

# 共同学校事務室における心理的安全性が校務運営参画に及ぼす影響について

## The Impact and Benefits of Psychological Safety among the School Administrators in Implementing their Administrative Duties and Responsibilities

大山直人

Naoto OYAMA

(教育支援高度化専攻 教育ガバナンスキャリアコース)

キーワード 共同学校事務室 心理的安全性 校務運営参画

### 1. 研究の背景と目的

現在、学校事務職員（以下、事務職員）の役割の一つとして校務運営への参画が様々な行政機関で取り上げられるようになった。そして喫緊では、2017年（平成29年）の学校教育法の一部改正において、事務職員の職務規程が「事務をつかさどる」へ変更され、主体的・積極的に校務運営に参画することを目指すものとして位置付けられた。

その後、2018年に公表された教員勤務実態調査等では、教員の多忙化が問題視され、解決のための手段として事務職員の校務運営参画や共同学校事務室（以下、事務室）の活用が示されている。事務室とは、2017年（平成29年）の法改正により設置が可能となった事務組織であり、2校以上の事務職員で構成され、書類の一括処理や相互点検、人材育成の場として活用されている。

さらに、2020年（令和2年）の文部科学省による事務職員の標準的な職務の例を示した「標準的な職務（別表第二）」では、校務運営に関する具体的な職務内容が明記されるようになった。

しかし、学校における働き方改革や度重なる制度改正等に対応し、校務運営参画を果たしていくためには、もはや個々のスキルアップだけでは不十分であり、組織として対応していかなければならない。そこで、事務室等の組織の一員として業務を遂行していくためには、校務運営参画に向けた効果的な組織づくりを考えていく必要がある。そのためには、組織の中で困難や難題を提案できたり、支援を求めやすかったり、誰からも非難されないといった状態とされる心理的安全性が確保された状態であれば校務運営への参画につながるのではないかと考えた。この概念は、Edmondson（1999）によって提唱された互いが信頼し合い、

尊敬し合うことを特徴とする職場環境を表す社会的構成概念とされている。

そこで、事務室における心理的安全性が校務運営参画に及ぼす影響について、「心理的安全性」を土台に、「ビジョンの明確化・共有」「リーダーシップ行動」「業務の適正化」の4つの視点から、迫ることとした。

### 2. 問題の所在

学校における働き方改革では、事務職員の質の向上や学校事務の適正化と効率化、事務機能の強化といった点から事務室の活用が述べられている。

また、第193回国会参議院文教科学委員会において、藤原文部科学省初等中等教育局長は、事務室の設置については、学校事務の効果的な実施と事務職員の資質向上による学校運営へのより積極的な参画が図られ、学校のマネジメント強化に資するものと答弁している。

しかし、A市では事務室を活用することによって校務運営参画を果たしているケースは多くはない。そのため、校務運営参画を果たしていく組織としていくための組織開発を考える必要がある。GoogleのProject Aristotleでは、効果的なチームを可能とする条件について、効果性が高い組織では、「チームがどのように協力しているか」ということが重要であり、最も影響を及ぼしている因子が「心理的安全性」であった。その他、組織における効果性に影響を及ぼす因子として、「相互信頼」「構造と明確さ」「仕事の意味」「インパクト」があることを突き止めている。そこで各因子に関連する要素を「ビジョンの明確化・共有」「業務の適正化」として、リーダーの「リーダーシップ行動」とあわせて効果性の高い事務室に見られる特徴を

「心理的安全性」から見ていくこととした。

心理的安全性に関する先行研究では、国分(2021)は、上司から信頼が心理的安全性に影響を及ぼす傾向があること、今城・藤村(2019)らは、立場の強い人ほど職場の心理的安全性を高く認知していたこと、伊藤(2021)は、リーダーの行動が心理的安全性の構築に重要な要素であることを明らかにしている。

しかし、学校事務組織の心理的安全性に着目した研究は未だになく、現段階では事務室の心理的安全性を様々な観点から見ていくなど、事例を積み重ねていく段階である。

### 3. 学校事務を巡る組織化への対応

国が示す組織化への対応は前述したとおりであるが、愛知県では、事務職員の強みや校務運営への参画を進めるための具体的な取組例が通知されている。

また、学校事務職員の任意団体である愛知県公立小中学校事務職員研究会(以下、県事研)では、2003年(平成15年)以降、事務の組織化についての研究が盛んに行われている。当初は学校の企画運営に携わるための手段として、学校間連携が提案され、少経験者への支援や相互点検が主な内容であったが、次第に経営管理部門への参画や学校事務の組織化へ向かうようになった。そして、後に共同実施と名称を変え、学校マネジメント力の強化による事務職員の校務運営への参画と学校事務の機能強化をねらいとして事務室の制度化へと至る。

