

三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)
主席研究員 善積 康子

学校における働き方改革を進めるために

1

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

<趣旨抜粋>

現在進められている「学校における働き方改革」の総合的な方策の一環として、いわゆる「超勤4項目」以外の業務への対応も視野に入れ、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を制定するものである。

<勤務時間の考え方（抜粋）>

教師等が校内に在校している在校時間を対象とすることを基本とする。なお、所定の勤務時間外に校内において自らの判断に基づいて自らの力量を高めるために行う自己研鑽の時間その他業務外の時間については、自己申告に基づき除くものとする。

これに加えて、校外での勤務についても、職務として行う研修への参加や児童生徒等の引率等の職務に従事している時間については、時間外勤務命令に基づくもの以外も含めて外形的に把握し、対象として合算する。また、各地方公共団体で定める方法によるテレワーク等によるものについても合算する。

- ① 1か月の在校等時間の総時間から条例等で定められた勤務時間の総時間を減じた時間が、45時間を超えないようにすること。
- ② 1年間の在校等時間の総時間から条例等で定められた勤務時間の総時間を減じた時間が、360時間を超えないようにすること。

2

病気休職者の学校種別状況 (文科省データ)

ア 病気休職者全体

	病気休職者 A	在職者数B	A/B
小学校	3,518人	410,116人	0.86%
中学校	2,102人	235,223人	0.89%
義務教育学校	4人	934人	0.43%
高等学校	1,193人	185,288人	0.64%
中等教育学校	4人	1,687人	0.24%
特別支援学校	937人	86,810人	1.08%
計	7,758人	920,058人	0.84%

(注) 在職者数: 平成28年度学校基本調査より

イ うち精神疾患患者

	精神疾患患者 A	在職者数B	A/B
小学校	2,205人	410,116人	0.54%
中学校	1,366人	235,223人	0.58%
義務教育学校	2人	934人	0.21%
高等学校	695人	185,288人	0.38%
中等教育学校	1人	1,687人	0.06%
特別支援学校	622人	86,810人	0.72%
計	4,891人	920,058人	0.53%

(注) 在職者数: 平成28年度学校基本調査より

メンタルヘルス不調の要因

- ◇学校規模別の特徴
 - ・校長及び副校長・教頭は、保護者対応等に関して、全般的に学校規模が大きいほど、強いストレスが多くなる傾向
- ◇年代別(20~50歳代の教諭等)の特徴
 - ・全般的に年代が高いほど、強いストレスが多くなる傾向

- ◇強いストレスを感じる割合が高い事項
 - ・校長: 学校経営、保護者対応
 - ・副校長・教頭: 業務量、書類作成、学校経営、保護者対応
 - ・教諭等: 生徒指導、事務的な仕事、学習指導、業務の質
 - ・事務職員: 業務の質、業務の量

ストレスを軽減する要因

- ◇ストレス軽減に寄与する事項
 - ・教職員としての理想像を有している
 - ・教職員間の良好な人間関係(上司と相談しやすい雰囲気、職場を離れた同僚等とのコミュニケーションの確保)

平成30年7月19日学校における働き方改革特別部会【資料1】より

Copyright© 2019三菱UFJリサーチ&コンサルティング. All Rights Reserved.

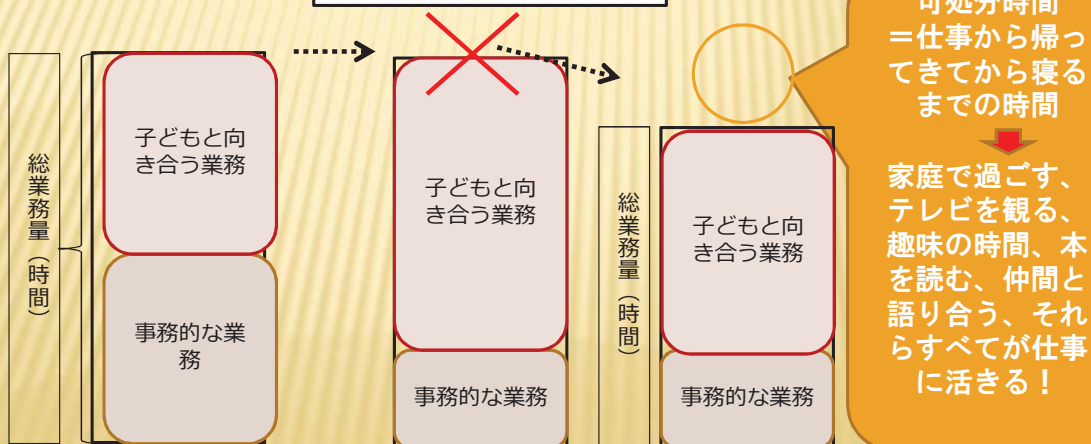
3

考え方

学校業務改善の論議をするとき、「子どもと向き合う時間を確保する」ということが強調されます。

事務的な業務を削減して生まれた時間で、さらに子どものために何かを行う。教員としてもっともな気持ちだと理解しますし、頭の下がる思いです。しかし、そろそろ考え方を考える必要があるのではないのでしょうか。

事務的な業務を削減すること、そして、子どもと向き合う時間といわれている業務も効率化すること。両面の改善を通して、**総業務量(時間)を減らす**ことを考えてみましょう。



Copyright© 2019三菱UFJリサーチ&コンサルティング. All Rights Reserved.

