

教育資源の「適正」配置に関する基礎的研究 — 高等学校長のキャリアプロセスの観点から —

松村 千鶴・浅田 昇平*・榊原 禎宏

Base Study of “Adequacy” as Educational Resources
— Focusing on High School Principals’ Career Process —

Chizuru MATSUMURA, Shohei ASADA* and Yoshihiro SAKAKIBARA

Accepted June 28, 2010

抄録：日本の教員の学校間等異動は、教育委員会の行政＝経営活動として専ら捉えられる。その眼目は、①全県的な教育水準の維持向上、②各学校の課題への対応、③個人への報奨等処遇、と理解できるが、人的な公教育資源の長期的開発という観点からすると、校長に至る異動については、経験的知見をほとんど越えていない。

本稿はこうした問題設定から、事例自治体での教諭の最終年度から学校長への登用年度までの個人の軌跡を辿ることを通じて、人事行政がいかなる教育資源の「適正さ」を担保しているかについて基礎的作業を行った。その結果、自治体内のローカル・ルールが存在、とりわけ教育行政機関での勤務の点で顕著なことを見出した。今後、各学校の時期ごとのプロフィールとの対応関係のほか、他の事例での追試が課題である。

索引語：教員，校長，人事異動，高校，教育資源

Abstract : Personnel placement (rotation, reshuffling, promotion) policy for Japanese teaching staff is based entirely on the premise that Board of Education administration is a managerial activity. The core ingredients of this are: 1) cross-prefectural maintenance and improvement in levels public of education; 2) an individual school approach to school subjects; and 3) while it is understandable that compensation, etc. is on a per person, individual basis, the transfer to position of Principal, viewed from long-term development of a human public education resource, it does not go beyond experiential knowledge.

This study, upon laying out the issue, conducted, from local government case studies focusing on individual career promotions to Principal, a base inquiry into whether personnel administration appropriately supports all educational resources. Results reveal the existence of local rules in local area governments and striking points in the workings of the educational administrative body. Further investigation, to look into corresponding relationships with such things as individual school time scheduling profiles will follow from this work.

Key Words : teacher, principal, personnel placement, high school, educational resource

* びわこ学院大学

1. 問題—教育資源の再配分としての人事異動

「教育は人なり」という表現は、教育効果に果たす人の影響の大きさと合わせて、教育資源に占める人的資源の比重の高さと解釈することもできる。

この点で学校教職員、なかでも学校の最高責任者である校長は、とりわけ重要な教育資源と見なせる。これが人口に膾炙する「校長が変われば学校が変わる」ということだろう。ただし、校長の各学校への配置は、次の特徴を帯びることに留意する必要がある。すなわち、それぞれの学校にとって校長のありようは大きな条件であるが、その一方で各学校への配置は学校を超えた任用権者による行政＝経営活動として行われており、各学校にとっての校長と任用権者にとっての校長という両者の意味づけに、齟齬の生じる余地があるという点である。

たとえば、ドイツにおいて校長と各学校とのマッチングは、学校ごとに新たな校長の必要が生じ、公募されるものであり、応募者への面接や模擬授業など、各校におかれる学校会議（Schulkonferenz）による決定が実質的な選出機能を持っている。「県」（Regierungspräsidium）[バーデン＝ヴュルテンベルク州の場合] ほか文部省（Kultusministerium）の役割は書類選考には関わるものの、学校会議による判断を基本的に承認、正統化することに留まると捉えられる。

こうしてドイツでは、各学校が校長を求めるところから校長人事がスタートするのであり、当該学校での校長を希望する者が応募することで人事異動の手続きが進められる。一例を挙げよう。2009年3月、卒業生による銃乱射事件が南西部バーデン＝ヴュルテンベルク州の実科学校で発生、学校内で15人もの生徒と教員の命が奪われた痛ましい事件の收拾を担った58歳の女性校長が、このほど引退を表明した。同氏はこの学校で校長を7年務めたが、「この1年が10年のように思われるほど」の激務の結果、健康上の理由から辞意を示したのである。そこで、新たな校長の公募が州全体に向けてなされるが、教員配置を担うStuttgart県の部長は「コンフリクト・マネジメントの力が重要で、さまざまな状況に柔軟であること、そして感情移入が幅広くできること」と次の校長に求めるポイントを挙げた。「そんな人がいてくれることを、我々は望んでいる」（Stuttgarter Zeitung, 2010.3.31 記事.）。

