

(独立行政法人教職員支援機構委嘱事業)

教員の資質向上のための研修プログラム開発支援事業

実 施 報 告 書

|          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| プログラム名   | リスクの感度を高める組織マネジメント研修開発プロジェクト                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| プログラムの特徴 | <p>本事業は危機管理－とりわけ危機予防や危機予測といったリスク・マネジメントの観点から組織全体の意識を高める研修プログラム開発を試行し提案する。昨年度初めに起こった熊本地震では学校現場はかなり苦労してクライシス対応を行っており、その知見を生かして日常的な身構えの必要性を洗い出していく（クライシス・マネジメントからリスク・マネジメントへの循環）。また学校のリスクは天災ばかりでなく、若手育成、不祥事案件、保護者対応、運動会や修学旅行などの学校行事、地域連携・協働などの様々な場面を想定したケースが考えられる。そこでミドル向けケースメソッド事例と併せ、研修コンテンツを組織メンバーとともに開発してトライアル演習を行い、また、ニーズのある自治体へ出前型の研修も実施した。</p> <p>なお、本プログラムは主にミドルを対象としているが、ミドルは「新しい職」や主任・主事ばかりでなく、学校事務職員らノンティーチングスタッフも視野に入れ汎用性のある研修プログラムの開発を志向して開発を進めた。</p> |

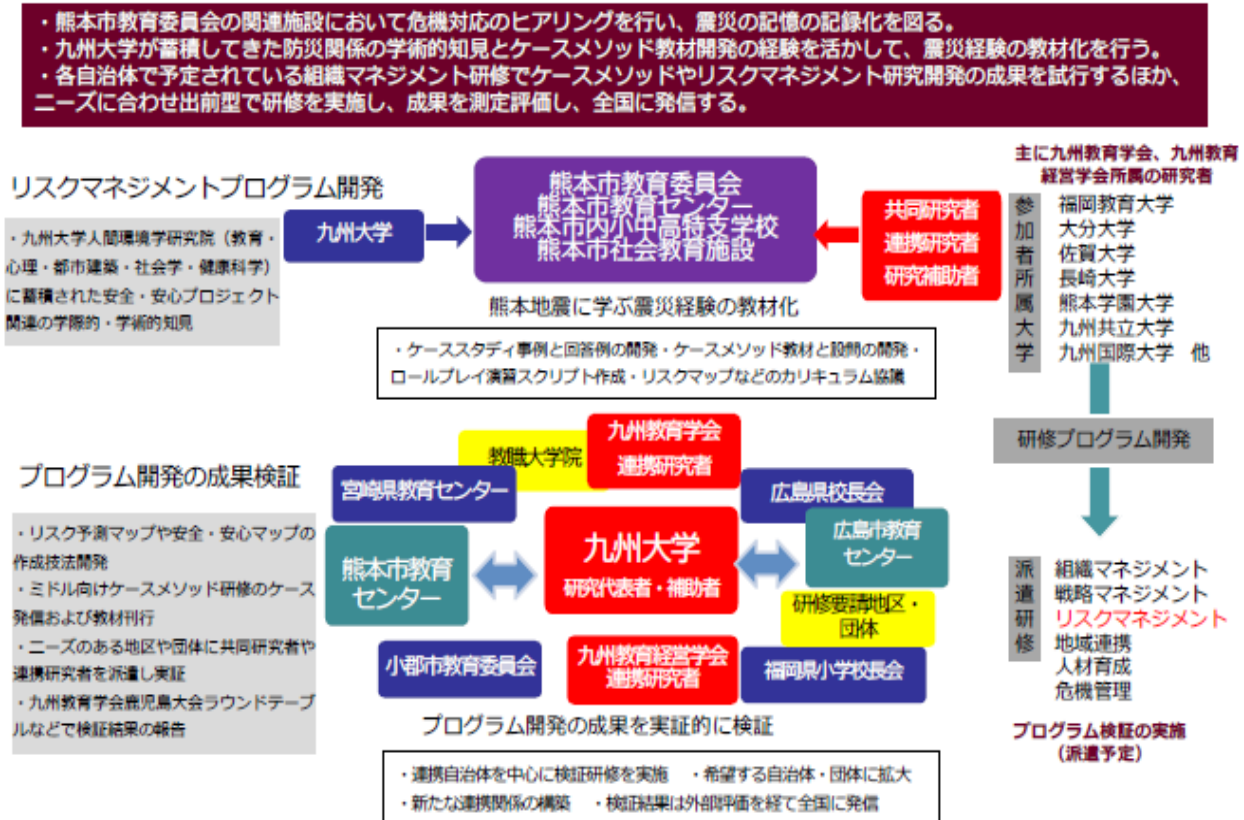
平成 30 年 3 月

九州大学 熊本市教育センター

## プログラムの全体概要

※ 各教育委員会の研修実施の参考例となると思われる開発成果を中心に、プログラムの全体概要をポンチ絵等でまとめてください。

図表 研究開発事業計画・事業実施体制・各組織関連図



## I 開発の目的・方法・組織

### 1 開発目的

平成 28 年度の本事業では、校長の専門職基準に触発され管理職向けケースメソッド研修を先進的に実施している熊本市との共同でミドル向けケースメソッド教材の開発をすすめ、広島市、小郡市、宮崎県などの協力も得て 20 以上のケースを作成し、トライアルを行い、その成果をまとめた。この 28 年度は 4 月に発生した熊本地震を抜きには語れず、危機管理（クライシス・マネジメント）のケースも増やしたものの、最前線に近い立ち位置にいるミドル向け研修では組織構成員全体の「リスクの感度」を高めるリスク・マネジメント研修が重要となる。そこで熊本地震に学び、想定外の危機を想定するためにはどのような構えが必要かを情報収集・検討し、その成果を組織マネジメント研修のプログラムの一つとして提案することが本事業の目的であった。

### 2 開発の方法

本年度の事業は①リスク・マネジメントプログラム開発と②その成果検証に分けられる。まず①については熊本市をはじめ全国の被災学校や地域に対するフィールド調査を実施し、九州大学大学院人間環境学研究院（教育学部門（申請代表者は部門長）、人間科学部門、都市・建築学部門）で培ってきた震災対応や安全・安心プロジェクトや危機管理に対する学際的・学術的な知見を活用し、プログラム開発を行う。また、ケースメソッドの蓄積も発信する等、下半期の活動の前提を構築する。そこには共同研究者、または連携研究者として九州教育学会（代表者は事務局長）や九州教育経営学会（同、理事）などから人材を集め、リサーチと共にプログラム開発づくりをおこなう。その際には指導主事の経験知を集約する会議を開催する。

