

高信頼性組織としての学校

—危機管理観の転換のための試論—

広島市立大学
福本 昌之

1. 問題の所在

学校の安全・安心の確保に関わる危機管理は重要なテーマでありながら、体系的な研究とりわけ理論面での体系化が不十分であることを課題と筆者らは捉えてきた。とくに注目したいのは「安全な学校」に関わる概念である。2011年の東日本大震災において発生した宮城県大川小学校の事故に関わる損害賠償請求訴訟で仙台高等裁判所判決¹では「公教育制度が円滑に運営されるためには、児童生徒に対する教育を組織的かつ計画的に行う場所である公共施設としての学校の安全が確保されること及び児童生徒に対する養育、監護の作用の一部を学校に移譲する立場にある保護者が、その安全性に対して十全の信頼を置いていることが不可欠の前提である(下線は筆者)」ことが示された。換言すれば、学校が児童生徒の教育を掌る機関であるためには、児童生徒の命を守るための安全を前提としなければならないという認識を持つことが求められたと言えよう。

ここからは2つの課題が指摘できる。第1は、目的としての「安全な学校」の捉え方である。その1つの視点として「学校安全」がある。とくにマスメディア報道では危機管理(すなわち事故などへの危機対応)と同一視され、対応の成否によって評価される。文部科学省は、安全教育と安全管理は学校安全の両輪とし、相互に関連付け組織的な活動として行うものであり、日常的な取組に位置づける必要があることを示しているが(文部科学省2019:9-10)、学校安全を危機対応によって捉えることは、危機管理マニュアルの整備や取組状況等の可視的なエビデンスが学校安全の代理指標であるという安易な思考を生む恐れがある。安全な学校は、表層的な装いによってではなく、日常における地道な組織行動によって構築される。ところが、想定外の事態に対する効果的な備え、対応、復旧などの能力を保持し、安全な学校を創出する内部プロセスについては十分な知見が得られていない。

第2は、学校組織がもつ官僚制組織としての特徴の影響である。「教育を組織的かつ計画的に行う場所である公共施設」としての学校には官僚制的統制が必然的に求められる。官僚制は秩序と統制を図る合理的な組織形態とされるが、形式的合理性が重視されるあまり本来の目的がなおざりにされる場合がある。例えば文書としての危機管理マニュアル作成、避難訓練の形式的実施など個別ばらばらの取組に、次から次へと学校が注力せざるを得ない状況からは、危機管理が自己目的化するという屈折した状況が見られる(西條2021:407)。よって、安全な学校づくりという目的のための手段であるはずの危機管理が目的であるかのような認識をうむ。児童・生徒が安全に学ぶための学校づくりの前提となる学校安全が、学校経営の一領域にすぎないものとして独立して、結果として学校という組織自体の目的あるいはマネジメント上の優先順位が混乱する²。

以上のような問題意識に基づき、本稿では危機管理観転換の試論として、高信頼性組織論に依拠して、実質的な学校安全を担保する組織化の特徴について事例調査を通して描くことを目的とする。

2. 安全な学校の検討のための枠組み

本稿では、様々な変動が生じている中で首尾よく成果が出せている状態を「安全」と捉える Safety-II の安全観(ホルナゲル, 2015)に着目し、高信頼性組織化(福本, 2019), レジリエンス(福本・湯藤, 2022)の理論モデルに依拠する。これらの理論モデルは学校が効果的に機能する組織プロセスに注目する。それは安全の確保にとどまらず、学校を本質的に安全な場とするような組織化のマネジメントと強く関連する。よって、本稿ではこの両者の違いを念頭に置き、学校の有り様を包括的かつ総合的(ホリスティック)に捉える「安全な学校」(safe school)と事故対応型の危機管理を重視する「学校安全」(school safety)とを区別する。

(1) Safety-I と Safety-II

ホルナゲル(2015)は現代社会が複雑な社会技術システムの中で営まれていることを前提に、Safety-I と Safety-II という 2 つの安全観を提示する。

