

公立学校教員の昇進管理を規定する諸要因について

基礎学力研究開発センター 川上 泰彦

The Factors that Influences the Personnel Management in Public Schools:
Paying Attention to Environmental Restrictions and Strategies

Yasuhiko KAWAKAMI

This paper explains what kind of factors affect teachers' personnel management in public schools. Analyses in this paper are performed from both quantitative investigation and qualitative investigation. Concretely, econometric analysis was performed using the data obtained by question paper for prefectural personnel specializing in personnel affairs, and the case studies for one prefecture and one city were also performed.

In these investigations, each prefecture has different geographical conditions and teachers' age composition, so they establish and employ the rules based on these conditions and their strategies of personnel management. And as the results of investigations, following points became clear. At first, these conditions and strategies determine the global image of teachers' personnel management. Moreover, in the second, in teachers' personnel management, the optimal arrangement in narrow areas and the optimal arrangement in large areas are not necessarily in agreement. These situations are seen also in other organizations, such as companies.

目 次

1. はじめに
2. 教員人事管理の特徴
3. 各要因の検討
4. 事例研究
 - A. A県教育委員会
 - B. B市(政令指定都市)教育委員会
 - C. 小結
5. まとめ

1. はじめに

本論文の目的は、公立小・中学校の教員のうち「学校管理職」と呼ばれる教頭・校長への昇進管理に影響を及ぼす諸要因を明らかにし、その特徴を指摘することである。なお、この諸要因とは教員の年齢構成や地理的条件(僻地校の有無)のほか、教育委員会(以下「教委」)ごとの人事施策等を指している。

民間企業や一般職公務員を対象とする昇進管理については多くの研究が蓄積されている。小池(1981)は日本の企業における「将棋の駒」型の昇進競争を見出した

ほか、竹内(1995)はこれを精緻化した上で競争における「リターン・マッチ」の存在を示し、選抜様式の規定構造を明らかにしている。また今田・平田(1995)は昇進管理競争のタイプとして「一律年功モデル」「昇進スピード競争モデル」「トーナメント型競争モデル」の組み合わせを提示している。一般職公務員を対象とした昇進管理の研究でも、稲継(1996)、山本(1996)、峯野(2000)、前浦(2002)などによって昇進競争の存在とその構造が明らかにされはじめているほか、中村(2004)は競争の様子を官と民、さらに自治体間で比較している。

しかし、このような昇進管理についての研究が進展をみせる一方で、わが国の地方公務員においても大きな部分を占める教育公務員すなわち公立学校の教員に関しては、そうした人事研究が十分には進展していると言いがたい状況にある。公立学校教員の人事管理は企業や一般職公務員と比べてもいくつかの特徴を有していると考えられるが、教員の人事管理全般に関する先行研究としては佐藤・若井[編](1992)が、また昇進管理に関しても元兼(1992, 1993)等が見られる¹⁾程度である。したがってまず研究の蓄積自体が不十分であり、さらなる量的調査や自治体間の比較によって知見

の一般化を図ることが課題であるほか、自治体ごとの教員人事のあり方に影響を及ぼす諸要因についても考察が不足している。そしてこうした知見は、公立学校における教員の人事管理がどのような特徴を持っているのか、他領域における人事管理と比較考察するうえでも不可欠であり、教員人事研究上の大きな課題として指摘できる。

また、昨今では教育行政の分権化と学校経営の自主性・自律性を重視する諸改革の影響を受け、校長・教頭といった学校管理職に期待される役割認識も変化しつつある。さらに一部の自治体では「主幹」のような新たな職階が設定されはじめているほか、指導力に優れた教員に対して管理職とは異なる形でのキャリアを準備し、処遇にも反映させるといった試みも検討されはじめている。このような学校管理職の役割変化や、教員の新しいキャリアパターンの出現は、これまでの教員の人事管理、特に昇進管理に対しても何らかの影響を及ぼすことが考えられるほか、それらと統合的な人事管理システムを新たに構想する必要があるということも示している。しかしこれらの課題に応えられるような知見は整理されておらず、政策的な面からも課題が提示されている状況となっている。

そこで本稿はこれらの課題に応えるため、教員の人事管理が備えている制度上の特徴を明らかにし、さらにこの特徴が異動や昇進にどう反映されているのかを明らかにする。また公立学校教員の昇進管理を規定する要因の解明を通じ、他組織における人事管理研究との比較を可能にするような知見の提示を試みる。

以下では、まず先行研究等を参考に、公立学校の教員人事異動について考えられる特徴をいくつか指摘し、自治体間の違いを説明すると考えられる変数を提示する。続いて、それらの変数が実際の教員人事をどの程度説明しているのかを、教頭・校長への昇進人事に関して行ったアンケート調査と公式統計を用いた計量分析によって検証するとともに、二つの自治体を対象としたケーススタディでこれを確認する。最後に本稿で得られた知見を整理し、公立学校教員の雇用や異動の特徴がどのような形で現れるのかを明らかにする。

2. 教員人事管理の特徴

ここでは先行研究等の知見から、民間企業や一般職公務員と比較した公立学校教員の人事に関する特徴を挙げ、本稿で検証すべき変数を明らかにする。

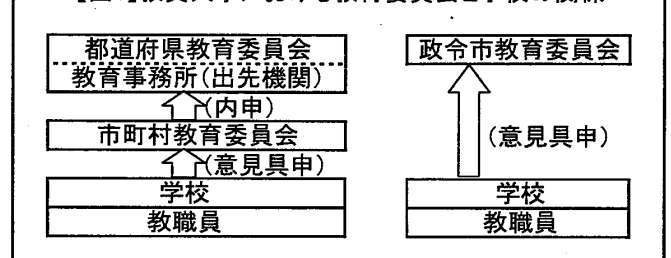
まず公立学校教員の人事システムは、公教育サービ

スを均等に提供するという目的で設計されている。具体的には県費負担教職員制度によって都道府県教委および政令指定都市教委²⁾(以下「県・政令市教委」)が人事権者となり、市区町村域を超えた異動を行うことで教員の負担(僻地勤務など)を均等化し、各市区町村や学校の教員配置(性別や年齢構成)を適正化している³⁾。しかし一方では「設置者管理主義」の原則のもと、公立(市町村立)小・中学校の教員は市町村職員としての身分を有しているため、市町村教委も教員人事に関与しており、具体的には都道府県教委に対して学校長からの意見具申を添えた内申を行うと規定されている(【図1】)。つまり県教委が基本的に教員人事の事務を担当しているものの、市町村教委もその一部を分担しており、事務や権限が分散しているのである。なお政令市教委は都道府県と同格の人事権を持っているが、同時に公立学校の設置者でもあるため、こうした分担は生じていない。

しかし、こうした共通の枠組みを有しながら、基本的な異動の範囲が県・政令市教委ごとに異なるという点は既に先行研究で指摘されている。全県を異動の範囲とする県⁴⁾や、県内を郡市ごとのブロックに分割して人事を進める県⁵⁾、県教委の出先機関である教育事務所を単位に異動が行われる県⁶⁾の例が示され、多様性を裏付けている⁷⁾。そして県によって教員の異動範囲が多様であるという点からは、各県で教員の異動や昇進の事務を進める際、同じ「適材適所」の方針であっても、人材をどの程度の地理的範囲から選び、どの範囲での最適化を志向して配置するのかという運用が多様になることが推察される。

これは、企業での管理職選抜と配置に関して八代(2002)が指摘する「部分均衡」と「全体均衡」の問題が、公立学校教員の人事でも生じうることを示している。すなわち県や政令市の「全体均衡」を志向した異動や昇進の管理と、教育事務所や市町村教委や個々の学校など、より小さな単位での「部分均衡」を志向する異動や昇進の管理では、全体の人事部門である県・政令市教

