

《研究論文》

## 教育改革の進展に影響を及ぼす教育長の特性に関する分析

— 市町村レベルの教育行政改革の動向に関する全国調査を基にして —

筑波大学 堀 和 郎

筑波大学 大学院生 柳 林 信 彦

### ABSTRACT

An Analysis of Some Characteristics of Superintendents  
affecting the Progress of Education Reform

— Based on a Nation-wide Survey —

**Kazuo HORI**

University of Tsukuba

**Nobuhiko YANAGIBAYASHI**

Graduate Student, University of Tsukuba

The purpose of this paper is to analyze some characteristics of superintendents affecting the progress of educational reform that local municipal boards of education have been addressing since the publication of the 1998 Central Education Council's Report.

The data to be analyzed are based on a survey mailed in July of 2001, to 500 superintendents of municipal (city, town and village) boards of education. The total sample contains 274 superintendents.

In order to achieve the purpose mentioned above, we attempted two kinds of analysis — cross tabulation analysis and discriminatory analysis — for the survey data. In this analysis, an explained variable is the degree of progress of reform as a whole. Explanatory variables are characteristics of superintendents, including age, period of office, career, knowledge and skills, attitudinal disposition, frequency of interaction with stakeholders, role performance, and job satisfaction.

We found that superintendents' age, period of office and career are not influential factors affecting the progress of reform and more significant reforms have taken place under the leadership of superintendents that are less self-interested, that frequently interact and talk with education-related persons and groups to know educational needs in the local community, that regularly and actively get in touch with and work on councilmen and mayors to gain support for educational reform, that are strongly oriented toward solving educational problems within the local community, and that have educational knowledge, skills and insights.

## 1. 研究の課題と意義

地方教育行政の中心的機構としての教育委員会制度を多角的に検討し問題点と改革課題を提起した、中教審答申『今後の地方教育行政の在り方について』(1998)以降、地方分権推進一括法の成立などの法制上の条件整備を受けて、各地の教育委員会においてさまざまな教育改革が進展しつつある<sup>(1)</sup>。

本研究は、教育委員会レベルで展開されている教育改革を推進する条件は何か、という問題関心から、市町村教育委員会を対象とする、地方教育行政改革の動向に関する全国調査のデータを用いて、教育改革の進展の度合いと教育長のもつ特性との関係に焦点を当て、つぎの二つの課題、(1)教育改革の進展に影響を及ぼす教育長の特性があるのか、あるとすれば、それはどのような特性なのか、そして、(2)その特性の中で、どの特性が相対的に重要なのか、を解明しようとするものである。

教育改革の推進に関わる要因としては、教育長の特性以外にも、地域の特性や教育委員会自体の特性、市町村教委と都道府県教委との関係の在り方など多くの要因があると考えられるので、本研究はきわめて限られた視点に立つ研究であることになる。

しかしながら、教育長の特性に焦点をおいて教育改革の推進条件を探るのは、教育委員会の取り組む教育改革の推進を左右する要因として、まず第一に注目に値する要因と考えられるからである。実際、教育長は、教育委員会の執行責任者であり、専門的助言者であるだけでなく、教育委員を兼任していること、常勤職として事務局を統括していることにより、制度的に教育委員会の政策過程の中心的なアクターであるのみならず、事実上のリーダーと化しているという実態があり、教育改革への取り組みは教育長の意欲と関心にかかっていると見える。

そして、教育長の特性に焦点を当てて教育改革の推進条件を解明することには、つぎのように実践的にも学問的にも重要な研究意義がある。第一に、教育長はリクルートの創意工夫によって調達できる要因、つまり、自治体にとって操作可能な要因 (manageable factor) であることから、教育改革の推進に関連する教育長の特性が解明されるならば、この研究には、特に教育改革を積極的に推し進めようとする自治体の行う教育長人事に示唆を与え、自治体の教育改革を側面からサポートすることに役立つという実践的な意義がある。第二に、本研究は、有能な教育長の備えるべき条件の解明に貢献するという学問的な意義がある。有能なリーダーとしての教育長の条件とは何か、という問いは教育長研究の重要な研究課題であるが、教育改革が政策課題となっている現在、教育改革を推進することは教育長に求められる「有能さ」の基本条件のひとつといえる。教育改革の進展に関連する特性が明らかになるならば、「有能な」教育長の条件について示唆することになる。

