

公立高校学校管理職のキャリア形成に関する予備的考察

— 「一任システム」に着目して—

高野 良子 ^[1]	植草学園大学発達教育学部
河野 銀子 ^[2]	山形大学地域教育文化学部
木村 育恵 ^[3]	北海道教育大学教育学部
杉山 二季 ^[4]	駒沢大学総合教育研究部
池上 徹 ^[5]	関西福祉科学大学健康福祉学部
田口久美子 ^[6]	和洋女子大学人文学群
村上 郷子	法政大学キャリアデザイン学部

A Preliminary Study Concerning Career Formation of School Directors in Public High School: Focusing on “Ichinin System” or “Entrusting System”

Yoshiko TAKANO	Faculty of Child Development and Education, Uekusa Gakuen University
Ginko KAWANO	Faculty of Education Art and Science, Yamagata University
Ikue KIMURA	Faculty of Education, Hokkaido University of Education
Futaki SUGIYAMA	Faculty of Arts and Sciences, Komazawa University
Toru IKEGAMI	Faculty of Health Welfare, Kansai University of Welfare Science
Kumiko TAGUCHI	School of Humanities, Wayo Women's University
Kyoko MURAKAMI	Faculty of Lifelong Learning and Career Studies, Hosei University

本研究は、公立高校の学校管理職のキャリア形成および管理職登用のメカニズムを検討するものである。特に、「一任」の連鎖で形成される校長までのキャリアを「一任システム」と名付け、それがいかに機能しているのかを探ることを、研究の目的としている。本稿では、この予備的考察として、13都道府県32名の公立高校長および5県教委の人事等担当者へのインタビュー調査をもとに、「一任」の連鎖で成立していく校長のキャリア形成の実際から見てくることについて論じる。

教員が校長となる段階を「アウトプット」とし、そこに至るまでの背景を、教職選択の入り口である「インプット」と、教育行政経験の有無別に「スループット」に焦点をあてて検討した。その結果、校長たちが

[1] 著者連絡先：高野 良子
 [2] : 河野 銀子
 [3] : 木村 育恵
 [4] : 杉山 二季
 [5] : 池上 徹
 [6] : 田口久美子

外的・内的環境と折り合いをつけつつ教職についており、教育行政経験の有無別に管理職への見通しや覚悟を生み出す連鎖が存在することがうかがえた。

キーワード：一任システム、公立高校、学校管理職、キャリア形成、スループット

This study examined the mechanism of career formation and promotion to the school leadership post at public high schools. The study specifically focused on the career process chain formed by the “ichinin (entrusting) system,” and how well the system functioned for public high school principals. As a preliminary study, members of this study interviewed 32 principals at public high schools in 13 prefectures as well as five persons who were in charge of personnel matters at prefectures’ Board of Education. Based on the interviews, this paper discussed the realities of principals’ careers that would be disclosed by the chain of “ichinin.”

This study considered the stage which the teacher became the principal to be “output,” and focused on and examined both the “input,” the stage of choosing teaching career, and the “throughput,” the process whether interviewed principals have had educational administration experience. The result showed that principals have compromised internal and external environment when they started their teaching career, and that there was a connection between the prospect as well as the resolution to the leadership posts, depending on the presence of the educational administration experience.

Key words: entrusting system, public high school, school leadership, career formation, throughput

1. 研究の目的と本稿の焦点

1.1 高校における管理職

本研究は、公立高校学校管理職のキャリア形成および管理職の登用システムが、いかなるものかを検討することを目的としている。

戦後日本の高校教育は、高校進学率の上昇によって生じた生徒の多様化等に対応してきた。適格者主義から多様な生徒を受け入れる教育機関へ移行し、教育内容や教育課程を多様化させ¹⁾、生徒の学習の質や量の実態も多様になった²⁾³⁾。現在、典型的な普通科高校と職業高校のほか、従来の職業高校とは異なる専門学科や総合学科が設置され、また単位制高校や中高一貫教育校も増加している。このような高校多様化は、教師や管理職に要求される力量にも変化をもたらした⁴⁾。超進学校もあれば義務教育段階の学習が身に付いていない生徒が多い高校や中退者が多い高校もあるし、またさまざまな家庭環境や進路意識をもつ生徒に対応する必要性は続いている。加えて、大学全入時代の到来、授業料無償化（および修学支援金）制度創設（2010年）による高校教育費用の社会全体での負担の実施などを経て、高校教育の質保証や高大接続に関する議論も始まっている。

高校教育は、新たな局面を迎えているのである。こうした中、特色ある学校づくりを進めるため、思いきった学校運営を可能とするためのマネジメント能力の向上が管理職に求められるようになってきた。

