

〈特集〉

新しい時代の特別支援教育の充実に向けた特別支援学校の取組 （働き方改革「e-Smile プロジェクト」の取組）



北海道北見支援学校長 菅原 靖博

はじめに

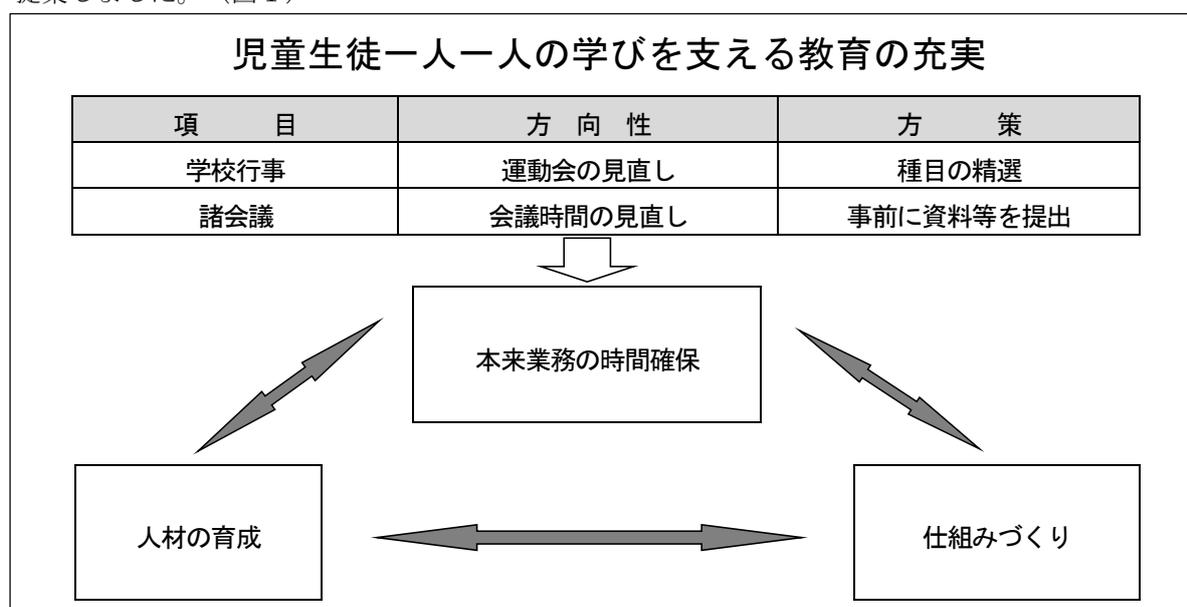
令和3年4月に校長として着任し、重責を日増しに感じるとともに、慌ただしい日々を送っていました。6月中旬、「道立学校の教育職員に係る時間外在校等時間（第4四半期）について」の通知（以下「時間外在校等時間通知」という。）がありました。本通知の添付資料「（北見支援学校）教育職員の時間外在校等時間の推移（学校個票）」を確認したところ、思いもよらぬ結果が記されていました。そこには、一人当たりの時間外在校等時間（超過時間）の推移が示されており、令和2年度の全道順位（校種別）は、4月を除く11か月間の全ての月において、10位以内であり、3位以内に7か月間という状況でした。従来より働き方改革の必要性は感じていましたが、正直なところ漠然と取り組んでいた私にとって、本校の現状は衝撃的でした。本校の働き方改革の取組は、この通知から始まったと言えます。

1 本校の働き方改革について

本校の働き方改革は、令和3年7月の職員会議で行った、時間外在校等時間通知の説明から始まりました。このときに感じたことは、働き方改革における、教職員個々の価値観が違うということでした。そのため、まず教職員個々の意識や考え方を共有した後、チーム（組織）として働き方改革に向けての取組の方向性を示すため、方策の検討を行いました。