## 2. 研究の方法

### (1) データと分析の方法

上記した研究課題を解明するための方法であるが、ここで用いるデータは、前述のように、中教審答申以降の地方教育行政の改革動向に関する全国調査のそれである<sup>(2)</sup>。サンプルの内訳は、表1、表2の通りである。本研究はこの全国調査から教育改革の進展と教育長の特性に関するデータを用いて<sup>(3)</sup>、教育改革の進展の度合いを被説明変数とし、教育長の特性を説明変数として、その間にどのような関連性があるのかを探ろうとするものである。これを端的にいいかえれば、教育長の持つ多様な諸特性のうち、教育改革を推進する特性

表1 行政区別の回収数

行政区分	送付数	回収数	回収率(%)
市	236	138	58.4
町	203	105	51.7
村	61	31	50.8
合計	500	274	54.8

表2 人口規模別の回収数

人口規模	回収数
8,000人以下	60
8,000人～30,000人未満	74
30,000人～50,000人未満	43
50,000人～100,000人未満	48
100,000人以上	49
合計	274

はどのような特性なのか、そして、その中でどれが最も重要な特性であるのかを説明することを試みるものである。

このような課題を説明するために、クロス集計による相関分析と判別分析を用いる。まずクロス集計によって、一対一の対応関係において、教育改革の進展の度合いに関連する教育長の特性を明らかにする。どのような特性が教育改革の進展に影響を及ぼすのかを見るための分析である。つぎに、相関分析の結果、教育改革の進展に対して統計的に有意な関係が明らかになった変数(要因)だけを取り出して、判別分析を用いて、それら相互の相対的な規定力、つまり教育改革の進展に対する規定力を比較検討する。これは、多変量の同時解析という条件のもとで、教育長の特性のうち、どの特性がもっとも強く教育改革の進展を規定するかを推定する分析である。

## (2) 被説明変数の構成

被説明変数である改革進展度は、各教育委員会の改革の取り組みの現状を把握するために設定した質問項目への回答を基に構成したが、その手続きは以下の通りである。全国調査の質問項目は前記した中教審答申で提案されている具体的な改革の中でも、特に教育委員会が取り組むべき課題としてあげられている政策(施策・事業)に関するもので構成され、①教育委員会の組織・機構改革に関する政策、②学校との関係に関わる改革に関する政策の2つのカテゴリーからなっている。本研究では、②の学校との関係に関わる改革政策についての質問項目に対する回答データを用いて、被説明変数としての改革進展度を構成した。その理由は、教育改革の焦点が学校との関係に置かれており、教育改革に取り組む市町村教育委員会の政策(施策・事業)の中心が学校の主体的教育改善を促し支援するための制度づくりにあると仮定できるからである。

得点化にあたっては、学校との関係に関わる改革政策のそれぞれについて「すでに実施している」に4点、「実施する予定である」に3点、「検討中」に2点、「実施する予定はない」に1点を与えて、その合計点を求めた。つぎに、合計得点の平均値を求め、平均以上の得点を有する教育委員会を改革進展度の高い教育委員会とし、平均未満の教育委員会を改革進展度の低い教育委員会とした。

## (3) 説明変数の構成

説明変数である教育長の特性は、年齢、在任期間、経歴といった教育長の基本的(客観的)な属性に関する回答と、資質・能力、態度志向、関係者との交流の様式と頻度、職務遂行スタイル、満足度といった教育長の主観的に認知された特徴に関わる回答を用いて構成した。

基本的(客観的)属性に関する変数の構成については以下の①のとおりであるが、②以下の、資質・能力、態度志向、交流の様式と頻度、職務遂行スタイル、満足度といった教育長の特徴に関わる変数の構成にあたっては、いずれの変数も以下に示す同一の手続きを用いている。はじめに、各質問項目への5段階(「全くあてはまらない」から「よくあてはまる」までの5段階)の回答に対して、順に1~5の得点を与えて得点化した。これを因子分析にかけ、バリマックス回転後の因子負荷行列に注目する。つぎに、抽出された因子との関係が強く、他の因子との関係がほとんどない質問項目を、ある共通の教育長特性を表す一つのグループとみなし、それぞれのグループに属する質問項目の回答への合計得点を求め、それに基づいて教育長の特性を表す各変数を構成した<sup>(4)</sup>。

