

(2) 様式第9号 (報告書)

(独立行政法人教職員支援機構委嘱事業)

教員の資質向上のための研修プログラム開発・実施支援事業報告書

プログラム名	組織開発による「持続可能な働き方プロジェクト」研修
プログラムの特徴	①実践を伴った大学院レベルの高度な管理職及び教員研修プログラム ②管理職及び教員の人材育成指標に基づく資質・能力の向上 ③プロジェクト研修で、働き方改革を組織で取り組むことにより「分散型リーダーシップ（全員発揮型リーダーシップ）」の組織開発 ④各校が持続可能な働き方を創造し、実現する研修プロセス ⑤eラーニングを活用した研修システム ⑥学校の働き方の実態を分析するシステムと校内研修 ⑦サーベイフィードバックをとり入れた校内研修

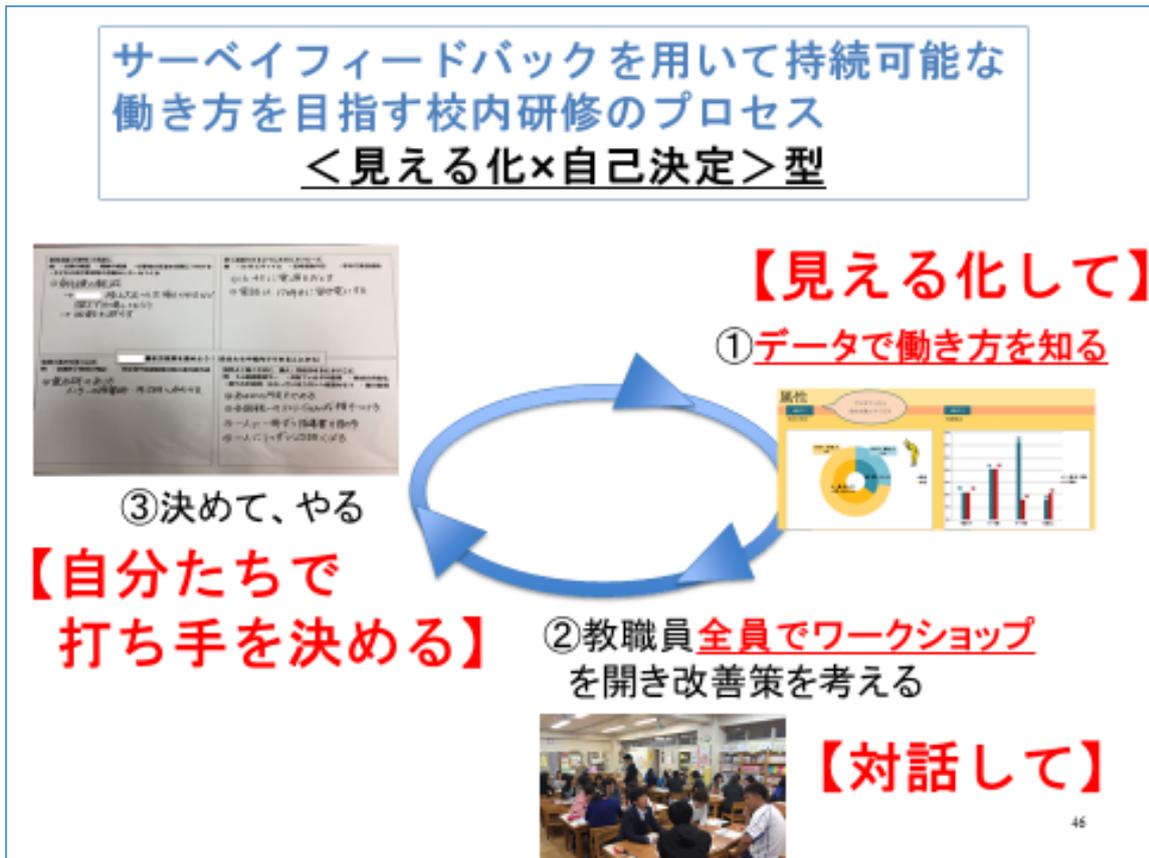
令和2年3月

機関名 横浜市教育委員会事務局 教職員育成課

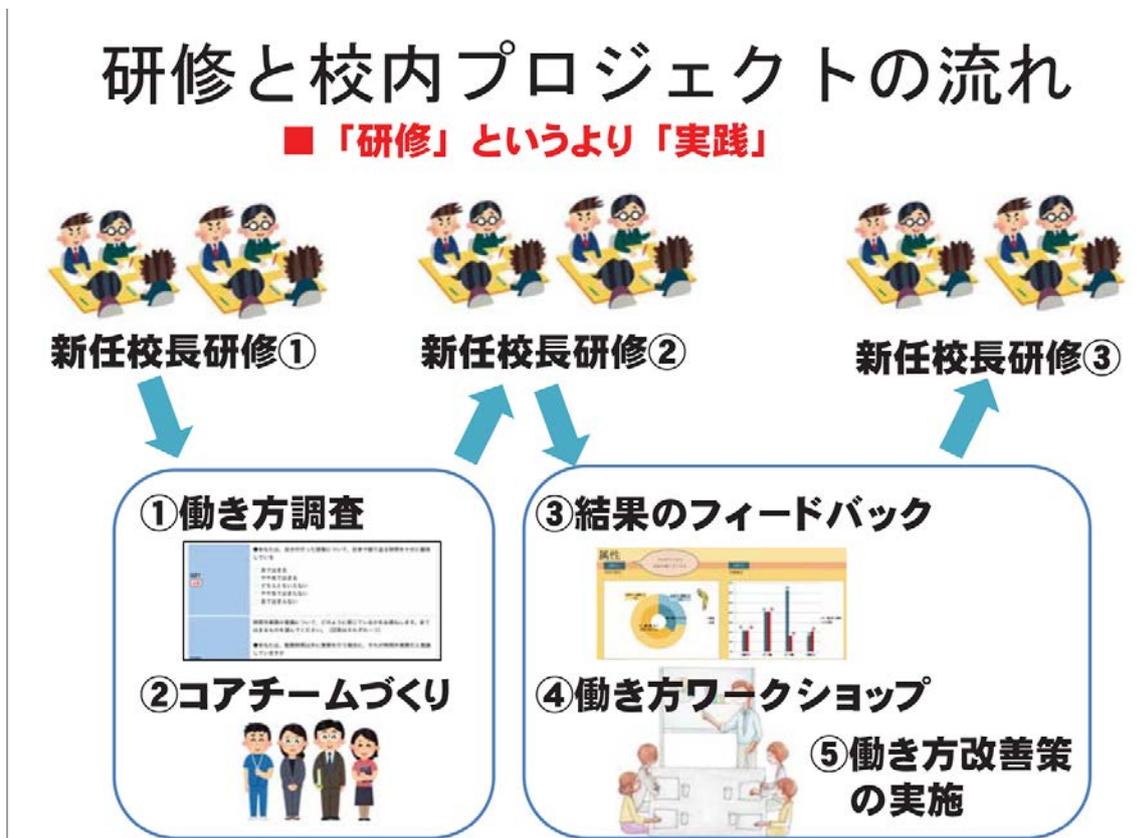
連携先 立教大学経営学部 中原研究室

## プログラムの全体概要

### 1 持続可能な働き方を目指した校内研修のプロセス



### 2 校内研修と集合研修（新任校長研修）の連動



## 1 開発の目的・方法・組織

### (1) 開発の目的

#### ①背景

今教員の働き方改革が喫緊の課題となっている。文部科学省も教員勤務実態調査を行い、看過できない教員の勤務実態が明らかとなった。さらに中央教育審議会「学校における働き方改革特別部会」では、議論が行われている。また、各自治体においても教員勤務実態調査や様々な取組が行われている。

