

## 学校におけるリスクマネジメント(危機管理)

関根 廣志

### はじめに

昨今のいじめ問題の深刻化に合わせ、学校における危機管理が再び注目されてきた。この問題は、全国の学校にもう一度危機管理について深く考える機会を与えてくれている。

子どもの生命を守り、安心・安全の中で教育を行うことは、学校教育を成り立たせている最も基礎的な要件であり、何ものにも代え難い。

もしひとたびこのことが脅かされるような事態が起きたときには、学校は危機に陥り、子どもや保護者そして地域の信頼を失い、全ての教育が停止してしまう。それを回復するには気の遠くなるような時間と血のにじむような努力を要する。

その意味からは、危機管理は学校経営における要諦であり、管理職のみならず、全職員がそれに精通しておくことが、正常な学校教育のためには必須の条件となっている。

そこで、昨今の教育状況に鑑みて、学校の危機管理について再度考えてみることにした。

私は、過去には仕事柄(県の事故担当の管理主事を5年間勤めた)必要に迫られ、危機管理についての実地経験はもとより、中央研修で学んだりレポートを書く機会にも恵まれた。

その期間、義務教育関係者の中で、誰にも増して貴重な体験だったことは、事故を起こし危機を招いた職員本人やその上司から事故当時の状況を直接詳しく聞き取ったことであり、当時の思いや後悔・反省の弁も聞く事ができたことである。

当時は生意気ながら、それを学校における危機の防止に役立てることが私の使命だと自覚し、講話の機会を求めたり、レポートをできるだけ広範囲に配布してきた。

少し時間ができた今、当時を思い起こし、その頃のレポートをいくつか読み返してみた。10年以上前のものもあったが、ちっとも古いという感じはしなかった。

もちろん当時とは比べものにならない情報化の進展や、ますます希薄になる人間関係など社会や子どもが変化しているにもかかわらずである。

そのことからわかることは、学校における危機管理の基本は全く変わっておらず、これからも変わることはないということである。

しかしながらもちろん、改善を加えたり、新に付け加えなければならない内容もいくつかあった。そこで、現在の学校の危機管理に少しでも貢献したいとの思いから、過去に書いた数本のレポートを合本、再構成し、必要に応じて加筆してみることにした。

ところで、危機管理の常識としては、当面の危機管理と長期にわたる危機管理がある。前者は問題を起こさせないための有効な防止策と起きた時の適切な初期対応、いわば対処療法と言ってよいものである。後者は、問題が再び起きないための体質改善、体力強化いわば根治療法とでも言ってよいものであろう。

レポートの構成も基本的には、その骨格を反映し、その時々における考え方や実践のポイントをできるだけ具体的に記述することに心がけた。その前後には、学校のリスクマネジメントや危機管理についての基本的な認識及び学校の危機管理として特に留意したいことや、管理者の心構えについても触れてみた。

ぜひ多くの皆さんに読んでいただき、危機管理への意識を高めていただければありがたい。

<目 次>

はじめに	1
1 なぜリスクマネジメントなのか	6
(1) リスクマネジメントとは何か	6
(2) 組織マネジメントとリスクマネジメントはどう関係するのか	6
(3) 現場では何をすることが危機管理なのか(危機管理の3側面)	7
① 日常的な予防のための危機管理について	
② 緊急時の危機管理について	
③ 体質改善に向けての危機管理について	
(4) 事故防止は、組織をどう機能させて防ぐか(リスクマネジメント)が重要	8
(5) リスクマネジメントが機能するには、メンバー全員の「意識」が鍵を握る	8
2 学校における危機管理をどうとらえていくか	8
(1) 教育の舞台である学校における危機管理のもつ意味	8
(2) 学校の危機とはどんなことを言うのか	9
(3) 学校における危機管理はいかに重要であるか	9
(4) 学校は危機的な状況では、何をおいても「子ども」を優先させる	10
(5) 学校の危機に備える職員の心構えで最も大事なことは「責任の自覚」である	10
(6) 組織で動くとはいうけれど 実際には関係者やチームが機能する	11
(7) 組織重視の中でも、常に個の責任の所在をきりきりさせておく厳しさは必要である	11
(8) 危機管理は組織のためではなく、自分ためにこそ必要なことを強調していく	12
(9) 危機の再発や直近の事例に学ばない姿勢には、世間はことその他厳しい	12
3 危機管理についての基本的な認識	13
(1) 危機管理は「知識」よりもどれだけ「意識」を高くもっているかが重要	13
(2) 危機は連鎖的に発生していくということを忘れない	13
(3) 危機や問題には必ず前兆や予兆があると心得る“ある日突然はない”	14
(4) 「慣れ、油断、予断、驕り」がいらざる危機を招く	14
(5) 「前はよかった」、「わかっている」が最大の落とし穴になる	15
(6) よその学校で起きたことは ～「まさか」から「もしかして」の心構えを～	15
(7) 「現状で満足」、「今がピーク」と思ったときに事故は起きる	15
(8) 戒めなければならないのは、「見て見ぬふり」という態度である	16
(9) 危機意識の欠如から発生した問題を今の時代は誰も許してくれない	16
(10) 内部処理と自己保身が更なる危機を発生させ、やがては破滅に向かう	17
4 危機を防止するために日頃から大事にしたいことは	18
(1) 教師の「気になる」という感覚こそが学校の危機管理では大きな力になる	18
(2) 頭で仕事をするだけでなく、足でかせいで「現場主義」を貫きたい	18
(3) 子ども、職員から設備に至るまで日頃の接触や観察を大事にし“違いのわかる人”に	19

(4)	非常口は毎日使え	19
(5)	毎日の小さな積み重ねが大きな事故を防ぐ力になる	19
(6)	先手必勝、常に早め早めに手を打っていくことで事故を防ぐ	20
(7)	一番悔いが残るのは、「わかっていたけどやらなかったこと」	20
(8)	「問題がない、心配がない」、これこそ有力な危機管理情報	21
(9)	ふだんからも部下や周りからは“臆病者”と呼ばれる勇気をもとう	21
(10)	情報を集めるより「情報が集まる人」になる努力を	21
<b>5</b>	<b>危機発生時のリスクを最小限に止める初期対応をどう行うか</b>	<b>22</b>
(1)	危機の発生には最悪の展開を予想して手を打ち、楽観的に実行する	22
(2)	“100里の道も99里をもって半ばとせよ”，常に肝に銘じておきたい	22
(3)	“二次災害は人災”，何としても危機の連鎖を防ぐ努力を	23
(4)	「君の報告はそれだけか」～報告や情報はすぐに鵜呑みにしないで吟味する～	24
(5)	「叱る場面や場所」を間違ってはならない～危機への対応を誤ることになる～	25
(6)	問題解決にあたっては「診断士」だけでなく有能な「治療士」が必要である	26
(7)	本末転倒すると危機は収束しない～責任・原因の追及より危機対応が先～	26
(8)	人は責任を感じている度合いで動く～危機の時ほど人の本音がよく見える～	27
(9)	関係者を「情報飢餓状態」にしてはならない	27
(10)	教師主導の「安易な手打ち」は御法度，「これからがんばる」にごまかされない	28
(11)	決断や判断は，結果的に「それは正しかったこと」になる努力をすればよい	29
<b>6</b>	<b>危機を発生させない組織への体質改善のためには</b>	<b>30</b>
(1)	再発防止はどこまで「原因追及」と「責任の所在」を明らかに出来るかである	30
(2)	危機に際してはトップダウンが必要、日頃の信頼関係づくりを	30
(3)	日頃から悪い報告や情報こそ，上司に確実に報告されるように	31
(4)	常に風通しのよい職場、学校が危機を防ぐ	31
(5)	仕事を人に見られることが緊張感と励みになる	31
(6)	「うまくいかなかったこと」こそ共有し、セオリーにしたい	32
(7)	「人は苦しい時に磨かれる」	32
(8)	「危機こそ学校が変わるチャンス」	33
<b>7</b>	<b>危機管理について学校の管理者として心がけておきたいこと</b>	<b>33</b>
(1)	大事なことは、言い続け「変化が『風土』になるまで」徹底する	33
(2)	悪い報告は無いにこしたことはない～管理者は「声かけ屋」でありたい～	34
(3)	「職員への指示は自分への指示」と心得，危機や問題に対応していく	34
(4)	日頃から自分自身が率先して行動し、職員の信頼を得ておくことが管理職の備え	34
(5)	問題解決にあたっては、どんな時でも管理者の基本姿勢や考え方はブレない	35
(6)	強圧的な指導や管理的な対応を避けることでリアクションを防ぐことに努める	35
(7)	管理者は部下の職務内容に精通した上で，信頼して任せる	36
(8)	管理者には良識ある判断力と才覚ある決断力が常に求められている	36
(9)	管理者は常に高いバランス感覚をもって問題の解決にあたる	37
(10)	「自己管理のできない者は組織の管理もできない」と言われている	37

(11)	どこにでもある学校のインフォーマル組織をプラスに方向づける	37
(12)	校長は、職員のごことは「すべてお見通し」でありたい	38
(13)	学校の危機管理には、子どもも保護者も「学校を出る時の表情」が何より重要	38
(14)	情報収集及び記録・整理能力を身に付けることが危機管理を助ける	38
8	メディア対応について	39
(1)	メディア対応の基本について	39
(2)	事故・災害発生時のメディア対応	39
①	「取材拒否」ではなく「取材協力」で臨む	
②	緊急記者会見は2時間以内に行う	
③	確認した情報は「現時点では」「現段階では」の限定条件で公表する	
④	情報は状況により「定時」「定期」に公表する	
⑤	情報掲示板で時系列に公開情報を掲示する	
⑥	記者会見場はより広い場所を選ぶ	
⑦	見取図やチャートを用意する	
(3)	不祥事発生時のメディア対応	40
①	不祥事に対するメディア側の取材視点	
②	最悪の事態(ゴール)を想定せよ	
③	一過性の報道を目指すべし	
④	誤った判断から組織ぐるみの不祥事にするな	
⑤	法的正当性を強調し過ぎるな	
⑥	「ポジションペーパー」を用意して取材に応じよ	
⑦	不祥事の記者会見は半日でも早く行え	
(4)	緊急記者会見についての基本認識	41
①	緊急記者会見はアカウンタビリティを果たす場である	
②	緊急記者会見の目的と効用	
③	記者会見はマスコミからの口頭試問だ	
④	メディアトレーニングが不可欠だ	
⑤	知られざる記者特性について	
(5)	緊急記者会見実施のノウハウ	42
①	想定問答集を作る上のノウハウ	
②	事故、災害、火災などの想定質問	
③	不祥事の想定質問	
④	緊急記者会見で伝えるべき5つのメッセージ	43
1	謝罪表明をしたか	
2	原因究明に触れたか	
3	現状説明をしたか	
4	再発防止策について説明したか	
⑤	スポークスパーソン的心得7カ条	44
1	質問に対し「結論から先に話し、理由や背景はその後から説明する」	
2	普段よりワンテンポゆっくり話す	
3	語尾をはっきり言う	
4	分からない質問が出ても陪席者と耳打ちしたりしないこと	

5	挑発質問に乗せられてはならない	
6	反論する時は“慣用句”を使う	
7	想定問答集は極力めくらない	
9	危機管理についての参考事項 -----	45
(1)	内部告発に対してはどのように対応するか -----	45
(2)	筋論クレーマーについて -----	46
①	「迅速」な「面談」こそ誠意の表明となる	
②	1件のクレームの背後に100件の同様のクレームがあると心得よ	
③	クレーマーの言い分を十分に聞き、相手の話を遮らないこと	
④	専門用語を使って相手を言い負かす態度はとらないこと	
⑤	「反論」「説得」「弁解」はクレーマーの感情を逆なでする	
⑥	「できないこと」と「できること」を明確に説明する	
(3)	クライシス・コミュニケーションについて -----	46
①	スピード（迅速な意思決定と対応）	
②	疑惑を生まない徹底した情報開示	
③	社会的視点にたった判断	
	<クライシス・コミュニケーションからみた時の注意すべき情報特性> -----	47
①	先に接した情報ほどインパクトをもつ	
②	“暴かれた情報”は“公表した情報”よりインパクトをもつ	
③	情報不足が「誤解」「批判」「批難」を生む	
④	情報アクセスの違いが報道トーンの差を生む	
(4)	危機防止の「七つの行動指針」（田中正博「自治体の危機管理」を参考に） -----	47
①	いつも「誰かが見ている」「誰かに見られている」という意識で仕事をしているか	
②	「ちょっと変だな？」「本当に大丈夫かな？」という意識をもって仕事をしているか	
③	慣例や先例、疑問ある上司の判断に対し「三猿主義」でウヤムヤにしていないか	
④	「よそだってやっていること」と甘く考えていることはないか	
⑤	その対応が納税者第一主義の立場から判断、行動、対応しているか	
⑥	それは自分のかわいい子どもや孫に対してもできることか	
⑦	それを“敏腕の社会部記者”が知っても問題にならないか	
	おわりに -----	48
※	主な参考文献 -----	48
※	引用・参考の 関根自作レポート -----	48

## 1 なぜリスクマネジメントなのか

「危機管理」を組織を維持し発展させるための、なくてはならない重要なポイントとして位置づけ、組織マネジメントの中に組み込んだものがリスクマネジメントである。リスクの中でも、組織の存亡に関わるような大きなものをここでは「危機」と位置づけてみた。

### (1) リスクマネジメントとは何か

リスクマネジメントとは、「リスクを組織的にマネジメントし、危害の発生源・発生原因、損失などの回避、もしくは低減を図るプロセスであり、各種の危険による不測の損害を最小の費用で効果的に処理するための経営管理手法である。」と端的に説明されている。

またそれは、「把握・特定したリスクを発生頻度と影響度の観点から評価した後、リスクの種類に応じて対策を講じ、仮にリスクが発生した際には、リスクを最小限に押さえる一連のプロセスをいう。」とされている。

どの会社や組織においても、意思決定を行う際は、当然、暗黙の了解で、そういったことをこれまで行ってきたと思われる。

しかし近年、リスクマネジメントに対する意識の高まりを受け、特に明示的に行われるケースが増えており、また企業や行政機関では、従来の危機管理部門を発展させ、リスクマネジメントに特化した専門部署を置くところも多くなってきた。

つまり、リスクマネジメントとは、企業における組織マネジメントの基本理念である「最小のコストで最大の効果を上げるために、組織をいかに効率的に機能させればよいか」ということを、リスクに特化したものと考えることができるのである。

### (2) 組織マネジメントとリスクマネジメントはどう関係するのか

上で明らかになったように、リスクマネジメント（危機管理）は、いわば組織マネジメントの中の重要な要素であり、従来からも行われてきていた。

しかし、昨今の社会情勢の変化、とりわけ消費者第1主義、サービスを受ける側の権利意識の高まりに経営側やサービスを提供する側の意識が甘く、適切な対応ができなかったばかりに、企業がつぶれたり、存続が危ぶまれたりする事態に発展しまっている例は枚挙に暇がない。また、学校と言えども、その状況に変わりはない。

特にリスクが発生した後の事後処理を誤ると結果は目に見えている。今では、危機管理能力は管理者やリーダーの最重要・必須の能力となっている。そうなれば、当然、リスクマネジメントに注目せざるを得ない。

ところで、リスクマネジメントと危機管理を別々にとらえらるる方もあるが、ここでは、リスクの極めて大きいもの、緊急に組織を挙げて取り組まなければならないものが「危機」であると便宜上とらえて述べていくことにする。

学校の「組織マネジメント」は、問題解決や学校改善のための「次の一手」を導きだし、それを組織をあげて（メンバーが協働することで）実践し、効果を上げるためのものである。

その際に重要なことは、問題の原因や責任を特定の個人だけに帰するのではなく、組織として機能したかどうかを検証すること、解決にあたっては同僚やチームの協働での解決、組織を活用しての解決を重視することである。リスクマネジメントにおいても、その基本姿勢は全く変わらない。

### (3) 現場では何をすることが危機管理なのか(危機管理の3側面)

学校の危機管理として私たちが心掛けることは、職員や生徒に関して①「問題を起こさないために、日頃から十分な予防に努めること」、②「万が一問題が起きた時には、リスクを最小限に止めるための有効な手を打ち、解決を図ったり、効果を確認していくこと」、③「明確な再発防止策及び体質改善を図り、同じ危機を二度と招かないこと」と整理し理解しておくことが、危機へのスムーズな対応に役立っていく。

上でも述べているが、危機管理を端的にとらえると、「日常的な予防のための危機管理」「緊急時の危機管理」「体質改善に向けての危機管理」の三つの局面があると言ってよい。それぞれにおいての心構えについて簡単に述べてみたい。

#### ① 日常的な予防のための危機管理について

危機を起こさないためのさまざまな準備の積み重ねである。“備えあれば憂いなし”“練習なくして成果なし”のことわざ通り、組織に危機をもたらす恐れのある「危機の芽」を摘み取り予防策を立てることであり、組織内の上から下まで、危機管理に関する「知識と意識の浸透」を図ることにある。

特に心がけておかなければならないのは、他所で起きた危機からその教訓を引き出すべく徹底的に学ぶことである。なぜならば、あらゆる危機を予想して準備することは、不可能であり、非現実的だからである。

もう一つ重要なことは、ともすると見過ごすような小さな問題でも、もしかすると危機につながるかもしれないという視点から敏感に反応し、しっかりとした対応をとることである。

また、最近では、情報機器などの発達に伴い新たに発生してきているリスク要因(今まではそれでよかったが、これからは通用しない)等にも注意深く反応していかなければならない。

#### ② 緊急時の危機管理について

この場合の危機管理の目的は「ダメージコントロール」、つまり今起きている問題から被るダメージをいかに最小限に止めるかという点に集約される。

「起こしてしまったことは元に戻らない」という認識に立って、説明責任を果たし、スピーディーに対応策に着手するのである。

そこで重要なことは、そのための基本的な解決方針や対策が十分に吟味されマニュアル化されているか、実際に全職員が協働できる体制がつくられているかどうかである。

危機の連鎖や“二次災害”だけはどうしても防がなくてはならない。そして危機がヤマ場を過ぎたところでは、「二度とかかることは起こしません」と約束し、被害者がいれば十分な謝罪をすることである。そして「再発防止策」を明確に示し、責任を明らかにする。これらを迅速に行うことが求められ、長引くと新たな批判が生まれる。

