

小・中学校教師におけるバーンアウト低減のための 組織的取り組みに関する検討(3)

宮下 敏恵*

(平成28年8月28日受付；平成28年11月3日受理)

要 旨

学校現場におけるメンタルヘルス対策は、相談窓口の設置や校長、教頭を対象とした研修などが行われるようになってきているが、企業と比べるとラインケアを中心とした組織的取り組みは遅れているといえるだろう。学校組織の特殊性のため、企業におけるラインケアの対策を学校現場にそのまま応用することはできない。そこで本研究では学校現場におけるラインケアを効果的に行うために、主任クラスの教員がどのように対策を行えばよいのか、探索的に検討を行うことを目的とした。

公立小・中学校の教頭職(N=49)を対象に主任クラスの教員に関するメンタルヘルス対策について調査を行った。組織がうまく動くために、主任クラスの教員がどのようなことをすると効果的かと、管理職が主任クラスの教員にどのようなことをすると効果的か、の2点について自由記述を求めた。自由記述を分類したところ、主任クラスの教員が行う効果的な対策としては「協働体制づくり」、「コミュニケーション」、「ミドルリーダーのリーダーシップ」などであった。管理職が主任クラスの教員に行う効果的な対策としては「コミュニケーション」、「やりがい高める」、「ミドルリーダーのリーダーシップ」、「チーム支援」、「ミドルリーダー同士の連携」などであった。学校現場におけるラインケアとしては、ミドルリーダーとなる主任クラスの教員が教職員の話丁寧に聴き、できたことを認めるなどのコミュニケーションを積極的に行い、協働体制をつくるのが重要であり、その主任クラスの教員のやりがいを高め、学校運営に関わる意識を高めてリーダーシップを発揮してもらい管理職の役割も重要であることが示唆された。

KEY WORDS

バーンアウト burnout 組織的取り組み systematic measure ラインケア line care
主任の教員 teacher of the chief 小学校 elementary school 中学校 junior high school
ミドルリーダー middle leader

1 目的

全国の公立学校の教職員の休職者数は平成19年に8,000人を超え、その後増加傾向には歯止めがかかっているものの平成26年度においても8,000人をいまだ超えているのが現状である⁽¹⁾。休職者の内、精神的疾患による休職者は平成19年以降、平成24年度において59.5%となったものの、その他の年度においてはいずれも60%を超えており、横ばい傾向にある。教職員のメンタルヘルス対策が叫ばれるようになり、様々な取り組みがなされ、増加現象に歯止めがかかるようになったといえるが、メンタルヘルス対策は依然喫緊の課題だといえるだろう。

厚生労働省(2015)により50人以上の事業場において、ストレスチェックが2015年12月より義務化され、企業におけるメンタルヘルス対策はより一層行われるようになっている⁽²⁾。高橋・鈴木(2011)によれば「メンタルヘルスの悪化は労働者個人の健康的な生活を脅かすだけでなく、企業にとっても自殺や過労死による労災訴訟、損害賠償請求訴訟等の訴訟負担の増加につながる可能性」があることから、企業においては、ストレスチェックが義務化される前から、対策が進んでいる⁽³⁾。管理職向けの教育、社内パンフレットなどによる啓蒙・教育、一般社員向け教育、人事労務担当者向け教育、検診時の問診、スポーツやレクリエーションなど様々な対策、予防活動が行われている^{(4)・(5)}。もちろん労働者からの相談対応の体制についても整備が進んでいる⁽³⁾。厚生労働省が制定した「労働者の心の健康の保持増進のための指針」によれば、セルフケア、ラインケア、事業場内産業保健スタッフによるケア、事業場外資源によるケアの4つそれぞれにおいて対策を行うことが述べられている。セルフケアとしては、労働者が自らのストレスに気付くための情報提供の機会、ストレスに対処する方法を理解し実行するための研修などが行われている。ラインケアとしては職場の管理監督者が教育研修を受けたり、職場環境の把握を行い、問題点を把握、改善を行うなどであ

*臨床・健康教育学系

る。ラインケアを行うためにメンタルヘルスに関する基礎知識、事例検討、傾聴練習などの研修が多く行われている^{(6),(7),(8)}。職場内のストレス要因などをチェックし、問題点をあげ、話し合い職場環境を改善するなどの具体的な取り組みも行われている^{(9),(10),(11)}。もちろん事業場内における産業医などによるケアや職場復帰プログラムの整備、計画的な実施、外部の専門スタッフによるケアも行われており、積極的な対策が行われている。

企業だけではなく、医療従事者においても、メンタルヘルス対策は進められている。新人看護師を対象にストレス調査と短時間の面接を組み合わせたストレス対策⁽¹²⁾や同じく新人看護師を対象として交流分析とグループワークを用いたストレス対策⁽¹³⁾、またストレスチェック、職場環境チェックなどの講義やグループワーク、事例検討、ロールプレイを行ったストレスマネジメント研修⁽¹⁴⁾など、様々な対策が行われている。フォーカシングを取り入れた産業保健師のストレス対策⁽¹⁵⁾、介護支援専門員におけるストレス予防法の検討⁽¹⁶⁾など対人援助職においては、その仕事の曖昧さ、難しさからメンタルヘルス対策の重要性が叫ばれ様々な試みが行われている。このように企業や医療現場など対人援助職におけるメンタルヘルス対策はストレスチェックが義務化されるようになり、さらに進められているといえるだろう。

