

高等学校におけるクライシス・マネジメントに関する研究

餅 川 正 雄*

は じ め に

1 学 校 安 全

2 クライシス・マネジメントの意義

3 事前のクライシス・マネジメント

3.1 予防措置の原則

3.2 安全管理の原則

3.3 適時指導の原則

3.4 秘密保護の原則

4 事後のクライシス・マネジメント

4.1 状況把握の原則

4.2 組織行動の原則

4.3 外部連携の原則

4.4 窓口一本化の原則

お わ り に

は じ め に

1995（平成7）年1月17日の「阪神・淡路大震災（Great Hanshin-Awaji Earthquake 規模：マグニチュード7.2）」と同年3月20日の「地下鉄サリン事件（：東京都の地下鉄でカルト新興宗教団体のオウム真理教が起こした化学兵器を使用した無差別テロ事件）」によって、日本の安全神話は瓦解したとされている。しかし、当時はまだ学校は安全で安心な場所として認識され、学校は地域住民の心の拠り所でもあった。⁽¹⁾学校は、災害などが起きた時の避難先として指定されていることから、

* 広島経済大学経済学部准教授

伝統的に“聖域”と認識されており、多くの国民は凶悪犯罪など絶対に起きるはずがないと思い込んでいたのである。実際、阪神・淡路大震災の時には、ピーク時に189もの学校・園が避難所になり、13万人を超える避難者が教室や体育館に集まってきたのである⁽²⁾。

2001（平成13）年6月8日、大阪教育大学附属池田小学校で不審者の乱入による児童殺傷事件⁽³⁾（児童8人が殺害され、教師を含む15人が重軽傷を負わされた事件）が起きた。それまでは、学校という場所は他の場所よりも安全であるという“神話”のようなものがあつた。この池田小学校事件のインパクトは大きなものであり、学校が外部からの侵入に“無防備”である実態が露呈し、“学校の安全神話”は脆くも完全崩壊したと言わざるを得ない⁽⁴⁾。

池田小学校事件の以前にも、類似の事件「京都てるくはのる殺害事件；1999年12月21日、京都市立日野小学校で2年生の児童が刺殺された事件」が発生しており、文部省（当時）は来訪者の出入り確認などの安全対策の徹底を指示していたところであった。しかし、残念ながら池田小学校の事件を防ぐことはできなかったのである。このような“惨劇”を繰り返さないために、学校は地震や火災に備える危機対応に限定することなく、児童生徒の絶対の安全を確保するための努力をするとともに、教師自身の生命や身体を守るためにも、事前にありとあらゆる危機を“予知（予測）”し、それを“回避”するためにソフトとハードの両面から態勢づくりを行う必要性が高まってきたと言える。また、危機の発生時には、その被害を最小限にとどめるための“ダメージ・コントロール（Damage Control）”を教職員が協同して迅速に行うことができる組織が必要とされ、学校における教職員の危機対応意識の高揚と、社会の変化を踏まえた外部機関との緊密な連携による危機対応体制の確立が強く求められているのである。児童生徒が置かれている状況は、何時の時代も国や地域の現実と大人の意識を反映したものであり、学校だけが社会から隔離されたものではない。地震や火災による被害は学校においても発生するし、人間の命を軽んじる風潮や市場原理を至上目的とした“ストレス型社会”の蔓延が、社会的な弱者である児童生徒を狙った犯罪を増加させているのであり、生徒の安全を守るのは、学校や教師の努力だけで実現できるような問題ではなくなっているのである。しかし、このような状況にあるからこそ、学校や教師が生徒の生命と安全を守るために組織として何をすべきかを考え、実行に移すことの重要性は一層高まってきていると捉えるべきであろう。

本研究は、筆者の高等学校の管理職としての勤務経験をもとに、学校安全とクライシス・マネジメントの意義を考察し、「生徒の生命を守る」という学校の核となる“ミッション”⁽⁵⁾（Mission）を果たすために、管理職の視点から、高等学校におけ

るクライシス・マネジメントの一般的な原則を事前と事後の二つに分けて考察し、対応の在り方と留意事項を具体的に明らかにしたものである。

1 学 校 安 全

本研究で論及する「学校安全」とは、高等学校における生徒の安全に関する諸活動のことを指している。学校は、指導と管理を行う機関であり、図1に示したように学校安全についても“指導（Direction）”と“管理（Management）”という二つの側面から分類できる。それは生徒が自分自身や外部環境にある様々な危機について、危機の芽となる危険を察知して回避したり対応したりして安全に行動するとともに、教師が生徒の心身の安全や学校環境の安全を維持・向上させることを目指すものであり、その内容は、教師が生徒に対して行う「安全指導」と外部環境を安全に保つための活動である「安全管理」の二つがある。安全管理には、生徒の心身の安全及び生活や行動を管理する「対人管理」と校舎内外の施設・設備の物的な環境に関する安全管理である「対物管理」があり、学校の安全と安心を維持・向上させていくためには、安全指導と安全管理の二つの活動を効果的に推進し、校内の協力体制と家庭・地域の協力による組織的な活動が欠かせない。安全指導は、すべての生徒に対して行うものであり、生徒自身が危険を察知し、適切な判断と行動がとれるように教師が指導することである。また、災害や事件・事故が発生した場合に、教師が

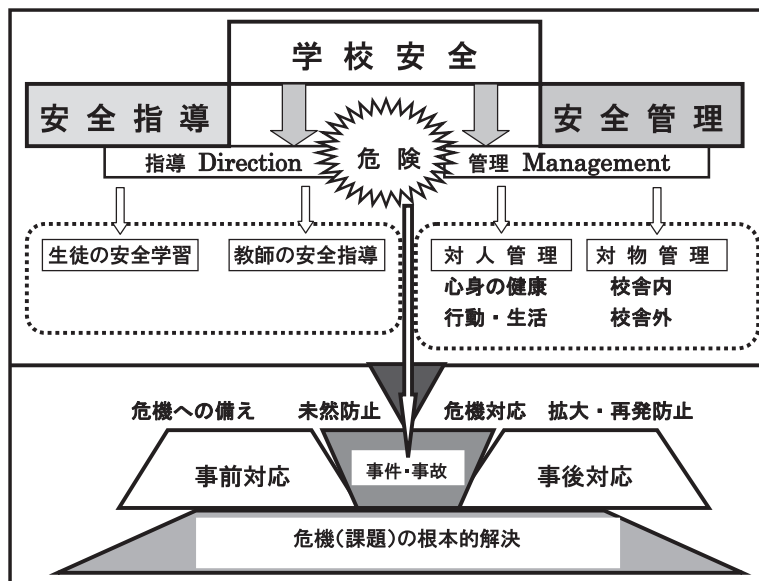


図1 学校安全と危機対応の構造

*筆者作成

適切な応急手当や緊急措置ができるように校内の教職員研修を実施する必要がある。実際に、学校では「自動体外式除細動器」(AED: Automated External Defibrillator)の設置が進んでおり、教職員対象の講習会も実施されているところである。

