

第3部

生徒指導に関する危機管理マニュアル

1 危機管理の基本的な考え方

いじめ、暴力行為、金銭品強要、暴走行為などの問題行動は、いつ、いかなる形で起こるかが予測しにくく、問題行動の発生をどう防ぐのか、問題行動が起こったときにどう対応するのか、被害を最小限に食い止めるにはどういった学校体制をつくるか、などの危機管理体制の確立が必要です。

(1) 危機管理の目的

学校における危機管理の目的には、次の4点があると考えられます。

ア 児童生徒及び教職員の命を守り、安全を確保すること

イ 教職員と児童生徒や保護者との信頼関係を保つこと

ウ 児童生徒や教職員の心理的動揺を防ぎ、学校を安定した状態にすること

エ 学校に対する社会的な信用や信頼を守り、回復（獲得）のチャンスとすること

これらの目的を踏まえ、各学校の実態に即した「危機管理マニュアル」を作成し、防災訓練のようにシミュレーションしておくことが重要です。

(2) 危機管理の構成

学校の危機管理は、次の3点から構成されることが考えられます。

ア 危機の予測と回避

今後起こるのではないかと考えられる様々な危機的な状況を防ぐための予知や予測を行い、未然防止を図る（1～2週間後、1ヶ月後などの「近い将来」、1学期後、半年後、1年後などの「中程度の将来」、5～10年後などの「遠い将来」）。

また、危機が起こりそうになっているとき、その危機を避けることができる生徒指導体制づくりをする。このため、校長は、様々な角度からリーダーシップを発揮できる学校体制を確立しなければならない。具体的には、情報収集とその情報を学校、家庭、地域が共有できるシステムづくり、生徒指導体制の確立、児童生徒の状況を的確に把握できる体制の確立及び緊急連絡網の整備などを行う。

イ 危機対応

危機が発生した場合には、緊急の「プロジェクトチーム」をつくり対応

する。そのため、事前に、初期対応、対応者、対応順、対応先の関係機関等を明らかにした「危機管理マニュアル」を作成しておくことが必要である。

また、危機が去ったとき、その終結を教職員、児童生徒、保護者及び関係者に知らせる。さらに、事件ごとに、時系列に従って整理するとともに、当該児童生徒の望ましい人間関係づくりができるよう指導することが重要である。

ウ 課題の根本的解決

なぜ事件、事故が起こったのか、再発防止のためにはどうすればよいか、背景、原因を探り、課題を明らかにして、今後はその教訓を生かすことが大切である。

(3) 危機管理とリーダーシップ

ア 校長のリーダーシップ

危機的な状況のときこそ、校長のリーダーシップが要求される。出張などで学校外にいる場合は、迅速に学校に戻り、事態を收拾するとともに、緊急の対応、危機が去ったことの明示、今後の課題などを明確にしなければならない（早急に学校に戻れない場合は、教頭が校長の指示を受け代行する）。

危機管理は、非常事態における経営管理の考え方であり、校長は危機に対する意思決定能力やその結果責任が問われることとなる。このため校長は、日頃からリーダーシップを発揮し、学校に危機をもたらす可能性のある問題行動等を把握し、十分に対応しておくとともに、危機管理能力を高めていくことが重要である。

イ 校長に求められる危機管理能力

危機の予測と未然防止

「最近の児童生徒の状況からみると、次はこんな問題行動が起こるかもしれない。他校（他県）ではこのような問題で悩んでいる。わが校にも波及してくることが十分考えられる。」「事件や事故が発生しやすい時期や季節はいつか。」といった危機意識を持ち、危機の発生を未然に防止していく。

情報収集

児童生徒、保護者、地域社会、関係機関など様々な角度から情報を収集する。適切な情報収集のためには、様々なネットワークづくりや日常から多くの人々との信頼関係づくりが重要である。

意思決定

校長の意思決定能力が学校の危機管理を左右するといわれる。収集した

情報をもとに、校長が、タイミングよく的確に判断をくださることが重要である。

情報提供

学校のみですべての問題を解決しようとする抱え込みの意識を変革することは、危機管理においても重要であり、児童生徒、保護者、地域に学校の方針を説明する必要がある。場合によっては、マスコミなどに情報提供をする必要がある場合も考えられる。ただし、個人のプライバシーなどには十分に配慮しなければならない。

