

「不審者対応における校長の果たす役割とリーダーシップ」

森重 俊幸

The Principal's Role and Leadership in Taking Countermeasures against Suspicious Persons

Toshiyuki MORISHIGE

学制の発布（1872）以来、学校は本来安全な場所であるという「学校安全神話」認識が、昨今の子どもや教職員が犠牲になる事件が相次いで生じたことによって、大きく崩れてきた。そのため各学校は、不審者対応のマニュアルを作成するなどして、その対応に取り組んでいる。

そこで、本稿においては、不審者対応に焦点をあてて、校長の果たすべき役割と責任、さらに校長のリーダーシップのあり方について述べる。

1. はじめに

学校にいわゆる“不審者”が侵入して児童を殺傷した最初の事件は、平成11年12月に京都市立日野小学校で起こった児童殺害であるが、その後も小・中・高等学校において傷害事件が発生した。なかでも、児童8人が死亡し、教員・児童合わせて13人が重軽傷を負った平成13年6月の大阪教育大学教育学部附属池田小学校で生じた事件は、国民に大きな衝撃を与え、学校危機管理体制の不備が露呈されることとなった。

その後、平成14年2月には文部科学省が「学校不審者侵入時の危機管理マニュアル」を作成し、それを基に教育委員会と各学校が実情をふまえた学校危機管理マニュアルを作成して児童・生徒の安全確保に懸命に取り組んできたにも関わらず、平成17年2月には大阪寝屋川市立中央小学校で卒業生による教職員3人の殺傷事件が発生した。この中央小学校では不審者対応マニュアルに基づいて対処したものの結果的には被害者を出すこととなり、不審者対応の困難性を示すに至ったが、この二つの事件に共通することは、子どものみならず教職員も被害の対象となっていることである。

また、これまでにわが国での事例はないが、近隣国である韓国や中国で頻発している校内における人質事件についても、今後、日本においても凶器を所持した犯罪者が警察に追い込まれて学校に侵入し、児童・生徒を人質として立てこもる事件も十分想定できる。

私たちはごく最近まで、学校は危険な場所ではなく、安全な場所であるということを当た

り前のこととして受けとめてきた。明治以降の近代化の流れの中で、日本の教育は学制発布(1872)以来、学校は「学びの場」「人間形成の場」としてその在り方が問われ、教育内容の充実に主眼が置かれてきたが、これは、「人間を善」とみる教育の枠組みの中で捉えられてきたものである。

これまで、学校内における危機管理は、火災・地震などの防災訓練や交通安全教育等を主として取り組まれ一定の成果を挙げてきたが、近年の不審者による殺傷事件が生起することは、全く想定されずにいた。

さらに、児童の登下校時に係る事件も、平成17年11月の広島市立矢野西小学校女児児童が下校中に外国人によって室内で殺害されるなど、学校内だけでは対応できない学校の課題も浮き彫りになっており、児童・生徒の安全を確保するためには、保護者や地域社会の理解と協力が不可欠となってきている。

本稿においては、学校危機管理全般を網羅的に取り上げるのではなく、“不審者対応”に焦点をあてて、如何にして児童・生徒の安全確保と命を守るかの方策を吟味すると共に、重要な役割を担う校長の果たす役割と望ましいリーダーシップについて考察を進めることとする。

2. 学校危機管理とは

学校の重要な課題の一つに、危機管理体制の確立がある。

文部科学省によれば、学校危機管理は、「子どもや教職員などの生命や心身などの安全を確保することである。そのため、危険をいち早く発見して事件・事故の発生を未然に防ぎ、子どもや教職員などの安全を確保することが最も重要である。併せて、万が一事件・事故が発生した場合には、適切かつ迅速に対処し、被害を最小限に抑えること、さらには事件・事故の再発防止と教育の再開に向けた対策を講じること」が目的として示されている。