学校現場においてもメンタルヘルス対策は行われるようになっており、相談窓口の整備や管理職を対象としたメンタルヘルス研修、復職支援制度の充実など様々な対策がとられるようになってきている。しかし文部科学省(2013)がまとめた「教職員のメンタルヘルス対策について(最終まとめ)」によれば、まず教職員の自己健康管理として、ストレス(不安、悩みを含む)を自分なりにあまり解消できていない、ほとんどできていないと回答した教諭等は約18%となっている⁽¹⁷⁾。また精神疾患により休職する教員の多くが病気休職の直前になるまで受診しないと言われていることなどから、教職員の意識として自分は大丈夫と考え、多忙も重なり、健康診断をなかなか受けていないと思われる、セルフケアの意識をさらに高めることが重要だとしている。また校長等による教職員の健康管理の現状としては、「部下の健康を気にかけている」という質問に肯定的な回答をした校長等は98%と高い数値を示しているが、教諭等及び事務職員に対し「上司はあなたの健康を気にかけていると思いますか」との問いに肯定的な回答をした割合は、教諭等は約77%であり、校長等の管理職とその他の教職員との間に認識のずれがあるといえる。さらに「教職員が心身ともに健康を保持し教育活動に専念するための基盤である労働安全衛生管理(特に、産業医による職場巡視や面接指導の実施、衛生委員会の毎月1回以上の開催等)が必ずしも十分に実施されておらず、基盤となる体制の整備を図ることはもちろんのこと、実効性ある取組につなげることが急務」と指摘されており組織的な対応はまだまだ遅れているといえるだろう。セルフケアの促進はもちろんであるが、ラインによるケア体制の整備や充実が益々求められると考えられ、文部科学省(2013)においても、「校長等による日常の状況把握と初期対応」や「主幹教諭等の配置によるラインによるケア体制の整備」などが示されている。具体的には管理職が「定期的に教職員との面談を実施したり周囲の教職員の気づきを捉えたりして、日常的に教職員の勤務状況や健康状態の把握に努め、業務の負担が偏り長時間労働が続いていないか、メンタルヘルス不調の初期症状が見られないか」といった点に留意したり、「小集団のラインによるケアが行われるよう、主幹教諭等を配置するなど体制を整備するとともに、校務分掌としてラインによるケアを行う者には、メンタルヘルスに関する研修を校長等に準じて行う」などがあげられている。さらに文部科学省(2015)は「学校現場における業務改善のためのガイドライン」を発表し、学校現場においても組織的に業務改善を行うことが必要であることを指摘し、教育委員会などの先進的な取り組みを紹介している⁽¹⁸⁾。このように学校現場においてもラインケアをはじめとした組織的対策が重要視されるようになってきているが、「学校の組織は、いわゆる鍋蓋型の組織であり、ラインによるケアが行いづらい⁽¹⁷⁾」と言われており、企業や医療現場での対策をそのまま応用できないと考えられる。高木(2013)は学校のメンタルヘルス対策における学校の組織心理学的考察を行う中で、学校が早期発見、早期治療などの二次予防を行う際に不利な状況にあることを2点指摘している⁽¹⁹⁾。企業などにおいては、「複数の比較的少人数のグループ」があり、そのグループにリーダーが存在し、メンバーに比較的目が届きやすいものの、学校組織においては年齢差はあるが、「比較的フラットななかに大多数の教師が位置づけられ、公的な管理職は校長と教頭」という組織であるため、少数の管理職で多くの教師を掌握しなければならないという点をあげている。2点目としては学校文化の特殊性をあげている。協力しながら張り合い、困ってもなかなか助けを求めないという雰囲気をつけている。このように学校現場はその組織の特殊性ゆえにラインケアを中心とした組織的対策がとりにくいと考えられ、検討があまりなされていない。

このような中で宮下(2013, 2016)は学校組織におけるバーンアウト(燃え尽き)をとりあげ、メンタルヘルス対策について検討を進めている^{(20),(21)}。宮下(2013)においては、教頭職を対象に調査を行い、教諭職であったときに、管理職からしてもらってよかったバーンアウト対策について自由記述による回答を求めている。その結果、仕事ぶりを肯定的に評価してもらったり、頑張りを受けてもらうなどの「管理職の理解・支持」や毎日何かしら声をかけてもらったり、よく話を聞いてもらったりなどの「コミュニケーション」、保護者対応を指導してもらったり、家庭訪問

