

研究論文

## 学校の危機管理と校長のリーダーシップに関する一考察

松尾 敏実\*1 ・ 平田 淳\*2

### A Study on the Risk and Crisis Management and Principals' Leadership

Toshimi MATSUO and Jun HIRATA

【要約】学校の危機管理においては、これを「平常時危機管理」、「緊急時の危機管理」、「収束時の危機管理」の3つのフェーズに分けた上で、各フェーズに合わせた形で教職員一体となって対応することが重要であるが、その際鍵となるのが校長が果たすリーダーシップである。本稿では、各フェーズにおいてどのような取組みが必要なのか、そこで必要とされる校長のリーダーシップはいかなるものか、学校現場での実践経験を踏まえて考察する。

【キーワード】学校の危機管理, 平常時危機管理, 緊急時の危機管理, 収束時の危機管理, 校長のリーダーシップ

#### はじめに

学校における危機管理とは、児童生徒や教職員の生命を守り、安全を確保し、学校に対する信頼、日常の教育活動を守るために危機の予知・回避を行うとともに、万一の危機発生時にはその被害を最小限に食い止め、再発を防ぐことである。そのためには、管理職の役割は大きなものがある。近年、全国各地で児童生徒が被害に遭う痛ましい事件や事故、自然災害が多発する中で、国や教育委員会は、児童生徒や教職員の安全を確保するための施策に取り組んできたが、その中であっても、直接的に学校の管理者である校長の事前の予防策の実施や、危機発生時の適切な判断力、対応力、事後の再発防止に向けた取組が重要である。このことについて、あらためて実際に校長としての立場から学校の危機管理について考える。

#### 1. 学校における安全・安心の確保に関する国の動向

##### (1) 平成20年(2008年)までの対応

学校は、児童生徒にとって安心して学ぶことができる場所でなければならず、児童生徒の安全確保及び学校の安全管理は学校教育を行う上で最も大事なことである。文部科学省でも平成12年(2000年)1月7日付けの『幼児児童生徒の安全確保及び学校の安全管理について(依頼)』で安全確保、安全管理について、点検項目を参考にして点検することなど、これまで発生した事故や事件、自然災害を踏まえて取り組むべきことを示した。

また、文部科学省では、学校における不審者侵入時の具体的な対応を示した『学校への不審者侵入時

\*1 佐賀県立佐賀西高等学校・校長 \*2 佐賀大学大学院学校教育学研究科

の危機管理マニュアル』<sup>1</sup>（平成 14 年（2002 年）12 月）を作成し、これを参考に各学校において機能する独自の危機管理マニュアル作成することなどを求めた。

その後も学校内外において子どもが犠牲となる事件・事故、交通事故、自然災害などに対して、学校が適切に対応を行うことが求められていることから、学校安全に対する取組体制の整備等が、平成 19 年（2007 年）3 月から中央教育審議会（以下「中教審」）で検討されることになった。また文部科学省は、同年 11 月には登下校時の犯罪被害への対応を追記した『学校の危機管理マニュアルー子どもを犯罪から守るためにー』<sup>2</sup>を作成し、これを参考にしながら各学校において、学校・地域の特性や実情に即した独自の危機管理マニュアルを作成することなどを求めた。また、平成 20 年（2008 年）1 月 17 日には、中教審から『子どもの心身の健康を守り、安全・安心を確保するために学校全体として取組を進めるための方策について（答申）』<sup>3</sup>（以下「平成 20 年答申」）が出された。答申では、学校における健康・安全に関する推進体制の構築が重要であると指摘しており、校内体制の確立や家庭との連携、地域との連携を求めている。また、学校の設置者は、施設整備や管理運営体制の充実を図ることや、国及び地方公共団体は、学校の取組に対して、必要な情報の提供や助言、指導その他の援助を行うことが求められている。

## （2） 学校保健安全法の施行について

平成 20 年答申を受けて、「学校保健法」が「学校保健安全法」として大幅に改正され平成 20 年（2008 年）6 月 18 日に公布、平成 21 年（2009 年）4 月 1 日から施行された。平成 20 年 7 月 9 日付けの『学校保健法等の一部を改正する法律の公布について（通知）』<sup>4</sup>では、今回の改正について、近年の児童生徒等の健康・安全を取り巻く状況の変化にかんがみ、学校保健及び学校安全に関して、各学校において共通して取り組まれるべき事項について定めている。また、法制定の目的を「学校における児童生徒等及び職員の健康の保持増進を図るため、学校における保健管理に関し必要な事項を定めるとともに、学校における教育活動が安全な環境において実施され、児童生徒等の安全の確保が図られるよう、学校における安全管理に関し必要な事項を定め、もつて学校教育の円滑な実施とその成果の確保に資すること」<sup>5</sup>としている。

