



「未来の教室」とEdTech研究会

EdTechを活用した学校現場の 業務改善等検討事業

学校等BPR調査報告とEdTechを用いた解決策の提案について

経済産業省 教育産業室

2019年2月22日



本日の内容

- - 実態調査の全体像
 - 検討の背景・対象校・スケジュール
 - 調査結果
 - 調査結果を踏まえた打ち手
 - 課題の真因
 - 今後取りうる打ち手
 - 参考情報

検討の背景

「第4次産業革命」や「Society5.0」に向けて社会が大きく変わろうとする中で、現在、「未来の教室」事業において、教育現場や学習のあり方の変革、新たな「学びの社会システム」の実現に向けて議論を重ねている。

- 学校教育に代表される画一的・一斉型の教育環境から、一人一人の学習者の能力・特性・適性や興味・関心に応じて個別最適化される学習者中心の教育環境への転換
- 誰もが創造的な課題発見・解決力を育むことができる教育環境の実現

また、社会全体で生産性向上を志向する動きが活発化する中で、教育現場においても、教職員の働き方改革に向けた自助努力が進められている。

一方、「未来の教室」事業において各種実証を進めていく中で、教職員の業務負担が大きいこと、教育現場における業務改革も様々な要因から道半ばであることが確認されている。

かかる状況下、今般、教育現場における業務実態を把握し、「未来の教室」の実現に向けて、更なる効率化余地や今後の改善に向けたプランを構築すべく、学校等のBPR調査を実施することとした。

- 教職員の一日の働き方に関する実態調査ならびに更なる効率化余地の特定
- ICT/EdTechの活用を含む、教職員の業務改革プランの提示

(注) BPR = Business Process Re-engineeringの略。既存の業務内容や業務フロー等を抜本的に見直し、当該組織における業務生産性・効率性を飛躍的に向上させるために全ての活動の再構築を図ること。

学校等のBPR調査の概要



目的

教育現場における教職員の業務実態について、BPR調査を通じて効率化可能なポイントを抽出するとともに、改善に向けたプランを構築する



調査の視点

- ①-1 第三者の客観的な視点で改善の余地を抽出
- ①-2 デジタルを活用した効率的な仕組みを検討
- ①-3 教育現場の実態を勘案した現実的な移行方法を検討

基本的な考え方

教育現場におけるBPR調査においては、表層的な課題の裏側にある真因（＝本質的かつ構造的な課題）に迫ることを主目的とする

- 現場での張り付きを通じた現象面の把握に留まらず、「なぜ」を通じて示唆を抽出

「未来の教室」実現に向けたロードマップも踏まえ、打ち手仮説の実効性を担保するために、複層的な視点で検討を進める

- 教育現場の声に加え、有識者見解も広く反映
- 教育委員会を含む関係諸団体、各種会議体とも密に連携

実態調査対象校の概要一覧

所在地	学校	区分	規模	
			生徒/園児数	教職員数
静岡県	A保育所	公立	50名以上	10名以上
	Bこども園	公立	100名以上	10名以上
	C幼稚園	公立	50名以上	10名以上
	D小学校	公立	500名以上	40名以上
	E中学校	公立	500名以上	40名以上
神奈川県	F保育所	私立(認可)	100名以上	30名以上
	G保育所	私立(認可)	100名以上	30名以上
東京都	H小学校	公立	300名以上	40名以上
	I中学校	公立	200名以上	40名以上

実態調査の実施スケジュール

	2018年2月				2019年1月				
	12/10週	12/17週	12/24週	12/31週	1/7週	1/14週	1/21週	1/28週	2/4週
A保育所	事前準備	実態調査		冬休み					
Bこども園	事前準備								
C幼稚園	事前準備	実態調査							
D小学校	事前準備				実態調査	実態調査			
E中学校		事前準備				実態調査			
F保育所					事前準備	実態調査			
G保育所			事前準備					実態調査	
H小学校			冬休み		事前準備	実態調査			
I中学校		事前準備			実態調査				

本日の内容

- 実態調査の全体像
 - 検討の背景・対象校・スケジュール
- ● 調査結果
- 調査結果を踏まえた打ち手
 - 課題の真因
 - 今後取りうる打ち手
- 参考情報

はじめに：教育現場で抱える課題は、日本社会が現在直面する課題の縮図

教員の業務負担は大きく、長時間労働の改善は道半ば

今回の学校等のBPR調査を通じて、教員の業務範囲は多岐にわたり、かつ業務負担も大きい実態が明らかとなった。また、各教育現場において、自助努力を含む働き方改革に向けた各種取組みが推進されているものの、教員の児童・生徒に対する想いや、地域・社会から学校に寄せられる期待の大きさと相まって、依然、長時間労働の改善は道半ばである。

教育現場で抱える課題に対する根本的な対応策は、地域・社会・政府も巻き込んだ取組みが必要

各教育現場で抱える諸課題の中には、仕組みやインフラさえ整えば解消される可能性がある課題もあれば、一方で、自治体や国レベルでの制度変更や学校の役割再定義（含む教員の意識改革）等を伴わなければ解消されないような根深い課題構造もある。よって、対応策を検討する上では、各教育現場で推進できる取組み、保護者や県・市教委を含む地域・社会、更には政府を巻き込んで推進する取組みに分けて論じることが必要である。

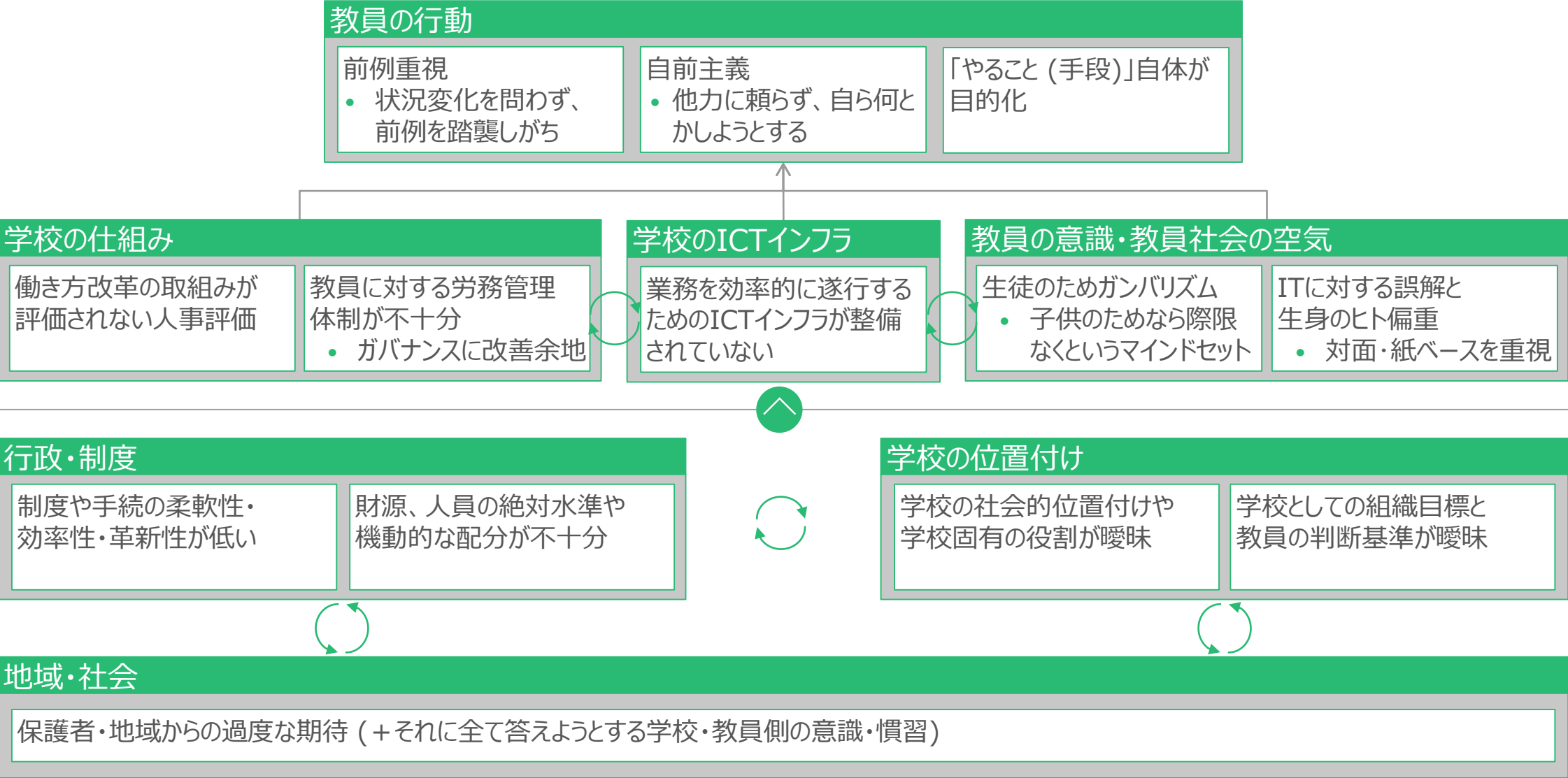
教育現場で抱える課題は、日本社会が現在直面する課題の縮図

一方、今回の調査を通じて確認された各教育現場における課題構造は、民間企業で見受けられる課題と本質的に重なる要素が多く、日本社会が現在直面する課題の縮図であるとも言える。よって、昨今ビジネスの世界において、ICTを中心とした効率化に向けた取組みが推進されているのと同様に、教育現場においても積極的にICT・EdTech導入を推進する意義は大きいと考えられる。

現行の業務プロセスにICTを適用するのではなく、ICTに合わせて業務を変革していくことが肝要

なお、ICT・EdTechの導入を検討する際には、民間企業で陥りがちな罣についても留意する必要がある。例えば、現行の業務プロセスを前提としてICTを導入しても、そもそもの業務プロセスが複雑だった場合、ICT導入の効果が薄れてしまう場合がある。よって、今後、各教育現場でICT・EdTechの導入を検討する際には、既存業務を棚卸した上で、まず業務プロセスそのものを見直し、「ICTにヒトが合わせにいく」取組みも検討していくことが肝要であると考える。

学校現場のBPR調査を踏まえた課題の真因：まとめ

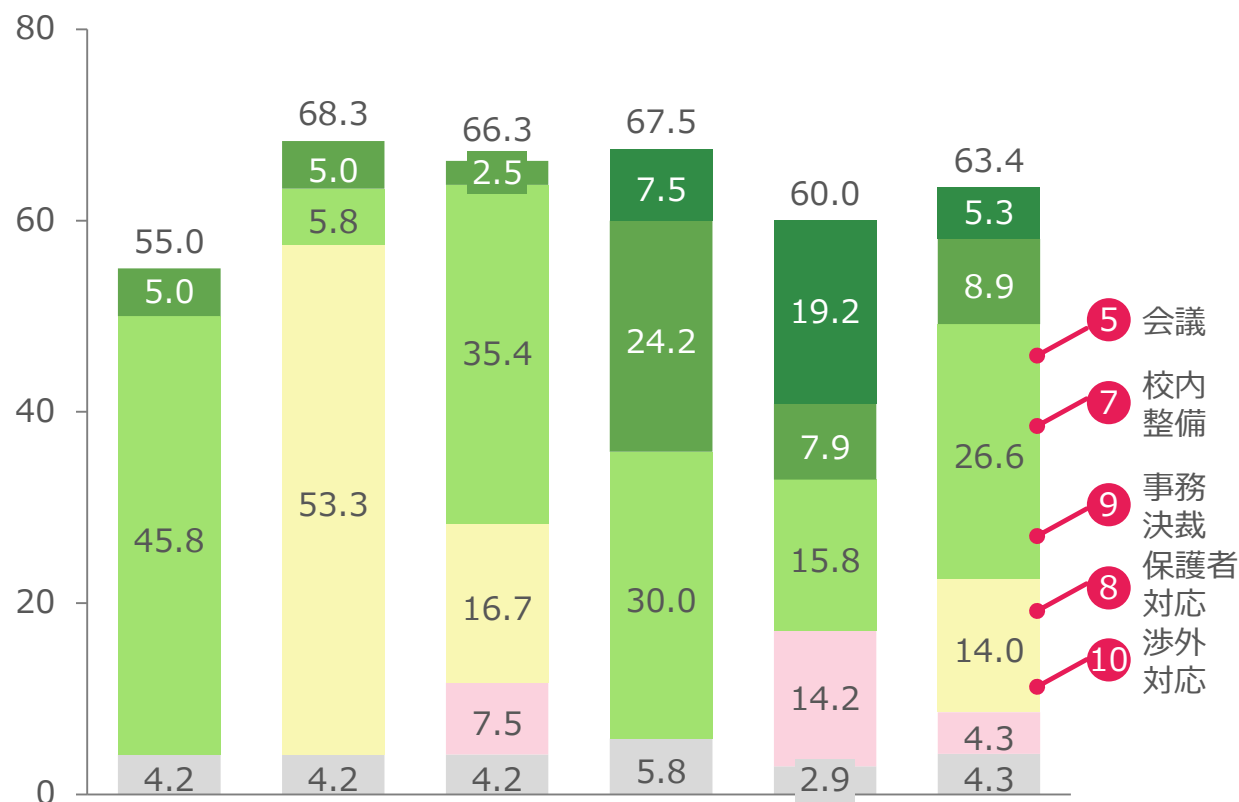


小学校における業務実態：役職別・教員別の業務時間(週¹⁾)

管理職²⁾

校長 教頭(渉外) 教頭(指導) 主幹教諭 指導教諭 平均

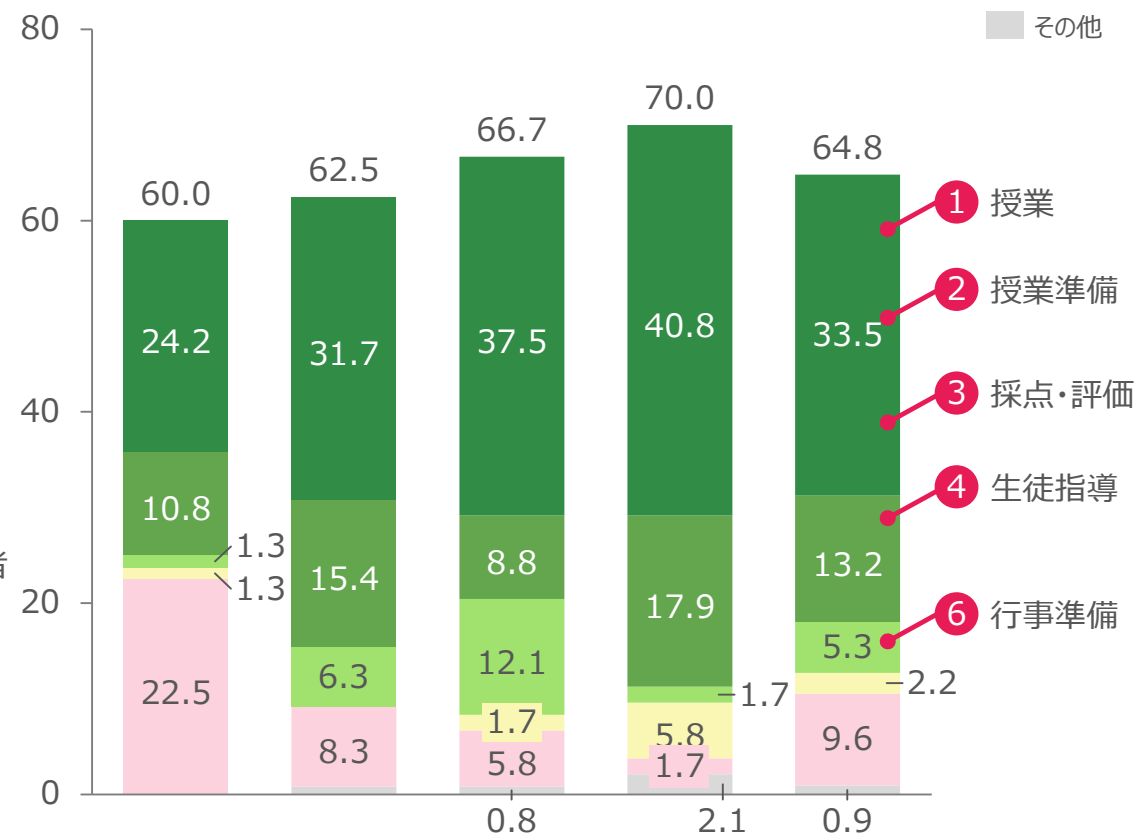
時間/週



教諭

教師歴10年以上 教師歴10年以上 教師歴3年以上 教師歴3年未満 平均

時間/週

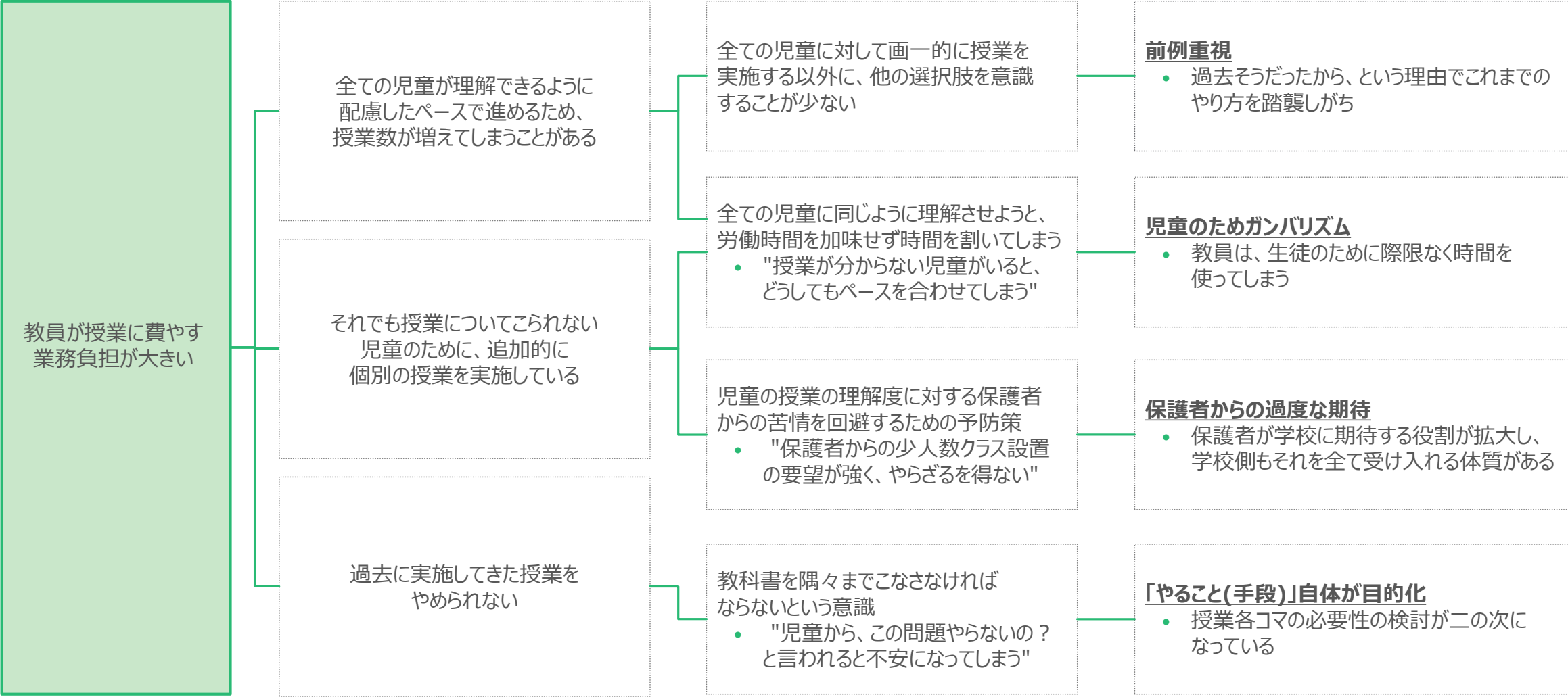


1. 調査対象の教員毎のデータを使用。週の勤務時間は「調査日の勤務時間」×5で算出
2. 校長/教頭/主幹教諭/指導教諭を管理職と区分

業務ごとの課題の深掘り① 授業

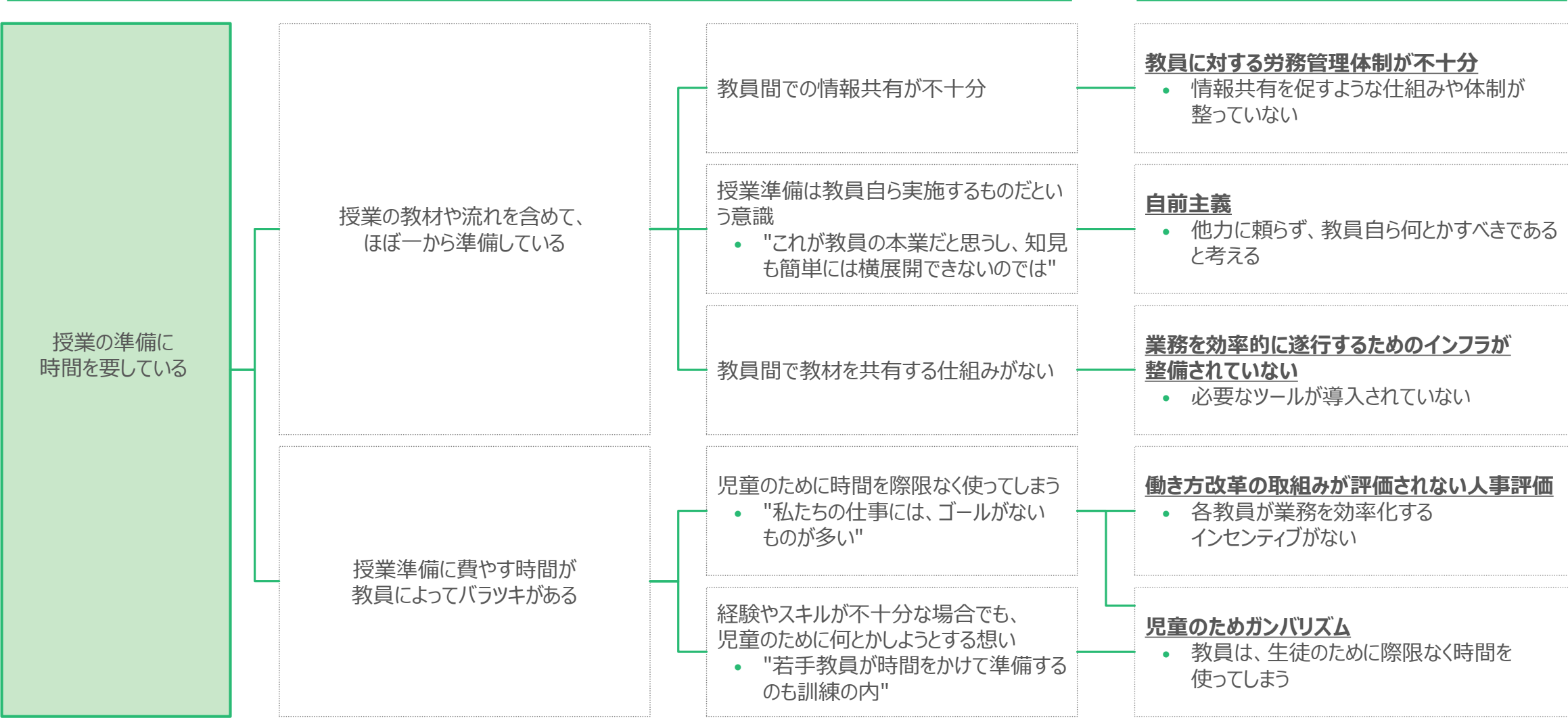
表層課題の深掘り（""内は調査時における教員のコメント）

真因



業務ごとの課題の深掘り② 授業準備

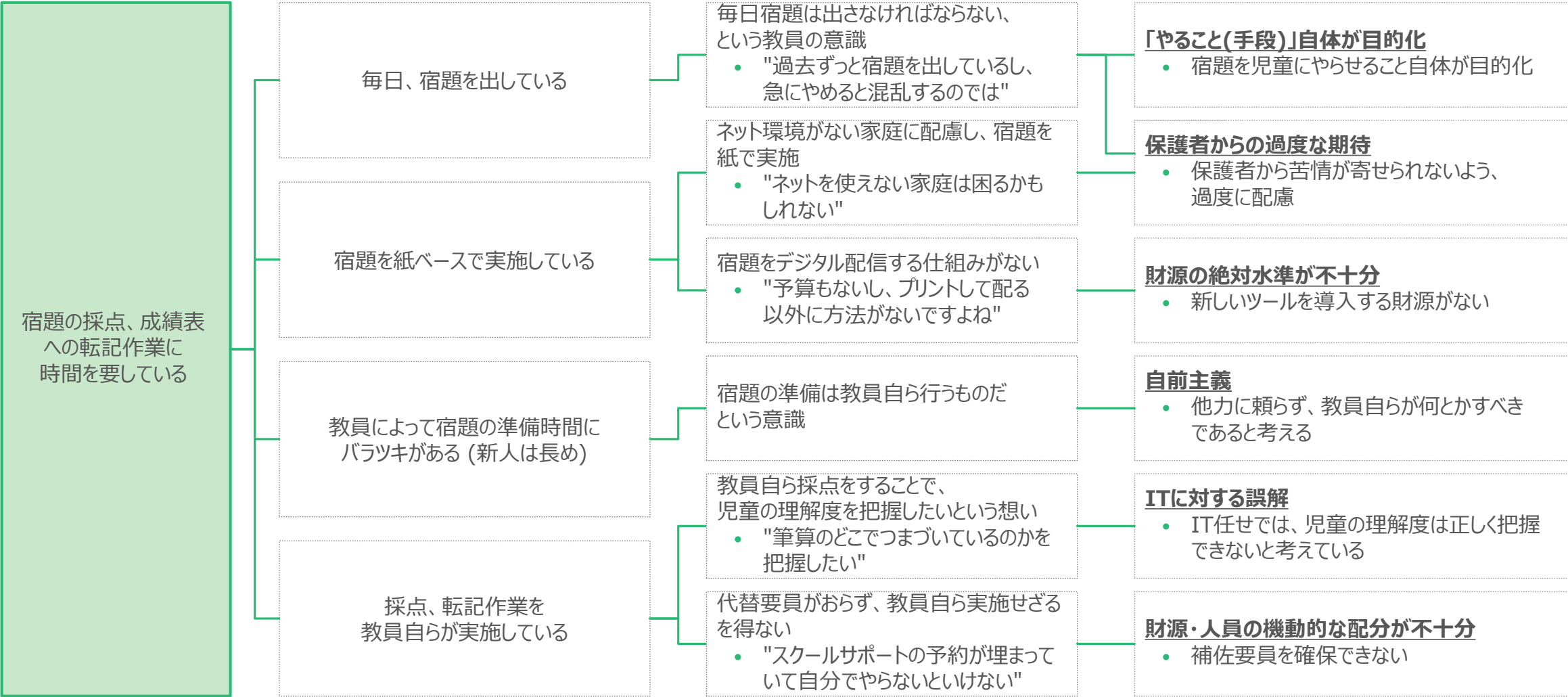
表層課題の深掘り ("内は調査時における教員のコメント)



