

教員の勤務負担軽減のための取組 －教員が元気に子どもに向き合うために－

岐阜県教育委員会教職員課教育主管 森 嘉 長

「戦争のプロは兵站を語り、戦争の素人は戦略を語る」

(石津明之「解説 マーチン・ファン・クレフェルトとその戦争観」) マーチン・ファン・クレフェルト『補給戦』、2006年5月、中公文庫)

1 はじめに

冒頭の言葉は、戦史の研究において戦場における食料や物資の補給、兵士の異動、伴う疲労・健康など、いわゆる兵站が、戦果を考える上で重要であることを説いている。学校教育の充実に向けた示唆に富む箴言である。すなわち、教育課程や教育活動、教育指導、さらには人事管理の在り方は重要なことであるが、併せて、教職員の勤務環境を整え、学校を教職員にとって働きやすく働きがいのある職場とすることは、学校教育充実の欠くことのできない要因である。

学校を働きやすく働きがいのある職場とすることは従前より、様々の立場から多くの場で語られ取り組まれてきたが、文部科学省が平成18年に実施した「教員勤務実態調査」を契機として、教育委員会・学校を挙げての議論や具体的な取組が本格化した。本調査は、「簡素で効率的な政府を実現するための行政改革の推進に関する法律」(行革推進法、平成18年6月2日公布・施行)を受けて、教員給与政策の根幹をなしてきた人材確保法の見直し要請に対応するための調査であったが、結果として、教職員の長時間労働や時間外勤務の実態が数値化・公表され、さらに同年に施行された労働安全衛生法等の一部改正に伴い、教育界の内外を問わず議論・取組が本格化した。

本県教育委員会においても、後述するように、職務の効率化や心身の健康保持との関わりから、継続的に施策・取組を展開してきた。本稿では、公立小中学校を中心とした本県教員の勤務状況や教育文化にも触れながら、教職員の多忙化解消に向けた岐阜県教育委員会の取組について概観するとともに、今後の勤務負担軽減の在り方について考察する。

2 多忙化解消のための個人向けリーフレットの作成・配布

平成26年9月、岐阜県教育委員会は、県内の公立学校教職員を対象として、多忙化解消のための個人向けリーフレットを配付した。【図1】

いわゆる「学校のスリム化」や教職員の長時間勤務の解消は、従前より教育委員会や学校の管理職がリーダーシップを執り、その取組にあたってきたが、本リーフレットの作成・配付の目的は、教職員一人一人が自らの働き方に目を向け、後述する「多忙化解消推進校」の実践から学び、自校の取組・実践に生かすことである。

平成24年度にスタートした「多忙化解消アクションプ



【図1：多忙化解消リーフレット表紙】

ラン」に係る県内14小中学校のプラン推進校としての取組について、「実践事例集」として管理職のみにデータ配信していたことに加え、推進校において効果のあった取組を20の具体例として分かりやすく示したリーフレットを全ての教員に配付し、管理職によるトップ・ダウンの取組から、教職員による議論を踏まえたボトム・アップの取組とすることに主眼を置いた。併せて、従前まで「調査結果は人事管理上の参考資料」として非公表としてきた「岐阜県教員勤務状況調査」の結果を教職員はもとより、マスコミまで含め広く公表し、教育界内外から教職員の適正な勤務の在り方についての議論や助言を求めることも意図した。

リーフレットに対する対応・反応として、【表1】に示すような学校における活用や新聞の特集記事（朝日新聞：平成26年10月1日朝刊）としての掲載等が見られた。一方、「リーフレットの配布は取組・対応を『現場任せ』としているのではないか」といった意見や「事態は緊急を要する。優秀な岐阜県の人材が他県に流出しかねない」といった指摘も寄せられた。

前述したように、本リーフレットの作成・配付の趣旨は、岐阜県教育委員会における取組を継続しつつも、岐阜県の公立小中学校が育んできた「教育文化」「指導文化」をスポイルすることなく、学校のスリム化や長時間勤務解消等をどう進めるか、議論し、その在り方を教育委員会や学校、同僚間で議論することにもある。

以下、本県の取組経緯や教員を取り巻く状況を踏まえ、今後の方向性を考察したい。

【表1：学校での活用事例】

○A市・小学校	・会議の時間を早く開始するなど、「できること」から取り組む。
	・次来年度に向け、スリム化の観点からも校内組織の見直しを行う。
○B市・中学校	・職員会議の場で、職員に配布するとともに互いの働き方について職員間で相互理解を図る。
○B市・中学校	・次年度の教育課程編成において、教職員の多忙化解消、学校のスリム化について重点課題として位置づけ、検討を行う。

