

Work Engagement

教職員の働きがいと人材育成

教職員の姿勢が学校風土の醸成に与える影響について

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

中央教育審議会(2024)「令和の日本型学校教育」を担う質の高い教師の確保のための環境整備に関する総合的な方策について

～全ての子供たちへのよりよい教育の実現を目指した、学びの専門職としての「働きやすさ」と「働きがい」の両立に向けて～

校務をつかさどり、所属職員を監督する役割を担う校長等の管理職は、教師を取り巻く環境整備に当たり、学校組織のリーダーとして、学校における働き方改革の推進はもとより、職場の心理的な安全の確保、**働きやすい職場環境の構築、教師の働きがいを高めていくこと**等が求められているなど、組織運営の観点から校長等の管理職の役割の重要性は高まっている。

※加えて、これから長い教職人生を歩む若手教師をはじめとする全ての教師はもとより、教師を志す学生等にとっても、学校が、**働きやすさ**と**働きがい**を両立する職場であることは重要なことである。

※このような支援スタッフの重要性等も踏まえ、多様化・複雑化する困難等に対し「チーム学校」として対応するためには、学校の教職員や支援スタッフを含む全ての者が、それぞれの**働きがい**を感じながら連携・協働していくことを推進する必要がある。

※これらの改革を通して、多くの有為な人材が、教師として、教職生涯を通じて学び続け、子供一人一人の学びを最大限に引き出し、主体的な学びを支援する伴走者として教育に携わることができる環境を整え、**働きやすさ**と**働きがい**の両立を実現していくことが必要である。

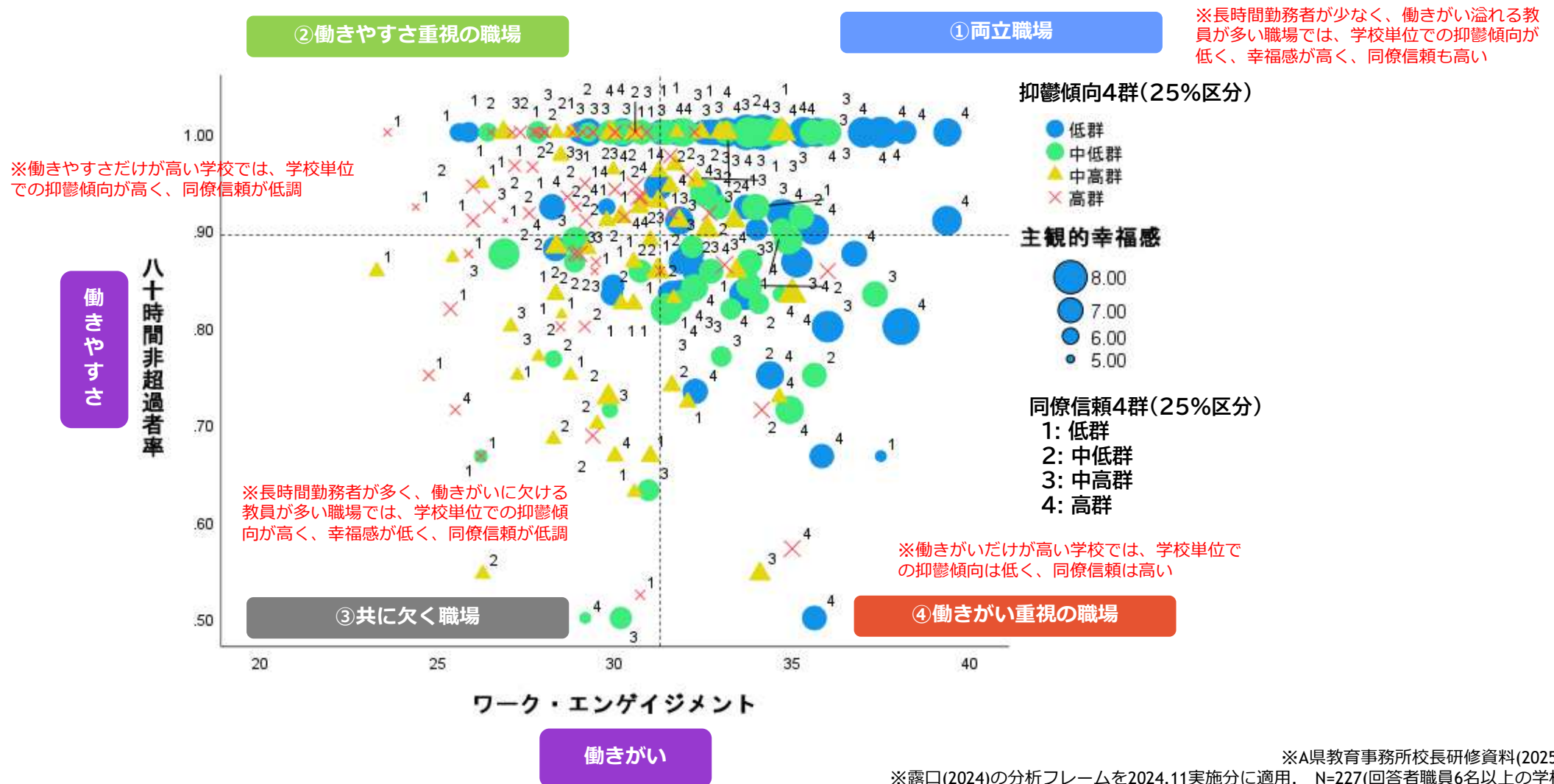
「働きやすさ」と「働きがい」

- **「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。



小学校 (2024)

