

不祥事防止対策会議

教諭を孤立させない学校マネジメント

岩手県立大学
菊地学・高木善史

2

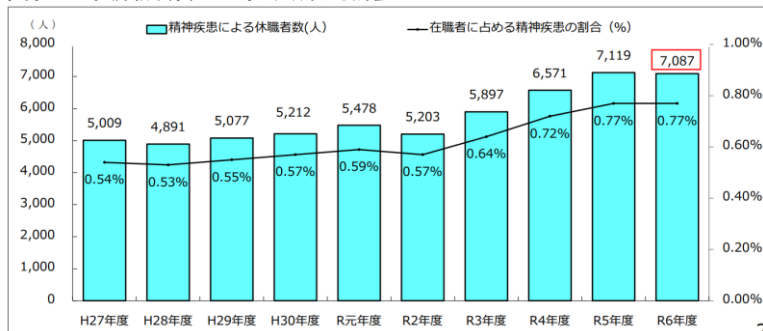
学校の先生の現状

教育職員の精神疾患による病気休職者数**7,087**人(全教育職員数の**0.77%**)

令和5年度(7,119人)から32人減少し。ただし横ばい。

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

令和6年度公立学校教職員の人事行政状況調査について

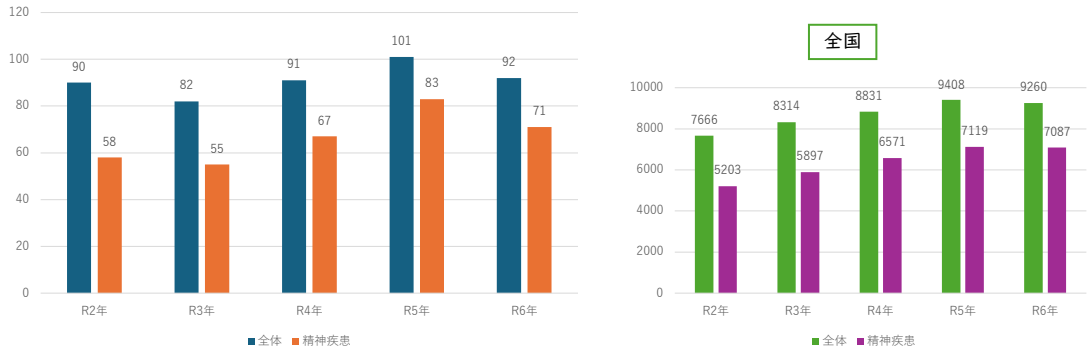


公立学校教職員の人事行政状況調査から抜粋

3

岩手県では

岩手県の病気休職者推移（教職員）5年（人事行政状況調査より）



全国では精神疾患による休職者は2007年以降5000人を超え、2023年は過去最多
岩手県でも同様の傾向

4

労働時間（教員勤務実態調査（令和4年度）2023年確定）

職種別 教師の1日当たりの在校等時間（時間：分）

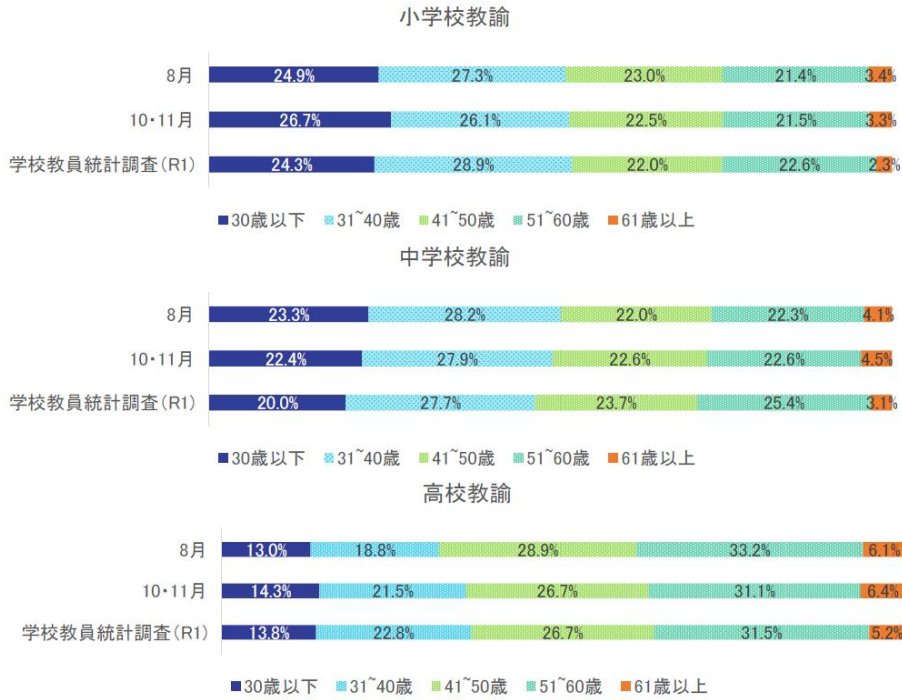
平日								
	小学校			中学校			高等学校 (参考値)	
	平成28年度	令和4年度	増減	平成28年度	令和4年度	増減	令和4年度	
校長	10:37	10:23	-0:14	10:37	10:09	-0:28	9:37	
副校長・教頭	12:12	11:45	-0:27	12:06	11:42	-0:24	10:56	
教諭	11:15	10:45	-0:30	11:32	11:01	-0:31	10:06	
講師	10:54	10:18	-0:36	11:16	10:27	-0:49	9:53	
養護教諭	10:07	9:53	-0:14	10:18	9:53	-0:25	9:19	

土日								
	小学校			中学校			高等学校 (参考値)	
	平成28年度	令和4年度	増減	平成28年度	令和4年度	増減	令和4年度	
校長	1:29	0:49	-0:40	1:59	1:07	-0:52	1:37	
副校長・教頭	1:49	0:59	-0:50	2:06	1:16	-0:50	1:18	
教諭	1:07	0:36	-0:31	3:22	2:18	-1:04	2:14	
講師	0:57	0:20	-0:37	3:10	1:53	-1:17	2:10	
養護教諭	0:46	0:22	-0:24	1:10	0:29	-0:41	0:34	

