

一人ひとりがやりがいを持って主体的に働く 「働きがい改革」を目指して

愛媛大学大学院教育学研究科 教授 露口健司

業務を効率化し、長時間労働をなくして、誰もが働きやすい労働環境を整備することは重要だが、教員一人ひとりがやりがいを持ち、主体的に働ける環境をつくる「働きがい改革」こそが、真の働き方改革だと言えよう。そこで、愛媛県の学校における働き方改革の推進や、教職員支援機構の「働きがい支援の校長研修」などで「働きがい改革」を提唱する愛媛大学の露口健司教授に、「働きがい改革」の意味や実現に向けたポイント、業務改善の手法などをうかがった。

「時短」第一主義ではなく、「働きがい」を追求する改革へ

日本が進めている働き方改革は、働く人の個々の事情に応じて多様な働き方を選択できる社会の実現を目指しています。働く人がやりがいを感じ、能力を発揮できる労働環境を整備することも大切です。その中で、学校における働き方改革は、教員の働き方を見直し、教員が授業スキルを磨くことで、自身の人間性や創造性を高め、教育活動の質を向上させることを目的として取り組まれています。

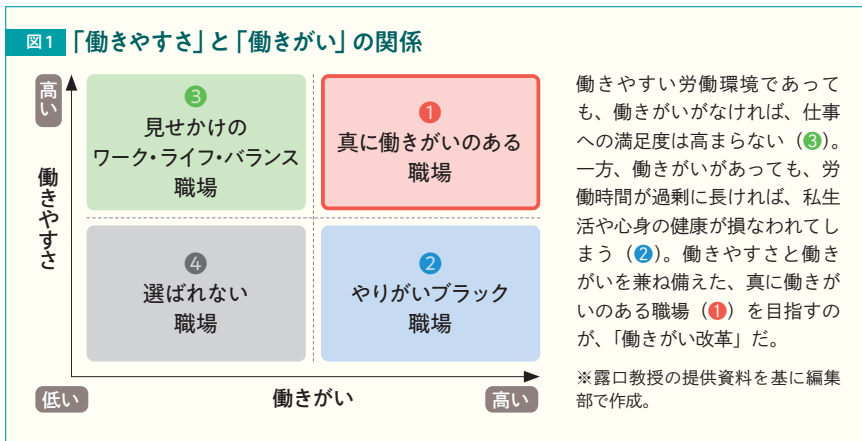
ところが、教員の労働時間があまりにも長いことがクローズアップされたためか、働き方改革というと、時間外勤務の削減や業務の効率化などに重きが置かれる傾向が見られま

す。ある自治体では、労働時間を一定の水準に削減した学校への表彰制度が検討されていました。児童生徒への対応が疎かになっても教員を早く帰らせる学校を表彰するのはおかしいのではないか、といった意見が出て、さすがに同制度は見直されました。

労働時間や業務量などの「働きやすさ」だけを追求すると、労働時間を減らし、早く帰宅すればよいというような、見せかけのワーク・ライフ・バランスに陥りがちです。また、教員が意欲的に仕事をしているように見えていても、「子どものために」とその気にさせて働かせる、いわゆる「やりがい詐欺」では、長時間労働によって心身の健康を損ねる恐れがあります。実際、時間外勤務が月80時間を超えると、幸福感が激減し、抑



つゆぐち・けんじ 九州大学大学院人間環境学府博士後期課程修了。九州共立大学助教授を経て、2008年から愛媛大学教育学部へ。主な研究テーマは、学校組織のリーダーシップ、学校組織のウェル・ビーイングとワーク・エンゲージメントなど。国立教育政策研究所客員研究員、日本教職大学院協会編集委員会座長等も務める。著書に、『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』（共著、学事出版）『ソーシャル・キャピタルで解く教育問題』（ジダイ社）など。



う傾向が見れるというデータがあります。要は、両者のバランスが大切なのです(図1)。

今、学校現場に求められているのは、労働時間を減らすだけの「働き方改革」からさらに踏み込み、「働きがい改革」に発展させることです。働き方改革の目的は、教員の健康・安全・福利厚生をテーマに、教員が