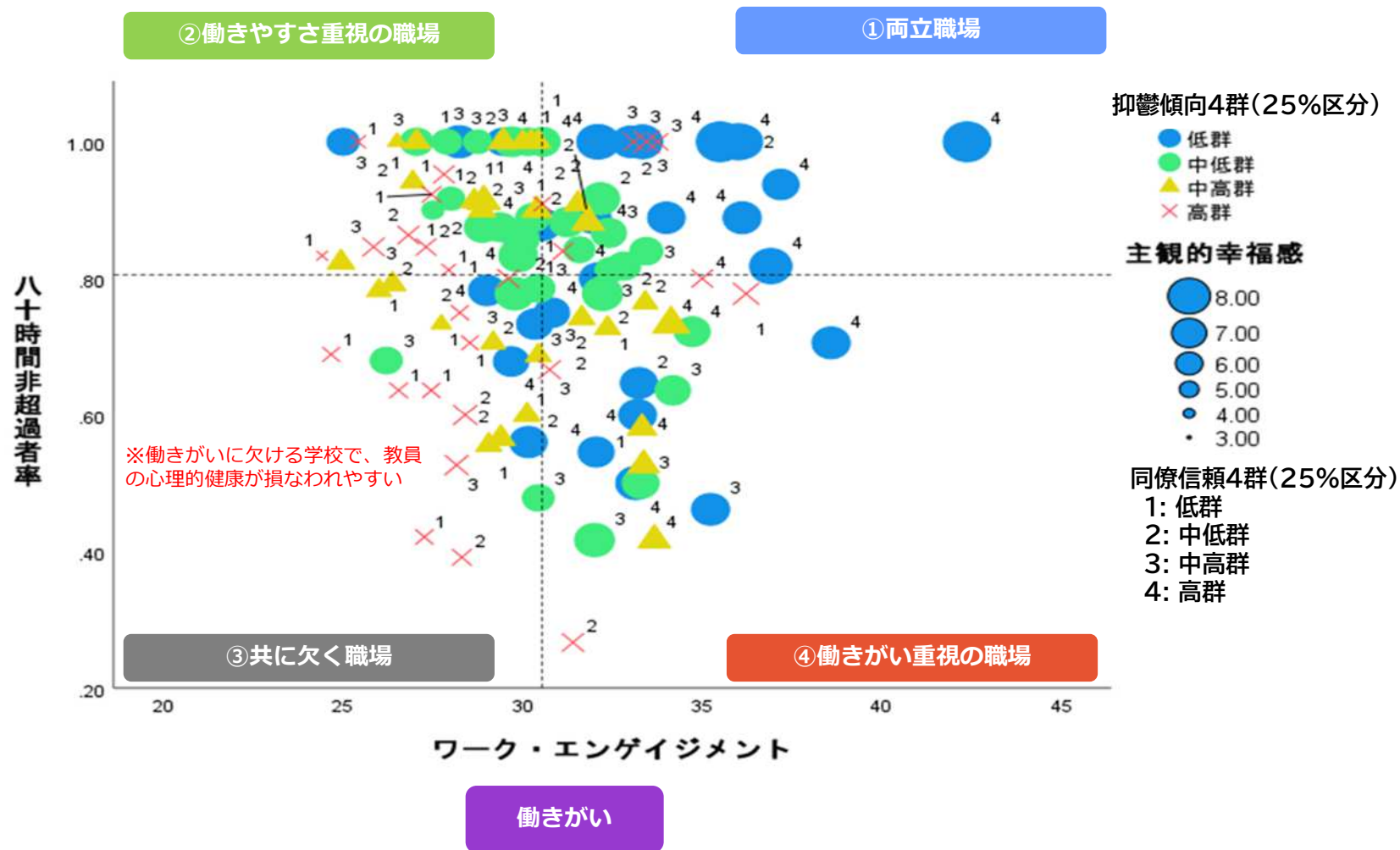
どの学校 (職場) で働くかが問題!! ①～④ではとるべき手立てが異なる!!



※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。

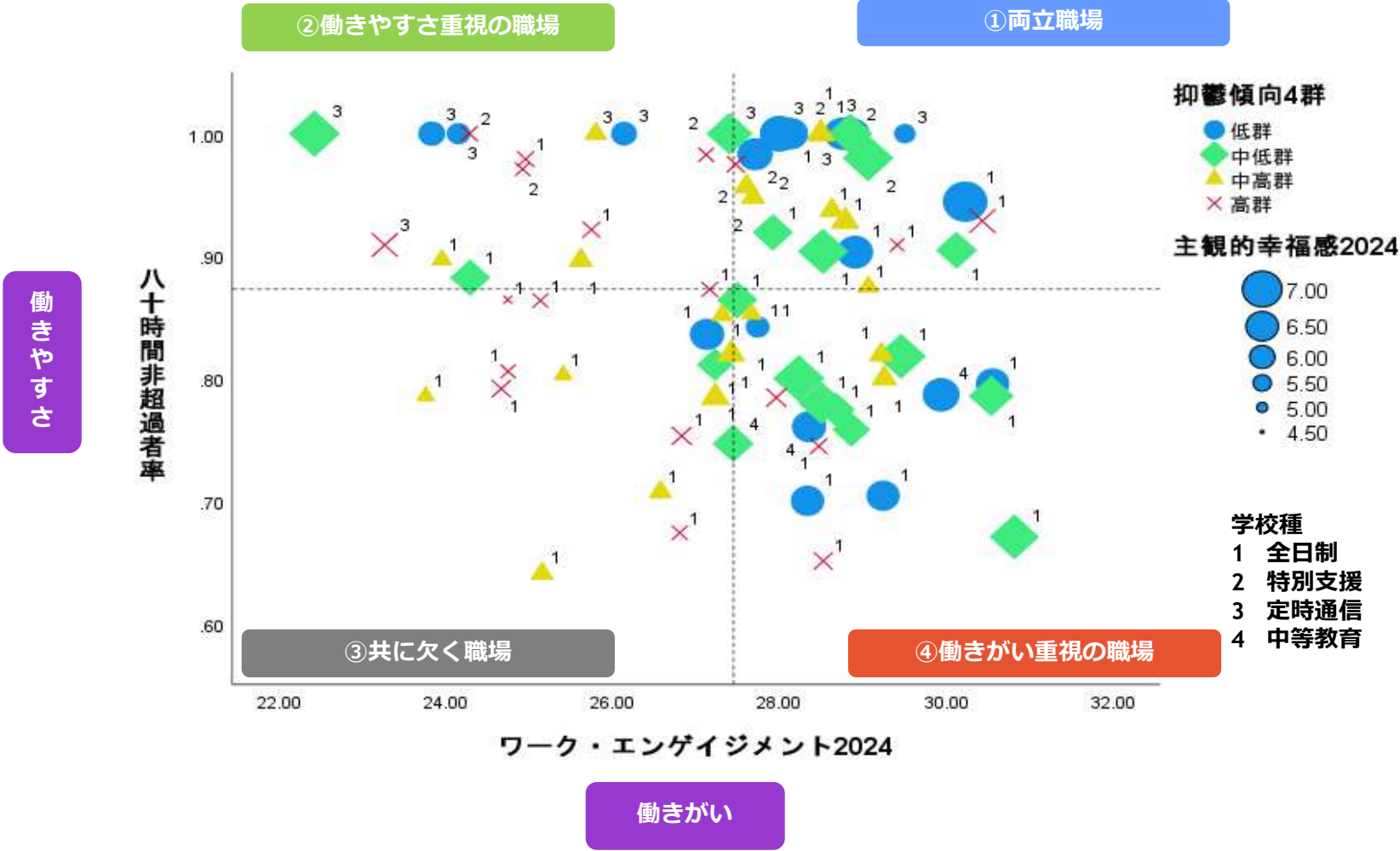
中学校 (2024)

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!!