に同行してもらったりする等、実際に一緒に対応してもらう「管理職サポート策」などが多くみられた。学校組織において管理職の役割は大きく、その中でも管理職に理解して認めてもらうこと、普段から声をかけコミュニケーションをとること、場合によっては一緒に対応してくれることが重要であることが示されている。さらに宮下(2016)は、教頭職を対象に調査を行い、バーンアウト対策において、学校組織として取り組んだことで効果的だったものをたずねたところ、授業改善やいろいろなトラブル対応において、チームで対応し個で対応しないようにする「仕事の成果を上げる工夫」が多くあげられた。また児童生徒の成長や教職員の頑張りなどについて「職員のそれぞれの良さを認める」が続き、気軽に話をしたり、普段から声をかけあうなどの「職場内の円滑な人間関係づくり」が3番目に多くあげられた。仕事の成果を上げることが一番のメンタルヘルス対策であり、そのためにはチームで対応することが重要だという結果であった。それぞれの良さを認めたり、声を掛け合うなどコミュニケーションを円滑にし、良好な人間関係を保つこともあげられていた。このように学校現場のラインケアをはじめとする組織的取り組みにおいては、管理職の役割が大きく、またコミュニケーションを多くとること、チームで対応することの重要性が明らかになっている。しかし、鍋蓋型の組織である学校において管理職だけがラインケアの担い手になることは限界がある。高木(2013)は「メンタルヘルスに特化したグルーピングとリーダーの指名」を指摘しているが、既存の組織の中でこの指摘に最も近いのは主任クラスによるラインケア体制ではないだろうか。文部科学省(2013)は主幹教諭等の配置によるラインによるケア体制の整備をあげているが、主幹教諭が多くの学校に配置されているわけではない。文部科学省(2013)は「校務の担当を同じくする教職員に対して、小集団のラインによるケア」が重要と指摘しており、その点でも、学年対応を同じくする主任クラスによるラインケアが現実的ではないだろうか。そこで本研究においては、主任クラスを中心としたラインケアのありかたについて探索的に検討することを目的とする。その際、主任クラスの教員が効果的に働くための管理職の役割についても検討を行う。

2 方法

2. 1 調査協力者

調査協力者は、A県の公立小学校、中学校の教頭職49名であった。

2. 2 調査時期

調査時期は、2015年7月～8月であった。

2. 3 調査方法

調査協力者はA県の新任教頭を対象としたメンタルヘルス研修会の参加者であった。研修会は2会場で行われた。研修会終了後に調査を依頼した。調査は無記名であり、回答は強制ではないこと、個人が特定されないことを調査用紙に明記し、口頭でも説明した。小学校の教頭職37名(男性28名、女性9名)、中学校の教頭職11名(男性11名、女性0名)、不明1名を以後の分析対象とした。小学校教頭の平均年齢は48.6($SD=2.9$)、中学校教頭の平均年齢は49.5歳($SD=2.5$)であった。

2. 4 調査内容

調査内容としては、性別、年齢、学校種などについてと次の2つの質問について回答を求めた。質問1として「組織がうまく動くために、管理職以外の主任クラスの先生方はどのようなことをするとバーンアウト対策として効果的だと思いますか。具体的に教えてください。」、質問2として「組織がうまく動くためには、管理職が主任クラスの先生方にどのようなことをするとバーンアウト対策として効果的だと思いますか。具体的に教えてください。」であり、これらの質問について自由に記述してもらった。

3 結果

3. 1 分析方法

自由記述の分析においては、まず筆者が宮下(2013, 2016)の分類を参考に自由記述の分類を行った。その分類をもとに小学校、中学校に長年勤務経験のある教員2名(40代1名、50代1名)に研究協力を依頼し、分類について検討を行った。どの項目をどの分類内容に割り振るかについて、一致しない場合は協議し検討した上で決定した。また分類した項目名についても検討を行い決定した。

3. 2 主任クラスの教員の効果的な対策

質問1の主任クラスの教員の対策については、49名中49名全員から回答が得られた。複数の対策を答えている回答

者もいるため、全部で76個の回答が得られている。自由記述を分類したところ、表1に示した通り大別して7種類に分類された。「コミュニケーション」、「協働体制づくり」、「ミドルリーダーのリーダーシップ」、「勤務時間のチェック」、「ミドルリーダー同士の連携」、「気分転換のすすめ」、「その他」であった。「コミュニケーション」においてはさらに3つに分類を行い、この細分類を入れると合計9種類に分類された。「コミュニケーション－何でも言える雰囲気づくり」、「コミュニケーション－肯定的評価」、「コミュニケーション－職員把握」の3つに細分類をした。

表1 主任クラスの先生の効果的な対策

分類内容	回答数	全回答に占める割合
1 協働体制づくり	28	36.8%
2 コミュニケーション	26	34.2%
コミュニケーション－何でも言える雰囲気づくり	11	14.5%
コミュニケーション－職員把握	8	10.5%
コミュニケーション－肯定的評価	7	9.2%
3 ミドルリーダーのリーダーシップ	9	11.8%
4 勤務時間のチェック	6	3.9%
5 ミドルリーダー同士の連携	3	2.6%
6 気分転換のすすめ	2	2.6%
7 その他	6	7.9%

