

働きがいのある職場環境づくりを目指して

～ 「時間」「人」「環境」に着目した組織的な働き方改革 ～

富岡市立富岡小学校

校長 吉田 悟

I はじめに

本校では平成 29 年度より学校経営の基本方針を「最高の学校を目指す」とし、教育活動に取り組んできている。「最高の学校」とは、児童にとっては学びのある楽しい学校、保護者にとっては子どもを安心して通わせることのできる学校、地域・関係機関にとっては応援したくなる学校、そして、教職員にとっては働きがいのある学校であると考え。それは他との比較ではなく、年度末に振り返ったとき「最高の一年だった」と思えるような学校経営を行うことである。

また、「教育は人なり」と言われるように教職員は子どもたちにとって最大の環境である。教育の充実のために職員が常に自信をもち、はつらつとして子どもたちの前に立てるようにすることは、学校の大きな使命であると考え。

しかし、平成 28 年度の平均最終退庁時刻は 22:16 であり、100 時間以上の時間外勤務が行われていたと推計される。また、子どもたちのためなら労をいとわず働いてしまう教職員の特性から、疲労が蓄積している職員も見られた。さらに、本校は大規模校から中規模校への転換期を迎えており、大規模校のシステムでは立ち行かなくなっている部分も出てきていた。

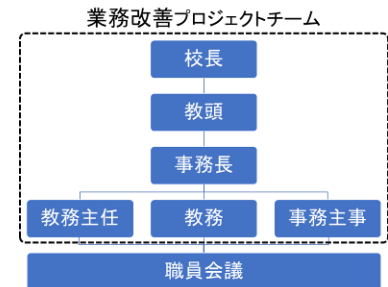
そこで、平成 29 年度から、教育の充実と職員の健康管理を目的として、働きがいのある職場環境づくりを目指して働き方改革に取り組むこととした。

II 視点を明確にした働き方改革

物事を考える際には「三間」が大切であると言われる。「時間」「空間」「人間」のことである。そこで、学校における働き方改革を推進するために、「時間」「人」「環境」という視点から現在学校で行っている業務を捉え整理することとした。そしてそれらの業務を根本的に見直し、「やめる」「減らす」「変える」「始める」という手法で業務改善を行うこととした。このことにより、働き方改革を推進し、働きがいのある職場環境づくりを目指すこととした。

III 推進組織

本校では、平成 30～令和元年度、群馬県教育委員会により、「教員が専門性を発揮できる環境の整備や学校の組織力向上」を目的として、「チーム学校」学校事務職員特配事業により、



図：プロジェクト組織図

的として、「チーム学校」学校事務職員特配事業により、事務職員が二人配置されることとなった。そこで、事務長を中心として「業務改善プロジェクトチーム」を立ち上げ、業務の実態把握、課題の洗い出し、原因の追及、課題改善策の立案、実践により持続可能なシステムづくりに取り組むこととした。

IV 具体的な取組

1 「時間」に関する取組

やめる	職員朝会の廃止
変える	出退勤時刻の設定 会議の効率化 校時表の変更 登下校時刻の変更 校内研修の焦点化
始める	期末事務処理日 クリーンタイム クリーンタイムα（定時退勤日） 出張出発時刻の明記 勤務時間の記録 時間外勤務の見える化

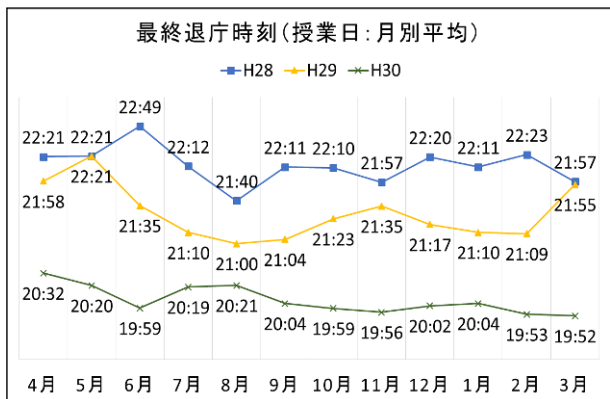
(1) 出退勤時刻の設定

本校の勤務時間は 8:15～16:45 であるが、6:00 以前に出勤したり、22:00 以後に退庁したりする職員が見られ、中には出勤後ランニングをしたり、夕食を食べながら業務をしたりしている職員もいた。