※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=115(回答者職員6名以上の学校).
※破線は平均値を示す。

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!!

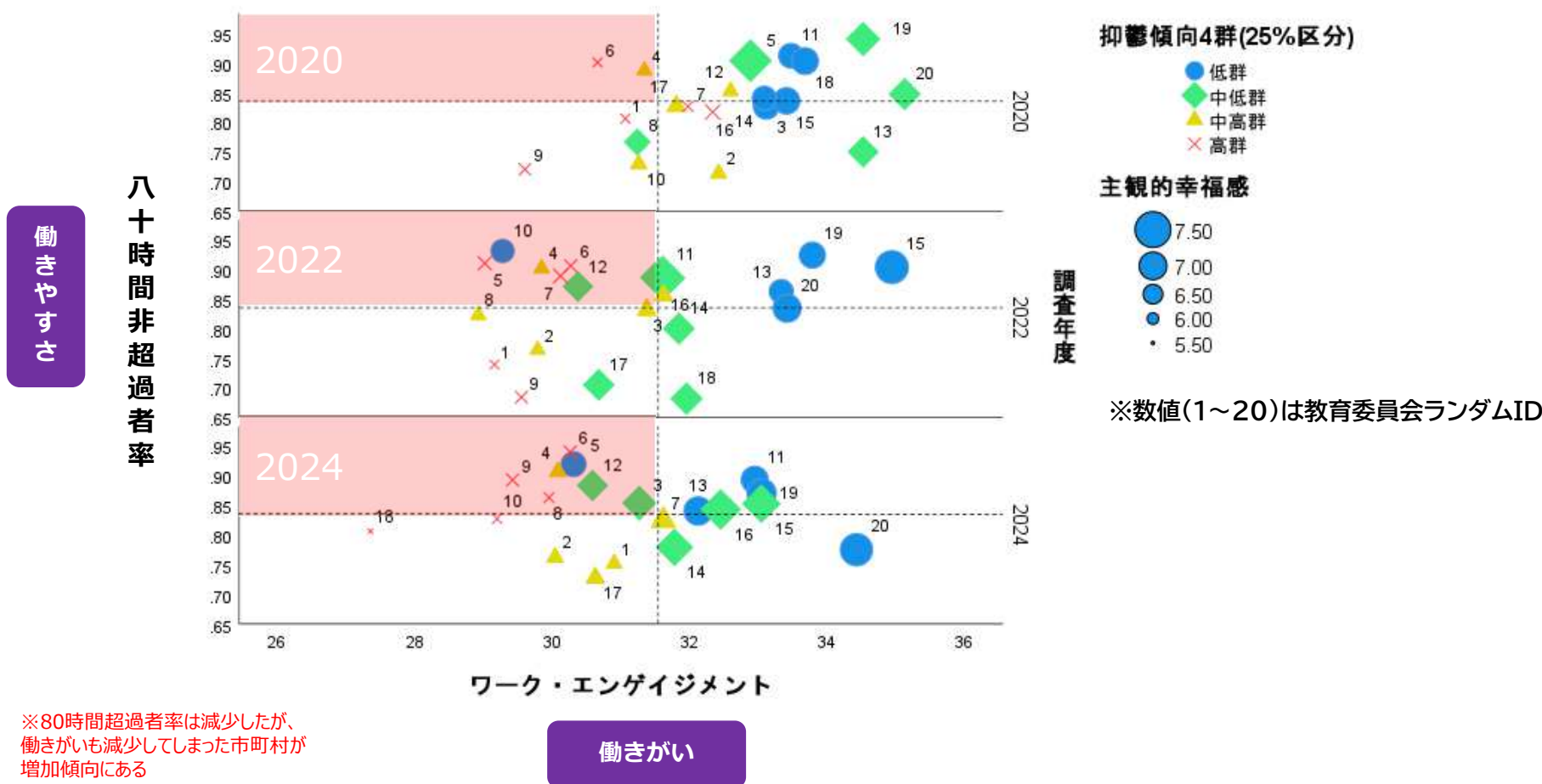


※A県教育事務所校長研修資料(2025.2)
※露口(2024)の分析フレームを2024.11実施分に適用。 N=76(回答者職員6名以上の学校).
※破線は平均値を示す。

教育委員会(2020, 2022, 2024)

教育委員会における実施
の確保のための措置
【給特法第8条関係】

どの市町村で働くかが問題!!



※A県教育事務所校長研修資料(2025.2)のデータを加工
※露口(2024)の分析フレームを2020.11, 2022.11, 2024.11実施分に適用. N=20.
※破線は平均値を示す.

参考: 調査に使用したワーク・エンゲイジメント尺度(UWES短縮版)