全回答数=76

この中で一番多くあげられたのは、「協働体制づくり」であり、回答数は28個で全体の36.8%を占めている。「担当者任せにせず『共に』仕事を進める」、「主任だけが一人で抱え込まずいろいろな人に仕事をふるようにする」、「連帯感、所属感の熟成」、「1人で頑張ろうとせずチームで対応していくようにする」、「主任としての計画立案や業務遂行に関して、周りの人に相談したり、声をかけたりする」、「『チーム○○』という意識を全職員が共有する。1つのプロジェクトを複数で関わる」などの内容がみられた。主任クラスが共に仕事を行うなど直接サポートを行ったり、1人で対応せずできる限り複数で対応し、連帯感、所属感を高めようとする内容であった。

次に多くあげられたのは「コミュニケーション」であり26個となった。全体の34.2%を占めている。その中でも多いのが「コミュニケーション－何でも言える雰囲気づくり」であり、11個、全体の14.5%であった。内容としては、「日ごろの悩みを話し合えるような雰囲気づくり」、「笑いのある雰囲気づくり」、「話をしたい、聞いてもらえる」という雰囲気を出す、「話をしっかりと聞くこと、相談にのること」などがみられた。主任クラスが行う対策として、話をしっかりと聞き、話をしやすい雰囲気をいかにつくるかという内容であった。「コミュニケーション－職員把握」が次に多くあげられており、8個（全体の10.5%）であった。「日ごろの様子を見てもらったり、声をかけてもらったりして報告してもらう」、「よく学年を組んでいる職員を見ること」、「教務主任が連絡調整する時に全職員を見る」などの内容があげられており、職員の様子をしっかりとみて気を配ることが中心となっている。そして、「コミュニケーション－肯定的評価」は7個あげられており、全体の9.2%であった。「失敗を認めつつ励ます」、「まかせすることはしっかりまかせて、うまくいったら賞賛の声かけを行う」、「成果だけでなく努力していることに目を向けて声かけを行う」などがあげられており、やる気を高めるために努力していること、うまくいったことなどを積極的に認めほめていくという内容であった。

「ミドルリーダーのリーダーシップ」と分類された内容が次に多くあげられており、9個（全体の11.8%）であった。「チームとして活動することを先頭になって活動」、「組織で対応することの重要性を若手に説くとともに、学年等で実践してみせる」、「主任としての頑張りを伝える」、「若手に適切なアドバイスをする」、「主任クラスの先生が見通しをもち、それをしっかり示す」、「緩衝材、パイプ役になる」などがあげられていた。主任クラスの教員が見通しをしっかりと示したり、時には緩衝材になりながらリーダーシップを発揮するという内容であった。

少数の意見となるが「勤務時間のチェック」、「ミドルリーダー同士の連携」、「気分転換のすすめ」がみられた。「勤務時間のチェック」は3個あげられており、全体の3.9%、「ミドルリーダー同士の連携」、「気分転換のすすめ」は2個ずつであり、全体の2.6%であった。「勤務時間のチェック」としては、「平日は睡眠不足にならないように」、「休めるときは休む」などであり、しっかりと休養をとるということがあげられていた。「ミドルリーダー同士の連携」においては「各主任の方向性が同一方向となるように主任会を定例的に行う」、「主任会議をして日ごろ考えていることを聞く。今後の学校の進むべき方向性を共通理解する」などであり、主任クラスの考え方のベクトルをあわせ

るという内容であった。「気分転換のすすめ」については、「職業以外の趣味をもつ」、「プライベートの時間を大切にできるように言葉かけを行う」などであり、趣味を中心に仕事以外の時間を大事にするようにすすめる内容であった。その他として6個(全体の7.9%)あげられていた。内容としては「まじめに考えすぎない」、「がんばりすぎないことをすすめる」、「環境を変える」など、無理しないで余裕をもつこと、研修などに行き環境を変えることがあげられていた。

3. 3 管理職が主任クラスに行う効果的な対策

質問2の管理職が主任クラスに対して行う対策としては49名中46名から回答が得られた。複数の対策を答えている回答者もいるため、全部で76個の対策があげられていた。自由記述を分類したところ、表2に示した通り、大別して8種類に分類された。「コミュニケーション」、「やりがいを高める」、「ミドルリーダーのリーダーシップ」、「チーム支援」、「ミドルリーダー同士の連携」、「勤務時間のチェック」、「適材適所の配置」、「気分転換のすすめ」であった。質問1と同様にコミュニケーションについてはさらに「コミュニケーション－何でも言える雰囲気づくり」、「コミュニケーション－肯定的評価」、「コミュニケーション－職員把握」の3つに細分類された。

表2 管理職が主任クラスに行う効果的な対策

分類内容	回答数	全回答に占める割合
1 コミュニケーション	35	46.1%
コミュニケーション－肯定的評価	15	19.7%
コミュニケーション－職員把握	12	15.8%
コミュニケーション－何でも言える雰囲気づくり	8	10.5%
2 やりがいを高める	12	15.8%
3 ミドルリーダーのリーダーシップ	11	14.5%
4 チーム支援	7	9.2%
5 ミドルリーダー同士の連携	6	7.9%
6 勤務時間のチェック	3	3.9%
7 適材適所	1	1.3%
8 気分転換のすすめ	1	1.3%

