

教職員の対話による学校業務の改善

ーフレームワークを用いた話合いによる同僚性の向上ー

井川 珠美
学校運営コース

1 テーマ設定の理由と研究の視点

2020年に新学習指導要領が完全実施となり、それと並行して「学校における働き方改革」も進められている。平成31年の中教審の答申では、「働き方改革の目指す理念を関係者全員が共有しながら、それぞれがそれぞれの立場でできる取組を直ちに実行することを強く期待する」と述べられている。そこで、学校内の教職員の立場でもできる「学校業務の改善」について考えていくことにした。現任校において、「教員個人や個々の組織では、それぞれにより授業や取組があるもののそれが一部の教員や個々の組織などに留まってしまっていること」や「改善したいと教職員が思う業務」があったので、業務を見直す視点で同僚同士で話し合うことにより「変えられそうな業務」や「効果的な方法」に気付き、業務が改善できる可能性を高めたいと考え、本テーマを設定した。

視点1：児童の教育の質向上を目指すための教職員の対話を通じた同僚性は、どのようにしたら向上することができるか。

視点2：現状の教育活動を（やめる・変える・減らすなどして）より質の高いものに改善するためには、どのような教員の対話と計画、マネジメントが有効なのか。

2 研究の内容

改善に向けた話合いでは、様々なアイデアの中から効果的・効率的な方法を選び、実行に移していく。そのためには、互いが安心して考えを表出し合えることが大切である。考えが異なる場合でも、それぞれの考えのズレを確かめ合うコミュニケーションを取り、話を進めていけるようにする。これを対話と呼ぶ。対話を通して、異なる考え（アイデア）を出し合い、出されたアイデアを吟味し、方法を選んで行動に移していく。本研究では、対話しやすくする手立てとしてKPT法というフレームワークを用いた。KPT法とはKeep, Problem, Tryの頭文字を取った言葉であり、Keepでは、継続したいことを、Problemでは、問題点を、Tryでは、やってみたいことを振り返る。この3観点に加え、コミュニケーションを深める関係性（これを同僚性と呼ぶ）を高めるための工夫として、「互いが感謝の言葉を伝えること」「全員が同程度ずつ話すように時間を区切ること」の2つをワークに組み込み、対話の場を設定していくことにした。

働き方改善の考え方として、辻・町支・中原（2019）や、先生の働き方を考えるワークライフバランスフォーラム（2023, 3月）を参考にした。教員の働き方改善の考え方には、「個人の改善」と「職場全体の組織改善」があり、両者は進めていくプロセスが異なる。前者は個人の裁量で進められるため改善が進めやすいが、後者は話合いが必要で時間を要する。このことを考慮して研究計画を立てることにした。夏休みまでの時期は繁忙期とし、個人の業務改善を進める。夏休み以降に組織の業務改善に着手するようにし、休みが明けた後は、振り返りを行うように計画した（表1）。

校内組織「働き方改革委員会」で、研究に関する研修を提案し研究を進めた。この委員会で研修内容を検討してもらったり、職員が進めている改善の進捗を確認してもらったりした。委員は、管

理職，教務主任，ブロック代表者，事務職員，筆者の計9名である。

表1 研究の目的達成のための実践

(1) 同僚性を向上するために	①意識調査…同僚性尺度の作成と実施（5月と11月） ②フレームワークを用いた話し合い（7月タイムマネジメントKPTカフェ）（5・6月と10・11月に月1回30分間のKPTカフェ）
(2) 教育活動を質の高いものに改善するための計画とマネジメント	①平常時に行える「個人の業務改善」と夏季休業中などに職員研修で話し合っ て取り組む「組織の業務改善」に分け計画する。（前年度3月） ②校内組織「働き方改革委員会」の実施（6・7・11月） ③組織の業務改善の話し合い （夏季研修7月と8月に60分×2回，10・11月に30分のKPT研修） ④他の部会や管理職との連携（11月）

3 研究の実際

(1) 個人の業務改善のための話し合い 「フレームワークを用いた KPT カフェ」

5・6月と10・11月に有志で参加してもらう形で，月に1回30分間で実施した。参加者が自身の業務について振り返り，仲間への感謝（Thanks），成果（Keep）や課題（Problem），挑戦したいこと（Try）について，時間を区切って話し，グループメンバーからのフィードバックをもらう。ワークの目的は，毎日の仕事や生活の振り返りをする事，職員間のよりよい関係づくりを促すこと，成果や課題をグループから全体に共有することである。メンバーの構成は，5月は学年のメンバーで，6月は学年の枠を超えたメンバーで組むようにした。10・11月は組織の業務改善の話し合いに参加しない一人職の先生たち4～5人で行った。

