

1. 学校における危機とは何か

- A 子どもたちの安全(身体的安全、精神的安全)が脅かされる状態
- B 子どもたちの健全な成長が損なわれる状態
- C 学校の信用、ステータスが著しく低下する状態

最初に紹介することは「教育現場における危機とは何か」です。

一般的に「危機」に対する認識や定義は教員間で大きく異なり、そのことが原因で間違った判断や対応につながる事例が数多く報告されています。

「A」の安全に関する認識差異は比較的小さいようですが、「B」「C」の項目については教員間の認識差異がかなり大きく、大多数の学校ではそのギャップの大きさに気付いていないことが多いようです。

2. 危機を引き起こす要因にはどのようなものがあるか

- A 自然災害
- B 生徒に危害を加える危険人物(不審者)
- C 学内、または通学路での事故
- D 教職員の言動に起因する不祥事
- E 教職員の言動に起因する教育ミス(トラブル)
- F 生徒(関係)に起因するトラブル
- G 保護者(関係)に起因するトラブル

ここでは7点の要因について紹介しています。「A」「B」については危機管理の対象として具体的な対策を講じている学校が多いのですが、「C」～「G」の要因については危機的な状況が発生するまで放置しているという学校の方が多いと言われています。

グループワーク①

上記のA～Gの要因について現時点での自校の取り組みを振り返ってください。

- 危機管理マニュアルに危機管理対象として記載されていますか？
- 過去3年以内に何らかの研修、訓練を実施した要因はありますか？

3. 危機管理とは何か

「危機」という言葉に対する認識にばらつきが見られたのと同様、「危機管理」という言葉についても認識差異が見られます。

一般的に「危機管理」とは以下の二領域に対するマネジメント(管理)を総称して使用しています。

A クライシスマネジメント

発生した危機(トラブル)に対する対処方法

→終息後のフォロー(心のケアや再発防止対策など)を含む

B リスクマネジメント

危機(トラブル)の発生を予防するための対処方法

災害時や不審者のケースに置き換えれば以下のような形で表現できます。

クライシスマネジメント

災害時の避難誘導や帰宅ルート(方法)の確保、避難所としての対応など

不審者の取り押さえや生徒の安全確保(避難誘導)、警察への連絡など

リスクマネジメント

耐震対策や避難訓練、休校の決定や避難所としての機能設置など

不審者を侵入させない対策や不審者を生徒と接触させない対策など

近年はSNSなどの普及があり、教員や生徒の言動が危機管理の対象となる事例も増えてきました。が、大多数の教員にとっての危機管理とは当事者になって初めて意識する事であり、日々の業務のどれが危機管理に該当するのかは認知されていないのが実情です。

グループワーク②

過去一年間で自校が経験したクライシスマネジメントの事例を挙げて下さい。

前頁のC～Gの領域で実施しているリスクマネジメントの事例を挙げて下さい。

4. 危機管理の成功事例から学ぶ

危機管理の失敗事例は非常に多く存在しますが、成功事例は驚くほど少ないのが実情です。自校で正しい危機管理を実践するためには、「危機管理における成功事例とは何か」「失敗事例との差異は何によって生じるのか」を理解する必要があります。

成功事例① 松下電器 FF式石油暖房機による一酸化炭素中毒事故

経緯	2005年1月 死亡事故発生 製品の自主回収中の同年4月までに新たな事故が3件発生 4月まで事故の存在を公表しなかったことでバッシングを受ける 中村社長の指示で対象15万台を全て回収する方針を打ち出す 対象機種を5万円で引き取るキャンペーン → 広告費50億円以上 ガソリンスタンド、灯油販売店に対するローラー作戦
結果	CM好感度ランキング2位 同年の売上は1000億円以上の上方修正

成功事例② 石屋製菓 白い恋人 賞味期限改竄

経緯	2007年8月 内部告発により改竄が発覚 市場に出回っていた白い恋人を全て自主回収 後日、他の製品も改竄していることが判明 更にアイスクリームなどの商品から食中毒の原因菌が検出 発覚から10日後に同族経営の役員が全て辞任 外部機関を導入し、衛生管理の徹底に取り組む
結果	三ヶ月後から営業再開 販売再開直後から売り切れ続出 企業イメージも大幅に改善

グループワーク③

上記の松下電器と石屋製菓は何故、危機的な状況から業績を回復できたのでしょうか。両方の事例には明確な共通点があります。別紙のワークシートを用いてクライシスマネジメントの成功要因について考えてください。

