

65.1

(1)

(2)

(1)

(2)

(1)

(2)

(3)

(1)

(2)

(3)

(4)

(1)

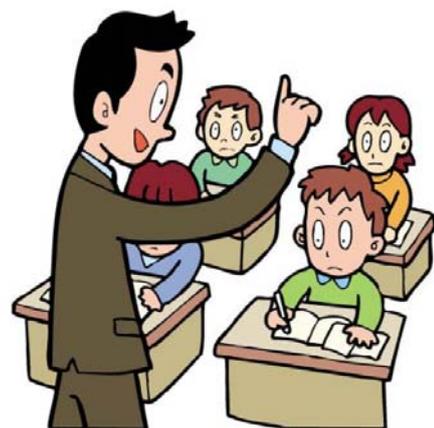
(2)

(3)

(4)

- (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- (6)
- (7)
- (8)

- (1)
- (2)
- (3)



子どもたちの健やかな成長を支える場であるはずの学校で、教職員による不祥事が続発し、公教育に対する信頼が損なわれている現状があります。

私たちは、土佐の教育改革10年の取組の経験から、子どもたちの幸せを第一に考えながら、よりよい学校づくりを目指して取り組んでいくこと、そして、学校を開き、学校・家庭・地域が協力して教育課題を解決しながら、目指すべき方向をしっかりと持った組織をつくっていくことが、不祥事の起きない学校づくりにつながることを確信しています。

子どもたちの幸せを願い、やりがいをもって教育にあたる教職員には、また、そのような教職員に支えられた学校には、子どもたちの幸せを奪うような不祥事が起きることはありません。

このような認識に立って、平成19年5月に「不祥事対策研究会」を設置し、このたび、「今、職場が変わるとき」と題したまとめを発表することにいたしました。

本研究会は、これまでに発生した不祥事の調査・分類・検証を通して、よりよい学校づくり、よりよい職場づくりに向けた取組の方向性を示し、結果として不祥事のない学校づくりを実現することを目指しています。様々な視点から検討するために、初めての試みとして、教育行政関係者、校長、保護者、民間企業経営者の15名の委員による官民一体となった研究会となっています。

まとめの主な内容としては、

- ① 不祥事発生の問題点や要因の分析
- ② 発生件数の多い3つの不祥事（体罰、セクハラ・わいせつ行為、飲酒運転）に対する対策
- ③ よりよい学校づくり、よりよい職場づくりに向けての管理職や教職員、教育委員会等の在り方を考えた中・長期的な取組

などについて、一定の方向性を明らかにしています。

各教育委員会、各学校において、このまとめが有効に活用され、信頼される学校づくりが着実に進むことを期待します。



(1)

平成8～18年度の11年間に懲戒処分にあった不祥事を分類(資料(1)「不祥事の種類」を参照)し、その発生状況について分析した。

(表1)

- ① 体罰、セクハラ・わいせつ行為、飲酒運転による懲戒処分数が多く、これらを合わせると全体の3分の2程度になる。
- ② 中学校関係の懲戒処分数が全体の約半数になる。特に、体罰、飲酒運転による男性の懲戒処分数が多い。
- ③ 高等学校関係の懲戒事由は、他の校種と比べて多様である。

(表2) (表3)

- ① セクハラ・わいせつ行為、飲酒運転は、ほぼ毎年発生している。
- ② 体罰に関する懲戒処分数は、平成13年度から増えている。

(表4)

- ① 8月から9月の発生が多い。8月は、夏季休業中に行う部活動での体罰に関する不祥事が多い傾向にある。

(表5) (表6)

- ① 男性の懲戒処分数が多く、全体の9割近くになる。
- ② 31～50歳の懲戒処分数が多い。
- ③ 体罰、セクハラ・わいせつ行為は、31～45歳の男性の懲戒処分数が多い。
- ④ 51～60歳の男性の懲戒処分数は、監督責任によるものが多い。

(2)

