

令和7年度 第2回 岐阜市総合教育会議 議事録

- 1 日 時 令和7年7月28日（月）13時30分～15時30分
- 2 場 所 岐阜市庁舎 6階 6－1会議室
- 3 出席者 柴橋市長、伊藤委員、岡本委員、加藤委員、小森委員、益子委員
- 4 招聘者 愛媛大学大学院 教授 露口 健司 氏
- 5 傍聴者 一般1名、報道関係者1名
- 6 次 第 (1) 市長あいさつ
(2) 協議
「教職員の働きがいと人材育成」
- 7 議 事

(13時30分開会)

(1) 市長あいさつ

(2) 協議

① 事務局説明

(資料1 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」)

② 招聘者講演（露口 氏）

(資料2 Work Engagement 教職員の働きがいと人材育成))

③ 意見交換

○益子 委員

大変興味深いお話を伺えた。特に学校の組織に対しては経験で語られることが多いが、しっかりと数値化して実証的な研究を継続されている。説得力があり大変感銘を受けた。

2点質問をさせていただきたい。1点目に、ワークエンゲージメントの尺度について、9つの質問項目に対しての点数付けで色々なクロス集計を行いながら、職場の実態を浮き彫りにしているところとはとても興味深かった。このワークエンゲージメントの差を見ると、例えば校長と教頭、主幹教諭、教諭では、大きく10点程度の差で推移していて、思ったほど大きくはない感覚を受けた。このワークエンゲージメントの尺度を用いて色々な職種で研究する場合、この差は大きいのかそれとも相対的に見て他の職種と比べると小さいのかお伺いしたい。

2点目に、岐阜市説明資料の8ページ目、教職員の働きがいを感じる点について、もちろん他の職員とのそのコラボレーションは大切だが、教師の仕事のやりがいは、教育はどうしてもインタラクティブなファクターが大きく関与してくると思うので、児童生徒との関わりの中で働きがいを感じるというところがとても大切だと思う。露口先生のワークエンゲージメントの説明を見ると、おそらくその部分はあえて削られているのかもしれないが、個人がどう感じるかというところに焦点化されている。逆に言うと、児童生徒等とのインタラクティブな部分を除いてしまうと、教職員と児童生徒間でずれが生じる部分があるのではないかと思う。先生たちはやりがいを感じて良い職場であっても、児童生徒から見ると少し息苦しさをを感じる学校になっているというようなことがありがちかと思う。このワークエンゲージメントの高低と児童生徒の良好な学びという循環が示されていたが、教育に関してはその部分の繋がりが非常に難しいと思う。このインタラクティブ性の観点から、先生の働きがいと児童生徒の学びに対するウェルビーイングの繋がりは仮説と考えた方が良いと思うが、お考えを伺いたい。

○露口 氏

1点目の職位間での差について、教諭だけで4000人程おり、1点差が開くと優位になるため、校長と教諭で相当大きな差になってくる。他の職種は私の調査外であるが、他の研究者によると、他職種（一般公務員、消防警察等）と比較した際に、いずれも教員の方が働きがいが高いという結果になっている。どの調査を見ても、教員の働きがいは相対的に高いという結果を得ているようだ。

つまり、ワークエンゲージメントは他の職種よりも高い中で職位によってその差が大きい。

2点目の教職員の働きがいと子どものつながりについて、今年度末に公表される分析結果から言うと、教員の学級単位でのワークエンゲージメントと子供たちの学習意欲は非常に相関関係が強い。一方で、先生方の勤務時間の縮減や先生方の働きやすさの実感は、子どもたちの学習意欲とほとんど関係がないということが分かってきており、教職員の働きがいの実感が子どもたちにとってもプラスになると推察される。

○益子委員

働きやすさと働きがいの4つのタイプで、いわゆるホワイトな職場タイプに向かうとあまりうまくいかないという話があったように、先生たちの働きがいを削ぐことなく、どのように働きやすさを確保するかということが大きな課題だと改めて感じた。