学校危機管理について渡邊(2008)は、具体的な危機管理の対象として次の内容をあげている。

(1) 学校安全の領域

生活安全、交通安全、災害安全(防災)に関わる内容を指す。学校安全の領域では、主として学校の管理下で発生する事故やそれによる傷害が問題となる。

また生活安全には防犯も含まれる。交通安全に関しては交通事故による被害を防止することはもちろん、加害者にならないことも重要な課題と言える。

また災害安全には、火災、地震災害、気象災害のほか、原子力災害のような科学技術の発展に伴う災害も含まれる。

(2) 学校保健の領域

この領域では、感染症、食中毒のような急性疾患、心臓病、腎臓病、糖尿病のような慢性疾患が挙げられる。また光化学スモッグの発生のような大気汚染、あるいは水道水の汚染などの環境問題もまた危機管理の対象となる。なお、厚生労働省では「医薬品、食中毒、感染症、飲料水その他何らかの原因により生じる国民の生命、健康の安全を脅かす事態」を健康危機管理の対象としているが、学校保健における危機管理の課題と重なる部分も多い。

（３）生徒指導の領域

いじめ、自殺、非行など生徒指導上の諸問題の多くは、危機管理の対象となる。特に自殺あるいは自殺未遂は命に関わる問題であり、学校においてはリスク・マネジメントの面から予防の取り組みが不可欠となる。児童・生徒による犯罪の加害行為もまた重大な危機管理の課題である。

（４）教師による犯罪行為

教師による児童・生徒へのセクシャル・ハラスメント、体罰、その他の犯罪行為は管理職や教育委員会にとって備えておくべき課題であるとともに、それらの発生防止対策は重要かつ緊急な課題であると言えるであろう。

（５）その他、地域で発生する諸問題

学校自体が問題の発生源ではなく、地域で発生した事件・事故に対して学校が備えておくべき課題もある。

たとえば学校の位置する地域社会で発生した犯罪があげられる。平成19年5月に愛知県において、拳銃をもった男が人質をとって自宅に立てこもるという事件が発生し、近隣の小・中学校では保護者による児童・生徒の引き取りが行われたが、このような不測の事態においても適切に危機管理を行う必要がある。

このように、学校危機管理は多様な内容を含んでおり、その全てを完璧なまでに対応することは現実的に不可能であるが、それぞれの学校においては、学校の実態、地域の状況等をふまえた最善の方策を検討し、児童・生徒の安全の確保と命を守るための取り組みを進めている。

星（2006）は、学校の危機管理体制について、学校を『点』として、学校と自宅を結ぶ通学路を『線』として、地域を『面』として児童・生徒を守ることを述べているが、このことは学校だけの取り組みで児童・生徒の安全確保ができるものではなく、学校を軸とした連携の必要性和重要性を示唆している。

3. 校長の職務

学校危機管理は全教職員が取り組むのは当然であるが、とりわけ校長の果たす役割は最高

責任者として重要であり、強いリーダーシップの基に推進していかなければならない。

では、校長はどのような職責を担っているのでしょうか。ここでは、法的根拠に基づいて校長の職務と責任について述べる。

(1) 校長の職務

学校教育法第28条第1項によれば、「小学校には、校長、教頭、教諭、養護教諭及び事務職員を置かなければならない。」とされ、学校には最高責任者として校長が必ず配置される。さらに、学校教育法第37条には、校長の職務として「校長は、校務をつかさどり、所属職員を監督する。」としている。

「校務をつかさどり」は、学校のあらゆる仕事を掌握し、それを責任をもって処理することを意味する。「所属職員を監督する」は、学校に配置されている全ての教職員を対象とする。監督とは、法律用語であり、内容として、監視、許可、承認、命令、取消、停止、権限争いの決定等、およそ校務運営上必要な種々の行為を含むものである。