横浜市教育委員会事務局では、平成 25 年度に全教職員の業務実態調査を行った。業務日の平均時間が 11 時間 27 分、小学校教員の約 5 割、中学校の約 7 割の教職員が休憩時間を全く取れておらず、約 4 割の教職員が月 4 日以上の日出勤をしているなど、深刻な長時間労働が浮き彫りとなった。平成 26 年度策定の第 2 期横浜市教育振興基本計画では、「教職員の負担軽減」を計画策定の新たな視点にした。そして教育委員会事務局からの「調査・報告等」の依頼の見直しや、ICT 環境の整備等具体的な取組を進めてきた。

しかし、長時間勤務の実態は、なかなか改善されないことから、平成 29 年度に市立学校の「教職員の働き方改革プラン」を策定した。これは、平成 29 年度～平成 34 年度までの 5 カ年で、月 80 時間を超える時間外勤務をする教職員をゼロにし、教職員の 70%以上が午後 7 時までに退勤することを目標とする。横浜市教育委員会事務局では、校務支援システムや勤務時間外の留守番電話の導入、部活動指導員やスクールサポートスタッフなどの外部人材の配置促進など、プランの実行に取り組んでいる。

そしてプランの一つに、「働き方改革の視点を盛り込んだ研修の開発・推進」を「教職員の人材育成・意識改革」の戦略として掲げている。平成 31 年度から 4 年間で、働き方の視点を盛り込んだ研修の開発及び実施をする。

#### ②目的

- ・平成 29 年度に策定した横浜市立学校の「教職員の働き方改革プラン」の平成 29 年度～平成 33 年度までの 5 カ年で、月 80 時間を超える時間外勤務をする教職員をゼロにし、教職員の 70%以上が午後 7 時までに退勤する目標を実現する。
- ・研修を通して、各校の実態に合った組織開発を行い、管理職のリーダーシップやマネジメント力の向上及び組織全員が分散型リーダーシップ（全員発揮型リーダーシップ）を構築し、人材育成指標に基づく各キャリアステージの資質・能力の向上を図り、チーム学校の推進に寄与する。

### (2) 開発の方法

#### < S t e p 1 > 教員の働き方改革の阻害要因の解明と研修プログラム開発

(平成 29 年度～30 年度)

この研修プログラム開発は、昨年度から立教大学経営学部教授 中原 淳氏との共同研究により進めている。この 2 年間で取り組み、進めてきたのは、

- ・教員の働き方改革の阻害要因を考察
- ・教員の働き方改革の阻害要因をアンケート調査のアンケート項目の作成
- ・教員の働き方改革のアンケート調査実施（抽出校 小学校 20 校 中学校 10 校）
- ・教員の働き方改革の阻害要因をアンケート調査から分析
- ・教員の働き方の調査中間補報告会を実施  
～サーベイフィードバックによる教員の働き方の今を考える～
- ・研修プログラムの開発
- ・小学校 1 校を「実践校」に指定し、研修プログラムの効果の検証
- ・研修説明会（横浜市立学校全管理職対象）での実践校の情報発信

**< Step 2 > 学校の働き方の実態を分析するシステムとeラーニングを活用した研修の開発**  
(令和元年度)

①学校の働き方の実態を分析するシステムの開発

校長のリーダーシップ、各校の校内「働き方研修」で当事者同士が話し合い、意味付けや具体的な改善方法を模索していく組織開発の手法である。サーベイフィードバックによって対話の場（ワークショップ）を行い、個々の教職員に働き方を見直す必要性に気付かせ、組織変革を促すための、各校の教職員の働き方の実態を見える化するためのシステムを開発する。各校の教職員が、勤務時間や、ストレス等の健康、働き方への意識や工夫、組織風土といった視点の項目をWebアンケートに答えると、各項目の自校の実態を令和元年度調査校の平均値と比較したグラフが得られるシステムを開発する。また、校内研修用のプレゼンテーションスライドも開発する。

②eラーニングの開発

校長は集合研修で研修をし、副校長、教務主任に対しては、校内のeラーニングで、研修をする。また、校内ワークショップでの全教職員に「働き方改革の必要性」「サーベイフィードバックによる働き方改革の進め方」を理解することができる15分程度のeラーニングを開発する。

(3) 開発組織

No	所属・職名	氏名	担当・役割	備考
1	横浜市教育委員会 教職員育成課長	山本 朝彦	全体統括	
2	立教大学経営学部 教授	中原 淳	全体統括・研究・研修講師	
3	横浜市教育委員会 教職員育成課係長	飯島 靖敬	事務	
4	横浜市教育委員会 教職員育成課	野口 久美子	管理	
5	横浜市教育委員会 教職員育成課 主任指導主事	柳澤 尚利	研修主担当 研究・研修開発	
6	横浜市教育委員会 教職員育成課 指導主事	山内 裕介	研究・研修開発	
7	帝京大学教職大学 院講師	町支 大祐	研究・研修講師	
8	立教大学経営学部 大学院生	辻 和洋	研究・研修講師	

2 開発の実際とその成果

(1) 新任校長研修（全3回）

①研修の背景やねらい

<研修の背景>

研修開発を行うにあたり、教員の働き方改革の阻害要因の解明するためのアンケート調査及びヒアリングを行った。

対象：小学校 20校 中学校 10校 教員回答数 521人

方法：働き方改革の阻害要因と考えられる「実態」「意識」「環境」等のアンケート調査とヒアリングを行う

結果（一部抜粋）：

- ・教材研究の時間が足りないと回答した教員 75.7%
- ・新学習指導要領について理解するための時間が確保できていないと回答した教員 65.5%
- ・業務改善を積極的にやっていきたい教員 38.6% 校長 48.3%
- ・時間外業務を減らすことに「罪悪感」や「ためらい」を感じる教員 36.6%
- ・勤務時間以外に業務を行う場合に、それが時間外業務だと意識していない教員 32.5%
- ・定時退勤しにくい雰囲気があると感じる職場の教員の1日平均在校時間は11時間49分、定時退勤しにくい雰囲気があるとは感じない職場の教員は11時間38分で、1日あたり11分の差

