

市町村教育長のキャリア形成の分析

河野和清

I はじめに

中央教育審議会の答申（平成一〇年九月）において「教育長にふさわしい人材の育成・確保」（第二章一三）の必要性が指摘されており、教育長がその職に就くまでどのようなキャリアを経験しているのか、その実態を明らかにすることは、今後中長期的な視点に立った教育長の人材の育成や確保のあり方を検討する上で重要であると思われる。本論文では、全国調査をもとに、市町村教育長のキャリア形成がどのようなにおこなわれているのか、その実態を中心に考察する。¹⁾ 主な検討課題は、以下の通りである。

- ①市町村教育長が教育長に就くまでにどのようにキャリアを経験してきたのか、そのキャリア形成の過程を明らかにする。
 - ②教育長は、主に教職出身者や一般行政職出身者からリクルートされており、彼らは、それぞれ職務遂行能力の面で持ち味をもっていることから、教育長がその職務を効果的に遂行していくためには、教育委員会における主要ポストの人事上のバランスをとることが重要であると指摘される。果たして人事がそのように行われているのかどうか。
 - ③教育長就任前に教育委員会で広義の教育行政を経験することがどのように役立つのか。
- なお、本調査は、市町村教育長のキャリア形成に関して実施した一九九七年調査の結果を追試する目的を持っている。

II 調査方法

一、調査対象

調査対象は、全国市町村教育委員会の教育長八〇〇名であり、有効回答者数は六八二名で、有効回収率は八五・三％である。回答者の性別は男性九九％(六七五人)、女性一％(七人)で、年齢別の割合は、四八―五九歳一七・七％(二二人)、六〇―六四歳三三・五％(三三人)、六五―六九歳三四％(三三人)、七〇―七七歳一四・八％(二一人)である(平均年齢六四・二歳)。出身別の割合は、教職出身者七〇・五％(四八一人)、一般行政職出身者二四・八％(二九人)、企業経営者・管理者出身者一・九％(三人)、その他二・八％(二人)である。また勤務年数別の割合は、二年未満二三・五％(二六〇人)、三年以上―四年未満三一・一％(二二人)、三年以上―八年未満三三・五％(三二人)、八年以上二二・八％(八八人)である。なお、教育委員会の人口規模別による教育長の割合は、五千人未満二〇・三％(一三七人)、五千人以上―八千人未満一七・三％(一一七人)、八千人以上―一万五千人未満二三・五％(二五九人)、一万五千人以上―三万人未満二七・五％(二八八人)、三万人以上―五万人未満七・二％(四九人)、五万人以上―一〇万人未満七・七％(五二人)、一〇万人以上―一五〇万未満六・五％(四四人)である(無回答者を除く)。³⁾

二、調査期間 二〇〇〇年一月中旬―二月上旬

三、調査手続

教育長職とはどのようなものであるかを解明する手がかりを得るため、①教育長のキャリア形成の過程、②教育委員会の主要ポストの人事構成、③前教育長の就任年齢と在職期間に係わる約三八の質問項目からなる「市町村教育長の職務意識に関する調査」(第四次調査)を作成し、郵送法で、調査を実施した。調査対象八〇〇名の教育長は、文部省教育助成局地方課監修『全国教育委員会一覧』(文教協会、平成二二年)を活用し、約三、四二〇名の教育長の中

から無作為で抽出された（指定都市、学校組合等を除く）。

III 結果および考察

一、教育長のキャリア形成

(一) 教職出身者のキャリア形成

教育長がこれまでどのようなキャリアを経験しているかを探るため、先ず「問2-1①」貴殿は、はじめて教師になられたのは、何歳の時でしょうか。次に「問2-2②」その時（最初に）勤務された学校の種類は、次のいずれでしょうか。」の質問に回答を求めた。その結果、教職出身の教育長（211名）は、平均年齢22.3歳で教師として採用され、その時勤務した校種は、小学校244人（51%）、中学校191人（40%）、高等学校39人（8.2%）、特殊学校2人（0.4%）、そしてその他2人（0.4%）であった（無回答者3人）。教職出身の教育長の場合、はじめて勤務した学校は、小学校が最も多いものの、中学校と折半しており、高等学校勤務者が極めて少ない。

教職出身の教育長が、社会教育主事の資格を持っているかどうかを探ったところ（問3-1①）、七八人（26.4%）が「（1）持っている」と、三九七人（83.6%）が「（2）持っていない」と回答した（無回答者6人）。また、「（1）持っている」と回答した教育長に「問3-2②」何歳の時に、社会教育主事の資格を取得したか」を尋ねたところ、平均年齢三九.九歳で取得している。

さらに社会教育主事資格を保有している教育長に「問3-3③」実際に社会教育主事としてお勤めになったことがございますか。」を問うたところ、七八人（71.6%）全員が「（1）ある」と回答した。なお、この社教主事経験の

ある教育長は、平均年齢四二・一歳で社会教育主事として勤めていた(問3―④)。

次に、指導主事について「(問4―①) 貴殿は、指導主事としてお勤めになったことがありますか。」の質問に回答を求めたところ、二五七人(五五・四%)が「(1)ある」と、二〇七人(四四・六%)「(2)ない」と回答し(無回答者一七人)、過半数の教育長が指導主事を経験していた。そして「(1)ある」と回答した教育長に「(問4―2)初めて指導主事になられたのは何歳のときでしょうか。」の質問に回答を求めたところ、教育長は平均年齢四四・五歳で指導主事を経験している。さらに、「(問4―③) 貴殿が、最初に指導主事として勤務された場所(機関)は次のいずれであったでしょうか。」の質問に回答を求めたところ、六四人(二五%)が「(1)都道府県教育委員会事務局」、一〇二人(三九・八%)が「(2)教育事務所」、六六人(二五・八%)が「(3)市教育委員会事務局」、一六人(六・三%)が「(4)町村教育委員会事務局」、そして八人(三・一%)が「(5)その他」と回答した(無回答者一人)。教育長の最初の指導主事としての勤務先は、教育事務所が最も多く、次いで市教育委員会事務局と都道府県教育委員会事務局である。

教育長がどの程度教頭職を経験しているかを探るため、「(問5―①) 貴殿は、教頭になられたことがありますか。」の質問に回答を求めたところ、教育長四八一人のうち、三八〇人(七九・五%)が「(1)ある」と、九八人(二〇・五%)が「(2)ない」と回答した(無回答者三人)。約八割の教育長が教頭職を経験していることになる。また、「(1)ある」と回答した教育長に、初めて教頭になった時の年齢(問5―②)と勤務先(問5―③)を尋ねたところ、平均年齢四七・五歳で教頭職に就き、その時の勤務先は、小学校一八五人(四九・一%)、中学校一五七人(四一・六%)、高等学校二九人(七・七%)、特殊学校四人(一・二%)、その他二人(〇・五%)であった(無回答者六人)。⁶⁾ 教頭としての初めての勤務先は、小学校が半数近くを占めて最も多いものの、中学校とほぼ折半している。

教育長が管理主事をどの程度経験しているかを探るため、「(問6―①) 貴殿は、管理主事を経験されたことがあ

りますか。」と尋ねたところ、教育長四八一人のうち、一〇二人(二一・八%)が「(1)ある」と、三六五人(七八・二%)が「(2)ない」と回答した(無回答者一四人)。そして「(1)ある」と回答した教育長一〇二人に、管理主事を初めて経験した時の年齢を尋ねたところ(問6-②)、平均年齢四八・五歳で初めて管理主事を務めていた(無回答者一三人)。なお、初めて管理主事を務めたときの勤務先は、三六人(三五・三%)が都道府県教育委員会、五五人(五三・九%)が教育事務所、一人(二〇・八%)が市教育委員会事務所であり、教育事務所での勤務が最も多かった(町村教育委員会事務所〇人、その他〇人)。

教育長が校長職の経験をもっているかを尋ねたところ(問7-①)、教育長四八一人のうち、四六三人(九六・五%)が「(1)ある」と、一七人(三・五%)が「(2)ない」と回答した(無回答者一人)。また初めて校長に就任したときの年齢を尋ねたところ(問7-②)、校長就任平均年齢は五二・六歳であった(無回答者一人)。さらにその時の勤務先として(問7-③)、二四九人(五四・一%)が小学校、一六四人(三五・七%)が中学校、三八人(八・三%)が高等学校、四人(〇・九%)が特殊学校、そして五人(一・二%)が「その他」を挙げた(無回答者二人)。校長としての初めての勤務先は、小学校が過半数と最も多く、次いで中学校であり、高等学校経験者は僅かである。

なお、教職出身の教育長は、平均年齢六一・二歳で初めて教育長に就任していた(問8)(無回答者三人)。

ところで、教育長がこれまでのキャリア形成の過程で、教師、教頭、そして校長としてどのような学校に勤務してきたか、勤務経験のある学校の種類をそれぞれ探ったところ、教師としては(問9)、教育長四八一人のうち、九七人(二〇・四%)が「(1)小学校のみ」を、一二四人(二六・一%)が「(2)中学校のみ」を、二八人(五・九%)が「(3)高等学校のみ」を、一八四人(三八・七%)が「(5)小学校と中学校」を、一三人(二・七%)が「(6)中学校と高等学校」を、二人(〇・四%)が「(7)小学校と高等学校」を、五人(一・一%)が「(8)小学校と特殊学校」を、五人(一・一%)が「(9)中学校と特殊学校」を、そして一八人(三・八%)が「(10)その他」を経験していた。