さらに、校長が学校の長であり、最高責任者であることを法律的な意味の観点から捉える。

まず、第一に、校長は学校の管理者という点である。公立学校を設置し、管理するのは地方公共団体であり、その管理機関として教育委員会が置かれている。しかしながら、それぞれの学校の内部の管理運営は教育委員会が行っているのではなく、各学校の校長である。校長は、学校の人的管理はもちろんのこと、教育運営管理についても最高責任者として権限と責務をもっている。

第二に、校長は学校を代表しているということである。学校は法人格をもつものではないため、学校そのものが権利を得たり、義務を負ったりするわけではないが、教育活動を行う機関として、一定の主体性と独自性をもつ存在である。したがって、学校が教育理念や教育目標などを保護者、地域等に示し、理解を求め、協力を得ることも学校の教育活動の遂行には不可欠である。その発信は、校長名でなされるため、ここに学校代表者としての校長の意味がある。

(2) 校長の責任

校長は最高責任者として多くの権限が与えられ、学校運営の最高の決定権をもっているが、それだけ責任も重くのしかかってくる。そのため、校長の判断は、的確性、妥当性、正当性等が問われることとなり、それが児童・生徒の生命に関わるような事項については、より慎重に為されなければならない。当然のことながら、その職務の執行を誤ったり、怠ったりした場合には責任が問われることになる。その多くは、倫理的ないし道義的な意味での責任が問われることが多いが、事柄によっては法律的にも責任が問われることとなる。

さらに、法律上の責任としては、民事上の責任が問われることもある。それは、校長の重大な過失により児童・生徒が事故を被った場合には、学校の設置者である地方公共団体が損害賠償にあたってとしても、校長に対する求償として民事上の責任追求が為されることも想定できる。

故に、校長は学校運営上の全ての責任を担っていることを深く自覚し、学校危機管理においても用意周到に職務を遂行しなければならないのである。

4. 不審者とは

現在一般化されている『不審者』とは何者を指すのであろうか。

文部科学省が平成14年に作成して、全国の教育委員会を通じて幼稚園・小学校・中学校・高等学校のすべてに配布した「学校への不審者侵入時の危機管理マニュアル」によれば、不審者の定義付けとして「正当な理由がなく校地や校舎に立ち入ったり、立ち入ろうとする者を『不審者』と呼びます。」としている。しかしながら、不審者を特定する要件としていわゆる“怪しい人”“疑わしい人”は、何をもって判断するかについては大いに疑問の残るところである。それは、個々の主観的な判断により、ある者は人相でそれを規定しようとし、ある者は服装で規定しようとする。また、予測される心理状態を含めた立ち振る舞いで規定する人もいるかもしれない。こうした、いわゆるノンバーバルコミュニケーションによる“見た目”は個々の捉えによって異なることから、不審者たる定義と判断は極めて困難なものとなり、敢えて定義づけする基準は存在しないのではないかと考える。問題なのは、不審者ではなく、不審な行動あるいは行為と呼ぶ方が適切であると考えるが、本稿においては文部科学省が示している『不審者』の表現を用いる。

文部科学省のマニュアルによれば、不審者対応については、事件発生時または事後対応が中心となった内容である。しかし、最も重要なことは、対症療法的な取り組みではなく、不審者が学校に侵入できない、また、侵入を諦めるような対策がとられているかどうか、さらに登下校中の安全確保はなされているかなどの未然防止策である。後手後手にまわってしまうような危機管理では、児童・生徒の安全と命を守ることはできない。

5. 内なる取り組み

全ての教職員が危機意識をもつためには、校長の強いリーダーシップが求められる。

では、教職員の危機管理意識はどの程度なのであろうか。それについて、ある県で行われた小学校教職員による意識調査がある。

小学校教職員（N=178）を対象に危険意識調査を行った大泉（2006）の結果によれば、「危険意識を身につけているか。」の問いに対して、『はい』と回答したのは39%で、『どちらと

