

対話の充実による業務改善の効果に関する検証

— 学校教育目標の達成に向けた働き方改革の推進を目指して —

専門支援部研修課 長期研修員 宮原 郁弥

1 主題設定の理由

令和5年6月16日に閣議決定された「第4期教育振興基本計画」では、2040年以降の社会を見据えた教育政策における基本方針の一つとして、「日本社会に根差したウェルビーイングの向上」を掲げている。そして、「子供たちのウェルビーイングを高めるためには、教師のウェルビーイングを確保することが必要であり、学校が教師のウェルビーイングを高める場となることが重要である」と述べている。学校及び教師のウェルビーイングを高める方法は数多く存在するが、その一つとして教職員の働き方改革が挙げられる。

平成31年1月25日の「新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について（答申）」では、働き方改革の目的を「これまでの働き方を見直し、（中略）子供たちに対して効果的な教育活動を行うことができるようになること」と述べている。このように働き方改革は子供たちに効果的な教育活動を行うことが目的であり、木村・鈴木・小岩・藤岡（2020）は、これを「教育の質の向上」とまとめている。また、静岡県教育委員会は、教職員が児童生徒と向き合う時間や授業準備の時間、自己研鑽の時間を確保することによる「教育の質の向上」と、長時間勤務を是正することによる「教職員の心身の健康の保持増進」を目指した「学校における業務改革プラン」を策定している。さらに、町支（2025）は、これからの学校が目指す働き方改革として「教師が幸せに働ける組織づくり」の必要性を述べており、働き方改革には「教育の質の向上」や「教職員の心身の健康や幸せ」が求められている。

しかし、露口（2024）は、教員を対象とする働き方改革について、「評価指標が在校時間に特化されているため、時短の目的化が進行している点が気になり」と述べている。また、宮崎・木村・榎（2022）は、「学校における働き方改革の目的が子供たちに対しての効果的な教育活動を行うこととすれば、学校教育目標の具現化と共存する働き方改革でなければならない」と主張している。

このような先行研究から、業務の効率化や負担軽減を進めると同時に、スクールミッションなど学校教育目標の達成の視点を持った働き方改革を推進しながら、教職員にとって働きがいのある幸せな職場づくりを構築していく必要があると考える。

宮崎・木村・榎（2022）は、「学校・子供の現状、それらの理想の姿、そこに近づくためにどのような『働き方改革＝業務改善』が必要かという問いについて、その学校の教師の最適解を、対話を通して求める場を設けることが必要」と主張している。研究協力校では、令和4年度より業務の「やめる・へらす・かえる」の取組を実践してきたため、業務改善に関する意識づけはされているものの、業務の成果や改善点を共有する機会や、意見を交わす機会が不足していたように感じた。

また、研究協力校では、令和4年度より2年間、生徒に対して実践してきたポジティブフォーカスやほめ言葉のボイスシャワーによる「勇気づけ」の取組によって、生徒の相互

承認の高まりと心理的安全性が醸成され、学校を自分たちで創り上げていく自治意識の高まりが引き出された。これらの手法は、教職員に対しても応用できると考える。そこで、対話を軸として業務改善の目的、課題、プロセスを共有することや、勇気づけの取組をすることは、学校教育目標の達成に向けた主体的かつ組織的に業務改善に向かうきっかけとなり、教職員にとって幸せな職場づくりに繋がると考え、研究主題とした。

2 研究の目的

教職員がチーム一体となり、学校教育目標やスクールミッション、分掌目標の達成に向けた主体的かつ組織的な業務改善を進めることで、幸せな職場づくりを推進していくことを目的とする。そのため、本研究では、「対話を軸とした取組は、業務改善への意識と成果の向上に繋がる」という仮説のもと、対話を重視した改善活動を実践し、業務改善の意識と成果にどのような変化があったかを検証する。

3 研究の方法

教職員の業務は、授業、学級運営など個人の裁量や行動によって改善が図られる業務と学校行事など学校全体としての話合いや合意形成を必要とする組織的な業務に分けられる。そこで、本研究は「個人の業務改善」と「組織の業務改善」の二つの軸で進めていくこととする。

「個人の業務改善」については、採用12年目以下の年次別研修対象者及び有志教職員を対象とし、「チーム研修」という形で行う。これは、年次別研修対象者は日々の業務で困り感を抱く場面が多いことから、業務改善の手立てや視点を共有することで、個人の成長支援に繋がると考えたためである。

「組織の業務改善」については、全体が共通認識を持って改善を図る必要性があることから全教職員を対象とする。

なお、本研究では組織の業務改善として、分掌業務に焦点を当てて行う。詳細と手順は以下のとおりである。

(1) 事前調査

全教職員を対象に事前質問紙調査を行い、業務改善に対する意識と成果に関する実態を調査分析する。（5月30日～6月6日）

(2) 個人の業務改善

- ① 年次別研修対象者と有志教職員で「チーム研修」を実施し、現在担う個人の業務について、成果や課題を共有し、改善案を検討するワークショップを行う。（6月20日）
- ② ワークショップ後、業務改善の実践期間を設ける。（6月～11月）
- ③ 2回目の「チーム研修」を行い、実践の成果報告を行う。（11月14日）