体罰、セクハラ・わいせつ行為、飲酒運転を合わせると、懲戒処分数の3分の2程度になる。これらの不祥事について、報告書等からその発生状況をさらに分析した。

- ① 生徒指導と部活動の場面での発生がほとんどである。
- ② 30歳代から40歳代前半の中堅の教職員が起こす場合が多く、指導方法に過度の自信を持ってしまい、他の教職員や保護者が口を出しにくい場合に起きやすい。
- ③ 教職員の一時の感情から起こしてしまう場合があるが、体罰を指導の一環と勘違いしている場合もある。
- ④ 部活動の場面での体罰は、地域によって発生件数に差がある。
- ⑤ 部活動本来の目的が薄れ、勝敗が評価の中心になったり、過度に児童生徒を管理、監督したりしている状況から生じているものがある。

- ⑥ 部活動の場面での体罰は、休日や長期休業、遠征中などに多く発生していることから、単独で指導している状況や他の教職員の見る目の少ない状況で発生しやすいと考えられる。
 - ⑦ 感情的な暴言によって児童生徒に精神的苦痛を与える場合もある。
 - ⑧ 被害にあっているが言い出せない子どもたちがいると推察される。
 - ⑨ 保護者や指導者の一部には、体罰を容認する発言もある。
 - ⑩ 体罰に関する懲戒処分数が平成13年度から増えている原因の一つとして、県教育委員会の取組等により、教職員や保護者の中に体罰に関する不祥事を許さないという意識が出てきたことが考えられる。
-
- ① 30歳代から40歳代前半の男性の教職員が起こす場合が多い。
 - ② セクハラ・わいせつ行為は、校内で起きる場合と校外で起きる場合がある。
 - ③ 校外でのセクハラ・わいせつ行為は予兆がつかみにくいが、校内については、児童生徒の噂になっていたり、おかしい行動に同僚が気づいたりする場合が比較的多い。
 - ④ 同僚のセクハラ・わいせつ行為につながる状況を感じていながら、お互いに注意することのできない職場の体質がある。
 - ⑤ 児童生徒に対するものは、教職員と児童生徒が1対1となる場所で発生した事例が多い。
 - ⑥ 教職員が児童生徒の言動を自分本位の思いで勘違いし、セクハラ・わいせつ行為に及ぶことがある。
 - ⑦ 児童生徒はセクハラ・わいせつ行為を受けても、恥ずかしくて、また、怖くて言えないことがあり、行為に抵抗できないこともある。
 - ⑧ 部活動の遠征中の夜の飲酒が原因で、体罰やセクハラ等の不祥事につながっている例がある。
-
- ① 懲戒処分にいたって、保護者から処分の軽減を求める嘆願書の出るような評判の良かった教職員の場合もある。
 - ② 飲酒が常習化している教職員が、車の運転が可能かどうかを自分の感覚で判断している場合がある。
 - ③ 日付をまたいだ深夜や未明に発生している。
 - ④ 翌日の勤務や予定を考えずに遅くまで飲酒し、短い睡眠や休憩を挟んで運転を再開する場合がある。
 - ⑤ 異性の送り迎えが関係している場合がある。
 - ⑥ 代行を予約するなど、飲酒運転を回避する対応が事前になされているにも関わらず、飲酒により冷静な判断ができずに起こしている場合がある。

(1)

本研究会では、不祥事発生の問題点の真因を探るために、「なぜなぜ5回」という手法を用い、不祥事の要因について、「なぜ」そのようになったのかという「なぜ」を繰り返して問題点の要因を構造化した。(資料(2)「不祥事発生の問題点に対して想定される要因」を参照)

発生した問題の原因を究明するために、「なぜ？」を何度も繰り返していくことで、問題の「真因」に迫る手法のことで、5回という回数は、決まりではありませんが、問題の根本的な原因である「真因」にたどり着くには2～3回の掘り下げでは不十分であると考えられています。また、自分たちの力で解決できない外部要因については、削除しながら分析する必要があります。

「なぜなぜ5回」は、元々企業の生産現場で生まれた言葉で、問題を根本から解決しようとする場合に大変有効な手法です。

(2)