学校保健安全法では、国及び地方公共団体の責務として、国及び地方公共団体が相互に連携を図り、各学校において保健及び安全に係る取組が確実かつ効果的に実施されるようにするため、学校における保健及び安全に関する最新の知見や事例を踏まえつつ、財政上の措置やその他の必要な施策を講ずるものとしている。また、国は、各学校における安全に係る取組を総合的かつ効果的に推進するため、学校安全の推進に関する計画の策定その他所要の措置を講ずるものとし、地方公共団体は、国が講ずる措置に準じた措置を講ずるように努めなければならないこととした。

さらに、この学校保健安全法の中で、学校安全に関する事項として次のことを定めている。

<sup>1</sup>[http://www.mext.go.jp/component/a\\_menu/education/detail/\\_icsFiles/afieldfile/2010/01/20/006.pdf](http://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/detail/_icsFiles/afieldfile/2010/01/20/006.pdf)（2018 年 12 月 10 日採取）。

<sup>2</sup>[http://www.mext.go.jp/component/a\\_menu/education/detail/\\_icsFiles/afieldfile/2010/01/20/013\\_1.pdf](http://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/detail/_icsFiles/afieldfile/2010/01/20/013_1.pdf)（2018 年 12 月 10 日採取）。

<sup>3</sup>[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/\\_icsFiles/afieldfile/2009/01/14/001\\_4.pdf](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/_icsFiles/afieldfile/2009/01/14/001_4.pdf)（2018 年 12 月 10 日採取）。

<sup>4</sup> [http://www.mext.go.jp/b\\_menu/hakusho/nc/1285251.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/nc/1285251.htm)（2018 年 12 月 10 日）。

<sup>5</sup> これは註 4 にある通知からの直接引用であるが、ウェブサイト上に掲載されているため、頁の特定はできなかった。以下、直接引用部分で頁が特定されていない場合は、同様の理由による。

- ① 学校安全に関する設置者の責務（第26条関係）
  - ・ 学校の設置者は、学校の施設及び設備並びに管理運営体制の整備充実その他の必要な措置を講ずるよう努めるものとする。
- ② 総合的な学校安全計画の策定及び実施（第27条関係）
  - ・ 学校においては、施設及び設備の安全点検、児童生徒等に対する通学を含めた学校生活その他の日常生活における安全に関する指導等について計画を策定し、これを実施しなければならないこととした。
- ③ 学校環境の安全の確保（第28条関係）
  - ・ 校長は、当該学校の施設又は設備について、安全確保を図る上で支障となる事項があると認められた場合には、遅滞なく、その改善を図るために必要な措置を講じる。
  - ・ 当該措置を講じることができないときは、設置者に対し、その旨を申し出る。
- ④ 危機等発生時対処要領の作成等（第29条関係）
  - ・ 学校においては、児童生徒等の安全の確保を図るため、当該学校の実情に応じて、危険等発生時において当該学校の職員がとるべき措置の具体的内容及び手順を定めた対処要領を作成する。
  - ・ 校長は、危険等発生時対処要領の職員に対する周知、訓練の実施その他の危険等発生時において職員が適切に対処するために必要な措置を講ずる。
  - ・ 事故等により児童生徒等に危害が生じた場合において、当該児童生徒等及び当該事故等により心理的外傷その他の心身の健康に対する影響を受けた児童生徒等その他の関係者の心身の健康を回復させるため、これらの者に対して必要な支援を行う。
- ⑤ 地域の関係機関等との連携（第30条関係）
  - ・ 学校においては、児童生徒等の安全の確保を図るため、児童生徒等の保護者との連携を図るとともに、当該学校が所在する地域の実情に応じて、当該地域を管轄する警察署その他の関係機関、地域の安全を確保するための活動を行う団体その他の関係団体、当該地域の住民その他の関係者との連携を図るよう努める。

