

## 危機管理対応に強い組織づくり～多層的な人材育成の観点から

著者	信太 昭伸
雑誌名	宮城教育大学紀要
巻	55
ページ	277-286
発行年	2021-01-29
URL	<a href="http://id.nii.ac.jp/1138/00001157/">http://id.nii.ac.jp/1138/00001157/</a>

# 危機管理対応に強い組織づくり

～多層的な人材育成の観点から

\* 信 太 昭 伸

Creating a strong organization for crisis management  
—From the perspective of multi-layered human resource development

SHIDA Akinobu

## 要 旨

東日本大震災を含め、明治以降9度、津波に襲われた石巻市にとって、地震・津波は生命を脅かす可能性の高い災害である。児童・教職員が犠牲になった大川小学校の裁判では、事前防災の不備を認めた判決が確定した。学校は、児童生徒の学校安全のため、これまで以上の高いレベルの対応力が求められている。震災以降に採用された教職員の増加や震災を経験していない児童生徒の増加が今後予想される。安心・安全な学校づくりと児童生徒の命を守る教育の推進は喫緊の課題である。これらの実現のためには、教職員の各ライフステージに求められる資質能力の目安は異なるが、互いに認め合い、危機管理対応ができるように多層的な人材育成や組織づくりが不可欠である。こうした捉え方を基に、本稿では、筆者が管理職として勤務していた石巻市A校での取組を紹介する。安全教育と安全管理の側面から学校現場で行われた事例をここに報告するとともに、教職大学院での授業づくりも含め、今後の危機に強い組織づくりの可能性を提示する。

**Key words** : 石巻市、危機管理、安全教育、安全管理、組織づくり

## はじめに

学校は、「安全教育」「安全管理」の両面に加え、家庭及び地域社会との連携に関わる「組織活動」を含めた学校安全の体制を作らなければならない。

学校における安全教育では、命を大切にすることを基盤とした安全教育を行っていくことが重要である。さらに、児童生徒に危険を予測し回避する力や、事件・事故等や災害発生時に避難行動を主体的に行動する態度の育成が求められる。学校保健安全法や新学習指導要領では、地域の実態及び発達段階に応じた教育課程を編成して、施行することが求められている。

平成31年文部科学省が作成した「『生きる力』を幅広く学校での安全教育」でも、安全教育と安全管理を効果的に進めるためには、校内で組織的に取り組む

体制を構築するとともに、教職員の研修や家庭及び地域社会との密接な連携など、学校安全に関する組織活動を円滑に進めることが極めて重要であることを示している。

学校が直面する危機は、登下校時の犯罪や交通事故・不審者対応や学校内での事故、災害に際しての学校防災などに分類して考えられる。これらの危機や災害を未然に防ぎ、発生時の災害を最小限に抑え、次の災害に備えることが求められることから、学校・地域の状況に応じたマニュアルを作成しなければならない。この方針は、令和2年に宮城県教育委員会が設置した学校防災体制在り方検討会議の基本方針の中でも示されている。

学校安全の取組を推進する中で、学校の安全を脅かす事故等の発生に備えて、学校において適切かつ確

\* 教職大学院

実な危機管理体制を確立しておくことは極めて重要である。事故等発生時に適切に対応するために必要事項や手順等を具体的に示したものが危機管理マニュアルである。学校においては、これを踏まえ、日常及び緊急時に適切に対応できるよう、学校独自の危機管理マニュアルを作成するとともに、各ライフステージに求められていることに応じて、教職員が危機管理に対応できるようになるとともに、異なるステージであっても互いに認め合い、危機管理対応に当たることを目指していくことが重要である。

また、学校の安全・安心を守るためには、教職員の危機管理意識と危機管理能力を向上させる必要がある。踏襲的な訓練、研修はあまり意味がないと考える。危機管理の主体が自分であるという意識が低くなるからである。「起こるはずはない」という意識を改革していく必要がある。例えば、専門家を招聘して自然災害等に関する実践的な研修会を充実させたりして、教職員の危機管理意識と危機管理能力を高める必要がある。そのため、組織的な安全体制の構築を促進することも必要である。教職員の危機管理意識と危機管理能力の向上に努めることが管理職の責務であると考えられる。

## I ライフステージにおける教員の資質能力の捉え

### 1. 宮城県の教員に求められる資質能力

平成30年に宮城県教員委員会が策定した「みやぎの教員に求められる資質能力」では、教職経験年数に応じて身に付けるべき資質能力の目安を示している(表1)。

新規採用時の段階を設け、5つの教職経験段階として教員像を設定している。

- 第0期(教職経験：0年) ……新規採用時
- 第I期(教職経験：1年目～5年目) …基礎形成期
- 第II期(教職経験：6年目～10年目) …資質成長期
- 第III期(教職経験：11年目～20年目) …資質充実期
- 第IV期(教職経験：21年目以上) ……深化発展期

管理職等の資質能力に応じた成長段階については、平成20年に策定された「宮城県教員研修マスタープラン～学び続ける教員のために～」では、第III期及び第IV期の中に包括されていたが、学校運営能力の育成の観点から、表1にあるように明確に別に設けられている。

ここでは、本県の教員に求められる資質を次のように述べている。これまで、本県の教員には、子供たちに最適の学びを提供するため、生涯にわたり学び続けることを求めてきた。これは、今後も変わることはなく、本県の教員に求められる資質の根幹として位置付けられるものである。

