

学校に求められる危機管理

～ いま問われる 校長に必要な力 ～

唐津市立相知中学校
校長 牛草 美佳

1 はじめに

唐津地区中学校校長会（以下「校長会」）は、佐賀県の北部に位置する唐津市と玄海町の中学校長19名で構成されている。学校規模は生徒2名の極小規模校から、570名を超える大規模校まであり、また、設置場所についても離島部、沿岸部、山間部と環境的に様々である。そのような地区の特性から、危機的状況においては校長間で協議し判断することも多いので、校長会では年間6回程度の研修会を開き、様々なことについて情報や事例等を共有する場を設定している。

他地区同様、台風・大雨・土砂災害・大雪等の気象に係る危機には毎年悩まされており、近年の夏の部活動では、生徒の命の危機を心配するほどの暑さのため、熱中症対策に翻弄されている。過去には、大規模な土砂災害、いじめ重大事態、生徒の命にかかわる事案、クレーム事案、裁判事案等が発生しており、現在進行形で市町や県の教育委員会の力を借りながら対応しているものもある。

2 主題設定の理由

学校は、児童生徒の健全な成長と自己実現を目指して教育を行う場であり、そのためには安全・安心な物理的・心理的環境が確保されている必要がある。

文部科学省は「学校における防犯教室等実践事例集」において危機管理を「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、万が一事件・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」と定義している。

また、学校保健安全法には学校の責務として「学校安全計画の策定と実施」（第27条）「学校環境の安全確保」（第28条）「危機発生時対応処理要領の作成と教職員への周知・訓練等の実施」（第29条1項・2項）「事故発生後の学校関係者への心身回復支援」（第29条3項）「保護者・地域住民・関係機関との協力」（第30条）が示されており、いずれも設置者と共に校長がそのリーダーシップを発揮する必要があることは言うまでもない。

令和6年7月31日に文部科学省が公表した「学校安全に関する有識者会議 学校安全を推進するための組織体制の在り方について 中間まとめ」には、校長のリーダーシップのもと、地域や関係機関と連携した校内の組織体制の整備及び学校安全の中核を担う教職員の養成・育成を進める必要があることが明示されている。

学校の安全管理ではどの場面でも校長のリーダーシップは必須である。同時に平時が常に危険と隣り合わせであるという危機感を正常性バイアスに支配されないよう持ち続けること、過去の事例に学ぶこと、より最適な判断を行うための判断材料の収集方法など、校長に求められる力は常に新しく更新し続けなければならない。

そのためには、当地区における様々な視点からの危機的状況とその対応について、リスクマネジメント、クライシスマネジメントの両方から県内に広く共有することが有効ではないかと

考え、本テーマを設定した。この研究が、県内のより多くの校長の危機的状況の中での判断の一助になることを期待する。

3 研究の視点

各学校の危機管理の認識を可視化したり取組を共有したりすることで、個々の危機管理能力を高める。

- (1) 危機管理に係るアンケートをとり、唐津地区における予測される危機事案を整理する。
- (2) 事例を共有し、自校で発生した場合のネットワークをつくることで解決やいち早く平時に戻す道筋を模索しやすくする。
- (3) 校長に求められる危機管理能力を整理する。

4 研究の実際

- (1) 危機管理に係るアンケート調査結果

「学校における危機管理」と言われたとき、自身の学校で思い浮かぶことについてFormsを用いて校長会でアンケート調査を行った。

アンケート結果の概要はワードクラウドで示すが、ここでは危機を想定する場合、イメージしづらいことを認識する必要があると考えるため、概要に上らない項目を具体的に取り上げたい。

- ① 災害に関わること



図1

災害について回答の多かったものから順に大雨、地震、原子力であった（図1）。唐津地区は全ての学校が玄海原子力発電所のPAZ（半径5km圏内）、UPZ（半径5～30km圏内）に位置しており、他地区にはない危機管理の必須項目となっている。ワードクラウドでは拾われなかった項目として、台風・雷・停電・定期船の欠航が挙げられた。