また②については、プレ研修をはじめ全国の組織マネジメント研修の際に、開発したプログラムの一部を演習形式で織り込み、ワークシートやロールプレイ用スクリプトの使い勝手を確認する。また広島市、小郡市、宮崎県などのほか研修ニーズのある自治体や団体を募り、反転学習や事前にケースを読んで回答を作成していただき、そのうえで上記の共同研究者や連携研究者が当地に赴き、研修を実施する。研修補助者として院生も同行し、記録化したり、効果測定のためのヒアリングやアンケートを実施したりして、プログラム開発の成果をさぐる。

最終的に、こうした情報を HP 等で発信したり、学会ラウンドテーブル等で報告したりすることで可能な限り知見を全国に広げて、活用してもらうためのコンテンツ作りを目指す。

### 3 開発組織

| 所属・職名      | 氏名   | 担当・役割                     | 備考    |
|------------|------|---------------------------|-------|
| 九州大学大学院・教授 | 元兼正浩 | 企画運営統括・研修講座実施             | 教育行政学 |
| 九州大学大学院・助教 | 兼安章子 | カリキュラム開発部門・事務局長           | 教師教育論 |
| 長崎大学・准教授   | 畑中大路 | ミドルリーダー研究・理論構築・カリキュラム開発担当 | 学校経営学 |
| 福岡教育大学・教授  | 大竹晋吾 | 研修講座実施・企画運営委員             | 教育経営学 |

|                              |       |                                 |       |
|------------------------------|-------|---------------------------------|-------|
| 熊本学園大学・講師                    | 波多江俊介 | 研修講座実施・カリキュラム開発<br>委員・熊本市との連携窓口 | 教育組織論 |
| 熊本市教育センター・研修・研究班<br>担当指導主事   | 岩野智典  | カリキュラム開発部門・共同申請<br>機関・連携窓口      |       |
| 広島市教育センター・<br>指導主事           | 大上 隆之 | カリキュラム開発委員                      |       |
| 広島市教育センター・<br>指導主事           | 福原 宏  | カリキュラム開発委員                      |       |
| 小郡市教育委員会<br>指導主事             | 小田 哲也 | カリキュラム開発委員                      |       |
| 宮崎県教育研修セン<br>ター・指導主事<br>他、多数 | 藤岡 博  | カリキュラム開発委員                      |       |

## Ⅱ 開発の実際とその成果

### ○研修の背景やねらい

本プログラムは、次の世代を担う管理職候補者としてミドル層の教職員を主たる対象とするが、プログラム開発にあたっては管理職研修などを排除するものではない。また、学校事務職員については「チームとしての学校」時代のスクールミドルを語る上で重要なキーパーソンの一人となる。そこで、受講者の人数規模や校種などは限定せずに、むしろ多様なスケールに応じた方法論をモニタリング記録などによって追究する。実際には下記に掲げているブレ研修講座以外にも自主プログラムを実施した。

この自主プログラムは、教育経営学を専攻する本研究の共同研究者が自治体や学校・研究団体等の要請を受け、研究補助者である院生とともに出向き、プログラムの効果を検証するものである。

#### (1) 第1回全体企画運営会議(2017年9月30日)

2017年9月30日(土)に第1回企画運営会議を行った。

第1回では、熊本市教育センター指導主事、広島市教育センター指導主事、小郡市教育委員会指導主事、宮崎県教育研修センター指導主事、九州地区の教職大学院等で教員研修に携わる開発委員(学校経営学研究者)が出席し、指導主事が作成したロールプレイスクリプトを検討することで、研修プログラム開発に向けた議論が交わされた。



特に、今回の会議ではスクリプトを用いて試行的にロールプレイをするなどして、院生も加わり、意見交換を行った。スクリプトに登場するミドルリーダーの役割と教諭、保護者のスタンスなどの細部にわたる設定について、所属地域、実務家－研究者の垣根を超えた活発な議論がされた。



第1回会議では、保護者役の時はケースに書いている内容で学校に対する不満を言うことはできるが、反対に学校側（先生役）の役を演じた際は、保護者対応がこのスクリプトでは厳しいなどの声もあがり、こうした修正が必要な個所については、第2回企画運営会議までに加筆・修正をしていくことが共有された。

## (2) 第2回全体企画運営会議（2018年2月17日）

第2回企画運営会議では、研修開発に向けた全国各地での視察報告、修正版のロールプレイスクリプトの最終検討会を行った。

会議の冒頭では、本プロジェクトの成果報告書作成案について、事務局から本事業内容の共有とこれまでの開発研究の成果報告をした。



その後、ロールプレイスクリプトの修正状況に関して、宮崎県教育研修センター・藤岡委員、熊本市教育センター・岩野委員、小郡市教育委員会・小田委員の順番で各委員から修正内容の報告を受けた。修正状況について報告を受けた後、各委員の検討と意見の収集で、ロールプレイスクリプトの「物語」のリアリティを求め、短時間でスクリプトを読み、理解し、（保護者、教諭、主任など）それぞれの役を演じた際、演じやすいスクリプトを作成するためには、という課題意識を持ちながら意見交換を行った。



午後は、広島市教育センター・大上委員、同・福原委員の作成されたロールプレイスクリプトについて検討を行うなど、引き続き議論した。後半の全体討議ではロールプレイスクリプト全体を通じて、ロールプレイスクリプトのフォーマット設定、出題の背景、目標とする学習効果についての議論を行った。なお、本プロジェクトの成果物に関するアイデアとして、考案中の「シミュレーションツール」の開発に向けた報告を事務局から行われた。シミュレーションツールは、熊本地震、東日本大震災、九州北部豪雨での視察をもとに考えたアイデアである。シミュレーションツールでは、仮想的な被災状況をいくつか作成し、その状況に応じた臨時応変な避難所運営の在り方や行動選択を受講者に選択させるなどして活用するものとして開発を進めていくことが確認された。その際、研修を受ける前、研修を受けることが難しい教員も使用する対象に含むかどうかについても議論された。



第2回会議では、各委員の積極的な参加で、指導主事が作成したロールプレイスクリプトを検討することができ、研修プログラム開発に向けた熱のある議論が交わされると同時に、近年、起きている問題や教育現場の事情を知ることができ、貴重な時間であった。