業務ごとの課題の深掘り③ 採点・評価

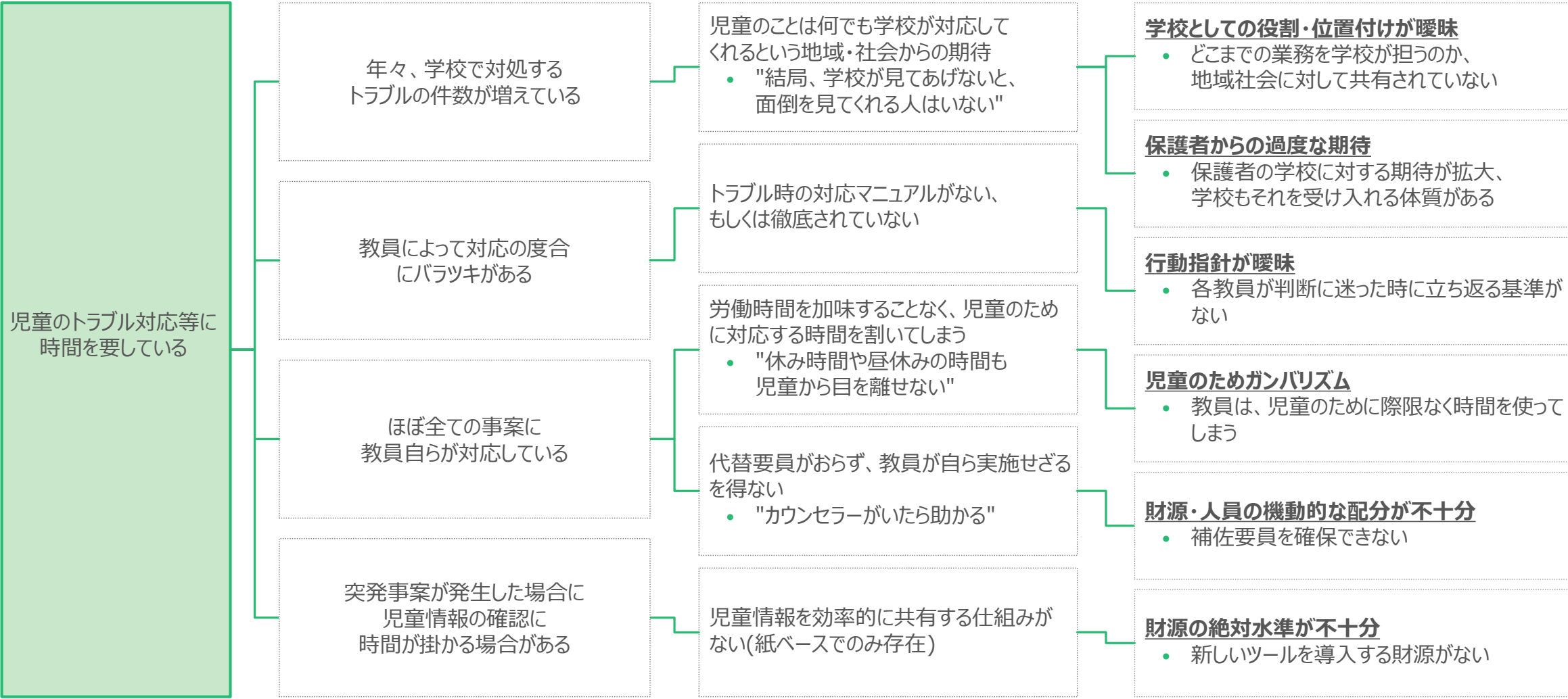
表層課題の深掘り（""内は調査時における教員のコメント）

真因



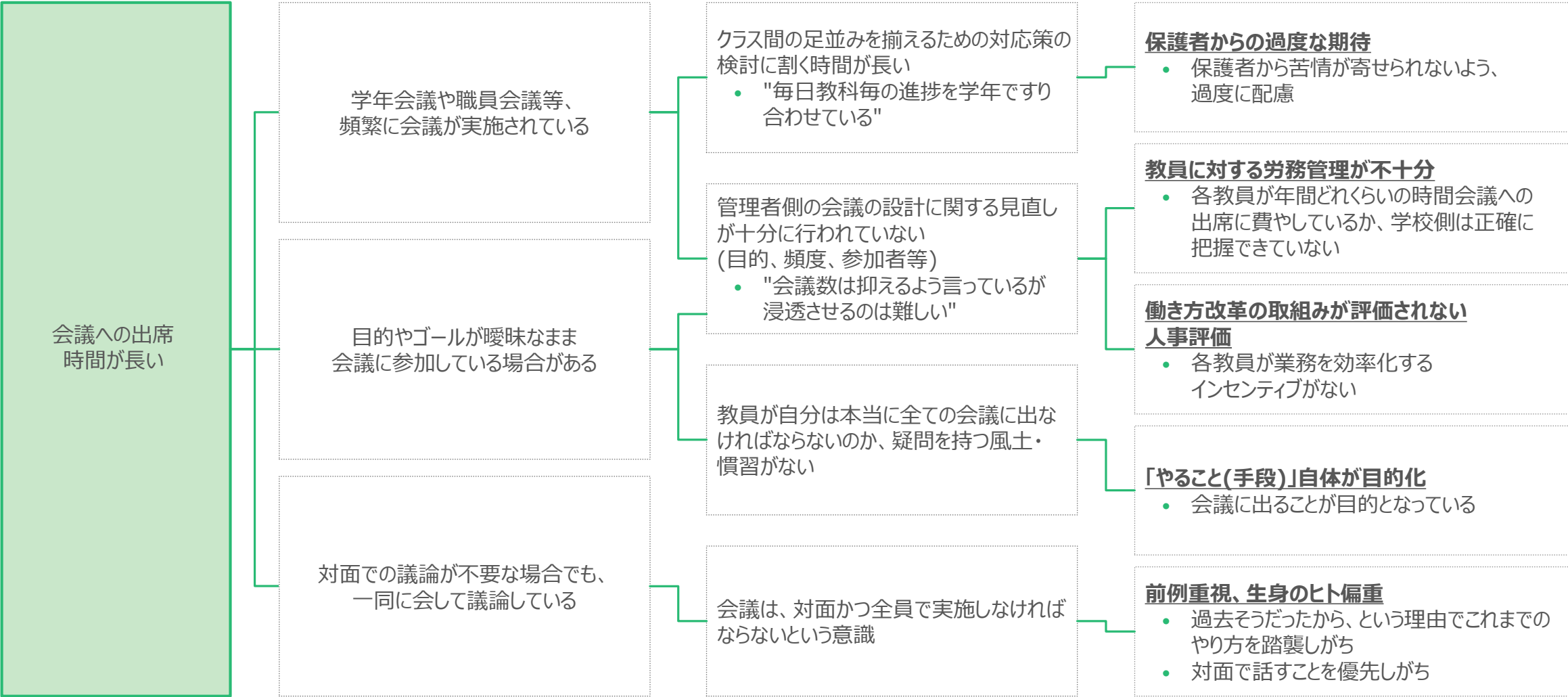
業務ごとの課題の深掘り④ 生徒指導

表層課題の深掘り（""内は調査時における教員のコメント）



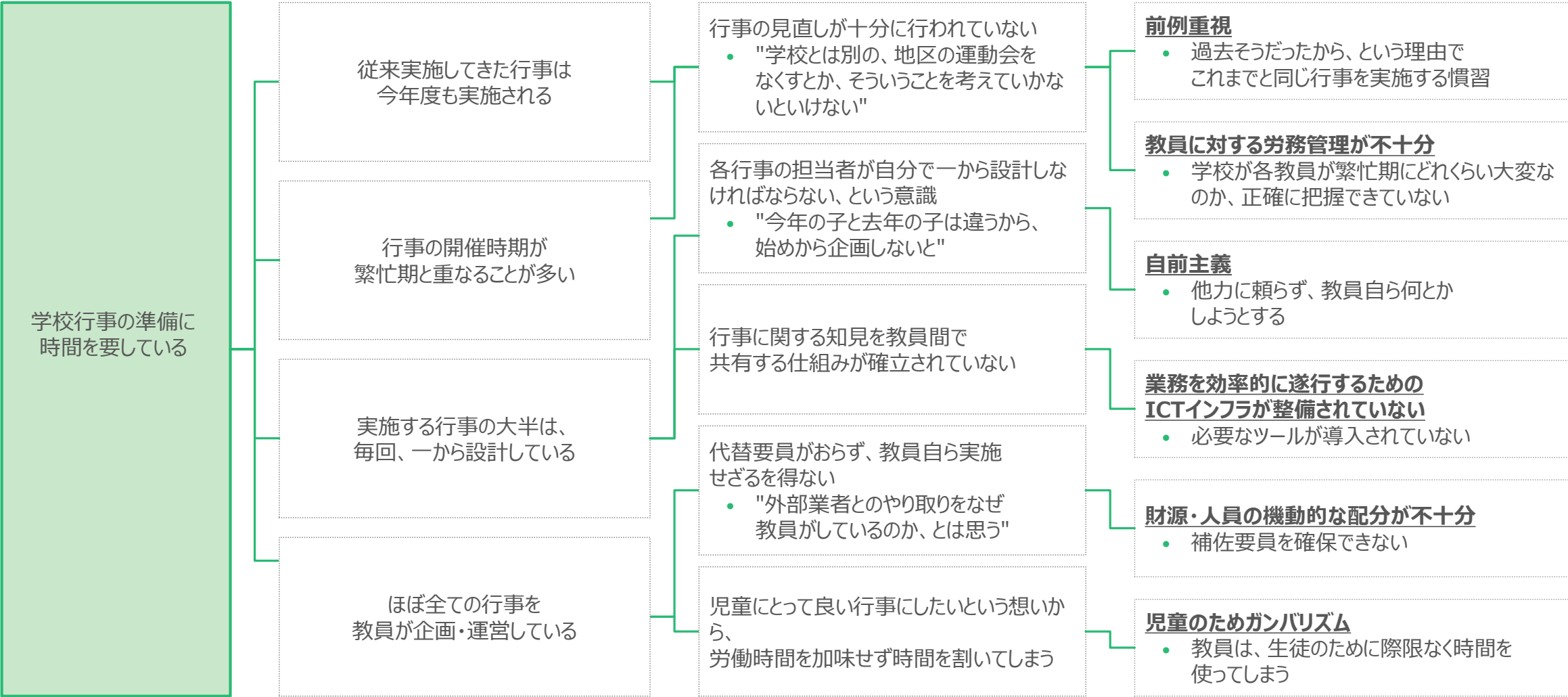
業務ごとの課題の深掘り 5 会議

表層課題の深掘り (""内は調査時における教員のコメント)



業務ごとの課題の深掘り 6 学校行事

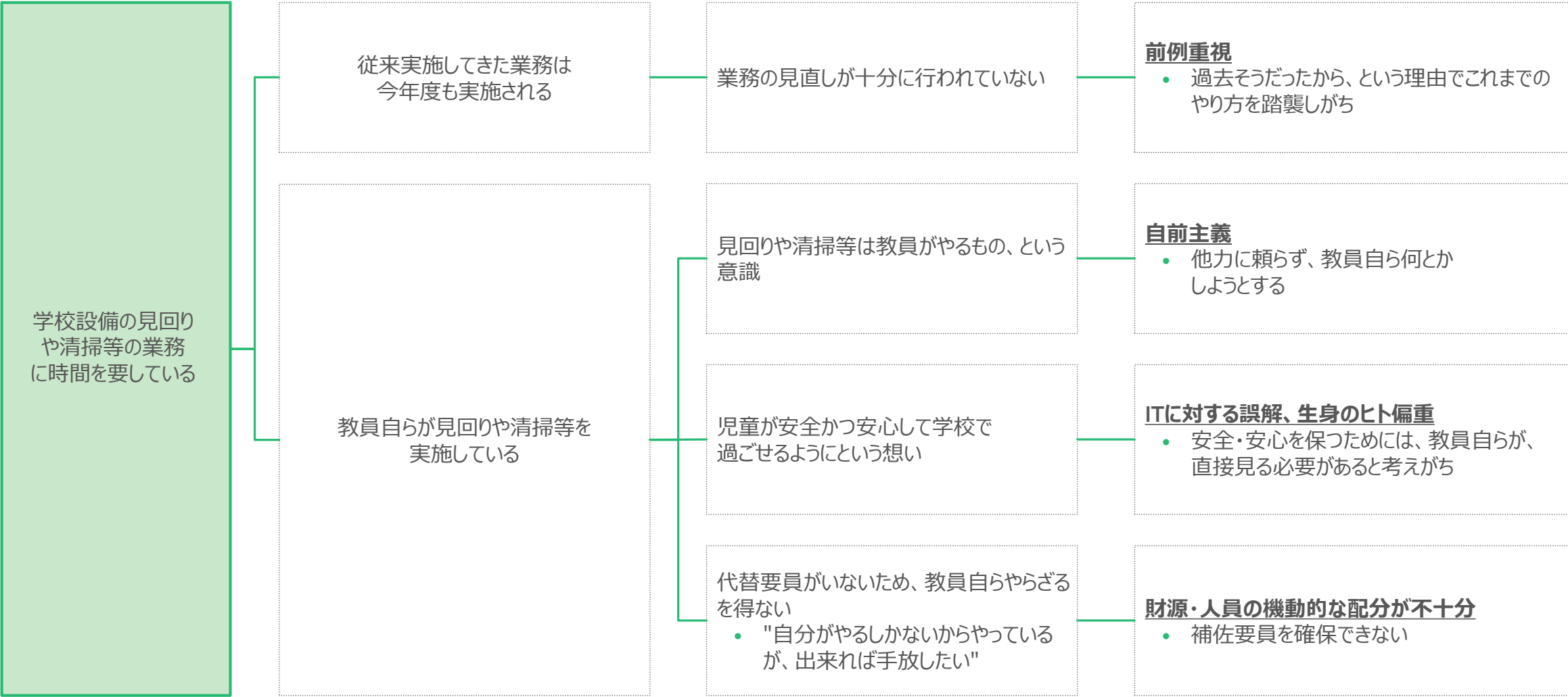
表層課題の深掘り（""内は調査時における教員のコメント）



業務ごとの課題の深掘り 7 校内整備

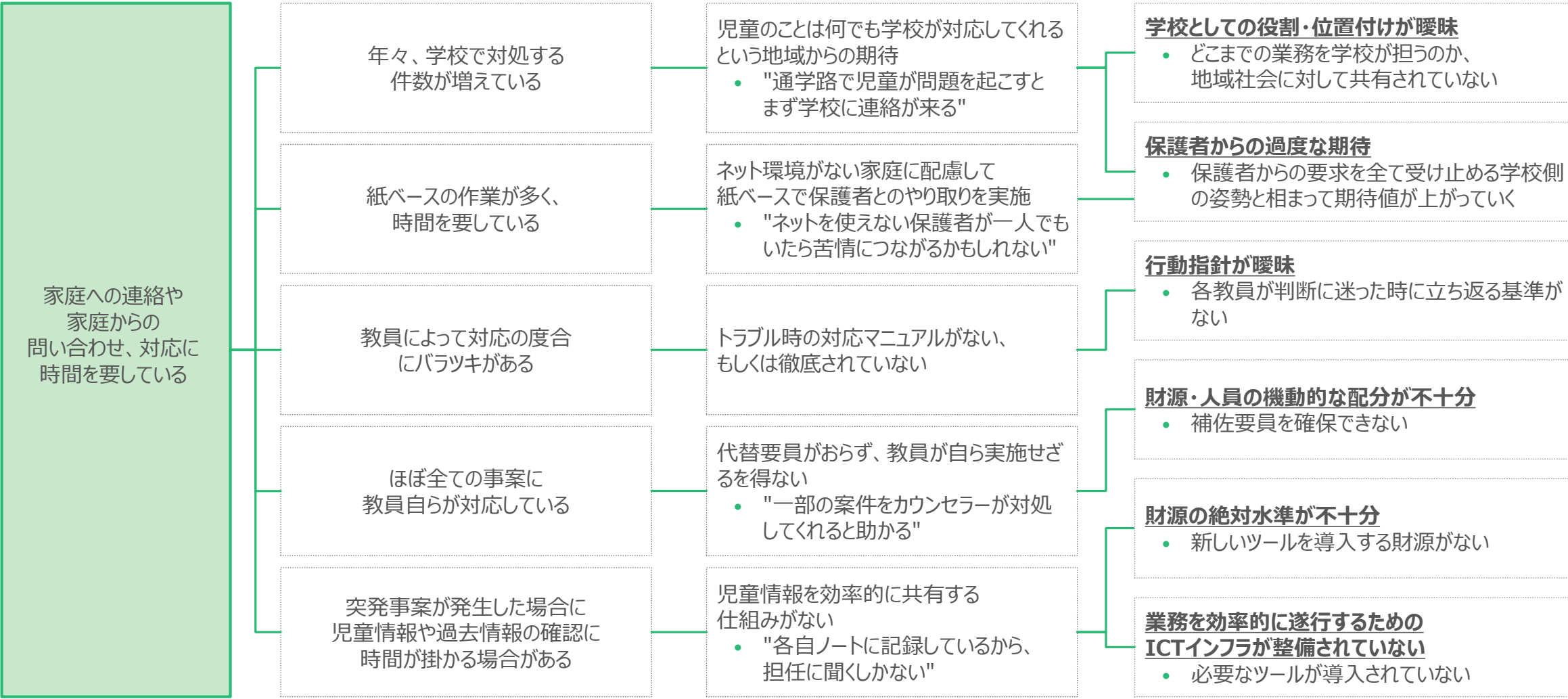
表層課題の深掘り ("内は調査時における教員のコメント)

真因



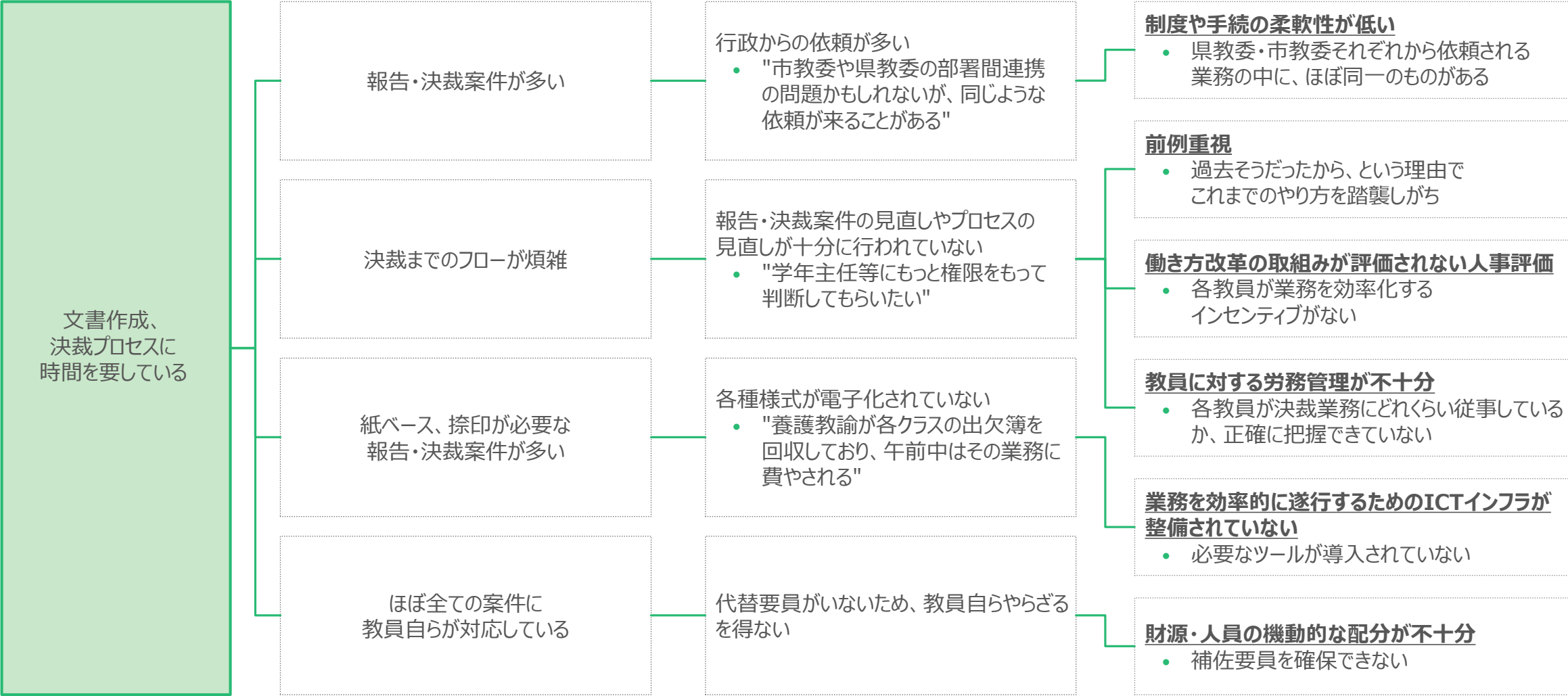
業務ごとの課題の深掘り 8 保護者・PTA対応

表層課題の深掘り (""内は調査時における教員のコメント)



業務ごとの課題の深掘り 9 事務・決裁プロセス

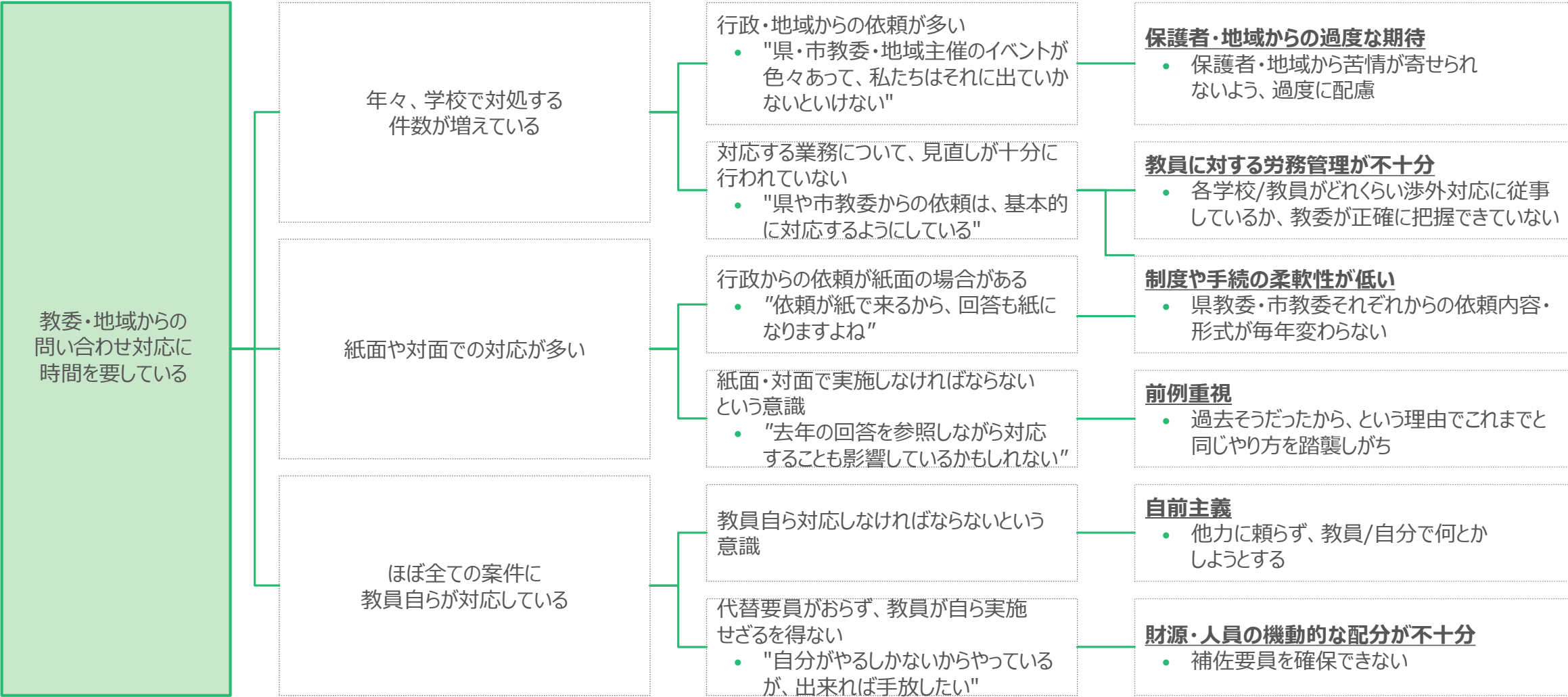
表層課題の深掘り (""内は調査時における教員のコメント)



業務ごとの課題の深掘り 10 渉外対応

表層課題の深掘り (""内は調査時における教員のコメント)

真因



業務ごとの課題の深掘り 11 部活指導

表層課題の深掘り（""内は調査時における教員のコメント）

部活指導・大会案内や
会計等の部活関連事務
に時間を要している

そもそも、部活は学校が当然責任をもって
対応/提供するもので
あるということになっている

部活関連業務は複数存在するが、
外注することなく、
教員自身が全て対応している

生徒/親からの求めに対して、持続可能な
範囲を超えて対応している

部活に関することは何でも学校が対応し
てくれるはずだという地域や保護者の意識

部活は教員自ら実施するものだ
という意識

- "生徒指導上問題のある生徒でも、
顧問のことは聞いたりするので、
なるべく教員がやるべき"

労働時間を十分に加味することなく、
生徒のために対応する時間を割いてしまう

- "先生にはゴールがない"

真因

- 保護者からの過度な期待**
 - これまでもこれくらい指導してもらっていた、と
いう保護者からの期待が大きい
- 前例重視**
 - 過去そうだったから、という理由で
これまでのやり方を踏襲しがち
- 自前主義**
 - 他力に頼らず、教員/自分が何とかすべきで
あると考える
- 教員に対する労務管理が不十分**
 - 各教員が年間どれくらい部活関連業務に
時間を費やしているか、正確に把握できて
いない
- 財源の絶対水準が不十分**
 - 外注したくてもその財源がない
- 生徒のためガンバリズム**
 - 教員は、生徒のために際限なく時間を
使ってしまう

業務ごとの課題の深掘り 12 進路指導・事務

表層課題の深掘り（""内は調査時における教員のコメント）

進路指導や出願に伴う指導に時間を要している

- 出願時の文章の添削から面接の指導まで、対応すべき業務が多い
- 本来家庭で完結する私立のWeb出願の確認なども含め教員がやっている
- 出願時の文章の添削や保護者含めた面談など、求められれば求められただけ対応している

- 進路に関わることは学校が全て面倒をみってくれるものだという期待
- 経験やスキルが不十分な場合でも、児童のために何とかしようとする思い
 - "若手教員が時間をかけて準備するのも訓練の内"
- 進路に関わるすべてのことは自分が実施するものだという意識
- 労働時間を十分に加味することなく、生徒のために対応する時間を割いてしまう
 - "先生にはゴールがない"

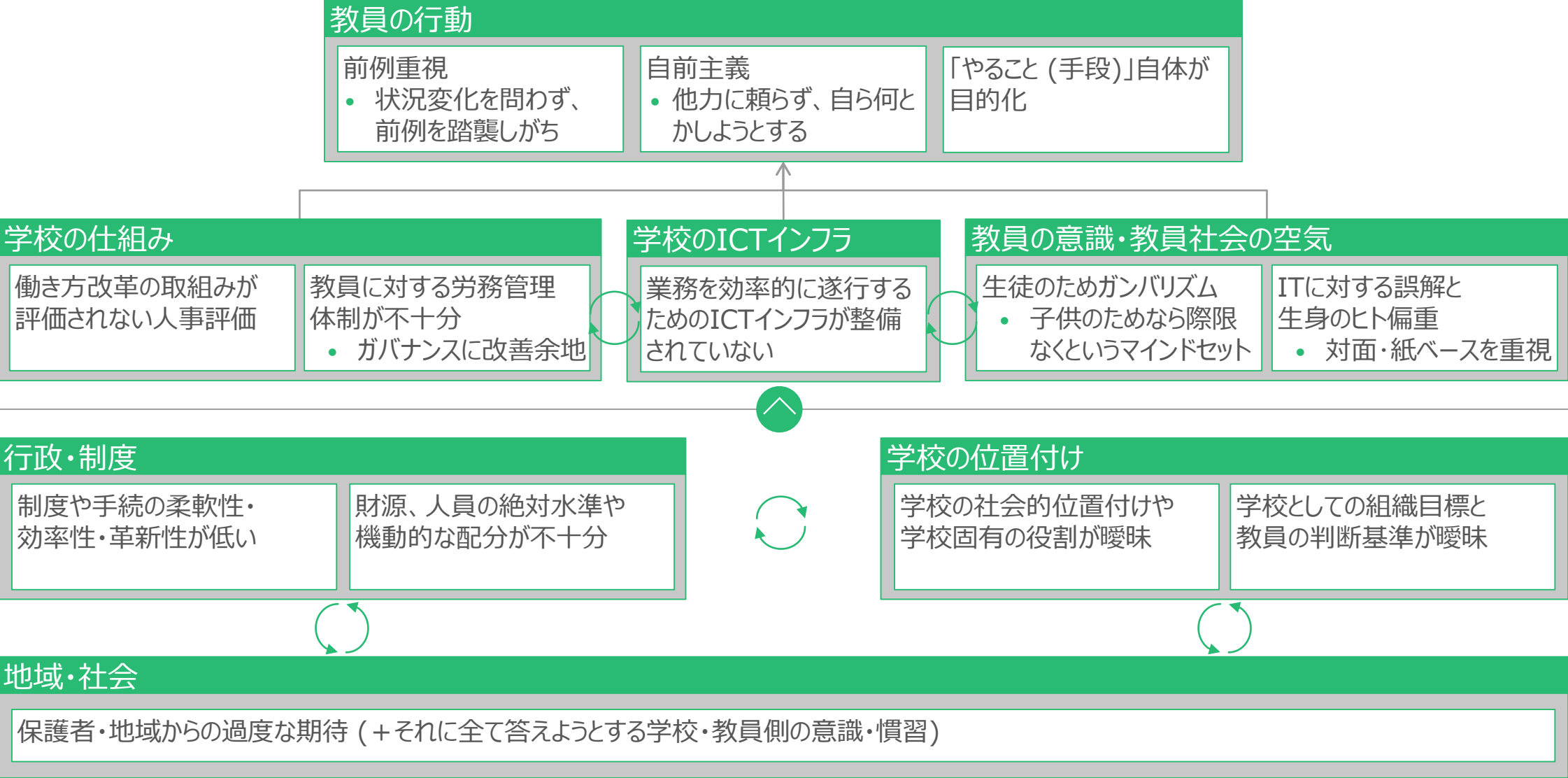
真因

- 学校としての役割・位置付けが曖昧**
 - どこまでの業務を学校が担うのか、地域社会に対して共有されていない
- 保護者からの過度な期待**
 - これまでもこれくらい指導してもらっていた、という保護者からの期待が大きい
- ITに対する誤解**
 - 教員による、より効率的なやり方はないかという検討は二の次となっている
- 自前主義**
 - 他力に頼らず、教員/自分が何とかすべきであるとする
- 働き方改革の取組みが評価されない人事評価**
 - 各教員が業務を効率化するインセンティブがない
- 生徒のためガンバリズム**
 - 教員は、生徒のために際限なく時間を使ってしまう

