

# 学校の危機管理とスクールリーダーシップの在り方

## On the Risk Management for Schools and School Leadership

岡 田 順 一

Junichi OKADA

### 要 旨

本稿は、今日の学校教育の大きな課題である「学校の危機管理」と「スクールリーダーシップの在り方」について、相互に関連させて考察したものである。第1章においては、学校の危機管理の領域を概観し、第2章においては、スクールリーダー（校長、副校長、教頭、主幹、指導教諭、教務主任等の各主任）のリーダーシップの在り方に関して、質問紙調査結果の分析を含めて考察した。第3章においては、前章までの考察を基礎として、学校の危機管理とスクールリーダーシップの在り方について、地震防災、いじめ事件対応、教職員の不祥事防止という具体的事例をもとに総合的に考察した。学校現場で活躍しているスクールリーダーにとって、日々の実践に直結する研究内容となることをねらいとしたものである。

### はじめに

学校は、一定の基準を満たす施設・設備の中で、児童生徒、教職員から構成され、保護者や地域の人々との緊密な関係において成立している。そこでは、児童生徒が生涯にわたり、人間としての成長と発達を続けていく基盤となる力を養うとともに、国家及び社会の有為な形成者としての資質の育成を目標として、教育活動が日々継続して行われている。

教育活動を継続して行う中で、学校は、新型インフルエンザの流行、突発的な大地震、学校行事における事故、不祥事、いじめ問題の発生など、様々な危機に日常的に晒されている。これらの危機を適切に管理し、乗り越えるためには、スクールリーダー（校長、副校長、教頭、主幹、指導教諭、教務主任等の各主任）のリーダーシップが常に問われている。本稿では、第1章において学校の危機管理の領域を概観し、第2章においては、スクールリーダーシップの在り方に関して、質問紙調査結果の分析を含めて考察する。第3章においては、前章までの考察を基礎として、学校の危機管理とスクールリーダーシップの在り方について、地震防災、いじめ事件対応、教職員の不祥事防止という具体的事例をもとに総合的に考察する。

## 第1章 学校の危機管理について

### 1.1 危機と危機管理について

危機管理については、一般に、2001年9月11日に米国で発生した同時多発テロ事件を契機として、社会の関心が大きく変化したと言われている。更には、2011年3月11日に東北地方を襲ったマグニチュード9.0の巨大地震に伴う津波被害は、多くの学校を巻き込み、新たな危機管理の課題を我々に突きつけている。

危機管理について論じるためには、危機とは何かについて定義しなければならない。危機の定義については、例えば広辞苑第六版では、「大変なことになるかも知れないあやうい時や場合。危険な状態」と記述されている。英語では、危機に相当する用語として、crisis, critical moment, pinch, risk, peril等数多くあり、少しずつ意味が異なっている。

林(2008)<sup>1)</sup>によれば、危機とは、次の4つの特徴を含む事象であるとされる。

- ① 予想外の出来事
- ② 悪い結果をもたらす出来事
- ③ 業務を中断しても対応する出来事
- ④ 組織全体として対応を必要とする出来事

危機を「予想外の出来事」としていることに関して、林は、「まさかというようなこと、あろうはずのないことが起こったと考えられるのが危機である。」<sup>2)</sup>としている。彼は、「ある組織に入ってきたばかりの新人にとっては、毎日がまさしく危機の連続かもしれない。しかしベテランにとっては、その多くは予想できること、想定内のことであり、それなりの対応が事前に決まっている。本当の意味での危機は、そうしたベテランの予想を超えることである。」<sup>3)</sup>と説明している。

しかし、2011年3月の東北大震災に伴う東京電力福島第一原子力発電所の事故が想定内か想定外かで議論があるように、「予想外」もしくは「想定外」の定義は容易ではない。「想定外」とは、「起こる可能性があることを知ってはいるが、想定したくないという願望」の別表現であるとも考えられるからである。

2012年8月29日に、内閣府中央防災会議の南海トラフ巨大地震対策検討ワーキンググループは、『南海トラフ巨大地震の被害想定について(第一次報告)』<sup>4)</sup>を発表した。それによると、駿河湾から日向灘の南海トラフを震源域とするマグニチュード9.1の地震が起きた場合、最大32万3千人が死亡し、238万6千棟が全壊または焼失するということである。このように被害想定が政府から公式に発表されたら、南海トラフ巨大地震は、もはや想定内のこととなり、危機ではなくなるというのは、非現実的な議論であろう。

本稿では、学校の危機管理の実践に役立つ考察を主旨としており、危機についての林の定義を採用しつつも、「予想外」「想定外」については厳密な解釈を避け、危機についての前述の広辞苑の語義解釈に従うこととする。

危機管理という用語は、crisis managementの和訳として、佐々<sup>5)</sup>が広く用いたことで普及した。しかし、今日では、より包括的なrisk managementの訳として用いられることが一般的である。crisisとriskの語義には相違があるが、本稿では両者の相違には深入りせず、危機管理を、「危機の予防を含めて、危機にうまく対応し、克服すること」と定義しておく。

## 1.2 学校の危機管理の領域と特殊性

危機管理という用語は、元来、政治的経済的分野で使用されてきた。危機管理について数多くの著作がある米国のI. ミトロフ(2001)<sup>6)</sup>においても、実例として取り上げられている事例のほとんどが企業の危機管理である。我が国において、危機管理の実践的先駆者である佐々(1997)<sup>7)</sup>が取り上げている事例は、戦争・軍隊、テロ、企業、政治等である。

学校において、危機管理という用語が広く使われるようになったのは、下村(1997)<sup>8)</sup>によれば、1995年1月17日に発生した阪神・淡路大震災が契機となったとされる。それまでは、教育の場で「管理」という言葉を使用することに、ある種の抵抗を感じる者も少なからず存在していたからであろう。

2001年6月8日に突如発生した大阪教育大学附属池田小学校における不審者による児童殺傷事件<sup>9)</sup>は、各地の学校関係者にとどまらず、全国民に衝撃を与えた。安全であるはずの学校において、刃物を持った男の侵入により、児童8人が死亡、教諭2人を含む15人が重軽傷を負ったこの事件は、学校教育において危機管理の重要性に警鐘を鳴らす重要な転機となった。

学校における危機管理の領域は、実に広範である。一例として、下村(1997)が『事典 学校の危機管理』<sup>10)</sup>で取り上げている項目を整理すると表1のようになる。非常に広範な領域に渡っているが、本稿では、スクールリーダーシップの在り方と関連させて、数例の具体例を取り上げ第3章で考察する。

学校は、児童生徒の大切な命を預かっている。それゆえ、その危機管理においては、危機を起こさないための予防的な措置が極めて重要となる。そこに学校の危機管理の特殊性があると言える。

なお、露口(2012)<sup>11)</sup>は、学校組織の信頼構築という観点から、学校の危機管理を論じているが、極めて重要な視点であると考えられる。

## 第2章 スクールリーダーシップについて

### 2.1 三隅のPM類型とスクールリーダーシップ

学校教育法第37条第4項には、「校長は、校務をつかさどり、所属職員を監督する。」<sup>12)</sup>とある。ここで「校務をつかさどり」とは、学校の仕事全体を掌握し、処理することと解されている。同法第5条に「学校の設置者は、その設置する学校を管理し」とあるように、設置者である国、地方公共団体または学校法人は、その設置する学校に対して、人的管理、物的管理、運営管理を行う。校長は、設置者の指揮監督に従いつつ、学校の全てにわたって責任を負い、運営していくこととなる。したがって、学校の危機管理において、校長のリーダーシップは極めて重要である。しかし同時に、教頭をはじめとする他のスクールリーダーの適切なリーダーシップの発揮がなければ、3.2節で考察するように、学校はうまく運営できず、危機管理も不十分なものとなる。

リーダーシップについては、広辞苑第六版では、「指導者としての資質・能力・力量。統率力。」と語義解釈されているが、リーダーシップに関するPM類型理論を提唱した三隅(1984)は、「リーダーシップとは、特定の集団成員が集団の課題解決ないし目標達成機能と、集団過程維持機能に関して、他の集団成員達よりも、これらの集団機能により著しい何らかの継続的な、かつ積極的影響を与えるその集団成員の役割行動である。」<sup>13)</sup>と定義している。リーダーシップは、単なる個人の行動ではなく他者集団に与える影響力によって測られるものである。三隅は、集団における

表1 学校の危機管理の領域（下村（1997）より筆者が抽出整理）

I	学校の組織と運営
1	学校組織と校内人事（事例数 27）（以下、（ ）内の数字は事例数）
2	運営（38）
3	教育委員会と学校（5）
II	教育課程と教育活動
1	教育課程・学習指導要領（20）
2	教育活動（50）
III	児童・生徒の指導
1	問題行動等と児童・生徒への対応（10）
2	生徒指導・校則・懲戒（47）
3	進路指導（4）
4	学習指導（2）
IV	児童・生徒の問題行動
1	不登校・いじめ（18）
2	児童・生徒の暴力（9）
3	盗み（万引き）・恐喝（事例 4）
4	飲酒・喫煙・薬物濫用（11）
5	性の逸脱行為（4）
6	無断外泊・家出・盛り場徘徊（4）
7	警察や諸機関との連携、情報の提供（9）
V	学校事故と危機管理
1	学校事故（42）
2	盗難・火災・器物破損（13）
3	事故が起こったときの対応（7）
VI	教職員の勤務（103）
VII	PTA・家庭・地域社会
1	PTA・家庭（27）
2	地域社会（15）
VIII	非常災害への対応
1	自然災害（17）
2	子どもが犯罪に巻き込まれたとき（7）

目標達成ないし課題解決へ志向した機能（集団目標達成機能，Performance 機能，略して P 機能）と，集団の自己保存ないし集団の過程それ自身を維持し強化しようとする機能（集団維持機能，Maintenance 機能，略して M 機能）とにより，4 種類のリーダーシップ類型を提示した。リーダーの起こす行動には，P 機能と M 機能が含まれているが，その程度により，PM 型，Pm 型，pM 型，pm 型に分類したものである。

吉崎（1979）<sup>14)</sup> は，三隅の PM 類型理論を小学校長に応用し，そのリーダーシップ行動を P 尺度と M 尺度に分けて標準化した。淵上（2005）<sup>15)</sup> は，公立中学校教頭の経営活動を会話などの詳細な観察記録から分析し，人間関係に関するヒューマンスキルの重要性を指摘した。

これらの先行研究を踏まえるとともに，筆者自身の公立高等学校長勤務 11 年間の経験知を加味

して、三隅の4類型をスクールリーダーに当てはめた場合、どのように特徴付けられるかの試案を表2に示す。

表2 三隅のPM類型とスクールリーダーの特徴（試案）

類型	スクールリーダーの特徴
PM型	学校の教育目標や到達目標を明確に示す。仕事には厳しいが、同時に教職員一人一人に気配りをし、モチベーションを高めるとともにチームワークを大切にする。 成果を長期にわたってあげられる、もっとも望ましいスクールリーダーである。
Pm型	学校の教育目標や到達目標を明確に示し、仕事には厳しい。常に成果を求め、教職員を叱咤する。しかし、教職員一人一人の感情には無頓着で、気配りが不十分である。 短期の成果主義に陥りやすく、長期的に見ると、職員室の雰囲気が悪化し、士気の低下を招く恐れがある。
pM型	教職員一人一人に気配りをする温情あるスクールリーダーである。しかし、仕事の管理には甘さがあり、教職員に厳しいことが言えない。リーダーを補佐する者がP機能を発揮する必要がある。
pm型	学校の教育目標や到達目標を明確に示すこともなく、教職員に対して厳しいことも言えない。教職員一人一人への気配りもなく、教職員のモチベーションは低い。