3 岐阜県教育委員会の取組

(1) 管理職の自覚とリーダーシップ

管理職登用選考において、本県教育委員会は兼ね備える資質として「確かな教育理念と経営ビジョンをもち、保護者・地域に信頼される学校経営ができる」ことに加え、次の6点を「条件」として求めている。

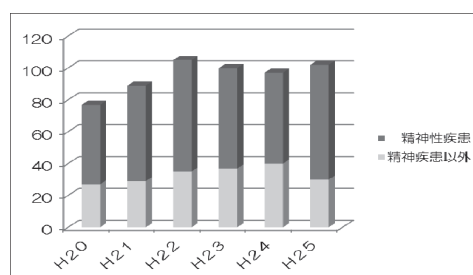
- 1 学力向上に対する具体的な方策をもち、授業についての的確な指導ができる。
- 2 生徒指導上の諸問題に対し、リーダーシップを発揮して解決を図ることができる。
- 3 危機管理に対する高い見識と行動力がある。
- 4 部下に対して温かく接し、キャリアアップについて適切に指導ができる。
- 5 家庭や地域と積極的に連携し、魅力ある学校経営ができる。
- 6 学校のスリム化を断行し、働きがいのある職場をつくり出すことができる。

岐阜県教育委員会は、従前より、市町村教育委員会事務局を対象とした会議や小中学校長を対象とした会議等の場で、管理職に求める資質について「働きやすい職場」「働きがいのある職場」づくりができることを求めてきたが、平成21年度登用選考から上記6を条件として付加している。

当初は、「仕事の優先順位がわかり学校のスリム化が断行できる」とし、管理職として仕事の意味や内容を理解して、何が一番大切かを職員に明示できることを求めた。

【グラフ1】は、本県公立小中学校における休職者の推移である。教員の精神疾患の増加については、その要因を教員の個人的資質の変化と、保護者からの過剰な期待等の教師を取り巻く環境の変化が考えることができるが、職務多忙・長時間勤務の観点からすると、教職員が子どもに向き合う時間が十分とれないために教育指導の充実感や達成感を得づらく、精神的な安定が図れないという状況も要因の一つとして考えられ

る。全国的に見ても、教育指導の中核となる30代教員に休職者が出やすい兆候が見られことについての関連があるように思われる。このような観点から、管理職が学校のスリム化に加え、メンタルヘルスの保持をはじめとする健康管理や、家族の介護・看護、育児などのワーク・ライフ・バランスについての知見を有し、適切な指導助言を行うことは、円滑な学校運営や教育活動の充実には極めて重要となっている。



【グラフ1：小中学校休職者数の推移】

（2）「岐阜県教員勤務状況調査」と「学校のスリム化」の推進

公立小中学校教職員については、任命権者である岐阜県教育委員会は給与や休業・休暇等の勤務条件を所管するが、教職員の勤怠管理については一義的には市町村教育委員会及び校長の所管事項である。冒頭で述べたように、平成18年度の文部科学省による勤務実態調査や労働安全衛生法等の一部改正に伴い、本県教育委員会にとっても教員の勤務負担軽減については重要課題の一つと捉え、同年具体的なアクションを起こした。

具体的には、平成18年に「岐阜県教員勤務状況調査」を悉皆で実施するとともに、その調査結果と実態を踏まえて、翌年6月に「教員の多忙感の軽減と学校のスリム化」に係る通知文を发出している。従前は、服務や綱紀の保持に係る通知文とあわせて行っていたが、学校業務のスリム化による教員の勤務適正化に特化した通知とした。

通知文において「公立小中学校のスリム化に向けた具体的な取組事例」として主に次の6点を明示している。

- ① 校内研究、研修の進め方の見直し
 - ・事例： 研究授業について事前の研究会や教育委員会指導主事からの事前指導を必要最小限とする。
- ② 研究発表会、研究紀要の見直し
 - ・事例： 研究授業の指導案については、A4版1枚とする。
- ③ 諸会議、打ち合わせの見直し
 - ・事例： 職員会は節単位で行い、2ヶ月に1回程度とする。
- ④ 掲示物の見直し
 - ・事例： 極端に手間のかかるパネル等の掲示を減らす。
- ⑤ 部活動の見直し
 - ・事例： 地元の指導者の活用を図る。
- ⑥ ノー残業デーの設定

加えて、月ごとの目標等、細かくなりすぎた目標や計画を減らし焦点化することで、細分化・形式化されたPDCAサイクルを見直すことも例示しているが、上記6つの観点は、以後、多忙化解消の取組や具体策を検討する上での方向性として重視されることになる。

