

生徒指導論Ⅲ

—生徒指導の危機にどのように対応するか—

鋤 崎 勝 也

I はじめに

九州ルーテル学院大学 紀要VISIO 第35号(2006年12月発行)「教育現場から提言する・・・生徒指導の実態とこれからの生徒指導・・・」の中で、生徒指導の歴史、意義、現場の実態等を論述し、紀要VISIO 第38号(2008年12月発行)の中で「生徒指導と法律」について考察した、今回は、「生徒指導の危機管理」について論じてみたい。

危機管理とは、リスク・マネジメントまたはクライシス・マネジメントの訳語で、天災、戦争などの危機的状況に対処するための事前予測から、未然防止、危機発生時への準備、危機への対応、再発防止までを含めた一連の活動のことである。

政治用語、経済用語としての歴史はあるが、そう馴染みのある言葉ではなく、阪神・淡路大震災や地下鉄サリン事件のときに、初めて意識したという人が少なくないようだ。「学校における危機管理」あるいは「生徒指導の危機管理」という用語は、最近になってさかんに使われはじめ、ようやく教育用語として定着してきたところである。

しかし各学校では、「危機管理」とわざわざことわらないまでも、防火・安全管理、問題行動への対応等、いわゆる「危機管理」は当然のこととして行われてきていた。

最近になって、学校の危機管理、特に生徒指導の危機管理がかまびすしく議論されるようになったのは、現実には様々な教育問題が続発していることに加え、学校の対応に社会の厳しい目が注がれるようになってきたこと、これに伴う、学校・教師の危機意識の高まりが背景にある。

教育界でこの危機管理が深く認識されるきっかけとなったのは、2001(平成13)年6月の大阪教育大学附属池田小学校事件である。この事件を教育界の「危機管理元年」と位置づけることができる。その後、全国各地の学校で連発した「いじめ・自殺」事件等は、昨今のわが国の学校の危機がきわめて深刻な状況にある事実を物語っている。学校の危機を未然に防ぎ、危機の被害を最小限に食い止め、危機を克服し、学校の安全を確保し、児童生徒の尊い生命を守り育てるために、これからの学校が果たすべき責務は何なのかを考察したい。

子どもにとって学校はあくまでも安全な学びの場でなければならない。ところが近年、安全であるはずのわが国の学校において、子どもの生死にかかわる重大かつ深刻な事件や事故が頻発している。特に生徒指導上の問題は、直接生徒の心身の安全にかかわる問題が多いだけに、ひとたび発生すると、学校は社会の厳しい非難の矢面に立たされることになってきている。

Ⅱ 危機管理の定義

今日、学校経営の中で、学校の危機管理が重要な位置をしめつつある。特に児童生徒の安全管理、生徒指導や教職員の校務遂行、学校と保護者および地域住民との関係なども危機管理の観点からとらえ直されるようになってきた。学校は、学校生活にかかわる子どもの安全を守る責任があるので、機能的・機動的な実効性のある危機管理体制を構築する必要がある。その際、危機管理をどのようにとらえておけばよいのであろうか。

危機管理は、これまで保険用語のリスクマネジメントや軍事用語のクライシスマネジメントを用いて定義されてきた。リスクマネジメントは、万が一の際に組織が被る損失を最小限にするための事前の予防的措置に重点を置き、クライシスマネジメントとは「いざというとき」すなわち危機が生じたときの対処と危機の拡大防止を含めた事後措置に重点を置いている。

いずれにせよ、危機管理についてはさまざまな定義がみられるので、ここでは文部科学省が学校における危機管理の事例集等で用いている定義に従っていきたい。それによれば危機管理は、事前の危機管理（リスクマネジメント）と事後の危機管理（クライシスマネジメント）に分けられる。前者は「事件・事故発生を極力未然に防ぐことを中心とした危機管理」であり、危険の発生を予知し、未然に防止したり、早期に危険を発見し、その危険を確実に除去することに重点が置かれている。後者は「万が一、事件・事故が発生した場合に、適切かつ迅速に対処し、被害を最小限に抑えること、さらにはその再発防止と通常の生活の再会に向けた対策を講じることを中心とした危機管理」であり、発生した危機への対処と拡大防止および再発防止のための対策に重点が置かれている。¹

Ⅲ 危機管理の校内体制づくり²

学校における危機管理は、子どもの安全確保を第1の目的とし、学校、家庭、地域および関係機関・団体等の実態に即して行われる必要があり、登下校時、学習時（学校内外）、給食の時間、学校行事等、と学校教育活動全般を対象とする。それは、校長をリーダーとして、教頭、主幹教諭、主任等が中心となって体制づくりを進め、校務を分掌して展開する。その校務分掌では、危機管理を中心とする子どもの安心・安全を担当する教職員が中心となって活動を推進する。もちろん、学校の全教職員が参加することが必要であり、教職員はそれぞれの状況に応じて平常時から役割分担をし、お互いに連携をとりながら活動を進めることが肝要である。昨今においては発生する事件・事故は多様化しており、それへの十分な対応のための計画が多面的・多角的に練り上げられなければならない。そのためにも学校は、校長、教頭等の管理職がリーダーシップをいかんなく発揮して、学校内にとどまらず学校外においても子どもの安全を守るために、具体的な取り組みを進めていくことが求められる。

危機管理を円滑に進めていくための校内体制として、多くの学校では、「学校安全計画」を策定している。同計画は子どもの身のまわりでの事件・事故や自然災害が、あらゆるときにあらゆる場面で発生しうる可能性を想定して、すべての教職員が学校安全の重要性を共通認識し、さまざまな取り組みを総合的に進めるために策定される。各学校では「学校安全計画」に基づく分掌組織として、「保健安全委員会（部）」や「学校安全委員会（部）」などの安全に関する組織を位置づ

