

「共生」という視点から見る教員の勤務形態の多様化と

多様性を認め合う組織運営の可能性

石井 真由美

金沢大学大学院教職実践研究科 学校マネジメントコース

【概要】本研究では、学校組織において様々な勤務形態の教員同士が関わり合う中で生じる課題を明らかにし、その課題を「共生」という視点から調整することを通して、多様な個人が感じるしんどさをいかに縮減できるか検討した。まず予備調査では、多様な勤務形態の教員が多い勤務校では、フルタイム常勤教員と短時間勤務の教員の二項対立が潜在的に存在している可能性が示された。大規模校である勤務校では、多様な働き方をしている教員との共生が喫緊の課題であった。そこで、教員集団の関わり合いの中で生じる課題の過程をフィールドワークするとともに、組織内の様々な勤務形態の教員に適宜ヒアリング調査を実施した。1学期に実施したフィールドワークでは、筆者の研究テーマに対する共感の多さを感じるとともに、多様な勤務形態の教員が抱える戸惑いの実態が明らかになった。また、夏休み期間を通して実施した学年団教員へのヒアリングから、①校務分掌上運営形式と現実との齟齬があり、そのため常勤教員も短時間勤務教員もそれぞれの立場で困難さを感じていること、②短時間勤務教員が自身を「戦力」になれない存在と捉えてしまっていること、③さらに、そのような改善できない現状に対して、双方の教員が「仕方ない」しょうがないと、自己調整をしながら対応している現状が明らかになった。以上の調査より得られた知見に基づいて、次年度以降の組織体制を再構築していくことが今後の課題である。

I はじめに

「多様性」という言葉が世間一般に注目されるようになって久しく、教育現場においても、その重要性が明確に語られるようになってきている。中央教育審議会(2011)「新しい学習指導要領が目指す姿」においても、これからの時代に求められる姿として、「多様性を尊重する態度と互いのよさを生かして協働する力」や「多様性が高まる社会における自立と共生に向けた行動」について言及されている。

多様性の影響は、学校現場の子どもたちのみならず、教員に対しても様々な面で広がっている。例えば、教員の働き方に着目すると、一律にフルタイム勤務の教員ばかりでなく、育児短時間勤務や部分休業、ハーフ勤務の再任用教員、非常勤講師といった短時間勤務をする教員もいる。また、サポート教員という立場で複数の学校を兼務する教員もいる。そ

れぞれのライフステージやニーズ、役割などに応じて、多様な働き方を選択できる制度が広がってきていると言えるだろう。

しかし、こういった多様性があるのまま受容され、共生する環境を保ち続けることは、実際のところ言葉で言うほど簡単ではない。岡本(2011)は、個人化社会における〈共に生きる力〉の検討をする中で、「〈多様性の尊重〉は個々の権利の尊重から出発している点において、『個人化』を促進する」と指摘している(岡本 2011 : p.35)。多様性を認めていくことは、多様な他者である個々人のあらゆる価値観を否定しないことを意味する。それは、社会というある種のまとまりを持ち、目的を共有する集団とは相反するものといえる。さらに、岡本は「『共生』は常に過程(プロセス)として存在する」とし、「『共生』には目標や尺度を置くことができず、すなわち完成

状態としての共生概念はありえず、それは常に継続中の行為としてしか示されない」とも述べている(岡本 2011 : p.38)。つまり、多様性を認め合い、共生するということは、そこに必然的に絶えず生じる摩擦や軋轢、排他、葛藤などに常に向き合い続けることを意味するということである。

このような視点をもって自身の勤務する特別支援学校を見つめなおしてみると、そこには具体的課題が浮かび上がってくる。

勤務校は、令和 3 年度、教員・事務部を合わせて 183 名の職員を抱える石川県でもまれに見る大規模校である。職員数の多さだけでなく、その働き方も多様であり、様々な時間や曜日に人が複雑に入れ替わりながら動いている組織である。このような組織では、すべての同僚との意思疎通や共通理解が容易ではない。多様な働き方をしている人とは時間的ずれ違いだけでなく価値観のずれ違いも生じやすく、ますます相互理解の困難さを増長しかねない。また、学校組織体制に目を向けてみると、大規模校の業務は複雑かつ多様・大量であり、多様な他者がどのような業務を担当し、いつ繁忙期を迎えているのかを把握し続けることは困難である。こういった状況では、他者に対してある程度の無関心さが生じやすいと考えられる。このような組織では、個人がひそかにしんどさを抱え込んでしまうことも懸念される。

