

独立行政法人教員研修センター委嘱事業
教員研修モデルカリキュラム開発プログラム(平成20年度教育課題研修)資料集

学校管理職のための クライシス・マネジメント・スキル開発プログラム

九州大学 福岡県教育センター

平成21年3月

はじめに

学校の危機は、地震や雷・台風などの自然災害、集団食中毒や教育活動中の校内事故ばかりではありません。いじめ、不登校、校内暴力、飲酒・薬物乱用といった児童・生徒指導の対象となる「教育問題」、体罰やセクハラ、情報流出などの不祥事やバーンアウト等による休職、指導力不足・不適切対応、学級崩壊など教職員に起因する「教育問題」がマスメディアで多く報じられています。また、いじめや教師の「指導」など学校管理下における関係性に由来する生徒の自殺、不審者侵入による死傷事件などは学校がその予見可能性を問われる危機です。保護者や地域住民からのクレームや脅迫行為に晒され、振り回されている状況も多くみられるようになりました。さらには鳥インフルエンザやテロなど未経験の「新たな危機」も先行き不透明な時代において十分予想されます。

こうしたさまざまな危機は、いつ、どの学校で起こってもおかしくありません。特に校長をはじめとする学校管理職はこうした危機をつねに意識しながら、学校経営に取り組まなければなりません。そしていくら意識してもすべての危機を予防し、回避できるものではありません。管理職としては危機が起きたときにすみやかに対処できる迅速なクライシス・マネジメント（危機対応）が求められます。

したがって、本研究は「学校管理職のためのクライシス・マネジメント・スキル開発プログラム」とテーマ設定して、事後対応のあり方を、九州大学大学院法学研究院附属紛争管理センター（レビン小林久子教授）の調停プログラムの知見をお借りしながら、福岡県教育センター教育経営部とスクリプトやその実施方法を共同研究開発し、各地域の研修においてこれを実際に行うものです。研究分担者である教育経営・法制研究室に所属の大学院生たちが各研修に参加し、研修内容を記録・検証し、その有効性をさぐることを大きな柱としています。また、こうした危機対応（クライシス・マネジメント）を組織的に行うことは、事前の危機予防（リスク・マネジメント）にも繋がっていきます。それゆえ、ひろく「危機管理」をクライシスマネジメントとリスクマネジメントの連関として捉え直し、「危機管理」研修の全国的状況や民間企業における危機管理の取組についても調査することといたしました。詳細は本文に委ねますが、これにより従来型の「危機管理」研修をブラッシュアップできる多くの示唆を得ることができました。

学校の危機管理およびその研修に対する重要性はひろく認知されるようになって参りました。例えば、2009年度より本格実施される教員免許更新講習においても、修了認定基準の到達目標の一つとして「学校における危機管理の必要性について、理解している。」が位置づけられており、今後ますます教育界のニーズは高まることでしょう。

本報告書がそうした一助となることを願ってやみません。

九州大学大学院 教育学部門
准教授 元兼正浩(研究代表者)

目次

はじめに

序章 プログラムの枠組み	1
第1節 プログラム開発の目的	1
第2節 プログラム開発の方法	1
第1項 プログラム開発の組織	
第2項 プログラムの内容構成	
第3項 プログラムの開発日程	
第3節 危機管理に関する研究のレビュー	5
第1項 先行研究のレビュー	
第2項 本研究における用語の定義	
第1章 研修プログラムの実施と検証	9
第1節 研修プログラムの作成過程と内容及び検証枠組み	9
第1項 研修プログラムの作成過程と内容	
第2項 研修プログラムの検証枠組み	
第2節 研修プログラムの実施	12
第1項 福岡県校長	12
第2項 北九州市校長	16
第3項 福岡市校長	20
第4項 福岡県教頭	21
第5項 福岡県ミドルリーダー	25
第3節 研修プログラムの成果と課題	28
第1項 研修プログラムの成果	
第2項 研修プログラムの課題	
第2章 全国教育センターの実態調査	31
第1節 調査の枠組み	31
第2節 質問紙調査の結果	32
第3節 先進自治体へのインタビュー調査の結果	41
第1項 新潟県	41
第2項 三重県	45
第3項 奈良県	49
第4項 鳥取県	53
第5項 神奈川県	59
第3章 企業の危機管理に関する実態調査	65
第1節 調査の枠組み	65

第2節 インタビュー調査の結果	65
第1項 T社	65
第2項 K社	68
第3項 P社	73
資料編	81
質問紙調査票	81
研修資料（一部抜粋）	91
印刷物紹介	103

おわりに～プログラムの成果と課題

序章 プログラムの枠組み

第1節 プログラム開発の目的

かつては「水と安全はタダだ」と信じられてきたわが国でも「危機管理」という言葉が神戸・淡路大震災や地下鉄サリン事件が起きた1995年頃から頻繁に使用されるようになってきた。学校の安全神話もその後の0-157による食中毒事故、大阪教育大学附属池田小学校での不審者乱入事件、佐世保市児童殺傷事件などによって瓦解している。こうした危機を最小限に食い止める事前対応（リスク・マネジメント）がまず求められることは言うまでもない。

リスクは法令逸脱箇所に潜むことから、コンプライアンス（法令遵守）の視点から学校現場を見直すことは重要であろう。預かっている子どもの生命や安全を守るためにリスク予測を行い、その発生率と深刻さを踏まえた資源投資などのコスト配分も求められている。

とはいえ、リスク・マネジメントだけで、危機をすべて回避することは不可能である。実際、毎年100件を超える死亡事故、500件を超える障害事故、その他推定200万件を超える事故が起きている。それゆえ教育現場においてリスクをゼロにすることは限りなく困難であり、「あってはならない」ではなく「ありうる」ことを前提とし、事後対応（クライシス・マネジメント）の仕方を、とりわけ学校管理職は身につけておく必要がある。

事後対応では保護者やマスコミとのクライシス・コミュニケーションこそが重要であり、こうしたスキルを習得しておくことは管理職には不可欠である。結果的にそれが事前予防にも繋がり、有機的なマネジメント・サイクルの形成を可能とする。

本プログラムの開発目的は、以上のように、学校管理職として不可欠とされる危機管理能力の中で、とりわけクライシス・コミュニケーションに焦点をあて、円満な解決方法を選択しうるスキルを磨くことである。このため、特に保護者を想定した複数の内容が含まれる研修プログラムを実施し、こうした対処法が受講生である管理職に体得され、実際に学校現場で実践・応用できることを目指す。

第2節 プログラム開発の方法

第1項 プログラム開発の組織

本プログラムは九州大学と福岡県教育委員会との大学-教育行政間連携により開発されるものである。

具体的には、九州大学からは大学院組織である人間環境学研究院の元兼正浩准教授（専門：教育行政学・学校経営学）を代表とし、八尾坂修教授（教育経営学）、田上哲准教授（教育方法学）、増田健太郎准教授（臨床教育学）ら、小・中学校、高校の教職員を対象とした研修を行った経験が豊富であり、また学校を多角的に分析することのできる研究者組織を構成した。なお、代表者の元兼はこれまで4年間にわたり、福岡県教育委員会の主催する学校管理職層を対象とした危機管理研修を実施しており、個人レベルではこれまでも連携してきたとは言えるが、大学と行政という組織間連携のもとでの危機管理

研修の事業は初めてのことである。

また、九州大学大学院法学研究院には、教育領域を含めた社会全体の紛争を研究対象とした「紛争管理研究センター」があり、同センターのレビン小林久子教授も上記組織に協力してもらった。

福岡県教育委員会からは、学校管理職層の研修を担い、またこれまでも学校の危機管理研修講座を担当してきた指導主事らによって組織が構成された。

そしてこれらの連携組織のために、九州大学内に事業の実務を担う事務局を置いた(事務局長：元兼准教授)。事務局員は会議の日程調整や記録、研修プログラムの実施に伴う記録・分析作業、自治体調査に係る質問紙送付・分析作業や企業調査の調査依頼・記録・分析作業に従事した。

以上、本プログラム開発組織の構成員の一覧は下記の通りである。

○九州大学関係者

所 属	氏 名	専 門	開発組織における役割
人間環境学研究院	元兼 正浩	教育行政学	事業代表者：統括・事務局長
同上	八尾坂 修	教育経営学	研究分担者
同上	田上 哲	教育方法学	研究分担者
同上	増田 健太郎	臨床教育学	研究分担者
法学研究院	レビン小林久子	紛争管理論	研究分担者：研修プログラム開発
人間環境学府	雪丸 武彦	教育経営学	研究分担者：事務局員
同上	山下 顕史	教育経営学	研究分担者：事務局員
同上	楊 川	教育行政学	研究分担者：事務局員
同上	波多江 俊介	教育行政学	研究分担者：事務局員
同上	前田 晴男	教育行政学	研究分担者：事務局員

○教育委員会関係者

所 属	氏 名	所属組織における役職
福岡県教育センター	江崎 藏 (申請時) 西 健一 (現在)	教育経営部長
同上	原 健次 鶴田 安秀	主任指導主事
同上	江崎 泰敏 (申請時) 嘉村 知久 (現在)	事業計画課長
北九州市立教育センター	井上 勝美	主任指導主事
福岡市教育センター	谷 正博 (申請時) 瀧口 博之 (現在)	主任指導主事

第2項 プログラムの内容構成

本プログラムは「研修プログラムの実施・検証」、「自治体の危機管理研修導入・実施

に関する実態調査」、「企業の危機管理方法に関する実態調査」の3つの柱からなる。

「研修プログラムの実施・検証」においては、九州大学と福岡県教育委員会とで作成した研修プログラムを、福岡県、福岡市、北九州市の学校管理職層を対象とした講座において実施し、受講者へのアンケートを通じてその効果を検証することとした。この柱が本プログラムの支柱であり、ここでの知見が全体のプログラムの内容を規定する。

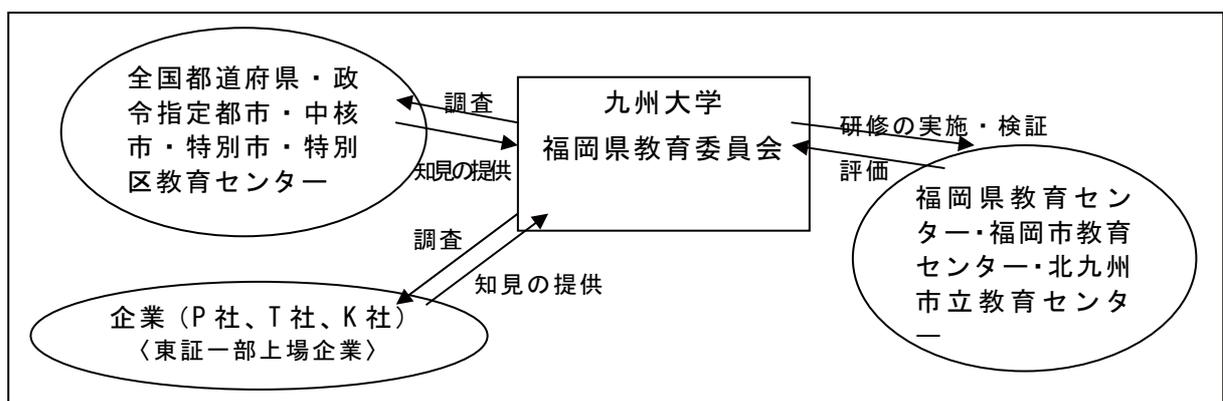
次の柱が「自治体の危機管理研修の導入・実施に関する実態調査」である。「研修プログラムの実施・検証」において提出された知見は、あくまでそのプログラム内において生まれたものであり、またその効果は受講者の認識をもとにするという限界をもつ。この限界を乗り越えるためには、全国の教職員の研修機関の取り組みを参照することが有意であろう。そこで、全国都道府県、政令指定都市、中核市、特別市、特別区を対象とした質問紙調査を行うとともに、質問紙への回答の中で特に研修に力を入れていると判断した自治体に対しては追跡調査としてインタビュー調査を実施した。これにより、全国の危機管理研修がどのような形で実施されているのかを明らかにするとともに、先進自治体がなぜ研修に力を入れることができるのか要因を抽出し、また研修のアイデアを入手することとした。質問紙は九州大学と福岡県教育センターとで協力して作成し、質問紙送付や分析、またインタビュー調査は九州大学の事務局が担った。

最後の柱が「企業の危機管理方法に関する実態調査」である。「研修プログラムの実施・検証」が本プログラムの支柱であり、その知見を教育領域の領域知において補完する役割が「自治体の危機管理研修の導入・実施に関する実態調査」であるとすれば、「企業の危機管理方法に関する実態調査」は教育領域外の領域知を参考にするための調査である。一部上場している大手企業を対象としたインタビュー調査を実施し、危機に対する考え方や組織体制について伺い、学校組織に活用できる知見を整理し、研修方法上のアイデアを入手することとした。インタビュー調査依頼は九州大学が3社の企業に対して行い、1社についてはゲスト・ティーチャーという形で九州大学に来校いただく形で、2社については企業本社に九州大学の事務局メンバーが赴く形でインタビューを実施した。それらの分析は九州大学が担った。

そしてこれら3つの柱から得られた知見を統合し、本プログラムの成果として提案を行うこととした。

以上のプログラムの開発組織と内容構成を図にすると以下の通りとなる。

図 0-1 プログラムの開発組織と内容構成の全体図



第3項 プログラムの開発日程

プログラムは前項で述べたように3つの柱からなるが、その実施に向け、九州大学と福岡県教育委員会との会議、九州大学での学内会議や事務局内でのミーティングが開催された。また成果物に対しては外部評価も実施した。これらは具体的には次のような日程で進められた。

2008年

- 4月 中旬：事務局体制の確立
下旬：紛争管理センターが主催の調停と紛争管理についての公開講座に参加（3日間）し、協議
- 5月 上旬～下旬：事務局での危機管理のテキストの検討
- 6月 上旬～中旬：学校におけるトラブルを想定し、それに対する対応や、関連法規の確認
下旬：連絡協議会
- 7月 企業調査（T社、P社）
- 8月 下旬：研修プログラム①（福岡市・校長対象）
研修プログラム②（北九州市・校長対象）
研修プログラム③（福岡県・教頭対象）
研修プログラム④（福岡県・ミドルリーダー対象）
- 9月 上旬～中旬：事務局ミーティング（各プログラムの感想の集約・データベース化、研修プログラム全体の振り返り）
- 10月 上旬：事務局において半年間の総括と反省
中旬：残り半年間の動きを事務局で確認
下旬：事務局ミーティング（事務局スタッフの再配置）
- 11月 中旬：連携者との連絡調整協議会 / 事務局ミーティング（調査用紙の検討）
下旬：自治体への質問紙送付
- 12月 上旬～中旬：事務局ミーティング（質問紙の回収、データ検証）

2009年

- 1月 上旬：企業調査（K社）
中旬～下旬：事務局ミーティング（調査対象自治体の選定、自治体とのアポイントメント）

2月 上旬：事務局ミーティング(報告書案作成)

青木栄一氏(国立教育政策研究所教育政策 評価研究部 研究員)による、報告書への第三者評価

連携者との連絡調整協議会

神奈川県立総合教育センター調査[調査者・雪丸武彦(九州大学大学院生)]

中旬：事務局ミーティング(第三者評価・連絡協議会結果の反映)

新潟県立教育センター調査[調査者・楊川(九州大学大学院生)]

事務局ミーティング(H P 修正)

奈良県立教育センター調査[調査者・前田晴男(九州大学大学院生)]

下旬：三重県立教育センター調査[調査者・前田晴男(九州大学大学院生)]

鳥取県立教育センター調査[調査者・波多江俊介(九州大学大学院生)]

事務局ミーティング(自治体調査結果のまとめ)

事務局ミーティング(報告書等の最終打ち合わせ)

3月 下旬：教員研修モデル・カリキュラム開発プログラム報告書締切

第3節 危機管理に関する研究のレビュー

第1項 先行研究のレビュー

学校を対象とした危機管理研究には、大きく3つの潮流がある¹。

第1に、想定される危機を網羅的に洗い出し、それらの事例を領域等に分け、それぞれの事例への対応のポイントを記述する研究である。たとえば、牧昌見(1991)²は、学校の危機管理の領域として、①教育計画・教育課程、②組織・運営、③サービス・勤務、④児童・生徒の指導、⑤施設・設備、⑥職員団体、⑦P T A、家庭、地域の7つの観点を設け、そこから計43の具体的事例を挙げ、検討を行っている。また、下村哲夫(2001)³は、総事例数590余り、法令、判例等を提示しながら、学校としての対応を示している。これらの研究は、学校内外にどのような危機が潜んでおり、また実際に危機が発生した時にどう対応すべきかを知ることができるが、事典的側面が強く、対処療法的なものになってしまいがちである。

第2に、ある特定の危機、もしくは事前・事後のいずれかの危機管理に焦点化し、より具体的な対応・対処策を提起する研究である。たとえば、D. J. ショーンフェルドら(2004)⁴は、危機対応(事後の危機管理)に焦点を当て、実際に学校に危機が発生した場合を想定し、その危機への対応の方法について提示している。危機の特徴や状況を判断したのちに危機対応のメンバーを構成し、チームを設立し、さらに危機対応計画を立てるといった戦略について具体的に提示している。また、八尾坂修(2001年)⁵は、学校内における危機としてあげられる「指導力不足教員」に焦点をあて、指導力不足教員をめぐる現況、指導力不足教員への支援・対応システム、予防策や人事管理など、数多くの執筆者による対応策の提示を行っている。また、関根正明(2007年)⁶は、近年マスコミ等に見られるテーマでもある「保護者のクレーム」に焦点をあて、学校の「クレーム対

応 10 原則」を提示したうえで、15 の実践報告をまとめ、14 の具体的なクレームの事例についての対応方法を示している。

その他にも学校の抱える危機の中から 1 つに焦点化し、その背景から実践までを具体的に示す研究は多く見られ、その内容にも多くの研究の蓄積がある。しかし、各事例に対するノウハウをまとめた実践報告的なものが少なくない。

第 3 に、危機の種類にはこだわらず、経営的・法的・心理的な視点から事前予防と事後対処の戦略と方法に焦点をあてた研究である。たとえば天笠茂(2003)⁷は、学校の「危機」の多様化・複雑化といった現状を述べたうえで特に近年見られる新たな課題を示し、それらに対する予防策、対応策をまとめている。さらに学校の危機管理能力を高めるための戦略として、教職員の危機管理意識を高める方法、危機管理能力を高める組織体制づくりについて提示している。上地安昭(2003)⁸は、学校の「危機管理」を心理学的アプローチからあえて「危機対応」とし、危機の実態に関する調査研究の結果を示し、組織としての危機対応策を述べている。また、想定される危機として 17 の項目を挙げ、それらへの対応のポイントを提示している。渡邊正樹(2006)⁹は、まず学校安全の領域として、計 35 の項目を、①生活安全、②交通安全、③防災、④共通の 4 点に分類し、子どもを取り巻く危機を①交通事故災害、②犯罪被害、③自然災害の 3 点に分けたうえでそれらの現状と対応を示し、さらに、学校安全・危機管理の進め方として安全管理、安全教育、安全指導の進め方についてまとめている。また、事後の危機管理として、危機が発生した際の教職員の役割についても述べている。これらの研究は、様々なアプローチから危機管理を捉え、概念から実践事例まで包括的に研究を行っているが、やはり最終的に個々の危機への対応策や組織としての危機管理体制の構築の方策といった、いわば「危機管理マニュアル本」としての成果に収束している感がある。

以上、先行研究を 3 つの流れに分け、検討を行ったが、いずれも最終的に実践事例や対応策に落ちつくものがほとんどであり、多様化・複雑化する学校の危機をどのように把握し、分析を行うかといった管理手法に関する研究はほとんど見られない。また、個別の危機に焦点化した研究は存在するが、実際に研修の場でどのような方法を用いて組織構成員の危機管理能力を高めるかといった研修プログラムに関する研究も管見の限りない。

そこで本研究では、経営学に用いられるリスク・マネジメント、すなわち「企業が経営目的を達成する」ものとしての「企業危険を管理するための科学的手段」¹⁰によるアプローチから学校の危機管理を捉えなおす。さらに、紛争管理論による調停技法を用いたロールプレイを導入することにより、学校管理職のクライシス・マネジメントのスキルを高める研修プログラムを実施し、効果を検証することを目的とする。

第 2 項 本研究における用語の定義

学校の危機管理に関する先行研究では、上記のように、「学校の危機管理」が対象とする範囲から具体的な危機予防・危機対応の方法、そして危機管理への包括的な戦略と、様々なものが見られるが、用語の定義は曖昧なままであるとあってよい。武者一弘(1998)¹¹が「学校の危機管理」論における対象範囲および用語について整理しているが、

対象とする範囲については「これまでの「学校の危機管理」に関する議論は極めて多種多様なものを含んでおり、「学校の危機管理」の必要性を論じている者においてさえ、「学校の危機管理」の領域の曖昧性や違和感が少なからず指摘されていたのである」と述べている。また、用語についてもその背景の説明をする際に、「いくつかの必要な説明の欠落ないし不合理な点があることを指摘しないわけにはいかない」と指摘し、①「危機管理」のタームが1990年の「湾岸戦争」前後から、「学校」と結びつく経緯が明確ではない点、②「危機管理」と「学校の危機管理」との間に存在する意味内容上の相違が、語意が単に「拡大」ないし「転換」したということでは理解しがたい点、③本来「学校の危機管理」には最も肝心なことであると思われる、危機に瀕しているところの「学校」とは何か、また誰にとってどのような「危機」なのかが、曖昧になっている点、④「学校の危機管理」の用語の成立時期について様々な指摘があり、整理がなされていない点の4点をあげ、用語の背景についても多くの部分が整理がなされていないままであることを指摘している。

以上のように、「学校の危機管理」論には、対象範囲、用語の定義ともに多くの理論的課題が残されているが、本研究は理論研究ではないため、対象範囲については武者の研究以降の研究も踏まえ、あらためて整理を行うこととし、「危機管理」の用語については、他の文献にも引用されている、平沢茂(1995)¹²による「学校教育に関して生じる事件や事故そのものを防止し、あるいはその被害を最小限に食い止めるための措置(予防的措置)及び、生じてしまった事件や事故に対する善後策に関する経営行為」と定義したい。

¹ 先行研究の分類には、露口健司「学校組織における信頼構築のためのリスクマネジメントーリスク処理の局面を中心にー」(九州大学大学院人間環境学研究院(教育学部門)教育経営学研究室・教育法制論研究室、教育経営学研究紀要、第10号、2007年、p.18)を参考にした。

² 牧昌見、木暮和夫、家田哲夫『学校の危機管理』ぎょうせい、1991年。

³ 下村哲夫編『事典 学校の危機管理』教育出版、2001年。

⁴ D. J. ショーンフェルド、R. リヒテンシュタイン、M. K. プルエ、D. スペーゼ＝リネハン著、元村直靖監訳『学校危機への準備と対応』誠信書房、2004年。

⁵ 八尾坂修編『「指導力不足教員」読本』教育開発研究所、2001年。

⁶ 関根正明編『「保護者のクレーム」対処法』教育開発研究所、2007年。

⁷ 天笠茂編『学校の危機管理への経営戦略』教育開発研究所、2003年。

⁸ 上地安昭編著『教師のための学校危機対応実践マニュアル』金子書房、2003年。

⁹ 渡邊正樹編著『学校安全と危機管理』大修館書店、2006年。

¹⁰ 南方哲也「リスクマネジメントの基礎理論」長崎県立大学学術研究会、1993年、p.3。

¹¹ 武者一弘「「学校の危機管理」論と教育委員会の責任に関する考察」『名古屋大学教育学部紀要(教育学)』第45巻第1号、1998年、pp.177-187。

¹² 平沢茂「学校において想定される『危機』とは何か」『教職研修』教育開発研究所、1995年、p.33。

第1章

研修プログラムの実施と検証

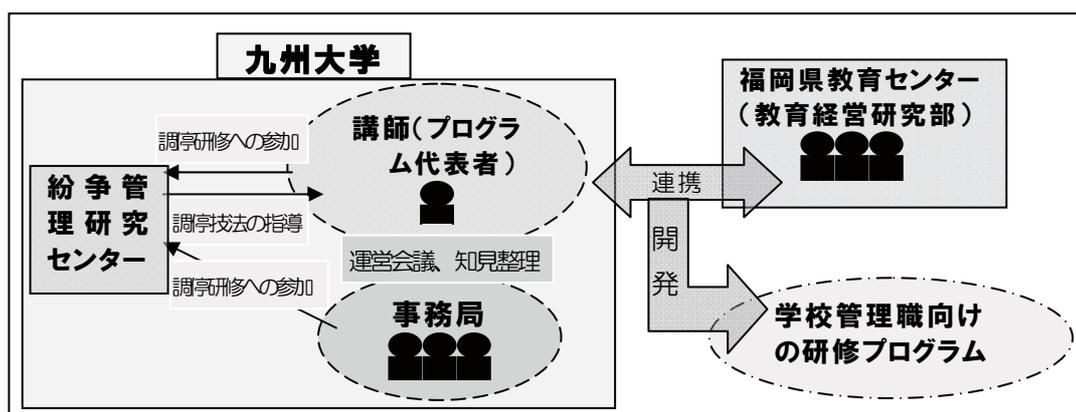
第1章 研修プログラムの実施と検証

第1節 研修プログラムの作成過程と内容及び検証枠組み

第1項 研修プログラムの作成過程と内容

今回作成した研修プログラムは福岡県教育センターの担当部課（教育経営研究部）と九州大学の学際的に組織したスタッフとで共同開発したものである（図1-1）。

図1-1 研修プログラムの開発組織



研修プログラムの案は事業の代表者である元兼正浩准教授と福岡県教育センターの職員とで練った。さらにこれに追加する案を九州大学の学内会議において発案してもらう形をとった。また九州大学紛争管理研究センターのレビン小林久子教授には、演習の構成やスキル面での指導をいただいた。具体的には元兼正浩准教授と事務局員1名とで、紛争管理センターが主催する社会人対象の調停研修に参加させてもらい、そこで実際にロールプレイを通じて調停を経験した（資料）。

このような過程を通じて作成された研修プログラムは、講義と演習から構成されている。講義は、リスク・マネジメント、クライシス・マネジメントの基本的な考え方、ワークシートを使用したリスクマップ作成の作業で構成されている。演習では調停シミュレーションが組まれている。

研修プログラムの演習に当たる調停シミュレーションは九州大学の紛争管理センターで実施している調停トレーニングを学校管理職向けにアレンジして開発したものである。紛争管理センターにおいて実施されている調停トレーニングは以下の内容によって構成されている。

1. ビデオの視聴…紛争や紛争解決の考え方を表現した話のビデオを上映する。そして紛争とはどんなものか、紛争解決に何が 필요한のかを考えてもらい、ディスカッションを行う。
2. 紛争管理スキルの紹介…次に、紛争解決に必要な知識とスキルを紹介する。ここでは、当事者の自己解決を目的とする調停で用いられているスキルが中心となる。
3. 紛争管理スキルの習得・応用…最後に、ゲームやロールプレイなどを通じてスキル

を習得する。ゲームには日常で起こりそうな問題を教材として用意しており、さまざまな場面でスキルがどのようにして応用できるのか、具体的に体で学ぶことができる。

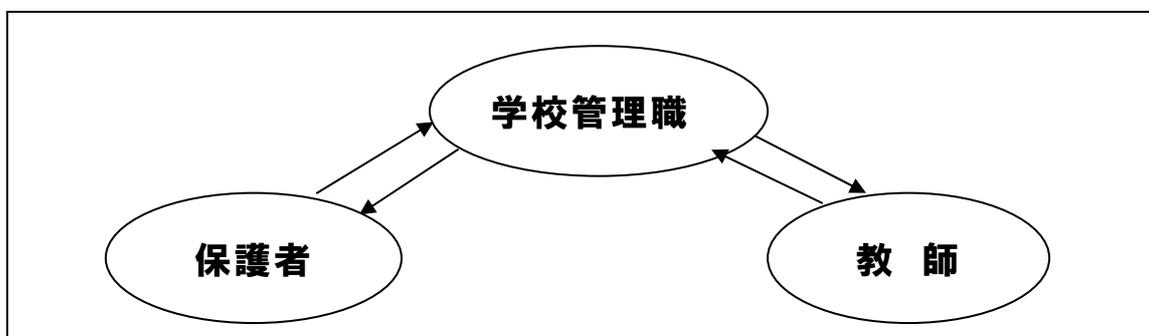
本研修プログラムで開発した調停シミュレーションとは、上記の研修内容を参考にして作成したスクリプトを使用した紛争時のロールプレイのことである。スクリプトは福岡県教育センターの指導主事と共同して作成したものであり、学校管理職層が紛争場面で問題を解決できるスキルを育成するように設計されている。なお、スクリプトは巻末に一部を掲載した。

ロールプレイは3人1組で行われ、学校管理職役、クレームの保護者役、問題教師役によって実施される。3役がそれぞれスクリプトを渡され、それに応じて役割を演じる。

学校管理職役は、クレームの保護者から問題教師の非をなじられ、学校を訪れるとの電話を受け、問題教師から事実についての報告を受けた、という設定にしている。ロールプレイはクレームの保護者が学校を訪問して、面談をしているところから開始される。

クレームの保護者は学校管理職に対して非難を浴びせる。それに対して学校管理職はどう対応するかが課題となる。そして次に学校管理職は問題教師に対して面談を行う。問題教師に対してどう指導を行うかが課題となる（図1-2）。

図 1-2 調停トレーニングの内容構成



これを実際に福岡県教育センターが8月に行っている学校管理職向けの専門研修で実施することとした（学校における危機管理の推進と校長・教頭の役割）。また、福岡市教育センター、及び北九州市立教育センターでも新任校長研修として申請大学担当者が委託されている3～4日間の内の半日×2回をモデル開発プログラムの実施・検証にあてた。実施・検証にあてた研修講座の一覧は次の通りである（表1-1）。

なお、これら以外にも、佐賀県において研修プログラムを実施した。これらの概要や受講者の感想については資料にまとめた。

表 1-1 研修プログラムの実施・検証にあてた研修講座一覧

研修講座名	対象	研修受講者数
-------	----	--------

福岡県教育センター新任校長研修	新任校長	45名
北九州市立教育センター新任校長研修	新任校長	9名
福岡市教育センター新任校長研修	新任校長	15名
福岡県教育センター教頭対象研修	教頭	61名
福岡県「ミドルリーダー養成講座」研修	教頭・教務主任	38名

第2項 研修プログラムの検証枠組み

次節からは以下の4点を項目立てて記述していくことにする。

①研修の概要	／	②研修の総時間、及び時間配分(講義…%, 演習…%)
③研修に対する評価	／	④研修(内容・教材等)の課題

①は、各研修の概要である。詳細に関しては次節以降に述べることにする。

②は、研修全体の時間と、中身の時間配分について説明する。その際、講師側と研修対象者側の双方の動きが分かるようにまとめる。

③は、研修後のアンケートを集計した結果を呈示する。受講者の満足度や、研修のどういった点が有益であったのかについての受講者側の意見・感想等を挙げる。

④では、これもアンケート内の、主に自由記述欄から明らかになった研修自体の課題や、研修を行う講師側の課題点などについて析出する。

それらの評価を以下の3点でまとめた。

[a] 研修内容の評価 (講義の満足度、演習の満足度[それぞれ4点法]、自由記述)

[b] 研修教材の評価 (満足度[4点法]、自由記述)

[c] 運営面での評価 (時間配分、日数の満足度[4点法]、自由記述)

以上の視点から、研修モデルの有効な点・改善点を明らかにし、研修モデルをより有効なものとするための方途としたい。

また、開発したプログラムがどの程度活用可能かを示すためには、各研修に参加した人数や、参加者の立場、開始時刻などについて記述する必要がある。そこで記述の際、以下の観点を明示することにする。

①研修参加者数(当日参加者数/事前申込者数)	／	②研修場所
③研修開始時刻、及び終了時刻	／	④研修対象者の立場
⑤研修講師(研修歴等)	／	⑥研修アシスタント数
⑦研修の記録方法	／	⑧研修に使用した機材・教材

①は、研修対象者の数を把握することで、研修プログラムがどういった規模での研修が適切かを考察する手がかりとなる。

②は、アクセスなどの問題もあり、参加者の参加意欲や、開始・終了時刻を決定する上で重要なファクターとなる。

③は、②との関わりで、参加者の参加意欲に関わる問題である。

④は、参加者の立場を明示する。例えば、研修対象が校長なのか、教頭なのかで研修プログラムの中身も対象者に応じたものに調整する必要があるからである。

⑤は、研修講師の紹介である。本報告においては各研修とも元兼が担当したが、他講師とテーマによっては分担する場合もあるため、講師のパーソナリティ(研修講師担当歴等)に着目することは重要である。

⑥は、見落とされがちであるが、教材の配布・研修の記録等は講師一人では手が回らず、研修内容や研修対象者数(研修規模)に応じて、何人かのアシスタントを付ける必要がある場合もあると考える。

⑦は、研修の記録方法である。ビデオ撮影・写真等が考えられ、記録情報が講師にとっての有益なフィードバックとなることもある。

⑧は、研修に使用した教材である。研修場所のスペースや、設備次第では講義や演習の成立の可否に関わることもあり、講義をする上でも、説明のために必要な機材を把握しておくことが肝要となろう。また、講義や演習を行う上で、どのような教材を用いたのかについてもふれ、他の研修でも有用となる教材なのか否かを検討することにする。

第2節 研修プログラムの実施

第1項 福岡県校長

(1) 研修の日程・対象・概要

2008年8月26日、福岡県教育センターの新任校長研修において「学校における危機管理の推進と校長の役割」をテーマとする研修を実施した。研修対象は平成20年度福岡県内の新任校長45名である。

本研修は講義、演習によって構成され、9:40~15:55(5時間)にわたって行われた。教材として、講義では説明用の資料とワークシートを配布し、演習ではロールプレイのためのスクリプトを配布した。

(2) 研修の実際

午前の研修内容は講義中心となっており、「学校における危機管理の推進と教頭の役割」というテーマで行われた。時間は9:40~12:30の2時間50分であった。

時間配分	講師	受講生
9:40~10:10 (30分) 講義	<ul style="list-style-type: none"> 「危機」の定義の説明 危機管理に対する認識の変遷 学校における危機 	説明を聞く
10:10~10:40 (30分) 演習・コメント	<ul style="list-style-type: none"> ワークシートの説明 受講生の勤務校での危機を書き込むよう指示 危機の発生度を書き込むよう指示 危機発生時のダメージを書き込むよう指示 発生度とダメージをかけ算し、リスクマップの該当場所に危機の名称を書き込むよう指示 	<ul style="list-style-type: none"> 説明を聞く 勤務校での危機の書き込み 危機の発生度、危機発生時のダメージ、リスクマップに勤務校の危機の書き込み
10:40~11:05 (25分) 講義	<ul style="list-style-type: none"> リスク・マネジメントとクライシス・マネジメントの説明 	説明を聞く
11:05~11:15 (10分)	休憩	
11:15~11:50 (35分) 講義	<ul style="list-style-type: none"> ケーススタディ：地下鉄サリン事件（映像） リーダーとしての役割 学校の危機のケーススタディの提示 事件・事故が発生した時の対処法 	<ul style="list-style-type: none"> 説明を聞く 事件発生時の校長としての対応（語る）

