

星槎大学機関リポジトリ

論文種別	資料
タイトル	ある中学校長が COVID-19 の危機下で行った 121 の意思決定 —全国一斉臨時休業中の卒業式までの分析—
Title	
著者	生貝博子・仁平義明
Author(s)	
誌名	星槎大学大学院紀要
Citation	<i>Seisa University Research Studies in Education</i>
巻	Vol.4
号	No.1
ページ	pp. 29-35
発行日	September 29, 2022
URL	http://id.nii.ac.jp/1486/00000288/

資料

ある中学校長が COVID-19 の危機下で行った 121 の意思決定 —全国一斉臨時休業中の卒業式までの分析—

生貝 博子^a・仁平義明^b

(星槎大学大学院教育学研究科)

1. 問題と目的

新型コロナウイルスによる感染症 (COVID-19) によって、すべての学校の校長が長期にわたり緊急の意思決定を迫られることになった。本論文は、文部科学省からの令和元年2月21日付通知「重要：学校における新型コロナウイルスに関連した感染症対策について」にはじまり、学校行事の中でも特に重要な意味をもつ卒業証書授与式 (以下、卒業式) が、数多くの変更を伴って行われるまでの21日間に、A市のB中学校長が行った121の意思決定について分析をし、校長の危機管理について新たな視点を提供しようとするものである。

COVID-19の学校教育への影響は、特に卒業式に関連して校長はじめ教職員も保護者も経験がない大混乱をもたらした。2月25日付の文部科学省の事務連絡「学校の卒業式・入学式等の開催に関する考え方 (令和2年2月25日時点)」では、学校の卒業式はまだ実施の方向にあった。それから2日後の2月27日、当時の安倍首相は「全国一斉臨時休業」を表明し、翌28日、文部科学省は「新型コロナウイルス感染症対策のための小学校、中学校、高等学校および特別支援学校等における一斉臨時休業について (通知)」を発出した。

これ以前の学校の危機対応については、2018年、文部科学省は『学校の危機管理マニュアル作成の手引き』を改訂し、いくつかの「新たな危機事象への対応」を加えたが、今回のような感染症は想定外になっていた。そのため各学校では、COVID-19への対応は混乱を極める結果になった。

A市教育委員会 (以下、教育委員会) は、小中学校を3月2日午後から3月24日の春休みまで臨時休校としたが、学校では3月12日に卒業式を控えていた。A市では2月27日に感染者1名が報告されてから、日々感染者が増加し、特に卒業式での歌唱の実施の是非が検討され、対応が二転三転した。

本論文の目的は、COVID-19による全国一斉臨時休業中の卒業式までに中学

2022年6月1日受理

^a 星槎大学大学院教育学研究科修士課程

^b 星槎大学大学院教育学研究科教授

校長が行った連続的な意思決定の過程と要因の関係を明らかにし、従来の「学校危機管理マニュアル」では対応できない、新たな危機に対応するための方策について示唆を得ることである。

2. 方法

1) 調査対象者と調査期間

対象者は東京近県 A 市 B 中学校校長である。データ収集開始時の B 校長の学校教員歴は 37 年、そのうち卒業生になる 3 年生担任経験は 5 回、教頭経験は 2 年、校長経験は 5 年であった。また、教育委員会内で指導主事として 7 年の経験があった。調査期間は、B 中校長が COVID-19 への対応を求められるようになった 2020 年 2 月 21 日から 3 月 12 日の卒業式までの 21 日間である。

2) 分析したデータ

校長の意思決定が必要になった卒業式実施に関するすべての事項について、文部科学省、県や市教育委員会の発出文書、学校発出文書やメール、校長や教頭のメモ等の記録をもとに、次の 8 項目について分析を行った：①文部科学省・厚生労働省からの学校への通知・通達の数、②A 市教育委員会、A 市校長会からの通知、指示、連絡の数、③PTA・保護者からの要請・情報等の数と内容、④校長として必要になった決定事項と数、⑤意思決定のために開催した会議の種類と数、⑥意思決定のために相談した相手と数、相手との関係、⑦決定の変更とその内容、⑧校長として行った意思決定内容と報知方法の数。

