

【原 著】

「またやるのですか？」からの出発  
－岡山県教委の不祥事対策の3年－

塚本 千秋 平 伸二

Departure From "I Do Not Want to Learn These Matters Over and Over"  
3 Years Challenge in Okayama Prefecture Board of Education

Chiaki TSUKAMOTO, Shinji HIRA

2019

岡山大学教師教育開発センター紀要 第9号 別冊

Reprinted from Bulletin of Center for Teacher Education  
and Development, Okayama University, Vol.9, March 2019

## 「またやるのですか？」からの出発

## - 岡山県教委の不祥事対策の3年 -

塚本 千秋※1 平 伸二※2

岡山県教育委員会が取り組んできた不祥事対策について、その特徴を回顧的に述べた上で、3年が経過した現在の成果について紹介した。ともすると不祥事対策は「言われるからやりました」というアリバイ作りのものになりやすく、研修の場での発言も形式的なものに傾きやすい。そうした動機づけの低さを「多忙な教員として自然な反応」と認識したうえで、生徒理解を超え、教師自身の人生理解に役に立つように研修資料を作りこんできた結果、現場では「研修を受けてよかった」「研修を繰り返すことに意味があると思える」という声も聞かれるようになった。

キーワード：不祥事対策，動機づけの低さ，研修資料，作成の工程，現場の声

※1 岡山大学大学院社会文化科学研究科

※2 福山大学人間文化学部，福山大学学長補佐

## I はじめに

筆者らは平成28年3月から、岡山県教育委員会（以下、県教委）の不祥事対策チームにアドバイザーとして参加し、包括的に不祥事対策に携わってきた。その取り組みの一端については

表1 岡山県教委の新たな取り組みの骨子（平成28年3月）

- |  |   |
|--|---|
| <p>(1) 組織体制の整備<br/>           教育庁<br/>             ○専任職員の配置<br/>             ○不祥事防止対策チームの設置<br/>           学校等各所属<br/>             ○コンプライアンス推進員の任命</p> <p>(2) 総合教育センター研修の改善<br/>           各経験年数別講座における座学を中心とした服務研修の見直し<br/>             ○コンプライアンス推進員研修の実施<br/>             ○メンタルトレーニングやストレスマネジメント等の研修の実施<br/>             ○既存の研修の内容の工夫・充実</p> <p>(3) 互いに相談しあえる職場づくり<br/>           ア 人間関係づくり<br/>           イ 職場環境や働き方の改善</p> | <p>何度か紹介してきたが(塚本, 2017)(塚本, 2018), あらためて取り組みの骨子を表1で示す。</p> <p>表の(1)の項で示しているように、教育庁内に「専任職員」と「不祥事防止対策チーム(以下、対策チーム)」を設置して、</p> |
|--|---|

有用で息の長い不祥事防止対策を企画・実施する責任を負わせたことと、各学校に「コンプライアンス推進員(以下、推進員)」を置くことによって、所属校での校内研修や不祥事防止活動が適切に実施されるようにした点に独自性がある。

幸い、この対策チームが開発してきた、「新たな研修プログラム」という名の校内研修プログラムは、他の自治体の教育委員会にもその存在が知られるようになり(内外教育, 2018など)頻繁に問い合わせを受けている。

本稿では、このチームの特徴(大げさに表現すれば、「会議の活性化による研修資

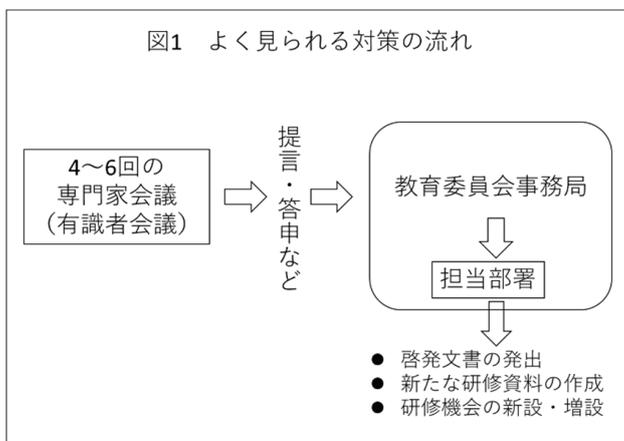
料への魂の吹込み」) を述べたうえで、設置から3年たった現在、現場に研修の意義が一定程度根づきつつあることを、アンケート結果も踏まえて紹介する。

