

## 高等学校における実際のクライシスと クライシス・マネジメント能力に関する研究

餅 川 正 雄\*

### 目 次

#### はじめに

#### 1. クライシス・マネジメントの目的と実際のクライシス

##### 1.1 クライシス・マネジメントの目的

##### 1.2 実際のクライシス

#### 2. 危機対応マニュアルの必要性と作成手順

##### 2.1 危機対応マニュアルの必要性

##### 2.2 危機対応マニュアルの作成手順

#### 3. 教師と生徒のクライシス・マネジメント能力

##### 3.1 教師のクライシス・マネジメント能力

##### 3.2 生徒のクライシス・マネジメント能力

#### おわりに

#### はじめに

すべての人間にとって安全と安心は、生活していく上で不可欠の最も基本的な要素である。しかし、今、我が国が「安全・安心な国」と思う者よりも、そう思わない者の方が多くなっている。その背景には、実際の犯罪件数が増加して「犯罪多発型社会」に向かっている事実や、我々の生活を脅かす数多くの危険が存在し、災害が発生していることがある<sup>1)</sup>。例えば、『警察白書』によれば、2008（平成20）年の刑法犯の認知（発生）件数は、181万件であり、120万件前後で推移していた昭和40年代を大きく超える水準にある<sup>2)</sup>。また、頻発する自然災害、交通事故、凶悪犯罪の増加、食品の安全性への不安、新興・再興感染症の発生などである。それは、学校という場も例外ではない。実際、児童生徒

の死亡原因の第1位は不慮の事故であり、学校安全に関する活動の果たす役割は非常に大きいと言える<sup>3)</sup>。

教師の最も重大な使命は、「危機に直面した時に、自分の生命を犠牲にしても身体をはって児童生徒の尊い生命を守ること」である<sup>4)</sup>。だからと言って、学校の安全管理についてのすべての責務を現場の教師に負わせればよいということではない<sup>5)</sup>。重い教育課題を国民から課せられて、日々大きなストレスを抱えて奮闘している現場の教師にとって、それはあまりに重圧の大き過ぎる要求である。教師が児童生徒の安全管理のために重要な役割を果たすべきことは当然のことである。しかし、朝早くから児童生徒と関わりながら指導を行い、時間外勤務が常態化して夜遅くまで勤務し、課題を家庭に持ち帰っている教師の現状を無視することはできない。筆者は、教師の本来果たすべき役割とその限界を明確にしていくことが重要だと考えている。教師の力だけで学校の安全管理ができ、生徒の安全と生命を守ることができる考えるのは、現状を考慮しない理想論でしかないことを指摘しておきたい。

都道府県教育委員会等では、学校における様々なクライシス（crisis）を想定し、学校現場におけるクライシス・マネジメント（crisis management）の在り方等について、基本的な指針（guideline）を示した学校における「危機管理の手引」を作成し、各学校で具体的な現場対応をするように指導している<sup>6)</sup>。

当然のことであるが、具体的な対応は、教育委員会が行うのではなく学校現場に依存せざる

\* 広島経済大学経済学部准教授

を得ない。各学校においては、教育委員会からの指導に従い、毎年、「危機対応マニュアル」等の点検や見直しをすることになっている。学校では、生徒の発達段階、学校や地域の特性や実態、危機発生時の状況等によって、その対応が異なる場合もあることや、想定していないような多様な危機が発生する恐れのあることを十分考慮しておかなければならないし、各学校の実情に即したマニュアルの整備・点検を行うだけでなく、最低でも年に1回は校内で実際の危機を想定した教職員研修・実地訓練を実施しておくことが求められているのである。

さらに、各学校で作成している「危機対応マニュアル」を有効に活かしていくためには、危機の発生を想定した実地訓練を実施し、日頃から各教職員の具体的な動きを確認し、必要であれば追加・修正を行うことが肝要である。危機の発生は、何が、いつ、どういう形態で襲いかかってくるのが仮想的なものであり、危機に直面していると認識することは困難である。まして、仮想の危機に対して、現実の事前対応は、ほとんど採られていないのである。その意味から、教師はアンテナを高くして、現実にも他校で発生した事件・事故を教訓として、自校のマニュアルに反映させるべく、常に見直しを行い、実際の危機発生時に活用できるかどうかについて臨場感をもって点検することが大切である。実際の危機発生時には、どこを見たらいいのかすぐに分からないような詳細なマニュアルでは役に立たないので、見直しの際には、実際の教師の動きを詳細に検討して、簡潔で誰が見ても分かり易い学校独自の簡易なマニュアルを別に作成しておくことが重要である。また、学校は“新型インフルエンザ”のパンデミック (pandemic) のような新たな危機にも具体的な対応ができ、学校が大混乱に陥るようなことにならないよう、教師は生徒の健康を守るために、生徒への事前指導と可能な限りの準備をしておくことが求め

られている。

本研究では、最初に先行研究と筆者の高等学校での管理職の経験を元に、実際に発生が予想されるクライシスを分類した。続いて「危機対応マニュアル」がなぜ必要なのかを考察し、マニュアルの作成・改善の手順について提案している。最後に、最も重要な教師と生徒のクライシス・マネジメント能力をどのようにして育成するのかを明らかにしたものである。

## 1. クライシス・マネジメントの目的と実際のクライシス

### 1.1 クライシス・マネジメントの目的

#### 1.1.1 あるべき姿の模索

何のために危機対応を行うのかという根本的な問題として、クライシス・マネジメントの目的を整理しておきたい。危機というものは、どの学校にも起こる恐れのあるものであり、予防的対応によってできる限り回避したいけれども回避できない事もあるので、万一、危機が発生した場合に被害を最小限にいとめるために、平時にしっかりと訓練をしておくべきであるという認識をもって、学校教育における体験的な学習の機会として危機対応の実地訓練を実施することが学校の果たすべき課題である<sup>7)</sup>。

一般的に日本人は「熱しやすく冷めやすい」と言われており、長期的な目標よりも短期的な目標をこなす能力に優れている点を指摘した研究がある。この性格は、危機に対する効果的で長期的な対応を行う上で大きなマイナス要素となる。クライシス・マネジメントは、危機以前の「元の状態に戻す」のではなく、危機からの教訓を生かして「あるべき姿」を模索して新しい状態を創造するという基本的な考え方に立つことが求められる<sup>8)</sup>。