4

- ・職員室に在室されている先生方は、**空きコマ・休憩時間とも忙しくされている。**
- ・**授業ごとに採点など個人別成績を記録**するために、日中の休み時間を費やしている。
- ・担任の先生は空きコマに児童生徒への**ノートの返事書き**をされたり、**授業用の資料を作成**したりしている。
- ・「時間割の変更」「部活行事」等による**予定変更が多く、周知徹底が大変**と思われる。
- ・似たような文書を、**先生各自の様式、各自のスケジュールで作成**されている。
- ・**帰宅時間が遅いのは、大体同じ先生**である。
- ・校務分掌、毎年在るはずの行事の準備などの**引き継ぎがうまくされていない。**
- ・執務室が**雑然としている**。いろいろなものを**探し回る**状況が目につく。

多忙の要因：意識・行動編

夜間にすればよい、休日出勤すればよい・・・



終わりを意識して仕事を組み立てられなくなり、仕事が膨張したり、だらだらしたりする

自分がわかりやすい整理



他人にはわかりにくい（こともある）

自分にはベストなタイミング



声をかけられた相手にとってベストなタイミングとは限らない

もの・ひとを「探し回る」



時間を失うとともに、精神的にも疲れる

急に言われても



作業を分担できない

会議の時間が長い



会議は時間ではなく「質」。良い質の会議は司会が良い。出席者の精選、会議方法の検討を

多忙感の解消に向けて：意識・行動編

◆時間の使い方の実態把握

⇒自分の課題を見つける⇒一つでもいいから取り組む

◆締切時間の設定と優先順位

⇒終わりを意識する、人からの仕事を優先して片づけていく

◆備品等の整理、教職員の所在等の表示

⇒関係者全員でルールを定め、理解し、守る

◆メールやメモ、掲示の活用

⇒自分の都合の良いタイミングで知ることができる方法の活用
(必ず読むことがルール) ⇒仕事の中断をできるだけ減らす

◆業務の進捗の共有

⇒日頃から仕事を共有する相手に進捗を伝える

⇒業務の依頼は、できるだけ早めに行う

⇒時間があるときに引き継ぎに備えて資料をまとめておく

◆ながら会議はやめよう

⇒会議なのか、雑談なのか。自席周りの会議は危険

多忙の要因：ICT、執務環境編

コピー機等が稼働容量を超える
(試験期間など)



機械の寿命が短縮、故障の増加、
順番待ちが発生

共有フォルダのデータが整理
されていない
どのデータを共有するのが
決まっていない



必要なファイルが見つからない
⇒再作成、参考にできない
不要ファイルのため容量が不足
⇒容量不足で保存できない

資料作成が電子化されていない、
ICT環境の使い勝手が悪い



手書き、電卓での計算などのため
に作成に手間がかかる、記入
ミスが発生。私用携帯等を使っ
てしまう、作業効率が落ちる

空きスペースに雑然と箱があり、
中身がわからない



必要な物品の行方不明が発生
捨ててよいのか判断できない

多忙感の解消に向けて：ICT、執務環境編

- ◆現場の稼働に見合ったコピー機等のリースや使用ルール
⇒大量印刷の利用予定表、コピー機占有予定時間の周知メール
- ◆共有フォルダ（サーバー）の定期的に整理（年1回）
⇒管理担当の設定。格納フォルダの利用ルールの遵守確認
- ◆共有すべき情報の整理・共有化
⇒毎年使う教材、校務分掌などで作成するプリントなど
- ◆様式の電子化、備品・ICTの整備
⇒電子化で作成が軽減できる書類を電子化
⇒電話回線は十分？
⇒実態に合ったICT環境整備は必須
- ◆執務スペースの整理
⇒保管スペースの割り当て、管理者不明の物品をつくらない
⇒長期保管すべきものは、きちんと保管する
⇒机周り、棚の中、整理整頓！使わないものは廃棄。子どもに見られても恥ずかしくない仕事場にしましょう。

その他に見られる課題

- × 会議・打ち合わせが長くなる。また決まったことの共有化が図れていないことがある。
- × IT化は一定進んでいるが、使いこなせていない。
- × 情報の共有が徹底できていない
⇒日々の連絡事項などは主に口頭で行われているため、その場にいなければ情報を把握することが難しい。また、参加していてもメモを取らない人も見られる。
⇒メール使用に制限があったりするなどのICT整備や利用ルールについて地域差が大きく、うまく使いこなせていない。例えば、校内の教員間の連絡にはメールなど使用されていない。一日一回も電子掲示板を見なかったり、メールチェックもしない教員がいる。

