

学校事務職員の職場環境と学習行動

岡山県総合教育センター 上岡 伸, 亀山定司, 中藤路子

研究の概要

本研究の目的は、公立小・中学校事務職員が学習行動をとる上で、所属校の協働的風土や共同学校事務室のパフォーマンスといった職場環境要因がどのように影響するかと、その社会的調整プロセスにおいてグループウェアが役立っているかを検討することである。調査から得られた事務職員 259 名の回答を用いて構造方程式モデリングによる分析を行ったところ、所属校に協働的風土が培われているほど、共同学校事務室は社会的調整の場として有効に機能しており、業務改善に向けた事務職員の自己調整学習は活発であった。また、グループウェアの使用頻度が高い事務職員ほど、所属校の協働的風土を肯定的に捉える傾向にあった。グループウェア活用によって学校組織マネジメントは円滑になり、事務職員の学習行動は促進されることが示唆された。

キーワード

学校事務職員、職場学習、自己調整学習、協働的風土、グループウェア

1. 問題と目的

(1) 事務職員の力量形成

2017 年の学校教育法改正により、公立学校の事務職員は事務をつかさどる専門職に位置付けられ、総務・財務等の標準的職務に加えて、校務運営への参画を一層期待されることになった(文部科学省 2020a)。専門職としての事務職員に望まれるのは学校内のリソースマネージャーとしての役割であり、児童生徒の幸福 (well-being) を実現するため、「人、情報、お金、施設、信頼など有形・無形のリソース(教育資源)を開発・活用する」ことである(藤原 2020)。そしてその職務遂行上では、学校運営・教育課程に関する教育的素養(スクールリテラシー)とともに、教職員・保護者・地域住民との協働が必要とされる。

このような高度な専門性を期待される事務職員であるが、任用に当たって特別な資格・経験を求める自治体はほとんどない。国立大学法人東京大学(2016)が実施した 2014 年の調査によると、全ての政令指定都市(20/20)と都道府県のほぼ半数(23/47)が市町村立学校事務職員の採用に当たって独立した採用区分を設けており、その半数以上(政令指定都市 11/20、都道府県 14/23)は高卒程度のみまたは短大・高卒程度のみでの募集であった。また国立教育政策研究所(2015)の全国調査では、小・中学校事務職員の 56.8%が初級採用(高卒程度)、14.0%が中級採用(短大卒程度)であったことが報告されている。学校教育法の改正後も自治体の採用方針に目立った変化は見られず、公立小・中学校事務職員は専門職として求められる力量を入職後に形成している場合が多いと考えられる。

従来のルーティンワークに必要な力量については「OJT (On the Job Training) や研修で十分に養成できた」という指摘もあるが(出口 2011)、課題となるのは企画・調整・総括といった他の教職員とのコミュニケーションを伴う業務の力量である。高い力量を持つベテラン小・中学校事務職員を対象とした調査によると、その力量形成プロセスには日々の職務遂行経験のほか、管理職・同僚集団との関係性といった職場環境要因や、事務職員同士の組織的な研究活動経験が影響しており、力量自体は入職後 10 年ほど経験を積んだ頃から加速度的に高まったと報告されている(福島 2016)。しかしこれはハイ・パフォーマーらの経験則であり、全ての小・中学校事務職員に同様の経験と成長が保障されているわけではない。また、Society 5.0 時代においては社会が日進月歩で劇的に変化し、既存の知識・技能は急速に陳腐化することから(文部科学省 2021)、一定の力量に至ったからといって学びに終わりではなく、事務職員がその専門性を発揮し続けるためには日々の仕事の中で挑戦し、学び続ける努力が不可欠となる(藤原 2020)。従って、行政が事務職員の「人材育成の見直し」(藤原 2021)を進める上では、研修等を通じて知識技能を提供する視点だけではなく、力量形成に適した業務環境を整備し、職務経験に基づく自律的・継続的な学びを支援する視点が必要である。

(2) 小・中学校事務職員の社会的調整プロセス

職場学習研究の分野では、専門職が職務遂行上で行う学習の自己調整を自己調整学習(SRL: Self-Regulated Learning)として捉える立場がある(Endedijk and Cuyvers 2022)。SRLは「学習者たちが自分たちの目標を達成するために、体系的に方向づけられた認知、感情、行動を自分で始め続ける諸過程のこと」と定義され(Zimmerman and Schunk 2011)、職場におけるSRLは、職務遂行を主な目標として(e.g., Cuyvers *et al.* 2021; Van Eekelen *et al.* 2005)、組織風土や上司・同僚といった職場の社会的要因から影響を受けつつ進行するフィードバックループとして捉えられる(Blume *et al.* 2019; Endedijk and Cuyvers 2022; Lord *et al.* 2010)。

公立小・中学校事務職員の業務環境を巡っては、2017年の地方教育行政の組織及び運営に関する法律の改正により、共同学校事務室という組織が制度化されている。共同学校事務室では、事務処理の効率化・標準化等を通じた教育の質の向上や、OJTを通じた事務職員の育成を目的として、異なる学校所属の事務職員らが月に数回集まって事務業務を共同実施している(文部科学省 2018)。そのため事務職員は、職務内容によっては所属校と共同学校事務室という二つの組織にまたがる複雑な社会的調整を行うことになる。例えば藤原(2023)の調査では、学校経営方針に対する提案や教育資源の管理に関する提案などの「学校経営参画行動」には、「勤務校の意思決定参画環境」のほか、「共同学校事務室等の組織文化」も影響する場合のあることが明らかになっている。しかし、職務遂行上に埋め込まれるその社会的調整プロセスの解明は進んでおらず、どのような介入が職場におけるSRLの支援につながるのかは分かっていない。

