業務改善事例集

平成 25 年３月

広　島　県　教　育　委　員　会

は　じ　め　に

学校を取り巻く環境は複雑・多様化し，また，変化を続けており，学校には環境に柔軟に対応しつつ，多様な子どもたちそれぞれの「生きる力」を育むことが求められています。

こうした中，平成18年度に文部科学省において行われた「教員勤務実態調査」の結果によると，教員の残業時間は月約34時間と昭和41年度の同調査の月約８時間と比較して大きく増加しており，学校の負担が増し，教職員の多忙化が進行していることがうかがえます。

このような状況を踏まえ，広島県教育委員会では，教育の質の更なる向上に向け，より一層の効率的な校務運営と教職員の負担軽減を図るため，平成23年１月，事務局内に「業務改善プロジェクト・チーム」（以下「業務改善ＰＴ」という。）を組織横断的に立ち上げ，学校の業務改善に向けて組織的に取り組んでいます。

業務改善ＰＴでは，県教育委員会が学校に割り振っている業務の精選や効率化等に引き続き取り組んでいるところですが，各学校においても，その実情に即して，組織の在り様を常に最適化する，業務の進め方の見直しや精選を図るといった取組を自発的かつ持続的に行っていく必要があります。

そこで，業務改善ＰＴでは，「業務改善協力校」として市町立小学校，中学校及び県立学校７校を指定し，それぞれの学校の実情に即した改善策を試験的に実施し，効果的な取組事例を収集するとともに，その他の学校における取組事例も収集しました。

本事例集は，これら収集した取組事例に，取組を進めるための具体的な手法等を加え，とりまとめたものですので，各学校における業務改善の取組の参考としてください。

また，市町教育委員会においても，本事例集を参考として，所管の学校における業務改善についての啓発や指導，学校に割り振っている業務の精選や効率化等を更に図っていただくことを願っております。

目　次

ページ

１　業務改善とは …… 1

(1) 目的 …… 2

(2) 学校における業務改善 …… 2

(3) 校長の役割 …… 4

(4) 学校における業務改善の進め方 …… 4

学校における業務改善の進め方の例 …… 5

【取組手法　その１】　アンケート …… 6

【取組手法　その２】　インタビュー …… 7

【取組手法　その３】　業務観察 …… 8

【取組手法　その４】　事実(現物)確認 …… 10

【取組手法　その５】　ブレインストーミング …… 11

【取組手法　その６】　活動整理表 …… 12

【取組手法　その７】　連関図法 …… 14

【取組手法　その８】　ＫＪ法 …… 15

【取組手法　その９】　フローチャート化 …… 17

【取組手法　その 10】　計画の具体化 …… 18

【取組手法　応用】　「熟議」 …… 19

２　業務改善事例 …… 25

概　要 …… 26

(1) 業務分担の見直し …… 29

①　業務分担の見直し …… 30

②　外部人材の活用等 …… 35

(2) 業務の進め方の改善 …… 37
① 計画的な業務実施の工夫 …… 38
② 類似業務の集約・統合 …… 43
③ 起案・決裁に関する改善 …… 50
④ 定時退校日等の実施 …… 56
(3) 個別業務の精選・省力化の工夫 …… 59
① 会議の改善 …… 60
② 職員朝会・暮会等の改善 …… 66
③ 各種業務の精選・省力化の工夫 …… 68
(4) ＩＣＴの活用 …… 77
① 校内ＬＡＮ等を活用した情報共有 …… 78
② パソコンを利用した書類作成の工夫 …… 84
(5) 整理整頓の工夫 …… 95
① 保管方法の工夫 …… 96
② 整理整頓の組織的な実施 …… 105
③ 身の回りの整理整頓 …… 106
④ 動線の改善 …… 108
３ 学校の業務改善を支援する取組 …… 115
(1) 県教育委員会における取組 …… 116
(2) 市町教育委員会における取組 …… 118

1　業務改善とは

（１）目的

教員には，幼児・児童・生徒の状況を的確に把握し，個に応じた，きめ細かで質の高い指導を行っていくことが求められており，その実現のためには，こうした指導に傾注していくことができる環境を整備することが必要です。

このため，例えば，可能な業務についてはできる限り効率化するとともに，指導面において効果的な手法を追求し取り入れていくといった校務運営の改善を推進していく必要があります。

また，学校が教育の質の充実を目指し，その力を最大限発揮するためには，教職員が意欲をもって元気に職務にまい進できる環境づくりは不可欠ですから，教職員の士気を高め，適切な健康管理を図っていくことも重要です。

こうしたことから，業務改善の目的は，効率的な校務運営と教職員の負担軽減を図る中で，「教員が子どもと向き合う時間」を確保し，教育の質の維持・向上や学校経営の安定につなげていくことと言えます。

（２）学校における業務改善

学校における業務改善は，「学校が，幼児・児童・生徒，保護者，地域等から求められている役割を十分果たせるよう，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向けることができるようにするための環境づくり」であると言えます。

限りある経営資源の中で，学校がその役割を十分果たしていくためには，①組織の在り様を最適化するため業務分担の見直しを図る，②業務の進め方の改善を図る，③個別業務の精選や省力化の工夫を行う，といった視点からの取組を不断に行っていく必要があります。

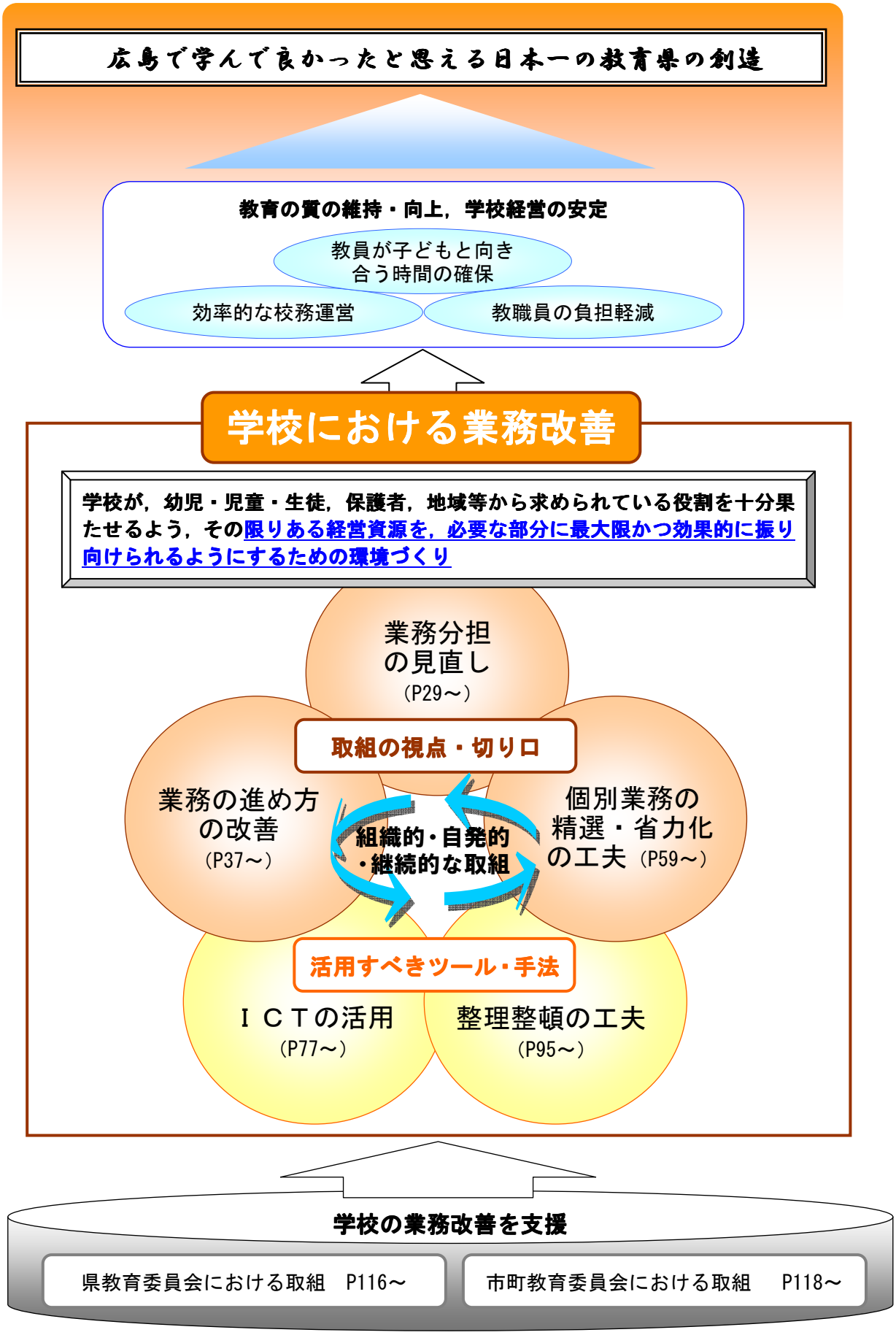
こうした取組は全ての学校において不可欠なものであり，学校全体で自発的かつ継続的に取り組まれるべきものと言えます。

