

2026年6月29日 第2回 東京都学校の働き方改革推進に向けた有識者会議

提出資料

株式会社 先生の幸せ研究所

代表取締役 澤田真由美

近年、各地の教育委員会からの相談内容が変化

数年前は

- 何から始めたらいいかわからない…
- 業務改善の必要性を知りたい…
- 考え始めるきっかけがほしい…

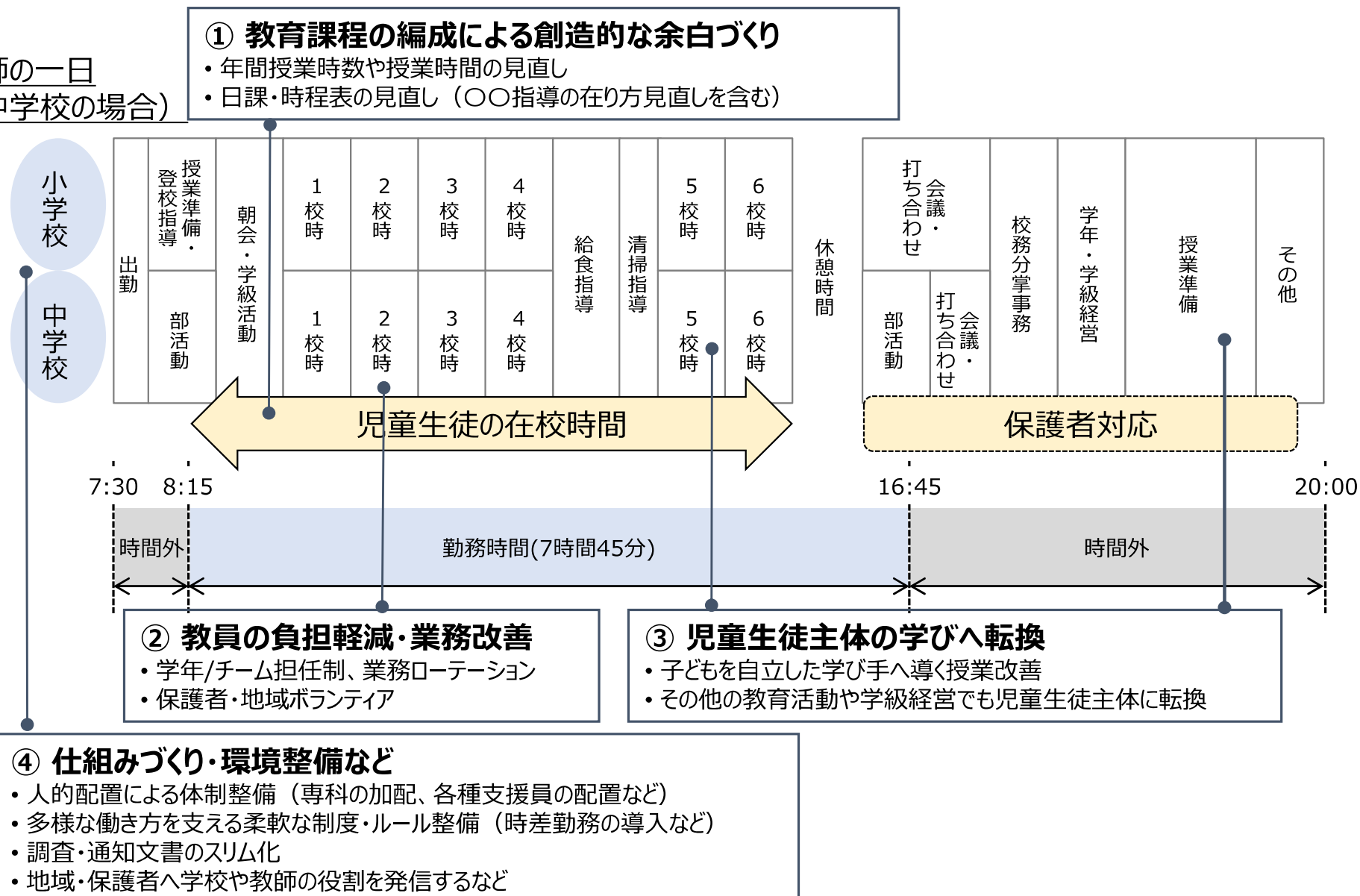
ここ最近では

- 人的支援もICT支援も研修もやった、それでも学校が変わらない…
- 働き方改革プランも事例集も作ったが、効果を感じにくい…
- 校長からは「学校内でやれることは全てやり切ってこれ以上は無理」と言われる…（よく聞くと校長も困っている…）