※「教諭」については、主幹教諭・指導教諭を含む。

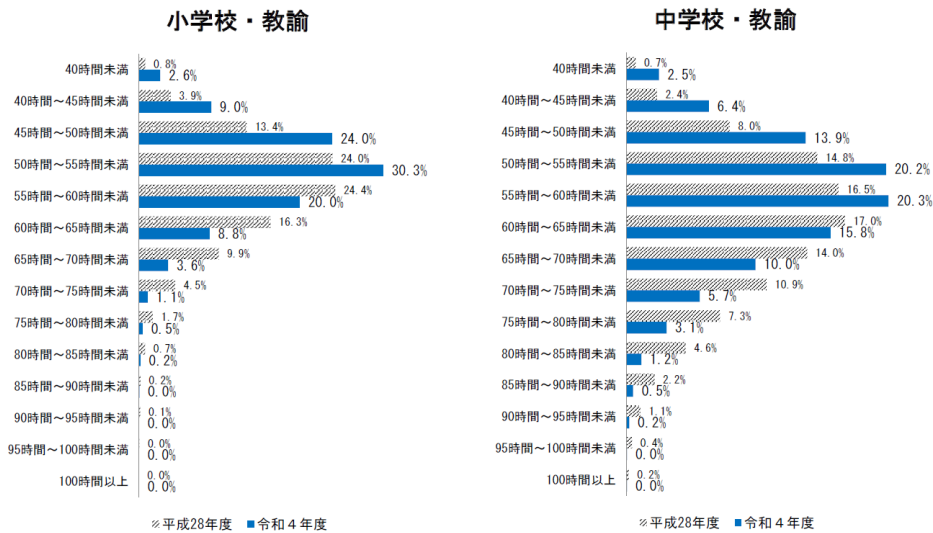
※在校等時間については、小数点以下を切り捨てて表示。

5



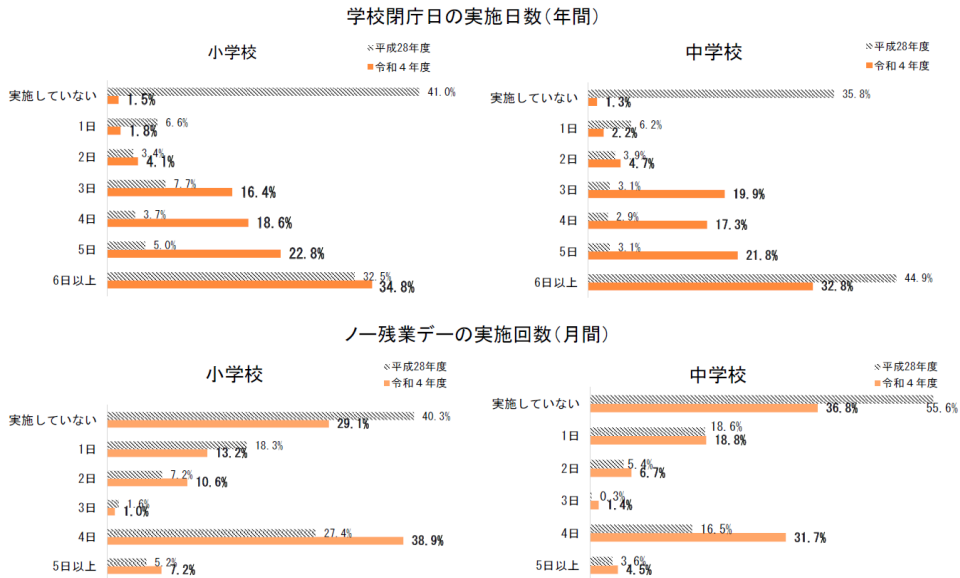
6

- 1週間当たりの「教諭」の総在校等時間について、令和4年度は、小学校は50～55時間未満、中学校は50～55時間未満、55～60時間未満の者が占める割合が高い。



7

ノー残業デー（教員勤務実態調査（令和4年度）2023年確定）

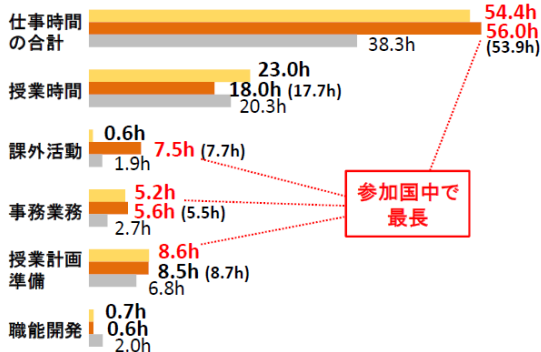


8

TALIS 2018 (OECD国際教員指導環境調査 世界との比較)

TALIS 2018 我が国の教員の現状と課題（文科省，2020）

<教員の1週間あたりの仕事時間>



日本の小中学校教員の1週間当たりの仕事時間は最長

中学校の課外活動（スポーツ・文化活動）の指導時間が特に長い（前回調査，2013と同様）。

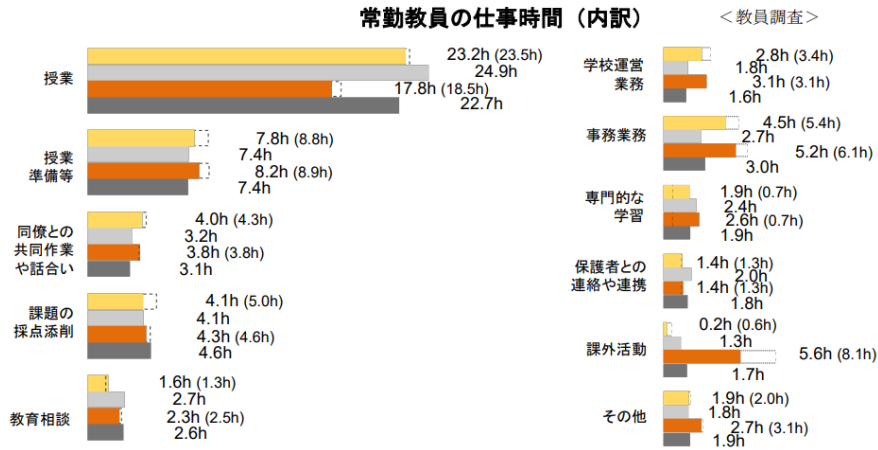
日本の小中学校教員が職能開発活動に使った時間は、参加国中で最短

支援職員の不足 特別な支援を要する児童生徒への指導能力を持つ教員の不足 を指摘

9

TALIS 2024 (OECD国際教員指導環境調査 世界との比較)

TALIS 2024 我が国の教員の現状と課題(文科省, 2025)