不祥事発生の問題点を構造化する中で、次のような共通課題が見えてきた。

- ① 不祥事が誰にでもどこでも起こり得るとの認識が弱く、不祥事が発生しても他人事ととらえている教職員が多い。
- ② 前兆・予兆が見られる不祥事がある。
- ③ 教職員の組織の一員としての意識が低い。
- ④ 教職員同士で互いの指導方法や課題に立ち入らない。
- ⑤ 校長・教頭のマネジメントが不十分である。
- ⑥ 県教育委員会の市町村教育委員会や学校への信頼関係づくりが不十分である。
- ⑦ 外部からの無理な注文や苦情に対応する仕組みがない。

これまでの不祥事対策は、県教育委員会からの通知等により、教職員個人に呼びかけるものが多かった。しかし、うえのように問題点を掘り下げていく中で、学校組織としての課題や教育行政の課題を解決し、よりよい学校づくり、よりよい職場づくりに取り組んでいくことが、最も効果的であると考えた。

土佐の教育改革として取り組んできた「教職員の資質・指導力の向上」、「開かれた学校づくり」、「学校や市町村教育委員会を主体とした教育改革」などは、不祥事発生の問題点の解決にもつながるものである。不祥事防止の視点も交えながら、これらの取組をさらに充実していきたい。(資料(3)「不祥事対策についての取組」を参照)

不祥事を防止するうえにおいても、よりよい学校づくり、よりよい職場づくりに取り組むことが重要であることはこれまで述べたとおりであるが、不祥事がこれ以上続発すると、子どもたちや保護者からの信頼が失われるとともに、教職員にも動揺が広がり、学校の本来の目的である子どもたちの健やかな成長を支える取組が十分機能しなくなる。

そこで、これまで特に懲戒処分数の多い体罰、セクハラ・わいせつ行為、飲酒運転について、不祥事を絶対起こさないために、各職場で早急に取り組むべき対策をまとめた。

(1)

- ① 体罰は人権問題であり、どのような場合でも許されるものではないとの認識が十分でない教職員がいることから、人権意識を啓発する研修等に、体罰に関する判例を活用したり、保護者の視点を入れたりするなど、実態に即した内容を盛り込む。
- ② 生徒指導は、管理職の管理のもと、組織的に行い、教職員間での情報の共有と対応の検討がすぐできる組織をつくる。
- ③ 発生状況をとらえ、状況に応じて特定の地域や部活動関係者に絞った研修会を開催するなど、ピンポイント的な対応を行う。
- ④ 児童生徒の自主性を育てることなど、部活動の本来の目的を再確認するとともに、目的を達成するための適切な指導方法を検証する。
- ⑤ 部活動の引率時における飲酒を禁止することなどを内容としたサービス通知を徹底させる。また、子どもを適切な時刻に就寝させることを再確認する。
- ⑥ 体罰を指導の一環と勘違いしている教職員や、体罰を容認する発言をする保護者や指導者が一部にいることから、それらの発言に惑わされないよう、職場内での体罰についての共通認識を図る。
- ⑦ 子どもたちが体罰から逃げることができ、相談できる仕組みを作る。例えば、授業評価システムのように子どもたちが部活動を評価する仕組みを導入することを検討する。

(2)

- ① 学校全体で個人情報に配慮したアンケートを定期的実施するなど、悩んでいる児童生徒を確実に把握する。
- ② 児童生徒がセクハラ・わいせつ行為から逃げることができ、相談できる仕組みを作るとともに、保護者や地域とともに、迅速に対応ができる体制を整える。
- ③ 子どもの発達段階を考えず、セクハラ・わいせつ行為にあたると自覚しないで生徒指導や部活指導にあたっている場合があるので、各職場で、リーフレット「セクシャル・ハラスメントをなくすために」や「信頼される学校づくりのために 不祥事防止に向けて」を活用した研修を行う。

(3)