× 書類等作成に要する時間が長くなる

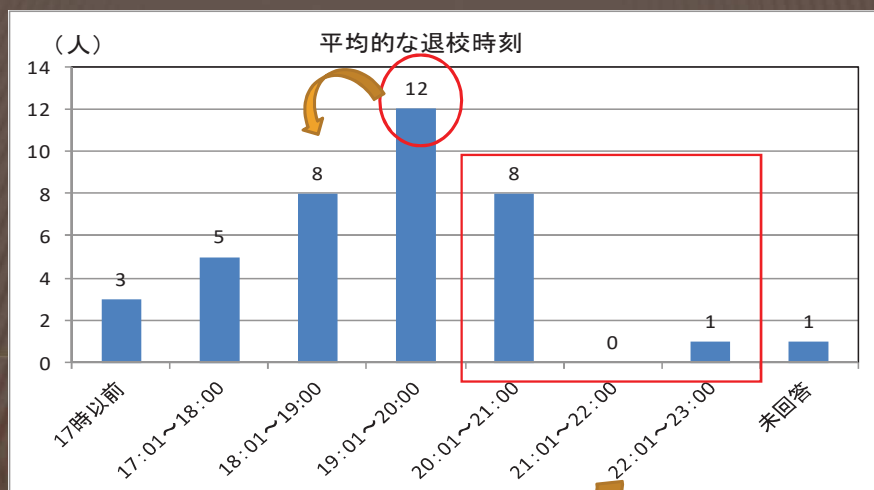
⇒様式の簡素化が必要

⇒ちょっとしたプログラム（マクロ）でとても簡単になる書類作成は多いが、それを考える場がない、全市の校務支援システムにうまく反映できていない

× 校務分掌や行事準備などの引き継ぎが上手くできていないことがあるため、新たな担当が一から考えなければならない。（記録を残していない、手順書がない・・・）

× ファイル、教材、備品、鍵・・・探し回る

× 改善は自己改革でもあり、主役の教職員の意識変革がもっとも重要（環境が整っても、使い手が変わらなければ、成果は低い。サポートが付いても何の仕事に頼めばよいかわからない・・・）



●ある学校の退出時間

各自30分～1時間の短縮を目指そう！！

目標をどう設定するか？

時間配分の考え方

- 仮に・・・。勤務時間が8:00～16:30とします。
- × 合計7時間45分+45分の休憩。
- × 一日2コマだけ空きコマが出来るとします（50分×2）。放課後15:30～16:30で放課後の業務時間は実質1時間です（休憩を勤務時間内に取得していると仮定）。
- × この50分×2=100分+1時間（計2時間40分）、5日間では13時間20分。このなかで会議、校務分掌、保護者対応、事務処理をこなす。
- × 中学校では、勤務終了時間を挟んで部活動があります。
- × **1日でこなす仕事、週単位ですべき仕事量の目安を持っているか？が重要。**例：今日は事務処理に50分、来週の授業資料作成に1時間、部活動があるので学年打合は授業空き時間の30分を利用（そのためにスケジュールを合わせて時間割を予め作成する、あるいは概ね揃うメンバーで調整をし、いないメンバーの意見を予め確認しておく）。明日は1時間の会議と30分の資料作成、あさっては授業準備に全時間投入・・・など）。できればその予定を公開する。
- × **人は、与えられた時間の枠があると、それいっぱい使うように時間を組み立ててしてしまう（パーキンソンの法則）。**『延長しても〇〇時まで、原則◇◇時に終わるように組み立てる』といった意識をもち、はみ出している現状から、**はみ出してしまう要因となる仕事内容や仕事の仕方を改善し、縮小の工夫をする。**そして、その**方針を共有することが大事です。**

13

例：当社3年目の研究員の1週間のスケジュールです（ネット上で誰もが確認できる）。当時、社内PT1本、企画書作成2本、報告書作成2本、調査4本を担当しています。そのほか、自主勉強会に参加しています。

	18日(日) 先負	19日(月) 仏滅	20日(火) 大安	21日(水) 赤口	22日(木) 先勝	23日(金) 友引	24日(土) 先負
7:00							
8:00							
9:00		生産性向上PJマネジメン トチーム打合せ 192会議室 Miguma Takahid	作業 概要	情報共有	御前さんに著作 権 確認 予定	作業 バツ	
10:00		UT	社内M UT 195	国土地理院に 著作権確認	阪大	打合せ	非公開の予定
11:00			作業予定	報告書 確認			目
12:00							
13:00		御前さん日程 調整 外勤		報告書確認	提出書類 の 印字 （備忘）		
14:00		修正 アロシ外 有行の修正	確認 作業状況の 確認		企画 書		
15:00				SEEDの手続き 21日まで			
16:00				精算			
17:00				ハドリ シティ			
18:00				作業の 目途 企画 書			
			概要		194/社内打合 194会議室 大阪194会議室	ハロラ勉強会	