前回2018年調査と比べて、教員(希勤)の仕事時間は、小中学校とも1週間当たり約4時間減少。

課外活動(小:約0.4時間減、中:約2時間減)、事務業務(小中:約1時間減)等の時間が小中学校とも減少が、専門的な学習を行う時間が小中学校とも増加。

日本の小中学校教員の1週間当たりの仕事時間は、前回に引き続き参加国中で最長。

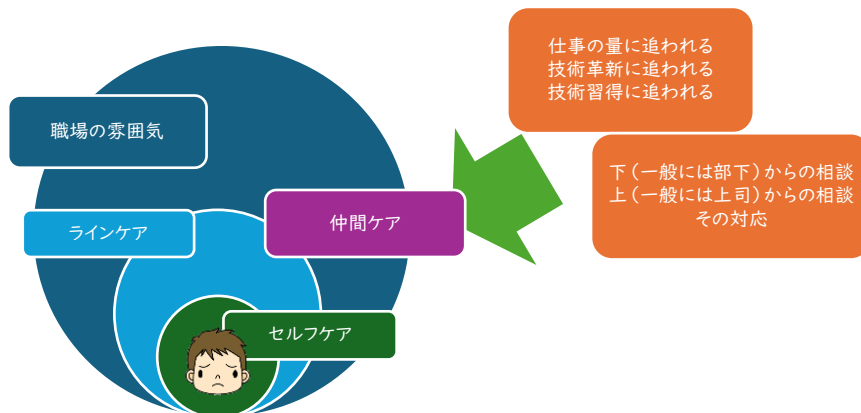
前回2018年調査と比べて、授業準備等の時間は減少。

日本は、授業時間が国際平均より少ない一方、授業準備等の時間が国際平均より長い特徴がある。

10

01 タイトルが入ります

ストレスと仕事

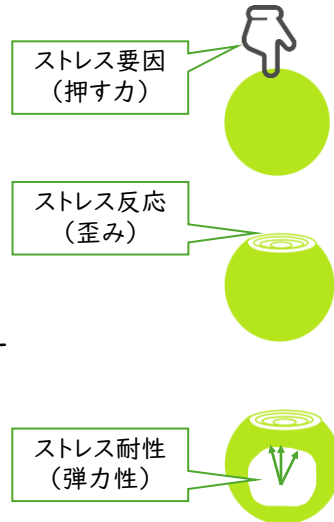


11

01 タイトルが入ります

ストレスの語源

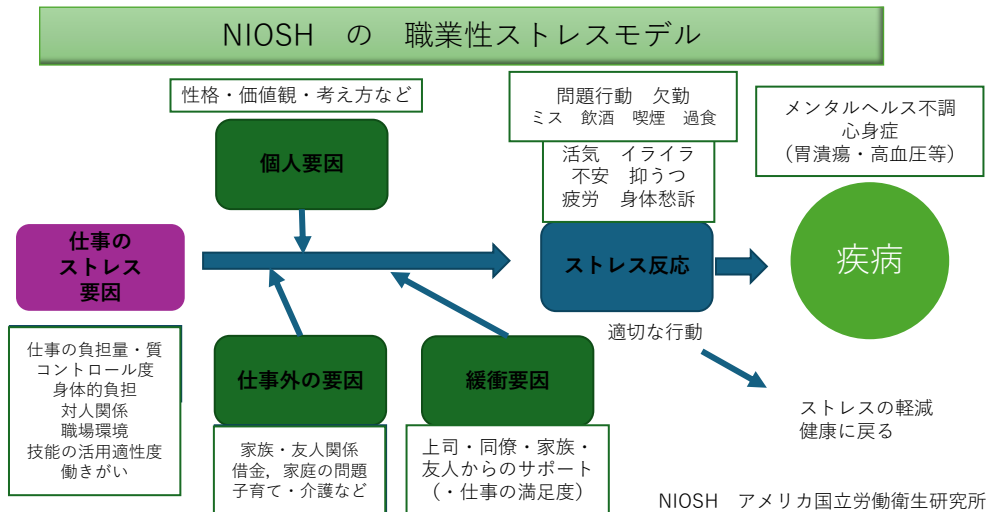
- 物の世界の言葉
 - もともとは「圧迫」「圧力」
- 外界からの要求(刺激)をストレッサー
- 引き起こされる反応をストレス(反応)



12

01 タイトルが入ります

ストレスと対処 ストレスのモデル

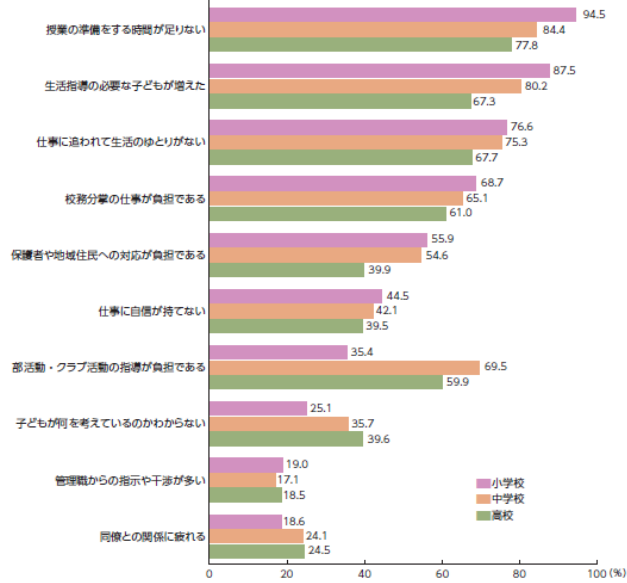


13

教員の仕事と意識に関する調査2016（HATOプロジェクト）

Q あなたは、次のような悩みや不満をどれくらい感じていますか。

図4-2 教員の仕事の悩み・不満



14

14

02 ストレスについて

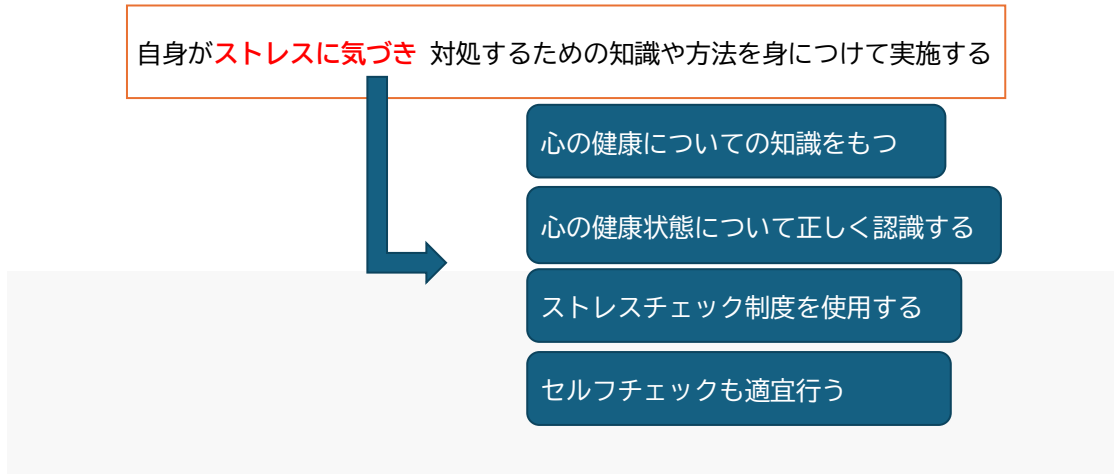
4つのケア

ケアの種類	誰が行うのか
セルフケア	働く人
ラインケア	管理監督を行う人
事業場内産業保健スタッフによるケア	産業医・産業保健師など
事業場外資源によるケア	外部相談機関 専門家など

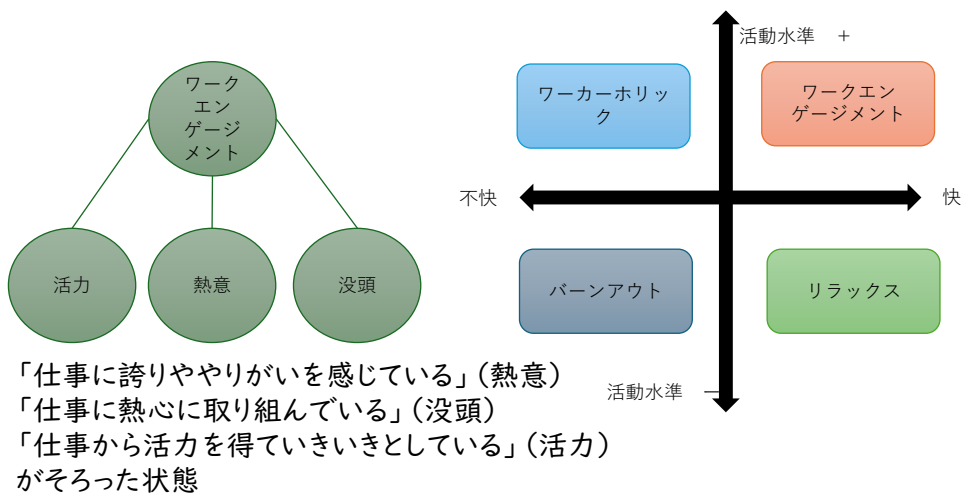
15

02 ストレスについて

セルフケア



16

バーンアウトの話
(ワークエンゲージメントと)

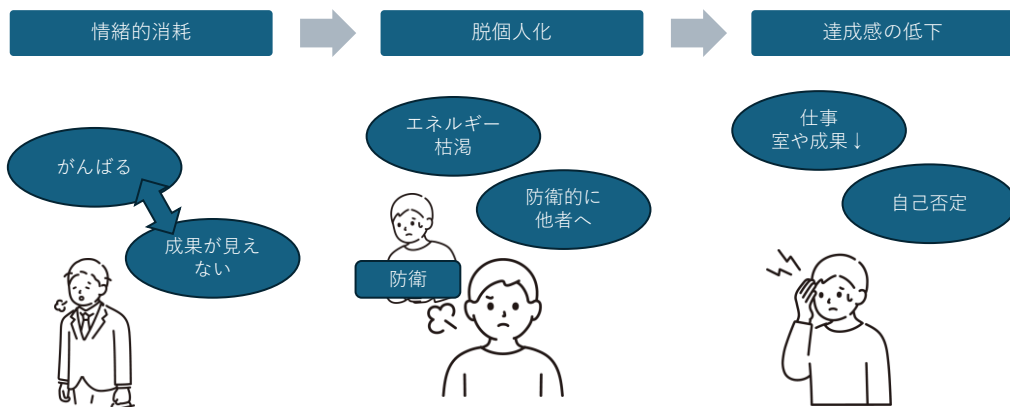
17

バーンアウトの研究から

- WHO (世界保健機関) 「職場での慢性的なストレスをうまく処理できないことに起因する症候群」
- キーワード
 - 情緒的消耗: 仕事において感情を無理にコントロールしすぎて消耗状態に
 - 脱個人化: 関わる人に対する無情で、非人間的な対応 (機械的で距離あり)
 - 達成感の低下: 仕事のやりがいの喪失
- 教師は対人関係によって消耗・感情労働・頭脳労働
 - 児童・生徒/保護者/同僚に併せてコミュニケーションをコントロール
 - 状況に合わせてなんらかの対応や対策を練る

