

250校の学校働き方改革事例から見る 多様な子どもたちの心理的安全性 イノベーティブな人材育成のために必要なこと

株式会社ワーク・ライフバランス
代表取締役社長
小室淑恵

2000社・250校・7省庁の働き方改革

06年 株式会社ワーク・ライフバランス創業

14年 【第187回 通常国会】衆議院 女性活躍推進法案 参考人として答弁

経済産業省 産業構造審議会委員

安倍内閣 産業競争力会議 民間議員就任

15年 文部科学省 中央教育審議会 委員

16年 霞が関の働き方を加速させる懇談会 座長就任

18年 【第196回 通常国会】参議院 働き方改革関連法案 参考人として答弁

19年 株式会社オンワードホールディングス 取締役役に就任

20年 環境省「働き方改革」加速化有識者会議 委員就任

21年 厚生労働省「コロナ禍の雇用・女性支援プロジェクトチーム」



【民間企業2000社】

住友生命・豊田通商・みずほファイナンシャルグループ・鹿島建設・アイシン・オンワードホールディングス・銚子丸・三菱地所プロパティマネジメント・読売広告社・日本テレビ・テレビ新潟・東芝プラントシステム・リクルートマーケティングパートナーズ・大塚倉庫・敷島製パン・ミサワホーム・サカタ製作所・ベアレン醸造所等・・・

【公立校250社】

静岡県教育委員会・岡山県教育委員会・埼玉県教育委員会等・・・

【中央省庁7省】

国土交通省・環境省・経済産業省・総務省・海上保安庁・子ども家庭庁準備室・・・

今日お伝えしたいこと

1. 現在、教員の残業時間は100時間超であり、年間400人が亡くなり、常時5900人がメンタル休職しています。
2. 教員には給特法により、給与の4%の残業代しか支払われておらず、時間とコストが連動しないことから、外部化が進みません。
(見回り点検も、窓の修理も教員が。) 残業代を全額支払えば7800億円
自民党からは、4%を10%にする案が出ていますが、それでは解決しません。
3. 教員とその家族の問題ではなく、保護者全ての問題でもあり、かつ教員の多忙は抑圧的な管理につながり、イノベーティブな人材が輩出されないことは経済界にとっても問題です。
4. **給特法の廃止**について、皆さん、お一人お一人のSNS等の発信で、賛同の声をあげていただけないでしょうか？まだのかたは、あらためて署名とメッセージをお願いいたします！

過労死人数の把握と公表を

文科省の3年ごとの調査で死因は公表されないが在職中に死亡した公立校の教員は09年度以降、400~500人で推移。

2017年、過労死した教職員の人数を尋ねた立民党議員の質問主意書に対し、「発生件数について網羅的に把握していない」と答弁。

4月21日(土) 毎日新聞

把握されず 認定に壁

教員過労死 残業は青天井

文科省の調査で、公立校の教員が在職中に死亡した数は、09年度以降、400〜500人で推移している。文科省は、死因が公表されないが、在職中に死亡した公立校の教員は09年度以降、400〜500人で推移している。

基本給4%上乗せで打ち切り

文科省は、公立校の教員が在職中に死亡した数は、09年度以降、400〜500人で推移している。文科省は、死因が公表されないが、在職中に死亡した公立校の教員は09年度以降、400〜500人で推移している。

文科省は、公立校の教員が在職中に死亡した数は、09年度以降、400〜500人で推移している。文科省は、死因が公表されないが、在職中に死亡した公立校の教員は09年度以降、400〜500人で推移している。

13版 2018年(平成30年)4月21日(土)

公立校教職員過労死63人

専門家「認定、氷山の一角」

07~16年度

過労死と認定された公立校の教職員が2017年度の比較は難しいが、認定申請するまでに立ちはだかる壁がある。地方公務員災害補償基金(地公災)への取材で明らかになった。教職員が過労死の疑いがある場合、認定申請は、労務課や保健室などに提出される。認定申請は、労務課や保健室などに提出される。認定申請は、労務課や保健室などに提出される。

文科省の調査で、公立校の教員が在職中に死亡した数は、09年度以降、400〜500人で推移している。文科省は、死因が公表されないが、在職中に死亡した公立校の教員は09年度以降、400〜500人で推移している。

文科省は、公立校の教員が在職中に死亡した数は、09年度以降、400〜500人で推移している。文科省は、死因が公表されないが、在職中に死亡した公立校の教員は09年度以降、400〜500人で推移している。

精神疾患による休業者数は過去最多

教育職員の精神疾患による病気休職者数（令和3年度）



○教育職員^(※)の精神疾患による病気休職者数は、5,897人(全教育職員数の0.64%)で、令和2年度(5,203人)から694人増加し、過去最多。

(※)公立の小学校、中学校、義務教育学校、高等学校、中等教育学校、特別支援学校における校長、副校長、教頭、主幹教諭、指導教諭、教諭、養護教諭、栄養教諭、助教諭、講師、養護助教諭、実習助手及び寄宿舎指導員（総計919,922人(令和3年5月1日現在)）