本研究では、教員の勤務形態が多様化する中でどのような具体的課題が生じているのかを明らかにし、その葛藤を「共生」という視点から読み解き、多様な他者同士が共生していく組織運営はいかにして可能になるか実践を通して考察していきたい。

II 目的

本研究では、学校組織において様々な勤務形態の教員同士が関わり合う中で生じる課題を明らかにし、その課題を「共生」という視点から調整することを通して、多様な個人が感じるしんどさをいかに縮減できるか探っていく。

III 方法

本研究は実践研究であるが、教員の勤務形態が多様化する中でどのような具体的課題が生じているのかを明らかにすることが第一の課題である。そのため、参与観察とエスノグラフィーの手法をもとにした質的研究を行う。教員集団の関わり合いの中で生じる課題の過程をフィールドノートに記録し、分析する。組織内の様々な勤務形態の教員に適宜ヒアリングを実施し、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチの手法を用いて分析・構造化する。

また、このような作業を通して現状を的確に捉え、分析から課題を明確化し、課題にどのようにアプローチしていくか考察・実践することを目指す¹。

なお、研究者自身も実践者として自己省察的に捉えなおすことを繰り返し、実践を重ねていく。対象は、主に研究者が所属する知的障害教育部門高等部 2 年の学年団 16 名を中心とする。

IV 実践研究の経過

1. 予備調査の実施

本実践研究の課題を構築するにあたり、下記の通り、予備調査を実施した。

表 1 予備調査の時期、対象、方法

実施時期	2021 年 3 月 5 日 (金) ~17 日 (水)
対象者	勤務校の令和 2 年度高等部職員 約 50 名 (管理職を除く)
実施方法	自由記述式アンケート (Google フォームによる無記名オンライン集計)
質問項目	① 「あなたは今の職場環境の「働きやすさ」について、どのように感じていますか? (働きやすい、働きにくい、どちらともいえない など) その理由も聞かせてください。」 ② 「あなたは、大規模校の中で大

¹ なお、この点については実践者の都合により 9 月時点までの調査分析をもとに暫定的に示された課題をもとに行った考察の記述に留まることを付記する。

	<p>人数の同僚との意思疎通に難しさを感じることはありますか？あるとしたらどのような場面ですか？」</p> <p>③ 【働きにくさや意思疎通の困難さを感じたことのある人のみ回答】「働きにくさや意思疎通の困難さを感じたとき、その思いはどのように解消していますか？」</p>
--	---

予備調査は、対象者約 50 名中 23 名の回答が得られた。当初設定した期限内に回答してくれたのは 10 名程度だった。その中には育児短時間勤務を取得していると思われる方や、地域サポート教員として勤務している方など、多様な勤務形態の教員がいた。そのような人たちは、校務分掌の負担が比較的少ないなど、勤務時間内に回答しやすい時間的余裕がある働き方であるという側面以外にも、その人たちにとって本研究テーマが関心の高いものであった可能性があると感じられる。

まず、質問 1 について、「あなたは今の職場環境の「働きやすさ」について、どのように感じていますか？（働きやすい、働きにくい、どちらともいえない など）その理由も聞かせてください。」と尋ねたところ、「働きやすい」と回答した教員は 9 名であった。その理由として、「管理職や周囲の教員の理解があるから」「あたたかい協力がたくさんあった」という回答があった。

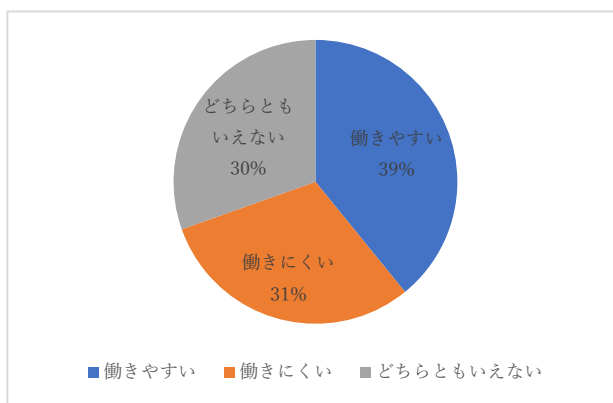


図 1 質問 1 への回答内容 (n=22)