## II チームの構成と特徴

末尾に掲示した組織図に示すように、対策チームは、教育次長の下におかれ、教職員課から5名のチーム員（2名は専従）と、関係各課の代表からなる横断的メンバーの、合計12名で編成されている。チーム会議は月に1回の開催で、2018年12月で33回を数えるまでになっている。このチーム会議の特性は、以下の2点に集約される。

### 1. しっかりと時間をかけて研修資料を作りこむこと

約2時間の会議時間の半分以上を校内研修資料に関する議論に費やし、しかも原則として3回の会議にわたって修正を行い、作りこみを行っている。



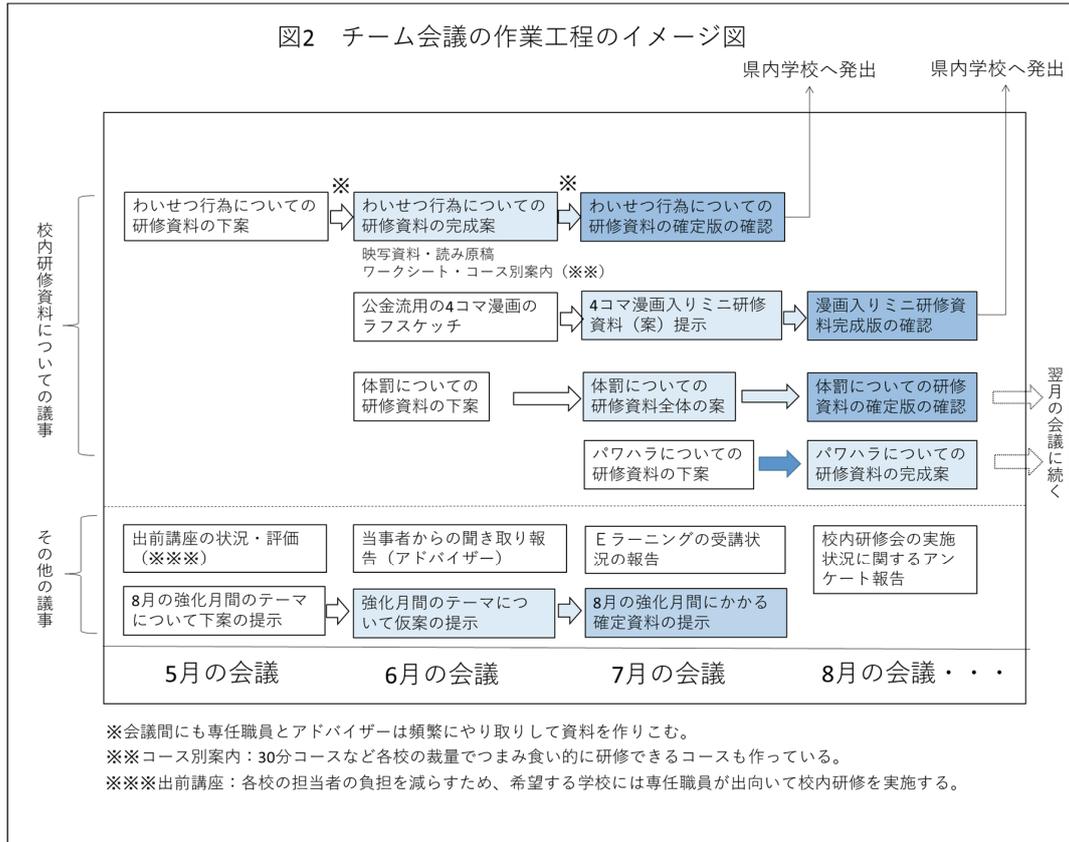
対比的に述べると、近年の学校教職員の不祥事の多発とそれに対する社会からの厳しい批判を受け、多くの自治体の教育委員会では不祥事防止対策の充実を謳っている。しかし、それはしばしば、図1に示すような、専門家会議の開催と、その提言や答申を受けた対策の実施にとどまっている。辛口に言うと、どの提言も答申も似たり寄った