こうしたエピソードは、校長になることは決まったものの、どの学校の校長になるのが直前までまったくわからないという日本の状況と人事異動上の優先順位が明確に異なることを示している。ドイツでは、州や県レベルでの「公教育水準の維持向上」の観点が必ずしも強調されないとも言えるだろう。

学校教育行政が重層化されていることから起こる、公教育経営の主体間の問題について、教育行政機関が所轄する範囲全体を考慮する日本の人事異動は、次のような可能性を示唆する。すなわち、校長になる以前に「校長候補者」を長期的に養成あるいは選抜する仕組みが結果として生まれており、校長への登用はそれまでの経験の一つの集大成、いわば「成果」として位置づけられうる、ということである。ドイツに例示される、個人の各学校への校長希望があって初めて生じる人事では困難な、全県的見地が優位する場合、指導主事や管理主事（人事主事）などの経験を通じて長期的に人材育成を進めることが可能であり、また必要とされると見てよい。これは、任用権者を主体にした公教育経営と捉えることができる。

この点に、従来の校長異動研究の陥穽を見出せるだろう。すなわち、校長になって以降の学校間移動といわゆる高校の学力偏差値との関連、専門学科高校と校長の教科属性との関連については、これまで一定の蓄積がある。しかしながら、校長に就く以前の状況を視野に入れた研究は、教育委員会と

の人事交流経験を取り上げたものを除いて見あたらず、その研究でも複数の県の比較を主眼としているため、個人を追跡するものにはなっていない限界がある。

ところが日本の場合、任用権をもつ教育委員会による公教育経営として進められる人事異動は、どれほど意図的かどうかは不明なものの、長期的なタイムスパンで教諭を校長へと選抜する過程でもあり、もって自治体全体としての「適切さ」を担保しようとするものと捉えられる。ならば、校長以前の異動は、全府県の観点と教育事務所等を単位とする「地域」の観点、校長に至る所属機関における在職年数や職位、特定の職位や分掌の経験の有無などに関わる人事方略を示すものであり、その結果は人的資源の開発や配置に関して議論の材料を提供するものだろう。本報告はこの観点から、以下の事例について分析を試みるものである。

2. 分析の対象と方法

分析の対象となるのは、2009（平成 21）年度において京都府立高等学校の校長であった 46 名のうち、「民間人」校長 1 名及び、すべてのキャリアを明らかにできなかった 2 名を除いた 43 名である。分析に先立つ手続きは、次のようであった。

①『京都府学事関係職員録』にもとづき、かれらが教諭として勤務していた最終年度から、校長として就任するまでの期間のすべてのキャリアを追跡した。教職は多くの場合、20 代前半から半ばの間に入職するが、その時期から「校長候補者」として想定されているとは考えにくい。本報告では過去の状況から、指導主事、あるいは副校長（教頭）注になるといった教諭以外の職位に就くことが「校長候補者」としての実質的なスタートであると仮説し、上記の期間に焦点を当てたのである。以上の作業の結果、教諭であった 30 歳代半ばから 40 歳代初め以降、50 歳代の校長任用までの軌跡が明らかとなった。

②彼らが校長として最初に着任した高等学校の所在地ごとに整理を行った。図に示すように、ここで地域とは、京都市・乙訓地域、山城地域、口丹地域、中丹地域、丹後地域の 5 つを指し、地方教育局の管内区域ではなく、「通学圏」（京都府・京都市教育委員会指定）にもとづき、設定される。本稿では、地域間の異動状況を検討する際、地域が生活圏域であることがより適切と判断したため、この区分を用いた。なお、京都市北通学圏と京都市南通学圏に大別される 22 校には京都市立高等学校 4 校を含むため、本報告ではこれを除く京都市内の 15 校と乙訓地区に 3 校、合わせて 18 校を京都市・乙訓地域と称する。以上の作業の結果、校長 43 名の学校所在地別内訳は、京都市・乙訓地域 12 名、山城地域 12 名、口丹地域 7 名、中丹地域 3 名、丹後地域 9 名となった。