### (3) 教材開発に向けた訪問調査

#### 1. 老朽化校舎における危機管理問題（長崎市立X中学校）

2017年8月22日（火）、長崎市立X中学校へ訪問調査を実施した。同校はその歴史が古く、学校施設の老朽化が進んでいる点から、まず校内全体を見学した。そののち、校長・教頭先生により、学校安全対策や安全教育など、学校独自の取り組みと教職員体制について説明いただく中で、随時質疑応答を行った。同校は住宅地と観光地に近い立地条件であるため、災害だけではなく、不審者対策などの学校安全面における工夫もされており、「学校のリスクと危機管理」に関して多くの示唆を得ることができた。しかし、実際に避難所として機能するには、防災備品が不十分であり、具体的な連絡・指示体制が整っているとは言えず、学校全体のリスク感度を高めるための課題についても考えることができた。

#### 2. 2017年九州北部豪雨被災地調査－災害発生時から学校再開まで－

2017年7月5日に発生した九州北部豪雨における自治体視察と被災地区3小学校（S小学校、T小学校、U小学校）の校長への視察訪問を行った。視察は、S小学校校長室での被害状況や復旧作業の現状に関する聞き取り調査、被災地視察、U小学校における3小学校の取り組みに関する聞き取り調査の順番で行った。S小学校校長室では、災害発生時の引き渡しの時系列での対応や災害の被害概況として、筑後川を本流として河川付近に被害が集中していたことやT小学校の被害が甚大であったこと、現在、0小の運動場に仮設校舎を建てて学校を運営中であることなどを聞き取った。

被災地見学においては、被害が甚大であったT小学校までの道中に被災地の様子確認、T小学校跡地の様子の確認など下記①～⑥の様子を記録した。



①道中（ボランティアの学生の影も）



②T 小学校前



③校舎入り口の様子



④職員室の様子



⑤体育館の様子（2階に土砂がたまっている）



⑥体育館裏校舎の廊下の様子

U 小学校における三小学校の取り組みに関する聞き取り調査では、0 小に被災した他の三校が集合

している利点を活用し、合同授業などを展開していること、来年度（平成 30 年度）における四校統合に向けて、準備を進めていたため、教員間は以前から顔見知りであったこともあり、連携はスムーズに進んでいることなどを聞き取ることができた。また、今回の避難所運営において判断に迷った点として、引き渡しを行うことで危険性が増す恐れのあるかどうかの確認や避難所としての安全性確認などにおいて情報の整理や判断の難しさがあった。

今回の視察調査では、今なお爪痕が生々しく残されている某市の現状や T 小学校跡地の凄惨な被災状況を体感的に学ぶ機会をえることができた。T 小学校の校長が作業着姿であったことが象徴していたように、被災地ではまだまだ復旧作業中であることがよくわかった。校長をはじめとした先生方の迅速かつ的確な避難指示が功を奏し、児童生徒で死者がでなかったためか、報道ではあまり取り上げられていない当日の緊迫感などをうかがうことができた点も大きな収穫であった。

### 3. 福岡県 V 市中学校ブロック合同防災訓練－保護者・地域住民との連携－

2017 年 10 月 24 日（火）、「W 中学校ブロック合同防災訓練」（メイン会場:X 小学校）の視察を行った。今回の視察対象である W 中学校、X 小学校は学校運営協議会を有し、学校・家庭・地域が密接に連携を行う、コミュニティ・スクールである。こうした、地域連携を推進する学校における、小中学校合同の子どもの引き渡し訓練を視察した。主に引き渡し訓練の参与観察、主幹教諭の動態を把握するためのインタビュー、避難訓練手引きなどの資料収集を行った。なお、この日は、小学校の児童は、訓練に参加後、学童保育に向かうため、学童保育組が設けられたうえで訓練に参加している。

X 小学校では、火災訓練、地震避難訓練、不審者対応訓練といった年三回の防災訓練を行っているが、今回は地震避難訓練にあたる。だが、保護者が子どもを引き取る際に、学校側と引き渡しカードを用いた訓練は今回が初めてとなる。この引き渡しカードは、東日本大震災の発生時に生じた問題から、考案された方法である。震災発生時、電話やメール等が不通となるなどして保護者との連携が難しくなり、更には引き渡しのルールが保護者ととられていなかった。そのため、担任以外の教員が引き渡しをした際に保護者の顔がわからず、引き渡しに時間がかかり、引き渡しカード（名簿）に記載のない者が子どもの引き取りに来た際、不審者との区別ができなかったことなどが問題視されていた。同校では、こうした東日本大震災の経緯を踏まえて引き渡し訓練を行っている。

| 引き渡しカード     |   |    |
|-------------|---|----|
| 年           | 組 | 氏名 |
| <hr/>       |   |    |
| 年           | 組 | 氏名 |
| <hr/>       |   |    |
| 年           | 組 | 氏名 |
| <hr/>       |   |    |
| 保護者氏名：_____ |   |    |

図 当日使用された引き渡しカード

X 小学校区内には 4 つの地区（自治会）があり、W 中学校で生徒が集団下校する時点で、生徒は自宅が所在する地区別に分かれる。訓練の手順としては、W 中学校の生徒が先に下校し、X 小学校に向

かう。X 小学校に到着後、4 つの地区ごとに予め分かれている小学生と中学生が合流する。グラウンドでは、①学童保育組（学校待機）②引き渡し（保護者の迎えを待ち）集団下校（小学生と中学生と地域の方）③地区 A ④地区 B ⑤地区 C ⑥地区 D の 6 グループに分けられている。また、集団下校班については、普段から登下校の支援を行う、老人会の「見守り隊」をはじめとした地域住民が各地区に配置されている。



写真 保護者への児童引き渡しの様子

小学生と中学生が合流し始めた頃、児童の引き渡しが始まり、担任が名簿を見ながら、子どもの引き渡しを行っていた。開始から 20 分ほどで、ほとんどの児童は保護者に引き渡された。引き渡し終了から約 10 分後、集団下校班も下校を開始した。



