

# 教育経営における教員人事異動の研究

～決定過程における学校の関与の再評価～

学校開発政策コース 町 支 大 祐

Research of teacher personnel changes in educational management  
: the re-assessment of the involvement by the school for the decision process

Daisuke CHOSHI

The purpose of this research is to describe the personnel changes decision process in a certain city and analyze the existence of the initiative of the school for the decision. The following results came out by a qualitative investigation. 1) Personnel changes consist of the decision making in two stages. First, "remain or move" decision, second "where the object teacher moves to". 2) The principal has the initiative concerning the decision of the former. 3) The principal tries to achieve the vision of the school through it. These mean personnel changes as the management means exist in this city. In the future, the content of the means will be researched from the concern of educational administration.

## 目 次

- 1 問題関心
  - 2 先行研究
  - 3 調査
  - 4 結果
    - A 学校における意思決定プロセス
    - B 学校が握るイニシアチブ
    - C 「残留／転出」に関わる校長の意図
  - 5 分析のまとめと今後の展開
- 
- 1 問題関心

一般に、経営を行うためのリソースとして重要なのは「ヒト・モノ・カネ」だと言われている。経営者は、それらの資源を活用する事を通じて経営活動を行い、経営目標の達成を目指している。そのため、本研究の対象とする「ヒト」の扱い（人事）においても、経営機能の一つとして、戦略や目標を効果的に達成するために人事を行うという人材マネジメントの考え方が広まっている（守島 2004：16）。

一方、教育経営の世界に目を移すと、リソースを扱ううえでの権限が十分でない事を嘆く校長は多い（例えば、山口 2013）。本研究が取り上げる教員人事異動<sup>1)</sup>に関しても、教員公募制といった特殊な形態を除いては、経営者たる校長の権限で着任者を選ぶ事は叶

わない。つまり、「誰がその経営体で働くのか」といった経営上の基本的な決定においても、経営者の自由にはならないと言われている。そのため、教育経営における人事異動は、何かを達成するために組織メンバーを構成するというような経営上の手段というより、構成者の意図せざる変更をもたらし、それが予測できない影響をもたらすという意味で、経営に不確実性をもたらすものとされてきた（竹谷 2001, 川上 2011）。そのような不確実性の帰結として、人事異動を境に実践が継続されなくなった事例についても報告されている（中澤・西島他 2007）。

しかし、これは、教育経営の経営者が、人事異動に対して「何も出来ない」という事を意味してはいない。経営を「自由に」行ううえでは十分ではないとしても、経営者の意図やイニシアチブを発揮しうる部分が一定程度存在する可能性はあり、そうであれば、そこを通じて校長が何らかの経営目標を達成するために人事異動に関わるという、「人事を活用した教育経営」の可能性も考えられる。そこで、本研究はこの点について分析を行う。

## 2 先行研究

ここでは上記の関心に関わって、これまでの教員人事異動研究の展開について概観する。

まず、これまでの研究は、その多くが政治学的関心から行われてきたと言える。そもそも教員人事異動研究が隆盛を迎えるのは、1956年に地方教育行政の組織及び運営に関する法律が制定され、人事権が都道府県教育委員会（以下、教委）に集約され、広域人事異動が行われるようになったところである。この時代は、人事異動が教委と学校現場との政治的対立の争点となっていた（苅谷 2009：198-200）事もあって、人事異動の在り様、特に、その公正さを問う研究が多かった（例えば田村 1963）。近年になって、その対立的な色合いは解消されながらも、人事異動を通じて政治的な力学を読み取る形の研究が引き続き行われてきたと言える（例えば、荒井 2007）

このような傾向が維持され、人事異動が教育経営や教育行政にとって重要である事は経験的に理解されつつ、研究関心として広まらずにきたのには方法論的限界も作用している。というのも、人事異動は個人情報を中心とする非公開の情報に深く関わるため、その決定プロセスの殆どはブラックボックス化されている。そのため、多くの研究では、決定された結果、つまり、実際に行われる配置転換、さらに言い換えるならば、教職員名簿や年度の変わり目に新聞に掲載される異動情報をデータとして取り扱う他はなかった。そのため、多くの研究はそれらから、政治的な力学を類推する形で行われてきたと考えられる（田村 1963、伊津野・生駒他 1985、元兼 1993、荒井 2007）。

これらと異なる研究を行ったのが佐藤・若井（1992）および川上（2005、2011、2013）である。

川上は、人事異動の決定プロセス（図 1）のうち、都道府県教委や教育事務所、市町村教委などの教育行政機関が関わる部分を調査し、そのプロセスの中でのイニシアチブの在り様（都道府県教委がイニシアチブを発揮する型と、市町村教委がイニシアチブを発揮する型）によって、異動サイクルの長さや異動範囲の広さに差異が出る事を明らかにした。これは、行政プロセスが人事異動の動態に影響を与えうる事を明らか