け、機能させている。

平時における危機管理意識を高め、さらに危機発生時の対処の実効性を高めるために、「学校危機管理マニュアル」を作成している学校が多い。文部科学省も2007（平成19）年に「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」を作成し、教育委員会および各学校に配布している。このようなソフト面の対応だけでなく、学校の危機管理体制づくりには、防犯カメラや防犯センサーなどによる防犯監視システムなど施設設備面の物的環境づくりが欠かせない。

また、地域の関係機関・団体との連携や保護者や地域住民へも協力を求めることが肝要である。すなわち、保護者や地域住民からなるボランティアによる校内および通学路周辺を巡回する「スクールガード」や警備会社派遣の警備員の配置等の人的環境づくりも併せて必要である。

一方では、学校の危機管理体制を確立するための法的整備も進められている。2008（平成20）年制定の学校保健安全法（2009〈平成21〉年4月1日施行）により、「学校安全計画」（同法第27条）および「学校危機管理マニュアル」としての「危険等発生時対処要領」の策定（同法第29条第1項）が義務化され、学校における危機管理のための校内体制づくりの充実がよりいっそう図られることになる。

Ⅳ 学校における危機管理のプロセス

1. 危機管理の4段階³

生徒指導の危機管理は、次の4段階が考えられる。学校間抗争の事例をもとに、それぞれの段階における一般的留意事項についてまとめてみる。

(1) 問題行動や事故等を予知・予測する

正確な予知・予測は有用な情報の量、より早い情報の入手、情報の的確な解釈の三点が決め手である。複数生徒の証言から隣接校との抗争を事前に予知できた場合は別だが、予測の場合は、落ち着いた様子のない生徒の様子、けんか用の器具（ナイフ等）等の準備、無断早退などの様々な徴候から、抗争を予測することになる。

(2) 問題行動や事故等を未然に防ぐ

予知・予測ができれば、関連校への連絡、抗争場所への急行、緊急の場合は警察等への連絡などすることによって、抗争を未然に防止する方法を即座に決定し、実行に移さなければならない。

(3) 問題行動や事故等へ対応する

問題が発生してしまったら、抗争の制止、けがの確認と負傷者の手当て、状況把握と事情聴取、関係生徒の指導、補導された場合には警察との連絡、保護者への報告等を行う。このとき、記録をきちんととっておくことが大切である。これは、学校の責任を問われたときなど、重要になるので、あらかじめ役割を決めておき、時系列になるべく詳しく記録するよう努める。

(4) 問題行動や事故等の再発を防ぐ

一通りの緊急対応を終えたら、再発防止のための取り組みに移る。関連校が一同に会しての合同の協議会の開催、定期的な情報交換の確認、関係生徒への継続的な指導など、問題に応じた事

後の取り組みを適切に行うことが大切である。

2. 事前の危機管理ーリスクマネジメント⁴

(1) 到来する危機の予知および予測（情報収集活動）

学校で発生する可能性のある事件や事故の危険性を予測したり予知することが第1の段階であるが、そのためには情報収集活動が必要となる。

危機管理の鉄則は「悲観的に準備し、楽観的に対処すること」と言われる。最悪の事態を想定した事前準備を怠りなくやっておきたい。「転ばぬ先の杖」をより丈夫なものとするためには、次のような対策が効果的である。

① 全教職員の危機管理意識を高める

荒廃を克服した学校がしばらくは安泰だったが、やがて再度同じ波を被った、という事例を耳にすることがある。「当時は、休み時間に校舎巡回をしたり、壊れた壁や天井をすぐに修理していたのに、“このくらいは”という気持ちになっていた」との述懐は、まさに「喉元 過ぎて熱さを忘れてしまった」ことへの反省を表す言葉である。

蟻の穴から堤も崩れると言います。「憂いがないので備えもなし」ではなく、新聞等で報道される教育問題を他山の石として、「憂い」は必ずあるものとの危機意識をもつようにしたいものである。

② マニュアルの共通理解を図る

マニュアルは、いざというときの行動規準を示すものです。あわてふためいて右往左往することのないよう、全教職員が熟知しておく必要がある。マニュアルは完成品そのものより、作成の過程が重要である。不測の事態を想定し、それに対する実際の動き、役割分担、留意点などを話し合うなかで、実際に問題が起こったときの、臨機応変な判断力や行動力を身につけることが期待される。なお、マニュアルは「つくりっぱなし」とせず、時機に応じて検討し、訂正箇所を明らかにするとともに、単に技術論としてでなく、その奥にある生徒指導の心を確認することが大切である。これが「マニュアルに血を通わせておく」ことである。

③ 緊急用備品等を準備しておく

防災用品を参考にして、それぞれの問題別に有用と思われる物を準備しておく。たとえば、校外の問題に対処する場合には、学区の詳細な地図や生徒名簿、連絡用のテレフォンカード、懐中電灯など、様々な場面を想定した物を袋に入れておくと、いざというときに便利である。

④ 情報収集・活用に努める

学区内で起こった痴漢事件の情報から、下校指導やパトロールによって、生徒の被害を防いだ例がある。このように、的確な情報を入手することは問題の未然防止の要諦である。

また、一人ひとりの生徒について理解を深め、問題の徴候を早期にとらえて、その未然防止に努めることが大切である。特に、心臓疾患やアレルギー体質等、生命にかかわるような健康状態についての情報は全教職員が共有し、実際の指導に生かしていかなければならない。

⑤ 法的知識、保護者の意識等に精通する

生徒指導にかかわる通知等を熟読するなどして、それぞれの問題についての一般的理解を深め、法的な知識を身につけておくと、有効な情報収集と正確な分析のために役立つだけでなく、実際の対応でも自信をもった行動がとれるようになる。