安全管理を行うのは、校長をはじめとする教職員であるが、生徒にも安全管理に参加させることで、学校生活における危険を発見・回避することができるので、安全管理の中で生徒の心身の健康管理や集団での人間関係の実態を把握して適切な指導を繰り返していくことが求められる。生徒の生活面では、問題行動は家庭と連携し早期に発見して個別に指導するとともに、学校全体として、学校行事や授業等を通して集団づくりを推進していく必要があり、その際には、具体的な手立てとして学期に1回はクラス担任による生徒の「個人面談」を実施するなどして、生徒の心身の病気や人間関係のトラブルを予防することも有効である。対物管理としては、教室や廊下だけでなく、便所・階段・体育館・特別教室・倉庫など生徒が頻繁に出入りする場所は、その状態が日々変化しているため、教師は校内を巡回して危険な個所があれば早急に危険を除去するなり立ち入り禁止にするなどの措置を講じることになる。その他にも運動場やプール、格技場、足洗い場、テニスコートなども管理責任者を決めて、日常の管理をする必要がある。自然災害への備えとしては、台風の接近や地震の発生についての対応を考えておくことが大切である。必要に応じて豪雨・豪雪・洪水・高潮・津波・暴風・落雷・山崩れ・火山噴火などの被害を最小限に抑えるための対応措置をとっておくことになる。学校は、警報発令時の対応や注意報段階での対応についても生徒に対してわかり易く説明し、登校・自宅待機・授業開始時刻の繰り下げ・休校などの措置についての判断基準を家庭(保護者)へ文書で(年に2回程度)通知している。学校火災や地震への備えとして、学校では年に2回程度「避難訓練」を実施している。消防署の協力を得て消火訓練や起震車を使った訓練を実施することも多い。他にも「交通安全」の指導も日常的に行う必要があり、交通ルールを守るという指導だけでなく、どのように危険を予測して回避するのかという点についても具体的な行動を指導している。

2 クライシス・マネジメントの意義

一般的に「危機」という用語は、英語の Risk の訳語であり、「リスク・マネジメント」という用語が使用される場合は、「危機管理」という日本語訳になっている。リスク・マネジメント(Risk management)は、本来「経営活動に生じる可能性のある不測の事態を最小限に抑えるため、あらかじめ方策を立てること」(『日本語大辞典』講談社)であり、企業経営上の保険の危険率の指標を意味している。企業は、

安定した利益の確保が最優先課題であり、人的資源や物的資源である流動資産や固定資産を安全に管理し、保険や安全対策などを活用して偶発的な損失を最小化することで、経営を健全で永続的なものにしようとしているのである。リスク・マネジメントとは、事業の偶発的な損失を評価、防止あるいは最小化するための技術のことである。⁽⁶⁾（アメリカでは、Risk management は、ほとんど Insurance と同義語として使用されている。）経済的な“損失の可能性”を少なくしていこうという発想をそのまま学校・生徒の安全を維持・向上させようとする学校の管理に適用するならば、誤解や混乱が生じる恐れがある。学校の危機管理というのは、企業経営で言うところのリスク・マネジメントではなく、通常の経済的リスクを超えた部分を対象とするクライシス・マネジメントと呼ぶべきである。クライシス・マネジメントは、辞典によれば「国内での天災や人為的な非常事態、または国際的な紛争が核戦争などの危機に発展するような事態に的確に対処するため、事前にたておく行政的・外交的対策」（『日本語大辞典』講談社）となっている。日本語の訳は、どちらも「危機管理」になっているため、混同して使用される場合があるが、学校教育における「危機」は、リスクのことではなく、クライシスの訳語として捉える必要がある。

クライシス（Crisis）とは何かということになるが、クライシスは、ギリシャ語のクリシス（Krisis）がその語源であり、その意味は、「重大な事態がよい方向に向かうのか、逆に悪い方向に向かうのかの分かれ目となる重要な分岐点のこと」である。この語源に見られるように、危機は生死にかかわる致命的な危険を伴う反面、事態が好転（Upturn）するチャンス（Chance）でもあると理解できる。つまり、危機は、不安定な危ない事態という意味と回復・悪化の決定的瞬間（転換点）という二つの意味をもっている⁽⁷⁾のである。

学校の場合は、利益確保が優先される企業と異なり、生徒の安全を最優先に守ることを重視する必要がある。危機を管理するというよりも、危機に迅速かつ即効的に対応するということが求められているのであるから、Risk management ではなく、Crisis management が適切な用語であると言われており、本研究では、このCrisis management を「危機対応」と訳して使用している。その理由は、企業活動での Risk management と区別する意味からは、Crisis management は、危機管理ではなく「危機対応」という訳にすべきだ、という意見に賛同しているからである。⁽⁸⁾筆者の高等学校で勤務した経験からも、危機管理という用語と危機対応という用語では、言葉のもつイメージやニュアンスも異なり、“危機の管理”よりも“危機への対応”の方が学校の現場感覚に合っていると考えられる。

アメリカの精神保健学者のキャプラン（Caplan.G）の定義によると、危機（Crisis）

とは「一時的に、個人のい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事態へ直面した、個人の心理的混乱状態」としている。この「危機」の定義を整理すると次のようになる。

①	危機は長期的に持続するものではなく、一時的に発生するものである。
②	危機は個人の通常の方法では克服できない困難な事態である。
③	危機は遭遇した人間に心理的な混乱（不安定な状態）をもたらす。
④	危機は突発的に日常とは違った異常な事態を生み出す。

「危機対応」(Crisis-management)とは、「人々の生命や心身等に危害をもたらす様々な危険が防止され、万一、事件・事故が発生した場合には、被害を最小限にするために適切かつ迅速に対処すること」と定義されている。危機対応には、図2に示したように“事前の危機対応”と“事後の危機対応”という二つの側面ある。事前のクライシス・マネジメントとは、事件や事故の発生を未然に防止することを中心としたものであり、危険を発見してその危険を取り除くことに重点が置かれる。

他方、事後のクライシス・マネジメントとは、事件や事故が発生した場合に、迅速かつ適切に対処して被害を最小限に抑え、再発防止策を講じるとともに通常の生活が再開できるように対策を講じることを中心としたものである。事前のクライシス・マネジメントも事後のクライシス・マネジメントも管理職の危機に対する認識と意思決定が重要な要素であり、それが具体的な行動に結び付くことで、危機を回

