

第1回NITS大賞（平成29年度）エントリーシート

静岡県立中央特別支援学校

B-8

【活動名】「多忙感」から「充実感」のある職場へ子どもたちと向き合う時間を確保するための業務改善を通してー

解決すべき課題：特別支援学校である本校は、中学や高校のような部活動・生徒指導等による長時間勤務はあまりないが、様々な会議や書類の作成など「直接児童生徒と関係がない」と職員が感じる業務が原因で退勤が遅くなる傾向にあり、そこから生じる「多忙感」を解決する必要があると考えた。

目的や背景：平成28年度に静岡県教育委員会から、『「チーム学校」多忙化解消推進事業』の研究指定を受け、研究を開始した。

まず、多忙の状況について教頭からの聞き取りや施錠記録で調べたところ、平成27年度は、①最終施錠時間の記録が23時過ぎになっていることが月に平均3回以上、②20時過ぎに職員が半分以上残っていることが週に平均2回以上(特に年度当初は、2/3くらい職員が残留)、③最終施錠時刻の平均が22時を超える月が8ヶ月とすることが分かった。平成27年度末学校評価の自由記述からは、業務従事時間の長短よりも「直接児童生徒と関係がない」と感じる業務の多さに職員が「多忙感」を覚えていることが明らかとなり、「多忙」よりも「多忙感」の軽減が重要であると考えた。

そこで、職員がやりがいを感じている「児童生徒と向き合う時間」を確保することが、「多忙感」を「充実感」に変え、「自ら業務を改善していこうとする意識」を高めることにつながると考え、各学部・分掌と連携して「なぜその業務が必要なのか」「どこが改善できるか」を考えるための支援を行うこととした。

活動内容：実践においては、「質問紙調査から得られた様々なデータを分析して課題(教師たち自身が「どうしたらいいか」を考えるための材料)を洗い出し、それを学部・分掌等に提示し、『職員が自ら改善策を考え実行に移す仕組み』づくりを行う」ことを基本姿勢とした。

(1) 職員の多忙感の現状把握(28年度)

職員の「多忙感」の状況とその原因を探るための質問紙調査を3回実施した。

第1回(6月)多忙感・負担感を感じる業務、感じない業務について自由記述で調べ、その結果をカテゴリーに分けて分析し、結果を公開した。

第2回(10月)第1回調査で課題としてあげられた「会議、書類作成、研修」のうち、「会議・書類作成」で多忙感・負担感を感じる理由を自由記述で、各分掌が主催する「研修」の必要・不要を選択式で、必要でないと思う理由を自由記述で調べ、人数や記述内容を公開した。

第3回(12月)検証の基礎データとして、北出・加藤(2012)が作成した職務ストレス尺度の多忙に関係した11項目に本校の課題である「会議」・「書類」の2項目を加えた13項目を4件法で、1週間の項目別業務従事時間を記述で調べ、著作者がインターネット上で公開している統計処理ソフトウェアを使い、それらの相関や一要因分散分析と多重比較による学部間の差の検討を行って、その結果を公開した。

(2) 業務改善の実施と進行管理(28～29年度)

ア 第1回調査の結果と聞き取り調査等をもとに「多忙感」の真の原因を探り、その結果をもとに別紙の基本計画を作成し、業務改善に取り組んだ。

イ 会議・研修に関する業務改善

(ア) 生徒に関わる時間を増やすため、会議での口頭連絡を少なくし内容を絞る取り組みを、週1回の職員全体朝会を手始めとして行った。

(イ) 定時退勤日の定着を図るため、28年度は会議がある定時退勤日の退勤時間を18時から19時に変更して事務処理等の時間を確保することで、業務を残さず退勤できるように配慮し、29年度からは毎週の定時退勤日は会議を入れないこととし、定時退勤の徹底を図った。

