

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 (4)

宮下 敏恵*

(平成29年8月31日受付；平成29年11月17日受理)

要 旨

学校現場における長時間勤務がマスコミで取り上げられ、多忙化解消、働き方改革について関心が高まっている。学校現場におけるメンタルヘルス対策は、全国的にも様々に行われるようになってきているが、セルフケアや外部機関の相談窓口の設置に比べてラインケアの取り組みは遅れているといえるだろう。そこで本研究では、学校現場におけるラインケアの現状を明らかにし、学校現場特有のラインケアのあり方を検討する。小学校、中学校それぞれにおいて効果的なラインケアのあり方についても検討を行うことを目的とした。公立小学校・中学校等の教頭職(N=83)を対象に学校現場における効果的なラインケアについて調査を行った。教諭職のときに効果的であったラインケアと、学校現場における有効なラインケアの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、「コミュニケーションの促進」、「管理職・ミドルリーダーなどによる肯定的評価」、「チーム対応・生徒指導などの支援」、「リーダーやサポート役の育成・ラインづくり」などがみられた。企業におけるラインケアと比較して、相談対応が重視されており、管理職による肯定的評価が重要であるという結果がみられた。また職場環境の改善についてはあまり行われていない現状が明らかになった。小学校においては気楽に相談できる雰囲気づくりがまず重要であり、中学校においてはチーム支援を行う柔軟な組織編成が重要であり、その上で複数のラインによる支援が今後益々必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 ミドルリーダー middle leader
小学校 elementary school 中学校 junior high school

1 目的

文部科学省の2016年度の教員勤務実態調査によれば、過労死ラインとされる週あたりの勤務時間60時間以上の人の割合が、小学校教諭では33.5%、中学校教諭では57.7%に上っていたと報告されている⁽¹⁾。これは学内総勤務時間数であり、さらに持ち帰りの業務時間が加算されるのである。教育再生実行会議(2017)の第十次提言では「今日の日本の学校教育は、教師の長時間勤務に支えられている状況にあり、この状況が続けば、学校現場の持続可能性を維持することは困難であると言わざるを得ません。(中略)教育の質の向上や様々な教育課題への対応が求められる中、教師の長時間勤務に支えられている状況は既に限界に来ており、教師の業務負担の軽減は喫緊の課題です。」と述べられており⁽²⁾、これに伴うマスコミの報道もあり、教職員の多忙化解消、働き方改革について関心がさらに高まっている状況である。教職員の精神疾患による病気休職者数については、年間5,000人前後が続いており、高止まりといえる状況と考えられ、休職者全体の6割前後を推移している⁽³⁾。このような中、2015年12月より導入された、厚生労働省によるストレスチェック制度は学校現場にも少しずつ取り入れられ始めている。ストレスチェック制度が義務化されたのは50人以上の事業場であるため、すべての学校が義務化されているわけではなく、多くの学校が該当していないものの、各市町村の行政単位においてストレスチェックを行うなどの予算措置が講じられるようになってきている。

もちろんこれまでの学校現場におけるメンタルヘルス対策としては、管理職を対象とした研修、職場外の相談窓口の設置などが行われてきている。文部科学省(2012)によれば、堺市教育委員会の取組として、啓発資料を作成、配布を行ったり、全教職員を対象に定期健康診断時にストレスチェックを行ったりするなど、セルフケアの対策が紹介されている⁽⁴⁾。また北海道教育委員会の取組として、外部の専門家への面接相談会を実施したことが紹介されており、厚生労働省(2015)の労働者の心の健康の保持増進のための指針⁽⁵⁾における「事業場外資源によるケア」にあたる取組も行われるようになってきている。東京都教育委員会においては、職場復帰訓練を教育委員会が運営する機関である「リ

*臨床・健康教育学系

ワークプラザ東京」で実施している。健康相談員としては精神科医や臨床心理士が、復職アドバイザーとして臨床心理士や校長OBが構成員となっている。訓練開始手続きとしては、本人が申請書と主治医の診断書を校長に提出すると、教育委員会を通じてリワークプラザに申請となり、復職アドバイザーが学校を訪問し、本人や校長の意見を聴き、個人に応じた復職プログラムを作成している。健康相談員が本人及び校長と訓練開始面接を実施し、段階に応じた丁寧な訓練内容となっている。また復職訓練の終了判定も復職アドバイザー、健康相談員、都教委が合議するなど細やかに配慮された内容となっている。また佐賀県教育委員会はストレス状況を調査し、臨床心理士によりストレスの原因やストレス反応を分析し、その結果を踏まえた対策を行っている。分析結果としては、仕事の量的負担、質的負担が大きなストレス要因になっていること、管理職に比べて教諭職等は裁量権のなさ、職場環境の悪さにストレスを感じていること、職場内の対人関係にストレスを感じていることなどが明らかになっている。これらの結果を踏まえて、精神科医などのスーパーバイザーを派遣し、管理職面談を通して、メンタルヘルス上配慮を要する職員の対応についてアドバイスを行ったり、直接メンタルヘルス上配慮を要する職員の面談を実施したり、各学校の実態に即したメンタルヘルス講演会を実施している。さらには職場環境の整備についてもアドバイスを実施するなど、職場環境の改善も含めたラインによるケアも行っている。また、衛生委員会にスーパーバイザーが参加し、助言を行ったり、職場の環境改善やストレス軽減のために教職員から要望を聴くなどの対策や休憩室、談話コーナーを整備し、教職員に休息やコミュニケーションの場を提供することなども行っている。

