

2016年度
秋田大学教職大学院
教育実践研究報告集

第1号

秋田大学大学院教育学研究科
教職実践専攻
2017年3月

目次

浅野博之	学校組織マネジメント研修の有効性に関する一考察	1
	ーこれからの学校に求められる組織力の構築ー	
	概要・全体図	9
伊藤 智	東日本大震災を契機とした自然災害への危機管理に関する一考察	11
	ーマネジメントの手法を取り入れた安全教育と安全管理ー	
	概要・全体図	19
木村 司	学校組織マネジメントにおける秋田型評価システムに関する一考察	21
	ー企業経営理論との対比を通してー	
	概要・全体図	32
佐藤孝成	医療的ケアを必要とする子どもが在籍する学校の安全管理の在り方	34
	ー特別支援学校におけるリスク・マネジメントの観点からー	
	概要・全体図	42

学校組織マネジメント研修の有効性に関する一考察

－これからの学校に求められる組織力の構築－

学校マネジメントコース 2516301

浅野博之

1. はじめに

(1) 学校組織マネジメント研修の概要

独立行政法人教員研修センターで行われた「平成28年度学校組織マネジメント指導者養成研修」を受講し、校種や役職を超えた参加者との意見交流や著名な講師の講演、またその講演に基づいた演習等、貴重な研修を積む機会を得た。

本研修プログラムは教員研修センターの柱と位置づけられ、地域とともにある学校、チーム学校、教員の資質能力向上の3つの柱に基づいた研修であること、また本研修の目的が、「学校組織マネジメントの理論を身につけ、的確な校長のリーダーシップと経営理念のもとに戦略を構築し、学校内外の資源を活用することができるようにする。そのうえで、各地域や学校への指導・助言等を行うことのできる指導者の養成を図ること」であることから、これからの学校はチームとして組織全体で学校運営に関わる必要性が強く求められている。さらに、新学習指導要領のキーワードである「カリキュラムマネジメント」と「アクティブ・ラーニング」を一体的に推進させるためには、校長のリーダーシップはもとより、教職員一人ひとりのマネジメント力が大きな鍵となる。

講義および演習については、文部科学省初等中等教育局参事官補佐廣田貢氏による「政策に見る新しい学校経営の動向」、株式会社イマージェンス代表取締役社長桑畑英紀氏による「リーダーシップとマネジメント～人と組織を生かした学校経営～」、北神正行氏による「学校ビジョンと戦略～管理職とリーダー教員にとってのマネジメントの課題～」、

浅野良一氏による「学校組織マネジメントの実戦に向けて～学校の戦略マップを作る～」、村川雅弘氏による「社会に開かれた教育課程の実現に向けて～特色ある学校づくりのためのカリキュラム・マネジメント～」、河村茂雄氏による「やる気を引き出すヒューマンリソース・マネジメント」で構成され、アクティブ・ラーニング型の演習形式を通して理解を深める構成である。

本研修から学んだ理論や知識を整理する中で、実際の現場においていかに効果的・有機的に学校組織マネジメントを運用できるのかを考える際、学校の特色や組織の様態により視点や手立ての組み合わせが多様となることは否めず、よってここでは一般解は存在しない。しかしながら、基本となるべく納得解は学校ごとに存在するわけであり、現任校を分析しながら本研修の有効性を一考する。

(2) 現任校の現状と課題

現在勤務するA高等学校の概要を取り上げる。A高等学校は、地域の進学を主とする全日制普通科、1学年6クラスの計18クラスからなる比較的規模の大きい学校である。特色としては、文部科学省のSSH(スーパーサイエンスハイスクール)事業の指定を受けているため、SSH事業に関連した理数教育充実のための教育課程を編成している。具体的には、理科と数学を増単し、学校設定科目として対応することで、より探求型の学習が可能となるような指導計画および指導内容が設定され、さらに、総合学習の時間を増単し、学校設定科目として設定することで、SSH事業に特化した学習が可能となる授業時数を確保してい

る。また、進路面では、ほぼ全員が進学を希望し、約 3 割の生徒が国公立大学、他私立大学へ進学する状況である。

ここで、A 高等学校の現状と課題として、A 高等学校中期ビジョン（5 年計画）にて、次の 3 点が挙げられている。

① SSH の利点を生かした教育活動の推進

SSH は本校の大きな特色となっており課題研究及び高大接続の面で著しい成果を挙げている。さらに、SSH を活用した進路実現も増してきている。今後、SSH と進学指導との関わりをより一層深めることが課題である。「探究活動」を進路選択に結び付け、キャリア教育としての位置付けを重視していく。

② 文武両道の理想の追求

本校は第七次秋田県高等学校総合整備計画において「進学を中心校としての役割を果たす学校」の中の一つとして示されている。生徒の潜在的な能力を十分に引き出し、地域社会の期待に応えることが求められている。一方、本校生徒の約 80% は部活動に加入し、目標達成に向けて、仲間との友情を深めながら自己を鍛錬し、成果を挙げている。

③ 創立百周年と校舎改築

平成 28 年度中に新校舎が完成する。真新しい教育環境の下、4 年後に創立百周年を迎える。百周年に向けて様々な活動に取り組むことにより学校に勢いを付け、地域における拠点校としての役割を担う自覚を高める。

さらに、同中期ビジョンにて、学校を取り巻く将来の状況の予測とし、次の 3 点を挙げている。

① 中学校卒業予定者の減少

平成 28 年 3 月から平成 32 年 3 月にかけて、中学 3 年生の卒業生数は年間 45 人から 85 人の減で推移していくが、5 年後の平成 33 年 3 月の卒業生数は前年度のそれとの比

較で 152 人の大幅な減少が予想されている。その後 3,000 人前後で推移するが、平成 37 年 3 月の卒業生数から再び減少が顕著になり、平成 38 年 3 月の中学生の卒業生数は 2,830 人と予想されている。今後、市内においても、高校の規模縮小は一層進んでいくと思われる。

② 市北部地域の人口減少と高齢化

市北部地域の平成 32 年の予想人口は、72,499 人であり、平成 27 年との比較では 4,827 人の減少となる。同地区の 65 歳以上の割合は 34.1% と予想され、高齢化の進行が加速していく。

③ 平成 32 年度導入予定の大学入学希望者学力評価テスト（仮称）

時代や社会の変革、大学入学希望者学力評価テストの導入等大学入試の改革に伴いコンピテンシー・ベースの学力の伸長が求められている。本校においても、アクティブ・ラーニングの推進を含めた授業改善により、そうした学力の育成を目指す必要がある。

以上のことから、A 高等学校の課題としていえることは、SSH 事業と進路選択および進路実現をより有機的に関連させることで、進学校としてのさらなる発展に繋げる必要があると言える。

2. 現任校における学校経営計画の効果的な運用

北神正行氏と浅野良一氏の講義・演習より、「学校ビジョンと戦略」および「学校の戦略マップ」の策定が、学校ビジョンの設定と達成に向けた組織づくりに有効であることが示された。校長があるべき学校のビジョンを明確に示し、短期スパン（3 年から 5 年程度）のラフシナリオ、つまり学校戦略マップを作成し、全職員でビジョンや手立てを共有することで参画意識を高め、組織として取り組む体制づくりの一手法である。

現任校である A 高等学校を例に取り上げ、SWOT 分析および戦略マップを作成する。

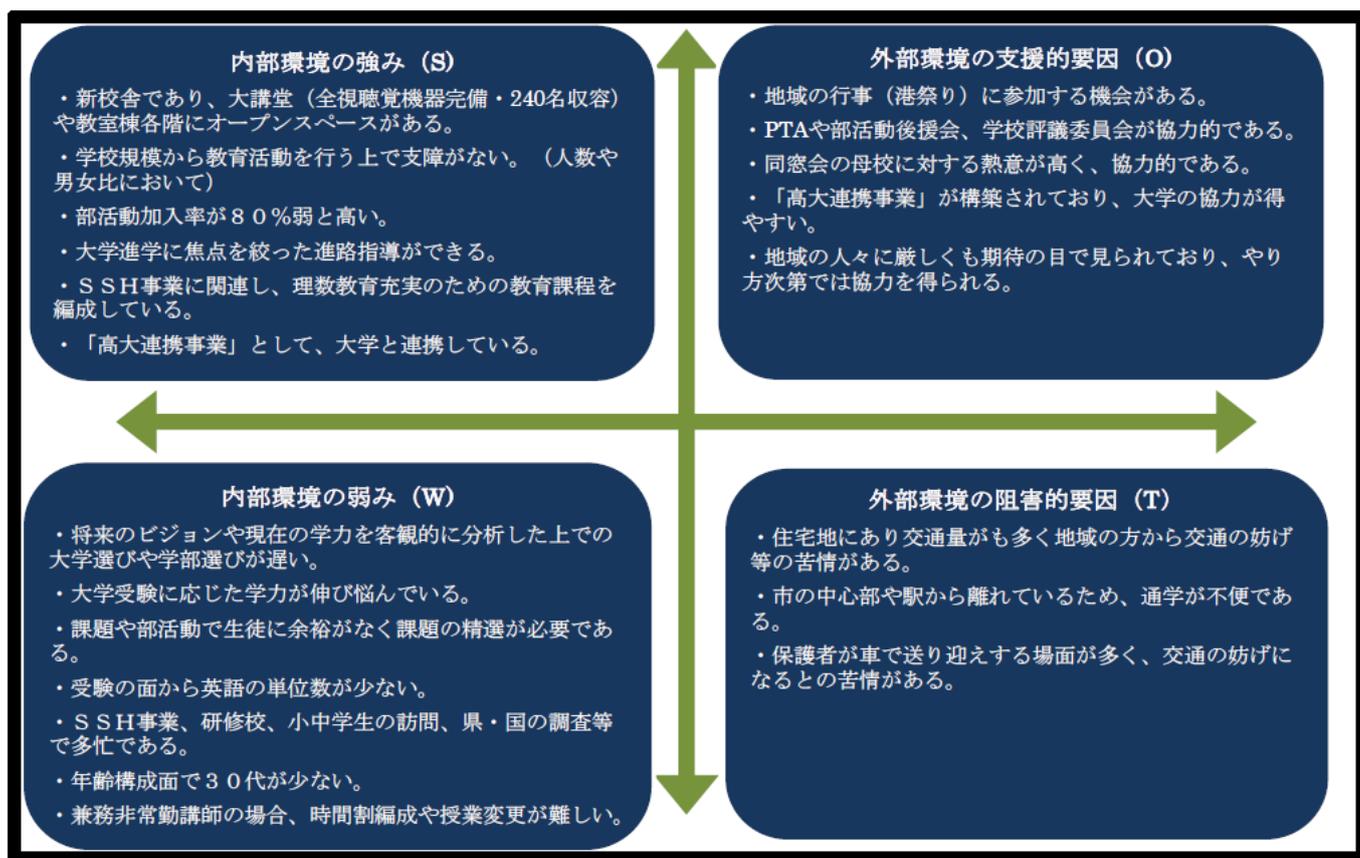
(1) SWOT 分析

戦略マップ作成にあたり、内外環境分析の手法である SWOT 分析を活用する。SWOT 分析は、自校の内部環境を「強み (S) と弱み (W)」に、外部環境を「機会 (支援的) (O) と脅威 (阻害的) (T)」に分け、客観的特徴や事実

を洗い出すことで、自校の把握が可能となる。

次に、洗い出した内外の環境要因の事実が、自校の運営に「支援的に働く場合」と「阻害的に働く場合」に分けて検討をし、最後に、内外環境のプラス面、つまり強みを生かして、特色ある学校運営に生かすことが趣旨であるが、ここでは、戦略マップの作成に生かす分析資料として活用する。

SWOT 分析 (A 高等学校)



A 高等学校の SWOT 分析による要因を分析すると、内部環境の強み (S) と内部環境の弱み (W) について、相反している要因が挙げられる。教員、生徒、保護者は大学進学への意識が非常に高く、熱心な指導を図っているが、大学受験に応じた能力が今ひとつ伸び悩んでいる状況である。

一因として挙げられることは、内部環境の弱みに挙げられる「将来のビジョンや現在の学力を客観的に分析をした上での大学

選びや学部選びが遅い」ことである。実際、個人および保護者面談や学年集会、さらには教育関連企業や予備校との連携等、生徒個々に対してきめ細かな支援を図ってはいるものの、大学や学部の情報を十分に理解しているとは言えず、そのために受験に向けた準備に具体性が持てず、早期より対策が取れずにいると考えられる。

二つ目の要因として、学力面が挙げられる。「基礎学力」の定着は概ね図られてはい

るが、「応用力」つまり「大学入試に応じた学力」の定着は今ひとつ伸び悩んでいる状況であることから、組織としてさらなる授業改善を推進する必要があると言える。

また、A 高等学校の最大の特徴である SSH 事業において、理科と数学に特化した探求型の学習形態の設定や、総合学習の時間を教科化・科目化することにより、SSH 事業に特化した理数教育充実のための教育課程を編成し、成果を挙げている。しかしながら、事業の掲げる探求型学習、いわゆるアクティブ・ラーニング形式の活動が、全教科で積極的に行われているとは言えない状況である。

ここまでの分析を「学習面」としてグルーピングをしたものが以下の表である。

学習面
<p>●授業改善</p> <ul style="list-style-type: none">・大学進学に焦点を絞った進路指導ができる。・将来のビジョンや現在の学力を客観的に分析した上での大学選びや学部選びが遅い。・大学受験に応じた学力が伸び悩んでいる。・課題や部活動で生徒に余裕がなく課題の精選が必要である。
<p>●SSH 事業の深化</p> <ul style="list-style-type: none">・SSH 事業に関連し、理数教育充実のための教育課程を編成している。・「高大連携事業」として、大学と連携している。・「高大連携事業」が構築されており、大学の協力が得やすい。

さらに、外部環境の支援的要因等の分析より、部活動加入率が高く、地域や同窓会からも活躍が期待されていることから、運動部、文化部を問わず、上位大会入賞が求めら

れている。特に、SSH 事業に直接関わる「躍進探究部」については、部員の確保と研究内容のさらなる質の向上が求められる。

また、社会の急激な変化に対応し、学校が担っている役割は多様化・複雑化していることから、教員の負担が増すことにより、本来の業務である授業を支える授業準備や研修に充てる時間が大きく減少している現状が懸念される。研修時間の確保の視点から、教員の役割分担や業務分担の見直しと同時に、地域の人材の活用等「チーム学校」の概念が求められる。

以上を「組織面」としてグルーピングしたものが次の表である。

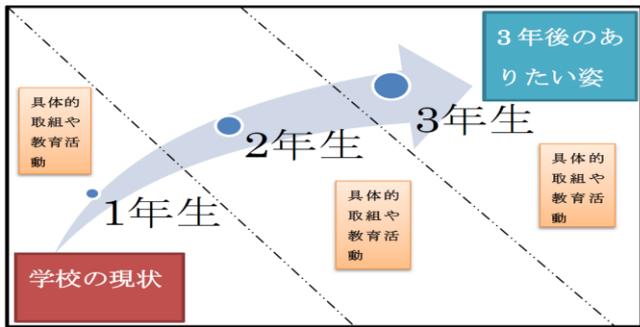
組織面
<ul style="list-style-type: none">・部活動加入率が80%弱と高い。・SSH 事業、研修校、小中学生の訪問、県・国の調査等で多忙である。・地域の行事（港祭り）に参加する機会がある。・PTA や部活動後援会、学校評議委員会が協力的である。・地域の人々に厳しくも期待の目で見られており、やり方次第では協力を得られる。

SWOT 分析から浮かび上がる A 高等学校のキーワードを、「授業改善」「SSH 事業の深化」「組織力の構築」と捉え、戦略マップ作成における3つの柱とする。

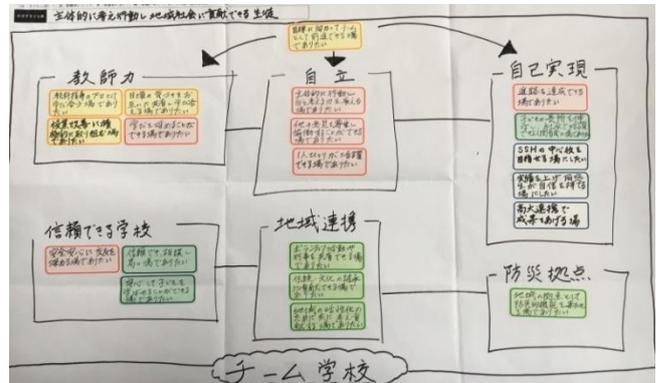
2) 学校戦略マップの作成

次に、SWOT 分析から浮かび上がった現状から、「目指す学校像」、「ありたい姿」を設定する。特色ある自校のあるべき姿を教職員で熟議し、戦略マップ（イメージ図参照）を作成し、戦略の共有化を図る。

イメージ図



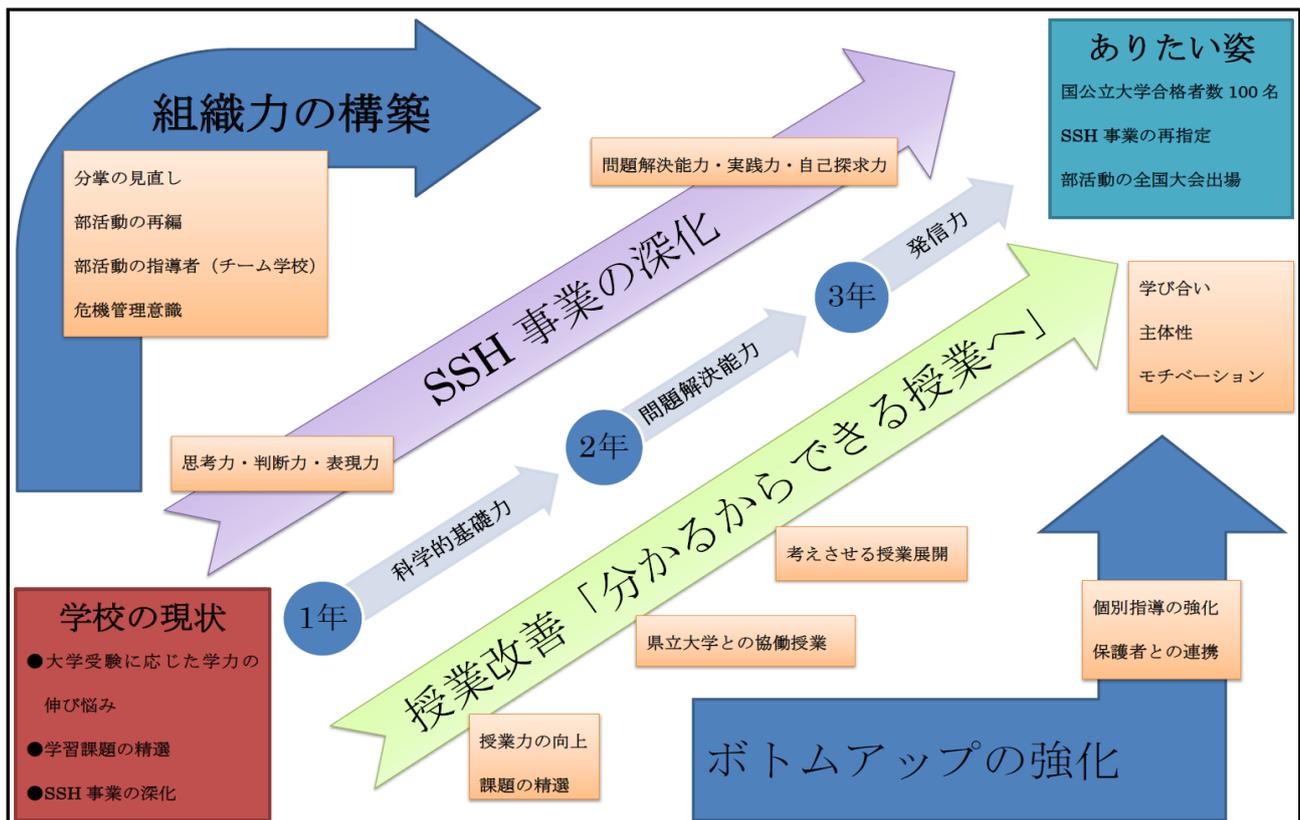
ら、学校のミッション（使命・存在意義）を策定することで戦略マップ作成の一材料とする。本研修で作成した成果物が次の通りである。