以上のことから、学校は、学校安全計画及び危険等発生時対処要領（危機管理マニュアル）の作成が義務づけられ、校長は、学校の施設、設備について安全管理上必要な措置を講じることなどの義務を負い、対処要領の職員への周知、訓練の実施、その他危険等発生時において職員が適切に対処するための必要な措置を講じなければならないことが明記された。

### (3) 学校保健安全法施行後の国の対応

学校保健安全法の施行、そして平成23年（2011年）3月11日の東日本大震災発生の際の教訓を受け、平成24年（2012年）3月には中教審から『学校安全の推進に関する計画策定について（答申）』<sup>6</sup>が出され、あわせて『学校防災マニュアル（地震・津波災害）作成の手引き』<sup>7</sup>が作成された。さらに、近年の学校や児童生徒等を取り巻く様々な安全上の課題や、『学校事故対応に関する指針』<sup>8</sup>（平成28年（2016

<sup>6</sup> [http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1318910.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1318910.htm)（2018年12月10日採取）。

<sup>7</sup> <https://anzenyouiku.mext.go.jp/mextshiryuu/data/saigai02.pdf>（2018年12月10日採取）。

<sup>8</sup> [http://www.mext.go.jp/a\\_menu/kenko/anzen/\\_icsFiles/fieldfile/2016/04/08/1369565\\_1.pdf](http://www.mext.go.jp/a_menu/kenko/anzen/_icsFiles/fieldfile/2016/04/08/1369565_1.pdf)（2018年12月10日採取）。

年) 3月), 『第2次学校安全の推進に関する計画』<sup>9</sup> (平成29年(2017年) 3月) 等を踏まえ, 平成30年2月には『学校の危機管理マニュアル作成の手引』<sup>10</sup>が作成され, 様々な危機管理事象に応じて対応の在り方や留意点等の基本的内容を示し, 各学校において, この手引を活用し, 学校・地域の特性や実情に即した学校独自の危機管理マニュアルの作成, 見直しを行うことを示した。

## 2. 佐賀県教育委員会の取組

### (1) 「教育現場における安全管理の手引き」の作成

教育現場における安全・安心の確保は, 学校教育への信頼を維持・回復していくために不可欠であり, 危機管理意識の高揚と危機管理体制の確立は, 教育に携わるすべての者にとって, 極めて重要で喫緊の課題であることから, 佐賀県教育委員会では, 平成20年(2008年) 4月, 教育現場における危機管理の在り方についての基本的な指針を示した『教育現場における安全管理の手引き』(以下「県手引き」)を作成した。その後, 教育委員会では, 毎年点検・見直しを行い, 平成29年(2017年) 度末までに12回の改訂が行われている。改訂の内容としては, 例えば「いじめ防止対策推進法」を踏まえた内容の追記や危機対応事例(原子力防災に関すること等)の追記が中心である。各学校ではこの県手引きを参考に, 学校の危機管理マニュアルの作成・改訂や危機管理に関する校内研修, 危機を想定した訓練等を積極的にを行い, 教職員の危機管理意識を高め, 危機管理体制の確立に努めることとしている。

県手引きには携帯版としてA3版2ページのものもあり, 各職員は普段はこれを携帯し, 活用している。携帯版県手引きの「3 緊急事態に備えた体制づくり」では, 年度当初確認しておくべきことの再確認を行っている。また, 「4 対応レベルに応じた緊急対応のポイント」及び携帯版県手引き添付の『県立学校における危機事象への対応基準(緊急対応)』の確認を行い, 緊急事態発生時に校長として行うべきことの確認をしている。さらに, 職員会議で携帯版県手引きを使った「危機発生時における情報伝達体制」の確認, 及び「緊急時連絡体制表」の確認を全職員で行っている。

### (2) その他の取組

学校保健安全法やその後の国の『学校安全の推進に関する計画』<sup>11</sup> (平成24年(2012年) 4月) や『学校事故対応に関する指針』<sup>12</sup> (平成28年(2016年) 3月) を受けた通知が出され, 学校安全計画の作成等学校はそれぞれの通知に沿った対応を行ってきた。

## 3. 学校における危機管理対応の実際

佐賀県教育委員会の対応を踏まえて, 各学校は学校の状況や地域の状況等それぞれの実態に即した対応を行っている。筆者が現在勤務する高等学校(以下「本校」とする。)でも学校保健安全法を踏まえて, 毎年度行う危機管理対策として次のようなことを実施している。