- ① 車の運転が可能かどうかを自分の感覚で判断している場合があるので、どれだけの量を飲めばどれだけの時間、運転してはいけないかといった医学的視点からの知識を与える。
- ② 飲酒により冷静な判断ができずに起こしている場合があるので、各職場等での宴会の際には、絶対に飲酒の後に運転しないような対策を飲酒前に話し合っておく。
- ③ 教育公務員としての職責や組織の一員としての役割を自覚し、翌日の勤務や予定を把握して自己管理を確実に行うよう、日常的に管理職が指導する。
- ④ 飲酒運転ほう助の罰則化など、道路交通法が改正された趣旨を考え、ハンドルを握ることが自分や周りの人の生命も握っていることについて再認識できるよう、各職場で話し合いの機会を持つ。

- ・飲み会は、休日の前に設定する。
- ・飲み会の前に、管理職が帰宅の方法を確認しておく。
- ・公的な乗り物が利用できない者は、宿泊場所を確保しておく。
- ・代行運転をあてにしない。
- ・午後10時を過ぎて飲酒したときは、翌朝の車の運転はしない。

「2 問題点の構造化と考察」で不祥事発生の真因を探る中で、それらを解決していく根本的な取組により、よりよい学校づくりを行うことこそが、不祥事を防止するうえで最も効果的であるとの結論に達した。

ここでは、これまでの教育改革の取組や県教育委員会の各施策を、不祥事対策の視点を交えながら、より充実させるためにどのように取り組んでいくかについて考察する。

(1)

[考察]

- ① 教育公務員としての責任を自覚し、不祥事を断固として起こさない強い意識を持つことが大切である。
- ② 学校全体として目標達成に取り組んだり、管理職が適切に評価して必要な指導や助言を行ったりすることは、教職員に充実感や達成感を与え、意欲や責任感を高め、結果として不祥事を起こさない職場づくりにつながる。
- ③ 学校全体として一つの目標に向かって取り組む職場文化を教職員が自ら築いていくことが、職場の仲間から不祥事を出したくないという思いにつながる。

- ④ 孤立している教職員や学校内外でストレスを抱えている教職員に対するサポートといったメンタルヘルスに関する能力が、管理職には必要である。
- ⑤ 教職員と管理職が信頼関係を築くことで、管理職に何でも話せる職場の雰囲気をつくり、不祥事につながる芽を事前に摘み取ることもできる。また、何でも言い合える教職員同士の信頼関係を築くことも必要である。

[対策]

- ① 教職員が教育公務員としての責任の重さを自覚し、一丸となって学校教育目標の達成に取り組むことができるよう、管理職を中心とした学校組織の在り方を見直す。
 - 例 1) 現在ある教頭や校務分掌上の主任等の役割を明確化する。
 - 2) 副校長、主幹教諭、指導教諭などの職階の在り方を検討する。
- ② 学校組織を見直す中で、近い将来、管理職となる人材の育成も図る。
- ③ 管理職のマネジメント研修においては、研修したことが実際の学校組織でどう生きているか、管理職自らが検証することが必要であり、県教育委員会として、資料提供や実践の例示などの支援を行う。
 - 例 1) 学校評価の外部評価で学校経営について客観的な評価を得る。
 - 2) 教職員による校長評価を実施して教職員の思いを把握する。
- ④ 職業能力育成型人事評価制度の趣旨等について再度徹底するとともに、管理職の評価能力を高めるための評価者研修を継続していく。
- ⑤ 教職員が安心感や帰属意識を持ち、教育公務員としての責任を自覚しながら、職務に専念することができるようにするために、外部の不当な要求等に対し、管理職を中心に組織として対応する体制をつくる。
- ⑥ 教職員相互が率直に意見をぶつけ合ったり、困ったことを相談し合ったりできる風通しのよい職場づくりを進める。
 - 例 1) 学校の職務分担を見直し、会議の効率化を図るなど、自由に話し合うことのできる時間を生み出す。
 - 2) 職員室や教科準備室等の在り方を見直したり、談話室やミーティングルームを充実したりするなど、ハード面の整備を進める。
 - 3) 教育に対する真摯な取組を教職員が相互に認め合う双方向評価を取り入れる。

