

〈原著論文〉

# 学校における危機管理と 校長のリーダーシップに関する研究

西 川 潔\*

Research on crisis management and leadership of principals in schools

Nishikawa Kiyoshi

**要旨**：教職員ならば誰も落ち着いた環境で日々の教育活動に勤しんだり、子どもたちが勉学に励んだりできる学校にしたいと願う。その核となるのは言うまでもなく校長である。しかし、実際には多くの学校が様々な課題を抱え、時にはそれが大きな危機的事象となる事例も少なくない。

危機管理は学校だけでなく、行政や企業等をはじめとする社会全体、国民全体が関係している。とりわけ大切な子どもたちの命を預かる学校の危機管理では校長のリーダーシップが重要なものとなる。つまり、校長のリーダーシップのあり様が学校危機による被害の程度を決定づけると言っても過言ではない。

本論ではまずは学校の危機管理と、企業等をはじめとする社会における危機管理との違いを見出す。その後、具体的な「いじめ事象」を危機管理を考える事例として取り上げ、そこにおける校長のリーダーシップについて考察する。最後に学校の危機管理において校長のリーダーシップが学校組織に与える影響について考察する。

**Abstract** : As a faculty member, I would like schools to be places where everyone can engage in daily educational activities in a stable environment, and children can study hard. Of course, head teachers play a central role in the resolution of problems. However, in reality, many schools have various problems, and sometimes they are serious. Crisis management not only relates to schools, but also to society as a whole, including administration, enterprises, and the nation. The leadership of the principal is important in school crisis management, especially when assuming responsibility for the lives of valued children. In other words, it is no exaggeration to say that the leadership of the principal determines the extent of damage caused by a school crisis. In this paper, firstly, I identify differences between crisis management of schools and crisis management in society, including enterprises. I then deal with management of “bullying situations,” and consider the leadership of head teachers. Finally, I examine the effect of the principal’s leadership on school organization in school crisis management.

**Key words** : 学校 school 危機管理 crisis management 校長 principal リーダーシップ leadership いじめ事象 bullying

## I 問題の所在と研究目的

管理職に限らず教職員なら誰も落ち着いた環境で子どもたちが勉学に励んだり、教職員が日々の教育活動に勤しんだりできる学校にしたいと願う。これは保護者や地域住民も同じ思いであろう。しかし現実には様々な課題を抱えている学校が大部分で、そこでの対応を一つ問

違うと大きな危機的状況につながることも決して少なくない。

学校における危機を防いだり、危機に遭遇したとしても被害を最小限に留めたりするために必要な要件とは何であろうか。企業等の危機管理にかかわる研究を参考にすると、トップのリーダーシップの重要性を説いた知見が多く蓄積されている<sup>1)</sup>。つまり必要な要件は CEO や

受付日 2019. 5. 8 / 掲載決定日 2019. 8. 21

\*関西福祉科学大学 教育学部 講師

社長などトップのリーダーシップにあると言えそうだ。

このように企業を含む社会全般に関する危機管理の論説は多くみられる。学校における危機管理については 1990 年代に入り特集が雑誌で生まれ始め、2000 年代には実践家に向けて編まれた書が刊行されるようになった(小柳、2013)。しかし、これらは学校で生じる事例を取り上げた危機管理マニュアルやハンドブックが多く、先行研究としての論考がなされているとは言えない。学校の危機管理にかかわっての校長のリーダーシップに関する先行研究はさらに少ない。

例えば文科省が 2016 年に「学校事故対応に関する指針」を出している。ここには学校に事故が発生した場合の対応が詳細に示されているが、事故発生時に学校のトップである校長のリーダーシップがどうあるべきかについては述べられていない。また岡田(2014)「学校の危機管理とスクールリーダーシップの在り方」の論考があるが、スクールリーダーのリーダーシップの在り方に重きが置かれ、危機管理に対する校長のリーダーシップについて詳細に述べられているとは言えない。

そこで本論では、最初に学校における危機管理研究よりも相対的に研究の蓄積がなされている企業等を含む一般社会における危機管理研究を参考に、学校での危機の種類やタイプを位置づけ、その特徴を捉えたい。また、企業等の一般社会においてはリーダーのあり方が危機対応や危機管理には欠かせないとしている。学校においてはその役割を担う校長のリーダーシップのあり様(条件)が危機管理においてどのように必要となるか、企業等の一般社会における危機管理研究での知見を参考に、学校において頻発する「いじめ事象」を例に具体的に明らかにする。最後に学校の危機管理における校長のリーダーシップの要件を企業を含む一般社会との共通点、相違点という観点からまとめ、本論の成果と今後の検討課題を提示する。

## II 危機管理の概念及び定義

まず、学校の直面する危機管理について考察する前に一般的な危機管理についての概念、定義についてまとめた。広辞苑(2011)では、危機について「大変なことになるかもしれない危うい時や場合。危険な状態。」と記されている。また林ら(2008 a)によって示された「危機」の特徴を援用して「危機管理」の定義を考えると、「予想外、あるいは悪い結果をもたらすと予測できる状況を日常から最小限に留めたり、問題発生を回避する対策を取ったりするなどの努力をすること。それでも危機事態を迎えたときには、そこに至った原因を早急に探り、人々に与える影響を最小限に食い止める対策を組

織全体で講じ、一日も早く日常の生活に戻す対策をとること」であると言える。

## III 学校における危機管理の特徴

### 1 一般社会における危機のタイプから見た学校危機にかかる分類

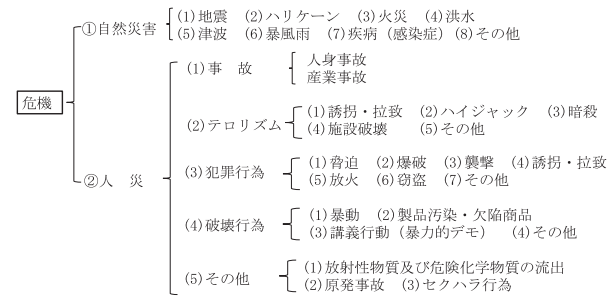


図 1 危機の種類 大泉(2012)13 頁より引用

企業等との一般社会において危機とは、図 1 のように分類される<sup>2)</sup>。ここでは「危機」をまず「自然災害」と「人災」に分類し、さらに「自然災害」を 8 つに細分化している。また「人災」は「事故」「テロリズム」「犯罪行為」「破壊行為」「その他」の 5 つに分類し、それぞれを更に細分化している。そこで大泉の分類枠組みを援用し、学校における「危機」の種類を表 1 に表した。表 1 では大泉の分類をベースにして、学校の危機で想定されるものを記述している<sup>3)</sup>。図 1 と表 1 を比較してみると、自然災害では地震や台風、津波など一般社会と学校が直面する危機に大きな差異は見られない。一方、人災については学校における危機は企業や行政等を含む一般社会が直面する危機に属さないものが大部分であることが分かる。