(1) 働き方改革プロジェクト（令和3年9月）

人事評価シートの面談や教職員との対話を通して、本校の教職員は、児童生徒及び保護者に寄り添った教育活動を大切にしている中、日常の業務や新型コロナウイルス感染症の対策等業務が多岐にわたっていることが分かりました。そこで、従来本校が取り組んできた働き方改革を検証し、今後の推進策として、「働き方改革推進プロジェクト」（以下「プロジェクト」という。）を提案しました。（図1）



【図1：プロジェクトのイメージ】

ア プロジェクトの柱

プロジェクトの柱は、仕事の仕分けと効率的に仕事ができる仕組みづくりとしました。仕組みづくりは時間を要しますが、コアチーム（働き方改革推進委員会）を設け、効率よく一定の質を保つことができる仕組みをつくることで、働き方改革の目的である「児童生徒一人一人の学びを支える教育の充実」につながるということについて説明し、協力を求めました。（図2）

※コアチームは、推進チームとe-Cafeチームで形成されています。

- ・推進チーム：基本メンバーは定めるが、協議事項に応じてメンバーを招集する。
- ・e-Cafeチーム：テーマに応じて、若手教員を中心に参加を呼びかける。

KEY POINT 仕組みづくり（SHIKUMI.PT）

働き方改革を推進するためには、「教員がしなくてもよい仕事」を仕分けるとともに、「教員がしなければならない仕事」をいかに効率よく進めるかがポイントです。

仕組みづくりは時間を要しますが、組織と個人が力を合わせて、効率よく一定の質を保つことができる仕組みをつくることで働き方改革の目的である「児童生徒一人一人の学びを支える教育の充実」を目指していきます。

【図2：働き方改革推進プロジェクト（一部抜粋）】

「プロジェクトの柱」についてのインタビュー動画はこちら

URL https://youtu.be/0ZTUtwiz8_w



イ 成果と課題

成果としては、本校における、これまでの働き方改革の取組を検証し、現状を把握できたことであり、その後の業務整理に役立てました。課題として、「教職員の意識改革を図り、意識や考え方の共有を図ること」、「教職員の働き方改革による業務の負担増」、「時短ハラスメント等の不安要素の解消」、「働き方改革を推進するための更なる取組の検討」が挙げられました。

(2) 働き方改革「e-Smileプロジェクト」（令和4年2月）の立案

働き方改革に係る教職員との対話の中で、取組を進めることが必要とする意見や、取組を具体的に示す必要がある等、様々な意見がありました。次年度の学校経営方針を示す時期であったため、働き方改革は、次年度の学校経営上中心的な課題であると判断をし、先の働き方改革推進プロジェクトの成果と課題を踏まえ、働き方改革「e-Smileプロジェクト」（以下「eスマ」という。）を作成し、校長の方針を教職員に示しました。

2 本校における「eスマ」の取組の成果と課題について

(1) eスマの経緯

令和4年度グランドデザイン（学校経営方針）では、将来を見据えたチーム（組織）づくりを通して、学校力を高めていくことを説明しました。本校の伝統を守りつつ、新たなことへ挑戦するという考えを示し、目指す学校像を「個人の力量をチーム（組織）力へ」と示しました。また、世代交代を計画的・段階的に行い、ミドルリーダーを中心としたチーム（組織）づくりを目指すことも明らかにしました。

教職員は、「学校を変えるチャンス」と捉え、学校経営上、働き方改革は必要であるとの理解が得られました。eスマは、「ピンチはチャンス」という思いから始まり、教職員とともに試行錯誤しながら前期（6か月）の取組を行いました。

現在のeスマの進捗状況は、コアチーム（働き方改革推進委員会）と各学部及び分掌等が連携し、本年度の反省を行っているところですが、教職員の意識の変化を大いに感じています。もちろん、様々な意見はありますが、教職員が真摯にeスマと向き合い、取り組んでくれていることに成果を感じています。（図3）