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）」

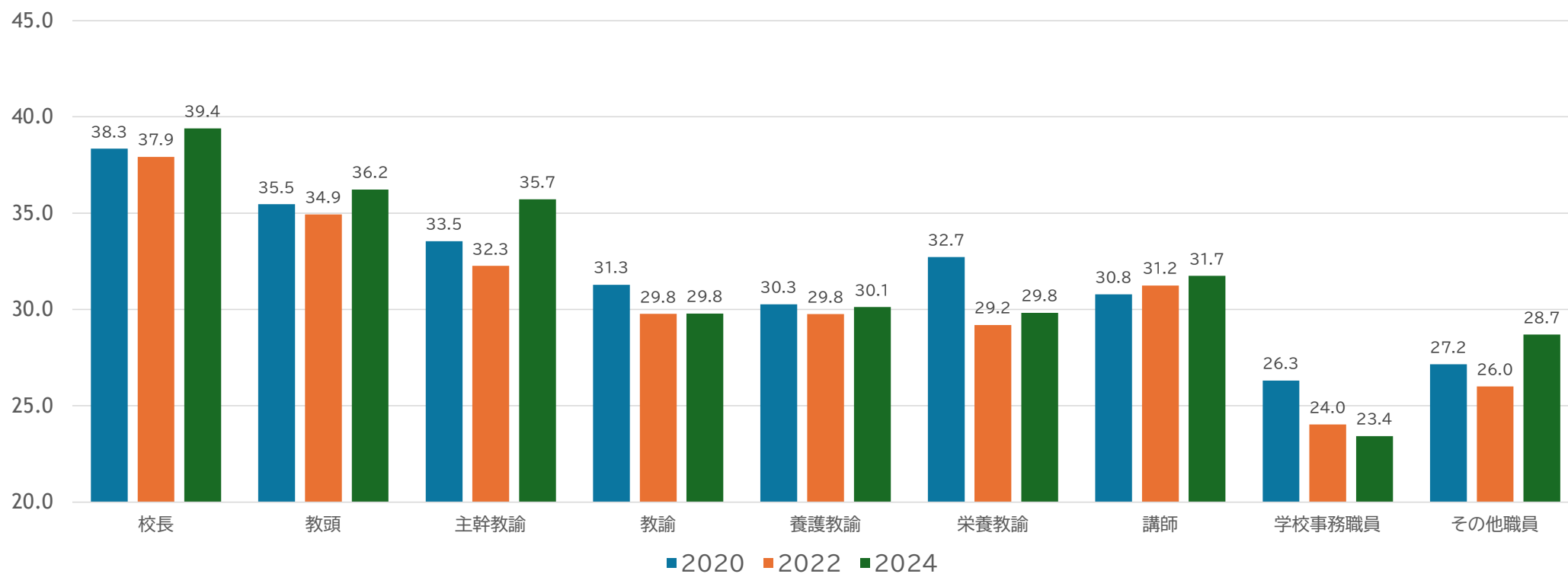
結果解釈

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か。

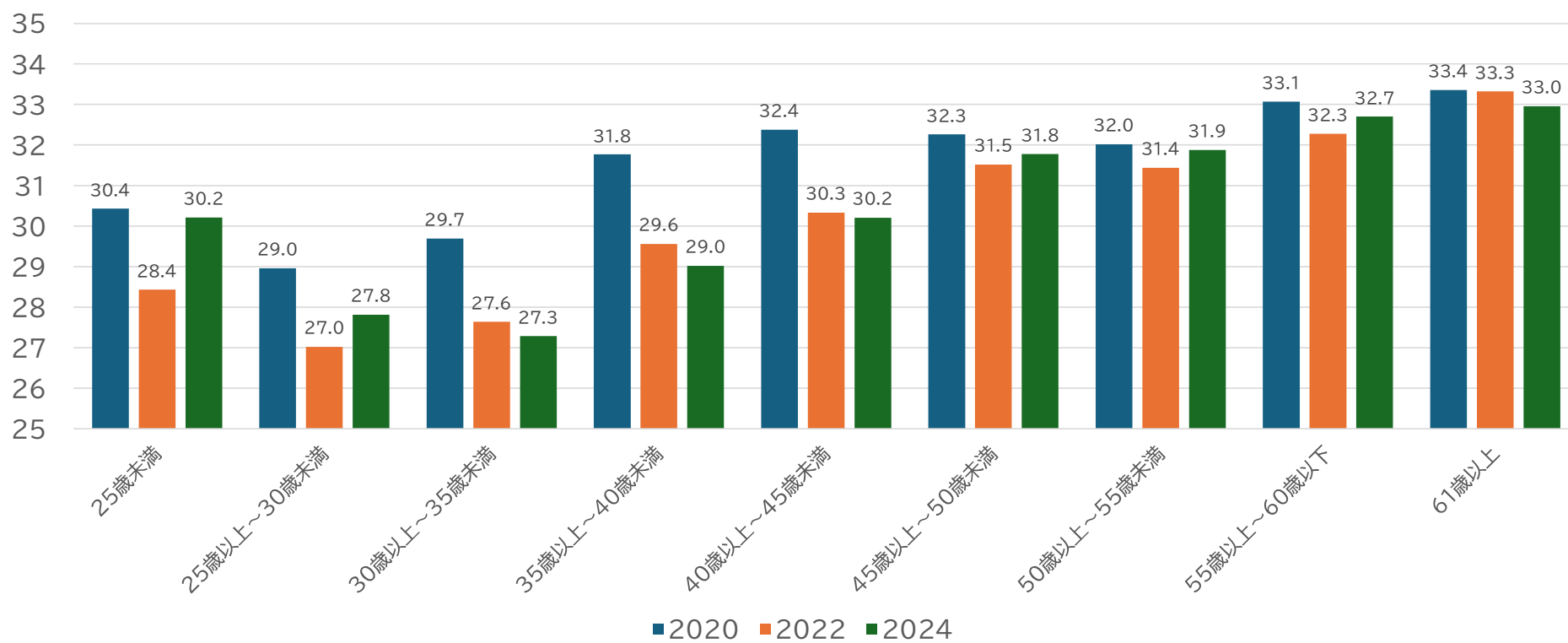
28～35点：あなたのワーク・エンゲイジメントは、平均的なレベルです。すなわち、大方の人たちとほぼ同じであるということです。しかし、あなたが自分の仕事からもっと多くの楽しみや満足感を得ることは可能です。

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、エネルギッシュに働いています。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。