考察：

- ・学校や教職員によって働き方改革に対する温度差がある。
- ・働き方改革の阻害要因は、個人だけでなく組織も考慮する必要がある。
- ・地域性や規模、抱えている課題も異なる510校の学校に、ステージ研修で一斉に「タイムマネジメント」等のスキルの研修を行っても、抜本的な解決は考えにくい。
- ・学校の良い組織風土は大切にしながらも、自分や組織の働き方への意識を高め、組織全体で改善をしていくことが重要である。

働き方改革の研修を開発するにあたり、地域性や規模、抱えている課題も異なる510校の学校に、ステージ研修で一斉に「タイムマネジメント」等のスキルの研修を行っても、抜本的な解決は考えにくい。また、学校や教職員によって働き方改革に対する温度差があり、トップダウンを強行すれば反発を招いたり形骸化してしまったりする懸念がある。学校の良い組織風土は大切にしながらも、自分や組織の働き方への意識を高め、組織全体で改善をしていくことが重要であると考え。そのため、今までにない新しい研修「組織開発による働き方プロジェクト」研修の開発・実施をする。そして、そのプロジェクトの実行を通して、人材育成指標に基づく、校長及び学校の全教職員の資質・能力の向上を図る。

<研修のねらい（再掲）>

- ・平成29年度に策定した横浜市立学校の「教職員の働き方改革プラン」の平成29年度～平成34年度までの5カ年で、月80時間を超える時間外勤務をする教職員をゼロにし、教職員の70%以上が午後7時までに退勤する目標を実現する。
- ・研修を通して、各校の実態に合った組織開発を行い、管理職のリーダーシップやマネジメント力の向上及び組織全員が分散型リーダーシップ（全員発揮型リーダーシップ）を構築し、人材育成指標に基づく各キャリアステージの資質・能力の向上を図り、チーム学校の推進に寄与する。

## ②研修計画 研修講師

回 目標	内 容	備 考
第1回新任校長研修 4月17日（水） 13:00～16:30 ○働き方改革の必要 性と改善プロセス を理解する。	○なぜ働き方改革が必要か ○実践校の取組の紹介 ○サーベイフィードバックによる課題意識の向上 ○働き方改革のためのプロセス ○コアチームの分析 講師 立教大学経営学部教授 中原 淳氏 大学院生 辻 和洋氏 帝京大学教職大学院講師 町支 大祐氏	
4月～6月	○副校長・教務主任がeラーニングで研修 ○校内プロジェクトの立ち上げ	・アンケート ・アンケート分

	○学校の実態把握 ・30の質問項目アンケートを全教職員に実施 ・学校の実態の分析 ○プロジェクトによる持続可能な働き方のプラン作成	析システム
第2回新任校長研修 6月7日(金) 13:00～16:30 ○改善のアクションプランを作成する	○働き方改革と組織開発 ○自校の働き方アンケート分析 ○校内研修のプレゼン作成 講師 立教大学経営学部教授 中原 淳氏 大学院生 辻 和洋氏 帝京大学教職大学院講師 町支 大祐氏	
6月～10月	○プロジェクトでプランの再検討 ○校内研修会 ○全教職員で立てたプランを基に実践 ○8月下旬にアンケートをとり、成果分析	・研修プレゼンデータ
第3回新任校長研修 10月26日(金) 9:00～12:30 ○成果報告 ○今後に向けて	○成果報告会 ・ポスターセッション ○今後に向けてのワークショップ ○組織開発とは 講師 立教大学経営学部教授 中原 淳氏 大学院生 辻 和洋氏 帝京大学教職大学院講師 町支 大祐氏	
みんなの働き方フォーラム 1月18日(金) 14:30～16:45	○なぜ働き方改革が必要か ○新任校長研修の成果報告と好実践例の発信 ○新任校長研修校長によるシンポジウム ○持続可能な働き方プロジェクトのプロセスの説明	

### ③対象、人数、期間、会場、

対象：令和元年度 新任校長（86名）  
 新任校長の学校の全教職員  
 期間：1年間  
 会場：花咲研修室

### ④集合研修の実際

#### <第1回新任校長研修>

日時：4月17日(水) 13:00～16:30

対象人数：新任校長 86名

研修目的：

新任校長として自校を「教員が働きやすく、学びやすい環境」にすることができる

- ①横浜市の教員の働き方の現状を自分の言葉で説明することができる（500人の定量調査＋50人の定性調査）
- ②自校を「働きやすく学びやすい環境」にするために、サーベイフィードバックの手法を身につける
- ③副校長、教務主任、その他の教諭らとともに、自校の教員を巻き込み、自校にもっともふさわしい働き方改革を進める働き方改革の必要性和改善プロセスを理解する。

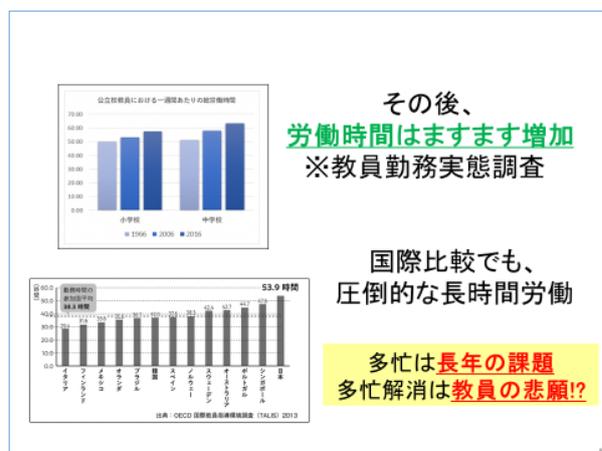
講師 : 立教大学経営学部教授 中原 淳 氏  
 大学院生 辻 和洋 氏  
 帝京大学教職大学院講師 町支 大祐 氏

研修内容等 :

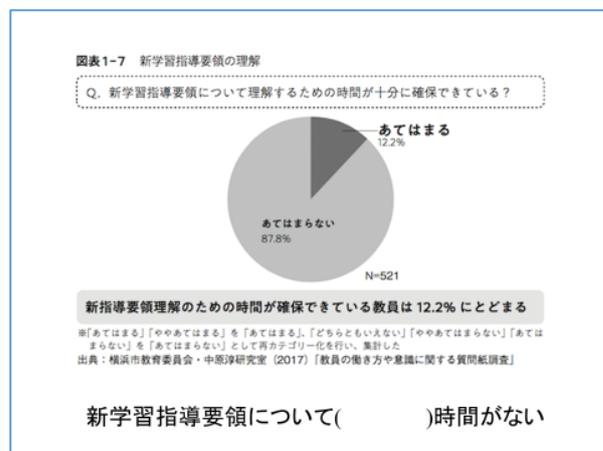
研修項目	目的	内容、形態、使用教材、進め方等
講義・演習① 中原先生 町支先生	働き方改革の現状を知る	<ul style="list-style-type: none"> <li>なぜ今働き方改革なのか？ 国の働き方改革の動向から、学校の働き方改革の必要性を考える</li> <li>横浜市の教員の働き方の現状 働き方アンケートの結果を活用して、働き方改革の必要性を考える。 自校の働き方改革の進捗状況を分析する。</li> </ul>
講義・演習② 中原先生 町支先生 辻先生	働き方改革を変える	サーベイフィードバック <ul style="list-style-type: none"> <li>働き方改革は組織ぐるみで</li> <li>先行実践校の結果</li> <li>サーベイフィードバックの進め方</li> </ul>
講義・演習③ 町支先生 辻先生	サーベイフィードバックの今後の進め方を理解する	<ul style="list-style-type: none"> <li>キーパーソンを巻き込もう レゴブロックを活用してキーパーソンを明確にする</li> <li>今後の進め方を理解する</li> </ul>