全回答数=76

一番多くあげられたのは、「コミュニケーション」であり、35個あげられ、全体の46.1%であった。「コミュニケーション－肯定的評価」においては、15個あげられており、全体の19.7%であった。「頑張っている点を認める」、「主任クラスの先生方のよさを認める」、「努力を認めたり、課題を伝えたりして、組織の一員として力を発揮できるよう、励ましていくこと」、「学年部集団等小さな集団、ラインを認める。特にその組織内の構成員のよいところを認め、ほめる」、「普段の活動に対してねぎらい、認め、校内、職員室の様子について耳を傾ける」、「取り組んでもらったことをきちんと評価する、ほめる」、「大きな活動の前の声かけと終了後の賞賛の声かけ」などがみられた。主任クラスの行ったことをきちんと認め評価し、ねぎらうこと、さらには構成員のよいところを認めるという内容であった。「コミュニケーション－職員把握」については、12個あげられており、全体の15.8%であった。「情報交換をしたり、情報を吸い上げたりすること」、「仕事内容に偏りがいないか、主任クラスの先生方の仕事が過多になっていないかを確認する」、「企画委員会で学年職員の負担度、疲労度、困り感について聞き、情報把握を行う」、「よく連携をとり、分掌、学年等それぞれがチームとして機能するよう気を配る」などの内容であり、主任クラスの教員の仕事状況をしっかり把握してチームとして機能するよう気をつけることがあげられていた。「コミュニケーション－何でも言える雰囲気づくり」においては、「管理職が自己開示し、相手が話しやすくなるようにすること」、「相談しやすい雰囲気づくり」、「話をよく聴く」、「まず職場の雰囲気づくりを大切にすること」などの内容であり、話をよく聴き、相談しやすい雰囲気をどうつくるかという内容が中心であった。これについては、8個あげられており、全体の10.5%であった。

次に多くみられたのは、「やりがいを高める」であり、12個あげられていた。全体の15.8%であった。「自分たちの創意工夫、継続した取り組みが学校改善・充実につながっていることを実感できる環境にする」、「主任級の教職員とのコミュニケーションを積極的に図り、主任の方の力が学校運営に生かされているということを伝えていく」、「それぞれの主任の方の特技を生かすようにする」、「やりがいを把握すること」などの内容があげられていた。主任の教員

の仕事が学校全体の改善につながっていることを実感してもらい、やりがいをもってもらうという内容であった。

3番目に多くあげられたのは「ミドルリーダーのリーダーシップ」であり、全部で11個、全体の14.5%であった。「具体的な目標設定と面談。今年やるべきこと、先送りすること等の確認と修正」、「校務分掌上の主任として管理職に、報告、連絡、相談を徹底するように指導する」、「無理をしなくてもよいというスタンスをしっかりと見せること」などがあげられており、主任クラスの教員がリーダーシップを発揮できるように管理職が様々な支えたり指導したりすることがあげられていた。

次に多くみられたのは「チーム支援」であり、7個あげられ、全体の9.2%であった。「チームとして動いてもらう」、「主任のしている活動に多くの職員を関わらせること」、「『共に学校をつくる』という同僚性の重視」、「主任が一人で抱え込むのではなく、組織として役割を分担するようにさせる」などの内容であった。

5番目に多くあげられたのは「ミドルリーダー同士の連携」であり、6個あげられ、全体の7.9%であった。内容としては「目標を共有し、学校組織全体として取り組むべきベクトルとそれぞれの分掌で取り組むベクトルを合わせる」、「学年主任会、企画委員会等を有効に活用していく」、「主任クラスの職員と話し合う機会（企画委員会など）を設定する。その場で学校運営等の意見を聞く」、「主任クラスが集まり、互いの進捗状況や悩んでいることを共有できる主任会を設定する。管理職の指導の前に主任層の情報交換、意見交流により解決策を見いだせるような機会、場があるとよい」などの意見があげられていた。主任クラスの教員が意見を共有し全体として学校運営に向けて方向性をあわせるという内容であった。

そのあとは少数の意見になるが、「勤務時間のチェック」が3個あげられ、全体の3.9%であり、「適材適所の配置」、「気分転換のすすめ」がそれぞれ1個ずつ、全体の1.3%であった。「勤務時間のチェック」としては、「休日はゆっくりと休めるように配慮」、「平日は遅くまで残らずに仕事が進むような工夫と配慮」などがあげられていた。「適材適所の配置」はまさに「適材適所」という意見があげられていた。「気分転換のすすめ」としては「時々息抜きをしてもらう」であった。