また、本県は、東日本大震災により甚大な被害を受けたことから、本県の教員には、この経験を踏まえて子供たちに向き合い、家庭や地域と連携しながら防災教育の充実等に取り組む必要がある。これらの観点は、新規採用の教員から管理職に至るまで、本県の全ての教員に共通するものである。さらに、次の2つの事項を、全ての教職経験段階等を通じて求められる資質として位置付けている(宮城県教員委員会2018,10頁)。すなわち、「①子供たちに最適の学びを提供するため、生涯にわたり学び続ける姿勢を持ち続けること。②東日本大震災の経験を踏まえ、宮城の創造的復興を実現し、持続可能な地域社会を作るため、未来を担う人材を育成する志を持ち続けること」としている。その上で、マスタープランで既に示している7つの資質能力等を基礎とし、「みやぎの教員に求められる資質能力」を示していくこととしたことが明言されているのである。

表1 ライフステージに応じた教員像

第0期	学習指導・生徒指導に関する基礎的な知識と技能を備え、教員としての基本的な力量を身に付ける。	教員としての使命感、教育的愛情を深め、広く豊かな教養や人間性を磨く。	
第I期	学習指導・生徒指導、学級経営、校務分掌についての一定の職務遂行能力を身に付けるとともに、学級担任としての力量を身に付ける。		
第II期	学級担任、教科主任としての経験をもとに、学習指導はもとより、学級経営・学年経営、生徒指導等の在り方に関して広い視野に立った力量を向上させる。		
第III期	教員として求められる多様な経験を十分に積み、さらに校内における中核的な役割を果たす教員として全校的視野に立った指導力を充実させる。		主任・ミドルリーダー層 活力ある学校運営に参画するための企画調整力と実践力を養う。
第IV期	教員としての高い専門性を発揮するとともに、学校運営上重要な役割を担い、他の職員への助言・援助など指導的役割や、学校や地域全体の教育力向上に貢献できる力量を向上させる。		管理職層 学校経営・運営の推進者としてのリーダーシップを発揮すべく、指導者及び管理職としての力量を向上させる。

(宮城県教育委員会(2018)「みやぎの教員に求められる資質能力」(p.9)を転載)

## 2. 石巻市の教員に求められる資質能力と危機管理対応能力の捉え直し

石巻市の教員に求められる資質能力も基本的に「みやぎの教員に求められる資質能力」に準じている。平成27年3月11日決裁の石巻市学校防災基本方針では、3つの基本理念を掲げ、児童生徒、保護者、地域住民にとって安全・安心な学校環境の構築に努めることが述べられている。この点から、再来の可能性のある地震・津波へのより強固な備えの必要性を説いており、他の自然災害等への対応も含めて、一刻も早い条件整備が必要であることが強調されている。3つの基本理念から、危機管理対応に対して石巻市の教員に求められる資質能力の重点が読み取れる。以下に3つの基本理念と、その内容を記述する。

### ○未来へつなぐ防災教育

東日本大震災を含め、明治以降9度、津波に襲われた石巻市にとって、特に、地震・津波は常に発生の危険性が高く、最も生命を脅かす可能性の高い災害と言える。児童生徒に、地域の自然環境や復興状況に精通させるとともに、避難訓練を通して、発達段階に応じた適切な避難行動（自助、共助）をとることができるように、長期間にわたり学校と家庭が連携して防災教育を継続する。また、その教えが次世代へとつながり、未来永劫、途切れることのないように、記録の継承、体験の語り継ぎを行う。

### ○地域ぐるみの学校防災管理

震災の経験から、日頃からの備え、いわゆる管理体制の充実を図っておくことが重要であることを教職員は体験的に学んだ。児童生徒の生命を守るために、防災マニュアルの整備・充実等、学校ができる限りを尽くし、地域防災連絡会の設置等、地域住民・保護者・関係機関と連携し、更なる安全を確保する。また、災害発生時に避難所となる学校は、設置管理者として地域住民と協働し、円滑な運営を進めていく。

### ○災害への対応力を高める学校

教職員一人一人が災害に対する専門的な知識・技術の獲得を行うとともに、災害の種類や大小にかかわらず、臨機応変に、組織として効率的に対応する力、いわゆる「防災に係わる総合力」を高める。能動的な情報収集体制の構築を含め、災害対応能力向上に向けた研修・訓練の充実を図る。

冒頭でもふれた、「『生きる力』をはぐくむ学校で

の安全教育」、平成24年宮城県教育委員会策定の「みやぎ学校安全基本指針」「石巻市学校防災基本方針」等から、教職員に求められる危機管理対応能力を次の3つの視点①「未来につないでいく力」②「地域と連携する力」③「チーム対応ができる組織をつくる力」と捉え直し、以後の取組について分析していく。

## II 石巻B地区内A校の学区の現状と取組

### 1. A校の学区の現状と震災時の状況

宮城県（仙台市を除く）では、宮城県教育委員会の地方機関として、県内5ヵ所に設置されている教育事務所がある。東部管内には石巻市、登米市、東松島市、女川町の3市1町があり、学校数は97である。（平成31年5月現在）。A校学区は高速道路・都市計画道路の完成により大規模店舗の増加が進んでいる。さらに、学区内には震災復興住宅が建設され、復興の拠点としての役割を果たす地区として、ますます人口流入や商業地化が進んでいる。それに伴い、生活環境が大きく変化し、児童の安全確保や交通事故防止が重要課題となっている。A校は教職員53名、学級数28、児童数827人の東部管内で最大規模の学校である。校舎は、1979年4月完成（1981年建築基準前）である。校地は海拔1mの平地にある。女川原子力発電所から直線距離20.0007kmの距離にあり、UPZ圏内である。原子力災害対策指針では、全面緊急事態となった場合、UPZ圏内の住民は、屋内退避をして、放射性物質の影響をできるだけ回避することにしている。平成27年石巻市教育委員会発行の「羅針盤」から、平成23年の東日本大震災では、A校では犠牲者なし、浸水被害な