にし、行政学的関心からの人事異動研究に道を開いたと言える。また、この研究によって示された異動サイクルの長さや異動範囲の広さは、学校組織単位で見れば、年度の変り目に入れ替わる教員の割合や、着任者の多様性であって、異動が組織に与える流動性を意味しており、行政的プロセスの差異が教育経営に与える影響の傾向も明らかにした。

では、決定プロセスにおける学校・校長の関わりはどうか。佐藤・若井（1992）は、校長の取り組みのスケジュールや、対象となる教員と面談を行うこと、市内の異動については校長同士の話し合いが行なわれることなどを明らかにしている。具体的に何が行なわれているのかを示しており、意義深い。しかし、本論の冒頭で述べたように、人事異動が学校にとって経営手段となりうるかを考えていくうえで、追加的な分析が必要であろう。本研究では次の 3 点について分析を行う。

まずは、プロセスのうち学校が関わって行う部分について、アップデートすることである。佐藤・若井（1992）から 20 年以上の時が経っており、また、おそらく対象とする自治体も異なっている。2 点目以後の関心につながる意味でも、本研究が対象とする自治体において現在どんな事が行なわれているかをまず見る必要があるだろう。

2 点目は、そのプロセスの中に学校がイニシアチブをもちうる部分があるのかどうかに着目する。学校側のプロセスと行政側のプロセス（当然両者が重複する部分もある）の総体において異動が決まっているとすると、そのうち何を学校が担うか、その決定が最終的な異動に対してどのような影響力を持つのか、といった点に着目する。<sup>3)</sup>

合わせて、その影響力があったとして、校長らがそれを経営的な手段として認識し、何らかの意図を達成しようと考えているかどうか、についても問うていきたい。これが 3 点目である。

つまり、何が行なわれているのか、それを通じて学

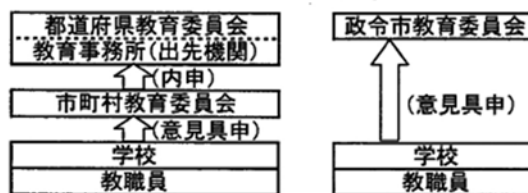


図 1 人事異動決定プロセスの大枠<sup>2)</sup>

校はイニシアチブを発揮しうるのか、そして、それを校長は経営手段としているのかどうか、という3点である。この点について調査を行う。

### 3 調査

上記の問いについて分析するため、ある自治体（以下、A市<sup>4)</sup>）における行政文書の調査<sup>5)</sup>、および、A市内の学校に努める校長および教諭に対するインタビュー調査を行った。探索的な調査であるため、質問内容を固定しない半構造化インタビューによってデータを収集した。インタビューは2011年の3月から12月にかけて行われ、その内容は対象者の許可を得て録音を行った。

ところで、教員人事異動研究を行っていくうえで壁となるのは、前で述べたブラックボックス化と、自治体ごとの多様性（油布 2002）である。本研究は定性的な分析を行うため、対象とする自治体を絞らざるを得ない。その意味で、本研究の知見はA市に限定的なものとならざるを得ないが、今後、同様の関心で対象を広げていくための、最初の一歩としては重要な意味を持つと考えられる。

### 4 結果

#### A 学校における意思決定プロセス

本節では、上記の調査をもとに、A市の学校組織における人事異動の決定プロセスについて描出する<sup>7)</sup>。

##### (1) 情報収集

A市における人事異動に関わる公的な取り組みは10月に始まる<sup>8)</sup>。しかし、それ以前の時期に各校長は教員から非公式に異動の希望をとっている。

*(11月に) 人事の希望をとるまえに、ある程度の打診じゃないけども、…私は職員と常に会話する事を心がけてるんですよ。…先生たちが『ちょっ*

*と、校長先生相談あるんですけど』とか『こういう部分においてちょっと助言ください』って私のもとに来ますよね？そういう時に、プラスアルファでこちらからアプローチしたりとか。【南田校長】*

日々の活動の中でコミュニケーションをとり、積極的に人事の情報を収集している。また別の校長は、

*自分からはやりませんが、結構先生たちはアピールしますよね。なんか話のついでに『実は来年こう考えてますよー』とか。…こっちから『どうする来年』ってのは、まだ（やらない）。…公平にいかないといけない、こちらから発信する場合はね。誰かに聞いて誰かに聞かないという事は、やっぱり不安要素を残すので（こちらから聞いたりはしない）。【大塚校長】*

と語っている。大塚校長は公平性を期すため自分からの情報収集は避けているが、教員からの希望は聞いている。非公式な取り組みであるためその積極性は校長によって異なっているが、公式な取り組みが始まる前の時期はこのような活動が行われている。