社会の動きや保護者の意識を知っておくことも大切である。教育情報が大量に伝達され、保護

者の人権意識が深まるにつれて、学校への批判が増えてきた。また、『いじめ撃退マニュアル』や『暴力教師を訴えろ！』等のように、学校への対処法を詳細に説明した書籍も散見される。このような動向に絶えず目を向けておきたいものである。

⑥ 日常の教育活動に誠意をもって取り組む

日常の教育活動に誠意をもって取り組み、生徒や保護者の信頼を得ることは、いざというときに大きな力となる。「あんなに一生懸命やってくれていたのだから」という気持ちが生まれます。もちろん、これに甘えてはいけませんが、日頃から情熱をもって教育に取り組む姿勢や、事故防止へのたゆまぬ努力は、問題発生時に必ず生きてくる。

⑦ 教育活動の記録を残す

指導計画、実践、評価など、教育活動の記録はきちんと蓄積しておかなければならない。学校事故が起こったときなどは、学校の責任の範囲を証明するもので、何よりも、指導記録を分析し、その是々非々を明らかにすることは、問題の未然防止に役立つ。

(2) 危機の回避・予防（未然の解決）・危機対処の準備・研修

学校は、発生する可能性のある危機を未然に防止し、回避するための事前の準備を入念にしておくことが大切である。そのためにも、校長は機動性ある危機管理体制を構築し、日常における教職員の危機管理意識の高揚を図ることが必要である。

学校の教育活動にかかわって、事件・事故の発生を未然に防ぐには、何よりも信頼関係づくりが先決である。校長と教職員、教職員と児童生徒や保護者、学校と地域のそれぞれの信頼関係づくりと連携が望まれる。児童生徒の問題行動については、発生前の予兆を察知し、事前に沈静化させる。そのためにも常日頃から児童生徒を十分に観察・理解し、信頼関係をつくっておかなければならない。

教職員がこぞって校内や通学路などの整備、さまざまなケースに対応した防犯・避難訓練、心肺蘇生、心のケアなどについて安全確保のため校内研修を行い、安全に関する知識・技能を高める必要がある。「いざというとき」に「学校危機管理マニュアル」を活用して行動できるように、あらゆる多様な危機の場に対応する力量の形成を図る研修・訓練プログラムの開発と実施が求められる。なお「学校危機管理マニュアル」には、危機発生時の対処の方法や、迅速な情報の伝達と共有、けがをした子どもの応急処置、教育委員会および警察をはじめとする関係機関への適切な情報提供や、被害にあった子どもをはじめ危機の現場に遭遇した子どもの心のケアなど、危機発生時の一連の必要な方策の具体的な内容とその実施体制が定められている。

3. 事後の危機管理ークライシスマネジメント⁵

(1) 危機対処と拡大防止（Crisis Control）

万一、学校にて危機が発生した場合や被害が生じたときは、被害を最小限に食い止める。それには「学校危機管理マニュアル」に沿って危機管理責任者である校長を中心に、子どもや教職員の安全を確保し、速やかに状況を把握するとともに、救急救命、被害の拡大の防止・軽減を図るなど遺漏のない対応が求められる。

危機発生時には、児童生徒の安全確保が第1に行われなければならない。それには、瞬時の判断力を働かせて危機に対処し、事故や加害行為を回避するか、最小限度にとどめるための行動が求められる。この「いざというとき」には、「虚心平気」の状態、平常心でもって対応すること

が肝心である。危機に対処する場合には、勇気がいる。その勇気を発動して危機に対処する行動に転化しなければならない。

事前の備えを万全にしたとしても、事件・事故が発生してしまうことがあり。予測を越えたときに発生するわけだから、文字どおりの「危機」的状况を迎えるわけである。

このときの危機管理の原則としての心構えは、「最悪」を想い、「慎重」かつ「素早」く、「誠意」をもって対処することが求められるが、加えて「組織」の一員として、ひとりよがりな言動を慎むことが大切である。なお、実際の対応に当たっては、次の点に十分留意する必要がある。

① 最初の対応を慎重に行う

「初めよければ終わりよし」と言うが、逆に、最初の対応の失敗は後々まで影響する。「いじめはない」と言い切ってしまった後に、その事実が次々に明らかにされたり、「〇〇君の責任でこの事故が起こった」と保護者の前で断言した後に、それが事実と反することがわかった場合など、その処理に多大なエネルギーを要することは想像に難くない。最初の対応は、以後の展開を左右する最も重要な局面であることを銘記しておきたいものである。

② 指揮系統をはっきりさせる

混乱した状況では、対応について逐一協議する余裕はない。役割分担が明確になっていても、全員が揃って対応できるとは限らない。緊急時には、管理職のリーダーシップの下で、実務は生徒指導主事のイニシアティブで進められることが多い。「ハウレンソウ」（報告・連絡・相談）を密にして、指示・指揮が十分行き渡るようにすることが大切である。

③ 推測で動かず、正確な情報を得る

誤報は解決に向けた取り組みを混乱させる。「……らしい」のレベルで判断を下したり、行動を起こすことは危険である。必ず、情報の真偽を確認しなければならない。このためには、情報収集の経路をはっきりさせておくとともに、情報伝達の方法も十分周知しておく必要がある。

④ 戦略と戦術にたける

戦略は最終目標を成就するための大まかな計画・方法のことで、戦術とは目標達成に至る小目標を達成するための具体的な手段のことをいい、どちらも危機管理の方策として、重要なキーワードとなっている。

緊急事態に対処するためには、首尾一貫した戦略と臨機応変な戦術が求められる。まず、全教職員が最終目標をきちんと把握する必要がある。この目標に向けて、機に応じた短期的な戦術を練っていくことになる。

