

## 特別支援教育の知見をいかした学校経営(9) 学校文化の特異性とパワーハラスメントとの関連についての一考察

著者	百瀬 和夫
雑誌名	教育総合研究叢書 = Studies on education
号	13
ページ	37-44
発行年	2020-03-31
URL	<a href="http://id.nii.ac.jp/1084/00000577/">http://id.nii.ac.jp/1084/00000577/</a>

特別支援教育の知見をいかした学校経営Ⅸ  
—学校文化の特異性とパワーハラスメントとの関係についての一考察—

A School Management based on the Findings of Special Needs EducationⅨ :  
A Study on the Relationship between the Uniqueness of School Culture and Power Harassment

百瀬 和夫\*  
Kazuo MOMOSE

## 抄 録

今年度 10 月、神戸市須磨区の H 小学校で、教員間による同僚に対するハラスメント行為が大きな話題となった。

事件にかかわった加害者の教員 4 人らに関する処分案が、令和 2 年 2 月 28 日に公表され、2 名の男性教員が懲戒免職、1 名の女性教員が停職 3 カ月、1 名の男性教員が減給となった。

平成 25 年に施行された「いじめ防止対策推進法」の整備によって、「地方いじめ対策方針」の策定や「いじめ問題対策連絡協議会」の設置が進んでいるにも関わらず、その解決に取り組むべき教員間でのこの不祥事は、教育現場に対する社会的な信用・信頼を失墜させた点で、その影響は極めて大きい。

では、いじめの解決に立ち向かうべき立場の教員間で、なぜこのような事件が起こったのだろうか。またなぜ、子どもたちの手本となるべき教員が、ここまでエスカレートするほど自己抑制が効かなかったのだろうか。さらになぜ、周りの教員はハラスメント行為を制止できなかったのだろうか。そしてどのような手だてをとれば、今後このような事案を無くせるのだろうか。これらの疑問に対して、人の危機管理優先となっている脳の仕組みや、学校組織の特異性、さらには日本の文化の特徴などの側面から考察を加えてみた。

## I はじめに

はじめに、この事件と発端と令和 2 年 3 月現在までの経過の概略について確認したい。

この事件は、被害の教諭が激辛カレーを目に塗り付けられた映像と共に、令和元年 10 月 4 日に神戸新

神戸新聞NEXT

2019/10/4 07:00 神戸新聞NEXT

### 羽交い締め、目に激辛カレー わいせつLINEを強要 小学校の教員4人が同僚いじめ



神戸市須磨区の市立東須磨小学校の20代男性教員が、同僚の先輩教員4人に暴言や暴言などのいじめ行為を昨年から継続的に受けていたことが3日、関係者への取材で分かった。加害側の教員たちは男性教員を羽交い締めにして激辛カレーを目にこすりつけるなどしたほか、男性教員の車を傷つけ、無料通信アプリ「LINE(ライン)」で第三者にわいせつな文言を無理やり送らせるなどしていたという。(佐藤健介)

男性教員は精神的に不安定になり、今年9月から休暇による療養を余儀なくされている。担任していたクラスには急きょ臨時講師が配置されている。

関係者によると、加害側の教員は30~40代の男性3人、女性1人。LINEで別の女性教員らに性的なメッセージを送るよう強要。男性教員の車の上に乗ったり、その車内に飲み物をわざとこぼしたりした。

\* 関西国際大学教育学部 教育総合研究所学内研究員

聞やNHKニュース等で一斉に報道され、世間に大きな衝撃を与えた上記の報道から約5カ月後の令和2年2月28日、神戸市教育委員会は加害教員4人の処分案を決定したとの報道があった。

加害教員の内、外部の調査委員会から悪質なハラスメントを多数認定された30代の男性教員2人については、懲戒免職。A教員は一連のいじめで主導的な役割を果たしたとされ、「激辛カレー」いじめや被害教員の新車の上に乗るなど最も多い93のハラスメント行為が認定された。B教員は「激辛カレー」いじめの他、飲み会で被害教員の皿に指を入れたり、別の女性教員に対しての性的な言動を繰り返したりするなど、39のハラスメント行為が認定された。