将来を見通した学校経営

悲観的に準備（最悪の状態を想定する）し、楽観的に危機に対応（学校が変わるチャンスである）していく。

「努力を続けていけば、いつか危機は去る。」「この教訓を、今後、学校にどう生かすべきか。」を考え、1～2週間後、1ヶ月後などの「近い将来」、1学期後、半年後、1年後などの「中程度の将来」、5～10年後といった「遠い将来」の展望を持った学校経営を行う。また、危機の防止という観点から危機を避けることができる生徒指導体制をつくる。

2 危機管理の留意事項

(1) 危機が起こったときの対応・方法

事態を最小限に食い止め、迅速な対応をするためには、「情報収集」、「意思決定」、「タイミング」、「広報活動」が重要である。

ア 発生した危機の認識（的確な状況の把握）

危機の発見、確認、調査などをおして、発生している事態の状況を正確に把握する。例えば、暴力行為があったとき、被害者の状況、加害者の状況、教職員の対応、他の児童生徒の状況、保護者の状況、事態を悪化・深刻化させる可能性のある要因等を把握する。

イ 危機対処の原則及び管理計画

とるべき行動の原則、方針を確認し、計画を立てる。

危機管理の重要な鍵を握っているのは、組織のリーダーである校長である。組織を危機から救い、維持・発展させるためには、校長の組織観や危機に対する管理能力が重要である。

また、児童生徒が動揺している場合や精神的に不安定な状況にある場合は、専門の相談機関などに相談できる体制をつくる必要がある。「プロジェクトチーム」を編成して、危機に対処するための手段やプロセスを検討・協議する。

ウ 実際の行動

教職員，当該児童生徒，当該保護者，他の児童生徒，他の保護者，地域，関係機関の状況を常に把握し，組織的に対応する。

定期的に，情報交換等を行い，解決に向けて取り組む方法の修正や解決に至るまでのプロセスの修正を行う。

エ 危機が去ったことの明示

危機が終結したことを児童生徒，保護者及び関係者に周知する。長期間に及ぶ危機の状況の中では，教職員，児童生徒がストレスを感じたり，教職員の意欲の低下になりがちである。校長は，危機が去ったことを明確に教職員，児童生徒に知らせなければならない。

オ 今後の課題の整理

今回の事件，事故の根本的原因，背景のほか，事態を悪化させたものは何か，さらに，組織として校長を中心とした体制づくりができていたか，また，機能していたか，などを反省し，今後に生かすことができるようにする。

(2) マスコミ対応の基本

世論をつくったり，学校に対する評価について，マスコミの影響力は強いものがある。マスコミ対応は，重要な危機管理の1つであり，学校は，ただ感情的に反発したり，取材を拒否することなく，学校（校長）が主体をもって対応すべきである。

マスコミ対応となると学校は，一般に守りの姿勢，隠そうとする意識が目立つ場合がある。このことがかえって，マスコミ関係者に不信感を与えたり，マスコミをとおして情報を得る県民の反発をまねく場合が多い。