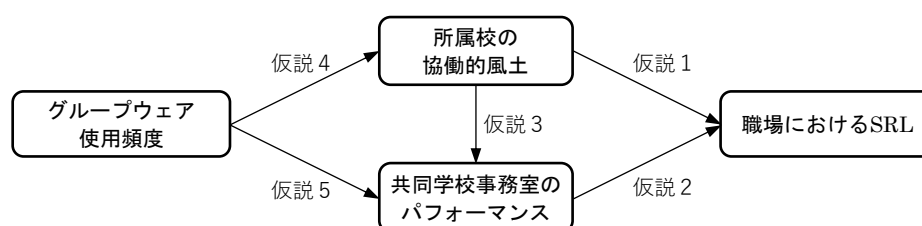


図1 仮説モデル

そこで本研究では、小・中学校事務職員の職場における SRL と職場環境との関係を図 1 の仮説 1～3 のように想定し、教職員間のコミュニケーション支援ツールとしてのグループウェアの効果に関する仮説 4・5 とともに検討することにした。以下では各仮説の背景について順に説明する。

(3) 所属校内の社会的調整

まず仮説 1 は所属校の教職員との社会的調整に関する内容である。組織研究の分野において、職場のチーム単位での学習行動は「問いかけ・フィードバック依頼・実験・結果の内省・失敗や予期せぬ結果の議論で特徴づけられる、内省と行動の継続的な過程」と定義されており (Edmondson 1999; レビューとして、竹下・山口 2017)、チームの目標達成に向けた社会的な調整プロセスである。そして、チーム学習を活性化してイノベーションを起こし、パフォーマンスを高めるためには、対人リスクを伴う行動に寛容な組織風土を意味する、心理的安全性風土 (climate of psychological safety) の形成が重要であることが分かっている (Edmondson 1999)。

類似する知見は日本の学校経営研究の分野でも報告されており、「チームとしての学校」を機能させるためには成長志向の協働的な組織風土を形成することが重要だと考えられている (e.g., 川口ほか 2019; 三沢ほか 2020; 森本 2021)。協働的風土は、「お互いの多様な意見を認め合い、職務に関することでも忌憚なく話し合える雰囲気」を意味する (淵上ほか 2004)。例えば三沢ほか (2020) は、教員対象の調査において所属校の協働的風土と心理的安全性風土を同時に測定し、両概念と「教師のチームワーク」との間に同程度の正相関を見出している (協働的風土: $.58 \leq r \leq .61$ 、心理的安全性風土: $.60 \leq r \leq .64$)。同じく教員を対象とした森本 (2021) の調査では、両風土と教科指導の学習動機との間に正の相関が報告されているが、協働的風土との相関係数 (内発的動機づけ: $.25 \leq r \leq .34$ 、熟達志向: $.26 \leq r \leq .40$) は心理的安全性風土 (内発的動機づけ: $.14 \leq r \leq .24$ 、熟達志向: $.16 \leq r \leq .29$) よりもやや高い傾向にあった。尺度を開発した淵上ほか (2004) は特段言及していないが、上述の定義から考えても、協働的風土は日本の学校組織の心理的安全性を捉える概念であると解釈できる。

ただし、協働的風土を扱ったほぼ全ての先行研究の調査対象は教員であり、小・中学校事務職員の職務遂行上において協働的風土が肯定的に作用するかどうかはこれまで検証されていない。協働的風土が心理的安全性風土と同様の性質を持つならば、職種に限らず組織メンバーの学習行動を促すはずである。そこで本研究では、協働的風土を高く認知する事務職員ほど、職場における SRL は活発であることを予想した。

仮説 1：所属校の協働的風土を高く認知する事務職員ほど、職場における SRL は活発である。

(4) 共同学校事務室内の社会的調整

次に仮説 2 に関連して、事務職員間の社会的調整について述べる。同じ学校事務職員であっても、公立小・中学校の事務職員と公立高等学校・特別支援学校の事務職員とでは、事務職員同士で構成される組織の様相が大きく異なっている。多くの公立高等学校・特別支援学校には、いわゆる高等学校標準法の定めるところにより事務職員は複数名配置されている。都道府県立学校を対象とした調査においては、事務長の資質能力の高さと後輩事務職員の能力との間に正の相関が報告されており (藤原 2020)、後輩事務職員は業務遂行上で事務長をはじめとする先輩事務職員の仕事ぶりをモデリングし、あるいは支援やフィードバックを受け取って社会的調整を行う中で、事務職員としての力量を形成していると考えられる。

一方、公立小・中学校の事務職員はというと、いわゆる義務教育標準法の定めによりその配置数は各校に概ね一人である。従って、事務職員間でメンタリングを行おうにも、多くの場合メンターとなるべき先輩事務職員は所属校に在籍していない。先に触れた共同学校事務室はこうした課題への対応が期待される組織である。地理的に分散した条件下で共同学校事務室のメンバー同士が目標を共有して協働することには困難が伴うものの、制度の趣旨どおりに共同学校事務室が社会的調整の場として機能するならば、助言やフィードバックの授受を通じて個々の SRL はより活性化するだろうと予想される。