教育活動は、本来、深まりや広がりを求めるベクトルが常に働き、ともすると、子どもたちのために「やらないより、やったほうがよい」あるいは「昨年度まで効果を挙げている活動だから、本年度止める必要はない」という捉えのもと、内容的にも拡張・膨張しがちである。増える教員の仕事量に対して、通知文で警鐘を鳴らし、見直し・検討を求めた。特に、「岐阜県教員勤務状況調査」において教員一人当たり平均2時間以上の時間外勤務のある学校をターゲットとして啓発することで、県教育委員会のメッセージ性をより強くした。

(3) 「多忙化解消アクションプラン」

岐阜県教育委員会による平成19年6月の通知以降、勤務負担の軽減に向けた啓発が続けられるとともに、各市町村教育委員会や各学校においても教員の勤務負担の軽減に向けた取組が進められ、事務の効率化や会議の精選と運営の見直し、出勤時間や退校時間の管理や「早く帰る日」の設定などを通して、校務の効率的な遂行や教職員の健康管理やスリム化に対する具体的アクションが見られるようになった。

一方で、教員の働き方がどう変わったか、という視点からこれらの取組の効果が問われることとなった。平成18年度以降、毎年実施された「岐阜県教員勤務状況調査」の結果が注目されたが、悉皆・抽出と実施方法が異なり、あくまでも「人事管理上の参考資料」の位置付けで公表されないこともあり、取組の効果が問われる状況もあった。

こうした状況の中、勤務負担軽減により「児童生徒に向き合う時間」を確保することを目的とした取組として、平成24年5月、県教育委員会から「教職員の多忙化解消アクションプラン」が提案された。



【図2: 教職員の多忙化解消アクションプラン】

本取組は、【図2】に示すように、すべての公立小中学校において、「学校セルフチェックシート」による実態把握に基づき全教職員で自校の課題を共通理解した上で、年間を通してPDCAの段階的な取組を展開することで多忙化解消を図るものであるが、加えて、多忙化解消アクションプランを積極的に取り組む学校を「多忙化解消推進校」として指定し、取組の成果を「実践事例」として周知・啓発することも意図した。

あわせて、教職員のメンタルヘルスケアについて、管理職が教職員の勤務の状況や健康状態の把握に努めることと、「メンタルヘルス面接相談」「ストレスチェック」等の健康管理事業の積極的活用についても施策として推進された。

本施策は、取組そのものが各学校の裁量に委ねられている反面、多忙化解消に向けた「学校セルフチェックシート」のメッセージ性は大変強いものがあつた。すなわち、平成19年6月の通知に加えて、勤務負担軽減に向けた取組の具体を詳細に示していることである。例えば、「部活動の見直し」については、「先生も子どもも休める日を」という観点から次の5点を例示した。

- ① ノー部活動デーを設定し、例外なく実行している。

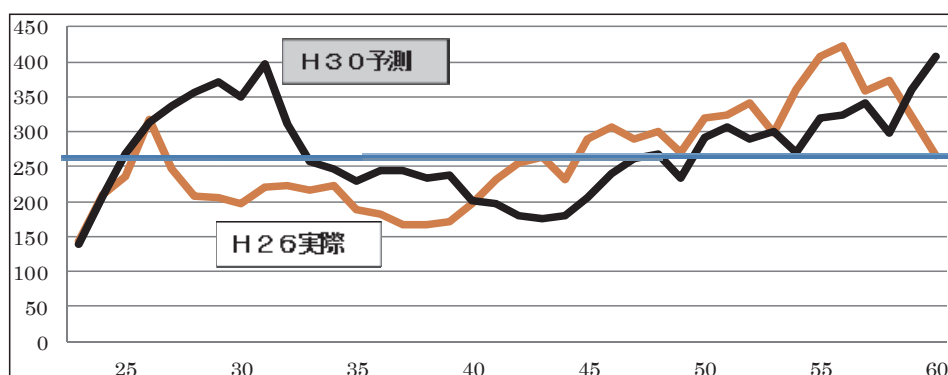
- ② 土、日曜日に活動する場合でも、午前あるいは午後の活動となるよう配慮している。
- ③ 部顧問を複数配置し、連携して指導に当たるなど負担の軽減をはかる工夫をしている。
- ④ 顧問の委嘱に際しては、教職員と意見交換し、職員の希望やモチベーションが尊重されるよう配慮している。
- ⑤ 総合型地域スポーツクラブへの移行など、地元の指導者の活用をはかっている。

