

愛媛大学教職大学院研究発表会

令和6年2月10日(土)

SESSION 1

課題研究報告【第1部】9:30~12:00

第1部会 ウェルビーイング・人材育成

校長の働き掛けが教職員の心理的安全性と ワーク・エンゲイジメントに及ぼす影響

-働きやすい・働きたい職場づくりへの示唆-

愛媛大学教職大学院 教育学研究科

リーダーシップ開発コース

三谷 登代美

指導教員 露口健司 高橋葉子

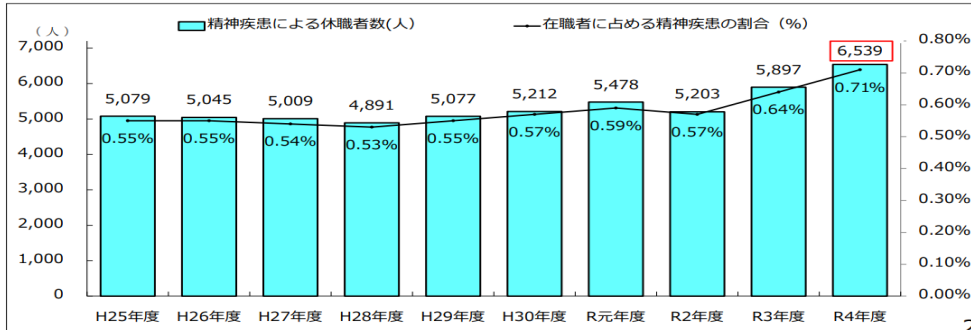
教育職員の精神疾患による病気休職者数 (令和4年度)



○教育職員(※)の精神疾患による病気休職者数は、6,539人(全教育職員数の0.71%)で、令和3年度(5,897人)から642人増加し、過去最多。

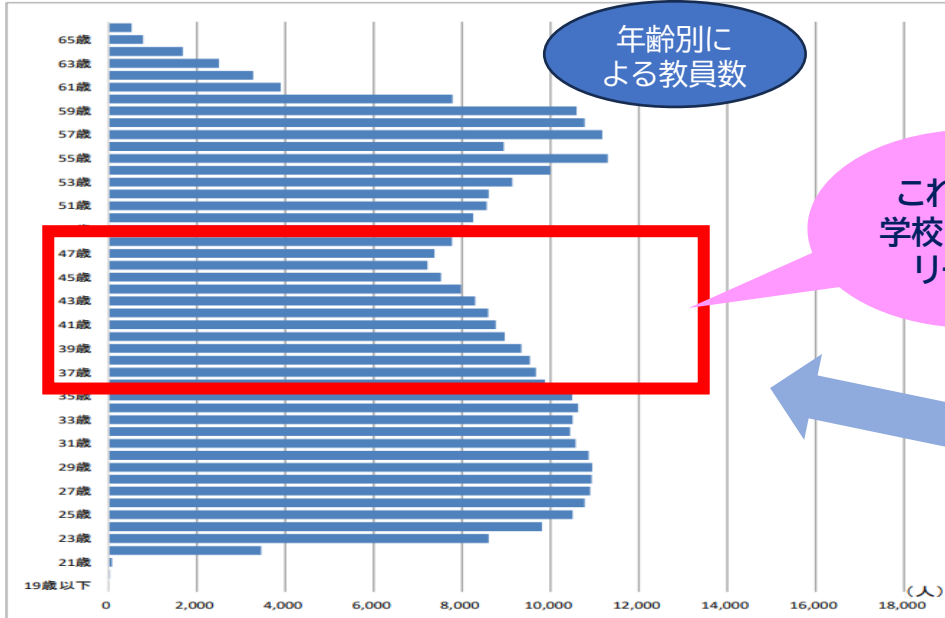
(※) 公立の小学校、中学校、義務教育学校、高等学校、中等教育学校、特別支援学校における校長、副校長、教頭、主幹教諭、指導教諭、教諭、養護教諭、栄養教諭、助教諭、講師、養護助教諭、実習助手及び寄宿舎指導員 (総計918,987人(令和4年5月1日現在))

教育職員の精神疾患による病気休職者数の推移 (平成25年度～令和4年度)



(令和4年度公立学校教職員の人事行政状況調査より)

公立小学校 (令和4年度)



すべての年代において増加!

精神疾患による休職者

	精神疾患者A	在職者数B	A/B
20代	1,164人	149,195人	0.78%
30代	1,617人	209,582人	0.77%
40代	1,478人	191,677人	0.77%
50代以上	1,638人	311,251人	0.53%
計	5,897人	861,705人	0.68%

(注1) 在職者数: 令和元年度教員統計より

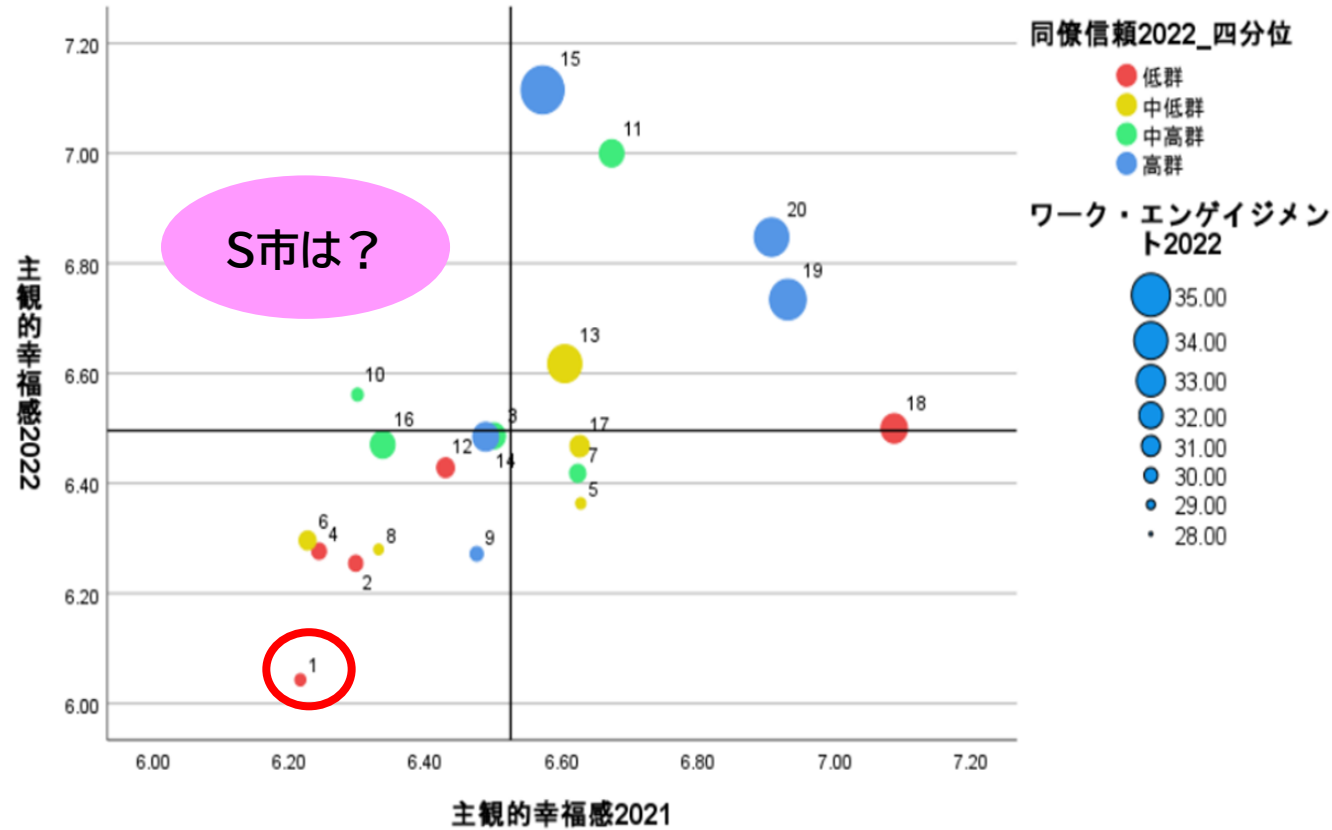
(注2) A/Bの分母は令和元年度のものであり、参考数値
令和3年度調査

	精神疾患者A	在職者数B	A/B
20代	1,288人	152,988人	0.84%
30代	1,867人	222,772人	0.84%
40代	1,598人	187,914人	0.85%
50代以上	1,786人	295,702人	0.60%
計	6,539人	859,376人	0.76%

(注) 在職者数: 令和4年度学校教員統計調査(中間報告)より
令和4年度調査

中堅層での休職者の増加が著しい!