(2) eスマの特長

ア 仮説に基づき推進する

■基本的な考え（仮説）

限られた職員数・時間を効果的に使う手段をチーム（組織と個人）で考え、計画的、段階的に実践することが学校課題の解決につながり、結果、働き方改革を進めることになる。

イ 4つのステップ

■ステップ1「やめる」

各学部・分掌・学習形態等で効果が低い業務、成果が得られていない業務や学習活動等は、学部主事、分掌長及び学年主任等の判断でやめる。

■ステップ2「工夫・改善する」

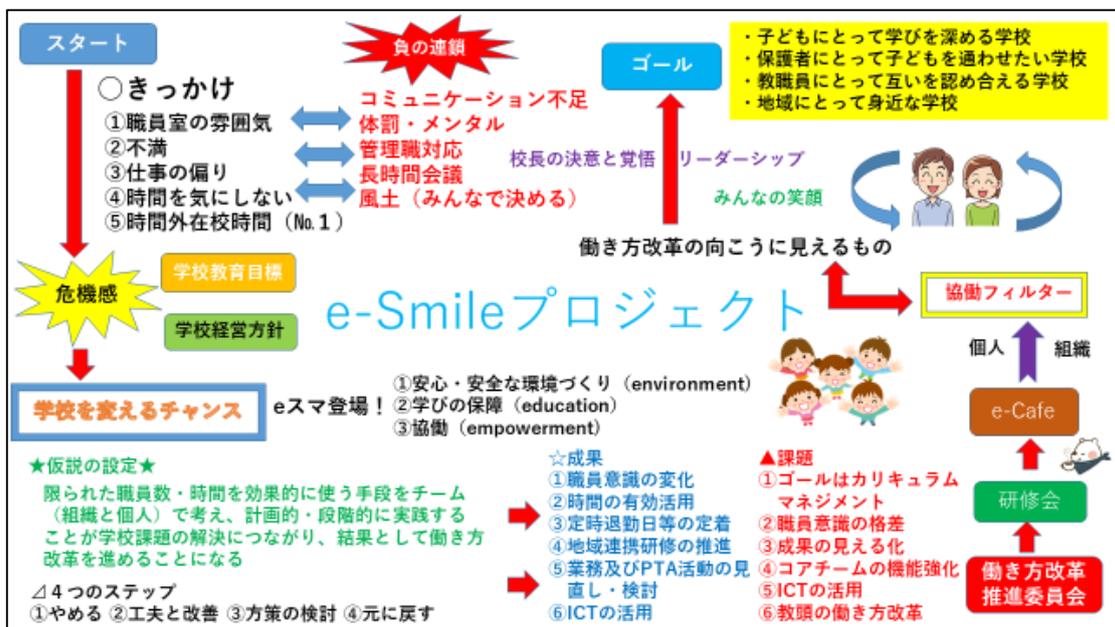
年度末反省、学校評価及び面談等での学校課題の中から、工夫・改善することができそうなことから工夫・改善を始める。

■ステップ3「方策を検討する」

各学部・分掌等で判断できない業務や学校全体に係る事項については、計画的・段階的に検討や調整を行う。「働き方改革推進委員会」（令和4年度から2か年計画）

■ステップ4「元に戻す」

働き方改革につながると判断し、実施したが、効果的ではなかった場合は、ステップ3で検討後、改善前に戻す。



【図3：本校における働き方改革「e-Smile プロジェクト」の歩み】

eスマの特長「4つのステップ」についてのインタビュー動画はこちら

URL <https://youtu.be/yHK9H4boUW8>



(3) 成果（令和4年10月）

ア 教職員の意識の変化

教職員はeスマを肯定的に捉え、仮説に基づき取り組んでいることから、eスマの4つのステップが浸透してきたと感じています。また、働き方改革の推進において、対話の重要性を感じたことから、現在も継続して、校長室を教職員同士の対話の場としたe-Cafeをオープンしています。

