

①課題意識を高める (P.16 参照)

校長は、教員が改革の必要性を理解する機会をつくる。

現状に満足していたり、変化に対して抵抗感を覚える教員が多くいる場合には、その改革は推進されにくくなります。まず、最初に必要なことは一人一人の現状の把握です。モデル校である五稜郭中学校では働き方に対する1対1の面談を実施することで個々の現状把握と課題意識の醸成を図りました。

事例：課題意識の醸成

改革プロジェクトがスタートしてすぐに個々の教職員と道教委のプロジェクトの主幹が1対1の面談とアンケートを実施しました。この時点では、抵抗感を覚える教員もいましたが、まずは一人一人の意見を批判することなく、しっかりと受けとめることに集中しました。そのことが後々の教職員同士の信頼関係と進みやすさにつながっています。また、この学校にも「どうせ言っても実現しないよね？」という諦めの声はありました。そこを校長が日々の教員との会話の中で「自分たちで仕事のやり方を変えていっていいんだよ」という声かけと空気感を醸成してきたことが大きく推進に寄与しています。

管理職が職員室のつぶやきを誠実にひろう姿勢にふれ、校長が本気で改革しようとしていることが教職員に伝わりました。(この事例にはプロジェクトの主幹が入っていますが、時間をうまく生み出し工夫することにより、全ての学校で実施可能です)

②改革推進のコアチームをつくる (P.19 参照)

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のが効果的であることを認識する。

事例：コアチームの編成

本校では、全教職員の投票により決定しました。結果、生徒指導部、教務部、各学年団などから信頼があり、業務に精通した教員が5人(管理職を除く)集まりました。また、メンバーが多様になるように各委員会や学年団から話し合いで選ぶ方法も有効だと思います。

③改革の目的から改善テーマを設定する（P.20 参照）

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かを明確にする。

「働き方改革は子どもたちのため」をもとに改革のテーマや判断基準を定めることで教員たちが主体的に活動を行っていきます。

目的を共有することは、改革の目指す方向・ゴールを示し、学校にとっての具体的な方針を明言することによって、それに伴って必要となる無数の意思決定を容易にすることができます。つまり指針が明確になれば、「すべきか否か」が見えるようになってきます。また、複数の人材が参加しているプロジェクトの場合でも、きわめて迅速に、効率的に、さまざまな人材の目指す方向を一致させ行動をまとめ上げることができます。言い換えれば、日常の職務においても、改めて「目的」を明確にし、同僚と共有することで業務の効率化につながっていくといえます。

事例：改革の目的

本校の重点教育目標は「自立に向けた基礎・基本の定着」です。コアチームの会議の最中にはよく「これは本当に生徒の学力や成長のためになっているのか？」や、「生徒の自立の観点からは失敗も許容してチャレンジさせてみるのがいいのではないか？」といった声が聞かれました。その結果、生徒が自治的活動として委員会や行事を運営する改革案が決定しました。重点教育目標は、確実にチーム員の考えや選択をするうえでの指針となっています。

④改革の目標を設定し周知する (P.22 参照)

コアチームは、改革の目標について、教職員の理解と賛同を得る。

教育目標に沿った重点目標の中に、働き方改革の目標を位置付けることで、必要な改革案や方策が見えてきます。それは働き方改革に限らず、カリキュラムや授業の改革や改善も含まれてくるはずで、「目的から考える」という上位概念からプロセスを踏むことにより、単に時短をするような方策ではなく、「教育の質の向上」や「教職員のより良く働ける環境」などを中心に置いて改革を進めることができます。

事例：目標の設定

年度の予定を3か月程度の4つに分け、第一段階を「意識醸成・情報収集」フェーズ、第二段階を「課題分析」フェーズ、第三段階を「実施策の立案」フェーズ、第四段階を「共有の深化」フェーズとしました。「意識醸成・情報収集」フェーズでは、勤務実態の調査・アンケート、教員の面談、そして、校内研修をおこなっています。この校内研修で、教職員に向けての今回の働き方改革の目的・目標の共有をし、小グループに分かれて学校の抱える課題出しをふせんに書き出していきました。ここでは全ての課題を出すというより、教職員一人一人の課題意識の醸成と目的の共有がポイントとなります。ただ、ここで出た課題のうち、すぐに実行できそうなものはその場で迅速に意思決定することは、学校がより良く変わっていくという期待感と希望を膨らますので重要です。五稜郭中では日課表を15分ずらすという案をすぐ実行しました。

五稜郭中学校の進み方

ねらい：新時代に対応する学校の目的・目標を明確化し、教職員の共通理解のもと、新たな発想で働き方の改善につながる取組を行い、より生徒・教職員が活気にあふれ、目標に向かって主体的な教育活動を営む学校を目指す

