

職場の人間関係が幼稚園教諭の就労意欲に及ぼす影響 —離職との関連について—

山 脇 眞 弓

I. はじめに

厚生労働省 (2012) の報告によると、保育士の平均勤続年数は 7.8 年、勤務年数 5 年未満で辞職が 50% を超え、幼稚園教諭の平均勤続年数は 7.4 年となっている (全職種の平均勤続年数は 11.8 年)。厚生労働省 (2014) の「保育人材確保のための『魅力ある職場づくり』に向けて」によると、保育士資格を有しながら保育士としての就職を希望しない求職者のうち、半数以上が保育士としての勤務年数が 5 年未満であることから早期離職の傾向が顕著である。その離職率の高さの要因として、賃金・休業・勤務時間等の勤務形態が特に影響しているとしている。さらに、保育士の資格を有してはいるが保育職への再就職を希望しないものも多く、その理由は、責任の重さ (事故などの不安) が影響していると報告されている。

近年、保育士不足が日本の社会では緊急課題となっており、政府は、保育士の雇用体制の見直し、特に賃金のベースアップや処遇改善に努めようとしている。しかし、保育士不足の問題が一向に好転しないのは、保育士や幼稚園教諭の早期離職の要因として、政府が考える賃金や処遇など保育士を取り巻く環境整備が問題解決の糸口ではなく、職場内での人間関係や人的環境、仕事に関する意欲などが影響を及ぼしているのではないかと考えられる。この点に関して、西坂 (2002) は保育者の離職には保育現場における人間関係がストレスとなり影響を与えていると示唆している。

文部科学省が 3 年ごとに実施している「学校教員統計調査 (2015 年)」では、文部科学省のホームページ「平成 25 年度学校教員統計調査 (確定値)」によると、幼稚園教諭の離職者 (定年退職者を含む) 数は、公立幼稚園が 1451 人から 1458 人、私立幼稚園が 9932 人から 10232 人と、全ての学校種において前回調査時より増加していることが示されている。離職の理由については「転職のため」が 20.7% を占めており、最も多いのが 70.4% を占める「その他」である。「その他」にあたる具体的な内容は示されていないが、病気や

定年退職以外の離職に繋がる何らかの要因が内在化していると考えられるだろう。

このように、保育士の早期離職や再就職を希望しない要因は、低賃金とそれに見合わない責任の重さだけではなく、職業に対する魅力ややる気などにも起因する要因があるのではないかと考えられる。

現在、保育者に関する離職の研究文献は多数みられるが、その大半は、早期離職に関する研究で「職場環境」や「ストレス」など様々な角度から知見が行われている。それらのほとんどは、保育者個人に関するものであるが、職場環境、個人の職場における居場所や意欲などについて分析をした研究はみあたらない。

これらのことを鑑み、保育士や幼稚園教諭の離職率の高さは、賃金の向上や処遇改善のみならず、働きやすい職場づくりのための改善や、仕事に対する個人のやる気や達成感、満足感や安心感を実感できるような教員集団づくりが求められているのではないかと考える。

現代の若者と配慮の変化

近年、保育現場で園長や主任が課題と感じていることは、若い保育者とベテラン保育者との人間関係の構築の仕方である。園長や主任の認識としては、若年保育者（保育士や幼稚園教諭）の「世代間のずれ」「人間関係づくり」に変化が表れていると感じ、その対策に苦慮しているということである。現場では二極化した教員構成による相互理解や意思疎通の困難さが特に問題となり、組織運営上の困り感も出ている。特に気になる点としては、「社会人としての意識が足りない」「メンタルが弱い」「自主性がない」「独自性のあることに挑戦しようとする意欲に欠ける」などが挙げられ、強い姿勢で対応すると、早期に離職につながるケースも少なくない。

そこで、対応策としては、若年保育者が職場集団で働きやすいような組織づくりを行い、保育者全体や個別に気配りを行い、保育や仕事に興味や関心をもち、意欲と活力をもって従事できるように細やかな配慮を行っている。職場内の人間関係では、保育者相互がコミュニケーションをとりやすいように柔軟な態度と職場環境を整え、若年保育者の意識が離職につながらないように心掛けているということである。

職場組織の変革

保育社会における教員間は、組織への所属意識や帰属意識があり、仕事の内容上相互に

仲間意識があることが、教員組織と同系の組織形態であるといえる。

保育組織では、園長と主任が全体を管理する位置にあり、それ以外の教員の関係性は横並びで、個々の教員の独自性が尊重されている。互いに共同で作業をすることはあるが、基本的には個々の考えや目標に応じた活動ができることから、個人の独自性が優先されている。このような組織形態は、教育現場と酷似しているといえる。

そこで、幼稚園教育要領（文部科学省）と保育所保育指針（厚生労働省）では、施設長の責務は次のように明記されている。

第7章「職員の資質向上」

2 施設長の責務

- (1) 施設長は保育所の役割や社会的責任を遂行するために、法令等を遵守し、保育を取り巻く社会情勢などを踏まえ、その専門性の向上に努める。
- (2) 職員が保育の課題について共通理解を深め、協力して改善に努めることができる体制を作ること。
- (3) 職員及び保育所の課題を踏まえた保育所内外の研修を体系的、計画的に実施するとともに、職員の自己研鑽に対する援助や助言に努めること。