#### 1.1.2 危機対応能力は生きる力

学校における“クライシス・マネジメントの目的”は、①危険をいち早く発見して事件・事

故の発生を未然に防ぐこと、つまり生徒と教職員の生命を守ることであり、万一事件・事故が発生した場合には、適切かつ迅速に対処し、被害を最小限に抑えることである。②事件・事故の発生予防策によって、学校の機能を正常に保ち、教育活動を活発に展開することができる。万一の危機発生時には正常な教育の再開に向けた対策を迅速に講じることになる。③教職員が一丸となって危機対応に真剣に取り組むことで、学校と保護者・地域住民の信頼関係が一層深まることになる。④また、危機対応能力の向上は、生徒にとっても生きる力を高めることになり、学校教育の中で体験学習の一つとして積極的に実地訓練を実施することが大切だと考えられる。

クライシス・マネジメントの目的

①	生徒と教職員の生命（心と身体）の安全を守ることを最優先するため。
②	学校の組織や運営機能を正常に保ち、活発な教育活動を展開するため。
③	学校（教職員）と保護者・地域住民との信頼関係を維持・向上させるため。
④	危機対応の能力は真の生きる力であり、実地訓練は体験学習であるため。

### 1.1.3 段階的な対策

学校の“危機対応の対象”としては、生徒への犯罪行為、地震や台風などの自然災害、新型インフルエンザや食中毒などの感染症、授業やクラブ活動などでの事故、通学中の交通事故など様々なものが想定され、特に不審者による生徒への犯罪行為は、危機対応の対象として重大なものであると認識されている。実際のクライシス・マネジメントは、次のように5段階で対策を講じることになる<sup>9)</sup>。

学校における危機対応では、事件・事故を未然に防ぐため、次のような体制づくりが大切である。それは、①校長が責任者となり、「安全担当者」を校務分掌上明確にし、機能する危機対応体制をつくる、②教育委員会をはじめ、警察等の関係機関・団体との連携を確立し、協力可能な体制

クライシス・マネジメントの対策

①	危機の事前対応	危機の発生を未然に防止するための予防的対策
②	危機の警戒時対応	危機対応の確認・準備と教師・生徒への注意喚起対策
③	危機の発生時対応	被害を最小限に抑え迅速に危機を解決する緊急対策
④	危機の事後対応	危機の完全解決や二次被害・再発防止に向けての対策
⑤	危機の長期的対応	危機の体験から得た教訓を生かした危機教育活動

をつくる、③保護者や地域の人に対して学校の危機対応への理解と協力を求めることである。

## 1.2 実際のクライシス

### 1.2.1 生徒の安全と問題行動に関する統計

実際のクライシスを検討する前に、関連する各種の統計調査を概観しておきたい。厚生労働省の「人口動態統計」によると、2008（平成20）年に“不慮の事故”により死亡した青少年（0～29歳）の数は、2,121人となっている。不慮の事故の内訳では、乳児以外では交通事故が最も多くなっている。また、学校などの管理下（各教科・特別活動等の授業中、課外指導中、休憩時間中、登下校中等）における児童生徒等の災害（負傷、疾病、障害又は死亡）について行われた独立行政法人日本スポーツ振興センターの災害共済給付の2007（平成19）年度の状況をみると、医療費の給付率では、中学校（21.37%）、高等学校（全日制15.98%）、小学校（10.64%）の順で高く、障害見舞金及び死亡見舞金の件数では、高等学校（全日制）が最も高くなっている。

少年（20歳未満）が被害者となる刑法犯の状況をみると、2008（平成20）年の認知件数は、28万9,035件で、2002（平成14）年の40万6,519件をピークに減少傾向にある。他方、2008（平成20）年の刑法犯少年は、9万966人で、前年比で11.9%減少している。このうち「初発型非行」と呼ばれる“万引き・自転車窃盗・オートバイ窃盗・占有離脱物横領”の4罪種で検挙さ

れた者は、6万4,550人で、刑法犯少年総数に占める割合は、71.0%となっている。刑法少年を年齢別にみると、中学校から高等学校への移行年齢である15歳が最も多く、次いで16歳、14歳となっている。学校種別にみると、高校生が3万6,200人(39.8%)で最も多く、次いで中学生が2万8,225人(31.0%)となっている<sup>10)</sup>。2008(平成20)年に“覚せい剤事犯”で検挙された青少年は、7万2,758人、大麻事犯で検挙された青少年は、1,730人であった。高等学校の校内で発生した生徒による“暴力行為”は、9,603件であり、2,863校(高等学校全体の53.6%)で発生している。2008(平成20)年に警察が補導した不良行為少年(非行少年には該当しないが、飲酒・喫煙・家出等を行って警察に補導された20歳未満の者)は、136万1,769人であり、深夜徘徊と喫煙が大部分を占めている。

次に高等学校における“いじめ”、“不登校”、“中途退学”の認知(発生)件数等をみておきたい。文部科学省の調査によれば、2007(平成19)年度におけるいじめの認知件数は、8,355件であり、学校数は2,734校(高等学校全体の51.2%)であった。いじめの態様で最も多いのは、「冷やかしかからかい、悪口や脅し文句、嫌なことを言われる」(55.4%)であった。年度内にそのいじめが解消しているケースが76.6%であるが、他校への転学や退学の件数が543件(6.5%)である。2007(平成19)年度における高等学校の不登校生徒数は、5万3,041人で、在籍者数に占める割合は、1.56%であった。同じ年度の高等学校中途退学者数は、7万2,854人で、在籍者数に占める割合(中途退学率)は、2.1%であり、高校生の50人に1人が退学していることになる<sup>11)</sup>。

### 1.2.2 発生が予想される実際のクライシス

クライシスには、「内部性」と「主観性」という2つの問題がある。危機の内部性というのは、危機は外部から突然襲ってくるだけでなく、学校(組織)の内部からも発生するということで

ある。危機の主観性というのは、どのような危機的な状況を“危機”と認識するかという点については、個人差があり、危機感そのものが一種の価値判断であるということである。高校生の事件や事故として発生が想定されるクライシス(危機)の中で、生徒の人権や生命に関わるものに分類し列举してみると、表1のような実際のクライシスを想定することができる。ここでは、26の危機の例を列举したが、そのすべてが生徒の生命に関係しており、実際に発生することを想定して、学校がその対応のマニュアルを考えておかなければならない危機であり、その対応レベルは次のようにA、B、Cの三段階に分けることができる<sup>12)</sup>。

