

働き方改革について

貞広 斎子



CHIBA UNIVERSITY



要旨

● 働きやすさと働きがいの両立が、教員の働き方改革

○働きやすさ：教員の健康・安全・福利厚生、そして心にゆとりを持って安心して働ける組織・職場づくり

具体例：在校等時間を短くし、抑うつを抑制することにより、教員の幸福感を高めること

○働きがい：教員が仕事に熱意と誇りを持ち、達成感・充実感・成長感が得られる組織・職場づくり

具体例：職能開発により研究と修養を充実させ、高度専門職としてモチベーションを持って働ける職場づくりにより、幸福を実感してもらうこと

● 教職が問題なのではなく、どこで働いているかが重要

● 「業務改善なき時短」は最悪手／ワークエンゲージメントも重要

○学びの専門職としての働き方改革の姿

○教育委員会と学校管理職の役割が重要

● ポジティブなメッセージ：予防ではなく、促進に目を向ける

○予防：問題が発生する前に、それらを予防することに焦点を当てる方策。管理職の抑うつ傾向↑

○促進：既存の強みや資源を活用し、プロセスの向上や成長に焦点を当てる方策。



鍵概念

○教員ウェルビーイング：教員が自らの教職人生について抱く認知的および感情的な評価であり、仕事への熱意、職場・仕事への満足等が高く、ワークホリック、バーンアウト、抑鬱等が抑制されている状態にあること。主観的幸福感 (Fordyce, 1988), ワーク・エンゲイジメント (Schaufeli et al., 2002), 抑鬱傾向 (Kessler et al., 2003) の3つの観点から捉える。

露口他 (2025)

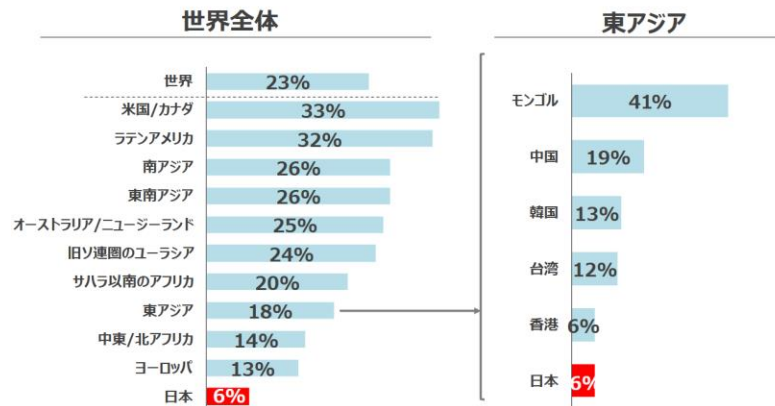
○ワークエンゲイジメント：活力・熱意・没頭に特徴づけられる持続的な心理状況。特定の対象や出来事、個人行動等に向けられる一時的状況ではなく、仕事に向けられた持続的且つ全般的な感情と認知。働きがいの代理指標。

島津 (2014)

○同僚性：教員相互の発達を志向した協働的取組に価値を置く同僚間の関係性

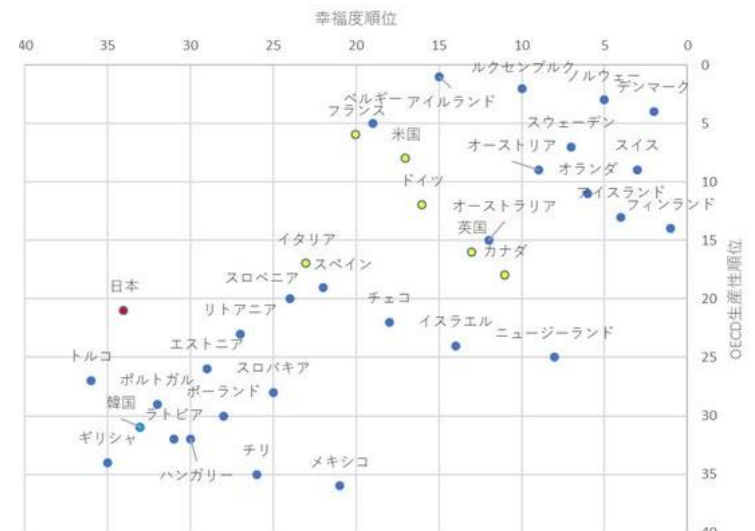
(諏訪1995)