##### (2) 市の方針説明と書類配布

10月中旬に全市の校長が招集され、会合が行われる。まずは、そこでA市の教職員人事異動に関係する様々な書類が配布される。この書類には、「全市民的な適材適所」や「教職員の能力開発、学校組織の活性化」などの異動における方針を示した「人事異動に向けての重点事項」や、必要資料など事務手続き上の注意点について示した「人事異動事務手続きにおける留意点」、また、個々の教員に異動の仕組みなどを伝えるための「教職員の皆さんへ」に加え、校長が次年度の校内人事構想を教委に伝えるための「配置状況表」「配置計画表」、意向調書・異動意向書の用紙やその記入例などが含まれる。校長はこの資料を受け取るとともに、その年度の人事方針や新しい仕組みについて、教委の説明を受ける<sup>9)</sup>。

校長は、持ち帰った書類のうち、意向調書の用紙や異動の仕組みを説明した書類等を各職員に配布する。上述の校長の会合が10月中旬にあり、必要書類に記入して教委へ提出するのが11月からの校長ヒアリングである。その間に様々な活動を行う必要があるため、早いうちに各職員への配布を行う<sup>10)</sup>。

##### (3) 意向調書への記入

各教員は、異動の仕組みに関わる書類を読んだうえで、意向調書（図2）への記入を行う。

意向調書には、次の事柄を記入することが出来る。

表1 インタビュー対象者<sup>6)</sup>

名前(仮名)	所属	備考
上本校長	イ中学校	校長3校目
岡島校長	ロ中学校	校長1校目
大塚校長	ハ中学校	校長2校目
南田校長	ニ中学校	校長1校目
山川校長	ホ中学校	校長1校目、教委勤務・高校勤務経験あり
妻夫木教諭	ロ中学校	学年主任、前教務主任
田原教諭	ヘ中学校	教諭、前ロ中学校勤務

氏名・生年月日・所有免許状・今年度昨年度一昨年度の担当分掌・指導可能なクラブ・現任校での活動実績、現住所・通勤方法・現任校在職年数・職歴（勤務校歴）などの教員本人に関する情報に加え、異動する場合の希望区・希望校種・異動後の希望業務・異動に関して配慮が必要な事項なども書く事ができる。また、用紙の中央にはその他の記入欄とは別枠で【次年度意向欄】が設けてあり、「現任校に勤務したい」と「異動したい」の二つのどちらかにチェックする形となっている<sup>11)</sup>。

この用紙は、名前の通り各教員の意向を校長および教委に伝える役割を果たしている。多くの学校では、二週間程度で書く事になっている<sup>12)</sup>。

(4) 異動意見書

意向調書を受け取った校長は、本人の意向・希望をふまえたうえで、裏面の異動意見書（図2）に記入を行う。異動意見書は、最上部に「異動に関する意見及び理由」欄があり、そこには、「異動の対象とする」「異動の対象としない」のどちらかにチェックを付し、その理由を書く形式になっている<sup>13)</sup>。下部には、勤務実績・能力発揮に対する期待など、本人に対する校長の人材評価を記す形となっている。

この欄への記入については、次の発言にもある通

り、副校長と相談を行う校長もいる。  
 〈異動意見書にチェックする前に、誰かに相談する事がありますか？〉  
 まあ、もちろん管理職同士は情報共有します。…その辺の協議はしますね。【大塚校長】

(5) 面談

異動意見書へのチェックを行った後は、校長と各教員の間で面談が行われる。面談では、校長の意向が伝えられるが、校長と教員の意向が合わない場合には協議も行われる。次にあげる山川校長の言葉にもある通り、この面談は慎重を期して行われる。そのため、校長・本人に加えて副校長が同席する場合もある。

どういう希望があるとかって本音を聞く時に、1対1（の面談）は、言った言わない（のトラブル）が生じしやすいので、やっぱり複数で開くってのが面談の基本でしょうね。【山川校長】

(6) 書類作成

各教諭の意向調書や面談の結果をもとに、校長が様々な書類を作成する。後に教委に提出する書類とは、各個人の意向調書・異動意見書の他に、次年度の学校経営の目標やその実現のために必要な教職員配置等を記入する書類や、各教員の当該年度の授業時数の割り振りや担任／副担の種別を表す書類、全教職員に

意向調書	
全員記入	<p>この欄の記入内容</p> <p>学校名・職員番号・氏名・性別          生年月日・所有免許状・三年間の担当分掌          現任校での活動実績・兼任できる教科          指導できるクラブ・研究研修の活動など          来年度の校内における希望業務          発揮できる能力資格経験・今後身に付けたい能力資格</p>
	<p>次年度意向</p> <p><input type="checkbox"/> 現任校に勤務したい <input type="checkbox"/> 異動したい</p>
異動対象者記入	<p>この欄の記入内容</p> <p>現住所・通勤手段・市立学校および教委に勤務している親族          採用年月日・勤続年月・現任校配属年月日・現任校在職年月          過去に勤務した学校名・異動後の希望業務          希望区・希望校種          異動に関して配慮が必要な事項・自由意見</p>