14

30分の意味

一つの作業で5分短縮してみる。
⇒6つの作業で15分短縮出来る。

たとえば・・・

- ①会議60分を60分で必ず終わらせる
- ②生徒指導を5分縮める
- ③報告書作成を5分縮める
- ④学年・学級経営を5分縮める。

計15分

- ◎大事なことは時計を意識すること
- ◎60分かかっていることは本当に55分でできないか？（見直し）
- ◎きりがつきにくい作業は日を改めて考える
（状況が変わるとアイデアが浮かんでくることも！）

Copyright© 2019三菱UFJリサーチ&コンサルティング. All Rights Reserved. 15

ワークをやってみましょう！

改善すべきテーマ	削減時間の目標	そのために必要な取組や環境
	分	
	分	
	分	
	分	
	分	

効率的な会議のためのポイント

× 会議の目的を明確にする

+ 何を話したいか、どのような成果を得るのか？

伝えるための会議



集まらないでも把握できる方法の徹底

アイデア出しの会議



参加者は事前に意見を考えておく
裏付けとなる資料なども用意しておく

意思決定の
ための会議



事前に資料を配布しておく
参加者が意見を言いやすい雰囲気を確認し、
論点を整理した上で決定する

× 会議の参加者をよく考える

→ 必要なメンバーを厳選（関係が薄い人は議論の流れを複雑化させたり、曖昧な話し合いになる可能性）

→ 司会者が鍵（目配り、引き出し、時間配分、まとめる）

効率的な会議のためのポイント

× 会議ではたたき台を示す

- ・ その場で資料をみて作り込むのは、そのメンバー全員の時間拘束となる。たたき台（試案）を担当が作成し事前配付。メンバーはあらかじめ意見を考えてきたものを出し合うイメージ。

× 自席周りでの打合せをしない

- ・ 始まり・終わりが曖昧。“ながら会議”になりやすい。
- ・ ちょっとした相談・・・、がいつのまにか愚痴や雑談に・・・。「もう、仕事に集中したいな～」と思っても相手が話しているので止められない。

× 板書を行う、まとめを行う

- ・ 会議の内容をその場で共有できるように、意見のポイントをホワイトボードなどに書く。
- ・ 最後、まとめを行い、参加者全員で決まったこと、宿題になったこと、役割分担、次の会議の予定などを共有する。

Copyright© 2019三菱UFJリサーチ&コンサルティング. All Rights Reserved.

19

ある事務職員の意見（参考）

× 一番困ること

⇒教職員に事務の内容について説明をしても、ちゃんと聞いてくれない時がある（理解しようとしないので、何度も同じ説明をしたり、作成し直しを何度も依頼したり、結局事務で手直しをしたりすることがあり、結構大変）

⇒教職員の所在がわからないことが多々あり、連絡したいときに困る。探し回ることもある。

20

人の探しまわりを減らす

- × 所在を伝える
 - ホワイトボードに記入
 - ヘッドセットを
教頭、主幹が
常時所有



21

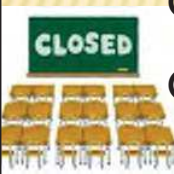
情報の連絡・共有について



○付箋などの紙が多く使われていますが、紛失や他の書類に紛れるなどの課題があります（紙⇒メール、掲示板などの利用）。



○これからますますPCを活用した情報伝達、申請、手続きが増えていきます。併せて、情報管理の観点からルールも厳しくなります。PCを見る習慣、使う習慣を意識いたしましょう。



○例えば朝、昼、夕方など、定期的にメールを確認しましょう。（できれば随時に確認する）

○学校は様々な変更の多い職場です。変更について、“ここを見れば正しい情報が分かる！”という場所に集約できるようにしてはどうでしょうか。例：PC上での掲示板



○スケジュール管理の出来るソフトを活用して、他者の予定も共有し、仕事の段取りについて考えてみてはどうでしょうか。

22

退校ボードの事例

愛知県教育委員会（H31年3月）発行／
『学校における業務改善の手引』より引
用（岡山県浅口市立鴨方東小学校の事
例）

時間改善プロジェクト

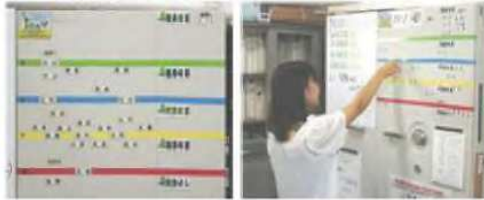
カエルボードに退校予定時刻を
予め記入することで意識付け

①時間管理のカエル5(ファイブ)