このように学校危機の特徴を社会一般の危機のタイプから捉えた場合、「人災」の「その他」に位置付けられるものが極めて多いことが分かる。これらのことから、一般社会の危機管理研究の知見をそのまま参考にするとはできないのではないかと考える。つまり、学校危機と比べて比較的研究が蓄積されている一般社会の危機管理の知見を参考にしつつも、学校において生じる個々の事例を取り上げ、それらの事例に基づき、危機管理について丁寧な分析しそれらの特徴を捉えながら、共通項を見出す必要があるのではないかと考える。

### 2 学校における危機の特徴

ここからは 1 を受け、学校における危機の特徴について佐藤(2013)の知見を参考にさらに詳しく見ていきたい。佐藤は学校の危機を図 2 のような枠組みで捉えている<sup>4)</sup>。縦軸は「発生確率」の高・低を表し、横軸は「被

表1 学校における危機の種類

危機	(1) 自然災害	①地震 ②台風 ③火災 ④洪水 ⑤津波 ⑥暴風雨 ⑦疾病（感染症）⑧その他	
	(2) 人災	(1) 事故	①負傷、死亡事故②交通事故
		(2) テロリズム	①不審者侵入による児童・生徒被害
		(3) 犯罪行為	①登下校時の変質者による犯罪被害②暴力、窃盗、万引き、器物破損③薬物乱用④犯罪、体罰等の非違行為⑤飲酒運転
		(4) 破壊行為	①器物損壊
(5) その他	<p>【児童・生徒にかかわること】</p> <p>①飲酒、喫煙②いじめ③自殺、家出、怠学④不登校、長期欠席⑤進級や卒業に関する問題⑥児童生徒同士の人間関係上の問題⑦児童生徒と教師の人間関係上の問題⑧児童生徒、保護者、地域に関する問題⑨児童生徒と学級経営や学年経営に関する問題</p> <p>【教職員にかかわること】</p> <p>①問題意識の欠如による行動や不用意な発言②不適切な服務・規律③指導力、指導方法等学習指導上の問題④使命感、意欲の欠如⑤精神および行動の障害⑥人間関係上の問題⑦学力や学習指導の問題⑧児童生徒と教師の人間関係上の問題⑨情報漏洩に関する問題⑩飲酒運転⑪犯罪、体罰等の非違行為⑫暴力、窃盗、万引き、器物破損</p> <p>【学校運営等に関すること】</p> <p>①教育課程実施上の問題（例）教科書が終わらずに年度が終了する。②部活動実施上の問題③組織運営上の問題④学校の予算や経理等に関する問題⑤学級や学年の会計に関する問題⑥人事異動に関する問題⑦文書管理や情報公開に関する問題⑧保護者や地域とのかかわりに関する問題⑨学校給食の問題、食中毒⑩疾病、伝染病の発生⑪特別活動や部活動に関する問題⑫児童生徒と学級経営や学年経営に関する問題⑬入学試験や生徒募集に関する問題</p> <p>【学校の施設・設備に関すること】</p> <p>①施設管理に関する問題②電気、水道、ガス等の管理に関する問題③薬品類の保管管理に関する問題④飼育動植物に関する問題⑤学校警備に関する問題</p>		

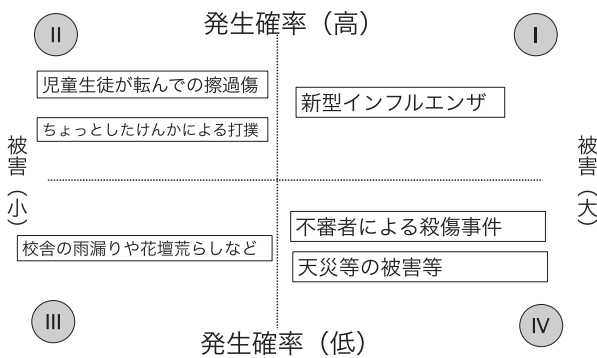


図2 4つのタイプから見た学校の危機  
佐藤（2013）3頁を筆者が一部加工

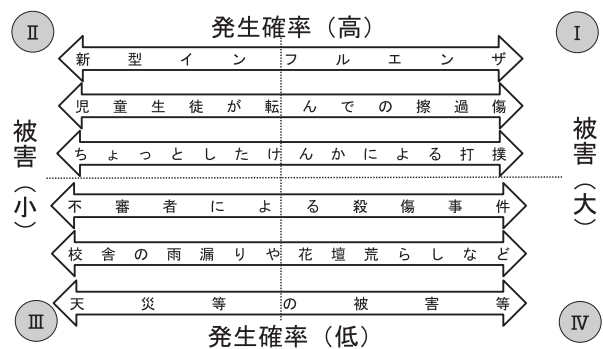


図3 4つのタイプから見た学校の危機  
(図2を筆者が加工)

害」の大・小を表している。そして佐藤は被害が大きく、かつ発生確率の高いIには「新型インフルエンザ」を一例として挙げている。また発生頻度は高いが被害が小さいIIには「児童生徒が転んでの擦過傷」や「ちょっとしたけんかによる打撲」を、発生確率が低く被害も少ないIIIには「校舎の雨漏りや花壇荒らしなど」を挙げている。発生確率は低いが一度起こると被害が大きいIVには「不審者による殺傷事件」や「天災等の災害」が該当するとしている。こういった分類を行うことにより、一見すると危機事象は発生確率「高」、被害「大」事案への対処に注意が向けられがちである。しかし実際には危機事象への対応によっては被害が大きいと考えられていたにもかかわらず被害が少なく済んだり、逆に当初被害は大きくはならないだろうと考えていたものが、危機対応がまずかったために逆に被害が大きくなったりす