○加藤 委員

非常に細かい分析が継続されており素晴らしいと思った。

全体像を見ると、医師と割と似ているのではないかと思っている。医師の世界も一時期過労死が問題になった際に、勤務時間の削減で早く帰そうという動きが促進されたが、その影響で研修ができていない若者が多いという弊害も出てきている。教職員では特に若い世代のやりがいが低いが、おそらく医療職も同じ傾向になりそうだと思います、興味深くお話を伺った。やはり主体性を持って、ある程度自分の裁量でできるかどうかというところが、プロとして大事な側面かなと思っている。ただ少し違うと思うのは、やりがいを感じていることが子どもに対して本当に全部がプラスになるかというのは、少し気を付けなければいけないところがあると思う。独りよがりなやりがいになってしまうと、子どもたちにとっては苦しいことも起きると思うので、先生が自分だけに向いた一方向性だけのやりがいになっていないかという目線はしっかり持たなければいけないと思う。

働きやすさと働きがいの4つの区分の中で、4番の働き方は下手をすると過剰適応で長期にわたってこのスタイルで仕事をし続けると、燃え尽きてしまう可能性がある群だと思う。1番と4番の働き方で、子どもたちとの関係性に差がないか、そのあたりも気になった。やりがいが子どもにどのような影響を与えるかという目線を詳細に渡って分析する必要があると思った。

事務局資料について、9 ページ目の先生の裁量と子どもの楽しいと思う気持ちに関する分析は相関関係があり、統計学的に優位であるのだろうか。

○学校指導課長

市内の小・中学校の結果をまとめたものであり、傾向を示してはいるが、統計学的な処理は行っていない。

○加藤委員

統計学的に意味があるのかどうかを見ておくとよい。

結局のところ、信頼が全てだと思う。医療職も大変であるがどこでやりがいを感じるかっていうと、同僚との信頼関係や上司からの評価、患者さんとの関係の中でちゃんと認められ信頼されているのかというところで、どれだけしんどくても頑張りたいと思う。それが活力になっているので、教職員と同じだと思っており、そういった意味では昭和的な部分というか人と人との繋がりがもっと濃かったと思うが、そういう部分の良さを教育現場でももう一度見直すべきではないかと思う。露口先生がおっしゃった家庭訪問は個人的に非常に重要だと感じており、家庭を見ないと子どもの困り感が見えない。子どもが忘れ物をして怒られることがあるが、家庭の事情によっては仕方がない部分があると思う。子どもの土台は家庭であるから、家庭のあり方を確認できるこんなに良い機会はない。今はもう入り込めない場所となっているから、家庭訪問は大変だけれどもぜひもう1度復活して欲しいと思っている。

先日、学校の先生に塾に行かせてくださいと言われるお母さんのお話を聞いた。何度も塾を薦められるというが、本来ならば、一人ひとりの苦手を把握して、ある程度アドバイスをするのが学校であるのに、学校は子どもを預かるだけの場所なのかと疑問である。学力調査においても、それはもしかすると塾の力を表しているのかもしれない。だから、学校がどのような方向に向かうのかということを今後考えていく必要があると思うし、やりがいを考えた際には、主体性があり、かつ自分も振り返りながら実践するプロ意識を持っていていただけると、非常に楽しい仕事だと思う。

1 点お伺いしたい。働きがいが高いのになぜ多くの先生がバーンアウトするのか。要するに、他

の業種よりも働きがいのスコアが高いのに、なぜこれだけ教職員になる人が少なく、途中で鬱になっていくのか、どのように捉えたらよいのだろうか。

○露口 氏

まず、先生方の働きがいと子どもとの相互関係について、独善的なものになってないかという点について、確率論からいうと働きがいの高い先生だとその子どもたちもウェルビーイングな確率が高い。もちろん例外も含まれるので、その例外的な先生方に対する対応を考えていくことが必要かと思う。それに関わって先生方と子どもの繋がりのところでもう少し丁寧なデータ取りとか分析をする必要がある。今回お示ししたのは教員のデータだけであるため、子どもとの関係があまり取れていない。ここに子どものデータを取り入れ、またご期待に沿えるような結果を出していきたい。

次に、家庭訪問について、実は私が住んでいるコミュニティは医学部のそばの住宅地であるが、その自治体も小学校だけであるが家庭訪問を復活させている。精神医学に精通した方もいらっしゃるので、加藤委員のようなご意見もあったのかもしれない。