互いに評価し合う評価方法で、人の長所や自分に足りないものを発見するきっかけとなり、自己の成長に役立ちます。
 具体的には、人間性や態度、仕事の仕方に着目し、職場のパートナーとして尊敬できる人・がんばっている人かどうか等を評価します。



(2)

[考察]

- ① 不祥事を防止するとともに、未来を担う子どもたちのための教育を充実していくには、教育公務員としての高い理念を持ち、自らの職責を自覚することのできる人物の採用に努める必要がある。
- ② 教員免許更新制度が導入されることも視野に入れながら、採用後もその資質を磨き、指導力の向上を図る研修制度の確立が必要である。

[対策]

- ① 現在行っている人物重視の採用制度を踏まえ、資質や指導力などをより多角的にとらえて採用することのできる採用システムに改善する。
- ② 初任者の有する課題を早期に把握し、教育センターと所属校が連携して課題解決のための研修を行う。
- ③ 年次研修や専門研修で得たことを校内で共有し、日々のOJT研修の中で管理職等が適切に指導・助言を行い、それぞれの職場で経験年数に応じて教職員が育つ体制を築く。
- ④ 資質や指導力に課題が認められた教職員に対して行っている特別研修について、職場復帰のプログラムをより一層充実するとともに、子どもたちのために県教育委員会として毅然とした姿勢をとることができる制度を確立する。

(3)

[考察]

- ① 県教育委員会は、学校や市町村教育委員会の課題を、より一層把握することに努め、当事者意識を持って対応しなくてはならない。
- ② 県教育委員会が学校や市町村教育委員会との信頼関係を築き、課題を共有して取り組む姿勢を持つことは、各施策の効果をあげることにつながる。
- ③ 外部に対する信頼関係づくりのためには、県教育委員会内の各課等の連携は欠かせない。

[対策]

- ① 学校での問題発生を受けて、県教育委員会として、速やかな対応を行うとともに、その要因となった課題の解決策を市町村教育委員会や学校と一緒に考える。
- ② 県教育委員会は、これまで以上に学校を訪問し、県全体としての施策や取組を十分説明して理解を得るとともに、学校の思いや取組状況を把握する。
- ③ 市町村教育委員会は、それぞれの特色や独自性を発揮しながら、県教育委員会と連携、協力して、管内の学校の教職員を育てていく仕組みを整えていく必要がある。

(4)

[考察]

- ① 学校の教育課題が多様化する中で、保護者や地域住民が学校の応援団となり、ともに取り組むことが課題解決への近道となる。
- ② 保護者や地域住民とともに課題に取り組み、課題を解決した時には、充実感や達成感、教育公務員としての責任の重さや喜びを感じることができる。
- ③ 保護者の働いている職場が、子どもたちの教育について理解し、学校に積極的に協力することで、様々な教育課題を解決することが期待できる。

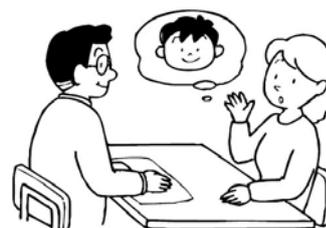
[対策]

- ① 学校の困っていることを一緒に考えてもらったり、学校が取り組んでいる様子を理解してもらったりして、学校が家庭や地域とよりよい関係を築きながら課題解決に取り組む「開かれた学校づくり」を、これまで以上に進める。
- ② 保護者や地域住民の求めることをよく把握して、できる限り情報を積極的に提供し、共有する。
- ③ 保護者や地域住民が学校教育に積極的に参加・参画できる環境を作るために、民間企業等にも理解と協力を求める。

作業中一歩間違えれば重大事故になったかもしれない失敗、言い換えれば、ヒヤリとした、ハットとした、といった経験を「ヒヤリ・ハット」と呼んでいます。一部の企業などでは、「ヒヤリ・ハット」の事例を蓄積、共有することにより、安全確保に努めています。