この3項目は、施設における職員の組織づくりは、施設長にゆだねられているということになる。その結果、各施設長の運営方法や組織づくりに温度差があり、それが園の経営方針から保育目標、雰囲気に至るまでの特性になっていると考えられる。

河村氏の著書「学校管理職が進める教員組織づくり(2017)」によると、理想とされる「建設的な教員組織」は、①教員集団の雰囲気は、学校目標とそれを達成する基本的な方法論が全職員に共有されている。②チームワークがよく、支え合い、学び合いがあり、学校全体の教育実践をより高めようという雰囲気がある。③各教員が意欲的に主体的に活動している。④自主・恒常性が高い。⑤同僚・共同性が高い。とされている。教師は、「学校に教員として所属したら、学校の目標にそって期待される教育実践があり、それを遂行する責任があること。」管理職は、「教育実践として自発的に取り組むことを、一人一人の教員の考え、発達心理面を勘案して、説明し動機付けをしながら、すべての教員に理解させ、個々の教員がチームとしてやっていけるように組織づくりをしていかなければならないのである。」とされている。

保育現場における施設長の役割も、保育目標に沿った保育実践があり、それを実践することを目指し、保育活動が行われるように組織づくりを行わなければならないことは、学

校教育と類似しているのではなかと思われた。

教員組織の実態把握

私立の幼稚園の保育効果は、経営者の理念や運営法に独自性があり、外部の者が推測することは難しい。そのため簡単に各園を比較することはできない。しかしながら、先行研究によると、学校教育における教員組織には特徴があり、その中の教員たちにも特有の行動パターンがあることが指摘されている。

そこで筆者は、幼稚園の教員集団と離職の関係性を知るために、教員組織の実態を調査したいと考えたが、筆者が求めるデータを得る尺度が見当たらなかつたことから、小学校・中学校・高等学校の学級満足度尺度を考案した河村氏に了解を得て、開発した QUESTIONNAIRE - UTILITIES 中学生版の質問紙を一部修正し測定することにした。

QUESTIONNAIRE - UTILITIES とは

QUESTIONNAIRE - UTILITIES (以下 Q-U とする) は、早稲田大学教育・総合科学 学術委員教授 河村茂雄氏が教育現場の実践の向上に寄与することを目的に開発した学級 集団分析尺度 Q-U である。Q-U は、集団の満足感を調べる質問紙で、標準化された心理 検査である。教員が面接や観察で得た情報を客観的に補うアセスメント方法として、全国 の教育現場で、より良い教育実践のために広く活用されている。(河村 2015)

この Q-U は、児童生徒の学級生活の満足度と学級生活の領域別の意欲・充実感を測定 するもので、同時に、学級内の児童生徒の満足度の分布状態から学級集団の状態が推測で き、学級崩壊の予防・学級経営の指針に活用することができる(河村・田上 1997、河村、 1999 b)。

この Q-U は、児童生徒の満足感を以下 のように多面的に調べることができる。

- ①学級生活満足群：承認得点が高く被侵害 得点が高い状態

学級に自分の居場所があると感じており、 学級での生活や活動を意欲的に送っている。

- ②非承認群：承認得点と被侵害得点が共に

低い状態

被 侵 害 得 点

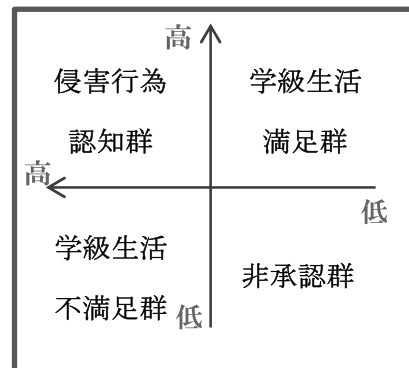


図1 承認得点

学級に関する強い不安を感じている可能性は低いですが、級友に認められることが少ないと感じていると考えられ、学級での生活や活動への意欲低下がみられる。

③侵害行為認知群：承認得点と被侵害得点が共に高い状態

学級での生活や活動に意欲的に取り組んでいると思われるが、自己中心的に進めてしまい、級友とのトラブルが生じていることがある。また、深刻ないじめを受けていることも考えられる。

④学級生活不満足群：承認得点は低く、被侵害得点が高い状態

学級に自分の居場所があるとは感じられず、学級で生活や活動をするに関して、不安や緊張をもちやすい状態にあると考えられる。耐えがたいいじめや悪ふざけを受けている可能性がある。

教員組織の状態の捉え方

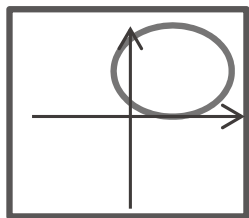
「学校管理職が進める教員組織づくり」の原文を引用し以下紹介

(～教師が育ち、子どもが伸びる校長のリーダーシップ～ 河村茂雄著 (2017))

