題)	取組内容	After(成果)
学校外トラブルへの対応方針の明確化 (松高小学校)	学校外トラブルについての保護者からの相談に教員が対応していた。	家庭で解決すべきことなので、保護者間の調整に教員が入らないように管理職が教員に指導している。	教員から、当事者間で解決をするようにと保護者に伝えている。 内容によっては学校でも情報を共有し、必要に応じて生徒への指導を行っている。
水泳学習の民間委託 (大畑小学校)	プールが老朽化し、漏水するなど施設・設備の管理が教員の負担となっていた。	教育委員会に相談し、令和7年度から民間のスイミングスクールに水泳学習を委託することとなる。	施設・設備の管理における教員の負担がなくなる。児童も専門のインストラクターによる水泳指導が受けられる。
PTA業務の見直し (保護者に移管) (大畑小学校)	ベルマーク回収やPTA新聞(年度末に1回発行)の作成が教員の負担となっていた。	PTA会長に相談し、見直しの内諾を得た。関係専門委員会が次年度の活動の在り方を検討した。	教員から保護者にベルマークの作業を移管する。PTA新聞の内容を削減し、関連する会議も減らす。

(参考)モデル校における取組事例(高校)

事例	Before(課題)	取組内容	After(成果)
育友会業務の見直し (菊池高校)	育友会業務に関わる負担が大きかった。	育友会の会計事務を事務職員が手厚くサポートしていたが、育友会において実施するよう役割分担の見直しを要請した。	育友会の予算で雇用している2名のスタッフ(進路1名、事務1名)が主体的に業務を行っている。

関係主体との調整に当たっては、提案を受けとめてもらえるように、普段からの信頼関係づくりが大切です。  
学校として大切なことに注力することができるように、勇気をもって「変えたい」との想いを伝えることが第一歩となります。事情をお伝えすれば、見直しの方向について一緒に考えてくれると思います。



## (2)業務の廃止・統合・簡素化

### [考え方]

コロナ禍において、様々な行事や活動の方法や頻度の見直しが行われました。新型コロナウイルス感染症が令和5年5月に5類移行した後は、元に戻すこともあれば、見直したことを継続していることもあるでしょう。モデル校の教職員アンケートやワークショップでは、「授業準備の時間が足りない」、「校務分掌や行事、校内研修の見直しが十分でない」などの声が聞こえてきました。

「学校教育目標の実現」の観点から、校務分掌や校内研修、学校行事などの廃止・統合・簡素化を検討します。併せて、事務についても見直します。校務分掌や校内研修については内容や時期の重複の観点から課題がないか考えてみましょう。学校行事については、大事な行事を続けていくためにも、必要性や進め方に課題がある行事がないかを考えてみましょう。モデル校において、体育大会の時間を短くしながらも、内容を充実させた改善の事例がありました。

### [進め方]

- ・教職員アンケートやワークショップでの意見・提案を踏まえ、「廃止・統合・簡素化を検討する業務」を教職員とともに洗い出します。
- ・「減らす」ことだけを考えるのではなく、「学校教育目標の実現」の観点から「足りないこと」も考えてみましょう。大切なのは、変えることを恐れて、過去から受け継いだことをそのまま継続するのではなく、一度立ち止まって、今、必要なことに注力できるように見直す機会を持つことです。
- ・見直した内容によっては、当該年度から実行に移すことが難しいこともあります。次年度の教育計画に反映することで見直しの方針について、教職員の共通認識・共通目標とします。

校務分掌や校内研修、学校行事、事務について、見直してみましょう

	「業務の廃止・統合・簡素化を目指すこと」と「新たに取り組みたいこと」			
	校務分掌・校内研修	学校行事	事務	その他
廃止を検討すること				
統合を検討すること・統合のアイデア				
簡素化を検討すること・簡素化のアイデア				
新たに取り組みたいこと・アイデア				

(参考)モデル校における取組事例(小学校・中学校)

事例	Before(課題)	取組内容	After(成果)
学級懇談会の見直し (個別相談に変更) (松高小学校)	授業参観とセットで学級懇談会を開催していた。参観に来ても懇談会に参加しない保護者が多くみられた。	学級懇談会を廃止して、「情報交換」の場を設けた。担任に相談がある保護者にだけ残ってもらい、相談に対応する。	学級懇談会のかたちをとる必要がなくなり、懇談会のための準備作業の負担が減った。
授業参観の見直し (回数減) (大畑小学校)	学期末参観とフリー参観を同一月に開催することがあった。	開催日が同一月にならないように、日程を変更した。	授業参観に伴う教員の負担が減った。
校則の見直し (御船中学校)	校則を細かく定めていたことから、生徒指導に当たって、校則に沿って細かなことまでを指導する必要があった。	生徒会とともに、靴や髪型、下着の色などの校則を見直した。	校則を見直したことで、生徒指導に充てる時間が減った。 細かな点検に事案を費やす必要がなくなるとともに、生徒と教師の人間関係が良好になった。
通知表の所見欄の廃止 (御船中学校)	所見欄に記入する文章の作成に時間を要していた。	令和4年度に通知表の所見欄を廃止した。	教員による所見欄の記入内容の作成と、管理職による点検作業がなくなった。
文化祭の内容及び開催曜日の変更 (御船中学校)	劇をするための準備に時間がかかった。 土日開催のため、クラブチームに入っている生徒が合唱の本番に参加できないことがあった。	令和6年度は平日に開催し、令和7年度からは、平日開催に加え、内容も「合唱コンクール」だけに絞り込んで実施することとした。	開催曜日を平日に変更することで生徒全員が合唱に参加できるようになった。 教育課程上も、振替休業日を設定する必要がなくなった。
体育大会の見直し(コロナ禍後も半日開催) (第四中学校)	コロナ禍において体育大会を半日開催にした。	コロナ禍後も半日開催を維持しつつ、生徒が主体的に行事をつくることを目指したプログラムを検討した。	儀式的な時間を減らし、演技時間を確保することができた。生徒の主体的な行事となり、生徒や教員にも好評であった。
自学ノートと生活ノートの統合 (第四中学校)	担任は自学ノートと生活ノートの2冊にコメントを記入し、生徒に返却している。	令和7年度から2冊のノートを1冊に統合する。	1冊のノートを見れば、生活と学習の状況を確認することができるようになる。

(参考)モデル校における取組事例(高校)

事例	Before(課題)	取組内容	After(成果)
復命書の簡素化 (熊本北高校)	復命書(サービス管理システムでの復命)の記載内容が教員により様々であった。	県内での日帰出張については、共通の文言を設定し、復命書の記載内容を簡素化した。	復命書の作成に要する負担が軽減された。復命書の提出が早くなり、旅費の支払事務が早くなるなど、事務職員の効率化にもつながった。
復命書の見直し (菊池高校)	復命書(サービス管理システムでの復命)の記載内容が教員により様々であった。	県内での日帰出張については、共通の文言を設定し、復命書の記載内容を簡素化した。	復命書の作成に要する負担が軽減された。復命書の提出が早くなり、旅費の支払事務が早くなるなど、事務職員の効率化にもつながった。
学校行事の見直し(写真撮影の廃止) (熊本農業高校)	学校行事「くまおに・くまべん」における写真撮影が行事の進行に当たっての課題となることがあった。	「くまおに・くまべん」の実施内容を見直し、写真撮影を廃止した。	写真撮影の廃止により、行事の予定通りの進行がしやすくなった。
花壇管理の見直し(花の植え替え回数の減) (熊本農業高校)	300mの花壇の植え替えを年4回しており、負担となっていた。	植え替え回数を2回に減らした。	植え替えに伴う負担が軽減された。

子どもたちのために続けてきた取組を見直すことに、教職員のみなさんは不安を感じるかもしれません。

教職員からの提案・不安を受け止め、マネジメント層として最終判断し、児童・生徒や保護者、関係機関への説明をお願いします。



### (3)業務分担の見直し

#### [考え方]

学校では、様々な職種、経験年数の教職員が協力して、様々な業務が進められています。その業務には、資格を必要とするもの、過去の経験を必要とするもの、ICTの活用が重要なもの、企画力が必要なもの、児童生徒や保護者とのコミュニケーションが重要なもの、外部の団体・事業者との調整が必要となるものなど様々です。発生頻度もほぼ毎日発生するものもあれば、1週間に1回や1か月に1回発生するものがあります。中には、年度当初に業務が集中する役割もあります。

