

# 教職員のコンプライアンス意識の向上と管理職と連携した ミドルリーダーの役割

—教職員が主体的に取り組むコンプライアンス研修プログラムの開発を通して—

所属コース リーダーシップ開発コース  
氏名 猪野啓士郎  
指導教員 露口健司 高橋葉子

## 【概要】

教育公務員としてコンプライアンス意識をもって職務にあたることは、学校組織の信頼の根幹である。しかし、これまで、教職員による不祥事が繰り返されていることから、何か不適切な事案が起きた時に、職員会議等での管理職からの指導や伝達だけでは、教職員の受け止め方が受動的となったり、マンネリ化したりする傾向が見られる。そこで、本研究では、管理職だけでなく、各教職員が当事者意識を持って主体的に参加する研修プログラムとはどのようなものか、その在り方を追究し、提案する。今回作成した研修プログラム（SCAP）を県内各地で実践した結果、その有用性を裏付けるデータを得ることができた。また、教職員のコンプライアンス意識を向上させるためには、普段から同僚との信頼構築を心がけ、関係性を築き、ミドルリーダーにあたる教員が、コンプライアンス研修の中心的役割を担い、管理職と他の教職員を「つなぐ」ことで、研修効果を高めることができると考えられる。このリーダーシップを「コネクティブ・リーダーシップ」と名付けた。

**キーワード** 主体的なコンプライアンス研修, コンプライアンス担当教員, ミドルリーダー, コネクティブ・リーダーシップ

## 1 はじめに

児童生徒や保護者、地域の方々からの信頼は、学校教育推進のための基盤である。学校が信頼されるのは、学校に対する様々な期待感があるからであり、それに応えることができる学校組織であるためには、教職員一人一人が信頼される存在でなければならない。教職員の非違行為や学校で発生し得る様々な危機に対応する危機管理の意識徹底が図れていないことは、児童生徒や保護者、地域の方々の信頼を損なうことにつながるが、それらの不祥事は本来、未然に防がなければならないことである。

何か不適切な事案が起きた時の職員会議等における管理職からの指導や研修のみでは、教職員の受け止め方が受動的となったり、マンネリ化したりする傾向がある。そのため、校内外のコンプライアンスに関する研修への意識の高まりが十分見られない場合がある。「不祥事は、基本的には、個人の責任の面が大きいかもしれないが、それだけに帰着していいのだろうか。周囲が予兆を察知し、教職員がチームとなって不祥事の防止に取り組む必要があるのではないだろうか。我々教師が、児童生徒のいじめや問題行動を決して見逃さないことと同様に、不祥事の防止のためにどう取り組めばよいのだろうか」という課題意識を持った。

そこで、管理職だけでなく、各教職員が当事者意識を持って主体的に参加できる研修を実

施することが大切であると考えた。その際、中心的な役割をミドルリーダーが担うことにより、管理職と他の教職員をつなぎながら組織マネジメントすることで、風通しのよい職場風土の醸成と、学校で起こり得る様々なリスクに対する感度を高めることができるのではないかと仮定した。

#### (1) 研究の目的

本研究の目的は、「管理職のみならず、教職員が当事者意識を持って主体的に参加するための研修プログラムとは、どのようなものなのか」という研修プログラム開発のサーチ・クエスチョンを通して、「教職員のコンプライアンス意識の向上のために行動できるミドルリーダーの役割とは、どのようなものが考えられるか」ということを提案することである。

#### (2) 研究の背景

文部科学省の「公立学校教職員の人事行政状況調査」(2015)をもとに、懲戒処分を受けた教員数の割合を見てみると、愛媛県の場合、0.09% (対象教員数÷全教職員数)であり、全国における発生数の割合(1.05%)と比較して多いとは言えない。「交通事故」「体罰」「わいせつ」「個人情報」等の種類別に見ても同様である。しかし、服務倫理違反や不祥事に関わる事案は1件でも起きれば、学校の信頼を損なうことであり、何よりも児童生徒や保護者、地域の人々に対する負の影響は計り知れない。コンプライアンスは、学校の信頼構築の基盤と言っても過言ではない。

学校現場において、これまで、事例研修や専門講師を招いての講話、行政からのチェックシートの活用等、様々な研修が行われてきた。筆者がM市の全小中学校の校長から調査(2016.7、N=小53、中29、アンケート回収率100%)したところ、コンプライアンスに関する研修の中心となっているのは、ほとんどが、校長や教頭であり、管理職が危機意識を高く持って取り組んでいるという結果であった。一方で研究協力校の教職員に調査(2016.8、N=小54、中27、アンケート回収率80%)したところ、多くの教職員がコンプライアンスの重要性を認識しているが、その研修等に関して次のような意見を聞き取りの中から得た。「法令順守という難しいイメージがあり、どこか身近でない感じがする。」「何か不祥事があった時に、注意されるイメージが強い。」「問題を起こしてしまった当人の問題であり、自分は、大丈夫だろうと思う。」管理職と他の教職員のコンプライアンスに対する意識の温度差が、垣間見え、改善の必要性があることが明らかとなった。