「(4) 特殊学校のみ」を経験した者は皆無であった(無回答者五人)。

また、教頭としては(問10)、教育長四八一人のうち、一二六人(三・五%)が「(1) 小学校のみ」を、一二四人(三・四%)が「(2) 中学校のみ」を、二八人(七・八%)が「(3) 高等学校のみ」を、二人(〇・六%)が「(4) 特殊学校のみ」を、三〇人(八・七%)が「(5) 小学校と中学校」を、一人(〇・三%)が「(8) 小学校と特殊学校」を、四八人(一三・三%)が「(9) 中学校と特殊学校」を、そして一人(〇・三%)が「(10) その他」を経験していた。「(6) 中学校と高等学校」と「(7) 小学校と高等学校」を経験した者は皆無であった(回答者は三六〇人、無回答者一二一人)。

さらに、校長としては(問11)、教育長四八一人のうち、一三九人(三二・三%)が「(1) 小学校のみ」を、一一九人(二六・八%)が「(2) 中学校のみ」を、三九人(八・八%)が「(3) 高等学校のみ」を、四人(〇・九%)が「(4) 特殊学校のみ」を、一二四人(二七・九%)が「(5) 小学校と中学校」を、一人(〇・二%)が「(6) 中学校と高等学校」を、一人(〇・二%)が「(7) 小学校と高等学校」を、四人(〇・九%)が「(8) 小学校と特殊学校」を、一〇人(二・三%)が「(9) 中学校と特殊学校」を、そして三人(〇・七%)が「(10) その他」を経験していた(無回答者三七人)。このように、教頭として小学校と中学校の両職種を経験している教育長は少ないものの、教師、あるいは校長として両職種を経験している教育長は、三割近くいることになる。

最後に、校長としての経験がその後教育長として職務を遂行する上で役だったかを探るため、「(問13) 貴殿は、校長としての経験が、その後、教育長として職務を遂行する上で、どの程度役に立ったとお考えですか。」の質問に回答を求めたところ、教育長四八一人のうち、「(1) 全く役に立たなかった」と「(2) ほとんど役に立たなかった」に回答した者はおらず、一人(〇・二%)が「(3) どちらかというと役に立たなかった」、三人(〇・七%)が「(4) どちらともいえない」、二六人(五・七%)が「(5) どちらかというと役に立った」、一六三人(三三・六%)が「(6)

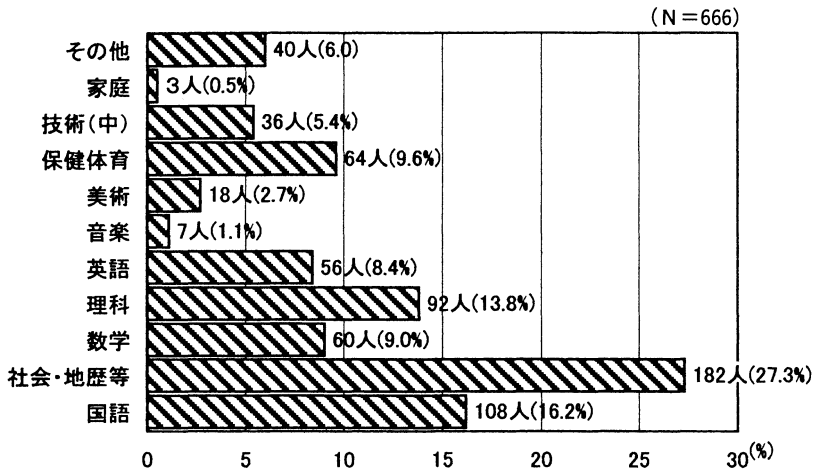


図1 教育長所有の教職員免許状の種類（教科）

かなり役に立った」、そして二六五人（五七・九％）が「（7）非常に役に立った」と回答した（無回答者三三人）。約六割の教育長が「非常に役に立った」と回答しており、校長としての管理職の経験がその後教育長職を務める上で極めて有効であったことを示している。

なお、教科に関してどのような教職員免許状を所有しているかを尋ねたところ（問12、複数回答、図1に示されるように、教育長六六六人（のべ人数）のうち、一〇八人（二六・二％）が国語、一八二人（二七・三％）が社会・地歴・公民、六〇人（九・〇％）が数学、九二人（二三・八％）が理科、五六人（八・四％）が英語、七人（一・一％）が音楽、一八人（二・七％）が美術、六四人（九・六％）が保健体育、三六人（五・四％）が技術（中）、三人（〇・五％）が家庭、四〇人（六・〇％）が「その他」とそれぞれ回答した（回答者は四八一人中四五六人である。なお、複数の免許状取得者が最も多く、いわゆる主要五教科の免許状取得者が圧倒的に多いことが分かる。

以上、教育長に就任するまで、どのような職歴を辿っているかを整理すると、図2に示される通り、平均二二・三歳で教職に就き

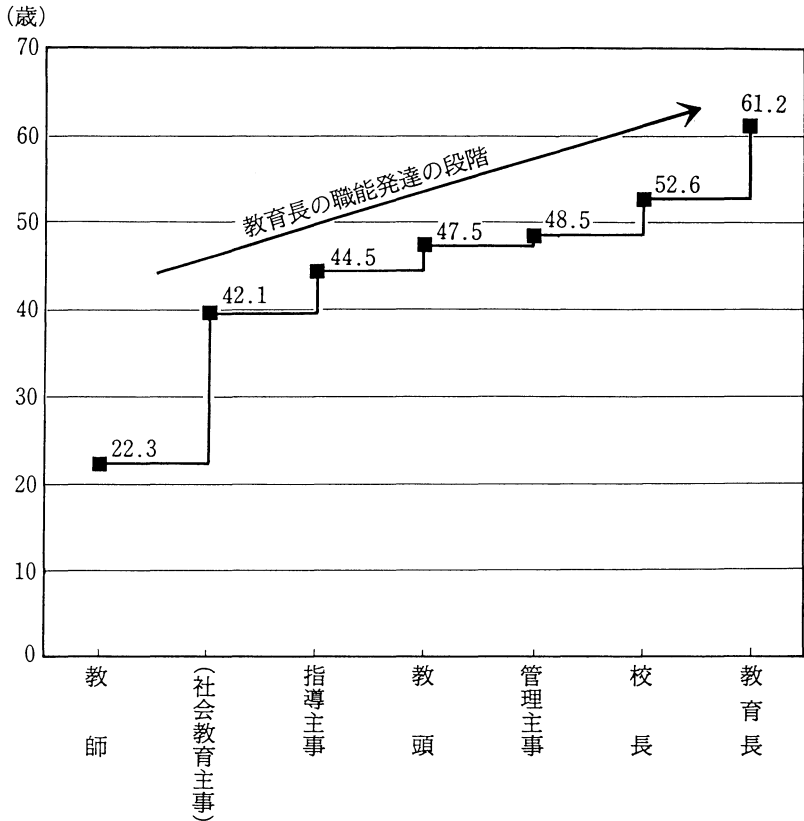


図2 教育長の職能発達の段階 (教職出身者)

($N=477$, $SD=3.7$)、以後、社会教育主事に平均年齢四二・一歳 ($N=66$, $SD=6.4$)、指導主事には平均年齢四四・五歳 ($N=255$, $SD=5.5$)、教頭には、平均年齢四七・五歳 ($N=380$, $SD=4.6$)、管理主事には平均年齢四八・五歳 ($N=103$, $SD=4.8$)、校長には平均年齢五二・六歳 ($N=463$, $SD=3.1$)、そして教育長には平均年齢六一・二歳 ($N=473$, $SD=3.6$)で、それぞれ就いている。この結果は、一九九七調査のそれとほぼ同じであるといえる⁽¹²⁾。

したがって、概して、教育長へのキャリア形成の過程は、教師↓(社会教育主事)↓指導主事↓教頭↓管理主事↓校長↓教育長の段階を踏むこと、そして恐らくは職位

の高低も、年齢から見る限り、一応、教師△(社会教育主事)△指導主事△教頭△管理主事△校長△教育長として捉えることができるかもしれない。

また、校長を経験しないで、教育長に就くものは、教職出身教育長四八一名のうち一七名であり、その占める割合は、三・五％にすぎない。したがって、教職から教育長になる場合、ほとんどの教育長(九六・五％)が、校長職を経験していることになる。教頭職を経験しないで、教育長になった者は、四八〇人中九八人で、その割合は二〇・五％である。校長を経験しない割合より高いが、それでも八割の者が教頭を経験していることになる。ちなみに、校長も教頭も経験しないで教育長職に就いたものは、僅かに二二人で、教職出身の教育長全体の二・五％を占めるにすぎない。そして校長を経験した教育長のうち、九割以上が、校長としてのキャリア経験がその後の教育長の仕事を遂行する上でかなり役立つたと回答している。その意味では、ほとんどすべての教育長が校長として管理職を経験していることは、教職出身者の教育長キャリア形成としては一応評価することができよう。教職出身の教育長のリクルート源は、圧倒的に小学校教師出身者と中学校教師であり、高校教師出身者は、極めて少ないこと、また、教育長の約三割近くが、小学校と中学校の双方で教師として、あるいは校長として勤務した経験を持っていることが分かる。

(二) 行政職出身者のキャリア形成

次に、行政職出身の教育長のキャリア形成について検討する。

まず、行政職出身の教育長に「問14 貴殿は、地方自治体の職員として最初に採用されたのは、何歳の時でしょうか。」の質問に回答を求め、教育長の自治体職員採用時の年齢を探った。その結果、教育長は、平均年齢二二・九歳で、自治体の職員となっていた。

次に、地方自治体の係長経験があるかどうかを尋ねたところ(問15-①)、教育長一六九人のうち、一四六人(八九・六％)が「(1) あり」、一七人が「(2) 四％」が「(2) ない」とそれぞれ回答した(無回答者六人)。「(1)