全国的にも、学校内において衛生管理者、衛生推進者の選任、衛生委員会の設置をさらに高めるようにリーフレットが作成されたり⁽⁶⁾、復職支援プログラムについて、段階的な復帰訓練計画を立てたり、専門家チームにより復帰訓練を行ったりするなど丁寧な取組が行われるようになってきている⁽⁷⁾。このように学校現場においてもセルフケア、ラインによるケア、職場内の産業保健スタッフ等によるケア、職場外の資源によるケアなどが行われるようになってきている。各県すべてにおいて職場復帰プログラムが整備されていたり、職場外の専門家による相談窓口が整備されたり、前述したようにストレスチェック制度が導入されたりするなど、セルフケアや職場外の専門家による相談などは多く行われているものの、ラインによるケアについてはなかなか対策が進んでいないと考えられる。浜口(2012)、宮城(2009)、長見(2017)によれば、企業における対策としてはラインによるケアが重要視されており、ラインケアが核となって行われる必要性が強調されている^{(8),(9),(10)}。浜口(2012)によれば、騒音、高温、低温などの作業環境の要因をはじめ、作業スピードや作業姿勢、労働時間や勤務時間、職場の人間関係など様々なストレスが職場には存在し、ラインケアとして取り扱うべき対象は、職場に存在するすべてであることが指摘されている。ラインケアのために職場のどこにどのようなストレスがあるか情報を集める必要があり、管理監督者への教育研修、情報提供が実施されている。学校現場においても管理職を対象としたメンタルヘルス研修が行われているものの、職場環境改善も含めたラインによるケアはまだ充実しているとはいえない状況だと考えられる。文部科学省(2013)により「教職員のメンタルヘルス対策(最終まとめ)」が発表され⁽¹¹⁾、学校現場においてもラインによるケアの充実が求められているが、鍋蓋型の組織である学校はラインによるケアが行いにくい組織体制であり、また仕事の内容としても子どもたちの教育が中心であり、企業におけるラインケアの知見をそのまま適用することは難しいと考えられる。

「教職員のメンタルヘルス対策(最終まとめ)」において取り上げられているラインによるケアとしては、①校長等による日常の状況把握と初期対応、②校長等に対する実践的な研修の充実、③主幹教諭等の配置によるラインによるケア体制の整備、④校長等による適切なバックアップ、⑤メンタルヘルス不調が見られる教職員に対する業務上のバックアップ、⑥新規採用者へのケアである。予防的取組としてこのような内容がラインによるケアとしてとりあげられているが、学校現場においてどのような取組が効果的だと理解されているのであろうか。宮下(2017)においては、ラインによるケアの1つとして主任クラスを中心としたラインケアのあり方を探索的に検討しており、主任クラスの教員が教員個々の話を丁寧に聴き、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、チーム支援を行うなどをして協働体制つくっていくこと、そして主任クラスの教員のやりがいを高めるように管理職が支えることの重要性を明らかにしているが⁽¹²⁾、現状の学校現場においてラインによるケアがどのように行われているかについて、取り上げた研究は少なく、ラインによるケアがどのように行われているのか、どのようにとらえられているのかについて明らかにする必要がある。また学校組織の特殊性に応じた有効なラインケアについても検討する必要がある。小学校、中学校においても効果的なラインによるケアが異なる可能性も考えられる。そこで本研究では、学校現場におけるラインによるケアの実態を明らかにし、学校現場特有のラインケアのあり方、小学校、中学校における効果的なラインケアのあり方について検討することを目的とする。宮下(2016)において、学校現場におけるバーンアウト対策を尋ねた際に、コミュニケーションや管理職のサポート策などはあげられたものの、企業での対策と比較して、職場環境の改善、メンタルヘルスに関する人材の育成などの項目はほとんどみられないという結果が得られている⁽¹³⁾。本研究においても、相談体制についての回答は多くみられるが、職場環境に関する内容は少ないのではないか

と予想される。

2 方法

2. 1 調査協力者

調査協力者は、A県の公立小学校、中学校等の教頭職83名であった。

2. 2 調査時期

調査時期は、2016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。ただし新任に限らず参加は可能であり1年目、2年目の教頭が大多数であるが、3年目から10年以上の経験者も参加していた。研修会は2会場で行われ、研修会終了後に調査を依頼した。調査は無記名であり、個人が特定されないこと、回答が強制ではないことを調査用紙に明記し、口頭でも説明した。調査協力者は、小学校の教頭職48名(男性40名、女性8名)、中学校の教頭職31名(男性29名、女性2名)、その他3名、不明1名であった。小学校教頭の平均年齢は49.0($SD=2.2$)、中学校教頭の平均年齢は49.9歳($SD=2.8$)であった。

2. 4 調査内容

調査内容としては、性別、年齢、教頭としての勤務歴、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「教諭職であった際に、効果的だったと思うラインケアを具体的に教えてください。」、質問2として「学校でラインケアを行うにはどのようなことが効果的だと思いますか？具体的に教えてください。」であった。以上の質問についてそれぞれ自由に記述するように回答を求めた。

3 結果

3. 1 分析方法

自由記述の分析についてであるが、質問1、質問2それぞれにおいて得られた回答を一覧表にし、1つ1つの対策について、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、分類案を作成してもらった。質問内容として、教頭が教諭職であった際の効果的なラインケアと学校でラインケアを行う際に効果的なことをきいているため、研究協力者には、教頭経験のある教員1名と複数の校種で教諭として勤務経験のある教員1名の計2名に研究協力を依頼した。それぞれの分類案について筆者がまとめ、項目分類案を再度教員に検討してもらった上で決定した。