一方、学校管理職の任用や養成をめぐる議論は戦前から存在しているが⁵⁾⁶⁾、1990年代後半以降に教育の地方分権や学校の自律的経営が強調されるようになったことをうけて、学校における管理職の任用や養成のあり方をめぐる議論が展開された。1998年の中教審答申において、管理職の任用資格と選考のあり方を見直すよう書き込まれたこともあり、学校裁量権の拡大、校長の権限拡大・強化、経営責任の明確化、学校運営への保護者等の参画による参加型学校経営などを遂行していくにあたり、校長としての力量やその養成の方法の明確化が求められるようになった。こうした管理職のあり方に関する議論は、2012年8月に中教審「教職生活の全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上方策について」が答申されたのを機に、新たな段階に入った。管理職とその養成のあり方をめぐる議論は、それぞれを具体化する議論へシフトしつつある。同答申（3.（2）管理職の資質能力の向上）には、『「専門免許状（仮称）」を想定しつつ、管理職としての職能開発のシステム

化」の必要性が記載され、教職大学院や教員研修センター等の連携・協働によって、マネジメントに長けた管理職（と教育行政職員）を育成するシステムを構築すること、その育成プログラムは「教職大学院のカリキュラムや独立行政法人教員研修センターの学校経営研修等」を活用して開発すること等が述べられている。つまり、マネジメント力に長けた管理職の育成が新たに必要であるものの、従来の管理職の能力開発はシステム化されていなかった、という認識に立ち、今後、新たに制度化していく管理職育成プログラムが、免許制度や標準化されたカリキュラムとして整えられていく方向性が示唆されている。

現在示されている高校教育および学校管理職を取り巻く以上のようなビジョンは、今後の公立高校の管理職のあり方およびその育成の方法に変化を生じさせると考えられる。では、現在の管理職らはどのように能力を開発し、どのように育成されてきたのだろうか。全国の公立高校には教員全体の2%にあたる3,622人の校長がいる（文部科学省2012「公立学校における校長等の登用状況について」）。システム化されていなかったとみなされる中で、いったいどのような教員が校長になっているのだろうか。高校教育や管理職のあり方に新たな方向性が打ち出されようとしている今、現在までの校長がどのようなキャリアを経て力量を身につけ、登用されてきたのかを探っておくことは意義あることと思われる。

1.2 「一任システム」の検討に向けて

以上のような問題意識に基づき、われわれは、高校の校長がその職に着くまでにどのような経験をしたか、また、何が管理職の道を選択する契機となったかを把握するため、異動経験や勤務校での校務分掌などを尋ねるインタビュー調査を実施してきた。

調査の詳細は後述するが、管理職を「目指していた」という校長は一人もおらず、「なりたかった」という発言も一度も出てこない、という共通の特徴がそこには現れている。インタビュー前に記入を依頼した質問紙での「校長をめざしたきっかけ」を問う項目についても、空白や「特になし」という回答が目立ち、その他にみられたのは「薦められた」という記載であった。実際、管理職登用試験が制度化

されておらず「推薦」や「抜擢」によって管理職になったケースもあるが、制度化された試験や公募制の実施後においても、自ら手を挙げたわけではなく、「試験を受けるように」薦められて試験に臨んだ校長が多い。

自らすすんで管理職の入口に立ったわけではないと話す校長らであるが、こうした傾向は、実は教諭時代の異動においてもみられる。第3希望まで校名を書ける「人事異動個人希望票」に「一任します」と書いたと話す校長や、「普通は何も書かない」と話す校長、「よほどの事情がある人以外は書かないものだ」と話す校長。これらの語りが示すのは、教員たちの中に「(異動の)希望は書かないもの」という不文律があり、「一任」しているうちに校長になったということである。さらに、こうした不文律が学習されるものであることをうかがわせる語りもあった。ある校長は「若い時は(不文律が)わからないから希望を書いていた」が、後に書かなくなったと話している。「書かない」という暗黙のルールを、教職生活の中で学習したことがうかがえる。

教員の異動や管理職の登用は毎年行われており、校長らも異動を経ながら管理職になっている。しかし、先にみたように、当事者たちは自身の異動に関して「一任」しているうちに校長になったと語っている。こうした「一任」として語られる一連の流れに絡む要素はいかなるものなのか。われわれの関心は、当事者が「一任」と物語る管理職のキャリア形成過程とその登用メカニズムを明らかにすることにある。本研究では、「一任」の連鎖で形成される校長までのキャリアを「一任システム」と呼び、校長経験者の語りの分析を中心に、管理職登用のメカニズムを明らかにすることを目的としている。そのメカニズムの解明に向けて、本稿では予備的考察として、校長たちが実際どのように「一任」の連鎖の流れの中でキャリア形成をしてきているのかを検討していくことにする。