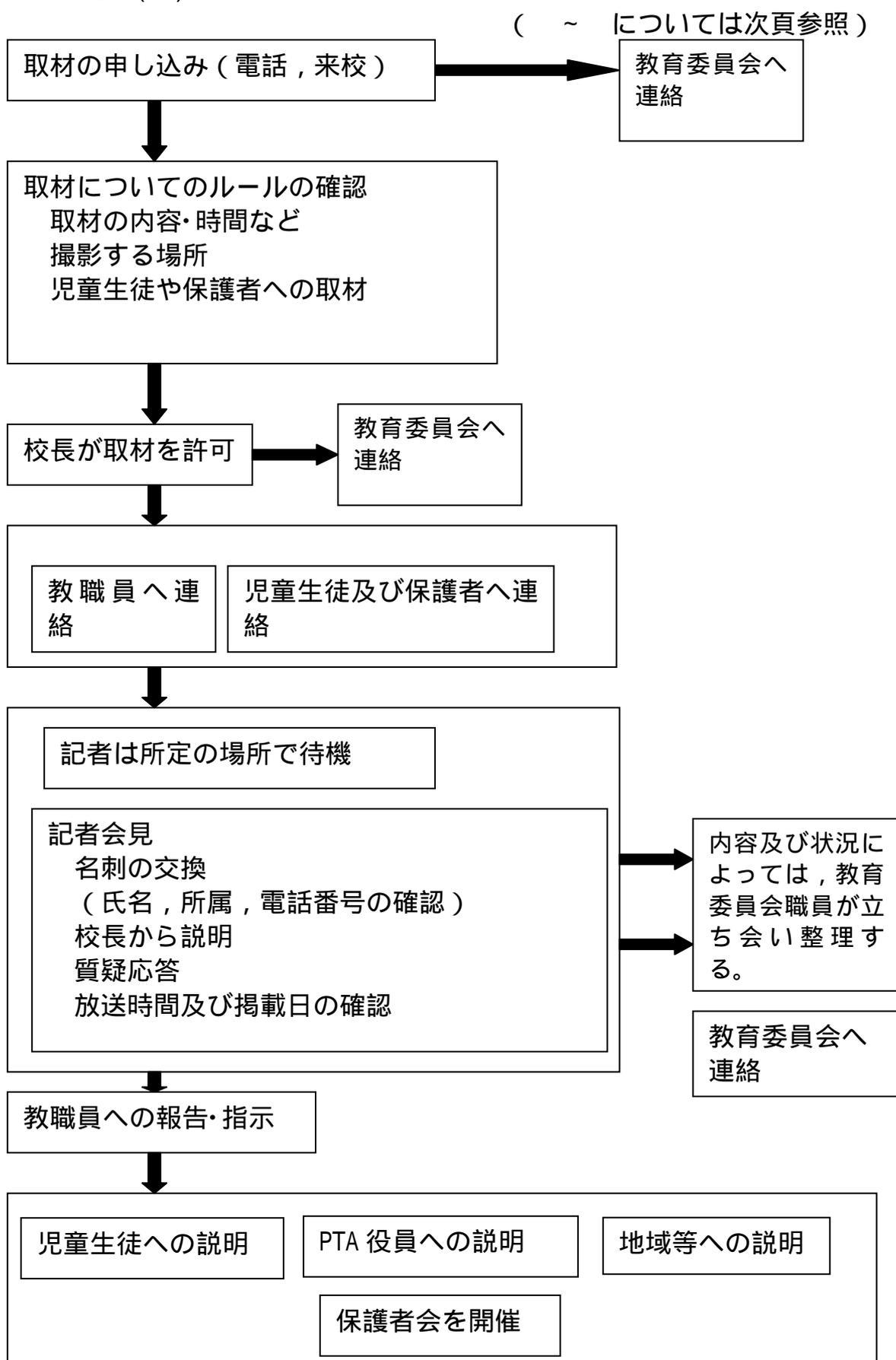
基本的には，次の点が重要である。

ア 学校が主体性をもって県民に説明すること（アカウンタビリティ）

イ 確実な事実のみを話すこと（疑問や不明な事柄について軽率に話さない）

ウ 人権及び個人のプライバシーを守ること

(3) マスコミ対応(例)



【216頁の ~ についての説明】

取材の申し込みに対して、現時点で判明している事実をもとに、何がわかっていることで、何が不明なことであるのか、学校として、どうしようとしているのかなどの点について整理して説明することが必要である。情報不足が不信感や憶測を呼ぶこととなりやすいことから、基本的には、説明することが必要である（アカウントビリティ）。

取材に応える場合には、次の点に留意することが大切である。

- ア 児童生徒が混乱を起こさないこと
- イ 学校の秩序を守ること
- ウ 個人のプライバシーを守ること
- エ 保護者に学校不信をいだかせないこと
- オ 地域に信頼される学校づくりを進めること