続いて、学校の学力保障について、コロナ前は子どもたちの学力保障、進路保障等はもう少し強く言われていたかと思う。学力保障は先生方の一つの使命であり、そこをもう1度再確認する必要があると感じた。

最後のバーンアウトの点について、加藤委員のおっしゃる通り、ワークエンゲージメントのスコアが民間等に比べて高い一方で、バーンアウトも合わせて高いということは人を対象にする仕事の共通点かと思う。ここを下げていくためのケアの仕組みを構築していく必要があり、その辺りは自治体ごとにケアの仕組みが違うと思う。

○伊藤 委員

私は時短第一主義ということが言われるようになって、児童生徒や教員同士の関わりをおろそかにすることに繋がっているのではないかと、そうしてまで教員を早く帰すというのはおかしいのではないかと常々思っている。私も民間企業を経営しているが、社員が自分にとってやりがいを感じている仕事というのは、時間関係なくいくらでもやりたいと思う。一方で、残業がどんどん増えてい

くと私達も帰ってもらうように促すわけであるが、彼らは家でも仕事をしている。例えば、ワインの資格を取得するために勉強したり、お客様に喜んでもらえるサービスを考えたり、それはやる気が出てとても楽しいことのように、私達はそこまで止めることはできないと思い、誇らしく見ている。逆に、ワークエンゲージメントが低下するのは嫌な仕事だとかストレスを感じる仕事を長時間行うことだと思う。どんなことがストレスを感じているのかというと、人間関係が悪く風通しも良くないとか、自分が信頼されてないと感じる、あるいは、自分の裁量で仕事ができないということが働きがいの低下に繋がっていくのだと思っている。これを改善することはエンゲージメントの向上につながるのだけれども、私はこれが時短にもつながるのではないかと思う。風通しが良くないと、本来やってほしいことと違うことになってしまうとか、方向性が違ってしまったりとか、そういったことで逆に時間がかかってしまうことも出るので、風通しを良くして先生方のやる気を促すことで時短に繋がるという良いサイクルをこれから学校現場、職場でも繋げていただきたいと思います。

先ほど加藤委員がバーンアウトについてお話されたが、先日金沢大学の教授のお話を聞き、昨今良い子症候群の若者が増えているとのことである。実際自社の従業員もそうであるが、協調性があり素直に動いてくれる若者が多い。一方で、起業をする方や海外で活躍する方は多いように見えて少なくなっているようだ。良い子症候群というのは、主に大人が先回りをして失敗しないようにすることに原因があるのではないかと感じており、私自身も保護者として反省するべきところがある。例えば、娘が高校に入学し、今まで経験したことがないような部活に入りたいというときに、今まで経験した部活の方が良いのではないかと止めてしまったことがある。娘はそれを挑戦して大変良い経験をさせていただいたが、挑戦することを大人が引き留めてしまうような現状があると思う。それは学校現場でも同じく、なかなか子どもたちに失敗させられないし、先生も失敗してはいけないと思ってしまっているのではないか。ずっと良い子に過ごしてきたけれども、大きな問題にぶち当たった際に、心が折れてしまう子も多いと思う。だから、先生も挑戦して失敗する姿を子供たちに見せてもよいと思うし、子どもたちと一緒に挑戦して色々な壁に当たっていきましょうという学校現場、職場になってほしいと思っている。

本日、県岐阜商の甲子園出場が決まったが、中学校でその生徒を教えた先生たちはどんな気持ちなのだろうと思い見ていた。受験結果だけではなくて、卒業後の教え子が活躍している姿見る機会

が先生たちにあるのだろうか。やはり教育は長い時間をかけて行っていくものなので、卒業する際には見ることでできなかった姿をどこかで見てほしいと思う。それがES（従業員満足）に繋がると思う。そういった子どもたちが成長していく姿というのも、先生たちに見せていくとか耳にしてもらう機会が増えていくと良い。それが先生たちにとって自分が今まで教えてきたことの成果として花咲くときではないかと感じた。

同じ学校での勤務年数が増えていくにつれて、ワークエンゲージメントが高まっていくのかどうか露口先生にお伺いしたい。私が想像するにおそらく高くなっていくのではないと思うが、そう考えると、初任者の方が1校目では比較的やりがいが高くなっているのに対し、2校目3校目で低くなる現状がある中で、初任者3年ルールは果たして良いシステムなのだろうか。