5. 危機管理の失敗事例から学ぶ ①

前頁の成功事例とは異なり、失敗事例の大部分は失敗する要因が明確に存在します。ここでは学校法人における失敗事例を考察し、成功事例との違いを確認しましょう。

※ 学校名が特定されないように複数の事例を組み合わせています。

失敗事例① 生徒間のいじめにより被害生徒が深刻なPTSDを発症した事例

経緯	<p>2012年9月 被害生徒が同級生からいじめを受けるようになる。暴力行為が頻発し、担任教員に相談するが、「わかった」「君が毅然とすることが大切だ」と言うだけで加害側の生徒に対して指導や注意をすることはなかった。</p> <p>2012年10月5日 トイレで加害生徒から暴力を振るわれている場面を他学年の生徒が目撃し、学校側に報告をするが、教頭から当該担任への口頭注意だけで加害生徒に対する指導や被害生徒に対するケアは行われなかった。</p> <p>10月7日 被害生徒の言動がおかしいことに気付いた両親が病院で診察を受けると深刻なPTSDを発症していることが判明する。</p> <p>10月8日 両親はいじめの証拠となるメールや写真を学校側に提出し、事実の究明と教育環境の改善についての要望を口頭で学校長に伝える。</p> <p>10月10日 教頭が被害生徒宅を訪問し、PTSDといじめとの因果関係は認められないこと、加害生徒の人権を守るために事を荒立てないようにという文書を提示する。</p> <p>→この時点で学校側は加害生徒に対する聞き取りや周辺生徒へのアンケート等は一切行っていない。</p> <p>両親は学校側の対応を不服として学校と加害生徒を対象とした訴訟を起こし、マスコミが取り上げたことで一気に学校と教育委員会の対応に対して世論から批判が集まる。</p>
結果	<p>2013年1月に実施された全校生徒を対象としたアンケートや第三者委員会による聞き取り調査などを経て、最終的に学校、教育委員会、加害生徒に対する賠償請求が決定する。当時の校長、教頭は辞職するが、加害生徒からの謝罪は一切行われなかった。</p>

グループワーク④

前頁で紹介したように危機管理の基本は「スピード」と「誠実な対応」にあります。

学校側や教職員が「保身」を優先した段階で危機管理は間違った方向に進み、結果的に危機の度合いを増幅させてしまいます。ではこの事例の場合、被害生徒がPTSDを発症した時点で学校はどう対処すべきだったのでしょうか。別紙のワークシートに沿って考えてみましょう。

6. 危機管理の失敗事例から学ぶ ②

前頁の事例はクライシスマネジメントがテーマでした。次はリスクマネジメントの視点で検討してみましょう。

失敗事例② 部活動顧問による体罰事件

経緯	<p>2018年10月以降、新チームのキャプテンになった生徒に対し恒常的に体罰を行う。 →顧問は同校が全国大会の常連校になる立役者であり、全日本チームのコーチにも選出される実績があるものの、指導方法は体罰や過酷な練習をベースとした内容であった。</p> <p>2018年11月5日 練習試合でミスをしたキャプテンに対し体育館の中で執拗に体罰を行い、口の中を5針縫うけがをさせた。その様子を応援に来ていた他校の保護者が撮影しており、ネットで紹介したことでマスコミが一斉にとりあげる事態となる。</p> <p>2018年11月10日 校長が記者会見を開くが、顧問は謹慎中であることを理由に同席させなかった。記者会見の中で聞き取り調査の結果として恒常的な体罰は無かったこと、学校側は体罰の事実を認識していなかったことを報告した。</p> <p>校長の説明に対し、多くの在校生、卒業生が反論を示すが、学校側は生徒、保護者に対しマスコミとの接触を控えるように要望する。そのことで逆に学校側を糾弾する世論が噴出するようになる。</p> <p>2019年1月に全校生徒に対するアンケートが実施され、5つ以上の部活動で恒常的に体罰が行われていたこと、体罰が原因で骨折などの重傷を負う生徒が複数いたこと、体罰に対する相談が教頭に対して過去1年間で10件以上あったことなどが判明する。</p>
結果	<p>校長は病気入院のまま依願退職となり、体罰を行っていた顧問の多くは懲戒処分となる。</p> <p>体罰があったとされる部の多くが入部希望者減少により廃部となる。</p>

グループワーク⑤

この事例はクライシスマネジメントの事例としても使えますが、ここではリスクマネジメントの観点で考察をしてみましょう。三顧の礼で招いた指導者が部活動の実績を飛躍的に高めてくれましたが、その背景に看過できない体罰が存在した場合、また、そのことが学校全体で恒常化していることに気付いた場合、学校としてどうように対処すべきなのでしょうか。

ここではリスクマネジメントの観点でどのような対応が必要だったかを考えてみましょう。

7. ポジションペーパーの効果的な活用方法

クライシスマネジメントにおいては記者会見を含め、関係者に対して学校側の考えや今後の具体的な対応などを示す必要があります。この時、必要な情報を発信するために用意するのが一般的にポジションペーパーと呼ばれるものです。ここではポジションペーパーを構成する主要4項目の概要と留意ポイントについて紹介したいと思います。

(1) 不祥事の概要を紹介する

当該時点において事実として確認できたことを時系列でわかりやすく明示します。

同時に当該時点で明確になっていない(明確にすべき)事実についても明示します。

学校側がどの事実を不祥事として認識しているかを明示します。

→弁護士、警察などに公表してはいけない情報を事前に確認することがポイントです。

(2) ポジションペーパーを作成した目的について紹介する

ポジションペーパーを作成した目的について以下の5点で明示します。

- ① 不祥事に対する学校側のスタンスの提示
- ② 不祥事の詳細(判明していない事実)を確認する方法の提示
- ③ 発生した問題の解決策の提示
- ④ 再発防止策の提示
- ⑤ 関係者の責任の取り方の提示