(3) 組織（分掌）の業務改善

- ① 研究協力校の職員会議で研究概要の説明を行う。（6月26日）

- ② 教職員にとって幸せな職場の実現のために必要な業務改善案を「My 推し改善」として全教職員から収集し、職員室に「見える化」して共有を図る。（8～9月）
- ③ 校内研修を実施し、提案された「My 推し改善」から学校教育目標達成に向けた「Our 推し改善」を決定し、チームとしてどのように改善に取り組んでいくかプロセスを検討するワークショップを行う。（10月2日）
- ④ ワークショップ後、業務改善の実践期間を設ける。（10月～3月）
- ⑤ 分掌課長を中心に「Our 推し改善」の進捗状況について、ヒアリングを行う。（11月20日）

(4) 事後調査

事前質問紙調査と同様の調査を行い、業務改善に対する意識と成果の変容を検証する。
 (11月20日～11月28日)

4 研究の内容

(1) 研究協力校の実態と分析

ア 研究協力校の概要

研究協力校は、各学年普通科5クラス、グローバル科1クラスの計6クラスで構成されており、生徒721人、教職員71人である（2025年5月1日時点、非常勤講師含む）。教職員は約半数が50歳以上である一方、ミドルリーダーとなる中堅教員、採用10年未満の若手教員も一定数在籍している。

令和7年度学校経営計画書には、成果目標として、「業務改善を実施した分掌・学年100%」「業務の効率化を意識して業務にあたっている教職員100%」を掲げている。その達成方法として、「『やめる・へらす・かえる』の検討」「外部人材の活用推進」「校務へのICT機器活用推進」を挙げており、業務改善に対して積極的な姿勢がある。

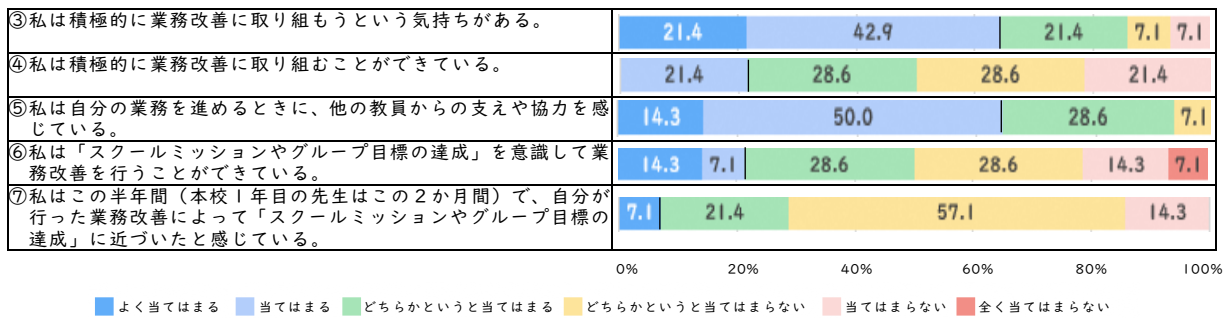
イ 事前質問紙調査の概要

研究協力校において、業務改善に対する意識と成果についての現状を測るため、事前質問紙調査を行った。回答期間は5月30日～6月6日とした。回答は6件法を中心とし、「6：よく当てはまる」「5：当てはまる」「4：どちらかという当てはまる」「3：どちらかという当てはまらない」「2：当てはまらない」「1：全く当てはまらない」とした。一部の質問については、自由記述による回答とした。個人の業務に関する項目についての質問は、チーム研修参加者を対象とし、組織の業務に関する項目についての質問は、全教職員を対象とした。なお、本研究では、「6」と「5」を肯定的回答、「4」と「3」を中立的回答、「2」と「1」を否定的回答とした。

ウ 事前質問紙調査の分析

個人の業務について

①私は自分の業務について、上手くいっている点や成果を他の教員と共有できている。	7.1	28.6	50.0	14.3
②私は自分の業務について、課題や改善点を他の教員と共有できている。	7.1	21.4	64.3	7.1