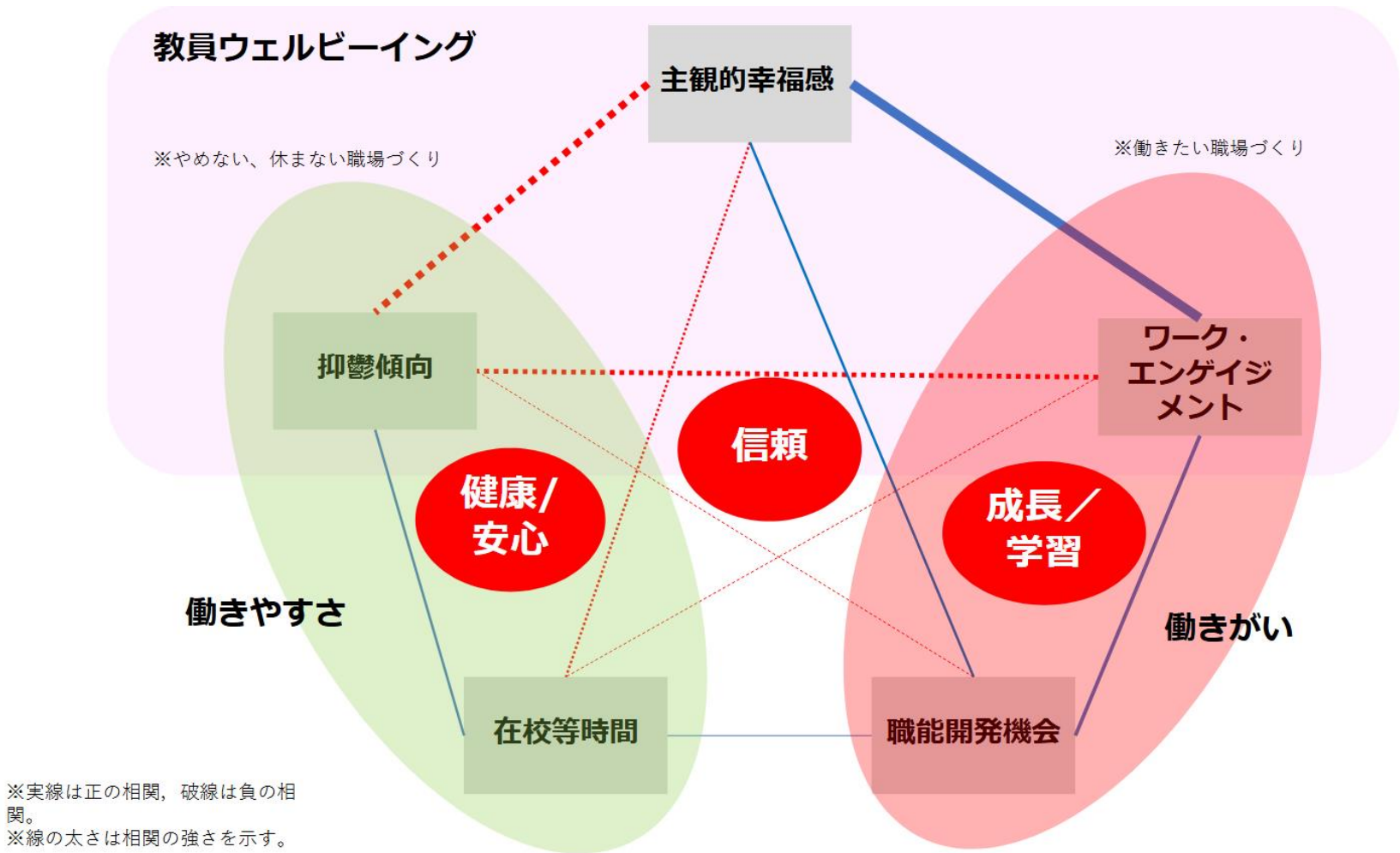
日本企業の従業員エンゲージメントは、世界最低水準



(注) 「従業員エンゲージメント」は、従業員が自らの仕事や職場にどれだけ関与し、熱意を持っているかを表す指標。「職場で自分の意見が尊重されている」「会社のミッションや目的が、自分の仕事を重要に感じさせてくれる」などの12項目からなる回答から、GALLUP社独自の判定基準に基づきエンゲージメントの有無を判定。