（写真1：e-Cafeの様子）

「e-Cafe」についてのインタビュー動画はこちら

URL <https://youtu.be/2qNjwMIPESM>



イ 時間の有効活用

会議をルール化し、効率的に行えるよう取り組んでいます。職員会議及び職員朝会の時間を見直し、管理職打合せも勤務時間内に週1回（毎週月曜日）としました。

ウ 定時退勤日等の定着

定時退勤日をリフレッシュの日として、金曜日や連休前に設け、会議を設定しない（休憩後の会議はしない）ことをルール化し、職員室の施錠時間を定めるとともに、形骸化しないような働き掛けをしています。

エ 地域連携研修の推進

働き方改革の目的は、教員が質の高い授業や指導を行うための環境づくりと考え、働き方改革の一環として地域連携研修を行っています。コロナ禍の学校生活や時代に即した学習活動をチーム（組織）として考える貴重な機会となっています。（写真2：地域連携研修会の様子）

オ 業務及びPTA活動の見直し・検討

PTA活動の見直し等を行い、できるところから改善しています。今、時代に求められるPTA活動とは何かをテーマに、PTA会長及び役員と新たな試みについて検討しています。

「PTA活動」についてのインタビュー動画はこちら

URL <https://youtu.be/iJ-kUI0o8TY>



カ ICTの活用

令和3年度の学校評価にメール配信サービス（楽メ）を活用し実施したところ、担当者の大きな業務縮減につながる結果となりました。ICTの活用は、働き方改革を推進する上で効果的なツールになることが分かりました。

「ICTの活用」についてのインタビュー動画はこちら

URL <https://youtu.be/5Gqtn8SB85I>



【写真1：e-Cafeの様子】



【写真2：地域連携研修会の様子】

(4) 課題

ア ゴールはカリキュラム・マネジメント

働き方改革の推進は、将来の学校像を見据えていることから、カリキュラム・マネジメントに係る課題と同様に解決を図る必要があると考えます。

イ 教職員意識の格差

働き方改革の意識・理解に依然として差が見られるため、チーム（組織）力の向上と対話の機会を通して、改善を図る必要があると考えます。

ウ 成果の可視化

成果が分かるように見える化する等、組織と個人が達成感を共有できる示し方を検討する必要があると考えます。

エ コアチームの機能強化

特別委員会の構成員と重複しないようチーム（組織）を構成したため、コアチーム（働き方改革推進委員会）の機能が発揮できるよう人数やメンバー等を再構築する必要があると考えます。

オ ICTの活用

メール配信サービス（楽メ）の有効活用をはじめ、Googlefoamsなどの自動集計等の使用による働き方改革に係る参考事例が国や道においても紹介されているため、今後さらなる活用方法を検討し試行的な導入を図る必要があると考えます。

カ 教頭の働き方改革

チーム（組織）づくりを通して、教頭が担っている業務のうち、分掌でできる業務を探るとともに人材（ミドルリーダー）の育成や体制づくりを行うことが必要であると考えます。

3 新しい時代の特別支援教育の充実に向けた働き方改革の今後の展望

(1) 働き方改革の推進は「必須」

働き方改革は、今後の学校教育の推進及び学校経営には欠かすことのできない取組であると考えます。これまでの概念や学校風土（文化）を見直し、時代が求める持続可能な体制づくりと人材育成を行う必要があります。この機会を「学校を変えるチャンス」と捉え、5年・10年後の学校像を見据えた学校づくりに取り組むには、働き方改革は必須です。

(2) カリキュラム・マネジメントの推進は「対話」と「協働」

令和の日本型学校教育（以下「日本型学校教育」という。）を推進するに当たり、観点別評価やICT教育の推進等、これまでの概念や発想を超える新たな取組が求められ、教職員の負担感は増しています。これらの取組を特定の校務分掌や教職員のみが担当するのではなく、働き方改革の「対話」と「協働」という視点を通して、組織と個人の力を融合した持続可能な授業設計とカリキュラム・マネジメントを両立することが、働き方改革の目的である教育の質の向上に結びつくと考えます。