Point

業務改善とは小さな成果（変化）の積み重ねであること

業務改善といえば大きな成果（変化）を求めがちですが，日々の業務が小さな要素（個々の作業・手段・方法等）の積み重ねであることからすると，手段や方法等の「ちょっとした工夫」や「小さな変化」，「すぐできるようなこと」であっても立派な業務改善となり得ます。むしろそのような小さなこと，すぐできることに１つでも取り組むことによって，少しずつ成果（変化）を積み重ねることが大変重要になります。

学校の業務改善〔概念図〕


広島で学んで良かったと思える日本一の教育県の創造
教育の質の維持・向上，学校経営の安定
教員が子どもと向き合う時間の確保
効率的な校務運営
教職員の負担軽減
学校における業務改善
学校が，幼児・児童・生徒，保護者，地域等から求められている役割を十分果たせるよう，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向けられるようにするための環境づくり
業務分担の見直し
(P29～)
取組の視点・切り口
業務の進め方の改善
(P37～)
組織的・自発的・継続的な取組
個別業務の精選・省力化の工夫 (P59～)
活用すべきツール・手法
ＩＣＴの活用
(P77～)
整理整頓の工夫
(P95～)
学校の業務改善を支援
県教育委員会における取組　P116～
市町教育委員会における取組　P118～

（３）校長の役割

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ことから，学校全体の組織的な営みとなるよう，その推進に当たっては校長が責任を持ち，中心的な役割を果たすことが求められます。

実際に取組を進めていく上で，校内での推進担当者を決める，又は校内に推進チームを編成する（企画委員会や校務運営会議など既存の組織の活用も可）ことも一つの方法です。

また，各学校によって課題が異なっていることや教職員が日々の業務を行う中での気づき等が重要であることから，課題や解決策についての教職員の意見やアイデアを引き出し，取り込んでいくことは，効果的な改善策を検討していく上で有効です。

その際，課題及びその解決策について，全ての教職員で話し合い，共有できる環境づくりに取り組むことが重要になります。その具体的な方法としては，全ての教職員を一つの場に集めて話し合うだけでなく，分掌別や職種別などにより編成したグループ（既存の組織の活用も可）で意見やアイデアを集約し，その代表者が更に話し合うなど，学校の実情に応じた様々な方法が考えられます。

このことは，業務改善の取組を組織的なものとするだけでなく，教職員一人一人の主体性や学校経営への参画意識を引き出し，学校を活性化することにもつながります。

Ｐｏｉｎｔ

メンタルヘルス対策と業務改善

本県において重要な課題となっている「メンタルヘルス対策」と「業務改善」には，効率的な校務運営と教職員の負担軽減を図り，教職員が意欲をもって元気で職務にまい進できる環境づくりが重要であること，また，その取組に当たっては，各学校における課題や改善策について，話し合い，共有できる環境づくりが重要であることなど，共通点が多くあります。

こうしたことから，「メンタルヘルス対策」の観点からも，学校における業務改善は積極的に推進すべきものと言えます。

（４）学校における業務改善の進め方

業務改善を進めていくには，一般的なマネジメントサイクルであるＰＤＣＡサイクルを回しながら取り組むことが基本となります。

以下に，学校における業務改善の進め方の例と各段階で用いる一般的な手法や業務改善協力校で実施した手法を紹介していますので，取組に当たり参考にしてください。

学校における業務改善の進め方の例

（事前準備）
校内体制の整備

業務改善を組織的かつ効率的に進めるため，校長の業務遂行を補助する「推進担当者」の指定又は「推進チーム」の編成を行う。
【留意事項】
・**担当者を指定**する場合は，特定の者に負担が偏らないように，**可能な限り複数指定**する。
・**推進チームを編成**する場合は，分掌や教科，年齢構成等のバランスを考慮するとともに，学校規模に応じて多くても8人程度で編成することが望ましい。なお，**企画委員会や校務運営会議などの既存の組織を活用**することも考えられる。

Plan

ステップ1
現状把握

現状で「改善の余地があること」，「困っていること」などの問題を**教職員の声や日常的な業務観察等から把握する。**（思い込みや曖昧さを取り除くため，可能な限り，事実（現物）を確認する。）
【取組手法の例】
・教職員へのアンケート　Ｐ６，インタビュー　Ｐ７
・業務観察　Ｐ８・９
・事実（現物）の確認　Ｐ10
・ブレインストーミング　Ｐ11

ステップ2
現状分析
↓
課題設定

校内資源（人・物・予算・情報・時間）の配分が有効になされているかを整理したり，「なぜ？」を繰り返して問題の原因を深掘りしたりして現状を分析する。
【取組手法の例】
・活動整理表　Ｐ12・13
・連関図法　Ｐ14
・ＫＪ法　Ｐ15・16
・フローチャート化　Ｐ17
現状分析を踏まえ，学校で取り組む課題を設定する。

ステップ3
改善策の検討・作成

設定した課題に対する改善策を検討し，計画を具体化する。
【取組手法の例】
・ブレインストーミング　Ｐ11
・ＫＪ法　Ｐ15・16
・計画の具体化　Ｐ18

【取組手法の例】

「熟議」

ブレインストーミングとKJ法を応用し，現状把握から改善策のアイデア出しまでを一度に行う取組手法

Ｐ19～

出されたアイデアの整理

計画の具体化

Do

改善策の実施（試行）

全ての教職員が，課題や改善策を共有し，実施する。
【留意事項】
・改善策の周知（明文化）
・内容に応じた実施（試行）期間の設定

Check

効果測定・評価

一定期間経過後に，改善策の効果を測定し，当初設定の目標と比較するなどして評価する。（併せて，必要に応じて，実施状況を随時確認）
【取組手法の例】
・教職員へのアンケートＰ６，インタビュー　Ｐ７
・業務観察　Ｐ８・９

Action

検討・更新

評価結果を踏まえ，次の計画に向けた当初改善策の検討・更新を行う。（当初改善策の継続，修正，破棄の検討など）

取組手法　その1

アンケート

＜用途＞　現状把握，効果測定・評価

＜特徴＞

教職員の勤務実態や日々の業務の中での気づき等を幅広く把握・収集する方法として，アンケート調査があります。本人の都合のよい時間を使って回答できるため，日程調整は不要ですが，十分な回答期間を確保して実施するなどの配慮が必要です。

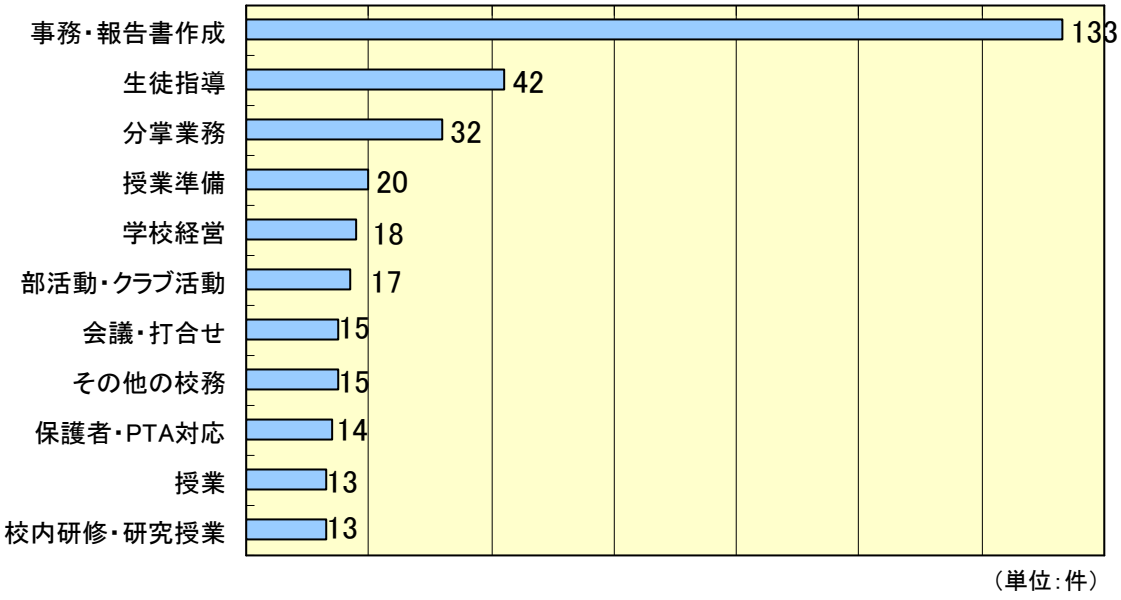
＜業務改善協力校における実施例＞

業務改善協力校における取組を始めるに当たり，勤務実態の把握や業務改善に向けたアイデアの収集を目的として，全ての教職員を対象にした記名式のアンケート調査を実施しました。