18

想定されるプロセス



19

一般企業の場合

	特徴	危機要素	対応
新入社員	期待が強い 社会変革を体感 やりがいを求める 上司の丁寧な対応を求める	無力感による不安 仕事の先が見通せない不安 仕事の意味が見いだせない 人間関係の不安(ビジネスマナーを含む)	具体的な説明を行う 不安の内容をしっかりと聞き取る コミュニケーションの不足を補う(具体的に「1週間に1回こういう〇〇ミーティングをしよう」など)
若手	業務の急な変革に対応した世代 コミュニケーションの取り方も変化し続けた世代	20-25歳はうつになる人も多い。 30代もうつが増えてきている。 荷降ろし・燃え尽き, 昇格・昇進によるストレス(人により他罰性も)	セルフケアの研修を増やす 産業保健スタッフの窓口を周知 生活リズムを取れるよう労働時間の管理

20

20

一般企業の場合

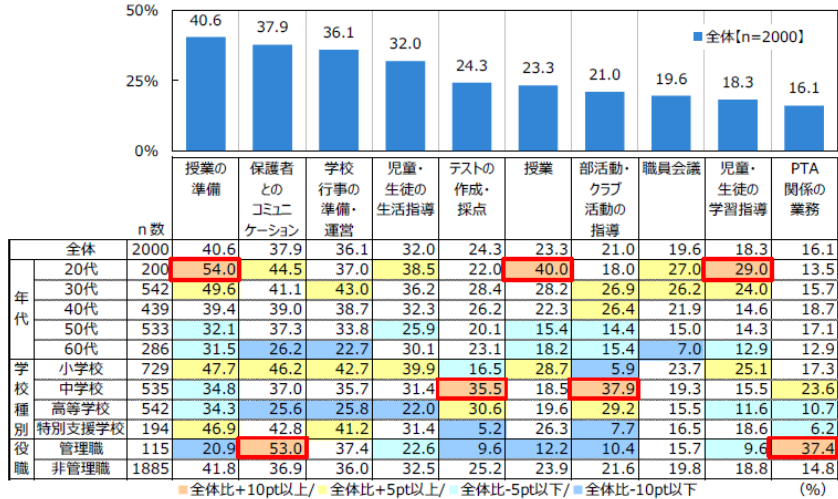
	特徴	危機要素	対応
中堅	プレイングマネージャー 子育て世代 介護を担う世代	責任の増大 子育て・介護の問題 責任の増大による援助希求の低下	相談しやすい窓口を設定 健康診断での保健師さんの指導などから繋いでいくなど
高年齢	経験技能を持つ 加齢	身体的能力の低下 健康問題 コミュニケーションの難しさ (世代間)	働き方シフトの相談 緩やかに加齢と向き合うのでその時間を見積もるなど 健康相談を保健スタッフと

21

21

教員の意識に関する調査 2023 (ジブラルタ生命調査)

◆教員の仕事で苦勞していること (複数回答形式) ※上位10位までを表示



〳〳

22

ラインケア



部下の状況を日常的に把握

職場における
具体的要因を把握

改善を図ることができる立場

やること

- 職場環境等の把握と改善
- 労働者からの相談対応を行うこと

23

23



環境の改善

- ・ 労働者がストレスと感じていること
仕事の質・量
仕事の失敗・責任の発生
対人関係（ハラスメント含む）
- ・ 環境改善の環境
物理的環境
職場の文化や風土



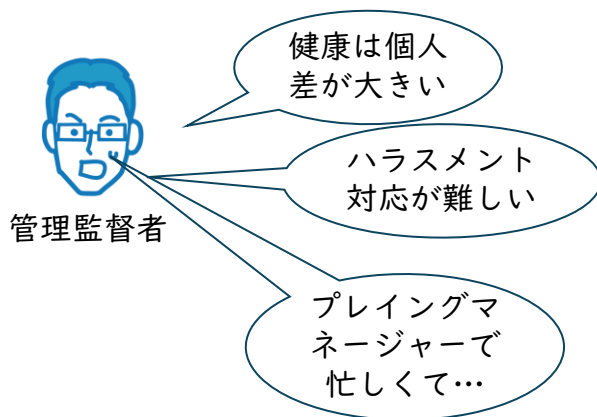
相談業務

- ・ 過重労働
- ・ 心理的負担
- ・ 相談業務は重要なラインケアであるが同時に抱え込まないことも大切
- ・ 必要に応じて産業保健スタッフへ相談する

24

24

ラインケアの前提として



管理監督者は労働者のメンタルヘルスケアの中心
職場の明確な方針などがあると動きやすい, 判断しやすい

更に管理する立場の人や組織▶管理監督者を支援し, 方針を出し, 情報提供に務める



25

25

ラインケアでどう聞けばいいのか

見る



聴く



つなぐ

欠勤・遅刻
泣き言を言う
能率/効率の低下
ミスが目立つ
辞めたいという
(けちなのみや)

関心を向けて受け止める

自由に話せるような質問

相手の話についていく

専門家につなぐ

26

注意したいこと

- 隠蔽の可能性に注意する
 - 不調は気づきにくい/気づいても心理的な不調だと思わない
 - 周囲に知られたくない(メンタル不調と思われたくない/無能だと思われたくない/無知だと思われたくない)▶相談しない/しないようになる
- 事例性を意識して情報を集める
 - 本人から正確な情報が得られないこともある
 - 事例性(起きたこと,起きていること)に即して情報を集める
 - ⇨疾病性(何らかの病気の症状)で情報収集しない
- 言葉以外の情報に注意・注視する
 - 大丈夫です/問題ないです よりその人の目つきや顔つきなどに注意する
 - 服装の乱れ,仕草,匂いなども参考に

27

心理的安全性

- チームの心理的安全性とは、チームの中で対人関係におけるリスクをとっても大丈夫だ、というチームメンバーに共有される信念
- メンバー同士が健全に意見を戦わせ、生産的でよい仕事をするために力を注げるチーム・職場

	課題達成志向 低	課題達成志向 高
心理的安全性 高	居心地の良いだけの集団 人間関係は良好・挑戦や成長への圧力は弱い	学習する集団 自由に発言できる・失敗から学べる・挑戦と成長が促進される
心理的安全性 低	無関心な集団 余計なことはしない・関わりが希薄・現状維持になりやすい	緊張したキツイ集団 成果は求められる・不安と罰による制御

28

難しさとお願ひ

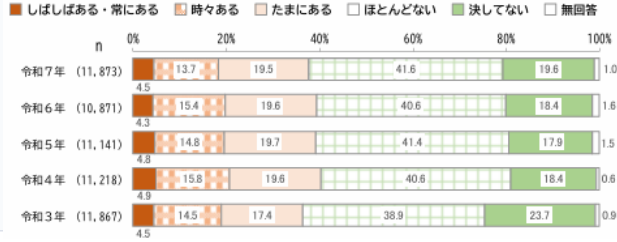
- サポートと治療は異なるということ
 - 支援は支援であり治療ではない
 - 関わり方が「治療的」になるほど変に巻き込まれることも
 - 職場でできることと医療現場等でできることは異なる
- 仕事場での支援にフォーカスする
 - 不調者の話が生育歴や家族内の問題を中心に話すことも
 - 本人の理解が深まりつつもその話は「カウンセリング」などで行われるもの
 - 打ち明け話により職場では不要・不必要な同情や共感が起こり支援できなくなることもある
- 余裕を持ったラインケア
 - ラインケアする人が燃え尽きないことが大切（共倒れになることを防ぐ）
 - 一人で抱え込まない