りで、それを受けた対策は、担当部署の職員が、いろいろな場所からかき集めた「既存の研修資料」の寄せ集めである。研修機会を新設・増設しているところでも、単発的な講演の追加だけだったり、ある特定年次の教員研修のなかにコンプライアンスに関するグループ協議を取り入れたりする程度にとどまる。これは専任職員がいないこと、外部の専門家が抽象的な提言や答申を出すだけで、それ以後のプロセス、つまり対策の具体化、例えば研修資料作りに参与していないためである。

それに対して当チームでは図2に示すように、多くのメンバーが時間をかけて継続的に資料作りに関与している。研修資料は、非違行為の種類別に（「ゼロベースから」とまではいかないが）、あくまで「たたき台」として専任職員から提案され、それをベースに3か月かけて議論を戦わせ、作りこんでいく（図で囲みの色づけが濃くなっていくのは作りこみを表す）。

次の項で示すように、チーム員には自由な発言が許されているので、「ごちゃごちゃして何を伝えたいのか分りにくい」「資料が多すぎて、推進員が早口でしゃべることになり、理解が追いつかないだろう」などといった辛口のコメントも飛び、専任職員が示した初期の案が大幅に変更されることもしばしばである。

図の※に示しているように、会議と会議の間にも、専任職員とアドバイザーとの間で活発な意見交換が行われるので、研修資料のバージョンが次々と更新されてい



くことも多い。

さらに、会議の残りの時間で、現場の推進員の発言が紹介されたり、非違行為当事者からの聞き取り結果（残念なことに、そのなかにはコンプライアンス研修を受けていたものも含まれる）が共有されたりするので、校内研修資料作りも机上の議論にとどまらず、「彼ら（推進員）自身が実施する気になってくれる研修」「今度こそ彼（非違行為当事者）の心に届いてくれる研修」という風に、より切実な資料の作りこみが行われることになるのである。

## 2. メンバーの自由闊達な発言

上記のような研修資料の作りこみの土台になっているのが、チームメンバーの自由闊達な発言である。末尾図に示すようにチームメンバーは関係各課の代表だが、それぞれかつては「小学校教諭だったもの」「高校の養護教諭だったもの」「学校事務職員だったもの」「知事部局の行政職員だったもの」でもあり、様々な角度から学校を眺めてきた人々の集団と言える。世代も違えば、職域も任務地も違うために、取り扱われているテーマによっては見解の相違も発生し、それが議論の活性化を生んでいる。

言い方を変えると、メンバーそれぞれに「正しいと思ってきた規範」に違いがあるうえ、それが時代や社会の変化によって、自分のなかでも変遷していることを実感している。つまり、「私が職業人として育ってきた環境では、かつては『〇〇が正しかった』が、今では『××が正しい』ことになっている。けれど、職場が違えば、

それもまた違うことでしょう」という健全な相対化の意識がメンバーに共有されており、さらに司会者役である次長が、それぞれの価値観を尊重して否定することがないため、議論が活性化するのである。

具体的な対話の例を2つあげてみよう。なお、これは実際の会議録ではなく、現場の空気感を読者に伝えるため、第一著者が作成した架空のものである。

最初の例は、「公文書」の作成にかかる研修資料を題材に行われた議論である。ちなみに第一著者は

(議論例1) 公文書作成にかかる研修資料についての議論の一部  
(S：司会者、A・B・C・D：チームメンバー、ア：アドバイザー)

S：どうですか？Aさん、どう思う？

A：もちろん起案書を作ることは大事なんだけど、もっと大事なのは、『こんなものを作ったのですがこれでいいですか』と尋ねる風土というか、習慣じゃないかと思えますね。

ア：僕なんかは基本的知識がないので何うのですが、教員に採用されたら起案書の書き方とか学ぶ機会があるんですか？

A：基本的にはありませんね。

B：私が初めて勤めたところでは、ものすごくきちんとした事務長さんがおられたので、起案書づくりをみっちり仕込まれました。

C：それは珍しいんじゃないの

D：行政職の場合は、最初にみっちり教え込まれますが、教員の場合、定型の起案書などを教えている暇はないですね。翌日から教師の仕事がありますから。

なみに第一著者は医師だが、起案書を作ったことがない。いかに医者が事務仕事を人任せにしていたかがよくわかる。学校の教師も医者ほどではないが、ひとたび就業したとたん一人前扱いされるから、起案書づくりどころではない

