

独立行政法人教員研修センター委嘱事業

教員研修モデルカリキュラム開発プログラム
(平成 20 年度 教育課題研修)

報 告 書

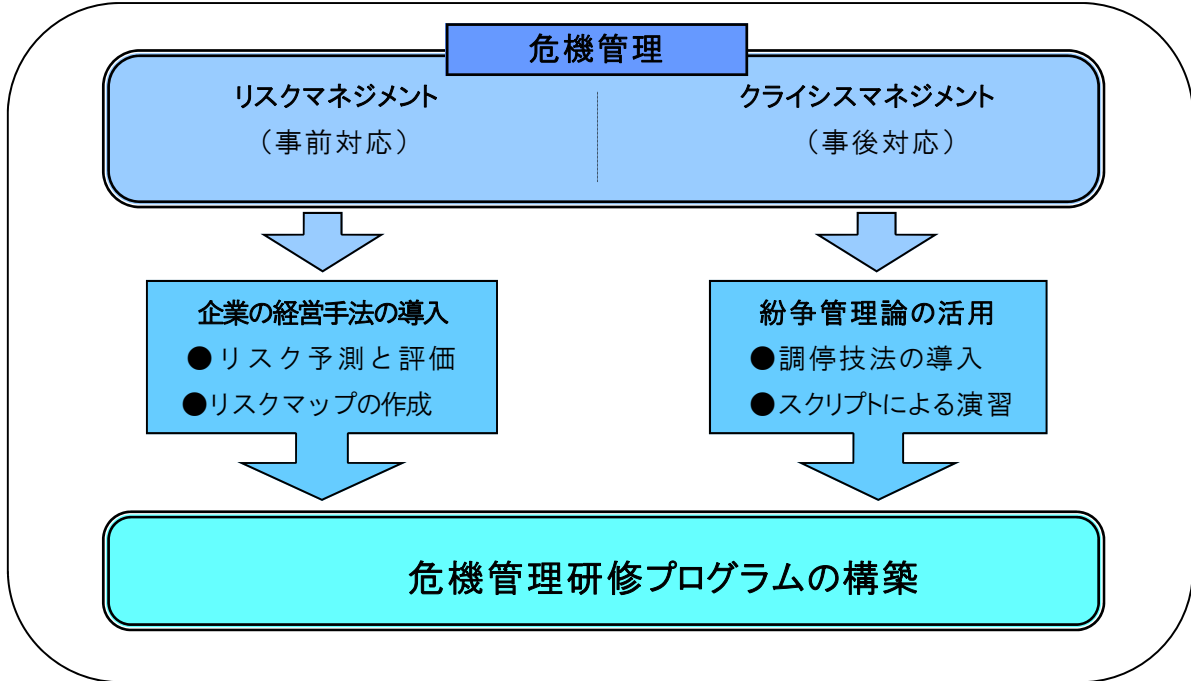
プログラム名	学校管理職のためのクライシス・マネジメント・スキル開発プログラム
プログラムの特徴	調停トレーニングを実施している九州大学紛争管理センターの協力を得ながら、学校管理職として不可欠なクライシス・マネジメントのスキル習得についてモデル開発を行う。

平成 21 年 3 月

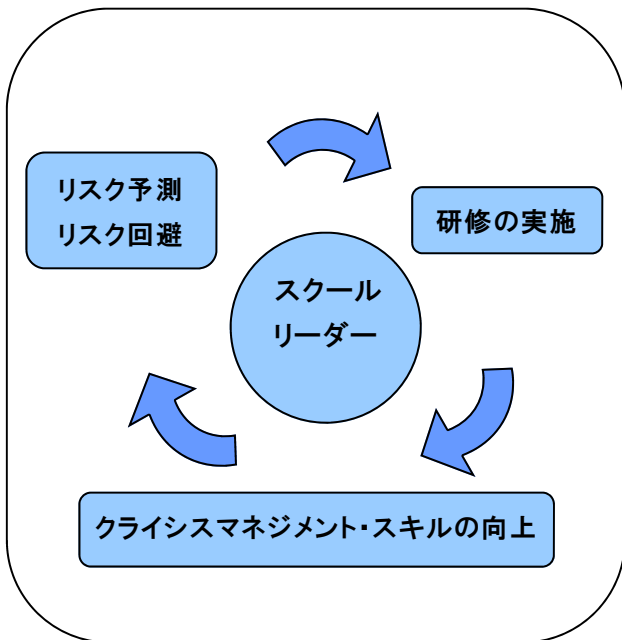
九州大学 福岡県教育委員会

プログラムの全体概要

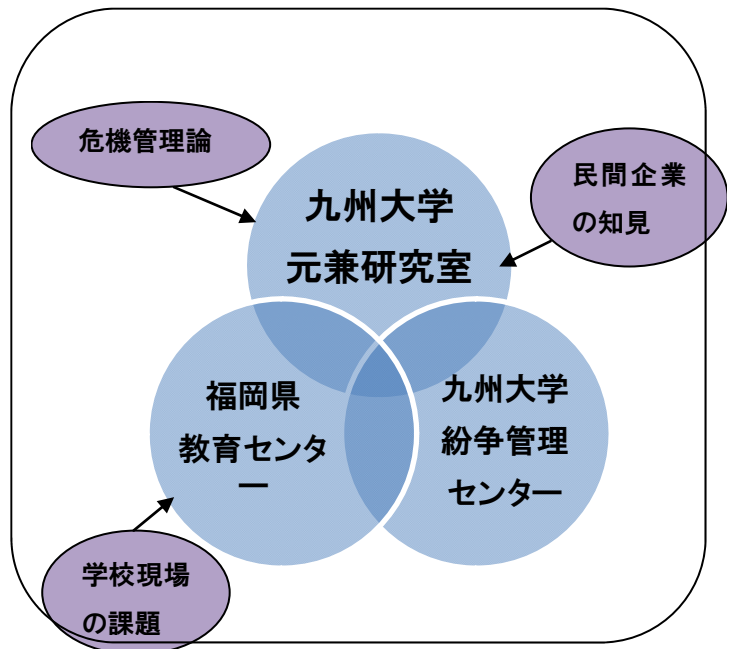
① 研修プログラム開発のイメージ



② マネジメント・サイクル



③ 組織体制



I 開発の目的・方法・組織

1. 開発目的

かつては「水と安全はタダだ」と信じられてきた日本においても、「危機管理」という言葉が神戸・淡路大震災や地下鉄サリン事件が起きた 1995 年頃からマスメディア等で頻繁に使用されるようになってきた。避難所や「心の拠り所」としての学校の安全神話もその後の 0-157 による食中毒事故、大阪教育大学付属池田小学校での不審者乱入事件、佐世保市児童殺傷事件などによって瓦解している。こうした危機を最小限に食い止める事前対応（リスク・マネジメント）がまず求められることは言うまでもない。

リスクは法令逸脱箇所に潜むことから、コンプライアンス（法令遵守）の視点から学校現場を見直すことは重要であろう。預かっている子どもの生命や安全を守るためにリスク予測を行い、その発生率と深刻さを踏まえた資源投資などのコスト配分も求められている。

とはいえ、リスク・マネジメントだけで、危機をすべて回避することは不可能である。実際、毎年 100 件を超える死亡事故、500 件を超える障害事故、その他推定 200 万件を超える事故が起きている。それゆえ教育現場においてリスクをゼロにすることは限りなく困難であり、「あってはならない」ではなく「ありうる」ことを前提とし、事後対応（クライシス・マネジメント）の仕方を、とりわけ学校管理職は身につけておく必要がある。

事後対応では保護者やマスコミとのクライシス・コミュニケーションこそが重要であり、こうしたスキルを習得しておくことは管理職には不可欠である。結果的にそれが事前予防にも繋がり、有機的なマネジメント・サイクルの形成を可能とする。

本プログラムの開発目的は、以上のように、学校管理職として不可欠とされる危機管理能力の中で、とりわけクライシス・コミュニケーションに焦点をあて、円満な解決方法を選択しうるスキルを磨くことにある。このため、特に対保護者を想定した演習プログラムを実施し、こうした対処法が受講生である学校管理職やその候補者層に体得され、実際に学校現場で実践・応用できることを目指す。

