

教職員のもう一つの働き方改革のあり方 —ジョブ・クラフティングの研修効果—

立命館大学 菱田 準子

1 目的

新学習指導要領の目指す姿に「一人一人が幸福な人生を自らつくり出すために」が論点となっているが、子どもたちの身近なモデルである教員自らが、幸福な人生を自らつくり出すことができているのだろうか。教職員の多忙化の深刻化や教員評価による閉塞感等、同僚との協働性も築きにくい状況にあり、教育という仕事にやりがいを持ちづらいという声や、心は次のタスクへと常に先のことにとらわれ、体や自分の心が置き去りにされていると嘆く教員と多く出会う。

「‘子供のためであればどんな長時間勤務も良しとする’ という働き方は、教師という職の崇高な使命感から生まれるものであるが、その中で教師が疲弊していくのであれば、それは‘子供のため’にはならないものである。教師のこれまでの働き方を見直し、教師が日々の生活の質や教職人生を豊かにすることで、自らの人間性や創造性を高め、子供たちに対して効果的な教育活動を行うことができるようになるという、今回の働き方改革の目指す理念を関係者全員が共有しながら、それぞれがそれぞれの立場でできる取組を直ちに実行することを強く期待する」との答申が出され（平成 31 年中央教育審議会）、勤務時間や業務改善、環境整備がスピード感をもって進められている。しかし、こうした働き方改革が教師の日々の生活の質や教職人生を豊かにすること、また、自らの人間性や創造性を高める十分条件とは言えないのではないだろうか。

そこで、働く個人が主観的・主体的に、「仕事の内容や方法」「人間関係」「仕事の捉え方」の3つの次元で変化を起こしていく「ジョブ・クラフティング」(Wrzesniewski&Dutton, 2001) の考え方や手法を用いることが有効ではないかと考えた。ジョブ・クラフティングとは従業員が職務満足度を高め、ジョブへの取組み（エンゲージメント）を深め、レジリエンス（復元）能力を高め、成功・繁栄を促進するように、自分の仕事を再設計するものである。その理論的背景には、経営者がトップダウンで従業員のジョブをデザインするジョブの範囲内であっても、従業員はしばしば自分の動機、強み、情熱にうまく適合するように仕事をカスタマイズしたくなるという研究 (Berg,J,M.,J,E.,Dutton,&A,Wrzesniewski,2208).に裏付けられたものである。ジョブ・クラフティングはタスクや職場の人間関係を主体的に変え、従業員の内面的な成長を促進することを期待しジョブをカスタマイズする機会を与えるものである (Dutton&Wrzesniewski, 2008)。このジョブ・クラフティングの手法を用いた研修を行い、研修効果について、PAC 分析を用いて検証する。

2 実践方法

(1) 実施対象・時期

X 年 12 月 A 県の高等学校管理職・教諭・養護教員合計 30 名

(2) 研修内容

① 導入 幸福とは何か

「人生満足度尺度 (Diener, 1989)」し、自分を含め他者がどのように幸福というものを体感しているのかを共有した。そして、幸福が「つながること (人・社会)」「愛されること」「必要とされること」「意味を持つこと」「ポジティブな感情」と強い関係があることを理解する。そして、「人生を最も価値のあるものにすること」を目標とするポジティブ心理学について学び、働くことと幸福とを重ね合わせ、ワークショップの意義付けを図る。

