

IV 危機管理

CASE 17

一体どうなっている。校長を呼べ！

必要な能力	保護者・地域対応向上能力 問題解決能力 協働・交渉力
研修名	クレーム対応研修 保護者・地域対応実践研修 折衝力・交渉力向上研修

1. 研修テーマ

クレーム対応のスキルを身に付ける

2. 研修のねらい

本研修は、職員間の日頃のコミュニケーションと、何か問題があったときの対応について課題設定している。些細な事象でも、お互いに連絡し合い、コミュニケーションを図ることによって、課題を共有化し、組織全体のものとしているか。課題を一人で抱え込まず、管理職へ報告し、解決を図ろうとしているか。外部からの声を誠実に受けとめる気持ちの育成と、報告・連絡・調整・理解をスムーズに行えるスキルと体制の構築は図られているか。管理職は職員の話題に耳を傾け、真摯に受け止めようとしているか。など、学校全体の目標を、教職員全体が共有・理解し、目指す学校像に向けて、同じような取組ができているかが重要になる。そのことを踏まえ、学校組織として、事務長としての課題対応力や問題解決能力を考える機会とする。

3. ケース

B市北西部に位置するA中学校は、平成の大合併でB市に編入された、旧A市内の学校である。旧A市の中心部に位置しているため、学校の周囲には、旧市庁舎や、金融機関、商店街などが点在。住宅街も多数抱えており、地域の中の学校という雰囲気が今なお残っている。

校区が広く、以前より大規模校であったが、少子化が進んだ今でも、生徒数 650 名、教職員数 46 名（臨時任用含む）の規模となっている。

大野校長は、今年度新たに市内のB中学校から赴任してきた。相葉教頭は、昨年度、隣のC市から赴任してきており、A中2年目である。櫻井事務長は、現任4年目で、教員のよきメンターともなっている。教職員の構成は、20代～30代前半の教員が半数近くいる反面、50代も3分の1以上を占めており、中堅層は数的に薄い状況ではあるものの、歴史ある学校として、文武両道を掲げ、全員で指導に当たっている。

部活動も盛んで、多くの部が上位大会に進出している。教員も指導熱心で、特に吹奏楽部は、県大会は勿論のこと、ブロック大会の常連ともなり、全国大会入賞を目指して近年更に力を付けており、保護者の期待も大きくなっている。顧問の松本教諭も採用8年目の若手ながら、自身も楽器演奏のスキルがあり、熱心さも武器に、期待に応えるべく更に指導に励んでいる。

全国大会も迫ったころ、休日も返上して指導に当たるために、日曜の朝早く出勤していた松本教諭は、ある電話をとった。地域に住む城島という方から、部活動の吹奏楽の演奏がうるさくてかなわない。どうにかして欲しいというものであった。

城島「以前にも何回か電話したが、吹奏楽部の練習演奏がやかましい。土日も朝から晩まで音をならしっぱなしで、うるさくてしょうがない。町内会の人からも苦情を聞いている。どうにかしてくれ」

松本「ご迷惑をおかけしています。窓を閉めるなどして、迷惑が掛からないようにします」と答え、「またか」松本教諭は、そう思いながら電話を切った。確か、2週間ほど前にも掛かってきていたな。その前にもあったかも。窓を閉めるっていっても、これからはますます暑くなるし…。まあ、わかってくれるだろう。そう思い、その日、最初は窓を閉め、練習を開始した。しかし、練習に熱が入るにつれ、生徒たちは次々に窓を開けだし、松本教諭も特に気に留めず、指導を続けていた。

週明けの月曜の夜。放課後の指導も終え、数名の若手教員が職員室で執務をしていたところに、また電話が鳴った。二宮教諭が出ると日曜に電話をかけてきた城島さんからであった。

城島「ブラスバンド部の顧問はいるか」

二宮「今日はもう、帰りましたが」

城島「昨日も電話をかけたが、やっぱりやかましい。窓を閉めて練習をしようと言っていたのに、結局、開いていた。どうなっているんだ」

二宮「窓を閉めきりだと、生徒の体調にも関わります。窓を閉めて練習というのは難しいと思いますが」

城島「じゃあ、なんで、窓を閉めて練習をしようと言ったんだ」

二宮「わかりませんが、ご迷惑をかけないように・・・という、気持ちからでしょう。」

城島「だったら、何で、すぐ開けるんだ」

二宮「さあ。暑かったからでしょうか・・・」

城島「だいいち、なんで、毎日の活動だけでなく、毎週、毎週土日とも練習するんだ。」

二宮「コンクールが迫っているため、練習量を確保しているのだと思います」

城島「じゃあ、クーラーでも何でも付けて、窓を閉めてやりなさい」

二宮「クーラーの設置などは、予算があって市が決めることなので、学校では何とも」

城島「職員室は付いているのだろう。そこでやれ」

二宮「職員室は、教職員が執務をする部屋ですし、生徒に関わる資料もありますから、部の活動のために部屋を開放することは出来ません」

城島「あ～、もう、とにかく、うるさい。どうにかしろ」

というやりとりのあと、電話が切られてしまった。

職員室に残っていた教員たちは、口々に、「また、へんな電話掛かってきたよ」「いつもの、あのクレーマーだった？もう、どうにかなんないかな」「窓締めろだの、職員室でやれだの、無理難題のオンパレードだよ」「松本さん、変なの敵に回しちゃったよね。こっちまで迷惑だよ」と、話していた。

執務で残っていた櫻井事務長は、長電話のあとのざわつきが気になり、「どうしたの？」と尋ねたところ、「事務長、クレーマーですよ、クレーマー！」「訳わからない無理難題を言ってくるんですよ」という返事が返ってきた。

『訳わからないクレームの電話か…迷惑だな』と思いながら、「遅くまで学校にいと、いろんな電話が掛かってくるからね。君たちも早めに退勤しなさい」と、まだ憤懣やるかたなしという状況の教員たちを慰め、退勤した。吹奏楽部は、その週の土曜日にも、いつもどおり練習を行った。週明けの月曜日、朝から地域の城島さんが学校へ怒鳴り込んできた。

城島「校長を呼んでくれ。いったいこの学校はどうなっているんだ！」

櫻井「いかがなさいましたか」

城島「何度も何度も、申し入れをしているのに、全く対処する気配すら見えん！いたい、どうなっているんだ！」

櫻井事務長も、なぜ、そんなに怒っているのかわからず、「とにかく、お掛けになって、お話を聴かせてください」と伝えたが、城島さんは「あれだけ何回も電話をかけているのに、何も知らないのか！とにかく早く校長を呼びなさい。そして、今すぐどう対応するのか示しなさい」というばかりで、詳細さえ話そうとしない状態であった。

相葉教頭が、騒ぎを察して玄関にやってきたが、櫻井事務長とともに、詳細がわからない状態であり、その状態で大野校長に取り次ぐわけにはいかず、とりあえず、応接室にお通しし、お話を伺いたいとお願いした。

4. フレーム

【設問】 どうして、このような事態になってしまったのでしょうか。

教員について、事務長について、そして、組織として、何が問題だったのでしょうか。

【設問】 このあと、事務長としてどう対処すべきでしょうか。この事態をどう打開しますか？

5. 解説

松本教諭は、何度も同じ人から、同じようなクレームの電話を受けている。無理難題と片付けず、その時点で、管理職に相談を持ちかけ、学校全体の課題とすることができたのではないかと。

同僚の教員たちも、電話があることを知っていた。しかも、自分たちも、何度か受けていたようなのに、事務長の声がけにも、具体的な内容を話すこともせず、ただ、迷惑がっているばかりであった。そして、顧問の対応について問われても、「わかりませんが…」と、学校全体の課題としては捉えていない様子。それどころか、自分たちにまで迷惑が及んで困る・・・と、他人事のように捉えている。地域の人は、『松本教諭』個人に対して意見を言っているのではなく、『学校』という組織に対して意見を言っており、学校全体で、真摯に対応すべきことなのである。

また、櫻井事務長は、クレームを受けた直後の雰囲気を目の当たりにし、声をかけていながら、より詳細に、事象を把握することを怠っていた。そこで、もっと詳しく話を

聴き、翌日（あるいは、その場で電話をかけて）松本教諭とも話すことが出来ていれば、地域の城島さんともっと早く連絡を取り、話し合うことができたのではないかと。

とうとう、学校へ押しかけてきた城島さんだが、単にうるさいことだけに怒っているのではなく、学校全体の対応のまずさが、怒りの導火線に火をつけたものと思われる。

最初の電話で、顧問一人ではどうしようもない課題であると感じたならば、同僚、そして管理職へ報告・相談することで、早い段階での打開策は見つけられそうである。

A中学校は、昔から街の中の学校としてあり、歴史もある・・・ということは、城島さんの子どもや、もしかしたら、城島さん自身も卒業生かも知れない。しかも電話をかけてきている城島さんは、「町内会の人からも苦情を聞いている」と仰っている。つまり、町内会をまとめているような立場の方のようだ。決して、学校に対して敵愾心だけを持っている訳ではないはず。地域の学校として、一緒に育てていきたいと思っらっしゃるかも知れない。ここは是非、城島さんはじめ、地域の方のお力を借りるという方向で進めたいものである。

勿論、学校としても、地域からこのような声がある…として、教育委員会へ特別教室へのクーラー設置を求める…といったことも必要である。しかし、それには財政問題という大きな壁があるし、教育委員会に掛け合っ、すぐ叶うという保証もない。