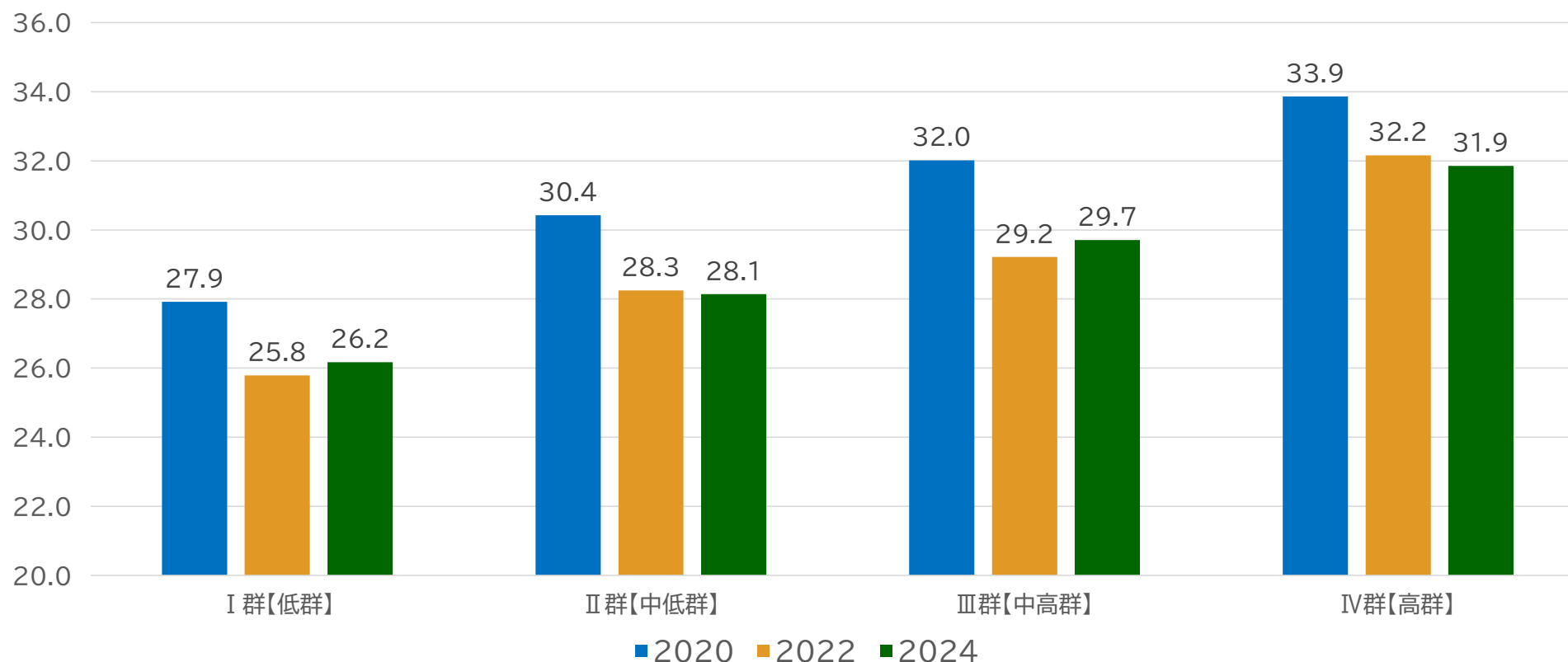
職位×ワーク・エンゲイジメント【小中学校】



年齢層×ワーク・エンゲイジメント【小中学校】

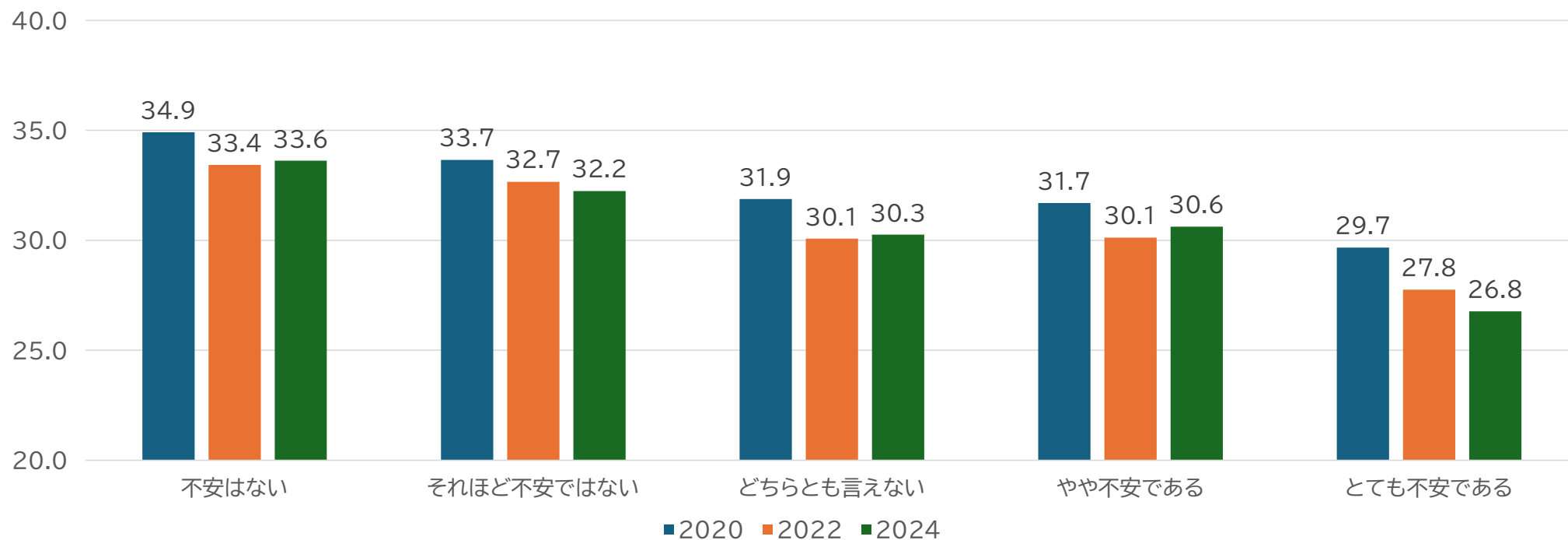


学びの実践×ワーク・エンゲイジメント【小中学校】

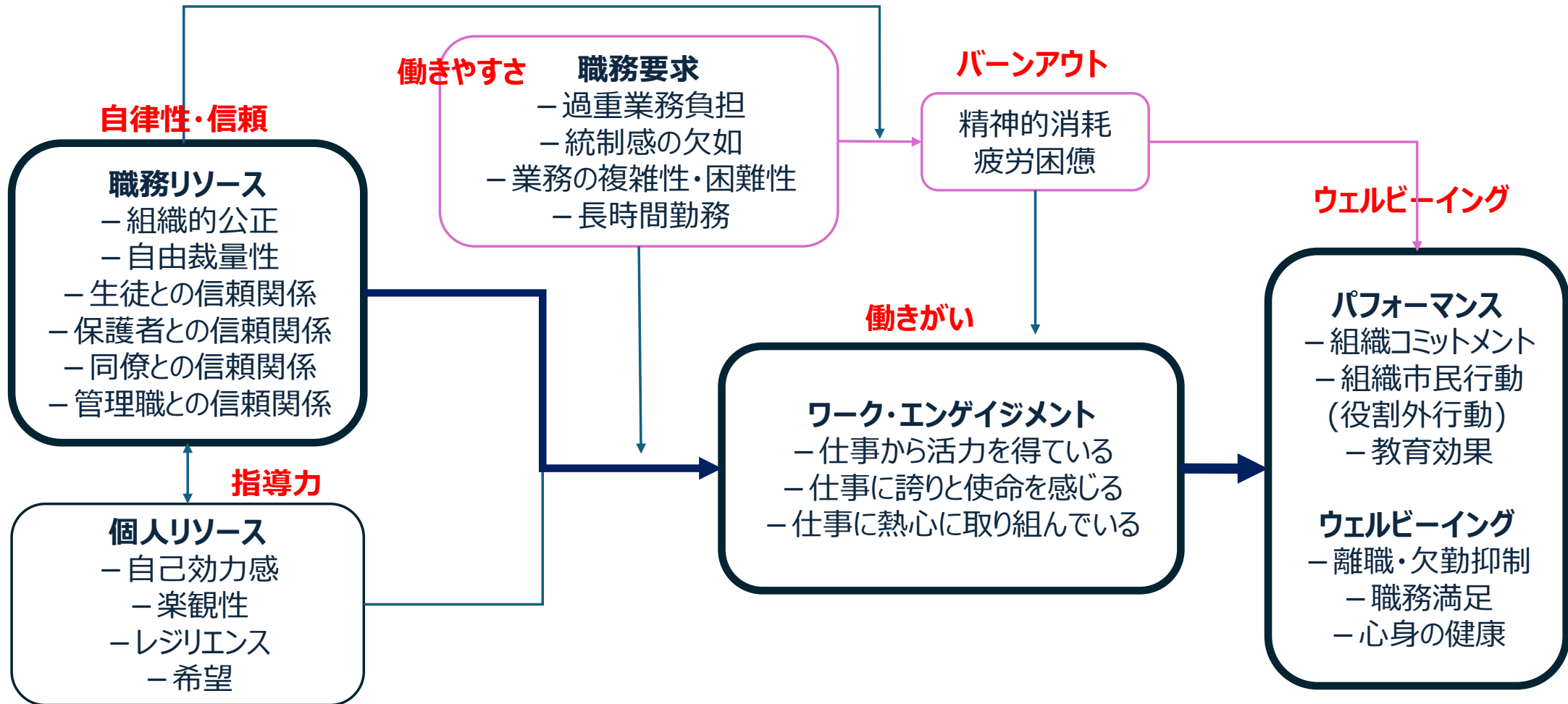


※TALIS2018にある9の職能成長機会のうち該当している項目数を得点化し、0-1点(低群)、2-3点(中低群)、4-5点(中高群)、6-9点(高群)に区分。

ICT活用不安×ワーク・エンゲイジメント【小中学校】