	・校長としての役割	
11:50~12:30 (40分) 演習・協議・コメント	<ul style="list-style-type: none"> ・学校の危機の事例の提示 (6 事例) ・グループワークの説明 ・提示した事例に対して、「YES, NO」判断をさせる ・YES を答えた方にカードをあげる ・グループ全体として、最後にカードの数から各グループの差を提示する ・グループの討議をさせる ・グループの代表を発表させる 	<ul style="list-style-type: none"> ・校長として提示された事件・事故に対しての「YES, NO」判断 (個人判断) ・グループワークの実施、グループで判断する (5 人 1 組) ・グループの討議 ・代表者の発表
12:30~13:35	昼休み	

午後の研修内容は演習中心となっており、大きく分けて、前半のロールプレイ【演習①】、後半のグループワーク【演習②】を中心とした内容であった。演習は 13:35~15:55 の 2 時間 20 分にわたって行った。

【演習①】ではまず、2 人 1 組でのロールプレイを行った。管理職役、保護者役の二者に分かれ、管理職役が保護者役のクレームに対応する場面を設定した。演習は次のような時間配分 (13:35~14:35) の流れであった。

時間配分	講師	受講者
5 分	ロールプレイの進め方の説明	講師の説明を聞く
5 分		<ul style="list-style-type: none"> ・スクリプトに目を通す ・2 人が校長役と保護者役を決めていく
10 分		「嵐の 10 分間」を演出する
5 分		2 人で管理職役の対応のよさ、悪さを出し合う
15 分	ロールプレイの進め方の説明	4 人 1 組で記録者を決めて、クレーム対応状況を振り返る。
10 分		小学校・中学校それぞれのグループの話し合いの結果を発表する
10 分	県センターの主任指導主事、講師のコメント	フィードバックを受ける

【演習②】ではまず、6 人 1 組で話し合い、「いじめ事例」、「不登校事例」の 1 つを選択する。選択した事例に対しての事前危機管理・事後危機管理の協議を行った。演習は次のような時間配分 (14:45~15:55)、流れであった。

時間配分	講師	受講生
5 分	グループワークの説明	説明を聞く
15 分		<ul style="list-style-type: none"> ・6 人 1 組で話し合い、「いじめ事例」、「不登校事例」の 1 つを選択する ・選択した事例に対して、事前の危機管理と事後の危機管理の対処法を各人考える
25 分		グループごとに司会者、記録者を決めて、協議する
10 分	質疑に対して応答する	<ul style="list-style-type: none"> ・グループの発表 (時間の関係で省略した) ・質疑時間

15分	総括
-----	----

(3) 研修の評価

研修の評価は、研修内容の評価(講義の満足度、演習の満足度、自由記述)、②研修教材の評価(満足度、自由記述)、③時間配分・日数などの運営面での評価(満足度、自由記述)、④行動化への評価(自由記述)によって行われた。①～③での満足度はすべて4点法によった。また、研修に対する評価としては、内容、教材、運営ともに、その効果と課題が指摘されていた。

①研修内容の評価

講義の満足度評価は、回答を行った45人中38人が4点、7人が3点を付けていた。平均値は約3.8であり、高い満足度が得られたと言える。演習の満足度評価は、無回答の2人を除き、回答を行った43人中32人が4点、11人が3点を付けていた。平均値は約3.7であり、講義と同様に高い満足度を示している。自由記述では、その効果と課題が指摘されていた。

・研修内容による効果

研修内容の評価については次のような感想が見られた。

- a. 現場に沿った、とても役に立つ内容でした。リスク・マネジメントとクライシス・マネジメントについて理解することができました。
- b. 企業の取り組みの例が参考になった。
- c. 講義…構造的に整理してもらい、理解が深まった。
- d. 講義内容は、「あー、なるほど」と思えるものであり、良かった。
- e. 演習で他の先生に意見を聞き参考になる意見交換ができました。
- f. 自由に方法交換できて、大変参考になった。(記録は各自で、グループのまとめ発表がなくてよかった。)
- g. ロールプレイ研修はとても価値があったと思います。学年主任時代に何度か体験したが、本日のようにロールプレイをしなければ実践力は向上しないと思います。
- h. 日頃直面している諸問題について、歯切れよく説明したり、飽くことのない演習で役に立った研修でした。
- i. 演習では、色んな対応がある為参考になった。特に、本当にあった事例は参考になった。
- j. 例は、私自身が経験したことのあるものが多くて、その時に自分は学習してきたような気がしています。そのような意味からも演習は考えるにあたってよい演習例でした。
- k. グループ演習は実践的でよかった。スクリプトは手立てとしてとても有効だと思いました。

a～dからは本研修が、①リスク・マネジメントとクライシス・マネジメントに対する理解の転換、②企業事例の有用性、③分かりやすい講義内容の整理の仕方、という特徴を持っていたことがわかる。

また、e～kからは演習内容に関して、①演習を通じて、校長同士のコミュニケーションができたこと、②演習事例が学校現場を反映し、校長の危機管理能力の向上に役立ったこと、③スクリプトによるロールプレイ、グループワークという演習方法が活用できたこと、がわかる。

・研修内容に対する課題

本研修の内容に関しては、以下のような課題・意見が見られた。

- a. 演習は良かったです。事前に課題を提出させ、その課題別グループ演習もよいのでは・・・
- b. 事前研究までふみこめばと良い。
- c. 演習（2人組）は、なぜ協議を4名でやったのかと思う。保護者役と校長役の受講者2人で、それぞれの立場で協議した方が深まったと思う。
- d. 演習の事例が年々よくなっているが、さらに状況設定を具体的にしてほしい。
- e. アメリカでは危キ管理より被害管理が最優先されていると聞きます。（9.11）日本においてもこの流れに変化していくのでしょうか。
- f. 年々クレマーが増加しているのが気になります。家庭や地域の教育力を抜本的に県や市町村で考えていかないと、学校は言われ放題、され放題のサンドバック状態化していきま。県といったレベルでのとりくみに期待します。マスコミがとりあげるだけでも減るのではないかと思います。

a～eの感想のように、①演習をスムーズに行うために、事前課題を提出すること、②ロールプレイのやり方の改善、③演習事例の具体化が求められ、更新していくこと、が改善点として示されている。また、fで示しているように、今後の危機管理に関して、学校レベルだけではなく、県レベルの取り組みが必要であることが指摘されている。

②研修教材の評価

教材の満足度評価は、無回答の1人を除き、回答を行った44人中29人が4点、14人が3点、1人が2点を付けていた。平均値は約3.6であり、高い満足度が得られたと言える。自由記述では、その効果と課題が指摘されていた。

・研修教材による効果

本研修では、教育センターと共同作成し、講座の中で配布した「危機管理講座テキスト」、プレゼンテーション(レジュメ等資料)、演習資料を受講者に配付した。自由記述では、研修で配った資料(講義・演習)が分かりやすいという記述が13人と一番多い。その中に6人が「実際に使える資料」というふうに答えている。また、「危機管理講座テキスト」に関する記述も6人が回答しており、いずれも学校に持ち帰って研修に生かしたいというふうに答えている。1人は「ロールプレイの脚本等がとてもよく出来ていました」と感想を述べていた。

・研修教材に対する課題

しかし、研修教材に関して、①演習の内容自体の工夫(a, b)、②全体的な流れの配分の工夫(c)、③プレゼン等の資料が見えにくい(d, e)という点が指摘されている。

- a. 演習は、もう少し工夫してほしかった。
- b. 演習の内容について、実際は、もっと厳しい内容で、対応をせまられる機会が多いので、事例を集めておくとういと思った。
- c. 資料の順序とプレゼンテーションの順序を一致しておくとうい講師の話が理解できると考えます。A男の SCRIPT にせめ方例を入れられるとうい "今日は何できたか分かるでしょう" etc
- d. プレゼンテーションは、文字がやや少し多い様に思います。
- e. プレゼンが後ろの方は見えにくかった。

以上の意見から、研修教材の開発に関して、ロールプレイの事例選択、演習の時間配分等を今後の課題として工夫の必要があると考えよう。

③運営面での評価(時間配分・日数)

運営面の満足度評価は、無回答の4人を除き、回答を行った41人中24人が4点、16人が3点、1人が2点を付けていた。平均値は約3.6であり、研修内容、研修教材と同様に高い満足度が得られたと言える。

本研修の運営に関する自由記述では、45人のうち、28人の回答があった。28人の中に講義・演習の時間配分が良く、無理のない、ムダのない研修というような感想が16人で、最も多かった。

しかし、「講師の講義時間の確保も重要だと思います」、「演習を通して主体的に学ぶことができたが、講義の時間が短かったように思う」という意見もあった。今後の講義・演習の時間配分に関して、工夫していく必要があるように思われる。

また、全体的な時間配分に対して、「もう1日受りたい」という時間を増やして欲しい意見、「演習もあり、時間的には十分なものでしたが、内容によってはもう少し時間を増してもよいのかもしれない」という意見も見られた。

第2項 北九州市校長

(1) 研修の日程・対象・概要

2008年8月25日、北九州市立教育センターの新任校長研修では、「学校における危機管理の推進と校長の役割」をテーマとする研修を実施した。研修対象は平成20年度北九州市立新任校長9名である。本研修は講義、演習によって構成され、同日14:00~17:00の3時間にわたって行われた。教材として、講義では説明用の資料とワークシートを配布し、演習ではロールプレイのためのスクリプトを配布した。

(2) 研修の実際

本研修の前半は講義中心となっており、「学校における危機管理の推進と教頭の役割」というテーマで行われた。時間は14:00~15:50の1時間50分であった。

時間配分	講師	受講生
14:00~14:25 (25分) 講義	・「危機」の定義の説明 ・危機管理に対する認識の変遷 ・学校における危機の説明	説明を聞く
14:25~14:50 (25分) 演習	・ワークシートの説明 ・受講生の勤務校での危機を書き込むよう指示 ・危機の発生度を書き込むよう指示 ・危機発生時のダメージを書き込むよう指示 ・発生度とダメージを掛け算し、リスクマップの該当場所に危機の名称を書き込むよう指示	・説明を聞く ・勤務校での危機の書き込み ・危機の発生度、危機発生時のダメージ、リスクマップに勤務校の危機の書き込み
14:50~15:15 (25分) 講義	・リスクマップの重要性の説明 ・リスク・マネジメントとクライシス・マネジメントの説明	説明を聞く
15:15~15:25 (10分)	休憩	

15：25～15：40 (15分) 講義	<ul style="list-style-type: none"> ・危機予防の基本な考え方の説明（学校の危機のケーススタディの提示） ・事件・事故が発生した時の対処法 ・クレーム対応に関する説明 	・説明を聞く
15：40～15：50 (10分) 演習	・校長としての役割	・事件発生時の校長としての対応（語る）

後半の研修内容は演習中心となっており、保護者によるクレーム対応のロールプレイを中心とした内容であった。演習は15：50～16：55の2時間15分にわたって行った。

演習では3人1組でのロールプレイを行った。管理職役、教員役、保護者役の三者に分かれ、①管理職役が保護者役のクレームに対応する場面、②管理職役が教員役を指導する場面、の2場面を設定した。演習は次のような時間配分、流れであった。

時間配分	講師	管理職役	教員役	保護者役
5分	ロールプレイの進め方の説明	講師の説明を聞く		
5分		スクリプトに目を通す	スクリプトに目を通す	スクリプトに目を通す
10分		「嵐の10分間」を演出する	クレーム対応の状況を筆記	「嵐の10分間」を演出する
5分		3人で管理職役の対応のよさ、悪さを出し合う（討議）		
10分		教員役への指導	管理職役からの指導	指導場面の状況を筆記
5分		3人で管理職役の指導のよさ、悪さを出し合う（討議）		
15分		クレーム対応の状況・指導場面の状況の記録係、保護者役が感想を発表		
10分	指導・助言	講師の指導・助言を聞く		

その後、16：55～17：00の5分間で総括、課題の提示を講師が行った。

（3）研修の評価

研修の評価は、大きく①4点法、②自由記述によって行われた。まず、「①研修内容（講話、実践発表、協議、演習の内容）がよかったか」、「②研修方法（時間配分や研修形態・方法等）が適切であったか」、「③研修で学んだことが自己研修へのきっかけとなったか」の3つの設問に対して、【よい（そう思う）～よくない（そう思わない）】の4点法で実施した。また、「今回の研修で学んだことや今後生かしたいと思ったことを書いて下さい」という設問に対して、自由記述を行った。

①4点法による研修評価

「①研修内容（講話、実践発表、協議、演習の内容）がよかったか」の設問に対して、回答を行った9人が全員4点を付けていた。研修内容に関して、圧倒的に高い評価が得

られたと言える。「②研修方法（時間配分や研修形態・方法等）が適切であったか」の設問に対して、回答を行った9人が全員4点を付けていた。研修方法に関しても、研修内容と同様に高い評価を示している。「③研修で学んだことが自己研修へのきっかけとなったか」の設問に対して、9人のうち、8人が4点、1人が3点を付けていた。平均値は約3.9であり、本研修を通じて、受講者の自己研修へのきっかけとなったことを示している。

②自由記述

「今回の研修で学んだことや今後生かしたいと思ったことを書いて下さい」という設問に対して、大きく「研修内容」、「研修教材」、「校長としての今後の行動」に関する自由記述が見られた。以下ではそれぞれについてまとめていきたい。

・研修内容の評価

研修内容に関して、次のような感想が見られた。

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">a. ロールプレイは役に立った。b. 危機管理(クレーム)のロールプレイングをさせていただき大変良い研修となった。c. 緊張感があった。d. 校長役であったので冷汗をかきながらの対応であったが、真実に迫るものでありよかった。e. ロールプレイングは切実感があり、大変勉強になった。f. 実際に保護者のクレームに対する対応の仕方など、このような演習は大変ためになると思った。g. 「保護者クレームをめぐって」の演習では管理職の保護者と教諭対応に現実味があり研修になった。h. ロールプレイングでの演習は初めての体験だった。i. 今回の研修の中でロールプレイを行いながら校長として責任を痛感した。幅広い知識、深い人間性を身につけ、全力で生徒のために頑張っていこうと思う。j. 他の校長先生からの意見発表からも今後参考になるものがあった。k. 今後に活かせるものであった。l. ネゴシエーターの研修ができればよい。 |
|---|

感想 a, b のように、ロールプレイが大変役に立っていたことがわかる。感想 c~g のように、ロールプレイは緊張感、切実感があることがわかる。さらに、h のように、ロールプレイというような演習は初体験の受講者もいることがわかる。i のように、ロールプレイを通じて、校長の危機管理意識の向上に繋がったことがわかる。

以上の感想 a~i は主にロールプレイ（演習）に対する評価であったが、j のように、研修を通じて、他の校長の意見を聞けることというような感想も見られた。また、k のように、今後に活かせるという評価である。しかし、感想 l のように、「ネゴシエーターの研修ができればよい」という指摘もあった。

・研修教材の評価

研修教材に関して、次のような感想が見られた。

- a. 地下鉄サリン事件での日野原先生の対応こそが危機管理における業務優先だと勉強させられた。
- b. リスク・マネジメント:リスク予測表の活用はやっていきたい。
- c. 研修内容や方法(校内での)の資料等がほしいと思った。とっても役立った。

感想 a のように、講義での資料の中、適切な事例の説明は受講者にとって勉強になったことがわかる。また、感想 b のように、リスク予測表というようなワークシートは活用できることがわかる。さらに、c のように、本研修の講義・演習の資料が校長にとって校内研修で活用できるものであることがわかる。

・校長としての今後の行動

本研修を通じて、校長の今後の行動について、次のような感想が見られた。

- a. 危機管理の大切さが分かりました。
- b. 自分自身の危機管理意識を高めることになった。
- c. 「想定外をいかに想定できるか」改めて考えていけないといけない。
- d. 危機の広さに対して、いかに日頃からアンテナを高くし、意識して対応しておかなければならないかがよく分かった。
- e. 今日の研修を通して、このような対応などのあり方をしっかり見につけていなくてはならないと感じると共に、危機に対する組織のあり方を今後考え直していかなくてはならないと思った。
- f. 最近ではモンスターペアレントへの対応が課題になっているが、本校でも増えつつある。
- g. クライシス・マネジメント:迅速な対応のためのポイントなどは確認、クレーム対応については本校においては重要である。
- h. ロールプレイでの研修もやってみたいと思った。
- i. 類似事例を予測し、組織的に即応したい。
- j. 校内教職員でもこのような機会を作りたいと思った。
- k. 教師への指導の仕方の難しさを感じる。良くない点を指導しながら、プライドを傷つけないように、意欲を失わないように…。・指導した教師が翌日から休み、うつ症状などの診断書を取ってくる、そして病休へ…という事もよくあるので、メンタルヘルス、人間関係作りは校長の大事な仕事である。
- l. 内心こんなことが現実になればと思うが、もちろんあれば逃げません。

感想 a～g のように、本研修を通じて、校長として危機管理の意識の向上に役立ったことがわかる。その中に e のように、危機に対する組織作りを考え直す機会というような感想、f, g のように、危機管理について学校の重要な課題であるというような記述も見られた。また、h, i のように、ロールプレイの形で危機の事例を予測し、研修で実践するという感想もある。しかし、k, l のように、まだ教員の病休問題、教員指導等の方策に悩んでいる校長の感想があり、それはむしろ課題として今後の研修の開発の一環とするものであると考えられる。

第3項 福岡市校長

(1) 研修の日程・対象・概要

2008年9月4日、福岡市立教育センターの新任校長研修では、「学校における危機管理の推進と校長の役割」をテーマとする研修を実施した。研修対象は平成20年度福岡市新任校長15名である。本研修は講義、演習によって構成され、同日14:00~17:00の3時間にわたって行われた。教材として、講義では説明用の資料とワークシートを配布し、演習ではロールプレイのためのスクリプトを配布した。

(2) 研修の実際

本研修の前半は講義中心となっており、「学校における危機管理の推進と教頭の役割」というテーマで行われた。後半の研修内容は演習中心となっており、保護者によるクレーム対応のロールプレイを中心とした内容であった。研修の内容また、スケジュールについて、北九州市の研修実際をご参照。

(3) 研修の評価

研修の評価は、大きく三つの設問によって行われた。①研修の満足度、②満足度の評価に対する理由選択、③自由記述であった。まず、「本研修講座は、満足できるものでしたか」の設問に対して、【①大変満足②満足③あまり④満足でない】との四つの選択項目で実施した。また、「設問①でそのように思われた主な理由を一つ選び、番号を○で囲んでください」という設問に対して、【①自分の課題やニーズに合った(合わない)内容だった、②研修の形態がよかった(よくなかった)、③講座の講師の話が参考になった(参考にならなかった)、④研修したことが実践に活用できる(活用できない)】の選択項目を単一選択によって実施した。さらに、「本研修講座の内容について印象に残ったこと、実践に生かしてみようと思ったこと、学校へ戻って伝えたいと思ったことなどを御記入下さい」という自由記述を行った。

①研修満足度の評価

「本研修講座は、満足できるものでしたか」の設問に対して、回答を行った15人が8人【①大変満足】、残りの7人【②満足】を付けていた。研修全体に対して、満足度が高いと言える。

②満足度の評価に対する理由選択

「設問①でそのように思われた主な理由を一つ選び、番号を○で囲んでください」という設問に対して、回答を行った15人(そのうち、3人は無効回答)のうち、5人が【③講座の講師の話が参考になった】を付けていた。4人が【①自分の課題やニーズに合った内容だった】を付けていた。2人が【②研修の形態がよかった】、1人が【④研修したことが実践に活用できる】を付けていた。

③自由記述

「本研修講座の内容について印象に残ったこと、実践に生かしてみようと思ったこと、

学校へ戻って伝えたいと思ったことなどを御記入下さい」という設問に対して、以下の自由記述が見られた。

- a. 現在、学校で行っていることで非常に役立った。
- b. リスクマネジメントにおける”情報の共有”、”動けるスローガン”は実践的にとても役立つと考えた。危機に強い学校作りを見直していきたい。
- c. 現在発生するであろう危機的事象への斬り込みが爽快でした。具体的な対応を仮想でありながら生々しく考えることができた。
- d. リスクマネジメントの大切さを考えました。また、各先生方の講話内容など具体的な対応を知ることができて大変参考になりました。
- e. リスクマネジメントを実感
- f. 危機管理の演習は非常に勉強になった。
- g. ロールプレイをすることでそれぞれの立場の言い分がよくわかった。
- h. リスクの発生率と進行度で重点を置くこと。
- i. 内容が多く、時間が足りない感があった。
- j. 内容的にはよかったと思うのですが、グループ討議の後のシェアリングが大切だったと思います。その時間が十分にとれない時間配分だったので残念でした。研修を通して互いの情報交換ができるとよかった。

感想 a, b のように、危機管理研修が学校現場に大変役に立っていたことがわかる。感想 c~e のように、本研修を通じて、リスクマネジメントの大切さを認識したことがわかる。また、f, g のように、ロールプレイというような演習は非常に勉強になったことがわかる。さらに h のように、本研修で具体的に学んだ内容を実践に生かすことがわかる。

以上の感想 a~h は主に研修内容に対する評価であったが、感想 I, j のように、内容が多く、時間の足りなさ、また研修の時間配分の問題点があるという指摘もあった。

第4項 福岡県教頭

(1) 研修の日程、対象、概要

教頭を対象に行った研修は、福岡県教育センターが主催している専門研修(キャリアアップ講座)においてであった。タイトルを「学校の危機管理と教頭の役割」とし、2008年8月21日に講座を設けた。

学校で組織として危機管理を行う際に、特に教頭に求められる役割、すなわち危機の予防(リスク・マネジメント)に重きを置いた研修を行った。

研修は午前(10:00~12:00)と午後(13:00~16:00)で内容を分け、午前は講義形式、午後は演習形式で行った。参加人数は61名であった。教材は講義においてはプレゼンテーションのスライドに沿った内容をまとめた資料およびワークシートを配布し、演習においてはロールプレイに使用するスクリプトを配布した。

(2) 研修の実際

午前の研修内容は講義中心となっており、「学校における危機管理の推進と教頭の役

割」というテーマで行われた。時間は 10:00～12:00 の 2 時間であった。

時間配分	講師	受講生
30 分 (講義)	<ul style="list-style-type: none"> ・「危機」の捉え方 ・「危機管理」論の変遷 ・学校が遭遇する危機 	説明を聞く
30 分 (講義)	<ul style="list-style-type: none"> ・ワークシートの説明 ・受講生の勤務校での危機を書き込むよう指示 ・危機の発生度を書き込むよう指示 ・危機発生時のダメージを書き込むよう指示 ・発生度とダメージをかけ算し、リスクマップの該当場所に危機の名称を書き込むよう指示 	<ul style="list-style-type: none"> ・説明を聞く ・勤務校での危機の書き込み ・危機の発生度、危機発生時のダメージ、リスクマップに勤務校の危機の書き込み
10 分	休憩	
20 分 (講義)	<ul style="list-style-type: none"> ・リスク・マネジメントとクライシス・マネジメント ・ケーススタディ：地下鉄サリン事件（映像） ・リーダーとしての役割 ・学校の危機のケーススタディの提示 ・事件・事故が発生した時の対処法 	・説明を聞く
30 分 (演習・協議・コメント)	<ul style="list-style-type: none"> ・学校の危機の事例の提示（6 事例） ・グループワークの説明 ・提示した事例に対して、「YES, NO」判断をさせる ・YES を答えた方にカードをあげる ・グループ全体として、最後にカードの数から各グループの差を提示する ・グループの討議をさせる ・グループの代表を発表させる 	<ul style="list-style-type: none"> ・教頭として提示された事件・事故に対しての「YES, NO」判断（個人判断） ・グループワークの実施、グループで判断する（5 人 1 組） ・グループの討議 ・代表者の発表

午後の研修内容は演習中心となっており、大きく分けて①前半のロールプレイ、②後半のグループワークを中心とした内容であった。

演習①ではまず、2 人 1 組でのロールプレイを行った。クレーム対応の場面として、校長が出張で学校にいない場合を想定し、管理職役、保護者役の二者に分かれ、管理職役が保護者役のクレームに対応するという設定であった。演習は次のような時間配分（13：00～14：45）、流れであった。

時間配分	講師	受講者
5 分		講師の説明を聞く
5 分	ロールプレイの進め方の説明	<ul style="list-style-type: none"> ・スクリプトに目を通す ・管理職役と保護者役を決める
10 分		「嵐の 10 分間」を演出する
15 分		2 人で管理職役の対応のよさ、悪さを出し合う
15 分	ロールプレイの進め方の説明	4 人 1 組で記録者を決めて、クレーム対応状況についてディスカッションを行う。
15 分		各グループのディスカッションのまとめを発表する
10 分	県センターの主任指導主事、講師のコメント	コメントを聞く

演習②ではまず、6人1組で話し合い、「いじめ事例」、「不登校事例」の1つを選択する。選択した事例に対しての事前危機管理・事後危機管理の協議を行った。演習は次のような時間配分（14：55～15：55）、流れであった。

時間配分	講師	受講生
5分	グループワークの説明	説明を聞く
15分		・6人1組で話し合い、「いじめ事例」、「不登校事例」の1つを選択する ・選択した事例に対して、事前の危機管理と事後の危機管理の対処法を各人考える。
20分		グループごとに司会者、記録者を決めて、協議する
10分	質疑に対して応答する	・グループの発表（時間の関係で省略した） ・質疑時間
10分		総括

（3）研修の評価

研修の評価は、研修内容の評価（講義の満足度、演習の満足度、自由記述）、②研修教材の評価（満足度、自由記述）、③時間配分・日数などの運営面での評価（満足度、自由記述）、④行動化への評価（自由記述）によって行われた。①～③での満足度はすべて4点法によった。

①研修内容の評価

講義の満足度評価は、回答を行った61人中50人が4点、10人が3点、1人が2点を付けていた。平均値は約3.8であり、高い満足度が得られたと言える。ただ一人2点を付けた回答者は自由記述の蘭に「18年度に受講したが内容にあまり変化が見られなかった」と書いており、この点は留意する必要があるだろう。

演習の満足度評価は、回答を行った61人中41人が4点、18人が3点、2人が2点を付けていた。平均点は約3.6であり、講義と同様に高い満足度を示している。

次に、自由記述による評価を見ることとする。ここでは特に、対象を教頭にした講義・演習がどのように受け止められたかについて見ることにする。

- | |
|--|
| <p>a. 保護者と担任とをとりもつ関係(中立的立場)がとれる力量を教頭につけてほしいという話は有り難くいただきました。</p> <p>b. ヒヤリとし、ハッとされる様なお指摘、ご指導に感謝します。また、教頭としての立ち位置に対するご示唆いたみります。</p> <p>c. 教頭として、危機管理に対する組織化、情報の伝達。その場での行動等、本校のマニュアルの見直しにも役立たせることができます。</p> <p>d. 危機管理は、「組織力」なんだという視点を改めて感じさせられた。また、教頭して常に情報が集まるようにしておくことが、教頭の大きなバロメーターの一つになっていることも同時に感じさせられました。</p> <p>e. ロールプレイングが教頭としてどう対応すればよいか勉強になりました。</p> <p>f. 各教頭毎の考えがお互い出すことができ、参考になる。</p> |
|--|

g. 他校の教頭先生の対応が聞くことができよかった。

以上が、危機管理における教頭の役割が講義・演習を通してどのように理解できたかについての自由記述である。a～dの感想が主に講義に対するものであるが、教頭の役割として①学校の組織内で常に情報の収集・伝達を意識して動く、②保護者と担任の間で中立的立場を取る、の2点が重要であるということが理解できたと感じていることがわかる。また、e～gの感想が主に演習に対するものであるが、ロールプレイによって危機への対応を学ぶだけでなく、その後の協議において受講者同士で対処の方法について意見交換を行うことも価値があったと評価していることがわかる。

②研修教材の評価

教材の満足度評価は、回答を行った61人中40人が4点、20人が3点、1人が2点を付けていた。平均値は約3.6であり、研修内容と同様に高い満足度が得られたと言える。

自由記述では、教育センターと共同作成し、講座の中で配布した「危機管理講座テキスト」に関する記述が12人と最も多く、いずれも学校に持ち帰って研修に生かしたいというふうに応えている。また、講義で使用したワークシート等の資料に関する記述も9人が回答しており、いずれも高い評価を与えている。その中でも4人がワークシートの中のリスクマップについて具体的に述べており、参考になった、活用したいと感想を述べていた。

次に、自由記述による評価を見ることとする。ここでは特に、前述した「危機管理講座テキスト」以外の資料に対する記述やその他の要望について見ることとする。

- a. プレゼンでの概要、資料での詳細な内容と今後の学校運営に生かしていける資料でした。
- b. 学校の危機管理を5点から発生率×深刻度で数値化するプリントは役に立ちそうです。(リスク予測)コストをどこにかけるか、労力をどこにかけるかよい例を教えてくださいました。
- c. 市販されている本に掲載されている一般的な事例でなく、実際に起こった事例資料があればよいと思う。
- d. 分かりやすいプレゼンテーションであった。大変勉強になった。
- e. ネットの書き込みに対する対応の仕方についての資料があったらよかったが、
- f. プレゼン等、予測する能力等教頭として必要である事を再度確認しました。
- g. ロールプレイングでもう少し(資料)細かい状況があれば考えやすいというふうに感じました。実際やってみるとよくわかりました。疑似体験は今後役立つと思います。
- h. わかりやすく、また、学校でも使えるワークシートもあり研修に生かせそうです。
- i. リスク予測の活用によって、職員の意識を高めることができるし、予防につかえる。
- j. リスク予測図は大変参考になりました。自校の課題を明確にする上で有効でした。

以上が自由記述による研修教材に対する評価である。感想については主に、①危機管理講座テキスト、②ワークシート、③プレゼンテーション(レジュメ等資料含む)、④研修で扱わなかった点への要望、の4点にまとめられる。①～③においては、今回の研修で学んだことを勤務校へ持ち帰り、校内研修等で活用することができるという点において非常に高い評価が得られたものであると言える。また、④に関して得られた意見は、今後の研修の課題として捉えることができよう。特に、学校においてリスク・クライシ

スとして捉える事例が、どの学校でも起こりうるもので、より現実味を帯びたものとなるよう、洗練していく必要があるだろう。

③運営面での評価(時間配分・日数)

運営面の満足度評価は、回答を行った 61 人中 37 人が 4 点、22 人が 3 点、2 人が 2 点を付けていた。平均値は約 3.6 であり、研修内容、研修教材と同様に高い満足度が得られたと言える。

自由記述の感想は、時間配分が適当であった、問題ない等回答が自由記述を書いた 44 人中 37 人と、ほとんどの受講者が満足していたようであった。ただし、2 日間の講座にしてほしかったと 3 人が回答し、また、講義の時間を長くにとって欲しかったという回答が 2 人見られた。しかし、ほとんどの受講者が 1 日の講座に満足しており、また、演習の時間を長くよかったことを良かったと評価した受講者も多く見られたので、時間配分・日数に関しては適当であったと考えられる。

第 5 項 福岡県ミドルリーダー

(1) 研修の日程、対象、概要

2008 年 8 月 28 日、福岡県篠栗町にある福岡県教育センターにおいて、福岡県「平成 20 年度ミドルリーダー養成講座」の一環として「学校の危機管理」研修が開催された。同講座は福岡県下の今後学校経営を担うミドルリーダーを対象とした研修である。

研修は 38 人の受講生を対象に同日 9 時 40 分より 12 時 40 分まで 3 時間にわたって行われた。時間配分は講義に 90 分、演習に 90 分である。教材として、講義では説明用の資料とワークシートを配布し、演習ではロールプレイのためのスクリプトを配布した。

(2) 研修の実際

講義では説明資料、ワークシートを使用し 90 分間の危機管理に対する考え方の説明がなされた。ワークシートは勤務校のリスクマップの作成のために使用され、次のような時間配分で約 30 分間作業が展開された。

時間配分	講 師	受講生
3 分	受講生の勤務校での危機を書き込むよう指示	説明を聞く
5 分		勤務校での危機の書き込み
3 分	危機の発生度を書き込むよう指示	説明を聞く
5 分		危機の発生度の書き込み
3 分	危機発生時のダメージを書き込むよう指示	説明を聞く
5 分		危機発生時のダメージの書き込み
3 分	発生度とダメージをかけ算し、リスクマップの該当場所に危機の名称を書き込むよう指示	説明を聞く
3 分		リスクマップに勤務校の危機を書き込む

演習では3人1組でのロールプレイを行った。管理職役、教員役、保護者役の三者に分かれ、①管理職役が保護者役のクレームに対応する場面、②管理職役が教員役を指導する場面、の2場面を設定した。演習は次のような時間配分、流れであった。

時間配分	講師	管理職役	教員役	保護者役
5分	場面①のロールプレイの進め方の説明	講師の説明を聞く		
5分		スクリプトに目を通す	スクリプトに目を通す	スクリプトに目を通す
10分		保護者役との話し合い	クレーム対応の状況を筆記	管理職役との話し合い
5分		3人で管理職役の対応のよさ、悪さを出し合う		
10分		講師の指名でグループの話し合いの結果を発表		
5分	場面②のロールプレイの進め方の説明	講師の説明を聞く		
10分		教員役への指導	管理職役からの指導	指導場面の状況を筆記
5分		3人で管理職役の指導のよさ、悪さを出し合う		
10分		講師の指名でグループの話し合いの結果を発表		

(3) 研修の評価

研修の評価は、①研修内容の評価（講義の満足度、演習の満足度（それぞれ4点法）、自由記述）、②研修教材の評価（満足度（4点法）、自由記述）、③運営面での評価（時間配分、日数の満足度（4点法）、自由記述）によってなされた。

①研修内容の評価

講義、演習ともに高い満足度を示していた。回答を行った38人中33人が4点、5人が3点であった。演習については回答を行った37人中30人が4点、7人が3点であった。

講義については、次のような感想が見られた。

<p>a. クレームに対応することの具体例や考え方を学ぶことができよかった。具体的な指導を受けることができよかった。</p> <p>b. 危機管理についての話はたいへん参考になりました。リスク・マネジメントとクライシス・マネジメントのとらえ方や必要性、現場にとって重要なことだと思います</p> <p>c. 危機管理の考え方、とらえ方をとてもわかりやすく教えていただきました。</p> <p>d. 危機管理というリスク・マネジメントばかり考えていたが、クライシス・マネジメントについても理解することができました。</p> <p>e. 危機管理の考え方の幅が広がってよかったと思いました。crisisをいかにrisk managementにつなげるかなど、又、限られた人材・コストをどこに投入するかなどの視点等非常に勉強になりました。</p> <p>f. 学校の危機管理には、軽、重があるのでそれぞれバランスが大切であるというのがたいへん印象的でした。バランスを考えた危機管理を考えることによって、組織マネジメントを行うという発想で行わなければならないなと感じました。</p>

g. 学校において、必要（重要）とされていて、具体的な研修が少なかった内容について、体系的かつ具体をまじえて講義して頂きありがたかった。

感想 a～e のように、危機管理のとらえ方、考え方についての学びができたとしている。さらに危機管理の考え方が拡張できたことが指摘されている。また、今回開発したカリキュラムにおいて強調されていた危機と組織マネジメントとの連動性という点が指摘されている。