自治体別



S市は？

主観的幸福観 ↓

同僚性 ↓

ワーク・エンゲイジメント ↓

すべて低位層にある！

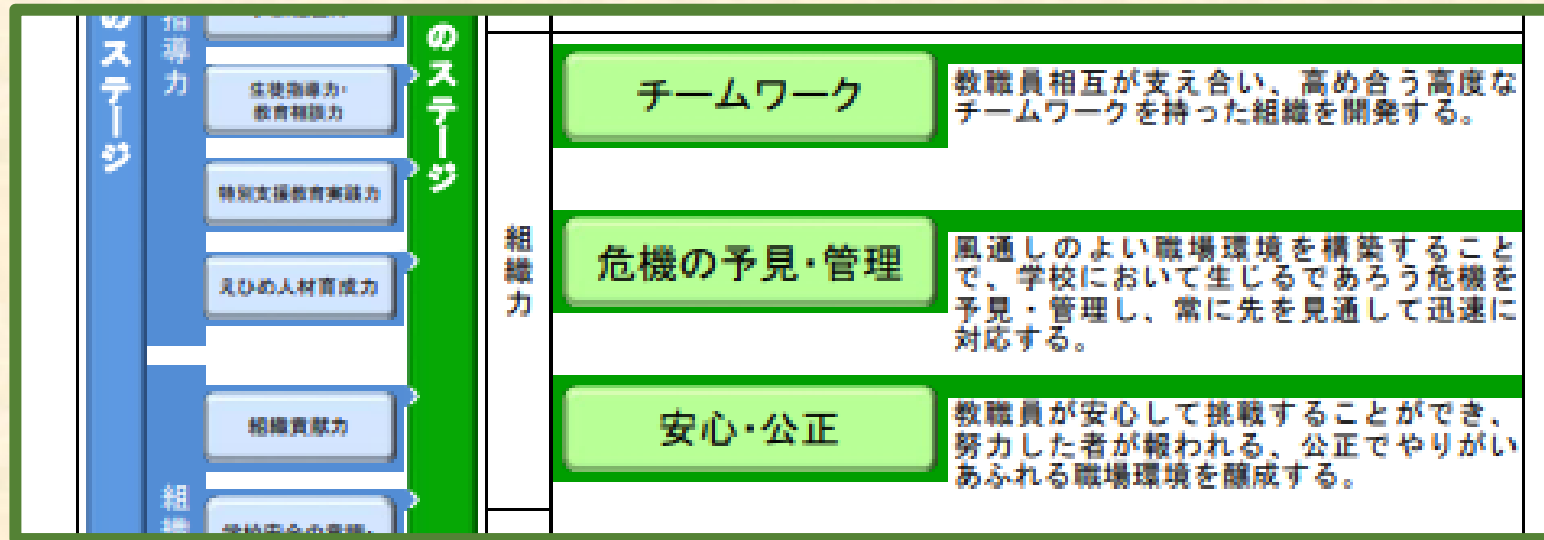
先行研究

(1) 校長のリーダーシップ

チームワークの醸成において、**校長のリーダーシップ**は極めて重要な影響を及ぼし、近年では学校におけるチームワークの醸成や授業研究の活性化に効果を持つ**サーバント・リーダー論**が注目されている。(露口)

リーダーたる人物が深く信じているミッションに共感して、その実現のために動き出す人を**リーダーは支え**、そういう人が**困ったときには支援**して、**ミッションの実現の行動に対して奉仕**する。(池田・金井 2007)

「実態と意思の理解」を進める上では、**データを収集し分析**するとともに、実態と意思を掴むための**コミュニケーション(対話)**を**積み重ね**ることが大切だ。ここでいうコミュニケーションとは相手の言い分や気持ちを「聴く」ことなしに自分の言い分や気持ちを言い放つモノローグ(独話)ではなく、ダイアローグ(対話)のことを指している。(藤原 2007)

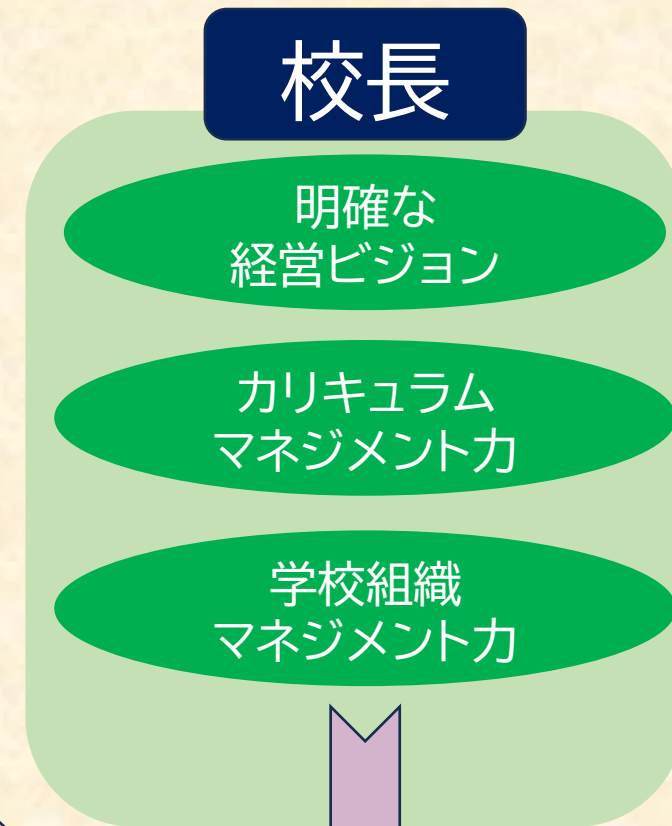


愛媛県教育センター 校長及び教員としての資質の向上に関する指標より

多様な専門性を有する質の高い教職員集団の形成

- 教師一人一人の専門性の向上と、多様な専門性・背景を有する人材の取り込みにより、教職員集団の多様性を確保し、学校組織のレジリエンス（復元力、立ち直る力）の向上
- 学校管理職のリーダーシップの下、心理的安全性を確保し、教職員の多様性を配慮したマネジメントの実現
- 「学校の働き方改革」の推進

中央教育審議会「令和の日本型学校教育」を担う教師の養成・採用・研修等の在り方についてより



➤ 心理的安全性の確保
➤ 多様性を配慮した
マネジメント

先行研究

(2) 信頼構築

学校教育の成果は教員組織が左右し、高い成果を上げる学校組織の特徴として、「**自主・向上性**」「**同僚・協働性**」が高く、**教職員組織は、明るく活発**であり、**教員同士に「支え合い」「学び合い」「高め合い」**がある。(河村 2017)

同僚との信頼関係は、**専門職の学習共同体の醸成**やそれに伴う**授業改善**を促進する。また、**抑鬱傾向を抑止し、ワーク・エンゲイジメントを高める**。校長との信頼関係は、**教員の職務モチベーションを高め**、同僚との信頼関係同様、**抑鬱傾向を抑止し、ワーク・エンゲイジメントの向上**を促進する。(露口 2023)

(3) 心理的安全性

心理的安全性とは「**チームの中で、対人関係上のリスクを伴う行動をとったとしても安全であるという信念が共有された状態**」と定義されている。(Amy C.Edmondson 1999)

日々の教育活動を見直しながら、教師が協働して改善に取り組むためには、**互いの意見を忌憚なく話し合える対人関係や雰囲気**が必要とされる。いわば**職員室の風通しの良さ**を表わす**組織風土**が、心理的安全性 (psychological safety) である。(三沢・鎌田 2022)

研究の目的と課題

研究の目的

校長の働き掛けが、教職員の心理的安全性の確保とワーク・エンゲイジメント向上に影響を及ぼしているかを検証することで、教職員の働きがいを高め、働きたい職場づくりを目指す。

研究課題1

校長の働き掛けは、教職員の心理的安全性の確保やワーク・エンゲイジメント向上に影響を与えているのか。

研究課題2

どのような条件で校長の働き掛けは効果を上げるのだろうか。

研究課題3

実際に校長は、どのような働き掛けを行っているのだろうか。

研究方法・内容

(1)意識調査

調査対象:A県S市の全小・中学校(26校)の校長及び、全教職員(県費教職員)
方法:Google Form
実施実施時期:2023年6月下旬
調査:校長、教職員それぞれ別の項目で実施



校長アンケート



教職員アンケート

1)校長への調査「組織マネジメントに関するアンケート」

- ・学校組織マネジメントに関すること 5件法 10項目
- ・2022年度全国学力・学習状況調査結果について 平均点との比較 選択式
- ・2022年度年間30日以上欠席児童・生徒の割合 記述式
- ・属性(学校番号、性別、年齢、校種、校長経験年数、在校年数、S市での勤務年数)

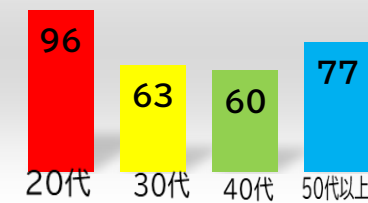
回答数 26人 回答率100%

2)教職員への調査「魅力ある職場作りに関するアンケート」

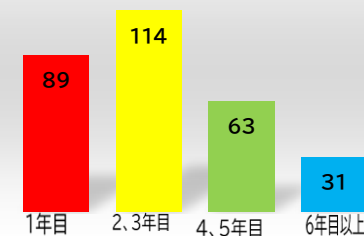
- ・心理的安全性 7件法 9項目
- ・ワーク・エンゲイジメント 7件法 9項目
- ・同僚性 7件法 7項目
- ・校長からの働き掛け 7件法 7項目
- ・信頼構築(児童・生徒、保護者、同僚、管理職) それぞれ 0(極めて脆弱)～10(極めて強力)