多くの学校において、過去の経験を活かしてもらったり、若い教職員に経験を積んでもらうなどの観点から業務分担が決められています。また、大規模校では分担がしやすいですが、小規模校では一人で何役も持たないといけないということがあります。モデル校の教職員アンケート調査でも「業務負担の偏り」を課題とする意見がみられます。また、時間外在校等時間の個人別データを見ると、大きなばらつきがみられます。全員の負担が等しくなるような分担を行うことは簡単ではありませんが、業務の実態を把握した上で、負担の偏りを少なくするように業務分担を見直します。

#### [進め方]

- ・教職員アンケートやワークショップでの意見・提案を踏まえ、「業務分担が大きい」と考えられている業務を教職員とともに洗い出します。
- ・必要に応じて「校務分掌」についての調査を行い、業務内容や業務量、繁忙時期を見える化します。
- ・管理職、教員、事務職員、教員業務支援員、その他の教職員など職種での業務分担を見直します。たとえば、「教員業務支援員」に十分業務を依頼できていない場合は活用促進が改善テーマのひとつとなります。
- ・似ている内容の委員会と校務分掌の担当者が別であることにより、情報共有等で課題がある場合には、似ている業務をグループ化して、複数名で担当する方法もあります。
- ・分担の見直し案を起案し、教職員での意見交換を行い、業務分担を見直します。

業務分担について、見直してみよう

業務量	現在、教員が担っている業務		現在、教員以外が担っている業務
	引き続き教員が担う業務	教員以外への分担の変更を検討する業務	
業務量が多い業務			
業務量が中程度の業務			
業務量が少ない業務			

(参考)モデル校における取組事例(小学校・中学校)

事例	Before(課題)	取組内容	After(成果)
校務分掌の分担の見直し (南関第三小学校)	校務分掌の見直しについて話し合う機会がなかった。	月ごとの活動内容や繁忙状況についての調査を行い、各担当の協力により校務分掌の業務量を「見える化」(定量化)することができた。	「見える化」により、業務の見通しが持ちやすくなった。 繁忙期の負担軽減に向けて、令和7年度の分担を工夫する。
教員業務支援員の活用促進 (南関第三小学校)	教員業務支援員への業務依頼は教頭を通じて行うことにしていた。業務を依頼している教員が一部にとどまっていた。	ミニホワイトボードを机の上に置き、依頼を記入できるようにした。教頭はそれをみて、教員業務支援員の業務状況を確認し、必要に応じて調整するようにしている。	以前に比べて利用が増えた。 物への記名など、時間がかかる作業を依頼するなど依頼内容の幅も広がってきている。
学年会を活用した業務分担の計画 (松高小学校)	行事計画や教科の準備への見通しがたちづらく、早めに段取りして取り組むことができないことがある。	学年会を毎週月曜日に開催。次週の予定を確認し、授業・行事の準備を分担している。	行事計画や教科の準備への見通しがたち、早めに段取りができるようになった。
学校ボランティアの活用 (松高小学校)	プール、地区探検など、教員以外の人手があるとよりよい時がある。	「地域学校協働活動事業」の地域コーディネーターがボランティアの確保・調整をしている。	人手が必要な時に、ボランティアに手伝ってもらえることができる。
学校ボランティアとの連携 (第四中学校)	長期休業明けに宿題を提出していない生徒の対応が教員の負担となっていた。	地域学校協働活動推進員に協力いただき、学習ボランティアが生徒の学習内容の定着(宿題への取組み)をサポートする「地域未来塾」を、夏休みの終わり頃に開催した。	学校で3日間開催し、3名のボランティアが30名程度の生徒をサポートした。好評であったことから、3学期の始業式の次の2日間も同様に開催した。

(参考)モデル校における取組事例(高校)

事例	Before(課題)	取組内容	After(成果)
校務分掌の見直し (熊本北高校)	校務分掌については令和5年度に体制を見直したが、業務の平準化をさらに検討する必要があった。	令和7年度における校務分掌の担当を見直した。 教務部の業務が増加したことから、図書部を教務部図書係に改編し、教務部の人数規模を増やした。 図書部と生徒指導部が担当していたICT関連の業務を情報企画部に集約した。	業務量の平準化と人員の再配分により、繁忙期の人員の確保を目指している。
生徒指導体制の改善 (菊池高校)	生徒指導事案の対応が長時間勤務の要因の一つとなっている。指導を行う教員とフォローを行う教員との役割分担が明確でない。	教育委員会と連携して、生徒指導対応に関する研修会の開催に向けて準備をした。	学校安全・安心推進課の指導主事による校内研修により、指導の目線合わせを行い、指導のばらつきが減ることを目指す。
PTAとの連携の在り方の検討 (熊本農業高校)	PTAの地区役員の活動の必要性が低下していた。	PTAと連携してアンケートを行い、PTA活動の在り方の見直しを検討している。	PTAと学校の関わり方を見直すことで、学校運営に引き続き協力いただく。
放課後等デイサービス事業者との連携 (松橋西支援学校)	下校時の放課後等デイサービス送迎車の誘導が教員の負担となっている。	事業者連絡会を開催した。年間の指導計画を知りたいなどの意見があった。	20事業者が参加し、直接、意見交換をすることができた。令和7年度も開催する。今後、誘導体制の確保などの人的協力についても話し合っていく。

様々な業務は互いに関連していることがあるため、似ている業務をグループ化して、複数名で分担することを検討してください。

単に、「主担当」「副担当」を置いても形骸化する恐れがあります。

年間を見渡してどのような業務がいつごろ発生するのかの見通しを共有し、役割を分担するようにしましょう。

互いに多忙のために「打ち合わせの時間がとれない」といった声をよく聞きます。チャット等を活用して、互いの業務状況を共有しながら、業務を進めましょう。

担当のリーダーとなる方は、「プロジェクトマネジメント」の考え方も参考にしてみてください。

年度末には、業務に用いたファイル等を保存し、後任に引継ぎましょう。



## (4)業務の効率化

### [考え方]

・一日の時間には限りがあります。次のようなことは起こっていませんか。

- ・資料やデータ、物、人など、探し回る時間が多い。
- ・以前の方法や課題が引き継がれていないため、後任の担当者がもう一度ゼロから検討する。
- ・予定時間に会議が終わらない。資料が中途半端のため、会議が紛糾し、さらに長引く。

- ・あっという間に時間が過ぎ、気がつけば予定していた仕事にまだ手がつけられていないということが起こっていませんか。学校は共同で実施する事柄が多く、教職員一人ひとりの行動が全体の仕事の進め方に影響する職場です。
- ・同じことをするにしても、より短い時間で業務を終えることができれば、他のことに時間を使うことや、早く帰宅することができます。

### [進め方]

- ・業務効率化のヒントは教職員がたくさん持っています。教職員アンケートや教職員ワークショップなどで「日頃滞りがちになっている業務」について課題やアイデアを話し合ってみましょう。
- ・モデル校では、「情報共有ツールの使い分け」、「会議」、「ファイルの共有」、「学校ルールの共有」、「整理整頓」、「職員室のレイアウト・動線」、「電話の取り次ぎ」などが課題となっていました。
- ・例えば、「学校ルールブック」の作成であれば、事例を参考にアウトプットイメージを共有し、自校に応じた目次構成を検討し、分担執筆するという進め方があります。
- ・「会議の時間短縮」であれば、会議の時間短縮につながるアイデアを整理し、会議運営のガイドラインとして共有の上、運用するという進め方があります。
- ・最初から完璧な改善策を求めるのではなく「試行」しながら、より良い方法を探していきましょう。