ある」と回答した教育長にさらに「問15―② 初めて係長になられたのは何歳の時でしょうか。」と尋ねたところ、行政職出身者は、平均年齢三二・六歳で係長に就いていた。その時勤めた部局（係）は、税務（一六人）、総務課庶務（八人）、総務課財政（二人）、総務課企画（八人）、住民福祉（七人）、教育委員会（一八人）、議会事務局（四人）商工観光（二人）、土木（二〇人）、農政（五人）、水産、林業などである（問15―③自由記述）。

「問16―① 貴殿は、地方自治体の課長補佐として勤務されたことがありますか。」と尋ねたところ、教育長一六九人のうち、一〇六人（六六・九％）が「（一）ある」、五二人（三三・一％）が「（二）ない」と回答した（無回答者一二人）。「（一）ある」と回答した教育長に、初めて課長補佐になった時の年齢を質問したところ（問16―②）、平均年齢三九・六歳で課長補佐を務めていた。また、その時勤めた部局（課）は、総務課（二七人）、教育委員会（二六人）、企画課（五人）、建設課（八人）、財務課（一人）、税務課（八人）、産業課（四人）住民福祉課（七人）、農林課（二人）、議会事務局、病院事務などであった（問16―③自由記述欄）。

「問17―① 貴殿は、地方自治体の課長として勤めたことがあるか」と尋ねたところ、教育長一六九人のうち、一五人（九四％）が「（一）ある」、一〇人（六％）が「（二）ない」とそれぞれ回答した（無回答者三人）。「（一）ある」と回答した教育長に、初めて課長になった時の年齢を質問したところ（問17―②）、平均年齢四三・二歳で課長を務めていた。その時勤務した部局（課）は、教育委員会（三二人）、総務課（七人）、企画課（室）（一三人）、建設（一人）、議会事務局（八人）、財政（四人）、税務（二〇人）、農業委員会（三人）、民生課（四人）、住民課（八人）、福祉課（七人）、産業（一五人）、同和対策課（二人）、水道（三人）、人事課（三人）、図書館（三人）などである（問17―③自由記述）。

「問18―① 貴殿は、地方自治体の議会事務局長としてお勤めになったことがありますか。」と尋ねたところ、教育長一六九人のうち、四四人（二六・八％）が「（一）ある」、一二〇人（七三・二％）が「（二）ない」とそれぞれ回答

した（無回答者五人）。「(1) ある」と回答した教育長に、初めて議会事務局長になった時の年齢を質問したところ（問18―②）、平均年齢四五歳で議会事務局長を務めていた。この他、「問19―① 貴殿は、地方自治体の病院（診療所）事務長としてお勤めになったことがありますか。」と尋ねたところ、教育長一六九人のうち、一二人（七・六％）が「(1) ある」、一四五人（九二・四％）が「(2) ない」と回答した（無回答者二人）。「(1) ある」と回答した教育長に、初めて病院（診療所）の事務長になった時の年齢を尋ねたところ（問19―②）、平均年齢四一・五歳で病院（診療所）事務長を務めていた。また、「問20―① 貴殿は、地方自治体の部長としてお勤めになったことがおありですか。」と尋ねたところ、教育長一六九人のうち、三二人（二〇・一％）が「(1) ある」、一二三人（七九・九％）が「(2) ない」とそれぞれ回答した（無回答者一五人）。「(1) ある」と回答した教育長に、初めて部長になった時の年齢を質問したところ（問20―②）、平均年齢五〇・二歳で部長を務めていた。なお、その時勤務した部局は、総務部（八人）、財務（二人）、福祉部（四人）、企画部（三人）、民生部（四人）、下水道部（三人）、議会事務局（一人）、都市建設（二人）、税務（一人）、教育委員会（一人）、商工部（二人）などであった（問20―③自由記述）。

最後に、「問21 初めて教育長に就任された時の年齢」を尋ねたところ、行政職出身者は平均年齢五五・二歳で教育長職に就任していた。また、「問22 貴殿は、教育長に就任されるまでに、総務課の課長（ないし部長）を経験されましたか。」を質問したところ、八六人（五三・八％）が「(1) 経験した」と、七四人（四六・三％）が「(2) 経験していない」と回答した（無回答者九人）。教育長の半数が一般行政職の重要ポストを経験していることが伺える。

なお、「問23 貴殿は、教育長に就任するまでに、一般行政職の各種の職種を経験されておられると思いますか、そのことが、教育委員会事務局の最高責任者として教育行政を展開する上で、どのような点で役に立っているとお考えでしょうか。」の質問に回答を求めたところ（自由記述）、教育長は、おおよそ次のように回答した。①住民課、農林水産課、議会事務局、建設課、総務課など各種職種を経験することにより、直接住民と接する機会が多く、住民

の経済的家族的背景や住民ニーズを把握できているため、住民との意思疎通や対話をしやすく、住民の理解と協力を得られやすい。②総務課長や企画財政課長を経験し、また、首長や助役やその他首長部局の幹部職員との意思疎通が容易であるため、予算確保にあたって財政当局の理解を得やすい。③財政、産業、税政、福祉などの多くの部局の行政経験があるため、自治体行政全体の視点から、教育行政を見ることができ（広い視野から判断できる、多面的に物事を見ることができる）。④各種部局の経験があることから、予算の編成と執行、施設整備、財産管理、事業計画の立案、議案作成、条例・規則・規定等の改廃、サービスの指導監督、契約業務等についての行政経験が、教育行政の推進に役立っている。⑤総務課・議会事務局等の行政経験があるため、議会対策がスムーズにいく（これで失敗する教育長が多い）。⑥広範な行政経験と庁内外に広い人脉があることから、生涯学習を推進しやすい。

以上、行政職出身の教育長 ($N=169$) が、教育長職に就くまで、どのような職歴を辿っているかを整理すると、図3に示される通り、平均二一・九歳 ($N=160, SD=4.0$) で初めて地方自治体の職員となり、以後、係長に平均年齢二二・六歳 ($N=146, SD=4.6$)、課長補佐に平均年齢三九・六歳 ($N=105, SD=5.0$)、病院事務長に平均年齢四一・五歳 ($N=10, SD=9.4$)、課長に平均年齢四三・二歳 ($N=156, SD=4.9$)、議会事務局長に平均年齢四五歳 ($N=43, SD=8.0$)、部長に平均年齢五〇・二歳 ($N=31, SD=5.5$)、そして教育長に平均年齢五五・二歳 ($N=165, SD=4.6$)、それぞれ就いていることになる。このように、行政職出身者の場合、教育長への職能発達段階は、職員→係長→課長補佐→病院事務長→課長→議会事務局長→部長→教育長の順であることが理解できる。この結果は、病院事務長を除いては、一九九七年調査とほとんど同じである。また、教育長になるまでに、行政職出身者は、自治体の課長をほとんどの者（有効回答者一六六人中一五六人、九四％）が経験しており、しかもその過半数が総務課長・総務部長経験者（有効回答者一六〇人中八六人、五三・八％）である。また、教育長の中には、それほど多くはないにしても、議会事務局長（四四人、行政職出身者に占める割合は二六・八％）や病院事務長（二人、

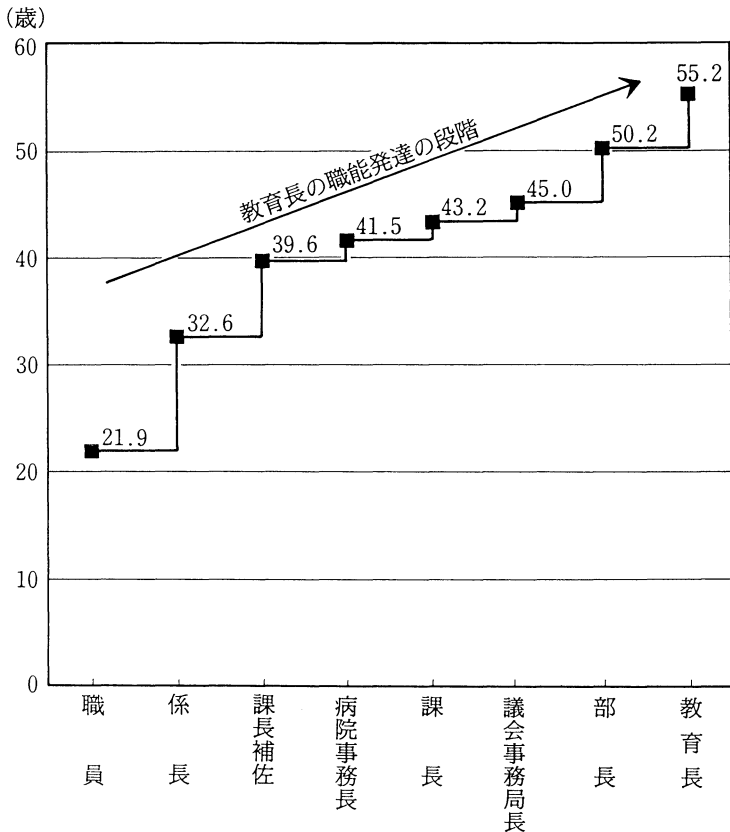


図3 教育長の職能発達の段階（行政職出身者）

同七・六％）などの要職も経験したり、教育委員会事務局で係長や課長として教育行政を経験している者もいる。これらのことは、行政職出身者が教育長になるまでに首長部局内で幅広い人脈を築いてきていることや予算編成と施策の企画立案に関して豊富な行政経験を持っていること、さらには、自治体行政全体の視点から教育行政を鳥瞰し、広い視野から教育行政を展開できる可能性を持っていることを伺わせる。