⑤ 組織の役割分担を明確にする

学校の組織特性は危機管理に不利であると言われるが、実際の危機に臨んではそんなことを言うてはいらない。教職員一人ひとりが組織の一員であるとの自覚をもって、組織的対応に徹することが何よりも必要なことである。

⑥ 児童生徒等の暴力行為への対処

暴力行為とは、生徒間暴力、対教師暴力、校外の生徒等に対する暴力、器物破損等をいう。暴力行為は、生徒の問題行動の中でも学校において発生する危機である。暴力行為の発生は突然の場合もあるが、発生にいたる予兆も必ずある。暴力行為の発生しそうな場面では、校長をはじめ教職員は腹を据えて、生徒としっかりと間合いをとった上で対処する必要がある。

⑦ いじめへの対処

いじめの対策は、生徒指導上の問題であるが、いじめられている子どもの心身の安全がおびや

かされている場合もあるので、危機管理の対象ととらえ、学校側の素早い対応が求められる。いじめられている子どもの存在は、学校の安全がおびやかされている証とみてよい。早急にいじめられている子どもを救いいじめを沈静化しなければならない。生徒指導上では学校全体でいじめの解消に向けて指導を徹底させる。いじめが発生しないように、校内を巡視し、いじめの現場に遭遇した場合には、教師は身を挺してでも、いじめ行為を阻止しなければならない。

⑧ 学校事故への対処

授業時間中、たとえば体育、理科の実験等で生徒がけがをした場合、養護教諭と連携し、ただちに応急処置をするとともに、病院への搬送、保護者への連絡等を速やかに行うことが必要である。また、事故発生の経緯、事故発生後の処置等については、詳細に記録しておき、教育委員会をはじめ関係機関、当該児童生徒・保護者への事後の説明を入念に行うことが肝要である。また保護者に対しては誠心誠意の対応が求められる。

⑨ 問題を抱える保護者への対処

近時、理不尽な無理難題を学校側に突き付けたり、学校行事等で迷惑行為を平気で行う保護者、いわゆる「モンスターペアレント」への対応に苦闘する教職員は少なくない。保護者との対応に当たっては、日常のコミュニケーションをしっかりととり、相互の人間的な理解と信頼関係を構築していく。常日頃の連絡を密にとり、理解を求めることが必要である。保護者からも心服される教職員をめざすことが望まれる。

⑩ 教師の体罰行為への対処

体罰は学校教育法第11条の但し書き規定の中で禁止されている。教師がいかなる理由があろうとも「有形力」の行使である「殴る・蹴る・たたく」等の行為を行った場合には、法律に違反する行為である。ただし、教師が生徒からの加害行為としての暴力行為を受けそうになったり、いじめを阻止したりするために「有形力」を行使することは、刑法でいう緊急避難措置としての「正当防衛」であり認められる。その旨も教職員は理解しておく必要がある。

(2) 危機の再発・防止：危機発生の経験を生かす体制づくり・研修・訓練

学校は、万一危機が発生した場合には、再び同じような危機が起こらないように再発防止の手段を講じておく。発生してしまった危機に対して、再発を防止するためにも、その発生の経験を活かして「学校安全計画」を見直し、「学校危機管理マニュアル」の改訂を行い、要領を具体化する訓練プログラムを策定し、定常的に研修を行うことが大切である。

また危機発生を経験した校長や教職員は、その時の心理状態がどうであったか、「いざというとき」の心の状態を経験しているので、日常の中で「いざというとき」を想定した心の平静さを保つトレーニングを積むことが大事である。

児童生徒がナイフ（刃物）等を学校に持ち込んで事件を起こした場合には、「持ち物検査」を徹底的に実施し、ナイフ販売店への生徒への販売自粛の要請、適切なナイフ（刃物）の使用の徹底指導を行うことが必要である。

生徒の問題行動は、教職員と生徒との信頼関係の欠如によって起こるものであり、人間関係づくりや教師のスキル（リーダーシップのスキル、リサーチのスキル）の向上が求められる。

学校は、PTAの協力のもとに、家庭・地域の関係機関・団体等との連携、安全・安心のためのメール配信システムの導入や、通学安全マップづくり等も行うことが求められる。

危機の再発防止では、教職員の危機管理意識の向上と危機に対処する具体的な行動力を高める

ための、より実践的な研修・防犯教室などの開催が求められる。そして、児童生徒に対しても、発達段階に応じた、防犯教室等の開催による安全教育により、危機予知能力や危機回避能力、危機対処能力を高めることが肝要である。

V 学校危機の実態

危機は予期せぬ重大な事件、事故や災害等によって引き起こされる問題解決上の危機的事態のみに限らない。子どもたちは成長の過程において、次のような多様な危機へ遭遇する可能性が高いことを認識しておく必要がある。

- ① 問題解決上の危機（事件、事故、災害、病気等）
- ② 人生における過渡期の危機（新入学、転校、休・退学、卒業、転居、別居等）
- ③ 成熟上・発達上の危機（青年期の自我同一性混乱等）
- ④ トラウマ（心の傷）となるストレスによる危機（事件・事故・災害等による不安と恐怖体験、死や離婚による喪失体験、いじめや虐待による傷つき体験等）
- ⑤ 精神病理によって引き起こされる危機（精神的な病や薬物・中毒等）