もいえない』が46%,『いいえ』が8%,『わからない, 未回答』が7%であった。

年代別にみると, 30代で『はい』と答えた人は29%にしかすぎなかった。さらに, 「校内での最悪の事態に備えられますか。」との問いに対しては, 『はい』と答えたのは全教職員のうち22%だけであり, 『いいえ』が17%, 『わからない』が60%で, 『その他』が1%の結果であった。ここでいう「最悪の事態」とは, 凶器を持った不審者の学内への侵入によって子どもや教職員に死傷者が出る恐れがあることを指しているが, この結果から, 教職員の危機管理意識の低さが明らかになっただけでなく, 学校の危機管理において最悪の事態を予知・予防することができていないことを如実に表していることがわかる。

それは, とすれば校長の危機管理意識が乏しいことに起因しているのではないと推察できる。校長が子どもを不審者から守ろうとする意識を強くもち, 校内において確かなリーダーシップを発揮して, 対応なり対策が講じられているのであれば, このような低い結果は出ないと思うからである。

危機管理は, 校長に「学校は安全だ。」という認識の甘さがあっては決して功を奏さない。常に, 「不測の事態が起こる。」ことを想定して, 「それが起こらないためには, どうすればよいか。そして, 何をなすべきか。」をシュミレーションし, 未然防止策を講じる危機管理の重要性を校長自らが深く認識する必要がある。

校内の危機管理の鉄則は, 校長が人任せにするのではなく, 「校長自らの目」で把握することが大切である。そのために, 校長は率先して「自らの目」で校内をくまなく点検してその危険性を把握すると共に, 浮き彫りにされた課題については, その危険箇所を教職員全員で把握し, それらの対応等を全体で協議する。つまり, 危機意識の共有化を図るのである。その際に中心となって実務を取り扱うのは生徒指導部(安全委員会等)であるが, 何よりも, 教職員に危機管理意識の高揚と意識統一を図る点においては, 校長の強いリーダーシップが求められることは言うまでもない。

学校内における不審者対応を4つのキーワードを基にアプローチを試みる。

(1) 校門

学校の入り口である校門の管理は, 学校に求められている「開かれた学校」との兼ね合いで難しさを抱える。不審者を学校に入れないことは最善の方法であるが, そのためにガードマンを配置することは有効であり, 東京都豊島区の立教小学校では, ガードマンを24時間常駐させ, 4つある校門のうち3つを閉鎖し, 開放した1つの門にガードマンが待機して出入者をチェックしている。もちろん, 保護者といえども簡単には入ることはできず, 在校しているかどうかを確認してから校内に入ることが可能となる。また, 登下校の安全についても, 児童のランドセルにICタグを取り付けて, 常時安全を確認できる措置を講じている。

しかし、ここまでできる学校は極めて少数で、公立学校にいたっては有効性は認めつつ、財政面を考慮すると実施は不可能に近い。かといって、日常的に教職員が校門に立って監視することは困難であり、学校ボランティアに頼ることに限界がある。“学校は門が閉まっていますが、入ろうと思えばどこからでも入れる”という声もあるが、やはり、校門の管理、出入り口の一本化は大切なことである。

校長は、「校門は危機管理の入り口」と捉え、児童・生徒の登下校時には校門に立って、挨拶だけではなく、児童・生徒に登下校の安全を喚起するような言葉がけも必要である。

(2) 来訪者名簿

所用で学校を訪れた際に、来訪者名簿に記入を求められることがあるが、それも学校によって対応が異なっている。ほとんどの場合、記入してもそれを担当者（ほとんどが事務職）が細かくチェックすることはない。来訪者というタグを渡されて（ない学校もある）、簡単に校内に入ることができるケースが多い。危機管理の甘さを実感する場面であるが、それは担当者の認識の甘さというよりも、校長の意識の甘さと言える。校長が不審者の排除を意識して、普段から教職員に適切な指導をしていれば、このようなことは絶対にありえないことである。来訪者名簿が、不審者を入り口で排除することの意味を校長自らが深く自覚して、教職員に適切な指導と注意を喚起することが望まれる。