(ウ) 第2回調査の結果を公開して問題提起をした後、各分掌に行っている研修の意義の再確認をもらい、29年度に研修全体の精選を行った。

ウ 書類作成に関する業務改善

(ア) 年度初め、年度末に事務作業が集中し残業が増えている現状を教務課に提示して軽減策を検討してもらい、29年度は事務作業や個別の指導計画の検討を行うための全校短縮日課を設定した。さらに教務課は実行後その効果を質問紙調査で確認し、結果をもとにさらなる改善を考えた。

(イ) 書類の中でもっとも課題があげられた個別の指導計画の書式作成の負担感を減らすことを目指して自立活動課・教務課と協働して、見直しを行った。新書式は、29年度の引継ぎ資料として3学期中に作成をし、29年度はケース会議資料としての活用状況を自立活動課で把握した。

エ 子どもと向き合う時間に関する業務改善

(ア) 分掌業務の偏りを軽減するために28年度に各分掌に業務の棚卸しをもらい、その結果をもとに分掌間で調整を行い、業務の委譲や縮小等を行った。29年度はそれをもとに計画を作成し、実行した。

(イ) 職員が業務の内容・量を可視化できること、学部主事等が職員個々の仕事の様子を把握できることを目的として、19時以降も仕事をする際は、記録簿に業務内容・終了予定時間を記入し、退勤時にその時刻を記入する「残留申請」の仕組みを作り、実行状況を分析して全校に公開した。

(3) 職員の勤務状況及び多忙感に関わる意識の変化の検証(29年度)

(ア) 勤務状況の指標として、27、28、29年度の4月～11月の各月の最終施錠時間の中央値について、(1)の第3回調査で分析に使用したソフトウェアを使って、一要因分散分析と多重比較を行い、年度間に有意な差があるかどうかを調べ、公開した。

(イ) もう一つの指標として、残留申請記録から、目標(別紙参照)に掲げた「週3日以上20時前」に退勤できている職員の数を把握し、公開した。

(ウ) 28年度と29年度のストレス得点や項目別業務従事時間について、(ア)と同じソフトウェアでt検定を行って有意差を調べ、結果を公開した。

活動の成果：統計処理ソフトウェアによる比較では、27、28年度よりも29年度の最終施錠時間が有意に早くなっていた。

29年度に人事異動がなかった職員による比較では、28年度と比べて総業務時間は変わらないが、「会議」の時間が有意に減っていた。「児童生徒と向き合う」ことに関係する「教材研究・授業準備」の時間は有意に増えている可能性があることが示され、数値的にも「1週間当たり1時間以上増やす」という目標を達成できた。さらに職務ストレス総得点がわずかだが有意に減っている可能性が示された。個別の項目では、「会議」の業務時間とストレス得点及び「直接児童生徒と関係がない仕事」のストレス得点が有意に減少していた。これらは、業務改善によって時間の使い方が変わり、「多忙感」が軽減しつつあることを示唆していると考えられる。

残留申請記録からは「週3日以上20時前」に退勤する職員が95%にのぼることが分かり、別紙計画の目指す勤務状況に近づいていることが示された。

学校評価の自由記述にも「チーム学校の取組みのおかげで、時間の使い方に対する意識が変わりました。」・「生徒の指導に関わる時間を確保することができた。」・「教材に関するあらわれや課題についてふり返り、教材教具や課題についての見直しの時間に活用することができた。」等の記述が見られ、職員に「児童生徒と向き合う時間」を生み出すため「自ら業務を改善していこうとする意識」が浸透しつつあることが伺えた。

アピールポイント(アイディア)：

「多忙化解消」では「勤務時間の削減」を目標とすることが多いが、我々は、「多忙化」がもたらす真の問題は『時間の長さ』ではなく、『何のためにやっているのか分からない』・『やってもやっても終わらない』という『多忙感』による職員の疲弊にあると捉え、業務改善によってその軽減を図ることを目標とした。

