

公立小・中学校事務職員の職務上の課題意識と キャリアステージの関係

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

「チームとしての学校」の答申を契機に、学校事務職員には校務運営上の課題を発見し、業務改善につなげる役割が一層期待されるようになった。本研究では小・中学校事務職員を対象に調査を行い、多岐にわたる職務内容についてそれぞれの程度課題を感じているのか、また、新たに策定された人材育成基本方針が課題意識の高低に関係しているかを検討した。調査協力の得られた 259 名のデータを用いて因子分析を行ったところ、各業務の課題意識の背後には 5 つの因子が見出され、尺度得点は「主担当業務の課題意識」因子が最も高く、次いで「協働業務の課題意識」因子が高い値であった。また重回帰分析から、人材育成基本方針が示すキャリアステージを日々意識している者ほど、協働業務の課題意識は高い傾向にあることが示唆された。

キーワード

事務職員、標準的職務内容、課題意識、人材育成、人材育成基本方針

1. 問題と目的

(1) 公立小・中学校事務職員の職務内容

中央教育審議会がまとめた「チームとしての学校」の答申（文部科学省 2015）以降、公立学校事務職員の職務は大きく変化した。まず 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、「主体的・積極的に、業務改善をはじめとする校務運営に参画する」ことが求められるようになった（文部科学省 2018; 2019）。同時に、小・中学校では新たに共同学校事務室が制度化され、事務職員同士が協働するための環境整備が進められている。こうした制度改正の背景には、社会問題となっている教員の長時間勤務の解消に向け、事務職員が校内の総務・財務等をつかさどるほぼ唯一の行政職公務員として、教育公務員とは異なる視点で課題を発見し、改善を提案・実施することへの期待がある（文部科学省 2016）。

また 2020 年には、事務職員の校務運営参画を後押しするべく都道府県・政令指定都市の教育委員会に対し、主に公立小・中学校の事務職員を対象とした標準的な職務の明確化を求める通知がなされた（文部科学省 2020）。いわゆる義務教育標準法の定めにより公立小・中学校事務職員は各校に概ね一人配置されているが、その職務内容は幅広く曖昧であり、地域・職場・管理職によって期待さ

れる職務が異なるために異動を契機に過去の取組・実績がリセットされ、事務職員は「果てしない徒労」を余儀なくされることが指摘されていた（藤原 2008）。文部科学省（2020）の通知は、事務職員が参画すべき職務の範囲を明示することで忌憚なく校務運営に参画できる環境を整備するよう、都道府県・政令指定都市に求めたものである。当該通知においては、「事務職員の標準的な職務の内容」（e.g., 文書管理、予算・経理、施設・設備）と、「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」（e.g., 学校の組織運営、保護者・地域住民等との連携協働、危機管理）の例がそれぞれ列挙されている。

（2）公立小・中学校事務職員の課題意識

業務改善を学校の課題解決に向けた PDCA サイクルとして捉えると（文部科学省 2016）、まず校務運営にどのような不合理・非効率があるのかを認識し、解決すべき課題として議論の俎上に載せることで業務改善のサイクルは動き出す。従って教職員の働き方改革を促進する観点からは、特に後者の「参画する職務」について課題意識を高く持つことが望まれる。このことに関連する知見として、事務職員が担う職務全般について、それぞれどの程度負担に感じているかを調査した研究がある（熊丸 2019）。この調査では、教職員旅費・学校予算・文書管理など、事務職員が従来担ってきた職務について負担感が高いことが示された一方で、地域連携や小中連携といった参画する職務に類する業務は負担感が低い傾向にあった。その理由について熊丸（2019）は、そもそもこうした職務を担当する機会が少ないためだと考察しているが、現に担当していなくとも当該職務で扱う予算や情報など各種リソースの運用に課題を見出す場合はあるだろう。事務職員を起点に公立学校の業務改善を促進する観点では、事務職員が抱く課題意識の構造を把握し、実態に則した意識啓発と業務改善の支援が必要である。