- ・学校で幸せを感じる時・働きがいを感じる時 記述式
- ・属性(学校番号、性別、校種、年齢、教職経験年数、在校年数、S市での勤務年数、職種)

年代別(人数)



在校年数(人数)



	小学校	中学校	全体数
回答数	214	85	312(属性無回答13)
全体数	324	183	507
	66%	46%	61.5%

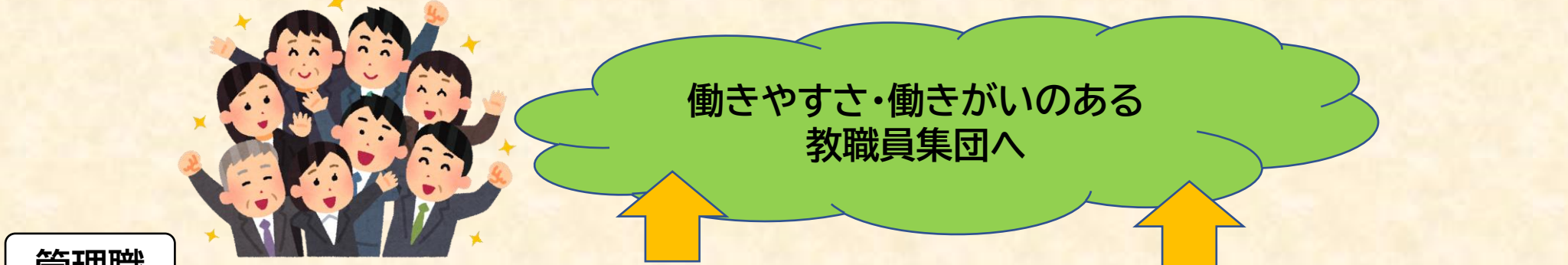
校長へのヒアリング調査

- ・目的 校長の具体的な働き掛けを把握するため
- ・ヒアリング校 抽出校14校(小・中学校)の校長
- ・時期 2023年10月～11月上旬
- ・ヒアリング時間 30分～45分間程度
- ・抽出方法 学校規模、校種、校長経験年数、教職員の調査結果に基づき決定
- ・ヒアリング内容 経営ビジョン、職場づくり、教職員の多様性を配慮したマネジメントに関すること



ヒアリング内容





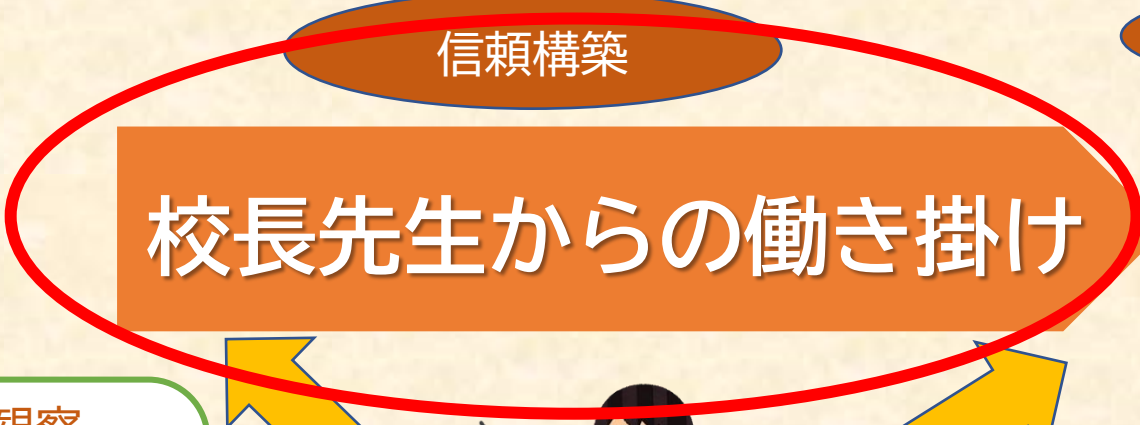
管理職



信頼構築

信頼構築

教職員



校長先生からの働き掛け

・アンケート調査・対話・観察
・ヒアリング

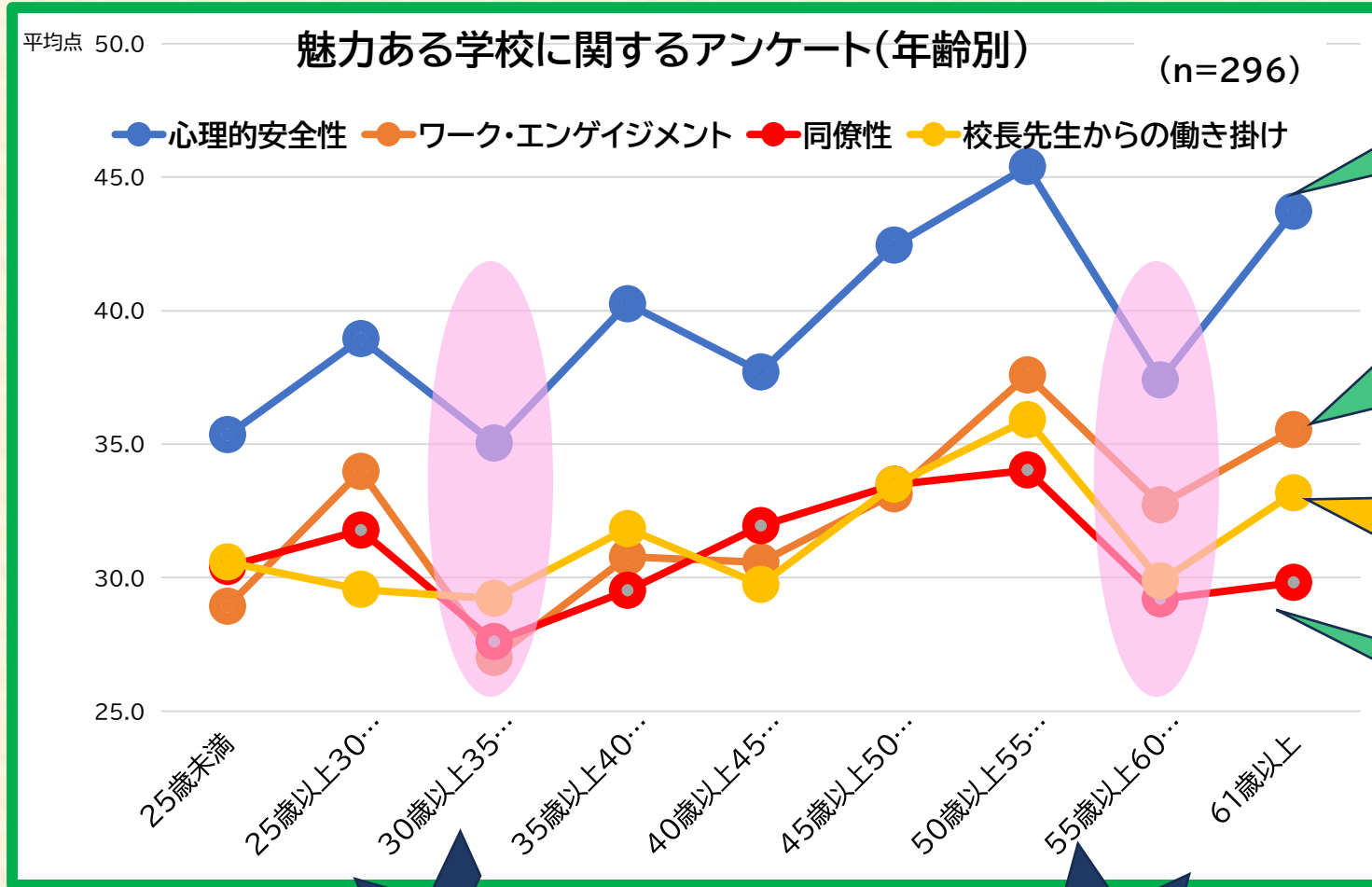
信頼構築やワーク・エンゲイジメントを高めるための取組、学校経営マネジメントなどについてインタビューする。
(抽出校 校長へのインタビュー。)