働き方改革のスタンダード
時間管理のカエル5(ファイブ)

- 最終退校時刻19:00**
→18:30に出発準備
→18:50に退校準備
- カエルボード**
→最終退校時刻（今日、残っている仕事の分量）を視覚的に把握できるように、カエルボードに記入する。カエルボードは、カエル5の1番目のカエル（カエル）に記入する。カエルボードは、カエル5の1番目のカエル（カエル）に記入する。
- カエルボード**
→最終退校時刻（今日、残っている仕事の分量）を視覚的に把握できるように、カエルボードに記入する。カエルボードは、カエル5の1番目のカエル（カエル）に記入する。カエルボードは、カエル5の1番目のカエル（カエル）に記入する。
- カエルボード**
→最終退校時刻（今日、残っている仕事の分量）を視覚的に把握できるように、カエルボードに記入する。カエルボードは、カエル5の1番目のカエル（カエル）に記入する。カエルボードは、カエル5の1番目のカエル（カエル）に記入する。
- カエルボード**
→最終退校時刻（今日、残っている仕事の分量）を視覚的に把握できるように、カエルボードに記入する。カエルボードは、カエル5の1番目のカエル（カエル）に記入する。カエルボードは、カエル5の1番目のカエル（カエル）に記入する。

<カエルボード>



<時間外勤務の時刻・業務内容を記録>

氏名	勤務時間	業務内容
山田 太郎	18:30 - 19:00	授業準備
山田 太郎	19:00 - 19:30	授業準備
山田 太郎	19:30 - 20:00	授業準備
山田 太郎	20:00 - 20:30	授業準備
山田 太郎	20:30 - 21:00	授業準備
山田 太郎	21:00 - 21:30	授業準備
山田 太郎	21:30 - 22:00	授業準備
山田 太郎	22:00 - 22:30	授業準備
山田 太郎	22:30 - 23:00	授業準備
山田 太郎	23:00 - 23:30	授業準備
山田 太郎	23:30 - 24:00	授業準備
山田 太郎	24:00 - 24:30	授業準備
山田 太郎	24:30 - 25:00	授業準備
山田 太郎	25:00 - 25:30	授業準備
山田 太郎	25:30 - 26:00	授業準備
山田 太郎	26:00 - 26:30	授業準備
山田 太郎	26:30 - 27:00	授業準備
山田 太郎	27:00 - 27:30	授業準備
山田 太郎	27:30 - 28:00	授業準備
山田 太郎	28:00 - 28:30	授業準備
山田 太郎	28:30 - 29:00	授業準備
山田 太郎	29:00 - 29:30	授業準備
山田 太郎	29:30 - 30:00	授業準備
山田 太郎	30:00 - 30:30	授業準備
山田 太郎	30:30 - 31:00	授業準備
山田 太郎	31:00 - 31:30	授業準備
山田 太郎	31:30 - 32:00	授業準備
山田 太郎	32:00 - 32:30	授業準備
山田 太郎	32:30 - 33:00	授業準備
山田 太郎	33:00 - 33:30	授業準備
山田 太郎	33:30 - 34:00	授業準備
山田 太郎	34:00 - 34:30	授業準備
山田 太郎	34:30 - 35:00	授業準備
山田 太郎	35:00 - 35:30	授業準備
山田 太郎	35:30 - 36:00	授業準備
山田 太郎	36:00 - 36:30	授業準備
山田 太郎	36:30 - 37:00	授業準備
山田 太郎	37:00 - 37:30	授業準備
山田 太郎	37:30 - 38:00	授業準備
山田 太郎	38:00 - 38:30	授業準備
山田 太郎	38:30 - 39:00	授業準備
山田 太郎	39:00 - 39:30	授業準備
山田 太郎	39:30 - 40:00	授業準備
山田 太郎	40:00 - 40:30	授業準備
山田 太郎	40:30 - 41:00	授業準備
山田 太郎	41:00 - 41:30	授業準備
山田 太郎	41:30 - 42:00	授業準備
山田 太郎	42:00 - 42:30	授業準備
山田 太郎	42:30 - 43:00	授業準備
山田 太郎	43:00 - 43:30	授業準備
山田 太郎	43:30 - 44:00	授業準備
山田 太郎	44:00 - 44:30	授業準備
山田 太郎	44:30 - 45:00	授業準備
山田 太郎	45:00 - 45:30	授業準備
山田 太郎	45:30 - 46:00	授業準備
山田 太郎	46:00 - 46:30	授業準備
山田 太郎	46:30 - 47:00	授業準備
山田 太郎	47:00 - 47:30	授業準備
山田 太郎	47:30 - 48:00	授業準備
山田 太郎	48:00 - 48:30	授業準備
山田 太郎	48:30 - 49:00	授業準備
山田 太郎	49:00 - 49:30	授業準備
山田 太郎	49:30 - 50:00	授業準備
山田 太郎	50:00 - 50:30	授業準備
山田 太郎	50:30 - 51:00	授業準備
山田 太郎	51:00 - 51:30	授業準備
山田 太郎	51:30 - 52:00	授業準備
山田 太郎	52:00 - 52:30	授業準備
山田 太郎	52:30 - 53:00	授業準備
山田 太郎	53:00 - 53:30	授業準備
山田 太郎	53:30 - 54:00	授業準備
山田 太郎	54:00 - 54:30	授業準備
山田 太郎	54:30 - 55:00	授業準備
山田 太郎	55:00 - 55:30	授業準備
山田 太郎	55:30 - 56:00	授業準備
山田 太郎	56:00 - 56:30	授業準備
山田 太郎	56:30 - 57:00	授業準備
山田 太郎	57:00 - 57:30	授業準備
山田 太郎	57:30 - 58:00	授業準備
山田 太郎	58:00 - 58:30	授業準備
山田 太郎	58:30 - 59:00	授業準備
山田 太郎	59:00 - 59:30	授業準備
山田 太郎	59:30 - 60:00	授業準備