表2 被災時に見られた課題と具体的な改善策

課題	改善案
1 避難所運営 (物不足)	<ul style="list-style-type: none"> <li>物資の供給先との連携(近隣大型スーパー、町内小売店)</li> <li>避難人数や年齢層を想定した物資の種類と貯蔵量</li> <li>大型バッテリーや発電機の保持、燃料の貯蔵</li> </ul>
2 避難所運営 (人不足)	<ul style="list-style-type: none"> <li>避難民の組織化(市役所職員のリーダーシップ)</li> <li>教職員の人的活用の負担軽減(他機関との連携)</li> <li>他県の支援チームとの連携(組織体系の明確化)</li> </ul>
3 避難所運営 (事)	<ul style="list-style-type: none"> <li>避難所マニュアルの作成(地域ベース)</li> <li>地域との連携強化(支所、町内会、公民館、中学校)</li> <li>他機関との連携(病院、消防署、介護、交通機関)</li> <li>地域ぐるみの避難訓練の実施</li> </ul>
4 避難所運営不足 (情報不足・その他)	<ul style="list-style-type: none"> <li>通信手段の確保(無線)</li> <li>交通手段の確保(緊急車両、自転車)</li> </ul>

(石巻市教育委員会(2015)「羅針盤」(p.42)を転載)

し、最大避難者数1200人、避難所閉鎖日10月11日と記録されている。被災時に見られた課題と具体的な改善策として、避難所運営(物不足)、避難所運営(人不足)、避難所運営(事)、避難所運営不足(情報不足・その他)としてまとめられている(表2)。

## 2. 石巻B地区内A校での取組

前述したように、学校は、「安全教育」「安全管理」の両面に加え、家庭及び地域社会との連携に関わる「組織活動」を含めた学校安全の体制を作らなければならない。さらに、学校・地域の状況に応じたマニュアルを作成しなければならない。と同時に、教職員の危機管理意識と危機管理能力を向上させる必要がある。①「未来につないでいく力」②「地域と連携する力」③「チーム対応ができる組織をつくる力」の3つの視点からA校での取組を報告し、危機管理対応に強い組織づくりの分析をしていく。

石巻市の学校防災推進会議は、ワーキンググループ1「防災研修」、ワーキンググループ2「防災管理」、ワーキンググループ3「防災教育」により構成されている。A校の防災主任は表1の第Ⅲ期に該当し、ミドルリーダーとして校内における中核的な役割を果たす教員に該当する。さらに、このワーキンググループ3のメンバーでもあり、防災・安全教育に対しての認識も高い。この教員を中核としつつ、A校では、学年主任層の教員に働き掛け、研修会の企画、想定範囲を広めた危機管理マニュアルの作成と訓練の実践化を行った。

また、石巻市では、平成24年度から「石巻市子どもの未来づくり事業」の取組を始めている。「教員の指導力向上」「児童生徒の学習習慣の形成」「志を高める取組」を三本柱で進めている。市内共通で行う事業の他、市内を比較的距離の近い8つの推進地区で分け、それぞれの地区に応じた事業も行っている。A校の学区がある石巻B地区は、3つの中学校、4つの小学校から構成されている。筆者がA校に勤務した時は、この地区の事務局校であり、管理職としてその担当を務めた。震災から7年が過ぎてはいたが、その影響は未だ色濃く残り、抱えていた不安も現実のものとなってきていた。B地区内では、津波により大きな被害を受けた学校もあり、人口の減少は明らかで、児童生徒数も激減していた。一方で、津波の被害がなかったA校近辺の内陸部の学校には災害復興住宅が次々に建設さ

れており、児童生徒が増加していた。また、B地区全7校は市街地にある学校であり家庭環境も複雑化し、児童生徒にもその影響が見られた。各校とも、関係諸機関と連携を図る事案を複数抱えていた。B地区内の3つの中学校区の実態と抱える課題には差があるため、B地区としての取組と各中学校区を中心とした取組の二つを柱に、実態に合わせた事業を行うことにした。

### (1) 実践例1 教職員の危機管理意識と危機管理能力の向上を図る研修会の実施

実践例1の研修会での危機管理対応能力の主な視点を「チーム対応ができる組織をつくる力」と捉える。

B地区の現状を考え、取組のねらいを東日本大震災から7年が経過する中で、石巻市B地区の地理的環境や生活環境等が変化する状況を踏まえ、改めて、私たちが勤務する各小・中学校の教職員が一堂に会して、各中学校区の防災教育の推進に向けた一層の指導力向上を図るため、「石巻市子どもの未来づくり事業」のB地区の研修会を企画した。企画の主体はB地区の防災主任である。各校の教頭が企画・実施の支援を行った。A校では、防災主任を中心に、教職員の中で不足しているものを考えてもらい、講師選定、内容の精選を行っていった。昨年度もB地区では防災に関する研修会を行った。研修会が有意義であったという感想もあったが、自分事として捉えることができる研修会の要望も多かった。各学校の事例発表は示唆に富んで参考になることが多い。しかし、直接地理的条件の違い、教職経験年数の差、震災の経験の有無等により自校の課題として考えにくいこともある。自分事として捉えることができるようにするため、本年度の研修内容の選定を行っていった。前述のように、教職員の危機管理意識と危機管理能力の向上に努めることは管理職の責務であると考え。また、踏襲的な研究もあまり意味がないと考えていた。この考えの視点は「チーム対応ができる組織をつくる力」との関連が深い。そこで、校長と情報を共有しつつA校防災主任と研修内容の選定を行った。人間の基本特性を知り、どのように取り組むべきかという視点から考えられるので、「ヒューマン・ファクターズについて」－航空自衛隊としての航空事事故防止の取組について－の講演を企画した。講演の感想から、人間の特性は変わらないので、変わ