(3) 今後の対応策について紹介する

上記で記載した②～④の内容について具体的な対策を明示します。

→「具体的であること」「納期を示す事」が信頼度を高める鍵となります。

→全体像を示した上で現在の進捗状況について明示すると効果的です。

→対応策としての妥当性を警察、弁護士に事前確認することも必要なステップです。

(4) 再発防止に向けた意思表示をする

問題解決の目途が立っている場合、今後に向けたスタンスと具体策を明示します。

→問題解決の目途が立っていない場合は含めない方が望ましい。

8. 危機管理の自校診断

これまで紹介してきた内容を踏まえ、危機管理に対する自校の強みと課題を確認してみましょう。

(1) クライシスマネジメントの自校診断

別紙の診断シートに沿って自校がどの段階に該当するかを確認してください。

- ・自校の強み 4～5に該当する項目は自校の強みになります。
- ・自校の課題 1～2に該当する項目は自校の課題になります。

優先課題の絞り込みをしてください。

- ・今年度中に改善すべき項目、3年以内に改善すべき項目を選定して下さい。
- ・優先課題とした項目について目標とする状態(段階)を検討して下さい。

(2) リスクマネジメントの自校診断

別紙の診断シートに沿って自校がどの段階に該当するかを確認してください。

- ・自校の強み 4～5に該当する項目は自校の強みになります。
- ・自校の課題 1～2に該当する項目は自校の課題になります。

優先課題の絞り込みをしてください。

- ・今年度中に改善すべき項目、3年以内に改善すべき項目を選定して下さい。
- ・優先課題とした項目について目標とする状態(段階)を検討して下さい。

9. 危機管理と正面から立ち向かう組織作りに挑戦しましょう

数値的なデータは存在しませんが、一般的な教職員は「危機管理＝管理職の仕事」という認識を持っています。単純に言えば危機管理の状況で大多数の教職員は能動的に機能できない、ということの意味しているのです。

が、経験の少ない危機管理の場面で管理職だからと言ってパーフェクトな指示を出すことは困難です。危機管理を成功させる鍵は「チームとして対応できるかどうか」にあります。

もちろん、最終的な意思決定は管理職が行うのですが、管理職が正しく意思決定する状況を作り出せるかどうかはチームとして危機管理に対処しているかどうかで決まるのです。

(1) 減点主義の風土から加点主義の風土に変える

一般的に減点主義の風土は隠蔽体質を生みやすいと言われていました。ネガティブな言動に注目する風土ではなく、ポジティブな言動に注目する風土を作る。これは管理職が強く意識しなければ実現しません。

(2) 保護者との初期対応に時間と労力をかける

信頼関係が強いか弱いかで同じ経験をしていても学校に対する評価は大きく変化します。一般論ですが、モンスターペアレンツの90%以上は初期対応を的確に行うことで防ぐことができます。が、そのことよりも信頼関係の構築に留意していればクレームをつける保護者の存在そのものが激減するようになります。

残念ながら多くの学校では保護者との信頼関係の構築を担任教員に一任しています。そのことが危機管理の場面でも悪影響を及ぼしています。保護者を味方につける、これは危機管理における重要な第一歩です。

(3) 優秀なリーダー教員(幹部教員)を育成する

優秀なリーダー教員はボヤ(危機)を的確に消火し、マネジメント能力の低いリーダー教員はボヤを大火事にします。全ての教員がリーダーになれる訳ではありませんが、主要な組織に優秀なリーダー教員を配置することで危機管理は大きく前進します。

危機管理の一翼を任せられるリーダー教員を育てるポイントは「成功体験」です。「危機的状況を個々の教員の成功体験に昇華させる」という意識を持つことができるかどうか、これは管理職が心に銘記すべきことではないでしょうか。

以上

ワークシートA

グループワーク①

危機管理マニュアルに危機管理対象として記載されていますか？

A B C D E F G

過去3年以内に何らかの研修、訓練を実施した要因はありますか？

A B C D E F G

グループワーク②

過去一年間で自校が経験したクライシスマネジメントの事例を挙げて下さい。

--

前頁のC～Gの領域で実施しているリスクマネジメントの事例を挙げて下さい。

--

グループワーク③

松下電器が成功した要因	世論は何を評価したのか

石屋製菓が成功した要因	世論は何を評価したのか

ワークシートB

グループワーク④

以下のワークシートに学校としての正しい対応について記載してみましょう。

ここでは被害生徒がPTSDを発症し、保護者が要望を出した時点で考えてみます。

学校側(校長)が把握している事実

学校側が把握(判断)すべき事実

学校側が取るべき対応	納期

※ 危機管理の基本はスピードと誠実な対応です。

ワークシートC

グループワーク⑤

以下のワークシートに学校としての正しい対応について記載してみましょう。

ここでは校長が部活動での体罰の恒常性に気付いた時点で考えてみます。

学校側(校長)が把握している事実

リスクマネジメントで検討すべきこと

学校側が取るべき対応	納期

※ 危機管理の基本はスピードと誠実な対応です。

ワークシートA

グループワーク①

危機管理マニュアルに危機管理対象として記載されていますか？

A B C D E F G

過去3年以内に何らかの研修、訓練を実施した要因はありますか？

A B C D E F G

グループワーク②

過去一年間で自校が経験したクライシスマネジメントの事例を挙げて下さい。

--

前頁のC～Gの領域で実施しているリスクマネジメントの事例を挙げて下さい。

--

グループワーク③

松下電器が成功した要因	世論は何を評価したのか
・欠陥製品の存在と事故の経緯を公表	
・遺族に対して納得されるまで誠実に対応	
・全ての欠陥商品の回収を宣言	
・全てのCMを半年間回収CMに切り替える	
・全社員でローラー回収を実施	