【図1】教員人事における教育委員会と学校の関係



委と下位の組織(教育事務所や市町村教委や学校)の関係が異なると考えられる。そして「部分均衡」を志向した選抜や配置では、下位組織の意向が優先される一方で、優秀な人材の「抱え込み」のような人事の滞留も生じやすいと考えられ、平均的な昇進のスピードなどに差が生じる(「全体均衡」を志向する場合の方が早くなる)と想定されるのである。

また、管理職の選抜方式にも県・政令市教委ごとに違いがある。昇進選抜の方法については試験を実施する自治体と実施しない自治体があるほか、試験を実施する場合でも、その合格者数をどう管理するか(空きポスト数に関係なく合格させるか、空きポスト数に応じた合格者を出すか)で違いがある。他にも、一部の県では県・政令市教委事務局やその他の教育行政機関(研修・研究施設である教育センターのほか、県教委の出先機関である教育事務所など)と学校の人事交流⁸⁾が、昇進選抜における一種の「出世コース」として機能していることも指摘されている⁹⁾。このように異動や選抜の制度はもとより、異動範囲のような慣習とそれに応じた権限配分も県・政令市教委ごとで異なり、これらが昇進管理施策の違いを形成していると考えられるのである。

次にデモグラフィックな面からの特徴(制約)として、県・政令市教委は教員の採用者や管理職(相当)ポストの数量を調整できない、という点が挙げられる。公立学校の教員定数は、学校ごとの児童数をもとに算出される学級数を根拠としている¹⁰⁾。そのため山崎(1998)が指摘するように、公立学校教員の採用者数は主に退職者の変動と児童数の増減に規定されている。これは県・政令市教委にとって、毎年の採用数を調整する余地が限られていることを意味し、児童数が増減するタイミングは自治体ごとに異なるため、採用者数も安定しない。したがってどの県・政令市でも、それぞれ採用者数の変動幅やピークの時期は異なっており、結果的に公立学校教員の年齢構成は不均一になっている。

そして、こうした不均一な年齢構成は管理職(校長・教頭)への昇進管理にも影響を与えている。というのも校長・教頭という管理職ポストの数は学校数によって決まるため、県・政令市教委は教員全体の数や年齢構成の変化に応じてポストの数を調整することができない。また稲上(2003)や永野(1989)が指摘するような、役職定年制や出向転籍といった管理職登用年齢の調整手段もないため、昇進管理は不均一な教員の年齢構成(特に管理職適齢期の教員数)の影響をそのまま受けることになる。このように公立学校教員の人事において

は、採用や昇進を調整する手段が少ないということも、大きな特徴(制約)として位置づけられるのである。

ただし県・政令市教委は、採用や昇進の量的な管理が困難である一方、管理職を含めた教員の配置に関しては積極的な調整の余地を残している。というのも、同一自治体内でも都市開発や過疎化の影響を受けて児童数が地域間で不均一に変動するため、これに応じて広域調整の必要性が生じるほか、僻地学校への勤務は希望者が集まりにくいいため、こうした場合も教委による教員配置の調整が必要になるからである。特に山間地や離島を抱える県では年齢・性別や免許教科のバランスを取った「適正配置」が人事行政上の大きな課題となるため、僻地勤務の負担が偏らないよう、教委の調整機能に対する要請は強い。制度上も、山間地や離島を抱える自治体には「へき地教育振興法」を根拠として、僻地学校に配慮した教員配置¹¹⁾が求められている。そのため県・政令市教委には、僻地校の教育条件同上なども考えた上で教員を適正に配置し、教員間の負担が均等になるよう、転任のルールを整備して運用する役割が要請されている。このように、自治体内の地理的・人口的条件によっては県・政令市教委に人事行政の調整機能が要請されるため、この調整機能の多寡も教員の昇進管理に影響すると考えられるのである。

なお、教職員組合が人事に関与するという点も特徴的であるが、今回は考察の対象としなかった。先行研究でも中村・岡田(2001)は、一般教員の人事に教職員組合が重層的に関わる様子を示している。しかし本稿は昇進管理、すなわち管理職人事を対象とするため、これに教職員組合が関わることは考えにくく、変数としての検討は留保した。

以上のように公立学校教員に関する人事行政の特徴を整理すると、教員の年齢構成や地理的・人口的条件といった環境要因のほか、昇進試験の実施状況や教育行政機関との人事交流を通じた昇進管理といった人事施策面の要因が、県・政令市教委における教員の昇進管理に影響していると考えられる。先行研究の佐藤・若井[編](1992)にも同様の指摘はある¹²⁾が、結局校長・教頭の登用年齢は教員全体の年齢構成との関連でしか考察されていない。教員の昇進管理に影響すると考えられる上記の環境面・施策面での諸要因について、実際の影響がどの程度のものかはまだ検証されていない。

そのため次節以降では、ここで挙げた諸要因が各自自治体での教員の昇進管理に及ぼす影響について検証を行う。具体的には各自自治体における教員の昇進管理の成果として校長・教頭への昇進年齢を扱い、環境要因

である自治体別の教員平均年齢や僻地勤務教員の比率のほか、人事施策の要因である昇進管理の実施状況や教育行政機関と学校の人事交流が、これをどの程度説明しているのか検証する。なお、本稿において校長・教頭への平均昇進年齢を従属変数として用いるのは、これが教員の昇進管理について客観的に観測可能な数値であり、また昇進管理における「年功」の排除について検証する指標にもなるからである。先述の通り、学校経営における自主性・自律性の重視という傾向を挙げるまでもなく、近年の学校管理職には学校組織の管理運営能力が求められている。しかし教員としての採用選考時点ではこのような管理能力は問われておらず、また教授経験の長さによる年功的人事でもこうした能力を保障することは難しい。これに対しては「適材」の抜擢や管理職在職年数の長期化という形をとって、若年管理職の採用が何度も提言されてきているが、教員人事の様々な制約条件のもとでそれがどの程度実現可能なのかについては考察が及んでいない。管理職への昇進年齢を従属変数とすることは、教員の昇進管理をめぐる政策課題に対して人事権者(県・政令市教委)がどれだけ戦略的に対応できるのか、またそれに必要な条件がどのようなものなのかについての検証も可能にするのである。

3. 各要因の検討

ここでは、前節で整理した各要因が教員の昇進管理をどの程度説明しているのか、筆者が2003年7月に都道府県・政令市の教委事務局人事担当者を対象に実施した質問紙調査と、これに近い時期の公式統計を用いて検証を行う。質問紙調査では小・中学校別に2003年4月の人事異動における校長・教頭の平均就任年齢のほか、教委事務局と出先機関である教育事務所、さらに教育センター等の研究・研修機関の職員数とそこに占める教員出身者の数などについて回答を得た。配布数は60通(47都道府県と13政令市)で回収数は44通(35道府県と9政令市)、回収率は75%であった。この調査結果と公式統計を用い、先に挙げたそれぞれの規定要因が学校管理職への昇進年齢とどの程度関連づけられるのかを検討した。なお、サンプル数に制限があるため、それぞれの指標と学校管理職への昇進年齢の関係については、散布図と移動平均による傾向をもとに検討を行った。