#### ③ 体質改善に向けての危機管理について

ここでは、同じような危機を二度と発生しないような組織や集団に体質改善をしていくための地道な取り組みが必要になる。ある意味ではそれは望ましい集団づくりそのものになる。

大事なことは、危機の発生を“個人の自覚のなさ”“当事者の責任”だけに帰することなく、それを発生させた集団の在り方、組織の機能の問題として捉えていくことがここでの危機管理の一番の特徴である。その過程では、メンバー全員が応分の責任を感じることになる。

そしてそこでは、組織マネジメントの手法を生かし、集団としての自己更新システムを確立していくことが最も重要な点になる。

#### (4) 事故防止は、組織をどう機能させて防ぐか(リスクマネジメント)が重要

事故や問題の発生を当事者の個人的な原因にだけに求めたり、その責任をとらせるのではなく、その防止のために組織が機能しなかったという視点から考えていくことが大事である。

人間は意思が弱く誘惑もある。常に正しく公正な判断が下せるとは限らない。それを組織やシステムで事前に防ぐ仕組みを機能させることが、リスクマネジメントの核心である。

そのためには、「情報はできるだけすばやく共有すること」、「問題が起きた時には、組織として防げなかった理由は何か、どこかの段階で組織が機能すれば防げたのではないかという発想を持つこと」、「共通理解や対策のための会議は、常に自分のできることは何か、自分は何をすればよいかを明確するために行うと心得ること」が重要になってくる。

#### (5) リスクマネジメントが機能するには、メンバー全員の「意識」が鍵を握る

「経営や危機管理は管理職が考えればよい」という発想では、その企業や学校はいつ危機に見舞われてもおかしくない状況にある。一人の人間や、一つの部門でやれることには、自ずと限界がある。

特に、危機管理については、「よその部署の問題」「よその学級の問題」「自分には関係ない」「私たちの責任ではない」という、いわば従来からの「タテ割り組織」の発想では問題を解決することはできない。

学校であれば、同じ学校という組織の中において、学校で起きた問題に対して、自分には「関わりがない」ということはあり得ない。

大事なことはいかに「みんなの力を結集するか」、「同じ意識で事に当たられるか」、「自分の役割や自分でできることを実行するか」にかかっている。まさに「マネジメント」の問題である。日頃から、学校や生徒の問題に対して、いかに「関心を持ち続けるか」、そして、それを常に「自分の問題」として捉える習慣をどの職員も身に付けていくことが大切である。

上のことから、リスクマネジメントにおける重要なポイントは、「みんなでやる」ための「みんな」の範囲をいかに広げ、徹底していくかにかかっている。つまり組織を挙げてどこまで全員で取り組めるかにかかっている。

## 2 学校における危機管理をどうとらえていくか

子どもが学ぶ学校が、安心・安全であることは、学校を成り立たせている最も基礎的な要件である。そのためには、管理職だけではなく、そこに働く全職員が危機管理についての高い意識を持続させ、組織を生かしながら責任ある仕事を行っていくことが大事である。

#### (1) 教育の舞台である学校における危機管理のもつ意味

学校における危機管理の意味は、参考書によれば「もっとも基本的には児童生徒や教職員の生命財産が危険にさらされたり、あるいは日頃の教育活動の成立が危うくなるような不利益や損益を発生させるものをいかに予防しつつ目標を有効に達成するか、そのためのマネジメント機能の十分な発揮と科学的、合理的にリスクを管理していくこと」と説明されている。

つまり、先にも述べたが、私たちが心掛けることは、学校や生徒に関して「問題を起こさないために、日頃から十分な予防に努めること」、「万が一問題が起きた時には、リスクを最小限に止めるための有効な手を打ち解決を図ること」、「二度と同じような危機が起きないよ



うな体質強化に努めること」と理解しておいて間違いはない。

学校はひとたび事故が起きれば $100 - 1 = 99$ ではなく $100 - 1 = 0$ となる。それも瞬時に起こる。「建設は死闘、破壊は一瞬」という言葉もある。

今はその事故の最たるものが、いじめによる子どもの自殺であり、どんな小さいいじめでもそこにつながっていく危険性があることを誰もが承知している。そのため、いじめは学校における危機管理の最大の眼目になっているのである。

学校がいったん失った信頼を取り戻すには、生まれ変わるくらいの覚悟が必要になる。世間の学校への注目は、危機以前の比ではない。目に見える成果を出すことが求められる。これが信頼関係でなりたっている学校における危機管理の意味である。

## (2) 学校の危機とはどんなことを言うのか

学校における危機管理の第一歩は、「学校にとっての危機とは何か」について全職員が共通認識をもつことである。それは端的に言うならば「生徒・保護者・地域からの批判の発生と信頼感の喪失」である。

例えば、最初は子ども同士のトラブルであっても、それを教師が知っていながら対応しなかったためにいじめに発展したり、初期対応において教師の保身が感じられるようだと、学校や教師としてのその「教育姿勢」が問われ大きな危機を招くことがある。

また、学校で生徒が大きなケガをしたとしても、それが事後対応も含めて「説明」がつくものであれば危機にはならない。しかし、小さなケガであっても、職員が知っていて「ほったらかし」にしたのでは、学校としてのその「教育姿勢」が問われ大きな危機を招く。

このように、学校にとっての本当の意味の危機、ダメージを受ける危機とは、生徒・保護者・地域に対して「説明できないこと」、「説明してもわかってもらえないこと」を起こすことである。

いじめの見過ごしなどは、今時の教師としては絶対にしてはならないことは誰もが承知しているので、どうやってもその行為を説明することはできない。

さらに教員の不祥事などは、悪いことを承知でやっているので説明できない。そしていったん学校への不信が生ずると、どんなによい授業をやっても、どんなに先進的な教育を取り入れようと、部活をどんなに頑張ろうが、何をやっても信頼してもらえず、その学校のすべての教育が否定されてしまうような状況になる。

その結果、教師や職員はもちろんのこと、子どもたちもすっかり意気消沈し意欲をなくしていく。その回復には膨大なエネルギーがいるのである。

また世間は「予期しないことが起きた時には寛容であるが、予想されていることが起きた時には許すことはない」という危機管理の言葉がある。心しておきたい。

学校は、近年いろいろな人にとって身近で、また「ものが言いやすい存在」になってきているだけに、批判や苦情の対象になりやすくなっていることも認識しておく必要がある。

## (3) 学校における危機管理はいかに重要であるか

昨今の企業をめぐる社会的状況の中で景気の変動とは別に、大企業と言えども危機管理の失敗により存亡の危機に立たされている企業がいくつもある。その一番の原因は、消費者の信頼を裏切り、信頼を失ったことに尽きる。

このことに関しては、学校も全く同じである。学校は、生徒や保護者、地域との信頼関係の上に成り立っている。子どもを安心してその学校に託せる信頼関係のないところに、教育的な関係（教える一教えを受ける関係）は成立しない。

信頼していない者からの教育は、むしろ「害」になる。「信頼」は教育にとって何より大事にしなければならない。

しかし、学校で起きた一つの「不祥事」は、長年かかって築いた信頼関係を一瞬のうちに根底から覆してしまふ。そのことで、その学校の教育すべてが同類とみなされ、否定されることになりかねない。とりわけ、思春期の子どもたちは、一端受けたダメージを回復することは不可能に近いと思わなければならない。

実際にそういう例がいくつもある。特に教師の非行に対しては、子どもたちは許すことはない。自分たちがそういう教師から指導を受けていたというショックはとてつもなく大きいものがある。

#### **(4) 学校は危機的な状況では、何をおいても「子ども」を優先させる**

上のことから、教育にとっては信頼関係が最も大切であり、学校や管理者は何があってもそれを守らなければならないことがわかった。

しかし、学校との信頼関係と一口に言っても、「生徒」、「保護者」、「地域」、「教育委員会」などいろいろな対象があり、広く言えば社会全体ということにもなる。そういう状況の中で、危機的な状況になった時に最優先すべきことは何かを常に頭に入れておく必要がある。参考になる話を紹介したい。

ある工事現場の責任者は、いつも三つの管理を頭にいれて工事を進めているという。それは、「納期管理、利益管理、安全管理」だという。この三つのバランスが工事では重要だという。でも、本当に厳しい状況を迎えて、何かを優先しなければならない時は、必ず「安全」を第一に優先するということがあった。

もしも事故が起きたら取り返しがつかない。だから安全は何よりも優先するということがあった。世に言う「安全第一」の本当の意味である。

それでは、学校において危機がおこった時に、何よりも優先しなければならないことは何かと言えば、それは当然「子どものこと」になる。管理職はこのことさえブレなければ、たいていの判断は誰に対しても説明がつくのである。

例えば、教職員の飲酒運転は即懲戒免職という、とてつもなく厳しい処分が待っている。おそらく一般企業では、そこまではないであろう。それには、いろいろな理由はあるが、一番は「子どもの心の傷」である。信頼していた教師に裏切られた子どもの心の傷はとてつもなく大きく簡単には癒えず、人間不信にもなりかねない。

その責任をとらなければならないということである。教員をやめたくらいでは済まないかもしれない。「子どもが第一」というのは、こういうことである。

#### **(5) 学校の危機に備える職員の心構えで最も大事なことは「責任の自覚」である**

学校が危機的な場面に陥ったり、子どもに問題が起きたにしても、学校や教師には責任逃れのためのたくさんの言い訳が用意されている。

それは「子どもが悪い」「家庭が悪い」「地域が悪い」「忙しかったから」、あるいは「運が悪かった」などというひどいことを言う教師もいる。さらに、本音は「やりたくない、楽をしたい」ということであっても、「相手が子どもだから」、「教育の結果は直ぐに出ない」、「子どもは学校だけで育てているわけではない」、「行政は現場をわかっていない」、「私の教育的信念とは違う」などという理屈を責任逃れの根拠にするので、たちが悪い。

しかし、現に学校で生活している子どもが起こした問題や学校の問題に、学校や教師の責任が全くないなどということはありません。どんな問題にも「自分の責任」は必ずある、と

いう自覚がまず必要である。

そして、「子どもや学校の現状は自分達の実践の結果である」という言葉を常に肝に銘じ、心の痛みを感じずる教師であってほしい。この「痛みを感じずる教師」、「責任を感じずる教師」が学校にどれくらいいるかによって、その学校の善し悪しが決まると考えている。

それは、危機管理に関しても全く同じであり、どれだけ教員が高い危機意識、責任感をもっているかで、その学校の危機管理のレベルが決まってくる。

学校で起きた問題やそこで生活している子どもの問題については、どの教員も当事者意識をもって、必ず解決のための行動をとってほしい。その問題の解決へ臆せず進む過程こそ、教師の進むべき道であり、またとない「研修の場」になることを忘れてはならない。

## (6) 組織で動くとはいうけれど 実際には関係者やチームが機能する

昨今の教育現場をみた時には、自分の学級の子どもの問題でも担任一人では解決し切れない問題がとて多くなっている。特に中学校では、常に情報をオープンにし、他に協力を仰ぎ、他と協働しながら問題解決に当たるという姿は一般的になってきており、「学級王国」的な姿はほとんど見られなくなった。

ところで、「問題解決を組織として行う」ということは、その通りであると思う。正に「マネジメント」の考え方である。しかし、学校における問題の解決は、そう単純な話にはならない。教育課程に関する問題は教務部が動けばいいのか、生徒指導に関する問題は生徒指導部が動けばいいのかという、決してそうではない。

むしろ、その組織は、具体的な問題を分析し、一人一人がどう関わるかを明らかにしながらも、直接的な対応にはどのような組織（体制）で臨むかを的確に判断し、方針を示すことが求められている。

解決にあたっては、その問題に直接関わる関係者がまず動き、また問題や事態の性質、広がり方によってはそれを解決するに相応しい臨時的組織、いわばチームがその都度つくられ、問題に対処し、処理していくというのが、現実的な姿である。

それは例えば、子どもの問題であれば、彼の学級担任を抜きにした問題解決はあり得ないことを考えれば、容易に納得できる。

高旗正人氏はそのことを「緩やかに連結した組織で対処する」と言っている。

## (7) 組織重視の中でも、常に個の責任の所在をっきりさせておく厳しさは必要である

学校においては、施設設備の不備による事故などの場合は、比較的責任の所在がはっきりしている。その場合、近年は管理職の管理・監督責任だけではなく、直接の管理担当者の責任を問われる傾向がますます強くなってきている。一人一人の職員が、日頃から自分の責任箇所等には、十分に注意を払っておかなければならない。

しかし一方、子どもの問題は、相手が子どもだからといって（教師は常に良くて悪いのは子どもであるという認識が背景にある）、すべてその責任を子どもや家庭に転嫁する傾向にあるため、その背景を見たり、教師自身や指導体制を振り返るという作業が、問題が小さいうちはほとんどなされない。ましてや、教師自身が責任をどうとるかというような発想はほとんどみられない。ある意味では、社会常識からはかけ離れている。

また、都合のいいことに子どもは全職員で育てるということをことを大義名分とし、誰が最終的な責任をとるのかの直接的な責任の所在が明確になっていないため、誰も責任をとらず、問題が放置されてしまうこともある。

さらに、教員は、自らの実践の結果に対しても明らかな法令違反のない限り、誰からも厳

しく責任を問われることがないため(仮に学級崩壊を起こしたにしても、身分や給料に変わりはなく、むしろ特別な支援を受けたりして手厚く守られている)、つい問題の見方が甘くなり無責任で他人任せな指導となってしまう。

表現は適切ではないが、教員は自身の“力量不足”については、自分で気にしなければ、誰からも何のおとがめもなく過ごせることから、それが危機を生む温床になっている例は珍しくない。

どんな場合でも、誰が責任をもって最後まで指導するのか、何か問題があった時に誰の責任が最も重いのかを、常にはっきりさせておく必要がある。組織で動くといっても、責任については、ばくぜんとした組織がとれるはずもなく、そこに所属する個がとらなければならないのである。

その厳しさがあってはじめて危機管理が機能していく。それはつまり、責任を感じているからこそ自ら動き出し、危機を防いだり危機の解決に寄与していくからである。

もちろんそこでは、責任を負わせる分だけ権限を持たせることも大切である。権限がなく責任だけ負わせられたのでは、たまったものではない。

#### **(8) 危機管理は組織のためではなく、自分ためにこそ必要なことを強調していく**

いつの時代、いつの場合でも組織のトップは最終的に責任を問われる。したがって危機管理に対して誰よりも強い問題意識をもち、先頭にたって危機管理に取り組むのは当然である。

しかし、組織の末端にいくほど「危機管理が自分自身にかかわる問題だ」という意識は低い」。このことは大きな問題である。なぜならば、組織の危機は、そのおよそ90%くらいが実際の“現場”に端を発しているからである。現場の意識をいかに高めていくかが、組織における危機管理の鍵を握る。

また、民間企業の例を挙げるまでもなく、組織の一部門で発生した危機が、全組織にまで拡大し、全従業員の生活にかかわる状況にまで深刻化してしまったケースはいくらでもある。職を失ってからそのことに気付いても遅いのである。

そこで、職員一人一人の自覚を高めていくには、「危機管理は誰のためでもない。自分と自分の家族の生活を守るために必要なのだ」ということを徹底していくことがきわめて大事である。このことは、民間企業ほどではないにしても学校でも同じである。

#### **(9) 危機の再発や直近の事例に学ばない姿勢には、世間はことの他厳しい**

いじめがあっても、学校の努力や被害者側の理解で、いじめの解決が見られたと判断され、双方が落ち着いた生活を送っていたにしても、再び同じ学校でいじめが発生したとなれば、被害者の保護者はそれを決して許すことはない。

それは、自分の子が再び被害者になれば言うに及ばず、誰が被害者になろうと、教訓が生かされない学校の体質、認識の甘さ、取り組みの安易さを許してくれないのである。

いじめの再発は、一回目とは全く違う認識でとらえられる。学校は子どもたち、保護者そして世間からも絶対に許してもらえないと心得るべきである。

マスコミ報道でしか知る由はなかったが、最近(29.12)あった福島からの避難児童に対する新潟市の小学校のいじめの事例も、その直近にあった「横浜市での同じようないじめの教訓が全く生かされていない」と「事例に学ばない」ということに対する社会の怒りが、全国ニュースのトップで扱われるまで問題が大きくなった最大の理由だと私は考えている。

危機管理とはそういうものである。一度いじめが発生した学校や学級には、よりいっそうの緊張感が必要なのである。

### 3 危機管理についての基本的な認識

「危機は連鎖する」、「危機には前兆がある」などの危機の特徴、「慣れや油断」、「内部処理や保身」などが危機の原因となることなどは危機管理において身に付けるべき大事な知識である。それと共に大事なことは、危機管理に対する「意識」を高く保つことである。

#### (1) 危機管理は「知識」よりもどれだけ「意識」を高くもっているかが重要

危機管理で大切なのは、危機管理についての「知識」よりも、むしろ危機に関する「意識」であると言われている。

例えば、自動車の運転で言うならば、スピード違反や信号無視、酒気帯び運転等の交通違反をすれば危険が増し、時には厳しい処分を受けることは誰でもが「知識」としてはもっている。しかしそれが無くならないのは、「安全運転意識」や「規範意識」が欠如しているか希薄になっているからである。

教員の非違行為で言うならば、善悪の知識や正しい判断力は、平時であればだれもがもっているはずである。しかし非違行為がなくならないのは意識が低いからである。

仮に飲酒にかかわる事故が少しでも考えられる場合には、意識を高くもっている人は、そういう状況を自分でつくらないように努力をする。

また、公務員の贈収賄事件なども、“やってはいけないこと”は十分すぎるほどわかっているはずなのに無くならないのは、彼らのもっている「法律的な知識」が危機管理には全く役立たなかったということの証左である。すべて意識の問題なのである。

危機管理では、ここがポイントなのであり、どうやって高い危機管理意識を持続させるかが、非違行為や事故防止には最大の対策ということになる。

「これぐらいは」という意識が一番危ない。危機を未然に防ぐためには、危機管理意識を常に高めておくことである。つまり、やってはいけないことを“自分の心の命令”で常に止めることのできる高い「自律心」を備えることである。

