

# 教職員不祥事根絶に向けた取組について

—校長へのインタビューを通して—

中村 正則

Efforts to Eradicate Misconduct among School Personnel:  
Insights from Interviews with Principals

NAKAMURA Masanori  
(Received September 30, 2025)

キーワード：教職員不祥事、ガバナンス強化、リーダーシップ

## はじめに

教職員による不祥事は、教育に対する信頼を揺るがすものであり、深刻な社会問題として繰り返し報道されるが、文科省の統計によれば、全国的に教職員による近年の不祥事件数は、減少傾向を示してはいない。不祥事によりいったん失った信頼を回復するのは非常に困難であり、児童生徒や保護者に深刻な影響を及ぼすことになる。山口県においても同様の傾向が見られ、県教委をはじめ各市町教委が、不祥事根絶に向けた施策を展開しているものの、その努力をすり抜けるように事案が再発しているのが現状である。

こうした中、問題となっているのは、教職員一人ひとりの当事者意識の向上であり、その基盤を整備する上で校長の果たすべき役割は大きい。校長には、不祥事根絶に向けた危機管理の徹底はもちろんのこと、万が一の際には、教育委員会との連携、当該教職員への対応、児童生徒や保護者への説明など、多岐に渡る意思決定を迫られる。ただし、不祥事に直面した校長の視点や経験を生かす手立ては、限られている。

## 1. 教職員不祥事の現状と問題の所在

### 1-1 教職員不祥事の現状

文科省の調査では、懲戒処分を受けた教職員数は、令和元年度4,675人、コロナ禍の令和2年度は4,101人に減少したが、令和5年度4,829人へ増加している\*1。処分内容については、「性犯罪・性暴力等」や「不適切指導」による懲戒処分が増加するなど、教育の根幹にかかわる部分を揺るがす由々しき事態が浮き彫りとなっており、学校現場における課題の深刻化を物語っている。

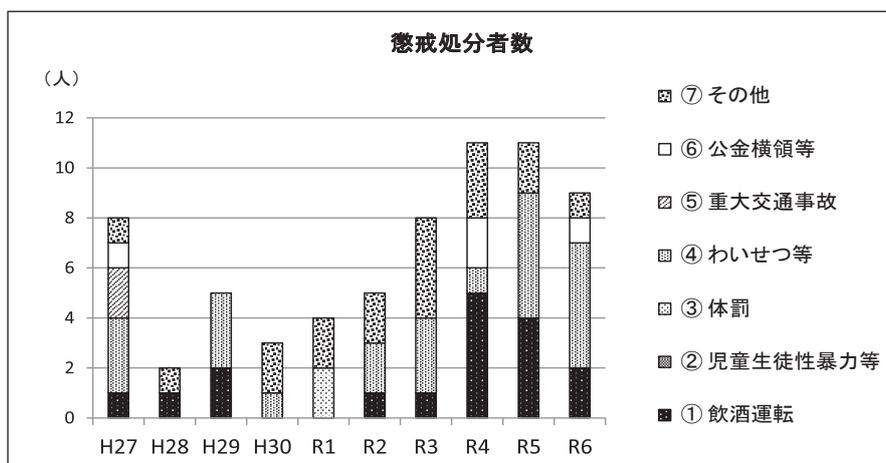


図1 懲戒処分者数

(山口県教委「不祥事の根絶のために」から引用)

一方、山口県における懲戒処分数とその内訳に関しては(図1)、令和元年度以降増加傾向が顕著となっており、令和4年度および令和5年度にはそれぞれ11名に達している。令和6年度はやや減少したものの、依然として高水準にある。処分内容をみると、「わいせつ行為等」や「飲酒運転」が多く、教職員の不祥事

は依然として深刻な課題であり、こちらも単発的な防止策では根絶に至らないことを示している。その中でも飲酒運転は、教職員一人ひとりの意識を高めることにより撲滅可能な事案であり、教育委員会としても徹底指導を行ってきた。平成30年・令和元年にはいったん根絶したにもかかわらず、令和4・5年には極端に増加し、それ以後も発生している（図2）。当事者の年齢分布をみると、50代が47%と最も多く、次いで60代、30代、40代の順となっており、20代では事案の発生が見られなかった。若手よりも中堅からベテラン教職員が多く、全体の約76%を占める背景には、管理職候補世代に特有の職務上のストレスや勤務形態の影響があると考えられる（図3）。

教職員の服務規律に関しては、平成14年には東京都教育委員会委員長が「交通事故・交通法規違反職員に対する懲戒処分の基準について」という当時としては全国的にも極めて厳しい通達を出し、酒気帯び運転はそれだけで免職・停職処分とするなど、飲酒運転撲滅に対する厳しい姿勢を示した<sup>\*2</sup>。