異動意見書	
異動に関する意見及び理由	<p><input type="checkbox"/> 異動の対象とする      <input type="checkbox"/> 異動の対象としない</p> <p><input type="checkbox"/> 延伸のため</p> <p><input type="checkbox"/> 対象外のため</p>
	理由
能力活用と育成	<p>この欄の記入内容</p> <p>現任校での勤務実績と成果          能力発揮が期待できる観点          能力開発・育成の観点</p>
校長署名 _____	

図2 意向調書（左）と異動意見書（右）

ついて在職年数や現任校年数・校務分掌などを示す書類などである<sup>14)</sup>。

### (7) 校長ヒアリング

校長の人事案は、上述の書類群を教委に提出する事で伝達される。この提出の機会が校長ヒアリングである。校長は、指定された期日に教委におもむき、ヒアリングにのぞむ。対峙するのは、教委事務局職員と人事主事である。書類を提出し、そのチェックを受ける。

ヒアリングっていうのは何のためにやるかって言うと、書類がちゃんと揃っているか、書類の書き方間違っていないか、それから、生徒数がどうか、それに伴って学級の数を確認しなきゃいけないわけですよ、で、そのために事務方の方が出て、一生懸命パンパンパンパンって(計算を)やってるよね。【上本校長】

この計算と確認を行ったうえで、細かい部分での補完情報の聴取が行われる。このヒアリングが11月から12月にかけて行われる。

### (8) 追加的折衝

ヒアリング後から年度末にかけて校長が教委の人事担当者のもとを訪問し、追加的な折衝が設けられる事もあり、その場において、改めて要望を伝える校長もいる。

(追加的な折衝を) します。一つは、学校が出来うる手の打ちようの一つとして。…しっかり伝えるということで、あちらに向かうことはありません。【大塚校長】

しかし、一方で、この折衝に対して懐疑的な目向け、殆ど行った事がないという校長もいる。

(追加的な折衝を) やっても本当に効果あるのかねっていう(疑問はある)ね。要するに、ショックアブソーバーで、向こうも『(意向を出来るだけ) 聞いているよ』っていう(姿勢を見せる)事のためだけにやってくれているような気もしないでもない。【山川校長】

様々な考えはあるものの、追加的な折衝を行う校長は一定程度存在している。

### (9) 教委における異動の策定

ヒアリングや追加的折衝を経て、教委では、異動者の配置転換を決定する(川上 2005, 2013)。

### (10) 人事配当と着任者面談

教委で策定された配置転換は、2月下旬および3月下旬に校長を通じて当事者に内示される<sup>15)</sup>。これを人事配当という。人事配当の後、異動する者は次年度所属校におもむき校長との面談を行う。

校長は離任者を面談に送り出すと同時に、着任者を迎え入れて面談をする側にもなる。着任者については、本人が秋に書いた意向調書が教委から渡される。そのうえで、前任校の校長と情報交換を行う校長も多い。

私は聞きたいことは一つ。[担任がもてますか?]と。それはもう、返事がね、間があるとね、ちょっと難しいんだなーって思う。【上本校長】

この発言にもある通り、意向調書の確認や、面談、校長間の情報交換等は、次年度にどのような仕事を任せるか、という視点から行われる場合が多い。

### (11) 離任・着任

年度の始めに、着任者が加わり、新たな学校組織となる。以上のプロセスを経て、A市の学校における人事異動が完了する<sup>16)</sup>。

ここまでをまとめたのが図3である。

## B 学校が握るイニシアチブ

上記のプロセスにおいて、書類やヒアリング、追加的折衝などを通じて、学校および校長から情報が教委に伝えられている。そこで伝えられている内容は、書類及びインタビューデータから知りうる範囲では、次の通りである。

まずは、教員が申告する「事実」である。担当分掌・クラブ・現任校での活動実績などと、氏名・生年月日・現住所・通勤方法・所有免許状・担当可能なクラブ・勤務校歴などである。さらに大きく2つに分けると、前半は、学校での活動実績であり、後者は、個人に関わる情報である。一方、校長が申告する「事実」もある。担任副担任の割り振り・授業担当と割り振り・校務分掌などの勤務実績である。これらは、情報が教員単位であるか、学校単位であるか、という違いこそあれ、内容は教員が申告する学校での活動実績と同一の情報となる筈である。

次に、「意向」である。教員からは、現任校に勤務したいか異動したいか、という意向を伝えることが出来る。加えて、異動するとしたらどの区・校種がよいか、という意味での希望区・希望校種・希望業務を伝えることが出来る。また、校長からは、それぞれの教員について異動対象とするか否かと、学校として学校目標達成のために必要な配置との意向を伝えることが出来る。つまり、「残留／転出」に関する教員・校長それぞれの意向と、教員にとっての「どこに動きたいか」、校長にとっての「どんな人が欲しいか」である。