2. プログラム開発の方法

(1) プログラム開発の組織

本プログラムは九州大学と福岡県教育委員会との大学-教育行政間連携により開発されるものである。

具体的には、九州大学側からは大学院組織である人間環境学研究院の元兼正浩准教授（専門：教育法制・教育行政学・学校経営学）を代表とし、八尾坂修教授（教育経営学）、田上哲准教授（教育方法学）、増田健太郎准教授（臨床教育学）ら、小・中学校、高等学校の教職員を対象とした研修を行った経験が豊富であり、また学校を多角的に分析することのできる研究者組織を構成した。なお、元兼准教授は 4 年間にわたり、福岡県教育委員会の主催する学校管理職層を対象とした危機管理研修を実施しており、個人レベルではこれまでも連携事業を推進してきたと言えるが、大学と行政という組織間連携のもとでの危機管理研修の事業は初めてのことである。

また、九州大学の法学研究院には、教育領域を含めた社会全体の紛争を研究対象とした「紛争管理研究センター」があり、同センターを主宰するレビン小林久子教授にも上記の

組織の一員として協力してもらった。

福岡県教育委員会からは、学校管理職層の研修を担い、またこれまでも学校の危機管理研修講座を担当してきた主任指導主事らによって研究組織が構成された。

そして、これら連携事業の推進のために、九州大学内に事業実務を担う事務局を置いた（事務局長：元兼准教授）。事務局員である人間環境学府（教育組織）の大学院生は会議の日程調整や記録、研修プログラムの実施に伴う記録・分析作業、自治体調査に係る質問紙送付・分析作業や企業調査の調査依頼・記録・分析作業に従事した。

本プログラム開発組織の構成員の一覧は下記の通りである。

○九州大学関係者

所 属	氏 名	専 門	開発組織における役割
人間環境学研究院	元兼 正浩	教育行政学	事業代表者：統括・事務局長
同上	八尾坂 修	教育経営学	研究分担者
同上	田上 哲	教育方法学	研究分担者
同上	増田 健太郎	臨床教育学	研究分担者
法学研究院	レビン小林久子	紛争管理論	研究分担者：研修プログラム開発
人間環境学府	雪丸 武彦	教育経営学	研究分担者：事務局員
同上	山下 顕史	教育経営学	研究分担者：事務局員
同上	楊 川	教育行政学	研究分担者：事務局員
同上	波多江 俊介	教育行政学	研究分担者：事務局員
同上	前田 晴男	教育行政学	研究分担者：事務局員

○教育委員会関係者

所 属	氏 名	所属組織における役職
福岡県教育センター	江崎 藏（申請時） 西 健一（現在）	教育経営部長
同上	原 健次 鶴田 安秀	主任指導主事
同上	江崎 泰敏（申請時） 嘉村 知久（現在）	事業計画課長
北九州市立教育センター	井上 勝美	主任指導主事
福岡市教育センター	谷 正博（申請時） 瀧口 博之（現在）	主任指導主事

（２）プログラムの内容構成

本プログラムは「研修プログラムの実施・検証」、「自治体の危機管理研修導入・実施に関する実態調査」、「企業の危機管理方法に関する実態調査」の３つの柱からなる。

「研修プログラムの実施・検証」においては、九州大学と福岡県教育委員会とで作成した研修プログラムを、福岡県、福岡市、北九州市の学校管理職層を対象とした講座におい

て実施し、受講者へのアンケートを通じてその効果を検証することとした。この柱が本プログラムの支柱であり、ここでの知見が全体のプログラムの内容を規定する。

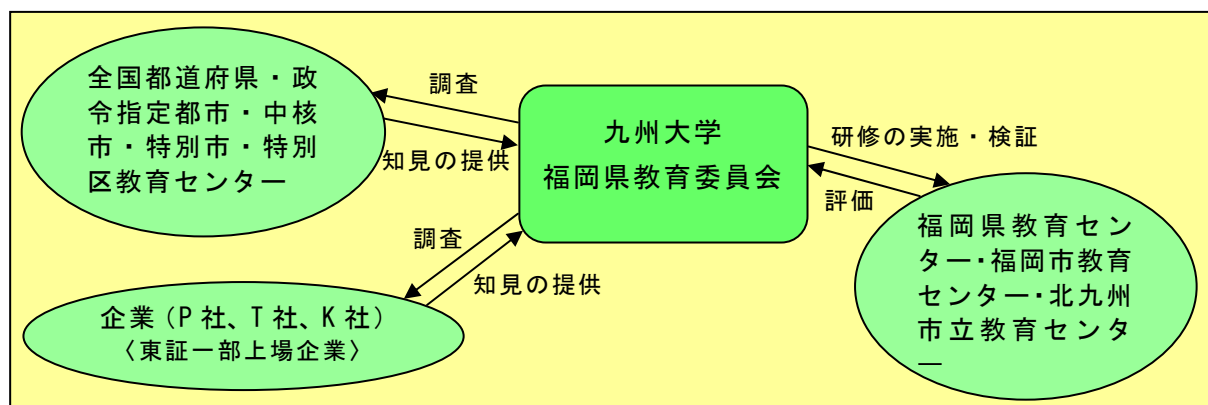
次の柱が「自治体の危機管理研修の導入・実施に関する実態調査」である。「研修プログラムの実施・検証」において提出された知見は、あくまでそのプログラム内において生まれたものであり、またその効果は今回の研修プログラムの受講者の認識にのみ基づくという限界をもつ。この限界を乗り越えるためには、全国の教職員の研修機関の取り組みを参照することが有意であろう。そこで、全国都道府県、政令指定都市、中核市、特別市、特別区を対象とした質問紙調査を行うとともに、質問紙への回答の中で特に研修に力を入れていると判断した自治体に対しては追跡調査としてインタビュー調査を実施した。これにより、全国の危機管理研修がどのような形で実施されているのかを明らかにするとともに、先進自治体がなぜ研修に力を入れることができるのか要因を抽出し、また研修のアイデアを入手することとした。質問紙は九州大学と福岡県教育センターとで協力して作成し、質問紙送付や分析、またインタビュー調査は九州大学の事務局が担った。

最後の柱が「企業の危機管理方法に関する実態調査」である。「研修プログラムの実施・検証」が本プログラムの支柱であり、その知見を教育領域の領域知において補完する役割が「自治体の危機管理研修の導入・実施に関する実態調査」であるとすれば、「企業の危機管理方法に関する実態調査」は教育領域外の領域知を参考にするための調査である。東証一部上場している大手企業を対象としたインタビュー調査を実施し、危機に対する考え方や組織体制について伺い、学校組織に活用できる知見を整理し、研修方法上のアイデアを入手することとした。インタビュー調査依頼は九州大学が3社の企業に対して行い、1社についてはゲスト・ティーチャーという形で九州大学に来校いただく形で、2社については企業本社に九州大学の事務局メンバーが赴く形でインタビューを実施した。それらの分析は九州大学が担った。

そしてこれら3つの柱から得られた知見を統合し、本プログラムの成果として提案を行うこととした。

以上のプログラムの開発組織と内容構成を図にすると以下の通りとなる。

図1 プログラムの開発組織と内容構成の全体図



Ⅱ 開発の実際とその成果

1. 研修プログラムの実施・検証

(1) 研修プログラムの開発

研修の実施に向けて、県教育センターの担当部課（教育経営研究部）と九州大学の学際的に組織したスタッフとで研修プログラムの共同開発を行った。研修プログラムの演習にあたる調停シミュレーションでは、九州大学の紛争管理研究センターで実施している調停トレーニングを学校管理職向けにアレンジして開発した。

○九州大学紛争管理センターの調停トレーニングとは？

調停トレーニングは、以下の内容によって構成されている。

1. ビデオの視聴…紛争や紛争解決の考え方を表現した話のビデオを上映する。そして紛争とはどんなものか、紛争解決に何が必要なのかを考えてもらい、ディスカッションを行う。
2. 紛争管理スキルの紹介…次に、紛争解決に必要な知識とスキルを紹介する。ここでは、当事者の自己解決を目的とする調停で用いられているスキルが中心となる。
3. 紛争管理スキルの習得・応用…最後に、ゲームなどを通じてスキルを習得する。ゲームには日常で起こりそうな問題を教材として用意しており、さまざまな場面でスキルがどのようにして応用できるのか、具体的に体で学ぶことができる。

○調停シミュレーションとは？

本プログラムで開発した調停シミュレーションとは、スクリプトを使用した紛争時のロールプレイのことである。スクリプトは福岡県教育センターの指導主事と共同して作成したものであり、学校管理職層が紛争場面で問題を解決できるスキルを育成するように設計されている。