そこで、危機を未然に防ぐための危機管理意識とはどんなものかを平たい言葉で述べると例えば次のようになる。この段階で行動に移すか、行動を止めることである。

- ① 「ちょっと変だな・・・？」
- ② 「ほんとにこれで大丈夫かな・・・？」
- ③ 「これぐらいは・・・」
- ④ 「誰も知らない、見ていないことなので・・・」
- ⑤ 「これは許されないことだがこの場合は・・・」

#### (2) 危機は連鎖的に発生していくということを忘れない

危機は複雑な様相をもっており、一方に偏った不適切な対応が事態を一層悪化させることになりかねない。一つの危機は新たな局面を生み、そこからまた危機が発生していくという例はいくらでもある。誠実で正直な対応と先手を打つことにより、危機の連鎖を防ぐことは、危機管理においては極めて重要なことである。

ある自動車会社は、リコール隠しで会社が存亡の危機を迎えた。ある食品会社は社長が「偽装を知らなかった」と部下のせいにしたために、廃業を余儀なくされた。一方、ある電気会社は、自社の全部のテレビコマーシャルの時間帯を使って、自社製品の危険を訴えたことが、

逆に大きな宣伝となって売り上げが伸びたという。すべて参考になる事例ばかりである。

例えば、学校で校内暴力の問題が起きたとする。体を張って止めに入る先生や、真剣に向き合おうとする先生が誰もいないとなると、それが生徒の教師不信という新たな危機を発生させ、すべての面で教師の指導が通らなくなるという危機の連鎖が生まれる。

また、生徒は、1年生の時に教師から受けた理不尽な指導をずっと恨みに思っていて、3年生になった途端に、暴れて恨みをはらそうとした例もある。危機が潜伏していたとも言えるのである。

管理職としては、危機が去るまで、問題が完全に解決するまでしっかりと見届けることが大事で、その後は終結宣言も必要である。長期にわたって組織を緊張状態におくことは、新たな危機を生む温床にもなりかねない。

### (3) 危機や問題には必ず前兆や予兆があると心得る “ある日突然はない”

危機や問題は突然やってくると思われがちであるが、最近では天災の中でも最も予知が難しいと言われている地震でさえ予知ができるようになりつつある。

学校での事故やケガについては、全く予想できなかったものの中にはあるが、ほとんどが事前に注意を喚起したり、防御策をとっておくことは可能である。まして、生徒指導上の問題などは、ほぼ前兆となる問題やサインがあると思って間違いない。

要は、それを前兆やサインととらえる経験や感性をもっているかどうか、またそれを常に読もうとしている姿勢があるかどうかにかかっている。変化の前兆に気付かない人にとっては、変化はいつも「ある日突然」起きることになる。その時にはもう遅いのである。

「1つの大きな事故が起きる前には、小さな事故が29回起きている、そして小さな事故が起きる前には100の問題が起きている。」というハインリッヒのピラミッド論と言われるものがある。

大きな事故は、いきなりは起きない。大きな事故を防ぐのは、小さな問題のうちの一つ一つ丁寧に解決しておくことである。このことは、危機管理の要諦であり、学校における危機管理も正にそのとおりである。

昨今は、多くの幼児教育機関や民間の会社でも「ヒヤリ・ハット報告」というものの実践がみられる。日頃の実践の中で、大きな事故や問題につながりかねない、ヒヤリとしたことやハットしたことを経験したときに、すぐさま報告書に書き、全職員に回覧するなど情報共有し、事故防止に役立っているのである。

### (4) 「慣れ、油断、予断、驕り」がいらざる危機を招く

中学校では、毎年高校入試の時期になると、その業務の中でいくつかのミスが起きることがある。そこでの致命的なミスは、生徒の一生を左右しかねないことになり、正に学校の危機であり、場合によっては償いきれないミスになる。

これらの原因は、大抵は慣れや油断、予断からくるミスである。「うっかりしていた」とか「知らなかった」のではない。「去年まではそうだった」、「これでいいはずだ」、「そんなことは担当がやっているとと思っていた」、「それは生徒も当然わかっていると思っていた」などと言う類のものである。

教師は入試を何度も経験するが、いつの場合でも生徒にとっては初めての経験である。また、入試のやり方も年々変化している。この業務については、「ミスはあるものだ」という前提に立ち、当事者の自覚を高めるとともに、組織やシステムで二重三重のチェック体制をつくりミスを防いでいくしかない。

#### (5) 「前はよかった」、「わかっている」が最大の落とし穴になる

かつてその分野で成功を収めたり、無事、事を成し遂げた経験は確かに貴重である。しかしそこにだけ頼っていると意外な落とし穴が待っている。

「前はそれでよかった」、「自分は専門家なので何でもわかっている」という過信が、慎重さを欠き、変化を拒み、失敗を招くことがある。それは、生徒指導や進路事務などの例を見てみた時にはよくわかる。

生徒の個性や学級の個性は、皆違っており、しかも刻々と変わっていく。以前それで成功したからこのやり方でよいという保証はどこにもない。現代では、仕事をなし得る必要な能力の中でも、「変化への対応能力」がことさら重視されている。時には、こだわりを捨てる勇気が危機を未然に防ぐことにつながるのである。

また、高校入試事務などは高校側によって毎年のように新しいやり方が示され、中学校としてもそれに的確に対応する進路指導や事務処理システムが要求されている。とても去年はこれで良かったなどと言っている状況ではない。

常に「初陣の心」で事に臨まなければならない。その心とは、初々しい心意気と周到な準備、状況に合わせた柔軟性である

#### (6) よその学校で起きたことは ～「まさか」から「もしかして」の心構えを～

ある時期、中学校で自殺予告の手紙が全国報道されるやいなや、たちまち全国に広がり、ほとんどの学校で真似をしたようなことが起きた。この場合は、マスコミ報道が結果として抑止に働いたのではなく、当時は全く逆の目に出た。

学校や世間の騒がせ方、憂さ晴らしの仕方、自分を安全な立場においた上での仕返しの仕方などを広く教えた形になった。(しかしある意味、生徒の鬱積していた不満のはけ口となりウミを出したとも言えるが)

ところで、校長は、他校で問題が起きたという情報を得ても、マスコミに報道されなれば、「まさかうちの学校では起きない」「特別な例である」という甘い認識が底流にあるため、他校での事故が教訓として機能しない面が見られる。常に意識を高め、どんな問題についても、自分の学校に置き換えて考え、すばやく反応する習慣が必要である。

このところ、世の中のみならず学校においても何が起きてもおかしくない状況にある。しかしすべての危機を想定して準備しておくことは不可能である。

ならば一番有効な方法は、他の学校で起きた危機や問題は、自分の学校でも起きるかもしれないという想定のもと、準備を怠らないことが危機を防ぐ有力な方法になっていく。

#### (7) 「現状で満足」、「今がピーク」と思ったときに事故は起きる

学校における生徒指導の問題では、いわば学校が「大変だ」という時期があったり、また「問題がなく落ち着いている」という時期もある。それは運とか、生徒の巡り合わせなどというのではなく、教師の指導の結果と捉えたい。

そうでなければ、学校での生徒の問題は、すべて生徒の質がいいか悪いかで決まり、教師の責任が回避されてしまうからである。教師にとってこんな都合のよい考え方はない。

したがって、学校が「こんなにいい状態」と安心をしたり、「これでいい」と気を緩め、授業や学級づくりの手を抜いたり、小さなトラブルをほったらかしにしたりすれば、すぐに次の問題の芽が出てきて、再び同じ生徒指導上の問題が繰り返される。

決して「現状で満足」、「今がピーク」と思わないことである。常に発展途上であり、「まだまだ子どもは伸びる」と考えることが、同時に危機も未然に防ぐことにつながる。人も企

業も学校も発展途上の時が一番勢いがあり、生き生きとしているのである。

また例えば、学校の管理職が「あなたの学校でいじめがありますか」と言われた時に「いじめはありません」と言い切る人には安心して学校を任せられない。その時には、「今のところ把握していません」と言うべきである。子どもが集団生活を行っている以上、「いじめ」はいつ起きてもおかしくはない状況であり、どの学校でもその可能性は十分もっている。

いくら順調だと言っても、それは単なる「踊り場」に過ぎないという認識をもって、不慮の注意を怠ってはならない。それが危機管理である。

#### **(8) 戒めなければならないのは、「見て見ぬふり」という態度である**

特に生徒指導上の問題に際しては、教師が問題を検知したにもかかわらず、忙しいとか、自分には関係ないとか、それを報告した時にはいろいろと面倒なことが起こるかもしれないので、「見て見ぬふりをしておこう」という感情や態度は誰にでもあると思われる。

そのことは、人間の心理として、嫌なことには関わりたくない、問題は隠せるものなら隠したい、何とか平穏に過ごしたいという本能的な保身感情の現れとみることができる。

しかしこのことが、後々大きな問題に発展していく場合があることはいくらでもある。その時には、教師として「見て見ぬふりをした責任」も大きく問われる。そこで後悔しても遅いのである。常に教師として、最悪の展開を予想して報告をしたり、手を打つことはもちろん、何よりも子どものためを思う良心と使命感をもって適切に対応してほしい。

また、付け加えるならば、子どもは自分に関わってくれて自分のよいところを認めてくれる教師を一番信頼する。

しかし子どもが一番信頼しない教師は、いつも自分を叱ってばかりいる教師ではなく、自分に無関心で「見て見ぬふり」をし、自分に関わろうとしない教師なのである。

#### **(9) 危機意識の欠如から発生した問題を今の時代は誰も許してくれない**

「予測できなかったことが起きたことについては社会から受容されやすいが、予測されていたことが起きたことについては社会は許してくれない」という言葉がある。

天災や災害と異なり、「不祥事」は“人災”なので批判や非難の声は強くなる。自治体における危機管理は、「天災・災害対策」と「不祥事対策」が車の両輪であると言われている。

学校においても両輪は同じである。特に学校ではこれまでの、危機につながる「生徒指導上の問題」や「教職員による非違行為」に加え「個人情報の管理の問題」など新たに十分注意をしなければならない問題が増えてきている。

学校でこれらの問題が起きた時には、地域や保護者からは、「防げた問題なのではないか」、「教育者でありながら」という批判を受けることになる。要は「危機意識の欠如」を問題にされるのである。

もはや「危機管理」という言葉は阪神・淡路大震災以来、専門用語ではなく“生活用語”になっている。保護者の中にも「学校の危機管理」を問題にする人も少なからずいる。それだけ人々の関心が高いということである。学校の信頼を保っていくには、日頃からの十分な備えが必要なのである。

昨今では、とりわけ慣例や先例にしたがってということが通用しなくなっている。地域住民や保護者の目は「今までそうだったのでそれでよい」から「それはおかしいのではないか」に変わってきている。

「たいしたことにはならないだろうと思っていたことが、大問題になってしまった」「何とかなると考えていたことが、何ともならなくなってしまった」「他所でもやっているから



と高をくくっていたら、他所は関係ない、うちでは問題だ」ということで大きな制裁を受ける時代になってきている。

特に管理職はこの時代感覚とズレてはならない。学校の信頼を保っていくには、日頃からの十分な備えが必要なのである。

自分の危機意識が欠落しかかっているかどうかは、次のような“思い”が心に浮かぶかどうかで判断できると言われている。常に自戒していきたい。

- ① 「たいしたことにはならないだろう・・・」
- ② 「まあ、なんとかなるのでは・・・」
- ③ 「まあ、よくあることだから・・・」

#### (10) 内部処理と自己保身が更なる危機を発生させ、やがては破滅に向かう

学校で事故が起きたときには、できれば内部処理(学級担任であれば自分だけの中で、校長であれば外部には知られることなく学校の中だけ)で済むのであれば、それにこしたことはない、誰もが思うのではないだろうか。それには自己保身の態度が大きく影響している。

しかし、それで本当の解決につながればよいが、判断に迷った時には、しかるべき上司や機関、保護者にも報告し、謙虚に事実を説明し、謝罪すべきは謝罪し、再発防止に向けての協力を仰ぐことが、経験上正しいやり方である。その時には、問題が大きければ、腹をくくってマスコミ報道があるかもしれないことも覚悟しなければならない。

ところで管理職は組織の中で“交差点の信号機”のような役割をもっていると言われている。入ってくる様々な情報に赤、黄、青の判断を示し、情報の流れをスムーズにする。

しかし、時としてこの信号機は、自分にとって都合のいい情報は上にあげ、都合の悪い情報をブロックしてしまうことがある。一種の“管理職病”と言われている。

例えば、部下の「公金横領」を部内で補填してしまったとする。それは、部下をかばい穏便な処理に手を貸すことになるのだが、これは、「部下への配慮」からではなく「自己保身」から出たものである。これが、後で発覚した時には、管理職自身も「隠ぺい」のかどで重い処分を受けることになる。

たった一人の起こした事件を管理職がわざわざ手を貸して、組織ぐるみの大不祥事に拡大させてしまったのである。管理職による「部内処理」と「自己保身」による“不祥事隠し”を防ぐには、次の3点を心得ておかなければならないとされている。

- ① 「悪い情報はいつかは必ず表面化する」こと
- ② 「悪い情報の隠ぺいは時間と共に罪が重くなる」こと
- ③ 上司が絡んだ瞬間から理由は問わず、外からみれば「組織ぐるみ」ととられること

犯してしまった過ちに対しては、弁解、抗弁をせず即潔く、「謝罪」「原因究明」「再発防止策」の三点セットの対応行動をとることが、批判、非難を最小限に止めることになり、結果的にはそれが自分を守ることにもなると言われている。

小学校の学級担任でよくありがちなのが、例えば学級で「いじめ」がおきても自分だけで処理しようと、加害者と被害者を同席させ、安易な謝罪と了解の会をもちそれで終わったとしていることである。

それでは被害者は心からは納得せず、逆に加害者はこれで終わったとルンルン気分になる。解決どころが、大きな禍根を残したり、いじめがますますエスカレートし、やがて担任一人では手に負えなくなってしまうのである。

これには、「自己保身」の他に、管理職に報告すれば「面倒になる」、「忙しくなるのはいやだ」という心理も多分に働いている。この安易な態度が危機の連鎖を生み、学校を揺るが

すような危機を発生させていることは、枚挙にいとまがない。

最近起こった文科省の天下りの問題(29.1頃より)が国家的な問題になっている。具体的には文科省の吉田元高等教育局長が早稲田大学の教授に天下りした問題が周到な隠蔽工作などもあり、あまりに悪質だということで長く国会でも追及されている。その報道の中で私が、とても印象に残った言葉があった。29.1.27の日報朝刊にあった。

それは、鎌田薫早稲田大学総長が『偽証を重ねても破綻すると判断』し、昨年11月の2回目の調査で事実を明らかにした」とあった。危機管理に関する極めて大きな教訓として受け止めなければならない。

#### 4 危機を防止するために日頃から大事にしたいことは

危機を防止するのは、常にそのことだけを考えて生活していたのでは、暗く、息が詰まってしまう。何も特別なことをやる必要はない。ふだんから「当たり前」だと言われていること、「よかれ」と言われていることを手を抜かずにやっていくことである。

##### (1) 教師の「気になる」という感覚こそが学校の危機管理では大きな力になる

危機管理では、最も初歩的なようであるが、教師の「気になる」という感覚は重要である。その感覚は、暗く神経質なものであってはならないが、例えば次のようなことである。

プロレスごっこでいつも下になっている子が気になるかならないか、いつもグループの後ろを歩いている子が気になるかならないか、廊下を歩いていると足を出される子のことが気になるかならないか、教室の机やロッカーが乱雑になっていることが気になるか気にならないか、学級のクラスの黒板に忘れ物をした子どもの名前があることが気になるかならないか、廊下や教室のゴミが気になるかならないか、全校朝会で下を向いている子どもが気になるかならないか、急に服装や髪型の変った子どもが気になるかならないか、よく遅刻をする子が気になるかならないか、休んだ子どものことが気になるかならないか、いつも一緒にいる子ども同士がいないことが気になるかならないか、挨拶の声かふだんより小さいことが気になるかならないか。数え挙げればきりが無い。

また視点は違うが、学校の玄関に新しい花が生けてあれば、どなたが生けてくれたかが気になるかならないかなどもある。

そこで気になれば、必ず何らかの手をうったり行動をとることになる。危機管理ではそれがとても大事である。ただし、その根底に教師の温かさや確かな手だてがなければ、それは指導ではなく、ただ自分の気分がそれで不快になっているだけであり、教育的な意味はない。

##### (2) 頭で仕事をするだけでなく、足でかせいで「現場主義」を貫きたい

企業では「現場主義」ということがよく言われる。机上の議論ではなく、現場や実物を見て、実態を確認しながら仕事を進め、問題点を見つけていくというのである。学校では、なおのことそのまま当てはまる。現場を見ていなかったり、事実に基づかない指導や対応は「百害あって一利なし」である。

特に、学校で何か問題が起こった時には、たとえ小さな問題であっても現場に出向き、現場をよく見て、現場の空気を吸って、「何が起きているのか」、「何が問題なのか」を膚で感じ、問題の本質を把握し、解決策を考えることが極めて重要になる。

例えば近年中学校では、「その子が仲間に入れない空気を瞬時につくることによるいじめ」がとて多くなっている。まさに現場にいないと、その冷たい臨場感は伝わってこないし、その子の心の痛みもわからず、指導もできない。管理職を含めて上司の立場にある者は、ぜひ現場にもっともっと足を運びたいものである。

また、危機を予防するという意味からは、「現場を見る」ことに優る予防策はない。施設設備の点検はもちろんのこと、子どもの観察も日頃の「日常」が大事である。

子どもは、授業よりもある程度自由な時間に、いろいろな表情や行動、友だちとの関係をみせる。関心をもって現場を観ていれば、メッセージを発している子どもはすぐにわかり、そこにどんな問題点が潜んでいるかを察知することができる。その時は、即対応することである。

### (3) 子ども、職員から設備に至るまで、日頃の接触や観察を大事にし“違いのわかる人”に

施設設備であろうが、子どもの様子であろうがいち早くその変化に気付き、問題になる前に手を打つことができれば、たいていの危機や問題は回避できる。

そのためには、「問題に気付く眼を磨くこと」になるが、それは、そんなに難しいことではない。教職員でも子ども達でもあるいは校舎設備でも、普段と違っていたり、「あれっ」と思ったことがあったら即座に対応し、小さな問題でも決して先送りしないことである。少しでも迷った時には、行動に移す方を選ぶ習慣をつけていきたい。