Safety-I は、安全を悪いアウトカム(事件, 事故, 不祥事等)の数ができるだけ少ない状態であると捉える。よってその原因を明らかにすること, 原因と危害を取り除くこと, あるいはそれらの影響を縮減することによって達成されると捉えるので, この視点に立てば, 危険を回避・縮減することで, 安全が確保されることになる。それに対して, Safety-II は, 成功のアウトカムの数が可能な限り多い状態, すなわち, 確実に物事がうまくいく状況ないしは過程を生み出している状態を安全と捉える。この視点に立てば, 環境が変化する状況下でも, 成功する能力が安全を創り出すことになる。

顕在化した事件・事故への対応が成功することで学校安全が確保されるという安全観あるいは危機管理観が Safety-I である。一方, 常に不測の事態が生じる可能性が潜む教育活動が展開される中で, 出来事(インシデント)を事件・事故にしないことで安全な学校を創り出すというのが Safety-II の安全観である。学校の教育活動は学習者が様々な挑戦をする場であり, 不測の事態が生じるリスクの中でも平常を維持する能力を検討する視座である。

(2) 高信頼性組織

環境が変化する状況下でも成功する能力によって安全が創出されるとする Safety-II の安全観をより現実的な組織(化)論として捉えるのが高信頼性組織(化)(High Reliability Organizations/Organizing)である³。例えば原子力空母など, 潜在的に危険性が高い状況下であるために危機の度合いを継続的に低く維持しつつも常に信頼に応え, かつ, 困難な状況でも常に優れたパフォーマンスをあげる組織およびそのような組織化のあり方を意味する。その優れた特性は, エラーが起こらないことではなく, エラーが生じても機能不全にならないことにある(ワイクとサトクリフ 2017: 11)。

高信頼性組織化は一般的な組織においても適用可能な, 不測の事態に首尾よく対処しうる組織のあり方として捉えることができる。その組織過程における特徴は, ①失敗(failure)に傾注し学ぶ, ②単純化(simplify)を避ける, ③現場の活動ないしは実践(operation)に敏感になる, ④レジリエンス(resilience)を決意する, そして, ⑤専門知(expertise)を重んじる, という 5 つの原則(以下, FSORE)として提示される(ワイクとサトクリフ 2017)。

このうち「レジリエンス」は一般的には逆境においても強靱で粘り強い抵抗力を示す力と捉えられる。ISO の定義によれば「環境変化を吸収し, 環境変化に適応する能力」(ISO

22300 : 2018, 3.192)である。また、出来事を予測し、傾注し、対応し、出来事から学ぶといった一連の対応によって開発され高度化する能力(ホルナゲル 2012:vi -vii) である⁴。

高信頼性組織論は学校経営あるいは学校組織についても有用な知見を提供する。なぜなら、学校の教育活動の基盤である創造性は程度の違いはあれ常に何かのリスクを内包するにもかかわらず(あるいは、それゆえに)安全と安心の保障が求められるからである。

(3) 権能を与える官僚制

高信頼性組織の諸特徴はメンバーなどの諸要素が無秩序に各々の恣意によって行動することを許容するものではなく、一定の条件下において成立する秩序ある行動を前提としているとみるべきである。しかし、過度な統制はFSOREに対して抑制的に働く。このことは官僚制の逆機能⁵と一致し、先に示したような危機管理の自己目的化にもあてはまる。

危機状況においては一元的な行動原理によって統制され、そこでは、組織成員の自律性を担保しうる統制のあり方、すなわち、管理統制と組織成員の自律性・協働性が両立する危機管理モデルを検討することが必要になる。その手がかりとしてAdler and Borys (1996), Hoy, W. K., and Sweetland, S R.(2000)に依拠し「権能を与える官僚制」(enabling bureaucracy)について触れる。彼らは官僚制の主機能として職務の公式化と権限の集権化⁶に注目し、各々において自律的な組織行動を可能にするプロセスの特徴を検討している。

彼らの結論を要約すれば「権能を与える公式化」においては、双方向のコミュニケーションを促す、発生する問題を好機と捉える、生じる差異を大切にする、メンバー間の信頼を促進する、生じた失敗から学ぶといったことが奨励される。一方「権能を与える集権化」とは柔軟性があり、協力的・協働的な権威構造である。例えば、上司と部下の関係性は硬直的・独裁的・管理的ではなく、各々の権限と責務を維持しながらも、必要であれば双方が越権的に権限を行使できるような仕組である。学校運営においても行動規準を明示することにより、メンバーの裁量に基づいた行動の促進、個々人の能力の活性化、そのための組織における心理的安全性(エドモンドソン 2021)の促進の重要性が示唆される。