ロールプレイは3人1組で行われ、学校管理職役、クレーマーの保護者役、問題教師役によって実施される。3役がそれぞれスクリプトを渡され、それに応じて役割を演じる。

学校管理職役は、クレーマーの保護者から問題教師の非をなじられ、学校を訪れるとの電話を受け、問題教師から事実についての報告を受けた、という設定にしている。ロールプレイはクレーマーの保護者が学校を訪問して、面談をしているところから開始される。

クレーマーの保護者は学校管理職に対して非難を浴びせる。それに対して学校管理職はどう対応するかが課題となる。そして次に学校管理職は問題教師に対して面談を行う。問題教師に対してどう指導を行うかが課題となる。

(2) 研修プログラムの実施

研修プログラムはまず福岡県教育センターが8月に行っている学校管理職向けの専門研修で実施した(「学校における危機管理の推進と校長(教頭)の役割」)。また、福岡県教育センター、及び北九州市立教育センターでも新任校長研修として大学担当者が委託されている3～4日間の内の半日×2回をモデル開発プログラムの試行・実施にあてた。なお、試行・実施にあてた研修の一覧は次の通りである。

研修講座名	対象	研修受講者数
福岡県教育センター校長研修	校長	45名
北九州市立教育センター新任校長研修	新任校長	9名
福岡県教育センター新任校長研修	新任校長	15名
福岡県教育センター教頭対象研修	教頭	61名
福岡県「ミドルリーダー養成講座」研修	教頭・教務主任	38名
佐賀県「学校現場における危機対応」研修	生徒指導関係	33名

以下ではこれらの研修のうち「福岡県教育センター校長研修」について具体的な進め方について見ていきたい。

○研修の日程・対象・概要

2008年8月26日、福岡県教育センターの新任校長研修において「学校における危機管理の推進と校長の役割」をテーマとする研修を実施した。研修対象は平成20年度福岡県内の校長45名である。

本研修は講義、演習によって構成され、9:40～15:55(5時間)にわたって行われた。教材として、講義では説明用の資料とワークシートを配布し、演習ではロールプレイのためのスクリプトを配布した。

○研修の実際

午前の研修内容は講義中心となっており、「学校における危機管理の推進と校長の役割」というテーマで行われた。時間は9:40～12:30の2時間50分であった。

時間配分(累計時間)	講師	受講生
30分(30分) 講義	<ul style="list-style-type: none"> ・「危機」の定義の説明 ・危機管理に対する認識の変遷 ・学校における危機 	説明を聞く
30分(60分) 演習・コメント	<ul style="list-style-type: none"> ・ワークシートの説明 ・受講生の勤務校での危機を書き込むよう指示 ・危機の発生度を書き込むよう指示 ・危機発生時のダメージを書き込むよう指示 ・発生度とダメージをかけ算し、リスクマップの該当箇所に危機の名称を書き込むよう指示 	<ul style="list-style-type: none"> ・説明を聞く ・勤務校での危機の書き込み ・危機の発生度、危機発生時のダメージ、リスクマップに勤務校の危機の書き込み
25分(85分) 講義	<ul style="list-style-type: none"> ・リスク・マネジメントとクライシス・マネジメントの説明 	説明を聞く
10分	休憩	

35分 (130分) 講義	<ul style="list-style-type: none"> ・ケーススタディ：地下鉄サリン事件（映像） ・リーダーとしての役割 ・学校の危機のケーススタディの提示 ・事件・事故が発生した時の対処法 ・校長としての役割 	<ul style="list-style-type: none"> ・説明を聞く ・事件発生の際の校長としての対応（語る）
40分 (170分) 演習・協議・コメント	<ul style="list-style-type: none"> ・学校の危機の事例の提示（6事例） ・グループワークの説明 ・提示した事例に対して、「YES, NO」判断をさせる ・YESを答えた方にカードをあげる ・グループ全体として、最後にカードの数から各グループの差を提示する ・グループの討議をさせる ・グループの代表を発表させる 	<ul style="list-style-type: none"> ・校長として提示された事件・事故に対しての「YES, NO」判断（個人判断） ・グループワークの実施、グループで判断する（5人1組） ・グループの討議 ・代表者の発表
昼休み		

午後の研修内容は演習中心となっており、大きく分けて、前半のロールプレイ【演習①】、後半のグループワーク【演習②】を中心とした内容であった。演習は13：35～15：55の2時間20分にわたって行われた。

【演習①】ではまず、2人1組でのロールプレイを行った。管理職役、保護者役の二人に分かれ、管理職役が保護者役のクレームに対応する場面を設定した。演習は次のような時間配分（13：35～14：35）の流れであった。

時間配分（累計時間）	講師	受講者
5分（5分）	ロールプレイの進め方の説明	講師の説明を聞く
5分（10分）		<ul style="list-style-type: none"> ・スクリプトに目を通す ・2人が校長役と保護者役を決めていく
10分（20分）		「嵐の10分間」を演出する
5分（25分）		2人で管理職役の対応のよさ、悪さを出し合う
15分（40分）	ロールプレイの進め方の説明	4人1組で記録者を決めて、クレーム対応状況を振り返る。
10分（50分）		小学校・中学校それぞれのグループの話し合いの結果を発表する
10分（60分）	県センターの主任指導主事、講師のコメント	フィードバックを受ける

【演習②】ではまず、6人1組で話し合い、「いじめ事例」、「不登校事例」の1つを選択する。選択した事例に対しての事前危機管理・事後危機管理の協議を行った。演習は次のような時間配分（14：45～15：55）、流れであった。

時間配分（累計時間）	講師	受講生
5分（5分）	グループワー	説明を聞く

	クの説明	
15分 (20分)		<ul style="list-style-type: none"> ・6人1組で話し合い、「いじめ事例」、「不登校事例」の1つを選択する ・選択した事例に対して、事前の危機管理と事後の危機管理の対処法を各人考える
25分 (45分)		グループごとに司会者、記録者を決めて、協議する
10分 (55分)	質疑に対して 応答する	<ul style="list-style-type: none"> ・グループの発表（時間の関係で省略した） ・質疑時間
15分 (70分)		総括

○研修の評価

研修の評価は、①研修内容の評価(講義の満足度、演習の満足度、自由記述)、②研修教材の評価(満足度、自由記述)、③時間配分・日数などの運営面での評価(満足度、自由記述)によって行われた。①～③での満足度はすべて4件法によった。これらの評価において研修の内容、教材、運営についての効果と課題が指摘されていた。

①研修内容の評価

講義の満足度評価は、回答を行った45人中38人が4点、7人が3点を付けていた。平均値は約3.8であり、高い満足度が得られたと言える。演習の満足度評価は、無回答の2人を除き、回答を行った43人中32人が4点、11人が3点を付けていた。平均値は約3.7であり、講義と同様に高い満足度を示している。自由記述では、その効果と課題が指摘されていた。

・研修内容による効果

研修内容の評価については次のような感想が見られた。

- | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> a. 現場に沿った、とても役に立つ内容でした。リスク・マネジメントとクライシス・マネジメントについて理解することができました。 b. 企業の取り組みの例が参考になった。 c. 講義…構造的に整理してもらい、理解が深まった。 d. 講義内容は、「あー、なるほど」と思えるものであり、良かった。 e. 演習で他の先生に意見を聞き参考になる意見交換ができました。 f. 自由に方法交換できて、大変参考になった。(記録は各自で、グループのまとめ発表がなくてよかった。) g. ロールプレイ研修はとても価値があったと思います。学年主任時代に何度か体験したが、本日のようにロールプレイをしなければ実践力は向上しないと思います。 h. 日頃直面している諸問題について、歯切れよく説明したり、飽くことのない演習で役に立った研修でした。 i. 演習では、色んな対応がある為参考になった。特に、本当にあった事例は参考になった。 j. 例は、私自身が経験したことのあるものが多くて、その時に自分は学習してきたような気がしています。そのような意味からも演習は考えるにあたってよい演習例でした。 k. グループ演習は実践的でよかった。スクリプトは手立てとしてとても有効だと思いました。 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

a～dからは本研修が、①リスク・マネジメントとクライシス・マネジメントに対する理解の転換、②企業事例の有用性、③分かりやすい講義内容の整理の仕方、という特徴を持っていたことがわかる。