アンケート結果からは，「事務・報告書作成」，「生徒指導」，「分掌業務」，「授業準備」などの業務に負担を感じていること等が分かり，その後の取組を進める上で，大きなヒントが得られました。

負担に感じる業務

（業務改善協力校７校の合計の上位 10 項目，複数回答あり）



取組手法　その2

インタビュー

＜用途＞　現状把握，効果測定・評価

＜特徴＞

教職員の勤務実態や日々の業務の中での気づき等を詳細に把握する方法として，インタビューがあります。アンケートへの回答からは読み取れないニュアンスも対話によって理解することができます。

＜考えられる実施例＞

教職員の中から対象者を抽出し，日程調整を行った上で，インタビューを行います。ただし，わざわざインタビューの時間を設定しなくても，ちょっとした空き時間や，既存の面談の場面（目標管理の面談等）を利用して，「困っていること」や「より良い仕事をするための工夫や知恵」を積極的に引き出していくことも考えられます。

また，形態にこだわる必要もないため，日々の会話の中で業務改善を話題にすれば，タイムリーな情報収集を日常的に行うことができます。

＜業務改善協力校における実施例＞

アンケートへの回答内容等から対象者を抽出し，日程調整を行った上で，県教育委員会事務局職員がインタビューを行いました。

インタビューによって，アンケートへの回答内容の具体的な事例を聴くことができたり，「なぜ？」と問いかけることで話を掘り下げて聴くことができたりするなど，業務の現状を詳細に把握することができました。

取組手法　その3

業務観察

＜用途＞　現状把握，効果測定・評価

＜特徴＞

仕事のやり方や進め方は，学校を取り巻く環境や各教職員の技術・経験などにより多種多様です。授業については，授業を観察して改善につなげることはよくありますが，授業以外の仕事について，そのやり方や進め方を他者と比較する機会はあまりありません。業務観察によって，仕事のやり方や進め方を交流することで，「どうしてこんなやり方をしているのだろう？」「もっとこうすれば簡単では？」という改善に向けたヒントが得られたり，「こんなやり方があったのか！」「是非取り入れてみよう！」という新たな発見が得られたりすることが期待できます。

また，組織の枠を超えて行うことで，例えば，「高校（中学校）ではこんな作業をしているのか。中学校（小学校）のデータを活用できるのでは？」「わざわざこんな書類を作っているのか。既存の書類の写しで必要な内容は確認できるのでは？」などの気づきが得られるなど，改善の可能性が更に広がることが期待できます。

＜考えられる実施例＞

①学校内での実施（管理職による観察，教職員間での相互観察〔学年間，分掌間，教科間，職種間〔教諭と事務職員等〕など〕）

②学校間での相互実施（同校種間〔近隣の小学校間等〕，異校種間〔小・中学校間等〕）

③教育委員会による実施（教員経験者，教員未経験者による観察）

※②③の実施が難しい場合でも，人事異動による転入者の気づきは，同様の効果が期待できるため，改善に向けたヒントとして大切にしたいものです。理由や原因を考えることなく，「とにかく前からこのやり方でやっている！」というような思考停止状態に陥らないような注意が必要です。

＜業務改善協力校における実施例＞

県教育委員会事務局職員が観察者となり，教諭や事務職員などを対象にして業務観察を行いました。

終日，対象者の業務を観察する中で，素晴らしい工夫によって仕事を効率的に進めている事例や本人は何の疑問も感じていない仕事のやり方でも，第三者から見れば改善の余地がある事例など，多くの事例に接することができました。本人に問題意識のない部分に潜んでいる改善の余地については，アンケートやインタビューでいくら質問しても，本人から引き出すことが困難な部分であり，問題点を幅広く洗い出す上で，業務観察の手法が大いに役立ちました。

実施概要

- □　対象者数：業務改善協力校ごとに３～４名
- □　観察者数：対象者数と同数
- □　観察時間：職員朝会から対象者の退校まで終日観察（一部の授業や休憩時間を除く。）
- □　観察日数：１日

＜業務改善協力校における観察記録例＞（イメージ）

時間	業務内容（主なもの）
7：50	出勤
7：50～8：10	諸準備（プリント整理，提案文書の確認）
8：10～8：25	［職員朝会］
8：25～8：30	教室へ移動
8：30～8：35	児童対応（保護者からの連絡事項，体調等）
8：35～8：50	［朝の会］　健康観察（児童が健康状態を報告し健康観察簿に記入）
8：50～9：35	［１校時授業（社会）］　プリントを返し，一部採点させて回収（採点時間の短縮）
9：35～9：45	宿題チェック，次の授業の課題を黒板に板書
9：45～10：30	［２校時授業（書写）］
10：30～10：40	［大休憩］　書道の後片付け（半紙，新聞紙），宿題チェック
10：40～10：50	職員室に移動（遅刻児童宅に電話）
10：50～11：35	［３校時授業（総合）］　３クラスが合同で，３教室に分かれて授業
11：35～11：45	保健室へ移動（保健室登校児童の指導）
11：45～12：30	［４校時授業（算数）］
12：30～13：10	［給食準備・給食］ 12：30～12：40　遅刻児童の提出物チェック，指導 12：40～12：50　給食指導（配膳・給仕） 12：50～13：10　給食
13：10～13：35	［昼休憩］　出席簿記入
13：35～13：45	［清掃指導］　（教室，共有フロア）
13：45～13：55	保健室へ移動（保健室登校児童の指導）
13：55～14：40	［５校時授業（家庭科）］
14：40～14：50	５校時の後片づけ，６校時の授業準備
14：50～15：35	［６校時授業（特活）］
15：35～15：55	児童対応（相談対応，養護教諭との連携等）
15：55～16：00	［終わりの会］
16：00～16：05	教室戸締り，窓閉め，教室から職員室へ移動
16：05～16：15	職員室で事務処理（パソコン貸出簿の記入）
16：15～16：30	分掌での打合せ
16：30～17：00	翌日の学校行事の準備
17：00～17：20	休憩
17：20～17：40	書類の作成
17：40～17：50	学年で書類の読合せ作業
17：50～18：20	プリント採点
18：20～18：30	保護者へ電話連絡（保健室登校児童の状況）
18：30～19：05	学年での打合せ（授業進度，総合的な学習の時間）
19：05～19：25	学年会計事務（支出調書の作成）
19：25～19：40	学級通信の原稿準備
19：40～20：00	起案文書の修正
20：00～20：15	片付け
20：15	退校