組織（分掌）の業務について

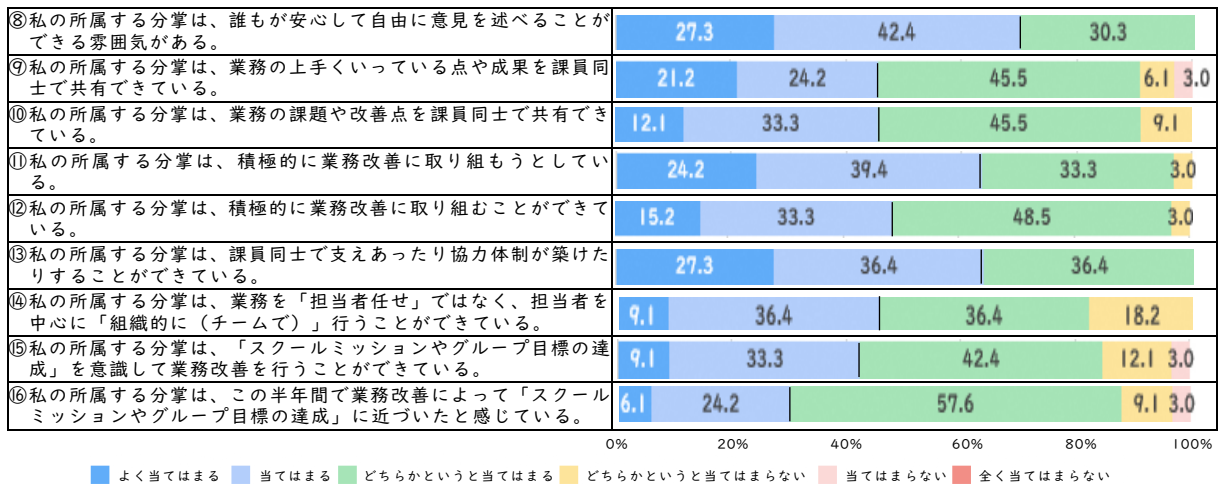


図1 事前質問紙調査結果（抜粋）[個人：N=14、組織：N=33]

図1は、事前質問紙調査の結果であり、項目①～⑦は個人の業務、⑧～⑯は組織（分掌）の業務についての質問である。

心理的安全性を測る項目⑧では、肯定的回答が69.7%であった。一方、教職員同士の共有を測る項目①、②、⑨、⑩では、肯定的回答の割合が30～40%台に留まり、中立的回答が50%を超えた。これらのことから、職場内には教職員間に協働や相互支援の文化が存在し、相談や依頼がしやすい心理的に安全な職場環境が形成されている。一方、相談しやすい関係性は構築されているものの、成果や課題の「共有」は十分とは言えない。

個人の業務について、改善への意欲を測る項目③では、肯定的回答が64.3%であった一方で、行動を測る項目④では、肯定的回答が21.4%であった。組織の業務についても同様に、改善への意欲を測る項目⑪では、肯定的回答が63.6%であった一方で、行動を測る項目⑫では肯定的回答が48.5%であった。これより、業務改善に対する意欲や姿勢と実際の行動の間に明確な差が認められる。

協働体制を測る項目⑤、⑬、⑭については、肯定的回答が項目⑤、⑬は60%台であった一方で、項目⑭は45.5%に留まっていた。協働体制はあるものの、組織的には行っていないという、学校組織に多く見られる「個業的な業務形態」という構造的な特徴が表れている結果となった。また、⑩（課題の共有）と⑭（チームで取り組む）には中程度の相関（Spearmanの順位相関係数 $\rho = .62$, $p < .01$ ）があり、共有の不足を感

じている人ほど、業務が担当者任せで個業化されていると感じている傾向が見られた。

学校教育目標の達成に向けた業務改善への意識と成果を測る項目⑥、⑦、⑮、⑯では、意識、成果ともに肯定的回答よりも中立的回答の割合が高かった。また、⑥と⑦には強い相関 ($\rho = .78, p < .01$) があり、⑮と⑯も同様 ($\rho = .72, p < .01$) であった。これより、「スクールミッションやグループ目標の達成」を意識して業務改善に取り組む意識は高いとは言えない。一方、スクールミッションやグループ目標の達成を意識的に捉えて行動している教職員ほど、成果を感じているが、一部の教職員に限られていることが読み取れる。

また、自由記述からは「共有が大事」「対話の時間が必要」といった声が複数挙がった。

以上の結果から、研究協力校の現状として、「心理的安全性」「協働体制」は比較的高い水準を示している。一方、「共有の不足」「業務の個業化」「学校教育目標の達成に向けた業務改善の意識の低さ」は課題として挙げられる。

(2) 研究の参考とする視点と構想

Daniel Kim の「組織の成功循環モデル」(図2)によると、組織として成果を出すためには、まず教職員同士の信頼関係やコミュニケーションといった「関係の質」を高めることが重要である。事前質問紙調査の結果から、



図2 組織の成功循環モデル

研究協力校では、心理的安全性が一定程度確保されており、教職員間の信頼関係や協働といった「関係の質」の高さを生かせる状態にあることが分かった。そこに、対話の活性化を促す仕組みを取り入れることで、「関係の質」を更に高めると同時に、個々の視点が共有され、多様なアイデアを生み、解決策を検討する「思考の質」を高めていく。これにより、業務改善を自分事と捉え、主体的な業務改善を推し進めるという「行動の質」が高まることで、「結果の質」を高めることに繋げるという構想を立てた。

具体的な手法として、中原・中村 (2018) の組織開発の3ステップを参考とした。中原らは組織開発の3ステップとして、①見える化、②ガチ対話、③未来づくりを提唱しており(図3)、これを基に、①業務の課題を可視化し、②その課題の解決に向けて教職員同士が対話を重ねることで目指す方向性を明確にし、③課題解決のプロセスについて合意形成を図るステップを踏んで、実践を進めていくこととした。