3 岐阜県教員の勤務を取り巻く状況

教職員の勤務負担軽減は、本稿の表題にもあるように教職員が「元気に子どもたちに向き合うこと」がその目的であり、学校における教育活動や教職員の指導の質の高さを担保することが大前提である。言い換えれば、負担軽減の取組を推進したことで、岐阜県教育の「強み」や教職員の「指導文化」が失われ、結果、教育の効果や成果が低下することは避けなければならない。加えて、今後の教職員の年齢構成や学校組織の在り方や教育課題等を踏まえて検討していくことが求められる。

(1) 教職員年齢構成の変化と期待される年代

【グラフ2】は、校長・教頭・主幹教諭・教諭の年齢別人数について、平成26年度（実際）と4年後の平成30年度（予測）をグラフ化して比較したものである。

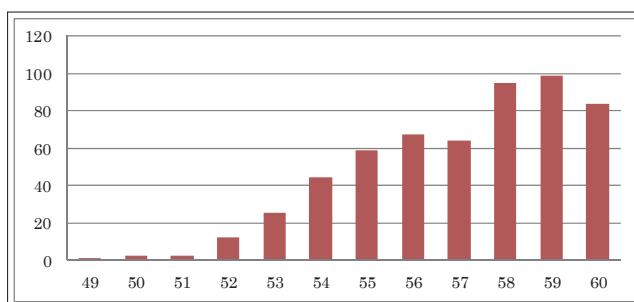


【グラフ2】H26/H30小中学校年齢別構成表

平成26年度においては50代半ばが最も人数の多い年代となっているが、4年後は30代前半が最も多い世代となり、いわゆる「大量退職・大量採用」による世代交代が現実のものとなる。また、最も少ない年代は30代後半から40代前半に移行し、学校組織の中では学年主任や生徒指導、教務主任等を担うことになるが、当然のことながら、不足する分は30代後半の教員に依るところとなる。単に年齢構成が若返るのみならず、学校の主任・主事等中核を担う者も若返ることが推測される。

【グラフ3】は、本年度の校長の年齢分布を示す。校長職の特質として、定年近い年代が最も多くなる傾向が見られるが、注目すべきは57歳と58歳では30名以上の差があることである。次年度以降の任用でこの差を解消することは容易でなく、以て、校長の急速な世代交代、すなわち若返りは十分に想定される。伴い、教頭についても同様である。

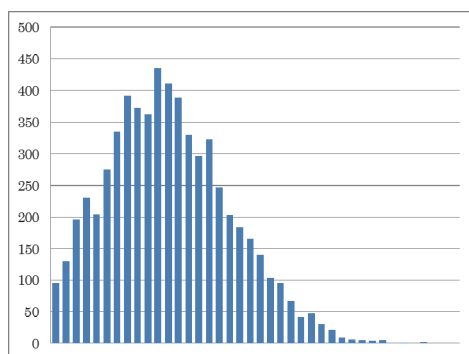
教職員の「若返り」に伴い、管理職や学校の中核を担う教員の機動力は高まるものの、学校内でのメンターとしての期待が量的にも内容的にも高まることが想定されることから、彼らをターゲットとした勤務負担軽減を観点として取り組むことも求められる。



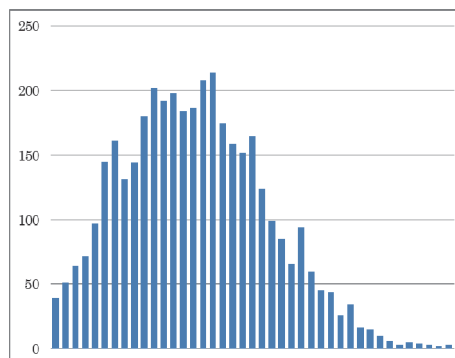
【グラフ3】H26年度小中学校長の年齢構成

(2) 長時間勤務の状況とタイムマネジメント

【グラフ4】【グラフ5】は、平成25年度実施の岐阜県教員勤務状況調査（悉皆）の小中学校別残業時間（1週あたり・平日）の結果をグラフ化したものであるが、残業時間の長短の個人差は歴然としている。



【グラフ4：小学校における残業時間】



【グラフ5：中学校における残業時間】

こうした残業時間の様相の背景には、管理職・教員ともに「残業感覚」の弱さがある。教職調整額の存在や意味の議論は別としても、一般の事業所であれば、残業は人件費やそれに伴う生産性、社員の健康管理に関わる重大な問題であるが、学校では、「解消に努力すべき」課題と認識されがちである。