一方、「働きにくい」と回答した教員は 7 名であった。その理由として、「自分は子育てを免罪符に仕事量を大変調整して頂いている。それ自体はありがたいが、その分他の職員の仕事量が増えているのを見ると、申し訳なく思い、自分の主張があっても出しにくい。また、職員アンケートで「短時間勤務の人の分、負担が増えている」という回答があり、自分の存在価値がないように感じる。」「地域サポート教員として、週に一日勤務。全員がマスクをしていることもあって、誰が誰なのかもわからない。150 人も職員はいるが、大部分の人を知らない。」といった回答があった。さらに、「どちらともいえない」と回答した教員は 7 名であった。その理由として、「仕事量は平準化といいながらも、いろいろな働き方の方がいるために、やはり特定の方々には仕事が偏っているのが現状。ただ、人間関係の良さが助け合いや働きやすさとして作用しているので、どちらとも言えない。」という回答があった。

つぎに、質問 2 について「あなたは、大規模校の中で大人数の同僚との意思疎通に難しさを感じることはありますか？あるとしたらどのような場面ですか？」と尋ねたところ、「特になし」と回答した教員が 4 名であった。また、「大事な連絡が全員に、正確に、すぐに伝わらない時。人数が少ない学校を経験したことがないので分かりませんが、大規模だと「他人事」という意識になりやすい環境ではないかと思います。」という回答も確認できた。

最後に、働きにくさや意思疎通の困難さを感じたことのある人のみ回答として、質問 3 として「働きにくさや意思疎通の困難さを感じたとき、その思いはどのように解消していますか？」と尋ねた。その結果、「解消されない」「あきらめる」と回答した教員は 5 名であった。また、「どうしても学年や学部を超えて取り組まなければいけないことはあるので、価値観の合う少人数からすり合わせ、徐々に浸透していくように努力している（がなかなかうまくいかないこともある）。」という回答があった。

以上の回答結果から、多様な勤務形態の教員の居心地の悪さ、フルタイム常勤教員の業務分担に関する不平の声があがっていることが確認できる。この

ことは、多様な勤務形態の教員が多い勤務校では、フルタイム常勤教員と短時間勤務の教員の二項対立が潜在的に存在している可能性を示していると考えられる。それゆえ、多様な働き方をしている教員の中には肩身の狭い思いで働きにくく感じている教員もいる可能性が推察された。

2. 勤務校の組織体制の推移

勤務校では年々多様な勤務形態の教員が増加してきている。平成 27 年度に筆者が勤務校初の育児短時間勤務取得者になって以来、育児休業から復帰する教員はそれぞれのニーズに応じて育児短時間勤務や部分休業を取得する人が年を追うごとに増えている。また、ここ数年は退職後の再任用教員が増えており、その勤務形態もフルタイム勤務だけでなくハーフ勤務を選択する人が年々増えている。

このような勤務形態の多様化は、これまでの学校組織運営の在り方を見直すきっかけとなっている。短時間勤務の教員は退庁時刻がフルタイム常勤教員より早いと、児童生徒が下校後に行われる各種会議に出席することは難しい。従来、教員全員で分担していた校務分掌は、短時間勤務をしている教員にとっては形式上ただ課に所属しているにすぎず、実質は課員として会議内容を把握し続けて業務分担を担うことは大変困難なことである。そのような課題から、勤務校では令和 2 年度、これまでフルタイム勤務の教員と横並びに課に所属していた短時間勤務の教員を、従来の課に所属しない形をとることにした。「校内サポート」という部署を新設し、長期休業中やそれぞれの都合の良い時間等を利用してできる業務(具体的には掲示物の管理、教材室の整理など)を担うことになった。

しかし、「校内サポート」に所属する短時間勤務の教員は、それぞれの勤務形態が異なるため一堂に集うことはできず、互いが「同じ部署を担当している」という帰属意識を持つには至らなかった。結果として、令和元年度までの課に所属していたころよりも、短時間勤務の教員の孤立感が高まってしまったという声が上がってきた。そのため、令和 3 年度は短時間勤務の教員を従来の課に所属するという形に戻し、