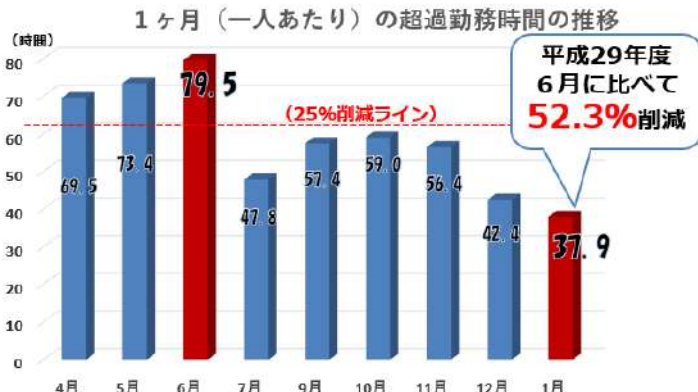
教育職員の精神疾患による病気休職者数の推移(平成24年度～令和3年度)



カエル会議を継続実施

- ・ 会計マニュアルを整備し、支払日を統一。
- ・ 生産性を上げるためのぐっしょぶ3T～「楽しさを創り出す」「対応できる環境」「タイムで区切る」～
- ・ 放課後水泳指導を廃止する代わりに、水泳授業を2時間連続授業にするなど時間割を工夫。児童のモチベーションを高めるとともに、**保護者の理解を得るため、通信等で水泳学習の様子や記録の変容を繰り返し伝達。**
- ・ **成績処理週間を設定し、放課後の業務時間を確保。行事や会議を入れない時間づくりを職場全体で徹底し、教職員の精神的余裕を創出。**
- ・ 職場環境の改善として、カフェスペースの設置、消耗品文具の見える化。

本年度の超過勤務時間の推移の状況



水泳大会への参加標準記録突破による出場者数が2.5倍に増加！
「負担を感じている業務がある」と答えた割合が15%減少！
月間平均残業時間が最大52.3%減少!!

岡山県 浅口市立鴨方東小学校

※2017年度 岡山県教育庁モデル校

- PTA役員と地域住民とカエル会議を行い、理想の学校や目指す子供像を決定。
とんど祭り・サマーキャンプ・地区懇談会・音楽朝会
草とり集会などの行事を削減。
- 草取り、校内の活花管理、ワックスがけ、休み時間の
安全対応等の主体を学校・教師以外に移行。
- 終礼黒板とタイマーを活用し、終礼の平均時間は5分6秒！！
- 保護者の協力を得て、職員室のレイアウト変更を実施。



1日あたりの平均残業時間推移

1日あたりの平均残業時間が**最大32.4%減少!!**

地域と連携した教育活動による成果で「**2017年度文部科学大臣優秀教職員表彰教職員組織の部**」を受賞！！

勝央町立勝央中学校

※2018年度 岡山県教育庁モデル校



- ・ 1 S…ストーリー 目指す方向「会話・話し合いを大切にする」「整理を取組の中心に」**時短は言わない。**
- ・ 2 S…スキル (現状分析) 会議、研修が多く負担感があるため、「意見を出し合いみんなで取り組む」「負担感なく」ニーズに合わせ、**計画的に企画、無理をしない**
- ・ 3 S…システム **校長教頭主幹教諭研究主任学年団各1名から成る推進チームの立ち上げ**
- ・ 4 S…スペース (効率的・快適・創造的職場に) 文房具、鍵置き場等の**共有スペースの見える化**
印刷室、休憩室の**レイアウト変更**
- ・ 5 S…スケジュール (見通しを持つ、時間を意識) 会議ルール作成、ミニ研修 (15~30分)、タイムカード設置
帰るボードに20時を明示、留守番電話設定 (長期休業中)



★学校評価 (保護者)

- ・学校の生徒指導に共感できる
- ・学校に相談できる職員がいる
- ・学校は生徒の能力や努力を適切に評価している

	H29	H30
・学校の生徒指導に共感できる	76%	81%
・学校に相談できる職員がいる	66%	75%
・学校は生徒の能力や努力を適切に評価している	86%	90%

