

教員向けコンプライアンス研修の意義と校長の役割

—— どのような研修が効果的であるのか ——

石井 純一*・打越 正貴**

(2020年10月21日受理)

Significance of compliance training for teachers and the role of principals:
What kind of training is effective?

Jyunichi ISHII and Masaki UCHIKOSHI

キーワード: 公教育・コンプライアンス・法規

教員に対するコンプライアンス研修の意義については、教職員が公教育について、誰もがその本質を理解していることが前提でなければならない。教育活動においては、潜在的に様々なリスクが含まれている。これまで、対処療法的な研修が行われることが多かった。教育委員会でも、過去の事例を収集しその事例が発生した原因を分析し、そのような行動を取らないようにという視点でのマニュアル化がなされているし、懲戒処分等厳罰化も進んでいる。ただこの流れが、加速していても全国的に不祥事が根絶されているわけではない。大学での教員養成、採用、採用後の研修と一体に考えることが求められている。その際に、必要なのは公教育に携わるという高い倫理観と、教育活動全般が法規によって支えられることを教職員が意識することであろう。このような意識を醸成する研修体系を構築することが急務である。

本稿では、公教育とは何かを明らかにすることから、そもそも教育界にけるコンプライアンスとはどのようなことなのかを明らかにし、その必要性をあらためて実証する。その上で、教育現場でコンプライアンスが問われる場合を絞って考えることで、論点を明らかにしたい。その論点から、教育活動とコンプライアンスの関係性をまとめることで、結論として、大学・教育現場を通じたような研修が効果的なのか考察を加える。

はじめに

公教育に携わる教員は、児童生徒と直接関わるが多く、高い倫理感が求められている。特に、公立学校の教員は、地方公務員としての身分を有し、学習指導や生徒指導などを通して児童生徒を様々な場面で教育活動を行う、教育公務員という特殊な立場にもある。そのため、採用されたその

* 茨城県立水戸第二高等学校 ** 茨城大学大学院教育学研究科

日から、地方公務員としての全体の奉仕者である立場と、教育専門家としての教育公務員の立場を有することになる。このような状況を鑑みたとき、教職に就いた者で、コンプライアンスの重要性を認識していない者は皆無であるはずである。近年、採用試験の二次試験、主に人となりを確認する試験においては、面接の中で「コンプライアンスについての自身の考え」「教員の不祥事案件についての思い」など、この手の質問をすべての都道府県が尋ねている。さらに、採用のその日、上司（学校の場合は校長）の面前で、宣誓書に目を通し署名・捺印を行った後、読み上げる、いわゆる宣誓することが慣習となっている。その文面は、茨城県の場合は、「私は、ここに、主権が国民に存することを認める日本国憲法を尊重し、かつ、擁護することを固く誓います。私は、地方自治の本旨を体するとともに、公務を民主的かつ効率的に運営すべき責務を深く自覚し、全体の奉仕者として、誠実かつ公正に職務を執行することを固く誓います」である。私事であるが、30数年前、当時の勤務校において校長の面前で宣誓書を読み上げた時の緊張感を、今でも覚えている。おそらく、それまでの学生という自由な身分から、大きな責任を負うことを意識させられる一瞬であると思う。この瞬間から、教職に就く身としてのコンプライアンス意識を少しずつ醸成することになるのだろう。ここでは先ず公教育の本質的意味について公教育の制度を通して確認しておきたい。

1 公教育の制度的意味

そもそも公教育とはどのようなものなのであろうか。我が国においては、教育基本法第6条「法律に定める学校は、公の性質を有するものであって、国、地方公共団体及び法律に定める法人のみが、これを設置することができる。」（学陽書房「教育小六法2020」以下法文の引用はこれにならう）により、法律に定める学校は公の性質を持つとされており、国や地方公共団体のほか法律に定める法人のみがこれを設置できるとされている。このことにより、国立学校、公立学校のほか、学校法人の認可を得た私立学校も公教育を行う学校であると解釈することができる。さらに、同法第6条第2項で「学校においては、教育の目標が達成されるよう、教育を受ける者の心身の発達に応じて、体系的な教育が組織的に行われなければならない。この場合において、教育を受ける者が、学校生活を営む上で必要な規律を重んずるとともに、自ら進んで学習に取り組む意欲を高めることを重視して行われなければならない。」として、指導に当たる者に、教育を受ける者に示す形で、指導者のあるべき姿勢につながる規定がなされている。特に、「心身の発達に応じて」とあることに注目するのであれば、どの段階の学校においても、指導者に高い倫理観が求められていることは明白である。

また、学校教育法第5条には、「学校の設置者は、その設置する学校を管理し、法令に特別の定めのある場合を除いては、その学校の経費を負担する。」という設置者管理制度を採用している。その管理機関とは、同法第2条第2項により、「国立学校は各大学の国立大学法人、公立学校は地方教育行政の組織および運営に関する法律に基づく各教育委員会、私立学校は学校法人の理事会がこれを設置、これのみが公教育を担う学校を設置できる。」とし、それぞれ法的根拠を明確にして位置付けている。この規定を根拠に、教育委員会は、人的管理、物的管理、運営管理についてそれぞれが権限の及ぶ学校に対して責任を行使していることになる。