ここで強調したいことは、普段をよく見ておかなければならないということである。普段を知らない者に違いや変化をとらえよと言ってもそれは無理な話である。

危機管理は、第一次管理者と対象との普段からの接触や観察が大きくものを言う。変化に気付いたら、その時は即対応することである。

また話は少し変わるが、管理職でなくとも、教職経験をある程度積んだ者であれば、人権感覚に乏しい「あぶない授業」や「あぶない部活動」、もっと言えば「あぶない教師」は見ればすぐにわかる。管理職は自分の目でその事実を確かめ、とにかく早めに手を打たなければならない。そこから学校の危機が発生する可能性が極めて高いからである。

教師がその要因となって発生する学校の危機は「絶対にあってはならない」のであり、この対応ほど空しいものはない。

### (4) 非常口は毎日使え

危機管理というと、何か特別なことや大きな事を考えがちになるが、実はそうではなく、日頃から当たり前だとされていることを、どれだけきちんと習慣としてやっているかにかかっている。日頃の積み重ねがあって初めて、“いざ”と言うときに力を発揮できるし、冷静に対処できるのである。「備えあれば憂いなし」という誰でも知っている言葉は、危機管理のための言葉でもあるといつてよい。

以前、新宿雑居ビルの火災時に非常口の前に荷物が積んであり、非常口の用をなさず、多数の犠牲者が出たという報道があった。「非常口」はあっても使えなければ、無いと同じである。「非常口」は毎日使ってこそ（毎日点検してこそ）意味がある。また、身近な例では、パソコンデータのバックアップは毎日とっておいてこそバックアップになる。

### (5) 毎日の小さな積み重ねが大きな事故を防ぐ力になる

「大切なのは、よい結果が出たらずっとやり続けるという根気である。小さなことであっても、人を変え、会社を変えていく大きな力になる。」という言葉を目にしたことがある。

危機管理においても全く同じである。危機管理に必要なことは、当たり前のことをやり続けることである。

また、トヨタでは、大停電よりも一分、二分程度の短い停電の方を重視するという。それは、「とにかく人は短い停電や小さな変化は、『大したことはないだろう』と軽く考えがちだ。だが、実は小さな異常、小さな変化への対処こそ重要である。軽んじていると、大きな異常へとつながりやすい。仕事も人づくりも小さな変化、ちょっとした異常にこそ神経を研ぎ澄ますことだ」ということである。

学校においても同じことが言える。不登校の前兆として、断続的な欠席がある。子どもの欠席連絡には最大限の注意を払って対応し、少しでも不審に思った時には、たとえ1日の欠席であっても、即家庭訪問をするなどの細心さが必要である。

また、小さなトラブルや小さなケガを甘く見ないで大事にし、その原因を明確にし、できるだけ丁寧に、解決を見届けるまでしっかりと対応することである。

例えば中学校では、1年生の時のトラブルを安易な解決で済ませたために、それを根にもち、3年生で再び火を吹いたという例はいくらでもある。1年生の時こそ、細心の注意と慎重な対応が必要なのである。

#### (6) 先手必勝、常に早め早めに手を打っていくことで事故を防ぐ

危機管理能力として大切なものに先見性がある。「これが、この先こんなふうになっていく可能性がある、それに対してはこうすればよい。」と常に考えているような管理者のもとでは、危機や大きな問題は発生しない。

気づいていながらも対応が後手にまわり手を打たなかったことで危機が発生してしまうことがよくある。

例えば、子ども同士のトラブルや、職員の非違行為などについては、普段一緒に生活していれば、ある意味心配な子どもや職員は予想できる。特にそれが出現しそうな状況を控えている、(例えば対立している子ども同士の接触がこの時間ありそうだ、今日は飲み会がある等) そういう時には、さりげなく注意を促しておいたり、トラブル防止のためのシフトや具体的な対応をとることも必要になってくる。要は現状をよく分析した上である程度ターゲットを絞り、先に先にと手を打っておくのである。

#### (7) 一番悔いが残るのは、「わかっていたけどやらなかったこと」

学校では予期しない危機が起こることはよくある。しかし危機の中には、ある程度事前に予測できる危機もある。

例えば、新しい職員には、他校では普通にやっていたことでも、この学校では、やると問題を発生させることもある。また、特に対応に注意しなければならない子どもや特別な支援を要する子どもについての情報を十分すぎるくらい与えておくことで、問題を未然に防ぐことも可能になる。

また時には、子どもの問題で今日中にどうしてもその情報を担任に伝えておき、明日の朝一番で対応してもらわなければならないこともある。しかし、その指示を受けた者が、忙しかったから、会うチャンスが無かったからと言って先延ばしにしたために、問題が拡大してしまったという例を見ることがある。

その時は「探してでも伝える」「電話でも今日中に必ず伝える」という責任ある対応が必要である。それを怠ったがために問題が起きたり、問題が大きくなったりでは悔やんでも悔やみきれない。

このような事が何故起きるかと言うと、一番の原因は、指示を出す者と受けて実行する者との認識の差である。指示を受けた者の甘い判断で事が大きくなる場合が現実には起きている。

指示を受ける方は、自分の都合で解釈するのではなく、指示を出した者以上の危機意識をもって受け止める必要がある。ここがポイントになる。

#### (8) 「問題がない、心配がない」、これこそ有力な危機管理情報

危機発生に際しては、平時と情報の値打ちは逆転し、良い情報よりも「悪い報告、不快な本当の話」が早くトップの耳に入ることが大切だと言われている。

しかし、危機発生後の対処を展開している最中には、「問題なし、順調」という報告も極めて価値をもつものであり、何もないからといって報告を怠った場合には、疑心暗鬼に陥ったり不安定な状態が継続していくことになる。

また、危機を未然に防ぐために全力を尽くして対処した時には、「異常なし」は極めて重要な情報であり、それは「対応がうまくいって問題を起こさなかった」、「このやり方で危機を未然に防ぐことができた」という証であり、その準備はまったく無駄ではなく、有効に機能したのである。

それは、例えば学校で、他の教師から自分の学級のある子どもが「普段と比べて少し表情が暗いので、何かあるのではないか」という情報を担任が得たとする。そこで、すぐにその子の話を聞いたところ、結果として何も問題のないことがわかった。

このことは無駄なことではなく、とても大切なことで、むしろ何も問題がないことがわかったのだから、大いに喜ぶべきことなのである。

#### (9) ふだんからも部下や周りからは“臆病者”と呼ばれる勇気をもとう

例えば落ち着かない様子の子どものいたら、すかさずその子に声をかけてみる。結果的に心配がないことがわかれば、それが一番よいのである。

声をかけたことは決して無駄ではなく、子どもにとってはなによりの安心材料になったはずである。時には「臆病」と言われることがあるかもしれないが、そのくらいでないと組織のトップは務まらない。トップは学校では校長であるが、学級では学級担任はまぎれもない組織のトップである。

よく、脳天気なリーダーがメンバーに対し「好きなことを思い切りやってよい、責任は私がとる」と言っていることがある。そういうリーダーのもとでは、危機がいつ起きてもおかしくはない。また、そういうリーダーに限って責任をとったためしはない。

リーダーは考えられる限りのあらゆる危機を想定し、一人一人のメンバーの果たすべき役割を熟知し、なおかつ再度任務を確認した上で、メンバーを信頼し任せるのである。

メンバーからは「臆病」、「細かい」と言われることもあるが、むしろそのような声が聞こえないリーダーの方が不安である。

しかし、それほど用心しても危機が起きることもある。その時には腹をくくって立ち向かい、潔く任せた者の責任をとる(監督責任・任命責任)覚悟がリーダーには必要である。そうでなければメンバーはついてこない。

#### (10) 情報を集めるより「情報が集まる人」になる努力を

「自分を信用してほしいという前に信用してもらえ人間になれ」という言葉がある。誰でも、信用している人には情報を提供したり、自分から相談したりする。教師の中には本当によくいろいろな子どもの情報をもっている人がいる。

例えば、「いじめ」は教師が外から見て明らかにわかるような時には、事態は相当進み、深刻になっていると認識しなければならない。

いじめは、もちろん本人でなくとも誰でもいいので、少しでもその事実が疑われた時には、出来るだけ早く教師に知らせてもらえれば深刻になる前に解決をみることができる。

とにかく子どもが信頼し、安心して何でも相談できる教師になることが、危機管理の上でも、とても大事なことになる。

では、どうすれば「情報が集まる教師」になれるかについては、種々の要素があるであろうが、例えばこんなことではないか。

「どんなことでもよく話を聞いてくれる」「うそは言わず信用できる」、「弱い者の一番の味方」、「いつでも親身になってくれる」、「子どもの悪口は絶対に言わない」、「公平である」、「裏表がない」、「約束は守る」などいろいろあると思われるが、教師としてどうかという前に「人間としてのあり方」が問われる問題でもある。

## 5 危機発生時のリスクを最小限に止める初期対応をどう行うか

危機に直面したときに、もっとも戒めなければことは、誰かがやってくれるだろうという姿勢である。誰も解決してくれない。自分がやるしかないという覚悟がなければ危機はずっと続いていく。そして、決してあわてずに、しかしスピーディーやることである。

### (1) 危機の発生には最悪の展開を予想して手を打ち、楽観的に実行する

危機に際しては「最悪に備えよ」、「悲観的に準備し楽観的に実施せよ」、ということが要諦だと言われている。管理者は何事にも最悪の状況や展開を考えて準備にあたるのである。

往々にして、その逆のリーダーがいる。ふだんは「まさかそんなことは起きないだろう」とのんきに考え、危機になると「もうだめかもしれない」と途端にあきらめたり、「なるようにしかならない」と開き直ってしまう。これでは危機は乗り越えられず、メンバーが不安になり誰もついてこない。

危機に備えるには、過去の経験や似たような事例に学ぶことが大切であり、その準備は平時で時間と余裕のある時に、自分の学校に合わせ熟慮をめぐらせて行っておく。

そしていざ事に当たっては、慎重さ、冷静さをもって、常に最悪の展開になるかもしれないと考え、事前にあらゆる手を打っていく。そして前向きに、解決をみた時のゴールイメージをみんなで共有し、結果は必ずでるという自信をもって実行していく。

その過程では、打った手がむしろ無駄になることの方が望ましい。そして万が一引き返さなければならない時には、勇気をもっていったん引き返すことも大事である。それでこそ、組織の全員が力を合わせ、みんな安心して問題の解決に当たれようというものである。

### (2) “100里の道も99里をもって半ばとせよ”，常に肝に銘じておきたい

管理職にとって、危機管理の上で一番気をつけなければならないことは、“指示のしっぱなし”である。指示をすればその通りになると思っているといふとすれば、大きな間違いである。部下は確認がなければ、面倒なことはだんだんとしなくなる。

必ず確認をし、順調であればそれでよいが、もしも状況が悪化したり好転しなければ、次の一手が早急に必要となる。土俵際のツメを怠っては思わぬ逆転を喫してしまう。

たいていの学校は、例えば生徒指導上の問題などは、問題の事実を管理職に報告し対応についての指示を受けることをもって報告としている。

しかし、報告はそれだけでは不十分である。大事なことは、管理職の指導や指示を受けて指導・対応した結果がどうであったかを正確に報告し、必要があれば早急に次対策を考え実行に移さなければならない。「報告」は指示されて対応した「結果の報告」こそが管理職がもっとも要求しなければならない重要な報告である。

現実には、それを怠ったばかりに、指示の通りやっていたことを把握できなかつたり、職員が甘い対応、相手の納得のいかない対応で済ませていたことを確認できず、手が打たれなかつたため、相手の不満が爆発し、いわば「二次災害」を起こしてしまっている例はいくらでもある。

それを防ぐには、しつこいくらいに、管理職や責任者は対応や指導の結果がどうであったかを見届けることが必要である。これが「責任ある指導」というものである。

管理職のその姿勢は、必ず全職員に浸透しいかげんな問題の処理がなくなっていくはずである。昔から「百里の道も九十九里をもって半ばとせよ」とは、よく言ったものである。

### (3) “二次災害は人災”，何としても危機の連鎖を防ぐ努力を

危機の最中は全力で火を消すことがまず大事であるが、危機は複雑な様相をもっており、例えば一方に偏った不適切な対応や予断に基づいた判断が、事態を一層悪化させることになりかねない。一つの危機は新たな局面を生み、そこからまた危機が発生していくという危機が連鎖していく例はいくらでもある。

むしろ危機は連鎖するものだと思って対応したい。そして危機は通常、元の危機より新に発生した方がより解決に困難をきたすということも忘れないでおきたい。

二次災害は、対応が後手に回ったり甘い判断、誤った判断のために起こる、言葉は悪いが「人災」なのである。これは何としても防がなければならないし、防げる危機である。

常に人権への配慮を第一としながら、危機への誠実で正直な対応と的確な判断、先手を打つことにより危機の連鎖を防ぐことは、危機管理においては極めて重要なことである。

学校や教師の対応のまずさ故に危機が拡大したり、新たな危機を生んでいく例は枚挙にいとまが無い。常にそのリスクを抱えている教員もいる。

例えばいじめの被害者との面談で、教師の発した加害者やその保護者への批判や“愚痴”が回り回って本人達の耳に入った時などは、加害者は反省するどころか、態度が一気に反転し、その攻撃の矛先が完全に教師や学校に向いてくる。問題がこじれてしまったばかりか、その解決に何年も要したという例も知っている。

いわば初期対応を誤ったばかりに、問題がとてつもなく大きくなり、解決のために何倍ものエネルギーを要することになるのである。これはいじめに限ったことではない。

ここで、経験的ではある学校においてよくある二次災害と言ってよい例を挙げてみたい。

- 1 教師の授業がへたで子どもが不満をもったり、学級経営がうまくいかないことに対し、それを謙虚に受け止め、少しでも改善しようとするのではなく、すべて子どものせいにしたときには、より状況は悪化し、学校としての大きな危機に発展していく。
- 2 学校における「いじめ」を筆頭に、一部子どもの問題行動や学習の規律が守られない特定集団の問題に対し、有効な手だてが打てずいつまでたっても解決されなかつたり、何もせずただ手をこまねいて見ているような状況に対しては、何かあれば一気に

保護者の不満が爆発する。

- 3 学校で起きたみんなが知っているような事故や当事者以外も複数知っている問題を隠そうとしたり、子どもに口止めを依頼するようなことがあると、その隠蔽体質が問題にされ、危機に発展することがある。しかし子どもの名誉やプライバシーに関することについては、もちろんその限りではない。その判断の根拠は理性的に説明できるかどうかである。
- 4 体罰は言うに及ばず、セクハラ、暴言、納得できない指導等に関して、子どもや保護者からクレームや抗議があった時に、教師側に少しでもウソやごまかしが見えた時には、大きな危機に発展し、大事な学校や教師との信頼関係がいつぱんに崩れていく。
- 5 教師の「えこひいき」や「不平等な扱い」と感ずる指導に対し、そう感じさせたのであれば謙虚に改めようという姿勢ではなく、誤解であると取り合わなかったり、子どもの日ごろの態度から当然の扱いと開き直ったりすることで、不信感から危機に発展していく。
- 6 さしたる証拠もなく、ふだんからの思い込みで「犯人扱い」のような決めつけた指導、場合によっては少しでも疑うような指導をしてしまった時には、言い訳や弁解は一切きかない。とりわけ保護者は「自分の子を疑っている」ということに関しては容赦はしない。
- 7 子どもが自分のやった行為に対する以上と認識する、教師の理不尽な指導には自分のやった行為を忘れ、そのことに反発し荒れていく。ついには「何で自分だけ(俺たちだけ)」と被害者意識を強め、同じ思いをもつ者同士グループをつくり指導が益々困難になる。
- 8 子ども同士のトラブルの処理については、「事実に基づかない指導」があったり「双方が反省・納得していないのに安易な手打ちをさせたり」、「どちらかに肩入れをしたりする指導」があったのでは、必ずそれが尾を引き、いつかまたそれがぶり返す。とりわけ、保護者が納得していない解決は、危機の火種を蒔いたと同じである。それが教師とのトラブルであればなおさらである。
- 9 保護者との話の中で、教師が他の子どもや保護者の悪口や欠点、家庭のことなどプライベートなことをしゃべってしまったとき。だんだん話が大きくなり、また広がり、都合よく利用され、止めることができなくなってしまい大きな危機になる。
- 10 パソコンの子どもに関するデータ、子どもの指導記録や生徒理解資料、通知表やテスト、それらを紛失したり、ずさんな管理によりそれが子どもや保護者の目に触れたときには、取り返しのつかない危機に発展していく。少なくともデータにはプロテクトをかける。

#### (4) 「君の報告はそれだけか」 ～報告や情報はすぐに鵜呑みにしないで吟味する～

「君の報告はそれだけか」、危機管理では有名な言葉である。事故の当事者は本能的に自分を守ろうとする。トラブルなどは双方から話を聞かないと到底本当のことはわからない。

報告者を問い詰めるのではなく、冷静に報告を受ければ、足りないところやつじつまの合わない点がよく見えてくるはずである。その時は、その旨を具体的に指摘し、再度筋の通った報告や説明を求めたい。

学校のリーダーは、学校や教師にとって都合の悪いことも全部把握した上でないと、正しい判断はできない。正しく適切な判断をするためには、あらゆる角度からの正確な情報収集



とその情報の吟味が必要なのである。

例えば、職員と保護者とのトラブルがあった場合には、一般に双方とも自分に都合の悪い事実や情報は言わないか訊くまでは黙っている。嘘はつかなくとも、自分に不利なことは隠そうとする。足して2で割ったところにだいたいの真実がある。

管理職は両方の言い分を合わせてみたときに、ようやく正確な事実がわかり、問題がよく見えてくる場合がほとんどである。

また、事故の報告は通常、一報より二報、二報より三報の方が深刻さを増してくるのが常の姿である。危機管理は、「悪い情報ほど早く、正確に上にあげる」という鉄則があり、それを徹底しておく必要はあるが、現実には自分が直接関わっている事故や深い関係がある時には、そう簡単にはいかない。