29

職場外に相談できる相手がいない方は、 職場での孤独を深める

内閣府「孤独・孤立の実態把握に関する全国調査」,2025 ISSP「社会的ネットワークと社会的資源」,2017

孤独の状況(R7~R3) ※約4割が「孤独感がある」



約2割(全年齢)

悩みごとを相談できるような友人が「いない」

男性50代・60代:3割台

男性70歳以上:半数超

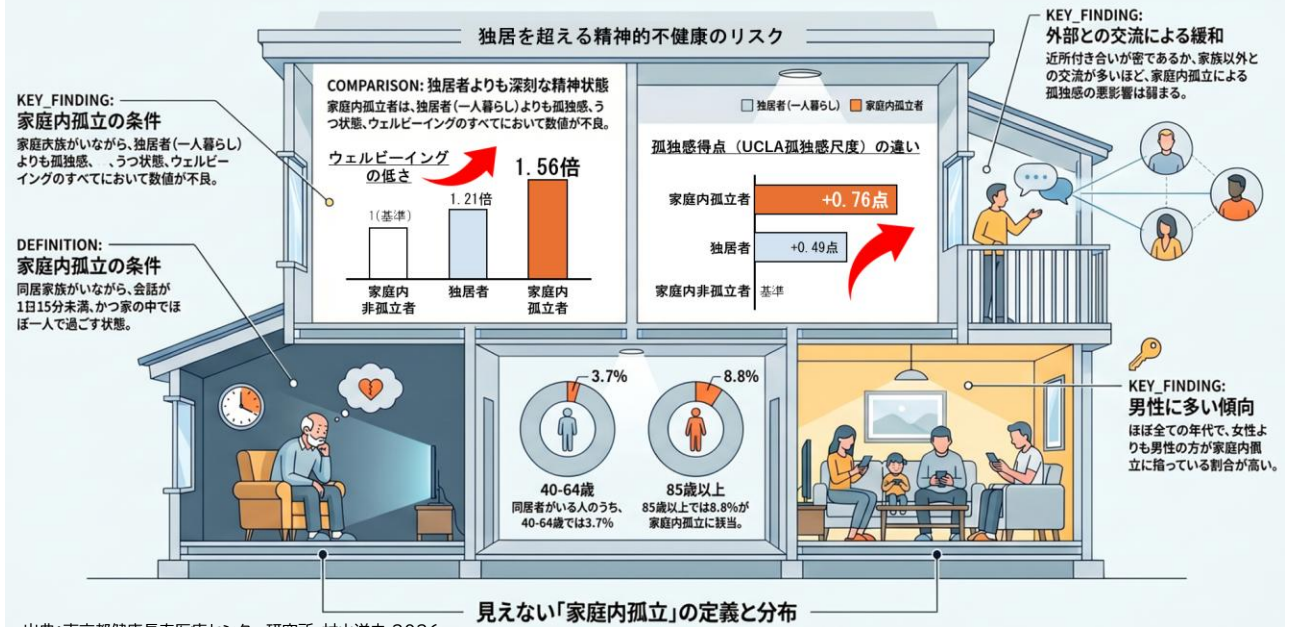
約10人に1人

職場で孤独を「しばしば」、または「常に」感じている。(英国赤十字社,2023)

※職場外に相談できる相手がいないと、職場での孤独は個人の中に閉じ込められやすくなる。

30

「家庭内孤立」の真実：同居していても心は一人



31

約7割の人は、相談することで楽になる

- 不安や悩みを相談することへの感情

【複数回答】

→「相談することで解決しなくとも気

持ちが楽になる」と答えた人が**約7割**

	n	相談することで解決できる、または解決の手掛かりが得られる	相談することで解決しなくとも気持ち楽になる	相談することが面倒である	相談することが恥ずかしい	相談すると相手の負担になる	相談しても無駄である（相談しても解決しない）	その他	無回答	
全体	11,873	55.3	68.9	8.2	5.4	10.1	10.0	3.1	1.1	
直接質問	しばしばある・常にある	532	22.9	41.7	16.7	12.8	27.4	40.8	8.6	2.4
	時々ある	1,632	38.7	61.8	13.7	9.4	19.1	17.6	4.5	0.9
	たまにある	2,315	48.3	72.5	10.2	8.2	13.8	11.1	2.3	1.0
	ほとんどない	4,944	60.5	72.8	6.6	3.7	6.6	6.2	2.4	1.0
	決してない	2,326	71.0	68.9	3.9	2.2	4.0	4.6	3.1	0.7
間接質問	10～12点（常にある）	776	25.5	42.7	20.2	12.8	26.7	35.8	7.7	2.2
	7～9点（時々ある）	4,531	45.2	68.4	11.6	8.3	15.3	12.6	3.1	0.8
	4～6点（ほとんどない）	4,732	63.5	73.2	5.1	3.0	5.1	5.8	2.5	0.9
	3点（決してない）	1,744	73.5	71.7	2.6	1.8	3.3	3.2	2.4	0.7

出典：内閣府「孤独・孤立の実態把握に関する全国調査」、2025

32

なぜ、面談では悩みが見えにくいのか？

よくある
面談

校長：「何か悩みはありますか？」

教諭：「特にありません。大丈夫です。」

このやりとりだけでは、仕事・体調・孤立などの悩みは表に出にくい。

評価への不安

「弱い・無能と思われる」
「管理職に知られると不利」
「問題教員と思われる」

私生活の壁

体調や私生活に関わることは「職場に言うことではない」と感じやすい

両価性

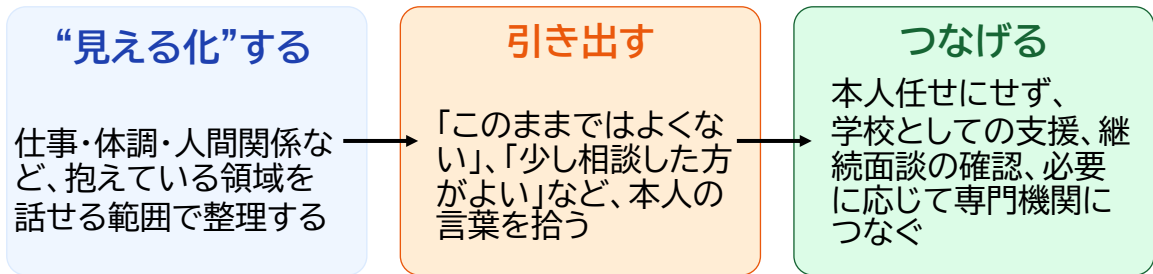
「話した方がよい」
でも
「話したくない」

管理職に必要なことは、無理に聞き出すことではなく、本人が話しやすい関係、環境、風土をつくること。

33

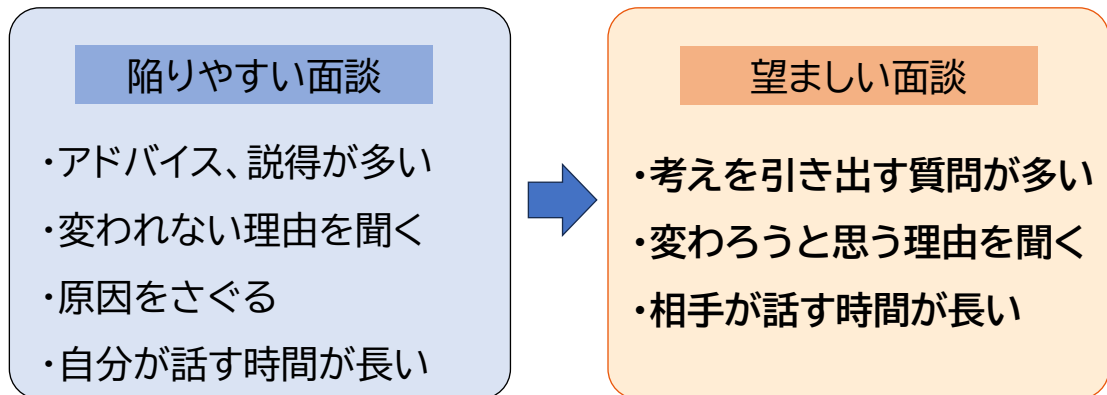
面談の目標

- ・面談は「秘密を聞き出す場」、「教諭に秘密を話させる場」ではない。
- ・話せる範囲で負担が見える化し、学校として支援につなげる場である。



34

学校の面談でどうしたらいいか？



- ・動機づけ面接: Motivational Interviewing (MI)