本研修では、事前に作成した SWOT 分析をもとにして、「わが校のありたい姿」を限られた時間ではあったが各自作成し、その後、グループ内での発表を通して理解を深めた。作成にあたっては、現任校である A 高等学校の学校教育目標から、目指す子ども像を設定し、子どもに対して（赤色の付箋）、教職員にとって（黄色の付箋）、保護者に対して（緑色の付箋）、その他について（白色の付箋）の 4 つの対象に対して、顧客志向の目線で、ラベルを作成し、KJ 法でグルーピングをする流れとなる。そこか

SWOT 分析とありたい姿から浮かび上がるキーワードは、「授業改善」「進路達成」「SSH 事業」「主体性・協働性」「組織力の構築」が挙げられる。さらに、A 高等学校の中期ビジョンで示されている「5 年間を通しての具体的目標」も勘案し、次のように戦略マップを策定した。

戦略マップ（A 高等学校）



戦略マップで示しているように、「学校の現状」として「大学受験に応じた学力の伸び悩み」「学習課題の精選」「SSH事業の深化」を挙げている。大学受験に応じた学力を伸ばす取り組みについては、各教科、とりわけ3教科(国数英)において、副教材を使用し、朝学習や週末課題等において年間計画を示しながら実施している。しかし、各教科の課題が生徒にとっては消化しきれておらず、受動的学習スタイルによる単発的な学習に留まることで、内容の定着が図られていないと分析する。

「ありがたい姿」としては、「国公立大学合格者数100名」「SSH事業の再指定」「部活動の全国大会出場」を挙げている。生徒のおよそ8割が国公立大学を志望している実態を踏まえ、志望実現のために高い目標を持って指導に励み、進学校としてのさらなる飛躍を目指したい。また、SSH事業はA高等学校の教育活動において中核と位置づけられ、問題解決から発表へと繋がる「探究型授業」を「躍進」科目(総合的な学習の時間)をベースに全教科で推進することにより、すべての生徒、すべての科目において、さらにアクティブ・ラーニングを取り入れた授業展開を通して、進路実現において成果を得ることにより、SSH事業の再指定に繋げる。

また、部活動加入率や地域や同窓会からの期待から、運動部、文化部を問わず、上位大会入賞を挙げ、特にSSH事業に直接関わる「躍進探究部」については、全国的入賞を目指すとしている。

次に、「ありがたい姿」へ変容する基軸として、SSH事業で育成したい能力である、「科学的能力」「問題解決能力」「発信力」の育成を掲げている。それらの能力を育成する2本の柱としてA高等学校の最大の特色である「SSH事業の深化」と「授業改善」を据え、スパイラルに展開する。

「SSH事業の深化」については、県立大学との高大接続プログラムの充実を図ると同時に、カリキュラムマネジメントの視点から、「躍進」科目(総合的な学習の時間)の学校設定教科・科目の検証はもとより、教科横断型の単元を設定する教科領域型のカリキュラムマネジメントの検討や各学年独自でテーマを設定し探求型学習を総合学習の時間で実施する学年型カリキュラムマネジメントで対応可能と考える。

「授業改善」では「分かる授業からできる授業」への転換を推進することで、「学び合い・主体性・モチベーション」の高揚を図りながら、主体的・能動的に学習に取り組む態度を育成する。具体的な取り組みの一つである「課題の精選」については、生徒が消化しきれない場面も見られることから、各教科が課している課題を他教科と調整をしながら精選することが必要であると考えられる。生徒が自らじっくり考える時間を保証し、「やらされている意識」から「自ら取り組む意識」へ変容しない限り、ありがたい姿の実現は容易ではない。同時に、教員は、すべての教科・科目でアクティブ・ラーニングを取り入れた授業を導入し、考えさせる授業展開を図る。推進に向け、研修部を主体とした校内研究授業を年2回実施する。その際、各教科の目標と生徒の目指す姿を明確化し、ポイントを絞った参観・協議とすることで、焦点化と効率化に配慮することにより負担感を払拭する。

併せて、学校全体の質を上げるため、下位層への対応として、ボトムアップの強化も図る。4月の面接週間や保護者面談を主としながら、「考査分析シート」を用いて、各考査を生徒自身が分析し弱点を焦点化することにより、教科担任による効果的な個別指導を可能とする。

「組織力の構築」については、分掌や委員会等の見直しをゼロベースで再考する。

特に、SSH事業の運営について周知を図る目的で設置されている「学校運営委員会」については、運営内容の見直しが必要と考える。現在、月初めの「学校運営委員会」においてSSH事業の周知を図り、その後、分掌部会、学年部会、職員会議という流れで行事や業務の周知を図っている。ここで、問題となるのは、「主任連絡会」に相当する場がないことにより、職員会議で分掌間の調整が不十分と思われる案件が提起されることで、再調整が必要となることである。

提案として、「学校運営委員会」を分掌部会、学年部会の次に設定し、主任連絡会を合わせた会とすることで、分掌間の調整や全分掌での情報の共有が図られることで、スムーズに業務が推進されると考える。

また、「チーム学校」の視点を取り入れた学校組織マネジメントも必要となる。地域の専門家の力を借りることで、教員の負担軽減や専門的見地からの支援による個の状態に応じた適切な支援が可能となることから、今よりも高い教育効果が期待できる。まずは、学校の現状把握と地域における専門性のある人材の有無などを見極め、できる場面から取り入れる。

さらに、「信頼される学校」であるためには、危機管理意識の醸成が必要である。管理職として、常に危機管理意識を持ってマニュアル等の作成に取り組むと共に、事故を未然に防ぐ日々の注意喚起を心がけ、生徒が安全に過ごせる場の確保に努めることが肝要である。また、防止策としてのリスクコントロール（予想・予知、回避・防止）に最大限の注意を払い、万が一の事故が発生した際にはダメージコントロール（対処・拡大防止、再発防止）の素早い対応が組織に求められる。リスクコントロールやダメージコントロールが適切に運用されるためには、管理職の危機管理意識はもとより、教員一人ひとりの日頃の危機管理に対する意識の

高さが備わっていなければならない。管理職は恒常的に機会を捉え、危機管理に対する意識付けを啓発していく必要があるため、定例職員会議や研修会に留まることなく、朝の連絡会での継続的な声かけや問題事案が記載されている記事のコピー等を配布する等、自身の問題として理解させ、危機管理意識の向上を周知する必要がある。

3. まとめ

学校教育目標の達成に向け、組織が一体となり機能するためには、教員一人ひとりが学校教育目標を理解し、学校参画意識を高めることが重要である。例えば、学校教育目標の設定段階で、主任レベル、可能であれば全職員でのCheck（検証）およびAction（改善）の研修会を行い、課題と目標を学校全体で共有する。また、教科会や各分掌部会で話題となった課題や問題点を各主任からヒアリングし、教員や分掌の考えを掌握することにより、学校経営に反映することも有効である。さらに、重点目標についてはキャッチフレーズやキーワードを示し、様々な機会を通して意図的に発信することにより、教職員、生徒および保護者等への周知に努めることも重要である。具体的には、教職員に対しては、教員評価の組織目標設定や個人目標設定に係る面談等を通して、学校教育目標の思いや願いを伝えたり、日頃の授業参観や諸活動への取組を観察・把握し、それらに対する賞賛とともに助言をするなど、常にアンテナを高くし情報共有に努めることが考えられる。要するに、集団がスムーズに機能するためには、良好で健全な人間関係が大前提であることから、特に教頭においては、職員個々とのコミュニケーションを大切にし、横の連絡調整に腐心する能力が求められる。そして、保護者や生徒に対しては、集会や学校だより、ホームページ等で積極的に重点目標に係るキャッチフレ

ーズやキーワードを取り入れた情報を発信することが重要となる。その際、生徒たちの良さや伸びを認め賞賛をし、共に学校を作り上げるといった思いを共有することにより、学校への信頼と帰属意識が高まると考える。

次に、学校組織活性化の観点から、ミドルリーダーの重要性を挙げる。つまり、学校教育目標から分掌目標へ、さらに教員一人ひとりの自己目標へと有機的に繋がる体制を構築するためには、組織を支えているミドルリーダーを管理職が育て、さらにミドルリーダーが下位層のリーダーを育てる連鎖が有効であるため、リーダー育成に際しては、権限の分散化を常に考慮に入れることにより、ミドルリーダー、延いては組織全体のエンパワーメントの向上が期待できる。河村茂雄氏の講義・演習より、教員組織のリーダーの役割として次の3要素を挙げており参考となる。

- ① 教員一人ひとりが常に自己成長しようという状態を作る。
- ② 教員達が相互に「育て合い、育ち合う」組織作り。
- ③ 教員全員がシステムの考えながら一つのビジョンを目指して活動していく。

具体的な取り組みとして、①については、「仕事の質を高め、教育実践を向上し続ける唯一の手段である」とし、自主研修の重要性、②については、「組織のビジョンと個人のビジョンの共有が重要である」とし、職場という単位のコミュニティの醸成、③については、俯瞰的に自己の仕事を捉え、各部門と相互作用を図る能力の重要性を挙げている。特に有効と考えられる例として、教師の能力に応じ権限を与えながら業務を担当させることにより、主体性やリーダーシップの向上が期待され、組織の活性化に繋がるものとする。少しハードルが高い業務に挑戦させることで、河村茂雄氏によるリー

ダーの役割が育成されると考える。まずは、管理職の日常的な取り組みとして、ミドルリーダー(主任クラス)の資質向上に最大限に努め、積極的に助言をすることで、優れた点や改善点を共有化しながら育てることが大前提と考える。そこから、中堅教員や若手教員同士の「学び合い」へと繋がる組織づくりが有効と考える。

最後に、本研修から得た多くの有効な学校組織マネジメントに関する理論から、本考察においては特に、SWOT分析から現状を客観的に把握し、学校経営理念に沿った学校戦略を構築する一手法を通して、現任校の課題や展望を分析・提案できたことは、A高等学校において高い有効性を有すると考える。今後、この一考察を現場に生かし、組織の協働意欲を高め、組織全体で学校運営に取り組む望ましい学校組織づくりの構築に腐心することにより、めざす生徒が育つ教育活動の展開に努める。

【引用・参考文献】

- 浅野良一(2016)「教員研修センター平成28年度学校組織マネジメント指導者養成研修(第1回)」配布資料
- 河村茂雄(2016)「教員研修センター平成28年度学校組織マネジメント指導者養成研修(第1回)」配布資料
- 北神正行(2016)「教員研修センター平成28年度学校組織マネジメント指導者養成研修(第1回)」配布資料
- 村上雅弘(2016)「教員研修センター平成28年度学校組織マネジメント指導者養成研修(第1回)」配布資料

学校組織マネジメント研修の有効性に関する一考察

－これからの学校に求められる組織力の構築－

学校マネジメントコース 2516301
浅野博之

1. 研究の目的

学校教育目標を教職員が十分に理解し、学校ビジョンの実現に向けて組織全体として取り組むことで、より高い教育効果を上げるためには、学校組織マネジメントを生かした組織力の構築が重要となる。

本研究では、独立行政法人教員研修センター主催「学校組織マネジメント指導者養成研修」における多くの有効な学校組織マネジメントに関する理論の中から、特に、学校戦略マップの概念と手法を用い、現任校の学校ビジョンの達成に向けて、課題や展望に向けた分析・提案の有効性を考察する。

2. 研究の内容

現任校である A 高等学校の現状と課題を、A 高等学校中期ビジョン（5 年計画）と SWOT 分析から客観的事実を把握し、「ありたい姿（目指す学校像）」の達成に向けた基軸として、「SSH 事業の深化」「授業改善」「組織力の構築」を挙げる。次に、学校経営理念に沿った学校戦略を構築する一手法である学校戦略マップを用いて、それぞれの基軸の具現化に必要な構成要素を明示することで、今後に向けた改善点を提案する。

さらに、学校戦略マップから浮かび上がる「現状」「課題」「改善策」「ありたい姿」を教職員で熟議することにより、学校教育目標の一層の理解と共有化を図り、学校改善を一層推進させることにより、学校ビジョンの達成が期待される組織づくりを考察する。

3. 研究の成果

学校戦略マップによる分析や展望が具現化するためには、教職員が学校経営に積極的に参画するシステムを構築し、そこで生み出された考え方やアイデアを、可能な範囲で重点目標に反映させる等、全教職員が参画意識を高める取り組みが求められる。

また、組織を支えているミドルリーダーを管理職が育て、さらにミドルリーダーが下位層のリーダーを育てる組織づくりも重要である。個々の教師の能力に応じ、権限を与え業務を担当させることで、主体性やリーダーシップが育成され、中堅教員や若手教員同士の「学び合い」へと繋がると考える。

これらを踏まえ、教職員が学校教育目標の理解と共有化に努めることにより、望ましい組織づくりに向けた協働意欲が一層高まり、めざす生徒が育つ教育活動の展開が期待できると考える。

「平成28年度学校組織マネジメント指導者養成研修」から学んだ理論や知識を整理し、現任校をモデルとした効果的・有効的な運用を考察する。

1. 研究の目的

- ① 学校組織マネジメント研修の概要
 - 本研修の目的
- ② 新学習指導要領の視点
 - アクティブ・ラーニングとカリキュラムマネジメント

- ① 現任校の現状と課題
 - 中期ビジョン（5カ年計画）の分析および課題
 - 学校を取り巻く将来の予測
 - 学校課題の明確化



2. 研究の内容

- ① SWOT分析
 - 現任校の内部環境を「強みと弱み」に、外部環境を「機会と脅威」に分け、客観的な現状把握から基軸を探る。

- ② 学校戦略マップの作成
 - SWOT分析から浮かび上がった基軸を具体化し、「ありたい姿」の実現に向けた戦略を策定する。



3. 研究の成果

- 「学校運営委員会」の運営内容の見直しにより、業務の効率化を図る。
- 教員一人ひとりが学校教育目標を理解し、学校参画意識を高める。
- 学校教育目標、分掌目標、自己目標の一体的な運用を図るために、ミドルリーダーの育成が重要である。
- 円滑な組織マネジメントを運営するにあたり、教員一人ひとりに危機管理能力が求められる。
- 協働性・同僚性を育む職場環境づくりの推進を図る。
- 「チーム学校」の視点を取り入れた学校組織マネジメントを運用する。

東日本大震災を契機とした自然災害への危機管理に関する一考察 －マネジメントの手法を取り入れた安全教育と安全管理－

学校マネジメントコース 2516302
伊藤 智

1. はじめに

2011年3月11日に東日本大震災が発生した。多数の死者や行方不明者が出て、町が壊滅状態になるなど、予想を超える災害により多大な被害を受けた。この東日本大震災を契機に、学校における自然災害への危機管理の在り方や防災教育の重要性がさらに高まった。国では、東日本大震災における学校等の対応等に関する調査研究を行い取りまとめるなど、様々な施策等を示してきた。また、県や市町村においても、国からの報告や指示・伝達等を受けて様々な施策を提案してきた。さらに、学校ではそれらを受け、危機管理マニュアルの作成や見直し、安全教育の推進と安全管理の徹底等を行ってきた。

しかし、震災直後の防災意識は、今低下してきてはいないのだろうか。また、危機管理マニュアルは、形骸化したものになっていないのだろうか。地域の実態に沿った防災教育は、どこの学校でも行われているのだろうか。と、今まで自分がしてきたことを振り返って考えさせられるときがある。1995年に起きた阪神・淡路大震災の時に感じた防災意識は年々低下し、知らないうちに風化してしまっていたことを、東日本大震災のときに思い知らされた。

東日本大震災発生から、もうすぐ6年が経とうとしている。この震災から学んだ教訓を忘れることなく、子どもたちの命を守るために、命の大切さを教えていくために、学校教育における自然災害に対する危機管理について考察し、今後の学校における安全教育と安全管理の在り方についての示唆を探っていこうと考えた。

2. 研究の目的と内容

(1) 研究の目的

日本は、地震や津波、台風などの自然災害が発生しやすい国で、秋田県においても同様なことが言え、地震や大雨、大雪による自然災害が発生する可能性があり、学校における防災教育は、全教育活動を通して取り組む共通課題である。

そこで、本研究では、東日本大震災での学校における課題等を整理し、今後も危機管理意識を高くもちながら、安全教育や安全管理に取り組むための効果的な施策等について学校改善プランを作成し、今後の学校現場で生かすことを目的とする。

(2) 研究の内容

1) 東日本大震災における調査結果の考察

「大川小学校事故検証報告書」及び「東日本大震災における学校等の対応等に関する調査研究報告書」から、学校における安全教育や安全管理の課題を探る。

2) 秋田県の自然災害の実態把握と考察

秋田県における自然災害の実態を把握し、学校教育に必要な災害対策を検討する。

3) 学校における安全教育と安全管理の考察

学校の現状と地域の実態から、安全教育と安全管理について見直し、防災教育の推進に向けた取組等を提案する。

3. 大川小学校事故検証報告書について

東日本大震災では、多くの学校が津波によって被害を受けたが、中でも大きな犠牲が生じたのは石巻市立大川小学校であった。2014年2月には、検証委員会による報告書が出さ

れた。本稿では、はじめに、この報告書から学校側の要因を探り、課題を考えていく。そして、そこからの教訓を参考にして、学校現場での安全教育や安全管理を見直し、今後の防災対策等につなげていく。

（１）事前対策について

1) 災害マニュアル・防災体制について

災害マニュアルには、一部に津波に関する記述が加えられていたが、津波を想定して避難行動や三次避難場所の検討等はされなかった。また、児童引き渡しのルール等が記載されていたが、保護者に対する周知は行われておらず、引き渡しの仕組みは未完成のままだった。津波を想定した避難訓練や児童引き渡し訓練は行われていなかった。

これらのことから、大川小学校における災害マニュアルは、津波災害を具体的に想定し、その対応を十分に検討したものではなかったと考えられる。発生可能性のある多様な災害に備えた災害マニュアルの具体的かつ十分な検討が進まず、その周知・共有も十分とは言えない状況にあったものと推定され、その意味で、同校の防災体制の運営・管理は必ずしも十分でなかったと言わざるを得ない。この平常時からの防災体制の在り方が、事故当日の教職員の危機意識と判断・行動の背景要因となった可能性は否定できない。学校の運営・管理を担う立場の者は、より強い牽引力をもって、同校の防災体制を推進する必要があったものと考えられる。

2) 教職員の研修について

大川小学校においては、一部の教職員は津波防災に関する経験・意識を積み感心をもっていたものの、それが共有・活用されず、教職員全体として津波・防災や危機管理に対する知識は必ずしも十分ではなかった。防災・危機管理教育が十分ではなかった。また、勤務年数の短い教職員が多く、学校周辺の地域