## 2.2 French & Raven のパワー理論とスクールリーダーシップ

リーダーシップの源泉として、米国のFrench & Raven (1959)<sup>16)</sup>は、5種の根拠パワーを提唱した。それらは、強制パワー、報酬パワー、正当パワー、準拠パワー、専門パワーである。池田(2011)<sup>17)</sup>は、専門パワーから情報パワーを独立させ、6種として紹介している。パワーとは、相手が認知した影響力であり、心理的・行動的な変化を起こさせるものである。池田による修正をもとに、筆者は、日本社会では特に重要と考えられる「根回しパワー」を追加して7種とし、これらのパワーをスクールリーダーシップへ当てはめるとどのように表現されるかの試案を表3に示す。

表3に示した7種類のパワーが、学校現場に受け入れられるか否か、スクールリーダーはこれらのパワーをどのようにバランス良く組み合わせ、リーダーシップを発揮していくことが望まれるかについては、次節以降において、「スクールリーダーシップの在り方に関する質問紙調査」の結果等を踏まえて考察する。

## 2.3 スクールリーダーシップの在り方に関する質問紙調査

### (1) 目的と内容

本研究では、スクールリーダーシップの在り方について、スクールリーダーや一般の教員がどのようにとらえているかを調べるために、無記名の質問紙調査を行った。French & Raven のパワー理論及び岩田(2012)<sup>18)</sup>、浅井(2013)<sup>19)</sup>の実践を参照しつつ、筆者のスクールリーダーとしての経験知による観点を加えて、表4に示す14の質問項目を選定した。これらの質問項目について、「1. 全くそう思わない」～「5. とてもそう思う」の5段階による回答を求めた。また、関連して意見等があれば自由に記述できるようにした。併せて、性別、年代、現在スクールリーダーの立場にいるか、そうでない一般教員かについても回答を求めた。

表3 French &amp; Raven のパワー理論の拡張

根拠パワー	内容
①強制パワー Coercive Power	相手に対し、命令を発し、従わなければ罰を与える権限を持つ人が相手に及ぼすパワー。 教職員は、職務命令に従わなければ、職務命令違反で処分される。
②報酬パワー Reward Power	相手に対し、報酬を与える権限を持つ人が相手に及ぼすパワー。 民間企業と異なり、公立学校の校長は、特定の教職員に対し、その優れた仕事に対して、昇級させたり、臨時ボーナスを支給したりすることはできない。しかし、金銭面以外では、人事上の昇進、教育委員会が行う表彰への推薦などによって、報償を与えることができる。
③正当パワー Legitimate Power	指示・命令に正当性があると判断させるパワー。 法規に従った指示・命令は、正当パワーが発揮されるが、法規に違反した指示・命令ではこのパワーは発揮されない。 また、組織上の上司の指示・命令も正当パワーが発揮される。組織上の上司ではない、他校の校長に指示・命令されても従う義務はないので、このパワーは発揮されない。
④準拠パワー Referent Power	相手に魅力を感じて尊敬し、「あの人のようになりたい」と思わせるパワー。 スクールリーダーの人的魅力に惹かれ、あの人の言うことだから信頼できるので従うと思わせるパワー。長期にわたって強い影響を与え、学校の活性化につながる。
⑤専門パワー Expert Power	専門的知識の豊富さ、正確さ、経験などによって相手に及ぼすパワー。 生徒の問題行動やいじめ等の事件が発生したとき、解決に向けて、校長をトップとして、スクールリーダーが豊富な知識と経験に裏打ちされた的確な指揮を執るとき、このパワーが発揮される。
⑥情報パワー Information Power (池田による追加)	限られた人しか持っていない情報を持ち、その情報を巧みに発信する力を持つ人が相手に及ぼすパワー。 校長をはじめスクールリーダーは、校内の隅々まで知り尽くしていなければならない。教職員、生徒に関する必要な情報は、個人情報保護に配慮しつつ、把握に努める必要がある。教職員の不祥事防止、いじめ事件の未然防止等に必要パワーである。
⑦根回しパワー (筆者による追加)	ある案件について、教職員の賛否の状況も把握しないまま、職員会議にかけて、延々と実りのない議論を繰り返すことは、学校全体の雰囲気を悪化させる。校長の方針の賛同者を増やすべく、会議にかける前に一人一人と十分に話し合い、機を熟したことを見計らって議題として提出する。

## (2) 方法

筆者の講義や講演会の参加者に、その場で質問紙に記入を依頼した。リーダーシップに関する内容の講演等では、筆者の主観に影響されないようにするため、講演等の最初の時間に記入を依頼した。また、調査対象を拡大するために、本学卒業生や愛知県立高校のスクールリーダー等に郵送によって質問紙を送付し回収した。質問紙の「1. 全くそう思わない」～「5. とてもそう思う」の5段階に、それぞれ1点～5点を配点し、各質問項目の平均点、標準偏差を算出した。スクールリーダーと一般教員との間に差異が認められるかどうかについては、*t* 検定によって検討した。

表4 スクールリーダーシップの在り方に関する質問紙調査項目

質問1	スクールリーダーに必要な力（パワー）として、以下の項目に5段階で答えてください。 (1. 全くそう思わない 2. あまりそう思わない 3. どちらとも言えない 4. 少しそう思う 5. とてもそう思う)
	(1) 命令を発し、従わなければ罰を与える強制パワー
	(2) 昇進や表彰を推薦する報酬パワー
	(3) 指示・命令や指導助言に、正当性があると判断させる正当パワー
	(4) リーダーに人間の魅力を感じて尊敬し、「あの人のようになりたい」と思わせる準拠パワー
	(5) 専門的知識の豊富さ、正確さ、経験などによって及ぼす専門パワー
	(6) 限られた人しか持っていない情報を持ち、その情報を巧みに発信する力を持つ人が及ぼす情報パワー
	(7) 会議にかける前に、関係する人に事前に説明して理解を得る努力をする根回しパワー
質問2	スクールリーダーはどうあるべきだと思いますか。以下の項目に5段階で答えてください。 なお、「将来のビジョンを語る」「仕事への責任感」等の当然な責務は、質問項目から除外しています。(5段階の内容は、質問1と同じ。)
	(1) スクールリーダーは、チームの中で一番優秀でなければならない。
	(2) スクールリーダーは、自分の優秀さをアピールする前に、チームの教職員を認め、頼りにする。
	(3) チームの教職員からの報告が遅いときは、自分から声をかけずに、ひたすら報告を待つ。
	(4) チームの教職員に対して、「仕事は仕事」、「私事は私事」とシビアに割り切って対応する。
	(5) 仕事に対しては、結果がすべてであり、そのプロセスは評価しない。
	(6) いつもネガティブな発言をして、やる気を失っている教職員にも、何か理由があると思う。
	(7) 優秀な教職員はほめそやし、仕事のできない教職員に対しては冷たくあしらう。
その他	質問1, 2に関連して、もし他にご意見等がありましたら、裏面にご自由にお書きください。

### (3) 調査対象者

愛知県内及び三重県内の公立学校（小学校・中学校・高等学校・特別支援学校）の教員 114 名に調査の協力を依頼し、112 名から回答を得た。そのうちスクールリーダーは 76 名、一般の教員は 36 名であった。スクールリーダー 76 名のうち、校長・教頭等の管理職は 57 名であり、校務分掌主任は 19 名であった。また、スクールリーダー 76 名のうち、男性は 63 名、女性は 13 名であり、年齢については 50 代が 60 名であった。

## 2.4 スクールリーダーシップの在り方に関する質問紙調査の結果考察

### (1) 調査結果

調査結果を表5及び図1～14に示す。各質問項目の回答について、スクールリーダーと一般教員との間の有意差について調べた。 $t$ 検定を行った結果、表5に示すように質問2-(4)、2-(5)については、1%の有意水準で有意差が認められたが、他の質問項目については、スクールリーダーと

一般教員との間に有意な差異は認められなかった。そのため、質問 2-(4)、2-(5) 以外は、教員全体としての傾向について考察する。なお、性別、年齢による比較については、より多くのデータ収集が必要であり、今後の課題とした。

表5 スクールリーダーシップの在り方に関する質問紙調査の結果集計（スクールリーダーと一般教員との比較）

	教員全体 (N=112)		スクールリーダー(N=76)		一般教員 (N=36)		t 値
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
質問項目 1-(1)	2.30	1.09	2.20	1.03	2.53	1.18	1.51
1-(2)	3.07	1.09	3.00	1.07	3.22	1.12	1.01
1-(3)	4.54	0.70	4.46	0.76	4.70	0.52	1.67
1-(4)	4.51	0.63	4.51	0.62	4.50	0.65	0.10
1-(5)	4.61	0.58	4.58	0.59	4.67	0.53	0.75
1-(6)	3.54	1.03	3.58	1.05	3.47	1.00	0.51
1-(7)	4.01	0.90	4.09	0.85	3.83	0.97	1.44
2-(1)	2.74	1.00	2.76	1.02	2.69	0.98	0.34
2-(2)	4.56	0.64	4.62	0.59	4.44	0.73	1.35
2-(3)	2.00	0.86	2.03	0.88	1.94	0.83	0.47
2-(4)	2.88	0.97	2.70	0.91	3.25	1.00	2.91 **
2-(5)	1.72	0.73	1.59	0.59	2.00	0.89	2.87 **
2-(6)	4.14	0.72	4.17	0.76	4.08	0.65	0.60
2-(7)	1.51	0.82	1.54	0.84	1.44	0.77	0.57

\*\*  $p < .01$  ( $df = 110$ )

## (2) 質問 1-(1) 「命令を発し、従わなければ罰を与える強制パワー」について

「命令を発し、従わなければ罰を与える強制パワー」についての回答は、図 1 に示す結果となった。

「命令を発し、従わなければ罰を与える強制パワー」について、スクールリーダーに必要な力（パワー）としては、「全くそう思わない」「あまりそう思わない」が合計 64% であり、否定的にとらえる傾向が見られる。「強制パワー」は、French & Raven のパワー理論の最初に掲げられているものであり、民間企業や官公庁をはじめいかなる組織体でも必要なものであろう。規律の厳しい軍隊のような組織では絶対的に必要なパワーである。米国の統合参謀本部議長を勤めた元国務長官の C. パウエル（2012）は、「リーダーは部下に対し一定の権限を持っている。仕事に関して服従を期待・要求できるし、服従しない部下や期待した成果をあげられない部下に対してはさまざまな手を打つことができる。給与を引き下げる、降格するなどができるのだ。特に軍隊の場合、命令に違反すると厳しい罰が下される。」<sup>20)</sup> と述べている。

しかし、彼は、同時に、「服従だけでも仕事はすませられるかもしれないが、やる気を引き出すのは難しいだろう。服従から仕事に対する誇りやいい仕事をしようという気概が生まれるとは考えにくい。」<sup>21)</sup> と述べている。軍隊のような組織でも、命令と服従だけでは、活力ある組織は生まれないことを指摘している。