一方で、任命権を有する都道府県教委が懲戒処分権を行使するためには、市町村教委の内申をまっけて行う必要がある（地方教育行政の組織及び運営に関する法律38条1項）。任命権を有する都道府県教委のみならず、服務監督権者である市町村教委においても、社会全体の意識の変化が教職員に求められる行為規範に影響を及ぼすことを認識し、人事行政上の責任を果たすことが求められる。山口県においても、ハインリッヒ（H. W. Heinrich）のドミノ理論で示された「社会環境」→「人間の過失」→「不安全な行為や状態」→「事故」→「傷害」の連鎖のうち、最終段階である「傷害」を防止するため、その前段階の要因を取り除く施策が講じられてきた。具体的には、県と市町の教育委員会が連携し、事故発生原因の88%を占めるとされる「不安全な行為や状態」を排除することを目的とした研修を実施してきている。これにより、事故や不祥事の未然防止に努めてきたが、飲酒運転をはじめとする不祥事は依然として発生しており、期待された成果が上がっていない現状がある。

先行研究では、全国的に、対象事例を他者ではなく自分が当事者であった場合にどのような条件・環境・状況が想定できるかを考えさせる「場面強制想像法」による研修が、飲酒運転リスクの自覚向上に効果的であることが示されている<sup>\*3</sup>。また、教育委員会制度については、権限と責任によるガバナンス強化が、教員を責任の範囲内でしか動かない組織や集団に変質させる可能性があるとの指摘もある<sup>\*4</sup>。

## 1-2 課題の整理と研究の目的

教職員一人ひとりの当事者意識が高まらず、十分な成果が上がらない背景には、次のような課題が存在すると思われる。

- ・研修の内容が聴講中心であり、具体的な行動変容に直結しにくい
- ・研修の回数や対象範囲に制約があり、継続的・組織的な効果が得られにくい
- ・実施後の効果検証やフォローアップ体制が必ずしも十分とはいえない

こうした課題を踏まえ、本研究では、不祥事が発生した学校での対応を余儀なくされた校長にインタビューを行い、その意思決定の過程や課題を明らかにすることを通じて、学校での研修によって教職員が危機を自分ごととして意識できるようにする手立てを検討する。さらに、教育委員会のリスク管理体制の整備との関連に着目し、実践的で持続可能な不祥事防止策の有効性を明らかにすることを目的とする。

具体的には、研修の在り方を再検討し、教職員の行動規範を組織全体に効率的に浸透させる仕組みの再構築を目指す。特に、教職員の不祥事の中でも飲酒運転防止に焦点を当て、その取組の効果を高める施策について考察する。

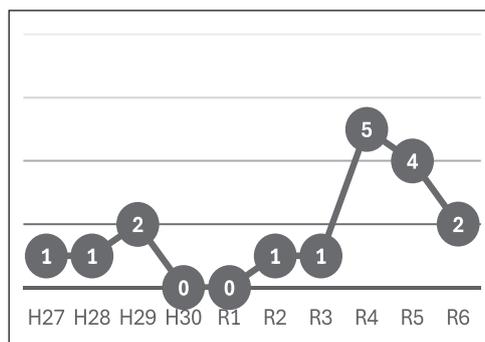


図2 飲酒運転による懲戒処分件数  
（山口県教委「綱紀保持対策チーム外部検証委員会会議資料」から引用）

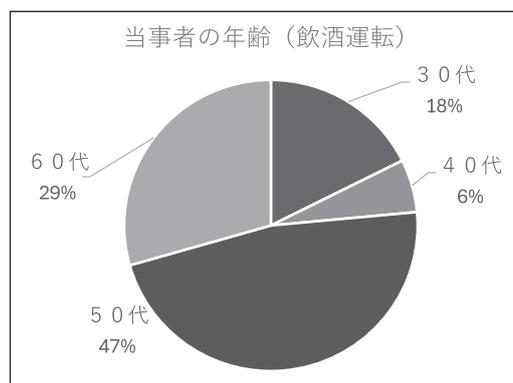


図3 飲酒運転で懲戒処分を受けた年齢  
（山口県教委「綱紀保持対策チーム外部検証委員会会議資料」から引用）

## 2. 本研究の方法

### 2-1 調査対象

本研究では、以下の2点を調査対象とした。

#### 1 県教委所管の取組

県教育委員会が所管する施策や各種研修に関する資料を収集し、内容・実施方法・参加状況等を整理したうえで、その成果と課題を分析した。

#### 2 教職員の不祥事を経験した学校長

過去に公表された不祥事事案をもとに、当時の学校長にインタビューを実施し、不祥事発生時の対応やその後の再発防止に向けた取組について聴取した。

### 2-2 調査方法

#### 1 文献・資料調査

県教委が作成した研修実施要領、報告書、関連通知等を収集し、既存施策の特徴や課題を整理した。

#### 2 インタビュー調査

教職員の不祥事を経験した学校長に半構造化インタビューを行い、不祥事の発生要因や研修との関連、学校現場における課題認識を把握した。インタビュー内容は逐語録を作成し質的分析によってテーマごとに整理した。対象者ごとに以下のような質問項目を設定し対面で実施した（所要時間は1回あたり40～60分）。

- ・不祥事発生の認知と初動について
- ・不祥事発生前の兆候について
- ・不祥事発生時の具体的な対応や判断について
- ・困難だった意思決定について
- ・再発防止に向けた取組について

## 3. 施策の具体と分析

### 3-1 県教委の取組

山口県の取組の変遷（表1）からは、特徴的な三つの傾向が見て取れる。

一点目は、不祥事発生直後の対応が重視されている点である。令和4年度は「研修動画の視聴」「宣言書の署名」といった教職員一人ひとりの危機意識を高める事後対応が中心であった。令和5年度後半には、懲戒処分指針の改定や定期調査の実施、相談窓口の設置など、制度面を強化し不祥事の抑止や早期発見へとつなげようとしている。