事実をそのまま上げるには、とりわけ指示されたことができている時には、相当の覚悟がなければ報告はできない。時にはそこで情報がストップしてしまう可能性もある。

そういう時には、部下を信用していないとか、疑うとかという問題ではなく、それは人間が本来的にもっている「性」、誰でもが自分を守りたいと思っている「弱さ」であり、そのことはやむを得ないものと認めていかなければならない。

そして、そのリスクを承知の上で、それを前提とした上で報告を受け、できるだけ事実の正確な把握に努めることである。

#### (5) 「叱る場面や場所」を間違っはならない ～危機への対応を誤ることになる～

上司や教員は、部下や子どもが悪いことをしたり、不注意な失敗をした時などは叱らなければならない。それは本人に強く反省を促し、二度と同じ過ちを繰り返させないためであり、また集団の規律や秩序を保つという役割をもっている。

しかし、そこで大事なことは、「叱る場面」を間違っはならないということである。

例えば、ミスの報告を受けた時の上司の対応である。「なぜそんなミスをしたんだ」と怒鳴ったのでは、部下は叱られるのが嫌でだんだん悪い報告はしなくなる。それは瞬く間に組織全体に広がっていく。

その時には、まず冷静に聞く耳をもち、「言いにくいことをよく報告してくれた」とねぎらい、その上で応急処置を施して危機の収束を図り、それが一段落したその次に「なぜミスが起きたか」を一緒に考えていけばよいのである。

対策と責任追及は常に分けて考えることが、情報がスムーズに伝わるポイントである。誰しも自分に都合の悪い話、言いにくい話はしたがる。

しかし、その都合の悪い情報こそが危機における判断にはどうしても必要な情報であり、それをどう集めるかはトップの器量次第といってもよいであろう。人間の弱さも認めた上で、の懐の深い対応が重要である。

子どもへの対応も全く同じである。失敗を正直に申し出た子をその場で叱ったり、怖い目に遭わせたのでは元も子もなくなる。多少遅れたにしても、まず勇気をもって(遅れれば遅れるほど申し出にくくなる)申し出たことを褒めてやってから、必要な対策や指導を講じていけばよい。

また、視点は変わるが、子どものよくない行為や言動はその場で瞬時に行った方が効果が高いという主張はよくわかる。しかし、それは時と場合による。

教師の方に「みんなの前で恥をかかせよう」、「集団の圧力を借りて叱ろう」、「教師のうっぷんをはらそう」という邪悪な心が少しでもあるときには、子どもはそのことを察知し、全くの逆効果となり、時には人権問題にもなりかねない。

その時には、自分のやったよくない行為のことはすっかり忘れ、その叱り方に子どもの怒りが向いていき、指導の効果などは全くなくなる。

叱る場面によっては子どものプライドを大きく傷つける。教師は絶対に感情に任せて叱ってはならない、叱る時ほど冷静に熟慮を重ねた上で叱らなければ教育にはならない。

#### (6) 問題解決にあたっては「診断士」だけでなく有能な「治療士」が必要である

例えば子どもの問題を解決するにあたっては、目先の問題行動にとらわれることなく常に子どもを「総合的に把握」し、その子どもの真の成長を目指す「大局的的な視野」に立って問題点を見抜き、解決すべき課題を設定していく。

そして、できるだけ問題の因果関係を明確にし、課題を整理し、優先順位をつけながら日々の活動や実践にあたっていくのである。

特に、その問題解決にあたっては、より実態に即した具体的、現実的な手だてを打ち出し、関係者が役割分担を明確にしながらかつ協力して実践にあたり、解決を見届けるまで粘り強く継続することが必要である。

そこでは、「診断士」による多面的なカンファレンスは重要ではあるが、「診断士」ばかりではいつまでたっても問題は解決しない。問題の解決にあたっては、実働部隊となる、決してあきらめない有能な「治療士」の集団が必要なのである。

その際に、リーダーは理論や理念を明確にもって事にあたってほしい。理論に精通している人ほど、子どもに合わせた具体的、実践的な解決法をたくさん生み出すことができる。子どもの問題だけではなく、職員間の問題や学校運営上の諸問題の解決にあたっては、基本的には同じである。

しかし現場はいわば“生き物”である。したがって、解決法は一つではないはずであり、建設的な議論は大いに歓迎すべきである。その際に心しておきたい言葉は、「単なる批評家ではダメだ。本当に批評するとは、その『代案』を出すことだ」という言葉である。

#### (7) 本末転倒すると危機は収束しない ～責任・原因の追及より危機対応が先～

危機に陥った時に、管理者が犯しがちな「本末転倒」について、佐々氏は次のように述べている。

「重大な事件・事故の第一報が入った時、リーダーが犯してはならない『本末転倒』が二つある。一つは、『誰のせいだ？誰が悪かったのか？』という責任追及。もう一つは、『なぜこうなった？』という原因追及である。いずれも信賞必罰、事故再発防止のため、組織管理の上で、必要なことではあるが、それは危機対応が終わった時点でやればよい。まず、やるべき最優先事項は、組織をあげて危機克服にあたることである。」

このことは学校においても、時に注意をしなければならない点である。事故の報告を受けた管理者は、どうしてもその事故の当事者を叱ったり、責任を追及しがちになるが、その気持ちをどれだけ抑え、冷静に対処できるかが管理者の資質の善し悪しを表す。危機や問題は刻々と変化し、対応が遅れば遅れるほどその深刻さを増し、影響が広がっていく。

組織を挙げてリスクを最小限に止めるための対策を講じていかなければならない。もちろん管理者は、次々に重要な判断を下していくことになるが、その時に大事ことは、どのような判断を下すにせよ、その根拠を誰にでも明快に説明できることが大事である。

また、それが間違っていたとわかった時には、潔く頭を下げ、出来るだけ早く引き返すことが必要である。そして、危機状態が落ち着いたら、それでよしとしないで、必ず危機の原因と責任の所在は明確にし整理しておかなければならない。

## (8) 人は責任を感じている度合いで動く ～危機の時ほど人の本音がよく見える～

自分の学校で起きた生徒指導上の問題であるにもかかわらず、その責任や解決を学年や学級担任、生徒指導部に任せ、「我関せず」という態度をとったり、ひどい時には、評論家のような顔をして子どもや管理職、担当教員を批判している職員が未だに見られる。

その学校の職員であれば、子どもの問題に全く責任がないということはありません。自分の学校で起きた問題、学校の子どもが起こした問題には誰もが必ず応分の責任がある。

危機に際しては、「人は責任を感じている度合いで動く」という言葉がある。危機に対して勇敢に立ち向かっていくのか、火の粉をかぶらないように逃げてしまうのか、最初から関わろうとしないのかなど、人の本音が透けて見えるのも危機の一つの特徴である。

危機的な問題に対し、どこまでの範囲の職員が自分の問題と感じて動くかで、学校の体制や学校の問題解決能力がよくわかる。

昨今の学校では、生徒指導に関わる事故報告や心配な子どもに関する情報交換の会が全職員で行われている。しかしそれは何のためなのかをもう一度自問してほしい。

組織の人間は、組織内の情報を、他は知っているが、自分には知らされていないことを知った時には、猛烈な抵抗を示す。

しかし、この種の会議はそのためではない。ここでの情報は子どもや家庭のプライバシーに関わることがほとんどであり、当事者の子どもや親にとってはできるだけ知られたくない情報である。ただ「聞きおだけ」ならば、そんな人には情報を伝える必要はない。

敢えてそれを行うには、それなりの意味がある。学校で起きた子どもの問題に対し、何故防げなかったのか、何が足りなかったのかと自分で責任を感じ、心を痛め、これから自分は何かできるのかを明らかにし、実行に移すために情報の共有を行うのである。

そして、それをやってもらうために我々には「守秘義務」が科せられている。その意味もよく考えなければならない。

## (9) 関係者を「情報飢餓状態」にしてはならない

組織が内部から崩壊したり、危機が大きくなる一つの原因として、メンバーや当事者に欲しい情報や必要な情報が与えられず、“情報飢餓状態”に置かれることがある。

そうすると、トップに対する不信感や組織への疎外感を感じたり、不安や不満をより募らせていくことになる。

今はどんな企業においても「見える化」という取組みが顕著に見られるようになってきている。そのきっかけは、とりわけクレームや危機的な状況を全部の社員が、その発生から解決のプロセスを見えるようにすることで、情報の共有と隠蔽体質を一掃しようとしたところにある。(さまざまな分野に浸透し、教育の分野でも使われている「可視化」という言葉はこの動きがそのきっかけとなっていると認識している)

教育においても、問題の解決に向け教職員の協働体制をつくる上では、必要な情報がすみやかに共有できるシステムが必要である。

また、保護者に対してもこのことは大変重要である。例えば、学校で靴を隠された事故があったとする。被害者の子どもや親は、加害者を見つけ出し、そしてその本人からの謝罪や処分がなければ納得しないし、それが叶うまではその要求がずっと変わることはない。

学校としては、事故がわかった時には、みんなで靴を探すとか、目撃者がいなかったかとか、やった者が申し出るよう働きかけたりする。その上で、全校や学年の集会で、子どもの心に訴えるような話をする。

しかし、この種の問題の解決は、加害者の良心を信じに期待する要素が大きいだけに、問

題が大きくなり騒ぎが大きくなればなるほど、加害者は自分から申し出ることはできなくなっていく。申し出後の自分に降りかかるであろう大きな変化への恐怖が、良心を簡単に凌駕してしまう。

他方、より悪質な加害者は、このような学校の対応を見るにつけ、やっても見つからないという確信を深めたり別の方法を考えたりしいじめを継続させていく。

したがって加害者を特定することは容易ではなく、解決することは稀である。解決に向けての取組みや、事態に何も進展がなければ、薄々誰がやっているのかの目星のついてる被害者の悔しい気持ちはどんどんエスカレートしていく。

そんな中、少しでも被害者の気持ちを和らげるのは家庭への、解決に向けての取組みの途中経過の連絡である。「今日はこんなことをやりました」、「残念ながら進展はありませんでした」、「今日の子どもの様子はこうでした」。期待に応えられていないということでも、時にはマイナス情報でもかまわない。

親は学校から何も情報がない、連絡がないことほど不安で不満なことはない。関心を持ち続けていてもらいたいのである。

毎日のように不都合なことでも心のこもった連絡をすることで、「もうわかりました、連絡はいいです、ありがとうございます」と言ってくれる保護者もある。

「学校としてやれることを全部やってくれた」、と親と子どもが思った時に、ようやく事態は収束の方向に向かっていく。親や子どもにそのことの納得がない時には、危機的状況はいつまでも続いていく。

他方ひどい時には、何もその後の連絡をせず、親の問い合わせに対し、「誰がやったかわかったら連絡しようと思っていました」などと、言い訳をする教師がいる。

子どもや親の気持ちが何もわかっていないと言ってよい。そんなことでは、信頼関係は築けず、危機が拡大していくばかりである。

また例えば、ケガや病気で子どもが早退した時などは、翌日の朝の「様子はいかがですか」という一本の様子伺いの電話こそ、親との信頼関係づくりの鍵を握る。

親は、先生が自分の子を忘れていない、心配をしてくれていたということに信頼をよせてくれるのである。そんな細やかで温かな教師の心遣いが、どれだけ危機を未然に防いでいくかわからない。

#### (10) 教師主導の「安易な手打ち」は御法度、「これからがんばる」にごまかされない

事故が起きると、とかく当事者は、「自分が悪かった、本当に申し訳なかった。今度起きないように注意します。」という謝罪と、「こういう点を直します。こういう点に気を付けます。これから必ずがんばります。」という再発防止策と決意表明を示して済ませようとすることが多い。

経験的に言うならば、これで済ませれば反省もなく、再発防止にも何も役立たない意味のないものになってしまう。

例えば、当事者が子どもの場合、同じような失敗を繰り返している子どもであればなおのこと、「どう言えば先生に叱られないですむのか」「どうすればこの事態を早く切り抜けられるのか」の術をよく知っているのも、彼への指導は一種のセレモニー化する。

教師は子どもの立派な決意表明を好むが、それにごまかされてはならない。

そこで何が必要かと言えば、「それは事故が何故起きたのか」という本当の原因追及と「それは何故防げなかったのか」という個人や組織としての責任の所在を明確にすることである。

「何故起きたか」という部分では、当然、個人の人格的な問題まで厳しく見つめ直さなけ

ればならないことも出てくる。

そこでは、過去の自分と徹底的に向き合うための時間もそれを支援する者も必要になる。

また、「何故防げなかったか」という問題については、個人としても組織としても、いわば“血を流さなければならない”こともある。

これらの取組を避けて通ったのでは、同じ事が繰り返される。そして、この作業そのものを真摯にやり遂げることが再発防止策そのものであり、今後どうしていくかの具体策などは、その作業過程で自然に見えてくるのである。

いじめの解決過程の中で、時として小学校では、加害者、被害者の双方を呼び同席させた上での安易な手打ちが行われることがある。

つまり「儀礼的に加害者が謝り今後の行動のあり方や決意表明に及ぶ、被害者はそれを了解し、これからは仲良くしましょうと表面上の合意をすること」は、必ずと言ってよいほど禍根を残す。

被害者は加害者の反省の見えない軽い態度に本当には納得せず、加害者はこれで終わったと甘く考えてしまう。

問題の解決に向けては、教師として加害者には、どうしても謝罪したいという気持ちになるまで、自分のやった行為と自分自身を徹底的に見つめさせたい。

それには、いじめに至ったプロセス(事実)を始めから現在までを正確に振り返らせ、事実の確認に合わせ、そのポイントとなった時々気持ちを文章で表してみることからはじめさせたい。教師はそのことが十分に行えるよう関わっていききたい。

#### (11) 決断や判断は、結果的に「それは正しかったこと」になる努力をすればよい

「校長の仕事は判断である」と言った人がいる。一理ある。しかし、誰にでもできる判断、誰が考えても同じ結論の出る判断は敢えて校長がする必要はないし、校長に求められることもない。それぞれの担当の判断で十分である。

校長が下さなければならない判断は、難しく、学校としての責任を問われるものであり、しかもどちらを選択しても、あるいはどのような判断を下してもリスクを伴うものである。いわば“紙一重”の違いしかない判断を要求されることが常である。

リーダーが行う集団の問題に対する判断もそれと似たような場面がよくあるはずである。また、いじめへの対応や解決に向けての取組についても、厳しい判断がもとめられる場面は随所にある。そしてその判断は待たなして求められることもある。

しかしだからといって、いいかげんにサイコロをころがしてどちらかに決めるようなわけにはいかない。いずれの場合も判断の根拠だけは明確にし、説明できるものにしておかなければならない。

しかしながら最善の策だと思って下した判断でも、その判断がよかったか間違っていたかは、その結果が出るまではわからない。

結論的に言うならば、成功したり、いい結果が出ればそれはいい判断だったのである。

ならば、私たちのやることは、いつまでも判断を先延ばしするのではなく、与えられた状況の中でいったん決断したならば、その判断が“正しかった”となるように、リーダーを中心に、組織をあげて全力を尽くすことである。

いくら正しい判断をしたと思っても、成り行きまかせや他人任せにしたのでは、到底危機を乗り越えることはできない。そしてもしも途中で軌道修正が必要だと思ったら、勇気をもって引き返す決断も重要である。

## 6 危機を発生させない組織への体質改善のためには

危機に強い組織や集団をつくるためのポイントは、まず「逃げない」こと、そして嫌なことほど優先順位を高め、一致して乗り越えることを糧にして組織を成長させていくことである。それは、望ましい組織づくり、集団づくりへの営みそのものであるとも言える。

### (1) 再発防止はどこまで「原因追及」と「責任の所在」を明らかに出来るかである

事故が起きると当事者は、「悪かった。今度起きないように注意します。」という謝罪と、「こういう点を直します。こういう点に気を付けます。」という再発防止策を示して済ませようとすることが多い。経験的に言うならば、これでは再発防止には何の役にも立たない。

例えば、当事者が生徒の場合、同じような失敗を繰り返している生徒であればなおのこと、「どう言えば叱られないですむのか」、「どうすればこの事態を早く切り抜けられるのか」の術をよく知っているので、彼への指導は一種のセレモニー化する。教師は生徒の立派な決意表明を好むが、それにごまかされてはならない。

そこで何が必要かと言えば、「それは何故起きたのか」という徹底的な「原因追及」と「それは何故防げなかったのか」という個人や組織としての「責任の所在」を明確にすることである。

「何故起きたか」という部分では、当然、個人の人格的な問題まで厳しく見つめ直さなければならぬことも出てくる。そこでは、過去の自分と徹底的に向き合うための時間も支援者も必要になる。

また、「何故防げなかったか」という問題については、個人としても組織としても、いわば“血を流さなければならない”こともある。これらの取組を避けて通ったのでは、同じ事が繰り返されていく。

そして、この振り返りの作業が再発防止策そのものであり、今後の具体策などは、その作業過程で自然と出てくるのである。

### (2) 危機に際してはトップダウンが必要、日頃の信頼関係づくりを

組織の意思決定には、ボトム・アップ型やトップダウン型、その中間的なミドル・アップダウン型があると言われている。いわゆる鍋ぶた型の組織と言われる学校組織では、平時においては、会議やファシリテーションなどを通じたボトム・アップ型の組織運営が重視され、それにより創造的な実践も生まれ、協働体制もとりやすくなる。

しかし、危機に際しては、その余裕はない。リーダーの決断が大きな意味をもち位置を占める。今危機に直面している組織を救うかどうかは、リーダーの事態をとらえる洞察力と決断力にかかっており、「リーダーはそのために存在する」とも言われている。力のないリーダーほど決断を先にのぼし、組織を不安に陥れる。

そうは言っても、決断したから、そこで危機が回避されたり、問題が解決するというものではない。その後のメンバーの具体的・組織的な行動がなければ、解決には至らない。

そのためには、全員でチームを組み、「この人が言うのであれば……」と即行動に移すための、納得できる確かな見通しと、日頃からの信頼関係がどうしても必要である。

管理職と職員の日頃の信頼関係づくりは、この時のためにあると言っても過言ではない。

### (3) 日頃から悪い報告や情報こそ、上司に確実に報告されるように

かつてのトヨタ自動車会長の奥田碩氏は、部下に対して「悪い情報はゴシップでも伝えろ」と話していたという。「トヨタに関するいい話はいくらでも聞こえてくるが、重要なのは悪い話である。たとえゴシップ記事の類の話であっても謙虚に耳を傾ける姿勢がトヨタマンには必要だ」という意図なのである。