学校では、校長は職員に対して必要なときには職務命令を発出し、従わなければ職務命令違反で

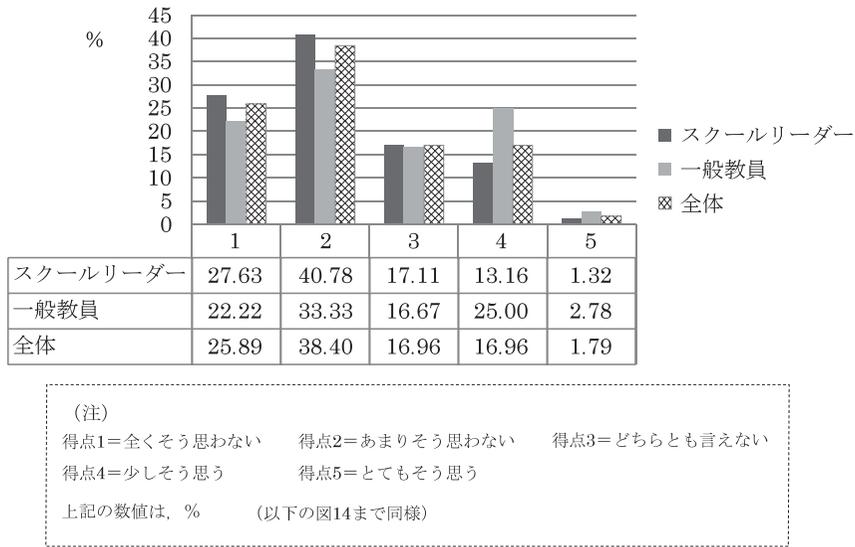


図1 質問 1-(1) 「強制パワー」

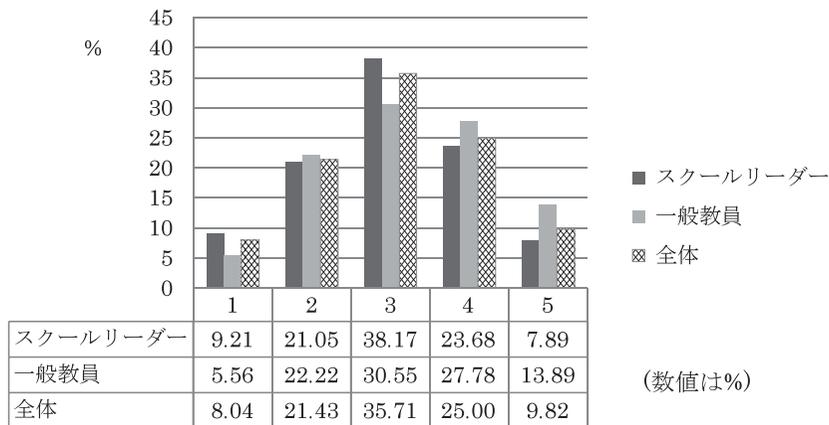


図2 質問 1-(2) 「報酬パワー」

教育委員会が処分を行うこともある。しかし、そのような命令のみに頼ってはいは、創意工夫ある学校経営は生み出しにくいと考えられる。

学校の危機管理においても、命令と服従だけに頼ってはいは、3.2節等で考察するように、組織メンバーの臨機応変で迅速かつ主体的な対応が困難となる。

(3) 質問 1-(2) 「昇進や表彰を推薦する報酬パワー」について

「昇進や表彰を推薦する報酬パワー」についての回答は、図2に示す結果となった。

「昇進や表彰を推薦する報酬パワー」については、「どちらとも言えない」という回答が36%と最も多く、迷いが感じられる。質問紙の自由記述欄に、「教師は、生徒の成長に生きがいを感じるものであり、昇進や表彰を目的とはしていない。」という指摘があったが、そのような教師の気概

も回答に影響を与えていると推測される。しかし、優れた教育実践に対して、何らかの報償を与えることは、「部下が素晴らしい仕事をしたら、それに十分報いなければならない。」<sup>22)</sup> という J. ウェルチ (GE の CEO) の言葉のとおり、モチベーションを高める普遍的な方法である。民間企業のような給与アップや賞与という金銭的な報酬は、校長をはじめとするスクールリーダーの権限を越えているので困難であるが、努力に報いる何らかの手立ては必要であると考ええる。

(4) 質問 1-(3) 「指示・命令や指導助言に、正当性があると判断させる正当パワー」について

「指示・命令や指導助言に、正当性があると判断させる正当パワー」についての回答は、図 3 に示す結果となった。「少しそう思う」及び「とてもそう思う」と回答した者の合計は、全体の 95% に達しており、教員の思考傾向を示していると考えられる。

学校教育法や学習指導要領等の法規に基づき、指示・命令や指導助言を行い、普段から遵法精神を大切にするスクールリーダーは、教員社会では支持される傾向が強いと考えられる。

また、指示・命令や指導助言の組織上の正当性についても注意を払う必要がある。例えば、生徒指導主事が教務分掌事項について、教務主任を差し置いて指導助言を行っても受け入れてもらえないということである。

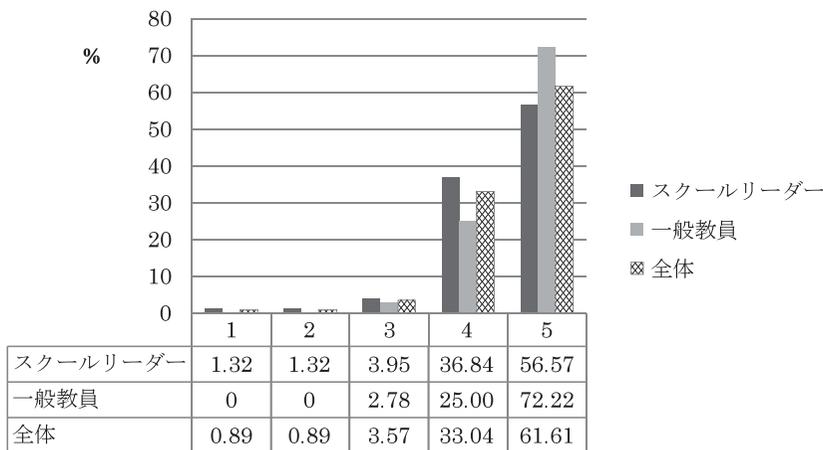


図 3 質問 1-(3) 「正当パワー」

(5) 質問 1-(4) 「リーダーに人間的魅力を感じて尊敬し、『あの人のようになりたい』と思わせる準拠パワー」について

「リーダーに人間的魅力を感じて尊敬し、『あの人のようになりたい』と思わせる準拠パワー」についての回答は、図 4 に示す結果となった。「少しそう思う」及び「とてもそう思う」と回答した者の合計は、全体の約 93% に達しており、高い肯定的支持を得ている。

中央教育審議会答申『新しい時代の義務教育を創造する』(2005) には、「総合的な人間力」が必要として、「教師には、子どもたちの人格形成に関わる者として、豊かな人間性や社会性、常識と教養、礼儀作法をはじめ対人関係能力、コミュニケーション能力などの人格的資質を備えていることが求められる。また、教師は、他の教師や事務職員、栄養職員など、教職員全体と同僚として協力していくことが大切である。」<sup>23)</sup> と述べられている。一般の教員においても総合的な人間力が求められる今日、スクールリーダーに人間的魅力が求められるのは、必然であろう。

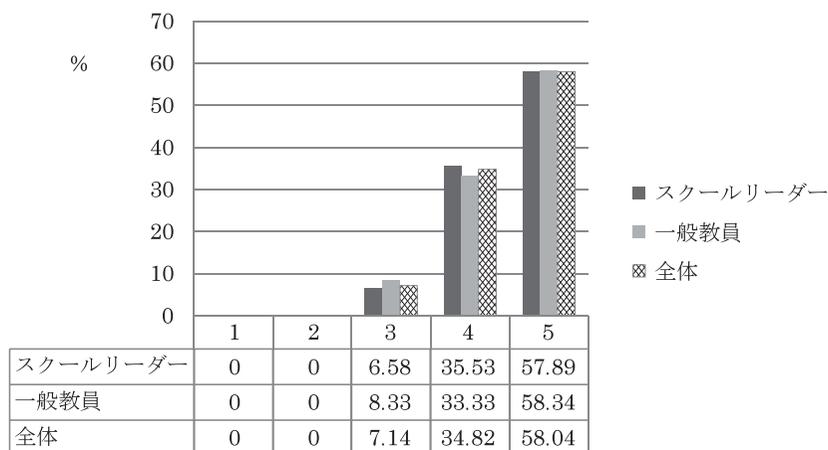


図4 質問1-(4)「標準パワー」

人間的魅力を構成する要素は、数多くあるが、その中の一つにサーバント・リーダーシップがある。K. プランチャード（2007）は、「サーバント・リーダーは、部下の目標達成を助けるのが自分たちの役割と考えている。どうすれば部下が成功できるかと、たえず考えている。」<sup>24)</sup>と述べている。学校では、校長がビジョンを示し、教職員がそれを理解すると、どうしたら各教職員が目標達成を首尾良く成し遂げられるかに、常に心配りをするようなスクールリーダーである。そうしたリーダーの下では、自発的によりよく働こうとする意欲が湧き出るものである。

同様の考え方として、佐藤（2009）は、支援的リーダーシップに言及している。彼は、「校長と教頭は現場に浸り、児童の悩みに向き合っ、担任とともに展望を切り拓こうとしている。その結果、管理職に対する信頼感が高まり、職員室の雰囲気が温かくなっている。このような支援的リーダーシップが、教師のモラルと同僚性を高め、子どもの学びを豊かにするのである。」<sup>25)</sup>と指摘しているが、このことは、スクールリーダーシップの要諦の一つであると考えられる。

(6) 質問1-(5)「専門的知識の豊富さ、正確さ、経験などによって及ぼす専門パワー」について

「専門的知識の豊富さ、正確さ、経験などによって及ぼす専門パワー」についての回答は、図5に示す結果となった。「少しそう思う」及び「とてもそう思う」と回答した者の合計は、全体の96%に達しており、高い肯定的支持を得ている。

教育職員養成審議会の第1次答申『新たな時代に向けた教員養成の改善方策について』（1997）において、「教員に求められる資質能力」について検討がなされている。そこでは、「いつの時代も教員に求められる資質能力」として、「学校教育の直接の担い手である教員の活動は、人間の心身の発達にかかわるものであり、幼児・児童・生徒の人格形成に大きな影響を及ぼすものである。このような専門職としての教員の職責にかんがみ、教員については、教育者としての使命感、人間の成長・発達についての深い理解、幼児・児童・生徒に対する教育的愛情、教科等に関する専門的知識、広く豊かな教養、そしてこれらを基盤とした実践的指導力が必要である」<sup>26)</sup>と再確認がなされている。このように、一般の教員においても、専門的知識は不易の力量として常に求められており、スクールリーダーに「専門パワー」が求められるのは、当然のことであろう。

最近、公募制度で就任した民間出身の校長の中に、一部ではあるが、不祥事等により教育者としての「専門パワー」に疑問が投げかけられる事例<sup>27)</sup>が報道されている。単純に「民間出身だから良い」

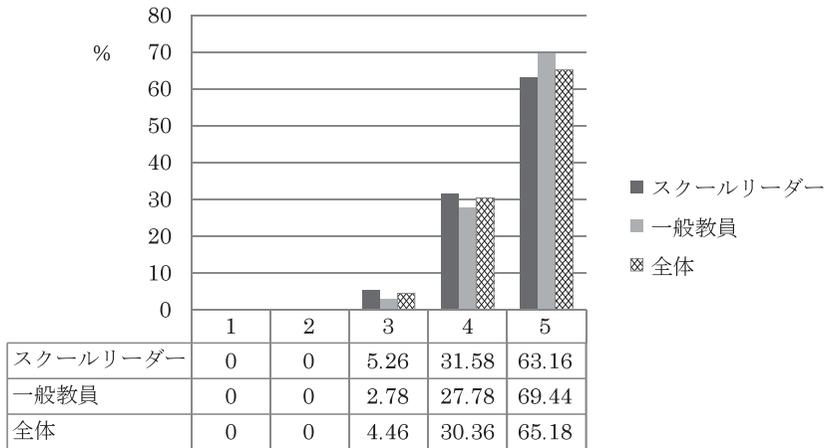


図5 質問 1-(5) 「専門パワー」

というのではなく、どこの出身であろうが、「正当パワー」、「準拠パワー」、「専門パワー」等を兼ね備えたスクールリーダーが求められているのである。

今日、世界で最も影響力のある経営学者の一人といわれる H. ミンツバーグ (2004) は、企業経営に関して、「アメリカだけでも、10年で100万人近くの MBA 取得者が経済界に送り出されている。その大半は、顧客や従業員、製品や工程に関する現場の知識をろくにもっていない。それなのに、そういう知識を実際にもっている人たちが管理することが期待されている。広範な現場経験を積むという唯一の可能な方法でその知識を身につけた人たちが、MBA という肩書きがないというだけの理由でしだいに出世コースから外されて、本来はその資格のない人間のリーダーシップに従うことを強いられているのだ。」<sup>28)</sup>と警鐘を鳴らし、さらに、「大事なのは、指揮命令より、理解し、助け合うこと。そのためには、マネジャーがネットワークの中に入っていかななくてはならない。知識もないのに、リーダーの座に就こうという意思だけをもってパラシュートで舞い降りてもうまくいかない。そのチームにどっぷり浸かって、リーダーシップを勝ち取っていくべきなのだ。」<sup>29)</sup>と指摘している。今日の教育行政に関して、一部に根強くある、「学校経営は、学校の先生ではなく、経営のプロである民間企業人に任せるべきだ」という主張に対して、ミンツバーグは明快な反論回答を与えていると考えられる。