二点目は、取組対象を拡大した点である。当初は飲酒運転やハラスメントなど個別事案ごとの対応を試みていたが、「校長による飲酒運転防止の事前確認」や「新規採用教職員への資料配布」など、管理職への働きかけを通じた組織的対応が進められ、世代交代を視野に入れた予防的対策も行われている。不祥事の未然防止を一過性の研修に止めるのではなく、校長を中心とした日常的な学校経営や人事管理業務の一環として位置付ける戦略的な取組である。

三点目は、令和7年度に外部検証委員会が設置された点である。教職員不祥事が続き、教育への信頼が揺らぎかねない状況の中で、透明性や客観性を担保する方向に舵を切ったものである。外部の視点を導入することで、組織の説明責任やガバナンスが強化されるとともに、信頼回復が期待される。

県教委の不祥事防止策は、①発生事案への短期的対応、②制度の整備による中期的対応、③外部の関与を伴う構造的対応へと段階的に発展してきている。今後は、これら施策の実効性を継続的に検証し、その成果を総合教育会議等へフィードバックし、外部からの評価を得るなど循環型プロセスの確立が重要であろう。

表1 不祥事の根絶に向けた県教委の取組等

年度	月	主な対応
令和4年度	3月	【R5.4】全公立学校対象の特別研修（動画視聴）、飲酒運転根絶宣言の署名・提出
令和5年度	9月	通知「SNS等による児童生徒等との私的連絡禁止」発出

令和5年度	11月	「懲戒処分の方針」改定（児童生徒性暴力規定新設、パワハラ・セクハラ規定整理）、研修動画（資料）視聴
令和5年度	12月	通知「セクシュアル・ハラスメント等防止及び定期調査」発出（年3回以上の調査実施）
		通知「相談窓口の設置」発出（県立＝教職員課、市町＝市町教委）
令和6年度	4月	綱紀保持研修資料改訂（「不祥事の根絶のために」、教育長メッセージ発出、【校長限り】飲酒運転未然防止の徹底（懇親会等での事前確認）
令和6年度	10月	通知「児童生徒性暴力根絶」研修動画視聴の実施通知
		通知「自転車の酒気帯び運転禁止」発出（改正道路交通法施行に伴う）
		【校長限り】飲酒運転未然防止の徹底再通知
令和6年度	11月	県立学校長・市町教委課長による緊急会議開催
令和6年度	1月	通知「教職員対象のセクハラ等調査」発出、各学校で実施
令和6年度	2月	通知「相談窓口の周知」発出（県立＝教職員課、市町＝市町教委）
令和6年度	3月	通知「新規採用者への配布資料」発出（新規採用教職員・臨時的任用・会計年度任用職員に配布）
令和7年度	6月	綱紀保持対策チーム外部検証委員会設置・第1回会議開催
令和7年度	8月	通知「性暴力防止に関する服務規律の徹底」
		通知「SNS連絡における私的アカウント使用禁止（試行）」

### 3-2 教育長緊急メッセージの発信

令和6年4月1日付で県教育長、都市教育長会会長、町教育長会会長の連名による緊急メッセージが発出された。本メッセージは、教職員不祥事の現状とその深刻さを示すものである。令和4・5年度には、過去10年間で最多となる11件の懲戒処分が実施され、特に令和5年度には7件の免職処分が含まれた。この中には、飲酒運転や児童生徒へのわいせつ行為など、教育公務員として決して許されない極めて悪質な事案も含まれており、これまでに築いてきた公教育に対する信頼が揺らぎかねない状況にあることを、示唆している。

また、同文書では、平成24年度に「綱紀保持対策チーム」を設置し、全学校に「校内綱紀保持委員会」を配置するなど、全県的な不祥事防止体制を構築してきたことが報告された。令和5年度には懲戒処分方針の改正や、教職員による児童生徒性暴力等の相談窓口の設置、セクシュアル・ハラスメントに関する定期調査など、未然防止策の拡充も行われており、教育行政として制度整備の充実を前面に打ち出した。

さらに、文書では、教育は信頼関係の上に成り立つものであることから、教職員一人ひとりが自らを律して職責を全うすることの必要性が強調された。これは、不祥事根絶のために制度面の整備だけでなく、全教職員の倫理観や日常的な意識改革、個人レベルでの危機管理意識の変革が不可欠であることを表現している。

### 3-3 綱紀保持対策チームの改編・再整備

県教委は、令和6年度教育長緊急メッセージに呼応する形で、綱紀保持対策チームの改編を行った（図4）。具体的には、従来組織のリーダーを務めていた教員出身の教育庁審議監に代わり、行政職員の教育長理事を配置した。この人事変更の意図は、教育現場の経験に基づく感覚的判断に依存するのではなく、教育行政全体を俯瞰的に把握し、制度設計や施策運営を戦略的・組織的に遂行する能力を重視した点にある。行政職員のリーダー登用により、リスク管理やガバナンスの強化、持続可能な不祥事防止策の構築が期待された。また、副リーダーとして審議監を残すことで学校現場と教育行政の橋渡しを担わせ、制度面と現場運営の調整をより効果的に行わせることにより、未然防止体制の実効性を高