教育行政機関と学校との関係についても同様の指摘がTony Bush(2022)に見られる。彼は「最近のイギリス教育－危機管理問題あれこれ」という講演⁷において今後の課題の1つとして「学校は政策を実行するのか、解釈するのか」という問いを示した。学校は教育行政から示された政策を確実に粛々と実行するべきものか、あるいは政策に込められた意図を自律的に解釈し適切な行動をとるべきか、という問いである。上記の議論に即せば、政策が学校に権能を与える(enabling)のものであり、かつ、原理原則が明確であれば学校は解釈できる。また、そのような政策が望ましいということになる。

3. 学校安全への取組に関する事例調査

(1) 研究の方法

本節では事例研究に基づいて、安全な学校づくりを進めるための高信頼性組織化に向けた学校経営のあり方を検討することを目的としそのプロセスを考察する。以下の事例研究は基本的に当事者および関係者へのインタビュー調査に基づく。調査においては研究目的を示し、個人情報保護など基本的な研究倫理上の配慮事項を説明した上で同意を得た⁸。また、いずれについても本稿において事例として記載する承認を得た。

事例分析の対象とするのは九州地方 A 市の小学校(A 校と表記)と東北地方 B 市の小学校(B 校と表記)である。それぞれを研究対象としたのは、双方の状況は異なるが、安全な学校づくりを進める学校経営のあり方に資する知見を得られると判断したためである。A 校は筆者が断続的に訪問し情報収集することにより学校の全体的な状況について把握できたという背景もある。B 校は、非常時に首尾よく対応した好事例として公刊された資料が存在することと、当時の校長 B 氏からの詳細な情報提供を受けることができたことによる。

(2) 事例 1 : A 校における下校時避難訓練

A 校に関わる情報収集のため、同校訪問調査および校長 A 氏へのインタビューは、2021 年 12 月 23 日、2022 年 2 月 28 日、12 月 20 日、2023 年 12 月 15 日にそれぞれ約 1 時間から 1 時間 30 分実施した。調査内容は学校安全を中心とした学校経営に関わるもので、半構造化インタビューによって実施した。具体的には、日常的な取組や下校時避難訓練に関わる準備および実施後の省察などを中心に、主として校長としての考えを語ってもらう形式をとった。またこのうち、2022 年 12 月 20 日および 2023 年 12 月 15 日は下校時避難訓練の実施日であることからインタビュー後に参与観察を行い、2022 年の訓練開始前には指導助言者 Y 氏からの聞き取りを行った。

① A 校の背景

調査当時、A 校は隣接する中学校と 2024 年度に連携型小中一貫教育校に移行する計画であり、今後の一貫化を見据えて教育活動での連携をさらに強化・深化させようとしていた。その際、小中一貫教育という「タテ」(時間軸)と地域との連携という「ヨコ」(空間軸)を視野に据え“地域とともにある学校”を目指すという構想が前提だった。

A 市の方針で防災教育の推進が重視されたこともあり、A 氏は安全な学校を目指す防災教育の充実を図った。東日本大震災後の現地視察の経験から、「防災教育を文化にしたい」との思いを持つに至った。A 氏は、避難訓練を要として、小中をつなぎ、地域をつなぐことを企図した。そのため、校内での避難訓練だけでなく、2021 年度より下校時避難訓練を計画し、2022 年 2 月に第 1 回を行い、以降、2022 年 12 月、2023 年 12 月と 2023 年度までに 3 回の訓練を実施した¹⁰。

② 下校時避難訓練の概要

A 校の下校時避難訓練は下校開始後の地震発生を想定する。児童生徒は防災放送を聴いて予め保護者と定めておいた避難場所へ移動し、学校からのメールを受信した保護者は合流場所に行き、児童生徒との合流状況を学校に報告する。安否が確認されない場合は、学校と防災スタッフが当該の児童生徒を捜索するというものである。

