

第4章 モデル校での実践事例紹介～北海道函館養護学校

本校が第3章の8段階のプロセスに取り組んだ時期（p.14）

段階	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
着手	R1.6	R1.7	R1.8	R1.11	R1.11	R2.1	R2.4	R2.7

①課題意識を高める

校長は、教員が改革の必要性を理解する機会をつくる

- ヒヤリングやアンケートなどで現状・課題を「見える化」する

学校における働き方改革は、校長が、「なぜ取り組むのか」、「取組の先はどんな姿になるのか」という基本になる考えを自分の言葉で整理し、改革の必要性を捉えることが始まりです。

本校では、校長・教頭が働き方の課題について相談を繰り返し、近い将来の学校像を練りました。その上で、教職員の課題意識を高める機会として、ヒヤリングやアンケートの実施は効果的でした。

ヒヤリングは、批判的な応答はせず安心して話せる雰囲気で行い、教職員の葛藤と向き合うことが大切です。ヒヤリングで話されることは、本人の思いや考えの一部かも知れません。しかし、耳を傾けることで隠れている本当の要因をうかがうことができます。なお、ヒヤリングで聞いた内容は、個人の事情が関わっている場合があるので、扱いには注意が必要です。

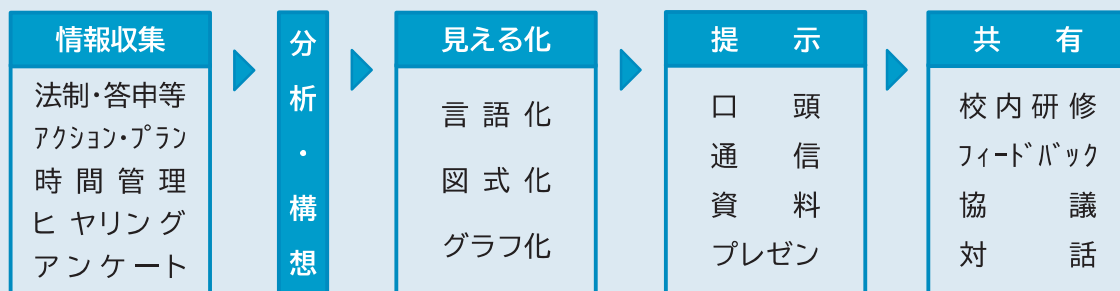
本校ではヒヤリングも行いましたが、普段から、校長がいろいろな場に顔を出して、教職員と気軽にコミュニケーションを取りつつ、個人の考えや悩みを聞いています。その際、学校の方針についても触れることがあります。多様な職種の教職員が在籍する特別支援学校では特に有効です。

アンケートは、実施したらフィードバックすることが大事です。本校では、p.49アンケートを実施し、アイデアの傾向を整理するとともに各項目をグラフで「見える化」し、教職員に示しました。

アンケートに限らず、収集した情報は様々に活用できます。キックオフミーティングの際に、工夫して、資料として提示することも効果的です。

本校の事例1： 校内研修（キックオフミーティング）までの流れ

課題意識を高めるには、課題が自分たちに必要なことであることを共有することです。準備をしっかり行うことが、取組の意識を高めます。



アドバイス

アンケート様式は、p.48～49に紹介していますが、他にもいろいろあります。内容や項目数に配慮し、教職員全員が協力しやすいものを使うことが大切です。

②改革推進のコアチームをつくる

学校は、改革を推し進めるために多様で強力な中核となるコアチームをつくること
が効果的である

- チーム構成員の決め方を工夫する
- メンバーと対話し互いの理念を理解する
- 自由に意見を出し合える環境をつくる

コアチームの編成は、第3章で触れました。しかし現実には、既存のチームか新たなチームか、どんな編成方法をとるかなど迷うこともあります。さらに、チーム構成員の選出は校内で納得できる方法が大切です。ただ、編成方法や構成員で迷うより、どのようにチームの文化を築くかが重要です。コラム1に紹介したプロジェクトアリストテレスの考え方が参考になると思います。

本校では、特別委員会の1つである「スタッフ会議」を活用しました。各学部、総務、教務、舎務からの代表です。校内から信頼を受けていることはもちろん、パフォーマンスも高く、何より、互いに不安なく意見を言えるチームであったことが成功につながるベースになりました。