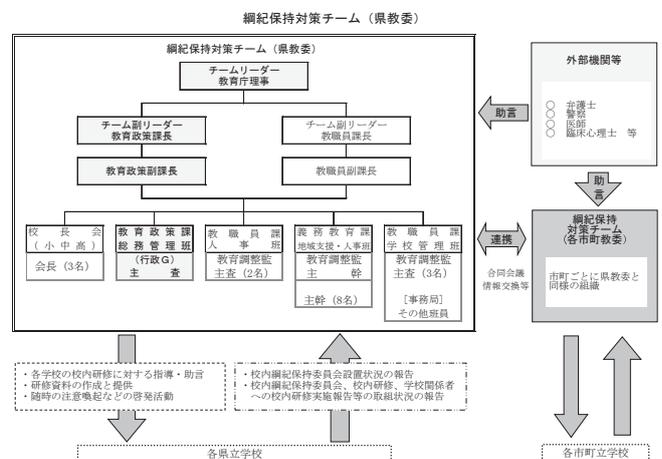


図4 綱紀保持対策チーム（山口県教委「綱紀保持対策チーム合同会議資料」から引用）

めるねらいがあったと考えられる。

この改編は、単にリーダーの形式的な変更にとどまらず、制度面・組織運営・意識改革を包括した教職員不祥事の未然防止戦略として位置付けられる。制度と現場の溝を可能な限り埋め、教育行政におけるガバナンスを強化するための戦略的施策として期待された。

しかし、チーム改編後も、令和6年度に9件の懲戒処分が行われており、制度面での整備が進んだにもかかわらず、教職員不祥事が依然として発生している現状も顕在化した。これにより、教育行政における制度設計頼りでは、教職員一人ひとりの当事者意識を高め不祥事根絶に至らせることは困難であり、制度面の強化と各学校現場における教職員の意識改革の両面からの対応が引き続き求められることが示された。

### 3-4 外部検証委員会の設置

令和7年4月、山口県教育委員会は、不祥事の未然防止および学校のガバナンス強化を目的として、「山口県綱紀保持対策チーム外部検証委員会」を設置した。本委員会は、県内における教職員の綱紀保持に関する取組について、外部有識者からの意見聴取および助言を行うことで、透明性・客観性を確保することを目的としたものである。

本委員会は、不祥事発生の背景や原因の検証、学校のガバナンス強化および教職員のコンプライアンス意識向上に向けた取組の評価などを行うことを目的とした組織である。委員は、法律、臨床心理、犯罪心理など各専門分野の外部有識者や保護者らで構成され、教育長が委嘱する。会議は教育委員会事務局が招集し、過半数の出席で成立するほか、必要に応じて委員以外の者の参加や意見聴取も認めるとされている。

この委員会の設置により、教育現場と行政との間に存在する制度と実務の溝を埋め、外部専門家の知見を制度運営や学校経営に反映させることで、組織全体のガバナンス強化が可能となる。また、単なる内部評価では見落とされがちな不祥事発生要因や改善策を客観的に抽出する機能を有しており、不祥事防止に向けた構造的な対策の一例として位置付けることができる。

### 3-5 不祥事防止体制の構造

このように、山口県教育委員会における教職員不祥事への対策は、トップ人事の変更、綱紀保持対策チームの改編、外部検証委員会の設置という三層の制度的展開を通じて進化してきた。

令和6年度には、教員出身の教育庁審議監から行政職員である教育長理事へのリーダー変更が行われ、戦略的・組織的な施策運営能力が重視された。同時に、綱紀保持対策チームに副リーダーとして審議監を残し、現場との橋渡しを行うことができるようにすることで未然防止体制の実効性を高めた。

令和7年度に設置された外部検証委員会は、リスク管理・法律・臨床心理・犯罪心理・地域・保護者の各分野の外部有識者による教職員不祥事の背景分析と制度評価を行い、内部だけでは把握困難な原因抽出と改善策提言を可能とした。これにより、制度と現場のギャップを埋める三層のガバナンス構造が実現した。

戦略的なリーダーシップの発揮による適材適所の人事配置、綱紀保持対策チームの現場連携、外部検証委員会による客観的評価といった三層の制度設計は、山口県における不祥事防止体制の特徴となった。

### 3-6 教職員一人ひとりの自覚を促す研修資料

山口県教育委員会が作成した研修資料『不祥事根絶のために』は、教職員一人ひとりが「不祥事の根絶は自分自身の責務である」との自覚を持ち、日々の教育活動に専念できるようにすることを主な目的としている<sup>\*5</sup>。本資料の特筆すべき点は、地方公務員法に基づく懲戒責任をはじめ、刑事責任・民事責任・人権侵害責任、さらには給与上の不利益までを体系的に整理して示していることである。