- ①最終退校時刻19時、カエルミュージック
- ②カエルボード、集中カード
- ③若い職員が帰りやすいように、主任は声かけ
- ④先に教室で仕事をする
- ⑤休日入校は事前に許可を

事例：外部電話への対応例

●学校から外部に連絡したとき、先方が不在で折り返しかかってきたら、電話をかけた教職員がそのときいなくても、電話を受けた人が用件だけでも伝えられるようにしている。



備品の管理・使用

備品の管理・使用のルール

- 使用した備品は、責任を持って速やかにもとの場所に戻すこと
- 消耗品がなくなった場合には、交換・補充すること
- 消耗品の在庫がなくなりそうな場合には、担当者もしくは事務室に連絡すること

岩園小学校の主な備品は、それぞれ下記のとおり保管場所が決まっています。

管理場所	管理物
1階 保健室前倉庫	算数科教材
2階 指導室前倉庫	特別支援、社会科教材
3階 更衣室東倉庫	家庭科教材
4階 パソコン室西倉庫	道徳、人権教育教材

学校備品は、教職員と児童のみんなが使用するものです。
いざ「使おう！」と思ったときに、所定の場所になれば、
学校中を探し回ったり、いろんな人に聞いて回ったりしなくてはならなくなります。
また、在庫がなければ、わざわざ買いに行かなくてはいけなくなったり、
業務が滞ったりすることになります。

次に使う人に、無駄な時間や手間をとらせないように、
使用した人が、『きちんともとの場所に戻す』
気付いた人が、『早めに補充する・連絡する』
ことを徹底しましょう。



子どものお手本になりましょう

子どもに「片付け」を教える先生が、「片付け」のお手本を見せましょう。

教務室等の整理整頓



当該校では、すべての教職員が、一斉に片づけを実施。
⇒これが大事です。

教務室を整理するとなんと2.5トンもの廃棄物が発生！

- 各教職員も机周りを整理整頓
- 必要な図書や文書を探す時間が短縮
- 協議スペースの確保で協議は別室に行かずその場で可能
- 不要な掲示物も一掃し、必要な情報は伝達板を活用
- 先生方の動きも気持ちも軽快に

とっかかり

取りまく現状についての認識が職場で共有されているか？

→アクションは、課題認識がしっかり共有されていないと進みません。
また、一人ひとりが自覚をし、主体的に動かなければ変化をつくることは困難です。

→まずは実態を把握しましょう

- どんな業務に時間がかかっていますか？
- 手戻り、曖昧な方針になっていると感じたことはありますか
- 前から実施している方法だが、意義がよくわからないと感じている業務はありますか？
- 仕事の優先順位付け、仕事のスケジューリングなどは問題ないですか？
- データ保存、作業ファイルなどで工夫の余地はないですか？

- 会議が長い、多いと感じたことはありませんか？
- 誰かに何かを頼もうとしたとき、すぐに頼める状況を作っていますか？
- 仕事をしている最中に、話しかけられて仕事を中断した経験は多いですか？
- メールなどはうまく活用していますか？配布物や掲示物は常に新鮮な状態ですか？
- 整理整頓はできていますか？どこに何があるか、すぐ発見できますか？

⇒まずは日常の業務の効率化を**一つ**考えて、実行してみましょう。=**プラスワン運動**

⇒そして、学校経営とは何かをもっと知り、参画していけるよう、管理職は研修や話し合い・意見を言うトレーニングなどにも時間を配分するようにしましょう。

学校がチームになること・・・

ルールを決め守ること、連携仕事を優先的に処理すること、これまでの慣習にとらわれないで必要と思う提案が出やすい雰囲気を作ること・・・。(以下、某県立学校事務職員へのアンケート結果より)