これらの意向のうち、何がどの程度実現されるので

あろうか。インタビューデータから、意向の実現について述べている発話をピックアップし、その実現の度合いの強弱によって分類したところ、次のような傾向が明らかになった。

まず、「残留／転出」についてであるが、これは、校長の意向がそのまま実現されるという認識が共有されていた。

〈ヒアリングでは、こういう人が出ると思うって話もするんですか？〉

いや、出ると『思う』じゃなくて、もう、出ると確定しますよね。A市の場合、出るとっていう書類（＝異動意見書：筆者注）をだしちゃったら、出る。

〈出ない事はありえないですか？〉

ないですね。（…）やっぱり特例ってのもあるとは思いますが、基本的には、出ると言ったら出る。

〈じゃあ、意見書を出した時点で出る人ははっきりしますか？〉

まあ、はっきりしちゃうですねえ。【南田校長】

他の校長についても、

〈○をつけて（＝異動対象にして：筆者注）出して、異動にならなかったことがありますか？〉

ないですね。【大塚校長】

この認識は、校長のみならず教諭にも共有されている。

（意向調書の）裏に校長が異動対象、異動じゃないって丸つけるわけ。そこで校長が判断する機会があるんだけど、…そこで校長が異動対象と書けばだいたいそうなる。【妻夫木教諭】

図2において示した異動意見書においても、最上部に大きく「残留／転出」についての意向の記入欄があり、この書類はこの点の記入に焦点化されているとも考えられる。また、面談に緊張感が生じることについても、校長の意向がそのまま実現されるからこそ、各教員はなんとかして自らの希望通りのチェックをつけてもらおうと、熱心に希望を伝えるのではないだろうか。これらは推察の域を出ないが、「残留／転出」の校長の意向はそのまま実現されるという認識が、背景として関係する可能性も否定はできないのではないだろうか。

一方で、転出者がどこに行くか、あるいは、誰を着任させるか、については意向が実現されにくいと認識されている。

結局、教育委員会の人事課がジャッジするわけ

や。…俺たちは色々言うけど、向こう（が決める）。【岡島校長】

岡島校長の発言にもある通り、その決定権は教委にあると認識されている。そのため、「新しい方はどんな方がこられるかわからない」【上本校長】という状態であり、教員にとっても「どこに行くかなんてわかんない」【田原教諭】という認識である。

以上をふまえると、教育経営上の人事異動は、（事実上の）決定権が異なる二つの意思決定によって行われている事が分かる。つまり、校長の意向に沿って行われる「残留／転出」の決定と、教委の意思で行われる「転出者の配置転換」という二段階の意思決定によって、成り立っている。法制上の決定権は全て教委にあるわけだが、実質的には、校長がイニシアチブを握る「誰が異動するか」と、教委がイニシアチブを握る「どこに異動するか」の二段階の意思決定になっていると考えられる（図4）。