一方で令和 2 年度に新設した「校内サポート」にも所属するという、いわゆるダブル配置の形になった。このような組織体制では、短時間勤務の教員の孤立感は以前より低減されることを期待できるかもしれないものの、課の業務にプラスして「校内サポート」の業務を担当することになり、もともと勤務時間内に余白の時間が極端に少ない短時間勤務の教員にとっては、負担感が増えることが懸念される。

3. 実践研究計画

本研究は、何らかの仮説に基づき実践を行うものではない。上述の通り、教員間における課題を参与観察やヒアリング調査によって明らかにすることを通して得られた知見をもとに何らかの実践アプローチを計画するものである。そこで、暫定的に以下のような実践研究計画を構築した。

表 2 暫定版実践研究計画

4 月	<ul style="list-style-type: none">● 参与観察● 管理職と面談・研究の方向性を定める● リサーチクエスションの作成
5 月以降	<ul style="list-style-type: none">● ヒアリング対象者の選定、ヒアリングの実施● 修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチによる課題の分析・構造化● 定期的に管理職と面談(課題にどのようにアプローチするか検討)
2 学期以降	<ul style="list-style-type: none">● 学校の教職員に対して具体的アプローチを実践

4. 勤務状況の実態把握

令和 3 年度、勤務校は教員数 161 名、事務部 22 名、総合計 183 名で運営している。このうち、多様な勤務形態の職員は全体で 23 名である。そのような教員は大所帯の学部に所属が多く、学部全体の二割近くの教員に上る学部もある。筆者の所属する知的障害教育部門高等部では短時間勤務の教員は 10

名である。勤務形態はさまざまで、午前のみ勤務、午後のみ勤務、一週日限定で勤務など、人によって異なる。午後の児童生徒がいる時間帯だけ勤務、時間限定か

表3 勤務状況の実態

	管理職	知的障害教育部門		肢体不自由教育部門		保健室			
		小学部	中学部	高等部	在宅訪問	小学部	中学部	高等部	
総教員数	3	50	34	54	2	7	3	4	7
育児短時間勤務		1	0	3		1	0	0	
部分休業		1	0	3		0	0	0	
再任用ハーフ		4	2	0		0	0	0	
非常勤講師		2	1	4		1	0	0	

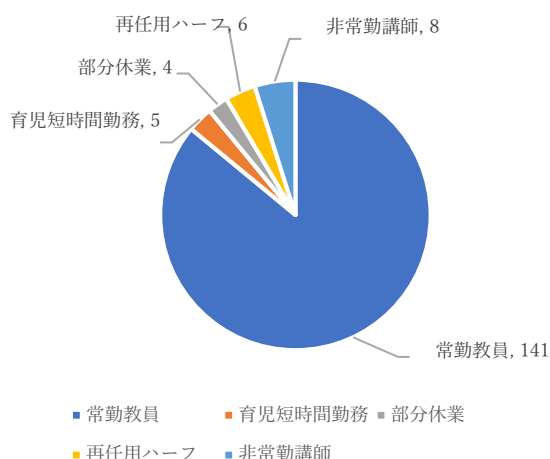


図2 職員全体における働き方の内訳

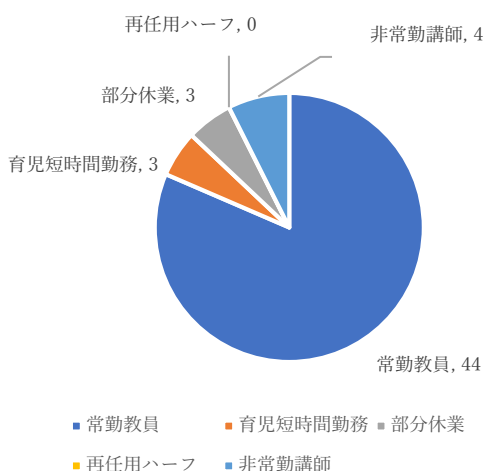


図3 知的障害教育部門高等部における働き方の内訳

5. 1学期の参与観察より

(1) 研究テーマに対する同僚からの反響

校長から4月当初の職員会議にて研究テーマと研究の概要を伝えてもらったところ、研究テーマに対する反響が大きく、声をかけてきてくれた人が何人もいた。その中には、多様な勤務形態の教員が増え続けている勤務校の現状に、困難さを抱えているフルタイム常勤教員の声がいくつもあった。年度当初からの参与観察と対話を通して、フルタイム常勤教員の感じているしんどさに深刻さがあることが明らかになってきた。