安心して働ける労働環境をつくることです。働きがい改革では、それらに加えて、働く人が仕事から活力を得て、「この職場で働きたい」と仕事にやりがいを感じ、前向きに仕事に取り組む、「活力・熱意・没頭」の3つがそろった「ワーク・エンゲージメント」*1の高い状態になることを目指します。

理想の教育活動を実現するためには時間と労力が必要ですが、時間には限りがあります。「働きやすさ」と「働きがい」を両立させることで、心身ともに健全で真の働きがいのある学校をつくるのが、教育委員会や管理職に求められているのです。

働きがいを高める鍵は、管理職からの価値づけ

「働きがい改革」の成果指標としては、次の5つが考えられます。

- ①時短（時間外勤務時間の分布）
- ②働きがい（ワーク・エンゲージメント）
- ③主観的幸福感（ウェル・ビーイング）
- ④抑うつ傾向（メンタルヘルス）
- ⑤職能開発（教員自身の学びの実践）

愛媛県では、それら5つの成果指標に加え、児童生徒・保護者・同僚・管理職との「信頼度」に関するアンケート調査*2を実施。集計結果は、市町村別や学校別、教員の年代別など、様々な区分でグラフ化し（図2）、各学校の校長間で共有することで、県全体でよりよい職場づくりを目指しています（P.18～20事例4参照）。

成果指標の中で、教育委員会が支援しやすいのは、⑤職能開発でしょう。校外研修への参加や先進校の視察、資格取得など、教員自身が学び、それを教育活動に生かしているといった実感を得られれば、働きがいのレベルが上がります。

管理職が教員一人ひとりにフィー

ドバックすることも、働きがいを高める上で有効です。フィードバックをする際のポイントは、あなたがしている仕事がいかに大切なのかという「職務の価値」、他者の幸せのために働いているという「働くことの価値」、あなた自身の存在が大切であるという「職場での自分の価値」をしっかりと伝えることです。

逆に、部活動や保護者との関係づくりなど、その教員が一生懸命に取り組む、成果を上げてきたことを、時間外勤務が多いからといって止めさせるのは、その教員の価値観を否定することにつながります。仕事の価値を見直すこと自体は大切ですが、労働時間を短くするために業務を一律にカットするのは、働きがいを損なわせるだけです。

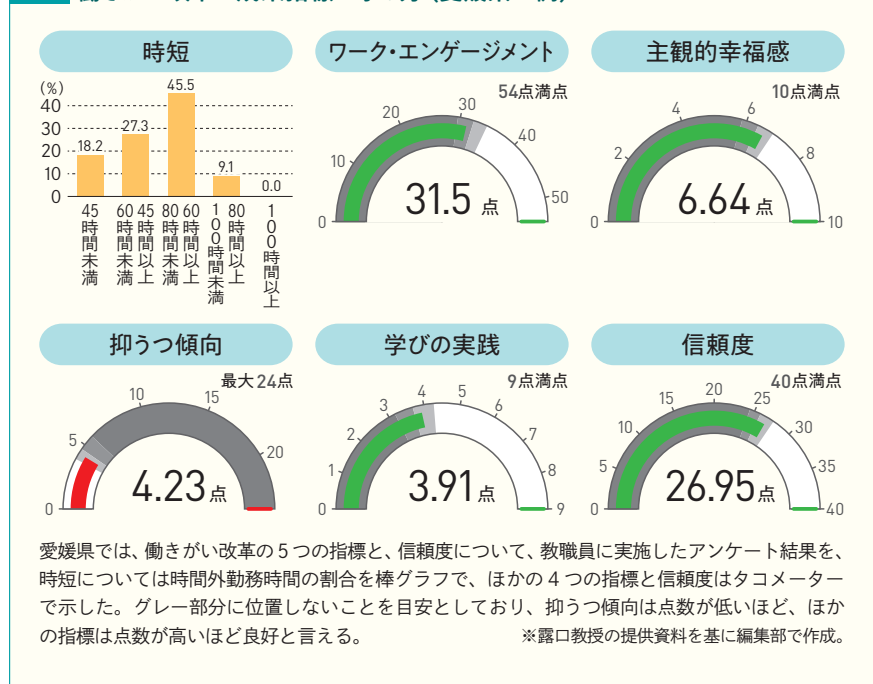
大切なのは、先生方の取り組みがいかに価値があるのかを伝えることです。子どものため、地域のために有効であることを実感できれば、多少の負担感があっても、働きがいを持って取り組むことができるでしょう。