愛知県では、2016年(平成28年)度までに県内全域で共同実施が設置され、これを受け県事研は、愛知の学校事務のグランドデザインの中で「学校づくりを推進する共同実施」をビジョンの一つとして位置づけた。これは共同実施が単に学校事務の処理をするだけの組織ではなく、学校運営に寄与する組織であることを示すものであった。

一方、2016年の株式会社野村総合研究所のニュースリリースでは、学校事務員は代替の可能性が高いとの試算結果を公表し、Osborne(2013)は、702の職業における10年後の自動化による代替の可能性を事務職員96%、管理者25%と試算している。つまり、事務職員よりも管理者の方が将来的に残る可能性が高いことがわかる。

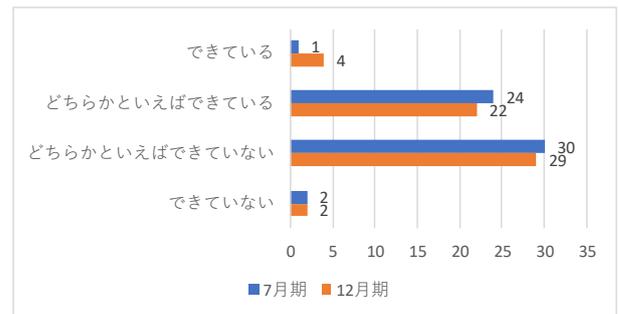
これまで定型業務を中心に担ってきた事務職

員が今後も教育活動に寄与していくためには、定型業務だけでなく、業務改善を始めとした学校のマネジメント機能の強化という視点からも校務運営への参画を見ていくことも必要である。

### 4. 心理的安全性が校務運営参画に及ぼす影響についての実態調査

本研究における調査は、令和4年7月と12月にA市内64名の事務職員を対象としたアンケート調査を実施し、7月期57名、12月期60名から回答が得られた。

校務運営の参画について12月期調査では、7月期調査時よりも校務運営参画「できている」と回答した人数は増加していたものの、「できていない」「どちらかといえばできていない」を合わせた否定群は半数以上であったため、校務運営参画についてはあまり進んでいないといった状況が見られる。(図1参照)



【図1 事務室の校務運営への参画の変化】(N=57)

事務室の心理的安全性については、Edmondson(2021)が示す7つの設問内容を事務室に合わせて表8のとおり作成した。

【表8 設問一覧】

1. この事務室では、構成員が困難や難題を提起することができる。
2. この事務室では、安心してリスクを取ることができる。
3. この事務室には、私の努力を踏みにじるような行動を故意にする人は誰もいない。
4. この事務室では、私のスキルと能力が高く評価され、活かされている。
5. この事務室でミスをするとは大抵非難される。
6. この事務室の構成員は、他と違っていいことを認めない。
7. この事務室の構成員には、支援を求めにくい。

(Edmondson, A. 野津智子(訳)「恐れのない組織—「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす」英治出版, 2021年, 47頁を参考に作成)

7月期・12月期調査では、設問3・5・6の平均スコアが6.0以上であった。設問5の「この事務室でミスをするとは大抵非難される。」については、事務室自体に相互点検機能が備わっているため、ミスがあったとしてもある程度寛容に受け止められる環境が整備されているからだと考えられる。

設問6の「他と違っていいことを認めない」といった多様性に関する設問については、本務校では一人職であるため、事務室を活用することで

様々な視点で意見やアドバイスを求めることができるといった事務室の有効性を多くの事務職員が感じているのからだと考えられる。あわせて、設問7の「支援を求めにくい」といった協働に関する設問では、5つの事務室で上位3位以内のスコアであったことから、効果性のある組織に相互支援は重要な要素であることがわかる。(表9・10参照)

【表9 各事務室の心理的安全性の平均スコア(7月期)】

設問/ 事務室	B	C	D	E	F	G	H	I	平均
1	5.29	4.83	6.11	6.43	5.33	5.17	5.14	6.50	5.60
2	5.00	5.33	6.22	5.57	5.67	5.33	4.57	6.50	5.52
3	5.00	4.83	6.33	7.00	6.89	5.83	5.86	6.83	6.07
4	4.43	4.67	4.89	5.00	4.67	3.83	4.43	4.50	4.55
5	6.86	7.00	6.67	6.86	6.56	6.50	6.57	6.50	6.69
6	6.57	6.50	5.67	6.71	6.11	5.50	5.71	6.00	6.10
7	6.43	6.50	5.78	6.57	5.89	5.83	6.29	6.83	6.26
合計	39.57	39.67	41.67	44.14	41.11	38.00	38.57	43.67	