また、40代の女性教員Cに対しては、「激辛カレー」いじめの他、日常的にビンタをしたり被害教員を「ポチ」と読んだりしており、13のハラスメント行為が認定され3カ月の停職。そして、もう一人の30代男性教員Dについては、被害教員の肩を叩いたり「カス」「ボケ」などの暴言を吐いたり、7つのハラスメント行為が認定され減給処分となっている。

さらに、前校長にしても管理職としての対応の不適切さに加えて、自らもパワーハラスメントを行っていたと認定され停職3カ月の処分となり、現校長に対しても不適切な対応で、加害者らのいじめのエスカレートを防げなかった責任が問われ、減給の処分となっている。

今回の外部調査委員会からの処分案を受けて、今後弁護士らで構成される職員分限懲戒審査会に諮問され、教育委員の会議を開いて正式に処分内容が決まる予定となっている。

さて、事件としてはこれで一区切りとなるのかもしれないが、決してこれで一安心といえるものではない。なぜなら、調査報告書において、A教員の行為について、「当初、悪ふざけ、からかいの延長だった」とされているが、それがなぜあそこまでエスカレートしたのか。また、B教員は「A教員に追随し、次第に鈍麻シタガが外れていった」と指摘されているが、なぜ次第に鈍麻シタガが外れていったのか。これらの要因と、どうすればそれらを防げるのか。

次に、C教員については「児童の椅子を突然引いて転倒させるなど、不適切な指導も処分の理由となった」とされているが、そのような児童に対する暴力行為と被害教員へのいじめとの関連はあるのか。

さらに、前校長に対して「被害教員が飲み会を欠席すると連絡したところ前校長が『俺を敵に回していいんか』などとどう喝し、出席を事実上強要したり、他の教員に対しても『死ぬ』『つぶす』などと発言したりという訴えが多数ある」という点から、停職3カ月の処分となった。さらに、現校長に対しても「対応としてピンとがずれていることが、いじめのエスカレートを防げなかった」という点の指摘を受け、減給処分となった。それでは「学校文化」の中の管理職としての資質やコミュニケーション力とはどのようなもので、それをどのように高めていくのか。

報告書において、事実関係や諸課題について指摘されているが、その対策については何ら具体的に示されているとはいえない。そこで、子どもたちも教員自身も、安全で安心できる健全な学校・学級づくりに向けて、その要因や対策について、考察してみたい。

## II 事件の要因と背景

### 1. 集団（組織）と脳の危機管理の仕組み

人は社会性の生物だといわれる。現在の人の脳のプログラムは旧石器時代に完成したといわれるが、狩猟採集の時代においても農耕が始まった時代においても、か弱い生物であった人類は、集団で力を合わせ協力することで生き抜いてきたともいえる。そして、社会の高度化が進んだ現代社会においても、会社や学校、学級などの集団（組織）において、周囲と協調的に力を合わせて課題に取り組む能力は必要とされていることは言うまでもない。

つまり、その組織（集団）の中でうまくやれないということは、生き抜いていくことが難しくなると

いうことであり、自らの命の安全にもかかわる重大事に繋がっている。一方、その組織にとっても様々な点でトラブルを起こす個人は、組織自体の運営に支障をきたすことになり、迷惑な存在と思われたり、排除されたりすること（いじめ）は、脳のプログラムから当然起こるべくして起こるものだという認識は必要である。つまり、不愉快な事実ではあるが脳のプログラムから考えると「いじめ」はなくならないともいえる。

例えば、今回の事案における被害教員は、「停職処分を受けたC教諭を仕事上頼りにしていたためがまんしながら関係を続けていた」と調査報告書にあるが、当該校の組織において中心的な役割を果たしていたとされるC教員に逆らうことは、集団の中での孤立を意味するため、脳の危機管理の仕組みから考えると決して容易ではなかったと推察される。

また、ある所で「これほどの暴言や暴力等が行われていたことを知っていたはずなのに、周りの教員は、何もしなかったのでしょうか。」という質問をされたことがある。これも、脳の危機管理の仕組みから考えると説明しやすい。

傍若無人に振舞ってしまっている同僚に「あんたたちのやっていること、おかしいんじゃないですか。」と発言することは、次は自分の身が危ないことぐらい、脳の危機管理の仕組みが健康に働いている人間であれば、無意識的に感じ取ることができる。もし、正面切って戦おうとするならば余程の勇気と胆力がある人間もしくは、空気の読めない人物に限られるだろう。