また、e～kからは演習内容に関して、①演習を通じて、校長同士のコミュニケーションができたこと、②演習事例が学校現場を反映し、校長の危機管理能力の向上に役立ったこと、③スクリプトによるロールプレイ、グループワークという演習方法が活用できたこと、がわかる。

・研修内容に対する課題

本研修の内容に関しては、以下のような課題・意見が見られた。

- a. 演習は良かったです。事前に課題を提出させ、その課題別グループ演習もよいのでは・・・
- b. 事前研究までふみこめばもっと良い。
- c. 演習（2人組）は、なぜ協議を4名でやったのかと思う。保護者役と校長役の受講者2人で、それぞれの立場で協議した方が深まったと思う。
- d. 演習の事例が年々よくなっているが、さらに状況設定を具体的にしてほしい。
- e. アメリカでは危機管理より被害管理が最優先されていると聞きます。（9.11）日本においてもこの流れに変化していくのでしょうか。
- f. 年々クレーマーが増加しているのが気になります。家庭や地域の教育力を抜本的に県や市町村で考えていかないと、学校は言われ放題、され放題のサンドバック状態化していきます。県といったレベルでのとりくみに期待します。マスコミがとりあげるだけでも減るのではないかと思います。

a～eの感想のように、①演習をスムーズに行うために、事前課題を提出すること、②ロールプレイのやり方の改善、③演習事例の具体化が求められ更新していくこと等が改善点として示されている。また、fで示しているように、今後の危機管理に関して、学校レベルだけではなく、県レベルの取り組みが必要であることが指摘されている。

②研修教材の評価

教材の満足度評価は、無回答の1人を除き、回答を行った44人中29人が4点、14人が3点、1人が2点を付けていた。平均値は約3.6であり、高い満足度が得られたと言える。自由記述では、その効果と課題が指摘されていた。

・研修教材による効果

本研修では、教育センターと共同作成し、講座の中で配布した「危機管理講座テキスト」、プレゼンテーション（レジュメ等資料）、演習資料を受講者に配付した。自由記述では、研修で配った資料（講義・演習）が分かりやすいという記述が13人と一番多い。その中に6人が「実際に使える資料」と答えている。また、「危機管理講座テキスト」に関する記述も6人が回答しており、いずれも学校に持ち帰って研修に生かしたいというふうに答えている。1人は「ロールプレイの脚本等がとてもよく出来ていました」と感想を述べていた。※なお、この「危機管理講座テキスト」は内容やレイアウトを刷新したものを共同研究事業の成果物の一つとして本研究事業経費により新たに作成した（20頁参照）。※

・研修教材に対する課題

しかし、研修教材に関して、①演習の内容自体の工夫 (a, b)、②全体的な流れの配分の工夫(c)、③プレゼン等の資料が見えにくい(d, e)という点が指摘されている。

- a. 演習題は、もう少し工夫してほしかった。
- b. 演習の内容について、実際は、もっと厳しい内容で対応を迫られる機会が多いので、事例を集めておくとよいと思った。
- c. 資料の順序とプレゼンテーションの順序を一致しておく、より講師の話が理解できると考えます。また、A男の父親のスク립トに学校に対する攻め方の例（冒頭で“今日は何できたか分かるでしょうか？”から入る etc）があるとわかりやすいと思います。
- d. プレゼンテーションは、文字がやや少し多いように思います。
- e. プレゼンが後ろの方は見えにくかった。

以上の意見から、研修教材の開発に関して、ロールプレイの事例選択、演習の時間配分等を今後の課題として工夫の必要があると考えよう。

③運営面での評価(時間配分・日数)

運営面の満足度評価は、無回答の4人を除き、回答を行った41人中24人が4点、16人が3点、1人が2点を付けていた。平均値は約3.6であり、研修内容、研修教材と同様に高い満足度が得られたと言える。

本研修の運営に関する自由記述では、45人のうち、28人の回答があった。28人の中に講義・演習の時間配分が良く、無理のない、ムダのない研修というような感想が16人で、最も多かった。

しかし、「講師の講義時間の確保も重要だと思います」、「演習を通して主体的に学ぶことができたが、講義の時間が短かったように思う」という意見もあった。今後の講義・演習の時間配分に関して、工夫していく必要があるように思われる。

また、全体的な時間配分に対して、「もう1日受けたい」という意見、「演習もあり、時間的には十分なものでしたが、内容によってはもう少し時間を増してもよいのかもしれない」という意見も見られた。

(3) 研修プログラムの成果と課題

○プログラムの成果

研修プログラムでは、上記の研修以外にも4つの研修の場において実際に講義・演習を行った。そして、いずれの研修の場においても、つまり研修対象の職位に関わらず、学校管理職層に対しては本研修プログラムは高い評価を得ていることが受講者の感想から判明した。以下では、①研修内容、②研修教材、③運営面での成果についてまとめていく。

①研修内容

a. 危機管理に対する理解と考え方の転換

今回の研修プログラムの感想において最も多く見られたのが、危機管理についての理解とともに、考え方を揺さぶられたという指摘である。特に研修プログラムで強調した危機と組織マネジメントとの連動性という考え方に対しては、自らの組織における役割を自覚させるという効果があった。

b. ロールプレイの効果

今回の研修プログラムでは演習にロールプレイを組み込んだが、これが非常に効果をもっているものであったことがわかった。ロールプレイは「緊張感、切実感」があり、危機管理に対する理解を効果的に深めることができるとともに、危機管理意識の向上に繋がっていた。

c. 演習を通じた付随的効果

演習は単にその内容にのみ効果があったわけではなく、それを通じて、受講者同士のコミュニケーションが生まれており、これを好意的に感じる受講者が見られた。これにより、他の受講者の危機への対処方法に対する意見が聞けることになり、価値があると考えていた。

②研修教材

研修対象者は研修と現実が切り離されてはならず、実際に学校でどうするかという評価視点をもっている。このため、研修後に活用できるかが研修対象者にとって意味のあることである。これに対しては、使用したワークシートに有用性を感じ、学校で活用するとの回答があった。講座の中で配布した「危機管理講座テキスト」についても分かりやすい、実際に校内研修等で使えるなどの評価がなされていた。

③運営面

講義・演習の時間配分に対しては、適当であるとの感想が最も多かった。また、演習の時間を長くとったことを良かったと評価した受講者も多く見られた。

○プログラムの課題

さて、以上の成果に対して本研修プログラムに対しては多くの課題、改善点が示されていたのも事実である。これもまた①研修内容、②研修教材、③運営面のそれぞれについてまとめていく。

①研修内容

a. 演習の進め方

後述するように、演習の時間に対する少なさを指摘する声の一部見られた。このようなことから、演習をスムーズに行うために、事前課題を提出することが指摘された。また、ロールプレイ後の協議のやり方の改善（保護者役と管理職役のペアだけでの協議でよかったが、実際には2ペアでの協議となった）という指摘もあった。また、北九州市・福岡市等での研修では教師役も入れた3者によるロールプレイを試みに行ってみた。それぞれの演習方法の長短についての整理・検討が必要である。

b. コミュニケーション技法の具体性

今回の研修プログラムでは、危機管理に対する理解や考え方の転換に役立つ一方、危機管理の対応におけるコミュニケーションの技法についても具体的に演習できればよかった

との指摘があり、電話対応などのビジネストレーニング、模擬記者会見などのプレス対応、その他にも実際の危機に対する現実的な技法をより模索する必要があると考えられる。

②研修教材

a. 演習事例の具体化

事例に対しては、「具体的で良かった」との回答もあったが、「より現実にあった事例があったらよかった」との指摘もなされていた。より現実味を帯びたものとなるよう、教育センターの知見を生かしながら洗練していく必要がある。

b. プレゼンテーション資料の文字

今回のプレゼンテーション資料に対しては、文字数の多さや文字の小ささが指摘されていた。受講生の位置にもよるが、できるだけ見やすい資料を作成する必要があるだろう。

③運営面

a. 講義と演習時間のバランス

時間配分が適当であるという意見もある一方で、全ての職位で「講師の講義時間の確保も重要だと思います」、「演習を通して主体的に学ぶことができたが、講義の時間が短かったように思う」という意見もなされた。

b. より長時間の研修の要望

全体的な時間配分に対して、「もう1日受けてほしい」という時間を増やして欲しい意見、「演習もあり、時間的には十分なものでしたが、内容によってはもう少し時間を増してもよいのかもしれない」という意見も見られた。

c. 会場に対する要望

会場について、演習を行うならば広めの部屋がよいとの回答があった。他方、プレゼンテーション資料が見えにくいとの指摘もあり、このバランスをとる会場配置が必要になる。

以上のような問題点を踏まえて、次年度の研修をよりよいものへと改善したい。

2. 自治体に対する調査

(1) 質問紙調査の結果

質問紙では主に自治体の危機管理研修の実施に対する緊急性、重要性の認識、危機管理研修の内容・方法について質問した。本調査の質問紙の送付自治体は、都道府県、政令指定都市、中核市、特別市、特別区の165自治体(表1)であり、具体的な送付先は教職員研修の実施を目的としている機関である。この機関の名称は自治体によって教育センター、教育研究所、研修センターなど様々であるが、以下では、便宜的に統一して教育センターと呼ぶことにする。質問紙は2008年11月20日に九州大学より発送し、89自治体からの返信があった(回収率約54%)。返送自治体の種類別の内訳は以下の通りであった。