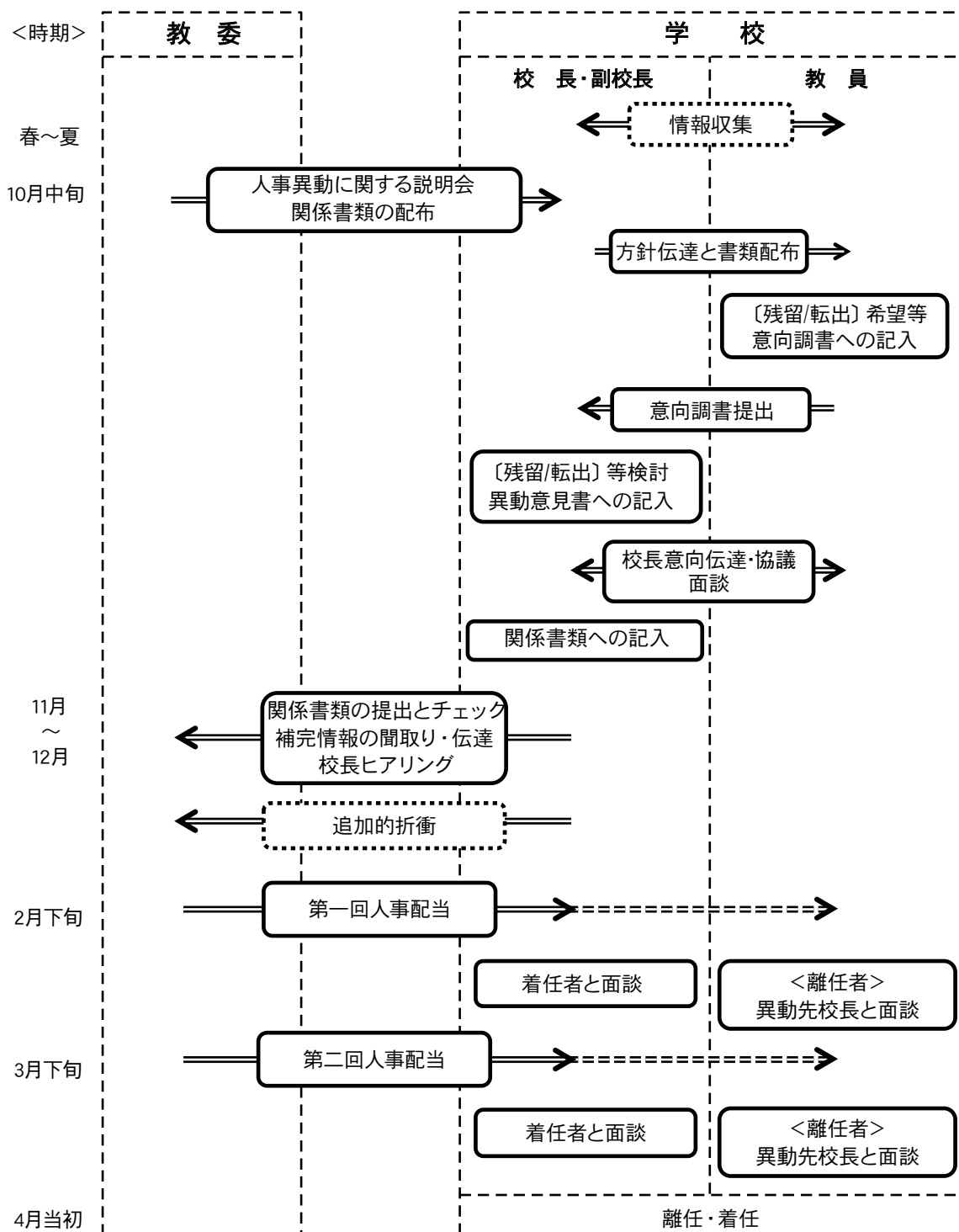


図3 A市内の学校における異動のプロセス

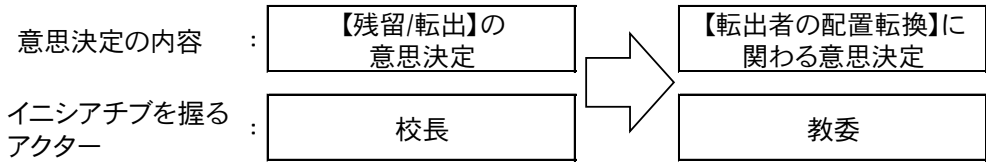


図 4 A市教員人事異動における二段階の意思決定

### C 「残留／転出」に関わる校長の意図

前節までに見てきた通り、A市では、「残留／転出」の意思決定については校長がイニシアチブを発揮している。本節では、このイニシアチブを発揮する際に、校長が何を意識しているかを分析する。本節では、インタビューデータからそれらに関わる発言をピックアップし、カテゴリー化を行った。

#### (1) 校長のビジョン

まず、異動者選定の根拠となるものを包括的に表すのは、「経営ビジョン」である。

*(意識するのは) 学校経営上の自分のビジョンです。やっぱり、学年をこう経営していく、学校を経営していくイメージがあるし、その中で欠かせない人はいますね、それをイメージして進めていく【大塚校長】*

校長自身の掲げる教育経営上の目標を意識し、その実現に資する形で「残留／転出」の意思決定を行っている事が分かる。

#### (2) 1学年から3学年までの継続性

次に、1学年から3学年までの継続性である。これは中学校に特有のものと考えられるが、1学年を担当した場合、何か問題がない限りは3学年まで継続して担当させたいとする意向を持っている校長が多い。

*1年持ったら3年まで、という部分が理想だと思っていますよ。…子供との関係においても、…一年間見てきた、二年間見てきたっていう者の方が、様々な豊かさが出てくるんじゃないかと思いません。【南田校長】*

この考え方にもとづけば、1学年や2学年担当時の教員に「転出」の判断を付す事は基本的には多くないと考えられる。

#### (3) 要職における引き継ぎ

残留の判断を行うケースとして、「後継者がいない場合」をあげる校長もいる。

*(残留させるのは) 例えば、ほんとに大きな校務分掌の柱であって、まだ、次に引き継ぐ部分が、確立されてない場合だとかあると思いますよ。*

#### 【南田校長】

教務主任や学年主任といった要職については、それを引き継げる人材がいるかどうかという事も基準になっている。これに関わって、事前に「一年間(その役職の) 補佐をさせる」【大塚校長】事によって、引き継げる人材を確保するという手段をとっている校長もいる。

#### (4) その他

前節でみた通り、「残留／転出」が校長の意向によって決められる事は確認した通りであるが、しかし、その年限が無制限に継続できるわけではない。その意味で、標準年限も意識しないわけではない。また、次の発言にもあるように、教員本人の意向もある程度意識する。