埼玉県 伊奈町立小室小学校

※埼玉県教育委員会拠点校



子どもとじっくり向き合える学校

放課後業務の削減による時間の創出

- ・留守番電話の導入
- ・集中タイム
- ・家庭訪問の廃止
- ・行事の見直し
- ・諸表簿の電子化
- ・硬筆・体育大会・水泳大会の指導回数の見直し

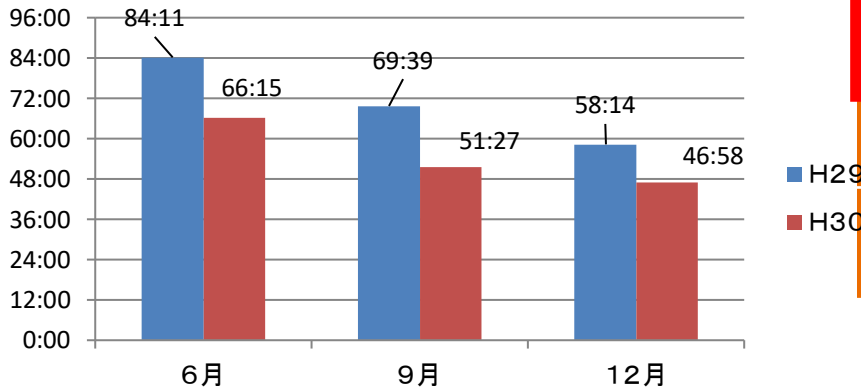
働き方に対する教職員の意識改革

- **カエル会議**の実践
- 退勤目標時刻の設定
- 環境整備(職員室のレイアウト)
- 会議や打ち合わせの時間短縮



カエル宣言

勤務時間外在校時間の平均（時間） ※休日も含む



質問内容

第1回

第3回

(学校は)子どもと向き合う時間の確保が十分されている

37.5%

70.8%

教材研究や授業準備に必要な時間が取れている

12.5%

44.0%

業務を見直し、改善が図られている

37.5%

91.7%

会議の効率化が図られている

25.0%

87.5%

教職員対象アンケート調査より (平成29年6月・平成30年2月実施)
 ※本アンケートは4件法で行い、「あてはまる」、「少しあてはまる」という回答をまとめている。

業務の見直し・削減と、スクール・サポート・スタッフの活用により、教職員の事務負担感の軽減が図られ、**時間外在校時間が減少!**カエル会議の実施により、教職員の業務の在り方に対する目的意識が高まり、ゆとりを持って子どもと向き合えるようになった。

埼玉県 深谷市立常盤小学校

※2021年取組

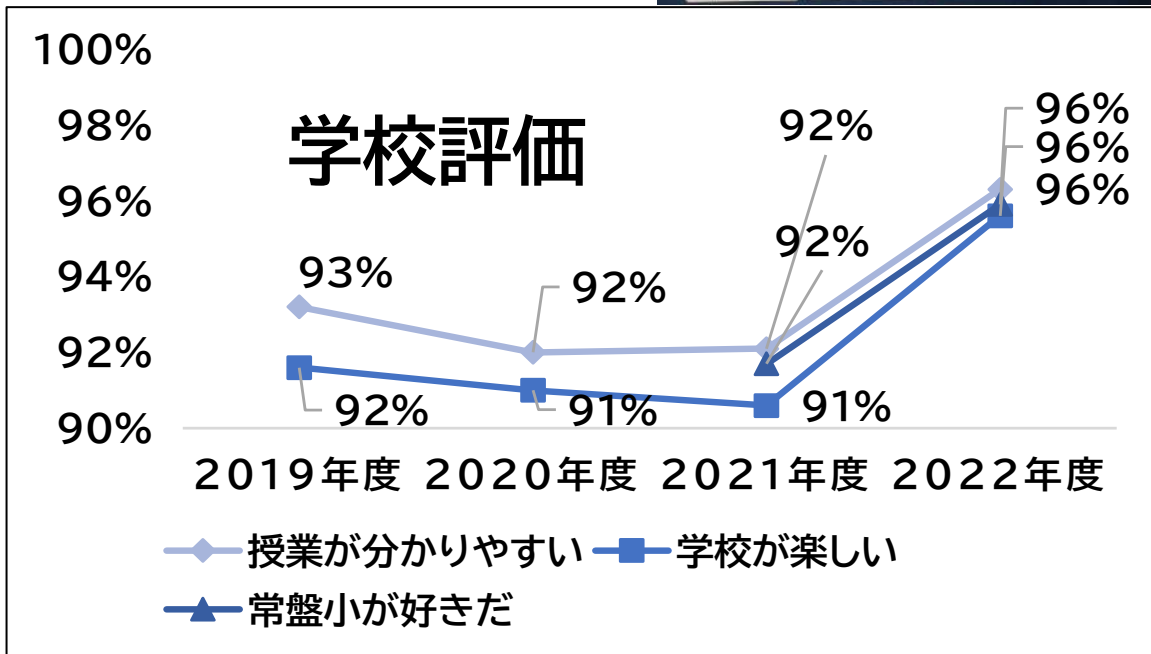
毎月、**カエル会議**を実施し、以下の変革を実現！！

- ・ 欠席連絡をMicrosoft Formsにする事で朝の電話対応がなくなる
- ・ プリントはMicrosoft Teamsで配布
- ・ 学級日誌を電子化
- ・ 学年だよりをA4サイズ1枚に変更
- ・ 学年完全退勤時間の設定
- ・ 学校行事の精選
- ・ 学級経営案の簡略化
- ・ 会議の精選
- ・ 日課表の工夫
- ・ 通知票の見直し