業務の効率化について考えてみましょう

	困っていること	改善アイデア
情報共有ツールの使い分け		
会議		
ファイルの共有		
学校ルールの共有		
整理整頓		
職員室のレイアウト・動線		
電話の取り次ぎ		
その他		

(参考)モデル校における取組事例(小学校)

事例	Before(課題)	取組内容	After(成果)
共有フォルダの活用(ファイルの引継ぎ) (南関第三小学校)	共有フォルダへのファイルの保存が個人任せとなっていた。	後任が必要なファイルを見つけやすくなるように、共有フォルダへの保存方法の共通理解に取り組んだ。	令和7年度の共有フォルダを作成し、3月に必要なファイルの保存作業を行った。
事務室の整理整頓(ラベル表示など) (南関第三小学校)	事務室で保管している備品の場所等がわかりにくく、必要な物を探すのに時間がかかっていた。	事務職員がラベルを貼り、物の配置をわかりやすくした。	事務室で物を探す時間が減った。
学校ルールの共有(共通実践事項を集約) (松高小学校)	大規模校特有の様々な仕組みや運用のルールがあるが、周知・定着を図るのが難しかった。	松高小共通実践事項「みんなでハッピー！」を作成し、教員で共有した。	転任教員への説明に用いている。何かあれば、共通実践事項に立ち戻って考えることができる。
会議の見直し(議題の精選) (東間小学校)	会議が予定通りに進行しないことがあった。	会議の議題を意見交換が必要なものに絞るなど精選した。内容によっては、teams を用いて周知することにした。	議題の精選等により、会議は予定通りの40分以内で終わるようになってきている。
学校ルールの共有(家庭向けの一覧作成) (大畑小学校)	学校のルールがまとめられた資料がなかった。	学校のルール(生活・学習・その他)を保護者と共有するために、「まるわかり大畑小」をA3サイズ1枚にコンパクトにまとめて作成した。	ラミネート加工し、各家庭に配布。冷蔵庫に貼っておくなどの活用を保護者に依頼。来年度の就学時健診の時の保護者への説明でも活用した。

(参考)モデル校における取組事例(高校)

事例	Before(課題)	取組内容	After(成果)
ポータルサイトの活用 (熊本北高校)	様々な共有ツールで情報が発信されており、閲覧する教員がわかりにくかった。	情報一元化を目指して学校ポータルサイトを構築した。構築後も、学年ごとに情報を振り分けてまとめて掲載する仕組みを追加するなど機能を充実させた。	職員動静の掲載、面談予約機能などを追加し、ポータルサイトとしての機能を充実させた。必要な情報を一元的に入手できつつある。
職員会議等の効率化 (熊本北高校)	定例の職員会議を毎月開催していた。学校の会議(運営委員会、部会、学年部会)でも、紙で資料を配布しており、資料を印刷する負担も大きかった。	伝達事項や周知事項は学校ポータルサイトに移行し、定例の職員会議は大きなイベントがある月だけ(年4回程度)開催することとした。職員朝会も削減し、週2回火・金曜日の開催とした。	会議の効率化を進めたことで、職員の教材研究や事務処理に充てる時間を確保することができた。
職員室内のレイアウトの見直し (熊本北高校)	職員室に打ち合わせや作業ができるスペースがない。生徒からの提出物を仮置きする場所がない。非常勤職員(講師)全員の固定席を配置するスペースがなく、その日の出勤状況によって違う席に座ってもらう必要があった。	壁面に書棚を設置し、仮置きスペースを活用した。各講師に移動式キャビネットと提出物等の仮置きスペースを確保し、席をフリーアドレス化した。また、講師不在時は打ち合わせ兼作業用スペースとして活用できるようにした。	職員室内で打ち合わせや作業ができるスペースができた。フリーアドレス化等により、非常勤職員(講師)が自由に座れるようになった。生徒からの提出物を仮置きできる場所ができ、教員の机上の書類が減り、業務効率が向上した。
職員室の整理整頓 (熊本農業高校)	農業科の教員が職員室で一時的に執務できる環境が整っていない。	農業科の教員が利用できる共用パソコンを設置する。整理整頓(スペースリフレッシュ)を継続する。	整理整頓により、効率的な業務に繋がっている。

業務の効率化については、企業などにおいても様々な取組が実践されています。いろいろな方法があるため調べてみましょう。

マネジメント層は、教員による改善アイデアについて、教育委員会が定める方法と齟齬がないか、また、コンプライアンスなどの観点から課題はないかを検討し、必要な助言を行ってください。

教育委員会の理解・協力が必要なことは、教育委員会に相談しましょう。その際、他都市での事例なども参考情報として提供すると、具体的な対応の検討につながるかもしれません。



## (5)時程の見直し

### [考え方]

- ・時間外勤務は、業務量と作業時間とのつり合いが取れていないことにより発生しています。「業務量を減らすこと」に加えて、「定時内の作業時間を増やすこと」にも取り組む必要があります。
- ・作業時間確保のポイントは「完全下校時間を繰り上げる」です。児童生徒が在籍していると、様々な対応が発生することにつながります。
- ・モデル校においては、次のような取組がありました。

- ・通常の日課における完全下校時間を繰り上げる。
- ・早帰りの時程を設定し、週時程に組み込む。  
(午前中 5 時間の日を設定しているモデル校もありました)
- ・部活動の終了時間を通年で同じにする。
- ・放課後の時間帯において、「ノー会議デー」を設定し、作業時間を確保する。
- ・成績処理などの事務繁忙期に「事務整理日」を設ける。(午後の授業カットなど)

- ・モデル校では事例はありませんでしたが、中学校において「45分授業」を取り入れている事例もあります。

### [進め方]

- ・マネジメント層と教務主任等が連携して、他校の時程と自校の時程との違いを比べてみましょう。
- ・時程の見直し(案)には一長一短があると思います。たとえば、複数案を検討し、教職員で話し合ってみましょう。
- ・次年度の年間予定表に事務整理日(午後の授業カットなど)を位置づけるため、1 月ごろには改善案を決定するようにします。
- ・モデル校においては、3月に試行し、4月から本格導入をめざした事例があります。
- ・時程を変更すると、何らかの影響が出ることがあるでしょう。実践してみて気づくこともあります。
- ・4月に見直した時程に課題があったため、9月から変更したモデル校もあります。

### 時程の見直しについて考えてみましょう

見直しの方向性	現在の状況	見直しアイデア
完全下校時間を繰り上げる	現在の完全下校時間	
部活動の終了時間を見直す	現在の部活動終了時間	
事務整理日を設ける	事務整理日の設定状況	

(参考)モデル校における取組事例(小学校・中学校)

事例	Before(課題)	取組内容	After(成果)
教材研究のための時間の設定 (南関第三小学校)	教材研究等について教員間で話し合う時間が持ちにくかった。	4時間授業の日を月1回設定し、教材研究について相談しやすい時間帯を設けることにした。令和6年度は6日設定することができた。	若い教員が教材研究についての相談がしやすくなった。ベテランの教員も分掌等の作業時間を確保することができた。次年度も計画的に設定する。
授業準備や事務処理を行う作業日の設定 (松高小学校)	授業準備や事務処理を行う作業時間が不足していた。	授業準備や事務処理を行う「放課後フリーDAY」と、事務整理にあてるための「特設事務整理の日」を設定している。	時間を生み出したことが、時間の使い方の工夫につながり、時間外勤務の減少につながっている。
金曜日午前5時間授業の導入 (大畑小学校)	放課後の作業時間を増やしたかった。	給食センターや学童クラブ、放課後等デイサービス事業所と調整した。給食センターでは試験走行をして給食を想定時間に届けられるかどうかの検証をされた。実施曜日については、教員から意見を聞き、金曜日に決定した。	令和6年11月から午前中5時間の日課を週1回金曜日に実施している。下校時間が15:55から15:05へと50分繰り上がった。職員からも好評である。
時程の見直し (第四中学校)	今年度、昼休みを25分から30分に見直したが、まだ時間が足りないとの意見があった。部活動の地域移行が進むと、他校に移動して部活動をする生徒も出てくることを見込まれることから、部活動改革後の対応を見据えた時程とする必要があった。	朝自習を廃止し、夕方に「学充タイム」(生徒が主体的に家庭学習の計画を立てる時間)を設けた。また、毎日の職員朝会をなくし、休憩時間を昼35分、夕方10分確保した(火・金曜日に夕会を設定)。夏期の部活動の終了時間を19:30から18:30に変更する。	令和6年3月に新しい時程を試行する。