研修の実際 :

○講義・演習①「働き方改革の現状を知る」



国の勤務実態調査のグラフ



横浜市働き方実態調査から

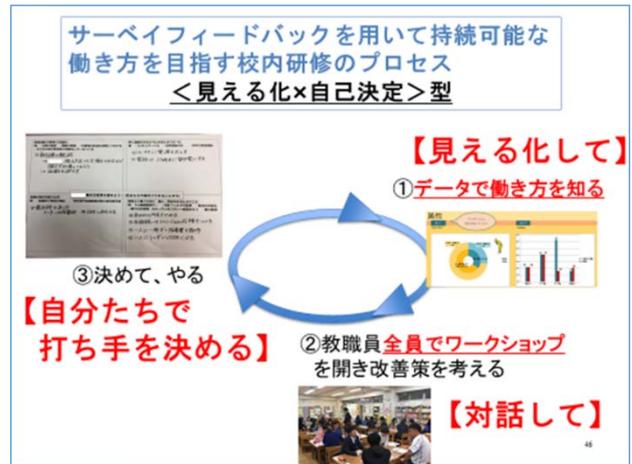
ここでは、「働き方改革の現状を知る」ことを通して、学校の働き方改革の必要性を考え目的意識を共有した。国の勤務実態調査や企業での取組の紹介、そして横浜市の小学校 20 校 中学校 10 校 教員回答数 521 人の働き方実態調査のデータを使い、自校の取組状況等を分析し、校長どうしで対話した。3 回の研修の目的を共有する貴重な時間となった。

○講義・演習②「働き方改革を変える」

「働き方改革の重要性が分かった。ではどうやって」に答えるパートとなった。横浜市働き方実態調査から、働き方改革を進める 2 つのポイントがあることを見出し、提示した。このポイントを踏まえて各校が「自分たちの働き方を自分たちで決める」をテーマに開発した、サーベイフィードバックの研修プロセスを説明した。

### 【働き方改革を進める2つのポイント】

- (1) 働き方改革は組織で進める
  - ：感染・遺伝・麻痺は組織で起こる
  - ：個人の仕事術には限界
- (2) 魔法の杖はない
  - ：これさえやればという解決策はない
  - ：どんな組織でも通じる解決策はない

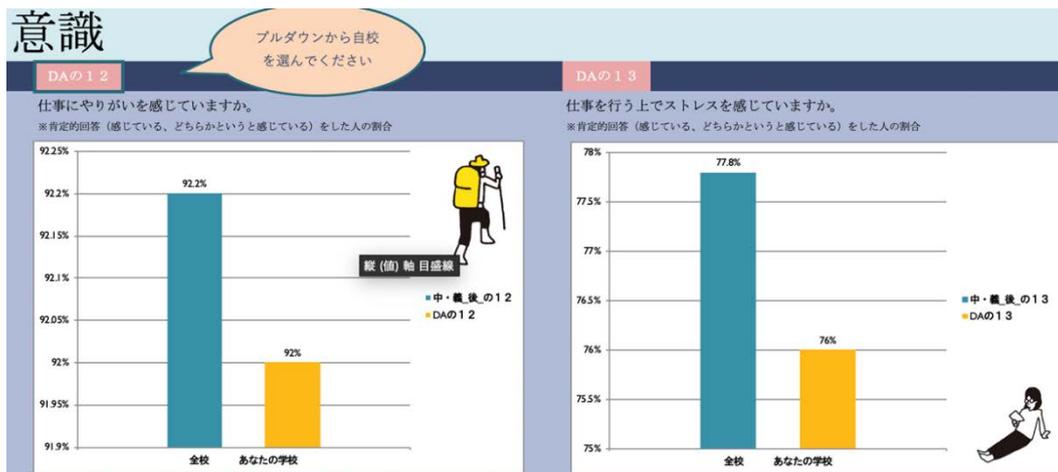


校内研修プロセス

校内研修の充実と負担軽減を目指して開発した「働き方サポートツール」の2つの活用方法を説明した。

#### ア【見える化する】を推進する 働き方「見える化」システム

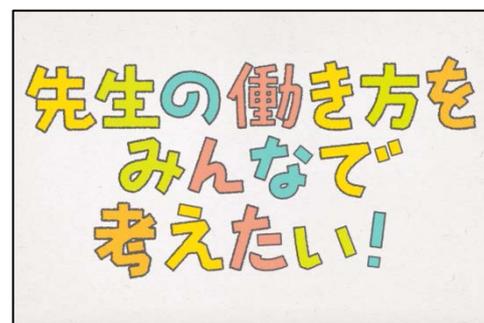
各校の教職員が、勤務時間や、ストレス等の健康、働き方への意識や工夫、組織風土といった視点の項目をWebアンケートに答えると、各項目の自校の実態を令和元年度調査校の平均値と比較したグラフが得られるシステム



アンケート結果を見える化した一部

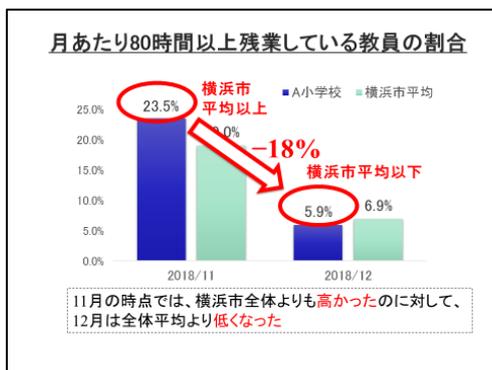
#### イ【対話する】を推進する 働き方改革推進DVD

- 10分間のDVDを研修内で視聴した。
- 内容は、前半「働き方改革の必要性」  
後半「サーベイフィードバックを用いた研修の進め方」
- 全校にDVDを配付した。



