

# 「業務改善事例集」の活用

【平成25年3月作成】

広島県教育委員会

<http://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/kyouiku/jireisyu.html>

1

## 研修内容

### 第1部 講義編

#### 【概要】

- I はじめに
- II 学校の業務改善
- III 業務改善における校長の役割等
- IV 業務改善推進担当(推進チーム)の役割等

#### 【学校における業務改善の取組】

- V 学校における業務改善の進め方の例
- VI 取組スケジュール(例)
- VII 業務改善事例(概要)
- VIII 業務改善事例(個別)

2

# 研修内容



## 第1部 講義編

### 【熟議】

#### Ⅸ 「熟議」

- 概要
- ファシリテーターの役割
- 演習の進め方
- 熟議後のまとめ・分類

## 第2部 演習編

- ① オリエンテーション
- ② 「熟議」の演習(第1ラウンド, 第2ラウンド)
- ③ グループ別発表

3

# I はじめに



## 業務改善プロジェクト・チームの立ち上げ【平成23年1月】

### ① 県教委事務局としての取組

学校に割り振っている業務の精選・効率化

### ② 学校における業務改善の取組

業務改善協力校における取組

学校における業務改善事例の収集

業務改善事例集

4

## II 学校の業務改善①

### 県教育委員会の目標

広島で学んで良かったと思える日本一の教育県の創造

### 業務改善の目的

教育の質の維持・向上，学校経営の安定

教員が子どもと  
向き合う時間の確保

効率的な校務運営

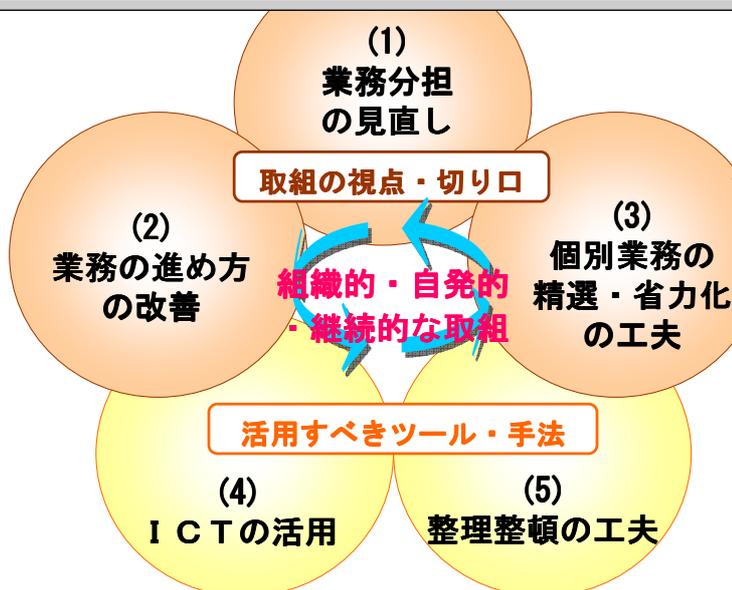
教職員の負担軽減

5

## III 学校の業務改善②

### 学校における業務改善

学校が、幼児・児童・生徒、保護者、地域等から求められている役割を十分果たせるよう、その限りある経営資源を、必要な部分に最大限かつ効果的に振り向けられるようにするための環境づくり



市町教育委員会における取組  
県教育委員会における取組

6

### Ⅲ 業務改善の取組における校長の役割等



- ◇ 学校の組織マネジメントと密接に関連  
⇒ 校長が中心的な役割

実際の取組では、推進担当者の指定やチームの編成など（既存の委員会などの組織を活用することも可）

- ◇ 教職員の日々の業務の中での気づきやアイデアを引き出し、取り込んでいくことが有効【熟議などを活用】

主体性や学校経営への参画意識を引き出し、やりがい・達成感・充実感に繋げる ⇒ モチベーションの向上

【例】主任層が分掌内の気づきやアイデアを熟議などを活用し、意見を吸い上げ、管理職へ届ける（ミドルアップダウン）。

「多忙感」「負担感」の解消へ

7

### Ⅳ 業務改善推進担当（推進チーム）の役割等



#### 校内体制の整備（担当者の指定・チームの編成）

- 担当者を指定する場合：可能な限り複数を指定
- 推進チームを編成する場合：分掌や教科、年齢構成等のバランスを考慮（学校規模に応じて多くても8人程度）
- 校務運営会議・企画委員会など既存組織を活用することも可能