本日の内容

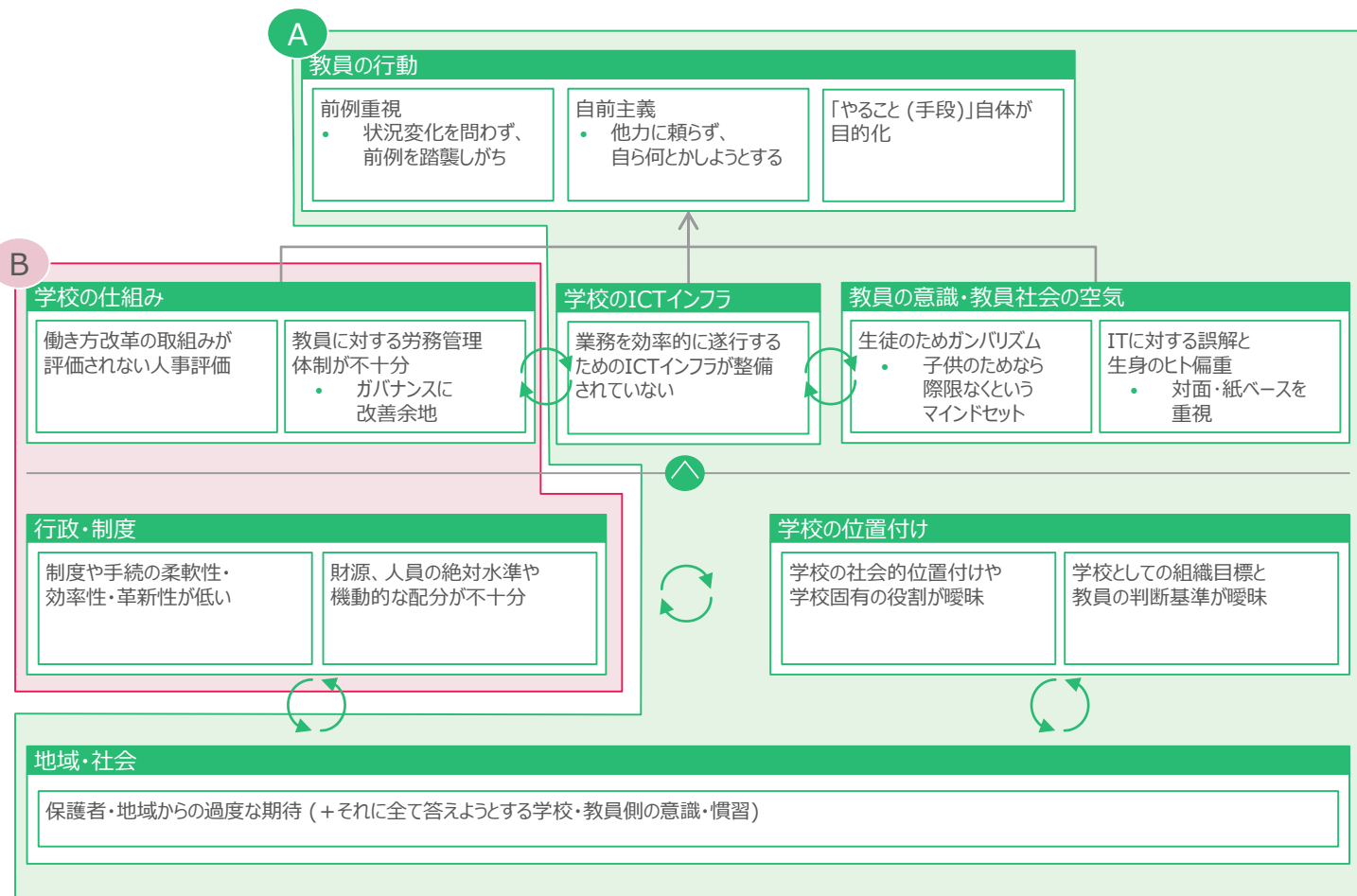
- 実態調査の全体像
 - 検討の背景・対象校・スケジュール
- 調査結果
- ● 調査結果を踏まえた打ち手
 - 課題の真因
 - 今後取りうる打ち手
- 参考情報

(再掲) 学校現場のBPR調査を踏まえた課題の真因：まとめ



真因を踏まえた打ち手の方向性

真因の構造化と打ち手検討に向けた分類



打ち手の方向性

- A** 学校 (県・市教委含む)を中心とした取組みを通じて、比較的すぐに実行できる打ち手は講じていく (一定の財源は追加する前提)
- A1) 学校内、学校を取り巻くステークホルダーとの間で業務実態を共有し、学校としてのあるべき姿の対話を推進する
【対応する真因】
⇒学校の位置付けや役割を明確化し、保護者・地域からの期待値を再設計する
- A2) 上記A1)を実現するために必要となる仕組みやインフラを整備し、EdTechを含むツールを導入する
【対応する真因】
⇒学校のインフラを整えることによって、教員の意識や行動を変える
- B** 大きな制度・予算変更を伴う改革が必要で、政府も巻き込んで中長期的な取組みとして推進する
【対応する真因】
⇒学校に関連する制度や仕組みを変えることにより、教員の意識や学校の位置付けも変えていく

打ち手の全体像

A

学校（県・市教委含む）
を中心とした取組みを
通じて、比較的すぐに
実行できる打ち手は
講じていく¹⁾

A1

学校内、学校を取り
巻くステークホルダーと
の間で業務実態を
共有し、学校としての
あるべき姿の対話を
推進する

A2

上記A1)を実現する
ために必要となる
仕組みやインフラを
整備し、EdTechを
含むツールを導入する

概要

ステークホルダーとの対話を重ね、
更なる業務改革を推進
(保護者、地域、自治体等)

業務の棚卸し
(一部仕組みの見直しを含む)

効率化ツールの導入
(ICT/EdTechの導入)

コミュニケーションを促進・効率化する
ツールの導入

制度・運用の変革

打ち手

- ① 学校現場における業務実態の見える化
- ② 学校の役割や業務範囲の明確化、優先順位付け
- ③ 上記 ① ② に関するステークホルダーとの共通認識の醸成
- ④ 教員の育成体系・内容の見直し
- ⑤ 学校経営における外部視点の導入
- ⑥ 県教委・市教委レベルでの取り組みの整備・連携強化
- ⑦ 校内業務の一部廃止、権限・プロセスの見直し
- ⑧ 業務量・実施時期の平準化
- ⑨ 生徒情報の管理システムの導入（成績、本人・保護者との面談内容等）
- ⑩ 採点・評価業務の自動化（成績は管理システム上で一元管理）
- ⑪ 校内業務の電子化
- ⑫ 教員間でのコミュニケーションの基盤構築
- ⑬ 教員間での教材共有
- ⑭ 教員がチームで働く仕組み作り
- ⑮ 保護者対応のデジタル化・一部縮小
- ⑯ 県・市教委とのコミュニケーションのデジタル化
- ⑰ 評価・処遇制度の変更
- ⑱ 労務管理を強化する仕組みの導入
- ⑲ 各学校の人員配置を機動的に決定できる制度・運用方法の構築
- ⑳ 業務実態に見合った報酬の支払い

想定期間

~3年

~2年

~5年

打ち手の詳細内容 (1/4)

概要	打ち手	内容	学校別		
			就学前	小学校	中学校
A1 学校内、学校を取り巻くステークホルダーとの間で業務実態を共有し、学校としてのあるべき姿の対話を推進する ステークホルダーとの対話を重ね、更なる業務改革を推進(保護者、地域、自治体等)	① 学校現場における業務実態の見える化	- 教員が従事する業務内容や労働時間を把握する - どの業務で時間が掛かっているか、教員間でバラツキがないか等、長時間労働となっている原因分析も併せて行う	✓	✓	✓
	② 学校の役割や業務範囲の明確化、優先順位付け	- 本来、学校・教員が担うべき役割や業務範囲を明確化する - 中教審答申も参照しつつ、学校・教員が担う業務について、優先順位付けを行う	✓	✓	✓
	③ 上記①②に関するステークホルダーとの共通認識の醸成	教員の業務実態を保護者・地域・自治体等のステークホルダーと共有した上で、本来、学校・教員が担うべき役割や業務範囲ならびに優先順位について、ステークホルダーとの討議を重ね、共通認識を醸成する	✓	✓	✓
	④ 教員の育成体系・内容の見直し	- 各自治体による集合研修や教育現場における教員間の指導を含めて、教員の育成プログラムを再構築する - 必要に応じて、業務マニュアル等の作成・見直しも併せて行う	✓	✓	✓
	⑤ 学校経営における外部視点の導入	- 学校評議員制度やコミュニティ・スクール(学校運営協議会制度)等の制度も活用しつつ、学校経営に第三者の視点を取り入れる - 必要に応じて、従来教員が担ってきた業務の一部を委嘱することも想定	✓	✓	✓
	⑥ 県教委・市教委レベルでの取り組みの整備・連携強化	- 県教委や市教委が、それぞれ独立に実施する研修会や会合等の類似イベントについて、統廃合を行う - 校務支援システムを都道府県単位で一本化する	✓	✓	✓

打ち手の詳細内容 (2/4)

概要	打ち手	内容	学校別		
			就学前	小学校	中学校
A2 A1)を実現するために必要となる仕組みやインフラを整備し、EdTechを含むツールを導入する¹⁾	業務の棚卸し (一部仕組みの見直しを含む)	7 校内業務の一部廃止、権限・プロセスの見直し - 教員が担う業務を全て棚卸した上で優先順位付けを行い、一部廃止するものや見直しするものを決定する - 各業務プロセスや権限について、簡素化できるもの、省略できるものを特定し、見直しを行う	✓	✓	✓
		8 業務量・実施時期の平準化 - 特定の時期に行事や業務が重なっている場合に、いずれかの実施時期を変更できないか検討を行う - 一部の優秀な教員に業務が寄せられる傾向を見直し、各業務に求められる要件を踏まえて業務担当の再配分を行う	✓	✓	✓
	効率化ツールの導入 (ICT/EdTechの導入)	9 生徒情報の管理システムの導入 - 生徒情報を一元管理できるシステムを導入し、各教員がいつでも生徒情報を確認できる仕組みを構築する - テストの成績、宿題の提出状況 - 生徒指導内容、保護者とのやり取り 等	✓	✓	✓
		10 採点・評価業務の自動化 - テストや宿題をデジタルで実施することにより、紙の印刷・回収・採点・結果の転記業務等までの一連のプロセスを自動化する - 採点結果は自動的に 9 の管理システムで一元管理 - 教員は、児童・生徒の進捗状況や、つまづくポイントを把握可能		✓	✓
		11 校内業務の電子化 - 教員が紙ベースで作成・報告している業務を電子化する - 勤怠報告、出張届、各種活動の実施届、教員評価 等 - 児童・生徒の出欠確認や、現在、養護教諭が実施する欠席者数の集計業務を自動化する	✓	✓	✓

打ち手の詳細内容 (3/4)

概要	打ち手	内容	学校別		
			就学前	小学校	中学校
A2 A1)を実現するために必要となる仕組みやインフラを整備し、EdTechを含むツールを導入する¹⁾ コミュニケーションを促進・効率化するツールの導入	12 教員間でのコミュニケーションの基盤構築	- 教務や校務に関する知見を蓄積し、各教員がいつでも参照できるイントラネットを構築する - 過去に作成した実施届、行事運営要領 等 - 教員間のやり取りに、グループメールや校内SNS等のツールを活用する	✓	✓	✓
	13 教員間での教材共有	- 授業等で用いる教材をイントラネット上に掲載し、教員間で参照できる仕組みを構築する - 民間事業者のサービスの活用も検討 - 将来的には学校間、自治体間で共有できる仕組みも検討	✓	✓	✓
	14 教員がチームで働く仕組み作り	- 行事担当や校務担当に複数の教員を任命し、チームとして連携する文化を醸成する - 新しいアイデア出しや、教員間の情報共有を促進 - 必要に応じて担任制を廃止し、学年担任制の導入も検討	✓	✓	✓
	15 保護者対応のデジタル化・一部縮小	- 学年便りや連絡帳を含め、保護者との連絡事項は、メールやチャットボット等を活用してデジタル化を推進する - 保護者とのやり取りは、9 の管理システムで一元管理 18時以降は留守電に切り替える等、一部縮小することも検討する	✓	✓	✓
	16 県・市教委とのコミュニケーションのデジタル化	- 県・市教委との間で、必要な情報が参照できる共通インフラを構築する - 教員の個別メールアドレスを取得し、教育委員会と各教員間で、直接連絡できる環境を整える	✓	✓	✓

打ち手の詳細内容（4/4）

概要	打ち手	内容	学校別		
			就学前	小学校	中学校
B 大きな制度・予算変更を伴う改革が必要で、政府も巻き込んで中長期的な取組みとして推進する	制度・運用の改革	17 評価・処遇制度の変更 - 業務生産性・効率性が高い教員や、働き方改革を積極的に推進する教員等を適正に評価し、処遇に反映する等、運用方法を見直す - 必要に応じて、役職のあり方を含む処遇制度の見直しも検討する	✓	✓	✓
		18 労務管理を強化する仕組みの導入 - ICカードやパソコンの起動時間等を活用し、客観的に教員の労働時間の把握・管理を行う - 管理職による教員の勤怠管理体制を強化することに加え、早帰り運動を含む組織全体での取組みも推進する	✓	✓	✓
		19 人員配置を機動的に決定できる制度・運用方法の構築 - 校内の人員配置や業務分担について、一定の柔軟性を持たせることにより、繁忙期の負担軽減を図る - 必要に応じて、学校間で機動的に人員を融通し合うことができる仕組みについても検討を行う	✓	✓	✓
		20 業務実態に見合った報酬の支払い 教員の勤務実態を反映した報酬の支払いが可能となる仕組み・制度を構築する	✓	✓	✓

打ち手が解決する課題（1/4）

概要

打ち手

解決する課題

打ち手導入後の変化

A1

学校内、学校を取り巻くステークホルダーとの間で業務実態を共有し、学校としてのあるべき姿の対話を推進する

ステークホルダーとの対話を重ね、更なる業務改革を推進（保護者、地域、自治体等）

① 学校現場における業務実態の見える化

- 教員の業務内容が多岐にわたり、業務負荷が高いという実態が、学校内外で正確に把握されていない

② 学校の役割や業務範囲の明確化、優先順位付け

- 学校・教員の役割や業務範囲が曖昧で、保護者・地域からの期待と相まって、業務が年々増加している

③ 上記 ① ② に関するステークホルダーとの共通認識の醸成

- 教員の業務実態が保護者・地域に正確に把握されておらず、学校・教員の役割や業務範囲が曖昧となっている

④ 教員の育成体系・内容の見直し

- 教員の育成は、各自治体、各教育現場が主体となって実施しているものの、育成内容にはバラツキがある

⑤ 学校経営における外部視点の導入

- 学校経営は、教員主体で運営されているため、新しいアイデアが出にくく、「0ベース」での討議がしにくい環境にある

⑥ 県教委・市教委レベルでの取り組みの整備・連携強化

- 県教委や市教委が、それぞれ独立に実施する研修会や会合等に参加している
- 自治体をまたぐ異動の度に、異なる校務支援システムに慣れるまでに時間が取られている

- 教員の業務実態は、労働時間を含めて正確に把握されている

- 学校の社会的位置付けが明確となり、学校固有の役割が定義されている
- 教員が担う業務は優先順位付けされている

- 学校・教員が担うべき役割や業務範囲が、保護者・地域を含むステークホルダーと共有されている

- 学校の社会的位置付けや学校固有の役割を踏まえて、教員として注力すべき内容に重点が置かれた育成が提供されている

- 民間企業を含む教育以外の関係者や、保護者の視点が学校経営に反映されている
- 慣習に囚われず新しい発想で討議されている

- 教員が参加する必要があるイベント数が減少し、他の業務に従事することができる
- 異動の度に一からシステムに慣れる必要性がなくなる

打ち手が解決する課題（2/4）

概要

打ち手

解決する課題

打ち手導入後の変化

A2

業務の棚卸し
(一部仕組みの
見直しを含む)

7 校内業務の一部廃止、
権限・プロセスの見直し

- そもそも教員が担う業務量が多いことに加え、必要性・重要性の判断も難しいため、過去実施してきたものは、継続的に実施されている
- 管理職全員の承認が必要な決裁が多く、承認プロセスに時間が取られている

- 教員が担う業務は優先順位付けされ、一部の業務が廃止されている
- 権限規程が見直され、従来よりも簡素化したプロセスで決裁ができる状態となっている

8 業務量・実施時期の
平準化

- 特定の時期に成績表の準備と学校行事が重なり、一時的に繁忙度が高まることもある
- 一部の教員に業務が寄せられる傾向があり、当該教員の長時間労働につながっている

- 特定の時期に重なっている業務や行事の実施時期を見直し、業務が平準化されている
- 各業務に求められる要件を踏まえて、教員間で業務が適正に配分されている

A1)を実現するために必要となる
仕組みやインフラを
整備し、EdTech
を含むツールを
導入する¹⁾

効率化ツール
の導入
(ICT/EdTechの
導入)

9 生徒情報の管理システムの
導入

- 児童・生徒に関する情報は、担任のみ把握しているため、担任外の教員が突発対応を担う場合、これまでの経緯を担任に確認する手間が発生している

- 児童・生徒に関する情報が、システムで一元管理されているため、各教員は、いつでも児童・生徒情報を確認できる
- 過去経緯を踏まえて保護者に連絡できるようになり、トラブル事案も減少している

10 採点・評価業務の自動化

- 宿題やテストの採点や、成績の転記作業に時間を取られている
- 宿題を紙で配布する場合、印刷・配布・回収にも時間が掛かる場合がある

- 宿題やテストはデジタルで実施されており、紙の印刷・配布・回収業務がなくなっている
- 採点も自動化され、生徒情報管理システムで一元管理されている

11 校内業務の電子化

- 決裁が紙ベースで実施されており、決裁者の捺印プロセスに時間を取られている
- 手書きの手続きも残っているため、書き直しが発生した場合には追加の作業が発生する
- 出欠情報の管理に時間が取られている

- 電子決裁が導入されており、捺印プロセスや、書き直し作業の時間が削減されている
- 出欠管理もデジタル化され、養護教諭の管理業務の効率性が上がっている

打ち手が解決する課題（3/4）

概要

打ち手

解決する課題

打ち手導入後の変化

A2

A1)を実現するために必要となる仕組みやインフラを整備し、EdTechを含むツールを導入する¹⁾

コミュニケーションを促進・効率化するツールの導入

12 教員間でのコミュニケーションの基盤構築

- 教員間のコミュニケーションは、対面で実施されることが多く、夜遅くまで学校に残って打ち合わせを行うことがある
- 経験年数が浅い教員は、悩む・考える時間が長くなっている（ベテラン教員が保有する知見が十分に引き継がれていない）

13 教員間での教材共有

- 授業の教材を一から作っている場合がある
- 経験年数が浅い教員は、授業のコツを掴めず、授業準備に時間を取られていることがある

14 教員がチームで働く仕組み作り

- 行事準備や担当校務を一人の教員が主導しているため、従来のやり方に従いがち
- 当該業務の担当やクラス担任は、責任感が高いことも相まって、結果として、際限なく業務に従事してしまうこともある

15 保護者対応のデジタル化・一部縮小

- 学年便りや連絡帳等、保護者とのやり取りが紙ベース、手書き対応中心になっている
- 何かトラブルが発生し、保護者に連絡する必要がある際に、過去経緯を確認することに手間が掛かっている
- 業務時間外に保護者から問い合わせがあった場合にも、ほぼ全て対応している

16 県・市教委とのコミュニケーションのデジタル化

- 県・市教委から学校宛に来る依頼を担当者に振り分けることに時間を取られている
- 学校宛に来た文書は、一度印刷し、担当者に配布している
- 県・市教委とのコミュニケーションは電話が多く、書け直し等の手間も発生している

- 教員の都合で仕事場所を選べるようになり、自宅から他教員とのコミュニケーションを取れるようになっている
- ベテラン教員の知見や、過去の実施要領をイントラネット上で参照できる仕組みが構築されている

- ベテラン教員の授業の進め方や配布プリント等を参考に、より早く、より質の高い授業準備ができるようになっている

- 複数人で議論しながら準備を進めることで新しいアイデアが創出されやすくなり、より効率的な方法で業務が遂行されている
 - 教員間の業務分担・業務量平準化の促進にも繋がる

- 保護者との連絡事項は、メールやSNS等が活用されている
- 生徒情報システム上に過去経緯も記録されているため、トラブル発生時の初動が早くなる
- 留守電が導入され、所定の時間を過ぎた場合の対応は一部縮小されている

- 県・市教委との間で、必要な情報が共有できるインフラが整備されている
- 県・市教委と各教員間のコミュニケーションは、直接メールベースで実施されている

打ち手が解決する課題（4/4）

概要

打ち手

解決する課題

打ち手導入後の変化

B

大きな制度・予算
変更を伴う改革が
必要で、政府も
巻き込んで中長
期的な取組み
として推進する

制度・運用の改革

17 評価・処遇制度の変更

- 業務生産性・効率性が必ずしも人事評価に反映されず、教員にとって、生産性・効率性を高めるインセンティブがない

18 労務管理を強化する
仕組みの導入

- 教員の労働時間を含む業務実態が正確に把握されていない
- 労務管理に対する意識が低く、時・場面によって、際限なく業務に従事してしまう

19 人員配置を機動的に決定
できる制度・運用方法の
構築

- 繁忙度に応じて、柔軟かつ最適に人員配置を行うことができていない
(例：非常勤講師は、常勤講師が担当する授業を肩代わりできない等の制約がある)

20 業務実態に見合った報酬
の支払い

- 教員によっては、勤務実態に見合った報酬の支払いができていない可能性がある

- 業務生産性・効率性が人事評価の対象となっており、処遇にも適正に反映されている
- 上記と相まって、教育現場での働き方改革の取組みが推進されている

- 教員の労働時間を把握できる環境が整い、管理職は各教員の業務実態を管理している
- 組織を挙げて、早帰り運動等の取組みが推進されている

- 校内の人員配置や業務分担を柔軟かつ機動的に決定できるため、繁忙度に応じて、業務量を平準化することができる

- 仮に深夜残業や休日出勤が発生した場合においても、労働の対価に見合った報酬を支払っている

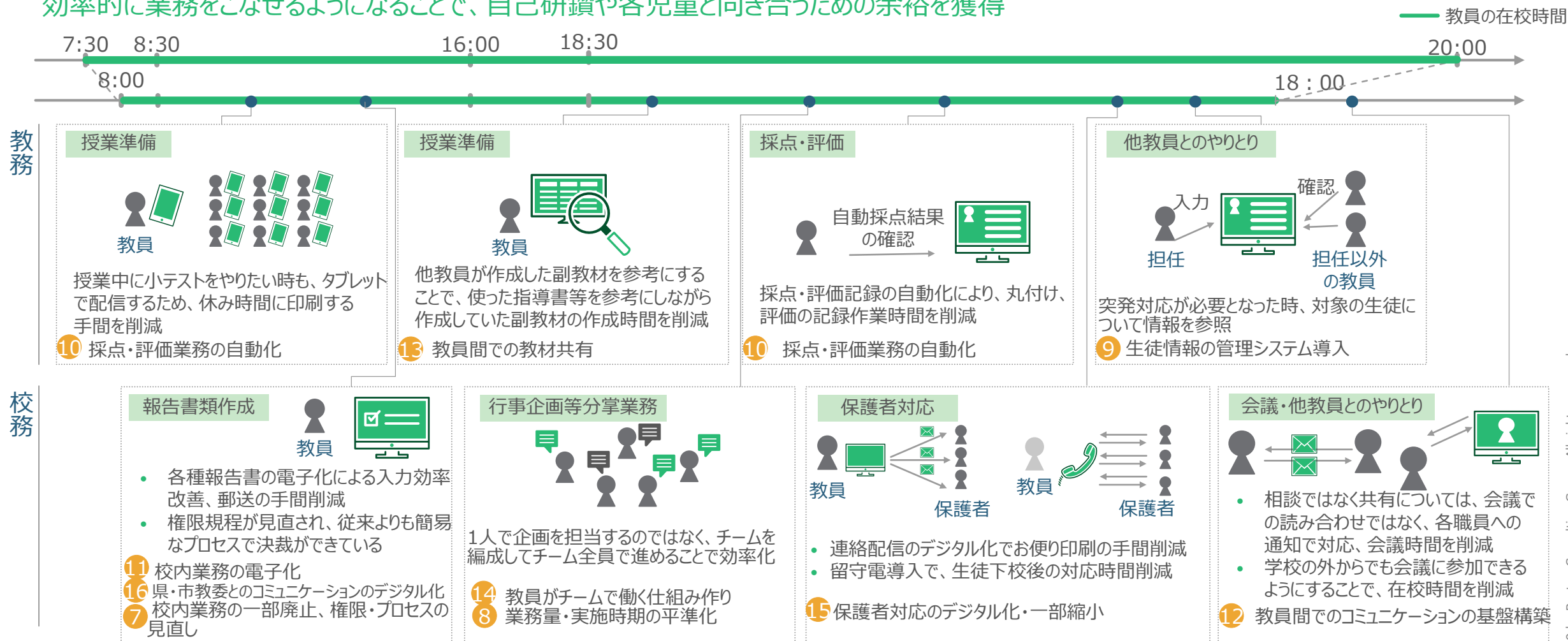
打ち手の全体像 (再掲)

	概要	打ち手	想定期間
A 学校 (県・市教委含む) を中心とした取組みを通じて、比較的すぐに実行できる打ち手は講じていく¹⁾	A1 学校内、学校を取り巻くステークホルダーとの間で業務実態を共有し、学校としてのあるべき姿の対話を推進する	① 学校現場における業務実態の見える化 ② 学校の役割や業務範囲の明確化、優先順位付け ③ 上記 ① ② に関するステークホルダーとの共通認識の醸成 ④ 教員の育成体系・内容の見直し ⑤ 学校経営における外部視点の導入 ⑥ 県教委・市教委レベルでの取り組みの整備・連携強化	~3年
	A2 上記A1)を実現するために必要となる仕組みやインフラを整備し、EdTechを含むツールを導入する	⑦ 校内業務の一部廃止、権限・プロセスの見直し ⑧ 業務量・実施時期の平準化 ⑨ 生徒情報の管理システムの導入 (成績、本人・保護者との面談内容等) ⑩ 採点・評価業務の自動化 (成績は管理システム上で一元管理) ⑪ 校内業務の電子化 ⑫ 教員間でのコミュニケーションの基盤構築 ⑬ 教員間での教材共有 ⑭ 教員がチームで働く仕組み作り ⑮ 保護者対応のデジタル化・一部縮小 ⑯ 県・市教委とのコミュニケーションのデジタル化	本日討議 ~2年
B 大きな制度・予算変更を伴う改革が必要で、政府も巻き込んで中長期的な取組みとして推進する	制度・運用面の変革	⑰ 評価・処遇制度の変更 ⑱ 労務管理を強化する仕組みの導入 ⑲ 各学校の人員配置を機動的に決定できる制度・運用方法の構築 ⑳ 業務実態に見合った報酬の支払い	~5年

1. 一定の財源は追加する前提

A2 打ち手導入後の教員の業務イメージ：小学校の場合

効率的に業務をこなせるようになることで、自己研鑽や各児童と向き合うための余裕を獲得



教員は、探究学習について学ぶなどの自己研鑽時間や、生徒それぞれと向き合うための心身・時間の余裕を得ることができる

A2 打ち手一覧

		打ち手	概要
業務の棚卸し・ マネジメント上の工夫		7 校内業務の一部廃止、権限・プロセスの見直し	- 業務を全て棚卸した上で優先順位付けを行い、一部廃止するものや見直しするものを決定する - 各業務プロセスや権限について、簡素化できるもの、省略できるものを特定し、見直しを行う
		8 業務量・実施時期の平準化	- 特定の時期に行事や業務が重なっている場合に、いずれかの実施時期を変更できないか検討を行う - 各業務に求められる要件を踏まえて業務担当の再配分を行う
個別業務の効率化 (ICT/EdTechの導入)		9 生徒情報の管理システムの導入 (成績、本人・保護者との面談内容等)	生徒情報を一元管理できるシステムを導入し、各教員がいつでも生徒情報を確認できる仕組みを構築する
		10 採点・評価業務の自動化 (成績は管理システム上で一元管理)	テストや宿題をデジタルで実施することにより、紙の印刷・回収・採点・結果の転記業務等までの一連のプロセスを自動化する
		11 校内業務の電子化	- 教員が紙ベースで作成・報告している業務を電子化する - 児童・生徒の出欠確認や、現在、養護教諭が実施する欠席者数の集計業務を自動化する
コミュニケーションの 促進・ 効率化	対教員	12 教員間でのコミュニケーションの基盤構築	- 教務や校務に関する知見を蓄積し、各教員がいつでも参照できるイントラネットを構築する - 教員間のやり取りに、グループメールや校内SNS等のツールを活用する
		13 教員間での教材共有	授業等で用いる教材をイントラネット上に掲載し、教員間で参照できる仕組みを構築する
		14 教員がチームで働く仕組み作り	行事担当や校務担当に複数の教員を任命し、チームとして連携する文化を醸成する
	対保護者	15 保護者対応のデジタル化・一部縮小	- 学年便りや連絡帳を含め、保護者との連絡事項は、メールやチャットボット等を活用してデジタル化を推進する 18時以降は留守電に切り替える等、一部の業務を縮小することも検討する
	対教委	16 県・市教委とのコミュニケーションの デジタル化	- 県・市教委との間で、必要な情報が参照できる共通インフラを構築する - 教員の個別メールアドレスを取得し、教育委員会と各教員間で、直接連絡できる環境を整える