左期数	右期数	合計
1	117	117
2	94	94
3	111	111
4	96	96
5	115	115
6	109	109
特	3	3
特	6	6
特	5	5
特	6	6
計	666	666

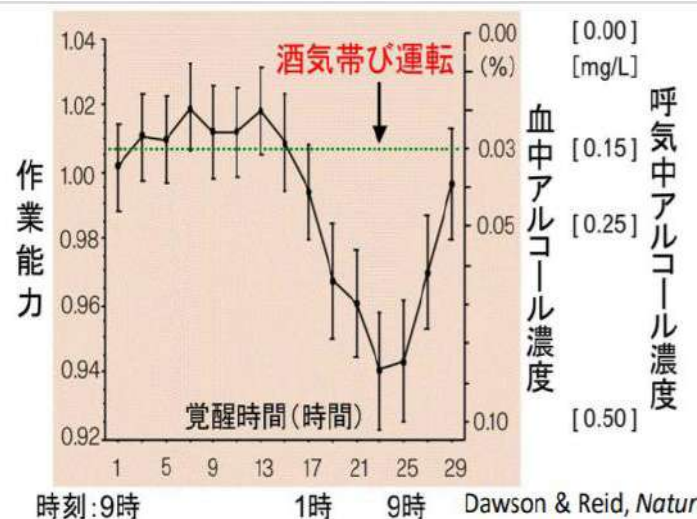
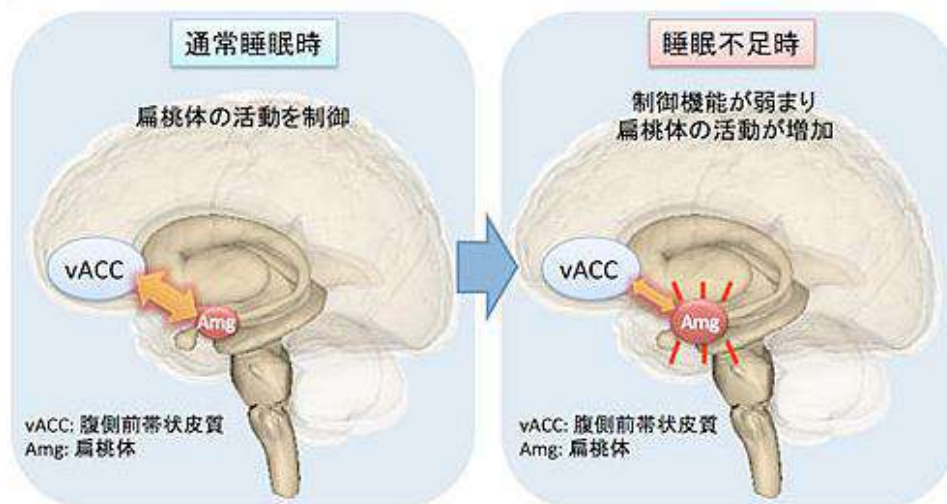
校長指示事項



2022年6月には80時間超が0人に！

学校評価は2021年比較で3項目アップが4~5%向上！

教員の長時間労働放置が、子どもたちを過酷な状況に置いています。



●睡眠不足は、脳の怒りの発生源である扁桃体を活性化させ、扁桃体の活動を抑制する前頭前野の機能を低下させるので、怒りやすくキレやすくなる。穏やかで真面目で子どもたちへの愛情にあふれた教員ほど、長時間労働に飲み込まれて自己コントロールを失ってしまう。Yoo S. S. et al : The human emotional brain without sleep

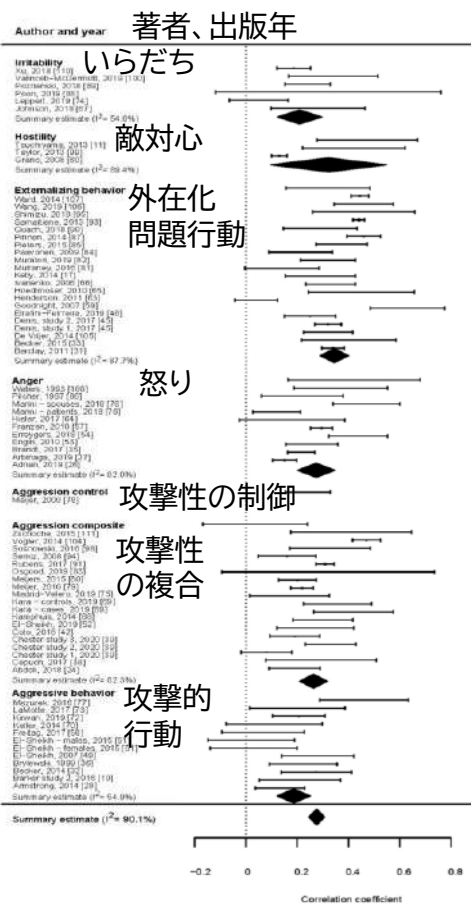
その結果、子どもたちは、睡眠不足がもたらす教員の「怒り・イライラ・躁鬱状態」を直接毎日ぶつけられてしまいます。多様でイノベティブな子どもほど、抑圧的な管理は不登校の引き金になります。だから教員の長時間労働問題は、教員本人やその親族だけでなく全ての親が憤っている問題なのです。

