

研究論文

大阪府立高等学校における校長業務の一側面

— 1年間の行動日誌から5分以内の対応を対象に—

森 均\*

One Aspect of Principal Work at Osaka Prefectural High School  
—for Correspondence within 5 Minutes based  
on the One-Year Action Diary—

Hitoshi Mori

【要 約】

各学校の校長は、少子化の進行だけではなく社会が大きく変化する中、日々さまざまなストレスにさらされながら業務を遂行しているが、中でも電話、携帯電話に届くメール、突然の来訪者等の対応もストレスを高める一因になっていると考える。

本論考ではこの点に着目し、筆者が高等学校の校長として自らの行動を記録した日誌をもとに5分以内で対応した事柄を1年間にわたって分析し、校長の業務の一端を明らかにするとともにストレスを軽減する方法について考察している。

\*大阪女学院大学・短期大学教員養成センター

## 1 目的

筆者は、大阪府立高等学校の退職校長の再就職先に関して実態調査を行い、再就職先の分析を行った<sup>(1)</sup>。その結果、平成19(2007)年4月1日～平成29(2017)年3月31日の間に着任した校長279名中(民間人校長は除く)6名の校長が、在職中や年度途中で退職しその直後に病死されたことが判明した。その後、対象期間を平成元(1989)年4月1日～平成31(2019)年3月31日に拡大し、大阪府立特別支援学校の退職校長も含めて、聞取調査や質問紙法等により調査を行った訳であるが、その結果から年度途中における校長の死亡・病気・体調不良による退職・解職者の人数は、平成3(1991)～11(1999)年度の9年間は0名であったものの「教職員の評価・育成システム」<sup>(2)</sup>(以下、「評価・育成システム」と表記する。)が試験的实施された平成14(2002)年度～評価結果が給与へ反映されるようになった平成18(2006)年度にかけて1つ目のピークがあることがわかった。さらに「評価・育成システム」において評価項目の一つである「授業力」について下位の評価を受けた教員には、総合評価を標準以上にしないこととなった平成27(2015)年度以降に2つ目のピークがあることもわかった<sup>(3)</sup>。合わせて、校長の死亡・病気・体調不良による年度途中の退職・解職者の月別人数を見ると、11月～3月にかけてピークがあることもわかった。この時期は教職員一人一人の評価結果を定めて、その評価結果や次年度に向けた課題・今後の育成方針を開示面談の日時を設定したうえで教職員に説明する時期である。

なお、校長の死亡・病気・体調不良による年度途中の退職・解職者の月別人数は夏季休業中の8月が最も多かった<sup>(4)</sup>。このことは、当該校長が授業日や行事日に校長が変わった場合の後任校長に関わる人事異動による他校等への影響をできるだけ少なくし、夏季休業終了後の9月1日から後任校長が学校経営をスムーズに行えるように8月中に決断されたからであると考えられる。

これらのことから、校長のストレスは「評価・育成システム」が始まった平成14(2002)年度から高まり続け、1年間を見渡した場合は11月～3月にかけてストレスが高まると言える。一方で校長は学校経営の責任者として、日々さまざまなストレスにさらされており、電話、携帯電話の着信メール、突然の来訪者など日々短時間ではあるものの即座の対応を迫られているのが実情である。

そこで、本論考では筆者が校長として高等学校に勤務していた期間に自らの行動を記録した日誌(以下、「校長の行動日誌」または「行動日誌」と表記する。)をもとに、5分以内の対応に着目しその状況を分析して校長の業務の一側面を明らかにするとともに、ストレスを軽減する方法についても考察したい。

## 2 先行研究について

校長の勤務日の勤務状況に関する先行研究はいくつかあるものの校長のリーダーシップのあり方に視点が置かれており、いずれもある1日を対象にして教職員との会話に焦点をあてている<sup>(5)~(7)</sup>。この他、校長が自らの行動を日誌に付けて分析したものは1件あるが、期間は1週間(平成19(2007)年12月17日(月)～12月21日(金))であった<sup>(8)</sup>。つまり、年間を通じた記録をもとにした業務の分析も、5分以内で対応した事柄の分析も行われていない。