また、政治の世界では田中、中曽根の二人の総理大臣を支えた名参謀として名高い後藤田正晴氏は、「組織というものは、上層部にいくほど耳に心地よい情報が多く入ってくる。補佐役はトップにいい情報ばかりを上げてしまいがちになる。組織で一番危険なのはこれだ。補佐役には悪い情報も入る体制をつくらねばならず、補佐役はトップに耳の痛い話ができなければならない。そうでないとトップは情報判断を間違える。」と言っている。

危機管理に関しては、判断に責任をもつ上司に、悪い情報や耳の痛い話がどれだけ素早く届くかも重要な要素である。ミスや失敗、クレームという悪い情報は、素早い報告と迅速な対応が被害を最小限に防ぐことにつながる。

そのために大事なことは、前にも述べているが、ミスの報告を受けた時の上司の対応である。「なぜミスをするんだ」と怒鳴ったのでは、だんだん報告はしなくなる。

まず聞く耳をもって、「よく言ってくれた」とねぎらい、その上で応急処置を施し、沈静化した後にミスの原因を分析し一緒に整理していけばよいのである。緊急の対策と責任追及を分けて考えて行うことが、当面の危機を乗り越えるには重要なポイントになる。

### (4) 常に風通しのよい職場、学校が危機を防ぐ

危機は職場の雰囲気や体制で未然に防ぐこともできる。そのためには、上でも述べたが、悪い情報でも上げやすい雰囲気をつくっておくことが重要になる。

現実的には、悪い情報と“悪口”は紙一重のところがあるが、そこではその集団や個人の理性的レベルが試される。日頃からどのようなコミュニケーションが行われているかが問題になる。

すべての情報とまではいかないが、校内では守秘義務を徹底した上で、できるだけ情報はオープンにし、何かあればすぐに協力しやすい体制をつくっておくこと。常に、日常的に気軽に情報交換のできる場や機会を、意図的に設定しておくことが大切である。情報を共有するということが組織の一員としての自覚を生むことにもなる。

例えば、学校で何かあったと思っても、事実や情報を伝えてもらえない職員は疎外感を持ち、動かないどころか、むしろ足を引っ張る方に回ることがある。常に情報を共有し、役割分担と責任を明確にしながら協力して事にあたる組織でありたい。

### (5) 仕事を人に見られることが緊張感と励みになる

ミネベアという会社は、「工場は最大のセールスマン」ということを金言にしているという。トヨタは、「工場はショールーム」であるという考え方を徹底している。

当初は、まず、よその会社の人々が「見たい」と感ずる何かが必要だと考え「整理・整頓・清掃・清潔・しつけ」という5Sを行き届かせたという。次に「光モノ」と称して独自の生産ラインを完成させ、ショールームとして恥ずかしくない状況になった。

そして、「多くの見学者が訪れることに社員の抵抗がないわけでもないが、それが社員の刺激になっていることは事実である。」「もっと改善をして、もっといいモノにしていこうという励みにもなっていると同時に、いつまでも同じやり方をしていたら見に来る人に申し訳ないという気持ちもある。」と言っている。

それに伴い、日々の危機管理もしっかりなされていることは言うまでもない。正に人に見られることによる効果である。

学校も同じである。お客様が来られるとなれば、校舎の清掃、施設設備の点検はもちろんのこと、それなりの準備と緊張感をもって迎える。危機管理においても、それがとてもよい再点検の機会になるし、人に見られるということは、手を抜かないための大きなブレーキにもなる。管理主事の学校訪問などはその典型である。

また、子どもたちも、誰かに見られているという適度な緊張感と見守られているという安心感は、自信をつけたり実力アップのための大きなきっかけとなる。

例えば研究授業などは、授業者もさることながら、教師とともにできる限り良い授業を創り出そうとする子どももそれを機に大きく伸びるし、回を重ねるごとに子どもも見られることを楽しみにするようになる。

## (6) 「うまくいかなかったこと」こそ共有し、セオリーにしたい

「失敗をそのまま失敗で終わらせないで、成功するまでリカバリーすること」はもちろん人間相手の教育の世界では当たり前であり、教育の世界では「失敗」という言葉はなじまず、教師の良心にかけて使ってはならない。特に人間と人間の営みである教育は、そこが「モノづくり」とは決定的に違うところである。

しかし、教育では失敗とは言わないが、うまくいかないことは山ほどある。ある意味、教師はうまくいかないことを通して学んでいく。特にセオリー通りいかないのが、生徒指導や学級集団づくりである。

これは、他の教員がうまくいったから、その通りやれば自分もうまくいくとは限らない。それは、その教員なりの個性や持ち味が生きていたもので、真似はできても、同じ事は無理なのである。誰がやっても成功するというセオリーは、なかなかない。個性的・創造的な実践が期待されるのである。

しかし、「こうするとうまくいかない」、「こうやると失敗する」というものは誰がやってもうまくいかない。これはある意味「セオリー化」している。いらざる危機や問題を招かないためには、ぜひ組織として学び、みんなに見える形で共有しておきたい。

例えばそれは、「えこひいき」「みんなの前で子どもに恥をかかせること」「誰かと比較して叱ること」など、絶対にやってはならないことを常に明確にしておくことである。

## (7) 「人は苦しい時に磨かれる」

昨今の学校現場は、大なり小なりの危機的場面の連続であるといっても過言ではない。最善を尽くしたとしても回避できない危機もあり、予想もしない危機に見舞われることもある。しかし、その時に嘆いてばかりでは始まらない。

苦しい状況、困難な状況は誰でも好むものではない。憶病で楽をしようとする人は、問題から逃避したり、見て見ぬふりすることがあるが、そういう人は、一生逃げ回っていかねばならない。勇気があり誠実な人は、それを正面から受けとめ、解決への努力をすることにより確実に自分に力を付けていく。

一般に、人間は苦しい時ほど知恵も出て自分が磨かれていく。「厳しい局面に追い込まれた時、音をあげるか、知恵を出してがんばるかで人間の値打ちは決まる」とも言われている。

力のある人をみていると、おしなべて「ウェルカム・トラブル」の精神を持っている。いわば「転んでもただ起きない」そういう経験の中から自分にしかない強い「武器」もつくられていくのである。



「失敗は失敗のまま終わらせるから失敗なのであり、それが成功するまで粘り強く取り組みれば成功となり、何よりの自信となる」とは松下幸之助の言葉であるが、成功を収めた企業人の一致した見解である。誰もが大いに学ぶ必要がある。

## (8) 「危機こそ学校が変わるチャンス」

今、どこの学校においても問題がないという学校はないであろう。もし、ないとすれば、「見えていない」か「見ようとしていない」かのどちらかである。問題は早めに解決しなければ大きくなるだけであり、益々解決に困難が伴う。問題の先送りだけはしてはならない。

「危機や困難は、経験すればキャリアとなり、自ら乗り越えればノウハウとなる。」という言葉がある。危機や問題は無いにこしたことはないが、それは見方を変えれば「ノウハウ」を身に付けるチャンスでもあり、組織や個人が成長するための糧でもある。

学校の危機に際しては、全職員が結束して事にあたり、誠実に対処し、乗り越えることで、協力性や行動力、職員の間関係、いわば「同僚性」が飛躍的に高まる。

そして何よりも、各方面からの学校への信頼感が増してくる。またその経験は、同じような問題の解決にあたっては大きな自信となり、学校にとっては、その種の問題はもはや危機ではなくなってしまうのである。

しかし、不誠実な危機対応では、学校への信頼感、危機が起きたことにも増して、その「対応のまずさ」の方で大きく失われる例はいくらでもある。

## 7 危機管理について学校の管理者として心がけておきたいこと

組織の危機はリーダーが一人で防いだり、解決することは不可能である。ならば、リーダーとしてやるべきことは、危機に強い職員と危機を発生させない組織をつくることである。それには何が肝心かと言えば、リーダーに「自分への厳しさがあるかどうか」である。

### (1) 大事なことは、言い続け「変化が『風土』になるまで」徹底する

あるトヨタマンの言葉である。「意識改革は、もちろん簡単にはいきません。トップや指導する人間が、とことんこだわって信念をもって言い続けることです。同じことを言葉を換えて言い続けます。ときにはやってみせます。やがて現場の人たちが『本気なんだ』と思うようになります。すると少しずつ変わっていくものです。現場が変わらないことを嘆くのではなく、変わるまで言うこと、変わるまで指導することが必要なのです」とても重要な言葉である。

更に「最初は小さなことでも、それが社員の気づきを生み、広がりを見せていく。変わり始めたなら最後までやり抜くことで、変化は『風土』として定着する。」「『現場重視』や『安全第一』『お客様第一主義』など、大切だけれどもかけ声だけに終わるものが少なくない。本当に実のあるものにするためには、さまざまな仕組みを含め、風土と呼べるところまで徹底することが必要だ。」

毎年、職員が変わる学校現場では、危機管理でも学習指導でも生徒指導でも、大事だと思うことは、その学校や職場の「風土」になってこそようやく力を発揮するということは、十分に納得できる話である。

「風土」になるということは、もっと具体的にいうならば、「この学校ではこうすることが当たり前」と一人一人の職員が自覚し、普通の事として実践されることである。

## (2) 悪い報告は無いにこしたことはない ～管理者は「声かけ屋」でありたい～

組織が機能するには、特に上司に対しては「報・連・相」という言葉、それが全てのような市民権を得ている。しかし、それは部下の立場からの言葉で、上司から見た時には、それは常に報告や連絡を受けるといった受身的な言葉で、むしろ油断や危機発生につながり兼ねない言葉だと思っている。

例えば学校では、生徒指導の問題などは、通常校長に報告されるような事案は、かなり事態が深刻になっている事が多く、その時にはかなり難しい対応が迫られるのである。

また逆に、どんなささいなことでも報告せよといった時には、職員の自発的・創造的な動きがとれなくなり、対応のすべてを管理職の指示・命令に任せ自己責任がなく、創造性に乏しい実践になりかねない。

極端に言えば、管理職の立場からは、報告などはなくても学校が順調に機能していればそれに超したことはない。しかし現実にはそうはいかないので、管理職が深刻な報告を受けなくともいいようにするには、少しでも心配のある時には、できるだけ管理職の方から声をかけそれを確認していく細心さが必要である。

そこでは、何か少しでも問題があれば比較的軽いその時点で把握できるし、問題がないことが確認できればそれに超したことはない。

プロ野球元楽天監督の野村克也氏は、監督は、選手が自分でどこを直せばよいか気付くことを助ける「気付かせ屋」と称したが、私は、学校の管理職は「声かけ屋」であるべきだと思っている。「常にこちら側から声をかける」、という積極的なその心がけは、危機管理のみならず、あらゆる生徒指導や職員指導に共通するととても大切なことである。

## (3) 「職員への指示は自分への指示」と心得、危機や問題に対応していく

学校の管理職は問題の解決にあたって、職員に指示をしなければならないことも多くある。特に、生徒指導の問題などは、生徒を直接担当している学級担任や部活担当に対応を指示し指導を頼らなければならない場面も多い。

しかし、報告を受けるような大きな問題であればあるほど、管理職は職員に指示や命令を出した時には、同時に自分もその指示なり命令を受けたと思って考え、知恵を出さなければならない。自分で考えることを放棄した時にはその問題解決は遠のくと思って間違いない。

どんな組織であろうと、組織内の問題についてリーダーは常に問題の当事者として汗をかく覚悟が求められる。決して傍観者や評論家になってはならないのである。

いつの場合でもメンバーとの知恵比べをするくらいの気概がなければならないし、的確なアドバイスができる実力もなければならない。そして部下の方がよいと思った時にはあっさりかぶとを脱ぐ潔さも必要である。

先の生徒指導などでは、場合によっては生徒に直接対応することがなくとも、心の中では、むしろ職員よりも大きな仕事をしているのが、リーダーの役割である。いわゆる「仕事を振ったり」、「丸投げ」したのでは、真のリーダーとは言えない、そんなリーダーなら誰でもできる。

## (4) 日頃から自分自身が率先して行動し、職員の信頼を得ておくことが管理職の備え

管理職が組織内のすべての仕事を直接できるわけではない。日頃はそれを「管理」することが仕事である。しかし管理職は、いざとなったら「自分でする」あるいは「自分でできる」という気構えと能力があってはじめて仕事が管理でき、部下も信頼を寄せるのである。

特に危機的状況への対応にあたっては、管理職が率先垂範、陣頭指揮をとることが必要で

ある。いや、難局にあたっては、トップが自ら陣頭に立って体当たりするしか打開の道がないこともある。そして、最後は全責任を負って、その渦中に立つ覚悟がなければ、トップは勤まらない。

「言うことは言うが、自分では動かない」、「自分で泥をかぶらず、他人のせいにする」、「困難な仕事からは上手に逃げる」、こんな管理職やリーダーでは職員の信頼を得ることはできず、職員は安心して仕事ができない、リーダーは決して難局から逃げてはならないのである。

管理職や主任層が、困難な仕事ほど率先して行い、確実なサポートに努めることで、他の教職員のやる気は醸成されていく。

また、メンバーは日々の積み重ねにより心服を寄せるリーダーであれば、いざという時ほど一生懸命協力し、支えてくれるはずである。

危機の時ほど日頃の関係がものを言う。「人望」や「信頼」だけで仕事はできないが、それがなければ先には進まない。メンバーは、特に、困った時に助けてもらった恩は決して忘れないが、その時に見て見ぬふりをされたことは、なおさら忘れない。

#### (5) 問題解決にあたっては、どんな時でも管理者の基本姿勢や考え方はブレない

危機や問題解決にあたり、トップダウンで組織を動かすための大前提は、リーダーの姿勢や基本となる考え方が一貫していることである。

それは、校長で言うならば、学校の運営方針の中核としている事柄でもある。そのことは、年度初めに示したからよいというものではない。特に問題があった時だけでなく、いろいろな具体的な場面を通して、それに相応しい言い方で全職員に浸透させていく必要がある。

その基本姿勢を十分に理解をしていれば、職員はいつでも安心して、伸び伸びと自信をもって子どもの指導ができる。また、会議などもそうひんぱんに開く必要はなく、問題が発生しても要は役割分担と指導の結果の確認のための打ち合わせで済み、直接の問題処理や子どもの指導により多くの時間をかけることができるのである。

他方、そのことが明確になっていなく、問題のたびに管理職の指示の方向が変わっていたのでは、職員は混乱し自ら動くことができなくなり、対応が後手にまわってしまう。

蛇足ではあるが、その基本姿勢は生徒や地域の実態、学校の伝統や特徴、校長の信念などに合わせもちろん個性的なものであってもよいが、子どもを育てるための「教育の基本」を逸脱したものであってはならない。

#### (6) 強圧的な指導や管理的な対応を避けることでリアクションを防ぐことに努める

危機管理に百点はないと言われているが、学校においては、教師自らがむしろ危機をつくってしまっていることもある。日々の教育活動の結果として、あるいはクレームへの対応のまずさから危機を発生させてしまうことも珍しくはない。

それは余分な仕事、防げる仕事のようなものはあるが、教育はいろいろな価値観をもった人間が織りなす営みであると考えた時には、学校の中では起こるべくして起きるものと考え、日々の管理職の仕事として織り込んでおく必要がある。

それは例えば子どもの場合、どのようにして起きるかと言えば、自分の言い分を聞かないで教師に理不尽な叱り方をされた、みんなの前で恥をかかされた、差別的な扱いを受けたなど、そんな怒りや悔しさが募り、次の行動に出たため(外にうさばらし的に向かうか、自分自身の心や身体に向かうかは別にして)それが大きな危機に発展してしまうこともある。

あるいは、クレームをつけてきた保護者と互角の立場でやり合ったために決裂し、保護者は納得せず、次の手段(マスコミ等)を用いて反撃してきたために危機を招くこともある。

このようなことに対して留意しなければならないことは、そういった子どもや保護者に対し、時間を惜しまず十分に話を聞き、子どもは不満をもったまま学校からは帰さない、できるだけ笑顔で帰す。保護者とは電話ではなく、できるだけ直接会い、協力し合うことを約束するまでじっくりと話に耳を傾けるということである。

決して相手を屈服させて自分の気分をよくするような指導は絶対にしない。保護者には上から物を申すような態度では、決して理解と協力は得られないことを忘れてはならない。

もちろんこのことは、子どもや保護者相手だけの話ではない。職員への対応にもそのままあてはまる。たとえ正論であっても、職員の立場や気持ちを考えない高圧的な態度や理不尽だと感じさせるような指導は、必ず何らかのリアクションを発生させると考えなければならない。とりわけ、その職員のプライドを傷つけたり、みんなの前で“恥をかかせる”ような指導を受けた時には、そのことを決して忘れることはない。

部下は黙ってはいるが、いろいろと言いたいことはもっているものである。

### **(7) 管理者は部下の職務内容に精通した上で、信頼して任せる**

よく「仕事は部下に一切任せて、全ての責任は私がとる」などという管理者がいるが、いざとなると、そういう人に限って部下のせいにし責任はとらない。

それが最も危険な管理者である。仕事の中身を知らないで部下に一切任せるのは、管理者としては自殺行為に等しい。

部下の仕事の中に、どんな失敗やリスクが潜んでいるかわからない。会計や金銭に関するトラブルから学校が危機に見舞われるパターンはこの典型である。

仕事を任せるか任せないかは、自分が業務内容を熟知し部下の能力も認識した上での判断でなければならない。

もし内容の熟知とまでに至らなければ、少なくともシステムや体制を整え複数の目で点検したり、責任体制をとることで、無用なリスクを防ぐようにしなければならない。

管理職は、仕事の知識や技能はもちろん、その実際的な処理のノウハウについても詳しく習熟していなくては適切な指導はできない。

時には、管理職の方が仕事の第一任者であることが要請される。それではじめてリーダーシップが発揮される。

このことは、管理職に対しては厳しい要求かもしれないが、今はそういう時代であるという認識が必要である。

### **(8) 管理者には良識ある判断力と才覚ある決断力が常に求められている**

管理職の日常の業務は見方によっては、判断の連続であると言ってよい。特にいざ事にあたっては、トップとして組織を方向づけ、職員を動かすための重要な判断力や決断力が求められる。