(出所) GALLUP "State of the Global Workplace 2024"を基に文部科学省作成。

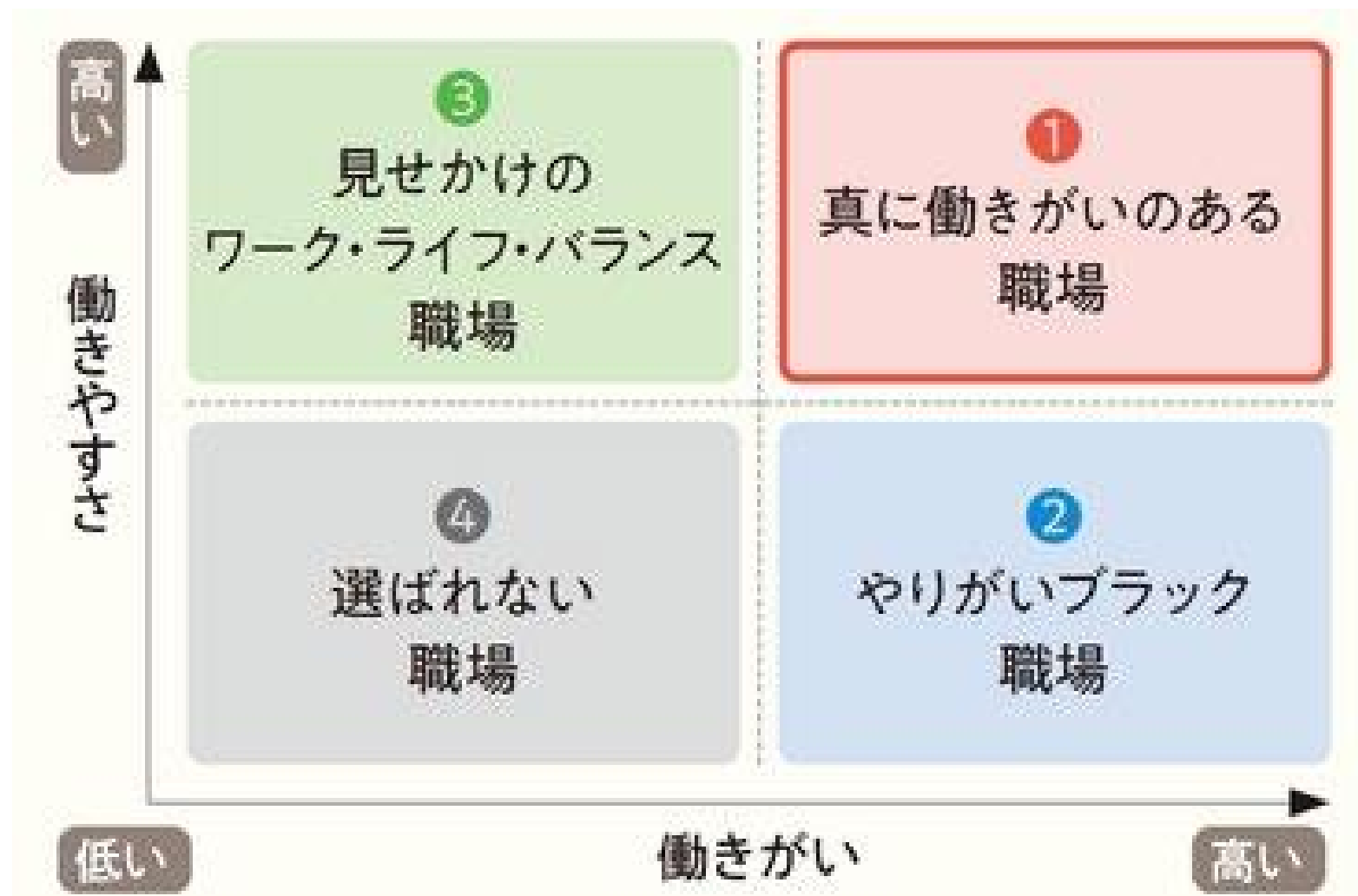




Tsuyuguchi, K. (2023). Analysis of the determinants of teacher well-being: Focusing on the causal effects of trust relationships. *Teaching and Teacher Education*, 132, 1-15.



