

第4回 組織風土改革のための有識者会議 議事要旨

- 1 日 時 平成30年9月14日(金) 9:33~11:54
- 2 場 所 神戸市役所4号館1階 本部員会議室
- 3 出席委員 神戸大学大学院人間発達環境学研究科准教授 ◎山下 晃一
兵庫教育大学大学院学校教育研究科准教授 ○川上 泰彦
甲南女子大学人間科学部心理学科教授 黒澤 良輔
岡山大学大学院社会文化科学研究科教授 塚本 千秋
弁護士(神戸京橋法律事務所所長) 林 晃史
弁護士(野口法律事務所) 福田 和美
三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社主席研究員 善積 康子
- ※ ◎は座長、○は座長職務代理者

4 会議内容

(1) 配布資料の説明に対する質疑や意見交換

[主な質疑・意見等]

- ・神戸市の一般教員の人事異動は、転出入の校長同士が話し合い、本人が承諾して異動することが基本となっている。管理職の人事異動は事務局が行うので、学校事情や個々の教員の将来を含めた展望をもってできているが、一般教員の人事異動は主に校長同士のやりとりで行っており、事務局が全面的には関わっていない。結果として、力のある教員や初任教員・臨時講師の配置が偏り、バランスが崩れる場合がある。
- ・事務局が人事面で教員の人材育成やキャリア形成に関わらないことや、前期で議論になっていた神戸市全体としての最適配置ができていないことは、課題であると思う。
- ・人事異動の制度と不祥事の関係性については慎重に考えるべきで、十分説明しないと提言に対して納得を得られないのではないかと。
- ・この人事制度は、組織風土なり、不祥事が根絶される地ならしをする土づくりのところでは看過できない問題を含んでいると思う。この制度は、一人ひとりの教員が神戸市全体を担っているという意識を奪っているのではないかと。また、運営がうまく行っていない学校に若い教員や臨時講師を充てざるを得ない場合があるというのは、かなり問題だと思う。
- ・熱意のある教員が、運営がうまく行っていない学校に行くということを知ることが、熱意だけではしんどくなる場合もあるのではないかと。体罰をした教員は「自分はこんなに一生懸命やっているのに、何で生徒は言うことを聞かないのか。」みたいな憤りがあってやってしまうと聞く。力量が伴わず熱意だけだと、それが裏切られた時の反動が大きくなるのではないかと。
- ・昔は、40代・50代の教員の絶対数が多かったのですが、この人事制度でもうまく回っていたと思うが、今はその世代の数が減るとともに、一校あたりの教員数も減っているのでもうまく回せていないところもあるのではないかと。
- ・この人事制度は、校長が相互扶助の精神や人材育成の観点、全市的な観点を持って人

事を行うことが基本であるが、若い教員の増加や社会の変化により、ひずみが出てきていると感じる。

- ・相互扶助の考え方は、神戸市の人事制度においてのみ特有のものではなく、どのような人事制度においても求められる。校長が教員の将来のことを考えて、異動を勧めるような関係は大事である。そういった相互扶助の考え方を維持した上で、事務局の人事部門が校長以上に情報を把握して、最適な人材を動かすことが重要である。
- ・事務局が校長を配置するが、教員には関与せず、あとは校長同士で頑張れという制度になっているので、校長はどういう意識なのかなと思う。
- ・人材が多かった時期は、全体的な視点がなくても相互扶助の考え方でルールは機能していたと思う。ただ、人材が減ってくると、どこかで不具合が生じてくるが、機能しない時に誰が責任を取るのかが不明瞭な仕組みになっている。
- ・少なくとも、この人事制度にはこういう問題点があるので、もっとふさわしいやり方を考えたらどうかという提言はできるのではないかな。
- ・コンプライアンス研修について、総合教育センターで管理職や初任者、若手の教員、臨時講師を対象に行っているが、若手以降の教員に対しては基本的に校内研修やOJT研修であり、総合教育センターでは行っていない。
- ・若手以降の教員にコンプライアンス研修を直接やっていないことと、在籍期間が比較的長いこと、納得して職場を選んでいることが複合されると、「これはうちの学校のやり方です。」ということ承服しやすくなるのではないかな。学校のローカルなやり方がまかり通ると、これは世間的に見て説明できるか、他の学校でも同じことができるか、保護者に説明できるかといったことの優先順位が下がってしまい、遵法意識が弱くなるのではないかな。
- ・不祥事の内容のうち、体罰と社会的な違反行為は、性質が違う印象がある。体罰をしてしまうことは、教員の教えるスキルや精神的なしんどさなど、いろいろなものが重なった結果と見るべきだと思う。そうすると、教員を育成するためにどのような経験を積ませるかを誰かが責任を持ってやるべきであるし、それが本来人事ではないかなと思う。それを校長がやってくれているという実態は素晴らしいものかもしれないが、客観的に、冷静に見通して行うという体制が必要ではないかな。そういう意味で、不祥事と人事はつなげて考えるべきだと思う。
- ・校長が教員にコンプライアンス研修をするのは難しいと思う。教員に限らず経験を積んできた社会人は、自己流がどんどん出てくる。民間企業でも毎年、組織の中で守ってもらわないといけないこと、守らないとどうなるかを確認する作業を行っている。eラーニングなどやり方を工夫すべきではないかな。
- ・事務局からきたコンプライアンス研修の資料は、学校現場で「そんなことをやっている時間はない。」と言われ、なかなか受け入れられない。この人事制度からすると、学校でコンプライアンス研修をするのはさらに難しい面があると思う。校長が主として人事をしているのであれば、ボトムアップ方式で、内部活性化というか、教員が互いに助け合う仕組みを作っているとか、先輩の教員が後輩に話をする時間を確保しているといった話が上がってこない、今の時代は持たないのではないかな。

- ・不祥事が問題になって何かをするのであれば、教員の熱意に知恵や仕組みが加わって、教員同士が相互援助して、結果的に子供たちが救われるという形が望ましい。現場の教員が自分も不祥事を起こす可能性があるので、お互い助け合おうという空気感をつくるため、土づくりをどうやるかではないか。
- ・犯罪学的には、処分の厳罰化は犯罪の抑止には役立たない。本件でも処分を厳しくするだけであれば、何もしない方がいいとか、幹部にならない方がいいといった事なかれ主義になってしまうおそれがある。厳しい処分も大切だが、一方で負担軽減というか、教員が働きやすくすることも絡めてやらないといけない。
- ・事務局職員アンケートで事案を知らないという職員が多かったが、失敗事例の共有化ができていないと思った。学校現場で年1回でも失敗事例を共有するようなディスカッションやワークショップ方式の研修をすることが不祥事対策としては有効かなと思う。
- ・失敗学というのはすごく大事である。不祥事を撲滅することは難しいので、そこから学ばないといけない。

(2) 次回以降に向けて

- ・次回以降、小学校長会や中学校長会に加え、神戸市教職員組合からも意見を聴取することとする。