十分な情報とデータに基づいた現状分析とそれまでの経験を駆使することにより、最善の方法を選択した上でタイムリーで的確な判断と、メンバーの前向きな意思統一を図るための勇気と才覚ある決断が必要なのである。

また時には、教育の場面でも急を要し「明日の100点より今日の80点」ということもあり得る。常に道理をわきまえた、誰もが納得できる決断をいつでも下せる訓練をしておきたい。また状況によっては他に判断を任せるのも一つの才覚である。

「提案することは誰でもできるが、決断は容易ではない」という言葉もある。管理職は、この言葉の重みを十分にかみしめておく必要がある。

### (9) 管理者は常に高いバランス感覚をもって問題の解決にあたる

管理職は、問題が起きた時には、それを単なる一面的な原因や要素から見るのではなく、情報収集を重ねた上で分析的・多面的な視点からみることで、より最善な意思決定がなされていく。

特に学校としての意思決定にあたっては、その影響を考える要素として、子どもを第一に考えることはもちろんであるが、保護者や地域、教職員、あるいは上司である教育委員会をも視野に入れたバランスのよい決定を下す必要がある。

子どものためだからといって職員に過重な負担を強いるようでは、職員の士気は上がりず、何も指示しないよりも結果が悪くなることもある。

危機に際してほど、大きな問題の時ほど知恵を出し、職員も納得し力を最大限に発揮できる範囲の中で最善の方法を選択していかなければならない。

そして、危機管理を展開する段階では、さまざまな情報が入ってくる、時には矛盾した情報や不必要な情報も入ってくる。それをバランスよく制御しながら解決の工程をコントロールしていくのも管理職の重要な努めである。

### (10) 「自己管理のできない者は組織の管理もできない」と言われている

「自己管理のできないリーダーは、組織管理もできない」と言われている。まず必要なことは、自己の心身の健康管理である。リーダーは単なる健康管理に止まらず、自己鍛錬も図っていくぐらいの心構えが必要である。不健康では、いざという時の持久力も保持できず、適切な判断もできない。

また、精神面では「セルフコントロールに努め、危機管理は自分の心との闘いであると認識し、平時は『意図的悲観論者』であり、非常事態に際しては『意図的楽観論者』であるよう努めよ」という佐々淳行の指摘もある。

また、日頃からリーダーには、「自分には厳しく、他人にはやさしく思いやりをもって」という姿勢が必要である。

このことが逆になった時には、自己の管理も組織の管理もまったくできない管理職になってしまう。

### (11) どこにでもある学校のインフォーマル組織をプラスに方向づける

組織の中には、いろいろな人間関係に基づくインフォーマルなネットワークが生まれる。こうした結びつきは、仕事やプライベートな悩みを解決する心のケアに役立つこともある。また、いろいろな場面でのメンバーの本音が聞かれる場でもある。

学校にも、公式の組織（校務分掌）のほかに、おもに感情的・情緒的な面で結び付いているインフォーマルな組織（いわば気の合った仲間同士）が必ずといってよいほど存在する。

この組織のエネルギーを正常な学校経営の上でプラスの方向に向けるか、マイナスに働くかでは天と地ほどの差が出てくる。

グループ化が外からはっきりと見てとれるのは、たいていはマイナスに働く仲間である。「悪口や不平不満」は、語り合う仲間がいて増幅されると同時に、グループの共通の話題としては一番盛り上がる。

管理職は内部でそういう動きがある時には、どのようなモラルや規範で結び付いている仲間なのかを的確につかみ、たとえ不満をもっている者の集まりであっても毛嫌いするのではなく、なぜそういった批判や不満が生まれるのかの原因をつかみ積極的にコミュニケーションをとり、前向きにさせる努力を怠ってはならない。

## (12) 校長は、職員のことには「すべてお見通し」でありたい

高旗正人氏は「子どもを知っているとは、一人一人の子どもがある状況でどう行動するかを予測できることである。」と言っている。

学校の管理職にとっても対職員に対しては同じ事が言える。学校経営においては、一人一人の職員の特性をよく知っておく必要がある。そのことがまず、教員が原因となって起きる危機を防ぐ最大の予防策になる。

管理職がいくら一律に指導したとしても、一人一人の職員の能力や理解力、また教職に対する使命感にも個人差があるため、その受け止めや行動には大きな差がでてくる。組織はいろいろな人間が集まり構成されている以上、それをを嘆いたところでしかたがない。

ならばそのことをしっかりと踏まえた上で、ふだんからあぶない状況になる前に早め早めに手を打っていくことである。

例えば、授業力が劣る、学級経営がうまくいかない、生徒指導上の問題を起こす、保護者とトラブルを起こす、私生活上問題をはらんでる、こんな職員はほぼ限定されているはずである。管理職は「すべてお見通し」でなければならない。

しかし事前に注意を促し心配はしていても問題が起きることはあるが、問題が起きてからはじめて知ったなどというのは、管理職としては論外である。

また上でも述べているが、管理職の当該職員への感情的な対応で、危機が更に大きくなったり、職員をあまりに追いつめたために恨みを買うようなことがあると、そこから危機が生まれてくることもある。いつの場合でも冷静で愛情をもった対応が必要である。

## (13) 学校の危機管理には、子どもも保護者も「学校を出る時の表情」が何より重要

学校では、朝、子どもたちを気持ちよく迎えることも大事だが、機嫌良く明るい表情で学校を送り出す方がもっと大事である。不満をもったままでは絶対に帰さない覚悟が危機を未然に防ぐ。来訪した保護者も学校を出る時は明るい笑顔で送りたい。

どんな生徒でも、どんな事情であろうとも、怒ったまま、納得しないまま学校から家に帰してはならない。できるだけ帰るときには気持ちを静めて気分良く下校させたい。

もしそうでなければ、翌日には問題がもっと大きくなっている可能性は極めて高く、そこに学校でのトラブルを子どもから知らされ、自分の子の言い分しか聞いていない保護者がからんだ時には、問題は益々複雑になってくる。

休みの前日であればなおのことそうである。帰り際に叱ったり、たとえ問題があってもしっかりと、ていねいに話を聞いてやればそういうことにはならない。その労を惜しんだばかりに残念な結果を招いている例も少なくない。

もしも、子どもに心配な点があったならば、些細なことだと思っても必ず家庭に連絡をし、状況を確認し、保護者の理解と協力を得ることが大事である。

よく「時間が解決する」という言葉があるが、それはこのような真摯な取り組みの前提があつての話である。単なる物理的な時間の長さを言うのではない。何もしなければ、「時間は問題を大きくするだけだ」という認識が必要である。

## (14) 情報収集及び記録・整理能力を身に付けることが危機管理を助ける

現代は高度情報化社会などと言われており、インターネットでは教育一般の情報や危機管理に関する情報や知識も容易に手に入る。

しかし、教師は案外必要な情報の峻別ができず、またそれを積極的に求めようとしない傾向がある。管理職は特に、教育の最新の動向や学校事故に関する情報にはもっと敏感に反応

したい。新聞や雑誌などの記事、あるいは文章などは、目に留まった時にすぐコピーをするとか、常にメモやカードを手許におき、気づいた時にすぐに記録する習慣もつけておく。後でやろうとしたのでは、つい忘れてしまうことが多い。

また、管理職にとって一番大切な自分の学校の子ども、特に心配なや子どもに関する情報は、自分の目と足でかせぐことが一番であるが、担当の職員からの情報も自分の方から積極的に求めていく。

生徒指導部会や各種の会議などにも出来る限り参加し情報を得たり、対応を一緒に考えたり指示をしていく。そして大事なことはそれを記録しておくことである。

また、相当な量の記録や文書、参考資料としてとっておいたものも手許にあるはずである。しかし、それはいつでも使えるように細かく分類をし、わかりやすくファイリングしたり電子化しておかなければ意味がない。

## 8 メディア対応について

(この項はすべて 田中正博「自治体の危機管理」時事通信社よりの引用である)

校長は、自分の学校のよいことはできればマスコミ報道してもらいたいと思っているが、不祥事は極力でないようにと願っている。マスコミも仕事なのでそうはいかない。万が一の時のマスコミ対応を知識と知っておくことも危機への備えとしては重要なことである。

### (1) メディア対応の基本について

組織内で危機が発生し、やむを得ずマスコミの取材や報道が避けられない状況になった時には、その報道のされ方、報道の中身、報道のトーンが問題となる。起きてしまったこと、起こしてしまったことは事実であり隠しようがないし隠しても意味がない。この前提に立って、あとはいかに少しでも正確な事実関係をマスコミに理解してもらい、報道してもらえるかに尽きる。この状況認識と判断を間違ってはならない。失敗するケースとしては、この段階で組織の長が「なんとかしなくては・・・」と焦って問題を大きくしたり、「なんとかするように・・・」といった誤った上司の指示で問題を深刻化させてしまう。危機管理に弱い上司ほど、マスコミ対応にも失敗してしまう。

### (2) 事故・災害発生時のメディア対応

#### ① 「取材拒否」ではなく「取材協力」で臨む

現場に駆けつけてきた記者やカメラマンはやじ馬とは違う。報道するために来ているのだから、彼らに「取材協力」、「便宜」を図ってやるのが大事である。

事故・災害現場では記者・カメラマンの抱く印象が記事のトーンとなる。

#### ② 緊急記者会見は2時間以内に行う

記者やカメラマンはいつも胸中に二つの危惧をもっている。「締切時間に間に合うかどうか」と「特落ちがないだろうか（他社が知っていて自分だけが知らないこと）」である。例えば“2時間後に記者会見を開く”ということで記者は安堵する。

#### ③ 確認した情報は「現時点では」「現段階では」の限定条件で公表する

刻々と変わる事故・災害の情報を「現時点ではここまで判明した」、「現段階ではここまでの修復が進んでいる」とメディアに伝えることは、記者にとっては いらいらがなくなるし、

行政側の努力のプロセスを理解してもらう上でも大切。

#### ④ 情報は状況により「定時」「定期」に公表する

大きな事故や災害が発生した場合には、記者会見は一回にとどまらず、時間を定めて「定時」または「定期」に開く。そのことは、積極的な取り組み姿勢を表すことになる。

#### ⑤ 情報掲示板で時系列に公開情報を掲示する

事態が収束するまでに長期化が予想される場合に大切となる。同じことを何度も言わないですむ。「時系列」に左から右（時計回り）に一枚ずつ掲示していく。情報発信側とマスコミ側の双方にとっても“助っ人”になる。

#### ⑥ 記者会見場はより広い場所を選ぶ

予想以上の報道関係者が来ることもあるし、狭いとより条件のよい場所取りをめぐるメディア同士のトラブルから会場内に不必要なストレスが生まれることになる。日頃からどこを記者会見場にするかを決めておくといよい。

#### ⑦ 見取図やチャートを用意する

事故・災害の現場には報道陣は作業に支障をきたしたり、二次災害の恐れもあるために通常立ち入れない。しかし報道陣は少しでも現場の様子を知りたいと思っている。報道陣には「見取図」や「フローチャート」を用意する。

### (3) 不祥事発生時のメディア対応

#### ① 不祥事に対するメディア側の取材視点

視点は三つあり、一つは「組織ぐるみの原因」かそれとも「個人的原因」かであり当然「組織ぐるみ」の方がニュース性が高い。二つ目は「構造的な原因」か「偶発(突発)的原因」かであり、前者は組織の管理責任が問われることになる。三つ目は「初めて発生したのか」「以前にもあったのか」であり、当然後者には 厳しい姿勢で迫られる。

また、記者は「タレ込み」があっても鵜呑みにしないで十分吟味をした上で、まず周辺関係者の取材を固め、いよいよ本丸への取材となる。当該人物や部署に取材が入った時には、ほぼ全貌を把握していると言ってよい。それを踏まえた対応が必要である。「まだ承知しておりません」では、ますます疑いをもたれる。

#### ② 最悪の事態(ゴール)を想定せよ

不祥事の情報自分が思っている以上に深いところから告発されている可能性がある。マスコミは疑惑が解明されるまで徹底追求する。「なんとかなるのでは」という考えは禁物である。組織内の不祥事がわかったら、徹底的に「なぜそうなったか」「なぜそうしたのか」を確認することである。

どのみち、たどり着くゴールが一つならば、マスコミや社会から厳しく叩かれる前に全貌を把握し、先に公表する方が得策である。

#### ③ 一過性の報道を目指すべし

ある不祥事を一週間続けてマスコミに報道されると二、三日の報道で収束するのとでは、行政に対する不信感の度合いは雲泥の差になる。表面化してしまった以上、全貌の解明と説明、そして再発防止策を一挙に公表してしまうことで、少なくともキャンペーン報道の根拠は薄くなる。追求されるような疑惑の種をまだ内部に抱えているから、キャンペーン報道されるわけであり、疑惑の種を出して捨ててしまえばそれで収束する。

#### ④ 誤った判断から組織ぐるみの不祥事にするな

不祥事につきものなのが“上司の関与”である。ほとんどが隠ぺいに向けての関与である。



上司が自ら進んで問題の拡大化を図っている。組織のトップに悪い情報が上がってこない最大の原因は上司の「自己保身の風潮」にあると言われている。しかし、現実には「自己保身」で行った結果が、「自己破滅」につながる事が大半である。

#### ⑤ 法的正当性を強調し過ぎるな

不祥事の内容は不正行為や違法行為だけでなく、たとえ合法的であったとしても反道義的であったり、社会常識からみて非常識であったりした場合には、非難は免れない。率直に配慮の足りなさを認めてしまった方がよい。取材にきた記者と“法律論議”をするのは得策とは言えない。

#### ⑥ 「ポジションペーパー」を用意して取材に応じよ

不祥事は、人間が原因で起きる事件であるから、一つの事象をめぐって必ずしも当事者同士の見解が一致しないのが特徴である。ポジションペーパーとは「立場を説明するためのペーパー」であるが、詳しくは次のような資料である。

双方の間で見解、立場、事実関係をめぐって対立、食い違いが生じているような場合に、事の経緯、双方の言い分や主張、双方のやりとりなどを時系列的に整理して、行政側がこの件についてどのような対応、取り組みをしてきたか、筋道を通して説明するための資料である。必ず時系列で整理をする。ただし、それは役所（学校）の「言い訳文書」になってはならない。その必要条件としては。

- 1 相手との交渉過程を時系列で示す（行政側の誠意ある対応を示す上で重要）。
- 2 主観を交えず客観的な事実関係で表記すること（紛争相手側の非妥当性を理解してもらいことができる）。
- 3 行政側の非のある点、ミスがあった対応についても正しく記載する（行政側の透明性、正直性を示す上で重要）
- 4 行政側の主張、反論も明示する（正当性や毅然たる対応を示す）。

※ 広く配布することを前提に作成する（プライバシーには細心の注意がいる）

#### ⑦ 不祥事の記者会見は半日でも早く行え

どうせマスコミに報道されるなら、何が最も行政側にとってダメージ(信用失墜)が少なく済むかを考える。これが危機発生時の危機管理のポイントである。「即刻、記者会見」「行政側から先の公表」。これはスクープのチャンスがないので記者側からすれば喜ばれないが、信用失墜を最小限に食い止めるには当然。この意思決定にこそ、トップの危機管理の力量が問われる。

### (4) 緊急記者会見についての基本認識

#### ① 緊急記者会見はアカウンタビリティを果たす場である

本来、緊急記者会見とは自治体側の意志に基づいて自主的に開くべきことである。理由は、住民や社会、及びその代表役を果たしているマスコミに対し、抱かれた疑問や疑惑について自ら説明し疑問や疑惑を晴らし、住民や社会にマスコミを通じて謝罪し、あるいは理解を求めるために行うものだからである。しかしアカウンタビリティが果たせないような記者会見ならやらない方がよい。

#### ② 緊急記者会見の目的と効用

ある不祥事がマスコミにスクープされ、もう出るべき事実は出尽くした感があっても記者会見は必要である。つまり、記者会見という“公式の場”でメディアを通して説明しない限り、メディアや社会は「役所側が“公式見解”をまだ発表していない」ということになる。

その目的は次の4点である。

- 1 統一情報、統一見解を伝達できる
- 2 風評リスクを予防できる
- 3 情報公開の姿勢を示すことができる
- 4 アカウタビリティの姿勢を示すことができる

### ③ 記者会見はマスコミからの口頭試問だ

緊急記者会見は、マスコミからの口頭試問と同じである。「説明にうそはないか」「わかりやすい言葉で説明しているか」「事実関係をきちんと把握しているか」「誠実に対応しているか」「説明できない理由をはっきり語ったか」「質問には明確に回答したか」が大切である。

### ④ メディアトレーニングが不可欠だ

「メディアトレーニング」とは、記者会見などの席上で、伝えるべき内容をわかりやすい言葉で限られた時間内に、きちんと説明できる能力を訓練によって身に付けることである。それが必要な理由は次の通りである。

- 1 役所のスポークスパーソン立場を果たす役職者には、マスコミ記者対応の、“修羅場”経験が少ない。(アマ)
- 2 会見にやって来る記者は社会部記者を中心としたいわば“修羅場のベテラン経験者”(プロ)である。
- 3 記者はジャーナリストであり、質問には遠慮会釈がない。
- 4 修羅場でアマとプロが対決してどちらが有利か不利かは明白である。
- 5 総じて、行政側のスポークスパーソンは、役所用語と法律用語に縛られて「分かりやすい」説明ができない。相手にわからない説明をしたのでは、何も説明しないのと同じである。

一人の記者の質問の背後にも何十万人の住民の目があることを考えれば、メディアトレーニングがいかに重要かがわかる。一度はやっておくべきである。

### ⑤ 知られざる記者特性について

#### 1 記者はうそを見抜くプロである

記者は損得抜きで、さまざまな人と会い取材をするので、当然人間を見る目が高くなる。“隠しても無駄”で、率直さが何より大切である。

#### 2 記者も人の子人情に弱い

「記者は横柄」というイメージが強く、大半の人が異論を唱えるかもしれないが、本当に腹を割って話し合えば、記者も人の子であり理解してくれる。

#### 3 見出しになるような簡潔なキーワードに敏感である

記者は、瞬時にその情報の特性がわかるような“タイトル言葉”を探している。適切なキーワードを使って説明してくれると記者には好まれる。記者は“見出し言葉”が相手から得られれば、記事の骨格が出来上がる。