る可能性を含んでいる。例えば「ちょっとしたけんかによる打撲」を例に挙げると、確かに表面的には「ちょっとしたけんか」に見えても、日常の子どもたちの様子を観察したり、直接子どもたちから話を聞いたりすると、その背景に「いじめ」が潜んでいるケースも見られる。担任が「ちょっとしたけんか」で済ませておいたことが「いじめ」発見を遅らせることになり、その結果危機事象が大きくなる。一方、「不審者による殺傷事件」は日常から校門のセキュリティを万全にして許可を得た者しか校内に入れないシステムを構築したり、仮に不審者が侵入したとしても日常からそれに備えて教職員の役割分担を明確にして児童を守る体制が整っていたりすれば被害は最小限に食い止められる。以上のような理由から筆者は図2の「4つのタイプから見た学校の危機」を図3のように捉えた。

IVで取り上げるいじめ事象では学校が何ら対策を取らないまま、被害生徒がジュースをおごらされたり現金をおどし取られたりすることで友人恐怖と学校不信が重なって不登校に至るというものであり、より被害が大きく複雑化したという意味でまさに図3にある形で説明できるケースと言える。いじめは発生確率が高く、被害が最小にも最大にもなり得る事象の典型例といえ、生じた被害を最小限に抑えるためのクライシス・マネジメントとして捉えられる重要な学校の危機の1つである。しかし現状では、いじめを最小限に抑えるばかりか、対応の遅延により被害が拡大する点が大きな問題となっていることは言うまでもない。そこで本論は、学校危機の重要な問題であるいじめ事象を例に、クライシス・マネジメントが有効に機能するための要因を大泉(2012a)を参考に整理し、それらを校長のリーダーシップの観点から論じたい。先に見たように、企業を含む社会全般の危機管理と学校での危機内容が異なるため、危機管理についてもそのまま適用できないことを前提の上で適宜整理しながら論じることとする。

IV 具体的事例をもとにした  
校長のリーダーシップの内容

1 危機対応の基本原則

図4は「危機対応の成否」を表したものである<sup>5)</sup>。

危機管理では言うまでもなく実際の危機対応が非常に重要であることから、ここに示された「危機対応の要点」から見られる共通項を整理した(表2)。

まず実際に危機に直面したときにその進行状況を正確に把握する「事件の成り行きの把握」、危機が発生し、被害を最小限に食い止めて回復させるために客観的な情報を基にして対処する「被害を回復させるために客観的

に見る」という要点に共通するのは情報を収集することにあると考え「情報収集」と命名した。2番目に危機に直面した場合どのような処置を講ずるべきか、また、どのような選択をすべきか迅速に決断する「決断の見極め」、「選択方法の検討」、「決定を下す」と危機の解決のために決定された事項を確実に処理する「決定事項の確実性」、そして決定事項を実施する「チーム編成及び行動」があり、それを「判断・決断・指示とそれに基づく体制の発動」と要約した。3番目は実際に危機に直面した時に自治体のほか、警察、消防、保健所などの公共機関や危機管理コンサルタントなどからの「外部の援助の要請」を必要とするものであり、ここでは「外部との連携」とまとめた。4番目は危機対応計画を立案する際に、最初に何をすべきかの優先順位を決定する「目標を設定、優先順位の決定」、危機対応チームのメンバーが与えられた任務に対し責任をもって対処する「責任分担の明確化」、入手した情報とその時の危機状況を見据えた「先手を打ったプランの策定」などがありこれらの共通項を要約すれば「迅速な対応」と説明できると考え

表2 危機対応の要点(大泉2012aを一部引用して筆者作成)

危機対応の要点	共通項目
・事件の成り行きの把握 ・被害を回復するために客観的に見る。	①情報収集
・チーム編成及び行動 ・決断の見極め ・選択方法の検討 ・決定を下す ・決定事項の実施の確実性	②判断・決断・指示とそれに基づく体制の発動
・外部の援助を要請	③外部との連携
・目標を設定(優先順位の決定) ・各々の責任分担の明確化 ・先手を打ったプランの策定	④迅速な対応

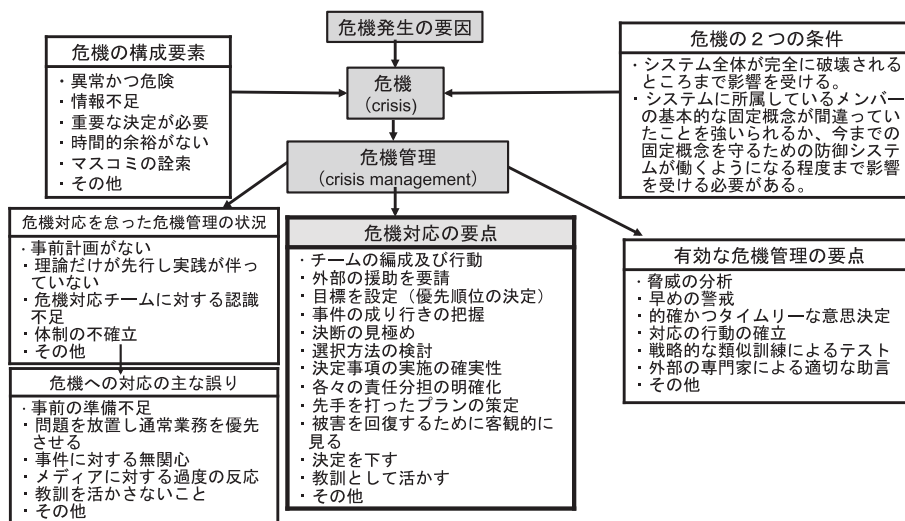


図4 危機対応の成否(大泉2012aより引用)

