

指導資料

教育経営 第35号

 鹿児島県総合教育センター
平成31年4月発行

対象 幼稚園 小学校 中学校 義務教育学校
校種 高等学校 特別支援学校

学校の組織的・自律的な業務改善 ～組織マネジメントを生かして～

学校における業務改善の取組は、学校の組織マネジメントに密接に関わるものである。業務改善が学校全体の組織的・自律的な営みとなるよう事例を交えながら具体的な進め方を紹介する。

1 はじめに

子供たちを取り巻く環境の変化により学校が抱える課題も複雑化・困難化の状況となりつつある。そのような中、学校が教育の質の維持・向上を目指し、その力を最大限に発揮するには、教員が、子供の状況を的確に把握し、深い学びの実現を目指した細やかで質の高い指導を行っていくことが求められている。そのためには、それに傾注できる環境整備と教職員一人一人の能力を、機能的・効果的な組織力として高めていく必要があり、効率的な校務運営と教職員の負担軽減を図りながら学校経営の安定につなげていくことが必要である。

学校における働き方改革を進めるには、地域の実情を踏まえ、学校、家庭、地域、行政が密接に連携し、総合的に取り組む必要があるが、ここでは、業務改善が学校全体の組織的・自律的な営みとなるよう学校独自で行える取組について考えていく。

2 変化が激しく予測困難な未来

経済発展が進む中、IoT、人工知能(AI)、ビッグデータといった社会の在り方に影響を及ぼす新たな技術の進展が進んできており、

今後は、経済発展と社会的課題の解決を両立していく新たな社会(Society 5.0)へと進展していくと考えられている。

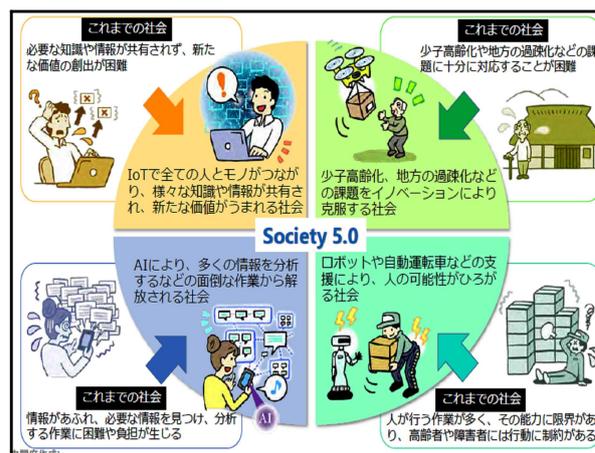


図1 Society 5.0で実現する社会

このような社会に生きる子供たちに求められるのは、次のような資質・能力であり、これらを育むことが、これからの学校教育に求められている。

- 答えのない課題に最善解を導くことができる能力(思考力・判断力・表現力等)
- 分野横断的な幅広い知識・俯瞰力(主体性・多様性・協働性)