【表10 各事務室の心理的安全性の平均スコア(12月期)】

設問/ 事務室	B	C	D	E	F	G	H	I	平均
1	6.00	4.83	5.89	6.14	6.11	5.67	5.57	6.33	5.82
2	5.29	3.67	5.22	5.86	5.78	4.83	5.43	5.83	5.24
3	6.14	6.00	6.11	6.71	6.56	5.67	5.71	6.50	6.18
4	5.00	3.50	4.67	4.57	5.00	3.83	4.86	4.67	4.51
5	6.57	6.33	6.56	6.29	6.56	6.00	5.57	5.17	6.13
6	6.43	5.67	6.00	6.29	6.11	5.83	5.71	6.17	6.03
7	5.57	5.50	6.44	6.29	6.00	5.17	6.14	6.50	5.95
合計	41.00	35.50	40.89	42.14	42.11	37.00	39.00	41.17	

そして、引き続き事務室に必要な機能については、「情報共有」「相互信頼」がそれぞれ上位1位、2位であったことから事務室は一人職を担保するものであると考えられる。

一方、設問2及び4については他の設問に比べスコアが低い傾向が見られた。

設問2は、自分の弱さや無能だと思われることにつながることで、相手を不快にして人間関係を壊すかもしれないリスクを感じないということを測る設問となっている。

公務員は、民間企業のように利益追求を第一の目標としているわけではないため、主に前例踏襲で事業が展開される傾向がある。また、行政職は成果が見えづらく、成績が報酬や待遇につながるわけではない。事務組織についても同様に、組織形態から業務内容については、大きく変わることなく組織が運営されてきた経緯があるが、本来は共同実施からの発展的な移行を目指した組織とされている。さらに、評価についても事務室の評価制度が確立されていないといった理由から、校務運営への参画に向けた意欲的な活動や声も上がり難しく、事務室の反省が次年度につながりにくい状況に陥る可能性を含んでいる。これは、A市の事務室が設置されて4年が経過しても半数以上の事務職員が事務室の校務運営参画について「できて

いない」とする傾向(表13)にあるのは、事務室を変えることに対してリスクを感じてしまい、その結果、現状維持や前例踏襲からはみ出せないといった行動になってしまうのだと考えられる(表9・10参照)。

【表13 ビジョンの策定が校務運営参画に与える影響】

(N=57)

事務室	ビジョン決定に関わったアクター (室長回答)	ビジョンが事務室の活動に反映されているか (室長回答)	校務運営参画の可否(全員回答)			
			7月期		12月期	
			肯定数	否定数	肯定数	否定数
B	室長+副室長+室員+拠点校長	はい	2	5	2	5
C	室長+副室長+室員	はい	3	3	3	3
D	室長+副室長	はい	4	5	4	5
E	室長のみ	いいえ	3	4	3	4
F	室長+副室長+室員	はい	4	5	5	4
G	室長+副室長+室員+拠点校長	はい	3	3	3	3
H	室長のみ	いいえ	1	6	1	6
I	室長+副室長+室員	はい	5	1	5	1

次に、設問4の個々の能力やスキルが活かされていない、発揮できていないといった貢献度に関する設問では、2回の調査ともに全ての事務室で最もスコアが低かった。これについては、先行研究で示されたとおり、適切なフィードバックやlonlといった振り返りの場がないことや業務処理においては特殊な技能やスキルを必要とすることがあまりないことが考えられる。

また、室長の性別によって一定の水準で女性室長の事務室に有意な差が見られた。t検定の結果、7月期調査では、女性室長の事務室の心理的安全性は、男性室長の事務室より有意水準5%で有意差( $t(4)=4.38, *p<.05$ )が見られた。12月期調査では、有意水準5%では有意差は見られなかったが、有意水準10%では有意( $t(3)=2.78, .05<p<.10$ )な差が見られた。

「ビジョンの明確化・共有」については、A市の事務室の共通目的として校務運営への参画が位置づけられているが、共通目的と重点目標の乖離や、目的が浸透していないからか、心理的安全性と校務運営参画の関連性は見られなかった。

「リーダーシップ行動」については、リーダーに必要なと思う能力を室長と室員双方のランク差と割合の差からリーダーに求められる能力を見ることとした。「目標達成能力」「状況変化への適応力」については、室員が求めるほどには、室長が重視していない項目となり、「課題解決力」「傾聴力・共感力」については、室員が求める以上に、室長が重視している項目であることが見られた。

