

派遣者番号	R5K03	氏名	中武 公太郎
研究主題 —副主題—	働き方改革に対する教員の意識と実態		
派遣先大学	創価大学	指導担当者	渡辺 秀貴・三津村 正和
所属	立川市立西砂小学校	所属長	丸山 秀武

キーワード：働き方改革 管理職 ミドルリーダー トップダウン ボトムアップ

要旨：一般教員の視点から働き方改革の促進要因と抑制要因を明らかにすることが本研究の主たる目的である。研究指導者より紹介を受けた3校9名の教員に、所属校での働き方改革の取組や実感・促進要因や抑制要因・働き方改革による変容・願いなどをインタビューを通して聞き、佐藤郁也の事例コードマトリックスを用いて働き方改革の促進要因と抑制要因を分析した。その結果、6つの促進要因と5つの抑制要因が導き出された。さらに、その分析結果を基に管理職の役割・ミドルリーダーの役割・教職員の関係性の3つの視点でそれぞれの役割について考察した。

1 問題と目的

文部科学省（2023）「教員勤務実態調査（令和4年度）集計速報値」によると、「前回調査（平成28年）と比較して、平日・土日ともに、全ての職種において在校時間が減少したものの、依然として長時間勤務の教員が多い状況」と報告されている。小学校教諭の64・5%、中学校教諭の77・1%が国の指針で定める「月45時間」の上限を超える時間外勤務をしていることも明らかになった。昨年度の本学教職大学院生が、「小学校教師の働き方改革の課題と可能性」の調査研究対象とした学校では、管理職を中心として、ミドルリーダーがその役割を自覚し、学校全体が一体となって働き方改革に邁進している。その研究では、当該校において校長のビジョンと具体的方策が明確に示され、それをミドルリーダーが理解して教員の意識の改革や校務の削減が行われていること、保護者・地域の理解を得るとともに、学校設置自治体の施策との連動によって改革が図られていることが報告されている。しかし、それぞれの学校で生じた変容については、管理職側の視点である。そこで教員が、管理職の取組をどう受け止め、行動変容させようとするか、その意識を調査することで、一般教員の視点から働き方改革の促進要因を探す必要があると考えた。本研究では、働き方改革が進んでいると管理職が認識している学校において、一般教員が勤務校の働き方改革に対してどのように受け止めているのか。働き方改革を促進する要因や抑制する要因は何か。インタビュー調査を通して明らかにすることを目的とする。

2 方法

（1）インタビュー対象者

研究指導者より紹介を受けた東京都下の公立小学校3校において、学校長からそれぞれ3名の推薦を受け、計9名にインタビュー調査を行った。

対象者	職種	在職年数
A	主任教諭	12年
B	教諭	2年
C	教諭	8年
D	主任教諭	15年
E	教諭	5年
F	主任教諭	9年
G	主任教諭	38年
H	教諭	7年
I	主幹教諭	17年

（2）インタビューの内容

①働き方改革の必要性 ②働き方改革の具体的な取組 ③取組についての考え ④働き方改革が進んでいると思う要因 ⑤働き方改革が進んでいないと思う要因 ⑥働き方改革による変化 ⑦どのような働き方改革を望んでいるか。の7点の半構造化インタビューを行った。

（3）分析手続き

9名の教員の視点から働き方改革の促進要因・抑制要因を明らかにするために、複数の事例にわたるコードの出現を比較することで、事例間での類似点や相違点を把握しやすくなると考えた。そのためにインタビューした内容データを逐語録におこし、事例コード・マトリックス（佐藤, 2008）を参考にオープンコード・焦点的コードを作成し、分析した。なお、分析の過程では、研究指導者から指導を受けた。

（4）研究倫理

2023年6月に筆者が所属する機関にある「人を対象とする研究倫理委員会」に研究倫理審査申請を行い、同年7月に承諾を得た。インタビュー調査の意義、目的、方法、内容、所要時間、対象者に選ばれた理由、予測されるリスク、対象者にとって、また、社会にとっての利益等について事前に書面および口頭で説明し、承諾を得た上で調査を行った。

3 結果

インタビュー対象者が置籍する学校における「働き方改革」を促進する要因として、計 32 の【オープンコード】が抽出され、〈世間や教員の働き方改革への声の高まり〉、〈管理職の思い〉、〈管理職による積極的な働きかけ〉、〈教職員間の開放的・互助的な雰囲気〉、〈管理職とミドルリーダーの連携〉、〈協働の仕組み〉といった6つの〈焦点的コード〉が生成された。一例として、〈管理職の思い〉では、【教員が働きやすいようにとの管理職の思い】や【寄り添ってくれたり、意見を求めてくれたりする】【常に教員の困り感に耳を傾ける】管理職の存在が教員の働きやすさ休暇の取りやすさを生み出すことが挙げられた。また、【働き方改革をしようとする人が居続ける】ことが、その学校において働き方改革が継続するののか、「子供にベクトルが向いている働き方改革」なのかどうかといった働き方改革の持続性や意味を再認識することにつながる。校内体制等の仕組み作りとともに〔管理職〕の思いが結実して働き方改革が促進されることが分かった。

また、「働き方改革」を抑制する要因として、計 15 の【オープンコード】が抽出され、〈代替不能な基本的な職務〉、〈新たな取組に伴う負担〉、〈管理職との間の壁〉、〈教員間の価値観の違い〉、〈当たり前文化との狭間〉といった5つの〈焦点的コード〉が生成された。一例として、〈当たり前文化との狭間〉では、一つ目に【必要感の乏しい会議が行われている】ことが挙げられた。同じメンバーで行われる会議が旧態依然としていたり、口頭で確認すれば終わるだけの会議が続いていたりすることに対し、A教諭は新しいアプローチが求められていると指摘している。二つ目に【学校の取組を近隣校に合わせる】意識が変革を阻害していることが挙げられた。他校への過度な順応が調査対象校の独自性を損なっているという課題が指摘された。最後に、【当たり前を疑わない文化】

が存在しており、仕事や職務が慣習的に行われ、変革の機会が見落とされていることが挙げられた。以上の3点が当たり前文化を生み出し、働き方改革を抑制する要因となっているということが分かった。

4 考察

教職員が自校の働き方改革が進んでいると認識している学校では、教職員のやりがいを担保しながら実質的な改革を実現するために、管理職・ミドルリーダー・教員が協働し共有されたビジョンをもっていた。学校での働き方改革が進む際には、積極的な管理職のサポートやミドルリーダー層の変革への寄与が重要であり、組織文化に変化が根付いていることが示唆された。これにより組織全体が自発的で持続可能な改革を進め、職員の声を尊重した効果的な変革が可能となっていることが考察された。

【引用文献】

- 1) 中央教育審議会 (2023) 「(答申)」
- 2) 創価大学教職課題研究論文 (2022)
- 3) 鈴木久米男・後澤大世・八重畑亘 (2019) 「学校管理職や教員の勤務実態と職務識の把握による働き方改革の手がかりとは—A市で実施した実態調査の結果に基づいて—」
- 4) 高橋知己・石井雄大・石田俊樹・近藤昌樹・早坂太 (2019) 「学校における働き方改革は可能なのだろうか」
- 5) 佐藤郁也 (2008) 「質的データ分析法」新曜社
- 6) 妹尾昌俊 (2017) 「先生が「忙しすぎる」をあきらめない」教育開発研究所
- 7) 中原淳+パーソナル総合研究所 (2018) 「残業学—明日からどう働くか、どう働いてもらうのか?」光文社新書