(7) 質問 1-(6) 「限られた人しか持っていない情報を持ち、その情報を巧みに発信する力を持つ人が及ぼす情報パワー」について

「限られた人しか持っていない情報を持ち、その情報を巧みに発信する力を持つ人が及ぼす情報パワー」についての回答は、図6に示す結果となった。「少しそう思う」及び「とてもそう思う」と回答した者の合計は、全体の60%弱であるが、否定的な回答も20%弱ある。

スクールリーダーは、児童生徒とその保護者、教職員、さらには地域住民等、極めて多数の人々の情報と日常的に関わっている。いじめ事件などの生徒指導上の問題を未然に防止するためにも、アンテナを高くし、児童生徒の発する重要なサインを見逃さないようにすることが大切である。必要な情報を日頃から収集し、万一、事件が起こったときには、これまでに蓄積した情報を発信し、教職員と共有して解決に導くことができれば、リーダーとしての評価は一層高まることであろう。

中国の古典『孫子』にも、「明主賢将の動きて人に勝ち、成功の衆に出ずる所以の者は、先知な

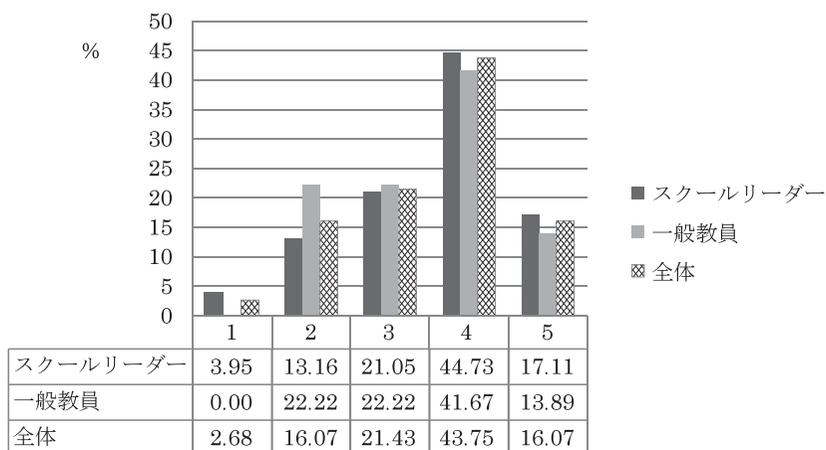


図6 質問 1-(6) 「情報パワー」

り。』<sup>30)</sup>とあるように、的確な情報を先んじて得て、それに基づいて対策を建てていくことは、古来からの不易の知恵である。

しかし、今日のような情報化時代にあっては、情報を特定の限られた者だけが持っているという状態は、生じにくくなっている。2013年に最も影響力のある経営思想家(Thinkers50)の一人に選ばれたD.H.ピンク(2014)は、「20世紀には、(中略)上司は部下よりも多くの情報を握ることで権力を維持していました。ところが21世紀の今は、(中略)部下もちょっとネット検索すれば、上司に対して『あなたの見解は間違っている』と、反論することができます。』<sup>31)</sup>と指摘し、21世紀においては、「情報という後ろ盾を失った結果、相手と同じ立場に立ち、相手の視点から物事を見つめることで、自分と相手の間に共通点を見つけ、共感によって人を動かす、といったやり方にシフトしている」<sup>32)</sup>と語っているが、スクールリーダーにとっても傾聴に値する言葉である。

(8) 「会議にかける前に、関係する人に事前に説明して理解を得る努力をする根回しパワー」について

「会議にかける前に、関係する人に事前に説明して理解を得る努力をする根回しパワー」についての回答は、図7に示す結果となった。「少しそう思う」及び「とてもそう思う」と回答した者の合計は、全体の79%あり、比較的高い肯定的支持を得ている。

職員会議において、円滑に合意形成を図るためには、案件に関係する者に事前に十分な説明をして、不都合な点があれば修正し、十分に練り上げた議案を提出することが望ましい。そうした努力が無用な意見対立を回避させ、校内の協力的で温かい雰囲気を醸成することにつながるのである。

国政においても、トップリーダーが関係閣僚に対して事前説明をしないで記者発表し、その後のチームワークに支障をきたした事例<sup>33)</sup>があり、スクールリーダーにとっても他山の石となり得る。

(9) 質問 2-(1) 「スクールリーダーは、チームの中で一番優秀でなければならない」について

「スクールリーダーは、チームの中で一番優秀でなければならない」についての回答は、図8に示す結果となった。「全くそう思わない」及び「あまりそう思わない」と回答した者が全体の45%と多数であるが、「少しそう思う」及び「とてもそう思う」と回答した者も全体の24%あり、意見に散らばりが見られた。

スクールリーダーが、さまざまな面で優秀であることは、決して否定されることではない。筆者

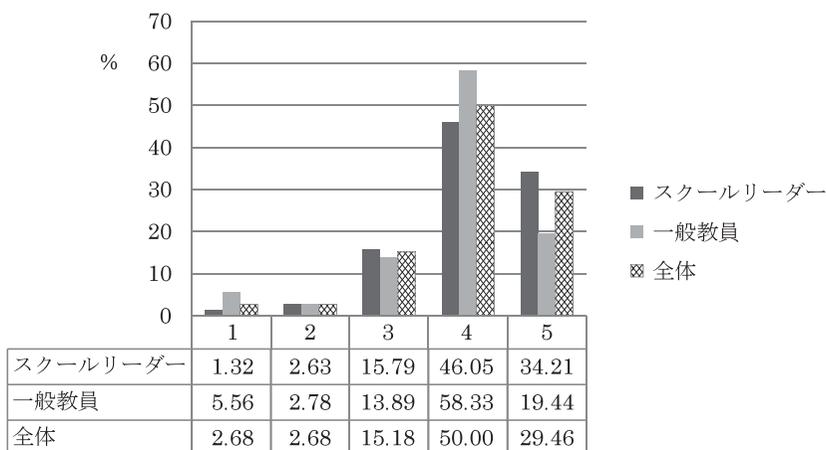


図7 「根回しパワー」

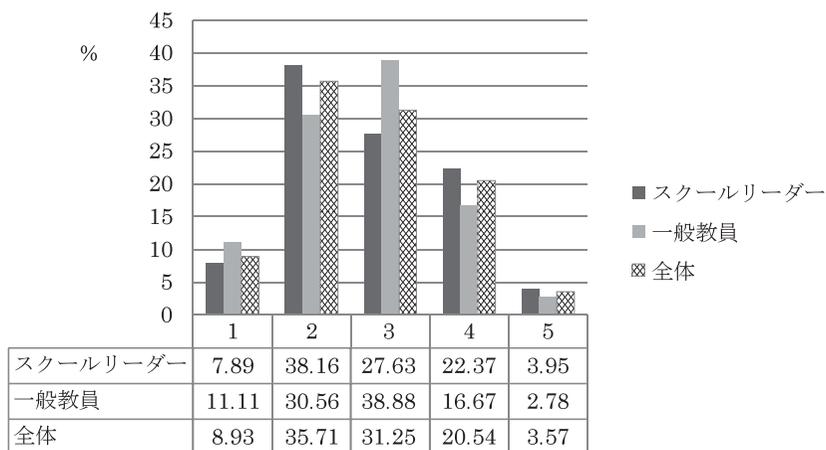


図8 質問2-(1)「スクールリーダーは、チームの中で一番優秀」

は、2012年10月に米国オレゴン州コーバリス市のライナス・ポーリング・ミドルスクール<sup>34)</sup>を訪問したが、同校の校長は35歳と極めて若かった。その若さでどうして校長になれたのかと質問したところ、校長は、「良い授業ができるからだ。」と自信を持って明快に答えた。授業が下手では、学校のリーダーとして誰も認めてくれないとも語っていた。

しかし、「チームの中で一番優秀でなければならない」というと、必ずしもその必要がないことは多くの実例が示している。スポーツの分野においても、高校野球の監督が過去に名選手であった必要性もないし、また名選手が必ずしも名監督になれるわけではない。日本たばこ産業の歴代最年少支店長として実績を上げた浅井(2013)<sup>35)</sup>は、「これぐらいはやって当たり前だと、リーダーが自分の優秀さを部下に押しつけ、部下の心が離れていく」と指摘し、「リーダーは“優秀さ”を捨てなさい」と主張している。

リーダーは本来様々な面で優秀であるべきだが、その優秀さを包み隠す謙虚さが同時に求められるのである。

(10) 質問 2-(2) 「スクールリーダーは、自分の優秀さをアピールする前に、チームの教職員を認め、頼りにする」について

「スクールリーダーは、自分の優秀さをアピールする前に、チームの教職員を認め、頼りにする」についての回答は、図 9 に示す結果となった。「少しそう思う」及び「とてもそう思う」と回答した者の合計は、全体の 92%あり、高い肯定的支持を得ている。

教員集団は、元来、高学歴集団であり、プロ意識が高い。この調査結果は、スクールリーダーから頼られれば、教員は意気を感じて懸命に努力する性向があることを示している。

江戸時代の儒学者・佐藤一斎は、『重職心得箇条』の中で、「重職小事を自らし、諸役に任使用する事能わざる故に、諸役自然ともたれる所ありて、重職多事になる勢いあり。」<sup>36)</sup>と述べている。部下にできる仕事は部下に任せることで、リーダーは全体を見る余裕も生まれ、任せられた部下は、信頼されているというインセンティブを得て、一層の意欲をもって仕事の遂行に当たることができるのである。

GE の CEO であった J. ウェルチは、「部下の邪魔をせず、部下が持てる力を存分に発揮できるようにしなければならない。」<sup>37)</sup>と語っている。この言葉は、スクールリーダーにとっても価値あるものであろう。

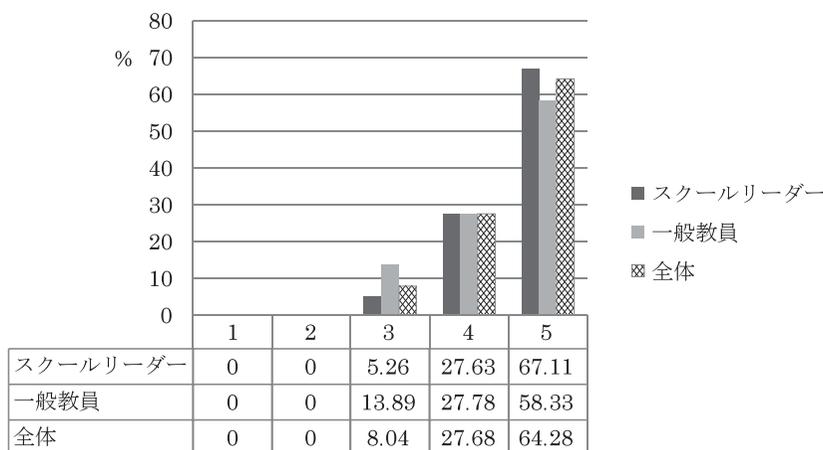


図 9 「チームの教職員を認め、頼りにする」

(11) 質問 2-(3) 「チームの教職員からの報告が遅いときは、自分から声をかけずに、ひたすら報告を待つ」について

「チームの教職員からの報告が遅いときは、自分から声をかけずに、ひたすら報告を待つ」についての回答は、図 10 に示す結果となった。「全くそう思わない」及び「あまりそう思わない」が合計 77%であり、否定的にとらえる傾向が強く見られる。