そこで、在校時間に対する意識を変えるために、出勤時刻は 7:00 以降、退勤時刻は 19:00 までを目標とし

た。これを「7to7の原則」と呼んでいる。しかし、いきなり目標を達成することは難しいと判断し、やむを得ない場合のみ前後1時間までの延長を認めるが、20:00までには全職員が退庁するようにした。

その結果、平成29年度の年間平均退庁時刻は21:29となり、平成30年度には20:05となった。職員からは、「家庭でゆっくり休め、翌日元気に子どもたちの前に立つことができるようになった。」「以前よりも気持ちに余裕が出てきた。」などの感想が聞かれた。しかし、持ち帰り仕事や週休日の出勤などの課題も見えてきた。



図：月別最終退庁時刻(H28~H30)

(2) クリーンタイム・クリーンタイムα

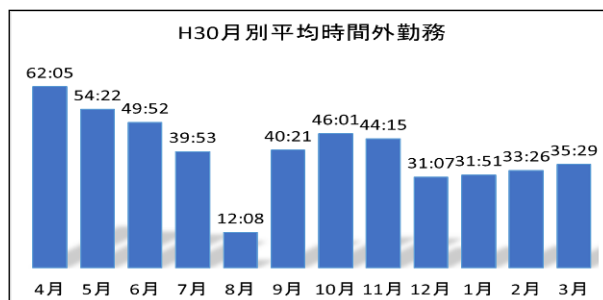
清掃の時間は週時程で定められており児童への指導に当たっているが、職員自身が職員室の机上やパソコンなどを整理整頓する時間は設定されていなかった。そこで、毎週金曜日の退勤5分前(16:40)になったら職員室内に音楽を流し、5分間自分の机上やパソコンの整理整頓を行う「クリーンタイム」を導入した。このことにより、常に整理整頓する意識が高まるとともに、翌週の業務を気持ちよく行うことができるようになった。

また、月に1回「クリーンタイムα」として定時退勤日を実施した。「そんなのは無理だ。」という意見もあったが、「絵に描いた餅にならないためにも、クリーンタイムαが楽しみになるように、見通しをもって業務を行う」ことを目標とした。初めのうちは「家に帰ってもやるのがなかった。」といていた職員もいたが、徐々に趣味や余暇として有効に活用できるようになってきている。今では、クリーンタイム終了後、17:00までには全職員が退庁できるようになった。

(3) 勤務時間の見える化

平成30年度から、パソコンによる勤務時間記録が行われるようになった。その結果をグラフ化し、毎月職

員で情報共有した。学年別や個人別、月別の平均時間外勤務、平均退庁時刻などが見える化したことで、自分たちの勤務実態を客観的に把握することができ、成果を実感し、勤務時間への意識が大きく変化した。



図：月別平均時間外勤務(H30)

2 「人」に関する取組

やめる	PTA学年委員会の廃止
減らす	校務分掌の整理統合
変える	教科担当制の充実
始める	学校支援ボランティア(とみさぼ) ローテーション給食 ローテーション道徳 SSSの活用

(1) 学年委員会の廃止

PTA学年委員の選出は、紙上投票を基に担任が電話連絡をして依頼しており、忙しい年度始めの負担となっていた。そこで、PTA会長と協議した上で学年委員会そのものを廃止し、学校支援ボランティアを募集し対応することとした。このことは、特に異動したばかりの職員にとって、大きな負担の軽減となった。