仮説 2：共同学校事務室のパフォーマンスを高く認知する事務職員ほど、職場における SRL は活発である。

そして、仮説 3 では所属校の協働的風土から共同学校事務室のパフォーマンスへの正の効果を予想している。共同学校事務室で扱う業務は各所属校の事務処理や校務運営に関する内容であり、学校組織から独立しているわけではない。個々の事務職員にとって、共同学校事務室内での助言やフィードバックの授受は、所属校の事務をつかさどる専門職として、所属校の仕事の質を高めていくための手段であると捉えることができる。こうした共同学校事務室の社会的調整機能を最大限に活かすには、そもそも所属校がイノベーションに前向きな風土であることが条件の一つになると考えられる。

仮説 3：所属校の協働的風土を高く認知する事務職員ほど、共同学校事務室のパフォーマンスを高く認知する。

(5) 事務職員をとりまく地理的分散のリスク

仮説 4・5 は、組織内のコミュニケーションツールとしてのグループウェアの効果に関する内容である。組織研究の分野において、共同学校事務室のようにメンバー同士がそれぞれ別の場所で地理的に分散して勤務する組織では、組織としてのパフォーマンスは阻害されることが分かっており (Gibson and Gibbs 2006)、その原因の一つは心理的安全性風土の形成困難にあると考えられている (Lechner and Tobias Mortlock 2022)。心理的安全性風土はある日突然生じるものではなく、チームが協働して業務を遂行し、互いを知っていく中で動的・曲線的に形成される (Koopmann *et al.* 2016)。ところが地理的に分散した組織ではコミュニケーションの手段が制限され、互いの状況を把握しにくいために、心理的安全性風土が時間経過によって有機的に形成される可能性は低い (Lechner and Tobias Mortlock 2022)。

また近年、勤務形態の多様化が進んだことで地理的分散は程度の問題としても捉えられるようになっており (Dulebohn and Hoch 2017; Lechner and Tobias Mortlock 2022)、この観点からは一つの学校組織内にも地理的分散が存在することを指摘できる。例えば事務職員は、窓口・電話対応や総務・財務を主に担う性質上、勤務時間の多くを職員室あるいは事務室で過ごす。教員は日中の勤務時間の多くを教室等の職員室外で過ごす。従って、同一校に勤務しながらも事務職員を含む教職員同士が特定の執務室内で共有する時間は短く、地理的分散度合は高い状態にあると言える。

(6) グループウェア活用によるリスクの低減

こうした地理的分散のリスクを低減するためのツールとして、「組織内でメンバー間の情報共有やコラボレーションを支援するソフトウェア」と定義される (都築 2017)、グループウェアが注目されている (Morrison-Smith and Ruiz 2020)。一般に、地理的に分散した組織内のコミュニケーションには ICT が

多用され、地理的分散と ICT への依存という二つの特徴を持つ組織は仮想チーム (virtual team) と呼ばれる (Bell and Kozlowski 2002; Gibson and Gibbs 2006; Dulebohn and Hoch 2017; Morrison-Smith and Ruiz 2020)。専門職の社会人を対象に行われた質的調査からは、コミュニケーションツールを活用することで仮想チーム内に心理的安全性風土を形成可能であることが示唆されている (Lechner and Tobias Mortlock 2022)。

また、従来から組織研究の分野では、仮想チームが情報共有・コラボレーションを多く要する複雑なタスクを遂行する上で、ビデオ会議やグループウェアなどの同期的なコミュニケーションツールが重要となると考えられてきた (Bell and Kozlowski 2002)。例えば、「一堂に会する機会が少なく知識を創造・共有する場がない」救急救命センターの診療チームにおいては、救急医療現場における学習環境の改善と業務の効率化を目的に導入されたグループウェアが、意見交換・情報共有による学びの場として重要な役割を果たしたことが報告されている (杉木ほか 2017)。

校務の情報化ないし働き方改革の実現に向け、文部科学省 (2020b; 2023) もグループウェアの整備・活用を推奨している。グループウェアを活用するメリットとして、「職員会議での伝達の時間が減る」ことや、「常に最新の予定を教職員・保護者と共有できる」こと、「アンケートを印刷、配布、回答を記入する手間が減る」ことなどを例示し、校内の業務効率化と連携強化に有効であることを説明している (文部科学省 2023)。事務職員の仕事においても、例えば職員会議に端末を持ち込めば、予算等について意見を求められるとき、チャットやビデオ会議を介してその場で共同学校事務室に相談できる。月に数回の集合機会を待たずとも、グループウェアを活用すれば日常的に密なコミュニケーションが可能であり、チームとしてのパフォーマンス向上が期待される。現に、コロナ禍を契機としてクラウド型のグループウェアを所属校や共同学校事務室の業務に導入し、その有用性を報告している小・中学校事務職員の実践事例は複数存在する (e.g., 松井 2022; 西井 2021; 竹中 2021)。