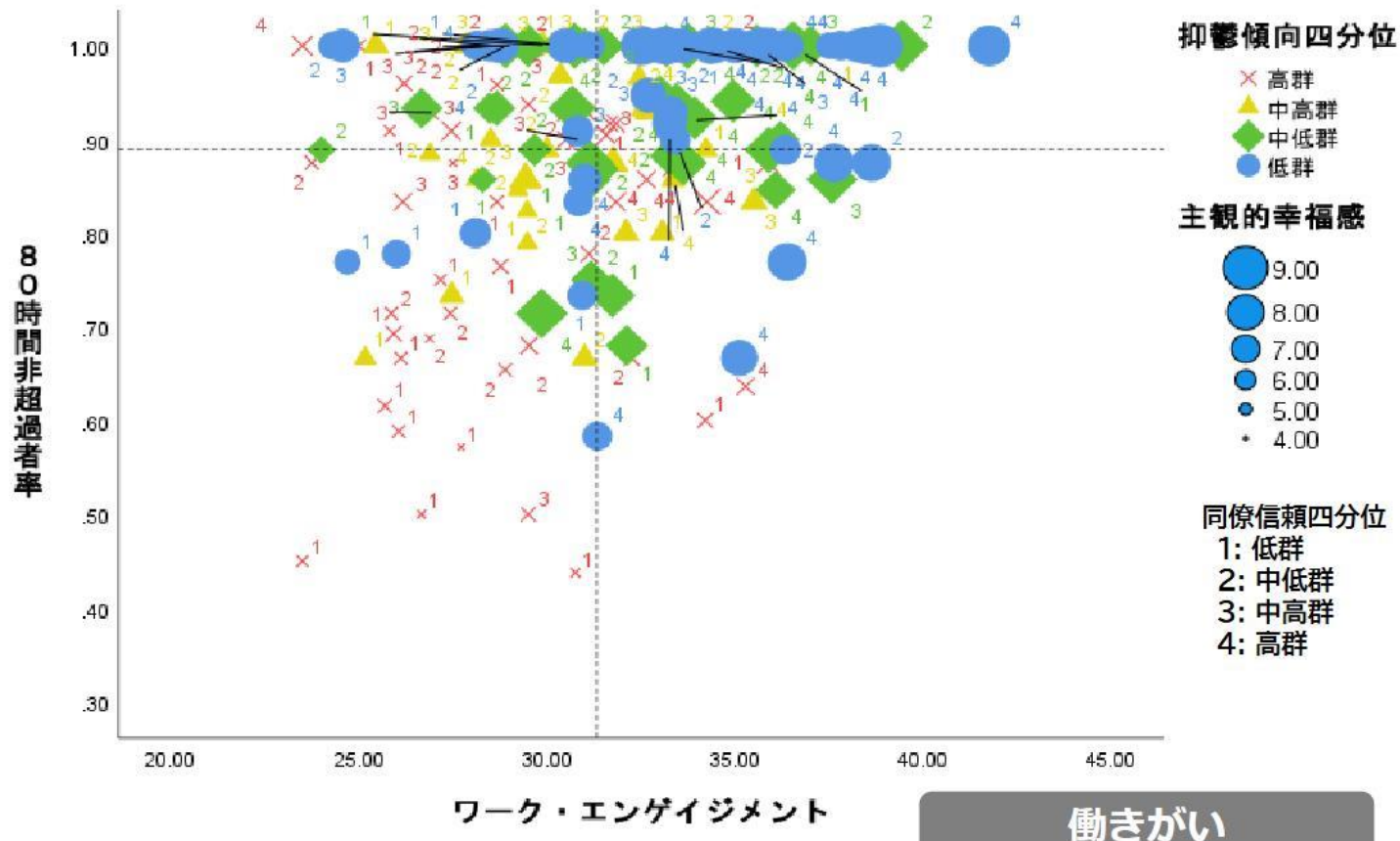
働きやすさ×働きがい



出典：露口（2024）『教員のウェルビーイングを高める学校の働きやすさ・働きがい改革』教育開発研究所

教職が問題× どこで働くかが問題○(小学校)