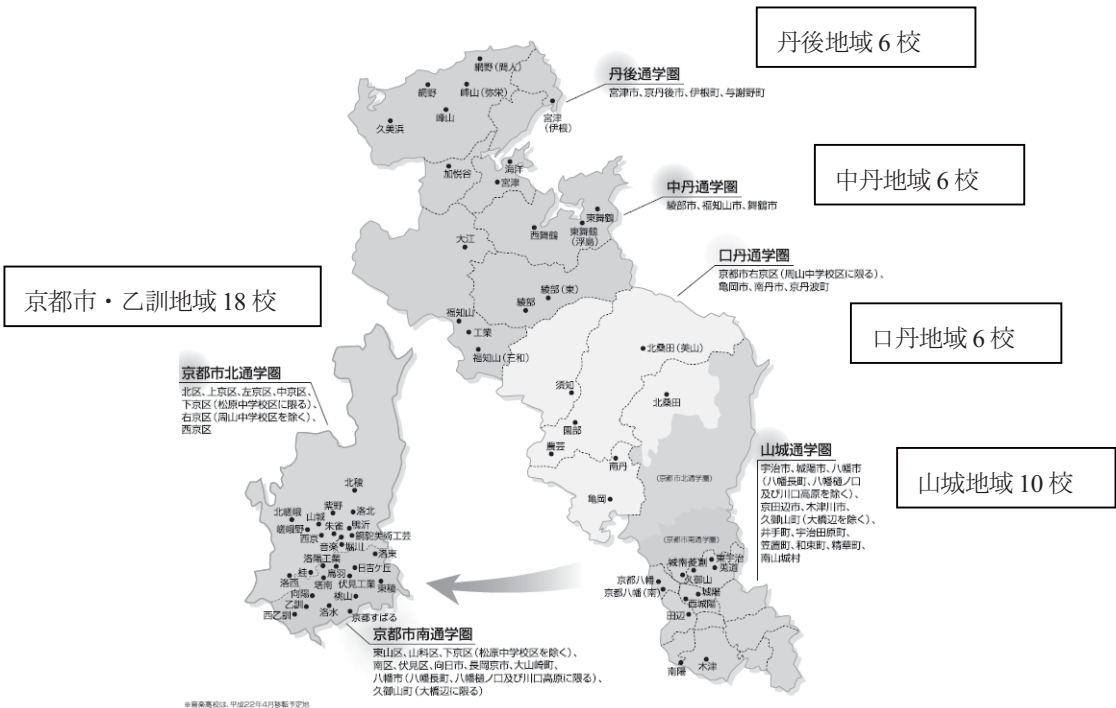


図 1 本報告での地域区分

京都府・京都市教育委員会「平成 22 年度京都府公立高等学校をめざすみなさんへ」より引用。

3. 分析の結果

以下、分析を通じて明らかになったことを述べる。

(1) 校長職に至るまでのキャリア—時間軸での検討—

事例の校長職就任に至るまでのキャリアを見ると、表 1 のとおりであった。まず全体の動向を見ると、1 名を除きすべてが副校長職を経験している。副校長職に任用されたときの平均年齢は約 50 歳、およそ2校において4年程度の副校長の経験を積み、平均55歳で校長に任用されていることがわかる。

表 1 校長職に任用されるまでのキャリアプロセスの状況

類 型		人数	教育行政職任用年齢 (在任年数・部署や職位の異動)	副校長職任用年齢 (在任年数・校数)	副校長職任用後の 教育行政職任用年齢 (在任年数・部署や職位の異動)	校長職 任用年齢
教育行政 経験あり	教育行政→副校長(教頭)→教育行政→校長	11	42.1歳 (5.6年・2.0回)	48.6歳 (3.1年・1.4校)	51.5歳 (2.4年・1.5回)	54.1歳
	教育行政→副校長(教頭)→校長	14	43.4歳 (5.4年・2.1回)	49.7歳 (3.7年・1.8校)		53.9歳
	副校長(教頭)→教育行政→校長	4		49.0歳 (2.8年・1.8校)	51.3歳 (3.5年・2.0回)	55.3歳
教育行政 経験なし	副校長(教頭)→校長	14		50.7歳 (5.0年・2.4校)		55.6歳
合計及び全体平均		43	42.8歳 (5.5年・2.1回)	49.7歳 (3.9年・1.9校)	51.5歳 (2.7年・1.6回)	54.6歳