るべきは環境であり、組織として学校の危機管理を行っていくためには、表1にあるように、キャリアステージごとに求められる資質や能力は異なるが、全教員が人間の特性に基づいた共通理解を持つことが大切であることを多くの教員が記述していた。この点を理解しておくことが、学校での危機管理を考えていく上では大きいと感じた。

研修会では講演を受けて、石巻市学校防災推進会議ワーキンググループ1で作成した、石巻市の防災シミュレーションゲームに取り組んだ。例えば「避難所運営をしていた時に、近所の方が『食料を分けてほしい』と訪ねてきた。避難所に入るのが嫌で自宅にいるのだが、自力で食料を準備できずに困っているという。避難所にある食料は限られている。近所の方に食料を渡す?』という内容に対し、「YES、NO」で自分の立場を明らかにして教員間でその理由をグループで話し合いをした。当時学生だった教員が避難所運営の在り方を聞いたり、互いに学校間を超えて話し合いをできたりしたことは成果が大きいと考える。実際に避難所運営をする際には、共通理解のもと運営していくが、各教員がその場で判断しなければならない状況も初期段階では多数ある。その際、臨機応変に対応する力を養うためには、普段からの研修が重要である。その意味で、この防災シミュレーションゲームを用いた研修は「チーム対応ができる組織をつくる力」を育成するための研修として有効であったと考える。

(2) 実践例2 「安全教育」「安全管理」、家庭及び地域社会との連携に関わる「組織活動」を含めた学校安全の体制づくり

実践例2の危機管理対応能力の視点を「未来につないでいく力」「地域と連携する力」「チーム対応ができる組織をつくる力」の3つの視点と捉える。

平成30年11月4日(日)に石巻市総合防災訓練が実施された。ステージ1、2を各時間帯に分けての取組である。ステージ1は、9時から10時に実施された。ねらいは、自宅からの地震による津波・土砂災害等からの避難訓練である。ステージ2は図1のように10時から実施された。ねらいは、地域の自主的な災害応急対策訓練である。両ステージ実施のためには、地域との連携が重要である。児童に地域の自然環境に精通させ、発達段階に応じた適切な避難訓練ができるように

表3 防災訓練に向けたA校の取組

I	防災教育の取組(防災訓練、防災学習、安全・安心マップ)について
1	防災訓練
	5/1地震・津波想定避難訓練(学校安全推進課来校)
	6/8地震・津波・引渡し訓練
	11/14火災想定避難訓練
	11/19原子力災害想定避難訓練
2	安全安心マップ
	・通学路および地区内の危険箇所を記入し、安全主任(生活安全担当)が集約。年度末に、印刷会社へ発注(P.T.A会費から支出)。新年度に入ってから全校児童に配付し、親子で確認。確認後、目立つところに掲示するよう依頼。
3	防災学習
	・各避難訓練の事前・事後の学級指導および年11回の防災タイム(業前)で実施。石巻市防災副読本「未来へつなぐ」や別紙資料を活用して指導。
II	地域防災連絡会…9/28 15:00～開催
(1)	新体育館の開錠について…区長全員にキーボックスと暗証番号を知らせる。
(2)	各地区の自主防災組織と主な活動、石巻市総合防災訓練当日の内容
	①A地区:自主防災組織がない。今年度はN幼稚園に集合した後、A校へ避難。
	②B地区:神社へ避難。安否確認後、第2ステージは消火訓練を実施。
	③C地区:自宅待機。または公民館か神社に避難。9時30分を目途に、小学生はA校へ避難。役員が安否確認後、教員の引率で登校。中学生は別に炊き出し訓練等実施予定。
	④D地区:自宅待機。行政委員が集会所に集まり巡回。その後はB地区と同様。
	⑤E地区:公園へ避難。その後はB地区と同様。
	⑥F地区:15年前に自主防災組織を立ち上げた。物置ぐらゐの倉庫はあるが、食品は区長の自宅に保管。地元会社の土地を借りている。6月に第2ステージを実施。備蓄品の確認。炊き出し等。大雨が降ると水をかぶる。避難場所は神社とA校地域との結び付きがない。今回は神社への避難と避難者の確認で終了予定。
	⑦G地区:A校一面に防災倉庫がある。避難場所はA校、公民館。防災士がいる。第2ステージは会館で行い、非常持ち出し品について考えた。参加者全員に、防寒・保湿シートを配付。
(3)	情報交換等
	・石巻市総合防災訓練の参加について:日程説明・訓練当日の名簿提供等
	・避難場所について:洪水や津波の心配がない場合→体育館
	・洪水や津波の心配がある場合→北校舎2階
	※閉会后、校舎案内【参加者全員】…北校舎の避難教室や屋上は既知しているので、蓄倉庫の案内。備蓄倉庫の主な備蓄品の置き場所を説明。今年度から、キーボックスに変更になったため、区長全員に体育館の施錠方法と暗証番号を知らせた。

(A校地域連絡協議会資料より)

させるといふ点では「未来につないで行く力」との関連が深い。さらに、地域住民・保護者・関係機関と連携して更なる安全を確保する点では「地域と連携する力」との関連も深い。日曜日を登校日とするため、学校での防災に関する指導についても話し合った。表3

は、防災訓練に向けて、A校が取り組んできたこと、実施前までに各地区の区長との話し合いの内容をまとめたものである。9月に11月4日の地区ごとの動きを共有するため、A校を避難所として利用する予定の区長に集まってもらい情報を共有した。F地区のようにとの結び付きがなく、今回は神社への避難と避難者の確認で終了するという地区もあった。その他の地区で、A校以外を避難所として利用想定していない地区の情報収集を行うとともに、各家庭が当日の行政区ごとの避難訓練に参加するかどうか把握する必要があった。大多数の児童が第1ステージのみ参加ということが把握できた。そこで、防災主任から、当日学校に残る教員と地区の訓練に参加する教員の割り振りと11月4日の日程の提示があった。防災主任から出された原案を基に職員会議で議論した。それぞれの学年で役割分担を行い、表4の2時間の授業に取り組んだ。

