

働く人の心理からみた「働き方改革」

MP人間科学研究所代表 心理学博士 **えのもと 椋本 ひろあき 博明**

【プロフィール】

心理学博士。東京大学教育心理学科卒。東京都立大学大学院心理学専攻博士課程中退。カリフォルニア大学客員研究員、大阪大学大学院助教授等を経て現在、MP人間科学研究所代表。心理学をベースにした教育講演や企業研修を行う。『モチベーションの新法則』日経文庫、『「おもてなし」という残酷社会』平凡社新書、『「やりたい仕事」病』日経プレミアシリーズ、『ほめると子どもはダメになる』新潮新書など多数。



OECD（経済協力開発機構）が2018年に実施した国際教員指導環境調査の結果をみると、日本の中学校教員の1週間あたりの勤務時間は56.0時間で、参加国の中で最も長く、参加国平均の38.3時間の1.5倍となっている。文部科学省が実施した公立小中学校教員の2016年度勤務実態調査により、小学校教員の34%、中学校教員の58%が、厚生労働省が基準を定めた過労死ライン（残業が月80時間超）に該当するという衝撃的な実態が明らかになったのが2年前のことである。このように教員の過重労働の深刻さが問題になっているにもかかわらず、その後改善されるどころか、2013年に行われた前回の調査結果と比べて2018年には2.1時間増えているのである。

なぜ日本の教員は働きすぎてしまうのか

まず最初に指摘しておきたいのは、教員の仕事は属人的な面が強いということである。商品販売や営業、飲食店の接客、工場での製造といった多くの仕事と違って、他の人間に代わってもらおうということが難しい。

たとえば、事務文書の作成や教材準備などでどんなに忙しいときでも、担任をしているクラスの生徒やその保護者が相談に来た場合、他のクラスの教員に回すわけにはいかない。担当教科の授業内容について生徒が質問に来た場合も、他の教科の教員に回すわけにはいかない。クラス担任として、あるいは教科担当者として、個人で責任をもって対応せねばならず、他の教員に肩代わりしてもらおうことができない。そのため、仕事がどんなに容量を超えても個人で抱え込まざるを得ないといった事情がある。

そこへもってきて日本の「間柄の文化」特有の、相手の都合や気持ちを思いやり、相手との関係を大切に

する心理が、多忙な教員を更に追い込むことになる。自分中心に生きられる文化であれば、ビジネスライクに生徒やその保護者を切り捨てることできる。受け取る報酬に見合った勤務時間、契約で定められている勤務内容から逸脱することなく、ビジネスとして割り切って教員の役割を演じることができると、当然のこととして自分の身を守ることができる。

ところが日本では、どんなに忙しくても、時間的にも精神的にも余裕がないときでも、生徒やその保護者

が相談に来たら親身に対応してしまう。帰ろうとしたところに生徒やその保護者が来ても、「今、帰るところだから」と切り捨てにくい。相手のことを配慮し、自分の立場でものを言うことができないのである。

「自己中心の文化」と「間柄の文化」

ここで「間柄の文化」について少し解説しておきたい。私は、欧米の文化を「自己中心の文化」、日本の文化を「間柄の文化」と名づけて対比させている。

「自己中心の文化」というのは、自分が思うことを存分に主張すればよい、ある事柄を持ち出すかどうか、ある態度や行動を取るかどうかは、自分の立場を基準に判断すればよい、とする文化のことである。そこでは、常に自分自身の都合や気持ちに従って判断することになる。自己拡張的で、積極的な自己主張をよしとする欧米の文化は、まさに「自己中心の文化」と言ってよい。そのような文化のもとで自己形成してきた欧米人の自己は、個として独立しており、他者から切り離されている。

一方、「間柄の文化」というのは、一方的な自己主張で人を困らせたり嫌な思いにさせたりしてはいけない、ある事柄を持ち出すかどうか、ある態度や行動を取るかどうかは、相手の立場を配慮して判断すべき、とする文化のことである。そこでは、常に相手の都合や気持ちを配慮しながら判断することになる。勝手な自己主張を控え、思いやりをもつべきとする日本の文化は、まさに「間柄の文化」と言える。そのような文化のもとで自己形成してきた日本人の自己は、個として閉じておらず、他者に対して開かれている。

このような「間柄の文化」を生きる日本の教員は、自分の役割を給料の範囲内に限定することがしにくい。生徒やその保護者の都合や気持ちを思いやり、自分の都合や気持ちは棚上げして、つい無理をして働いてしまうのである。

教員の仕事はまさに感情労働

このところ過重なストレスをもたらすものとして注目されているのが感情労働である。世の中の多くの人たちは、学校の教員は授業内容を教えたり生徒指導をしたりするのが仕事であり、接客業で求められる感情労働とは無縁だと思っているかもしれない。だが、教