学校だけではよい解決策が思い浮かばない。しかし、学校としても、生徒たちの頑張りを伸ばしてやりたいと思っている。そこで、地域の方々のお力をお借りしたいと、協力を求めるのも一考かと思う。学校だけで解決できることというのは、そうそうあるわけではない。そして、実は、課題を投げかけた人が、よいアイデアを持っていることも少なくない。

その後、町内会の中心人物である城島さんに相談したところ、学校そばの旧市庁舎のホールを借りる手はずを整えてくれた。勿論、エアコンもあるし、市の建物のため、学校が使用する分には経費も掛からない。学校側も大変感謝し、練習の成果を町内会の夏祭りでも披露することになり、その後も地域とのつながりは続いていった。

クレームをクレームと片付けないで、課題の本質を捉え、組織で対応にあたる姿勢を持ちたい。

求められるスキルとして、管理職（事務長）には、

- 地域や保護者からの意見をクレームとして処理するのではなく、真摯に耳を傾け、ともに課題解決を図ろうとする「傾聴」の姿勢と「コミュニケーション能力」
- 地域や保護者とともに、難解な課題に向かう「対応力」
- どのような方向や手法で課題解決を図っていくかという「発想力」
- 地域や関係団体、企業を巻き込んで、学校課題に取り組もうとする「交渉力」と「マネジメント能力」

が求められると考える。

【参考文献】

信頼ある学校づくりのための対応ナビゲーション（福井県公立学校事務職員研究会）

小野田大阪大学大学院教授 寄稿文

CASE 18

徴収金の取扱い、どうなってるの？

必要な能力	部下育成能力 問題解決能力 職務能力
研修名	OJT指導者養成研修 業務改善研修 コンプライアンス研修

1. 研修テーマ

学校徴収金の不適切な事務処理・保護者負担の軽減

2. 研修のねらい

この研修では、起こってしまった事象に対しどう適切な処置をしていくか、迅速な対応と保護者への説明責任のあり方を身に付け、信頼回復に努めていくことが求められる。

共同実施リーダーとして取るべき行動を検討していくとともに、学校徴収金という仕事を通して前橋主事をどう育成していくのか事務長としての実践力（行動力）を身に付けることをねらいとする。

3. ケース

高崎事務長：I中学校勤務のI中学校区の共同実施組織のリーダーを努める事務職員

前橋主事：I中学校区内のM小学校に勤務する採用2年目の事務職員

足利校長：今年度からM小学校の校長として赴任した校長歴1年目の新任校長
前任校のI中学校では、教頭として高崎事務長の同僚であった

12月初旬のある日、M小学校に保護者から一本の電話が入った。

学校徴収金の集金額が、年度当初に配布された集金計画と違っている月が多く、引き落とし不能で未納扱いになってしまう月が多くあることに対する不満から始まり、購入したワークブックが本当に必要なのか、実際ほとんど使われていない真っ新なものもあるが、どんな使い方をしているのかという苦情の電話であった。

M小学校では、授業で使用するワークブックや教材を学年の担当者と相談して、保護者から徴収金で購入していて、学校徴収金の受払は学年で担当者を決めて管理している。

足利校長は、早速、学年の徴収金担当と事務職員の前橋主事を呼んで、保護者からの電話の内容について事実の確認を行うよう指示をした。

その結果、年度当初に配布する集金額のお知らせは、時間がないこともあり、前年度と同じ金額で出していることが分かり、実際は毎月購入した教材等の金額によって、保護者にお知らせしている金額と違っている月が多いことが分かった。また、購入する教材等も学年のみで相談して購入をしているため、本来ならば公費で購入すべきものも多く含まれていることも分かった。購入したワークブックも保護者からの苦情のように、授業でほとんど使わなかったため、大部分が残った状態で学期末を迎えている。

保護者からの集金や業者への支払いを確認したところ、未納の保護者への督促が放置してあったり、現金で集めた徴収金が入金させずに持ち込んだままになっていたり、何か月も支払い手続きを放置しているものも見受けられた。

報告を受けた足利校長は、前任の I 中学校との事務処理の違いに戸惑いを覚え、前橋主事にどうして、市で定められている「学校徴収金マニュアル」に従った事務処理ができていないのか質問をしたが、前橋主事の要領を得ない回答に、2年目の前橋主事には荷が重いと感じ、I 中学校の共同実施組織のリーダーである高崎事務長に、どうしたらよいか相談をかけた。

4. フレーム

【設問】 この事例は、どこに問題点があると考えますか。

【設問】 共同実施組織のリーダーとして、あなたは足利校長にどのような助言をしますか。また、前橋主事にどのような助言をして改善に取り組みますか。

【設問】 このようなことを防ぐため、学校としてどのような取組が必要でしょうか。

【設問】 共同実施組織として、小学校と中学校の処理の違いを踏まえ、どのように対応しますか。

5. 解説

起こってしまった事象に対し、どこにどのような問題があるのかを的確に判断し、どういう行動を取ればよいのかを指示していく。まさに実践力が必要とされる。不祥事は信頼回復が非常に難しい。迅速な対応と誠実な説明責任が問われる。起こってしまったことに対する適切な措置と起こさないためのシステム化、マニュアル化、人材の育成が求められる。学校徴収金の仕事は、校長の責任において保護者から直接集めるお金であること、学校が教育活動を行うに必要なお金の内、保護者負担が適当と思われる教材や教具、学校行事等が該当する。適正性、納得性、公平性、適法性、妥当性などが問われる仕事である。全市的な共通理解に基づく対応が必要である。そこに果たす事務長と共同実施組織の役割は非常に大きい。

前橋主事や集金担当の責任は大きいですが、学校全体の問題でもある。誰がどのようにチェック機能を果たしたのかを含めて根本的な、抜本的な改善が必要である。未然の対策を含め冷静な分析と判断、対応策づくりが求められる。

CASE 19

安全安心を保障！学校事務

必要な能力	危機管理能力 政策立案能力
研修名	危機管理研修 情報収集分析力研修

1. 研修テーマ

安全安心な学校づくりへ向けて

2. 研修のねらい

災害等から子どもの命を守り、さらに避難所などの地域防災の拠点として役割を果たすためにも、学校での防災・安全や危機管理の取組は一層重視されている。子どもたちや保護者、地域等にとって安全・安心な学校づくりを行っていくためには、学校財務や情報を統括し、危機管理などにも関わる事務長の果たすべき役割は大きい。しかし、防災・安全については、学校だけで取り組み解決できる課題ではなく、教育委員をはじめ市区町村首長部局、地域等さまざまな関係機関との連携・協働が必要不可欠である。そのため、本研修では、事務長が学校の事務部のリーダーとして、さらには共同実施組織のリーダーとして学校の防災・安全のためにどのような具体的取組や手立て・方策を考え、危機管理能力や政策形成能力を養うことをねらいとする。

3. ケース

【基本情報】

G中学校は、各学年3学級、特別支援学級2学級、計11学級（全校生徒258名）の規模の学校で、全教職員数は26名である。校舎は本校舎と東校舎に分かれており、2・3年生の教室や理科室・家庭科室などのすべての特別教室が本校舎に、1年生と特別支援学級の教室が東校舎にある。

G中学校があるM市は、都市部から離れた山間部に位置し、農業や林業、観光業などが盛んで自然の豊かな市である。平成の大合併のとき、当時の5町村が合併してM市となった。学校数は、中学校6校、小学校13校の計19校である。

学校事務の共同実施（以下、「共同実施」）の状況は、M市学校運営支援室（以下、支援室）として市内全域で実施しており、2中学校区で1つのブロックとして、北部支援室・中部支援室・南部支援室の3つの支援室にわけて事務・業務を行っている。教育委員会より、各支援室には事務長が、さらにその事務長の中から統括事務長が任命されている。共同実施の事務・業務内容は、導入されてからまだ間もないこともあり、現状では諸帳簿の点検や各校の情報共有、事例交流等に留まっているが、標準的職務内容をもとに徐々に領域の拡大や学校経営参画など高度化を目指して、試行錯誤しながら取り組んでいる段階である。

熊崎事務長は53歳、昨年度3月まではM市内北部の小学校に勤務し、北部支援室の事務長だったが、今年度4月に中部支援室所属のG中学校に異動となり、同時に中部支援

室事務長とM市支援室統括事務長に教育委員会より任命された。

【命を守る訓練（地震・火災発生を想定した避難訓練）・シェイクアウト訓練】

勤務30年目のベテラン事務職員の熊崎事務長とはいえ、年度始めの事務・業務は毎年のことながら目が回るほど大変忙しい。さらに異動して1年目、統括事務長としても1年目ということもあり、慣れないなかで仕事に追われる日々がしばらく続いた。

年度始めの事務・業務がようやく落ち着いてきた4月下旬、5月の職員会議に向けた企画運営委員会が行われた。そのなかで、担当教諭より本年度第1回目の命を守る訓練（地震・火災発生を想定した避難訓練）について提案があった。訓練の流れや役割分担については昨年度とほぼ同じとした提案内容では、教頭が非常緊急放送による避難指示と当日の欠席者等を記入するホワイトボード板の持ち出し、教務主任が119番通報（消防署への連絡）、事務職員は重要書類・物品の搬出となっていた。熊崎事務長は異動して最初の避難訓練ということもあり、当日の流れや自分の役割など提案内容をしっかり理解するように努めた。また、企画運営委員会終了後には、避難訓練時に自分が持ち出す重要書類の検討を行い、耐火金庫に入っている書類以外で特に重要と思われる給与・旅費や予算・学校預かり金関係、学校基本調査等の書類を搬出することにした。