石屋製菓が成功した要因	世論は何を評価したのか
・事件発覚後10日で同族役員が全て辞任	
・初期から外部機関を導入し改善に着手	
・改竄以外の問題点も全て外部に公開	
・衛生管理の改善点についても全て公開	
・三か月間の販売停止を自主的に決定	

ワークシートB

グループワーク④

以下のワークシートに学校としての正しい対応について記載してみましょう。

ここでは被害生徒がPTSDを発症し、保護者が要望を出した時点で考えてみます。

学校側(校長)が把握している事実
<ul style="list-style-type: none">・保護者から事実究明の要望が出されている・保護者から教育環境改善の要望が出されている・被害生徒がPTSDを発症し登校できなくなっている・いじめの証拠となるメールや写真が保護者から提示されている・当該生徒に対するいじめを目撃した生徒からの報告がある・教頭から担任に対して口頭注意がされていた

学校側が把握(判断)すべき事実
<ul style="list-style-type: none">・被害生徒がいじめられていた期間、頻度、内容・当該生徒以外で学内でいじめ事案が生じていないかどうか・被害生徒からいじめに関する相談を受けた際の担任の対応とその評価・いじめ相談の情報を共有した教員の有無とその評価・教頭が担任に対して行った口頭注意の内容とその評価・加害生徒に対して担任が行った指導の有無、内容とその評価

学校側が取るべき対応	納期

※ 危機管理の基本はスピードと誠実な対応です。

ワークシートC

グループワーク⑤

以下のワークシートに学校としての正しい対応について記載してみましょう。

ここでは校長が部活動での体罰の恒常性に気付いた時点で考えてみます。

学校側(校長)が把握している事実
<ul style="list-style-type: none">・部活動で体罰が黙認状態になっている・表向きは体罰が原因とされていないが、骨折などの重傷を負った生徒が複数人存在する・体罰が存在する部活動の中に全国レベルで成果を出している部活動がある・顧問の一部は理事長が外部から三顧の礼で招聘したため、治外法権と化している・顧問全体に対して校長から体罰根絶を指示した際、顧問から異論や反論は出されていない・部活動の指導が適切に行われているかどうかをチェックする機能は存在しない

リスクマネジメントで検討すべきこと
<ul style="list-style-type: none">・体罰の実態(頻度、内容、発生場所)について学校側が把握できていない・体罰のリスク(生徒の育成面)について周知徹底がされていない・体罰のリスク(発覚した際の指導者としての名声)について周知徹底がされていない・生徒が匿名で情報を発信するシステムが構築されていない・顧問の指導スキル向上を目的とした機会が用意されていない・理事長自身が当該問題について危機意識が低い

学校側が取るべき対応	納期

※ 危機管理の基本はスピードと誠実な対応です。

ワークシートA

グループワーク①

危機管理マニュアルに危機管理対象として記載されていますか？

A B C D E F G

過去3年以内に何らかの研修、訓練を実施した要因はありますか？

A B C D E F G

グループワーク②

過去一年間で自校が経験したクライシスマネジメントの事例を挙げて下さい。

--

前頁のC～Gの領域で実施しているリスクマネジメントの事例を挙げて下さい。

--

グループワーク③

松下電器が成功した要因	世論は何を評価したのか
・欠陥製品の存在と事故の経緯を公表	4月以降は被害者を絶対に出さないという断固たる決意 最後の一台まで回収するという粘り強い姿勢 口先だけではなく本当に全社員で取り組むという姿勢 会社の不祥事と真正面から向き合い、松下電器の誠実さとは何かを具体的な行動で示した
・遺族に対して納得されるまで誠実に対応	
・全ての欠陥商品の回収を宣言	
・全てのCMを半年間回収CMに切り替える	
・全社員でローラー回収を実施	

石屋製菓が成功した要因	世論は何を評価したのか
・事件発覚後10日で同族役員が全て辞任	保身をせず、迅速に問題解決に取り組む姿勢 周囲から指摘される前に外部機関の導入や情報公開に踏み切ったこと 安心安全の領域を透明化することが食に関わる企業の誠意であると示した姿勢 大企業では考えられない決断のスピードが批判意見を抑え込み、潜在顧客の掘り起こしに成功する
・初期から外部機関を導入し改善に着手	
・改竄以外の問題点も全て外部に公開	
・衛生管理の改善点についても全て公開	
・三か月間の販売停止を自主的に決定	

ワークシートB

グループワーク④

以下のワークシートに学校としての正しい対応について記載してみましょう。

ここでは被害生徒がPTSDを発症し、保護者が要望を出した時点で考えてみます。

学校側(校長)が把握している事実
<ul style="list-style-type: none">・保護者から事実究明の要望が出されている・保護者から教育環境改善の要望が出されている・被害生徒がPTSDを発症し登校できなくなっている・いじめの証拠となるメールや写真が保護者から提示されている・当該生徒に対するいじめを目撃した生徒からの報告がある・教頭から担任に対して口頭注意がされていた