4 考察

メンタルヘルス予防・改善において、主任クラスの教員が行う組織的対策としては、「協働体制づくり」が最も多くあげられており、教科や学年内で支え合い、認め合い、信頼あるよい人間関係づくりを行い、連帯感、所属感をいかに高めるかという内容であった。宮下(2013, 2016)において、「仕事の成果を上げる工夫」、「チーム支援」などチームでの支援を行い、協働体制をつくり、仕事の成果をあげる工夫が重要であることが示されているが、本研究の結果からも主任クラスの教員が行う対策としては同様の結果が得られたといえる。主任クラスの教員においても、学年団をはじめとする小グループの所属感を高め、チームで支援を行うという意識をどう熟成させるかが求められているといえるだろう。次いで「コミュニケーション」が多くあげられていたが、これは宮下(2013, 2016)においてもあげられており、コミュニケーションはメンタルヘルス対策においては必要不可欠なものと考えられる。コミュニケーションのなかでも本研究においては3つに細分類を行った。何でも言える雰囲気をつくったり、ほめる、認めるなどの肯定的評価を行ったり、職員のいろいろな側面を把握するために話をきいたりするなど、様々なコミュニケーションを工夫していることが明らかになったといえるだろう。このように多様な側面においてコミュニケーションをとることは、協働体制づくりなど多くのメンタルヘルス予防のベースになっているのではないだろうか。「常日頃からパイプを強く太くつないでおくこと。それがいざというときに連携の橋渡しになる」という回答にみられるように、日ごろからコミュニケーションを丁寧にとることが協働体制づくりにつながっていると考えられる。

さらに管理職の主任クラスへの対策としてあげられていた回答で最も多い対策はコミュニケーションであった。主任クラスの教員がラインケアを含めた組織的取り組みを行う際には、管理職が主任クラスの教員としっかりとコミュニケーションをとり、支えることが重要だといえるだろう。「少しでも普段と違っていたら声をかける」や「期待とねざらいを細やかに声をかける」などの回答にあらわれているように、管理職が主任クラスの教員と丁寧にコミュニケーションをとっているといえる。そして、このコミュニケーションを丁寧にとることが、次に多くあげられていた「やりがいを高める」という対策のベースになっているのではないだろうか。「管理職は若手には声をかけ、がんばりを認める場面はよくあるが、案外、主任級の職員の良さや頑張りやを認めることが少ない。主任はできて当たり前のような思いが管理職にはあるのかもしれない。管理職は主任級の教職員とコミュニケーションを積極的に図り、主任の方の力が学校運営に生かされていることを伝えていくことが大切」という回答にあらわれているように、主任クラスの教員のやりがいを高めるためにはコミュニケーションを積極的にとることがベースになるといえるだろう。管理職の役割として様々な側面からコミュニケーションを活発に行い、「やりがいを高める」ようにしたり、さらにはミ

ドルリーダーとなる主任クラスの教員のリーダーシップを高めるようにし、チーム支援を行いやすくし、ときにはミドルリーダーとなる教員の方向性がそろうように会を開いたりしているのではないだろうか。管理職が主任クラスの教員のやりがいを高め、リーダーシップを発揮してもらうために様々に悩み、工夫していることが明らかになったと考えられる。鍋蓋型の組織にあって、主任クラスの教員がどのようにリーダーシップを発揮し、小グループのやる気を高め、連帯感を高めるような組織づくりをできるか、チーム支援を行いやすくするかということが、学校におけるラインケアには重要だといえるだろう。

管理職の支援などを検討した宮下(2013, 2016)の研究ではみられなかった結果として、「ミドルリーダーのリーダーシップ」を高めるといふことや「ミドルリーダー同士の連携」がみられた。学校においてミドルリーダーとなる教員が自分たちも学校運営に関わっているという意識を高め、さらには自分が学年部などの組織の構成員を把握し、認め、よい人間関係を保つようにして、やる気を高めていくリーダーであるという意識をもつということなどである。さらにはこれらの主任クラスの教員がばらばらにならないように、主任クラスの教員同士が連携し、進むべき学校運営などの考え方のベクトルを合わせることがあげられていた。忙しい現場ではあるが、短い時間であっても、主任クラスの教員の学校運営に関わっているという当事者意識を強め、全体として取り組むべき方向性を合わせ、連携を高める時間は必要なのではないだろうか。そのためには管理職のリーダーシップ、細やかなコミュニケーションの力が求められるといえるだろう。