(参考)モデル校における取組事例(高校)

事例	Before(課題)	取組内容	After(成果)
成績処理や面談のための時間の確保 (熊本北高校)	定期考査の成績処理や三者面談を放課後に実施していた。	夏休み前に3限授業の日を設けることで、成績処理や三者面談の時間を確保することができた。	勤務時間内に事務や面談を行うことができた。
部活動の開始・終了時間の繰り上げ (熊本北高校)	現在の3年生は週33時間であり、1・2年生は週31時間となっている。3年生の日課に併せて部活動の時間を設定していた。	令和7年度から1～3年生が週31時間で統一されることから、部活動の開始時間及び完全下校時間を60分繰り上げること検討している。	完全下校時間が繰り上がることで、部活動指導後の業務への着手が早くなる。
時程の見直し (熊本農業高校)	放課後の作業時間が不足している。	通常日課の朝読書や掃除を減らし、下校時間を30分繰り上げる。	令和6年3月に試行の上、令和7年度から実施する。
成績処理の時間確保 (熊本農業高校)	成績処理のための時間が不足している。	半日授業などに日課を変更し、成績処理の時間を確保した。	成績処理の時間を確保することにより、時間外の作業が減った。

必要に応じて、教育委員会に他校の時程についての情報提供を相談してみましょう。12月までの時数の進捗を踏まえて、事務整理日を2月や3月に追加することを検討することも有効です。

なお、中学校において、「45分授業」を導入する場合は、必要な時数が確保できているかどうか、マジジメント層と教務主任等において必ず確認してください。



## (6)意識・ワークスタイルの改善

### [考え方]

- ・「業務量を減らすこと」と「作業時間を増やすこと」の両方に取り組んでも、教職員が「時間外勤務を減らそう」という意識を持たなければ、退勤時間が大きく変化しないということが起こります。
- ・また、「時間外勤務を減らそう」と教職員が取り組み始めても、周囲の教職員の意識やワークスタイルが変わらなければ、他の教職員のペースに巻き込まれてしまいます。
- ・自分だけでなく、「お互いの時間を大切にした働き方」を目指しましょう。

### [進め方]

- ・勤務時間データを分析し、教職員全員で長時間勤務の発生状況を共有しましょう。
- ・たとえば、国ガイドラインや県の規則が定める年間 360 時間以内を実現するためには、1 人 1 日あたり何時間ぐらい時間外勤務を減らせばよいのか試算してみると、改善に向けての難易度が実感しやすくなります。
- ・モデル校においては「30 分の意味」を考えるワークを行いました。毎日している業務・行動について、5 分短縮できるものを 6 件見つけることができれば、「1日 30 分短縮できるかもしれない」というワークです。1 日 30 分の短縮は月 20 日で計算すると、月 10 時間の時間短縮となります。
- ・時間の使い方についての意識やワークスタイルの改善に向けて、教員間で話し合う機会を持つことも有効です。互いの時間術やちょっとした時短ツールなどが共有できるかもしれません。

5 分短縮できる業務を6つ考えてみましょう

時間短縮のアイデア（記入例：●●を△△することで、「●分」短縮する）	
①	
②	
③	
④	
⑤	
⑥	

(例)60分設定の会議を50分設定に変更することで、「10分」短縮する。

電話をかける前に話す内容、確認する内容を整理し、電話連絡に要する時間を「5分」短縮する。

電子ファイルを日頃から整理しておき、必要なファイルを探す時間を「5分」短縮する。

作成に60分かけていた書類(例:学級だより)を、55分で仕上げ、作成に要する時間を「5分」短縮する。

提出物の点検に30分かけて手書きでコメントを書いていたのを、スタンプの活用により「5分」短縮する。

(参考)モデル校における取組事例(小学校・中学校)

事例	Before(課題)	取組内容	After(成果)
休暇取得の推進 (1時間単位での休暇) (南関第三小学校)	1時間単位での休暇を取得する制度はあったが、利用する教職員が少なかった。	1時間単位での休暇取得を呼びかけた。	教職員ワークショップを通じて、時間についての意識が変わった教職員がみられた。20～30代の若い教員が1時間単位での休暇を取得するようになった。
定時退校推進日の設定 (松高小学校)	時間外在校等時間が多い学校であった。	働きやすい職場づくりを進めていくための一つの方策として、定時退勤推進日を2種類(全員対象、個別設定)設けている。	定時退勤推進日は、自分の働き方や仕事の進め方を見直すチャンスの一つと考えている。うまく活用している先生もいる。
保護者来校時間の調整の推奨(松高小学校)	保護者が来校されるときに、時間外となることが多い。	保護者と来校時間を調整する時に、勤務時間内の来校が可能かどうかを相談することを推奨している。	勤務時間外の来校となることもあるが、調整を試みることで時間外の来校が減ることがある。
時差出勤の導入 (御船中学校)	気温の上昇に伴い、部活動中の熱中症対策が必要となった。また、午後の気温が高く、部活動ができないこともあった。	夏休み期間の部活動の時間を2部制(7:30～9:30、9:30～11:30)とした。 顧問の教員に対して、夏季休業期間中のみ勤務時間の割り振りを部活動時間に合わせて変更した。	朝早い時間帯に部活動ができ、熱中症対策にもなった。 顧問の教員の実質的な業務担当の時間も適正なものとなり、心理的な負担も軽減した。

(参考)モデル校における取組事例(高校)

事例	Before(課題)	取組内容	After(成果)
行事の平日開催 (熊本農業高校)	行事を休日に開催していたため、休日出勤が必要であった。	行事を平日開催に変更した。 (進路マップ、体育大会、PTA総会)	休日出勤が減った。
時差出勤の活用 (熊本農業高校)	猛暑のため夏期の屋外作業を日中に行うことができなくなった。	時差出勤を活用し、屋外作業を早朝に行えるようにした。	夏休み以外にも時差出勤を活用する教職員が増えてきている。
女性用更衣室の確保 (熊本農業高校)	女性教員が働き続けやすい環境を整えていくことが必要である。	農業科の女性教員が利用しやすい更衣用のスペースの確保を検討している。	女性教員が働きやすくなる。
施錠目標時間の設定 (松橋西支援学校)	長時間勤務となっている職員がみられた。	小・中学部において職員室の施錠目標時間を設定した。	目標時間を設定することで、業務を切りあげるきっかけとなる。
ノー会議ウィークの設定 (松橋西支援学校)	夏休み期間に会議が設定されることから休暇がとりにくかった。	夏休み期間にノー会議ウィークを設定した。	ノー会議ウィークの期間が設定されたことで休暇を取りやすくなった。

教職員全員が勤務時間（平日・休日）の登録を適切に行うことが、取組のスタートラインとなります。

学校全体での業務量の全体を「見える化」することで、どの程度業務量の削減に取り組むことが必要なのかが見えてきます。

モデル校では定時退勤日についても様々な取組方法がありました。「定時退勤日があることで業務に区切りをつけて帰るようにしている」という意見がある一方、「業務量が変わらないので定時退勤日であっても早く帰ることができない」という意見も見られます。