次に演習についての感想は以下の通りである。

- a. 実際に演習を行うことで、危機意識を高めることができました。
- b. 危機管理に対する自分の認識の甘さを実感しました。ロールプレイングで、見えてくるものがあった。
- c. 実際に演習をしたので、大変わかりやすく、これからの対応に対する示唆をいただきました。
- d. 「学校の危機管理とその対応」についてロールプレイもあり、結構生々しい研修がとても良かった。
- e. 3人でのロールプレイは現実におこり得る事例をもとにしてあり、大変勉強になった。
- f. ロールプレイングでは、迫真の演技もあり、返答にとまどうところもあり、危機を事前に考えておかなければいけないと思いました。
- g. ワークシートやロールプレイングでの協議・演習はとてもためになったので、折をみて、学校でもやってみようと思います。（運動会の危機予測やクレーム対応）
- h. 危機管理の研修についてはこれまでにない新しい研修でした。管理職から教諭への指導演習はたいへんむずかしいと感じました。ぜひ学校の中でも検討したいところです。
- i. 危機管理とその対応ということで、リスク・マネジメント、クライシス・マネジメントの大切さが理解できた。グループ演習でより具体的に理解が深まった。学校のリスクマップをぜひ作成していきたい。
- j. 内容が濃く、実践でたいへん有用、すぐにでも活用したい。

感想 a～e のように、危機管理に対する理解をロールプレイを行うことでより効果的に深めることができ、さらに、f のように危機を事前に予測することの注意喚起ともなっていることがわかる。また、ロールプレイ、ワークシートに有用性を感じており、感想 g～j のように学校で活用することが指摘されている。

以上のようにミドルリーダーに対する研修内容は高い評価を得るとともに、講義と演習それぞれに一定の効果性をもたらしている。

しかし、内容に関する課題として「危機管理の対応におけるコミュニケーションの技法についても具体的に演習できればよかった」と指摘されている。危機管理のとらえ方、考え方を身につけること、それを組織マネジメントとつなげるなど拡張して考えること、また受講生各人の課題性への気づきには繋がったものの、実際の危機に対するより現実的な技法については不足している面があったと言える。

なお、感想の中には講師のパーソナリティの評価（「講師の話がうまく、話に引きこまれ、充実した内容だった」）も指摘されていたことを付言しておく。

②研修教材の評価

研修教材についての評価は、回答を行った 35 人のうち 20 人が 4 点、14 人が 3 点、1 人が 2 点であった。

研修教材は既に述べたように講義の際に使用する資料、演習の際使用するリスクマッ

プ、ロールプレイに使用するスクリプトである。研修教材についての感想はわかりやすいとするものが大半であった。講師のプレゼンテーションの際に内容説明が前後することがあり、研修教材の不满として指摘されているが（2点）、それ以外については好意的な指摘が多く見られた。

③運営面（時間数、日程等）での評価

運営面での評価は時間数や日程、会場、その他運営上の事項に対する評価である。これについて回答を行った34人のうち18人が4点、13人が3点、3人が2点であった。感想全体を見ると時間については今回の時間配分でよいと答えた受講生が多かった。しかし「講義及び演習時間が短いように思う」（2点）との回答もあった。

会場についての意見としては「やや部屋が手狭だと思います。演習にはちょっとつらい面もありますね。」（2点）との回答があった。

また、研修についてのさらなるニーズとして、「できれば危機管理をもとにした実情等、少しでもいいので午後から聞くことができればと思いました。」（2点）との意見が見られた。

第3節 プログラムの成果と課題

第1項 プログラムの成果

本研修プログラムでは、5つの研修の場において実際に講義・演習を行った。これまで見てきたように、いずれの研修の場においても、つまり研修対象の職位に関わらず、学校管理職層に対しては本研修プログラムは高い評価を得ていることが受講者の感想から判明した。以下では①研修内容、②研修教材、③運営面での成果についてまとめていく。

①研修内容

a. 危機管理に対する理解と考え方の転換

今回の研修プログラムの感想において最も多く見られたのが、危機管理についての理解とともに、考え方を揺さぶられたという指摘である。特に研修プログラムで強調した危機と組織マネジメントとの連動性という考え方に対しては、自らの組織における役割を自覚させるという効果があった。

b. ロールプレイの効果

今回の研修プログラムでは演習にロールプレイを組み込んだが、これが非常に効果をもっているものであったことがわかった。ロールプレイは「緊張感、切実感」があり、危機管理に対する理解を効果的に深めることができるとともに、危機管理意識の向上に繋がっていた。

c. 演習を通じた付随的効果

演習は単にその内容にのみ効果があったわけではなく、それを通じて、受講者同士の

コミュニケーションが生まれており、これを好意的に感じる受講者が見られた。これにより、他の受講者の危機への対処方法に対する意見が聞けることになり、価値があると考えていた。

②研修教材

研修対象者は研修と現実が切り離されてはならず、実際に学校でどうするか、という評価視点をもっている。このため、研修後に活用できるかが研修対象者にとって意味のあることである。これに対しては、使用したワークシートに有用性を感じ、学校で活用するとの回答があった。今回教育センターと協同作成し、講座の中で配布した「危機管理講座テキスト」については分かりやすい、実際に校内研修等で使えるなどの評価がなされていた。

③運営面

講義・演習の時間配分に対しては、適当であるとの感想が最も多かった。また、演習の時間を長くとったことを良かったと評価した受講者も多く見られた。

第2項 プログラムの課題

さて、以上の成果に対して本研修プログラムに対しては多くの課題、改善点が示されていたのも事実である。これもまた①研修内容、②研修教材、③運営面のそれぞれについてまとめていく。

①研修内容

a. 演習の進め方

後述するように、演習の時間に対する少なさを指摘する声が見られた。このようなことから、演習をスムーズに行うために、事前課題を提出することが指摘された。また、ロールプレイ後の協議のやり方の改善（保護者役と管理職役のペアだけでの協議でよかったが、実際には2ペアでの協議となった）という指摘もあった。

b. コミュニケーション技法の具体性

今回の研修プログラムでは、危機管理に対する理解や考え方の転換に役立つ一方で、危機管理の対応におけるコミュニケーションの技法についても具体的に演習できればよかったとの指摘があり、実際の危機に対する現実的な技法をより模索する必要があると考えられる。

②研修教材

a. 演習事例の具体化

事例に対しては、具体的で良かったとの回答もあったが、より現実にあった事例があったらよかったとの指摘もなされていた。より現実味を帯びたものとなるよう、洗練していく必要があるだろう。

b. プレゼンテーション資料の文字

今回のプレゼンテーション資料に対しては、文字数の多さや文字の小ささが指摘されていた。受講生の位置にもよるが、できるだけ見やすい資料を作成する必要があるだろう。

③運営面

a. 講義と演習時間のバランス

時間配分が適当であるという意見もある一方で、全ての職位で「講師の講義時間の確保も重要だと思います」、「演習を通して主体的に学ぶことができたが、講義の時間が短かったように思う」という意見もなされた。

b. より長時間の研修の要望

全体的な時間配分に対して、「もう1日受けてほしい」という時間を増やして欲しい意見、「演習もあり、時間的には十分なものでしたが、内容によってはもう少し時間を増してもよいのかもしれない」という意見も見られた。

c. 会場に対する要望

会場について、演習を行うならば広めの部屋がよいとの回答があった。一方で、プレゼンテーション資料が見えにくいとの指摘もあり、このバランスをとる会場配置が必要になるだろう。

第2章

全国教育センターの実態調査

第2章 全国教育センターの実態調査

第1節 調査の枠組み

序章で論じたように、学校指導者層に対してリスク・マネジメント、クライシス・マネジメントの力量形成を行うことの機運は高まっている。しかしこの力量を向上させるための方策についての知見は未だ蓄積されていない。

さらに第1章で論じたように、今回作成した研修プログラムでは、研修を実施した対象が限定されているために、その知見を改めて汎用可能か確認する必要がある。また、様々な対象に対応するという視点からは、今回実施した研修プログラム以外に優れた研修方法がないかを検討することも重要であろう。

このような考えに基づき、本プログラムでは全国都道府県、政令指定都市、中核市、特別市、特別区を対象とした質問紙調査及びインタビュー調査を行った。

調査目的は、大きくは、①自治体がどの程度危機管理研修を実施しているのか、また実施している自治体にはどのような特徴があるのか、②その研修ではどのような研修方法（教材、講義・演習）を採用しているのか、を明らかにすることである。

このため、質問紙では自治体の危機管理研修の実施に対する緊急性、重要性の認識を伺うと同時に、危機管理研修のこれまでの実施状況、実施導入理由を質問項目として設定した。さらに、研修を実施したことのある自治体に対しては、誰がどの程度の規模で実施しているのか、また、研修を実施していない自治体に対しては、研修を実施していない理由について伺った（別紙を参照）。

また、質問紙は学校管理職層のうち、校長、副校長、教頭、主幹教諭、教務主任の5つの職位毎の回答欄を設けた。

本調査の質問紙の送付自治体は、都道府県、政令指定都市、中核市、特例市、特別区の165自治体（表2-1）であり、具体的な送付先は教職員研修の実施を目的としている機関である。この機関の名称は自治体によって教育センター、教育研究所、研修センターなど様々であるが、以下では、便宜的に統一して教育センターと呼ぶことにする。

質問紙は2008年11月20日に九州大学より発送し、89自治体からの返信があった（回収率約54%）。返送自治体の種類別の内訳は表2-2の通りである。

表2-1 質問紙送付自治体の内訳

自治体の種類	自治体数
都道府県	47
政令指定都市	18
中核市	35
特別市	42
特別区	23
計	165

表2-2 質問紙返送自治体の内訳

自治体の種類	自治体数
都道府県	36
政令指定都市	12
中核市	23
特別市	12
特別区	6
計	89

ところで教職員の研修をめぐる法制を確認しておきたい。県費負担教職員の研修は任命権者たる都道府県教育委員会が実施する義務がある（地方教育行政の組織及び運営に関する法律第45条、教育公務員特例法第21条第2項）。そして市町村教育委員会も教職員の研修を行うことができるとされている（地方教育行政の組織及び運営に関する法律第45条）。しかし、政令指定都市、中核市については特例があり、上記の規定にかかわらず、当該都市の教職員の研修を行うこととされている（地方教育行政の組織及び運営に関する法律第58条、59条）。次節の質問紙調査のまとめでは、研修義務のある都道府県、政令指定都市、中核市の状況を中心に見ることとし、特別市、特別区については付加的な記述に留めることにする。なお、今回の調査では教育センターに質問紙を送付したため、本庁である教育委員会が研修の実施を行っている場合には、回答が得られないことがあったことを付言しておく（沖縄県、倉敷市）。

この質問紙調査での検討を通じ、危機管理研修の先進自治体を抽出した。詳細は後述するが、抽出にあたっては、研修対象が複数であること、研修実施年数が長期であること、特別な研修方法を用いていること、を主たる基準とした。

抽出した自治体に対して、事務局からインタビュー依頼を行い、承諾のとれた自治体に対して事務局員を派遣する形で調査を実施した。インタビュー調査の対象自治体及び調査日時は下記の通りである。

- ・2009年2月9日 神奈川県立教育センター
- ・2009年2月11日 新潟県立教育センター
- ・2009年2月19日 奈良県立教育研究所
- ・2009年2月20日 三重県教育委員会
- ・2009年2月23日 鳥取県教育センター

以下ではまず質問紙調査の結果を報告し、その結果から抽出された先進自治体に対するインタビュー調査の結果をまとめていく。

第2節 質問紙調査の結果

以下では、危機管理研修の実施状況と危機管理研修に対する認識、危機管理研修実施年数、研修の方法、研修の評価について校長、教頭、教務主任別に調査結果をまとめていきたい。上述したように結果報告の対象は研修義務のある都道府県、政令指定都市、中核市に焦点をあて、回答の少なかった特別市、特別区については追加して記述することに止めることとする。

【危機管理研修の実施自治体数と危機管理研修に対する認識】

まず、全国の教育センターはどの程度危機管理研修を実施しているのだろうか（表2-3、2-4、2-5）。また、どの程度危機管理研修を重要と考え（必要性）、また緊急と考えているのか（緊急性）。図2-1、2-2、2-3は、重要性、緊急性のそれぞれを縦軸と横軸にとり、「とても高い」「高い」「低い」「とても低い」という回答ごとに自治体を配置したものである。

表 2-3 校長対象研修実施の有無

実施の有無	自治体数
実施したことがある	50
実施したことがない	11
その他	7
不明	3

図 2-1 校長対象研修重要性-緊急性認識 (69 自治体)

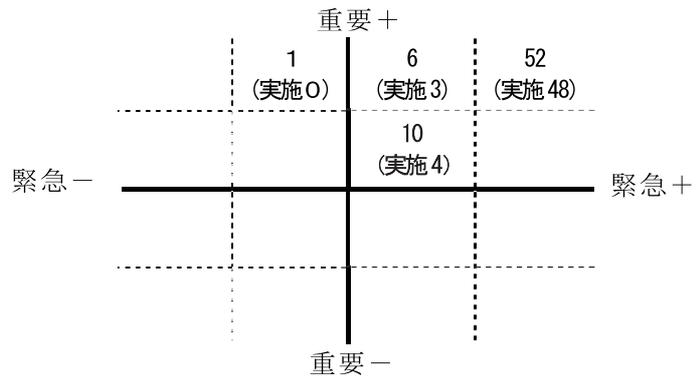


表 2-4 教頭対象研修実施の有無

実施の有無	自治体数
実施したことがある	54
実施したことがない	12
その他	3
不明	2

図 2-2 教頭対象研修重要性-緊急性認識 (69 自治体)

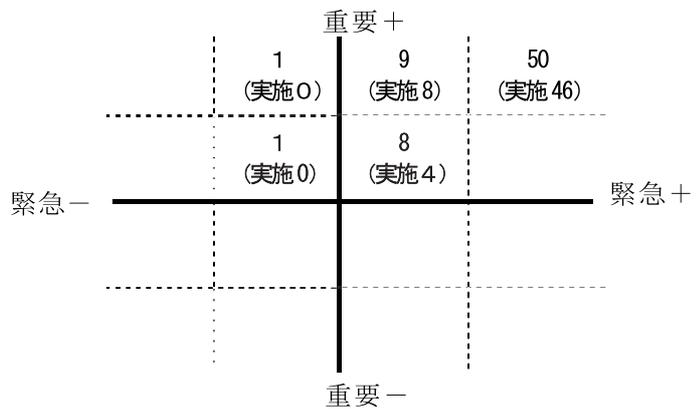
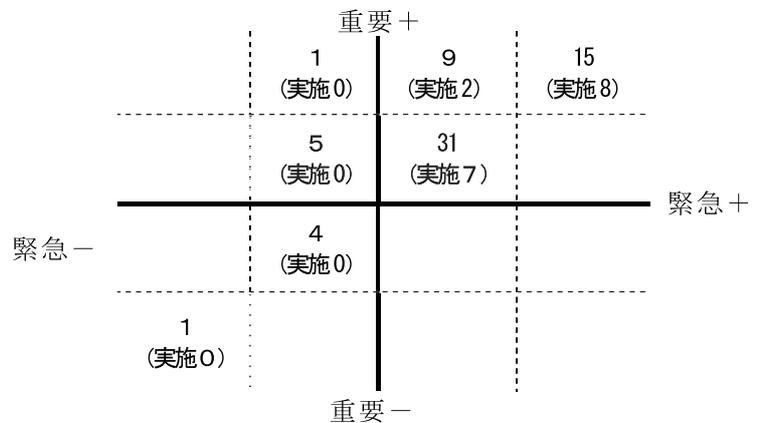


表 2-5 教務主任対象研修実施の有無

実施の有無	自治体数
実施したことがある	17
実施したことがない	49
その他	5
不明	2

図 2-3 教務主任対象研修重要性-緊急性認識 (66 自治体)



図表からわかるのは、校長や教頭対象の危機管理研修は実施自治体が多く、また重要性、緊急性の認識が高い傾向があるのに対し、教務主任は実施自治体が少なく、また重要性、緊急性の認識が低い傾向があるということである。もし教務主任に対しても研修を行っているのであれば、もちろん自治体の事情にもよるかもしれないが、制度の整備を進めているという点において先進自治体ということが可能であろう。表2-6は実施自治体を対象別に分けて自治体毎に整理したものである。12自治体が校長、教頭、教務主任を対象にしていることがわかる。

表 2-6 研修対象別自治体数

研修対象	都道府県	政令指定都市	中核市	計
校長・教頭・教務主任	9	1	2	12
校長・教頭	16	9	7	32
校長・教務主任	0	0	0	0
校長のみ	2	0	0	2
教頭・教務主任	0	0	0	0
教頭のみ	1	0	1	2
教務主任のみ	0	0	1	1

また、上の表からは、都道府県、政令指定都市、中核市のいずれも、危機管理研修の対象は「校長・教頭」が多いことがわかる。また、政令指定都市、中核市よりも都道府県のほうが、「校長・教頭・教務主任」の3者に対して危機管理研修を実施している状況がわかる。

さらに、「校長のみ」、「教頭のみ」、「教務主任のみ」、「校長・教務主任」、「教頭・教務主任」を研修対象にする自治体は少なく、校長に対する危機管理研修と同時に教頭を対象とする危機管理研修も行い、また教務主任も対象とするという自治体が多いということがわかる。

【研修実施年数】

次に危機管理研修を何年行っているのかについて見てみたい（表2-7、2-8、2-9）。この表には特別市、特例区の回答結果も反映させている。

校長、教頭に7年以上危機管理研修を行っている自治体は多い。校長、教頭双方ともに5年以上危機管理研修を実施しているのは、北海道、茨城県、千葉県、岐阜県、福井県、鳥取県、広島県、山口県、熊本県、札幌市、川崎市、千葉市、名古屋市、神戸市、豊田市、和歌山市の16自治体である。

また、教務主任については危機管理研修を実施している自治体数自体少ないが、それだけに7年以上危機管理研修を行っている岐阜県、和歌山市が目立つ。

表 2-7 研修実施年数別自治体一覧（校長対象）65 自治体

7 年以上	北海道、山形県、茨城県、千葉県、埼玉県、岐阜県、奈良県、鳥取県、広島県 山口県、熊本県、札幌市、川崎市、千葉市、名古屋市、神戸市、広島市、福岡市 豊田市、和歌山市
6 年	福井県、静岡県、三重県、北九州市
5 年	大分県、宇都宮市、奈良市
4 年	青森県、新潟県、和歌山県、長野市
3 年	岩手県、熊本市
2 年	神奈川県、富山県、福岡県、仙台市、函館市、前橋市、足立区、四日市市
1 年	栃木県、石川県、島根県、香川県、徳島県、佐賀県、豊橋市、高崎市、秋田市 相模原市、横須賀市、宮崎市、鹿児島市、福井市、豊島区、品川区

表 2-8 研修実施年数別自治体一覧（教頭対象）65 自治体

7 年以上	北海道、宮城県、茨城県、栃木県、千葉県、埼玉県、山梨県、岐阜県、鳥取県 広島県、佐賀県、熊本県、札幌市、千葉市、川崎市、大阪市、神戸市、広島市 福岡市、富山市、豊田市、和歌山市
6 年	福井県、三重県
5 年	高知県、山口県、福岡県、大分県、名古屋市
4 年	奈良県、和歌山県、新潟県、徳島県、長野市、水戸市
3 年	岩手県、神奈川県、浜松市、四日市市
2 年	青森県、富山県、静岡県、岡山県、函館市、宇都宮市、岐阜市、前橋市、所沢市 横須賀市、相模原市、仙台市
1 年	石川県、島根県、香川県、北九州市、福井市、熊本市、豊橋市、秋田市、いわき市 宮崎市、鹿児島市、高崎市、平塚市、加古川市

表 2-9 研修実施年数別自治体一覧（教務主任対象）15 自治体

7 年以上	岐阜県、和歌山市
6 年	
5 年	
4 年	北海道、青森県、名古屋市
3 年	新潟県、四日市市
2 年	福岡県、前橋市
1 年	茨城県、鳥取県、大分県、豊橋市、福井市、姫路市

【研修の方法】

次に、自治体がどのような研修を行ったのか、研修の方法について見てみよう。質問紙では、「講義のみ」、「演習のみ」、「講義と演習」、という3つの選択肢を用意し、「講義と演習」については、それぞれの割合についても回答してもらった(表 2-10、2-11、2-12)。

校長対象研修について回答した自治体数は 51 自治体（うち無効 1 自治体）、教頭対象研修について回答した自治体数は 56 自治体、教務主任対象研修について回答した自治体数は、13 自治体である。

研修方法は、「講義のみ」と「講義と演習」を採用している自治体がほとんどであり、

校長、教頭、教務主任という対象にかかわりなく、ほぼ同じ数の自治体がそれぞれの方法を採用しているが、やや「講義と演習」を採用している自治体数が多い。

講義と演習の割合について見てみると、教務主任対象研修については自治体によってそれぞれであるが、校長、教頭対象研修については7：3、5：5、4：6という回答が多い。

表 2-10 研修方法別自治体数（校長）

研修の内容	自治体数
講義のみ	23
演習のみ	0
講義と演習	27

講義と演習の割合

8：2（2自治体）、7：3（6自治体）
 6：4（2自治体）、5：5（6自治体）
 4：6（7自治体）、3：7（2自治体）
 2：8（1自治体）

表 2-11 研修方法別自治体数（教頭）

研修の内容	自治体数
講義のみ	26
演習のみ	1
講義と演習	29

講義と演習の割合

8：2（3自治体）、7：3（7自治体）
 6：4（3自治体）、5：5（5自治体）
 4：6（7自治体）、3：7（3自治体）
 2：8（1自治体）

表 2-12 研修方法別自治体数（教務主任）

研修の内容	自治体数
講義のみ	4
演習のみ	0
講義と演習	9

講義と演習の割合

8：2（2自治体）、7：3（1自治体）
 5：5（1自治体）、4：6（1自治体）、
 3：7（1自治体）

【演習の際に行った活動】

校長、教頭、教務主任の研修、なかでも演習の際に行った活動は何かを聞いたところ、23自治体がグループワークと回答した。その中で特徴的だったものは、次の回答である。

過去の事例などを基に①保護者対応②報道機関への対応（記者会見想定問答）などについて考察を行った。（北海道）

それぞれのグループのニーズに応じて用意した仮想事例をもとに KJ 法を使って組織的な動きを作る。（新潟県）

また、10自治体がロールプレイと回答した。その中で特徴的だったものは、次の回答である。

仮想事例をもとに第一発見者の動きをシミュレーションし、ロールプレイで確認する。
(新潟県)

模擬記者会見、クライシス・コミュニケーションにおけるロールプレイ、グループ別協議（ロールプレイ後の振り返り）。(神奈川県)

保護者などの苦情対応と実際・不正要求、過剰要求のパターンと対応例。(広島県)

その他、ワークシートにまとめる(徳島県)、カードを使った協議(北九州市)などの回答があった。

【演習での使用教材】

演習での使用教材は外部講師の作成、提供した資料が多い(9自治体)。また、教育委員会が作成した資料という回答もある(1自治体)。神奈川県では、「講師が用意したパワーポイントスライド及びその配布資料」に加え、「独立行政法人教員研修センターが実施した研修を参考に作成した資料」も使用している。

また、教育センターが独自に作成した資料もある(5自治体)。その中には大学教員の作成した教材をアレンジした自治体(前橋市)や、大学教員と協議して教材を作成した自治体(福岡県)もある。特徴のある回答は次のものである。

新潟県立教育センター作成の演習シート

- ①危機管理マニュアル見直しに向けて仮想事例をもとにしたクライシス・マネジメント、リスク・マネジメント
- ②協働体制づくりの方策を探る 仮想事例をもとにしたシミュレーション・ロールプレイ。(新潟県)

教育センターの職員の自作教材・危機管理の基本的な考え方・危機管理に関する関係法令・教育機関におけるリスク・危機管理マニュアル構成例・危機管理マニュアル作成、改善の手順・マスコミ取材への対応チェックリスト・関連図書紹介等(広島県)

さらに、事例を扱う自治体が特に多い(14自治体)。事例も様々であり、「不祥事の実例」(岡山県)や「大阪教育大学付属池田小学校等」(高知県)、「クレーム事例のワークシート」(三重県)など、危機のタイプそれぞれ事例検討を行っている。また、受講者が持ち寄った事例を扱ったり(名古屋市)、実際にあった保護者や地域からの苦情事例を使用するなど(宮崎市)、身近な事例を扱う場合もある。効果既述(自由記述から引用)

他には、「教職員の事故対応及び報告についての文書資料作成・教職員の服務に関する文書資料作成」(平塚市)といった回答もあった。

【研修方法と評価との関係】

研修方法と研修に対する受講生の評価との関係（表 2-13、2-14、2-15）を見ると、研修方法、研修対象ともに大きな差はなく、危機管理研修に対する評価は、講義のみであっても、講義と演習であっても、また校長対象研修、教頭対象研修いずれも高い評価であった。

唯一差が見られたのは、教頭対象の研修における「講義のみ」と「講義と演習」の評価である。「講義のみ」行った研修に「とても高い」との評価を与えた自治体数は、「講義と演習」を行った研修に「とても高い」との評価を与えた自治体よりも明らかに少なかった。

危機管理研修の実施に対しては全体として高い評価が与えられているが、教頭対象研修については、講義だけではなく演習も取り入れた方が評価が高い可能性が示されていると言えよう。

表 2-13 研修方法と受講生からの評価の関係（校長）

	とても低い	低い	高い	とても高い
講義のみ			6	5
講義と演習			16	11

表 2-13 研修方法と受講生からの評価の関係（教頭）

	とても低い	低い	高い	とても高い
講義のみ			7	1
講義と演習			16	13

表 2-13 研修方法と受講生からの評価の関係（教務主任）

	とても低い	低い	高い	とても高い
講義のみ		1		1
講義と演習			4	5

上記の評価を得た理由について聞いたところ、「講義のみ」、「講義と演習」のそれぞれの研修について表 2-14、2-15 のような回答があった（重複する回答については省略している。以下便宜的に自治体に付けた番号を使用して考察していく。）。

まず、「講義のみ」について見ると、①、②、③、⑥のように、具体的な事例、実際に起こった事例を使用して講義を行ったことが高い評価の理由とされている。また、②の教頭対象研修については、「法的リスクを伴う」事例を用いることが評価につながっていることが示されている。また、④では情報セキュリティという現代的な課題に対する研修が評価されたことが指摘されている。⑥のように、演習をとり入れることで理解が深まるという今後の課題が指摘されているが、講義だけでも危機管理研修を充実させることは可能なようである。

表 2-14 「講義のみ」の研修に対する評価の理由

番号	自治体名	評価	理 由
①	新潟県	高い	校長教頭については、管理職として危機に対応する具体が事例を通して見える内容についてのぞまれている。講義にその具体を基にした管理職のあり方等を入れる必要がある。
②	福井県	高い	校長:実際に起こった事例を踏まえての対応事案だったので、危機管理・メディア対応について理解できたから。 教頭:法的リスクを伴う事例研究により、日頃から管理職として意識しておくべきことが理解できたから。
③	秋田市	とても高い	学校現場の実情を理解した上で、リーダーとして学校の危機管理体制をどのように構築するか分かり易く説明したから。
④	豊橋市	とても高い	市教委からの継続した指導と悉皆研修という位置づけによって、情報セキュリティに対する意識が高まっているため。
⑤	徳島県	高い	現代の教育課題の中でも重要性が高い。また、教員にとって不得意と感じる内容であるため
⑥	石川県	高い	具体的な事例をもとに講義がなされ、参考になったという意見が多かった。一方で演習をとり入れるとより理解が深まるのではないかという意見もあった

次に「講義と演習」を研修方法として採用した自治体が受けた評価の理由についてである。講義においては、①、③、④、⑦、⑩、⑬、⑭のように、「講義のみ」と同様に、具体的な事例を用い、わかりやすく理解できたことが評価につながっているとの指摘が見られた。

演習については、②のように具体的なものが理解につながり、高い評価につながっているとするものが多かった。⑤、⑦、⑧、⑬はロールプレイによる疑似体験が高い評価につながったとするものである。

また、演習ではグループワークも効果的であることが窺える。これはグループワークという方法が実際の場面に役立つとする回答(⑩、⑫)や、学校の情報を交換できるとの回答(⑧、⑩、⑪)があった。もっともこの方法を用いる際は、⑩のように質疑の時間が設定されていること、そして⑫に見られるように、講師がグループワークの成果物に対して的確に解説したりアドバイスする力量があること、等の条件が関わってくるようである。

またこれ以外にも、研修内容や研修それ自体がタイムリーである、ニーズにあってい(④、⑨、⑪)等の、現場感覚との合致という点や、今後使用できる資料(①)、も評価につながっているようである。

表 2-14 「講義と演習」の研修に対する評価の理由

番号	自治体名	評価	理 由
①	北海道	とても高い	受講後のアンケートでは「報道対応の説明が極めて具体的だった」「資料は今後も活用できる」などの評価があった
②	秋田県	とても高い	具体的な演習を通して、対応について理解できた
③	栃木県	高い	平常時の危機管理の重要性を再確認できたため。日常の心構えや緊急時の対応など多くの事例を基に具体的に聞くことができたため。
④	千葉県	高い	ニーズにあっている内容である。具体例があり、わかりやすい。
⑤	神奈川県	高い	ロールプレイの活動を通して、記者会見（学校側とマスコミ側）を模擬体験できたことが「高い」という評価につながったようである。
⑥	静岡県	とても高い	外部講師・事例を基にした演習とそれを支える講義。希望して研修に望んできているので、課題意識が高い。
⑦	鳥取県	高い	模擬記者会見など実践的な演習の実施。具体的事例を通したわかりやすい講義の実施。
⑧	広島県	とても高い	学校の実態を踏まえた内容であり、各校の課題解決に結びつけることができるから。ロールプレイなどを通して対応の具体を想定することができたから。グループワークなどを通して、学校の状況を情報交換することができたから
⑨	福岡県	とても高い	学校には様々な危機的状況が存在しており、管理職等は日頃から様々な問題に頭を悩ませている。そのような状況の中、危機管理は学校経営の一側面であるという危機管理論の考え方や実践的な演習が高い評価を得ている理由だと考える。また、保護者のクレームに対する悩みをもつ学校が増えている。クレームについての対応に配慮した講義内容も高い評価を得ている理由だと思われる
⑩	熊本県	とても高い	具体的な事例を通しての説明だったから。質疑の時間があったから。グループワークにより、他校の先生との意見、情報交換があったから。
⑪	札幌市	とても高い	事例が具体的でタイムリーな課題が設定されている。グループ協議を通して他校管理職との意見交流ができた。グループで検討した対応策に対する講師の講評、助言、解説が的確ですぐに役立つものである。
⑫	函館市	高い	実践的な内容であり、具体的な事例を想定した対応策を練りあうグループワークが、実際の場面で役立つものであったこと。
⑬	富山市	高い	どこの学校でも普通に起こりうる具体的事例に対する対処法が明らかになり、それをベースにさらによりよい対応のしかたを学ぶことができた。組織として危機的状況に陥った際の当事者や関係機関への対応が時系列も含めて具体的につかめるなど、管理職としての対応も含めた擬似的体験ができた。
⑭	宮崎市	高い	保護者や地域からの苦情などに対してどのように管理職として対応していけばよいかについて、具体的に研修できた。今までの対応のあり方について、新たな視点を見出すことができた。また組織としてどのように対応していくべきか理解できた等。

第3節 先進自治体へのインタビュー調査の結果

第1項 新潟県立教育センターの危機管理研修

新潟県立教育センター（以下、センター）は同県内の中核市である新潟市以外の小・中学校、高等学校、特別支援学校の教職員を対象とした研修を実施する研修・研究機関である。一般的に学校管理職を対象とする研修の実施者は教育委員会かその所管する研修機関のどちらかになるが、新潟県では主にセンターが担っている。

センター全体の職員（常勤、非常勤、再任用職員を含む）は44名、研修の担当者である指導主事は6名である。

新潟県を先進自治体とした理由は、①本来「危機管理は管理職の仕事」という認識があるのに対して、新潟県の場合、中堅教員を中心として危機管理研修を実施している。②中堅教員を対象とした危機管理研修において、時間数は10時間を確保し、他自治体に比べると、かなり多い（アンケート調査の結果による）③研修の実際を見ると、講義は4割、協議・演習は6割で、演習（ロールプレイ等）を重視している、という点にある。これらの詳しい内容や理由を知るため、同自治体にインタビュー調査を実施することとした。

調査は2009年2月10日、新潟県新潟市にあるセンター内において行われた。インタビュー者は筆者、インタビューの対象者は、研修の企画・実施を全般的に担当している指導主事Y及び共同担当者指導主事A2名である。なお、本稿は執筆後インタビュー対象者に確認してもらい、加筆修正をしてもらった。

（1）新潟県立教育センターにおける研修事業の概要

研修の内容に入る前に、簡単に新潟県の教育行政の動向とセンターにおける研修事業について触れておきたい。

新潟県立教育センターでは、本県の今日的な教育課題に対応して、研修、調査・研究、支援の各事業を行っている。平成20年度は、次の基本方針に基づいて運営している。

- (1) 新潟県教職員研修計画を受け、教職員の確かな資質能力の向上を目指した研修の充実を図る。
- (2) 関係諸機関との連携を密にし、本県の教育課題に資する調査・研究の充実に努める。
- (3) 教員への情報提供や教育に関する相談等、要請に応じた支援を推進する。

この中で、研修事業に関しては、(1) 教育行政の施策に基づく研修：教職経験年数に応じた基本研修、本県教育課題に対応した職務別研修、課題別研修を実施する。(2) 実践力向上研修各学校の実態に即した実践的な指導力を身につけさせるため、指導主事を派遣して教科等の校内研修等を支援するということが関わっている（表1を参照）。