7 校内業務の一部廃止、権限・プロセスの見直し

概要

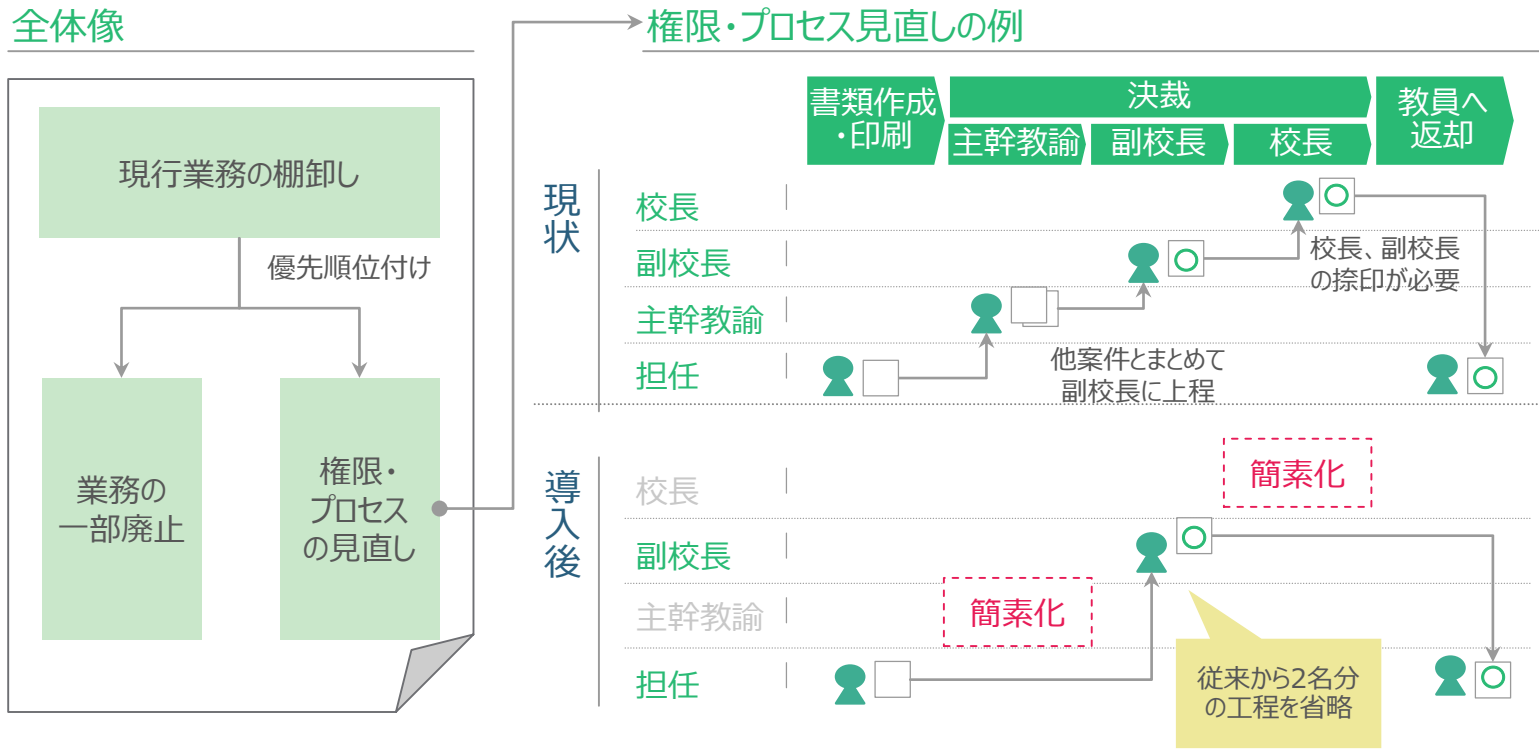
現行業務の棚卸しを行った上で、各校の裁量によって見直すことができる業務を中心に、業務の一部廃止または見直しを行う

- 権限を委譲することで決裁プロセスを簡素化できるものを含む

課題・背景

そもそも教員が担う業務量が多く、かつ業務の見直しをする機会が少ないことから、繁忙度が高くなっている
また、決裁者を複数設定する等、決裁プロセスが複雑

詳細



概算結果

効果

- 管理職
 - 小:3.3h/週
 - 中:3.5h/週
 - 保:3.1h/週
- 担任等
 - 小:0.4h/週
 - 中:3.0h/週
 - 保:4.1h/週

コスト

具体的なサービスを導入する訳ではないため、コストは特にかからない

サービス例

-

(参考) これまで学校・教師が担ってきた代表的な業務の在り方に関する考え方

中教審答申からの抜粋 (平成31年1月25日)

	業務内容	文科省に求める取り組み例 (答申より一部抜粋)
基本的には 学校以外が 担うべき業務	登下校に関する対応	- 法的な整理を踏まえた、地域や保護者への明確なメッセージの発信 - 地域ボランティアの参画を円滑に進めるための地域学校協働活動の推進
	放課後から夜間などにおける見回り、 児童生徒が補導されたときの対応	
	学校徴収金の徴収・管理	徴収業務を地方公共団体が担うようにするためのガイドラインの早急な作成
	地域ボランティアとの連絡調整	地域学校協働活動推進員の一層の配置促進
学校の業務だが、 必ずしも教員が担う 必要のない業務	調査・統計等への回答等	学校等を対象に実施する調査の項目の整理・統合の徹底的な実施
	児童生徒の休み時間における対応	地域ボランティアの参画を円滑に進めるための地域学校協働活動の推進
	校内清掃	
	部活動	部活動ガイドラインを遵守する学校の設置者等に対する部活動指導員の配置充実
教師の業務だが、 負担軽減が可能な 業務	給食時の対応	地域ボランティアの参画を円滑に進めるための地域学校協働活動の推進
	授業準備	個別課題に応じた研修プログラムをオンラインで提供する取組の支援・充実
	学習評価や成績処理	作業を効率的に行うためのICT 機器やネットワーク環境等の整備
	学校行事等の準備・運営	地域行事と学校行事の合同開催等を進めるための地域学校協働活動の推進
	進路指導	企業等の就職先の情報収集等について民間企業経験者などの外部人材の配置
	支援が必要な児童生徒・家庭への対応	スクールカウンセラー等の専門スタッフの配置充実

8 業務量・実施時期の平準化

概要

- ・ 教員間で業務量に偏りがある場合、その配分を見直して平準化
- ・ 行事の開催時期や成績処理のタイミング等を見直すことにより、年間を通して繁忙期を平準化

課題・背景

- 時期によって、教員によって繁忙度に偏りがある
- ・ 学期末の成績処理と行事等の準備が重なり、繁忙度が極端に高まる場合がある
 - ・ 教員によって、担当する業務量にバラツキがある

詳細

平準化の例

行事实施時期や成績処理のタイミングの見直し

- ・ 成績処理
- ・ 修学旅行
- ・ 運動会 等

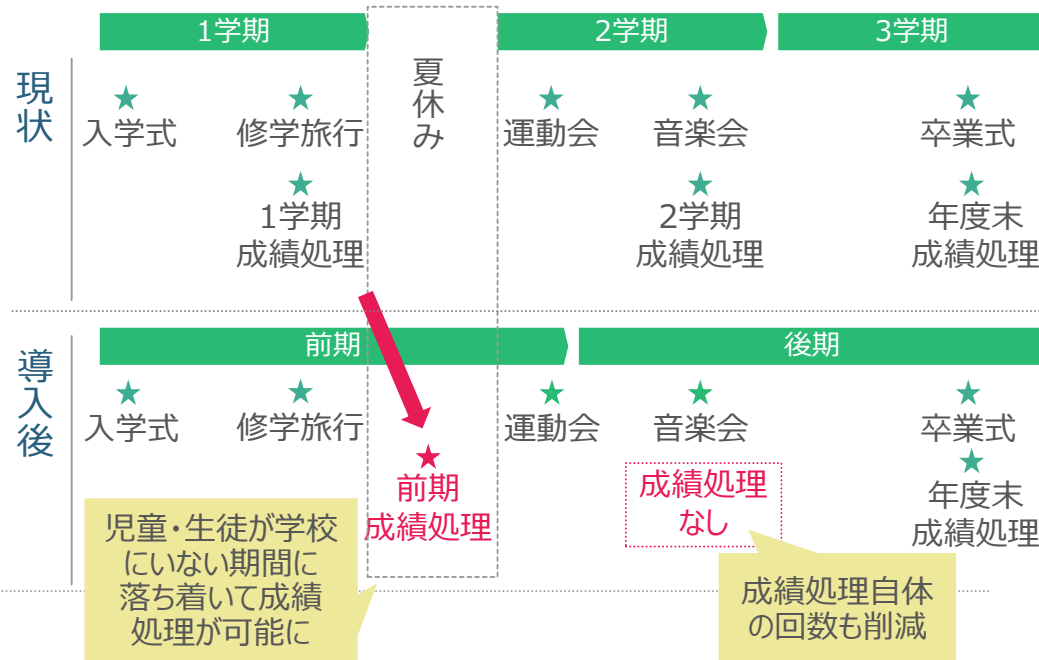
各教員の業務量の見直し

- ・ 極端に業務量が偏っている教員間で、業務を再配分

・
・
・

年間の業務量平準化の例

3学期制を2学期制に変更することで、特定の時期に業務が重なって繁忙度が高まることを回避



効果

- ・ 全教員：行事準備と成績処理で多忙な時期の業務負担が軽減
- ・ 一部教員：他の教員に業務が再配分される分、業務負担が軽減

コスト

- ・ 具体的なサービスを導入する訳ではないため、コストは特にかからない

サービス例

・ -

9 生徒情報の管理システムの導入（成績、本人・保護者との面談内容等）

概要

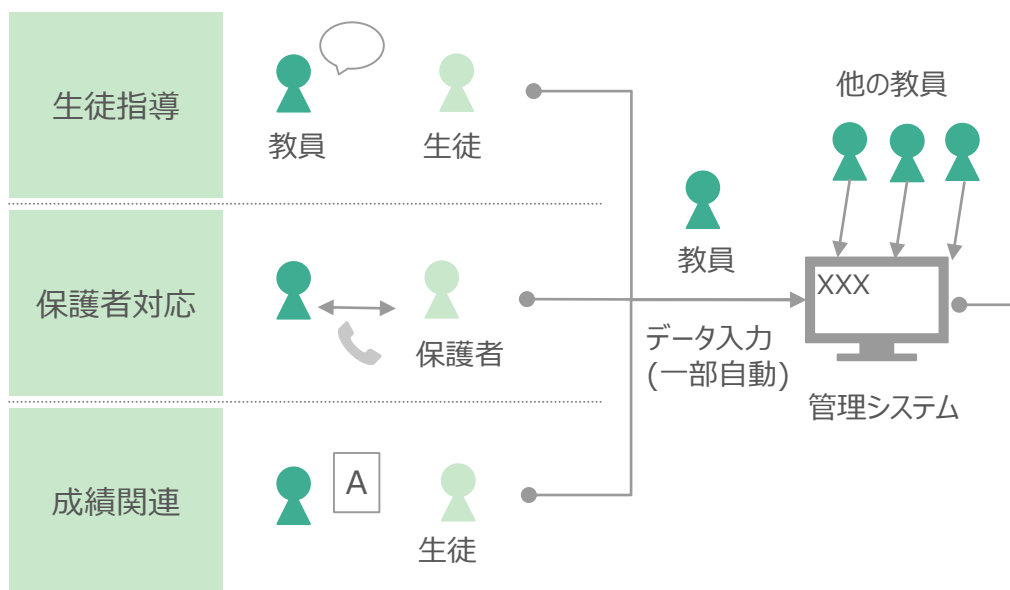
- 生徒の出欠状況、成績、過去の保護者とのやりとり等、留意が必要な関連情報を全て一元管理
- 教員はいつでも参照できる環境を構築

課題・背景

- 生徒情報が一元管理されていない、もしくは最新情報にアップデートされていないため、保護者とやり取りする際、担任に過去情報を確認する手間が発生している

詳細

システムイメージ



蓄積するデータ例

生徒氏名:XXX		
保護者氏名:XX		
出欠	- 欠席日数 - 欠席理由	
成績	- 宿題の提出状況 - テスト結果	
その他	生徒会所属	

概算結果

効果

- 管理職
 - 小:1.3h/週
 - 中:0.2h/週
 - 保:0.0h/週
- 担任等
 - 小:0.4h/週
 - 中:0.3h/週
 - 保:0.0h/週

コスト

- 初期投資
 - ソフトウェア:
10～数十万円程度
- 保守・維持費
 - 500人規模の学校で
月額10万円程度

サービス例

- 小中向け出欠管理・登降園管理システム、生徒の成績を管理する教務支援サービス、保育施設向け業務支援サービス

10 採点・評価業務の自動化

概要

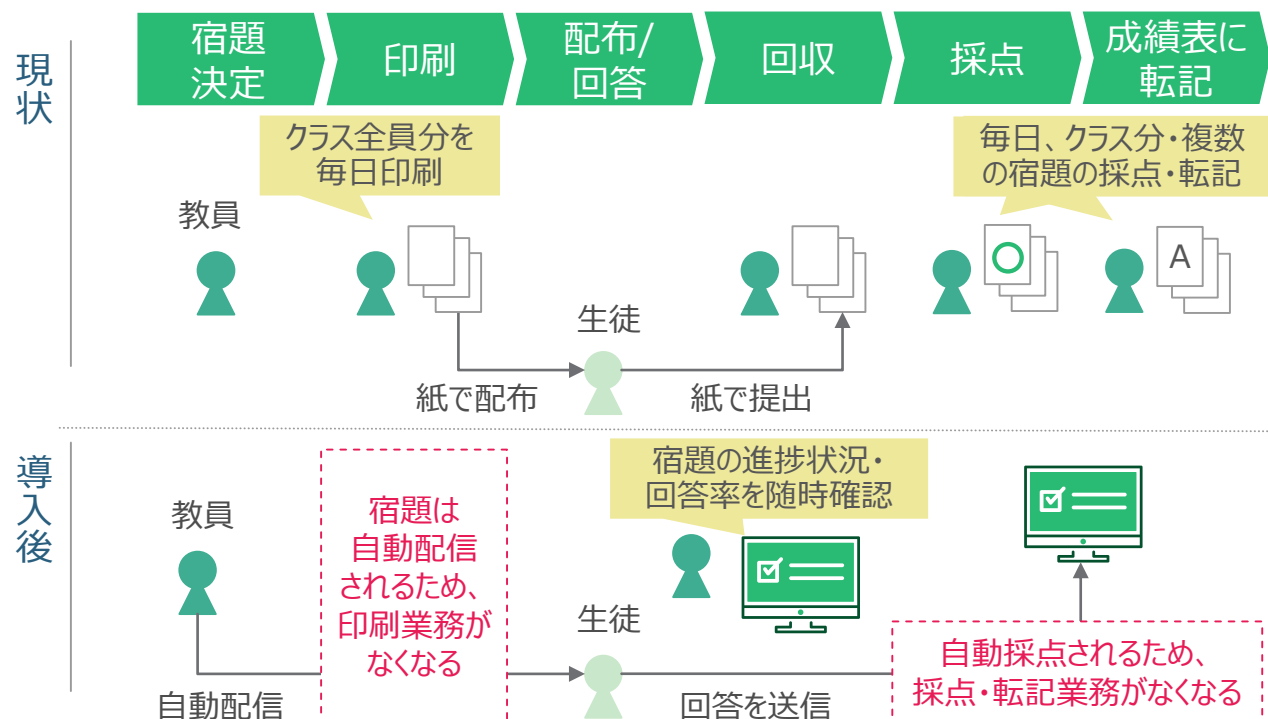
- 宿題やテストをデジタル化し、タブレットで実施
- 採点は自動化され、生徒情報管理システムに蓄積
 - 教員は、進捗や正答率を随時確認できる

課題・背景

- 宿題やテストを紙で実施しているため、印刷や採点に時間を割いている

詳細 (宿題 配信 サービスの 活用例)

利用イメージ



概算結果

効果

- 管理職
 - 小: 0.0h/週
 - 中: 0.3h/週
 - 保: 0.0h/週
- 担任等
 - 小: 3.8h/週
 - 中: 1.6h/週
 - 保: 0.0h/週

コスト

- 初期投資
 - ソフトウェア: 50~100万円程度
 - ハード: タブレットを生徒に配布する場合、生徒数×5万円程度
- 保守・維持費
 - 月額3~5千円程度
 - 別途ICT教育費

サービス例

- 宿題配信システム、デジタルテスト配信・採点システム

11 校内業務の電子化

概要

これまで紙ベース・手作業で行っていた業務に対して、ICTを導入し、書類作成や決裁プロセスを効率化

- 生徒の出欠管理、教員の出張届や研修報告等の校内決裁・報告業務の電子化
- タイムカードによる教員の勤怠管理の電子化
- 人事評価システムの導入

課題・背景

紙ベースで行う業務が多く、時間が取られている

- 各種報告や情報の取りまとめにおいて、手作業で行う業務が残っている
(中には、民間企業では既に汎用システムの導入が進んでいる業務も含まれている)

詳細

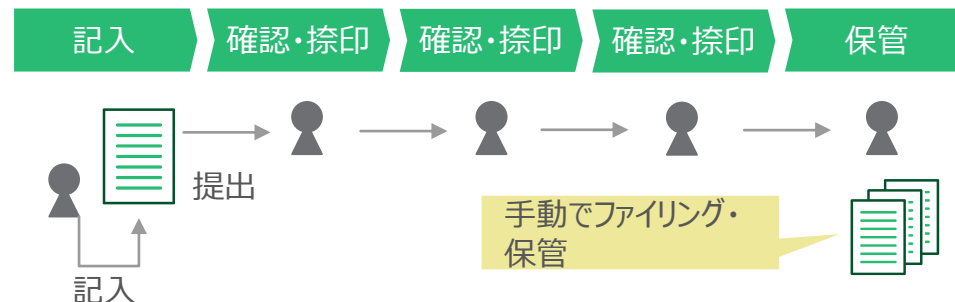
電子化できる業務の例

(現在紙ベース、手動で実施している業務の例)

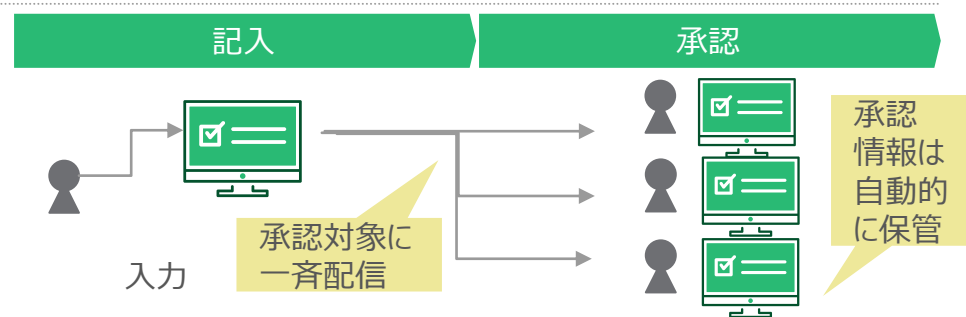
- 生徒の出欠管理
- 出張届決裁
- 研修報告決裁
- 勤怠管理

決裁業務電子化の例

現状



導入後



概算結果

効果

- 管理職
 - 小:0.4h/週
 - 中:0.5h/週
 - 保:0.7h/週
- 担任等
 - 小:0.1h/週
 - 中:0.5h/週
 - 保:0.7h/週

コスト

- 教員・生徒の出欠管理、電子決裁システム、人事評価システム 等
- 初期投資
 - 十数万～数百万円 (カスタマイズ次第)
- ランニングコスト
 - 500人規模の学校で月額10万円程度

サービス例

- 各自で計算シートを編集できるようなソフト、電子決裁システム、人事評価システム 等

(参考) 業務の詳細プロセス：保護者からの欠席連絡の共有

現状の課題・真因

現状

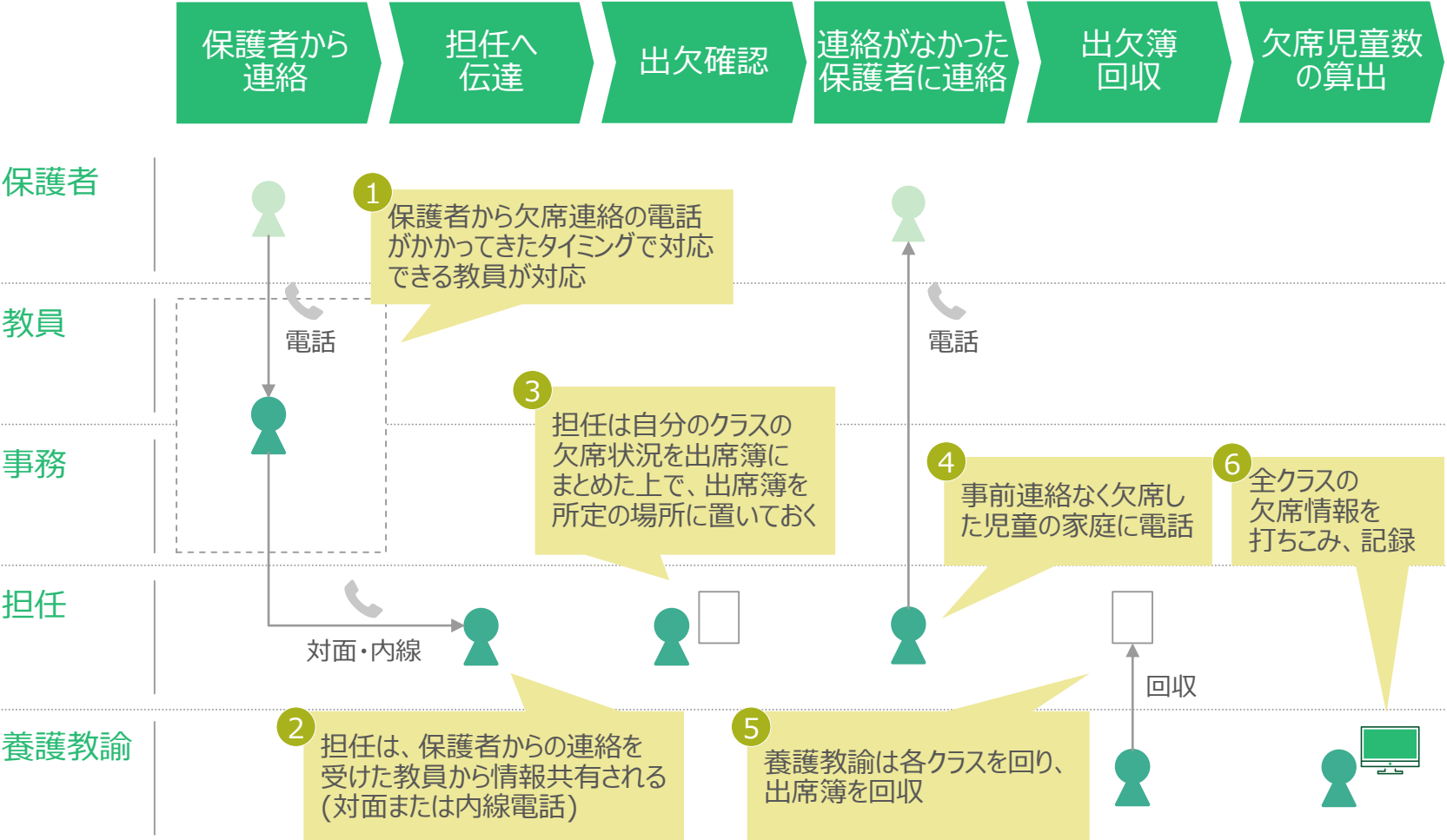
保護者からの欠席連絡の共有、記録に時間を取られている

- 保護者からの電話を取った教員が、担任に対して情報共有を行う
(直接担任に会いに行く場合もある)
- 担任は出欠を出席簿にまとめ、教室内の所定の場所に立てかけておく
- 養護教諭が全教室を回って出席簿を回収、欠席情報を打ち込む

課題・真因

養護教諭の役割・業務の見直しがなされていない	前例重視 状況変化を問わず、前例を踏襲しがち
教員間の連絡が電子化されていない	学校のインフラ 業務を効率的に遂行するためのインフラが整備されていない
出席簿を回収する代替要員がない	行政・制度 財源、人員の絶対水準、機動的な配分が不十分

欠席連絡の共有プロセス



12 教員間でのコミュニケーションの基盤構築

概要

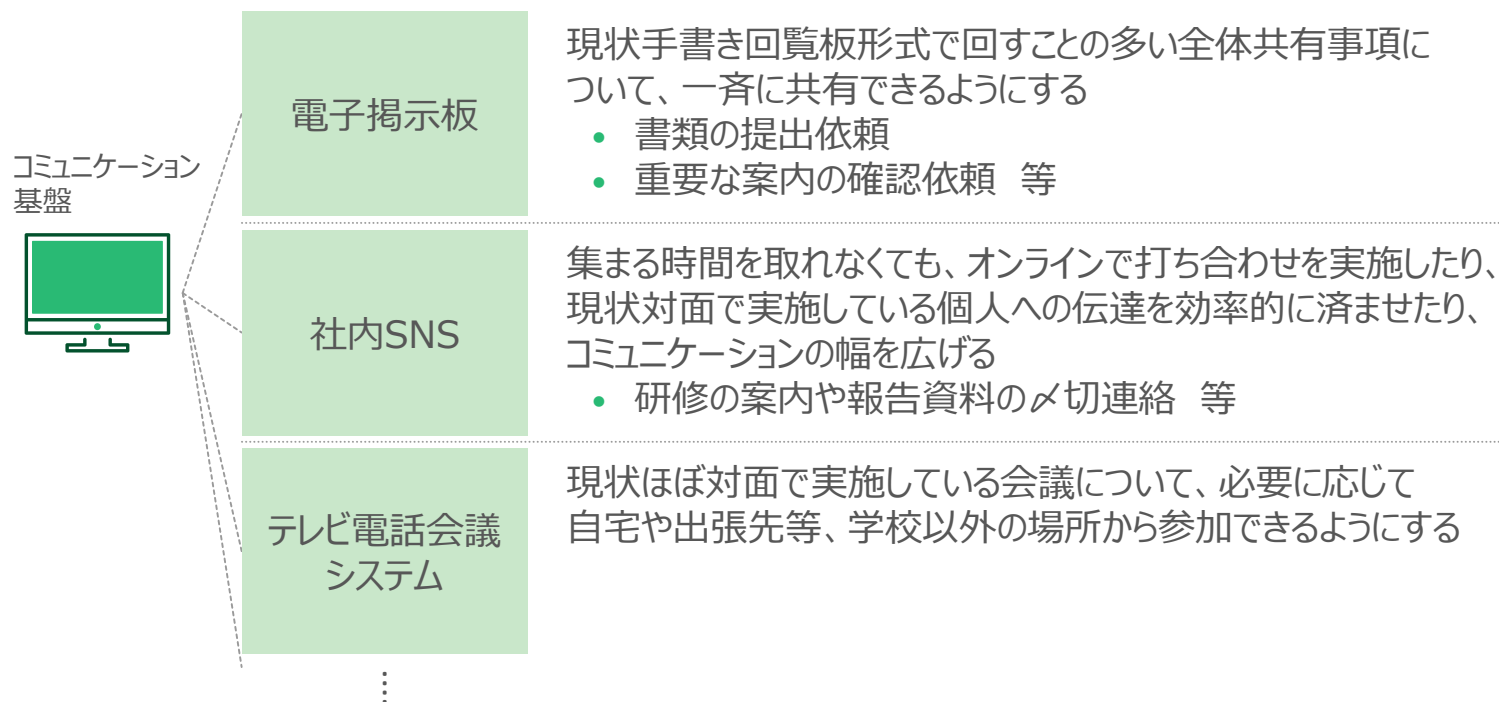
グループメール、社内SNS、電子掲示板、内線等のツールを活用し、教員間の情報伝達効率を向上

課題・背景

ベテランの持っているノウハウが若手と共有されていない
教員間のやりとりは対面が基本なため、仕事場所が学校に限られ、遅くまで学校に残らざるを得ない

詳細

利用イメージ



概算結果

効果

- 管理職
 - 小:0.0h/週
 - 中:0.3h/週
 - 保:0.2h/週
- 担任等
 - 小:0.0h/週
 - 中:0.5h/週
 - 保:0.2h/週

コスト

- 既存のサービスは無料で利用可能 (一部サービスは有料)