働きやすさ

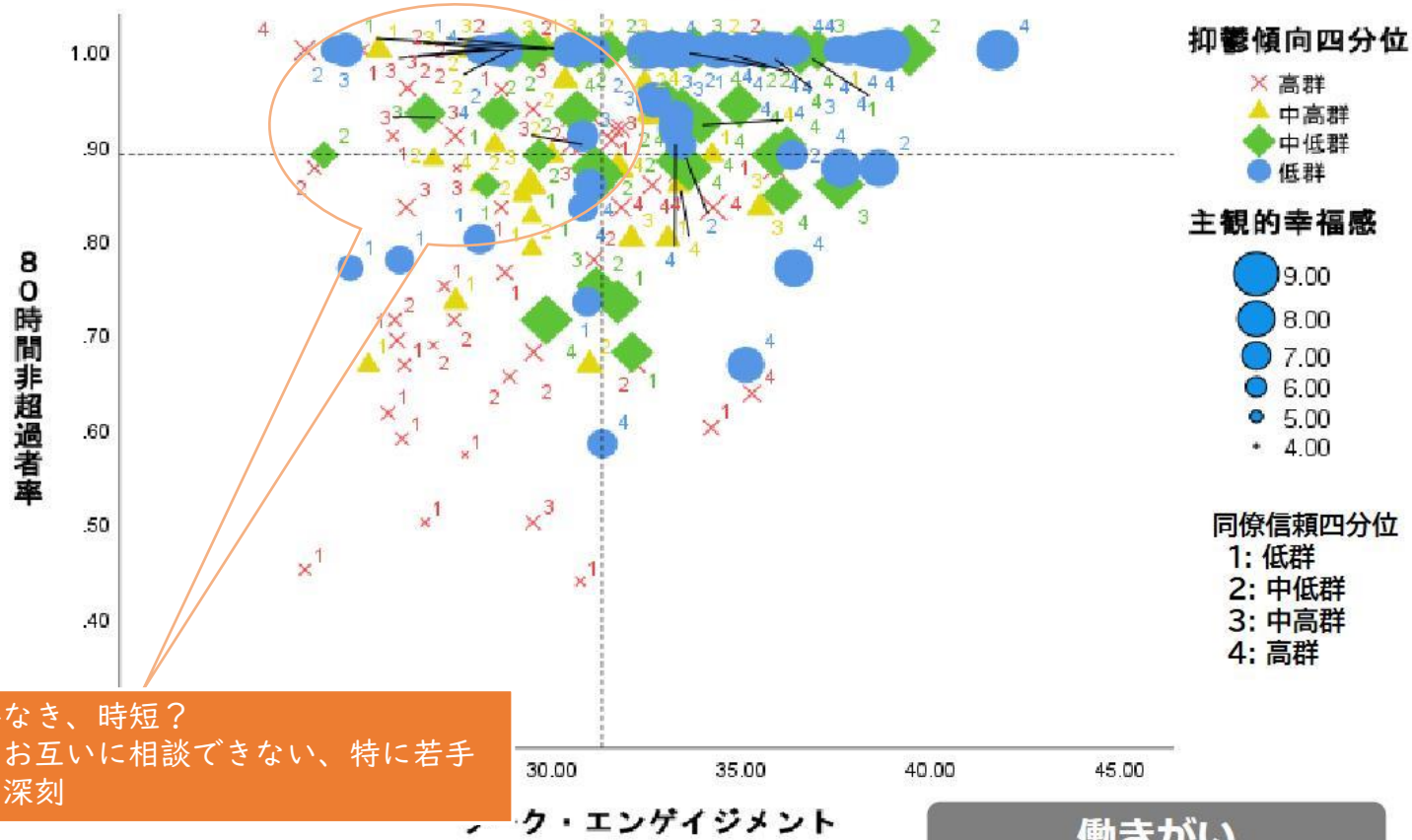


2022.11実施調査 A県小学校 n=186

出典：露口（2024）『教員のウェルビーイングを高める学校の働きやすさ・働きがい改革』教育開発研究所

教職が問題× どこで働くかが問題○(小学校)