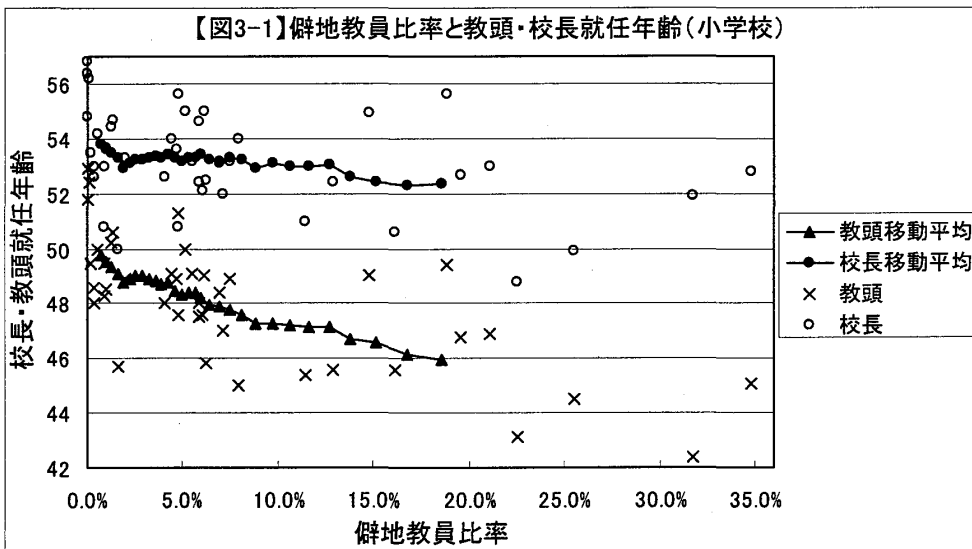
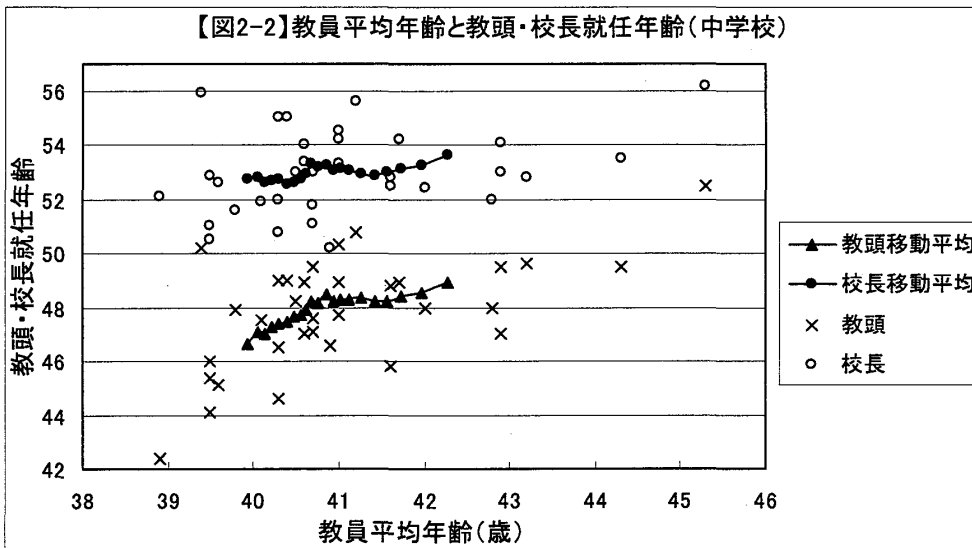
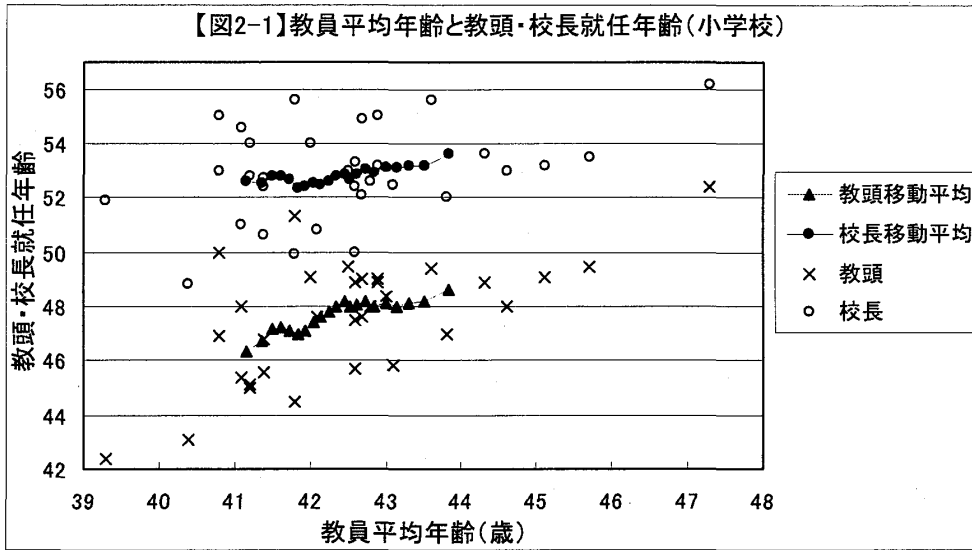
まず環境要因の第一として、教員の年齢構成が学校管理職への昇進年齢とどのような関係にあるのかを検

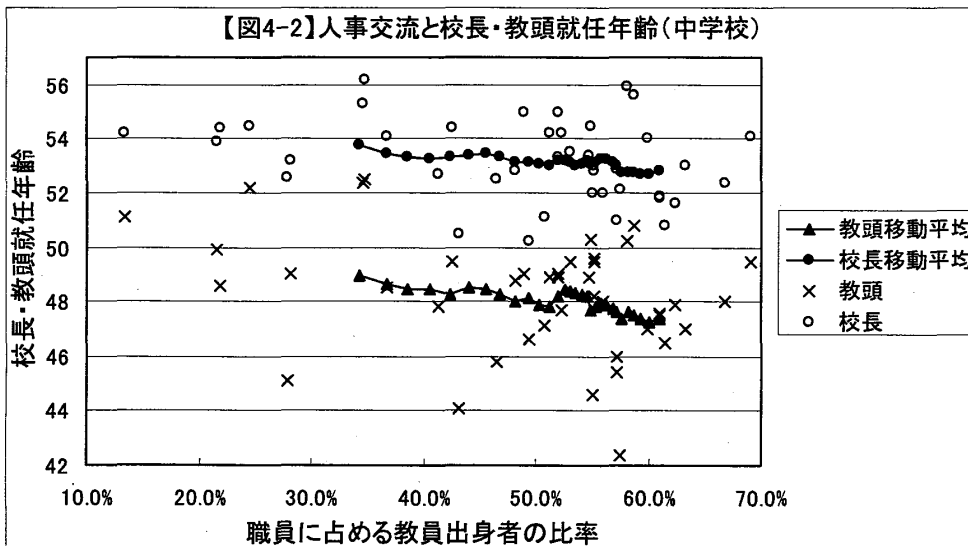
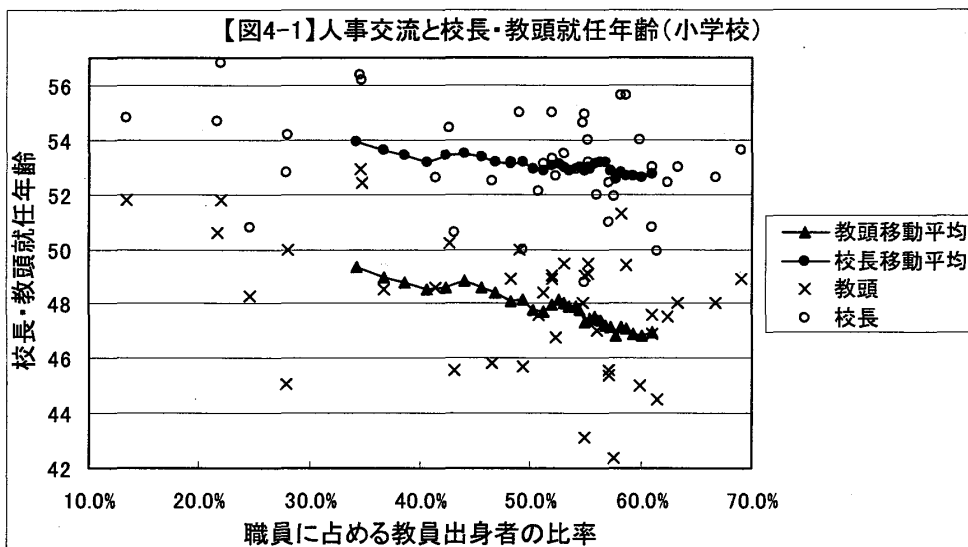
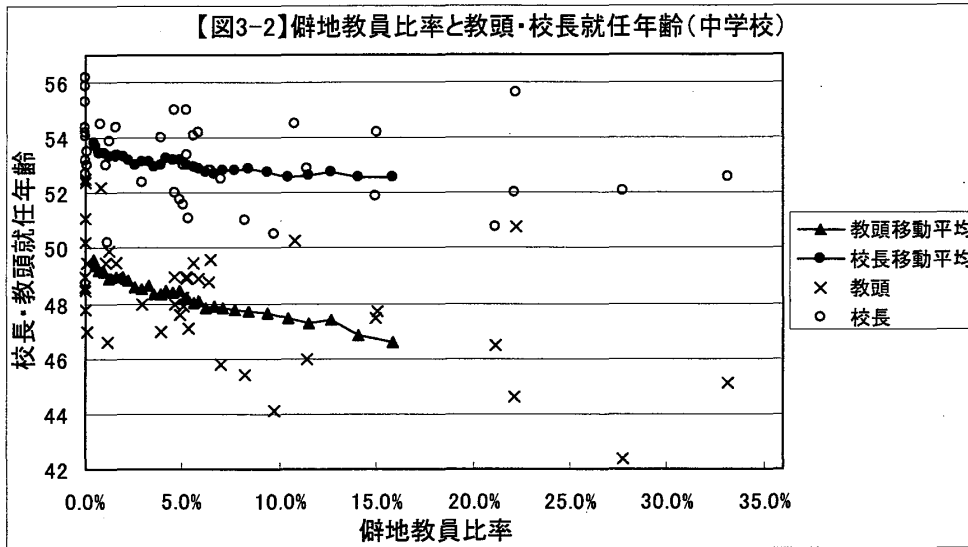
討した。使用した資料は「平成13年度学校教員統計調査」から、県別・校種別の教員平均年齢である。【図2】は、校種別の教員平均年齢と校長・教頭の平均就任年齢について、散布図の中に15県ずつの移動平均を示したものである。なお資料の制約上、この項目だけは35県の数値を使用し¹³⁾、他の項目については9政令市を含めた44自治体の数値を使用した。図は小・中学校を問わず、教員平均年齢が高い自治体ほど教頭・校長への昇進年齢が高いことを示していた。特に教頭の就任年齢については、校長以上に教員の年齢構成の影響を受けているという傾向が表れていた。