写真 児童・生徒の集団下校の様子

観察及び教員からの聞き取りでは、小学校と中学校による連携の難しさが見出された。これまでは、中学校の要望もあり、防災訓練を朝の登校時間に行っていた。だが、実際に地震が発生した際、子どもを登校させる可能性は高くない。そのため、下校時間と重なるかたちで、今回の訓練が実施された。また、今回の訓練の事前打ち合わせは、小学校と中学校の主幹教諭間で行われたが、その中でも小学校、中学校によって立場や考え方の違いが感じられたという。しかしながら、引き渡しに参加する保護者も多くおり、地域住民の支援も活発に行われていた。また、小中学校が連携をするかたちの避難訓練は事例としてもまだ少なく、地域住民がバックアップにまわることも他の事例ではあまり見受けられない。今回は、小中学校、地域が連携をしながら行う避難訓練のモデルが示され、学校・地域のリスクの感度、対応力を高めるにあたり、多くの示唆が得られた視察となった。

#### 4. 「避難所運営ゲーム HUG」デモンストレーションの体験レポート

2017 年 11 月 1 日（水）、W 市立 Y 小学校（体育館）にて、「避難所運営ゲーム HUG」のデモンストレーションに参加した。これは、「V 中学校区合同研修会」の一環として行われており、V 中学校、Y 小学校の教員、保護者（各校 PTA 役員等）、V 中学校区内の地域住民（自治会長等）が参加する行事である。

この研修会の特色は、「学校・家庭・地域」の三者が一堂に会し、ゲームを通して、学校危機管理、避難所運営について考える機会となっている点である。当日の参加者は約 80 人以上を数え、くじ引きで班が分けられ、教員、保護者、地域住民が同じ班で作業するように設定されていた。こうした地域内において立場が異なる三者が、「それぞれの考えを交流」させるという趣旨のもと、地域で災害が発生した際に協力し合える関係づくりをすることの重要性がファシリテーターから説明され、参加者は立場を超えた意見の交流を行っていた。

ゲームの開始に先立ち、阪神淡路大震災（1995 年）の避難所において、避難者の座り場所の整理がされておらず、人が通る通路の確保がなされていなかったものの、新潟県中越沖地震（2004 年）では、避難所で地区ごとに避難者を座らせ、動線を確保していることが説明された。このことを意識しながら、ゲームを進めていくことが求められる。



写真 ゲーム中のテーブルと参加者の様子

体験内容について簡潔に説明する。

1 つの学校（避難所）、校区内には 4 地区あり、「4 つの地区が同時に（避難所に）来るイメージ」で考えるようにというファシリテーターの指示のもと、避難者カード・イベントカードを手際よく引いていく。避難者カードには、性別、年齢、居住地区、場合によっては持病の有無が記載されており、これらのカードを引きながら、避難者の受け入れ・配置、物資搬入やマスコミ対応などをこなしていく。また、班内で役割分担を決めることになっており、ペットの管理係、備品の管理係、避難者受け入れ係などに分かれて、様々な避難者や突発的なイベントに対応していく。



写真 ゲーム終了後のテーブルと参加者の様子

ゲーム終了後、各班の処理したカードの枚数を報告し、全体で、各班の処理した方法について情報共有を行った。

こうしたゲームや研修会を通して、立場を超えて、地域における災害、学校危機管理についての感度を高めていく取り組みが全国各地で行われている。リスクの感度を高めていくにあたり、「学校・家庭・地域」が一体となったリスク・マネジメントが求められるだろう。

#### 5. 東日本大震災被災地調査—X市—

2017年11月13日（月）9時より宮城県X市役所本庁にて、X市教育委員会の学校教育課長へのインタビュー調査を実施した。X市の学校における防災意識や具体的な取組だけでなく、被災当時の「生の声」を改めて伺うことができた。とくに教育長をはじめとした教育行政の具体的な行動を詳しく伺うことができた。さらに、震災後、副読本の作成や学校安全基本指針の策定をしており、反省を生かした新たな防災対応は重要な情報であった。また、下図のように「個人マニュアル票」が作成されており、これは学校—自宅間の距離に応じて避難場所を決めるものであり、通学路の危険を考える上でも有事が起きた時にも有用なマニュアルである。

宮城県を中心とした防災マニュアルの作成や県下の教育行政における今日の危機対応の取り組みは、本プロジェクトを遂行する上で重要な示唆を与えるものであった。

**個人マニュアル票作成について**

○お子さんと通学路を実際に歩いたりしながら避難場所を計画してください。  
 ○作成して学校へ提出してください。コピーして2部提出しますので、1部は自宅で保管(見えるところに掲示)し、もう1部は本人が携帯します。  
 ○避難計画を作成して災害に備えておくことが今回のねらいになりますので、今後見直しをしながら修正していく場合もあります。

・地区名は現在自宅がある場所の地区を書いてください。  
 ・学校に提出してから、学校でコピーをとって印を付けて、家庭・個人に戻します。  
 ・現在住んでいる住所を書いてください。携帯電話は必ず連絡が取れる方を記入してください。(父・母・祖父・祖母など)

**記入例**

下校・在宅時における避難計画(学校・家庭・個人)保管用

|                |                                         |
|----------------|-----------------------------------------|
| 市立 小学校 個人マニュアル |                                         |
| 5年 11組 ③ 女     | 児童氏名 勝男                                 |
| 保護者氏名 渡平       | 兄弟・姉妹 若芽(3年) 太良夫(1年)                    |
| 地区名 桜木東        | 通学方法 (徒歩約20分)                           |
| 住所 市 一丁目〇〇番〇〇号 |                                         |
| 電話 368-〇〇〇〇    | 携帯 090-〇〇〇〇-〇〇〇〇(母)<br>090-〇〇〇〇-〇〇〇〇(父) |

地震発生から → 津波発生を想定した避難場所

※ 持ちこたない・倒れてこない・移動してこない場所 ※ 高いところへ避難する

| 在宅時の避難場所<br>(常に1人いるとき)                                 | 公営住宅                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 通学途中の避難場所<br>記入の仕方<br>・自宅から4等分に分けた地点<br>・その時の避難場所を記入する | 1/4付近の地点・目的地となる地点<br>[小学校]<br>その時の避難する地点<br>[小学校]<br>3/4付近の地点・目的地となる地点<br>屋内ゲートボール場付近<br>その時の避難する地点<br>公園<br>2/4付近の地点・目的地となる地点<br>新橋<br>その時の避難する地点<br>歩道橋<br>1/4付近の地点・目的地となる地点<br>公営住宅<br>その時の避難する地点<br>公営住宅 |