教員組織の教員の意識の状態を捉えるために、以下の2つの要素を捉え、学校現場の教員組織の現状を可視化させた。この尺度は、学校の職員組織を分析するに当たり、高い信頼性と妥当性が確認されている。

- 教育実践の向上を目指して、教員個々の自主的に学び続ける意欲と行動の高さ (自主・向上性)
- 学校全体の教育活動に対して、組織的に取り組めるような同僚性と協働性についての意識と行動の高さ (同僚・協働性)

教員組織の7タイプ



タイプ A プロット図

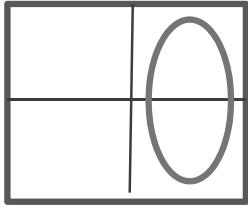
図 2 自主・向上性

①タイプ A の集団 (建設的な教員組織)

「親和型」の学級集団に類似している。自主・向上性と同僚・協働性が共に高くなっている。

教員集団の雰囲気は、園目標とそれを達成する基本的な方法論が全教員に共有されている。チームワークがよく、支え合い、学び合いがあり、学校全体の教育実践をより高めようという雰囲気があり、各教員が主体的に活動している。

②タイプ B-1 の集団（縦型の教員組織）



同僚・協調性

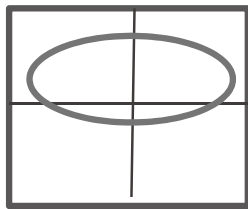
「かたさ型」の学級集団に類似している。同僚・協調性は高いが、自主・向上性に段階がある。

教員の集団の雰囲気は、園目標を達成する基本的な方法論は説明され、リーダー的な教員の指示のもと、組織的に活動している。一部の教員以外は、やらされ感が強い。教員同士の関係性にも距離があり、教育実践活動の多くはノルマを各教員が役割的にこなしている雰囲気がある。忙しく取り組んでいる割には、教育成果は平均的である。

タイプ B-1 プロット図

図3 自主・向上性

③タイプ B-2 の集団（横並びの教員組織）



同僚・協調性

「ゆるみ型」の学級集団に類似している。

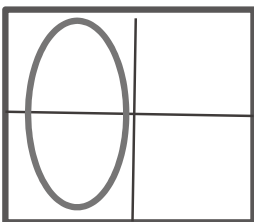
各自の自主・向上性は高いのだが、同僚・協調性に温度差があり、小グループに閉じており、全体として組織立った活動が今ひとつである。教員の雰囲気は園目標の理解が共有化されておらず、それを達成する方法論も各教員の恣意的なやり方にゆだねられている。リーダー的な教員の指示が弱く、教員同士の関係は穏やかだが、学び合いや切磋琢磨が少ない。

教育成果は、平均的よりやや下であるが、大きな問題が起きていないので、現状でよしという雰囲気がある。

タイプ B-2 プロット図

図4 自主・向上性

④タイプ C-1 の集団（個の独自性が強い教員組織）



同僚・協調性

まとまった集団を形成するという意識が低い「拡散型」の学級集団に類似している。

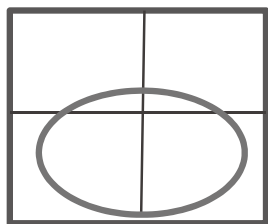
自主・向上性に温度差があり、同僚・協調性が低い状態で、小グループに閉じており、全体として組織立った活動が今ひとつである。教員の雰囲気は園目標とそれを達成する基本的な方法論の共有化がなされていない。リーダー的な教員の指示が弱く、各教員はそれぞれの思いで教育実践に取り組んでいる状態である。教員同士の関係にも距離があり、教育実践活動のノルマを各教員が個々に

タイプ C-1 プロット

図5 自主・向上性

こなしている雰囲気がある。忙しく取り組んでいる割には、教育成果は低い状態である。

⑤タイプ C-2 (停滞した教員組織)



同僚・
協調性

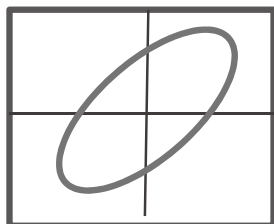
タイプ C-2 プロット図

図 6 自主・向上性

「ゆるみ型」+「不安定型」の学級集団に類似している。自主・向上性が低く、同僚・協働性の大きな温度差がある。全体での統一的な行動ができにくくなっている。集団の雰囲気は、リーダー的な教員による指示もあるのだが、曖昧になっており、全体の足並みがそろわない状態になっている。教育成果は低く、多くの問題は起きているが、各教員が最低限のノルマの仕事をしている状態である。問題は地域や子ども、他の

教員が原因と、外部だけに視点がいつている。

⑥タイプ D (対立が見られる教員組織)