	意識する	案を出す	案を絞る	共有の深化 外部発信	実施・実践 定着取組
時期	4月～7月	8月～10月	11月～12月	1月～3月	次年度
段階	意識醸成・情報収集	課題分析	実施策の立案	共有の深化	実施・定着
項目	<ul style="list-style-type: none"> ・教職員の勤務実態について、フランクな懇談や議論 ・チーム懇談 ・アンケート① ・教職員面談① ・校内研修① ・学校評価位置づけ 	<ul style="list-style-type: none"> ・外部アドバイス ・課題の洗い出し ・ビジョンや方策の案を検討(チーム10回) ・教職員面談②(民キックオフミーティング) ・方策一部実施 ・保護者等へ啓発 	<ul style="list-style-type: none"> ・外部アドバイス ・ビジョンや方策の策定(チームで) ・ビジョン共有(職員会議随時提案+再チーム会議+日常交流)(報告会) ・教育改革案作成 	<ul style="list-style-type: none"> ・実施展望(振り返りと事態を想定した展望) ・教育改革案による外部啓発 ・勤務時間検証(報告会) 	<ul style="list-style-type: none"> ・方策全て実施(改善を念頭に) ・改善策の検討 ・定着に向けた仕組みづくりと共有 ・改善策の実施

(通年)勤務時間データ蓄積、ガイドラインの遵守 **実施できるものはすぐに実行**

この校内研修後は、コアチームを中心に進めることにしました。まず、ミーティング開催日を設定して、校内研修で出た全課題のうち、今年度コアチームで扱う課題と扱わない課題とに分けました。分け方のポイントは、教職員個人でなんとかできるもの、学校単位でなんとかできるものを扱うことにし、市や道の教育委員会、法律を変えなければ対応できないものなどは扱わないこととしました。結果、定期試験、通知表、家庭訪問、宿泊研修、行事、専門委員会、会計等の事務業務など見直しと改革を7項目に落とし込み、それぞれの項目毎に担当者を決めて、その担当者が課題を整理し、提案資料を持って会議を実施するようにしました。会議の時間は40分～50分ほどで時間割を調整し、日中に実施しました。事前の提案資料があるので効率的に進めることができます。この提案資料の内容は事前に管理職からのアドバイスを受けているので、改革とかけ離れた案が出ないのもポイントです。

初期の段階で全教職員を集めて「キックオフミーティング」をすると、働き方改革のプロジェクトを学校全体で推進していくのだという意識づけにもなりますし、この場で教職員一人一人の学校や働き方に対する希望や課題感を聞いておくと、一人一人の当事者意識にもつながります。計画にはぜひ盛り込んでください。(P.23 参考 8)

⑤主体的に行動しやすい環境を整える（P.24 参照）

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。

教職員が協力しなければ、大規模な改革は決して進行しません。改革の推進を妨げる「諦めのマインド」や「抵抗感」など改革の障壁を対話などにより取り除く必要があります。そして、多くの教職員が必要なアクションを取れるようにエンパワーメントしていく（権限や自信を付与する）ことが大切です。逆に「文句を言わず教えられた通りの方法で実行せよ」だとやる気を削ぐこととなります。今の管理職の若い時は命令と統制の管理スタイルで効果を上げ続けてきた方も多いと思いますが、今の時代には合わなくなってきていることも多いので過去の成功体験を手放し、アンラーニング（学び直し）することが必要になってきています。

学校特有の組織構造の問題として、個々に学級を受け持ち、自分の力で何とかしようというマインドが強い分、学校全体や校務分掌といったチームでの取組の優先度を落としてしまう傾向があります。分掌もそれぞれが独立して任せていると相互にコミュニケーションをしないために、情報の共有や改革の空気の醸成が進まず全体がスローダウンすることが起こります。様々な場面で折りに触れて学校の目指している方向性や働き方について話す機会を多くしていくことが重要です。

事例：改革意識の醸成

コアチーム会議のファシリテーター（進行役）をミドルリーダーの教職員がおこない、会議には校長と教頭もオブザーバーのような位置づけで参加しています。（テーブルを囲むのはコアチームのメンバーでそこから離れて管理職がいます）管理職も必要ときにアドバイスしたり、気になることを質問することができるので、会議の結論を先延ばしにすることが少なくなります。また、管理職からのやらされ感ではなく、コアチームの中に「自分たちの改革なんだ」という意識が醸成されていきます。

また、このコアチームと他の教職員との意識のズレを防ぐために、会議で話されている内容と今後の議題などを共有するための「働き方改革通信」というものも発行しました。これを読み、職員室でコアチームのメンバーと議題についてざくばらんに話す教員も現れるなど、情報の共有と改革意識の醸成に一役買っています。