ここでは、社会的に影響力が高い公立学校について考えてみたい。公立学校における教育委員会の位置付けは、地方教育行政の組織及び運営に関する法律第2条に基づいている。教育委員会は学校管理機関として、学校運営全般についてこれを規制する立場にはある。しかし、法律上の立場と、その権限を実際に行使する運用上の問題とは異なり、教育委員会自体が、各学校の運営に直接関わってくるというわけではない。なお、法令上は校長の権限である、児童生徒の懲戒や、入学許可・卒業認定などについて、教育委員会は指導行政を司る機関として、管理規則に則って指導助言を学校に加えることがある。例えば、茨城県の場合、校長の辞令については、直接教育委員会教育長が、一人ずつ手交することになっており、教育委員会は校長の上司機関として存在していることを、有形無形に意識させている。

教育委員会の役割は、設置者である教育委員会等が、学校管理の体系を明確にして、その秩序の確立を図ることと、学校管理の基本的な方針を示すために、学校運営に関する管理規則を規定されている。地方教育行政の組織及び運営に関する法律第15条に、「教育委員会は、法令又は条例に違反しない限りにおいて、その権限に属する事務に関し、教育委員会規則を制定することができる。」との規定があり、これが法的根拠となっている。当然、各学校は、この管理規則をベースに、運用上のマニュアルとして校内内規を作成し、教職員の勤務時間の割り振りなどの服務規程、生徒を指導する際の校則、進級・卒業及び成績を認める成績内規などを定めている。当然、校内内規は、教育委員会の管理規則を踏まえた内容でなければ、いくら内部のルールとはいえ、それに従う意味が薄れてしまう。昨今、ブラック校則が象徴する問題提起の根本には、校内規則が法律と乖離しているということがあげられる。公教育として位置付けを円滑に行使するためにも、法的根拠が明確に存在する学校運用上のマニュアルである校内規定、いわゆる内規を作成していかなければならない。この内規についても、教職員のコンプライアンス上重要な位置を占めているが、恒常的には意識されていないともいえる。

以上のような公教育の制度的意味を理解した上で、そもそもコンプライアンスとは、どのようなものか考えてみたい。

2 コンプライアンスとは

コンプライアンスという用語は、1960年代のアメリカで始まった考え方であるといわれている。

アメリカ合衆国は、国の名が示すとおり、多様な移民によって国家が形成されてきた。よく人種のるつぼと言われ、多様な価値観、考え方が、存在する多民族国家である。多様な価値観や考え方をもち、個人主義が強く主張される国にあって、経済や社会を一国の秩序あるシステムとして統制し、機能させるためには、法律やルールを細かく設定し、それらの規範を絶対的なものとして国民が理解する必要がある。そのために考え出されたのが「コンプライアンス（法令遵守）」という概念であるといわれている。現代においてもアメリカでは「コンプライアンス」＝「法令遵守」という立場である。古田は、「英語の compliance は広い文脈で『従うこと』を意味する。企業の法令遵守のみならず、患者が医師の投薬法に従うこと、外力を受けた物体が弾性を示すことも compliance。語源はラテン語の動詞 complere（空所を満たして一杯にする）。これは英語の complete（完成させる、

完成された)の祖語でもある。我を張らず従順に相手に合わせ、その求めを十分に満たす。法的文脈であれば、法令の命ずる所に従い、法の支配を完全に実現する。コンプライアンスとは「法の支配」という国家の統治原則を企業統治にも適用し、業務効率のアップやリスク軽減、市場からの信頼拡大を目指すもの」と指摘している(古田:2016)。これは、単に「法令を遵守」するだけではなく、危機管理を徹底しリスクを軽減させることで、市場や顧客の信頼を得るところまでを一括して扱うとしており、内容が多岐にわたるとともに、管轄する範囲も広がっているように思われる。民間企業での考え方ではあるが、そのまま顧客の信頼を、児童・生徒及び保護者からの信頼と置き換えて考えることで、十分に教育現場にもつながるものである。

我が国において、コンプライアンスが注目されるようになった背景には、1980年代～2000年くらいまでは「コンプライアンス」=「法令遵守」と、法律に則った行為であるかどうかというように認識されていたものが、徐々に企業の理念や倫理観まで意識される考え方が一般的になってきたように思われる。一方で、「コンプライアンス」という言葉が注目されるようになった2000年代に入ってから、大企業の脱税などの不祥事やパワハラ、セクハラなどのトラブルが、世間の耳目を集めることで、企業は単に儲けるだけでなく、社会貢献を果たすとともに、「企業倫理」がこれまで以上に重要視されるようになってきた。それに呼応するように、学校においても、全国的な不祥事となった高等学校の必修科目の未履修問題、体罰による指導の行き過ぎなど、不祥事自体が、全国的な問題となったり教職員個人による不祥事が相次いで起こったりして世間の耳目を集めるようになり、民間企業と同様に、倫理観を内包した「コンプライアンス」が求められるようになった。まさに、不祥事が相次いで起き世間の耳目を集めるという現状から、「法令順守」に倫理観が加わってきたように考える。