「いじめに第三者無し」という言葉があるが、第三者にならなければ自分の身が危ないことは子どもであっても大人であっても、教員であっても一般社会人であっても同じである。

この脳の危機管理の仕組みは、マズローの欲求段階説で考えると下から3番目の「社会的欲求」にあたる。この根源的な欲求を破壊されると「いじめ」による自殺のように人は死んでしまう。つまり、その組織（集団）でうまく過ごしてわが身を守らないと、命（安全・安心）にかかわることだともいえる。



図1 マズローの欲求段階

## 2. 集団（組織）の文化形成とアイデンティティ

次に、この学校の職員集団の空気感や文化がどのように形成されていったのかを考えてみたい。

アイデンティティ（自己同一性や自分らしさ）は、その社会の（他人との関係）の中でこそ、存在するものである。実用日本語表現辞典によれば、

心理学や社会学の分野においては、一貫した自己・自我の意識を「自己同一性」(self-identity)あるいは単にアイデンティティと呼ぶ。自己同一性は「自分は何者であるのか」という問いに象徴され、状況や時期などによって変わることのない「自分は自分である」という自己認識として確立される。帰属意識などもアイデンティティの確立に密接に関わる。

アイデンティティ (identity) は、英語では「同一であること」「本人であること」といった意味を基本とする。あるいは「身元」「素性」という意味合いで用いられることもままある。ちなみに identity の動詞形である identify は「同一である（他ではない）と確認する」「本人であることと確認する」といった意味で用いられる。

とされ、その社会（集団）が無ければ、アイデンティティは存在せず、「社会の中の自分」こそがアイデンティティだともいえる。

つまり、自分が生きている社会や組織の中の自分こそが「自分らしさ」であり、その自分らしさとはその社会や組織の影響を少なからず受けて続けている。だからこそ、その集団（組織）の持つ、文化や風土というものの「質」が非常に重要と考えられる。

先にも書いたように、調査報告書において B 教員は「A 教員に追随し、次第に鈍麻シタガが外れていった」とされている。これは、同校に醸成された特異な文化や風土の中で、誤った振る舞いを続けているうちに、それが同校の文化の中での B 教員の「自分らしさ」になってしまい、自分のやっている暴言や暴力がおかしいことであると気づけなくなってしまったことがわかる。

洗濯機の渦の中で、みんなで一緒に回っていると回っていることすら、人は気づかなくなるものようだ。

### 3. ピラミッド型組織と鍋蓋型の組織

今回の事案の舞台である H 小学校における、暴言や暴力が容認され、傍若無人に振舞うことが許される特異な文化や風土が、「誰によって、いつどのように作られていったのか」を明らかにすることができれば、今後の改善に向けての指針とすることができるのではないだろうか。

その際に、注意しておきたい二つの点を確認しておきたい。

一点目は、「学校組織と一般の会社組織や行政組織との違い」である。

行政などの組織は、多くの平社員がいて、その上に係長がいて、さらに課長、部長…ピラミッドの頂点には代表取締役社長というような「ピラミッド型」である。

ところが、一般的に小学校の組織は、このようにはなっていない。一般の教員の上に、教頭・校長以上という典型的な「鍋蓋型」である。（近年では、これでは組織としての機能が不十分だという視点があるのか、小学校においても主幹教諭という立場の教員が配置されている。）中学校では、学年集団の意識が強いために、ここに学年主任や生徒指導担当教員などが入ってくるが、それでも一般の会社や行政組織とはかなりの違いがある。

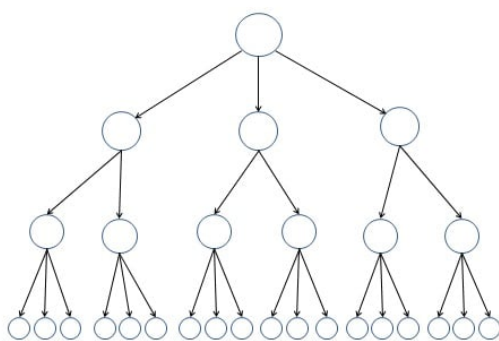


図 2 ピラミッド型組織図



図 3 鍋蓋型の組織図

ピラミッド型組織であれば、ワインタワーのてっぺんのグラスに注がれたワインのように、良くも悪くも上からの指示や命令は順番に下に流れていく。しかしながら、鍋蓋型の組織ではそのようにはならないのは、容易に想像がつくだろう。