2. 本研究の分析枠組みと調査の概要

2.1 先行研究の整理

学校管理職のキャリア形成や養成をめぐることは、

「学校の自主性・自律性の拡大」に伴う校長の裁量権の変容に関連させた、教職大学院での当該能力向上プログラムの開発や教員研修の充実⁷⁾⁸⁾等の議論が目立つ。しかし、そうした研修等を受けるプロセスや、実際の人事や任用をめぐる状況はいかなるものなのか。

これについては、行政の関与に関して、事務能力の充実した市町村教委や教育事務所を抱える場合、意向の調整や異動案の作成に対する県教委の関与が弱まる傾向があり、県教委が情報収集において果たす役割が市町村教委の事務能力に応じて変化することが指摘されている⁹⁾。ただし、市町村教委が任用や人事に絡んでくることのない高等学校の管理職の人事については検討の余地が残る。

また、組織内での昇進や学校経営のあり方に関しては、公立小・中学校の校長・教頭対象の聞き取り調査から、学校管理職が個人的な「つながり」を介してフォーマルには保証されていないルートで学校経営に関する相談や情報収集を行なっていること、こうした「つながり」がそれぞれのキャリアパスに依存して構成されていることが指摘されている¹⁰⁾。ネットワークのあり方が組織内の昇進にも関係しているとの指摘は、本研究にとって示唆的である。つまり、「一任」の名のもとで語られる管理職へのキャリア形成に関しては、「つながり」等のインフォーマルな資源がいかに機能しているのかを十分に検討する必要があるということである。

以上から、「一任システム」を分析していくためには、「行政要因」や「制度的要因」だけでなく、インフォーマルな資源にも着目して、管理職の任用や候補者養成をめぐる状況・環境を、教員の実際の状況と照らし合わせて検討する必要がある。

2.2 本研究の分析枠組み

これらを踏まえ、本研究では、公立高校の学校管理職へのキャリア形成について、教員世界の入口から校長に至るまでのプロセスに関わる多様な資源や要素を捉えていく。具体的には、教員が学校管理職(校長)となるまでのプロセスを①インプット、②スループット、③アウトプットの3段階で捉える。ここでの①インプットは、個々人の教職選択プロセスを含む教員としての入口の段階を示し、③アウト

プットは、校長に任用された段階を示す。本研究では、③アウトプットに至るまでの①インプット、②スループットの背後にあるものを、公立高校の校長へのインタビューデータをもとに分析する。

ところで、学校管理職に至るまでの経験については、校長就任前に教育行政職を経験するキャリア形成が望ましいと思う校長が多く、職務決断力、確固たる教育理念、最高責任者としての管理運営能力、課題発見・解決力を教育行政職時代に獲得したと認識する校長は、小・中よりも高校でやや多いという差異がある¹¹⁾という。われわれのインタビューでも同様の語りがみられた。つまり、校長のキャリアをめぐることは、教育行政経験が何らかの特別な意味を持っている可能性がある。そこで、特に②スループットについては、行政経験の有無(以下、「行政」「非行政」)別に校長の語りを分析していく。

2.3 調査の方法と概要

本研究ではインタビュー調査を実施した。インタビュー調査については、1～2名のインタビューによる半構造化インタビューを実施し、13都道府県32名の校長から協力を得た(以下、都道府県を県と表記する)。インタビュー時間は1時間半から3時間程度であり、32名の総時間数は57時間57分、対象者一人あたり平均1時間48分であった。インタビュー調査に際しては、次のような項目を設定した質問紙への記入を事前に依頼した。すなわち、現在までの勤務校や職名、担任や副担任等の経験と時期、各キャリア段階で担当していた校務分掌、主任役割の経験、校長をめざしたきっかけ、管理職に至るまでの年数、キャリア形成の背景に関する事柄、生活・プライベートな側面と仕事に関する事柄、校長の仕事に関する自己認識、校長の資質に関する一般的見解等である。インタビュー時は、この事前の質問紙への回答をもとに、詳しく聞き取りを行った。また、5県教委の人事等担当者へのインタビューも実施した。聞き取り内容はICレコーダー等に録音し、逐語的に文字化したものをデータとして分析した。なお、調査に当たっては、地域や人口規模等の偏りが出ないようにサンプリングを行ったが、校長の勤務校等については、いわゆる「ナンバーズクール」での校長経験が、女性の場合にほとんどみられなかつ

たため、高校の多様性の面を鑑み、男性校長については、調査依頼時点でナンバーズクールに勤務する校長に主に調査を依頼した。

3. 結果と考察

3.1 インプット

ここでは、インプットの中でも、教職選択プロセスに注目する。教員生活の後半、管理職の道を歩むことになった校長たちの教職選択プロセスはどうであったのか。早い時点で、高校教員になる夢を抱いていたのだろうか。それとも、いくつかの選択肢の中から、結果として選び取った教職だったのだろうか。ここでの分析対象は、教職選択プロセスが語られた女性19名、男性11名の計30名である。