命を守る訓練当日となり、職員会議で全教職員が確認した流れに沿って訓練が開始された。

始めに、緊急地震速報が鳴ったことを想定して、教頭が停電時にも使用できる非常用放送設備のマイクから、「訓練、訓練。あと10秒で地震が来ます。棚や窓から離れ、身の安全を確保しなさい」と緊急放送を行った。教頭は本校勤務3年目ということもあり、非常用放送設備の使用には慣れているようであった。

その2分後、教頭の緊急放送で、「地震により3階の家庭科室より火災発生。窓を閉め、あせらずゆっくりグラウンドに避難しなさい。」と指示が行われた。熊崎事務長は、1階の職員室内に訓練のため準備してあったヘルメットを被った後、あらかじめ自ら選定しておいた重要書類をそれぞれの保管場場所から持ち出してグラウンドに走った。生徒たちは、教職員の指示のもと、ハンカチを口にあててグラウンドへの避難をスムーズに行っていた。グラウンドへの避難完了・点呼後は、消防署員の御指導を受け、避難訓練は終了した。熊崎事務長にとって本校での初めての避難訓練であったが、非常時の生徒の避難の流れをはじめ、教職員全体の動きや非常時に持ち出す諸表簿の種類・保管場所等を確認する良い機会となったと感じた。

その後も命を守る訓練は、緊急時生徒引渡し訓練や不審者対応などさまざまなケースで行われた。また、M市内全体によるシェイクアウト訓練も年2回行われ、実際に緊急地震速報が流れると、姿勢を低く頭を守りじっとして安全行動を行うなど、自分の身を守る訓練を行った。また、G中学校ではシェイクアウト訓練にあわせて、緊急地震速報が校内の各場所で聞こえたどうかの確認を同時に行った。G中学校の市広報機械（スピーカー）の設置状況は、本校舎屋上に設置されている大型のスピーカー1台のみで、校内には設置されていない。シェイクアウト訓練後、各教職員に確認すると、本校舎や体育館内では問題なくはっきり聞こえ、本校舎からは離れている東校舎についても、音は

それほど大きくはないが聴こえたとの報告だったため、とりあえず現状では問題無しと判断した。

【学校評価（保護者への中間アンケート）、校内点検】

1学期の終わり頃に、保護者へのアンケート（学校評価）を実施した。防災に関する保護者の回答の中に、「学校は非常時に物品や食料などの備えがどの程度あるのか知りたい。」といった内容があった。G中学校は指定避難所となっているが、備蓄庫は無く、食糧や毛布などの独自の備えはほとんど無い状況であった。市地域防災計画・避難所運営マニュアルの内容を改めて確認し、学校評価結果の公表では、「G中学校には備蓄庫がなく、食糧等の備えは無いが、1kmほどにあるM市役所の備蓄庫で対応できる」「非常時の学校への避難所設置・運営については、市地域防災計画・避難所運営マニュアルの内容を基に、市職員（避難所派遣職員）や自治会、本校教職員などで協働して初期対応する。」ことを回答した。

また、その後に行われた熊崎事務長が委員長を務める校内予算委員会では、備蓄庫設置の必要性の有無も含めた避難所対応をはじめ、防災対策や危機管理などについても検討事案として取り上げたが、学校だけで対応できる問題ではなく市や教育委員会が動くべきといった意見が多く挙がった。結局、学校としては、次年度予算編成時に備蓄庫の設置を予算要求内容に追加し、教育委員会に要望していくことに決まった。

さらに、教職員が毎月行っている担当箇所の安全点検結果の報告内容について、これまでは管理職等が確認するのみだったが、今後は熊崎事務長も報告内容を確認することにした。点検報告内容の中で気になるコメント等があった場合は、直接現場で異常箇所等を確認して、緊急性を伴うものについて業者への修繕依頼や教育委員会への連絡など、随時対応を行った。毎日が忙しく、ほとんど校舎内外を巡回できていない熊崎事務長にとって、現場の状況や危険箇所を発見できる機会と考えていた。

【次年度予算要求（校内予算委員会）】

それから約半年が経過し、学校にも慣れてきた10月、次年度の予算要求作成の時期となった。G市では学校事務の共同実施を行っているが、次年度予算要求については各校で予算要求資料を作成し、教育委員会に提出することになっている。そのため、学校事務の共同実施での予算要求等に関する取組としては、各学校の予算要求の事例交流や情報共有などを行うのみであった。

M市での勤務経験が豊富な熊崎事務長は、予算要求に関する事務・業務の手順や方法をはじめ、市の財政状況の厳しさによる予算要求内容（備品や修繕・工事要望など）をすべて反映させることの難しさは認識していた。熊崎事務長は、過去のG中学校からの予算要求内容を確認して現状把握するだけでなく、教職員への備品・施設修繕要望調査や生徒アンケート等を実施して、さまざまな意見や情報を考慮した上で次年度予算要求内容を検討することにした。

昨年度までの予算要求内容を確認すると、非常用放送設備の取替の要望が何年も継続で要望していた。確かに毎年の定期点検には合格しているとはいえ、すでに30年以上経過しており、点検業者にもいつ壊れてもおかしくないという指導を受けていた。しかし、

取替見積額が約 100 万円もかかることや、とりあえず検査を合格しているので使用できるということもあり、他の修繕・工事や教材・管理備品を優先していたため、結果的に毎年取替できない状態が続いていた。熊崎事務長としても、停電時の唯一の校内放送手段であり、取替修繕の重要性を認識していたが、体育館の床張替修繕など他の大規模な修繕必要・要望もあったため、結果的には非常用放送設備の要望順位は低めに設定され、事実上次年度を取替修繕を見送った。その他にも、備蓄庫設置や毛布など非常時の備えの物品等の予算要求も検討したが、本校近くに市役所の備蓄庫があることや、他の管理・教材備品の要望が多くあがってきていたことから、そちらの優先順位についても低く設定することとなり、事実上次年度での購入はあきらめて継続要求とした。ただし、現状について教育委員会の施設担当者に予算要求資料だけでなく口頭でも現状を説明し、計画的な防災・危機管理に関する設備や備品、修繕などの整備の必要性を訴えていくことにした。

【(G中学校2年目) 2度目の次年度予算要求(校内予算委員会)】

G中学校1年目、そして統括事務長としての1年目をなんとか終え、本校2年目を迎えた。相変わらず忙しいながらも日々事務・業務を行い、2年目もあつと言う間に次年度予算要求内容を検討する10月になった。

10月3日の校内予算委員会では、昨年度先送りした防災・危機管理に関する設備や備品関係についても重要項目として検討を行ったが、やはり金額が大きく学校だけの範疇では到底収まらないことや、教職員から出ている教材・管理備品の要望分だけでもG中学校予算分の枠を超えてしまうことなどから、本年度についても結果的には昨年度と同じ傾向の次年度予算要求になる見込みとなった。

【大地震が発生】

校内予算委員会の7日後の10月10日、この日はいつにも増して電話や来校者への対応が多く、予定していた事務・業務がなかなか思うように進まないなか、早くも6時間目の授業が始まる時刻となった。校長は校内巡視中、教頭と教務主任は6時間目の授業に向かい、職員室に居るのは熊崎事務長含め4名であった。

職員室で各自仕事をしていた15時3分頃、静かな職員室内に突然緊急地震速報が鳴り響いた。突然のことに職員室内が騒然として間もなく、突如大きな揺れが始まった。熊崎事務長はすぐに机の下に隠れ、手で頭を守りながら身を小さくしてじっとするのが精いっぱいであった。机や棚は激しく揺れ、窓ガラスが割れる音、机・棚の上に置いてあったものや蛍光灯が落下する激しい音が鳴り響いた。ものごい揺れと騒音に不安と恐怖のなか、せまい机の下で何度も頭や体をぶつけ、落下物にも当たって激痛が体中を走った。激しい揺れが断続的に続き、数分間はその場から動くことすらできなかった。

ようやく揺れがおさまる間隔が長くなった頃、校長が「大丈夫か?!」と叫びながら職員室に戻ってきた。熊崎事務長はゆっくりと頭を机の下から上へ出すと、棚の上に設置してあったテレビや本棚が落下しているなど、見るも無残な職員室の状況が視界に入ってきた。職員室内や廊下が若干暗くなっている、どうやら停電しているようだ。職員室内に居た教職員とも目が合い、お互い声をかけ合った。

その直後に、2階の第一理科室で実験の授業をしていた理科教諭が職員室に駆け込んで叫んだ。「火事です！理科室から火が出ました！」内線電話は繋がらなかったのか、生徒に避難を指示した後、職員室まで走ってきたようだ。理科教諭はそのことを伝えると、現在初期消火を試みているもう1人の理科教諭をサポートするため、第一理科室に走り戻った。

校長は即座に「理科室で火が出たことと、グランドの中央に避難するように放送を！」と叫んだ。唯一非常用放送設備を訓練で使用したことがある教頭が授業に行っていたため、熊崎事務長はとっさに非常用放送設備前へ向かった。熊崎事務長自身も非常用放送設備を1度も実際に使用したことがないことに加え、不安や焦りもあってなかなか非常用放送設備が作動しない。さらに焦るなか、非常用放送設備に貼られていた使用手順どおりにボタンを押してみたが、それでも結局作動しなかった。