表1 危機のレベルと実際のクライシス

A	1) 学校事故による生徒の怪我	2) 生徒同士の喧嘩・暴力事件
	3) 生徒の通学途中の交通事故	4) 自転車窃盗・ひったくり被害
	5) 生徒の家出・無断外泊	6) 生徒の授業妨害・授業放棄
	7) いじめによる不登校	8) 携帯メールによる誹謗・中傷
B	9) 不審者の侵入による盗難	10) ストーカー被害
	11) 教師による生徒への体罰	12) 校外での活動中の事故・病気
	13) 学級崩壊・授業崩壊	14) 電車・バス内等での痴漢被害
	15) レイプによる生徒の妊娠	16) 教師による生徒へのセクハラ
C	17) いじめ等による生徒の自殺	18) 生徒の援助交際・売春
	19) 覚せい剤などの薬物乱用	20) 生徒集団によるリンチ
	21) 学校内での集団食中毒	22) 伝染病の集団感染
	23) 不審者の乱入による殺傷	24) 生徒による学校への放火
	25) 生徒の拉致・監禁・誘拐	26) 生徒による学校爆破・予告

\*筆者作成

表1の「A」・「B」・「C」の記号は、筆者が考える“発生の可能性”と危機のレベルである。「A」は、日常的に発生の可能性が大きく教師の迅速な対応が必要な“個人対応レベルのクライシス”である。学校では、必要に応じて警察などへの通報が必要である。「B」は、発生の可能性はやや低いが衝撃が大きく、その対応は迅速かつ組織的に行う必要がある危機であり、学校は、教育委員会へ連絡・報告して、指示を受けて組織的に対応することが必要である。これは学校全体として対応する“学校対応レベルのクライシス”である。「C」は、発生の可能性は低いものであるが緊急性が高く、衝撃や危険性が大きい大事件となる恐れがあり、学校だけでは対応できない深刻で大きな事件・事故であるので、社会的な影響が大きいため、絶対に教育委員会や警察などの関係機関と連携して対応する必要のある“社会対応レベルのクライシス”である。

表2 危機対応レベルの分類表

A	個人対応レベル	教師の生徒・保護者への個別対応が中心となる
B	学校対応レベル	生徒や保護者への個別対応だけでなく、学校組織としてすべての保護者を含めた全校体制での対応となる
C	社会対応レベル	学校と保護者だけでなく、関係する専門機関や地域社会との連携や支援が必要となる

\*筆者作成

### 1.2.3 教師が経験したクライシス

高等学校の教師が経験している学校のクライシスについての実態調査がある(表3)。この調査は、2000(平成12)年度から2002(平成14)年度の3年間に現職の教師(教職経験3年以上のA大学大学院研修生)294名を調査したものであり、サンプル数は少ないものの大変興味深いものである。

表3 教師が経験した危機の内容(複数回答可)

経験した危機の内容	小・中・高の合計	294人	(内)高等学校	85人
1) いじめを受けている児童生徒	264	90%	76	89%
2) 児童生徒の暴力行為	243	83%	80	94%
3) 学級崩壊・授業妨害・授業放棄	214	73%	60	71%
4) 虐待を受けている児童生徒	163	55%	38	45%
5) 教職員の死	163	55%	60	71%
6) 児童生徒の事故死	135	46%	57	67%
7) 児童生徒のアルコール・薬物乱用	119	40%	40	47%
8) 児童生徒の病死	106	36%	35	41%
9) 児童生徒の災害による死	30	10%	9	11%
10) 児童生徒の自殺	41	14%	21	25%
11) 児童生徒の犯罪による死	13	4%	4	5%
12) 児童生徒の自殺未遂	64	22%	29	34%

(出所) 上沼昭編『教師のための学校危機対応実践マニュアル』p.5より

\*筆者が一部編集

### 1.2.4 法律上の教師の責任

教師の故意・過失によって生徒に負傷などの損害が発生した場合には、教師の“不法行為責任”，つまり民法上(第709条)の責任が発生する。その使用者には使用者責任があり“損害賠償責任”が発生する。国公立学校の教師の場合には国家賠償法に基づき、教師個人が直接責任を負うことはなく、学校設置者である国又は地方公共団体がその責任を負うことになる。ただし、学校教育法第11条で禁止されている“体罰”を行って生徒が負傷した場合には、刑罰(刑法第208条・暴行罪)が適用される場合もある<sup>13)</sup>。教育委員会は、地方公務員法(第27条・29条)によって行政上の責任として教師に対して“懲戒処分”を行うこともある。

私立学校における事故に関しては、国家賠償

法は適用されず、一般原則に立ち返って民法の規定が適用される。民法上の根拠としては、債務不履行（第415条）又は不法行為（第709条）がもっぱら使用される<sup>14)</sup>。

クラブ部活動でのいわゆる「シゴキ」が原因となった傷害事件や死亡事故は跡を絶たない。この場合“体罰”という観点ではなく、学校や教師の“安全配慮義務”が争点となる<sup>15)</sup>。判例では、教師は生徒を保護し監督する義務があるとされ、教師は生徒の安全に配慮し確保しなければならない。その範囲は教育活動と“密接な関係”があるものに限られており、教師がその事故の発生を事前に予見することが可能であったかどうか（予見義務）、さらにその予見に基づいて回避の方策をつくしたか（結果回避義務）が、安全配慮義務（注意義務）として問われることになる<sup>16)</sup>。この安全配慮義務の内容や程度は、対象となる児童生徒の発達段階によって若干の広狭があるとされている。高等学校の生徒の場合は、ほぼ成人に近い能力を有するため、教師の注意義務はかなり軽減されている。判例によれば、高等学校の教師には、生徒の逸脱行動がないように「かじ取り」をすることが要求される程度であり、生徒の判断過程や行動とその結果を逐一監視する義務は負わされていないのである<sup>17)</sup>。

## 2. 危機対応マニュアルの必要性和作成手順

### 2.1 危機対応マニュアルの必要性

#### 2.1.1 危機対応は組織対応

危機に一人に対応することなどできないので、学校では、危機に対して組織的に対処するための具体的なマニュアルが必要になる<sup>18)</sup>。しかし、現実には個々のケースごとにマニュアルを作成している高等学校は少ない。それでは、これらの危機に学校はどのようにして対応しているのか、又は対応しようと考えているのだろうか

という疑問が生じる。簡単に言えば、管理職のこれまでの経験と学校の慣習や前例によって対応しようと考えているのである。現場の教師は危機対応への自信がどの程度あるのだろうか。ある調査によると、表4のような集計結果が出ている<sup>19)</sup>。