小・中学校事務職員が教職員との間に協働的風土を形成し、共同学校事務室のパフォーマンスを高める上で、グループウェアは有益なコミュニケーションツールであると考えられる。しかし、このことを量的に検証した先行研究は見当たらず、実際に事務職員がどの程度グループウェアを使用しているのかといった基礎的な統計情報も見当たらない。そこで本研究では、グループウェア使用状況の把握も兼ねて、以下の仮説 4・5 を検討することにした。

仮説 4 : グループウェアの使用頻度が高い事務職員ほど、所属校の協働的風土を高く認知する。

仮説 5 : グループウェアの使用頻度が高い事務職員ほど、共同学校事務室のパフォーマンスを高く認知する。

本研究の第一の意義は、学校経営研究としての価値である。先行研究において協働的風土は、教育相談活動の定着のほか (西山ほか 2009)、教員の教科指導学習動機 (森本 2021) や援助要請意図 (酒井・窪田 2019)、養護教諭の自己効力感 (鈴木ほか 2010) などに正の効果を持つことが示されてきた。今回新たに事務職員の SRL においても有益であることが確認されれば、学校組織マネジメントにおける協働的風土形成の重要性は更に裏付けられることになる。そして、現在のところ協働的風土の規定要因は管理職のリーダーシップのみが見出されているが (西山ほか 2009; 鈴木ほか 2010)、仮説 4 が支持されるならば、管理職が担う教職員間の橋渡し業務の負担軽減に、グループウェアが役立つことを示すエビデンスとなるだろう。

第二の意義は、国においては主として働き方改革の支援ツールとして説明されるグループウェアを、職場学習の支援ツールとして捉え直すことにある。先行研究では、指導的介入によって学校事務職員の学習行動を促進する研修プログラムが開発されているが（藤原ほか 2021; 上岡・中藤 2024）、学習行動を環境面で支援する方策にはまだ目が向けられていない。本研究の仮説モデルが支持されるならば、グループウェア整備を政策的に進める上での新たな視点を提案できるはずである。

2. 調査方法

(1) 調査手続き

調査は、岡山県総合教育センターが企画した「事務職員の人材育成に係る意識調査」の一部として、2023 年 8 月に Google Forms を用いオンラインで実施した。回答フォームの冒頭には、「事務職員の研修ニーズや OJT の実施状況、業務環境等について把握する」という調査目的に加え、無記名調査であり回答協力は任意であること、回答内容は統計的に処理して用いられることなどの倫理的配慮事項についての説明が記載された。回答フォームへの URL リンクと QR コードを掲載した協力依頼文書を、市町村教育委員会を通じて学校に配付し、8 月末日までの回答を依頼した。

なお、重複回答を防ぐために Google Forms の「回答を 1 回に制限する」機能を用い、回答時には Google へのログインを求める仕様とした上で、アカウント情報は調査データとして記録されない旨を協力依頼文書と回答フォームの冒頭に明記した。

(2) 調査対象者

調査の対象は、岡山県教育委員会が市町村立小・中学校事務職員として採用し、2023 年 8 月 1 日時点で現に勤務する正規の事務職員 360 名である。調査の結果、259 名の事務職員から回答協力が得られた（回答率 71.9%）。

(3) 調査内容

本研究での調査内容は次のとおりである。

職場における自己調整学習：職場での学習行動は職務の遂行を主な目的として行われるため（e.g., Cuyvers *et al.* 2021; Van Eekelen *et al.* 2005）、学習行動を測定する際は、どのような職務遂行上でなされる学習行動なのかを想定する必要がある。本研究では、職場における自己調整学習尺度（上岡 2023）を用い、上岡・中藤（2024）を参考に「所属校の業務改善」に向けた学習行動を測定することにした。職場における自己調整学習（SRL: Self-Regulated Learning）尺度は、Fontana *et al.*（2015）の SRLWQ を基に、仕事上の特定の課題遂行に特化した学習行動の実施状況を問う項目で構成されている。そして「業務改善の推進」は、「他の教職員との適切な業務の連携・分担の下、その専門性を生かして、事務職員が積極的に参画する職務の内容」として文部科学省（2020a）が挙げる例の一つであり、複雑性の高いタスク（Bell and Kozlowski 2002）である。その職務遂行上では当然所属校の教職員とのコミュニケーションが必要であるほか、前例等についての情報共有や改善案に対するフィードバック探索のために共同学校事務室のメンバーに相談する可能性が高いと考えられた。

自己調整学習因子 7 項目については、上岡・中藤（2024）の項目を用いた。また、フィードバック探索因子の 2 項目については、「共同学校事務室内で、所属校の業務改善に関するあなた自身の取組について意見を求めている」と、「所属校の教職員に、所属校の業務改善に関するあなた自身の取組について意見

を求めている」に修正して用いることにした。それぞれ現時点でどう取り組んでいるかについて、1。全く当てはまらない～5。とても当てはまる、の5段階で評定を求めた。

所属校の協働的風土：淵上ほか（2004）の職場風土に関する尺度から、西山ほか（2009）が修正して用いた協働的風土因子の3項目を採用した。1。全く当てはまらない～5。とても当てはまる、の5段階で評定を求めた。