#### (3) 研究課題1: 教職員が主体的に取り組むコンプライアンス研修とは、どのようなプログラムが有効だろうか。

研究課題2: コンプライアンスを担当するミドルリーダー教員には、どのような役割が期待されるだろうか。

#### (4) 用語の定義

「スクールコンプライアンス」

学校におけるコンプライアンスとは、学校と教職員の社会的責任であり、保護者や地域社会からの期待や信頼に応えるというものでなければならない。本研究では、コ

ンプライアンスを「法令順守」という意味だけでなく、教育公務員としての倫理を踏まえた「児童生徒や保護者、地域、社会に対する誠実さ」と捉えることとした。

#### 「リスク感度」

教職員の問題行動だけでなく、いじめや学校事故等、学校で起こり得る様々な危機に対する感度のことを、本研究では「リスク感度」と名付けて使用する。

#### 「ミドルリーダー」

主に、中央教育審議会答申（2016.10）の内容をもとにして、ミドルリーダーという用語を使用する。そこには、次のように記されている。

「校長や教頭のサポート、各学年、各校務分掌のパイプ役として連絡調整をする。また、学校の抱える様々な課題の解決に向けて果たす役割も大きい。さらには、大量退職・大量採用の時代を迎え、若年層教員の育成という視点からも学校組織においてリーダーシップを発揮することが期待されている。」

## 2 研究の方法

### (1) 質問紙調査及びインタビュー

M市校長会コンプライアンス委員会への質問紙調査及び抽出校、協力校における聞き取り（2016.11）N=M市小学校校長 53、中学校長 29

### (2) 研修プログラムの開発及び研修の実践と効果測定

- ・抽出校における定期的な研修会の実施
  - ・協力校や市町教育委員会等における研修会の実施
- N=A市小学校教頭 53、中学校教頭 29、研修時間 40分  
N=A市3年目教職員（小学校 17、中学校 10）研修時間 30分  
N=B市小学校長 10、中学校長 4、研修時間 80分  
N=C市小学校教頭 19、中学校教頭 7、研修時間 60分  
N=D市小学校教頭 26、中学校教頭 10、研修時間 40分  
N=E市教務主任（小学校 26、中学校 14）研修時間 40分  
N=F市生徒指導主事（小学校 32、中学校 12）研修時間 40分  
N=X校 26（2016）研修時間 60分、27（2017）研修時間 60分  
N=Y校 26、研修時間 30分

### (3) 筆者によるリーダーシップ実践（抽出校）

- ・校長や教頭からの助言を受け、校内の問題行動等への対応
- ・抽出若年層教員への人材育成及び抽出学年への授業改善等
- ・コンプライアンス研修と聞き取り（2017.4～12）N=26（2016）、N=27（2017）

## 3 研究の実際及び考察

### (1) プログラム開発の視点

M市小中学校長、A町小中学校長、及び近県の小中学校長の聞き取りのコメントを整理

した結果から、教職員が主体的に取り組むために必要なコンプライアンス研修の在り方として、「主体性」や「内発的動機付け」、「その時々で、気付きを得られるもの」、「お互いが注意し合えるもの」という言葉が多いことに注目し、新しく作成する研修プログラムの要素として、「主体的」、「危機に対する気付き（本研究では、リスク感度と呼ぶ）」、「コミュニケーション」を取り上げた。

そして、管理職と他の教職員のコンプライアンスに対する意識の温度差を改善するためには、研修に取り組む動機付けをマネジメントする必要があると考えた。そこで、経験値の異なる教職員が、互いの暗黙知を「見える化」するワークショップ型の研修を行うことにより、問題行動等の事案に対する具体的対応の知見を出し合うことになり、未然防止のための意識付けがなされたりするのではないかと考えた。学年部等の少人数のグループで、チームとしての合意形成を行う研修である。そこに管理職も参加することにより、教職員同士の同僚性を高めるだけでなく、管理職と教職員とのコミュニケーション場面を設けることで、教職員間の風通しのよさを生み出し、コンプライアンス意識を高めようと考えた。

露口（2012）や元兼（2010）は、学校における危機に対応するためには、「意思決定基準の共有」が大切であると述べている。各校で作成している危機管理マニュアルや緊急事態対応マニュアル等の内容を熟読し、自分自身の役割分担だけでなく、全体的な動きの流れを把握しておく必要がある。しかし、実際に危機的状況が発生時には、少なからず動揺があるものである。管理職が不在の時などは、なおさらであろう。初期対応を誤らず、優先順位も考慮しながら適切に対応することが大事である。そして、緊急時には、何よりもスピードを要する。分厚いマニュアルを見直すよりも、すぐに行動に移せるスローガンやフローチャートなどを作成して教職員間に浸透させておくと、素早く適切な行動に移せやすいであろうと考える。