働きやすさ

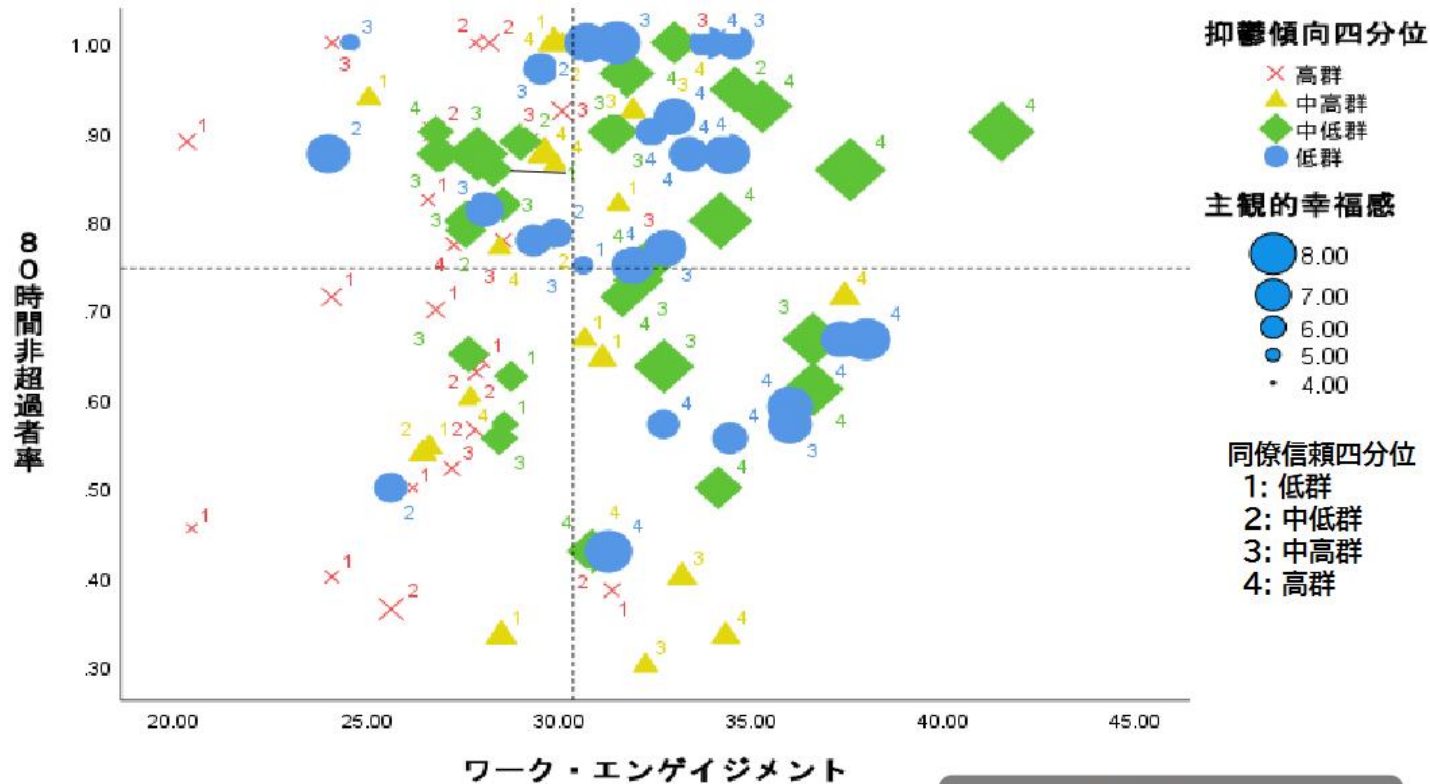


2022.11実施調査 A県小学校 n=186

出典：露口（2024）『教員のウェルビーイングを高める学校の働きやすさ・働きがい改革』教育開発研究所

教職が問題× どこで働くかが問題○(中学校)

働きやすさ



働きがい

2022.11実施調査 A県小学校 n=186

出典：露口（2024）『教員のウェルビーイングを高める学校の働きやすさ・働きがい改革』教育開発研究所

働きやすさ×働きがい

矮小化された働きやすさ	働きがいにおいて
時間短縮重視	ワーク・エンゲージメント重視
上限を超えないことが最優先	家庭生活を含めたウェルビーイング重視
画一的	弾力的・ライフステージによる変容
管理職の一元管理	個々の裁量の許容・オーダーメイド
ルールのビルド&ビルド	最小限のルール
労働者としての教師像	学びの専門職としての教師像
教員の意識改革をエンジンとする	管理職のマネジメントをエンジンとする
業務の量的削減	業務の質的改善
時間を度外視して頑張る教員に罰	時間を超えて頑張らざるを得ない教員にも報いる
個業的職場	信頼を基盤とした協働的職場
個人の幸せ	子どもや他者を含めた幸せ
今の自分を楽にする	未来の自分を幸せにする
仕事を減らす	仕事を面白くする
何よりも早く帰ることが重要	教職の使命が重要

参考：露口（2024）『教員のウェルビーイングを高める学校の働きやすさ・働きがい改革』教育開発研究所

3 質問調査結果（児童生徒、学校）①

R6

※ □内の数字は相関係数

学習指導要領の趣旨を踏まえた取組

- ◆ 「主体的・対話的で深い学び」に取り組んだと考える児童生徒ほど、各教科の正答率や挑戦心・自己有用感・幸福感等が高く、自分で学び方を考え工夫している。

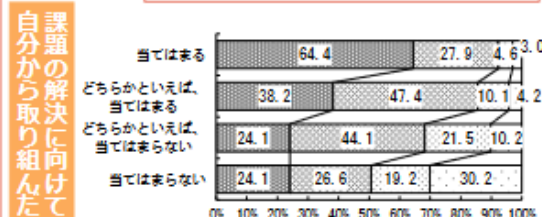
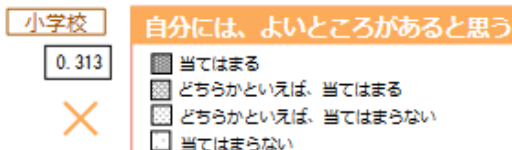
児童生徒質問「課題の解決に向けて自分から取り組んだ」の選択肢ごとの教科の正答率

課題の解決に向けて自分から取り組んだ

- 当てはまる
- どちらかといえば、当てはまる
- どちらかといえば、当てはまらない
- 当てはまらない



児童生徒質問「課題の解決に向けて自分から取り組んだ」と児童生徒質問「自分にはよいところがあると思う」のクロス集計



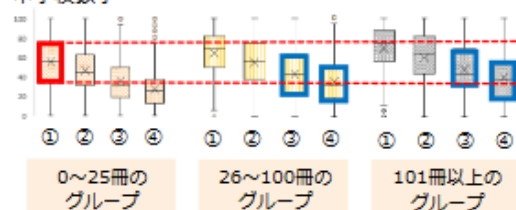
- ◆ 低いSES（社会経済的背景）でも「主体的・対話的で深い学び」に取り組んだ児童生徒は、高いSESで取り組めていない者よりも各教科の正答率が高い。

SES（社会経済的背景）別に見た「課題の解決に向けて自分から取り組んだ」の選択肢ごとの教科の正答率

課題の解決に向けて自分から取り組んだ

- ① 当てはまる
- ② どちらかといえば、当てはまる
- ③ どちらかといえば、当てはまらない
- ④ 当てはまらない

中学校数学



例えば、中学校数学では、低SESグループ（本が0~25冊）で主体的・対話的で深い学びの質問に「①」と回答した生徒の箱ひげ図の箱は、中SESグループ（本が26~100冊）で「③」「④」と回答した生徒及び高SESグループ（本が101冊以上）で「③」「④」と回答した生徒の箱より上の位置（正答率が高い位置）にある。

（注）中・高SESグループの箱ひげ図のうち、低SESグループで「①」と回答した児童生徒の箱ひげ図の箱（赤枠）の第1四分位又は第3四分位を下回っているものの箱に青枠を付している。