働き方改革推進DVD

このパートの最後は、この研修方法を先行実施したA校の結果を説明した。実際に数値で効果を見ることにより、説得力があり、モチベーションの向上につながった。



A小学校は、11月に月80時間以上残業している教員の割合は、23.5%であった。11月の横浜市の平均が、19.0%で、市の平均よりも高い数値が出ていた。11月に、サーベイフィードバックを用いた研修に取り組んだ。すると、12月には、横浜市の市の平均が6.9%に対し、A小学校は5.9%と、市の平均を下回ることができた。

先行実施校の結果

○講義・演習③サーベイフィードバックの今後の進め方を理解する

働き方改革には、「人を巻き込むこと」が大切である。そこで、「巻き込みワーク」を行った。①レゴで職場の人間関係を表現→誰から巻き込むか検討 ②巻き込むための口説きトークの練習 実践的なワークにより、進め方のイメージが共有された。



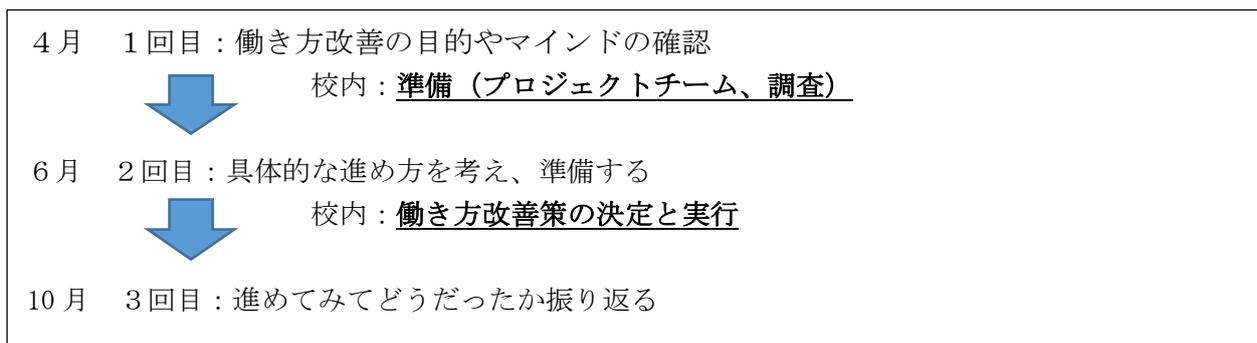
レゴで職場の人間関係を表現

「巻き込みトーク」ロールプレイング

- ①レゴの中の一人を選ぶ(キーパーソンとしてプロジェクトチームに加えたい一人を選ぶ)
- ②自分の左隣の人をその人だと思って”3分間”、対話してみる  
※左隣の人とはできる限りその人になりきり(レゴトークで聞いた範囲で構いません)、受け答えしてみてください
- ③対話後、左隣の人と他の2人からフィードバックをもらう”2分間”

巻き込みワークの方法

今後の進め方の確認



【第1回働き方研修を終えて受講者の声】

- ・働き方改革という言葉だけが世間でよく聞かれるようになり、どんな手立てがあるかと思っていたところに、今回の研修はとてもよかったです。全員に聞いてほしい内容でした。
- ・DVDがとてもよくできていると感じた。とてもありがたかったです。
- ・働き方改革の意味、データを活用した対話の大切さを改めて感じる事ができた。本校の職員がはたらきやすい、やりがいの感じられるよう少しずつ取り組んでいきたい。
- ・サーベイフィードバックは大変勉強になった。「働き方改革」が言葉として先に来ると「もう削る仕事はない」「人が増えれば解消する」など、できない理由を上げるだけで、具体的にやっとなかったように思う。科学的にデータを分析して自分たちでできることを考えていくこ

とが必要だと感じた。

- ・データから働き方改革に迫っていくという発想がなかったのが、新鮮だった。どんな結果が見えてくるのか楽しみです、そこから具体的な方法を考えてみるのは面白そうだと思う。

## <第2回新任校長研修>

日時 : 6月7日(金) 13:00~16:30

対象人数 : 新任校長 86名

研修目的 : 校内での働き方改善策の決定と実行に向けて、プロセスのポイントを理解する。

講師 : 立教大学経営学部教授 中原 淳 氏

大学院生 辻 和洋 氏

帝京大学教職大学院講師 町支 大祐 氏

研修項目	目的	内容、形態、使用教材、進め方等
講義・演習① 町支先生	これまでの取組と現状について振り返る。	・第1回研修の振り返り ・現在の校内についての振り返り
講義・演習② 中原先生 辻先生	改善策の決定と実行に向けて	・組織を動かす際のポイント ・これからの進め方
講義・演習③ 町支先生 辻先生	改善策の話合いの場づくりに向けた具体的準備	・事例からつかむ、語りかけのポイント ・語りかけの準備と練習

### ○講義・演習①「これまでの取組と現状について振り返る」

- ・3回の研修の目的を確認
- ・第1回研修内容の復習
- ・研修プロセスの確認
- ・自校の働き方改革の現状の確認

### ○講義・演習②「改善策の決定と実行に向けて」

- ・組織を動かすポイント（中原先生の講義）  
各校で「働き方改善策の決定と実行」をするという事は、今まで根付いてきた組織におけるやり方や文化を変えていくことが大切になる。つまり、「組織に変革を起こすこと」である。組織を動かすためには、校長の声だけでは組織はなかなか動かない、「工夫」が必要である。ジョン・コッター（ハーバード大学）の組織変革論「かもめになったペンギン」から組織を動かすポイントを学ぶ。

#### 【コッターから学ぶ組織を動かすポイント】

- (1) 組織メンバーの対話を通じて進めていく
  - ・メンバーの「対話」を経て決める。  
＝メンバーが過程に参加する＝「自分ごと」感の高まり  
→対話するには素材が必要 「データ」
- (2) 「同じ船に乗る人」を同心円状に増やしていく
  - ・少しずつ「仲間」を増やしていく

・校内研修の進め方の提示

1 校長からメッセージ	
	管理職がビジョンや思いを語る
2 進め方の説明	
	改めてビデオを見る
	進め方の具体的なプロセスを確認
3 データプレゼン (→ プレゼン 2)	
3-1)	働き方データを中心としたプレゼン 1
3-2)	ワーク1 (想定通り&意外なところ → この学校の働き方の課題)
3-3)	対策に関するデータと対策事例の紹介を中心としたプレゼン 2
3-4)	ワーク 2 (打ち手のブレスト)
4 全体ワークショップに向けた話し合い	
	全体ワークショップの流れ確認
	全体ワークショップに向けた役割分担
	全体ワークを含めた今後のスケジュール確認
5 締めめの挨拶	

○講義・演習③「改善策の話合いの場づくりに向けた具体的準備」

- ・各校のアンケート結果を配付
- ・各校のデータを基にプレゼンを作成  
データから実際にプレゼンで使うグラフを選んでいく
- ・実際に校内研修3のデータプレゼンのロールプレイを行う

●研修2(6月)  
-データをもとにしたワークショップの進め方  
:実データを用いたデータプレゼンのロールプレイング、



(プレゼン例)