同僚・
協調性

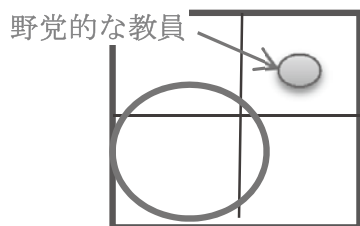
タイプ D プロット図

図 7 自主・向上性

「不安定型」の学級集団に類似している。自主・向上性と同僚・協働性の大きな温度差がある。

全体での統一的な取り組みができにくくなっている。教員集団の雰囲気は、リーダー的な教員による指示もあるのだが、それに従わない野党的な教員が一定数おり、全体で足並みがそろわない状態にある。教育成果は低く、多くの問題が起きており、先々の見通し、目標像がもてないなかで、各教員が

目先の問題の対応の追われている状態である。問題は地域や子ども、他の教員が原因と、外部だけに視点がいつている。



同僚・
協調性

タイプ E プロット図

図 8 自主・向上性

⑦タイプ E (問題を抱えた教員の組織)

「教育環境低下型 (崩壊型)」の学級集団に類似している。自主・向上性と同僚・協働性が共に低く、野党的な教員が周流を閉めている状態がある。

教師集団の雰囲気は、正規のリーダー教員の指示は通らず、反抗勢力のリーダー教員たちの指示に多くの教員が同調している状態である。独自の考え方

に基づく教育活動が展開されており、教育成果は低くなっている。問題は教育政策、地域や子ども、管理職の教員が原因と、外部だけに視点がいつている。

各タイプの出現率

代表的な教員組織のタイプ別出現率（小学校、中学校、高等学校）は、以下のとおりである。この数値は、現職の校長が、自分が務める学校の教員組織を俯瞰してみて、その状態を判断したものである。

表1 代表的な教員組織7タイプの抽出数（河村・武蔵 2015）

類型	タイプ A	タイプ B-1	タイプ B-2	タイプ C-1	タイプ C-2	タイプ D	タイプ E	合計
全体 (%)	7.0	44.0	32.0	3.1	4.9	7.0	2.1	1206 校
小学校 (%)	9.1	40.1	35.5	0	8.1	6.0	1.2	
中学校 (%)	7.7	54.1	23.9	0	3.3	7.7	3.3	
高校 (%)	3.7	37.7	36.6	9.6	2.9	7.5	2.0	

本研究は、保育者が勤務する幼稚園における職場集団の状態と保育者の仕事に対する意欲を調査し、その結果を検討することにより保育者の早期離職と職場環境、仕事に対する意欲等を可視化できると考えている。

2. 方法

調査の概要

調査は、A県において保育所・幼稚園連盟に加入する幼稚園3園の常勤および非常勤教師48名を対象に実施した。上述した標準化された尺度の一部修正版を使用し、Q-U中学生版の検査用質問紙を一綴りにし、調査用紙として実施した。

事前に各幼稚園の園長に調査の趣旨、内容、方法を伝え依頼した。調査時は、筆者が各幼稚園に出向き、各教師に調査用紙一式を配布し、記入の依頼を行い、調査終了後、会場で調査用紙を所定の袋に各自手投函し、それを回収した。調査には、女性教師48名全員の協力が得られ、全て回収することができた。調査期間は、2016年6月～7月である。

倫理的配慮

調査内容から機密性保持のため、配布の際に回答後は各保育士に個別に回収することを伝え、その旨を記載した調査依頼書を渡した。この調査用紙で得られた個人情報及びデー

タ結果は、この研究以外には使用しないこと、調査結果は、論文としてまとめたものを配布することで報告にかえるということで承諾を得た。

分析の視点

幼稚園教諭の職場における組織集団を検討するために、各幼稚園の全教員を対象に調査を実施し、その結果を基に3園の幼稚園の状況を比較・検討を行う。

検査項目は「働きがいに関する尺度」「職場生活意欲尺度」「日常の振り返り尺度」「教師の意識に関する尺度」の4尺度の数値を分類し、得点による特性や様子を組織集団と個人のデータ結果から分析及び検討を行う。

3. 結果

「働きがいに関する尺度」

この尺度は、教師の組織集団の様子が明確になる尺度であり、教師の承認得点と被侵害得点から、個人の職場における認められ感や問題と感じている点を質問項目の内容や、居場所の位置関係のプロットから分析できる尺度である。

得点の差異から、個人の職場における状態を把握することもできる。

保育者が所属する職場集団を居心地がよいと感じるのは、以下の①②の・2つの側面が満たされたときである。

- ① 「承認得点」とは、自分が同僚から受け入れられ、考え方や感情が大切にされていると感じられる。
- ② 「被侵害得点」とは、トラブルやいじめなどの不安がなく、リラックスできている状態。

これを4つの座標軸で表すと以下の図になる

4 領域から見える個人の様子



図9 承認得点

① 生活満足群

：承認得点が高く非侵害得点が低い状態
職場に自分の居場所があると感じ、職場での生活や活動を意欲的に行っている。

② 非承認群

：承認得点と被侵害得点が、共に低い状態
職場に強い不安を感じている可能性は低いですが、

同僚に認められることが少なく、職場での生活や活動への意欲が低下している。

③ 侵害行為認知群：承認得点と侵害得点が共に高い状態

職場の中で生活や活動に意欲的に取り組んでいると思われるが、自己中心的に進めてしまうので同僚とのトラブルが生じていることが多い。深刻ないじめを受けていることも考えられる。