定時退勤日の運用が形骸化している学校においては、どのような運用をすればよいのか、定時退勤日の改善策を話し合ってみてください。



## 6. 教育委員会はどうのように学校を支援すればよいでしょうか

### (1) 勤務時間が長くなる要因

教職員の長時間勤務は、業務量と作業時間とのつり合いがとれていないことから生じています。モデル校での取組において次の要因が見出されました。

各校での学校業務改善の取組に加えて、教育委員会において対応できることを検討してください。

#### 【業務量に関すること】

	要因(例)
児童生徒対応	ICTを効果的に活用する授業をするためには、授業準備に時間がかかる。 中学校等の場合、自学ノートの対応に空きコマ(1コマ)を使っている。 欠員・代替教員がいる場合、成績処理等をお任せできないことがある。 不登校生徒等への対応を時間外にしている。(家庭訪問、課題作成) 指導事案・トラブル対応を時間外にしている。 (SNS等、学校外でのトラブル対応に関わることもある) 児童の登校時間が早いと、教員も早めに出勤する必要がある。
学校運営	校務分掌の業務量が多い。 欠員・代替教員がいる場合、担える人が少なく1人当たりの負担が大きくなる。 小規模校の場合、担える人が少なく1人当たりの負担が大きくなる。 学校規模が小さいと、学年での業務シェアなどがしにくい。 会議が多い。時間通りに終わらない。 外部からの配布物や調査回答が多い。
外部対応	PTAや地域に関わる業務がある。夜間や土日対応となることが多い。 (本来教員が担う必要がないものも含まれている可能性がある。)
部活動	欠員・代替教員がいる場合、担える人が少なく1人当たりの負担が大きくなる。 ガイドラインを超えた関連活動がある。(朝練、自主練、練習試合、審判など) 部活動指導員が見つからない。部活動指導員がいても、教員が部活から離れない。
執務環境	様々な情報共有ツールが利用されていて、情報把握が負担。見落としが発生。 過去データが見つげにくい。(共有フォルダとクラウドと複数個所の保存場所がある) システム間でデータが連携されていない。 外線の回線数が少ないため、電話を利用するための待ち時間が発生している。 電話対応に時間がとられる。(例:伝言メモを作成し、机上におく) 学校のルールが整理・共有されていない。 物の置き場所が分かりづらい。

【時間に関すること】

	要因(例)
児童・生徒在校時間が長い	児童生徒の登校時間が早い。 部活動が長く、完全下校時間から定時(終了時間)までの時間が少ない。
空きコマが少ない、使えない	小学校は空きコマが少ない。(専科による空きコマがある教員は限られる) 中学校は、空きコマに自学ノートの対応を優先している。授業準備が日中にできない。 空きコマがあっても欠勤者対応の授業(自習対応)、電話対応などに時間がとられる。
放課後にすることが多い	定期的な会議がある。単なる情報伝達に時間が費やされる。予定時間に終わらない。 欠席者等への保護者連絡は、保護者の終業時間を見計らってしている。 保護者にかかる外線電話が混み、待ち時間が発生する。 時間外に不登校者への家庭訪問をしている。
集中しにくい	他の教職員から随時声をかけられるため、都度、集中力が途切れやすい。 作業に集中できる工夫が少ない。(メールでの情報共有、集中タイムなど)

【ワークスタイル(時間の使い方)に関すること】

	要因(例)
業務	(過度に)丁寧にするために、時間をかけ過ぎていると思われることもある。 適度が分からずに、時間を費やす若手がいる。単学級だと相談相手がいない。 メールや電子掲示板を見る習慣がなく、何度も伝達しないといけない場合がある。 校務分掌などのファイルが、決められた場所に保存されていないことがある。 間際になってから、作業が依頼される場合がある。(頼まれた方は段取りがくるう)
退勤時間	・家庭との両立などのため早く帰る先生がいる。(持ち帰りをしていることもある) ・特に早く帰らなくてよい先生は、マイペースで仕事をしていることがある。 ・ベテランに気兼ねして、先に帰りづらい雰囲気があることもある。
休暇	・担任は休みがとりづらい。

教育委員会としてできることを考えてみましょう

6つの着眼点	見直しの視点	見直しアイデア
校外移管	外部委託の活用 PTA・地域との連携・協力 部活動の地域移行	
業務の廃止等	調査回答の削減 通知・配布物の削減	
業務分担の見直し	学校ボランティアの活用 教頭等マネジメント支援員の配置 部活動指導員の配置	
業務の効率化	ペーパーレス化、押印廃止 web会議・web研修の活用	
意識改革	教職員研修内容の見直し	

## (2) 学校業務改善活動が広がりにくい要因

校務支援システムの導入、学校業務支援員の配置、部活動指導員の配置など教育委員会が推進した取組は多くの学校で展開されています。これらの展開により、時間外在校等時間の減少につながっていると考えられます。また、学校業務改善活動について、国や県から事例集を提供するなどの情報提供を行っています。

しかしながら、参考になる取組事例があったとしても、速やかに多くの学校で実行される状況には至っていません。モデル校との対話等を通じて、学校業務改善活動が広がりにくい要因として、次の要因が見出されました。

各校での学校業務改善の実践を促進するために、教育委員会においては下記の要因を考慮して推進に取り組むことを検討してください。まずは、マネジメント層の声を聴き取ることをお勧めします。

	要因(例)
「課題が見える化」されていない	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マネジメント層が前任校の経験を活かして取り組むことがよくある。</li> <li>・教員・事務員が課題を出し合い、見える化し、「ここを優先的に変えよう」と学校で共有し、実行していく仕組み・体制がない。</li> <li>・課題を構造的にとらえて対処しないと、取り組んでも時間外は減っていかない。 例：児童生徒の登校時間が早いと、早く学校に出勤せざるを得ない。 児童生徒の在校時間が長いと、その対応が優先され、作業が後回しになる。 部活の競技団体が減らす努力をしないと、一校だけでは変えられない。</li> </ul>
「業務改善」の取組方がわからない・取り組もうとしても動けない	<ul style="list-style-type: none"> <li>・負担・課題は感じていても、どのような手順で取り組めばよいかかわからない。</li> <li>・学校外に相談相手がいない。(教育委員会等)</li> <li>・学校だけで解決できない課題は、動き出すことへのハードルが高い。</li> </ul>
長時間勤務が続いていることへの危機感が低い	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本人が仕方がないとあきらめていたり、まだまだ大丈夫と思っていることがある。</li> <li>・健康維持の観点から、80時間超の時間外在校等勤務時間が続くことを避けようとする積極的なマネジメントがみられない。(本人任せにしている)</li> <li>・勤務データを取っているが、十分に生かされていない。</li> <li>・持ち帰りの業務時間を把握する仕組みになっていない。</li> <li>・正確に勤務記録をつけていない場合、業務量の全体が見えない。</li> </ul>
定期的な異動を前提とした十分な引継ぎがされていない。中期的な取組がしにくい	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学校を転任した場合、新たな学校の仕組みを理解し、慣れることに時間がかかる。</li> <li>・年度当初における時間外勤務が多くなっている。</li> <li>・学校を転任した場合、地域等との関わりについても、経緯等がわからないため、まずは前例を参考として対応することが無難な対応になりやすい。</li> <li>・地域との関わりに課題を感じても、近々異動が想定される場合、骨を折ることに躊躇しやすい。</li> <li>・地域との協議には時間を要するため、管理職間で地域との交渉を引き継いでいくことが必要である。引き継ぐことを後任者のミッションとして共有されないと、管理職は慎重になる可能性がある。</li> </ul>
外部要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>・欠員・代替教員がいると、教員への負担が大きく、具体的な改善(自分たちでできることをする)へのモチベーションがわきにくい。(まずは人を配置していない)</li> <li>・部活動については、一校だけで解決できないこともある。</li> <li>・システムが使いにくい。ICT機器の性能が低い。</li> </ul>

学校業務改善活動に取り組みにくい要因について、マネジメント層への聴き取りをしてみましょう

	学校名	学校業務改善活動に取り組みにくい要因(聴き取り内容のメモ)
時間外在校等時間が多い学校		
時間外在校等時間が中程度の学校		
時間外在校等時間が少ない学校		
前年度に比べて時間外在校等時間が大きく減った学校		
その他		

各学校のマネジメント層においても「何とかしたい」と思っているはず。「思っているけど、できない」「取り組んでいるけど、結果につながらない」などの悩みを聴き取り、学校における業務改善活動の実践につながるように、教育委員会としての支援の在り方を検討しましょう。