次に、環境要因の第二として地理的条件に着目し、これと学校管理職への昇進年齢との関係を検討した。指標には自治体ごとの全教員に占める僻地勤務教員の比率を用いた。使用した資料は総務省統計局の「第53回日本統計年鑑」(2004年)の本務教員数と「へき地等指定学校(公立)」の教員数で、ここから各自治体における僻地勤務教員の比率を校種ごとに算出した¹⁴⁾。なお「へき地等指定学校」は、「へき地教育振興法」において「文部科学省令で定める基準に従い条例で指定する(同法5条の2)」旨が示されており、自治体間で比較可能な指標となっている。

各自治体における僻地勤務教員の比率と校長・教頭の平均就任年齢について、散布図の中に15自治体ごとの移動平均を示したものが【図3】である。図は、小・中学校とも僻地勤務教員の比率が高い自治体ほど校長・教頭への昇進年齢が低いという傾向を示しており、校長よりも教頭に関してこの傾向は強かった。この説明としては、僻地勤務教員の比率の高い自治体では僻地校をはじめとする小規模校が多く、教員数あたりの管理職ポストが多くなるために全体的な昇進も早くなるということが考えられる。また、僻地勤務教員の比率の高い自治体は、僻地勤務の負担を教員間で均等にする必要が出てくるため、これに関するルールを厳密に適用したり、僻地経験を管理職昇進の要件にしている¹⁵⁾。単純な年功による昇進管理に比べ、こうした僻地校の勤務経験のような別の要素を加味した昇進管理が行われる場合、完全な年齢順の昇進は行われなため一部では教員の昇進が早くなるという説明も考えられる。いずれにせよこれらの説明はすべて仮説的であり、事例等を通じた検証が必要である。

最後に、県・政令市教委の人事施策に関する要因として、学校と教育行政機関(県・政令市教委、教育事務所、教育センター等)の人事交流の影響を検討した。質問紙調査によって得た数値から各県・政令市の教育





行政機関における教員出身職員の比率を算出し、人事交流の浸透度を示す指標とした。【図4】は、この比率と校長・教頭への平均就任年齢について、散布図の中に15自治体ごとの移動平均を示したものである。図は、教育行政機関における教員出身職員の比率が高い、すなわち教育行政機関と学校の人事交流が浸透している自治体ほど校長・教頭の就任年齢が低いという傾向を示しており、校長より教頭でこの傾向は強かった。これは比較的若い昇進候補者に教育行政経験を積ませるというように、人事交流が昇進(管理職の養成)と関連づけられている自治体があることを示していると考えられる。また教育行政機関と学校の人事交流が多くなることは、学校への専門的な指導や教育政策の伝達・実施において人的なつながりを媒介することができるため、より強いイニシアチブが発揮できるとも考えられる。ただし、こうした指導や政策実施上の効果については、今後別途検討を進めてゆくことが必要である。

このほかにも人事管理方針は多くの自治体で文書として明示されていたが、その構成は様々であった。多くは人事行政の基本的な方向性を示す「基本方針」と、より具体的な「実施要領」に分かれていたが、これらを区分せずに公表する自治体もあり、さらには勤務年数などの個別の規定を「実施要領」よりも下位のルールで公表しているという自治体も見られた。このように文書化された人事管理方針の構成は多様であり¹⁰⁾、したがって特定のルールの有無や強さを自治体間で比較することは困難であるため、本稿での分析からは除外した。

また教頭・校長の任用試験の実施状況は【表1】の通りであった。実施パターンには、校長・教頭それぞれの段階で試験を行う場合、教頭選考の段階でのみ試験を行う場合、さらにどちらの選考においても試験を行わない場合という3つがあった。表の通り、多くの県では教頭・校長それぞれの選考で試験を実施しており、試験を実施しないという県はごく少数であった。なお管理職選考試験の実施と同時に、多くの自治体では合格者の「名簿登載」が行われ、名簿登載者は管理職登用予定者として扱われていた。ただし試験による選考を行っても、名簿の作成・管理をしないという県もあり、この点を加味すると、管理職の選考方法はより多様なものとなっていた。

以上、校長・教頭への昇進管理に影響を与えると思われる諸要因を個別に検討した。そして、これらを変数として重回帰分析を行った結果が【表2】である(「昇進試験」は試験2回を1、その他を0とするダミー変数)。重回帰分析の結果は、県・政令市ごとの教員の年齢構成や地理的要因、さらに人事交流の浸透度が平均昇進年齢に影響しているということを示していた。また校長人事よりも教頭人事において、各要素が強く影響しており、教頭と校長の昇進選抜が同じ変数では説明しきれないということを示していた。ただし、この分析はサンプル数に制限があり、結果の解釈にも一定の留保が必要である。これを次の事例研究によって補い、諸要因が実際の昇進管理にどう作用しているのかを明らかにする。