人を育てるためには、報告が遅くても可能な限りじっと待つ姿勢がリーダーには求められるが、危機に際しては、報告を待つだけでは被害が拡大してしまう。特に、いじめ事案等の危機管理対応においては、スクールリーダーが率先して情報収集に当たらなければならない。

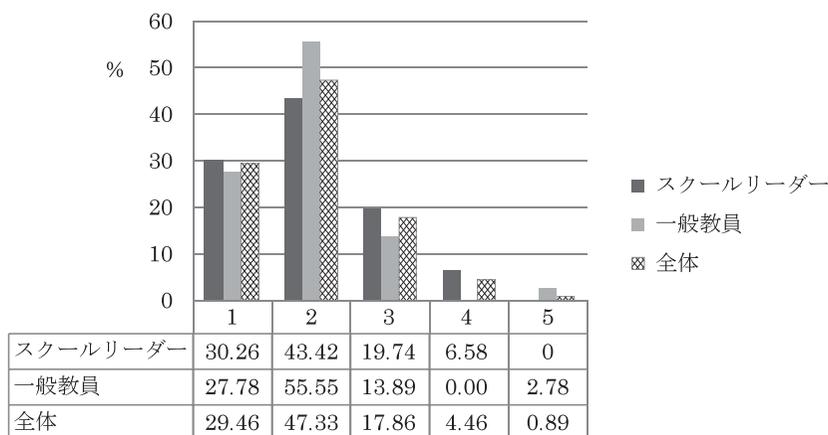


図10 質問2-(3)「ひたすら報告を待つ」

(12) 質問2-(4)「チームの教職員に対して、「仕事は仕事」、「私事は私事」とシビアに割り切って対応する」について

「チームの教職員に対して、「仕事は仕事」、「私事は私事」とシビアに割り切って対応する」についての回答は、図11に示す結果となった。「どちらとも言えない」という回答が40%と最も多く、回答に散らばりが見られる。また、表5に示したように、この質問については、スクールリーダーと一般教員との間には、1%の有意水準で有意差が認められた。

スクールリーダーは、「仕事は仕事」、「私事は私事」とシビアに割り切って対応することに否定的な回答が37%であったが、逆に一般教員は、このことに対して肯定的な回答が39%であった。

スクールリーダーには、教職員の家庭内の不幸やトラブルに対して、支援したいという気持ちがあり、そしてそれは大切なことであるが、一般教員は、私的なことには触れられたくないという思いが一部にあるようである。こうした思いにも配慮しつつ、プライベートな困り事にもそれとなく手をさしのべる柔軟性が、学校経営に当たる者には求められる。

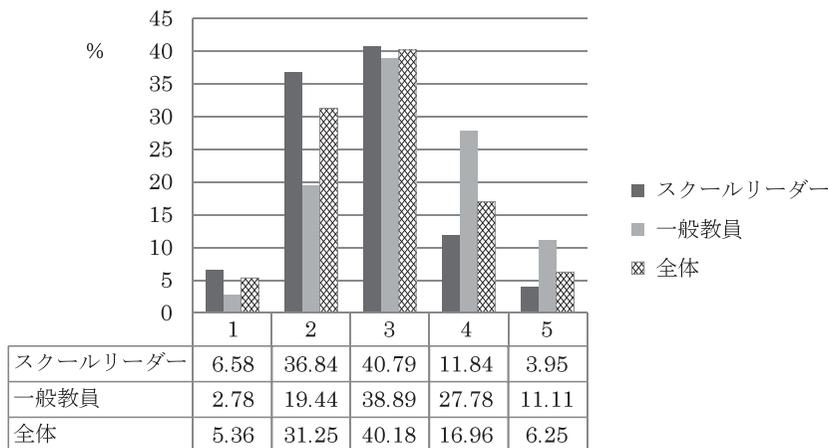


図11 質問2-(4)「仕事は仕事」、「私事は私事」

(13) 質問2-(5)「仕事に対しては、結果がすべてであり、そのプロセスは評価しない」について  
「仕事に対しては、結果がすべてであり、そのプロセスは評価しない」についての回答は、図12に示す結果となった。「全くそう思わない」及び「あまりそう思わない」が合計89%であり、否定的にとらえる傾向が強く見られる。

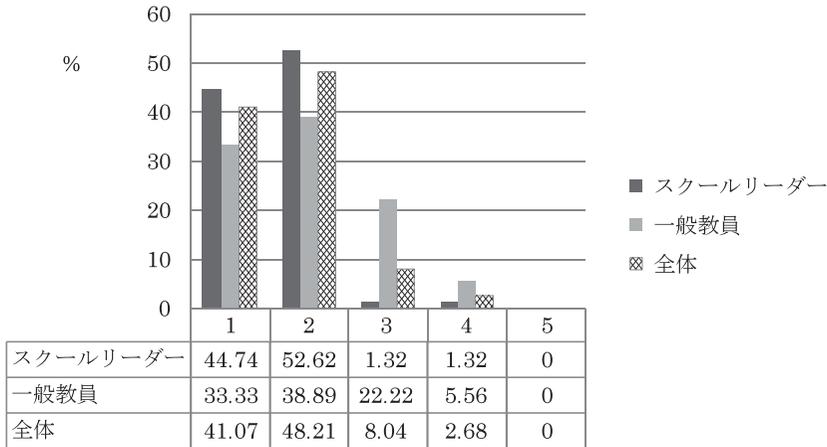


図12 質問2-(5)「結果がすべて」

表5に示したように、この質問については、スクールリーダーと一般教員との間には、1%の有意水準で有意差が認められた。否定的にとらえる回答が、スクールリーダーでは97%に達しているのに対して、一般教員では72%であり、「どちらとも言えない」の回答も、スクールリーダーでは1%に過ぎないのに対して、一般教員では22%ある。

スクールリーダーには、たとえ失敗してもその努力を評価しようという気持ちが強くある。しかし、一般教員は、結果だけでなくプロセスも評価してほしいという者が多数ではあるが、一部には、「仕事上のミスやトラブルの多い同僚を補佐するための負担感」(質問紙の自由記述欄より)を感じている者も存在しており、そうした感情を抱いている者は、結果を出せない者に対して厳しい見方をしている。

(14) 質問2-(6)「いつもネガティブな発言をして、やる気を失っている教職員にも、何か理由があると思う」として

「いつもネガティブな発言をして、やる気を失っている教職員にも、何か理由があると思う」についての回答は、図13に示す結果となった。「少しそう思う」及び「とてもそう思う」と回答した者の合計は、全体の86%あり、高い肯定的支持を得ている。

スターバックスコーヒージャパン元CEOの岩田(2012)は、「たくさんの挫折体験を持ち、苦しい体験を持った人こそ、リーダーになるべきなのです。苦しんでいる人の気持ちがわかるからです。」<sup>38)</sup>と述べている。ハーバード・ビジネス・スクール松下幸之助記念講座名誉教授のJ.P.コッター(2012)は、有能なリーダーが自分のアイデアを支持させる技術について、「トラブルメーカーを排除するな。招き入れ、敬意を持って接する。データや情報で相手をやっつけようとして、とうとうと反論を述べてはならない。」<sup>39)</sup>と語っている。

いつもネガティブな発言をしている教職員にも、何か理由があると思い、日頃から十分なコミュ

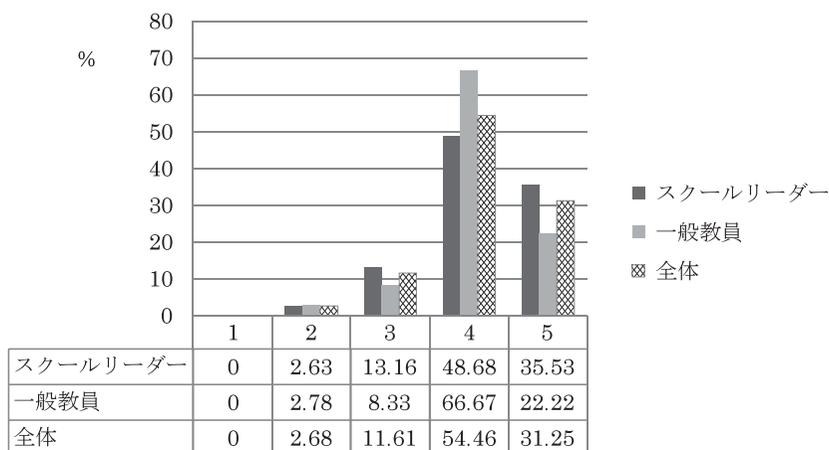


図13 質問2-(6)「やる気を失っている教職員にも理由」

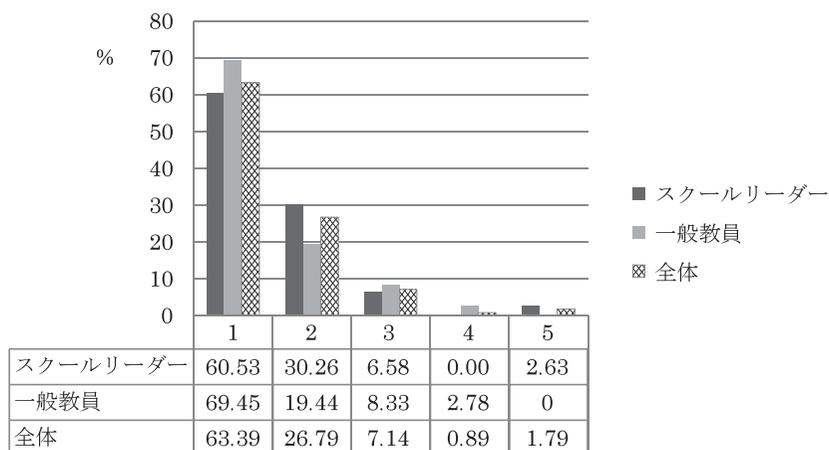


図14 質問2-(7)「優秀な教職員はほめそやし、仕事のできない教職員に対しては冷たくあしらう」

ニケーションを行い、誤解があれば解きほぐしていき、学校の充実発展への味方を増やす努力がスクールリーダーには求められている。

(15) 質問2-(7)「優秀な教職員はほめそやし、仕事のできない教職員に対しては冷たくあしらう」について

「優秀な教職員はほめそやし、仕事のできない教職員に対しては冷たくあしらう」についての回答は、図14に示す結果となった。「全くそう思わない」及び「あまりそう思わない」が合計90%であり、否定的にとらえる傾向が強く見られる。

人材育成会社社長の染谷(2011)は、「会社は目的達成のための戦闘組織であり、上下関係があり、大胆な差別がある。いいものと悪いものにはっきり差をつけるのが上司の役割である。(中略)優秀な社員を厚遇し、ダメな社員は冷遇する。(中略)ダメな部下はどうなるか。こんなに冷たくされたら三人のうち二人はやめる。が、一人は冷遇された屈辱をはね返そうと意識を変える。」<sup>40)</sup>と説く。

しかし、この方法が、学校においてうまく機能するとは考え難い。リーダーには、フォロワーの存在が必須であり、冷たくされたことに恨みを募らせる教職員が増えてしまえば、教職員の協力体制が鍵を握る円滑な学校運営は成立しえない。淵上(2010)は、人を育てるリーダーシップとして、今日では、「リーダー主導により、リーダーの指示に忠実な部下を育成するという考えから、自主的・自律的に判断できるような部下を育成するリーダーシップのあり方へ」<sup>41)</sup>と世界のリーダーシップ論の潮流が変化していることを指摘しているが、3.2節で論じるように、想定を越えた事態に対応する危機管理にとっては、自律的に行動できる人材を育成することは極めて重要なことである。