の状況（地理的条件等）を必ずしも熟知してなかった。

（２）当日の行動について

1) 情報収集について

災害情報の収集は受け身・待ちの姿勢であり、積極的に情報を集めに行くという姿勢が十分でなかったと考えられる。動揺する児童を落ち着かせるなどの対応が必要であったこと、校長不在により平時はトップとしてリーダーシップを発揮する立場であり、かつ学校の本部として情報収集の役割を担う２名のうちの１名を欠いた中で対応する必要があったことが要因として関与した可能性がある。

2) 津波に対する危機感について

即座に校庭からの三次避難を検討し決断するほどまでの強いものではなかった。明確な根拠に基づかない楽観的思考、各種事前対策が津波に関する危険意識を十分高めるものとなっていなかったと考えられる。

3) 組織対応について

本事故で多数の児童・教職員が被災したことについては、大川小学校の教職員集団が下した意志決定において、その時期が遅かったこと、及びその時期の避難であるにも関わらず避難先として河川堤防に近い三角地帯を選択したことが、最大の直接的な要因である。

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志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。

（３）事後対応について

1) 被災直後の対応について

校長はより早期に現地に入り、学校の状況を自ら確認するとともに、児童の状況について情報を収集し、教育委員会に正確に伝えるべきであった。

2) 児童・遺族などへの対応

登校日のもち方や保護者説明会の在り方に、児童や遺族・保護者の心情への配慮が足りなかったと考えられる。

以上、大川小学校事故検証報告書から、学校現場において見直していきたいことは、次の4点である。

- ①地域の実態に沿った危機管理マニュアルになっているか。
- ②職員の研修会は、危機管理意識を高めるための有効な会となっているか。
- ③積極的な情報収集に向けた体制や役割分担が明確に示されているか。
- ④リーダーを中心とした組織体制になっているか。また、校長や教頭等の管理職不在時においても組織的に動けるような体制が整っているか。

4. 東日本大震災における学校等の対応等に関する調査研究報告書について

次に2012年3月に文部科学省から出された東日本大震災における学校等の対応等に関する研究調査報告書から、本研究と関わる安全管理・防災教育などの実施状況について検討する。

(1) 調査の内容

被災3県（岩手・宮城・福島）の国公立の幼稚園、小学校、中学校、高等学校、中等教育学校、特別支援学校の全て（本校・分校別）の3,127校を対象とした調査で、調査票の回収は2,617票で回収率は83.6%であった。

(2) 安全管理・防災教育などの実施状況と調査結果のまとめについての考察

1) 避難訓練の内容

避難訓練において、想定していた災害は「火災」が最も高く97.6%、次いで「地震」が93.8%の学校で訓練が行われていた。それに

対して、「大雨・洪水」4.4%、「土砂崩れ」は、1.4%と低かった。

私が今まで勤務してきた学校においても、自然災害の中の「地震」と「火災」を想定した訓練が多く、北秋鹿角地域（内陸）を想定した場合、「大雨・洪水」「土砂崩れ」を想定した訓練や冬期間における「雪害」を想定した訓練も大事であると考えられる。

2) 避難訓練への参加団体

避難訓練は、主に自校の教職員・児童生徒等により実施されており、消防署の参加が45%であるのを除き、保護者、地域住民、地域防災組織等との連携による避難訓練はほとんど見られなかった。私自身、震災後、保護者との連携による避難訓練を1度行っただけで、地域と連携した訓練は行ったことがない。他の組織と連携した避難訓練により、児童生徒等の防災に対する意識が高まった、緊張感が高まったなどの効果が報告されている。他校においては、防災キャンプなど保護者や地域と連携した訓練を行っているところもあるので、参考にして取り入れていく。

3) 防災教育への「災害から命を守るために」DVD（文部科学省）の使用

全体の1割程度の使用にとどまり、学校種別に見ると小学校での利用が最も高く19.2%であった。それでも2割程度なので、ICTを含め効果的な活用方法を取り入れていく。

4) 防災教育の指導内容

防災教育として指導されていた内容は、「災害からの身の守り方」が最も高く82.0%で、次いで「災害の発生の仕組み」「地域で過去に発生した災害」「地域で起こるとされている災害」に関して、それぞれ3割の学校で指導されていた。また、12.3%の学校等では、防災教育に取り組んでいなかった。このことから、次期学習指導要領の改訂に合わせて、防災教育をカリキュラムに明確に取り組んだり、身近な地域教材を扱ったり、地域人材を活用したりした取組を行っていく必要がある。

5) 教職員の防災に関わる研修方法

教職員の防災に関わる研修は、「県や市町村主催の研修への派遣」をしていた学校が約47.8%で、「教職員の研修は実施していなかった」と答えた学校が30.1%であった。しかし震災後、秋田県では、教育委員会が主催する学校安全指導者研修会をはじめ、様々な研修会が行われるようになり、充実してきている。また、研究機関との連携した防災への取組は、2%程度の実施という低い結果で、東日本大震災においても、研究機関や地域との連携の重要性が指摘されており、今後、秋田大学や県のセンター、地域の防災関係機関等との連携による研修会の企画を検討していく必要がある。

以上、東日本大震災における学校等の対応等に関する研究調査報告書から、学校現場において見直していきたいことは、次の4点である。

- ① 地域で起こる自然災害を想定した危機管理マニュアルが作成されているか。また、その自然災害を想定した避難訓練が計画的に実施されているか。
- ② 保護者や地域と連携した避難訓練が計画的に実施されているか。
- ③ 防災教育に向けたカリキュラムの編成がされ、積極的に取り組まれているか。
- ④ 研究機関や地域と連携した教職員の研修会が計画的に実施されているか。

5. 秋田県における自然災害の実態

次に秋田県におけるこれまでの自然災害の実態を把握し、北秋鹿角地域（内陸）での災害対策について検討していく。

（1）地震災害

日本は世界有数の地震国で、秋田県においても例外ではなく、これまで多くの被害地震が発生している。明治以降をみると、内陸直下型地震としては、陸羽地震、秋田仙北

地震、男鹿地震がある。また、海域で発生した地震としては、日本海中部地震がある。この4つの事例から、安全教育や安全管理について検討していく。

1) 1896年：陸羽地震

死者205名、負傷者736名、山崩れ9,899箇所等と記録され、明治以降に発生した秋田県の自然災害の中で最も大きな災害となった。

2) 1914年：秋田仙北地震

死者94名、負傷者324名、住家全潰640棟等と記録され、斜面崩壊が広範囲で発生した地区もあった。

3) 1939年：男鹿地震

死者27名、負傷者52名、住家全潰479棟等と記録され、斜面崩壊による道路や鉄道被害も多く見られた。

4) 1983年：日本海中部地震

秋田県能代沖約100キロメートルの海底で発生し、県内を初め北海道、青森県を含む各地で大きな被害をもたらした。マグニチュード7.7を記録し、日本海側の震源ではこれまでの最大の規模となった。遠足中だった児童13人も津波によって亡くなっている。この地震による教訓を忘れることなく、校外学習時の対応策等について、今後も検討していく必要がある。

（2）風水（雪）害

台風や大雨による土砂災害、河川の氾濫、冠水等の災害も毎年のように見られる。また、秋田県は雪国として大雪による雪圧害やなだれ害といった災害も起こっている。平成に入ってから被害が大きかったものとして、次の3つの気象事例から、安全教育や安全管理について検討していく。

1) 2005年：平成18年豪雪

非常に強い寒気が日本付近に南下し、強い冬型の気圧配置が断続的に現れたため、日本海側では記録的な大雪となった。各地で積雪

の12月としての最大記録を更新するとともに、12月の月平均気温が戦後最も低くなった。大雪となる日が度々あったため落雪による事故や倒壊した家屋の下敷きになるなど、甚大な人的被害が発生した。

2) 2007年：秋雨前線による大雨

東北北部を中心に記録的な大雨となり、24時間雨量は岩手・秋田県内の合計23地点で観測史上最大となった。大雨によって河川が氾濫し、転落などによる事故、浸水害、土砂災害等が発生した。しかし、市による迅速な情報収集と連絡により、児童生徒は、安全に避難できたと聞いた。市との連携は、とても重要である。



米代川流域の4市（能代市、北秋田市、大館市、鹿角市）では、この災害を契機として、防災マニュアルの作成と情報共有体制の整備が進み、住民主導の避難訓練等も行われるようになった。

3) 2013年：大気不安定による大雨

8月9日、秋田県・岩手県を中心に記録的な大雨となった。観測された最大1時間降水量が、鹿角市では108.5ミリ、大館市では68.0ミリと観測史上最大の雨量となった。また、解析雨量によると、大館市で1時間に120ミリ以上の猛烈な雨を解析し、大館市と北秋田市では3時間に約300ミリの雨を解析した。

以上のことから、学校現場において見直していきたいことは、主に次の4点である。

①地震や火災発生時及び風水（雪）害の気象発生時を想定した防災教育が行われているか。

②地域で過去に発生した災害や起こるとされている災害についての防災教育が行われているか。

③市と連携した情報収集の仕方や連絡体制がどのようになっているか。

6. 学校における安全教育と安全管理についての考察

東日本大震災における調査結果の考察と秋田県における自然災害の実態把握と考察から、北秋鹿角地域（内陸）の小学校における安全教育と安全管理の推進に向けて、どのような取組が必要なのかを検討していく。

取組を計画していくに当たっては、「学校における防災教育の手引き（秋田県教育委員会）」を参考に、これまで勤務してきた学校を想定して計画を立てる。また、計画を立てる際には、「平成28年度の重点（秋田県教育委員会）」の防災教育における本県の課題を解決するための手立ても検討していく。

（1）秋田県の課題と留意点

1) 秋田県で取り組む防災教育の課題

- ① 幼児児童生徒及び地域の実態に即した防災教育の充実
- ② 検証、改善等の実施による安全管理の徹底
- ③ 防災教育・安全管理を推進する組織活動の充実

【目指す児童生徒の姿】

- 自他の生命を尊重し、安全確保を図るために主体的に行動することができる。
- 安全で安心な社会づくりの重要性を認識し、地域社会の安全活動に進んで関わり、貢献することができる。

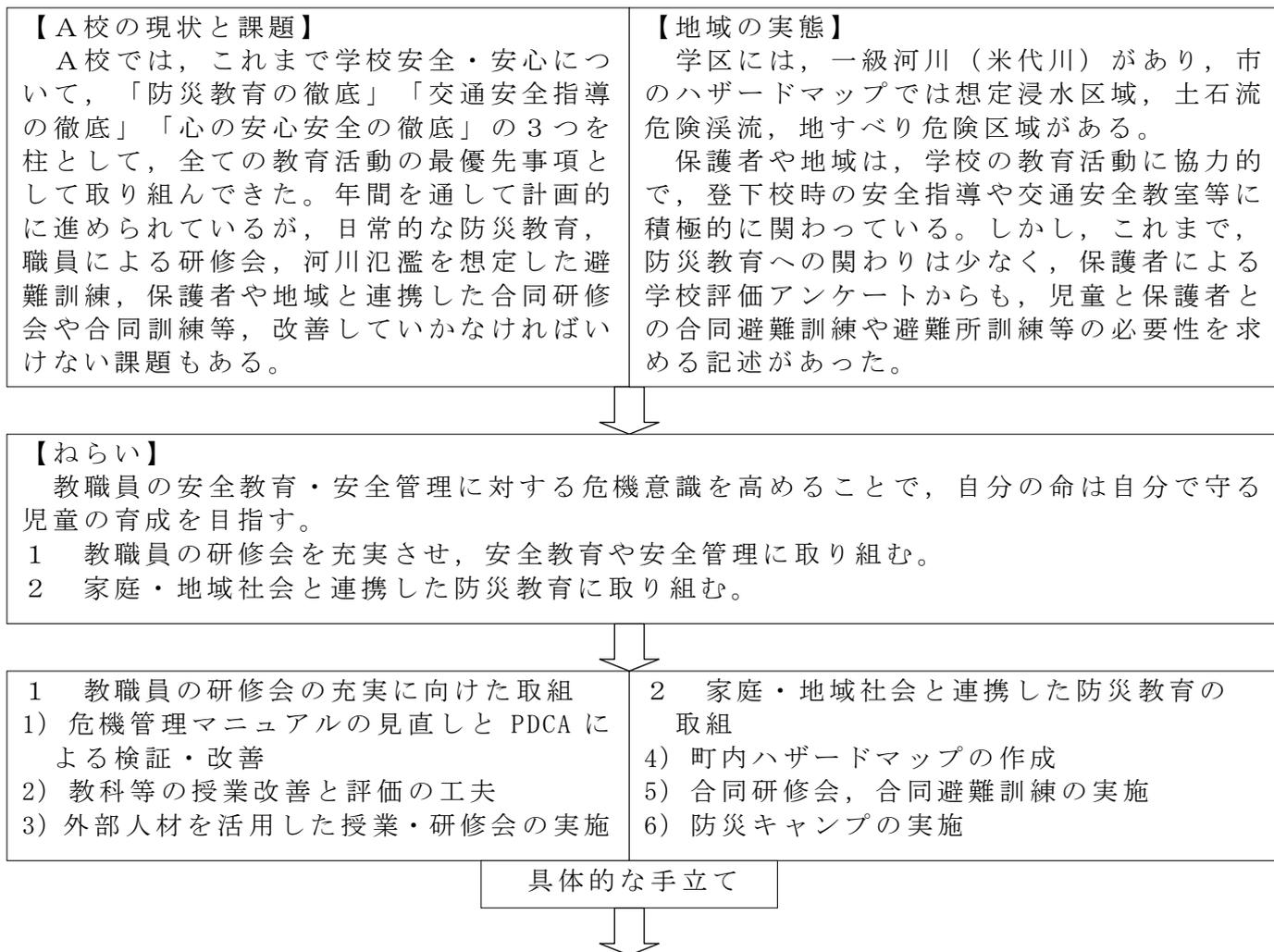


【本県の課題】

- ▲ 防災教育の時間が確保され、避難訓練の回数も増えているが、幼児児童生徒及び地域の実態に応じて、その内容を更に充実させる必要がある。
- ▲ 「地域学校安全委員会」を定期的に開催するなど、学校と関係機関等との連携を更に深める必要がある。

(2) 学校改善プラン

学校評価アンケート，反省職員会議各指導部アンケート，SWOT分析，聞き取り調査等をもとに，安全教育・安全管理に関する課題を考え，改善策を検討する。



1) 危機管理マニュアルの見直しとPDCAによる検証・改善

安全教育と安全管理は，全職員で共通理解して組織的に進めていかなければいけない。そのためには，4月初めの会議や職員研修が重要な役割をもつ。これまで，危機管理マニュアルの確認や校内の危険箇所の確認等を行ってきたが，確認だけでは，危機管理意識を高めるまでには至っていなかった。そこで，参画意識をもたせることが，危機管理意識の向上につながると考える。具体的には，授業研究会のようにワークショップ形式で危機管理マニュアルの見直しを行っていく。防災担当から出されたマニュアルをもとに，グループで課題等について協議する。そして，出された意見を参考に，再度安全指導部で作成し

直し再提案する。そして，学期毎に評価して改善していくようにする。

2) 教科等における授業改善と評価の工夫

防災教育年間指導計画をもとに各学級で指導を行っている。避難訓練等の防災教室は，学校全体として行っているため，取組状況や成果，課題については把握しやすいが，学級での安全教育への指導については，学級担任に任せっきりで，見えづらい部分もありこれまでは評価できていなかった。指導が計画的に行われているか，体験的な教育手法を取り入れた安全教育が行われているか，視覚教材等を有効に活用しているかなど，指導内容や指導方法を振り返り見直す機会が必要である。そして，全体で確認したり全職員で研修したりして，指導の改善を図っていくようにする。

その際、評価シートを活用して、安全教育の指導計画に盛り込まれたことが、適切に実施されたかどうか、内容や方法が適切であったかどうかなど、定期的に見直しをして改善していくようにする。また、研究部の年間計画に防災教育を取り上げた授業研究会を計画し、全職員による研修会を通して授業改善を行っていく。

3) 外部人材を活用した授業・研修会の実施

次期学習指導要領の改訂に合わせて、防災教育を意識したカリキュラムの編成を行っていく。「カリキュラム・マネジメント」の側面である教科横断的な視点、地域等の外部資源の活用などを取り入れる。地域や専門家の方から、災害発生の仕組みや地域で過去に発生した災害、地域で起こると考えられる災害とその対策について、話を聞くなどの学習も安全教育として有効な手段と捉え、積極的に地域人材を活用した授業改善に取り組んでいく。また、他地域から転任・採用される職員も多く、地域を知る、地域の実態に合った防災教育の仕方を学ぶ上でも、地域人材の活用は効果的であると考えられる。

具体的には、4月初めの研修として、職員による地域探検を計画する。学校では、学区に住んでいる職員は少なく、初任者を含め学校周辺の地域の状況（地理的条件等）の熟知のためには、地域探検が有効である。地域住民を案内役として、市で作成している防災マップ及びハザードマップをもとに、避難所や危険箇所等の確認を行っていく。職員が地域の状況を把握することで、より具体的な指導ができるとともに、危機発生時の避難誘導等もスムーズに行うことができると考える。

教科等の授業及び職員研修会では、秋田大学の教授を講師として、防災教育について学ぶ企画を提案する。大館地区においても、これまで、秋田大学の教授を招いて、6年生の理科として、地震や火山の仕組みについて授業を行った学校があることを聞いた。また、

大学に来て、秋田大学では、防災教育外部指導派遣事業として、地域創世センターの方によるシンポジウムや講演会、出前講義を行っていることを初めて知った。今回、教職大学院で得られたネットワークを活用して、事業の計画を立てていきたい。

また、大館市では、「大館盆地を教室に市民一人一人を先生に」として、ふるさとキャリア教育に力を入れて進めている。学校においても、これまで地域の警察官や消防士、自衛隊員等から話を聞く機会を設けてきたが、これに体験的な防災教育を取り入れて、さらに深めていくようにする。

4) 町内ハザードマップの作成

PTAの活動として、登校指導や地域の見守りを行ってきたが、子どもたちと一緒に行う活動も取り入れていくようにする。具体的には、4月に町内ハザードマップの作成を行う。これまでは、地区町内会にて、教師と子どもたちだけで安全について話し合ったり、集団下校をしながら危険箇所の確認を行ってきたが、今後は、地域の特性をよく知る、危機意識を高めるといったねらいから、保護者や地域住民と一緒に、危険箇所や避難経路などを示した町内ハザードマップを作成する活動を取り入れ、地域住民と連携しながら安全教育を進めていくようにする。

5) 合同研修会・合同避難訓練の実施

スマホの利用やネットトラブルを話題とした生徒指導に関する研修会は、保護者を対象に行ってきたことがある。しかし、これまで、防災教育に関する校内研修会は、年間を通して行ってきたが、専門家を招いた研修会や保護者や地域との合同研修会等は、毎年行ってはいなかった。隔年で行っていくことも考えられるが、職員の異動や採用、新1年生の保護者を考えると毎年行っていくことが望ましい。そこで、「地震・火災」「台風・大雨による河川氾濫・土砂崩れ」「雪害」など、児童や地域の実態を踏まえた自然災害を想定し、

保護者・地域住民との合同研修会・合同避難訓練を実施する。

①PTA 授業参観時における避難訓練と研修会

多数の参加が見込まれる PTA 授業参観を活用して、防災教育の一環として避難訓練を行う。活動内容の案として次に示す。

- ・授業参観時に一緒に避難する。
- ・参観終了後、研修会を行う。消防機関と連携を図った消火体験や煙体験，親子救命救急講習会として AED を活用した研修会等を PTA の活動として一緒に計画を立てる。