#### 推進担当者・推進チームの役割

- 業務改善のPDCAサイクルにおける取組手法の検討
- 取組の実施（アンケート・インタビューなど）
- 「熟議」を実施する場合のファシリテーター

#### 市町教育委員会の役割

- 市町教育委員会事務局における業務の見直し
- 各学校への業務改善の働きかけ（研修の実施など）

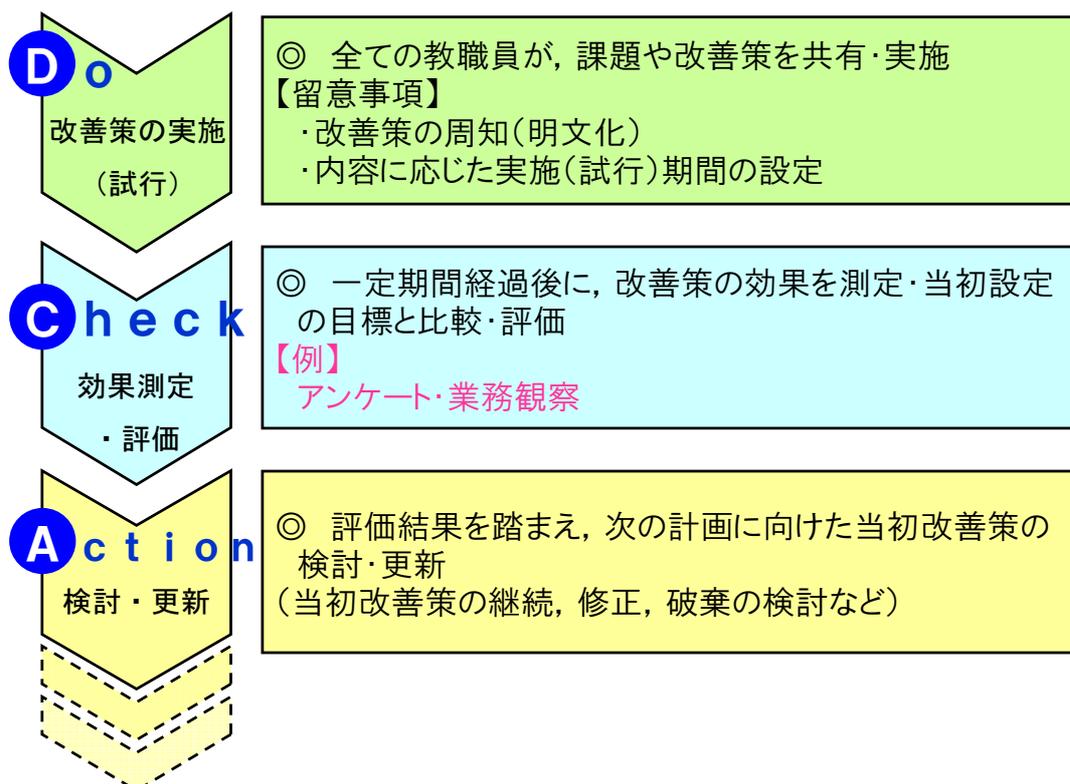
8

## V 学校における業務改善の進め方の例①



9

## V 学校における業務改善の進め方の例②



10

## VI 取組スケジュール(例)



月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
例①	チーム編成		改善策の試行			改善策の試行				改善策の試行		
	現状把握 改善策検討			評価 修正					評価 修正		次期(来年度) 改善策検討	
例②	事例集から実践					改善策の試行						
			チーム編成	評価・修正 改善策検討				評価 修正			次期(来年度) 改善策検討	
例③	担当者指定					改善策の試行						
		熟議	改善策検討					評価 修正			次期(来年度) 改善策検討	