表4 危機対応への自信

危機対応への自信	人数	割合
おおいにある	8人	3%
少しある	83人	28%
どちらともいえない	94人	31%
あまりない	107人	36%
まったくない	5人	2%
合計	297人	100%

（出所）上地安昭編『教師のための学校危機対応実践マニュアル』p.6より

この調査を見ると、小・中・高等学校へ勤務する現職教師の4割近くの者が、自校の危機対応に自信をもてていない。自信を持っているのは、3割程度であり、3割の者はあいまいである。この調査は、現職教師で（3年以上の勤務経験を有する）大学院で研修生として学んでいる者を調査対象としているので、その意識レベルは比較的高いと推測できるが、全体としては自信がない教師が多いという結果が出ている。

勤務経験の長いベテラン教師は、これまでに多くの危機を経験してそれを解決してきたということで自信があるだろう。筆者の経験から考えても、校長や教頭は、特にその傾向が強く、危機への対応（生徒の喧嘩や無断外泊、万引きなどの一部の危機）に慣れているので、「マニュアルなどを作成する必要性はない」と考えてことがある。しかし、経験や慣習によって対応しようとした場合、自殺予告や爆破予告等のような未経験のことや前例のないことが発生した時に、慌てふためき右往左往して対応が遅れる恐れがある。また、これまでに経験したこと

があっても、全く同じケースというのは考えられないので、その都度、対応の仕方を考え直すことになってしまう。

### 2.1.2 危機対応は事前研修

マニュアルの作成と事前研修・訓練の実施は、生徒の人権と生命を守るために学校の最低限の義務と捉えるべきではないだろうか。すべての教師が事前に発生を想定し、表1に示したような危機への対応を事前に学習しておくことは、決して無駄なことではない。分かり切った事をなぜマニュアルにするのかという指摘もあると思う。しかし、その当たり前の分かり切ったことが「危機発生時には迅速にできない」ことが多いのも事実である。例えば、必要な情報が迅速に管理職にあがってこないとか、管理職にあがってきた情報（過多となって）分析ができないで迷って決断できないとか、正確な情報が伝わらず他の生徒が動揺して教師の指示に従わなくなった、というようなことである。これらの危機は、発生を想定して生徒への事前指導や教職員研修、実地訓練を実施することで、防止・予防できるものが多く含まれている。

さらに、マニュアルの作成によって、危機発生時に管理職の判断に迷いやブレが少なくなるようにしておきたいという狙いも達成でき、教師に対する命令も「〇〇のマニュアルに従って対応せよ」という指示をすればよいので、短時間で徹底することができる。災害発生時には、現場にリーダーである校長や教頭がいないこともある。そのような時にこそマニュアルが生きてくるのである。

その他の危機としては「自然災害」や「伝染病」などがある。生徒の生命に関わる災害としては、火災や地震・津波、台風などによる風水害、大雨・大雪、新型インフルエンザの流行などが想定できる（すべての学校は、これらの災害や伝染病などにも備える必要があるが、本研究では論及していない）。

## 2.2 危機対応マニュアルの作成手順

### 2.2.1 2種類のマニュアル

危機対応マニュアルには、2種類のタイプがある。1つは、すべての危機に対応する万能型マニュアルである。もう1つは、それぞれの個別の危機に対応する個別マニュアルである。まずは、万能型のマニュアルを優先して作成する。次に、実際の利用を想定した場合、個別の危機対応マニュアルを作成する。マニュアルの作成で特に留意すべき点は、緊急対応の手順は一目瞭然となる“フローチャート”で示すことと、解説を要する部分は“簡潔な文章で箇条書きにする”ことである。個別対応のマニュアルを作成する場合に注意すべきことは、緊急時の役割分担は、可能な限り各危機で“共通のものにする”ことである。表5のように、マニュアルの構成を工夫して実効性のある使いやすく分かり易いものにする必要がある<sup>20)</sup>。

マニュアルの項目として何を掲載するのかを考える際には、学校の重要課題を優先する。事故による怪我が多ければ、怪我の発生時にどう対応するのかを、最初の項目とするのである。生徒指導上の課題が多い学校では、問題行動への対応を項目に盛り込むのである。個人情報の管理が徹底していないようであれば、その内容を盛り込むといった具合である。

マニュアル（冊子）の執筆は、その問題に実際に対応している教師が行うことが望ましい。不審者対応は教頭、怪我については養護教諭、生徒指導については生徒指導主事、情報管理についてはパソコンの専門知識をもった教師というように1人1役で割り当てるとよい<sup>21)</sup>。

表5 危機対応マニュアルの項目例

1	マニュアル作成の目的
2	危機対応の基本方針
3	危機対応組織と役割分担

4 危機発生前の対応		《添付資料》
① 予防措置	校内緊急用具配置図	
② 安全管理	校内見取図	
③ 安全教育	安全学習・安全指導計画	
④ 秘密保護	生徒名簿・保護者の連絡先	
⑤ 卓上訓練	役割分担、110番・119番通報	
⑥ 実地訓練	校内放送文例（防災・学校侵入）	
⑦ 外部機関との連携	関係機関等の連絡先一覧	
5 危機発生時の対応		
① 状況把握	事故記録様式	
② 組織行動	危機対応フローチャート	
③ 外部連携	緊急通報要領	
④ 窓口一本化	外部対応記録様式	
6 危機発生後の対応		
① 危機対応の評価・分析		
② 教育委員会への報告		
③ マニュアルの見直し		
④ 記録保存		

\*筆者作成

### 2.2.2 マニュアルの作成手順

危機対応マニュアルの作成方法は、学校の実情に応じて様々であるが、一般的な手順を示すと表6のようになる。原案は、国や県・市が作成している危機管理マニュアルや他校のものを参考にすることになる。言うまでもないが、時間がないからといって、他校のマニュアルをそのままそっくり写すようなことでは困る。学校の立地や周囲の状況も違うし、教職員数、校内組織、通学路、施設・設備、生徒の状況なども違っているのだから、他校とすべて同じになるはずがない。表6の④と⑥に示したように、教職員がマニュアルの作成に関わることがポイントになる。また、⑧にあるように保護者や関係

機関の意見を聴取することで、学校の危機対応体制を明らかにすることができる。また、公立学校では、毎年4月に定期人事異動がある訳であり、他校から異動した教師からマニュアルの問題点や課題を指摘されることもある。新鮮な感覚でマニュアルの見直しができるチャンスであるので、異動してきた教師に4月当初にマニュアルを配付して「分かり易いものになっているか」という視点でじっくりと見てもらえば、改善すべき箇所や追加すべき項目が分かる。