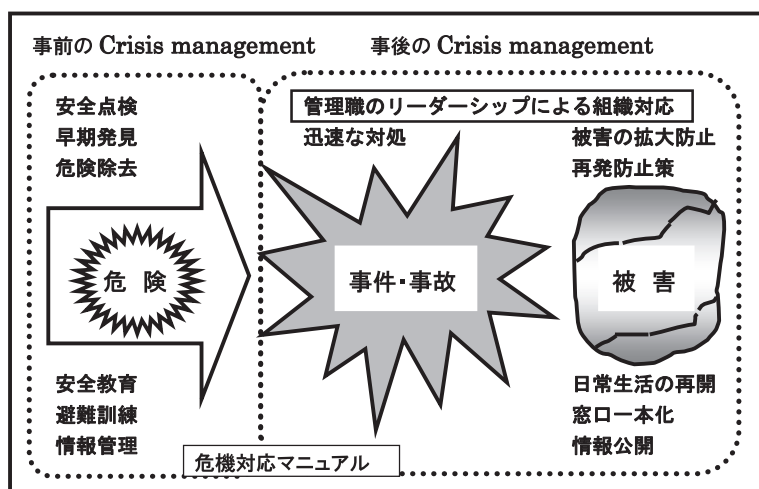


図2 学校のCrisis management

*筆者作成

避できたり、危機から脱却できたりするのである。特に社会の変化によって学校内外に発生する危機の種類や質も大きく変わってきており、管理職にはこの変化への機敏な対応だけでなく、危機の所在を見極めるための発想の見直しも求められているのである。⁽⁹⁾学校のクライシス・マネジメントに関して言えることは、教師の意識改革が必要だということである。クライシス・マネジメントは、教師の仕事の一つであり、決して雑用や無意識で行うようなものなどではないという意識である。管理職にとっては、業務管理・人事管理と“クライシス・マネジメント”を同列に位置づけて行動するということである。そして、クライシス・マネジメントの“知識”を多くもつことよりも、危機対応の“意識”を高く持つことの方が重要であり、机上の理論よりも実践・実行が大切である。クライシス・マネジメントは、決して難しいものではなく、教師の使命感に基づく少しの勇気と行動力が必要であって、特別な技術や高度な知識はほとんど必要ないことを理解しておかなければならない。⁽¹⁰⁾

3 事前のクライシス・マネジメント

昔から「備えあれば憂いなし」と言われている。Crisis management に関しては、校長・教頭の経営方針や基本的認識が極めて重要である。言うまでもなく、危機を未然に防ぎたいというのがすべての教職員の切実な願いである。危機に陥らないための予防である「事前のクライシス・マネジメント」について、筆者の高等学校での管理職の経験をもとに考えると、危機に備える第一歩は、“心の準備”であり、危機から身を守るキーワードは、“平時”である。学校教育が平常な状況で展開されている時（平時）に、リーダーは最善の行動をとることができる。筆者は、その時のリーダーとしての行動には、次の表2に示した4つの原則があると考えている。⁽¹¹⁾

表2 事前のクライシス・マネジメント

1	予防措置の原則	■ 危機につながる恐れのある“芽（危険）”を摘出する 常に「ヒト」による予防措置を念頭に行動し、日常の小さな事故にも真剣に対応する
2	安全管理の原則	■ 安全点検は二重チェックを行う 教職員の安全管理意識を高め、組織的に安全点検活動を実施する
3	適時指導の原則	■ 自分には関係ないという他人事意識を排除する 新聞やテレビで事件・事故の報道があれば、生徒へのタイムリーな指導を行う
4	秘密保護の原則	■ 生徒に関する個人情報の管理を徹底する 生徒のプライバシーに関わる情報の漏洩がないように厳重に管理する

3.1 予防措置の原則

学校の内外を注意深く観察すると、生徒の身の回りには様々な危険がある。その証拠に小さな事故は実際に数多く起きているのである。教師は、大した問題ではないと看過することが多いが、小さな事故であってもその原因を正面から真剣に考えて予防措置をとっておかなければ、何度も同じような事故が起きることになる。これは「小さな事故」をすべて過敏に反応したり大袈裟に対応したりすることとは根本的に異なるものであり、小さな事故の中に大きな危機に発展する「芽」が含まれているので注意する必要があるという意味である。その小さな芽を見逃さない観察力は、日頃から生徒・保護者や地域住民の方々と教職員が気軽に語り合える人間関係の中で醸成されるものだと考えている。なぜならば、登下校中の生徒達の情報や不審者の情報にしても生徒や地域住民の方が多くもっていることがあるからである。⁽¹²⁾

予防措置として考えられるのは、不審者侵入の防止を例として考えた場合、センサーや監視カメラ、防犯ベルなどによる緊急通報システム設置という“モノによる安全対策”がすすめられる。しかし、監視カメラや防犯ブザーが不審者の侵入を食い止めたり、犯人を捕まえてくれたりする訳ではなく、“ヒトの存在”なくしては有効な防犯手段とはならない。だからと言って、ヘルメット姿の警備員を学校に配置すれば、かえって生徒に不安感や緊張感を生む恐れがあるので、学校では生徒を監視するというのではなく、“見守る”という姿勢こそが重要なのである。実際、校門を閉めても、学校の塀は簡単に乗り越えられるし、監視カメラを設置（録画）していても、モニターを常時見続けることなどできない。学校周辺に住む地域住民の協力を得ることで、不審者の早期発見と警察への通報といった一連の流れが出来上がっていなければ、不審者の侵入を防ぐことはできない。警察にパトロールを依頼することもできるが、常に学校周辺だけを巡回するようなことはできない。そのため、不審者の発見のために、教師の追加的業務として校外の巡回をしている学校も多くある。“見知らぬ人は不審者だ”という捉え方でなく、“一般の訪問客”であっても、教職員や生徒が見かけたらこちらから挨拶をして「どちらに行かれるのですか？」と声を掛けるようにすべきであって、これが有効な予防措置になるのである。筆者の経験から、高等学校では、事務室で受付をするような一般の訪問者は一般的に考えられるよりも少ない。筆者の経験でも外部からの訪問者は、1日平均、10人程度であり、1人の訪問者もなかったという日もある。保護者や同窓生などの学校の関係者が学校を訪問した場合、事務室で受付を省略するケースが多い。しかも、受付を済ませた証拠として訪問者を示す“名札”を首にぶらさげてもらうことになっても、（強制できないので）実際にはそれを着用してもらえないことがある。

そのため、教師が校内ですれ違っても一般の訪問者と不審者の区別はつかないことになる。筆者は、その際に教師は遠慮しないで笑顔で「どちら様ですか？」と声を掛けることで、顔を見られたということで、犯行を断念させるということしかないと考えている。実際に学校を訪問してみるとすぐに分かることであるが、一般的には見知らぬ来訪者に対して（学校の指導によって）生徒が挨拶することがあっても、教職員が声を掛けることは非常に少ない。行き先が分からないで困っているのではないかという気持ちで（おもてなしの心で）、積極的に声を掛けて欲しいものである。