- ② 生徒に関わること

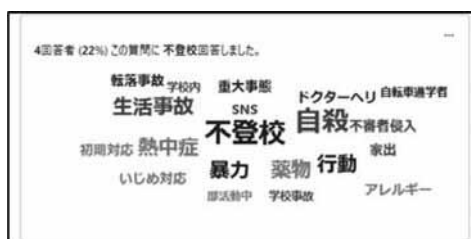


図2

生徒に関わることで回答の多かったものから順に不登校・自殺・生活事故であった（図2）。ワードクラウドでは拾われなかった項目として、サッカーゴール・交通事故・窃盗・恐喝・盗撮・性に関すること・食中毒・器物破損・学級崩壊・声掛け事案が挙げられた。

- ③ 保護者に関わること

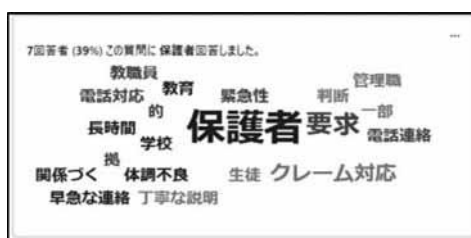


図3

保護者に関わることで回答の多かったものから順に要求・クレーム対応であった（図3）。ワードクラウドで拾われなかった項目としては、虐待・失踪・逝去・不作為（無関心）・保護者間トラブル・学校批判・PTAの意義が挙げられた。

④ 教職員に関わること

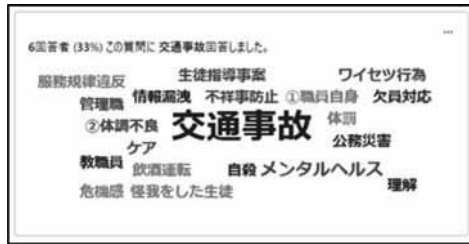


図4

教職員に関わることでは、交通事故が最も多く、以下同列で次ページ左図のように挙げた（図4）。ワードクラウドで拾われなかった項目としては、マルチリートメント（不適切な指導）・各種ハラスメント・無断〇〇・職員間の不和・職員の疾病・部活動顧問の確保・小集団かつ生徒指導事案がほとんど起こらないことからくる危機感の薄さが挙げた。

⑤ その他

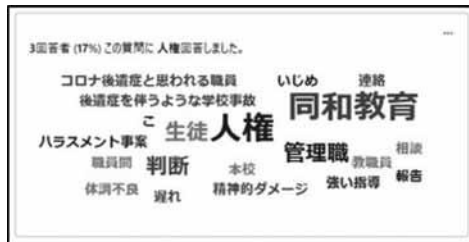


図5

その他では、人権・同和教育が最も多く、以下同列で左図のように挙げた（図5）。ワードクラウドで拾われなかった項目としては、感染症・地域からの過度な要求やクレーム・学校施設の安全管理・金銭管理・文書管理・受験手続のミス・未履修が挙げた。

以上①～⑤の結果から学校における危機管理が学校生活の多岐にわたり存在すること、また、学校のおかれた状況や環境によって危機管理の具体が大きく異なることが明らかになった。リスクマネジメントとしてこれらを念頭に置き未然防止に取り組むことができるが、特に少数意見の項目こそ、想定なく起こる可能性がある事案として認識しておきたい。

(2) 事例から学ぶ

5つのケースについて事例をもとに、校長としてのリスクマネジメント（①・②）、クライシスマネジメント（③④⑤）の具体を報告する。クライシスマネジメントについては個人情報保護の観点から研究大会当日のスライドによる報告のみとする。

① Case 1 原子力防災（小川小中・肥前中）

唐津地区の学校では、原子力災害に係る学校避難計画を毎年作成しているが、PAZ域内の小川小中では危機管理マニュアルに基づき「地震・津波・原子力災害」を想定した避難訓練を行っている。この避難訓練は、東日本大震災を教訓とし、地震・津波・原子力災害等の災害時における対処・避難の訓練を通して、自他の生命を守るために必要な判断力や行動力を培うと共に、防災に対する意識を高める目的として、下記の一連の流れで行っている。