・アンケート調査・対話・観察
働き方や働きがいなどについてインタビューする。改善点などについて意見の共有をする。



コネクティブ・リーダー

次年度の取組



心理的安全性は4つの質問項目で最も高い。

ワーク・エンゲイジメントは初任者から30歳頃までに上がり、中堅層で下がっている。

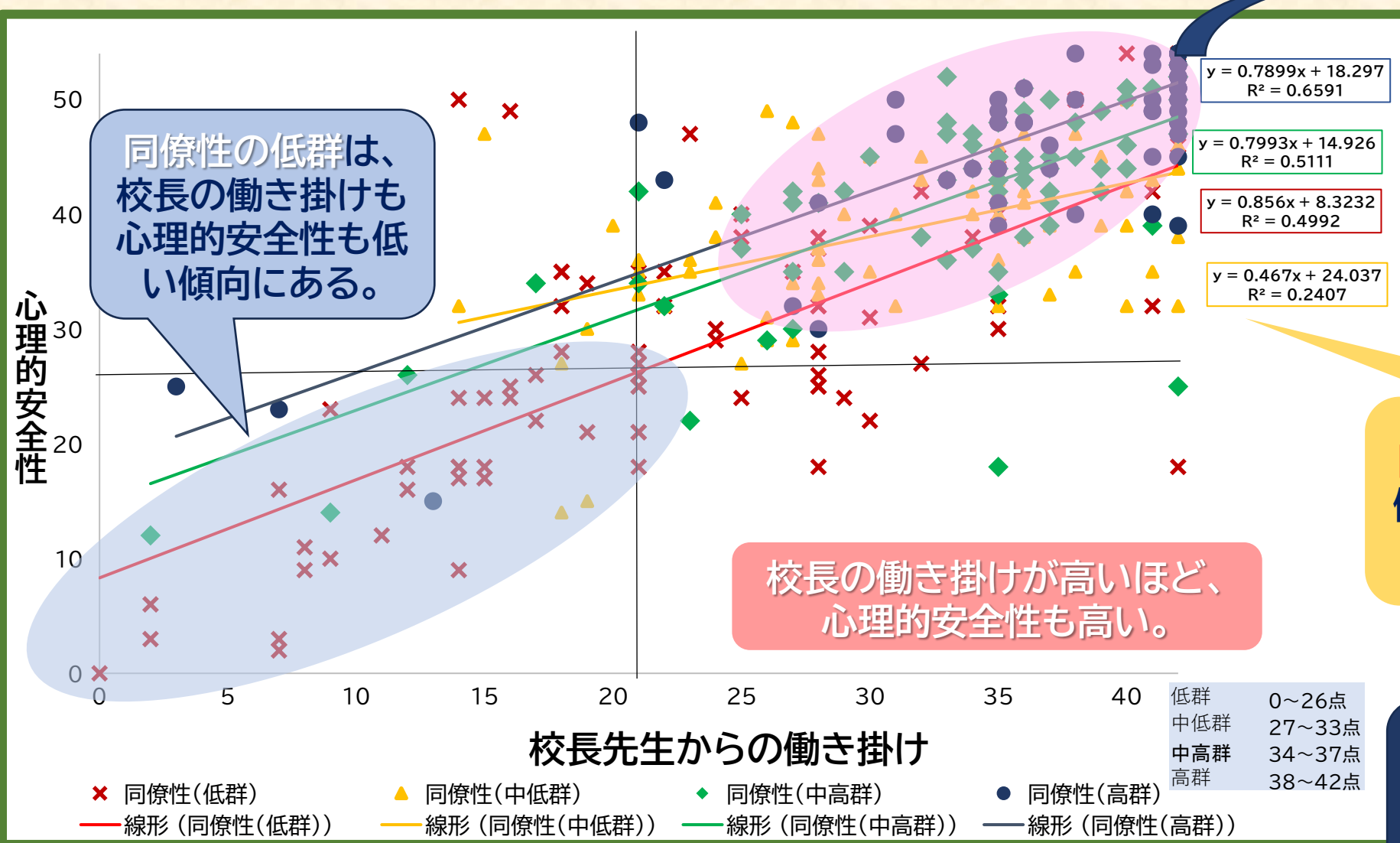
校長からの働き掛けは、心理的安全性が上がると高くなり下がると低くなる傾向がある。

同僚性は50代半ばまでは、年代や経験年数が増えるにつれて上がる。

30代前半、50代後半ではどの項目も意識が低下している。

分析・考察: <研究課題1> > 調査結果から

> 校長の働き掛け×心理的安全性×同僚性 (n=312)