また課題意識の啓発に関連して、学校事務職員研究の分野においては、「学校事務職員の職務の高度化のためには、学校事務職員の資質・能力及び意欲を高めるための人材育成の見直しが不可欠である」と考えられており（藤原 2021）、文部科学省（2020）は都道府県・政令指定都市に対し、「新たな職務を踏まえ、資質、能力と意欲のある事務職員の採用、研修等を通じた育成に一層努めること」を求めている。当該通知以降、各教育委員会は新たな研修プログラムの開発（e.g., 上岡・中藤 2024）をはじめとする人材育成の見直しに取り組んでいるが、それがどの程度奏功しているのかを検討した先行研究は見当たらない。

そこで本研究では第一の目的として、岡山県教育委員会が採用した市町村立小・中学校事務職員を対象に意識調査を実施し、課題意識の構造とその水準を検討することにした。岡山県教育委員会は管内全域に共同学校事務室を設置しており（谷・藤原 2023）、文部科学省（2020）の通知に先駆け 2019 年 3 月に県下の市町村教育委員会へ標準的職務内容についての通知を発出して以降（岡山県教育委員会 2023）、通知の趣旨を各種の行政説明や研修の場、そして共同学校事務室の活動等を通じて繰り返し周知していた。従って、参画する職務についての課題意識は、標準的な職務と同程度以上の水準にあることが期待された。

RQ1：事務職員は参画する職務にどの程度の課題意識を持っているか。

(3) キャリアステージ意識と課題意識

標準的職務内容の通知に続き、岡山県教育委員会は 2023 年 4 月に市町村立学校事務職員の人材育成基本方針を定めた（岡山県教育委員会 2023）。人材育成基本方針とは、「長期的かつ総合的な観点で職員の能力開発を効果的に推進するため、人材育成の目的、方策等を明確にした人材育成に関する基本方針」であり、自治省（1997）が各地方公共団体に策定を求めたものである。直近では 2023 年 12 月に人材育成基本方針策定指針の全面改正がなされ（総務省 2023）、新たな指針の中ではデジタル社会の進展を見据えた人材育成・人材確保・職場環境整備の必要性が説かれている。全国公立小中学校事務職員研究会（2016）が行った全国調査では、2012 年度時点で事務職員の人材育成基本方針を策定済みの教育委員会は 34.3%（都道府県 31.9%、政令指定都市 44.4%、中核市 32.4%）であり、「職としての在り方や役割が明確でない」と当時厳しく指摘されていた。

岡山県教育委員会が新たに事務職員の人材育成基本方針を策定した目的は、人材育成のための体制整備の推進と、チーム学校の一員として校務運営上で専門性を発揮するための意欲・主体性の向上にあった（岡山県教育委員会 2023）。小・中学校事務職員は基本一人職であるがゆえに、ベテランの異動後に新規採用者が配置されるといった人事も生じ得る。このとき、新規採用者がベテラン職員からカリキュラムマネジメントや地域連携などの参画する職務をそのまま引き継ぐことは困難だろう。当該方針においては、期待される校務運営への参画範囲はキャリアに比例して広がっていくことが示されており、求められる役割と能力が職階別で記載されている（表 1）。

産業・組織心理学の分野では、具体的で困難な目標を設定することにより従業員のパフォーマンスが高まるという重要な知見が得られている一方（目標設定理論: Locke & Latham 1990）、知識技能の不足している段階では認知資源がタスク遂行の自己調整に過剰に割かれるため、学びの自己調整に失敗して逆にパフォーマンス低下を招くこと、そしてこの段階ではむしろ学習目標の設定が有効であることが明らかになっている（Seijts & Latham 2005; Seijts *et al.* 2013）。これらの知見を踏まえると、人材育成基本方針によって求められる役割・能力がキャリアステージ別で段階的に明示されることで、事務職員はキャリアステージに応じた学習目標を設定するための足場を得ることになると考えられる。