※ 効果的な取組事例の情報を発信予定

11

## VII 業務改善事例(概要)①



12

## Ⅶ 業務改善事例(概要) ②



### Point

「業務改善」とは小さな成果(変化)の積み重ね

13

## Ⅷ 業務改善事例(個別) ①



### (1) 業務分担の見直し

項目	取組内容
① 業務分担の見直し	<p>◇ 担任への業務の偏りを軽減</p> <p>担任業務のうち担任以外でも対応可能な業務について、他の教職員で分担</p> <p>例：学級通信の印刷を専科・TTの教職員で分担</p>
	<p>◇ 担当業務の「見える化」</p> <p>別々に整理していた担当業務を学校全体での一覧表(ワンペーパー)に整理</p>
	<p>◇ 部活動指導業務の分担</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 全ての運動部について複数顧問での指導体制</li> <li>・ 副の顧問を固定化せず、ローテーションを組んで週休日の指導や引率を交代で担当</li> </ul>

14

## VIII 業務改善事例(個別) ②



### (2) 業務の進め方の改善

項目	取組内容
① 計画的な業務実施の工夫	<p>◇ 提出期限の「見える化」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 調査照会の提出期限等を書いた紙を職員室に掲示</li> <li>・ 年間の行事予定表を常時加筆修正し、2週間に一度、4週間分を切り取って印刷・配付</li> </ul>
② 類似業務の集約・統合	<p>◇ 生徒証発行事務の改善</p> <p>単年度ごとに発行していた「生徒証明書」を学年・組、年齢、校長名を削除し、生徒の在学期間中（3年間）使用できるように改善した。</p>
③ 起案・決裁に関する改善	<p>◇ 週案の確認・決裁方法の見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 週案の「予定」段階は学年主任までの確認とし、「実施」（実績）段階のみを決裁処理に見直し</li> <li>・ 毎週の決裁は主幹教諭の専決とし、校長決裁は月末のみとした</li> </ul>

15

## VIII 業務改善事例(個別) ③



項目	取組内容
④ 定時退校日等の実施	<p>◇ 定時退校日の徹底</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職員朝会時及び退校時の呼び掛けを徹底</li> <li>・ 学年単位や教科単位などで取組</li> <li>・ 定時退校日には、各種会議・行事を設定しない</li> </ul>

### (3) 個別業務の精選・省力化の工夫

項目	取組内容
① 会議の改善	<p>◇ 「会議のルール」を策定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 開始時刻・終了時刻、開催場所等を事前に周知</li> <li>・ 会議資料を事前に配布（目を通しておく）</li> <li>・ 提案時間は5分以内、ポイントのみの説明</li> </ul>
	<p>◇ 計画的な会議設定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 学期はじめに、その学期中の会議日程を配付</li> <li>・ 各種会議の曜日による固定化</li> </ul>

16

## Ⅷ 業務改善事例(個別) ④



### (4) ICTの活用

項目	取組内容
① 校内LAN等を利用した情報共有	◇ グループウェアによる情報共有 文書量が多い内容について、校内文書箱を活用して周知を図った。⇒ 印刷に掛かるコストの削減
② パソコンを活用した書類作成の工夫	◇ 週案のデジタル化&授業時数集計の一本化 ・週案をパソコンで作成し、授業実施時数の集計を自動計算するように設定した ・週案に授業実施時間数調査簿の内容を追加することで、市教育委員会への提出書類を週案と同時に作成

### (5) 整理整頓の工夫

① 保管方法の工夫	◇ 保管場所の見える化 写真やシールにより物品の保管場所を「見える化」し、整理整頓が徹底できる仕組みを作る。
-----------	---

17

## Ⅸ 「熟議」(概要) ①



「熟議」とは？	多くの当事者による「熟慮」と「議論」を重ねることにより、現状把握・分析や課題解決のためのアイデアを出す取組手法 ⇒「熟議」で議論された内容を参考に校長は改善策の実施の可否の検討や詳細な実施計画の作成を行う。
特徴	ブレインストーミングとKJ法を組み合わせることにより、「現状把握→現状分析→課題設定→改善策のアイデア出し」を一度に行うことができるため効率的
効果	① 日々の業務を行う中での気付き等から広く課題が抽出・明確化され共有される。 ② 改善策のアイデアが洗練される。 ③ 課題解決に向けた参画意識が高まる。 ④ 相互の立場を理解し話し合いのできる環境づくりにつながる。