不祥事発生時に生じる具体的な不利益についても、実際の損失額を数値で例示し(図5)、教職員が自分ごととして実感できるよう工夫されている。

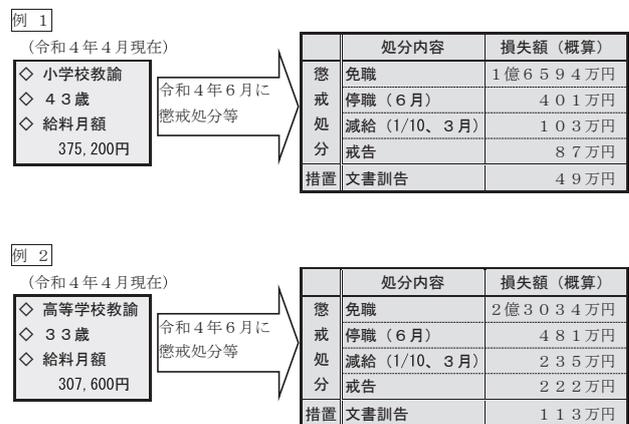


図5 定年退職までの損失額 (概算) (山口県教委「不祥事の根絶のために」から引用)

また、令和7年3月付文書「児童生徒・保護者の信頼に応える教職員として」を新規採用教職員に発出し、服務規律の遵守や信頼回復に向けた姿勢の徹底を求めている。さらに、教職員一人ひとりの想像力を喚起し、未然防止を組織的に進めるため、研修動画を作成するとともに、校内研修で活用可能な振り返りシートを提供するなど、各学校現場における教職員の意識改革を支援する体制も整えた。

### 3-7 県教委による取組の課題

県教委の近年の主な取組を見てきたが、三層による制度面の強化や学校現場への支援強化など、教職員一人ひとりの当事者意識を高める取組を着実に推進してきている。ここからは、学校現場における管理職の判断や組織的なリスク管理の重要性が際立ってくる。次節では、不祥事を起こした教職員に関わった校長へのインタビューを通じて、制度や研修など県教委の取組が実際の学校現場でどのように活かされているかを検証し、取組の成果や課題を明らかにする。

## 4. 校長へのインタビュー

### 4-1 インタビューの分析

令和4年度から令和7年度までに不祥事を起こした教職員に関わった7名の校長へのインタビューを5領域に分類して観点と具体を表2に示し、各領域に関する語りを引用・分析する。

表2 不祥事への対応と再発防止に向けた校長によるリスク管理

領域	観点	具体	特徴的な具体を語った校長
<不祥事の認知・初動対応>	初動対応のタイミングと手段	発覚のタイミングや教育委員会・警察・現場対応など、各校長の初動の重要性	A、B、D、E、F、G
<事前の兆候>	予兆の有無と把握の難しさ	勤務態度や生活習慣、家庭背景など、予兆の有無や日常の様子に関する気付きの生かし方	A、B、C、F、G
<校長の判断・葛藤>	苦しかった判断や情報管理	本人への対応、情報公開の範囲、保護者・児童生徒への説明などの悩みや葛藤	A、B、C、D、E、F、G
<再発防止・研修>	不祥事防止策と研修方法	研修や個別対応、関係機関との対応、動画教材の効果や課題など個人に響く方法	A、B、C、D、E、F
<管理職としての学び>	校長の学びや後進への助言	情報管理・地域連携・職員理解・児童生徒最優先など、管理職としての判断や教訓	A、B、D、E、F、G

#### <不祥事の認知・初動対応>

A校長の発言からは、予期せぬ緊急事態でまず冷静になることが重要であり、優先すべき連絡先としての教育委員会に一報を入れることが示された。また、教育委員会や教頭と協働して初期対応に当たり、当該者の安全を最優先していることも分かる。E校長は、校長一人で抱え込まず、教育委員会に相談することの重要性を強調した。

電話を受けた時は本当に放心状態でした。でも少し冷静になって、まず教育委員会だと思って、教育委員会にすぐ一報を入れました。その時点で該当の職員は警察署で事情を聞かれていて、教頭には、これから引き渡すが、本人がかなり自暴自棄になっていて、このままでは命に関わるかもしれない。管理職に立ち会ってほしいと連絡があったんです。教頭は、「今から行きます」となりました。(中略)一緒にいた教頭と署から学校に戻り、どうするかを相談しました。その日はすぐに本人宅も訪問し、話を聞きながら最善の方法

を考えようとなりました。(A校長)

校長が一人ですべて背負うというのはなかなか厳しいので、我々の後ろ盾になってくれるのが、教育委員会だったと思います。ともにやっていくという形になったのが校長としては助かりました。(E校長)

#### <事前の兆候>

G校長は、不祥事を契機に、校長として教職員の人生や私生活にも一定の責任をもつ意識の重要性を述べる一方、知るべき情報と守られるべき個人情報のバランスが課題であることも指摘している。B校長は、業務管理の重要性に着目している。両校長の発言からは、教職員と日常的に関わる際、業務的側面と相手の心理的側面の両面に配慮しつつ、予兆や兆候に気付き適切に対応することの重要性が伝わってくる。

プライベートに関してはなかなか踏み込めていないし、踏み込んではいけないところもあってあまりその人の家族関係とかこれまでの生き方みたいなどころには触れてなかったわけです。でも今回のことがあって、やっぱり校長ってというのは、先生方を預かる以上、先生方の人生も私が預かっているんだっていうことを改めて感じました。だから、様々なことをしっかり私にも相談してほしいし、そういうことを先生方にも言うわけですね。でも先生方もそれはわかっているけど、本当に誰にも言えないこととか、他の誰もが全くわからない生き様がある。だからそれをどこまで入り込めるかわからないけど、ある程度は知っておく必要はあるってというのは、今回痛感しています。(G校長)