(3) 学校危機管理マニュアル

学校危機管理マニュアルは、言うまでもなく作ることが目的ではなく、事件が発生した際に実効性があるかどうか重要である。学校は、都市部、農山漁村部、大規模校、小規模校等多様に存在する。さらに、校舎の配置・構造にも違いがある。そのような学校の実態に合ったマニュアルが作成されているかどうかは疑問が残るところであるが、単なる計画書であってはならない。有効かつ実効的なマニュアル作成は、生徒指導主事を中心とした生徒指導部に委ねるのではなく、校長がその作成に参画し、強いリーダーシップの基に吟味を行い、実効性のある内容となっていることが肝要である。関係部署が作成したものを職員会議でただ単に確認し合うだけの形になってはいけない。

学校危機管理マニュアルは、事件発生時、事後の対応だけではなく、未然防止対策としてのマニュアルもぜひ作成し、教職員、児童・生徒はもちろんのこと、保護者、地域、関係諸機関にも周知して協力と連携を仰ぐことも校長としての重要な役割である。

(4) 防犯機器の整備と訓練の重要性

不審者対応として、学校によっては防犯カメラが設置されているが、学校全体を隈無く把握することはできないため万全とは言えない。さらに、「さすまた」、「ネットランチャー」、「盾」、「催涙スプレー」等の機器も設置されているが、それらは一長一短があり、それぞれの有効性をしっかり把握して、“ただ置いてあるだけ”にとどまることなく、

それを十分活用するためには、教職員の訓練の場を設定することによって、『児童・生徒の命を守る』の意識を高めることも校長の重要な役割の一つである。

訓練は、教職員が研修の場として行うものと、児童・生徒に対して行うものがある。

前者においては、救急医療や消防関係者でよく用いられる手法の卓上訓練（Tabletop Exercise）が有効であり、後者は実際に即して行う訓練が主となる。児童・生徒と共に行う訓練は、警察に立ち会ってもらって指導を仰ぐ等の取り組みも取り入れたい。訓練を行う際には、当然のことながら教職員に一層の真剣さが求められる。緊張感のない訓練はいざという時に効力を発しないことを教職員は深く認識する必要がある。そして、校長は、訓練終了後の訓話で、訓練の意義と必要性を説くことが重要であり、決して形骸化した内容となってはならない。それは、校長の真剣さが、児童・生徒と教職員の危機管理意識の高揚につながるからである。

冒頭に述べた大阪教育大学教育学部附属池田小学校では、現在多様な訓練を複数回実施しており、なかでも防犯避難訓練は年5回実施し、特に年度はじめに行う訓練では事前に細かい説明をせず、不審者役の者が校舎内に入ってきた設定での対応を中心に行っている。このねらいは、予備知識なしに体験することで、自分ができること、できないことを知ることである。そこから、多様な対応の仕方を学び、その後の訓練で実践できる力まで伸ばしていくのだという。実際に被害にあった学校ならではの綿密な訓練であるが、そこまで本気で取り組まなければ、子どもの命は守れないことを示唆している。

参考までに、池田小学校の「教員の安全対策5つの原則」は次の通りである。

- 1 まず、自分にできること、できないことを知ろう
- 2 自主的な安全学習実践のために、子どもに自尊感情を育もう
- 3 危険だけを教えず、安全との差異を学習させよう
- 4 安全対策マニュアル自体ではなく、それを作る過程が重要だと知ろう
- 5 永続的な安全対策のため、教員や地域の価値観の転換を図ろう

また、特設的に訓練の場を設けるだけで児童・生徒の危機管理意識が高められるものではなく、日常的な取り組みの集大成として訓練が位置づけられるべきものである。ここでいう日常的な取り組みは、学級会あるいは朝の会、帰りの会等で担任から危機管理の指導を行うものであり、さらに学校朝会ならびに全体集会での校長訓話等を意味する。