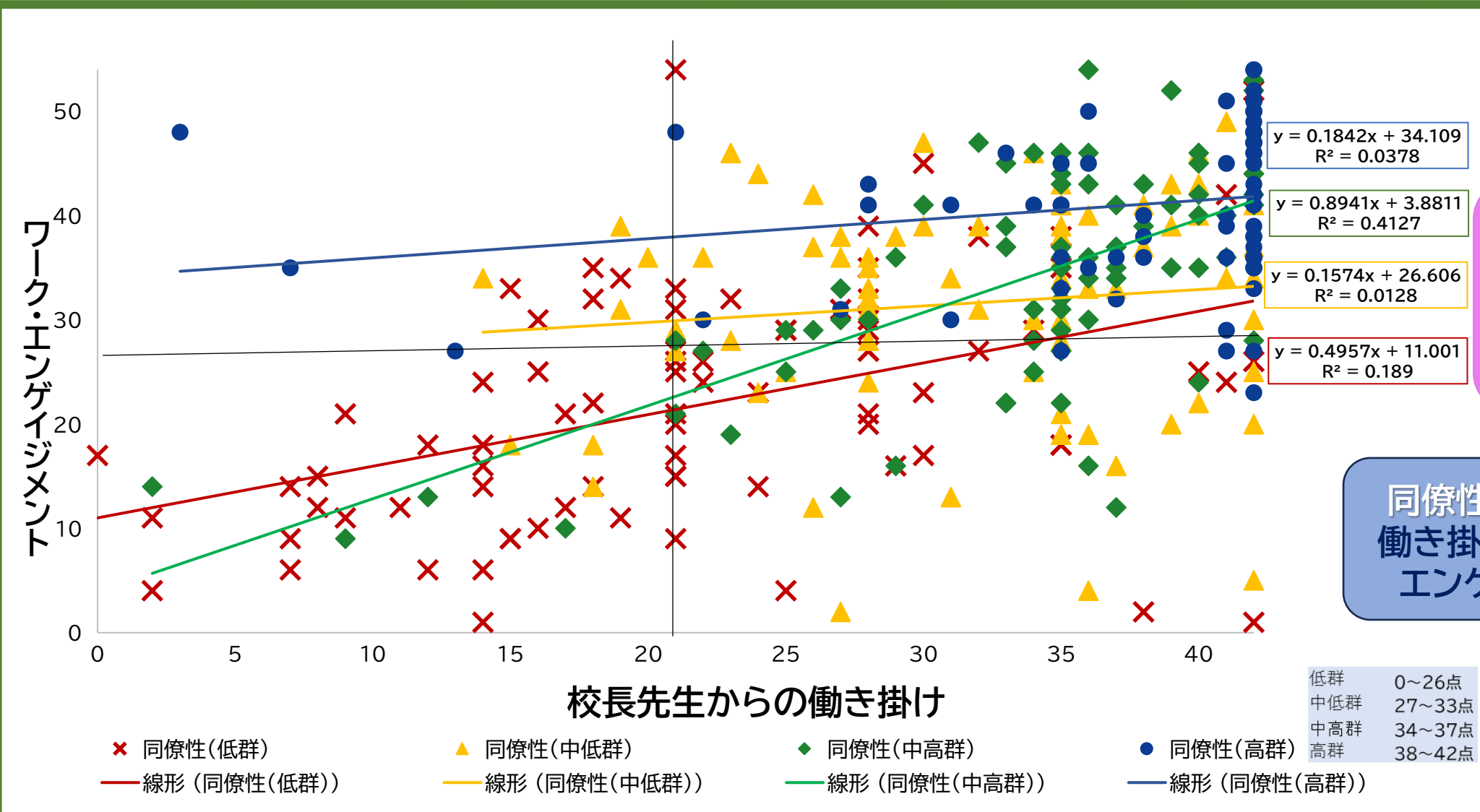
同僚性の高群は、校長の働き掛けも心理的安全性も高い傾向にある。

同僚性の中高群は、校長の働き掛けが低くて心理的安全性が保たれている。

周りとの関わりが少なく、自分のペースで仕事を進めているからではないだろうか

分析・考察: <研究課題1> > 調査結果から

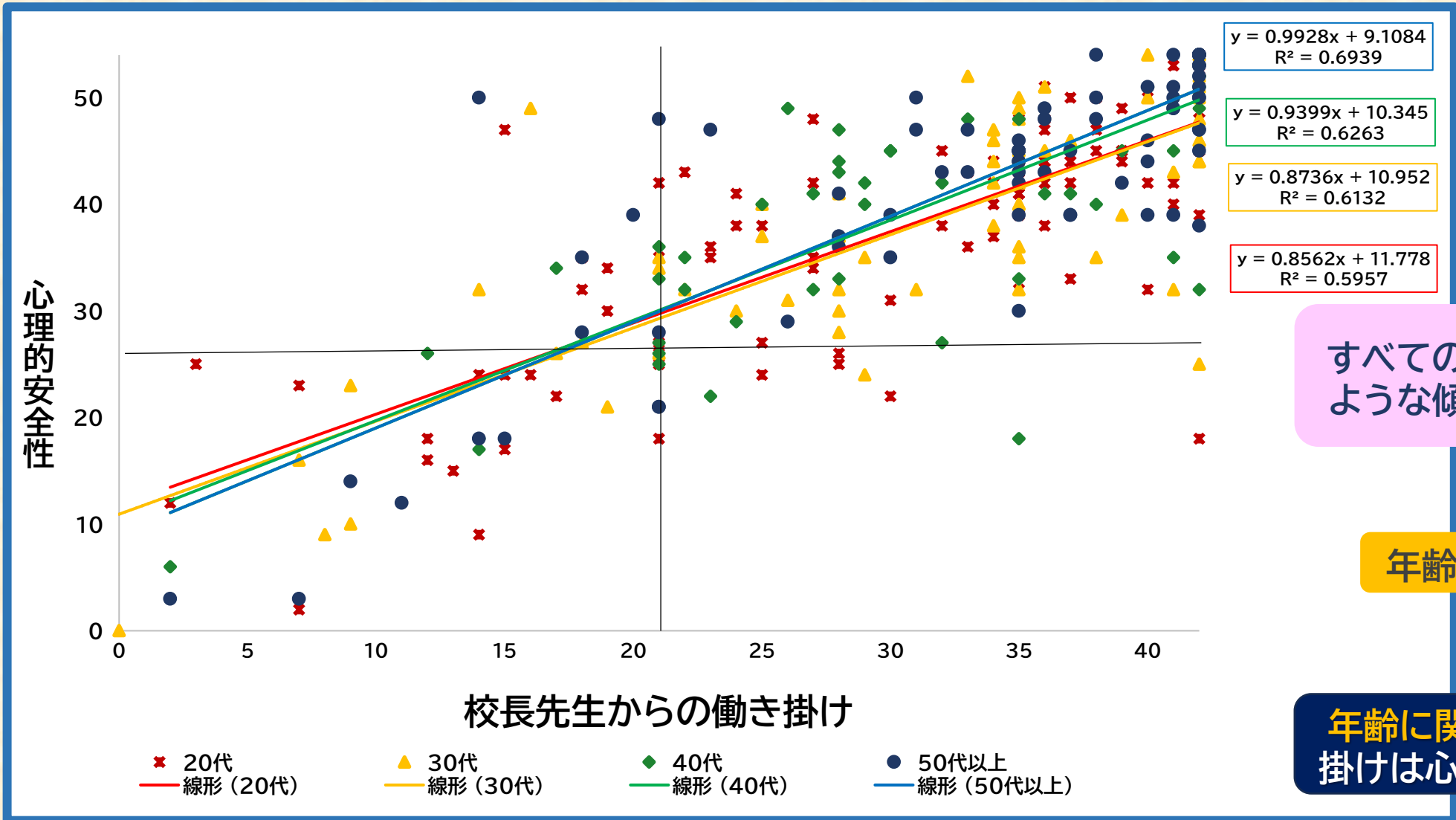
> 校長の働き掛け×ワーク・エンゲイジメント×同僚性 (n=312)



同僚性の高群では、校長の働き掛けに関係なくワーク・エンゲイジメントが高い。

同僚性の低群では、校長の働き掛けがあってもワーク・エンゲイジメントは低い。

➤ 校長の働き掛け×心理的安全性×年齢 (n=296)



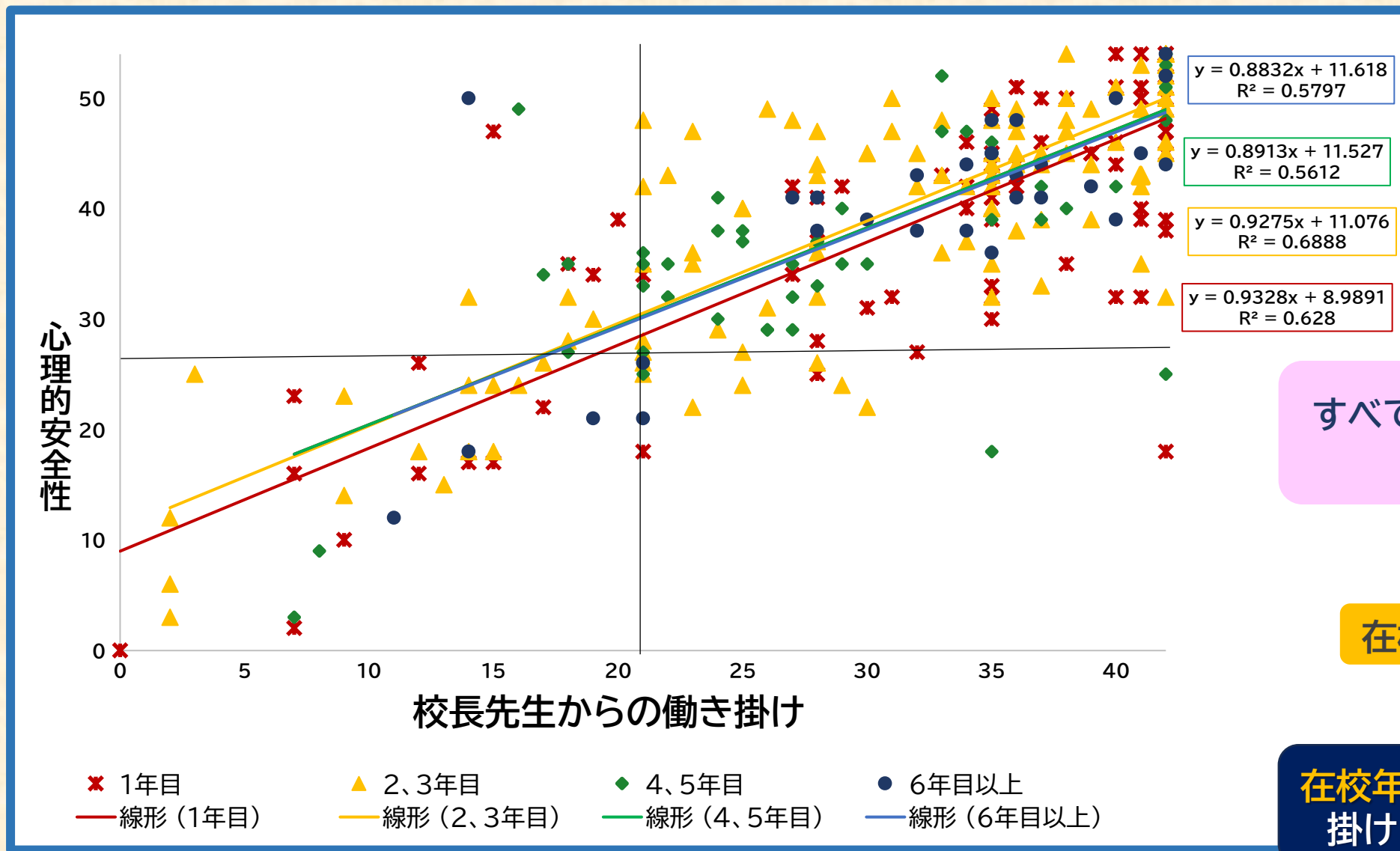
すべての年齢層において同じような傾きの値を示している

年齢による差異はない

年齢に関係なく、校長の働き掛けは心理的安全性を高める

分析・考察：＜研究課題2＞ ➤ 調査結果から

➤ 校長の働き掛け×心理的安全性×在校年数 (n=297)