②引き渡し訓練

メールや連絡網の活用，不在時の対応等，様々な状況を想定して訓練を行う必要がある。台風のとくに，実際に引き渡しを行ったが，今後は，河川の氾濫や土砂災害，雪害等による交通規制も想定して計画的に実施できるようにする。

6) 防災キャンプの実施

学校評価アンケートでは、「避難訓練は毎年行っているが，災害時の物資不足時の物の活用法や手当の仕方，炊飯の工夫等の経験も，子どもたちにとっては勉強になると思う。私たち大人も分からないことが多いので，地域の方々と一緒に備えることができれば助かります。」という貴重な意見をいただいた。防災キャンプは，児童の安全教育だけではなく，避難所になったときの職員の防災体制・受け入れ体制，地域との役割分担も確認でき，とても有効である。避難所になったときを想定して，様々な活動を保護者や地域と役割分担をしながら行う組織体制についても考えていきたい。

以上 1) から 6) までの取組を A 校を想定して計画を立ててみたが，勤務する地域や学校によって学校改善プランは変わってくるので，4 月初めに，勤務する学校の児童や地域の実態を把握し，早い段階で学校改善プランを計

画して検証していきたい。また，学校安全には，「生活安全」「交通安全」「災害安全」があるので，防災教育にだけ力を入れるのではなく，全てにおいて安全教育を行っていかねばいけないことも念頭に置いて，計画的にバランスよく進めていけるように，学校の実態に応じた計画を立てていきたい。

7. おわりに

震災後，各地域や各学校では，地域の実態に応じて様々な取組を行ってきている。この取組を継続していくことが大事であるが，危機意識の低下，形骸化等の課題がないか，PDCA を効果的に回し，常に改善を図っていくことが必要である。今回は，安全教育と安全管理に関するリスクマネジメントを主とした学校改善プランを作成してみたが，クライシスマネジメントの視点の両面から対応等について考え，学校経営改善に取り組んでいかなければいけないと感じた。今後，学校現場において実践・検証をして，さらに研究を深めていきたい。

【引用・参考文献】

- 秋田県教育委員会（2013）『学校における防災教育の手引き』
- 秋田県教育委員会（2016）『平成 28 年度学校教育の指針』『学校教育の指針平成 28 年度の重点』
- 大川小学校事故検証委員会（2014）『大川小学校事故検証報告書』
- 中央教育審議会（2012）『学校安全の推進に関する計画の策定について(答申)』
- 戸田芳雄（2012）編著『学校・子どもの安全と危機管理』少年写真新聞社
- 文部科学省（2012）『学校防災マニュアル（地震・津波災害）作成の手引き』
- 文部科学省（2012）『平成 23 年度 東日本大震災における学校等の対応等に関する調査研究報告書』
- 文部科学省（2013）『学校防災のための参考資料「生きる力」を育む防災教育の展開』
- 米代川の総合的な治水対策協議会（2008）『米代川の総合的な治水対策計画』
- 東北地方整備局ホームページ
(<http://www.thr.mlit.go.jp/>)

東日本大震災を契機とした自然災害への危機管理に関する一考察 －マネジメントの手法を取り入れた安全教育と安全管理－

学校マネジメントコース 2516302

伊藤 智

1. 研究の目的

東日本大震災発生から学んだ教訓を忘れることなく、子どもたちの命を守るために、命の大切さを教えていくために、学校教育における自然災害に対する危機管理について考察し、今後の学校における安全教育と安全管理の在り方についての示唆を探ることを目的とした。

2. 研究の内容

東日本大震災における調査結果の考察、秋田県の自然災害の実態把握と考察から、安全教育と安全管理を見直し、学校改善プランを作成することにした。

大川小学校事故検証報告書から、「地域の実態に沿った危機管理マニュアル」「職員の研修会」「情報収集に向けた体制」「リーダーを中心とした組織体制及び管理職不在時における組織体制」が主な課題であると考えた。

東日本大震災における学校等の対応等に関する調査研究報告書から、「地域で起こる自然災害を想定した危機管理マニュアルの作成」「保護者や地域と連携した避難訓練」「防災教育に向けたカリキュラムの編成」「研究機関や地域と連携した教職員の研修会」が主な課題であると考えた。

秋田県で過去に発生した自然災害から、「地震や火災発生時及び風水（雪）害の気象発生時を想定した防災教育」「地域で過去に発生した災害や起こるとされている災害についての防災教育」「市と連携した情報収集の仕方や連絡体制」について、検討していきたいと考えた。

この考察と秋田県の課題を参考にして、A校を想定した学校改善プランを作成した。ねらいを「教職員の安全教育・安全管理に対する危機意識を高めることで、自分の命は自分で守る児童の育成を目指す」、重点項目を「教職員の研修会を充実させ、安全教育や安全管理に取り組む」「家庭・地域社会と連携した防災教育に取り組む」とし、6つの具体的な取組を示した。

3. 研究の成果

学校改善プランは、勤務する地域や学校によって変わってくるので、勤務する学校の児童や地域の実態を把握し、早い段階で学校改善プランを計画して検証していく必要がある。また、学校安全には、「生活安全」「交通安全」「災害安全」があるので、防災教育にだけ力を入れるのではなく、全てにおいて安全教育を行っていかねばいけないことも念頭に置いて、計画的にバランスよく進めていけるように、学校の実態に応じた計画を立てていきたい。

大川小学校事故検証報告書から	東日本大震災における学校等の対応等に関する調査研究報告書から	秋田県の自然災害の実態把握から
①地域の実態に沿った危機管理マニュアルになっているか。 ②職員の研修会は、危機管理意識を高めるための有効な会となっているか。 ③積極的な情報収集に向けた体制や役割分担が明確に示されているか。 ④リーダーを中心とした組織体制になっているか。また、校長や教頭等の管理職不在時においても組織的に動けるような体制が整っているか。	①地域で起こる自然災害を想定した危機管理マニュアルが作成されているか。また、その自然災害を想定した避難訓練が計画的に実施されているか。 ②保護者や地域と連携した避難訓練が計画的に実施されているか。 ③防災教育に向けたカリキュラムの編成がされ、積極的に取り組まれているか。 ④研究機関や地域と連携した教職員の研修会が計画的に実施されているか。	①地震や火災発生時及び風水（雪）害の気象発生時を想定した防災教育が行われているか。 ②地域で過去に発生した災害や起こるとされている災害について防災教育が行われているか。 ③市と連携した情報収集の仕方や連絡体制がどのようになっているか。

秋田県で取り組む教育課題 防災教育

①幼児児童生徒及び地域の実態に即した防災教育 ②検証、改善等の実施による安全管理の徹底 ③防災教育・安全管理を推進する組織活動の充実	【本県の課題】 ▲防災教育の時間が確保され、避難訓練の回数も増えているが、幼児児童生徒及び地域に実態に応じて、その内容を更に充実させる必要がある。 ▲「地域学校安全委員会」を定期的に開催するなど、学校と関係機関等との連携を更に深める必要がある。	【目指す児童生徒の姿】 <input type="checkbox"/> 自他の生命を尊重し、安全確保を図るために自主的に行動することができる。 <input type="checkbox"/> 安全で安心な社会づくりの重要性を認識し、地域社会の安全活動に進んで関わり、貢献することができる。
--	---	---



報告書等の考察と秋田県の課題を参考にして、学校・地域の実態と課題から学校改善プランを作成する



【学校の現状と課題】 ○「防災教育」「交通安全指導」「心の安心安全」の徹底 ▲教職員及び保護者や地域と連携した研修会 【地域の現状と課題】 ○学校の教育活動に協力的 ▲児童と保護者、地域による合同研修会・避難訓練
【ねらい】 教職員の安全教育・安全管理に対する危機意識を高めることで、自分の命は自分で守る児童の育成を目指す。 【重点項目】 1 教職員の研修会を充実させ、安全教育や安全管理に取り組む。 2 家庭・地域社会と連携した防災教育に取り組む。

学校組織マネジメントにおける秋田型評価システムに関する一考察

－企業経営理論との対比を通して－

学校マネジメントコース 2516303

木村 司

1. 組織マネジメント導入（企業経営理論） と評価システム

学校組織マネジメントとは、『学校組織マネジメント研修～すべての教職員のために～（モデル・カリキュラム）』（マネジメント研修カリキュラム等開発会議 2005）によると、「学校の目標を能率的に達成するために、教育資源（人的、物的、財的、時間、情報、ネットワーク）を開発・活用して、関係者のニーズに適応しつつ、学校の組織の維持・発展を図ることである。」

2000（平成12）年の『教育改革国民会議報告－教育を変える17の提案－』の「4 新しい時代に新しい学校づくりを」では、「学校や教育委員会に組織マネジメントの発想を取り入れる」とある。ここでは、学校に組織マネジメントの発想を導入し、校長が独自性とリーダーシップを発揮できるようにする、という提言がなされている。これを受けて、文部科学省は、教育委員会等において学校組織マネジメント研修への取組を促進するための施策の推進、機関の設置を行ってきた。

その施策等は以下のようになるが、項目の中に評価システムが多く挙げられている。

①2000（平成12）年『教育改革国民会議報告－教育を変える17の提案－』

- ・開かれた学校づくりと説明責任
- ・学校評価制度（外部評価を含む）の導入と学校選択
- ・親・地域の学校運営参加

②2002（平成14）年中央教育審議会答申『今後の教員免許制度の在り方について』

- ・学校評議員制度等の活用
- ・学校評価システムの確立
- ・新しい教員評価システムの導入

③2002（平成14）年文部科学事務次官通知『小学校設置基準及び中学校設置基準の制定等について』（3月29日；13 文科初第 1157号）

- ・自己評価の実施と結果公表、及びそれに基づいた学校運営の改善
- ・開かれた学校づくりと説明責任

④2006（平成18）年文部科学省『義務教育諸学校における学校評価ガイドライン』〔2008（平成20）、2010（平成22）年改訂〕

⑤2006（平成18）年教育基本法改正

「学校、家庭及び地域住民その他の関係者は、教育におけるそれぞれの役割と責任を自覚するとともに、相互の連携及び協力に努めるものとする。」と示され、学校教育において、学校、家庭及び地域住民その他の関係者が連携協力していくことが明示された。このことから学校組織マネジメントにおいても学校、家庭及び地域住民、その他の関係者による協働のマネジメントの必要性が法律上も明示されたことになる。

⑥2007（平成19）年学校教育法改正

第42条に「小学校は、文部科学大臣の定めるところにより当該小学校の教育活動その他の学校運営の状況について評価を行い、その結果に基づき学校運営の改善を図るため必要

な措置を講ずることにより、その教育水準の向上に努めなければならない。」と学校評価が法的に位置付けられる。

これらに先立って、1998（平成10）年の中央教育審議会答申『今後の地方教育行政の在り方について』は、「校長、教頭の学校運営に関する資質能力を養成する観点から、例として、企業経営や組織体における経営者に求められる専門知識や教養を身に付けるとともに、学校事務を含め総合的なマネジメント能力を高めることができるよう、研修の内容・方法を見直すこと」と、している。

学校マネジメント研修の実施と学校における民間の企業マネジメント手法の導入が示されたのである。

これら多くの取組は、社会のグローバル化や少子化等、教育を取り巻く環境の変化に伴い、学校が抱える課題が多様化・複雑化していることを基に、このような課題に対応するために、組織的で機動的な学校運営の基盤となる学校組織マネジメントの考え方が一層重要になっている、という立場からのものである。

2. 学校組織マネジメントへの企業経営理論導入の必要性

前項で述べたように、下支えとなる国の様々な取組により、企業経営理論を含んだ組織マネジメントの必要性が問われ、その考え方や手法が学校にも浸透しつつある。

組織マネジメントの手法は、企業の中で生まれ、現在も企業や自治体等が活用している企業経営の手法である。しかし、企業で生まれたものをそのまま学校に導入しようとするときさまざまな不具合が生じることは言うまでもない。企業と学校では、組織の考え方や機能が違うからである。一般にいわれる両者の違いを、『学校組織マネジメント研修～すべての教職員のために～（モデル・カリキュラ

比較項目	公立学校	民間企業
組織の使命	学校教育目標の実現 児童・生徒の成長・発達 学習需要の充足	顧客満足の提供 企業利潤の追求 企業の存続
課題達成の考え方	一般高次の社会的能率（Social efficiency）	事業収支面からみた経済効果（cost reduction）
課題達成の方法	効果性向上重視	効果性向上と同時に採算性も重視（生産性向上）
対象範囲	外部のミクロ環境に加えてマクロ環境からも影響	外部のミクロ環境に重点
対象の選択	重点化は可能だが、「捨てる」ことができない。	思い切った重点化が可能。言い換えれば「捨てる」ことができる。
競合・競争	基本的にプラスサム型の競争。絶対優位を目指す。	基本的にゼロサム型の競争。競争優位を目指す。
成果の評価	最終目標（学校教育目標）については、年度毎の業績測定は困難。課題達成度や活動については測定可能。	最終目標については、年度毎に、財務諸表等による業績測定が可能。課題達成度や活動についても測定可能。
法規制	民主性、公共性、公平性等の高次元の原理を中心に活動するため、法的制約が大きい。	法的制約はあるが、自治体や公立学校に比べて、あまり強くない。
職場運営スタイル	参画を基本としたフラットなマネジメント	権限・地位を軸とした上下のマネジメント
資源の多様性	経営資源は働きかけにより、学校内部だけではなく、外部にもある。	経営資源は原則として企業内部にある。
資源獲得	学校にもよるが、「人的資源」「情報的資源」「ネットワーク資源」が経営の重要資源であることが多い。	業種にもよるが、「物的資源」「資金的資源」が経営資源の中核であることが多い。

表1 組織マネジメントにおける公立学校と民間企業の比較

（産業能率大学（2003）『組織マネジメント研修（校長・教頭向け）テキスト』を基に作成）』では表1のようにまとめている。

こうした違いは、見方によっては、企業経営理論導入の障害となるものであるが、それでも導入の流れを推進してきた底辺には、『教育改革国民会議報告』にあるように、「学校運営を改善するには、現行体制のまま校長の権限を強くしても大きな効果は期待できないとの認識のもと、校長が独自性とリーダーシップを発揮できるよう、学校に組織マネジメントの発想を導入すること。」としている。

3. 組織マネジメントとして求められる評価システム

企業経営理論からの組織マネジメントの考え方を活用するねらいは、学校組織を活性化させることと教職員の資質能力の向上という2点である。学校として取り組むべきことは、いかに学校組織を活性化させ、教職員の

資質能力の向上させるか、である。

前項 1 の諸施策の下線部分にもあるように、学校評価や人事評価といった評価システムは、学校組織マネジメントの手法と捉えることができる。

例として、『義務教育諸学校における学校評価ガイドライン』の中で、学校評価の目的を、

「①各学校が、自らの教育活動その他の学校運営について、目指すべき目標を設定し、その達成状況や達成に向けた取組の適切さ等について評価することにより、学校として組織的・継続的な改善を図ること。」（以下略）を含め、3つ挙げている。

企業経営活動における生産管理や品質管理などの管理業務を円滑に進める手法であった P D C A サイクル上で、学校が抱える課題を整理し、その克服のため、組織体としての学校がもつ機能の活性化や教職員の資質能力の向上を含めた学校内外の能力や資源の開発・活用に重点を置いた学校組織マネジメントからの視点を導入することを求めている。

他に、2つの評価システムには、「説明責任」の要素も存在する。公共機関での考え方から企業経営にも派生し、現代日本では、様々な分野で当たり前のように扱われている感のある「説明責任」という用語であるが、学校や教職員の教育活動について、マネジメントの資源をいかに活用し、マネジメントの対象に対し、いかなる方法で当たったか、そして課題達成はどの水準で行われたか、結果として学校組織の使命は果たしているか、といった点において、評価システムを通しての「説明責任」による部分が求められている、といえる。

これらの点において、学校における評価システムは、学校組織マネジメントとして、またその手法として位置付いているといえる。

4. 評価システムの課題

2007（平成19）年の学校教育法改正によって法的に学校評価が位置付けられてから10年が経過しようとしているが、その課題も指摘されている。そうした指摘を参考に、自身が学校評価と関わってきて感じる課題は以下のようになる。

- ①評価の目的や趣旨、システム、取組方法等が教職員に十分浸透していない。
 - ②評価システムが管理職や一部の教職員だけのものになっている。
 - ③学校の重点目標と評価項目についての教職員の意識に深まりがみえない。
 - ④評価の際、教職員の主観が大部分を占めている。
 - ⑤評価システムを P D C A サイクルで捉られていないため、アンケートが目的化している場合がある。
- 人事評価についてはどうであろうか。

- ①評価システム自体または教職員の意識の形骸化がみられる。
- ②目的が資質・能力の向上にもかかわらず、業績（実績・成績）の評価にウエイトが置かれすぎている。
- ③評価の妥当性と納得感の問題がある。

これらも、学校で実際に被評価者として感じてきたことである。

そこで、こうした課題に照らして、秋田県における評価システムとしての学校評価システム（次頁図1）と人事評価システム（8頁図7）について考察してみる。

5. 評価システムに関する考察

（1）秋田型学校評価システムについて

基本的な考えとして、「当該年度に達成すべき目標の重点化と具体化を図り、目標達成のための具体的な取組内容や推進状況を保護者や地域住民に公表するとともに、保護者や地域住民の支援・協力を得て、P D C A サイクルの流れの中で学校（園）・家庭・地域が一体となって学校教育の充実・改善を図って

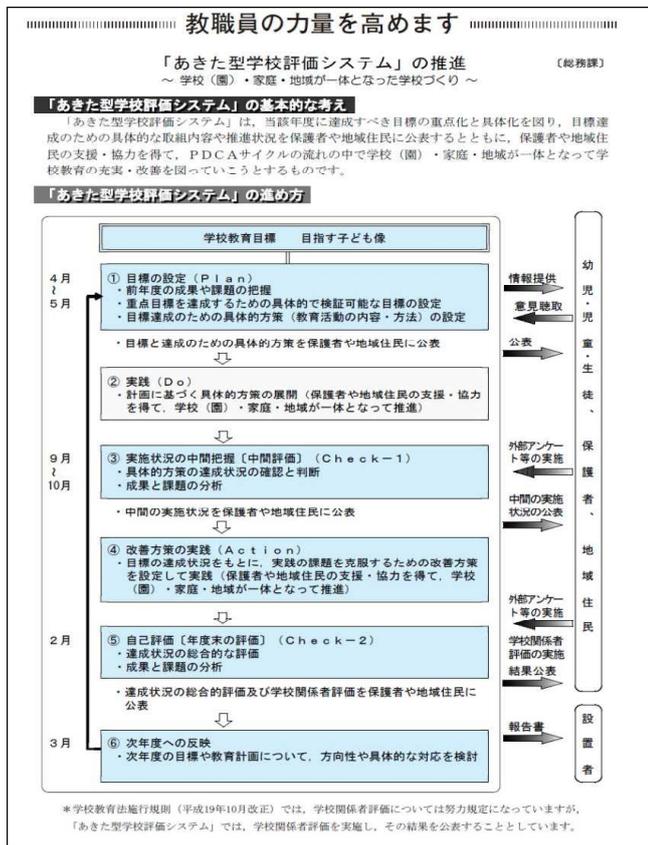


図1 秋田県教育委員会による学校評価システム

いこうとするもの。」としている。

秋田型学校評価システムのキーワードは、「重点化」「具体化」「公表（説明責任）」「PDCAサイクル」「検証可能な目標設定」「改善方策の実践」「学校・家庭・地域の一体化」である。