勤務校は上述の通りの大規模校で、多様な勤務形態の教員数は年々確実に増加してきており、身近にチームを組んで授業や学級を作り上げるパートナーが多様な勤務形態の教員であることも珍しくなくなってきた。そのような環境の中、フルタイム常勤教員が担当業務の負担感を「多様な勤務形態の教員のしわ寄せ」と感じることも少なくないようであった。あるフルタイム常勤教員は「短時間勤務は常勤教員の犠牲の上で成り立っている」と語っていた。多様な勤務形態の教員との時間的ずれ違いはもちろんのこと、仕事に対する価値観や責任感のずれも、フルタイム常勤教員は感じやすくなっているのではないかと考えられる。

また、油布・紅林(2011)は以下のように指摘する。

授業をすることにとどまらない多様な業務が

学校にはあるにもかかわらず、時間契約の非常勤講師はこのような『校務』にはかかわらない。したがって時間契約の非常勤講師の増加が、常勤教諭の仕事負担をどの程度軽減するかは疑問である。常勤教諭の仕事満足度が、相対的に低いことから、雇用の多様化が、こうした問題の解決に寄与しているとは考えにくい。すなわち、教員の増加が実質的な業務の軽減に寄与していない可能性もあるのである。(油布・紅林 2011 : p.27)

つまり、多様な勤務形態の教員が増えればその分、校務にかかわる教員が減っていくことが推察される。現行制度では、例えば育児短時間勤務取得で午前のみ勤務している教員に対しては、午後の2時間分の授業をカバーするための非常勤講師が補充されている。この2名で本来の1名分というカウントとなさされているが、それはあくまで児童生徒が登校している時間帯をカバーするのみで、教員の授業以外の業務、つまり校務分掌をどのようにカバーするかを考慮されているものではない。

勤務校では今年度は短時間勤務の教員も課に所属することになり、育児短時間勤務取得者や部分休業取得者、再任用ハーフ勤務の教員なども長期休業中を中心として課の業務を担うことになっている。しかし、そういった勤務をしている教員は、長期休業以外の通常勤務時には空き時間が全くない人がほとんどで、授業の準備のための時間はもちろん、追加に校務分掌を担当する余白時間は全くない。そのため勤務校のように課に所属していても、課員1名分とカウントして業務分担をすることは現実的には不可能である。こういった現状はフルタイム常勤教員の業務負担を増長し、その負担に対する不平感の矛先を多様な勤務形態の教員に向けてしまうことは避けにくいと考えられる。

こういった現状を受けても、短時間勤務はライフキャリアの変化の中働き続けるための制度として非常に重要でなくしてはならないものだと強く主張したい。しかし、その制度の在り方は見直す時期に来たのかもしれないと感じる。法律や制度は簡単に変

えることはできないが、それなら運用上の工夫は変えていくことができるのではないか。例えば、勤務校のような大規模校にそういった多様な勤務形態の教員が集中していること、また勤務校内で短時間勤務の人とフルタイム常勤教員で、どのように業務分担していくかなど、そういったことをただ否定的に変えようとするのではなく、現在のままでよいのかどうか、組織全体を見渡してみても改めて見直すことも必要なのではないかと感じる。

こういった潜在的二項対立のある職場では、同僚同士の人間関係にひずみが生まれることは避けられない。実際に勤務校のフルタイム常勤教員の中にも、短時間勤務の教員に対して好意的でない感情を持っている人が何人もいることが、1学期の参与観察と対話で明るみになってきた。フルタイム常勤教員のそのような声には、「短時間勤務の教員とコミュニケーションをとる時間がない」という時間的すれ違いに起因する「わかりあえなさ」があることが見えてきた。檜垣(2020)は、「異質な価値に触れることは必ずしも気分のよいことではないかもしれないが、『不干涉』、『無関心』をつらぬくのではなく、積極的に関与し(対話)を試み、何らかの形で真の意味で「理解」することを怠らないことが、真の意味での「多様性の尊重」につながる」と指摘している(檜垣 2020 : p.79)。このように、勤務校において多様な勤務形態の教員とフルタイム勤務の教員が互いに他者を理解する鍵は「対話」である。しかし、現段階ではそういった時間が圧倒的に不足しているのではないかと考えられる。