表1 新潟県立教育センターの研修講座事業の一覧

分類		研修名	対象	
基本 研修	初任者研修	・幼稚園等新規採用教員研修 ・初任者研修（小・中・高等学校・特別支援学校） ・新採用養護教諭研修	・幼稚園等新規採用教諭 ・小・中・高等学校・特別支援学校新採用教諭 ・新採用等養護教諭	
	経験者研修	・教職5年経験者研修（幼稚園・小・中・高等学校・特別支援学校） ・養護教諭教職5年経験者研修 ・教職12年経験者研修（幼稚園・小・中・高等学校・特別支援学校） ・養護教諭教職12年経験者研修	・幼稚園・小・中・高等学校・特別支援学校教職5年経験教諭 ・教職5年経験養護教諭 ・幼稚園・小・中・高等学校・特別支援学校教職12年経験教諭 ・教職12年経験養護教諭	
	<u>職務別研修</u>	●小・中・特別支援学校新任校長、幼稚園新任園長研修 ●高等学校新任校長研修 ●幼・小・中・特別支援学校新任教頭研修 ●高等学校新任教頭研修	・小・中・特別支援学校新任校長、幼稚園新任園長 ・高等学校新任校長 ・小・中・特別支援学校新任教頭、幼稚園新任教頭 ・高等学校新任教頭	
専門 研修	課題別 研修	<u>喫緊の教育課題</u>	・活力ある学校の実現を目指すマネジメント講座 ●安全な学校づくりを目指す危機管理講座 ・発達段階に応じたキャリア教育推進講座 ・理数教育ステップアップ研修 ・総合的な学習の時間コーディネーター養成講座 ・情報モラルの育成とセキュリティ対策の向上を図る講座 ・豊かな心をはぐくむ道德教育講座	主に幼・小・中・高・特別支援学校教諭
		特別支援教育	新任特別支援学級担任教員研修、通級指導担当研修（新任者・経験者）、重度・重複障害教育講座等	関係教員
	教育相談・生徒理解	学校教育相談基礎・発展講座、学校教育相談リーダー養成講座	関係教員	
		生徒指導長期派遣研修	関係教員	
	派遣研修	理科長期派遣研修	関係教員	
実践力向上研修		実践力向上研修	幼・小・中・高・特別支援学校	
J S T（独立行政法人科学技術振興機構）関連事業				
理科教員指導力向上研修		中学校理科教員指導力向上研修	採用2・3年目の中学校理科教員	
		高等学校理科教員指導力向上研修	高等学校理科教員	

※「●」は「危機管理」に関わる研修講座。

表1での小中高特別支援学校の新任校長・教頭研修では、管理職を対象とした危機管理の講義を実施している（インタビュー調査より）。それだけではなく、一般教諭（特に中堅教員）の危機管理意識の向上のために、「安全な学校づくりを目指す危機管理講座」を実施すること、また、講義だけではなく、協議・演習を設けて、管理職より長時間危

危機管理研修を実施していることが新潟県の特徴であると言えます。

（２）危機管理研修の導入経緯

センターは 2002 年度以前から、新任校長研修において、危機管理に関する内容を講座の一部に取り入れ、実施していた。2005 年度からは新任教頭研修においても危機管理に関する内容を取り入れ始めた。そして 2006 年度からは、教諭対象の危機管理講座をセンターの研修事業の重要な一環として実施し始めた。

本報告では、教諭対象とした「安全な学校づくりを目指す危機管理講座」を中心に紹介する。まず、この講座を開始した背景は①新潟県内の小中学校では、いくつかの事故（主に学校施設・設備による事故）があり、マスコミの非難の対象になっている状況である点、②その状況を含め、危機管理は校長、教頭のための仕事ではなく、教職員全体で取り組むべきことであるため、教職員全体の危機管理意識を向上しなければならないとの認識を持っている点から、県教育センターと県教育委員会（義務教育課）は連携して、中堅教員のための危機管理研修を実施するようになった。

（３）研修の内容・方法と効果

①研修の内容

本研修の目的は、安全・安心な学校・園づくりについて理解を深め、自校の危機管理体制の現状と課題を把握し、危機管理マニュアルの確立と、それを機能させるための方策を探ることである。研修は平成 18 年度から実施し始め、今年度は 3 年目である。平成 20 年度は、6 月 10 日（10：00～16：00）、10 月 29 日（10：00～16：00）に、合計 10 時間の日程であった。また、研修対象は主に教務主任、学校安全主任であった。なお、新潟県の小中学校では学校安全主任という校務分掌を設けているが、学校規模によって、教務主任また生徒指導主事の兼任の場合がある。

現在までの状況として、平成 18 年度、19 年度は定員を 100 人に設定し、自由参加としていたが、参加者が定員に達してなかった。平成 20 年度は、県教育委員会の指名で、54 人の参加となった。



研修の内容は、講義 4 割、協議・演習 6 割であり、具体的には以下の通りである。

6 月 10 日（10：00～16：00）

【講義】「安全・安心な学校づくりの現状と課題」（東京学芸大学 渡邊正樹先生）

- ・外国事例、危機管理のための卓上訓練の事例の紹介もふくめ、受講者にとって先端的な危機管理の知識を習得し、満足度が高かった。

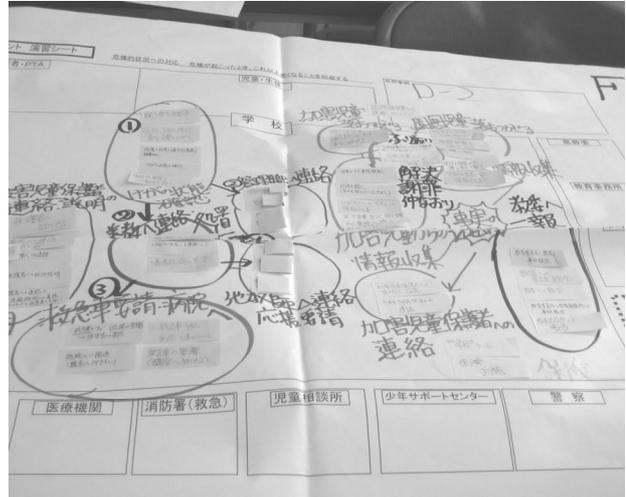
【講義】「危機管理の具体事例と課題」（高等学校教育課青少年相談支援班副参事）

【演習】「危機管理マニュアルの見直しに向けて」（県立教育センター指導主事）

①クライシス・マネジメント

グループ編成→事前に設定したA～Eの仮想事例を選択→KJ法による事故発生時の対策説明→グループ討議・まとめ→グループごとに発表

なお、右図は演習の時、Y指導主事の作成したフォーマットにしたがって、受講者がKJ法で作成したものである。



②リスク・マネジメント

以上の仮想事例の検討を通じて、各学校の危機管理マニュアルの作成にあたって、その課題、解決策の検討

10月29日（10：00～16：00）

【講義】「学校事故の現状と課題」（保健体育課指導主事）

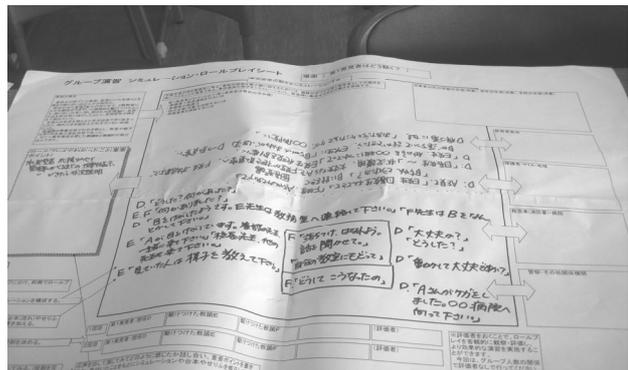
【グループ協議】「自校の危機管理マニュアルの活用への方途」（県センター指導主事）

- ・受講者の作成した各学校の危機管理マニュアルに基づき、発表を行う。

【演習・協議】「協働体制づくりの方策を探る」～シミュレーション・ロールプレイ～（県センター指導主事）

グループ編成→仮想事例をもとに役を決め、即興で事故発生時の対応の演出→即興ロールプレイの書き込み作業（台本作成）→もう一度役を交代・演出→感想等を書き込む→「第一発見者」としての役割の討議→グループごとに発表

なお、右図はY指導主事の作成したフォーマットにしたがって、受講者が書き込んだものである。



②効果と課題

本章1節において行った質問紙調査からもわかるように、新潟県は教務主任を対象とした危機管理研修を10時間という他自治体と比べても非常に長く設定し、実施している。危機管理研修の中でも特に中堅教員の危機管理意識の向上を狙っているといえよう。こ

れは新潟県の特徴でもある。しかも、ただ時間が長いという訳ではなく、研修の中身も充実している。センターが研修実施後に行ったアンケート調査からも、「演習の内容が面白い」といった記述が多く、受講者の満足度も高い。

ただ、課題として、①幼稚園、小、中、高校、特別支援学校の中堅教員と一緒に研修する状況があり、校種が違っているため、演習事例の選択が難しいという課題②各学校の作成した危機管理マニュアルの活用ができていないという課題。③県センターの場所が遠く、受講者にとって行きにくい点が挙げられる。

(4) まとめ

新潟県の場合も、「危機管理」の概念に関して、「リスク・マネジメント」と「クライシス・マネジメント」と分けている。演習までも「リスク・マネジメント」(マニュアルの作成)、「クライシス・マネジメント」(仮想事例のロールプレイ)を実施している。この意味では、危機管理研修の中でも、優れている事例だと思う。

しかし、新潟県の「危機」に対する考えは学校事故(不審者侵入、学校施設・設備による事故等)を中心とするものであり、「危機」の概念としてやや狭い感じである。よって、危機管理研修の内容も工夫する必要があると考える。たとえば、保護者対応については、研修の担当者はまだあまり意識していない状況であった。

謝辞

本調査では新潟県立教育センターY、A指導主事に大変お世話になった。記して感謝申し上げます。

第2項 三重県

三重県教育委員会事務局研修分野(三重県総合教育センター)は、「県民しあわせプラン」及び「三重県教育振興ビジョン」に基づき、調査・研究、教職員研修、教育支援等の事業を実施している機関である。

三重県を先進自治体とした理由は、①2003年度から校長・教頭を対象とした危機管理研修を行っている(保管されている文書から確認できたのが2003年度からということであり、それ以前より行われていた可能性もある)、②2日間、計11時間かけて研修を実施している、③積極的に外部講師に委託して研修を実施しているという点にある。これらの詳しい内容や理由を知るため、同自治体にインタビュー調査を実施することにした。

調査は2009年2月20日、三重県津市にある三重県総合教育センター(以下、センター)において行われた。インタビュー実施者は筆者、インタビューの対象者は、研修の企画を行っている担当者である。

(1) 三重県総合教育センターにおける研修事業の概要

研修の内容に入る前に、センターが実施している事業について触れておきたい。センターでは大きく分けて以下の5つの事業を行っている。

①実践的な調査研究を行う教育支援事業や、研修員制度といった、調査・研究に関する

る事業

②教職員の経験や役割に応じた体系的な研修、必要に応じていつでもどこでも研修できる「ネット DE 研修」、研修支援事業などの、教職員研修に関する事業

③教育相談に関する事業

④プラネタリウム教室、ふれあい科学教室などにより、子どもたちの科学に対する興味・関心を高め探究心を育てる「ふれあい科学体験教室」事業

⑤学習教材の提供、刊行物の発行といった、情報提供に関する事業

研修事業は上記の②にあたり、毎年数多くの研修講座を開講している。ここで、センターが実施している研修講座の研修体系を以下の表 1 に示す。

表 1 三重県の研修体系

体系（分野・地域・職務等）	内容・詳細	講座数
基本研修	初任者、経験者、管理職等を対象	21
教育相談研修	教育相談に関する研修	40
情報教育研修	情報教育に関する研修	20
教科・領域研修	教科・領域における指導内容や方法に関する研修	57
テーマ研修	教育テーマに関する研修	23
職務・職能研修	職務・職能に関する研修	48
ブロック別研修	市町教育研究所等との連携講座	46
ネット DE 研修	インターネットを活用した e ラーニングによる研修	142

このように、センターでは研修講座を、テーマや領域、地域別、受講方法といった形で体系別に分け、それぞれの研修に豊富な数の講座を開講している。特に、職場をなかなか離れることのできない教職員のために、e ラーニングシステムを導入し、県独自でコンテンツ開発を行い、「いつでも・どこでも・なんどでも」インターネット上で学ぶことができる「ネット DE 研修」を開講している点が、三重県の特徴であると言えよう。

なお、学校管理職を対象とした危機管理研修は、上記の研修体系では職務・職能研修の「管理職のための危機管理・リーダーシップ研修」において 2 回に分けて実施されているほか、基本研修でも初任者、養護教諭の 10 年経験者、新任校長、新任教頭を対象に行われている。また、ネット DE 研修においても、「地域安全マップづくり」、「学校における地震防災について」、「クライシス対応メディアトレーニング」といった講座名の、学校安全・危機管理に関する講座が開講されている。

（２）危機管理研修の導入経緯

三重県では、開講された研修のデータとして 2003 年度以降のものが保管されており、そのデータによると 2003 年度には既に「危機管理」と称した研修講座が開講されている。現在の研修企画担当者は当時の危機管理研修について詳細に把握してはいなかったが、

三重県が早くから危機管理研修を導入している経緯として、北川正恭前三重県知事の頃に教育環境をめぐってさまざまな問題が生じた(勤務時間中の組合活動など)ことから、管理職は学校においてもっとリーダーシップを発揮しなければならないと考えられるようになり、学校経営全般に関わる研修に力を入れるようになったということが考えられるとのことであった(インタビューより)。

危機管理に特に力点を置いているということは三重県本庁の組織体制にもあらわれている。本庁においては防災危機管理部という組織が置かれ、教育委員会事務局においても教育総務室内に「情報・危機管理グループ」が設置されている。センターはこれらの組織と相談しながら研修内容を企画しているとのことであった。

(3) 研修の内容・方法と効果

①研修の内容

まず、今年度開講された危機管理をテーマにした研修講座の内容、担当者および時間配分を表2において簡潔に示す。

表2 2008年度に開講された危機管理・リーダーシップ研修

日時	研修内容	担当	時間(分)
1日目	学校における災害時の対応	センター職員	70
	情報公開と個人情報保護	センター職員	70
	学校事故と関係法令	外部講師	90
	アマチュア野球にみるリーダーシップ		90
2日目	セクハラ、パワハラのない明るい職場づくり	センター職員	70
	教職員のメンタルヘルス	センター職員	70
	学校におけるクレーム対応	外部講師	195

三重県では、前述したように危機管理研修を職務・職能研修の「管理職のための危機管理・リーダーシップ研修」という名称で2日に分けて実施しており、新任の校長、教頭だけでなく2年目以降の管理職も講座を受講できるようにしている。この研修の目的として、「学校で発生するさまざまな危機に対して、迅速、的確に対応するための知識とスキルを習得する」こととしている(平成20年度第2回新任校長研修実施要領より)。

ここで研修の内容について具体的に述べていくこととする。まずテーマ設定についてであるが、危機管理に関わっている各セクション(教育総務室 情報・危機管理グループなど)と相談し、また、現場の声も参考にしながら毎年度内容を見直し、実施しているとのことであった。ただし、クレーム対応や学校事故に関する研修は毎年度実施されていることから、この2点は近年の学校現場の危機管理においても重要課題として位置

づけられていることがわかる。

次に講師の選定についてであるが、表2を見ると先ほど述べた「クレーム対応」、「学校事故」に関する内容の部分については外部講師に研修を依頼し、それ以外の部分についてはそれぞれのテーマを専門的に扱っているセンターの各セクションの担当者が研修を行っている。三重県はコーチング研修を民間企業に委託したり、学習塾の有名講師に授業方法に関する研修を委託したりするなど、従来より外部委託の研修を積極的に行っているというのが大きな特徴であった。危機管理研修についても同様で、「クレーム対応」については日本経営協会に、「学校事故」については法律事務所の弁護士に講師を依頼していた。後者については2008年度も同じ講師が担当しているが、前者の「クレーム対応」に関しては、それまで委託していた民間企業から、大学の教員へと外部講師の変更を行っている。その理由としては、民間企業の講師はクレーム対応のプロではあるが、それはあくまでも企業に対するクレームであり、やはり学校とは性質が異なるものであり、対応も異なるという点、そして予算上見直しを行わなければならなかったという点であった。この講師の見直しによって、研修後アンケートには講師に対する好意的な意見が見られ、満足度も上昇しているとのことであった。

また、研修の時間配分についてであるが、大きな流れとして研修全体に講義の時間が短くなってきており、危機管理研修においてもロールプレイやケーススタディ、グループ協議の時間を設定することによって、講義一辺倒にならないような工夫が行われている。時間設定に対する受講者の意見は様々で、また予算の問題もあることから、現行の時間設定、すなわち2日間の研修で、それぞれの午後にメインテーマとなるものを行い、午前中に1時間程度のものを2つ行うのが最適ではないかと考えているとのことであった。

最後に研修の方法についてであるが、上記のように講義以外のものを採り入れる工夫がなされている。扱うテーマにもよるが、自然災害や情報管理といった県で対応マニュアルが作成されているものについては、マニュアル訓練を実施し、マニュアルが本当に機能するのか、具体的にどのようなことが決められているかという点について研修の機会を通じて読みなおし、対応を考えるという模擬体験を行わせている。また、クレーム対応の研修では、ロールプレイを行い、保護者役、生徒役、担任役、管理職役などを割り当て、ある問題発生事例について疑似体験をさせるということも行っている。さらに、ただ体験させるだけでなく、グループに分けて観察者を置くことで、周りから見ることによる気づきを活かす工夫も行っている。

②効果と課題

センターでは上記のように研修を実施しており、その効果を測定するために受講者に対して研修直後にアンケートを実施し、スキルを身に付けるような研修に対しては一定期間経過後にフォローアンケートを実施している。そのアンケートによって受講者の満足度や学んだこと、今後生かしたいこと、意見、感想を知ることができるが、研修企画者はそれだけではやはり十分ではないと考えており、もっと数値化することが必要だろうということであった。また、国で統一した研修効果の測定ツールが作られるという話もあるのでそれに期待しているとのことであった。

また、危機管理研修に限らず研修全体に対して言えるもう一つの課題としては、予算

の問題が挙げられる。三重県は外部に研修を委託するという方法を一つの特徴としていたが、他県と同様に研修にかかる予算が年々減少せざるを得ない状況にある。その中でも研修の質を落とすことなく効果的な研修を続けるために、教員研修センターや他県の教育センターを訪問し、講師選定や研修方法等の情報を収集したうえで民間企業に委託していたものを大学の教員へ委託するなどの工夫を行っているようであった。

(4) まとめ

以上、三重県総合教育センターでは、2日間かけて新任校長・新任教頭のみならず、全ての学校管理職に危機管理研修を受けてもらい、その2日における時間設定にも、終日講義のみにすることなく、ロールプレイやグループディスカッションを取り入れ、より効果的な研修を作り上げているという点が特徴的であった。

また、内容についても「学校事故」、「クレーム対応」といった、学校現場が近年課題として抱えている問題に対応する知識やスキルを身に付けるための講座を毎年度実施するとともに、外部講師の選定についても民間企業や大学からその道のエキスパートを探し、講師として招くといった、研修の質の向上のための努力を欠かさず行っているという点も、外部講師一覧を見ても明らかであった。

さらに、研修を受講しただけでそこで終わってしまうことのないように、スキルを身に付ける研修に対してはフォローアンケートを実施し、実際に研修で身に付けたものが生かされているかどうかを検証するとともに、研修を何度でも受講することのできる「ネットDE研修」を豊富に用意するといった工夫も見られた。

謝辞

本調査では三重県総合教育センターの担当者に興味深いお話を聞かせていただき、多くの資料も提供していただき、充実した調査となった。ここに記して、感謝の意を表したい。

第3項 奈良県

奈良県立教育研究所（以下、研究所）は、教育関係職員に対する研修をはじめ、教育に関する事項の調査研究、教育相談等の、同県における教育の充実及び振興を図る様々な事業を行っている機関である。一般的に学校管理職を対象とする研修の実施者は教育委員会かその所管する研修機関のどちらかになるが、奈良県では主に研究所が担っている。

センター全体の職員（常勤、非常勤、再任用職員を含む）は82名であり、研修を担当している指導主事は34名である。

奈良県を先進自治体とした理由は、①2002年度以前から管理職を対象とした危機管理研修を行っている、②「危機管理」という名称であっても、実施する研修の主要なテーマは年度ごとに変更を行っているという点にある。これらの詳しい内容や理由を知るため、同自治体にインタビュー調査を実施することとした。

調査は2009年2月19日、奈良県磯城郡田原本町にある研究所内において行われた。イ

インタビュー者は筆者、インタビューの対象者は、研修の企画を行っている担当者及び前任者の2名である。

(1) 奈良県立教育研究所における研修事業の概要

研修の内容に入る前に、研究所が実施している事業について触れておきたい。研究所では、大きく分けて以下の5つの事業を行っている。

- ①研修講座の開講などの、教育関係職員の研修に関する事業
- ②教育セミナーや研究紀要による研究成果の提供および研修講座や要請訪問による研究成果の活用といった、専門的、技術的事項の調査研究に関する事業
- ③教育相談に関する事業
- ④教育に関する資料の収集及び活用に関する事業
- ⑤家庭教育・幼児教育・特別支援教育の推進といった、県内における教育の充実及び振興を図る事業

研修事業は上記の①にあたり、毎年数多くの研修講座を開講している。ここで、研究所が実施している研修講座の研修体系を以下の表1に示す。

表1 奈良県立教育研究所における研修体系

体系	分野・時期別	内容・詳細	講座数
ステージ研修		教職員の経験年数に応じた研修	11
アドバンス研修	職務研修		14
	教科等研修		36
	課題別研修		40
サポート研修	夏期セミナー	夏期休業期間中に開講	9
	トワイライト研修	勤務時間終了後に開講	3
	ウイークエンド研修	土曜日に開講	12
その他の研修	出前研修	研究指導主事が訪問	
	随時研究	教職員が随時来所して行う	
	これが聴きタイム	研修講座の一部の講義を聴講	14

このように、研究所では研修講座を、ステージ研修(教職員の経験年数に応じた研修)、アドバンス研修(学校教育推進のための専門性を高め、広げる研修)、サポート研修(教職員の自発的な研修意欲に応える研修)の3つに分け、さらにその中で、分野別、開講時期別に分けるといった形で研修体系を構築している。

なお、学校管理職を対象とした危機管理研修は、受講する管理職が研修の際に所属する学校を離れてしまうという点を考慮した上で、サポート研修の夏期セミナーの中に位置付けられ、「管理職「危機管理」夏期セミナー」という講座名で実施されている。講座のタイトルに「危機管理」と名のつくものはこの1講座のみであるが、他にも個別の危機に対応するスキルを身に付ける研修は開講されている。たとえば、マスコミ対応であ

れば「管理職「パブリシティ（広報活動）夏期セミナー」があり、情報漏洩防止に関わるものであれば「情報セキュリティ研修会」がアドバンス研修において開講されている。

「危機管理」という語句がタイトルに使用されている「管理職「危機管理」夏期セミナー」では、学校内外に存在するさまざまな危機に、学校が組織一体となっていかに対応すべきかについて学ぶ場として位置付けられている。

（２）危機管理研修の導入経緯

奈良県は 2002 年度以前から管理職に対して危機管理研修を実施しており、インタビューの対象者である現在の担当者および前任者が危機管理研修を担当するときには、すでに講座が開講されていた。導入が決まった時期に担当していなかったとしたうえで、経緯として考えられることとして、学校が抱える危機がマスコミ等で報道されることが増加した点、2001 年に発生した大阪教育大学附属池田小学校における児童殺傷事件や東海・南海地震への対策といった、実際に身近に危機が存在しているという点、そして保護者からの不当な要求や無理難題といった問題が現場において増加している点、の 3 点が指摘された。

さらに、県内においても 2004 年に奈良市において児童誘拐殺人事件が発生していること、USB メモリの紛失による学校の情報流出の問題が発生していることなどから、導入以後も毎年度研修内容を変更しながら継続されている。

なお、危機管理研修が現在の位置に体系付けられたのは 2005 年度であり、校長・教頭研修講座を一本化し、管理職研修講座として実施されている。

（３）研修の内容・方法と効果

①研修の内容

まず、危機管理研修が管理職講座として位置付けられた 2005 年度以降の 4 年の間に開講された講座の名称と内容を表 2 において簡潔に示す。

表 2 2005～2008 年度に開講された危機管理研修

年度	名称	内容
2005	ウイークエンド 「管理職セミナー③クレーム対応」	先輩校長から学ぶクレーム対応 クレーム対応のシステム化
2006	管理職①「危機管理」夏期セミナー	防災教育 不当要求行為への対応
2007	管理職「危機管理」夏期セミナー	危機管理の実践 クレーム等への対応
2008	管理職「危機管理」夏期セミナー	スクールセクハラの実状と課題 学校と関係機関との連携 －不当要求への対処を中心に－

ここで上記の研修に共通して見られる点を挙げたい。第一に、研修の時期・時間の設定である。いずれも夏期休業中の午後の 13:00～16:00 に設定されている。理由としては、

管理職がなるべく学校を空けずにすむように、危機管理研修に限らず管理職研修は全て一日研修から半日研修へ変更したからとのことだった（インタビュー調査より）。また、1回の研修の時間設定に関して、全体を2部構成にし、60～90分の講義と研究協議の時間に分けているという点も共通していることがわかる（資料より）。

第二に、クレーム対応や不当要求への対処についての講義や研究協議が毎年度前半もしくは後半のいずれかに設定されているという点である。研修内容の選定方法として、日常的に報道されている問題や、現場のニーズに沿ったものにするという「情報収集」を重視しているとのことから（インタビュー記録より）、管理職の危機管理において「クレーム対応」が社会的関心においても学校現場の課題においても最も重要かつ緊急のテーマの一つであるということが見てとれる。

次に上記の研修において異なる点を挙げたい。第一に、研修内容に多少変更が見られるという点である。クレーム対応については、毎年度前半もしくは後半に講義や研究協議が設定されているが、その他にも防災教育、スクールセクハラ等があるように変更点も存在する。これは、前述したように毎年度ごとに研修内容を吟味している点、そして前年度受講した管理職も新たに知識やスキルを得ることができるということを目的としている点が理由として挙げられる。第二に、外部から来る講師に変更が見られるという点である。2005、2006、2008年度の外部講師は、いずれも県警察本部刑事部組織犯罪対策第二課から呼ばれているが（資料より）、今年度は他にも県くらし創造部人権施策課からも呼んでいる。外部講師の選定方法については、予算上の問題から、近畿圏などできるだけ近場の方に依頼したり、県立機関の職員から選んだりするなどして、できるだけ金銭面で負担のかからないように工夫をせざるをえない状況にあるとのことであった（インタビュー調査より）。県職員から依頼しなければならないという縛りがある中で毎年度ごとにテーマを吟味しつつ一部変更も加えながら実施しているという工夫は、奈良県の特徴の一つであると言える。

②効果と課題

まず、研修の実施による効果についてだが、研修実施直後と年度末の2回に分けてアンケートを実施し、満足度や、受講者が研修の内容を校内に広げているかといった点について測定をしている。アンケート結果より、新しい知識を得る、他校との交流の中で深めあえるという理由でグループワークは有効に活用できていることが明らかになっており、研修の効果として挙げられる。それと同時に、限られた時間の中で、講義一辺倒にならないように演習や研究協議の時間を設けていくことが今後の課題としても挙げられよう。また、研修の効果測定や評価といった点については、危機管理研修のみに限らず全ての研修において測定方法が難しいということがあり、その点も課題としても挙げられるとのことであった（インタビュー調査より）。

（4）まとめ

以上、奈良県立教育研究所では、限られた予算や時間の中で、なるべく受講者が受けやすい時間を設定し（夏期休業中での半日研修）、なるべく県職員の方に講師を依頼しつつも研修内容は年度ごとに吟味して改善しているという点に特徴が見られた。

また、内容についてもクレーム対応やスクールセクハラなど、近年課題となっているテーマを扱い、また、研究所独自で協議テーマの事例を作成し、協議方法についても小部屋をグループごとに割り振るなど、長年危機管理研修を実施した経験を活用した工夫・改善も多岐に渡って見られた。

謝辞

本調査では奈良県立教育研究所の担当者に興味深いお話を聞かせていただき、充実した調査となった。ここに記して、感謝の意を表したい。

第4項 鳥取県

鳥取県立教育センター（以下、教育センター）は同県内における小・中学校、高等学校、特別支援学校の教職員を対象とした研修を実施する研修・研究機関である。一般的に学校管理職を対象とする研修の実施者は教育委員会かその所管する研修機関のどちらかになるが、鳥取県では主にセンターが担っている。

センター全体の職員数は34名、研修の担当者は17名である。その内、研修企画に携わっているのは13名である。

「危機管理」に関わる研修実施自治体の事例調査において、本事例で鳥取県を先進自治体と考えた理由を以下に述べる。事前に全国の自治体（県・政令市・特別区・中核市）に向けて送付した調査用紙が返送され、その中身において、①講義だけではなく演習（ロールプレイ）も実施している、②危機管理に関する研修講座が多い、③時間数が確保されている、④「危機管理」に関する研修を2002年度より導入（2008年度迄で7ヶ年度実施済）していたという点にある。これらの詳しい内容や理由を知るため、同自治体にインタビュー調査を実施することとした。

調査は2009年2月23日、鳥取県鳥取市湖山町にある教育センター内において行われた。インタビュー者は筆者、インタビューの対象者は、研修の企画を行っている担当者1名である。

（1）鳥取県立総合教育センターにおける研修事業の概要

まず、簡単に鳥取県のセンターにおける研修事業について述べておきたい。

鳥取県教育センターは、その役割を次のように述べている。センターの目指す役割を、「育成・研究・支援ミッションを果たし、『鳥取県教育のシンクタンク』を目指す」と述べている。「育成ミッション」は、学校教育に関する研修による専門性の開発と人材の育成を指す。「研究ミッション」は、学校・授業づくりの知恵の創造による教育研究の発展を指す。「支援ミッション」は、知見・施設・専門性の開放による学校教育支援と知の地域づくりを指している。教育センターの中には、それらのミッションを請け負う「情報教育課」・「教育相談課」・「学校教育支援室」・「研修企画課」・「総務課」の5つに区分されている。今回の調査ではその中の「研修企画課」に調査に応じてもらった。

「研修企画課」の掲げるミッションは、「専門性の向上」・「学校組織の活性化」・「授業の改善」である。以下では、「職務研修」の体系をまとめたものを表1として提示している。

[表1]鳥取県立総合教育センターの「職務研修」の体系

講座名	定員
学校事務職員育成コースⅠ（全校種）	6
学校事務職員育成コースⅡ（全校種）	8
学校事務職員育成コースⅣ（全校種）	16
学校事務職員育成コースⅤ（全校種）	53
教務主任研修（小・中）	166
教務主任研修（高）	21
教務主任研修（特）	5
新任教務主任研修（全校種）	53
新任生徒指導担当者研修（小・中・特）	
保健体育主事研修（全校種）	181
新任保健体育主事研修（全校種）	61
新任進路指導主事研修（中）	
新任進路指導主事研修（中 東部）	11
新任進路指導主事研修（中 中部）	8
新任進路指導主事研修（中 西部）	8
新任研究主任研修（全校種）	63
新任特別支援教育主任研修（小・中・高）	85
養護教諭研修（全校種）	
特別支援学級新担任研修（小・中）	79
新任不登校担当教員研修	23
新任教育相談・中退対策担当教員研修（高）	14
通級指導教室担当者研修	21
栄養教諭・学校栄養職員研修（全校種）	
校長基礎（全校種）	43

校長総合①（A 1 コース）	
校長総合①（A 2 コース）	
校長総合①（A 3 コース）	
校長総合①（B 1 コース）	
校長総合①（B 2 コース）	
校長総合①（B 3 コース）	
教頭基礎（全校種）	60
教頭総合①（全校種）	280
学校リーダー研修	
教職員評価・育成制度評価者研修（校長総合②・教頭総合②）	

※空欄は定員上限が設定されていないことを表す。

表 1 の研修講座以外には、「基本研修(初任者研修・新規採用教員研修、5 年経験者研修、10 年経験者研修、職能向上研修)」・「専門研修(専門研修、島根県連携講座)」が設定されている。

学校管理職を対象とした危機管理研修は、「職務研修」において実施されている。また、学校管理職以外にも、教務主任等も参加可能な「危機管理」に関する研修も設定されている。

ここで、鳥取県の教育センターでの研修事業に対する評価について述べる。「本県の現状・今日的課題解決に資する研修への改善を行っている」、「選択研修による個の課題に応じた研修を実施している」といった評価が高い。実は鳥取県では、「選択研修」がなされており、希望する研修内容に合った講座をいくつかの中から選択できる仕組みにしている。以下にはいただいた要項を参考に作成したものである。講義 B 1～B 3 の 3 講座からの選択となっているのがわかる。

校長総合研修 B（全校種）開催要項

- 1 ねらい：学校経営に関する研修を行い、校長としての資質と見識を深め、学校経営能力の向上を図る。
- 2 期 日：平成 20 年 10 月 20 日（月）
- 3 会 場： —
- 4 対象者：B 1 「小学校 27 名 中学校 17 名 高等学校 5 名」合計 55 名
B 2 「小学校 17 名 中学校 6 名 高等学校 1 名 特別支援学校 4 名」合計 28 名
B 3 「小学校 25 名 中学校 17 名 高等学校 3 名」合計 45 名
- 5 日程及び研修内容：時 間 研 修 内 容 講 師 ・ 指 導 助 言 者
12:30～13:00：受付（小学校・中学校・特別支援学校）

13:00～13:20：開会・諸連絡・挨拶

13:20～14:00：説明内容「学習指導要領の改訂について」県教育委員会 義務教育主査

14:15～16:15：

講義（B1）「学校危機管理の在り方」

東京都立R立T中学校 校長

講義（B2）「全ての子どもを支えるために－特別支援教育を視野に入れた学校経営－」

M府N市立K中学校 校長

講義（B3）「企業経営とまちづくり」

M株式会社 代表取締役

16:15～16:30：まとめ・閉会

なお学校サイドからの「危機管理」に関する研修を希望する声は高まっており、学校経営の中での「危機管理」の重要性も近年高まってきている。他方で、研修事業に対する評価として、「より参加しやすい研修期日等の工夫が必要」という声もあることから、講座内容を選択できる仕組みへの評価は高いものの、研修自体には更なる検討の余地が残されている。そういった要望に対する教育センターの対応は後述する。

（2）危機管理研修の導入経緯

①危機管理研修導入の経緯

センターが危機管理研修を開始したのは2002年からのことである。しかし、導入当初は、研修の講座において1コマの中に盛り込んでいくという形でのスタートであった。講座として独立し始めたのはここ3・4年のことである。上述したように、「危機管理」に関する研修実施の重要性と、実施に対する要望は高まってきている。そういったニーズの高まりの背景を以下では述べていこう。

かつて鳥取県で、全国でも報道されるような事件が起こった。他方で、都会（都市部）ほど危機管理研修実施の緊急度は高くはなかった。「危機管理」に関する学校側の管理職の意識もさほど高いものではなかった。ニーズは低調であったといえよう。