また、地区で訓練が予定されていない児童もいたので、登校してきた児童に学習指導を行う教員、地区の訓練に参加する教員に分かれた。1時間目は、1～3年生は、内閣府から配布された東日本大震災を教訓とした防災教育用教材「自分の命は自分で守る津波災害への備え」を視聴させた。映像によるフラッシュバックを避けるため、前半の映像資料編は扱わず、「津波のメカニズム・津波から避難するには・津波から避難する文化を築き、豊かな生活を」の部分のみを視聴させた。4～6年では表4にあるように、新聞スリッパづくり(図2)や毛布ガウン作りを行っていった。

A校の学年主任は、表1の第Ⅲ期、Ⅳ期に当てはまる。ベテランの学年主任を中心に、その他のライフステージの教員も協働して行事の対応を行っていた。ステージは異なるが、学級担任としては同じレベルの指導が求められる。それを達成するため、事前の打ち合わせ、試作品の作成など学年一丸で行っていた。職員が一つの目標に向かい、協働し、訓練に参画する点では、「チーム対応ができる組織をつくる力」との関連が深い。この訓練は3つの視点を網羅している点で重要な取組である。

A校では、このような取組の後に、防災主任が安全通信を発行した。行事後の児童の感想を学級担任から提出してもらい保護者に配付した。発達段階別にいくつかを紹介しておく、2年生では、「これから地震が来た時どうすればいいか分かりました。」「地震が起

表4 各学年での授業内容

	1年	2年	3年
1時間目	防災DVD	防災DVD	防災DVD
2時間目	新聞紙スリッパ作り 新聞紙食器作り	新聞紙スリッパ作り 新聞紙食器作り	新聞紙スリッパ作り 新聞紙食器作り
	4年	5年	6年
1時間目	新聞紙スリッパ作り 新聞紙食器作り	新聞紙スリッパ作り 新聞紙食器作り	簡易トイレ作り 応急手当訓練 毛布ガウン作り 毛布担架体験
2時間目	避難リュックについて考える	避難リュックについて考える	避難リュックについて考える

(A校総合防災訓練資料より)



図1 ステージ2の取組の様子



図2 新聞スリッパ作り

登下校時の緊急避難場所		登下校の途中で地震や雷、自然災害等が発生した場合に避難する場所を記入						
自宅	➡		➡		➡		➡	学校
在宅時の避難場所								

図3 避難場所を記入するための調査票 (A小作成)

きたらどうするのかよく分かったので、強い地震が起きたら生かしたいです。」といった感想があり、防災DVDの視聴が学年の発達段階に応じて適切だったことが分かる。このような視点で児童の感想を選択した学級担任は、「未来へつないでいく力」の視点をしっ

かりもっていると捉えることができる。4年生の感想では、「もしも東日本大震災がまた起きたら、リュックには新聞紙も入れておいた方がいいと思いました。これからは避難所の確認などをしなくちゃいけないと思いました。」「地域の人や避難してきた人、避難所にいる人達で助け合ったり、協力したりすることが大切だと思いました。」という記述があった。4年生での授業内容、地区での訓練を通して、日常の備えや発達段階に応じた避難行動の大切さを自覚していることが分かる。このような視点で児童の感想を選択した学級担任は、「未来につないでいく力」「地域と連携する力」の視点をしっかりと捉えることができる。最後に6年生では、「地震はいつ来るか分からないので、日頃からいつでも持って行けるように準備したり、避難ルートも初めから確認したりすることが大切だということが分かりました。」「あまり覚えていなかった東日本大震災の情報などが知れたことが勉強になりました。」という感想があった。災害の記録や記憶の継承の大切さを6年生なりに自覚していることが分かる。また、いつ起こるか分からない災害に対しての備えの必要性を自覚していることも分かる。各学年に応じた防災教育の集大成が6年生の姿となって現れる。このような児童を育成するためには、教職員全体で「チーム対応ができる組織をつくる力」の視点を持ち取り組まなければならない。学年主任を中心に取り組んだ訓練であったが、教員が共通認識を持ち、安全・安心な学教環境の構築に努めるためには、多層的な人材育成の観点は重要であると考えられる。

校内体制作りは比較的スムーズに行うことができたが、表3のⅡにあるように事前の打ち合わせ段階で、自主防災組織がない地域や新興住宅地の増加に伴い、地域の結び付きがまだ弱い地域もあった。しかし、児童が登下校中や在宅時の避難場所については家庭・地域の協力がなくてはならない。図3のような調査票を保護者に記入してもらい、児童と保護者で共有してもらうとともに、学校で保管することとした。そうすることで、万が一の場合、児童は自力で避難場所まで行ける。また、保護者や担任が児童の安否を確認する際、役立つと考えた。

また、表3 I-2に記載されている安全安心マップ(図4)は、危険箇所などを記入したものを、当初は校内の職員で作りに上げてきたが、住宅の増加等に伴い、

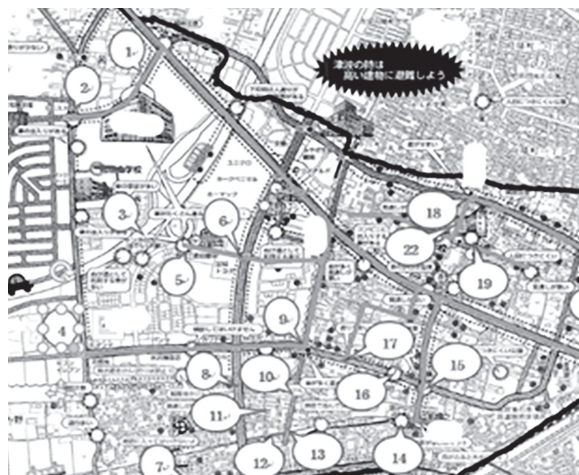


図4 安全安心マップ  
(A小作成)