教職に就くためには、2つの関門がある。教員免許状の取得と教員採用試験の合格である。ゆえに、学部時代に教職を取るか、取らないかの選択があるが、調査対象者は前者を選んでおり、教職への関心はあったといえる。学歴背景は、いわゆる難易度が高い大学または大学院の出身者であった。教育学部など教育系出身者は3名と少なく、大半が理学部、人文学部、商学部、家政学部等で学んだ者であり、教員養成を専門に行う教育学部出身者が多い義務教育段階の教員の出身背景との違いがあった。

対象者の多くは1970年代に大学に入学している。「学校基本調査」によると、例えば、1973年度の大学進学率は、23.4%である。ちなみに女子は10.1%であった。大卒女子の職域がかなり限られていた均等法前10年世代（1976年に18-22歳）に該当する。また、教職生活をスタートする1975年頃の公立高校数は3,701校だが、その後15年間、生徒数の急増と高校全入に対応し、高校の新設が相次ぐ時期に中堅期そしてプレ管理職期に入っている。このような時代背景の中で、対象者の教職意欲や動機を語りからみると、以下3つのパターンがみられた。

まず「教員になる」という強く熱い希望を抱いていた「教職への動機付けや意欲が高い」者を、「高位」群とした。4割（12名）が「高位」となり、これを男女別でみると、男性は11名中3名（27.3%）だったのに対し、女性は、ほぼ2名に1名（47.4%）の

割合となっており、教職意欲には男女で差がみられた。高位群の主な語りは、「教員になることだけが、私の目標だった」「小学生の時、素晴らしい先生に巡り合えたから。」などである。

二つ目は、教職を選択肢の一つとして捉えていた「中位」群で、全体では4割（12名）、男性は5割弱（45.5%）存在した。ここには、「企業内定と県教採合格と二つを天秤にかけ、卒業まで悩んだが、長男だから地元に戻ることを選んだ。」「積極的に高校教員になりたいという、教師へのアツイ夢を持っていたわけではなかった」「ひょっとしたら教職以外の道もあるかもしれないという気持ちも正直なところあったが、教員か公務員となったときに、やはり教育の仕事はやりがいがあると考え（採用試験を受け）」と語った者がここに分類されている。

もう一つは、「中位」よりも消極的な「低位」群であり、全体では2割（6名）と少なかった。ここには、免許は取得したものの、教職はあまり視野に入っておらず、消極的もしくは消去法で、結果として教員の道に入った者が分類されている。「(理工学部の卒業生には)大学院、企業の研究員、公務員の3つの選択肢しかなかった。家庭の事情で〇〇県に残った。その意味では、必ず教師にということではなかった。」「教員っていうのは考えなかった。長男だから戻ってこなければいけない。県庁職員になるか、学校の先生になるか、あるいは銀行員になるかっていう選択だった。」「研究職やるほど才能も無いし、教員になるのが一番堅いかな。結婚しなくてもやっていけるのは公務員しかない。父親も教員でしたので、消極的ないい加減な理由なのですが、やっぱり教員かな」という語りであった。

以上、高校の校長たちの教職選択プロセスを検討した。この結果は、概ね次の2点にまとめられる。①高校教員になることを積極的に志向した校長は4割（12名）であった。②積極的志向以外の者の場合は、民間か公務員（県庁職員や学校教員）、あるいは、研究職か民間か公務員か等の選択肢から、結果として高校教員の道を歩んでいた。職業選択は個人の興味、能力、価値、現実的要因との妥協の過程であることが既に指摘¹²⁾¹³⁾されているが、本対象者の場合も教職を決定づけた事柄や誘因は複数絡みあっていた。例えば、「両親が教員だった」のように、親

や身近な者の職業継承者が8名(26.7%)いた。また、「長男だから」「父が亡くなっていたから」「自分の能力は、まあドクターに行ってもダメだろうな」にみるように、環境要因あるいは現実的・経済的要因が個人の職業を方向づけていることがうかがわれた。

このように、校長となった人たちは、必ずしも早い段階で高校教員になるという夢を抱いていたわけではなく、外的・内的環境と折り合いをつけつつ、教職に就いていることが示唆される。

3.2 スループット

上述のように、対象者たちの教職選択プロセスは多様であり、管理職になることを目指すどころか、必ずしも教職そのものを積極的に目指していたわけではなかった。かれらが管理職へのキャリアを歩むことになった分水嶺は、教職生活のスループットの中にあつたと考えられる。ここではスループットの分析として、「行政系」「非行政系」それぞれにおけるキャリア形成と登用のプロセスを検討する。

3.2.1 「行政系」の語り

まず、行政職への異動経験があつた調査対象者23名(女性13名、男性10名)についてみてみよう。県教育庁の指導課、学校教育課、高校教育課や、県教育センターなどがかれらの異動先であるが、異動直前の身分が教諭であつた者は19名で、あとの4名は現場で教頭あるいは校長を経験した後に初めて行政入りしている。異動後の職名は、前者は指導主事、社会教育主事、管理主事などで、後者は既に管理職となつていたため、主任〇〇主事、参事などその格に見合った職名となつている。