こうした日常的、継続的な指導の積み重ねと非日常的な訓練の融合が大きな成果をもたらすことは言うまでもない。

6. 外なる取り組み

学校外における不審者対応を4つのキーワードを基にアプローチを試みる。

(1) 家庭との連携

校長は、家庭に対して、児童・生徒の安全確保を危機管理マニュアルに基づいて、学校がどのようなことに取り組んでいるかの理解を深め、また、どのようなことに協力してほしいかなどを積極的に情報発信する必要がある。その発信は、学校ホームページ、学校だより等によるが、それらを教頭や教務主任等に任せるのではなく、校長が自らの願いや思いを込めて自らの手で具体性のある発信に努めるべきである。

言わずもがな、児童・生徒の日々の生活の主体は家庭にある。児童・生徒は校内では教職員の目の届くところにいるが、一旦学校を出ると、学校の管轄外となって、教職員の目の届かない状況に置かれる。学校で登下校時の安全について日常的に指導すると共に、通学路が本当に安全なものかどうかを実際に検証する必要がある。

通学路の危険性については交通安全上の観点もあるが、事実、登下校中に事件が発生して児童が殺害されたのは、この10年間で全国で6件あり、そのすべてが通学路で発生し、いずれも低学年の女子児童が犠牲となっている。

このことから、通学路は決して安全とは言いきれないことから、その検証の方策として、休日などを利用して保護者が子どもと一緒に通学路を歩くことを提唱したい。

それは、親子で通学路を歩くことによって、交通安全のみならず「入りやすく、見えにくい」危険場所（箇所）の把握につながり、その対処を親子で検証できるからである。

そして、その情報を学校にも提供してもらい、教職員がその場所を把握したうえでさらに他の児童・保護者にも情報を提供するといった適切な情報の連鎖の結果、学校と家庭が一体となった地域安全対策を講じることができる。これを基に、学校においては児童・生徒と共に地域安全マップ等作成して、保護者に周知することも有効な手立てとなる。

この取り組みを通して浮かび上がってきた危険場所（箇所）については、関係諸機関へ通知し改善要望するのも校長の役割である。

(2) 地域との連携

地域連携のリーダーは学校が担っているが、それは校長のリーダーシップにかかっているとと言っても過言ではない。通学路の危険性については、すでに述べたとおりであるが、親子で危険箇所の把握をしたからといって、それで児童・生徒の安全確保が保障されたわけではない。たとえ、地域に防犯カメラがあったとしても、それは万能ではなく、何といたっても有効なのは“人の目”であり、地域に住む人たちの児童・生徒への関わりである。

そこで校長は、家庭への情報発信と同様に地域への発信にも取り組む必要がある。

学校だよりは何も家庭だけを対象としたものではない。地域に学校のことを理解してもらうことは、学校に関心をもつことにつながり、学校の様々な取り組みへの理解と支援、そして協力を得る絶好の発信となり得る。そのために、安全な地域づくりの理念(『地域の子どもは地域が守る』)を基に行政機関とも連携を図り、学校だよりを町内会などの回覧版を媒体として、地域の全家庭に周知したい。さらに、校長が地域の敬老会、婦人会、子供会等の世話役の方々を訪問し、学校が取り組んでいることへの理解と協力を依頼するとともに、それぞれの連携の意義を説くなど、校長のイニシアティブを存分に発揮することが地域連携の成否にかかっているのである。

さらに、児童・生徒の登下校時の不測の事態に備えて、企業・商店・一般家庭等に「子ども100番の家」を依頼するの、地域連携リーダーとしての校長の役割である。

加えて、児童・生徒の安全な登下校に協力していただける「見守り隊」、「交通安全パトロール」等も地域の支援として、校長から積極的に呼びかけたい。

これらの実践にあたって留意しなければならないことは、保護者や地域にただ協力をお願いするといった抽象的なものではなく、学校でできること、保護者・地域にやってほしいことを明確に発信し、学校でやることのすべてに校長が先頭に立って率先して全力で取り組んでいる姿勢を示すことが地域連携の重要なポイントとなる。