3. 2 教諭職のときに効果的であったラインケア

質問1の教諭職のときに効果的であったラインケアについてであるが、小学校においては48名中46名から回答が得られた。回答者によっては複数の対策を答えている場合も多く、合計70個の回答が得られている。自由記述を分類したところ、Table 1に示したように7種類に分類された。1番多くみられた回答は「コミュニケーションの促進」であり、回答数は28、全回答数に占める割合は40.0%であった。内容としては教職員間の関係性や職場の雰囲気、情報

Table 1
教諭職のときに効果的であったラインケア(小学校)

	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の促進	28	40.0%
2	管理職・ミドルリーダーなどによる肯定的評価	11	15.7%
3	職員の状況把握	6	8.6%
4	適切な業務分担	7	10.0%
5	チーム対応・生徒指導などの支援	8	11.4%
6	リーダーやサポート役の育成・ラインづくり	2	2.9%
7	セルフケア	8	11.4%

全回答数=70

交換、情報共有などであり、勤務外における情報交換の場の設定なども含んでいる。具体的には職場内での声かけや小集団による話し合い、職員室での雑談、茶話会、飲み会、職員旅行などがあげられており、様々な場面においてコミュニケーションをとることが多くあげられていた。中には「つらいときこそ、職員室でバカなことを言ったりして笑いを生む」など明るく受容的な雰囲気をつくるなどの回答がみられた。次に多くみられたのは「管理職・ミドルリーダーなどによる肯定的評価」であり、回答数は11、全回答数に占める割合は15.7%であった。内容としては主に管理職などによる賞賛、声かけなどであり、管理職からのありがとう、お疲れ様、悪いね、助かるよなどの一言や自分の良さや頑張りを認めてくれる言葉により、安心できたり達成感を得たりすることができたという回答が得られた。そのほかとしては「チーム対応・生徒指導などの支援」が回答数8(割合は11.4%)となっており、内容としては、保護者対応を管理職が引き受けてくれたり、家庭訪問に同行するなど一緒に対応してくれたという回答や、チームによる問題行動の対応などがみられている。主に生徒指導に関する問題に対して、管理職を中心に直接支援を行ってくれたという内容であった。また「適切な業務分担」として7つの回答が得られており(割合は10.0%)、内容としては校務分掌を減らしてくれたり、役割分担の明確化、得意分野を活かせる職場づくり、さらには校務分掌のつくり方のバランスの良さなどがあげられていた。「職員の状況把握」は6つの回答が得られており(割合は8.6%)、校長、教頭、教務主任や学年部の主任、養護教諭などのラインにおいて教職員の状況を把握することがあげられていた。また仕事以外の会話などを通して日頃から考え方や見方などを把握しておくなどの回答もみられた。「リーダーやサポート役の育成・ラインづくり」についての回答は2つであり(割合は2.9%)、チームリーダーを育てることや女性の会などの非公式な校内組織も含めた複数のラインが活発になることなどがあげられていた。効果的であったラインケアを質問しているものの「セルフケア」と分類される対策が8つ回答として得られている(割合は11.4%)。なにもしないではうっとしたり、釣りや温泉、料理などの趣味に没頭したりするなどの回答がみられた。これらのセルフケアをあげたことについて、教諭職であった際、あまりラインケアが行われていなかったのでセルフケアに努めていたという記述がみられている。

中学校においては、31名中29名から回答が得られ、複数の対策を回答していることも多く、合計39個の回答がみられた。自由記述を分類したところ、Table 2に示したように9種類に分類された。最も多くみられた回答は「管理職・ミドルリーダーなどによる肯定的評価」であり、回答数10、全回答に占める割合は25.6%であった。何気ない肯定的な声かけや本人の努力を認めることなど、管理職や学年主任、養護教諭が気持ちや思いを受け止め、認めてくれることがあげられていた。次に多くみられた内容としては「コミュニケーションの促進」であり、回答数9、割合としては23.1%であった。仕事はもちろん、仕事以外の内容についても気軽に話すことやお茶を飲む場所でのコミュニケーション、ちょっとしたお菓子を配って食べながらのコミュニケーションなどがあげられていた。3番目に多くあげられたのは「チーム対応・生徒指導などの支援」であり、回答数6、割合は15.4%であった。学年部や分掌ごとにチームで動くこと、1人で抱えず複数で、チームで対応すること、生徒指導ではできるだけ複数で対応し、報告も主任や管理職が集まりできるだけ一気にできるようにしていたなどの回答が得られている。そのほかとしては「適切な業務分担」が回答数4であり(割合は10.3%)、校務分掌を適切に平均的に割り振ることがあげられていた。また「リーダーやサポート役の育成・ラインづくり」において3つの回答が得られており(割合は7.7%)、学年主任の役割の重要性があげられていたり、新採用教員のサポート役を明確にしたりするなどの回答がみられている。また「勤務時間の適正管理」において2つの回答がみられ(割合は5.1%)、休暇取得を勧めたりすることがあげられていた。「セルフケア」について1回答みられ(割合は2.6%)、好きな趣味に没頭することがあげられていた。「セルフケアの

Table 2
教諭職のときに効果的であったラインケア(中学校)