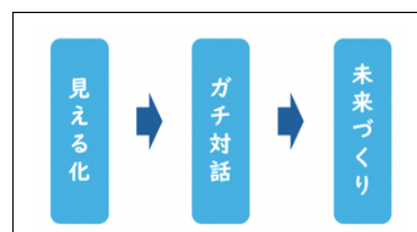


図3 組織開発の3ステップ

(3) 実践と検証

ア 研究の全体像の提示（５月）

研究協力校の職員会議にて、本研究を進める背景や目的に加え、学校教育目標の達成に向けて業務改善に取り組む意義や対話が果たす役割について説明し、全教職員間での共通理解を図った。

イ 長期研修員通信の発行（５月～）

研究協力校の教職員に向けて、定期的に、長期研修員通信を発行した（図４）。

初めは、研究について興味・関心を持ってもらうこと、職員会議で共有した研究の全体像をより浸透させることをねらいとし、研究の概要や目的、事前質問紙調査の結果を伝えた。

実践期間に入ってから、各課の「Our 推し改善」の進捗状況、実践可能な取組や理論を紹介し、教職員が主体的に取り組む意欲を喚起することをねらいとした。



図４ 長期研修員通信

ウ 職員会議における対話ミニ研修の実施（７月～）

教職員同士の業務に関する対話を促すきっかけづくりとして、７月から月１回実施される職員会議にて、対話を行うミニ研修を実施した。「他者に紹介したい工夫している業務」「私にとって幸せな職場とは」などのテーマを毎回設け、座席の近い人同士で３分程度対話をし、互いの考えの共有を図った。

エ チーム研修の実施（６月、１１月）

個人の業務改善については、年次別研修対象者及び有志教職員を対象に「チーム研修」という形で行った。チーム研修は、６月と１１月の２回実施した。

１回目の研修には、１２人の教職員が参加した。事前質問紙調査の結果から、成果や課題の共有が不足していることが示唆されたため「対話を充実させ、現在の業務の成果や課題を共有し、改善案を検討することで、主体的に業務改善に取り組むきっかけとする」ことを本研修の目的とした。

ワークショップでは、前述の組織開発の３ステップをもとに、各教職員が日頃の業務の中での課題や「やめる・へらす・かえる」が必要だと思う業務を付箋に書き出し、

それらを可視化し、グループでの対話を通して改善のアイディアを出し合った。改善案の検討にあたっては、「取り組みやすさ」と「目標達成への近づく」の視点を重視し、

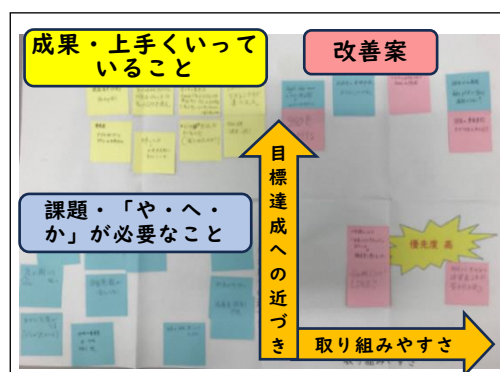


図５ チーム研修の成果物

改善に取り組む優先順位を付けた（図5）。

また、参加者には若手教職員が多いことから、他の教員の良い取組を知り、スキルを獲得するなど、互いに学び合える研修となるよう、各々の業務について、普段から工夫していることやうまくいっている取組についても共有する時間を設けた。

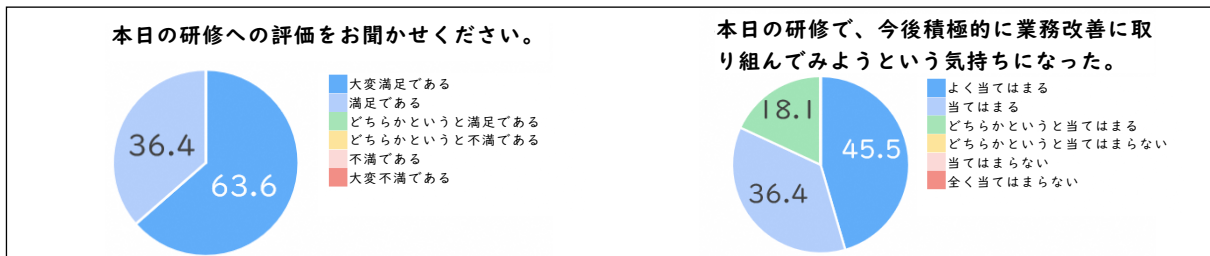


図6 第1回チーム研修後のアンケート結果① [N=11]

表1 第1回チーム研修後のアンケート結果② 自由記述（抜粋）

本日の研修の感想をお聞かせください。
<ul style="list-style-type: none"> • 普段あまり話さなかった本校の課題点について検討できる良い機会になりました。 • 普段の学校生活の中で感じていることをお互い共有し合い、自分の中では思いつかないような考えに触れられる良い機会となった。 • やっぱり情報共有は大切でした、沢山気づきがありました！ • 自身が抱えている悩みを共有し具体策を考えたことで、今後の職場環境の改善への期待が高まりました。チーム研修で行った業務改善についての話し合いを日常会話でも話合えるよう、日頃から自身の考えを他者に共有する姿勢を持とうと思いました。