この訓練の目的は「(1)登下校中の大災害時、児童生徒の自助・共助の判断力・行動力を養う、(2)災害時などの子どもの安全確認および確保のための、家庭・学校・地域の連携体制を構築する」(A 校(2022)「小中合同下校時避難訓練要綱」)ことにあり、児童生徒に対する安全教育の側面と学校及び学校関係者および地域住民による安全管理および組織的行動の 2 側面があることが分かる。地域住民との連携については、防災スタッフとして、自治会委員、民生委員、奉仕団体、二輪車愛好家サークルなど A 校区の青少年支部、社協 A 校

区支部を含め多様なバックグラウンドの人々が参集し、50名弱が登録されていた。児童生徒数合わせて100名強の小規模の学校において多くの地域住民が協力したことになる。

(a) 取組のコンセプト

この取組にはA氏の「防災教育を文化に」という教育上の理念と、学校運営協議会を活かし地域との連携協力を図るという学校経営上のビジョンが反映されている。下校時避難訓練はその両者の結節点にあたり、A氏の表現ではこの取組を進めることが「一点突破」となる。初年度(2021年)には「CS推進デザイン」という構想図が作成され、「下校時避難訓練」を通じて、関係団体と「双方向のコミュニケーションを全面展開」し、最終的には『「地域とともにある学校づくり」の推進』がゴールとして設定されていた。児童生徒にとっても重要な防災教育を展開するにあたって、その教育活動を学校に閉じるのではなく地域の中に位置づけるという学校経営方針が構想されていたことが分かる。

(b) 専門家の存在

避難訓練の実施に際し、A校は地元大学の防災センタースタッフのY氏から専門的な指導助言を受けた。Y氏は同県内自治体の元消防幹部であり豊富な実務経験に照らして、学校の防災計画や避難訓練が一般的に形骸化している場合が多いことを問題視していた。A校についても2021年9月頃の初訪問の際、危機管理マニュアルの実効性が高くないことを指摘し「本気で子どもたちを守りたいのなら、意識を変えなければならない」と強く伝えた。A氏はこの指摘を真摯に受け止め、可能な限り現実的な避難訓練への取組を進めた。

“可能な限り現実的な”とは、実際に想定される災害をもとに、最も児童生徒の安否確認が難しい状況として下校時が設定されたこと、保護者、地域が一体となって取り組むように利用可能な資源を最大限に投入できるようにしたことが挙げられる。Y氏は計画の全体像と意識の変化に非常に強い印象を受け、A氏の熱意を強く感じたという。

(c) 避難訓練の評価

2022年の訓練後の講評においてY氏は学校が中心となって避難訓練を進めたことと、校長のリーダーシップについて言及し、安全な学校をつくることの意義を説いた。Y氏は「絶対に災害が起こらない場所など日本にはない」という認識が一般的に弱く、災害が他人事の“運の悪い事態”として捉えられる。今この場で何かが起きたときにどうするかが学べるのは学校であり、よって「防災教育を文化にしたい」というA氏の理念を高く評価した。

避難訓練には、様々な立場の多くの地域の人々が防災スタッフとして参加し、担当下校路の見回り、所要時間の確認など、事前に指定された任務を果たした。地域の諸団体の参画を念頭に企画されて、「地域とともにある学校づくり」の一步となった様子が見て取れた。

2022年度末発行のPTA新聞では、避難訓練によって生まれた保護者の安心感も綴られた。例えば「訓練とは分かっているながらも、子どもに会えた時はとても安心した」「避難訓練をしていることで、子どもは自分の身を守って避難してくれるだろう」「(今後想定される災害に)日頃から家族での話し合いをもつきっかけとなる訓練でした」などの記述がある。

2023年12月にも同様の訓練が行われたが、前年に比べて参加者の当事者意識がより高まった様子が観察された。1つは課題が指摘されたこと。A氏に抛れば、打ち合わせの段階で「本当にこの訓練でよいのか」「実際に地震が起きたら防災スタッフの全てが駆けつけられるわけではない」といったより現実的な多くの課題が指摘されたとのことだった。これらの意見は批判というよりも、参加・協力を越えた参画意識の表明であり、当事者性が