学校側が把握(判断)すべき事実
<ul style="list-style-type: none">・被害生徒がいじめられていた期間、頻度、内容・当該生徒以外で学内でいじめ事案が生じていないかどうか・被害生徒からいじめに関する相談を受けた際の担任の対応とその評価・いじめ相談の情報を共有した教員の有無とその評価・教頭が担任に対して行った口頭注意の内容とその評価・加害生徒に対して担任が行った指導の有無、内容とその評価

学校側が取るべき対応	納期
・実態把握を目的とする全校生徒を対象としたアンケートの実施	1日以内
・被害生徒が所属するクラスの生徒や目撃生徒への聞き取り調査の実施	3日以内
・担任(教頭)が具体的に行った対応と理由の確認	1日以内
・学校側の責任の所在と責任の取り方についての協議	1日以内
・被害生徒のケアと学校復帰プログラムの検討	1週間以内
・加害生徒に対する指導プログラムの検討	1週間以内
・再発防止プログラムの検討	1週間以内

ワークシートC

グループワーク⑤

以下のワークシートに学校としての正しい対応について記載してみましょう。

ここでは校長が部活動での体罰の恒常性に気付いた時点で考えてみます。

学校側(校長)が把握している事実
<ul style="list-style-type: none">・部活動で体罰が黙認状態になっている・表向きは体罰が原因とされていないが、骨折などの重傷を負った生徒が複数人存在する・体罰が存在する部活動の中に全国レベルで成果を出している部活動がある・顧問の一部は理事長が外部から三顧の礼で招聘したため、治外法権と化している・顧問全体に対して校長から体罰根絶を指示した際、顧問から異論や反論は出されていない・部活動の指導が適切に行われているかどうかをチェックする機能は存在しない

リスクマネジメントで検討すべきこと
<ul style="list-style-type: none">・体罰の実態(頻度、内容、発生場所)について学校側が把握できていない・体罰のリスク(生徒の育成面)について周知徹底がされていない・体罰のリスク(発覚した際の指導者としての名声)について周知徹底がされていない・生徒が匿名で情報を発信するシステムが構築されていない・顧問の指導スキル向上を目的とした機会が用意されていない・理事長自身が当該問題について危機意識が低い

学校側が取るべき対応	納期
・理事長に対して体罰根絶に向けた取り組みの理解を取り付ける	1週間以内
・職員会議で体罰根絶に向けた取り組みとスケジュールを示す	1週間以内
・部活動顧問を対象としたリスクマネジメント研修を開催する	1ヶ月以内
・体罰やいじめに関連した生徒向けアンケートを定期的実施する	年間2回以上
・生徒や保護者が体罰やいじめについて情報発信できるシステムを作る	1ヶ月以内
・部活動指導について定期巡回チェックを管理職かPTAで実施する	月2回以上
・部活動指導者の指導スキル向上を目的とした研修などを開催する	年間2回以上