○露口氏

確かに25歳以上35歳未満でスコアは下がっている。グラフを見るときに一つ考慮しなければいけないのが、産育休に入っている先生は回答していないため、家庭の事情や個人の生き方が反映されていないところもあると思う。初任者3年ルールについては、調査対象県の特徴があり、2校目は山か島の方に赴任することになっている。1校目は比較的大きな学校であるが、2校目3校目で小さな学校に行って1人で担当する業務が多くなる現状がある。資料の23ページ辺りをご覧くださいと、先生方の仕事の世界観を表したものがあるが、負担感の感じる業務を書き出してもらっている。A先生だと採点業務、テスト作り、観点別評価が大変で、そういった業務に苦しめられているが、中には観点別評価が得意な先生もいるので、ノウハウやコツを共有し改善していく等、同僚の力で改善していく。負担感業務をまず集めて共通する普段業務から手をつけていくと、多くの先生方が楽になっていける。働きがいを蝕む要素を抽出して、それを同僚との関係の中で改善していくことが大事だ。さらに、伊藤委員がおっしゃったように信頼が持つ効率化の力には大変注目している。同僚との信頼がまさにその最たるものであり、信頼関係があるから仕事がスムーズに進む。力のある先生は大変な努力をして、子どもや保護者との信頼を作っていると思う。効率化の力をもっと色々な場面で活用することが大事だと改めて確認させていただいた。

良い子症候群については、失敗する経験が重要である。学校教育の中で、課外ではあるが、子ども同士の人間関係、異学年の中で様々な挑戦ができることが部活だと思うのでここも大事にしても

らえたらと思う。

○小森 委員

私は昨年度から教育委員になったばかりであるが、学校の先生と話をする中で、確かに在校時間が大変短くなったということは聞いており、昔のように夜中に職員室の電気がついているといった話は自分の居住エリアでも聞かない。ただ、それが嬉しいことだという話は特段無いことから、単純に時間の長短が問題ではなくて、どのような業務にどのように時間を使うかという中身も含めて変えていかないと、働きやすさという部分も不十分で、まして働きがいにはなかなか繋がっていないということがデータに基づく説明を聞いてよく分かった。

働きがいについては、昭和というワードも出ているが。先生方も平成生まれで令和の時代に育ってきている中で、色々な価値観や働く意味に対して多様な思いを持っていらっしゃる。新聞社が行っている新入社員に対して働くことに何を求めるかというアンケートで、お金が大事だとか仕事よりも私生活が重要だとか、あるいは転職する可能性も高いといった結果がよく出てくるが、教職員の方も昔に比べるとそういった傾向が強くなってきているのかなと推測する。そういった今の学校の先生方に合わせた対応が求められ、従前の働き方に戻すというだけでも駄目であると改めて思った。

教員に対する尊敬や信頼について、情報通信技術が普及し、誰もが様々な情報にアクセスでき、交流できるようになった前と後で随分変わった気がしている。地域や保護者が持つ学校や先生に対するイメージが、昔は上下の関係だったのに対し、今や対等の関係になっており、あるいは保護者の年齢や学歴の方が高く権利主張が強くなったり、要求度が強くなったりすることがあり、教員側の対応も大変になっている。以前は、基本的に学校も先生も尊敬や信頼を得ている状態から関係が始まっていたが、今はそれを獲得するためにある程度の力を使って努力しなければいけないことも大変だと思う。これは昔のように戻ればいいという話でもないので、この先生に対する尊敬や信頼といった部分をどのように再構築していくか、あるいは以前のように戻らないことを前提に、場合によっては一定程度はトラブル化することも念頭においてスクールロイヤー等を活用して進めていかなければいけないのかなと思った。

1点、チーム学校の一員として、スクールロイヤーの配置も増えてきたかと思うが、スクール

ロイヤーの場合、働きやすさと働きがいのどちらの方に貢献できるのかお伺いしたい。

○露口氏

調査対象県では、スクールロイヤーがあまり導入されていないが、推測するに、法律知識の専門家とのコラボレーションというのは、やはり日々新しい学びがどんどんあり、働きがいの観点が強く作用するだろう。