しかし、担当が中心となって業務改善を行う従来のやり方では、職員が「やらされている」と感じて「多忙感」を助長すると考え、職員自身が「当事者として行動しなければならぬ仕組み」づくりを実践の中心に据えた。具体的には、行った調査の結果を電子掲示板等で公開して全校に問題提起をしたり、問題と関係する分掌に改善策を自ら立てて実行するよう促したり、残留する職員に残留理由や目標時間を記入させたりして、職員が「仕事の意義ややり方を問い直す」ことで自発的な改善を促し、その改善した内容や変化の状況を公開して「見える化」することで、職員自身が「改善の実感」を得られるようにした。

「問い直し」や「見える化」の基礎となる情報は、統計的手法を使った分析・検証を行って、職員が納得して行動するための信頼性を担保した。

その結果、「早く帰ろう」という言葉を全く使わなかったにもかかわらず、「成果」にあげた様々な改善が見られたことは、「表面的な事象ではなくその裏にある真因に迫ること」と「意識を変えるためには行動を変えること」を重視した我々の取り組みが効果的であったことを示していると考えられる。

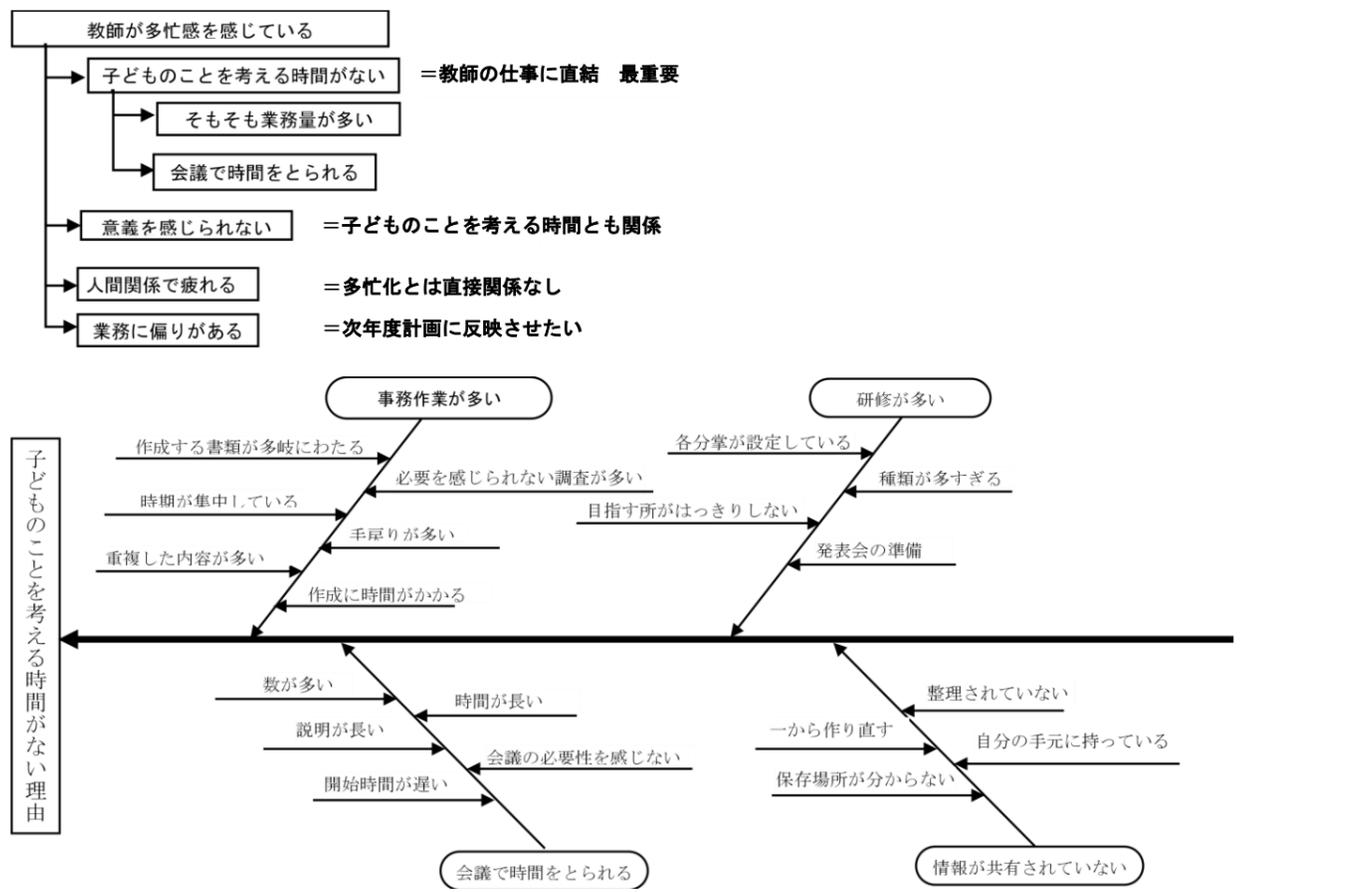
テーマ：多忙感から充実感のある職場へ

背景 (なぜ、多忙感を解消することが必要なのか?)