そのようななかで並行して、校長は職員室にいた細江教諭に火事の第一報を消防署へ連絡するよう指示した。細江教諭は職員室の固定電話を使おうとしたが、電話が繋がらない。自分の携帯電話でもかけてみたが、混線していて繋がらなかった。そのとき熊崎事務長は、消防署直通の非常用電話（赤色）の存在が頭をよぎったが、それは前任校のことだったと思い直す。何か連絡手段がないかあたりを見渡した時、職員室前の廊下に設置されているアナログ公衆電話（緑色）が目に入り、それであれば緊急通話できることを思い出した熊崎事務長は、細江教諭に大声で伝えた。細江教諭は、公衆電話の受話器を取って赤色の緊急ボタンを押し、119番で消防署に第一報を電話した。電話先の消防署員から、本日の生徒や教職員の人数、被害状況等を聞かれて一瞬焦ったが、まだ把握できていないので現在調査中と答えた。

一方、割れた窓越しに外を見ると、ぞくぞくとグランドの中央あたりに走っていく生徒や先導する教職員の姿があった。校長は職員室を出てグランドに向かい、熊崎事務長や細江教諭など数名は、本日の欠席者等を記載したホワイトボード板や生徒名簿など必要そうなものを各々が持ち、職員室を出てグランドに向かった。

熊崎事務長がグランド中央に到着すると、生徒の点呼・安否確認が始まっていたが、全学級中で最後に避難してきた東校舎3階の1年B組の生徒の一部が、グランドに到着すると同時に教職員に訴えかけた。

「1Bでは怪我人が何人もいて、まだ教室にたくさん残っている。授業をしていた桂川先生も一緒に残っている。早くみんなを助けてほしい！」

1学年主任が落ち着かせて生徒に確認すると、1年B組は地震発生時にグループごとの教え合いを行っていた最中で、緊急地震速報の音に気付いた生徒も一部いたが、その直後に大きな揺れが来て、身を守る体勢がとれていなかったため悲惨な状況となったようだ。

その一方で、隣のクラスである1年A組は、各個人で復習プリントで学習していた最中で、外からの緊急地震速報に生徒自らすばやく反応し、すぐ机の下にもぐって身を守る対応をしたおかげで、擦り傷をした生徒が多少いるものの、全員まとまってグランドに避難することができていた。

1年B組教室は東校舎3階で、火事発生現場の本校舎2階の第一理科室とは離れていたため、校長の指示で、生徒救助のため教職員5名が東校舎3階に向かった。怪我をし動けない生徒も数名いたので、担架等で手分けしてグラウンドへ運んだ。

その頃、理科教諭2名がグラウンドに到着し、管理職へ第一理科室の初期消火対応の報告があった。最初に理科室前廊下の消火栓を使用しようとしたが、停電のためか使用できなかつたため、消火器を使用して初期消火を行った結果、火を消すことができたということであった。

その後、消防車と救急車が到着し、救急車には大けがをした生徒を乗せてもらい、養護教諭の付き添いで病院へ向かった。消防車については、すでに初期消火完了後だったので、消防署員が火元場所の状況や安全を確認後、すばやく次の現場に向かった。

地震発生から約50分後の15時53分頃には、ようやく本日出席者全員の生徒の安否確認が完了した。かなりの混乱はあったものの、授業中だったこともあり、教職員の指示のもと生徒がまとまって避難できたことが幸いした。

【保護者への緊急生徒引き渡し、被害状況確認】

生徒の安否確認をしている頃から、保護者が自家用車や徒歩で生徒を迎えに相次いで来校し始めた。さらに、16時を過ぎた頃から、学校へ避難してくる近隣の地域の方々も続々と来校されたため、グラウンドはちょっとしたパニック状態となった。管理職の指示のもと、教職員を生徒引き渡し班と校舎被害状況確認班の2班に分かれて対応することとなった。

生徒引き渡し班となった教職員は、G中学校の「緊急生徒引き渡しマニュアル」の内容に沿って、1箇所で生徒引き渡しを行うための交通誘導を当初試みたが、すでに何台もの自家用車が学校敷地内に入って来て渋滞状態になりつつあったため、各教職員が自家用車を駆け寄って保護者に直接確認し、大声で生徒を呼ぶなどのその場的な対応に追われていた。

一方、校舎被害状況確認班の教職員は、避難所開設を視野にいれつつ、保護者がすぐに迎えに行くことができない生徒や地域の方を日が暮れる前までに体育館などに移動させるため、校舎や施設設備等の被害状況や安全かどうかを確認することになった。熊崎事務長も校舎の被害状況や使用可能かどうかなどについて確認・把握をしたいと考えていたものの、管理職等と学校災害対策本部の設置をはじめ、今後の対応等について協議することになったため、確認が必要だと考えていた箇所等を伝える時間もなく、会議室に向かった。この頃すでに16時半を過ぎており、グラウンドにはさらに避難してくる地域の方が増え、さらに小雨が降りだしたため、教職員や生徒でテントを張り、地域の方に待機していただいた。

【学校災害対策本部の設置】

17時頃、校長や教頭、熊崎事務長、教務主任等により、学校災害対策本部を会議室に設置した。未だ停電は続いていたが、懐中電灯等はすべて他の教職員が使っていたため、薄暗い中で打合せを開始した。しかし、学校で1台のみ保有していたラジオも地震時に棚から落下して故障してしまったため、外部の情報のないままで学校の被害状況などの

現状把握や今後の対応への検討など可能な範囲で進めていた。

その後、校舎被害状況確認班から学校災害対策本部（会議室）に校舎や体育館の状況について第一報があった。幸いにも校舎や体育館の天井・照明等は耐震工事完了済だったこともあり、施設の直接的な被害は少なかった。ただ、体育館壁の上部に張り付けてあった巨大な額に入った絵（過年度の卒業制作品）が落下して大破しており、もしも地震発生時に体育館で授業があったらと思うとぞっとしたということであった。その卒業制作品はすでに撤去し、体育館に生徒や避難者を誘導する準備は概ね整ったということであったため、小雨も降り気温が下がってきていることなどからも、できるだけ早く生徒や地域の方々を体育館へ誘導することになった。

【避難所開設・運営】

市の地域防災計画・避難所運営マニュアルでは、有事の際には市職員が避難所派遣職員として学校に配置され、避難所開設・運営や物資の配給に関する準備等を行うことになっているが、現時点でも市職員が到着する心配がなく、物資調達に関する情報もないため、教職員で手分けして避難してきた地域の方の名簿を作成したり、校舎内から必要な物品を探したりなど、避難者対応のため準備を始めた。10月とはいえ、夜の体育館は冷え込むことが予想されたため、湯沸し室に1台だけ保有していた電気の必要のないダルマストーブを体育館の中央で使用し、多少の灯りにもなって重宝した。また、毛布等については、保健室に数枚有るのみだったため、校舎内のカーテンを外して回り、毛布がわりとすることにした。その他にも「紙やペンはないか?」「ホワイトボードはどこにある?」など、次から次に出てくる必要な物品を学校中で探して運んだり、立入禁止等の貼紙等を作成して貼ったりなど、学校中バタバタした状況が続いた。

18時頃になり、ようやく避難所派遣職員である市職員が来校し、避難所設置の準備を教職員と協力してさらに進めることになった。あわせて、避難所開設・運営のための市様式によるさまざまな手続き等を市職員の指示のもとで作成した。その中の避難者の名簿作成1つをとっても、事前に市様式作成のための必要な情報の内容や手順等をしっかり把握していれば、体育館へ誘導したときなど、これまでもっと効率的にできたことがあったかもしれないと熊崎事務長は少し後悔した。

その後も、生徒の引き渡し対応や避難所準備・運営等は夜遅くまで続いたが、20時頃には少し落ち着いた状況となった。熊崎事務長もようやく少し一息ついたとき、ふと「このような大変な状況になる前に、事務長として自分は、はたして日常から防災や危機管理面で十分な準備ができていたのだろうか。それに、共同実施の長として、さまざまな手立てや方策の企画提案などによってできたことがあったのではないか。」などの思いが頭をよぎった。しかし、今は1日でも早く本来の教育活動が再開し、地域の方々が普通の生活に戻って安心して生活できるよう、事務長として自分の役割をしっかりと果たしていきたいと頭を切り替えた。明日以降も、勤務する学校のことはもちろん、学校事務の共同実施に関する事など、さまざまな事務・業務が控えていることを想定しながら、長い一日目が終わった。

4. フレーム

【設問】 地震発生時（一日目）や翌日以降について、事務長としてどのような役割を担い、具体的にどのような事務・業務を行う必要があると考えられますか。

全国の多くの学校は、災害時の避難場所に指定されているが、避難所としての施設設備や備品、機能は十分に備えていない場合が多い。よって、もしも災害等が発生したときには、次から次へと想定外の対応に迫られることが考えられる。事務長として、または組織の一員として、臨機応変な対応と先のことを考えた計画的な事務・業務を行う必要がある。また、学校は教育活動の場であることから、市区町村の避難所運営が軌道に乗ってくれば、速やかに教育活動を再開させていかなければならない。今回のケースのG中学校では、以下の対応が考えられる。

(災害発生時、避難所開設・運営等の対応)