(2) 多様な勤務形態の教員の抱える戸惑い

今年度の多様な勤務形態の教員と対話をしていくうちに、勤務時間・勤務形態がフルタイム勤務の教員と異なるがゆえに戸惑いを感じていることが見えてきた。

今年度の組織体制では、短時間勤務の教員は「校内サポート」と課の両方に在籍している。これは、上述の「勤務校の組織体制の推移」にもあるように、短時間勤務の教員の孤立感を解消するための策である。しかし、実際に校務分掌に関する会議は放課後

に行われることがほとんどで、短時間勤務の教員は会議に出席することができない。そのため、年度当初の組織表を見て課の所属に自分の名前が記載されていても、実際にはどのように業務にかかわることができるのか不安に思ったという声が聞かれた。

また、短時間勤務の教員でも学年級外の人もいれば学級の副担任として配置されている人もいる。学年級外であればそこまで気にならないことであるが、学級の副担任であれば担任が出張や年休等で不在の場合、学級の児童生徒にかかわる責任は自分がしなければならないと感じる。短時間勤務であれば、児童生徒が下校する前に勤務を終えることになるので、退勤しづらいとの声もあった。

勤務形態の多様化が進み、こういった制度が作られた頃の想定よりもずっとたくさんの方が多様な勤務を選択するようになってきているのではないかと推察する。そうであれば、学校内で、そのような勤務であればこういった仕事は担当できないであろうと、これまでなら線引きしていたラインも、少しずつ変化せざるを得ないのかもしれない。しかし、実際に個人が自身の勤務形態と担当する業務との間に矛盾が生じていると感じるようであれば、それは組織的課題として検討する余地があるのではないかと感じる。

(3) 教員の育児休暇に伴い欠員の出た学年団

筆者の所属する学年団では、ある教員が5月末から約2か月間、短期育児休業を取得する予定であった。しかし、昨今の講師不足問題も影響し、代替講師が決まらないという事態に陥った。その教員が育児休業に入る直前まで講師を探すことを続けていたが結局代替講師が決まるには至らず、その補充として勤務校の高等部に所属する非常勤講師3名に勤務時間を上限まで上げることを頼み、その3名分の時数を育児休業に入る教員分の補充に充てるという対応をとった。それでも足りない分は学年団の教員から少しずつ補欠を入れ、5月末から夏季休業に入るまでの期間をやりくりすることになった。

この間は、高等部では前期就業体験実習の期間であった。就業体験実習とは、卒業後を見据えて生徒

が一般企業や福祉作業所で1週間の職場体験をする実習である。実習期間中は担任を中心として初日の午前、中日、最終日の午後の3回、巡回指導に行く必要がある。例年は一度に複数の生徒を同一実習先に受け入れてもらっていたが、コロナの影響で企業や福祉作業所に1回につき生徒一人ずつしか受け入れてもらえないことが多く、同じ実習先の生徒が複数いても別々の日程になる。つまり巡回指導に行く回数が例年より大幅に増えているということである。

このように担任の出張が極端に増える状況下での欠員のある状態は、学年団にとっても運営が大変困難なことであった。さらに学年団は未就学児の親である教員が7名おり、6、7月という体調の崩しやすい季節も重なり、そのような教員が子どもの急な体調不良のため休みを取ることもしばしばだった。連日時間割の変更があり、教員それぞれの空き時間は、担任は巡回指導のための出張へ、級外は授業の補欠へと消えていくことが続いていた。