取組手法　その4

事実（現物）確認

＜用途＞　現状把握

＜特徴＞

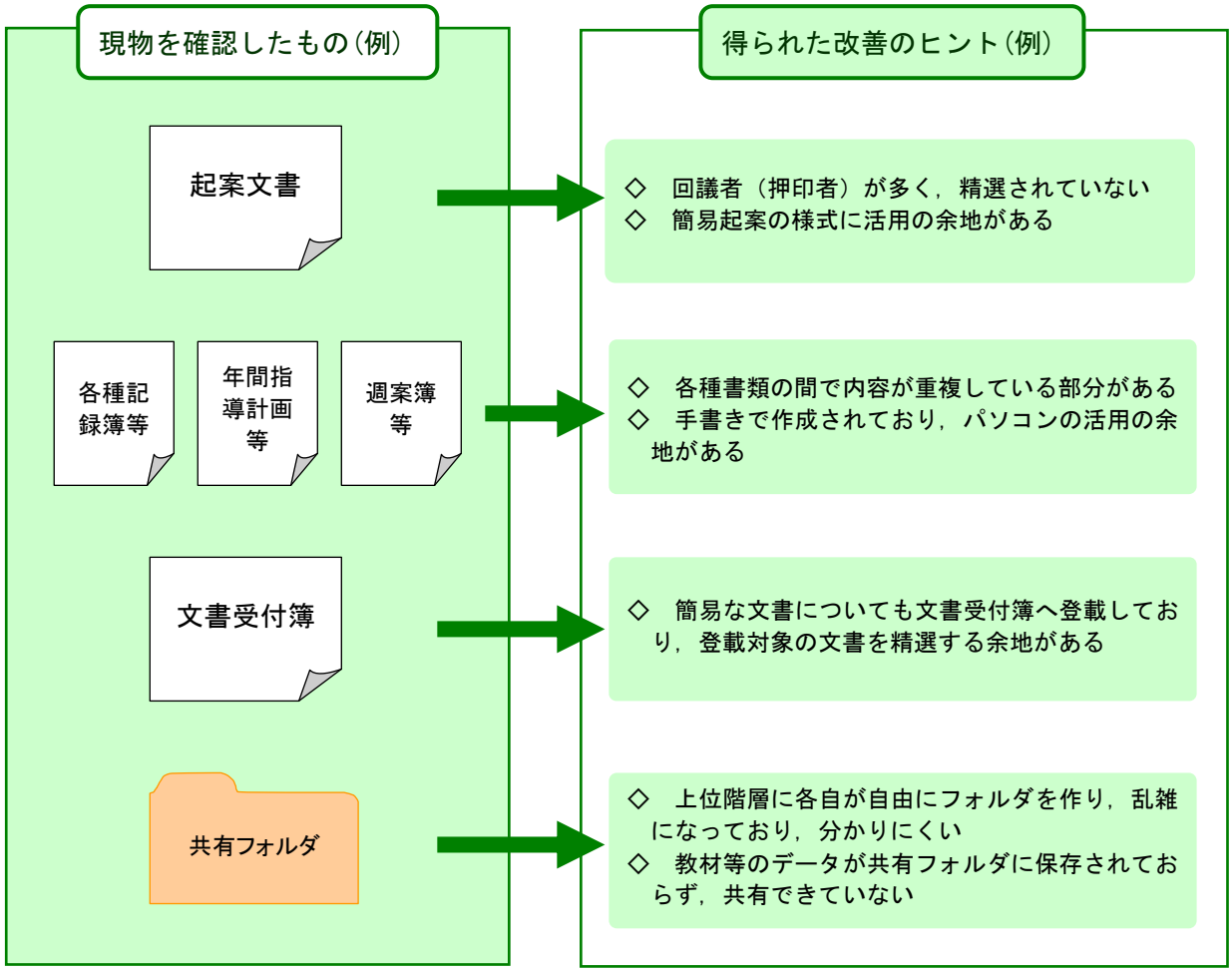
アンケートやインタビュー等から得られた情報については，可能な限り事実（現物）を確認することで，思いこみや曖昧さを取り除き，関係者間で問題点を具体的に把握・共有することが可能になります。

＜考えられる実施例＞

確認する対象としては，規則・要綱・通知等の根拠，各種書類の現物，物品や書類の整理整頓の状況，共有フォルダの状況，実際の作業の様子などが考えられます。

＜業務改善協力校における実施例＞

起案文書，各種指導記録及び週案簿などの各種書類や共有フォルダの構成などを確認しました。現物で事実を確認したことで，問題点を具体的に把握することができ，その後の分析の対象や検討の方向性が関係者間で明確となり，着実に作業を進めることができました。



取組手法　その5

ブレインストーミング

＜用途＞　現状把握，改善策の検討・作成

＜概要＞

ブレインストーミング（以下「ブレスト」という。）は，アメリカの広告会社ＢＢＤＯ社のアレックス・オズボーン氏が創造的な意見を出し合うために考え出した技法で，世界で最もよく使われている技法の一つです。

＜特徴＞

気楽な雰囲気の中で，固定観念にとらわれず，自由に思いつきやアイデアを出し合い，そこから更に他の人の出したアイデアに便乗して新たなアイデアを出すなど，多くのアイデアを生み出すことができます。

＜実施手順＞

①テーマをできるだけ具体的に設定します（テーマが漠然としていると，アイデアが出にくい場合があるため）。
②メンバーの数は５～８人程度が最適です（10 人以上では多すぎます）。
③活発に意見が出るように，机の配置は四角形やＴ字など，全員の顔が見渡せるようにします。
④模造紙，付箋紙，筆記用具を用意します。
⑤司会者，書記を決めます。司会者は，テーマについて事前によく考え，考えるべき観点を多角的に洗い出したり，実施中は，全員をうまく乗せながら的外れな方向に行かないようリードしたり，様々な角度からアイデアが出せるように方向づけを行います。
⑥ブレストの４つのルールに従って，メンバーは自由に，できるだけ多く発言し，書記が記録します。
⑦途中で発言が止まったら，各自で考える時間を数分とった後，再度発言を求めます。
※トータルでの時間は 10 分程度から１時間程度で状況に応じて設定します。

【ブレストの４つのルール】

批判厳禁　：出されたアイデアに対しては，**一切批判してはいけません。**
自由奔放　：固定観念にとらわれず，**思いつくままに出し合う**ことが大切です。
質より量　：「量が質を生む」という考え方で，できるだけ**たくさんの多様なアイデアを出す**ことが大切です。
相乗り歓迎　：**他の人のアイデアに便乗して出されるアイデアも大歓迎**です。

《参考文献》・高橋誠（1999）：『問題解決手法の知識第２版』日本経済新聞社
・独立行政法人教員研修センター（平成 24 年）：『教員研修の手引き－効果的な運営のための知識・技術－』

取組手法　その6

活動整理表

＜用途＞　現状分析→課題設定

＜特徴＞

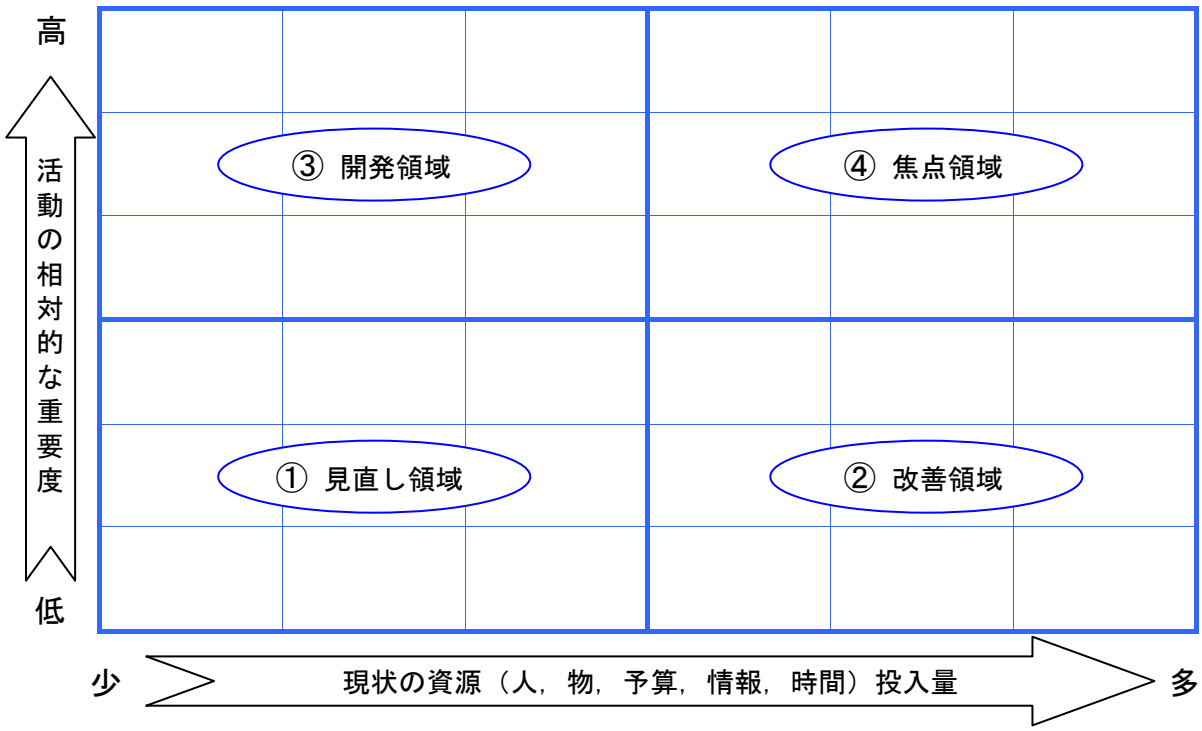
学校の限られた経営資源（人，物，予算，情報，時間）を各種活動の相対的な重要度との関係で，どのように配分しているかの現状を整理するための表です。学校での様々な活動に対して，常に全力投球していくことは理想ですが，現実には学校の持つ経営資源には限りがあるため，どこかに過剰配分があれば，どこかが過小配分となるなど無理や無駄が生じます。また，短期的には多少無理をしても成果を得られる場合はありますが，中長期的に見るといつかは限界が生じるため，学校経営の安定性を脅かすことにもつながります。

そのため，活動整理表を活用して，限られた経営資源をどの部分に最大限かつ効果的に振り向けていくかを検討し，学校全体でのパフォーマンスを持続可能な状態で最大化していくことを目指します。

