

令和7年度 滋賀県小中学校教頭会

びわ湖大津プリンスホテル 令和7年6月10日（火） 15:30-16:30

学校の働きがい改革を推進する 教頭のリーダーシップ実践

講師

愛媛大学大学院教育学研究科

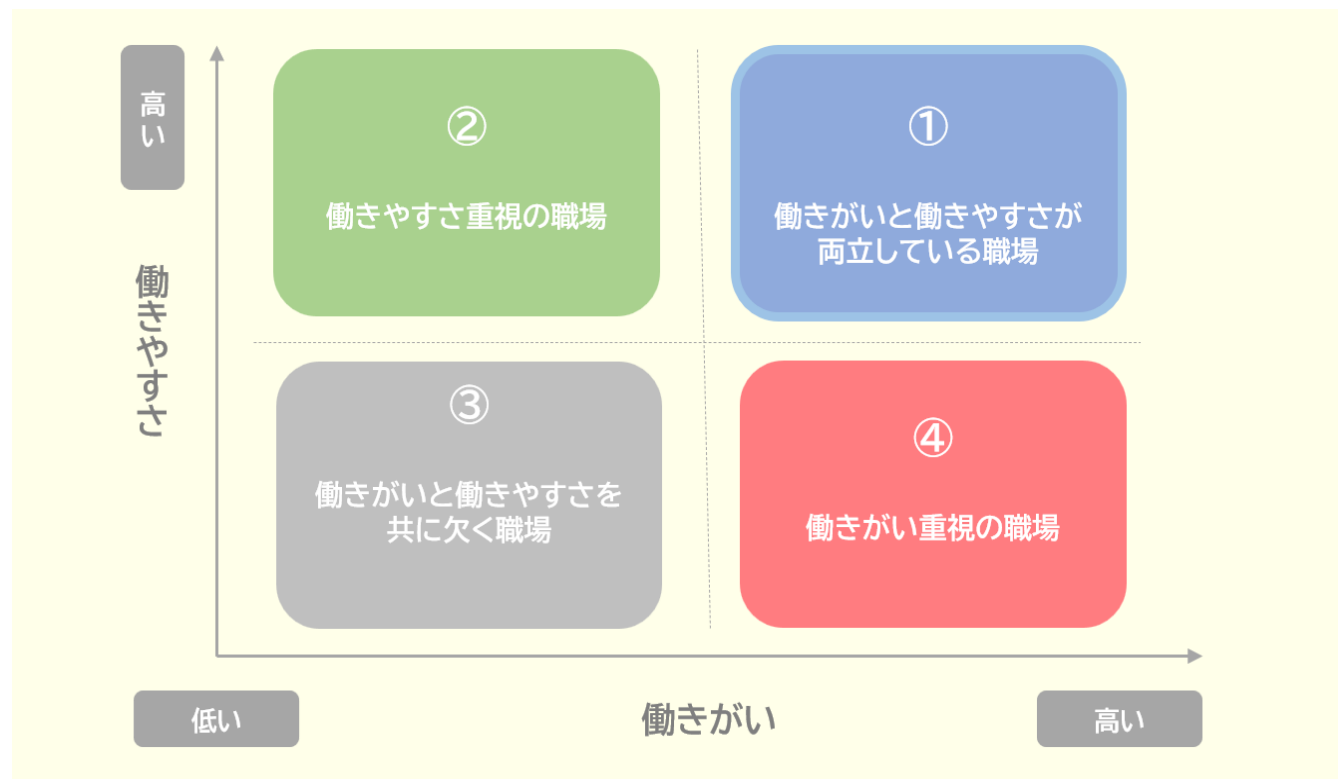
教育実践高度化専攻（教職大学院）

リーダーシップ開発コース 教授

露口健司 tsuyuguchi.kenji.mg@ehime-u.ac.jp

「働きやすさ」と「働きがい」

- **「働きやすさ」** 次元では、教員の健康・安全・福利厚生を重点テーマとし、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。
- **「働きがい」** 次元では、教員が仕事に熱意と誇りを持ち、仕事から活力 (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。



どの学校 (職場) で働くかが問題!! ①～④ではとるべき手立てが異なる!!

②働きやすさ重視の職場

①両立職場

※長時間勤務者が少なく、働きがい溢れる教員が多い職場では、学校単位での抑鬱傾向が低く、幸福感が高く、同僚信頼も高い

※働きやすさだけが低い学校では、学校単位での抑鬱傾向が高く、同僚信頼が低調

抑鬱傾向4群(25%区分)

- 低群
- 中低群
- ▲ 中高群
- ✕ 高群

主観的幸福感

- 8.00
- 7.00
- 6.00
- 5.00

同僚信頼4群(25%区分)

- 1: 低群
- 2: 中低群
- 3: 中高群
- 4: 高群

※長時間勤務者が多く、働きがいに欠ける教員が多い職場では、学校単位での抑鬱傾向が高く、幸福感が低く、同僚信頼が低調

※働きがいだけが低い学校では、学校単位での抑鬱傾向は低く、同僚信頼は高い

③共に欠く職場

④働きがい重視の職場

働きやすさ

八十時間非超過者率

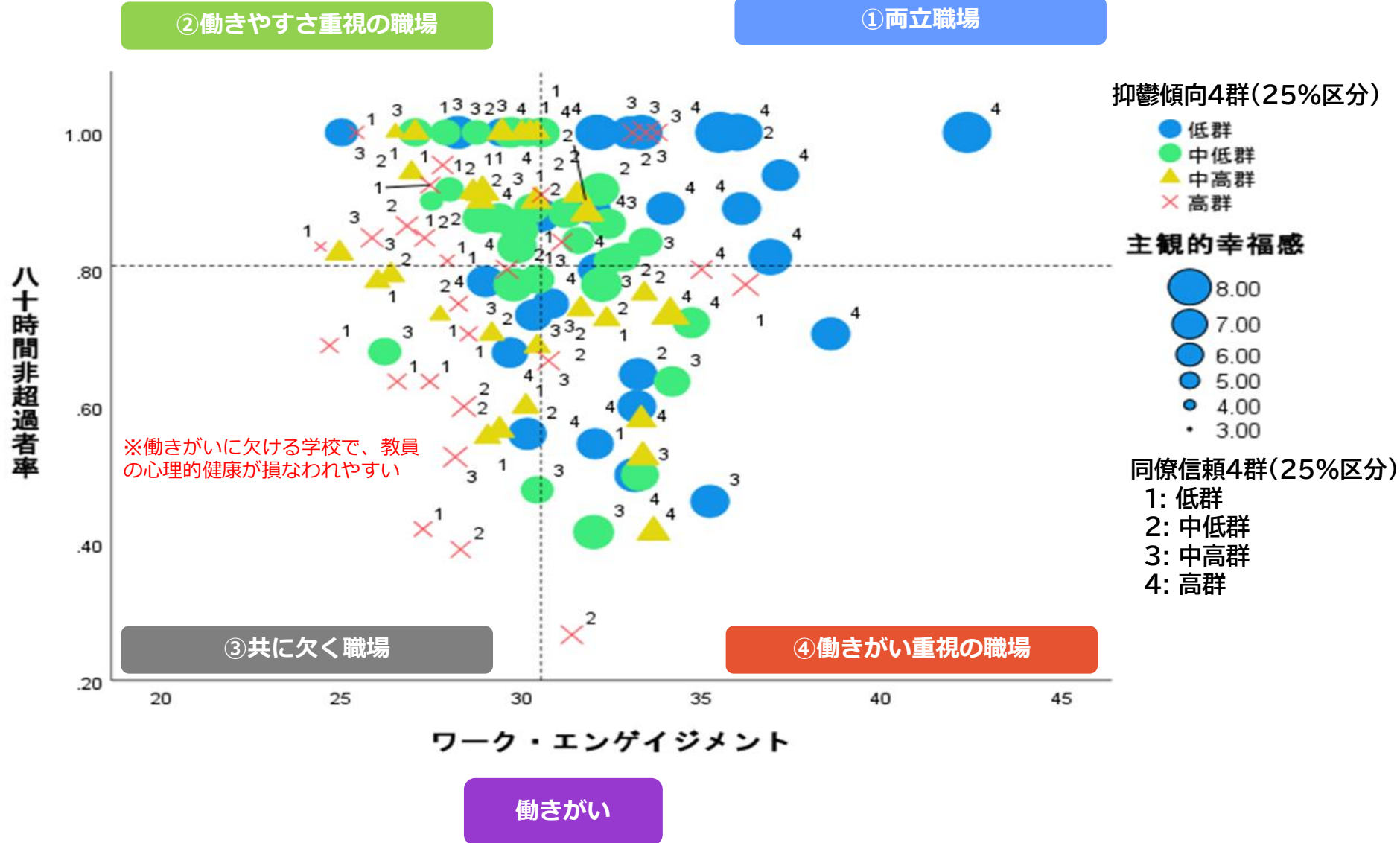
ワーク・エンゲイジメント

働きがい

※A県教育事務所校長研修資料(2025.2)