図5 集団下校の様子

地域の方からの情報も入れながらPTAの組織と連携して作り上げてきたものである。A校の安全主任(中堅層)が、各家庭、保護者、地域の方からの情報を基に、安全安心マップに更に危険と思われる箇所を、付け加えたものが図4のマップである。マップにある番号は、当該年度に新たに危険箇所として報告があった項目を挿入した場所である。また、これらの情報は年4回行われる学校区パトロールの会でも共有された。A校の学校区パトロール構成メンバーは、回数によって異なるが、PTA役員、不審者ネットワーク会員防犯協会、防犯協会分会婦人会、石巻警察署、行政委員(区長)・民生委員、教職員、少年センター指導員で構成されている。それぞれの地区での危険箇所や児童の様子を発表してもらうようにしていた。

「地域と連携する力」との関連が深い情報交換会である。

このような意見も安全安心マップに盛り込むとともに、この会議に参加していない教職員とも共有した。



また、会議終了後は通学ルートごとに集団下校を実施した。担当の教員を配置するとともに地区によっては人数が多いため6年生主体に整列をさせたりした(図5)。学区が広範囲なため、安全主任だけに任せることなく、全職員で危険箇所を实地踏査して目視することは非常に重要である。児童に安全指導する際にも必要な情報でもある。能動的な情報収集体制の構築という観点で「チーム対応ができる組織をつくる力」との関連が深い。

また、表3 I-3に記載されている、防災学習については、各避難訓練の事前・事後の学級指導および年11回の防災タイム(業前)で実施した。石巻市防災教育副読本「未来へつなぐ」等を活用して、指導に当たった。「『生きる力』をはぐくむ学校での安全教育」では、教育課程における安全教育について次のように述べている。学校における安全教育は、児童生徒等が安全に関する資質・能力を教科横断的な視点で確実に育むことができるよう、自助、共助、公助の視点を適切に取り入れながら、地域の特性や児童生徒等の実情に応じて、各教科等の安全に関する内容のつながりを整理し教育課程を編成することを求めている。防災学習を実施するにあたっては、表5のように避難訓練等を核としながらも、例えば3年社会「学校のまわり」の単元の学習のねらいと表6の副読本のねらいを融合させながら指導を行うことも重要である。このような横のつながりで得られた知識を、防災教育という視点でどこまで児童に求めるかという縦の視点も入れて計案・実施することが重要であると考えられる。この視点は、「未来につないでいく力」との関連が非常に深い。

平成24年宮城県教育委員会策定の「みやぎ学校安全基本指針」でも、各学年の段階に応じて身に付けさせたい事項と具体的な指導内容が明記されている。各行事の振り返りを行う際、自校の防災計画を対応させて考えることはもちろんであるが、どこまで児童生徒にその力が身に付いているか教員が見取りをしっかりと行うことも大切である。そのことが、次回の訓練や次年度の年間計画に反映される。具体的方法としては、行事ごとの反省を集約しながら全教職員で改善策を考えた。さらに、教員が毎週提出する週案の記述内容に管理職がコメントを書く際に、上記の点を踏まえることも書き入れた。また、各教科の年間指導計画に朱書きを入れる際、行事との関連、成果や反省点も入れるこ

表5 学校防災年間計画

学校防災年間計画		防 災 教 育	
月	防 災 管 理 組 織 活 動	教 科	防 災 教 育
4	安全のきまりの決定 安全点検計画の確認・実施 緊急連絡カードの作成 危機管理体制に関する研修 避難経路の確認	学校のまわり 【3年社会】 ・火事からくらしを守る 【4年社会】	こうえんの花 【2年公徳心・規則の尊重】 ・きまりじゆいなか 【3年規則の尊重】 ・緊急時の避難(地震・津波・いろいろな自然災害)
5	安全点検 全校集団下校事前打合せ 全校集団下校訓練 避難訓練 授業時・地震・津波想定	事故や事件からくらしを守る 【4年社会】 私たちの国土 【5年社会】 集団行動(体育)	あつあがない 【1年節度ある生活態度】 【2年公徳心・規則の尊重】 ・避難訓練の事前・事後指導 ・整列場所の確認 ・運動会での集団行動
6	安全点検 避難訓練(休憩時)地震・津波想定・引渡・登下校時の避難場所確認 心筋症生法研修会	がっこうたんけん 【1年生活】 町たんけん 【2年生活】	うさぎのえんそく 【1年公徳心・規則の尊重】 ・土曜日の中で味われた命 【6年尊敬感謝】 ①避難訓練の事前・事後指導 ・3年遠足 ②避難訓練の事前・事後指導 ・5年山形道庁学習 ・2,4年遠足
7	安全点検	けがの防止 【5年保健】	①避難訓練の事前・事後指導 ・3年遠足 ②避難訓練の事前・事後指導 ・5年山形道庁学習 ・2,4年遠足
8	備蓄品の確認 防災に関する研修 安全点検	台風と天気の変化 【5年理科】	・ぼくちんをたすける 【3年生命の尊重】 ・自然の恵み 【4年公徳心】 ①避難訓練の事前・事後指導
9	地域防災連絡会 避難訓練 授業時・不審者対応	避難訓練 【5年理科】	・6年修学旅行 ②避難訓練の事前・事後指導
10	安全点検 避難訓練 授業時(親子)防災想定	・流れる水のほとけ 【5年理科】 ・大地のつくりと変化 【6年理科】	・町のひみつわかつたよ 【2年郷土愛】 ・学習発表会 ①避難訓練の事前・事後指導 ・1年遠足
11	安全点検 地域防災訓練の普及 石巻市総合防災訓練 避難訓練 授業時・火災想定	よりみち 【1年規則の尊重】 ・黄色いハンチ 【2年公徳心・規則の尊重】	①避難訓練の事前・事後指導
12	安全点検 地域防災連絡協議会	私たちの生活と政治 【6年社会】	・ゆきひょうのラナ 【2年生命の尊重】 ・冬休みの過ごし方
1	安全点検	ぼくのはなさいたけど 【1年思いやり・親切】 ・自分が信号機に 【2年感謝】	
2	安全点検	いのちがあつてよかったね 【1年生命の尊重】	
3	安全点検 一年間の安全点検の評価と反省 備蓄品の点検・補充	・自然災害を防ぐ 【6年社会】	①日本大震災を振り返って ・春休みの過ごし方