岡山県教育委員会の想定どおり、人材育成基本方針の策定が校務運営参画に向けた意欲・主体性の向上に資するとすれば、人材育成基本方針が示すキャリアステージを普段から意識する者ほど、参画する職務に課題意識を持ちやすいだろうと考えられる。しかし、人材育成基本方針に関する先行研究としては、記載内容そのもの（e.g., 策定の背景、求められる能力、育成・評価施策）につい

表 1 人材育成基本方針におけるキャリアステージの定義

職階	職務級	キャリアステージ
事務主事	1級	必要な知識・技術を身につけ、教職員等とのコミュニケーションを図りながら、担当業務を適正に処理する段階
事務主事	2級	高度な知識・技術を身につけ、教職員等とのコミュニケーションを図りながら、担当業務を迅速かつ適正に処理する段階
事務主任	3級	専門性を高め、学校内の業務に積極的に関わり、教職員と協働して課題解決に取り組む段階
事務主幹	4級	説明・調整・指導ができる能力を身につけ、高度な専門性と実践力を持って学校運営に参画する段階
事務副参事	5級	高度な知識と経験を生かして学校運営に主体的に参画し、共同実施組織のリーダーとして他機関との連携を図る段階
事務参事	6級	関係機関等と連携しながら県全体の課題に対応し、先導的立場で事務職員の学校運営への参画等について指導・助言を行う

Note. 岡山県教育委員会(2023)から抜粋

ての質的研究がほとんどであり (e.g., 子安 2017; 中嶋ほか 2021; 下川 2011; 静屋 2015)、公務員個人が人材育成基本方針をどう認識しているのか、またその認識が仕事にどう影響するのかを検討した量的研究は見当たらない。そこで本研究では第二の目的として、意識調査において人材育成基本方針そのものを知っているかどうかとともに、提示されているキャリアステージを普段どれほど意識しているかを問い、課題意識との関連性を検討することにした。

RQ2：人材育成基本方針が定めるキャリアステージを意識している事務職員は、参画する職務に課題意識を高く感じる傾向があるか。

2. 方法

(1) 調査手続き

調査は、「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

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(事務主事 95 名、事務主任 62 名(再任用者を含む)、事務主幹 20 名、事務副参事 76 名、事務参事 6 名)から回答協力が得られた(71.9%)。

(3) 調査内容

本研究に関する調査内容は次のとおりである。

1) 職務内容別の課題意識

岡山県の標準的職務内容通知で提示されている 18 の業務分類(岡山県教育委員会 2023)に従って項目を設け、「以下の業務内容について、普段どのくらい課題を感じていますか。」と問い、1. 全く課題を感じない ~ 5. とても課題を感じる、までの 5 段階で回答を求めた。なお、18 項目にはそれぞれ具体的職務内容(岡山県教育委員会 2023)を例として併記した(e.g., 学校運営に関すること → 【例】学校運営計画及び学校業務改善計画等の策定、企画運営等各種委員会への参画)。

2) キャリアステージ意識

まず、「令和5年4月に県教育委員会が作成した『事務職員人材育成基本方針』を知っていますか。」という問いについて「知らない」または「知っている」の選択を求めた。そして、「知っている」を選択した者のみに、続く問として「自身のキャリアステージを意識して業務に取り組んでいますか。」と尋ね、全く意識していない・たまに意識することがある・日々意識している、の3段階で回答を求めた。

3) 職階

回答者のキャリアステージの違いを統制する目的で設けた属性項目である。事務主事（行政職1・2級）・事務主任（3級）・事務主幹（4級）・事務副参事（5級）・事務参事（6級）の内から、自身の職階に当てはまるものを選択するよう求めた。

3. 結果

(1) 職務内容別課題意識の因子分析

RQ1の検討に当たり、課題意識の構造を調べるためR(4.2.2)を用いた因子分析を行った。まず表2に示すとおり各項目に大きな分布の偏りは見られず、項目間には極端に高い相関係数を示すペアは見られなかった($-.12 \leq r \leq .63$)。因子数の決定に当たり、平行分析からは5因子構造、MAP基準とBIC基準からは2因子構造が支持された。固有値の減衰は6.08, 2.46, 1.17, 0.99, 0.89, 0.80, 0.72,