### 3 研究の方法

#### (1) 校長の行動日誌について

校長の行動日誌は、筆者が校長であった期間の内、平成20（2008）年11月17日（金）から定年退職する平成25（2013）年3月31日（日）まで付けた。行動時間の範囲は、学校に着き校長室内の校長用机に座った時から、帰宅のため席を立つまでである。自宅発の出張の場合は自宅発から、自宅着の出張の場合は自宅着までとした。また、その様式はミンツバークの著作を参考に校長の行動を分析する計画があったことから、表1に示した様式とした<sup>(9)</sup>。

表1の右欄に示した職務形態は、先行研究<sup>(10)</sup>では14項目に分けて記載されていた。これらの項目を参考に記録を始めたものの1年間であることから職務形態は35項目となった。しかし、本論考では5分以内の業務に着目しており、職務形態毎に分類できないので職務形態35項目は示していない。

なお、校長の行動日誌を付けた期間と学校は次のとおりである。

平成20（2008）年度後半（平成20（2008）年11月17日～平成21（2009）年3月31日）

：大阪府立A工科高等学校（工業科）

平成21・22（2009・2010）年度：大阪府立B高等支援学校（知的障害）

平成23・24（2011・2012）年度：大阪府立C高等学校（普通科）

表1. 校長の行動日誌の例

時刻	時間：分	職務内容（事項・相手・行動）	職務形態
7:25		学校着	
7:30～ 7:35	5	スケジュール確認	スケジュール管理
7:35～ 7:55	20	教頭と打ち合わせ	会議等
7:55～ 8:10	15	整理整頓	整理整頓等
8:10～ 8:20	10	休憩	休憩
8:25～ 8:30	5	教頭と打ち合わせ	会議等
.	.	.	.
.	.	.	.
.	.	.	.
.	.	.	.
17:05～17:15	10	電子メールの受信状況・内容の確認*	電子メール送・受信関係
17:15～17:40	25	教員1名来室（持病の件）	指導・助言・相談・報告等
17:40～17:45	5	電子決裁	電子決裁関係
17:45～17:50	5	文書収受	文書収受・点検・決裁等
17:50		退出	
今日の特徴・備考： * 教員1名来室（文書を受領） 22：30 前任校の校長から携帯に電話あり			

(2) 対象校と対象期間について

対象校は、退職校長の再就職先を調査した対象が大阪府立普通科高等学校であったことから普通科のC高等学校とした。また、平成24（2012）年度の行動には筆者が定年退職を迎えることから自身の再就職活動が加わったので1年前の平成23（2011）年度、つまり平成23（2011）年4月1日～平成24（2012）年3月31日迄を対象期間とした。

なお、以下については大阪府立高等学校と同特別支援学校を合わせて府立学校と表記する。

4 結果

(1) 1年間の行動日数等について

本題に入る前に1年間を見通したデータを表2に示す。表2において平日の年間行動日数には、1～3時間の有給休暇を取得した3日間、半日（午後）の有給休暇を取得した2日間、半日（午後）の振替休日を取得した3日間を含めている。

表2. 1年間の行動日数等について

項目	平日	土・日・祝日
年間行動日数（日）	235	64
1日当たりの平均行動時間	11時間11分	5時間33分

注：平日＝授業のある日＋行事のある日（土・日含む）＋勤務日（入学者選抜実施日等）

土・日・祝日＝土曜日＋日曜日＋祝日＋代休日＋休業日（年末・年始）

(2) 行動時間内の5分以内の行動について

行動日誌では5分刻みで記録したが、5分以内の行動については表1の「今日の特徴・備考」欄に記載したように記録した。その集計結果を表3に示す。

表3. 行動時間内の5分間以内の対応の内訳

種別		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
固定電話 ・携帯電話	電話受信数	10	18	10	8	8	4	8	4	4	5	6	13	98
	電話発信数	3	2	11	3		3	1	2	2	5	2	13	47
携帯電話	メール受信数	3	5	1	1	2	1	6	4	2	7	1	1	34
	メール発信数	4	1	1		2		20	1	3	8	3	1	44
その他		5	14	8	11	10	11	14	10	14	15	20	26	158
合計件数		25	40	31	23	22	19	49	21	25	40	32	54	381