(三) その他職業出身者のキャリア形成

教職や一般行政職出身以外の教育長は、六八二人中三二人で、教育長職には、平均五八・四歳 ($N=30, SD=7.6$) で、就任しているが、その就任年齢には大きなばらつきがある。なお、その他の職業出身者の内訳は、農業従事者一人、企業経営・管理者一三人、団体職員三人、地方議員四人、そして僧侶二人、主婦二人、警察職員一人、それ以外の職業出身者六人である。

(四) 教育長就任年齢と教育長在職期間

教育長に就任する平均年齢は、図4に示されるように、全体としてみた場合 ($N=673, SD=4.9, MINI=39, MAX=72$)、五九・六歳であるが、これを職業出身別に見ると、教職出身者の場合六二・二歳、行政職出身者の場合五五・二歳、そしてその他職業出身者の場合五八・四歳であり、教職出身者と行政職出身者との間には六歳の年齢差がある。行政職出身者はそのほとんどが六〇歳までに、また教職出身者はその多くが六〇歳（退職後）以後に登用されており、行政職出身者（及びその他職業出身者）の方が教職出身者よりも、かなり若い年齢で教育長職に就いていることが分かる。これは、教職出身者の場合は、その多くが校長退職後教育長になるためで、教育長の若手登用の観点から見た場合、改善の余地を残しているといえよう。

他方、教育長の在職期間がどのくらいであるかを探るため、「問28 貴殿の前任者の教育長の在職期間は、約何年でしたか。」の質問に回答を求めたところ、図5に示されるように、教育長（前任者）の在職期間は、平均六・七年であった ($N=612, SD=3.73, MINI=1, MAX=33$)。在職期間が四年以下の教育長は全体の三七・一%も占めており、教育長の在職期間としては短いといえなくもないが、在職期間が五―八年の教育長は四一・五%を占めており、また九年以降（三十二年まで）の教育長の占める割合は二一・四%であることからすれば、実際には、この調査結果を見る限り、全体的には教育長の在職期間は短いとは言えないようである。

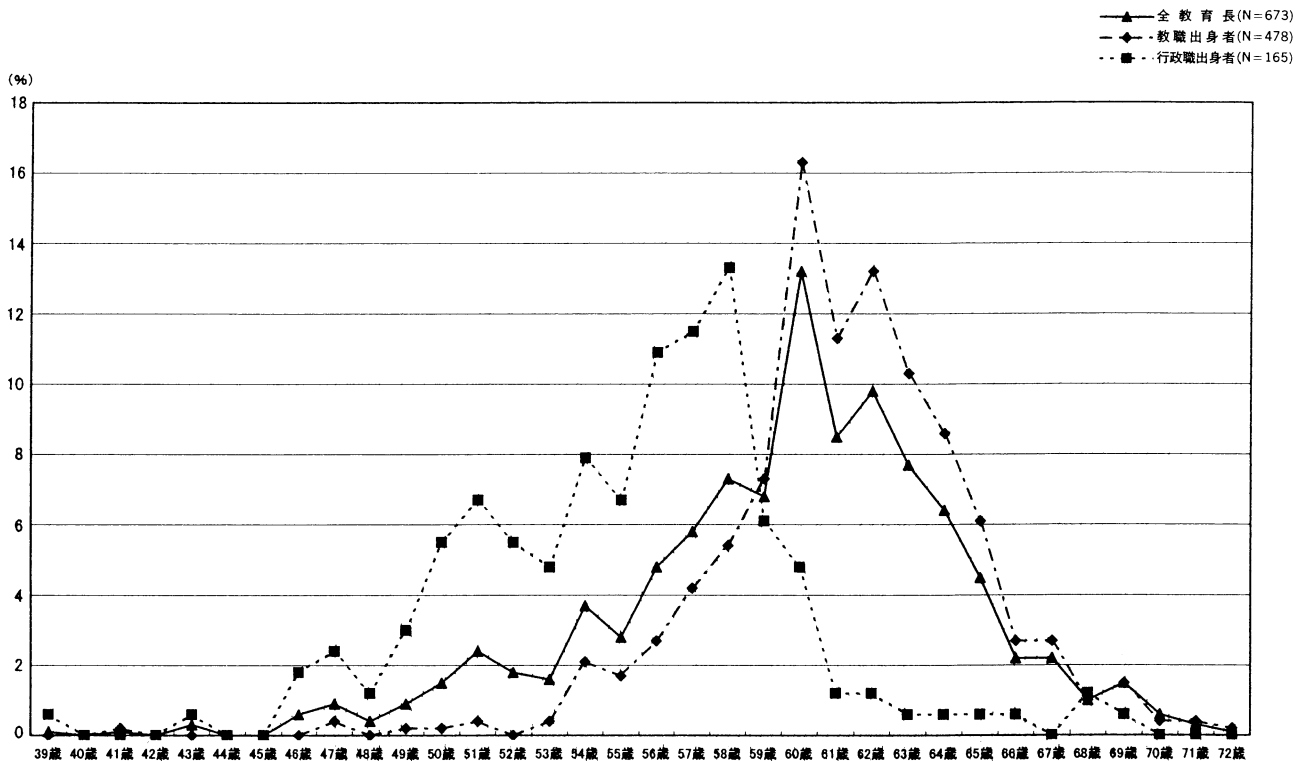


図4 教育長就任年齢

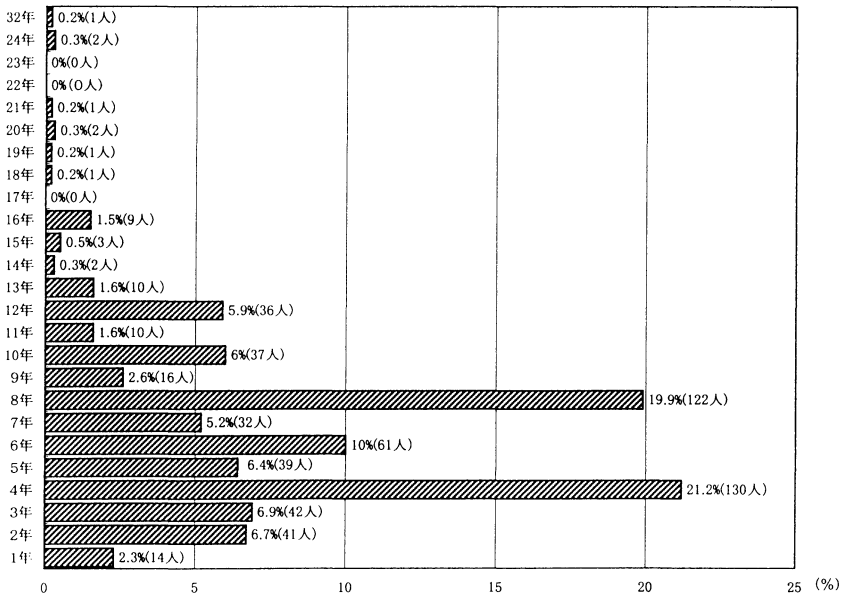


図5 教育長(前任者)の在職期間

また、都道府県別に教育長就任年齢を検討すると、表1に示されるように北海道(五四・一歳)や沖縄(五五・五歳)のように、比較的若年で就任する都道府県と、佐賀(六二・八歳)、熊本(六二・五歳)、宮城(六二・五歳)のように年配層から登用する都道府県とがある。在職期間についても都道府県別に検討すると、愛知(四・六歳)、大分(四・八歳)、山梨(五・〇年)のように短い都道府県と、和歌山(九・六年)、大阪(九・四年)、京都(九・三年)のように比較的長い都道府県とがあり、都道府県によって在職期間にも大きなばらつきがある。教育長の就任年齢や在職期間はともに、個人によっても、また都道府県によってもばらつきがかなり大きい。

なお、教育長職に占める教職出身者の割合も、都道府県によってかなり違いがあるようである。例えば、栃木、富山、京都、千葉、宮崎、鹿児島では、教職出身者の占める割合が圧倒的に大きいのに対して(教職出身者の占める割合九〇%以上)、北海道、東京、岐阜、滋賀、高知、沖縄では、むしろ行政職