- 「学校安全計画」, 「学校保健計画」, 「学校防災計画」の作成と計画に基づいた実践
- 危機管理マニュアルの更新, 及び職員への周知

<sup>9</sup> [http://www.mext.go.jp/a\\_menu/kenko/anzen/\\_icsFiles/afieldfile/2017/06/13/1383652\\_03.pdf](http://www.mext.go.jp/a_menu/kenko/anzen/_icsFiles/afieldfile/2017/06/13/1383652_03.pdf) (2018年12月10日採取)。

<sup>10</sup> [https://anzenkyouiku.mext.go.jp/mextshiryou/data/aratanakikijisyou\\_all.pdf](https://anzenkyouiku.mext.go.jp/mextshiryou/data/aratanakikijisyou_all.pdf) (2018年12月10日採取)。

<sup>11</sup> [http://www.mext.go.jp/a\\_menu/kenko/anzen/1320286.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/kenko/anzen/1320286.htm) (2018年12月10日採取)。

<sup>12</sup> [http://www.mext.go.jp/a\\_menu/kenko/anzen/\\_icsFiles/afieldfile/2016/04/08/1369565\\_1.pdf](http://www.mext.go.jp/a_menu/kenko/anzen/_icsFiles/afieldfile/2016/04/08/1369565_1.pdf) (2018年12月10日採取)。

- 学校の施設設備の安全点検（毎月）
- 職員の研修，訓練（職員会議における緊急連絡体制の確認，防火訓練など）
- 学校安全に関する関係機関との連携（警察やその他の関係機関との連携）
  - ・ 交通講話
  - ・ 防犯講話
- 後援会（本校PTA組織）と連携した巡視

本校の学校危機管理マニュアルは，県手引きを踏まえて作成され，その内容は，県手引きに掲載されている事項に，本校の「緊急時連絡体制表」，「校内救急体制」，「教育現場における安全管理の手引き（携帯版）」を加えた形で構成している。

県手引きでは，学校現場における危機管理を平常時（事前対応），緊急時（発生時対応），収束時（事後対応）の3つのフェーズ（局面，段階）に分けて整理をしている。上地（2005）も同じように，危機対応の3段階として次のように整理をしている。それぞれについて留意すべきこと，校長としてのどう対応すべきかこれまでの経験を踏まえて示したい。

### （1） 平常時（事前）の危機管理

危機状況にない平常時において，事件・事故等の危機の発生を事前に想定し，危機の発生を未然に防止するための予防的対策や事前の準備をしておく段階である。具体的な対応としては，県手引きを踏まえて，次のような学校における体制整備等の対応を行う必要がある。

- ① 危機管理マニュアルの作成・更新
- ② 学校安全計画，学校防災計画，学校保健計画の作成
- ③ 緊急連絡体制，及び教職員の役割分担の確認
- ④ 学校の施設・設備の安全点検
- ⑤ 職員研修，訓練等の実施
- ⑥ 生徒への事件・事故の未然防止に向けた啓発などの安全教育
- ⑦ 過去の事件・事故についての事例研究，分析，傾向把握
- ⑧ 保護者，地域，関係機関との連携，情報交換
- ⑨ 校内，校外における情報収集（佐賀県教育委員会，2017，1－3頁）

学校の危機管理においては，自校においてもいつでも危機事象が発生する可能性があることを念頭において，校長を中心とした管理職が，まず危機管理意識を高め，体制整備などを備えることが重要である。そのため，年度当初に行うことの一つとして，校内の教職員との緊急連絡体制の確認，生徒・保護者との緊急連絡体制の確認，県教委や警察・消防・病院など関係機関との緊急連絡網の確認等は，毎年度確実に行うことである。また，安全計画として施設設備の安全点検，職員研修や生徒への啓発等を行い，危機事象が発生しても慌てることなく，確実に必要な対処ができるように準備をしておく必要がある。

また，学校安全に関する法令の確認や学校安全に関する通知の把握，及び周知や対応は確実に行う必要がある。さらに，過去の危機事象や他校で発生した危機事象についても関心を持ち，自校で発生したらどう対応するかなど考えることも，校長自身の対応力を高めるために必要なことである。

年間を通してみれば、何らかの生徒や職員の事故、大雪や台風、集中豪雨などの自然災害の発生などが起こっている。その際に必ず対応を振り返り、必要な修正等あれば行い、次に備えることも大事な予防的対策であると考えている。