表2 課題意識の因子分析結果

		5因子構造						2因子構造				
番号	項目	F1	F2	F3	F4	F5	h^2	F1	F2	h^2	Mean	SD
主担当業務の課題意識（ $\alpha=.87$ ）												
13	学校財務に関すること	.90	-.04	-.01	-.03	-.17	.67	.82	-.20	.59	3.54	1.05
14	児童福祉に関すること	.74	-.03	.23	-.05	.00	.64	.79	-.06	.59	3.20	1.01
11	学校徴収金に関すること	.69	-.16	.18	.00	.01	.45	.64	-.04	.39	3.80	1.09
17	給与・旅費・福利厚生に関すること	.64	.15	-.22	.01	.02	.54	.70	-.09	.46	3.41	1.08
12	施設・設備に関すること	.60	.10	-.02	.20	-.13	.43	.59	.08	.38	3.54	0.93
6	学校事務全般に関すること	.60	-.04	.03	-.09	.20	.46	.68	-.06	.43	3.39	0.96
7	文書・情報管理に関すること	.55	.08	.09	-.26	.26	.58	.78	-.17	.54	3.38	1.02
16	人事・服務事務に関すること	.52	.08	-.06	-.02	.16	.41	.64	-.01	.40	3.51	0.97
18	教職員研修に関すること	.37	-.06	.11	.27	.03	.27	.32	.30	.26	3.42	0.95
統計業務の課題意識（ $\alpha=.70$ ）												
9	学籍に関すること	-.15	.83	.19	.07	.01	.65	.42	.22	.30	2.76	0.98
8	調査・統計に関すること	.31	.51	.16	-.08	-.04	.57	.68	-.02	.46	2.89	0.91
15	教科書に関すること	.21	.42	.02	-.04	-.03	.31	.48	-.01	.23	2.83	1.01
機関連携の課題意識												
10	渉外に関すること	.25	.29	.51	.06	-.14	.51	.49	.15	.31	2.97	1.01
協働業務の課題意識（ $\alpha=.75$ ）												
2	地域連携に関すること	.06	-.15	.10	.78	-.09	.59	-.20	.72	.45	3.30	1.02
3	教育課程・学校評価に関すること	-.31	.18	.10	.68	.10	.60	-.30	.86	.64	3.20	0.98
1	学校運営に関すること	.10	.03	-.21	.65	.14	.51	-.01	.64	.41	3.53	0.84
仕組みづくりの課題意識（ $\alpha=.65$ ）												
5	諸規定の制定に関すること	.12	-.07	-.21	.08	.81	.67	.30	.34	.29	3.25	0.92
4	危機管理に関すること	-.07	.07	.17	.25	.47	.47	.13	.53	.35	3.28	0.90
因子間相関		F1	.60	.21	.12	.43			.38			
		F2		.08	.17	.34						
		F3			.25	.35						
		F4				.38						

Note. 番号は質問順を示す。

表3 確認的因子分析結果の比較

モデル	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	AIC	χ^2
5因子	.874	.829	.871	.083	11532.500	350.629, $df=126$
2因子	.829	.782	.804	.099	11640.932	475.061, $df=134$

0.69, ...のとおりであった。そこで、psych パッケージの fa 関数を用い、5 因子構造を仮定して因子分析（最尤法、promax 回転）を行うと表 2 左、2 因子構造（最尤法、promax 回転）では表 2 右の結果が得られた。

続いて lavaan パッケージの cfa 関数により確認的因子分析を行ってモデルを比較すると（表 3）、5 因子構造の適合度は 2 因子構造を大きく上回ったことから、本研究では 5 因子構造を採用することにした。そして、因子を構成する項目の内容を踏まえ、第 1 因子は「主担当業務の課題意識」、第 2 因子は「統計業務の課題意識」、第 3 因子は「機関連携の課題意識」、第 4 因子は「協働業務の課題意識」、第 5 因子は「仕組みづくりの課題意識」とそれぞれ命名した。