<参考資料> デイビッド・B・ローゼングレン著、原井宏明訳
『動機づけ面接を身につける<改訂第2版>上・下』星和書店、2023

35

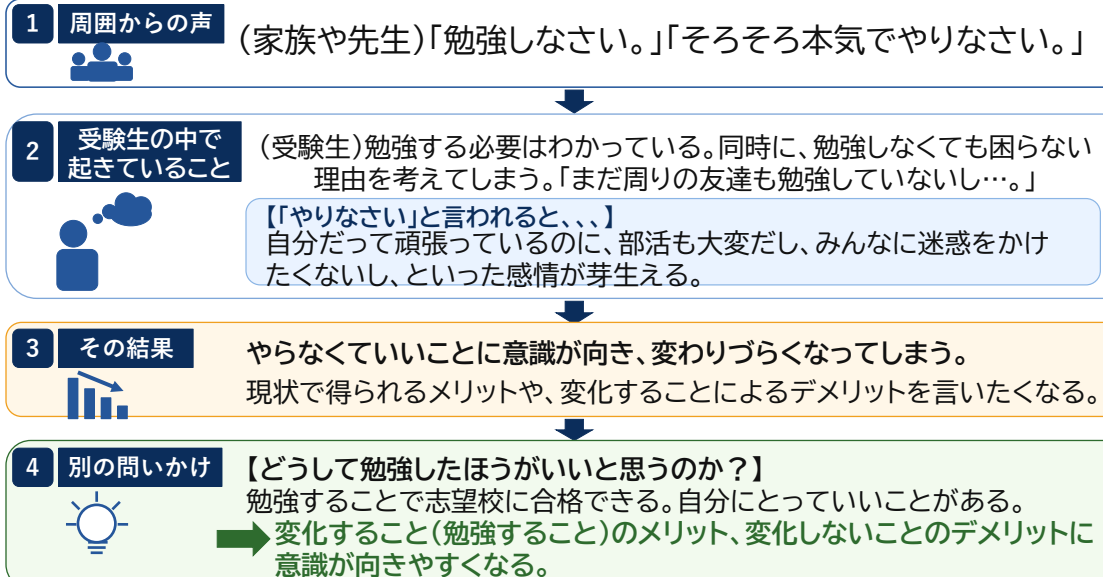
例えば、こんな面談のやり取り

左=Aさん(本人) / 右=支援者

- A 運動なんて、どうせ私は続かないです
 続かなかった経験があるから、また失敗するのではと感じているんですね 支
- A そうです。やっても無駄な気がします
 一方で、運動のことが少し気になっているから、今こうして話している面もありそうですね 支
- A まあ、血糖値は気になりますね
 血糖値が気になるのは、Aさんにとって何が大事だからですか？ 支
- A 子どもがまだ小さいので、健康ではたいです
 お子さんのためにも、健康でいたいという気持ちがあるんですね 支
- A そうですね。毎日は無理だけど、週2回くらいなら歩けるかなあ

36

例えば、受験生の立場で考えると



37

“正しい反射”に気をつける

すぐ直したくなる反応＝“正しい反射”

問題に気づくと、説得・助言・励まして直したくなる。→ 自然な善意、対応。
 [注意]説得するほど、本人は“変わらない理由”を語り、その確信を深める。
 [結果]「なにもない」「特にない」と答える面談が増える。

すぐ助言する

助言が早いと、
本人が整理する前に
答えが来てしまう

すぐ励ます

「頑張ってる」が、
弱音を出す隙を
ふさぐことがある

すぐ一般化する

「みんな大変」というの
は、“自分だけ”の悩み
を言えなくする

38

動機づけ面接(MI)とは何か

協働的かつ目的指向的なコミュニケーション

受容と共感の中で、本人自身が持つ「変わる理由」を引き出す[手段]ことを通じて、内からの変化への動機を高め、目標に向かうコミットメントを強める[目的]。

問い詰めない

「なぜ言わなかった」
「どうしてできない」
を主軸にしない

本人の価値を拾う

何を守りたいか
どんな教師でありたいか
何を大切にしたいか

次の一步にする

本人の言葉を
学校としての支援・
確認につなげる

39

両価性:本人の中には二つの声がある

「話した方がよい」と「話したくない」が同時に存在する

現状維持・沈黙に向かう声

- ・校長に言っても仕方がない
- ・評価が下がるかもしれない
- ・弱音を吐くべきではない
- ・自分の管理の問題だ
- ・担任として自分で抱えるべき
- ・大ごとにされたくない

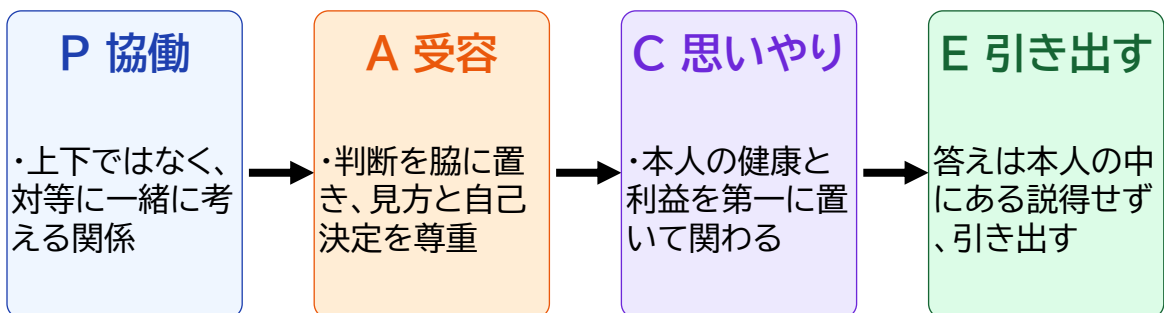
相談・変化に向かう声

- ・このままではまずい
- ・ミスを出したくない
- ・生徒に強く当たりたくない
- ・誰かに聞いてもらった方がいい
- ・体調がもたない気がする
- ・一人で抱えない方がよいかもしれない

MIでは、「話したくない」を否定しない。まず受け止めたうえで、本人が少なから話せること、学校として支援できることを一緒に探す。

40

MIのスピリット「PACE」



- 4つは技法ではなく、土台となる「姿勢」である。
- この後の質問・聞き返しの技法は、この姿勢の上で機能する。

41

MIの中核的スキル

O = asking Open Question (開かれた質問)

A = Affirming (是認)

R = Reflecting (聞き返し)

S = Summarizing (サマライズ)

と

I = Information exchange (情報交換)

※通称「オールズ」



42

asking Open question 開かれた質問

閉じた質問：YesまたはNOで答えられる質問

例：① 最近、困っていることはありませんか？

② 体調は大丈夫ですか？

「と、いうのは？」
「もう少し詳しく教えてください」
「他には？」

開かれた質問：自由に考えを述べるような質問

例：① 最近の調子はいかがですか？

② 学級の様子は、先生から見てどうですか？

開かれた質問>閉じた質問 2 : 1が望ましい

43

Reflecting 聞き返し リフレーミング(味方の見方)