### ① 基本的属性

年齢、在任期間、経歴といった教育長の基本的(客観的)属性に関する変数の構成に当たっては、年齢は4段階に、在任期間は3段階に、経歴は教育(行政)職と一般行政職にわけ、それぞれ変数とした。

### ② 資質・能力

教育長の資質・能力については、「選任された理由」に関する回答を基に構成した。これ

らの回答に対する因子分析の結果を参考とし、政治手腕と行政手腕に関する回答の合計得点と、教育的識見に関する回答それぞれの得点の平均値を基準として、政治・行政手腕の高いタイプの教育長とそうではない教育長、教育的識見が高いタイプの教育長とそうではない教育長とに分けた。

### ③ 態度志向

教育長の態度志向は、「就任を引き受けた理由」に関する回答を基に、「問題解決志向」、「首長一体志向」、「自己利益志向」の3つの特性パターンを設定した。「問題解決志向」とは、「地域の教育問題に取り組みたい」、「経験と知識を教育行政に役立てたい」、「自分の教育ビジョンを実現したい」の回答に共通に見られる態度志向をとりだしたものである。「首長一体志向」は、「首長が協力を約束した」、「首長のビジョンに納得した」への回答から共通に推定できる態度志向を表す。「自己利益志向」は、「教育長の仕事への興味」、「他の公職につくための経験」の回答に強く現れている態度志向を名付けたものである。各態度志向への回答の得点を合計しその平均値を基準にして、それぞれの態度志向が高いタイプの教育長とそうではない教育長とに分けた。

### ④ 交流パターン

教育長が交流を行っている個人や団体に関する回答を基に、「地域」型交流と「教育」型交流の2つの交流パターンを設定した。「地域」型交流は、「議会・議員」、「社会教育関係団体」、「地域住民」との交流の頻度に関する回答をもちい、地域志向の高い交流を行うタイプの教育長とそうではない教育長とに分けた。「教育」型交流は、「都道府県教育長」、「教員組合」、「大学教員」との交流の頻度に関する回答をもちいて、教育志向の高い交流を行うタイプの教育長とそうではない教育長とした。

### ⑤ 職務遂行パターン

教育長の職務遂行に関する回答に対して因子分析をかけ、「内部」重視と「外部」重視という2つのパターンを設定した。「内部」重視は、政策の発案や具体化においてスタッフとの協議を重視する職務遂行パターンである。「外部」重視は、職務の遂行に当たって、首長や議員、そして地域住民等と交流・接触する頻度の高い職務遂行パターンを表している。各質問群への回答の合計点の平均値で、内部スタッフとの協議を中心に職務を遂行するタイプの教育長とそうではない教育長、外部の個人や関係団体に働きかけて職務を遂行するタイプの教育長とそうではない教育長とに分けた。

### ⑥ 満足パターン

教育長の職務に対する満足に関する回答を基に、「組織満足」と「仕事満足」の2つのパターンを設定した。「組織満足」とは、「事務局との関係」「校長会との関係」に関する満足度を指し、「仕事満足」とは、「仕事自体」「職務上の権限」「待遇」に関する満足度を指す。それぞれの回答の合計得点の平均値を基準にして、各満足度の高い教育長とそうではない教育長に分けた。

## 3. 教育長の特性と教育改革の進展

### (1) クロス集計の結果

教育長の特性と改革進展度との関係を考察するために、クロス集計を行った。表3がその結果である。

#### ① 基本的属性(年齢、在任期間、経歴)

表3 改革進展度と教育長の特性

カテゴリー		$\chi^2$ 乗値	df	p値	判定
基本的属性	年齢	0.406	3	0.939	
	在任期間	0.318	2	0.853	
	経歴	0.004	1	0.537	
資質能力	政治・行政手腕	2.451	1	0.077	
	教育的識見	2.299	1	0.086	
	問題解決志向	8.776	1	0.002	***
態度志向	首長一体志向	9.593	1	0.002	***
	自己利益志向	3.567	1	0.040	***
交流パターン	「地域」型交流	2.552	1	0.072	
	「教育」型交流	8.357	1	0.003	***
職務遂行パターン	「内部」重視	2.054	1	0.098	
	「外部」重視	11.091	1	0.001	***
満足度	組織満足	2.048	1	0.098	
	仕事満足	0.890	1	0.211	