信頼に裏付けされた真の地域連携は一朝一夕にできるものではない。地域連携を「子どもの安全と命を守る」視点だけで捉えたのでは、不十分である。学校は、地域にとって財産であり、地域コミュニティの拠点たるものである。そこで、学校行事等を通して、普段から地域と密接につながる手立ても考えたい。それは、例えば、運動会(体育祭)に地域の方々が参加できるものを取り入れたり、発表会(文化祭)などで地域の発表(「縄なし」「わら草履づくり」「昔の遊び」等)を取り入れて地域の伝統にふれる等の交流の場の設定と工夫である。さらに、不審者対応に十分配慮したうえで、授業を自由に参観していただく(可能であれば、お年寄りが児童・生徒と一緒に授業を受ける)等も地域連携の一環として大いに有効であろう。

こういった発想と取り組みは、校長のリーダーシップの発揮が重要である。こうした積極的な保護者・地域との脈打つ連携は、児童・生徒にとっても地域内でのつながりを実感できることとなり、郷土愛を育む土台となるものである。

(3) 関係諸機関との連携

児童・生徒の安全確保は、地域の防犯の観点から警察との連携も重要である。とりわけ、警察による地域の安全パトロールも不審者犯罪の抑止となる。そのため、校長は積極的に学校の情報発信に努めるとともに、警察からの不審者情報等を得る等双方向の連

携によって児童・生徒の安全を守ることには有効な手段となる。問題が起こってからの連携ではなく、未然防止対策としても警察との協力関係はしっかり築いておく必要がある。

さらに、当該地教育委員会との連携も不可欠である。学校は危機管理マニュアルを基に普段から学校の取り組みに理解を得るとともに 適切な指導・助言を仰ぎながら強固な信頼関係を築くことが大切である。

(4) 学校間の連携（日常的な幼・保・小・中連携とシステムの構築）

学校が軸となった地域連携に加えて、キャリア教育の視点に立った連携のあり方について述べる。学校間連携の必要性については、小1 プロBLEM、中1 ギャップ等の課題克服の点においてその重要性が叫ばれており、それは学習面、生活面のみ取り組むものではなく、学校危機管理においても学校間・校種間の連携が重要となってくる。地域内には、保育所（園）、幼稚園、中学校、場合によっては高等学校が設置されており、それぞれが“点”で危機管理対応を行うよりも、“線”で有機的につながるべきである。とりわけ、子どもが複数の校種にいる保護者にとって、共通的な危機管理対応を望むことは想像に難くない。

そこで、第1の段階として、地域の全ての保育所（園）、幼稚園、小学校、中学校等の所属長が一堂に会して、それぞれが取り組んでいる学校危機管理対応を交流しあい、課題を浮き彫りにしながら、地域における危機管理のあり方と方策に焦点をあてた具体的な取り組みの方向性を示すことが重要となってくる。

第2の段階は、生徒指導主事（保育所・園、幼稚園にあっては主任）レベルでの取り組みである。各所属長がそれぞれの職場で第1段階の報告を行い、学校間連携の必要性を説明する。その際、校長等は“地域の子は地域で守る”意義を教職員に深く認識させることが肝要である。それを受けて、生徒指導部あるいは安全委員会等で協議し、全体の場で確認をする。そして、各学校等で出された方向性を生徒指導主事レベルで再度話し合いの場をもち、摺り合わせを行う。もちろん、一度で全て決定するわけではないので、全体会→各学校等→全体会→各学校等を繰り返して中身づくりを進めていく。それを繰り返していく中で、保護者代表であるPTA役員にも話し合いに参画してもらい、取り組みの場の広がりを図る。そのことによって、学校等と保護者の連携が地域レベルで深まることが期待できる。