このうち参画する職務（文部科学省 2020）に関連する因子は、渉外の 1 項目のみである第 3 因子「機関連携の課題意識」と、地域連携・教育課程・学校評価・学校運営の項目からなる第 4 因子「協働業務の課題意識」、そして危機管理の項目を含む第 5 因子「仕組みづくりの課題意識」である。

(2) 職務内容別課題意識の尺度得点

各因子の構成項目を単純に加算平均して求めた尺度得点の記述統計が表 4 である。最も高い値を示したのは主担当業務の課題意識であり（ $M=3.46$ ）、協働業務の課題意識（ $M=3.34$ ）がこれに次いだ。

表4 各課題意識の記述統計

課題意識	Mean	SD
主担当業務の課題意識	3.46	0.71
統計業務の課題意識	2.82	0.77
機関連携の課題意識	2.97	1.01
協働業務の課題意識	3.34	0.77
仕組みづくりの課題意識	3.27	0.78

(3) キャリアステージ意識の集計結果

RQ2 の検討に当たり、キャリアステージ意識についての調査項目の回答を集計すると表 5 のようになった。回答協力者の 90.7%（235/259）は人材育成基本方針を「知っている」と回答し、その大半となる 70.2%（165/235）は「たまに意識することがある」程度の意識度合であった。さらに、キャリアステージの意識度合別で参画する職務に関連する 3 因子の尺度得点を集計すると表 5 右のよ

表5 キャリアステージの意識度合

選択肢	n	割合(%)	機関連携の課題意識		協働業務の課題意識		仕組みづくりの課題意識	
			Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
知らない	24	9.27	3.04	1.08	3.25	0.82	3.13	0.76
全く意識していない	9	3.47	2.78	1.09	3.19	0.71	3.11	0.70
たまに意識することがある	165	63.71	2.98	0.98	3.29	0.78	3.23	0.81
日々意識している	61	23.55	2.95	1.07	3.55	0.73	3.44	0.72
計	259							

うになり、「日々意識している」者は協働業務と仕組みづくりについて課題意識がやや高い傾向にある。

(4) 課題意識とキャリアステージ意識との関係

しかし表5右の集計は、事務職員の課題意識が実際のキャリアステージ（職階）によって異なる可能性があることを勘案していない。そこで、職階の効果を統制した上での課題意識とキャリアステージ意識との関係を検討するため、重回帰分析を行った。各課題意識を従属変数、キャリアステージ意識のダミーを独立変数、職階のダミーを統制変数として投入したモデルの推定結果が表6である。なおキャリアステージ意識度合のダミー化に際して、人材育成基本方針を「知らない」者はキャリアステージを意識しようがないことから実質的に「全く意識していない」ものとみなし、このカテゴリに繰り入れた（ $n = 24 + 9 = 33$ ）。

分析の結果、キャリアステージを「日々意識している」者は、職階の効果を統制した上でも協働業務の課題意識に対して統計的に有意な独自効果を示した。「全く意識していない」・「日々意識している」の両ダミーを除いたモデルとの比較を行ったところ、決定係数の差は $\Delta R^2 = .022$ であり、Cohen（1988）の基準に照らすとキャリアステージ意識の効果量は小程度であった。一方、機関連携の課題意識と仕組みづくりの課題意識に対しては、キャリアステージ意識は統計的に有意な効果を示さなかった。