3.2 安全管理の原則

教師は、生徒たちの「命を預かっている」のだという気持ちを強く持って勤務している。仮に学校の中が安全であったとしても、一歩外に出ると潜在的な危険は無数にあり、実際に自動車と自転車の交通事故も後を絶たない。生徒が交通ルールを守って運転していても、事故に遭う恐れがある。そこで、学校では自転車のブレーキやライト等の安全点検を定期的に行ったり、教師は通学路に立って交通指導をしたりすることもある。自転車通学の場合は、被害者になる恐れが大きい、加害者になることも十分考えられるので、交通安全の指導は、学校を上げて取り組む必要がある。交通ルールを守っていれば、大丈夫だということではない。生徒は、安全運転ではなく、危険を予知してできるだけ危険から遠ざかるような“防衛的な運転”を心掛けなければならないのである。他方、学校内は安全なのかというと、校内も絶対安全とは言い切れない。学校の施設・設備は日々の教育活動で使用されているので、使用頻度が高く、生徒の使用の仕方にも適不適が生じやすく、痛みかたも比較的早いものである⁽¹³⁾。そこで、高等学校では、防火管理者（教頭）の指示によって消防避難設備についてチェックリストに従った点検を実施している。その他の校内施設・設備の安全点検も定期的に（年3回程度）行っている。筆者は、この点検活動を分担する際に、教職員が二重にチェックできるようにして、その分担チェックを照合する方法を採用したらよいと考えている。なぜならば、いつも同じ場所を見ていると、惰性に陥り、危険個所を見落とすことがあるからである⁽¹⁴⁾。出入口や窓、備品等の落下、電気製品の配線不備（蛸足配線など）による漏電、包丁・ナイフ・彫刻刀など刃物の管理、理科の薬品管理など、日常生活で少し意識すれば危険を回避できるものが多くあり、気付いた時に迅速に対応することが求められる。校舎が老朽化していれば、壁が剥げて落下するというケースや、非常用の階段の手摺りが腐って倒れるというケースもあるので、日頃は観察しないような個所は、月1回の大掃除の時に点検することも重要である。毎日の清掃時間は、教師も生徒と一緒に

清掃活動を行うことが多いので、その時間を利用して危険物や危険個所がないかを確認することができる。修繕や撤去だけでなく、注意喚起の貼り紙、立ち入り禁止のためのロープ等が必要と判断した場合には、迅速に対応する必要がある。教師は、安全点検活動の時だけでなく、常に校内の安全を管理するという高い意識をもって、生徒の生活環境に目配りをしているのである。

3.3 適時指導の原則

現在、「防犯教室」の実施が推進されている。この防犯教室は、警察や防犯協会などの外部の専門家による児童・生徒を対象とした専門的指導であり、危険予測と危険回避に重点が置かれた具体的で実践的なものである。⁽¹⁵⁾学校では専門家に指導を丸投げするのではなく、マスコミで大きな事件や事故の報道があった時には、機会を捉えてタイムリーな全校指導を行うことが有効である。自分や自分の学校には関係ないという“他人事意識”をもたせないということである。新聞記事の切り抜きを行い、“ニュース記事”を印刷して、職員朝令で配付し補足説明をして「明日は我が身」という認識をもってもらうことも重要である。教職員は、「自分の学校ではどうなのか？」という視点で考えて、生徒を指導することになる。⁽¹⁶⁾一般的には知られていないが、高等学校（校長や教頭）には、教育委員会からメール（e-mail）やファクシミリによって、毎日のように「不審者情報」が入ってきている。これらをすべて生徒に知らせるという訳ではないが、事件や事故の重大性と生徒への危機の切迫度によって判断して、緊急の学校集会を開催したり、校内放送をしたりすることで、危機意識を高める指導を行っている。凶悪な事件や大きな事故の報道があった場合には、どのような対応をすべきかをクラス内で話し合わせるなどの指導も行っている。例えば「新型インフルエンザ」の問題がニュースとして頻繁に取り上げられているならば、学校としてその正確な情報を収集して、生徒を指導していくという姿勢をもっていなければならない。また、高校生の場合は、近隣の小学生などが登下校中に危険な目にあっている現場に遭遇することもあるので、（小学生を助けるために）その際の対応についても指導をすることがある。小学生は、「地域安全マップづくり」などの指導を受けて、通学路にどのような危険な場所があるのかを学んでいる。高校生の場合は、どのような犯罪に巻き込まれる恐れがあるのかということを洗い出し、事前に予防策を知らせておくことが重要になってくる。登下校の際に急に手を掴まれた、胸や尻を触られた、バッグをひったくられたなどの事件を未然に予防するには、どうしたらいいのかを、生徒に考えさせる必要がある。そのために、筆者は、教師と生徒が一緒に学校付近の通学路を実際に歩いてみるとよ

いのではないかと考えている。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、普段、登下校で通る道のどこに危険があるのかをチェックさせて、いざという時にどのように行動すべきかを現場で考えさせるのである。普段は何気なく通っている道路でも注意深く観察すれば（時間帯によっても）、いくつかの危険箇所（死角）が見つかるに違いない。交差点や歩道は勿論のこと、歩道橋、地下道、マンション、スーパーマーケット、コンビニエンス・ストア、バス停、墓地、神社、仏閣、駐車場、廃屋、工事現場など周囲を観察しながらゆっくりと徒歩で回ってみることは大事なことはないだろうか。その際にカメラやビデオ等を使って危険だと思う場所を撮影してくるようになれば、危機回避について話し合う時に有効な資料となる。

3.4 秘密保護の原則

各高等学校においては、生徒、保護者、教職員に関わる個人情報の流出や盗難の防止、“守秘義務”に万全を期する必要がある。2005年4月に施行された「個人情報保護法」により、各地で関連条例が改められ、学校でも個人情報の入手が難しくなっている。家庭環境調査票の保護者の勤務先を削除したり、緊急連絡網を作成しなかったりする学校が出てきている⁽¹⁹⁾。しかし、これは過剰反応であり個人情報は利用目的を明確にして、使用規定を作り保護者に了承をもらえば問題ない。教職員は、情報管理、機器操作等についての研修を深め、電子情報の取り扱いにも慎重を期するために常に最新の情報環境への対応ができるように研修することが重要である。個人情報の“管理責任”は校長にある。校長は、管理マニュアルを作成して個人情報の管理状況について確実に把握するとともに、所属教職員への指導・助言を行う必要がある。教頭は校長から指示を受けて日常的に情報の保管状況や持ち出しについて点検を行い、教職員の情報取り扱い状況を指導・助言するとともに、校長に報告する。高等学校では、情報管理の責任者（教諭）が外部記憶媒体のバックアップ状況や盗難・紛失の防止策についての実行状況を確認し、教頭に報告する。外部記憶媒体は種類別に保管し、施錠できる保管庫等で管理することになる。外部記憶媒体は「公用物」とであるという認識をもち、保存用（Backup Copy）と処理用の2つを準備し、個人パソコンで処理をする場合は『持ち出し簿』に氏名・時刻・種類などを記入させる。個人用のパソコンの内臓ハードディスクには、個人情報に関するデータは入れないことや、個人情報の校外への持ち出しはしないという原則を守らせることを徹底しなければならない。また、校内の情報機器や個人用のパソコンにはウイルス対策の最新ソフトがインストールされ、パスワード（Password）を確実にか