18

## IX 「熟議」(概要)②

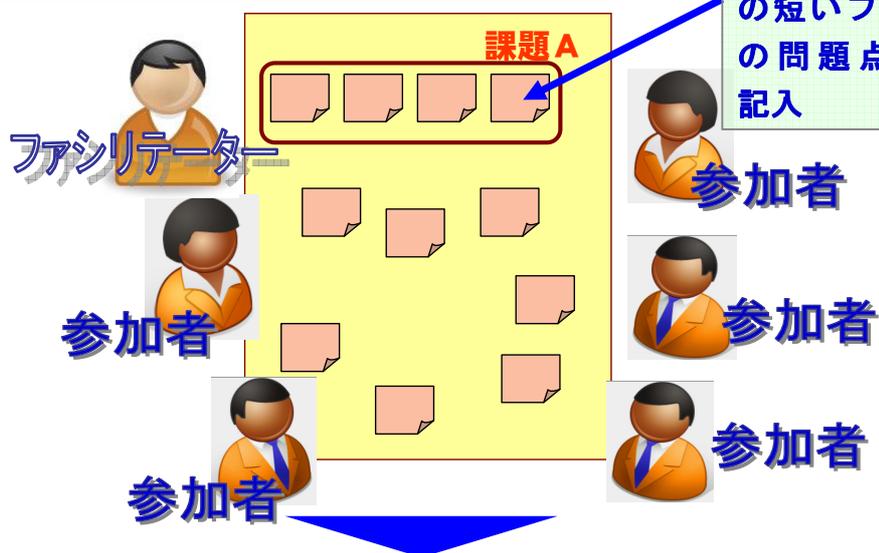


### I 事前準備

- ① テーマ設定
- ② グループ編制
- ③ ファシリテーターの指名
- ④ 事前の熟慮

### II 第1ラウンド

問題点を出し合い、課題として整理し共有



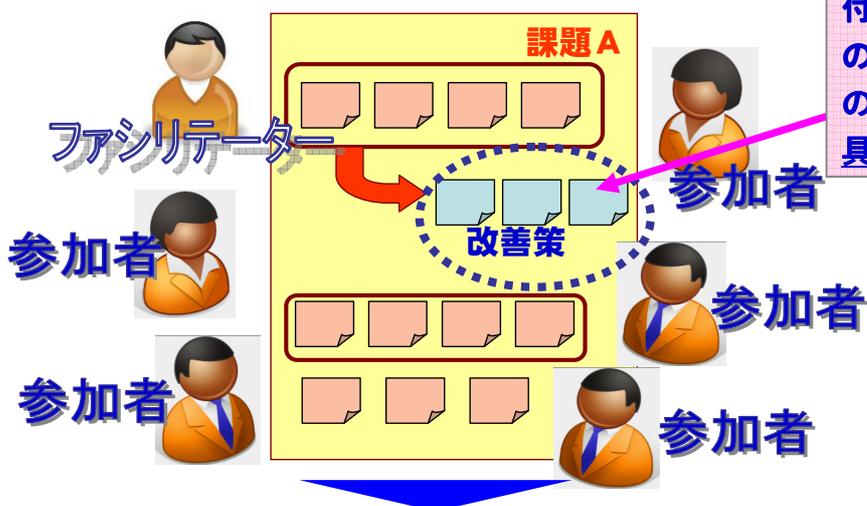
19

## IX 「熟議」(概要)③



### III 第2ラウンド

課題に対する改善策を出し合い、議論する



「熟議」後、出されたアイデアを整理し、組織としてどれに、どの程度着手するか校長が意思決定を行い、各分掌等において具体的な計画を作成

20

## Ⅸ 「熟議」(概要)④



### 【参考】 実際の「熟議」の様子



第1ラウンド  
意見を出し合い、共有化

質より量！  
自由奔放に！



第2ラウンド  
課題改善策、意見交換

問題点と  
改善策を  
簡潔に！

批判は厳禁！  
相乗り歓迎！



グループ別発表

21

## Ⅸ 「熟議」(ファシリテーターの役割)①



### ファシリテーター (Facilitator) とは？

#### **Facilitate:**

⇒促進する，容易にする，円滑にする，スムーズに運ばせる

#### **Facilitation:**

⇒集団による問題解決，アイデア支援，合意形成，教育・学習，  
変革，自己表現・成長など，あらゆる知的創造活動を支援し促進  
していくはたらき

#### **Facilitator:**

⇒会議やミーティング，シンポジウムなどにおいて，議論に対し  
て中立な立場を保ちながら話し合いに介入し，議論をスムーズに  
調整しながら合意形成や相互理解に向けて深い議論がなされるよ  
う調整する役割を負った人

(堀公俊『ファシリテーション入門』日経文庫2004)

### 「熟議」においては…

学校組織における「問題解決」や「アイデア出し」が円滑に進むよう支援

22

## Ⅸ 「熟議」(ファシリテーターの役割) ②



### ファシリテーターの3つのスキル

- ① 場のデザインのスキル ~場をつくり, つなげる~
- ② 対人関係のスキル ~受け止め, 引き出す~
- ③ 構造化のスキル ~かみ合わせ, 整理する~

### ファシリテーターの役割 (概要)

- ① 参加者全員が本音で意見が言え, 話し合いを進められるようにする。
- ② 参加者同士が考え方の違いを認め合うようにする。
- ③ 参加者の多様な意見を引き出し, 参画意識を高める。  
※ ファシリテーターは, 単なる進行役に徹するのではなく, 参加者がお互いの意見を尊重し合い, 考えを深めていけるよう, 議論をリードすることを心掛けてください。