6. 管理職との面談

1学期の参与観察を受けて8月に校長との面談を実施した。勤務校は小学部・中学部・高等部を有する12年間の連続した学びの場である。これらの学部は1つの学校として包括されているものの、通常の小学校、中学校、高等学校の間に差異があるのと同様に、それぞれの学部によって運営上に様々な差異があり、筆者が自身の所属する高等部のみから見る視点では足りないものも多くあることを感じた。この面談では管理職の視点からの学校の捉え、中でもそれぞれの学部特有の事情についての整理が、多様な勤務形態の教員増加がどのような事象を引き起こることにつながるのか、各学部の差異が生じる必然性について予測できるものになった。

第一に、各学部の規模である。前述の勤務校における勤務状況の通り、知的障害教育部門と肢体不自由教育部門を合わせて小学部は57名、中学部は37名、高等部は58名の教員で運営している。これらの教員数の差は、多様な勤務であっても柔軟に対応できるだけの協力し合える人数と直結することになる。人数が少ない学部ではそれらの困難さが表出しやす

くなることは必然であろう。

第二に、児童生徒の実態の差である。特別支援学校であるが故、子どもの年齢が低ければそれだけ目が離せない状況が増えることになる。そのような状況では教員がイレギュラーに入れ替わったり不在が生じたりする場合には、日常的な運営に不安さが生じることに繋がりやすい。

第三に、授業形態の差である。勤務校では小学部では学級担任制をとり、高等部では教科担任制をとり、中学部ではその中間の体制をとっている。学級という教員小集団で動くことの多い小中学部では、教員の入れ替わりから受ける影響が大きくなることも容易に想像がつく。

また、校長からは、本研究テーマを勤務校全体にわたる大きな課題という捉えであると、共通認識を図ることになった。特別支援学校であるがゆえに授業はティームティーチングで行うことが多く、他者との円滑な協働がより一層重要となる。一方で、授業を構想する際のメインティーチャーの役割とサブティーチャーの役割に差が生じることも避けきれない。こういった状況も、しんどさを勤務形態の差に起因してしまうことに繋がりがかねないのではという示唆があった。そのうえで、筆者の見える範囲の高等部にとどまることなく、他学部にも研究の領域を広げてほしいとの依頼があった。また、現在の校内サポートや課の運用といった学校組織図そのものの再検討の必要性について共通認識を図った。

V 学年団へのヒアリング調査

1. ヒアリング調査の概要

1 学期の参与観察と校長との面談を踏まえ、次に学年団へのヒアリング調査を実施した。調査概要は以下の通りである。

表 4 ヒアリング調査の時期、対象、方法

実施時期	2021年7月～9月
対象者	令和3年度高等部2年学年団教員(15名)及び欠員補充としてサポートに入った他学年非常勤講師(3名)
実施方法	● ヒアリング調査(半構造化面接)

	法で実施) ● M-GTA (修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ)を活用して分析
質問項目	① 「いろいろな勤務の仕方の教員がいる学校に勤務して、あなたは働きやすいと感じていますか? しんどさを感じていますか?」 ② 「自分と異なる勤務の仕方の教員と協働するために、どのようなことを心がけていますか?」

なお、上述の通り、対象の学年団は約2か月間欠員が生じ多忙を極めた。実際学年団の教員は皆とても疲れていたとふりかえっても感じる。しかし、多忙感から派生しがちなギスギスとした人間関係のひずみは不思議とこの集団からは感じられなかった。これは、上述の校長面談からの示唆のように、高等部という教員集団は他学部比べて比較的柔軟に対応しやすい集団であったという可能性がある。

本調査では、こういった状況下で学年団の教員が勤務の多様化についてどのように感じていたか、またしんどさを感じていたのであればどのように自己調整しようとしていたのか明らかにすることを目的とした。

2. 分析結果

(1) 校務分掌の運営の形式と実質の相違からくる困難さ

学年団には2名の課長が在籍している。どちらの課長も口をそろえて言うことは、形式上の課の構成員と実質的な構成員の相違による運営の困難さである。これは、校務分掌は基本的に児童生徒が下校後に担う業務であるため、このような声上がることは必然だと感じる。短時間勤務の構成員にどのように業務を分担できるか策を見いだせない状況である。一方、短時間勤務取得者は、校務分掌に関わっていないこと、会議に出席できていないことに対して、何度も「申し訳ない」と口にし、どこかにしわ寄せ