上記の点を加味して、教職員を学年団等の小集団で、教職員同士がコミュニケーションを図りながら、スクールコンプライアンスに関係する事例に対して、対応の意思決定基準となるスローガンを作成する研修プログラムを考案した。

（図1）のようなイメージで、チームとしての合意形成のもとにして、学校現場において起こり得る様々な危機的場面に対して、意思決定基準となるフレーズを作成するワークショップ型の研修プログラムである。国や教育委員会等からの通知や通達などにより不祥事の未然防止を図ることは、組織として当然のことであるが、それだけでは具体性に欠け、教職員一人ひとりに浸透しにくいところがある。

さらに、今日、児童生徒を教え導く教職員には、より高いコンプライアンス意識が、社会から求められていることも事実である。常に児童生徒の幸せを意識しながら、コンプライアンスを自己のこととして意識し、業務に取り組んでいかなければならない。これまで、学校現場で行われてきたコンプライアンス研修の多くが、「管理職中心」であり、「トップダウン」の垂直思考的な外発的動機付けの研修スタイルであった。緊急対応時では、校

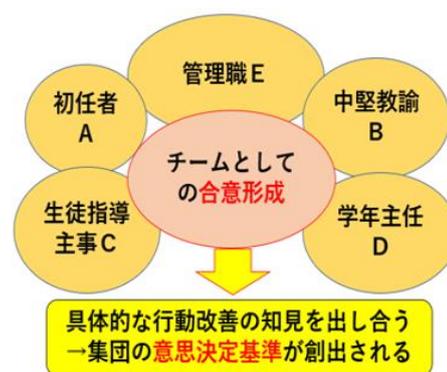


図1 合意形成のイメージ

長のリーダーシップが問われるので、この研修スタイルも大切である。しかし、筆者の調査（2016）からも、コンプライアンスの重要性を自覚しながらも、教職員の受動的な受け止め方や、マンネリ化の傾向を改善することが求められる。また、管理職と他の教職員の温度差が見られる。

そこで、管理職だけでなく、各教職員が当事者意識を持って主体的に参加できる研修を実施することが大切であると考えた。管理職と他の教職員をつなぐミドルリーダーがその役割を担うことで、教職員が主体的に取り組むことができるのではないかと考えた。

## (2) 研修プログラムの実際

今回提案するプログラムは、ミドルリーダーが中心となって、アップダウンのマネジメントを行う水平思考的な内発的動機付けの研修スタイルであり、教職員の法令違反等を防止することを目指す上で、動機付けに視点を当てた研修プログラムである。

これをSCAP（School Compliance Active Program）と名付けた。本研修プログラムで取り上げるケースについては、事前にコンプライアンス担当のミドルリーダーが管理職と協議した上で準備しておく。「いじめ」、「わいせつ」、「個人情報の漏えい」、「指導上の事故」、「体罰」、「クレーム対応」等(註)の中から研修参加者が、ケースを選択できるようにした。（図2）のように、この研修を定期的に繰り返し行うことで教職員のリスク感度を高め、教職員個人だけでなく、学校組織全体としてのコンプライアンス意識を高めていくことを期待するものである。

