

特別支援学校教員のメンタルヘルス対策 —管理職へのアンケート調査を通して—

Mental health activities for teachers of schools for special needs education:
Through a questionnaire survey of executive leaders

大 村 紗 代* 吉 井 勘 人**
OOMURA Sayo YOSHII Sadahito

要約：本研究では、特別支援学校（知的障害）の管理職が取り組んでいるメンタルヘルス対策を明らかにすることを目的として、A 県内の 5 つの特別支援学校の管理職 13 名に対して自由記述による質問紙調査を行い、KJ 法を参考にして、その取り組みを分類した。その結果、メンタルヘルス対策として、業務の短縮や合理化をはかる等の「組織運営」、話しやすい雰囲気づくりを心がける等の「安心感のある職場環境づくり」、一人ひとりの教員の認識や特性に合わせたコミュニケーションをする等の「教員への向き合い方」、「面談や授業観察を通しての教員の問題把握」、主事や養護教諭との連携を通して教員の情報を把握する等の「連絡、調整」、業務が終わった際の適切な評価と授業改善等の「評価と改善」、問題が発生した際にはチームで対応するようにする等の「問題発生後の対応」の取り組みを行っていることが見出された。

キーワード：特別支援学校、メンタルヘルス対策、管理職

I 問題の所在と目的

メンタルヘルスとは、厚生労働省（2006）の「労働者の心の健康の保持増進のための指針」で「心の健康」とであると定義されている。メンタルヘルスの不調とは、厚生労働省（2013）によれば、ICD-10 診断ガイドライン「精神および行動の障害」に分類される精神障害や自殺のみならず、ストレスや強い悩み、不安など、労働者の心身の健康、社会生活および生活の質に影響を与える可能性のある精神的および行動上の問題を幅広く含むものをいう。教職員のメンタルヘルスの現状は、文部科学省による「平成 24 年教員のメンタルヘルスの現状」（2012）の調査の結果、教員の病気休職者数は高水準であり、在職者に占める割合は約 0.6% という結果であった。その在職者に占める病気休職者及び精神疾患による病気休職者の割合の推移は、年々増加していたが、平成 23 年度からは、微量ながら減少している。だが、割合は 10 年前の 2 倍の水準である。また、精神疾患を理由とする離職教員数は、文部科学省（2012）によると、病気を理由とした離職教員の約 6 割を占めており、教職員のメンタルヘルスの不調が社会的な問題となっている。教員のメンタルヘルスの不調に関して、後藤（2011）は、年度当初で管理職が忙しくしている状況から、若手教員は管理職に相談しにくいと感ずることがあり、その結果、若手教員は自分のクラスのことでは自分で対応したい、かつ、自分で対応しなければならないという思いから、同僚に相談できず、一人で抱え込むことで孤立し、できない自分を責め、バーンアウトしてしまうことが考えられると指摘している。

こうした現状から、文部科学省（2013）はメンタルヘルスの予防的取り組みとして、教職員本人

* 教育人間科学部附属特別支援学校

** 教育支援科学講座

によるセルフケアの促進、管理職が日ごろから教師の日常の状況を把握し、初期段階で対応することなどのラインのケアの充実を提案している。

学校のメンタルヘルス対策では、宮下（2013）が小・中学校の教頭職が行っているメンタルヘルス対策を調査した結果、効果的だった組織的取り組みとして、「仕事の成果を上げる工夫」が一番多く挙げられ、続いて、「職員のそれぞれの良さを認める」、「職場内の円滑な人間関係づくり」、「管理職がしっかりとみて話を聴く」などといった取り組みが挙げられた。宮下（2013）は、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ると述べている。国立特別支援教育総合研究所（2013）では、全国の特別支援学校の校長が行っているメンタルヘルス対策を調査した結果、校長が日常の教職員の様子に気を配り、コミュニケーションの機会を持つように努力しているという対応策がとられていることが明らかになった。しかしながら、これらの先行研究では、以下の点が十分に検討されていないと考える。1つは、特別支援学校にも様々な校種があり、知的障害児を対象とした特別支援学校におけるメンタルヘルス対策の詳細が明らかにされていないという点である。2つは、特別支援学校の校長職と教頭職でそれぞれ同じメンタルヘルス対策をとっているのか、あるいは、校長職と教頭職の役職の違いによってメンタルヘルス対策に何かしらの違いがあるのかということが示されていない点である。従って、特別支援学校の管理職としての校長と教頭のそれぞれが行っているメンタルヘルス対策を調査することが重要であるであろう。

以上より、本研究では、特別支援学校（知的障害）の校長職、教頭職が教員に対して行っているメンタルヘルス対策を明らかにすることを目的とする。

II 方法

1. 調査協力者：A 県の特別支援学校（知的障害、知的障害と肢体不自由の併置も含む）全 5 校の管理職を対象に調査した。管理職については、宮下（2009）で、通常の小・中学校校長、教頭の管理職が対象であったので、これを参考に、本研究は特別支援学校の校長と副校長、教頭の管理職、および、一部の特別支援学校では管理職としての各学部主事を調査協力者に含めた。調査協力者の概要を Table 1 と Table 2 に示す。