上記に「●メンバーと対話し互いの理念を理解する」とあります。本校では、管理職が「スタッフ会議」のメンバーと互いの「基本の考え」を理解し合う対話がありました。このような対話の機会は、その後、メンバーの一貫した考えと積極的に自律した行動につながります。このことが、「働き方改革」を推進する機運を醸成したとっていいでしょう。

本校の「スタッフ会議」の人数は6人でした。また、管理職は「スタッフ会議」に参加しているので、大きな舵取りが可能でした。メンバーにとっても行動しやすい環境をつくることができました。

コラム1： プロジェクト アリストテレス （2012～ G社）

「心理的安全性」を提唱したエドモンドソン教授の論(1999)を基に、G社が始めたプロジェクトです。次はプロジェクトで得た「チームのパフォーマンスを高める5つの要素」です。



①心理的安全性：他の要素のベースになります。自分の過ちを素直に認めたり、気軽に質問をしたり、積極的にアイデアを提案したりできる状態を指します。エドモンドソン教授によると、「心理的安全性」が確保されない場合、多くの構成員が自己呈示行動や自己印象操作を行い、本来もっている力を発揮できない、信頼関係を築けない、イノベーションが生まれないなどの状態に陥るとしています。

チーム運営の際は、チームの目標や役割と責任を明確にし「ぬるま湯」状態にしないことです。リーダーの役割はメンバーの能力を理解して引き出すことです。

他の要素の概要は、以下のようになります。

- ②相互信頼：各自の仕事をハイクオリティかつ時間内に仕上げると感じている。
- ③構造と明確さ：求められていること、達成するプロセス、成果が明瞭で、共通理解できている。
- ④仕事の意味：仕事およびその成果に対して目的意識をもち、意味を感じている。
- ⑤インパクト：自分の仕事には意義があり、良い変化をもたらすものだと主観的に思える。

③改革の目的から改善テーマを設定する

コアチームは、校長の改革の目的を受け、目指す方向性や、将来はどのように変わるのかを明確にする

- チームでゴール（目的）を共有する
- 学校の目的と改革の目的の整合性を確認する
- 改善テーマの設定を行う

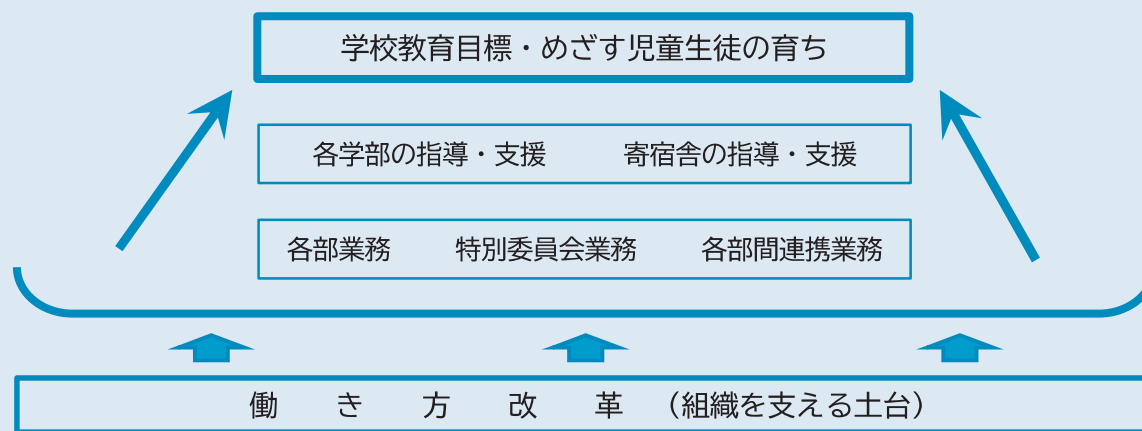
学校の目的があって、それを支える働き方改革の目的があります。「在校等時間の上限等」について法制化されたからといって、時間短縮のことだけを取り上げては改革は進みません。

本校では、校長が日頃から、学校の目的、すなわち育成したい子どもの姿を示し、改革を進めました。そのことにより、チーム会議では、目指す方向性や将来はどう変わるのかを明確にしていきました。