第3段階は、情報発信である。学校間連携による危機管理の決定事項を各学校等が学校ホームページや学校だより、PTA新聞等によって広報することはもちろんであるが、さらに、行政（地方公共団体）とも連携することによってより有効となる。各市・町・村には定期発行される広報誌があり、それを媒体として地域における学校間危機管理情報を広く住民に伝えることができ、それが住民の幅広い支援と協力につながることになる。

こういった縦軸と横軸が絡み合って有機的に機能し、“地域の子は地域で守る”ことが具現化されていくのである。

7. まとめ

不審者対応の目的は、危険を予知・予防して事件の発生を未然に防止する未然防止対策と、事件・事故が発生した際の対応と事後措置である。学校の危機管理は、全教職員が行うものであるが、その責任者は校長であるが故に、本稿においては校長の強いリーダーシップが不可欠であり、重要な役割を担っていることを述べてきた。その具現化は、危機管理対策を推進する実務リーダーと担当部署（生徒指導部あるいは安全委員会等）が機能しなければならないことも明らかにしてきた。

学校における危機管理が適切になされ、成果をあげられるかどうかは学校を取り巻く多様な条件や環境に左右されるとはいえ、その成否は校長にかかっている。

校長は、学校の一切の管理運営の責任を負い、諸課題を解決する能力と力量が求められている。校長に、その能力やリーダーシップが欠けていると、危機発生時に解決の糸口が見い出せなくなる。たとえ、教職員が危機管理の知識や対応力を十分もっていたとしても、それを存分に発揮できるようにリードする校長の危機管理能力は重要である。

永岡（2000）によれば、スクール・リーダーに求められるものとして、「予測もしない突発的で危機的な事件・事故に遭遇した時、どのようにして問題を把握し、解決の方法を見つけ出して、安全を確保し被害を少なくしていくか、これが学校の管理責任者であるスクール・リーダーとしての校長に求められる。このときなんととっても重要なことは、校長・教頭の管理職者の問題解決の見通しであり、問題解決力である。これとともに、スクール・リーダーとして欠くことができないことは、教職員全員の間に問題の発生状況を共有し、共に考え、力を合わせて解決していこうとする理解と参加協働の意識を高め成果をあげていくことである。」としている。

冒頭にも述べたように、学校は本来、部外者による問題の発生を想定せず、教育が展開される場として存在してきた。しかし、近年、児童・生徒に降りかかってくる様々な事件や事故の発生と増加によって、全ての学校危機管理に対する校長の学校経営管理能力が問われることとなった。

校長は、普段から教育活動全般にわたって積極的に教職員と意思の疎通を図り、確かな信頼関係を築くことが求められる。この信頼関係なくしては、不審者対応の校内連携と協力体勢に有効に機能しないからである。

確固たる信頼関係は、不審者対応においても目標の連鎖を図ることが容易になり、PDCA理論によって取り組みを絶えず検証していく体勢づくりには、中心的役割を担う校

長のリーダーシップの発揮が何よりも重要かつ不可欠となる。

児童・生徒の安全と命を守る不審者対応は、校長の課題把握能力、課題解決能力が問われ、判断力、統率力、意思決定能力、教職員管理指導能力が校長のリーダーシップとして求められるのである。

【引用文献】

- 「新編 学校の危機管理読本」渡邊正樹編著 教育開発研究所 2008
- 「危機管理のマニフェスト」大泉光一 明治図書 2006
- 「学校危機管理 現場対応マニュアル」星幸広 2006
- 「学校の安全管理に関する取組事例集 学校への不審者侵入時の危機管理を中心に」文部科学省 2003
- 「総合教育技術2010年5月号」小学館 2010
- 「学校の危機管理マニュアル」菱村幸彦 教育開発研究所 2000

【参考文献】

- 「学校の危機管理とセーフティネット」木岡一明編著 教育開発研究所 2004
- 「子どもの危険予測・回避能力」渡邊正樹 光文書院 2007
- 「やさしい教育法規の読み方」菱村幸彦 教育開発研究所 1999
- 「学校安全と子どもの心の危機管理」藤森和美 2009