### (3)教育委員会に期待される役割

各学校における「学校業務改善活動」の実施に向けて、教育委員会に期待される役割と業務内容(例)は次のとおりです。

役割	業務内容(例)
全校における学校業務改善活動の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教育委員会によっては、時間外在校等時間を把握していても、学校業務改善の取組自体は学校に委ねている状況も見られます。</li> <li>・1つの学校が先行して改善に取り組もうとする場合、地域やPTAとの役割分担の見直し等に当たって、「当該校が協力的でない」などと反発を受けるのではないかと不安に思う学校も少なくありません。</li> <li>・「学校教育目標」の実現に向けた業務や時間を生み出すために業務の見直しを行う「学校業務改善活動」を、全校において運動的に展開することをお勧めします。 (具体的な役割)</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自治体として、全学校で業務改善活動を実践することを自治体の方針として明確化する。</li> <li>・各学校が課題を共有・見える化する取組を推奨し、実施を支援する。 (教職員アンケート、教職員ワークショップなど)</li> <li>・学校が共有した課題について、どのように取り組めばよいのかをいつでも相談できる窓口をつくる。(ワンストップで受け、関係課につなぐ。関係課の対応もフォローする)</li> <li>・相談窓口では、対応策の事例等について情報提供する。(特に取組の進め方について)</li> <li>・相談があった学校には定期的にフォローをして、取組の成果や課題を把握し、改善事例や取組の進め方のノウハウとして知見をストックする。</li> <li>・県内及び他都道府県における取組事例を収集し、学校に情報提供する。</li> </ul> </div>
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マネジメント層のマネジメント力の向上や、教員の業務能力向上に資する研修を行う。 (研修テーマ例) 問題解決、PDCA、プロジェクトマネジメント、会議手法、タイムマネジメント、ICT活用、仕事と家庭とのバランス</li> <li>・新任教員の負担を軽減する。(例:初年度は担任をもたない)</li> </ul>
リソースの確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・正規教員の確保</li> <li>・支援スタッフの確保(副校長・教頭マネジメント支援員、教員業務支援員等)</li> <li>・学校支援ボランティアの確保</li> <li>・ICT 機器・業務システムの整備</li> </ul>
教育委員会としての業務改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学校が負担に感じていることを把握し、教育委員会として学校の負担軽減策に取り組む。教育委員会だけで改善できないことは、庁内関係課と連携する。 (例)調査回答の削減、配布物の削減、ペーパーレス</li> </ul>
業務改善推進会議の設置	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「学校業務改善」について、教育委員会と学校とが課題や取組状況を共有する場を設ける。(メンバー構成例:各校種代表校、教育委員会各課、ICT 担当課等)</li> </ul>

学校業務改善活動を推進するための方策を検討しましょう

	取組アイデア
全校における学校業務改善活動の推進	
人材育成	
リソースの確保	
教育委員会としての業務改善	
業務改善推進会議の設置	

熊本県教育委員会では、令和6年11月に策定した「熊本県の公立学校における働き方改革推進プラン（第2期）」に基づき、教職員のウェルビーイングの向上と、更なる時間外在校等時間の縮減に向けた様々な取組を推進しています。

その中で、学校や市町村教育委員会が進める業務改善活動を支援する取組として、民間のコンサルタント等を活用した「働き方改革支援アドバイザー」の派遣を行っていますので、積極的にご活用ください。



## 7. 参考資料

### (1) モデル校で実施したアンケート調査票(中学校用)

(作成)三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

#### 業務改善に関する教職員アンケート (●●中学校)

児童生徒と向き合う時間の確保、ワークライフバランスの実現に向け、業務の進め方・方法等について、工夫・改善に取り組んでいきたいと考えています。皆様の問題意識などをお聞かせください。

問1 ご回答者の属性等をお聞かせください(該当するものに○印、または数字を記入)

(1) 職名

- |               |                           |           |
|---------------|---------------------------|-----------|
| 1. 管理職(校長、教頭) | 2. 教諭等(主幹教諭、指導教諭、教諭、養護教諭) |           |
| 3. 常勤講師       | 4. 事務職員                   | 5. その他( ) |

(2) 担当学年

- |       |       |       |           |
|-------|-------|-------|-----------|
| 1. 1年 | 2. 2年 | 3. 3年 | 4. 担当学年なし |
|-------|-------|-------|-----------|

(3) 学級担任ですか。

- |       |        |
|-------|--------|
| 1. はい | 2. いいえ |
|-------|--------|

(4) 学年主任ですか。

- |       |        |
|-------|--------|
| 1. はい | 2. いいえ |
|-------|--------|

(5) どの校務分掌を担当していますか。(複数回答)

- |   |
|---|
| 1. 教務部(教務、企画運営)                             |
| 2. 創造(幼保小中連携、教科指導、評価研究、総合的な学習の時間、職員研修など)    |
| 3. 友愛(環境教育、道徳教育、人権教育、特別支援教育、スクールカウンセラー事業など) |
| 4. 自律(生徒指導、保健教育、防災教育、安全教育、保健体育、食育、学校給食)     |
| 5. 環境整備部(管理、美化)                             |
| 6. 事務部(庶務、経理、管理)                            |
| 7. 渉外部(P T A、各種団体、親和会、慶弔、学校運営協議会)           |
| 8. その他( )                                   |
| 9. 校務分掌を担当していない                             |

(6) 担当している校務分掌のうち、最も多くの時間を要すると見込まれる分掌業務はどれですか。

- |   |
|---|
| 1. 教務部(教務、企画運営)                             |
| 2. 創造(幼保小中連携、教科指導、評価研究、総合的な学習の時間、職員研修など)    |
| 3. 友愛(環境教育、道徳教育、人権教育、特別支援教育、スクールカウンセラー事業など) |
| 4. 自律(生徒指導、保健教育、防災教育、安全教育、保健体育、食育、学校給食)     |
| 5. 環境整備部(管理、美化)                             |
| 6. 事務部(庶務、経理、管理)                            |
| 7. 渉外部(P T A、各種団体、親和会、慶弔、学校運営協議会)           |
| 8. その他( )                                   |

(7) 授業時間数(教科のみ、L H R、総合は除く)は \_\_\_\_\_ 時間(週あたり)

授業を持たない人は「0時間」と回答してください。

(8) 教職員(講師を含む)となつてからの経験年数

- |         |            |             |          |
|---------|------------|-------------|----------|
| 1. 3年未満 | 2. 3~10年未満 | 3. 10~20年未満 | 4. 20年以上 |
|---------|------------|-------------|----------|

(9) 本校に赴任してからの年数

1. 1年未満      2. 1～4年未満      3. 4年～6年未満      4. 7年以上

(10) 学年、教科、分掌、部活等でリーダー的な役割を、今年度いくつ担っていますか。

1. なし    2. 1つ    3. 2つ    4. 3つ    5. 4つ    6. 5つ    7. 6つ以上

(11) 部活動の顧問を担当していますか。

1. 担当をしている    2. 担当していない



(12) 担当している部活動は 【部活動顧問を担当している方のみ回答】

1. バスケットボール	5. 卓球	9. 剣道
2. バレーボール	6. 野球	10. 吹奏楽
3. ソフトテニス	7. サッカー	11. 美術
4. 硬式テニス	8. 陸上	12. ものづくり

問2 本校で働くうえであなたが感じておられることをお聞かせください（該当するものに○印）。回答に当たっては、深く考えずに、設問を読んで瞬間的に思い浮かんだ回答を選んでください。