2. 調査時期：平成 2X 年 10 月～11 月

3. 調査方法：調査方法としては、A 県の特別支援学校（知的障害、知的障害と肢体不自由の併置も含む）の管理職に電話、または、訪問し、調査を依頼した。調査は無記名式で、質問紙から得られたデータの利用は、必ず研究のみに使用することを明示した。

4. 調査内容：本調査は、以下の項目で構成した。

Table 1 分析対象者（校長）の概要

	性別	年代	教職年数	管理職年数	保有する免許状
A	男	50	37 年	3 年目	小学校教諭 特別支援学校教諭
B	男	50	34 年	1 年目	中学校教諭 高等学校教諭 特別支援学校教諭
C	男	60	32 年	1 年目	小学校教諭 中学校教諭 高等学校教諭
D	男	50	32 年	2 年目	中学校教諭 高等学校教諭
E	男	60	0 年	3 年目	中学校教諭 高等学校教諭

Table 2 分析対象者（教頭・副校長・学部主事）の概要

	性別	年代	教職年数	管理職年数	保有する免許状
F	女	50	27 年	1 年目	小学校教諭 中学校教諭 高等学校教諭 特別支援学校教諭
G	女	50	33 年	5 年目	幼稚園教諭 小学校教諭 特別支援学校教諭
H	女	50	33 年	6 年目	幼稚園教諭 小学校教諭 中学校教諭 高等学校教諭 特別支援学校教諭
I	女	50	31 年	6 年目	中学校教諭 高等学校教諭 特別支援学校教諭
J	男	50	33 年	2 年目	高等学校教諭
K	男	50	31 年	1 年目	小学校教諭 特別支援学校教諭
L	男	50	29 年	1 年目	小学校教諭 特別支援学校教諭
M	男	50	33 年	1 年目	中学校教諭 高等学校教諭

(1) フェイスシート（性別、年代、職名、現在の管理職になって何年目か、保有する教員免許状）の記入を求めた。

(2) 宮下（2013）に基づき、「メンタルヘルス対策として、今まであなたが取り組んだことで、効果的だったもの」という質問で、自由記述を求めた。

5. 分析方法：自由記述で得られた回答について、筆者と教職経験の8年ある大学教員と小学校教諭経験の3年ある専攻科学生1名により、大村・小島・中田・沢宮（2014）の行ったKJ法（川喜田、1967）を参考にして分類した。自由記述で得られた回答は校長が65回答、教頭・副校長・学部主事が49回答で、合わせて114回答であった。

自由記述で得られた5校の回答について、大村ら（2014）によるKJ法を参考にして、以下の分析を行った。

(1) 職名別に分析し、副校長・教頭・学部主事は「教頭職」としてまとめた。

まず、カード化するために、一つの意味のあるまとまりのある文章を一単位として、名詞ほどの大きさのカードに書いた。

(2) 次に、グループを作る作業では、模造紙の上に、似ているもの同士のカードを同じ場所に集めて、小さなグループを作っていた。どのグループにも分類できないカードはそのままにしておき、グループ分けが終わったら、一つ一つのグループに見出しをつけた（小カテゴリーの作成）。

(3) 一通り見出しつけが終わったら、小グループのいくつかを統合して、大きなグループを作った（大カテゴリーの作成）。

Ⅲ 結果と考察

質問紙による調査の回収率は100%であった。自由記述で得られた回答は校長が65回答、教頭職が49回答で、合わせて114回答であった。得られた回答については、第1著者、特別支援学校での教職経験の8年ある大学教員（第2著者）、小学校教諭経験のある専攻科学生の3名によりKJ法を参考にして分類した。類似の回答同士をグループ化し（小カテゴリーの作成）、さらにそれらをもう一度合わせてグループ化した（大カテゴリーの作成）。その結果を以下に示した（Table 2, Table 3を参照）。

1. 校長職のメンタルヘルス対策のカテゴリー分類

Table 2に結果を示した。65回答について、まず、16個の小カテゴリーを作成し、次に6個の大カテゴリーを作成した。

第1に、「定時退庁日の設定や合理的な・計画的な業務遂行の意識づけ、書類作成・提出の弾力化などを勧めている」、「管理職自らが退庁を促す声かけを行い長時間にわたる勤務時間から生じる疲労がストレスにならないように留意している」などといった回答については、これらは教員の業務への配慮をしていると考えられたため、これらの回答を「業務改善や業務の短縮、合理化をはかる」として小カテゴリー化した。

「一つの目標を職員が共有して取り組めるよう管理職がリーダーシップを発揮する」、「管理職打ち合わせの内容を可能な限り公表し、職員からの提案を受け入れる姿勢を示すこと」などといった回答については、学校組織のマネジメントに関することにつながると考えられるため、「教職員で組織の運営方法を共有する」として小カテゴリー化した。