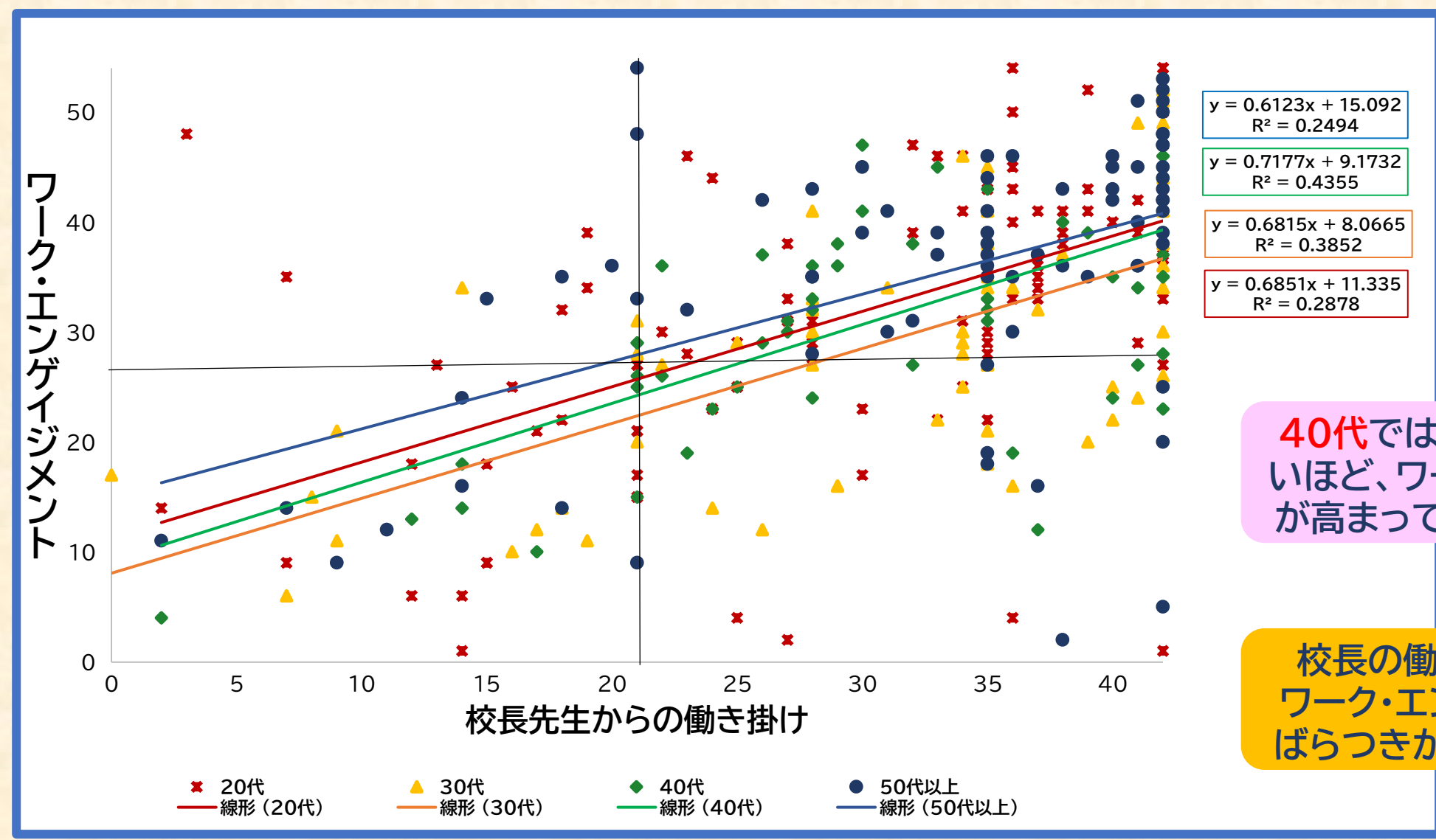
すべての年数で同じような傾きの値を示している

在校年数による差異はない

在校年数に関係なく、校長の働き掛けは心理的安全性を高める

分析・考察：＜研究課題2＞ ➤ 調査結果から

➤ 校長の働き掛け×ワーク・エンゲイジメント×年齢 (n=296)

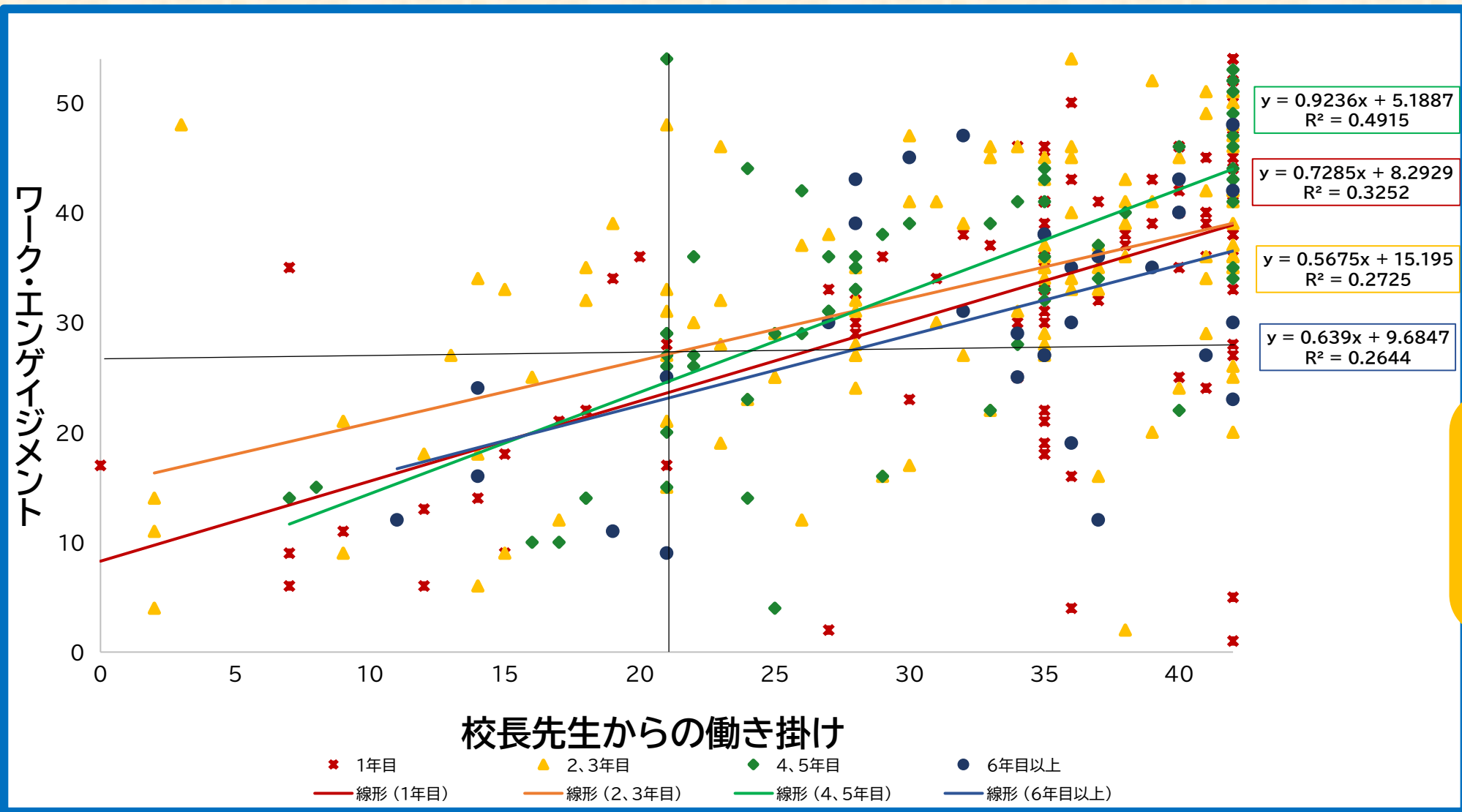


40代では校長の働き掛けが高いほど、ワーク・エンゲイジメントが高まっている特徴が見られる

校長の働き掛けに関わらず、ワーク・エンゲイジメントの値にばらつきが見られる場合がある

分析・考察: <研究課題2> ➤ 調査結果から

➤ 校長の働き掛け×ワーク・エンゲイジメント×在校年数 (n=297)



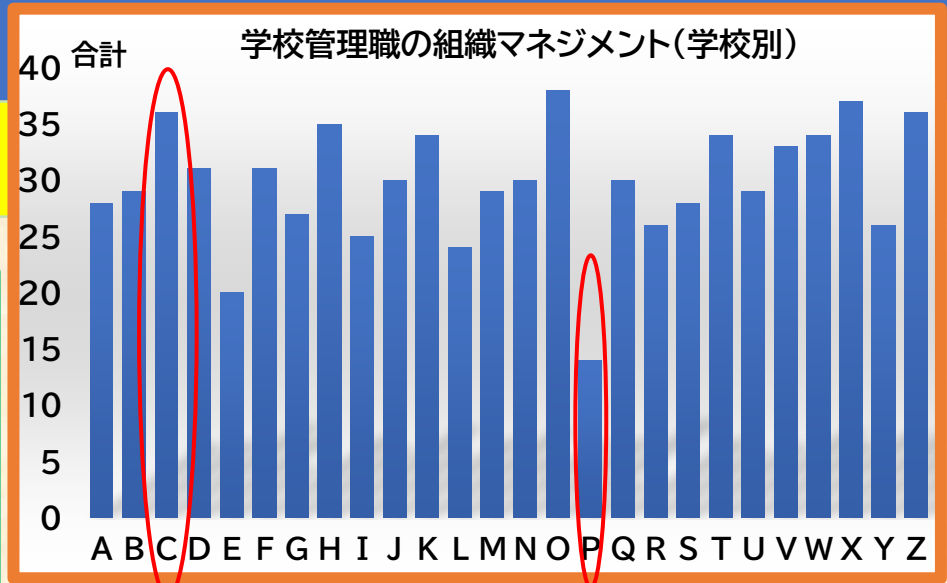
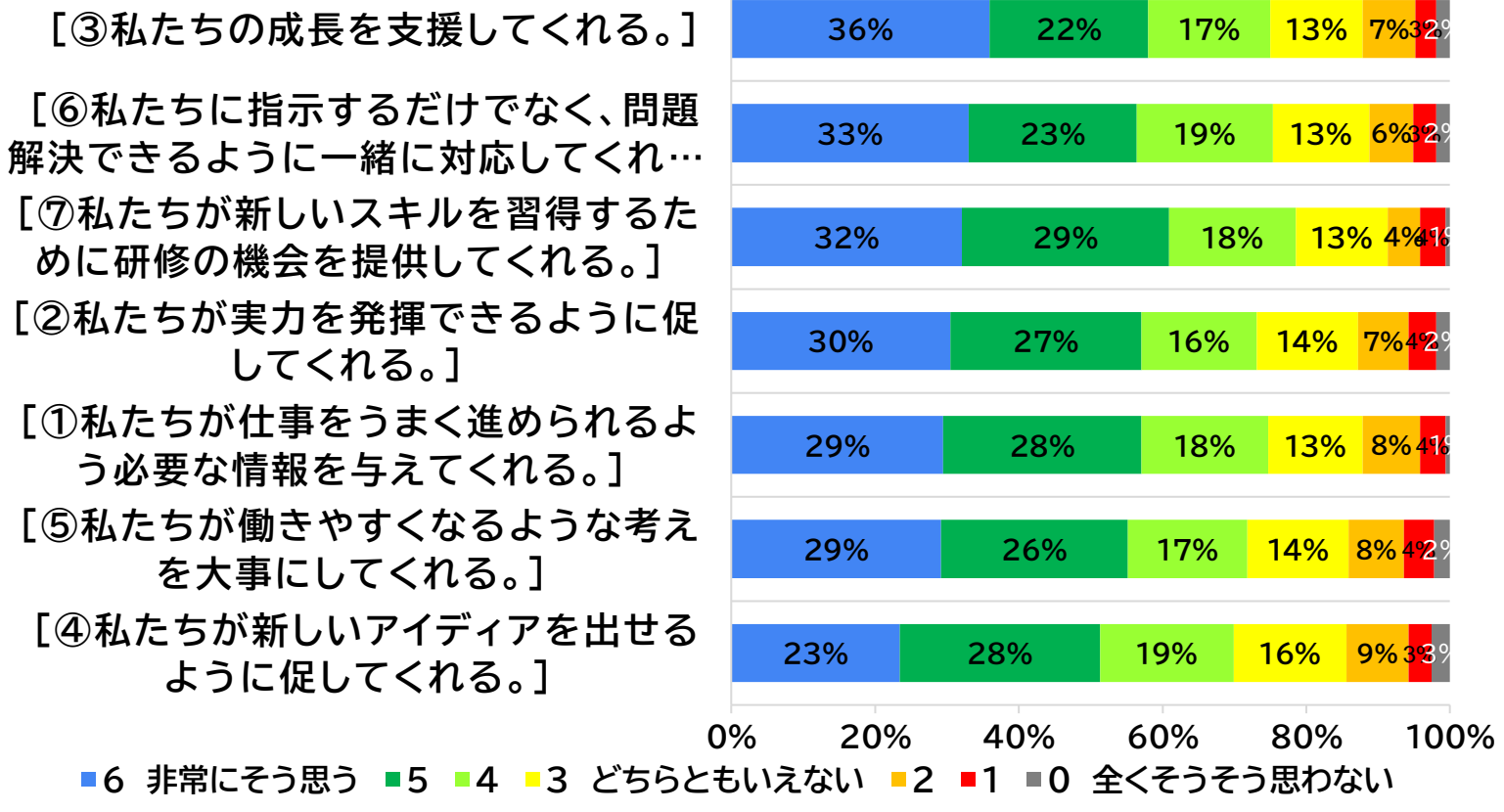
4,5年目では校長の働き掛けが高いほど、ワーク・エンゲイジメントが高まっている特徴が見られる