(1) 職場ではみんなで意見を出し合ったり、助け合ったりしていると思いますか。

1. 思う      2. 思わない      3. わからない

(2) 管理職とは気軽に話し合えますか。

1. 話しあえる      2. 話しあえない      3. わからない

(3) 仕事の疲れが抜けないということが、たびたびありますか。

1. ある      2. ない      3. わからない

(4) 管理職はみんなの仕事がなめらかに運ぶように取りはからっていると思いますか。

1. 思う      2. 思わない      3. わからない

(5) 職場では同僚の中に決めごとを守らない人がいると思いますか。

1. いる      2. いない      3. わからない

(6) 職場の運営にあなたの意見が活かされていると思いますか。

1. 思う      2. 思わない      3. わからない

(7) 休憩時間を充分にとることが出来ますか。

1. できる      2. できない      3. わからない



(7) - 1 休憩時間には何をしていることが多いですか。（複数回答）

1. ゆっくりしている	2. 同僚と雑談をしている	3. 児童生徒と話している
4. 給食指導をしている	5. 採点をしている	6. 会議が入る
7. 授業準備をしている	8. 保護者に電話をしている	9. 部活動をしている
10. 自分の事務処理をしている	11. 分掌の作業をしている	12. その他（      ）

(8) あなたは今後も、この学校で働きたいと思いますか。(異動は考慮せずお答えください)

1. 思う                      2. 思わない                      3. わからない

(9) 職場の雰囲気はよいと思われませんか。

1. よい                      2. わるい                      3. わからない

(10) 職場では、誰でも自由に意見や考えを述べることができますか。

1. できる                      2. できない                      3. わからない

(11) 連携がうまくいなくて、仕事がやりにくくなることはありませんか。

1. ある                      2. ない                      3. わからない

(12) 休日や休暇は満足にとることができますか。

1. とれる                      2. とれない                      3. わからない

(13) 早く帰ろうと思っても、何となく帰りにくい空気があって帰りづらく感じていますか。

1. 感じている                      2. 感じたことはない                      3. わからない

(14) あなたの目から見て、学校の運営方針の実現に向けて全員が取り組もうとしていると思いますか。

1. 思う                      2. 思わない                      3. わからない

(15) 残業を含めて、今の労働時間は適当だと思いますか。

1. 適当                      2. 不適当                      3. わからない

(16) 学校ではみんなの仕事の範囲や責任がはっきりしていると思いますか。

1. 思う                      2. 思わない                      3. わからない

(17) 行事や分掌等の役割分担はみんなの納得のいくやり方で決められていると思いますか。

1. 思う                      2. 思わない                      3. わからない

(18) 学校独自のルールや決まりごとがわかりやすく周知されていると思いますか。

1. 思う                      2. 思わない                      3. わからない

(19) 教職員が作業時間を確保できるように、時程が工夫されていると思いますか。

1. 思う                      2. 思わない                      3. わからない

(20) 教職員の長時間勤務の改善に向けて、管理職は具体的に行動していると思いますか。

1. 思う                      2. 思わない                      3. わからない

(21) いまの教員という仕事は、あなたが精一杯力を発揮できる仕事だと思いますか。

1. 思う                      2. 思わない                      3. わからない

(22) 児童生徒と向き合う時間を十分に取れていますか。

1. いる                      2. いない                      3. わからない

問3 本校での日常的な事務処理・会議等の進め方について、あなたのお考えを教えてください。回答に当たっては、深く考えずに、設問を読んで瞬間的に思い浮かんだ回答を選んでください

(1) あなたは、一日の業務において、あるべき時間配分を計画したうえで、業務を行えていますか。

1. そう思う 2. どちらかといえばそう思う 3. どちらかといえばそう思わない 4. そう思わない

(2) あなたは、自分にとって長時間になりがちな業務を知っていて、その削減の取り組みをしていますか。

1. そう思う 2. どちらかといえばそう思う 3. どちらかといえばそう思わない 4. そう思わない

(3) あなたは、時間外在校等時間（平日の放課後、土日）を減らそうと意識して、日頃から行動していますか。

1. そう思う 2. どちらかといえばそう思う 3. どちらかといえばそう思わない 4. そう思わない

(4) あなたは、教員業務支援員に業務を効果的に依頼できていますか。

1. そう思う 2. どちらかといえばそう思う 3. どちらかといえばそう思わない 4. そう思わない

(5) 学校として、日頃から整理整頓に取り組んでいると思いますか。（備品の配置、使用ルール明確化など）

1. そう思う 2. どちらかといえばそう思う 3. どちらかといえばそう思わない 4. そう思わない

(6) 学校として、日頃からデータや教材の共有に取り組んでいると思いますか。（共有フォルダでのファイルの見つけやすさ、保存ルールの明確化など）

1. そう思う 2. どちらかといえばそう思う 3. どちらかといえばそう思わない 4. そう思わない

(7) ほとんどの場合、会議は時間通りに始まり、予定通りに進められていると思いますか。

1. そう思う 2. どちらかといえばそう思う 3. どちらかといえばそう思わない 4. そう思わない

(8) 現在実施されている会議は必要性があるものばかりだと思いますか。

1. そう思う 2. どちらかといえばそう思う 3. どちらかといえばそう思わない 4. そう思わない

(9) あなたは、教材研究などに充てる日程は、事前に計画できていますか。

1. そう思う 2. どちらかといえばそう思う 3. どちらかといえばそう思わない 4. そう思わない

(10) 校務分掌は、他業務との重複が無く、必要なことに絞られた内容となっていると思いますか。

1. そう思う 2. どちらかといえばそう思う 3. どちらかといえばそう思わない 4. そう思わない

(11) 学校行事の内容や運営について、工夫・改善、見直しがされていると思いますか。

1. そう思う 2. どちらかといえばそう思う 3. どちらかといえばそう思わない 4. そう思わない

(12) 地域との役割分担について、工夫・改善、見直しがされていると思いますか。

1. そう思う 2. どちらかといえばそう思う 3. どちらかといえばそう思わない 4. そう思わない

(13) 事務との役割分担などが見直され、連携が進んでいると思いますか。

1. そう思う 2. どちらかといえばそう思う 3. どちらかといえばそう思わない 4. そう思わない

(14) 専門スタッフ（部活動指導員、学校生活支援員、学習指導員、スクールカウンセラー、スクールソーシャルワーカー等）とは十分に連携できていますか。

1. そう思う 2. どちらかといえばそう思う 3. どちらかといえばそう思わない 4. そう思わない

(15) 調査・提出資料等の統合・廃止や、様式改善が進められていると思いますか。

1. そう思う 2. どちらかといえばそう思う 3. どちらかといえばそう思わない 4. そう思わない

(16) 各研修会等の受講に負担を感じていますか。

1. そう思う 2. どちらかといえばそう思う 3. どちらかといえばそう思わない 4. そう思わない

(17) 授業の充実に向けた研究指定校等（例：教科等の公開研究会等）となることが負担に感じますか。

1. そう思う 2. どちらかといえばそう思う 3. どちらかといえばそう思わない 4. そう思わない

(18) あなたは、業務システムの諸連絡（電子メール、回覧、掲示板）の内容を毎日確認していますか。

1. そう思う 2. どちらかといえばそう思う 3. どちらかといえばそう思わない 4. そう思わない

(19) 部活動の顧問を務めることに負担を感じていますか。 【部活動の顧問をされている方のみ回答】

1. そう思う 2. どちらかといえばそう思う 3. どちらかといえばそう思わない 4. そう思わない

**問4 本校での業務改善の取組みについて、あなたのお考えを教えてください。**

(1) これまでの働き方改革の取組みのうち、勤務時間の短縮に効果があったと思う取組みについて、取組内容と効果を最大3つまでお答えください。

※ 教育委員会事務局の取組み、学校の取組み、あなた自身の独自の取組みなど、自由に記載ください。

※ 特にない場合は空欄で結構です

	勤務時間の短縮に効果があったと思う取組内容	効果
①		
②		
③		

(2) これまでの働き方改革の取組みのうち、勤務時間の短縮には効果がなかったと思う取組みについて、取組内容と効果がなかった理由を最大3つまでお答えください。

※ 教育委員会事務局の取組み、学校の取組み、あなた自身の独自の取組みなど、自由に記載ください。

※ 特にない場合は空欄で結構です

	勤務時間の短縮には効果がなかったと思う取組内容	効果がなかった理由
①		
②		
③		

(3) 児童生徒と向き合う時間をしっかりと確保し、ゆとりを持って児童生徒の指導に当たるために支障や課題となっていることはどんなことでしょうか。

--

**問5 令和6年6月の1か月の平均的な勤務状況を念頭に、以下についてお答えください。**

(1) 平均的な入退校時刻（24時間制でご回答ください）

(1) 入校：( )時( )分頃 (2) 退校：( )時( )分頃

(3) 令和6年6月において、持ち帰り業務はありましたか。

1. 持ち帰り業務がある 2. 持ち帰り業務はない



(4) 持ち帰り業務がある場合の多い内容（平日）（複数回答）

1. 授業準備	2. 採点・評価・成績	3. 教材研究	4. 校務分掌	5. 担任業務
6. 部活動	7. その他（            ）	8. 平日の持ち帰りはない		