教員は往々にして、「時間をかけた分、教育の成果や効果がある」と考えがちであり、時間の効率的運用という意識は弱い。近年、管理職のマネジメント意識は高まりつつあり、教育課程や危機管理、人事、予算に対するリーダーシップは発揮されつつあるが、「タイムマネジメント」という意識が弱いことは否めない。地域別・学校別のそれぞれの結果から、残業時間の長短は、教員個人の要因よりも、学校全体として退校時刻が遅いか早いか強く影響するという傾向も見られ、管理職が積極的に、あるいは学校を挙げて取り組めば、改善される余地は十分にあると思われる。

(3) 岐阜県教員の「矜持」と指導課題

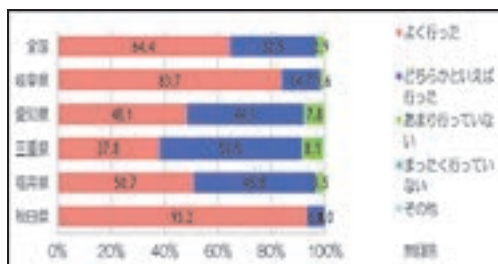
筆者は過去の職務上、岐阜県公立小中学校教員の「強み」や「よさ」について岐阜県外の教員の意見を聞く機会に恵まれた。具体的には、他県から交流派遣され岐阜県で数年間勤務経験のある教員や、他県からの訪問・視察により研究発表会や日常の授業を多く参観したことのある教員から、さらには県外自治体の教育委員会事務局職員などからの率直な意見や感想である。

乱暴なまとめ方ではあるが、大きく次の3点が「教育文化」あるいは「指導文化」として、岐阜県公立小中学校教員の「矜持」と考えられる。

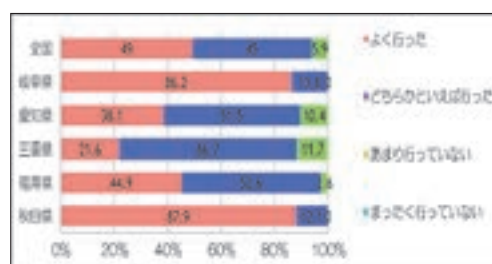
- 「手厚く丁寧な教育指導」と「きめ細かな個への対応」
- 「教職員の協働、一体感」
- 「管理職の指導性」

以下、全国学力・学習状況調査（平成26年4月実施）の学校質問紙調査の関連質問内容を踏まえて考察してみる。

【グラフ6】【グラフ7】は、本県と全国、近隣県等を比較したグラフである。質問内容「授業の冒頭に目標を示す」について、小学校・中学校いずれも「よく行った」と回答している学校が8割を超え、全国的に見ても優位性が感じられる。



【グラフ6: 質問紙回答・小学校】

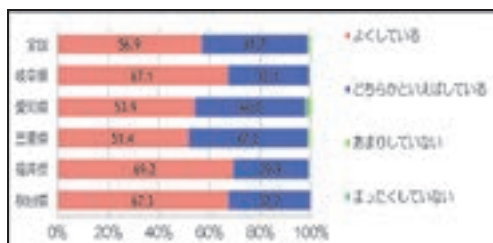


【グラフ7: 質問紙回答・中学校】

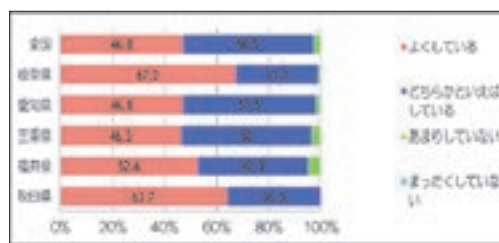
同様の傾向は、以下の質問内容にも見られ、本県教員が、「手厚く丁寧な教育指導」と「きめ細かな個への対応」について、特に意を用いてあたっている状況がうかがわれる。

- ・ 授業の最後に学習したことを振り返る活動を位置付ける。
- ・ 教科のねらいを踏まえた言語活動を位置付ける。
- ・ 考えを引き出したり、思考を深めたりする発問や指導を行う。
- ・ 発言や活動の時間を確保する。
- ・ 児童生徒一人一人のよさや可能性を見つけ、伝える。
- ・ 学習規律を維持・徹底する。
- ・ 学級全員による取組の課題・テーマを提示する。
- ・ 児童生徒が資料を用いて発表できるように指導する。
- ・ 特別支援教育の観点から指導を工夫する。