	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の促進	9	23.1%
2	管理職・ミドルリーダーなどによる肯定的評価	10	25.6%
3	職員の状況把握	3	7.7%
4	適切な業務分担	4	10.3%
5	チーム対応・生徒指導などの支援	6	15.4%
6	リーダーやサポート役の育成・ラインづくり	3	7.7%
7	セルフケア	1	2.6%
8	勤務時間の適正管理	2	5.1%
9	セルフケアの啓発	1	2.6%

全回答数 = 39

啓発」についても1回答みられ(割合は2.6%),セルフケアを勧めるための研修会の開催についての回答であった。この「勤務時間の適正管理」,「セルフケアの啓発」については小学校においてはみられなかった分類である。

3. 3 学校における有効なラインケア

質問2においては学校において有効なラインケアを尋ねたところ,まず小学校においては36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51個の回答があげられている。自由記述を分類したところ,Table 3に示した通り,大別して9種類に分類された。最も多くみられた回答は質問1と同様に「コミュニケーションの促進」であった。回答数は23であり全回答数に占める割合は45.1%であった。具体的な内容としては話しかけやすい,相談しやすい雰囲気づくり,対話を重ねること,気軽に情報交換できる場をもてるようにする,放課後の雑談などであった。協働性,同僚性が向上するためのコミュニケーションを日常化すること,リーダーが中心となって互いに声をかけ合って良好な人間関係をつくっていくことなどの記述がみられた。次に多くみられたのは「職員の状況把握」であり,回答数は7,全回答に占める割合は13.7%であった。声かけを行い,職場や家庭の現状を把握することや出退勤時に様子を見る,日常的に状況を把握するなどの回答がみられた。その次に多くみられたのは「チーム対応・生徒指導などの支援」と「リーダーやサポート役の育成・ラインづくり」であり,回答数は5,全回答数に占める割合は9.8%であった。「チーム対応・生徒指導などの支援」においては,難しい児童,保護者などへの対応はサポートがつくようにする,問題発生に対する特設委員会の設置,チームとしての協働などがあげられている。「リーダーやサポート役の育成・ラインづくり」においては,主任層の育成,ミドルリーダーに役割をあてる,既存の組織外のラインをつくるなどがあげられていた。そのほか,「管理職・ミドルリーダーなどによる肯定的評価」,「組織全体としての取組の推進」において3つの回答が得られた(割合は5.9%)。「管理職・ミドルリーダーなどによる肯定的評価」においては,頑張っている様子を担任に伝え,担任の努力を認めていくなどがあげられ,「組織全体としての取組の推進」においては,全校体制での取り組みを行う,様々な仕事のねらいを明確にし共有するなどの内容がみられた。「組織全体としての取組の推進」は質問1ではみられなかった項目である。「適切な業務分担」,「セルフケアの啓発」においてはそれぞれ2つの回答がみられた(割合は3.9%)。「適切な業務分担」においては職員の負担軽減が,「セルフケアの啓発」においては校内の研修があげられていた。

Table 3
学校における有効なラインケア(小学校)

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の促進	23	45.1%
2 管理職・ミドルリーダーなどによる肯定的評価	3	5.9%
3 職員の状況把握	7	13.7%
4 適切な業務分担	2	3.9%
5 チーム対応・生徒指導などの支援	5	9.8%
6 リーダーやサポート役の育成・ラインづくり	5	9.8%
7 セルフケア	1	2.0%
8 セルフケアの啓発	2	3.9%
9 組織全体としての取組の推進	3	5.9%

全回答数=51

中学校においては28名から回答が得られ,複数対策をあげる回答者がいたため,全部で48の回答であった。この結果はTable 4に示した。最も多くみられた回答は「コミュニケーションの促進」であり,回答数13,全回答数に占める割合は27.1%であった。日頃から気になったことを口に出すことやおいしいものを食べながら話す,レクリエーションや飲み会など日常のコミュニケーションの円滑化があげられていた。次に多くあげられたのは「リーダーやサポート役の育成・ラインづくり」であり,回答数は9,全回答に占める割合は18.8%であった。ミドルリーダーを活用した情報共有や校長-教頭-職員間をつないでいくこと,ミドルリーダーの意識を高める,管理職,学年主任,養護教諭を含めた会の実施などがあげられていた。その次に「チーム対応・生徒指導などの支援」がみられ,回答数は8,割合としては16.7%であった。情報共有をしチームで対応する,外部機関との対応を管理職が行うことなどがみられていた。そして「職員の状況把握」において回答が6つ得られ(割合は12.5%),表情や服装などの微妙な変化を見逃さない,教員評価などによる個々の状況の把握などがあげられていた。「管理職・ミドルリーダーなどによる肯定的評価」においては回答が4つあげられており(割合は8.3%),具体的な内容としては管理職がよく声をかける,

日常の声かけ、頑張りを認めることなどがあげられている。「組織全体としての取組の推進」においては回答数が3であり割合は6.3%であった。目標、方針の明確化と共通理解などがあげられていた。運動会、文化祭、全校朝会など、それぞれ何のためにやるのか、ねらいは何かを共有し、ルーティンにしないという回答が得られている。小学校と同様に質問1においてはみられなかった分類項目である。「適切な業務分担」においては回答が2つ得られており(割合は4.2%)、校務分掌作成時の十分な聞き取り、適切な配置、校務分掌を一人一役割り振るなどがあげられていた。そのほか「セルフケア」、「勤務時間の適正管理」、「セルフケアの啓発」においてそれぞれ回答が1つ(割合は2.1%)あげられていた。「セルフケア」においては遊びをいかにつくるかということがあげられており、「勤務時間の適正管理」においてはオフの時間をしっかりとつくることなどがあげられていた。「セルフケアの啓発」においてはセルフケアの重要性や理解を深める研修会の実施があげられていた。