た。以下の2では表2に要約した4つの観点から「いじめ事例」をもとに論じていくこととする。

## 2 いじめ事象の事例をもとにした校長のリーダーシップの内容

いじめ事象についての対応は校長だけでなく、学級担任を含む全教職員がかかわらなければならないのは言うまでもないが、本論が注目するのは実際にそうした事態が生じたときの危機対応で必要となる校長のリーダーシップの在り方にある。

表3に示したいじめ事案例は有村（2006）より引用したものである。表3の下線部は本事例で筆者が問題点であると考えた箇所である。

### (1) 情報収集—正確な情報を迅速に—

校長としてはまず、表2に示したように情報収集に努めなくてはならない。そして収集した情報に基づき事実分析をしなくてはならない。それを表4に示した。校長はここに示した5点を明らかにした上で対応を考え、担当教職員に適切な指示をしなくてはならない。この5項目の分析を見ると、表3の下線部で示したようにここまでいじめ事象を放っておいた学校の対応に大きな問題があると言わざるを得ない。こういう事態になるまでに校長のリーダーシップのもと、もっと早い段階で対応に当たらなくてはならないが、本論ではここまで事態が深刻化した状況を受けて、先の表2「危機対応の要点」で示した4つの共通項目と「いじめ防止対策推進法（2013）」（以下「いじめ防止法」と表記）に基づいて考察する。

「いじめ防止法」第23条第2項に示されているように、学校がいじめの事案と思われるような通報を受けた場合には、校長はいじめの事実の有無の確認をしなくてはならない。そのためには校長はいじめ事象に関する情報を収集しなくてはならないが、その情報収集の方法として教職員や被害及び加害児童生徒、周りの児童生徒、保護者らからの聞き取り、アンケート調査などが挙げられる。

今回の事例ではいじめ事象の事実が記載されているが、実際はここまで事実確認するのに困難を要するケースが多い。しかし情報を踏み込んで迅速かつ正確に集めるためには校長のリーダーシップが必要である。「いじめによる自殺か」と報道発表のあった場合でも、当初学校は「いじめがあったとは認識していない」と公表し、その後調査すると様々ないじめ事象が出てきたという例も見られることから情報を常日頃から校長と教職員が共有する体制が重要となる。

表3 いじめの事例（有村 2006）下線分は筆者

<p>中学3年のY男は、2年の夏休みごろからいじめられるようになった。テニス部でリーダー格のS男らに使い走りさせられたり、「Y男のうちは金持ちだからな」などと言われて現金を取られたりした。また、練習の後に「ジュースをおごれよ」と強要される。それをしないと殴られる。S男の手下の数人からも蹴る、殴るのリンチを受ける、などのことがあった。性格的におとなしいY男はこれらにじっと耐えていた。しかし、10月ごろから遅刻や欠席が目立つようになった。2学期は12日、3学期は31日休んだ。</p> <p>3年になってからは、完全な不登校に陥っている。1学期が終了しようとしている現在、学校不信と友人恐怖は増幅するばかりである。そして、部活動担当の教師がS男らのいじめ行為を見逃していた、担任もその状況を知りながらY男へのケアをしていない、学校の指導の不十分さが2学期末の成績低下の原因である、などと母親が訴えてきた。また、担任は「登校しなければ、試験ができて成績は下がる」との説明を繰り返すばかりだ、このままでは高校入試が不安である。学校はどう責任をとるか、などと学校を批判している。</p>
--

表4 いじめ事例（有村 2006）の情報収集による事実分析（筆者作成）

(1) 被害生徒の状況確認	①被害者：3年生 Y 男 ②いじめのあった時期：2年の夏休み頃から
(2) いじめ事象の内容確認	①テニス部のリーダー格である S 男らに使い走りをさせられる ②現金を S 男らに取られる。 ③S 男らに「ジュースをおごれよ」と強要される。 ④S 男の手下の数人から蹴る、殴るのリンチを受ける。
(3) 被害を受けた Y 男の状況	2年生の10月頃から遅刻や欠席が目立つようになり、2学期は12日、3学期は31日欠席。3年生になると完全な不登校になる。学校不信と友人恐怖は増幅するばかり。
(4) 学校の対応	①部活動担当教師：S 男らのいじめを見逃している。 ②学級担任：いじめの状況を知りながら Y 男へのケアをしていない。それに加え、「登校しなければ、試験ができて成績は下がる」との説明を繰り返すばかり。
(5) 保護者の状況	①母親が「学校の指導の不十分さが2学期末の成績低下の原因である。」などと学校に訴えてきた。 ②「このままでは高校入試が不安である。学校はどう責任をとるのか。」などと学校を批判している。

### (2) 判断・決断・指示とそれに基づく体制の発動

本事例は言うまでもなく、明らかないじめ事象であるが、一般に校長は惹起した事案について情報収集し、「いじめ防止法」第2条に照らしてその事案が「いじめ事象」であるかどうかの判断を下し、その判断の根拠を該当の児童・生徒、保護者、教職員等に説明しなくてはならない。その根拠は先述の(1)で示した校長のリーダーシップによって収集した正確な情報が基盤となる。そして何故いじめ事象であると判断したかが重要であ



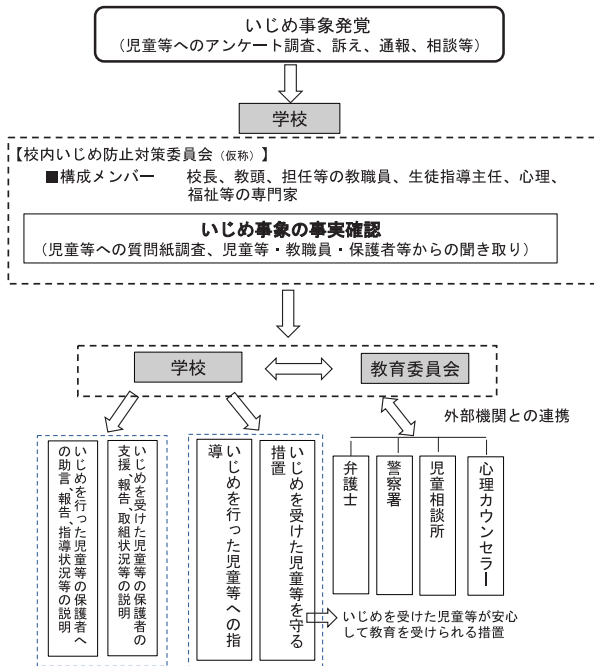


図 5 「いじめ事象」の対応にかかる体制構築 (筆者作成)