3 教育現場におけるコンプライアンスが問題となる事例

教育現場において、「コンプライアンス」が問題となる事例は、二点に分別できる。

一点目は、教員が法令に反する行為を行った場合である。例えば、体罰を加えたり、飲酒運転をしたり、セクハラをしたり、といった行為である。これらは教員の不祥事として、信用失墜行為となり処分される可能性がある。

二点目は、教育活動や個々の指導において、不適切な対応をしてしまう場合である。学校内で起きた盗難事件、いじめで児童・生徒が不登校になった、指導要録や学力検査の答案用紙など個人情報の開示を請求された、授業中や部活動において児童・生徒が怪我をした、というような場合に、指導者が適切に対応できないことや初期対応のまずさから、学校や該当者個人のコンプライアンス意識を問われることになる。

では、この二点について、法的にはどのような規定があるのかを考察する。

一点目は身分上の義務としてまとめられものであり、地方公務員法第33条に「職員は、その職の信用を傷つけ、又は職員の職全体の不名誉となるような行為をしてはならない。」という規定に則ったものである。その意義について佐藤は、「教職員は、一般職の身分を有する地方公務員であるとともに、『教育公務員の職務とその責任の特殊性』(教育公務員特例法第1条)に基づき、高度な行動

規範が求められます。このことから、法規上の規範として職の信用を失墜させるような行為を禁止し、公務への悪影響が生じないよう法的な整備を行っています」と述べ（佐藤：2014）、教職員が全体の奉仕者として、児童・生徒そして保護者の信頼を得るために行動することの重要性を指摘している。さらに、「職員は、職務上知り得た秘密を漏らしてはならない。その職を退いた後も、また、同様とする。（地方公務員法第34条）」として、秘密を守る義務を規定している。これも、二点目に示す、指導要録や健康診断書など個人情報に属する情報を、日常的に扱い、それらを教育の根幹において教育活動に当たるのであるから、信頼を基礎におく者として、守るべき当然のことであり、学校としての信用の獲得につながるものである。

二点目は職務上の義務としてまとめられるものである。職務上の義務には、大きく三点ある。①服務の宣誓、②法令等及び上司の職務上の命令に従う義務、③職務専念義務と呼ばれているものである。

まず、①職務の宣誓については、地方公務員法第31条に「職員は、条例の定めるところにより、服務の宣誓をしなければならない。」と規定がある。②法令等及び上司の職務上の命令に従う義務については、同じく地方公務員法第32条「職員は、その職務を遂行するに当って、法令、条例、地方公共団体の規則及び地方公共団体の機関の定める規程に従い、且つ、上司の職務上の命令に忠実に従わなければならない。」と規定があり、上司の職務上の命令については、文書・口頭いずれの方法であっても、法令上違反がなく、妥当なものである場合は、命令として有効である。③職務に専念する義務は地方公務員法第35条に「職員は、法律又は条例に特別の定がある場合を除く外、その勤務時間及び職務上の注意力のすべてをその職責遂行のために用い、当該地方公共団体がなすべき責を有する職務にのみ従事しなければならない。」とされており、前述の佐藤によれば、「教職員は、地方公共団体がなすべき有する職務にのみ従事し、身体活動の面のみならず、精神的活動の面においても、勤務時間中職務上の注意力のすべてをその職責遂行のために用いなければなりません」とも述べている（佐藤：2005）。この大事な法令については、大学における養成期間においても、教員採用試験においても、最低限、理解しておくことが求められているし、実際に、教師として採用されてから実施される初任者研修においても、ことあるごとに確認されていることである。だが、不祥事の数々を見てみると、懲戒処分の一つの理由として、内容が悪質であればあるほど、地方公務員法第33条の「信用失墜行為」を根拠にするものが多い。確かに、懲戒処分については、報道機関に資料提供され、広く世間に報道されることが多い。公表による、歯止め効果を期待している側面も否定できないが、明らかな法令違反については、言語道断である。児童・生徒への影響を考えると、ここに至る前の策を講じる必要があると考えている。

これまで述べてきたとおり、コンプライアンスとは、企業経営における「法令遵守」という理念から出発している言葉であり、企業が法令を遵守しないことによって、株主、顧客、取引先、従業員、地域社会等のステークホルダーに迷惑をかけたか、信用を失うことで企業としての存在価値が失われたりすることがあるので、それを防止しようという考え方である。

この考え方を、公教育がなされている学校に置き換えてみると、特に行政の一部である公立学校においては、公共性がある分、民間企業以上に厳しく重要視されるので、「コンプライアンス」については、法令遵守は当然のこととして、さらに、法令に規定されているからということではなく、教育に携わる者としての高い倫理観のもと、意識的に取り組んでいく必要がある。そのため、各学

校とも、コンプライアンスを一層推進する立ち位置のもと、校内規定の服務規定に関する部分や生徒指導等直接児童生徒に関する内容についても、絶えず見直しと検討を加え、教育委員会が示す管理規則等との齟齬について、改正を行うなどして、校内規定の整備を行っているはずである。