表1 県別市町村教育長平均就任年齢と平均在職期間

都道府県名	平均就任年齢(SD)		平均在職期間(SD)		回収率(%)		教職(行政職)出身者比率(%)	
	本調査	1997年調査	本調査	1997年調査	本調査	1997	本調査	1997年調査
1 北海道	54.1(4.8)	56.5(3.6)	8.3(6.0)	7.5(5.0)	81.3(38/48)	79.2	31.6(65.8)	37.8(62.2)
2 青森	60.1(3.5)	61.6(3.8)	8.2(4.5)	8.1(6.4)	87.5(14/16)	100	64.3(14.3)	71.4(21.4)
3 岩手	61.0(3.2)	61.6(3.0)	7.5(2.9)	6.3(2.5)	93.3(14/15)	84.6	85.7(14.3)	90.9(9.1)
4 宮城	62.5(3.7)	60.9(4.6)	6.2(3.5)	8.1(3.2)	94.7(18/19)	94.1	88.9(11.1)	81.3(6.3)
5 秋田	59.6(4.1)	58.9(4.3)	7.4(5.5)	4.9(2.5)	100(17/17)	80.0	88.2(5.9)	58.3(33.3)
6 山形	59.4(3.7)	61.2(4.9)	6.3(2.7)	8.8(4.1)	83.3(10/12)	100	80.0(20.0)	80.0(20.0)
7 福島	60.2(4.0)	58.8(3.4)	6.4(2.9)	6.6(3.0)	80.9(17/21)	100	76.5(11.8)	68.4(31.6)
8 茨城	60.9(3.7)	60.2(5.9)	5.1(2.4)	6.6(4.6)	86.9(20/23)	90.0	80.0(10.0)	83.3(5.6)
9 栃木	59.8(2.0)	58.0(5.0)	5.9(1.8)	6.1(2.8)	92.8(13/14)	83.3	100.0(0.0)	100.0(0.0)
10 群馬	60.8(4.1)	62.3(2.7)	5.7(2.6)	6.7(3.7)	88.8(16/18)	93.8	93.8(0.0)	66.7(20.0)
11 埼玉	59.8(6.0)	60.4(3.0)	7.5(4.4)	7.8(4.9)	77.3(17/22)	50.0	82.4(0.0)	100.0(0.0)
12 千葉	60.6(3.4)	60.9(4.9)	6.2(3.9)	6.4(3.9)	94.4(18/19)	88.2	94.4(5.6)	73.3(20.0)
13 東京	58.4(6.7)	56.7(3.3)	6.2(2.0)	5.3(2.3)	72.7(8/11)	77.8	0.0(87.5)	28.6(71.4)
14 神奈川	57.0(3.0)	58.3(3.5)	7.4(0.9)	8.3(3.9)	50.0(5/10)	100	80.0(20.0)	75.5(25.5)
15 新潟	61.4(5.9)	60.1(4.6)	5.3(2.4)	7.1(3.0)	100(27/27)	95.8	63.0(33.3)	47.8(47.8)
16 富山	62.3(2.4)	62.0(3.6)	6.1(2.6)	9.4(3.1)	100(10/10)	75.0	100.0(0.0)	83.3(16.7)
17 石川	57.7(5.7)	57.5(4.7)	6.9(3.5)	8.5(7.9)	100(10/10)	75.0	80.0(10.0)	66.7(33.3)
18 福井	60.5(4.4)	61.9(4.3)	7.1(3.5)	5.6(2.6)	100(10/10)	87.5	90.0(0.0)	85.7(14.3)
19 山梨	62.1(4.6)	62.0(3.9)	5.0(1.9)	3.6(2.9)	82.4(14/17)	86.7	50.0(42.9)	53.8(30.8)
20 長野	59.0(5.4)	58.4(4.9)	8.0(2.8)	7.3(3.9)	80.0(24/30)	82.1	58.3(29.2)	39.1(56.5)
21 岐阜	56.8(5.4)	56.9(4.4)	5.7(4.6)	6.1(3.8)	83.3(20/24)	80.9	45.0(45.0)	47.1(52.9)
22 静岡	62.1(4.3)	60.5(3.4)	6.7(3.7)	7.3(3.2)	88.8(16/18)	75.0	87.5(6.3)	100.0(0.0)
23 愛知	59.8(4.1)	58.1(4.2)	4.6(2.2)	8.0(3.0)	84.2(16/19)	70.6	75.0(18.8)	75.0(25.0)
24 三重	58.9(3.5)	59.6(3.8)	7.6(4.3)	8.0(4.9)	72.2(13/18)	93.7	61.5(38.5)	93.3(6.7)
25 滋賀	59.6(7.9)	59.2(2.3)	7.3(3.8)	7.0(1.8)	76.9(10/13)	45.5	40.0(50.0)	100.0(0.0)
26 京都	60.6(4.9)	60.2(4.8)	9.3(4.4)	8.0(2.7)	66.6(8/12)	50.0	100.0(0.0)	80.0(20.0)
27 大阪	57.8(4.3)	58.0(4.9)	9.4(4.1)	6.3(4.8)	81.1(9/11)	88.9	44.4(55.6)	62.5(37.5)
28 兵庫	58.7(3.0)	59.1(4.3)	7.1(3.2)	5.8(3.7)	89.5(17/19)	76.5	64.7(35.3)	92.3(7.7)
29 奈良	62.0(5.7)	59.7(5.5)	6.1(3.3)	7.1(4.9)	75.0(9/12)	90.0	88.9(11.1)	55.6(44.4)
30 和歌山	61.3(3.6)	62.0(4.2)	9.6(4.5)	10.3(6.1)	91.6(11/12)	100	90.9(9.1)	90.9(9.1)
31 鳥取	57.9(2.7)	58.5(4.1)	8.5(4.3)	5.7(2.7)	72.7(8/11)	88.9	50.0(50.0)	62.5(37.5)
32 島根	58.9(4.2)	58.9(2.9)	5.5(2.0)	5.4(3.7)	64.3(9/14)	66.6	55.6(44.4)	62.5(37.5)
33 岡山	61.1(4.0)	61.6(4.8)	6.3(3.2)	5.7(3.1)	61.1(11/18)	93.7	63.6(36.4)	80.0(20.0)
34 広島	59.3(5.2)	57.8(5.7)	6.9(4.0)	5.7(4.1)	100(22/22)	84.2	63.6(31.8)	60.0(33.3)
35 山口	59.8(1.0)	60.7(3.8)	7.8(3.8)	7.3(3.7)	78.6(11/14)	91.6	100.0(0.0)	81.8(18.2)
36 徳島	57.1(4.1)	57.0(7.4)	8.0(3.7)	6.0(3.4)	53.8(7/13)	90.9	57.1(42.9)	50.0(50.0)
37 香川	58.6(3.7)	59.8(5.7)	6.0(2.7)	6.8(4.2)	90.9(10/11)	100	90.0(10.0)	77.8(22.2)
38 愛媛	57.7(4.9)	56.8(5.7)	8.2(3.7)	5.9(3.2)	82.3(14/17)	93.3	57.1(42.9)	35.7(64.3)
39 高知	57.7(5.4)	57.1(5.4)	5.1(3.5)	9.0(7.3)	92.8(13/14)	66.6	68.6(51.5)	25.0(75.5)
40 福岡	58.8(5.5)	59.3(5.6)	5.4(3.0)	7.4(5.1)	75.0(18/24)	90.5	66.7(33.3)	73.7(21.1)
41 佐賀	62.8(4.0)	63.5(3.4)	5.8(3.5)	8.6(3.7)	100(13/13)	100	84.6(7.7)	100.0(0.0)
42 長崎	59.9(2.7)	59.3(3.7)	5.9(5.1)	6.2(3.3)	100(19/19)	82.3	68.4(26.3)	57.1(35.7)
43 熊本	62.5(4.6)	60.7(3.4)	6.0(3.4)	6.3(2.3)	100(22/22)	75.0	63.6(22.7)	73.3(20.0)
44 大分	60.5(4.0)	61.7(3.1)	4.8(2.6)	6.8(2.8)	92.9(13/14)	83.0	84.6(15.4)	90.0(10.0)
45 宮崎	61.6(3.1)	59.8(2.9)	7.6(3.0)	8.0(4.2)	100(11/11)	88.9	100.0(0.0)	100.0(0.0)
46 鹿児島	58.3(4.6)	58.1(3.8)	6.9(3.1)	6.6(2.5)	85.7(18/21)	89.5	100.0(0.0)	100.0(0.0)
47 沖縄	55.5(7.1)	57.0(8.4)	5.6(2.2)	7.4(5.1)	93.3(14/15)	76.9	50.0(50.0)	50.0(40.0)
平均	59.6(4.9)	59.4(4.6)	6.7(3.7)	6.9(4.0)	85.3(682/800)	84.1	70.5(24.8)	69.1(27.3)

注) 教職出身(行政職出身)者比率算出の分母は、教職出身者、一般行政職出身者、企業経営者・管理者、そしてその他の職業出身者の総数である。

出身者の占める割合が大きい。

二、教育委員会の主要ポストの人事構成

教育長がその職務を効果的に遂行する上で、教育委員会の主要ポストの人事構成のバランスが重要であるといわれている。筆者がすでに実施したインタビュー調査でも、例えば、教職出身の教育長の場合、教育次長に行政職出身者を充てるなどの人事上の配慮が行われていると指摘されている¹⁴。そこで、実際に、どの程度このような教育委員会の主要ポストについて人事上のバランスがとられているのかを探るため、「問29」貴教育委員会の現在の教育次長・学事課長（もしくは教育長に次ぐ要職にある人）の前職は何でしょうか。次の中から適当なものを一つお選び下さい。」の質問と「問30」貴教育委員会の現在の教育委員長の前職（または現在の主たる職業）は何でしょうか。次の中から適当なものを一つお選び下さい。」の質問に回答を求めた。その結果は、以下の通りである。

(一) 教職出身の教育長の場合

教職出身の教育長（21144）は、図6に示される通り、教育次長・学事課長など、教育長に次ぐ要職にあるポストには、一八八（四・一％）が「(1) 教職出身者（教師、教頭、校長、指導主事など）」を、四二二人（九五％）が「(2) 一般公務員（一般行政職）」を、そして四人（〇・九％）が「(3) その他」¹⁵を充てていると回答した（無回答者三七人）。教職出身者の場合、教育長に次ぐ要職にはほとんどが行政職出身者を充てていることが看取できる。また、教職出身の教育長（21144）は、図7に示されるように、教育委員長に、一八一（四〇・六％）が「(1) 教職出身者」を、四二人（九・四％）が「(2) 一般公務員（一般行政職）」を、四〇人（九・〇％）が「(3) 農林漁業従事者」を、一五人（三・四％）が「(4) 医師」を、三人（〇・七％）が「(5) 弁護士」を、八五人（二九・一％）が「(5) 企業経営者・管理者」を、そして八〇人（二七・九％）が「(6) その他」¹⁶を充てていると回答した（無回答者