- ・職員が目の前の仕事をどう処理すればよいかということに意識が向きがちで、仕事に対する意識が場当たり的になってしまっていて、本当に必要な児童生徒の成長を促す指導ができていないかどうかが疑問。
- ・状況が改善されないため、「何をしても変わらない」という意識が見られ、意欲が低下している職員も。
(職場のあるべき姿はどのようなものか?)
- ・「子どもたちの成長を促すためにどうしたらいいか考え、実践する」時間が多く取れる職場
- ・疑問を持ったら、それを周囲に伝えて一緒に疑問を解決するために話し合い、実行できる職場

現状 (職員の勤務状況はどうか? そのような勤務状況になる具体的な原因は何か?)

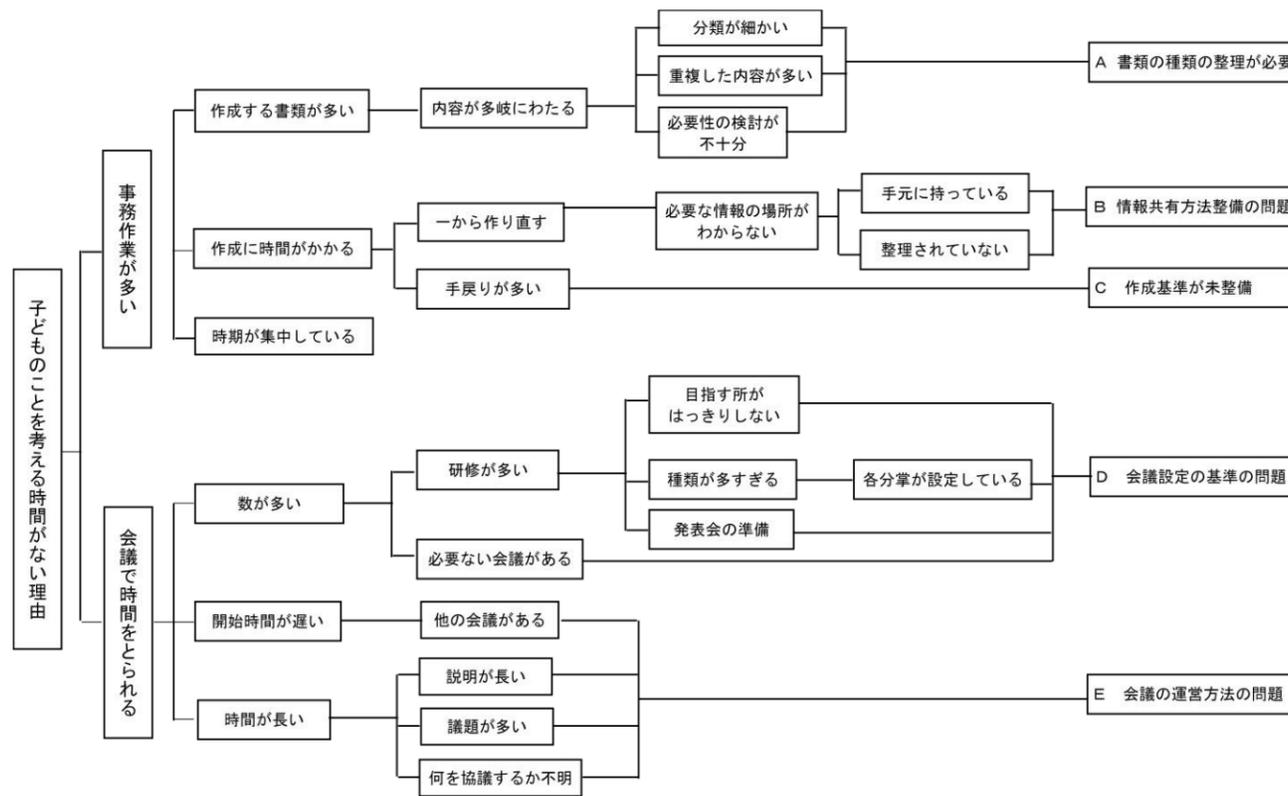
- ・19時時点で職員が2/3くらい残っていたり、22時くらいになっても、職員室に明かりがついていたりすることが多い。
- ・特に、年度当初はその傾向が強かった。今後、前期・後期の評価が入ってくると同様になると思われる。
- 原因としては、会議が放課後入っていると事務処理や授業準備に入る時間が遅くなってしまい、全体的に後ずれしていることが考えられる。また、業務量そのものの多さに加え、書式や過年度の記録などの情報がどこにあるかが不明確で、それを探すのに時間をとられがちなこと、記述内容の基準が曖昧なため作成者の意図がうまく伝わらず、手戻りが多くなっていることも一因と思われる。