世間一般のイメージでは、校長には大きな権限があり、命令一家学校は動いているように思われているかもしれないが、良くも悪くも学校現場は殊の外民主的で、職員会などでの合議制の元に物事が進んでいくものだった。（小学校の校長がこれを読むと、きっと深く頷いてくれるものだと思う。）つまり、

小学校の校長の仕事というものは、「責任」は重い、「権限」は極めて小さいと言わざるを得ない。（但し、影響力は決して小さいとは言えない。）少なくとも自分自身の管理職としての経験から言えば、校長からの方針や指示などは、上から下に流れていく水のようにスムーズに伝わっていくものではなかった。

では、今回の事案について、管理職の責任は軽いのかと言えば、そうではない。その説明のために、二点目として、良いこと（＋面）と悪いこと（－面）の情報の伝わり方の違いについて述べる。

情報というものは、良いこと（＋面）は、伝わりにくいが、悪いこと（－面）は伝わりやすいという性質を持っている。脳は、五感から入ってくるすべての情報に対して A10 神経群が門番となって、感情のレッテルを貼り、その後人を人らしく行動を抑制している前頭前野に送る、というように情報を処理している。つまり、感情のレッテルの貼られていないピュアな情報は、我々は頭在意識として認識することができないということだ。特に、大脳辺縁系にある扁桃体は危機管理の脳と呼ばれ、すべての情報に対して 0.5 秒以内に感情のレッテルを貼り、常に危険からわが身を守っている。

勿論、この特性はピラミッド型の組織においても、鍋蓋型の組織においても同様である。しかし、鍋蓋型の組織においては、少量の毒薬でも強い作用があるように、（－面）の方は周囲のメンバーに伝わりやすく、その一方（＋面）の方はピラミッド型のように浸透しにくいということだ。

つまり、鍋蓋型の組織では、管理職は言うまでもなく、組織を構成している一人ひとりが、安全で安心できる職場の文化や風土を形成する責任を担っている。つまり、一人ひとりが組織の構成員としての自覚の元に、マイナスの言動を慎み、本当に民主的で協調的な組織形成のためにプラスの言動をアウトプットしていくよう心掛けなければならない。

そして鍋蓋型の組織の管理職はこの特性を理解した上で、（－面）の文化に学校組織が支配されていないかを常にアンテナを高くし、（－面）に流れがちな組織文化を（＋面）に導けるように、自らの言動を省み、良き学校文化の一番の担い手として、（＋面）の情報を発信し続けなければならない。つまり、ピラミッド型組織の長とは違った高い力量が求められるということだ。

ピラミッド型組織のあり方に慣れている人（特に行政組織）からは、理解しがたいかもしれないが、この鍋蓋型の組織の特性の理解の上で、長として求められる力量を認識し、それを高めるための手だてを講じなければ、何度処分を繰り返しても似たような事案は繰り返されるだろう。

### Ⅲ 日本の文化の特性について

今回の事案を考える上で、これまで学校組織の特異性について述べてきたが、次に少し視点を広げて日本の文化についても考えてみたい。

#### 1. 日本社会の基本ルール

日本人は、世界で一番ネガティブな国民であるといわれる。島国根性という言葉もあるくらいだから、本当にそうなのかもしれない。同じ言葉話し、長きにわたり同じ仲間と過ごす日本で生きていくための最も大切な基本ルールは何だろうか。

それは「失敗しないこと」である。一度失敗すると同じ仲間といるので、ずっと言われるからだ。

一例をあげると…以前、某所で飲み会があり、少し早めに会場に到着したのでテーブルに座って待っていた時のことだ。隣のテーブルには、おそらく 70 代だろうと思われるご老人男性 3 人がすでに上機嫌で飲んでおられた。声が大きいため、聞くとともに話の内容が聞こえてくる。一人の老人が「〇〇遅いな～」するともう一人の老人が「そう言えば、〇〇は小学校の時からよう遅刻しとったなあ。」…失敗すると、60 年近く経っても言われるのだと、思わず苦笑いをした。