(2) 教科担当制の充実

以前より音楽については専科教員が配置されていたが、それ以外の教科については学級担任が指導していた。学力向上特別加配教員2名を活用し、平成29年度は3年生以上の理科と音楽を教科担当制とした。また、平成30年度からはそれに加えて5・6年生の社会も専科とするとともに、3学級編制の強みを生かして5・6年生において3人の担任がそれぞれ国語、算数、図工、家庭、外国語活動を分担して担当し、8教科での教科担当制を実施することができた。このことにより、職員からは「教科が絞られることで、同じ時間でより深い教材研究が行えるようになった。」「同じ授業を3回行えるので、効率的である。」「同じ基準で評価を行うことができる。」「学年全体の児童と関わることができ、積極的な生徒指導につながっている。」等の感想が寄せられている。また、児童にとっては、より専門的

な授業を受けることができ、学力向上にもつながっている。児童からは「いろいろな先生に教えてもらえる。」
「中学生になったみたいで嬉しい。」と好評である。

(3) ローテーション給食

平成30年度の3学期から、担任外の職員が学級担任に代わって各学級で給食を食べながら給食指導に当たる「ローテーション給食」を導入した。毎週、火・水・木曜日の3日間、1学年ずつ実施し、1週間で3学年を、2週間で6学年を一度ずつ実施できるようにした。



写真：ローテーション給食（学年会の様子）

このことにより、同学年の学級担任が一同に職員室等で打合せをしながら給食を食べることができ、学年の打合せ時間の縮減につながっている。また、担任外の職員が給食指導に当たることで、本校の「給食スタンダード」の共通理解を図り、給食指導のスキルアップを図ることができている。さらに、児童にとっては、担任以外の先生と給食を共にすることで、多くの先生方とふれあう機会となっている。



写真：ローテーション給食（学級の様子）

実施に当たっては、担任と担任外との間で、食物アレルギーを有する児童に対しての情報共有を確実に行うことを徹底している。特に、アレルギー対応食の児童については教室で担任と担任外と一緒に確認し、教室に指導者が不在となる時間を作らないよう留意している。

(4) SSSの活用

平成30年5月から、スクールサポートスタッフ（SSS）が配置され、学級事務や主任業務を代行してもらえるようになった。この時期、業務量はあまり減らないのに退庁時刻が定められてジレンマに陥っていた職員にとっては、まさに「渡りに船」であった。

SSSの業務は、次のとおりである。

- ・授業で使用する教材等の印刷や物品の準備
- ・統計情報や校務支援システム等のデータ入力
- ・名簿の作成補助
- ・家庭への配付文書（学年だより・週予定等）の印刷
- ・各種配布物の各学級への仕分け作業
- ・各種個人記録カード・教材等への氏名記入押印
- ・集金袋の内容・金額の記入、会計簿の入力
- ・会議・研修等資料の印刷製本
- ・掲示物の掲示・取り外し 等

SSSは様々な取組の中で、最も効果が大きかったと思われる。職員は、自分の業務に見通しをもって依頼できるようになり、今では本校にとってなくてはならない存在となっている。

3 「環境」に関する取組

やめる	学級だよりの廃止 保護者のプール監視廃止
減らす	指導案の簡略化 長期休業中の会議縮減 夏季休業中のプール実施の縮減 地域関係者への学校だよりの配布縮減
変える	休暇簿の個人ファイル化 印刷室の棚の整理 文書サーバの整理 学年会計処理のシステム化 週案の改善 職員室の環境整備 整理整頓の励行 文書管理の徹底 FAXのデジタル化 校内研修紀要のデジタル化
始める	学年会実施場所の提示 電話連絡ボードの設置 学習の仕方・給食・清掃スタンダード化 学校預かり金マニュアル化・口座振替 業者支払いFAX振込化