## (5) 緊急記者会見実施のノウハウ

### ① 想定問答集を作る上のノウハウ

「Q&A」作成の第1のポイントは、「誰でも答えられるような質問はあまり意味がない」ことである。大切なのは、「回答に窮するような鋭い質問」や「予想もしなかった意表をつく質問」「意地の悪い挑発質問」等に対する準備である。スポークスパーソンが思わず“絶句”するような質問を想定し、その回答をどうすべきかについてディスカッションして作る。

第2のポイントは、「質問はなるべく深く突っ込んで掘り下げていく」ことである。“追加注文”をどんどん出しながら、回答の整合性や矛盾がないかを確認していく。記者の質問は特定領域に集中する「縦型」が多い。

第3は、「Q&A」作成時にスポークスパーソンが参加していることである。スタッフ任せにせず事前トレーニングをしておけば、記者の質問に対して自信をもって“自分の言葉”で説明することができる。

また、それをしておくことで、「話せる情報」と「話せない情報」のガイドラインを認識しておくことができる。

記者の質問は、必ずしも5W1Hという単なる事実関係の確認に止まらず“疑惑”とか“疑問”から発せられる質問が多い。回答次第では、「それはおかしいではないか」「さっきの回答とつじつまが合わないではないか」と追質問が出てくる。したがって、その質問がなぜ出たのか、その理由を読み取って回答しないと、あらぬ誤解や疑惑をもたれる。

## ② 事故、災害、火災などの想定質問

- Q1 事故の原因は何か？（職員的人為的ミスではないかという疑問）
- Q2 なぜ、すぐ消火できなかったのか？（消火設備に不備があったのでは）
- Q3 119番通報したのは何時何分か？（通報が遅かったのではないか）
- Q4 日頃の点検体制はどうなっていたのか？（点検に不備があったのでは）
- Q5 以前にも同様の事故はあったのではないか？（過去の事故を公表していないのではないか）
- Q6 最近はいつ点検したのか？（きちんと規則通りの点検をしていたのか）
- Q7 点検をしていたのになぜ事故が起きたのか？（点検ミスがあったのではないか）
- Q8 マニュアルはあったのか？（なかったとしたら危機管理がなってない）
- Q9 いつ作成したマニュアルか？（10年前のものでは役に立たない）
- Q10 トップにはいつ報告したのか？（遅くはなかったのか）
- Q11 トップは今どこにいるのか？（重大な事故発生時に何をしているのか）

## ③ 不祥事の想定質問

- Q1 いつ判明したのか？（なぜ、今まで分からなかったのか、チェック体制が甘かったのではないか）
- Q2 判明したきっかけは何か（内部告発かそれとも類似事件の芋づる式か）
- Q3 組織ぐるみではないのか（上司が関与していないか）
- Q4 当時の上司は誰か（責任問題の追及）
- Q5 その上司の現職ポストは？（同上）
- Q6 トップにはいつ報告したのか（判明からトップへの報告までに何か画策していたのでは）
- Q7 なぜすぐ公表しなかったのか（同上）
- Q8 責任はどう取るつもりか
- Q9 動機や原因は何か（原因がわからなければ再発防止策は立てられないのではないか）
- Q10 同様の不祥事は過去にあったのかどうか？（公表しないでうやむやにしていたものがあったのではないか）

※的中率の高い想定質問を作るポイントは「質問するのは記者」であり「回答するのはこちら」であることを忘れないことである。

## ④ 緊急記者会見で伝えるべき5つのメッセージ

- 1 謝罪表明をしたか

仮に、そういう事実がなかった、あるいは何ら実害がなかった場合にせよ、そのような疑惑をもたれる結果になったことに対し、あるいは不必要な不安感を与えたことに対してお詫びをするのが常識である。行政としての法的責任と道義的責任は自ずと異なる。

## 2 原因究明に触れたか

記者からの原因追及の質問は、「原因がわからなければ、また同じことが起きるのではないか」という疑問があり「再発防止策」とセットになっている。したがって、原因がすぐにわからないにせよ、「ただちに〇〇委員会をつくって原因究明に取り組むことにした」など原因究明に関する意思表示に必ず言及する。ちなみに警察の原因追及は「責任の所在」と「立件」のためである。

## 3 現状説明をしたか

不安感や憶測、疑惑などの発生を防止するため必要な情報を開示することである。現在どういう状況になっているかという説明のウェイトが高くなる。視覚に訴える資料が不可欠である。

## 4 再発防止策について説明したか

行政に対する信頼感を回復する唯一の前向きなメッセージである。この施策については、より具体的に発表する。「〇〇委員会を発足させて・・・」といった前向きな対策を示していく。

## 5 責任表明に触れたか

はじめとは責任を示すことである。責任の取り方が客観的にみて不十分だと、問題のけじめがなかなかつかない。「組織のトップとは、いざというときの責任を取るためにある」という見方があるし、「トカゲのシッポ切りの時代から、トカゲのシャッポ切りの時代になった」とも言われている。マスコミの視点もそこに注目している。

## ⑤ スポークスパーソン的心得7カ条

“話し手”が“聞き手”に与える印象が、どのような要素でどのように形成されるかについて「メラビアンの法則」として明らかにされている。それによれば、「見た目」「しぐさ」「表情」つまり“視覚から入る情報”が55%、「声の質」「声の大きさ」「話し方のテンポ」など“聴覚から入る情報”が38%、「話す言葉の内容」は7%だったというものである。

つまり、言葉の内容以外の要素でその人の印象の93%が決まってしまうというのである。したがってスポークスパーソンには、“見た目の良くない人”“頭のとっぺんから声が出ているような人”“早口の人”は要注意である。

### 1 質問に対し「結論から先に話し、理由や背景はその後から説明する」

記者の質問には前置きは不要である。まず結論をはっきりと伝える。それから「それには三つの理由がありまして・・・」と補足説明をしていく。聞いている記者としてはわかりやすく、誤報も誤解も生じることはない。

### 2 普段よりワンテンポゆっくり話す

早口でまくしたてると押しつけがましい印象を与えるだけでなく、誠実さが伝わらないと言われる。普通の話し方の人でもワンテンポ、ゆっくり話す。

### 3 語尾をはっきり言う

説明する内容はよいが、インパクトの弱い人がある。そういう人の共通点は語尾が低くなり、聞いていてあいまいな表現になることである。「～でございます」「～ではございません」と肯定、否定をはっきりするだけで、メリハリが出てくる。

### 4 分からない質問が出ても陪席者と耳打ちしたりしないこと

陪席者と耳打ちをすると、「マル秘情報をどう扱うべきか」といったことを“謀議”し

ているように見える。その場でわからないことは、頭を寄せ合って相談するのではなく、「不確かな話をするわけにはいきませんので、後で調べた上で必ずご連絡します」と約束するようにする。

## 5 挑発質問に乗せられてはならない

記者会見では、挑発質問や意地悪質問が必ず出される。それはスポークスパーソンをむきにさせ、つい本音をぼろりと出させることを意図した常套手段である。そんな時は、感情をあらわにするのではなく、いかなる質問に対しても“淡々と”答えることである。記者の後ろには何十万、何百万という人々がじっと目を凝らしているということを忘れないようにする。

## 6 反論する時は“慣用句”を使う

記者にも知識不足や誤解はある。行政組織についてはアマである。記者会見の席上で相手の非をあからさまに指摘してはならない。記者もプライドがあり羞恥心もある。反発、反感は覚えても、承伏はしない。ストレートに反論しないで、「そういう誤解をされてもやむを得ない点もありますが、実はこういうことです」と相手の言い分を受け止めてから、説明・反論するようにする。理論派と言われる人に限ってこういうトラブルになる。記者と議論しても“百害あって一利なし”。

## 7 想定問答集は極力めくらない

想定問答集を本番の記者会見の席上でめくって応答するのは、まるで舞台役者が台本をもって芝居をするようなものである。今までの日本では、それを「おかしなこと」とも「当事者能力なし」とも思われなかったが、最近は少し見方が変わってきた。最小限、数字の確認、日時のチェック程度に止める。

# 9 危機管理についての参考事項

## (1) 内部告発に対してはどのように対応するか

昨今、スクープされた企業や役所の不祥事は、ほとんどの場合、何らかの形で内部から情報提供されたものであると考えてよい。内部告発は時代の流れであり、この流れを止めることはできない。

学校においても同じと考えなければならない。学校は、内部の職員よりも、学校の対応はおかしいと感じた保護者からのマスコミへの情報提供が多いようである。また、保護者にマスコミ関係者がいることもある。

また、学校の対応に不満をもった保護者がそれを“切り札”として学校に迫ってくることもある。そんな時には、校長は“出さないでくれ”と懇願したり“出せるものならどうぞ”といった開き直ったような対応をとってはならない。相手の思うつぼになる。

そういう時には、「マスコミに言うか言わないかはそちらの判断なので、こちらはそれについては、『コメントする立場にはありません(陳腐な表現ではあるが、真意を表してくれる言葉である)』」という態度をとることが、適切ではないかと、私自身は考えている。

そこでここでは、内部告発に関して認識しておかなければならない点を挙げてみたい。

まず、「組織として“告発者探し”を絶対にしてはならない」ということである。もしそれをやっていると、職場で人権問題が発生しかねず第二のリスクが発生する恐れもある。

管理者は“告発者”に目を向けるのではなく、「告発された内容」の事実確認とその「原因の解消」、「再発防止策」に早急に取り組むことである。

次いで、内部告発はしばしば直属の上司に対する不信や反発、恨みから生じる点である。

それを防ぐには、内部告発されるような不平等な扱い、不正行為や反社会的行為、ウソやごまかし、事実の隠蔽、疑惑をもたれるような行為や仕組みを、問題が表面化する前に徹底的に洗い出し、点検することが必要である。一つあることは、ほかにもあるかもしれない。別の部署でも起きるかもしれないと用心することである。

## (2) 筋論クレーマーについて

“筋論クレーマー”は、何かと因縁をつけて金品や利益を得ようとする人や、いわゆる“モンスターペアレント”とも違う。筋道の通った理屈で「おかしいではないか」「なぜ、検討してこなかったのか」「なぜ、できないのか」と、もの申してくる人々である。

特にその問題に対し専門的知識や理論的根拠をもち、最初の対応時の「誠意の欠如」を問題視し、納得できない場合には組織のトップやマスコミにも情報を提供し、訴訟も辞さないこともあるのである。対応に留意するポイントは以下の点である。

- ① 「迅速」な「面談」こそ誠意の表明となる  
～“あの時会っておけばよかった”と悔いを残さないこと～
- ② 1件のクレームの背後に100件の同様のクレームがあると心得よ  
～1件のクレームといっても軽々しく扱わないこと～
- ③ クレーマーの言い分を十分に聞き、相手の話を遮らないこと  
～「よく聞く姿勢」が「誠意」を伝える～
- ④ 専門用語を使って相手を言い負かす態度はとらないこと  
～「誠意」が感じられなかったと非難される恐れが十分～
- ⑤ 「反論」「説得」「弁解」はクレーマーの感情を逆なでする
- ⑥ 「できないこと」と「できること」を明確に説明する  
～一時しのぎの甘い対応は禁物～

## (3) クライシス・コミュニケーションについて

「人は起こしたことで非難されるのではなく、起こしたことにどう対応したかによって非難される」という言葉がある。

社会的には、受益者や社会に「実際の被害」、つまり「実害」があったかどうかではなく、その問題に対する組織としての対応の適否が評価対象となり、それがその組織に対する信頼感を大きく左右する。

つまり「クライシス・コミュニケーション」とは、「不測の事態を未然防止するため、そして万一、不測の事態が発生した場合に、その影響やダメージを最小限に止めるための“情報開示”を基本にした、内外の必要と考えられるさまざまな対象に対する、迅速、適切なコミュニケーション活動」である。

そのための三つの要件と言われるものは次の通りである。

- ① スピード（迅速な意思決定と対応）  
「すぐお詫びやお見舞いに行く」、「すぐ現場に足を向ける」、「すぐに現状を説明する」などで批判の声を早く収束できる。単なる組織内論理のために不必要な時間のロスは、自ら批判の種をつくることになる。
- ② 疑惑を生まない徹底した情報開示  
情報開示は、組織の透明性を示すための最大の武器である。情報開示は相手から「求められる」前にこちらから「提示開示」する方が戦略的にプラスになる。隠しても、内部告発や「タレ込み」でいずれ告発報道される。

### ③ 社会的視点にたった判断

役所の危機対応に見られる気をつけなければならない特徴として、「責任回避に走る保身上司」、「組織防衛に固まる身内意識」、「役所の論理、役所の立場からの物差し」がある。

そして、「先例主義」と過度な「法令順守主義」も問題となる。「役所」を「学校」と読み替えて心したい点である。

### <クライシス・コミュニケーションからみた時の注意すべき情報特性>

情報のもつ特性を知っておくことは、クライシス・コミュニケーションを効果的に行うためには必要なことである。特に次の4点に注意したい。

#### ① 先に接した情報ほどインパクトをもつ

一度、ある情報が頭にインプットされてしまうと、その後から「本当はこうなのですよ」と説明しても相手の先入観を変えるには何倍もの時間とエネルギーと費用がかかってしまう。

#### ② “暴かれた情報”は“公表した情報”よりインパクトをもつ

人間のやる業務にはミスはつきものである。それを「公表する前に暴かれた」時には、あわてて公表しても「津波」と「土用波」みたいなもので説得力とインパクトがまるで違う。

#### ③ 情報不足が「誤解」「批判」「批難」を生む

情報不足とは、必ずしもすべての情報を出すことではない。「自分はまだ聞いていない」「自分はそこまで聞いていない」ということが問題なのである。情報はすべての関係者に対し「『同時性』、『均一性』のある情報を『迅速性』をもって公表すること」である。

#### ④ 情報アクセスの違いが報道トーンの差を生む

メディアの記者が情報を得るルートは大別して二つある。「記者発表や会見」と「独自入手」である。記者は後者のスクープこそ本命になる。後発の記者も一斉に追求を始め、次々とスクープをものにし「キャンペーン型報道」となり、丸裸になってしまう。

### (4) 危機防止の「七つの行動指針」(田中正博「自治体の危機管理」を参考に)

自治体職員(教員も含まれる)は、日頃から次のような意識をもちながら行動することが大切だと田中は言っている。

- ① いつも「誰かが見ている」「誰かに見られている」という意識で仕事をしているか  
～コンプライアンスは職員にとっては生涯を通じた行動規範である～
- ② 「ちょっと変だな?」「本当に大丈夫かな?」という意識をもって仕事をしているか  
～危機の防止、問題の早期発見にはこの意識の有無がカギになる～
- ③ 慣例や先例、疑問ある上司の判断に対し「三猿主義」でウヤムヤにしていないか  
～おかしいことはおかしいと上司に問う、またそれが言える風土が何より危機を防ぐ～
- ④ 「よそだってやっていること」と甘く考えていることはないか  
～危機の芽は早いうちに摘み取れ、時間がたてばたつほど解決が難しくなる～
- ⑤ その対応が納税者第一主義の立場から判断、行動、対応しているか  
～行政の論理ではなく住民の視点に立て、教員は子どもの側から教育を見ていく～
- ⑥ それは自分のかわいい子どもや孫に対してもできることか  
～他人の痛みを自分の痛みとして感じてるか自分の子どもをこの学校に通わせたいか～
- ⑦ それを“敏腕の社会部記者”が知っても問題にならないか  
～誰に対しても堂々と説明でき、納得してもらえることをやっているか～

## おわりに

ここまで「危機管理」について、およそのところは述べてきたつもりである。

その基になったのは、ここで挙げている何冊かの参考図書である。そしてそこに書いてあるものを自分の体験や「自主協同学習」というフィルターを通し、自分が納得したことを文章にし、項目を設けて述べたのが本レポートである。

私のこれまでのレポートは、理論も実践も自分がある程度ものにしたことを、読む人に伝えたいと思って書いてきたものが多かった。

しかし、当初の危機管理のレポートに限っては、自分も知らないことを、書きながら学んでいったというのが本当のところである。

やがて何本かのレポートを書いているうちに、危機管理の重要性についての認識がより高まり、やがて「危機管理」わけても学校の危機管理については自分なりに理解が進み、他にどうしても伝えたい事柄もでき、少しは役に立つ話もできるようになってきた。

今本レポートを読み返してみると、自分では到底できなかったこともたくさん書いてある。全部この通りにやろうとすることは、およそ「神業」に近い。

しかし、現実に自分ができるかできないかという問題ではなく、たとえ建前であっても、危機管理については“こうあるべきだ”という理想の姿を知っていると知らないとは大きな違いがあるように思われる。

私は、あらゆる教育理論に対するスタンスはそれでいいと思っている。理論のために実践があるのではなく、実践を助けるために理論があると考えればよいのである。

話は少し横道にそれたが、本レポートが学校の危機管理に役立ち、子どもが安心して登校できる学校づくりに少しでも寄与できれば大きな喜びである。

お忙しい方には、目次(項目の見出し)だけでも目を通してもらいたい。それでも内容がある程度把握できるよう工夫したつもりである。

平成29年2月

関根 廣志

### ※ 主な参考文献

- |        |                |      |         |
|--------|----------------|------|---------|
| ・佐々 淳行 | 「新・危機管理のノウハウ」  | 1991 | 文藝春秋    |
| ・永岡 順  | 「学校の危機管理」      | 1995 | 東洋館出版社  |
| ・田中 正博 | 「自治体の危機管理」     | 2003 | 時事通信社   |
| ・岸良 裕二 | 「マネジメント改革の工程表」 | 2006 | 中経出版    |
| ・菱村 幸彦 | 「私のリーダー論」      | 2002 | 日本教育新聞社 |
| ・高旗 正人 | 「子どもと学校の理論」    | 2007 | ふくろう出版  |

### ※ 引用・参考の 関根自作レポート

- |   |  |           |
|---|--|-----------|
| 1 | 学校におけるリスクマネジメントについて                                  | 20. 5. 31 |
| 2 | 学校における「危機管理」について                                     | 24. 7. 3  |
| 3 | 学校における「危機管理」の基本                                      | 25. 6. 19 |
| 4 | いじめのリスクマネジメント(危機管理)<br>～当面の危機管理といじめを生まない望ましい学級集団づくり～ | 29. 2. 6  |