【表1】小・中学校管理職試験の実施状況

	試験なし	試験1回	試験2回	合計
実数	2	5	38	45
比率	4.4%	11.1%	84.4%	100.0%

【表2】小・中学校の校長・教頭就任年齢を従属変数とした重回帰分析

	小学校				中学校			
	教頭		校長		教頭		校長	
	非標準化係数	標準化係数	非標準化係数	標準化係数	非標準化係数	標準化係数	非標準化係数	標準化係数
(定数)	30.259	**	42.492	**	24.960	**	40.988	**
平均年齢[歳]	0.516	0.311 *	0.319	0.253	0.640	0.379 **	0.355	0.311 #
僻地教員率[%]	-0.116	-0.449 **	-0.035	-0.179	-0.093	-0.356 *	-0.016	-0.094
人事交流率[%]	-0.050	-0.285 *	-0.034	-0.253 #	-0.036	-0.223 #	-0.029	-0.266 #
昇任試験(ダミー)	-0.734	-0.116	-1.031	-0.215	-0.656	-0.114	-0.952	-0.244 #
調整済みR2乗値	0.550		0.174		0.400		0.152	
F値	14.137		3.264		8.155		2.932	
F値有意確率	0.000		0.021		0.000		0.033	

N=44 #p<.10, *p<.05, **p<.01

4. 事例研究

前節では、質問紙調査と公式統計の資料から、校長・教頭の登用年齢に影響を及ぼす諸要因を検証した。しかし、個別自治体の教員人事で実際にこれらの諸要因がどう作用しているのかについては、別途質的な検証が必要であった。そこで、次に具体的な自治体を対象に事例分析を行う。対象としたのは、質問紙調査への回答で校長・教頭の登用年齢が低かったA県と、登用年齢が高かったB市(政令指定都市)である。

先述の通り、県と政令市は人事権者として同格である。B市はC県に属しているが、両者は人事権者として対等であるため別々に人事が行われており、B市—C県間の異動は都道府県間の異動と同様に扱われる。したがって、B市の教員人事においてもA県同様に上位組織は存在しない。しかし、A県は教育事務所、市町村教委、学校というように下位組織が重層的に存在する一方で、B市は区に教委を置かないため下位組織が学校だけとなる。そのため、制度的には下位組織が重層的でないB市の方が「全体均衡」を志向した人事を行いやすく、B市の昇進年齢は低くなると考えられる。しかし実際はA県における昇進年齢の方が低く、この理由として先に検討した諸要因が影響していることが考えられる。以下では教育委員会の人事担当職員に対する聞き取り調査¹⁷⁾と関係資料の分析によって、これらの影響について説明する。

A. A県教育委員会

質問紙調査の結果によると、A県は調査実施時点で小・中学校とも教頭への平均就任年齢が最も若く、小学校長への平均就任年齢は44県市のうち若い順で8位、中学校長については若い順で10位と、全体的に昇進年齢が早かった。以下ではこれを、A県における教員人事行政の環境と人事施策の各要因と関連づけて説明する。

まずA県の教員平均年齢は、小学校教員で38.3歳、中学校教員で37.7歳と全国平均より4-5歳若く、年齢層別の構成を全国平均と比較すると、30歳代の教員が多い一方で50歳代の教員が少なかった¹⁸⁾。これは全国平均の職員構成と比べ、30代後半や40代前半の教員が学校管理職人事の対象になりやすいことを示している。

次に地理的条件をみると、A県は13の勤務地区に分けられ、うち5地区に離島を抱えていた。そのため「へき地等指定学校」勤務の教員が占める比率も高く、

「平成13年度学校教員統計調査」によれば小学校で31.8%、中学校で27.7%の教員がこれに該当していた。これは質問紙調査に回答のあった自治体のうち2番目に高い水準であった。

そして、こうした地理的条件に対応するために、A県では全県的な人事異動を県教委のイニシアチブのもとで進めていた。A県では、多くの離島・僻地人事を円滑に運用することが人事行政上の重要課題となっており、異動方針にも「すべての教職員が本県の教育を公平に分担し、全県的な人事交流が公正かつ円滑に行われる」ことが明記され、具体的な異動の原則としても「3以上の地区の経験」と「2回以上のへき地等の経験」(しかもそのうち1回は離島の経験)が定められていた¹⁹⁾。A県教委はこれらのルールについて、採用や離職の状況、児童数の変化等に対応するためのシミュレーションを行いつつ²⁰⁾、異動・昇進に関するルールの作成にあたっていた。

またA県教委については、このルールを教員に適用し、人事行政を実行する役割も担っていた。すなわちA県教委は、県下の教員の勤務履歴とルールを照合し、家庭状況等を勘案して人事異動対象者を決定するとともに、対象者の異動地区を確定させるという一連の作業にあたっていた。A県は先に挙げた地理的条件もあって、勤務地区分をまたぐ異動を行って全県的な交流を図るのが一般的であり、異動には常に広域調整を伴っていた。そのため県教委の出先機関である教育事務所も、市町村教委もこの作業には関与できず、県教委(本庁)がルールの適用においても中心的な役割を果たしていた。その一方で、教育事務所や市町村教委は、教員の勤務履歴や家庭状況といった情報を県教委に提供し、県教委(本庁)による異動事務を補助していた。このようにA県は僻地や離島に関する異動ルールを重視するため、県教委(本庁)がイニシアチブを取り、一般教員の異動事務を進めていた。

同様に学校管理職への昇進管理でも、A県教委は強いイニシアチブを発揮していた。A県では、教頭への昇進選抜時においてのみ県教委による任用試験が行われていたが、このときの合格者がすぐに昇進するという訳ではなかった。県教委は合格者の氏名を名簿登録して把握しつつ、さらに一定期間の勤務実績を勘案し、改めて昇進候補者に面接を行って実際の昇進者を決定していた。さらに校長への昇進選抜については試験を実施せず、県教委による面接で昇進者を決定していた。また教頭昇進に向けた管理職任用試験の受験に際しては35歳以上という年齢要件のみが課され、所属長の推

薦や勤務年数は問われていないほか、離島・僻地人事の円滑な実施を重点としながらも、これらの勤務を経験していない段階での受験が認められていた。ただし離島・僻地経験のない学校管理職が所属教員の離島・僻地人事に関与するという状況は円滑な人事行政を進める上でも若干問題があるため、こうした状況を回避し、円滑な人事をすすめるために昇進後の異動で離島・僻地人事を経験させていた。

また名簿登載者から管理職を実際に登用・配置する際には、県教委による独自の判断が反映されることもあった。A県では名簿登載者から管理職を登用する際、所属長と市町村教委の推薦が必要とされていたが、たとえこれらからの推薦が出ている場合であっても、県教委(本庁)と教育事務所が勤務状況を別途判断し、これを覆すことがあった。このようにA県における学校管理職の選抜過程では、一般教員の異動でみられたような強いルールは設定されず、柔軟な制度運用の中でA県教委(本庁)の裁量が反映されていた。

教育行政機関と学校の人事交流をみると、A県は教育行政機関において教員出身職員の占める比率が比較的高く(57.5%で分析対象の県市のうち12番目)、特に県教委(本庁)での比率が高かった(50.7%、5位)。つまりA県は教員の人事交流が比較的浸透している県に位置づけられていた。そしてA県で人事交流の対象となる教員のほとんどが管理職任用試験合格者(名簿登載者)であり、学校には通常教頭以上の職位となって戻ることになっていた²¹⁾。ここでも、県教委は人事交流の候補者に対して面接を行っているほか、そうした候補者の多くは先に市町村教委での勤務を経験した者で、県教委は市町村教委から人材を「引き上げる」ような形で職員を採用していた。つまり、教育行政機関と学校の人事交流においても、県教委は市町村教委に比べて強いイニシアチブを発揮していた。また一方で先に述べたような県教委のイニシアチブは、こうした学校現場の状況に通じた教員出身の教育行政職員に支えられているとも考えられ、いずれも人事交流が浸透しているというA県の状況と整合的であった。