「人事を掌る県教委との連携が必要である」などの回答が見られた。人事配置に関わることを考えられるため、「適切な人事配置をする」として小カテゴリー化した。

「ストレスマネジメントの研修会の定期的開催」といった回答については、「ストレスマネジメン

トの職員研修会を開催する」として小カテゴリー化した。

以上より、これら4個の小カテゴリーは、学校長が学校という組織を運営していく際の配慮事項と考えられるため、これらを「組織運営」として大カテゴリーでまとめた。

第2に、「放課後や休憩時間に職員室での職員との談笑に心がけている」、「学年や学部をこえて話ができるよう管理職が率先してつくる」などといった回答については、校長が職員同士、または、職員と管理職が話しやすい雰囲気づくりを心がけていることと考えられるため、これらの回答を「話しやすい雰囲気作りを心がける」として小カテゴリー化した。

「それぞれの性格を考慮して声かけの場面、タイミングなどに留意する」、「大きな学校行事、休日の行事などで負担をかけている場合には留意し、総論的な話とともに、担当者には個人的な言葉をかける」などといった回答については、校長自らが率先して職員に声をかけることと考えられるため、これらの回答を「あいさつやねぎらいの言葉など各教員一人ひとりに応じた言葉かけをする」として小カテゴリー化した。

「校長室は基本的に解放状態にしている」、「面接などで人間関係がきちんと成り立っている場合、ショートメールで簡単・明瞭・印象的なメッセージを送り支援する」などといった回答については、校長が職員との人間関係を構築する際に考慮していることと考えられたため、これらの回答を「能動的に校長は教員との信頼関係づくりを心がけている」として小カテゴリー化した。

「個別に聞き取った内容については情報管理に努める」という回答については、「個別に聞き取った内容については情報管理に努める」として小カテゴリー化した。

以上より、これら4個の小カテゴリーは、校長自らが職員の職場環境づくりに働きかけをしていることを述べているため、これらを「安心感のある職場環境づくり」として大カテゴリーでまとめた。

第3に、「個別に呼んでの指導や叱責は余程のことがない限りしない」、「教育活動は基本方針と子どもの生命に関わらない限り認める」などといった回答については、校長が職員のストレスの元とならないよう配慮していることと考えられるため、これらの回答を「教員に対して誠意をもって対応する」として小カテゴリー化した。

「内容そのものを受け止める、中心は子どもであることなどを整理して受け止めていけるよう体験談を交え話す」、「人間関係上のストレスの場合は「対人物」の意識を低減させる方向性を示す」などといった回答については、校長の体験から得たコミュニケーションのテクニックを指南することが考えられるため、これらの回答を「一人ひとりの教員の認識や特性に合わせたコミュニケーションをする」として小カテゴリー化した。

以上より、これら2個の小カテゴリーは、校長が示す教員への姿勢を述べている内容であるため、これらを「教員への向き合い方」として大カテゴリーでまとめた。

第4に、「管理職面談の際、教職員の面接時間をたっぷりとしてプライベートも含め十分に話を聞く」、「状況に応じて個人的に話を聞く機会を随時設ける」などといった回答については、面談の時間を設けてメンタルヘルスや個人の問題を把握する内容であるため、これらの回答を「個人面談から各教員の心情や現在の状況や問題を聞き取る」として小カテゴリー化した。

「校内を巡回しながら職員の指導ぶりや表情、言動などをつかむようにしている」、「巡回しながら職員に質問したり、情報・意見交換したりする」といった回答については、校内の巡回からメンタルヘルスや個人の問題を把握する内容であるため、これらの回答を「授業観察を通して早期に問題を把握する」として小カテゴリー化した。

以上より、これら2個の小カテゴリーは、面談や授業観察から問題を把握することから、これらを「面談や授業観察を通しての教員の問題把握」として、大カテゴリーでまとめた。

第5に、「学部、学年、学級間、分掌間の風通しをよくするための報連相の徹底」、「定例の打ち合

わせで職員の動静に関する情報交換の時間を設けている」などといった回答については、これらは管理職と主事との連携を示す内容であるため、これらの回答を「管理職・主事との連絡相談によって教員の情報を把握し、共有する」として小カテゴリー化した。

「養護教諭との連携」といった回答については、「養護教諭と連携する」として小カテゴリー化した。

以上より、これら2個の小カテゴリーは、管理職と学部主事、場合によっては養護教諭との情報交換や連携をすることもある内容であるため、これらを「連絡、調整」として大カテゴリーでまとめた。

第6に、「結果のみの評価を避け、プロセスの評価、課題意識の醸成に努めるように評価する」、「日ごろの取り組みの中で、見えない部分での仕事ぶりを把握するよう努め、評価する」といった回答については、評価に重点を置いている内容であるため、これらの回答を「適切に評価する」として小カテゴリー化した。