表6 危機対応マニュアルの作成手順

① 現行マニュアル	校長が自校マニュアルの見直しを指示する
② 修正箇所の検討	教頭が主任等へ見直しを指示し素案を作成させる
③ 修正素案の作成	安全担当者が提出された修正素案をまとめる
④ 素案の検討	管理職と主任等が校務運営会議で素案を検討する
⑤ 原案の作成	安全担当者と教頭が素案を練り上げ原案を作成する
⑥ 校内意見の聴取	教頭が職員会議でできあがった原案の説明を行う
⑦ 原案の修正	安全担当者と教頭が原案を修正する
⑧ 外部意見の聴取	教頭が外部（保護者・消防・警察等）の意見を聴取する
⑨ 原案の再修正	校長が原案の再修正を指示し教頭が作成する。
⑩ マニュアルの完成	校長が自校マニュアルを決定する
⑪ マニュアルの研修	職員会議で完成したマニュアルの研修を行う

\*筆者作成

## 3. 教師と生徒のクライシス・マネジメント能力

### 3.1 教師のクライシス・マネジメント能力

#### 3.1.1 管理職の危機対応意識

学校の危機対応は、管理職、特に教頭の危機対応意識を高めることが極めて重要なファク



ターである。管理職は、決断する勇気だけでなく、IT時代の個人情報の取り扱いや教職員のメンタルな問題、新型インフルエンザ対策など、時代の流れを敏感にキャッチできる（事の重大さに気付く）洗練されたセンスをもつ必要がある<sup>22)</sup>。教師のクライシス・マネジメント能力を高めるための重要ポイントをまとめると、表7のようになる。

表7 クライシス・マネジメント能力を高めるためのポイント

①	危機対応意識	学校の危機対応課題の洗い出しと対応方針の決定
②	情報の共有化	危機発生の子知方法と緊急連絡方法を全教職員で検討
③	具体的な訓練	具体的な危機発生を想定した卓上訓練や実地訓練の実施
④	外部との連携	警察・消防・教育委員会・他校・地域との連携を強化

\*筆者作成

図1は、危機を二つの側面、すなわち予測可能性 (predictability) と対処可能性 (controllability) から分析して、クライシス・マネジメント能力も「危機予測能力」と「危機対処能力」の二つで構成され则认为たものである。その二つの能力は、教師が安全意識と自力本願的態度をもち、教師としての使命感をもっていることが前提であるというものである。突発的な危機に対応するために、教師は、何よりも生徒を守るための勇気 (courage) とセンスがなければならない。危機からの脱却のためには、判断力や決断力、行動力をもっていることが不可欠だということである。

教師は学校教育の専門家ではあるが、犯罪・災害・交通事故の防止策や対応策などの知識は不足していることが多い。日頃から警察署や消防署などの関係機関に協力を求めて講習会を行ったり、危機対応マニュアルの評価を依頼したりすることで、実践的な能力を高めることが

できる<sup>23)</sup>。筆者は、教師のクライシス・マネジメント能力は、図1のような構造になっていると考えている。

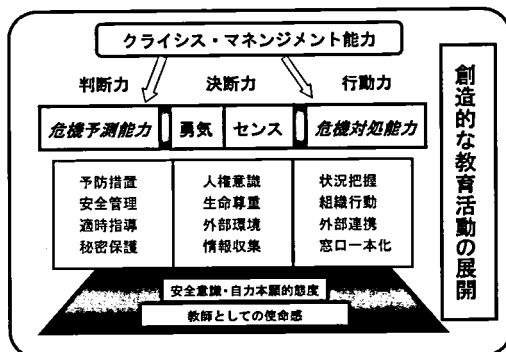


図1 教師のクライシス・マネジメント能力の構造  
\*筆者作成

### 3.1.2 危機対応方針の決定

学校の危機発生を予知・予測して事前に対応方針を決めて準備しておくことが危機対応の第一である。学校生活での危険を発見するために、表8のようなチェックリストを作成し、教師の研修や生徒への指導ができているかどうかを確認しておくことも有効である<sup>24)</sup>。危機対応の対象をどこまで広げるかという問題が重要なことである。想定外の事故や事件が発生することも視野に入れて、学校としての対応方針、つまり対応のレベルを事前に何段階かに分けておくことが有効である。

他校で発生した危機事例に関心をもち教訓として学ぶだけでなく、自分の学校で発生したと仮定して、イメージトレーニングを行い<sup>25)</sup>、どのような対応ができたかを丹念に検証することで、“危機対応意識”を高めることができる。そして、実際の危機対応においては、最小の“ダメージ・コントロール”ができる能力が求められる訳であり、危険度や発生可能性をレベル別に整理して、対応方針を決めておくことになる。

表8 危険発見のためのチェックリスト

危機発生要因	教師の 研 修	生徒へ の指導	訓練等
1 火災・爆発	○	○	○
2 自然災害（地震・台風など）	○	○	○
3 交通事故（自転車・歩行中）	○	○	○
4 施設管理の不良（物の倒壊・落下）	○		
5 機械設備の不良	○		
6 怪我や身体異常	○	○	
7 授業中の不注意	○	○	
8 スポーツ中の事故	○	○	
9 犯罪者（不審者）の乱入	○	○	○
10 食中毒・暴飲・暴食	○	○	
11 精神的不安定	○	○	
12 伝染病（インフルエンザなど）	○	○	

\*筆者作成

### 3.1.3 情報の共有化

第二に“情報の共有化”というのは、万が一、事故や災害が発生した場合に、校長・教頭に迅速に報告が上がるように緊急の連絡方法を決定しておくということである。実際の場面では、「まさか!」ということが起きた訳であるので、時間的な猶予はなく精神的にも動揺してパニック状態に陥ることが多く、要点を簡潔に報告することが難しい。緊急事態の発生の第一報は、口頭で済ませるのではなく可能な限り、事実を5W1Hで整理し「メモ」で伝えることが求められる（これは、事後であっても確認のために作成するものである）。そして、教師は、自分一人で処理しようとしないで、「組織対応」ができるように、情報を共有化するという習慣を身につけておくことである。平時であっても、情報は「教頭に集中させる」という方法が多くの学校で採用されている。情報の報告は、“だめ押し

(double check)”の報告が重要になる。それは、大混乱の中では思いがけない報告のものが起こる恐れがあるため、報告もれの有無を点検することができるからである<sup>26)</sup>。