高まったものと解することができよう。もう1つは、学校運営協議会会長による地域への影響についての言及である。会の冒頭挨拶で学校運営協議会会長が「この子どもたちの訓練が我々住民の防災意識を高めていることにも感謝したい」との発言があり、地域の防災意識の向上に学校の下校時避難訓練が重要な役割を果たしていることがうかがわれた。

(3) 事例2：B校における地震発災時避難

B校の事例⁹を通して検討するのは想定を越える危機に対応するレジリエンスを高める学校経営の取組のあり方である。東北地方のB市にあったB校は2011年3月の東日本大震災において津波火災が発生し大きな被災を受け、2015(平成27年)3月末で閉校した。校舎はB市の遺構として保存されることになった。津波の被害を受けたにもかかわらず、地震発生から短時間のうちに児童及び教職員は学校の裏手の高台に避難し無事であった。さらには、この学校の地域住民は同校児童の避難の様子を見て自らも避難行動をとったために、犠牲者が少なかったと言われている。このことは、テレビ番組においても「避難の連鎖」の成功例として取り上げられ¹⁰、同番組の紹介ホームページでは、B校の行動について「集団避難のきっかけになった小学校では、普段から『災害に絶対の安全はない』という考え方で訓練を行っていました。」「実際にあった避難行動の映像を見ることで、生死を分ける避難行動の要因について考察を深めることができます」と記されている¹¹。

そこで地震発生時のこのような集団避難への取組が日常の学校経営とどのように関連していたかを検討したい。非常時への備えの重要性は繰り返し説かれるが、それが学校の組織文化として定着するために何が重要なのかを明らかにすることが期待される。

被災時にB校の校長であったB氏に2023年12月6日遺構で案内を受けながら聞き取りを行った。以下では、B校遺構の展示物、同所でのB氏へのインタビュー、および、関連資料¹²に基づいて本稿に関連する内容を紹介する。

B校の取組について注目したい要点は以下の4点である。

第1は、校長としての理念・信念とビジョンの確かさである。B氏は学校経営に「創意ある教育活動」と「保護者・地域との連携—子育てはともに」という2つの柱を掲げていた。それぞれの具体については後述するが、学校はどうあるべきか、という簡素だが極めて重要な問いと向き合いながら、学校づくりを進めてきた様子がうかがえる。例えば、震災後にB校を遺構として残すべきか否かという議論においても、後世への教訓として必要だという教育的な信念が表明されている。

第2は、学校を人間形成に関わる教育の場ととらえていたことである。学校経営の柱の1つ、「創意ある教育活動」は新しいものを創るということよりも、前例踏襲に陥ることなく新たな価値の発見や意味づけを行うことが意図されており、そこで具体的なポイントとして示されているのは「授業づくり」と「安全教育＝防災教育」だった。一見平凡で学校経営の旗印としては控えめに見えるが、新たな価値の発見や意味づけという視点からすれば、非常に深みのある概念であり、しかも学校の日常を支える基盤でもある。実際、B氏は「教師の指導力を高め、質の高い授業づくり」を学校経営において最も重視しており、外部より指導者(大学教授)を招聘するなどの取組を進めていた。校内研究を推進する過程で教師一人ひとりの授業づくりに関わり、教材研究・指導案の作成・TT授業等の具体的を通じて、生徒指導や学級づくりなど現場の教育実践にも指導力を発揮した。

さらには、授業づくりの前提としての日常の生活指導において規律意識を高めることも重視されていたことを指摘しておきたい。例えば、「廊下は静かに歩く、走らない」や「朝会や集会時の整列・移動は整然と静かに、話を聞く」といった日常の決まりごとの徹底が、震災時にもパニック状態に陥らなかった要因ではないかとB氏は捉えている。その成果は、遺構に示された当時の児童の言葉¹³からも推測できる。そして無用な混乱が生じなかったこと、すなわちレジリエンスが高まる教育活動が実質的に実践されていた証左であろう。

