

〈優秀賞〉個人・グループ部門

教職員の Well being を視点としたミドルリーダーのスタッフマネジメント

ひらいて、むすんで、問う

富士宮市立白糸小学校 代表 教諭 佐野広樹

1 主題設定の理由

これまで、「PDCA サイクル」「チームビルディング」等、経営学に基づく多くの取組が学校でも行われてきた。それらの絶え間ない工夫や努力によって、教職員がやりがいをもって協働し、教育課題の解決が図られてきた。しかし、近年、「過剰業務」などマイナスなイメージが学校現場には定着しつつある。そして、いわゆる 2025 年問題を迎える、学校現場は深刻な人手不足に悩まされている。本校は、児童 66 名、教職員 12 名の小規模校である。生徒指導上の問題が頻繁に起こり、対応に追われ教職員が疲弊してしまうような事例は少なく、保護者や地域の協力も厚く、こどもたちも素直で非常に恵まれた教育環境下にある。よって、さらに、一人一人の教職員が生き生きと学校運営に関わり、学校運営の PDCA サイクルの、A (アクション)において、問題解決のためだけでなく、本校の特色の強みを生かしたことでも教職員も、わくわくするようなアクションができるのではないかと考えた。そこで、令和 5 年度より、近年、注目されている Well being (幸福感)という視点でスタッフマネジメントに取り組み、学校現場のマイナスなイメージを払拭する素敵な職場をつくり、学校教育目標の達成を目指したいと考えた。

2 研究の目標

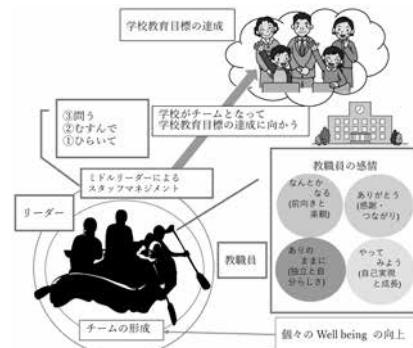
教職員の職場における Well being を視点としたスタッフマネジメントの方法を明らかにする。

3 研究仮説

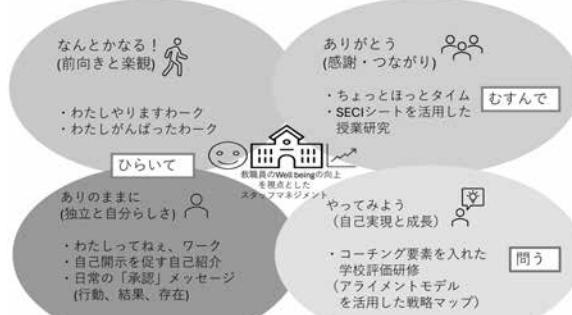
前野隆司氏が提唱する幸せを構成する 4 つの因子「自己実現と成長」「つながりと感謝」「前向きと楽観」「独立と自分らしさ」に注目し、それらの感情を高める場を教務主任の立場で学校運営上に意図的に設定すれば、教職員の働き方における Well being が向上し、学校組織の目標達成につながると考えた。(資料 1) また、場の設定の際には、コーチングや心理的安全性の構築の理論が有効ではないかと考えた。

4 研究内容

主に「前向きと楽観」「独立と自分らしさ」の感情を高める『ひらいて』の場の設定、「つながりと感謝」の感情を高める『むすんで』の場の設定、「自己実現と成長」の感情を高める『問う』の場の設定の 3 つを行い、教職員の Well being の視点によるスタッフマネジメントを図った。(資料 2、3)



【資料 1 研究構想図】



【資料 2 4 つの因子と働き掛けの位置付け】

月	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
むす んで		お 話	お 話			お 話	お 話	お 話				
むす んで		授業 研究	授業 研究			授業 研究	授業 研究	授業 研究	授業 研究			
ひら いて		自己 紹介	がん ばった ワーク	宣言 ワーク	がん ばった ワーク	宣言 ワーク	宣言 ワーク					
ひら いて	教務会の情報をもとにした日常の「承認」(行動、結果、存在)メッセージ											
問う				コーチング 的な学校 評価研修				コーチング 的な学校 評価研修				
問う	傾聴、承認、質問を意識して取り組んだコーチング的コミュニケーション											

【資料 3 スタッフマネジメント年間計画】

5 実践の内容

多くの組織でマネジメント手法として取り入れられているコーチングや心理的安全性の構築の考え方に基づき、まずは教務主任と教職員との関係を築くコミュニケーション（傾聴、承認）を大事にし、「前向きと楽観」「独立と自分らしさ」「つながりと感謝」の感情を高める場の設定を第一とした。その後、「自己実現・成長」の感情の高まりへと導くコミュニケーション（問う）を図ったり、場の設定を行ったりした。