【研修結果】5月のKPTカフェでは，「話せてよかった」「時間が効率的に使える」等，肯定的な感想があり，開催への感謝の声も多かった。新年度開始直後で，職員の緊張を和らげ関係性の深まりに有効だった。6月は，参加者がやり方に慣れ，様々な気付きがあった。例えば「多様な人と話すことのよさ」「感謝や困り事を共有するよさ」「自分と向き合うことの大切さ」等である。10・11月は，一人職の先生4～5人でワークの目的を抑えながら，やりやすいように流れを変えて進めてくれた。同じメンバーでの継続により関係性もでき，「LIFEの話題を話したくなる」「自発的にこのような時間を作りたい」という気持ちになった。これらのことは，参加者の主体性や同僚性の高まりが見られた結果であると考えられた。

(2) 組織の業務改善のための話し合い

夏季休業中の7・8月に60分の研修と，10・11月に8月の研修の振り返り研修を30分行った。7月の研修は，付箋紙を用いて業務の見える化と業務の分担，重要度を考える3つのワークを行った。目的は，業務の見える化をし，「業務の分担」や「重要度」を考えることにより，「業務を軽減したり改善したりできないか」を考えるきっかけづくりとして行った。実際は，校内で人員が必要な支援などがあり，この研修内容からの大きな改善が進まなかったため，8月からの組織の話し合いについて詳しく記述する。

①解決したい課題を選択し，その解決方法を考えるワーク（8月3日実施）

職員から挙げられていた解決したい課題22項目の中から，それぞれが関心のある課題を選択してもらい，関心が類似している職員同士で5つのグループを構成してワークを行った。それぞれのグループが取り組んだ課題を表2に示す（2列目点線枠参照）。話し合いは，5グループ同時に進

めることが難しいため、対話マニュアルとワークシートを使用し、効率的に進められるようにした。

【研修結果】話合いに 25 分間確保し、マニュアルに沿ってグループに委ねる形で進めたが、話合う過程で 3 点の課題が見られた。1 点目は、アイデア出しの場面で Jamboard を使用したが、ICT の得意な職員が代表で付箋の入力をしたグループがあり、打ち出す時点で合意形成がされ、付箋の数が少なくなったことである。2 点目は、打ち手を決める場面で、どの打ち手もよさそうで、グループとして 1 つの打ち手を決

表 2 10 月 19 日話合い結果と 11 月 27 日の振り返り

グループ	課題	話合いのゴール	決めたこと	実行するための行動	11 月 27 日の振り返りから
A	教材研究の時間の確保	グループで 1 つの方法を決める	単元を絞って学年で教材研究をする。	学年で話す時間の確保。	・授業研究もあり実行できた。 ・普段の教材研究を考えたい。
B	宿題を見る時間を減らす	個人でやりたい方法を順位付け	・自学を頑張る。 ・確認回数の改善。 ・児童で見合う。 ・自学への転換。		・簡単には改善できる課題ではなかった。 ・今後も他の先生と協力し改善に努めたい。
C	採点・添削業務を軽減効率化	グループで 1 つの方法を決める	月例テストの再テストで、できなかったところだけやる。	月例テストで試す。	・改善は難しかったが、改めてテスト方法を見直し学校全体で考えることができた。 ・宿題の添削方法を考えたい。
D	仕事を持ち帰らないようにする →子供に任せる	グループで 1 つの方法を決める	子供に任せることを考えてみる (掲示物)	・掲示物のリストアップ。 ・担当を決める。	・習字作品は係の子との掲示や授業時間内の掲示ができた。 ・係活動の掲示を CANVA で主体的に行いたい。
E	片付けが苦手な子への対応	グループで 1 つの方法を決める	持ち物を定位置に置く。	子供と確認する。	・担任と専科の教員が協力してできた。 ・外部講師の助言から検討できたことがあった。 ・仮置き BOX を作ることや片付けの意義を子供と話すことをしたい。

めることが難しく、決めずに終わったグループがあったことである。3 点目は、決めた方法に有効性があるものの今年度実施できることではなく、次年度の実施を待つ方法に決定したことである。

② 5 グループの話合い 2 回目 (10 月 19 日実施)

1 回目の話合い (8 月 3 日) で課題として残った 3 点について修正し、前回と同じメンバーで話合いを進めた。改善に向けて様々な方法が考えられるよう書籍やネット情報等の打ち手も紹介した。この話合いでグループごとに話合った結果が表 2 (右端 1 列除く、実線枠参照) である。

③ グループの話合い 3 回目 (11 月 27 日) までの 5 グループの改善の様子

10 月 19 日の研修からこの日までにグループで取り組んだ改善についてグループごとに KPT の枠組みで振り返り、最後に発表してもらった (表 2 右 1 列、二重線枠参照)。A～E それぞれのグループで改善に向けて行動できたことがあった。B グループでは「簡単に改善できる課題ではなく、今後も改善に努めたい」という感想があった。その他の 4 グループについては、取組により得られた手応えがあり、今後もやってみてみたいことが挙げられていた。