クライシスマネジメント自校診断シート

		1	2	3	4	5	診断結果
1	教職員緊急招集と対応策の検討	教職員を緊急に招集する連絡システムが存在しない。	メールで緊急招集をかけることはできるが、管理職が学校にいないと発信できないため、実際の招集にはかなり時間がかかる。	校長、もしくは教頭が自宅から緊急招集をかけることができる。ただ、招集されたメンバーが自主的に危機管理に取り組めるわけではない。	3をクリアした上で、管理職が到着する前から事実の共有、事実の確認について手分けして作業を進めることができる。	4をクリアした上で、順次招集された教職員が待ち状態にならないように業務設計～役割分担を指示できる教職員が一定数存在する。	
2	電話対応マニュアル	電話対応のマニュアルに該当するものが存在しない。	電話対応のマニュアルに該当するものはあるが、NG表現に該当するものが多く含まれている。	NG表現を意識したマニュアルは用意されているが、想定事例が少なく、現実的には使えないことの方が多い。	3をクリアした上で、ケースに応じたマニュアルが多数用意され、事実をはめこむだけでマニュアルとして活用することができる。	4をクリアした上で、想定される質問に対しても想定問答集が用意されている。	
3	電話対応者の人選	電話対応者を決めないため、対応者によって伝える内容にブレが生じたり不適切な対応をしてしまうことがある。		電話対応は教頭に一本化し、対応のブレが生じないようにしているが、同時対応ができないため不評を買うことが多い。		複数の回線からかかってきても対応できるように電話対応のマニュアルを熟知している教職員が常時複数配置され、対応している。	
4	電話対応の内容	批判的な口調の問い合わせに対して逆切れして不評を買うことが多い。	「調査中です。詳細は追って連絡～発表します。」等のNG表現を頻繁に活用し、不評を買うことが多い。	「調査中です。」「係の者が他の電話に出ています。」等のNG表現を使用することはほとんどない。	3をクリアした上で、当該問題に対する学校側のスタンスや公表して良い事実を伝えることで不信感の払拭には一定の効果が見られる。	4をクリアした上で、今後の対策スケジュールを具体的に伝えることで納得してもらえることが多い。	
5	ポジションペーパーの作成	通常はポジションペーパーを作成せずに対処している。	記者会見を開催する際はポジションペーパーを用意している。	学校としてクライシスマネジメントの事案として認定した際はポジションペーパーを作成するようにしている。	3をクリアした上で、ポジションペーパーは常に4大ポイントについて具体的に明記した形で作成するようにしている。	4をクリアした上で、ポジションペーパーは状況の変化に応じて随時更新し、教職員間で共有している。	
6	記者会見・保護者向け説明会の開催	基本的に外部から強い要請や圧力がかからない限り記者会見や保護者説明会を開催することが無い。	学校側の責任回避を主目的とした記者会見や保護者説明会を開催することが多い。	ポジションペーパーの内容に沿った問題解決を主目的とした会見や説明会を開催している。	3をクリアした上で、学校側の責任、及び被害者への謝罪を冒頭に入れ、開催するようにしている。	4をクリアした上で、記者会見や保護者説明会の場で学校側の対応の不備を指摘されることはほとんどない。	
7	事実確認への取り組み	学校側にとって不利な事実が背景にある場合は基本的にアンケートなどを実施しないようにしている。	世論や保護者から強い圧力がかかる場合はアンケート等を行うようにしている。	学校としてクライシスマネジメントの事案として認定した際はアンケートだけでなく、多面的に事実確認を実施するようにしている。	3をクリアした上で、事実確認の実施は遅くとも事案発覚後3日以内とし、結果の公表も1週間以内を原則としている。	4をクリアした上で、警察、弁護士から止められた情報以外は全て公開し、事実と誠実に向き合う姿勢を示すようにしている。	
8	PTA役員への対応	PTA役員に対して特別な対応をすることはほとんどない。	保護者説明会を開催する際、同席を依頼することはある。根回しをすることもありますが、学校側を批判しないように依頼することが多い。	保護者説明会や記者会見を開催する際、学校側の公表内容やポジションペーパーについてチェックを依頼することが多い。	3をクリアした上で、学校側の対応を検討する場に参加していただき、中立的な立場で意見を求めることが多い。	4をクリアした上で、PTA役員に対しては常に最新の情報を共有し、学校と共に問題解決に取り組んで頂けるようにしている。	
9	近隣中学校・塾への対応	事態が沈静化するまで近隣中学校や塾に対する訪問は控えており、問い合わせに対しても後日対応を原則としている。	問い合わせがあった近隣中学校や塾に対しては文書、または訪問という形でフォローしている。	事態の沈静化を待たずに近隣の中学校、塾に対して文書、または訪問でフォローしている。	事態の沈静化を待たずに在校生が所属していた全ての中学校、塾に対して文書、または訪問でフォローしている。	4をクリアした上で、訪問する際は必ず管理職が訪問することをルールとしている。	
10	被害者へのケア対応	被害者に対しては表面的な謝罪に終始し、被害者の心証を悪くする言動が多いため、被害者から糾弾されることが多い。	被害者に対しては誠実な対応を心がけており、被害者から糾弾されることはほとんど無いが、学校に戻ってこない被害者は多い。	被害者に対するケアだけでなく周囲の環境にも気を配ることで、被害者の多くが問題なく学校に戻ることができている。	3をクリアした上で、被害者が学校側の事後フォローに満足していることをコメントとして発信することが多い。	4をクリアした上で、被害者の事案を通じて学校が大きく変革したことにに対し、被害者から感謝されることが多い。	