以上のように、A県では不均一な地理的条件を抱えるため、県域全体を見渡した配置や昇進を志向しており、結果的に制度的な条件とは逆に県教委が強いイニシアチブを取っていた。一般教員の人事をみると、全教員の負担を均等にするため、県教委は中心的に僻地・離島勤務に関するルールを設定・適用していた。逆に校長・教頭の人事をみると、県教委は明文化したルールをあまり作らず、ルールに拘束されない柔軟な昇進

管理を通じて強いイニシアチブを発揮し、県域全体を視野に入れた登用と配置を行っていた。また県教委には教員出身者が多く、こうした教員の人事施策を実施するための裁量性を担保していた。このようにA県教委は、教員に関する情報を集中的に把握し、教育行政機関との人事交流のほか、学校管理職の登用・配置などの県下の教員人事一般に関する事務を集中的に行う体制をとることで、事務量と裁量を県教委に集中させていたのである。

B. B市(政令指定都市)教育委員会

質問紙調査によると、B市は調査実施時点で小学校教頭への平均就任年齢が最も高かったほか、中学校教頭と小学校長については高い順で2位、中学校長については高い順で4位と、全体的に昇進年齢が高かった。以下ではこれについて、A県と同様に各要因と関連づけた整理を試みる。

まずB市の教員平均年齢は、小学校で45.1歳、中学校で45.6歳であり、全国平均と比較しても2-4歳ほど高かった²²⁾。年齢層別の構成を全国平均と比較すると、30歳代の教員が少ない一方で50歳代の教員が多かったため²³⁾、学校管理職についても50歳代の者が多く登用されていると考えられる²⁴⁾。実際、こうした状況を反映して、B市では管理職選考(後述)合格者が実際の登用まで6-7年程度待機するという現象が生じていた。

地理的条件を検討すると、B市は交通条件の良い都市部に位置し、市内に「へき地等指定学校」は置かれていなかった。そしてB市は政令指定都市として県とは別に教員の人事権を有するため、基本的な異動範囲はB市内となっていた²⁵⁾。

したがって、B市での教員の異動はA県よりも狭い範囲で完結し、また僻地校勤務に関する調整も必要ではなかった。つまり、B市教委はA県教委と違い、広域人事に関するルールを整備し、運用する必要がなく²⁶⁾、そのためB市内全体を視野に入れて人事異動を行う場合でも、「全体均衡」を志向しやすい制度的条件とは逆に、教委が強いイニシアチブを取ることへの要請は低かったと考えられる。なお、B市教委の担当者は教員の異動に関して留意する項目に「本人の希望」を挙げていたが、これは公平な負担を達成するために県教委の調整機能が重要であることを強調したA県教委の担当者とは対照的であった。こうした点も、B市教委のイニシアチブがA県と比べて弱いことを示していた。

学校管理職への昇進に関しても、B市教委は明文化されたルールを整備しているため、市教委の裁量幅は狭くなっていた。B市では教頭・校長それぞれの昇進に試験を用いており、合格者は名簿に登載され、そこから実際の登用が行われていた。これをB市教委は単独で行うので、A県のような重層的な役割分担はないが、教頭・校長とも試験による選抜を行うため、B市教委の裁量幅は制限されていた。また管理職選考への出願には一定の教職経験年数が求められるほか、所属長による調書の提出が制度化されており、さらに教頭選考では「2区以上、3校以上」という勤務地区・勤務校に関する要件も加わっていた。このようにA県に比べて明文化されたルールが多いことは、B市教委が管理職の選抜に関してイニシアチブを発揮する余地を少なくしていると考えられる。

またB市では、教頭・校長のそれぞれについて試験合格者の名簿を作成しており、これも市教委によるイニシアチブを低下させていると考えられた。というのも、名簿登載者から実際の管理職を登用するという方法では、一旦名簿に氏名を登載した教員はいずれ管理職として登用することが原則となる。そのため、例えば57-58歳と退職年齢が近いにも関わらず管理職に登用されていない名簿登載者については、より若い者よりも優先して登用する必要性が生じてしまい、実際にこうしたケースも存在していた。したがって名簿を用いた管理職の登用・配置は、他のルールと同様に市教委の裁量を弱めていたほか、管理職登用年齢が比較的高いというB市の特徴を直接規定する要因にもなっていた。

教育行政機関と学校の人事交流をみると、B市では教育行政機関に占める教員出身職員の比率が低く(34.6%で下から7番目)、特に市教委(本庁)における教員出身職員の比率が低かった(27.4%で下から8番目)。これはA県と比べ、教員の人事交流が浸透していない状況を示していた。人事交流の対象となるのは、基本的に管理職試験に合格した名簿登載者であり、この点はA県と共通していた。しかし、名簿から実際に職員を登用する際も候補者との面接などは行わず、またB市の行政区には教委が置かれていないのでA県のような人材の「引き上げ」もなかった。つまり、教育行政機関と学校の人事交流についても、B市教委のイニシアチブはA県ほど強くなかった。そしてこのようなB市教委の人事施策は、それを担当する市教委事務局のうち教員出身職員の占める割合が低いということも整合していた。

以上のように、B市教委は市域全体を視野に入れた人事を志向しやすい制度的条件を備えながらも、市教委は特に強いイニシアチブを発揮せず、昇進管理における市教委の裁量幅もそれほど広くなかった。これは離島や僻地がないという地理的条件もあり、教員の配置等を広域で調整する必要が生じていないためであった。一般教員の人事をみても、厳密なルールを作成し、これを厳密に適用して公平な人事を実現するという役割への要請は低く、そのため教委のイニシアチブは弱かった。また管理職人事をみても、柔軟な昇進管理への要請は低く、そのため管理職選考試験では比較的多くの要件が明示されていた。こうした管理職人事におけるルールの明示化は、昇進と配置に関する恣意性を排除するのと同時に、教委が戦略的な登用や配置を行うために必要な裁量の幅を制限していた。また名簿を用いた登用候補者の管理は、市教委の裁量幅が狭いことを示すとともに、登用年齢を低下させにくいルールとしても直接機能していた。こうした人事のルールとその運用は異動・昇進におけるB市教委の弱いイニシアチブを説明しており、教委事務局の職員構成もこれを裏付けている。異動事務において本人の意向等を考慮するという余地も、こうした状況を反映しているものと考えられるものであった。

C. 小結

以上の2自治体の事例では、教員の年齢構成や僻地校の有無といった環境要因のほか、昇進管理のルールや人事交流といった人事施策も教員の昇進管理を規定しているということが示されていた。

まずA県は、教育事務所、市町村教委、学校と下位組織の階層が多く、「全体均衡」による昇進管理は容易でない制度的条件にあった。しかしA県の地理的条件や教員の年齢構成といった環境要因と、それを克服するために「全体均衡」を志向したA県教委の強いイニシアチブによって、昇進年齢の低さが説明されていた。次にB市は、県と同格の人事権者でありながら下位組織に該当するものは学校しかなく、「全体均衡」の方針を取りやすい制度的条件にあった。しかしB市にはA県のような地理的条件はなく、したがって市教委も強いイニシアチブを伴わない人事施策を取るほか、これに教員の年齢構成といった環境要因が加わって、昇進年齢の高さが説明されていた。

またこの他には、A県とB市での昇進選抜と名簿管理の方法の違いも昇進年齢の違いを説明していた。管理職選考の際に名簿を作成すると、登用予定者数にあ

わせて選考の合格者を決定する必要がなくなり、管理職として「適材」であるか否かを重視した(絶対評価による)選考が行える一方、名簿登載者については順次登用を進める必要があり、実際の管理職登用までには「待機」の状態が発生していた。そしてこの「待機」状態を解消する中では登用の優先順位が逆転することもあり、これが若い管理職の登用を妨げる一因となっていた。