る。本事例では現金を盗られても何も言えない、再び殴られるかもしれないという恐怖心が被害生徒にあるわけで、その時点で当該生徒の心理的負担は大きなものと推測できる。こうした要因から「いじめ」と判断し、次の対応が必要となる。これらの判断をするのはやはり校長にあると言える。

仮にいじめと認定した場合、校長は「いじめ防止法」第 22 条に示されている「学校におけるいじめの防止等の対策のための組織」に沿って校内に常設している組織を発動する。その一つが「校内いじめ防止対策委員会(仮称)」(以下、対策委員会と表記)である。構成メンバーは学校管理職、関係教職員、生徒指導主任、心理・福祉等の専門家、この委員会を核として外部機関と連携を図りながら対応に当たる。体制の全体像(一例)を図 5 に示した。ここでは対策委員会を中心として外部機関との連携も図りながら、迅速に対応に当たっていく。もちろんこの対策委員会はいじめ事象が発覚したときだけでなく機能するのではなく、定期的開催していじめ防止に努めるものでなくてはならない。

### (3) 外部との連携

「いじめ防止法」第 22 条で「当該学校の複数の教職員、心理、福祉等に関する専門的な知識を有する者その他の関係者により構成されるいじめの防止等の対策のための組織を置くものとする。」と示されている。そして同法第 23 条第 3 項ではいじめがあったことが確認された場合には、その組織の協力を得て、いじめを受けた児童等又はその保護者に対する支援及び、いじめを行った

児童等の指導を行わなくてはならないとされている。いじめ事象には複雑な要因が絡み合っていることが予想できるだけに、学校(校長)の判断だけで対応するとその判断に誤りが生じかねない。したがって校長のリーダーシップのもと、教育委員会、心理カウンセラー、児童相談所、弁護士、警察署等外部機関と密に相談、連携を図り、適切な対応に努めなくてはならない。

有村(2006)の事例であれば、保護者である母親が学校の指導が不十分であると訴えている。学校が外部の機関と連携することで、多角的な視点から現状の教職員の指導について見直すことができる。しかし本事例では学校として何ら対応ができていない現状から当然校長も外部機関との連携も図れていない。早急に校長は外部機関との連携を図り、まずは Y 男をいじめから守り、学校に一日も早く登校できる体制づくりに努めなくてはならない。登校の支援にも外部機関のサポートが必要となるのは言うまでもない。

### (4) 迅速な対応

本事例にあるいじめ事象が発覚した場合の対応について 3 つの視点に立って考察する。いずれも時間的猶予は許されないことから迅速な対応が重要である。

#### ① Y 男をいじめから守る、Y 男の学力保障

本事案で最も苦しんでいるのは Y 男自身と保護者である。校長をはじめ教職員は何があっても Y 男の人権を守らなくてはならない。その先頭に立つのが校長である。本事案では Y 男が一日も早く学校に登校できる対処をしなくてはならない。そのためにはまずは S 男を中心とする加害生徒の指導を一刻も早く行う必要がある。これについては後ほど詳細に述べる。

次に校長が行わなくてはならないのは長期に渡って欠席が続いている Y 男の学力保障である。高校受験を控えている Y 男と保護者は大きな不安を抱えており、「いじめ防止法」第 23 条第 4 項で「学校は、前項の場合において必要があると認めるときは、いじめを受けた児童等が使用する教室以外の場所において学習を行わせる等いじめを受けた児童等その他の児童等が安心して教育を受けられるようにするために必要な措置を講ずるものとする。」と、いじめを受けた児童の精神的苦痛を考慮していじめを行った者と教室等を別にして学習させる必要性が明記されている。本事案においても Y 男が登校できないほど精神的苦痛を受けていることから、いじめを行った生徒と教室を別にして学習する、あるいは学校とは別の場所で学習することも考えなくてはならない。その場合、校長は Y 男、S 男ら及びその保護者とこの措置についての丁寧な話し合いが必要である。

② S男らへの指導

校長は担当教職員に対して加害者であるS男らへの指導を指示しなくてはならない。加害者への指導はいじめを単にやめるように指導するのではなく、臨床発達心理学的な視点に立ってチーム支援の観点から慎重かつ丁寧にS男らの支援を行う必要がある。ケースによっては先にも述べたように教育委員会、スクールカウンセラーや児童相談所、警察署との連携も図らなくてはならない。同時に校長はS男らの保護者に対する継続的な助言・指導を行う。なお、このときに校長が留意しなくてはならないのは、いじめを受けた生徒の保護者といじめを行った生徒の保護者との間で争いが起こらないようにすることである。そのためには、校長はいじめ事案にかかる正確な事実を双方の保護者に伝える必要があり、そこに齟齬があってはならない。

③ 教職員への指導

ここまでいじめを放置していた担任や部活動担当者をはじめ教職員には大きな責任がある。同時に校長としても重大な責任がある。本事例に表れている学級担任及び部活動担当教職員の言動はいじめの側と同じ立場に立っていると言っても過言ではない。「いじめ防止法」第8条では「学校及び学校の教職員は（中略）、学校全体でいじめの防止及び早期発見に取り組むとともに、当該学校に在籍する児童等がいじめを受けていると思われるときは、適切かつ迅速にこれに対処する責務を有する。」とあるが、この責務を果たしているとは到底言えない。したがって校長は教職員に対しての指導を継続的に行うとともに教職員のフォローも必要となる。

以上のように学校における危機管理として、校長がリーダーシップを発揮して行うべき内容は、情報収集、判断・決断・指示とそれに基づく体制の発動、外部との連携、迅速な対応の4点である。これらによってクライシス・マネジメントが有効に機能するといえる。いずれも、判断や決断の基準を明確にしておくために「いじめ防止法」に則り進めることが必要である。このように、ここではリーダーシップを発揮して行うべき内容を4点挙げたが、Vにおいては、これらのリーダーシップがより発揮されるための要件について最も本論が着目した点について整理する。