不祥事を起こしてしまった職員には、日常の業務に問題点がありました。前校長からも話は入っていて、指導が必要な方ではありました。(B校長)

#### <校長の判断・葛藤>

B校長は、業務的側面の重要性を認識しつつも、ベテラン教職員の模範的行動が組織文化の形成に影響を与えたことから、教職員の心理的要因や行動動機を踏まえた上で生じる葛藤を示している。一方、A校長は、教職員との信頼関係やコミュニケーションの重要性を強く意識しており、心理的側面への配慮を踏まえた判断が不可欠であることを認識している。

D校長は、自身の心理的葛藤と管理職としての判断の必要性を率直に語り、校長や教職員のメンタルケアの重要性を示している。F校長は、教育的責任を全うし、信頼回復のためのコミュニケーションの重要性を述べている。いずれも、リーダーとして判断と葛藤に苦しみながら対応する状況が伝わってくる。

保護者会の日のことですが、その日は雪だったんです。私は一時間前くらいに学校に到着したんですけども、先生方が学校の外に出て、寒い中で雪かきをしていたんですよ。本当にありがたかったですね。先生方は、保護者や生徒に対する謝罪の気持ちがあったのかもしれませんが。正直こうやって動いてくれる先生方がいるというのは、本当すごいなというのが率直な思いでした。私だったら積極的にできるだろうかと思いましたね。後で分かったんですが、ベテランの先生方が率先して雪かきに出られたそうで、それを見た若手の先生方が、自分も手伝おうということになったようです。(B校長)

本人は、少しずつミスが重なって、蟻地獄にするすると落ちていっているんです。後で考えてみたら、決して悪いことをしてやろうっていう思いはないけれど、気持ちの焦りとかいつもと違う何かが起こった時に、人は判断を誤ってしまうんだと思います。(中略) 本当に本当に魔が差したとしか言いようがないんですけど。でも、それを止められなかったのは私なので。 ああ、もうちょっと腹を割って話すところまで行けていれば違ったのかなという思いもあります。なんでこうなっちゃったかなって、本当に、悔やむことばかりです。(A校長)

報道発表の翌日も当然、校長として登校指導で校門に立つじゃないですか。その日の新聞にも出ているわけです。もう、風景が変わりましたよね。車で通る人が自分を見る。あるいは子どもが自分をあの可愛い目で見ると、校長としての責任を感じるというか。そういう目で人は見ていないのかもしれないんですけど、そういうふうになってしまう。でも、校長としてやっていかなきゃいけない。その中で、逃げるような姿を見せてはいけない。目が合うと、どう思われているんだろうといった感じで、メンタルが弱っていくってというのは、人生で初めて感じた瞬間でした。本人はもっと苦しかったと思います。すべてを失うことになるじゃないですか。本人が、自分で自分を追い込みすぎるのは、絶対まずいと思って対応しました。職員もよく様子を見に行ってくれました。(D校長)

子どもたちには、学校にもいろいろな決まりもあるけれども、大人にもいろいろなきまりがあると。今回、

先生はそのきまりを破ってしまった。(中略) あなたたちにいろいろなことを教えなくてはいけない先生が、そんなことをしてしまって大変申し訳なかったというような話をしました。そしたら、中には、首を振っている子もいました。涙が出そうになるのをこらえました。(F校長)

#### <再発防止・研修>

C校長は、職場全体で意識や責任感の共有する重要性を強調している。E校長は、研修を一般論で終わらせず、個々の教職員に応じた対応が再発防止には必要であると示している。F校長は、研修の受け手が自身の行動変容に結び付けることの重要性を指摘する。A校長は、ストーリー性や映像を取り入れたリアリティある研修が効果的だと述べている。

事案を起こした教員だけが当事者ではないと思っています。同じ職場の者も関係者も含めて、皆が当事者だと思います。現に私が次の学校へ来た時、教員はやはり緊張感を持っていました。それは私が当事者だからです。同様に当事者というのは、そこに居合わせ影響を受けるとか、関係性の深い者のことだと私は思っています。そういった当事者の方々が、しっかりと、それぞれの職場で研修を有効に活用し、意識を高めるという動きが、少なからず当事者以外の者の当事者意識を深める一つの要因になると思います。(C校長)

やっぱり、しっかりと普段を見ることなのでしょうね。現場をしっかりと見て、授業や生活指導を見て、その先生がどういうふうには指導されてるかっていうところですね。普段の生徒との接し方であるとか、言動などをよく見ないといけないと思っています。(中略) その先生の考え方を理解した上で、面談の時に話ができればよいと思います。すごく大変とは思いますが、でもそこをやらないと、完全に根元から遮断することは、一般論だけじゃ難しい。(E校長)

当時、本人も言っていたけれども、「自分はいろいろな研修も受けてきたし、時と場を捉えて、管理職からもいろいろな注意喚起を受けている。だけれども、自分はそういうことをする人間ではなかった」と言ったんですね。「今までの研修が、自分ごととして捉えることができていなかった。これがやっぱり一番大きい原因だ」とも言っていました。(F校長)