これらの記録をもとに、この期間に校長が行った意思決定が、どのような要因に規定されていたかを明らかにするために、「週当たりの意思決定数」(④)と「1 件の意思決定あたりの校長本人を含む相談関与者数」(⑥)の間の相関を求め、意思決定の緊急性の様相がどのように変化していったかを分析した。

3. 結果

1) 省庁・教育委員会から学校への対応の求め

当該期間に教育委員会を通じて学校が受理した文部科学省および厚生労働省からの COVID-19 に関する文書は、文部科学省 17 通、厚生労働省 1 通、合計 18 通であった。内訳は、「通知」が 4 通、「依頼」が 1 通、「重要」と記載された「事務連絡」が 5 通、特記のない「事務連絡」が 8 通であった。

2 月 21 日、教育委員会は、文部科学省の「重要：学校における新型コロナウイルスに関連した感染症対策について（通知）」を発出し、学校行事について

は重要性・緊急性・参加者を鑑み学校長の判断で実施し、卒業式については国や県から新たな指示がない限り実施することを学校に通知した。一週間後の2月28日には、文部科学省は「新型コロナウイルス感染症対策のための小学校、中学校、高等学校および特別支援学校等における一斉臨時休業について（通知）」を発出し、卒業式を実施する場合には、感染防止のための措置を講じ、必要最小限の人数に限って開催する等の対応をとることを求めた。2月29日、教育委員会は、臨時校長会議で、卒業式は極力簡素化し、飛沫感染の防止のため国歌は伴奏のみにすることを求めている。次いで、3月4日は、A市中学校長会長名で、「原則、歌唱はなし。ただし、どうしても希望する場合は歌も最小限にする。」というあいまいな指示を出している。しかし、卒業式3日前の3月9日、教育委員会は「至急・重要」のFAXで「卒業式における歌唱については、一切の歌唱は呼びかけ等については行わないこと」という変更を指示した。

このように、2月21日から3月12日の卒業式までの間に、教育委員会や校長会から最終的に学校に届いた、ときにあいまいな指示や前の指示を撤回する通知は合計21通であった。

2) 校長の意思決定数と相談者数

この間に校長が行わなければならなかった意思決定の総数は121件、1件当たりの校長本人を含む意思決定関与者数の平均は1.94人であった。

これらの意思決定のために開催された会議は、幹部会議（校長、教頭、教務主任）が6回、生徒指導部会が1回、学年主任会議が1回、緊急学年主任会議が1回、職員会議が1回であった。また、このほかに校長が意思決定を行うにあたり、意見を求めた対象者はきわめて広い範囲に及んでいた（最多一日の事例は表1参照）。教頭は、校長の意思決定121件中のうち88件（72.7%）に関与していた。また、校長は養護教諭に121件の決定中14件の相談をしている。

3) 校長の決定変更と要因

卒業式までの校長の意思決定については、時間の経過とともに決定の判断基準が変化していた。安全対策については、当初は選択肢が多数ある中で、多数の人の意見を聞きながら校長は検討していたが、徐々に「実施するか」「実施しないか」といったような二者択一的なものになっていった。

また、校長の意思決定では、環境要因の悪化、文部科学省や県教育委員会、さらには教育委員会の方針の変更から、一度決定した内容がとくに後半に集中して30回も変更されていた。中でも、卒業生の合唱については、教育委員会や校長会などの上部組織で一度決定したことが、その後、朝令暮改の様相を呈