例えば、本校では、台風が来ることが予想されれば、臨時休校を判断し、「スクールNEWS」で登録されている保護者・生徒にメール配信するようになっている。したがって、迅速に対応するために臨時休校を判断する場合の判断基準（台風が佐賀県を通過する場合は休校とするなど）を作っておくことも事前の準備として大切なことである。

## (2) 緊急時（危機事象発生時）の危機管理

危機発生時、事件・事故等の危機の発生による被害を最小限に食い止め、迅速に危機を解決し、早期に回復を図る段階である。具体的な対応としては、県手引きを踏まえて、学校の危機管理マニュアルに沿って、次のような対応を行う必要がある（佐賀県教育委員会，2017）。

- ① 迅速な対応に努める
- ② 指揮系統及び役割分担を明確にする。また、全教職員での情報を共有する。
- ③ 当事者や児童生徒へのケアを十分に行う。
- ④ 誹謗・中傷から当事者や児童生徒を守る。
- ⑤ 県教委等関係機関との連携を密にする。
- ⑥ 外部対応の窓口は一本化する。
- ⑦ 情報の拡散等による二次被害を防止する。
- ⑧ 保護者や地域住民等に対し、十分な説明を行う。
- ⑨ すべての記録を残す。
- ⑩ 学校事故対応に関する指針（文部科学省平成28年3月）に基づき基本調査（学校）、詳細調査（学校の設置者）を行う。（佐賀県教育委員会，2017，1-3～1-1-11頁）

危機発生時の対応としては、何よりも「生命の尊さ」を最優先して対応すること、そして、正確な情報収集を行い、迅速かつ適切に対応することが重要である。また、組織として機動的に対応することも重要であり、まずは管理職を中心に、何を優先させるべきかを判断し、初動体制を確立することが初期対応として重要不可欠である。さらに、危機事象のレベルによって県教育委員会（本校は県立高校であるため）へ第一報等の報告が必要であり、迅速に対応する必要がある。

また、浅野（2004）は、企業は、危機が発生した場合、ダメージコントロールを適切に行うため、対策本部の設置、情報収集と分析、対応策の検討と指示、を矢継ぎ早に行うとしている。県手引きでも、危機発生後の管理職の対応として対策本部の設置等次のように示している（佐賀県教育委員会，2017）。

- ① 危機発生時の報告があれば、管理職は、直ちに関係者を集合させ、「対策本部」を組織し、情報の収集や分析、危機への対応方針等の決定を行う。また、危機管理に対処するため、あらかじめ教職員の役割分担を定めておく。
- ② 危機発生時における管理職の役割は、危機の状況を的確に判断し、全職員に対して「緊急対応（緊急体制）を実施する」旨を発し、危機管理の役割分担等について指示を行うことである。そのため、日ごろから管理職は自らの所在や緊急時の連絡手段等を明らかにし、教職員

からの報告や連絡が円滑に実施できるようにしておかなければならない。

- ③ 危機発生時には、組織的な対応が求められることから、対策本部での決定事項等を全職員が共有し、直ちに危機管理体制を構築する。
- ④ 教育現場で発生した危機的事態の中で、特に緊急かつ重大な事態を引き起こす恐れがある危機的状况については、管理職は県教育委員会に対して支援要請を行うこととする。
- ⑤ 支援要請を受けた県教育委員会は、教育現場等の支援を行うため、危機対応支援チームを組織し、教育現場の危機対応に当たる。(佐賀県教育委員会, 2017, 1-7頁)

このほか、必要に応じて保護者会での説明やマスコミ対応、記者会見が必要なこともある。これらについては、対策本部での検討や県教育委員会と相談・協議をしながら対応していくことになる。このような様々な危機事象に適切に対応するため、県手引きでは、50の「危機対応事例」を掲載し、これを参考に対応することとしている。

いずれにしても、危機事象発生後、正確に情報を収集し、対策本部での検討や県教育委員会への報告、相談、協議等を踏まえて、校長は危機への対応方針等の決断をしていく必要があり、そのためにも様々な危機事象に対して、対応の優先順位や対応方針についてどのように判断していくかの訓練が平時から必要である。筆者は以前、県教育委員会で教育活動に係る事故や問題行動や犯罪被害等の担当をしていたが、その際も、判断の遅れや判断の内容によって、その後の対応が困難になった事例を見てきた。タイミングが遅れることなく、適切な対応をしていくことが極めて重要なことである。