徒歩通学のめやすとなる避難場所  
・国東交通圏東北地方整備局  
東北技術事務所  
・五神郡徒歩道  
・多賀城公園  
・天眞小学校

災害避難方法(家庭→学校)  
①メール送信する  
②  
③

※ まで書いていたお母さん、お父さん、おじいさん、おばあさん

図 X市作成・個人マニュアル票

## 6. 熊本地震(2016年)における学校の危機管理

12月4日～5日にかけて熊本市内の4つの学校に訪問し、「熊本震災に関するヒアリング調査」を行った。今回の調査は熊本市内でも比較的に被害が大きかった地区に所在する四つの学校を訪問、震災当時、学校における避難所運営に当たったの取り組みについてヒアリング調査を行った。

### (1) 熊本市立A中学校

12月4日は、午前中に「熊本市立A中学校」に訪問し、ヒアリング調査を実施した。調査にあたっては、震災の前・震災直後・震災後～現在までの時間軸に沿って、校長先生との話し合いを行い、地域や行政との連携のもとで、避難所としての学校をどのように運営していたのか、また震災後、学校内外の取り組みのなかでどのような変化が生じたのか、などについてお聞きすることができた。特に、震災当時の避難所運営にあたって校長としての意思決定や、組織運営の工夫について伺い、震災後の学校の避難訓練の質の変化や教職員のリスク感度の高まり等についても意見をもらった。

「地震」という想定外の危機が生じた際、学校管理職としての危機管理対応について学び、小学校とは違って、地域とのつながりが薄い中学校として、どのような対応を図っていたか、その特質に関しても調べる事ができた。



①震災当時、避難所運営における教職員ローテーション（左）

②高台に位置する学校からの風景（右）

## （２）熊本市立B小学校

午後からは、「熊本市立B小学校」に訪問した。同校の特徴は、現在の校長が、当時「校長」として初めて赴任したため、地域とのつながりが薄く、その結果、震災当時、常に教頭とともに動いていた点である。そこから、再び震災が起きた際を想定し、現在学校内の避難訓練の質の確保や、地域との連携を図っていることを聞き、今後、地域における「学校」のスタンスをどのように発信していくか、という点が課題として出された。



①校舎の風景

②地震の際に元の場所から動いた金庫

## （３）熊本市立C小学校

12月5日は、「熊本市立C小学校」に訪問し、校長へのヒアリング調査を行った。同校は、従来、地震に備えた避難訓練やマニュアルが十分でなかったため、教職員全体がチームを構成し、避難所運営を行っていた点が特徴としてうかがわれた。特に避難所運営にあたって「生活面・食料面・保健面」の3つのチームを構成し、それぞれのチームに適切な教職員を配置することによって、教員一人一人の強みを発揮できるようにしたこと、またその後の授業再開に向けての地域からの協力についても話を聞くことができた。特に、同校は長い伝統を持つ小学校として、地域とのかかわりも強く、以前から地域とのサポートは受けていたが、震災当時は、地域全体の被害が大きかったため、

連携がうまくいかず、教職員同士で協力しながら、避難所を運営していた。そこから、「地域との連携」ができない非常時に、学校にどのようなことが求められるか、それに向けて日常的にはいかなる準備を整える必要があるかについて考えることができた。



学校の校門（住宅街の中に位置）

#### （４）熊本市立D中学校

午後からは市内で最も被害が大きかった「熊本市立D中学校」に訪問し、校長先生から当時の避難所運営に関する話をお聞きした後、被災した校舎を見学し、まだ「進行形」の被災状況を確認した。防災マニュアルがうまく機能せず、実際に地震が起きた際には、学校の教職員同士でうまく協力しながら、避難所を運営していた点、多様な避難者を受け入れる中で生じたトラブルやそれに対する校長の対応等、生々しい当時の話を聞きいた。また、被災した校舎を見回りながら、「学校再開」の意味についても問い直すことができ、想定外の危機が生じた際に、学校管理職としての判断と責任について学び、行政からの指示やマニュアルが学校現場でうまく機能するために教職員同士で協働し、工夫しながら、避難所運営に取り組んでいたこともうかがえ、今後の研究プロジェクトを実施していくうえで、実りある時間となった。



震災で被害を受けた校舎の様子

今回の熊本調査を通じて、まさかの危機が生じた際に学校はどこからどこまでのことができるのか、その中で管理職はどのような判断をすべきか考えることができ、今後の研究プロジェクトを実施していくうえで、実りある時間となった。

## 7. 荒井英治郎先生による技術研修会

2017年9月11日、信州大学教職支援センター・准教授の荒井英治郎先生をお招きして調査技術に関する研修会が行われた。教育政策過程の検討や教育立法過程の分析に関する研究の手法として「オーラル・ヒストリー手法」の可能性と課題について受講生同士で議論することができた。特に、中央政府の「教育政策形成・決定過程におけるリスク」の問題は、近年の教育学研究において欠かせないテーマの一つであり、政策形成における意思決定過程の「リスク」、また政策実施による「予期せぬ帰結」としての「リスク」をどのように検証していくかという課題についても考察した。調査の具体的な手続きや内容について教えていただき、オーラル・ヒストリー調査に入るまえに、どのような事前準備をしていたのか、調査対象との連絡調整やエピソードなども聞いた。

このような講義内容は、学校現場へのヒアリング調査などを行う際にも不可欠なものであり、研究プロジェクトをすすめていくうえで、非常に有意義な時間となった。



当日の講義の様子

#### (4) 開発教材の紹介（添付画像は編集時点のもの）

主たる開発教材であるロールプレイスクリプトは、1 役あたりできる限り 1 ページ以内に収まるように構成している。「登場人物」のスクリプトには、スクリプトのストーリーを示す「背景・経過」、具体的な事案が記述されている「場面」、そして、ロールプレイを行うにあたってのポイントが書かれた「ロールプレイ上の留意点」を挿入している。

また、ロールプレイを行うにあたり、スクリプトの作成意図、学習の振り返りを促す「解説編」を付している。

下記の画像①・②が凡例である。

### 例：水害避難所の対応—B教諭役

#### （背景・経過）

6 月に集中豪雨による土石流が発生し、多くの住居が流され、土砂に埋まる等の被害が多く発生しました。

地域住民 200 名は地域の A 小学校へ避難し、3 週間が過ぎて支援物資や土石の除去、ライフラインの復旧にも見通しが立ってきました。

災害から 3 週間たち一時休校としていた学校も開校することになりました。そのため教室で生活をしている避難者を体育館へ移動してもらうことになり、校長から避難者の代表へ説明がされ、そのことはすぐに各避難者に伝えられました。また、学校の職員にもそのことに合わせ避難者からの納得も得ることができたことも伝えられました。