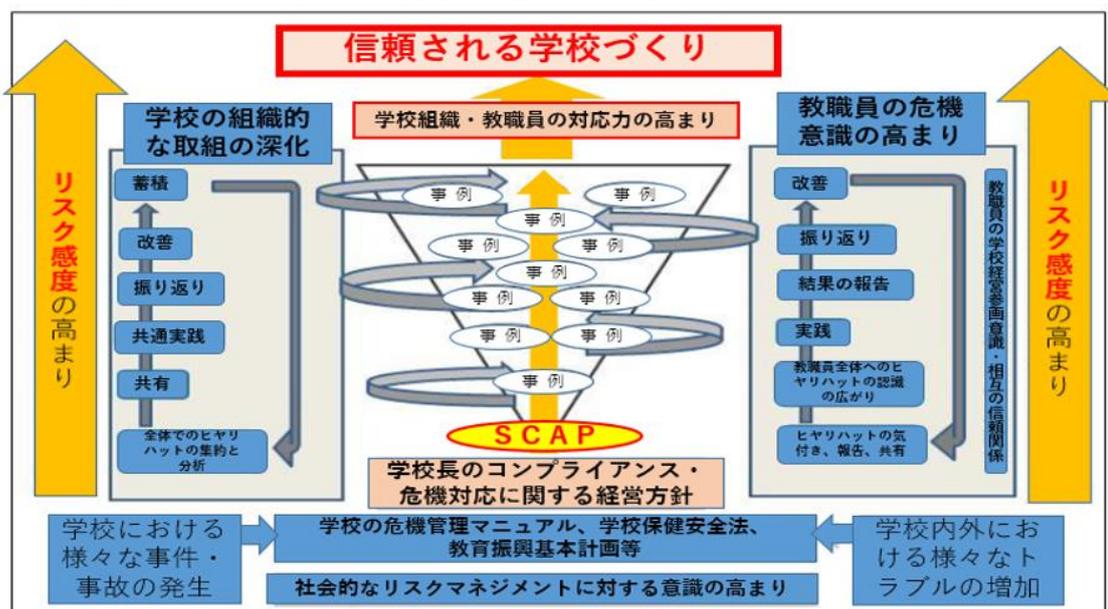


図2 SCAPの研修効果イメージ

また、本研究で実施したSCAPの主な研修の流れは、次の通りである。

### [SCAPの主な研修プログラム]

- ① プログラムの導入として、マシュマロゲームやペーパータワー、ネイミングゲーム等のチームビルディングゲームを行い、協働的活動のよさについて触れるアイスブレイクを行う。
- ② コンプライアンス担当教員が、チームで合意形成のもと、様々な危機的場面にお

- ける意思決定基準となるフレーズ作りを行うことを説明する。そして、グループで選択したケースについて、個別にワークシート（ミニマンドラシート）に自分が考えた対応策等を記入した付箋を貼っていく（一人最大8つまで作成する）。
- ③ 指定した時間が来たら、グループごとにホワイトボードを使って、KJ法の要領で記入した付箋紙をグルーピングしていく。この時、校長や教頭も各グループに入り、研修に参加する。初期的対応、重要度等について様々に対面コミュニケーションを図りながら合意形成していく。研修ファシリテーター役は、各グループを廻りながら声を掛け、進捗状況をアナウンスする。
- ④ ある程度のグルーピングやカテゴリー分けができれば、各グループで話し合っ、一つの場面を切り取り、メンバーで、意思決定の基準となるフレーズを作成し、ワークシートに記入する。
- ⑤ 各グループの代表者が、全体の場面で説明を加えながらフレーズを紹介し、共有化を図り、互いに気付きを得るようにする。
- ⑥ 最後に、管理職が、研修で扱ったケースについて、法令や通達等に基づいた助言を行い、コンプライアンス担当教員が、研修全体のまとめを行う。

#### [研修効果]

本研修の効果測定については、増田（2010）の学校組織調査法の中の評価尺度を参考にして、アンケートによって行った。選択肢は、「とてもそう思う」（4）～「全くそう思わない」（1）の4件法を用いて実施した。また、感想等を記入する自由記述欄を設け、研修参加者の意見を集めることにした。

抽出校における効果測定の結果は、次の通りである（表1）。

表1 抽出校における研修効果 平成28年12月と平成29年12月の比較

	抽出校(A校)				平均値の差
	H28.12月 (n=26)		H29.12月 (n=27)		
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
研修満足度	3.41	.68	3.79	.49	.38
取り組みやすさ	3.22	.42	3.50	.50	.28
時間の適切さ	3.15	.45	3.54	.50	.39
研修活用度	3.30	.46	3.64	.48	.35
研修必要度	3.52	.57	3.82	.38	.30

この結果から、抽出校において定期的にコンプライアンス研修を行うことにより、教職員の研修に対する意識は高まったと言える。また、自由記述の中からも、「コンプライアンスについて意識して、仕事をするようになった。」「お互いに注意し合ながら、話をするようになった。」「学年部で危機意識を高めながら声をかけ合うようにしている。」「フレーズ作りを自分の学級で活用している。」等といったコメントが増え、同僚性を高めることや教育活動の工夫にもつながっていくことが伺えた。抽出校において行った研修で作成したフレーズの一例（保護者対応のケース）は、次の通りである。

「まず、謝罪 すばやく対応、チーム力」

「保護者に寄り添い、まず聴こう」

「A（会って）K（共感）C（クールダウン）3（3人で）」

「よく聴き、相手の思いに共感」

「大事なときこそ 顔を見て」

これらの意思決定フレーズを、研修後にコンプライ教員がシートに打ち込んで、(図3)のように職員室の各個人用パソコンのデスクトップの壁紙として設定した。このような工夫をすることで、各自が仕事でパソコンに向かう度に、研修で作成したフレーズが目に入るようになり、コンプライアンスに対する意識付けを行うことができた。

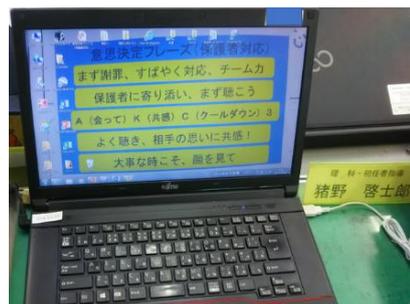


図3 成果物の活用

また、この成果物の活用例であると、コンプライアンス担当教員も負担感なく、手軽に準備することができ、他の教職員への浸透が容易であった。そして、いつでも研修のリフレクションを行うことができるので、抽出校の教職員間で、好評であった。抽出校における効果測定の結果からも、継続してSCAPを行うことにより、教職員のコンプライアンス研修に対する意識は、高まると言える。特に中堅層教員やベテラン層教員の意識が向上していた。本研究がねらいとする研修効果が現れていると思われる。若年層教員については、コンプライアンスについて比較的学ぶ意欲が高く、日常的に関わり方を工夫することで、コンプライアンス意識が向上する傾向が見られた。中堅層教員やベテラン層教員も、変容に個人差があるが、まわりの教職員が気付きを促したり、関わり方を変えてフォローしたりすることで、対応の改善が見られた。