けていることを確認するだけでなく、学期に1回はパスワードを変更するなどのセキュリティ (Security) 対策も必要である。

4 事後のクライシス・マネジメント

教育活動は、何らかの危険を伴うものである。高等学校では危険を伴うからといって部活動やマラソン大会、インターンシップ、遠足などを自粛する訳にはいかない。危機の予防や安全管理も重要な事であるが、いったん危機になった場合には、その危機から如何に脱却するのかという問題を考えることが重要である。危機発生時には校長・教頭の強力なリーダーシップ (Leadership) が求められる。校長や教頭の適切な判断により「迅速な対応ができれば8割方は無事だ」と言われる程である。事件・事故が発生した時に、リーダー (校長) がとるべきことは、スピーディな決断と対応である。リーダーシップは、フォロワー (構成員: 教職員) との関係で成立するものであり、フォロワーがリーダー行動を受け入れ、冷静に組織的な行動をすることが前提となる。その際に机上の理論は何の役にも立たない。筆者は、危機発生時にスピーディな対応をする上で守るべきこととして「事後のクライシス・マネジメント原則」は、次の4つがあると考えている。

表3 事後のクライシス・マネジメント

1	状況把握の原則	<p>■ <u>正確な情報を迅速に収集して決断する</u></p> <p>事件・事故発生時には、冷静に客観的な事実に基づいた情報収集と分析を行う</p>
2	組織行動の原則	<p>■ <u>最低でも3人のチームで対応する</u></p> <p>教職員が『危機対応マニュアル』に基づいて組織的に動くように指示する</p>
3	外部連携の原則	<p>■ <u>警察・消防などへの通報を最優先とする</u></p> <p>教育委員会へ迅速で正確な報告を行うことでリーガル・チェックを受ける</p>
4	窓口一本化の原則	<p>■ <u>積極的に正確な情報を内外に伝える</u></p> <p>情報公開を正確なものにするために外部対応は窓口の一本化を行う</p>

4.1 状況把握の原則

管理職の基本的な心構えとしては、「想定外のことは無い」ということである。換言すれば、管理職はありとあらゆる事件・事故を想定していなければならないのである。「いつ何が起きても慌てず、正確な状況把握をして、迅速に対処する」と

いう管理職の姿勢は、部下である教職員の信頼と安心感を与えることに繋がる。管理職としては、日常的には目の前の課題解決が優先されるけれども、危機発生時には、最初にあがってきた報告を正確に受け止めながら、どのような対処方法が最適であるのかを即座に判断する必要がある。危機発生時の報告は、ほとんどの場合、口頭でなされる訳であり、興奮状態での報告であるため、「誰が何処でどうなっているのか？」という基本的な項目が曖昧なこともある。まずは、「落ち着いてゆっくりと話す」ように伝えなければならない。報告を聞いて、最初に管理職は「緊急事態なのかどうか？」という判断をする。そして、緊急事態つまり危機の発生であると判断した場合は、すべての業務を中断して生徒の生命と安全を確保するために危機に対処することになる。事件・事故発生時には、何時どの場所で発生したのか、誰と誰の関係で起きたのか（加害・被害の関係）、被害の程度はどの位かという“状況（Situation）”把握が何よりも重要である。現場の状況を把握し、なぜ起こったのかという理由や原因を考えるために、校長（または教頭）が現場に直行して立ち会うのが原則である。これは校内の事故でも校外の事故でも同じであり、現場に駆けつけて被害者・加害者への対応を行い、発見者・通報者・目撃者から事実を確実に把握し、誤った情報を排除することが第一である。⁽²²⁾そして、警察・消防・病院などへの緊急連絡や教育委員会への連絡を入れる必要がある。また、マスコミ対応についての判断・指示も必要となることがある。同時に生徒や保護者への説明・連絡も必要である。⁽²³⁾時には校長又は教頭が現場に駆け付けることが不可能な場合もある。この場合には、教務主任や生徒指導主事が現場に駆け付け、情報を収集することになる。⁽²⁴⁾その際の情報伝達をどのようにするのかという課題があり、危機対応における情報の伝達は、通常の方法ではなく、迅速に最高意思決定者である校長に事件・事故の実態を迅速に伝える必要がある。その際、危機対応の意思決定に直接関係のない情報、例えば情緒的感想や希望的観測などがノイズ（Noise）として混入しないように、危機に直面した（発見した）人間が校長に直接伝えるようにしなければならない。危機対応において最も必要なものは、責任をもって危機に対応する体制である。そして、危機対応は何よりも初期対応、初期行動が重視される。学校現場の責任者である校長は、危機の発生を知った瞬間に、即断・即決して被害の最小化を図るために思い切った対応をとることになるであろう。その際、教頭は、質の高い客観的な情報収集と情報漏出の危険に配慮しながら、校長が決断した内容を学校内の関係者に正確かつ迅速に伝え、落ち着いた対処を求めることになる。

学校内の負傷事故のデータ（表 4-1）を見ると、高等学校の場合は課外指導（クラブ活動）中の事故が50%を超えていることが分かる。次に多いのが各教科等（授

表 4-1 負傷における場合別の発生割合 (単位: %)

	各教科等	特別活動	学校行事	課外指導	休憩時間	通 学 中
高等学校	24.8	4.0	7.2	52.8	6.0	5.0
中 学 校	24.4	5.1	4.9	45.4	17.1	2.8
小 学 校	26.1	9.4	3.5	2.6	51.2	7.3

(出所) 日本体育・学校健康センター「学校管理下の災害21—基本統計—」(平成18年)

表 4-2 負傷における場合別の発生件数 (単位: 件)

	各教科等	特別活動	学校行事	課外指導	休憩時間	通 学 中
高等学校	52,843	8,602	15,298	112,702	12,873	10,579
中 学 校	95,884	19,882	19,377	178,060	67,630	11,122
小 学 校	120,991	43,617	16,203	11,917	237,260	33,786

(出所) 日本体育・学校健康センター「学校管理下の災害21—基本統計—」(平成18年)

表 5 学校の管理下の死亡の発生件数

	各教科等	特別活動	学校行事	課外指導	休憩時間	通 学 中
高等学校	1	0	6	13	3	8
中 学 校	4	2	3	6	6	2
小 学 校	4	0	0	0	3	1

(出所) 日本体育・学校健康センター「学校管理下の災害21—基本統計—」(平成18年)

業中)であり、この二つで77%を占めている。課外指導の時間は、生徒が負傷しないように、原則として顧問の教師が練習(現場)に立ち会って指導することになっているが、それでも負傷の危険性は高いということである。

一般に危険なクラブ活動と言えば、柔道や剣道、弓道、水泳などが頭に浮かんでくるが、統計上で事故はあまり多くない。意外なことに野球の練習中の事故が多い。特に“硬式野球”の場合、石のように硬いボールが時速140kmを超えるスピードで飛んでくるので、バレーボールやバスケットボールなどと比較すると危険なスポーツの一つであると言える。実際に課外指導での硬式野球の練習中の負傷事故が多い。筆者の経験から考えると、これは高等学校のグラウンド使用の実情から、専用の野球グラウンドをもたず、サッカーやラグビーの練習が行われていることも関係するので、“硬式野球が危険なスポーツだ”と短絡的に結論付けるのは間違いである。サッカー