23

## Ⅸ 「熟議」(ファシリテーターの役割) ③



### アイスブレイク

氷(ice)のように冷たくて硬い雰囲気を壊す(breakする)「アクティビティ」  
ゲーム的な要素を取り入れたチーム活動を通じて, 心と体の緊張をほぐす  
→ メンバー同士を知り, 話し合うキッカケをつくり, 互いの意見を  
受け入れやすくする  
(堀公俊『ファシリテーション入門』日経文庫2004)

- ① メンバー同士が知り合うことに焦点を当てたもの(※初対面の人が多い時)  
例: 他己紹介, ウソつき自己紹介
- ② 体をほぐすことによって緊張を解くもの(※演劇ワークショップなど)  
例: キャッチ
- ③ 緊張をほぐすだけでなく, アイスブレイクを通じてなにか学びがあるもの  
例: 流れ星, 集団ステータス (※学習系ワークショップなど)  
(詳しくは「すぐに使える! アイスブレイク集」を参照)

24

## Ⅸ 「熟議」(演習の進め方)①〔概要〕



項目	内容等	
① 「熟議」オリエンテーション (15分)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ アイスブレイク</li> <li>・ ファシリテーターの決定(本来は事前に決定)</li> </ul>	
第1ラウンド	② 問題点の抽出 (個人) (5分)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自分の所属等における問題点を付箋紙に記入</li> </ul>
	③ 課題としての共有 (グループ内) (25分)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ②で抽出した問題点を課題としてグループ内で共有</li> </ul>
第2ラウンド	④ 改善策の検討 (個人) (5分)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ グループ内で共有した問題点の改善策を付箋紙に記入</li> </ul>
	⑤ 改善策の共有・検討 (グループ内) (25分)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ④で検討した改善策をグループ内で共有・検討</li> <li>・ 発表準備(模造紙に問題点と解決策をまとめる)</li> </ul>
⑥ グループ別発表 (25分)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 模造紙にまとめた内容の発表(1グループ2分)</li> </ul>	