睡眠不足の上司ほど部下に侮辱的な言葉を使う

睡眠の質の低下は、80.8%の研究において、高い攻撃性と関連



睡眠の質が悪いと攻撃的に



上司の日常的な虐待的行動と職場単位のエンゲージメントの要因として、毎日のリーダーの睡眠を検証した。夜間の睡眠量と虐待的監督行動の関係を検証。夜間の睡眠不足は、自我消耗(自己をコントロールできなくなる)のためリーダーが日常的に虐待的な行動をとることに影響を与え、こうした虐待的な行動は最終的に日常的な部下のワーク・エンゲージメントの低下をもたらす。このモデルは、上司と部下の両方から得たデータを用いて、10日間にわたる経験サンプリング調査によって検証された。その結果、上司の自我消耗と上司の日常的な罵倒行動・睡眠の質・量の間接的な効果が、部下の日常的な職場単位のエンゲージメントに影響を及ぼすことが示された。

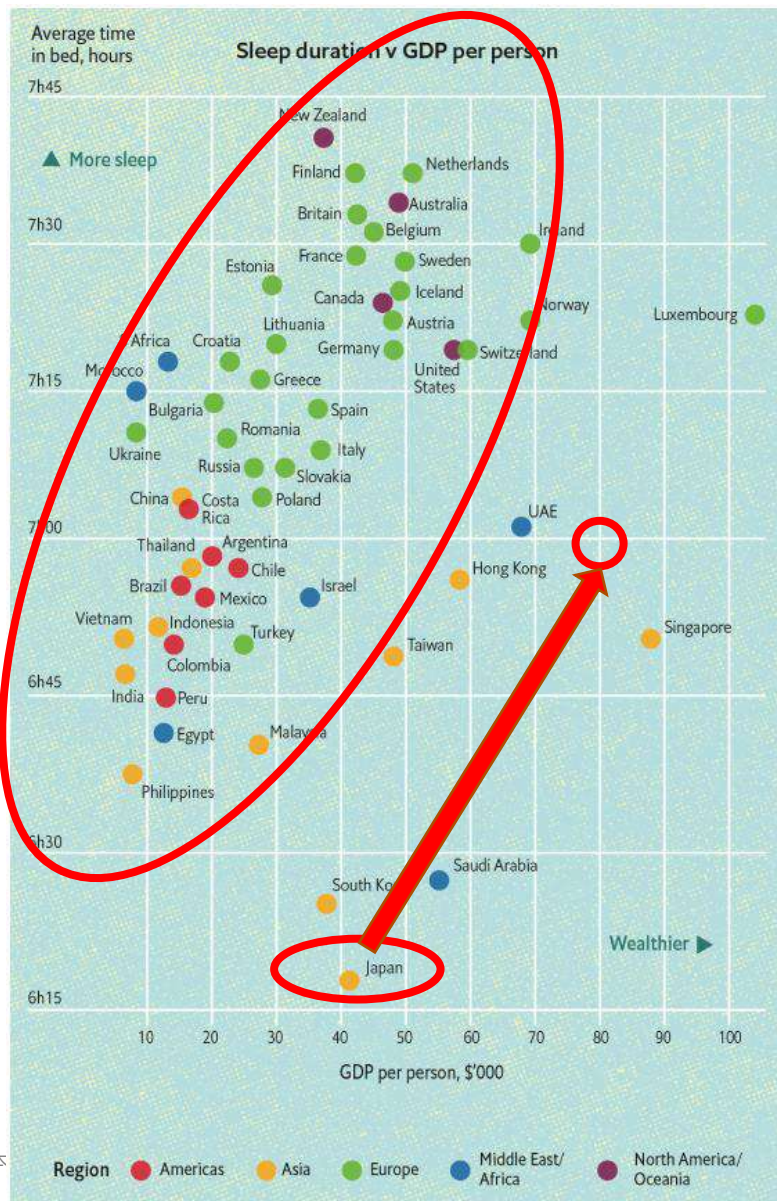
教員の脳は恒常的な睡眠不足により、生存の危機を感じて戦闘態勢を取っている。学校は戦場のような環境