目標 (具体的にどのような勤務状況を目指すのか?)

- ・放課後に、児童生徒の指導について話したり準備をしたりする時間が、29年度は28年度より平均して週1時間程度増える。
- ・職員個々の状況に応じて、週に3日以上8時前に退勤できる。

分析 (問題の根本的な原因は何か? ※一つとは限らない)



解決策 (根本的な原因に対して、どのような解決策が考えられるか? ※複数記入)

- A どの書類が必要なかを精選、重複した記述をしないように書式を改定
→教務課・自立活動課を中心に検討し、28年度末に新書式に移行し、29年度の引継ぎ資料とする
- B 様々な計画・記録・報告などをサーバーに集積することの徹底、サーバーのフォルダ構成を分かりやすく整理
→情報教育課を中心に検討し、29年度はできるところから実施
- C 書類の作成方法の明示、修正の基準をある程度統一、修正について誰が責任を持つのかを明確化 →企画会で統一見解を作成
- D 必要な会議の洗い出し、職員に徹底すべき基礎的な知識・技能の洗い出し、それらを踏まえた会議・研修の精選
→教務課・研修課・自立活動課・医療ケア課・防災課等で検討し、運営委員会で検討し、29年度から実施
- E 会議の運営における基本の明確化と適用、会議前の検討等会議時間の短縮方法の検討と適用
→教務課を中心にチーム学校も加わって検討し、年内に全体に提示

実行計画 (「いつまでに」「誰が」「何を」した方がいいのか? ※大まかでよい)

	28	9	10	11	12	1	2	3	29	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
A	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	教務・自立活動と協議し、新書式へ移行
B	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	情報教育課が4月に提案し実行
C	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	H28 後期評価に間に合うことが目標
D	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	各分掌に12月から依頼し、4月より実施
E	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	教務課に依頼し、1月より実施
企画	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	実施

結果検証計画 (何によって、改善ができたことを判断するのか?)

- ・H28、H29に職務ストレス尺度の調査を行い、留任者のストレス得点が有意に減少するかどうかを調べる。
- ・H28、H29の最終施錠時間や勤務状況の質問紙調査の結果が有意に変化するかどうかを調べる。
- ・学校評価において、「業務改善によって子どものことを考える時間が増える」と期待する教職員の数が7割以上になる。