### (3) 収束時（事後対応）の危機管理

これは、危機が一応収まった段階で、対応の総括や再発防止に向けた対策などを行う段階である。具体的な対応としては、県手引きでは次のように示している（佐賀県教育委員会, 2017）。

#### ① 再発防止に向けた取組

- ・ 危機が発生した原因を究明する。
- ・ 危機に対応した際の課題を明確にする。対応の分析、評価が重要である。
- ・ 危機管理マニュアルの見直しを図る。
- ・ 生徒、保護者への再発防止の啓発を行う。

#### ② 対応の事後評価

- ・ 事件・事故の状況、対応状況等を客観的に記録し保管しておく。
- ・ 事件・事故にあった生徒及び周囲の生徒への指導及び心のケアに努める。必要に応じて関係機関の協力も要請する。
- ・ 組織として事件・事故の原因や背景、対応の適否について分析し、学校全体で再発防止に向けた取組に着手する。
- ・ 保護者や地域等に対し、事件・事故の経過、学校としての対応について説明し、学校への理解と協力を求める。

#### ③ 信頼回復に向けた取組

- ・ 生徒や保護者、地域社会からの信頼を回復するための方策について組織的に検討し、的確な対応を取っておくことが重要である。

危機が一応収まっても、関係した生徒の心のケアや、二次的被害、再発防止に向けた取組など対策が必要であり、それらに一つ一つ丁寧に対応していくことが生徒、保護者や地域の信頼を得ることにもなる。

#### 4. 学校危機管理における校長のリーダーシップ

ここまで、学校における危機管理対応について危機管理の3つの段階ごとに整理をして、基本的な考え方や対応について管理職対応を中心に述べてきた。ここでは、学校の危機管理における校長のリーダーシップについてまとめたい。高階（2005）は、「学校で事件・事故が起きた場合、最も重視されるのは緊急時のリーダーシップであるが、その場合もっとも必要とされるのは校長の強力なリーダー行動である。」と述べている。そして次のような原理・原則を示している。

- ① 事故・災害への心構えが必要（予防措置に万全を期す）
- ② 学校には潜在的な危険性がある（日常の安全点検が重要）
- ③ 事故発生（同時に起こる状況把握，事故説明，教委報告，マスコミ対応）
- ④ 保護者対応は何よりも誠意を持って
- ⑤ ベストを尽くす（だが，学校だけでは解決できない問題がある）
- ⑥ マスコミ対応
- ⑦ 学校の組織を活用する
- ⑧ 子どもへの防犯教育を行う
- ⑨ プライバシー保護と情報管理（65-67頁）

これまでの県教育委員会担当者、及び校長としての経験を踏まえて改めて学校の危機管理について考えたとき、学校保健安全法で定められている学校安全計画や危機管理マニュアル策定等体制整備は、平常時の危機管理として重要ではある。しかし、より重要なことは、危機事象発生時の危機管理であり、その際の校長としてのリーダーシップであり、校長としての判断力、決断力であると考えている。

危機事象が発生すれば、まずその状況把握が何よりも大切であり、事象への対応のための役割分担の指示や県教委への報告、重大事案についてその後想定されるマスコミ対応など、やるべきことが多くあり、さらにそれぞれについて具体的に指示を出す必要がある。高階（2005）が指摘している上述の原理・原則の③～⑦は緊急時の危機管理として重要な指摘である。県教育委員会で担当していた際は、当該学校の校長に対し、この原理・原則の③～⑦の確認とともに、危機事象について統一した見解で説明できるようにポジションペーパーの作成をお願いしていた。さらに必要に応じて指導主事を当該学校に派遣し、学校の支援に当たらせていた。様々な対応について、校長として決断を下す必要があり、県教育委員会として助言を行うなど学校の支援を行ってきた。また、平常時の危機管理を考えた場合、①、②、⑧は重要なことである。平常時から校長として危機管理を考えて行動することが緊急時の危機管理に生きると考えている。

高階（2005）は、さらに危機管理において適切・迅速な対応のために重要ポイント10カ条として次のようなことをあげている。

- ① 事故・災害発生への対応はすべての業務に優先する
- ② 事故発生を自分1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，できるだけメモなど，記録した内容を添える
- ⑤ 平常時こそ重要なクライシスへの心構え
- 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場合は，教育委員会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（67-68頁）