面接の中では最も頻繁に使う技法

見方を変えること、新しい枠組みを付け直すこと

単純な聞き返し:相手の言葉をそのまま返す、オウム返し

複雑な聞き返し:相手の理解を深める聞き返し

➡相手が語っていない内容を面接者がイメージし、返す

「それは〇〇ということ
なんだね」
「それは〇〇と
思っているんだね」
「なんで〇〇やめよう
と思うのですか？」



教諭の発言	そのままだと	リフレーミング
細かいところが気になる	完璧主義	正確さを大切にしている
揉めたくない	直面を避ける	関係を壊さず解決したい
自分で対応します	抱え込み	担任として責任を果たしたい
大丈夫です	隠している	迷惑をかけたくない
相談するとできないと思われる	弱さを隠す	任された役割に応えたい
仕事には関係ありません	否認	責められずに切り分けたい

44

affirming 是認 —「ほめる」と違う

是認とは、相手の努力・責任感・大切にしていることを、事実に基づいて言葉にして返すこと。

ほめる：上からの評価になりやすい

例：① よく頑張ってるね（漠然と）

② さすがですね（持ち上げ）

※個人に最適化された応援ではなく、応援団のように
多くの方に向ける発言となる

是認：教諭が実際にしている努力や大切にしていること、強み・価値を
言葉にする

例：① 忙しい中でも、提出物に一言コメントを続けていますね

② 話しにくいことを、ここで少し出してくれたんですね

③ 担任として責任を果たしたい気持ちが強いんですね

<是認のコツ>

- ・大げさにしない
- ・事実から離れない

45

情報提供から情報交換へ

- ここが**本人の問題**だ！と感じたとしても、
- 相手の問題を正したくなる気持ち（正したい反射）を抑え、相手の考えを聞き出すステップを加える。

引き出す ➔ **まず、本人の受け止めや困っている点を聞く**

情報提供 ➔ **許可を得て、必要な情報を短く伝える**

引き出す ➔ **伝えた内容をどう受け止めたか、何が使えそうかを聞く**

46

問いの向きを変える

「できない理由」ではなく、「相談した方がよい理由」「守りたいもの」を尋ねる

現状維持・沈黙を強めやすい質問

- なぜ早く休まなかったのですか？
- なぜ相談しなかったのですか？
- なぜ一人で抱えたのですか？
- なぜ管理職に共有しなかったのですか？

相談・変化に向かう言葉を引き出す質問(チェンジトーク)

- 少し休んだ方がよいと思う理由があるとしたら？
- 相談した方がよいと思う理由が少しでもあるとしたら？
- 一人で抱えない方がよいとすれば、何を守るため？
- 学校として共有した方がよい部分はどこでしょうか？

問い方によって、本人は「言えない理由」を語ることも、「相談した方がよい理由」を語ることもある。

47

「大丈夫です」は終了の合図ではない

現状維持・沈黙トークには、反論ではなくリフレーミングで応じる

教諭 大丈夫です。自分で何とかします。

校長 自分で何とかしたい気持ちが強いんですね。
一方で、こちらから見ると負担が重なっているようにも見えます。

教諭 忙しいだけです。休めば大丈夫です。

校長 ご自分では、休めば戻ると感じているんですね。
一方で、その休む時間が取れているかが気になっています。

教諭 他の先生の方が大変なので、私のことは大丈夫です。

校長 周りの先生を気遣っているんですね。
先生ご自身のことも、同じくらい大切に考えたいと思っています。

「大丈夫です」は、言いたくない・今は話したくないだけのことも多い、自然な反応。
反論で無理に引き出そうとせず、受け止めて次の機会につなぐ。

48

「いま話せることカード」

話せない人には、自由回答より選択肢が有効なことがある

導入 最近、少し気になっていることがあります。
責めたい、評価したいということではありません。
一人で抱えていることがないか、学校として支援できることがないかを
確認したいです。話せる範囲で大丈夫です。

業務量・時間外

児童生徒対応

授業・学級経営

気持ち・意欲

職場の人間関係

体調・睡眠

経験・自信
のなさ

今後のキャリア

自分でも整理で
きていない今は話したく
ない

「整理できていない」、「今は話したくない」を選べることで、
面談に対して、安心の入口になる。

49

面談例1〈Before〉: すぐ助言する面談

場面: 疲れが見える教諭への対応

校長: 最近、疲れているように見えますね。遅くまで残っている日も多いようなので、気になっています。

教諭X: はい。少し余裕がなくなっています。

校長: それなら、仕事を少し整理しましょう。学年主任にも手伝ってもらって。睡眠もきちんと取ったほうがいいですね。

教諭X: はい、...

早すぎる助言で起きやすいこと

- ・助言が早く、本人の状況や気持ちが十分に出ない
- ・本人が、何に一番負担を感じているかが見えにくい
- ・「相談した」より「指示された」と感じやすい
- ・次も一人で抱えやすくなる

ポイント: 助言は悪くない。ただし、解決を急ぎすぎると、本人の中で「何を抱えているか」、「どこを支えてほしいか」が見えないまま終わりやすい。

50

面談例1〈After〉: 一緒に整理する面談

校長: X先生、少しよろしいですか。最近、遅くまで残っている日が多いですね。表情も少し疲れているように見えて、気になっています。

教諭X: はい。少し余裕がなくなっています。

校長: [開かれた質問] そうでしたか。まず、先生の中で何が一番負担になっているのか、教えてもらえますか。

教諭X: 仕事が途切れなくて、気持ちが休まらない感じです。

校長: [聞き返し→許可を得て提案] 仕事が途切れず、切り替えどころがない状態なんですね。学校が手伝う部分と、先生がご自分で進めたい部分を、一緒に分けて考えてもよいですか。

教諭X: はい。その方が助かります。

校長: 今日すべて決めなくて構いません。どの仕事から手をつけるかと楽になりそうか、先生の考えを聞かせてください。

<修正のねらい>

- ・何が負担かを本人が整理できる
- ・校長が一方向的に決めない
- ・支援してほしい範囲を本人が言える
- ・学校が関わる部分を一緒に分ける

ポイント: 解決を急がず、まず本人の負担を確認する。そのうえで、「管理職が入る部分」と「本人が対応したい部分」を一緒に分ける。

51

面談例2〈Before〉:「特にありません」と答える教諭

よくある形:閉じた質問と励ましで、3分程度で終わる

状況

- ・提出物の遅れが続く
- ・職員室で会話が減る
- ・周囲は心配している
- ・本人は「特にありません」

この面談の結果

- ・「何もない」ことになり、3分程度で終了。
- ・次の面談まで、状況は見えないまま。

よくあるBefore面談

校長:何か困っていることはありませんか?