「説明責任」「PDCAサイクル」「検証可能な目標設定」は企業経営理論からきているものであり、「最終目標（学校教育目標）については、年度ごとの業績測定は困難で、課題達成度や活動については測定可能である。」とする学校活動の成果に対する評価の難しさにできるだけ対応していることがうかがえる。

1年間のサイクルに2回の外部アンケートと1回の自己評価を採り入れていることになっているが、実際には、多くの学校では2回の外部アンケートの際に自己評価も一緒に行っている。実際の自己評価資料は図2と3のようなものがある。図2が一般的に「全方位型」、図3が「秋田型」といわれるものであるが、この2つを同時に実施し、集計したも

学校評価集計結果

4点中 100.0点

1 学校教育目標（教育計画P3～P5参照）	
1	「学校教育目標」や「学校経営の重点」を理解し、実現への努力がなされている。
2	一人一人を生かす教育環境の整備を図っている。
3	学ぶ楽しさを育てる学習指導の工夫を図っている。
4	健康な体と豊かな心を育てる教育活動の展開を図っている。
5	家庭や地域と連携して、豊かな体験と関わりがもたれている工夫がなされている。
6	「学校教育目標」や「学校経営の重点」について、保護者に説明がなされている。

2 教育課程（教育計画P11～P19、P66～P67参照）	
1	月1回の職員会議、週1回の職員朝会の運営（時間・内容・進め方等）が適切に行われ、共通理解が図られている。
2	特別日課等で時間的な配慮がなされ、授業時数が確保されている。
3	年間計画や日課表は、本年度の運営計画に従い適切に定められ、実施されている。
4	補充授業に対する措置は適切に行われている。
5	行事は学校の実情を考慮し、より教育的価値のあるものに視点をあてて精選されている。
6	各行事は適切な時期に行われ、実施にあたっては、全職員の共通理解と積極的な取り組みがなされている。

3 学年・学級経営（教育計画P27～P45参照）	
1	常に学年部で共通理解が図られ、目指す子ども像の実現化に努めている。
2	日々の対話や子どもの声に耳を傾けるなどして一人一人を理解し、子どものかかわりを大切にしている。
3	係や当番の仕事にどのように取り組んでいるのか、活動の様子を把握している。
4	掲示物に気を配り、子どもががんばりが見えるようになっている。
5	教室は、いつも清潔にきちんと整頓されている。
6	お知らせや相談など、家庭との連絡・連携がとれている。

4 職員研修（教育計画P46～P76参照）	
1	研修日、時間等の設定は適切である。
2	研修の内容、方法などが適切である。
3	研究の仮説に沿った授業づくりがなされている。
4	研究協議会では、話し合いの視点がはきり立っている。
5	研究協議会等に積極的に参加し、自己を高めている。
6	校内外で得た研究会、研修会等の資料を活用している。

図2 協力校での学校評価項目（全方位型）

《学校評価シート1》

①	評価領域	学習指導
②	重点目標	言葉を通して他とかがかわって考えを深め、豊かな表現で発信しようとする子ども
③	現状	<ul style="list-style-type: none"> ・H26年度末教職員による自己評価では、5ポイント中〇、〇ポイント ・児童による学校生活アンケート 聞く事への関心・意欲・態度…5ポイント中〇、〇ポイント ・話すことへの関心・意欲・態度…5ポイント中〇、〇ポイント ・H26年度学習状況調査（国語）平均通過率 4年～6年平均 〇〇、〇%
④	具体的な目標	<ul style="list-style-type: none"> ・教職員による自己評価…5ポイント中〇、〇ポイント以上 ・児童による学校生活アンケート 聞くことへの関心・意欲・態度…5ポイント中〇、〇ポイント ・学習状況調査（国語）平均通過率 4年～6年平均 〇〇%以上
⑤	目標達成のための方策	<ul style="list-style-type: none"> ◎基礎・基本の確実な定着を図る指導の充実 <ul style="list-style-type: none"> ・「〇〇の確実」を活用した基礎力アップの取り組み ・学習のねらい、課題やめあて、学習活動、評価まで整合性のある授業の構築 ・「学びの〇〇」を視点としたふり返り ◎言語活動の充実を通してねらいの達成を図る授業の構築 <ul style="list-style-type: none"> ・読書活動の推進（読書記録、本の選定、図書室利用等） ・図書書と連携し、学習情報センターとしての図書室を構築 ・ねらいの具体化とそれを達成するために最適な言語活動の選定と位置付け ・目的を明確にして読み、目的や条件に応じて、読み取ったことを書いたり読み取ったことを根拠に自分の考えを表現したりする場の設定 ・話形を提示し、話すことに慣れさせ、自信をもたせる ・NIEの計画的な取り組み ◎一人一人が問いをもち、自ら追究する学習指導の工夫 <ul style="list-style-type: none"> ・「問い」を引き出す問題提示の工夫 ・既習内容や身近な生活体験と関連付けた見通しをもたせ方の工夫 ・子どもが問い子どもが答える授業の構築
⑥	具体的な取組状況	<ul style="list-style-type: none"> ◎基礎・基本の確実な定着を図る指導の充実 <ul style="list-style-type: none"> ・ねらいを焦点化し、それをもとに子どもと課題を設定してまとめまで整合性をもたせている。 ・板書の工夫とノート指導を継続的に行っている。 ◎言語活動の充実を通してねらいの達成を図る授業の構築 <ul style="list-style-type: none"> ・読せる子を育てるために、意図的に書く活動を設定している。 ・ペアで考えを伝え合う活動や班で話し合う活動を取り入れている。 ・応じる話型を提示するとともに、友達発言に対して必ず反応させるなど言葉を通して他とかがかわることを意識した学習を行っている。 ・全体の場での聞くことに力を入れて指導を重ねている。 ◎一人一人が問いをもち、自ら追究する学習指導の工夫 <ul style="list-style-type: none"> ・既習内容に気付け、活用させるために、発問の工夫や学習環境の整備に取り組んでいる。 ・「問い」を引き出す事象提示に努め、課題意識をもった問題解決学習を行おうとしている。
⑦		

図3 協力校での学校評価項目（秋田型）

のを分析した形で自己評価としているケースが多くみられる。

1) 学校評価の課題の要因

学校評価の課題として挙げた「①評価の目的や趣旨、システム、取組方法等が教職員に十分浸透していない。」ことは、「②学校評価が管理職や一部の教職員だけのものになっている。」「③学校の重点目標と評価項目についての教職員の意識に深まりがみえない。」とも関連する。

P D C A サイクルの中でこの課題を考えると、「P」（＝学校組織マネジメントにおいては、計画、戦略作り、評価項目設定となる）の部分に工夫が必要であると考えられる。

自己評価等の分析、次年度への課題や改善策等の引継の過程は、自己評価等からみえてきた課題を踏まえて、改善策等についての話し合いがもたれる。それは教職員全体の話し合いであったり、校務分掌の担当スタッフのものだったりする。そこである程度（年度がまだ変わっていないので）決定された改善策を次年度に引き継ぐことになる。もう少し過程を踏んだ学校では、学校関係者評価の内容を改善策まで反映させて立案を行っている場合もある。それを表したのが図4で、前頁3に続く評価資料となっている。

そして新しい年度になり、管理職が学校経営のビジョンを示す。前年度の自己評価等や前述の引継事項を基にしたり、独自に学校課題を分析したりしたものからの設定であることが多い。

その学校の設計図に従い、様々な分掌で主題や重点といったものが形作られていく。そうした多くの改善策や主題、重点といったものを該当年度の学校評価項目や外部アンケートにも反映させるわけであるが、この行程にもっと時間を取るべきないかと考える。学校のビジョンに対する、前年度からの引継事項（学校の課題や改善策等）の確認や戦略作

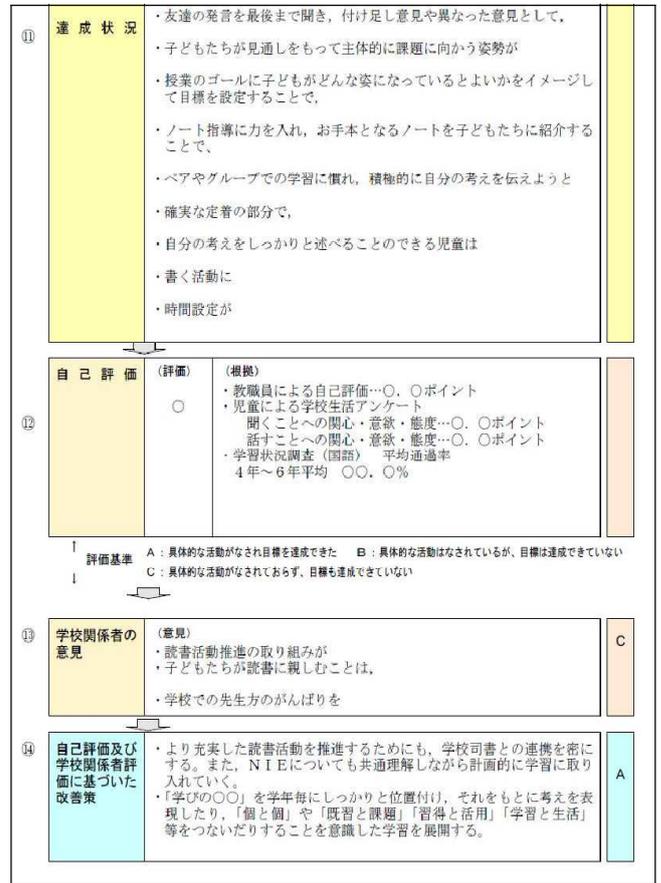


図4 協力校での学校評価項目（秋田型の続き）

り、学校評価項目設定についての教職員全体での検討・協議が不足している実態が学校現場にはある。または、改善策等の引き継ぎは行われ、それに対する取組も行われていたとしても、自己評価の時期になると、担当者がこれまでの評価項目を踏襲する形で提案するケースを散見する。課題の「②管理職や一部の教職員だけのもの」につながる部分である。

さらに、年度が更新しているのも、教職員スタッフが替わり、新しい教職員にとっては、この行程で提示されたものだけでは、「自分のものにならない」のである。

2) 内外環境分析としてのSWOT分析

そこで、学校組織マネジメントからみた学校評価システムの計画、戦略作り、評価項目設定の部分の課題に対する方策を考えてみる。

SWOT分析は、学校組織マネジメントの手法として広く知られた手法である。学校を

取り巻く環境を内部環境と外部環境に区分し、内部環境である内部の経営資源を「強み (Strength) と「弱み (Weakness)」に、外部環境を、「機会 (Opportunity) 」と「脅威 (Threat) 」に整理して把握・分析する手法である。企業経営理論における「機会 (Opportunity) 」と「脅威 (Threat) 」は、学校組織に導入する場合は、「支援」と「阻害」いう区分で考えられる。

SWOT分析は、内外の環境要因について、客観的特徴や事実を見つめ直すことから始めるものである。諸要因をひとくくりに理解しようとししないで、諸要因の様々な特徴や諸活動のある姿を、できるだけ多く洗い出すことが必要になる。

次に、その内外の環境要因の特徴や諸活動のある姿が、自校の運営に「支援的に働く場合 (プラス面) 」と、「阻害的に働く場合 (マイナス面) 」に分けて検討する。マイナス面ばかりでなく、プラス面での気付きも大切となる。そして、学校の内外環境のプラス面、つまり、自校ならではの強みを生かして、特色ある学校運営に生かしていく手法である。

こうした学校組織を見つめ直す機会と作業を教職員全体でもつことは、学校評価における重点目標や評価項目についての教職員の意識に深まりがみえない、という課題について有効と考える。

大きな障害は、こうした場を年度末から年度初めにかけての学校現場でもつことが可能かということである。しかし、PDCAサイクルをしっかりと構築し、重点目標や評価項目を適切に設定し、めざす姿や成果について、教職員間で共通認識をもつことは、取組後のあるべき姿を共有することで、評価基準も共有できることから必要であると考えられる。



図5 内外環境要因の一覧とSWOT分析の成果物

(2) 秋田型人事評価システムについて

教職員の人事評価システム (総務課)	
～教職員の資質・能力の向上と学校の活性化の推進～	
1 趣旨	<p>(1) 教職員の資質・能力の向上 社会の急速な変化により生じる多様な教育課題や教育改革に対応しつつ、人間性豊かな、確かな学力を身に付けた児童生徒を育成していくためには、これを担う教職員の指導力に負うところが大きい。 そのため、教職員には、今まで以上に自己啓発による資質・能力の向上を図ることが求められており、本県教職員の人事評価システムは、これを支援する一助となる。</p> <p>(2) 学校の活性化 一人一人の教職員が優れた資質能力を有していても、教職員全員の力がうまく学校の目標に統合されなければ、学校としての総合力は十分に発揮されない。 そこで、学校組織を継続的に向上させ、学校の活性化を図るため、人事評価システムを実施する。</p>
2 人事評価システムのポイント	<p>(1) 職務活動を対象とする評価 人事評価は、各教職員が、学校の目標等を踏まえて職務遂行上の自己目標を設定し、その目標達成に向けて取り組み、その「成果」と「職務遂行において発揮した能力」について行うものであり、各教職員の職務外での行動や人格、性格等を評価するものではない。</p> <p>(2) 評価対象期間中の行動・事実に基づく評価 人事評価は、あらかじめ定められた評価対象期間中における、各教職員が職務遂行により達成した成果と職務遂行においてとった行動という、外部から観察することができる職務上の事実に基づいて行うものであり、この評価対象期間以外における仕事の成果や行動は一切考慮しない。</p> <p>(3) 複数評価の実施 客観性、公正性を高めるため、自己評価を行うとともに、複数の評価者による評価を実施する。</p> <p>(4) 管理職との面談の充実 自己目標設定時や評価時等は、各教職員と管理職が面談を行うとともに、日常的に両者のコミュニケーションを図りながら、各教職員と管理職が目標と評価を共有できるようにする。</p> <p>(5) 評価結果の本人開示 各教職員が客観的に自己の状況を確認することで、人材育成、資質・能力の向上につなぐことができるよう、評価結果を本人に開示する。</p> <p>(6) 評価結果に対する苦情への対応 本システムの公正性・公平性を確保するため、評価結果に対する本人からの苦情に対応する仕組みを備える。</p>

図7 秋田県教育委員会による人事評価システム

秋田型人事評価システムは、導入時に企業経営コンサルタントによるシステム構築のサポートが入っているもので、企業経営理論が大きな部分で入ったものである。

そのキーワードは、「自己啓発による資質・能力の向上」「学校の活性化」「学校の目標等を踏まえた職務遂行上の自己目標」「成果と職務遂行において発揮した能力」「複数

の評価者」「被評価者（教職員）と評価者（管理職）」「人材育成」である。

「成果と職務遂行において発揮した能力」「複数の評価者」「被評価者（教職員）と評価者（管理職）」については、やはり企業色が強く、学校組織とは相容れない部分が多いのでは、と捉えがちなところである。その目的を「自己啓発による資質・能力の向上」「学校の活性化」「人材育成」としているところに学校組織としての特色をみる。

1) 人事評価システムの現状

すべての教育職員、すべての学校で、地方公務員法に定める勤務評定として実施されているが、能力評価や業績評価の形をとらない「自己目標設定による管理手法と5段階絶対評価システムを併せた総合評価」の評価システムであることから、企業経営理論におけるそれとは異なる部分である。

目標管理とは、組織が達成すべき目標や経営戦略の範囲内で、最終的にどこまでやるのか、どういう結果を得るのかを明確にした教職員の活動を管理職が管理し、効果的に組織の目標実現を図ろうとするものである。

全国的な取組状況は、文部科学省でまとめている『教員評価システムの取組状況について』（2010年）において表2のようになっている。

秋田県における人事評価システムの流れは以下のようなケースが多い。

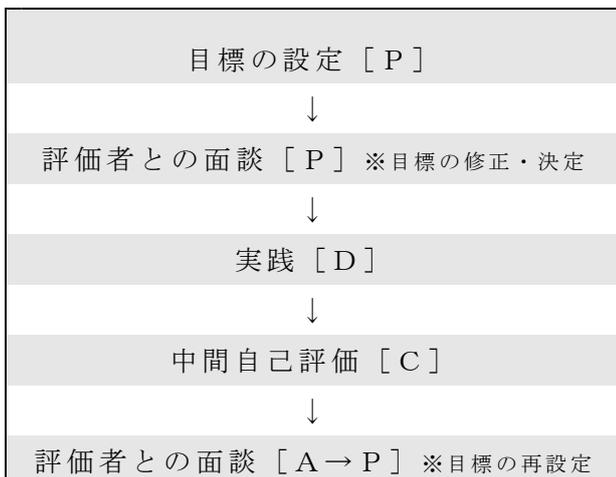
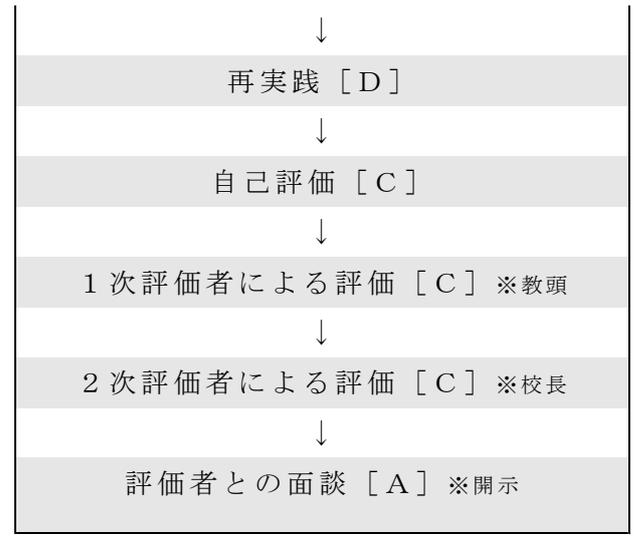