事件や事故の対応は、人命にかかわることであり、「すべての業務に優先する」ということである。筆者は、教師がたいしたことはないだろうと、自分の不注意が原因で起きた問題を（恥ずかしいからとか、周囲に迷惑を掛けたくないからと思い）一人で処理しようとして、問題の解決を難しくした事例を数多く経験してきた。教師は生徒の行動で何か気になることがあれば、同僚と「意見交換」をして、状況を正確に把握し、取り組み経過の記録を時系列的にノートにメモしておく。管理職に口頭報告する際には、そのメモを見ながら行えばよい。これは、日常の生徒指導の場面で教師が訓練しておくことができる。裁判になった場合には、手帳やノートへの手書きのメモは有効な証拠資料になるが、パソコンに打ち込んだ資料は、証拠としては信憑性が低いものとして扱われることになる。危機対応にはトレーニングが必要である。そのトレーニングは、一人ではなくチームを組んで行うことになり、チームリーダーが危機的状況の深刻さを見極め、素早く介入方法を決定して、他のチームメンバーに指示を与えるのである<sup>27)</sup>。

### 3.1.4 具体的な訓練の実施

第三として“具体的な訓練”を実施する場合には、現実的な危機の発生を想定しなければ臨場感や切迫感をもちにくいため、実効性はあがらない。そこで、過去に発生して経験したことだけでなく、他校で発生した実例をもとに先進校の対策を積極的に取り入れた危機対応のシナリオを作ることが重要になってくる。教師が“さすまた”や“ネットランチャー”（催涙スプレー、小型消火器等<sup>28)</sup>）の訓練をするだけでなく、生徒にも適切なタイミングで避難訓練や不審者対応の訓練を実施することで、被害の最小

化を図ることができる。正義感旺盛な生徒が暴漢に立ち向かうようなことが考えられるが、それだけでは何としても防がなければならない<sup>29)</sup>。

### 3.1.5 警察・消防などとの外部連携

第四に“外部との連携”として警察や消防などへの連絡は誰がいつどのように行うのかも決めておくことになる。以上の方策を事前にマニュアル化することが危機対応の重要な手立てとなる。マニュアルが実働するかどうかは、役割分担を明確にするレベルで決まってくる。役割分担が不明確で曖昧なケースとしては、「近くの教職員が〇〇する」とか「手が空いている教職員が〇〇する」というようなマニュアルを見かけることがある。これでは、誰も何もしないという最悪の事態も想定できる。

中学校や高等学校の場合は、校外実習・見学や修学旅行、遠足などに加えて、クラブ活動での県外遠征（対外試合）や全国大会等への出場などで、学校を離れて活動を行う機会が多いため、特に緊急連絡体制の整備はすべての教師にとって大きな関心事となっている。休日や長期休業中に学校を離れて活動している時に、生徒が事件や事故に巻き込まれたケースを想定して、消防や警察、保健所などへの関係諸機関への連絡・通報が迅速かつ適切に行えるように研修を深めておくことも重要である。運動系クラブの顧問教師は、何よりも被害生徒の生命の維持が重要であり生徒への緊急措置・安全確保が優先されるため、事件・事故の発見者は、現場で直ちにできる応急手当や緊急措置を講じることになる。発見者が必要と判断した場合には、速やかに110番又は119番への通報を行う場合もあることは言うまでもない。

### 3.1.6 校長の決断と陣頭指揮

事件・事故の発見者から管理職へ連絡が入った時には、校長は冷静に事実確認・状況把握を行い、対応方針を決定し、教職員に対して的確な指示を出すことになる。危機に直面した時に、

具体的方針を明示するのは校長である。校長の最大の任務は、「決断を下すこと」である。「よきにはからえ」でも「俺が自分でやる」でも困る。正しくは、「頼むぞ」であり、「私がついているぞ、骨を拾ってやるからな」である<sup>30)</sup>。これが、陣頭指揮と責任体制の正しい在り方である。部下である教職員は、校長の指示に従って迅速に関係諸機関へ連絡する。出張などで校長が不在の場合は、教頭が判断や・指示を代行する。教職員が指示命令系統と役割分担を共通認識しておくことが前提である。また、主任等の担当者が不在の場合は、その役割を代行する教員を予め決めておくことも重要なことである。生徒の生命に関わるような重大な事件や事故が発生した場合には、「事件・事故対策本部」を設置して、その本部の指示のもとで全教職員が一致協力して対応することになる。

## 3.2 生徒のクライシス・マネジメント能力

### 3.2.1 生徒の自己防衛意識

人間の一生のうちで最も多くの発達課題があり、発達が大きく進むのは、思春期青年期である。正常に発達しているように思われるような場合でも、かなり情緒不安定であることが多い。思春期青年期そのものが、心の中に嵐が吹き荒れているような不安定で混乱した危機的な時期であると認識されている<sup>31)</sup>。高校生は、身体的な発達も安定して中学時代に比べると精神的にも少し落ち着きがみられる時期である。しかし、交友関係や日常生活の行動範囲が広くなり、放課後はクラブ活動だけでなくアルバイトなどで過ごす生徒も多くなるため、事件・事故に巻き込まれる危険も増えてくる。見かけは成人に近い高校生ではあるが、経験不足や自己過信が事件・事故の引き金になる恐れは大きい。スリルや冒険を好み、新しい経験を求める特徴的な傾向（刺激希求傾向）は、喫煙・薬物乱用・危険運転などの現象として表出することがある<sup>32)</sup>。

大半の日本人には“自分の身は自分で守る”という「自己防衛意識」に欠け、最悪の事態に対する直視回避傾向があると言われており<sup>33)</sup>、実際に多くの高校生が、いざとなったら「誰かが助けてくれる」・「自分だけは大丈夫」という他力本願的で自己中心的な意識をもっている。死に結び付くことや自分に降りかかってきそうな悪いことを考えたがらない(臭いものに蓋をする)傾向がある。また、「危ないから避難しなさい!」と誰かに注意されなければ自分の判断で行動できないのである。例えば、駅のプラットフォームに立っていると「危ないですから、黄色い線の内側までお下がりください」というアナウンスが流れ、海や河川では「遊泳禁止」という立札が見られる。このような環境で生活していると誰かが自分を守ってくれる、という意識が働いてしまうのも当然のことかもしれない<sup>34)</sup>。