日々を過ごすことになる。そのあたりが行政に精通している人々から見ると、「場当たりの」「思いつきの」に見えるかもしれない。

二例目は、猥褻事案の事例検討でのグループワークをめぐる議論である（次頁）。現代の教育現場では性別を含む個人の属性を理由に、差別はもちろんのこと、意味のない区別を行ってはならない。このこと自体は、旧時代的な悪弊からの脱却として、望ましい変化である。とはいえ、男女の間で性衝動の在り方に違いがあるのも事実であり、またそのような話題について羞恥の感情が働いて人前での発言がはばかられ、議論が建て前的・表面的なものに終始してしまうことも一面の事実であろう。

例示した議論でも触れているが、「グループで本音が語られること」と「参加メンバーの傷つきを最小限にとどめること」という二つの要請にこたえることは難しく、周到な事前準備が必要である。

この他にも、コンプライアンスにかかわるテーマには、「正解」と「間違い」の間にグレーゾーンがあることが少なくない。「教育公務員の兼業の問題」「USBの取り扱いの問題」「指導が困難な生徒との間のSNSのやり取りの問題」などは、『こうすべき』と決められたラインが年々微妙に変化している。

そのため、議論のかじ取りを誤ると、とたんに会議が形骸化する。つまり、グレーゾーンについては、その件を所掌する担当課だけが「正解（その時点での公式見解）」を知っているのだから、それ以外のメンバーには「口をはさむ余地はない」という認識で会議を進めることもできる。はっきり言うと、司会者が「担当課が明言できないと言っている以上、この話題をとりあげることはやめましょう」という回避的な收拾をすることもできるのだ。

(議論例2) わいせつ事案研修時のグループワークについての議論の一部

(S：司会者、E・F：女性メンバー、A・B：男性メンバー、ア：アドバイザー)

S：この事例についてのグループワークですが、女性から見てどうですか？

E：グループの話に入れるかな。やっぱり不愉快な人はかなりいて、黙ってしまうと思う。

F：女性が起こす事案もないわけではないけど・・・。

A1：グループを男女別にしてはどうですか？本音が話しやすいと思う。

S：男女別のグループを作ることでそのものが、時代錯誤と批判されるかもしれない。

A2：男女別にすることで、LGBTなどマイノリティーの人にとっては苦痛が増す恐れもある。

A：もちろん、マイノリティーではない男性にも性的な話題が苦手、不愉快な人もいる。

A1：コンプライアンス推進員の判断で、『男女別のグループワーク』を行ってもよい、と現場に任せてはどうか。ただし、その場合は丁寧な説明が必要になるから、説明の仕方を例示しておく。

B：『性に関する感じ方は同性でも個人差がある』『場を和ませるための冗談にも傷つく人がいる』ということ、念入りに注意書きすべきでしょうね。

A2：グループワークのシナリオを書いて、それを輪読するグループワークでもよいかもしれない。

S：考える余地、工夫する余地はいろいろありそうですね。

そうなると会議は短時間で済み、メンバーは楽かもしれないが、日々グレーゾーンに身を置いている現場教員は置いてきぼりである。岡山のチームがそうになっていないのはリーダーの度量と担当者の熱意のたまものである。

リーダーは、「ここには怪しい(はっきりしない)領域があるよね」というグレーゾーンについての議論を怖がらなかった。たぶん、私たちアドバイザーからは見えない場所で「じゃあ、どうするのが正解なのか」という突き上げの声も上がっただろうが、それも飲み込んだうえで、ポジティブにかじ取りをしていったことが今日の成果となって表れているように思う。

今年の4月で多くのメンバーが入れ替わったが、2年半たった現在もチームの活力が失われていない。この粘り強い活力こそが、岡山チームの財産だと小生は思っている。

### Ⅲ 研修の実施状況と現場の評価

対策チームで創案されて発出され、現場で実施された校内研修その他のリストを表2と表3で示す。予定のものも含めると約3年で33個の研修資料作りを行った。

表からもわかるように当初(28・29年度)は時間のかかる事例検討を2か月に1回のペースで発出した。これは、取り扱わなければならない領域が非常に広がったため、それらを網羅しようとした点と、ある程度矢継ぎ早に発出することによって、県教委の「本気度」を現場に示し、校内研修を定着させようという狙いを込めたものである。