の練習中に、硬式野球の打球が横から飛んできて、頭に当たったというような事故がある。野球部の選手が「危ない！」という大声を出すけれども、サッカー部の選手は死角に入った（横や後ろから飛んでくる）野球のボールを避けることは難しいのである。また、授業等の時間には、教師が様々な工夫をして安全面での配慮をしているという印象があるが、実際には負傷事故が多く発生している⁽²⁵⁾。

学校の管理下で何らかの事故があった場合には、普段の教師と保護者の関係次第で問題がこじれたり円満解決したりする。授業中あるいは学校行事、特別教育活動中などに発生した事故により生徒が死傷した場合、被害者又はその保護者から損害の賠償を求められることがある。そこで学校では、日頃から家庭との連携のために通知文書を送付したり、学年通信・学級通信を発行したりして、学校教育への協力依頼や学校生活の様子などを報告している⁽²⁶⁾。保護者は、学校からの連絡文書や教師の日常の態度から信頼できるかどうかを判断していることが多く、事故が起きた時だけ保護者とのコミュニケーションに努力しても効果はあがらない。保護者との対応で、常に分かり易い言葉づかいを心がけ、生徒のためにできることは積極的に取り組む姿勢・態度を示しておかなければ“信頼関係”は確立できない⁽²⁷⁾。

4.2 組織行動の原則

学校の危機対応訓練において用いられる手法として“卓上訓練”（Tabletop Exercise）がある。この訓練はストレスのない普段通りの状況下で、参加者が危機対応計画に基づいて、問題点を調べ解決するように討議することによって、危機発生時の意思決定を学習するという方法であり、参加者の負担も少なく頻繁に行うことができる。この卓上訓練は、特別な場所や道具を必要としないし、短時間で複数の危機対応をテーマとして取り上げることができ、参加者は各々の役割と責任を確認することができるという長所がある⁽²⁸⁾。

筆者の経験から言えることは、実際の高等学校で教職員の動きを見てみると、組織的な活動場面よりも、むしろ個人が自立（個業）的に活動している場面の方が圧倒的に多いということである。筆者が教職に就いた30年前には“1人1役”と言われていたが、今でも教職員各自は、包括的な職務理解のもとで自分の解釈と判断に基づいて個々に活動しているのである⁽²⁹⁾。そのような環境で、組織行動をとるためには、校長の強いリーダーシップと、打てば響くミドルリーダーの行動が必要になってくる。このミドルリーダーは、主任層に相当する教師のことであるが、彼らは内発的な意欲をもち、自己効力感を抱きながら、他者に積極的に働きかけていくエンパワーメント（Empowerment）をもっていることが多い⁽³⁰⁾。学校組織は管理職3人

(校長・教頭・事務長) と一般教職員という二つの階層しかないため、管理職が教職員を直接指揮する際の厳密さと頻度は少ないと言える。ミドルリーダーは、校長の包括的な指示の範囲内で自律的な意思決定を行い、横方向の統制と連携という大きな役割を果たしている⁽³¹⁾のである。

組織行動 (Organizational Behavior) をとるためには、自律的サブシステムとしての校務分掌を動かすミドルリーダー (主任層) を核として表6に示したような役割分担とそれぞれの行動を明記したマニュアルが必要になる。組織的に行動するには、危機が発生した場合、最初に各分掌のリーダーである教職員への情報伝達を短時間で簡潔に行うという課題がある。教職員へ事件・事故の状況が伝わらなければ、全体としてまとまった秩序を形成して協力できないので、教頭は正確な情報を短時間で整理して伝えることになる⁽³²⁾。その他、同時並行的に生徒への情報伝達をどのように行うのかという課題もある。誰がどのように動くのか、情報がどのように集められて、誰が最終“決断 (Decision)”をして“指示”するのかを明確にしたマニュアルがないと、個人の判断で動くことになってしまうので、予め役割分担を決めておくことになる。しかし、教育現場では、ややもすると「危機対応マニュアル」を作成することが目的になってしまい、マニュアルは作成した教師 (多くの場合は教頭) が熟知しているだけで、実際には“眠っている”ことがある。筆者は、危機対応マニュアルの評価や改善が困難なのは、組織の意思決定の作用を直接観察する機会が殆どないからだと考えている。危機対応の核心は「決定すること」と「行動すること」であり、問題を俊敏に解決したり、不測事態を芽のうちに摘出したりするために、学校組織の中のサブシステムである分掌の自律性を許容しながら、危機解

表6 危機発生時における役割分担例

組 織 (班)	構 成 員 (班員)	主 要 任 務
対 策 本 部	校長・教頭・事務長他	対応方針の決定, 指揮
外 部 対 応 班	教頭・教務主任	報道機関等への対応
通 報 連 絡 班	進路指導主事・事務主任	警察・消防等への通報
対 応 記 録 班	教務部・事務職員	事実経過の記録
情 報 収 集 班	進路指導部	最新情報を対策本部に連絡
避 難 誘 導 班	学年主任・各クラス担任	生徒の避難誘導
危 機 対 応 班	生徒指導主事, 生徒指導部	危機への第一次対応
救 護 班	保健主事, 養護教諭, 保健部	被害生徒の救護

*筆者作成

消に向けた整然とした秩序ある行動をさせる必要がある。危機対応マニュアルは、学校独自のものでないと意味はないが、教育委員会が作成した雛型がそのまま学校独自のマニュアルになっているというケースも少なくない。⁽³³⁾形式的には、危機対応に関する「校内研修」を実施している学校がほとんどであるが、真剣に見直しをして、改善点を修正している学校は少ないのが現実ではないだろうか。その原因は、⁽³⁴⁾忙しさの中で後回しにされ、危機への対応が受け身になりがちだということである。マニュアルの内容が詳しすぎたり、危機の想定が現実離れしていたりするということもある。そのマニュアルで想定されている“危機”そのものに臨場感や緊迫感がなければ、真剣になれないし、内容に具体性がなければ役に立たないのである。例えば、「複数の教員が対応する」とマニュアルに記述してあったとしても、その複数とは誰と誰のことなのか明記されていなければ、指示するまでにメンバーを決めるための時間が必要となる。高等学校では小さな問題であっても、通常“3名”で対応するようにしておく必要がある。例えば生徒指導上の問題のケースでは、クラス担任と副担任、学年主任の3名が対応するように決めておくことよい。学校全体を巻き込むような大きな事件や事故の場合は、司令塔として「危機対策本部」を設置することになる。その場合、本部のメンバーは誰になるのかを決めておく必要がある。筆者は、校長・教頭・事務長という3名の管理職の他に、教務主任・生徒指導主事を加えて最低でも“5名の本部要員”が必要だと考えている。そして、その5名はそれぞれどのような役割分担をするのかもマニュアルで明確にしておく必要がある。