V 危機管理に必要な校長のリーダーシップの要件

危機管理における校長のリーダーシップの要件についての全体像を表したのが図6である。危機管理において校長は正確な情報を迅速に収集し、外部機関との相談、

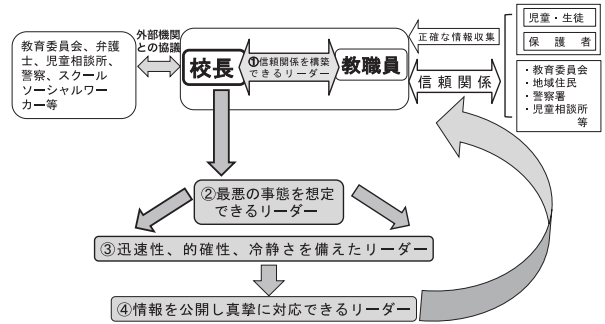


図6 危機管理における校長のリーダーシップ（筆者作成）

連携を図りながら対応に当たることが重要であることを論じた。また対応にあたっては現状の把握と正確な情報収集、外部機関との連携に基づく的確な判断・指示と迅速な対応が求められる。これらを学校組織の中で円滑に進める上で重要な校長のリーダーシップの要件を、①教職員と信頼関係を構築できるリーダー②最悪の事態を想定できるリーダー③迅速性、的確性、冷静さを備えたリーダー④情報を公開し真摯に対応できるリーダーの4点とした。以後それらを導き出した理由とともに述べていく。

1 教職員と信頼関係を構築できるリーダー

本論で言及している校長のリーダーシップの根底には校長とフォロワーである教職員に双方向の信頼関係がなくてはならない（伊丹・加護野1999、金井2008）<sup>6)</sup>。地位や肩書によって権限を一方的に行使するようでは危機管理で重要な要素となる正確な情報は集まらない。校長と教職員の間信頼関係が構築されていないケースでは、教職員は「校長（教頭を含む管理職）に情報をあげても状況は変わらない。」「情報をあげることで校長から逆に責任を追及される。」というような意識をもつ場合がある。つまり教職員は真に校長を信頼して情報収集に協力することができない。先のいじめ事例では教職員の言動にも大きな問題があるが校長も事実を全く把握できていなかったと言える。このような事態にならないためにも、日常から職員室で何でも気軽に相談できる同僚性と、何か心配なことがあったときに校長に相談すれば、何らかのアドバイスをもらえるという安心感、信頼感を校長と教職員の間築いておくことが重要である。このことが危機管理における正確な情報収集の迅速さにつながると言える。

2 最悪の事態を想定できるリーダー

危機管理において校長をはじめとする教職員が「恐らく大丈夫であろう。大事に至らないであろう。」と言う

ような過少評価をしたことによって危機事象を大きくするケースが多々ある。そうならないためには校長、教職員は最悪の事態になった時にどのようなことが想定できるのかを意識して対応に当たらなくてはならない。これは危機に直面した時だけでなく「危機の前兆段階」においても必要となる。田中(2013a)は「性悪説の視点をもつ」と述べ、「いじめの兆候、伝票類や帳簿の捺印、プールや備品の定期点検、外部からのクレームに対して『性善説』に立てば、『みんなきちんとやっているはずだから』と安易なチェックで終わってしまう。事故や不祥事のマスコミ報道でよく見られる見出し『ずさんなチェック体制』『本当にこれで大丈夫かな?』という疑念をもつ。これは『危機管理意識』である。それは性善説からは生まれぬ。」と説く。仮に「性悪説」の論理に立って行動を起こして大事に至らなければ、図3に示したように危機の被害は最小限ですむ。つまり危機管理では大事をとった結果としての「空振り三振」は許されるが、見過ごしての「見逃し三振」は許されない。したがって校長は危機管理として常に最悪の事態を想定し、ちょっとした児童・生徒の変化であってもそれを見逃さない、おかしいと感じたときにはすぐに相談、報告することの重要性を常日頃から教職員と確認し合い、そういった意識を高め合うことのできる学校体制の構築が重要である。

### 3 迅速性、的確性、冷静さを備えたリーダー

危機管理で校長が最も神経をとがらせるのが「判断・決断・指示」である。的確に判断・決断・指示するには、迅速性、的確性、冷静さを必要とする。時間が経過すればする程、対応が後手に回り、先の「いじめ事例」のようにもなりかねない。校長は正確な情報収集と外部機関との連携に基づき、判断・決断し、指示を出す。しかし実際に危機に直面したとき、冷静に判断・決断するのは決して容易なことではない。迷いも生じるし、判断がもし間違っていたときのことを想定するとなかなか決断できないことがあるのも事実である。この点について大泉(2012b)は「われわれは思いがけず事故や事件に遭遇すると、まず頭の中が真っ白になって考えをまとめる余裕すら失い、一時的に思考停止の状態に陥ることがある。そのとき、『開き直り、勇猛(積極)果敢、機転』の3つが、危機に直面したトップの基本的な行動原理である。まず開き直れば、自分の地位、名誉を忘れて捨て身になれる。また、事態を冷静に把握することもできる。世間体やメンツなどは二の次として、『俺がやる』の精神で最前線に立つことが重要である。こうした『開き直り』の精神状態を保つことが、危機対応の第一の要

諦である。」と著す。但し、ここでの「開き直り」には冷静さが求められる。

### 4 情報を公開し真摯に対応できるリーダー

人は危機に直面すると守りに入る、いわゆる保身に陥るケースがある。学校で危機事象が起こった時に、保護者への情報開示が遅れば遅れるほど、保護者の間では様々な憶測を呼び、正しい情報が伝わらないケースも多々ある。先に示したいじめ事例では積極的な情報公開はなかった。これでは誤解や不信感が増幅する。そうした場合には校長が核となって事実関係をきちんと精査した上で、問題点とその原因を究明して現在の取組状況、子どもたちの様子、再発を防ぐための方策等について保護者に真摯に向き合ってきたと説明しなくてはならない。田中(2013b)は情報公開について『『風評』予防するためには『明瞭な情報』『迅速な情報』『頻繁な情報』開示が大切なのだ。学校で起きる事故、事件、不祥事のいずれもが、『その話題に対する関心の高さ』の点では否定しようがない。とすれば『風評』を予防し、さらに派生的に生まれる『批判』『疑惑』『不信感』をより少なく抑えるには『情報の曖昧さ』をより少なくすることしかないのだ。』と著すように、危機管理では正しい情報を誠意をもって公開し伝えることが何にも増して重要である。しいてはそれが危機から一刻も早く脱することにもつながる。これは図3でも指摘したとおりである。