Van Veen et al, *Sleep Med Rev* 2021
(当社にて和訳補足)

右上記事の元となっている論文
https://www.researchgate.net/publication/269631129_You_Wouldn't_Like_Me_When_I'm_Sleepy...r_Sleep_Daily_Abusive_Supervision_and_Work_Unit_Engagement

本資料の無断転載を禁じます。(C)Copyright Work

平均睡眠時間と国民一人あたりGDPが相関



あと1時間長く寝る社会に。
「7時間睡眠」を実現できると、
以下の効果が考えられる。

- 国民一人あたりGDPの向上
- ROS(利益率)の向上
- 生産性向上
- ワーク・エンゲージメント向上
- メンタル疾患罹患率低下
- 過労死・過労自殺防止

他国では、睡眠は国家戦略です。

出典 Image: Matt McLean /
Sleep Cycle / IMF / The Economist

慶応大学 山本勲教授の研究結果

日経「スマートワーク経営」調査説明セミナー
ポストコロナ時代を見据えた人材活用・活性化戦略とは

④ 睡眠

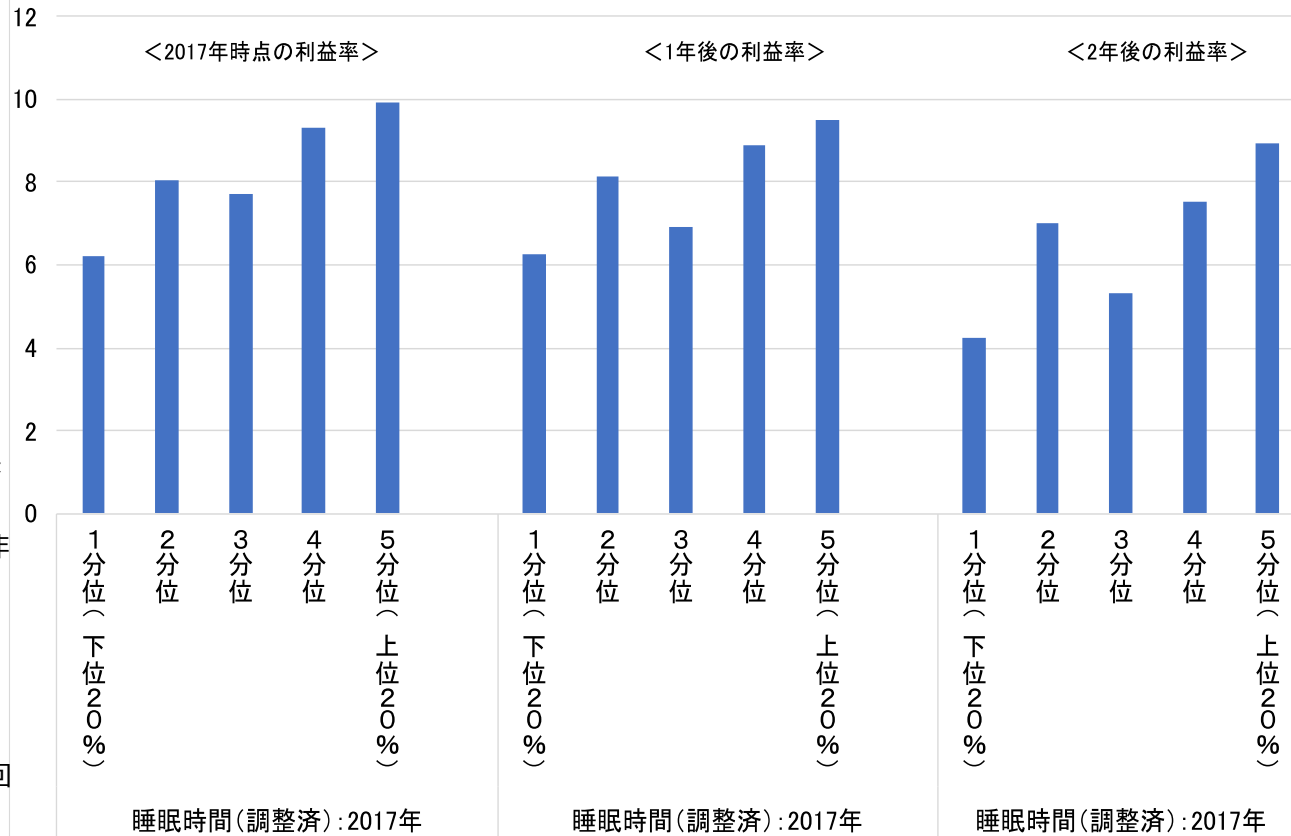