4.3 外部連携の原則

事件や事故が発生した場合、学校だけで対応できるということはほとんどない。校長は、警察や消防への連絡を最優先し、保護者や医療機関への連絡などを教職員に対して迅速に指示する必要がある。危機発生時の混乱を想定して『危機対応マニュアル』で、誰がどこに連絡するのかを予め決定しておくことで、漏れや重複を防ぐことができる。その他の外部連携機関（学校危機支援機関）としては、児童相談所、保健所、警備保障会社、地域自治会（町内会）などがある。⁽³⁵⁾場合によっては、高等学校の近隣の小学校・中学校などへの“情報提供”なども重要になってくる。この学校への情報提供は、各校の“教頭”が電話で日常的に行っていることである。

最も重要な連携先は「保護者」である。言うまでもなく、小さな事件・事故の場合も保護者との連携は欠かすことはできない。大きな事件・事故等の緊急事態が発生した場合には、保護者の動揺は非常に大きなものがある。また、事態の収拾には

保護者の協力が不可欠であるので、“緊急保護者会等”を開催して積極的に情報を公開して、事件・事故の概要や学校の対応状況、今後の見通しなどについて説明し、学校の取り組みを理解してもらうとともに、PTA 役員等から協力が得られるようにすることが重要である。この保護者会は保護者から開催要求がある前に、学校（校長）が主体となって開催することが大切である。保護者会では、管理職は毅然とした態度で対応し、保護者の要望や意見を聴く姿勢に徹し、事実をもとに誠心・誠意分かり易く答える必要がある。短時間で打ち切るようなことはしないで、時間を確保して今後の教育活動の再開予定や再発防止対策などを説明し、安全確保や心のケアに関して協力してもらいたいことなどを丁寧に説明することで、保護者に安心感を与えられるように努力する必要がある⁽³⁶⁾。

学校は解決・終息に向けてベストを尽くすけれども、学校だけですべてを解決できないこともある。事件や事故が発生したら、校長は設置者である教育委員会の担当部署への迅速な報告をする義務がある。その際に、絶対に“嘘”や“隠蔽”があってはならない。教頭は、“5 W 1 H”を基本として、報告書を作成する。現場対応に追われて余裕がない場合には、電話で伝えることになる。まずは、「第一報」として“何が起きているのか？”を伝えることで、その後の対応について具体的な指示を受けることができるし、教育委員会が職員の派遣が必要だと判断すれば担当の指導主事等が派遣されることもある。職員の派遣は必要ないと判断した場合であっても、「第二報」・「第三報」と逐次、状況の変化を電話やメールで報告するように指示される。事実確認に時間をかけ過ぎて、対応が遅れることのないようにしなければならない。教育委員会から指導を受けて、学校が対応しては手遅れになると校長が判断した場合にも、学校の対応状況を教育委員会の担当者に事後報告する必要がある。事故や事件を隠蔽しようとしても、必ず内部から自然に漏れていくものである。不都合なことを隠そうとしたり、曖昧な表現でごまかそうとしたりすることのないよう、事実を正確に文書で報告し、リーガル・チェック（Legal Check）が必要なものは、法的な視点で対応が間違いないかどうかを調べてもらう必要がある。勿論、余裕があれば教頭や事務長などが法規ではどうなっているかを調べたり問い合わせたりして、どの条文に該当するか、判例があるのかなどを確認することになる。特に学校事故の場合は、訴訟へ発展するケースもあることに留意しなければならない。

4.4 窓口一本化の原則

危機が発生したら、噂や間違った情報が広まり、それらが訂正不可能になる恐れ

がある。そうなる前に、できるだけ早くできるだけ多くの事実を正確に伝えることが必要である。⁽³⁷⁾110番や119番通報に関してマスコミ (Mass Media) は敏感であるので、事件や事故が発生すると必ずと言っていいほど、マスコミからの電話取材がある。教師は、マスコミの取材に慣れていないにも拘わらず、記者 (Reporter) の中には、教育や学校のことがよくわからずに、取材に来る者もいて、学校教育を社会の視点から報道にしようとして、しつこく質問してくることがある。このような場合、教師が当惑し返答に困ったり、守秘義務を破って知っていることを全て話したりすることがある。これらの取材に“即答”していると、情報が正確に伝わらなかったり、守秘義務に違反したりする恐れがあるので、外部への“情報公開 (Release)”を正確なものにするために“正式な窓口の一本化”は絶対に行う必要がある。言っ
てよいことと、言えないこと (言ってはいけないこと) を区別する判断力と最新情報
の入手が必要であるため、一般的には、管理職である教頭又は事務長が、外部と
のやり取りの窓口になることが多い。学校としては、報道機関に対して教師や保護
者・生徒への直接取材は行わないように要求しておくことも重要なことである。テ
レビ等のニュースで下校中の生徒や保護者に直接インタビューをした映像が流れる
ことがあるが、このような事は止めさせるべきであろう。校長は、マスコミの取材
に対して“逃げの姿勢”で臨むのではなく、学校の最高責任者として状況説明を自
分から行う必要があり、“説明責任 (Accountability)”の所在を明確にすることが重
要である。時事刻々と状況が変化する中で、伝えられる内容と伝えられない内容と
を峻別し、学校 (校長) の憶測を話すことなく、「～については現時点では分かっ
ておりません。」、「～についてはお答えできません。」ときっぱりと答える必要があ
る。知らないことは知ったかぶりをしないで「知らない」と答え、知っていても答
えられないことは「答えられない」と言うべきである。間違っても苦し紛れにその
場限りのいい加減なことを言わないことである。意図的に嘘をつくことは論外であ
るが、「嘘をつかない」ということは「本当のことを全部言う」ということではない。
その間には沢山の選択肢が存在する。⁽³⁸⁾校長は、事件・事故を常識的な目で見て判断
し、学校の社会的責任や道義的な責任について教育的見地から、生徒のプライバシー
の保護に配慮したコメント (Comment) を行う。⁽³⁹⁾法律的な見地からのコメントは、
冷たく突き放した印象を与え、責任逃れという誤解を招きやすいので避けるべき
である。学校は、マスコミの取材だけでなく外部からの問い合わせを拒絶するよう
なことがあってはならない。電話取材の場合には、相手が誰か分からないため、即
答しないで「後でこちらから電話します。」と伝え、相手を確認したうえで説明す
べき内容を吟味してから答えるようにする。取材依頼があったら、できるだけ電話

でなく直接面談して取材に応じるようにすることが重要である。また、その際に誤報を防ぐ意味からも客観的な情報を伝えるために“ポジションペーパー”(Position Paper)を渡すようにするとベストである。“危機広報”という用語があるが、これは学校の不測事態に対して、広報活動を通して学校が状況によりコントロールされるのではなく、状況をコントロールできるようにするということである。要するに学校がマスコミに対して主導権を握るということである。⁽⁴⁰⁾新聞やテレビの取材には、必ずいつ報道されるのかを確認しておき、その報道内容を学校で詳細にチェックして、間違いがあれば直ちに訂正報道をしてもらうようにしなければならない。