表2 教員評価システムの取組状況（2010（平成22）年4月1日）

都道府県市	1. 実施状況		2. 評価項目			3. 実施方法	
	評価項目の1つ以上を評価する	評価項目の1つ以上を評価する	能力評価	業績評価	その他の評価	備考(その他の評価)	
1 北海道	○	○	○	○	○		
2 青森県	○	○	○	○	○		意欲の評価
3 岩手県	○	○	○	○	○		
4 宮城県	○	○	○	○	○		評価に係る勤務状況報告書
5 秋田県	○	○	○	○	○		自己目標設定による管理手法と5段階絶対評価システムを併せた総合評価システム
6 山形県	○	○	○	○	○		
7 福島県	○	○	○	○	○		
8 栃木県	○	○	○	○	○		
9 群馬県	○	○	○	○	○		
10 埼玉県	○	○	○	○	○		業績と行動プロセス(能力と意欲)を総合的に評価
11 千葉県	○	○	○	○	○		
12 東京都	○	○	○	○	○		能力評価、業績評価などを基にした総合評価
13 神奈川県	○	○	○	○	○		意欲の評価
14 新潟県	○	○	○	○	○		意欲の評価
15 富山県	○	○	○	○	○		意欲の評価
16 石川県	○	○	○	○	○		意欲の評価
17 福井県	○	○	○	○	○		意欲の評価
18 岐阜県	○	○	○	○	○		意欲の評価
19 山梨県	○	○	○	○	○		意欲の評価
20 長野県	○	○	○	○	○		意欲の評価
21 岐阜県	○	○	○	○	○		意欲の評価
22 静岡県	○	○	○	○	○		職務の状況評価
23 愛知県	○	○	○	○	○		意欲の評価
24 三重県	○	○	○	○	○		意欲の評価
25 滋賀県	○	○	○	○	○		意欲の評価
26 京都府	○	○	○	○	○		意欲の評価
27 大阪府	○	○	○	○	○		業績評価、能力評価に基づく総合評価
28 兵庫県	○	○	○	○	○		意欲の評価
29 奈良県	○	○	○	○	○		意欲の評価
30 和歌山県	○	○	○	○	○		意欲の評価
31 鳥取県	○	○	○	○	○		意欲の評価
32 徳島県	○	○	○	○	○		意欲の評価
33 岡山県	○	○	○	○	○		意欲の評価
34 広島県	○	○	○	○	○		勤務業績を基に反映させるため、勤務評定に準じて、勤務成績の証明(管理職)意欲の評価
35 山口県	○	○	○	○	○		意欲の評価
36 徳島県	○	○	○	○	○		意欲の評価
37 香川県	○	○	○	○	○		能力評価と業績評価を一体とした総合評価
38 愛媛県	○	○	○	○	○		意欲や態度の評価
39 高知県	○	○	○	○	○		意欲や態度の評価
40 福岡県	○	○	○	○	○		意欲や態度の評価
41 佐賀県	○	○	○	○	○		意欲や態度の評価
42 長崎県	○	○	○	○	○		意欲や態度の評価
43 熊本県	○	○	○	○	○		意欲や態度の評価
44 大分県	○	○	○	○	○		意欲や態度の評価
45 宮崎県	○	○	○	○	○		意欲や態度の評価
46 鹿児島県	○	○	○	○	○		意欲や態度の評価
47 沖縄県	○	○	○	○	○		意欲や態度の評価
48 札幌市	○	○	○	○	○		意欲の評価
49 仙台市	○	○	○	○	○		意欲の評価
50 さいたま市	○	○	○	○	○		業績と行動プロセス(能力と意欲)を総合的に評価
51 千葉市	○	○	○	○	○		「自律による管理」の手法を採用した勤務評価システム
52 川崎市	○	○	○	○	○		意欲の評価
53 横浜市	○	○	○	○	○		意欲の評価
54 相模原市	○	○	○	○	○		意欲の評価
55 新潟市	○	○	○	○	○		意欲の評価
56 静岡市	○	○	○	○	○		意欲の評価
57 浜松市	○	○	○	○	○		意欲の評価
58 名古屋市	○	○	○	○	○		意欲の評価
59 京都市	○	○	○	○	○		意欲の評価
60 大阪市	○	○	○	○	○		業績評価、能力評価に基づく総合評価
61 堺市	○	○	○	○	○		業績評価、能力評価に基づく総合評価
62 神戸市	○	○	○	○	○		業績評価、能力評価に基づく総合評価
63 岡山市	○	○	○	○	○		意欲の評価
64 広島市	○	○	○	○	○		勤務業績を基に反映させるため、勤務評定に準じて、勤務成績の証明(管理職)意欲の評価
65 北九州市	○	○	○	○	○		意欲の評価
66 福岡市	○	○	○	○	○		意欲の評価
合計	1	44	22	26	80	23	

(注1) 勤務評定としての位置付けとは、地方公務員法第40条に基づき実施される勤務成績の評定であることを示す。
(注2) 「3.実施方法」欄にある「能力評価」とは、期待し、求められる職務遂行能力について、どの程度発揮できたかを能力基準に照らし、評価する旨を示し、「業績評価」とは、あらかじめ設定した業務目標とどれだけ達成したかを評価する旨を示す。
(注3) 「3.実施方法」欄において、評価者による評価は実施せず自己評価のみ実施している場合や、一部の職員のみ実施している場合は「△」を示している。



P D C Aサイクルの中で、1年間の評価活動が進行しているのがわかる。マネジメントサイクルといえる。

各教職員は、年度当初に目標設定項目に基づき、学校教育目標等の組織目標を踏まえて当該年度の目標を勤務評価書に記載し、時に評価規準表等を添えて校長に提出する。その勤務評価書を基に、校長、教頭と目標設定に関する面談を行い、目標を修正・決定する。実践を通し、年度中間に、進捗状況の自己評価を行い、校長、教頭と面談（目標の再設定の場合も）をする。年度末にはその目標達成

状況を文章で記載するとともに、5段階で自己評価を行い、校長に提出する。教頭、校長は、提出された勤務評価書を基に、日々の業務遂行状況の観察結果も加味して、目標項目について評価し、総合評価も文章と5段階評価で示し、各教職員と面談し、人材育成、資質・能力の向上のために評価の開示を行う。その後、各設置者の教育委員会に完成した勤務評価書を提出するような手順がとられている。

その特徴は、

- ①管理職との関係性
- ②管理職対教職員の個別のコミュニケーション
- ③組織目標との整合性を強調する方法で自己目標管理をする
- ④目標管理における各教職員の自己評価の結果を資料として管理職が評価する点である。

2) 学校における人事評価システムの課題

教職員の評価をランク付けや給与と結び付けること（東京都では2005年度から導入）への教職員自身が企業色と相容れない‘アレルギー反応’は未だにあると分析している。

「教職員は子供を評価するのだから、教職員の評価もあるべき。」という意見や「企業では仕事で評価され賃金に差が出るのだから、教職員も同じ。」という、社会の考えもある。「子供との関係性に金の話を差し挟むのには抵抗がある。」「能力のある教職員はそれなりに評価されるべきだ。」という、教育現場での考えも、割合は別にして存在する。

学校経営目標等を基にした自己目標に向かって行う教育活動と企業経営理論を色濃く反映した人事評価制度。そこにはやはり課題が存在する。

人事評価システムでは、個々の教職員の力量は、管理職との関係性やコミュニケーションとフィードバックを通して向上するシステ

ムの側面がある。管理職との関係性が上手くいかない場合、管理職とのコミュニケーションが上手くとれない場合、システムは機能しないし、資質・能力向上のための、評価結果を次に活かせるようフィードバックもできない。前項4で挙げた課題③にもあるように、評価に対する納得感は生まれない。組織マネジメントでいう、マネジメント・プロセスの重要性がここにはある。関係性、コミュニケーションを構築するための管理職、教職員双方の職務としての努力が求められる。

面談の充実も重要なことである。秋田県でも「自己目標設定時や評価時等には、各教職員と管理職が面談を行うとともに、日常的に両者のコミュニケーションを図りながら、各教職員と管理職が目標と評価を共有できるようにする。」とある。これは学校におけるOJT（On the Job Training）とも結び付くことで、面談を活発にすることで、教育目標や重点の共有、教育活動の修正や改善にも寄与するものだと考える。しかし、その面談の時間を確保できない、短い時間ではお互いの考えを理解し合えないといった学校も存在するのが現状である。

次に、学校経営目標等自体に具体性が欠けるケースである。このケースでは、自己目標との整合性が難しい。教職員の教育活動の目標であると同時に、組織の中で学校の教育活動を担うための目標でもあるという点を見逃してはいけない。そうでなければ、学校の活性化につながらない。学校が組織としての目標を達成していくには、個々の教職員がその下位にあたる目標を具体化し、一体となって職務に取り組む必要があり、そのために管理職は明確な目標、ビジョンを示さなければならない。

また、秋田県では、設定する自己目標は2・3項目である。果たしてそれが妥当であるかは意見の分かれるところである。東京都の「教育職員自己申告書」をみると、学校経営

方針に対する取組目標等、秋田県の勤務評価書と比較すると、多岐にわたっている。「少ない項目で評価の妥当性は保たれるのか。」

「教職員の多忙感を考慮すると、少なくともよい。」「自己目標に関する職務活動という、評価範囲が限定されているから、少ない項目でも評価の妥当性は確保できる。」といった意見が、教職員の声であろう。

そして、それらを含む人事評価システムの形骸化である。企業経営理論の採算性とは違い、学校という空間の中では、数や量では計ることのできないものを扱うことが多くある。それは、子供や教職員の意欲だったり表情だったりする。そうしたものと自己目標を関連付けるケースもある。評価者側からは、できるだけ数値化できるような目標設定の指導があるわけだが、全てが数値化できないのが学校組織なのである。システム自体の存在価値や妥当性を疑う視点、そしてマンネリ感が形骸化に拍車をかけることになる。

さらに、今後、評価制度の活用で、昇任、昇給・降給、勤勉手当等への反映が進むことも予想される。2013（平成25）年度『公立学校教職員の人事行政状況調査』（文部科学省）では、2012（平成24）から2014（平成26）年の3年間の状況がまとめられており、昇任においては2教育委員会の採用増、昇給・降給は1教育委員会の減、勤勉手当は3教育委員会の増となっており、こうした制度変更への対応も、意識の変革も含めて求められてくることになる。

3) 企業経営理論からの人事評価システムの着眼点

人事評価システムは、学校組織への企業経営理論導入のシンボリックな部分であると捉える。その必要性については、先にも述べたように、学校組織の限界だったり、効率的でないという分析に由来する。企業経営理論の効率や利潤重視の考え方、手法を学校組織で

生かすために何が必要なのか。

ただ、そうした面に特化した企業経営理論は、例えば子供の落ちこぼれを助長しないか、成果主義に偏った教職員を多く生み出さないかという危惧を覚えてしまうことも事実である。無理な部分は無理なのではないか、である。

そこで、企業経営理論からみたあるべき人事評価システムの着眼点について整理する。

まずは、目標管理型のシステムが教員の自主性を制限していないか、いう点である。管理的側面が必要以上に機能する場合、教職員と教育活動を強く管理するようになることになる。企業理論においても、望ましい組織の姿とはいえない。自己目標の評価基準の細目化により管理機能を拡張している、という指摘もある。

次に、評価システムが目的としている教師の資質・能力の向上と学校の活性化に関して、教育の専門家集団としての協働性を阻害していないか、という点である。「始めに評価ありき」で、学校経営目標等と自己目標に整合性がなく、教職員個々の目標にもずれがある場合、協働性を保つことは難しくなる。

そして、評価の公正性・客観性において妥当であるかである。さらに、関連して、被評価者である教職員の評価への納得感がどの程度であるか、という点である。そのどちらについても向上はみられていない、という実態も、学校によってはあると感じている。そうしたシステム、組織からは、積極的に学校運営に参画することにより、学校組織が多様な意見や気付きから質の高い教育活動を生み出し、PDCAサイクルを機能させていくことにはつながらない。また、教職員のモチベーションの高まりから、個々の教職員の資質・能力の向上が図られ、相互に協力することによって組織に好影響を与えていくような姿もみてとれない。

6. まとめ

学校組織マネジメントとは、学校を取り巻くさまざまな環境を的確に把握し、自校の実態を変化する環境に適応させ、価値（＝組織の使命）を高めるための手法である。

手法の技術的な面だけではなく、なぜその手法が必要なのかを理解することも求められる。どの学校でも取り組めばうまく課題が解決するようなものがあるのではなく、独自の創意工夫により、その学校に当てはまる答えを求めていくため目標や手立てを考えていく必要があるためである。であるから、「学校はこうあるべき。」という「べき論」から学校組織マネジメントの必要性を語ることは学校組織を活性化することにつながりにくいことは容易に理解できる。学校における組織マネジメントには一般解（どの学校にも通用するもの）はないといわれる所以である。

学校組織マネジメントの考え方では、自校の取組を見直す視点として、その取組が正しいとか正しくないではなく、自校に適しているかいないかという視点が大切である。他校で成功した教育活動であっても、その取組が自校にあっているのかどうかを判断する根拠は、現状分析や自校が何のために存在し、どのような使命があるのか、目指す姿や将来像といったビジョンの考え方となる。

学校という組織の実態に沿いつつ、協働性、同僚性（相互を認知した中で批判し、良さをかみ合わせながら、組織を活性化させるという批判的友人関係、専門性に立脚したもの）、プラス思考（希望的展望）から考えることが大切である。

学校評価システムにおいても、教職員が積極的に参画することにより、学校組織が多様な意見や気付きから質の高い教育活動を生み出し、PDCAサイクルが機能していくことになる。また、教職員のモチベーションの高まりから、個々の教職員の資質能力の向上が図られ、相互に協力することによって組織に

好影響を与えていくことになる。学校運営の在り方についても、管理職からのトップダウンや教職員からのボトムアップ以外にもミドルリーダーを中心とした運営や組織的な協力によって、学校組織の活性化や校内での研修による教職員一人一人の職能成長を組織運営にどのように生かしていくかが重要になる。

また、人事評価システムの目的に立ち返ると、それは「教職員の資質・能力の向上」「学校の活性化」である。

教職員の職務の根幹は子供の教育である。子供達の成長や発達を願い、教育目標をもち、それを具体化する指導内容や方法を実態に合わせて工夫し、その過程や結果を評価し、次の指導に活かす、それが求められる教職員像であり、家庭や地域の協力の下に、教職員が専門性を発揮して教育活動を展開し、努力する姿を家庭や地域が支え合うような組織が活性化された学校といえるのではない。

学校を取り巻く環境はこれからもさらに大きく変化し、学校教育に対する期待や学校教育が抱える課題が一層複雑化・多様化していくことが予想される。教職員を取り巻く環境も大きく変化していき、個々の教職員だけではなく、学校が組織として様々な課題に対処していくことが求められ、リーダーシップの下、役割分担の明確化・効率化等を通じて、組織的・機動的な学校運営を実践していくことが一層重要となる。

そうした求められる教職員や学校の活動を、企業経営理論そのものの導入で解決に当たろうとするのではなく、企業経営理論のフィルターを通すことで、個人や組織の今ある姿を冷静にみつめ、分析し、学校組織の維持・発展を図ることが求められると考える。

【引用・参考文献】

秋田県教育委員会（2016）『学校教育の指針 秋田型学校評価システムの推進及び職員の

- 人事評価システム』
- 教育改革国民会議（2000）『教育改革国民会議報告—教育を変える17の提案—』
- 産業能率大学（2003）『組織マネジメント研修（校長・教頭向け）テキスト』
- 中央教育審議会（1998）答申『今後の地方教育行政の在り方について』
- 中央教育審議会（2002）答申『今後の教員免許制度の在り方について』
- 東京都教育委員会『教育職員自己申告書』
- マネジメント研修カリキュラム等開発会議（2005）『学校組織マネジメント研修～すべての教職員のために～（モデル・カリキュラム）』
- 文部科学省（2002）事務次官通知『小学校設置基準及び中学校設置基準の制定等について』
- 文部科学省（2006）『義務教育諸学校における学校評価ガイドライン』
- 文部科学省（2010）『教員評価システムの取組状況について』
- 文部科学省（2013）『公立学校教職員の人事行政状況調査』

学校組織マネジメントにおける秋田型評価システムに関する一考察 －企業経営理論との対比を通して－

学校マネジメントコース 2516303
木村 司

1. 研究の目的

秋田県では、社会の激しい変化の中で、児童生徒のよりよい成長を目指し、魅力ある学校づくりの推進と家庭や地域社会との連携協力を図ることや学校の教育活動の説明責任を果たすために、学校評価や人事評価といった評価システムを構築し、その取組を進めている。そこには、企業経営理論から派生した、組織的で機動的な学校運営の基盤となる学校組織マネジメントの考え方がある。

本稿では、県内での取組が全体として着実な歩みをみせる一方で、様々な実施上の課題を抱えているを明らかにし、整理する。そして、その克服のため、組織体としての学校がもつ機能の活性化や資質・能力の向上や活用に重点を置いた学校組織マネジメントからの視点と企業経営理論との比較を絡めながら、方策と着眼点について考察する。

2. 研究の内容

学校評価の課題として、評価の目的や趣旨、システム、取組方法等が教職員に十分浸透していないこと、評価システムが管理職や一部の教職員だけのものになっていること、学校の重点目標と評価項目についての教職員の意識に深まりがみえないこと、評価の際に教職員の主観が大部分を占めていること、評価システムをPDCAサイクルで捉られていないためにアンケートが目的化していることが挙げられる。

その課題克服のために、PDCAサイクルの「Plan」の工夫として、SWOT分析を、全職員で、年度の初めに行うことを提起する。PDCAサイクルをしっかりと構築し、重点目標や評価項目を適切に設定し、めざす姿や成果について、教職員間で共通認識をもつことは、取組後のあるべき姿を共有することで、評価基準も共有できることから必要であると考えられる。

人事評価の課題は、教職員の意識に形骸化がみられること、目的が資質・能力の向上にもかかわらず、業績（実績・成績）の評価にウエイトが置かれすぎていること、評価の妥当性と納得感の課題があることである。

企業経営理論からみた人事評価システムの着眼点について整理する。それは、目標管理型のシステムが教員の自主性を制限していないか、評価の公正性・客観性において妥当であるか、被評価者である教職員の評価への納得感がどの程度であるか、という点に留意しなければならない。

3. 研究の成果

学校を取り巻く環境はこれからもさらに大きく変化し、学校教育に対する期待や学校教育が抱える課題が一層複雑化・多様化していくことが予想される。教職員を取り巻く環境も大きく変化していき、個々の教職員だけではなく、学校が組織として様々な課題に対処していくことが求められ、役割分担の明確化・効率化等を通じて、組織的・機動的な学校運営を実践していくことが一層重要となる。

そうした求められる教職員や学校の活動を、企業経営理論そのものの導入で解決に当たろうとするのではなく、必要に応じて企業経営理論のフィルターを通すことで、個人や組織の今ある姿を冷静にみつめ、分析し、学校組織の維持・発展を図ることが求められる。

学校組織マネジメントにおける秋田型評価システムに関する一考察 - 企業経営理論との対比を通して -

学校組織マネジメントとは、「学校の目標を能率的に達成するために、教育資源（人的、物的、財的、時間、情報、ネットワーク）を開発・活用して、関係者のニーズに適応しつつ、学校の組織の維持・発展を図る。」ことである。

学校組織マネジメントの必要性

- ①2000（平成12）年の『教育改革国民会議報告－教育を変える17の提案－』
- ②2002（平成14）年の中央教育審議会答申『今後の教員免許制度の在り方について』
- ③2002（平成14）年の文部科学事務次官通知『小学校設置基準及び中学校設置基準の制定等について』（3月29日；13文科初第1157号）
- ④2006（平成18）年文部科学省『義務教育諸学校における学校評価ガイドライン』

学校運営を改善するには、現行体制のまま校長の権限を強くしても大きな効果は期待できないとの認識のもと、校長が独自性とリーダーシップを発揮できるように、学校に組織マネジメントの発想を導入すること。