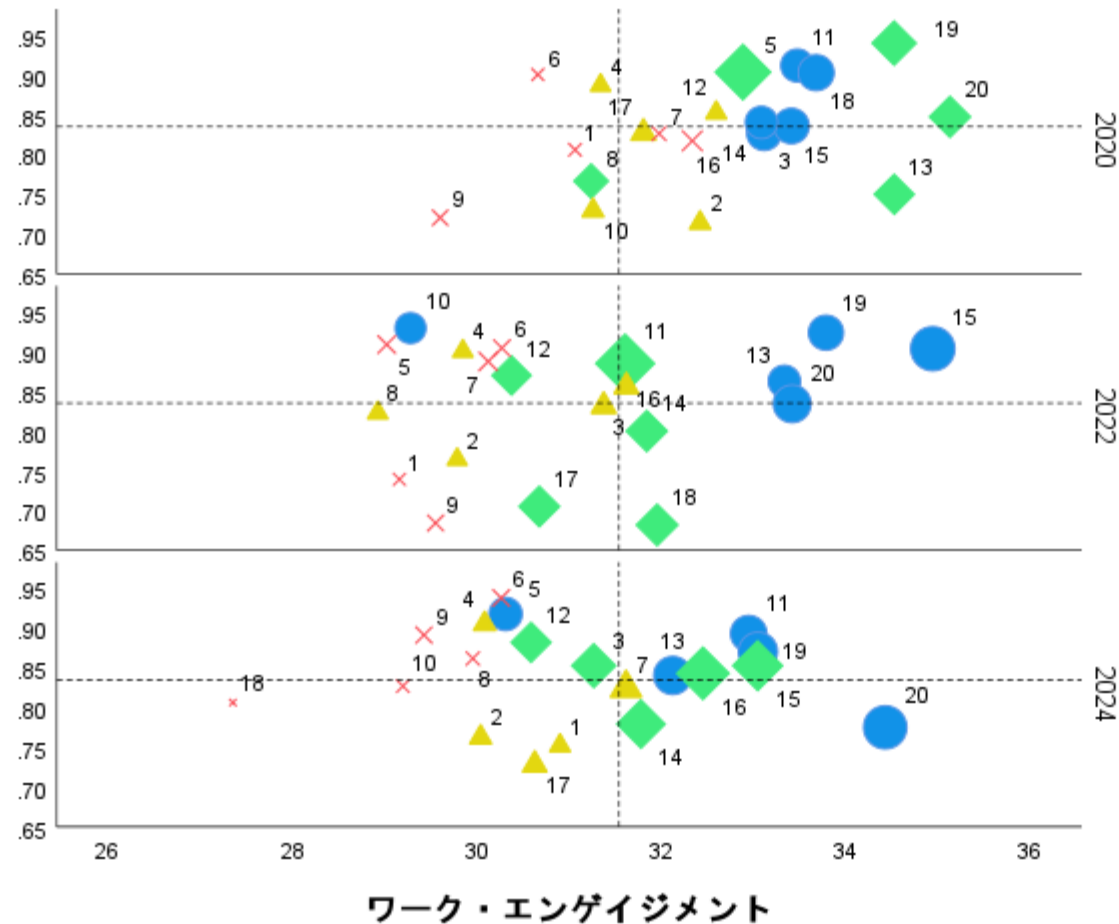
※露口(2024)の分析フレームを2024.11実施分に適用。 N=227(回答者職員6名以上の学校)。

※破線は平均値を示す。



働きやすさ

八十時間非超過率



※働きがいに欠ける教育委員会で、教員の心理的健康が損なわれやすい。
この傾向が年々、顕著となっている。

働きがい

質問文について感じたことがある頻度を「全くない（0点）」「ほとんど感じない／1年に数回以下（1点）」「めったに感じない／1ヶ月に1回以下（2点）」「時々感じる／1ヶ月に数回（3点）」「よく感じる／1週間に1回（4点）」「とてもよく感じる／1週間に数回（5点）」「いつも感じる／毎日（6点）」の尺度を用いる

1. 仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる。
2. 職場では、元気が出て精力的になるように感じる。
3. 仕事に熱心である。
4. 仕事は、私に活力を与えてくれる。
5. 朝に目が覚めると、さあ仕事へ行こう、という気持ちになる。
6. 仕事に没頭しているとき、幸せだと感じる。
7. 自分の仕事に誇りを感じる。
8. 私は仕事にのめり込んでいる。
9. 仕事をしていると、つい夢中になってしまう。

ワーク・エンゲージメントとは、
「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。エンゲージメントは、特定の対象、出来事、個人、行動などに向けられた一時的な状態ではなく、仕事に向けられた持続的かつ全般的な感情と認知（島津2014:28）」

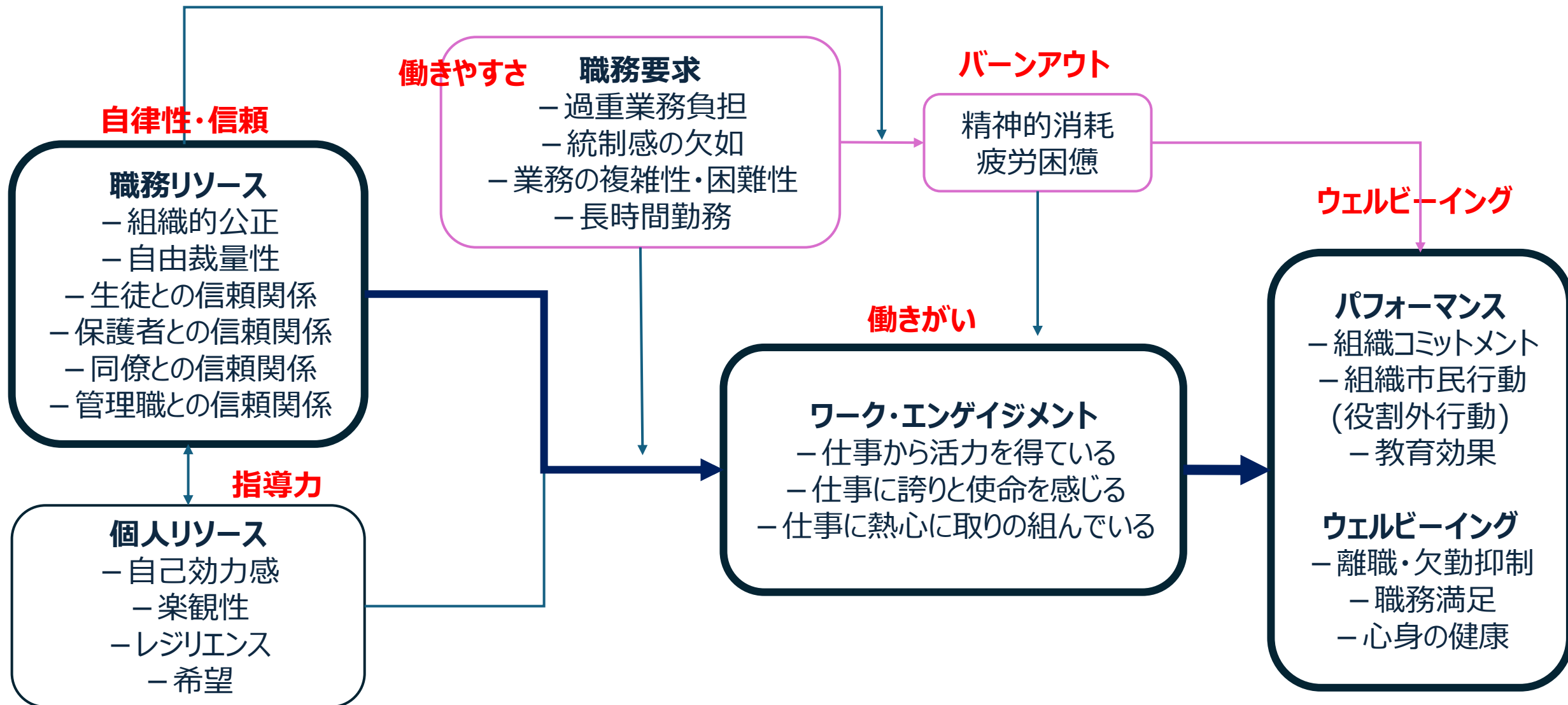
結果解釈

27点以下：あなたのワーク・エンゲイジメントは、低いレベルにあります。あなたは自分の仕事をあまり楽しんでいません。仕事に関心が無いのでしょう。

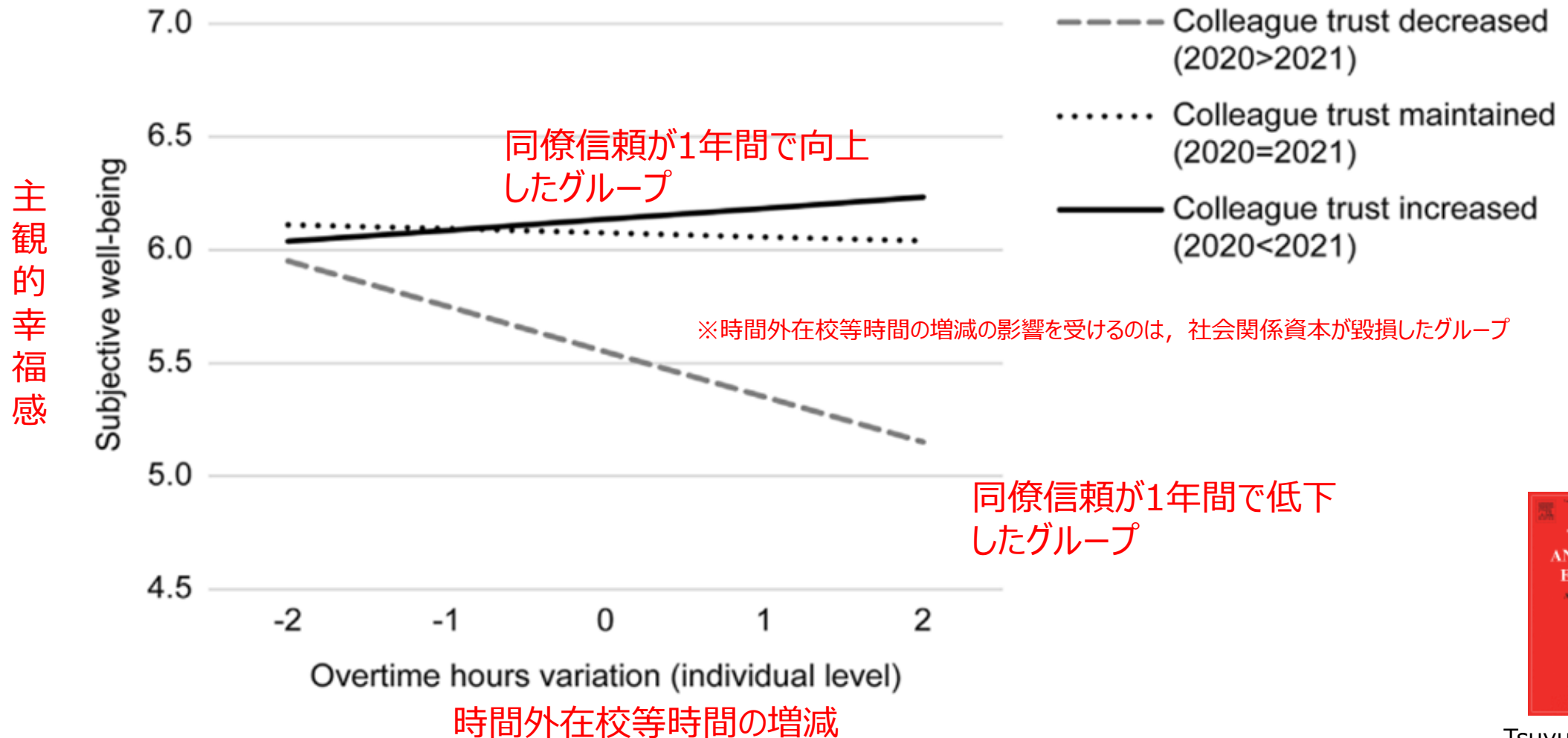
28～35点：あなたのワーク・エンゲイジメントは、平均的なレベルです。すなわち、大方の人たちとほぼ同じであるということです。しかし、あなたが自分の仕事からもっと多くの楽しみや満足感を得ることは可能です。