また、児童・生徒と教職員にかかわる危機の内容は、次に示すように多様である。その危機の被害が及ぶ規模の大きさから、便宜的に次の三つのレベルに分ける。

(1) 個人レベルの危機

不登校、家出、虐待、性的被害、家庭崩壊、自殺企図、病気、教師バーンアウト、家族の不幸な出来事（事故・事件・病気・死亡等）等

(2) 学校レベルの危機

いじめ、学級崩壊、校内暴力、器物損壊、校内事故、自殺、集団薬物乱用、熱中症、感染症（集団インフルエンザ等）、食中毒、保護者と学校間のトラブル等

(3) 地域社会レベルの危機

殺傷事件、自然災害（震災、風・雪・水害等）、火災（放火）、環境汚染（公害）、誘拐・脅迫事件、窃盗・暴力事件、IT被害、教師の不祥事等

VI 危機対応への実践課題⁶

危機はどの学校においても起こる可能性が高いとの認識のもとに、各学校においては次のような危機対応の実践的課題へ早急に取り組む必要がある。

(1) 命の尊さを実感する教育の徹底

学校危機へ積極的に取り組む前提条件として、日々の教育活動において「人の命の尊さ」を実感する教育を徹底することが望まれる。つまり学校危機対応への実践的取組みは、まずは「命の教育」をテーマに「生きる力と心の教育」の授業実践を基盤に、全教職員の共通認識のもとに、安全教育と危機管理へ着手することが肝心である。

(2) 危機意識の向上

教職員を中心に児童生徒・保護者および地域社会の人々を含め、社会全体の危機意識を高め、危機管理と安全教育への一層の関心を促進する。日常的に報道される子どもに関する事件や事故、災害の最新情報を随時教職員へ通達し、必要に応じ子どもや保護者へも知らせ、学校関係者の危機意識の向上を図り、危機への予防的対応に万全を期す。

(3) 危機対応実践マニュアルの作成と活用

各学校の地理的・環境的立地条件、学校施設・設備の整備状況、校種と学校規模（全校児童生徒数と教職員数）、学校と保護者・地域との連携の実情等のそれぞれの実態に即した学校独自の危機対応実践マニュアルを作成し、学校全体へ危機対応の実践的モデルの周知徹底を図る。危機を未然に防ぐにはどのような備えが必要か。危機の被害を最小限度に食い止めるための緊急の危機対応をどうするか。危機から完全に回復するための中長期的な事後対応はどうすればよいのか。危機の事前、発生時、事後における適切かつ迅速な対応のために、各学校固有のマニュアルの作成とその活用は欠かせない。

(4) 校内の危機対応チームの組織化と役割分担

校務分掌に沿った校内の危機対応チームを組織し、各教職員の役割分担を決め、危機対応への組織体制を整える必要がある。危機への備えとして、管理職（校長・教頭）の指揮と統制のもとに、管理職を補佐あるいは代行する教務担当、全校児童生徒の安全確保を実践的に指導する生徒指導担当、学年・学級の児童生徒の安全確保に努める学年・学級担任、被害児童生徒の身体的・精神的ケアに従事する養護・保健・カウンセリング（教育相談）担当、保護者や地域等学校外との電話連絡や教員を補助する事務担当職員等によって構成される校内危機対応チームの組織化が急がれる。また、従来の校務分掌に主任クラスの「危機管理・安全教育担当」を新たに位置付け、学校の危機管理と安全教育に関する専門的な訓練を受けた危機への実践的経験の豊かな教職員を配属することが将来的に望まれる。

(5) 保護者との連携と協力関係の強化

個々の子どもの安全を守るには、それぞれの保護者の強力な支援が必要である。子どもにかかわる事件や事故は必ずしも学校内で起こるとは限らない。また、その発生の原因も学校、家庭、地域社会と複雑な要因が絡んでいる場合が多い。それ故に、学校危機への予防と事後対応における保護者の協力と支援は必要不可欠である。特に危機への予防的対応としての保護者中心の地域防犯ボランティア活動等の積極的な協力が今後大いに期待される。また、危機への事後対応として、家庭における被害児童生徒への家族によるまさに親身のケアは、子どもが危機から早期に回復するための有力な支援として欠かせない。

(6) 学校外の地域の危機救援機関との連携の強化

複数の学校を所轄する学区教育委員会（市郡町村）と地域の警察署、消防署、警備保障会社、少年補導センター、学区自治会、学区PTA連合会、救急医療機関、精神保健福祉センター、保健所、児童相談所、カウンセリング・電話相談機関等の地域の専門機関との緊急連絡網を整備し機能的な連携を強化する必要がある。また、各地区の教育委員会に学校危機対応の訓練を受けた

専門教職員（主事）を配置し、所轄の学校からの要請があれば、いつでも当該校へ出向し専門的な支援を行う学校外危機支援組織体制の整備が望まれる。

（7） 校内施設の安全点検と警備態勢の強化

事故や事件に繋がる可能性が心配される校内の危険箇所や危険対象を厳重にチェックし、施設や設備等のハード面を中心に安全管理体制について徹底して整備する必要がある。特に外部からの不審者に対する厳重な警備態勢の強化が求められる。なお、近年「聞かれた学校」をテーマに、地域への学校の開放と同時に地域との連携の強化を推進してきた学校にとって、部外者への厳重な警戒態勢の強化は、一見矛盾を孕んだ難題かも知れない。つまり、現実問題として、地域へ学校を開放しながら地域の不法な侵入者から子どもたちの安全を守る重大な責務を学校は担っているのである。そこで、学校の危機管理と安全教育は、地域との強力な連携を前提に「開いて守る」スタンスを基本に今後推進していく必要がある。

（8） 危機対応校内研修の実施

危機対応のための教職員の知識と実践力を高めるための校内研修を定期的実施する。学校危機についての意識の向上を図り、基本的な知識と技能を習得するための専門家による講義や演習を実施する。また、救急処置法や心のケアのための基本的スキルの実地訓練を目的に、全教職員を対象に、心肺蘇生法、応急止血法、骨折の応急手当、心を癒すためのグリーフ・ワーク（喪の作業）、危機カウンセリングの基本技法等の体験的学習を実施する必要がある。さらに、児童生徒への安全教育を実践するためのカリキュラムの内容や教材の開発、指導実践技法等を修得するための教師研修の実施も必要である。