有効な打ち手はすでに見えている

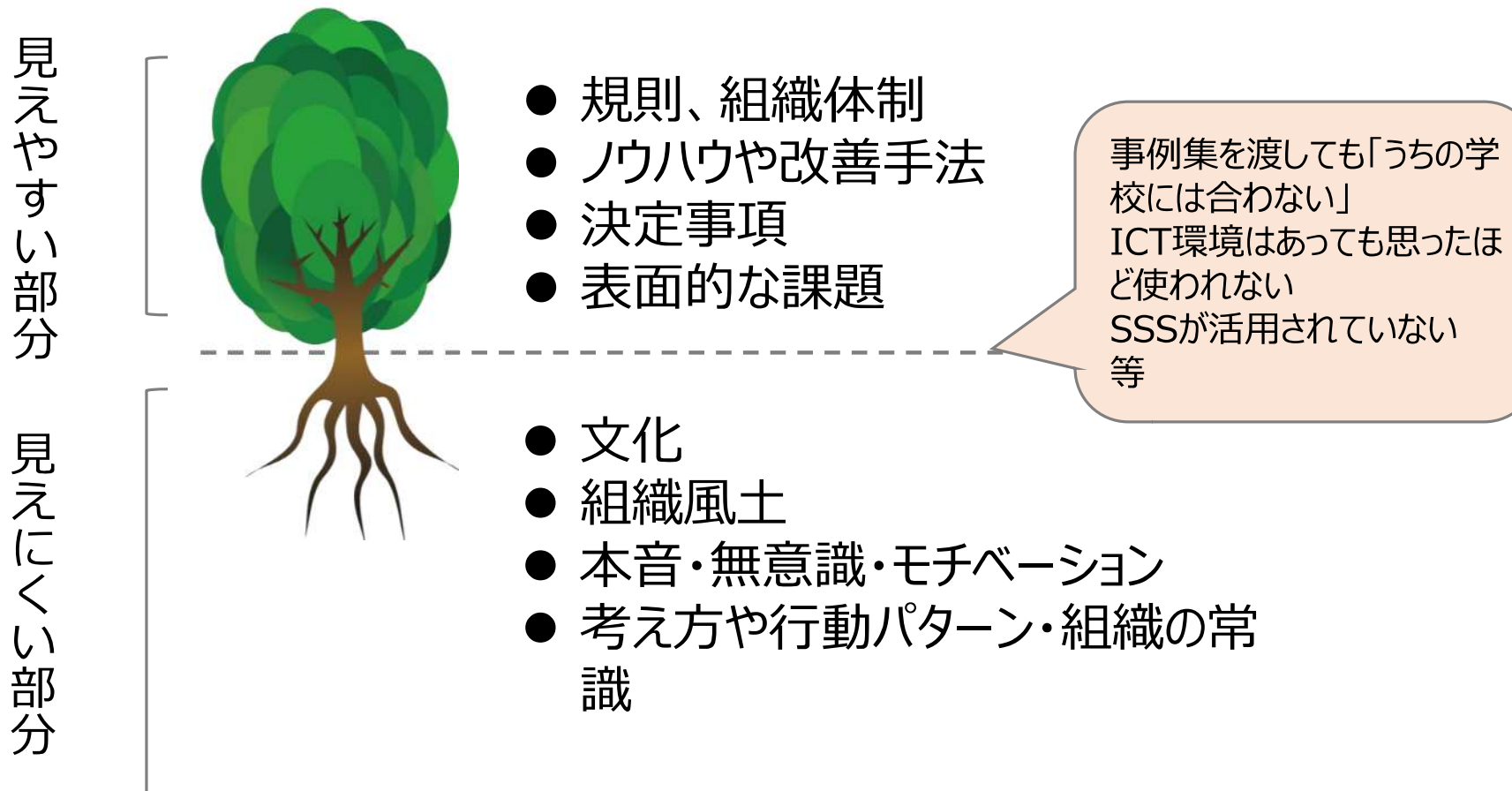
全国の実践事例を見ると学びの質（教師のやりがい）を高めながらほぼ定時に帰れる（教師の働きやすさ）学校が多数存在しており、その取り組みは大きく4つの方向性に集約される。なお、①②③は学校裁量。