＜実施手順＞

・学校における各種活動を活動整理表に分類します。

【活動整理表】



各領域の特徴

①　見直し領域

(1) 相対的な重要度が低く，現時点での投入資源量も少ない。
(2) そもそも何を目的に行っているのかなど，再確認する必要がある。
　（例年実施しているからという消極的な理由により，継続している可能性がある。）
(3) 活動の縮小や廃止も含めた抜本的な見直しが必要な場合もある。

②　改善領域

(1) 重要度が相対的に低いにもかかわらず，現時点での投入資源量が多い。
(2) 多くの余剰資源が埋没している可能性があり，改善に重点的に取り組む必要がある。
(3) 重要な活動に重点的に資源を投入するためには，この領域での思い切った改善が必要である。

③　開発領域

(1) 重要度が相対的に高いにもかかわらず，現時点での投入資源量が少ない。
(2) 学校経営計画で目指す学校を実現するには，この領域での成果が重要になる。
(3) 「見直し領域」と「改善領域」における業務の見直し・改善により捻出した余剰資源は，この領域に集中投入したい。
　（ただし，余剰資源が確保できなければ，この領域に投入可能な新たな資源はない。）

④ 焦点領域

(1) 重要度が高く，現時点での投入資源量も多い。
(2) 学校経営計画の達成に大きく貢献している中心的な活動である。
(3) より早く，簡単に，又はより高いレベルで成果をあげるために，今の手段や仕事の進め方は最適なのか（無駄はないのか，工夫の余地はないのか）を継続的に追求したい。

《参考文献》マネジメント研修カリキュラム等開発会議（平成 16 年）:『学校組織マネジメント研修
－これからの校長・教頭等のために－（モデルカリキュラム)』文部科学省

取組手法　その7

連関図法

＜用途＞　現状分析→課題設定

＜特徴＞

連関図法は，複雑に絡み合った問題について，「なぜ？」を繰り返して原因を洗い出すとともに，相互の関係を図に落として整理することで，絡み合った問題を解きほぐしていく手法です。

＜実施手順＞

①取り上げる問題を用紙の中央に書き，枠で囲みます。（付箋紙に書いて貼ってもＯＫ！）

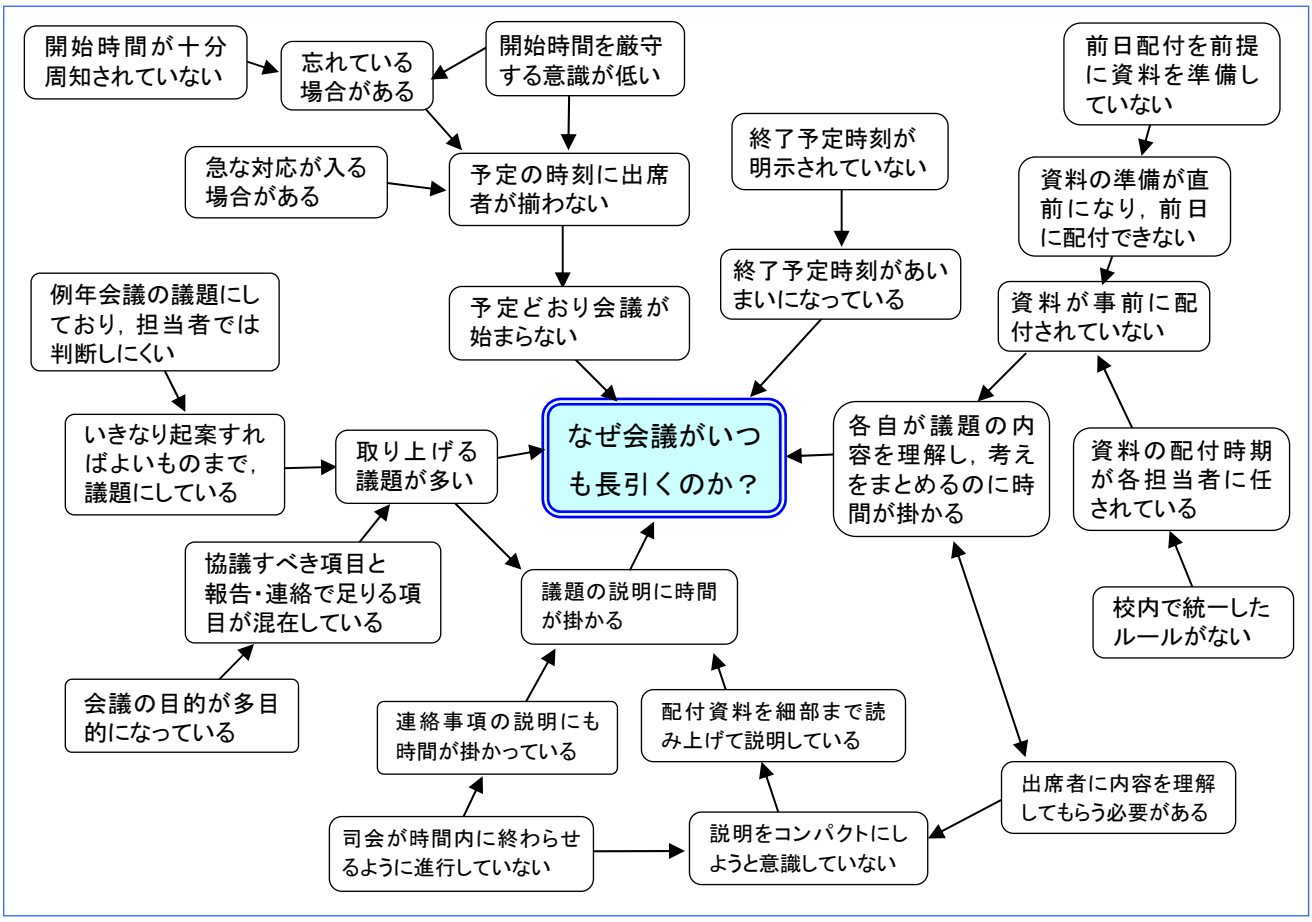
②「なぜ？」を繰り返して，問題の原因を様々な角度から洗い出し，付箋紙に書き出します。

③書き出した付箋紙を相互の因果関係を考えながら，一次原因，二次原因，三次原因と外側へ広げるように配置します。

④原因から結果に向けて矢印を引き，相互の関係を整理します。その際には，メンバー間で因果関係を十分に議論しながら進め，「飛び」，「漏れ」，「ずれ」を取り除くように努めます。作業を通して思いついた原因があれば，付箋紙に書き出して加えていきます。

⑤できあがった図を見ながら，具体的に改善策を検討すべき問題点は何かを検討し，課題設定へとつなげていきます。

＜作成例＞（イメージ）



取組手法　その8

ＫＪ法

＜用途＞　現状分析→課題設定，改善策の検討・作成

＜概要＞

ＫＪ法は，文化人類学者の川喜田二郎氏が発案した収束思考の手法です。様々なデータやアイデアをカードに記入し，内容が本質的に似たものをまとめていき，新たな仮説を発見しようとするもので，問題解決の手法として広く活用されています。

