日本一幸せな学校を目指して
～サーベイ・フィードバックの手法を用いて～



成田市立美郷台小学校校長　大嶋（おおしま）　浩（ひろし）

1　はじめに

令和５年度に新任校長として、児童のため、教職員のためにより良い学校運営を行おうと固い決意のもと現任校に着任した。特に、教職員の働き方改革については尽力する覚悟であった。しかし、いざ学校に着任してみると、内情が分かっていない校長では、具体的にどこに着手すべきか、どうすれば実効力のある働き方改革になるか自信をもって取り組むことができなかった。そのような中、文部科学省主催の「新任校長オンライン集合ハイブリッド研修」に参加する機会を得た。今回は、本研修で学んだことと合わせて自校での働き方改革について紹介していく。

2　本研修での学びと流れ

本研修では、サーベイ・フィードバックの手法を使って、教職員が幸せに働ける組織づくりを行っていく手がかりについて学んだ。サーベイ・フィードバックとは、「サーベイ＝調査」を行い、その結果をもとに「フィードバック＝教職員との対話」を行い、教職員の気持ちを揃えて具体的な取組を実行していくというものである。

大まかな流れは、以下のとおりである。

⑴仲間づくり・意識合わせ

校長として感じている問題意識を共有してもらえるメンバーを選定し、核となるプロジェクトチーム「幸せ学校づくりチーム」を立ち上げた。メンバーは、校長・教頭・教務主任・生徒指導主任の４人とした。チーム内での話し合いを通して、職場が抱える問題点は何か、どうすべきかということについて話し合い、チームとして思いや考えを共有した。

⑵アンケートの実施・「見える化」

本研修会に参加している全ての学校で実施したGoogleフォームによるアンケートを本校職員にも回答してもらった。内容項目としては、以下の６点である。

①自身の属性について（育児・介護の有無等）
②勤務時間について（出退勤時刻・休日出勤の状況等）
③仕事へのやりがいや自身の幸福度について（幸せと感じているか・満足しているか等）
④自身の研究への取組状況について（教材研究やICTに関する研修、自身の授業に対する振り返りについて満足できるか等）
⑤自校の仕事の進め方について（業務の削減や効率化に向けた取組等）
⑥自身の職場について（定時退勤のしやすさ・校務分掌はそれぞれ適切であるか等）

これらの項目について、参加校と自校とのアンケート結果を比較し、差が顕著に見られたのは、以下の点である。

「勤務時間」（仕事の持ち帰りや休日出勤の有無）と幸福度については、本校の結果の方が良い結果であった。しかし、「やりがい」については、授業や校務分掌業務をうまく行えないために教職を続ける自信を失いかけた職員がいることが分かった。「教材研究」については、多くの時間を費やしているが、自信をもって授業に臨めていないことが分かっ

た。「定時退勤」については、若年層にとっては、先輩よりも早く退勤しづらい雰囲気があることや、非効率な会議が多いと感じていることが分かった。

すべてのアンケート結果を提示するのではなく、チームとしてどこに主眼を置いて全体で協議したら良いか検討した。

⑶みんなで対話

精査したアンケート結果を全体に公表し、率直な感想やどうしたら良いか話合いの場を設定した。１人１人が意見を言いやすいようにするため、職員の年齢層が近い者同士で３～４人のグループを作り、フリートーク形式で自由に発言しながら話合いを進めた。話し合いでは、下記の４つのテーマで行い、次のような意見が出され、全体で共有を図った。

①「やりがい」：相互授業参観・交換授業
②「関係性」：お茶会・職員レクの開催
③「労働」：学年ノー残業デーの実施・会議の開始・終了時刻の厳守
④「学習」：学年会の充実・公開研究会への積極的参加・交換授業

⑷打ち手（取組）の検討

全体で解決していきたい問題として、時間外勤務の削減が焦点化された。業務削減も検討したが、即効性があり、全教職員で行えそうであるという理由から定時退勤日を設定する意見にまとまった。すべての勤務日で行うことができれば良いが、教職員１人１人の状況が異なることを踏まえ、全員が満足できる取組よりも全員がある程度納得して取り組めるもの（暫定的な解）を導き出すようにした。

⑸打ち手（取組）の実践

話し合いを通して、月に２回、木曜日に定時退勤日を設定することになった。名称を職員から募集し、「Quality Of Life 16：30（QOL1630）」として取り組むことにした。

この取組（QOL1630）の実施日については、校長・教頭・教務で職員の業務に支障が出にくいであろう週を選定し、事前に校長室だよりや週報等で周知を図った。前日には、職員室の黒板にも「QOL1630」と記載し、意識高揚と計画的な業務遂行を呼び掛けた。

３　成果と課題

これまでは、各自でノー残業デーを定めてはいたが、十分に実行されているとは言えなかった。しかし、QOL1630実施日には、笑顔でタイムカードに打刻して退勤する職員がとても多かった。また、実施日は遅くとも17：00には全教職員が退勤することができた。事後に行ったアンケートでは、すべての職員が肯定的な回答をした。（よかった73％、まあよかった27％）

その他の取組として、月１回の企画委員会を削減した。企画委員会の代わりに職員会議資料を起案する形とした。企画委員会は、年間３回（運動会・卒業式・次年度にむけて）のみとして会議時間縮減を図った。

課題として、人事異動の際、転入職員を含めた全職員でこれまでの流れを確認し、取組に対して共通理解をする必要があると考えている。

４　おわりに

校長のトップダウンで、定時退勤の設定をしたとしても職員の満足感は得られならなかったと思う。今回のようにプロジェクトチームを作り、データを活用した上で方針を練り、同心円状に思いを共有していくという意識改革の有効性を強く感じた。多様な考えや価値観が認められる時代であるが故、全職員の気持ちを揃えることの大切さを改めて感じた。