『ひらいて』独立と自分らしさ、前向きや楽観

(1) 教職員の自己開示を促す

（一人一人の心の扉を開く、自己紹介から始めよう）

年度始めにどの学校でも行われる自己紹介の場にファシリテーションツールを導入して、自己開示や教職員同士のつながりのきっかけをつくる。自己紹介で「趣味、好きな食べ物、ペット、出身地」など、初めての方とも会話が広がりやすいとされる項目について述べてもらった。別の場では、自分に関わるエピソードを3つ紹介してもらい、その中に1つだけ嘘を入れ、その嘘を聞いている職員が言い当てる「嘘紹介」を行った。その後、知り得た情報をきっかけに、一人一人の教職員と1日1回、言葉を交わすように心掛けた。

令和7年度の7月にとった「あなたは職場で心地よい雑談をしていますか」の質問に対して、7件法で5段階以上が63%であった。これらの日頃のコミュニケーションが「つながりと感謝」の感情の高まりにも影響があると考え、より一層、一人一人の教職員とのコミュニケーションを大事にしていく。

(2) 3つの承認（存在、行動、結果）を意識して、職員と関わる（ありがとう、お疲れさまを伝えよう）

毎週、管理職と教務主任とで教職員の様子を共有する会議をもち、知り得た情報から教務主任が「存在承認」「行動承認」「結果承認」のメッセージを伝えた。「存在承認」の視点では、服装や髪型が変わった職員に声を掛けたり、「○○の対応ありがとうございました。その後、○○先生、クラスの様子はどうですか?」といった相手を気遣う声掛けをしたりした。「行動承認」の視点では、特別活動や体育行事の場で、先頭に立って子どもの指導に取り組んだ職員に「スライドの準備、ありがとう。大成功だったね。」といった言葉を掛けた。「結果承認」の視点では、授業を見せてもらった先生に「お疲れさま。○○先生の工夫で、こどもたちがいきいきとしていたね。」といった言葉を掛けた。日頃から、このようなメッセージを送り続けたことにより、

教務主任と職員との関係ができ、協働しやすくなった。

(3) 教職員の自己理解を図る（宣言ワークで、自分の強みを伝え合おう。）

学校評価研修を行う前の月に、ファシリテーションツールを活用し、「次の学期に自分が得たいもの」と「自分が組織に貢献できること」をカードに書き、宣言する場（わたしやりますワーク）を設けた。個々の「独立と自分らしさ」の感情を高めるだけでなく、教職員のコミットメントを高め、カードを教職員で共有することで学校評価に上がった課題解決のために進んで協力し合う環境を生み出すのに効果的ではないかと考え実施した。「ピアノの伴奏できます。」「バスケット教えられます。」といった情報を共有することで、教職員の互いの強みを生かした教育計画の発案へつながった。

『むすんで』感謝・つながり

(4) 教職員同士の対話の場の設定する（ちょっとほつとタイムで自分を振り返り、次の計画を立てよう）

職員会議後の数十分を使い、教職員が一対一で「学校教育目標を達成するために、今月、何を重点的に取り組むのか」について話し合った。各自が学校教育目標達成に向けた取組を計画し、単元配列表（年間の各教科の大まかな指導計画が1枚の紙にまとめられたもの）にメモするようにした。また、その際に先月に自分が頑張ったことを3つ相手に伝え（わたしがんばったワーク）、前向きと楽観の感情も高めた。会議後に、単元配列表を見せてもらうと、本校で育成を目指す資質・能力の1つである根拠を明確に伝える力を育成するために、国語科の「提案文を書こう」と算数の「いろいろなグラフ」、総合的な学習の時間の「区長に提案する活動」をつなげて考えた単元計画などが立てられた。単学級である本校では、若手教職員が経験豊かな教職員から学年経営について学ぶ場にもなった。

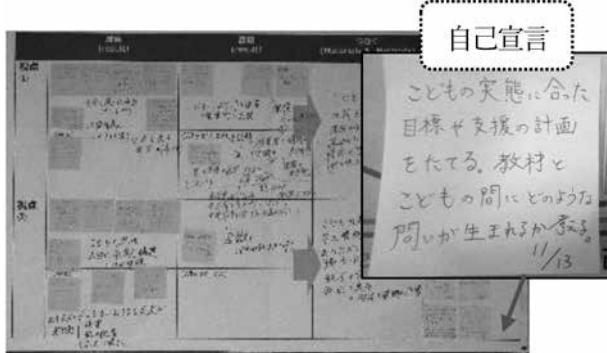
(5) 授業研究は、知識の創造と協働を意識する（SECIシートを活用して、知識の創造とチーム作りにつなげよう）