しかし、「マスコミ対応」・「指導力不足教員の問題」・「学校経営・管理体制の見直し」・「教員のメンタルの問題」などに相まって、全国的な「危機管理」の重要性を唱えるという時代の潮流から、管理職の意識を変えていかなければならないという必要性をセンターが強く感じるようになった。また、学校サイドからも「保護者対応」や「マスコミ対応」等の危機に備えるための方法や、危機発生時の対応策を講じる必要が認められてきた。そのように、センター側の思いと、学校の管理職側の両者の意識がマッチングしたことにより、本格的に「危機管理研修の実施」という形で結実を見ることとなる。そこで、とりわけ校長を対象とした「学校経営」の一環として、「危機管理研修」がスタートすることとなった。

②研修の導入と現在

導入当初は、研修企画者も手探りの状態で、課題は山積していた。研修内容をどうしたらよいか分らず、どうにか苦心して研修を作り出していくという産みの苦しみがあつた。その過程を述べれば、センターはインターネット等を活用して、まず他府県

の動向を調べた。また、センターの方々が直接筑波の研修センターに赴き、研修を受けた。その際、鳥取県で研修を行って欲しいような講師を選定した。そして、実際研修を行いながら、研修参加者のニーズを汲み取りつつ、研修内容の精選をしていった。そうしたことを継続していくうちに、2005年前後から段々と危機管理関係のコマ数が増えてきた。

研修企画課として、これらの研修を実施するにあたっては、学校の危機管理に関する専門家として誰を呼べばよいのか講師選定がネックとなったが、後述するように、研修担当者が尽力して様々な領域の専門家を呼ぶことに成功している。講師選定のプロセスについて述べておこう。教育センターの研修企画課(13名・教職教育係)で、研修内容を企画する。その後、「課」ごとの長が集まってすり合わせの会議を行う。現在の鳥取県(2009年2月23日調査段階)では、「危機管理」に関する研修の内容の3本柱として、「保護者対応」・「教員のメンタルケア」・「マスコミ対応」を掲げている。学校側からは特に教員のメンタルに関わる講座は受講希望者が多い。そういった研修の柱に合致する内容を研修してくれそうな講師をピックアップする。

なお、教育センターの役割は、企画・調整の段階までである。講師を選んだ後は、講師に研修の意図・ねらいを伝え、それに沿って講師が研修を行う形を取る。そういった企画・調整が済めば、後は講師に任せるという形式のため、センターとしては殊に講師選定には慎重になる。したがって、講師の選定と、講師との調整にはかなりの心血を注いでいる。このことから、センターの研修企画課にかかわらず、教育センター全体が「危機管理研修」に関してはいわば「研修コーディネーター」の役割を果たしている。

次に具体的な研修内容について見ていく。上述したように、外部講師にセンター側の研修意図を伝え、法的な基礎知識であったり、模擬記者会見であったりを研修で取り上げていく。ロールプレイやグループワーク、とりわけ模擬演習などのロールプレイは好評であるが、そういった内容を取り入れたのもここ数年の変化の一つだということだ。なお、研修で使用した資料については、著作権の都合上センターを介して譲っていただくことはできず、筆者(記録者)による直接の閲覧のみ許可していただいた。本報告において内容の分かりづらい点等はご了承いただきたい。

(3) 研修の評価と課題

① 研修の評価

鳥取県では「危機管理研修」のみで実施しているわけではなく、管理職研修の一端として「危機管理研修」を取り入れている。したがって以下では、研修講座に対する参加者の評価を以って、その評価としたい。受講者の4段階の評価(「十分満足できる」・「満足できる」・「あまり満足できない」・「満足できない」)では、研修の内容自体は「十分満足できる」・「満足できる」を合わせて100%であった。また、研修体系については「十分満足できる」・「満足できる」を合わせて90%程度であった。かなりの高評価を受けていると考えてよいであろう。また、研修講座に対する自由記述を挙げると、いい評価として「教職員の資質向上のため、目的やキャリアに応じた研修を実施している」・「本県の現状・今日的課題解決に資する研修への改善がなされている」・「基本研修・職務研修・専門研修が充実している」・「各分野で活躍されている講師が選定されている」・「選択研

修による個の課題に応じた研修を実施している」が挙げられ、逆に要望としては「各研修の内容・効果を適正に評価し、研修の精選・改善を図る必要がある」・「個々のニーズに応じた研修が必要」・「研修内容・講師選定の重点的検討が必要」・「県内の素晴らしい実践力のある教員等の活用が必要」・「より参加しやすい研修期日等の工夫が必要」等が挙げられていた。「危機管理研修」に関しては、「もっと危機管理に関する研修を受けたい」という関連内容の増加を希望する声と、「研修のためにそう何日も学校を空ける事ができないので、研修日数を増やさないで欲しい」や「一日の研修の内容が過密状態で、受講する側としてはとてもハードである」という声がある。ここまでで分かるとおり、センターの研修企画側の、研修受講者のニーズをバランスよく汲み取ることに苦心している様子が窺える。

②研修の抱える課題

以下では、研修の抱える課題について述べる。

a. 研修日程調整の難しさ

「危機管理研修」自体のニーズは高まってきている。しかし、研修でそれらを網羅しようとしても2日間ではとても扱いきれない内容となっている。本年度までは研修日程・研修内容が過密状態で、その点では研修受講者からのクレームもあった。したがって、来年度より研修を3日構成にする。1日目に基礎的な知識確認や学校経営全体に関する理論を講義する。そして、2日目以降は選択式として希望する講座を受講してもらうという方式をとることが予定されている。これはセンター側から本年度までの課題やニーズを踏まえた解決策として提示されたものである。ただし、管理職の中には「そう何日も学校をあけられない」と考える者もいるため、なおも調整の難しさが残るといえよう。

b. 講師との調整が困難

センター主導では「危機管理研修」に関して管理職に対する説得力に欠けるため、どうしても外部からの助言・指導の形の方が有効性は高いと判断される。したがって、「危機管理研修」に関しては、センター主導で研修を進めることが困難である。企画の段階で適任そうな講師を選定したとしても、第一に「講師が依頼を引き受けてくれるかは交渉次第」、第二に「講師の日程次第であるため、研修時期が一定ではない」。こういった困難さ・不確定さが課題である。

c. 近隣大学に「危機管理」に関わる講師がいない

鳥取大・島根大等の近隣の大学とは、管理職研修全体としては連携を取っており、近隣大学の力を活用している。しかし、こと「危機管理」となると、近県に適任の専門講師がいないことが問題となる。結局は筑波のセンターを通じて紹介してもらう等の方法を取らざるを得ない。

以上が、鳥取県教育センターの課題として挙げられよう。

(4) まとめ

以上、鳥取県教育センターでは、受講者側のニーズや、社会の動向を勘案して研修内

容を設定することに粉骨砕身している。研修内容の様々な工夫をおこなっても、担当講師との調整の難しさが課題として残る。ここで最後に、調査に協力していただいた担当者の言葉を載せ、筆者から若干の言葉を足して本報告を終えたい。

担当者によれば、講師選定の際に筑波の教育センターが果たしてくれる役割は大きいとの事である。そこには予め人材のネットワークが用意されているため、鳥取教育センターはそれを活用している。教育センターの役割が、「コーディネーター」であることは既述したが、それはつまり、研修が成功するためには鳥取教育センターがどれだけニーズに合った講師を選定しているかが鍵となってくる。したがって、センターも講師選定には慎重にならざるを得ない。そういったときに、筑波の研修センターからの紹介は、鳥取教育センターにとっては「信用・信頼」ができるとのことである。担当者の言葉を借りれば、「筑波ブランド」なのである。

鳥取県は研修を行う上で、勿論近隣の大学と連携は取っている。しかし、「危機管理」等の分野が限定されると、適任の講師が近県にはいない状態にもなるという。その場合、やはり頼ることができるのは筑波の教育センターが蓄積してきたネットワークである。筑波の研修センターの果たす役割は、他府県にとっても同様であると言えるのではなかろうか。各都道府県の研修を行う教育センターにとって、幅広いネットワークをもった「中心的役割を果たす」場所の存在がこれからさらに必要となってくると考えられる。

謝辞

本調査では鳥取県立教育センター担当者に興味深いお話を聞かせていただき、充実した調査となった。ここに記して、感謝の意を表したい。

第5項 神奈川県

神奈川県立総合教育センター（以下、センター）は同県内の政令指定都市である横浜市、川崎市以外の小・中学校、高等学校、特別支援学校の教職員を対象とした研修を実施する研修・研究機関である。一般的に学校管理職を対象とする研修の実施者は教育委員会かその所管する研修機関のどちらかになるが、神奈川県では主にセンターが担っている。

センター全体の職員（常勤、非常勤、再任用職員を含む）は205名、研修の担当者である指導主事は74名である。

神奈川県を先進自治体とした理由は、①講義だけではなく演習（ロールプレイ）も実施している、②研修講座が多い、③時間数が確保されている、という点にある。これらの詳しい内容や理由を知るため、同自治体にインタビュー調査を実施することとした。

調査は2009年2月9日、神奈川県藤沢市にあるセンター内において行われた。インタビュー者は筆者、インタビューの対象者は、研修の企画を行っている課長及び担当者2名である。

(1) 神奈川県立総合教育センターにおける研修事業の概要

研修の内容に入る前に、簡単に神奈川県教育行政の動向とセンターにおける研修事業について触れておきたい。

神奈川県教育委員会は平成19年8月に教育の総合的な指針となる「かながわ教育ビジョン」を策定し、10月にはその実現に向け「教職員人材確保・育成基本計画」を策定した。

センターはそれを踏まえ、平成20年度からセンター機能の充実を図り、新たな取り組みを推進することとしている。「一人ひとりの教育的ニーズに応える支援教育の総合的な推進」を理念として掲げ、また「教職員の資質・能力と組織力の向上をとおした信頼される学校づくりの推進」を使命として掲げている。センターは研修事業、研究事業、教育相談事業、優れた人材育成事業、人材育成支援事業センター、県民に開かれたセンター事業など、多くの事業を展開している。

さて、センターを紹介したリーフレットでは、「中でも研修事業には特に重点を置き、高い指導力と意欲を持ち続ける教職員の育成を図ります」としており、研修事業へ力を注いでいることが窺える（神奈川県立総合教育センター『平成20年度 県立総合教育センターの概要』）。

研修事業については「教員のライフステージに即し、キャリアに応じた基本研修や、マネジメント能力向上のための研修、信頼確立のための研修、授業力向上のための研修、教育課題解決のための研修等を実施することにより、高い指導力と意欲を持つ教育人材の育成を図」とし（神奈川県立総合教育センター『平成20年度 県立総合教育センターの概要』）、「指定研修講座」（職務・職責に基づき、当該の教職員が必ず受講する研修）として、表1のような研修事業の体系を構築している（神奈川県立総合教育センター『平成20年度 研修講座案内』p.1.）。なお、本年度は人権教育研修事業、奉仕・体験活動研修事業、国際教育研修事業、県民とともに考える研修事業については指定研修の設定がない。

表1 神奈川県立総合教育センターにおける研修体系

研修目的	事業名	対象	講座数
教職経験に応じた基本研修の実施	ファーストキャリアステージ研修事業	初任者（新採用）、2年経験者、5年経験者	9
	キャリアアップステージ研修事業	10年経験者、15年経験者、25年経験者	6
信頼確立のための研修の実施	信頼される学校づくり研修事業		6
	人権教育研修事業		3
授業力向上のための研修の実施	教科等専門研修事業		54
	特別支援教育専門研修		20
教育課題解決のための	支援教育研修事業		18

研修の実施	コーディネーター等人材養成事業	11
	奉仕・体験活動研修事業	1
	国際教育研修事業	3
	情報教育研修事業	2
	県民とともに考える研修事業	1
マネジメント能力向上のための研修の実施	学校経営研修事業	9
	学校運営研修事業	4

表1の指定研修講座以外には、「自己研鑽のための研修講座」（個々の教職員が自己研鑽のため、校長を通して受講申込を行う研修講座）が、校長・副校長・教頭といった学校管理職や、総括教諭（神奈川県独自の職であり、主幹教諭に相当する。）や教諭等を対象に実施されている。

学校管理職を対象とした危機管理研修は、上記指定研修講座の体系のうち「学校経営研修事業」において実施されている。また、学校管理職以外にも、今年度より神奈川県下の高等学校、特別支援学校から各校一名を集めての危機管理研修（上記体系の「信頼される学校づくり研修事業」）が実施されている。

さらに学校管理職に対しては、「自己研鑽のための研修講座」の「学校経営課題研修講座」においても危機管理研修が実施されている。

このように「手厚い」危機管理研修が神奈川県の特徴であると言えよう。

（2）危機管理研修の導入経緯

センターが危機管理研修を開始したのは近年のことであり、校長対象研修は2007年度、副校長対象研修は今年度、教頭対象研修は2006年度からである。

センターが研修を開始した背景には、センターの前所長が研修導入に積極的であり、また「学校の信頼を高める」という意識が高まっていたことがある。

学校管理職のなかでも教頭を対象とした研修をいち早く開始したのは、教頭が学校の危機に対して中核的な存在になるということからであった（インタビュー調査より）。しかし、校長を対象とする研修も必要であるとの判断から次年度には新任校長対象の研修を開始した。さらに、新任ではない校長にも指定研修「学校経営研修事業」がなされているが、これはまだ危機管理研修を一度も受けたことのない、つまり2006年度以前に学校管理職になった小・中・高・特別支援学校の学校管理職を対象に実施されていることがインタビューにおいて確認された。

また、「自己研鑽のための研修」の「学校経営課題研修講座」においても危機管理研修があることは先に触れたが、この研修もまた、校長・副校長・教頭の危機管理の力量向上のために設定されたものである。

これらの研修を実施するにあたっては、学校の危機管理に関する専門家として誰を呼べばよいのか講師選定がネックとなったが、後述するように、研修担当者が尽力して様々な領域の専門家を呼ぶことに成功している。

なお、「信頼される学校づくり研修事業」の一つとして、今年度から県下の高等学校、

特別支援学校から各校一名を集めての研修講座「教職員の服務と学校の危機管理に係る研修講座」が開始されている。同講座は学校の組織的な対応のためには学校管理職だけでは不十分であるとの認識から実施されたものである。

同講座は5月28日、6月16日の2日にわたり実施され、県下より191名が出席した。出席者の職位は総括教諭や教務主任が主であった。同講座の内容を以下に掲げておこう。

表2 「教職員の服務と学校の危機管理に係る研修講座」の内容

日目	講座名	担当者	研修方法	時間(分)
1	「教職員の服務」	県職員	講義	50
	「学校の危機管理～生徒指導における諸課題～」	県職員	講義	50
	「学校の危機管理～学校安全体制づくり～」	県職員	講義	50
	「事故防止の取組について」	所員	協議	80
	「職場環境とメンタルヘルス」	外部講師	講義	110
2	「私費会計のあらまし～決算と監査について～」	県職員	講義	50
	「情報セキュリティをふまえた教職員の職務」	県職員	講義	50
	「事故防止の取組の充実に向けて」	所員	協議	90

表2に見る通り、教職員のメンタルヘルスに対しては特に時間が割かれており、インタビューでも現場の課題になっていることが指摘された。

協議の時間には、受講にあたって持参することとされた各学校の年間の「事故防止計画」をもとにして議論がなされた。

(3) 研修の内容・方法と効果

①研修の内容

神奈川県立総合教育センターでは、危機管理研修として、校長に対しては3講座（新任校長研修講座、新任校長研修講座（小・中）、校長研修講座）、教頭に対しては1講座（新任教頭研修講座（県立学校））、そして校長、副校長、教頭を対象に1講座（学校経営課題研修講座）を設定している。2008年度の研修講師数、受講生人数、日数、時間数は次のとおりである。

表3 神奈川県立総合教育センターにおける学校管理職対象の危機管理研修一覧

対象	講座名	教育行政 職員講師数	外部講師 人数	受講者 人数	日数	時間 (時間)
校長	新任校長研修講座（県立学校）	0	1	30	1	7
校長	新任校長研修講座（小・中）	0	1	135	1	4
校長	校長研修講座	1	0	89	1	3
教頭	新任教頭研修講座（県立学校）	0	2	80	1	4
校長・ 副校長・ 教頭	学校経営課題研修講座	0	1	38	1	2

新任校長研修講座は県立学校（高校・特別支援学校）の校長と小・中学校の校長とで別々に実施されている。

県立学校長対象の新任校長研修講座では、「学校の危機管理」という名称のもとで、千葉大学科学大学副学長の宮林正恭教授を招き、1時間40分の講義、3時間45分の演習を実施している。なお、講師選定はセンター職員が行ったものであり、千葉科学大学に設置されている「危機管理学部」に対して依頼を出し、同教授が選ばれたとのことであった（インタビューの記録より。）。以下の大学教員の講師の選定もまた、センター職員が関連する図書やインターネット情報などから情報収集を行い、依頼を出す形をとっている。後半の研修講座の演習は全国的に見ても特色があり、記者会見のロールプレイが実施された。この研修は独立行政法人教員研修センターで指導主事を対象として行われた危機管理研修を参考にして企画されたものである。もちろんそのまま導入するのではなく、記者会見のテーマを変えたほか、演習を行っただけでは知見が深まらないことから、その後に協議の時間を独自に設けた。

小・中学校長対象の新任校長研修講座では、「学校の危機管理」という名称のもとで、日本大学の佐藤晴雄教授を招き、講義・演習を3時間45分実施している。ここでは主にリスク・マネジメントに関する理論的な内容の講義と、具体的にどのような危機があるのかをまとめ、その解決法を共通の知見とする演習が行われた。

新任ではない校長を対象とした校長研修講座では、「学校経営における校長のリーダーシップ」というタイトルのもとで、センター所員が講義・演習を3時間行った。この研修では、学校への苦情対応や情報を正確に伝える方策の実施のための指導力の向上のための講義が主として行われた。

最後に、小・中・高・特別支援学校の校長、副校長、教頭を対象とした学校経営課題研修講座では「保護者対応と関係づくり」というタイトルのもとで、東京学芸大学の小林正幸教授を招き、1時間45分の講義を実施している。この研修では特にクライシス・マネジメントに焦点をあて、保護者や地域の信頼関係を構築するための学校の対応のあ

り方について講義が行われた。

②効果と課題

センターでは上記のように充実した研修を組んでいるが、研修後のアンケートによる受講生の評価は高いということであった。特に先述した記者会見のロールプレイについては高いことが指摘されており、「ロールプレイの活動をとおして、記者会見（学校側とマスコミ側）を模擬体験できたことが「高い」という評価につながったようである」との見解を述べている。

また、センターは事後的に個々の学校に対して研修の効果を調べるために訪問を行っているが、ここでは学校管理職から危機管理研修に対する研修の有用性が指摘されているようである。

一方、危機管理研修に限ったことではないが、教員の多忙化という問題があり、少なくとも半日かかってしまう研修を十分な時間で行うことの難しさが指摘された。研修を効果的に行うためには演習を入れたほうがよいという認識は有していたものの、一定の時間を費やすこともネックとなっているようであった。センターではこれに対し、出前研修を実施したり、校内研修支援パックというCDや冊子を作成するなど、時間の限られた中で教職員の力量を高めるための方法について模索している様子が窺えた。

（3）まとめ

以上、神奈川県立総合教育センターでは、新任管理職のみならず、全ての学校管理職に危機管理研修を受けてもらおうとする「手厚い」研修体系が特徴であった。また、センターは管理職層だけでなく、各学校1名の教職員にも実施しており、広く危機管理の意識を持ってもらおうとしていることが判明した。ここからは学校が組織的に学校の危機に対して対応できるようにするとのセンターの積極的な姿勢が窺えた。

また、内容についても記者会見のロールプレイ、保護者・地域からの苦情対応など近年課題となっているテーマを扱うとともに、講師を適切に選定するという担当者の感覚の鋭敏さ、情報収集能力の高さが窺えた。

さらに、研修を一度行いそこで終わりにするのではなく、受講生の意見をフォーマルに取り入れながら知を集積したり、研修を行う時間が限られた中でも力量を高めようとするセンターの工夫が見られた。

謝辞

本調査では神奈川県立総合教育センター所長、課長、担当者に大変お世話になった。記して感謝申し上げる。

第3章

企業の危機管理に関する実態調査

第3章 企業の危機管理に関する実態調査

第1節 調査の枠組み

教職員の「危機管理」の力量が注目されだしたのは、序章、第1章で見たとおり、近年のことであり、その力量形成のための効果的な方法とは何かは十分に知見が蓄積されているわけではない。

一方、企業組織では様々な危機に直面することが考えられ、どのような危機の捉え方をしているのか、また危機に対してどのような処理を行っているのかに対して、有用な知見を蓄積し、また組織化していると考えられる。

そこで本プログラムでは、企業に対してインタビュー調査を実施することとした。学校という組織はその職員数が100名を超えることはなく、中程度の規模の企業を対象に聞き取りを行うこともあり得たが、本プログラムではできる限りリスクやクライシスのマネジメントに資源を投入できる大企業から示唆を得るということを念頭に置き、大企業の中から選定を行った。

調査の対象とした企業の具体的な概要は調査結果を記述した各項において触れることにするが、いずれも東証一部上場の大企業であり、またそれぞれがクライシスに直面している。

以下では、危機管理の組織体制の現状、組織体制構築の経緯、危機管理を主に担う組織の業務内容、そして組織として危機管理に向かう取り組みについてまとめていく。

第2節 インタビュー調査の結果

第1項 T社

今回、企業の危機管理への取り組みについてインタビュー調査を行ったT社は、本社を九州地方に置き、連結を含め売上高5000億円超、従業員20000名以上の(2008年3月末現在)、大企業である。

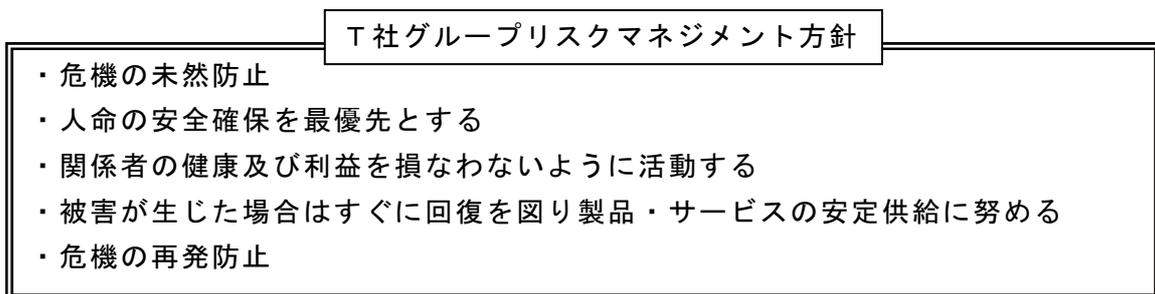
当社は、主に住宅設備機器といったコンシューマー製品を製造するメーカーである点から、企業として消費者への対応を常時行っていることが考えられ、本研究の主要課題の一つでもあるクレーム対応について何らかの知見が得られると考え、企業の取組の一事例として取り上げ、インタビュー調査を行うこととした。

調査は2008年7月11日、T社の本社ビル内において行われた。インタビュー調査者は本研究の代表者および同行者2名(うち1名が筆者)、インタビュー対象者は当社のリスク管理委員会事務局の2名である。

(1) T社のリスクマネジメントにおける組織体制

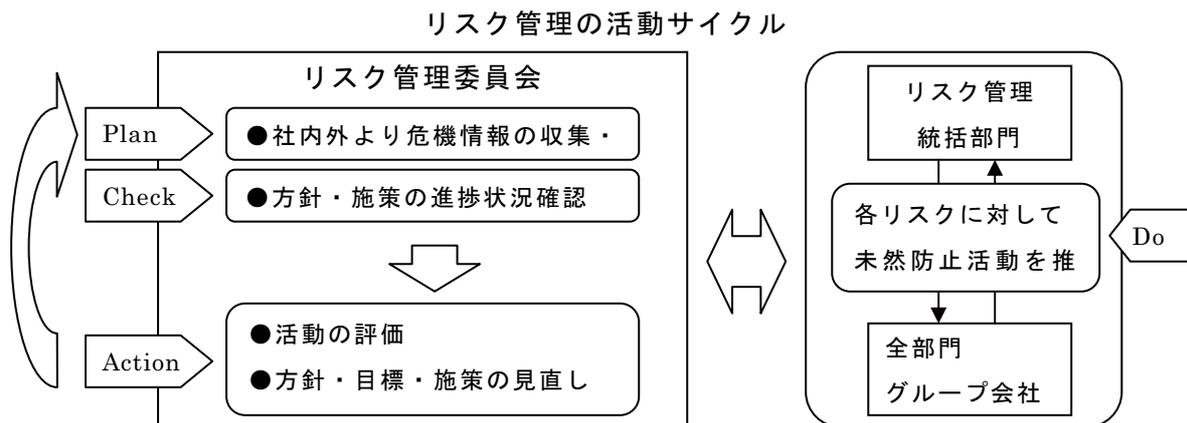
T社には従来から法令違反などの法務リスク、製品の品質リスク、そして地震や火災などの災害リスクといった、企業を取り巻くリスクが存在していたが、それらのリスクに対しては人事部、総務部といった各部門が個別に対応をおこなっていた。しかし近年のグローバル化やIT化などの社会の複雑化、そして個人情報保護法や知的財産権とい

った制度上の変化、さらにはマスコミ対応や一般市民の見る目の変化といった世情の変化により、リスクが多様化し、企業全体でリスクに対応する必要が生じることとなった。そこで、リスク管理体制を整備し、未然防止に努めるため、2005年に全社横断のリスク管理委員会を設置し、①未然防止のための仕組みづくり、②発生した危機の早期解決・損害の極小化、③再発防止のためのマニュアルの見直し、④社員への教育・啓発を推進することにした。組織体制としてまず、リコール、火災といった計35の重要リスクごとに統括部門を任命し、それらの縦割りの組織を横串的に管理するものとして社長を委員長としたリスク管理委員会およびリスク管理委員会事務局3名を組織することとした。当社全体でリスクマネジメントを推進するために、まず以下の基本方針を作成している。



(2) リスク管理委員会の業務

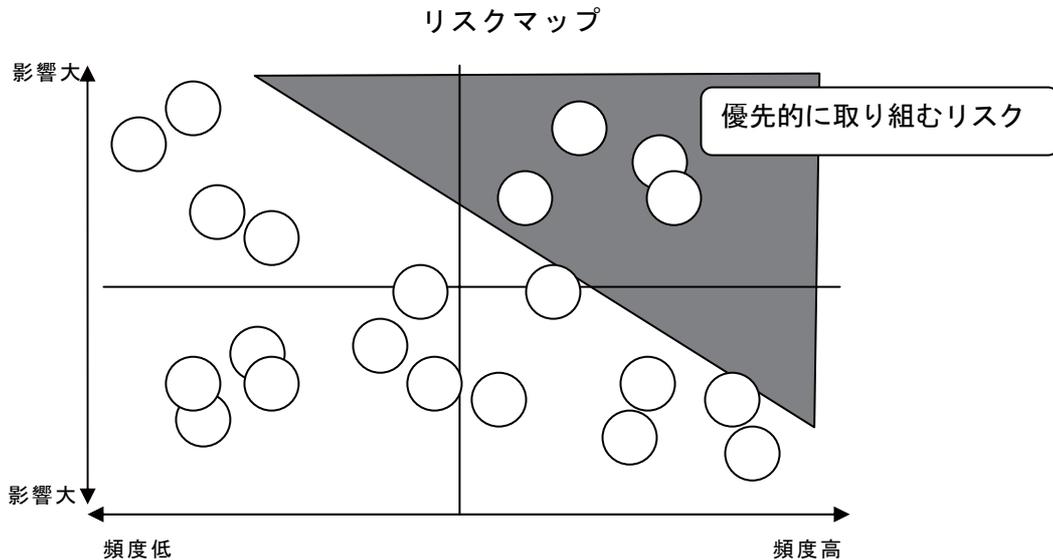
当社のリスク管理委員会の第一の役割として、前述した35の各統括部門の活動を把握し、リスク管理のレベルアップを図るとともに、T社グループ全体の観点からリスクマネジメントを推進することにある。そのために、定期的に各統括部門に対してヒアリングを行い、リスク管理のPDCAを回しているかのチェックをおこなっている。



この図に見られるサイクルに基づき、活動を行っている。また、当社のリスクマネジメント委員会が具体的に行っている主な活動としては、以下の2点が挙げられる。

第一に、リスクマップの作成である。リスクマップとは、組織を取り巻くリスクが実際にどれだけ重要なものかを把握するために、経営への影響度と頻度を数値化し、相関表を作成することによってリスクの大きさを可視化する、リスク評価の手法である。当

社では、リスク項目を 35 に分類し、影響の度合いを頻度については 5 段階、影響度については 25 段階で評価することによってリスクマップの作成を行っている。



上の図のような形でリスクマップを作成するという業務をリスク管理委員会が中心となって行い、リスクを可視化した上で、優先的に取り組むべきリスクを把握しているのである。また、このリスクマップは一度作成して終わりにするのではなく、定期的に見直すことによって、その時勢に応じたリスクの把握を行っている。

第二に、リスクシミュレーションの実施である。上記のリスクマップを作成することによって優先的に取り組むべきリスクを選定した後に、その選び出したリスクを軽減・予防し、また、発生した場合に対応するスキルを社員に身に付けさせるために、シミュレーションを行っているのである。

具体的には、まず優先的に取り組むべきリスクに対応する事例を選定しシナリオを作成する。たとえば、リコールというリスクを想定して、商品の重大事故が発生するといったシナリオである。このシナリオは、より現実味を帯びたものにするために 2 ヶ月もの期間をかけて作成するとのことであった。次に、部長や課長クラスの意思決定を行っている社員を対象に、机上訓練を実施し、危機発生時の行動が適切なものかについて検証を行う。机上訓練とは、マニュアルを使用して読み合わせを行うものであるが、これを実施することによって、危機が発生した時にまず何を行うべきかといった判断能力、誰に何を伝えるべきかといった情報活用能力を身につけることが期待できるのである。そして、なによりシミュレーションの実施において重要なのは、実施者のリスクに対する感度を高めることにある。シミュレーションを実施すると、その過程においてマニュアルの問題点や自分が把握していない情報といった、様々な問題点に気づくという。その気づきによって、社員が日常の業務において重大災害・重大事故の予兆である「ヒヤリ・ハット」の存在を知り、事前にリスク予防ができるようになるのである。

当社では、このリスクシミュレーションをリスク管理委員会設立から 3 年間で計 40 回も実施しているという。この活動によって社員のリスクに対する意識が高まり、結果

的にリスクの予防につながったかどうかという部分の検証については伺うことができなかったが、シミュレーション実施後に対応マニュアルの見直しも常時行っており、また、新型インフルエンザといった、いつ起こるか予測できないリスクをも想定し、対応策を検討しているとのことであったので、この取り組みの効果は、今後実際に重大な危機が発生した際に明らかとなるだろう。

(3) まとめ

危機管理に対する取り組みを先進的に行っている一事例として、T社におけるリスクマネジメントについて調査を行ったが、企業の取り組みから得られた知見として以下の2点のものが考えられる。

第一に、リスクマップの作成である。本研究においてもすでに研修内でワークシートを用いて、受講者にリスクの頻度・影響度を数値化し、リスクマップを作成するという演習を実施しているが、企業でも実際に同様のことがすでに行われているということにより、第1章における研修の正当性を示すことができた。学校活動は企業とは異なり、影響度を被害金額といった数値で表すのが難しいという点に課題は残るが、管理職の経験則に基づいた影響度の値を量的調査によって数値化し、学校を取り巻くリスクをモデルとして示すことも有意である。

第二に、シミュレーションの実施である。現在、学校現場で行われているシミュレーションといえば火災時の避難訓練や、さすまたを使った不審者侵入対策の訓練などが考えられるが、これらの訓練を実施する際に、事前に緻密なシナリオを準備し、実施後に教員や児童生徒の対応の問題点について検討を行っている学校がどのくらいあるだろうか。各学校に危機管理マニュアルを配布している自治体も多いが、ほとんど開かれることなく本棚に置かれたままの状態になっている学校も少なくないだろう。本研究における研修プログラムでは、クライシスマネジメントの中でも特に保護者からのクレーム対応のスキルを身に付けることを目的とし、事前にクレームの事例を詳細に記したスクリプトを作成したうえで、それを使用してロールプレイを実施した。この研修プログラムは、①ある特定のリスク項目に関連した実際に起こりうる事例の準備、②想定した危機発生への対応のための訓練、③実施後に検討を行う、といった点でT社におけるシミュレーションと同様のものと考えられるだろう。すなわち、ここでも研修プログラム内に組み込まれているロールプレイの意義が示されたのである。

本研究の研修プログラムにおいて特に重点的に扱ったリスク項目である「クレーム対応」に対する知見については、T社では「お客さま本部」という部署が中心となって対応を行っていたため、詳しく知ることができなかったが、上記の2点に関しては、今後危機管理研修を実施していく際に学校現場にも応用することのできる、非常に意義のある実践事例であると言えよう。

第2項 K社

今回、企業の危機管理への取り組みについてインタビュー調査を行ったK社は、本社を関西地方に置き、グループ会社を189社(2008年4月現在)持ち、年間1兆を超える(連

結合む)売上高を誇る大企業である。

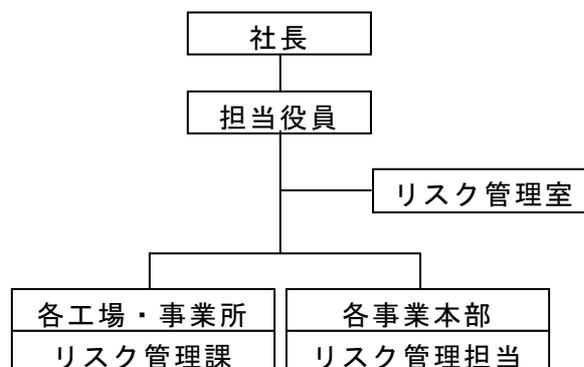
従来、経営学において理論・実践の両面において、企業経営の分野は教育のそれに対して一歩も二歩も先を進んでいると言われており、それは危機管理においても同様である。企業の取り組みを調査し、分析を行うことは、危機管理研究を行ううえで非常に有用であることが考えられ、実践を行っている一事例として、東証一部上場企業であり危機管理も先進的に取り組んでいるであろうK社を取り上げることとした。

また、これはインタビュー調査後に判明したのだが、当社は自治体の教育委員会からの依頼を受けて、学校のみドルリーダーに対する研修を外部講師として3年前より実施している。この事実からも、本研究を行う上で当社を事例として選定したことは有意義であると考えられる。

調査は2009年1月10日、K社の本社ビル内において行われた。インタビュー調査者は筆者(山下、前田)、インタビュー対象者は当社のリスク管理室長である。

(1) K社のリスクマネジメントにおける組織体制

K社では、自社の企業活動において最も重視し予防・対応しなければならないリスクはコンプライアンス(法令遵守)であると認識し、そのためにリスク管理室(18名)が中心となって法令の周知徹底とコンプライアンス教育を推進している。また、管理体制および自浄作用という視点から、当社グループの各事業所にリスク管理課(各事業所ごとに1~2人)を横断的に設けるとともに、各事業部門でリスク管理担当者を選任し(専任で最低1人)、コンプライアンス経営の強化をはかっている。



