

羅臼高校の働き方改革について

1. 今年度実施している（今後実施予定の）働き方改革

- （0）校長のあり方改革（＝校長への忖度の排除）
- （1）教頭の業務軽減
- （2）部長主任会議、職員会議の改革
- （3）心理的安全性の確保
- （4）校務 DX

2. 校長のあり方改革（＝校長への忖度の排除）

（1）「校長への耳打ち」の廃止

- ・教頭の負担が減らない最大の要因。チャットで十分。
- ・教頭にとって最も手間がかかることは校長対応であり、局報告ではない。

（2）「校長の意を体する」という考え方の排除

- ・校長と教頭が最初から同じ方向を向いていれば、自動的に意を体する結果になる。
- ・教頭が意識して意を体さなければならぬとすれば、それは単なる校長への忖度に過ぎない。

（3）「学校経営者は校長、教頭は単なる運営者」という考え方の排除

- ・校長一人でできることは限られている。一国一城の主という古い発想ではもはや全く立ち行かない。
- ・管理職全員で学校を共同経営する方が DX にマッチし、時代から取り残されない。

（4）「ハウレンソウ」の見直し

- ・事細かにハウレンソウさせ過ぎると必ず校長への気遣いや忖度が入り込み、組織を閉塞させ弱体化する。しかも伝えることが目的化して解決策を誰も考えなくなり、校長の顔色一つで決まる職場に陥る。日頃のコミュニケーションがきちんとしていれば、自然にいろいろな情報が校長の耳に入る。
- ・重い事案以外は、担当者判断（教頭判断）の余地を残した方がモチベーションを上げる。
- ・当事者意識を持って優先度の高さを個々に認識してもらうために、あえてハウレンソウをしない発想もあり得る。チーム学校の実現には、校長のリーダーシップ以前に職員の当事者意識が必要である。

（5）「報告待ちの校長」からの脱却

- ・普段からチャットを使えば、校長室に報告に来てもらう必要がそもそもない。
- ・形式的な報告をいつまでも待つよりも、最初から校長も一緒に解決に当たる方が時間の無駄を生じず、課題の把握も迅速に行えて結果的に形になる。

（6）「何を考えているのか分からない校長」からの脱却

- ・校長自身が管理的発想に縛られ夢を語らないから、地域から信頼されず連携を組んでももらえない。
- ・相手の懐に入りながら将来の学校づくりを校長自らの言葉で語らなければ、信頼関係は築けない。

（7）「教頭に言わせる校長」からの脱却

- ・教職員は教頭に言わせていると瞬時に見抜く。
- ・校長のアイデア、考え方は校長自らが直接教職員に語る方が圧倒的に伝わる。

(8)「教職員にレッテルを貼る校長」からの脱却

- ・校長には教職員の本当の姿が見えていない。校長室にばかりいると適切な人事評価ができない。
- ・校長の正義と教職員の正義は必ずしも一致しないのに、校長にとっての正義だけで人を動かそうとするから組織がまとまらない。

(9)「失敗を認めない校長」からの脱却

- ・いつまでも失敗を認めず、成功しているように見せかけるのは見苦しく、組織にダメージを与える。
- ・方向の修正はできるだけ早期の方が望ましく、失敗を認めることはむしろプラスである。

(10)「マイナススタートの校長」からの脱却

- ・校長の発想が「最悪の事態の想定」からスタートするから、新しいことを何もできない。
- ・これだと信じて取り組んだ結果が失敗ならば、校長はただ頭を下げるだけである。

(11) 校長は肩書きではなく、役割で仕事する

- ・肩書きではなく中身が見抜かれる。
- ・校長という名の校務分掌だと考えれば、何をすべきか自ずと見えてくる。

(12) 組織マネジメントとは管理することではなく、成果をあげることに

- ・管理がスムーズであることと成果があがることは、何の関連もない。
- ・管理職のための校務運営を捨て、学校のための校務運営に切り替える。その手法として DX がある。
- ・学校はピラミッド組織ではないからこそ、管理せずに管理ができるポテンシャルをそもそも持っている。校長が管理的になると、せっかくの学校のポテンシャルを潰してしまい、イノベーションが起らない。なべぶた組織である利点を DX で生かすという視点が必要である。