「Road」では、目的に関する少し具体的な願いや方向性のことを「テーマ」としています。多くの学校では、教職員から具体策の意見を集め、分類するなかで、本校はこんなテーマがいいのではないかと検討するでしょう。実際、この作業は、有効であり、現実的です。このとき、少なくとも管理職やチームリーダーは、意見を絞ったものが全てと考えず、「目的に向かっているか」、「それだけで十分か」、「何をするかに終始していないか」など、評価し伝えることが大切になります。目的とテーマは行き来しながら絞り込まれるのです。

また、話し合いの時、「目的は何か」という協議をしっかりと行ったチームでも、いつの間にか「何をするか」に協議が終始することがあります。ぜひ、管理職やチームリーダーは、目的に照らした協議に導いてください。オブザーバーとして管理職がチーム会議に参加していると、軌道修正が可能です。

本校の事例2：働き方改革の位置づけ



アドバイス

- テーマや策の絞り込みは、次の点に留意します。
- ・目的に向かっている
 - ・外部の関係機関等への影響と取組の質を考える
 - ・優先順位（重要度、範囲、短期・中期の区別）

アドバイス

協議をする際には、必須の項目を設定をしておく整理がつきます。（p.49働き方改革検討事項整理シート参照）

④改革の目標を設定し周知する

コアチームは、改革の目標について全教員の理解と賛同を得る

- 目的にせまる改革の目標（複数可）を具体的に設定する
- キックオフミーティングで全教職員の当事者意識を醸成する

本校は、学校教育目標やめざす児童生徒の育ちを実現するため、③で設定したテーマである5つについて取組を推進しました。

- A 分掌、校内システムを整え、職員数減に対応できる組織
- B 指導書類の整理・統一による効率化
- C 出退勤システムの活用による意識の向上
- D 行事等の見直し
- E その他

本校は、全教職員参加のキックオフミーティングを行いました。その際は、否定せず、自由闊達なアイデアがでるようにすることが大切です。

写真は、多様な職種や立場で様々な意見が交わされ、協議が深まってきた様子です。課題が自分事となれば自然と熱が入ってきます。

キックオフミーティングで出た意見は取組の材料として活用します。



大人数だが、職種を越えて、ラフな雰囲気話し合えた函養スタイル（R1）

コラム2： 目標の定め方

目標を決めるには、理解しやすい目標（何を、いつまでに、どのような状態）にすることが大切です。

- ・困難すぎない、容易すぎない目標を立てる
- ・大まかなスケジュールで「見える化」する

アドバイス

スケジュールは、段階で整理すると分かりやすいです。例えば、①意識する、②案を出す、③案を絞る、④共有の深化、⑤取組定着など直感的に分かるように工夫することが大切です。

⑤主体的に行動しやすい環境を整える

校長は、障壁をできるだけ取り除き、コアチームのメンバーが行動しやすくする

- 個人の課題意識の醸成や本音を出しやすい環境づくりに努める
- チーム会議で進捗状況を確認する

本校の「スタッフ会議」は月1～2回水曜日に開催します。落ち着いた雰囲気での互いの情報交換や協議ができます。だからといって、必要以上に時間を延ばさず、効率的に進めています。この会議では、働き方改革ばかりでなく、学校運営全般の話題を扱っています。「スタッフ会議」の進行は教頭が進めますが、準備と提案はスタッフが行います。学校の運営事項について本音で話ることができる機会となっています。校長は同席し、必要なときに方向性を示します。

上記の「障壁」というのは、◇チームと他教職員に意識の乖離が生まれる、◇批判的あるいは懐疑的な意見に支配される、◇メンバーの過度の負荷、などです。

校長は、すみやかに、障壁を取り除く具体的な行動を起こすことが大切です。

チームと他教職員に意識の乖離が生まれる状況では、通信を発行したり、チームメンバーと他教職員が積極的に炉辺談話で協議内容に触れるなど、オープンにする方策が必要です。いざ、策が決まったら、全教職員が取り組むことになりますから、疑心暗鬼を生まないようにします。本校では、校内職員向けホームページも活用しました。