\*\*\*p<0.05

年齢、在任期間、経歴の全てで、統計的に有意な関連は現れなかった。年齢の違い、主たる経歴の違い、また在任期間の長短によっても、改革の進展度に違いは見られない。すなわち、これらの基本的属性は、改革にとって重要な要因としては働いていないといえる。

表4 教育長の年齢と改革進展度

	改革進展度		合計
	高	低	
教育長 年 齢	51才～60才	26	38
		55.2%	44.8%
	61才～65才	47	92
		51.1%	48.9%
66才～70才	24	48	
	50.0%	50.0%	
71才以上	11	20	
	55.0%	45.0%	
合計	114	218	
	52.3%	47.7%	

p=0.939

表5 教育長の在任期間と改革進展度

	改革進展度		合計
	高	低	
在 任 期 間	48ヶ月以下	69	135
		51.1%	48.9%
	49～96ヶ月	32	88
		55.2%	44.8%
96ヶ月以上	13	26	
	50.0%	50.0%	
合計	114	219	
	52.1%	47.9%	

p=0.653

表6 教育長の主たる経歴と改革進展度

	改革進展度		合計
	高	低	
経 歴	教職・教育行政職	78	164
		52.4%	47.6%
一般行政職	27	52	
	51.9%	48.1%	
合計	113	216	
	52.3%	47.7%	

p=0.537

② 資質・能力(政治・行政手腕, 教育識見)

資質・能力については、政治・行政手腕、教育識見共に、改革の進展への影響に関して若干の傾向が指摘できるところとどまった。政治・行政手腕の高い教育長の下では改革進展度の高い教育委員会が過半数を占めるが、政治・行政手腕の低い教育長の下では、改革進展度の高い教育委員会と低い教育委員会とが拮抗している。教育識見については、教育識見が高い教育長の下では改革進展度の高い教育委員会の割合が多く、反対に教育識見が低い教育長の下では過半数の教育委員会が改革進展度が低い群に属しており、教育長の教育識見の有無が改革の進展に寄与していることがうかがえる。しかし、統計的に有意な関係があるとはいえない。

③ 態度志向(問題解決志向, 首長一体志向, 自己利益志向)

まず問題解決志向について見ると、問題解決志向の高い教育長の下では改革進展度の高い教育委員会が多数を占めるのに対して、問題解決志向の低い教育長の下で改革進展度の高い教育委員会は少数となっている。つまり、問題解決志向は、改革進展度に影響を与えている。つぎに、首長一体志向についてみると、首長一体志向の高い教育長の下で過半数の教育委員会が改革進展度が高い群に属しており、首長との一体志向の高い教育長の下で改革が進展している。反対に首長一体志向の低い教育長の下では、教育委員会の過半数が改革進展度低に属している。つまり、問題解決志向も首長一体志向も改革を推進する方向で改革進展度に影響を与えているといえる。自己利益志向については興味深い結果が現れている。自己利益志向と改革進展度との間には統計的に有意な関係がある。その方向性は、自己利益志向の高い教育長の下では、改革進展度の低い教育委員会が多く、改革が進展してない。反対に、自己利益志向の低い教育長の下で、改革進展度が高い群に属している教育委員会は58%にのぼる。このことは、自己利益志向の強さは、改革の推進するよりも阻害要因として働いていることを示唆するといえよう。

④ 交流パターン(「地域」型交流, 「教育」型交流)

教育長の交流パターンに関しては、「地域」型交流は改革進展度への影響が示唆されるにとどまる。「地域」型交流の高い教育長の下では教育委員会の56%が改革進展度の高い群に属しており、反対に低い教育長の下では、改革進展度が高い教育委員会は少数で