さらに、グローバルな事業展開を進める中、一層多様化する内外のリスクに適切に対応するため、トータルリスク管理システムにより、リスクの予防と対応を推進している。平常時にはリスク回避を目的とするコンプライアンス管理システム、緊急時の被害と最小化を目的とする危機管理マニュアルにもとづく緊急時対応システムの2つのシステムを採用している。

リスクマネジメント基本方針

1. 法令遵守の徹底
2. 高い職場モラルの確立
3. トータルリスク管理システムによる予防と対策
 - <平常時>コンプライアンス管理システム
 - <緊急時>危機管理マニュアル・緊急時対応システム

以上の基本方針のもとで、リスクマネジメントをさらに推進していくため、当社では特にコンプライアンス教育に力を入れており、幹部社員、工場長・事業所長、営業所長、新入社員を対象に「コンプライアンス研修」を実施している。

(2) リスク管理室設置の経緯

当社においてリスク管理室が設置されたのは2000年10月である。その背景には、前年に元社員によるいわゆる「暴露本」が出版され、社内の問題点が明らかになったということがある。当社は経済産業省から補助金を受けて研究を行っていたが、その研究費の使い道に一部正しくない点があるということが、その本の中で示された。これが問題となって社内において実態調査をおこなったところ、実際に過去の補助金の使用状況に一部問題があるという事実が判明したのである。この問題がきっかけとなって、調査を行ったメンバーが主体となって、「リスク管理室」が発足したとのことであった。

重大な事件が生じたことがきっかけとなって管理体制が見直され、対応策が進むといった点は、阪神・淡路大震災の発生後に防災対策が取られ、大阪教育大学附属池田小学校での児童殺傷事件の後に不審者侵入対策が講じられることとなった教育の分野と同様であろう。しかし、明らかになった問題点への対応のみに焦点化せず、それをきっかけに社内の管理体制全体を見直し、組織体制を変えていくといった点は、教育の分野でも学ぶべき重要な視点であると言える。

リスク管理室は、業務監査や法令監査を行っている監査部に輸出管理部を併せて組織され、社長直轄の部門として設置されたが、現在では会社の事業・組織が拡大したこともあり、環境教育本部の管轄となっている。

(3) リスク管理室の業務

リスク管理室が担当する業務は、①事業管理に関する業務、②輸出管理に関する業務、③危機対応に関する業務の3点に大きく分類される。

まず、事業管理に関する業務についてであるが、第一に法令監査の業務があげられる。当社とその関連会社に関わる法律が数多く存在するので、法改正をはじめとした法令関係の情報のチェックを常時行っている。また、それをもとに200もの項目にわたるチェックリストの見直し・修正を行い、定期的に各部署を訪問し、法律がきちんと守られているかについて繰り返し監査を実施し、問題があれば是正の指導をして対応状況の報告をもらっている。さらに、法律の改正・運用に関する質問や相談の受け付けも行っている。

第二に、文書類の確認作業があげられる。企業はパンフレット、カタログ、web ページなど、社外に出す出版物が多数あるが、それらの内容において表記に問題がないかをチェックし、確認を行うのである。たとえば、「世界一」、「環境にやさしい」といった表記があった場合、それらは本当に正しいものなのか、データに基づくものなのかといった確認を行う必要があるし、国名の表記についても国際政治問題が絡んでくる場合も考えたいので表記の方法を検討しなければならない。

第三に、新たなリスクへの対応に関わる業務があげられる。まず、会社が新たな事業を展開する際に、その事業に関連する法的規制の確認作業と対応が必要となる。また、消費者や取引企業からのクレーム対応についても、当社がコンシューマー製品の開発が進んできたこともあって新たなリスクとして捉えたうえで対応を行い、相談や指導を行っている。さらに、地震、鳥インフルエンザ、SARS、海外の戦争・紛争・テロへの対応といった、危機管理(エマージェンシー)に関わる業務についても、常に情報収集を行い、必要があれば社内に情報発信を行うなどの業務を行っている。

次に輸出管理に関する業務についてであるが、当社は製品の半分近くを海外に輸出していることもあって、輸出製品の管理も重要な業務の一つとなる。日本には武器輸出三原則というものがあり、基本的に武器および武器製造技術、武器への転用可能な製品の輸出をしないことになっている。その対応として、武器に使用される部品の注文については注文を受ける前に断るといった、取引先の使い道や用途の確認作業がある。輸出管理業務の一例として、特定輸出申告制度¹がある。当社のリスク管理室は一昨年前この制度を活用し、許可をもらうことで輸送途中のチェックが省かれ、スピーディーに輸出ができるようになっている。

最後に危機対応に関する業務についてであるが、実際に大きな事件、問題が発生した際に組織としての対応する際に、基本的にリスク管理室が中心となり、動いている。まず、法的な問題が発生した場合には、リスク管理室と法律を管理している部署が合同で対応を行っている。

また、地震などの社内全体に関わる問題が発生した場合には、リスク管理室が中心になって関連の部署を全て集めて対策を取っている。そして、各事業部で問題が発生した場合には、その事業部が中心となり、そこにリスク管理室が関わっていくかたちで対応を行っている。

以上のように、大きな危機が発生した場合には、その危機の種類に応じてリスク管理室が中心となって組織を臨機応変に編成し、対応を行っているとのことであった。

(4) 危機意識を高めるための取り組み

K社では、社員に危機意識を高めるため、前述したような「コンプライアンス研修」をはじめとした社員教育に特に力を入れて行っている。ここで、危機管理・リスクマネジメントに関する研修を行っている研修体系を以下の表に示す。

表：K社の教育体系

教育名	経営幹部	中堅社員		社員
マネジメント教育	経営学講座			
	工場長・事業所長 研修	営業所長 研修		
職能別教育	経営職 能研修	管 理 職 能研修	管理指 導職能 研修	上級一 般職能 研修
				一般職能 研修

以上の教育体系の一項目としてリスクマネジメントに関する研修を実施している。研修の中では、マネジメント教育においては、リスクの概念から工場長・事業所や営業所に起こるリスク事案、具体的には情報セキュリティの問題や反社会的勢力・地域住民への対応に関する研修を実施し、職能別教育においてはそれぞれの階層に応じたリスクマネジメント、具体的には新入社員には法令遵守をメインにし、責任者クラスになるとリスクの発見や対応に関する内容を含んだ研修を行っている。

また、研修による教育は実施した後に効果を持続させることが難しいという面もあることから、危機に対する意識を持続するために、朝礼の場を利用して経営状況や鳥インフルエンザなど、時勢に合わせて社員に情報を伝え、また、社内ネットワークで情報を掲載するなどの活動を通して、日常的に情報の伝達を繰り返し行っている。

(5) まとめ

危機管理に対する取り組みを先進的に行っている一事例として、K社におけるリスクマネジメントについて調査を行ったが、企業の取り組みから得られた知見として以下の3点のものが考えられる。

第一に、フィロソフィー(哲学)の徹底である。危機管理に直接的に関わるものではないので本項では扱わなかったが、K社では創業者の実体験や経験則にもとづいた人生哲学であるフィロソフィーを経営の原点として位置づけ、全従業員に「フィロソフィー手帳」を配布し、様々な機会にそれを活用している。研修においても、表に示した教育体系においてマネジメント教育、職能別教育と並列してフィロソフィー教育を置き、国内だけでなく海外においても、また経営トップからパートタイマーまで全階層の従業員に定期的かつ体系的に教育を実施している。その効果からか、企業において見られがちな社内の不正が起こらず、リスク項目の一つである「社内不祥事」を防止することが可能となっている。これは学校に置き換えても同様のことが言えるであろう。校内に教育目標、教育ビジョンが確立することによって、教員の不祥事を減らすことを可能にするかもしれない。

第二に、組織によってリスクの違いが明確に存在する点である。当社が抱える最も大きなリスクとして、「法令違反」、しかも法律の存在や法改正の情報を知らないことによる違反があげられた。このリスクは起こりうる可能性も高く、発生した際の被害(場合に

よっては操業停止もありうる)も大きい。リスクの大きさというものは、企業の業務内容によって異なるものであると考えられ、当然学校教育におけるリスクについて考えた場合も異なるであろう。学校教育を行ううえで、どのようなリスクが最重要課題として位置づけられるのかを、データを取り、リスクマップを作成することによって明らかにしなければならない。

第三に、各学校よりも上位に位置する部門へのリスク管理の統括組織の設置である。K社における各工場・事業所を学校と見た場合、それぞれの組織にリスク管理の担当者の存在が必要であるだけでなく、学校の上位、例えば自治体の教育委員会などの組織の中に当社のリスク管理室に位置する組織の設置が、リスクマネジメントを行ううえで重要となるという点である。本項において、K社におけるリスク管理室の取り組みを詳細に述べることによって、組織のリスクマネジメントにおけるリスク管理室の重要性を示すことができた。教育の分野においても、自治体の組織に同様のリスクマネジメント部門を設置することによって、各学校での危機管理の取り組みもより効果的に進むかもしれない。

第3項 P社

今回、企業の危機管理の取り組みについて、P社の人事担当者K氏がゲストティーチャーとして九州大学大学院の夜間授業でP社のリスクマネジメントの取組、またクライシスへの対応状況等に関して、講義を行った。

P社は本社を関西地方に置き、2008年3月現在、連結売上高は9兆689億円で、従業員が30万人以上であり、2006年までの海外拠点を合計225拠点ももっている多国籍企業である。たくさんのブランドを持つP社は世界中においても有名であり、その最先端の企業経営の取組、リスクマネジメントの取組を見る必要がある。そのような企業事例の紹介、分析を行うことは、教育現場の今後の危機管理への取組にも示唆を与えうると考えられ、実践を行っている一事例として、危機管理も先進的に取り組んでいるであろうP社を取り上げることとした。

講演は2008年7月17日(木)、20:05~21:35に九州大学箱崎キャンパス教育学部会議室において行われた。講演者はP社の九州グループ会社の人事担当者K氏、聴講者は筆者(楊)を含む夜間授業の全員と夜間授業の担当教員(本研究代表者:元兼正浩氏)である。

(1) P社のリスクマネジメントの考え方

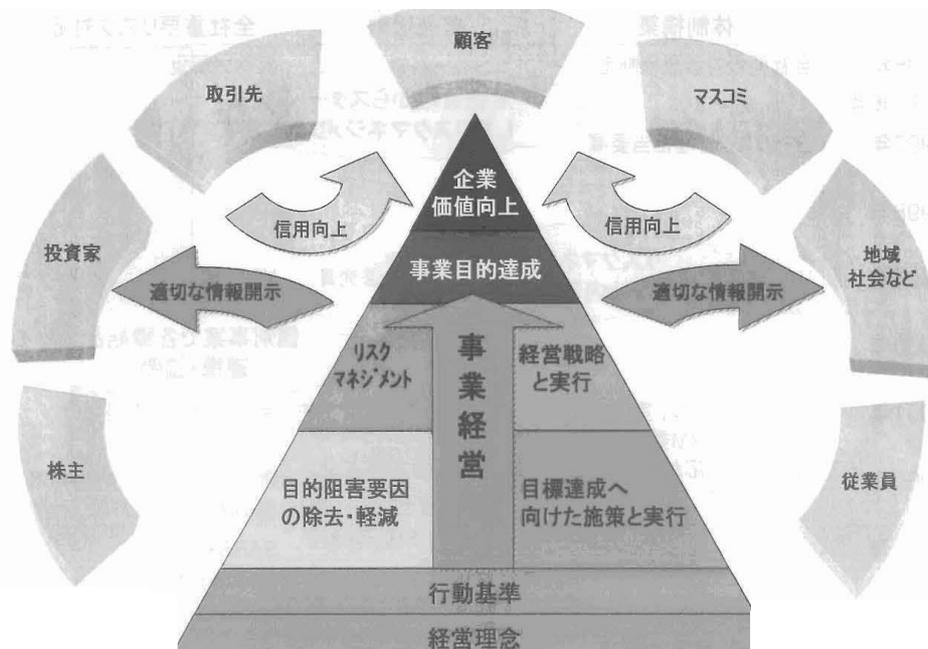
P社のリスクマネジメントの考え方は、当社の経営理念と深く関連する(K氏の講演による)。ここでまず、P社の経営理念について触れておきたい。

P社の経営理念は①企業は社会よりの預かりもの(公器)であること、②その預かった全ての資産を活用し、商品・サービスを通じて、社会に貢献すること、③この貢献度に応じて、利益を世間(社会)よりいただき、社会に還元すると同時に更なる貢献のため再投資をすることであるという。そのためには、「社会の公器」として社会に迷惑をかけることがないように、品質管理(現在のリスクマネジメントに含まれる)を行い社会

に貢献し、社会的責任を果たす必要がある。この経営理念があり、当社の行動基準まで落とし込んだという。

リスクマネジメントという言葉はP社にとって近年使われるようになったが、もともとの経営理念の中でほぼ同じような概念を別な形で持っていたものでもある。リスクマネジメントは前述した経営理念、行動基準に基づいたマネジメントであり、それをベースに事業活動を行い、最終的には企業価値向上に向かっているという方針である。そこで、リスクマネジメントは、P社の経営基本方針において、事業経営を支えることとなっていることがわかる。

以下はP社の経営戦略を示す図である。経営理念、行動基準、事業経営、事業目的達成、企業価値向上という戦略を描いている。



上図に示すように、P社は経営理念、それから行動基準に基づき、リスクマネジメントを行うことによって、目的阻害要因を除去・軽減し、目標達成に向けた経営戦略を実施する。そこには、株主、投資家、取引先、顧客、マスコミ、地域社会等、従業員という様々なステークホルダーとの信頼関係を構築し、事業活動を行う。リスクマネジメントはステークホルダーの満足と事業目的達成を可能にするものである。

(2) P社のリスクマネジメントの取組み背景

前述したように、P社においてリスクマネジメントという言葉は近年使われるようになった。2004年にG&GRMプロジェクトが発足し、当時の社長への答申を経て、内部統制と一体となったリスクマネジメント活動を全社が取り組んだところまで、その背景を本項で紹介しておきたい。

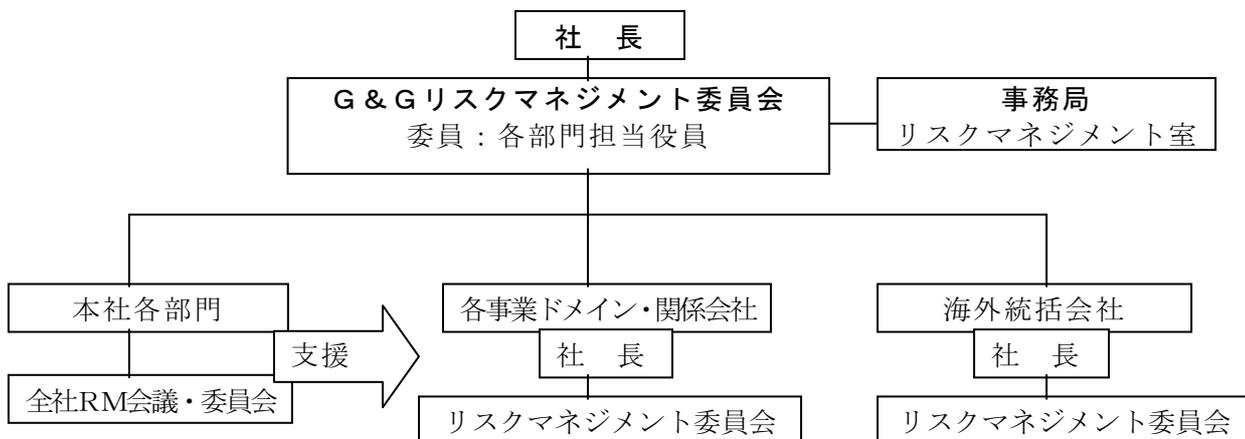
90年代前半、P社は前述した経営理念を全社において定着させていたが、リスクに対する認識はまだ薄い状況であった(K氏の講演による)。リスクマネジメントの考え方は、

1995年頃ようやく社内に示されてきた。そのきっかけは阪神大震災であった。P社はたくさんの拠点を関西に置いていることもあって、この頃からいわゆるクライシスマネジメントを行った。1995年～1996年に全社緊急対策規定を制定し、1997年には全社リスク管理担当委嘱という体制を構築した。その後、2000年問題を想定し、1999年から、各システム対応を行い、それをきっかけにリスクマネジメントの社内普及活動を行うようになった。具体的にはリスクマネジメントに関する啓発書を出し、実践講座を開催した。2001年にはリスクマネジメント室は、ドメインごとにRM委員会を設置し、リスクマネジメント活動を活発化させた。全社の啓発活動として、社員のためのリスク発見・評価セミナー等、ドメイン個別支援と啓発セミナー等を実施した。環境（土壌汚染）問題、SARS問題対策等を経て、2004年、P社はG&GRMプロジェクトを発足した。これは、P社はクライシスマネジメントから、内部統制と一体となったリスクマネジメント活動への変遷であった。

現在、P社は事業経営における経営戦略とリスクマネジメントを行う際に、大きく四つの外部環境の影響を受けている。①立法からの要請（米国企業改革法－COSOレポート、米国連邦量刑ガイドラインの改正、改正商法・証券取引法）、②司法からの要請（大和銀行事件、大阪地裁判決）、③行政からの要請（改定監査基準、経産省「RMと一体となった内部統制」、金融庁「日本版SOX法」）、④社会からの要請（企業の社会的責任、説明責任の全う、東証による宣誓義務）である。以上の外部環境を受けながら、P社は全体の経営戦略、またリスクマネジメントに取り組んでいる。

（3）P社のリスクマネジメントの組織体制とG&GRMリスクマネジメント委員会

P社では、事業計画と連動したリスクマネジメントを最も重視し、そのために各部門の担当役員をG&GRMリスクマネジメント委員会の委員としている。また、リスクマネジメント室に事務局を置いている。さらに各事業ドメイン、関係会社にリスクマネジメント委員会を置く。G&GRMリスクマネジメント委員会は全社の組織の中でも高い所に位置づけられている。以下に組織図を示す。

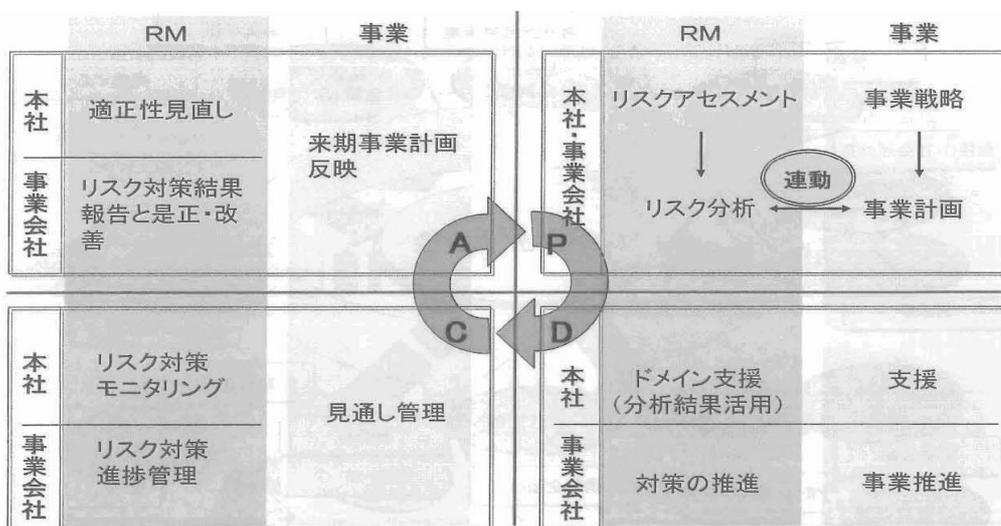


G & G リスクマネジメント委員会とはグローバル・アンド・グループリスクマネジメント委員会である。委員会が設立された 2004 年当時、①リスクマネジメントを統合する機能がなく、当社職能・委員会は個別に事業会社を支援している状況、②リスクマネジ

メントの取組みと事業経営が一体となっていない状況、③事業会社ごとに独自のリスク管理・評価を実施し、整合性がない状況であった。また当時の課題として、米国企業改革法に則った、リスク情報の収集経路が明確には確立されておらず、網羅的・一元的にリスクアセスメントができていないこと、事業経営との一体化ができていないことがあった。

当時の現状、課題に鑑み、G&Gリスクマネジメント委員会を設立した。委員会の役割は、①全社リスクマネジメント体制の構築・改善、②全社リスクアセスメントの実施、③社長、監査役会への報告、④重要リスクへの対応の審議および社長・職能への提言、⑤緊急事態への全社支援体制整備、5点である。

具体的に、委員会のリスクアセスメントは以下の図の通りである。



上図が示すように、右側に事業を表している。事業の計画を立て、それから、それを実行・改善し、来年度に向かうという通常の事業運営のPDCAプロセスである。またPDCAの各段階において、平行して、各事業戦略に対し、リスク分析を行い、リスク対策、また改善を行う。つまり、常にPDCAを回す中で同時平行で進めて行ったということである。G&Gリスクマネジメント委員会がこういった事業計画と連動したリスクマネジメント活動の推進を行っている。

(4) G&Gリスクマネジメント委員会の具体的な取組

G&Gリスクマネジメント委員会（以下、委員会）は、リスクというものは「事業目的の達成を阻害する発生不確実な事象」と定義した。その定義に基づいたリスクの想定は以下の通りである。

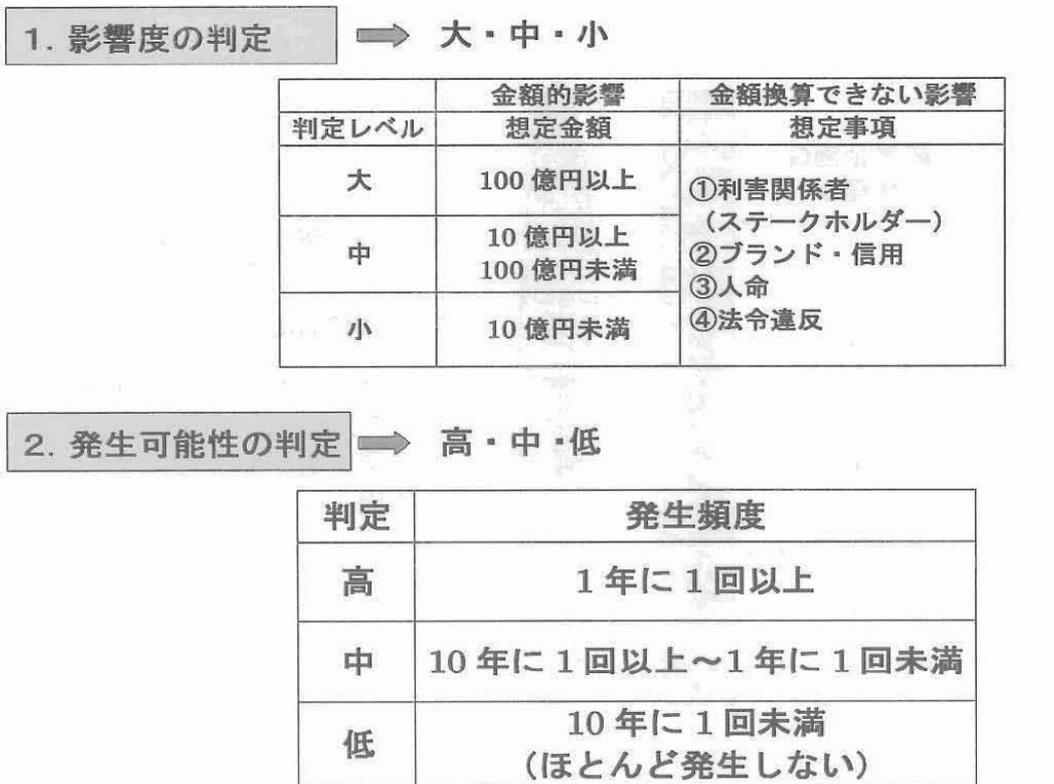
- 災害・事故リスク
 - ・地震・台風・火災・テロ等
- 政治・経済・社会リスク
 - ・戦争・企業脅迫・誘拐等
- オペレーショナルリスク
 - ・PL・リコール、ご不満対応
 - ・知財権侵害、独禁法違反
 - ・営業秘密漏洩、プライバシー侵害
 - ・環境汚染、不良債権等
- 基幹業務プロセスリスク
 - ・開発の遅れ・失敗
 - ・価格下落等

事業リスク

- 事業計画の方針・重点施策の推進を阻害する発生不確実な事象
- 中期計画の戦略テーマ・重要成功要因の推進を阻害する発生不確実な事象

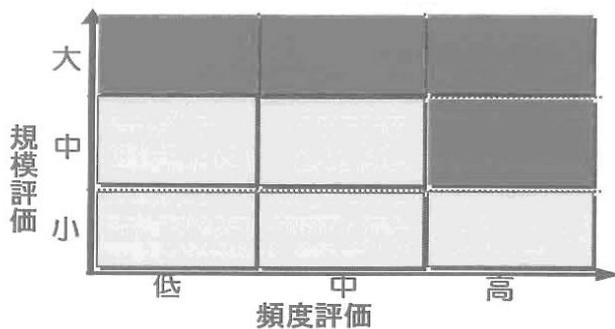
以上のリスクの想定をしたうえで、委員会がそれぞれのリスクに対して、関連部門の責任を明確化する。例えば、災害・事故リスクの場合、総務、海外安全が主幹として担当し、雇用問題については、人事部門が担当する。情報リスク、情報システムリスクの場合、情報セキュリティ委員会が主幹として担当する。

また、各リスクに対して責任を明確した上で、評価を行っている。評価基準は以下の図の通りである。



上図が示すように、委員会は想定したリスクに対して、そのリスクの影響度の「大・中・小」、発生可能性の「高・中・低」の判定を行う。なお、この評価基準は決して一般従業員に示しているというわけではなく、委員会の内部資料としていることを注意しておきたい。

経営者にリスクの影響度の大きさを明示するために、委員会は金額に換算できるものは影響度の「大中小」、金額に換算できないものは感覚的になるが、レベル分けをしている。また、発生の可能性は発生の頻度でレベル分けをしている。そうした上で、重要リスクの選定を行う。重要リスクの選定にあたって、①影響度・発生頻度の大きいリスク、②対策が不十分なリスク、③社内の複数の組織に関連するリスク、④社会的関心事となっており、当社が責任を果たさないリスク、⑤今後の環境変化次第では発現の危険度が増大することが見込まれるリスクという五つの選定基準がある。また、影響度と発生頻度を考慮し、リスクマップを作成する。



右図はリスクマップのイメージ図である。縦軸は規模評価（大・中・小）であり、横軸は頻度評価（高・中・低）である。図が示すように、黒い部分はかなりリスクが高い。その部分をベースにしつつ、その他の基準も考慮し、全社で取り上げるべき重要リスクを選定する。

このようなリスクマップは経営者の企業経営を行う時の危機提示になるものである。その作成に至るまでのプロセスは、前述したリスクアセスメントのPDCAプロセスに関連するが、まず、G&Gリスクマネジメント委員会はリスク評価基準に合わせたアセスメントシートを各部門、各関係会社に配布する。各部門・関係会社が各事業ドメインの事業計画の行った時、そのアセスメントシートを記録する。委員会が、その記録により、日常のリスク情報を集約・分析する。また本社各部門の支援、全社リスクマネジメント会議の検討を経て、委員会がリスクの集約した結果をもとに全社重要リスクを抽出する。それによって全社リスクマップを作成する。以下は重要リスクを選出した全社リスクマップ図である。

規模：金額、ステークホルダー、ブランド、人命、法律違反 ↑ 大 中 小	大規模自然災害 大規模労働災害 海外における児童労働・強制労働 ダンピング提訴	ネットワークダウン 入札談合 原油・原材料の高騰 カントリーリスク	PL・リコール 為替変動 特定物質不使用
		営業秘密漏洩 情報セキュリティ事故 移転価格税制	廃棄物不法投棄 製品不良 不正アクセスデータ改ざん
	※ 重要リスク選定基準 ・対策不十分 ・複数組織に関連 ・社会的関心事 ・今後発現危険度増大 ・その他	仕入先の倒産・M&A	
	低 (1回/10年未満)	中 (1回/10年～1回/年)	高 (1回/年以上)
	← 頻度 →		

(5) P社における顧客の不満への対応

ここまで、P社のリスクマネジメントの考え方、リスクマネジメントの取り組みの背景、組織体制、またG&Gリスクマネジメント委員会の具体的な取り組みについて紹介した。次に、学校のクレーマーに対する対応方法について示唆を得るために、K氏にP社の顧客の不満への対応について紹介していただいた。

生活の各方面の電気製品等の生産・販売が事業中心となるP社に、顧客からのクレームはリスクとして存在する。その対応はリスクマネジメントの一環としている。

具体的な取り組みはまず、全社において一定規模に達した会社にお客さま相談センターを設置することである。当該センターは顧客の相談・質問・不満等の対応のため、コールセンターの形で設置したものである。また、センター内に、顧客のクレーム対応の専門家を置いている。センターは事例対応のためのマニュアルを作成している。そのマニュアルは現在までの顧客のクレーム事例、またその対応策をまとめたものである。各事例を状況ごとに分類し、また、不十分な対応事例、よい対応事例を分析している。

また、クレーマーが用いる戦略として、①最初に何の理由でもいいから恫喝し、相手に詫言させ主導権を握ること、②相手に怯えの表情が見えたら、やさしく声をかける。そこで調子に乗ってきたら再度恫喝し、逆らう意思をつぶすこと、③相手が複数の場合は一番弱そうな奴を徹底的に痛めつけること、④発言内容に注意し、言い損じたら、そのことでしつこく攻める。言い訳をしてきたらシメタもの。矛盾を突き徹底して追い詰めること、大きく4点がある。また、対応側の基本として、①基本を整理し対応すること、②組織内部では責任者まで話を通し、組織的判断の中で行動をとる、個人的につけ込まれないようにする、精神的にも孤独な状態にしないこと、③責任者はできるだけ前線には出さず、窓口担当者が組織の意向をもって対応すること、④対応が「平等原則」に違反していないか冷静に考えることの大きく4点がある。

(6) まとめ

危機管理に対する取り組みを先進的に行っている一事例として、P社におけるリスクマネジメントについて紹介したが、企業の取り組みから得られた知見として以下の4点のものが考えられる。

第一に、経営理念に基づいたリスクマネジメントである。P社の経営理念は「社会の公器」として社会に迷惑をかけることがないように危機管理を行い社会に貢献し、社会的責任を果たすことである。この経営理念に基づき、当社全般の事業経営はリスクマネジメントをベースとしている。学校現場を考えると、危機管理はまだ学校経営の一部として位置づけている。各学校の経営ビジョンを持っているとしても、危機管理が学校経営のベースとなるという視点はまだ欠けている現状である。P社のリスクマネジメントの視点は、リスクマネジメントはステークホルダーの満足と事業目的達成を可能にすることである。この視点でいくと、学校経営のベースとなるリスクマネジメントは子ども、教職員、地域社会といったステークホルダーの満足、学校の目標達成を可能にするかもしれない。

第二に、事業計画と連動したリスクマネジメントのPDCAサイクルである。事業の計画の段階から、実施、改善、来年度に向かうという事業経営プロセスに沿って、各段階においてまた、リスクの分析、対策、改善、推進というようなPDCAリスクマネジメントを同時に行うことはP社のリスクマネジメントの特徴である。PDCA経営サイクルは近年、学校現場の経営理念に浸透しつつある。P社のリスクマネジメントのPDCAサイクルは学校に一示唆を与えるだろう。

第三に、厳密なリスクマネジメントの組織体制である。大手企業であるP社は本社でG&Gリスクマネジメント委員会を設置するだけでなく、各事業ドメイン、関係会社、海外統括会社にもリスクマネジメント委員会を設置している。また、本社の各部門はリスクごとに担当・所管し、支援活動を行う。このような厳密な組織体制を構築したことによって、全社のリスクマネジメント会議の開催、一般従業員の危機管理意識を向上するための各種啓発活動の実施、G&Gリスクマネジメント委員会による全社リスクマップの作成等を実現することが可能になったと考えられる。「危機管理は管理職の仕事」という意識がまだ存在している学校現場にとって、リスクマネジメントの組織体制づくりは喫緊な課題であるだろう。

第四に、個人ではなく、組織で対応するクレーマー戦略である。企業組織はトップダウン型とはいえ、顧客からのクレーム対応に関して、担当者はできれば責任者を出さずに、組織的判断の中で行動をとる。このような対応戦略ができたことは担当者全員の危機管理意識を持っていると言うまでもない。保護者のクレーム対応は、学校の危機管理の一課題としてその対応戦略を問われるところである。校長の対応は最も重要であるが、教職員全体の危機管理意識の向上、クレーム対応戦略の習得もますます重要となるだろう。

1 税関ホームページ「特定輸出申告制度」

http://www.customs.go.jp/tetsuzuki/c-answer/extsukan/extsukancontents_jr.htm
(最終アクセス日：3月12日)

資料編

平成 20 年 11 月 14 日

教育センター長 殿

学校の危機管理をテーマとする学校管理職層対象の研修に関する調査のお願い

九州大学大学院人間環境学研究院准教授
研究代表 元兼 正浩

拝啓

向寒の候、ますますご清祥の段、お慶び申し上げます。

現在、私どもは、独立行政法人教員研修センター平成 20 年度教員研修モデル・カリキュラム開発プログラムの委託研究を受け、「学校管理職のためのクライシス・マネジメント・スキル開発プログラム」（代表者：元兼正浩）と題しまして、学校の危機管理をテーマとする学校管理職層の効果的な研修・教材開発の研究を進めております。

この度は、この研究の一環といたしまして、全国都道府県・政令指定都市・中核市・特例市・特別区の教育行政・教職員研修機関を対象とする質問紙調査のお願いのためにお便り差し上げました。今後の学校の危機管理に関する学校管理職層の効果的な研修のために貴機関のお知恵をご教示いただきたく存じます。何卒ご協力のほどお願い申し上げます。

ご多忙の折お手数をおかけしますが、同封しております質問紙にご記入の上、12 月 5 日（金）までにご返送ください。研修にあたって使用した資料、冊子等ございましたら同封くださいますようお願い申し上げます。なお、返送の際は同封しております返信用封筒をご使用ください。

末筆ながら、皆様のご多幸をお祈り申し上げます。

敬具

■問い合わせ先

〒812-8581

福岡県福岡市東区箱崎 6-19-1

九州大学大学院人間環境学研究院教育法制論研究室

Tel/Fax:092-642-3123

Email:motoedu@mbox.nc.kyushu-u.ac.jp

学校の危機管理をテーマとする 学校管理職層対象の研修に関する調査

わたしたちは、独立行政法人教員研修センターの委託事業の一環として、全国の教育センターが学校の危機管理をテーマとする研修についてどのようにお考えであり、どのように実施されているのかをお聞きするため、質問紙調査を実施することにしました。この調査では、①研修の導入の経緯、②研修の内容・方法、③研修の評価・課題、という項目を設定しています。