- ・ スマートフォン等による校舎の状況や破損箇所の撮影・記録と応急的な修繕（安全確保）。
- ・ 受水槽・高架水槽の被害の有無や水質状況、揚水ポンプの運転・散水栓の使用の可否状況などの水道施設の被害状況の確認・記録。
- ・ 校舎内施設等の開放区域を定めた。原則体育館のみとしたが、障がい者、高齢者、乳幼児、妊産婦など特別の配慮が必要な生徒や地域の避難者がいる場合のみ協議の上、特別教室等を開放することにした。それにより、立入禁止区域・教室等を明示する貼紙を貼った。
- ・ 避難者数の確認と避難者の名簿を作成することにした。原則としては入所時に記入（氏名・性別・年齢・住所等）となっているが、体育館の安全確認後、まずは体育館内に入って安全・安心を確保することを優先することにした。
- ・ M市の避難所運営マニュアルには、様式「避難者カード」を世帯ごとに配布し記入していただくことになっているため、その様式の配布を検討したが、枚数が全然足りず、停電のためパソコンでプリントアウトもできないため、白紙に必要事項を書いていただくようにして配布し、事務部で取りまとめて名簿を作成することにした。
- ・ ペットの管理や取り決め。
- ・ 飲料水については、高架水槽に残っている分を節約して使用し、それ以外では貯水槽内の水を直接使用してとりあえずしのぐことにした。
- ・ 本校には備蓄庫が設置されていないため、食料、医療物資等の市災害対策本部への要請を行った。配給時のトラブルを回避するため、高齢者、障害者等や非常持出品のない家庭の優先など取り決めを行った。
- ・ 避難所運営組織作りの支援
運営本部長、副本部長との連携、班編成、班長会議についての助言、避難所生活の基本的ルールについての助言
- ・ ボランティアの受入れ。また、専門ボランティアにコーディネートを依頼し、活動拠点の設置や災害ボランティアセンター等との連携。

- ・ 炊き出しへの協力、使用可能な調理室・給食室等の提供。
- ・ 情報連絡活動、避難者用緊急電話の設置依頼
- ・ 地域の自主防災組織や市区町村防災担当部局の職員等との協力体制の確立、・ 学校医・地域の医師会との連携・ボランティアの受入れ準備。
- ・ 自主防災組織への移行、避難所運営が避難住民の自治組織に移行した後は、教職員は側面からの支援。
- ・ 教職員の勤務の管理・記録。特殊勤務手当などの実績報告。

【設問】 熊崎事務長は、地震発生後に「事務長として自分は、はたして日常から防災や危機管理面で十分な準備ができていたのだろうか。」と考えています。日常（地震発生前）での熊崎事務長の事務・業務の課題点はどのようなことが考えられますか（命を守る訓練、学校評価、校内安全点検、次年度予算要求など）。また、熊崎事務長の取組以外で防災・安全に関してどのような取組が有効であると考えますか。

<命を守る訓練・シェイクアウト訓練>

- ・ 訓練内容が前年度踏襲で訓練のための訓練になっている。また、役割分担も非常用放送設備による全校放送は教頭、消防署への通報は教務主任など役割が固定されているため、自分の役割以外を経験しないままになっている。いざというときに誰であっても対応できるように、訓練によって役割分担を変更したり、定期的に機器使用方法の確認等を多くの教職員で行なったりする必要がある。特に事務長（事務職員）は、職員室にいる可能性が比較的高いため、機器の使用法や非常時の対応等については確実に把握しておくことが重要であるとする。
- ・ 非常時に搬出する重要書類については、主観で決めるものではなく、文書規程等に非常時搬出書類として定めておくとよい。
- ・ 市広報機械（スピーカー）の音については、どのような状況であっても校舎内外で確実に聞こえる必要がある。静かな状況で音がそれほど大きくはない程度では、教育活動等の内容によっては聞こえない可能性があるため、市広報機械の設置など早急な対応が必要である。

<学校評価（保護者への中間アンケート）、校内安全点検>

- ・ 保護者アンケート（学校評価）での保護者からの「学校の非常時の物品や食料などの備えの状況」の問い合わせについては、市地域防災計画・避難所運営マニュアルの内容だけでなく、実際に教育委員会や市防災課など関係機関にも確認し、回答できるとよい。
- ・ 校内安全点検は、教職員より報告があったもののみ確認では、危険箇所をすべて網羅しているとは限らないため、財務を統括する事務長自身が定期的に校舎内外の点検を直接行い、現状を把握しておくことが重要である（体育館の卒業制作の落下を防ぐことができた可能性も有る）。

<次年度予算要求（校内予算委員会）>

- ・ 次年度予算要求が学校単位となっているので、大規模な施設設備の修繕や金額の

大きい備品などについては、教育委員会に要望する（伝える）のみになっており、このままでは次年度以降も予算計上される見込みは低い。市の財政状況が厳しいことも考慮すると、事務長として今後は違った手立てや方策、政策形成等を考えていく必要がある。

【設問】 熊崎事務長は、地震発生後に「共同実施の長としても、さまざまな手立てや方策の企画提案などによってできたことがあったのではないか。」と考えています。設問2でのさまざまな課題の解決や改善策を実行していくには、事務長として具体的にどのような手立てや方策の提案・政策形成が考えられますか。

- ・ 現状の仕組みや方法では、改善策の実行や課題解決が困難な場合、各市区町村の実情によって様々ではあるが、学校事務の共同実施等によって長期的な視点をもって仕組みの変更など企画の提案や政策形成が有効である場合も考えられる。

5. 解説

今回のケースの場合、G中学校では防災・安全のために非常放送用設備の取替を実施したいと考えていたが、金額等の問題で結局そのまま先送りされ続けており、地震発生時には故障が原因とは断定できないものの、いざというときに非常用放送設備は使用できなかった。たまたま授業中だったこともあり、教職員の指示のもと結果的には全生徒が避難できたが、授業中以外であったらどのような結果になっていただろうか。また、その後の生徒引渡しや避難所開設・運営、業務的な連絡等で非常用放送設備が使用できなければ、G中学校ではさまざまな面で大変支障をきたしていたことが予想される。例えばM市の場合、学校単位による次年度予算要求では課題解決が難しいのであれば、学校事務の共同実施による企画や政策形成により、教育委員会等との協働による市内小中学校全体での次年度予算要求や予算編成の実施や校長会・教頭会等との連携など、制度や仕組みを抜本的に変えることも必要な場合もあると考える。

CASE 20

共同実施組織の責任者としてセクハラ等の課題にどう対処する？

必要な能力	問題解決能力 職務能力
研修名	論理的思考力養成研修 ハラスメント防止研修 公務員倫理研修

1. 研修テーマ

セクシャルハラスメント・パワーハラスメントへの対応と人権意識の醸成

2. 研修のねらい

セクシャルハラスメントになる言動や行為が生じてしまった場合の対処方法を身に付けるとともに未然防止のための環境づくりをどのように進めていくか、その対応力を身に付ける。

3. ケース

正木事務長は、長年小規模小学校に勤務していたが、今年の4月にA中学校に赴任した。A中学校は各学年7学級という大規模な中学校で、かつては問題行動が多発し生徒指導上課題の多い学校であった。しかし、校長のリーダーシップのもとで、生徒指導部を中心とした職員が一丸となって沈静化に取り組み、近年は落ち着きを取り戻している。

正木事務長は、赴任して一月近くたつなかで、教員が機動力を持って問題に対処している様子や生徒の状況からどの学年もリーダーを中心に協働体制ができていると感じていた。

しかし、教職員間や生徒に対する言葉遣いが乱暴であったり、教職員の中で先輩が後輩に対して命令口調であることなどについて、違和感を感じていた。

4月も残りわずかとなる金曜日に歓送迎会が行われた。転出入職員が20人もいたこともあり、会は大変盛り上がり飲み過ぎではないかと思われる職員もかなりいた。歓送迎会が終了すると、それぞれの学年で転入職員は全員参加が恒例だといって帰ろうとする職員を強引に引き止めていた。日野教頭は、無理強いはだめだといって、リーダー格の職員に注意をしていたが、各学年とも無視をして2次会に向かった。

正木事務長は、2学年の学年主任に誘われて2次会に参加した。参加者は、40代の男性の青木学年主任と権藤副主任、40代の女性の上野教諭と江田教諭、転出をした30代女性の岡本教諭と男性の角田教諭、転入してきた30代男性の菊池教諭と20代女性の河合教諭、そして正木事務長52歳の9人であった。2次会でも大いに盛り上がり酒も進んだ。こうした場面で大活躍するのが権藤副主任のようで、次々に指名して皆に何曲も歌を歌わせていたが、河合教諭は酒もあまり飲めずカラオケも好きではないらしく1曲歌っただけであった。

10時を過ぎた頃、上野教諭が「そろそろ失礼します。」といって帰り、河合教諭が慌てて「私も明日用事があるので失礼させていただきます。」といって席を立とうとしたが、権藤副主任に「今日は歓送迎会だから最後までつきあわなければだめだ。」といって引き止

められてしまった。そうこうしている内に権藤副主任は「次はデュエットだ。」と行ってまた指名を始めた。皆が何曲か歌った後、権藤副主任は「まだ歌っていない河合教諭と自分が歌う。」と言い出したが、河合教諭は「デュエットで歌える歌は知らない。」と辞退していた。権藤副主任はしつこく手をつかんでマイクの前に立たせようとしていたが、河合教諭が立たなかったのでマイクを持って隣に座り、肩に手を回して歌い出した。河合教諭は下を向いて涙ぐんでいた。

正木事務長は、たまりかねて「権藤先生もういい加減にしたらどうですか。セクハラになりますよ。」といったところ、皆が一瞬静かになり、権藤副主任は、啞然とした顔をしていたが「白けたからもう終わりにしよう。」と行って帰ってしまった。