既にふれたように管理職選考が制度化されていない県もあつたが、管理職登用試験がある県においては、教諭から行政職に異動した人は、その異動が若い時期(30歳代)であつた人を除き、行政に入るタイミング、あるいは行政に入った後2～3年以内に登用試験を受けて、いずれも次に現場に戻るときには管理職となつていた。つまり、行政職への異動は、それ自体が管理職登用と同義ではないものの、その入口、あるいはその内部において、かれらを管理職に進む決断をさせる働きがあつたことがわかる。以下では教諭の時点で行政に異動した調査対象者の語

りに焦点をあて、行政に異動することになった経緯と、行政職への異動後に管理職選考を受けることになった経緯をみていこう。特に、かれらをその方向に進めた外的な力と、かれら自身が獲得している知識や力量、資源に注目する。

まず、行政に異動することになった経緯はいかなるものだったのか。自らの積極的な希望で行政入りしたという対象者はおらず、現任校からの転任を望んでいたケースはあつたものの、本人には異動先が行政とは全く想定されていなかった。多くは、校長から行政への異動を決定事項として告げられ、断ることができない状況があつたという。「校長先生からお話ありまして、で教育センター勤務だつていうふうに言われたのですが、びっくり仰天私自身しまして。」「試験受けて心の準備をしてたとかそういうことは全くなくて、ある日突然そういう話でね『出るよ』と。まあ、『出ないか?』じゃないですね。』こうした「一本釣り」とでもいうべき内々に決定された行政入りには、校長や指導主事等の推薦があつたのだとの認識がかれらにはある。推薦がなされた以上、既に「その流れができてる」ということで、流れに乗せられた教員がそこから降りることはできず、異動を断れば教員を「辞めるしかない」と言われたケースさえある。管理職選考が行政入りの要件であつた県では、「指導主事になってみないか」等の打診の形で提示された人もおり、その場合は教員の側から受験を辞退する態度を示すこともできたようである。しかし子どもをもつ女性で辞退を申し出た人も、「その話はなかなか消えずに」打診は繰り返され、家庭の状況が変化した時について引き受けている。これらのことをみると、打診の場合も、異動を決定として告げられた場合と同様に、既に「流れ」はせき止めがたいものとなつている。

かれらが行政入りの流れに乗せられたのはなぜだろう。対象者たちに共通していたのは、教諭時代からたびたび力量を形成し、発揮する機会を得てきたことであつた。かれらの多くが、教務主任(部長、課長)、進路主任などをはじめとする校務分掌における主任職や、教科組織の事務局や大会の運営、県の仕事などの対外的な役割を担つていた。

かれらに共通するのは、周囲から舞い込む仕事や与えられた役職を断らずに引き受ける態度である。

「『学年主任してよ』とかまあ、『はいはい』とかって。……基本的にはやっぱり、学校っていうのは仕事場ですからね。よほどのことがない限り、『やれ』って言われたことは『はい』っていう主義なんです、私は。なので校長になってしまった。」と冗談めかして語った校長がいたが、類似の語りはしばしば登場した。「(自分の) 人事で希望したことなんか一つもない」と言う校長も、教務で時間割編成をしていた経験が異動する先々の学校で買われて、教務の仕事を引き受け続けるうちに教務課長という大きな役割が与えられてきたことを語った。

次々に役割を引き受ける中で、かれらには知識や力量が蓄積されてきたことがみてとれる。校内における主任職においては、複数の教員の間を調整することや、トラブルへの対処、生徒の学習や進路など学校全体の運営に関わる大きな視野が必要になり、苦心してそれらをこなしてきたことが多くの語りにもあらわれていた。対外的な仕事では、教材研究のような教科に特有の知識にとどまらず、教科組織の大会の企画や運営などを通して、組織的に多くのものや人材を動かし、調整する能力を手に入れてきたと考えられる。さらに対外的な仕事においては、「ご縁」「お付き合い」と語られるような、主に教科内における人的つながりを得ている人もいて、そのような人的つながりは、かれらにまた新たな力量形成や発揮の機会を準備してくれるものでもあった。

当然ながら、当時の自分がすぐれた力量を備えていたために行政入りへの声がかかったのだ、という語り方をする校長はいなかった。しかし、インタビューから垣間見えるのは、確にかれらが周囲の期待に応え、周囲を納得させるだけの力量を発揮してきたことだった。例えば、教師たちからの相談が自宅にまで持ち込まれ、訪問や電話が常に絶えなかったという語りがあった。「教科のことだとか、それからいろいろまあ女性として、自分が今担任持ちたいんだけど持たせてもらえないとかっていう苦悩だとか、いろんな話だとかを聞いたりなんなりして」「『それこうやって考えたらいんじゃないの?』」とか『こういうふうなやり方で指導やったらうまくいくかもよ』とか、まあそういうふうなアドバイスを。」かれらが役割の連鎖の中で見せる仕事ぶりを評価し、管理職へと引き上げようとする登用側の視線