☆日頃から、意見を言いやすく、また上司や同僚がそれを受けとめる関係があるでしょうか・・・？

連携がうまくいなくて、仕事がやりにくくなることはないか

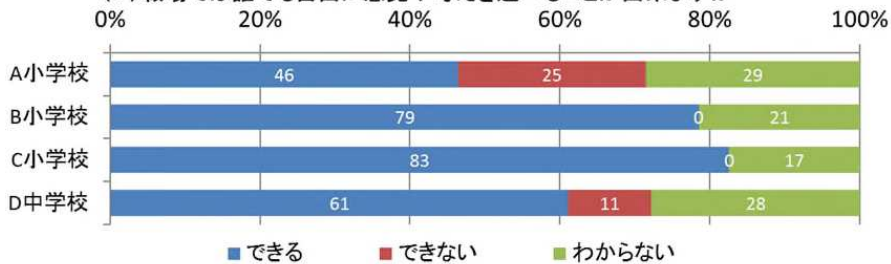
職場では、誰でも自由に意見や考えを述べることができるか	やりにくくなることはないか			総計
	いい	わからない (無回答)	いい	
意見や考えを述べられる	35%	41%	24%	63
できない	100%	0%	0%	10
わからない	42%	21%	37%	19
(無回答)				1
総計	40	30	22	93

Copyright© 2019三菱UFJリサーチ&コンサルティング. All Rights Reserved.