月曜日の朝、江田教諭が事務室に来て正木事務長に「権藤副主任は若い女性教員にはいつもあんな調子だから事務長に注意してもらって良かったんですよ。」と言った。しかし、まとまりのある学年がギクシャクしてしまうとか、セクハラとまで言わなくてもと言っている職員がいると、正木事務長の耳に入ってきた。また、河合教諭は学年の中では自分のためにあんなことになってしまって申し訳ないと言っているようであった。

朝の打合せ後、正木事務長は葉山校長に2次会の件を報告し、教頭を含めて対応策について協議をした。教頭は2次会への誘いが強引すぎると思っていたが、2次会には参加したことがなく、問題になるような場面は見たことがないということであった。校長もこれまでセクハラの訴えや今回のような報告もなかったし、注意が必要な場面を見たことがなかったとのことであった。

また、市内の中学校等でセクハラ問題等が生じたときは、教育委員会から注意喚起をする文書が出され、A中学校でもそうした文書は必ず全職員に配付をしたり、打合せ等で問題の重要性について伝えてきていた。教育委員会で毎年行われている人権研修会には輪番で職員全員が参加できるよう配慮してきたとのことである。

今回の件については、当事者の話を改めて聞くことや他の学年の状況も学年主任等を通して把握すること、今後に向けて早急に具体的な対応策を立てる必要があることを確認して協議は終了した。

4. フレーム

【設問】 正木事務長の2次会での対応についてどう考えますか。

【設問】 A校のこれまでのセクハラ、パワハラ対策等人権課題への対処についてどう考えますか。

【設問】 A中学校の状況を想定して、事務長としての今後の対応策を検討してください。

【設問】 あなたが在籍する学校の状況を分析して、これまでの事務長としての取組を検証するとともに今後の対応を検討してください。

5. 解説

セクハラやパワハラは意識的に行われることより、人権感覚の欠如から自分の行為を認識できずにそうした行為を行ってしまうのが多くの実態であろう。また、人権感覚の薄れた職場環境の中では、セクハラやパワハラ概念が曖昧になり、そうした行為によ

り極めて不愉快な思いをさせられた被害者も不当なことと主張することをあきらめていたり、同僚も看破してしまっていることもあるのではないか。

国内でのセクハラに関する初の民事裁判は1989年に行われているが、セクハラの実義等に係る規定が整備されたのは、それから8年後の1997年の男女雇用機会均等法改正においてであった。そして10年後には同法の改正において男女双方への性による差別的扱いを禁止した。なお、パワハラに関しては法律での規定はないがセクハラと同様、行為者や使用者等の責任は民法の不当行為責任や使用者責任等に問われる。状況によっては刑事責任を問われるケースも当然ある。

このケースについては、2次会への参加強要や学年副主任のセクハラ行為であることからパワハラの実義を含むケースとして作成したつもりであるが、まず読んでいただいたとき、迷う余地なくセクハラ行為と感じたかどうか振り返ってみたい。また、あなたが正木事務長であったら、注意する言葉や場面等をどうしたか検討してみたい。場所を変えるべきとか、もっと早く注意すべきとの判断もあるであろう。

3者協議で当事者の話や他学年の状況を把握するとしたが、まず2学年の同席者全員の認識等の把握が必要であろう。状況によっては厳正な対処が必要になる。河合教諭は被害を受けたにもかかわらず、上手に対処できたらと自分を責めているが、そうした問題ではない。また、江田教諭や他職員の言動からこの件に対する意識には相当な格差がある。さらに、今回のような問題が生じたこと、どの学年も強引に参加者を引き連れて2次会に行っていること、正木事務長が日常の教職員間や生徒に対する言葉遣いが乱暴であったり、教職員間で先輩が後輩に対して命令口調であることなどについての違和感を感じていたことなどから、A校における職員全体の人権に関する意識化や人権感覚の醸成が不十分ではないかと推察される。

強いリーダーシップはA校のこれまでの課題解決にとって重要な役割を果たしてきたが、人権感覚が不足したリーダーは今回のような問題発生に連関する可能性がないわけではない。生徒の問題行動を沈静化してきたA中学校にとって、さらに高めていくべき取組の一つは職員間や生徒指導上の人権感覚の醸成ではないかと考える。

具体的な対応策としては、教育委員会の注意喚起文書や法的知識の伝達だけでなく、職員一人一人が各自の問題として捉え、自らの言動や行動、意識を振り返り、同僚等と検証しあったり、議論して常に人権を意識して行くこと。相手を思いやる感覚を研ぎ澄ますことのできるような場の設定、風土を作ることが校長や教頭、事務長等の役割であろう。

CASE 21

許可なく持ち出した私用USBを紛失

必要な能力	問題解決能力 職務能力
研修名	業務改善研修 フィールドスタディ研修 公務員倫理研修

1. 研修テーマ

情報管理と危機管理

2. 研修のねらい

危機管理は、事前管理（未然に防ぐ）と事後管理（事後対策）、そして起こっている、まさに今をどう対処するかが重要である。特に情報は、国県市区町村の法律によってその取扱いが定められている。

本研修では、事前の管理はもとより起こってしまったこと、事後管理への対応、起こらなくするために何をするかなどケースを用いて組織的に対応していく力量を養うとともにその中で事務長の問題解決能力の発揮が期待される。

3. ケース「個人情報流出」

岡山事務長：I中学校勤務のI中学校区の共同実施組織のリーダーを務める事務職員

神戸主事：I中学校区内のN小学校に勤務する経験5年目の事務職員

三宮教諭：N小学校に勤務する経験5年目の教員。

神戸主事とは同期でもあり仲が良い

I中学校区の共同実施組織は、小学校3校、中学校1校の4校で構成され、岡山事務長を中心に、中堅となる大阪主任、経験5年目の神戸主事、2年目の奈良主事の4名の事務職員で業務を行っている。

I中学校の共同実施組織では、共同実施の組織力を生かして、各学校の学校経営を支援するため、事務の効率化、事務職員の資質向上を目的に精力的に取り組を進めている。

ある日、神戸主事から岡山事務長に相談があると電話がかかってきた。

相談の概要は以下の通りである。

三宮教諭は、授業の教材を作成するため、私用のUSBメモリに個人情報等を含んだデータを保存し、校長の許可なく持ち出した。三宮教諭は帰宅する途中、立ち寄ったコンビニエンスストアの駐車場で車上荒らしに遭い、USBメモリを盗まれた。

USBメモリには、担任している生徒のテストの点数や行事の写真などの個人情報が保存されていた。

困った三宮教諭は、同僚である神戸主事に、私用USBメモリの紛失を打ち明けてきた。

4. フレーム

【設問】 この事例は、どこに問題点があると考えますか？

【設問】 共同実施組織のリーダーとして、あなたは神戸主事にどのような指示を出し、三宮教諭の話に対応させますか？

【設問】 このような場合、学校では、誰が、どのように対応すべきだと思いますか？

【設問】 このようなことを防ぐため、事務長としてどのような取組が必要ですか？

5. 解説

個人情報の流失の問題は、いつでも、どこでも起こりうるが、個人の認識、モラルの問題で片付けられるものではない。各行政機関では個人情報保護法に基づき、その取扱いについて法で厳しく制限をかけている。従って、当事者の責任はもとより管理責任が問われるなど多くの人を巻き込む事案になりかねない。

このケースを事前、事中、事後それぞれで分けて考えると、「事前」では、I 中学校ではこういうことが起こらないようどのような手立てが取られてきたか、USB 等の管理状況や取扱いマニュアルの整備、策定が義務づけられている要項や要領、職員研修の状況など。「事中」では、起こしてしまった原因は何か、起こったときの状況、起こってしまったときの連絡体制や当事者、学校の取った対応など。「事後」では、当事者に対する指導のあり方、起こさないための対処法、教職員の意識化、管理体制の整備、ガバナンスのあり方などが問われることになる。

そのことを踏まえ、三宮教諭はどう行動すべきだったのか、相談を受けた神戸主事の取るべき行動について課題を整理し、十分、分析を行うことが必要である。なぜ、すぐに校長に連絡しなかったか、警察に通報しなかったのか、など行動に疑問が多い。また、相談を受けた岡山事務長が取るべき行動はどうあるべきか。検討するなかで取るべき行動や解決策を見つけていただきたい。また、学校として、共同実施としてだれがどのように対応すべきなのか協議し、未然に防ぐための対策を考え、提示していただきたい。

事務職員は、法に基づき仕事をしている。その自覚と信念が大切である。多くの個人情報を毎日取り扱っている立場としてできることは多い。同時に、三宮教諭の行動は決して不注意では済まされない。一方で、管理体制の不備が指摘される。起きてしまったことは十分な反省が必要であるが、起こらないための日頃からの教職員への周知徹底と二度と起こさないための対応策の徹底が大切である。そこに果たす事務長の役割や共同実施の役割は大きい。

CASE 22

校内の対応は万全ですか・・・

必要な能力	危機管理力 職場開発能力 組織内対人能力
研修名	危機管理研修 チームマネジメント研修 組織力強化研修 教職協働研修

1. 研修テーマ

アレルギー対応

2. 研修のねらい

学校においては、どの児童生徒においても、同様な環境で過ごさせることが大切であり、そのためにも、アレルギー対応は、学校全体で取り組むべきことである。安全性を最優先し教職員全員で共通理解しなければならないことに気づき、改善に取り組むこと。また、軽微であっても、事故に関する情報共有と改善策の検討は、全教職員で行うべきことである。そのためにも、校内体制を整える必要があることに気づき、構築に取り組むことが大切である。