（9） 安全教育としての危機対応実地訓練の実施

自校の学校危機対応マニュアルに沿って、全校児童生徒と教職員が一体となって危機対応のための予防的実地訓練を計画し、体験的安全教育を実施する。子どもが自らの安全と仲間の安全を守るための安全教育として、いじめ防止プログラムや暴力防止プログラムおよび虐待防止プログラム等による危機時の被害防止や避難のための実地訓練、負傷時の救命救急処置等の体験的学習の実施が望まれる。

最後に、「危機」はその語源が示すとおり、生死にかかわるきわめて危険な状態を意味すると同時に、その危機を克服することによってよい方向へ転換する機会（チャンス）の意も含んでいる。それ故に、危機の被害を最小限に食い止め事態が好転する機会として活かすためにも、保護者や地域との密接な連携の下に、子どもの危機への全教職員の積極的かつ前向きな事前の予防的対応に重点をおいた取り組みこそが危機対応の基本と言える。

Ⅶ 生徒指導の指導例⁷

最近、学校の危機管理、特に生徒指導の危機管理が多く議論されるようになってきた。

かつては、「学校のことには口出ししない」雰囲気があったが、今では、教育情報の開示・公開請求や教育に関する訴訟の増加に象徴されるように、そうした「聖域論」は排され、教育課程の

実施や教職員の服務・職務上の問題にまで関心が向けられるようになり社会の厳しい非難の矢面に立たされることになった。今、まさに生徒指導の危機管理の重要性が叫ばれている理由がここにある。

「生徒指導論」の講義で、学校運営のなかで起きるさまざまな危機的な問題を〈事例〉のかたちに構成し、そのなかに含まれている問題点を取り上げ、〈事例〉に即した〈解説〉を加えることにした。〈解説〉では、「教育の目」に加えて、「法規の目」、「経営の目」、にも配慮して講義する事になっている。

(1) 指導例 1

<p style="text-align: center;">九州ルーテル学院大学 生徒指導論</p> <p style="text-align: center;">(平成 20年 10月 21 日 火曜日 第3限)</p> <p style="text-align: center;">年 科 氏名</p> <p>課題4 生徒の家出問題</p> <p>熊本市内A高校の女子2年生の家庭から、夜11時になっても家に帰ってこないとの電話が担任にあった。あなたが担任なら、生徒が家出したときどのような点に配慮して、どう動きますか？</p> <p style="margin-left: 40px;">1. 親に対して 2. クラスの生徒に対して</p> <p style="margin-left: 40px;">3. 警察に対して 4. 実際の捜索の体制について</p> <p style="margin-left: 40px;">5. 発見されて帰ってきた生徒の指導について</p> <p>解答例</p> <p>【1】 家出の原因</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>準備段階（真因）</p> <p>保護者の養育態度（過干渉、放任）</p> <p>家庭内の人間関係（不和、葛藤）</p> <p>学校・家庭不適応（居場所のなさ）</p> <p>不安や悩み（進路、学業、対人）</p> <p>青少年の発達課題（自由独立欲求）</p> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>直接動機（誘因）</p> <p>叱責非難（体罰、虐待、叱責）</p> <p>失敗体験（入試失敗、失恋、外傷体験）</p> <p>喪失体験（肉親の死、大切な物の紛失）</p> <p>欲望肥大（異性との接近、金銭の獲得）</p> <p>誘惑・強制・恐怖からの逃避</p> </td> </tr> </table> <p>【2】 家出のパターン</p> <p>逃避・反抗型・・・家庭内にいることの嫌悪感。学校生活等、現実からの逃避。</p> <p>欲求志向型・・・独立心・冒険心や性的欲求の充足。自らの欲求を満たすため。</p> <p>同調・同情型・・・自らは家出の理由を持たないが友人の誘い、同情して。</p> <p>衝動型・・・一時の感情の高ぶり。</p> <p>無意図型・・・特別の意図がなく家出。放浪癖。</p> <p>【3】 家出の問題点</p> <p>家出そのものは、違法行為でない。心理的・経済的に不安定な生活が続く中で、窃盗、恐喝、性犯罪、薬物乱用、自殺へと進む心配がある。さらに、有害環境に身を置くことが多く、自暴自棄感や依存心の高まりも手伝って、犯罪等の被害になる危険性が極めて高い。</p> <p>【4】 親に対して</p> <p>親との連絡窓口は担任に絞る。保護者との連絡は密にして、親の心を開かせて、生徒</p>	<p>準備段階（真因）</p> <p>保護者の養育態度（過干渉、放任）</p> <p>家庭内の人間関係（不和、葛藤）</p> <p>学校・家庭不適応（居場所のなさ）</p> <p>不安や悩み（進路、学業、対人）</p> <p>青少年の発達課題（自由独立欲求）</p>	<p>直接動機（誘因）</p> <p>叱責非難（体罰、虐待、叱責）</p> <p>失敗体験（入試失敗、失恋、外傷体験）</p> <p>喪失体験（肉親の死、大切な物の紛失）</p> <p>欲望肥大（異性との接近、金銭の獲得）</p> <p>誘惑・強制・恐怖からの逃避</p>
<p>準備段階（真因）</p> <p>保護者の養育態度（過干渉、放任）</p> <p>家庭内の人間関係（不和、葛藤）</p> <p>学校・家庭不適応（居場所のなさ）</p> <p>不安や悩み（進路、学業、対人）</p> <p>青少年の発達課題（自由独立欲求）</p>	<p>直接動機（誘因）</p> <p>叱責非難（体罰、虐待、叱責）</p> <p>失敗体験（入試失敗、失恋、外傷体験）</p> <p>喪失体験（肉親の死、大切な物の紛失）</p> <p>欲望肥大（異性との接近、金銭の獲得）</p> <p>誘惑・強制・恐怖からの逃避</p>	