「授業改善」という回答については、「授業改善をする」として小カテゴリー化した。

以上より、これら2個の小カテゴリーは、PDCA サイクルの Check（評価）と Action（改善）に該当するため、これらを「評価と改善」として大カテゴリーでまとめた。

Table 2 校長職のメンタルヘルス対策のカテゴリーと代表的な記述例

大カテゴリー	小カテゴリー	代表的な記述例	該当数(人数)
組織運営	業務改善や業務の短縮、合理化	・定時退庁日の設定や合理的な・計画的な業務遂行の意識づけ、書類作成・提出の弾力化を勧めている・自分が退庁する時に「帰れる者は帰りましょう」「そろそろ帰りましょう」などの声かけを行い、長時間にわたる勤務時間から生じる疲労がストレスにならないよう留意している	9 (3)
	組織の運営方法を共有する	・一つの目標を職員が共有して取り組めるようリーダーシップを発揮・管理職打ち合わせの内容を公表し、職員の提案を受け入れる	4 (3)
	適切な人事配置をする	人事を掌る県教委との連携	2 (2)
	ストレスマネジメントの職員研修会を開催する	定期的なストレスマネジメントの研修会の開催	1 (1)
安心感のある職場環境づくり	話しやすい雰囲気作りを心がける	・放課後や休憩時間に職員室で職員との談笑に心がけている ・学年や学部をこえて話ができる雰囲気を管理職が率先して作る	9 (3)
	あいさつやねぎらいの言葉など各教員一人ひとりに応じた言葉かけをする	・それぞれの性格を考慮して声かけの場面、タイミングなどに留意する ・大きな学校行事、休日の行事などで負担をかけている場合には留意している。総論的な話とともに、担当者には個人的な言葉をかける	9 (3)
	能動的に校長は教員との信頼関係づくりを心がけている	・校長室は基本的に解放状態にしている ・人間関係がきちんと成り立っている場合、ショートメールで「簡単・明瞭・印象的」なメッセージを送り支援する	3 (1)
	個別に聞き取った内容については情報管理に努める	個別に聞き取った内容については情報管理に努める	1 (1)
教員への向き合い方	教員に対して誠意をもって対応する	・個別に呼んでの指導や叱責は余程のことがない限りしない ・教育活動は基本方針と子どもの生命に関わらない限り認める	6 (1)
	一人ひとりの教員の認識や特性に合わせたコミュニケーションをする	・「内容そのものの受け止め」「中心は子ども」などを整理して受け止めていけるよう体験談を交え話す ・人間関係上のストレスの場合は「対人物」の意識を低減させる方向性を示す	3 (1)
面談や授業観察を通しての教員の問題把握	個人面談から各教員の心情や現在の状況や問題を聞き取る	・管理職面接の際、教職員の面接時間をたっぷりとして、プライベートも含め十分に話を聞く。 ・状況に応じて個人的に話を聞く機会を随時設ける	9 (5)
	授業観察を通して早期に問題を把握する	・校内を巡回しながら職員の指導ぶりや表情、言動などをつかむようにしている ・巡回しながら職員に質問にしたり、情報・意見交換したりする	2 (1)
連絡、調整	管理職・主事との連絡相談によって教員の情報を把握し、共有する	・学部、学年、学級間、分掌内の風通しをよくするための報連相の徹底 ・定例の打ち合わせで「職員の動静」に関する情報交換の時間を設けている	3 (3)
	養護教諭と連携する	養護教諭との連携	1 (1)
評価と改善	適切に評価する	・結果のみの評価を避け、プロセスの評価、課題意識の醸成に努めるように評価を行う ・日ごろの取り組みの中で、見えない部分での仕事ぶりを把握するよう努め、評価する	2 (1)
	授業改善をする	授業改善	1 (1)

2. 教頭職のメンタルヘルス対策のカテゴリー分類

Table 3 に結果を示した。49 回答について、12 個の小カテゴリーを作成し、次に 6 個の大カテゴリーを作成した。

第 1 に、「残業を少なくする取り組みを推進する」、「一部の職員に過度な負担がかからないようチームでの協働体制・フォローの状況を常に確認し、業務の軽減を進めている」などといった回答については、業務の軽減やチームの協働体制など業務上の配慮事項と考えられるため、これらの回答を「業務改善や業務の短縮、合理化をはかる」として小カテゴリー化した。

「明確な目標やわかりやすい実行の手立てを設定することで職員の意識を共通な方向に向けられるようにする」、「達成可能な目標設定をさせる」といった回答については、これらは目標や実行の手立ての設定の内容であるため、これらの回答を「教職員で組織の運営方法を共有する」として小カテゴリー化した。