共同学校事務室のパフォーマンス：共同学校事務室が目的とする教育の質の向上と事務職員の人材育成についてのパフォーマンスの認知を問うため、「共同学校事務室の活動が教育の質の向上に役立っていると感じる」と「共同学校事務室内では人材育成が図られていると感じる」の2項目を作成した。そして、所属する共同学校事務室について、1。全く当てはまらない～5。とても当てはまる、の5段階で評定を求めた。

グループウェアの使用頻度：本調査に先立ち、クラウド型のグループウェアを業務上で日常的に使用している事務職員2名（ベテラン・若手）に聞き取り調査を実施し、事務職員が業務上で使用する可能性の高いグループウェアのコラボレーション機能を特定した。その結果を基に、「グループウェアを用いた1対1のチャット」、「グループウェアを用いたグループチャット」、「グループウェアを用いたファイル共有」、「グループウェアを用いたファイルの共同編集」、「グループウェアを用いたビデオ会議」の5項目を作成し、業務上での使用状況について、1。全く使わない～5。頻繁に使う、の5段階で評定を求めた。その際、「グループウェアとは、コミュニケーションや共同作業を円滑に行うためのツールを指します（例：Microsoft Teams、Google Classroom、各種の校務支援システム）」と教示した。

以上の項目を、岡山県内の人材育成業務を広域的に担う管理職級の事務職員5名に提示して意見を求め、調査対象となる事務職員に提示する項目として内容的に妥当であることを確認した。

3. 結果

(1) グループウェアの使用状況

分析にはR（4.2.2）を用いた。グループウェアの使用状況を確認するため、5項目を個別に集計して項目間相関を求めたところ、**表1**の結果となった。5項目の信頼性係数は $\alpha=.78$ 、分布に床効果の見られた項目番号1と5を除く3項目では $\alpha=.73$ を示した。

表1 グループウェア使用頻度の記述統計と項目間相関

番号	項目内容	Mean	SD	相関係数 (Pearson)			
				1	2	3	4
1	グループウェアを用いた1対1のチャット	2.29	1.43				
2	グループウェアを用いたグループチャット	2.91	1.55	.63			
3	グループウェアを用いたファイル共有	3.56	1.31	.44	.48		
4	グループウェアを用いたファイルの共同編集	2.66	1.38	.27	.37	.60	
5	グループウェアを用いたビデオ会議	1.97	1.18	.31	.42	.36	.30

(2) 各尺度の項目分析

所属校の協働的風土項目と共同学校事務室のパフォーマンス項目の記述統計を**表2**に示す。所属校の協働的風土項目に大きな分布の偏りは見られず、信頼性係数は $\alpha=.75$ を示した。共同学校事務室のパフォーマンス項目にも大きな分布の偏りはなかったが、信頼性係数は $\alpha=.55$ とやや低い値を示した。項目間相関は $r=.38$ と十分な値であることから、項目数の少なさが影響したものと考えられる。

表 2 所属校の協働的風土・共同学校事務室のパフォーマンスの記述統計

項目内容	Mean	SD
所属校の協働的風土 ($\alpha=.75$)		
皆が協力してよりよい教育を目指しているので、自分も高い職務意識を持つことができる。	3.48	0.83
教育実践や校務分掌に関する多様な意見を受け入れ、皆で腹をわって議論できる雰囲気である。	3.24	0.98
何か困ったときには、同僚から援助や助言を得ることができる。	3.77	0.92
共同学校事務室のパフォーマンス ($\alpha=.55$)		
共同学校事務室の活動が教育の質の向上に役立っていると感じる。	3.43	0.89
共同学校事務室内では人材育成が図られていると感じる。	3.98	0.88

職場における SRL 項目について、上岡（2023）の因子構造を基に確認的因子分析を行うと、表 3 のとおり適合度指標・標準化推定値・因子間相関は概ね妥当な値を示した。自己調整学習因子項目の信頼性係数は $\alpha=.88$ 、フィードバック探索因子項目は $\alpha=.75$ を示した。

表 3 職場における自己調整学習の確認的因子分析結果

項目内容	標準化推定値	Mean	SD
自己調整学習 ($\alpha=.88$)			
所属校の業務改善にあたり、自分なりの目標を達成するための計画を立てている。	.79	3.43	0.94
所属校の業務改善にあたり、取組の中で学んだことを振り返って意味づけている。	.76	3.14	0.91
所属校の業務改善にあたり、関連資料や実践事例を読んで知識を補っている。	.74	3.15	0.98
所属校の業務改善にあたり、取り組む上での課題一つ一つについてじっくり考えている。	.73	3.17	0.88
所属校の業務改善にあたり、どう取り組んでいくかについての年間の見通しを持っている。	.71	3.14	0.87
所属校の業務改善にあたり、何か試した後は別の方法がなかったか振り返っている。	.69	3.19	0.96
所属校の業務改善にあたり、分からないことはインターネット等で調べている。	.64	3.73	1.03
フィードバック探索 ($\alpha=.75$)			
所属校の教職員に、所属校の業務改善に関するあなた自身の取組について意見を求めている。	.83	2.94	1.07
共同学校事務室内で、所属校の業務改善に関するあなた自身の取組について意見を求めている。	.72	3.00	1.02
GFI=.924, AGFI=.868, CFI=.928, RMSEA=.108, $\chi^2(26)=106.631$			因子間相関 .74