【グラフ8】【グラフ9】は、同じく全国学力・学習状況調査の学校に対する質問「学校の教育目標の達成に向けて全教職員で取り組んでいる」の回答結果である。質問内容「学校の学力傾向や課題について、全教職員で共有している」についても同様の回答結果が見られ、「教職員の協働、一体感」についても本県教員の優位性が感じられる。

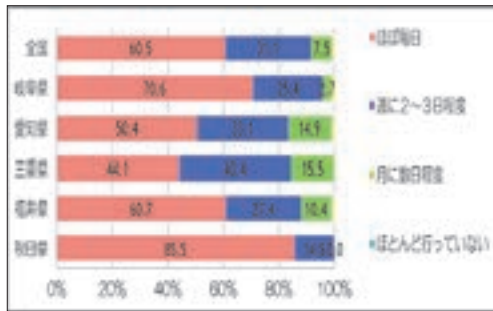


【グラフ8: 質問紙回答・小学校】

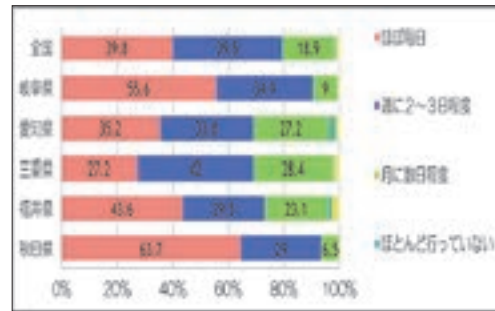


【グラフ9: 質問紙回答・中学校】

さらに、次に示す【グラフ10】【グラフ11】は、質問「校長は、校内の授業をどの程度見ているか」の結果である。本県では、小学校・中学校を問わず、全国平均を上回る割合の校長が「ほぼ毎日校内の授業を見ている」ことになる。他県の教育関係者から、本県管理職の教育指導におけるリーダーシップの強さ、特に「授業改善について積極的に指導する校長が多い」という意見を耳にすることがあるが、それを実証しているように思われます。

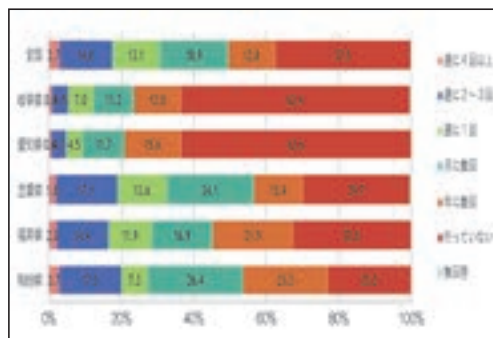


【グラフ10: 質問紙回答・小学校】

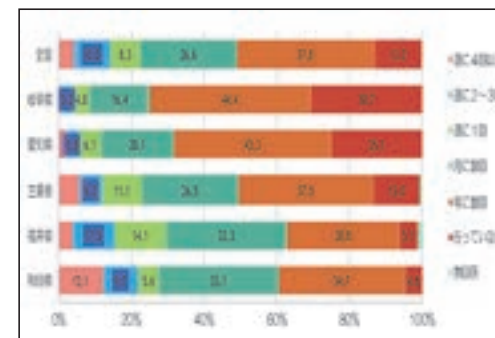


【グラフ11: 質問紙回答・中学校】

一方、全国、近隣県等と比較して優位性が感じられない教育活動・指導の領域等がある。例えば、【グラフ12】【グラフ13】は、質問内容「放課後に補充的な学習サポートを実施したか」に対する回答結果である。