★五稜郭中学校が作成した「働き方改革通信」

10月16日の職員会議提案へのご賛同ありがとうございました！
9月の職員会議でお話した通り、現在進めている働き方改革準備委員会のメンバーだけで、校長室という密室で秘密裡に検討し、職員会議で強行採決するような形で進めることは全く考えておりません。職員室での伊豆談話など、オープンにしながら先生方のご意見を取り入れ、「我々にとって働きやすい環境作り」と同時に、「生徒が『将来の幸せ』力を身につけることを支える体制づくり」、「保護者の理解」という3点を視点を中心に据えながら、進めていきたいと考えております。こうしたことから、今後の準備委員会後に本通信を通じて、先生方に改革の進捗状況をお伝えしていきたいと考えておりますので、よろしくお願いたします！

話し合い進行中1
会計業務の外部委託について検討中です。外部委託で話し合いを始めたのですが、一つの業者に副教材全教科の委託をするのは不可能だったり、金銭徴収だけの外部委託を請け負う業者自体がないであろうことだったり、現在引き落としを委託している「ゆうちょ」の引き落としシステムが2022年に廃止されることなどから、話し合いが難航しています。他校の状況を情報として収集したり、SSSとの業務分担などを視野に入れたりしながら検討中です。
もし、良い情報があれば、この担当者である桜井まで一報願います！

これから話し合いに入ります

- ・「実行ノートの廃止」
- ・「成績・得点通知票、通信票」

についての話し合いを、10月28日（金）から開始します。ご意見ある方は、この担当者である小林までお願いします！

☺ご意見お待ちしております☺

「行事等の見直し」という大きな括りで

- 1年（西部散策）
- 2年（宿泊研修・職場体験）
- 3年（修学旅行）

について、今後話し合いを開始します。現段階では、西部散策は各小学校で実施しており、1年生の活動と重複していること。キャリア教育の充実を目的に職場体験期間拡充。保護者の経済的負担の軽減などを目的に、以下の内容を原案として、話し合いに入る予定です。

- 1年 西部散策→職場訪問
※校区内職場の訪問、質問
- 2年 宿泊研修→職場体験の拡充
※宿研廃止、2-3日間の職場体験
- 3年 修学旅行→仙台、札幌方面への大学、短大訪問メインの内容

これらの内容については、大きな変更となりますので、先生方のご意見をいただきたいと思ひます。
この担当者である主幹までお願いしましう！

2019.10.23[no.1]

働き方改革通信

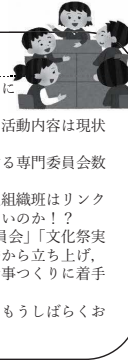
from 準備委員会

話し合い進行中2
中体連陸上の選手参加、応援体制について検討中です。
まずは、選手選考についてですが、「外部陸上クラブでの活動者」を出場させる。陸上クラブ未所属の一般生徒で出場希望がある生徒は、校内基準記録（前年度入賞タイム程度）を設けて選考する方向で話し合いが進んでおります。
応援体制については、代休日の件や日曜日（大会当日）の授業実施等も考慮しながら、校長会での情報交換、方向性も視野に入れながら話し合いを進めています！

話し合い進行中3
専門委員会のあり方について検討中です。

- ・専門委員会の数、活動内容は現状でいいの？
- ・一分掌内で担当する専門委員会数の不均衡さ！
- ・専門委員会と学級組織班はリンクしなければならぬのか！
- ・「体育大会実行委員会」「文化祭実行委員会」を秋季から立ち上げ、生徒の手による行事づくりに着手するのはどうか！

などなど、提案までもう少しお待ちください！



⑥短期的な成果を生む（P.25 参照）

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。

大規模な改革には長い期間が必要です。そのために熱意を燃やす教職員以外は、何らかの成果を生んだという実感がもてるものがないと意欲を維持することが難しくなってきます。短期的成果は座して待つものではなく、しっかりと計画し、その計画に沿ってチームをつくり上げ、成果を目指して計画を実行していくものです。計画の中にしっかりと締め切りを定め、適度な緊張感を保つことも重要です。

事例：短期的成果

本校は、「できることから実施していく」という方針のもと、すぐに日課表を15分ずらす変更を行い、放課後の時間を生み出しました。結果、1週間で75分、1か月で300分（5時間）の時間を生み出すことができました。また、部活動を17時半までとすることも実行し、顧問が早く帰れるようになりました。函館市教委が主導した改革については、19時からの留守番電話対応が開始され、これも改革の勢いを後押しする結果となりました。