チーム研修後に実施したアンケートからは、「研修への満足度」「業務改善の今後の取組意欲」のいずれの項目も高い評価が得られた（図6）。特に、表1の研修の感想から読み取れるように、研修を通して対話を重視する場づくりがなされ、参加者同士が率直に意見を交わすことができたことが、研修参加者に多くの気づきをもたらし、業務改善への主体的な意欲の喚起につながったと考えられる。

2回目の研修には、11人の教員が参加し、1回目の研修で挙げられた、今後取り組みたい業務改善から、「電子化」「Googleの活用」「生成AIの活用」「副担任との連携」などいくつかのキーワードについて、半年間で行った実践を報告するワークショップを行った。

その中で、チーム研修参加者が中心となって取り組んだ「出欠黒板の電子化」は、従来、職員室内の黒板に記入していた各クラスの出欠状況を電子化したことで、いつでも、どこでもリアルタイムで入力・閲覧することができるようになり、担任の負担軽減になったと同時に、入力が完了したことを知らせるチェック欄を設けたことで記入漏れやミスの減少にもつながり、大きな効果が得られたと報告があった。

オ 校内研修の実施（8月～11月）

(7) 「My 推し改善」の収集（8～9月）

業務改善の実践を始めるに当たり、従来の業務改善という言葉は重く受け止められ、取組に対する心理的な抵抗感がある、「やめる・へらす・かえる」といった表現はやや制限的で前向きな改善イメージが持ちにくいという声があったことから、研

修タイトルを「推し改善計画～チームで取り組む校務リデザイン～」とし、「推し改善」という言葉を共通フレーズとした。

まず、8～9月にかけて教職員が幸せに働ける職場づくりに向けて改善したいことを「My 推し改善」として収集した。My 推し改善カードには、提案先や提案事項に加え、改善によって得られる効果やメリット、実現に向けて考えられる懸念事項を記入できる様式とした（図7）。

図7 My 推し改善カード

「いつでも、誰でも、何でも」をキーワードに掲げ、役職や年齢、経験年数、在籍年数に関係なく、また、提案事項の大小や実現可能性は考慮せず自由に案を出すブレインストーミング形式で行った。そのため、記入方法も手書き又は、Google フォームへの入力のどちらでも可能とした。挙げられた提案は、職員室内のホワイトボードに貼り出し、「見える化」した（図8）。「見える化」のねらいは、個々の抱く思いを全教職員が把握することによる情報共有の容易化、提案を見ながら意見交換や比較検討するなどの対話の活性化、他の提案を見て新たな発想を生むアイデアの促進などである。さらに、共感できる提案には、「いいねシール」を貼る仕組みを取り入れた。これは、ポジティブフォーカスし、承認の輪が広がることで、職員室内に前向きに改善に向かっていく雰囲気を作ることをねらいとした。この手法により、一人の提案ではなく、多くの教職員が共感・支持する改善案であることが「見える化」された。これらの取組により、提案することへの心理的なハードルが下がり、投稿が活性化され、60個以上もの提案が挙げられた。



図8 My 推し改善一覧

(イ) 「Our 推し改善」の決定（10月）

10月2日に校内研修を行った。研修の目的を「改善案とそのプロセスについて、対話を通して、課員で合意形成を図ることで、チームとして主体的かつ組織的に学校教育目標の達成に向けた改善に取り組んでいく体制をつくる」とした。研修では、分掌毎にグループとなり、事前に挙げられた「My 推し改善」の中から、今年度重点的に取り組む「Our 推し改善」を決定するワークショップを行った（図9）。



図9 校内研修の様子①
（ワークショップ）

各分掌課長にファシリテーターとして、対話を促進し、課員全員の合意形成を図っていただくよう事前に依頼した。「Our 推し改善」の決定にあたっては、

「取り組みやすさ」と「学校教育目標の達成に繋がるか」という二つの視点を持つこととした。次に、決定した「Our 推し改善」について、改善のプロセスを各課で検討するワークショップを行い、推し改善（What）、目的や効果（Why）、改善のプロセス（How）を Our 推し改善シートに記入した（図10）。最後に各課で作成した Our 推し改善シートをギャラリーウォークで全体に共有した（図11）。研修後は、Our 推し改善一覧を職員室のホワイトボードに掲示し、「見える化」した。

校内研修後に実施したアンケートからは、「改善のプロセスや進め方を課員と共有できた」「同僚と協力して改善を進める雰囲気が高まった」「今後、自分自身が主体的に改善に関わっていく意欲が高まった」といずれの項目においても、肯定的回答の割合が高いことがうかがえた（図12）。また、自由記述からも、ワークショップを通じて改善への共通理解が進むとともに、協働的に業務改善へ取り組もうとする組織的な雰囲気が醸成されつつあること、一人一人の改善への主体性が高まっていることが示唆され（表2）、目的に沿った研修となった。