### 第3章 学校の危機管理とスクールリーダーシップの在り方について

#### 3.1 学校の組織について

##### (1) 学校は、鍋蓋型組織か、ピラミッド型統制組織か、マトリックス型組織か？

学校の危機管理とスクールリーダーシップの在り方について考察する準備として、学校の組織について概観しておく。

中央教育審議会答申『今後の教員給与の在り方について』(2007)では、「現在の学校はいわゆる鍋蓋型組織となっており、管理職である校長・教頭以外は職位に差がない教諭が大多数を占めている。」<sup>42)</sup>と指摘している。しかしその後の学校教育法の改正により、今日では、事務職員のほかに、校長、副校長、教頭、主幹教諭、指導教諭、分掌主任、教諭(養護教諭、栄養教諭を含めて)と最大で7つの職位を置くことができることになっている。このことにより、学校は、図15に示すようなピラミッド型統制組織となっているといえるであろうか。また、そうあるべきだといえるであろうか。

官公庁では、堅牢なピラミッド型統制組織が確立されており、ミスの少ない容易には崩れない安定した組織となっている。学校においても、職務上の上司の指示・命令に従うべき状況はベースとして存在しており、組織として危機管理にあたり、日常の諸々の教育事務を正確に円滑に成し遂げるためにも、統制組織の側面は必須である。



図15 学校はピラミッド型統制組織か？

しかし同時に、子どもたちが毎日変化していく現場では、「指揮命令、報告相談の伝達が遅い」、「変化に対応しづらく、創造的な仕事がしにくい」といったピラミッド型統制組織の欠点も時として表出してくるのであり、統制組織が万能というわけではない。

露口（2012）は、学校組織モデルの理論的整理として、ピラミッド型統制組織を「権限集約・垂直的統合・成層化に象徴される統制モデル」と位置づけ、「統制モデルは、校長の人事権・予算権の拡充や主幹教諭・指導教諭の導入等、具体的な政策の裏付けによって定着化しつつある。」<sup>43)</sup>と述べている。統制モデルの長所として、校長に権限が集約され、校長が掲げるビジョン・目標を達成しやすくなること、日常的な教育管理業務が円滑に進捗していくことなどがあげられている。

しかし、統制モデルに対しては、露口（2012）も指摘するように、「目標達成志向がもたらす『予期せざる（有意味な）結果』の排除、成層化された組織形態に基づいてPDCAを実践することで、教師個々の側からの創発的発案が具現化するまでに相当の時間を要してしまうこと、トップへの権限の集約化が図られるため、トップの資質によって組織全体が強い影響を受けること、方針決定への参加の抑制に伴う教員のモチベーションの低下」<sup>44)</sup>等の課題があり、校長一人のリーダーシップに過度に依存する組織は、危機管理上のリスクを内包しているといえる。

民間企業においても、それまで採用していた「部・課・係」のピラミッド型組織では、ニーズの多様化など市場の変化に対応しづらくなり、組織横断的な業務や創造性が求められる業務の増大に対して、「フラット化」<sup>45)</sup>と呼ばれる新制度を導入するところも増えてきている。

学校の組織形態の実態に近いものとして、佐藤（2009）<sup>46)</sup>は、図16に示すような機能別組織と事業別組織の両方を融合させたマトリクス型組織を指摘している。教職員は、各学年団に所属すると同時に、各校務分掌の一員でもあり、分掌相互の連携や他学年との協力に、各主任によるリーダーシップの発揮が期待されている。そして、全体を統括する形で校長が学校の進むべきビジョンを示していくのである。

		管理職						
		校務分掌						
		教務部	総務部	生徒指導部	進路指導部	生徒会部	保健部	研修部
学年団	1年							
	2年							
	3年							

図16 マトリクス型組織としての学校

## (2) 21世紀の学校はウェブ型組織へ

危機や変化に強い組織であるためには、従来からの鍋蓋型組織、ピラミッド型統制組織、マトリクス型組織では必ずしも十分ではなく、図17に示すようなウェブ型組織が有効であると指摘<sup>47)</sup>されている。ウェブとは、クモの糸が網の目のように張り巡らされたものという意味であるが、全階層・全職員が相互に影響し合って、人とアイデアの絶え間ない行き来が可能な組織である。

H. ミンツバーグ(2007)は、「ウェブ型の組織ではマネジメントはどこに位置するのだろうか。(中略)組織全体を縦横無尽に行き来しながら活動するのがウェブにおける効果的なマネジメントのあ

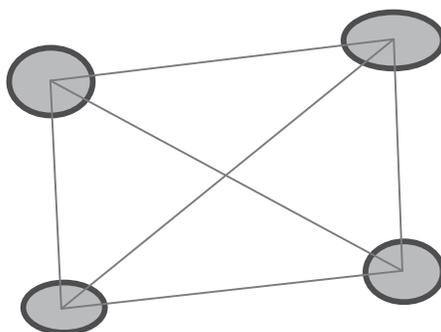


図 17 ウェブ型組織

り方だとわかる。ウェブ型組織というネットワークのなかでは、それがプロジェクトであれグループ間の共同作業であれ、至るところにマネジャーが必要なのである。自分の席を温めているようではだめで、(中略)組織全体を股にかけて活動するようであれば、ウェブ型組織のマネジャーとしては失格である。(中略)ウェブ型組織のマネジャーは、組織内の協力を促進しメンバーの熱意を高めるために足を使って動き回るだけでなく、常に組織全体を視野に入れておく必要がある。ウェブとは構成員が実務ノウハウに長け、高い実績を上げることを前提に成り立つ組織であり、そこでのマネジメントの使命は、そうした人々がやる気を持って働けるような環境づくりを行うことである。」<sup>48)</sup>と説明している。

孫正義(2012)は、「20世紀の会社組織はピラミッド型の中央集権で大量生産、大量販売を目指すのが普通でした。私たちのグループはWeb型組織、つまり中央集権ではなく、戦略的シナジーグループがどんどん分散・分権して、お互いに自律して協調しあうような自己進化、自己増殖が可能なグループです。」<sup>49)</sup>と語っている。21世紀は、知識基盤社会と言われており、1人が考えて49人が従う組織よりも、50人全員が知恵を出す組織の方が強い。多くの職員が知恵を絞り、それを発揮できる環境や裁量が必要である。それは指揮命令系統を明確化したピラミッド型統制組織よりも、自律、分散、協調をベースとしたウェブ型組織の方がより大きな可能性がある。

ピラミッド型統制モデルは、通常の業務遂行の上で、必要不可欠の機能を数多く有していることも事実である。しかし、想定外の危機や成員一人一人の創意工夫への対応が不十分である。構成員が高い能力を持っていることを前提に成立するウェブ型組織は、これからの学校組織の活性化と危機管理にとって大きな示唆を与えてくれている。ピラミッド型統制組織の長所やマトリックス型組織の長所を生かしつつ、時と場合に応じて、ウェブ型の組織へと柔軟に変化していける「しなやかな学校組織」が求められていると考える。次節3.2での事例考察は、このことを強く支持していると考ええる。

### 3.2 学校の危機管理事例1—地震防災

#### (1) 釜石の奇跡

2011年3月11日、東日本大震災の津波による死者・行方不明者が1000人を超す釜石市で、小中学生は2921人が津波から逃れた。学校にいなかった5人が犠牲となったが、99.8%の生存率は「釜石の奇跡」<sup>50)</sup>と言われている。学校の管理下にあった児童生徒に限らず、下校していた子どもも、多くが自分で判断して高台に避難した。命を救ったのは、それまで数年の防災教育の成果であ

ると考えられる。

釜石市の防災教育の指導に当たった片田は、津波避難三原則<sup>51)</sup>として、①「想定にとらわれるな」、②「最善を尽くせ」、③「率先避難者たれ」を掲げ、自然の振る舞いに想定内はあり得ないこと、想定に頼れば想定外の事態に対応できなくなることを、一生懸命逃げる姿が周囲の命も助けること等を訴えてきた。

その成果が、ピラミッド型統制組織による指示命令を待つのではなく、教師と子どもたちがウェブ型の組織として機能し、自ら考え主体的に避難行動をとれるようになっていたことに現れたと考えられる。

当地では、地震直後に停電し、校内放送が使用できなくなっていた。教頭がハンドマイクで校庭への避難を呼びかけたときには、子どもたちは、既に自主的に校庭に避難しており、校庭から、防災マニュアルにある避難場所に到達しても、津波を避けようとしてさらに高台へと臨機応変に避難行動がとれたことが、子どもたちの多くの命を救ったのである。

## (2) 大川小学校の悲劇

東日本大震災の津波により、多くの学校が被害を受けたが、とりわけ深刻な状況となったのが石巻市立大川小学校（所在地：石巻市釜谷山根1）であった。当校では、想定震度6弱の揺れに見舞われた。

『大川小学校事故検証報告書』（2014）<sup>52)</sup>（以下、『報告書』と記す。）によれば、地震発生当時、在籍する児童108名のうち103名、教職員13名のうち11名が在校（下校のため学校付近にいた者を含む）しており、地震の揺れを受けて、校庭へ避難を行った。その後、保護者等への引渡し等により下校した児童27名を除く児童76名、教職員11名が津波に遭遇し、うち5名（児童4名、教職員1名）が助かったものの、残る多くの児童・教職員が被災した。

『報告書』には、当校の防災体制の分析がなされているが、津波災害への想定と準備が不十分であったことが指摘されている。多数の児童・教職員が被災した要因について、『報告書』では、大川小学校の教職員集団が下した意思決定において、「避難開始に関する意思決定の時期が遅かったこと、及びその時期の避難であるにもかかわらず避難先として同校より標高は高いものの河川堤防に近い三角地帯を選択したこと」の2点を最大の直接的な要因であると結論づけている。

当校の災害時初動体制については、「校長・教頭が、本部として安否確認・避難誘導班、安全点検・消火班、保護者連絡班などを統括し、情報の収集や、児童・教職員への説明・指示を与えること」と定められていた。しかし当日は、『報告書』によれば、「積極的な情報収集が行われていたとは言い難く、(中略)マニュアルに定められた本部としての対応は必ずしも十分に行われていなかった」とし、その要因として、「当日は本部の役割を担う2名のうち校長が不在であったこと、電話回線の輻輳等により電話が利用できなかったことなど、マニュアルで想定されていない状況があったこと」を指摘している。

さらに、「緊急時においては、マニュアルが想定していなかった事態や刻々と変化する状況に応じた臨機応変な対応が求められる。しかしながら震災当日の大川小学校においては、『校庭からより安全な場所に避難する』という判断を迅速に下すことができなかった。教頭をリーダーとした組織的かつ積極的な情報収集と、活発な議論に基づく柔軟かつ迅速な意思決定がなされていれば、もっと早い時点で三次避難が開始されていた可能性があることは否定できない。」と分析している。

緊急時に校長が不在であることは、十分にあり得ることである。巨大地震では、停電や携帯電話基地局の損壊等により、通信手段も奪われてしまう。したがって、校長の指示・命令のみに頼り

切っている組織は、脆弱となる。たとえピラミッド型統制組織が確立していたとしても、それが機能しないような危機のただ中にある場合は、スクールリーダー一人一人がウェブの中心として自主的に判断し行動できるような組織に成長させる必要がある。

被災した児童のある母親は、「私も、ほかの亡くなった子の親も、『どうして助けてあげられなかったのか』と自分を責める日々なんです。でも、子供たちは学校の管理下であって、先生の判断を仰ぐしかなかったんです。なぜ裏山に逃がしてくれなかったのでしょうか……」<sup>53)</sup>と訴えており、遺族らは、学校側が高台に避難させるといった安全配慮義務を果たさなかったとして、石巻市と宮城県を相手取り、損害賠償請求訴訟を仙台地裁に提訴した。

このように、校長不在時におけるスクールリーダーの責務は大変重いのである。

### 3.3 学校の危機管理事例 2—いじめ事件対応

#### (1) 大津市立中学校のケーススタディ

2011年10月11日朝、大津市立中学校2年男子生徒Aが自宅付近で自死した。遺書は無かったが、学校は遺族の希望もあり、全校生徒にアンケート調査を実施した。その結果、3人の男子生徒によるAに対する陰湿ないじめ行為の実態が明らかになった。その後の学校及び市教育委員会の対応のまずさもあり、全国的関心を集める教育問題となった。