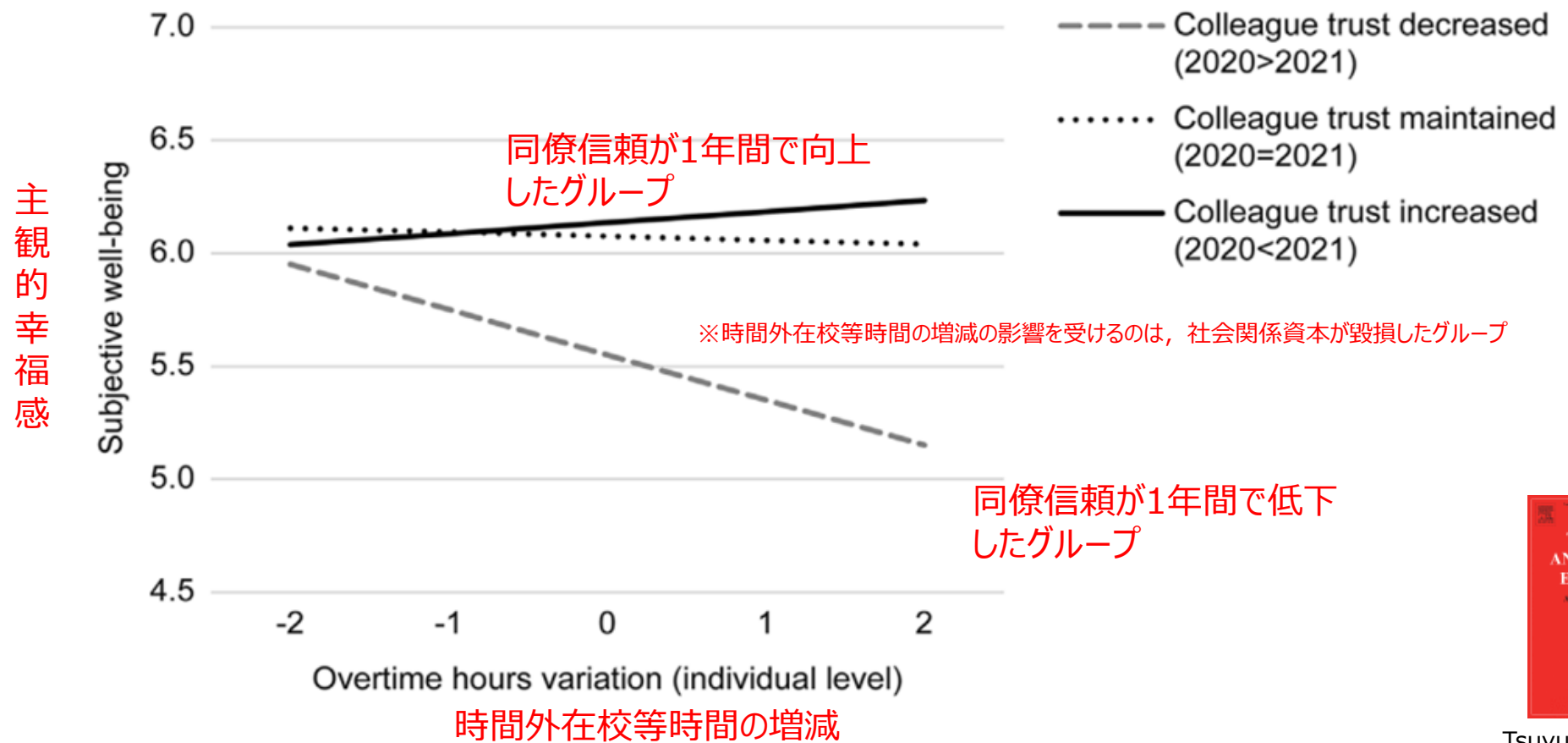


ワーク・エンゲイジメントを説明する教員版JD-R(Job Demands-Resources)モデル



参考: Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>. Bakker et al. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1: 389-411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>