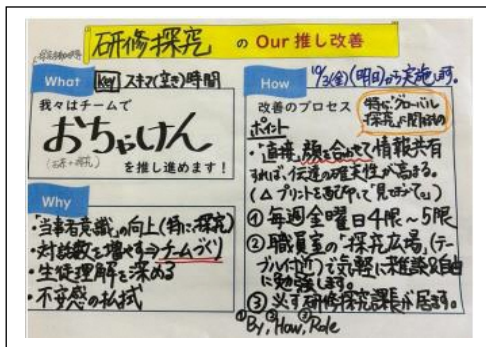


図10 Our 推し改善シート



図11 校内研修の様子②
(ギャラリーウォーク)

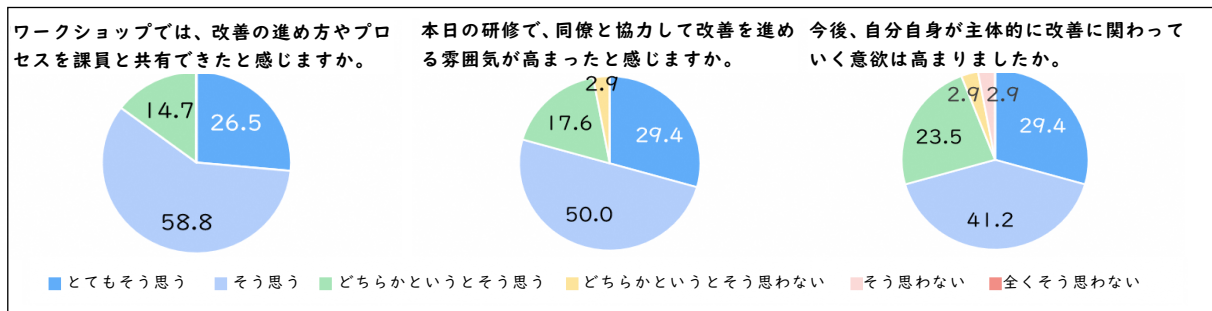


図12 校内研修後のアンケート結果①

表2 校内研修後のアンケート結果② 自由記述（抜粋）

本日の研修の感想をお聞かせください。
<ul style="list-style-type: none"> • 普段なんとなくでしか感じていなかった課題を明確にでき、さらにその課題についてじっくり話をすることができたので、非常に意義のある時間だったと思います。 • 多忙な中でも、こういうふうに関員が顔を合わせていろいろ話し合うことは相互理解を進める大事な時空間だと思いました。 • 個人の意見が学校の活動の改善へとつながる実感を持つことができ、有意義な研修となった。

(ウ) 「Our 推し改善」の実践（10月～）

校内研修後は、「Our 推し改善シート」に基づき、各課で改善に取り組む期間とした。校内研修から間もない段階であり、成果として結実した取組は多くないものの、いくつかの「Our 推し改善」が動き始めている。

その一例として、研修探究課では、総合的な探究の時間の指導についての経験が乏しいために「どのように進めることが適切なのか判断しづらい」と感じている教員が多い現状を踏まえ、教員同士が継続的に学び合う機会として「おちゃけん」（“お茶”＋“探究”の略称）を実施し始めた（図13）。本取組は、放課後ではなく教員の空き時間を活用して行う点、形式的な研修ではなく、お茶や菓子を囲みながら気軽に参加できる勉強会の形をとっている点に特徴がある。研修探究課長を中心として、探究活動に関する最新情報の共有や授業実践の交流が毎週行われており、探究の指導方法について教職員同士が相互に学び合う文化が醸成されつつある。これらの取組は、教職員が抱える指導上の不安の解消や探究の指導力向上、対話によるチームづくりにつながっている。



図13 「おちゃけん」の様子

カ 事後質問紙調査の分析（11月）

これらの取組を経て、11月下旬に再度質問紙調査を実施し、半年間での業務改善に対する意識と成果の変容を測った。

(ア) 心理的安全性の変容

「誰もが安心して自由に意見を述べる事が出来る雰囲気がある」の項目は、肯定的回答が24.5ポイント増加し、有意差が認められた（カイ2乗検定、 $p < .01$ ）（図14）。

これは、「My 推し改善」の提案にブレインストーミング形式を取り入れたことや「いいねシール」による承認の取組などの工夫により、教職員が立場や経験を問わず「思いを発言してよい」と思える雰囲気が生まれたと推察される。

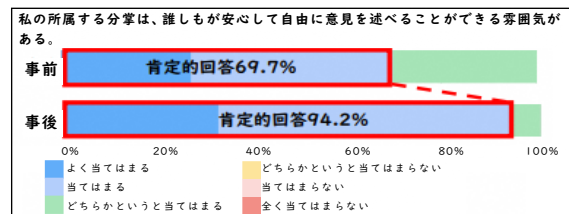


図14 研究前後の変容①（心理的安全性）
[事前:N=33 事後:N=34]

(イ) 共有の変容

教職員間の情報共有を測る「業務の課題や改善点を課員同士で共有できている。」の項目は、有意差は認められなかったが（カイ2乗検定、 $p > .10$ ）、肯定的回答が22.2ポイント増加した（図15）。

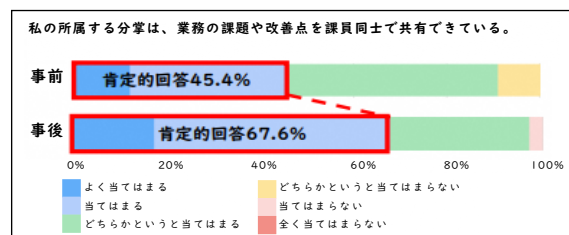


図15 研究前後の変容②（共有）
[事前:N=33 事後:N=34]