がその背後に見える。

次に、行政への異動後に管理職選考を受けた人の経緯はいかなるものだったのか。ここでもかれらを管理職へと方向づけ、断ることのできない状況が作られていたことが語りから浮かび上がってくる。そこには、いったん行政入りした以上は管理職選考を「受けて当たり前」という共通の理解があった。県によって年数の慣例は異なっていたが、「〇年行政を経験したら管理職試験を受けなさい」という上司からの言葉があったことを、複数の対象者が語っていた。「『受けません』って言ったら『ダメ』って言われてね。」「『抵抗してもどうせ受けなあかんようになるけん、もう1年目から受けなさい』ってとかって言ってるね。」など、本人が望むと望まざるとに関わらず、管理職選考は必ず受けなければならないものだった。それらに抵抗しようとして、「下のもんがつかえとる」と上司に叱られた者もいた。「受けないと(現場に)出られないんだよ」と言われ、管理職への道を受け容れる覚悟をした対象者もいた。さらに、行政内での職務遂行のためにも、管理職選考への合格は重要なものとみなされていた。指導主事等として現場の管理職や教員と関わる場面においては、管理職の「格」が説得力の担保になるという。「班長っていうのは教頭格なんで、その人だったらまあ、同じ管理職で(校長とも)話ができる」などの語りが見られた。

一方で、行政職に入ることは、本人たちにキャリアについての見通しが生まれることでもあった。人事関係の部署でなくとも、同僚や上司の異動の動向は目に入ってくる。「歴代その課長補佐を経験した人っていうのは、そのまま校長で(現場に)出ますね。」などの語りもあったし、自身が行政から現場に出る際に、その地域に出るということはいずれ再び行政に戻ることになるのではないかと同僚から言われたとの経験を語った校長もいた。行政経験者たちには、かなり具体的に、コースとしてのキャリアイメージが共有されていることがわかる。自らの今後のキャリアの具体的なイメージが形成されることで、本人の側にも流れに身を委ねる覚悟が生まれていると考えられる。

そして行政の仕事は、管理職になっていくかれらにさらなる知識や力量を獲得させる機能をもってい

ることがうかがえた。現場への指導や伝達、研修の企画、教員の人事、議会対応、高校再編など様々な仕事に従事しながら、「教育の成り立ち」や「バックグラウンド」、「ヒト・モノ・カネ」の動き、危機管理の対応の機微などが「見える」ようになってきたとかれらはいふ。そうした知識や力量は、のちに校長として学校を経営していくうえで重要な資源となるものだった。ある校長はこのように語った。「授業やっている（の）も一つの行き方でよいと思いますしね。でもやっぱし、なんていうんですか、世間はそれだけで動いてないよってということも、やっぱ知っとく方が幅は広いですよね」。それに加えて、行政職はかれらの人的なつながりを拡大するはたらきをもつようである。同時期に行政入りしていた人ばかりでなく、職務を通して現場の管理職や教員、文部科学省、地域の団体など様々な立場の人と顔見知りになっていることで、校長としての仕事が円滑に進むことが示唆されていた。

以上、「行政系」の校長たちの語りから明らかになったのは、自らは管理職選考を必ずしも強く目指していなかったのにも関わらず、かれらを取り巻く「流れ」の中で、管理職への道を次第に歩まされ、育て上げられてきていたということだった。かれらが行政入りする前においても、行政に入った後においても、管理職の職階へとかれらを引き上げようとする外的な力がはたらいており、他方でかれら自身も、与えられた役割を果たすことを通して、管理職になっていく覚悟や職務をこなすために必要な力量や人的なつながりを手に入れてきていたことが明らかになった。

3.2.2 「非行政系」の語り

上述のように、校長のキャリアとしては行政経験が重要であることが示されていた。「行政系」の校長にとっては、行政を経たことが管理職に就く上で大きなきっかけだったと語られていた。では、こうして重要視されている行政職を経験しなかった「非行政系」校長は、どのように管理職になったのか。

「非行政系」の校長は9名（女性8名、男性1名）だったが、かれらもまた自ら進んで管理職を目指してきたわけではなかった。それは、例えば次のような語りにもみられる。「もう全然管理職になる気持ち