批判的な意見に支配されるのは避けたいと考えますが、現実には起こり得ます。人にそういう思いが湧くのは、検討している別の方策があるからかもしれません。新しい知識ややり方の習得に苦慮する予測が立つのかもしれませんが、関係者への説明・調整などの面倒が予想されるのかもしれませんが、「漠然とした不安」、「慣れ親しんだ方法を変えることの面倒」を感じるからです。

建設的議論に入る前に対立は起きやすいものです。感情か、考えか、知識・認識の部分か。やはり丁寧に互いの考えを交流する場が必要です。互いの考えを理解することが学校の改革には必須です。この調整は校長の役割です。互いの考えを出し合う重要性は、コラム3のクリティカルシンキングの考え方にも現れています。

コラム3： クリティカルシンキング

クリティカルシンキングとは、その考えが本当に正しいか検証して本質を見極める思考の仕方です。物事について考える際、「なぜなのか」「本当に正しいか」といった批判的な問いをもつことです。他者ばかりでなく自分の考えに対しても、「間違っているかもしれない」という批判的な視点を持ち続けることで、より実践的な意見へと近づけていくことができます。

クリティカルシンキングにおける「批判」は、必ずしも否定を意味しません。重要なのは、「なぜ」「どうして」「本当なのか」といった疑問を忘れないことです。

価値観の多様化で、これまで正しいと考えられてきたものが、通用しなくなっているという事例は数多くあります。ゼロベースで考える必要があります。

【クリティカルシンキングを行う際のポイント（基本姿勢）】

- ◆常に目的（ゴール）を意識する
- ◆思考の癖・偏りを意識する
- ◆問い続ける

【クリティカルシンキングを実践するメリット】

- ◆問題解決の精度が高まる
- ◆物事の本質を見極められる
- ◆新たな視点や発想が生まれる

⑥短期的な成果を生む

コアチームは、できるだけ早い時期に、実感できる成果を上げる

- ゴールを細分化し、まずは小さな一歩を大事にする（モチベーションの補強）

チーム会議では、年度途中でますます始められそうな策が必ず見つかるものです。まず実践するべきです。本校では、「できることから実行する」ことを共有し、変化を実感しています。

策を考へるときには、中・長期的な策ばかりになっていないか注意することが大切です。

【本校の取組】

- [1か月で開始] 「スタッフ会議」の活用（チームによる働き方改革の推進）
- [4か月で開始] 「入校・退校時刻記録管理システム」の試用から
「出退勤管理システム」への移行及び運用
- [6か月で開始] 時間外勤務実態の把握と検証
- [8か月で開始] 職員朝会の回数の変更（毎日から週2回）
- [8か月で開始] 校内サイト（t-net）、掲示板等の有効活用
- [10か月で開始] 授業打合せ等の会議時間の確保と効率化のための休憩時間の変更
- [7か月で開始] 連絡資料・会議資料のデータ活用の促進
（感染症拡大防止対策を受けた会議の進め方の見直し）
- [8か月で開始] 校務分掌組織の再編
- [14か月で開始] 中間反省の実施
- [6か月で開始] 文書作成や諸手続の進め方の見直し、効率化
- [10か月で開始] 校内諸規定の整備

本校の事例3

：成果を上げている取組

客観的時間管理：フィードバックで教職員の意識に変化があった



職員向け掲示板(職員朝会、連絡等)