Table 4
学校における有効なラインケア(中学校)

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の促進	13	27.1%
2 管理職・ミドルリーダーなどによる肯定的評価	4	8.3%
3 職員の状況把握	6	12.5%
4 適切な業務分担	2	4.2%
5 チーム対応・生徒指導などの支援	8	16.7%
6 リーダーやサポート役の育成・ラインづくり	9	18.8%
7 セルフケア	1	2.1%
8 勤務時間の適正管理	1	2.1%
9 セルフケアの啓発	1	2.1%
10 組織全体としての取組の推進	3	6.3%

全回答数 = 48

4 考察

4. 1 教諭職のときに効果的であったラインケア

質問1の教諭職のときに効果的であったラインケアについてであるが、まずは「コミュニケーションの促進」があげられるだろう。小学校においては最も多くみられ、全回答の40%を占める回答であった。中学校では2番目に多くあげられた回答ではあるが全回答に占める割合は23.1%であり、最も多い回答とほぼ変わらない割合であった。学校現場においてラインケアとして行われているものとしては、相談対応のための関係づくりともいえるコミュニケーションの促進であるといえるだろう。相談しやすい職場の雰囲気をつくったり、情報交換、情報共有を行いやすい関係をつくったりということが学校現場においては重要視されていると考えられる。公式、非公式、勤務外も含めて情報交換の場を積極的に設けてコミュニケーションを促進しているといえる。

次に多くみられたものは「管理職・ミドルリーダーなどによる肯定的評価」であった。小学校では2番目に、中学校では1番多く回答が得られた。校長、教頭などの管理職からの労い、賞賛など、肯定的に認める言葉かけが中心であり、主任や養護教諭なども含めて一言声をかけてくれるだけでも十分であることが述べられていた。管理職を中心とした肯定的評価は学校現場においては重要であり、直接、仕事内容の相談、対応をしなくても、本人の頑張りを認める言葉かけが大きな役割を果たしていると考えられる。企業などにおけるラインケアとは異なり、学校現場の特色だといえる。このような管理職を中心とした肯定的評価がラインケアにおいて効果的であるという結果が得られたのは、教職員の職務特性としてあげられる不確実性、教育の効果の見えなさ、疎結合性が関係しているといえるだろう。対人援助職であり、生身の人間を対象としている仕事であるため、こうすれば確実にうまくいくという方法がないという不確実性が大きく影響していると考えられる。この学級で手応えのあった授業が別の学級、あるいは次の年度で同じように授業をしても成果がみられるとは限らない。必ずうまくいくという確実な方法があるわけではないため、日々模索して悩みながら工夫している教員にとって、管理職等からの肯定的評価は、自分のやり方や考え方を認めてもらえることにつながり、心理的に安定すると考えられる。教育の効果が販売実績のように数字となってわかりやすく、そしてすぐに目に見える効果ではないため、手応えが得られにくいといえる。その中で教員の努力している方向を間違っていないと評価してもらえる一言は、個々の教員の元気につながり、さらには何かあったときに相談し

やすい関係づくりにもつながると思われる。専門性の高い集団であり、チームで仕事をするというよりも個々の教員にまかされていることが多いという教職員の職務特性もあり、より一層、肯定的評価の影響が大きいと考えられる。

「チーム対応・生徒指導などの支援」も小学校、中学校ともに多く回答が得られた。生徒指導を中心とした問題について、直接管理職から支援をしてもらう、チームをつくって支援を行うという内容である。相談対応というよりも直接的に管理職が中心となって問題への対応を行うという内容であり、これも学校現場の特色といえるのではないだろうか。教職員の集団の特殊性としてあげられる鍋蓋型の組織特性や疎結合性ということが影響しているといえる。特に生徒指導に関わる問題への支援については、固定した組織による対応にとどまらず、チームを組織し連携して対応することが求められる。管理職が中心となって、柔軟にチームを組織したり、管理職自ら一緒に支援を行うことが鍋蓋型の組織である学校現場においては重要だと考えられる。教員のメンタルヘルス対策として、このように「チーム対応・生徒指導などの支援」という回答があがるというのは、学校現場においては児童生徒の対応が第1であり、児童生徒の支援についてなんらかの対応をしてもらえることが負担感を減らすことにつながっているからだといえるだろう。児童生徒への支援について、個々の教員だけが行うのではなく、チームを編成してもらい援助してもらうことにより、組織全体としてバックアップしてもらえているという安心感につながると考えられる。

企業におけるラインケアとの違いとしては、職場環境等の改善がほとんどみられない点があげられる。「適切な業務分担」、中学校における「勤務時間の適正管理」などはわずかにみられるが、学校現場においては教員自身の職場環境の改善について、まだまだ関心が薄いといえるだろう。さらには円滑な業務手順を工夫したり、職場の作業環境そのものをより快適にするなどの回答は上がっておらず、学校組織全体としてどのように環境を改善するかということとはなかなか行われていないのが現状だと考えられる。相談対応を行いやすくするための土壌づくりともいえるコミュニケーションの促進がほとんどであり、問題について直接支援を行ったり、肯定的評価を行うなどを含めて、学校現場においては相談対応が、ラインによるケアの中心になっているといえる。児童生徒の支援を最優先に考える学校ではあるが、教員自身の職場環境等の改善についても少しずつ意識を高め、働きやすくすることが今後求められるだろう。高木(2011)が指摘しているように「目標や仕事の範囲の設定に現有資源を度外視」するのではなく、有限である学校の経営資源を考え、優先順位を設定し、課題の妥協やスリム化をするなど⁽¹⁵⁾、職場環境そのものを改善していくことが今後益々重要となると考えられ、このことが結局は児童生徒を支える教員自身を支えることにつながると考えられる。