とはいえ、ふた月に1回の事例検討やグループワークを含んだ校内研修には戸惑いや過剰な負担を感じた推進員も多かったようである。

表4に平成28年度末の推進員の感想のなかから、「課題が大きかったもの」の項を

表2 県教委対策チーム発出資料一覧(1) H28年7月～H30年3月

回	年月	テーマ	事例検討	ミニ研修	eラーニング	その他
1	28.7	わいせつな行為			①	
2	28.11	導入編①				○
3	28.12	飲酒トラブル			②	
4	29.1	導入編②				○
5	29.3	体罰	①			
6	29.3	年度当初の不祥事防止プレゼン資料				○
7	29.5	合法○○に潜む危険		①		
8	29.6	わいせつな行為	②			
9	29.7	うっかり身近に刃物を置いていると		②		
10	29.7	交通事故・交通違反			③	
11	29.8	情報管理(USB等の紛失)	③			
12	29.9	こうして発覚しています		③		
13	29.10	飲酒トラブル	④			
14	29.11	ネットからの無断使用は危ない		④		
15	29.12	交通事故・交通違反	⑤			
16	29.12	情報管理			④	
17	30.1	あなたはストーカーと言われたいために		⑤		
18	30.2	わいせつ画像・盗撮等	⑥			
19	30.3	年度当初の不祥事防止プレゼン資料				○

表3 チーム発出資料一覧(2) 30年度以降(予定も含む)

回	年月	テーマ	事例検討	ミニ研修	eラーニング	その他
20	30.4	税金の納付、忘れていませんか?(滞納)		⑥		
22	30.5	窃盗・横領(公金管理)	⑦			
22	30.6	コンプライアンス研修なんて大嫌い		⑦		
23	30.7	そのダウンロード違法かも		⑧		
24	30.7	校内での不適切な行為			⑤	
25	30.8	業者から物を受け取ると		⑨		
26	30.9	ついネット上に書き込んでしまったことで		⑩		
27	30.10	セクハラ・パワハラ	⑧			
28	30.10	飲酒トラブル			⑥	
29	30.11	部費や教材費の管理は大丈夫(公金管理)		⑪		
30	30.12	許可なく副業はできません(兼職兼業)		⑫		
31(予定)	31.1	職印を勝手に押しはけません(公文書偽造)		⑬		
32(予定)	31.2	物品を持ち帰っていませんか?(横領)		⑭		
33(予定)	31.3	年度当初の不祥事防止プレゼン資料				○

抽出して掲示したが、「推進員の負担が大きい」「当事者意識が持てない」「時間がない」「マンネリ化」というような回答が結構な数あった。こうした結果はある程度予測してはいたものの、現場の負担感を軽減する取り組みが求められた。

そこで平成30年度からは、4コマ漫画を使用した一枚物のミニ研修資料を中心に発出し、事例検討やグループワークを含む大掛かりなものはかなり頻度を減らした。また教職員課の専任教員が学校に出向いて、事例検討を含めた校内研