お わ り に

本研究では、筆者の高等学校での経験をベースに、管理職の視点から学校安全とクライシス・マネジメントの意義を考察し、クライシス・マネジメントの一般原則を事前と事後の二つに分けて論述した。学校現場では、教科指導と生徒指導上の諸問題の解決にエネルギーを集中させる必要がある。そのため、クライシス・マネジメントは、管理職の仕事(任務)であり、多くの一般教職員はそのような余裕がもてないという意識をもっている。加えて、クライシス・マネジメントというのは、一般的な危機対応マニュアルを作成するだけで十分間に合うという教育現場の管理職自身の危機対応意識の低さも実際にあることを指摘しておきたい。リーダーである管理職がこのような認識では、危機の発生を予知することができないだけでなく、危機発生時に適切な判断や指示ができず、実際の危機に組織的に対応できるものではない。そこで、危機対応マニュアルを実際に役立つ(使える)ものにするために、具体的な事案に沿って対応順序と役割分担が明示された簡潔なものに作り替えていく必要があると考えている。そのためには、校長や教頭が作成して職員会議(研修会)で説明するだけで終わるようなものであっては何にもならない。校内のすべての教職員が共通に理解し、いざという時にそのマニュアルに沿って組織的に対応できなければ意味はないからである。すでにマニュアルを作成しているので問題ない、と考えている学校(管理職)もあるかもしれないが、毎年、それを見直して改善・修正することによって、最新のものにしておく努力と、教職員のクライシス・マネジメント能力を高め、生徒の命を守るための卓上訓練や実地訓練の実施が求められていることを忘れてはならない。現場の教師は、訓練を実施することで、マニュアルが頭の中に出来上がってこそ、実際の危機発生時に組織的な対応ができるということを肝に銘じておいて欲しいものである。言うまでもなく、学校は自由で伸びやかな教育的環境が必要であり、安全対策・危機対応だけを突出させて教育環境との

両立を疎かにすれば「角を矯めて牛を殺す」ことになりかねない。終日校門を閉ざして学校を閉塞化したり、監視カメラをあちこちに配置したり、小学生に「大人の男性を見たら犯罪者と思え」と指導したりすることは、過剰反応でしかないと考えている。最近では、学校に使い方もよく分からずまともな訓練もしないまま“刺股（さすまた）”が数本配備されるようになっている。拳銃や刃物を持って乱入する暴漢に、教師は“身体を張って生徒を守らねばならないのだ”という意識をもたせたことは、否定できない事実であるが、この刺股が暴漢を取り押さえる道具として配備されることに違和感を覚えるのは筆者だけではないだろう。当面の目に見える対応策と根本的な解決策を混同しないで使い分けながら、両者を有機的に連動させた対策が強く求められているのではないだろうか。

筆者は、如何なる困難があってもそれを断固として排して危機に対応し、生徒の安全を確保するという“教師の使命感”がなければ、教壇に立つ資格はないと考えている。最後に敢えて指摘しておきたいことは、学校の安全・安心の確保、つまりクライシス・マネジメントは、決して学校にとってのゴールではないということである。学校の危機対応（現状維持）ができていればそれでいいというような問題ではなく、学校の安全と安心の維持や確保は、活発で創造的な教育活動を展開するために必要な条件でしかないのであり、教師が学校の“あるべき姿（状態）”を求め、創造していく姿勢をもつことこそが最も重要なことである。

注

- (1) 山極 隆・千々布俊弥編（2009）『教員免許更新ガイドブック』明治図書，p. 182.
- (2) 神戸市 PTA 協議会復興委員会編（1995）『阪神・淡路大震災 その時学校は』六甲出版
- (3) 柿沼昌芳他編（2005）『シリーズ学校の中の事件と犯罪・3 1973～2005』批評社，pp. 99-103.
- (4) 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，p. 23.
- (5) 福知知子（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. 114.
- (6) 小学館ランダムハウス英和大辞典第二版編集委員会（2000）『ランダムハウス英和大辞典』
- (7) 小川芳男他（1972）『Webster's Essential English Dictionary（ウエヴスター英英和辞典）』Britannica Japan
- (8) 上地安昭編（2005）『「学校の危機管理」研修』教育開発研究所，p. 11.
- (9) 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
- (10) 星 幸広（2008）『実践学校危機管理 現場対応マニュアル』大修館書店，pp. 2-8.
- (11) 上地安昭編（2005）『「学校の危機管理」研修』教育開発研究所，pp. 64-67.
- (12) 篠原清昭編（2008）『スクールマネジメント』ミネルヴァ書房，p. 225.
- (13) 石毛昭治（2005）『学校安全の研究』文化書房博文社，p. 59.

- (14) 川崎雅和 (2008) 『学校事故の防止と安全対策の進め方』 学事出版, pp. 104–105.
- (15) 北神正行・高橋香代編 (2007) 『学校組織マネジメントとスクールリーダー』 学文社, pp. 148–149.
- (16) 小川信夫・岩崎 明編 (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. 21.
- (17) 山極 隆・千々布俊弥編 (2009) 『教員免許更新ガイドブック』 明治図書, p. 187.
- (18) 星 幸広 (2008) 『実践学校危機管理 現場対応マニュアル』 大修館書店, p. 39.
- (19) 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』 第一法規, pp. 126–127.
- (20) 露口健司 (2008) 『学校組織のリーダーシップ』 大学教育出版, pp. 151–155.
- (21) 淵上克義 (2008) 『学校組織の心理学』 日本文化科学社, pp. 133–138.
- (22) 学校運営実務研究会編 (2008) 『プロファイル学校運営トラブルシューティング』 東洋館出版社, p. 154.
- (23) 学校運営実務研究会編 (2008) 『プロファイル学校運営トラブルシューティング』 東洋館出版社, pp. 142–145.
- (24) 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. 423.
- (25) 大阪教育大学編 (2007) 『小学校における安全教育ハンドブック』 ぎょうせい, p. 11.
- (26) 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. 247.
- (27) 学校危機管理研究会 (2001) 『学校と危機管理—こんなときどうする—』 小学館, pp. 64–82.
- (28) 渡邊正樹編 (2008) 『学校安全と危機管理』 大修館書店, pp. 176–181.
- (29) 木岡一明編 (2004) 『「学校組織マネジメント」研修』 教育開発研究所, p. 17.
- (30) 淵上克義他編 (2009) 『スクールリーダーの原点』 金子書房, p. 53.
- (31) 神藤 猛 (2008) 『ネットワークセントリックな危機管理組織』 内外出版, pp. 94–97.
- (32) 高階玲治編 (2006) 『見てわかる学校の危機管理マニュアル』 東洋館出版社, p. 18.
- (33) 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, p. 32.
- (34) 教員免許状更新講習事業コンソーシアム編 (2009) 『教職リニューアル』 ミネルヴァ書房, p. 174.
- (35) 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, p. 17.
- (36) 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. 139–142.
- (37) 大泉光一 (1998) 『企業危機管理の理論と実践』 中央経済社, p. 102.
- (38) 佐々淳行 (1994) 『完本危機管理のノウハウ』 文藝春秋, p. 325.
- (39) 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. 422.
- (40) 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. 168–171.