② ジョブ・クラフティング

ジョブ・クラフティングの定義や手法について説明を行い、次の手順でワークショップを実施。右図のワークシートを配布し、順次書き込みながらすすめる。

【第1ステップ】※気づきの段階

○現在の仕事 (活動) の洗い出し

現在行っている仕事・業務を付箋に書き出し、それぞれの仕事の

比重や負担を可視化する。整理した仕事・業務をワークシートの中央の「活動」に書き込む。

○仕事に関する3つの考え方

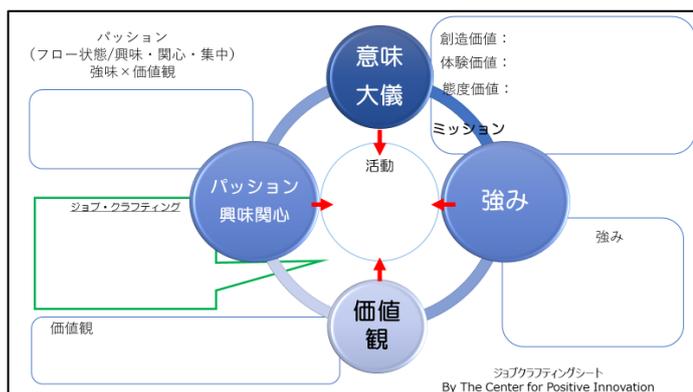
次の3つの考え方を紹介し、仕事の種類が天職を決めるのではなく仕事の中にあるポジティブな意味が天職を決めることを伝える。人生という道を歩む中で、その時期や環境によって「労働」や「キャリア」の考えに基づいて働くことがあることを否定することのないようにしつつ、自分の考え方の工夫によって天職にすることができることを理解できるようにした。そして、先ほど書き出した仕事・業務を行っている自分ほどの考え方に基づいているか気づきを促した。

労働 (Job) : お金や物を得るために仕事をしている、家族を養うため、遊びのための お金をつくるために働く
キャリア (Career) : 能力を開発し成長し良いキャリアを得るために働く、より高い 地位につき、称賛・権力・名声を得るために働く
天職 (Calling) : 自分にとって価値があり意味ある仕事をするために働く、達成した いミッションや価値を提供するために働く

【第2ステップ】※エンパワメントする段階

○強み発見 “ポジティブに動けた時” Berg,J,M.,J,E.,Dutton,&A,Wrzesniewski,(2208).

過去の経験で最もポジティブに働けた時、前向きにやる気が出たときのことを思い出し、他のメンバーに語る。他のメンバーから語り手の強みや感じたことを付箋に書き出しプレゼント (贈り物) として付箋を渡し合った。強みリスト表を参考に、受け取った付箋の内容を検討し、自分の強みを認識する。



○価値観発見 “価値観ババ抜き”

小グループになり、価値観を書いた72枚のカードから、自分が大切にしている価値観を5枚選び、図の手順にそってババ抜きを行う。最後に手元に残った5枚のカードをワークシートに書き込み、特に重要な価値観に印をつける。「価値観ババ抜き」の効果として、次の4点がある。

価値観ババ抜きの手順

- ・4人～5人のグループになります。
- ・カードを机の上に広げ、それぞれに自分が大切にしている価値観の書いているカードを5枚選びます。
- ・ジャンケンで一番になった人は右隣りの人の手持ちカードから1枚抜きます。(カードを抜かれる人は、「No!」と4回まで断ることができます)そして、自分の手持ち6枚から「**○○を捨てます**」と言って、場に1枚カードを捨てます。
- ・今カードを抜かれて4枚になったので、場から「**○○をとります**」と言って、一枚カードを補充します。
- ・補充したら、右隣の人の手持ちカードから1枚抜きます。・・以下同じ手順。
- ・4～5巡まで繰り返します。

By The Center for Positive Innovation

1つ目として、相手から取得した

カードを自分の価値観として残すべきか、どの価値観を捨てるのか、フィールド（場）からどのカードを選ぶのか、選択を繰り返すことで自分が活性化できる。2つ目に、今の手持ちのカードではどこかまだ満ち足りない不安全感、新しい価値観が自分のものになったワクワク感、大事な価値観を手放さざるを得ない心の痛みを感じ、自分の価値観の重要性に気づくことができる。3つ目に、異なった視点のカードが三つ揃うと、ようやく自分らしく感じられたり、ある価値観を捨てると、とても気持ちが軽くなったりする。自分と違う価値観を選択する行為を通して他者と自分との違いを目の当たりにする。これらのことを通して手にし、新しい自分の可能性を見出すことができる。4つ目に他者にとっても自分と同じように大切にしているものがあることを実感できることで、他者を大切にできる心が芽生える。

○フロー（没頭・熱中）発見

「あっという間に時間がたった」「我を忘れていた」という没頭体験のエピソードをもとに、どんなことをしているときにワクワクし、夢中になれるのかを発見する。発見したことをワークシートに記入する。

○意味・大儀（創造・体験・態度・ミッション）

教職を通して実現される創造価値（意味）、教職を体験することで受け取っている体験価値（意味）、自分に与えられた運命に対する態度価値（意味）について省察し、ワークシートに書き込む。

【第3ステップ】※仕事・業務の再構築

○ジョブ・クラフティングを俯瞰

これまでの作業を通して、今ある業務・仕事に対して自分が大切にしている価値観、自分の強み、自分が何をなしているときに夢中になるのかというパッションを活かすと、どのような見直しや再構築ができるのかを省察する。省察した内容をワークシートの「ジョブ・クラフティング」の吹き出しに記入する。