その一方、校長職までのキャリアプロセスには、4つの類型が認められる。この違いにより、副校長職の在任年数や赴任校数に違いが見られるものの、管理職任用の年齢については、1～2歳ほどの差しか生じていない。

まず、教育行政職の経験がある者 29 名（67%）、同経験のない者 14 名（33%）に大別される。つまり、3分の2の校長が教育行政職（ごく一部に知事部局勤務を含む）経験者である。

また、教育行政職経験者は「教育行政職→副校長職→教育行政職→校長」「教育行政職→副校長職→校長」「副校長職→教育行政職→校長」の3類型に分かれる。このうち教育行政職を経験後、校長になったグループは、42～43歳でおよそ5年間、教育行政職に就き、副校長職には約49歳で任用されている。副校長職を経験後、教育行政職に就く年齢は平均51歳である。

これに対して、教育行政職の経験がないグループは、平均51歳で副校長となり、約5年間の副校長職の経験ののち校長に就いた。その半数は副校長として3校に赴任している。

（2）地域間の異動—空間軸での検討—

校長着任以前に他の地域に異動した経験の有無について、地域別に整理したものが表2である。副校長時代のみの異動については、異動期間と人数の欄にその旨記している。この表からは、事例自治体の人事異動の特性が見られる。

表2 地域間の異動状況

ブロック別	地域別	総人数	他地域の異動未経験者	他地域への異動経験者 ※異動期間と人数			
				合計	地域別の内訳		
南部	京都市・乙訓	12	7	5	山城	4	1年1名、3年1名、4年1名、8年1名
					口丹	1	4年1名（副校長）
	山城	12	4	8	京都市・乙訓	8	1年1名（副校長）、3年2名（いずれも副校長）、7年1名、9年1名、11年1名、12年1名、13年1名
中部	口丹	7	0	7	中丹	4	1年1名（副校長）、5年1名、8年1名、15年1名
					京都市・乙訓	4	1年2名（副校長）、2年1名（副校長）、3年1名（副校長）
					山城	1	1年1名 ※重複者2名
北部	中丹	3	3	0	—	—	—
	丹後	9	5	4	中丹	2	3年1名（副校長）、6年1名
					山城	1	3年1名（副校長）
					京都市・乙訓	1	3年1名（副校長）

①人事異動上の圏域の存在

まず、京都市・乙訓地域では、口丹地域に異動した1件を除いてすべて山城地域への異動である。他方、山城地域では、すべてが京都市・乙訓地域への異動となっている。

次に中丹地域と丹後地域では、他地域への異動は他の3地域と比較してかなり少ない。また、異動した4件を見ると、丹後地域から南隣の中丹地域が2件ある一方で、遠方の地域への2件（京都市・

乙訓地域、山城地域)は、いずれも3年と短期間に留まっている。

そして、京都府の南北のほぼ中央に位置する口丹地域では、北の中丹地域、南の京都市・乙訓地域および山城地域への異動件数がほぼ同数である。

これらから、事例における人事異動に際しては、京都市・乙訓地域と山城地域(以下「南部ブロック」)、口丹地域(「中部ブロック」)、中丹地域と丹後地域(「北部ブロック」)という3つの圏域が想定されていることが認められる。すなわち、南部ブロックと北部ブロックでは、各ブロック内での異動がほとんどである。その一方、両ブロックの間に位置し、また南北に長い中部ブロックでは、南部・北部双方への異動がほぼ同じ規模で見られるのである。これらをローカル・ルールが存在と称してよいだろう。それは、南北に長い事例の地理的特性から、生活圏域に根ざすものとも推察される。

②副校長としての他地域への異動

表2に示すように、校長任用前に副校長として他地域に異動するケースが12件ある。この場合、4年であった1件を除き、すべてが3年以内という短い期間である。

ブロック間の異動を見ると、他ブロックから南部への異動が多い一方、南部から中部へはわずか1件、そして北部への異動は皆無である。また、12件のうち、南部と中部での9件については、自宅から通勤できる範囲といった一定の生活圏域内での異動という感が強い。ただし、北部の丹後地域から南部に異動した2件については、それぞれ生活圏域を大きく超える点で特徴的である。