の家出の原因に深くメスを入れる。子供が家に帰って来た時の準備をしておく。

【5】 クラスの生徒に対して

感受性の強い青年期の生徒たちには、基本的には話さない。家出生徒の友人、グループの中から一人一人呼んで聞き出す。当然、管理職・学年主任・生徒指導主任などに相談する。家出が長くなったら状況を見て生徒に話す。

【6】 警察に対して

他の機関への対応は、当然生徒指導部である。捜索願いは保護者が提出する。犯罪に巻き込まれたれ、自殺のおそれがある場合は「特異家出人」として迅速な発見・保護が期待される。

【7】 実際の捜査の体制について

情報提供の呼びかけ・・・学校内（級友、部活動仲間）
 地域等（青少年などの健全育成団、PTA）
 他校との交友関係（携帯電話等の友人） 教育相談の継続・・・家出の原因、本人の悩み、親子関係、円滑な受け入れ
 校内体制の確認・・・情報の集約と整理、関係機関との窓口
 関係生徒の指導、捜索活動の実施、適応指導の計画
 パトロール・探索・・・宿泊場所の推定、交友関係の追跡、卒業生の協力
 青少年育成協議会との連携、街頭補導の参加

【8】 帰宅後の指導

自ら悩み、傷ついた生徒にそれ以上傷を与えないようにする。

- * 家出中に起きた問題・課題の解決
- * 家庭・学校への適応を援助
- * 再発防止に向けた個別指導の充実

(2) 指導例2

課題 9 犬に気を取られ、登校途中の児童の列に突っ込んだ先生の車

熊本市内のA高等学校に務めるK教諭は勤続10年のベテランである。A教諭が通勤の途中、犬が急に出てきたので、避けようと思って急ハンドルを切り、登校中の小学生の列に突っ込んだ。死亡2名、重軽傷者5名を出した。この結果、「業務上過失致死傷、重過失致死傷（刑法211条）」に問われた。

1. 事故の報告はどのようにするか。
2. 教員の欠格条項はどうなっているか。
3. 懲戒処分の種類と事由はどうなっているか。

解答例

【1】 事故報告（教育委員会への報告）・・・熊本県立学校管理規則27条

- * 教職員・生徒・その他風水害・火事など学校に関する事故が発生した場合は、校長は速やかに教育委員会に報告する。
- * 事故発生を知ると同時にまず電話等で連絡する。続いて「事故速報」などで中間報告し、更に「事故報告」の提出といった手順となる。

* この間、校長は必要に応じて教育委員会の担当者と随時連絡・協議する。

【2】欠格条項

* 地方公務員法16条

- ① 成年被後見人又は被保佐人
- ② 禁錮以上の刑に処せられ、その執行が終わるまで、またはその執行を受けることがなくなるまで
- ③ 懲戒免職の処分を受けて、2年を経過しない者
- ④ 憲法の下に成立した政府を暴力で破壊することを主張する政党、その他の団体を結成し、またはこれに加入した者

* 教育職員免許法5条

- ① 成年被後見人又は被保佐人
- ② 禁錮以上の刑に処せられた者
- ③ 免許状取り上げの処分を受け、当該処分の日から3年を経過しない者
- ④ 憲法の下に成立した政府を暴力で破壊することを主張する政党、その他の団体を結成し、またはこれに加入した者
- ⑤ 18才未満の者
- ⑥ 高等学校を卒業していない者、しかし、文部科学大臣が同等以上と認めた場合は除く

* 学校教育法 9条

- ① 成年被後見人又は被保佐人
- ② 禁錮以上の刑に処せられ、その執行が終わるまで、またはその執行を受けることがなくなるまで
- ③ 懲戒免職の処分を受けて、3年を経過しない者
- ④ 憲法の下に成立した政府を暴力で破壊することを主張する政党、その他の団体を結成し、またはこれに加入した者

* 禁固以上の刑が場合や免許状が失効した場合は教員の職は無くなる（交通事故も含む）ただし、禁錮以上の刑が確定した場合で、控訴中の場合は失職しない。

【3】懲戒処分は4種類・・・地方公務員法29条①

- ① 法令違反行為
- ② 職務上の義務違反・職務違反
- ③ 非行

戒告	職員の服務義務の責任を確認し、その将来を戒める処分 {ボーナス1/10減額、3月延伸、履歴書記載}
減給	一定の期間、給料の一定額を減ずる処分 {1日～6月・・・給料の1/10以下を減ずる ボーナス2/10減額、3月延伸、履歴書記載}
停職	職員を一定期間、職務に従事させない処分 {1日～6月・・・職務に従事しない、給与は支給しない ボーナス3/10減額、6月延伸、履歴書記載}
免職	職員としての地位を失わせる処分

{退職金の支給はない}

- * { } 内は、 熊本県職員の懲戒に関する条例（p. 757）による。
- * いずれも、その理由を示し、文書で行う。

【4】訓告処分、諭旨免職の性格

懲戒処分の4種類以外に、事実上の措置として訓告・嚴重注意・始末書の提出等がある。

- * 訓告・・・「上司が一般的な監督権に基づき、部下の義務違反行為を指摘して将来を戒めた行政上の措置にすぎず、懲戒処分ではない」（1964年（昭39.3 長野地裁）とされ、制裁的実質を備えないものである限り許されるとされている。地位・職務に影響したり経済上の不利益にならない。

