

教員のウェルビーイングと働き方改革

—— 働きがいと信頼関係の観点から ——

露口 健司 愛媛大学大学院教育学研究科教授

Contents

教員の働き方改革

「働きやすさ」と「働きがい」

勤務時間縮減の難しさ

信頼関係の重要性

働き方改革の成果指標

時間外勤務の状況

主観的幸福感とワーク・エンゲイジメントの状況

抑うつと信頼の状況

4つの「職」

業務改善の方向性

高度専門職としての働きがい

教員の働き方改革

学校に通う子供たちのウェルビーイングを高めようとする際、教員のウェルビーイングも同時に改善することが大切である。教員が幸せでなかったら、子供たちが学校に行っても、一日中しんどい時間を過ごすことになる。教員は学校に関わる人々のウェルビーイングの起点になるのである。

教員のウェルビーイングにとって、働き方改革は中心的なテーマである。文部科学省が示す働き方改革の定義では、その目的は「教師が疲労や心理的負担を過度に蓄積して心身の健康を損なうことがないようにすることを通じて、自らの教職としての専門性を高め、より分かりやすい授業を展開するなど教育活動を充実することにより、より短い勤務で



露口 健司 | つゆぐち・けんじ

愛媛大学大学院教育学研究科教授

これまで我が国の義務教育があげてきた高い成果を維持・向上することにあるとされる（平成31年度の定義）。教員が疲弊しており大変であることを前提に、心身の健康を守るために勤務時間の短縮を企図する「働きやすさ」を重視する定義になっている。

一方、厚労省も定義を出しており、主体的選択（＝働き方は自分で選ぶ）、働きやすさと働きがいを両立できる職場づくりをもって、人材確保や業績向上を目指すなど、非常に前向きなものになっている。

私は、教員を対象にする文科省の定義も、厚労省にならうべきではないかと考えている。それは、「働きやすさ」だけに注目し、時短を第一目標に掲げた取り組みでは、かえって教員のウェルビーイングを損なう可能性があるからである。

九州大学大学院人間環境学府後期博士課程修了（博士（教育学））。現在、愛媛大学大学院教育学研究科教授。教職員支援機構客員フェロー、国立教育政策研究所客員研究員、放送大学客員教授、兵庫教育大学客員教授を兼務。中央教育審議会「質の高い教師の確保特別部会」委員。著書は『子供の学力とウェルビーイングを高める教育長のリーダーシップ』『日本の教職論』『ソーシャル・キャピタルと教育』『学校組織の信頼』『学校組織のリーダーシップ』『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』他多数。

「働きやすさ」と「働きがい」

働き方改革には、「働きやすさ」と「働きがい」の二つの次元がある。「働きやすさ」の次元では、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・職場づくりが目指される。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が重視されてきた。健康と安心をキーワードに、やめない、休まない職場づくりが目指されたのである。

一方、「働きがい」の次元では、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・職場づくりが目指される。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。

働きやすさ系統で重視される抑うつは休職を予測する概念であり、働きがい系統で重視されるワーク・エンゲイジメントは離職の予測に効果がある。本来は、両系統から教員のウェルビーイングにアプローチする必要がある。

しかし、従来の働き方改革は働きやすさ系統に偏っており、時短が強調され、教員は早く帰るよう促されてきた。時短があまりに強調されると早く帰ること自体が目的となり、他の取り組みがおろそかにされかねない。業務改善を行わないまま急激に時短を進めると、業務が逼迫し、教員間で支え合ったり、児童生徒・保護者と交流したりする余裕を失わせる。

もちろん、過度の長時間勤務は教員のウェルビーイングを明確に損なう。しかし、教職の面白さを傷つけ、働きがいを損なっては、かえって教員の抑うつ傾向などは高まる。したがって、「働きやすさ」と「働きがい」の両立こそが、教員の働き方改革のポイントなのである。