④ 生活不満足群：承認得点は低く、非侵害得点が高い状態

職場に自分の居場があるとは考えられず、職場での生活や活動に不安や緊張を持ちやすい状態。耐えがたいいじめや悪ふざけを受けている可能性がある。

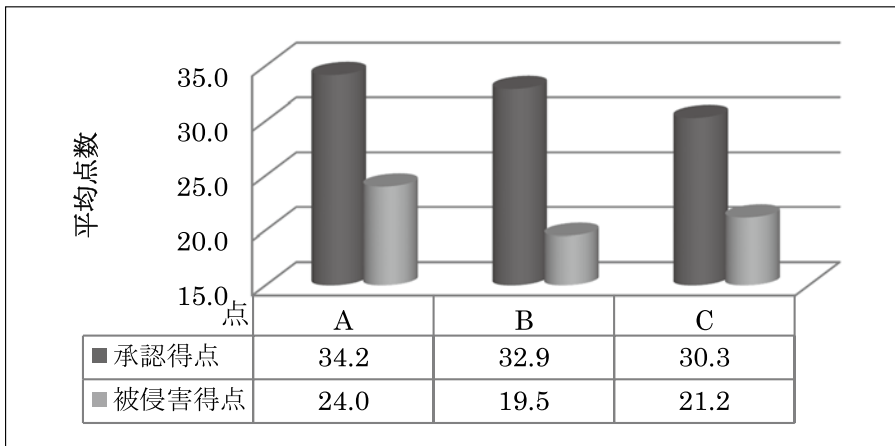


図10 園別 働きがいにに関する尺度の平均点

表2 ネガティブ・アンサーの質問項目と回答率

順位	A 幼稚園 12名		B 幼稚園 18名		C 幼稚園 18名		
	I	II	I	II	I	II	III
承認得点項目 (回答率)	2 (33%)	4 (25%)	8 (39%)	1.25 (各 28%)	5 (56%)	4 (50%)	8 (39%)
被侵害得点項目 (回答率)	19 (67%)	15 (33%)	18 (22%)		15 (44%)	19 (39%)	18 (33%)

○承認得点の質問内容

質問2「私は職場の中で存在感がない」質問4「職場や同僚のから注目される経験がない」質問5「自分の意見が職場で活かされていない」質問8「グループ内では中心的なメンバーではない」

○被侵害得点の質問内容

質問 15「職場は気楽に仕事ができる雰囲気ではない」質問 18「仕事をしている時に不安や緊張を覚える」質問 19「仕事に行きたくない時がある」

3 園の幼稚園の教員組織の状況

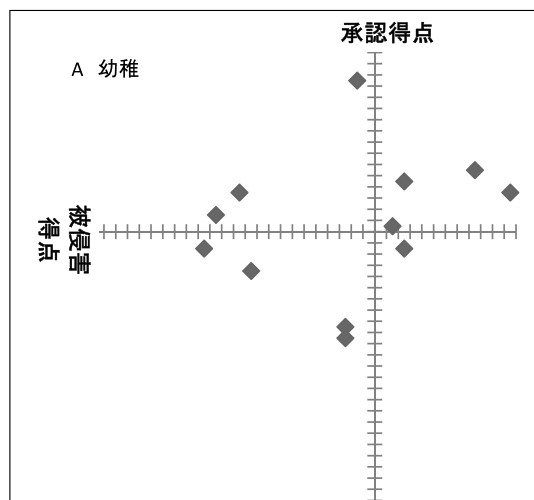


図11 A 幼稚園

A 幼稚園

A 幼稚園の結果から、タイプ B-2 横並びの教員組織と考えられる。このタイプの特性は、「ゆるみ型」の学級集団に類似している。この集団の特性は、教員個々は、教育実践の向上を目指して学び続ける意欲と行動は高いが、園全体の教育活動に対して、組織的に取り組めるような同僚性と協働性についての意識と行動に温度差がある。教員同士が小グループ化しており、教員全体としての組織立った活動がいまひとつである。教員の雰囲気は園目標の理解が共有化

されておらず、それを達成する方法論も各教員の恣意的なやり方にゆだねられている。リーダー的な教員の指示が強く、教員同士の関係は希薄で、同じ意識を持つもの同士がグループ化している。教師集団は、認められ感が低く、仕事に自信を持ってない教師が多い。職場に自分の居場所を見いだせず、職場での生活や仕事に不安や緊張を感じている教師が数名いる。他の教員は、リーダーに対する嫌悪感や恐怖心があり、そのため教員組織の協働性が低い。教育成果も平均的よりやや下で、教員の活力が低下している。職場内では大きな問題は起きていないが、教員同士の間で小グループ化し、労働意欲が低下した雰囲気も感じられる。教員が自己を高めるための学び合いや切磋琢磨する姿が少ない。