(5) 持ち帰り業務がある場合の多い内容（土日）（複数回答）

1. 授業準備	2. 採点・評価・成績	3. 教材研究	4. 校務分掌	5. 担任業務
6. 部活動	7. その他（            ）	8. 土日の持ち帰りはない		

**問6 担当業務について、以下についてお答えください。**

(1) 担任業務において特に負担を感じていることと、負担軽減のためにされている工夫をお聞かせください。

**【担任をしている方のみ回答】**

※ 特にない場合は空欄で結構です

担任業務において特に負担を感じていること	
負担軽減のためにされている工夫	

(2) 学年主任業務において特に負担を感じていることと、負担軽減のためにされている工夫をお聞かせください。**【学年主任をしている方のみ回答】**

※ 特にない場合は空欄で結構です

学年主任業務において特に負担を感じていること	
負担軽減のためにされている工夫	

(3) あなたは、保護者対応を行うことがありますか。

1. よくある	2. 時々ある	3. ほとんどない
---------	---------	-----------

(4) 保護者対応において特に負担を感じていることと、負担軽減のためにされている工夫をお聞かせください。

※ 特にない場合は空欄で結構です

保護者対応において特に負担を感じていること	
負担軽減のためにされている工夫	

## (2)モデル校の取組を参考に作成した職場のチェックリスト

(作成)三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

	チェックリスト(該当項目に✓印を記入)	変えたいこと(メモ欄)
業務の校外移管	<input type="checkbox"/> 必ずしも教員が担わなくてもよいことで、教育委員会に対応してほしいことがある	
	<input type="checkbox"/> 本来学校が担わなくてもよいことで負担が大きいことがある(役割分担を見直したいこと)	
業務の廃止・統合・簡素化	<input type="checkbox"/> 廃止・統合・簡素化を検討したい校務分掌がある	
	<input type="checkbox"/> 廃止・統合・簡素化を検討したい校内研修がある	
	<input type="checkbox"/> 廃止・統合・簡素化を検討したい学校行事がある	
	<input type="checkbox"/> 廃止・統合・簡素化をしてほしい事務がある	
	<input type="checkbox"/> 業務の廃止・統合・簡素化をすることで生み出した余力で新規に取り組みたいことがある。	
業務分担の見直し	<input type="checkbox"/> 現在教員が担っている業務で、教員以外への分担の変更を検討したい業務がある	
	<input type="checkbox"/> 業務負担が偏っていることから、長時間勤務となっている教員がいる	
	<input type="checkbox"/> 学校ボランティアに協力してほしいことがある	
業務の効率化	<input type="checkbox"/> 情報共有ツールの使い分けに課題がある	
	<input type="checkbox"/> 会議の進め方や内容を見直したい	
	<input type="checkbox"/> ファイルの共有に課題がある	
	<input type="checkbox"/> 学校ルール of 共有に課題がある	
	<input type="checkbox"/> 整理整頓ができていないところがある	
	<input type="checkbox"/> 職員室内に打ち合わせ・作業スペースがない	
	<input type="checkbox"/> 電話の取次ぎに課題がある	
時程の見直し	<input type="checkbox"/> 完全下校時間を現状よりも繰り上げたい。	
	<input type="checkbox"/> 部活動の終了時間を現状よりも繰り上げたい	
	<input type="checkbox"/> 事務整理日を現状よりも増やしたい	
意識・ワークスタイルの改善	<input type="checkbox"/> 私の時間外在校等時間は年360時間を上回っている	
	<input type="checkbox"/> 定時退勤日が形骸化していると思う	
	<input type="checkbox"/> 担任は休暇がとりづらい状況にあると思う	

教職員がそれぞれ実施してみて、一致しているところ、一致していないところを確認してみましょう。

多くの人が「何とかしたいと思っている」ことについて、掘り下げて話し合う機会をつくっていきましょう。



### (3)モデル校で実施した教職員ワークショップのプログラム

(作成)三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

働き方についての問題・課題を話し合ってみましょう

**あなたが、日頃、効率が悪いと感じている業務、滞りがちになっている業務がありますか？**

<b>5分</b>	<p>① <b>上記テーマについて、思い当たる内容を付箋に書き出しましょう。(個人ワーク)</b></p> <p>⇒いくつ書き出してもかまいません。黒いペン、ボールペンをご利用ください。                  ⇒付箋1枚につき、一つの内容を記載ください。(お名前も記入)                  ⇒書くときは、相手に伝わりやすいよう、簡潔に要点を書くようにしてください。                  (例) ●●が・・・で困っている/△△の・・・が●●で時間がかりすぎる</p>
<b>10分</b>	<p>② <b>進行役</b>は、一人ずつ、内容の説明をもらいながら付箋を出してもらいます。                  ③ <b>書記</b>は、付箋を受け取り、整理しながら模造紙の上に貼っていきます。                  ⇒似た内容の付箋のグループに「見出し」をつけます。                  よくない見出し：マナー ⇒ よい見出し：マナーが悪くて困っています                  ④ 全員が出し終わったら、<b>掘りさげて検討したいテーマを1つ選びます。</b></p>
<b>15分</b>	<p>⑤ <b>選んだテーマについて、解決アイデアを話し合ってください。</b>                  (検討手順例) 付箋に個人アイデアを書く時間をとる                  個人アイデアを共有し、グループアイデアとして深める                  ⇒提案・アイデアのキーワードを模造紙に直接大きな文字で書き込んでください。                  (例) ●●は使ったら元に戻そう！                  ⑥ <b>発表者</b>は、発表内容を整理してください。</p>

(参考)付箋のまとめ方の例

●班

●●の処理が  
時間がかかる!

●●の修正が多い!

●●が不便

集中できない!

メールを読まない!

アイデア

- をやってみよう!
- をつくろう!  
例えば、……
- はやめませんか!

こんな工夫はどう?

こうなるといいなあ

いいね!

この学校の●●がわかりません

前の学校の工夫は……

#### (4)モデル校に提供した校務分掌の業務量見える化検討シート

(作成)三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

##### ●校務分掌ごとに把握する情報の項目

	調査項目(選択肢)
業務概要	業務区分
	担当業務の名称
	担当業務の名称(細区分)
	担当者名
	業務の目的(簡単に)
業務内容	1学期にしたこと
	2学期にしたこと
	3学期にしたこと
業務発生の特徴	発生パターン (年間を通じて/一時期/その他)
	企画・準備から終了までの時間 (1年間/半年程度/3か月程度/1か月程度/1週間程度)
	発生頻度 (ほぼ毎日発生/週1回以上/月1回以上/学期1回以上/その他)
引継ぎの状況	引き継ぎファイルの状況(マニュアル、データ) (あり/なし)
	引き継ぎでの課題 (あり/なし)
	課題ありの場合、その内容
業務の効果と負担感、困ったこと	業務の効果 (大きい/中ぐらい/小さい)
	業務の負担感 (大きい/中ぐらい/小さい)
	業務を担当して困ったこと
見直し方向	見直し方向 (現状のまま/継続改善して継続/継続は不要/わからない)
見直しアイデア	活動の内容・回数の見直し(廃止・統合、簡素化のアイデア)
	分掌の担当人数の見直し(増減)
	分担の見直し(教員間、教員と生徒、保護者等)
	会議・打合せの見直し(開催内容、タイミング・頻度・所要時間)
	その他

※エクセルシートがあります。