表7 政治・行政手腕と改革進展度

	改革進展度		合計
	高	低	
政治・ 行政手腕	低	59	112
		47.3%	52.7%
高	52	89	
	58.4%	41.6%	
合計	105	201	
	52.2%	47.8%	

p=0.077

表8 教育識見と改革進展度

	改革進展度		合計
	高	低	
教 育 識 見 型	低	36	65
		44.6%	55.4%
高	80	143	
	55.9%	44.1%	
合計	116	208	
	52.4%	47.6%	

p=0.086

表9 問題解決志向と改革進展度

	改革進展度		合計
	高	低	
問題解決 志 向	低	42	67
		37.3%	62.7%
高	78	131	
	59.5%	40.5%	
合計	120	198	
	52.0%	48.0%	

p=0.002

表10 首長一体志向と改革進展度

	改革進展度		合計
	高	低	
首長一体 志 向	低	60	101
		40.6%	59.4%
高	63	101	
	62.4%	37.6%	
合計	124	202	
	51.5%	48.5%	

p=0.002

表11 自己利益志向と改革進展度

	改革進展度		合計
	高	低	
自己利益 志 向	低	45	106
		37.5%	62.5%
高	42	95	
	44.2%	55.8%	
合計	103	201	
	51.2%	48.8%	

p=0.040

表12 「地域」型交流と改革進展度

	改革進展度		合計
	高	低	
「地域」 型 交 流	低	51	94
		45.7%	54.3%
高	67	116	
	56.8%	43.2%	
合計	118	210	
	51.9%	48.1%	

p=0.072

ある。しかし、統計的に有意な関連とはいえない。

一方、「教育」型交流の高い教育長の下では教育委員会の65%が改革進展度が高い群に属し、「教育」型交流の低い教育長の下では、過半数の教育委員会が改革進展度の低い群に属し、統計的に有意な関連性が現れている。すなわち、地域の個人や団体であるのか、教育関係者であるのかに限らず、教育長が地域の「有権者」と積極的に交流を行っていることが改革の進展に影響を与えているといえるが、地域関係者に関しては統計的に有意な関連は見られず、その傾向性が指摘できるとどまる。

⑤ 職務遂行パターン(「内部」重視, 「外部」重視)

教育長の職務遂行のパターンと教育改革の進展度との関係を見ると、まず内部スタッフとの協議を中心に職務を遂行する度合いの高い教育長であるか否かは、改革の進展への影響に関して若干の傾向が指摘できるとどまる。一方で、積極的に外部関係者に働きかけながら職務を遂行する度合いの高い教育長の下では63%の教育委員会で改革が進展しており、そうではない教育長の下で改革進展度が高い教育委員会の割合(40%)を大きく引き離している。つまり、職務遂行において外部関係者に積極的に働きかけている教育長の下で改革が進展しているのである。

⑥ 満足パターン(組織満足, 仕事満足)

教育長の満足パターンについては、「組織満足」と「仕事満足」の両者とも、満足度の高い教育長の下でのほうが、改革の進展度が高い教育委員会が多く(それぞれ、57%と54%)、両方の満足度の低い教育長の下で改革進展度が高い教育委員会は少数となる。しかしながら、統計的に有意な関係は見られず、教育長の満足度は、改革の進展にとっては重要な要因とはいえない。

以上の結果は、本研究で設定した教育長特性のうち、問題解決志向、首長一体志向、自己利益志向、「教育」型交流、「外部」重視型職務遂行が改革進展度と統計的に有意な関係を有していることを示している。年齢や在任期間の長さや、経歴の違いは改革の進展度には影響を与えてはいない。これは、教育改革を進めていくためには、教育問題の解決や自らの教育ビジョンを実現させようとする強い意欲と首長との一体感を持っており、自己利益志向が高くなく、広く地域の「有権者」層と積極的に交流を行い、職務遂行に当たっては外部関係者に積極的に働きかけるような教育長が必要であることを示唆している。教育長の基本的属性は別として、教育長の有する諸特性により、改革の進展度は大きく影響されることが明らかである。

(2) 判別分析の結果

つぎに、改革進展度に対する統計的に有意な関連性が明らかとなった教育長の特性相互の相対的な規定力を判別分析を用いて比較検討する。改革進展度を被説明変数とし、問題解決志向、首長一体志向、自己利益志向、「教育」型交流、「外部」重視型職務遂行という教育長特性を説明変数とした<sup>(5)</sup>。表18がその検定結果である。