勤務時間縮減の難しさ

勤務時間の短縮のみを追求した改革は、上手くい

かないことが多い。教員の働き方改革の指標として在校等時間がよく扱われるが、次の8つの理由からあまり進んでいない。

①教員不足・人手不足・受け皿不足：教員が足りなければ、勤務時間を減らすことは難しい。また、過疎地などで地域に人が枯渇していれば、スクールサポートスタッフなど外部人材が集まらない。受け皿も同様である。部活の地域移行といっても、引き受けてくれる人がいなければ移行のしようがない。

②年齢構成の変化：勤務時間はやはり若い20代の教員において長くなる。はじめての業務が多いからである。50代のベテランは比較的早く帰る。

③教員の属性：中学校に勤める教員、男性管理職で在校等時間が長くなることが分かっている。

④マネジメント不全：校長が事なかれ主義で、前例踏襲を続けていけば業務改善は進まない。しかし、現在では校長も2～3年で転勤していく。それでは前例踏襲も仕方がないともいえる。加えて、性悪説に基づく統治を行っている場合は、報告や説明資料の作成などの業務を増やす。

⑤信頼の価値の重視：信頼という見えない資本があるから仕事がスムーズに進む面がある。例えば、4月に家庭訪問を行って保護者と信頼関係をつくっておけば、その後が楽になる。また、教員コミュニティにおいても、授業研究や懇親会を通じてつながりを強めておけば助け合い・学び合いが発生しやすくなる。しかし、現在はそれらを行わないことも多い。時短のために全部容赦なく業務を削っていけば、信頼という資本を削るだけである。どこに労力を注ぐかというバランスが重要となる。

⑥職業特性：教員は専門職性・聖職者性・労働者性のバランスの中で仕事をしている。専門職性や聖職性を重視している教員の場合は長時間労働になりやすい。逆に、労働者性を重視していれば早く帰るといことも考えられる。

⑦格差抑止への使命感：教員が格差の抑止に使命感を感じている場合も、長時間労働になりやすい。家庭や地域によっては、子供たちにしっかり宿題をさせたり、豊かな体験をさせたりということが難しいところもある。そういった場合に家庭・地域任せにしてはまずいので、休みにも学校が引き取り、補習

をしたり陸上・水泳の指導を行ったりする。

⑧生徒の熱意への応答：生徒の熱意がある学校では、それに応えるために教員の勤務時間が長くなりがちである。特に、文武両道の進学校に勤める教員には、自分は必要とされているという思いが強く、勤務時間は圧倒的に長い。

これら8つの理由からは、時短方針のみを厳格化するよりも、人的・物的・財的資源を投入し、つながりや信頼を学校の中にどう作っていくかが重要だということが分かる。

信頼関係の重要性

では、どのようにしたら働きやすさと働きがいと両立することができるのか。カギは教員を取り巻く児童生徒・保護者・同僚・管理職との信頼関係である。児童生徒や保護者と信頼関係がなく、クレーム対応に追われるような状況では、働きやすさも働きがいも感じられない。同様に同僚・管理職との関係が孤立したり、精神的に強い負担感を持っている状態でも難しい。逆に、児童生徒や保護者から高度専門職として尊敬され、同僚・管理職から支援や指導を受けられる場合、仕事はスムーズに進みやすく、能力も伸ばしていきやすい。

特に、同僚との信頼関係は、若手の働きやすさと働きがいに大きく影響する。A県の若手教員を対象とした調査では、在校等時間に加え、後で紹介する主観的幸福感、ワーク・エンゲイジメント、抑うつ各指標を追跡するとともに、各自の月々の状況を記述してもらった。すると、周囲と信頼関係を築くことができ、支援・指導を適切に受けられた教員は、各指標のスコアが安定して良い状態にあることが分かった。逆に、同僚同士の間人間関係が悪かったり、教員不足などで支援・指導を受けられないまま業務や責任が増えたりした教員は、各指標が極端に悪化した。研修機会などを通じ、教員同士で互恵的な関係をつくっていくことで、信頼を蓄積することが重要といえる。