授業研究は、全員参加型の指導案検討を行い、教職員が互いの知恵を出し合い、共に授業を創る意識で進めることとした。公開授業後の研修会では、SECI



【資料4 笑顔で来月の計画をたてる教職員】

プロセスを意識した独自のワークシートを活用して、これからの中の自校の授業に何をつないでいくのか、というまとめの時間と個々の授業改善を自己宣言する時間を設け、一人一人の「感謝・つながり」と「自己実現と成長」の感情を高めることとした。



【資料5 授業研究で使用したワークシート】

教職員が協働する経験を積み重ねることで、日頃の教材研究で情報交換をする姿が見られるようになった。また、授業研究によって知識の創造（授業作りにおいて大事なことの成文化）が行われ、授業研究の積み重ねや一人一人の職員の授業改善も進んだ。1年間の研修の振り返りの記述からは、新規採用3年目の教職員の「板書を褒められたことで、子どもの役に立てるような板書をしようという意識がさらにもてた」といった授業改善に前向きな気持ちが伝わってきた。

『問う』自己実現と成長

(6) コーチングを意識して、職員と関わる

（質問で教職員の考え方、気付きを引き出す）

経験10年未満の教職員から学級懇談会の資料や職員会議の提案について相談を受けた際に、コーチングを意識したコミュニケーションを図った。「○○先生は、どうしたい？」といった本人の価値観を引き出したり、「～のためにはどうしたらいいと思う？」といった違う視点を引き出したりする質問を心掛けた結果、若手教職員の学級懇談会の資料が懇談会に参加できなかった保護者にとっても内容が伝わるようになり、職員会議の提案は事前に他の教職員の考え方を反映した提案となった。この教職員はその後も、形骸化していた帰りの会の子ども同士のよいこと見付けをクイズ形式にアレンジするなど、創意工夫した教育活動を展開した。

(7) 学校評価研修はボトムアップを意識する

（コーチング手法を取り入れた学校評価研修を開く）

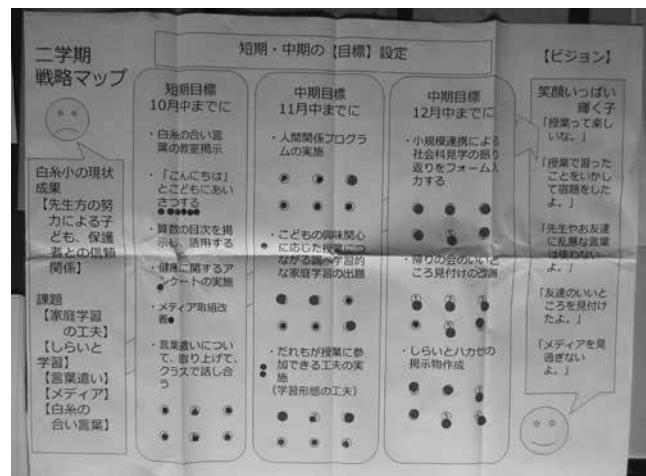
学校評価の成果と課題を受けて、次の教育計画を立てる活動に入る前に、「あなたがこの仕事を選んだの

はどうしてですか？」と教職員が1対1で質問し合い、自己の使命感や価値観を再認識する時間を設けた。使命感や価値観を再認識することで、職員の学校運営への参画意識を高めることをねらいとした。「未来を担う子どもたちに関わる仕事がしたかったから。」「子どもの成長を、一緒に喜びたい。」などの使命感や価値観が職員から出され、学校運営への参画意識を高めた。

(8) 短期目標、中期目標を明らかにする

（なぜ取り組むのか、何に取り組むのかを問い合わせ、戦略マップで目標を職員と共有する）

学校評価から、「現状」を分析し、戦略マップを活用して個々の職員がビジョンと、ビジョン達成に伴う教職員へのフィードバックも同時に描く時間を設定した。現状とビジョンを比較し、「何に取り組むか？」と問う分掌部会を開き、戦略マップ（ワークシート）を活用することで、分掌担当の新たな取組の立案や一人一人の教職員の学校経営改善に向けた取組を促した。



【資料6 コーチング手法を取り入れた戦略マップ】

各分掌部から出された提案は、1枚の戦略マップに集約して掲示し、「現状」「目標」「ビジョン」を共有した。目標を達成したらシールを貼るようにし、個々の進捗状況を確認できるようにした。全教職員が、学校評価研修で決めたことに100%取り組めた。