サービス例

- メールソフト
- チャットツール
- 電子掲示板

13 教員間での教材共有

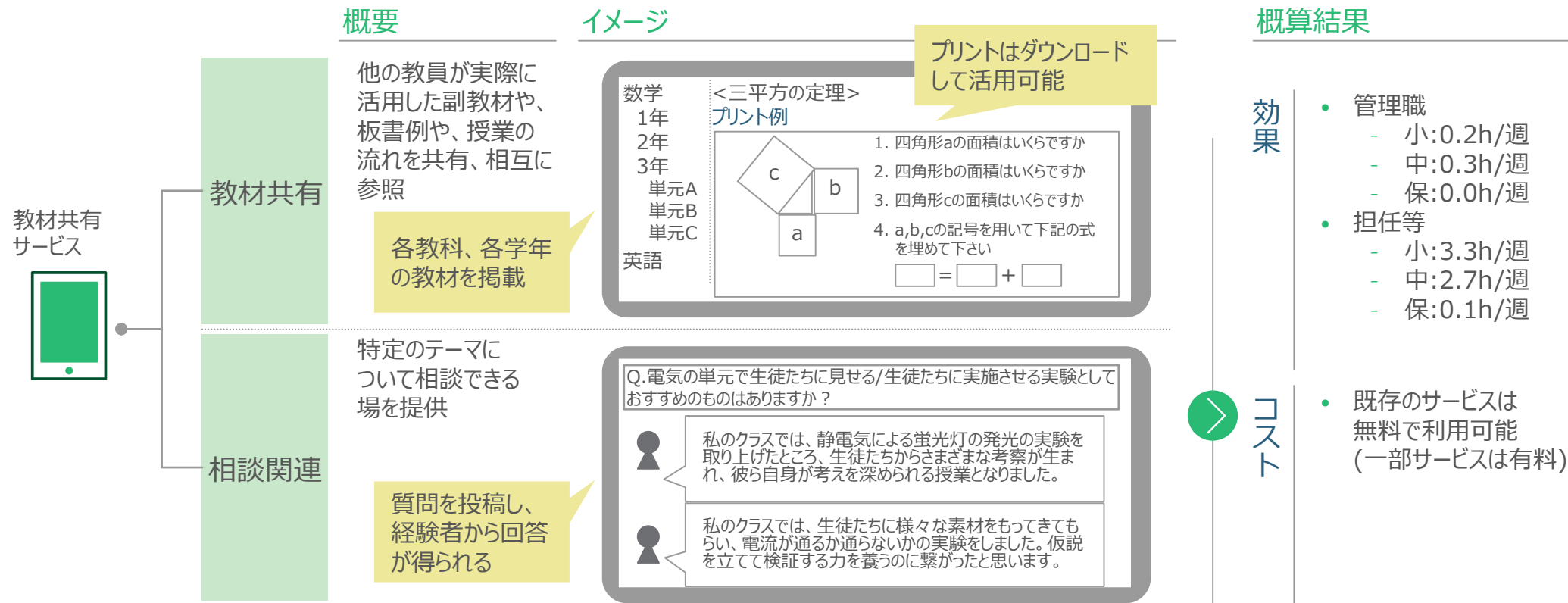
概要

教材共有サービスを活用し、授業準備を効率化

課題・背景

指導書等を参照しながら、自分自身で悩みながら流れや利用プリントの作成を行っており所要時間が長い

詳細



サービス例

- 教員間教材共有基盤

14 教員がチームで働く仕組み作り

概要

研修準備、学校行事、学校アンケート等の校務を複数名のチームで担当する仕組みを導入

- 小学校の場合は学年担任制による、学級運営をチームで担当する仕組みも含む

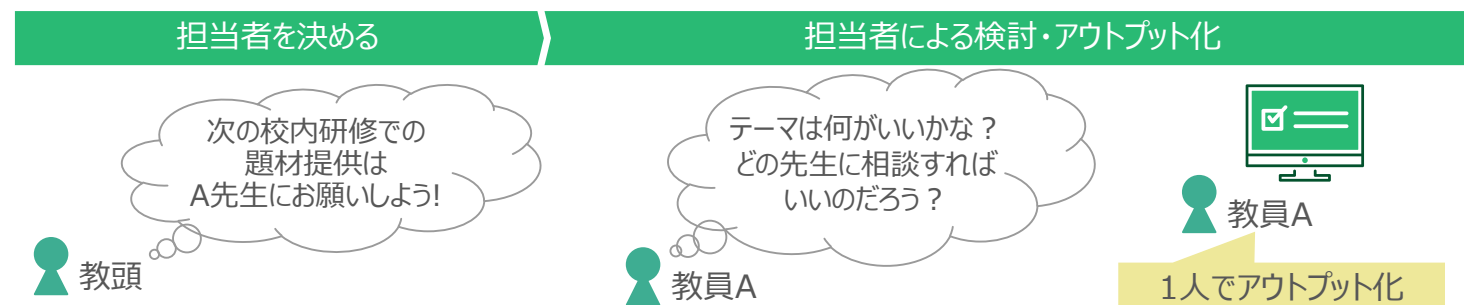
課題・背景

行事準備や担当校務を一人が主導して進めることで、従来型の方法に無意識的に従っており、結果業務の効率が悪いことがある

詳細

実施イメージ

現状

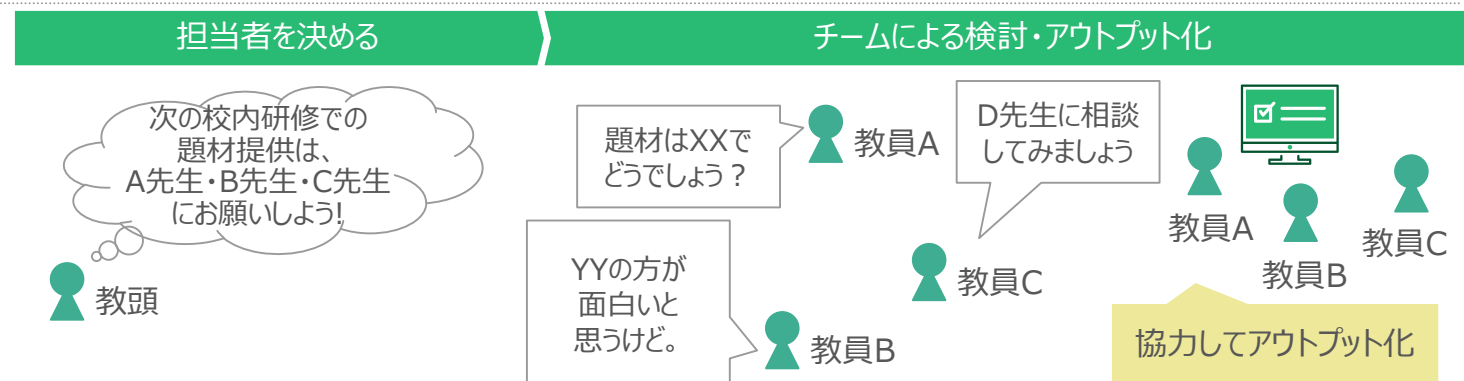


概算結果

効果

- 管理職
 - 小:0.0h/週
 - 中:0.0h/週
 - 保:0.5h/週
- 担任等
 - 小:0.0h/週
 - 中:0.0h/週
 - 保:0.8h/週

実施後



コスト

-
- 具体的なサービスを導入
する訳ではないため、コスト
は特にかからない

サービス例

-

15 保護者対応のデジタル化・一部縮小

概要

- これまで紙ベース/電話ベースでやってきた保護者とのやり取りについて、ICTを導入することで効率化する
 - 学校便りの配信/連絡帳の一部廃止/留守電話の活用 等

課題・背景

- 保護者へのお便りの印刷に手間がかかっている
- 保護者や地域住民からの問い合わせ件数が多い
- 業務時間外にも問合せに対応している

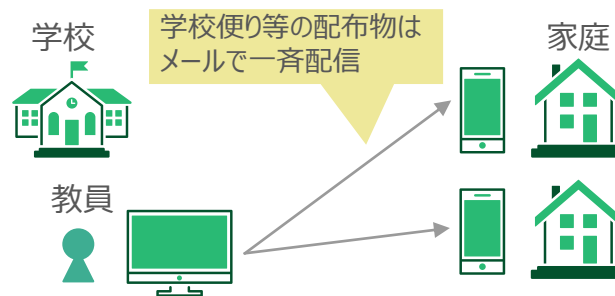
詳細

デジタル化・一部縮小する業務の例

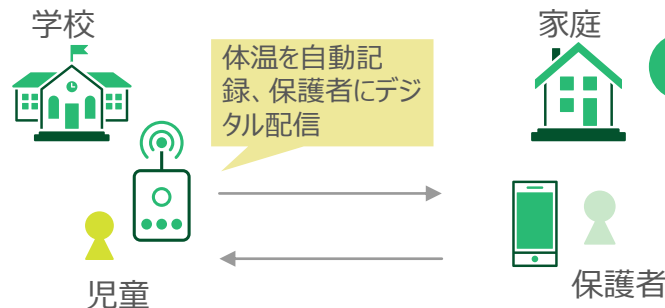
- 学年便り等保護者へのお便りをデジタル化し、メール等で配信
- 保護者との連絡帳をデジタル化
- 登降園時間の連絡のデジタル化
- 保護者や近隣住民からの連絡に対して、チャットボットを活用
- 検温の自動化
- 留守電の導入

利用イメージ

保護者への連絡をデジタル配信



検温の自動化



概算結果

効果

- 管理職
 - 小: 3.3h/週
 - 中: 3.7h/週
 - 保: 0.2h/週
- 担任等
 - 小: 0.5h/週
 - 中: 1.4h/週
 - 保: 0.2h/週

コスト

- 初期投資
 - ソフトウェア: 10万～数十万円程度
- 保守・維持費
 - 月額5,000円程度

サービス例

- 学校から保護者への学校便りの一斉配信サービス
- 連絡帳の廃止、もしくはチャットでのやり取りに変更
- 例えば18時以降等、業務時間外での留守番電話の活用

16 県・市教委とのやりとりデジタル化

概要

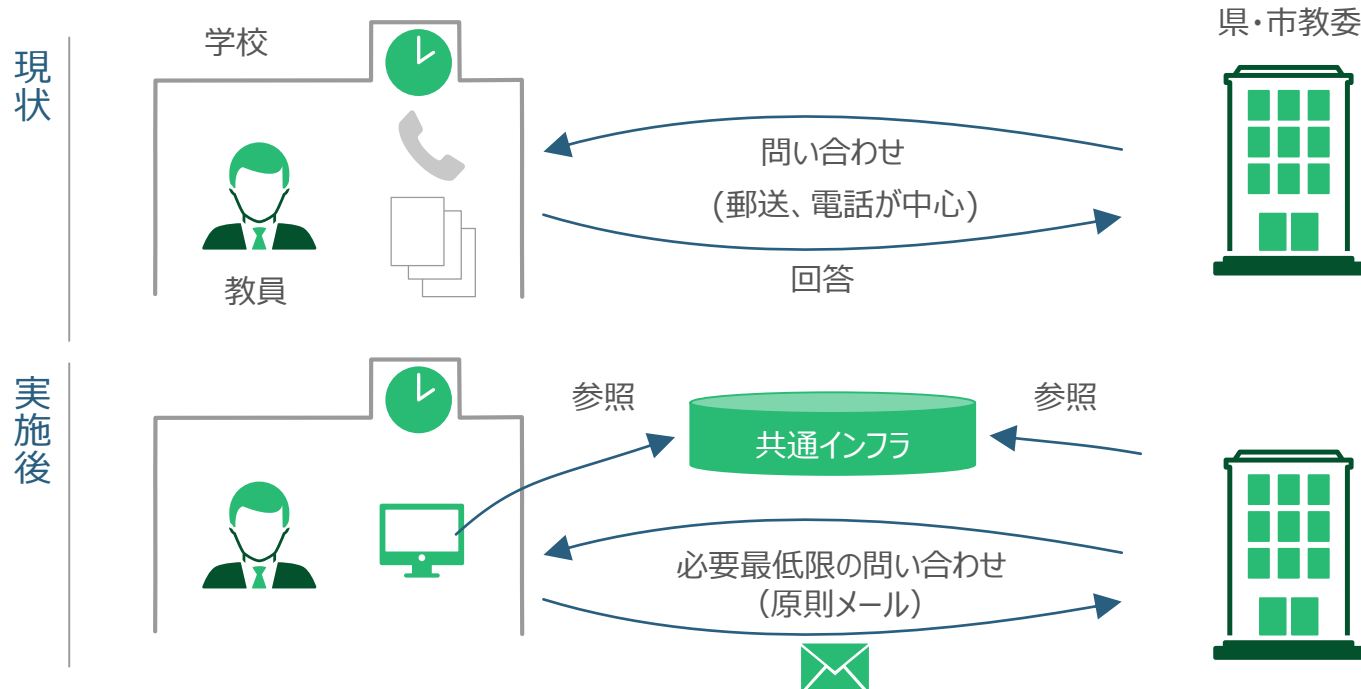
- 学校と教委で共通のインフラを導入し、当該インフラを通じて各種報告、連絡を実施
 - 連絡はメールで実施、依頼は掲示版で通知
 - 捺印文化を縮小し、電子決裁を推奨 等

課題・背景

- 紙や電話でのやり取りが多く、時間を取られている
- 教委からの依頼について、案件毎の担当者を決めることにも時間が掛かる

詳細

実施イメージ



概算結果

効果

- 管理職
 - 小:2.3h/週
 - 中:0.0h/週
 - 保:0.0h/週
- 担任等
 - 小:0.0h/週
 - 中:0.0h/週
 - 保:0.0h/週

コスト

- 電子決裁システム、イントラネット構築
- 初期投資
 - 十数万～数百万円 (カスタマイズ次第)
- ランニングコスト
 - 500人規模の学校で月額10万円程度

サービス例

- 都道府県単位で共通のイントラネット、掲示板等を導入
- 都道府県単位で共有サーバ・クラウドを保有

(参考)業務の詳細プロセス：教委からの調査依頼への対応

現状の課題・真因

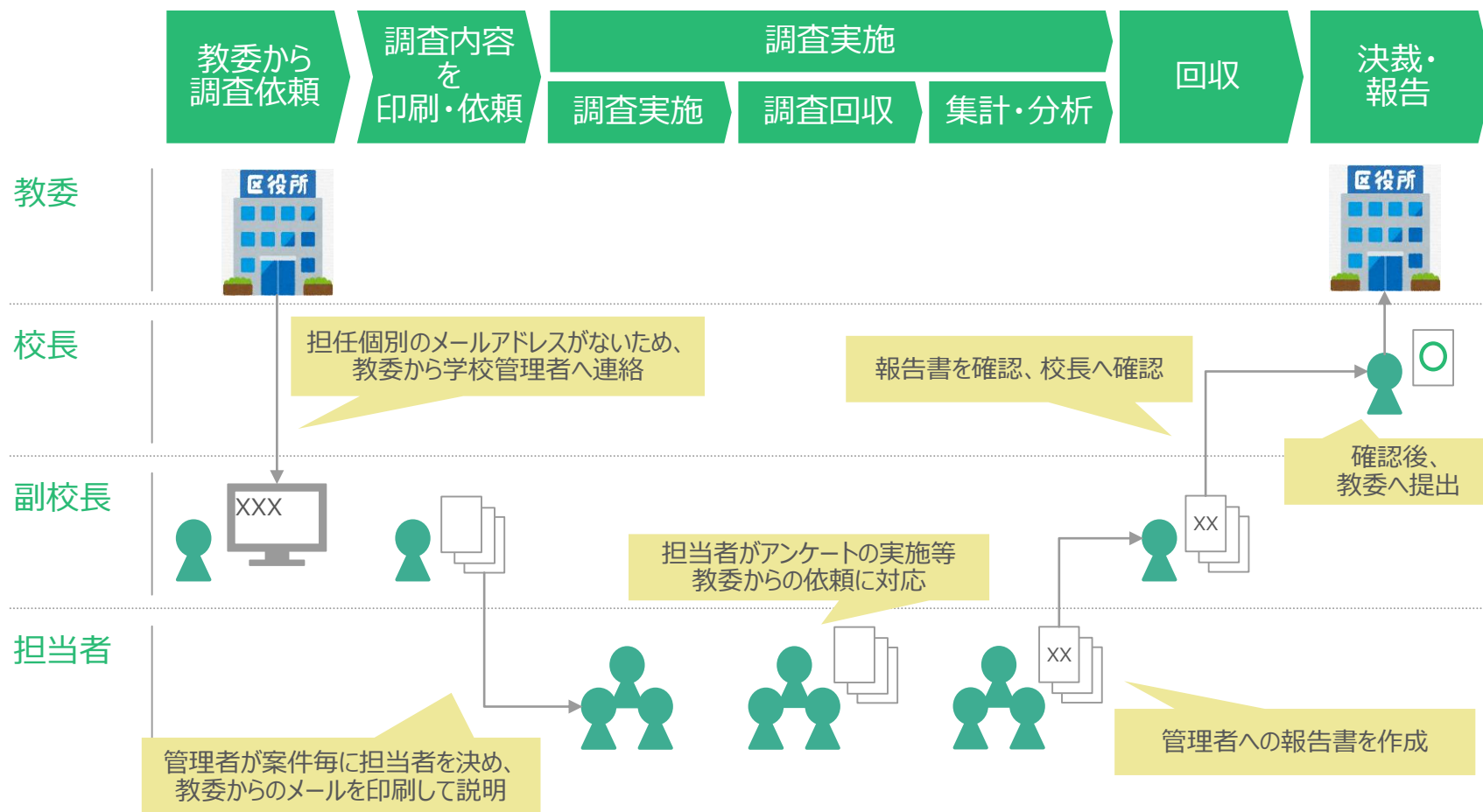
現状

- 教委からの対応時に以下のような手間が発生
 - 教員はメールアドレスを個人で所有していないため、教委は、まずは学校に連絡
 - 管理職が、案件担当者を考え、受領したメールを印刷して担当者に要件を伝えている
- また類似依頼が県/市教委の異なる部署から来ることもしばしば

課題・真因

そもそも、教委からの依頼数が多い	行政・制度 制度面・手続面での柔軟性が低い
管理者や案件担当者の役割・業務の見直しがなされていない	前例重視
共通インフラを導入する財源を確保出来ない	行政・制度 財源の絶対水準、機動的な配分が不十分

調査・報告のプロセス

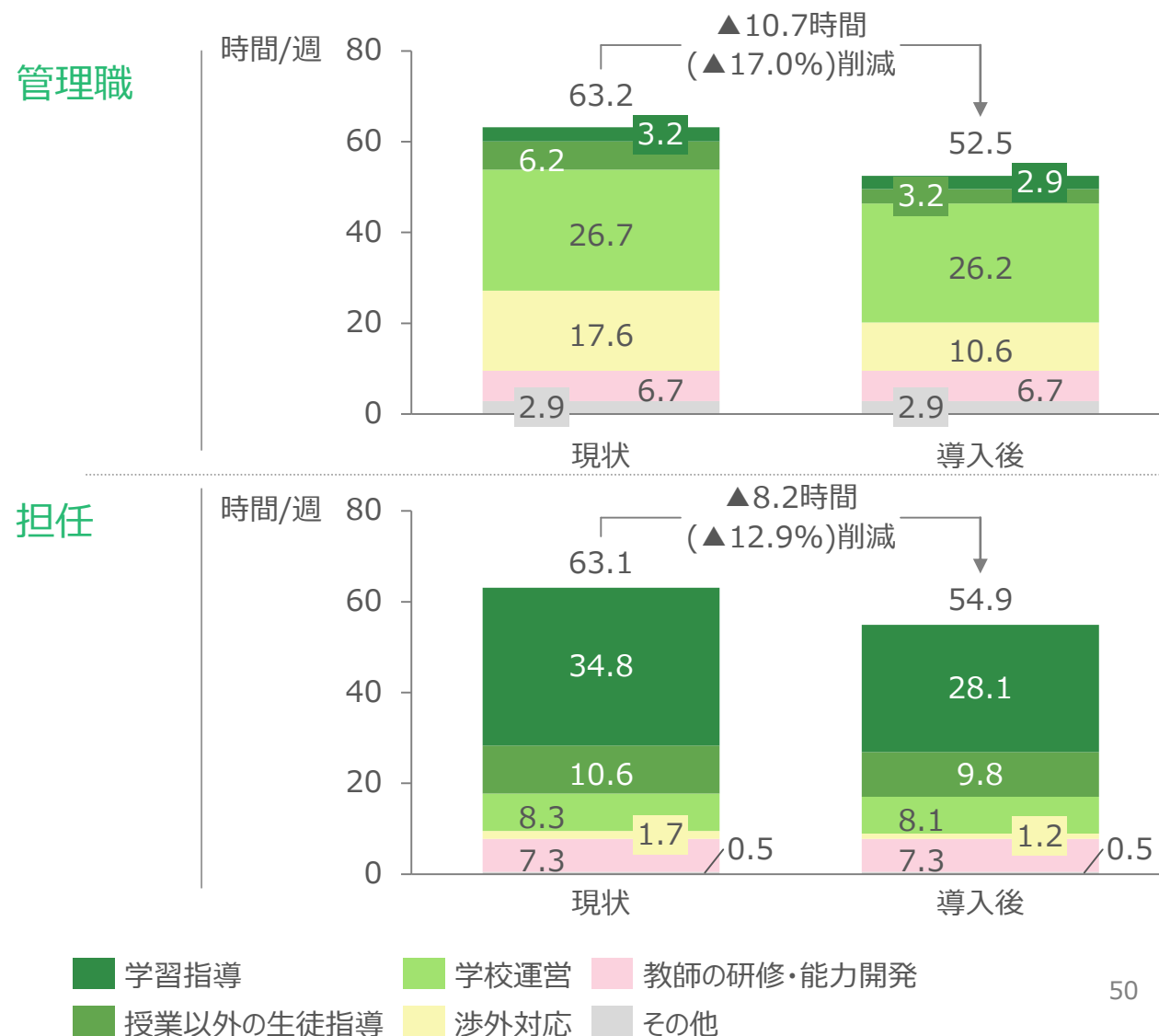


A2 業務時間は13~17%程度削減できる見立て（小学校）

打ち手の効果一覧

施策	管理職への効果 (時間/週)	担任への効果 (時間/週)
7 校内業務の一部廃止、権限・プロセスの見直し	3.3	0.4
8 業務量・実施時期の平準化	0.0	0.0
9 生徒情報の管理システムの導入	1.3	0.4
10 採点・評価業務の自動化	0.0	3.8
11 校内業務の電子化	0.4	0.1
12 教員間でのコミュニケーションの基盤構築	0.0	0.0
13 教員間での教材共有	0.2	2.9
14 教員がチームで働く仕組み作り	0.0	0.0
15 保護者対応のデジタル化・一部縮小	3.3	0.5
16 県・市教委とのやりとりのデジタル化	2.3	0.0
計	10.7時間/週 (▲17%)	8.2時間/週 (▲13%)

打ち手実施による業務時間の変化

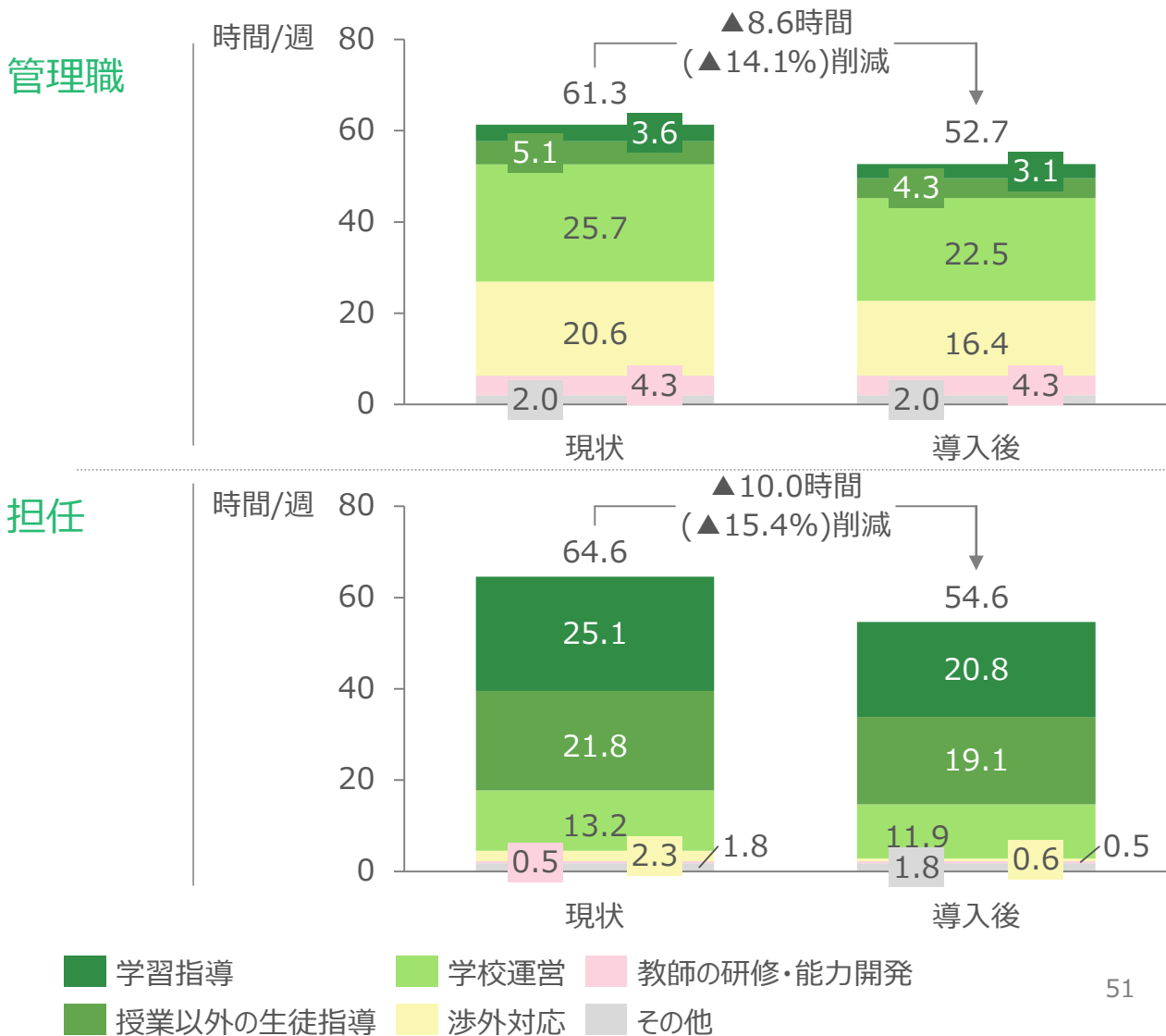


業務時間は14～15%程度削減できる見立て（中学校）

打ち手の効果一覧

施策	管理職への効果	担任への効果
	(時間/週)	(時間/週)
7 校内業務の一部廃止、権限・プロセスの見直し	3.5	3.0
8 業務量・実施時期の平準化	0.0	0.0
9 生徒情報の管理システムの導入	0.2	0.3
10 採点・評価業務の自動化	0.3	1.6
11 校内業務の電子化	0.5	0.5
12 教員間でのコミュニケーションの基盤構築	0.3	0.5
13 教員間での教材共有	0.3	2.7
14 教員がチームで働く仕組み作り	0.0	0.0
15 保護者対応のデジタル化・一部縮小	3.7	1.4
16 県・市教委とのやりとりのデジタル化	0.0	0.0
計	8.6時間/週 (▲14%)	10.0時間/週 (▲15%)

打ち手実施による業務時間の変化



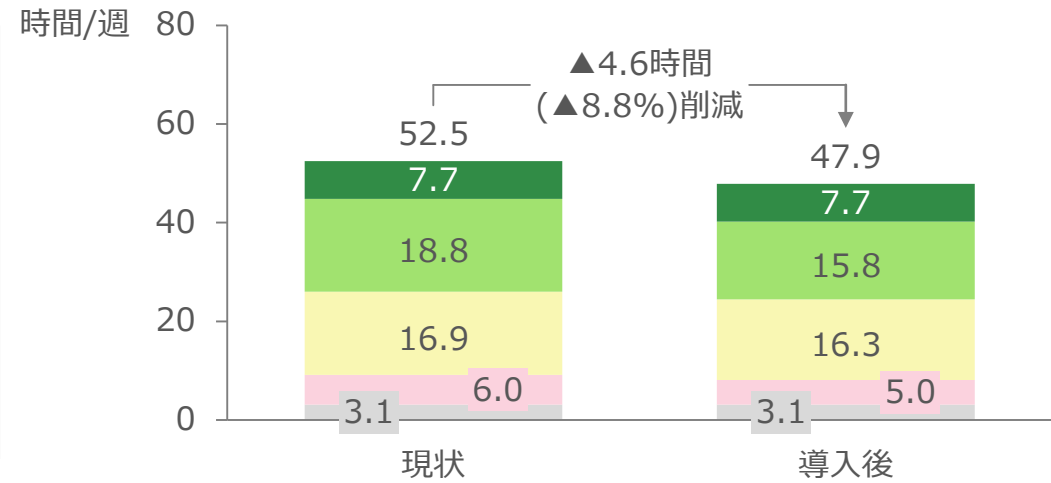
業務時間は9～11%程度削減できる見立て（就学前、保育所）

打ち手の効果一覧

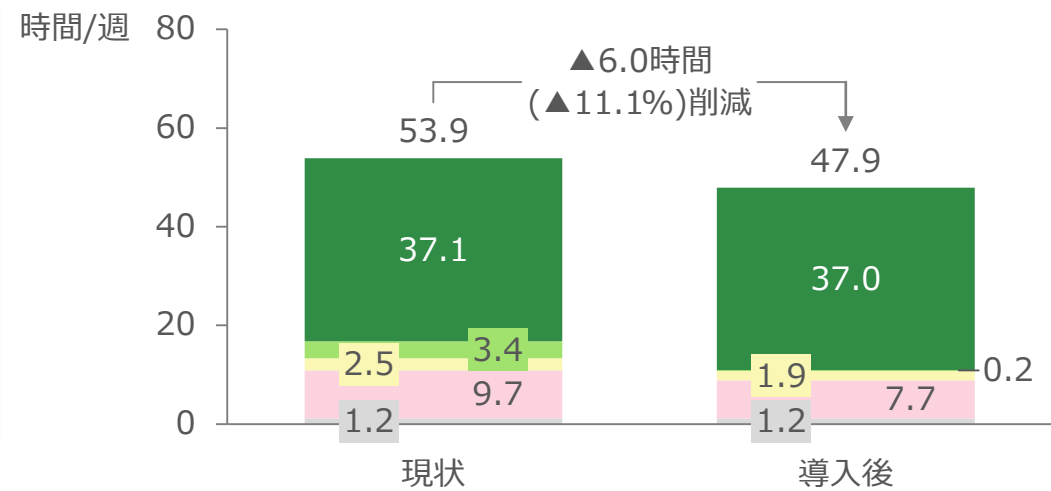
施策	管理職への効果	担任への効果
	(時間/週)	(時間/週)
7 校内業務の一部廃止、権限・プロセスの見直し	3.1	4.1
8 業務量・実施時期の平準化	0.0	0.0
9 生徒情報の管理システムの導入	0.0	0.0
10 採点・評価業務の自動化	0.0	0.0
11 校内業務の電子化	0.7	0.7
12 教員間でのコミュニケーションの基盤構築	0.2	0.2
13 教員間での教材共有	0.0	0.1
14 教員がチームで働く仕組み作り	0.5	0.8
15 保護者対応のデジタル化・一部縮小	0.2	0.2
16 県・市教委とのやりとりのデジタル化	0.0	0.0
計	4.6時間/週 (▲9%)	6.0時間/週 (▲11%)

打ち手実施による業務時間の変化

管理職



担任



- 実践・援助・環境構成
- 学校運営
- 渉外対応
- 教師の研修・能力開発
- その他

本日のまとめ

教員の業務負荷は大きく、長時間労働の改善は道半ば

各教育現場においては、自助努力を含む働き方改革の取組みが推進されているものの、依然、教員の業務負荷は大きく、長時間労働の改善は道半ばである実態が明らかとなった。

- 教員・時期によっては、勤務時間が週70時間に達し、残業時間ベースで月100時間超となる場合がある

教育現場で抱える課題は、日本社会が現在直面する課題の縮図

今回の学校等のBPR調査を通じて、教員が従事する業務毎に課題の深掘り検討を行った結果、根本課題(真因)は、教育現場内外の諸要素が複層的に関連し、根深い構造となっていることが確認された。ただし、本日ご紹介した諸課題は、教育現場固有のものではなく、広く民間企業で見受けられる課題構造と本質的に重なる要素が多く、日本社会が現在直面する課題の縮図であるとも言える。

教育現場で抱える課題に対する根本的な対応策は、地域・社会・政府も巻き込んだ取組みが必要

上記課題に対する今後の打ち手検討にあたっては、各教育現場で推進できる取組み、保護者や県・市教委を含む地域・社会、更には政府を巻き込んで推進する取組みに分けて論じることとした。

- 学校 (県・市教委を含む)を中心とした取組みを通じて、比較的すぐに実行できる打ち手を講じていく
 - 学校内、学校を取り巻くステークホルダーとの間で業務実態を共有し、学校としてのあるべき姿の対話を推進する
 - 学校としてのあるべき姿を実現するために必要となる仕組みやインフラを整備し、EdTechを含むツールを導入する
- 大きな制度・予算変更を伴う改革が必要で、政府も巻き込んで中長期的な取組みとして推進する