■ 教師の一日 (小中学校の場合)



見えやすい部分が変ったのに成果が挙がらない場合、見えにくい部分に課題の根本原因が眠っている

見えにくい部分は組織や個人が自ら意識的に変えていける。それにはスローガンだけでは不十分で、自ら考え行動する経験が有効。



働き方改革 ―3つの切り口

自助（個人のタイムマネジメントやスキルアップ）

共助（校長裁量 各学校での自律的改善）

公助（国・教育委員会の人的支援やガイドライン等）

- これからの公助は従来に加えて、
自助・共助を各学校が自律的改善を自
走できるための力強い後押しを
- 学校ごとの違いは当然

改革プランや通知は
「教職員の意識改革」「校
長のリーダーシップ」のみで
学校任せになっていないか

「文化」の変化 ⇔ 目に見える変化 の往還で学校は自律・自走へ

学校文化・働き方・学校経営を一体的に推進することで、そこに集う人々が自ら問い直し改善し続けられるようになる

変化した学校での声（先生の幸せ研究所支援先）

Before

やってもらえと思っていた（推進教員）

もう**できる**ことはない

会議は長くて決められたことしか言っていけない

業務改善と言う余計な**業務**が増えた

毎日校区**見回り1時間**

若手の自分がまさか推進メンバーになれるとは

在校時間短ランク域内約160校100位

After

自分たちで変えていける

7年間思っていたことが**実現した**

短くて楽しくて**創造的**な方法が分かった

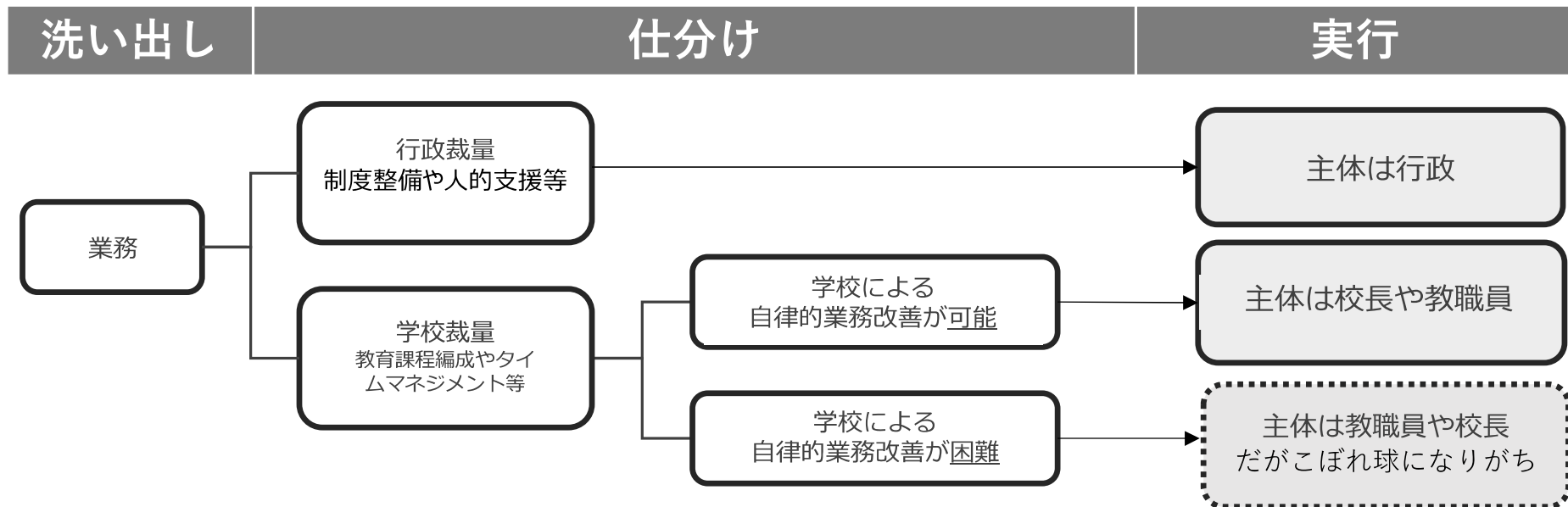
全市展開したらいい

子どもが落ち着いたため見回り**0時間へ**

業務改善を通して**教師としての成長**がめっちゃあり、生徒指導にも自信が持てるようになった

中4か月で30位に

裁量範囲をはっきりさせて、 具体的な業務改善アクションを着実に進める



学校裁量範囲の業務については、行政は現場の自律的決定を尊重するのが本来望ましい。しかし変に尊重しようとするあまり、行政は動けず学校も手を出せず、誰も拾わないこぼれ球となっていることがある。