「校務分掌の人員配置を考慮し、校長に申具する」という回答については、「適切な人事配置をする」として小カテゴリー化した。

以上より、これら 3 個の小カテゴリーは教頭職・主事による組織運営方法としてのメンタルヘルス対策の内容であると考えられるため、これらを「組織運営」として大カテゴリーでまとめた。

第 2 に、「アフターファイブ、研修旅行、スポーツ大会など懇親の場を大事にする」、「さりげない日常会話から人間関係を広げ、悩みや心配事を相談しやすい雰囲気をつくる」などといった回答については、学校内はもちろん学校外でも信頼関係を作り、そこから話しやすい雰囲気を作っていくことが考えられるため、これらの回答を「話しやすい雰囲気作りを心がける」として小カテゴリー化した。

「各教員の特性や状況に応じた声かけに努める」、「自分の失敗談など経験してきたことを話し、みんな同じように泣いたり笑ったりしながら乗り越えているから一緒に頑張ろうとさりげなく励ます」、「教頭からあいさつをする」などといった回答については、教員の状況に応じた言葉かけや体験談を教頭・主事が自ら話すことがメンタルヘルス対策につながることで捉えられていると考えられるため、これらの回答を「あいさつやねぎらいの言葉など各教員一人ひとりに応じた言葉かけをする」として小グループ化した。

以上より、これら 2 個の小カテゴリーは、教頭・主事が自ら率先して声かけや懇親の場への参加などの働きかけから、人間関係を深め信頼関係を構築し、あたたかな職場や話しやすい雰囲気のある職場にしていけることがメンタルヘルス対策の有効な手段として考えられているため、これらを「安心感のある職場環境づくり」として、大カテゴリーでまとめた。

第 3 に、「本人の思いなどを聞く場を設ける」、「教職員評価に係る面談の際、仕事上の悩みや心配事、プライバシーに配慮しつつ家庭の状況についても把握できるようにしている」などといった回答については、面談で教員本人の問題だけではなく、家庭の問題も聞き取りして、把握し、かつ、配慮することができると考えられるため、これらの回答を「個人面談から各教員の心情や現在の状況や問題を聞き取る」として小グループ化した。

「授業観察と評価から自分の努力を認めてもらえる、あるいは自分の足りないところを指摘してもらえる」という意識を持たせる」、「授業観察を通して職員の様子を把握しながら心身の状況についても確認する」といった回答については、授業観察を通して問題把握をすることから、これらの回答を「授業観察を通して早期に問題を把握する」として小グループ化した。

以上より、これら 2 個の小グループは、面談や授業観察を通して、家庭や授業で生じている問題を、実際に観察して、言葉を交わす中で把握していくことが本人の現状を知る手がかりであると考えられるため、これらを「面談や授業観察を通しての教員の問題把握」として大カテゴリーでまとめた。

第4に、「学部主事、分掌主任からの報告相談の際、部員の様子について気になることがあるか問いかける」、「報告・連絡・相談を徹底する」などといった回答については、報告・連絡・相談を徹底することで、教員のメンタルヘルスの情報の把握をすることができると考えられるため、これらの回答を「管理職・主事との連絡相談によって教員の情報を把握し、共有する」として小グループ化した。

「養護教諭に女性職員の悩みを聞きとらせる」、「養護教諭と連携し、ストレスマネジメント研修会を開催した」といった回答については、養護教諭との連携も必須であると考えられているため、これらの回答を「養護教諭と連携する」として小グループ化した。

Table 3 教頭職のメンタルヘルス対策のカテゴリーと代表的な記述例

大カテゴリー	小カテゴリー	代表的な記述例	該当数(人数)
組織運営	業務改善や業務の短縮、合理化	・残業を少なくする取り組みを推進する ・一部の職員に過度な負担がかからないようチームでの協働体制やフォロワーの状況を常に確認し、業務の軽減を進めている	4 (3)
	組織の運営方法を共有する	・明確な目標やわかりやすい実行の手立てを設定することで職員の意識を共通の方向に向けられるようにする ・達成可能な目標設定をさせる	2 (1)
	適切な人事配置をする	校務分掌の人員配置を考慮し、校長に申具する	1 (1)
安心感のある職場環境づくり	話しやすい雰囲気作りを心がける	・アフターファイブ、研修旅行、スポーツ大会など懇親の場を大事にする ・さりげない日常会話から人間関係を広げ、悩みや心配事を相談しやすい雰囲気をつくる	9 (6)
	あいさつやねぎらいの言葉など各教員一人ひとりに応じた言葉かけをする	・各教員の特性や状況に応じた声かけに努める ・自分の失敗談など経験してきたことを話し、みんな同じように泣いたり笑ったりしながら乗り越えているから一緒に頑張ろうとさりげなく励ます ・教頭からあいさつをする	13 (7)
面談や授業観察を通しての教員の問題把握	個人面談から各教員の心情や現在の状況や問題を聞き取る	・本人の思いなどを聞く場を設ける ・教職員評価に係る面談の際、仕事上の悩みや心配事、プライバシーに配慮しつつ家庭の状況についても把握できるようにしている	3 (3)
	授業観察を通して早期に問題を把握する	・授業観察と評価から自分の努力を認めてもらえる、あるいは自分の足りないところを指摘してもらえるという意識を持たせる ・授業観察を通して職員の様子を把握しながら心身の状況について確認する	2 (2)
連絡、調整	管理職・主事との連絡相談によって教員の情報を把握し、共有する	・学部主事、分掌主任からの報告相談の際、部員の様子について気になることがあるか問いかける ・報告、連絡、相談を徹底する	5 (5)
	養護教諭と連携する	・養護教諭に女性職員の悩みを聞きとらせる ・養護教諭と連携し、ストレスマネジメント研修会を開催した	2 (2)
評価と改善	適切に評価する	・どの程度努力したり、工夫したり、改善したのかについても、日常的に観察しながら丁寧に評価する ・その職員が担当した業務が終わった際には必ず声をかけ適切に評価する	4 (4)
問題発生後の対応	メンタルヘルスの不調が生じた際に外部機関の利用を勧める	・相談機関や医療機関等との連携を進め、受診を促す ・メンタル面で不調な職員に療養を勧める	2 (1)
	問題発生にはチームや組織で対応する	・保護者対応で難しい課題が生じた場合は学部主事を中心とした学部全体で組織として取り組む ・何か問題が起こったら一人の（個人の）責任にならないよう日ごろからチームでいろいろなことに取り組み情報交換を密にしながら対応する	2 (2)