同僚や保護者との信頼関係は、働きがいを生む重要な要素

教員同士や保護者との信頼関係の構築も、働きがいと深くかかわっています。近年の調査結果より、児童生徒や保護者、同僚、管理職との信頼関係が、教員の働きがいや幸福感、成長感などに大きな影響を及ぼしていることが明らかになりました*2。信頼関係の構築には一定の時間が必要ですから、労働時間の削減を重視し過ぎると、十分な信頼関係を築くことも難しくなります。

また、1校での勤務年数がある程度長い方が、同僚や保護者と良好な関係が築けている実感を持っているといった調査結果があります。例えば、同僚との信頼関係は、6年目までは右肩上がり、7年目以降は横ばいでした*2。つまり、短期間での異動は、信頼関係の構築を阻害する要因になり得るのです。信頼関係を築きやすくする観点では、一定の勤務年数を確保できるよう、人事のあり方

図2 働きがい改革の成果指標の示し方（愛媛県の例）



*1 オランダ・ユトレヒト大学のシャウフェリ教授らが提唱した概念であり、「仕事から活力を得て生き生きとしている」（活力）、「仕事に誇りとやりがいを感じている」（熱意）、「仕事に熱心に取り組んでいる」（没頭）の3つがそろった状態として定義される。 *2 「小中学校における働き方改革に関する意識等調査」（2021年11月実施。有効回答者数4,664人。回収率59.7%）。

を見直す必要があるかもしれません。

自分が成長できているといった実感を持てることも、働きがいに大きな影響を与えます。その点でも、先輩・同僚との信頼関係は大切です。助言を得られたり、褒められたりすることで、職場での充実感を得られやすくなるからです。複数担任制によるチームでの学級運営（P.9～11事例1参照）や、OJTやメンター制の若手育成システム（P.12～14事例2参照）など、チームとして信頼関係を構築する取り組みは、働きがいを高めることにつながるでしょう。

「働きがい改革」の研修では、負担感の視点で業務を整理

中央教育審議会の答申^{*3}でも示されたように、教員は高度専門職業人ですから、管理を強化するのではなく、ルールを最小限にして主体性を重視するような働き方がふさわしいと考えます。労働時間の削減ありきではなく、各学校が業務の効率化や

適材適所の人材配置を行うことで、教員一人ひとりの働きがいを高める努力をしていくことが大切です。

ポイントは、教員全員に対して「画一的に対処する学校文化」から、教員一人ひとりに合った「多様な働き方を認める学校文化」へと転換を図ることです。働きがいと負担感を区別しないまま、業務を一律に削減してしまうと、教員が働きがいを感じている業務まで削減してしまう恐れがあります。あるいは、業務の手抜きが多くなったり、やりたくてもできないことに焦りや罪悪感を抱いたりして、心身に不調をきたす心配が出てきます。

「働き方改革」と「働きがい改革」の違いを整理しましたが（図3）、現在、世の中の意識が「働きやすさ」を重視する傾向にあるので、「働きがい」の大切さを再認識し、両立を目指すことが大切です。

そこで、「働きがい改革」の研修では、業務改善を目的とした次のような研修を提案しています。

①業務を4つのゾーンに分類

各自の業務を10枚程度の付せんに書き出します。次に、縦軸を「実践できている」「実践できていない」、横軸を「取り組みたい」「取り組みたくない」とした業務分析シートに付せんに貼っていき、4つのゾーンに分類します（図4 1）。