### 3.2.2 危険のあぶり出し作業

このような生徒の意識を変え、クライシス・マネジメント能力を高めるための指導として、危険回避のための「スローガン」づくりや「危機対応マニュアル」を作成させるという方法が有効だと考えられる。その際には、生徒にあらゆる危険をあぶり出す作業に取り組ませたい。「まさか!」の事態に対応するということは、想定外に起きる「まさか!」を想定するという表現としては妙なことである。生徒には、緊急性と衝撃の大きさを考えて、「まさかの事件・事故マトリックス表」(図2)として整理させると分かり易くなる。

このマトリックス表とは、事件・事故の「緊急性」と「衝撃度」をタテ・ヨコの二つの軸で構成するボックスのことであり、これを作成させるのである<sup>35)</sup>。表1で示した「学校で発生が予想される実際のクライシス」をもとに考えれば、「A」が①、「B」が④、「C」が②に当たる危機に分類できる。③は、衝撃度と緊急性の

レベルが共に低いものが該当し、危機として認識することは少し大袈裟に感じるようなものである。しかし、「D」は生徒が何らかの危険を感じるものであり、これもあぶり出す必要がある。生徒が生活の中で「ひやっとした」とか「はっとした」という危険の存在を看過すれば、これがやがて大きな事件や事故につながる恐れがある。危機対応と言え、緊急性のある①と②が想定され、学校では特に②の対応策を中心に考えていることが多い。④については、衝撃(危険度)が大きい訳であり、予防可能な危険はこれを回避するように指導することが重要である。学校では、平素は④を減らすことに取り組んでいくことで、②の発生を一定程度防ぐことができる。また、③は、衝撃は小さいが、これらの危険も増えないように日頃から予測して、生徒に対して必要な注意を払うように指導しておくことも忘れてはならない。

地震や火災の発生を想定した避難訓練や消火訓練を実施する場合には、想定する原因・実施時刻・避難方法・避難場所を色々と工夫して、いつも同じような訓練にならないように工夫する必要がある。教職員は、緊張感をもって迫真性のある態度で参加し、反省点・改善点を整理して次の訓練に生かすことになる<sup>36)</sup>。

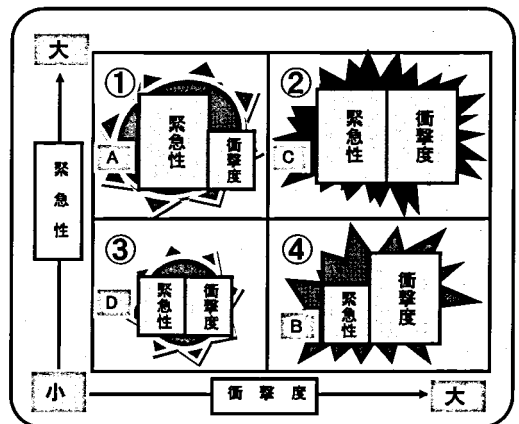


図2 まさかの事件・事故マトリックス表

\*筆者作成

記憶に残っている事件として、2005（平成17）年に広島市、栃木県今市市（現、日光市）で、11月・12月とたて続けに起きた小学校1年生の女児が下校中に被害に遭い殺害されるという事件がある。学校では、登下校中の事故や事件の発生も想定しておく必要がある。高校生の場合は、小学生のように保護者や地域のボランティアの方々が登下校の際に見守るということはないが、クラブ活動や補習などの関係で、夜遅くなって下校する生徒や、遠方から通ってくる生徒がいるので、下校の指導も必要である。「夜間に男性を見たら不審者と思え」という指導ではなく、「ひょっとしたら」という考え方をうまく取り入れさせて、危機感をもたせることが重要である<sup>37)</sup>。

高等学校の場合は、「自分の身は自分で守る」という生徒のクライシス・マネジメント能力を高めるための指導が必要になってくる。遠距離通学をしている生徒に対しては、登下校で利用するバスや電車などの交通機関内での痴漢被害防止策や夜間に帰宅する際の防犯ブザーの携帯や複数での下校などの注意点も繰り返し具体的な指導が必要になっているのである。

高等学校では、多くの生徒が自転車で通学しているので、自転車の点検整備など、自転車通学の安全確保の問題も大きい。交通事故に巻き込まれないための防衛的な運転方法もしっかりと身につけさせたい。自転車で通学途中で自動車と接触して転倒し、怪我をすることもあるので、その際にただちに警察へ通報したり救急車を呼んでもらったりすることを指導していなければ、恥ずかしさから「大丈夫です」と言って、その場から立ち去るというケースも多くある。このような場合は、加害者が不明なために、泣き寝入りするようなことになる。学校内は安全であっても、一歩学校を出れば、時間と場所にもよるが、事件や事故に遭遇する危険は常にあると考えて行動させることが重要である<sup>38)</sup>。

## お わ り に

本研究では、最初に高等学校の生徒が遭遇する恐れのあるクライシスを分類した。続いて、危機対応マニュアルがなぜ必要なのかを明らかにして、マニュアルの作成・改善の手順について論及し、最後に教師と生徒のクライシス・マネジメント能力をどのようにして向上させるのかということを筆者の経験を元にして明らかにした。

日本人は、嫌なことは早く忘れたい、思い出したくないことは意識的に忘れようとする傾向をもっていると言われている。また、知りたくない未来の予見や、耳にしたくもない警世の予言をうとましく思う傾向をもっている。しかし、組織を管理したり人を指導したりする立場にある人は、過去の出来事を忘れたり未来を予見したりすることから絶対に逃げる訳にはいかない<sup>39)</sup>。

危機の察知と回避は、時として“杞憂呼ばわり”を避けがたい面がある。学校の状況にもよるが、教職員が危機対応感覚に乏しい場合には、危機対応に対して十分な共感を得にくいこともある。それでも、管理職は絶対にそれに流されてはならない。何も起こらなければ、それが一番良いことであるし、“万一に備えて打てる手を打つ”という基本姿勢に“ブレ”があってはならない。なぜならば、校内の施設・設備の安全点検や学校防災対策の見直し、通学路の安全管理、個人情報の保護などは、すべて管理職の基本姿勢と判断力・行動力が厳しく問われる問題であるからである<sup>40)</sup>。筆者は、危機対応のキーパーソンとなる教頭に人材を得れば、クライシス・マネジメントがより確実に有効なものとなると考えている。