学校の職員は、日々、担任をしている児童の家に様子を伺いに訪問したり、積極的に避難所の運営の手伝いをしたりしていました。

あなたは、現在校に赴任した教員 3 年目の若手教員です。仕事に対してもある程度、見通しをもってできるようになり学校の仕事に対して自信をつけてきました。また、この度の災害に対しても積極的に避難所の運営に関わり、自分にできることは手伝ってきました。

#### <場面>

あなたが担当している教室には、隣のクラスの学年主任が担任をしている B 児の家族が避難生活をしています。そこは、自分の教室ではありませんでしたが、避難生活をしている家族がいることから普段はあまり近づかないように気を使い、出会えば挨拶をする程度の声掛けをしていました。

あなたは、学校の再開に向けて準備をするために教室の掃除や片づけをしなくてはいいと考え教室に行きました。

校長から話があった通り、体育館へ移動するために C 児の家族が片づけをしていました。

あなたは、C 児の父に「この度は、学校を再開するためご無理をいいます。」と声をかけたところ、C 児の父が「子どもたちのためですから」と返してくれたことで安心しました。

そして、自分が邪魔になってはいけないと考え、片付けがいつまでかかるかを確認して、準備をしようとして「片付けはいつまでかかりますか。机やいすもならないといけないので早くしてもらえますか。」と声をかけましたが、C 児の父に怒鳴られてしまいました。

自分は気を使って声をかけたつもりでしたが、突然怒鳴られてしまい、理解できないまま教室を出ようとすると、C 児の父に「どこに行くんだ。」と話が終わっていない。」と止められてしまいます。

#### <ロールプレイ上の留意点>

##### ○ B 教諭の気持ち

- ・ 普段から避難所の運営を積極的にやってきた。
- ・ 児童たちのことも心配している。また、避難者を邪魔者扱いにする気はない。
- ・ クラスの子どもたちのために早く準備をしたいだけである。

画像① 登場人物編のロールプレイスクリプト

## 例：水害避難所での対応一解説編

### 1 作成意図

何気ない一言が相手から怒りをかってしまうことがある。特に、ある程度関係のできた間柄で起きてしまうことがある。通常であれば小さいことでも、過酷な状況下にある時には通じないこともある。本題材では、気を使っているようで相手意識で考えることができていない若手教員と、普段は学校に協力的であったが、災害により自宅や仕事を奪われ、今後の不安を抱えた保護者を設定し、学年主任が保護者の隠れた不安や悩みを聞きだし、それをもとに相手意識をもって接することをポイントとして気づけるよう作成した。

### 2 ロールプレイ手順

(1) 3者で行い、保護者がB教諭を引き留め、問い詰めるところからスタートする。

(2) ロールプレイ終了後に解説を読み、振り返りをする。

#### <基本設定>

|        |                                                                                                                                                                                                   |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 保護者  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ B教諭がどのように思っているのか。本当は自分たちが邪魔だと思っているのではないかと問い詰める。</li> <li>・ 学年主任が来ても、学校への信頼を裏切られた気持ちになっている保護者は憤り、学校の職員は避難者に対してどのように思っているのか問い詰める。</li> </ul>               |
| 2 学年主任 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 学校の職員は避難をしてきている人たちのことを、きちんと考えていることを伝え、不安や悩みについて聞き取り理解を得ていきたい。</li> <li>・ この度の問題は、発言だけでなく相手の状況や思いを知ることが必要であり、B教諭には、普段の行動や心遣いに気付かせていきたい。</li> </ul>        |
| 3 B教諭  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 普段から避難所の運営を積極的にやり、児童たちのことも心配している。決して、避難者を邪魔者扱いにする気はない。</li> <li>・ 発言については、何気ない一言であり怒りをかっていることに気付いていない。</li> <li>・ クラスの子どもたちのために早く準備をしたいだけである。</li> </ul> |

### ○ 解説

大雨による土砂災害が発生し、その被害が大きく家や仕事を奪われる住民も多くあった場合、市内の小学校を中心に避難所が開設され多くの被災者を受け入れることとなる。その中での学校職員の働きは重要である。

このような緊急時においては、お互いの信頼関係が重要となる。避難してきた方々は学校周辺の住民であり学校に関係をしている方が多くいるため、学校に愛着をもち、職員を信頼している人が一般的である。しかし、そこに油断もできやすい。

避難所の運営に関して、うまくできた例をみると、避難者と学校職員とのコミュニケーションが取れており、お互いの信頼関係が構築できていることが要因として考えられる。

そのことから考えた時、「この人は普段学校に協力的であるから大丈夫である」という一面的な見方で判断するのではなく、今、置かれている状況や不安などの想いを汲取る相手意識をもって接することが大切である。