(3) 仮説モデルの検討

以上の項目を使用し、構造方程式モデリングによる仮説の検証を行った。この際、共同学校事務室のパフォーマンス項目については信頼性係数が十分な値ではないため、合計して得点化すると相関の希薄化が懸念される。そこで狩野（2002）を参考に、各概念は測定方程式としてモデル化することにした。また、「グループウェア使用頻度」の潜在変数を構成する観測変数には、分布に大きな偏りのない 3 項目（項目番号 2～4）のみを用いた。

Lavaan パッケージの sem 関数を用いた構造方程式モデリングの結果（図 2）、仮説 1～4 はそれぞれ支持された。仮説 5 に想定した効果の標準化推定値は.15 と正ではあったものの、統計的に有意な効果ではなかった ($p=.08$)。

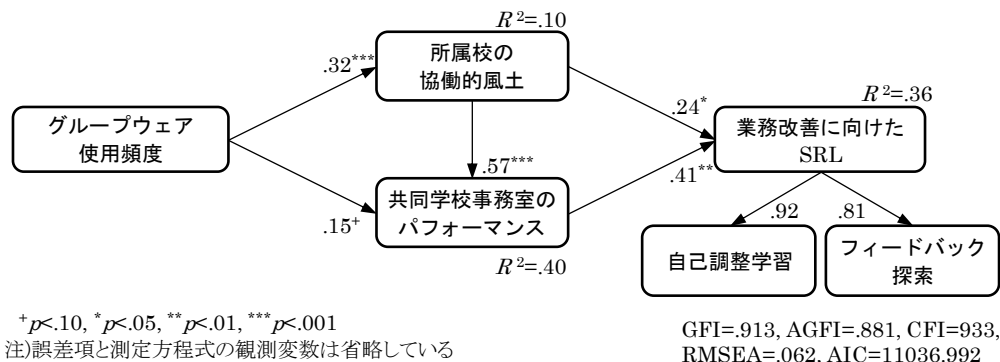


図 2 職場における SRL においてグループウェアは有益か

4. 考察

(1) 協働的風土がもたらす効果

仮説1～3は協働的風土からSRLへの影響プロセスに関する内容であり、分析結果からそれぞれが支持された。所属校の協働的風土は教員同様、事務職員の学習行動にも影響しており（仮説1）、その効果は共同学校事務室のパフォーマンスを一部媒介する形であった（仮説2・3）。すなわち、所属校の協働的風土が培われているほど、共同学校事務室は社会的調整の場として有効に機能し、業務改善に向けた事務職員のSRLはより活発となることを示唆している。

(2) グループウェアの使用状況

グループウェア使用頻度の項目間にはそれぞれ中～大程度の効果量の正相関が見られ（表1）、各機能の使用頻度の背後には共通因子の存在が示唆された。つまり、グループウェアの各機能は個別に使用されているわけではなく、ある程度一体的に運用されている状況が読み取れる。ただし、5項目の標準偏差は1.18～1.55と大きいばらつきを示しており、現状ではグループウェアを使う・使わないの個人差にはかなりの幅があると言える。

機能別に見ると、最も使用頻度の高い機能はファイル共有機能であり、唯一平均値が5段階評価の3を超えていた。調査対象となった地域の多くの事務職員は、グループウェアを主としてファイル共有用のストレージとして使用していることが分かる。一方、1対1チャット機能とビデオ会議機能については殊に使用頻度が低く、床効果が見られた。仮想チームにおいては特定のメンバー間で「バブル」が形成されやすく、心理的安全性風土が損なわれやすいことが指摘されており（Lechner and Tobias Mortlock 2022）、この視点では1対1チャット機能が頻繁に使用されていないことはむしろ望ましいとも解釈できる。また、ビデオ会議は対面で話す機会の限られる他校の事務職員とのコミュニケーションに有効な機能だと考えられるが、使用頻度は最も低かった。ビデオ会議では全員がリアルタイムに参加する必要があるため、来客・電話対応等によって作業中断が生じやすい事務職員にとっては扱いにくい機能なのかもしれない。

(3) グループウェア使用がもたらす効果

仮説4・5では、グループウェアが所属組織のコミュニケーションを円滑にすることによる効果を予想した。まず仮説4は支持され、グループウェアの使用頻度が高い事務職員ほど、職務について忌憚なく話せる職場環境にあることが示唆された。こうした効果が教員にも見られるのであれば、グループウェアの導入・活用によって学校組織のマネジメントはより円滑になるだろう。

一方、今回の調査において仮説5は支持されなかった。先述のとおり、調査対象となった事務職員はグループウェアを介したコミュニケーションをさほど活発に行っていない。よって仮説5の不支持は、所属をまたいだ事務職員間のコミュニケーション・コラボレーションにおいて、グループウェアがまだ十分に普及していないことに起因している可能性がある。個別の聞き取り調査から、一部自治体の事務職員は共同学校事務室等の活動においてグループウェアを積極的に使用していることを把握しているが、本研究では実務上の制約により回答者の所属学校・自治体等を紐づけて分析することはできなかった。今後、対象を限定したより詳細な検討によって、共同学校事務室内のグループウェア使用とパフォーマンスとの関係が明らかにされることを期待したい。

以上の仮説モデルの検証結果から、グループウェア使用は事務職員の職場学習環境に対して肯定的に作用することが示された。これまで、学校組織におけるグループウェアの意義は、働き方改革の支援ツ-