表 2-1 質問紙送付自治体の内訳

自治体の種類	自治体数
都道府県	47
政令指定都市	18
中核市	35
特別市	42
特別区	23
計	165

表 2-2 質問紙返送自治体の内訳

自治体の種類	自治体数
都道府県	36
政令指定都市	12
中核市	23
特別市	12
特別区	6
計	89

以下では、研修義務のある都道府県、政令指定都市、中核市の状況を中心にみることにする。なお、今回の調査では教育センターに質問紙を送付したため、教育委員会事務局が研修の実施を行っている場合には、回答が得られないことがあったことを付言しておく。

【危機管理研修の実施状況と危機管理研修に対する認識】

校長や教頭対象の危機管理研修は実施自治体が多く、また重要性、緊急性の認識が高い傾向があるのに対し、教務主任対象のそれは実施自治体が少なく、また重要性、緊急性の認識が低い傾向が見られた。

なお、都道府県、政令指定都市、中核市のいずれも、危機管理研修の対象は「校長・教頭」が多く、政令指定都市、中核市よりも都道府県のほうが、「校長・教頭・教務主任」の3者に対して危機管理研修を実施している状況がわかった。

さらに、「校長のみ」、「教頭のみ」、「教務主任のみ」、「校長・教務主任」、「教頭・教務主任」を研修対象にする自治体は少なく、校長に対する危機管理研修と同時に教頭を対象とする危機管理研修も行い、また教務主任も対象とするという自治体が多いということが明らかになった。

【研修の方法】

研修方法は、「講義のみ」と「講義と演習」を採用している自治体がほとんどであり、「演習のみ」を行っている自治体はなかった。そして校長、教頭、教務主任という対象にかかわりなく、ほぼ同じ数の自治体がそれぞれの方法を採用しているが、やや「講義と演習」を採用している自治体数が多かった。

講義と演習の割合について見てみると、教務主任対象の研修については自治体によってそれぞれであるが、校長、教頭対象研修については7：3、5：5、4：6という回答が多かった。

【演習の際に行った活動】

校長、教頭、教務主任の研修、なかでも演習の際に行った活動は何かを聞いたところ、23自治体がグループワークと回答した。その中で特徴的だったものは、次の回答である。

過去の事例などを基に、①保護者対応、②報道機関への対応（記者会見想定問答）などについて考察を行った。（北海道）

各グループが用意した仮想事例をもとにKJ法を使って組織的な動きを作る。（新潟県）

また、10自治体がロールプレイと回答した。その中で特徴的だったものは、次の回答である。

仮想事例をもとに第一発見者の動きをシュミレーションし、ロールプレイする。（新潟県）
模擬記者会見、クライシス・コミュニケーションにおけるロールプレイ、グループ別協議（ロールプレイ後の振り返り）。（神奈川県）

保護者などの苦情対応と実際・不正要求、過剰要求のパターンと対応例。（広島県）

その他、ワークシートにまとめる（徳島県）、カードを使った協議（北九州市）などの回答があった。

【演習での使用教材】

演習での使用教材は外部講師が作成、提供した資料が多い（9自治体）。また、教育委員会が作成した資料という回答もある（1自治体）。神奈川県では、「講師が用意したパワーポイントスライド及びその配布資料」に加え、「独立行政法人教員研修センターが実施した研修を参考に作成した資料」も使用している。

また、教育センターが独自に作成した資料もある（5自治体）。その中には大学教員の作成した教材をアレンジした自治体（前橋市）や、大学教員と協議して教材を作成した自治体（福岡県）もある。特徴のある回答は次のものである。

新潟県立教育センター作成の演習シート

- ①危機管理マニュアル見直しに向けて仮想事例をもとにした
クライシス・マネジメント、リスク・マネジメント
- ②協働体制づくりの方策を探る 仮想事例をもとにした
シミュレーション・ロールプレイ。（以上、新潟県）

教育センターの職員の自作教材・危機管理の基本的な考え方・危機管理に関する関係法令・教育機関におけるリスク・危機管理マニュアル構成例・危機管理マニュアル作成、改善の手順・マスコミ取材への対応チェックリスト・関連図書紹介等（以上、広島県）

さらに、事例を扱う自治体が特に多い（14自治体）。事例もさまざまであり、「不祥事事例」（岡山県）や「大阪教育大学附属池田小学校等」（高知県）、「クレーム事例のワークシート」（三重県）など、さまざまなタイプの危機について事例検討を行っている。また、受講者が持ち寄った事例を扱ったり（名古屋市）、実際にあった保護者や地域からの苦情事例を使用するなど（宮崎市）、身近な事例を扱う場合もある。他に、「教職員の事故対応及び報告についての文書資料作成・教職員の服務に関する文書資料作成」（平塚市）といった回答もあった。

【研修方法と評価との関係】

研修方法と研修に対する受講生の評価との関係を見ると、研修方法、研修対象ともに大きな差はなく、危機管理研修に対する評価は、講義のみであっても、講義と演習であっても、また校長対象研修、教頭対象研修いずれも高い評価であった。

唯一差が見られたのは、教頭対象の研修における「講義のみ」と「講義と演習」の評価である。「講義のみ」行った研修に「とても高い」との評価を与えた自治体数は、「講義と演習」を行った研修に「とても高い」との評価を与えた自治体よりも明らかに少なかった。

危機管理研修の実施に対しては全体として高い評価が与えられているが、教頭対象研修については、講義だけではなく演習も取り入れた方が評価が高い可能性が示されていると言えよう。

上記の評価を得た理由について聞いたところ、それぞれの方法に対して次のような回答があった。「講義のみ」について見ると、具体的な事例、実際に起こった事例を使用して講義を行ったことが高い評価の理由とされている。また、教頭対象研修については、「法的リスクを伴う」事例を用いることが評価につながっていることが示されている。また、情報セキュリティという現代的な課題に対する研修が評価されたことが指摘されている。演習を取り入れることで理解が深まるという今後の課題が指摘されているが、講義だけでも危機管理研修を充実させることは可能なようである。

次に「講義と演習」を研修方法として採用した自治体が受けた評価の理由についてである。講義においては「講義のみ」と同様に、具体的な事例を用い、わかりやすく理解できたことが評価につながっているとの指摘が見られた。

演習については、具体的なものが理解につながり、高い評価につながっているとするものが多かった。ロールプレイによる疑似体験が高い評価につながったとするものである。

また、演習ではグループワークも効果的であることが窺えた。この方法が実際の場面に役立つとする回答や、学校の情報を交換できるとの回答があった。もっともこの方法を用いる際は、質疑の時間が設定されていること、そして、講師がグループワークの成果物に対して的確に解説したりアドバイスする力量があること、等の条件が関わってくる。

これ以外にも、研修内容や研修それ自体がタイムリーである、ニーズにあっている等の、現場感覚との合致という点や、今後使用できる資料も評価につながっているようである。

(2) 聞き取り調査の結果

前項の質問紙調査での検討を通じ、危機管理研修の先進自治体を抽出した。抽出した自治体に対して、事務局からインタビュー依頼を行い、承諾のとれた自治体に対して事務局員を派遣する形で調査を実施した。聞き取り調査から明らかになった点を以下に述べる。