これらも教職員の危機管理に対する行動として心掛けておきたいことである。

昨今，夏の部活動中に怖いのが熱中症である。毎年，教育庁保健体育課から注意喚起が行われ，また熱中症の警報が出される場合もある。その都度，管理職として職員朝礼等で注意喚起をしているところである。それでも今年度も部活動中に具合が悪くなり，熱中症で救急搬送を要請するケースがあった。この場合も，顧問がすぐに保健室に連絡を行うとともに，応急の措置をとり，養護教諭から教頭，校長に連絡があった。生徒の状況からすぐに救急搬送を決めて教頭が救急車の出動を要請し，顧問が保護者に連絡し，同時に校長が教育庁保健体育課に救急搬送する旨の第1報を入れた。その後，教頭が詳細な事情を聞き取り，生徒の症状を確認した上で，教育庁保健体育課にメールによる第一報の報告を行った。翌朝，職員朝礼時に熱中症で救急搬送したことを校長が全職員に伝え，改めて熱中症への注意喚起を行った。

このケースのように日常の事故・事件への対応の際には，校長として，上記の重要ポイントの①～④について教職員が対応できているかどうか確認し，点検しておく必要がある。それ以外のものも含めてここで示している重要ポイントは職員研修の際に周知し，教職員の対応力向上に努めることが大切である。

## 5. 今後の課題

これまで述べたように，学校の危機管理については，校長のリーダーシップが何よりも重要である。そのため校長対象の研修会等で自己研鑽を積むことや，これまで述べたような平常時の研鑽が大事であると考えている。また，校長のリーダーシップをサポートする体制づくりや県教育委員会の支援，関係機関との連携なども重要である。

その上で，さらに校長が適切に判断し，対応していくためにサポートするための支援体制の一つとして，訴訟対応への支援があると考えている。既に他県ではスクールロイヤー制度を設けているところもある。佐賀県においては，原則として弁護士相談が必要な場合は，県教育委員会を窓口として県の法律顧問に相談するようになっている。これまで教育委員会側の担当者として，数件の弁護士相談に対応してきた。内容は教務関係や生徒指導，事故関係などで，今後の対応や判断していく際の参考になった。

国も現在「いじめ防止等対策のためのスクールロイヤー活用に関する調査研究事業」に取り組んでおり，その必要性，可能性が研究されているところである。また，平成30年（2018年）1月18日付けで日本弁護士連合会は，「スクールロイヤー」の整備を求める意見書において，スクールロイヤーを活用する制度の構築・整備及び活用を推進するための法整備や財政的措置を求めている。こうした動きがあることは学校の校長としては心強いところであり，今後の動きを見守りたい。

【参考・引用文献】

- ・ 浅野良一（2004）「企業における危機管理とセーフティネット」木岡一朗編『学校の危機管理とセーフティネット』チェックポイント・学校評価 No.5, 教育開発研究所, 14－19 頁。
- ・ 上地安昭（2005）「危機管理教職員研修の基礎・基本」上地安昭編『「学校の危機管理」研修』学校の研修ガイドブック No.6, 教育開発研究所, 8－15 頁。
- ・ 佐賀県教育委員会（2008）『教育現場における安全管理の手引き』佐賀県教育委員会。
- ・ 佐賀県教育委員会（2017）『教育現場における安全管理の手引き平成 29 年 5 月改訂』佐賀県教育委員会。
- ・ 高階玲治（2005）「危機管理におけるリーダーシップの発揮と学校経営」上地安昭編『「学校の危機管理」研修』学校の研修ガイドブック No.6, 教育開発研究所, 64－69 頁。
- ・ 文部科学省（2018）『子供たちの命を守るために 学校の危機管理マニュアル作成の手引』  
[http://www.mext.go.jp/result\\_js.htm?q=%E5%AD%90%E4%BE%9B%E3%81%9F%E3%81%A1%E3%81%AE%E5%91%BD%E3%82%92%E5%AE%88%E3%82%8B%E3%81%9F%E3%82%81%E3%81%AB&search=x](http://www.mext.go.jp/result_js.htm?q=%E5%AD%90%E4%BE%9B%E3%81%9F%E3%81%A1%E3%81%AE%E5%91%BD%E3%82%92%E5%AE%88%E3%82%8B%E3%81%9F%E3%82%81%E3%81%AB&search=x)（2019 年 1 月 17 日採取）。

（2019 年 2 月 8 日 受理）