表13 「教育」型交流と改革進展度

		改革進展度		合計
		高	低	
「教育」 型交流	低	48 42.9%	64 57.1%	112 100.0%
	高	61 82.9%	38 37.1%	97 100.0%
合計		109 52.2%	100 47.8%	209 100.0%

p=0.003

表14 「内部」重視と改革進展度

		改革進展度		合計
		高	低	
「内部」 重視	低	41 46.1%	48 53.9%	89 100.0%
	高	70 56.0%	55 44.0%	125 100.0%
合計		111 51.9%	103 48.1%	214 100.0%

p=0.098

表15 「外部」重視と改革進展度

		改革進展度		合計
		高	低	
「外部」 重視	低	44 40.4%	65 59.6%	109 100.0%
	高	68 63.0%	40 37.0%	108 100.0%
合計		112 51.6%	105 48.4%	217 100.0%

p=0.001

表16 組織満足と改革進展度

		改革進展度		合計
		高	低	
組織満足	低	57 47.5%	63 52.5%	120 100.0%
	高	55 57.3%	41 42.7%	96 100.0%
合計		112 51.9%	104 48.1%	216 100.0%

p=0.098

表17 仕事満足と改革進展度

		改革進展度		合計
		高	低	
仕事満足	低	39 47.6%	43 52.4%	82 100.0%
	高	71 54.2%	60 45.8%	131 100.0%
合計		110 51.6%	103 48.4%	213 100.0%

p=0.211

表18 改革の進展に対する教育長特性の相対的規定力

カテゴリー	標準化された正準判別関係係数	順位
態度志向	問題解決志向(高)	0.470 ②
	首長一体志向(高)	0.280 ⑤
	自己利益志向(高)	-0.497 ①
交流パターン	「教育」型交流(高)	0.413 ③
職務遂行パターン	「外部」重視(高)	0.306 ④

表18の数値は、改革進展度に対する各変数の相対的寄与を示しており、説明変数を同時に投入するという条件の下での、各変数の規定力の目安となるものである。順位は、自己利益志向、問題解決志向、「教育」型交流、「外部」重視型の職務遂行、首長一体志向という順となった。ただし、クロス集計においても明らかであったように、改革の進展に対する自己利益志向の影響はマイナスの方向への貢献である。すなわち、自己利益志向が低い教育長の下で改革は進展しているのである。結局、自己利益志向の低さが改革進展に対して最も高い規定力を有しており、ついで教育問題を解決していこうとする意欲、教育関係者との交流を行うこと、教育委員会外部の関係者と積極的に関わって職務を遂行すること、そして首長との一体感を持っていることの順で、改革の進展に対する規定力が高いという結果となった。

#### 4. 分析結果の考察

以上のクロス集計および判別分析から明らかなように、市町村教育委員会における教育改革の進展には、地域の教育問題の解決への強い意欲や自らの教育ビジョンの実現へのコミットメントを提示しつつ、不断に地域の教育関係者と接触・交流し、また首長や議員などの外部関係者に積極的に働きかけを行う教育長が推進要因として機能している。

それでは、このような分析結果は教育改革の推進や教育長研究にとってどのような意味合いがあるであろうか。本研究の分析結果は、まず第一に、教育改革を推進する上で教育長人事が重要であることを示唆する。すなわち、態度志向、交流パターンや職務遂行パターンにおいて、一定の条件を満たす教育長がいることが教育改革が積極的に取り組まれるための前提条件のひとつであり、どんな人物が教育長のポストを占めるかが教育改革に重大な帰結をもたらす。教育改革の推進が重要な政策課題となっている地方教育行政にとって、教育長が教育改革の推進にプラスに働く特性を備えているかどうか、あるいはそうした人物をリクルートできるかどうか重要な関心事でなければならないということである。しかし、それでは、どのような基準で教育長人事を進めればよいのか。

本研究は、第二に、このように重要性を増している教育長人事の基準やそのあり方について示唆的な意味合いを持つ。今回のわれわれの研究では、少なくとも教育改革の推進と、年齢、在任期間、キャリアのちがいとの間には統計的に有意な関係は見出されなかった。その代わりに、態度志向、「有権者」層との接触・交流や職務遂行のパターンといった特性との統計的に有意な関連が明らかになった。これは客観的屬性に頼る人事の限界を示唆すると同時に、教育長人事においては、そうした特性を備えているかどうかを見極めるために、時間をかけて取り組むことの重要性と必要性を示唆する。そして、それが行われるためには、自治体において、教育長人事というものを教育行政の重要課題の一つに位置付けて、中・長期的な展望のもとに取り組む体制が整えらるる必要がある<sup>(6)</sup>。