※ H30 校務の業務改善マネジメントセミナー資料より 文部科学省

3 学校における業務改善

(1) 校長のリーダーシップの発揮

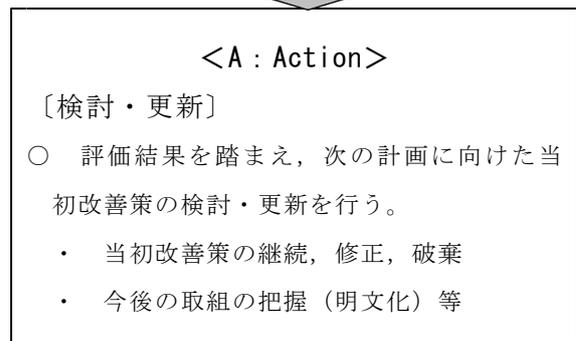
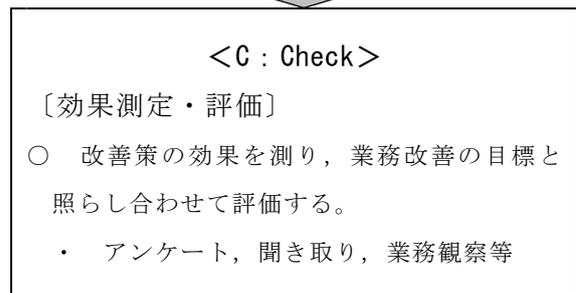
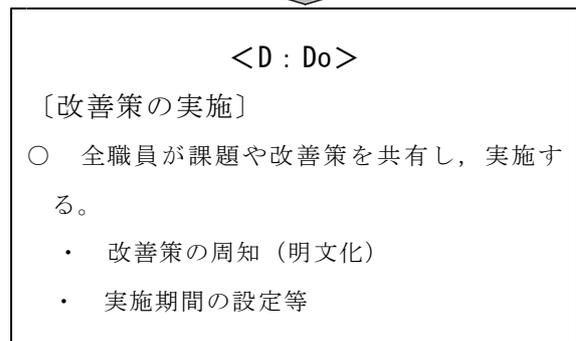
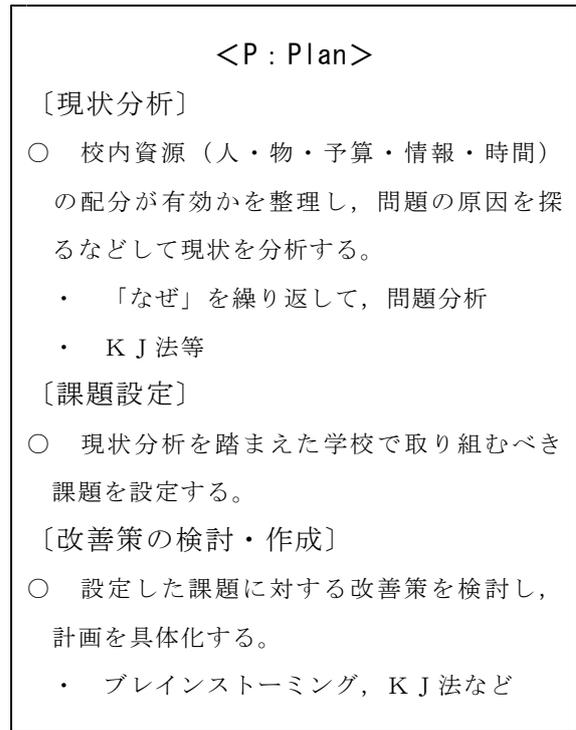
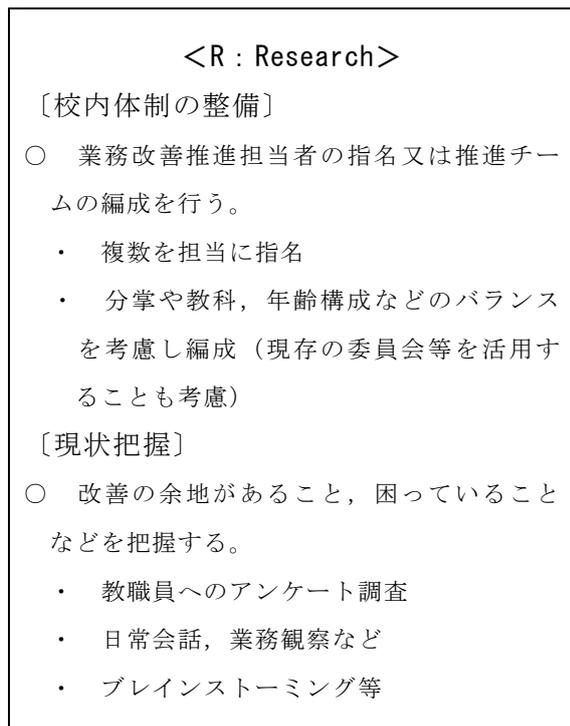
現在の学校が抱える問題は、学習指導、生徒指導、家庭環境などいくつかの要因が複雑に絡み合っているため、個の力だけでなく、学校が組織として適切な対応をしなければ解決が困難な事例も多い。校長のリーダーシップの下、教職員一人一人が高い専門性を機能的・効果的な組織力としていくことで、あらゆる問題にも適切に対応できる学校の大きな組織力となり得る。