(A校学校防災総合マニュアルより)

表6 副読本年間指導計画

防災教育(副読本)年間指導計画		下 学 年	
月	1 年	2 年	3 年
4	「ぼうさいがいびきむらこ」 ◎ 災害が起きた時に、自分たちの命を守る方法について話し合う。	「ぼうさいがいびきむらこ」 ◎ 災害が発生した時に、自分たちの命を守る方法について話し合う。	「ぼうさいがいびきむらこ」 ◎ 災害が発生した時に、自分たちの命を守る方法について話し合う。
5	「ないじょうぶだよ」 ◎ 震災の体験を乗りこえ、みんなで協力して生活していたことを理解する。	「電気をとどけるために」 ◎ 電気を安全で使えるように、電気の使用の仕方について知る。	「はれかにそうめんたいさき」 ◎ 痛みや不安は、誰にでもあつたことを受け、大人に相談することが大切であることを知る。
6	「水・電気・ガスのない生活」 ◎ ライトのスイッチの点検など、生活の不便さを取り除き、安全で快適な生活を送る。	「春の準備をしよう」 ◎ 震災時、救助や捜索を行った仲間と協力して、全国から応援があったことを知る。	「学校が始まった」 ◎ 多くの人の努力によって、震災前に学校が再開できたことに感謝の気持ちをもち、自分にできることを知る。
7			
8	「みんなの力で」 ◎ 助け合いの大切さを理解し、自分たちの力で、自分たちの未来を築いていく。	「ほげまじしあがり」 ◎ 助け合いの大切さを理解し、自分たちの力で、自分たちの未来を築いていく。	「みんながえんそく」 ◎ 助け合いの大切さを理解し、自分たちの力で、自分たちの未来を築いていく。
9			
10			
11	「わたしはここにいます」 ◎ 家族の大切さを理解し、自分たちの力で、自分たちの未来を築いていく。	「ボランティアの協力」 ◎ 学校の周囲に、ボランティアの活動があつたことを知り、感謝の気持ちをもち、自分にできることを知る。	「地震に備えよう」 ◎ 地震の危険性を理解し、自分たちの力で、自分たちの未来を築いていく。
12	「ぼうさいがいびきむらこ」 ◎ これまでの学習を振り返り、自分たちでできることを話し合う。	「ぼうさいがいびきむらこ」 ◎ これまでの学習を振り返り、自分たちでできることを話し合う。	「ぼうさいがいびきむらこ」 ◎ これまでの学習を振り返り、自分たちでできることを話し合う。
1			
2	「学校に備わってきた」 ◎ 備蓄品の大切さを理解し、自分たちの力で、自分たちの未来を築いていく。	「自分が入るべき立場」 ◎ 助け合いの大切さを理解し、自分たちの力で、自分たちの未来を築いていく。	「わたしたちの未来」 ◎ 未来の自分と自分の未来を重ね合わせ、自分たちがつくりたい未来の姿を思い、自分にできることを知る。
3			

(A校学校防災総合マニュアルより)

とを指示した。そうすることで、次年度年間指導計画を見た教員が、教科指導と行事の関連性を考えながら指導できる。一方、児童の自己評価も大切である。行事ごとの振り返りを確実に行わせ、自分の取組を振り返らせるようにした。

### Ⅲ 教職大学院におけるミドルリーダーの資質能力向上の取組

令和2年度本学教職大学院の「学級・学校経営研究B(学校マネジメント習熟)」の授業(担当教員:本図愛実、梨本雄太郎、田端健人、小田隆史、佐藤美知子、信太昭伸)で、「ノンテクニカルスキル育成のためのCRM訓練-ヒューマンファクターズの視点-」石橋明著(2016)の資料を基にGoogle Meetを使用してオンラインで行った。この授業概要は、危機管理の理論と過去の事例分析・関係報告書を中心にリスクマネジメント・クライシスマネジメントの在り方を検討し、安心・安全な学校の基盤とは何かを考え、実践的対応について検討することである。

「人は誰でも間違えるというヒューマンファクターズの基本理念の理解の上にこの訓練があるということ。」「意識を変えることに重きが置かれていること。」これは院生の感想の一部であるが、間違っただけからトラブルに発展する場合も経験しているからこそ実感として出された感想と考えられる。常に、チームで行動する意識を大切に、更に高めていく必要があると再認識した院生が多かったと感じた。

このような理論的な学びは、災害に対する専門的な知識・技能の獲得を行うという点で「チーム対応ができる組織をつくる力」との関連が深い。様々な災害特質と人間の特質とを結び付けて考え、自校の防災体制づくりに生かすことは、重要な視点であると考え。A校での取組の中で述べた研修会の参観者と同様の感想も多数出されていた。この資料を使用する研修や学びは、危機管理対応に関わる総合力を高める理論的な学びとして適切な資料であると考え。