本研究の分析結果は、第三に、教育長がリーダーとして有能である—ここでは、教育改革を推進するという意味であるが—ためには、教育長の、教育的リーダーシップや管理的リーダーシップという概念では捉えきれない行動側面が重要であることを示唆している。すなわち、前述のように、教育改革を推進する教育長に共通の態度・行動特性として、関係者との幅広い接触・交流、職務遂行における外部関係者との積極的な交流や働きかけがみられるということは、教育長が教育改革をリードするには、地域の教育ニーズや課題について首長や議員に説明してその認識を新たにし教育問題への関心を高めたり、あるいは問題解決の方策を提示して説得を試みたりする行動、要するに、首長への働きかけや連携、議員との折衝といった交渉力を含めて、広く自治体政治の世界にも積極的に関わっていく行動が必要不可欠なことを暗示している。それは、キューバン(L. Cuban)のいう、教育長に求められる、教育的(instructional or educational)、管理的(manual), 政治的(political)という三つの役割概念を援用すれば<sup>(7)</sup>、政治的リーダーシップと

呼ぶべき行動が求められているといえるであろう。12の学区の教育長に関する比較事例研究を行ったジョンソンは、教育長のリーダーシップには教育的、管理的、政治的の三つの側面があることを明らかにすると同時に、教育関係者との交流を図りながら、地域の教育課題について幅広く情報を収集し、そうした情報をもとに、関係者、特に首長や議員に接触して働きかけ、いわば、教育の課題解決への連携・協働の意欲と関心を喚起する行動を特にcollaborative leadershipと命名し、教育長の政治的リーダーシップの中心をなすものとしている<sup>(8)</sup>。こうして、われわれの調査結果は「教育委員会が地方教育行政機構の中心的機関として、地域の教育改善にどう寄与できるか」が問われると同時に、教育委員会の政策上の裁量が増加する時代にあつて、新たな政策を提案し実施する上でのイニシアティブを強く期待されている教育長が、有能なリーダーであるためには、こうした意味での政治的リーダーシップを果たすことが求められているという事実を改めて認識する必要のあることを教えている。

#### 注

- (1) 日本教育新聞には、一昨年、ほぼ一年にわたり「地方分権と教育改革」という題する連載記事が掲載され、各地の自治体と教育委員会における独自の改革の取り組みが紹介されている。
- (2) 平成12・13年度科学研究費補助金研究成果報告書(研究代表者 堀 和郎)、『教育改革における教育委員会の役割—地方教育行政に関する『中教審答申』以降の動向に注目して—』2002。
- (3) 教育長サンプルの代表性については、年齢、在任期間、性別、教職歴の有無、経歴を取りあげ、国立教育政策研究所の『地方教育行政の在り方に関する総合的調査研究』(2000)及び宮崎大学教育行政研究室の『教育委員会制度に関する実証的研究』(1997)のデータと比較検討を行った。この検討からは、サンプルの代表性には大きな問題がなかった。より詳細な検討結果は、堀 和郎前掲報告書(2002) pp. 23-24を参照のこと。
- (4) 以下で「因子分析の結果を参考に」という場合は、この一連の手続きをとったことを示す。
- (5) 判別分析を行うに当たっては、教育長特性示す各変数についてダミー変数を作成し、それを用いて検定を行った。許容基準を満たす変数が同時に入力されるので、各変数の低群は除かれている。
- (6) ジョンソンの研究によれば、日米の仕組みにちがいがあから必ずしも同列に論じることはできないが、教育長の人事に対して何週間も時間をかけて慎重な手続きを踏んで行われていることが報告されている。S. M. Johnson, *Leading to Change*, Jossey-Bass, 1996, chapter 2.
- (7) L. Cuban, *The District Superintendent and the Restructuring of Schools*, in T. Sergiovanni and J. Moore eds., *Schooling for Tomorrow*, Allyn & Bacon, 1989, pp. 251-271. キューバンは、コンフリクト(利害をめぐる紛争や心理的葛藤)こそ教育長職のDNAであるとして、教育長には意見の対立を調整したり政策を立案し支持を調達したりするために説得工作を試みるといった役割を果たすことが不可避免的に要請されるとして、そうした役割を政治的役割(political role)と称している。
- (8) S. M. Johnson, *Leading to Change*, pp. 280-281.