また、研修や教室巡回で先生方からよく言われるセリフがある。「うちの学校の子どもたちは言われた

ことは素直にがんばるんですが、自分からは進んでしません。」これもまた、ネガティブルールで子どもたちが生きていることを証明している。自分から積極的に余計なことをして失敗したら、家では親に叱られ、学校では先生に叱られるから、賢明な子どもたちは様子を見て言われたことだけをやるようになる。それらの優秀な子どもたちは、成長して官僚となり書類を紛失したり、一流企業の社員となり饅頭の下に隠されている小判をいただいたりできるようになる。つまり、悪い意味での付度もできるように成長していく。これもまた、組織の中で自分の身を守る姿だと考えれば、脳の仕組みに反している行為ではない。

このようなことから、基本的に我々日本人は、ネガティブルールに従って生きている。そう考えてもよいようだ。

## 2. グローバルな世界の基本ルール

それでは、グローバルな世界においては、何を基本ルールとして生きているのだろうか？

勿論、世界中に日本と同様にカントリーがあつて、一概には言えないのだが…世界の最先端をいくシリコンバレーのような社会では、日本とは真逆の「**チャレンジすること**」つまりポジティブルールが基本ルールとなっている。

なぜなら、力のあるものが新たにどんどん入ってくるし、力の無いものはあつという間去っていくという出入り自由でオープンな世界なので、チャレンジしなければ、忘れ去られるからだ。

日本の優秀な子どもたちが、諸外国の学校に通うと「大人しくて目立たないし、自己主張できない」と言われるのは、基本的に生きてきた社会のルールに大きな違いがあるからだ。

## 3. ネガティブルールはだめなのか

このような話をするとよく「ネガティブマインドはダメなんですか。」と言われることがあるが、決してそうではない。最もわかり易いのは、東北大震災時の緊急物資受け渡し時の、日本人の姿である。アメリカ海兵隊員が緊急物資を渡そうとすると、このような非常時でさえも日本人は我さきにと争うことなく、並んで物資を受け取るし、数が足りなければ分け合うことさえできる。その姿を見て、アメリカ海兵隊員は、「オーマイガー！信じられない」と言うが、これは日本人の持つネガティブマインドを良い部分で発揮した場面といえる。米国なら、我さきにと持っている銃で撃ち合いになるかもしれないが、生きている基本ルールの違いであり、ネガティブマインドとポジティブマインドのどちらが良いのか悪いのかという問題ではない。

## 4. 子どもたちが生きる未来の世界

昨今、問題となっているコロナウイルスだが、あつという間に世界の5大陸に広がってしまった。それ程、グローバル化が進んでいるということを示している。

今後、今の子どもたちの生きる未来の社会は、IT化とグローバル化が進むことは確実である。そのグローバル化した世界で、チャレンジャーとしてポジティブルールで生きてきた子どもたちと、付度してネガティブルールで生きてきた子どもたちと対等にやりあえるのかは、火を見るよりも明らかだといえる。

どちらが良いかではなく、我々日本人はネガティブルールの中で生きているからこそ、子どもたちにポジティブなマインドで生きていく力（チャレンジできる子ども）を育む必要があることは、あまり語られないが、根本的な非常に大きな課題だと考えている。

## 5. 教師の世界と「ちゃんと病」

様々な仕事の中で、教師の仕事はまさに「失敗できない」「失敗しにくい」仕事ではないかと思う。私が出会ってきた先輩や同僚も真面目で誠実な人が多く、思い切ったチャレンジをするような人物は少なかつたように思う。つまり、日本の学校や教室は、典型的なネガティブルール場になってしまう可能性が極めて高いことを認識しておく必要がある。何しろネガティブマインドな教員が、ポジティブマインドを生かした学級経営ができるはずがないからだ。

そして、一般社会からも教員というのは、真面目できちんとしてもらわないと子どもたちに対しても示しが見つからないと思われているし、そうあるべきと期待もされている。だからこそ、今回の事案のような不祥事への風当たりも強い。そして、その期待は知らぬうちに、教員自身へのプレッシャーになり、ストレスとなっていることも多いのではないだろうか。

