

## 働き方改革

生き生きと働き続けられる  
学校づくりへの挑戦

「働きがい改革」を提唱する識者が、学校の働き方改革の実践をバックアップ。その実践の背景や具体的な取り組み、そして成果と課題を、複数回にわたってレポートします。



アドバイザー

愛媛大学大学院教育学研究科  
教授

**露口健司** つゆぐち・けんじ

主な研究テーマは、学校組織のリーダーシップ、学校組織のウェル・ビーイングとワーク・エンゲイジメントなど。国立教育政策研究所客員研究員、中央教育審議会「質の高い教師の確保特別部会」臨時委員等も務める。

熊本県立  
菊池高校編

第1回

業務分析を基に改善策を立てる  
改善対象業務を明確化し、  
各自の工夫を  
共有する場を設ける

必須業務が多く、  
情報共有が不十分に

**楠田** 今年8月の校内研修で行った業務分析(\*1)では、「先生方と仕事の苦勞を共有できた」「自分が大変だと思いう業務は、ほかの先生も同じだった」といった声が教師から聞かれました。

**露口** 研修が教師間の相互理解を深める場になったようですね。自分の業務を「きつい」とは言いづらいかもしれませんが、働きがいがある職場にするためには、業務に対する本音を同僚と言い合えるような信頼関係が必要ですよ(図1a)。調査の結果からは、貴校は時間外勤務時間は比較的少ないものの、ワーク・エンゲイジメント(\*2)に課題が見られました(図2)。

**楠田** 会議や研修の精選などにより、

業務削減は進みました。一方で本校は

普通科改革を推進中であり、地域連携に力を入れていることから、分掌をまたいだ業務が増えています。また、2つの学科には、指導法などで異なる部分があるため、情報共有が重要なのですが、必須業務が多く、思うようにできていません。それが原因で業務が円滑に進まないことがあり、先生方の働く意欲に影響していると感じています。

**今村** 生徒間の問題への対応や整容指導を丁寧に行うことよって、授業準備などに十分に注力することができず、働きがいを感じづらい面もあります。

目標に向かって一緒に学ぶ  
研修で、相互理解を深める

**露口** ここまでの話を踏まえると、教



保健主事、養護教諭  
**今村由紀**  
いまむら・ゆき  
同校に赴任して2年目。衛生  
管理者。



教頭  
**楠田美和**  
くすた・みわ  
同校に赴任して1年目。地理  
歴史科(世界史)。

## 学校概要

**設立** 1908(明治41)年  
**形態** 全日制/普通科・商業科/共学  
**生徒数** 1学年約130人  
**2022年度卒業生進路実績** 国公立大は、宮崎大、熊本県立大に2人が合格。私立大は、九州共立大、九州看護福祉大、九州ルーテル学院大、熊本学園大、崇城大などに延べ19人が合格。短大・専門学校進学45人。就職40人。

師間の情報共有を丁寧に行うなど、職場の風通しをよくして働きがいを高めること(図1a)が改革の方針になりました(図1a)。そして、負担感のある業務の上位に上がった業務(図3)については、負担に感じる要因を探り、対策を講じましょう(図4a)。

**今村** 整容指導が細かくて大変な割に成果があまりないという疑問が教師から上がったので、指導の方法や校則の

\*1 業務分析の方法は、本誌10月号の本コーナーをご覧ください。

[https://view-next.benesse.jp/view\\_section/bkn-hs/article17369/](https://view-next.benesse.jp/view_section/bkn-hs/article17369/) または右の2次元コードからアクセスしてください。