なお事例研究では、「全体均衡」「部分均衡」という教委の志向と、実際の教員人事施策との対応関係が、一般教員と管理職の人事では異なっていた。すなわち一般教員の人事における「全体均衡」志向は異動に関する厳格なルールの設定と適用に結びついていたが、管理職人事では「部分均衡」志向が選抜と登用における詳細なルールの設定と適用に結びついていた。

これについては、一般教員と管理職では異動の対象となる教員数や、異動事務の過程で必要とされるコミットメントに違いがあるためだと考えられる。というのも、一般教員に対して全体均衡を志向した人事を行う場合、本人の意向に関わらず異動対象者を全教員から選ぶため、明確なルールを提示し、それを適用することで公平を期す必要が生じる。したがって教委は情報収集や調整の機能とそれに耐える事務能力を備え、イニシアチブを発揮することが要請されると考えられる。一方で管理職人事は対象者が少なく、また任用試験による選抜を経る時点で教委は当事者(昇進希望者)から一定のコミットメントを得ているため、全体均衡を志向した人事を行う場合も、一般教員のときのように詳細なルールを設定する必要はない。逆にルールを少なくする方が、教委にとっては管理職の登用や配置の調整において幅広い裁量を確保でき、この裁量を活用してイニシアチブを発揮することが可能になると考えられるのである。また、もし部分均衡を志向した管理職人事が行われる場合であれば、教委の調整機能に対する要請は低く、出願資格等に詳細なルールを設定して登用と配置が行われ、人事部門による関与は弱まると考えられよう。A県とB市の比較からはこのような仮説が導き出されたが、今後はさらなる事例の蓄積を通じた検証が必要である。

5. まとめ

以上の検証作業から明らかになったことを述べる。

第一に、各自治体における教員の年齢構成や地理的条件といった環境や、自治体ごとの異動や昇進に関す

るルールの運用が、公立学校教員の昇進管理に影響を及ぼしていた。環境要因については、教員の年齢構成が高いほど昇進年齢も高く、僻地校勤務教員の比率が高いほど昇進年齢が低いという傾向がみられた²⁷⁾。また、教育行政機関の職員に教員をより多く採用する自治体ほど昇進年齢が低いという傾向が見られ、教育行政機関の職員構成をどのようにし、人事交流と昇進管理をどう結びつけるかという人事施策と昇進年齢の関係を観察することができた。さらに事例研究からは、昇進管理における名簿の活用方法の違いが及ぼす影響も確認され、ルールの運用と昇進管理との関係を示していた。

第二に、管理職の人事において、自治体のどの範囲を見渡して教員の昇進や配置を行うか、という違いが教委のルール設定や裁量幅の違いを導いており、これが昇進年齢にも影響していた。事例研究においてA県教委は人事部門として広い裁量幅を持ち、「全体均衡」を志向して教育事務所や市町村教委と階層的な関係をとっている一方、B市教委は「全体均衡」の志向が弱く、特に強いイニシアチブは発揮せず異動を行っていた。これは、人事部門としての教委の裁量幅やイニシアチブが対照的な状況にあることを示していた。

そしてこれは、公立学校の人事においても自治体ごとの異動ルールや裁量のあり方によって、八代(2002)のいう「異動の力学」と同様の問題が引き起こされることを示していた。僻地勤務の教員が多いなど、「全体均衡」の人事が求められる自治体では、教委はイニシアチブを発揮して滞留の少ない昇進管理を行い、管理職への昇進年齢が低くなっていた。一方で僻地がないなど「全体均衡」の必要性が低い自治体では、下位組織(本稿の事例では個々の学校)や教員のコミットメントを優先する「部分均衡」を志向し、管理職への昇進年齢は高くなっていた。これは佐藤・藤村・八代(1999)が指摘するように、人事部門(県・政令市教委)が強いイニシアチブを取らず、ライン管理職に相当するような下位組織に個别人事の決定権を分散させ、そこでの最適な配置を優先する結果、「部分均衡」の合計が組織の「全体均衡」を必ずしも達成しないという状況を示しているのである。

第三に、教員人事におけるルール設定と教委のイニシアチブの大小との対応関係は、管理職と一般教員で異なっていた。事例研究をみると、一般教員の人事における教委の強いイニシアチブは、強いルールの設定と適用に結びついていた。しかし、管理職人事の場合は、弱いルールを設定して柔軟な昇進管理を行うこと

で、教委は強いイニシアチブを發揮していた。本稿では、こうした違いを導く要因として異動に関するコミットメントの違いを仮説的に提示したが、これについては今後の検証が必要である。

本稿から導き出される政策的示唆としては、第一に学校管理職の養成や昇進管理の施策を考察するうえで、環境要因に対する配慮が不可欠だということが挙げられる。県・政令市を単位とする教員人事は、地理的条件や年齢構成の影響を受けるため、これを無視した一律の人事施策を考えるだけでは十分な成果が得られない。自治体固有の環境に対する考慮が求められているのである。そして第二には、制度的な条件や環境要因のみによって教員の人事施策が決められる訳ではないという点が挙げられる。教委は環境要因に対応してイニシアチブの強弱を決定し、制度的条件からは導かれない人事施策を決定していた。これは自治体が教員人事に関して、能動的に関与する余地を示すものであった。

なお本稿では、僻地教員の比率と昇進年齢の関係や、教委による人事のルール設定とイニシアチブとの関係について、十分な説明ができなかった。さらに教頭と校長は同じ「学校管理職」に位置づけられながら、昇進管理における各要因の影響の様子は異なっており、教頭人事の延長線上に校長人事を捉えることが必ずしも妥当とは言いきれない結果を示していた。今後はこうした事象に対する説明を行ってゆくことが課題となる。特に教頭と校長の相違については、それぞれの養成・登用の改善策を別個に考えてゆく余地があるとも捉えることができ、政策上も今後の課題と言うことができるのである。