まず総じて、どこの自治体も様々な工夫を凝らしていることが窺える。受講者のニーズを汲み取った研修内容にしていたり、講義だけでなく演習形式も取り入れたりといった取り組みの調査結果からもわかる。学校保健法が学校保健安全法へと改正された。従来の学校における保健管理及び安全管理に関し必要な事項を定め、幼児児童生徒並びに職員等の健康の保持増進を図ることを目的とした法律であったものから、対象が「安全」に関することまでに拡大した。同法の第二十六条以降に学校安全に関する規定がなされており、平成二十一年四月一日から施行される。「保健」と「安全」の区分がなされているものの、学校の危機管理の対象が多岐にわたっていることが理解できよう。今回調査対象とした自治体でも、それぞれの地域の実情に応じた研修内容が組まれていた。

それらの様々な工夫の中で、目を引く事柄は、「講義」だけでなく、「演習」を取り入れているという点である。無論危機管理に関する法律の基礎知識は講義形式で共通認識を図っていくことが求められるが、それらの法律を踏まえて上で実際にどのように対応するかはシミュレーションが必要となる。実際、記者会見やクレーム対応等、特定の条件設定を行った一場面を想定してのロールプレイング演習等が積極的に導入されている。この演

習を導入することで、研修自体に対する受講者の評価も高いものとなっていると考えられる。そのことは、研修実施後の受講者アンケートからも明らかである。講義と演習の時間配分・内容のバランス調整の難しさや、研修事後の効果測定によりよい方法の追求に関して、同様にそれぞれの自治体がおも検討を要する課題として抱えている面があるものの、受講者にとって演習の形式は総じてプラスに評価されるようである。

研修といえば講義形式の座学が中心のように思えるが、なぜ演習の導入が受講者に高く評価されるのだろうか。それには次のような理由があると考えられる。まず、演習を行うことで、他校の教員の考えを知ることができ、自校の対応を見直す契機になるからということが理由として考えられる。演習においても、観察者の役割をあえて設置して、受講者の気づきを促すことを企図する自治体もあった。情報を受動的に受け取るだけになりがちになってしまう講義形式と違って、演習形式では受講者の主体性を発揮するための機会が設けられているものと捉えることができよう。次いで理由として挙げられるのは、リスク・マネジメントやクライシス・マネジメントにおける自己の対応が適切か否かを判断する良い機会となるからである。校長ともなれば、とりわけクライシス・マネジメントにおいてはトップダウン型での迅速な決断・対応が求められる。そのため他者の決断・意見に触れる機会がほとんどない。ゆえに、こういった演習の機会是他者の意見に触れる貴重な機会となる。また、公的な場での研修であることから、教育委員会(教育センター)の公的な見解を知る機会でもある。よって、演習の機会を設けることは、受講者にとって大変貴重な機会を提供していることにもなる。今後とも学校の実態に即した演習内容・演習課題の計画・実施が求められる。

一方で、自治体が独自に工夫をせざるを得ない理由も存在する。その理由の大きな一つが、やはり予算の問題である。危機管理といっても内容は多岐にわたることは先述したが、それらの内容に沿った研修内容を受講者に提供するために、積極的に外部の講師を利用している。しかし、一般企業からの講師であれば、その提供する内容に見合うだけの報酬が求められる。そういった情報の有益さは自治体も認めるところではあるが、自治体も予算が限られているため、予算は講師選定の際の考慮すべき条件の大きな一つとなる。それに対する自治体の工夫としては、地元の警察署から講師を招いたり、近隣の大学から講師を招いたりといったことを行っている。しかし、地元の警察ではカバーしきれない内容もあったり、近隣に適当な講師がいなかったりといった問題がある。加えて、自治体にとって講師選定は慎重を要する検討事項である。場合によっては研修の成功は講師の力量に委ねられる部分が大きいからである。今回の調査では、講師選定の失敗事例にはほとんど触れることができなかったが、中には講師の提供する視点・情報が必ずしも学校現場に直接援用できる内容のものではなかったという趣旨のことがインタビューから窺えたようである。

以上のことから、各自治体はそれぞれの実情に応じた研修内容の工夫を行っており、そのための情報収集を積極的に行っていることがわかった。しかし、予算に限度があるという制約を抱えており、そのため講師の選定には苦心しているという実態がある。近隣の公的機関や大学との連携だけでは対処できない部分があるという事実も明らかとなった。これらの課題に鑑み、様々な講師のネットワークをもつ独立行政法人教員研修センターの果たす、コーディネートを中心とするセンター的役割は大きいものと考えられる。

3. 企業への聞き取り調査

(1) 聞き取り調査の概要

本プログラムでは、危機管理の方法について示唆を得るために、リスクやクライシスに備えて多くの資源を投入していると思われる大企業に対してインタビュー調査を行うこととした。企業のリスク管理担当者に対して事務局からインタビューの依頼を行い、承諾のとれた3つの企業に対して事務局員を派遣する形で調査を実施した。なお、そのうち1社については、インタビューという形ではなく、九州大学に来校していただき、当社における危機管理の取り組みについての講義を研究代表者及び事務局員が聴講するという形での聞き取りとなった。インタビュー調査の対象企業及び調査日時は下記の通りである。

- ・2008年7月11日 T社
- ・2008年7月17日 P社
- ・2009年1月10日 K社

いずれも東証一部上場企業であり、職員数が100名を超えることのない学校という組織とはリスクの捉え方から実践まで数多くの違いがあることが考えられるが、危機が生じた場合の被害も大きく、それだけに危機管理の取り組みもコストをかけ先進的に行っているため、有用な示唆が得られるであろうと考え、聞き取り調査を依頼した。

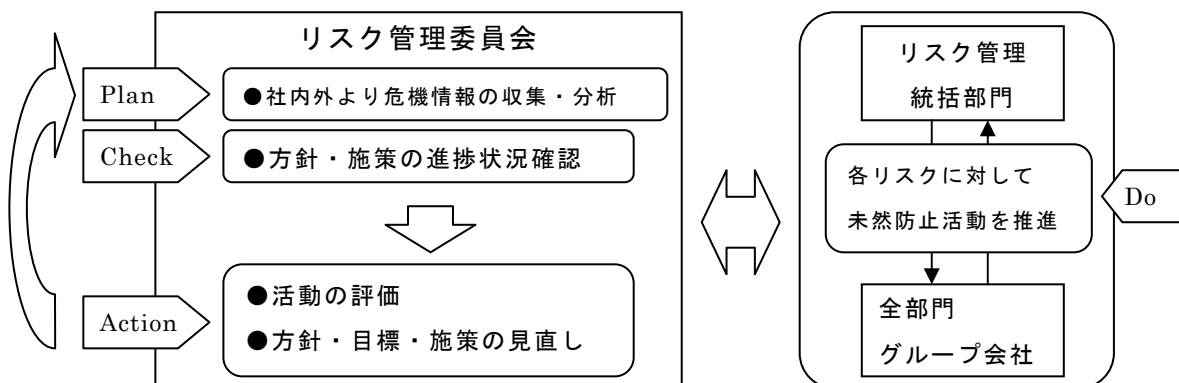
(2) 企業の危機管理から得られた知見

企業が行っているリスクマネジメントおよびクライシスマネジメントの取り組みから得られた知見として大きく4点を挙げるができる。すなわち、①リスクマネジメントの組織体制、②社員への経営理念の徹底、③リスクマップの活用、④社員の危機意識向上にむけての取り組みである。以下において、それぞれの知見について述べることとする。

【リスクマネジメントの組織体制】

調査を実施した3社ともに共通して見られた点として、危機管理を行う組織体制が確立していることがあげられる。T社はリスク管理委員会、K社はリスク管理室、P社はG&Gリスクマネジメント委員会という、危機管理を専門的に行う組織を設置し、その中でリスクマネジメントのPDCAサイクルを考えながら事業を行っている。ここではT社のリスク管理活動を例に挙げる。

T社のリスク管理活動



上記のように、リスク管理委員会が中心となって、企業の事業活動を取り巻くリスクに対してP・D・C・Aを意識しながら活動を行っているのである。この、リスク管理委員会が中心となって危機管理のPDCAサイクル活動を実施するという点は、学校という組織にはあまり見られないところである。危機管理を一過性のものとせず、かつ組織が一体となって行うために非常に有効な知見であると言えよう。

【社員への経営理念の徹底】

この方法は、組織にコンプライアンス(法令遵守)を徹底させることによってリスク要因を除去・軽減させるのに効果がある。

K社では創業者の実体験や経験則にもとづいた人生哲学であるフィロソフィーを経営の原点として位置づけ、全従業員に「フィロソフィー手帳」を配布し、様々な機会にそれを活用している。研修においても、教育体系においてマネジメント教育、職能別教育と並列してフィロソフィー教育を置き、国内だけでなく海外においても、また経営トップからパートタイマーまで全ての職位の従業員に定期的かつ体系的に教育を実施している。