- ◆ 「個別最適な学び」と「協働的な学び」の両方に取り組んだ児童生徒グループは、他のグループに比べて、各教科の正答率や授業の理解度、挑戦心・自己有用感・幸福感等が高い。

児童生徒質問「個別最適な学び」「協働的な学び」の回答状況と教科の正答率

個別最適な学び

「授業は、自分にあった教え方、教材、学習時間などになっていましたか。」

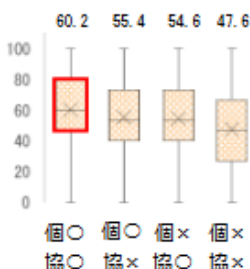
- 当てはまる（又は）どちらかといえば、当てはまる
- × どちらかといえば、当てはまらない（又は）当てはまらない

協働的な学び

「授業や学校生活では、友達や周りの人の考えを大切にして、お互いに協力しながら課題の解決に取り組んでいますか。」

- 当てはまる（又は）どちらかといえば、当てはまる
- × どちらかといえば、当てはまらない（又は）当てはまらない

中学校国語



個別最適な学び・協働的な学びの両方に取り組んだグループ（個○協○）の正答率を表す箱ひげ図の箱（赤枠）が最も上の位置（正答率が高い位置）にある。

管理職頼むっ！／でも管理職も大変

○教員の困難には、学校間格差。主因は、教員の意識改革ではなく、管理職のマネジメント

○困難は時間の長短だけで説明できない。

○困難は、リソース（ヒト・モノ・カネ・情報）を管理職のキャリアネットワークによって拡充したり、学校内外の信頼（協働活動と対話が基盤）を醸成・拡充したりすることで縮減される

○副校長・教頭の困難も深刻。時短優先で、更に業務が集中。

○マネジメント支援の外部人材の配置が効果的。マネジメントチームの編成やリーダーシップの分散も（フラットな組織は作れないが、フラットなチームは作れる）。

○教育委員会の、脱管理型（ルールの強化と書類の増加→疲弊）、支援型（校長との対話と困難の共有・支援）のリーダーシップ。

○促進型メッセージの発信

管理職はサバイバー

○K 6値：過去 1 か月間の心理的ストレスを含む何らかの精神的な問題を評価する 6 項目 5 件法の尺度で、うつ病や不安障害のスクリーニングとして広く用いられている。

○得点範囲は 0点から24点で、高得点であるほど症状が強い。

<2016年勤務実態調査の再分析>

○得点の平均値は、小学校教諭では 5.5 ± 4.7 点（7割），中学校教諭では 5.7 ± 4.9 点であった。全体として勤務時間が増加するに従って K 6 得点は上昇する。

○2016年の国民生活基礎調査は、気分障害・不安障害に相当する心理的苦痛を感じている者（10点以上）の割合が11% であった。それに対し、小学校教諭では19%，中学校教諭では20% の者が10点以上に該当し、約 2倍の開きがあった。

○ただし、管理職のK6は、有意に低い。 → 自分は特別という前提に立ち、ケア・リーダーシップが必要



自治体の役割と責任：三分類の徹底とその先

- 文部科学省は、平成31年の中央教育審議会答申（※）で示されたいわゆる「学校・教師が担う業務に係る3分類」に基づき、業務の考え方を明確化した上で、役割分担や適正化を推進してきた。

基本的には学校以外が担うべき業務	学校の業務だが、必ずしも教師が担う必要のない業務	教師の業務だが、負担軽減が可能な業務
①登下校に関する対応 総計：61.0% (都道府県：25.5%、政令市：85.0%、市区町村：61.7%) ②放課後から夜間などにおける見回り、児童生徒が補導された時の対応 総計：25.8% (都道府県：17.0%、政令市：25.0%、市区町村：26.0%) ③学校徴収金の徴収・管理 総計：36.5% (都道府県：51.1%、政令市：40.0%、市区町村：36.0%) ④地域ボランティアとの連絡調整 総計：44.6% (都道府県：25.5%、政令市：65.0%、市区町村：44.9%) ※ その業務の内容に応じて、地方公共団体や教育委員会、保護者、地域学校協働活動推進員や地域ボランティア等が担うべき。	⑤調査・統計等への回答等 (事務職員等) 総計：36.4% (都道府県：25.5%、政令市：55.0%、市区町村：36.5%) ⑥児童生徒の休み時間における対応 (輪番、地域ボランティア等) 総計：5.6% (都道府県：6.4%、政令市：25.0%、市区町村：5.4%) ⑦校内清掃 (輪番、地域ボランティア等) 総計：16.6% (都道府県：27.7%、政令市：45.0%、市区町村：15.9%) ⑧部活動(部活動指導員等) 総計：72.1% (都道府県：100.0%、政令市：100.0%、市区町村：71.0%) ※ 部活動の設置・運営は法令上の義務ではないが、ほとんどの中学・高校で設置。多くの教師が顧問を担わざるを得ない実態。	⑨給食時の対応 (学級担任と栄養教諭等との連携等) 総計：21.1% (都道府県：27.7%、政令市：45.0%、市区町村：20.7%) ⑩授業準備 (補助的業務へのサポートスタッフの参画等) 総計：68.2% (都道府県：61.7%、政令市：100.0%、市区町村：68.0%) ⑪学習評価や成績処理 (補助的業務へのサポートスタッフの参画等) 総計：38.9% (都道府県：36.2%、政令市：80.0%、市区町村：38.5%) ⑫学校行事の準備・運営 (事務職員等との連携、一部外部委託等) 総計：49.1% (都道府県：59.6%、政令市：90.0%、市区町村：48.3%) ⑬進路指導 (事務職員や外部人材との連携・協力等) 総計：11.4% (都道府県：89.4%、政令市：40.0%、市区町村：9.0%) ⑭支援が必要な児童生徒・家庭への対応 (専門スタッフとの連携・協力等) 総計：97.2% (都道府県：100.0%、政令市：100.0%、市区町村：97.0%)