以上より、これら2個の小カテゴリーは、管理職と主事はもちろん、場合によっては養護教諭との連携もメンタルヘルス対策として行われていることがあることが考えられるため、これらを「連絡、調整」として大カテゴリーでまとめた。

第5に、「どの程度努力したり、工夫したり、改善したのかについても、日常的に観察しながら丁寧に評価する」、「その職員が担当した業務が終わった際には必ず声をかけ適切に評価する」などといった回答については、結果のみの評価だけではなく、プロセスについても丁寧に、かつ、適切な

評価をすることが挙げられているため、これらの回答を「適切に評価する」として小カテゴリー化した。

以上より、1個の小カテゴリーは、他の大カテゴリーと異なると考えられたため、「評価と改善」として大カテゴリー化した。

第6に、「相談機関や医療機関等との連携を進め、受診を促す」、「メンタル面で不調な職員に療養を勧める」といった回答については、教員自身のメンタルヘルスの不調が生じた際の対応策として挙げられているため、これらの回答を「メンタルヘルスの不調が生じた際に外部機関の利用を勧める」として小カテゴリー化した。

「保護者対応で難しい課題が生じた場合は学部主事を中心とした学部全体で組織として取り組む」、「何か問題が起こったら一人の（個人の）責任にならないよう日ごろからチームでいろいろなことに取り組み情報交換を密にしながら対応する」といった回答については、個人では解決が難しい問題が発生した際、もしくは、発生しないようにするための予防策として、チームや組織で対応することとして考えられるため、これらの回答を「問題発生にはチームや組織で対応する」として小カテゴリー化した。

以上より、これら2個の小カテゴリーは、業務とメンタル面の両方の問題発生後の対応を行うこともメンタルヘルス対策の一つとして考えられているため、これらを「問題発生後の対応」として大カテゴリーでまとめた。

3. 校長職と教頭職におけるメンタルヘルス対策の小カテゴリーの照合

Table 4 に校長職と教頭職のそれぞれで出現した小カテゴリーを示した。以下は、その詳細について述べる。

（1）組織運営：「業務の改善や業務の短縮・合理化をはかる」「教職員で組織の運営方法を共有する」「適切な人事配置をする」は校長職，教頭職いずれも該当していた。「ストレスマネジメントの職員研修会を開催する」のみ校長職が該当していた。

（2）安心感のある職場環境づくり：「話しやすい雰囲気づくりを心がける」「あいさつやねぎらいの言葉など各教員一人ひとりに応じた言葉かけをする」は校長職，教頭職いずれも該当していた。「能動的に校長は教員との信頼関係づくりを心がけている」「個別に聞き取った内容については情報管理に努める」は校長職のみ該当していた。

（3）教員への向き合い方：「教員に対して誠意をもって対応する」「一人ひとりの教員の認識や特性に合わせたコミュニケーションをする」は校長職のみ該当していた。

（4）面談や授業観察を通して教員の問題を把握する：「個人面談から各教員の心情や現在の状況や問題を聞き取る」「授業観察を通して早期に問題を把握する」は校長職，教頭職いずれも該当していた。