また、P社の経営理念は①企業は社会よりの預かりもの(公器)であること、②その預かった全ての資産を活用し、商品・サービスを通じて、社会に貢献すること、③この貢献度に応じて、利益を世間(社会)よりいただき、社会に還元すると同時に更なる貢献のため再投資をすることであるという。そのためには、「社会の公器」として社会に迷惑をかけることがないように、品質管理(現在のリスクマネジメントに含まれる)を行い社会に貢献し、社会的責任を果たす必要がある。この経営理念があり、当社の行動基準にまで落とし込んでいく。

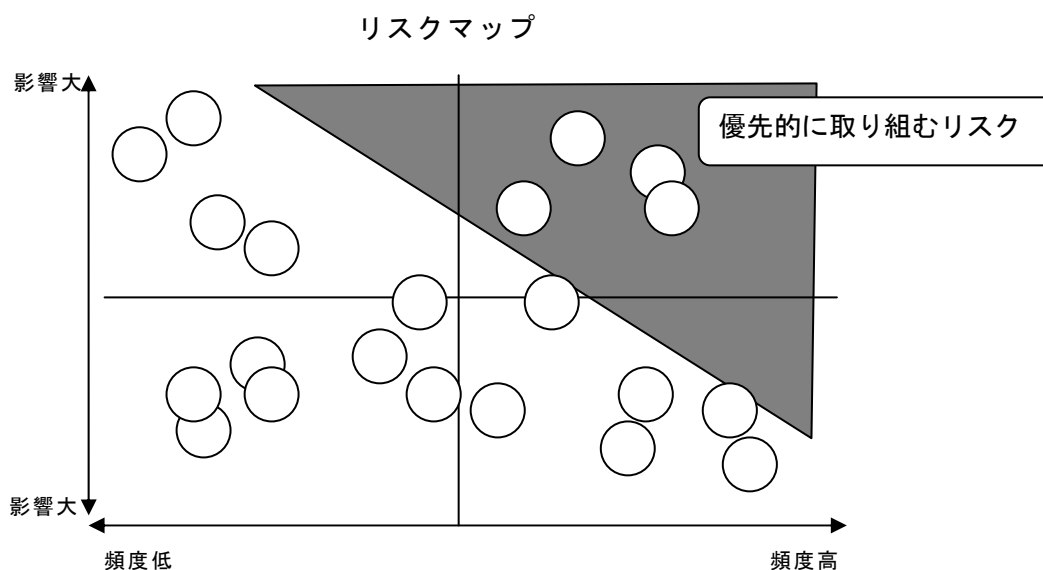
このような企業がそれぞれに「経営理念」を持ち、それを社員に徹底させることによって、社内の不正が起こりにくい組織となり、リスク項目の一つである「社内不祥事」を防止することが可能となっている。これは学校に置き換えても同様のことが言えるであろう。校内に教育目標、教育ビジョンが確立することによって、教員の不祥事を減らすことを可能にするかもしれない。

【リスクマップの活用】

調査を実施した3社ともに見られた取り組みとして、リスクマップの作成および活用という点も挙げることができる。リスクマップとは、組織を取り巻くリスクが実際にどれだけ重要なものを把握するために、経営への頻度と影響度を数値化し、相関表を作成することによってリスクの大きさを可視化する、リスク評価の手法である。たとえばT社では、リスク項目を35に分類し、影響の度合いを頻度については5段階、影響度については25段階で評価することによってリスクマップの作成を行っている。

このリスクマップを作成することによって、普段は見えない組織を取り巻くリスクを可視化し、その組織が優先的に取り組むリスクを選定し対処法を考えるとといった危機管理のPlan→Doを行うことができるのである。本研究においてもすでに研修内でワークシートを用いて、受講者にリスクの頻度・影響度を数値化し、リスクマップを作成するという演習を実施しているが、企業でも実際に同様のことがすでに行われているということにより、第1章における研修の正当性を示すことができた。学校活動は企業とは異なり、影響度を

被害金額といった数値で表すのが難しいという点に課題は残るが、管理職の経験則に基づいた影響度の値を量的調査によって数値化し、学校を取り巻くリスクをモデルとして示すことも有意である。



【シミュレーションの実施】

最後に、T社の取組みの特徴ともいえるシミュレーションを紹介する。具体的には、まず優先的に取り組むべきリスクに対応する事例を選定しシナリオを作成する。たとえば、リコールというリスクを想定して、商品の重大事故が発生するといったシナリオである。このシナリオは、より現実味を帯びたものにするために2ヶ月もの期間をかけて作成することであった。次に、部長や課長クラスの意思決定を行っている社員を対象に、机上訓練を実施し、危機発生時の行動が適切なものかについて検証を行う。机上訓練とは、マニュアルを使用して読み合わせを行うものであるが、これを実施することによって、危機が発生した時にまず何を行うべきかといった判断能力、誰に何を伝えるべきかといった情報活用能力を身につけることが期待できるのである。そして、なによりシミュレーションの実施において重要なのは、実施者のリスクに対する感度を高めることにある。シミュレーションを実施すると、その過程においてマニュアルの問題点や自分が把握していない情報といった、様々な問題点に気づくという。その気づきによって、社員が日常の業務において重大災害・重大事故の予兆である「ヒヤリ・ハッと」の存在を知り、事前にリスク予防ができるようになるのである。

以上の4点が、企業の危機管理の取組みにおいて特徴的であった点であるが、その他にも社員の危機意識を向上させるため、研修を体系的に行っている。日常業務においても朝礼の場を利用して新型インフルエンザなど、時勢に合わせて社員に情報を伝え、また、社内ネットワークで情報を掲載するなどの活動を通して、日常的に情報の伝達を繰り返している。そのような点からも、「日常の情報伝達」が、企業の危機管理において重要なポイントであったといえる。

4. プログラム開発の成果

本研究は「学校管理職のためのクライシス・マネジメント・スキル開発プログラム」と命名し、クライシス・マネジメントすなわち危機の事後対応のあり方を、九州大学大学院法学研究院附属紛争管理センター（レビン小林久子教授）の調停プログラムの知見や技法を援用しながら、福岡県教育センター教育経営部スタッフとともにロールプレイ演習用のスクリプトやその実施方法を研究開発し、福岡県教育センターはもとより各地域の危機管理研修においてこれを実際に行い、その効果を検証するものであった。そのため、研究分担者である九州大学教育経営・法制研究室に所属の大学院生たちが各研修に参加し、研修内容をビデオ等で記録し、アンケート調査などを行い、その有効性を検討することを大きな柱とした。また、危機対応（クライシス・マネジメント）を組織的に行うことは、事前の危機予防（リスク・マネジメント）にも繋がっていくため、ひろく「危機管理」をクライシスマネジメントとリスクマネジメントの連関として捉え直し、学校管理職並びに教員対象の「危機管理」研修の全国的実施状況や民間企業における危機管理の取組事例についても調査することができた。これによって従来型の「危機管理」研修をブラッシュ・アップできる多くの示唆を得ることができた。

その成果は資料集（独立行政法人教員研修センター委嘱事業 教員研修モデルカリキュラム開発プログラム（平成20年度教育課題研修）資料集『学校管理職のためのクライシス・マネジメント・スキル開発プログラム』）として別にまとめ、また本プログラム開発に関するホームページ(<http://www.education.kyushu-u.ac.jp/crisismana/>)も立ち上げている。さらに、ハンドブック（『危機管理講座テキスト』）も福岡県教育センターとの共同で作成することができた。詳細な成果報告はそれぞれに委ねることとし、ここではそれらの成果に至るまでの大まかな研究の流れを以下に整理しておきたい。

まずこのたび、本開発プログラム事業を委託され、これを契機として紛争調停の技法を学ぶ機会が与えられたことの意義は大きい。九州大学法学研究院附属紛争管理センターのプログラムは、座学と演習を巧みに組み合わせ、紛争を管理することの重要性と調停技法の有用性を実感することができた。とりわけ三者ロール・プレイ演習はとても貴重な機会となった。