修を行うようになった(出前講座)。

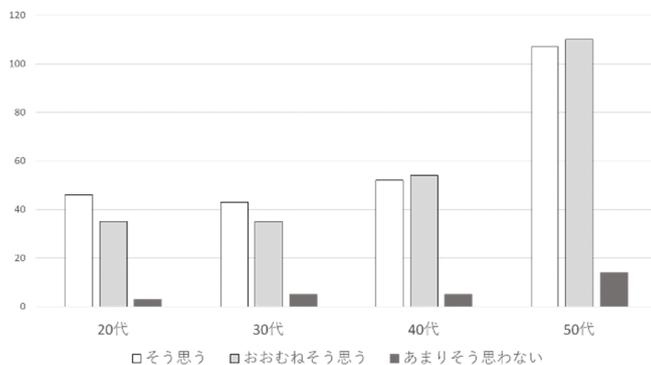
ミニ研修のなかではっきりと「コンプライアンス研修なんて大嫌い」(平成30年6

表4 28年度末時点での推進委員473名の感想のなかから、主として「課題が大きい」とするもの

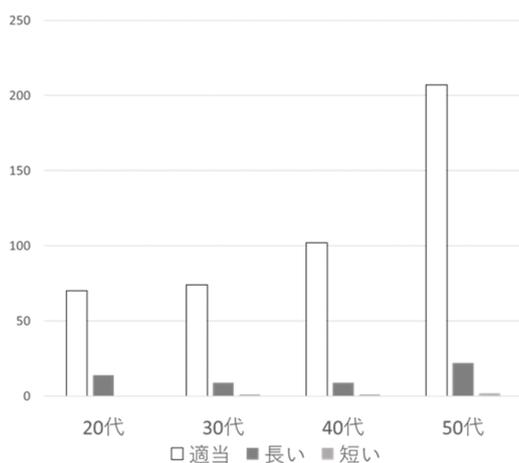
課題点	課題の内容	実数	%
テーマについて	当事者意識が持ちにくい	39	8.2
	実効性に疑問がある	8	1.6
研修方法について	コンプライアンス推進員の負荷	57	12.0
	研修時間の確保	30	6.3
研修機会について	繁忙期での研修には無理がある	20	4.2
	マンネリ化	28	5.9



グラフ1 研修が自覚の高まりや気づきにつながったか (実人数)



グラフ2 研修の時間はどうだったか (実人数)



また「研修を繰り返すことが大事」という意見もかなり多く、コンプライアンスに関する校内研修が徐々に学校現場に根づいてきていることをうかがわせる。

月 引用4コマ漫画参照) というテーマを取り扱った(実際にはタイトルを「何回やれば気が済むの」に変更した)。

出前講座は、校内研修実施時のコンプライアンス担当者の負担を軽減するとともに、校内研修の運び方の一例を示すことで、コンプライアンス担当者に今後の研修を進めるうえでの独自の工夫を考えてもらうという狙いを持っている。今まで、8校・2市に出前講座を行い、事後に約500名から感想を聴取した。

この約500名から得たデータがグラフ1とグラフ2である。研修を受けることによって、自覚の高まりや気づきにつながった人数がかなりの割合に達しており、かつて評判の良くなかった研修の時間も、一部分はまだ「長すぎる」と評価しているが、「適当」との評価がかなりの割合に上っている。もっともこれは出前研修という教育委員会のチーム員が直接行った講座後のアンケートであるため、好意的に評価したとも考えられる。

表5はこの約500名のアンケートのなかで自由記述に書き込みをしていた356名の感想の主なものを分類したものだが、「グループでの研修が良い」「当事者意識が高まった」などの意見が多数寄せられており、

表5 30年度の出前講座（8校・2市）の主な感想  
 （全517名のうち、自由記述欄に回答があった356名の内容を著者が分類した）

大分類	小分類	人数	%
研修の形式や内容 についての感想	<b>グループ研修が良かった</b>	86	24.1
	事例検討が良かった	25	7.0
	ロールプレイが良かった	20	5.6
	新たな知識が得られた	30	8.4
	被害者の感情に気づくことができた	37	10.4
広く問題意識や当 事者意識の向上に 関すること	<b>当事者意識が高まった</b>	55	15.4
	自分自身のことを考えることができた	27	7.5
	風通しの良い職場・同僚性や連携が大事だと感じた	37	10.4
	校内の環境に対する意識が高まった	30	8.4
研修の繰り返しに ついて	<b>研修を繰り返すことが大事だ</b>	46	12.9
	研修の繰り返しは勘弁してほしい	3	0.8