大津市立中学校におけるいじめに関する第三者調査委員会は、個人情報に配慮し、一部を黒塗りにした上で『調査報告書』<sup>54)</sup>(2013)を公表した。そこには、生徒と担任による学級日誌の記述が報告されており、4月当初の良好な雰囲気学の学級が次第に崩壊していく様子が見える。6月上旬までは概ね落ち着いた授業風景であったクラスが、6月中旬頃から荒れはじめる。日誌に、授業中の消しゴム投げの記述が見られるようになり、「最近、クラスの雰囲気が乱れてきていると思う。」「最近授業中立ち歩いている人がいる。」という指摘がなされている。これらの生徒の声に対して担任は、「授業中騒がしくなっているのですか?」というコメントを書いているが、具体的な行動を起こした形跡がない。また、『調査報告書』には、「授業中に菓子を食べたり、携帯型デジタルオーディオプレーヤーを聞いたりする生徒もいた」「このクラスの生徒の関係がグループごとによらばらで、クラス全体の雰囲気への嫌悪感から、隣のクラスで授業を受けたという生徒もいた。」との指摘がある。さらには、生徒Aが自死した当日、まだその事実を生徒たちが知らされていない状況での学級日誌には、「こんな状況の学級は今まで見たことがない。生徒がでんでばらばらで勝手に私語をしており、教員の方を向くこともない、しかも熱のない雰囲気。異様な光景だった。」と記されている。いじめ事件は、このような学級の規律の崩壊の中で生じたのである。

このような特定のクラスでの規律の崩壊に対して、校長をはじめとするスクールリーダーが積極的かつ具体的な行動を起こした形跡が認められない。学校が、3.1節で述べたいかなる形態の組織としても機能していなかったのである。その後、教育委員会は、事件発生時の校長に対して、いじめに適切に対応するための体制づくりを怠ったこと、教員らへの指導・監督を怠ったこと、保護者や社会に説明責任を果たさなかったことについての責任を免れることはできないとし、減給の懲戒処分を行い、校長は依願退職した。事件当時の教頭、被害者の在籍していた学年主任も処分の対象となった。

いじめ事件の背景として、学校の規律の崩壊が指摘される事例は、他にもある。

1986年2月東京都中野区立中野富士見中学校2年男子生徒Sのいじめによる自死事件である。東京高等裁判所の判決文には、「中野富士見中学校では、A及びBを中心とする本件グループの生

徒らが第2学年第1学期早々からグループ化し、学校内外で、喫煙、怠学、授業の抜け出し、授業妨害、教師に対する反抗、弱い者いじめ等の問題行動を繰り返すようになったが、第2学期以降その問題行動は急激に悪質となり、やがて3年生のグループとも連携して授業の抜け出し、授業妨害、壁、扉等の損壊、教師に対する反抗、暴行、他の生徒らへの暴行等が更に頻発するようになった。そして、それらの問題行動を防止するため、9月頃からは教師らが休憩時間や自らが授業を担当しない時間帯に廊下等の見回りをし、11月からは保護者らの有志も授業時間中の廊下を巡回するという異常事態となったが、事態は一向に改善されず、Sの自殺に至るまでの間、悪化の一途をたどっていた。<sup>55)</sup>とある。

スクールリーダーは、「いじめは絶対に許さない」という強いメッセージを、気迫を持って生徒に訴え、状況に応じた積極的な行動を、学校組織として起こすことが強く求められる。

### 3.4 学校の危機管理事例3—教職員の不祥事防止

#### (1) 懲戒処分等の状況

教職員の不祥事は、あってはならないことであり、校長をはじめとしてスクールリーダーは細心の注意を払わなければならない事柄である。公立学校においては、教職員は地方公務員であり、地方公務員法第30条の規定を引用するまでもなく、全体の奉仕者として公共の利益のために勤務し、職務の遂行に当たっては、全力を挙げてこれに専念しなければならない。また、地方公務員法第33条に規定されているように、その職を傷つけ、又は職員の職全体の不名誉となるような行為をしてはならない。とりわけ、児童・生徒の教育の任にある教職員には、人間として尊敬される規範意識の高い行動が求められている。

しかしながら、残念なことに、教職員の不祥事の根絶には、未だ至っていない。表6に2010年度と2012年度における公立学校の教育職員に係る懲戒処分等の状況について、文部科学省の調査資料<sup>56)</sup>を元に比較して示す。体罰事案が急増しているのは、大阪市立高校における体罰が原因とされる生徒自殺事件により、各県での調査が徹底したことによると考えられる。また、その他の処分事由が急増している要因は、北海道及び札幌市における教職員給与費の適正執行等に関する調査に関する処分によるものであり、特殊要因であると考えられる。

表6 教育職員に係る懲戒処分等の状況について（文部科学省資料<sup>56)</sup>より作成）

処分事由	2012年度		2010年度	
	懲戒処分者数	訓告等を含めた総数	懲戒処分者数	訓告等を含めた総数
交通事故	286	3,225	349	2,636
体罰	176	2,253	131	357
わいせつ行為等	167	186	152	175
個人情報の不適切な取扱いに係るもの	41	382	53	221
その他	298	4,781	220	915
合計	968	10,827	905	4,304

## (2) 不祥事の要因と従来からの対策

教職員の不祥事が生じる要因としては、内的要因として、「人格の未熟さ、不適切な「癖」、意思疎通の困難さなどの人格特性、認知の歪み（勘違い）、コンプライアンス意識の欠如などの思考特性、家庭の問題など私生活に関するストレス」等が、外的要因として、「児童生徒に対する圧倒的な優位性と適正な距離感の喪失、人間関係の希薄化、相互不干渉によるコミュニケーション不足、教員への要求の多様化による心身の余裕のなさや達成感の劣化」等がそれぞれ指摘<sup>57)</sup>されている。

不祥事防止対策については、各自治体の教育委員会等において、不祥事根絶に向けて精力的な努力がなされているところである。主な防止対策としては、次の4項目が一般的である。

- ① 教職員としての自覚を高める
- ② 不祥事防止チェックリストの配布
- ③ 罰則の強化
- ④ 不断の研修

しかし、現状を見ると、上記4項目のみでは十分とはいえない。

不祥事の責任は基本的には、不祥事を起こした本人にある。しかも、ほとんどの場合、その違法性を認識している。不祥事根絶を図るためには、これを個人の問題として片付けるのではなく、スクールリーダーシップの観点から眺める必要がある。周囲の教職員が予兆を敏感に察知し、本人への声かけや同僚及び管理職員との連携等を通して全教職員で不祥事を防ぐ体制作りが、今学校に求められている。

長崎県教育委員会は、不祥事根絶を目指すための校内研修資料の中で、「様々な分野で実績が上がっている学校に共通していることは、その学校の教職員がベクトルを同じくし、学校のチーム力が機能しているということです。不祥事防止は、それぞれのものが目的ではありますが、同時に不祥事根絶に取り組む中で、学校のチーム力を高め、児童生徒への教育効果を高めてほしいと願っています。」<sup>58)</sup>と述べている。次節3.5で述べる「チーム効力感」と同様の着目点を持っていると考えられ、注目される研修の試みである。

### 3.5 学校の危機管理は「チーム効力感」が鍵

学校は、児童生徒、教職員をかかえ、保護者、地域等と様々な関わりの中で常に変化している。決して定常状態や平衡状態にあるのではない。ノーベル化学賞受賞者I. プリゴジン (1977)<sup>59)</sup>は、散逸構造理論を提唱したが、非平衡状態においては、ミクロのゆらぎが、マクロの挙動を支配するのである。学校はまさに非平衡状態にあり、児童・生徒、教職員の中のわずか一人の行動でも事件に発展し、学校全体の挙動を支配してしまうのである。そこでは、ホロン経営論<sup>60)</sup>でも主張されているように、個が全体であり、全体が個であるのである。

A. バンデューラ (1995) は、「人間の働きのメカニズムのなかで、自分のもつ力を信じることはほど主要な、力強いものはない。自己効力に気づくということは、予測される状況を管理するのに必要な行動を計画したり、実行したりするための能力にかかわってくる。」<sup>61)</sup>と指摘している。彼は、個人の効力感 (self efficacy) をさらに発展させた集団的効力感 (collective efficacy) に着目し、集団としての学校の効力感について、「教師は、社会システムの相互作用のなかで、独立的にではなく、集団的に働いている。学校職員が扱いの難しい生徒の学業的成功を達成させることに自分たちを力のないものと考えている学校は、学校全体に充滿する可能性のある、学業的に無気力な集団感覚を伝えるのである。逆に学校職員が自分たちを学業的成功を促進する能力があると考えられる学校は、自

分たちの学校に、発達のためのポジティブな雰囲気を広めることができる。」<sup>62)</sup>と述べている。

高田 (2003)<sup>63)</sup> は、バンデューラの集団的効力感を「チーム効力感」と呼び、危機管理に応用して論じた。彼女は、チーム効力感を「各メンバーの持つ自己効力感が、チーム活動という相互作用を通じて、チームレベルで共通して持つ効力感となったもの」と定義し、具体例として地下鉄サリン事件 (1995) において聖路加国際病院の救急センターがとった対応を取り上げて詳述している。それによれば、目の痛みや呼吸困難を訴える患者が病院の対応能力を超えて殺したがるが、日野原重明院長はトップリーダーとして「すべての患者を受け入れる」という大方針の意志決定をし、それを館内放送で病院中に伝えた。そこから、病院の各スタッフは自律行動者として自分の頭で考え創意工夫し、各自が意志決定して危機を乗り越えていった。トップである院長への権限集中ではなく、各現場への権限委譲が見られ、3.1 節 (2) で述べたウェブ型の組織へと移行していったものと考えられる。

なお、チーム効力感 (集団的効力感) を獲得するための 4 要素として、バンデューラは、制御体験、代理体験、言語的説得、生理的状態を示した (図 18)。制御体験とは、「何かをやり遂げた」という達成体験のことであり、仕事での様々な成功体験をチームで積み重ねることにより、チーム効力感が形成されていく。代理体験とは、他人の行動を観察することによって代理的に得られる制御体験であり、例えば他校の成功事例を学ぶことで、自分達も同様に成功できるという信念を持つことである。言語的説得とは、リーダーから「あなたたちならばできる」などと激励されて行動することである。生理的状態とは、チームメンバーの生理的な状態 (心身の健康) が良好であることである。

学校組織がチーム効力感をもてば、学校の構成員である教職員一人一人が、自分と学校とを同一視し、自律行動者として責任ある行動をとれるようになるであろう。このチーム効力感こそが、想定外の事態やいじめ防止、不祥事防止等の危機管理のための鍵であり、今後、より重視されてよいと考える。

また、グループへの働きかけについては、津村・石田・中村 (2010) は、教育ファシリテーションの立場から「ファシリテーターにとって重要なのは、ファシリテーションの技法よりも、グループのプロセスをとらえる力 (感受性) や、とらえたプロセスに基づいて働きかけていく人間力

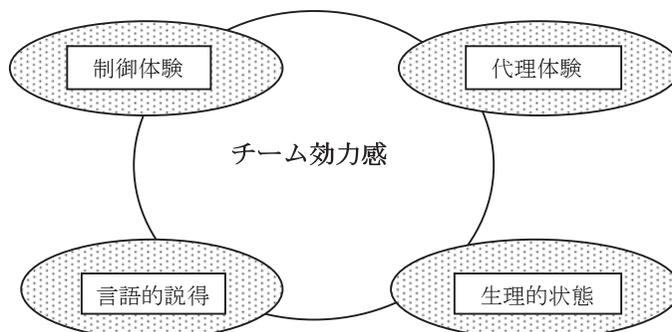


図 18 チーム効力感 (集団的効力感) の 4 要素 (A. Bandura, 高田)

だ<sup>64)</sup>と指摘している。学校の危機管理の観点から、教育ファシリテーションの考え方や技法<sup>65)</sup>をスクールリーダーが学ぶことは重要であり、今後の課題でもある。