同僚信頼に欠ける教員が勤務時間増減の影響を受ける

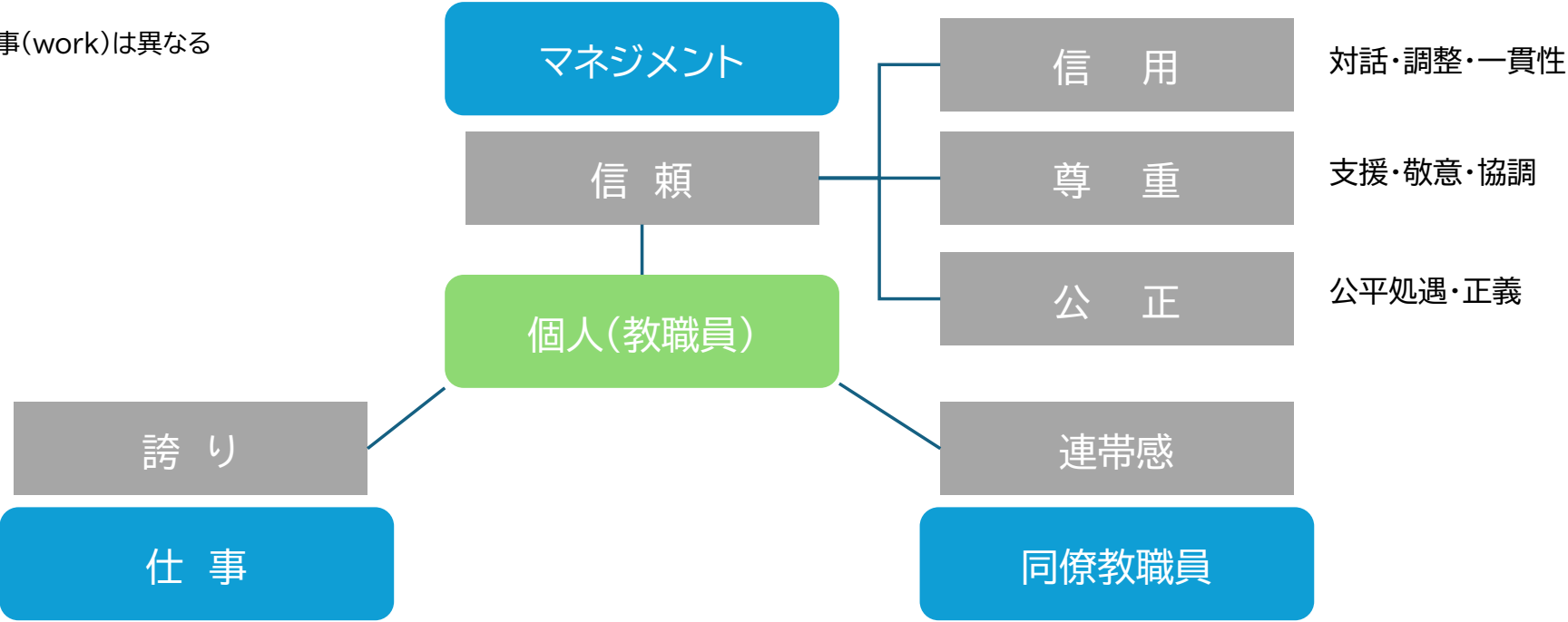


ワーク・エンゲイジメントの高い職場の条件

- 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。

学校版GPTW(Great Place to Work)理論【ロバート・レベリングの働きがい理論】

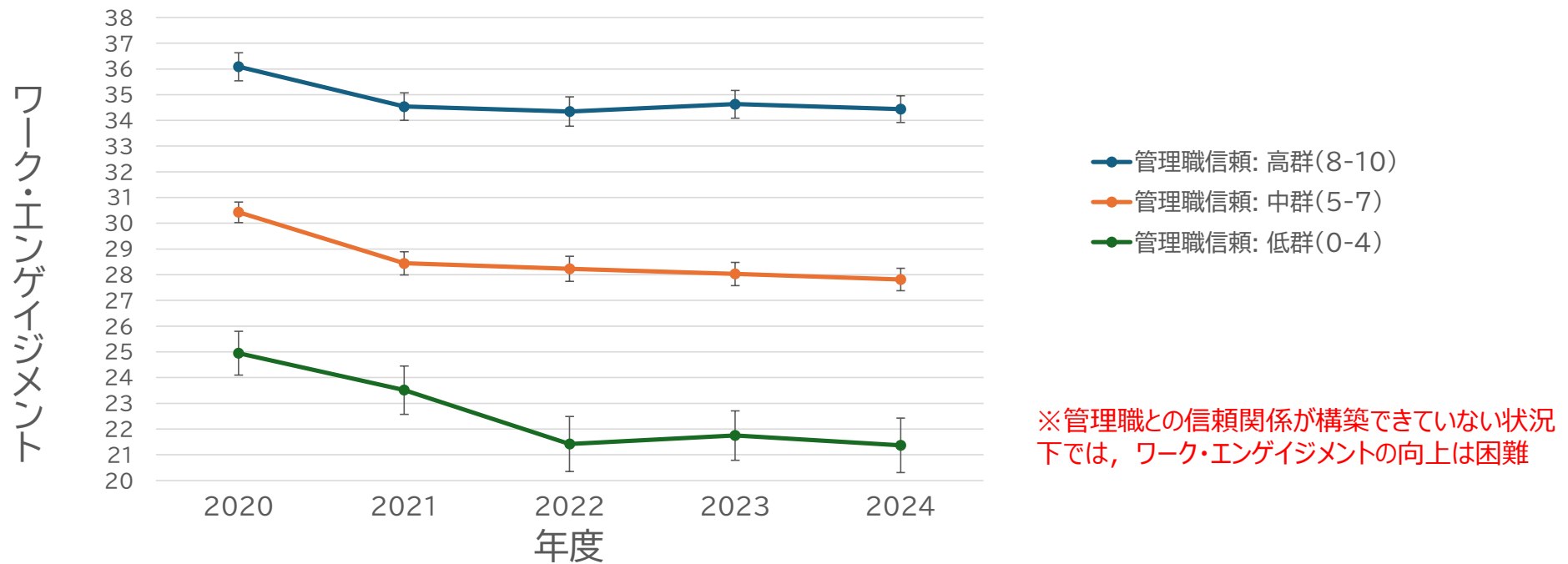
※労働(labor/job)と仕事(work)は異なる



働きがいある学校:教職員が勤務している学校や管理職を信頼し、自分が行っている仕事に誇りを持ち、一緒に働いている仲間と連帯感が持てる学校

斎藤他(2022)『働きがいのある会社とは何か-働きがい理論の発見-』晃洋書房(p. v)を参考に作成

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（職能開発）
- 社会関係資本（信頼）
- 仕事の魅力（面白さ）
- 時間軸（未来展望を持つ）