#### IV 終わりに

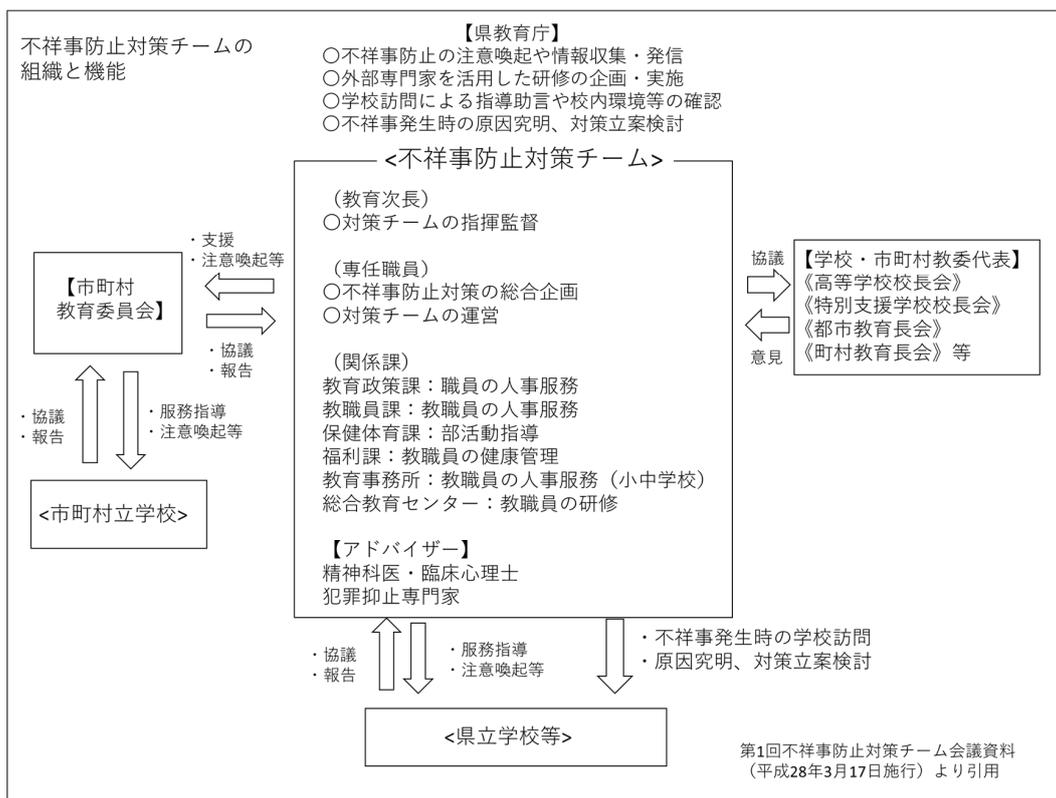
岡山県教委の不祥事対策が知られるようになり、他の自治体の教育委員会に呼ばれて担当部署の方とお話しする機会が増えた。そのような際、ひしひしと感じるのは、大事なものは「出来上がった研修資料」ではなく、「みなで作り上げていくプロセス（図2で示した作業工程）」なのだな、ということである。

12人（チームメンバー人数）×2時間（会議時間）×33回（会議回数）。

最初から意図したわけではなかったが、これだけの時間をかけて作ったのは（もちろん会議時間以外にも担当者やアドバイザーは膨大な時間をかけている）、「研修資料」ではなく、資料以前に必要な「12人の共通認識」だった。

そしてその共通認識は、リーダーの基本的な考え方＝「お互いが支えあう温かな人間関係」に常に立ち戻ることにより、少しずつ上質なものと練り上げられていったように思う。

アドバイザー二人は、このプロセスに関与できたことを、かけがえのない体験として、宝にできると確信している。



**【謝辞】**

資料をご提供いただいた岡山県教育委員会に厚く御礼申し上げます。

**【文献】**

小野田正利 (2018) 教職員の不祥事対策. 内外教育2018年2月9日号, 4-5  
 塚本千秋 (2017) 学校教職員の不祥事について－発生促進と抑止要因に注目して－. 岡山大学教師教育開発センター紀要7, 91-96  
 塚本千秋 (2018) 学校教職員の不祥事と対策について－校内研修はどうあるべきか－. 岡山大学教師教育開発センター紀要8, 59-67

---

Departure From "I Do Not Want to Learn These Matters Over and Over"  
3 Years Challenge in Okayama Prefecture Board of Education

Chiaki TSUKAMOTO\*1

Shinji HIRA\*2

We explained the characteristics of measures against "scandals of school teachers" that the Okayama Prefectural Board of Education has been implementing for the past three years retrospectively and introduced the contents and results. In fact, these measures tend to be an alibi production that "we did as you said", and even when group work is carried out, members' remarks tend to be only formal remarks without their emotion. Our team recognizes that these low motivations are "natural as busy person" and we changed learning materials to help teachers to better understand their students and to understand the teacher's own lives. Three years later, We hear a lot of voices saying "I am happy to receive training" and "I have meaning to do a lot of training a while."

**Key Word:** Retrospective Report, Deplorable Accidents of School Teachers, Low Attendance Motivation, Repeat Training

\*1 Graduate School of Humanities and Social Sciences, Okayama University

\*2 Faculty of Human Culture and Sciences, Fukuyama University

---