第3は、学校経営における保護者や地域住民との連携協働を重視していたことである。B氏が同校に着任した震災の3年前は、保護者の学校に対する関心が弱く、PTA総会でもごく一部しか参加しないという状況だったという。児童の教育にとって好ましくないことから重要な改善点と捉え、保護者や地域の人たちに積極的に授業や講演会を公開することで児童の学びや育ちを共有し、学級懇談会や教育講演会などへの参加を促すなど工夫を行うことで実効性を高め、協力・連携の礎として子ども観・教育観の共有を強く推進し、学校経営方針の理解や浸透を図った。その成果の様子は学校評価書から読み取ることができる。平成22年度の学校関係者評価においては保護者アンケート(回収率98%)において、「学校は教育方針をわかりやすく伝えている」「学校は教職員が協力して学校運営にあっている」「学校行事(運動会、学芸会等)は充実している」のいずれも肯定的な回答が95%以上であるとともに、教職員の自己評価でも同様の回答傾向が見られ、B校で描いたビジョンが共有され実現されていたことがうかがえる。

第4は、学校が置かれている環境・状況において現場重視の姿勢で安全教育を行い安全な学校づくりを進めていたことである。地域や学校によって想定すべき危機の類型や性質は異なる場合があり、とくに、東日本大震災で焦点となった津波はその典型であろう。B氏の着任前からB校では地震と津波連動の避難訓練は行われており、これが「防災文化」として踏襲されていた。しかしB氏は避難訓練時の真摯さの不足を感じ、当該地域では近い将来に震度7程度の地震発生が予想されていることを児童自身に知らせ「自分の命は自分で守る」真剣な避難訓練を行うよう指導を強め、担当者にも避難訓練の実施内容の見直しや周知を求めた。実際、大震災の2日前にも大規模な地震が発生した際、事なきを得たが避難が滞った学級があり、担当者を通じて注意を喚起したとのことだった。無事という結果のみに安住せず、細かなプロセスにも傾注されていたことが分かるエピソードである。

このことは現場の出来事に対して敏感であること、失敗やうまく行かないことから学ぶという高信頼性組織化のプロセスに明確に位置付く行動であることを指摘しておきたい。

4. 分析と考察

2校の事例には高信頼性組織化に向けた学校経営のため、以下の示唆が得られる。

(1) 学校を開き、つなぐことの重要性

学校を開き、つなぐことの意義については、安全な学校づくりという視点からとくに下記の3点が指摘できる。第1は学校が説明を行うことで協力を得られ、信頼関係を構築し、地域の資源や情報を共有できる。第2に保護者や地域が一体となって子どもの安全を守るという意識が醸成されるとともに、自らが当事者意識を持って、安全な学校づくりおよび地域づくりを推進する基盤を形成する。第3として、学校と地域が一体となって連携して対応する能力の拡大および資源の共有は、困難な状況下でも変化を吸収し、変化に適応す

る能力すなわちレジリエンスの強化にも貢献すると考えられる。

安全な学校は地域の安全とも密接に関連する¹⁴。とくにB校では震災に襲われたときの地域住民の行動を通してそのことが示されている。

(2) 管理職のものの見方・考え方

A氏もB氏も、失敗から学ぶ、物事を単純化してとらえない、現場情報を重視する、専門家の知見を活用するという姿勢が見られた。これらは高信頼性組織の特徴であり、同時に組織としての学習志向性を高めることになったと考えられる。A氏は防災コーディネーターY氏の批判的な助言を受け入れ、手近な資源を活用した時間・経費・機関間調整にコストを要しない安易な防災訓練を大幅に修正し、その時点で可能なことを徹底して行った。この姿勢が危機管理観の変化をもたらしたものと考えられる。必要な情報を収集するとともに、教職員や関係者からの意見にも耳を傾け、現場との乖離が生じないことに意を注いでいた。またB氏の大震災2日前に行った避難時指導への対応はその方法も含めて大きな違いを生みだした要因かもしれない。

具体的な対策レベルでは、可能な限り複合的な補完手段が立案されており、単純化を避けようとする傾向も見て取れた。それは、上述のとおり、A氏にもB氏にも複合的な視点を持った立案がなされていたことにも表れており、多様な情報を積極的に受け入れ、省察的な思考を図ろうとする組織づくりあるいは学校経営の様相が浮かび上がってきた。