③ まとめ

研修全体を振り返り、体験したことをグループで交流し、全体で共有する。

3 研修効果の検証

(1) 調査対象

ジョブ・クラフティングを用いた研修に参加した高等学校教員4名（若手教員、若手養護教員、中堅教員、管理職）

(2) 分析方法

内藤（1997）のPAC分析を用い、①連想刺激（当該テーマ）に関する自由連想、②連想項目間の類似度評定、③類似度距離行列によるクラスタ分析（SPSS：Ver21）、④被験者によるクラスタ構造の解釈やイメージの報告、⑤筆者による総合的解釈、という手順で分析を行った。

連想刺激は、ジョブ・クラフティングの3つの次元を網羅するよう設定し、「あなたは、研修会に参加して有益だったことはどんなことですか？また、あなたのこれまでの働き方や生き方に影響があったとしたら、どのようなことですか？そして、研修を受けてから、意識したり、実践したりしていることがあるとしたら、どのようなことですか？」という教示を用いた。

(3) 手続き

X年12月（研修1週間後）。調査の趣旨を説明し、公開についての了承を得た。その後、連想刺激文を印刷した用紙を提示しつつ口頭で読み上げ、「頭に浮かんできたイメージや言葉を思う浮かんだ順にカードに記入してください」と教示。次に被験者が連想反応を記入したカードを重要度順に並び替え、各項目間の直観的類似度を7段階で評定。評定をワード法でクラスタ分析し、各クラスタのイメージや併合理由、連想イメージと項目の＋－イメージを聴取した。

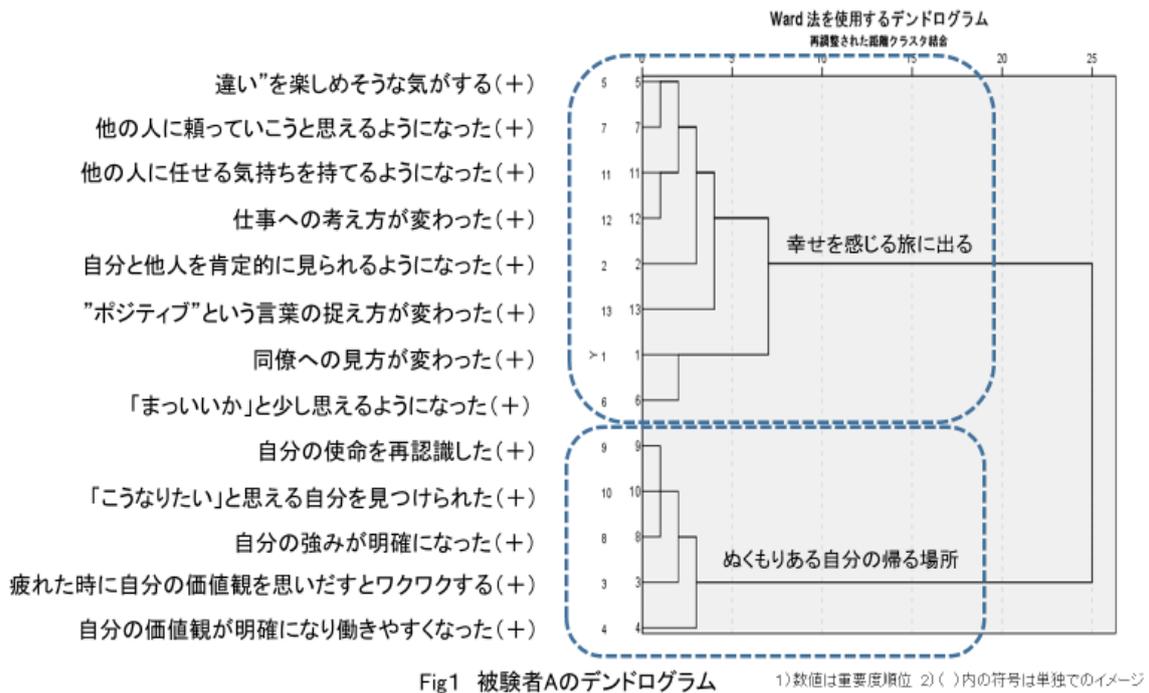
(4) 結果

①被験者Aの解釈：抜粋

各項目の重要順位、クラスタ分析及び単独＋－0のイメージ結果はFig.1のようになった。

クラスタ1：認めるとか、許すとか、信じるとかの言葉でまとまっている。この考えを持てるようになったことで、今までのマイナスがプラスに変わった気がする。イライラするのを抑えるとか、平常心を保つとか…。