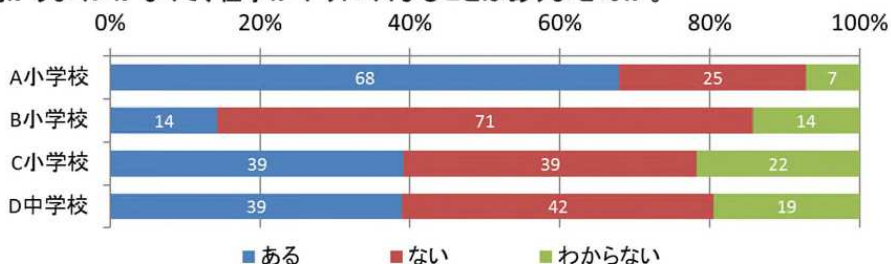
29

ある自治体の教職員・事務職員の意識

(1) 職場では誰でも自由に意見や考えを述べる事が出来ますか



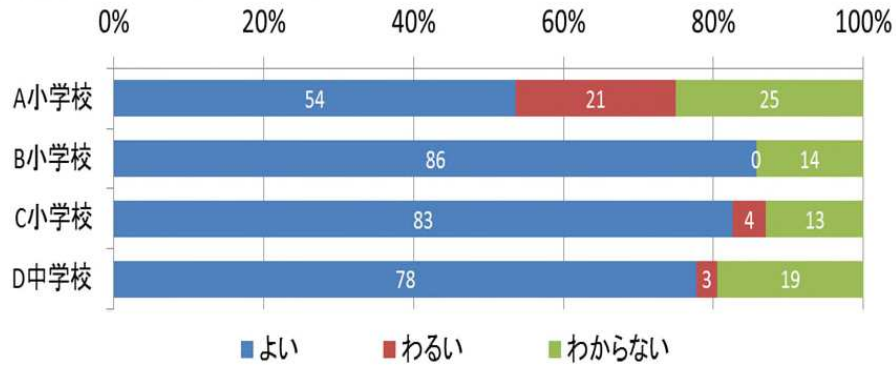
(2) 連携がうまくいなくて、仕事がやりにくくなることはありませんか。



Copyright© 2019三菱UFJリサーチ&コンサルティング. All Rights Reserved. 30

職場の雰囲気ーモチベーションに影響大

職場の雰囲気はよいと思えますか。

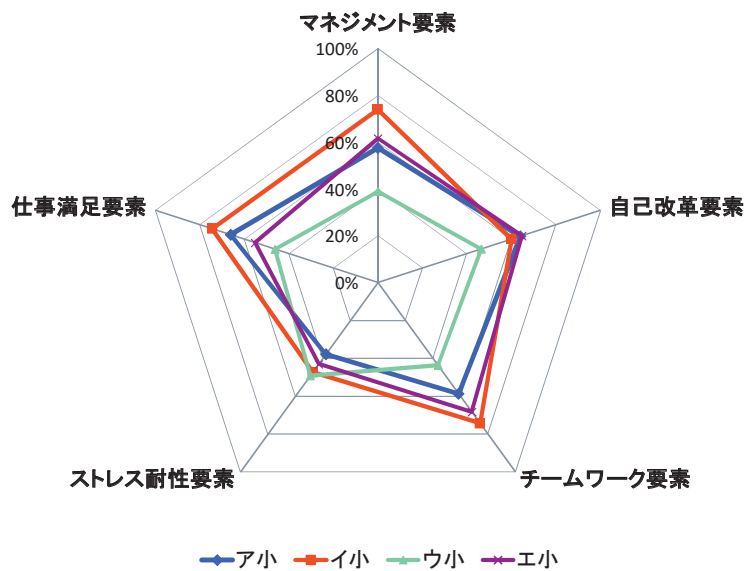


意識調査からの総合分析の事例

※各設問にて、回答が 灰色のセル の場合を「高評価」とする

1: マネジメント要素	1	2	3	4
2.2 管理職はみんなの仕事をなめらかに運ぶように取りはからっていると思えますか。	思う	思わない	わからない	
2.3 職場の運営にあなたの意見が活かされていると思えますか。	思う	思わない	わからない	
3.3 学校として、日頃から整理整頓に取り組んでいると思えますか。	そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらかといえばそう思わない	そう思わない
3.6 本校における校務分掌は、他業務との重複がなく、必要なことに絞られた内容となっていると思えますか。	そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらかといえばそう思わない	そう思わない
3.7 様々な提出資料の様式が見直され、必要に応じて簡素化されていると思えますか。	そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらかといえばそう思わない	そう思わない
2: 自己改革要素	1	2	3	4
3.1 一日の業務において、あるべき時間配分を把握したうえで、業務を行っていますか。	そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらかといえばそう思わない	そう思わない
3.2 自分にとって長時間にならざる業務を知っていて、その削減の取り組みをしていますか。	そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらかといえばそう思わない	そう思わない
3.4 会議運営が効率的に進められていると思えますか。	そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらかといえばそう思わない	そう思わない
3.5 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。	そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらかといえばそう思わない	そう思わない
3: チームワーク要素	1	2	3	4
2.1 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えますか。	思う	思わない	わからない	
2.5 職場の雰囲気はよいと思えますか。	よい	わるい	わからない	
2.6 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。	できる	できない	わからない	
2.7 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。	ある	ない	わからない	
2.10 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えますか。	思う	思わない	わからない	
3.8 事務職員との役割分担が見直され、連携が進んでいると思えますか。	そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらかといえばそう思わない	そう思わない
4: ストレス耐性要素	1	2	3	4
2.8 休日や休暇は満足にとることができますか。	とれる	とれない	わからない	
2.12 残業を含めて、今の労働時間は適当だと思いますか。	適当	不適当	わからない	
5: 仕事満足要素	1	2	3	4
2.4 あなたは今後も、この学校で働きたいと思えますか。	思う	思わない	わからない	
2.11 今の教員・事務職員・校務員という仕事は、あなたが精一杯力を発揮できる仕事だと思いますか。	思う	思わない	わからない	

意識調査からの総合分析の事例



Copyright© 2019三菱UFJリサーチ&コンサルティング. All Rights Reserved.

33

前ページ/イ小の当時の校長のメッセージ

みなさんへ

本日は**定時退勤日**です。

学校の仕事は、「与えられる」もの以外に「自ら創り出す」ものがあるので「切りがない」のです。

定時退勤日は、その「切りを設定する」ことで、時間の中で最大限の努力をしてみる日です。

今回は、まず「**18:00 まで**」と設定しました。「**みんな**でこの時刻までの勤務に取り組みましょう。

(次回から「**16:55**」に近づけていきましょう。)

「今日予定していたが、できなかった」仕事については、以下に記載の上、提出してください。次回への改善策を相談したいと思います。

名前()

11月8日に予定していた業務で、時間内にできなかったもの(複数可)

2017. 11. 8 校長

34

おまけ

資料) 令和元年版 労働経済の分析より

- × ワーク・エンゲイジメントの高い人

↓

仕事に誇りとやりがいを感じ、熱心に取り組み、仕事から活力を得て、いきいきとしている状態にある

- × ワーカホリズムな人

↓

常に忙しく、一度に多くの仕事に手を出す、楽しくない時でさえ、一生懸命働くことが義務だと感じる、仕事を休んでいる時間は、罪悪感を覚える ことがある

☞ ワーク・エンゲイジメントの状態にあった人が、職場の環境などによりいつのまにかワーカホリズムの状態に陥ってしまう。

☞ こうした状態に陥らないよう、ワーカホリックな労働者を称えるような職場環境になっていないか、見直すことが大事（帰りにくい空気！）

残業削減のメカニズムとは・・・

残業削減＝仕事の絶対量の減少×仕事効率の向上

本当は・・・

残業削減＝仕事の絶対量の減少×仕事効率の向上×家に帰りたい気持ち
(仕事が終わってからしたいことを持つ)

仕事は人ではなく、組織につくということの社会的合意。
誰かに偏る仕事の作り方ではなく、
誰でもおなじ水準の質を提供できる仕事の工夫(仕組み)