【グラフ12: 質問紙回答・小学校】



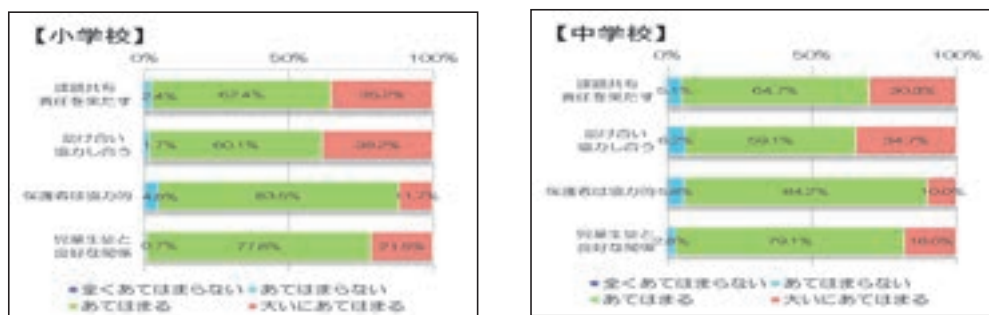
【グラフ13: 質問紙回答・中学校】

同様の回答結果の傾向は、質問内容「『朝の読書』などの一斉読書の時間を設けたか」や「長期休業中に補充的な学習サポートを実施したか」にも見られる。前述したように、授業おける指導の「丁寧さ」や「きめ細かさ」、児童生徒の思考・判断や関心・意欲を大切に学習過程を綿密に計画し実践する一方で、授業以外の学習活動については学校体制としての積極さは感じられない。放課後の補充的な学習について、「多忙が故に、放課後、子どもと向き合えない」といった単純な理由ではなく、やはり岐阜県教育が有する「教育文化」「指導文化」の一面と捉えることができるのではないかと考える。すなわち、「授業の中で直接子どもたちに対して質の高い指導を行うことで確実に力を付ける」という自負が指導の基盤にあるように思われる。勤務負担軽減を図る上ではこうした岐阜県教員の「矜持」や指導課題を踏まえた取組が求められる。

(4) 岐阜県教員の職務・勤務に対する意識（自己効力感・満足感）

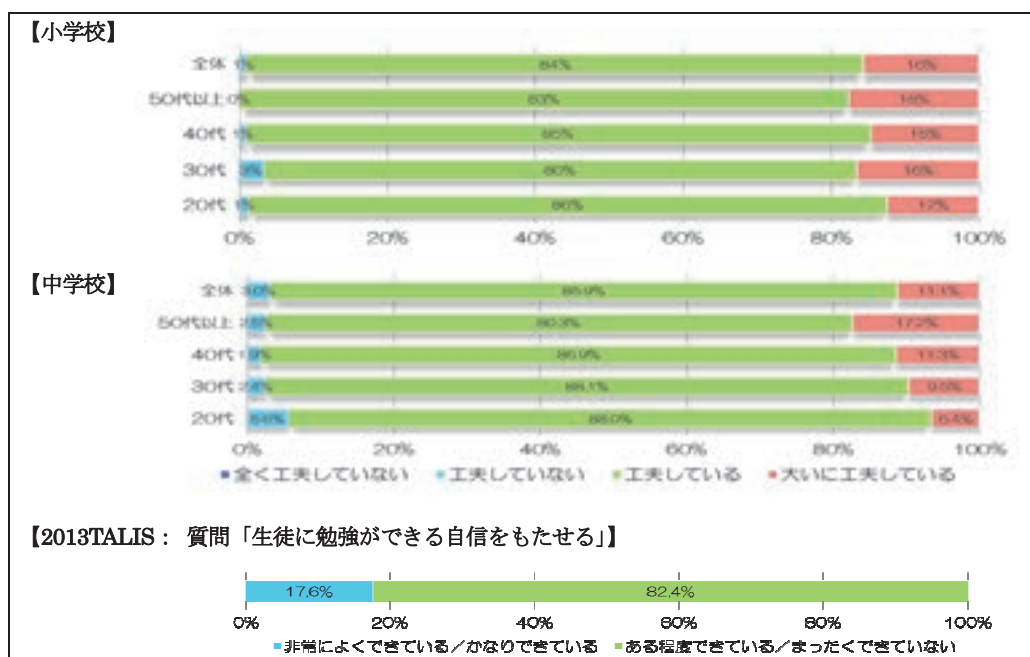
平成26年11月に実施した「岐阜県教員勤務状況調査」（抽出）では、「意識調査」を試みた。文部科学省が「2013OECD 国際教員指導環境調査」（TALIS）の調査結果を公表したことに加え、勤務負担軽減に教育委員会・学校が取り組む中で、岐阜県教員の子どもの成長に対する実感と、自らの職務・勤務に対する評価を明らかにすることを目的としたものである。

【グラフ14】は、質問「勤務している学校について、どう思うか」に対する教員の回答である。「全くあてはまらない」はどの内容についても1%以下であるが、「あてはまらない」と1%～6%の教員が回答している。この数値をどう捉えるかが議論となるが、同様の回答結果の傾向は、質問内容「現在の学校の状況について相談できる管理職、同僚がいる（メンターの存在）」や「同僚にアドバイスしたり、相談にのっている」にも見られる。



【グラフ14:H26岐阜県教員勤務状況調査】

意識調査では、相対的な比較が行えるよう、「OECD 国際教員指導環境調査 (TALIS)」(国立教育政策研究所編、2014) と同じ内容の質問項目を付加した。【グラフ15】は、質問「児童生徒が学習に対して自信がもてるように工夫している」についての岐阜県の調査結果と関係する TALIS における日本の教員の回答結果である。