クラスタ2：今まで自信があったけど、本当にそれでいいのかなって思うときがあって…。自分の核とかコアが見つかって、なんか帰る場所があるというか、そこから自分が出てきているんだと思うと帰るところがあると思えて楽になって。研修で自分の使命がサンタクロースになるって締めくくった。…自分をコントロールする言葉がサンタクロースって言葉になりそうな気がします。挑戦できるし、失敗しても帰る場所があるので、冷静に失敗を捉えられそうな気がします。



クラスター間の比較：他人のよさも自分のよさもあんまりこれまで見ようとしていなかった。今までであったもの（第2クラスター）と、これから大切にできそうなところ（第1クラスター）。

全体を通して：…なんで自分の都合ばかりとか、それって子どものためにならないじゃんって、直接毒を吐いたり闘ったりしていたけど、その人の価値観で見たら違うんだって思うようになって、…ずっとイライラしている感じが楽になった。サクンタクロースは人の目にはつかなくて、人を幸せにして、常に愛をもっていたいとか、献身とか奉仕の心とかそれかなって。このグループ（第1クラスター）は「旅」。行きたい旅に出て、そこで幸せとか感じて、いろんなものに会って、新しいことに気づいて、外に踏み出すイメージ。このグループ（第2クラスター）は「家」。そこにいれば安心するし、辛いときに家に帰ってただいま、お帰りって言葉で家に居場所があって、家のようなぬくもりを感じることができる。

『総合考察』 Aが「旅」と表現したように、第1クラスターはこれから出会うであろう人・物・ことを求めて「幸せを感じる旅に出る」と命名することができる。また、第2クラスターは「家」と表現していたことから「ぬくもりのある自分の帰る場所」と命名することができよう。

②総合考察（被験者全員を対象）

表1に各被験者のクラスターの命名と被験者が語ったクラスターのイメージをまとめた。

■自己のコアの確信が自己信頼感を生む

漠然としていた自分が大切にしている価値や強みに気づくことで、自己への尊重や慈愛が生まれる。すべての被験者のクラスター2に表出されているA「帰れる家のような存在」やB「天職への気づき」、C「自分の在り方」D「経験が自己の確信」は、これがあるから挑戦できると述べられている。

表1 各被験者のクラスタおよびクラスタのイメージ

被験者	クラスタ	クラスタ間のイメージ
A 教職8年目	1外に踏み出す旅	違いは正すべきと思っていた自分。ツレーゾーンとか別にいいや・・と思えるようになった。価値観ババ抜きをした時に全然違うなって、違ってもおもしろいことに気づいた。旅に出て幸福を感じ、新しいことに気づきたい。
	2安心してもらえる家	自分は自分でって自信が持てるようになった。自分のコアが見つかって、帰る場所があると思えて楽になった。冷静に失敗を捉えられそう。サンタクロースのように、人の目にはつかなくても、人を牽せにしたりとか、常に愛をもっていたいとか、・・それかなって。
B 教職6年目 養護教諭	1天職だった仕事	お金があったら働かないっていう考えもあったけど、自分の3つのカードを見ると、やっぱり天職だなって。自分の仕事に対する意味や価値を振り返って・・生徒にも自分にも意味のある仕事をしてるなって。自分の気持ちが動いたように、子どもにも経験させてやりたい。生徒への愛ですね。
	2天職を支える在り方	一番努力した体験を振り返り・・強味を人から褒められると自己有用感につながったような・・。価値観が他の先生と違ったが、人生は色々な経験を通して変わっていくものだろうと思う。
C 教職32年目	1サポータータイプな在り方	前向きに人や人生を捉えることが自分の安心・安全に実はつながっていると気づいた。新しい学校でも一番もっと地味なベースのところをサポートしたいから・・72枚のカードから、サポートだけは抜かないでって・・。
	2世界を広げる生き方	自分らしく生きる人は輝いている。年齢や境遇でその時その時に世界を広げたりつながりをつくるのが幸福を決めるのだと思う。若い時に迷ったり、悩みがのちのちの人助けになったり、自分を支えたり・・人生いつも今が旬。
	3試練の先の幸福	みんな違う。みんな幸福になれる方法はきつとある。試練や困難は乗り越えるためにあると思う。それを乗り越えた先に知らない世界を見たいから、一回しゃがもうって思うことは実は大切・・立ち向かうことを教えてくれていると思う。
D 管理職	1社会に役立って生きる幸福	退職を迎える年代になり、世の中の何か役にたたないと、老後も人生も生きている意味というか・・。世の中の役に立って生きたい。
	2幸福を支える心の在り方	そういう生き方をするためにどうしなければならぬのか・・長所に言い換えてもらって・・そういう気持ちを持つことが社会や家庭を支えていく根幹のような気持ち・・。
	2自分の生きてきた姿	自分の仕事で確信を得られたり、次の社会に求められることを教育に見出したりしていることを改めて確認した。そして、老後は世の中に貢献できることが人生のきがいにつながる。