25

## Ⅸ 「熟議」(演習の進め方)②〔ファシリテーター〕



### 【目的】

- 何のための熟議か、その目的を事前に明確にする。  
⇒ 今回の熟議は「学校の業務改善について」がテーマ。

### 【アイデアを引き出す】

- 参加者が本音で意見が言え、話し合いを進められるようにする。ファシリテーターは、参加者の意見を引き出し、項目ごとにグループ化していく。(項目名をマジックで記載)
- 参加者同士が考え方の違いを認め合うようにする。その意見の評価や批判はしない。
- 参加者の多様な意見を引き出し、業務改善を進めるに当たって何ができるのか、そのアイデアは実行可能なものをイメージして考える。(抽象的・理念的なものは極力少なく。)
- ふと浮かぶアイデアが、ささやかに見えるかもしれませんが、その小さなアイデアが累積効果を生んで、大きな実りをもたらすことが熟議のねらい。

26

## Ⅸ 「熟議」(演習の進め方)③ [ファシリテーター]



○ グループ内での参加者の発表は、全てのアイデアを一気にではなく、グルーピングしやすいように意見を引き出す。(どんな意見でも公平に扱う。) 思いついたアイデアは必ず付箋紙に書き留め、発表しながら貼り付ける。

### 【まとめ】

○ 時間配分に留意しつつ、課題を絞って解決策を考え、何を発表していくのかを意識しながらまとめとく。

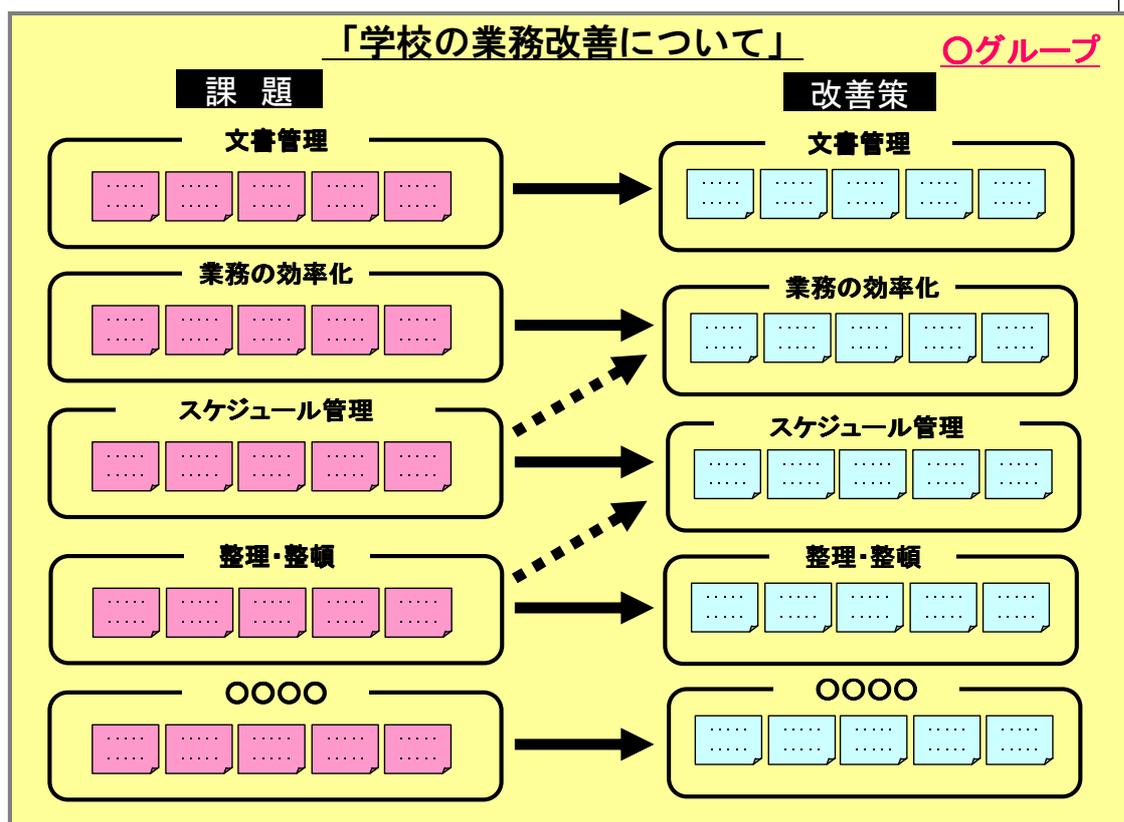
(第1ラウンド30分、第2ラウンド30分、発表は各グループ2分)