働き方改革の成果指標

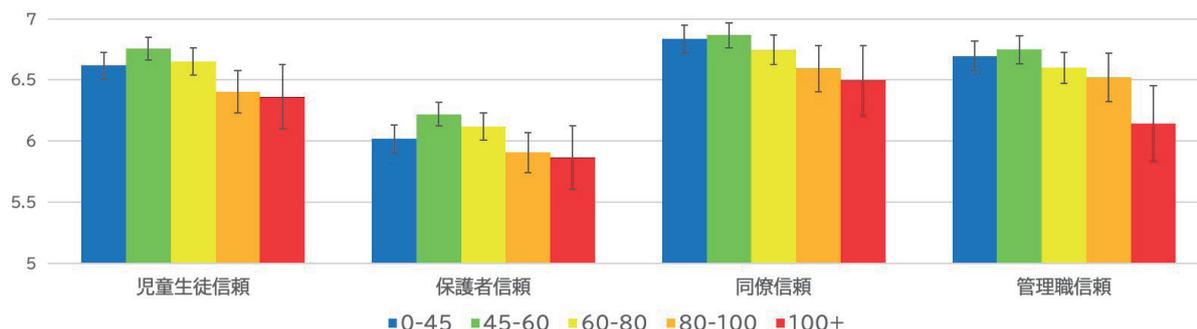
ここからは、A県を事例に働き方改革の具体的な状況を確認していく。まずは、A県の取り組みで用いられている主観的幸福感、ワーク・エンゲイジメント、抑うつ各指標について説明する。

主観的幸福感とは、「人々の感情反応、場面ごとの満足感、総合的な生活満足の判断を含む諸現象(Diener, Suh, Lucas, & Smith 1999: 27)」を意味する。測定方法としては、Fordyce (1988) が提唱している一般的幸福尺度 (Happiness/ Unhappiness Scale) が有名である。この指標は、最高に幸福な状態を10、最高に不幸な状態を0として、直近1か月の状況を11段階で測定する方法である。

次に、ワーク・エンゲイジメントである。ワーク・エンゲイジメントは、オランダ発の働きがいを表す概念である。慶応義塾大学教授の島津明人氏によって日本に紹介された。「仕事に関連するポジティブで充実した心理状態であり、活力、熱意、没頭によって特徴づけられる」とされている。仕事が面白いから頑張っているというような世界観を表現する概念である。仕事上の活動水準の高/低、態度認知の快/不快によって、ワーク・エンゲイジメント（活動水準高・態度認知快、以下同順）、ワーカホリズム（高・不快）、職務満足感（低・快）、バーンアウト（低・不快）の4つの状態に分類される。9項目からなるUWESという尺度で測定され、各項目にある心理状態を感じた頻度によって、それぞれ1～6点、36点満点で評価をする。

最後にメンタルヘルスである。メンタルヘルスの尺度としては、国民生活基礎調査などでも使われているK6が有名である。K6はアメリカのKesslerらによって、うつ病・不安障害などの精神疾患をスクリーニングすることを目的に開発された。神経過敏に感じるか、絶望的だと感じるか、落ち着かないか、など6項目からなる。過去1か月にどのくらいの頻度で各項目にある心理状態を経験したかについて、「全くない(0点)」～「いつも(4点)」(24点満点)で測定している。5点以上がリスク群（心理ストレス反応相当）、10点以上がハイリスク群（気分・不

【図1】A県の小中学校における時間外勤務と信頼関係の関係（2023）



出所：筆者作成

安障害相当)、13点以上が超ハイリスク群(重傷精神障害相当)とされている。

働き方改革の目標はどの自治体・学校も類似の内容を掲げているが、成果指標は自治体によってかなり異なる。ここで挙げたもののほかに、教員の職能開発機会(学習活動参加状況)を指標に設定している自治体もある。

時間外勤務の状況

では、各指標同士の関係はどうなっているのか。A県で2020～2023年の4年に行われた調査の単純集計とクロス集計結果を紹介する。

まずは時間外勤務の状況である。この4年間、A県の小中学校では、教員の時間外勤務は微減にとどまっている。月100時間以上の時間外勤務をしている教員の割合は、2020年に小学校で3.2%、中学校で9.8%だったが、2023年には小学校で2.4%、中学校で9.1%となっている。また、月の時間外勤務が80～100時間の教員の割合は、2020年に小学校で9.8%、中学校で14.7%だったところ、2023年には、小学校で8.6%、中学校で14.1%だった。コロナ禍と深刻な教員不足があり、なかなか業務改善には至っていない。学校種ごとでは、特別支援学校が一番早く帰れている教員が多い。