学校裁量のことであったとしても、学校の自律的意思決定の難易度が高いものについては

- 多くの学校が途方に暮れていることであれば外部委託や規則改定などの大鉈を振るう
- 各学校に自立的改善力をつけるための支援をする

など、行政が旗を振れば具体的な業務改善アクションが進む余地はまだある。

※教育委員会のあり方については次頁参照

自律した学校とそれを支える教育委員会の成長レベル

学校の自律レベル	レベル	教育委員会事務局の伴走レベル
- 地域・保護者は学校にとって頼れる相手・心強い味方・ともに考えるパートナーとなっている - 学校間で情報や進捗共有が行われ、お互いに尊重し切磋琢磨している - 意思決定について対外的にも自信をもって説明している - より自律的な学校運営をするために気づいたことを、教育委員会に対して伝えている	4	- 学校と地域の連携強化に向け、行政の立場から積極的にサポートしている - 学校が上手くできないことは、校長や学校ではなく構造による課題だという前提で自らの姿勢と政策を問い直している - 予算その他について思い切って権限移譲したり、学校の自律化に向け規則を見直したりしている - 学校間の違いについて市民（議会等）に聞かれれば、自信をもって説明できる
- 地域・保護者に大きく関係することは、合意形成の段取りを丁寧に踏みながら関係者と共に考えている - 目指すべきものや考え方等を地域や保護者に向けて積極的に発信している - 子どもの自律・自立の助けとなっているか、自らの姿勢や教育活動を問い直し始めている	3	- 啐啄同時の関りを目指し、学校に伴走する体制や学校同士が支え合える仕組みを作りつつあり、アポなしで気軽に学校に足を運ぶことが当たり前になってきている 「失敗も経験」と見守る姿勢をもち、校長を一国一城の主として勇気づける発信が多くなっている - 学校の生の声を把握し、学校の自律化に向けた人事や政策に活かそうとしている
- 裁量範囲についての客観的根拠を確認して話題にする者が管理職以外にも複数人生まれている - 校内や域内で前例のないことでも、必要に応じて教育委員会に相談しながら責任をもって決定しようとするが増えてきている - 教職員がお互いの裁量を尊重しつつ、関心をもち助け合う姿が増えている	2	- 学校の自律のために必要なバックアップをするのが自らの役割だと自覚する人が複数生まれ、その人同士で課内や課間で頻繁に話し合いが行われている - 校長以外の教職員とも学校との接点ができ始めており、個別の学校事情があることを理解し始めている
- 管理職は、学校裁量のことでも決断することに高い壁を感じている - 学校裁量のことであっても、難易度の高いことについては自校の課題に応じた解決策を考えることは後回しにして、教育委員会の判断を待つことが多い 「教育委員会に決めてほしいが、自分でも決めたい」という矛盾や葛藤がある	1	- 行政出身の事務局職員にも学校事情に関心をもつ人が生まれ、学校にとって自律的判断の難しさの構造や理由を知り始めている 「学校の自律の重要性」とは言うが、自らの発信や介入が学校の自律の妨げになっているかもしれないという可能性に気が付いていない
- 他校の動向を伺うのが常で、管理職からは「〇〇（教育委員会など自分以外の者）に言われたから」という発言がよく聞かれる - 管理職であっても慣例や前例に基づいて判断しがちで、学校のもつ裁量権限についての認識が弱い	0	- 学校間ができるだけ一律であることが教育委員会の指導性だと思っている 「学校に任せると大変なことになる」との危惧をもっており、学校が決めて良いはずのことにも指導・助言という名で過度に介入している - 議会や保護者からの指摘に敏感になりすぎ、学校の個別の事情に応じたことであっても学校間の違いは許容しようとしない