### 【発表】

○ 発表は、熟議の中身を全て話す必要はありません。短時間に2・3点、2分以内で簡潔に発表してください。(発表者はあらかじめ決めておいてください。)

※ **ファシリテーターは、単なる進行役に徹するのではなく、参加者がお互いの意見を尊重し合い、考えを深めていけるよう、議論をリードすることを心がけてください。**

## Ⅸ 「熟議」(演習の進め方)④ [まとめ方の例]



## Ⅸ 「熟議」(熟議後のまとめ・分類)〔業務改善協力校での例〕

### 1 すぐに対応できるもの

○(対応済), △(検討中) H24.10月末現在

課 題	解 決 策	対 応
週案など、作業をする時間の確保	木曜日の研修時間を効率的に区切り、時間を設定する。	△
行事の準備を6年生だけがしている。	5年生と交代で交互に行う。	○
提出物の誤記が多く、訂正が何度も往復する。	締め切り直前にならないようにし、点検をする。	△
文書や物品を探す時間が掛かっている。	・職員室や印刷室の物品、書庫の整理をし、明示化する。 ・文書の整理の仕方を交流し、スキルを磨く。 ・データは共有フォルダに収め、検索方法を学ぶ。	○
学力補充の時間確保	水曜日を中心に、学力補充の学校体制をつくる。	△
学年(学級)行事に関する情報不足〔事務〕	起案を事務にも回す。	○
来客への接待〔事務〕	担当学年、担当の分掌で接待の準備はしておく。	△
分掌の仕事が主任に偏っている。	主任は部員に仕事を任せ、人材育成をする。	△

### 2 今学期・今年度中に取り組むこと

課 題	解 決 策	対 応
行事が多い(学習発表会・研究会の方法、参観日など)	年間行事を見直す会議を設定し、来年度の改善、2~3年をかけて改善する内容を決める。	2学期中
特別支援学級の指導記録簿	他校の情報を収集し、書式を検討する。	2学期中
学校評価のアンケートが重複している。	学校評価委員会で各部から出されるアンケートを主体にして精選する。	○
校内緑化作業に時間がとられる。	来年度に向けた計画を立て、栽培が必要なものや場所を絞る。	2学期中
修学旅行、野外学習の翌日の日程	児童は昼食を済ませて、13時登校にする。	○

29

## Ⅸ 「熟議」(熟議後のまとめ・分類)〔業務改善協力校での例〕

### 3 予算や制度改正を伴うもの

課 題	解 決 策	対 応
出席簿の記載事項が多い。指導記録簿との重複がある。	出席簿の改良・簡略化	○
初任研の校内研修記録の量が多い。	記録簿の簡略化	△
規則・条例の変更にあたっての書類が多い。	説明会の開催もしくはマニュアルの作成	○
非常勤講師にかかわる書類が、職種によって異なる。	書式の統一	△
給食の運搬をする時間と労力	リフト・ワゴンの設置	○

### 4 関係者の理解を必要とするもの

課 題	改善策に対する理解の難しさ
参観日の回数が多い。	児童の様子を見る機会の減少に対する保護者・PTA役員の理解
週1回の下校指導	児童の安全確保にかかわる保護者の理解、防犯ボランティアの理解
学級費の現金徴収の手間	手数料負担のある通帳引落しに対する保護者の理解
PTA役員との連携・準備が多く、時間外になることが多い。	仕事を持つ保護者と勤務時間内に連携を取ること、役員中心で運営を行うことについてのPTA役員の理解

### 5 業務の効率化にはつながらないもの

30