事務 越後	学費の支給準備が整いました。物品購入・支払(払戻)等決定書を提出されていた方は、印鑑を持って事務室までお越しください。	2020/7/15-10:24
中学部生車(佐藤)	本日15日(水)中学部の授業で、グラウンドにデットを数台設置します。放課後に撤去しますが、ブルーシートデットは生徒の手作りですので、付近にお近所の方には安全配慮をお願いします。	2020/7/15-8:11
小学部(相原)	先日は七夕の御協力ありがとうございました。廊下の宮飾りを今週金曜日に片付けたいと思いますので、それまでに、それぞれ御自分の(あるいは学級の)箱を持って行って頂きますようお願いいたします。残っていた物については丁寧に処分させていただきます。	2020/7/14-17:48
総務部(山田)	7月17日(金)の職員会議資料をt-net「職員会議」にupしました。	2020/7/14-17:48
庶務部 対象	【教室10清掃・整理/車庫物品確認・整理日程についてのお知らせとお断り】 下記日程で庶務部にて清掃・整理・物品確認を行います。ご多忙な折とは存じますが、全部で当日までに確認等をお願いします。なお、特に車庫物品について、以前に車庫へ移動した物品がある部署などに確認のため立ち会いをお願いします。ご不明な点がありましたら担当まで問い合わせ下さい。 ○教室10清掃・整理～7月30日(水) ○車庫物品確認～7月30日(水)午後～7月31日(金)	2020/7/14-17:11
指導部(坂本)	不審者対応マニュアルを印刷するときは全校職員へNO.718を右クリックして「対象ファイルに保存」を選択デスクトップに移してから両面印刷してください。うまくいかないときは原本を渡しますので声をかけてください。	2020/7/14-15:49
衛生委員会 酒巻	大抽選会への協力ありがとうございました。各職員室、寄宿舍、事務室に受付順番表を掲示しました。各自ご確認ください。自分の名前がない場合は得意までお知らせください。	2020/7/14-11:53
高等部(坪本)	7月14日(水)10時30分～牛乳パック回収を行います。ご準備願います。	2020/7/13-18:20
教職	【依頼】「女性教職員の活躍推進に係るアンケートへの御協力依頼」について、「全校職員へ」に掲載しました。社会性や希望の観点から、御回答をお願いします。アンケートのURLです。→ https://www.harp.ig.jo/SheJuminWeb/EntryForm?id=804uJFzy (アドレスバーにコピーしてアクセスしてください)。 QRコードは掲載した文書に載っています。ご協力よろしくお願いたします。	2020/7/13-18:28
宿務の指導	本日13日から個人懇話が始まります。記録用紙を01asab2020(通知表あり)のフォルダに入れておきますのでお返しください。	

ICTの活用(t-net)掲示板：各担当からの連絡はこの画面で行っている

⑦さらに改革を進める

校長は、複数の改革案をさらに推し進め、加速させる

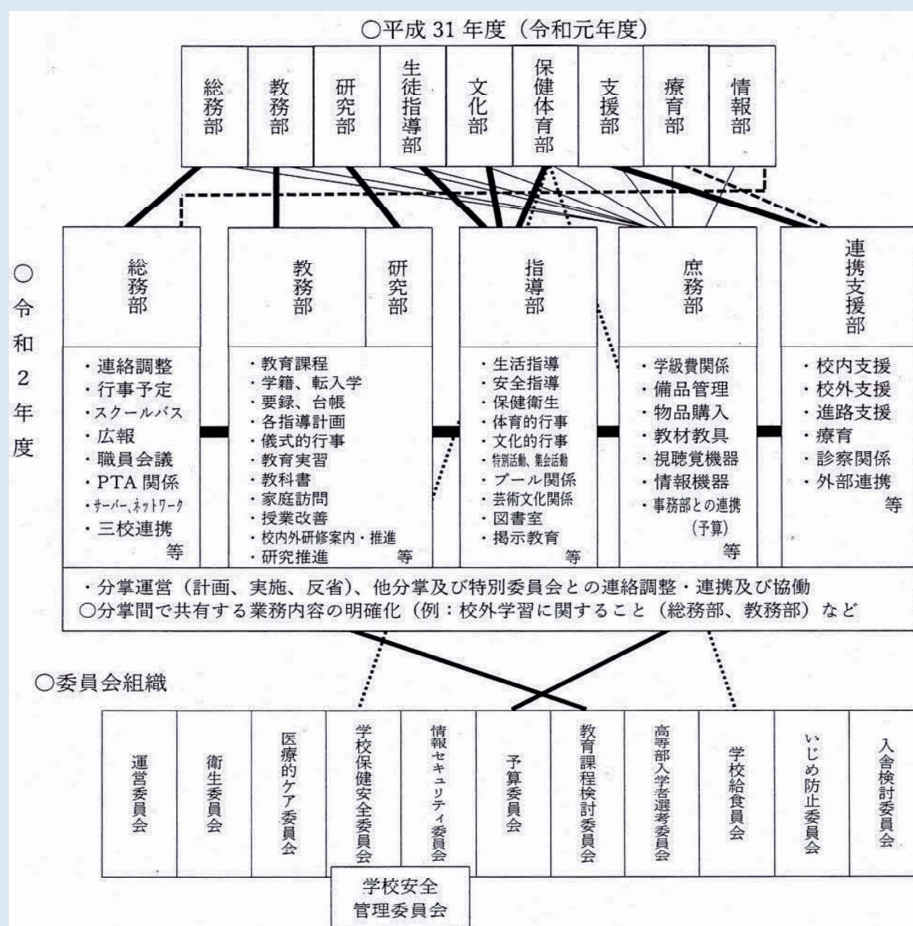
- 校長が改革の全体的な方向をリードしつつ、個別のプロジェクトは教職員に任せていく