し、その都度、校長は対応を変更せざるを得ない状況に陥った。

表1 2月27日のB中校長の意思決定内容

決定 番号	時間 区分	関係通知文書	決定内容	決定関与者
1	朝	2/25 教育委員会	PTA 常任委員会日程変更	校長・教頭
2	朝	2/25 付文部科学省	卒業式学校評議員臨席中止	校長
3	朝	2/25 付文部科学省	卒業式地域町会長等臨席中止	校長
4	朝	2/25 付文部科学省	卒業式学校評議員挨拶中止	校長
5	朝	2/25 付文部科学省	卒業式保護者校舎内立入禁止	校長
6	朝	2/25 付文部科学省	卒業式PTA役員臨席中止 ^a	校長・PTA会長
7	朝	2/25 付文部科学省	卒業式PTA会長挨拶中止	校長・PTA会長
8	朝	2/25 付文部科学省	卒業式学区小学校長臨席中止	校長・小学校校長
9	朝	2/27 教育委員会	卒業式市議会議員臨席中止	校長・教育委員会
10	朝	2/21 教育委員会	地域行事への吹奏楽部の参加 ^a (中略)	校長、教育委員会
30	午後	2/27 教育委員会	部活動は当面の間対外試合中止	校長
31	午後	2/27 教育委員会	健康観察継続、カード配布	校長・養護教諭
32	午後	2/25 教育委員会	年度末保護者会資料の内容決定	校長
33	午後	2/27 教育委員会	3/4の予餞会中止 ^a	校長・教務主任 教頭・生徒会主任
34	夜		オンライン学習用ID再配布	校長・ICT担当
35	夜		休業中の学習や課題の提示方法	校長
36	夜		2/28日程変更	校長・前同僚校長
37	夜	2/27 教育委員会	部活動は土、日も含めて中止	校長・前同僚校長
38	夜		日程変更のHPへの掲載	校長
39	夜		日程変更の緊急メールの送信	校長

注)^a この決定以降に変更することになった判断

4) 一日あたりの意思決定数と決定関与者数の相関

校長の意思決定の様相を明らかにするために、当該の全期間の「1日あたりの意思決定数」と「1件あたりの意思決定関与者数」の相関関係について、ス

ピアマンの順位相関を求めた(図1)。その結果、両者の間には中程度の有意な負の相関($\tau = -.505$ 、 $p = .03$)がみられた。つまり、1日あたりの意思決定数が多いほど、1件あたりの意思決定関与者数は少なくなっていた。また、1日あたりの件数が急増する切迫した状況であると、相談をしている時間はなくなり、校長一人で相談者なしに決定をしなくてはならない状況に追い込まれがちであったことが確認できた。最も意思決定数が多かったのは、2月27日の全国一斉臨時休業が表明された日の39件であった。

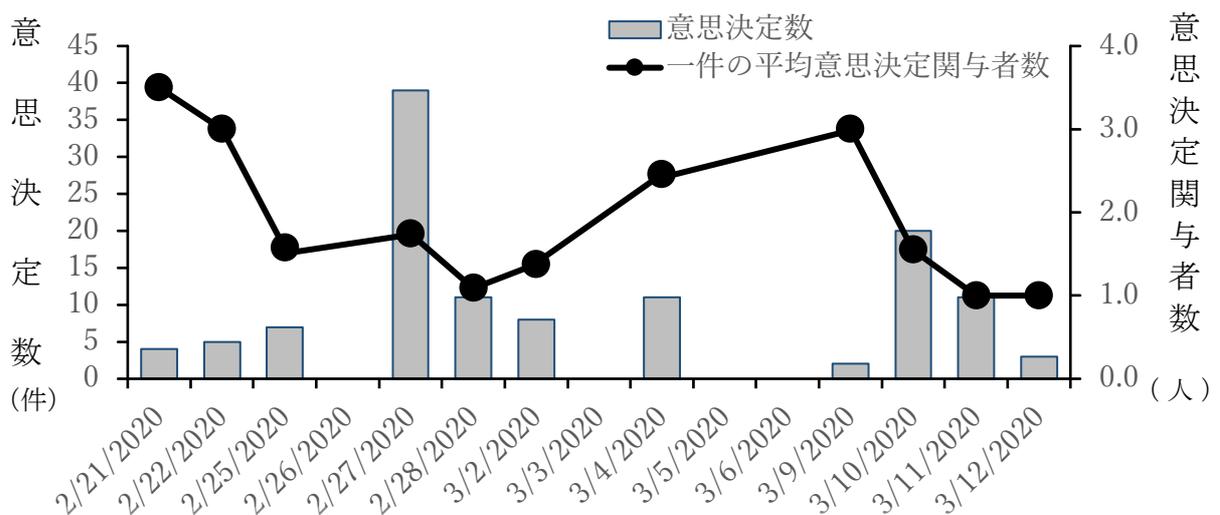


図1 B中校長の1日あたりの意思決定数と1件あたりの平均意思決定関与者数の推移。

注) 土、日曜、休日など意思決定がなかった日は含めていない。ただし、土曜日でも幹部教職員が決定のために出勤した日は含む。

5) インフォーマルな相談相手

校長が意思決定をするために相談や意見聴取をした相手については、学校内の教職員が多かった。しかし、前に同僚(教育委員会や勤務校での同僚、及び同時期に校長として勤務した者)だった校長のようなインフォーマルな相手への相談も少なからず行われおり、2月21日、25日、2月27日、28日、卒業式の直前の3月10日と、合計11件の相談が見られた。インフォーマルな相談相手とのコミュニケーション方法は、時間的な余裕があり詳細な情報交換を図りたいときは電話、切迫度が増しているときはメールが主であった。また、時期は、主任会議や幹部会議といった重要な会議の前後に集中していた。