*本人の意向を意識してますね。まあ、本人の意向のなかに、学校の中における自分とか、学年の中における自分だとかっていうのを、ある程度理解したうえで、意向を出してくることが多いから【上本校長】*

以上のように、校長は、「残留／転出」の意思決定の際、様々な意図をもってのぞんでいる事が分かる。特に、継続性・引き継ぎなどは、校長の意図する次年度学校経営組織の実現を目指すための具体的な方策であるし、ビジョンは、直接的に校長の経営目標の実現を目指すことを意味している。つまり、前節での分析を通じてその存在を確認した、校長のイニシアチブの発揮を通じて、実際に、校長が教育経営の手段として人事異動を活用しているという側面が確認された。

## 5 分析のまとめと今後の展開

冒頭で述べた通り、本研究の関心は、校長にとって人事異動が経営手段となりうるかどうか、である。なりうるとしたら、その先には、教育経営学的な関心からの人事異動研究も考えられる。つまりそれは、教育経営上、経営者たる校長が人事異動にどのように関わり、経営目標の実現に資するためにどのように活用



し、結果として『何が維持・継承され、何が改変されるのか（川上 2011：61）』ということについての研究である。

本研究は、その礎として、ある自治体を対象に、まずは決定プロセス・決定に対する校長のイニシアチブがあるかどうか・それについて校長がどのような認識を抱いているか、の3点を調査した。つまり、A市において人事異動が校長の経営手段となりえているかを調査した。

以後、得られた知見について述べていく。

本研究で得られた知見のうち、最も基礎的なものは、A市の教員人事異動の決定プロセスのうち、学校が関与する部分を明らかにした事である。校長からの聞き取りに頼った分析であり、また、多様な人事システムのうち一つの自治体のみを対象としている事から、この知見の意義に限定がつく事は否めない。しかし、ブラックボックス化されやすいこの部分をまず明らかにした意義は小さくない。

本研究の第2の知見は、校長がイニシアチブを発揮しうる部分の提示である。今回、人事異動の決定プロセスについて調査を行った事により、A市では、人事異動が、「残留／転出」と「配置転換」との二段階の意思決定によって行われており、かつ、前者の判断において校長がイニシアチブを発揮している事が分かった。

そして、校長がそのイニシアチブを通じて何を意図しているのかを明らかにしたのが、第3の知見である。教育経営目標の実現や、次年度経営組織構想の実現を目指して、「残留／転出」の意思決定を行っていたことが分かった。つまり、第2・第3の知見を通じて、少なくともA市では、「人事異動を活用した教育経営」の側面が存在する可能性が示唆された。これまでの研究では、人事異動に対する教育経営の関係については、人事異動によって不確実性をもたらされる受動的な立場が強調されてきたが、「残留／転出」オプションを活用することによって、校長が自らの経営目標を達成するために人事異動を能動的に活用している部分もある事が分かった。

今後は、この「人事異動を活用した教育経営」の具体的な内容や戦略の探求に焦点をあてていきたい。「残留／転出」オプションの活用方法と、その活用結果、言い換えれば、校長がこのオプションを通じて行う人事戦略へと研究が展開していくと考えられる。異動を経た次年度の経営組織は、残留者と着任者の統合によって成立するものであり、また、上述した教育経

営学的関心のうち、維持・継承する部分を担うのは残留者である事（安藤 2000）を考えると、「残留／転出」オプションを活用し、次年度組織の大半を担う残留者を自ら選定し、役割を付与できる事は、経営上の大きな手段になり得るものである。この手段がどのように活用され、どのような効果をもたらすか、という研究が今後考えられる。例えば、同僚性やリーダーシップ等を維持、あるいは改変するために、校長がどのような選択をするのか、そういった側面の探求が考えられる。このような研究を通じて、校長の出来る事と出来ない事の整理をすすめていくことは、複数年度に渡る実践をマネジメントしていくうえで、人的条件をどのように整えていくべきかという、教育経営上の実践的な意義に鑑みても重要な意義を持つと言える。

本研究は、これらの展開の礎となる知見を得たと考えられる。

そういった展開を実現するうえでも、本研究の課題を踏まえる必要がある。

まず一点目は、単一事例の問題である。何度も述べている通り、人事異動のシステムは自治体ごとに多様である。「残留／転出」オプションの存在について他の自治体に対象を広げ、そのオプションが認められる程度の強弱を調べる必要がある。これは、A市が特殊事例でない事を確認するうえで重要であるが、それだけではない。校長の意向が反映される程度の強弱に差異があるとすれば、その強弱は、川上（2011, 2013）が指摘した都道府県教委と市町村教委の力関係と、どのような関係にあるだろうか。何らかの相関がある可能性もあれば、別個の可能性もある。自治体ごとの配置転換の動態を説明するもう一つの要因となりうる可能性も考えられる。