2023年11月に行ったアンケート調査をもとに、時間外勤務と各種指標のクロス集計を行った。時

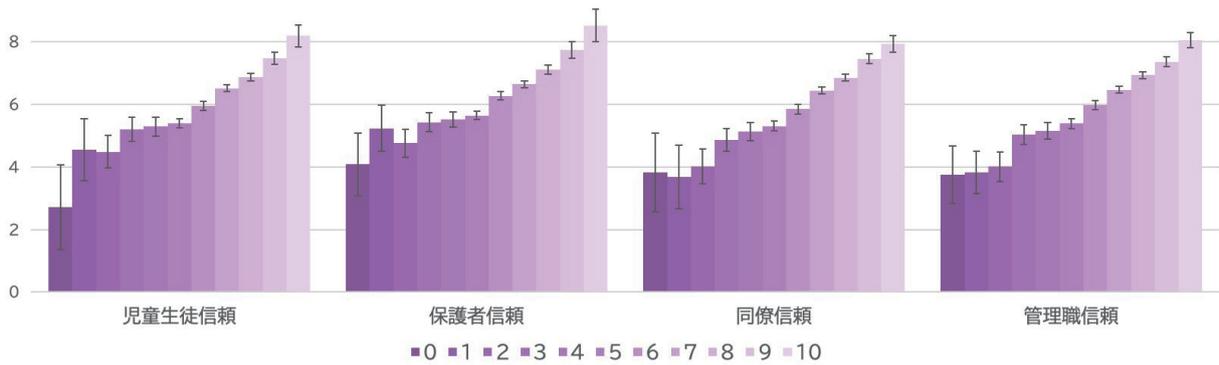
間外勤務と信頼の関連では、時間外勤務が月80～100時間のグループと、月100時間以上のグループに該当する教員の信頼スコアが有意に低くなっている。これは、孤立や業務の抱え込みを表している可能性がある。また、時間外勤務の長さは、年齢や性別によって差が大きく、若手と男性で長くなっている。職位別では、時間外勤務が80時間を超えている人の割合は校長で最も低く、教頭や主幹教諭に多い。一般教諭では20%弱の人が80時間超である。事務職員は比較的早く帰れている人が多い。

成果指標との関連では、長時間勤務になればなるほど、主観的幸福感は下がり、抑うつは上がる。一方、ワーク・エンゲイジメントはあまり影響を受けていない。

主観的幸福感とワーク・エンゲイジメントの状況

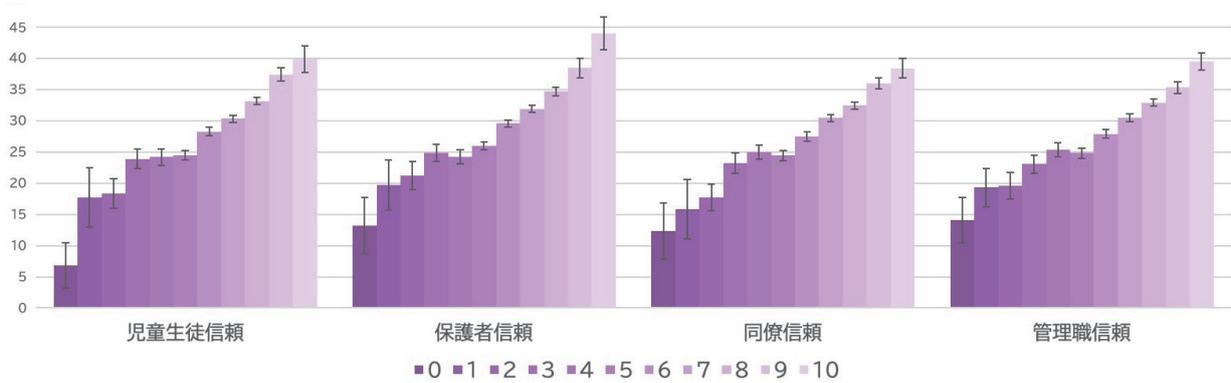
内閣府によれば、日本人の主観的幸福感の平均は、先のFordyceの一般的幸福で5.74点、およそ6点である。教員の平均は、2023年時点で小学校6.40、中学校6.14、高校5.93、特別支援学校5.94である。教員はブラックだと言われるが、全体的には一般成人よりずっと高い。学校種間で比較をすると、高校・特別支援学校は、小中学校と比べて主観的幸福感が低くなっている。年齢、性別に関してはばらつきが多いが、30～40歳の女性の幸福感が低めである。