リスクマネジメント自校診断シート

		1	2	3	4	5	診断結果
1	危機管理マニュアルの存在と認知度	危機管理マニュアルを作成していない。	危機管理マニュアルは作成しているが、学内に一部しか保存しておらず、大多数の教職員は内容について認知していない。	危機管理マニュアルを作成しており、主要な部署、または教職員に対して一部以上が配置されている。	3をクリアした上で、1～2年に一度は内容の不備や不足する内容について点検の機会を設けている。	4をクリアした上で、全教職員を対象とした危機管理マニュアルの学習機会を設けている。	
2	危機管理マニュアルの内容	危機管理マニュアルを作成していない。	各種の災害(法定伝染病を含む)を対象とした危機管理マニュアルが存在する。	各種災害に加え人的トラブルを対象とした危機管理マニュアルについても部分的であるが作成している。	3をクリアした上で、主要な7要因について全て危機管理マニュアルの中で取り上げている。	4をクリアした上で、自校が経験した危機管理の事例と改善案を付記資料として添付している。	
3	防災訓練	生徒を主対象とした避難訓練を毎回同じ形式で実施している。	避難訓練を実施する際は生徒だけでなく教職員の誘導～点検、災害への対処についても訓練の中に組み込んで実施している。	2をクリアした上で、避難訓練を実施する際は外部から専門家を招聘し、チェックと講評をして頂くようにしている。	3をクリアした上で、避難訓練を実施する際は所要時間、トラブル件数などの指標を設定し、毎回確認をしている。	4をクリアした上で、外部からの危険な不審者を想定した訓練について数年に一度は実施している。	
4	防災・防犯教育	学習指導要領で記載された内容に基づき、授業の中で防災教育や安全教育を実施している。	通学時の事故や事件から身を守ることを目的とした安全教育について年に1回以上実施している。	いじめ、ハラスメントなど人的トラブルから身を守ることを目的とした安全教育を年に1回以上実施している。	3をクリアした上で、生徒、保護者の人的トラブルを未然に防ぐことを目的とした教職員向け研修を年に1回以上実施している。	4をクリアした上で、学内で発生した危機管理を事例とした研修会を数年に一度は実施している。	
5	生徒向けアンケートの活用	リスクマネジメントを想定した生徒向けアンケートは実施していない。	授業や学校生活に対する満足度アンケートは実施しているが、リスクマネジメントの観点で活用することはほとんどない。	教員の不適切な言動や生徒間のトラブルを早期発見するためのアンケートを年に1～2回程度実施している。	3をクリアした上で、アンケートを通じて早期対応することで深刻化を防いだ事例がいくつか存在する。	4をクリアした上で、定例的なアンケートだけでなく、生徒や教職員が気付いたリスクをタイムリーに発信する場や機会が用意されている。	
6	不審者への対応	不審者が校内に容易に侵入できる。	正門には警備員が常駐している、またはオートロックが整備されているが、正門以外の進入路の対策が不十分である。	全ての出入り口にセキュリティが存在し、不審者が容易に侵入することはない。	3をクリアした上で、不審者から生徒を守るための防犯ツールが複数用意されている。	4をクリアした上で、防犯ツールを使いこなす教員が10人以上存在する。	
7	教員による体罰防止	教員に対する周知徹底はしているが、部活動や授業における実態を把握する方策はほとんど存在しない。	生徒や保護者に対するアンケートを通じて実態把握に努めているが、個人を対象とした注意や指導を行うことは少ない。	2をクリアした上で、体罰をテーマとした研修会を数年に一度は実施している。	3をクリアした上で、体罰や体罰に準じる行為が報告された場合は個別に指導機会を設けるようにしている。	4をクリアした上で、指導対象教員の部活動や授業は3ヶ月以上定期的に観察指導を行うようにしている。	
8	ハラスメント対策	教員に対する周知徹底はしているが、ハラスメントの実態を把握する方策はほとんど存在しない。	教職員に対するアンケートを通じて実態把握に努めているが、個人を対象とした注意や指導を行うことは少ない。	2をクリアした上で、ハラスメントをテーマとした研修会を数年に一度は実施している。	3をクリアした上で、ハラスメントに準じる行為が報告された場合は個別に指導機会を設けるようにしている。	4をクリアした上で、指導対象教員の言動について3ヶ月以上定期的に観察指導を行うようにしている。	
9	防災施設	耐震工事、耐火設備において問題となる部分があり、いつまでに対策を講じるかが決められていない。	耐震工事、耐火設備において問題となる部分はあるが、対策を講じるためのスケジュールは確定している。	耐震工事、耐火設備において問題となる部分はほとんど存在しない。	3をクリアした上で、帰宅できない生徒を宿泊させるためのグッズについて用意している。	4をクリアした上で、地域住民の避難場所として機能するだけのグッズを用意している。	
10	警察・地域社会との連携	防犯対策として警察や地域社会と連携していることが何もない。	パトロールの巡回路として自校周辺を見守ってもらえるように手配している。	通学路の安全確保を目的として街灯や防犯カメラの設置について地域社会の協力を取り付けている。	3をクリアした上で、地域住民からの通報システムが整備されている。	4をクリアした上で、地域住民によるボランティアの安全見守りチームが存在し、事故や事件から生徒を守っている。	

ポジションペーパーの事例(ケーススタディ① マスコミが取り上げた段階を想定)

1. 不祥事の概要

(1) 確認できた事実

- ① 本校の生徒AがPTSDを発症していると病院で診断を受けた。
- ② 当該生徒は9月からいじめについて担任教員に相談をしていた。
- ③ 10月5日、生徒Aがトイレでいじめのような行為を他学年の生徒が目撃し、学校側に報告をした。その際は教頭から当該クラスの担任に対して指導が行われた。
- ④ 10月8日、保護者からいじめに関する事実確認と改善要望が出された。
- ⑤ 10月10日、本校教頭がいじめとPTSDの因果関係を確認できない旨を伝えた。
- ⑥ 同日の面会時に加害生徒の人権を守るため口外しないように要請をした。

(2) これから確認すべき事実

- ① いじめと認定される行為があったのかどうか
 - いつ頃から行為が行われていたのか
 - 具体的にどのような行為が行われていたのか
 - 生徒A以外で同様の行為の被害にあった生徒がいたのかどうか
 - 同様の行為が他クラスや他学年でも見られたのかどうか
- ② 担任教員は具体的にどのような対応をしていたのか
 - 9月に相談を受けた際に行った具体的な対応内容
 - 10月5日に教頭から指導を受けた後の具体的な対応内容
 - 9月以降の学年主任、及び管理職に対する当該事案に対する報告内容
- ③ 管理職が認識していた事実は何か
 - 9月時点で管理職が把握していた事実
 - 10月5日時点で管理職が把握していた事実
- ④ 何故、いじめとPTSDに相関が見られないと判断したのか
 - 判断をした場とメンバー
 - 判断した根拠