4 結果

同僚性尺度の事前事後の比較データの結果 (表 3) と、事後のみに意識と行動、研修の希望について聞いたデータの結果とがある。表 3 の結果から、12 項目中 9 つの項目で数値が上昇しており、フレームワークの成果だと考えられる。特に項目②の「子供たちに役立ちたい気持ちがある」の得点が増加しており、「子供たちのための改善」を主軸にして進めてきた結果と考える。一方で、数値が減少した項目や回答に隔たりのある項目もあり、今後の課題となる。

事後のみに聞いた結果では、「研修で意識が高まった」という人は 26 人おり、さらに「行動できたことがあった」と回答した人は 21 人いた。行動の内容をグループで話し合ったことを挙げている人が多くいたので、組織全体で話合いの時間を確保し取り組んだことは、改善を進める上で有効だったと考える。働き方改革において「意識改革」ということが言われる。意識は行動できて初めて、

「やってよかった」と気付き、意識が改善の方向に向けて変わっていく。意識の高まりがあった人の多くが行動にも移せていたことは、今後のさらなる改善が期待できる結果だったと考える。「今後も研修に参加したいか」の問いでは、4番の「そう思う」に20人が回答し、研修内容を肯定的に捉えていた。一方、5番の「とてもそう思う」の回答は選択されず、「全くそう思わない」の回答も1人いた。この先生は、自由記述欄で「改善のために話し合いが大切なのだろうが、研修に参加しながら、『あの仕事をやらないと』と頭に浮かんでしまい集中できなかった」と記述していた。担当の業務量が多く、業務をこなす時間が足りない、改善することを考える余裕もない状況にある人もいることが伺えた。

表3 同僚性尺度の事前・事後結果

質問項目		平均	分散	増減
①新たな課題や問題に挑戦していこうとする気持ちがある。	前	4.03	0.39	減
	後	3.94	0.34	
②子供たちに役立ちたいという気持ちがある。	前	4.28	0.21	増
	後	4.52	0.26	
③教職員として、より成長したいという気持ちがある。	前	4.34	0.23	減
	後	4.19	0.29	
④職員間で意見が率直に述べられる。	前	3.66	0.73	増
	後	3.87	0.52	
⑤自分の職務を反省・評価し、次の仕事に生かしている。	前	3.79	0.46	増
	後	3.87	0.38	
⑥他の教員の仕事を支援する。	前	3.83	0.50	増
	後	3.87	0.38	
⑦自分一人では難しいと思った仕事は、他の教員に助けを求める。	前	3.90	0.45	減
	後	3.87	0.45	
⑧授業や学級での活動の在り方について、それぞれの考えを交流する。	前	3.79	0.53	増
	後	3.90	0.42	
⑨実践や生徒指導上、重要な判断をする際は、他の教員に相談する。	前	4.41	0.47	増
	後	4.55	0.26	
⑩他の教員の頑張りを褒めたり、感謝したりする。	前	4.24	0.40	増
	後	4.48	0.32	
⑪普段から他の教員にあいさつをしたり、話かけたりする。	前	4.21	0.46	増
	後	4.29	0.41	
⑫他の教員の考えに耳を傾け、共通理解に向けて努力する。	前	4.14	0.34	微増
	後	4.23	0.38	

5 研究のまとめ

(1) 研究の視点1について

KPTのフレームを用いたり、時間を区切ったりすることで、同僚同士で関わり合うことや振り返ることについて意識を向上させることができ、同僚性がある程度高められた(同僚性尺度より)。本来は今回のような話し合いの機会を作らなくとも、互いが同程度の時間で思っていることや考えていることを安心して話し、互いの気付きから日々の業務改善に繋げていけることが理想である。同僚性尺度の項目④の回答のばらつきからは、誰もが働きやすい風土にするためには、今回のような話し合いを今後も継続していくことが有効ではないかと考える。

(2) 研究の視点2について

時期の特性に合わせ、「個人の業務改善」と「組織の業務改善」の時期をずらして計画したことは有効であり、さらに話し合いを効果的・効率的に進めるために、KPTの枠組、付箋、対話マニュアルの使用、話し合いのゴールを決めてから進めていくことが有効であった。また、話し合いの流れを働き方改革委員会で確認し、必要に応じて校内組織、管理職等と連携していくことで納得解が得られる話し合いとなった。決めた改善策を実行に移した後の振り返りを行い、方向性を確かめたり、次の改善を決めたりし、改善のサイクルを作っていくよい。そうしていくことで話し合いのスキルが高まっていき、常に最善の教育活動が行われていく流れになると考える。

引用・参考文献

- 澤田真由美 (2020) 「コロナ渦の学校ふりかえりワーク」『教職研修』教育開発研究所、pp.30-33。
 辻和洋・町支大祐・中原淳 (2019) 『教師の働き方入門』毎日新聞出版。
 中原 淳 (2022) 『話し合いの作法』PHP ビジネス新書。