②負担感のある業務の共通点を整理

数人でグループを組み、シートを見せ合うことで、「誰が」「何の業務を担い」「どの業務に負担を感じているのか」を明確にします。

そして、グループで話し合いながら、負担感のある業務の共通点を見いだします。負担感のある業務には、主に4つの特徴があります。

- ③何のために実施するのか、なぜ自分が行うのか、本務からの距離を感じる「目的性の欠如」
- ⑥いつ終わるのか、めどが立たない「限定性の欠如」
- ⑦やらされ感にあふれ、自分の提案や改善の余地がない「主体性の欠如」
- ⑧保護者や同僚などの中で、苦手な人とかかわらなければならない「関係性の欠如」

上記の視点で、負担に感じている業務を整理するとよいでしょう。

③負担感のある業務の改善策を検討

共通点が見えてきたら、改善策を検討します。シート右上の「1 働きがいを感じる」ゾーンにある業務はそのまま残し、ほかの3つのゾーンのうち、それぞれ隅に近い部分（図4 3のグレー部分）に貼った業務について、改善する方策を考えます。

例えば、シート左下「4 手を抜いても支障のない業務」は、無条件に廃止しても問題ないはずですが、一方で、実践できているけれども取り組みたくない「3 負担感のある業務」は、業務の目的や意義について改めて考えてみましょう。「大変だけど子ども

図3 「働き方改革」と「働きがい改革」の違い

働き方改革の価値（働きやすさ）	働きがい改革の価値（働きがい）
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
キャリアを問わず画一的	キャリアに応じて弾力的
全員に画一的に対処	オーダーメイドの多様な生き方を認める
働き方は管理職が押しつける	働き方は教員が主体的に考える（自律的専門職）
働き方に関するルールがどんどん増える	ルールは最小限
労働者としての教員像	高度専門職としての教員像
教員の意識改革に責任を帰属	管理職のマネジメントに責任を帰属
業務の量的縮減を目指す	業務の質的改善を目指す
時間を超えて頑張る教員に罰がある	時間を超えて頑張る教員も報われる
ワーク・ライフ・バランス	ワーク・アズ・ライフ ^{*4}
信頼の優先順位が低い	信頼の優先順位が高い
自分の幸せ	子どもやほかの人々の幸せ
今の自分を楽にする	未来の自分を楽にする
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大切	教職の使命こそが大切

※露口教授の提供資料を基に編集部で作成。

*3 「これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について～学び合い、高め合う教員育成コミュニティの構築に向けて」（2015年12月）。 *4 筑波大学の落合陽一准教授が提唱した、ワーク（仕事）とライフ（プライベート）を分けずに、両方に価値を置き、人生全体を充実させていくこと。

のためになっている」など、価値を再確認できれば、負担感の軽減や働きがいの向上につながるかもしれません。

そのほか、その業務が得意な人と不得意な人で業務を振り分けたり、管理職や教育委員会に任せるべき業務を見いだしたりと、一つひとつを

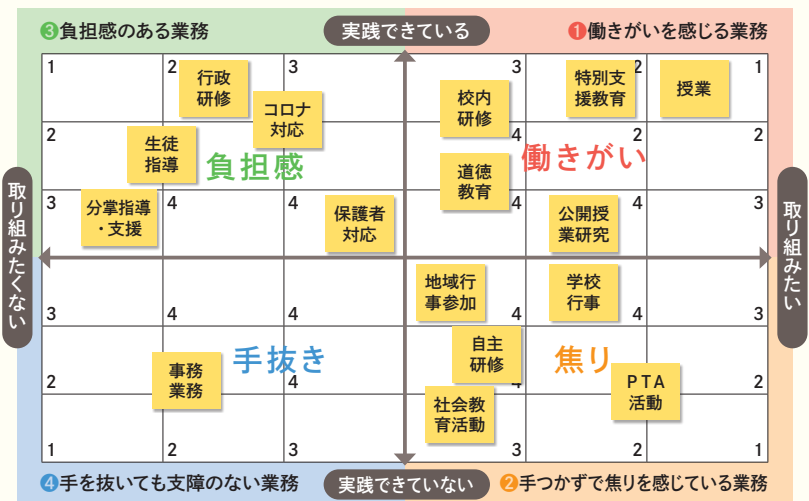
話し合いながら業務を仕分けしていきます。競技経験のない部活動の顧問の場合でも、技術指導は外部の部活動指導員に任せ、顧問の教員は事務や生徒指導などを行うといった提案も生まれるでしょう。