その他などの場合は下の例のように〔 〕内に具体的にご記入ください。よく分からない場合、答えにくい場合には、回答されなくても結構です。どうぞ調査へのご協力をお願いいたします。

〔例〕

貴教育センターではこれまでに校長、副校長、教頭、主幹教諭、教務主任対象の危機管理研修を実施したことがありますか。

校長〔 1 〕 副校長〔 2 〕 教頭〔 1 〕 主幹教諭〔 2 〕 教務主任〔 3 〕

1	ある
2	ない
3	その他〔 実施していたのかわからない 〕

■本研究に関する連絡先

研究代表者	元兼 正浩（九州大学准教授）
連絡先	〒812-8581 福岡県福岡市東区箱崎 6-19-1 九州大学人間環境学研究院 教育法制論研究室
電話番号	092-642-3123
E-Mail	motoedu@mbox.nc.kyushu-u.ac.jp

0. 研修の必要性、研修の有無について

(1) 貴教育センターでは、校長、副校長、教頭、主幹教諭、教務主任対象の危機管理研修は重要だと感じますか。(なお、貴自治体で該当の職を置いていない場合は〔 〕欄に×をお書きください。×を書き入れた職についてはこれ以降の質問項目では空欄にしてください。)

校長〔 〕 副校長〔 〕 教頭〔 〕 主幹教諭〔 〕 教務主任〔 〕

1	強く感じる
2	まあまあ感じる
3	あまり感じない
4	全く感じない

(2) 貴教育センターでは、校長、副校長、教頭、主幹教諭、教務主任対象の危機管理研修を行う緊急性が高いと感じますか。

校長〔 〕 副校長〔 〕 教頭〔 〕 主幹教諭〔 〕 教務主任〔 〕

1	強く感じる
2	まあまあ感じる
3	あまり感じない
4	全く感じない

(3) 貴教育センターではこれまでに校長、副校長、教頭、主幹教諭、教務主任対象の危機管理研修を実施したことがありますか。

校長〔 〕 副校長〔 〕 教頭〔 〕 主幹教諭〔 〕 教務主任〔 〕

1	ある
2	ない
3	その他〔 〕

(4) 貴教育センターで、校長、副校長、教頭、主幹教諭、教務主任対象の学校の危機管理に関する研修を実施したのは何年度ですか。該当する年度に○をお書き下さい。未実施の場合、空欄にして下さい。

	2002年度以前	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	来年度以降 実施予定
校長									
副校長									
教頭									
主幹教諭									
教務主任									

→次の頁にお進み下さい。

(5) 今年度の貴教育センターの危機管理研修の「講座名」、「教育委員会・教育センター職員講師人数」、「外部からの講師人数」、「受講生人数」、「日数」、「時間数」について、わかる範囲でお書き下さい。未実施の場合、空欄にして下さい。

対象	講座名	教育委員会・ 教育センター 職員講師人数	外部講師人数	受講生人数	日数	時間数
校長		[] 人	[] 人	[] 人	[] 日	[] 時間
副校長		[] 人	[] 人	[] 人	[] 日	[] 時間
教頭		[] 人	[] 人	[] 人	[] 日	[] 時間
主幹教諭		[] 人	[] 人	[] 人	[] 日	[] 時間
教務主任		[] 人	[] 人	[] 人	[] 日	[] 時間

(6) 校長、副校長、教頭、主幹教諭、教務主任のどれかについて研修を実施していないとお答えした方にお伺いします。貴教育センターで危機管理研修を行っていない理由は次のうちどれですか。(複数回答可)

校長 [] 副校長 [] 教頭 [] 主幹教諭 [] 教務主任 []

1	危機管理研修を行う必要を感じていない
2	より優先度の高い研修がある
3	日程上危機管理研修を行う時間がない
4	危機管理研修を担当できる職員がいない
5	講師や教材を用意する財源を確保できていない
6	受講生のニーズがない
7	その他 []

→校長、副校長、教頭、主幹教諭、教務主任のいずれかについて対象の危機管理研修を実施した、もしくは今後研修実施の予定があるという方は次頁の質問にお進み下さい。

- * 2008 年度に危機管理研修を実施した方は、2008 年度の研修経験についてお答え下さい。
- * 2008 年以前に危機管理研修を実施した方は、直近の研修経験についてお答え下さい。
- * 2008 年度以降危機管理研修を実施予定の方は、現在決まっていることについてお答え下さい。

→校長、副校長、教頭、主幹教諭、教務主任のいずれについても対象の危機管理研修を実施していない、今後の研修導入の予定がないという方は8頁にお進み下さい。

2. 学校の危機管理をテーマとする研修の内容・方法について

(1) 校長、副校長、教頭、主幹教諭、教務主任対象の危機管理研修の企画を行っている（もしくは行った）のは誰ですか。

校長〔 〕 副校長〔 〕 教頭〔 〕 主幹教諭〔 〕 教務主任〔 〕

1	教育委員会（本庁）の職員
2	教育センターの職員
3	その他〔 〕

(2) 校長、副校長、教頭、主幹教諭、教務主任対象の危機管理研修を実際に行う（もしくは行った）のは誰ですか。（複数回答可）

校長〔 〕 副校長〔 〕 教頭〔 〕 主幹教諭〔 〕 教務主任〔 〕

1	教育委員会（本庁）の職員 → 担当課・職名〔 〕
2	教育センターの職員
3	大学の教員 → 具体的な大学・個人名〔 〕
4	企業の職員 → 具体的な企業・個人名〔 〕
5	その他〔 〕

(3) 校長、副校長、教頭、主幹教諭、教務主任対象の危機管理研修はどのような内容ですか。

校長〔 〕 副校長〔 〕 教頭〔 〕 主幹教諭〔 〕 教務主任〔 〕

1	危機管理に関する講義のみ
2	危機管理に関する演習のみ
3	危機管理に関する講義と演習 → それぞれの割合 講義〔 〕割 演習〔 〕割

(4) (3)で1、3を選んだ方に伺います。講義は次のうちどの内容を含んでいますか。（複数回答可）

校長〔 〕 副校長〔 〕 教頭〔 〕 主幹教諭〔 〕 教務主任〔 〕

1	児童・生徒への対応に関すること
2	保護者への対応に関すること
3	地域への対応に関すること
4	教員との付き合い方に関すること
5	学校の組織づくりに関すること
6	校長としての姿勢に関すること
7	その他〔 〕

→(3)で2、3を1つでも選んだ方は次頁にお進み下さい。

→(3)で1のみ選んだ方は7頁にお進み下さい。

(5) (3)で2、3を選んだ方に伺います。演習は次のうちどの内容を含んでいますか。(複数回答可)

校長〔 〕 副校長〔 〕 教頭〔 〕 主幹教諭〔 〕 教務主任〔 〕

1	児童・生徒への対応に関すること
2	保護者への対応に関すること
3	地域への対応に関すること
4	教員との付き合い方に関すること
5	学校の組織づくりに関すること
6	校長としての姿勢に関すること
7	その他〔 〕

(6) (3)で2、3を選んだ方に伺います。危機管理研修ではどのような教材を使用しましたか。

()

(7) (3)で2、3を選んだ方に伺います。危機管理研修ではどのような活動を行いましたか(例：ロールプレイ、グループワーク)。

()

(8) (3)で2、3を選んだ方に伺います。実践的な内容の研修は何名で行われましたか。

校長〔 〕 副校長〔 〕 教頭〔 〕 主幹教諭〔 〕 教務主任〔 〕

1	20名以下
2	20～30名
3	30～40名
4	40～50名
5	50名以上

→次の頁にお進み下さい。

3. 研修の評価・課題について

(1) 研修に対する受講生の評価はいかがでしたか。

校長〔 〕 副校長〔 〕 教頭〔 〕 主幹教諭〔 〕 教務主任〔 〕

1	非常に高い
2	高い
3	どちらともいえない
4	低い
5	非常に低い

(2) (1)の評価を得た理由についてわかる範囲でお書き下さい。

()

(3) 今後危機管理をテーマとする研修の時間は増やしたいですか、減らしたいですか。

校長〔 〕 副校長〔 〕 教頭〔 〕 主幹教諭〔 〕 教務主任〔 〕

1	増やしたい
2	現状維持
3	減らしたい
4	その他〔 〕

(4) 今後危機管理をテーマとする研修の演習の内容は増やしたいですか、減らしたいですか。

校長〔 〕 副校長〔 〕 教頭〔 〕 主幹教諭〔 〕 教務主任〔 〕

1	増やしたい
2	現状維持
3	減らしたい
4	その他〔 〕

→次の頁にお進み下さい。

4. その他

学校管理職層を対象にした学校の危機管理研修について、効果的に行う上で、今後必要だと思う点、改善していきたい点（講師、教材、内容、日数・時間、研修の規模等）など特にございましたらお書きください。また、本調査について答えにくかった点がございましたら、あわせてお書きください。

5. 貴教育センターについて

センター名	_____教育センター
全体の職員数	_____名
研修の担当者数	_____名
本庁・管轄課名	_____教育委員会_____課

6. 研究成果の報告、追跡調査のお願い

今回の研究結果の事後報告をご希望の方は、以下にご連絡先をお書き下さい。また、本研究では、研修現場のお話を伺うために、追跡調査（インタビュー調査）を実施したいと考えています。ご協力いただける方は、以下にご連絡先をお書きください。

■ 研究結果の事後報告 （ 必要 ・ 不必要 ）

■ 追跡調査（インタビュー調査）（ 可能 ・ 不可能 ）

お名前：

住 所：

〒

E-mail：

■ご協力ありがとうございました

《研修資料 1・講演》

「学校における危機管理の推進と校長の役割」

九州大学 元兼正浩

〇はじめに 「人生には3つの坂がある。上り坂、下り坂、そして〇〇〇。」

1 学校の危機と危機対応

1) 「危機」をどう捉えるか (=危険な状態?)

上地安昭教授の定義「①永続的ではなく、一過性であって、②個人の通常的手段では解決ないし克服がきわめて困難な状態で、③個人の精神的な混乱を引き起こす危険な状態」

(米国精神保健学者キャプラン(Caplan,G.) 「一時的に、個人のいくつもの問題解決手段では解決ないし逃れることが困難な、重大な問題を伴った危険な状態へ直面した、個人の精神的混乱状態」という危機の定義から) →心理学的比重?

* 教師が遭遇する危機

個人(児童生徒・教師)レベルの危機 →個別的危機対応	不登校、家出、虐待(55%)、性的被害、家庭崩壊、自殺企図(22%)、自殺(14%)、災害死(10%)、犯罪死(4%)、病気、事故、親の自死(自殺)・事故死
学校レベルの危機 →組織的危機対応 →「協働」の可能性	不登校、家出、虐待(55%)、性的被害、家庭崩壊、自殺企図(22%)、自殺(14%)、災害死(10%)、犯罪死(4%)、病気、事故、親の自死(自殺)・事故死
地域社会レベルの危機 →連携協力的危機対応	自然災害(地震、台風)、公害、誘拐・脅迫事件、窃盗・暴力事件、火災(放火)、IT被害、教師の不祥事、戦争やテロなど国家的な危機(0409 北オセアチア共和国ベスラン)

(以上、上地安昭『教師のための学校危機対応実践マニュアル』金子書房、2003年より)

*学校における危機（学校教育に関連して生じうるあらゆる事件・事故）

- ①学習活動あるいは学校生活上において、生徒・教職員の生死に関わるような事件・事故
- ②「学級がうまく機能しない状態」など、学校・学級経営上極めて困難な状態
- ③体罰など教職員の不祥事
- ④地震や火災などの災害

子どもが被害者、加害者、教職員が、学校組織全体が…

2) 危機管理という発想（防災、防犯、衛生管理、喉元過ぎれば…?!）

1995.1.17 阪神淡路大震災 →避難所（「安全な心の拠り所」）としての学校
cf.3.20

1996～97 学校給食で O-157 による食中毒相次ぐ cf. 雪印、BSE、…

1999.12. 京都市立日野小学校児童刺殺事件（不審者乱入）

2000.1 和歌山県かつらぎ町立妙寺中学校生徒殺人未遂事件（不審者乱入）

2001.6.8 大阪教育大附属池田小事件 →

「学校への不審者侵入時の危機管理マニュアル」（2002.12）

2003.6.8「大阪教育大学教育学部附属池田小学校事件合意書」（「本合意書は文部科学省及び教育大池田小学校が本件事件について真摯に謝罪し、今後二度とこのような事件が発生しないよう万全を期するとともに、その誓いの証として実効性のある安全対策を掲げ、もって亡児童に捧げるものである。」）→国が責任を認め、再発防止の意思

2003.6.27 文部科学省スポーツ・青年局学校健康教育課

「学校の安全管理に関する取り組み事例集」～「現場依存」の危機管理刺又ブーム

2004.6.1 佐世保市立大久保小学校女児殺人事件 cf.初中教育局児童指導課

2005.1.12 千葉県立白里高校事務室に若い男乱入し女性事務職員重傷

2005.2.14 大阪府寝屋川市立中央小学校でも男性教諭が死亡、女性教職員が重傷

「教職員も守られる側」にある！？（喜多明人・橋本恭宏編・学校事故研究会『<提言>学校安全法－子どもと学校を守る安全指針－』不磨書房）

2005.3 校門原則施錠通知 → ゲートキープ可能？

小学校警備員配置費用半額補助（大阪府 1 校 160 万円上限）

警備会社と契約（渋谷区教委 20 校 6700 万円）

防犯ベルの児童生徒への配布 39.5%、警備員配置の学校 5.2%

3) 理念なき危機管理論 危機管理論の混線→整理の必要

「危機管理で重要なことは、危機に陥らないための予防である」

VS 「いや、危機管理で大切なことは、事後のスピーディーな対応だ」

危機は避けられるか、避けるべきものか？

→ 「あってはならない」 → 「虎穴に入らずんば虎児を得ず」

学校災害（学校管理下の児童生徒の災害の給付状況）年間約 200 万件（120 万件）
障害 568 件 死亡 119 件（平成 15 年度）

* リスクマネジメントとクライシスマネジメント

危機管理＝① **crisis management**：軍事用語、危機を回避するためにあらかじめ採られる政治的・軍事的な措置

② **risk management**：企業用語、非常事態に対応するための平常時の用意・準備および非常時における具体的な対処

・ **crisis** は元来、重大な変化（異変）が起きる転機（turning point）を意味する。（語源はギリシャ語の **krisis**（分岐点））。必ずしも悪い方向だけを示すものではない。好転するか暗転するかの双方の意味に使われる。（政治危機、経済危機）cf. 「災い転じて福となす」

・ **risk** は悪い結果をもたらすかもしれないという危険性 (**danger**) を意味する。

○ 危機に陥らないための危機の予防（リスクマネジメント）

○ いったん危機になってしまった後に、そこからいかに脱出するかという危機への対応（クライシスマネジメント）

「『よい学校』とは問題がない学校ではなく、解決されてはいないが、生徒と問題が共有されている学校である」（佐藤学・東京大学） 「雨降って地固まる」 cf. いじめと SC

* 危機管理と危機対応

「危機管理」（「管理」は主に物や設備、組織を安全な状態に保つように管轄して処理することを意味）→ 「危機対応」（「対応」には、互いに向き合って、相手や状況に応じてことをすることの意味）「危機事前対応」（危機の発生を予防する対策）「危機発生時対応」（危機の被害を最小限に食い止める初期対応（緊急対策））「危機事後対応」（二次被害や危機の再発防止（安全対策・教育を含む））として上地教授は意図的に「危機対応」使用

→ マネジメントの視点脆弱？

危機管理と危機（安全）教育

①生活安全教育 ②交通安全教育 ③災害安全教育…避難訓練 実践的？

危機意識教育 津波学習

総合的な学習の時間「もいちどチェックだ！防災マニュアル」神奈川県立西湘高校
危機管理教育＝自力で危機回避…CAP（Child Assault Preventiom）プログラム～誘拐・拉致被害、性的虐待等から子どもを守る（NO！と言える教育）×人権教育

4）管理職としての役割（教頭としての役割？）

教職研修総合特集『学校管理職スキルアップ講座（全6巻）』教育開発研究所

①求められる危機管理能力－不測の事態に備える体制づくり－

②重視される組織運営能力－自主的・自律的な学校経営－

③身につけたいパソコン活用能力－情報化社会の学校管理職－

④高めたい地域・家庭と連携する力－学校評議員等の活用－

⑤問われる教育課程編成能力－時間割編成等の弾力化への取り組み－

⑥期待される学校評価能力－学校の自己点検・評価のために－

危機管理能力 リーダー（校長）は動かず冷静に判断

（上位職者は意思決定能力において現場下位者より優れているという暗黙の前提）

では教頭は？ 教頭の役割・リーダーシップの固有性は？

役割期待 マネジメント

2 危機予防（リスクマネジメント）の基本的考え方

「ありえない」「あってはならない」（べき論）からの脱却が必要

「あってはならない」の呪縛

（國廣正、五味祐子『なぜ企業不祥事は、なくなるのか』日本経済新聞社、2005年）

「原発関連施設は安全でなければならない」（達成すべき目標）

↓

「原発関連施設で事故は『あってはならない』」（呪縛に変質）

↓

万一の場合をあらかじめ想定した準備の必要性を主張できない雰囲気が醸成

・名鉄バス無免許運転→あってはならないこと発生→身代わりを立て「なかったこと」に

→事実発覚→犯人隠避罪（刑法 103 条）→役員逮捕→企業危機に

・東京電力原子力発電所事故隠し事件

「あってはならない」の呪縛→公表への恐怖→事故隠し事件を生む温床に
公表しないことを合理化するため「この程度なら安全に関わらないから公表しなくて
もいいだろう」という理屈をつける。→一度隠したら二度目からは整合性をつける
ために、同じことを繰り返す。→「小さな不具合は公表しない」という慣行の成立。

①小さな不具合は公表しなかった。しかし中程度の不具合であれば公表するしかない。

②小さな不具合は公表しなかった。ましてや中程度の不具合が公表できるはずがない。

事故隠しの常態化 → 大事故発生 → 信用失墜
内部告発

「あってはならない」は冷静なリスク管理を阻害する（＝企業に危機をもたらす重大な法令違反の背後にも数多くの小さな不正が存在する（「ハインリッヒの法則」＝労働災害に関する統計学上の法則）が、これを「見なかったことにする」危険な人情論を助長する）有害な精神論 → 社員の心理「とても言い出させない、隠すしかない」

問題を隠さず、個人の責任にせず、知恵を出し合って解決しよう」というメッセージ→「不正や事故は当社でも起こりうる」という認識を社員に浸透させ、小さな不正や事故の芽に「ヒヤリ、ハッと」する社員の健全な感覚を育て、担当者個人を厳罰に処するのではなく、「芽」を生じさせた土壌、企業風土を組織として検証する

* 「危機はどの学校にも起こる可能性が高く避けがたい現実的出来事である」
＝学校には潜在的危険性がある

↓

1) ヒヤリ・ハット運動の推進

米国技師ハインリッヒの法則（「氷山の一角」理論）労働災害事例の統計分析結果より

1（重大な災害）：29（軽傷事故）：300（無傷災害） クレームも同様？！

●畑村洋太郎『失敗学のすすめ』『失敗を生かす仕事術』（講談社現代新書）

「特集：犯罪危険度ランキング」（週刊ダイヤモンド 2005/05/28）

「安心・安全マップ」づくり cf.志摩町調査、東箱崎小調査

↓

2) 安全衛生・危機管理マニュアルの作成

・「地震の時はまず火を消して」?!（関東大震災→阪神大震災契機）

3) 校内研修とチェックリストによる点検

「開かれた」学校＝「開いて守る」スタンス（千葉大学・中村攻教授）

cf. 千葉県習志野市秋津小学校

4) リーガル・チェック

危機管理の理念としてのコンプライアンス（法令順守）

（國廣正、五味祐子『なぜ、企業不祥事はなくなるのか』日本経済新聞社、2005年。）

危機予防のためのコンプライアンス：危機の要因としての直接・間接の法令違反

- ・ 公務員としての服務
- ・ 安全管理とその計画 →安全最低基準としての「学校安全法」要綱案（教育法学会）
- ・ 学校の教育活動全般
- ・ プライバシー保護と情報管理（開示対応）

学校評議員として、スクール当番弁護士、ホットラインは可能か？

学校安全のための法的根拠 憲法 22 条（幸福追求権） 憲法 26 条（教育をうける権利）

学校教育法 37 条 11 項（「児童の教育をつかさどる」→教育指導上の安全）

学校保健法 2 条（学校保健安全計画） 学校保健法 18 条⑦（教育目標としての安全）

民法上の規定（学校生活における子どもの安全配慮）

学校・教師の法的責任～刑法 211 条業務上過失致死傷等の刑事責任

書類送検の理由 校長＝教諭らに対する指導・監督責任

教諭＝現場責任者として監視の徹底など

いずれも事故を未然に防止する注意義務を怠った

民法 709 条及び国家賠償法にもとづく不法行為責任追及で訴訟展開するケース

3 危機が発生した時（クライシスマネジメント）の基本的対処方法

適切・迅速な対応のための重要ポイント 10 か条

（高階玲治編著『見てわかる学校の危機管理マニュアル』東洋館出版社、2001 年）

- ①事故・災害発生の対応はすべての業務に優先する(定常状態への復帰をめざすが…)
- ②事故発生を自分一人で処理しない
- ③校長(・教頭)にすぐ報告する
- ④校長(・教頭)への報告はメモなど記録した内容をできるだけ添える(計時)
- ⑤平常時こそ重要なクライシスの心構え
- ⑥事故・災害への対応に不可欠な法規の視点
- ⑦事故・災害には強いリーダーシップが必要
- ⑧謝罪と丁寧な対応が問題解決をスムーズにする
- ⑨事故や災害対応が難しいときは、教委や事情のわかる第三者に相談する
- ⑩事故・災害を教訓として事後に生かすことが重要(再発防止のための問題分析)

1) 組織的対応

- ①学校組織の活用—情報伝達のルートの確立 結節点としての教頭
 - ②事故・災害で組織を動かすには強いリーダーシップが必要
 - ③事故・災害に組織的に対応する
 - ④事故・災害の共通認識を図る
 - ⑤子ども・保護者等の理解徹底を図る
-
- ①役割分担…指揮命令関係の構築、スピーカー・煽動者の排除、複数行動外部(保護者、マスコミ)対応G、内部対応(生徒の動揺を抑える)G
 - ②正確な情報収集(「今、すぐやれること」からスタート)
見た事実/聞いた情報/主観→事実確認→優先順位(緊急度、重要度)判断
 - ③2次被害を防ぐ PTSD(心的外傷後ストレス障害)??
 - ④被害者の生命確保 トリアージ

7月11日、午前11時頃、校内のプールで水泳指導をしている3年担当A教諭から携帯電話で職員室に電話が入った。あなたが電話に出てみると、A教諭の慌てぶりから、ただごとではないと直感的に感じ取った。まず落ち着かせて話を聞くと、3年生2クラス52人の水泳指導中に娘が溺れ、気づいた児童がB教諭に知らせ、B教諭がすぐにプールサイドに引き上げ人工呼吸をしているという。あなたは職員室にいた2名の職員を伴って、急いでプールに行ったが、娘は意識も呼吸もなく、B教諭とC教諭が交替で人工呼吸をしていた。水泳指導は、A教諭とB教諭がプール内で指導にあたっており、C教諭がプールサイドから監視していた。3人は動転しており、プールサイドでは児童たちが大騒ぎしていた。さて、あなたは…

2) クレーム対応 (大クレーム時代の到来)

「学校にはお客様窓口はない！」

(教職員一人一人がクレーム対応能力、ビジネスコミュニケーション研修)

ネゴシエーター (交渉人) として「嵐の時間」通過、誠意

反射のテクニック①内容の反射「こうこうこういうことでお怒りですね」、

②感情の反射「それは大変でしたね」

ベストを尽くす→すぐ回答を欲しがるとクレームを言う人はすぐ回答が来るもの
と思い、イライラしながら待っている。遅れることが次のクレームになる。)

→時間を稼ぐ、しかし遅れている意識をもたせない。「上の者に大至急連絡をと
りますが、どれくらいお時間いただけますか？」+1日…cf.松下電器方式

「私、〇〇(名乗る)が責任をもって承りました」「この件は上司に報告し、し
っかり対処いたします」(企業の場合、秘書、お客様係によるワンクッション(関
所))

クレームがあったことを主任、教頭に伝達する(ボイス、クレーム報告書)

→だが、学校だけで解決できない問題がある(ことをクレーマーは理解できない)

3) プレス対応 (企業との決定的な違い—広告主)

①取材は、学校側の言い分をきちんと伝えるチャンス(マスコミは社会への窓口)
TVは即時性ゆえ誤報の危険も…

②電話取材に即答しないで、事実関係・説明内容等を吟味して折り返し返事をする。
③児童生徒への直接取材は断る。(プライバシー保護、教育活動への影響の
観点から)

④「伝える内容」(事実関係=「ここまではわかっておりますが…」)と「伝え
られない内容」(憶測・推論・主観、コメント排除「わかりかねます」)を明確
に区別して話す。ポジションペーパー配布

②マスコミ・外部への対応窓口を一本化する。

→管理職? 校長と教頭との齟齬問題 担当官でなく広報官 病院では事務長

「信頼を損なう危機対応をしてしまうのはなぜか？」(社会心理学)

*クライシスマネジメントとしてのコンプライアンス(法令順守)

: 危機管理ビジネス→記者会見シミュレーション(腕時計、ネクタイ、顔色、名札)
失敗例) 日本ハム牛肉偽装事件における対応の迷走と批判の連鎖

危機から脱出するために「事件と会社の人格を切り離す」

悪性腫瘍と健康体を切り分けてみせる(怒る)、コンプラによる不正を許さな
い企業の人格、Public Acceptance 法務「当社に違法性がないにせよ、社会的な責
任を強く感じております」(社会からの許容))

4) クライシス・コミュニケーションという発想

クライシス・コミュニケーション＝自社がダメージを受けないための適切な対応
学校の対応の仕方が問われる（起こしたことより対応のまずさが非難される）

アルバート・メラビアンの法則（コミュニケーション学）

視覚55%、聴覚38%、言語7% 「すぐとべ！」

伝言ゲームの危険性 cf.「お坊ちゃんの通う学校の教頭ですが…」

教育委員会などステイクホルダー（利害関係者）への報告

- 東京商工会議所『危機管理対応マニュアルー「情報開示力」が企業の危機を救う！』サンマーク文庫、2005年。←『【図解】企業を危機から守るクライシス・コミュニケーションが見る見るわかる』2001年。

○おわりに

危機管理論のパラドクス

トップダウン型階層組織（官僚組織）

マニュアル整備→盲目的な服従、強制感→ヒューマンエラー

→全教職員の当事者意識とホスピタルIQ（心肺蘇生法など）を高める必要

「なぜ、教師はサンダル履きなのか？」

自律と協働性を前提としたネットワーク型組織 cf.トヨタ自動車「カイゼン」

オルフェウス室内管弦楽団（指揮者不在のオーケストラ）

<オルフェウス・プロセス8つの原則>

- ①その仕事をしている人に権限を持たせる
- ②製品と品質に自己責任を持たせる
- ③役割を明確にする（ポジショニングの見極め）
- ④リーダーシップを固定させない
- ⑤平等なチームワークを育てる
- ⑥話の聞き方を学び、話し方を学ぶ（コミュニケーションスキル）
- ⑦コンセンサスを形成する
- ⑧職務へのひたむきな献身

ラグビーのモール型？

- 高田朝子『危機対応のエフィカシー・マネジメントー「チーム効力感」がカギを握る』慶應義塾大学出版会、2003年。

～ケーススタディ：地下鉄サリン事件、聖路加国際病院、日野原重明院長「私たちトップの役目はね、大きな方針を示してあげることなんです。それから、現場が動きやすいような環境を作ってあげること。そうすれば、彼らは自分の頭で一番良い方法を考えますよ。」

< B 教諭のスクリプト >

あなたは教職経験 13 年目、現在、担任で学年の生徒指導を担当しています。また、あなたは、自分の指導力、とりわけ生徒指導や学級経営には自信をもっています。

あなたが担任している A 男は、能力的には決して低い子どもではありませんが、2 週間くらい前から、宿題をやってこなかったり教科書等の忘れ物も多くなったり、学習に対する意欲が感じられなくなってきました。

あなたの数日前の理科の授業でも、宿題のレポートをいつまでたっても出そうとしない A 男に、「まだ、レポートを出してないのは、お前だけだぞ。やる気あるのか。何考えて学校に来てるんだ。」と大声で叱ったのですが、そのあとも A 男の態度は改善されるどころか、あなたに対して、少し反抗的ともとれる態度を示すようになりました。

あなたは、A 男のそのような態度は一過性のものだと思いながらも、少々、気になっていましたが、来週から全学年とも、放課後に教育相談が計画されていたので、その機会に A 男とじっくり話をしようと思っていました。ところが昨日…

<保護者（A男の父親）のスク립ト>

あなたは、A男の父親です。A男は一人っ子で、あなたの期待も大きいものがあります。自営業のあなたは、授業参観日には仕事に都合を付けて授業を見に行ったり、参観後のアンケートにも感想を書いたりしています。母親も、PTAの役員を引き受け、保護者会にも出席しています。

ある朝、A男の表情は暗く、朝食をすませてもなかなか家を出ようとしませんでした。気になったあなたは、「具合でも悪いのか？」と尋ねると、A男は、涙声で「どうしても学校に行きたくない」と言います。事情を聞くと、昨日の理科の授業で、担任のB先生に「お前に授業受けてもらったら困ると言われたから。」と言います。

そこで、あなたが、「なぜ、そんなことを言われたのか？」と尋ねると、「B先生は、僕のことを嫌っている。数日前も、理科のレポートのことで、みんなの前で、『お前、やる気あるのか。何考えて学校に来てるんだ。』と大声で叱られた。」…

<校長のスク립ト>

校長のあなたが電話にでると、A男の父親からでした。A男の父親は、「息子が、今朝どうしても学校に行きたくないと泣くので、事情を聞いてみたところ、昨日、担任（B先生）に『お前に授業受けてもらったら困る。』と言われたからだと言う。学校の先生がこんなことを言っているのか。この件で、今から学校に行く。」と大声でしゃべりまくって一方的に電話を切ってしまいました。

紹介1 元兼正浩「学校の危機管理—学校内外の安全確保、情報セキュリティーを含む」
(山極隆・千々布敏弥編著『教員免許更新ガイドブック』明治図書、2009年、pp.182-190)

182

(3) 学校の危機管理

—学校内外の安全確保、情報セキュリティーを含む

元兼 正浩

①なぜ、今、危機管理なのか？

1) 安全神話の崩壊

これまで水と安全はタダだと考えてきた日本人にとって「危機管理」なる言葉が身近になったのは平成7年のことである。1月の阪神・淡路大震災と3月の地下鉄サリン事件によって日本の安全神話は脆くも崩壊したとされる。

だが、それでも当時はまだ学校は安全・安心な場所であり、地域の人々の心の拠りどころであった。震災時でも学校が避難所となり、教職員がリーダーシップを発揮していた様子が描かれている（例えば、神戸市教育委員会『神戸の教育は死なず～阪神・淡路大震災に学ぶ学校危機管理』小学館、1996年）。

ところが、翌平成8年から学校給食において病原性大腸菌「O-157」による食中毒が相次ぎ（平成10年7月には堺市で児童3人が死亡）、さらに、平成11年12月の京都市立日野小学校児童刺殺事件、平成12年1月の和歌山県かつらぎ町立妙寺中学校生徒殺人未遂事件と「不審者」侵入事件が続き、学校の安全神話も瓦解していった。だが、こうした不審者侵入事件についても平成13年6月の大阪教育大学附属池田小学校事件が起きるまでは「対岸の火事」だったのではないだろうか。残念ながら、当時の学校現場は日野小事件の教訓を生かし、危機感をもって対策が講じられていたとは見受けられない節がある。

2) 「現場依存」の危機対応

不審者侵入事件としての池田小学校事件のインパクトは全国を震撼させるものであったが、では現在、同様な事件が二度と起きないと言い切れるほどの対策が講じられているのだろうか。もちろん、平成14年に文部科学省スポ

一ツ・青年局学校教育課により「学校の安全管理に関する取り組み事例集」等が作成されたし、各地で「不審者侵入時の危機管理マニュアル」も作成された。あまり効果がないと指摘されながらも刺叉（さすまた）が教室に配られたりもした。平成17年3月には校門原則施錠の文部科学省通知も出された。平成20年現在では学校保健法が「学校保健安全法」に改正されようとしている。

しかし、ゲートキープのための費用を予算化して、警備員を配置したり（平成17年で8%）、防犯カメラを設置（同年45%）したり、警備会社と契約して定期巡回を行ったりしているケースは必ずしも多くない。いまだに閉める門さえない学校も見受けられる。ハード面の条件整備が不十分なまま、教職員が身体や生命を張って守らなければならない「現場依存」（喜多明人・橋本恭宏編・学校事故研究会『＜提言＞学校安全法—子どもと学校を守る安全指針』不磨書房、2005年参照）の状況が今なお続いている。

では、このように生身の身体に危機管理・危機対応を委ねられた教職員は果たしてどこまでこれを意識化し、危機感を持続できているのだろうか。危機管理マニュアルを作成した当人はともかく、それ以外の教職員がどれほど日常的にマニュアルに目を通してしているだろうか？ また、そもそも最前線にいる先生方は学校の「危機」を具体的にどのようなにとらえているのだろうか？

3)「喉元過ぎれば熱さを忘れる」

たしかに池田小事件のときは不審者乱入対策でどこの学校も頭がいっぱいであったが、平成16年の佐世保市立大久保小学校事件、同17年の山口県立光高校事件、高知県の私立明德義塾高校事件（偶然かいずれも6月）は学校内部の児童・生徒が加害者（かつ被害者）であるため、対処の仕方も担当部署も異なり（スポ課ではなく指導課）、対応すべき課題までもが変わってしまった。

平成17年には広島市、栃木県今市市（現、日光市）で11月・12月とたて続けに小1 女児が下校中に被害に遭い殺害されたことは記憶に新しい。このと

きも校門を出てから一軒一軒の家にたどり着くまでの下校時の安全確保が学校（教職員）の責任範疇かどうかの議論は十分に尽くされないまま、登下校の安全確保をめぐる学校側は対応に苦慮することとなった。

平成18年6月に起きた防火シャッターによる新潟県五出水市立村松小学校の小1男児事故、同年8月に起きた埼玉県ふじみ野市営プール吸水口での死亡事故によって、学校施設の点検・整備がようやく求められた。この年、学校の耐震診断結果も市区町村別に初めて公表され（当時、耐震化率55%、診断率68%、339自治体が耐震診断実施率ゼロ）、学校はもはや安全な場所ではないことが露呈された。したがって、校長をはじめ教職員には施設・設備面の管理がこれまで以上に要請されることとなった。