(3) ブロック・地域ごとの検討

①キャリアプロセス

表3には、ブロック・地域とキャリアプロセスとのクロス集計を示している。まず、南部ブロックでは、23名のうち実に18名が教育行政職を経験している。このうち、副校長職の前後が8名、副校長職前が9名であり、すべて副校長前に教育行政職を経験していた。また中部ブロックでは、7名中4名が同職を経験、この内訳は、副校長職の前後に教育行政職を経験した者、副校長職前に教育行政職を経験した者が各2名である。

他方で、北部ブロックでは次の特徴を見出せる。まず、12名中5名が教育行政職を経験していない。また、教育行政経験者7名のうち4名が、副校長職に就いた後に初めて教育行政職となっている。さらに、7名のうち2名は北部の中丹教育局および北部研修所での勤務であった。

表3 ブロック・地域ごとのキャリアプロセス別人数

単位は人数(名)

類 型		南部		中部	北部	
		京都市・乙訓	山城	口丹	中丹	丹後
教育行政 経験あり	教育行政→副校長(教頭)→教育行政→校長	6	2	2	0	1
	教育行政→副校長(教頭)→校長	6	4	2	1	1
	副校長(教頭)→教育行政→校長	0	0	0	1	3
教育行政 経験なし	副校長(教頭)→校長	0	6	3	1	4
全体合計		12	12	7	3	9

②教育行政職・副校長職・校長職任用の年齢や在任年数

表4には、教育行政機関に勤務した年齢、副校長・校長の任用年齢の平均を示している。同表から、副校長・校長に就任する年齢は、地域間にほとんど違いのないことがわかる。

ところが、教育行政機関に着任したのは、南部と中部では40歳代前半であるのに対して、北部では40歳代後半であり、北部は南部と比べて5歳以上遅い。これは、北部において副校長に任用された後に初めて教育行政職に就く傾向の強いことが反映されたものではないだろうか。

表4 教育行政職・副校長職・校長職の平均任用年齢

ブロック別	地域別	教育行政職	副校長	校長
南部	京都市・乙訓	43.6	49.5	53.9
	山城	41.0	49.7	54.8
中部	口丹	42.8	50.3	54.9
北部	中丹	48.0	49.3	54.7
	丹後	47.8	49.6	55.0
全体		44.0	49.7	54.6

単位は年齢(歳)

さらに表5は、教育行政機関に勤務した年数、副校長として勤務した年数の各平均をブロック別、地域別に示している。

この表から、まず教育行政機関での勤務年数では、北部ブロックでの年数の短さが際立つことがわかる。つまり、中丹・丹後地域では、京都市・乙訓地域の半分以下である。

他方、副校長在任年数では、3つのブロック間に大きな違いは見られないものの、京都市・乙訓地域では、副校長在任年数が短いことが特徴的であり、教育行政機関での勤務経験が影響を及ぼしていると思なせる。

表5 教育行政職・副校長職の平均在任年数

ブロック別	教育行政職			副校長		
	平均年数	地域別		平均年数	地域別	
南部	7.0	京都市・乙訓	7.2	3.7	京都市・乙訓	2.8
		山城	6.7		山城	4.6
中部	6.0	口丹	6.0	4.3	口丹	4.3
北部	3.9	中丹	3.0	4.1	中丹	4.3
		丹後	4.2		丹後	4.0
全体	6.1	—	—	3.9	—	—

単位は年数

4. 結論

第1に、京都府立高等学校の校長職までのキャリアプロセスには、4つの類型があり、3分の2の校長が教育行政職の経験を有することがわかった。しかしながら、副校長職と校長職に就く年齢について、類型による大きな差は見られない。このことから、教育行政職の経験を持たない校長は、副校長任用までに教務部長や進路指導部長などのミドルリーダーとして実績をもち、副校長職を平均5年と長く経験した後に校長職に任用されており、学校管理職としての実務経験が評価されていると捉えられる。

その一方、教育行政職の経験のある校長の7割以上は、副校長任用前に教育行政職を経験している。また副校長職を経験した後に教育行政職に就いた校長は、二度目の者も含めて約半数である。このことから、事例自治体の高校教育を俯瞰することができる学校管理職を養成しようとする意図が読みとれるのではないだろうか。