36点以上：あなたは仕事にエンゲイジしています。あなたは熱心に、エネルギーに働いています。もちろん、課題は、いかにしてこのような働き方を保っていくかということです。

ワーク・エンゲイジメントを説明する教員版JD-R(Job Demands-Resources)モデル



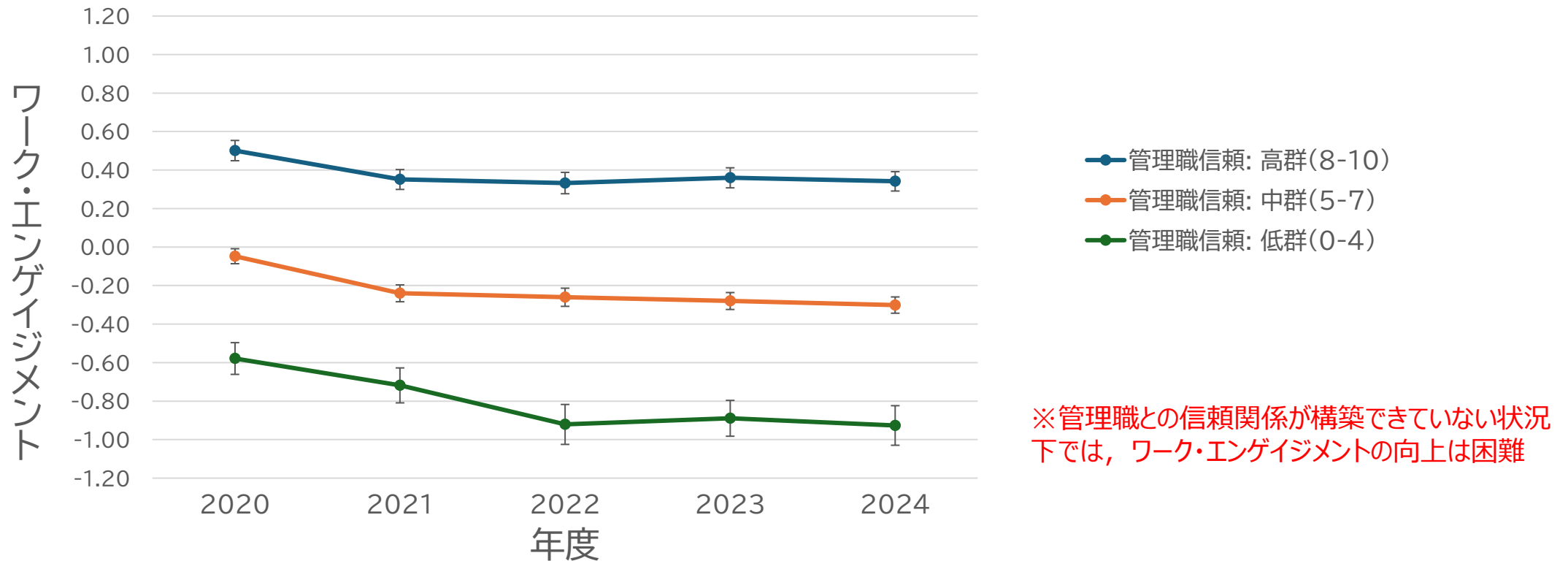
同僚信頼に欠ける教員が勤務時間増減の影響を受ける



ワーク・エンゲイジメントの高い職場の条件

- ① **同僚や管理職等の周囲の関係者からの日常的な支援**がある。教員を取り巻く信頼関係・相互支援関係が、働きがいの源泉となっている。教員が孤立する職場では、働きがいの実感は困難である。
- ② **教員個々の職責の範囲が明確**であり、自己の行為と結果の関係が明確に理解できる。つまり、教員が明確な目標を保持しており、自分が為すべき事と責任の範囲が理解できている。
- ③ **ルーティンワークが少なく**, 日常は新たな刺激に富んでおり, 毎日の職務環境・内容の変化を実感できる。
- ④ **自分で仕事の内容・分量・ペースをコントロール**できる。一定の自己統制感を認知することができる。
- ⑤ **業務分担や人事評価が公正**に行われている。教員の努力と成果が認められている。
- ⑥ **職務遂行に対してフィードバックがある**。努力と成果に対しては正のフィードバックが, 課題や改善点に対しては助言的フィードバックが日常的に提示される。
- ⑦ **職能成長に必要な学習機会が確保**されている。自らの職能成長課題が認知できており, ニーズにあった学習経験と職能成長が実感できている。
- ⑧ **職務遂行に自信を持ち, 現象のポジティブな解釈傾向が強く, 再起性が強く立ち直りが早く, 未来に希望を持ち前向きな発言・行動頻度の高い教員が多い** (心理資本レベルの高い教員が多い)。

管理職との信頼関係が 教諭のワーク・エンゲイジメントを強く規定する



※未発表資料. A県小中学校教諭(N=16,482).毎年度11月に調査.

※参考: Tsuyuguchi(2023). Analysis of the determinants of teacher well-being: Focusing on the causal effects of trust relationships. Teaching and Teacher Education,132(2023)104240.
<https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104240>. 県立学校の2期間パネルデータ(2021-2022)においても, 管理職との信頼関係の変化がワーク・エンゲイジメントに対して有意な効果を及ぼすことが確認されている。時間外在校等時間の減少は, ワーク・エンゲイジメントのみならず, 抑鬱傾向と主観的幸福感に対してもほとんど影響を及ぼしていない。

学校の働き方改革推進上の留意点

(①両立教育委員会・職場が重視しているポイント)

- 目標共有（働き方改革の目標）
- 勤勉性（ハードワーク）
- 社会関係資本（信頼）
- 仕事の魅力（面白さ）
- 時間軸（近未来に楽になる）

働きやすさ×働きがい⇒教員ウェルビーイング⇒
児童生徒(保護者・地域)のウェルビーイング循環へ

働き方改革とは組織開発

- 働き方改革とは、働きがいのある職場を創りあげるための**組織開発**である(斎藤2019: 14-15)。



- **組織開発**とは、人を集めただけではうまく動かない組織をうまく動くようにするための意図的な働きかけであり、
 - ①見える化(自分の組織の問題を「可視化」する),
 - ②ガチ対話(可視化された問題を関係者一同で真剣勝負の対話),
 - ③未来づくり(これからどうするかを関係者一同で決める)のステップがある(中原・中村2018: 35-42)。



②負担を感じている業務

実践できている

①働きがいを感じている業務



③手を抜いても支障のない業務

実践できていない

④手つかずで焦りを感じている業務

②負担を感じている業務

実践できている

①働きがいを感じている業務



③手を抜いても支障のない業務

実践できていない

④手つかずで焦りを感じている業務

A先生

③負担感のある業務

①働きがいを感じる業務

実践できている



取り組みたくない

取り組みたい

実践できていない

④手を抜いても支障のない業務

②手つかずで焦りを感じている業務

②負担を感じている業務

実践できている

①働きがいを感じている業務

取り組みたくない

取り組みたい



③手を抜いても支障のない業務

実践できていない

④手つかずで焦りを感じている業務

業務改善フォローアップ研修例

- 授業でのICT活用ミニ研修

- 観点別評価ミニ研修

- 保護者対応ミニ研修

6 実践研究

「ちょっと・ホッと・タイム(CHT)」自主参加型ミニワークショップの実施



成績編



第2学年主任
「補助簿のつけ方・通
信簿の書き方につい
て」

生徒指導編



生徒指導主事
「関係機関の実際、
校区の特色、電話・
保護者対応」

文書作成編



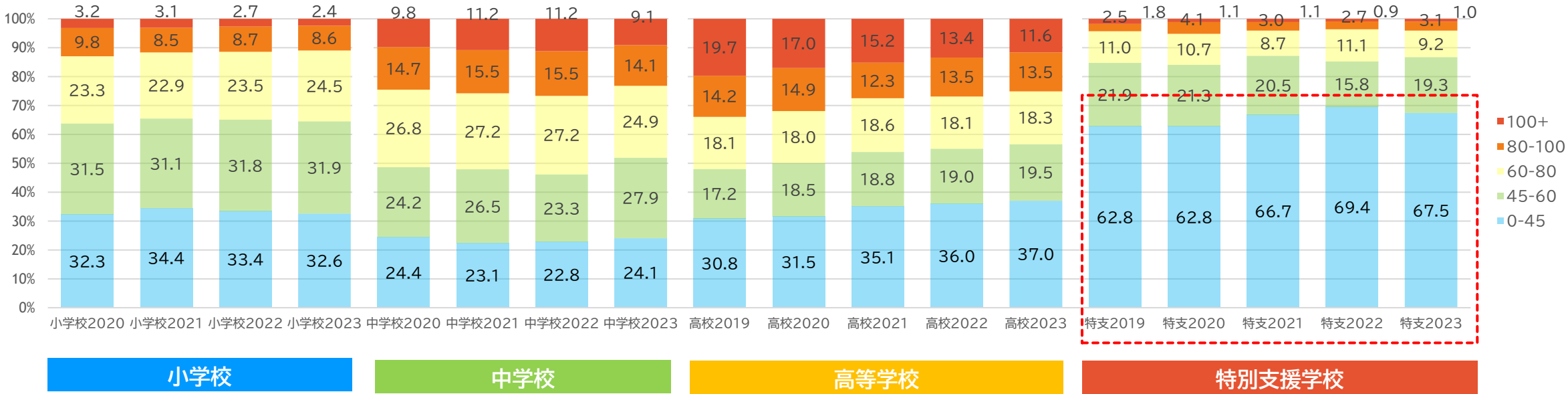
事務長
「報告書やレポート
の書き方について」

同僚性を活用し、教員個々の問題を解決へ!!