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



https://www.mext.go.jp/content/20230928-mxt_oseisk02-100000597_07.pdf

両立仮説: ①ICT・DX ②チーム学校 ③信頼

参考: https://view-next.benesse.jp/view_section/bkn-board/article13394/

組織開発としての働き方改革

●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)。



「働きがい改革」 業務改善研修の進め方

進行	時間配分	内容
1.導入・説明	講義15分	研修の目的・意義，研修の流れ，〇〇〇〇等の使用方法，業務分析シートの作成方法について説明します。
2.業務分析シートの作成	演習15分	①自分の業務内容を、例を参考として、 10～20枚程度 付箋に書きます。 ② 業務分析シートに、付箋を貼ります 。働きがい・負担感・手抜き・あせりの4領域から選択し、各セル内1～4で重み付けします。
3.業務分析シートの共有	協議15分	学年・分掌等のグループで、各自の業務分析シートを共有し、 グループ内で説明・対話 します。
4.業務分析シートの自己分析	演習10分	①各領域業務の付箋の 共通点 を探索する。 ②特に負担感業務の 改善方策 について検討する。
5.分析結果の共有	協議15分	分析結果①②をグループ内で発表し、 特に、改善策について助言 します。
6.全体協議	協議15分	各グループから重要な知見・提言を発表します。
7.総括	講義 5分	校長が総括し、今後の方針を示します。

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

負担感

働きがい

取り組みたい

手抜き

焦り

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



業務改善研修 業務分析シート活用例

演習協議4: ワークシート作成

生徒指導

道徳教育

自主研修

特別支援教育

PTA活動

校内研修

職員会議

保護者対応

行政研修

学年研修会

社会教育活動

登下校

校務分掌

授業実践

ICT

教材研究

地域行事参加

不登校支援

学校行事

部活動

家庭訪問

事務活動

総合的学習

人材育成

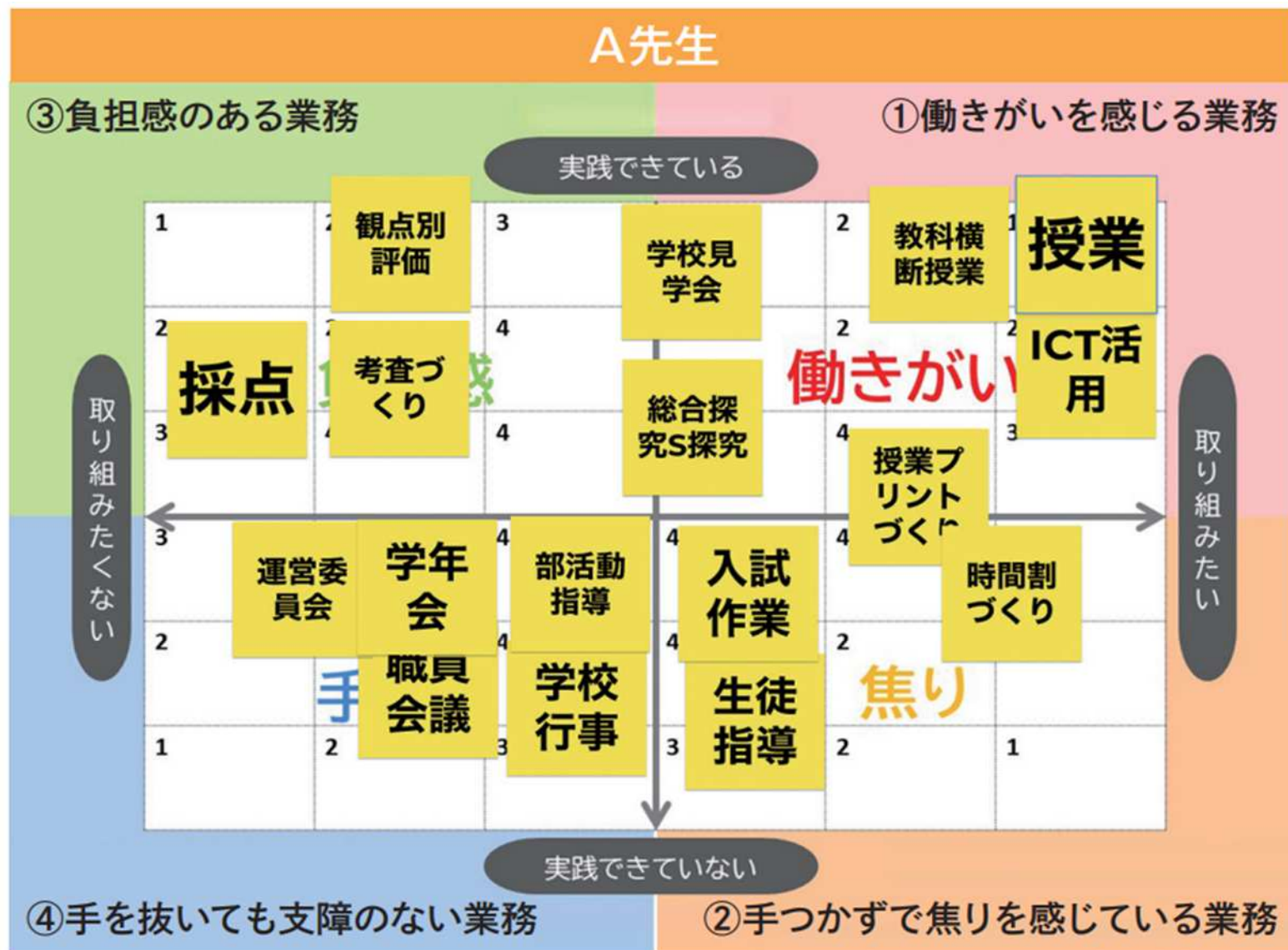
公開授業

学級経営

〇〇〇〇

付箋に業務内容を書き、ワークシートに貼り付けましょう。







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



負担感

働き

手抜き

焦り

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



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

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

業務改善フォローアップ研修例

同僚性を活用し、教員個々の問題を解決へ!!

- 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」

信頼関係が持つ効率化のパワーを活用!!

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。