ア 地震避難訓練（写真1）

地震による大きな揺れがくることを伝え、建物の中にいる人は窓から離れ、机の下などに潜り込むように呼びかける。外にいる人は、運動場の真ん中など安全な場所に移動し、腰を下ろさせる。揺れがおさまったら、慌てずに運動場の真ん中に避難し、建物の中にいる人は上履きのまま、運動場に避難させる。



写真1 地震避難訓練

イ 津波避難訓練（写真2）

続けて津波警報が発令されたことを伝え、屋上へ避難させる。



写真2 津波避難訓練

ウ 原子力避難訓練（写真3）

最後に近くの玄海原子力発電所で事故が起きた場合を想定し、マスクやハンカチ等で口と鼻を覆って建物の中に避難させる。建物の中に入ったら、手洗い場で顔と手を水道でよく洗わせる。その後、2階のホールに避難させる。担任以外には、出入口や窓を閉め、換気扇を止めるように指示をする。通常は、ア～ウのような避難訓練を実施しているが、数年に一度、佐賀県と小川島民合同で大がかりな原子力防災訓練を実施している。最近では、令和2年度に実施している。



写真3 原子力避難訓練

令和2年11月7日(土) 原子力防災訓練

※当時の学校だよりから

原子力防災訓練は、小川島でも毎年行われていますが、今回は小川島では初めてとなる「大規模訓練」が実施されました。学校では、児童生徒、保護者が避難をした後、「親子防災教室」が開かれました。

そのあと、体育館のインナーテント体験と非常食の試食を行いました。

当日は、ヘリコプターでの緊急患者搬送(コロナウイルス感染を想定)が予定をされていましたが、悪天候のため、巡視船での移送となりました。

また、校区の一部がPAZであり、UPZ域内の肥前中では原子力発電所の事故を想定し、毎年11月に学校行事(町内ゴミ拾い)と連動して全校生徒を対象に、保護者への引き渡し訓練を実施している(写真4)。保護者の車の誘導や生徒・職員の動線や連絡体制を確認し、引き渡しの最善の方法を改善し続けている。



写真4 引き渡し訓練

② Case 2 AED・差別用語発言・風水害対応(相知中)

相知中では毎年4月の始業式前に、エピペン研修と併せてAED研修を行っている。AED研修では、3年前から場面設定をして、役割演技を取り入れる訓練をはじめた(写真5)。グループに分かれて様々な場面を想定することで実際の動きが具体的となり、職員の協力体制もイメージできるようになっている。



写真5 AED研修

また、今年度は差別用語の不適切な使用に対する研修を行った。校長が依頼し、児童生徒支援教員と研究主任が企画・運営を行った。授業中に起こることを想定し、4人一組のグループで役割演技を行ってみることで(写真6)、発言した生徒に罪悪感をもたせることなく確認をしたり、アンケート調査に持ち込むまでの話を組み立てたりするのがとても難しいこと、不適切な使用が授業中とは限らないことを全職員で共有することができた。



写真6 差別用語発言研修

風水害対応については、4年間でアップデートを重ねている。令和3年度は校長が過去の校区内の水害の写真

をもとに講話、令和4年度は、前年度の校長講話をもとに安全教育の担当者が講話を行った。令和5年度は唐津市危機管理防災課の協力を得て風水害講話を実施した。この時、校長から「中学生は自分の身を守ることに加えて、家族や地域の方の力になることができる

ようになってほしい」と伝えた。令和6年度は前年度の反省を踏まえ、安全教育の担当者に依頼し、身に付けてほしい防災の能力を整理し、学年ごとの講話を設定するよう指示した。同日各学年1単位時間を使って、それぞれの学年に合わせた内容で講話を実施した（写真7・8・9・10）。3年生対象の講話では、避難所開設の際の避難所のレイアウト案を作ったり（写真9）、段ボールベットやワンタッチパーテーションの組み立て体験を行ったりして（写真10）、生徒が避難した場合にもボランティアスタッフとして行動できる力を身に付けさせるよう講話を進化させた。