(3) 学習する組織としての安全な学校

両氏の学校経営アプローチからは組織学習を可能にする要件を2点指摘できる。

第1は、安全な学校づくりにおける学習の前提として、心理的安全性の重要性がより顕著に示されることである。例えば、外部環境の急激な変化により統制化を図らざるを得ない状況下でも、権能を与える(enabling)集権化・公式化を図り、メンバーの自律性と協働性を確保するためにも、対人関係において恐れのない状況を組織が創出できる。

第2は、組織の学習能力が高まることでレジリエンスが向上し、それによって学習能力がさらに向上するということである。いずれの学校においても教職員や地域住民に対する管理職の関与が彼らの主体的な行動を助長するように働いたことが見て取れる。その関与の焦点は“教育”にあったことも指摘できる。

これは、高信頼性組織としての学校が成立するためには、学校の持つ本質的な機能(=教育)を核に据え、その実現を図る過程(=実践)が重要であること。換言すれば、学校に関わる全ての人々がめざす学校像(ビジョン)を描くこと、その実現に対して個々人が貢献しながら、より質の高いコミュニケーションを通じて、描いたビジョンを実現しようとする営みを実現することによって、不測の事態に対しても原理原則を見失わず、安定的なパフォーマンスを維持できる(安定的に質の高い営みを安定的に継続できる)高信頼性組織としての学校がつくられる、あるいは、学校の高信頼性組織化が図られると考えられる。そして、一見迂遠に思える学習活動と学校危機管理が、学校づくりという動的なプロセスの中で統合されることで、児童生徒だけではなく、児童生徒の教育に関わる教職員、地域住民が学校づくりに巻き込まれると同時にそれぞれが主体性を持って学校づくりに関与することが期待できる。

5. 成果と課題

「危機管理」を「安全な学校づくり」に包摂することで、日常的な学校の組織化の態様あるいは方略を組み替えることができる。そこでは、安全な学校づくりは消極的・防御的な意味において捉えるべきものではなく、児童生徒の教育活動をより積極的かつ効果的なものに高めていくための大前提でなければならないことを示すものである。

本稿では、Safety-Iの安全観から統制的な危機管理に依存する学校安全の捉え方を批判的に捉え、Safety-IIの安全観に立つ高信頼性組織としての学校を描き、事例をもとに「安全な学校」をつくる組織化に関する理論的検討を試みた。その結果、日常的な教育活動を営む過程、すなわち学校経営の中に埋め込まれた理念と行動指針それに基づく実践こそが重要な意味を持ち、レジリエンスを高めるという大きな役割をもつという示唆を得た。

本稿で示した事例はいずれも成功事例であることから、予定調和的な展望に過ぎないという批判もあり得る。ただし、学校経営に関する失敗は研究の俎上に載せることが難しく、また、研究対象にできたとしても発表できる範囲に限られるという制約もある。そのため、高信頼性組織化の核とも言える「失敗からの学習」は当事者が自らの体験を省察・再分析し蓄積する必要がある。そのような集約的知見を蓄積していくことが今後の課題に応えることになる。本稿を教職大学院の研究報告とすることで、そのような課題に各学校等が取り組み、研究知と実践知が相互に往還しながらより高い知見を創出すること期待したい。

注

- 1 本件は上告されたが訴えは退けられ確定判決となった(2019年11月10日)。
- 2 ただし文部科学省はこの点は峻別をしている。ウェブサイトでは「学校安全」が前面におかれ、例えば、「教職員のための学校安全 e-ラーニング」で『『生きる力』を育むという学校教育の目標を着実に実現する上では、学校における安全教育・安全管理のより一層の充実・推進を図ることが不可欠です』と示されている。
- 3 本稿では組織を動的に捉えることを重視するため、高信頼性組織(化)と表記する場合がある。環境やメンバーなど様々な要素が変動する中で協働およびコミュニケーションを図りながら共通目的の実現に向かう過程で組織が成立するという見解に立つためである。
- 4 レジリエンスについての詳細な検討は福本・湯藤(2022)において行った。
- 5 シルバー(1986:94-117)によれば、想定外の事態には無力、職務範囲の限定、訓練された無能などが逆機能とされる。
- 6 公式化(formalization)とは、職務を進める際の標準的な手続きに関わる概念であり、集権化(centralization)とは職務権限の集中・配分の原理に関わる概念である。
- 7 Bush, Tony 'UK Education Now: Managing Risks and Crises.' 2023年2月17日, 東京:専修大学神田キャンパス. 日英教育学会公開ワークショップにて。
- 8 事例1については前所属機関の研究倫理審査委員会の承認を得た(教研承-R2-005)。事例2については本稿執筆時の所属機関では研究倫理審査委員会の審査対象外(審査不要)とされたが、前所属機関の研究倫理審査基準に基づいて調査を実施した。
- 9 B校については公刊された資料があり、B氏は雑誌論文を発表するなど顕名であるが、他事例と揃えるため匿名化する。