※「平成28年度 教員勤務実態調査」では、教員の過労死ライン超過率は、**小学校33.5%**、**中学校は57.7%**。
https://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/detail/_icsFiles/afieldfile/2018/09/27/1409224_002_4.pdf

※「令和4年度 教員勤務実態調査」では、教員の過労死ライン超過率は、**小学校14.2%**、**中学校は36.6%**。
https://www.mext.go.jp/content/20230428-mxt_zaimu01-000029160_2.pdf

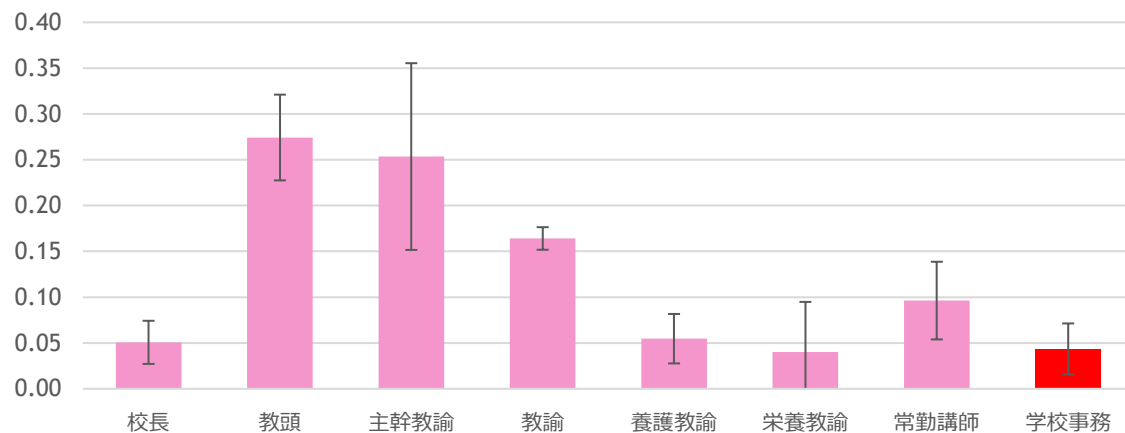
質問:あなたの先月(10月)の1か月間の時間外勤務を選択してください。



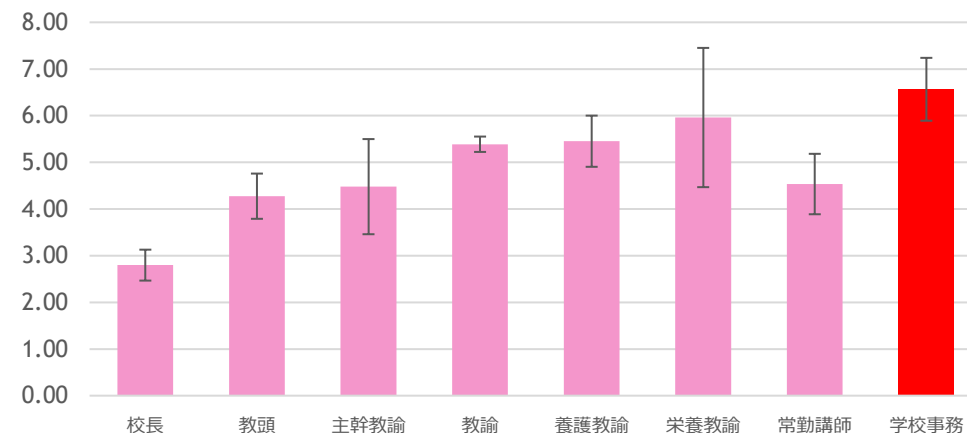
抑鬱傾向スコア	ローリスク群 0-4点（%）	リスク群 5-9点（%）	ハイリスク群 10点以上（%）
小学校2023	54.1	27.3	18.6
中学校2023	49.5	28.1	22.5
高校2023	46.3	29.3	24.4
特別支援2023	45.6	27.9	26.6

※時間外在校等時間が最も短い特別支援学校において、抑鬱傾向スコアが最も高い

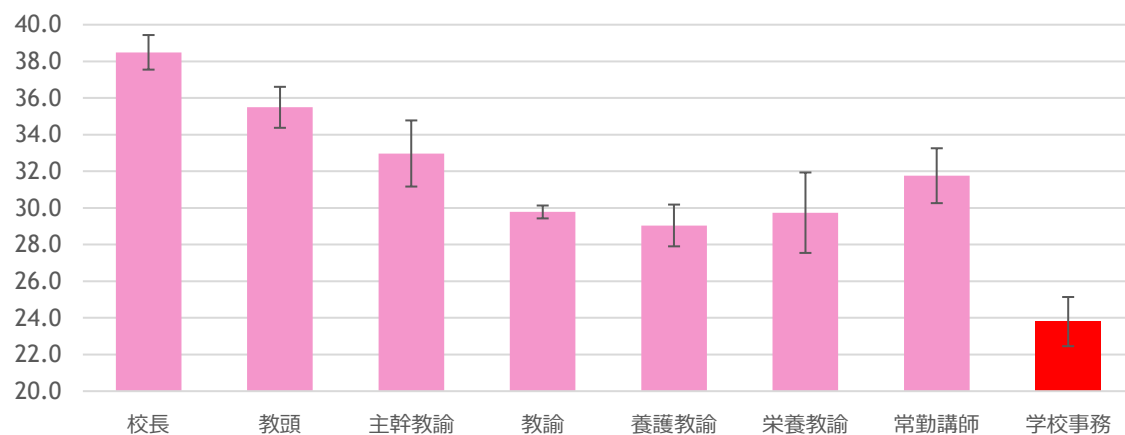
80時間超過者率が最も低い事務職員において最もウェルビーイング関連スコアが低調



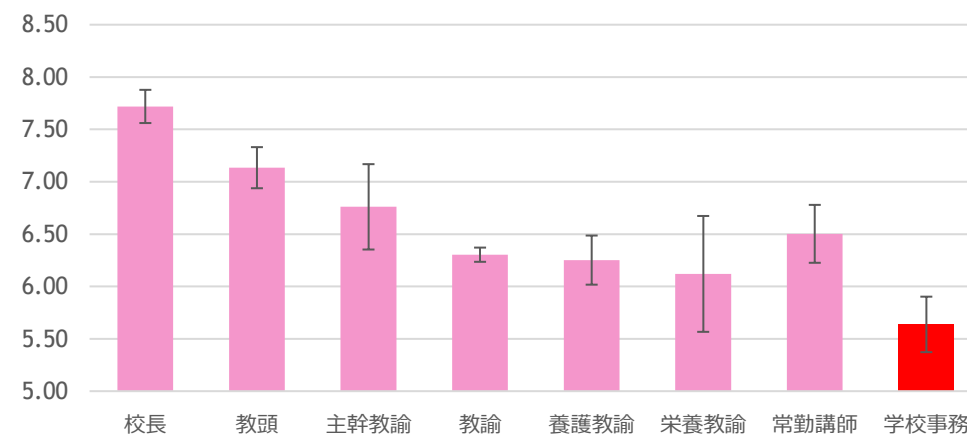
小中学校80時間超過者率×職位(2023)



小中学校 抑鬱傾向×職位(2023)

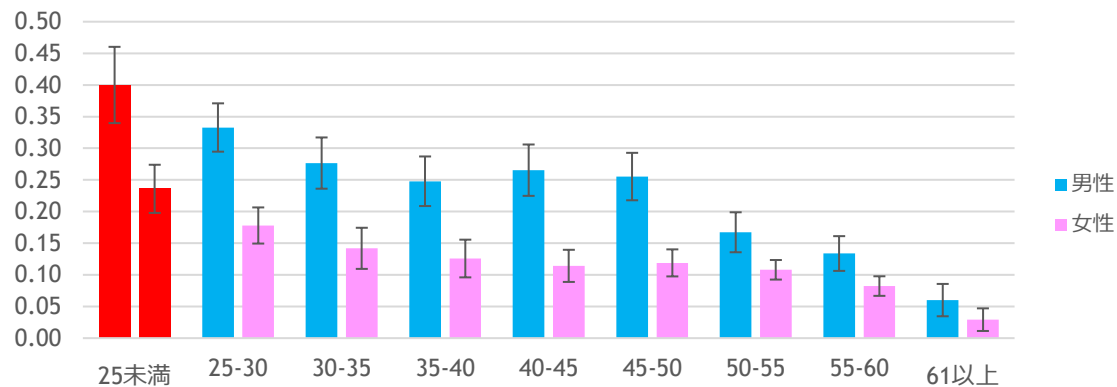


小中学校 ワーク・エンゲイジメント×職位(2023)