本研修プログラムのメリットとして、意見を出し合い、共有することを繰り返すことで、学校で起こり得る様々なリスクに気付く感度を上げること、つまり、リスク感度の上昇を期待できると言える。これは、必然的に会話する状況を作ることで、冗長コミュニケーションをとる機会が増え、より多くの気付きを得ることができると考えられる。このことには、本研修を通して、ベテラン層教員が、若年層教員に助言したり、若年層教員が新しい視点から意見を述べたりすることで、ベテラン層教員も若年層教員も互いに、遠慮せず、配慮することの大切さを理解し、問題対応等についての意識を高めることができたことが影響していると考えられる。そして、管理職も共にワークショップ型の研修に参加することで、他の教職員とコミュニケーションを図ることを通して、研修効果を感じ取ることができ、助言資料として事前に準備した法令や通達等の資料の内容が浸透しやすくなったと言える。このSCAPを校内研修計画の中に取り込んだり、OJTとして、継続して行ったりすることで、風通しのよい職場風土を醸成することにつながっていくと考えられる。また、教職員間の同僚性を高め、互いに声をかけ合うようになることで、様々なリスクを感じ取ることができるようになり、普段からコンプライアンスに関わる意識の向上が図れると期待できる。SCAP研修のファシリテーターとなるミドルリーダーは、この視点を考慮しながら、教職員間の意識をつなぎ、管理職と連携したよりよい研修の在り方を探っていかなければいけない。

課題としては、当初、月1回程度、SCAPを行うことで、スパイラルに教職員のリスク感度の高まりとコンプライアンス意識の向上を期待していた。しかし、学校現場では、日々様々な対応を迫られ、変更や改善を余儀なくされることがある。2年間の研究を通しての実感であるが、学期の始めと終わり等、特に教職員間のコンプライアンス意識を高めたい時期にSCAPを実施したり、長期休業中等の比較的時間の余裕のある時期に実施した

りすると、研修参加者にとっても、研修内容が受け入れやすく、有効であったと考える。SCAPを取り入れる小中学校それぞれの校種の特性や各校の実態やニーズに合わせて、研修スタイルを工夫しながら、実施することが大切である。

### (3) 県内外への普及啓発

教職員の大量退職・大量採用の時代を迎える上で、今後、管理職対象の研修だけでなく、教職キャリアの早い段階から悉皆研修の中にもコンプライアンスや危機管理に関する研修を導入する必要があると考える。この考えに通じる試みの一つとして、勤務校だけでなく、県内の協力校や若年層教員対象の研修、中堅層対象の研修、管理職対象の研修といった市町教育委員会主催の研修会等において、本研修プログラムを実施した。そして参加者が、研修後、各校の実態に合わせた形にして持ち帰ってもらい、波及効果を期待するようにした。さらには、県外においても、本研修プログラムについての要望のあった福岡市や広島市、山口市、秩父市等で、教職大学院間の連携等により、本研修プログラムの普及に努めた。各地において、コンプライアンス研修の新しいスタイルの一つとして、活用してもらっている。但し、校外における研修については、追跡調査を行っていないため、本研修の浸透度や継続した効果測定の検証には至っていない。今後の課題である。

### (4) コンプライアンス担当教員の役割

次に、コンプライアンス担当教員の在り方としての考えを述べたい。県下の協力校の調査(2016)から、現在、各学校でコンプライアンス担当となっているのは、管理職がほとんどであった(研修内容によって、アナフィラキシー対応やエピペン実習は養護教諭、いじめ対応は生徒指導主事等が担当することもある)。特に、多くの校務を担う教頭が担当しているという現状があった。

そこで、学校運営に参画意識を高めたミドルリーダーが、コンプライアンス担当になる意義は大きいと考える。ミドルリーダーが、若年層、ベテラン層、管理職、それぞれをつなぐ「パイプ役」になり、リーダーシップを共有化することで、教頭の職務上の負担軽減だけでなく、校長の組織マネジメントが機能し、学校の組織力の向上も見込まれる。

教職員の不祥事や学校危機等の事案は、いつ、どこで起こるかは分からない。普段からの危機意識が大事であり、備えておかなければ、適切な対応ができないことは、当然のことであるが、スクールリーダーである校長の様々な学校危機に対する意識とリーダーシップによるところが大きい。危機意識の高い校長は、管理職だけのコンプライアンス体制の限界も考慮している。校内主任職の一つとして、コンプライアンスや危機管理等のリーダーシップの一翼を担う分掌を新設することによって、得られる効果は大きいのではないかと考える。