教育現場における働き方改革を実現するために、ICT・EdTech導入をどのように推進していくかが今後の鍵

特に、ICT・EdTechを活用した効率化の取組みは、一定の財源確保が必要になる前提であるものの、各教育現場においても、短期・中長期の取組みとして、積極的に推進していくべきと考える (今回の概算試算では、9~17%程度の業務削減につながる可能性がある)。実施主体となる教育現場はもちろん、保護者を含む地域・社会、政府、そして教育産業全体の取組みとして、ICT・EdTech導入に向けた仕掛けが重要である。

本日の内容

- 実態調査の全体像
 - 検討の背景・対象校・スケジュール
- 調査結果
- 調査結果を踏まえた打ち手
 - 課題の真因
 - 今後取りうる打ち手
- ● 参考情報

実態調査の概要

第1フェーズ

第2フェーズ

事前調整	業務実態調査①	深掘ポイントの洗い出し	業務実態調査②	業務実態の全体像 / 改善プランの作成
調査を実施する上での前提となる事項の確認、調査の詳細な設計 - 基礎情報を確認 - 組織体系 - 主な業務内容 - 実態調査の詳細設計 - ヒアリングや張り付き対象者の選定 - その他職員へのアプローチ方法の確認	類型化・構造化と比較のベースとなる情報をなるべく多く収集 - 張り付き+ヒアリング - 業務の詳細を把握 - 特に無意識での行動、習慣を明らかにする - ヒアリングのみ - なるべく広範の職員の業務実態を把握（常勤・非常勤、マネジメント・現場、各教科 等）	集めた情報に基づき、初期の類型化を実施し、深掘すべきポイントを特定 「負荷軽減可能」「見直し可能」な業務を初期的に把握 - 深掘すべき業務プロセスを特定	深掘ポイントについて、より詳細な実態と、業務負荷を軽減しうる要因を把握 - 張り付き+ヒアリング - 業務プロセスの全体像を描き出し、負荷が軽減できる要因を明らかにする - 負荷軽減に影響を与える外部、内部要因を観察・ヒアリング - ヒアリングのみ - 張り付き対象の職員では拾いきれない情報を補完	2週間の調査の結果として、業務実態の全体像、並びに改善プランの仮説を構築 - 各職員の業務実態を日次、週次、月次、年次で描き出す - 主要な業務について、プロセスを描き出す - 改善プランの仮説を構築

実態調査にて確認した業務の粒度・分類

業務分類

具体例

学習指導 ¹⁾	授業	授業の実施
	授業準備	副教材の採択、指導案の作成、教材研究、掲示物作成
	採点・評価	テスト・宿題の採点・成績表への転記、指導要録作成
授業以外の生徒指導 ¹⁾	生徒対応・生徒指導	生徒の問題行動への対応、給食指導・安全管理
	進路指導	生徒・保護者との教育相談、データ収集等の業務
	部活	部活の活動計画作成・技術的指導・大会の引率
学校運営	会議	管理職間で開かれる会議実施
	学校行事準備	学校行事準備、校外学習の事前準備
	校内整備/校内巡回	備品・施設の点検・整備、学校・敷地内の環境整備
	事務・決裁	出張届や実施届、研修報告書等の決裁業務
	施策策定/組織能力開発	教育目標/教育課程/時間割/年間計画策定
渉外対応	保護者・PTA対応 ²⁾	保護者からの電話連絡への対応
	渉外対応	国や教育委員会からの調査やアンケートへの対応
教師の研修・能力開発	教師能力開発	研修会、教員間の指導
	学年会議	学年間の会議実施
その他	突発対応	突発的に生じた生徒・保護者からの事案対応
	休憩	休憩

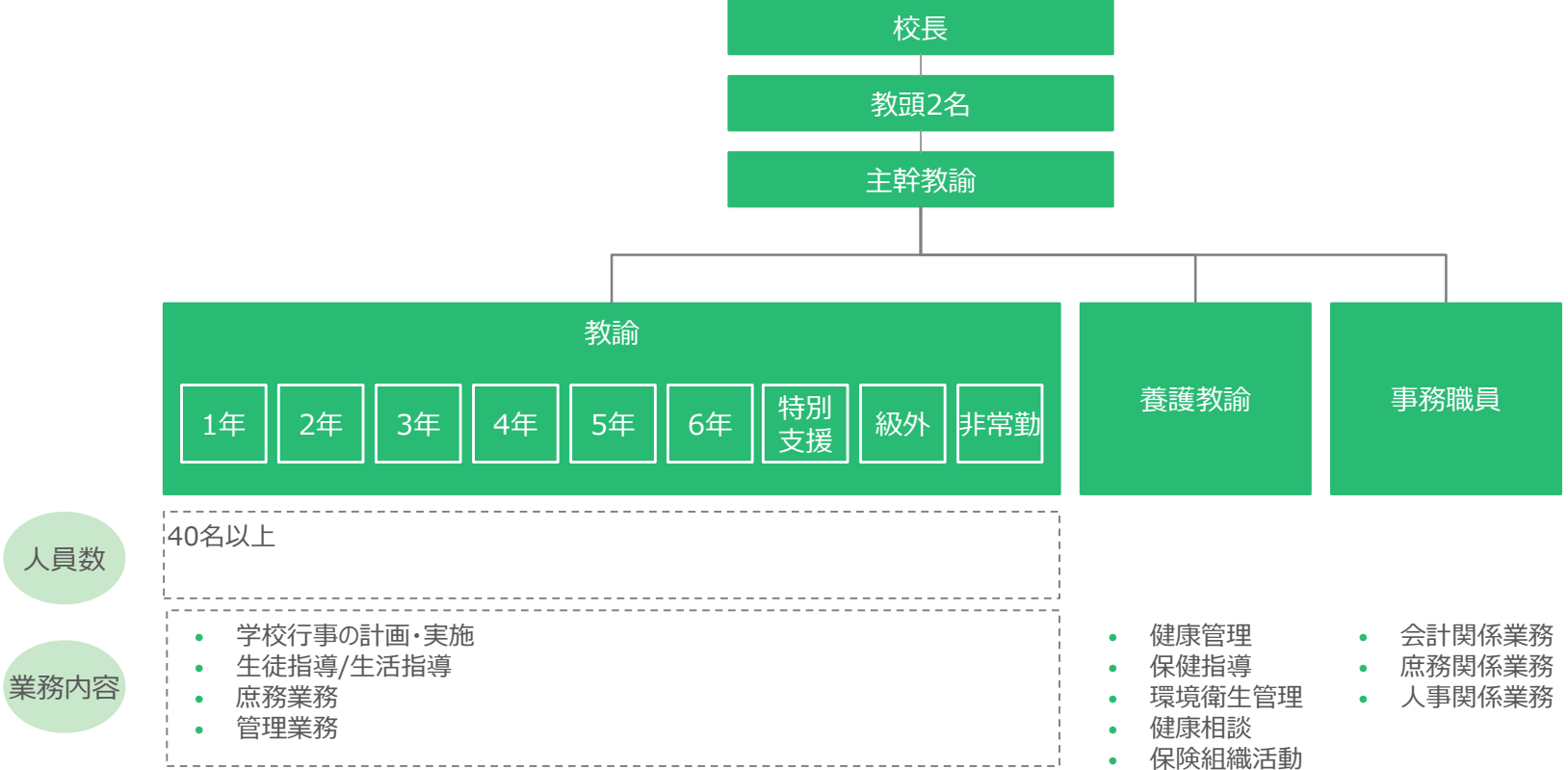
1. 就学前については、まとめて「実践・援助・環境構成」と読み替える; 2. 就学前においては、「子ども家庭支援」や「家庭との連携」は業務の一貫として位置付けられている

D小学校の概要

概要

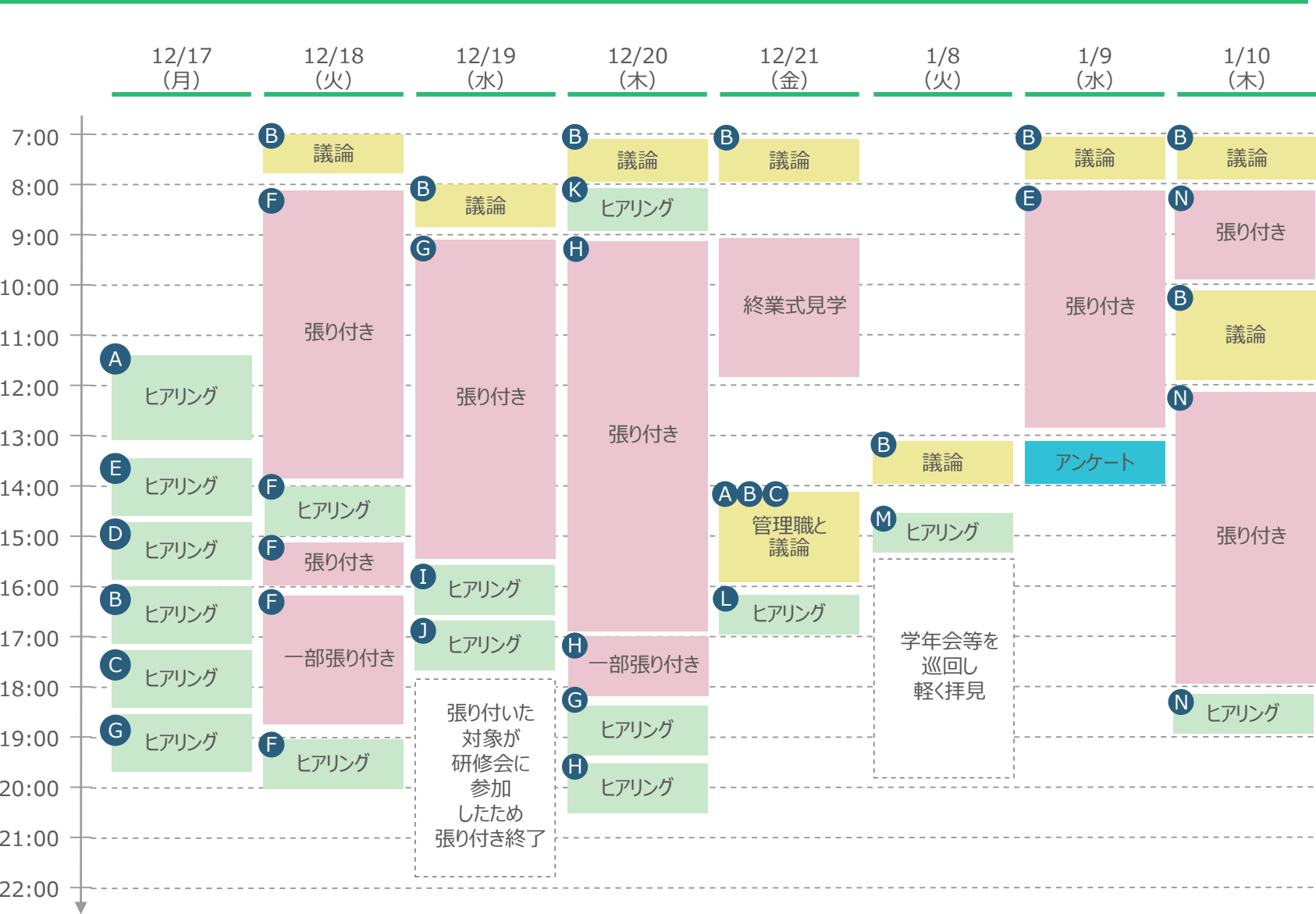
- 所在地** 静岡県
- 生徒数** 500人以上
 - 一学年につき、5～6クラス程度の構成
 - 特別支援学級数も多く、10クラス前後
- 教師数** 40名以上
- 特徴** 公立小学校。在籍する児童の家庭環境は多様。
 - 外国人児童も複数在籍
 - 特別支援学級を持つ

組織体制



実態調査のスケジュール

実態調査スケジュール



張り付き/ヒアリング対象基本情報

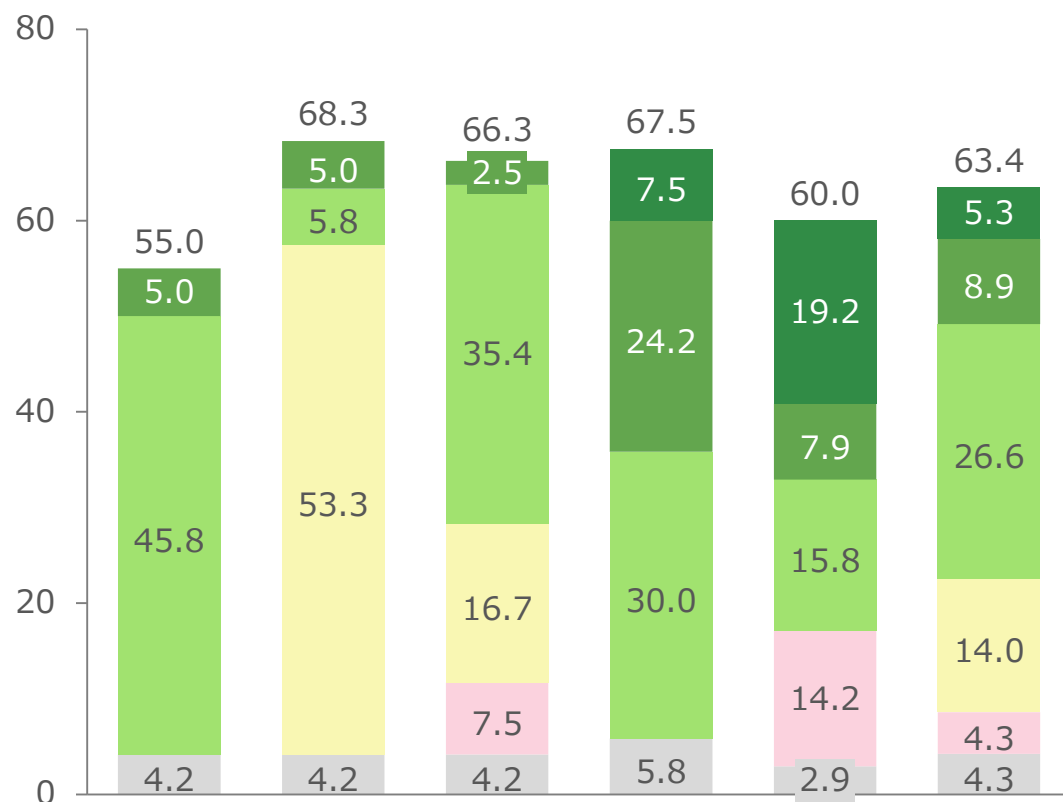
- A 校長
- B 教頭
 - 校内設備の管理や渉外担当
- C 教頭
 - 教員の指導担当
- D 主幹教諭
- E 生徒指導教諭
- F 5年生担任
 - 小学校教師歴6年目
 - 4年目までは千葉の学校を担当。静岡に移って2年
 - 全てを平均的にこなせる教員、という評価
- G 2年生担任（研修主任）
 - 元々中学校教師のため、教師としてはベテラン
 - 小学校への異動希望を出し、小学校教師歴2年
- H 4年生担任
 - 初任者
 - 担当クラスは校内で最も荒れている認識
- I 養護主任
- J 事務統括
- K 用務担当
- L 新任者のサポート担当
- M サポートスタッフ
- N 2年生主任

小学校における業務実態：役職別の業務時間(週¹⁾)

管理職²⁾

校長 教頭(渉外) 教頭(指導) 主幹教諭 指導教諭 平均

時間/週



教諭

教師歴10年以上 教師歴10年以上 教師歴3年以上 教師歴3年未満 平均

時間/週



- 学習指導
- 授業以外の生徒指導
- 学校運営
- 渉外対応
- 教師の研修・能力開発
- その他

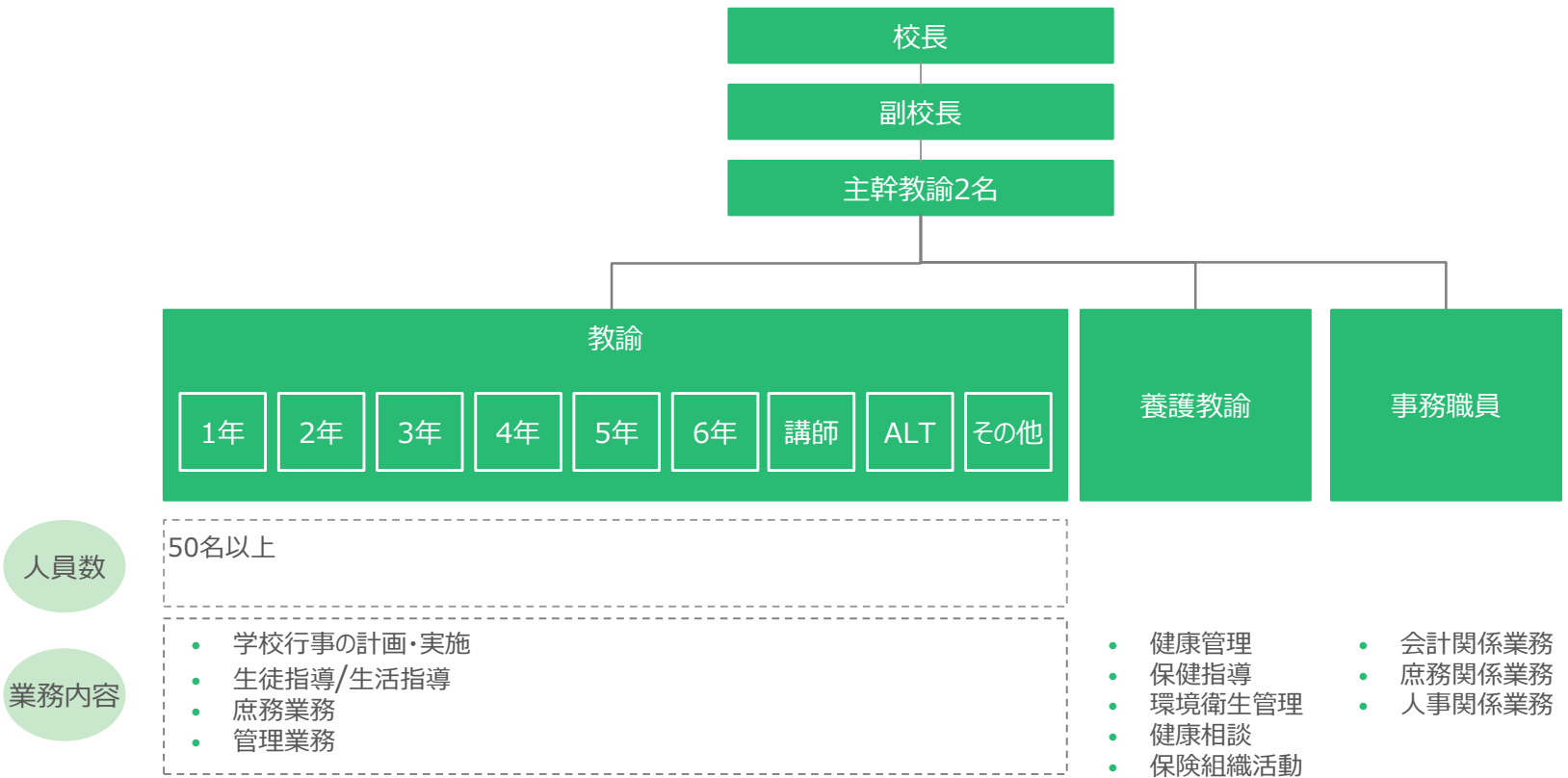
1. 調査対象の教員毎のデータを使用。週の勤務時間は「調査日の勤務時間」×5で算出
2. 校長/教頭/主幹教諭/指導教諭を管理職と区分

H小学校の概要

概要

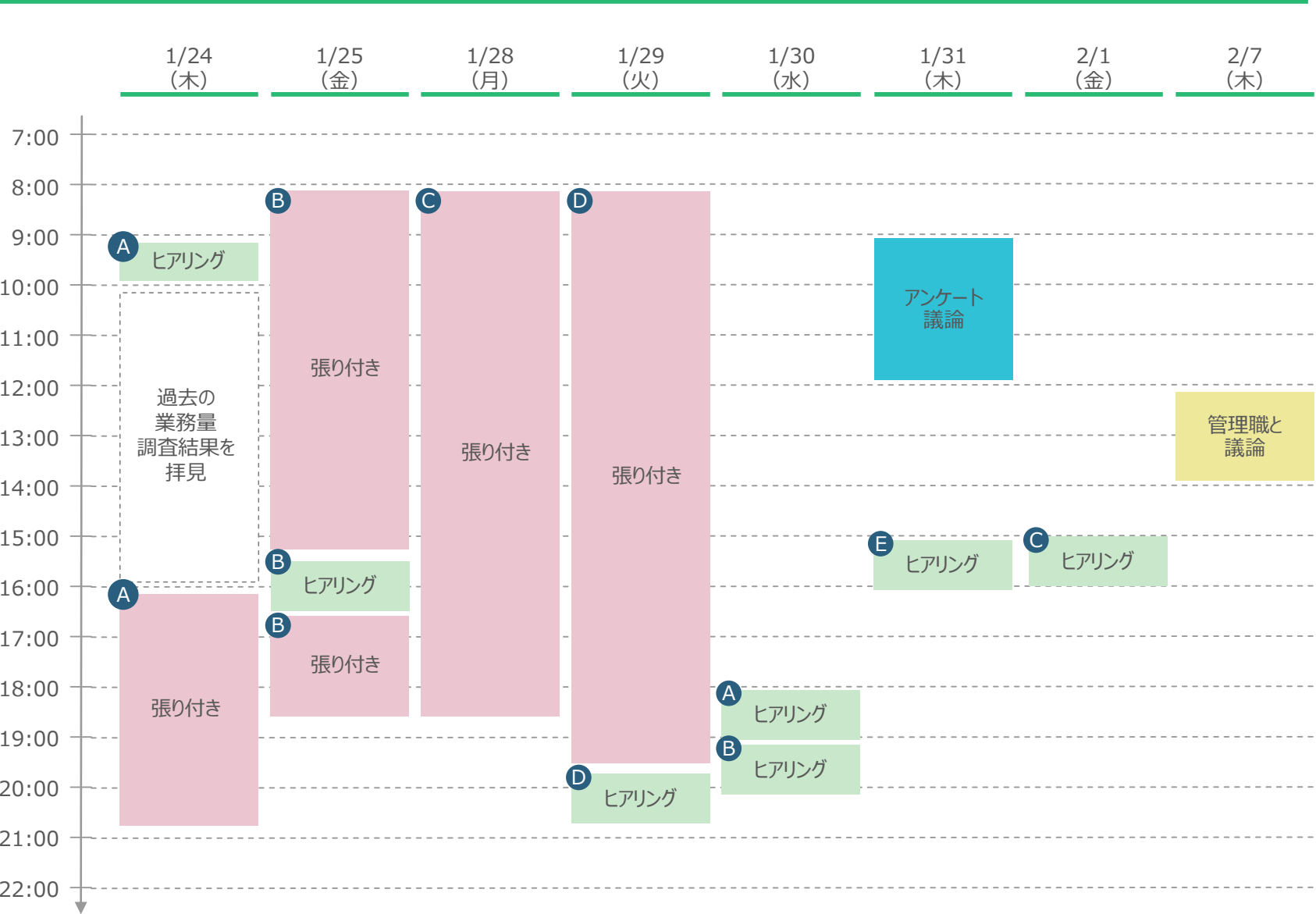
- 所在地** 東京都
- 生徒数** 300名以上
 - 一学年2クラス程度
 - 特別支援学級はなし
- 教師数** 40名以上
- 特徴** 公立小学校。特色ある学校づくりの一環として、英語教育を重視。
 - 異文化交流を推進
 自治体の取組みの一環として、副校長補佐を導入中

組織体制



実態調査のスケジュール

実態調査スケジュール



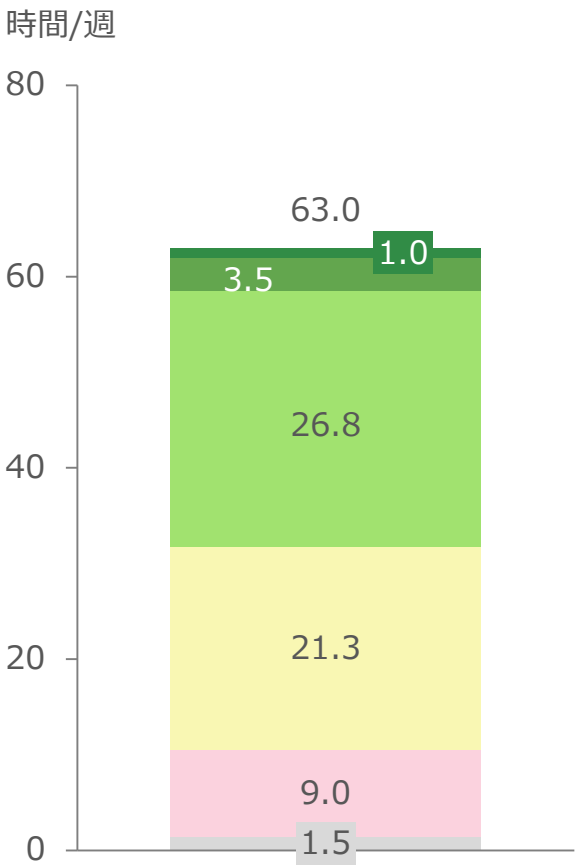
張り付き/ヒアリング対象基本情報

- A 副校長**
 - 小学校の教員歴30年
 - 副校長になって2年目
- B 3年生担任**
 - 主幹教諭として教育課程や時間割も作成
 - 3年生全体を管理するベテラン、という評価
- C 3年生担任**
 - 小学校の教員歴3年
 - 空きコマを利用して様々な授業を見学・勉強している段階
- D 2年生担任**
 - 小学校の教員歴14年
 - 異動になって1年目
- E 副校長補佐**
 - 今年度より副校長補佐として赴任
 - 主に事務作業を担当
 - 元自治体の事務員

小学校における業務実態：役職別の業務時間(週¹⁾)