方策の進行は、共通理解を深化させ、不安を除去しながら取り組む必要があります。

特別支援学校は、他校種と比べ多様な職種が関わることや、より専門的な知識や指導力等を発揮して児童生徒一人一人に資質・能力を育てるとともに、保護者の期待に応える役割を担っています。学校の特質を考えると、教職員間あるいは教職員と関係者、関係機関が連携して支援や指導が行えることが肝要です。そのため、個別の教育支援計画や個別の指導計画等について、他文書等とも合わせ、統合化をいっそう進め、ICTも活用しながら整理することが必要です。児童生徒等の実態把握や支援方策、校内での役割分担について共通理解することは特別支援学校では命綱です。それぞれの専門的な役割を果たす上でもツールの精査や整理が欠かせません。

本校では、職員数の減員が現実のものとなり、先の特別支援学校の特色をうけた分掌組織の再編が大きなテーマです。方策がある程度実行された中でも、校長がさらに中長期的な策について話題を提供し続け、教職員の意見を募り、教職員のさらなるチャレンジを肯定的に捉えています。

本校の事例4： 近い将来を見つめた分掌組織再編について教職員と練り続けている



アドバイス

学校経営を支える働き方改革に関する校内研修を適宜実施しましょう。自分たちの足跡を確かめ、実行案が目的に向かうものになっている（何のための取組か）ことを常に確かめる機会になります。また、適切に関係者へ説明する機会をつくり、スムーズな実施を図ることも校長の大切な役割です。

⑧新しい文化を築く（定着）

学校は、新たな行動様式が過去の因習に置き換わるまで新しいやり方を持続する

- 検証改善サイクルを根付かせる
- 役割の文化を根付かせる

改革に取り組んでいる学校では、新しい策を模索するばかりでなく、既に始めた策について、さらによいスタイルがあるのではないかと、常に革新的に考えています。

学校に新しい文化を根付かせるには相応の時間と仕組みが必要です。人が異動すれば、消えてしまうような取組にしないことです。検証改善サイクルや役割の文化を根付かせましょう。

例えば、校長は、現状把握と評価などを統括し、フィードバックする。教頭は、新たな方策、修正した方策を効果的に発信したり、浸透状況を把握し共有できるようしたりする。各部主事は、部の業務量、個人の業務量などを把握し、より良いあり方を示すなど、それぞれの職に応じた役割を明確化し、業務を見直すという文化を根付かせてはいかがでしょうか。

本校においても、校長は、現状把握をいつも細やかにいき、教頭やチームと相談を重ね改善策を練っています。教頭は、策の重要性や申し合わせについてきめ細やかに発信し、教職員との対話を欠かすことはありません。主事・主任クラスは、現状を見つめ、こうしたらよいのではないかとアイデアをもち寄ります。そうしたことが、改革の灯を消さない原動力になっています。

コラム4：新しい文化が根付くポイント

- 短いスパンの検証を行う
- 情報はできるだけオープンにする
- 改善・修正をひるまずに実行する
- 継続的・発展的な取組につなげる
- 新文化を築く期待と不安は表裏一体なので、常に目的を確かめ方向性を保つ
- 成員のリーダーシップの育成や引継ぎの方法について確立していく

継続的にマネジメントの手法を活かす



完結型



継続型（スパイラル）

アドバイス

第3章①～⑧のプロセスは、変革する状況にあることを前提にしたプロセスです。教職員参画を提案したのは、業務改善の主体者は教職員だからです。単に働き方を変える、変えないという方法的な改革から、教職員の意識を変える改革になり得ます。

このプロセスを教職員が主体的に経験すると、学校を組織的に捉え、新しい時代の教育を想像する力を育て、キャリアステージに応じたスキルアップにつながります。