#### [主な役割]

筆者が、本研究を通して担った「コンプライアンス担当教員」としての主な役割は、次のようなものである。

- ・副教務主任(学校評価、代教計画等)、初任者指導、若年層教員の人材育成
- ・管理職と連携した校内のコンプライアンス研修の立案・実施

- ・管理職と連携した危機対応（学校事故や保護者等からの要望への対応）
- ・緊急な生徒指導対応
- ・緊急時における管理職の補佐、地域や関係機関との連携補助等。

[新設するメリット]

こうした役割は、主幹教諭が配置されている学校では、管理職と共に、学校運営に参画している主幹教諭がコンプライアンス担当となることも考えられる。しかし、すべての学校に主幹教諭が配置されているわけではない。

そこで、校内主任職として、コンプライアンス担当を新設するメリットとして、次のようなことが考えられる。

- ① 教務主任や生徒指導主事、学年主任といったミドルリーダー層の教員や学校運営に参画する意識を高めた教員が、コンプライアンス担当となることは、学校運営の分散型リーダーシップの涵養という視点から有意義である。
- ② 自校の児童生徒のために、また、学校組織の信頼構築のために、ミドルリーダーが自覚を持って、主幹教諭的役割を果たすことは、学校運営に参画する人材育成の一つの機会にもなる。
- ③ コンプライアンス担当教員を校内校務分掌に設置することにより、管理職と連携した学校運営における権限と責任が明確化され、校長のリーダーシップのもと、学校の抱える課題に対して、組織的に、迅速かつ的確な対応ができる。
- ④ コンプライアンス担当教員が管理職等の補佐を積極的に進めていくことにより、学校組織マネジメント上の業務（特に問題対応等のコンプライアンスに係わる業務）の負担軽減が図られるだけでなく、ミドルリーダーとしてのモチベーションを維持しながら、組織が機能することが期待できる。
- ⑤ コンプライアンス担当教員が、管理職と他の教職員とをつなぐパイプ役となることにより、スピード感をもった情報の共有化を図ることで、教職員全体の学校運営への参画意識の醸成を図ることができる。

#### 4 考察

2年間における校内外のSCAPの研修会を実施して、一定の研修の有効性を測ることができた。今後は、この研修の汎用性を考える上でも、抽出校等における本研修プログラムによる効果を一時のテンションではなく、モチベーションとして継続していくためには、各校の実態に合わせたコンプライアンス研修のマネジメントが重要であると考え。その意味からも、コンプライアンス担当となるミドルリーダーには、学校組織によい効果をもたらし、管理職と他の教職員を「つなぐ」役目としての自覚が必要である。さらには、コンプライアンス研修の効果を高めるために、普段からの信頼構築や、他の教職員と関係性を築き、ネットワーク機能を働かせるための人間力が必要であると考え。

よって本研究では、コンプライアンス担当教員に求められるミドルリーダーのリーダーシップを「コネクティブ・リーダーシップ」と名付けることとした。コンプライアンス担当となるミドルリーダー教員は、普段から管理職とコミュニケーションを密にして、校長の学校経営や教頭の学校運営についての理解を持ち、柔軟な発想で学年部や各校務分掌等のチームとチームをつなぐ役目を意図的に行うことが重要である。そして、教職員間のコミュニ

ケーションの活性化に努め、若年層教員に対するコーチングやカウンセリング等、ベテラン層教員の強みを学校組織の中に生かすための関わり方等が重要であると考えられる。

これらのことは、決して容易なことではないが、自校の教職員組織を見渡し、同僚の教職員の困難さを的確に察知して、問題行動等を未然に防ぐために、いつでもすぐに手を差し伸べられるように、コンプライアンス担当教員が、気付きのアンテナを張る努力を続けるしかない。こうした教職員間の信頼構築のために、人と人を「つなぐ」リーダーシップが、「コネクティブ・リーダーシップ」である（図4）。



図4 コネクティブ・リーダーシップのイメージ

そして、学校組織の信頼構築に向けて、コンプライアンス担当教員が教職員組織の中で継続して機能できるように、他の教職員が「いつかは、自分もコンプライアンス担当になりたい」という気持ちを醸成していくことも大切である。それには、コンプライアンス担当であるミドルリーダーが、充実感を持ってこの職務を果たすことが、何よりも大事であるとする。そのためには、日頃から同僚の教職員同士だけでなく、管理職との関係性も良好でなければならない。

校長のリーダーシップが、学校の組織的対応に影響を及ぼすことは、これまでの多くの研究によって明らかにされている（淵上 2005, 露口 2004, 2008）。これらの研究から、校長のリーダーシップと教職員の職務意欲や教育活動との関連性を理解することができる。筆者が、校内の特設主任職であるコンプライアンス担当の校務分掌を担って、「コネクティブ・リーダーシップ」を意識しながら、2年間の研究にあたることは、やはり、勤務校の校長のコンプライアンス担当の職務に対する理解と、学校改善に向けた改革的リーダーシップがあってこそだと考える。