さらに、近年では、外部の有識者、特に民間企業等でコンプライアンスについて、社内の体制整備や研修を行っている人などを含めた、学校コンプライアンス委員会を組織し、学校の取組みについて、学校が独善的にならないよう、保護者や民間人の視点でのチェックを絶えず行っている。閉鎖的な学校社会という枠組みから、民間や顧客の代表である保護者の意見を仰ぎ、より良い教育活動を構築する努力を行っている。

多くの都道府県では、コンプライアンスに関するマニュアルを策定し、都道府県教育委員会のwebページなどで公表しており、誰でも閲覧が可能である。さらに、懲戒処分についても、「指針」が示されており、教職員以外にも閲覧が可能である。そのためか、保護者や地域住民からの情報提供により不祥事が発覚し、その後、教育委員会の調査が入り、懲戒処分に至る事例も出てきている。当然、懲戒処分の事例を公開することで抑止力を期待しての不祥事の予防も行われている。

ある県では研修の資料として、「これまでの研修等を通して、公務員として、教員として『この行為は、まずい、やってはいけないこと』と頭では分かっているものの、いざ、そういう場面になった時、無意識に自分は大丈夫という感覚にとらわれ、事故を起こしてしまう例がほとんどです。今後、『いけないこととは分かっていたけれども』ではなく、厳しく自分の行動を見直すとともに、よりよい職場の中で、相互に同僚に目を向け、声をかけ、耳を傾けていくことこそがコンプライアンス意識の高揚に欠かせません。まず、ここでもう一度、不祥事が起こった場合、自分に、又は周囲に、家族にどのような事態が発生するのか想像してみましょう。以下の三つの影響を考えてみてください。」ということから始まる「コンプライアンスだより」を発行している。

この三つの影響については、「精神的な影響」「経済的な影響」「社会的な影響」を、ワークシート形式で教職員各個人が記載できるように工夫されているのである。さらに続けて、どのような不祥事が実際に起きているのか明確にするために、個別の事例として、「個人情報管理」「情報モラル・わいせつ行為」「その他」として起きた事案を用いた事例をあげている。事例それぞれについて「問題はどんなところですか」「学校ではどんな対応が求められますか」「あなたは日頃からこのような事案について意識していましたか」というように、それぞれの問に対して、各自が記載し考える仕組みが構築され、それによって、不祥事を遠い存在としてではなく、ごく身近に誰にでも起きうるかもしれないというスタンスで作成されている。しかし、この手法は、教師が子どもたちに、問題行動が起きないようにと、日頃から指導している内容に近いものがあり、個人的には、大人に対しての方法としていかなものなのかなという思いもしないではないが、次々に起こる事案を前にしては、やむを得ない手法なのかもしれない。

さらに、体罰・行き過ぎた指導を戒めるために、チェック項目として以下をあげ、各自が具体的に意識できるように工夫されている。具体的に示すと

- 児童生徒の指導中に、感情が徐々にエスカレートしていく自分に気づくことはないか。
- 部活動の技術指導と称して、用具で叩く、至近距離からボール等を投げる（ぶつける）、技をかけて痛めつける、と言った事をしていないか。

- 生徒や保護者が許せば体罰ではない、という誤解はないか。
- 年上や指導力・指導実績のある同僚が体罰を行った場合でも、制止したり注意したりすることができるか。
- 罵声、暴言、皮肉等言葉で児童生徒を傷つけていないか。
- 生徒が委縮している様子を、指導に従っている姿である、と思い込んでいないか。
- 教職員としてのスキルアップを念頭に、自らの指導法を改善する努力を行っているか。
- 児童生徒が自分の期待に応えられないことに、焦りや怒りを覚えていないか。

また、わいせつ行為を未然に防止する観点として、以下の項目をあげ、学校が組織として考えることと、各自の行為を冷静に振り返り、人としての常識を磨くことを求めている。

- 特別教室や教科準備室等が、特定の教職員の個室的な使われ方をしていませんか。
- 教職員として高い倫理観を確保するための研修会等を定期的に行っていますか。
 - ・人権尊重の意識を身に付ける機会を確保する。
 - ・相手目線を欠き、自分の思い込みで、「これは大丈夫」等と考えていないか。
 - ・社会の変化、デジタル化・高度情報化への適切な対応。
 - ・行為がエスカレートし、歯止めが利かなくなる危機感を持つ。(はじめは「この程度のこと」が、慣れや過信によって後戻りできない状況になることも)
- 児童生徒・保護者・同僚の様子を敏感に察知するとともに、児童生徒が発信する「救いを求めるシグナル」を素早くキャッチできる体制は整備されていますか。
- 校内の相談体制を整え、児童生徒が気軽に相談できる窓口は整備されていますか。
- 普段から児童生徒と二人きりになる場面が目立ち、特定の児童生徒を特別扱いしていると誤解を受ける行為は見られませんか。

これは、一例に過ぎないが、確認した都道府県では、このようなマニュアル的な資料、研修に使われている資料は、その扱う内容について、分量などの違いはあるものの、未然に防止するためという趣旨で策定されていることは間違いのないことである。ここまで見てくると、設置者として、各都道府県教育委員会、その指導助言を受ける各学校ともに、法令遵守をベースにした高い倫理観をもって、教育活動に当たるべきであるという体制は整っているといえる。