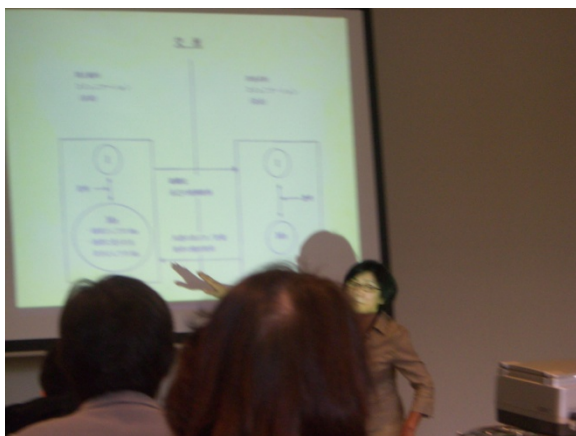


写真) レビン教授の講義風景

そこで連携先である福岡県教育センター教育経営部に、ロール・プレイ用のスクリプトを共同開発することのお願いをした。従来、二者のロール・プレイはよくあるが、調停技法のように三者のロール・プレイは目新しい。したがって、その後、福岡県教育センターの担当主任指導主事らに九州大学まで来ていただいて協議をし、三者の構図が生きるようなスクリプト案を再度書き直していただいた。また、専門家であるレビン小林教授にもスクリプトにさらに手を加えて書き改めていただいた（タイトルは「真面目と真面目のぶつかり合い」。「我が身に起きそう」「身につまされる」など高い評価が得られており、共同研究でこうしたスクリプトを作成できたことが最大の成果である。



写真) 県教育センター担当者による
スクリプトの背景（三者対立）の説明風景

実際の講義・演習は、福岡県内の校長対象、教頭対象、ミドル・リーダー対象、福岡市の新任校長対象、北九州市の新任校長対象、そして佐賀県の生徒指導関係の教諭・養護教諭を対象に行った。講義では各学校の最終責任者として危機発生時に迅速な対応や判断・決断をしていかなければならない校長職を対象とする講座ではクライシス・マネジメントにウエイトを置き、反対に教頭職を対象とする講座では安全管理のためのリーガル・チェックなどリスクを回避するための危機予測などリスク・マネジメントにウエイトを置いた。他方、ミドルクラスら一般教諭を対象とした研修となると、最終的な意思決定など現実味を帯びない内容も含まれ、一般教諭向けの「危機管理」論のあり方は今後の課題となった。

なお、演習も同様で、最終判断を下すのは校長職であるため、教頭研修では校長不在時という設定を、一般教諭対象研修では「校長になったつもり」で役割を演じてもらった。したがって、それぞれの職位において必然性のある危機管理用のスクリプトの作成もまた残された課題である。ただ、それでも受講生の評価はたいへん高かったようで、ミドル・リーダー講座の中でこの危機管理講座のみが次年度一日研修に拡大されることとなった。



写真) 二者、三者スクリプトによるロールプレイ風景

ところで、福岡県教育委員会の方針等により、本年度の演習は二者スクリプトを採用し、他の政令都市教育センター等では三者スクリプトを採用してロールプレイを行った。結果的に多様な方法を試みることができ、その可能性と問題点も明らかになった。それぞれの実施状況については上述の資料集に詳しく掲載している。結論的に述べれば、要する時間などのコスト面では二者スクリプトが優位であるが、三者スクリプトを行うことにより、管理職として重要なことが同様の危機を起こさせない職場づくりであることに気づかせることができた。そのために教職員にコーチングマインドで臨むことは保護者クレーム対応以上に困難であることに気づくことができるなど、三者スクリプトによるロールプレイのメリットはきわめて大きいことが明らかになった。

なお、本研究費の助成により、全国の教育研修所や教員研修センター等における「危機管理」講座の開設状況について調査することができた。何年もの蓄積をもつ自治体がある一方で、まだ「危機管理」を冠した講座を開設していない地域もみられた。先進自治体には、研究分担者である院生が直接足を運び、担当者にインタビューさせていただいたり、貴重な資料をいただいたりすることができた。記して感謝申し上げたい。たとえば、本文に取り上げた新潟県立教育センター作成の演習シートにおける、仮想事例をもとにしたシミュレーション・ロールプレイなど、極めて斬新な取り組みであり、今後の参考となった。

また、民間企業におけるリスク・マネジメント（クライシス・マネジメントを含む）の考え方についてもとても刺激的であった。危機管理の成否が直接に会社存亡にかかわるといふ文字通りの「危機感」に由来する真摯な受け止め方と組織的対応は既述の通りとても印象に残った。教育界にいる我々も危機に対する「感度」をあげていかなければなるまい。

すでに本年度実施した福岡県の校長・教頭・ミドル対象研修、及び福岡市・北九州市の新任校長研修は次年度も継続して担当することが決まっております。今回の成果を踏まえた試みが可能である。また、他のいくつかの自治体からも危機管理研修のオファーを受けており、本年度の成果を浸透できるよう生かしたい。また、本プログラム開発の成果は「共有財産」として多くの方々がこの研修を担当できるよう願うものである。外部講師が身近におらず、独立行政法人教員研修センターに紹介してもらって感謝しているという声もうかがった。このように本テーマに対する現場のニーズはますます大きくなるばかりであろう。

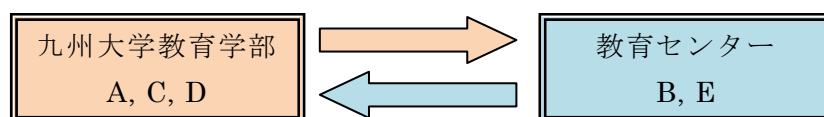
Ⅲ 大学・教育委員会連携による研修についての考察

1. 連携を推進・維持するための要点

今回の事業連携の前提として、九州大学教育学部が福岡県教育センターと連携協定書を交わし、継続的に以下の5つの事業を推進して信頼関係を構築してきたことが重要である。

■連携事業内容

- A) 大学の講義を教育センター指導主事が聴講
- B) 大学の教育実践学で教育センター指導主事が講義
- C) 教育センター所内研修の講師を大学から招聘
- D) 市町村教育研究所研究員に対する大学の専門的ゼミの実施
- E) 教育センターが実施する専門研修を大学生が聴講



こうした組織的な連携の窓口を5年にわたり務めてきた九州大学大学院准教授の元兼が本開発プログラムの代表として事業を推進し、今回の共同研究成果に到達することが可能となった。また、本研究の特徴として委託経費が獲得できたことによって着手したものではなく、従前より継続的に行ってきた研修事業を研究費の裏付けによって改めて意味づけたことにある。そのため開発プログラム事業終了後もそのまま継続が可能である。

2. 連携により得られる利点

連携とは、お互いの資源を持ち合い、よりよいものを生み出す営為である。大学、教育委員会はそれぞれの強みがある。今回の研修は、大学（附属紛争管理センター）が有している専門知識、また企業への聞き取り調査により入手できた知見をもとに、学校管理職に役に立つものとして再変換を行うことで実施できた。つまり、大学は企業に対して調査を行うだけの社会的オーソリティーがあり、また得たものを咀嚼するマンパワーがある。

他方、教育委員会は学校管理職に対して日程調整を行い、教育センターという研修の場を提供でき、また何よりも研修内容を陳腐化させない「現場の目」を持っている。これら両者の持っている資源を生かし、今回の研修は実施することができた。

3. 今後の課題

本研修プログラムはまだ端緒である。今回明らかになった課題についてはすでに上述したが、求められる内容は時代によって変化するため、研修内容が現実から遊離しないように、常に効果測定を行い、教育センターや学校現場と共同開発しつづけていかなければならない。例えば、民間企業への聞き取り調査により貴重な知見は集められたものの、これを学校管理職対象の教育バージョンに翻訳し、研修に十分に生かすというところまでは至らなかった。また、本調査研究事業を機に立ち上げたホームページを活用しネットワークを活かしながら今後の研究開発に努めていきたい。

なお、開発プログラムの成果物を希望される方は下記までご連絡ください。

〒812-8581 福岡市東区箱崎6-19-1
九州大学 教育経営・教育法制論研究室
092-642-3121または3122
motokane@edu.kyushu-u.ac.jp

IV その他

[キーワード] 危機管理、クライシス・マネジメント、リスク・マネジメント、調停技法、
ロールプレイ、企業経営、危機予測、危機対応、コミュニケーション、組織づくり

[人数規模] D (補足事項)

[研修日数(回数)] A (補足事項)