よりよい学校運営を行うために、コンプライアンス担当教員であるミドルリーダーは、管理職のフォロワーであると同時に、他の教職員と協働しながら、「コネクティブ・リーダーシップ」を発揮しなければならない。

本県でも教職員の大量退職・大量採用の時代を迎えて、管理職と他の教職員の「コネクティブ・リーダー」となるべき、ミドルリーダーの更なる役割の充実と人材育成が、今後

の課題になってくると予想できる。これからミドルリーダーとなる教職員への期待と責任は、一層、強く重くなっていくであろうが、ミドルリーダーが、コンプライアンス担当という役割を担うことで、やり甲斐も生まれるのではないかと考える。今後の改善と研究が望まれる。

## 5 結語

筆者の場合であるが、本教職大学院の派遣研修に伴い、単身赴任をして、これまでの勤務場所を離れ、同僚との関係性やつながり等がゼロベースに近い状態で、実習校に勤務した。この経験により、普段から同僚の教職員等との信頼関係の構築や自らネットワーク機能を働かせることが大切であることを、あらためて実感することができた。それを、コンプライアンス担当教員としての自分の職務につなげて考えることができたことは、勤務校において SCAP の研修を行ったり、校外の研修会で実践したりする際にも役立ち、大きな財産となった。研修効果を高めるには、研修プログラムの内容はもちろんのこと、やはり、研修参加者の人間関係が基盤であると実感することができた。

本研究を通して、コンプライアンス研修における重要なポイントは、管理職と教職員の関係性を築きながら、納得感を得て、自発的行動を促すことであるということが見えてきた。それは、教育の本質は何かを追究することにもつながっていると考える。

教育は、教職員と児童生徒及びその保護者や地域との信頼関係の上に成り立っている。その信頼関係は、学校教育に関わる様々な人々とのつながりや努力によって支えられ、受け継がれてきている。児童生徒が、「明日も自分の学校に通いたい」と思えるために、我々教職員は、信頼されるに値する存在でなければならない。また、保護者が、「明日もあの学校に自分の子どもを通わせたい」と思えるように、信頼されるに値する存在でなければならない。そして、地域からは、「明日もあの学校に協力したい」と思えるように、信頼されるに値する存在でなければならない。健全な学校組織風土を形成するために、何が児童生徒にとって、保護者にとって、地域にとってベストなのかを常に考えて、様々な場面における適切な対応を積み重ねていくことが、信頼を構築する（図5）。



図5 健全な学校組織風土の形成イメージ

それが自己の生き方を見つめることに通じ、延いては、教職員自身のコンプライアンス意識の向上につながっていくのではないだろうか。学校組織は、児童生徒と保護者、地域等の様々な人間関係における信頼が、何よりも大切である。信頼は、教育の基盤である。あらためて、コンプライアンスを「法令順守」という認識だけでなく、「児童生徒や保護者、地域に対する誠実さ」と捉えて、日々の教育活動に真摯に向かっているかなければならない。そのことが、児童生徒や教職員、学校組織の幸せにつながると信じて、これからも「学び続ける教員」であり続けたいと考える。

## 註

SCAP で扱う事例については、愛媛県教育委員会の HP の情報や愛媛県教育委員会作成のコンプライアンスチェックシート、及び愛媛新聞等に掲載されたコンプライアンスに係る記事を参考にして、筆者が作成した。

分	類	選 択 事 例
学習活動等	学習活動	運動時、実習・実験、校外活動中の事故
	特別活動	修学旅行、現場学習等での事故
	部活動等	熱中症による入院、運動時の事故
	その他の活動	学校施設利用中の事故
登下校時	交通事故	死傷事故等
	不審者	不審者による声かけ、わいせつ行為等
健康上	感染症	新型インフルエンザ、感染性胃腸炎等の集団感染
	アレルギー	食物アレルギーによるアナフィラキシー等
	食中毒	給食等における集団食中毒、給食への異物混入等
問題行動等	非行行為	万引き、暴力、器物破損、性犯罪、喫煙、飲酒、薬物乱用、深夜徘徊等
	いじめ等	いじめに起因する障害・自死、ネット上の誹謗中傷等
災害時等	火災・自然災害	火事、地震、津波等
施設設備	施設設備	施設の保守管理、修繕の不備、誤使用に等に起因する人身事故
教職員自身	不祥事	教職員の不祥事（体罰、セクハラ、飲酒運転等）
	健康管理	心身の不調による業務への影響
	事故	交通事故
教育計画上	教育課程	未履修
財務等	資金管理	公金の遺失、横領
	会計処理	不適切な公金支出、部費の不適切な執行等
情報管理等	個人情報	個人情報の漏えい
	情報システム	システムダウンによる影響、コンピュータウイルスによる影響
業務執行等	保護者	保護者に対する不適切な対応による信用失墜
	威力業務妨害	不当要求、クレーム（ご要望、課題提示）
	広報・報道	報道機関への不適切な対応による信用失墜