このように学校においてラインケアを中心とした組織的取り組みを行うには、まず主任クラスの教員が話をよく聴き、職員の把握を丁寧に行い、声をかけ、できたことを認めるというコミュニケーションを積極的に行うことが大事であり、そこをベースにして、協働体制をつくり、チーム支援を行えるように連帯感を高めていくことが重要だといえる。そのためにも管理職が主任クラスの教員とコミュニケーションをとり、その教員のやりがいが高まるように、日ごろから声をかけ、よさや頑張りを認めるということが下支えになると考えられる。さらには主任クラスの教員がリーダーシップを取り連携できるように、主任クラスの教員がベクトル合わせをする機会を意識してつくっていくことなどがあげられた。学校現場においては、組織が鍋蓋型であるゆえに、ラインケアを行えるように、ミドルリーダーの意識を管理職が意図的に継続的に高めていくことが必要だといえるだろう。本研究の結果から、このような主任クラスの教員の意識づくりが必要があり、やりがいをもってもらえるように管理職がコミュニケーションを丁寧に行う必要性が明らかになった。企業のように上下関係が明確で階層性があり、指示系統も明瞭であれば、ラインケアを行いやすいが、学校現場においては、管理職の役割ももちろん重要であるが、ミドルリーダーとなる主任クラスの教員の意識をどう高め、やりがいをもってもらえるかが大きいといえる。組織の構造上の不利な状況をどう埋めていくかが今後益々必要になるといえる。そのためには学校組織の難しさをしっかりと理解し、どのようにすることで組織的取り組みができるのか、ラインケアについてさらなる理解が管理職をはじめとする学校現場の教職員に求められるのではないだろうか。職員研修の内容として、ストレスに関する基礎的な知識、ストレス対処の方法などのセルフケアについての内容のみならず、学校組織の特殊性、さらにはどのようにラインケアを行うとよいのか、ラインケアを担うミドルリーダーの意識を高めるなど、ラインケアについてもさらに盛り込んでいく必要があるだろう。もちろん、ハード面としてミドルリーダーへの手当や職位なども必要であるといえ、またミドルリーダーとしてふさわしい人が配置されるようにするべきだともいえる。中島(2000)は教員をとりまく人間関係が多彩で複合的であることを指摘し「重層的な人間関係の構造」と呼んでいるように、他の職場と違い、「先生をとりまく重層的な人間関係から生じるストレスの大きさははかりしれない」のである⁽²²⁾。大勢の児童生徒をはじめ、保護者や地域住民、マスメディアなど多くの人への対応にさらされているため、さらに職場の同僚や管理職との人間関係が悪いと相当のストレスを抱えることになる。遠藤・井上(2016)が指摘するように同僚や管理職は重要なサポート源であると同時に、教師にとって同僚や管理職との人間関係はひとたび悪化すると相当のストレスになるといわれている⁽²³⁾。大変忙しい中でも、専門的技術集団としてのプライドをもち、やりがいをもちながら頑張っている教員は、自由裁量での仕事の割合も大きい。意識しないと1人で仕事を抱え、他に頼らず、つらくても援助を求めないことが多い。また児童生徒、保護者、地域住民などへの対応が最優先で最重要である学校現場は、労働者のメンタルヘルスを良好に保つことに比べると、教職員のメンタルヘルスについてはどうしても管理職としての関心は低くなってしまっているのが現状である。このような厳しい状況において、複雑で柔軟な対応を求められるミドルリーダーのリーダーシップを高めるためには、ハード面の整備が少しずつでも進められないと、気力だけではやりがいを保ち続けることは難しいと考えられる。どのようにミドルリーダーの意識を高めていくか、ハード面、ソフト面など様々な面から今後検討していくことが必要だといえる。

また、今回の研究結果からはコミュニケーションを密にとること、やりがいを高めること、チームでの支援を行うことなどがあげられたが、具体的に業務内容を検討し改善をするという回答は得られなかった。企業で行われている

メンタルヘルス対策のように業務を見直して無駄を省く、改善を行うということは、対人援助職である学校ではなかなか簡単にできることではないだろう。チーム支援が叫ばれるようになってくるとはいえ、まだまだ中島(2000)が指摘するように「専門職としての自由度は比較的高い」仕事であるため、個々の仕事の改善について話し合うことも難しいといえる⁽²²⁾。しかし、メンタルヘルスの対策をより一層進めるためには、主任クラスの教員がリーダーシップを取り、管理職がバックアップする中で、仕事内容をみんなで見直し、改善をはかるということも取り入れていくべきではないだろうか。この点についてはどのような部分で取り入れることが可能か、どのようにすることがよいのかなど、今後検討する必要があるだろう。

本研究においては、50名弱の主に新任の教頭職に回答してもらった。研修会で調査を依頼したためこのような協力者となったが、今後さらに経験年数の長い、より多くの教頭職、さらには校長職にある教員に調査を行う必要があるだろう。また主任クラスの教員にも調査を行うことにより、具体的な課題や対策がより明らかになることも考えられるだろう。

謝辞

大変お忙しい中、本調査にご協力いただいた小・中学校の教頭先生に心よりお礼申し上げます。調査に際して研修会の主催者であるA県教育委員会福利課の白井亜紀様には大変お世話になりました。感謝申し上げます。