4. 2 学校における有効なラインケア

次に質問2の学校における有効なラインケアの結果についてであるが、質問1と同様に小学校、中学校ともに「コミュニケーションの促進」が多くあげられていた。特に小学校においては全回答の45.1%を占めており、小学校においては気軽に情報交換を行ったり、茶話会、食事会、飲み会などの機会においてコミュニケーションをよく行うことが効果的であるという結果であった。協働性、同僚性を高めるコミュニケーションを日常化させることが重要という回答がみられたことから、コミュニケーションを促進することにより、相談対応が行いやすくなり、主任や管理職などと協働して仕事ができるようになると考えられる。質問1と比べて異なる結果が得られたのは「職員の状況把握」である。質問1に比べて小学校、中学校ともに全回答に占める割合は増加している。「管理職・ミドルリーダーなどによる肯定的評価」の割合がやや減少し「職員の状況把握」が増加している結果となった。調査協力者は新任教頭が大多数であるため、今後の有効なラインによるケアと問われたときに、自身の役割をより強く意識した結果とも考えられる。教員評価や面談などを充実させて、まずは職員の状況を把握することを重視しているといえるだろう。教諭職の際に、効果的なラインによるケアとして、肯定的評価は多くあげられていたことを考えると、肯定的評価をすることは当然と考えているため回答が少なくなったのか、新任の教頭が多く異動直後のため、状況把握をまずは行うことを考え、肯定的評価にまで考えが及んでいないのか、この結果からは断定できないが、管理職になってからも肯定的評価が学校現場においては効果的であることをもっと重要視すべきだと考えられる。また小学校、中学校ともに「組織全体としての取組の推進」という項目が少ない回答ではあるがみられるようになってきている。これは質問1ではみられなかった項目であり、職場環境等の改善について今後は進めていく必要があると認識されているといえる。学校現場においてラインによるケアは相談体制づくりが中心であるが、職場環境についても組織全体として取り組む必要があることを、少なくとも教頭職である教員は理解し、推進していこうと考えているといえるだろう。ただ内容をみると、職員研修でとりあげ全校体制で取り組む、ねらいを明示し共有するなど、具体的な職場環境等の改善はあげられていない。部活動なしの日を設けるといふ回答はみられたものの、職場環境等の改善について具体的にどうするかについては今後教諭職の教員を含めて、組織全体で意見を出し合い取り組んでいくことが必要だといえる。この部分が学校現場におけるメンタルヘルス対策において益々求められる点だといえるだろう。さらに、「リーダーやサ

ポート役の育成・ラインづくり」の項目が質問1に比べて、小学校、中学校共に増加するという結果がみられた。管理職という立場になり、より一層管理職のリーダーシップ、管理職以外のサポート役の育成などに関心が強まったとも考えられるが、ミドルリーダーの意識を高めるための情報共有や中堅職員リーダーシップを高め若手を育てるシステムづくりなど、ラインによるケアを行いやすくするために、ラインを意識した人の配置、体制づくりの必要性を実感していると考えられる。

4. 3 学校種の違いについて

質問1における小学校と中学校の違いとしては、小学校においては「コミュニケーションの促進」の回答の割合が高く、教員間のコミュニケーションを重視していることがあげられる。それに比べて中学校においては「管理職・ミドルリーダーなどによる肯定的評価」が小学校に比べて多く回答があげられている。宮下(2008)において、中学校教員のバーンアウト尺度の個人的達成感には管理職のサポートが関係しているという結果がみられているように⁽¹⁴⁾、中学校においてはより強く管理職等の肯定的評価が必要とされていると考えられる。また小学校においてはセルフケアをあげる回答が中学校に比べて多くみられた。学級担任制である小学校においては、ラインによる支援は中学校に比べると意識されづらい現状があると思われる。個々の担任の裁量が大きく、自分自身でメンタルヘルスを良好に保つために努力していると考えられる。

特別支援学校等においては回答数が少ないため特色をあげることは難しいが、業務の特性からチームでの支援が多く、チームがうまくいくように話をきいたり、いろいろな話をするなどのコミュニケーションの促進に関する内容がみられている。小学校、中学校とは異なる職務特性もあり今後どのような特徴がみられるのかさらに検討する必要があるだろう。

質問2における小学校と中学校の違いであるが、小学校においては質問1と同様に、「コミュニケーションの促進」が重要視されるという結果であった。よい取組を声に出し合えるようにすることや児童や職員について気軽に情報交換できるようにすること、無理のない程度に茶話会、飲み会を行うなど、一人一人で頑張りがちな担任が孤立しないように、できる限りコミュニケーションを行うことが、小学校においてはまずは重要だと考えられる。中学校は、「チーム対応・生徒指導などの支援」が質問1と同様に高い割合であげられており、小学校に比べると高い割合であった。中学校においては教科担任制であり、生徒指導上の問題も多いことから、問題に応じてチームを編成し、対応を行うことが重要視されており、適切なチームを柔軟に編成することが管理職のリーダーシップにもつながることだと考えられる。