- A 本校はこれまでこんな成果・よさを実現しています。
- B しかし、こういった課題も生じています
- C このままでは、Bの課題によって、Aの良さが持続可能でないかもしれません
- D こんなヒントもあります。一緒に考えてみましょう

○これからの流れの確認

プロジェクトチームの結成→働き方の調査→プロジェクトチームの話合い→職場全体での話し合い (改善策の検討) →改善策から実践策を決定→決定

【第2回働き方研修を終えて受講者の声】

- ・やりがいを感じている職場が少なめなので、ワークライフバランスを確立しつつ、やりがいを感じられる職場づくりを進めたい。

- ・若い教員が半数を占め、時間に制約がないこともあり、意識するところから始めていきたい。
- ・「カモメになったペンギン」の変革ストーリーは、プロジェクトのために必要な多くの要素が盛り込まれている。組織マネジメントの参考資料として活用していきたい。自校のデータは、意識の低さが顕著に表れていたが、その中にあるちょっとしたよさやこれまでの成果を前面に出しながら、課題認識や気づきに迫って行きたいと考える。

### <第3回新任校長研修>

日時 : 10月26日(金) 9:00~12:30

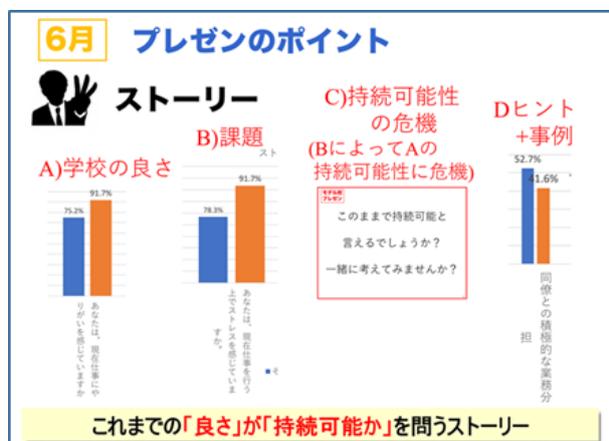
対象人数 : 新任校長 86名

研修目的 : これまでの働き方改革の取組を、ポスターセッションを通して振り返り、これからの取組を考える

講師 : 立教大学経営学部教授 中原 淳 氏  
 大学院生 辻 和洋 氏  
 帝京大学教職大学院講師 町支 大祐 氏

研修項目	目的	内容、形態、使用教材、進め方等
講義・演習① 町支先生	これまでの復習と本日の目的・内容の確認	<ul style="list-style-type: none"> <li>・研修目的の確認</li> <li>・第1回第2回の振り返り</li> </ul>
講義・演習② 町支先生 辻先生	ポスターセッションをしてこれまでの取組を振り返り、これからの取組を考える。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・成果の報告</li> <li>・4人グループで、1名15分で発表 お互いが発表を聞き、これからの取組のヒントを出し合う。</li> <li>・好事例の紹介</li> <li>・これからの取組を考える(個人作業)</li> <li>・これからの取組のシェア(グループ)</li> </ul>
講義③ 中原先生	研修のまとめ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リーダーシップについて</li> <li>・組織開発について</li> <li>・働き方改革のこれから</li> </ul>

#### ○講義・演習①「これまでの復習と本日の目的・内容の確認」



第2回研修の振り返り

**学校で 打ち手の決定と実行**

- ① プロジェクトチームでのデータを素材にした話し合いと②に向けた準備
- ② 全教職員でのデータを素材にした話し合い
- ③ ②で出た案の中から実際に行う打ち手を決めて、実行する

これらを経て、今回の研修を迎えました・・・

校内での取組

○講義・演習②「ポスターセッションをしてこれまでの取組を振り返り、これからの取組を考える。」

**(プロジェクト名)**  
(学校名・名前)

---

**取り組み前の状況と課題**

【アンケート結果からの課題】

①悩んでいる  
 授業の準備をする時間が足りない 58.3%  
 仕事に没頭して生活の中心がない 37.5%  
 ②準備するに準備が足りないと感じる理由がある。○  
 ③業務の効率化を推進する効果がある。×  
 ④業務時間外まで、今の時間と違ってやる気になっている。×  
 ⑤職場全体で資料や記録などを活用できるように整備して  
 提供している。×  
 ⑥私の場合は特に整理整頓するようになっている。×  
 ⑦前問の答えを踏まえて、今以上に整理整頓の取り組みを続ける。×  
 ⑧整理整頓の効果がなかなか見えない。○  
 ⑨仕事をこなしてストレスを感じている。○

2019年度 4～9月半期実績

活動開始が19時より前 の発着日数	3356	活動開始が19時以降の 発着日数	1,126
----------------------	------	---------------------	-------

**改善のために取り組んだこと**

7月2日  
 親子つなぐ小学校「働き方改革プロジェクトチーム」発足  
 校長・校長 若原 敬一 教務主任 40 学年主任 20 担任 20 担任  
 目標とすべく改善できることを確認

【改善】

①授業準備のための時間を確保 → 打ち合わせを週1に変更  
 ②校内の不用品処分 → 夏季休業中に職員作業(7月23日～25日)(42名、2台1台分抽出)  
 ③時間外業務を減らす → 特設クラブの在り方を職員にアンケート調査を実施(朝練などとはしず)

7月25日  
 全職員による「働き方改革ワークショップ」実施

8月28日  
 「働き方改革プロジェクトチーム」  
 「働き方改革ワークショップ」のまとめ → 今後に向けて

8月29日  
 職員会にて、「働き方改革プロジェクトチーム」より今後の計画を提案

10月  
 職員会にて、2020年度に向けて「閉門時間の廃止」「特設クラブの廃止」を決定

---

**現在の状況または成果と今後の計画**

【改善の計画】

○実施決定 ○検討 ○意見募集

時間に対する意識改革 ○16:45の声かけ ※ある時刻で運動を促す音楽を流す。  
 ※会議等では、16:45に一度中断し、声かけをする。  
 ○休憩時間の短縮(15:30～16:15 長期休業期間12:00～12:45)【教務】  
 ○各自で運動時刻の意識  
 ○運動委員の運動方法の見直し  
 ○職員会議のペーパレス化  
 ○適量委員の選考方法の見直し  
 ○職員会議のペーパレス化

会議・研修等 ○開始時刻を終了時刻の短縮【教務】  
 ○共有サービスの活用【視覚】  
 ○通学システムの更新【教務】  
 ○共有サービスの活用【視覚】

事業・職員作業等 ○年度末に保存期限を過ぎた資料の処分【教務】  
 ○共有サービスの活用【視覚】  
 ○共有サービスの活用【視覚】

児童・保護者へ関わること ○前年度末「短縮時刻の日の設定【教務】  
 ○年度計画(4月期)を地域訪問(3日間)へと変更  
 ○研修・特別活動の変更 ・8:15登校  
 ○地域の児童会  
 ○しがやフェスティバルへのバザーの出店なし  
 ●特設クラブの今後