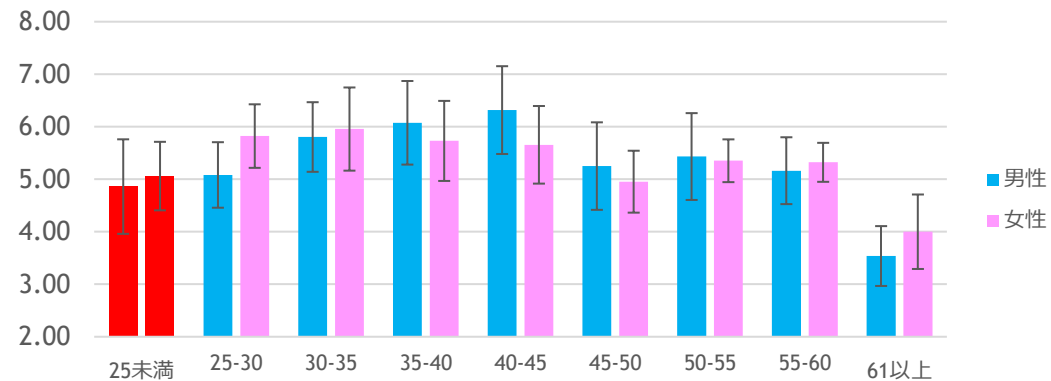


小中学校 主観的幸福感×職位(2023)

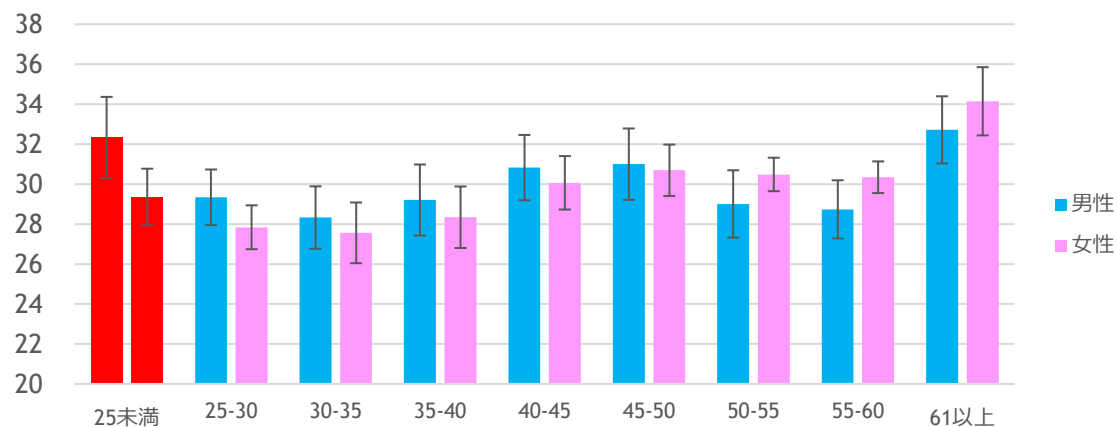
若手教員は80時間超過者率が最も高いが、ウェルビーイング関連スコアは良好



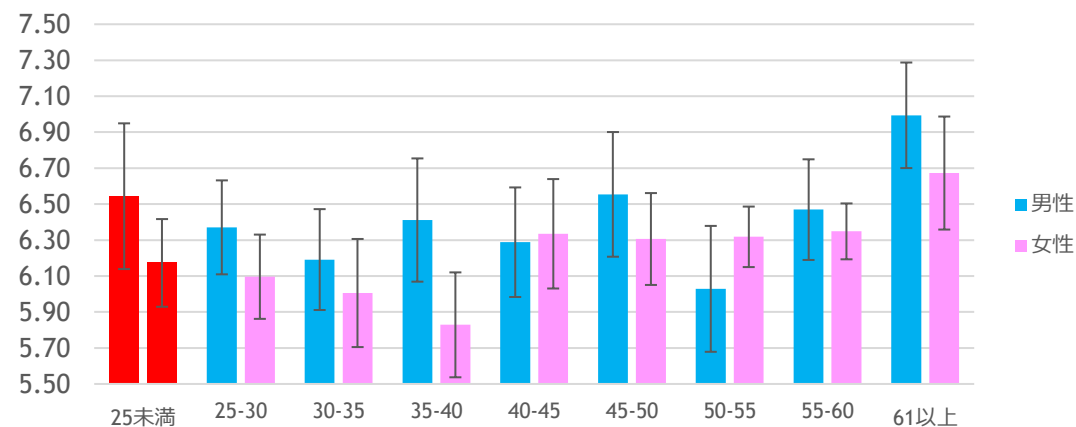
小中学校80時間超過者率×年齢層・性別(2023)



小中学校 抑鬱傾向×年齢層・性別(2023)



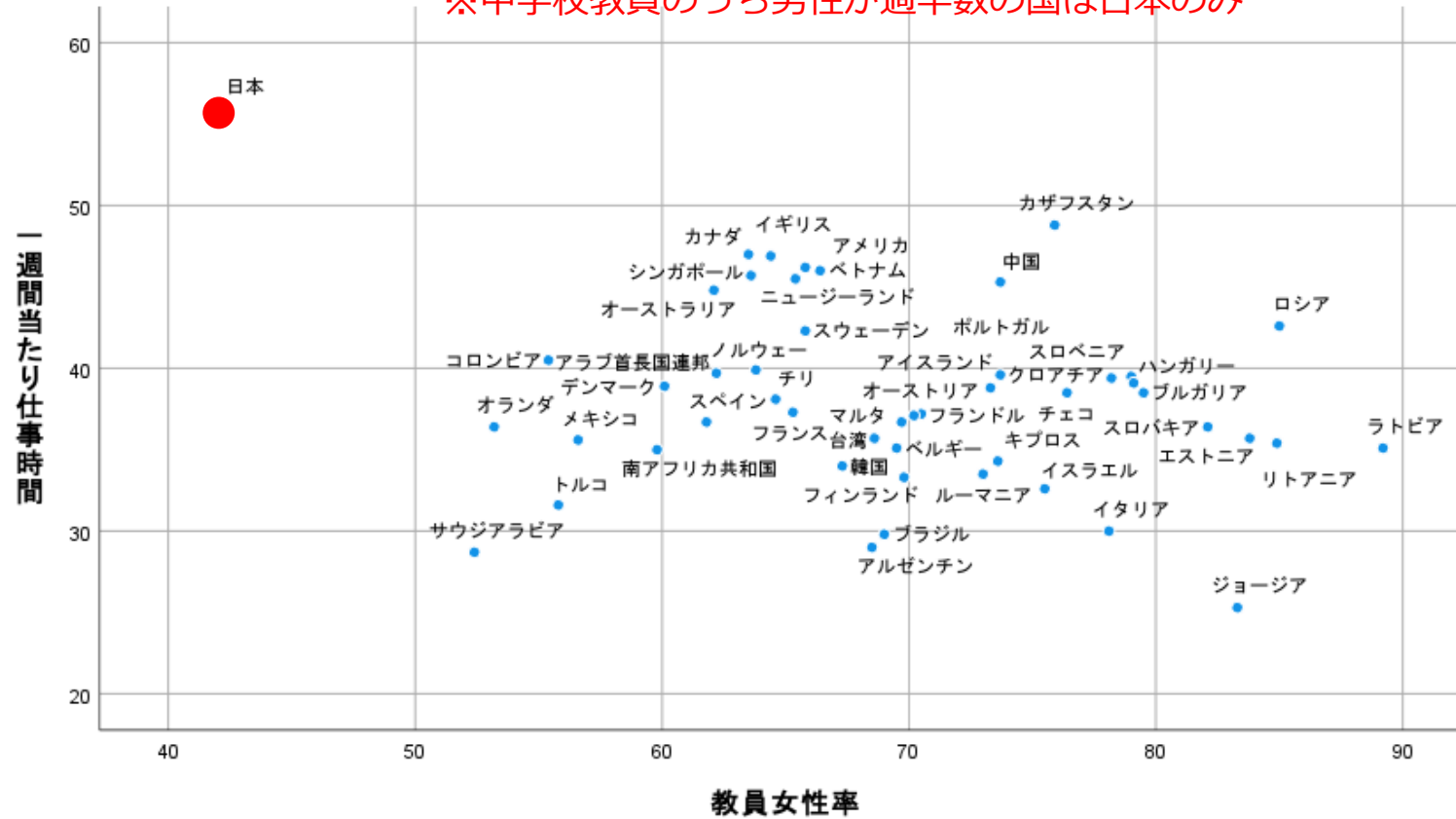
小中学校 ワーク・エンゲイジメント×年齢層・性別(2023)



小中学校 主観的幸福感×年齢層・性別(2023)