その一方で、真面目でちゃんとした教員の中には、子どもたちをちゃんとさせることを主な目標としてしまう「ちゃんと病」に罹患しているものもまだまだ数多い。本来、指導というものは、叱ったりどやめしたりして子どもたちをちゃんとさせるものではなく、「目標を指し示し、子どもたちがちゃんとできるように寄り添い導いていくこと」である。

しかしながら、世の中には生産的能力の高い子どもたちばかりではなく、発達障害を持つ困り感の高い子どもたちのように、生産的能力の低い子どもたちも一定数存在している。その子どもたちに対して困った子どもだという視点で見ているとすると、「困った子ども⇒ダメな子ども⇒嫌いな子ども」となりやすい。

またその視点は、周囲の子どもたちへの「いじめ」の種として学級内に蒔かれるし、今回の事案のように、周囲の同僚（教員仲間）にも矛先が向けられるようになったのではないかと推察される。

いずれにしても、伸び伸びとチャレンジできず、失敗できない文化や風土が、学校文化として醸成されやすいことをしっかりと認識しておきたい。

## IV まとめ

学級経営という言葉がある。一般的な会社の経営ではないので、お金儲けを目的に学級運営をしているわけではない。では、学級経営における収支とは何だろうか。実は教員と子どもたちや保護者との「信頼」を収益として収支決算を行っていると考えている。

だからこそ、今回の事案において、いきなり担任への「信頼」を失い深く傷ついた多くの子どもたちと保護者の存在を忘れてはならない。

さらに、K市だけではなく日本中の子どもたちのために真面目に一生懸命がんばっている多くの教員の社会的な「信頼」をも毀損させた重大な信用失墜行為であることは否めない事実である。

しかし、これだけ大きな問題であるからこそ、我々教育に関わるものは、今回の事案から多くのものを学ぶべきであるし、どのように対処していくのかを考え、より具体的な取り組みとして実行していかなければならない。

今回処分の方針が出たが、処分によって現場の教員に抑制力を効かせようとする、「失敗できない」教員はますます委縮しストレスをため込むだけである。そしてそのストレスは、いずれまた何らかの形で表出することになるだろう。

これまで述べてきたように、学校という場は、脳の危機管理の仕組みからマイナスの文化や風土に陥りやすい場であることを踏まえて取り組みを進めてほしいと願う。そして、私も学校現場での研修や啓発に努めていきたい。



## 参考文献

- 1) 橘玲著『事実&本能』[集英社]、2019（令和元）年
- 2) 橘玲著『人生は攻略できる』[ポプラ社]、2019（令和元）年
- 3) 林茂之著『脳に悪い7つの習慣』[幻冬舎新書]、2009（平成21）年
- 4) 神戸新聞NEXT [www.kobe-np.co.jp/news/.../p1\\_0012757871.shtml](http://www.kobe-np.co.jp/news/.../p1_0012757871.shtml)
- 5) NHK NEWS WEB 兵庫 [www.kobe-np.co.jp/news/.../p1\\_0012757871.shtml](http://www.kobe-np.co.jp/news/.../p1_0012757871.shtml)

## Abstract

In October of this year, harassment of colleagues by teachers became a big topic at H Elementary School in Suma Ward, Kobe City. Proposals for four teachers of the perpetrators involved in the case were announced on February 28, Reiwa 2. Two male teachers were disciplined, one female teacher was suspended for three months, and one male teacher was paid less.

Despite the progress of the "Bullying Prevention Measures Promotion Law" enacted in 2013, the formulation of the "Local Bullying Countermeasures Policy" and the establishment of the "Bullying Problem Countermeasures Communication Council" are underway, but we will work on the solution. This scandal among teachers who should have had a great effect in that it has destroyed public trust and trust in the educational setting.

So why did this happen among teachers in a position to fight bullying? Also, why wasn't self-restraint so effective that teachers who should become children's examples escalate so far? And why couldn't the surrounding teachers stop harassment? And what steps can be taken to eliminate such cases in the future?

I examined these questions in terms of the brain system, which is a priority for human crisis management, the uniqueness of school organizations, and the characteristics of Japanese culture.