ルとして、校務の情報化の文脈で説明される機会が多かったが（文部科学省 2020b; 2023）、今後は教職員に自律的・継続的な学びをもたらす職場学習の支援ツールとしての観点からも、開発・整備・活用が推進されることに期待したい。

(4) 今後の課題

今回検討した変数間の関係は一時点の調査に基づく個人間レベルの結果であり、グループウェアの使用を促進した場合に、協働的風土や学習行動が共変して向上することを明らかにしたものではない。例えば協働的風土がグループウェア活用を促す可能性もあることから、因果関係に迫るためにはより実験的なデザインによる検証を行う必要がある。

また、今回従属変数として測定した SRL は「所属校の業務改善」に限った学習行動の実施状況であり、同じく新たな職務として期待されている ICT の活用支援や地域連携、危機管理等に関する学習行動でも仮説 1・2 と同様の結果が一般化されるのかは別途検討する必要がある。

西山ほか（2009）では、協働的風土の分散の大部分は校長の配慮的リーダーシップによって説明されている（ $R^2=.43$ ）。従って、分析を行う上では本来リーダーシップの効果を統制すべきであるが、実務上の制約によりリーダーシップに関連する項目を調査に含めることはかなわなかったため、仮説 4 に関する結果の解釈には十分留意する必要がある。リーダーシップの効果を統制した場合にグループウェア使用の独自効果が見られるどうか、そして、両者に相乗効果があるかどうかといった点は、今後明らかにすべき重要な課題である。

謝辞

調査に御協力いただいた事務職員の皆様と市町村教育委員会の担当者様、そして調査の企画・実施過程で多大な御支援をいただいた岡山県事務参事会の皆様に厚く御礼申し上げます。

参考文献

- Bell, B. S., and Kozlowski, S. W. J. (2002) A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group and Organization Management*, 27(1): 14-49
- Blume, B. D., Ford, J. K., Surface, E. A., and Olenick, J. (2019) A dynamic model of training transfer. *Human Resource Management Review*, 29(2): 270-283
- Cuyvers, K., Donche, V., and Van den Bossche, P. (2021) Unravelling the process of self-regulated learning of medical specialists in the clinical environment. *Journal of Workplace Learning*, 33(5): 375-400
- 出口英樹 (2011) 学校事務職員を養成する専門職大学院の制度設計—学校事務職の専門性とその養成制度の可能性—. 教育総合研究, 4: 29-44
- Dulebohn, J. H., and Hoch, J. E. (2017) Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, 27(4): 569-574
- Edmondson, A. C. (1999) Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2): 350-383
- Endedijk, M. D., and Cuyvers, K. (2022) Self-regulation of professional learning: Towards a new era of research. In Harteis, C., Gijbels, D., and Kyndt, E. (Eds.) *Research approaches on workplace learning: Insights from a growing field*. Springer Science + Business Media, pp.219-237
- Fontana, R. P., Milligan, C., Littlejohn, A., and Margaryan, A. (2015) Measuring self-regulated learning in the workplace. *International Journal of Training and Development*, 19(1): 32-52
- 淵上克義, 小早川祐子, 下津雅美, 棚上奈緒, 西山久子 (2004) 学校組織における意思決定の構造と機能に関する実証的研究 (1) —職場風土, コミュニケーション, 管理職の影響力—. 岡山大学教育学部研究集録, 126: 43-51