管理職²

副校長



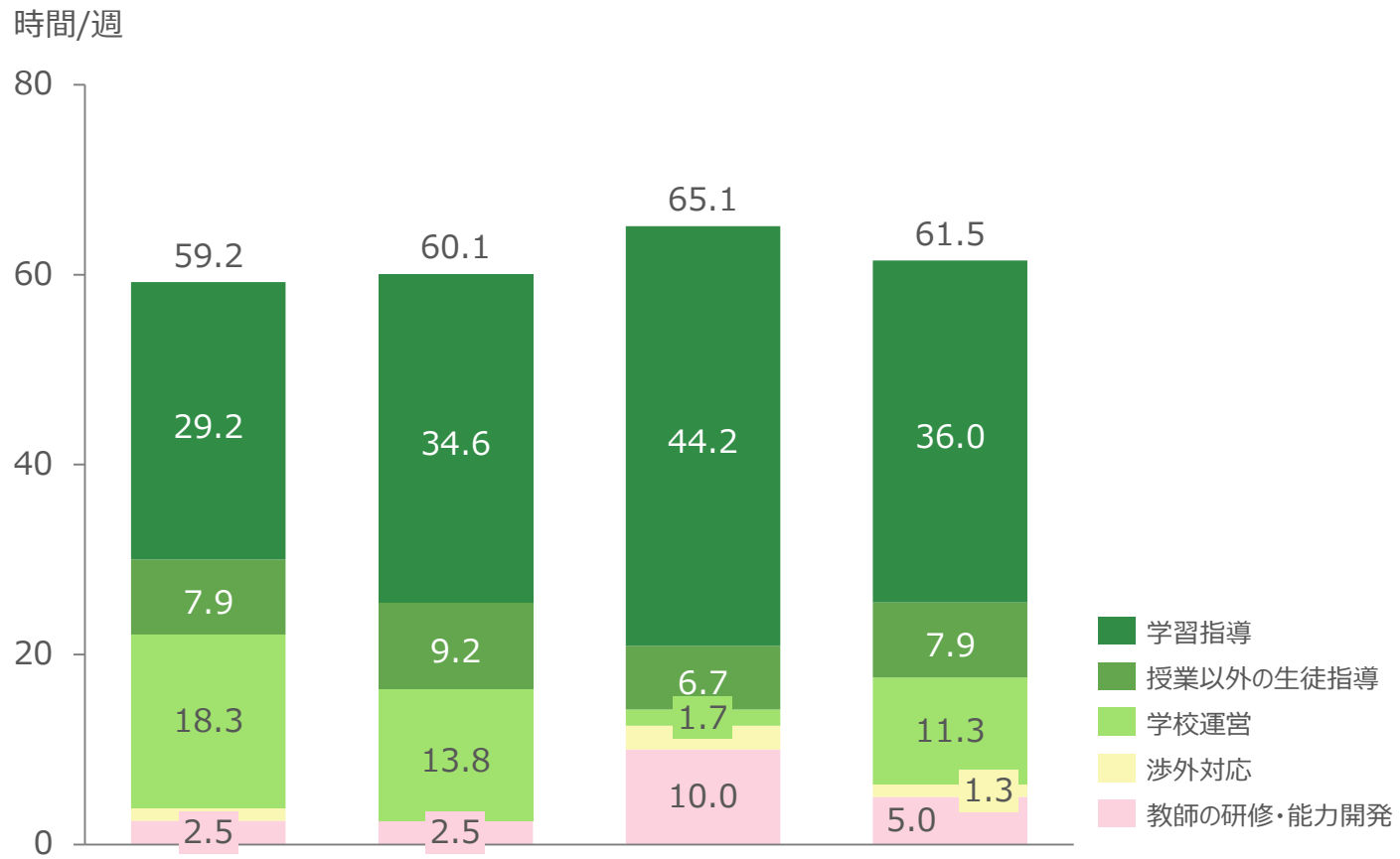
教諭

教師歴 10年以上

教師歴 10年以上

教師歴 3年未満

平均



1. 調査対象の教員毎のデータを使用。週の勤務時間は「調査日の勤務時間」×5で算出
2. 校長/教頭/主幹教諭/指導教諭を管理職と区分

E中学校の概要

概要

- 所在地

静岡県
- 生徒数

500名以上

- 一学年7~8クラス程度
- 教師数

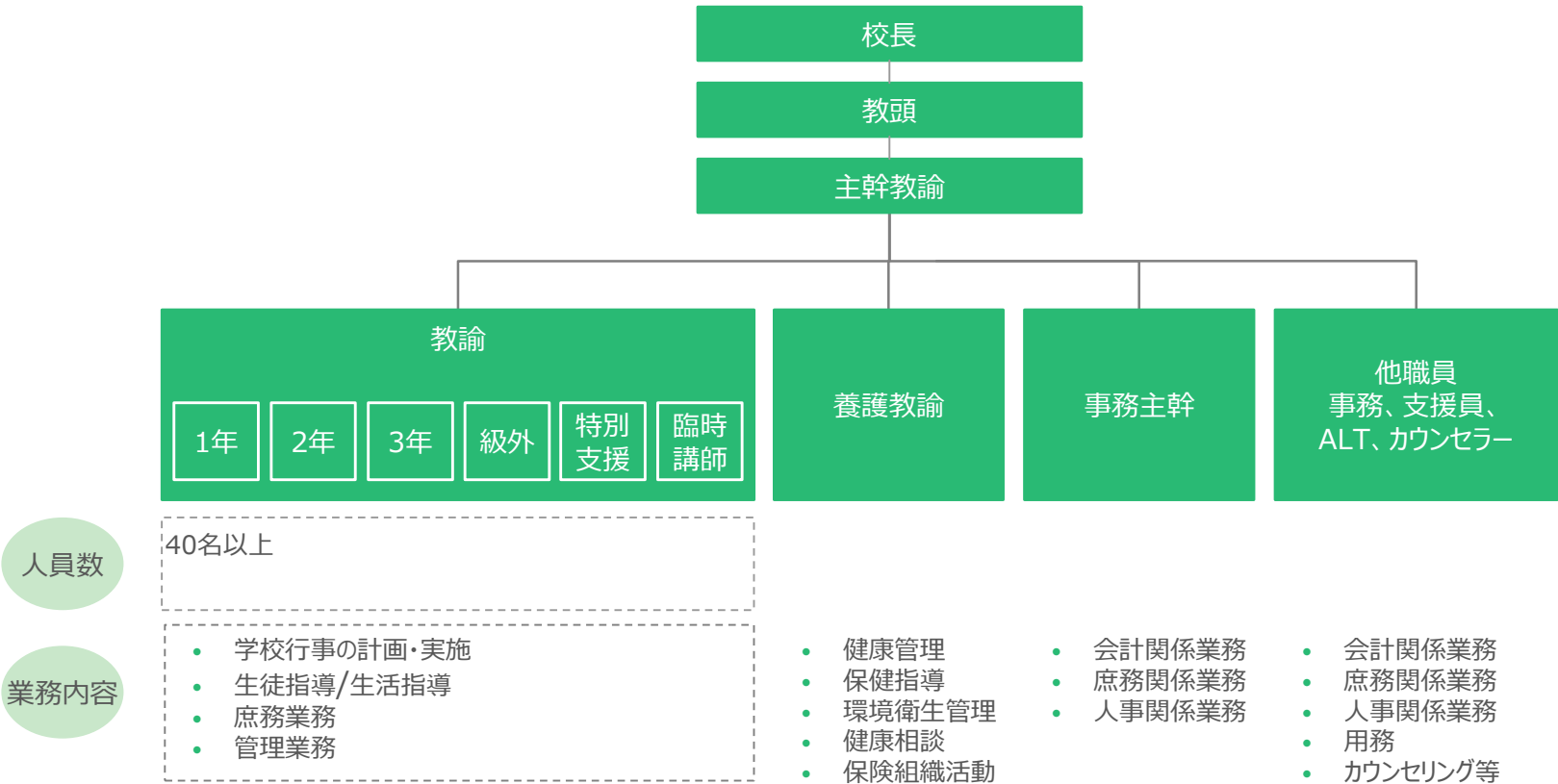
40名以上
- 特徴

公立中学校。在籍する生徒の家庭環境は多様。

- 外国人生徒も複数在籍

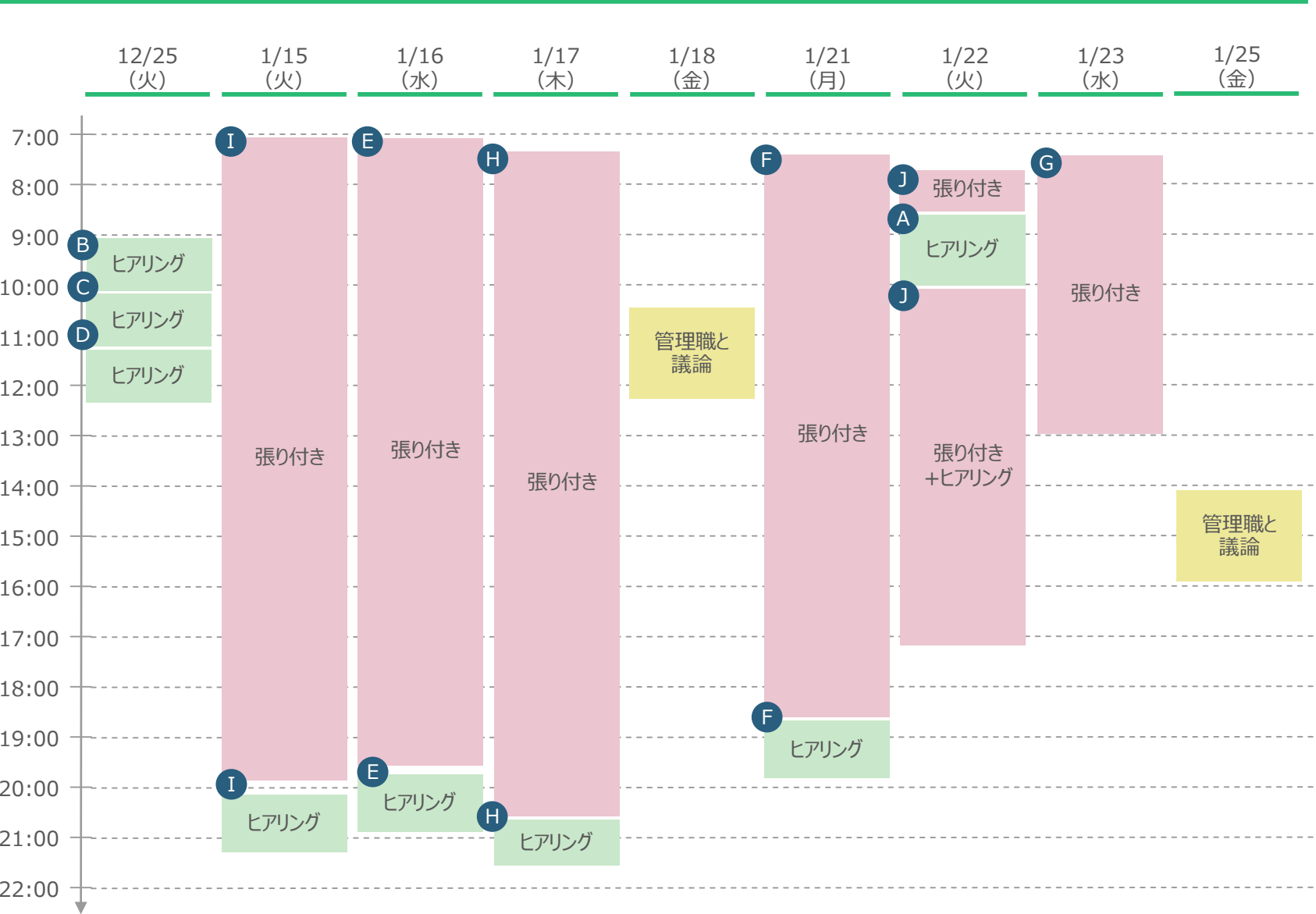
- 特別支援学級を持つ

組織体制



実態調査のスケジュール

実態調査スケジュール

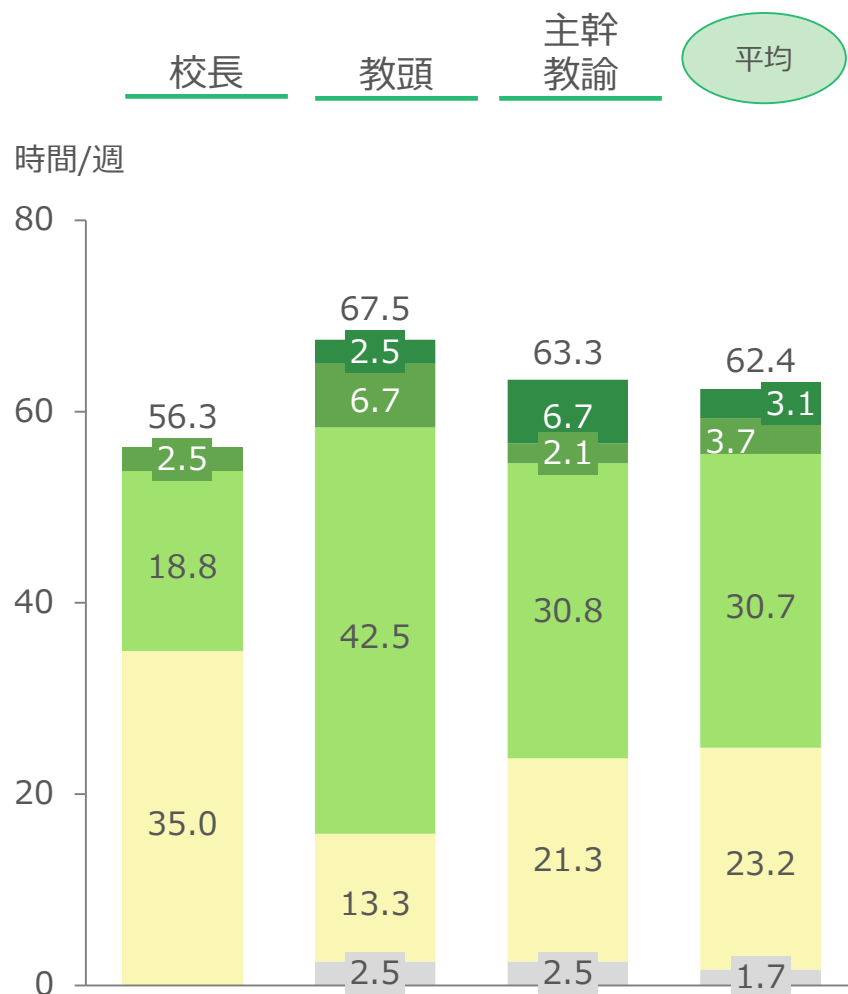


張り付き/ヒアリング対象基本情報

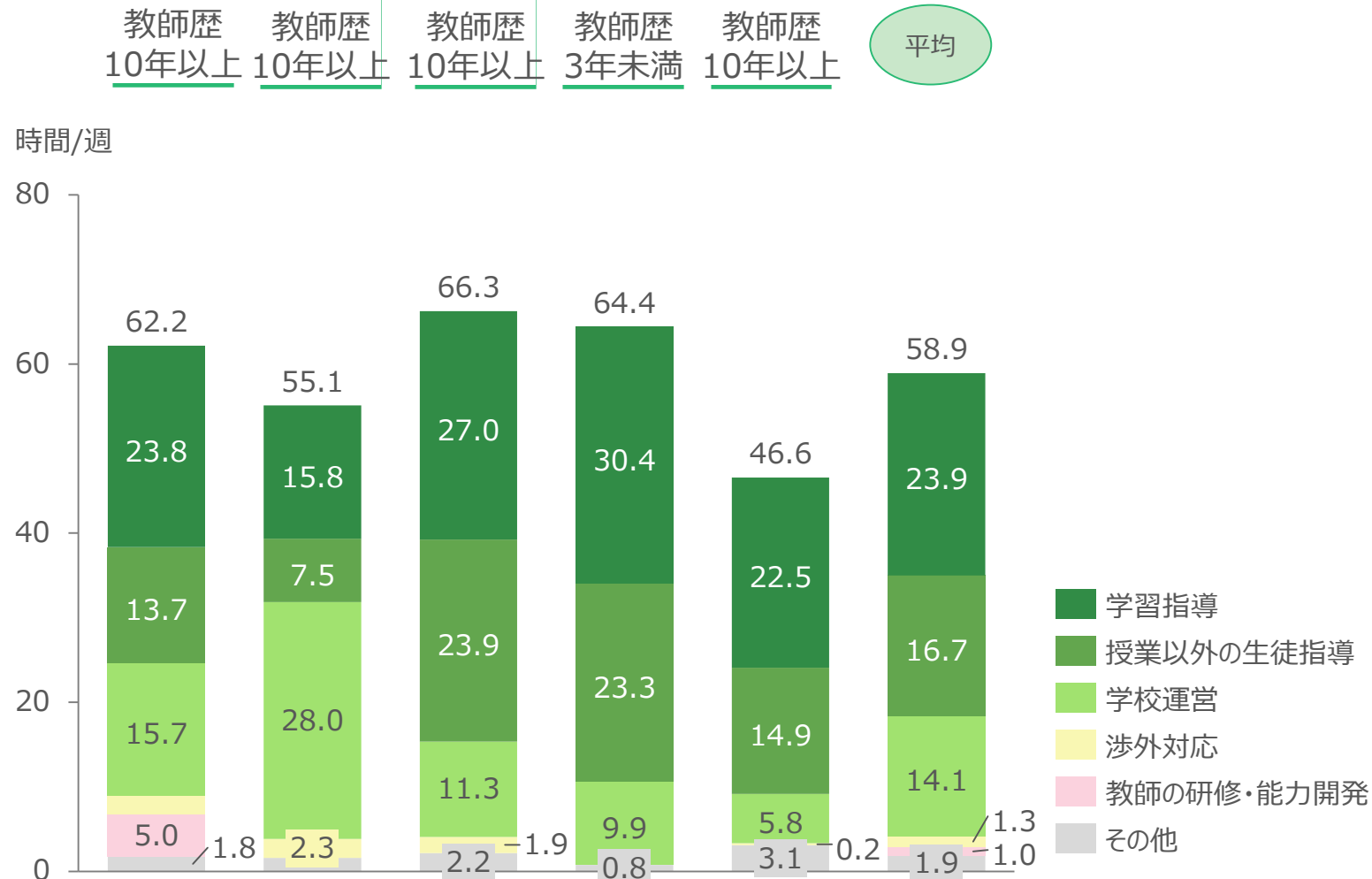
- A 校長
- B 教頭
- C 主幹教諭（社会）
- D 生徒指導教諭（数学）
- E 1年生担任（数学）
- F 2年生学年主任（理科）
- G 2年生担任（英語）
- H 3年生学年主任（家庭科）
- I 3年生担任（数学）
- J 特別支援学級担任

中学校における業務実態：役職別の業務時間(週¹⁾)

管理職²



教諭(※夏季は、部活が平均+14時間)



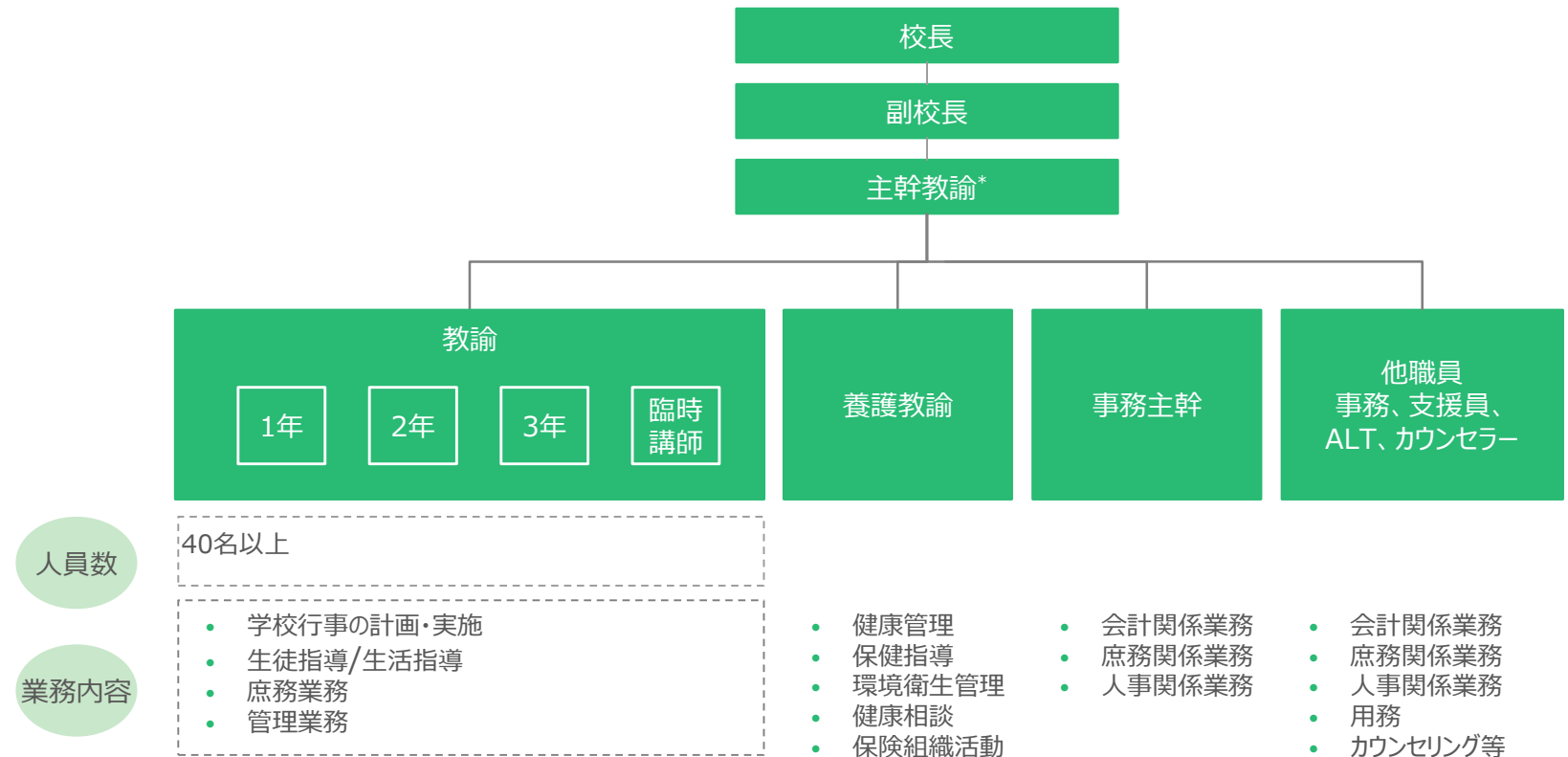
1. 調査対象の教員毎のデータを使用。週の勤務時間は「調査日の勤務時間」×5で算出
 2. 校長/教頭/主幹教諭/指導教諭を管理職と区分

I中学校の概要

概要

- 所在地** 東京都
- 生徒数** 200名以上
 - 一学年2クラス程度
- 教師数** 40名以上
- 特徴** 公立中学校。特色ある学校づくりの一環として、英語教育を重視。
 - 異文化交流を推進
 自治体の取組みの一環として、副校長補佐を導入中。

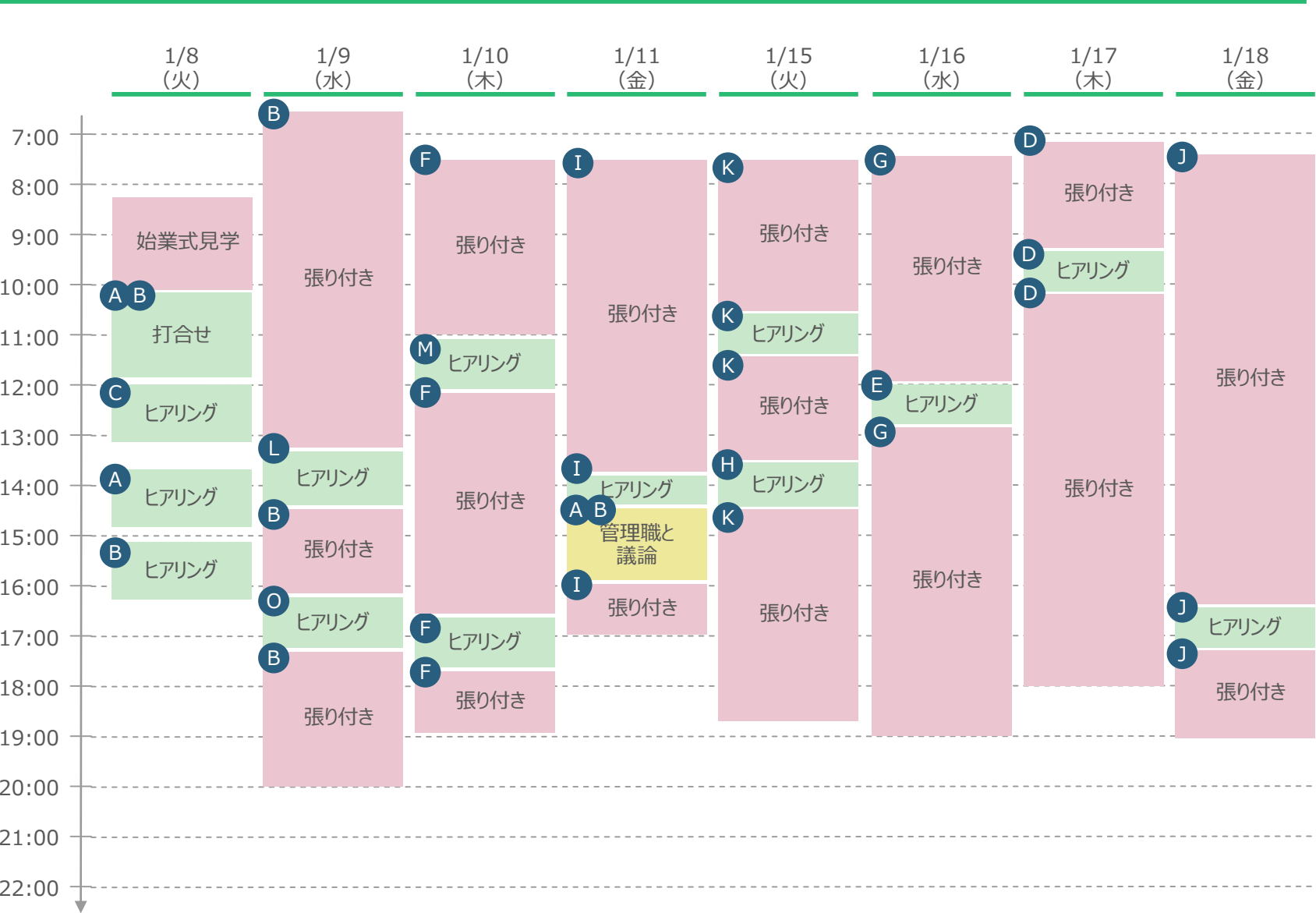
組織体制



*本中学校の場合は、主幹教諭も担任や副担任を担う。そのため、教諭の人員数には、主幹教諭を含めた数を示している

実態調査のスケジュール

実態調査スケジュール

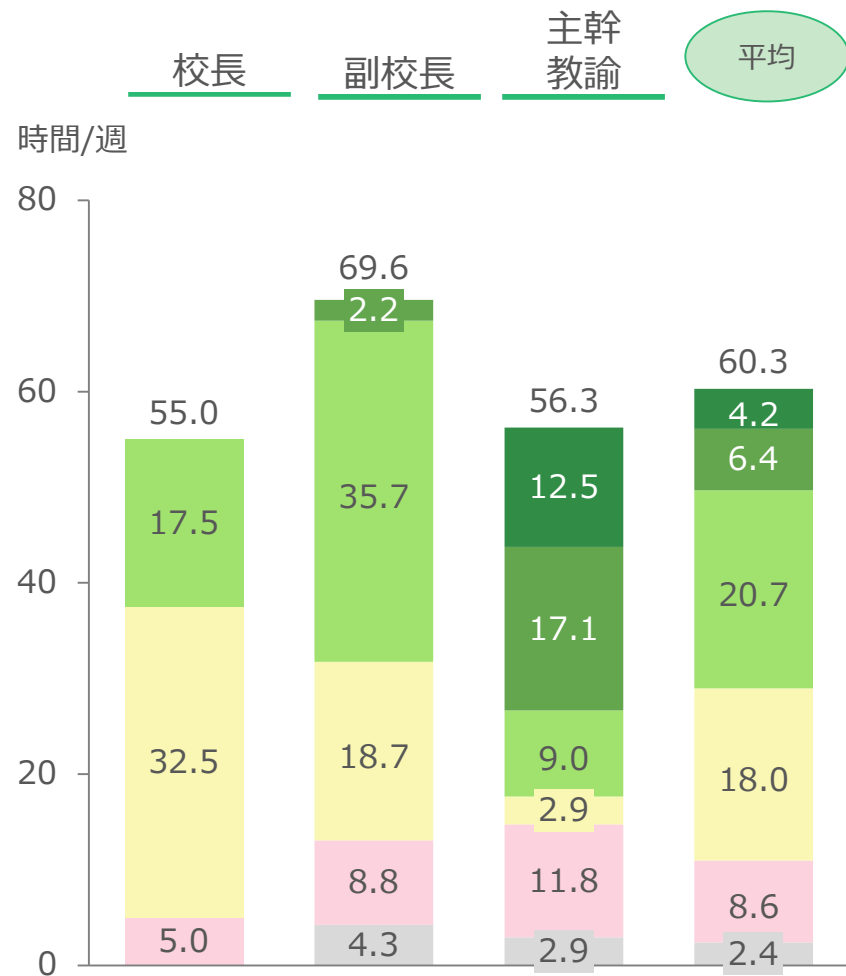


張り付き/ヒアリング対象基本情報

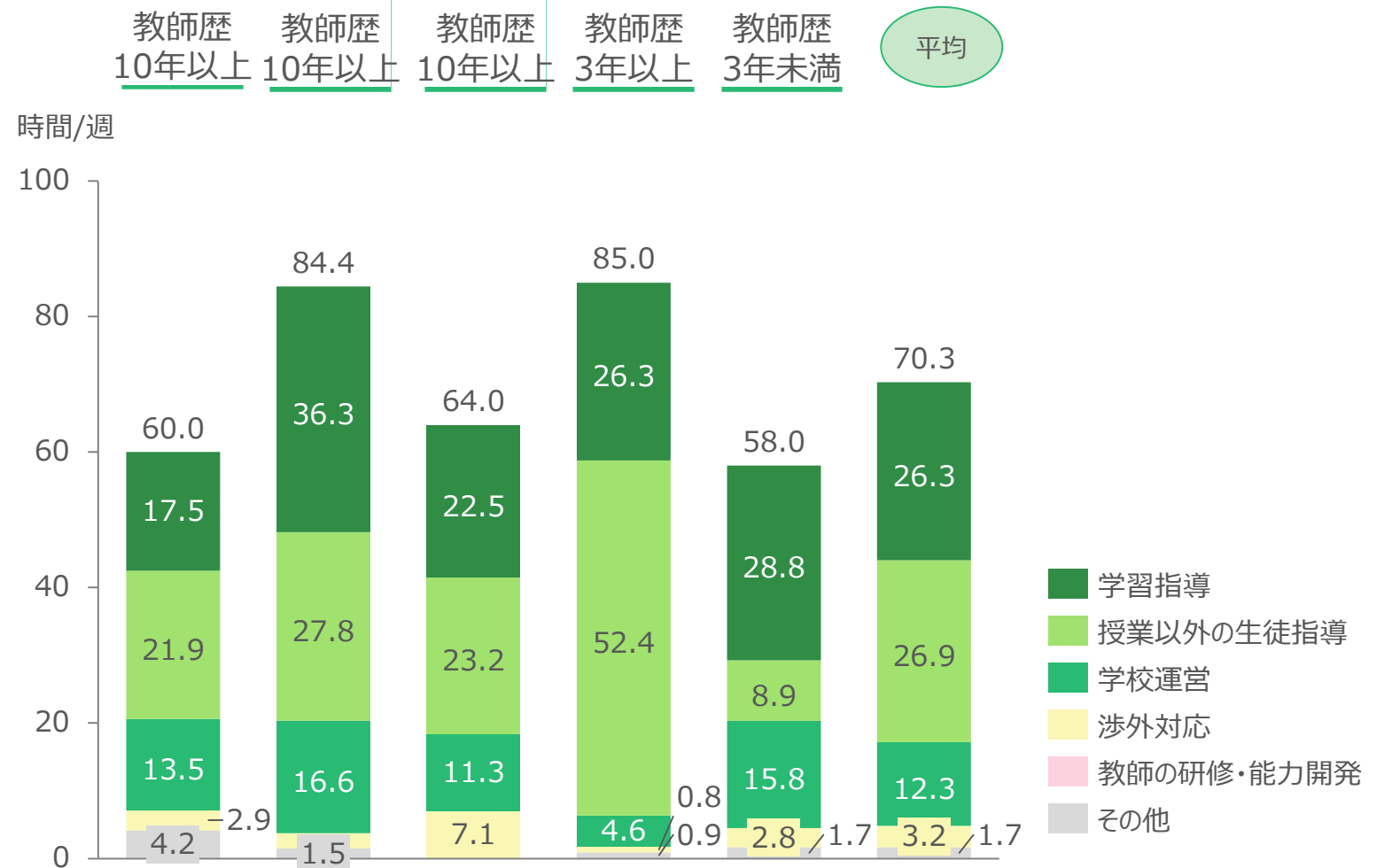
- A 校長
- B 副校長
- C 副校長補佐
- D 主幹教諭（社会）
 - 生活指導主任
 - 中学3年主任・担任
- E 主幹教諭（英語）
 - 教務主任
 - 中学3年副担任
- F 1年生主任・担任（数学）
- G 1年生担任（英語）
- H 1年生担任（保健体育）
- I 1年生副担任（英語）
- J 2年生主任・担任（英語）
- K 2年生担任（音楽）
- L 2年生副担任（国語）
- M 3年生担任（保健体育）
- N 3年生副担任（数学）