註

- 1) 一方で、いがた県民教育研究所(1986-1991)のように、選抜と「学閥」の問題を指摘する論考もある。しかし学閥の存在を示すには、選抜過程で他の要素よりも出身学校が強く作用していることを示す必要があり、特定のポストに特定の学校の出身者がよく就任する、という選抜結果を示すだけでは不十分である。特に小・中学校教員は教員養成課程出身者が採用段階で多くを占め、出身学校が数校に集中する傾向にある。そのため学閥を指標化して検討することは困難であり、今回はこれを捨象して論考を行う。
- 2) 政令市は県と同格の人事権者とされ、県から独立して市内の教員の採用、異動、昇進を行っている。
- 3) この点で、公立学校教員の人事異動は、専門職というよりも教育「公務員」の人事異動という側面が強いと言うことができよう。
- 4) 佐藤・若井(編著)(1992)は、岩手県における「平地」と「へき地」の人事交流のほか、長崎県における「本土都市部」「本土郡部」「離島へき地部」の全県的広域人事交流の例を示している。
- 5) 佐藤・若井(編著)(1992)でのT県(具体名は非公開)の例をみると、県内は11の郡市別ブロックに分けられており、ブロック間の転入や転出は限定されていた。
- 6) 中村・岡田(2001)における調査対象のA県(具体名は非公開)では、県内5ヶ所の教育事務所を異動の単位とし、実質的な人事の実務作業を行っていることを示している。
- 7) 川上(2005)は、全国の都道府県教委(本庁と出先機関)と政令指定都市教委を対象に実施したアンケート調査をもとに、一般教員と管理職の異動範囲がそれぞれの自治体で多様であること、またそれに応じて組織間の事務分担も多様であることを示している。
- 8) 教育職の公務員の配置は学校に限定されず、人事交流によって都道府県や市町村の教委事務局など教育行政機関にも配置されている。
- 9) 川上(2002)は県ごとに人事交流の運用が異なるということを指摘している。また川上(2004)は、特に人事交流が盛んな県において、人事交流経験者の校長昇進が相対的に早いことを明らかにしている。なお、こうした人事交流の果たす効果については、森田(2001)が教委による指導の円滑化や各学校による学校運営能力の強化を挙げ、教委と学校の双方に有効であることを指摘している。
- 10) 「公立義務教育諸学校の学級編制及び教職員定数の標準に関する法律(義務標準法)」は、学級編制の標準とこれに基づいた教員数の算定方式を提示している。金井(2003)によれば、ここで算出される各県教委の教職員総数が、国による給与負担(義務教育費国庫負担金)の限度額の算出根拠になる。
- 11) 「へき地教育振興法」第4条の規定(「都道府県は、へき地学校に勤務する教員及び職員の定員の決定について特別の考慮を払わなければならない」)に従い、僻地学校では教員の定数が加算され、増員が行われている。
- 12) ここでは、人事異動上重要な問題として、県ごとに異なる事情を反映して異動方針の重点やその実施状況が異なるという「人事異動をめぐるダイナミズム」の他、山間地や離島に関する「へき地の人事」、さらに「教員構成と校長・教頭への昇進人事」の関係が挙げられている。
- 13) この項目についてのみ、一部の政令市について資料を入手することができなかった。
- 14) 僻地教員の実数としないことで、自治体の規模(教員数)を統制している。
- 15) 質問紙と共に各自治体の異動方針文書を収集したが、そのうちいくつかでは校長・教頭の任用について「山間地・遠隔地及び特殊教育等の広い教育経験を考慮する」に類する文言が確認できた。
- 16) 人事異動方針については、35道府県市の資料が得られた。地域間の広域人事や全県的人事の実施については、大多数の自治体で記述があった。同一校に在職する年限については「長期に職者の解消」という一般的な記述のほか、5年や7年という具体的な年限の記述も見受けられた。山間地や離島といった僻地教育のルールを明示する自治体もあったが、基本方針レベルでは簡略な記

述を行い、実施要領レベルで地区割りや勤務年数を詳細に示すというケースが目立った。また僻地校での勤務が昇進人事の条件となる例を確認することもできた。

- 17) 聞き取り調査は、A県については2004年2月と3月に、またB市については2004年6月に実施した。
- 18) A県は30歳代の教員が小学校教員全体の39.7%、中学校教員全体の37.8%を占め、50歳代の教員はそれぞれ15.9%、18.2%である(A県教育委員会「平成15年A県の教育」)。一方、全国では30歳代の小学校教員が26.5%、中学校教員が32.3%であり、50歳代の教員はそれぞれ23.8%、18.5%である(平成13年度学校教員統計調査)。
- 19) A県教育委員会「A県公立小・中学校教職員長期人事異動の標準」(最終改正平成7年12月)。これに加えて「公立小・中学校人事異動の重点」が毎年度示され、県の人事異動の基本的ルールを形成している。
- 20) A県教委は中学校教諭と養護教諭に関して離島人事が困難になることを予測し、2003年度より離島交流のルールを改めた。具体的には、従来の離島への1回交流を「離島への2回交流を進める」という方針に転換している。(A県教育委員会「公立小・中学校人事異動の重点」)
- 21) 明文化されたルールではない。なお、県教委から市町村教委に派遣社会教育主事として異動する場合はこのパターンをとらない。
- 22) 平成15年度C県教育委員会「教職員の年齢別構成調査」より
- 23) B市の場合30歳代教員は小学校で17.6%、中学校で14.7%である一方、50歳代教員は小学校で33.8%、中学校で28.1%を占めており(平成15年度C県教育委員会「教職員の年齢別構成調査」)、A県とは対照的である。
- 24) これは、今後学校管理職への昇進「適齢期」を迎える30歳代の教員が少ない、ということでもある。
- 25) 厳密に言えば、B市とC県の間でも人事異動は行われている。しかし規模は小さく、またC県はB市と隣接しない地域に若干の山間部を抱えるが、B市—C県間の異動はB市に隣接する地域に限られるため、結局B市の教員異動は都市部に限定されている。
- 26) B市—C県間の異動がある場合も、B市教委が調整や交渉を行う相手は、異動元もしくは異動先の市町村に限定される。相手となる市町村の事務処理体制が脆弱な場合は教育事務所が関与することもあるが、いずれにせよC県教委(本庁)はこれに関与せず、したがってC県の広域人事のルールはB市での異動に影響しない。
- 27) なお、本稿は教員の年齢構成を環境要因として扱ったが、今後は各県の教員人事施策が教員の年齢構成に影響を及ぼすことも考えられる。先行研究では教員の採用数が児童数の増減と退職教員の数に規定されることが示されていたが、こうした採用の結果A県では教員の年齢構成のバランスが崩れてしまったため、採用戦略の修正を進めている。すなわちA県教委は、ここ数年の新規採用枠が拡大傾向にあるものの、大量採用によって教員の年齢構成のバランスが崩れることを避けて枠一杯では採用せず、一部を臨時採用に切り替えて採用数の変化を緩和している。こうした戦略を各自自治体が採用するようになると、教員の年齢

構成は採用方針の結果としても捉えられるようになるのであろう。

参考文献

- 稲上毅(2003)『企業グループ経営と出向転籍慣行』東京大学出版会
 稲継裕昭(1996)『日本の官僚人事システム』東洋経済新報社
 今田幸子・平田周一(1995)『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構
 金井利之(2003)「公立小中学校教員給与の決定方式Ⅱ」自治総合研究所『自治総研』299号
 川上泰彦(2002)「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『教育行政と評価(日本教育行政学会年報・28)』
 川上泰彦(2004)「教員人事システムの定着課程—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
 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へのアンケート結果から—」『東京大学大学院教育学研究科 教育行政学研究室紀要』第24号
 小池和男(1981)『日本の熟練』有斐閣
 佐藤全・若井彌一(編)(1992)『教員の人事行政—日本と諸外国—』ぎょうせい
 竹内洋(1995)『日本のメリトクラシー 構造と心性』東京大学出版会
 永野仁(1989)『企業グループ内人材移動の研究』多賀出版
 中村圭介・岡田真理子(2001)『教育行政と労使関係』エイデル研究所
 中村圭介(2004)『変わるのはいま 地方公務員改革は自らの手で』ぎょうせい
 にいがた県民教育研究所「学閥」研究会(1986-1991)『新潟県教育界における学閥問題(全19回)』にいがた県民教育研究所「新潟の教育情報」No. 9-29
 前浦徳高(2002)「地方公務員の昇進管理—A県の事例を中心に—」日本労働研究機構『日本労働研究雑誌』509号
 峯野芳郎(2000)「地方公共団体における職員の昇進管理について—ある政令指定都市を例に—」『組織科学』Vol.34, No. 2
 元兼正浩(1992)「管理職選考試験と校長任用人事」九州大学教育学部教育行政学研究室『教育行政学研究』第7号
 元兼正浩(1993)「校長人事異動の実証的研究—福岡県立高等学校を例として—」日本教育行政学会『「教育の国際化」の今日的課題(日本教育行政学会年報・19)』
 森田正信(2001)「指導行政と指導主事の配置、役割」堀内孜(編)『教育委員会の組織と機能の実際(地方分権と教育委員会 2)』ぎょうせい
 八代充史(2002)『管理職層の人的資源管理』有斐閣
 山崎博敏(1998)『教員採用の過去と未来』玉川大学出版部
 山本清(1996)「地方公務員の昇進構造の分析」『組織科学』Vol.30, No.