— 睡眠からみた健康経営とウェルビーイング —

2022年5月13日

山本勲
慶應義塾大学商学部

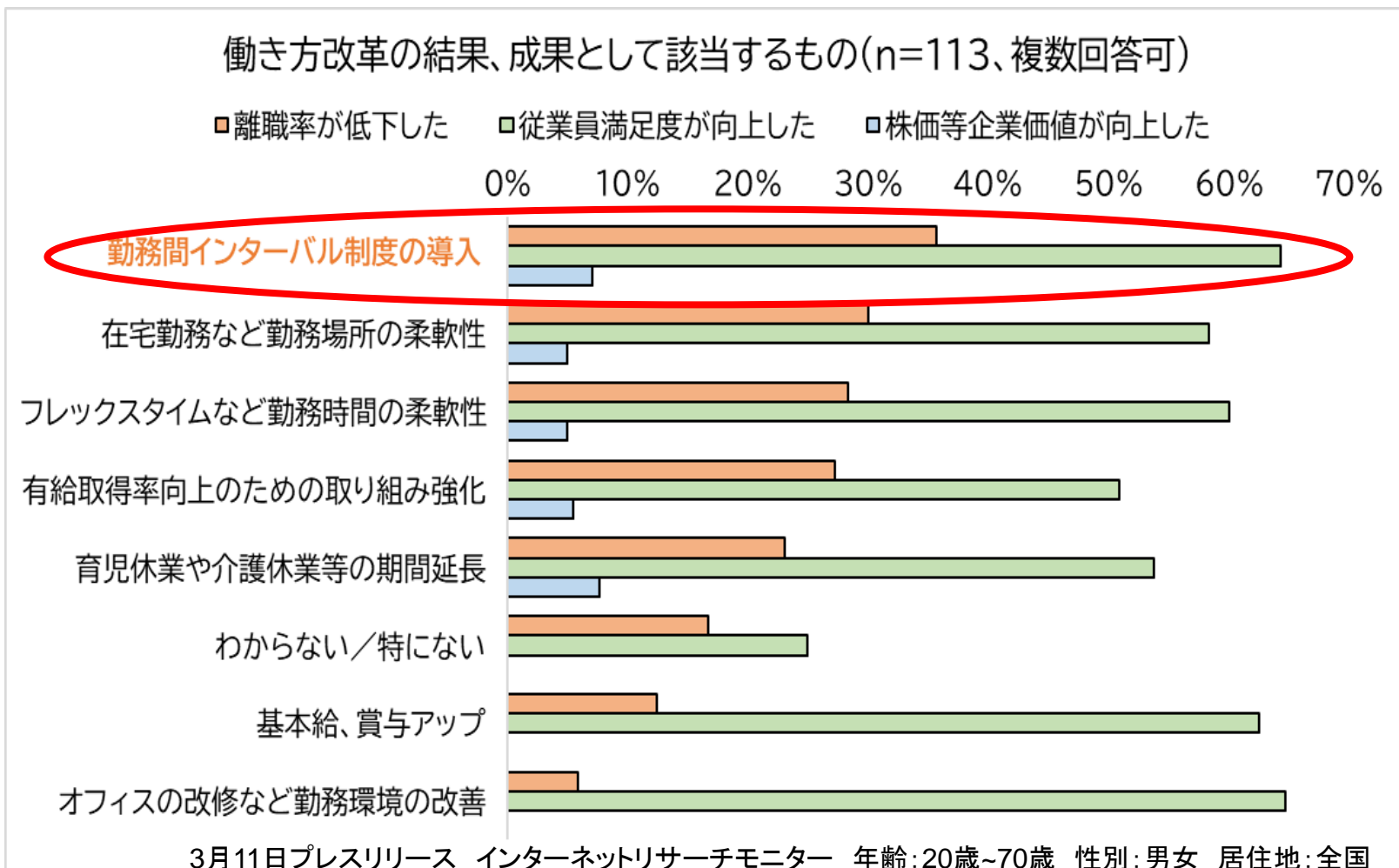
- **ビジネスパーソン1万人調査 (BP調査)**
 - ✓ 2017, 18, 21年：上場企業に勤務する正社員
 - ✓ インターネット調査 (約1万人、非パネル調査)
 - ✓ 勤務先企業名を調査→上場企業情報とマッチング可能
- **スマートワーク経営調査 (SW調査)**
 - ✓ 2017～2021年：上場企業対象
 - ✓ 郵送・メール調査 (500～700社回答、パネル調査)

利益率 (%)



**平均睡眠時間が上位の企業ほど、利益率 (ROS) が高く
2年後にもその傾向が続いていたことが判明
(日経スマートワーク調査・ビジネスパーソン調査)**

離職率減少、従業員満足度向上に有効な施策は？



最も従業員満足度を高め、離職率を下げた施策は
勤務と勤務の間を11時間あける勤務間インターバル制度の導入。

メンタル疾患が減少し、採用が好調な施策とは



- 勤務と勤務の間を11時間あける制度
- EUでは全ての国で義務化
- 2019年から日本でも努力義務
- 睡眠7時間 その前後に生活・通勤で4時間
- 理論上、毎日5時間(月100時間)残業できる