6 研究の成果

(1) 高い幸福度をもった職員

前野隆司が考案した「企業版：幸福度測定のための質問（2019年、7件法、全16問）」に本校に2年以上在籍する教職員8名に回答してもらった。この調査結果はあくまで目安として扱うが、次表のように4つの因子において平均値を超えることができた。今後は、「前向き・楽観」の感情をさらに高める場の設定し、

新しい取組に挑戦する意欲を教職員がもてるようになりたい。

4つの因子	因子合計 本校の平均 (28満点中)	因子合計 15028人の平均 (28満点中)
成長	19.5	17.85
つながり	26.3	23.8
前向き	17.6	17.41
自分らしさ	20.6	18.99

(2) 本校の特色を生かした教育計画が実践された

学校評価を受けて、令和5年度から令和7年度にかけて9つの具体的で持続可能な教育計画が提案された。そのうち以下の3つを紹介する。

① こどもたちの情報モラル・情報活用について課題がみられたため、5月、7月、10月、2月に情報担当が昼に15分程の情報モラルや情報活用についての講話を行った。問題行動の未然防止や、スライドを活用した学習の表現力の向上につながった。

② どの子にとっても安全・安心な学校であるために
担任がこどもと面談を行う教育相談月間を6月と11月に設けた。クラス内ですでに起こっているいじめにつながるような小さなトラブルを早期発見でき、生徒指導上の問題の未然防止と、その子のがんばりを担任が伝えることで、発達支持的生徒指導へつながっている。「悩みがあると先生は、すぐ対応してくれる」と答えた児童は下記の通りであった。

	R 6年7月	R 6年12月	R 7年7月
学校評価	90.9%	92.2%	98.5%

③ こどもたちの自己有用感を高める取組として、こどもイベントの日とペア掃除の日を設定した。委員会のメンバーで昼休みに全校で行う遊びや活動を考え、9月と10月と12月の年3回行った。こどもが本当にやりたいと思う活動が企画され、全校児童が心から楽しめた。ペア掃除の日では、各学年1～2名が、月に2回程、他学年の掃除場所と一緒に掃除した。下級生のお手本となるよう掃除に励む姿が見られた。また、授業時数や身に付けたい資質・能力に気をつけながら、授業においても異学年交流が進んでいる。ペア学年でこどもたちが音読や合奏など、学習の成果を見せ合ったり、体育の「水遊び・水泳」の体つくり運動を一緒に行ったりした。「みんなの役に立っている」と感じた児童は

下記の通りであった。しかし、令和7年度7月の数値が、令和5年度12月(74.8%)の割合付近まで減少してしまったため、分析を進めて改善策を検討したい。



【資料8 異学年
で読み聞かせ】

	R 6年7月	R 6年12月	R 7年7月
学校評価	90.9%	92.2%	78.8%

(3) 担任同士で授業交換が行われ、より専門的な指導ができる、子どもの資質・能力が高まる

教職員同士のつながり、自分らしさの感情が高まると、自然と担任同士で打ち合わせをして体育科の「ボール運動・ハーダル走」や国語科の「短歌・俳句」などの単元において授業交換が行われた。専門性の高い職員と学ぶことで資質・能力を高められた。「先生は自分で合わせた指導をしてく
れる」と答えた児童は、下記の通りになった。



【資料9 俳句を見せる
笑顔いっぱいの児童】

	R 6年7月	R 6年12月	R 7年7月
学校評価	96.1%	94.8%	100%

まとめ

「本当に働きやすくなった。」という職員の声や、上記の幸せを構成する4つの因子の平均点からも、『ひらいて』『むすんで』『問う』場の設定が有効に働き、職員の働き方におけるWell beingが高まった。学校評価の数値が変動したことからもスタッフマネジメントが機能したと考える。しかし、全員の4つの感情が一様に高まらず、今後も、人事異動や経験年数など一人一人の職員の状況に応じた言葉掛けや新たな活動も必要になる。また、大規模校で同じ実践を行っても職員数が多いため、限られた時間、人数でしか活動ができず、思うような成果が上がらないと予想される。よって、この実践を、学年主任や分掌主任といった学校組織のミドルリーダーが、それぞれの立場で取り組み、それらが連動することが大切だと考え、研究主題をミドルリーダーによるスタッフマネジメントとした。この実践が素敵な職場作りに、そして、こどもたちの成長に寄与できたら幸いである。



【資料7 こどもイベント
の日を楽しむ児童】