学校現場でも、次のような経験はありませんか？

- ・児童・生徒の指導中についカッとなって、我を忘れてしまった
 - ・飲酒の翌日、二日酔いかもしいないと思いながらも車の運転をしてしまった
 - ・締め切りが迫り、つい個人のパソコンに個人情報保存し、持ち帰った
- このような経験を職場で共有することで、不祥事を防止します。



不祥事の懲戒事由別の対策と中・長期的な取組について述べてきたが、県教育委員会として、今後、特に重点をおいて取り組む内容をまとめる。

(1)

「不祥事対策研究会のまとめ」を参考に、各学校でよりよい学校づくりの観点から話し合い、不祥事防止に向けた堅実な取組を行う。

枠囲みのコラムに示した手法や資料(4)「決意の公表についての取組調査のまとめ」の「話し合った内容の例」等を参考に、各学校に合った話し合いの方法を工夫する。

また、これまでに県教育委員会から出されたサービス通知やチェックリスト等を職場内でもう一度読み返してみることで、よりよい学校づくりとして取り組むことができること、よりよい職場づくりとして職員間で互いに守るべきことを、改めて考えることができる。

(2)

市町村教育委員会及び県教育委員会は、各学校の主体的な取組を支援する。

県教育委員会は、学校の主体的な取組を尊重するとともに、組織やシステムの見直しなどを通して不祥事の起こりにくい職場環境を整える。

[具体的な取組例]

学校における組織運営体制や指導体制の確立を図るための組織の見直しを、副校長、主幹教諭、指導教諭の設置に関する研究も含めて検討する。

部活動における基本的な考え方を整理し、学校における運動部活動の方向性について検討して、平成20年度に「部活動の指針」の策定を行う。

(3)

県教育委員会は、不祥事があった学校や市町村教育委員会とともに、不祥事の再発防止を徹底するために以下の取組を行う。

[学校]

- ① 組織で対応するためのシステムづくり（例、再発防止検討委員会の立ち上げ）
- ② 不祥事にいたった事実関係の確認
- ③ 起こった原因の分析（予兆、外面的・内面的・個別的背景）
- ④ 短期的な対応及びその検証方法の検討
- ⑤ 中・長期的な対応及びその検証方法の検討
- ⑥ 上記内容のまとめの作成

（資料(5)「不祥事再発防止の取組についての報告例」を参照）

〔教育委員会〕

- ① 学校に赴き、当事者意識をもって徹底した検証及び必要に応じた助言等を行う
- ② 検証等により各学校への参考となる事例を紹介する

(4)

不祥事防止の対策や取組がしっかり実施されているか、その進捗状況を定期的に検証することができるようにする必要がある。

今後、学校評価の中に「部活指導の改善」や「子どもたちを守る仕組みづくり」などの項目を加えることにより、各現場において不祥事防止の取組を適切にフォローアップすべきである。

同様に、各教育委員会の教育委員会評価においても、不祥事防止に関する項目を評価の中に盛り込むことなどにより、定期的かつ自律的に、継続的なフォローアップを実施することが必要である。



本研究会では、不祥事が発生する要因を構造化することにより問題点を明確にし、その問題点に対応するよりよい学校づくり、よりよい職場づくりに向けた取組の方向性をまとめました。

今後、もし不祥事が発生した際には、学校として子どもたちの幸せのために取り組んでいるという共通認識を持つことができていたのか、職場として同じ目標に向けて協働している仲間であるとの共通理解を図ることができていたのか、などについて徹底した検証を行い、同じことが繰り返されることのない組織づくりを、学校と教育委員会が一体となって進める必要があります。そのためには、学校が明確な目標をもち、教職員一丸となって取り組むことができる、自己チェック機能を備えた組織体に変わらなければなりません。

究極の不祥事対策は、教職員が日々行っていることに満足感を持って取り組める職場文化を築き上げることです。

県教育委員会は、このまとめに基づき、市町村教育委員会、学校、家庭・地域と一体となって、よりよい学校をつくり、そのことを通じて、不祥事の起きない信頼される学校づくりに向けて全力で取り組んでまいります。