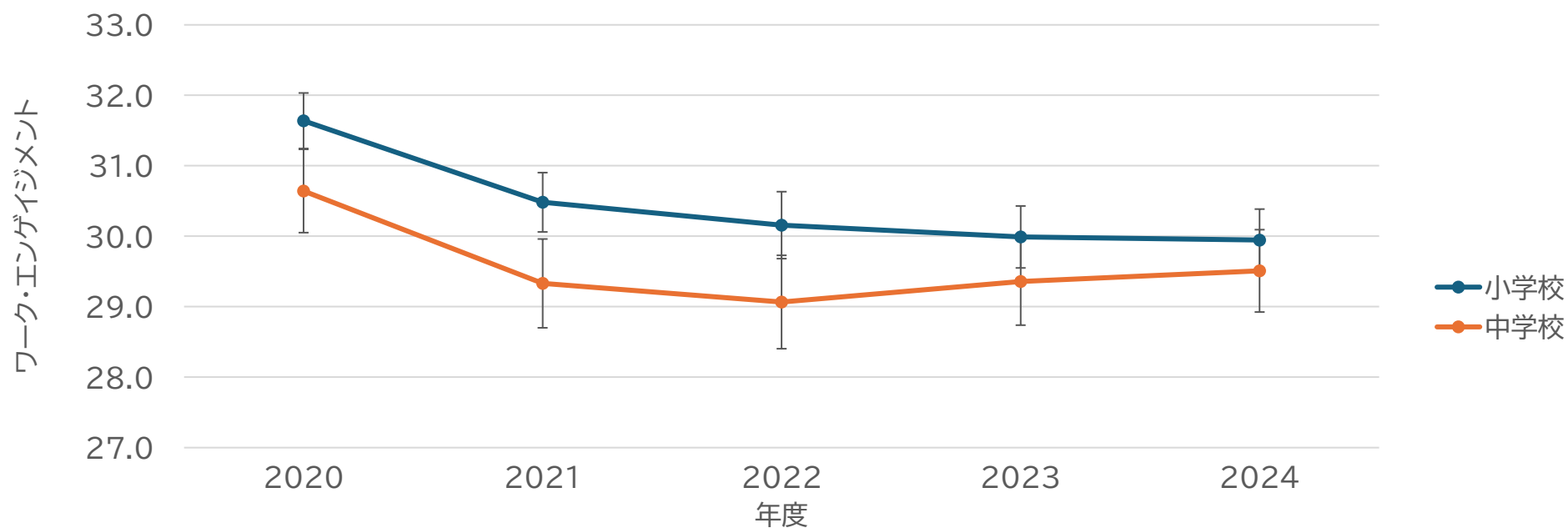
中学校教員女性率×1週間あたり仕事時間

※中学校教員のうち男性が過半数の国は日本のみ



ワーク・エンゲイジメントのトレンド2020-2024

【小・中学校教諭】

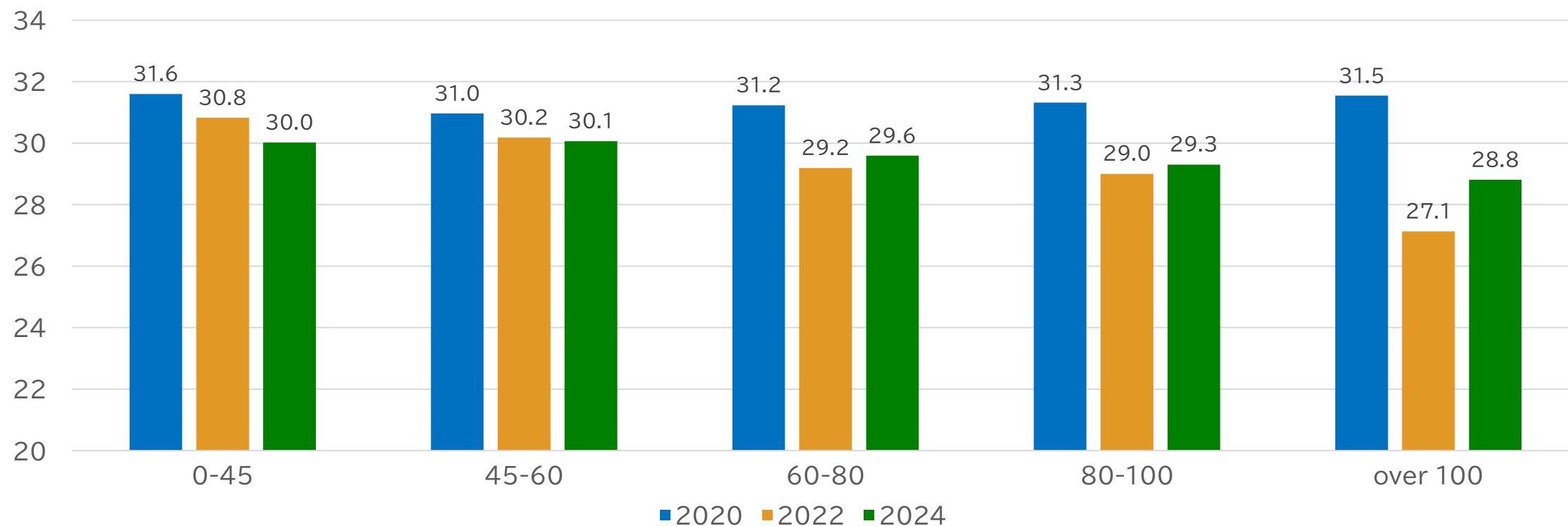


COVID-19

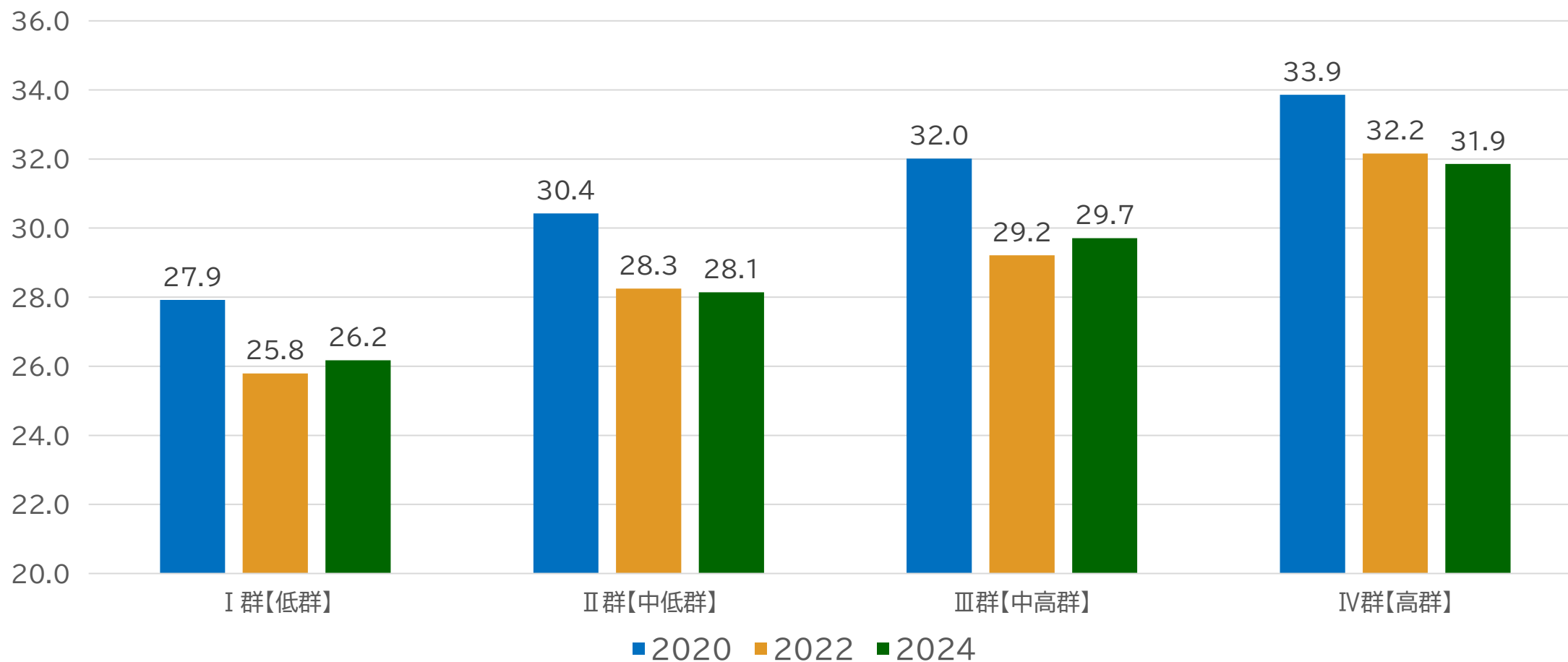
GIGAスクール構想

在校等時間ランク×ワーク・エンゲイジメント

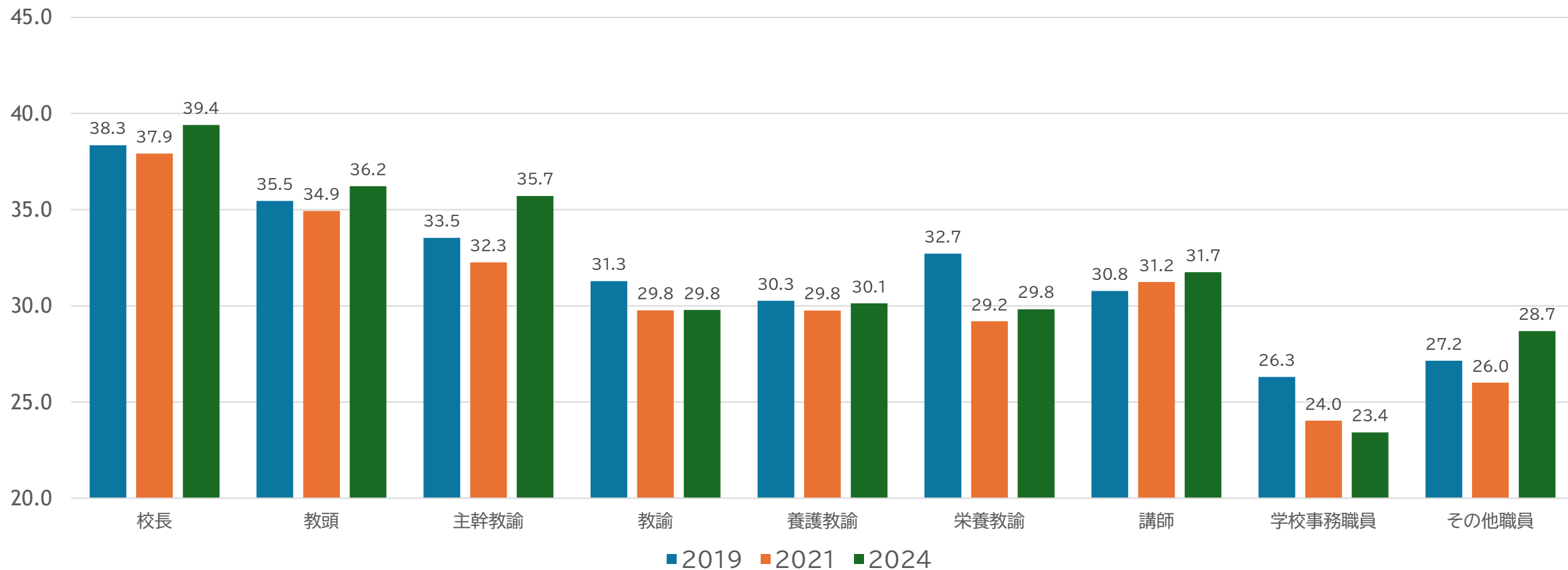
【小中学校教諭】



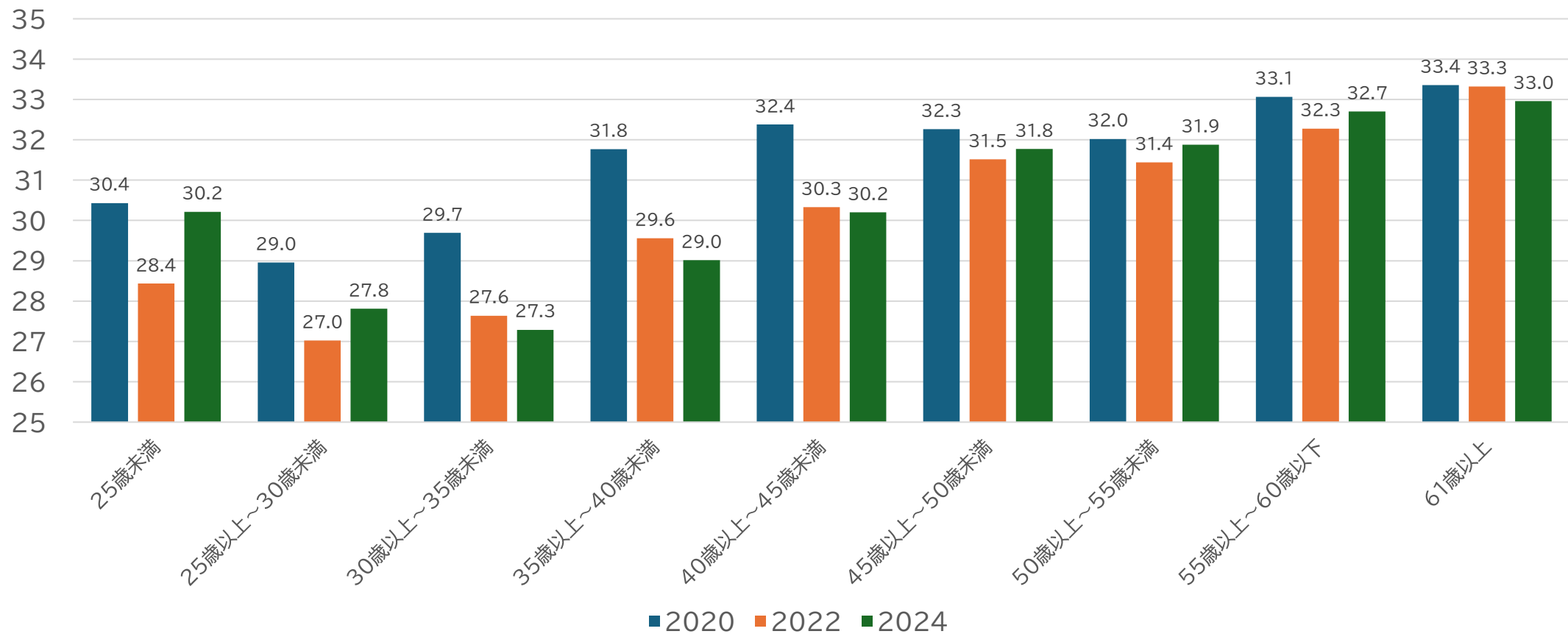