4. 考察

1) 卒業式の意味－最後の教育の機会としての卒業式－

今回の校長の意思決定の中心的な問題は卒業式にかかわることであり、問題がたんなる「感染症に対する危機の管理」ではなく、「教育そのものの危機の管理」だったことにある。卒業式はたんなる節目の「儀式」にとどまらない、中学校生活最後の短期間に凝縮して行われる「教育の機会そのもの」だからである。「3年間の教育の成果」を示すために、卒業式前の短期間に様々な活動のトレーニングを行う。その中でも、象徴的な「卒業生の合唱」が、教育委員会によって禁止されたことは、「最後の教育の機会の危機」だったともいえる。

2) 校長の孤独感と連帯感

もう一つ今後さらに検討しなければならない問題は、校長の「孤独感」と「連帯感」の問題である。Kelchtermans et al. (2011)は、校長にとって校内で同じ職位の人間は自分だけであるという校長の「孤独感」を指摘し、この「孤独感」を解決するためにとれる方策は、学校の運営に協力してくれる教師の「コア・メンバー」をつくることだと述べている。

今回の研究で、校長の意思決定は、校内では教頭をはじめ、教務主任、養護教諭他、多くの教職員への意見聴取や提供された情報をもとに、校長・教頭・教務主任から構成される幹部会議で行われていたことが明らかになった。一方では、校長が特に重要な意思決定を行う前の相談相手には、以前に同僚だった校長のような「インフォーマルな相談相手」が含まれていたのが特徴的であった。校長とインフォーマルな相手との相談は、双方向的な性格のもので、「情報共有」を図ると同時に「連携形成」の機能を果たし、意思決定に小さくない影響を与えていた。他の学校の校長たちとのネットワークは、校長の意志決定のサポートを提供していた。その意味では、校長は緊急事態においても「孤独であるが孤独ではなかった」といえるかもしれない。

5. 本研究の限界

本論文は、COVID-19 パンデミックという特殊な緊急事態における一人の校長の意思決定の過程と要因に関して検討を行ったものである。それゆえ、緊急事態下で「一般に」校長という立場にある者の重要事項に関する判断や心情に、多くの要因がどの程度影響を与えていたかについては、多数のサンプルによる定量的な分析が必要になるであろう。しかし、本研究は多数のサンプルによる分析を行う際にどのような要因を検討するかについて示唆を与えてくれると考

えられる。

6. 結論

COVID-19による危機的な事態での中学校の「卒業式」に係る校長の意思決定には、「多項目、多関係者、多面影響型の意思決定」という特徴があった。関係者も、校内の関係者から元同僚のようなインフォーマルな関係者にわたっていた。さらに、決定は生徒に影響するだけでなく、地域の関係者や保護者の卒業式参加にまで波及することになった。

結果では、校長の「1日あたりの意思決定の数」と「一つの決定のために相談をした人数」との間には、中程度の有意な負の相関があることが明らかになった。すなわち、1日あたりの意思決定数が多いほど、1件あたりの意思決定関与者数は少なくなっていた。この結果は、決定の切迫度が高いほど、校長は孤独な決定を行わなければならない実態を示していた。

7. 利益相反

本論文に関して、開示すべき利益相反関連事項はない。

謝辞

本研究で記録の整理保管に協力いただいたB中学校の教頭先生に心より謝意を表します。

付記

本研究は、星槎大学大学院教育学研究科修士論文(2021年3月提出)の一部に加筆修正したものである。

引用文献

Kelchtermans, G., Piot, L., & Ballet, K. (2011). The lucid loneliness of the gatekeeper: Exploring the emotional dimension in principals' work lives. *Oxford Review of Education*, 37, 93-108.

文部科学省(2018). 学校の危機管理マニュアル作成の手引 文部科学省