(3) 学校が不祥事として認識している事

- ① 初期段階で適切でない対応が行われたこと
 - 結果的に生徒Aに対する行為が継続されていたこと

- ② 管理職が当該事案の重大さを認識せず、介入が後手に回ったこと
- ③ いじめとPTSDとの相関について外部機関に確認をせず判断したこと
- ④ 当該事案について口外しないように要請したこと

2. ポジションペーパーを作成した目的と今後の進め方

(1) 今回の不祥事に対する学校としてのスタンス

- ① 現時点で未確認の事実を全て確認し、生徒Aの保護者に伝える事
- ② 生徒Aが安心して登校できる環境を整える事
- ③ いじめに該当する行為が初期段階で解消される体制を整える事

(2) 未確認の重大事実を確認し、公表する

- ① 当該クラスの生徒に対するヒアリング調査
 - ② 全校生徒に対するアンケート調査
 - ③ 加害生徒に対するヒアリング調査
 - ④ 担任教員に対するヒアリング調査
 - ⑤ 管理職に対するヒアリング調査
- ④と⑤については外部機関の〇〇氏に同席して頂く

※ 上記の確認を別紙のスケジュールで実施し、10月31日までに会見で報告する

(3) 今回の不祥事に対する解決策について

- ① 事実を明らかにし、必要に応じて加害生徒に対する指導を行う
- ② 全校生徒に対していじめとどのように向き合うかを考える機会を作る
- ③ 関与者に対する処分が必要と判断した場合はその内容を学校内で決定し、生徒Aの保護者、及びPTA役員に報告する
→指導者からの指示の有無によって内容は異なる
- ④ 生徒Aがクラスに安心して戻るために必要なことを検討し、生徒A、及び保護者に了解を取り付ける

(4) 次回の会見予定について

- ① 上記の調査結果の進捗によるが、10月31日を期限として会見を行う
- ② 次回の会見では上記の解決策の具体案について公開できる範囲で明示する。

以上

ポジションパーの事例(ケーススタディ② マスコミが取り上げた段階を想定)

1. 不祥事の概要

(1) 確認できた事実

- ① バスケットボール部の生徒Aが顧問から体罰を受けて5針縫うけがをさせた。
- ② 当該生徒は10月から同部のキャプテンに任命されている。
- ③ 体罰はキャプテンに任命された時期から部内でも目撃されている。
- ④ 過去3年間で当該教員による体罰に関する相談が5件報告されている。
- ⑤ 体罰に関して当該教員に対する処分はこれまで一度も行われていない。

(2) これから確認すべき事実

- ① 体罰は恒常的に行われていたのかどうか
 - 生徒Aに対する体罰の内容と頻度
 - 生徒A以外の生徒に対する体罰の有無
 - 体罰は過年度も行われていたのかどうか
 - バスケットボール部以外の部活動においても体罰が存在するのかどうか
- ② 何故、体罰行為に対する指導や処分が行われなかったのか
 - 管理職が実態を把握できなかったのは何故か
 - 過去の管理職からの申し送り事項があったのかどうか
 - 体罰を黙認するという認識があったのかどうか
- ③ 管理職が認識していた事実は何か
 - 体罰行為についてどこまでの事実を把握していたのか
 - 事実が把握できていない場合、何故、情報が管理職まで届かなかったのか
- ④ 体罰行為や体罰に準ずる行為を無くすための指導は行われていたのか
 - 教員全体に対する体罰などの不適切対応に関する過去1年間の指導内容
 - 体罰に関する報告があった際の指導内容

(3) 学校が不祥事として認識している事

- ① 部活動の場で公然と体罰が行われたこと
 - 結果的に生徒Aに対する障害事案になっていること
- ② 体罰の恒常性に学校が気付かず、適切な指導が行われなかったこと
- ③ 体罰に関する情報が管理職に届く形になっていないこと

2. ポジションペーパーを作成した目的と今後の進め方

(1) 今回の不祥事に対する学校としてのスタンス

- ① 現時点で未確認の事実を全て確認し、生徒Aの保護者に伝える事
- ② 生徒Aが安心して登校できる環境を整える事
- ③ 体罰に該当する行為が初期段階で解消される体制を整える事

(2) 未確認の重大事実を確認し、公表する

- ① バスケットボール部の生徒に対するヒアリング調査
- ② 全校生徒に対するアンケート調査
- ③ 顧問教員に対するヒアリング調査
- ④ 部活動指導者に対するヒアリング調査
- ⑤ 管理職に対するヒアリング調査

→③～⑤については外部機関の〇〇氏に同席して頂く

※ 上記の確認を別紙のスケジュールで実施し、11月20日までに会見で報告する

(3) 今回の不祥事に対する解決策について

- ① 事実を明らかにし、学校側の責任と処分を明確にした上で生徒Aと保護者に謝罪し、その内容について了解を取り付ける
- ② 本校がこれから体罰とどのようなスタンスで向き合うかを全関係者に明示する
- ③ 体罰が認められた教員に対しては厳重な指導、及び処分を課す
- ④ 定期的に体罰やハラスメント等の不適切行為に対する研修機会を設ける

(4) 次回の会見予定について

- ① 上記の調査結果の進捗によるが、11月20日を期限として会見を行う
- ② 次回の会見では上記の解決策の具体案について公開できる範囲で明示する。

以上