学校組織マネジメントにおける学校と企業の比較

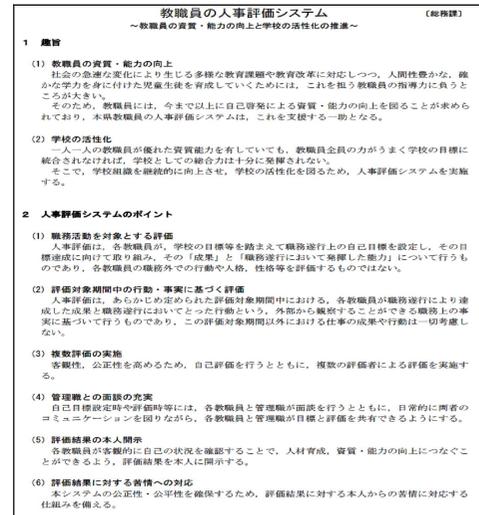
比較項目	公立学校	民間企業
組織の使命	学校教育目標の実現 児童・生徒の成長・発達 学習意欲の支援	顧客満足の提供 企業利潤の追求 企業の存続
課題達成の考え	一般高次の社会的効率 (Social efficiency)	事業収支面からみた経済効率 (cost reduction)
課題達成の方法	効果性向上重視	効果性向上と同時に採算性も重視 (生産性向上)
対象範囲	外部のミクロ環境に加えてマクロ環境からも影響	外部のミクロ環境に重点
対象の選択	重点化は可能だが、「捨てる」ことができない。	思い切った重点化が可能。若い換えれば「捨てる」ことができる。
競争・競争	基本的にプラスサム型の競争。絶対優位を目指す。	基本的にゼロサム型の競争。競争優位を目指す。
成果の評価	最終目標（学校教育目標）については、年度毎の業績測定が困難。課題達成度や活動については測定可能。	最終目標については、年度毎に、財・物・人等による業績測定が容易。課題達成度や活動についても測定可能。
法規制	民主性、公共性、公平性等の高次元の原理を中心に活動するため、法的制約が大きい。	法的制約はあるが、自治体や公立学校に比べて、あまり強くない。
競争運営スタイル	参画を基本としたフラットなマネジメント	権限・地位を軸とした上下のマネジメント
資源の多様性	経営資源は働きかけにより、学校内部だけではなく、外部にもある。	経営資源は原則として企業内部にある。
資源獲得	学校にもよるが、「人的資源」「精神的資源」「ネットワーク資源」が経営の重要資源であることが多い。	資本金にもよるが、「物的資源」「資金的資源」が経営資源の中核であることが多い。

学校評価システムの課題

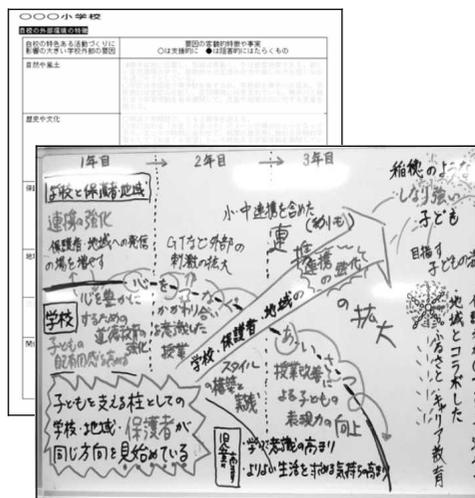
- ①評価の目的や趣旨、システム、取組方法等が教職員に十分浸透していない。
- ②評価システムが管理職や一部の教職員だけのものになっている。
- ③学校の重点目標と評価項目についての教職員の意識に深まりがみえない。
- ④教職員の主観が大部分を占めている。
- ⑤評価システムをPDCAサイクルで捉られていないため、アンケートが目的化している場合がある。

人事評価システムの課題

- ①評価システム自体または教職員の意識の形骸化がみられる。
- ②目的が資質・能力の向上にもかかわらず、業績（実績・成績）の評価にウエイトが置かれすぎている。
- ③評価の妥当性と納得感の問題がある。



SWOT分析による手法



企業経営理論からみたあきべき

人事評価システムの着眼点

- ①目標管理型のシステムが教員の自主性を制限していないか。
- ②評価システムが目的としている教師の資質・能力の向上と学校の活性化に関して、教育の専門家集団としての協働性を阻害していないか。
- ③評価の公正性・客観性において妥当であるか。
- ④被評価者である教職員の評価への納得感がどの程度であるか。

求められる教職員や学校の活動を、企業経営理論そのものの導入で解決に当たろうとするのではなく、企業経営理論のフィルターを通すことで、個人や組織の今ある姿を冷静にみつめ、分析し、学校組織の維持・発展を図ることが求められると考える。

医療的ケアを必要とする子どもが在籍する学校の安全管理の在り方

～特別支援学校におけるリスク・マネジメントの観点から～

学校マネジメントコース 2516304

佐藤孝成

1. 研究の目的

特別支援学校における児童生徒在籍数の推移は、緩やかではあるが増加傾向にある。その中で重度・重複障害児、特に医療的ケアを必要とする児童生徒の在籍数も平成18年度から平成27年度まで、全国で約6000人から8000人と9年間で2000人増加している（文部科学省：「平成27年度特別支援学校における医療的ケアに関する調査結果」）。東日本大震災以降、危機管理マニュアルや防災避難訓練の在り方、校内施設設備の安全管理など見直しが進められている。

本研究に当たり自校である秋田きらり支援学校（肢体不自由及び病弱教育）や県内外の視察協力いただいた特別支援学校、小中学校から得た情報を基に、重度・重複障害児、なかでも医療的ケアを必要とする児童生徒にとって安心・安全な学校づくりを目指すため、リスク・マネジメントの観点から学校の安全管理、教育環境、教員個々の危機管理意識など、学校の危機管理体制と事故やケガにつながるヒヤリ・ハットの原因を校舎施設設備の視点から課題を整理し、教員一人一人の危機意識向上を図るため、特別支援学校におけるリスク・マネジメントのあり方について、現状から課題を考察することを目的とした。

2. 研究の内容

文部科学省の「平成27年度特別支援学校等の医療的ケアに関する調査結果」によれば、全国で医療的ケアが必要な幼児児童生徒数は8,143名であり、全在籍者数に対する割合は6.1%を占める。本県においても、全在籍数

に対する医療的ケアを必要とする児童生徒の割合は6.3%と、全国平均とほぼ同じ割合を示している。また特別支援学校における在籍数についても大きな変化がなく推移している。

数字の上では少人数であるが、重度・重複障害の児童生徒が各特別支援学校に在籍し、その子どもたちの実態に適した教育環境や施設設備が十分整った状況にあるか疑問視されるところである。特に、知的特別支援学校においては、動きのある子どもと医療的ケアを必要とするような重度・重複障害の子どもとの日常的に関わり合う学習場面や動線、児童生徒の掌握体制など、事故への配慮は注意しながら指導に当たっていると思われる。しかしながら、子どもの予想もつかない行動や、教師が目を離したすきに様々なケガや事故が起きてしまい、場合によっては学校と保護者間のトラブルに発展するケースも少なくない。そこでこのような事態を未然に防ぐためにどうあればよいかを、人為的ミスによるものなのか、また施設設備に起因するものなのかを事例を収集・分析し改善策を考えることにした。

（1）人為的ミス等による事故事例

表1の「特別支援学校における重度・重複障害児童生徒の死亡・事故事例」は全国調査報告事例の一部ではあるが、およそこれらに類似した事例が多数を占めている。これらの事例からも分かるように、明らかに教員のミスから生じた事故のものもあれば、他の児童生徒の突発的な行動から生じた事故や児童

生徒の突然の体調変化によるものなど様々であることが分かる。

問題とされるのは、これらの対象となる児童生徒が重度・重複障害児童生徒である。教員のうっかりミスとも言える、いわゆる“ヒヤリ・ハット”事案については、十分な配慮が行われているにもかかわらず、事故報告件数についてはあまり減少していない状況にある。医療的ケア対象の児童生徒についての

研修や組織的な取り組みのあり方については研究会等が盛んに進められているところであり、その成果についても数多くの実践報告がなされている。

これらの報告の共通として述べられている多くは、①担当教員のミスを個人のことでなく、学校全体の問題として捉えることが重要。②全体で共通理解できる環境（報告しやすい環境）を整えることが必要で

表 1 特別支援学校における重度・重複障害児童生徒の死亡・事故事例

障害・死亡	事 例
死亡事例	本児童は、水頭症・孔脳症・脳性麻痺がある重度肢体不自由児である。給食時間中、本児のペースにあわせ、職員がエンシュア（栄養液）と牛乳を食べさせていた際、一さじ口の中に入れたところ、「ウツ」と詰まらせたようで、すぐさま車椅子から降ろし、口の中のものを出そうとしたが出なかった。
	給食時間中、給食の食材であるちくわで、誤嚥をおこした際、窒息状態となった。背中を叩くなどの誤嚥時の処置をするが、ちくわが出てこなかったため、人工呼吸等の救急処置をすると同時に救急車を要請。※一部省略 救急車にて救急指定病院へ搬送した。その後主治医の病院へ転院したが、事故から4日後に同病院にて死亡した。
	下校するために、保健室で酸素ボンベキャストを外し、本生徒、担任、副担任の3人で保健室から昇降口に移動した。本生徒は昇降口人工芝の部分で前方に倒れた。倒れたときに前額部左部分を負傷する。倒れたときは全身が人工芝の上であり、タイル部分には出ていなかった。保健室に運び、頭部冷却等を実施。保護者の迎えで帰宅途中に、医療機関を受診。足の骨折が判明し、1ヵ月程度の入院となった。しかし翌日容態が急変し、死亡した。
	本生徒は医療的ケア対象生徒で、バギーで移動しており、日常生活において全介助が必要である。登校する際は保護者送迎となっており、当日いつもと変わらない様子で朝食を食べ、保護者とともに出発した。駐車場に到着した際、非常に冷たい突風が吹いた。そのとき、ハッと息をのむような声を出し、突然、呼吸が停止した。すぐに保護者が病院に搬送、治療を受けるが数日後に死亡した。
	校外学習から学校への帰路中、本生徒は電車内にて車椅子で眠っていた。目覚めたと同時に嘔気・嘔吐しそうな様子があったため、養護教諭が駆けつけて容態とバイタルの確認をしていた。突然、白目となって体を震わせた後、意識を消失し脱力した。この時点で脈拍は確認できたが、意識不明・呼吸停止の状態であった。すぐに救急車を要請し、心肺停止の状態緊急搬送した。治療を受けたが、数日後に死亡した。
障害事例	本児童を女子トイレに連れて行き、介助用ベッドでオムツ交換をしようとしていた。オムツを替えようと衣服を脱がせていたときに、トイレ個室のアコーディオンカーテンが開いていたため、閉めようとその場を少し離れた。直後に背後でドスンと音がし、振り返ると本児童が床に腹臥位の状態で落ちて、負傷していた。
	担任が排泄を確認したところ、排便があり広範囲に便が付着していたため、学校の浴室で下半身を洗浄するために本児童を浴槽の中に長座位で入れ、お湯を出した。担任は適温と思い、着替えを取りに行くためその場を一旦離れたが、実際は高温になっており、本児童を浴槽から上げたところ下半身後面の発赤と水疱に気付いた。
	給食後、教室で歯磨き指導を行っていた時に、他生徒が本生徒を後ろから突き飛ばしたため転倒した。その際、顔面を床で強く打ち、歯牙脱落、咬傷となった。
	授業中、介助者に抱きかかえられてエアートランポリンで活動していたところ、介助者とともにバランスを崩し、足部周辺から「ポキッ」という音がした直後、本生徒が激しく泣き始めた。
	側臥位にて、担任介助による歯みがきの際、うがい用に電気ポットの湯を水でさましたものを使っていたが、水が少なく十分にさめていなかったため、本児童の右口角と口腔の皮膚がむけた。
	本生徒は、脳性マヒによる体幹機能障害があり、日常生活は車椅子で過ごしている。自立活動の時間中、生徒の股関節を緩める運動を担当教諭と一緒に進んでいたところ、急に上体を起こそうと全身に力をいれたため、大腿部を骨折した。
	自立活動中、感覚運動の授業でストレッチ運動を行っていた際、教員補助により前屈運動を行なったところ右大腿骨を骨折した。
	課題の授業中に、本児の身体をゆるめるため、側臥位・うつ伏せと姿勢を変えていた。身体がゆるんできたため、三角マットの上に長座とあぐら座の間くらいの姿勢で座り、その際、首が横を向いていたのをまっすぐにしようとした時に体重が右足にかかり、「ポキッ」と音がした。
女子生徒がひとり車いすで教室から医療行為室に移動していた。その女子生徒の後ろ4m離れた所を持病をもつ男子生徒とさらにその後ろを担当が、授業で使用した金槌を片付けようと歩いていた。その時、突然後ろを歩いていた男子生徒が走りだし、女子生徒の右眼を金槌で殴打した。	

ある。③ヒヤリ・ハットにつながるような行為をお互いに注意し会えるような職場環境の醸成が大切である、など日頃の職員間のコミュニケーションと些細なミスの報告が重要であることが研究報告されている。

このような組織的な取り組みの積み重ねが、危機管理意識の向上につながり、学校管理下における事故を未然に防ぐことにつながるものと考えられる。

(2) 施設設備に起因する事故・ケガ

特別支援学校の施設設備についての整備基準については、平成14年にハートビル法（高齢者、身体障害者等が円滑に利用できる特定建築物の建築の促進に関する法律）が一部改正され、学校施設が新たにバリアフリー化の努力義務の対象となった。また文部科学省では、障害のある幼児児童生徒のための学校施設整備指針について、これまで平成8年1月に「盲学校、聾学校及び養護学校施設整備指針」を策定し、その後、平成19年7月には「特別支援学校施設整備指針」として全面的に改正し、特別支援教育を推進するための施設整備の基本的な考え方として、障害の重度・重複化などを踏まえた一人一人の教育的ニーズへの対応やセンター的機能の推進などの観点から具体的な計画・設計上の留意事項が示されている。さらに、学習指導要領等への対応に加え、耐震化の推進、防犯対策の推進などの学校施設を取り巻く今日的な課題への対応に関する記述を充実させ、平成21年3月の改正では、学校施設を巡る事故が後を絶たない状況を踏まえ、事故防止対策に関する記述を充実させている。さらに、平成26年7月の改正では、東日本大震災において顕在化した課題や、学校施設に係る新たな課題に対応するため、「学校施設の在り方に関する調査研究協力者会議」における審議を経て、学校施設の津波対策及び避難所としての防災機能

の強化、学校施設の老朽化対策などに関する記述がなされている。

これらの特別支援学校の施設設備についての整備基準を基に、人為的ミスの他に学校の施設設備そのものに原因があり、医療的ケアを必要とする児童生徒や重度・重複障害児童生徒の事故・ケガについてはどのような実態となっているかを視察、聞き取り調査を実施することにした。

対象とした学校は、県内外の知的特別支援学校および小中学校に在籍する肢体不自由児学級である。調査の主たるねらいは、重度重複障害児童生徒等について配慮された施設設備となっているかである。具体的な調査項目は表2に示しているが、特に非常口や廊下、教室の広さと教室環境、各室の出入口、教室からの避難経路、教室から保健室、医療的ケアルームまでの距離・動線、その他全体的な危険箇所について重点を置き調査した。

学校施設設備の不備に起因する事故・ケガについての具体例として、車いす用の障害者用トイレが設置されているが十分なスペースが確保されておらず、介助する教員がバラ

表2 危険箇所の調査結果

調査箇所	安全の有無
昇降口、非常口	◎
廊下幅	△
非常用車いす	△
スロープ	○
校舎内の段差	△
教室の広さ	△
教室の出入口	×
教室環境 (掲示物、棚、フック、コンセント)	△
保健室、ケアルームと教室の距離	△
トイレ(広さ)	×
その他	
体育館	△
特別教室	△
教材教具	△
校舎周り(車いすでの移動)	○

表 3 特別支援学校施設整備指針

<p>第1章 総 則</p> <p>第1節 特別支援学校施設整備の基本的方針</p> <p>1 特別支援教育を推進するための施設環境の整備</p> <ul style="list-style-type: none"> ・特別支援学校の施設整備については、障害の重度・重複化、多様化等の動向を十分踏まえつつ、障害のある幼児児童生徒の一人一人の教育的ニーズに対応した指導・支援を考慮した施設環境づくりを基本とすることが重要。 <p>2 高機能かつ多機能で変化に対応し得る施設環境の整備</p> <ul style="list-style-type: none"> ・一人一人の幼児児童生徒の障害の状態及び発達の段階や特性等に応じた指導内容・方法が十分に展開でき、個別又は多様な集団編成等による自立活動等の学習指導やそれらを支援する様々な教育機器等の導入などを可能とする高機能かつ多機能な施設環境を確保することが重要。 <p>3 健康的かつ安全で豊かな施設環境の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ・幼児児童生徒の学習及び生活の場として、日照、採光、通風、換気、室温、音の影響等に配慮した良好な環境を確保することが重要である。特に幼児児童生徒の障害の状態や特性等に配慮しつつ、その健康の保持増進に配慮した快適な空間とするとともに、十分な防 災性、防犯性など安全性を備えた安心感のある施設環境を形成することが重要。 <p>第3節 安全でゆとりと潤いのある施設整備</p> <p>1 生活の場としての施設</p> <ul style="list-style-type: none"> ・多様な学習内容・形態に対応するとともに、障害の状態や特性等に応じ、豊かな生活の場を構成することのできる机・いす・収納棚等の家具を各室と一体的に計画することが重要。 <p>3 地震、津波等の災害に対する安全性の確保 ※省略</p> <p>4 安全・防犯への対応 ※省略</p> <p>5 施設のバリアフリー対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ・障害のある幼児児童生徒及び教職員等が安全かつ円滑に学校生活を送ることができるように、障害の状態や特性、教育的ニーズに応じた計画とすることが重要である。なお、その際、スロープ、手すり、便所、出入口、エレベーター及び情報伝達のための設備等の計画に配慮することが重要。 <p>※文部科学省「特別支援学校施設整備指針」より抜粋</p>

表 4 は「学校施設バリアフリー化推進指針(平成 16 年 3 月文部科学省大臣官房文教施設部)」において示されたものであるが、学校建設に当たって学校施設を整備する際には、児童生徒、教職員、保護者、地域住民等の多様な人々が利用しやすいように、ユニバーサルデザインの観点から計画・設計するよう努めることを述べている。例えば「動線が簡明な平面計画」や「安全で移動しやすい避難経路の確保」「出入りしやすい教室等の出入口」などは障害に

ンスを崩し、子どもを便座から転倒させてしまった例がある。また、肢体不自由特別支援学校に比べ、他の学校においては一般に廊下幅が狭いことから、車いすに乗った児童と走ってきた児童が接触し、腕を伸ばしていた車いすの児童が腕を骨折したケースもある。

このようなことから、知的特別支援学校においても医療的ケア必要とする児童生徒や重度・重複障害児童生徒が在籍している児童生徒の実態に即した施設設備の充実が必要であると考ええる。また、防災の面からも避難誘導の際、車いすの児童生徒と他の児童生徒と安全に非難できる動線が確保されていることも重要である。

表 3 は「特別支援学校施設整備指針」の総則から一部内容を抜粋したものであるが、重度・重複障害児が多く在籍する肢体不自由特別支援学校においては、他の特別支援学校と比較して充実した施設設備と実態に即した教育環境が整っている。医療的ケアを必要とするような重度・重複障害児童生徒の在籍数が少ない、他の特別支援学校等においては、基本的に重度重複障害児童生徒の受入れを想定した校舎設計となっていない事もあり、前述のような事故事例を引き起こす原因につながっているとも言える。教員のミス、ヒヤリ・ハットが原因で起きる事故と校内施設整備の不備から起こる事故、いずれにしても学校管理下における事故を未然に防ぐためには、リスク・マネジメントの観点から重要な要因と言える。

(3) ユニバーサルデザインと安全設計

学校施設は、多くの児童生徒が一日の大半を過ごす学習・生活の場である。したがって、児童生徒等の健康と安全を十分に確保することはもちろん、快適で豊かな空間として整備するとともに、インクルーシブ教育推進における合理的配慮の観点からも施設設備の充実に努める必要があると考える。

表4 学校施設バリアフリー化推進指針(抜粋)