校長の働き掛けに関わらず、ワーク・エンゲイジメントの値にばらつきが見られる場合がある

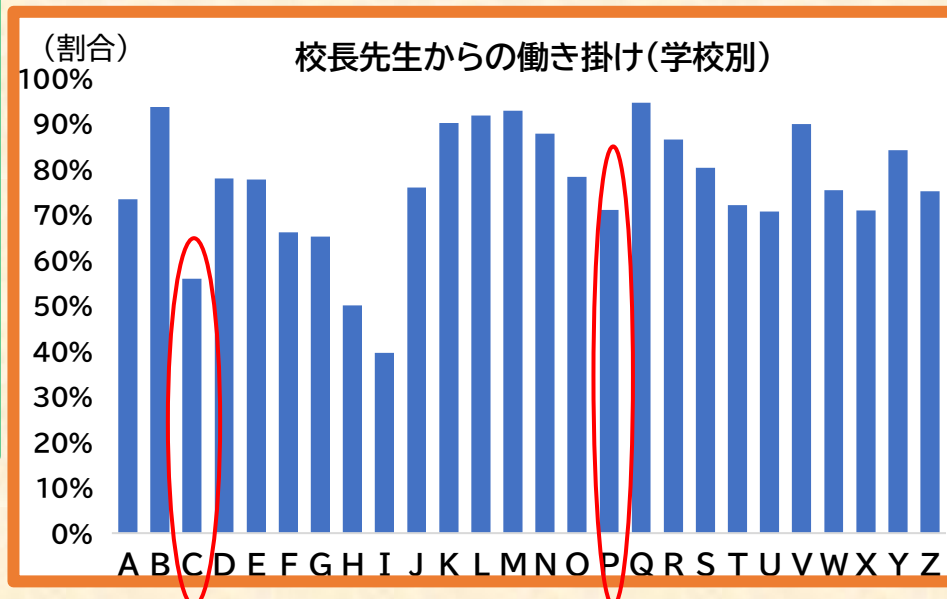
分析・考察：＜研究課題3＞

➤ 教職員の意識

校長先生からの働き掛け(N=312)



校長と教職員との意識のズレ



▶校長からの具体的な働き掛け

私たちが仕事をうまく進められるよう
必要な情報を与えてくれる

- 週案を活用したアドバイスやコメント
- 校内巡視からのフィードバック
- 教員同士のコミュニティー創出

私たちの成長を支援してくれる

- 多様性を意識した教職員集団の組織づくり
- 子どもにとって必要なことの優先順位
- 失敗はつきもの
悩んで試行錯誤して成長する(見守る姿勢)
- キャリアに応じた支援

私たちが実力を発揮できるように
促してくれる

- 専門職を生かせる学びの場の設定
小・中学校間の連携
- 校長だよりの発行
(教職員の取組や児童・生徒の様子を共有)
- ベテラン教員、各主任による模範授業



▶校長からの具体的な働き掛け

私たちが新しいアイデアを出せるように促してくれる

- 学び合いを促進するためのプロジェクトチーム
- 校長、教頭、教務主任、学年主任の縦組織(揺るぎない組織づくり)
- 教育者のプロとしてのやる気。具体的な役割の重視