3. 教頭（事務長）の業務軽減

(1) 校務 DX による負担の軽減

- ・日報、学校日誌作成の自動化。
- ・校長とのやりとりを対面からチャットに変更（チャットで十分意思疎通が可能）。
- ・教職員への情報提供や、教職員からの意見集約等でチャットやフォームを活用。
- ・校長不在時におけるチャット上での決裁。
- ・今後さらなる DX を進め、「メールの自動解析・蓄積」「簿冊ゼロ化」を目指す。

(2) 校長対応をストレスのないものに転換

- ・校長のあり方改革、開放的で明るい校長室への転換（すべてのドアを常に全開にする）。
- ・教頭、事務長の言葉を大切にし、共同経営者として力を借りる。
- ・校長の胸の内を日頃から教頭や事務長に伝え続ける。
- ・校長の人間的な特性や持ち味、欠点などを教頭や事務長によく理解してもらう（自分を飾らない）。

4. 部長主任会議、職員会議の改革

(1) 会議資料「事前決裁」の廃止

部長主任会議の前段階で、会議資料を校長が事前決裁することが多い。このことにより、教職員には「最初から結論ありきの会議」と見え、調整役となる教頭にも心理的に大きな負担をかける。そもそも校長が事前決裁をしたいのなら会議を開かなければよく、逆に会議で審議するのであれば決裁は会議後であるべきである。本校ではこの部分を整理し、会議資料の事前決裁を廃止した。

(2) 会議資料のチャット上での「事前確認」

(1) に伴い、本校では Google チャット上に担当者から会議資料を上げてもらい、管理職が画面上で確認（決裁ではない）をしている。修正が必要な場合は、チャットに直接修正箇所の指示を書き込む。確認が完了したら、管理職が「顔文字」機能を使い●印をつける（校長は赤、教頭は青、事務長は緑）。この赤青緑の●印が従来の印鑑と同じ意味を持つ。この方法により、部長主任が事前に資料を印刷する手間がなくなり、ペーパーレス化や押印の廃止にもつながっている。また校長が最初から目にするため、担当者→部長主任→教頭→校長という非効率な流れが不要となり、せっかく合議した会議資料が校長段階でダメ出しされて作り直さなければならない、という手間をゼロにできる。会議準備で必要なのは「校長が事前に議題を把握していること」だけなので、完璧な提案内容や資料など不要であり、チャットで十分である。むしろ会議での協議で提案に変更が生じる可能性もあり、暫定的な提案の方が効率が良い場合さえあり得る。つまりみんなで作り上げていくという認識が重要であり、校長が事前に把握していない内容の審議は認めない、という昭和的姿勢では何の変革も起こせない。

(3) 部長主任会議の廃止について

(1)、(2) の流れから、将来的にはチャット上で会議の準備を完結させ、部長主任会議自体を廃止することを視野に入れている。これが実現すれば、部長主任の時間的・心理的負担を激減させることが可能であり、働き方改革にも直結する。

(4) 学校課題を吸い上げる専用フォーム「ここが問題！」の稼働

学校課題の把握は、通常中間反省会議や年度末反省会議で行うが、中間反省会議の時点（だいたい10月）でもすでに時機を逸しており、課題解決が次年度に先送りされてしまう。これを解消するため、本校では「年中いつでも気がついたときにすぐに管理職へ報告」ができるフォームを作成。教職員から意見が上がってきた場合は、すぐに管理職面談を行い問題点を把握する。年度途中でも改善が可能であれば、職員会議でその都度審議し改善する。