注：固定電話とは、校長用デスクの机上にある電話。携帯電話は校長の私物。

表3の合計件数欄を見ると、年度末の5月の件数が54件で最大である。その要因は「電話受信数」、「電話発信数」、「その他」の件数の多さによる。なお、10月の合計件数が49件と多い理

由は、修学旅行中に進行状況を教頭へメール送信したため携帯電話によるメール発信数が20件に増加したことによる。

ここで表3のうち、「電話受信数」、「メール受信数」、「その他」について分析したい。その理由は、事前連絡のない電話受信やメール受信、また、表6に示す「その他」の内容の多くが受身の対応になるからである。

まず、「電話受信数」についてであるが、「電話発信元別」に分類すると表4のようになった。表4を見ると、「府立学校の校長から」と「教育委員会事務局指導主事から」の件数が合わせて約30%にのぼり、ほぼ年間を通じてかかってくるのがわかる。このうち「府立学校の校長から」は、前任校の校長や筆者が会長を務めていた研究会の役員である校長から研究会の運営に関することであり、2・3月には教員人事に関する内容であった。また「教員委員会事務局指導主事から」は、筆者が指導主事当時に担当していた業務に関する問い合わせであった。

表4. 行動時間内の5分以内の電話受信の内訳

電話発信元	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
府立学校の校長から		3	2	2	2	1		1	1		2	4	18
教育委員会事務局指導主事から	1	1	2	1		2		2	1		1	1	12
家族から		2		2	2							1	7
大学教員から		1			1		3		1	1			7
教頭から	1	1	1									2	5
教育センターから	2		2							1			5
校長を務めた学校のPTAから		2		2								1	5
教員から		1					1	1		1			4
近隣中学校の校長から		1			1					1		1	4
府立学校の教員から			1							1	1	1	4
PTA 会長から		1			1						1		3
教育委員会事務局管理主事から				1			1		1				3
府の機関から	2	1											3
卒業した大学のOBから	3												3
地域の団体から						1	1						2
国の機関から							2						2
府立学校の教頭から			1									1	2
専門学校から		2											2
首席から	1												1
事務長から		1											1
勤務校の警備会社から					1								1
後援会会長から			1										1
前校長から		1											1
他府県の高校から											1		1
専各連から												1	1
合 計	10	18	10	8	8	4	8	4	4	5	6	13	98

注：管理主事は教職員の人事担当者。首席は大阪府独自の職で主幹教諭に相当。専各連は大阪府専修学校各種学校連合会の略称である。

表5. 行動時間内の5分以内のメール受信の内訳

メール発信元	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
教頭から	3	3	1	1	1		5	2	1	6			23
府立学校の校長から		2						1	1				4
府立学校の教頭から					1			1		1			3
校長を務めた学校のPTAから						1					1		2
家族から							1					1	2
合計	3	5	1	1	2	1	6	4	2	7	1	1	34