教員養成の視点が入ったご意見だと思うが、私は先生を育てていく段階で、売手市場は続かないと常に伝えている。今は教員不足で一人ひとりの価値が高いが、いずれ売り手市場でない厳しい時代に備えていかなければならない。そのあたりは個人個人のリスクヘッジになるが、先生方が就職する際の参照点が低い、すなわち早く帰ることができるだとか楽だといった考えでいるとつまずいてしまう。これは福岡県の調査において、参照点が高い、すなわち教師は魅力的で、働きやすいといった考え方でいくと、先生はつまずきやすくリアリティギャップに陥りやすいという結果が出ている。逆に授業づくりも大変だという考えでいると比較的適用しやすい。そのあたりの参照点を大学という段階で、どこへ置いていくのが大事だと思う。

○岡本 委員

私も会社を経営しており、どちらかというところホワイトな職場になるよう努力しているが、優秀な人材から出いくという話を聞いて、どうしようか考えながら聞かせていただいた。私自身が関わっている学校では、コロナ禍明けにコロナ禍前にやっていた学校行事を大きく復活させようということで、校長先生が音頭を取って立ち上げ直した。子どもや父兄には非常に評価が良かったそうだが、半年程経って、先生からもうやりたくないという声の実は上がっているらしく、やはり働きがいがいき過ぎてしまうと、一旦働きやすさに少し触れた段階でそこに戻りたくなってしまうのかなと思う。これは我々も同じであるが、この2番と4番のバランスっていうのは難しいのだと感じた。

1点目に、教育委員会（市町村）でこれだけワークエンゲージメントに差があると、我々教育委員会の人間としては、ここの町に行くと働きやすい、この町は行きたくないといった話が出るのは決して良くないことだと思うが、どうしてこういった差が出てくるのかお伺いしたい。

2 点目に、16 ページの日常的な支援について、私も教育委員 3 年目であるが、学校サイドから見ると、教育委員会が学校に来ると構えてしまう。感覚的に、大きな会社でいうと、いわゆる本社と出先の支店のように相互に協力しなければいけない関係なのだが、対立まではいかずとも管理監督される側という意識が学校にあるような気がしており、もしかするとそういった外部のサポートを学校自身が受け入れにくい環境にあるのではないかと感じた。

3 点目に、岐阜市の資料に関して、先生方の自分の裁量で仕事ができる人間関係もよい学校ほど子どもの楽しさも向上するというのは確かにそうなのだろうと思い聞いていた。その中で、先ほど伊藤委員もおっしゃった通り、先生の在籍年数が短くなっており、子どもたちと人間関係ができてきたところで異動というようなことが起きているのではないかと思う。いわゆるワークエンゲージメントと先生方の在籍年数の相関関係がどのようになっているのかお伺いしたい。

○露口氏

1 点目の教育委員会の差については、教育長が行政職か教育職のどちらの出身かで変わっているように推察される。行政職の場合、公務員の働き方改革と似た方法をとるため、どうしても時間を重視してしまう。やはり教育長または指導主事にしっかりと教職のことを理解されている方を配置して進めていく必要があるかと思っている。

2 点目について、やはり教育委員さんが行かれると緊張するのはどこも似ていると思う。管理監督ではなく、教育委員さんが来られたことで何かメリットがあったというような経験が蓄積されていくと、見方も変わってくる部分がある。教育委員さんが来られて、施設設備が不十分な箇所を見ていただいて、そこが拡充されたとかそういった事例が続くとよい。

最後のワークエンゲージメントと在校年数について、確かに日本の教員と校長の在校年数は世界で一番短いグループである。教員も管理職も韓国や日本で短くなっており、そこは是正対象である。在校年数と信頼関係の相関関係は出ており、長い方のほうが子どもや保護者等と信頼関係が結べている。逆に在校年数が短いと信頼関係は結べていない。その信頼関係がワークエンゲージメントに影響を与えるというところまでは推論になるが、在校年数が長く、信頼関係が充実していくとワークエンゲージメントも高まるだろうというストーリーは描けるかと思う。