今、不測の事態が起きている。新型インフルエンザの大流行の危機に、学校の管理職は、どのように対応しようとするのだろうか。受け身

の姿勢で、政府等の広報に頼って、文部科学省や教育委員会からの通知(指示)を待つだけなのだろうか。それとも校長会等で協議したり職員会議で議論したりして、対応策を独自に検討して実行していこうとするのだろうか。いずれにしても、生徒の健康を守る、健康の危機対応という視点から、待ったなしの状況で、学校現場では“よいと思われる”手洗いやうがいの励行やお茶などの水分を少し多めにとる、“悪いと思われる”大勢の人が集まる場所への(不要・不急の)外出は控える、という指導をするのが精一杯である<sup>41)</sup>。全生徒にマスクを着用させたり、教室に加湿器を置いたりするなどの対応は簡単にはできないが、運動系のクラブ活動の時間を短くさせるなどして過労や睡眠不足を避け、家庭への通知文で十分な栄養と休養をとらせるように協力を求めることはすぐにできる。早寝早起き、朝・昼・晩の栄養バランスとれた食事などの生活習慣を身に付けさせて体力の維持・向上を図ることは日頃から指導することができる。このような“出来ること”を考えるのが学校現場の教師である。しかし、それらをすべての生徒に確実に実行させるためには、教師の真剣な姿勢と地道な努力が求められることになる。勿論、国が用意する予防薬やワクチンの助けも借りる必要がある。事前に新型インフルエンザの大流行に備えて「マニュアル」を作成している学校は少ない。あったとしても、普通のインフルエンザへの対応マニュアルがある程度である。多くの教師は、ウィルスに感染した生徒が出れば、自宅療養(学校を休ませる)を指示し、その人数が多くなれば、学級閉鎖、学年閉鎖、学校閉鎖と段階的に進んでいくという程度の認識しかない。教師の頭の中にできあがっているマニュアルがあるとは言い難い。単に嵐(危機)が通り過ぎるのをじっと待つ、文部科学省や都道府県教育委員会からの指示を待って動くというだけでなく、学校は、生徒の一人ひとりが、

心身ともに健やかで、安全な学校生活が送れるように、パートナーシップ(partnership)に則り、家庭とも連携を組み合わせながら、生徒の健康を脅かす新型インフルエンザの大流行という危機に対応するために、“打てる手はすべて打つ”ことが期待されていることを忘れてはならない。

## 注

- 1) 中村 収(2005)『安全・安心なまちを子ども達へ』自治体研究社, pp. 9-12.
- 2) 警察庁編(2009)『平成21年度版 警察白書』ぎょうせい, p. 52.
- 3) 渡邊正樹編(2008)『学校安全と危機管理』大修館書店, pp. 2-4.
- 4) 上地安昭編(2005)『教師のための学校危機対応実践マニュアル』金子書房, pp. 2-4.
- 5) 中村 収(2005), 前掲書, pp. 50-51.
- 6) 広島県教育委員会編(2008)『平成20年度広島県教育資料』広島県教育委員会
- 7) 上地安昭編(2005), 前掲書, p. 13.
- 8) 大泉光一(2002)『クライシス・マネジメント』同文館出版, pp. 17-22.
- 9) 上地安昭編(2005), 前掲書, p. 3.
- 10) 内閣府編(2009)『平成21年度版 青少年白書』日経印刷, pp. 37-51.
- 11) 内閣府編(2009)『平成21年度版 青少年白書』日経印刷, pp. 16-19.
- 12) 上地安昭編(2005), 前掲書, p. 4.
- 13) 学校運営実務研究会編(2007)『教育法規 解体新書』東洋館出版社, pp. 140-143.
- 14) 篠原清昭編(2008)『学校のための法学[第2版]』ミネルヴァ書房, p. 179.
- 15) 井上好文編(2007)『教師に必要な教育委法規チェックポイント』明治図書出版, pp. 94-95.
- 16) 梶田叙一・山極隆編(2009)『教員免許状更新講習テキスト 教育の最新事情』ミネルヴァ書房, pp. 224-226.
- 17) 学校管理運営法令研究会編(2009)『第五次全訂新学校管理読本』第一法規, p. 266.
- 18) 生水雅之他(2008)『図解 教育現場の危機管理マニュアル』学事出版, pp. 19-41.
- 19) 上地安昭編(2005), 前掲書, p. 6.
- 20) 渡邊正樹編(2008)『新編学校の危機管理読本』教育開発研究所, pp. 58-60.
- 21) 飯田稔編(2005)『学校の危機管理 アイディア事例集』教育開発研究所, pp. 150-156.
- 22) 上地安昭(2005)『「学校の危機管理」研修』教育開発研究所, p. 19.
- 23) 松本美代子・田中早苗編(2006)『Q & A 学校事故対策マニュアル』明石書店, p. 140.
- 24) 南方哲也(1993)『リスクマネジメントの基礎理

- 論』晃洋書房, p. 220.
- 25) 新福知子 (2005)『必携！教師のための学校危機への予防・対応マニュアル』教育出版, p. 62.
  - 26) 佐々淳行 (1994)『完本危機管理のノウハウ』文芸春秋, p. 47.
  - 27) 新福知子 (2005), 前掲書, pp. 92-99.
  - 28) 小川信夫・他編 (2007)『いますぐ取り組む学校の安全管理・危機管理』黎明書房, p. 80.
  - 29) 飯田 稔編 (2005), 前掲書, p. 175.
  - 30) 佐々淳行 (1994), 前掲書, pp. 132-133.
  - 31) 東京多摩いのちの電話編 (2000)『心の危機をとらえる20講』学陽書房, pp. 121-122.
  - 32) 渡邊正樹編 (2008)『学校安全と危機管理』大修館書店, pp. 31-32.
  - 33) 大泉光一 (1998)『企業危機管理の理論と実践』中央経済社, p. 33.
  - 34) 大泉光一 (2004)『子どもを守る学校の危機管理ガイドライン』教育開発研究所, pp. 7-9.
  - 35) 山極隆他編 (2009)『教員免許更新ガイドブック』明治図書, pp. 182-190.
  - 36) 下村哲夫監修 (2006)『事例解説 事典学校の危機管理 第2版』教育出版, p. 618.
  - 37) 大泉光一 (2004), 前掲書, p. 19.
  - 38) 小川信夫他編 (2007), 前掲書
  - 39) 佐々淳行 (1994), 前掲書, p. 27.
  - 40) 関本恵一他編 (2007)『管理職のための学校経営チェックポイント 2007年度版』pp. 120-127.
  - 41) 梅田悦生 (1998)『インフルエンザと戦う ―健康の危機管理―』裳華房, pp. 118-138.