教諭:特にありません。

校長:体調は大丈夫?提出物、少し遅れていたよね。

教諭:すみません。気をつけます。

校長:何かあったら、いつでも言ってくださいね。期待していますよ。

〈なぜ弱音が出ないのか〉

「ない」前提の閉じた質問は「ありません」を引き出す励ましと「いつでも言って」は、その場では温かくても、弱音を出す入口にはなりにくい。

52

面談例2〈After〉:もう一往復だけ粘る

校長:X先生、今日は評価の場ではありません。一人で抱えていることがないか確認したいだけです。最近の調子はいかがですか。

教諭X:特にありません。なんとか、やっています。

校長:[単純な聞き返し]……なんとか、やっている。

教諭X:……正直、帰ってからも次の日の授業のことを考えてしまっていて。

校長:[複雑な聞き返し]息をつく間もないまま、ここまで来た感じなんですね。(沈黙を待つ)

教諭X:そうかもしれません。授業の準備が、追いつかなくて。

校長:[是認]帰ってからも考え続けるくらい、真剣に子どもたちと向き合っているということですね。その準備のこと、もう少し聞かせてください。

〈ここでのコツ〉

- ・「ありません」を言葉のまま返す
- ・聞き返したら、**沈黙**を待つ
- ・是認が「話せる安全」をつくる
- ・1回で聞き切ろうとしない

ポイント:「特にありません」は拒否ではなく入口。

聞き返し→ひと呼吸→是認の順で、もう一往復だけ粘ってみる。

53

面談例3:「申し訳なくて聞けない」若手教諭

両価性に気づき、両方の気持ちを言葉にして返す

(想定場面)2年目の教諭。以前より質問や相談が減り、保護者への連絡や学級対応を一人で判断することが増え、後から主任や管理職が確認すると修正が多くなっている。本人は「先輩に迷惑をかけたくない」と話す。

やりがちな対応

「困ったら、いつでも聞いてね」
「みんな通ってきた道だから」
「遠慮しなくていいんだよ」

MI的な対応

「‘迷惑をかけたくない’と‘本当は聞きたい’の両方があるんですね」
「どんな形なら、聞きやすいですか？」
→週1回でも確認できる場があれば、
「では、まずは週1回10分程度の確認時間を取りましょう。」

ポイント:相談しないのは、意欲がないからとは限らない。
「迷惑をかけたくない」と「本当は早めに確認したい」の両方(両価性)を受け止め、聞きやすい形を一緒に決める。

54

面談例4:「自分で何とかします」と言うベテラン教諭

押し返しに正論で返さず、自律を尊重する

原則:正論で説得するほど、相手は守りに入る。
自律を尊重しつつ、こちらの懸念は“Iメッセージ”で伝える。

やりがちな対応

「そうは言っても、限界でしょう」
「チームで動くのが原則です」
「若手の手前もありますから」

MI的な対応

「さすがですね。ご自分の責任でやり切りたい。
それが先生の流儀なんですね。
そのうえで一つ。私は、先生の体調が心配です。少しだけでも状況を聞かせてもらえませんか。」

次につなぐ:「ずっとこのままでいいとは思っていませんが…」が出たら、
「と、いうのは？」と短く聞き返す。

55

MI的に聴くことは、問題を曖昧にすることではない

支援として行うこと

- ・事情や苦しさを話せる範囲で聴く
- ・何が一番負担かを整理する
- ・業務調整、管理職同席、分担につなぐ
- ・相談窓口、産業医、専門機関へ
- ・次回確認日を決める

組織として扱うこと

- ・児童生徒の安全・尊厳に関わる事案
- ・心身の安全に直結する事案
- ・法令・服務規律に関わる事案
- ・緊急性の高い健康リスク

事情や、つらさは聴いて、理解する。
ただし、安全・法令・児童生徒の尊厳に関わることは、学校のルールに沿って対応する。

56

5分ワーク:部下の立場からニーズを仮説化する

書いたことは正解ではなく、面談で確認する質問に変える

1分

気になる教諭を
1人思い浮かべる

2分

A先生が
校長である私に
「してほしいかもし
れない」こと

2分

A先生が
校長である私に
「してほしくないか
もしれない」こと

(面談前)

- ・A先生は何をしてほしいかもしれないか？
- ・A先生は何をされたくないかもしれないか？
- ・自分はどんな決めつけをしそうか？

(面談中)こちらの思い込みかもしれませんが、今、私にしてほしいこと、逆にしてほしくないことがあれば、話せる範囲で教えてもらえますか？

57

対話のレッスン 平田オリザ著

日本人のためのコミュニケーション術 (講談社学術文庫)

コミュニケーションは「伝わらない」ということから始まる。

対話の出発点は、ここにしかない。

私とあなたは違うということ。

私とあなたは違う言葉を話しているということ。

私はあなたが分からないということ。

私が大事にしていることを、あなたも大事にしてくれているとは限らないということ。

そして、それでも私たちは、**理解し合える部分を少しずつ増やし、社会のなかで生きていかなければならない**ということ。

そしてさらに、そのことは**決して苦痛なことではなく、差異のなかに喜びを見出す方法も、きっとある**ということ。(中略)

まず話し始めよう。そして、自分と他者との差異を見つけよう。差異の発見のなかにのみ、二一世紀の対話が開けていく。

差異から来る豊かさの発見のなかにのみ、21世紀の対話が開けていく。

58

明日の面談から、まず3つ

校長が話す時間より、教諭が話す時間を長く

“なにもない”は、関係と聞き方しだいで変わっていく。

[原則]1回の面談で聞き切ろうとせず、次につなぐ

[合言葉]“正す”前に、“引き出す”。

① 5分は聞く

助言は我慢して、
開かれた質問と
聞き返しに徹する

② 言い換える

「大丈夫？」より、
「最近どうですか？」
と尋ねてみる

③ もう一往復

「ない」の後こそ、
聞き返し→沈黙→
是認で粘ってみる

59

1 会議設置の趣旨と経緯

- 近年の教職員による不祥事は複雑化、深刻化しており、本県教育委員会では犯罪行為や飲酒運転などの重大な非違行為が増加傾向
- こうした現状に関し、これまでの不祥事防止対策はどの程度効果があったのか検証を行い、今後の不祥事防止対策を検討する必要
- 不祥事防止対策検討会議を設置し、これまでの不祥事防止対策の評価検証等を行い、外部専門家（学識経験者や専門的職業者）の意見を取り入れ、効果的な不祥事防止対策を検討する

2 会議開催の概要

- 第1回会議（令和8年4月27日）
これまでの本県教育委員会における不祥事防止の取組や懲戒処分件数等の現状について説明し、想定している不祥事防止対策について意見を聴取
- 第2回会議（令和8年5月25日）
不祥事の要因分析として、外部専門家（岩手県立大学准教授 秋本光陽 様）から犯罪社会学等の理論を講義いただいた。
- 第3回会議（令和8年6月23日）
組織によるマネジメントとして、外部専門家（岩手県立大学准教授 高木善史 様及び菊地学 様）から心理学等の理論に基づいた手法を講義いただいた。

3 これまでの取組の評価

- 「なぜ起きるか」ではなく「起こさないように気を付ける」が取組の中心となっており、コンプライアンス意識醸成の実効性に乏しく、職員一人ひとりの意識や行動の変容につながっていない。
- 服務規律の周知、注意喚起にとどまっており、構造的・心理的要因の分析がない。
- 職員に対する面談実施はあるが、管理職による指導スキルに依存しており、効果的な指導や職員の心身の状況把握に至っていない可能性がある。

4 要因分析

- 第2回会議における外部専門家から犯罪社会学等の理論として漂流・中和理論及び社会的絆（ボンド）理論を解説いただいた。
- 漂流・中和理論
法・道徳的規範のしびりが緩まる（＝中和される）ときに、合法世界から非合法世界へと揺らいでいってしまう可能性が高まる。
- 社会的絆（ボンド）理論
「社会的な絆（bond）」につなぎとめられていることの犯罪抑止力を指摘
- 上記理論を基にした個別事案の分析及び不祥事防止対策の策定

5 新たな取組

項目	取組（※）	
① 組織に対する帰属意識や周囲との信頼関係の形成	① 犯罪社会学等の理論と過去事例分析	②理論に基づいたマネジメント
② これまでの努力・実績の認識		③懲戒処分による退職金への試算
③ 不祥事を起こした者の職場や家庭での状況について		④過去事例における本人供述
④ 教職員としての倫理観の再確認		⑤児童生徒の人権 ⑥飲酒運転防止

※ 青枠…全教職員向け、赤枠…管理職向け、実線…動画、破線…資料

6 既存の取組の見直し

- 各種会議等における「児童生徒への性暴力等の防止」の説明等の追加
- 服務通知による具体的な指示等