員の仕事は、まさに感情労働と言ってよい。

社会学者ホックシールドは、肉体労働や頭脳労働とは別に感情労働というものがあるとした。ホックシールドは航空会社の客室乗務員を例にあげているが、感情労働とは、要するに、職務にふさわしい感情を演出し、職務にふさわしくない感情を抑えるなど、感情を厳しく管理することが求められる労働のことである。

教員といえども生身の人間である。いくら注意しても授業中に騒ぐのをやめない生徒に対して、苛立つこともあるだろう。屁理屈ばかり言って自己正当化する生徒に対して、「勝手なことばかり言うんじゃない」と言いたくなり、まともに相手にする気になれないことだってあるだろう。こちらの言うことを無視してそっぽを向いている生徒や反抗的な態度を取る生徒に対して、腹立たしい思いに駆られることもあるだろう。それでもそうした自分自身の感情は抑えて、生徒の気持ちを傷つけないように理解ある態度を示しながら対応しないとイケない。

対生徒に限らない。保護者対応にも気をつかう。「うちの子は頑張ったって言ってるのに、何で悪い成績をつけるんですか」「うちの子が成績が悪いなんて、先生の教え方が悪いんです。先生を替えてください」「同じクラスに落ち着きのない子がいて、うちの子が授業に集中できないって困ってます。その子を他のクラスに移してください」などといった理不尽な文句や要求を突きつけてくる保護者に呆れ、「もう、いい加減してくれ」と突き放したくなることもあるだろう。そんなときも、決して感情を表に出さずに、辛抱強く話を聞き、丁寧に事情を説明しないとイケない。

そのように感情面で無理をして頑張りが続くことで心が疲弊し、バーンアウト（燃え尽きること）に陥ってしまうことがある。欧米でも感情労働によるバーンアウトは問題になっているが、「間柄の文化」を生きる日本人にとって、その危険は非常に大きい。

「自己中心の文化」であれば、自分の生活を守ることが何よりも大切とされるため、自分の権利を主張するのは当然とみなされる。ところが、「間柄の文化」では、どうしても相手のことばかり配慮してしまい、自分の権利を主張しにくい。そのため、どんなに時間的にきつくても、精神的に追い込まれても、「生徒のため」を第一に動いてしまい、自分の身を守るための動きを取りにくい。そこでバーンアウトの危険性が高まってしまっている。

働き方改革に必要な文化的要因を考慮する視点

働き方改革でいくら制度をいじったところで、こうした文化的背景を考慮しないことには、ほとんど効果

は期待できない。これまでに論じてきたところから分かるように、例えば勤務時間を明確に定めたり、超過勤務時間の上限を設けたり、職務内容を限定したりしたとしても、目の前に困っている生徒や保護者がいれば無視するわけにはいかない。働き方改革では、そうした感受性への対処が求められる。

たとえば、残業代についての議論もあり、予算をどうするといったことが論じられているが、一番の問題は、企業をみればわかるように、いくら制度が作られても、それを申請することができるかどうかである。自己申告するというのは非常に難しい。これには「間柄の文化」といった要因とはまた別の文化的要因も絡んでいる。それは、「金のため」といった態度を卑しく思う感受性である。教職に限らず、ごく普通の仕事でも、仕事の依頼や打診に対して、いきなり「お金はいくらいただけるのですか」と聞きにくい感じがある。お金次第で動いたり動かなかったりするのを潔しとしない感受性があるのだ。

更に言えば、金よりも使命感を重んじる文化的伝統が心の底に根づいているため、金銭的な条件を棚上げして使命感のために無理して頑張ってしまう。それこそが教師のあるべき姿だといった思いに駆られる。

ゆえに、タイムカードで機械的に勤務時間を計測し、実態に合わせて自動的に残業がつくシステムにするといった工夫が必要である。もちろん、それだけでは足りない。勤務時間などを明確に定めるだけでなく、生徒や保護者をも納得させられるような、教員自身も納得できるような、具体的な制度の運用法について徹底的に知恵を絞らなければならない。

仕事のために生きるのではなく、生きるために仕事をするのだといった発想が、教育現場には浸透しにくい。だが、働く者の立場が守られるようでない、気持ちの余裕がなくなり、やる気のある教員に十分に力を発揮してもらおうのが難しくなる。ゆえに、制度を整えるだけでなく、その運用面までも射程に入れた改革が必要である。

働き方改革においては、以上のような文化的要因を考慮しつつ、教員の生活をいかにして守るか、教員の力をいかにして十分に発揮してもらうかを検討すべきだろう。教員というのが非常にやりがいのある仕事であるのは間違いない。子供たちの人生を大きく左右する影響力をもっている。それなのに志願者が減っているのはとても残念なことだ。子供たちの将来のためにも、教職という仕事に魅力を感じてもらうためにも、教員の生活を守ることができるような働き方改革が強く求められる。