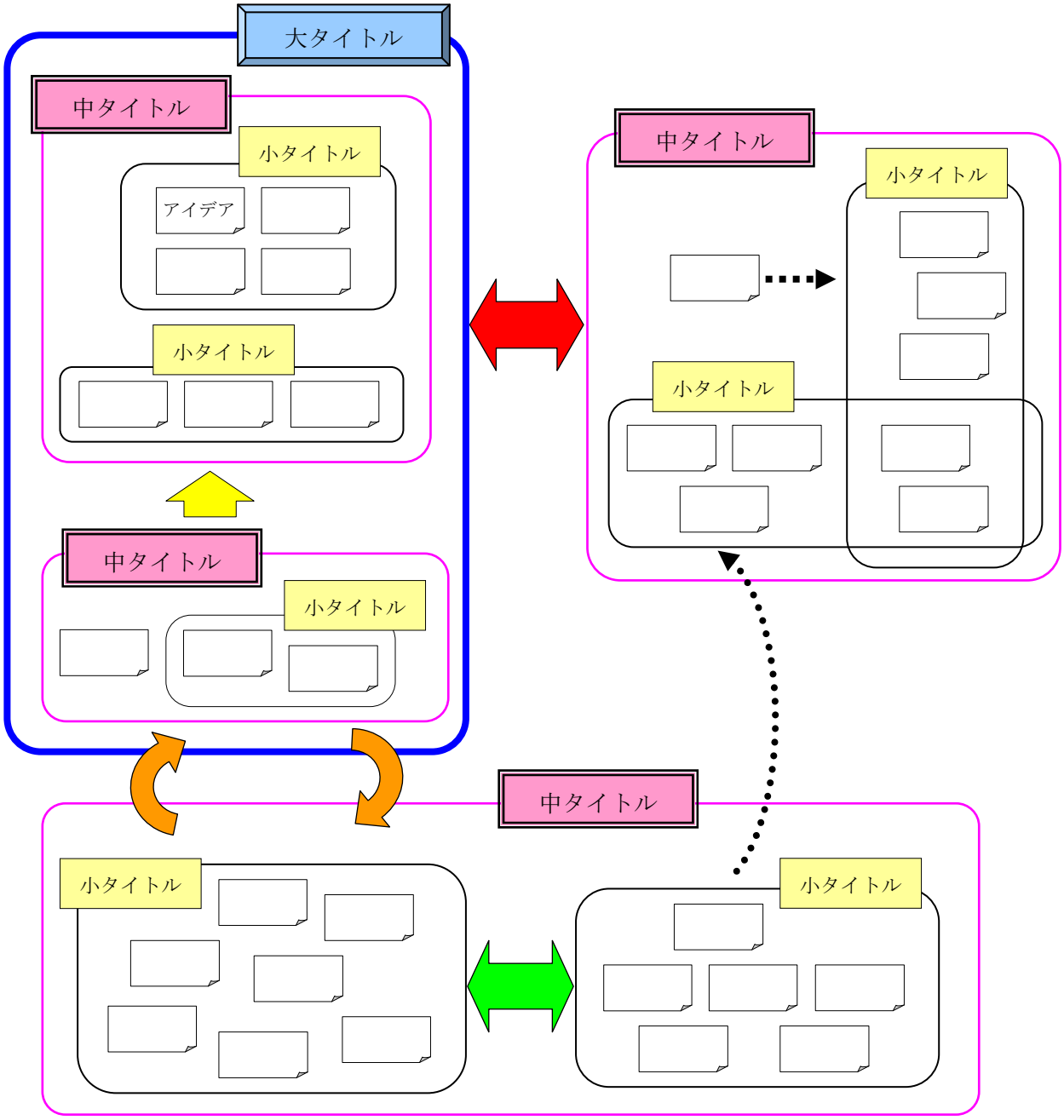
＜特徴＞

問題の全体構造がはっきりせず，どこに問題があるかを見つけ出す場合や，ブレストで出された様々なアイデアが，全体としてどのような構造になっているかを組み立て，相互の関係を理解するのに有効です。ぼやけていた全体像をメンバーがハッキリと共有することで，解決の方向性が見つけやすくなります。

＜実施手順＞

①ブレストで出されたアイデアや収集した情報をカード（付箋紙など）に記入します（１枚につき１つの内容）。
②カードを見ながら，共通しているものをまとめて小グループを作ります。グループに入らない付箋は無理にグループに加えずに単独で残します。
③各グループに簡潔な文言でタイトルをつけます。
④小グループから中グループや大グループにまとめ，各グループに同様にタイトルをつけます。
⑤グループ間の関係を矢印で結んで構造化します。
⑥最後に作業を通して分かったことなどを話し合い，文章や表にしてまとめます。

＜作成例＞（イメージ）



《参考文献》・川喜田二郎（1967）:『発想法　創造性開発のために』中央公論社
・独立行政法人教員研修センター（平成 24 年）:『教員研修の手引き－効果的な運営のための知識・技術－』
・高橋誠（1999）:『問題解決手法の知識第２版』日本経済新聞社

※ＫＪ法には，著作権及び商標権があるため，有料で指導する場合は，ＫＪ法本部（川喜田研究所）との契約が必要になります。

取組手法　その9

フローチャート化

＜用途＞　現状分析→課題設定

＜特徴＞

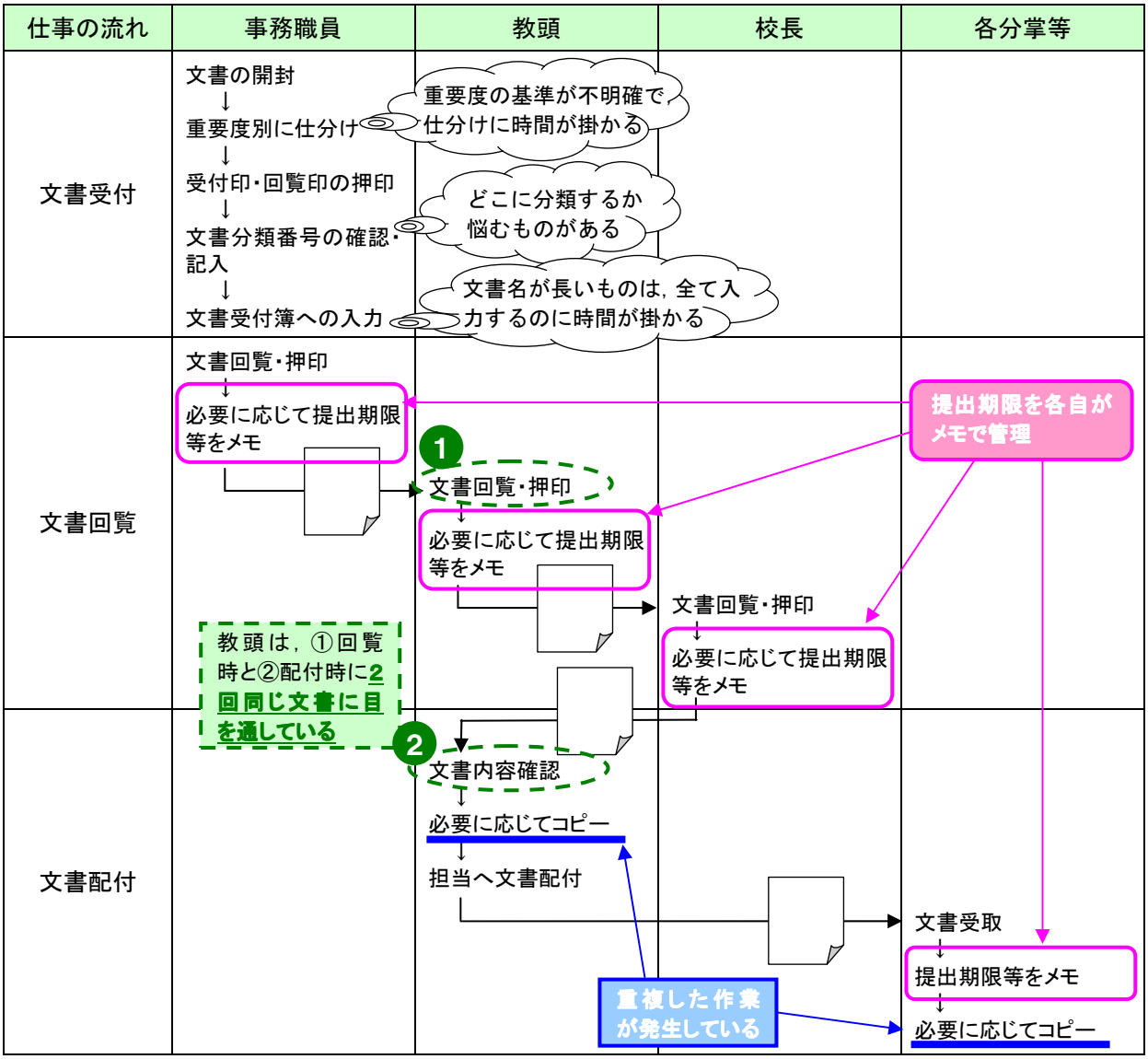
日々の仕事の流れをフローチャート化して「見える化」することで，全体像が把握でき，作業手順の中でのつまずきや重複した作業の発生状況など，問題点を見つけやすくなります。

＜実施手順＞

仕事の一連の流れを，誰が，いつ，何を，どのようにしているか，を書き出します。作成時には，可能な限り作業手順を細分化します。細分化することで，今まで見えてこなかった業務の重複などが見えてきます。また，各手順で，困ること，時間が掛かることなどを書き込み，各自の気づき等を「見える化」します。

上手くフローチャート化できない場合でも，体裁にはこだわらず，とにかく仕事の流れや作業手順の中での困っていることなどを紙に書き出して「見える化」し，共有することが重要です。

＜作成例＞（イメージ）



取組手法　その 10

計画の具体化

＜用途＞　改善策の検討・作成

＜特徴＞

改善策の方向性が決まったら，次は実施に向けて具体化の作業を進めます。どんなに素晴らしいアイデアが出たとしても，実施できなければ「絵に描いた餅」で終わってしまいます。