学校における業務改善の取組は、学校組織マネジメントと関わり、学校全体の取組となるよう校長が責任をもって、中心的な役割を果たしながら、その推進に当たっていくことが求められる。

(2) 業務改善のR-PDCA

業務改善を進めていく際には、学校組織マネジメントと同様、R-PDCAサイクルをうまく回しながら取り組む必要がある。

次に示すのは、組織的・自律的な業務改善を進めていくためのR-PDCAサイクルの例である。



※ H30学校組織マネジメントを生かす校長講座資料を基に再構成

(3) 業務改善の概要

学校における業務改善は、学校組織マネジメントを基盤として、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分けることができるようにするための環境づくりである。学校がその役割を果たしていくためには、次の視点からの取組を行っていく必要がある。

〔業務改善の3つの視点〕

- 組織の力を最大限に生かせるよう業務分担の見直しを図る。
- 業務内容を明確にし、その進め方の改善を図る。
- 個々の業務の精選と省力化の工夫を行う。

〔視点1：業務分担の見直し〕

- 業務分担の見直し
 - ・ 校務分掌の再編
 - ・ 分掌業務、担任業務の分担
 - ・ 部活動指導業務の分担
- 外部人材の活用
 - ・ 保護者、地域、退職教員、学生などボランティアの活用
 - ・ 業者への委託

〔視点2：業務の進め方の改善〕

- 計画的な業務遂行の工夫
 - ・ 週報、月行事予定表の工夫による業務の提示、提出期限の明確化
 - ・ 各行事や研修などの成果と課題は実施後すぐ文書にまとめて配布
 - ※ 同時に次年度の計画案を作成
 - ・ 長期休業の有効活用と日々の時間配分の最適化
- 類似業務の集約・統合
 - ・ 類似業務は一元化、作業手順の見直しによる二度手間の改善
 - ・ 実施回数を工夫し、仕事の質を保ちながら効率化

○ 起案・決裁に関する改善

- ・ 起案前の管理職への処理方針の確認の徹底
- ・ 回議者は意志決定のプロセスに必要な者に精選
- ・ 内容に応じて専決や簡易起案の活用
- ・ 起案データ保存場所や回議、処理過程の表示

○ 定時退校日等の実施

- ・ 定時退校日の実施、日々の退校時刻の設定と表示及び個別の指導・助言

中村	●	・ P T A 新聞原稿作成	松田	●	～19:00 ・ 会議資料作成
吉田	●	・ 学年通信作成 ・ 会議資料作成	松本	●	・ 担任業務
田村	●	・ 問題作成	吉岡	●	・ 提出物確認
大迫	●	～18:30 ・ 提出物確認	岡元	●	・ 担任業務

図2 退校時刻・業務内容の掲示（例）

〔視点3：個別業務の精選・省力化の工夫〕

- 会議の改善
 - ・ 議題の精選、開催回数の縮減
 - ・ 計画的な会議設定（時間設定と提示）
 - ・ 資料の工夫と事前配布
 - ・ 説明時間、内容の事前調整
- 職朝の改善
 - ・ 情報の共有方法の工夫
 - ・ 連絡・報告事項の事前申告
- 各種業務の精選・省力化の工夫
 - ・ 学校行事の精選・工夫
 - ・ 作品募集への対応の精選・工夫
 - ・ アンケート集計の効率化
 - ・ 集金業務の効率化
- 校内LAN等を活用した情報共有とパソコンを活用した書類作成の工夫
 - ・ 共有フォルダへの保存の徹底とフォルダ構成の工夫・整理
 - ・ 教材データの共有
 - ・ 様式の電子化
- 保管方法の工夫
 - ・ 保管場所の固定化、保管内容・使用状況の提示、薬品庫等の厳重管理