（5）連絡，調整：「管理職・主事との連絡相談によって教員の情報を把握し，共有する」「養護教諭と連携する」は校長職，教頭職いずれも該当していた。

（6）評価と改善：「適切に評価する」は校長職，教頭職いずれも該当していた。「授業改善をする」は校長職のみ該当していた。

（7）問題発生後の対応：「問題発生にはチームや組織で対応する」「メンタルヘルスの不調が生じた際に外部機関の利用を勧める」は教頭職のみ該当していた。

Table 4 校長と教頭職におけるメンタルヘルス対策の各小カテゴリーの照合

大カテゴリー	小カテゴリー	校長	教頭・副校長・学部主事
組織運営	業務の改善や業務の短縮・合理化をはかる	○	○
	組織の運営方法を共有する	○	○
	適切な人事配置をする	○	○
	ストレスマネジメントの職員研修会を開催する	○	
安心感のある職場環境づくり	話しやすい雰囲気づくりを心がける	○	○
	あいさつやねぎらいの言葉など各教員に応じた言葉かけをする	○	○
	能動的に校長は教員との信頼関係づくりを心がけている	○	
	個別に聞き取った内容については情報管理に努める	○	
教員への向き合い方	教員に対して誠意をもって対応する	○	
	一人ひとりの教員の認識や特性に合わせたコミュニケーションをする	○	
面談や授業観察を通しての教員の問題把握	個人面談から各教員の心情や現在の状況や問題を聞き取る	○	○
	授業観察を通して早期に問題を把握する	○	○
連絡、調整	管理職・主事との連絡相談によって教員の情報を把握し、共有する	○	○
	養護教諭と連携する	○	○
評価と改善	適切に評価する	○	○
	授業改善をする	○	
問題発生後の対応	問題発生にはチームや組織で対応する		○
	メンタルヘルスの不調が生じた際に外部機関の利用を勧める		○

注) ○：記述の見られた項目

IV 総合考察

本研究では、特別支援学校（知的障害、知的障害と肢体不自由の併置も含む）の管理職の取り組んでいるメンタルヘルス対策を明らかにすることを目的として、A県内の5つの特別支援学校の管理職に自由記述による質問紙調査を行い、KJ法を参考にして、その取り組みの分類を行った。その結果、校長職では16個の小カテゴリーと6個の大カテゴリー、教頭職では12の小カテゴリーと6個の大カテゴリーが作成され、「組織運営」、「安心感のある職場環境づくり」、「教員への向き合い方」、「面談や授業観察を通しての教員の問題把握」、「連絡、調整」、「評価と改善」、「問題発生後の対応」の取り組みを行っていることが示された。

メンタルヘルス対策としての小カテゴリーの該当数を比較すると、校長職では「あいさつやねぎらいの言葉など各教員一人ひとりに応じた言葉かけをする」、「話しやすい雰囲気作りを心がける」、「個人面談から各教員の心情や現在の状況や問題を聞き取る」、「業務の改善や業務の短縮・合理化をはかる」といった小カテゴリーの該当数が9と最も多かった。教頭職では「あいさつやねぎらいの言葉など各教員一人ひとりに応じた言葉かけをする」といった小カテゴリーの該当数が13と最も多かった。以上より、校長職と教頭職に共通するメンタルヘルス対策としては、上記のカテゴリーを含む「安心感のある職場環境づくり」が最も優先的に実施されていたことがわかるであろう。

宮下（2013）の小・中学校の教頭職を対象とした調査においても「職場内の円滑な人間関係づくり」は、効果的であったメンタルヘルス対策の取り組み、および、今後必要な取り組みとして上位に位置している。宮下は（2013）は、良好な職場環境をつくり、良好な雰囲気を保つことはメンタルヘルス対策の一次予防の基本であること、管理職の役割は重要で、教員への目配り、気配りが必要であると述べている。また、国立特別支援教育総合研究所（2013）が行った全国の特別支援学校校長へのメンタルヘルス対策のアンケート調査においても、メンタルヘルス対策として、「日々の観察・気配り・声かけなどを心がける」という回答数が最も多く、校長が日常の教員への様子に気を配り、

コミュニケーションの機会を持つように努力しているということが示されている。宮下（2013）や国立特別支援教育総合研究所（2013）の知見と類似した結果が得られたと考えられる。本研究では、校長職や教頭職は自ら教員に声をかけることや自分自身の失敗談や経験談を話すことなどで、話しやすい雰囲気をつくることを率先して行っていた。このことにより、管理職と教員との距離が近づき、お互いの理解が深まり、信頼できる人間関係が構築されていくと考えられる。すなわち、管理職は教員に対して、能動的に、かつ、きめ細やかに言葉かけすることが重要であると捉えられる。

「業務改善や業務の短縮、合理化をはかる」の小カテゴリーについては、校長職と教頭職で共通して該当していた。校長職では該当数が9と最も多く、教頭職でも4番目に該当数が多かった。文部科学省（2012）において、教員の疲労度を調査した結果、「普段の仕事での身体疲労度合」への回答割合が44.9%という割合で、半数近くがとても疲れると回答していた。また、教員の多忙化も指摘されており、文部科学省（2012）の中で、年間ベースの1か月あたりの残業時間は平日約34時間、休日約8時間であると報告されている。本研究の回答にも、長時間にわたる勤務時間から生じる心身の疲労がストレスにならないように留意しているという回答が見られた。このことからわかるように、教員が感じる業務への疲労度はとても高く、校長職と教頭職はその疲労度の軽減や低減のために、「業務改善や業務の短縮、合理化をはかる」のメンタルヘルス対策を重点的に行っていると考えられる。