私たちが働きやすくなるような考えを大事にしてくれる

- いつでも入りやすい校長室
- 職員室が先生方のコミュニケーションの場(教頭がつなぎ役)
- 挨拶・声掛け・日常の会話
相手への気遣い・感謝の言葉・敬意・礼儀

私たちに指示するだけでなく、問題解決できるように一緒に対応してくれる

- 上手くいったときの喜びを成長の糧に
- 方向性を具体的に示す。失敗を責めるのではなく、一緒に考える支援
- 適正やキャリアに応じた校務分掌

私たちが新しいスキルを習得するために研修の機会を提供してくれる

- 校内外の研修報告
- 経験を重視した研修
- 幼・保・小・中・高など縦の連携を意識した研修

ヒアリング調査のまとめ

データを活用した
学校経営を
するための
アセスメント能力

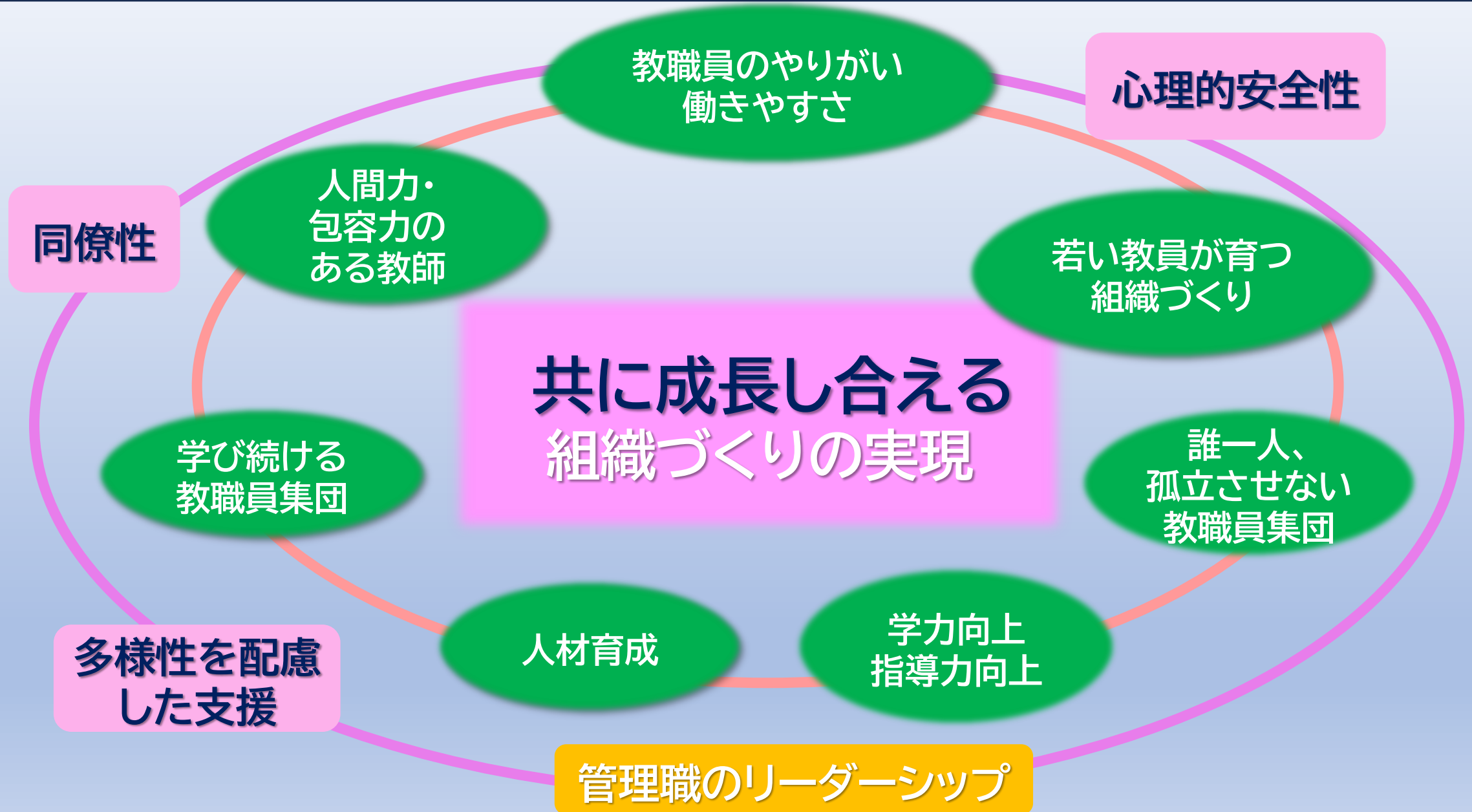
学力向上のための
小・中連携による
教師の同僚性確立

教職員一人一人に
応じた
一歩踏み込んだ
働き掛け

経験学習型
校長研修



校長が求める教員組織像



分析と考察

研究課題1:校長の働き掛けは、教職員の心理的安全性の確保やワーク・エンゲイジメント向上に影響を与えているのか。

- 校長の働き掛けは心理的安全性の確保に大きく影響を及ぼしている。
- 同僚性が伴えば、心理的安全性はさらに高まる。
- 校長の働き掛けは、ワーク・エンゲイジメントの向上に大きく影響を及ぼしている。

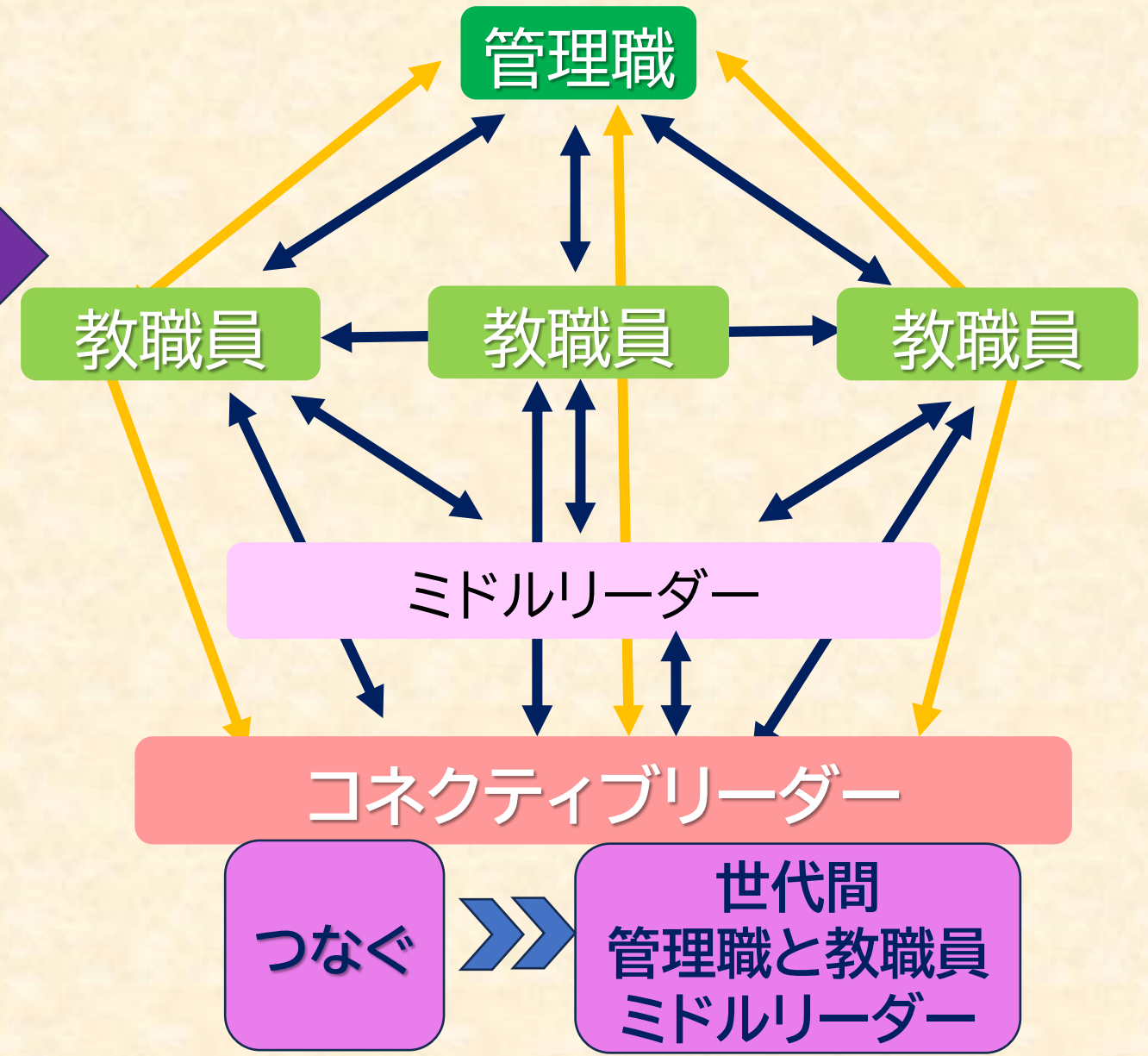
研究課題2:どのような条件で校長の働き掛けは効果を上げるのだろうか。

- 心理的安全性においては、年齢や在校年数による差異はほとんど見られなかった。
- ワーク・エンゲイジメントは、以下の条件により効果を上げている。
- 40代で校長の働き掛けがあれば、ワーク・エンゲイジメントも向上する結果となっていた。ミドルリーダーとしての役割を任されることにより、校長からの声掛けや支援が増えたことで、働きがいにつながっていると考える。
- 在校年数では、4、5年で効果を上げている。校長の在校年数が平均2、3年であるため、新しく赴任した校長が、学校の様子をよく理解している4、5年の教員に声を掛けることが多いのではないかと推測される。

研究課題3:実際に校長はどのような働き掛けを行っているのだろうか。

- 仕事へのモチベーションを上げるために、一人一人に寄り添った働き掛けを行っている。
- 職務に応じた働き掛けを行い、サポートと見届けをすることで安心して働ける環境づくりに努めている。
- 学校によっては、校長と教職員に意識のズレが見られた。

- 分散型の組織づくり
- 課題のアセスメント機能の構築
- 校長のビジョンの理解・共通実践



今後の課題

- ワーク・エンゲイジメントの向上には、同僚性との関連性は見られなかった。ワーク・エンゲイジメントの向上につながる要因はあるのだろうか。分析を続けて検証していく。
- 今後のS市教職員の働きがいの変容について追跡調査ができるとうい。
- 校長の在校年数が2～3年という短いスパンの中で、教職員に校長のビジョンを浸透させるために組織体制の強化が必要である。
- 若年教員が多いS市では、人材育成が喫緊の課題である。次の世代を確実に育てるために、ミドルリーダーの資質能力の向上につながる研修体制を整える。

- 露口健司・藤原文雄(2021). 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 学事出版 95
-127
- 河村茂雄(2017年). 学校管理職が進める教員組織づくり 図書文化 18-23 109-150
- 池田守男・金井壽宏(2007). サーバントリーダーシップ入門 かんき出版 66-79
- 藤原文雄(2007). 教職員理解が学校経営力を高める 学校で働く人たちのチームワークをどう活かすか
学事出版 18-22
- 中島晴美(2023). ウェルビーイングな学校をつくる 教育開発研究所
露口健司 校長のリーダーシップが教師の職務態度に及ぼす影響プロセス
-教師の個人的価値観に着目したモデルの検証-
日本教育経済学会紀要第46号 2004年
- 露口健司 教育を取り巻く信頼関係に対するネットワーク規模効果と空間共有効果 学校改善研究紀要 2023年
特集論文
- 猪野啓士郎 教職員のコンプライアンス意識の向上と管理職と連携したミドルリーダーの
役割 -教職員が主体的に取り組むコンプライアンス研修プログラムの
開発を通して- 2017年度 愛媛大学教職大学院研究発表
- 三沢 良 ・ 鎌田 雅史 職員室の心理的安全性 - 教師の協働を阻む対人関係リスクに関する検討 -
岡山大学大学院教育学研究科研究集録 第180号(2022)17-26
- 中央教育審議会「令和の日本型学校教育」を担う教師の養成・採用・研修等の在り方について(2022年12月19
日) https://www.mext.go.jp/content/20230320-mxt_kyoikujinzai01-1412985_00004-11.pdf (最終アクセス日2024年1月16日)