- 藤原文雄 (2020) スクールビジネスリーダーシップ研修テキスト 1—スクールビジネスリーダーシップ—。学事出版
- 藤原文雄 (2021) 学校事務職員の資質・能力及び意欲に関する研究動向—学校事務職員制度史とともに—。教育学研究, **88**(1): 56-64
- 藤原文雄 (2023) 共同学校事務室等の成果に影響を及ぼす要因。藤原文雄 (編著) 共同学校事務室による学校事務改善の成果検証に関する研究, 科学研究費補助金 (基盤研究 (C)) 最終報告書, 89-110
- 藤原文雄, 久我直人, 佐川志保, 谷明美, 福嶋尚子ほか (2021) スクールビジネスリーダーシップ研修テキスト 2—スクールビジネスプロジェクト学習—。学事出版
- 福島正行 (2016) 学校事務職員の力量形成に関する一考察—ベテラン学校事務職員の事例研究をもとに—。盛岡大学紀要, **33**: 61-73
- Gibson, C. B., and Gibbs, J. L. (2006) Unpacking the Concept of Virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, **51**(3): 451-495
- 狩野裕 (2002) 構造方程式モデリングは, 因子分析, 分散分析, パス解析の すべてにとって代わるのか? 行動計量学, **29**(2): 138-159
- 川口有美子, 諏訪英広, 佐久間邦友 (2019) チーム学校の実現と学校事務職員の職務態様との関連—校長及び学校事務職員対象の質問紙調査から—。日本教育事務学会年報, **6**: 50-62
- 国立大学法人東京大学 (2016) 「教育行政職員の専門性向上に資する人事・組織の在り方と育成プログラムに関する調査研究」報告書 (概要版)。
https://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/detail/_icsFiles/afieldfile/2016/03/10/1351489_14.pdf (参照日 2023.12.21)
- 国立教育政策研究所 (2015) 小中学校の学校事務職員の職務と専門的力量に関する調査報告書。
https://www.nier.go.jp/05_kenkyu_seika/pdf_seika/h26/3-6_all.pdf (参照日 2023.12.21)
- Koopmann, J., Lanaj, K., Wang, M., Zhou, L., and Shi, J. (2016) Nonlinear effects of team tenure on team psychological safety climate and climate strength: Implications for average team member performance. *Journal of Applied Psychology*, **101**(7): 940-957
- Lechner, A., and Tobias Mortlock, J. (2022) How to create psychological safety in virtual teams. *Organizational Dynamics*, **51**(2): 1-9
- Lord, R. G., Diefendorff, J. M., Schmidt, A. M., and Hall, R. J. (2010) Self-regulation at work. *Annual Review of Psychology*, **61**(1): 543-568
- 松井宏介 (2022) 学校を動かす仕組みづくり。学校事務, **73** (12): 26-29
- 三沢良, 森安史彦, 樋口宏治 (2020) 教師のチームワークと学校組織風土の関連性—「チームとしての学校」を実現するための前提の吟味—。岡山大学教師教育開発センター紀要, **10**: 63-77
- 文部科学省 (2018) 学校の組織運営体制の在り方に関する参考資料—事務職員関係—。
https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/079/siryo/_icsFiles/afieldfile/2018/04/27/1404498_2_1.pdf (参照日 2023.10.24)
- 文部科学省 (2020a) 事務職員の標準的な職務の明確化に係る学校管理規則参考例等の送付について (通知)。
https://www.mext.go.jp/content/20200717-mxt_syoto01-000001234_4.pdf (参照日 2023.10.24)
- 文部科学省 (2020b) 教育の情報化に関する手引—追補版—。
- 文部科学省 (2021) 「令和の日本型学校教育」を担う新たな教師の学びの姿の実現に向けて—審議まとめ—。
https://www.mext.go.jp/content/20211124-mxt_kyoikujinzai02-000019122_1.pdf (参照日 2023.10.24)
- 文部科学省 (2023) 全国の学校における働き方改革事例集—令和 5 年 3 月改訂版—。
https://www.mext.go.jp/content/20230320-mxt_syoto01-000028353_1.pdf (参照日 2023.10.24)
- 森本哲介 (2021) 学校の組織風土と教師の教科指導学習動機およびエンパワメントとの関連。兵庫教育大学学校教育学研究, **34**: 7-14
- Morrison-Smith, S. and Ruiz, J. (2020) Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. *SN Applied Sciences*, **2**: 1096
- 西井直子 (2021) オンライン化がもたらした新たな課題。学校事務, **72** (10): 18-21
- 西山久子, 淵上克義, 迫田裕子 (2009) 学校における教育相談活動の定着に影響を及ぼす諸要因の相互関連性に関する実証的研究。教育心理学研究, **57**(1): 99-110
- 酒井麻紀子, 窪田由紀 (2019) 小学校教師の職場における援助要請に関連する要因の検討—被援助志向

- 性，問題に対する内的な帰属，協働的風土に着目して一．教育心理学研究，**67**(4): 236-251
- 杉木大輔，鈴木克明，北村士朗，喜多 敏博，都竹茂樹ほか（2017）救命救急センターにおけるチーム制支援のためのグループウェアを活用した診療の標準化を推進する合意形成システムの開発．教育システム情報学会誌，**34**(3): 227-237
- 鈴木薫，淵上克義，鎌田雅史（2010）養護教諭の自己効力感の形成に及ぼす学校組織特性の影響（第Ⅱ報）－管理職，学校組織風土と養護教諭の自己効力感の関係－．日本養護教諭教育学会誌，**13**(1): 27-36
- 竹中和美（2021）jimu365で事務の効率化．教育時報，**73**(9): 17-18
- 竹下浩，山口裕幸（2017）チーム学習活動－組織的成果への影響と動機づけ要因の検討－．産業・組織心理学研究，**30**(2): 187-197
- 都築誉史（2017）集団による課題遂行とコミュニケーション．都築誉史（編著）ICT・情報行動心理学．北大路書房，107-127
- 上岡伸（2023）初任教員の研修転移プロセスにおける行動意図の役割．日本教育工学会論文誌，**47**(2): 229-236
- 上岡伸，中藤路子（2024）学校事務職員の自己調整学習を促進する研修プログラムの開発．日本教育工学会論文誌，早期公開版，DOI: <https://doi.org/10.15077/jjet.47087>
- Van Eekelen, I. M., Boshuizen, H. P. A., and Vermunt, J. D. (2005) Self-regulation in higher education teacher learning. *Higher Education*, **50**(3): 447-471
- Zimmerman, B. J., and Schunk, D. H. (2011) Self-regulated learning and performance: An introduction and an overview. In Zimmerman, B. J., and Schunk, D. H. (Eds.) *Handbook of self-regulation of learning and performance*. Routledge, pp.1-12（塚野州一（訳）（2014）自己調整学習－序論と概観－．ジマーマン，B. J.，シャンク，D. H.（編）塚野州一，伊藤崇達（監訳）自己調整学習ハンドブック．北大路書房，pp.1-10）

令和6年3月発行

岡山県総合教育センター 研究紀要 第14号 研究番号 23-02

「学校事務職員の職場環境と学習行動」