■仕事の意味や意義が仕事の認知を変え、やりがいを生む

自己のコアの強みや価値観が明確になると、仕事の意味や意義の再構築が始まり、その両者がつながることで仕事にやりがいを感じ、幸福感が高まる。A「サンタクロースの自分」、B「生徒への愛が天職」、C「サポータータイプな在り方が私の安心」、D「社会に役にたつ生き方」と語られ、他者貢献がやりがいを生む重要なファクターであることがわかる。

■人生を創造する主体との出会いが未来を拓く

A「違ってもおもしろい」、B「人生は色々な経験を通して変わっていくもの」と教職経験の浅い教師にとって、先輩教員の価値観や人生との出会いが自分の未来や多様性の受容へとつながっている。特にこれまで他の教員を受け入れることに困難を感じていたAが他の教員を受け入れながら日々を送ることができるほどインパクトがあった。また、C「みんな幸せになれる」「試練や困難は乗り越えるためにある」、D「自分の仕事の確信」など人生を創造してきた自己や他者との出会いが若い教員の未来を拓いたと言える。

4 成果と課題

これらのことから、ジョブ・クラフティングの研修は「仕事の内容や方法」「人間関係」「仕事の捉え方」を変化させる効果があることを確認することができた。特に「他者・社会貢献」が仕事の動機づけに強い影響を与えていることがわかった。ジョブ・クラフティングは認知レベルだけでなく、仕事・業務の質と物質的な改善にもつながっていくものである。

高尾（2017）によると、職場集団で協働的にタスク境界や仕事の実践を作り上げていく協働ジョブ・

クラフティング (collaborative Job crafting) という概念があり、幼稚園教師の経験が少ないほど協同ジョブ・クラフティングがケアの質に及ぼす効果大きいという研究結果を紹介している。今回は、同一校ではない教員を対象に実施した効果を検証したが、今後、同一校でジョブ・クラフティングを実施し、働き方改革を促進することの学校教育への影響なども検証していきたい。

教職員の多忙化の中であるからこそ、自分の内側にアクセス (つながる) する機会を持ち、働く主体である自分を取り戻すことが必要である。このジョブ・クラフティングの研修を受ける機会を促進する方法を模索したい。

《引用文献》

Wrzesniewski,A.,Dutton,J.E(2001),Crafting a job:Revisioning employees as active crafters of their work.Academy of Management Review,26(2),179-201

Berg,J.M.,J.E.,Dutton,&A,Wrzesniewski,(2208).THEORY-TO-PRACTICE-BRIEFING,What is Job Crafting and Why Does It Matter?From the Center for Positive Organizational Scholarship,Michigan Ross of Business School

高尾義明 (2017) ジョブ・クラフティング研究の展開に向けて：概念の独自性の明確化と先行研究レビュー Research Paper Series No.181

An Ideal Way to Reform the Way of Working for Teachers: Training Effects of the Job Craft

Junko HISHIDA

Teacher training was conducted using the concepts and methods of "creation of work" (Wrzesniewskii & Dutton, 2001), which creates a three-dimensional changes, and verifies the effects on teachers' perception of "the content and methods of work," "human relations" and "job perception."

As a result of the PAC analysis, the findings are as follows: (1) Self-esteem and self-respect improves by clarifying ones values and strengths which had been vague, (2) Job-satisfaction improves by changing their cognition of work, (3) Young teachers' optimistic outlooks of their occupational ability for the future are influenced by experiences of meeting people in life and self-insights. Especially, "contribution for others and society " strongly influence their motivation for work.