研修におけるリアリティっていうのは、どこから生まれてくるのかっていう時に、文字だけだとやっぱり伝わり方は少ないというのが、今思っていることです。今は、綱紀保持研修を職員が企画しています。今回企画してくれた教員が、「動画を見せたいんですけど、なんかいいの無いですかね」って言うから、私と一緒に探したり。ストーリー性があるもので研修をしたのは、効果があるのかな。場面を思い出してもらえば、判断を誤ることがないのかなとも思います。(A校長)

#### <管理職としての学び>

A校長は、教育委員会や学校運営協議会、PTAなどを協働して危機対応の体制を整える重要性を示している。E校長は、危機下では子どもたちの安心・安全の確保を第一義に判断することだと述べている。F校長は、教職員間の協働や情報共有によって、組織としての危機管理の必要性を指摘している。これらから、リーダーに求められるのは、指導力や判断力だけでなく、普段から協働の仕組みを整え、情報共有を促し、子ども再優先の価値観を現場に根付かせることであることが示唆される。

教育委員会にすぐ相談して、学校運営協議会の会長さんにも伝えました。すると、会長さんは、どんと受け止めてくださって。(中略) 実際に報道発表があって、その日の午後に保護者を集めて説明をするときにも、私と会長さんとPTA会長さんが並んでお話をさせていただきました。学校だけで済むことじゃなくて、地域も含めて考えた時に、どういうふうにその情報を人に伝えていくかというところは、大事だと思いますし、結果的には、地域や保護者に助けられました。(A校長)

教職員の保守とか学校の保守とかではなくて、やっぱり子どもたちに「安心して学校に来て大丈夫だよ」ってこちらがきちんとできるようにするために、いろいろ考えて動いているんです。何が一番大事かっていうのはそこだと思うんですね。学校で子どもたちが不安になったり、不安を持って学校に来るっていうのはこれほど辛いことはないので、一番はそこだと思っていました。(E校長)

教職員一人ひとりが、とにかく毎日子どもの前に元気で立つこと。これを第一義として、そのためには、教職員同士の同僚性を高めること。ここがやっぱりより一層大切になるというところは感じています。教職員って年齢もさまざまで、経験もさまざまだけど、横並びじゃないですか。そんな中で、「このぐらいは教職員として分かっているでしょ」という気持ちは全部捨ててくれと。とにかく情報共有を細かくしてくれと

いうことを言っています。(F校長)

## 5. まとめと今後の課題

校長へのインタビューから、教育委員会の施策や支援は校長に一定程度届いているが、学校現場での実効性を一層高めるには、校長自身や現場の教職員が、不祥事を根絶し教育に対する信頼を得るという強い覚悟をもち、学校全体や各チームで互いに危機管理意識を共有するなど、全教職員が主体的に関与する必要があることが改めて浮き彫りになった。そこで、校長及び教育委員会が、今後行うべき短期的・中期的・長期的観点から具体的な取組を整理した。まずは、校長に必要な取組について示す。

### ①校長の短期的対応

校長は、不祥事発生時における初動対応の準備を怠らないことが、未然防止にも有効である。具体的には、緊急連絡網や対応マニュアルの確認、教育委員会への速やかな報告、教頭や学年主任との協働による初期対応の実施が鍵となる。また、教職員の日常の勤務態度や生活習慣の観察を通じて予兆を把握することも求められる。研修においては、リアルな事例や映像資料を用いた体験的な学習を随時行うなど、教職員一人ひとりが自分ごととして危機管理意識を高めるように働きかけることが必要である。さらに、学校の管理下以外における不祥事も少なくないことから、各家庭への啓発を行うことが望ましい。

### ②校長の中期的対応

中期的には、校内全体で意識の共有や責任感の醸成を図り続ける必要がある。職場内での事例共有の定期開催、学校運営協議会・保護者・地域との協働による危機管理体制の構築、さらには教頭や各主任などへの権限委譲による次世代リーダーによる研修などが考えられる。これらにより、組織としての危機管理能力を向上させ、未然防止策の実効性を高めることがリーダーの責務である。

### ③校長の長期的対応

長期的には、児童生徒最優先、情報共有、協働といった価値観を学校文化として根付かせることが不可欠である。学校生活全般を通じて教職員間の心理的安全性を確保するとともに、リーダーとして模範的な行動を示すことで、学校全体の規律と倫理観を高めていく。また、次世代管理職の育成を目指して、持続可能な仕組みを計画的に確立・維持することが重要である。

次に、教育委員会に必要な取組について示す。

### ①教育委員会の短期的対応

教育委員会は、研修や通知が現場に適切に届いているかを確認し、相談窓口やメンタルサポート体制の周知徹底と評価を丁寧に行いたい。さらに、外部有識者による制度評価や改善提案を、確実に現場へフィードバックし、リスク管理やガバナンス強化の施策を現場に反映させる必要がある。

### ②教育委員会の中期的対応

中期的には、研修や通知の効果を学校からの情報に基づいて適切に見取るとともに、外部検証委員会に提出し、評価や改善提言を得る制度を確立することが求められる。校長向けのリーダーシップ研修や危機対応研修を提供し、学校現場と制度の溝を埋める取組も重要である。