- * 諭旨免職・・・懲戒処分には含まれない。

職員の非違により勸奨を受けて退職すること。退職手当に制限を加える。本来なら懲戒免職に相当する所、本人に退職を勸奨し、本人が反省の意を込めて辞職を申し出た場合にはこれを受理して依願退職を認めること。

VIII ま と め

危機管理にあたって大切なことは、日常における教育的諸現象をしっかりと洞察することである。特に現象面のみにとらわれず、現象化されていない本質を見抜くこと、目に見えないものを見抜く力が必要となる。児童生徒理解にこのことがよく当てはり、現象に隠された本質的な意味を理解することが肝要である。また、日常の現象を多面的、多角的にとらえることも求められる。

校長および教職員は、児童生徒等の真実性を見抜くことが必要である。生徒が「真実の自己」で教師をはじめ周りの人に接するように導いていくことが肝要である。そのためにも、校長および教職員が、「自らを欺かず」、誠を尽くし、「真実の自己」で児童生徒をはじめ、保護者、地域住民に接することが求められる。

危機管理では、リーダーには、「応機」の力が求められる。すなわち前に見える「機」の動き方を察し、それに応ずることである。「機」とは簡単にいえば機会であり、それは現象化される。しかし、現象化された機会をとらえたのでは遅い。現象化される前にその「兆し」をとらえて、対処することが必要となる。物事において何事にもよらず現象化される「機」は、その現れる前に「兆し」を示すものである。その「兆し」によって示される「機」の動き方を十分に察したうえで、現象化される「機」を迎え入れ、これに対処することが肝要である。危機の未然防止・危機の初期対応には「機」についての分析が欠かせない。「危機の予兆」を察知し、危機が発生（現象化）する前にその対応策を図る必要がある。

学校において生徒が起こした問題行動に焦点を当ててみると、生徒が起こした問題行動は現象として生じたことである。しかし、生徒はその行動を起こす前に、現象化されない変化を示しているはずである。それを察知することが大切である。そのためにも、平素の児童生徒の状況に気を配り、些細な変化も見逃さず、その変化の原因をつきとめて改善を図ることが大切である。

常日頃の小さいことをゆるがせにせず、危機の発生を予測し未然に防止する先見性と洞察力、

これらは「危機に対する感性」ともいわれるものであり、危機管理能力の中でもっとも重視される。

学校の危機管理にあたっては、学校安全計画および「学校危機管理マニュアル」の作成のもとに、危機管理のための校内体制を確立し、平常時において絶えずその機動性を担保し、想定外の事柄に対応することが必要である。「悲観的に準備し、楽観的に実施せよ」⁸ (Prepare for the Worst) 「次発装填」⁹ (reload) といわれるように、到来する危機に対応するためには、危機への入念な備えが必要となる。

危機発生時には校長の迅速かつ的確な意志決定能力および決断力が求められる。それは、危機管理を左右する重要な能力である。「いざというとき」に的確な判断を下し、それを実行に移せなければならない。「いざというとき」に動揺せず、冷静に対処できる平常心も求められる。そのためにも平常時における心の持ち方が重要となる。「常在戦場」という言葉があるが、校長はこのような気持ちで日々の教育計画活動に望むべきである。

又、学校の危機管理にあたっては、危機発生を想定した「悲観的な準備」や「次発装填」の思想も必要であるが、学校は本来、子どもにとっても保護者にとっても、地域の人々にとっても楽しい場所であるべきである、危機管理のために汲々とした雰囲気のみられる学校は楽しい場所とは言い難い。

学校は楽しいところ、安らぎを求めるところ、人間の成長発達に貢献するところである。たえず危機におびえ、「がちがち」の状態では学校が開校されているのは望ましくない。あくまでも自然体で、違和感なく、校長はじめ教職員と児童生徒、そして学校と地域とが調和し、一体感のある雰囲気が醸し出されていることが何より大切である。それでいて一点の隙もない。

学校の開放的な雰囲気の中に、危機の入り込む余地のないような常日頃の学校内外のコミュニケーション、地域との連携の力を高めること、学校組織内の教職員間はもとより教職員と児童生徒との信頼関係、学校と保護者および地域との信頼関係の構築が何よりも大切である。そのためには、校長、教頭はもとより教職員一人ひとりの危機意識が高まり、危機に対する感性が磨かれており、またそれゆえに常日頃の安心・安全な雰囲気、楽しい雰囲気をつくりだす。研修とトレーニングがよく行われている学校組織は、ゆったりと構えているような雰囲気がただよっている、そういう学校づくりが望まれる。

最後に、学校の危機管理には、校長および教職員のメンタルヘルスが保持されていること、すなわち「心の危機管理」が十分になされていることが大前提となることも付言しておきたい。

注

1. 文部科学省「学校における防犯教室等実践事例集」2006年3月
〈文部科学省ホームページ〉
2. 文部科学省「規範意識をはぐくむ生徒指導体制」2008年4月
〈国立教育政策研究所生徒指導研究センター〉 p.12~14
3. 「生徒指導の危機管理」 嶋崎 政男著 2004年 学事出版(株) p.7~8
4. 「教育経営・制度論」 佐々木正治・山崎清男・北神政行編著 2009年
福村出版(株) p.78
5. 「教育経営・制度論」 佐々木正治・山崎清男・北神政行編著 2009年

福村出版(株) p. 81~83

6. 「月刊 生徒指導 4月号」 2007年4月 学事出版 p. 7~8
7. 「九州ルーテル学院大学紀要VISIO 38号」鋤崎勝也, 2008年 p. 50~54
8. 佐々淳行著『危機管理のノウハウ PART 11 PHP文庫, 1984年, p. 82』
9. 佐々淳行著『危機管理のノウハウ PART 2J PHP文庫, 1984年, p. 162』