また、教育活動や対応に支障をきたさないようにするため、時間や場所を制限せざるを得ない場合には、その理由を丁寧に説明して、可能な時間や場所を設定する。

取材内容の記録係を決め、取材目的、内容を再度確認の上、取材の方法、時刻及び取材時間を設定する（ただし、原稿の締切り時間への配慮をすること）。取材が複数社の場合は代表者を決めてもらう。テレビ取材については、何を撮影するのかをあらかじめ確認し、トラブルの未然防止に努める必要がある。

一般的締め切り時間：昼のニュース，夕刊……午前10時30分
夜のニュース，朝刊……午後4時

教職員に取材があることを伝え、必要があれば児童生徒及び保護者への説明をしておく。

待機場所には、張り紙をし、学校の担当者（複数）を配置しておく。複数社での取材の場合は、特に必要である。

誠意をもって、事実のみを述べること。

- ア 「言えないことは言えない。」とはっきり理由をつけて説明すること
- イ 聞かれたことのみを的確に答えること
- ウ ミスリード的な相槌はうたないこと（同意されたものとしてとらえられる心配がある）
- エ 意見，感想を求められたときは、特に慎重に対応すること（その言葉が記事になることを踏まえること）
- オ 公開してもよい資料は、先手で配布すること（事前に教育委員会に連絡し相談すること）

カ 失言，事実と異なる話は，その場で素直に陳謝，訂正すること
キ 記事にしてもらっては困るが，話を進めるために必要であると思われる内容については，オフレコの活用も考慮すること（複数社と同時に対応する場合には，オフレコは通用しにくいことに注意すること）

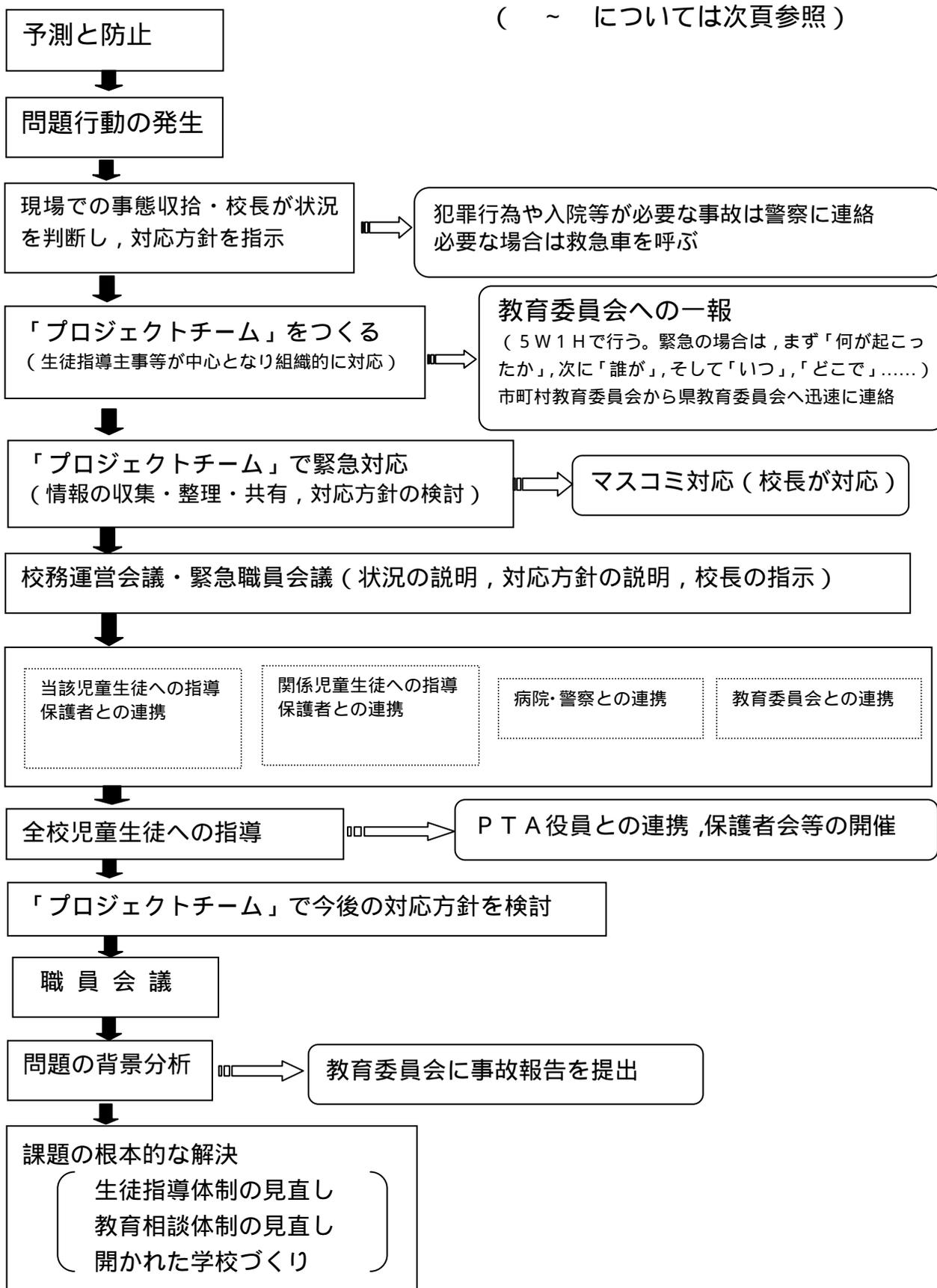
報道時間の確認をしたり，誤解されやすい内容や誤った内容を話した場合などに，連絡，訂正を行うためにも名刺交換をしておく。