### ③教育委員会の長期的対応

長期的には、学校現場と制度の溝が発生する理由を継続的に分析し、改善策を反映させる仕組みを有効に機能させたい。県教委の三層の制度設計を各市町教委に示し、互いに運用の成果や課題を評価し合う仕組みの導入も視野に入れたい。また、外部有識者の知見を活用し、学校文化とガバナンスを統合したモデルを総合教育会議等の場で共有・確立することで、包括的かつ持続可能な不祥事防止体制が実現可能となる。

## おわりに

校長と教育委員会それぞれの取組について検討してきたが、最も重要なのは、両者の営みが相互に補完し合うことである。教職員による不祥事が発生した際、校長は重要な意思決定と心理的葛藤に直面し、その過程では教育委員会や地域との関係性が大きな影響を及ぼす。こうした実態を明らかにするため、校長へのインタビューを実施したが、当初は、当時を想起することへの心理的負担から、回答に対して消極的な校長もいた。しかし、「同様の事案を繰り返さないために」という趣旨に共感し協力に応じる中で、次第に言葉数

が増えていくなど、リーダーとしての気概を感じる場面もあった。

インタビューを通じて、校長による判断が学校全体や各家庭、さらには地域社会の信頼に直結するという事実が、改めて確認された。また、皮肉にも不祥事の発生は、校長の責務の大きさを一層際立たせる結果となっていた。危機下において校長は、教育委員会や学校運営協議会、PTA、地域住民と連携しながら、児童生徒の安心や安全を最優先に置いた意思決定を迫られていた。そこには、校長自身の心理的葛藤や判断の重圧が常に存在していた。

再発防止に向けた日常的な取組として、教職員間の協働や情報共有を促し、同僚性を高めることの重要性を強調する校長もいた。映像教材や事例検討を活用し、現実性を伴う学びを通じて自分ごととして捉えさせる工夫が必要だとの意見も示された。これは、研修が形骸化し、一般論にとどまる危険性を乗り越える具体的な手立てとなるが、その際、何よりも最悪の事態を想定する想像力が必要なのは言うまでもない。

教育委員会にとっても、校長の経験や視点を現場任せにせず、制度や施策に反映させることが欠かせない。校長が直面した判断の過程や困難さを研修体系に組み込み、支援体制を強化することで、施策はより実効性を持つものになると考えられる。可能であれば、当事者としての校長による語りを直接拝聴する場面を設けることも有効である。当事者しか知り得ない苦悩や葛藤は、聴き手に現実感と共感をもたらすであろう。

今後も、校長自身のリーダーシップの研鑽とともに、教育委員会、教職員、地域社会が一体となった危機管理体制下での実行力が試される。その際、校長を孤立させず、組織的・社会的に支える仕組みの構築を意識したい。例えば、校長相互の横のつながりを確立・継続することは有益であろう。危機管理の予防線を強化するには、校長の自主性に委ねるだけでなく、教育委員会の多層な制度設計も必要となるだろう。こうした学校現場と行政が連動した取組が教職員を守り、ひいては教育への信頼につながっていく。

## 謝辞

本研究の実施に際し、インタビューにご協力くださった校長先生方に心より感謝申し上げます。

## 参考文献

- 大谷郁夫 (2007) 『企業不祥事を防ぐ内部統制システム』 中央経済社 pp. 13-20
- ジェフリー・フェファー / ロバート・I・サットン (2014) 『なぜ、わかっているても実行できないのか』 日本経済新聞出版社 pp. 250-268
- 日本スクール・コンプライアンス学会 (2023) 『スクール・コンプライアンス研究の現在』 教育開発研究所 pp. 24-35
- 山口県教育委員会 「山口県綱紀保持対策チーム外部検証委員会について」 (<https://www.pref.yamaguchi.lg.jp/press/306659.html>) (2025. 9. 22)
- 渡邊正樹 (2013) 『学校安全と危機管理改訂版』 大修館書店 pp. 254-259

## 引用文献

- 1 文部科学省 「令和5年度公立学校教職員の人事行政状況調査について」  
2-1-2 懲戒処分等の推移 (教育職員) (過去5年間)  
([https://www.mext.go.jp/content/20241220-mxt\\_syoto01-000039268\\_38.pdf](https://www.mext.go.jp/content/20241220-mxt_syoto01-000039268_38.pdf)) (2025. 9. 22)
- 2 阿部博人 (2006) 『教師のためのコンプライアンス読本 - 学校の倫理法令遵守体制を構築する -』 栄光
- 3 高瀬和也他 (2025) 「飲酒運転を題材としたリスクへの自覚を促す教員研修教材の開発と評価」  
『静岡大学教育実践支援センター紀要』 No35、pp. 18-26
- 4 佐々木幸寿 (2015) 「教員のインフォーマルな人的ネットワークと教育行政制度」 坪井由美他『地方教育行政法の改定と教育ガバナンス』 三学出版 pp. 43-54
- 5 山口県教育委員会 「綱紀保持関連資料 不祥事の根絶に向けて」  
(<https://www.pref.yamaguchi.lg.jp/uploaded/attachment/177527.pdf>) (2025. 9. 22)