筆者がかつて校長の時に対峙した危機事案(教職員の不祥事)では、保護者会を開いて本事案についての謝罪と説明を行うかどうかの判断に迷ったことがある。確かに保護者会を開くのはエネルギーを必要とし、学校への批判も当然出てくるから、できれば開かずに済ませたいという気持ちもあった。信頼できる校長に相談すると「保護者会を開かなくても乗り切れるのではないか。」というアドバイスももらった。しかし、最終的には説明責任の重要性から全教職員も出席した上で、校長が前面に立って保護者会を開催した。ある意味、先の3で述べた校長としての「開き直り」が必要であった。保護者会では当然学校に対する批判も出た。しかし、そこで感じたのはすべてを開示し謝罪、説明することでこれ以上隠すものは何もないという、安堵感であった。この後しばらくしてこの事案がマスコミで報道されることになったが、保護者会を開いていたことで保護者から学校に対しての責任追及は一切なかった。

また、社会的影響の大きい危機事象である場合には、報道機関に情報提供する必要も出てくる。危機管理では情報を隠蔽することが逆にその危機を拡大することにつ



ながるので、校長は誠実に対応すること、そして説明を丁寧に行うこと、つまり真摯に向き合うことが何よりも大切である。

## VI まとめとして

本論は、学校の危機管理において、校長のリーダーシップが重要な要因であるという趣旨で論じてきた。というのも、企業を含む社会全般は、トップのリーダーシップが危機管理において重要であることを主張する先行研究が多いからであった。しかし、学校における危機の特徴は企業とは質が異なるものが多く、そのままリーダーシップの重要性を適用して論じることができないことがうかがえた。特に、学校における危機の特徴は、対象が児童・生徒ということもあり、単純に被害の大きさのみで説明できないことを論じた。その上で、大泉（2012）を参考にしながら、被害の大きさが危機対応によって大きく変動する学校危機の特徴を直接反映しているいじめ事象を例に、危機管理において必須となる校長のリーダーシップの内容とその要件について整理した。

本論考で明らかになったのは次の4点である。1点目は学校における危機管理の種類は自然災害については企業等と共通する部分もあるが、人災については異なる独自のものが多いという点である。これは教育という人を育て、人の生命を預かる営みであるから当然のことと言えよう。2点目は学校における危機管理は、企業に比べ人災の独自性が高く、ケースによっては被害が甚大となる可能性も含んでいる特徴があるという点であり、それだけに危機管理における校長のリーダーシップはますます重要となる。つまり日常の危機リスクに備えた準備や危機に直面したときの対応がその後の危機状況の深刻さに大きな影響を及ぼす点である。3点目は危機対応の基本原則、その要点として「情報収集」「的確な判断・決断・指示とそれに基づく体制の発動」「外部との連携」「迅速な対応」の4つが重要となる点である。危機管理上、これらのうちいずれも欠けてはならない。4点目はそれらを受け危機管理にかかるリーダーシップを備えた校長の資質として「信頼されるリーダー」「最悪の事態を想定できるリーダー」「迅速性、的確性、冷静さを備えたリーダー」「情報を公開し真摯に対応できるリーダー」がその要素であることを導くことができた。

これら4点のうち、本論が着目したクライシス・マネジメントの視点に立ったものとして、危機管理の視点からみたリーダーに必要な要件として亀井利明・亀井克之（2013）は2つ挙げている。第1に、落ち着いて組織的対応の先頭に立つことができるリーダー、第2に、都合の悪い知らせに聞く耳をもったり事実を歪曲せず真実を

語る勇気があること、部下や他人や環境のせいにならないクライシス・コミュニケーションに優れたリーダーとされている。また金井（2008）は、一般社会全般におけるリーダーの資質として、フォロワーからの信頼とその蓄積が重要であることを説いていることは先に述べたとおりである。また、大泉（2012c）は、危機管理が後手に回ると一つの危機が別の危機を誘発したり、危機が雪だるま式に発生し、取り返しがつかないことになることを暗に示している。このような知見からすれば、本論が導き出した4つのリーダーシップの要件との共通点は、信頼、冷静さ、迅速さ、情報を公開し真摯に対応できるという点であった。他方、学校の危機管理として企業を含む一般社会では強調されていない「最悪の事態を想定する」という点に本論の独自性が見いだせる。企業を含む一般社会においても、最悪の事態を想定するという点は暗に重視されているように思われるが、先行研究では明確な記述は見い出せない。さらに、学校においては人災にかかわる危機が多様であり、企業を含む一般社会と比べてさらにこの点が強調されるのではないかと考える。

このように、企業を含む一般社会における危機管理との共通点と相違点について、校長のリーダーシップの視点から、特にいじめ事例に基づき論じてきた。いじめ以外の学校危機を例に挙げて同様に論じた場合、企業を含む一般社会における危機管理研究との共通点のみが見いだされたり、逆に相違点がより浮き彫りになったりすることも予想される。こういった視点に立った場合、今後様々な学校危機の事例を通じて校長のリーダーシップの要件が議論されることにより、これからの学校の危機管理に関する別のリーダーシップの要因を導き出すこともできるといえよう。逆に言えば、本論はいじめ事象を例に挙げたことによって、別の事例では異なる校長のリーダーシップの要因がある可能性、どの危機にも共通して見いだせるリーダーシップの要因がある可能性について明確に回答できない点で限界といえる。今後様々な危機対応の事例を挙げて論じるとともに、これら4点のリーダーシップの要件を整えた校長が実際にいじめ問題の危機に適切に対応できているかの確認が必要になる。これら4点が、校長のリーダーシップのあり方を変えるのみならず、学校組織全体として危機意識の向上につながることを期待される。