※新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について（答申）（第213号）（平成31年1月25日）
 赤字の数値は、「令和4年度教育委員会における学校の働き方改革のための取組状況調査」の結果

- 毎年度実施している「教育委員会における学校の働き方改革のための取組状況調査」（以下、取組状況調査）の結果からは、おおむねすべての項目において改善傾向が見られる一方で、
- 項目によって改善度合いにばらつきがみられること、
 - 特に、学校以外の主体の協力を得る必要がある取組には課題がみられること
 等が明らかになっている。

- ・ 業務の切り分けについての説明・意見調達の役割を、学校に任せにしない。保護者や地域との信頼関係を毀損しかねないプロセスにおいて、学校や教師を矢面に立たせない。
- ・ 三分類した上でも、業務量が現行の人工を超えているのであれば、適正なリソース配分で支援するのは社会的・政治的責任

脱：互いに言い訳をする無限ループ



市区町村教委
(政令市はまた別)

わたしたちのところで、できることは進めています、人事権をもつのは県なわけですから、県のほうでしっかり予算を付けて、マンパワー不足の解消や環境整備を進めていただかないと。

服務監督権者は市町村ですから、「なんで県の予算で進めるんだ？」と財政課から詰め寄られています。
それに、教職員定数も、学習指導要領も、文科省が決めているわけで、国のほうでもっと対策していただかないと。教員不足・講師不足なのは深刻ですが、前もってもっと正規採用で確保しろなどと言われましても、急激な少子化の中、将来の過員（教職員の過剰）はなんとしても避けろと言われてますし。
県教委としましては、市町村の施策を引き続き指導・助言して参ります。



都道府県教委



校長、教職員

現場はこんなにも大変なのに、どうして、文科省も教育委員会も分かってくれないんだ……。
パトラッシュ、もう疲れたよ。

出典：中央教育審議会初等中等教育分科会質の高い教師の確保特別部会（第5回）（令和5年10月20日）妹尾委員提出資料





本日より更に：開かれた教育行政への転換

○従来：

教育委員会が、単独で抱え込み

○これから：

首長・保護者・地域住民等、外部主体との連携を基盤として、社会全体で教育の質確保を進める「開かれた教育行政」



・ 県・市町村が、主体的に、教員の業務量の把握と健康福祉の確保措置を適切に行う

・ 総合教育会議、学校運営協議会でのでの情報共有が足がかり

働き方改革はボトムアップではすすまない。



・主要参考文献

- 小原一隆（2022）「日本の従業員エンゲージメントの低さを考える」ニッセイ基礎研究所レポート。
- 島津明人（2014）『ワーク・エンゲイジメントーポジティブメンタルヘルスで活力ある毎日を』労働調査会
- 諏訪英広（1995）「教師間の同僚性に関する一考察ーハーグリーブスによる教師文化論を手がかりにしてー」『広島大学教育学部紀要』44 第一部、 213-220頁。
- 露口健司（2024）『教員のウェルビーイングを高める学校の働きやすさ・働きがい改革』教育開発研究所
- 露口健司・生田淳一・川上泰彦（2025）「教員のキャリアイベントとウェルビーイングー5年間パネルデータを用いた採用・異動・昇進・再任用の効果検証ー」日本教育経営学会大会第65回大会、自由研究発表3、配布資料
- Hellwell.F.et.al. (2020). 2020 World Happiness Report,
<https://happiness-report.s3.amazonaws.com/2020/WHR20.pdf>
- Tsuyuguchi, K. (2023). Analysis of the determinants of teacher well-being: Focusing on the causal effects of trust relationships. *Teaching and Teacher Education*,132,1-15.