B 幼稚園

B 幼稚園の結果から、タイプ B-1 縦型の教員組織 「かたさ型」

教員の集団の雰囲気は、園目標を達成する基本的な方法論は説明され、リーダー的な教員の指示のもと、組織的に活動している。

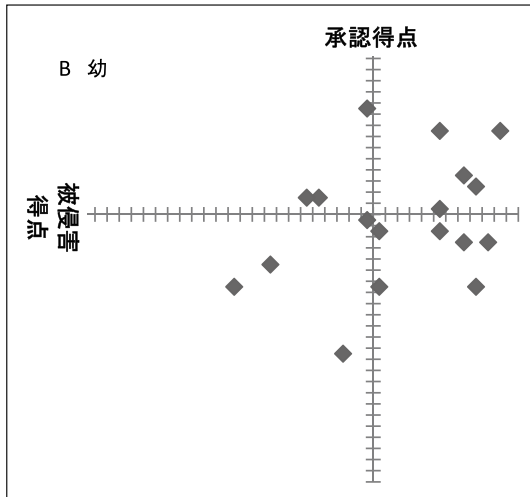


図12 B幼稚園

一部の教員以外は、やらされ感が強い。教員同士の関係性にも距離があり、教育実践活動の多くはノルマを各教員が役割的にこなしている雰囲気がある。忙しく取り組んでいる割には、教育成果は平均的である。多くの教員が意欲的であり、上司に認められている。

一見静かで落ち着いた職場だが、意欲に個人差が大きく、人間関係が希薄になっている。職員間で個人の認められ感にばらつきがある。

C幼稚園

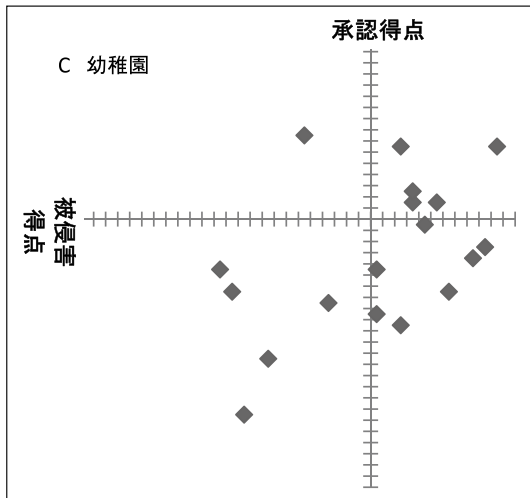


図13 C幼稚園

C幼稚園の結果から、タイプC-2停滞した教員組織

「ゆるみ型」+「不安定」に類似している。

自主・向上性が低く、同僚・協働性の大きな温度差がある。全体での統一的な行動ができにくくなっている。集団の雰囲気は、リーダー的な教員による指示もあるのだが、曖昧になっており、全体の足並みがそろわない状態になっている。教育成果は低く、多くの問題は起きているが、各教員が最低限のノルマの仕事をしている状態である。

職場生活意欲尺度 結果

職場生活意欲とは、職場の教員が集団生活に対する帰属意識や満足感などを要因とする教員の心理状態をいう。結果から教員一人ひとりと職場集団の両面から考察することができる。

- 高意欲教員群は、職場の仕事に積極的にかかわっており、自分の仕事にも満足している。職場内ではリーダー的な存在として期待できる人物である。
- 低意欲教員群は、仕事に意欲を持ってかかわれない側面があるか、自分の仕事に満足できていない教員である。職場集団の適応に問題があり、仕事に関する意欲が低下している可能性がある教員である。

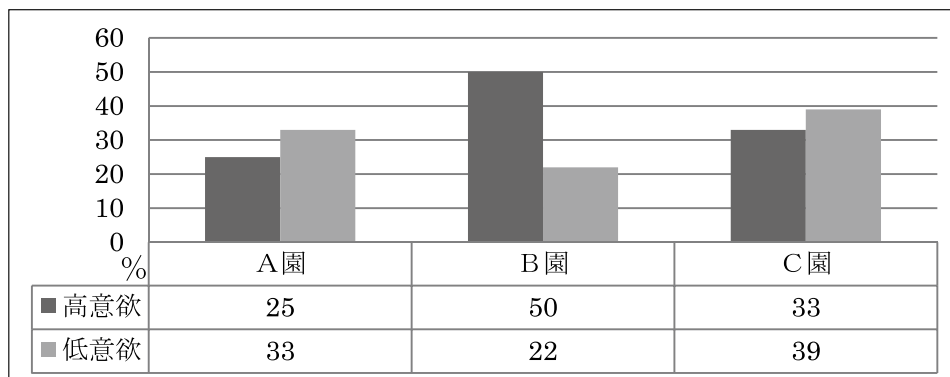


図14 職場生活意欲尺度 3園の項目別結果

この結果から、3園の内、高意欲集団はB幼稚園であり、低意欲者も少ない状況にある。職場の生活意欲が一番低い園は、C幼稚園であり職場の約39%の教員が仕事に関する意欲が低下し、集団の適応に問題があることが分かった。