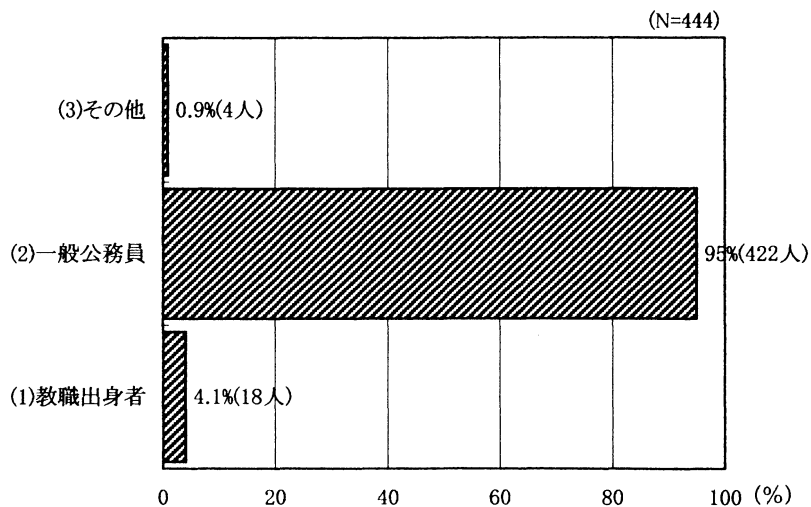


図6 教育次長ポストの前職 (教職出身者)

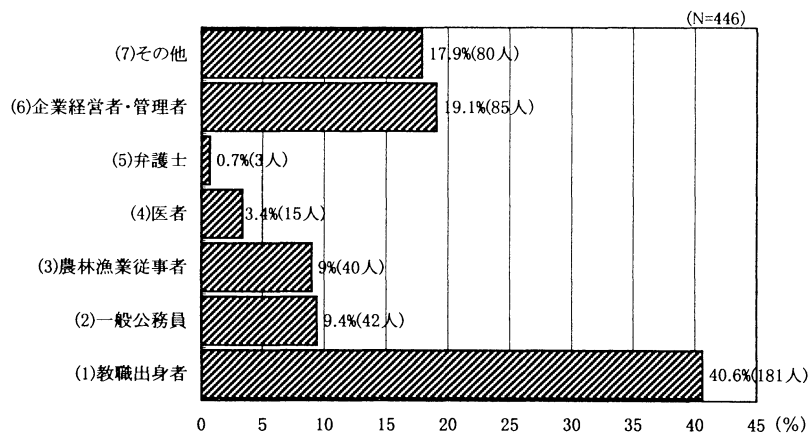


図7 教育委員長の職業(教職出身者)

三五人)。教職出身者が教育委員長長の四割を占めているものの、企業経営・管理者も二割近くもいるなど比較的多様な職業出身者を充てているといえそうである。このように見ると、教職出身者の場合、教育委員会の主要ポストについては、教育長が教育上の専門的指導能力と行政能力を発揮できるよう、一応、人事上のバランスがとられていることが理解できよう。

(二) 一般行政職出身者の場合

行政職出身の教育長 (Z11111) は、図8に示される通り、教育次長・学事課長等教育長に次ぐ要職にあるポストには、九人(六・四%)が「(1) 教職出身者(教師、教頭、校長、指導主事など)」を、一三人(九二・九%)が「(2) 一般公務員(一般行政職)」を、そして一人(〇・七%)が「(3) その他」を充てていると回答した(無回答者二八人)。行政職出身者の場合、教育長に次ぐ要職に、教職出身者ではなく、行政職出身者をほとんど充てていることが看取できる。また、行政職出身の教育長 (Z11111) は、図9に示されるように、教育委員長に、六一人(四三・三%)が「(1) 教職出身者」を、九人(六・四%)が「(2) 一般公務員(一般行政職)」を、一六人(一一・三%)が「(3) 農林漁業従事者」を、二人(一・四%)が「(4) 医師」を、〇人(〇%)が「弁護士」を、一七人(一二・一%)が「(5) 企業経営者・管理者」を、そして三六人(二五・五%)が「(6) その他」を充てていると回答した(無回答者二八人)。

このように、行政職出身の教育長の場合、教職出身者の場合と比べると、教育次長相当ポストに圧倒的に多数の同属出身者(行政職)を登用(九割)する傾向があるとともに、教育委員長ポストについては、教職出身者が約四割を占めているものの、教育委員会の主要ポストに占める教職出身者の数は少なく、教育長が教育上の専門的リーダーシップを発揮する上で、問題がないとはいえない。

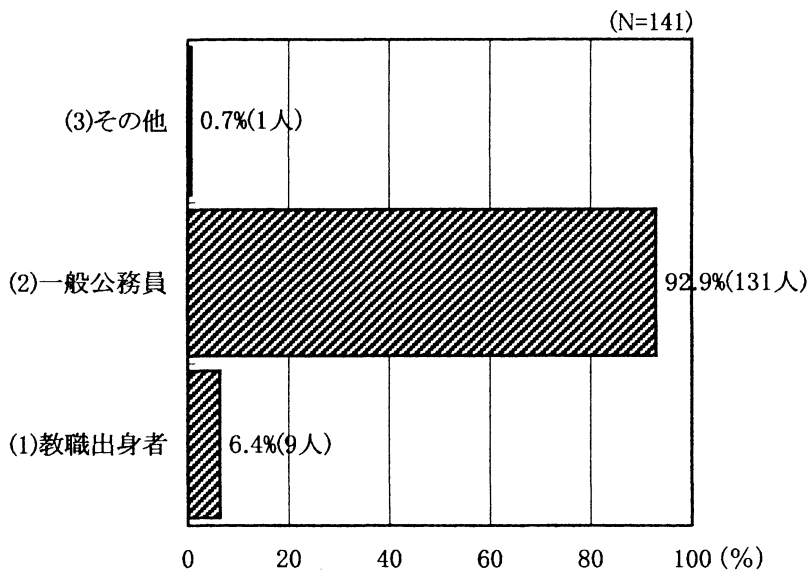


図8 教育次長ポストの前職(行政職出身者)

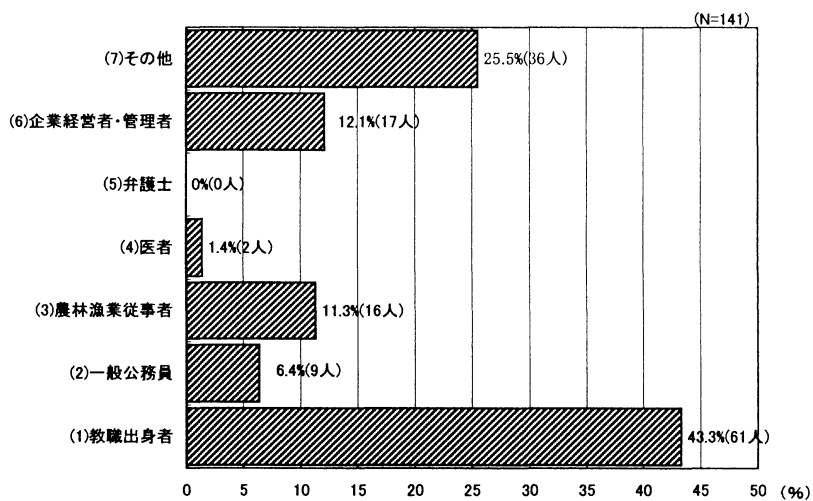


図9 教育委員長の職業(行政職出身者)

(三) その他職業出身の教育長の場合

その他職業出身の教育長(Ⅱ||33)は、教育次長・学事課長等教育長に次ぐ要職にあるポストには、三人(九・四%)が「教職出身者」を、二人(九・〇・六%)が「(2)一般公務員(一般行政職)」を充てていると回答した。また、その他出身の教育長(Ⅱ||33)は、教育委員長に、一三人(四〇・六%)が「(1)教職出身者」を、三人(九・四%)が「(2)一般公務員(一般行政職)」を、三人(九・四%)が「(3)農林漁業従事者」を、七人(二二・九%)が「(6)企業経営者・管理者」を、そして六人(一八・八%)が「(6)その他」を充てていると回答した。教職出身者が教育委員長ポストの約四割を占めているとはいえ、教育次長相当ポストに九割の一般公務員を充てていることから考えると、教育上の専門的指導性を発揮するのに人事上の配慮が十分にされているとはいえないようである。この、教育委員会の主要ポストの人事構成についての考察結果は、一九九七年調査のそれとほとんど同じである。¹⁹⁾

四、教育長就任前の教育行政経験とその有効性

(一) 教育長就任前の教育行政経験の有無

教育長は、教職出身者、行政職出身者、あるいはその他の職業出身者であろうと、その職責を効果的に果たすためには、就任前に何らかのかたちで教育行政を経験しておいた方が望ましいと考えられる。そこで、ここでは、教育長が、教育長職に就く前に教育委員会事務局職員として、あるいは教育委員として広い意味での教育行政を経験しているかどうかを探るため、「(5)貴殿は、教育長になる前に教育委員会事務局の職員として、あるいは教育委員として勤めたことがありますか。」の質問に回答を求めた。その結果、教育長六八一人のうち、三九五(五八%)が、教育長になる前に教育委員会事務局職員として、あるいは教育委員として勤めたことが「ある」と、二八六(四二%)が「ない」と回答した(無回答者一人)。約六割の教育長が、教育長に就任する前に何らかの形で教育行政を経

験していることになる。しかし、約四割の教育長が教育行政を経験しないで教育職に就いていることは注目される。

これをさらに、人口規模別に検討してみると、概して、人口規模五万人以上く〇万人未満の人口規模の大きい自治体の教育長の方が、人口規模五万人未満の小さい自治体の教育長よりも、広い意味での教育行政（事務局職員あるいは教育委員）を経験している率が高い（分割表省略、 $\chi^2=18.2, df=6, p<0.01$ ）。また、職業出身別に検討すると、教職出身者（ $N=180$ ）は、五七・九％（二七八人）が教育行政の経験があると、四二・一％（二〇二人）がないと回答しているのに対して（無回答者一人）、行政職出身者（ $N=169$ ）は、五九・八％（一〇一人）が教育行政を経験していると、四〇・二％（六八人）がないと回答しており、職業出身別による教育行政の経験の差は認められない。