ところが、教職員の不祥事については、報道機関によって公表されない月はないほど頻発しているように思われる。これは、懲戒処分について、教育委員会での決裁後に、公表されるということであろうから、毎月、教育委員会が開催され不祥事案件が議題にのぼり処置が審議され、その後に、報道機関に資料として提供されることを考えると、毎月のようにどこかの都道府県で不祥事が起きており、それらについては、各教育委員会とも隠蔽ととられないようにするために、すみやかに公表している。このような一連の流れのために、不祥事案件が頻発しているという印象になるのかもしれない。しかし、各教育委員会が当たり前に目指している、教職員による不祥事の根絶という状況には、体制を整えているのに程遠いと状況にあると言わざるをえない。

ある都道府県では、教育長自らが教職員へアピール文を配布したり、ビデオメッセージを流した

りしたと聞く。さらに、それでも不祥事が収まらず、ビデオメッセージ視聴後に、ワークシートへの感想や思いを記載させたということも聞く。ただ、ここで、面白い噂を耳にした。ビデオ視聴後の感想に、ビデオで語られる内容を自分のこととしてとらえ、自分自身の子どもたちへの指導の在り方や言葉遣いなどを振り返る機会として、自身の授業の在り方や指導の在り方、教育観を記載した例が多い中、教育委員会が行った行為自体を否定し、あたかも、自分にはこのような事案は全く関係がないこととした意見や感想があったと聞く。さらに、そのような自己中心的な意見や感想を述べた多くの者たちが、過去に何らかの処分や指導を受けているか、学校においても児童・生徒や保護者等からの苦情が多く寄せられている者が大半であったと聞く。これなど、今後の研修を考えると参考となるのかもしれない。当該教育委員会での分析が進むことを期待したい。

ここまで、学校における体制が整い、各都道府県教育委員会による研修や研修資料が充実してきているのに、どうして不祥事が後を絶たないであろうかということの問題視している。それは、これまで行われてきた研修内容やその方法では、不完全なのだろうかという課題を内包している。どのようにして、教職員の研修を実施すれば、コンプライアンス意識を高いものへと醸成し、不祥事が絶対起きないという職場を構築することができるのかを考察していく。

確かに、校内規定を整備し、民間人や保護者を含めたコンプライアンス委員会を組織し、時宜に応じて事例研修を行っただけでは、前述した、ある都道府県のビデオ視聴後の感想や意見などで、他人事のように不祥事をとらえ、自分にはまったく関係のない話のようなとらえ方をされては、成果はあがらないのではなかろうか。教育に携わる者として、人として己が成長することを目指せば、子どもたちへの接し方もおのずと謙虚になるであろうし、自分の教育活動を絶えず振り返ることを行うはずである。当然、その振り返りの中には、自分の教育活動が、法的根拠と照らしたときに正しいと言えるのか、法的に正しいことが担保されたうえで、教育活動として子どもたちに適合しているのかを自分自身に絶えず問いかける精神が求められるはずである。

なぜ、子どもたちのためにそれらを遵守しなくてはならないのかという当たり前の動機付けが、教職員の中に生まれなければ、そもそも校内規定やコンプライアンス委員会などを組織しても、その校内規定ですら常に読んでいないわけではないし、あらためて時間をとって読み込む人も少ないだろう。現状から考えれば、校内規定を見ながら教育活動を行わなくても、ある程度の教育活動、授業は行ってしまうという教職員個人の経験則がある。

そこで重要となるのが、教育現場に特化した、児童・生徒・保護者の信頼はもとより、地域住民からも信頼される学校として存在することである。そのためには、どのようなコンプライアンス意識が必要なのであろうか。簡単にまとめれば、前述した「自分の教育活動が、法的根拠と照らしたときに正しいと言えるのか、法的に正しいことが担保されたうえで、教育活動として子どもたちに適合しているのか」という意識を、教職員一人一人が高めることを、他人事ではなく自分の事として、それぞれが大事なことであるという視点をもつことである。そのために、コンプライアンス意識をさらに高める研修は、どのようにあるべきなのかを、教職員一人一人が自分の事として考えることであり、その前提条件として、各自が押さえておかななくてはならない、教育活動を支える法規や理念についても考察を加えていきたい。それらを明らかにすることで、コンプライアンス意識を、さらに高い次元へと醸成する研修の内容や方法について、新たな提案ができるのではないかと考える。