A幼稚園は、中意欲集団が48%である。このタイプの教員は、領域別尺度にばらつきがある場合が多い。この領域の教員は、強いリーダーシップをとる教員に迎合しがちである。仕事面では、その時の状況により積極的な働きをし、意欲を示すこともある。

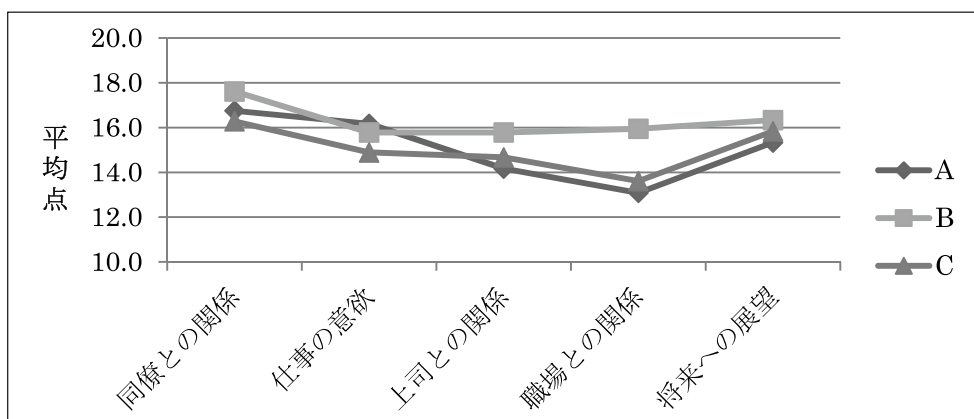


図15 職場生活意欲尺度 3園の項目別結果

職場生活意欲尺度の結果では、最高点が20点である。

職場や仕事に関する意欲は、B幼稚園が5項目ともに5点満点中、4点以上である。3幼稚園共に同僚との関係性が高く、職場内での人間関係が良好であるといえる。仕事に対する意欲は、A園が高く、C園が低い状態である。上司との関係性は、B園が高く、C園が低い。職場との関係はB園が4点以上であり、A・Cは低い。将来への展望は、3園とも4点以上である。以上の結果から、B幼稚園が、職場内の生活意欲が高く、職場の組織力は一番高いといえる。

4. 考 察

幼稚園の職場集団の状態

幼稚園に勤務している教員を対象に、成人用に改定したQ-Uの調査を実施した。各教員の個人の内面が明確になり、プロット図の座標軸に位置づけた。その分布によって職場集団の状態が特徴的に示された。その結果、各幼稚園ともに組織集団に3パターンのプロットの型が適合し、教員組織の現状が明確になった。

○ A幼稚園は、「タイプB-2 横並びの教員組織」

この集団は、ゆるみのみられる集団であることから、不安定な要素を持った荒れのみられる集団に変化する可能性はあると考えられる。その理由としては、公的リーダー（主任）が、侵害行為認知群で、他の正規職員が侵害行為認知群と不満足群に点在していることである。主任（リーダー）は園長に認められ、真面目な性格で全体をまとめようとして、とても頑張っているが、教員集団からは疎まれ疎外感があることも感じている。独自の判断で、強い使命感をもって職場内で奮闘してしまうのは、このタイプの教員が、侵害行為認知群の位置にいることも影響していると考えられる。

職場生活意欲は、同僚との関係性や仕事に対する意欲、将来の展望は平均より数値は高いが、職場での関係性が低下している。その原因は、この集団には自分の事だけに一生懸命になり、被害者意識の強い傾向を示す教員が複数いることから、園全体に貢献するという意識が低い。そのため、職場内の教員間の仕事量に不均衡があり、そのための不満も浮上してきている。基本的には、教員同士の信頼関係が非常に希薄である。

○ B 幼稚園は、「タイプ B-1 縦型の教員組織」

この集団は、主任クラスのリーダーが複数いるが、お互いの関係性が良好である。園長とリーダー格の教師の関係も良く、信頼関係が構築されている。この集団では満足群から非承認群に教員が縦型に配置されていることから、仕事は効率よく行われているので、集団内は安定した人間関係である。ただし、統率された体制の中で、自己表現をできる場面が少ないため、組織内では自発的行動が少ないと考えられる。

この集団は縦型ではあるが、教員個人の職場生活意欲の得点は 5 項目すべてが平均より高い状態にある。組織内にリーダー性のある教員が複数いることから、指示命令がトップダウン方式ではなく、各リーダーの個性が組織内でうまく融合していると考えられる。人間関係性も安定状態にあると考えられる。

○ C 幼稚園は「タイプ C-2 停滞した教員組織」

この集団は、自由でのびのびとした雰囲気に見える職場だが、職場内でのルールが低下していて、作事中に管理されていると感じる教員もおり、互いに不信感があるため、教員同士の信頼関係が希薄ある。特に主任クラスのリーダーシップが行き届いていないため、仕事はつつがなく行われているが、お互いの仕事に対する関心や覇気が低く、仕事の雰囲気は緩い状態である。

この集団は、職場内の人間関係性が希薄で、仕事に対する意識も 3 園の中では一番低い状況にある。教員組織も非承認群と不満足群であり、組織集団としては不安と不信が組織全体に拡散していると考えられる。