## 引用・参考文献

- 飯田稔(編)(2009). 学校の危機管理アイデア事例集 教育開発研究所.
- 今泉浩晃(2004). 「成功」を呼び込む9つのマス 全日出版.
- エイミー・C・エドモンド(2014). 野津朋子(訳). チームが機能するとはどういうことか 英治出版.
- 小島弘道・露口健司・淵上克義(2010). スクールリーダーシップ 学文社.
- 坂田仰(2015). 生徒指導とスクール・コンプライアンス 学事出版.
- 鈴木克明(2015). 研修設計マニュアル 北大路書房.
- ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー編集部(2005). リスク感度が高いリーダーが成功を重ねる ダイヤモンド社.
- 高田朝子(2003). 危機対応のエフィカシー・マネジメント「チーム効力感」がカギを握る 慶応義塾大学出版会.

- 露口健司(2004). 校長のリーダーシップが教師の職務態度に及ぼす影響プロセス  
日本教育経営学会紀要, 46, 93-105.
- 露口健司(2008). 学校組織のリーダーシップ 大学教育出版.
- 露口健司(2012). 学校組織の信頼 大学教育出版.
- 露口健司(2017). 教頭・副校長 働き方改革の展望 月刊教職教養 教育開発研究,  
12, 20-21.
- 露口健司(編)(2011). 校長職の新しい実務課題 教育開発研究所.
- 露口健司(編)(2016). ソーシャルキャピタルと教育 ミネルヴァ書房.
- デビッド・シロタ, ルイス・A・ミスキンド, マイケル・メルツァー(2006). スカイライ  
トコンサルティング株式会社(訳). 熱狂する社員 英治出版.
- 独立行政法人教員研修センター(編)(2016). 教員研修の手引き 2016 効果的な運営のための  
知識・技術 独立行政法人教員研修センター(現独立行政法人教職員支援機構).
- 南方哲也(2001). リスクマネジメントの理論と展開 晃洋書房.
- 畑村洋太郎(2005). 失敗学のすすめ 講談社文庫.
- 畑村洋太郎(2011). 「想定外」を想定せよ NHK 出版.
- 原田隆史(2005). 成功の教科書 小学館.
- 原田隆史(2005). 夢を絶対に実現させる方法 日経 BP 社.
- 菱村幸彦(2010). 管理職のためのスクール・コンプライアンス ぎょうせい.
- 菱村幸彦(編)(2000). 危機管理の法律常識 教育開発研究所.
- 広江朋紀(2016). 研修・ファシリテーションの技術 同文館出版.
- ピーター・M・センゲ(2011). 枝廣淳子・小田理一郎・中小路佳代子(訳). 学習する組織  
システム思考で未来を創造する 英治出版.
- 藤原文雄・露口健司・武井敦史(2010). 学校組織調査法デザイン・方法・技法 学事出版.
- 淵上克義(2005). 学校組織の心理学 日本文化科学社.
- 古川久敬(2004). チームマネジメント 日経文庫.
- 堀公俊・加藤彰・加留部貴行(2007). チーム・ビルディング 日本経済新聞出版社.
- マーティン・セリングマン(2014). 宇野カオリ(監). ポジティブ心理学の挑戦 幸福から持  
続的幸福へ ディスカヴァー・トゥエンティワン.
- マイケル・A・ウェスト(2014). 下山晴彦(監). 高橋美保(訳). チームワークの心理学 エビ  
デンスに基づいた実践へのヒント 東京大学出版会.
- 松村寧雄(2007). 図解マンダラチャート 青春出版社.
- 元兼正浩(2010). 次世代スクールリーダーの条件 ぎょうせい.
- 八尾坂修編(2009). 教職員の不祥事を防止する学校マネジメント 教育開発研究所.
- 八尾坂修編(2017). 学校にゆとりを生み出す副校長・教頭の多忙にならない仕事術  
多忙化を解消する学校経営合理化の秘策 73 教育開発研究所.
- 矢守克也(2007). 「終わらない対話」に関する考察 実験社会心理学研究 日本グループ  
ダイナミックス学会, 46, 198-210.
- ロバート・キーガン, リサ・ラスコウ・レイヒー(2013). 池村千秋(訳). なぜ人と組織は変  
われないのか 英治出版.
- ロバート・K・グリーンリーフ(2008). 金井嘉宏・金井真弓(訳). サーバントリーダーシ  
プ 英治出版.

## 謝辞

本研究に御協力いただいた県内の小中学校及び関係諸機関の皆様、とりわけ観察及び各種データの使用を許可していただいた学校関係者の皆様に厚く御礼申し上げます。

また、本研究の実施を御承諾いただいた勤務校の校長先生をはじめ、調査等に御協力いただいた先生方に感謝申し上げます。