もありませんでした」、「しつこくしつこくお声がかかって、まあ受けてみ、受けるだけ受けてみようかというふうなことで」、「悩む時にね、もうGOの方を、行く方を選ぶというのが、ちょっとまあ一つのポリシーというのもありましたので」、「何回も断っていた（ら）『俺の顔を潰す気か』って最後言われてましてね。これで顔が潰れるんだったら申し訳ないなと思って」、「私は結果として管理職になっただけかなと思ってなんです。ですから、もしお声かけがなければ、なりたいとか、なろうとかっていう風には思わなかっただろうと思っています」。

このように、何度も声をかけられてようやくかれらは管理職への道を進み始めている。かれらからしてみれば、校長から声をかけられることがなければ管理職を目指すことはありえなかった。声をかけられ、場合によっては何度も断っていたが、さいごには言われたことを断らなかったことで管理職になっているのである。

これまでみてきたように行政経験があるとその間にいずれ自らも管理職になるだろう、ならざるをえないだろう、という将来の見通しがついていた場合がある。しかし、学校現場に居続けた場合はそういった見通しが立つようなことがない。そのためか非行政系のほうが、管理職になったことをふりかえて意外だったと語られている。行政系の語りにもみられる、見通しがついていた、あるいは管理職になるであろうという諦めのような表現、といったものは一切みられない。

ただし、中には一般教員として同僚の教師集団が分裂している状況下で声をかけられ、一致団結した学校づくりをしてみたいという思いからリーダーシップを取る側への魅力を感じたと語った校長が2名いた。

「〇〇（注：県名）は推薦なんです。それに先立ってあの頃は、中堅教員研修会ですか？そこに幹部候補生が行くんです。（略）それはもう当然幹部になるかどうかという事だから、ここでは悩みましたね。（略）フリーライダーみたいな教員がいるわけですよ。（略）許せないなって。もう最初から思った事ですけれど、そういう態勢の学校じゃない学校にしたいってすごく思いましたから、一教員じゃなくて、管理職としてやっていきたいなって思いました。で、受け

ることにしました。」「〇〇（注：高校名）高校は相当揺れていた時代だったんですね。で、私も校長教頭というそういうポストになりたいと考えた事は一切無かったので、そりゃもうそういうのを目指している人になるもんだという風に、思ってたんですけど、（略）校長先生教頭先生方と一緒にあって、なんとか学校立て直さないといけないなあというので、まあ奮闘してた時代ですね」

このように職場の現状から学校づくりに視野が広がった場合もあったが、そこでも校長から声をかけられなければ、管理職になろうとはしなかったと思われる。

ではなぜ校長に管理職になるよう声をかけられることになったのか。9名の語りからうかがえるのは一般教諭時代に校内・校外においてなんらかの役割を与えられ、そのことが評価されたことだ。校内における代表的なものは学年主任、教務主任で、次の語りに象徴される。「やっぱり、学年主任をやる、やったとか、部長をやったってことは皆をまとめられるじゃないですか。そして、その学年主任が終わったってということは、それはプラスになりますよね。全くやらない人、やらない人もなっていますけどね、別に。管理職にはなっていますけど。でもやった方が。多くの方は教務主任を経験しているとかね、主任は経験していますよね。」

このように、学年主任や教務主任を引き受けることは、皆をまとめる力や、学校の仕組みを理解することに不可欠、という考え方があるようである。ただ、この語りのように全員が教務主任をしているわけではない。進路指導主任や生徒指導主任の場合もあるが、これらの主任を経験することで力量を見出され、形成しているものと思われる。

さらに対外的な経験をしている場合もある。次の2名の語りにそれがあらわれている。「教科主任だけじゃなくてですね、全国の家庭クラブの成人会長を引き受けていたんです。（略）会計という役割があったんです。それがもう、乳飲み子抱えてですから大変で（略）皆に反対されました。『出来ないでしょ』って言われて、出来ないと言われるとやってみようかなと（笑い）」「洋上セミナーとか昔はあったんですね。あの一、船で、中国に行って。そういうのがちょうどね、子どもが生まれた後のその、タ

イミングよく話があって、タイミングよくって言うか、まあ別に私が進んでそれをやろうとは思ってなかったんですけど（笑）、そういうお話し（注：洋上セミナーの引率教員）があって、まあ断れなかったんでそういうの行ったりしてたんですね。一回そういうのをすると、結構ね、色んなところから、また、『じゃあ開発委員はどうですか』とか『研究員はどうですか』とかって来るじゃないですか。」

他にも、学校現場に居ながら県教委のなんらかの委員を引き受けたり、それらがきっかけとなってまた声をかけられたなどの語りがあった。これら対外的な役割を経験したことが、管理職として必要な対外的な折衝や予算編成、組織運営などの力量の形成につながっていたと思われる。