表6 課題意識に対するキャリアステージ意識度合の効果

変数	主担当業務		統計業務		機関連携		協働業務		仕組みづくり	
	係数	SE	係数	SE	係数	SE	係数	SE	係数	SE
切片	3.31	0.08	2.88	0.09	2.79	0.11	3.24	0.09	3.07	0.09
事務主任	0.09	0.12	-0.14	0.13	0.25	0.17	0.20	0.13	0.33 *	0.13
事務主幹	0.21	0.17	-0.16	0.19	0.22	0.25	-0.27	0.19	0.10	0.19
事務副参事	0.31 **	0.11	0.16	0.12	0.38 *	0.16	0.07	0.12	0.27 *	0.12
事務参事	0.10	0.31	-0.27	0.33	-0.06	0.44	-0.20	0.33	0.30	0.34
全く意識していない	0.13	0.14	-0.03	0.15	0.07	0.20	-0.01	0.15	-0.04	0.15
日々意識している	0.02	0.11	-0.20 +	0.12	-0.08	0.16	0.29 *	0.12	0.16	0.12
R^2	.03		.04		.02		.05 *		.05 +	
Adjusted R^2	.01		.02		.00		.03		.03	

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$.

4. 考察

(1) 事務職員が抱く課題意識

職務内容別課題意識の因子分析において MAP 基準・BIC 基準から支持された 2 因子構造は、一部の項目（i.e., 諸規定の制定、渉外）を除き、文部科学省（2020）が示した標準的な職務と参画する職務の分類に概ね一致する項目構成となった（表2）。最終的に採用した 5 因子はこの 2 因子が細分化したものであり、標準的な職務は 5 因子中最も平均値の高い「主担当業務の課題意識」（ $M=3.46$, $SD=0.71$ ）と、最も平均値の低い「統計業務の課題意識」（ $M=2.82$, $SD=0.77$ ）の 2 つに分かれた。そして、参画する職務に関連する因子は「協働業務の課題意識」・「仕組みづくりの課題意識」・「機関連携の課題意識」の 3 つであった。

「協働業務の課題意識」は、地域連携、教育課程・学校評価、学校運営に関する項目で構成された。これらはいずれも他者との協働が重要となる業務であり、文部科学省（2016）が推奨する業務改善はこの内の学校運営の項目に含まれる職務内容である（岡山県教育委員会 2023; 文部科学省 2020）。福島（2016）は事務職員が学校経営に参画し協働体制を築く上でのコミュニケーション能力形成の重要性を指摘しており、定型的業務の力量が経験年数に比例して直線的に向上するのに対し、協働的な業務の力量は入職後 10 年を経た頃から加速度的に向上することを報告している。この知見から、キャリアステージによって協働業務の課題意識の水準は異なるだろうと予想されたが、職階ダミーに統計的に有意な効果は見られなかった。このことが、見出されている課題の質の違いに起因するのか（e.g., 若手は自分自身の課題、ベテランは指導する若手の課題として評価）、あるいは、共同学校事務室の取組や人材育成基本方針の策定によって課題意識が平準化されていることを意味するのかは、別途検討する必要がある。RQ1 について言うと、協働業務の課題意識の平均値 ($M=3.34$, $SD=0.77$) は主担当業務の課題意識に次ぐ水準にあり、両課題意識の差は小さい程度であった。対象地域の事務職員は、協働業務に対して一定水準の課題意識を持っていることが明らかとなった。

「仕組みづくりの課題意識」は諸規定の制定に関する項目と危機管理に関する項目で構成された。岡山県教育委員会は両業務を校務運営の職務領域として整理している（岡山県教育委員会 2023）。また、危機管理に関する職務内容は防災計画・危機管理マニュアル等の策定やコンプライアンスに関することであり、仕組みづくりに関連する 2 項目が因子としてまとまったものと考えられる。規定整備やコンプライアンスは他のいずれの業務においても大なり小なり関連するためか、他の 4 因子との因子間相関はいずれも $r=.30$ を超えた。課題意識の平均値は $M=3.27$ ($SD=0.78$) であり、こちらも主担当業務の課題意識と比べて大きな差は見られなかった。