取材時間，取材概要を教育委員会へ報告する。また，新聞記事等も保存しておく。

基本的に保護者には知らせる。プライバシーに十分配慮し，学校の方針について理解と協力を求める。

(4) 問題行動に関する危機管理(例)

(~ については次頁参照)



【219頁の ~ についての説明】

予測と防止

全国，県内，同じ地区内や近隣の保育所・幼稚園・小学校・中学校・高等学校等で起きている事案や過去に起きた事案の情報を収集し，自校に当てはめて分析する。その上で，自校でも起こりうると心配される事態などについて，学校の指導方針を整理し，保護者や地域へ説明し，依頼することがあればお願いしておく。また，現在は，危機的状況ではないが，近い将来に危機が訪れる可能性がある場合は，実態を正確に把握し適切な対応を行い，危機の回避を図る。さらに，年度の初めには緊急の連絡先（教職員の連絡先一覧，保護者の連絡先一覧，病院，警察署，消防署，保健所など）を確認し，整理しておく。

校内における具体的な情報収集方法としては，次のようなものが考えられる。

- (例)
- ・ 個人面談，家庭訪問，アンケートによる児童生徒や保護者の状況把握
 - ・ 校内研修会や生徒指導主事研修会での協議
 - ・ 地域懇談会での話し合い
 - ・ 非行・薬物乱用防止教室による未然防止指導
 - ・ 校外指導での地区状況の把握
 - ・ ブロック別学校警察連絡協議会での情報交換

現場での事態収拾

複数の教職員で現場に急行し，事態を収拾するとともに，校長に報告する。群集行動を抑制するとともに，当該児童生徒から迅速に事情を聴き，事実関係を正確に把握する（当該児童生徒が複数の場合は別々に事情を聴く）。重大な事件・事故は，速やかに警察等に連絡する。救急措置が必要である場合は，救急車を呼ぶ（救急車を呼んだときは，必ず警察にも連絡する）。

プロジェクトチーム編成

重大な問題行動に対しては，「プロジェクトチーム」をつくり，対応する。「プロジェクトチーム」をつくる目的は，校長を中心として，「迅速に」，「組織的に」，「見落としがないように」対応するためである。まず，児童生徒及び教職員の安全を，次に学校の秩序と信頼を守ることを最優先とする。

【「プロジェクトチーム」について（例）】

《校長の役割》

- ・プロジェクトチームの設置について判断する。
- ・事態への明確な対応方針を決定し，校内の指揮に当たる。
- ・生徒指導主事，保健主事，養護教諭等を全体の体制の中に明確に位置づけるなど，教職員が一致協力できる体制を図る。
- ・緊急職員会議で指示・報告，教育委員会と連携，マスコミへの対応を行う。