■週5日勤務（8時間労働+1時間休憩+片道1時間の通勤）の場合

出典：労働安全総合研究所作業条件適応研究グループ 主任研究員 久保智英

勤務間インターバル

11 時間
(9 時間)



月残業
(月20日勤務の計算)

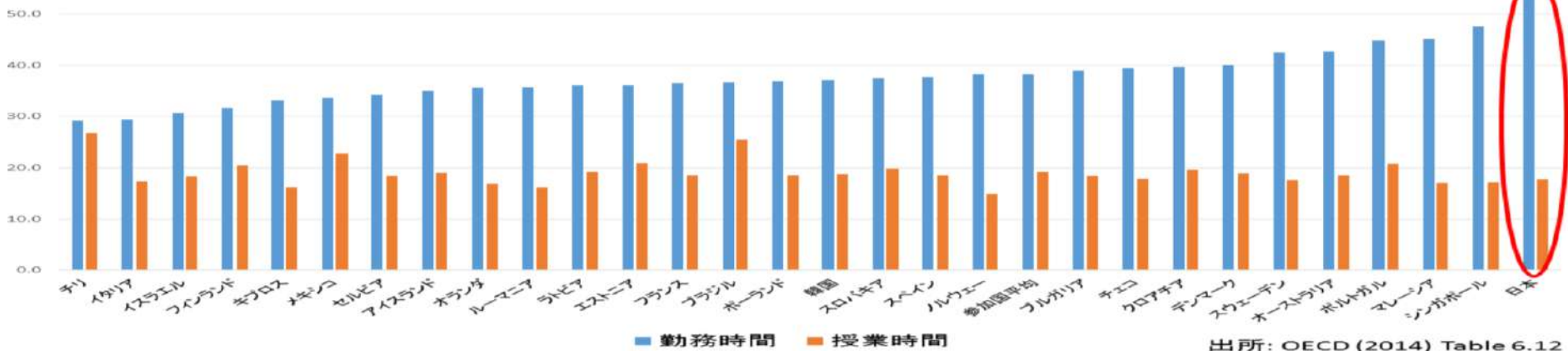
100時間

2000社のコンサルをしてきた中で、メンタル疾患を大きく減らすことが出来たり、採用に困らなくなった民間企業が取った施策に共通しているのは、11時間の勤務間インターバル制度。

なぜ給特法を廃止しないと解決しない？

●日本の教員の「勤務」時間は最も長いのに「授業」時間は最も短い。教員の免許を必要としない業務に多くの時間が割かれています。

●「学校管理職」にとって外部化すると50万かかる業務は、給特法により、**教員の残業で行えばゼロ円**です。外部化は単純に追加コストになるので、発注が許されない。もし教員の残業で行えば100万かかることが試算できれば、誰からも批判されずに外部化できます。



医療・霞ヶ関官僚も残業がカウントされない・正確に支払われない。すると専門外の仕事もすべて高度な技術・能力を持つ専門職の上に載せられ、最も貴重な人材が疲弊し離職する。国益を損なう給特法の維持は容認できない。

どのような順序ですすめるべきか

1:直ちに給特法廃止をきめ、施行は2年後とする。

(残業代は7800億円。これが試算できると、財務省にとって少ない教員定数で高い割増残業代を払うよりも、教員定数を増やしたほうが財源は少なく済むことが理解できる。

長年、定数を抑え続けている財務省が人数の定数ではなく、総労働時間での枠を設定する発想に変えるべき)

2:教員一人が持つ1週間のコマ数の上限を設定

3:11時間の勤務間インターバルを義務付け

給特法廃止の前に教員の数からまず増やすべきだ、1週間あたりのコマ数の制限からやるべきだ、等々の優先順位議論があるが、民間を3000社見てきてハッキリ言えることは時間と連動した支払いの仕組みをつくらなければ人員増もコマ数制限も決して進まない

ぜひ給特法廃止の署名にご協力ください



教員5,000人が休職！子どもにも影響が...。
月100時間もの残業を放置する「定額働かせ
放題」＝給特法 は抜本改善して下さい！
#教師のバトン

<https://t.co/bSBpxf8GqR>

署名活動実施中。
8万1300筆が集まっています。
ぜひ署名を。

教員調査 (2021年11月) より

辞めたいと思ったことがある **65.8%**

1ヶ月の平均残業時間

小学校 97時間50分

中学校 114時間07分

1ヶ月=4週(28日)で計算

残業時間には持ち帰り仕事時間、
取得できなかった休憩時間含む
全国の小中教員924人を対象

残業代なしの「働かせ放題」