### 画像② 解説編

○対象、人数、期間、会場、日程、講師

研修概要の一覧

| 日程等                                            | 対 象・人数                                                                                                                     | 目 的                                                          |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| 4 月<br>2 5 日                                   | 大分市管理職研修 新任転任管理職 50 名                                                                                                      | 戦略策定①                                                        |
| 5 月<br>1 9 日<br>2 2 日<br>2 6 日                 | 広島市新任校長研修 新任校長 30 名<br>中堅教員研修（中央研修） 高校教諭 100 名<br>徳島県校長研修 新任校長 50 名                                                        | 戦略策定②<br>組織マネジメント①<br>戦略策定③                                  |
| 6 月<br>5 日<br>1 2 日<br>1 9 日<br>2 3 日<br>2 6 日 | 小郡市教職員研修会 打ち合わせ<br>宮崎県新任教頭研修 新任教頭 60 名 打ち合わせ<br>大分県新任校長研修 新任校長 50 名<br>熊本市新任管理職研修 小中新任管理職 80 名 協議<br>鳥取県新任教頭研修 小中新任教頭 30 名 | ケースメソッド 協議<br>危機管理① 協議<br>戦略策定④<br>組織マネジメント② 協議<br>組織マネジメント③ |
| 7 月<br>2 4 日                                   | 愛媛県校長・事務長研修 新任校長・事務長 48 名<br>同行 記録 撮影 調査                                                                                   | 危機管理②                                                        |
| 8 月<br>1 日<br>2 日<br>8 日                       | 中堅教員研修（つくば開催）小学校教諭 200 名<br>九州大学学校マネジメント研修 小中ミドル 60 名<br>九州大学学校マネジメント研修 小中ミドル 60 名                                         | 組織マネジメント④<br>戦略策定⑤<br>危機管理③（反転学習）                            |
| 9 月<br>3 日<br>4 日<br>2 8 日                     | 広島東部地区研修会 スクールリーダー120 名<br>同行 記録 撮影 調査<br>広島市新任校長研修 新任校長 30 名                                                              | 危機管理④（ケース、反転）<br>危機管理⑤（ケースメソッド）                              |
| 1 0 月<br>1 5 日<br>1 6 日                        | 日本教育行政学会大会<br>下関市学校事務職員研修 100 名                                                                                            | 中間成果報告<br>組織マネジメント⑤                                          |
| 1 1 月<br>6 - 7 日<br>1 3 日<br>2 0 日             | 長崎県管理職研修 新任教頭・事務長<br>多賀城市教委、石巻市立大川小学校他<br>中堅教員研修（つくば開催） 小中教員 200 名                                                         | 組織マネジメント⑥・危機管理⑥<br>教材開発<br>戦略策定⑥                             |
| 1 2 月<br>1 日                                   | 広島市新任教頭ケースメソッド研修 小中教頭 30 名                                                                                                 | 組織マネ⑥（ケース、反転、新作ロールプレイ）                                       |
| 1 月<br>1 9 日                                   | 高知県新任教頭研修 小中校教頭 70 名                                                                                                       | 危機管理⑦（ケース、反転）                                                |

- 各研修項目の配置の考え方（何をどの程度配置すべきと考えたか）  
 ○各研修項目の内容、実施形態（講義・演習・協議等）、時間数（一部抜粋）

使用教材、進め方

| 研修項目                                  | 時間数  | 目 的               | 内容、形態、使用教材、進め方等                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------|------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2017 年 7 月愛媛県教育センター スクールリーダー研修</b> |      |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 危機管理                                  | 1 コマ | 危機管理②             | <p>（内容）</p> <p>危機管理（クライシス・マネジメント）などを通じて、学校組織マネジメントについての理解を深めるとともに、「チーム学校」の視点に基づいたスクールリーダーの在り方について考える。</p> <p>（実施形態）</p> <p>講義、演習形式（ペアワーク、グループワーク）</p> <p>（使用教材）</p> <p>講義スライド、危機管理レジュメ：スクリプト（2 人一組用）</p> <p>（進め方の留意事項）</p> <p>事前に反転学習として、リスクマップの作成を課題としていた。当日の講義では、リスクマップを用いて、リスク・マネジメントに関する講義を行っている。ペアワークを行うため、受講者の座席（グループ協議）は基本的にペアだが、4 人組、6 人組にも構成できるよう留意した。</p> <p>（その他）</p> <p>講義名は「学校組織マネジメントを活用したスクールリーダーの学校運営」で、参加者は 48 名（校長 11 名、教頭 13 名、事務長 24 名）。校長・教頭と事務長が同席するという点が特徴的である。</p> <p>同行者が受講者へのヒアリング調査も行った。</p> |
| <b>2017 年 9 月 3 日広島東部地区研修会 自主研修</b>   |      |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 危機管理                                  | 2 コマ | 危機管理④<br>（ケース、反転） | <p>（内容）</p> <p>学校の危機管理を考える内容。</p> <p>（実施形態）</p> <p>講義、演習形式（ペアワーク、グループワーク）</p> <p>（使用教材）</p> <p>講義スライド、危機管理レジュメ：スクリプト（2 人一組用）</p> <p>（進め方の留意事項）</p> <p>一般の教職員向けに反転授業など事前課題も課したうえでの、危機管理講義をロールプレイなどの演習な</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|                                  |      |                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------|------|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                  |      |                            | <p>どをまじえて実施。</p> <p>(その他)</p> <p>講義の名前は、「攻めの学校経営研修（次世代スクールリーダーの条件―リスクの感度、そしてコミュニケーションスキルの育成）」であった。</p> <p>日曜日に開催された一般教職員向けの自主研修でニーズに対応して実施。別途、アンケート実施。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 2017 年 12 月 1 日 広島市教育センター 新任教頭研修 |      |                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 危機管理                             | 2 コマ | 組織マネ⑥<br>(ケース、反転、新作ロールプレイ) | <p>(内容)</p> <p>主に講義では、①危機管理論の基礎、②危機予防の基本的考え方、③学校におけるクライシス・マネジメントについて概説した。その際、組織的対応のポイントを踏まえながら、クレーム対応のロールプレイを行い、受講者に理解を促した。</p> <p>(形態)</p> <p>講義、演習形式 (ペアワーク、グループワーク)</p> <p>(使用教材)</p> <p>講義スライド、ロールプレイスクリプト</p> <p>(進め方の留意事項)</p> <p>事前に反転学習として、リスクマップの作成を課題として課していた。当日の講義では、リスクマップを用いて、リスク・マネジメントに関する講義を行っている。また、新作ロールプレイスクリプトを用いたペアワークを行い (その後、修正を行った)、その後にグループワークを実践することで、ワークのステップアップを図った。その際、座席配置を 2 人組み、4 人組みがしやすいように留意した。</p> |

#### ○その他実施報告

『教員の資質向上のための研修プログラム開発支援事業 リスクの感度を高める組織マネジメント 研究開発プロジェクト』別冊報告書 本プロジェクトの成果として執筆したリスク関連論文など掲載している。

研究成果 HP <http://www.education.kyushu-u.ac.jp/~schoolleaders/~risk-sensitivity/home/>

リスクマップ (スマートフォン対応)、ロールプレイスクリプト (要パスワード) など

九州大学スクールリーダーシップ開発 <http://www.education.kyushu-u.ac.jp/~schoolleaders/>

サイトに設置し、これまでの研究成果との連携も構築している。

## ○実施上の留意事項

日本における危機管理に対する問題関心は、阪神・淡路大震災や地下鉄サリン事件が起きた1995年（「危機管理元年」）以降、0-157など食中毒事故、大教大附属池田小事件などの不審者侵入、登下校をめぐる事件・事故、施設瑕疵、保護者クレームの増加など多様に危機意識は高まっており、学校の危機管理に関する研修は「管理職向け」には盛んに実施されるようになった。その一方で、一般の教諭がこうした研修を受講する機会は極めて少ない。