業務を精選する際は、子どもや保

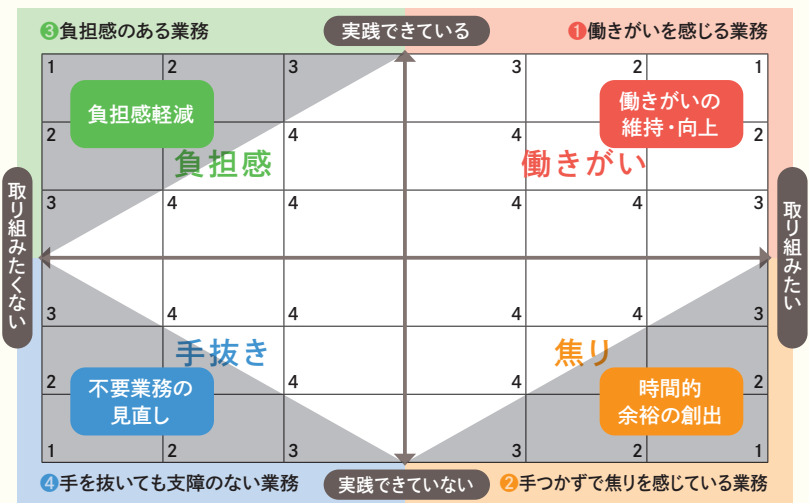
護者からの信頼を損なう可能性の低いものを優先的に削減するといった考え方もあります。集金業務や資料の印刷、授業で使うICT機器の準備などは、スクール・サポート・スタッフやICT支援員に委託するなどして、教員本来の業務に注力できる環境を整えていきましょう（P.15～17事例3参照）。ICT支援員に教室を自由に出入りできる権限を与えて、教員の支援をしやすくするなど、外部人材の活用方法についても工夫する余地はあるのではないのでしょうか。

図4 業務改善研修の進め方

- 1 自分の業務内容を10枚程度の付せんに書き、業務分析シートに貼る。縦軸は、「実践できている」「実践できていない」、横軸は、「取り組みたい」「取り組みたくない」とし、重みづけをしながら貼る。重みづけは、各ゾーンを9マスに分け、「1～4」の4段階を参考にする。



- 2 グループでシートを見せ合い、負担感のある業務の共通点を見いだす。
- 3 グループで、負担感のある業務の改善策を検討する。右上ゾーンの「①働きがいをを感じる業務」は残し、ほかの3つのゾーンの隅にある業務（下図のグレー部分）について、精選や外部委託などを検討する。



※露口教授の提供資料を基に編集部で作成。

教員一人ひとりに合ったオーダーメイドの働き方を目指す

各グループで話し合った結果は、研修の参加者全員で共有しましょう。共有することで、教員によって幸福感や負担感は多様であり、働きがい改革が必要な教員とそうでない教員がいることに気づくはずですが、そして、それらの状況を踏まえて、管理職は、教員一人ひとりと話し合い、適材適所の人員配置や適切な役割分担を考えて、オーダーメイドの働き方をつくっていくことが理想です。

予算や人材の枠がある中、教育委員会ができることは限られているかもしれませんが、少なくとも、時間外勤務時間が多いからといって責めるような管理的な姿勢ではなく、教員を見守り、支える存在であってほしいと思います。

愛媛県で行った調査では、教員の主観的幸福感が高い地域では、教育委員会が積極的にアイデアを出して、学校を支えていました。そのことから、学校が主体的に改革に取り組める、そして先生方が力を発揮できるような環境づくりを積極的に支援することが、教育委員会の大切な役割だと言えるでしょう。