第2に、同じ京都府教員の人事異動でありながら、南部ブロック（京都市・乙訓地域と山城地域）、中部ブロック（口丹地域）、北部ブロック（中丹地域と丹後地域）と区分けされる圏域ごとの規則（ローカル・ルール）のあることが認められる。つまり、南部と北部では、同一ブロック内での異動がほとんどであるのに対して、中部では他の2ブロックへの異動がほぼ同じ頻度で見られる。また、校長就任前に副校長として短期間、他ブロックの高校に異動するという人事方針もうかがわれる。ただしそれは、南部への異動がほとんどで、北部に対しては見られないという「一方通行」人事のルールである。このことは、特色ある高校への「内地留学」としての意味合いを持つことも想定できる。

さらに、ブロック間で教育行政職の経験時期、任用年齢、在任年数に関して顕著な違いが見られる。同経験をした校長が多い南部と中部では、そのすべてが副校長職任用前の経験である。他方、同経験のない校長が多い北部ブロックでは、経験ある者でも、副校長職任用後や北部の教育行政機関勤務という意味づけのできるケースが認められる。さらに任用年齢では、北部ブロックは南部ブロックより5歳以上遅く、また北部での勤務年数は際立って短い。中丹・丹後地域のそれは、京都市・乙訓地域の半分に満たないのである。

以上のように、同じ自治体で校長職に就きながらも、教育行政職の経験に関してブロックによる大きな違いが明らかになった。南部とくに京都市・乙訓地域では、北部と異なって府立高校の数がきわめて多く、また、高校ごとの特色やプロフィールも多様である。さらに、京都市立高校や私立高校との「競合」もある。こうした中で、企画運営能力、プレゼンテーション能力、組織管理能力など、教育行政経験を通して形成されと考えられる力量が、北部ブロックの校長以上に求められるとも言える点で、京都市・乙訓地域では、その配慮がなされていると仮説できないだろうか。

今後の課題として、高校のプロフィールと教育行政経験および専門教科のそれぞれの相関を明らかにすることが挙げられる。すなわち、前者については教職員課、高校教育課、その他（人権教育、体育、社会教育などの所管課）といった教育行政職の経験と、校長として着任した高校の特性との関連についての検討である。そして後者では、中学校の校長について既に明らかにされているように、校長の専門教科と校長登用との関係を明らかにすることである。

<注>

京都府教育委員会では、高校について2006（平成18）年度から、従来の教頭職を副校長職としている。

<関係文献>

- ・浅田昇平「校長人事異動研究に関する一考察―校長としての学校間等の異動に関する先行研究の分析を通じて―」『びわこ学院大学研究紀要』創刊号, pp.79-85, 2010
- ・川上泰彦「県段階の教育委員会と学校の人事交流に関する研究」『日本教育行政学会年報』第28号, pp. 84-97, 2002

- ・ 川上泰彦「教員人事システムの定着過程－県立学校と教育委員会の人事交流を題材に－」『東京大学大学院教育学研究科紀要』第 44 巻, pp.369-377, 2004
- ・ 榊原禎宏ほか『学校管理職の人事異動に関する実証的研究－山梨県下の小学校・中学校における事例から－』山梨大学大学院教育学研究科研究室報告書, 全 54 頁, 1998
- ・ 榊原禎宏「教員需要減少期における新任教員の学校配置－山梨県の小学校における追試－」『山梨大学教育人間科学部研究報告』第 49 号第一分冊, pp.210-216, 1999
- ・ 榊原禎宏・浅田昇平・松村千鶴「教科から見た校長職の登用・配置に関する実証的研究－京都府下の公立中学校を事例にして－」『京都教育大学紀要』第 114 号, pp.87-103, 2009
- ・ 榊原禎宏「校長人事研究の認識枠と課題」『教育行財政研究』第 37 号, pp.38-42, 2010
- ・ 森 均「校長の人事異動に関する実証的研究－大阪府立高校の 1976 年～ 2005 年を事例に－」『日本高校教育学会年報』第 15 号, pp.24-33, 2008

補記：本論文は、共同でデータ収集と議論を重ねたのち、1 を榊原, 2, 3, 4 を浅田と松村が記述した。