他に、「学校教育・教職研究B(地域協働)」の授業(担当教員:梨本雄太郎、本図愛実、小田隆史、佐藤美知子、信太昭伸)では、石巻市立大川小学校(跡地)(図6)、南三陸町戸倉小学校(移転前跡地)で現地学習を行った。学校と地域が協働を行うさまざまな局面の一つに防災教育・防災管理がある。東日本大震

災の経験を踏まえ、防災管理における地域住民や専門機関との協働のあり方を考えるために、被災地を訪問し、関係者への聞き取りを行った。また、後期授業「学校教育・教職研究A(防災教育)」の授業(担当教員:梨本雄太郎、本図愛実、小田隆史、佐藤美知子、信太昭伸)との連動も意識しつつ、子どもの命を守る教員の役割を考えるために実施した。

記録の継承、体験の語り継ぎという点では、「未来につないでいく力」との関連が深い。さらに、「事前に備えることの重要性」を考えた。避難場所については、「職員、地域、児童が共通理解しておくことが大切である。」という院生の感想から、地域の地理的状況を把握し、管理体制の充実を図っておく点を再認識した点では「地域と連携する力」との関連が深い。最終的には、現地学習を通して院生が学んだことは、教職員一人一人が災害に対する専門的な知識・技術の獲得を行うことの再認識をしたとともに、組織として対応する「防災に関する総合力」である。この点は、「チーム対応ができる組織をつくる力」との関連が深い。このような授業を通し、学校教育の役割や教師の職務について本質的に考察していくことで、本学教職大学院でねらいとしているミドルリーダーとしての資質能力の向上を図ることができると思う。



図6 大川小学校(跡地)現地学習の様子

### まとめ

平成26年度石巻市学校防災推進会議ワーキンググループ1による震災のまとめの記録集「羅針盤」作成過程において、震災当時の学校の対応や避難所運営のあり方、地域との連携等、今後の学校防災の充実及び

発展に寄与すると思われる項目（避難訓練、防災教育、教職員の対応、家庭との連携、地域住民との連携、行政・外部機関との連携）が明らかになった。そこで、今後の防災教育に伝え、生かすことを学校防災の充実に向けた「15の提言」としてまとめている。大川小学校事故検証報告書「24の提言」や「15の提言」から見えてくるとは、危機管理対応ができるように多層的な人材育成や組織づくりが極めて重要であるということである。本稿では、「未来につないでいく力」「地域と連携する力」「チーム対応ができる組織をつくる力」の3つの視点からB地区内A校での取組を分析した。安心・安全な学校環境づくりと児童生徒の命を守る教育の推進は欠かせない。今後とも教員のライフステージに応じた多層的な人材育成を行っていく体制の整備が大切であると考えている。

また、教育委員会と大学が連携を図ることにより、現職教職員の研修や教員養成課程において指導者となる人材の養成・確保を進めていくことも重要である。本学教職大学院では、ストレートマスター、現職派遣教員を対象に、それぞれに応じたカリキュラムを用意し、指導に当たっている。特に、現職派遣教員に対しては、ミドルリーダーであり未来を担うリーダーの育成という観点で授業構成をしており、3つの視点はもちろんだが、ライフステージに応じた資質能力の育成という点で、多層的な人材育成の観点も取り入れている。

平成18年の中教審答申「今後の教員養成・免許制度の在り方について」の「教職大学院におけるカリキュラムについて（補論）」は、教職大学院において、学校現場における実践力・応用力など教職に求められる高度な専門性を育成するためには、学校教育における理論と実践との融合を強く意識した体系的な教育課程を編成することが特に重要であると強調している。具体的には、授業観察・分析や現場における実践活動・現地調査（フィールドワーク）、実務実習など、学校における活動自体に特化した科目を設定するとともに、個々の科目内部において、事例研究や授業観察・分析、模擬授業、現地調査（フィールドワーク）等を含めたものとする、など、理論的教育と実務的教育との実効的な架橋を図る工夫が必要であるとする。教職大学院におけるカリキュラムにおいては、上記のように、学校教育に関する理論と実践との融合を意識した

指導方法・内容である必要があり、このため、実務経験を有する者による具体的事例を基とした授業内容が必須であると考えている。実務経験を有する者は、専任教員の一部である「実務家教員」のほか、授業科目・内容により、様々な専門家・実務家とも指示されている。教職大学院の授業により、受講者が学校現場において、学校と専門家をつなぐ力を持つことも期待できる。このことも多層的な人材育成の一つであると考えている。

## 引用・参考文献

- 石巻市教育委員会 (2015) 「石巻市学校防災基本方針」  
 石巻市教育委員会 (2015) 「羅針盤」  
 石巻市教育委員会 (2020) 「学校教育の方針と重点」  
 石巻市教育委員会 (2019) 防災教育副読本「未来へつなぐ」  
 石橋明 (2016) 「ノンテクニカルスキル育成のための CRM 訓練  
 — ヒューマンファクターズの視点 —」『安全工学』55  
 巻、pp.34-41  
 大川小学校事故検討委員会 (2014) 「大川小学校事故検証報告書」  
 中央教育審議会 (2006) 「今後の教員養成・免許制度の在り方  
 について（答申）」  
 本図愛実他 (2016) 「ますます信頼される教員にシリーズ2『学校  
 危機管理について学ぼう』」（宮城教育大学教職大学院）  
 宮城県教育委員会 (2012) 「みやぎ学校安全基本指針」  
 宮城県教育委員会 (2018) 「みやぎの教員に求められる資質能力」  
 文部科学省 (2017) 「第2次学校安全の推進に関する計画」  
 文部科学省 (2019) 「『生きる力』をはぐくむ学校での安全教育」  
 東京書籍株式会社

(令和2年9月30日受理)