学校管理職対象の危機管理研修をみても以前の座学を中心にした講座型から演習を中心にした内容に移行しつつある。だが、「事故対応」「クレーム対応」「マスコミ対応」など、危機が発生した後にいかにスピーディーに、スムーズに、首尾よく危機を乗り越えることができるかといったスキル重視のクライシス・マネジメントが主流である。すなわち、リスク・マネジメント（危機予防）とクライシス・マネジメント（危機対応）のバランスのとり方がこのテーマでは重要であり、教職員向けの研修でも留意しなければならない。

## ○研修の評価方法、評価結果

研修の成果を評価する方法は難しく、こんにち実際に行われているのは受講者に対するアウトプット調査（いわゆる出口調査型）であり、その多くは「満足度」調査となっている。満足度は研修講師の講話内容よりも話し方、表情などのノンバーバル部分に影響されやすく、また、椅子の座り心地や空調など教室環境の快適さ、休み時間の長さやグループ構成、座席などによっても左右されかねない。したがって、研修の本来の効果や成果を測定するには一定期間をあけ追跡的にアウトカム調査（その後の成果評価）を行っていく必要がある。調査対象として受講者本人はもとより周囲（上司たる管理職、同僚など）の評価（受講後の変化）まで聞きとることが望ましい。ただ、一定スパンがあくと研修との因果関係が曖昧となり、実際にはこのようなアウトカム評価はほとんど実施されていない。本件については「リスクの感度をあげる」という明確な目標があるため、今回リニューアルしたリスクマップ(スマートフォン対応用)を校内研修で持ち寄るなどして、持続的に研修成果を維持できる可能性を有している。

## ○研修実施上の課題

特に、危機が発生してからが「出番」となる校長ら管理職に対し、日常的に教育最前線で子供たちと向き合っている教職員への危機管理研修にとってリスク・マネジメントの視点は減じられてはならない。しかしながら、リスク・マネジメントについては特に、学校安全など法的知識や思考法についてのトレーニングを要するため、講義形式による知識・情報伝達も必要である。そのため時間の確保が要請され、九州大学で以前製作したリスク・マネジメントに関する動画教材を用いた「反転授業」などが有効となる。

参考) 管理職研修における「反転授業」とアクティブラーニングの可能性をさぐる

<http://www.education.kyushu-u.ac.jp/~schoolleaders/~e-learning/home/> 今回もそうした試みをいくつかの自治体で行い、受講者への聞き取り調査やアンケートによって一定の効果があることを確認したが、こうした研修コンテンツを今後も増やしていくことが必要であろう。

### Ⅲ 連携による研修についての考察

(連携を推進・維持するための要点、連携により得られる利点、今後の課題等)

九州大学(総長)と福岡県教育委員会は2002年5月21日に連携・協力に関する協定書を交わしている。今年度12回目を迎えた九州大学学校管理職短期マネジメント研修は連携を下に教育庁義務教育課、両政令市との共催で実施した(下記URL参照)。

<http://www.education.kyushu-u.ac.jp/~schoolleaders/~maneken/home/>

学部授業(教育社会計画特講)で教育庁各部課の職員が授業をリレー形式で行う取組も連携協定の締結以来、継続実施している。

上記連携の下で教育学部と福岡県教育センターもまた、連携に関する協定書を2006年3月23日に締結した。学生教育、教員研修、調査研究などに双方の資源を提供し、活性化を図ることで、教育の充実・発展に資する取組を行っている(下記URL参照)。

<http://www.education.kyushu-u.ac.jp/~kkc/%e9%80%a3%e6%90%ba%e4%ba%8b%e6%a5%ad%e3%81%ae%e6%9f%b1/>

以上のように、連携協定を締結すれば、互いの資源を共有するにあたり、優先的に進めることが可能となる。現在は福岡市教育センターとの間での協定締結に向けて協議を行っている。これが実現すれば、社会人大学院の開放・単位化など新たな展開も期待できる。

ただ、協定を結ぶに至らなくとも連携ができないことはない。反対に協定だけがあっても連携の内実が伴わなければ意味がない。本研修モデル開発事業ではこれまでも未締結の北九州市教育委員会(2009年)、宮崎県教育センター(2015年)、熊本市教育センター(2016年)との連携関係で共催実施しており、昨年に引き続き今回も共催の熊本市教育センター、宮崎県教育センターの他、広島市教育センターや小郡市教育委員会の協力も受けて実施できた。こうした連携協力センターとは研修プログラム開発にかかわる情報を提供いただき、そのかわりに研修コンテンツの共同利用を約束している。具体的には演習用ロールプレイスクリプトの素案作成をいただき、連絡協議会における2度にわたる審議により、これらをブラッシュアップして、今回、共有財産とすることができた。

したがって、連携関係の構築のメリットは各組織が保有する(不足する)資源の相互補完作用という表面的な効果(資源依存パースペクティブ:組織は完全なる自己充足的であることはほとんどなく、通常必要な諸資源を保有する他組織と関係を形成しようとする一稻生信男『協働の行政学』2010年)だけでなく、これにより新たな知の創造が可能となることに意味がある。とりわけ九州大学(スクーラーリーダーシップ開発チーム)が実施している複数組織の横断的な連携によって、これまで相互交流のなかった教育センターや教育委員会が結びつき、指導主事らの知見と交流を拓ける場を提供・展開することも可能となる。

ただ、実質的な連携が重要ではあるが、課題は持続性である。大学の教員と異なり、教育センターや教育委員会は異動が頻繁にあるため、担当者がかかるたびに連携自体の確認が必要となり、属人的な連携が強いとその維持ができない恐れもある。したがって、将来的には協定を結ぶことにより継続性を安定化させる必要があるだろう。

#### IV その他

[キーワード] リスク・マネジメント、危機管理、ロールプレイ、震災、水害、引き渡し

[人数規模] 24 人～48 人（補足事項 偶数名、特に 6 の倍数が演習をする場合、望ましい）

[研修日数(回数)] 1 日（補足事項 ただし、事前課題あり）

#### 【問い合わせ先】

国立大学法人 九州大学

大学院人間環境学研究院教育学部門

〒812-8581 福岡市東区箱崎 6 丁目 19-1

TEL 092-642-3123（研究室直通）FAX 兼用