以上のように、学校における「危機」の様相は防災、衛生管理、防犯、施設管理、…と年々変化し続け、マスコミ報道も移ろいやすく、「喉元過ぎれば、熱さは忘れ」られてしまい、肝心の問題解決は何一つできないままに、眼前の課題に追われて、今日に至ってしまっている。

4) 混線する危機管理論

危機管理をめぐる大きな2つの見解がある。一つは「危機管理で重要なことは、危機に陥らないための予防である」という意見。もう一つは「危機管理で大切なことは、事後のスピーディーな対応だ」という意見である。

さて、皆さんはどちらの意見に同意するだろうか。管理職ほど前者に賛同する傾向にあるが、これは危機を「未然に防ぎたい」という現場責任者としての切実な願いのあらわれだろう。だが、学校管理下の児童生徒の災害給付状況は年間120万件であることから推測すれば、毎年200万件ほどの学校災害が期せずして起こっている計算となり、これをゼロにすることは不可能に近い。大人数の児童・生徒がひしめいているというだけでなく、そこで教育活動という「危険行為」を行っているからである。

毎年、障害の残る事故が500件超、死亡事故が100件超発生しており、こうした取り返しのつかない事故（ハザード）については回避できるよう周到な

対応を要することはもちろんであるが、危険が予測される教育活動を自粛させるとなると、校外学習も、寒稽古やマラソン大会も、部活動や遠足さえもさせられなくなり、何も身動きができなくなるだろう。「虎穴に入らずんば虎児を得ず」の故事成語のとおり、教育活動はリスクなくしては行い得ない。

したがって、「二兎」はやはり追う必要がある。事前予防も事後対応もいずれも重要なのである。そこで前者をリスク・マネジメント、後者をクライシス・マネジメントと区別しておこう。危機に陥らないための危機の予防（riskmanagement）と、いったん危機になってしまったあとに、そこからいかに脱却するかという危機への対応（crisismanagement）について考えてみたい。

②リスク・マネジメントの必要性

1) 危機は3つ目の坂で起きる

人生には3つの坂があるといわれる。「上り坂、下り坂、そして〇〇〇」さて、皆さんはもうおわかりであろう。3つ目は「まさか」という坂である。教員免許更新講習の受講対象者であれば教職経験において、またはこれまでの人生で、その公私にわたり多くの「まさか」に遭遇していることだろう。記憶を紐解いて「時間旅行の旅」に出てほしい。

教師が遭遇する「危機」にはどのようなものがあるのか列挙してみよう。上地安昭『教師のための学校危機対応実践マニュアル』（金子書房、2003年）によると、「児童・生徒の不登校、家出、虐待、性的被害、家庭崩壊、自殺（未遂）など、個別的危機対応が必要な個人レベルの危機」、「いじめ、学級崩壊、校内暴力、校内事故、脅迫行為、クレーム、教職員のバーンアウトなど、組織的対応が必要な学校レベルの危機」、そして「地震、台風、公害、誘拐・脅迫事件、窃盗・暴力事件、火災、教職員の不祥事、IT被害など、地域社会との連携・協力対応が必要な危機」があるという。

皆さんはこの中のいくつが該当したでしょうか。こうした危機のすべてに遭

遇する推理小説の主人公のような人はよもやいないだろうが、長い教職経験の間に大なり小なり上記の危機にさらされている。だが果たして子どもたちを守れるだけの心身の構えが管理職をはじめ教職員にできているのだろうか。民間企業の方などは、学校のゲートキーパーやセキュリティーの甘さ・無防備さに驚かれる。教職員のサンダル履きを見て「あれで本当に子どもたちを守れるのか」と危機意識の低さに驚かれる。また、防犯カメラも1人1台のパソコンも非常時の連絡手段もないような学校内外の環境に条件整備面の貧困さを驚かれる。

2) 発生率と深刻度でリスクを予測する

もちろん予算を伴い、すぐには対処困難なものも少なくないが、教育最前線のスタッフの意識を変えるだけでずいぶん違ってくるものもあるだろう。まず、取り組まなければならない課題は「想定外」(まさか)を減らす努力である。「想定外」を「想定」というのも変な話だが、危機は想定外に起きることを前提とすれば、まずはあらゆる危機をできるだけ多くあぶり出し、その発生率を考慮した客観的なリスク予測を行う必要がある。

上述のように教師は多くの危機にさらされているとはいえ、その遭遇率、言い換えれば危機の発生率には差がある。たとえば、2004年に北オセアチア共和国バスランで起きた学校占拠テロ事件の類が起きる確率はかなり低いであろう。したがって、コスト配分を考えなければなるまい。学校の人的資源(リソース)も限られており、「あってはならない」ことではあるが、確率の低い危機に過剰な投資をしてしまうことは控える必要がある。

同様に、危機発生時に学校に与えるダメージの大きさ=深刻さの度合いも考慮すべきポイントといえる。それゆえ、リスク予測にあたっては、「発生率」と「深刻さ」のタテ・ヨコ2つの軸で構成される「学校の危機のマトリックス」表を作成してみるとよいだろう。

3) 「あってはならない」呪縛からの脱却

こうしたリスク予測をすることの意義はコスト配分のためばかりでない。

「あってはならない」という「べき論」（当為論）の呪縛から脱却し、「あり得る」ことを意識化させるというメリットが大きい。企業の存続を危うくするような不祥事の背景に「あってはならない」呪縛が組織に蔓延しているという。この呪縛が公表への恐怖をあおり、不祥事隠し事件を生む温床になっているという（国廣正，五味佑子『なぜ企業不祥事はなくなるのか』日本経済新聞社，2005年）。

「危機」はどの学校にも起こる可能性が高く、避けがたい現実的出来事であるといった考え方がリスク・マネジメントの根底に必要とされる。そこで、米国技師ハインリッヒが労働災害事例の統計分析結果より導いた1件の重大な災害に対し、29件の軽傷事故，300件の無傷事故が横たわっているという法則を応用し、ささいな問題（いじめ，クレーム，事故）をデータベース化し（畑村洋太郎『失敗学のすすめ』講談社，2000年，他），学校として組織的に対処することが肝要である。

例えば，校区の「安心・安全マップ」づくりは犯罪は人（「不審者」）が起こすのではなく，場所（死角）が起こすという「割れ窓理論」に基づいている。同様に，校内の死角は時間帯によって大きく変わることを意識しておかねばならない。したがって，地域に開くことによって（校内外の死角を減らし）子どもを守るという「開いて守る」スタンスが重要である。

同時に，子どもたちには危険を避ける力を養う必要がある。横断歩道を旗を振って大人が渡らせるのではなく，危険を察知できる力，対処できる力など危機回避能力を身につけさせることが学校教育の役割であり，子どもたち自身によるマニュアルづくりやスローガンづくり等が有効である。

また，学校の危機管理はもちろん防犯，防災ばかりでない。個人情報流出や教職員不祥事，保護者クレーム等々の多様な「危機」があり，その要因として，直接・間接の法令違反が少なからず見受けられる。したがってリスク・マネジメントの理念として，危機予防のためのコンプライアンス（法令遵守）の重要性を確認したい。著作権法，個人情報保護法，地方公務員法の

サービス規定など、法令に照らし合わせるリーガルチェックを定期的に行うことも、指紋認証付き USB メモリの使用を義務づけたり、高セキュリティのサーバー上にストレージを置いたりするのと同様、リスク・マネジメントとなるのである。

③クライシス・マネジメントの必要性

1) 発生時のクライシス・マネジメント

前述のようなリスク予測を行い、危機予防を入念に行っても、「まさか」という想定外で危機（クライシス）は発生する。その際、対応次第で傷口をさらに拡げてしまう場合と、反対に「雨降って地固まる」ケースとがある。クライシスの語源が「分岐点」であるように、対応の在り方が「分かれ道」となっている。この危機対応（クライシス・マネジメント）としてまず重要なのが初動スピードである。

事件・事故が起きた際にどのように立ち居振る舞えばよいのかを教職員はつねに意識しておかなければならない。なぜならばその場に管理職がいないことのほうが多いからである。したがって、危機管理論の本で提案されるトップダウン型の指揮命令組織では迅速な対処ができず初動には不向きである。

事件・事故現場に居合わせた教職員が、まずはその場で指揮・命令関係を構築し、警察や救急車や、管理職や養護教諭を呼びに複数人を走らせたり、スピーカーと呼ばれる扇動者・野次馬を排除したり、二次被害を防ぐために生徒の動揺を抑え、事件・事故現場から移動させたり、被害者の生命確保・状況把握のため当事者や被害者の関係者（キーパーソン）から正確な情報を収集したりといった役割を迅速に分担し、各自が的確に対処する必要がある。

したがって、全教職員の当事者意識と心肺蘇生法などのホスピタルIQを高めるとともに、だれも読まない分厚いマニュアルを作るのではなく、すぐに行動に移せるスローガンやフローチャートを作成し、組織構成員一人ひとりの身体にまで浸透させておかなければ、いざというときに動けない。上靴

を持ち帰らせるための火災避難訓練ではなく、震度を明確に想定した避難訓練、「不審者」役がどこから入ってくるかわからない防犯訓練等が組織構成員の自律性を高める上では有効である。

たとえ組織のトップがいつも賢明な判断をするリーダーだと仮定しても、上司に情報を上げて判断を仰ぐような時間的余裕は危機発生時にはほとんどない。それゆえ野球の監督のように一球一球サインを出すことは不可能であり、結局は最前線にいる教職員の臨機応変な判断に委ねるほかはない。日ごろからビジョンや状況に応じた戦略を組織構成員で共有化しておき、実際には個々の自律性にまかせる、サッカー型の組織づくりを行うことが求められよう。

2) 事後対応としてのコミュニケーション

クライシス・マネジメントとして肝要なことがもう一つある。コミュニケーションである。危機を起こしたことよりも、事後対応のまずさを非難され、組織が取り返しのつかないダメージを受けることがある。それゆえ「クライシス・コミュニケーション」という発想が求められている。

例えばマスコミ対応について考えてみよう。危機に見舞われた際にマスコミに対して逃げ腰・及び腰では組織のイメージがかえって悪化する。むしろマスコミの向こうにわが校の保護者・地域住民らステイクホルダー（関係者）もいることを意識し、ポジション・ペーパーの配布など学校側の言い分をきちんと伝えるチャンスとして積極的にとらえる姿勢が必要である。

クレーム対応も同様で、学校の組織改善のためのビジネス・チャンスとして苦情を前向きに受けとめる必要がある。もちろん等身大の学校・教師を見ずに無理難題要求を行うイチャモンもあるが、そうしたクレーマーに対しても上手に対応しなければ、学校組織は新たな危機に見舞われるおそれがある。

学校には電話交換手もいなければ、お客様対応窓口もない。「社長を出せ」と電話して、用件も聞かずに社長を出してくれる企業はそうないが、学校は「校長に話がある。校長を出せ！」とすごい剣幕で言っても、たまたま

電話口に出た教職員は「関所」として十分に機能せず、そのまま校長にスルーパスしてしまうのではないだろうか。

ネゴシエーター（交渉人）として、およそ20分程度といわれるクレーマーの怒りの時間（いわゆる「嵐の時間」）を誠意をもって対応できるか等のクレーム対応能力が求められている。事実確認をするまで安易な回答はせず、反射のテクニック（「こうこうこういうことでお怒りですね」といった内容の反射、「それは大変でしたね」といった感情の反射）により、不快な思いをさせたことのみを詫びたり、時間や内容を正確に記録したりといったビジネスコミュニケーション研修はすべての教職員に必要であろう。

こうして得た学校への苦情をノイズとして切り捨ててしまわず、ボイスを録ったり、クレーム報告書を作成したりし、失敗事例さえも学校改善のためのナレッジ（知）として構成員の共有財産となるよう蓄積し、データベースとして活用するような組織づくりが今、求められている。

従来の危機管理論における組織モデルは指揮者が指示命令を出し、それに忠実に従って行動するオーケストラ型であったが、それではクライシスには対処できない。ピッチに入ったら現場で対応するしかないサッカーやラグビー型、指揮者不在のオルフェウス室内管弦楽団のような自律と協働性を前提としたネットワーク型組織を構築していくことが求められているのである。

【参考文献】

- ・神戸市教育委員会『神戸の教育は死なず～阪神・淡路大震災に学ぶ学校危機管理』小学館，1996年
- ・喜多明人・橋本恭宏編・学校事故研究会『＜提言＞学校安全法—子どもと学校を守る安全指針』不磨書房，2005年
- ・上地安昭『教師のための学校危機対応実践マニュアル』金子書房，2003年
- ・国廣正，五味佑子『なぜ企業不祥事はなくなるのか』日本経済新聞社，2005年
- ・畑村洋太郎『失敗学のすすめ』講談社，2000年

紹介2 元兼正浩「保護者や地域住民からの要望に対する主幹教諭の機能・役割」
(八尾坂修編著『主幹教諭—その機能・役割と学校の組織運営体制の改善—』教育
開発研究所、2008年、pp.178-182)

178

4-15

九州大学大学院准教授 元兼 正浩

保護者や地域住民からの要望 に対する主幹教諭の機能・役割

《ポイント》

- ①初期クライシス（危機発生時）の中心を担う主幹教諭には、正確な情報収集と迅速な初動体制の構築が求められる。
- ②危機の事前予防（リスク・マネジメント）のためには、風通しのよい組織づくりに努め、主幹教諭は情報の結節点として機能しなければならない。
- ③主幹教諭ら学校管理職には調停者としての役割も今後期待されよう。

1. ケース・スタディ

まずは、保護者や地域住民からの理不尽な要求行為について、ある町の教育長さんからお聞きした事例をいくつかアレンジしながら挙げてみよう。

事例1 小学校低学年男児の母親から…「担任が替わって、子どもは授業が分からなくなったと言っている。元の担任に戻してほしい」との電話が教育委員会にあった。教育委員会としては、受け入れられない旨を伝えたが、母親は納得せず、町の議会や県教委に訴えると騒ぎ出した。

事例2 小学校高学年女兒の母親から…「学級担任の指導のまずさ（配慮のない言葉掛け）が原因で、わが子が級友からいじめられるようになり、不登校になりかけている。その先生を転任させるか、担任を替えてほしい。それができなければ、弁護士を通じて訴えたい」と校長に頻繁

に電話をかけてくるため、職務遂行に支障を来し始めている。

以上、2つの事例はいずれも担任交代要求であり、それ自体は「自子中心」(我が子本位)の不当・理不尽な要求行為のようにみえるが、こうした事態に陥るまでには数段階(相談→依頼→要求→非難)があったことだろう。

ここに至るまでの「分岐点」(クライシスの語源)で別の選択をしたならば、担任交代要求という事態にまで至らなかったのではないか。この期に及んでもまだ予断は許さず、教育委員会や校長の対応の仕方次第では、さらに傷口が広がる恐れはあるが、とまれ、この段階に至っては主幹教諭の出番はない。

2. 主幹教諭のクライシス・マネジメント

では、主幹教諭の役割は何か。トラブルがこのように長期化してしまうと、責任を有するトップ管理職の領域に入るが、最初に問題が起きたときの初動体制を構築し、その対応に努めることがミドルリーダーの役割である。とりわけ一定の責任と権限を有する主幹教諭はその中心をなさねばなるまい。

危機が起きた初期段階で重要なことは正確な情報収集とスピードである。2つの事例とも問題は学級で起きている。事例1では、まず学級の現状把握、すなわち、現担任となって本当にわからない授業が展開されてしまい、他の子どもたちにとってもそうなのか、それとも担任と当該児童や他の児童たちとの間の人間関係がうまく構築できていないことが問題なのかといった点をきちんと情報収集する必要がある。事例2では、担任の心ない発言の真相(事実確認、そうした指導の文脈や背景の整理)、不登校になりかけているという児童の状況(学校での友人関係、家庭状況など)を正確に把握する。

最前線のこうした事態に直接責任ある立場として主幹教諭は学年主任らとともに教諭や児童本人への面談や家庭訪問を迅速に行い、その対応の顛末を逐一、管理職に報告しながら、早急に対策を講じていく必要と責任があった。

この際、保護者を「モンスター」扱いしてはならない。たしかに、その後の成り行きをみるとエスカレートしている嫌いはあるが、この保護者の本来の願いは何だったのかをもう一度考えてみよう。担任を替えてほしいという要求の前に、事例1は「わかる授業をしてほしい」、「わが子に学校の勉強がわかるようになってほしい」という願いであろうし、事例2は「わが子がいじめられているのではないか」、「このまま不登校になってしまうのではない

か」という不安から何とかしてほしいという要望だったのであろう。

保護者のクレームは相談→依頼→要求→非難と変化していくため、できるだけ早い段階で、そのニーズやイシュー（論点）を正確に汲み取り、的確な対応をすることで早期解決に漕ぎ着くことが可能となる。したがって、初期クライシスの中心を担うことが主幹教諭の第一の役割といえよう。

3. 主幹教諭のリスク・マネジメント

また、危機発生後の対応（いわゆるクライシス・マネジメント）に対し、事前の危機管理（リスク・マネジメント）も最前線にいるリーダーとしての主幹教諭にはつよく求められよう。リスク・マネジメントの基本は危機予測（発生率と深刻度の評価、シミュレーションなど）であり、こうした事態が発生することを意識して、つねにその予防に努めることである。

たとえば小学校の場合なら、担外教員とともに、授業の補助や代替補充として各学級に入ることもあろうが、その際にリスク予測の視点をもって臨めば、リスクの芽を見つけることが可能である。単なる「便利な代行屋」ではなく、授業を通して全学年・全学級に入れることの意味合いは少なくない。

また、事例のケースが起きたときに担任からすぐに相談を持ちかけられるような関係を築いておくことも重要である。情報が集まらないのはミドル・リーダーとしては致命的である。教頭や教務主任、そして主幹教諭が情報の結節点として十分に機能していない学校はきわめて危うい。かりに、当該の組織がそれで機能しているのだとすれば、他に情報のバイパス（迂回路）ができており、何とかうまく廻っているのだろう。

したがって、「ホウ・レン・ソウ」（報告・連絡・相談）が重要だと声高に叫んでもあまり意味をなさない。それよりもなぜ自身に情報が集まらないのか、自問する必要があるだろう。コーチングのようなスキルトレーニングも重要だが、お茶を飲んだり馬鹿話をしたり、ときには飲みに行ったりなどしながら、そうした日常的な関係づくりにもとづく内部の情報伝達ルートの確立こそが事前のリスク・マネジメントとしては重要である。

こうした風通しのよい組織風土・組織文化が校内に醸成できれば、危機が発生したときも、マイナス情報をも含め重要な情報や状況を共有化しながら、組織的に対応することが可能となり、結果、危機を回避できるからである。

危機管理に強い組織はアップダウンマネジメントと呼ばれるものであり、

ミドル・リーダーの中核として期待される主幹教諭にはその「ハブ」としての機能、情報の結節点としての役割がまさに求められることになるだろう。

4. 調停者としての期待

事例3 小学校中学年女児同士の喧嘩がもとで、母親同士の仲が悪くなった。一方の親から「相手の母親に謝るように指導してほしい」との電話が学校にあった。保護者間のこうした摩擦（トラブル）に、学校としてはどこまで対応すべきか困惑している。

事例4 中学2年男子生徒の茶髪が校則に違反するため、黒に染めるよう指導したが、生徒は指導に従わない。ある日父親が職員室に来て「黒に染めるように指導した教員を出せ」と叫んだうえ、校長に「そんな校則を守らせる必要はない」と大声で迫った。校長は、指導した教師をその場に同席させることを拒み、学校の指導方針を父親に説明した。しかし、父親は納得せず、「また来る」と言って立ち去った。それ以後、父親は、校則に関する指導には常に拒絶反応を示し、指導する教師に対して攻撃的な言動を繰り返す。この生徒も校内で自由気ままに振る舞い、どの教師の指導も受け入れない。この生徒と父親にどのような対応をすべきか。

最後に、別のケースを紹介しておこう。さきの事例1・2は必ずしも無理難題や理不尽な要求ということではなく、比較的ありがちな事例が発展したケースであった。他方、この2つの事例は様相が異なる。事例3は、学校の守備範囲を超えるが学校に持ち込まれて対応せざるをえないケース、事例4はかなりイチャモン（無理難題要求）に近いケースである。

前者は、保護者同士のトラブルとはいえ、このように学校として関与せざるをえないときに、いかに中立的な立場を貫くことができるかが問われよう。どちらが加害者かの白黒をつければよいわけではない。それぞれの言い分をきくときの受容的対応は必要だが、あくまで当事者同士で紛争解決ができるような「調停人」としての役割が求められる。

同様に、後者のケースも理不尽なこの父親と法的に争って、たとえ勝ったとしても相手は生徒の保護者であるゆえ多くの禍根を残してしまう。非合法的手法である調停の手法を採用し、当該教師とこの父親を同席させ、管理職がその仲裁役をつとめる方法も考えられないだろうか。

現在の日本の学校では当該教師を同席させず、その代理人のように管理職がクレーマーと向き合う場合、管理職が当該の教師をかばっているように相手方には見えてしまい、結局、トラブルが深刻化するケースは少なくない。他方、こうした同席調停を行うことにより、両者の言い分の食い違いを修正し、互いの接点をさぐり和解に漕ぎ着ける方法も今後ますます求められるであろうし、管理職候補としての主幹教諭にはかかる調停能力も期待されていくことが予想されよう。

“学校運営”

民間企業であれば、被害金額を想定し、10億とか100億といった基準で影響の大・中・小を選別・判定するが、営利を目的としない学校現場では金額的影響は換算しにくい。むしろ換金できない、人命、ブランド・信用、利害関係者（ステイクホルダー）への影響などを考慮し、その危機が起きた場合の学校組織の信用失墜度合い（深刻さ）を5段階で評価してもらいたい。

学校の重要リスクを見つけ出そう

これを5×5マトリックスに落とし込みわが校のリスクマップを作成してみよう。当然、発生頻度と影響度が大きいリスクが重要リスクであるが、それ以外にも①対策が不十分なリスク、②複数の校務分掌に関連するリスク、③社会的関心事となっているが責任を果たせていないリスク、④今後の環境変化次第では発現の危険度が増大することが見込まれるリスクなど、組織的に重要リスクを選定する必要がある。

民間企業の場合、会社の存亡にかかわる影響度を重視し、大規模地震や火災、テロやSARSなどのカントリーリスクなどに優先的に取り組み、具体的な危機に関する

シナリオを策定して責任部署を中心にシミュレーションを実施したり、重点的に資源配分したりする傾向にある。

これに対し、学校現場では10年に1度起きるか起きないような発生頻度の低い大規模危機よりも、日常的に頻繁に発生する小規模危機への対応が優先されるべきであろう。こうした危機は起こしたことよりもその後の対応のまずさが非難される事案（それゆえ事後対応としてのクライシス・マネジメント、クライシス・コミュニケーションという発想が重要となる）である。

重要リスクに資源投入しよう

こうしたリスクごとの担当部署（実行部門）・責任部署（統括部門）を明確化し、上述のようなリスクシミュレーションを各担当部門に作成させ統括部門がチェックし、リスク認識のずれを修正したりする作業、横串機能を有するリスク管理委員会を組織化することによって、各部門のリスク管理のPDCAが回っているかをチェックするリスクアセスメントの作業など、学校現場ではまだ不十分な点は少なくない。

もちろん学校には人的・物的・財的資源

が十分に配置されておらず、先生方も日常業務で手一杯なことも承知している。起きるか起きないかわからない危機のために、過重な負担をこれ以上かけたくない気持ちもよくわかる。だからこそ、リスク予測を行い、リスクマップを作成し、重要リスクを選定するのである。

「あつてはならない」「危機に陥らないための予防が大切」という大号令の下で、発生頻度や影響度の低い危機にまで限られた資源を投入するような余裕はない。

他方、危機が起きてしまうと、日常業務どころではない事態に追い込まれてしまい、そのコストは測り知れない。ストーブ事故への対応としてM電器が全CMを回収告知に切り替え、14万2500人の従業員、250億を投入したことは、ブランドイメージや信用を回復すること、社会的責任を果たすことがいかに大変かを物語っている。

学校現場でそれほどの資金投入は不可能だが、重要リスクに対する身構えのためにある程度のコスト（金銭以外の時間など）をかけることは覚悟しなければならぬ。まずは組織構成員がリスクに対する感度を上げることがその第一歩であろう。

学校の危機管理をめぐる最新事情

九州大学大学院准教授

元兼正浩

学校の危機（リスク）を洗い出そう

皆さんは学校における危機と聞いて何を思い浮かべるだろうか？ 保護者クレーム、個人情報流出、セクシャルハラスメント、いじめ、不審者侵入、大地震、……。事件・事故が起きるたびに報じられるマスキミのニュースによって旬のテーマは移ろろろが、現場の先生方に挙げてもらうとおおよそ以下の5つに分けられる。

一つめは、学校事故や安全管理に関わる問題。登下校時の交通事故やプール・水難事故、理科の実験や体育など授業中の事故、食中毒、遊具の崩壊、不審者侵入などが挙げられよう。

二つめは、子どもをめぐる問題。いじめ、自傷行為、自死、病气、不登校、万引き、窃盗、暴力行為、性非行、失踪、メールに

よる中傷など枚挙にいとまがない。

三つめは、教職員をめぐる問題。体罰、セクハラ、飲酒運転などの不祥事が学校の信用に与えるダメージははかりしれない。パワハラや情報漏洩、差別発言、「指導力」不足の問題や授業崩壊もしばしば耳にする危機である。

四つめは保護者対応について。学級費や給食費の未納問題ばかりでなく、保護者の児童へのネグレクト問題への対応や保護者の他生徒への暴力などもある。保護者や地域の苦情内容は学習内容や評価、部活動、学校行事など多様であるが、対応次第では深刻な危機を招きかねない。

五つめは自然災害や人災である。地震、台風・大雨などの風水害のほか、光化学スモッグ、火災、学校施設の瑕疵による事件・事故など「人災」も少なくない。

学校の危機（リスク）を評定しよう

さて、こうして列挙したものは実はその発生率において大きな差がある。5段階で発生可能性を判定してみよう。その物差しは主観でも構わないが、ある企業ではその発生頻度（1年に1回以上、10年に1回以上）1年に1回未満、10年に1回未満）に応じて高・中・低の3段階で発生可能性を判定している。これを手がかりに、1ヶ月に1度など年中頻繁に起こっている危機を5ポイント、半年に1度程度の比較的起きやすい危機を4ポイント、1年に1度程度は起きる危機を3ポイント、数年に1度は起きる危機を2ポイント、10年に1度も起きない危機を1ポイントとしておこう。

同様に、それぞれの危機についての経営への影響度（ダメージ）も判定してみよう。

おわりに～プログラムの成果と課題

2005（平成 17）年度より福岡県教育センターの専門研修において教頭対象の危機管理講座を担当することとなった。当時、幾冊の関連書を読んでみても隔靴搔痒の感があり、そのため社会経験豊富な院生たちがあつまる夜間大学院のゼミで「危機管理」をテーマに半期演習を行った。社会人院生は教師・学校管理職ばかりでなく、看護師長やビジネス界で活躍されている方など多彩な顔ぶれゆえ、異分野における危機管理の考え方も押さえながら、学校の危機管理について検討することができた。

以後、3年間にわたって上記の成果を踏まえた同様の内容で研修を行っており、一定の評価を得てはいたもののマンネリ化した内容となっている点は否めなかった。とりわけ演習の方法においてディスカッション・プレゼンテーション以外の技法を採用してこなかった。

このたび、本開発プログラム事業を委託される幸運に恵まれ、これを契機として紛争調停の技法を学ぶ機会が与えられたことの意義は大きい。同じ大学とはいえ、研究院の異なる紛争管理センターで実際にどのようなプログラムが行われているかは未知の世界であった。同センターのプログラムは年に2回（福岡、東京）の基礎トレーニングと1回の上級編（福岡）が開かれており、定員がすぐに埋まる人気の研修講座である。私が参加した福岡での基礎講座（4月18～20日）にも県外の方が多く、なかには北海道から参加された方もいた。三日間も座って話を聞くこと自体が不安であったが、座学と演習を巧みに組み合わせ、飽きさせないまま紛争を管理することの重要性と調停技法の有用性を実感することができた。

とりわけロール・プレイング演習は教員研修で受講生にさせることはあっても、私自身が体験したことはなかったのでとても貴重な機会となった。与えられた役割を「演じ」ていたはずが、いつの間にかキャラクターが走り出し自身の中で勝手に言葉やディテイルな状況が想起され、ストーリーが展開して、よりリアルになっていく瞬間を体感することができ、その有効性を肌で感じることができた。



写真) レビン教授の講義風景

そこで連携先である福岡県教育センター教育経営部にうかがい、ロール・プレイング用のスクリプト（脚本）を共同開発することのお願いをした。従来、二者のロール・プレイはよくあるが、調停技法のように三者のロール・プレイは目新しい。したがって、その後、福岡県教育センターの原主任指導主事と鶴田主任指導主事に九州大学まで来ていただいて協議をし、三者の構図が生きるようなスクリプト案を再度書き直していただいた。また、専門家であるレビン小林教授にもスクリプトにさらに手を加えて書き改めていただいたりもした（タイトルは「真面目と真面目のぶつかり合い」）。いずれも著作権等の関係でこの報告書に全文は載せていないが、「我が身に起きそう」「身につまされる」など高い評価が得られており、共同研究でこうしたスクリプトを作成できたことが最大の成果である。



写真) 県教育センター担当者による
スクリプトの背景（三者対立）の説明風景

実際の講義・演習は、福岡県内の校長対象、教頭対象、ミドル・リーダー対象、福岡市の新任校長対象、北九州市の新任校長対象、そして佐賀県の生徒指導関係の教諭・養護教諭を対象に行った。講義では各学校の最終責任者として危機発生時に迅速な対応や判断・決断をしていかなければならない校長職を対象とする講座ではクライシス・マネジメントにウェイトを置き、反対に教頭職を対象とする講座では安全管理のためのリーガル・チェックなど、リスクを回避するための危機予測などリスク・マネジメントにウェイトを置いた。他方、ミドルクラスら一般教諭を対象とした研修となると、最終的な判断などまだ現実味を帯びない内容も含まれるため一般教諭向けの「危機管理」論のあり方は今後の課題となった。

なお、演習も同様で、最終判断を下すのは校長職であるため、教頭研修では校長不在時という設定を、一般教諭対象研修では「校長になったつもり」で役割を演じてもらった。それでも受講生の評価はたいへん高かったようで、ミドル・リーダー講座の中でこの危機管理講座のみが次年度一日研修に拡大されることとなった。



写真) 二者、三者スクリプトによるロールプレイ風景

また、福岡県教育センターの方針により、演習は二者スクリプトを採用し、他の政令都市教育センターでは三者スクリプトを採用してロールプレイを行ったため、結果的に多様な方法を試みることができ、その可能性と問題点も明らかになった。

なお、今回の委託研究費の助成により、全国の教育研修所や教員研修センター等における「危機管理」講座の開設状況について調査することができた。予想以上に何年もの研修の蓄積のある自治体がある一方で、まだ「危機管理」を冠した講座を開設していない地域もみられた。「平和」なのか温度差を感じざるをえない。

本報告書で紹介させていただいた先進自治体には、研究分担者である院生が直接足を運び、担当者にインタビューさせていただいたり、貴重な資料をいただいたりすることができた。記して感謝申し上げたい。例えば新潟県教育センターが行っているマッピング演習など、極めて斬新な取組みであり、次年度以降に研修を行う際の参考にさせていただきたいと願っている。

また、民間企業におけるリスク・マネジメント（クライシス・マネジメントを含む）の考え方についても「目から鱗」でとても刺激的であった。危機管理の成否が直接に会社存亡にかかわるという文字通りの「危機感」に由来する真摯な受け止め方はとても印象に残った。教育界にいる我々も危機に対する「感度」をあげていかなければなるまい。

すでに本年度実施した福岡県の校長・教頭・ミドル及び福岡市・北九州市の新任校長研修は次年度も継続して担当することが決まっており、今回の成果を踏まえた試みが可能である。また、他のいくつかの自治体からも危機管理研修のオファーを受けており、本年度の成果を浸透させていくつもりであるが、今回の成果は「共有財産」として多くの方々がこの研修を担当できるよう願うものである。外部講師が身近におらず、独立行政法人教員研修センターに紹介してもらって感謝しているという声もうかがった。ますます需要は大きくなるばかりであろう。

なお、本研究報告書の作成にあたっては研究室院生諸君の果たした役割ははかりしれない。コーディネートなど中心的な役割を博士後期課程の雪丸武彦君に担ってもらい、別ページに掲載している研究分担者の院生たちがこの地道な作業に献身的に関わって作成してくれた。記して感謝したい。

また、スクリプト作成から演習技法まで手ほどきいただいたレビン小林久子教授、外部評価者として貴重な示唆をくださった国立教育政策研究所の青木栄一研究員、熊本県退職小学校長の園田頼暁先生にも感謝申し上げたい。

そして本報告書の作成はもとより、別冊の危機管理テキスト（ハンドブック）やスクリプト原案作成、そして演習のコーディネートなどで多くのご尽力を賜った福岡県教育センター教育経営部の皆様に心より御礼申し上げます。共同作業の成果を来年度以降も一緒にいかしていきたいと願っている。

本当に最後になりましたが、何よりもこの度こうした貴重な機会を我々に与えて下さった独立行政法人・教員研修センターに深く感謝申し上げます。

平成 21 年 3 月 18 日

九州大学大学院教育学部門
准教授 元兼正浩（研究代表者）

《 執 筆 者 一 覧 》

- 元兼 正浩 (九州大学准教授、はじめに、序章第1節、おわりに)
雪丸 武彦 (九州大学大学院／日本学術振興会特別研究員、序章第2節、第1章第1節第1項・
2節第5項・3節、第2章第1節・2節・3節第5項、第3章第1節)
前田 晴男 (九州大学大学院、序章第3節、第1章第2節第4項、第2章第3節第2項・
3項、第3章第2節第1項・2項)
波多江俊介 (九州大学大学院、第1章第1節第2項、第2章第3節第4項)
楊 川 (九州大学大学院、第1章第2節第1項・2項・3項、第2章第3節第1項、
第3章第2節第3項)
山下 顕史 (九州大学大学院、第3章第2節第2項)

独立行政法人教員研修センター委嘱事業
教員研修モデルカリキュラム開発プログラム (平成20年度教育課題研修) 資料集

学校管理職のための
クライシス・マネジメント・スキル開発プログラム

2009年 3月27日 印刷

2009年 3月31日 発行

発行所：九州大学 福岡県教育センター

九 州 大 学 : 〒812-8581 福岡市東区箱崎 6-19-1

TEL&FAX 092-642-3121

福岡県教育センター：〒811-2401 福岡県糟屋郡篠栗町高田 268

TEL 092-947-0079

FAX 092-947-8082

印 刷 所:城島印刷株式会社

〒810-0012 福岡市中央区白金 2-9-6

TEL 092-531-7102 FAX 092-524-4411