次に、教育長になる前に事務局職員あるいは教育委員として教育行政を経験した三九五人のうち、二九九人（七五・七％）が「（一）事務局職員」を、七六人（一九・二％）が「（二）教育委員」を、一五人（三・八％）が「（三）事務局職員と教育委員の両方」を、そして五人（一・三％）が「（四）その他」を経験しており、八割近くの教育長が教育委員会事務局職員として教育行政を経験していることになる。

（二）教育行政経験の有効性

さらに、教育委員会事務局職員として、あるいは教育委員として教育行政を経験したことが、その後教育長の職務を遂行する上で、どの程度役に立っているかを探ったところ、教育長三九五人のうち、二人（〇・五％）が「（一）まったく役に立たなかった」、三人（〇・八％）が「（二）あまり役に立たなかった」、二人（〇・五％）が「（三）どちらかという役に立たなかった」、七人（二・八％）が「（四）どちらともいえない」、三七人（九・四％）が「（五）どちらかという役に立った」、一五〇人（三七・九％）が「（六）かなり役に立った」、そして一九四人（四九・一％）が「（五）非常に役に立った」と回答している。この結果を見る限り、教育長に就任する前に何らかの形で教育行政を経験することは、その後の職業生活にとって非常に有益であると思われる。

しかも、これを、「有効性」のカテゴリー①、②、③、④、⑤、⑥を「やや役立つ」、同じく⑦を「非常に役立つ」に再度カテゴリー分けして、教育行政経験の職種別に検討すると、表2に示されるとおり、教育長 (N=395) は、教育委員よりも、事務局職員ないし事務局職員と教育委員の両方を経験した場合に、より役立つと知覚している ($\chi^2=20.53, df=2, p<.01$)。その意味では、教育長に就任する前に、事務局職員を経験しておくことが望ましいことになる。しかし、先述したように、事務局職員のみならず、教育委員でさえ経験しないで教育長職に就く者が、約四割もいることは、今後の教育長人事のあり方について再考の余地を残しているといえよう。とりわけ、小規模町村の教育委員会において、教育行政の未経験者が教育長に就任する機会が多いことに留意する必要がある。

五、教育長の職務に対する評価

(一) 仕事のやりがい度

教育長がその職務をどのように捉えているかを検討した。先ず、教育長が仕事に対してどの程度やり甲斐を感じているかを探るため、「問25 貴殿は、教育長の仕事にやりがいをどの程度

表2 教育行政経験の有効性と職種との関係

職 種	教育行政経験の有効性		
	やや役立つ	非常に役立つ	計
教育委員会事務局職員	133 (44.6%)	165 (55.4%)	298 (100%)
教 育 委 員	56 (73.7%)	20 (26.3%)	76 (100%)
事務局職員と教育委員	7 (46.7%)	8 (53.3%)	15 (100%)
計	196	193	389

$\chi^2=20.53$ $df=2$ $p<.01$

注) 「やや役立つ」：カテゴリー①、②、③、④、⑤、⑥

「非常に役立つ」：⑦

感じておられますか。次の中から一つ選び、○印をつけて下さい。」の質問に回答を求めた。その結果、教育長六一七人のうち、「(1) 全く感じていない」と「(2) あまり感じていない」の項目を選んだものはなく、五人(〇・八%)が「(3) どちらかというと感じていない」、二人(三・四%)が「(4) どちらともいえない」、五五人(八・九%)が「(5) やや感じている」、二七一人(四三・九%)が「(6) かなり感じている」、そして二六五人(四二・九%)が「(7) 非常に感じている」と回答した(無回答者六五人)。九割近くの教育長が仕事に対してやり甲斐をかなり感じていることになる。なお、これを人口規模別に検討すると、人口規模五万人以上の教育長の方が人口規模八千人未満の教育長よりもやり甲斐を感じているようである($F(3,607) = 2.70, p > .05$)。また、教職出身の方が、行政職出身者よりもやり甲斐を感じているようである($t = 3.09, df = 583, p > .01$)。教育長のやりがい度と年齢・勤務年数との間には統計的に有意な関係は認められない。

(二) リーダーシップの発揮度

次に、教育長がどの程度リーダーシップを発揮しているかを探るため、「問26 貴殿は、教育委員会の事務局の最高責任者としてリーダーシップを十分に発揮し得ていると思われませんか。」の質問に回答を求めた。その結果、教育長六一四人のうち、「(1) 全く発揮していない」と「(2) あまり発揮していない」の項目を選んだものはなく、四人(〇・七%)が「(3) どちらかというと発揮していない」、八人(一・三%)が「(4) どちらともいえない」、一三八人(二二・五%)が「(5) やや発揮している」、三六二人(五九・〇%)が「(6) かなり発揮している」、そして五八人(九・四%)が「(7) 非常に発揮している」と回答し(無回答者六八人を除く)、七割近くの教育長が少なくともリーダーシップを「かなり発揮している」と認識している。

なお、これを勤務年数別に検討すると、概して、教育長の勤務年数が長くなるにつれて、教育長のリーダーシップをより発揮していると知覚している($F(3, 610) = 10.43, p > .001$)。また、行政職出身者よりも、教職出身の方が、

リーダーシップを発揮していると知覚している ($t = 2.50, df = 581, p > 0.05$)。やうに、職業出身を統制して年齢別に検討したところ、教育長の年齢が高くなるにつれて、教育長のリーダーシップの発揮度は高く知覚されているほか ($F(2, 442) = 7.19, p > .001$) ($F(2, 135) = 6.93, p > .01$)、概して人口規模五万人以上の教育長の方が人口規模八千人未満の教育長よりもリーダーシップを発揮していると知覚しているようである ($F(3, 605) = 3.54, p > .05$)。

(三) 仕事の満足度

最後に、教育長の仕事の満足度を検討するため、「問27 貴殿は、現在の教育長の仕事にどの程度満足されていますか。」の質問に回答を求めた。その結果、教育長六〇九人のうち、四人(〇・七%)が「(1) 非常に不満である」、一三人(二・一%)が「(2) かなり不満である」、四九人(八・〇%)が「(3) やや不満である」、六六人(一〇・八%)が「(4) どちらともいえない」、一六八人(二七・六%)が「(5) やや満足である」、二五五人(四二・九%)が「(6) かなり満足である」、そして五四人(八・九%)が「(7) 非常に満足である」と回答した(無回答者七三人)。約半数の教育長が仕事にかなり満足しているようである。

なお、教育長の勤務年数と満足度の関係については、勤務年数二年未満の教育長よりも、勤務年数四年以上の教育長の方が、満足度が高い ($F(3, 605) = 3.35, p > .05$)。人口規模と教育長の満足度との間には統計的に有意な関係はない。職業出身を統制して年齢別に検討したところ、行政職出身者の場合のみ、概して、教育長の年齢が高くなるにつれて、教育長の満足度は高くなる ($F(2, 133) = 6.63, p > .01$)。また教職出身の方が行政職出身者よりも満足度が高い ($t = 2.58, df = 577, p > .05$)。

六、教育委員会事務局事務職員の研修の必要性和大学での研修の参加有無

最後に、教育委員会事務局事務職員の研修参加の必要性をどのように認識しているかを探るため、「問31 貴殿は、

教育委員会事務局の事務職員の研修を行う必要性をどの程度感じておられますか。」の質問に回答を求めた。その結果、教育長六一五人のうち、二人（〇・三％）が「（１）全く必要性を感じていない」、二人（三・六％）が「（２）あまり必要性を感じていない」、五二人（八・五％）が「（３）どちらともいえない」、三一人（五〇・九％）が「（４）ある程度必要性を感じている」、そして二二人（三六・七％）が「（５）非常に必要性を感じている」と回答した（無回答者六七人）。九割近くの教育長が事務職員の研修の必要性を感じていることがわかる。なお、これを勤務年数別に検討すると、勤務年数四年以上の教育長の方が二年未満の教育長よりも事務職員の研修の必要性を感じている（ $F(3, 611) = 3.23, p > 0.05$ ）。事務職員の研修の必要性和教育長の年齢・職業出身及び人口規模との間には統計的に有意な関係は認められない。

また、「問32 問31の（４）と（５）にお答えになった方にさらにお尋ねします。貴殿は、事務職員の研修を行う場合、どのような内容が必要であるとお考えでしょうか。」（自由記述）の質問に回答を求めたところ（回答者四八四人）、今後、事務職員の研修すべき主な内容として、①教育改革（文教政策）の動向、②教育の現代的課題、③学校教育（教育の本質・原理、教育課程の編成、学校運営、生徒指導等）、④社会教育・生涯学習、⑤教育行政（教育委員会制度の特質、補助金問題、教育財政など）、⑥教育関係法規（地方自治法、教基法、学校法、社教法、地教法、地財法、教育公務員特例法など）、⑦教育施策（事業）の企画、⑧コンピュータの活用（情報処理能力の向上）、⑨公務員としての自覚や使命感（服務）、⑩接遇などを挙げている。教育委員会事務局の事務職員は、三年～五年ごとに、首長部局からの出向という形で人事異動が行われるので、教育に関しての専門的知識が特にないため、教育や教育行政に関する研修や教育行政事務職員としての自覚と責任と使命感を高める研修が強く求められている。また、事務職員は、学校教育、社会教育の現場に出向いて、教育とは何か、教育現場の実態やその抱える問題等を理解する必要があるとの指摘もある。