「機関連携の課題意識」は渉外に関する 1 項目のみで構成された。ここでいう渉外とは、「教育委員会その他関係諸機関との連絡調整及び連携」に関する業務であり（岡山県教育委員会 2023）、市町村教育委員会をはじめ県の教育事務所など各種公的機関との連携が念頭に置かれている。渉外は、2 因子構造では「主担当業務の課題意識」・「統計業務の課題意識」の項目とともに標準的な職務の因子を構成した項目でありながら（表 1）、5 因子構造での因子間相関はそれぞれ $r=.21$ 、 $r=.08$ と低い値であり、むしろ「協働業務の課題意識」・「仕組みづくりの課題意識」との因子間相関の方が相対的に高い値を示した ($r=.25$ 、 $r=.35$)。項目の内容から考えると「協働業務の課題意識」因子に属しそうなものだが、当該 1 項目がこのような独自傾向を示した理由としては、業務の性質よりも教育委員会との関係性など個別の社会的要因が評価の背景となった可能性が考えられる。課題意識の平均値は 5 段階評価の中心値である 3 を割り ($M=2.97$, $SD=1.01$)、主担当業務の課題意識を基準にして約 0.7 標準偏差分低い水準であった。

以上の結果から RQ1 を振り返ると、まず参画する職務の課題意識は主として「協働業務の課題意識」と「仕組みづくりの課題意識」によって構成されていると言える。そしてその水準は主担当業務の課題意識には及ばないものの大きな差はなく、一連の制度改正の趣旨は対象地域の小・中学校事務職員に一定程度浸透していることが示唆された。

(2) 人材育成基本方針の認知度とキャリアステージの意識度合

集計の結果（表 5）、人材育成基本方針の認知率は 90.7%と高い水準にあった。RQ2 について実施した分析では、キャリアステージを日々意識している事務職員について「協働業務の課題意識」が統計的に有意に高い傾向にあることが分かった（表 6）。当該分析結果は、人材育成基本方針を策定してキャリアステージに応じた役割と能力を示すことが、業務改善を含む校務運営参画の促進に寄与することを支持している。ただしその効果量は小程度であるほか（ $\Delta R^2 = .022$ ）、「仕組みづくりの課題意識」では有意な傾向が見られないなど、限定的な効果であることも示唆された。さらに表 6 の分析モデルの自由度調整済み決定係数はいずれも低い値であり（.00～.03）、職階とキャリアステージ意識の違いによって説明できる課題意識の分散の割合はわずかであった。

事務職員による主体的な業務改善の取組を促進する観点では、特に協働業務の遂行上で求められる役割・能力について、意識啓発を継続する必要がある。今回の調査において人材育成基本方針を「日々意識している」事務職員は 23.6%と少数派であり、大多数（63.7%）はたまに意識する程度であったことから、自らの能力開発に対する関心は十分ではない状況が読み取れる。行政は、個々の事務職員だけではなく学校管理職や共同学校事務室の事務長、そして市町村教育委員会にも人材育成基本方針の趣旨を丁寧に説明し、適切な学習目標が設定されるよう連携することが求められる。併せて、協働業務に資する研修開発・職場環境整備を進め、教育的素養（藤原 2020）やコミュニケーションに関する力量（福島 2016）の獲得を支援することで、事務職員は自律的・継続的に学びながら業務改善に主体的に関わることができるだろう。例えば、学校運営や地域連携、教育課程・学校評価に関する領域知識を得るための教材開発や、教職員や地域との協働関係構築に資する研修プログラム開発、関係者間のコミュニケーション・コラボレーションを支援する ICT ツールの整備などは、事務職員の「協働業務の課題意識」に基づく PDCA サイクルに資する可能性がある。

（3）今後の課題

業務別の課題意識について、調査では「以下の業務内容について、普段どのくらい課題を感じていますか。」と課題の性質を限定せずに質問したため、回答者の想起した内容には経験年数や立場等によって幅が生じた可能性が高い。例えば自分自身の力量を基準に課題の有無を評定している場合や、自身が指導する若手の力量を基準に評定している場合、協力相手との関係性が基準となる場合など、回答者によって様々な性質の「課題」が想定されただろう。今後、事務職員が各業務内容にどのような課題を感じているのか、その具体的な性質が明らかになれば、研修開発等を進める上でさらに有用な示唆が得られるはずである。