これは、個々の思いが職員室のホワイトボードで「見える化」され、常に目に入る状態となったことで、空き時間などにホワイトボードを見ながら声を掛け合う場面が増加した。これがきっかけとなって、自然な情報共有が促進されたと考えられる。今後はこのような対話が一時的なものに留まらず、日常的・継続的なやり取りとして定着することで、有意差として表れやすくなるを考える。

(ウ) 協働体制の変容

「課員同士で支えあったり協力体制が築けたりすることができている。」「業務を『担当者任せ』ではなく『組織的に(チームで)』行うことができている。」の項目は、有意差は認められなかったが(カイ2乗検定、 $p>.10$)、それぞれ肯定的回答が15.7ポイント、10.4ポイント増加した(図16)。

これは、(イ)の結果に見られるように課題やプロセスの「共有」が進んだこと、自分たちで検討を進めたことで、当事者意識が醸成され、課題を担当者個人のものではなく、分掌全体のものとして捉えられるようになり、その結果、全員で支援・協力しようとする姿勢が生まれたと推察される。

(エ) 行動の変容

「積極的に業務改善に取り組むことができている。」の項目は、有意差は認められなかったが(カイ2乗検定、 $p>.10$)、肯定的回答が19.2ポイント増加した。また、「『業務の効率化』を意識して業務改善を行うことができている。」の項目は、肯定的回答が25.1ポイント増加し、有意差が認められた(カイ2乗検定、 $p<.05$) (図17)。

これは、半年間の様々な取組により、業務改善への関心が高まったことで、意識の変容が見られたと推察される。特に、日々の業務量の多さは負荷と感じやすく、「何とかしたい」「効率化したい」というニーズにより、「業務の効率化」への意識は大きな変容につながったのではないかと考える。

(オ) 学校教育目標の達成に向けた業務改善への意識・成果の変容

「スクールミッションやグループ目標の達成」に向けた業務改善の項目は、意識・

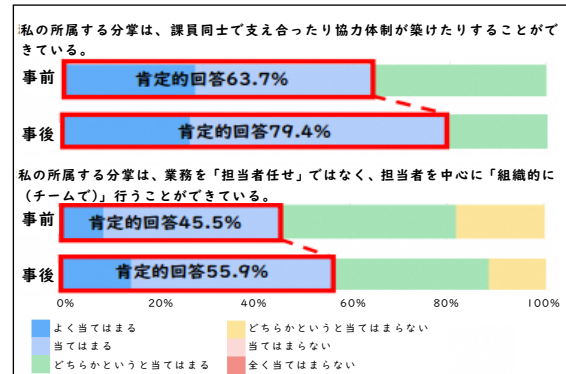


図16 研究前後の変容③ (協働体制)
[事前:N=33 事後:N=34]

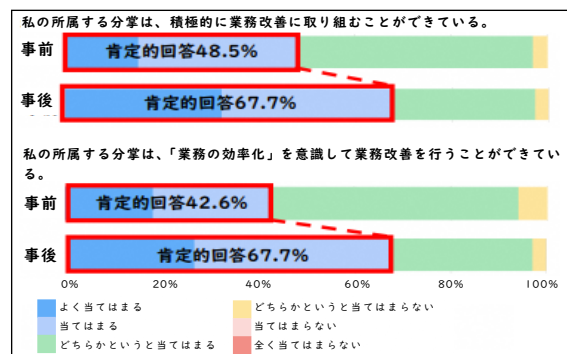


図17 研究前後の変容④ (行動)
[事前:N=33 事後:N=34]

成果とも取組後も肯定的回答の割合が依然として50%未満であった（図18）。

これは、「業務の効率化」や「職場の環境改善」に教職員の意識が強く向き過ぎ、「学校教育目標の達成」に向けた業務改善の視点が薄れてしまったことが、取組前後で肯定的回答の割合に大きな変化が見られなかった要因であると考えられる。

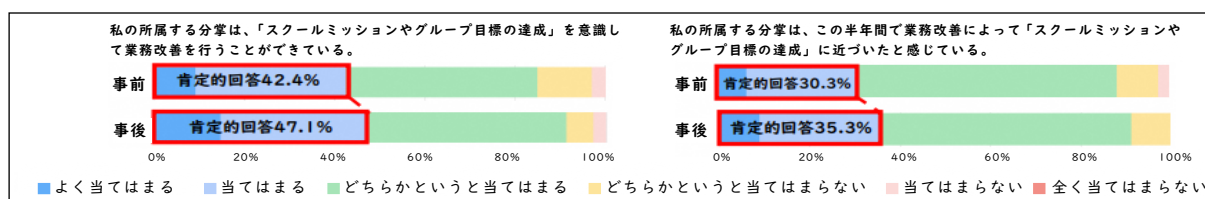


図18 研究前後の変容⑤（学校教育目標達成への意識と成果）[事前:N=33 事後:N=34]