さらに、「問33 問31の(4)と(5)にお答えになった方にお尋ねします。貴殿は、もし、事務職員の研修を、大学(院)で行う場合、参加させてみたいと思われませんか。」の質問に回答を求めたところ、教育長五三四人のうち、三七八人(七〇・八%)が「(1)参加させたい」と、一五六人(二九・二%)が「(2)参加させるつもりはない」と回答した(無回答者五人)。七割の教育長が大学(院)での事務局事務職員の研修を望んでいることになる。なお、事務職員の大学での研修参加と教育長の年齢・勤務年数・職業出身及び人口規模との間には統計的に有意な関係は認められない。

IV 総括

以上、市町村教育長のキャリア形成の過程を中心に考察してきた。本調査結果を見る限り、次のようなことが指摘できると思う。

第一に、教職出身の教育長の場合、平均二二・三歳で教職に就き、その後、指導主事(四四・五歳)、教頭(四七・五歳)、管理主事(四八・五歳)、校長(五二・六歳)を経験し、平均六一・二歳で教育長に就任している。教職出身者のほとんど(九六・五%)が校長職に就いており、そのほとんどが校長としてのキャリア経験がその後の教育長の仕事を遂行する上でかなり役立っていることと回答している。校長職が教職出身者の教育長キャリア形成の重要な通過点となり、大きな役割を果たしていることは評価できる。ただ、高校教師出身の教育長はわずかであり、広く有能な人材を登用するという意味では再考を要するだろう。また、教職出身者の教育長の場合、高齢者が多く、若手登用の観点から見た場合、改善の余地を残しているといえよう。

一方、行政職出身者の場合は、平均二一・九歳で自治体の職員となり、その後は、係長（三二・六歳）、課長補佐（三九・六歳）、病院事務長（四一・五歳）、課長（四三・二歳）、議会事務局長（四五歳）、部長（五〇・二歳）などの職歴を経験し、平均五五・二歳で教育長に就任している。行政職出身者の場合は、その約九割が課長経験者であり、約五割が総務課長（部長）の要職を経験しており、首長部局内に幅広い人脈を築くとともに、予算編成や施策の企画立案等に関して豊富な行政経験をもっていることを伺わせる。また、教育の専門的指導の面では苦手意識があるとしても、自治体行政という広い視点から教育行政を展開できる有利さをもっていると指摘できよう。

第二に、一般に、教育長がその職務を効果的に遂行する上で、教育委員会の主要ポスト（教育長、教育次長、教育委員長）の人事構成のバランスをとることが必要であると言われるが、実際には、教職出身の市町村教育委員会においては、おおむね、人事の上で、職業出身別のバランスがとられているもの、行政職出身およびその他職業出身の教育委員会においては、主要ポストに教職出身者を充てるケースが少なくなっており、人事のバランスを十分にとっているとはいえない状況にある。教育委員会における教育の専門的指導機能を充実させる上からも、教育委員会の要職には教職出身者をもっと充てるべきであろう。

第三に、教育長は、その就任前に、できれば教育委員会の事務局職員として勤め、教育行政の経験を積んでおくことが、その後の教育長としての職業生活を送る上で望ましいことが明らかにされた。しかし、実際には、教職出身者、行政職出身者ともに、教育行政（事務局職員や教育委員）を一切経験しないで教育長職に就く者が約四割いることは、今後の教育長人事のあり方に課題を残しているといえよう。中央教育審議会の答申にもあるように、教育長にふさわしい人材の育成・確保のためには、中長期的な視点に立つて他領域との人事交流や研修を計画的に進め、人材育成に積極的に努める必要がある。

第四に、教育長は「仕事のやり甲斐度」や「リーダーシップの発揮度」や「仕事の満足度」を高く評価しているこ

とを先ず確認しておく必要がある。ただ、「仕事のやり甲斐度」に比して「仕事の満足度」が低いのは、これまでの研究結果を勘案すると、⁽²²⁾教育長の給与などの勤務条件の問題が影響しているものと推察される。また、人口規模五万人以上の大規模自治体の教育長が、人口規模八千人未満の小規模自治体の教育長よりも、仕事のやり甲斐度やリーダーシップの発揮度を高く知覚しているのは、教育委員会の適正規模の問題と係わって興味深い。教職出身の教育長の方が、行政職出身者よりも、仕事のやり甲斐度やリーダーシップの発揮度や仕事の満足度を高く知覚しているのは、教職出身者に年齢の高い者が多いことも多少影響していると考えられるが、今後、教育長のリクルート源を考える上でさらに検討を要する課題である。

第五に、約九割の教育長が、教育委員会事務局の事務職員の研修を必要であると感じている点は注目されてよい。事務職員に求められる研修内容は、主に文教政策や現代の教育課題や教育関係法規などの教育に係わる専門的事項である。これは、事務職員が首長部局から出向する形で教育委員会事務局に配属されているため、教育事務を処理する上で教育についての理解を深めることが求められているからである。七割の市町村教育長が大学（院）での事務職員の研修を希望しており、今後、事務職員の資質向上をはかるため、大学等での研修体制の整備が大きな課題の一つとなる。

(注)

- (1) 筆者はこれまで市町村教育長に関して次のような研究をしてきた。拙稿「教育長のリーダーシップに関する研究」市町村教育長のインタビュー調査から」『広島大学教育学部紀要』第一部（教育学）第四五号、一九九六年、三七―四五ページ。拙稿「教育長のリーダーシップに関する研究（2）」市町村教育長のインタビュー調査から」『広島大学教育学部紀要』第一部（教育学）第四六号、一九九七年、六五―七四ページ。拙稿「市町村教育長のリーダーシップに関する実証的研究」教育長に求められる資質能力の検討を中心にして」『広島大学教育学部教育学科

- 編『教育科学』二三号、一九九八年、八三一―三五ページ・拙稿「市町村教育長に求められるリーダーシップ」
『季刊教育法』一一八号、一九九八年、二五一―三五ページ・拙稿「市町村教育長研修の現状と課題」『季刊教育法』一一九号、一九九九年、一〇四―一三三ページ・拙稿「市町村教育長の職務特性と職務改善」『季刊教育法』一二一号、一九九九年、五八―六七ページ・拙稿「市町村教育長の職務特性と教育長の首長・議員・教育委員との関係を中心として」『季刊教育法』一二二号、一九九九年、五〇―六二ページ・拙稿「市町村教育長の職務意識に関する研究」広島大学教育学部教育学科編『教育科学』二四号、二〇〇〇年、八三一―三五ページ・拙稿「市町村教育長の職務特性と前職から見た教育長職の特質に着目して」『広島大学教育学部紀要』第三部、第四九巻、二〇〇一年、二一―三〇ページ。
- (2) 拙稿「市町村教育長のキャリア形成に関する一考察」西日本教育行政学会編『教育行政学研究』第二二号、二〇〇一年、一一―一六ページ。
- (3) 教育長の基本属性間の関連性(相関に対応)を示すクラマアの連関係数Vは、「年齢」と「職業出身」との間では〇・五七、「職業出身」「人口規模」との間では〇・二九、「年齢」と「勤務年数」との間では〇・二四、「年齢」と「人口規模」との間では〇・二〇、「職業出身」と「勤務年数」との間では〇・〇三、そして「勤務年数」と「人口規模」との間で〇・一〇であった。
- (4) 「その他」では、青年学校が挙げられている。
- (5) 「その他」では、県教育センター、少年自然の家、青年の家が挙げられている。
- (6) 「その他」では、教育事務所出向、S大付属養護学校が挙げられている。
- (7) 「その他」では、小中併設校、スポーツ公園管理事務所主幹指導課長校長担当などが挙げられている。
- (8) 「その他」では、小・中・高(九人)、小・中・特殊学校、小・中・高・特殊学校、高・短大などが挙げられている。
- (9) 「その他」では、指導主事として教育事務所に勤務が挙げられている。
- (10) 「その他」では、小中併置校、小・中・特殊学校、小・中・高(私立)が挙げられている。
- (11) 「その他」では、小学校、農業、養護学校、工業、商業、職業指導などの免許状が挙げられている。

- (12) 拙稿「市町村教育長のキャリア形成に関する一考察」、三―四ページ。
- (13) 一九九七年調査では、病院事務長は四九・二歳で就任し、職能発達段階で議会事務局長の後に位置していた(拙稿、前掲論文、五ページ)。
- (14) 拙稿「教育長のリーダーシップに関する研究(2)」、七三ページ。
- (15) 「その他」では二人体制になっていると指摘されている。
- (16) 「その他」では、自営業・商業(二三人)、僧侶(二〇人)、会社員(二〇人)、郵便局長(八人)、銀行員(四人)、地方議員(三人)、神官(三人)、幼稚園経営者(二人)、団体職員A(二人)、造園師(一人)、司法書士(一人)などが挙げられている。
- (17) 「その他」では、保育所長が挙げられている。
- (18) 「その他」では、会社員(七人)、僧侶(六人)、自営業・店主(四人)、地方議員(四人)、農業(二人)、郵便局長(二人)などが挙げられている。
- (19) 「その他」では、僧侶(二人)、神職(一人)、会社員(一人)などが挙げられている。
- (20) 拙稿「市町村教育長のキャリア形成に関する一考察」、九―一〇ページ。
- (21) 「その他」では、社会教育指導員、公民館長、図書館長などが挙げられている。
- (22) 拙稿「市町村教育長の職務特性と職務改善」の「一、教育長の職業的特性」・「二、教育長職の改善点」(五九―六五ページ)を参照されたい。