4 教育活動とコンプライアンス

これまで述べてきたとおり、教職員は公教育の一翼を担っている。公立であれ私立であれ、学校運営には税金が投与されている。税金の使い方については、費用対効果の面と適正に執行されているかという観点から説明責任が生じる。誰の誰に対する説明責任なのか。それは、当然、学校の責任者である校長が、保護者や納税者である地域住民に対しての、自校で行われている教育活動が、まずは、法令的に正しいのか、次の段階として、法令にかなう、教育活動として子どもたちに適合しているのか説明責任を負うものとする。いまさらであるが、学校教育法 第37条第4項には、「校長は校務をつかさどり、所属職員を監督する。」とあることから、特に前半の「校務をつかさどり」とは、校長が学校運営に関する一切の事項を、自らの担当事項として処理することを意味していると考えられる。具体的には、学校の管理責任者として、教育活動の管理・運営、施設・設備の維持管理を行い、学校経営の責任者として、教育目標を設定し、その達成に向けて教育活動を展開することになる。また、後半の「所属職員を監督する」とは、その任命権者に関わりなく、学校に配置されている全ての教職員について、職務上(勤務時間中)、身分上(勤務時間の内外を問わない)の監督権限を有することになる。地方公務員法第35条によって「職員は、法律又は条例に特別の定めがある場合を除く外、その勤務時間及び職務上の注意力のすべてをその職責遂行のために用い、当該地方公共団体がなすべき責を有する職務にのみ従事しなければならない。」とされ、職務に専念する義務が規定されている。さらに、同法32条によって「職員は、その職務を遂行するに当って、法令、条例、地方公共団体の規則及び地方公共団体の機関の定める規程に従い、且つ、上司の職務上の命令に忠実に従わなければならない。」と法令等及び上司の職務上の命令に、従う義務が明記されている。このことは、きちんと押さえ法規が意味することを咀嚼しておく必要がある。

学校で行われている教育活動には、思いがけない事故が起きかねないことを内包している。児玉悦子・鈴木悦子によれば、「学校で生活を送る児童・生徒たちは、成長発達の途上にあり、好奇心と行動力にあふれ、無茶をして暴走することがあります。成長にともない反抗期を迎えると、教師の注意や制止を聞かず反発し、ときに自暴自棄になることもあります。教育内容そのものも危険と隣接しています」と指摘している(児玉・鈴木:2006)。教育活動そのものに危険が隣接していることを、教職員は頭では理解していても、日々繰り返し行われている教育活動への慣れのためか、気が緩む瞬間があると言わざるをえない。往々にして、そのようなときに大きな事故につながる。事故が起きれば対応が求められる。その対応に瑕疵があれば、不祥事案件につながる。一見、教職員による不祥事とは、別物のように思われるかもしれないが、「児童・生徒たちが発達段階の途上にあること」「好奇心と行動力にあふれていること」をきちんと押さえて、教育活動に当たることが、教職員自らが引き金を引くような不祥事を防ぐことになると考える。教職員であれば誰しも、個に応じた教育活動に当たらなくてはならないと理解しているはずである。個に応じた指導を構築するには、危険を予見することが大事であり、危険が少しでもあるから教育活動を全て行わないとすると、子どもたちの発達は望めないし、そのような考えでは教育活動自体が成り立たなくなると考える。危険があるという予見ができたのならば、それを回避する手立てを考えなくてはならない。それが、教職員に求められる安全配慮義務である。やはりこれも、教職員の不祥事を未然に防止することにつながると思われるし、コンプライアンス研修として意識することも重要である。

教職員個人に起因する不祥事としてみてきたが、ここでは、個人の不祥事案件も、学校への信頼をなくさせるということでとらえ、学校の事故として扱ってみたい。

学校事故としてとらえた場合、教職員に対して責任が生じる可能性があるものとして、①教師の故意・過失 ②教師の生徒への暴行・違法懲戒 ③施設・設備の瑕疵 ④生徒同士の事故 の大きく四点があげられる。これらが単独で生じる場合と、複数項目が関連性をもって生じる場合がある。これらの学校事故に対して法的な責任としては、Ⅰ 民事上の責任 Ⅱ 刑事上の責任 がある。また、法的な責任以外に Ⅲ 行政上の責任を問われる場合がある。これらについては、本稿ではなく別の機会に考察をしていきたい。

さて、ここまで述べてきたことについて、その本質を理解し、日々の教育活動に当たっている教職員は少ないと考える。朝から放課後に至るまで、行われている教育活動に、それぞれ法的な根拠に基づき、校長の管理監督のもと行われているということ、意識している者がどれくらい存在するのかは疑問である。よく「担任として説明できない」「教科として説明できない」というロジックを使う教員がいるが、仮に校長の代理として保護者に説明しても、保護者が納得できなければ、説明を果たしたことはならないし、彼らが説明しなくてはならない相手は、外部への説明責任がある校長に対してであるはずである。だから、初任者の頃から、「報告・連絡・相談」が求められるのであり、個人的には、その中でも「相談」が最も大事なことであると考える。管理職に相談することで、現状を理解してもらい、時宜に応じた助言をもらい、その助言に応じて生徒・保護者へ対応するのである。コンプライアンス研修で最も大事なことが、この「報告・連絡・相談」について、事例をもとに、どのタイミングでそれぞれ行うべきかを、身に付けさせるべきである。当然、これまで述べてきたとおり、それぞれの教育活動には、それを支える法的根拠があることを押さえたうえでの話である。法規研修については、教育活動を意識したものでなくてはならないし、なぜ、そのような法規制がなされるのかを考える必要がある。この研修を行わずに、懲戒の指針や事例を示すだけは、コンプライアンス（法令順守）について、心に染み入るといことは難しいと考える。さらに、法令順守だけでなく、子どもたちや保護者、地域住民からの信頼を得るためには、子どもたち一人一人が、その学校で安心して学ぶことができ、その学校の教師集団に出逢えて良かったといわせるために、自信をもった教育活動が展開されなくてはならない。そのために教師は、言い古された言葉であるが「研修と修養」に努めていかななくてはならない。