本研究で示された要因間の関係はあくまで一時点の調査データに基づくものであり、例えばキャリアステージを「全く意識していない」者が介入によって「日々意識している」状態になったとして、協働業務の課題意識が高まることを保障するものではない。こうした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討が必要である。また、今回の調査対象者は岡山県が採用した事務職員に限定されている。都道府県・政令指定都市によって共同学校事務室の設置状況や職務内容の規定は異なるため（谷・藤原 2023; 文部科学省 2020）、各地域の行政はその社会的文脈に則した人材育成の在り方をそれぞれに模索することになると考えられる。

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

Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences (second edition), Routledge, NY.

藤原文雄 (2008).『学校事務の共同実施－ケース・スタディーで学ぶその課題と展望－』学事出版.

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.

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.

自治省 (1997).『地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針について』(<https://www.soumu.go.jp/news/971127a.html>) 2024.1.24

子安潤 (2017).「教育委員会による教員指標の『スタンダード化』の問題」『日本教師教育学会年報』26, 38-45.

熊丸真太郎 (2019).「学校事務職員はどのような職務意識を抱いているのか－職務負担感に焦点を当てて－」『学校教育実践研究』2, 1-10.

Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). A theory of goal setting & task performance, Prentice-Hall, NJ.

文部科学省 (2015).『チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について－答申－』(https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/__icsFiles/afieldfile/2016/02/05/1365657_00.pdf) 2024.1.24

文部科学省 (2016).『学校現場における業務の適正化に向けて』(https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/uneishien/detail/__icsFiles/afieldfile/2016/06/13/1372315_03_1.pdf) 2024.1.24

文部科学省 (2018).『学校における働き方改革に関する緊急対策の策定並びに学校における業務改善及び勤務時間管理等に係る取組の徹底について（通知）』(https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/hakusho/nc/__icsFiles/afieldfile/2018/03/23/1402808_2.pdf) 2024.1.24

文部科学省 (2019).『学校における働き方改革に関する取組の徹底について（通知）』(https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/hatarakikata/__icsFiles/afieldfile/2019/03/18/1414498_1_1.pdf) 2024.1.24

文部科学省 (2020).『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_syoto01-0000001234_4.pdf) 2024.1.24

- 中嶋茂雄・梶原静香・林嶺那 (2021).「自治体職員の能力(1)－人材育成担当の視点から－」『行政社会論集』34(2), 91-108.
- 岡山県教育委員会 (2023).『事務職員人材育成基本方針』
(https://www.pref.okayama.jp/uploaded/life/692188_6153552_misc.pdf) 2024.1.24
- Seijts, G. H. & Latham, G. P. (2005). Learning versus performance goals: When should each be used? Academy of Management Executive, 19(1): 124-131.
- Seijts, G. H., Latham, G. P., & Woodwark, M. (2013). Learning goals: A qualitative and quantitative review., Locke, E.A. & Latham, G. P. (Eds.) New developments in goal setting and task performance, Routledge, NY. 195-212.
- 下川哲生 (2011).「自治体で進む『政策』と『人事』の結合－政策人事の可能性－」『熊本大学社会文化研究』9, 213-231.
- 静屋智 (2015).「教育行政における教員の人材育成にかかる一考察」『教育実践総合センター研究紀要』39, 43-51.
- 総務省 (2023).『人材育成・確保基本方針策定指針』
(https://www.soumu.go.jp/main_content/000918405.pdf) 2024.1.24
- 谷明美・藤原文雄 (2023).「学校事務職員の認知による共同学校事務室等の推進状況等」藤原文雄『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』9-19
- 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』 DOI: <https://doi.org/10.15077/jjet.47087>
- 全国公立小中学校事務職員研究会 (2016).『IV 事務職員研修』
(<https://zenjiken.jp/wysiwyg/file/download/1/185>) 2024.1.24

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 23-01

「公立小・中学校事務職員の職務上の課題意識とキャリアステージの関係」