【図 2】 A 県の信頼関係と主観的幸福感の関係（2023）



出所：筆者作成

【図 3】 A 県の信頼関係とワーク・エンゲイジメントの関係（2023）



出所：筆者作成

信頼との関連はやはり強く、児童生徒・保護者・同僚・管理職との間全てにおいて、信頼関係があるほど幸福度も高くなっている。職位との関連では、校長がもっとも幸福度が高く、教頭、主幹教諭と続く。これは、裁量が大きく、自分の仕事を自分で決められる人の幸福度が大きくなっているといえる。

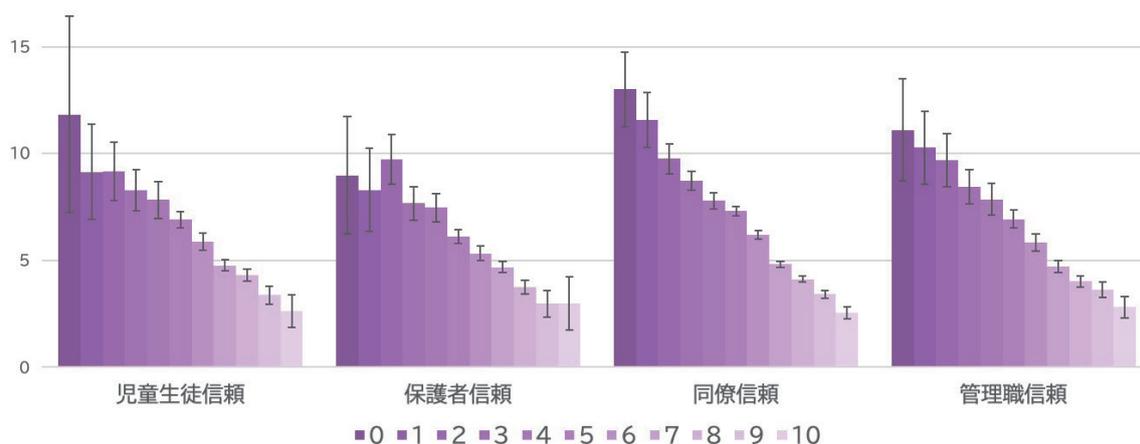
全体としては、教員のワーク・エンゲイジメントは高い。先の 9 項目の尺度において、民間企業の平均 23.58 点に対して、小学校では微減傾向ではあるものの 30 点を越えている（36 点満点）。中学校でもこの 4 年間で 29 点以上、高校でも 27 点以上ある。年齢別では、若手とベテランの教員において高くなる傾向がある。他の指標と同様、ワーク・エンゲイジメントの高さは、同僚や職場での人間関係における信頼のスコアに影響される。職位で見れば、やはり校長、教頭、主幹教諭など、裁量性・自律性が高

い職位の働きがいが高い。教員は本来高度専門職なので、主体性と裁量性を持たせることの重要性を支持する結果といえる。また、A 県を震撼させていることだが、事務職員の働きがい低い。共同事務室で毎日同じ人と顔を合わせ、児童生徒の指導に関わることがない点が原因と考えられる。

抑うつと信頼の状況

抑うつは、中学校では近年少し下がったが、持続的に微増の傾向にある。特に、特別支援学校の教員の抑うつが高い。特別支援教育では、時間外勤務の長い教員は少ないが、命に係わる事象が小中学校に比べれば多いなど、仕事の質が影響しているのかもしれない。抑うつは中堅の時が一番高く、ベテラン