引用文献

- (1) 文部科学省 (2015). 平成26年度公立学校教職員の人事行政状況調査について (2015年12月)
http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/jinji/1365310.htm (2016年8月28日)
- (2) 厚生労働省 (2015). 改正労働安全衛生法に基づくストレスチェック制度について 厚生労働省労働基準局安全衛生部労働衛生課産業保健支援室 <http://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/anzeneisei12/pdf/150422-1.pdf>
- (3) 高橋美保・鈴木純子 (2011). 産業領域におけるメンタルヘルス研修についての研究：実態把握をベースとした教育プログラム開発の試み 東京大学大学院教育学研究科紀要, 51, 287-304.
- (4) 永田頌史 (1999). わが国におけるストレス・マネジメントの実態と課題 産業ストレス研究, 7, 1-5.
- (5) 生産性本部 (2004). メンタルヘルスの取り組みに関する調査-2004年版産業人メンタルヘルス白書- 労務事情, 41(1067), 25-29.
- (6) 池上和範・田川宜昌・真船浩介・廣 尚典・永田頌史 (2008). 積極的傾聴法を取り入れた管理監督者研修による効果 産業衛生学雑誌, 50, 120-127.
- (7) 小坂守孝 (2010). メンタルヘルス研修プログラムに関する一考察-一般従業員と管理監督者混在の場合- 人間福祉研究, 13, 67-76.
- (8) 巽 あさみ・住吉健一・川口仁美・佐野雪子 (2010). 短時間で行う積極的傾聴訓練研修の効果-2時間30分で実施する管理監督者研修の検討- 産業衛生学雑誌, 52, 81-91.
- (9) 田中克俊 (2002). 具体的な介入に結びつけるための研修システム-管理職研修と保健スタッフ研修を中心に- 産業ストレス研究, 9, 147-151.
- (10) 島津美由紀 (2005). 個人対応と組織対応を組み合わせた包括的ストレスマネジメントの実践例 産業ストレス研究, 12, 329-335.
- (11) 小林由佳 (2008). メンタルヘルス・アクションチェックリストを活用した職場改善 安全と健康, 9(4), 31-35.
- (12) 豊増功次 (2008). 医療従事者に対する職場のストレス対策-ストレス調査と短時間面接の有用性について- 心身医学, 48(5), 349-358.
- (13) 平野利治・上野徳美・山本義史・大戸朋子・後藤美貴代・富永志津代・江口美和 (2013). 交流分析を用いた新人看護師のバーンアウト予防の試み 看護展望, 38(9), 865-871.
- (14) 前田和子・三木明子・富永知美・赤嶋鮎美・河本さおり (2008). 看護職のストレスマネジメント研修の効果 日本看護学会論文集 精神看護, 39, 98-100.
- (15) 平野智子 (2012). 対人援助職支援としてのフォーカシングの有益性の検討-産業保健師を対象として- 心身医学, 52(12), 1137-1145.
- (16) 高良麻子 (2004). 介護支援専門員のバーンアウトに関する研究-バーンアウト予防法としてのストレスマネジメントの検討 社会福祉実践理論研究, 13, 25-37.
- (17) 文部科学省 (2013). 教職員のメンタルヘルス対策検討会議の最終まとめについて (2013年3月29日)
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shotou/088/houkoku/1332639.htm (2016年8月23日)
- (18) 文部科学省 (2013). 学校現場における業務改善のためのガイドライン-子供と向き合う時間の確保を目指して-(2015年7月27日) http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/27/07/_icsFiles/afieldfile/2015/07/27/1360291_3.pdf (2016年8月27日)

- (19) 高木浩人 (2013). 学校のメンタルヘルスへの組織心理学的考察 心身科学：愛知学院大学心身科学研究所紀要, 5(1), 37-44.
- (20) 宮下敏恵 (2013). 小・中学校教師におけるバーンアウト低減のための組織的取り組みに関する検討 上越教育大学研究紀要, 32, 211-218.
- (21) 宮下敏恵 (2016). 小・中学校教師におけるバーンアウト低減のための組織的取り組みに関する検討(2) 上越教育大学研究紀要, 36, 147-155.
- (22) 中島一憲 (2000). 先生のストレスとその対処法 (特集 先生のストレス) 教育と情報, 503, 14-19.
- (23) 遠藤 朝・井上功一 (2016). 教員の職務ストレスの整理と今後の課題 大阪教育大学紀要 第4部門 教育科学, 64(2), 1-11.

A study of organizational efforts to reduce teacher burnout in elementary and junior high schools (3)

Toshie MIYASHITA*

ABSTRACT

Mental health in schools has been improved via the establishment of consultation, training for principals and vice-principals, and similar initiatives. However, compared with companies, organizational efforts with a focus on line care have only started recently. Owing to the special nature of the school system, the measures of line care in a company cannot be directly applied to the school site. In this study, in order to perform an analysis of line care in schools, chief teachers were surveyed in order to provide sufficient countermeasures and exploratory consideration.

Vice-principal positions in public elementary and junior high schools (N=49) were surveyed. A survey on mental health measures on the chief teacher was carried out. It described the following two points. In order for school organizations to work well, measures carried out by the chief teacher measured that management is carried out by the chief teacher, something asked about. As a result of classifying the free description, effective measures used by the chief teacher included "cooperation system development," "communication," and "leadership of the middle leader." The effective measures that management is carried out by the chief teacher included "communication," "raise the challenging," "leadership of the middle leader," "team support," and "cooperation between middle leader." In line care in schools, it is important for the chief teacher to carefully listen to faculty members and proactively communicate to create a cooperative system. Also, increasing the rewarding of chief teachers in order to encourage them to take on leadership and management roles has been suggested to be important.

* Division of Clinical Psychology, Health Care and Special Support