- ③ Case3 いじめ対応（A校）
- ④ Case4 不登校対応（B校）
- ⑤ Case5 教職員対応（C校）

(3) 校長に求められる危機管理能力の整理

飯野氏^{*1}は危機を招かない学校にするために組織として必要なことを次の3つに整理している。

- 危機意識を共有できる組織の構築
- 卓越した危機意識を有するリーダーの存在
- 高い危機意識を有する職員集団の存在

特に2つ目の項目が校長に求められる姿であろうと思われるが、その具体として「適切な情報提供」「スキを見せない言動」「弛まない自己啓発」「卓越したコミュニケーション能力」の4つを挙げている。これらは重大問題が発生した時点でどのような力があればクライシスを回避できるかという視点で、鍛えておきたい平時の能力（リスクマネジメントの能力）を示していると捉えた。

そこで、校長会では危機管理に係るアンケート調査の結果及び(2)の事例を踏まえ、校長に求められる危機管理能力について、クライシスマネジメントとリスクマネジメントに分けて、以下のように更に具体的な能力をイメージして整理した（表1）。



写真7 風水害講話（1年）



写真8 風水害講話（2年）



写真9 風水害講話（3年）



写真10 風水害講話（3年）

校長に求められる危機管理能力	
クライシスマネジメントのために	リスクマネジメントのために
報告・連絡・相談しやすい人間力 事実に基づく情報収集力 重要な情報を見落とさない情報整理力 事例や法令を踏まえた的確な判断力 迅速な対応をコーディネートする力 外部機関と連携する力 地域・保護者を協力者に変える力 マスコミに対応する力 関係者を配慮する抱擁力 一人で抱え込まない希求援助力	小さな変化を見落とさない観察力 最悪の事態を予測する力 事例や判例に係る情報収集力 課題を発見し改善点を見出す力 中核となる教員を育成する力 保護者・地域・関係機関と繋がる力 報告・連絡・相談しやすい人間力

表1

これをもとに、自身に不足している校長としての危機管理能力を自覚することこそ、「弛まぬ自己啓発」の第一歩となるのではないかと考える。

5 唐津地区校長会相互の支援

校長会では日頃から横のつながりを大切にし、学校経営上の疑問や悩みを遠慮なく相談できる場として、SEI-Netのメッセージ機能を活用している。大雨や降雪時の休校の判断状況や熱中症対策の対応、サービス管理の留意点等、誰かがメッセージを送るとそこに先輩諸氏から返事が書き込まれるスタイルである。また、全くアンテナを張っていない分野の情報を流してもらうことも多く、教育界の課題を把握し、危機意識を持つことができている。

6 成果と展望

(1) 成果

成果として以下の3項目を挙げる。

- ・ 唐津地区における危機管理事案を整理できた。
- ・ 校長会で事案を共有し、平時・発生時の校長の判断材料や対応を共有することができた。
- ・ 校長に求められる危機管理能力の整理をすることができた。

(2) 展望

学校の危機の際に助けてくれる生徒・保護者・地域・職員・教育委員会、関係機関といった校長の周りの人々との関係づくりは、どの学校に赴任しても必須であると考ええる。また、平時の重要性を認識し、正常性バイアスに陥っていないか常に自身を振り返ること、時代の流れに敏感であることは大切にし続けなければならない。たとえ危機的な状況に陥ることがあったとしても、校長が前向きに柔軟に臨む姿勢を持ち、自身の後ろにある唐津地区中学校校長会と市町教育委員会を頼りに各自これからの学校経営を進めていきたい。

7 おわりに

唐津地区中学校校長会の研修会は、毎回、校長会としての緊張感はあるながらも、フランクで風通しのよい雰囲気で開催されている。新任校長や他地域からの転入校長、また、離島部校長等、様々な立場や環境の校長にも相互支援が丁寧に行われており、大変有意義な議論の場になっている。

今回のテーマ以外にも取り組むべき課題は山積しているため、今後も様々な教育課題に対して、このような校長会レベルでの相互支援を進めていきたい。

【参考文献・資料】

- * 1 「リスクマネジメント～学校の危機をいかに防ぐか～」2019年
高崎経済大学講師／高崎市教育長 飯野真幸（独立行政法人教職員支援機構 校内研修シリーズNo. 44）
「学校における防犯教室等実践事例集」平成18年3月 文部科学省
「中央教育審議会答申」平成20年1月17日 文部科学省