【図 4】 A 県の信頼関係と抑うつとの関係（2023）



出所：筆者作成

になるにつれて下がっていく。信頼関係が十分な場合は、抑うつはきれいに低くなっていく。職位でみれば、やはり校長の抑うつは低い。教諭は高めで6点弱、事務職員も高めで6点超である。

A 県の場合、K6 において 24 点満点中 0 点の教員が 17% いる。4 点未満の教員も多い。しかし、割合で見ると、リスク群にある人の割合は、一般成人より高い。一般成人の場合、ハイリスク群にあたる 10 点以上の割合は、2019 年で 10.3% である。ところが 2023 年時点で、10 点以上の教員の割合は、小学校 18.6%、中学校 22.5%、高校 24.4%、勤務時間が一番短い特別支援学校に至っては 26.6% にも上っている。教員は対人援助専門職といわれることもあり、幸せや働きがいを感じやすいが、心理的ストレスも感じやすい仕事であるということである。

信頼に関しては、平均点にそれほど差はないが、影響力が大きい。主観的幸福感、ワーク・エンゲイジメント、抑うつに非常に大きな影響がある。また、1 年目から 3 年目の教員を対象に行った調査では、同僚と信頼を築けていない若い教員の主観的幸福感の平均点が 11 点中 1 点であった。教員の働き方改革において、処遇はもちろん大切だが、信頼づくりの問題に収斂していくように思われる。

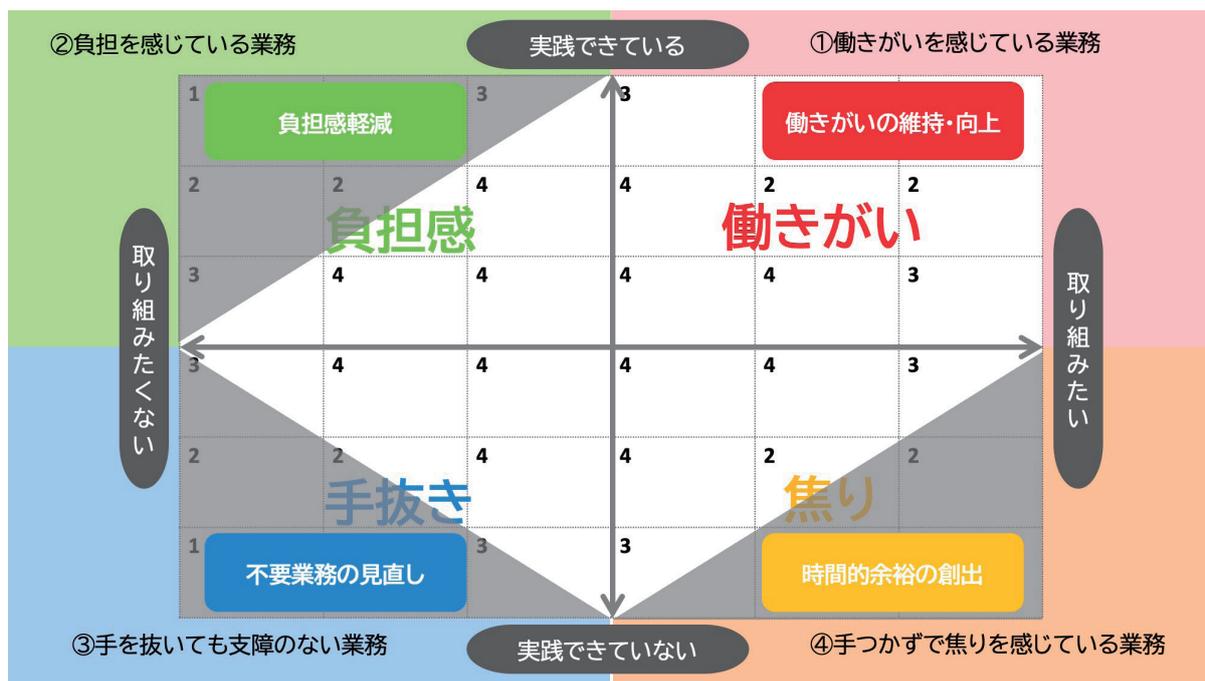
4 つの「職」

最後に今後の方向性についてまとめておきたい。教員のウェルビーイングを左右する要素には、4 つの「職」があると考えられる。一つ目は「職場」(organization) である。働きたいと思える職場で勤務しているかを表し、信頼関係、働きやすさや働きがいがある職場であることがポイントとなる。