PM理論では、P値、M値ともに男性室長にはばらつきが見られ、リーダーシップタイプも異なっていた。特にその傾向は、P値(目的達成機能)に見られたことから、男性室長が成果を上げるために発揮されるリーダーシップの意識レベルには

大きな違いがあることが分かる。(表 20 参照)

【表20 性別ごとの分散値】

値	男性室長	女性室長	値	男性室長	女性室長
P	38	31	M	44	47
	21	31		44	46
	37	43		49	45
	31	28		50	46
分散	45.69	33.19	分散	7.69	0.50

また、心理的安全性が高い事務室は、PM 理論上では平均値付近に集まっていたものの、全ての事務室で M 値は 40 (最大 50) 以上であった。また、心理的安全性に関する調査においても全ての事務室で 35 ポイント (最大 49) 以上のスコアが見られたため、比較的的心理的安全性は保たれており、A 市の事務室におけるリーダーシップタイプは、M 型の傾向が見られた。

さらに、心理的安全性の高い事務室における室長のリーダーシップスタイルは、「民主主義型」の傾向が見られた。そして、メンバーの多くが校務運営参画に前向きである事務室 (F・I) の心理的安全性のスコアは、2 回の調査ともに 40 ポイント (最大 49) 以上であった。(表 9・10・13 参照)

業務の適正化については、心理的安全性との関連や特徴を今回の調査からは検出できなかった。

## 5. 結論

今回の研究では、A 市の事務職員を対象としたアンケート調査から、共同学校事務室における心理的安全性が校務運営参画に及ぼす影響について「心理的安全性」を土台として「ビジョンの明確化・共有」「リーダーシップ行動」「業務の適正化」4 つの視点から探ることとした。

その結果、心理的安全性とリーダーシップ行動については相関関係が見られた。心理的安全性の高い事務室では、リーダーが「民主主義型」のリーダーシップスタイルである傾向が見られ、このような組織では個々の提案や意見が受け入れられ、支援を受けることが許されるため、対人リスクを安心してとることが可能となる。このような心理的安全性の高い組織では、メンバー一人ひとりの心理的安全性も高く、実際に校務運営に参画している傾向が見られたことについては、学校の心理的安全性を担保するものと捉えることができる。

この他、「ミスをするとは大抵非難される。」「他と違うことを認めない。」「支援を求めにくい。」といった受容性や多様性、協働に関する因子につ

いては高い傾向が見られたが、全ての事務室で「自身のスキルや能力が生かされている」という自己肯定感に関する因子が他の因子に比べ極端に低い傾向が見られた。

また、校務運営への参画に肯定的な割合の多い事務室の心理的安全性は、市内の事務室の中でも上位に位置していた。つまり、心理的安全性が高い事務室では、本務校においても個々の事務職員が校務運営に参画している可能性がある。

「ビジョンの明確化・共有」については、ビジョンの策定に多くのアクターが関わり、室長が自身の事務室の活動に反映させているとしても、必ずしも校務運営参画に繋がっているわけではなかった。これは共通目的に沿った重点目標が設定されていないことや年度当初に示すだけになってしまっている可能性が考えられる。

「リーダーシップ行動」について、心理的安全性が比較的高かった事務室は PM 理論上では平均値付近に点在し、M 型もしくは pm 型の傾向が見られた。また、全ての事務室で M 値が 40 ポイント以上であったことから、人間関係や組織環境を重視する集団維持の傾向が強い M 型の組織集団であると考えられる。さらに、室長に必要な能力では、「調整力」と「判断力」の順に多く、いずれも A 市の事務職員の半数以上が選択していた。一方で、「状況変化への適応力」「傾聴力・共感力」などを含む 4 項目では、室長と室員で必要とする能力に差異が見られた。

「業務の適正化」については、心理的安全性との差異を見ることはできなかった。

今回の研究では、事務室の「心理的安全性」と「リーダーシップ行動」に相関関係がある可能性が見られた。今回は事務室の心理的安全性に限定したが、引き続き学校における心理的安全性についても調査し、事務職員が校務運営参画を果たしていく姿とあわせて検証することが次の課題である。

## 参考文献

- ・Edmondson,A.野津智子(訳)「恐れのない組織—「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす」英治出版。
- ・三隅二不二・田崎敏昭「組織体におけるリーダーシップの構造—機能に関する実証的研究」『教育・社会心理学研究』5 巻, 1 号, 1965 年。