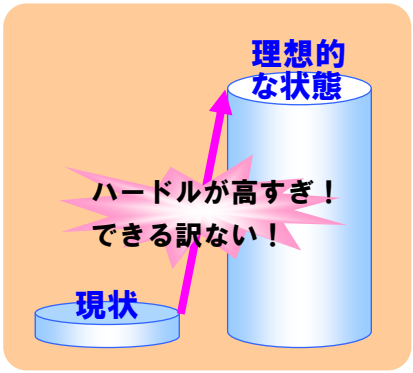
計画の具体化に当たっては，改善策が組織の目標に合致したものになることや，実現可能なものになることなどに留意する必要があります。

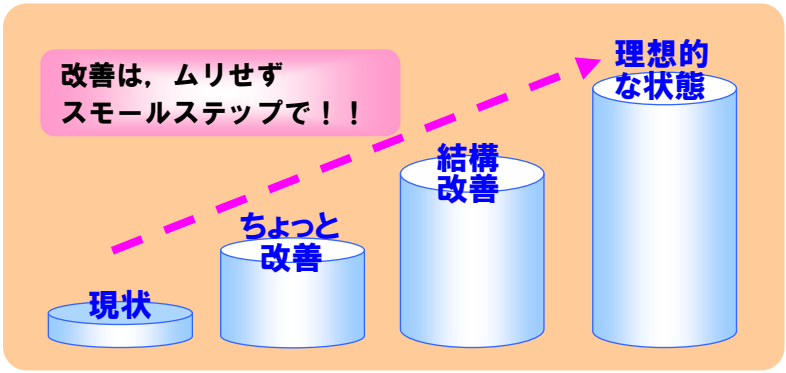
＜考えられる実施例＞

改善策を，**いつ，どこで，誰が，何を，どのくらい，どうするかの視点で具体化**していきます。

この際，実施に向けて，①手段や方法を洗い出すこと，②手段や方法に優先順位を付けて手順化すること，③予測される障害（作業時間や経費の不足等）を洗い出すことを行い，具体的な作業内容を予定期間内に配分し，障害に対する予防策も考えておけば，効率的な作業が可能になります。

心情的には，どうせやるなら理想的な状態をいきなり目指したいところですが，通常は，実現するために労力が多く掛かったり，リスクが見込まれたりと，ハードルが高すぎて計画が頓挫してしまいがちです。そのため，理想的な状態を目指しつつも，まずは現実的な無理のない計画を立てて，確実に改善を進めていくことが重要です。





＜計画表の参考例＞

取組内容		担当者	具体的な作業内容等			
項目	細項目		○月	○月	○月	○月

取組手法　応用

「熟議」

～現状把握から改善策のアイデア出しまでを一連の流れで行う効率的な取組手法～

＜用途＞　現状把握，現状分析→課題設定，改善策の検討（アイデア出し）

＜概要＞

「熟議」とは，多くの当事者による「熟慮」と「議論」を重ねることにより，現状の把握・分析や課題解決のためのアイデアを出すツールです。

学校における「熟議」では，学校の状況を踏まえ，参加者を決定し，①現状における問題点と改善策について参加者は事前に熟慮する，②参加者は現状での問題点を出し合い，課題として整理し，共有する，③参加者は課題に対する改善策のアイデアを出し合い，議論する，というプロセスをとります。

その後，「熟議」で議論された内容を参考に校長は改善策の実施の可否の検討や詳細な実施計画の作成を行います。

＜特徴＞

通常，業務改善におけるＰＤＣＡサイクルの「Ｐｌａｎ」の部分では，「現状把握→現状分析→課題設定→改善策のアイデア出し」のプロセスが必要ですが，「熟議」はブレストとＫＪ法を組み合わせ繰り返すことにより，この部分を一度に行うことができるため，効率的です。

そして，現状把握・分析や改善策のアイデア出しに多くの教職員が参加することにより，①日々の業務を行う中での気付き等から広く課題が抽出・明確化され共有される，②改善策のアイデアが洗練される，といった効果があります。

また，③課題解決に向けた参画意識が高まる，④相互の立場を理解し話し合いのできる環境づくりにつながる，といった効果も期待されます。

＜実施手順＞

①　「熟議」の進め方

（1）事前準備

ア　実施の周知

実施に当たり，実施日時や実施場所を伝えることはもちろんですが，参加者に，例えば「学校における業務改善」といったようにテーマを事前に提示します。

併せて，「熟議」を始める前に，テーマに沿って，現状における問題点・改善策について事前に熟慮しておくよう，参加者に伝えておきます。

イ　グループ編成

「熟議」における議論は，参加者を１グループ５～８人程度に編成し行います。グループは相互の立場への理解や議論を深めるため，職種，年齢，性別，分掌，学年等多様な立場の者で編成することも考えられます。

ウ　ファシリテーターの指名

１グループごとに１名のファシリテーターを指名しておきます。ファシリテーターは，「熟議」の進め方についてあらかじめ理解し参加者同士の議論を盛り上げるとともに，問題点や改善策についてのアイデア出しや参加者相互の立場の理解を深めることについて調整する役割を担います。

Point

ファシリテーターの役割

ファシリテーターに期待される役割には次のようなものがあります。

・参加者全員が本音で意見が言え，話し合いを進められるようにする。
・参加者同士が考え方の違いを認め合うようにする。
・参加者の多様な意見を引き出し，参画意識を高める。

ファシリテーターは，単なる進行役に徹するのではなく，参加者がお互いの意見を尊重し合い，考えを深めていけるよう，議論をリードすることを心がけてください。

エ　参加者の心構え

「熟議」を始める前に現状における問題点や改善策について参加者が事前に日々の業務を振り返り熟慮することで，活発な議論が行われ，「熟議」の効果は高まります。

参加者は，テーマに沿って，事前に，日々の業務の中で「改善の余地があること」，「困っていること」，「無駄に感じていること」等の問題点や「このようにしたい」，「みんなでこのようにしよう」等の改善策について考えておきます。

Point

事前の熟慮

事前の熟慮では，多くの問題点や効果的な改善策を思いつかないかもしれませんが，それは可能な限りで構いません（「熟議」の場で他の参加者との議論のプロセスで見つかることも期待できます。）。

ただ，参加者全員が，日々の気付き（問題点）に対して，心の中で「なぜ？」を繰り返し自問しながら意見を温め議論の場に臨むことが，効果的な「熟議」を行うためには大変重要です。

オ　準備物

・２色（例：ブルーとピンク）の付箋紙
・グループごとに１枚の模造紙
・筆記用具

(2) 課題の共有（第１ラウンド）

ア　グループごとに１つの机を用意し，模造紙を置き，グループごとの参加者はそれを囲むように着席します。

イ　各参加者は，テーマに沿って現状における問題点を付箋紙に端的に記入します。この際，１枚の付箋紙には１件の問題点を書くことにします。ファシリテーターは，ブレストのルール（Ｐ11）を踏まえ記入するよう，参加者に促します。

ウ　各参加者は付箋紙に書いた問題点を順に説明しながら，付箋紙を模造紙に貼っていきます。ファシリテーターは，問題点が分かりやすくなるよう，ＫＪ法などを参考に付箋紙をグループピング等により整理します。グループピングされた問題点から，参加者に共有され改善されるべき「課題」として整理します。