二つ目は「職務」(job) である。自分のやりたい仕事ができているかを表している。負担感が少なく、手抜き業務もない。そして、焦らないということが大切である。業務量は多すぎても少なすぎても良くない。

三つ目は「職業」(vocation) である。高度専門職・教育公務員として社会的に評価されているか、処遇は公正か、充実したセカンドキャリアがあるかなどを表す。自然の恵みが豊かな地域に行けば、保護者は教員を高度専門職として見てくれるし、相対的な給与水準も高い。これが都市部に行くと、そうでもなくなってくる。処遇の公正性には、業務負担と手当の不一致などの是正がある。例えば学級担任と激務の教務主任を兼任している教員が 1 日 200 円しかもらっていない一方、特別支援学級で少人数だけ担当をしている教員が 1000 円もらっているというケースもある。セカンドキャリアに関して、退職し

【図5】働き方改革における業務改善フレーム



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

た後も専門性を活かして様々な仕事に就けることは、本来は教職の魅力の一つである。

そして、四つ目は「職能」(competence)である。職責遂行に必要な能力を身につけていることを表す。やはり伸びている教員は幸せである。研修などで学習機会をつくとともに、つながりをつくっていくと働きやすい。

この4つの「職」を充実させていくことは、特に若手のウェルビーイングにとって重要である。

業務改善の方向性

主に「職務」に関連して、図を用いて業務の整理の仕方を提案した。座標平面をとり、右上に①働きがいを感している業務、左上に②負担を感じている業務、左下に③手を抜いても支障ない業務、右下に④手つかずで焦りを感じている業務をプロットする。

業務改善をしっかりしていない学校では、時短だけを実施すると上の方にある業務が下におりてく

る。実践できないことが増えるからである。負担が多い中で時短をすると、焦りが生れる。この焦りの心理には良いことがない。

業務の削り方は次のようになる。負担感が高すぎるものはカット、手を抜いても良い不要業務はカット、焦る業務もカットして時間的余裕を生み出す。そして、働きがいは残す。時短を至上のものとして、何でもかんでもやめるのではない。三角をカットしていくイメージである。業務改善の学校レベルへの落とし込み方として、そのように提案している。

高度専門職としての働きがい

従来働き方改革では、時短という結果が最重要視され、具体的な業務改善の方法が議論されなかった。その結果、信頼関係を形成するために時間や業務まで圧迫され、働きがいを持てない教員が困難な状況におかれるようになってきている。働きやすさと働きがいが両方とも高い自治体・学校では、信頼関係のスコアや教員の幸福感が高く、抑うつは少ない。そういう意味では、どこで働くかが教員の働き方を

大きく左右する。

指導力があり支えてくれる先輩がいれば、若手の適応度は非常に高くなる。一方、全く相手にしてくれず、指導や助言、サポートもないような先輩がいなければ、大変な思いをすることになる。働きがいを中心として教員が高度専門職として研鑽し、助け合える環境をつくれば、働きやすさも改善されてくる。今一度、働き方改革の考え方を見直してみる必要があるのではないか。

(本稿は 2024 年 4 月 1 日行われた政策研究会の発題を整理してまとめたものである。)

政策オピニオン NO.292

教員のウェルビーイングと働き方改革 —— 働きがいと信頼関係の観点から ——

※本稿の内容は必ずしも本研究所の見解を反映したものではありません。

2024年4月30日発行

発行所 一般社団法人平和政策研究所

代表理事 林 正寿 (早稲田大学名誉教授)

©本書の無断転載・複写を禁じます

一般社団法人
IPP 平和政策研究所
Institute for Peace Policies

住所 〒169-0051 東京都新宿区西早稲田 3-18-9-212

電話 03-3356-0551 FAX 050-3488-8966

Email office@ippjapan.org Web <https://www.ippjapan.org/>