(1) 職員室の環境整備・整理整頓の励行

まず、職員室の机にはノートパソコン以外は置かないことを

原則とし、作業スペースの確保と互いに顔が



写真：職員室の机上

見える環境づくりを行った。また、ロッカーや棚の中で不要な物を整理し、必要な物の整頓を行い、新たに物を置くことのできるスペースを確保した。さらに、



写真：職員室の後方棚

えを行うとともに、電源コードやLANケーブルなどについて使用していないものは撤去し、

見通しの良い環境づくりを行った。

このことにより、必要なものだけを残し、いつでも誰でも使いやすい環境を整えようとする意識が高まった。また、お互いの顔を見ながらコミュニケーションが取れることで、よりよい人間関係の構築につながっている。

(2) 学校預かり金のシステム化

学校で集金している預かり金については、金額や集め方、集計の仕方、入金・出金の方法、業者への支払いなどについて、事務職員と担任外が一手に引き受け、学級担任の負担を軽減した。また、集金日を設定し、紙幣のみで集金することで、保護者の負担も軽減している。さらに、業者への支払いについては、FAX振込を導入し、現金を扱わずに行っている。

今後は、口座振替を導入し、さらに安全性と正確性を高めていきたい。

V 取組の成果と課題

平成30年12月に、職員へ働き方改革の取組に関する意識調査を行った。その結果、40項目にも及ぶ取組の中には、全員が効果を感じたものもあるが、あまり効果を感じられなかったものもあった。効果があったものは継続・充実させ、効果がなかったものは、その原因を追及した上で、改善・廃止を検討した。

また、「それぞれの項目について、どのような効果をねらって改善していったのか、理解していなかった。」との指摘もあり、新たな取組を実施する場合には、その目的・目標・手段について明確に示していく必要があることが再認識された。

そして、何よりも大きな成果は、働き方に対する職員の意識が大きく変化したことである。「職員の意識が大きく変わった一年だったと思う。これを来年度以降も継続していくことが大事だと思う。」「自分の中でも業務改善や勤務時間などについて意識が変わった。こ

れが今年度の中で一番大きい。」「他人事のように考えていた働き方改革が自分事として捉えることができるようになり、業務改善への意識が高まった。」「働き方改革を通して縦のつながりや横のつながり、チームワークの大切さを改めて実感した。」「一人では行動に移せなかったり、改善しようとしていなかったりしたことも、学校全体で取り組んだことで頑張ることができたように思う。」「チームワークがとても良く、職員が分掌に責任をもって取り組んでいる成果だと思う。」という意見にもあるように、職員全体がひとつのチームとして同じ方向を向いて実践できたことが、働きがいのある環境づくりにつながったと考える。

VI おわりに

この2年間、働きがいのある職場環境を目指して、様々な取組を行ってきたが、働き方改革を推進していくポイントは以下のとおりである。

1 大胆かつ慎重に

働き方改革は、常識にとらわれず大胆に考えることが必要である。今まで当たり前とされてきたことについて、本当に必要なのか？別の方法ではダメなのか？という視点で考え直してみるのが大切である。一方で、その推進は慎重に行うべきである。職員全体の雰囲気大切にするとともに、保護者や地域住民の理解を得るために、ていねいに説明しながら進めなければならない。

2 目的・目標・手段を明確に

働き方改革には特効薬はなく、小さな一つ一つの取組を積み重ねていくしかない。そのためには、取組の目的・目標・手段を明確にし、職員全体で組織的に協働していく雰囲気を創り出していくことが大切である。そして、やるからには徹底する。例外を許さない覚悟も必要である。

3 成果の実感を

何よりも、職員一人一人がその成果を実感することで、自分事として捉えていけるようにすることが大切である。また、職員からの提案を積極的に取り入れ、ボトムアップで推進していくことも重要である。

働き方改革とは、時間外勤務を縮減しながらも職員が業務にきちんと取り組める働きがいのある職場環境を整えることが目的であることを念頭に、さらに組織的に働き方改革に取り組んでいきたい。