中学校における業務実態：役職別の業務時間(週¹⁾)

管理職²



教諭(※夏季は、部活が平均+14時間)



1. 調査対象の教員毎のデータを使用。週の勤務時間は「調査日の勤務時間」×5で算出
 2. 校長/教頭/主幹教諭/指導教諭を管理職と区分

A保育所の概要

概要

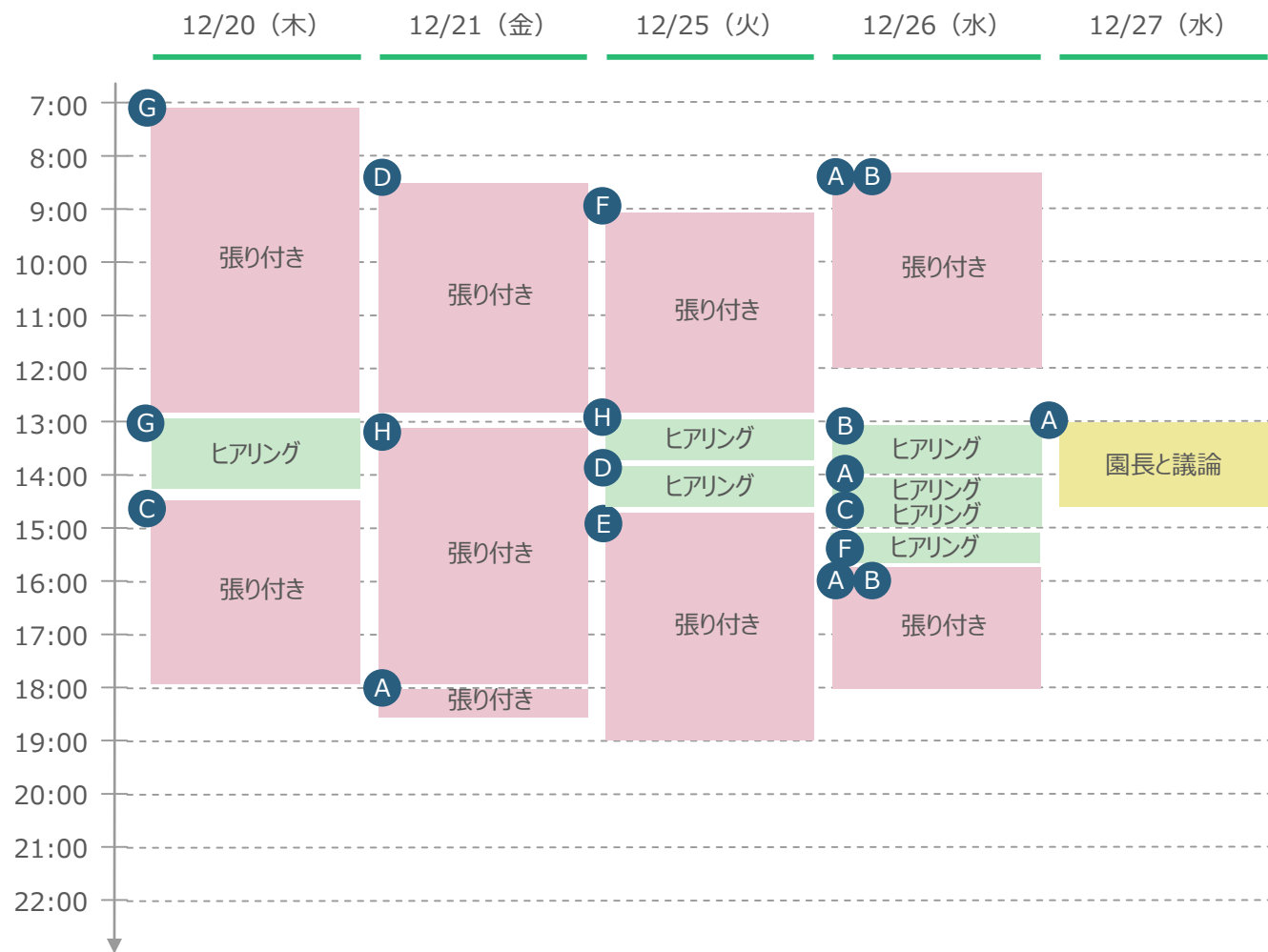
- 所在地** 静岡県
- 生徒数** 50名以上
 - 0歳児から5歳児までが各学年20名弱在籍
- 教師数** 10名以上
- 特徴** 公立の保育所。在籍する子供の家庭環境は多様。
 - 外国人も複数在籍

組織体制



実態調査のスケジュール

実態調査スケジュール

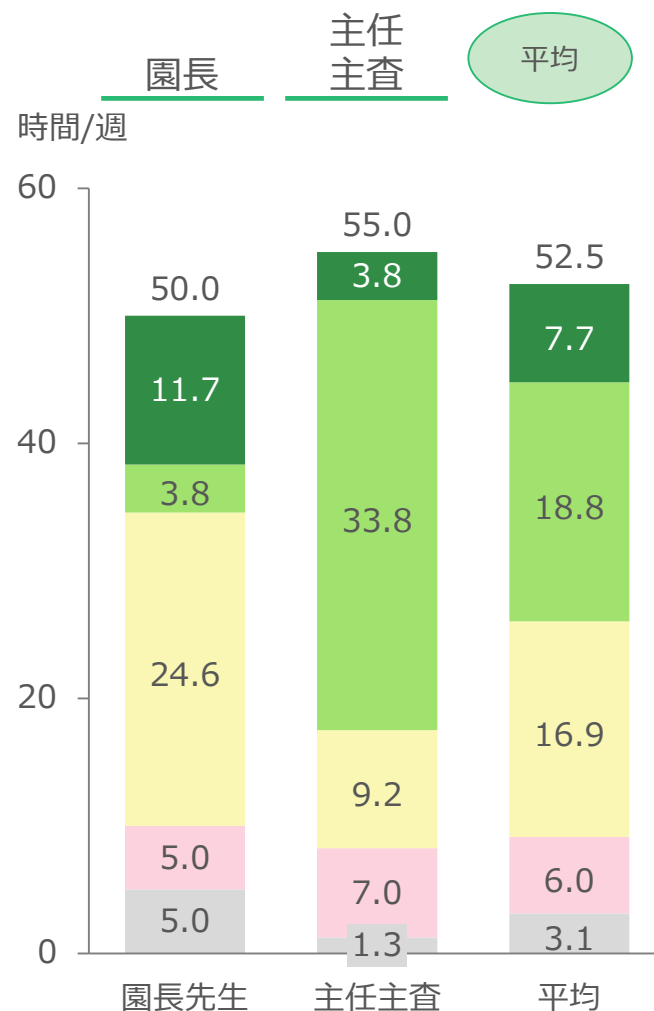


張り付き/ヒアリング対象基本情報

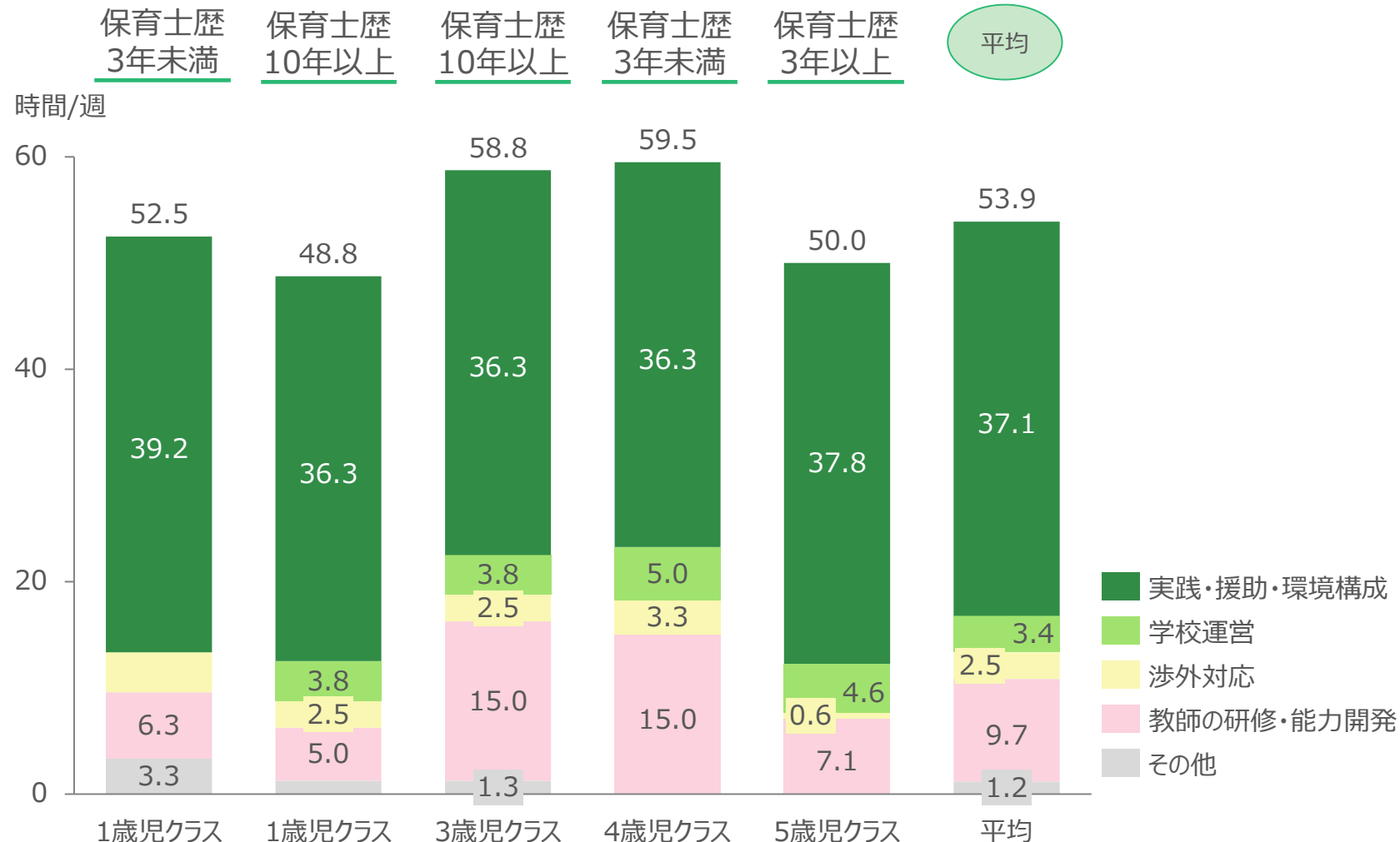
- A 園長
 - 幼稚園経験31年
 - 本保育所は1年目
- B 主任主査
 - 幼児に対する言語指導を12年経験後、幼稚園、保育所を計14年経験
 - 本保育所は2年目
- C 1歳児担任(新採)
 - 新卒採用の1年目
- D 1歳児担任(主査、新採指導担当)
 - 育休期間除き、幼稚園で9年、保育所で4年経験
 - 本保育所は4年目
- E 2歳児担任
 - 中途採用者
- F 3歳児担任(主査、研修主任)
 - 保育所経験13年+幼稚園数年
 - 本保育所は2年目
- G 4歳児担任
 - 幼稚園経験4年
 - 本保育所は2年目
- H 5歳児担任
 - 幼稚園8年経験
 - 本保育所は3年目

保育所における業務実態：役職別の業務時間(週¹⁾)

管理職²⁾



その他職員



1. 調査対象の教員毎のデータを使用。週の勤務時間は「調査日の勤務時間」×5で算出
 2. 園長/主任主査を管理職と区分

F保育所の概要

概要

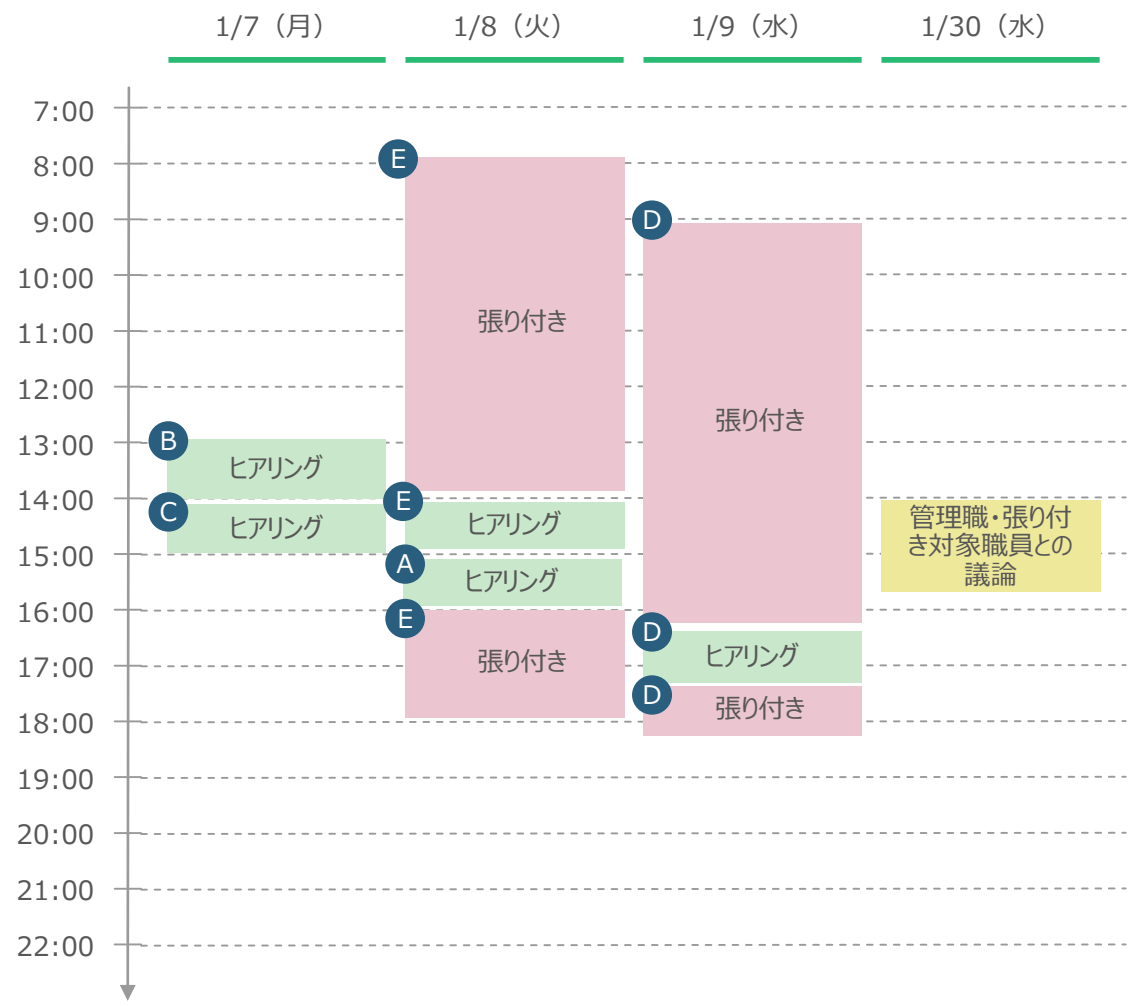
- 所在地** 神奈川県
- 生徒数** 100名以上
 - 0歳児から5歳児までが各学年20~30名在籍
- 教師数** 30名以上
- 特徴** 私立の認可保育所。外部講師を招いた英語・体育・芸術の授業を提供。

組織体制



実態調査のスケジュール

実態調査スケジュール

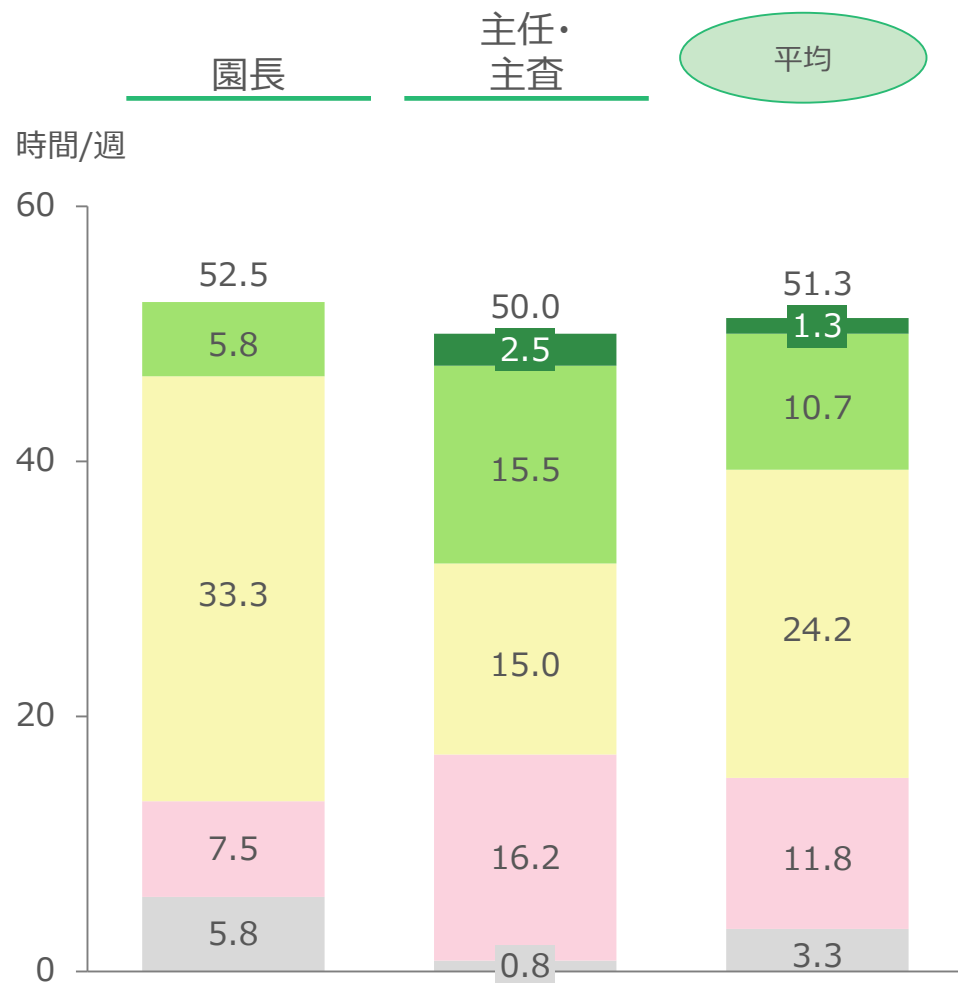


張り付き/ヒアリング対象基本情報

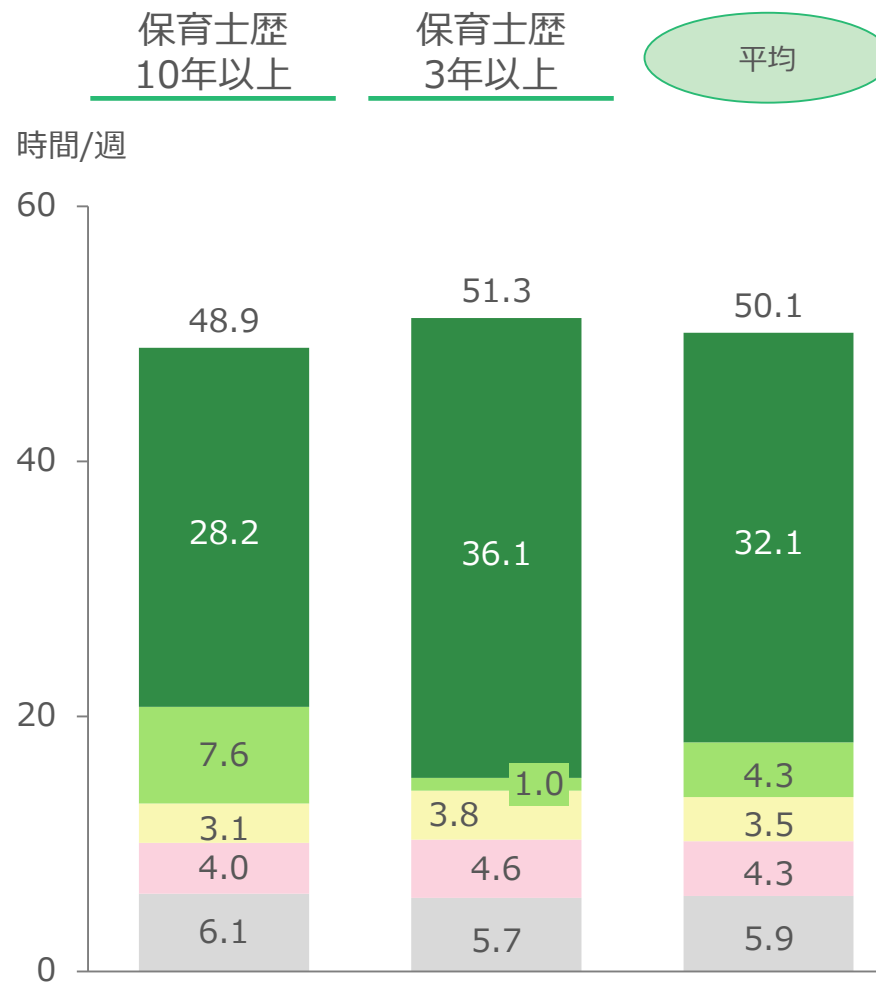
- A 園長
 - 幼稚園経験6年、保育士経験12年
 - 本保育所設立時より勤務
- B 主任主査
- C 主任主査
- D 1歳児担任・副主任
 - 幼稚園教諭・保育士歴計20年以上
- E 4歳児担任
 - 保育士歴5-6年

保育所における業務実態：役職別の業務時間(週¹⁾)

管理職²⁾



その他職員



- 実践・援助・環境構成
- 学校運営
- 渉外対応
- 教師の研修・能力開発
- その他

1. 調査対象の教員毎のデータを使用。週の勤務時間は「調査日の勤務時間」×5で算出
 2. 園長/主任主査を管理職と区分

G保育所の概要

概要

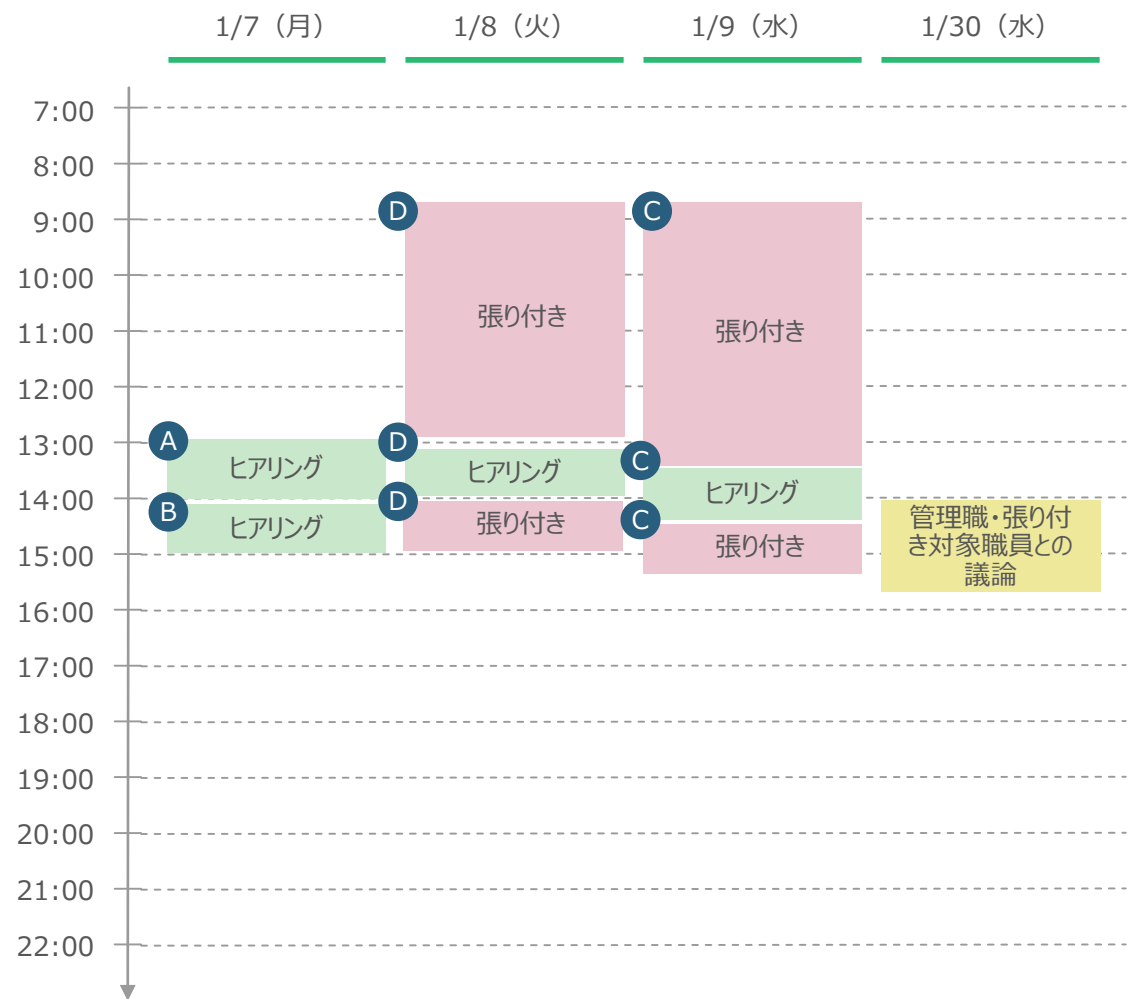
- 所在地** 神奈川県
- 生徒数** 100名以上
 - 0歳児から5歳児までが各学年20~30名程度在籍
- 教師数** 30名以上
- 特徴** 私立の認可保育所。在籍する子供の家庭環境は多様。

組織体制



実態調査のスケジュール

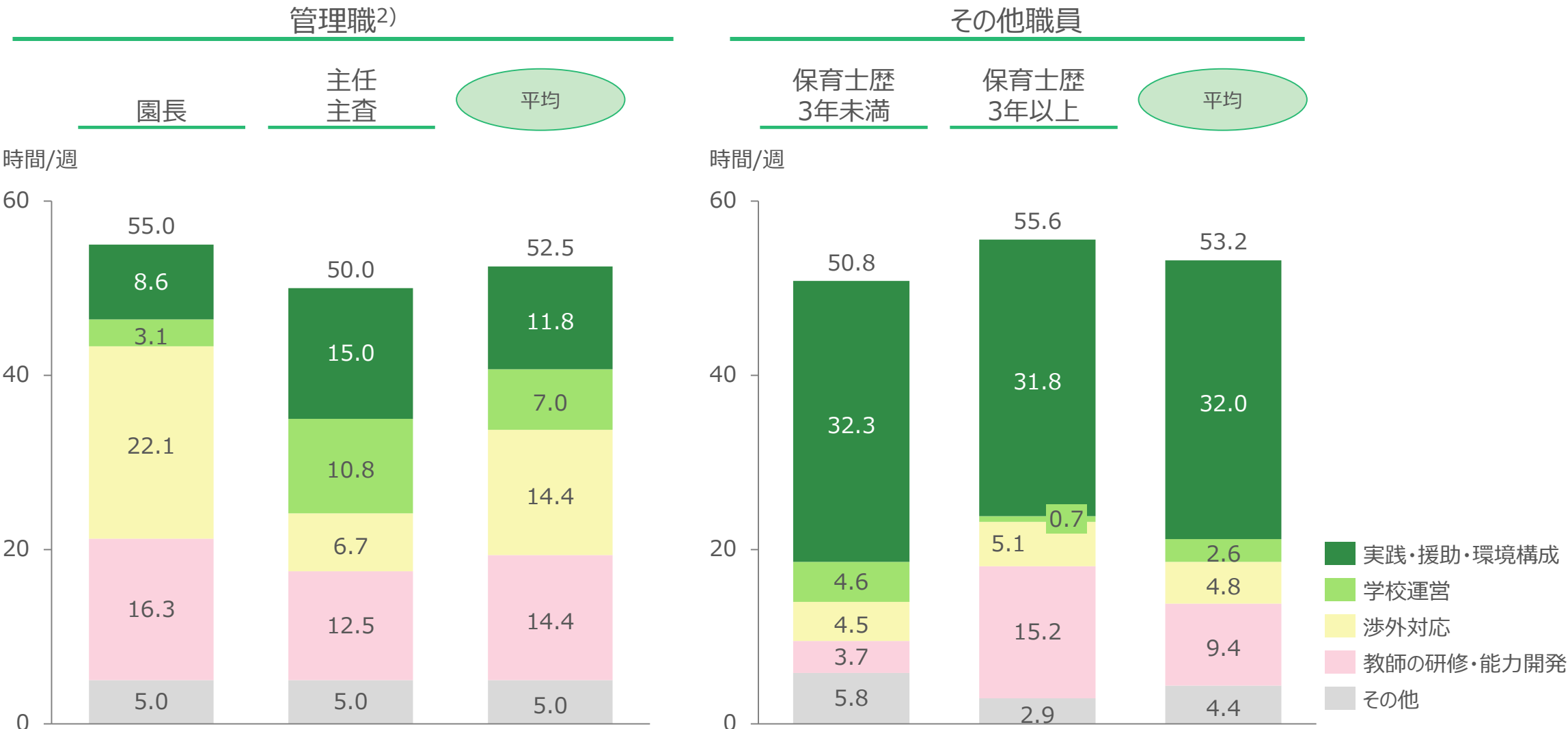
実態調査スケジュール



張り付き/ヒアリング対象基本情報

- A 園長
 - 幼稚園教諭・保育士経験約14年
 - 本保育所は4年目
- B 主任主査
 - 保育士歴約23年
 - 本保育所は4年目
- C 1歳児担任
 - 新卒採用の2年目
- D 5歳児担任
 - 新卒採用の5年目

保育所における業務実態：役職別の業務時間(週¹⁾)



1. 調査対象の教員毎のデータを使用。週の勤務時間は「調査日の勤務時間」×5で算出
2. 園長/主任主査を管理職と区分



bcg.com