4. 4 まとめ

質問1、質問2の結果から、学校現場におけるラインによるケアとしては、相談対応が中心であり、職場環境等の改善は、現状としてはあまり行われていないと考えられる。相談対応を行いやすくするため、コミュニケーションの促進を中心とした人間関係づくりが多くみられ、特に小学校においては効果的だという結果であった。露口(2008)は、小学校のみの研究であるが、組織文化の職務環境性、同僚性がストレスを抑制するということを明らかにしている⁽¹⁶⁾。露口(2011)によれば、同僚性は同僚相互のコミュニケーションや相互支援を指しており⁽¹⁷⁾、本研究における「コミュニケーションの促進」はこの同僚性を高めることにつながっているのではないだろうか。学校現場におけるラインによるケアとして最も多く効果的であるとされた「コミュニケーションの促進」は相談のしやすさにつながり、同僚性を高め、教員のストレスを抑制することにつながっていると考えられる。このように学校においては相談対応が活発に行われているといえるが、質問2において「リーダーやサポート役の育成・ラインづくり」が増加しているように、今後はより一層メンタルヘルスを推進する人材を育成していくことが求められるだろう。ミドルリーダーの役割の重要性が言われるようになり、文部科学省(2013)の「教職員のメンタルヘルス対策(最終まとめ)」においても主幹教諭等の配置によるラインケア体制の整備があげられている。宮下(2017)においても主任クラスの教員の重要性があげられているように、ミドルリーダーの存在は大きいといえる。学校現場の特色である鍋蓋型の組織におけるラインケアとしてはこのような管理職以外のリーダーシップが大きな影響を及ぼすと考えられる。「管理職・ミドルリーダーなどによる肯定的評価」という学校特有の項目があげられたように、上から認められるという肯定的評価が学校現場では効果的に働くため、管理職以外のリーダーとなる教員が肯定的評価を行うことで個々の教員が相談しやすくなり、やりがいも高まると考えられる。学校は個々の裁量にまかされる仕事が多く、専門性も高い仕事であるが、不確実な仕事内容でもあるため、それぞれの教員が自信を持って、やりがいを高めていけるかが重要であり、そのためにも肯定的評価を行い、個々の教員を認める存在を増やすことが大切だと考えられる。小学校においては学級担任制ゆえに個々の教員の仕事が見えにくくなる可能性はあるものの、児童の対応を考えたときには担任を中心と

して学年部、管理職とラインが比較的明確であり、ラインによるケアが行いやすいと考えられる。ただ学級担任制であるために、担任一人が様々な問題を抱えてしまう可能性がある。そのため、個々の教員同士の結びつきを高め、相談しやすくするために、小学校においては「コミュニケーションの促進」を最も重要視しているのではないだろうか。コミュニケーションをしっかりととり、学級での困り感を気軽に相談できる雰囲気をつくった上で肯定的評価を行うなどが必要だと考えられる。中学校に比べてラインによるケアが行いやすいと考えられるが、小規模校においてはラインによるケアが行いにくいいため、女性の会など様々なラインが活発になることが重要だという回答がみられた。1つのラインではなく複数のラインが必要ではないかという意見が小学校の方でもみられている。小学校においても、今後公式、非公式の様々なラインによって教員を支えていくことが求められるだろう。中学校においては、教科担任制であり、部活動の指導、生徒指導なども含めて、様々な関わり場面、様々に関わる教員が想定され、生徒の支援においてはラインによるケアが行いにくいのではないかと考えられる。質問1において「管理職・ミドルリーダーなどによる肯定的評価」が多かったこと、質問2において「チーム対応・生徒指導などの支援」が多かったことから、ラインによるケアをより必要であると意識していると推測できる。主幹教諭、学年主任だけではなく、教務主任、部活動主任、生徒指導主事、特別支援コーディネーターなど、様々な役割の教員がラインケアの推進者として意識することで、複数のラインによるケア体制が充実するといえる。もちろん管理職がラインケアの推進者の意識を高め、やりがいを高める必要があり、そのことによって肯定的評価を複数のラインから教員が受け取りやすくなると考えられる。対人援助職であり成果の見えにくい職務特性を考えると、複数のラインによる職員のみと肯定的評価が必要なのではないだろうか。中堅以上の教員においてこのような役割意識を高めることが今後さらに重要だと考えられる。

4. 5 今後の課題

教員のストレスを抑制するものとして露口(2008)であげられていた職務環境性は、私生活への配慮、会議の効率化、時間的ゆとりなどの働きやすさに関する内容である(露口, 2011)。このような内容については企業での対応に比べると現状としては対応があまりされていないといえる。勤務時間の適正管理や適切な業務分担などがあげられており、具体的な回答をみても職員朝会の廃止や土日の仕事を減らす、オフを与えるなどがあげられている。効率のよい仕事を、という回答もあげられているが、学校組織全体としてどのように効率よく仕事をするか具体的な内容まではあげられていない。高木(2011)が指摘するように教育に手間をかけることが重要であるという認識を教員も日本の社会も根強く持っており、そのために仕事の範囲を度外視している傾向が強い。現実的に達成できる範囲の目標を設定するというをなかなか行いにくいのが現状である。行事など様々な活動において、何のためにやるのかというねらいを明らかにして共有すること、ルーティンにしないことを有効なラインケアの1つとしてあげられていたが、学校において重要なことは何かを絞っていき、現有の教職員の方で可能なことは何かという現実的な検討も入れて、仕事のやり方、仕事の内容などを検討していくことが今後求められるのではないだろうか。多忙な学校現場において、児童生徒の支援のために一生懸命働いている教員がこれからも健康的に働き続けるためにも、無限の要望に応え続けるのではなく、職場環境を改善することをはじめ、統合する仕事や削減する仕事を管理職を中心に学校全体で考えていく必要があるだろう。具体的にどのようなことが考えられるかは学校それぞれにおいて異なる部分もあると考えられ、どのように職場環境を改善すると効果的かということについては今後事例の蓄積等が求められる。管理職のみならず、それぞれの教員においても職場環境を改善し、仕事内容、仕事のやり方を変えていく必要があるという意識を高めることが今後益々求められるだろう。もちろんこれらを行うためには行政のバックアップや社会の風潮も重要な役割を担っている。将来の子どもを支えるために、その子どもを支える今後の若手教員を支えるために、社会全体の認識が変わっていく必要がある。