(3) コミュニティ・スクールの推進は「働き方改革の視点」

学校運営協議会を設立する段階から地学協働を意識し、地域とともに創る学校を目指すことが、働き方改革の一助になると考えています。令和の日本型学校教育の推進には、保護者や地域の方々の理解と協力が欠かせませんが、保護者の方も共働きが多いことを踏まえ、お互いの負担を少なくするといった視点をもつ一方で、教育活動の質を高める発想と工夫が必要となります。コミュニティ・スクールを通して、保護者の方や地域の方々と一緒に教育活動や学校課題を考え、解決できる関係づくりが、結果として働き方改革の推進につながると考えています。

(4) 働き方改革の推進は「デジタルトランスフォーメーションの視点」

令和の日本型学校教育の推進には、GIGAスクール構想が柱となっていることから、ICT教育の推進も必須です。また、ICT機器の利活用は働き方改革の推進に効果的なツールとなります。令和の時代となり、社会全体の構造が変化中、これまでの概念や学校風土（文化）を見直し、デジタルトランスフォーメーションの視点で全ての仕組みを効率的に行う意識と実践が求められています。

(5) 働き方改革は「校長の決意と覚悟、リーダーシップ」

私は、現在、高齢化と人口減が進む中、学校の職場環境等の不安等から教員志願者が減少していることに危機感をもっています。業務の効率化を図るためには、新たな発想でできることから挑戦し、持続可能な教育活動を展開する必要性を強く感じています。繰り返しますが、働き方改革の推進は必須です。全ての教職員がより豊かな人生を送るため、校長はビジョンをもって対話と協働に努めるとともに、方針や具体的な方策を示すことが、教職員の安心につながると考えます。また、リーダーシップは必要ですが、教職員への気配りも大切です。

4 おわりに

eスマに取り組む前は、働き方改革の真意が理解できていなく、学校経営における優先順位も高くはありませんでした。しかし、eスマに基づき、働き方改革推進校として取り組んだところ、働き方改革の推進は、学校課題の解決に直結することが分かってきました。児童生徒を取り巻く社会情勢が著しく変化し、先の見えにくい時代ですが、本稿が今後の特別支援教育における働き方改革について考える一助となれば幸いです。

「おわりに」についてのインタビュー動画はこちら

URL <https://youtu.be/8xcDaYiLTdk>



講評「グッドコンディション、ハイパフォーマンス」

北海道立特別支援教育センター所長 今井章文

教師一人一人が、日々の生活の質や教職人生を豊かにし、人間性や創造性を高めることは、より効果的な教育活動につながります。更に、教師という職の魅力が向上し、教師を志す者の広がりによって、教育全体の質の底上げや持続につながっていきます。働き方改革は、北海道の教育の質の向上のために取り組むものと言えます。

働き方改革を進める上で、学校が全ての教職員に対して魅力のある職場であることが大切であり、教職員にとって魅力のある職場となるよう職場づくりを進めることが働き方改革につながると考えます。

では、魅力のある職場とは、どのような職場でしょう。魅力のある職場は、教職員が学ぶ風土があり、自身の成長を予感することができる職場であると考えます。「魅力のある職場」と感じている教職員は、本事例にある北海道北見支援学校のように、学ぶ意欲が高まるとともに、対話を通して協働が進むと感じました。

働き方改革を進める中では、管理職が教職員の「コンディション」が整うよう働き掛けるとともに、教職員も自らの「コンディション」に気付き、よくするとともに、学校全体の雰囲気や風土をよくしていくことが大切です。このようなよい雰囲気の中で自身のパフォーマンスを発揮することが働き方改革を進めていく上で、重要な視点ではないでしょうか。

管理職と教職員が一体となった魅力のある学校づくりを進めるとともに、教職員とその家族が「よいコンディションを維持し、教職員が高いパフォーマンス」を発揮した状態で働き方改革を推進することが重要です。

「講評」についての動画はこちら

URL <https://youtu.be/vfhKMIQ3HEQ>