がいていないか気にしていた。

こういった課長の困難さと育児短時間勤務の申し訳なさは、どちらも同じく今年度の組織体制に起因するものだと考えられる。昨年度の組織体制から、ハーフ勤務の教員を課に戻すことは、実際的には互いに困難さを高めるものになってしまっていると感じる。

いろんなその、勤務の形があり、午前中で終わる先生方が2人3人いるんです、となると、実質『仕事お願いね』ってなかなか頼めない、うん、ってことは、結局は昨年のまま、ということなんです。で、じゃあ、『午前中のうちに仕事を頼めばどう？』ってのもあるんかもしれないけれども、まあ、空き時間もないでしょうし、うーん、その…あ、資料か、資料では人数は増えている、でも、実質動ける先生方っていうのは限られた先生方っていう (A 教員)

大体会議って午後じゃないですか、午後に関わる仕事のことってぼぼしてないし。てことは一人として入っているのにその分みんなに少なからず仕事が負担いってるから、私からは実質的にみんなにどれくらい負担がいつてるのか見えないけど、みんなにご迷惑をおかけしてないかなっていうのは思っていて。やっぱりその分って、結構負担いってるんですよね？皆さんに。(B 教員)

(2) 組織内における自己の貢献度：「戦力」になれない悔しさ

2名の教員から「戦力」という言葉が上がった。そのうちの一人は異動直後の自身を振り返って、またもう一人は短時間勤務の現状からそのような語りがあった。ここから見えることは、組織への貢献度を実感できないことが、しんどさにつながっているということである。これは異動直後、復帰直後におこりやすい感情だと思われる。中でも、その担当業務量に反比例してこういった感情が大きくなるように読み取れる。組織内での貢献意欲があるにもかかわらず

ならずそれを満たされない思い、一方で、別の語りからも見える「自分の家族・人生・価値観を大切にしたい」という欲求、その相反する感情のはざままで揺れ動いている様子が読み取れる。こういった語りからは、立場や勤務形態を考慮した業務軽減といった配慮は、単純にその人にとって良いものと捉えられるわけではないということである。

なんか年齢もきてるし、初めての学校でもないから、なんかね、こう、戦力になれない悔しさもあるし。(C 教員)

うん、仕事も分かんないしっていうハードルもあり、んー、きっと、まあ、使えないとは思われてないかもしれないけど、そこまで戦力じゃないと思われてただろうなとは、最初はね。(D 教員)

(3) 改善できない現状へ適応するための自己調整：「仕方ない」「しょうがない」

実に多くの人から「仕方ない」「しょうがない」という語りがあった。表面的にギスギスとしたひずみがなく多忙の中でも一見円滑に流れているように見えた学年団であったが、構成員はこういった言葉で現状に適応しようと自己調整していたことがうかがえる。こういった、組織としての仕方なさを個人個人レベルで消化しようとする思考が何人もの個人内で起こっていたことから、教員集団としての人間関係的なしんどさへの悪化を免れたのではないかと感じる。

自分もしんどいかもしれんけど、ま、みんなしんどかったやろうから、なんか、ま、そこはしょうがない (E 教員)

明和はこういう、いろんな先生方がおいでるんで、まあ、しょうがないのなっていう思いもありつつ、うーん (F 教員)

緊急事態は仕方ないなって思いながら (G 教員)

VI 今後の課題

以上の実践を踏まえ、考えられる今後の課題は以下の4点である。

- ・ヒアリング調査の分析・構造化
- ・分析結果について管理職と面談
- ・他学部の現状把握→追加調査の検討
- ・次年度の組織体制の再構築

引用文献・参考文献

中央教育審議会 (2015)「新しい学習指導要領が目指す姿」

檜垣良成 (2020)「『多様性』を叫ぶことの問題：とくに、日本の教育において」筑波大学大学院人文科学研究科哲学・思想専攻『哲学・思想論集』45巻、pp.63-81

木下康仁 (2007)『ライブ講義 M-GTAー実践的質的研究法 修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチのすべて』弘文堂

岡本智周 (2011)「個人化社会で要請される〈共に生きる力〉」岡本智周・田中統治編著『共生と希望の教育学』筑波大学出版会、pp.30-41

油布佐和子・紅林伸幸 (2011)「教育改革は、教職をどのように変容させるか？」『早稲田大学大学院教職研究科紀要』第3号、pp.19-45