《プロジェクトチームの機能》

- ・情報の収集・整理・分析・まとめ
- ・緊急対応策の検討（根本的な対応策の検討）
- ・教職員との連絡，調整

「プロジェクトチーム」の構成

人間関係をもつ教職員を入れるなど，柔軟に実質的に構成

（校長，教頭，生徒指導主事，学年主任，担任，副担任，教科担任，部活動担当者など）

《生徒指導主事の役割》

校長の指示の下で教職員との連絡調整，各機能に従事する教職員への助言，校外との連絡の窓口，事態を把握し校長への報告・相談

事実関係の把握と当該児童生徒への対応機能	<ul style="list-style-type: none"> ・事実把握（迅速・正確・同時進行） ・保護者との連携 ・家庭訪問等による事実確認 ・学校方針の説明 ・ケガ・盗難等における初期の見舞い，お詫び
教職員共通の意思形成機能	<ul style="list-style-type: none"> ・校務運営会議の開催（各分掌の役割を指示） ・緊急職員会議の開催（事実の説明，方針の確認）
児童生徒への対応機能	<ul style="list-style-type: none"> ・全校集会等の開催（児童生徒への説明） ・教育相談体制の見直し
保護者への対応機能	<ul style="list-style-type: none"> ・保護者会等の開催（事実関係と方針の説明） ・文書による説明
関係機関等への対応機能	<ul style="list-style-type: none"> ・校外からの連絡の窓口 ・学校方針の説明 ・マスコミへの対応，記録・整理

教育委員会に連絡

事件・事故は，迅速に教育委員会に第1報を入れる。

報告については5W1Hが基本であるが，5W2HYTTIにより報告をする。

H(ハウマツチ).....解決するのに必要な経費を概算する。経費の確保。
Y(イエスタデイ).....昨日まではどうであったか。
T(トゥデイ).....今日の状況はどうであるか。
T(トゥモロウ).....明日以降の中・長期的展望はどうであるか。
I(インフエランス)...児童生徒，保護者，県民に対する影響を考える。

校務運営会議・緊急職員会議

プロジェクトチームで整理検討したことについて説明し，指示を徹底させる。また，全教職員に説明する必要がある重大な事案について，緊急に職員会議を開催する。

危機的な状況のときこそ，校長のリーダーシップが要求されるときである。校長が事件の状況を説明し，対応方針，教職員の役割分担，今後の日程等について明確に指示する。

全校児童生徒への指導

混乱を起こさないこと，プライバシーを守ることを基本に行う。被害児童生徒及び保護者の了解を取っておくことが必要である。

保護者との連携

オープンな対応が基本である。学校の方針に理解と協力を求めていく。必要があれば，全保護者対象の説明会を行う。特に，日常的にPTA役員と連携し，信頼関係をつくっておくことが必要である。

教育委員会への事故報告の提出

まとめについては，4Cの原則により作成する。

【4Cの原則】

コレクト(正確に).....特に数字，固有名詞は慎重に。
コンサイス(簡潔に)....無駄のない簡潔な書き方やタイトルの工夫。
クリア(明瞭に).....結論は何か，根拠は何かを明確に。
カラー(彩り).....色刷りという意味でなく，レイアウトの工夫。

課題の根本的な解決

二度と事件を起こさないための未然防止の在り方について，様々な角度から検討する。

- 例) ア 生徒指導体制の確立
- イ 生徒指導部と他の分掌との連携
- ウ 生徒指導部と担任との連携
- エ 児童生徒の欠席，遅刻，早退の把握と保護者との連携
- オ 緊急連絡網（教職員，児童生徒，保護者，関係機関）の確認
- カ 児童生徒が悩みや不安を相談できる相談体制の確立
- キ 個人面談や家庭訪問などをおして，児童生徒の状況把握
- ク 保護者との連携
- ケ 地域や関係機関との連携

生徒指導資料No. 20「危機管理について」
(平成12年2月広島県教育委員会) 参照