○教育長

10～11 ページの職員や年齢層とワークエンゲージメントの関係が非常に興味深いが、仮に 2018 年や 2016 年のデータがあったとしたら、2020 年と同じような結果だったというふうに考えてよいだろうか。2020 年の結果は、コロナ禍の始まりと働き方改革が大きく取り上げられる前とどちらが要因だと読み取ったらよいだろうか。

○露口氏

何とも言いづらい部分があるが、働き方改革が騒がれ始めた直後であり、県立学校の場合は、2019 年、2020 年は大きく変化がなかったというところもあるので、比較的横ばいと見てよいのではないかと思う。

○教育長

本当に分かりやすくヒントをたくさんいただいた。私は教員養成部門にも所属していたが、何のために教師をしているのかという質問に対して、大学 3 年生頃の学生は、子どもが好きだからとか教えることが好きだからと答える。それは純粋な学生の思いで、それがやがて年齢や職位によって何のために先生をやっているのか、何のために教壇に立っているのかという回答が変わってくるのが、絶えず研修と研究と修養に努める成果だと思っている。例えば、子どもが好きだから教師になった本市の先生が、子どもはものすごく可能性を秘めていると 30 何年も経って改めて思うと言いながら今は校長を務めている。マネジメントそのものが楽しいわけではなく、子ども時代をどのように充実させるかということに心底情熱を注ぐことが、実は教員としての成長につながる。それぞれの育成指標を作って教員を育てているわけだが、年齢によって教諭のエンゲージメントが低い部分があることが気になる。この 30 代 40 代のエンゲージメントが低いのは、働き方改革との谷間にあって、夢中になりきれしていない部分があるからだと思う。その原因は、自分の目の前の業務に対するジレンマと先輩後輩間のつながりだと考える。働き方改革が進んだが故に、それまで放課後や夜に行っていた、先輩後輩間の授業や生徒指導に対する相談やアドバイスによる、職位とは全く関係のない自分の成長を自分で味わうといったような面白みが最近の学校の中で減ってきている部分があると感じている。中間の教諭が大半であるから、教諭の成長を支える仕組みが大事だ。その

1つは仲間、もう1つは研修の質と中身を変えていくことにあり、そういった新しい切り込みが働き方改革や働きがい改革には必要だと感じながら聞かせていただいた。

○市長

やはり働きがいは大事なことである。働きがいがあれば、時間は関係ないというか、決してストレスを感じないし、逆にどんどん働かせてくれ、もっとやりたいというのがおそらく人間の本質的な根源的欲求ではないかと思う。水川先生の話をお聞きしながら、20代の駆け出しの頃を振り返っていたが、朝6時から夜中まで仕事をしていた。自分も当時はスタートアップのようなもので、とにかく自分が動くしかなく、あれこれやってみようと時間的制約もなく、とにかくやってみて失敗も成功も経験して、色々な方から信頼を経て、自分が成長していく過程を感じながらこの世界に入った。それはまさに働きがいの時間があつた時代だったと思う。時には自分の限界点までやってみた時代があつて今がある。仮に今、そこまで振り切つてできない環境にあるとすると、それはその人の根源的に持っている可能性、大きく花咲かせるチャンスを打ち消してしまうのではないかと思う。時間的にはここまでしかできない、この程度でよいと行動すると、一流になれず、ほどほどになってしまう。しかし、本来先生というのは、子どもたちと最前線で向き合つて、毎年違う子どもたちを育てていく。子どもたちの色々な変化についても、それまでの経験からアセスメントもでき、子どもに今必要なことはこれだと提供していく力を育成することも必要である。働き方改革の制約がある中で、どのように若い先生方からそういった力を引き出していくかということは、一番の課題ではないかと感じるところである。

昨日岐阜市子ども議会を行い、子どもたちが議場で市議や市長になりきり、水川教育長とその様子を見ていた。終わった後に長良西小学校の生徒が手紙を私に渡してくれて、彼女なりに私に直接話ができるということを想像して準備してくれたのだと思うが、全ての中学校を回ったことをどこかで兄弟から聞いたのか、私達の小学校にも来てねと言ってくれる子がいる。子どもたちは色々な可能性を持っているので、それを引き出すチャンスをつくっていく私達大人が働きがいに振り切れていないといけないということを改めて感じた。それができればエンゲージメントも爆発的に伸びるのではないかと思う。

(1 5 時 3 0 分閉会)