## 7 おわりに

J. K. ガルブレイスは、『不確実性の時代』(1977)の中で、「すべての偉大な指導者は、一つの特徴を共通してもっています。その時代の自国の国民の最大の不安と正面から取り組もうとする意志です。ほかならぬ、これこそが、リーダーシップの本質なのです。」<sup>66)</sup>と述べている。学校においても、目の前にいる児童・生徒のことを第一に考え、彼らの健全な成長に全力を傾注しようとする意志、気構えこそ、チームの教職員を共感のもとに導いていくスクールリーダーシップの本質であると考ええる。そして同時に、佐藤一斎が『言志四録』で述べているように、「人を諫めようとするときは、言葉に誠意が溢れていなければ効き目が無い。仮にも、怒りや憎しみの心が少しでもあれば、忠告は決して相手の心に通じるものではない」<sup>67)</sup>のである。

本稿が、学校現場で活躍しているスクールリーダーにとって、日々の教育実践にいささかでも役立つことができればこれに優る幸いはない。

おわりに、質問紙調査に協力していただいた諸氏に厚く感謝するものである。

本論文は、2013年度南山大学パッへ研究奨励金(I-A-2)による研究成果の一部である。

## 注及び参考文献

- 1) 林春男 2008 『組織の危機管理入門』, pp. 3-4 丸善出版
- 2) 前掲書
- 3) 前掲書
- 4) 内閣府中央防災会議・南海トラフ巨大地震対策検討ワーキンググループ 2012 『南海トラフ巨大地震の被害想定について(第一次報告)』 [http://www.bousai.go.jp/jishin/chubou/taisaku\\_nankaitrough/pdf/20120829\\_higai.pdf](http://www.bousai.go.jp/jishin/chubou/taisaku_nankaitrough/pdf/20120829_higai.pdf)
- 5) 佐々淳行 1979,1991 『完本 危機管理のノウハウ』, p. 15 文藝春秋
- 6) アイアン・ミトロフ(上野正安・大貫功雄訳) 2001 『クライシス・マネジメント』, pp. 1-219 徳間書店 Ian Mitroff 2001 *Managing Crises Before They Happen*, AMACOM
- 7) 佐々淳行 1997 『公務員研修双書 危機管理』, pp. 1-234 ぎょうせい
- 8) 下村哲夫編 1997 『事典 学校の危機管理』, p. 2 教育出版
- 9) 大阪教育大学附属池田小学校児童殺傷事件 2001 <http://www.bur.osaka-kyoiku.ac.jp/fuzoku/goui/jikengaiyo.html>
- 10) 下村哲夫編 1997 『事典 学校の危機管理』, pp. 8-27 教育出版
- 11) 露口健司 2012 『学校組織の信頼』, pp. 185-212 大学教育出版
- 12) 鈴木勲編著 2009 『逐条学校教育法第7次改訂版』, p. 333 学陽書房
- 13) 三隅二不二 1984 『リーダーシップ行動の科学 [改訂版]』, p. 44 有斐閣
- 14) 吉崎静夫 1979 「校長のリーダーシップ行動尺度の作成とその論理的妥当性の研究」, 『教育心理学研究』第27巻第2号, p. 258
- 15) 淵上克義 2009 「スクールリーダーの心理と行動」, 『スクールリーダーの原点』, pp. 47-50 金子書房
- 16) French & Raven 1959 *The Bases of Social Power* In D. Cartwright and A. Zander. *Group dynamics*. New York: Harper & Row

- 17) 池田光編著 2011 『リーダーシップ理論』, pp.42-47 イースト・プレス
- 18) 岩田松雄 2012 『『ついでにいきたい』と思われるリーダーになる 51 の考え方』, サンマーク出版 (著者は元スターバックスコーヒージャパン株式会社 CEO)
- 19) 浅井浩一 2013 『はじめてリーダーになる君へ』, ダイヤモンド社 (著者はJAIC フェロー, 日本たばこ産業の歴代最年少支店長として活躍)
- 20) コリン・パウエル/トニー・コルト (井口耕二訳) 2012 『リーダーを目指す人の心得』, p. 108 飛鳥新社.  
Colin Powell with Tony Koltz (2012) IT WORKED FOR ME In Life and Leadership, HarperCollins Publishers.
- 21) 前掲書, p. 108
- 22) ロバート・スレーター (仁平和夫訳) 2001 『ウェルチ リーダーシップ 31 の秘訣』, p. 93 日本経済新聞社 ジャック・ウェルチ (Jack Welch 1935 年-) は, 1981 年から 2001 年にかけて, ゼネラル・エレクトリック社の最高経営責任者を務め, 大改革を行ったことで著名。
- 23) 文部科学省中央教育審議会 2005 『新しい時代の義務教育を創造する (答申)』 第Ⅱ部第 2 章 (1)
- 24) ケン・ブランチャード (田辺・村田訳) 2007 (2012) 『リーダーシップ論』, p. 368 ダイヤモンド社 Ken Blanchard LEADING AT A HIGHER LEVEL, Blanchard Management Corporation.
- 25) 佐藤博志 2009 「スクールリーダーと学校変革」, 『スクールリーダーの原点』, p. 5 金子書房
- 26) 文部科学省教育職員養成審議会 1997 『新たな時代に向けた教員養成の改善方策について (第 1 次答申)』 1. (1) 「いつの時代も教員に求められる資質能力」
- 27) 産経ニュース 2013.7.12 「悩ましき民間人校長」  
[http://sankei.jp.msn.com/west/west\\_life/news/130712/wf13071215520012-n1.htm](http://sankei.jp.msn.com/west/west_life/news/130712/wf13071215520012-n1.htm)  
産経ニュース 2013.12.04 「公募採用組の不祥事とまらず」  
[http://sankei.jp.msn.com/west/west\\_affairs/news/131204/waf13120412520013-n1.htm](http://sankei.jp.msn.com/west/west_affairs/news/131204/waf13120412520013-n1.htm)  
朝日新聞 DIGITAL 2013.12.27 「大阪市の校長公募, 採用辞退相次ぐ 不祥事続く尻込みか」  
<http://www.asahi.com/articles/ASF00SK201312270001.html>
- 28) H. ミンツバーグ (池村千秋訳) 2006 『MBA が会社を減ぼす マネジャーの正しい育て方』, p. 16 日経 BP 社. Henry Mintzberg 2004 MANAGERS NOT MBAs, Berret-Koeler Publishers.
- 29) 前掲書, p. 185
- 30) 金谷治訳注 2000 『孫子』, p. 175 岩波文庫
- 31) Daniel H. Pink 2014 「力の源泉は情報から信頼へ」『人を動かす力』, p. 26 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2014.1 ダイヤモンド社
- 32) 前掲書, p. 26
- 33) 朝日新聞 DIGITAL 2011.5.27 『太陽光パネル公約, 経産相「聞いてない」会見で沈黙も』  
<http://www.asahi.com/eco/TKY201105270556.html>
- 34) 宇田光・岡田順一 2013 「我が国の生徒指導の今後の在り方について—日米比較からの考察—」『南山大学紀要「アカデミア」人文・自然科学編』 第 6 号, p. 62
- 35) 浅井浩一 2013 『はじめてリーダーになる君へ』, p. 2 ダイヤモンド社
- 36) 萩原裕雄 2001 『今, 読み解く 佐藤一斎の重職心得箇条』, p. 50 アートブック本の森
- 37) 注 22, p. 93
- 38) 岩田松雄 2012 『『ついでにいきたい』と思われるリーダーになる 51 の考え方』, p. 36 サンマーク出版
- 39) ジョン P. コッター (黒田由貴子他訳) 2012 『第 2 版 リーダーシップ論』, p. 251 ダイヤモンド社 John P. Kotter 2010 “JOHN P. KOTTER ON LEADERSHIP”, Harvard Business School Publishing Corporation
- 40) 柴谷和巳 2011 『究極のリーダーシップ「統率力」で人は動く』, pp. 193-194 プレジデント社 (著者は人材育成会社社長)
- 41) 淵上克義 2010 「近年における新しいリーダーシップ理論」, 小島・淵上・露口 『スクールリーダーシップ』, 第 3 章 p. 85 学文社

- 42) 文部科学省中央教育審議会答申 2007 『今後の教員給与の在り方について』第2章2.「学校の組織運営体制の見直し」
- 43) 露口健司 2012 『学校組織の信頼』, pp. 108-109 大学教育出版
- 44) 前掲書
- 45) 木岡一明編 浅野良一 2006 『学校の組織マネジメント能力の向上』, pp. 178-181 教育開発研究所
- 46) 佐藤博志 2009 「スクールリーダーと学校変革」, 『スクールリーダーの原点』, p. 4 金子書房
- 47) H. ミンツバーグ (DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳) 2007 『H. ミンツバーグ経営論』, pp. 332-333 ダイアモンド社
- 48) 前掲書
- 49) 孫正義 (ソフトバンク社長) 2012 Goodfind 経営者インタビュー  
<https://www.goodfind.jp/interviews/134>
- 50) NHK スペシャル『釜石の“奇跡”いのちを守る 特別授業』2012.9.1, 19:30~20:43 放送  
<http://www.nhk.or.jp/special/detail/2012/0901/>
- 51) 片田敏孝監修 2012 『防災教育シリーズ 命を守る! 避難の3原則』, DVD 日本経済新聞出版社
- 52) 大川小学校事故検証委員会 2014.2 『大川小学校事故検証報告書』  
<http://www.city.ishinomaki.lg.jp/cont/20101500/8425/01.pdf>
- 53) 菊地正憲 2011 『なぜ大川小学校だけが惨事となったのか』, 中央公論 2011.8月号  
[http://www.chuokoron.jp/2011/07/post\\_87.html](http://www.chuokoron.jp/2011/07/post_87.html)
- 54) 大津市立中学校におけるいじめに関する第三者調査委員会 2013 『調査報告書』  
<http://www.city.otsu.lg.jp/shisei/iinkai/fu/kihon/shiminbu/1388792332080.html>
- 55) 文部省教務研究会編 2003 『詳解教務必携』, p. 1329 ぎょうせい
- 56) 文部科学省 2013 『平成24年度公立学校教職員の人事行政状況調査について』  
[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/jinji/1342555.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/jinji/1342555.htm)
- 57) 静岡県教育委員会 2013 『不祥事根絶に向けて(報告)』  
<http://www.pref.shizuoka.jp/kyouiku/kk-010/konzetu.html>
- 58) 長崎県教育委員会 2011 『学校のチーム力を高めるために一不祥事根絶と学校の教育力向上を目指してー(校内研修資料)』
- 59) I. プリゴジン他(伏見康治他訳) 1984(1987) 『混沌からの秩序』みすず書房  
Ilya Prigogine & Isabelle Stengers ORDER OUT OF CHAOS Bantam Books
- 60) 小沼徹雄 1988 『経営組織本質論 組織経済とホロン経営の根拠を求めて』, 新泉社
- 61) A. バンデューラ(本明寛他訳) 1995(1997) 『激動社会の中の自己効力』, p. 3 金子書房  
Albert Bandura SELF-EFFICACY IN CHANGING SOCIETIES, Cambridge University Press
- 62) 前掲書, p. 22
- 63) 高田朝子 2003 『危機対応のエフィカシー・マネジメント』, p. 42, pp. 49-90 慶應義塾大学出版会
- 64) 津村俊充・石田裕久編 2010 中村和彦 「グループ・ファシリテーターの働き」『ファシリテーター・トレーニング第2版』, p. 124 ナカニシヤ出版
- 65) 津村俊充 2012 『フルロセス・エデュケーション 学びを支援するファシリテーションの理論と実際』 金子書房  
津村俊充・星野欣生編 2013 『実践 人間関係づくりファシリテーション』 金子書房
- 66) ジョンK. ガルブレイス(斎藤精一郎訳) 1977(2009) 『不確実性の時代』, p. 470 講談社学術文庫
- 67) 佐藤一斎(岬龍一郎編訳) 1853(2005) 『言志四録』, p. 43 PHP 研究所