本研究においては新任の教頭職を中心に調査を行っているため、校長職、教諭職においてはまた異なる認識があるとも考えられる。また特別支援学校における特徴も想定されるが、本研究においては調査協力者の人数が少なかったため、今後さらに協力者の人数を増やして検討する必要があるといえるだろう。

謝辞

大変お忙しい中、本調査にご協力いただいた小学校、中学校の教員の方々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皆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) 田巻竜介 (2017). 中学校教諭の6割が週60時間以上 内外教育 2017年(平成29年)5月12日 pp.6-9.
- (2) 教育再生実行会議 (2017). 自己肯定感を高め、自らの手で未来を切り拓く子供を育む教育の実現に向けた、学校、家庭、地域の教育力の向上(第十次提言)平成29年6月1日
http://www.kantei.go.jp/jp/singi/kyouikusaisei/pdf/dail0_1.pdf
- (3) 文部科学省 (2016). 平成27年度公立学校教職員の人事行政状況調査について 平成28年12月22日
http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/jinji/1380718.htm
- (4) 文部科学省 (2012). 教職員のメンタルヘルス対策検討会議(第1回) 配付資料 教職員のメンタルヘルス対策取組事例 平成24年1月22日 http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shotou/088/shiryo/1316629.htm
- (5) 厚生労働省 (2015). 労働者の心の健康の保持増進のための指針 改正 平成27年11月30日 健康保持増進のための指針 公示第6号
<http://www.hourei.mhlw.go.jp/hourei/doc/kouji/K151130K0020.pdf>
- (6) 文部科学省 (2012). 学校における労働安全衛生管理体制の整備のために(リーフレット)平成24年3月
http://www.mext.go.jp/a_menu/kenko/hoken/1324759.htm
- (7) 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 1-1-6 復職支援プログラムの概要(教育職員)(平成27年4月1日現在)(PDF:397KB) http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/jinji/1365310.htm 平成27年12月25日
- (8) 浜口伝博 (2012). ラインケアの現状と取り組むべき課題 心とからだのオアシス, 5(4), 3-7.
- (9) 宮城まり子 (2009). 職場を活性化する積極的なラインケア 安全と健康, 10(4), 21-24.
- (10) 長見まき子 (2017). ストレスチェック制度を実効性のあるものにするために-ラインケアで進める職場環境改善- 関西福祉科学大学EAP研究所紀要, 11, 17-20.
- (11) 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 平成25年3月29日
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shotou/088/houkoku/1332639.htm
- (12) 宮下敏恵 (2017). 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) 上越教育大学研究紀要, 37, 433-442.
- (13) 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.
- (14) 宮下敏恵 (2008). 小・中学校教師におけるバーンアウト傾向とソーシャル・サポートとの関連 上越教育大学研究紀要, 27, 97-105.
- (15) 高木 亮 (2011). 教師ストレスの現状と予防・開発プログラム作成の課題 教育と医学, 59(5), 63-69.
- (16) 露口健司 (2008). 学校組織のリーダーシップ 大学教育出版
- (17) 露口健司 (2011). 学校組織特性と教師のストレス 教育と医学, 59(5), 70-71.

A study of organizational efforts to reduce teacher burnout in elementary and junior high schools (4)

Toshie MIYASHITA*

ABSTRACT

Long-time work at school sites was picked up by the mass media, concern about elimination of busyness and working way reform has been increased. Although mental health measures at school sites are being carried out variously nationwide, it can be said that line care initiatives are behind compared with setting self-care and consultation counter of external organizations. The purpose of this research was to clarify the present condition of line care at the school site and to examine the way of line care specific to the school site. It was aimed to examine effective ways of line care in primary school and junior high school respectively. Survey was conducted on effective line care at the school site for teachers (N = 83) such as public elementary school and junior high school. We asked for free explanation about two points of line care that was effective at the time of teacher training and effective line care at school site. We asked for free description on two points, line care which was effective at the time of teacher training and effective line care at the school site in the future. When free description was classified, "Promotion of communication", "Positive evaluation by managerial and middle leaders", "Support for team correspondence and student guidance", "Development of leaders and support roles and line creation" were seen. Compared with line care in companies, consultation correspondence was emphasized, and positive evaluation by managerial staff was important. Moreover, the current situation that the improvement of the workplace environment is not done much has become clear. At elementary school, it is important first to create an atmosphere that can be easily talked about, a flexible organizational structure to support teams is important for junior high school, and it has been suggested that support by multiple lines is increasingly required in the future.

* Division of Clinical Psychology, Health Care and Special Support