一方、本研究により校長職と教頭職でメンタルヘルス対策が異なることが示された。「問題発生にはチームや組織で対応する」、「メンタルヘルスの不調が生じた際に外部機関の利用を勧める」といった小カテゴリーは、教頭職のみ該当していた。

学校教育法第三十七条第五項において、教頭は校長の補佐などが主な職務内容とされている。また、文部科学省（2004）が例示している、教頭に期待される具体的な役割行動として、校長と教職員のコミュニケーションのパイプ役となる、自分を含めた教職員の相互の人間関係をつくる、壁にぶつかったり行き詰りを感じていそうな教職員へ、適宜適切なアドバイスをするなどを挙げている。さらに、上記のような役割行動のほかにも、リスクに対し万全に準備をし、またトラブルに対して迅速に処理するという役割行動も挙げられている。すなわち、教頭は校長と教職員のパイプ的役割（文部科学省、2004）であり、自分を含めた教職員の相互の人間関係をつくる、適宜適切なアドバイスをする役割であることから、教員との距離が近くなり、教員は比較的距離の近い存在として教頭とコミュニケーションをとりやすくなる可能性が考えられる。

以上より、特別支援学校においては、教員と距離の近い、また、コミュニケーションをとりやすい教頭職が問題発生時にはチームや組織で対応する中心となったり、メンタルヘルスの不調が生じた際に外部機関の利用を教員に勧めたりするといった対策をとっていたと考えられる。

先行研究では、特別支援学校の校長職のみ（国立特別支援教育総合研究所、2013）、または、小・中学校の教頭職のみ（宮下、2013）に焦点を当てたメンタルヘルス対策が検討されていたが、本研究では、特別支援学校の校長職と教頭職のそれぞれが行っているメンタルヘルス対策を分析することで、校長職と教頭職との間での役割共有と役割分担の特徴の一端が示されたといえよう。

最後に、本研究を通して、特別支援学校（知的障害）の校長職、教頭職が行っているメンタルヘルス対策の詳細を把握することができた。管理職は様々な手立てを用いて、教員との距離が近くなるようにコミュニケーションをとっていること、また、管理職が率先して教員に声かけをすることや個別に呼んでの指導や叱責をしないことで、管理職が近寄りがたい存在にならないよう配慮していることがわかった。こうした一人ひとりの教員を一人の人間として尊重し、真摯に向き合う管理職の姿勢こそがメンタルヘルス対策の根幹であると考えられるであろう。

今後の課題としては、特別支援学校の管理職が、自分自身のために行っているメンタルヘルス対

策の詳細を明らかにしていく必要があると考える。

【引用文献】

- 後藤郁子（2011）小学校初任教諭の孤立化のメカニズム：指導教師及び管理職との関係に焦点をあてて．人間文化創成科学論叢，13，227-235.
- 川喜田二郎（1967）発想法創造性開発のために．中公新書．
- 国立特別支援教育総合研究所（2013）特別支援学校における学校マネジメントと校長のリーダーシップの在り方に関する研究－全国特別支援学校校長へのアンケート調査から．
- 厚生労働省（2013）平成 24 年労働安全衛生特別調査（労働者健康状況調査）平成 25 年 9 月 19 日）
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/list46-50.html>（平成 26 年 8 月 25 日取得）
- 厚生労働省（2006）労働者の心の健康の保持増進のための指針．
- 文部科学省（2013）教職員のメンタルヘルス対策について（最終まとめ）．平成 25 年 3 月 29 日
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shotou/088/houkoku/1332639.htm（平成 26 年 8 月 25 日取得）
- 文部科学省（2012）教員のメンタルヘルスの現状．2012 年 1 月 22 日．http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shotou/088/shiryo/_icsFiles/afieldfile/2012/02/24/1316629_001.pdf（平成 26 年 8 月 25 日取得）
- 文部科学省（2004）学校組織マネジメント研修－これからの校長・教頭等のために－．マネジメント研修カリキュラムなど開発会議．平成 16 年 3 月．
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shotou/025/houkoku/04051201.pdf（平成 27 年 1 月 8 日取得）
- 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.
- 宮下敏恵（2009）小・中学校教師におけるバーンアウト軽減方法の探索．上越教育大学研究紀要，28，95-104.
- 大村美菜子・小島弥生・中田洋二郎・沢宮容子（2014）大学生における可変性についての基礎的研究－KJ 法による可変性に関する自由記述の分析を通して－．立正大学心理学研究年報，5，89-93.