第１ラウンド

問題点を出し合い，課題として整理し共有する

課題として整理【ＫＪ法（Ｐ15）によるグルーピング等】

グループピングの例：校務分掌，器具・設備，学級事務，学校行事，教材研究，提出物・ノート，生活指導

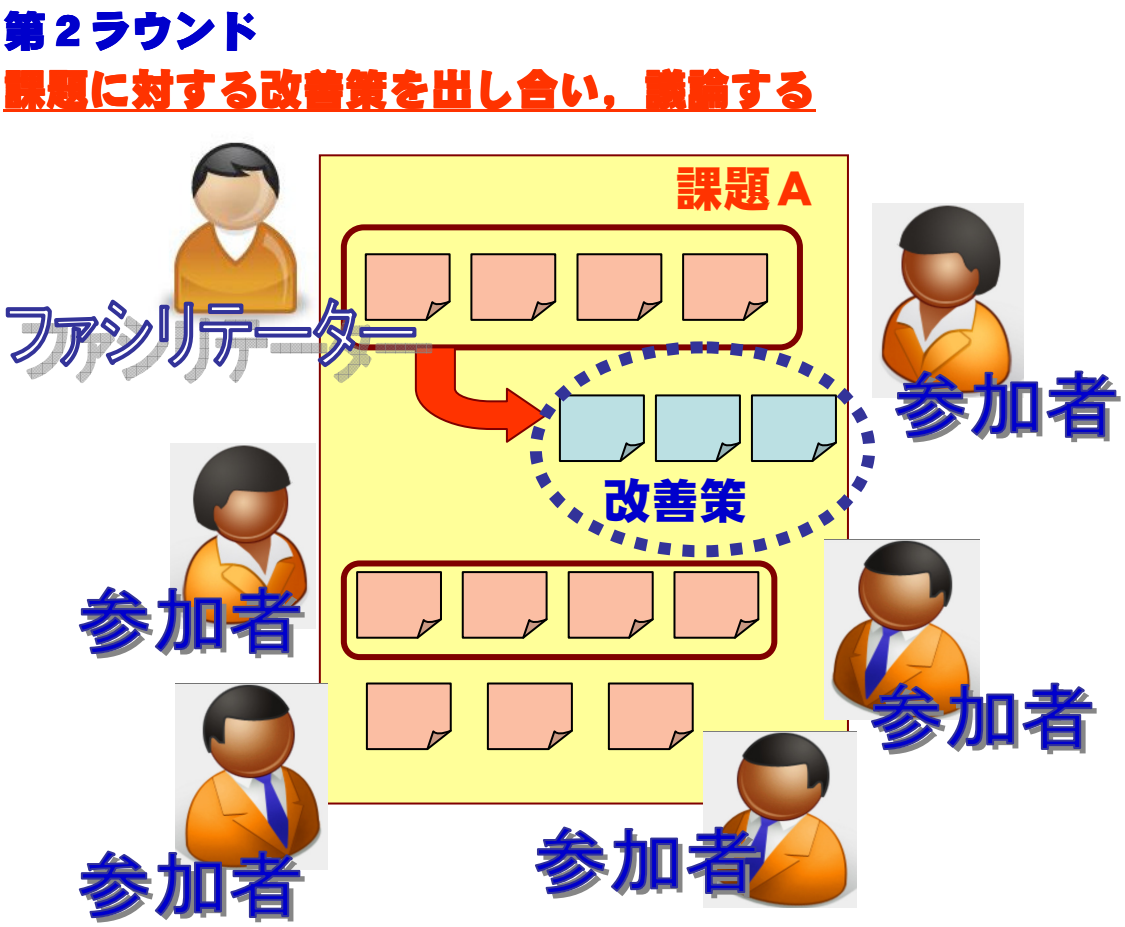
(3) 改善策のアイデア出し（第２ラウンド）

ア　各参加者は，第１ラウンドで整理され共有された課題ごとにそれに対する改善策のアイデアを付箋紙に端的に記入していきます。この際，１枚の付箋紙には１件の改善策のアイデアを２行程度の短いフレーズで書くことにします。ファシリテーターは，

参加者に対し，課題に対して「このようにしたい」，「自分はこのようにした」，「みんなでこのようにしよう」といったことを書くよう促します。

イ　各参加者は付箋紙に書いた改善策のアイデアを順に発表しながら，付箋紙を模造紙に貼っていきます。ファシリテーターは，課題に対する改善策のアイデアが分かりやすくなるよう，グルーピング等により付箋紙を整理します。

参加者は，整理された改善策のアイデアについて議論を行い，そのプロセスで新たな改善策のアイデアが生まれれば追加するとともに，自己の果たすべき役割や相互の立場についての理解を深めます。



（4）各グループ別発表

各グループにおいて出された課題や改善策のアイデアを参加者全員で共有するため，各グループでの議論の内容を発表します。

②　「熟議」後の具体的な改善策の検討・作成

「熟議」で出されたアイデアを整理し，組織としてどれに，どの程度着手するか校長が意思決定を行い，各分掌等において具体的な計画を作成します。

＜業務改善協力校における実施例＞

ある業務改善協力校において，校内研修として「熟議」を実施しました。その概要は次のとおりです。

①　テーマ

当該校における「業務改善」

また，テーマの提示に当たり，「業務改善を図る目的」について次の点を再確認した。

(1) 子どもと向き合うための時間確保

(2) 教職員の健康保持

(3) 教育的な意義や効果を損なうものではないこと

②　進め方

「熟議」の進め方の説明の後，課題の共有・改善策のアイデア出し・グループ別発表を行った。

(1) グループ編成

参加者 25 名から年齢，性別，分掌，学年等を考慮して４グループを編成

ファシリテーター	参加者
教務主任	教諭（１年），教諭（５年），教諭（６年），教諭（特支），養護教諭
研究主任	教諭（２年），教諭（２年），教諭（３年），教諭（特支），学校栄養職員
生徒指導主事	教諭（２年），教諭（４年），教諭（６年），教諭（音楽専科），教諭（拠点校），事務職員
特別支援教育コーディネーター	教諭（３年），教諭（４年），教諭（４年），教諭（５年），事務長

(2) 時間配分

おおむね次のとおりの時間配分で全体の進行管理を主幹教諭が行った。

・進め方の説明３分

・課題の共有 25 分（うち付箋紙への問題点の記入５分）

・改善策のアイデア出し 25 分（うち付箋紙への改善策のアイデアの記入５分）

・グループ別発表 20 分（各グループ５分）

③　実施結果

(1) 「熟議」の内容

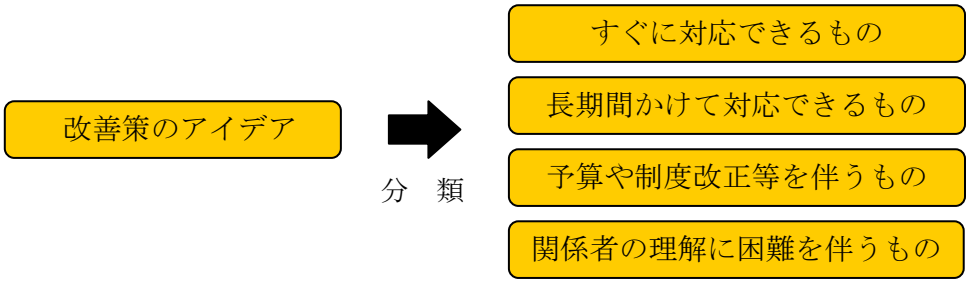
議論の結果，次のような改善策のアイデアが出された。

《主な改善策のアイデア》

・分掌別掲示板の設置
・業務や行事の精選
・共有サーバの整理
・データの整理・保存
・アンケートの精選
・出席簿・実績簿，指導記録のリンク
・退校時間の厳守
・外部ボランティアの活用
・参観日の回数を減らして，保護者が学級懇談に出席しやすくする。
・給食のリフト，ワゴンの整備
・学年別下校時間
・提出物の精選と作成時間の確保
・会議時間を30分以内で　　等

なお，これらの改善策のアイデアについては，研修後，具体的な改善策の作成・検討のため分類する作業を実施した。

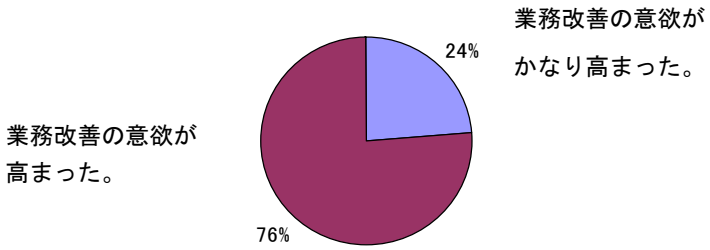
《「熟議」の後，実施の参考とするため改善策のアイデアを分類》（イメージ）



(2) 参加者の意見

参加者全員が熟議によって業務改善への意欲が高まったと回答した。

(ｱ)　業務改善の意欲がかなり高まった。（今後もさらに取り組みたい。）・・・　６人（24%）
(ｲ)　業務改善の意欲が高まった。　・・・　19人（76%）
(ｳ)　何も変わっていない。　・・・　０人
(ｴ)　業務改善の意欲が低下した。　・・・　０人



《自由記述》

・職員が一つのテーマで色々な思いを出すことができて有効であった。
・業務全体を職員全員が各々の視点から見直しを考えることができ，良い企画であった。改善策には意外なアイデアもあり，同僚の仕事に対する意欲を感じ，協働の雰囲気が高められた。
・他の職種の方のご意見を伺い，それぞれの立場で，学校の業務改善を考えられていることが分かり，自分の考え方，見方が広がった。
・他人事にせず，自分がまずできる業務改善から始めていきたい。
・普段思っていても口にしたり，相談することができなかったことを出し合い，それが一つでも改善されるのであれば，とても有意義な研修だった。
・子どもたちのために，先生方と交流し，より良い業務改善ができると思う。今日の課題と解決策を活かした取組を行っていきたい。
・皆さんの思いや改善アイデアが聞けて良かった。
・多くの改善策が出たので，ぜひ実現して欲しい。
・日頃思っている課題を出し合う中で同じ思いを持っていたことを確認でき，共有することができた。
・今日話し合ったことを徐々に改善して欲しい。良いことをすぐ取り入れるのではなく，よく協議して取り入れて欲しい。
・改善策の意見がいろいろ交換できたが，実現できるか不安がある。できることから一つでも取り組んでいかないと，なかなか変わらないと思う。