<p>1 学校施設のバリアフリー化等の視点</p> <p>1) 障害のある児童生徒等が安全かつ円滑に学校生活を送ることができるように配慮</p> <p>2) <u>学校施設のバリアフリー化等の教育的な意義に配慮</u></p> <p>3) 運営面でのサポート体制等との連携を考慮</p> <p>4) 地域住民の学校教育への参画と生涯学習の場としての利用を考慮</p> <p>5) 災害時の応急避難場所となることを考慮</p> <p>2 既存学校施設のバリアフリー化の推進</p> <p>1) 関係者の参画と理解・合意の形成</p> <p>2) バリアフリー化に関する合理的な整備計画の策定</p> <p>3) 計画的なバリアフリー化に関する整備の実施</p> <p>3 計画・設計上の基本的留意事項</p> <p>1) 関係者の参画と理解・合意の形成</p> <p>2) 適切な整備目標の設定</p> <p>3) バリアフリー化等の事後点検の実施</p> <p>4 わかりやすく、快適に動きやすい平面計画</p> <p>1) どこにでも円滑に移動できる平面計画</p> <p>2) <u>動線が簡明な平面計画</u></p> <p>3) <u>認知・把握しやすい明確な空間構成</u></p> <p>4) <u>安全で移動しやすい避難経路の確保</u></p> <p>5) 誰にでもわかりやすい案内表示</p> <p>5 使いやすく、安全で快適な各室計画</p> <p>1) <u>利用しやすい教室等</u></p> <p>2) <u>移動しやすい屋内の通路</u></p> <p>3) 円滑に利用できる階段</p> <p>4) 利用しやすいエレベーター</p> <p>5) 誰もが利用できる便所</p> <p>6) <u>出入りしやすい教室等の出入口</u></p> <p>7) 建物に出入りしやすい昇降口、玄関</p> <p>8) 操作がわかりやすい建築設備</p> <p>9) 利用しやすい家具</p> <p>10) 適切な照明設備</p> <p>11) 明確な色彩計画</p>
--

特化したことではなく、安心・安全な学校施設整備として当然の配慮である。また、既存施設においては、ユニバーサルデザインの考え方を念頭に、児童生徒等が安全かつ円滑に施設を利用する上で障壁となるものを取り除くための方策等について十分に検討し、必要に応じて段階的な整備を行うなど、計画的にバリアフリー化を推進することを示している。

特別支援学校においても同様にこれを基に校舎設計・建築されていることではあるが、必ずしも十分配慮された施設設備となっているわけではない。予算的なことも課題ではあるが、特に知的特別支援学校では、重度重複障害児童生徒を最初から意識した施設設備環境となっていない場合がある。例えば医

療的ケアルームを後付け的な対応であることから、充実した設備環境教、教育環境とは言い難い例もあった。少なくとも一般的に保護者は、小・中学校に設置されている特別支援学級よりも特別支援学校の方が教室環境や教育環境が充実していると捉えていることが多く、その期待には応えるべきである。障害者にとってやさしい環境で、使いやすく機能的な施設設備は、結局は誰にとっても使いやすく安全な学校と言えるのではないだろうか。

(4) 危険箇所の把握とリスク軽減

既存校舎における危険箇所の確認については、管理職、事務長は当然のことながら把握する必要があり、またその対応、対処に講じなければならない。施設設備の不備が原因で事故やケガを起きた場合、教員が安全配慮を徹底していれば防げたものであったのか、不可抗力であったのか(起きるべきして起きた事故)を細部にわたり検証し、児童生徒の安全を確保するために、管理職は教員への徹底した注意喚起を促すと共に、教員個々が危険・危機意識をもち、互いに声を掛け合うような職場環境づくりに努め、日頃の教育活動に当たることが肝要と言える。

施設設備の不備や設計上の問題から生ずるヒヤリ・ハットについては、例えば廊下幅が不十分であり、教室の出入口が狭いため、車いすに乗っている重度・重複児童生徒が突然緊張から手を広げ、ドアに腕をぶつけてケガをしてしまう、といったケースもある。それぞれ自校の危険箇所については十分把握すると共に、学校生活全般において様々な動きを想定し、危険回避のシミュレーションをしておくことが必要であろう。

学校保健安全法施行規則第 28 条において「学校安全点検は每学期 1 回以上」と定めているが、およそどの学校においても毎月月初めに“学校安全日”を定め実施している。し

かしながら懸念されることは、教員個々がいかにかにその重要性を意識しているか、日々の学校生活や学習活動において危険はないか、安全点検が形骸化していないか再度確認する必要があるのではないだろうか。

それぞれの学校において安全点検表を作成し点検を行っているわけだが、教員の危機意識を高めるための一つの取り組みとして、学校の施設設備管理として、一般的な検査項目とは別に、児童生徒の目線から安全点検表の項目内容の見直しが有効であると考えます。

表5はA特別支援学校の「学校安全点検カード」である。他校についてもほぼ類似した内容となっており、点検項目及びチェック内容があくまでも学校施設設備の安全管理に関するものとなっている。この安全点検だけでは児童生徒目線での安全についてのチェ

表5 一般的な学校安全点検カード

点検項目	内容
1 天井	天井材に破損等の異状はないか。
2 照明器具	照明器具に変形、腐食等の異状はないか。落下の危険はないか。
3 窓ガラス	窓ガラスにひび割れ等の異常はないか。
4 窓ガラス周辺	地震時に衝突の危険性のあるものを窓ガラス周辺に置いていないか。
5 建具	建具に変形、腐食、ガタつきはないか。
6 外壁	外壁にひび割れ等の異常はないか。
7 内壁	内壁に "
8 放送機器・体育器具	本体の傾きや取付金物に腐食、破損等はないか。
9 空調室外機	空調室外機は傾いていないか。
10 天吊りテレビ	テレビ本体は天吊りのテレビ台に固定されているか。
11 棚置きテレビ	テレビの転倒・落下防止対策を講じているか。
12 テレビ台	テレビ台の移動・転倒防止対策を講じているか。
19 ピアノなど	ピアノ等に滑り・転倒防止対策を講じているか。
20 机・いす	異状がないか、数は適正か。
21 清掃用具	紛失、破損はないか。
22 非常口・避難経路	確保されているか。
23 洗面台等水回り	水漏れ、外れ等がないか。

【点検結果】

A: 異状は認められない、または対策済み
B: 異状かどうか判断がつかない、わからない
C: 明らかに異状が認められる
無: 該当する場所、物がない

ックがほとんど考慮されておらず、チェック項目内容の改善が必要と考える。

例えば①教室環境②廊下（移動・介助の導線）③教材教具・遊具④車いす⑤トイレ⑥特別教室⑦その他（校舎周り）などについて、児童生徒の目線で危険と思われることは何か細かくチェックできる内容項目、または別途に安全点検カードを作成して置くことが望ましい。一般的な安全点検は窓ガラスの破損や照明、施錠、火気取扱い等々、必要なチェック内容ではあるが、誰にとつての安全点検であるのか、優先すべきは児童生徒の安全であることを確認すべきであり、「児童生徒の安全を考慮した安全点検」を例として表6にまとめた。

表6 児童生徒の安全を考慮した安全点検

点検項目	内容
廊下①	歩行、避難時に障壁となるものが置かれていないか。
"②	見通しが悪い箇所や出会い頭に衝突の危険が予想される箇所に、注意喚起を促す措置が講じているか。
"③	廊下の掲示物が釘で止められていないか。
教室・非常口	災害時、教室から外へ非難する際、車いす用のスロープが準備、設置されているか。
教室環境①（コンセント）	床上学習時、コンセントの感電対策は講じられているか。
"②（壁面）	フック、釘等が移動時に引っかからない位置に設置されているか。
"③（棚等）	地震時にカラーボックス、棚からものが飛び出ないように講じているか。
"④（出入口）	車いすの児童生徒が出入りしやすいように周囲が広く確保されているか
トイレ①	車いす等がスムーズに出入りできるように、障壁となるものが置かれていないか。
"②	排泄時の処理に必要なものが近くにそろっているか。
教材教具、遊具等	金具、ねじの緩み、破損はないか。衛生面は保たれているか。
車いす等	空気圧、ブレーキ、ねじの緩み、破損等はないか。

小・中学校、特別支援学校を視察し、共通した危険箇所の一つとして、廊下や教室等のむき出しになったコンクリート製の柱である。改善策としては、柱の角をソフトラバーで覆うことが望ましいと感じた。また、デザイン重視で開放的で明るい全面ガラス張りのドアは非常に危険であり、地震やとっさに

児童生徒がぶつかったりすればガラスでケガをすることは想像できる。できればガラス素材ではなくアクリル樹脂等が適切であると感じた。その他、小・中学校の特別支援学級に肢体不自由児が在籍しているにもかかわらず、校舎内外に段差が数多く見られたことや、障害者用トイレはあるものの、介助するためには狭く、教員の負担が大変であることが容易に想像できる構造であった。

このような学校現状から、重度・重複障害児童生徒に配慮した安心・安全な施設設備はどうあるべきか、また校内でのリスクを軽減するためにはどのような視点で安全点検をしたらよいか、その基本的な考え方を示すのが特別支援学校施設整備指針の各室計画である。指針では「肢体不自由又は病弱に対応した施設」として『様々な補助器具を使用しての活動や、肢体不自由児の臥位や座位での活動、病弱児の点滴を行いながらの活動等にふさわしく、かつ、教員等が介助しやすい空間を構成できるよう面積、形状等を計画することが重要である』と定義している。

重度・重複障害児童生徒及び教員にとって安心・安全な教育環境をどうあればよいかを表7に一部参考例を自校と視察した各学校を基に整理した。例えば、<廊下幅>については、自校の重度重複障害の高等部生徒の車いす幅は約60cm前後で、筋緊張で常に腕を広げている生徒もいることから、移動介助時の安全エリアが約1.2m幅をとることになる。さらに廊下の壁には手すりなども設置されているため、壁から20～30cm離れて通行することが普通であり、手を引っかけないように注意しながら通行する必要がある。そのため一人の生徒の安全通行エリアとして、車いすの生徒同士が安全にすれ違うためには、

「1.2m+1.2m+両側壁面からの距離(20cm+20cm) = 2.8m」と必要幅が算出される。更に非常用車いすやストレッチャーなども廊下に設置されているため、通常の学校に比べ自校

表7 重度・重複障害児童生徒に配慮された施設設備例

<教室の出入口>
○教室の出入口は車いすに乗った状態で児童生徒が両手を広げてもぶつからない幅(1.0～1.2m)。
※場合によってはストレッチャー、ベッドでの出入りもある。

<教室環境>
○床に寝て学習する機会が多いため、周囲の棚や家具の配置に注意する。
※地震の際、顔への落下防止。

<教室の配置>
○体調の急変等迅速な緊急対応ができるように、医療的ケアルーム・保健室の近くに教室がある。災害時を想定し、2階教室は避ける。※非常時の動線、移動の問題。
○ナースコールまたは専用インターホン等の設置。

<廊下>
○車いす同士のすれ違い時に、手が触れ合わない廊下幅の確保(2.8m～)
※非常用車いす、ストレッチャーなどが設置されているため、その分も考慮する必要がある。
○むき出しのコンクリートの柱や極端に突き出た角はカバーで覆う。

<トイレ>
○非常時呼び出しブザーの取り付け
○介助者が背後から介助できるスペースの確保と備付けオムツ交換用ベッドの設置

<校舎外部>
○各教室、体育館、特別教室から外への非難通路にスロープ等、段差解消の配慮がなされている。

の場合はかなり広い廊下となっている。教室の出入口についても通常は90cm前後であるが、自校の場合は約90cmのドアが4枚で壁の役割も兼ねており、一度に3枚の引き戸ドアが開閉できたり、部分的に1枚だけ開閉できたりと、車いすは勿論のこと、ベッドやストレッチャー、大型遊具の出し入れもスムーズにできるように設計されている。

3. 研究の成果

特別支援学校におけるリスク・マネジメントと課題

医療的ケアを必要とする子どもたちにとって安心・安全な対応はこれまで述べてきた施設設備といったハード面と人的支援や関わりと言ったソフト面、職員間のコミュニケーション、情報共有が大切であることが確認できる。また管理職である校長の意識にもよるところが大きいとも言える。教員一人一人が重度・重複障害児童生徒の危機管理や安全な学習指導について意識を高めるためにも、まずは管理職からの具体的な安全対策に向けた指針を示すことが必要であろう。

自校は先に述べたとおり、隣接する秋田県立医療療育センターと廊下続きとなっており、緊急時、災害時医療療育センターとの協力体制など、組織的な協力体制が構築されている。また、医療的ケアを必要とする児童生徒のために看護師が常時5名配置され、校舎は全てバリアフリーで平屋となっている。知的障害の特別支援学校の多くは、基本的に本校のような施設設備や医療的ケアを必要とする児童生徒に特化した環境整備となっていないことが視察等で明らかになった。

また、非常時や災害時において、医療的ケアを必要とする児童生徒において、長時間の停電により、呼吸器や吸引器の使用ができなくなることや、地震時は落下物や転倒物による移動行動に支障が出たり、落下物から自分で身を守ったりすることができないため、児童生徒一人に対して、教員が2～3名が付き添うことになる。その際の教員の協力体制が組織的に構築されていることが望ましい。

今後、どの校種の特別支援学校であっても、児童生徒の障害が重度・重複化、多様化に対応できるように施設設備の充実と教員個々の安全意識を高めていく必要がある。安全点検や避難訓練の形骸化やマンネリ化を避け、常に想定外を意識した実際的な災害時対応で臨むべきである。さらに、リスク・マネジメントのあり方として、優先すべきは重度・重複障害児にとってよりよい環境を整備す

ることである。学習環境や医療的ケア体制、スムーズな動線（移動・避難経路）などを整備することは、つまり誰にとっても安全で過ごしやすい環境であると捉えている。しかしながら学校の整備については、予算的な問題もあるため、まずは校舎内外について児童生徒の生活目線で危険箇所を十分把握し、目印や簡易的対応、注意喚起など工夫が必要である。また医療的ケアを必要とする児童生徒の学級については、学年のまとまりも必要であるが、可能であれば保健室やケアルームに近い教室が望ましいと考える。

さらに施設設備の点検と同様に、酸素器具、携帯型吸引機器、車いす等の日常的なメンテナンスは、直接生命に関わることから欠かせないところである。このような細かい準備や配慮について、担当教員だけでなく、他の教員であっても周知しておく必要がある。

日頃から安全管理や危機意識をもって学習活動に向かう教員が一人でも多く増え、担当以外の児童生徒についても共通理解、情報共有し合い、ヒヤリ・ハット事案を含め、児童生徒についてオープンに語り合える職場環境づくりがスクールリーダとしての責任であり、重度・重複障害児童生徒の安全について第一優先に考えた施設設備を目指す必要があると考える。

【引用・参考文献】

- 現代学校事務研究会（2011）『学校環境整備と就学支援』学事出版
- 日本肢体不自由教育研究会（2008）『これからの健康管理と医療的ケア』慶應義塾大学出版会
- 日本スポーツ振興センター（2013～2016）『学校の管理下の災害』H25年～28年版
- 星 幸広（2007）『実践 学校危機管理 現場対応マニュアル』大修館書店
- 文部科学省（2014）『特別支援学校施設整備指針』
- 文部科学省（2014）『学校施設バリアフリー化推進指針』

医療的ケアを必要とする子どもが在籍する学校の安全管理の在り方 ～特別支援学校におけるリスク・マネジメントの観点から～

学校マネジメントコース 2516304
佐藤 孝成

1. 研究の目的

本研究に当たり自校である秋田きらり支援学校（肢体不自由及び病弱教育）や県内外の視察協力いただいた特別支援学校、小中学校から得た情報を基に、重度・重複障害児、なかでも医療的ケアを必要とする児童生徒にとって安心・安全な学校づくりを目指すため、リスク・マネジメントの観点から学校の安全管理、教育環境、教員個々の危機管理意識など、学校の危機管理体制と事故やケガにつながるヒヤリ・ハットの原因を校舎施設設備の視点から課題を整理し、教員一人一人の危機意識向上を図るため、特別支援学校におけるリスク・マネジメントのあり方について、現状から課題を考察することを目的とした。

2. 研究の内容

重度・重複障害の児童生徒が各特別支援学校に在籍し、その子どもたちの実態に適した教育環境や施設設備が十分整った状況にあるか、特に、知的特別支援学校においては、動きのある子どもと医療的ケアを必要とするような重度・重複障害の子どもとの日常的に関わり合う学習場面や動線、児童生徒の掌握体制など、事故への配慮等を含め、未然に防ぐためにどうあればよいかを、人為的ミスによるものなのか、また施設設備に起因するものなのかを事例を収集・分析し改善策を考えることにした。

・施設設備に関する危険箇所調査結果

調査箇所	安全の有無
昇降口、非常口	◎
廊下幅	△
非常用車いす	△
スロープ	○
校舎内の段差	△
教室の広さ	△
教室の出入口	×
教室環境 (掲示物、棚、フック、コンセント)	△
保健室、ケアルームと教室の距離	△
トイレ（広さ）	×
その他	
体育館	△
特別教室	△
教材教具	△
校舎周り（車いすでの移動）	○

・安全点検の在り方

点検項目	内容
廊下①	歩行、避難時に障壁となるものが置かれていないか。
②	見通しが悪い箇所や出会い頭に衝突の危険が予想される箇所に、注意喚起を促す措置が講じているか。
③	廊下の掲示物が釘で止められていないか。
教室・非常口	災害時、教室から外へ非難する際、車いす用のスロープが準備、設置されているか。
教室環境① (コンセント)	床上学習時、コンセントの感電対策は講じられているか。
②（壁面）	フック、釘等が移動時に引っかからない位置に設置されているか。
③（棚等）	地震時にカラーボックス、棚からものが飛び出ないように講じているか。
④（出入口）	車いすの児童生徒が入りやすいように周囲が広く確保されているか。

3. 研究の成果

児童生徒の障害が重度・重複化、多様化に対応できるように施設設備の充実と教員個々の安全意識を高めていくため、安全点検や避難訓練の形骸化やマンネリ化を避け、常に想定外を意識した実際的な災害時対応で臨むべきであり、リスク・マネジメントのあり方として、優先すべきは重度・重複障害児にとってよりよい環境を整備することである。また学習環境や医療的ケア体制、スムーズな動線（移動・避難経路）などを整備し、安全で過ごしやすい環境を整備することが必要である。さらに日頃から安全管理や危機意識を高めるためには、担当以外の児童生徒についても共通理解、情報共有し合い、児童生徒についてオープンに語り合える職場環境づくりがスクールリーダーとしての責任であり、重度・重複障害児童生徒の安全について第一優先に考えた施設設備を目指す必要があると考える。

重度・重複障害児，なかでも医療的ケアを必要とする児童生徒にとって安心・安全な学校づくりを目指すため，リスク・マネジメントの観点から学校の安全管理，教育環境，教員個々の危機管理意識など，学校の危機管理体制と事故やケガにつながるヒヤリ・ハットの原因を校舎施設設備の視点から課題を整理し，教員一人一人の危機意識向上を図るため，安全点検および安全計画のあり方について考察する。



1. 人為的ミス等による事故事例

- ①教員のうっかりミスからの重大事故・ケガ
- ②児童生徒の体調急変による死亡事故
- ③未然防止対策

2. 施設設備に起因する事故・ケガ

- ①施設設備基準と実態に応じた整備
- ②危険箇所の調査
- ③ユニバーサルデザインと安全設計

3. 危険箇所の把握とリスク軽減

- ①危険箇所の把握と安全点検カード
- ②児童生徒の安全を考慮した安全点検
- ③リスク軽減のための安全な施設設備



5. 特別支援学校におけるリスク・マネジメントと課題

- ①教員間の情報共有化，話しやすい職場環境づくり
- ②管理職の重度・重複障害児童生徒への理解と安全計画の見直し
- ③オープンに語り合える職場環境の構築