5 コンプライアンス研修の具体的事例

ここでは、コンプライアンス研修の具体的な事例として、A 高等学校のケースを紹介しておきたい。菱村幸彦は、「よく学校を経営するにはリーガルマインドが必要という。リーガルマインドとは、一言でいえば『法的思考力』である。学校経営で求められる法的思考力とは、学校で日常的に生起する諸問題について、法的観点に立って、ポイントを分析し、解決案を探し出し、関係者を説得する能力ということになるのか」と指摘している（菱村幸彦：2007）。学校を経営するにあたって、法的な根拠を求めることが大事であることを端的に示している。このリーガルマインドを、「法的な思考力」としている点は興味深いものがある。この「法的な思考力」は、校長だけが持つべきもので

はなく、教職員が理解して、身に付けるべきものである。そのためには、経営者である校長が自らの言葉で、部下である教職員に、他人ごとではなく自分のこととしてとらえることができるように、語る事が求められているように考える。

ある校長は、電子メール一斉送信で、学校の行事予定だけでなく、校長の学校経営に対する思いを伝えていると聞く。また、ある校長は、学級担任が発行する学級通信のような、通信形式で校長の思いを伝えていると聞く。このような方法によらなくても、職員会議や校内研修の一環として、校長の学校経営に対する思いを、述べる場面を構築しているということも聞く。これらの事例に共通することは、学校運営を校長が独善的に行っていくのではなく、経営に対する思いを教職員と共有し、進むべき方向性を示し、教職員一人一人にたまたま勤務している学校という思いではなく、自分が積極的に校長の方針に基づき考えた教育活動に関わっていかなくてはならないという当事者意識を育もうとしている点である。

COVID-19 は、学校現場に様々な改革をいやおうなしに突き付けてきた。全国一斉の学校休業は、その典型であろう。単に休業するのではなく、当たり前の「学びの保証」が課題となった。それにより、小中学校の夏季休業が短くなったり、オンライン授業や映像配信による授業を行ったりなど、学校がこれまで経験したことのない課題克服にぶつかった。人は面白いもので、課題があれば一致団結してその課題に対応し、克服しようとする。各学校とも、「学びの保証」のために、様々な工夫を取り入れた。同時に子どもたちが冷静に物事を考えたとき、通常の授業とオンラインや映像配信による授業の違いに気が付いたとき、学校の必要性をどこまで感じるであろうか。子どもたちは、休校明け、学校に来ることが楽しいという様子であった。ところが、失った時間をただ補填するという考えには、子どもたちは疑問を持っているはずである。言葉は分からなくても、一人一人が自分のペースで学ぶことができる「個別最適化」の学習を求めるようになるのではないか。このことをまず押さえておくと、教育活動が学校で行われると、その瞬間に不祥事が起きるとなれば、学校への信頼はなくなるし、そのような学校へ通学する意味がなくなるのではないか。ここで、しっかりとした「コンプライアンス」意識を構築し、不祥事を根絶しなくてはならないときになったと考える。ウイズコロナ及びアフターコロナということを「コンプライアンス」の確立に生かさなくてはならない。そのために大事になってくるのが、子どもたちが学ぶ楽しさ、学んだことによってこれまで持っていなかった力が付いたと実感できる、そのような授業の構築が大事である。道具として ICT 機器を使いこなすことであり、これは、教師も児童・生徒にも求められることであり、場合によっては、家庭の協力・支援ということを考えれば、保護者も同様に使いこなせるようにならなくてはならないだろう。そのように考えると、まずは、授業力を向上させる研修が求められると考える。そのうえで、自分の授業が学校経営とどのようにつながっているのかを、理解することであると考える。それには、校長の学校経営方針が明確であり、学校として子どもたちにどのような力を付けたいのかを示す必要があると考える。

今回の COVID-19 は、予測不可能な事態であり、まさに、目の前の子どもたちが、将来、主役となって活躍する時代をあらかじめ経験したことになる。そのように考えれば、どのような力が必要なのかは明確になっていると思う。各教科がバラバラに、それぞれの教科で知識を注入しても、それらをつなげて、その場にふさわしいように連携させて考えていかなくてはならないだろう。それには、教職員が、再度、自分が教える内容を考え、それが、他教科で指導されていることとどのよう

に関連があるのかを考えることである。また、このような予測不可能な時代に生きていくという視点で考えたとき、得た知識をどのように関連させ、どのように活用すれば良いのかという視点で、指導を試みることが求められている。これらの視点に立てば、教師も子どもたちと同様に学ぶ人であり、この姿勢は、先ほどビデオ視聴後に退出したワークシートから述べた、問題のある教員に限って、独善的な思考や独りよがりの行動を取りがちであったことを、抑止することにつながると思う。