【グラフ15:H26岐阜県教員勤務状況調査】

質問内容「現在の学校での仕事にやりがいを感じている」「校務分掌等の責任を果たし、学校運営に貢献している」についても同様の回答結果の傾向が見られる。あくまでも抽出による意識調査ではあるものの、全国的に見ても岐阜県教員の子どもの成長に対する実感や自らの職務・勤務に対する評価は低いものではなく、自己効力感や満足度は全体的に高いと捉えることができる。

4 今後の取組：教職員の働きやすさ・働きがいを高めるために

「善き教育こそあらゆる善事の源である。」カントが遺した箴言と言われている。教員にとっての「善き教育」とは、子ども達の成長と幸せであり、それは取りも直さず教員にとっての効力感・達成感でもある。縷々述べたように、この効力感・達成感の源は、元気に子どもに向き合う時間であり、その時間を確保するためには、教員の職務多忙解消や超過勤務時間縮減のための学校経営上の工夫や体制づくりが求められている。

県や市町村の教育委員会や学校は、長時間勤務解消や学校のスリム化等、ゆとりある勤務環境の生み出し

については、まずは次のような取組や施策を継続・導入することが求められる。

- 多忙化解消アクションプランの推進【県・市町村・学校】
- 管理職を対象としたタイムマネジメント研修【県・市町村】
- 教職員のための相談事業やメンタルヘルス研修の拡充【県・市町村】
- 教員が支援希求できる労働安全衛生体制の見直し【市町村・学校】
- 教職員の分掌の見直しと平準化【学校】

あわせて、岐阜県教育委員会のこれまでの取組と岐阜県教員の意識や取り巻く状況を踏まえた時、今後の取組改善の方向を以下のように考える。

< 取組改善の3つ方向 >

【方向1】 目標の明確化・目的意識の高揚

教員の働き方は、校内分掌や担当する部活動（中学校）にも深く関係している。ともすると、多くの教員が与えられた課題すべてに対して妥協を許さず納得いくまでやり切ろうとする。このことは、バランス感覚に優れた「ジェネラリスト」を生むことに繋がっている一方で、多忙化の大きな要因ともなっている。勤務負担軽減を図るためには、教員一人一人の強みを認め、価値付け、自ら高めたい専門性を明らかにすることでメリハリの利いた勤務の仕方が身に付くことが期待できる。また、自己啓発面談におけるキャリアデザインを意図した実践目標の明確化により、授業研究や現職研修が「やらされ感」のないものとなることが必要である。加えて、岐阜県教員の指導力は、主題研究をはじめとする授業研究により高いレベルで担保されていることを踏まえつつも、世代交代により増加する若手教員をターゲットとした研究や研修を展開することで、初任者にも分かるような指導技術を身に付けること、いわゆる「授業の名人・達人」を輩出できる取組が求められる。

【方向2】 「同僚性」の維持・強化

多忙化により、教師の本務である教育指導に充てるべき時間が減少することは、子どもに向き合う時間のみならず、職員間のコミュニケーションを減らすことに繋がっている。また、教員の「指導文化」においては、「学級で起きたことは担任の責任」「学年で起きたことは学年の責任」と見なす傾向が強く、学級や学年で発生した問題や課題を抱え込みやすい素地があり、加えて相談するゆとりと時間が十分でない状況もある。こうした意味でも、互いの働き方を理解し合い、仕事の進め方について議論する場を設けたりするなど、岐阜県教員が強みとする「同僚性」をスポイルしない取組が求められる。

また、主幹教諭に加え、副校長や指導教諭などの新たな職の設置を検討するとともに、多様な雇用形態による外部人材の配置や、保護者をはじめとするボランティアの活用等により、文部科学省が主唱する「チーム学校」としての教育力を向上させる職員組織・集団を整備する必要がある。

【方向3】 自己効力感の高揚

教員に限らず、直接、人を対象とする仕事は「感情労働」と言われる。教員の場合は、子どもとの信頼関係や子ども相互の人間関係を育む「プロ」であることが求められ、「感情労働」としては究極の域にあると考える。一方、肉体の疲労に比べ、感情の疲労は自覚されにくく、むしろ「悩むことが仕事」と見なされ、表面化した時点では精神に係る疾病を発症し、事態が深刻化する場合が多くある。

勤務負担軽減の取組とあわせて、教員一人一人の職務に対する管理職による日常的な言葉がけや同僚相互の認め合いを図るとともに、頑張る教員が専門職としての自信と誇りを持てるような処遇を教育委員会は工夫する必要がある。