●打合せの回数を減らしたため、校務支援ツールや革新的な  
 利用を促進  
 → モニターの設置・古い黒板をホワイトボードへ

●運営委員の選考方法の見直し  
 職員会議のペーパレス化

●来年度に向けて  
 → 研修・時間外の見直しを開始  
 行事予定の見直し

---

**この研修・取り組みを通して自分が感じたこと**

- 働き方に関する職員のアンケート調査結果は、働き方改革に踏み出す際に説得力があり大変有効的でした。客観的データがあることで、プロジェクトチームの立ち上げ、職員のワークショップの設定なども進めやすかったと考えます。
- 働き方は学校や人によって違いがあり、働きやすさにも差がありますが、本校は従来からのことが多く、改革をしていかなければいけない点が多いです。今回、全職員でワークショップができたので、挙げた改善点を着実に実行していきたいと思えます。自分たちの職場を自分たちの力で改善していく意欲を待てるよう、進めたいと思います。
- 教員の仕事がブランクといわれるのは、時間などの物理的な問題ばかりでなく、保護者の対応やチェック体制の厳しさなど、精神的な面が大きいと思います。その部分の改革ができると良いのですが、..



ポスターセッションの様子

- ・ 4人グループで、1名15分で発表した。その際にあらかじめ各校で作成したポスター（「取り組み前の状況と課題」「改善のために取り組んだこと」「現在の状況または成果と今後の計画」「この研修・取組を通して自分が感じたこと」）を活用した。その後、これからの取組のヒントをお互いに出し合った。
- ・ 好事例を2校発表してもらった。
- ・ もらった取組のヒントを基に、これからの取組をワークシートに記入した。（個人作業）
- ・ これからの取組をグループでシェアした。

各校で作成したポスター

○講義③「研修のまとめ」中原先生

最後に・・・

■リーダーシップとは「山登り」である

- ・ みなで対話しながら「登る山の高さ」を決めること
- ・ みなで声をかけあいながら、助け合って登ること

※そういう状況を「リーダーシップ」とよぶ

■今回のプロジェクトは・・・

- ・ 働き方改革をテーマにした「リーダーシップ発揮プロジェクト」でもあった
- ・ 実際、働き方改革を最初の切り口に若手の育成プロジェクトが進んでいたりする
- ・ ぜひ、これからも見える化を心がけ組織づくりを！

■リーダーシップは座学では学べない  
実践を通して学ぶしかない

中原先生から

- ・ 実践を通して「リーダーシップ」を学んだことや、組織開発のポイント等を、実践を振り返りながらまとめていただいた。

研修のまとめスライド

【第3回働き方研修を終えて受講者の声】

- ・ そもそも6校時の授業が終了してから約1時間後に勤務時間が終了となる現在の学校において、働き方改革を学校内だけで向上していくのは無理があると感じていました。しかし、今回の取組によって一人一人の意識が変わり、子育て等で年休を積極的にとるようになった職員が増えたり、出張後に学校に戻ってこない職員が増えたりしました。意識が高まり80時間越えが減り

ました。

- ・具体的な取組を実施することができました。アンケート結果は非常に有効で取組に生かされました。
- ・校長になって取り組みたいと思っていた働き方改革への一つのアプローチの仕方を示していただき、有効的であった。自分たちの働き方をデータにより、振り返ることができ、実際に話し合っていてアイデアを実行していくという流れが、職員の学校運営への参画意識を高めることができてよかったと思う。
- ・単なる座学の研修ではなく、自校での実践が核となる研修は新鮮でやりがいがありました。

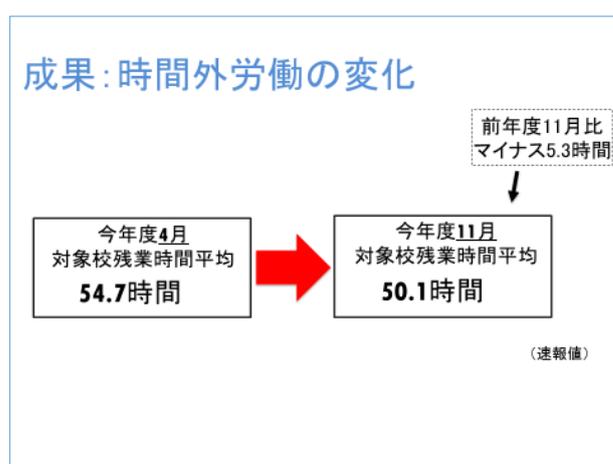
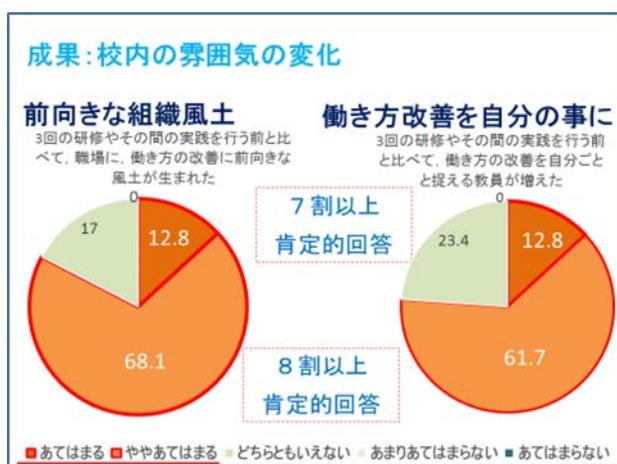
### <新任校長研修の成果>

#### ★アンケート結果

※研修後アンケート実施「あてはまる」「ややあてはまる」を肯定的回答とする。

- (1) 研修参加者の満足度 「満足度」96%  
「現場で生かせる」93.7% と肯定的回答
- (2) 校内の雰囲気の変化 「研修を通して職場に、働き方の改善に前向きな風土が生まれた」80.9%  
「研修を通して働き方の改善を自分ごとと捉える教職員が増えた」74.5%

★86校の時間外労働の変化 「研修事前事後で月あたりの4.6時間の時間外労働時間が削減」  
「前年度同月の数字と比較して、5.3時間の削減」(ともに速報値)



考察：働き方研修の実践により、長時間労働の是正に一定の効果があつたことが認められた。働き方に関する意識が、「自分たちの働き方を自分たちで決める」というプロセスにより、組織全体で変化したことが重要だということも分かった。今後は、このプロセスと2つの支援ツールを活用した実践校をさらに広げていく。そのために次年度は管理職選択研修として実施する。