本研修では、改善や校内体制の整備に向けた力量形成や未然の対応力、迅速な行動力など危機への対応力を身に付けることをねらいとする。

3. ケース

市内、中心部にあるA小学校は、児童数330名、教職員数は19名の中規模校で、自校給食を行っている。岡田校長と本田事務長は、今年度新たに赴任してきた。

年度はじめの企画会議で、香川養護教諭から、アレルギー児童についての説明があった。

該当児童は新年度4年生になる女子。アレルギーによっては、かなり重篤になる危険性がある。万が一のため、児童は、アドレナリン自己注射薬（エピペン®）を持参している。該当児童の給食については、除去食が基本であるものの、除去分に代わる持ち込みもあり、それは、保護者がお昼までに職員室へ届けることになっている。給食室では、対象児童専用の食器・お玉・箸・トング・お盆が準備されており、アレルギーが誤って混入しないよう、注意して配膳している。

保護者の要望は、『なるべく他の児童と同じ環境で、似たものを食べさせたい。活動もあまり制限させたくない。』というもので、毎日の給食については、献立表・成分表をもとに、除去するもの・持ち込むもの・みんなと同様食べるもの…について、連絡を取り合うことになっている。また、「食べてはいけないものを食べさせない」ということだけ注意して、食物アレルギーに対して過剰な恐怖心を持たないで欲しいと、申し入れてきている。

企画会議終了後に、本田事務長は、学校の体制について、2, 3, 中田教頭に確認した。

* 保護者からの食事持ち込みから、給食までの流れは？

- * 万が一、具合が悪くなったときのフローは？
- * 病院へ運ぶまでのシミュレーションは行っているか？

しかし、いずれもきちんと体制が整っておらず、養護教諭と担任、給食主任だけで対応しているようで、全体で取り組んでいる様子が見えず、他の教職員は意識が低いように見受けられた。

そこで、香川養護教諭に、もう少し詳しく、その児童を取り巻くサポート体制について訊いてみたところ、「実は…」と、昨年度起きたことについて相談された。

2年生の初めに、他の児童がこぼした牛乳が、誤って身体にかかったが、その時は、担任が出張していたため、低学年サポートの講師が給食指導をしており、普通に牛乳が掛かったような対応（制服や脚にかかった牛乳を濡れたタオルで拭く・・・など）をするに留まった。そのため、直後に症状が現れ、呼吸困難まではいかなかったものの、発疹が体中に広がり、もう少しで緊急事態に陥るところであった。担任が留守中であったために生じたことと保護者へ説明。幸い命に別状はなかったが、以来、保護者は、学校に少なからず不信感を持っているようである。このような状況に陥りながらも、その後、職員会議等で検証が行われることはなかったとのことであった。

校内体制に大きな課題があると捉えた本田事務長は、全教職員が共通理解しておくべきことについてマニュアル化し、対応について詳細な体制を整えるべきと判断し、岡田校長とも相談し、早急に作成に取りかかることにした。

4. フレーム

【設問】 アレルギーが起こらないようにするための体制はどうあるべきか

【設問】 万が一、アナフィラキシーショックが起こってしまったときのフローチャートの作成

《 職員構成 》

校長	岡田	1年担任	六反	川島
教頭	中田	2年担任	森重	長友（給食主任）
教務	武藤	3年担任	槇野	柴崎
養護教諭	香川	4年担任	長谷部	吉田（児童担任）
事務長	本田	5年担任	酒井	柏木
		6年担任	香川	清武（保健主事）
調理員	原口	特支担任	遠藤	
調理補助員	宇佐美	講師（低サポ）	岡崎	

5. 解説

学校は一度、こぼれた牛乳が、アレルギーを持つ児童の身体に掛かるという事故を経験している。勿論、故意ではないし、小学校低学年では、なかなか防ぎようのない事象

かも知れないが、担任や養護教諭以外の教員に、アレルギーへの認知度が低く、起こった時の対応、保護者への連絡など、十分ではなかった。ともすれば、命の危険もあったのだということを、今一度、再認識しておくべきであろう。担任と養護教諭だけがわかっているというものではなく、アレルギー対応は、学校全体で取り組むべきことであるという共通理解を図っておかなくてはならない。

さらに留意しておきたいことは、保護者は、なるべく他の児童と同じような環境で...と、決して特別扱いを望んでいるわけではないということ。また、アレルギーは特別なものではなく、食物アレルギーに対して過剰な恐怖心が広がるのを心配している点である。アレルギー対応は、身の回りに存在する普通の問題であり、児童を取り巻くあらゆる大人が、子どもを見守る体制となるべきである。

学校給食における食物アレルギー対応の基本的な考え方は、全ての児童生徒が給食時間を安全に、かつ、楽しんで過ごせるようにすることである。そのためにも安全性を最優先し、アレルギーに対する正しい理解を進め、養護教諭や担任のみならず、管理職をはじめとした、全ての教職員、調理場及び教育委員会関係者、医療関係者、そして、保護者が相互に連携し、当事者としての意識と共通認識を強く持って組織的に対応することが不可欠である。

また、給食の除去食にも限界があり、完璧ではない。施設と人員の実態を考慮し、過度に複雑な対応は不要であり、そのことも保護者と共に思いを共有し、理解を進める必要がある。

そして、児童には、食事が苦痛なものにならないよう、給食（および、校外学習時等における食事）への思いも傾聴し、自己管理も指導していかなくてはならない。同時に、他の児童生徒への説明（当該児童の喫食にかかるルール）と理解の促進にも努める必要があるだろう。

分厚いマニュアルを作ることが目的ではなく、その過程で、全教職員が、アレルギーに対して正しい知識と理解を持ち、それが、児童生徒の命を守り、保護者の気持ちに寄り添うことにつながるということを意識し、体制づくりを行いたい。

～ 《 厚生労働省 による 》 食物アレルギー対応の原則 ～

- ① 食物アレルギーのない子どもと変わらない安全・安心な、保育所での生活を送ることができる。
- ② アナフィラキシー症状が発生したとき、全職員が迅速、かつ適切に対応できる。
- ③ 職員、保護者、主治医・緊急対応医療機関が十分に連携する。
- ④ 食物除去の申請には医師の診断に基づいた生活管理指導表が必要である。
(診断時+年1回の更新)
- ⑤ 食物除去は完全除去を基本とする。
- ⑥ 鶏卵アレルギーでの卵殻カルシウム、牛乳アレルギーでの乳糖、小麦での醤油・酢・麦茶、大豆での大豆油・醤油・味噌、ゴマでのゴマ油、魚でのかつおだし・いりこだし、肉類でのエキスなどは除去の必要がないことが多いので、摂取不可能な場合のみ申請する。
- ⑦ 除去していた食物を解除する場合は親からの書面申請で可とする。
- ⑧ 家で摂ったことがない食物は基本的に学校では与えない。
- ⑨ 共通献立メニューにするなど食物アレルギーに対するリスクを考えた取組を行う。
- ⑩ 常に、食物アレルギーに関する最新で、正しい知識を職員全員が共有し、記録を残す。

上記の原則のもと、【食物アレルギー対応委員会】などの設置と必要に応じた会議の開催、全教職員の共通理解が図られるような危機管理体制の構築、保護者との十分な懇談等が必要とされよう。さらに、全教職員に対して、食物アレルギーについての詳細な知識(症状・ショック時の対応)や、緊急時の対応について周知を図ることも重要である。内服薬や、アドレナリン自己注射薬の投与に関しても、全員が確実に、児童生徒へ渡せるよう、保管場所の確認と、使用方法の研修などの周知徹底も必要である。

【体制づくり・フローチャート作成時に押さえておきたいチェック項目 例】

- ・保護者が食事を持ち込むとき、誰がどのように対応しているか？教室へ運ぶのは誰か
- ・アレルギーのチェック体制は？
- ・万が一、アレルギーが起きたとき、発見者は何をする？
- ・誰に助けを求めるか？
- ・担任の動きは？他の児童への指示は？
- ・ショック状態の子どもは動かしていいのか？(トイレに行きたい…と言ったときなど)
- ・エピペンの保管場所は？共通理解できているか？養護教諭が留守の場合は？

(本人が持っていることが望ましい。できれば、保険証のコピー・緊急連絡先・内服薬等と一緒にポーチなどに入れ、常に携行するようにする。→ 校外活動中での使用も想定する)

- ・エピペンは誰がうつのか？どうやってうつのか？打った場合の責任の所在は？
- ・保護者の連絡先は？誰が行うのか？
- ・救急車の要請は？到着後は誰が教室へ案内するのか？
- ・救急車要請時の、当該児童以外の児童のケアについては？

【どんなスキルが必要か】

- * 児童の安全を最優先に考える意識の醸成
- * アレルギーに対する、十分な理解と対処法の習得
- * 全教職員が対処できるような体制の構築
- * エピペン® 使用についての講習会の開催にかかる「行動力」
- * 保護者とともに、難解な課題に向かう「対応力」
- * どのような方向や手法で課題解決を図っていくかという「発想力」
- * 保護者をはじめ、校医、教委、給食センター、医療機関等関係団体を巻き込んで学校課題に取り組もうとする「交渉力」と「マネジメント能力」