林ら（2008b）は著書の中で「危機には『危』と『機』という二つの側面があると理解する。『危』は自分たちにとっての脅威としての危険である。一方で危機は自分たちにとっての絶好の機会、つまりチャンスであると捉えるのが『機』の意味である。」と著わしている。

筆者も校長時代に幾度か重大な危機と対峙した。しかし校長を中心としてすべての教職員がその危機と真摯に向き合い丁寧に対応することで、逆に学校への信頼が深まった経験がある。まさに林らの言うように危機はそれをチャンスに変える絶好の機会であると言える。学校は言うまでもなく児童・生徒の大切な生命を預かる組織である。当然校長をトップとする学校の教職員は絶えずその意識を忘れずに日々の教育活動に従事しなくてはならない。一方で校長は安全を重視するあまり、新たなことにチャレンジするのを控えるような「石橋を叩いても渡らない」教育の守りに入ってはならない。仮に学校が危機に直面したとしてもそれをチャンスに換える、そういう校長のリーダーシップが今まさに求められている。

最後に施策上の課題として一点挙げておきたい。文科省(2010)「保護者や地域等からの要望等に関する教育委員会における取組」によると弁護士や臨床心理士などからなる「専門家チーム」を教育委員会に設置して学校を支援しているのは千葉県、東京都をはじめとする都道府県と一部の市を合わせた21の行政機関しかない。また、読売新聞<sup>7)</sup>が47都道府県と政令市の計67自治体を対象に、学校への「スクールロイヤー制度」の導入状況を調査したところ、現在14自治体が導入し2020年度中に6自治体が新たに導入する予定と報じている。この報道からも分かるように「スクールロイヤー制度」がすでに学校に導入されている自治体は、わずか20.9%に過ぎない。本論で述べたように危機管理において様々な判断・指示をし、最終責任を担うのは校長である。しかし実際にはその校長の判断を支える「専門家チーム」の体制が十分整備されていないのも現実である。今後、教育委員会が中心となってスクールロイヤーを含む「専門家チーム」の構築を期待したい。

注

- 1) 危機管理における企業トップのリーダーシップについては、亀井利明、亀井克之『危機管理とリーダーシップ』同文館出版(2013)に日産自動車の再建にかかわったCEOカルロス・ゴーンのリーダーシップ、大泉光一『危機管理学総論 理論から実践的対応へ』ミネルヴァ書房、2012には米国で起こった「ペプシ社の注射針混入事件(1993年)」で、当時のペプシ社CEOであったクレイグ・ウエザラップを長とする危機対応チームによる危機対応等が著されている。
- 2) 図1は大泉光一『危機管理学総論 理論から実践的対応へ』ミネルヴァ書房、2012、13頁に掲載されている図1-2「危機の種類」を引用したものである。
- 3) 表1は大泉による分類(図1)の一部をもとにしながら、学校の危機についての細分類は「学校における的確な危機管理の在り方に関する研究」『政策研究報告書』第12

号、埼玉県立南教育センター政策研究部、1998に示されている学校での危機を参考に作成した。

- 4) 図2は佐藤晴雄「学校の危機、その構図を探る」田中正博、佐藤晴雄『教育のリスクマネジメント 子ども・学校を危機から守るために』時事通信社、2013、3頁にある「図1 危機の4つのタイプ」を一部加工したものである。
- 5) 図4は大泉光一『危機管理総論』ミネルヴァ書房、2012、77頁に掲載されている図4-1「危機対応の成否」を引用。
- 6) 伊丹敬之、加護野忠男は「リーダーシップはフォロワーが存在して初めて成立するものであり、そのリーダーシップを機能させるための必要条件是リーダーとフォロワーとの間の『信頼性』である」と著している(『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社、389頁、1999)。また金井壽宏は「リーダーがフォロワーに影響力を行使するためには、フォロワーがそのリーダーに信頼を寄せていないといけない。リーダーシップは、リーダーによるフォーマルな権限の行使とは関連するがそれとは別個のものだ。影響力が生まれる過程は、地位や肩書そのものとは違って相互作用で動的だ」と述べている(『リーダーシップ入門』日経文庫、65頁、2008)。
- 7) 2019年2月23日付、読売新聞「スクールロイヤー拡充へ 本社調査 来年度、20府県・政令市に」の記事より引用。

参考・引用文献

- ・有村久春「IV児童・生徒の問題行動(2) いじめ事例4-18『いじめが未解決のために不登校になったと、学校の指導体制を批判』、下村哲夫監修『事典 学校の危機管理』教育出版、285頁、2006
- ・林春男、牧紀男、田村圭子、井ノ口宗成『組織の危機管理入門 リスクにどう立ち向かえばいいのか』1-10頁、丸善出版、2008 a
- ・林春男、牧紀男、田村圭子、井ノ口宗成、同上書、1-2頁、2008 b
- ・「いじめ防止対策推進法」2013
- ・小柳雅子「学校危機管理に関する研究動向と学校経営」、『学校経営研究』第38巻、23-24頁、2013
- ・文部科学省「保護者や地域等からの要望等に関する教育委員会における取組」、2010
- ・文部科学省「学校事故対応に関する指針」2016
- ・新村出『広辞苑』第6版、岩波書店、2011
- ・岡田順一「学校の危機管理とスクールリーダーシップの在り方」南山大学紀要(8)、2014
- ・大泉光一『危機管理学総論 理論から実践的対応へ』ミネルヴァ書房、2012
- ・大泉光一『危機管理学総論 理論から実践的対応へ』ミネルヴァ書房、76-78頁、2012 a
- ・大泉光一、同上書、172頁、2012 b
- ・大泉光一、同上書、20頁、2012 c
- ・田中正博「実践的危機管理術」田中正博、佐藤晴雄、『教育のリスクマネジメント 子ども・学校を危機から守るために』時事通信社、143-144頁、2013 a

- ・田中正博「実践的危機管理術」田中正博、佐藤晴雄、同上書、170-173 頁、2013 年
- ・亀井利明、亀井克之『危機管理とリーダーシップ』同文館

出版、192、193 頁、2013 年

- ・金井壽宏『リーダーシップ入門』日本経済新聞出版社、66-69 頁、2008 年