今回の研究は、学級経営に関する先行研究と類似した結果であった。先行研究において、ストレスの多い職場は、人間関係も低下している。教員組織は、チーム力を求められ、その中でも関係性と信頼は大変重要であることが明確になった。したがって、本研究で得られた結果は、人間関係の良し悪しや、職場集団のまとまりには個人の就労意欲が影響していることも明確になった。

保育現場では、経験年数が浅い正規教員とベテランの非常勤教員が協働しており、正規教員は非常勤のベテラン教員に示唆・指導を受けることが多い。そのような職場環境では、若年保育者は常に緊張状態が続き、経験不足や自信の無さからくる不安傾向が緩和されないような協働関係などによって、職場環境が働く意欲を低下させていると思われる。これ

は学級経営に関する先行研究の分類の特徴と類似した結果であった。本研究で得られた結果は、幼稚園内の人間関係の良し悪しや職場集団の傾向が、幼稚園内の就労意欲や個人の働きがいに多大な影響を及ぼし、離職に繋がる要因となっていることを示している。このような状況は、今回調査した3幼稚園だけでなく、保育者の多くが体験している課題でもあるだろう。

今後の手立てとして、研究結果を3幼稚園の園長に報告し、今後の園運営の方向性について筆者と共に意見交換を行った。さらに、職場に不適應感を示している教員や、仕事に意欲をもてず悩んでいる教員、仕事そのものから逃避したいと考えている教員など、個人の状況と対応等についても意見交換を行うことができた。

さらに、近年、課題とされている「教員の離職」について、就労意欲が低下し離職の可能性のある教員や幼稚園は、教師自身が自ら働きたいと思える職場環境の整備が必要である。物的環境と人的環境が充実し、職場内の人間関係が安定し、被害者意識も低い良好な環境構成が保障されるようにしなければならない。この点に関しては、各園長の今後の課題として求められるだろう。

5. 今後の課題

調査結果を基に、その後の3幼稚園の状況を経過観察した。

調査項目は4項目実施したが、今回は、「働きがいにに関する尺度」「職場生活意欲尺度」の分析のみを行い、離職との関係について考察を行った。この研究は継続研究を行う予定であり、次回は「日常の振り返り尺度」「教師の意識に関する尺度」について分析を行うことにしている。

現在、3幼稚園の状況は、A幼稚園では1名、C幼稚園では5人の教員が退職した。各園に行き、教員組織を観察すると改善されてきたように感じることはできたが、その後調査を実施していないので、はっきりとした根拠を示すことができない。今後は3幼稚園に協力を求め、現在の様子を検討していきたいと考えている。

《引用・参考文献》

- ・厚生労働省 (2014) 「保育人材確保のための『魅力ある職場づくり』に向けて」
- ・文部科学省 (2015) 「学校教員統計調査」
- ・文部科学省 (2013) 「平成 25 年度学校教員統計調査 (確定値)」
- ・河村茂雄 (2017) 「学校管理職が進める教員組織づくり」 図書文化社
- ・河村茂雄 (2016) 「組織で支え合う！ 学級担任のいじめ対策」 図書文化社
- ・河村茂雄 (2015) 「こうすれば学校教育の成果は上がる」 図書文化社
- ・河村茂雄 (2014) 「Q-U実施・解釈ハンドブック」 図書文化社
- ・河村茂雄 (2010) 「日本の学級集団と学級経営」 図書文化社
- ・河村茂雄 (2011) 「専門学校の先生のための hyper - Q - Uガイド」 図書文化社
- ・河村茂雄 (2007) 「データが語る① 学校の課題」 図書文化社
- ・河村茂雄 (2006) 「学級崩壊に学ぶ」 誠信書房

The Influence of Human Relationships in the Workplace on the Willingness of Kindergarten Teacher to Work : About Relationship with Departure

Yamawaki, Mayumi*

日本の保育者は離職率が高く、特に人間関係が要因であるといわれている。

このような組織内の人間関係に焦点当てた研究を概観すると、集団と個人において、所属意識・就労意欲・承認感や侵害感などの心理的要因が影響していることが明らかとされている。しかしながら、これまでの先行研究は、児童や生徒に焦点を当てたものであり、成人や社会人を対象としたものは見当たらない。

そこで、本研究は、離職率が高いと言われる保育職 特に幼稚園に焦点を当て、教員集団の組織の実態と個人の就所属感と就労欲と心理的尺度を用い検証することにした。

これまでの先行研究と類似した傾向を示し、職場集団が、教員組織の及ぼす影響があることがわかり、その要因が個人の就労意欲や職場における人間関係にも関連してくることが明確になった。その結果、個人の仕事に対する意識や意欲が低迷し、その環境で満足感や安心感を得られないと最悪の場合、離職につながるものが明らかになった。職場集団や教員組織、個人の就労意欲や所属意識等が離職に関連している可能性があることが示唆された。

キーワード：保育者, 人間関係, 就労意欲, 幼稚園, 離職