## (2) みんなの働き方フォーラム

日時 : 1月17日(金) 14:30~16:45

対象人数 : 横浜市立学校全管理職・主幹教諭

研修目的 : 新任校長研修で行った働き方改革の取組や成果報告を通して、良さを理解するとともに、横浜市全校に、働き方改革の取組方法を広げる。

講師 : 立教大学経営学部教授 中原 淳 氏

大学院生 辻 和洋 氏

帝京大学教職大学院講師 町支 大祐 氏

研修項目	目的	内容、形態、使用教材、進め方等
講義① 中原先生	働き方改革の現状と本質的な解決の方向性を理解する。	1 講演「働き方改革 2.0：自分たちの働き方を、自分たちで決める」 ・世の中の働き方の現状 ・本質的な解決とサーベイフィードバック
講義・演習② 町支先生 辻先生	データを基に、働き方改革のポイントを理解する。	2 講義「研究データから見えた働き方改革の鍵」 働き方実態調査から、働き方改革のポイントを紹介する。
講義・演習③ 町支先生 辻先生	新任校長研修のプロセスと支援ツールの活用方法を理解する。	3 講義・演習 新任校長研修の研修結果 ・分析ツールとDVDの紹介 ・研修のプロセスの紹介 ・研修の結果について
シンポジウム 中原先生 校長	実践報告を通して、取組を進める上でのコツを理解する。	4 「取組から考える働き方改革のポイント」 ・プレゼンで報告（2校各10分間） ・働き方改革を進めるコツ 等
まとめ 中原先生	これからの働き方改革	・リーダーシップについて ・組織開発について ・働き方改革のこれから

## シンポジウム：実践事例から考える働き方改革の鍵

### 師岡小学校 「無理なく働き続けるためのプロジェクト」

- 「持続可能な働き方プロジェクトDVD」を観て、人生を考えるきっかけに
- 職員の思いを見える化することで、課題を共有
- 時間を守ることを実践して、意識を作る
- 改革は、短期と長期の2通りで
- 改革を継続する



### 小田中学校 「持続可能な働き方」

= 教職員自身の意識改革とスキルアップ

- データ（教職員アンケート）をもとに課題解決のヒントを出し合う  
すぐできること・できないこと、誰が（どこが）、いつまでに提案するのかがわかると、動いていく
- データから授業研究・改善のための時間が必要であるとわかり、より一層授業改善意識が高まった

「新任校長研修」を受けた校長先生の学校で実際に取り組んだ主な業務改善等を、ほんの一部ですが、紹介します！

時間に対する意識を変える	会議等、16：45に一度中断して声かけ/「定時で帰ります札」/学年そろって帰る日の設定
働き方を考える	プロジェクトチームの振り返りを2か月に1回開催/自由意見を書き込むボード設置
会議の改善	事前の資料配布・読み込み/開始・終了時刻等を表紙に明記/提案時間の設定/1会議30分
組織	期限付きプロジェクトチーム化/全員が主任をするようにして業務の平準化
業務改善	業務分担等の負担分散/環境整備・身の回りの整頓日の設定/データ共有のルールと見直し/共通フォームの電話引き継ぎメモ/集金（写真・教材等）方法の変更/アウトソーシング検討
その他	ICT活用/安らぎコーナー設置（子どもも教職員もホッとできる空間）/時程・時間割の変更/教材研究日（会議なし）を設定/一斉丸付けタイム/夏休みのプール指導の検討/門当番改善/外部講師を招き、部活動での休養日の必要性についての研修を開き、理解を深める/学校運営協議会、PTA運営委員会で自校の現状と働き方改革に取り組んでいることを紹介/

シンポジウムの内容と取組紹介

### 【みんなの働き方フォーラムを終えて受講者の声】

- ・なぜ今、働き方改革に本気で取り組まなければならないかという部分を全職員で共有し、長時間労働が当たり前という学校文化を改善していきたいと感じた。また子育て世代の教職員が多い今

こそ、限られた時間の中で、最大限の教育効果を上げていく働き方改革を実践するチャンスだと思う。アンケートを基に現状を見える化し、全職員で話し合い、腹落ちした持続可能な働き方改革を推進していきたい。

- ・著書「教師の働き方入門」を読ませていただいた上で、今回の研修に参加させていただきました。考えれば考えるほど「働き方」への意識改革は急務であると思うようになりました。教職が魅力ある職業であることと、現職員が幸せに感じることをいかに進めていくか、その先頭になっていただいている研究・研修であると思います。いろいろな具体的方法、取組み方、またそれらのきっかけとなる見える化されたデータ等、現任校でもバランスを見ながら、少しずつでも進めていきたい。またこの研究・研修会の様々な成果を今後も見させていただきたいと思います。

#### ⑤研修の使用教材、ツール等

<使用教材>

「データから考える教師の働き方入門」 辻和洋 町支大祐 著 毎日新聞出版

<使用ツール>

- ・働き方見える化システム  
Webのアンケートに答えると、自動で各校の働き方の状況がグラフになるシステム
- ・働き方改革「推進DVD」  
<https://youtu.be/BITmwYigyq4> で視聴できます。

### 3 連携による研修についての考察

「働き方改革の研修をどのように開発し、どのように実践したらいいのか」が大きな課題だった。立教大学経営学部 中原研究室と連携して研究・研修開発をすることにより、中原先生の「残業学」の知見による、教員の働き方改革の阻害要因の解明するためのアンケート調査の調査項目及びヒアリング項目や、「研修開発」「組織開発」の知見からサーベイフィードバックを用いた研修の開発ができた。いずれも連携無くしては、発想すらなかったのも、連携をすることにより、成果も含め、質の高い研修開発ができた。

### 4 その他

[キーワード]

働き方改革 リーダーシップ 組織開発 マネジメント 見える化 サーベイフィードバック  
働き方の実態調査 DVD 働き方支援ツール ジョン・コッター

[人数規模]

A. 10名未満 B. 11～20名 C. 21～50名 D. 51名以上

[研修日数(回数)]

A. 1日以内 (1回) B. 2～3日 (2～3回) C. 4～10日 (4～10回) D. 11日以上 (11回以上)

【担当者連絡先】

●実施機関 ※実施した大学名又は教育委員会名等を記載すること

申請機関名	横浜市教育委員会	
申請者名	教育長 鯉渕 信也	
所在地	〒231-0017 横浜市中区港町 1-1	
事務担当者	所属・職名	横浜市教育委員会事務局教職員育成課育成係長
	氏名（ふりがな）	飯島 靖敬 (いいじま やすたか)
	事務連絡等送付先	〒220-0022 横浜市西区花咲町 6-145 横浜花咲ビル 2階
	TEL/FAX	045-411-0512/ 045-411-0533
	E-mail	ky-ikusei@city.yokohama.jp

●連携機関 ※共同で実施した機関名を記載すること

共同実施機関名	立教大学	
所在地	〒171-8501 東京都豊島区西池袋 3-34-1	
事務担当者	所属・職名	立教大学大学院経営学研究科 教授
	氏名（ふりがな）	中原 淳 (なかはら じゅん)
	事務連絡等送付先	〒171-8501 東京都豊島区西池袋 3-34-1
	TEL/FAX	03-3985-4739 / 03-3985-4231
	E-mail	junnakahara@rikkyo.ac.jp