二点目は、校長と教員の関係である。本研究においては、校長の意向が実現される部分について探求したが、その校長の意向が、そもそも教員の意向をそのまま吸い上げる事によって形づくられている可能性もある。そうであるならば、教育経営上の手段としての機能を限定的に考える必要がある。特に、教員の意向の強弱は、その地域の教職員組合との力学に影響を受けている可能性もある（中村・岡田 2001）。この点についても、探究を加える事が必要である。

以上のような課題を有するものの、前述した、今後の議論の展開の可能性を考えれば本事例から得られた示唆は一定の意義があると考えられる。

## 注

- 1) 異動と言った場合に、ヨコの異動（所属組織の変更）だけでなくタテの異動（昇進）も含めることがあるが、本研究では前者に限定する。
- 2) 川上（2007：482）より転載
- 3) 無論、制度上の「具申」の存在は明らかであるが、機能しうる手段と言えるかどうかは不明瞭である。
- 4) 大規模政令都市である。
- 5) A市情報公開制度を活用し、開示請求を行い、行政文書を収集した。収集したのは、「教職員人事異動の実施について」およびその添付書類である。
- 6) 所属・備考はインタビュー当時（2011年）のもの。
- 7) 引用データは、文意が伝わるよう適宜修正した。なお、インタビューデータからの引用は斜体で記述し、引用中の（ ）は筆者による補足、〈 〉は筆者の質問、…は省略を意味している。引用末尾における【 】は発話者を表している。
- 8) A市資料「教職員人事異動の実施について」より。4（2）で述べた資料配布が10月中旬から行われる。
- 9) A市資料「教職員人事異動の実施について」およびその添付資料より。
- 10) 上本校長に対するインタビューより。
- 11) A市資料「意向調査／異動意見書」より。
- 12) 上本・岡島校長に対するインタビューデータより。
- 13) A市資料「意向調査／異動意見書」より。
- 14) A市資料「教職員人事異動関係書類確認票」より。
- 15) A市資料「教職員人事異動の実施について」より。
- 16) 臨時的任用教員や非常勤講師の配当は4月以後になる事もある。（大塚・南田校長のインタビューデータより。）

## 引用文献

- 安藤史江 2000. 「人事異動研究と組織学習論の接点」『南山経営研究』第15巻, 第1・2号, pp.61-71.
- 荒井文昭『教育管理職人事と教育政治—だれが校長人事を決めてきたのか』大月書店, 2007.
- 伊津野朋弘・生駒俊樹・阿部二郎・松沢一仁 1985. 「教職員の異動に関する形態と意識」『東京学芸大学紀要 第1部門 教育科学』第36号, pp.215-230.
- 苅谷剛彦『教育と平等』中公新書, 2009.
- 川上泰彦 2005. 「公立学校教員の人事における事務と情報：県・政令市教育委員会および教育事務所—のアンケート結果から」『教育行政学論叢』第24巻, pp.1-19.
- 川上泰彦 2007. 「公立学校教員の昇進管理を規定する諸要因について」『東京大学大学院教育学研究科紀要』第46号, pp.481-493.
- 川上泰彦 2011. 「教育経営における「人事」の制度的機能：教員人事行政の制度運用と教員の動態に着目して」『日本教育経営学会紀要』第53号, pp.60-74.
- 川上泰彦『公立学校の教員人事システム』学術出版会, 2013.
- 守島基博『人材マネジメント入門』日経文庫, 2004.
- 元兼正浩 1993. 「校長人事異動の実証的研究：福岡県公立高等学校を事例として」『教育行政学会年報』第19号, pp.149-160.

- 中村圭介・岡田真理子『教育行政と労使関係』エイデル研究所, 2001.
- 中澤篤史・西島央・藤田武志・矢野博之 2007. 「顧問教師の異動の際に生じる部活動運営の継続上の問題：都内公立中学校のフィールドワークから」『日本教育社会学会大会発表要旨集録』第59集, pp.191-192.
- 佐藤全・若井弥一『教員の人事行政 日本と諸外国』ぎょうせい, 1992.
- 竹谷茂輝 2001. 「中学校における組織体制の確立と人事異動に関する学校裁量」『現代学校研究論集』第19号, pp.13-19.
- 田村武夫 1963. 「教師の人事配置にみられる学閥の存在形態」『教育学研究』第30巻, 第3号, pp.215-226.
- 山口照美 2013. 「退職公募校長の置き土産」日本経済新聞（電子版）：2013年7月9日, ([http://www.nikkei.com/article/DGXNASFK0800D\\_Y3A700C1000000/](http://www.nikkei.com/article/DGXNASFK0800D_Y3A700C1000000/) 2014年11月7日最終閲覧)
- 油布佐和子 2002. 「教職の理解に向けて：中村圭介・岡田真理子著『教育行政と労使関係』を読む」『社会科学研究』第53巻, 第1号, pp.203-211.

(指導教員 勝野正章教授)