学びの実践×ワーク・エンゲイジメント【小中学校教諭】



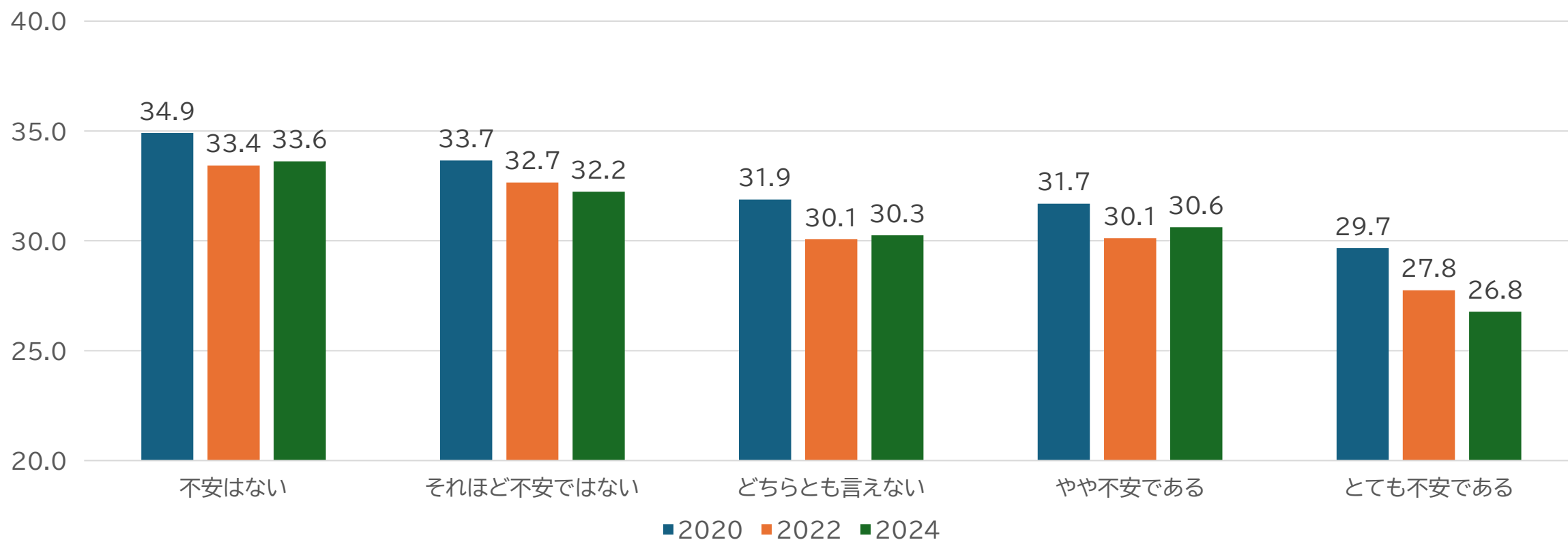
職位×ワーク・エンゲイジメント【小中学校】



年齢層×ワーク・エンゲイジメント【小中学校】

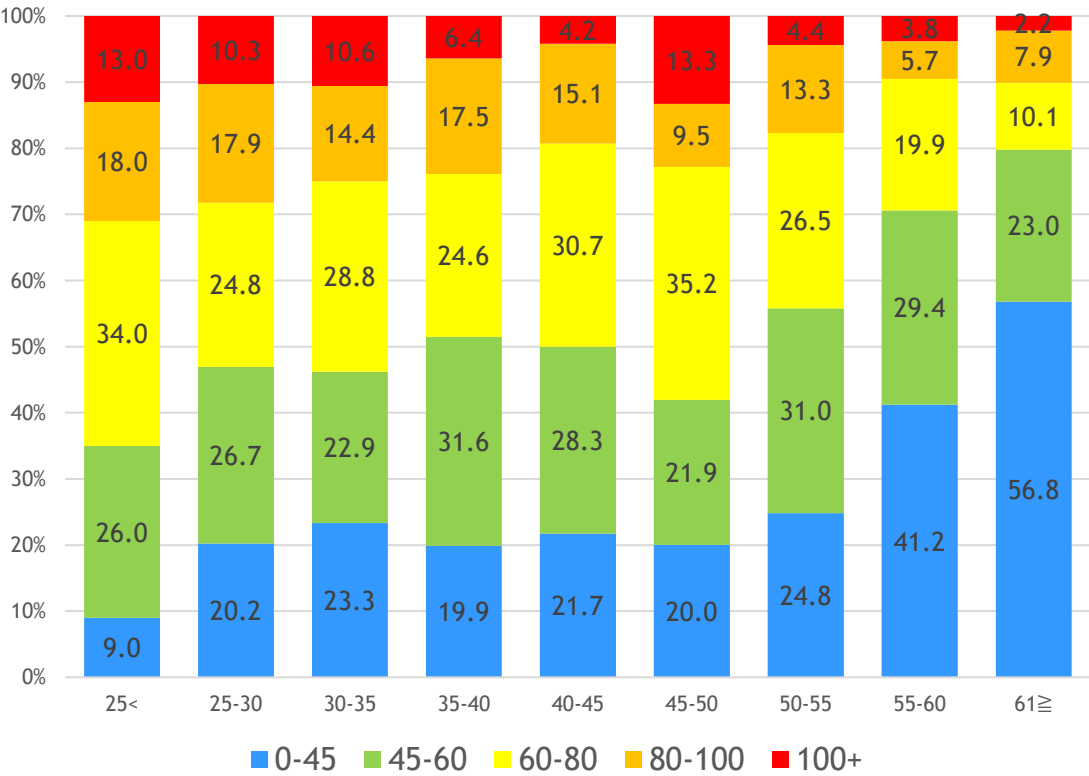


ICT活用不安×ワーク・エンゲイジメント【小中学校】

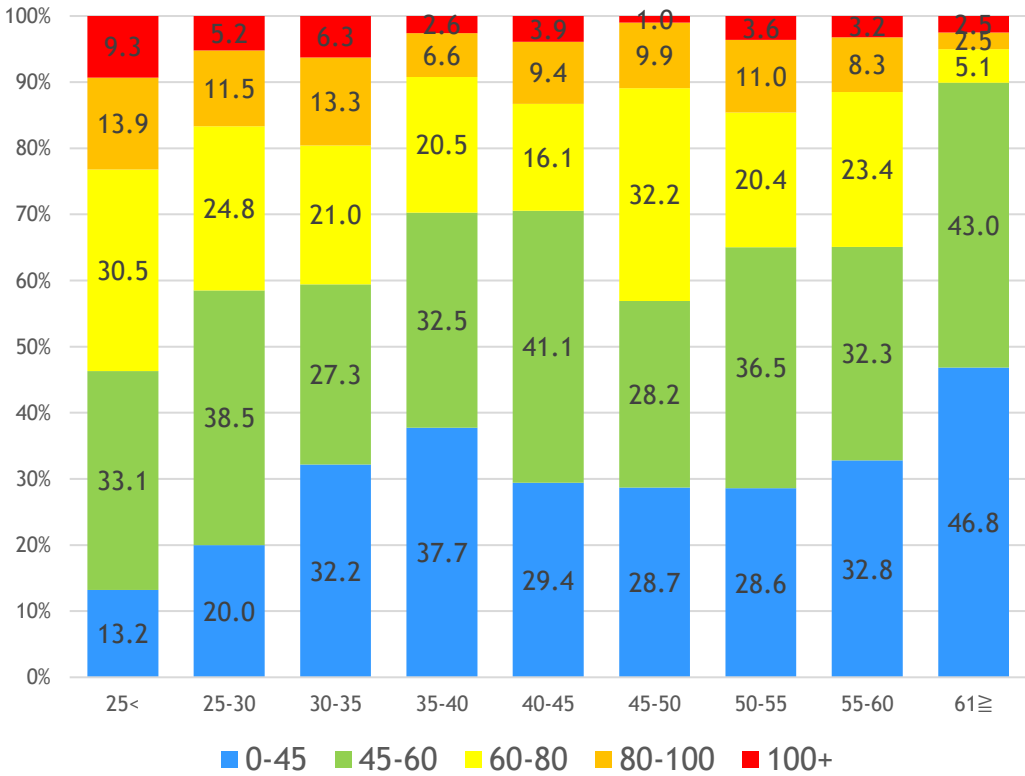


年齢層×性別 在校等時間ランク2024

【小中学校教諭】

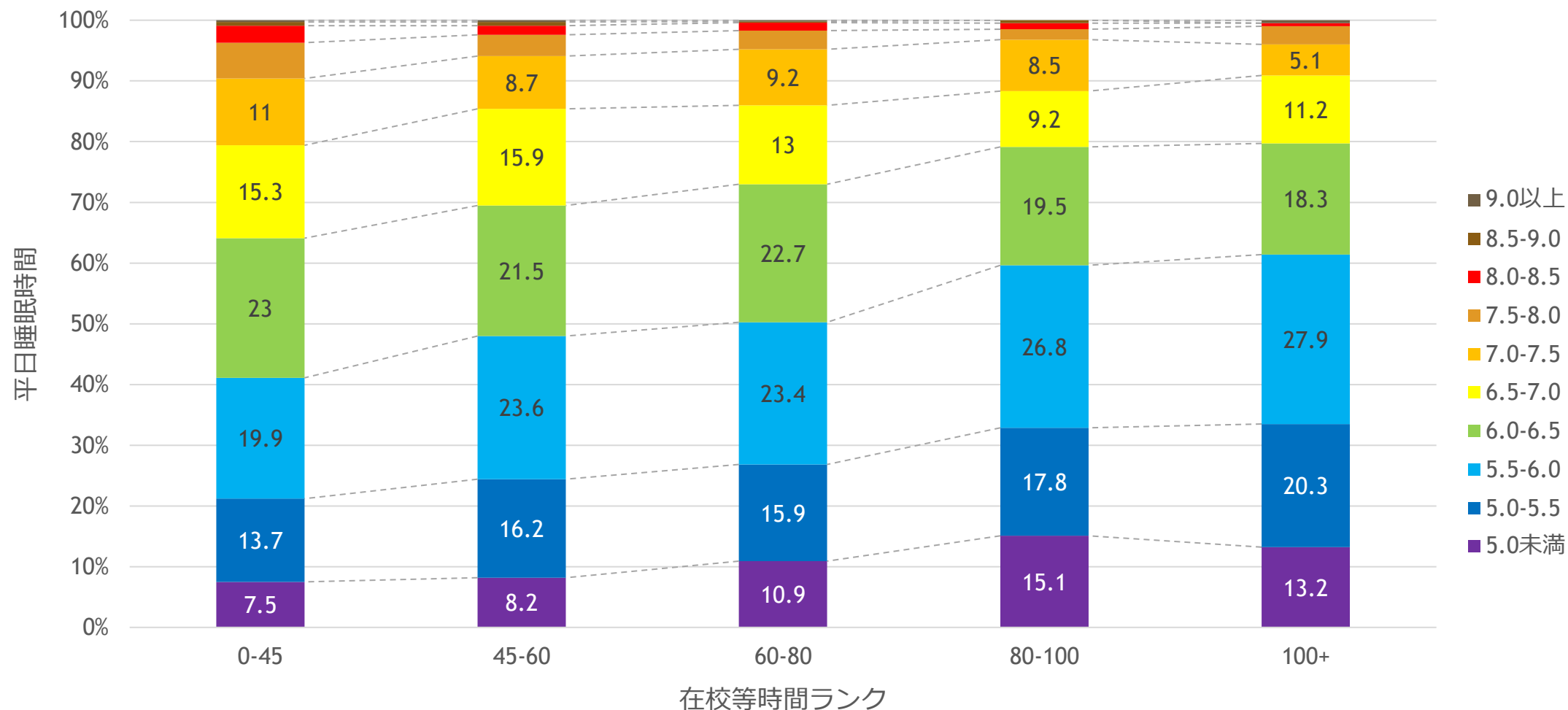


男性

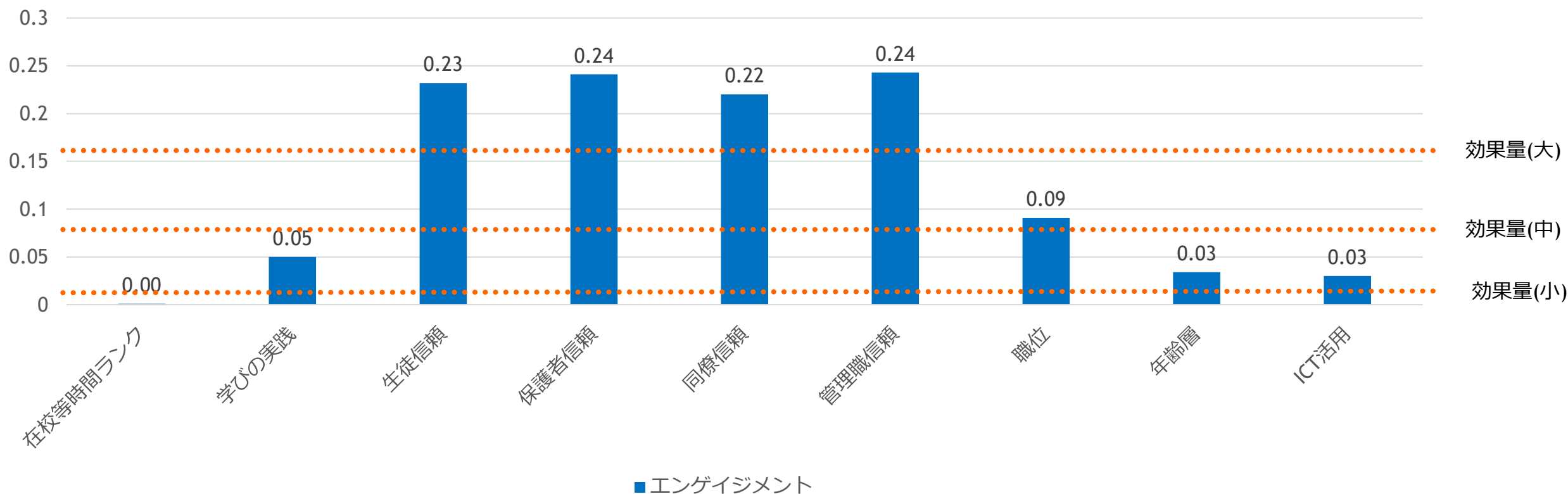