(5) 校長出張時のハイブリッド会議（構想）

会議日程に校長が不在の場合、会議自体をずらして対応しているが、時間的に重なりがない場合は校長だけがオンラインで参加する形でハイブリッド会議を開くことで、日程調整担当者（総務）の負担をかなり減らすことができる。普段からチャット上での決裁をしていれば、オンラインでの遠隔決裁にも何ら違和感はない。

5. 心理的安全性の確保

(1) 校長の姿勢

まず前提として、校長自らが受容的で共感的な態度を取るようになっている。意見を言いやすい雰囲気を出し、教職員が自分の考えを安心して述べることを職場としたい。簡単なことでは、たとえば校長室の入り口のドアは常に開放しており、廊下を通る教職員や生徒が校長室の中をいつでも覗くことができるようにしている。校長が仕事をしている姿を見せることで、親近感や安心感を醸し出せると考えている。

(2) 手段の確保

教職員の意見を吸い上げる手段として、チャットをはじめとしたツールを積極的に利用し、面談だけでなくデジタルでも気軽に意見を言えるようにする。

6. 校務 DX

(1) GWS や生成 AI による DX

現時点では「チャット」「フォーム」の活用にとどまっているが、今後進めたいのは「職員会議レジュメ・資料のクラスルームでの集約と配付」「Google サイトによる校務ポータル作成と運営」「生徒欠席連絡のフォーム化」「スプレッドシートのリンクによる年間行事予定表、月間行事予定表、日報、学校日誌の自動生成」「AI による職員会議録作成」「AI による基本時間割作成」「AI による学校評価分析」「GWS による町 CS や町 ESD の運営」である。これらを可能な限り今年度内に着手し、試行期間を経て次年度から本格運用としたい。

(2) オープンな DX の運営

これらの校務 DX について、学校ホームページで情報公開し、羅臼高校だけのものにとどめずオープンな形で改善を図りたい。

(3) DX は目的化しない

DX を進める上で大切なのは、DX の先に何があるのか見据えること。先に何があるのか見えていないまま打算的に何かの真似をして DX を進めると、DX そのものが負担になる。

7. その他

(1) 「時間削減」よりも、まず「無駄の削減」

ともすれば働き方改革＝超勤削減、という捉え方をされやすいが、本校では今まで行ってきた業務の中の無駄を DX により徹底的に排除し、まず時間を浮かせることを目指している。何が無駄なのかを判断する際には、常識を疑うところからスタートし、これまでの長年の慣例であっても前時代的で意味がないと考えられるものは廃止する。このようにして生まれた時間をどのように使うかを教職員個々に考えてもらい、そこでは勤務時間削減の考え方はあえて持ち込まない。できる限り、教職員全員に「クオリティの高い時間の使い方」を実践してもらいたい。しかし、管理職としては結果的に超勤が減るようにすることも当然視野に入れている。

(2) トップダウンの「削減」は教職員のモチベーションを下げる

教職員は、そもそも超勤を好んでしているわけではなく、そうせざるを得ないだけの話である。そこで管理職が「早く帰ってください」と不用意に声がけすると、教職員はやりたいことをやりにくくなり、結果的にモチベーションが下がる。個々の教職員がどのような持ち場で何にこだわり、どんなことをしているのか細かく把握し、その業務がうまく回るように仕向けることが管理職にとって大事なことである。

(3) 出退勤システムは絶対ではない

このシステムの最大の欠点は、確認・集計アプリが配付されていることである。これにより打刻の事後調整が可能であり、見た目上超勤が減ったようにできる。このため出退勤システムのデータは経営上あまり参考にならず、管理職がシステムのデータばかり見て評価すればするほど、教職員は自分たちのことを管理職は見てくれていない、という認識になる。教職員個々から直接聞き取り、物理的ではなく「心の中の超勤解消」がどれだけできているのかを確認することが大事である。勤怠管理をより完璧に行うためには、出退勤システムの DX（クラウド化、一元化、学校からの報告の廃止など）を進める必要があり、現在のようなスタンドアローンアプリでの管理では各学校にとって都合の良い抜け道がいくらでもできてしまう。