5 研究のまとめ

(1) 成果

成果として、「対話が増えた」「気軽に話し合える雰囲気ができた」「他の先生方との距離が近くなった」といった感想（表3）に代表されるように、教職員同士の対話が活性化されたこと、それにより、「心理的安全性」「業務の効率化への意識」に有意な変容が見られたことが挙げられる。これまでも各教職員が個々に学校をより良くしたいという思いや課題を抱えながら業務を遂行していたが、それらが共有される機会は必ずしも十分ではなかった。そこで本研究では、「My 推し改善カード」で「見える化」したうえで全体に共有するという手法や「いいねシール」による承認の取組などを導入したことで、暗黙のまま埋もれていた課題を表出させるだけでなく、同様の思いを持つ教職員同士の共感や気づきを喚起し、対話の出発点として大きな効果を発揮した。

また、研修後の感想には「初めは見解の相違があったが、最終的に一人ひとりが納得できる現実的な対応案をまとめることができた」「Our 推しとして、書き出したからには責任が伴う」「言ったからにはやります!」といったものがあり、管理職の職務上の命令による外発的動機付けではなく、教職員自身による提案や計画、対話を通して具体的な改善プロセスを生み出したことにより、従来の指示型の改善では得られにくい主体性と納得感を醸成し、業務改善への意識が高まったと考えられる。

表3 事後質問紙調査結果 自由記述（抜粋）

本研究に関する感想をご自由にご記入ください。
<ul style="list-style-type: none"> ・研修という形での対話がきっかけに、<u>それ以外の場面でも対話が増えました。</u> ・掲示板があることで<u>気軽に業務について話し合える雰囲気ができた。</u> ・「聞き合い・話し合い」の場を持つ機会を提供してくれたことや、教育目標を確認する機会を提供してくれた点が良かった。 ・これまでの話し合いによって、<u>他の先生方との距離も近くなって聞くことに対するハードルが下がったように感じます。</u> ・学校全体が同じ方向を向いて行動していくことの重要性を感じた。 ・<u>業務改善が学校教育目標の達成のためにあるという前提が新しい視点</u>でした。 ・いつでも提案できて皆に見える形がよかったです。また、その提案が個人的な意見であっても、共感シールでどのくらいの人が同じ思いでいるのかも見えて、業務改善への優先順位がつけやすかったと思います。

(2) 課題

本研究が学校教育目標の達成にどの程度寄与したのか、更に生徒に対してどのような形で還元されたのかについては、現段階では十分な成果を確認できていない。

本研究では、My 推し改善提案の段階において、「幸せに働ける職場にするために改善したいこと」を書き出すという説明を行ったこともあり、提案の多くが物理的・心理的な環境改善や業務の効率化に関する内容へと偏った。職場環境が整うこと自体は、働きやすさを高めるという観点から大変意義深いのが、教職員にとって「幸せ」になる改善が、必ずしも学校教育目標の達成や、教育活動の質の向上に直接的に結びつくわけではない。本研究では、改善によって創出された時間を「学校教育目標の達成」や「生徒への還元」といった本質的な方向へどう生かすかという視点が十分浸透しなかった可能性がある。

主題設定の理由でも述べたように業務改善の本来の目的は、教育の質の向上である。今後求められることは、教職員が抱える負担の軽減や効率化によって生み出された時間と余力を、教育の質の向上へと再投資することである。本研究では、その方向性を示すことはできたので、今後は、業務改善を進めるうえで「改善が生徒の学びにどうつながるのか」「教育の質の向上にどのような効果があるのか」という観点を、教職員がより意識できるシステムとして構築していく必要があると考える。

【参考文献・資料】

- [1] 文部科学省(2025)「教育振興基本計画」
- [2] 文部科学省 中央教育審議会 (2019)「新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について(答申)」
- [3] 静岡県教育委員会 (2022)「学校における業務改革プラン」
- [4] 木村洋、鈴木久米男、小岩和彦、藤岡宏章(2020)「中学校における働き方改革～教員の意識改革および業務改善に関わる実践を通して～」岩手大学大学院教育学研究科研究年報 第4巻
- [5] 宮崎浩二、木村国広、榎景子 (2022)「学校を活性化させる教師の働き方改革の在り方～長崎県における取組の実施と意義～」長崎大学教育学部教育実践研究紀要 21号
- [6] 町支大祐(2025)「静岡県総合教育センター マネジメント講座6-これからの学校における働き方改革- 研修資料」
- [7] 露口健司 (2024)「教師のウェルビーイングを高める 学校の『働きやすさ・働きがい』改革」教育開発研究所
- [8] 山本敏弘 (2023)「自律した学習者の組織的育成を通じた、生徒が受け継ぐ持続可能な校風の醸成」鳴門教育大学大学院学校教育研究科高度学校教育実践専攻教職系学校づくりマネジメントコース未刊行修士論文
- [9] 中原淳、中村和彦 (2018)「組織開発の探究」ダイヤモンド社
- [10] 宮田純也 (2023)「スクール・シフト」明治図書
- [11] 大野大輔 (2025)「研修リデザイン」教育開発研究所