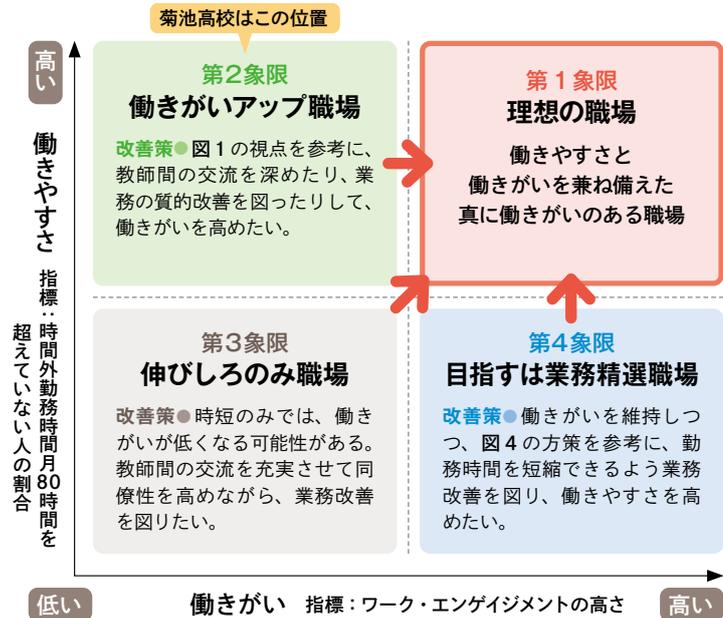
\*2 オランダ・ユトレヒト大学のシャウフェリ教授らが提唱した概念であり、「仕事から活力を得て生き生きとしている」(活力)、「仕事に誇りとやりがいを感じている」(熱意)、「仕事に熱心に取り組んでいる」(没頭)の3つがそろった状態として定義される。

# 業務分析と意識調査の結果から見えた課題に、どのような方策を講じるか

図1 働きがいを高めるための視点

- a 同僚や管理職などと信頼関係があり、相互支援ができています。孤立する職場では、働きがいの実感には困難である。
- b 各個人の職責の範囲が明確であり、自己の行為と結果との関係が明確に理解できる。教師一人ひとりが明確な目標を持ち、自分がすべきことを理解している。
- c 定型業務が少なく、毎日の職務環境・内容の変化を実感できる。
- d 自分で仕事の内容・分量・ペースを管理できる。
- e 業務分担や人事評価が公正に行われている。教師の努力と成果が認められている。
- f 職務遂行に対してフィードバックがある。
- g 自己の成長に必要な学習機会が確保されている。

図2 「働きやすさ」と「働きがい」の視点での職場の状況分析



お勧めの分掌

管理職

教務担当

進路担当

担任

図3 菊池高校における「負担感のある業務」上位5業務

- 1位 生徒指導・通学指導
- 2位 文書作成・会計などの事務
- 3位 保護者対応・PTA
- 4位 外部対応・中学校対応
- 5位 総合的な探究の時間

図4 業務改善に向けた方策(例)

- A 負担感の要因を具体的に、対策を講じる  
例えば、生徒指導の中の服装指導、校則違反・生徒間のトラブルへの対応などの何に負担を感じているのかを具体化する。そして、負担に感じる要因を洗い出し、その改善策を考える。分掌や学年団など、普段一緒に仕事をするグループで検討するとよい。
- B 業務の工夫を共有し合う研修の実施  
前任校などで経験した効率的・効果的な業務の方法を出し合い、共有する。教師間のコミュニケーションの機会にもなり、同僚性の向上にもつながる。
- C 業務改善推進主任の配置  
業務改善の企画・運営を中心となって担う担当者を配置する。
- D 業務改善の中期計画を立てる  
教職員の異動があっても業務改善を継続できるよう、3～4年後の目標を設定し、その達成に向けた計画を立てる。

\*図1～4は、露口教授の提供資料及び取材を基に編集部で作成。

**次号は、業務分析から見えた改革の方針を受けて、どのような方策を講じたのかを追跡します。**

見直しに着手したところです。

**露口** それでは、整容指導について各自が実践して効果のあった指導や工夫を共有する場を設けてみませんか(図4B)。目標に向けて一緒に学ぶ機会は相互理解を深め、働きがいにつながります(図1g)。日頃の交流が難しいのなら、参加必須とするのも一案です。

**楠田** 会議や研修は必要なものを見極めることが大切です。負担感のある業務として上位に上がった事務については、校長の発案で、教務や生徒心得などの規程等をまとめて改善に努めています。コロナ禍前の状況が分かる資料が少なく、学校行事の運営などに苦労しています。定型業務は手引きを使っているのに引き継ぎ、省力化を図ります。

**露口** すぐに改善できることに着手したのはよいですね。一方で、働き方改革は1～2年で成果が出るものではありません。継続して取り組むために、業務改善推進主任の配置や中期計画の策定も検討してみてください(図4C、D)。