【参考文献】

- 1 学校給食における食物アレルギー対応指針（文部科学省）
- 2 食物アレルギーへの対応（厚生労働省）
- 3 学校のアレルギー疾患に対する取組ガイドライン（日本学校保健会）
- 4 日本教育新聞社運営【先生解決ネット】企画特集
「食物アレルギーに対する校内体制の充実に向けて」
- 5 西日本新聞 2013/10/9 配信WEB記事「給食と食物アレルギーを考える（上）」

CASE 23

現金管理、こんなときあなたはどうする？

1. 研修テーマ

学校での現金取扱における危機管理

2. 研修のねらい

学校においては、公費の執行だけではなく教材

費や修学旅行費等の様々な学校徴収金（保護者からの預かり金）を扱っている。その取扱いは設置者である自治体の条例・規則に定められているところもあれば、自治体における規定が未整備で学校独自で取り扱いマニュアルを策定しているケースもある。いずれにしても規則・規定に基づき扱われるべき会計業務であるが、保護者や金融機関とのやりとりにおいて多かれ少なかれ現金を取り扱うことが避けられないのが現状である。

やむを得ず学校で現金を取り扱う場合においては、万が一のことを想定し、紛失や盗難等を未然に防ぐ安全対策を十分施した上で実施すべきであるが、学校における現金に関わる事故や事件が後を絶たない。

そこで本研修においては、学校における現金取扱における危機管理の在り方を考察し、事務長（事務職員）として自校における課題や問題を発見し、改善の方策を身に付けることをねらいとする。

3. ケース

A小学校では運動会を5月第2日曜に、音楽会を10月第3土曜に開催している。運動会では保護者の写真撮影やビデオ撮影を制限していないが、音楽会では合唱や演奏の妨げにならないよう、原則として保護者の写真撮影、ビデオ撮影を禁止している。このため、数年前から保護者の要望に応える形で、専門業者にビデオ撮影、編集およびDVD制作を委託し、希望する保護者に対しそのDVDの予約販売を行ってきた。

7月の職員会議で教務主任の鈴木教諭から例年通りの内容でDVDの作成、販売の実施提案があった。その内容は、音楽会当日に保護者から購入申し込み希望を学校がとりまとめ、11月に実施する授業参観日に商品と引き換えに申し込みを行った保護者からその専門業者が直接代金を集金するというものであった。

その後、夏休み明けの9月初旬に鈴木教諭は業者との打ち合わせを行った。その際、業者から「11月の授業参観日である金曜日ですが、あいにく業務の都合でどうしても学校に行けなくなりました。代替りの者もたてることができません。商品は数日前に納入しますので、参観日当日は学校の方で代金を集金していただき、弊社の銀行口座に振り込んでいただけませんか。ただし、翌週の火曜日でしたら集金に伺うことは可能ですので、その方がよろしければご連絡ください。」との説明があった。

このことを受け、どうしようかと悩んだ鈴木教諭は高橋教頭に相談したところ、高橋

必要な能力	職務能力 危機管理能力 プレゼンテーション能力
研修名	コンプライアンス研修 危機管理研修 企画立案力養成研修

教頭は「振り込みだと手数料がかかるのでお金は学校で保管して火曜日に業者に取りに来てもらってはどうか。」と鈴木教諭にアドバイスした。

鈴木教諭は「そうですね。土日をはさみますが、鍵のかかるロッカーに入れて保管しておけば大丈夫ですよ。では、業者に火曜日に取りに来てもらうように電話しておきます。」と答えた。

9月の職員会議では、音楽会に向けての準備計画案や当日の詳細な実施計画案が音楽科担当の近藤教諭から提案があり、そのなかで改めて保護者の写真とビデオ撮影の禁止及びDVD制作・販売のことも含めて連絡を行った。鈴木教諭はその後に補足説明を行い、業者が授業参観日に集金に来ることができないため、職員室の耐火書庫に翌週の火曜日まで保管して、火曜日に業者に取りにきてもらうことにすることを連絡した。

このことを聞いた山本事務長が、「保護者から集めた現金を、土日をはさんで5日間も学校内で保管しておくのは問題です。金曜日の午後に振り込んでしまうほうがよいのではないですか。」意見を述べた。

この意見に対し、高橋教頭が「振り込みは手数料がかかるし、授業参観が終わったあとだと銀行の営業時間内に行けないかもしれない。鍵がかかるロッカーにでも入れておけば問題ないでしょう。」と事務長の意見を退けた。校長からもまた他の職員からも特に反対意見は出なかった。

音楽会当日は好天に恵まれ、たくさんの保護者や地域関係者等の来校があり、盛況のうちを終了した。DVDは約350名の保護者から申し込みがあった。

その後、DVDの制作も順調に進み、契約どおり11月の授業参観の3日前に学校に納品が完了し、授業参観日当日には業者に代わり高橋教頭と教務主任の鈴木教諭、および山本事務長の3名で現金と引き換えに予約申し込みを行った保護者にDVDを販売した。

預かった現金は鈴木教諭が学年ごとに仕分けし、使用済みの角2サイズの封筒に入れ、それをA4サイズのコピー用紙が入っていた段ボール箱にまとめて入れたが、段ボール箱が小さかったため封をすることができなかった。そして所定の場所から鍵を持ち出し、封をしないまま段ボール箱を職員室にある耐火書庫の中に入れた。鈴木教諭は、職員室にいた高橋教頭に「DVDの代金はここに入れましたので。」と声をかけ扉を閉めて鍵をかけた。この耐火書庫には回転式のダイヤルが付いていたが、普段から書類の出し入れを全教職員が行うためダイヤルはガムテープで固定され動かないようにされていた。鍵は教頭と事務長が預かっていたが、誰でもすぐに書類の出し入れができるように鍵の保管場所は全教職員に周知されていた。

月曜日となり、授業参観に来ることができなかった数名の保護者がDVDの引き取りのため放課後に学校にやってきた。山本事務長が事務室で保護者から代金を預かり、職員室の耐火書庫を開けて、鈴木教諭が金曜日に入れた段ボール箱を取り出し、該当学年の封筒の中に入れようとした。しかし、6年生の保護者から預かった封筒が見当たらず、不審に思い、ちょうど職員室に戻ってきた鈴木教諭に「鈴木先生、さっき6年生の保護者からDVDの代金を預かったのですが、書庫に入れようと思って箱の中を探したんですが、6年生分の封筒が見当たらないんですよ。」と伝えた。

鈴木教諭は「えっ！箱の中にありませんか？間違いなく6年生のも入れたのですが・・・。」と驚き、慌てて書庫の中を探し始めた。2人で書庫の奥の方も探してみたが見当たらない。調べてみると金曜日に箱に入れたはずの4年から6年生の3学年分のDVD代金が入った封筒がなくなっていることが分かった。

2人は校長室に行き、状況を校長に説明した。外出していた教頭も戻ってきて4人で対応を協議していたが、「盗難の可能性もあるけども、ひとまず一度、職員に集合してもらいみんなで職員室など心当たりを一度探してみよう。」と校長が判断し、教育委員会や警察への通報はその時はしなかった。

すぐに教頭が校内放送で全教職員を呼び出し、校長が顛末を説明し、全員で職員室を探した。しかし、結局3学年分の現金入りの封筒は見つからなかった。その後、教職員を待機させたまま、校長室で校長、教頭、事務長、教務主任の4名で対応を協議したが、午後から出張や年休で不在の教員もいたので明日もう一度全員で探すことにし、教職員の待機を解除した。校長はとりあえず一報だけでも入れておこうと思い、電話で教育委員会の管理主事にこの件の報告を行ったが、電話を受けた管理主事は「現金がなくなっているのですからすぐに警察に通報してください。」と校長に伝えた。校長は「まだ盗難かどうかはわからないし、明日教職員全員で探してみたいからにしたい。」と言ったが、結局管理主事の指示に従いそのあとすぐに警察に通報を行った。

4. フレーム

【設問】 学校での金銭管理の在り方をどう考えますか。

【設問】 事例のような事案が起こった場合にあなたは事務長としてどのように行動しますか。

【設問】 自校における現状と課題を整理し、改善方策を考えてみましょう。

(1) 個人演習

事例の熟読→事例における問題の洗い出し→自校のルールを検証

(2) グループ協議

事例の評価と自校のルールの評価 → 問題解決に向けた改善策の検討

5. 解説

現金の保管・管理については、学校におくことはNGである。やむを得ずおくことになってしまう場合は、安全管理の体制をしっかりと取っておくことが大切である。事故、つまり、盗難や紛失などへの対応である。また、現金を扱う際には、必ず複数で確認をしあいながら取り扱うことが必要で、二重三重のチェック体制が求められる。このケースでは、未然の防止策はどうなっていたのか、現金、金銭管理の規定やルールが整備されていたのか、全職員で共有されていたのか、責任の所在が明らかになっているのかなどが問われる。また、起こった事態に対し対応の遅さが気になる。なかなか警察への通報は勇気があるが、あとで・・・がさらに事態を悪化させることになりかねない。

また、耐火書庫の扱いや鍵の管理にも問題がある。学校には多くの人が入り出している。学校という存在の特徴でもある。それだけに適切な管理体制が求められる。

事務長として、学校全体で取り組むべき管理体制の改善に向けた提案や現金を集金す

ること、しなければならぬ状況に対する改善の手立て、児童がお金を持って登校することのリスクなど視点を改めてみると、違った風景が見えてくるのではないか。

ぜひ危機管理能力、職務遂行能力など発揮していただき、企画提案型事務職員を目指していただきたい。