- 10 日本放送協会「NHK スペシャル-津波避難何が生死を分けたのか」(2021年3月6日放送)
- 11「NHK スペシャル津波避難 何が生死を分けたのか」(https://www.nhk.or.jp/archives/teachers-1/list/pdf/2022016_point.pdf)
- 12 本稿では、鈴木洋子(2012)「震災時における校長のリーダーシップ—石巻市門脇小学校のケース—」『教職研修』2012年5月号, 109-114. 鈴木洋子(2014)「『こなす教育』から『創る教育』へ」『教職研修』2014年10月号, 100-101. を参照した。
- 13 遺構には「転校後の学校での避難訓練が B 校に比べて緩慢であり、本当に災害時に役に立つのか」という疑問を記した児童の文が掲示されており、当事者として事前の防災学習の意義を認識したことがわかる。
- 14 本稿では紙幅の関係で取り上げられなかったが、米国における学校安全は学区—学校—地域の一貫性を図ることが求められ、筆者の調査したある学区の危機管理官が地域連携を担当していることから、学校安全における地域との連携の重要性が注目される。

参考文献

- Adler, P. S. and Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41, 61-89.
- エドモンドソン, A.C. (2021) 野津智子訳『恐れのない組織』英治出版。
- 福本昌之 (2019) 学校における高信頼性組織化論の適用可能性—危機管理体制構築の視点から—, 中国四国教育学会教育学研究紀要(CD-ROM 版) 64, 537-542。
- 福本昌之・湯藤定宗 (2022) 「学校組織におけるレジリエンス概念の適応可能性—不測の事態への対応プロセスを通じて—」教育学研究紀要(CD-ROM 版) 第 67 巻, 355-366。
- Hollnagel, E. (2012) 「レジリエンス—不安定性への取組み」, E. Hollnagel, D.D. Woods and N. C. Leveson 編, 北村正晴訳『レジリエンスエンジニアリング—概念と指針』, 日科技連, pp.11-19.
- ホルナゲル, E. (2015). 北村正晴ほか訳『Safety-I & Safety-II : 安全マネジメントの過去と未来』海文堂出版。
- Hoy, W K., and Sweetland, S R. (2000). School Bureaucracies That Work: Enabling, Not Coercive. *Journal of School Leadership*, 10, 525-541.
- ISO (2018) 'ISO 22300:2018 Security and resilience — Vocabulary.' (英和対訳版, 日本規格協会「セキュリティ及びレジリエンス—用語」2018)。
- 文部科学省 (2019) 『学校安全資料 「生きる力」をはぐくむ学校での安全教育』独立行政法人日本スポーツ振興センター。
- 西條剛央 (2021) 『クライシスマネジメントの本質—本質行動学による 3.11 大川小学校事故の研究』山川出版社。
- シルバー, P. (1986), 岸本幸次郎ほか訳『教育経営学の基礎理論』コレール社。
- ワイク, K. E., サトクリフ, K. M. (2017). (中西・杉原・高信頼性組織研究会訳) 『想定外のマネジメント[第 3 版]: 高信頼性組織とは何か』文真堂。

(謝辞) 本研究は JSPS 科研費 JP20K02739 の助成を受けたものです。また、本稿の作成にあたって A 氏および B 氏には多大なご協力をいただき、あらためて厚くお礼申し上げます。