以上のように、非行政系は行政系よりも管理職になることの見通しや覚悟という点では後れをとっていた。しかし、行政経験がないものの、主任など学校内外での様々な経験を通して管理職としての力量を着々と形成していたことがうかがわれる。自ら意思表示はしてないが、力量があると見込まれて声をかけられ、その上で自覚を高めていって管理職となっている。キャリア形成過程は行政系と異なるものの、当初、管理職になることを希望しても想定してもいないのに、結果として、上司から声をかけられ管理職になったという点においては、行政系と共通しているといえる。

4. まとめ

以上、インタビュー調査をもとに校長のキャリア形成を分析してきたが、最後にまとめていきたい。

まず、教職選択プロセスに注目してインプットをみたところ、校長たちは外的・内的環境と折り合いをつけつつ教職についており、必ずしも早くから教職を目指していたわけではないことが示唆された。

次に、スループットについては「行政系」「非行政系」に分けてみた。「行政系」の校長は、自ら管理職を強く目指していたわけではなく、校長や指導主事等からの声がかかりを経て行政に異動していた。行政への異動時、あるいは異動後に選考を受けて管理職になったかれらは、教諭時代においても行政職

においても、なんらかの仕事や役割など力量を発揮する機会を与えられ、それらを断らずに引き受けてきた。こうして行政への異動という「流れ」に乗せられていたが、それらの経験はかれら自身の力量を育て、さらなる力量発揮の機会や、管理職への見通しや覚悟を生み出す連鎖をとっていることがうかがわれた。「非行政系」キャリアの校長もまた、管理職を目指してはいなかった。かれらも、校内外において仕事や役割を与えられ、断らずにこなし、その過程で力量を形成、発揮してきたことが、上司に認められ管理職へとつながっていた。この点では「行政系」と同様だが、行政経験がなかったことで、管理職への見通しや覚悟を生み出しにくい傾向がみられた。

以上でみたように、校長たちは、教職を強くめざした者ばかりではなく、異動に関する希望を出していたわけでもなく、管理職になりたいという意味表示をしてきたわけでもなかった。かれらの語りから知ることができたのは、スループットの過程で「一任」の連鎖によって形成されたということである。

冒頭に述べたような高校教育と管理職をめぐる新たな方向性は、管理職として期待される力量の変化や、形成すべき力量の標準化および明確な評価の設定を内包している。このことは、「一任システム」に変化をもたらす可能性もある。これらも踏まえ、「一任システム」を支えるメカニズムとはいかなるものなのか。「一任システム」がどう変化するのか(しないのか)、今後、さらに探っていきたい。

5. 文献

- 1) 坂野慎二. 学校体系における中等教育段階の意義と機能. 教育学研究. 2010; 77(2)
- 2) 荒井克弘編著. 学生は高校で何を学んでくるか. 大学入試センター研究開発部. 2000
- 3) 山村滋・荒牧草平・池田輝政. 高等学校における新しい教育課程の編成. 大学入試センター研究開発. 2004
- 4) 河野銀子. 高校の構造変容と「女性」校長をめぐる現状. 河野銀子・村松泰子編著. 高校の「女性」校長が少ないのはなぜか—都道府県別分析と女性校長インタビューから探る—. 学文社. 2011
- 5) 北神正行. 学校管理職の資格要件と養成プログラムの開発に関する研究(I). 岡山大学教育学部研究集録. 2003: 122
- 6) 高橋寛人. 免許制度の歴史と課題および大学院における養成の可能性. 小島編著, 前掲書. 2004
- 7) 小島弘道. 管理職の養成. 日本教育経営学会紀要. 2001; 43: 42-52
- 8) 元兼正浩. 学校管理職の力量形成のための人事行政研究—教育系大学院での研修ニーズに関する調査結果報告. 福岡教育大学紀要 第4分冊教職科編. 2003; 52: 85-94
- 9) 川上泰彦. 教員人事行政における都道府県教育委員会の機能とその規定要因—市町村教育院会および教育事務所との役割分担に着目して—. 日本教育行政学会年報. 2005; 31: 115-132
- 10) 川上康彦. 学校管理職による情報交換と相談—校長・教頭のネットワークに着目して—. 日本教育経営学会紀要. 2005; 47: 80-95
- 11) 小島弘道・北神正行・水本徳明・神山知子. 現代教育改革における学校の自己革新と校長のリーダーシップに関する基礎的研究—校長職のキャリア・プロセスとキャリア形成—. 筑波大学教育学系論集. 1992; 16(2): 47-77
- 12) E. Ginzberg., S. W. Ginzberg., S. Axelrad., and J. L. Herma. *Occupational Choice: An Approach to a General Theory*. New York, Columbia University Press. 1951
- 13) 高野良子・明石要一. 女性校長のキャリア形成の分析：職業生活と意識に関する全国調査を中心として. 千葉大学教育学部研究紀要. 1992; 40(1): 139-156

本研究は、2010年12月～2011年3月までは、カシオ科学振興財団助成金によって、2011年4月以降はJSPS科研費23330235の助成により調査を実施している。