女性

平日睡眠時間×在校等時間ランク2024【小中学校教諭】



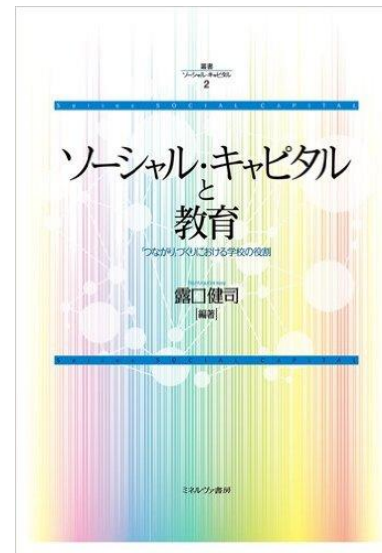
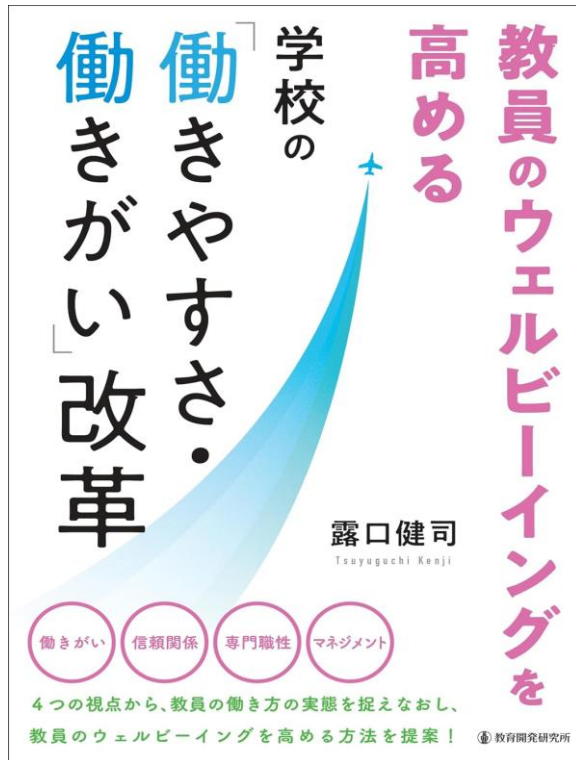
ワーク・エンゲイジメントに対する説明変数の効果量 2024【小中学校】



※効果量は、データの単位に依存しない標準化された効果の程度を表す指標です。効果とは、データの差・影響・相関・連関のことです。効果量は単位の異なる研究から得られた効果の比較や人数の異なる研究から得られた効果の比較が可能です。

※効果量(η^2)の目安: .01 (小), .08(中), .16(大)

学びを深めたい方へ



※ご清聴並びにご協力、誠にありがとうございました。