- 整理整頓の組織的な実施
 - ・ 整理整頓の定例化，机上の整理整頓の習慣化，整理整頓が可能な環境づくり
- 動線の改善
 - ・ 職員室のレイアウト変更
 - ・ 状況把握のしやすい机の配置等

4 業務改善に向けた取組例（薩摩川内市立川内中央中学校の実践から）

業務改善をボトムアップにより推進し，2学期の学校経営方針に反映するため，長期休業中に実施した校内研修会の取組を紹介する。

〔「業務改善・働き方改革」校内研修会〕

(1) 研修テーマ

半径3mからの業務改善・働き方改革をどう進めるか～教育の「質」を高める業務改善へのチャレンジ～

(2) 実施日

平成30年8月28日

(3) 内容

午前9：00～12：00（パネルディスカッション）

- ・ 国・県・市の方向性と現状・課題
- ・ 国のガイドラインを踏まえた適正な部活動
- ・ 業務改善・働き方改革を踏まえた適正な勤務の実現
- ・ 業務改善・働き方改革を含む2学期制

午後1：00～3：30（ポスターセッション）

<テーマ>

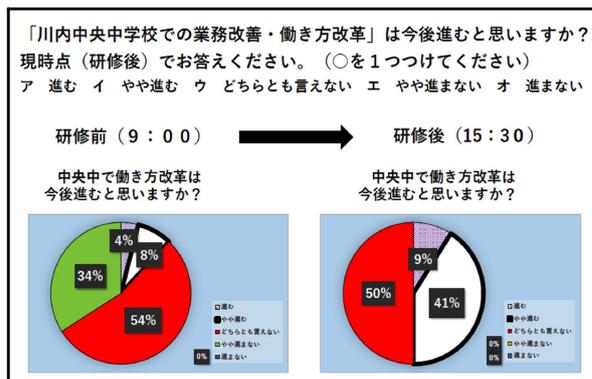
働き方改革を意識した具体的な「業務改善」をどう進めるか？

- ・ 不登校対策・いじめ問題など生徒指導をどう改善するか？
- ・ 学力向上対策をどう改善するか？
- ・ 定時退庁を確実に実施するにはどうしたらよいか？
- ・ 職員会議や学年会議などの運用をどう工夫するか？

- ・ 効率的に仕事を進めるにはどうしたらよいか？
- ・ 適正な部活動をどう進めるか？
- ・ 年間16日の年休を全員が取得するにはどうしたらよいか？

(4) 研修の成果と活用

- 業務改善は進むの回答：8%→41%



- 2学期学校経営方針に反映

教育の質の向上を目指す業務改善・働き方改革を意識した具体的取組

- ・ 8月28日実施の職員研修を生かした取組

- ① 帰宅時間の設定
- ② 会議等での短い言葉での提案（1分で話す）
- ③ 担任・副担任の役割分担
- ④ かがしま学力向上支援Webシステム問題の積極的活用
- ⑤ 会議での資料の事前配布
- ⑥ 年間16日の年休の確実な取得
- ⑦ いじめアンケートの全校一斉実施 等

5 おわりに

学校における組織的・自律的な業務改善を図るためには，教職員全体の意識改革が必要であり，校長が学校経営方針や重点目標に教職員の働き方に関する視点を盛り込むとともに，学校評価においても重点的な評価項目として適切に位置付けていくことが望まれる。

—引用・参考文献—

- 鹿児島県教育委員会 学校における業務改善アクションプラン（案） 平成31年2月
- 根室市教育委員会『学校における働き方改革のための業務改善計画』 平成30年7月
- 中央教育審議会『新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について（中間まとめ）』 平成29年12月
- 閣議決定『科学技術基本計画』 平成28年1月
- 広島県教育委員会『業務改善事例集』 平成25年3月

（教職研修課 松本 遵）