学習指導要領が告示され、それに沿った指導が求められている。教科によっては教科書も変わり、指導内容も変更されている。何より、どの教科・科目においても、「主体的で、対話的で、深い学び」が求められている。これは、我々教職員にとっても、子どもたちの範として見せていかなくてはならない。これは、授業だけにとどまらず学校教育全般にわたって求められることであり、「コンプライアンス」の醸成においても同様であると思う。

6 結語的考察

これまで述べてきたとおり、教育に携わる者は、公教育とはどのような歴史的背景をもち、いかなるプロセスを経て確立されてきたのかを、まず理解する必要がある。その過程では、独善的にならず、堅強な姿勢で公教育の一翼を担っていることに責任と自負を持つべきである。そのうえで、学校で行われている教育活動は、法的根拠を意識して営まれなければならない。個人の経験則も端緒としては有効であるかもしれないが、いつでも、どこでも、誰にでもという普遍性を考慮した場合は、チーム学校として、校長が説明責任を果たすことができるかどうかという視点を最も大事にすべきである。

校長の責任の重さは誰もが理解していることであるが、前述の菱村幸彦は『教育法規からみた現代校長学』において興味深い私見を述べている。「校長になるまでは、マネジメント能力こそが校長に求められる資質・能力だと思っていた。しかし、校長になってみて、それだけでは足りないことを知ったのである。官庁や企業のように合理性とか効率性を重視する組織なら、管理職の資質としては、実務処理能力が優先する。だが、学校は人間を教養育てるという創造的な営みを行う価値形成的な組織である。そうした組織では、実務能力をもっているだけでは、優れたリーダーとは言えない」と指摘している(菱村、2005)。さらに同書で「校長には教師や児童生徒に人格的な影響を与える力が求められる。むかしから優れた校長は、黙って座っているだけで、教師や児童生徒に教育的な影響力を与えと言われてきた。そうした人格的な力が校長職には必要であることを、校長になって痛感したのである」と述べている。これは、校長だけにとどまることではないと考える、児童・生徒のことを考えれば、最前線で指導に当たる教職員も同じである。教科の専門性や指導力も重要なファクターであるが、絶対的な人格者であること、そのような人格者になることを目指して、子どもたちと一緒に自身の人格の完成のための精進を続ける人であるべきであろう。

研修についても、官製の研修も大事であるが、教職員が自ら求めて人間性を高めることを求めることが大事であろう。その過程で、校長が、自らの経営方針を示すことと、自身も人間性を高めるために行っていることを、児童・生徒・保護者及び教職員に見せることも大事であると思う。前

述の、メール配信や校長通信など、あらゆる機会を活用することが重要であろう。

今回のCOVID-19は、パンドラの箱を開けてしまった。ネット上には、分かりやすい授業が多く存在し、教え方のうまい教師が大勢存在することを明白にした。各学校の様子も、オンラインで見ることができるようになった。自分が受けている教育が、最上なのか、妥当なのかを判断できることを示した。当然、子どもたちは自分が受けている教育と比較するはずである。その比較に耐え、それ以上の教育活動を展開していると自負を持てる学校にならなくてはならない。これまで以上に、学校の説明責任が求められるだろうし、その矛先は校長に向かうものと考ええる。

今回、多くの困難を露呈させているが、困難の裏側にはチャンスが多くある。今こそ、教職員に対して日々の教育活動に対して、法的な根拠を明確にする研修こそ意味があると考ええる。法的根拠を明確に意識した教科指導や生徒指導を通して、子どもたちに力を付けるという発想が、これまで以上に求められる。個々人の指導力も大事であるが、学校全体としての教育力が、個々人の高い倫理観と法令順守の精神を大事にしたものである必要がある。当然、校長のリーガルマインドとリーダーシップは欠かせないものと考ええる。その意味からも、大学の養成期間から、絶えず、教育活動が法的な根拠を持っていること、教師を目指すことは、公教育の一翼を担うことになるわけだから、教育活動の意味を考える際に法的根拠についても意識を向ける指導がなされるべきである。そのうえで、採用後は、公立学校の場合は、地方公務員として、さらに教育公務員としての法令順守と、各個人の人間性を高めることを意識する必要がある、そのような意識向上につながる研修を構築すべきである。ここまで考えてくると、校長としてのリーダーシップが益々求められるとともに、ベースとなる教育観についても、時宜に応じて示していく必要があると考ええる。これは、子どもたちと話す場面においても意識しなくてはならないだろう。その姿こそ、教職員に「コンプライアンス」はどうあるべきかを考えさせる研修となりえる。

引用文献

- 児玉悦子・鈴木悦子、2006. 『学校事故から子どもを守る-判例に学ぶ教師の実践マニュアル』 (農文協).
- 佐藤晴雄、2014. 『新教育法規解体新書』 (東洋館出版社).
- 菱村幸彦、2005. 『教育法規からみた現代校長学』 (学事出版).
- 菱村幸彦、2007. 『経営に生かすリーガルマインド』 (教育開発研究所).
- 古田裕清、2016. 『コンプライアンスの源流と来歴』 (ChuoOnline)
- <https://yab.yomiuri.co.jp/adv/chuo/research/20160915.html> (2020年8月30閲覧)