次に、表5に校長の携帯電話に着信した「メールの発信元」の内訳を示した。教頭からのメール数が多いが、これらの内容は出張中の生徒指導案件などの連絡や報告であった。

表6には、表3に示した「その他」について分類した結果を示す。

表6. 行動時間内の5分以内の対応「その他」の内訳

内容等	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
教員が相談のため来室	2	1		1		3	6		4	3	2	4	26
教員が報告のため来室		1			3	1	2		2	2	7	1	19
校内を移動中に教員と話す			2	2	2	2		1	2	1	3	3	18
生徒指導主事が報告のため来室		3	2					3					8
教頭が報告のため来室					2		2					2	6
事務長が報告のため来室		2			1	1						1	5
生徒が来室						1					4		5
入試関連業務のため教員が来室												4	4
校長用パソコンのトラブル対応			2									1	3
出張先へ移動中に教育委員会事務局幹部に会い挨拶										3			3
講師が挨拶のため来室												3	3
教員が連絡のため来室												2	2
養護教諭が報告のため来室				1					1				2
指導要録点検時に印漏れを発見し担当教員を校長室に呼ぶ		2											2
校内で清掃している運動部の生徒に礼を言う				2									2
隣接する小学校校長と正門前で話す				2									2
教頭に内線電話で相談・指示									2				2
英文卒業証明書にサイン				1							1		2
他校の校長と出張先で話す					1				1				2
教員を校長室に呼び出し連絡										1	1		2
教員が文書提出のため来室	1					1							2
正門で教員から部活動の件で報告		1											1
交差点で安全指導中に教員から相談		1											1
教頭が来室し体調不良を訴える								1					1
首席が来室し体調不良を訴える								1					1
再任用の事務職員が挨拶に来室	1												1
政治団体来校、面会を拒否											1		1
技術員に枯葉の撤去を中庭で指示				1									1
保健室で怪我を負った生徒を見舞う											1		1
中庭で技術員に枯葉の撤去を指示				1									1
その他	1	3	2		1	2	4	4	2	5		5	29
合計	5	14	8	11	10	11	14	10	14	15	20	26	158

表6を見ると、1年間の総数は158件であるが、12月～3月の合計は75件であり、その割合は47.5%である。また12月～3月にかけては「教員が相談のため来室」、「教員が報告のため来室」、「教員と校内を移動中に話す」の合計が他の月と比べて多くなっている。

## 5 まとめ

### (1) 結果から

まず「行動時間内の5分以内の対応件数」についてであるが、表3に示したように12月～3月にかけて増加傾向にあり、年度末の3月には最大の54件に達していた。その原因は4(2)で述べたとおりである。また、12月～3月にかけては表6に示したように「教員が相談のため来室」、「教員が報告のため来室」、「校内を移動中に教員と話す」という項目が多くなっていることを述べたが、その内容は例えば両親の介護で異動できない、教員自身が病気で異動したくない、個人的理由による異動希望の強い表明、またはその逆等様々であった。つまり、12月～3月にかけては、教職員の異動に関する様々な申し出の対応に追われるわけである。教員の異動は来年度の校内人事体制に直結するので、異動する教員、残留する教員双方のことを見越して来年度の校内人事の構想を考えなければならないのである。

同時期には、来年度の昇給・賞与に反映される評価結果を教職員に伝える開示面談を行う。校長自身も自己申告票を作成して教育委員会事務局の担当課に提出し後に教育委員会事務局幹部から開示面談を受ける。さらに進級判定、卒業判定、卒業証書授与式、ミスが許されない入学者選抜関係業務、合格判定、合格発表、学校運営協議会も開催し学校経営報告書を作成して提出しなければならない。そのほか来年度の学校経営計画書の作成にも取り掛からなければならない。つまり、校長には12月～3月にかけて様々な業務や対応が目白押しであり大きなストレスがかかるのである。

これらのことは毎年度繰り返される。つまり、校長の業務について1年間を見通した場合、12月～3月にかけて職務や突然の対応が集中するのである。このことを自覚し、年度の前半にできることはできるだけ行っておき、突発的な事案については教育委員会事務局の担当指導主事と連携しながら迅速で適切な対応に努め、年度の後半まで持ち越さないようにすることが大切であると考え。また、発病しないためには、日頃から健康管理に努めることはもちろんであるが、特に年末年始の間に十分な休養をとっておくことが必要であると考え。

### (2) 筆者の経験から

筆者の経験から言えば、赴任当初は教職員との人間関係ができていないので、どのような事案についても教職員の話を中心に聞き、事実と憶測を分けていくつかの可能性を示しつつ、可能な先手の対応を指示して教職員の信頼を得ていく。赴任校の教員集団の力量や特質がわかってくると、教員には校長に問題解決を丸投げするのではなく、複数の対応案を提示させるように仕向ける。つまり、人材育成を図るのである。その過程で、何事に対しても後追いの対応にならず先手、先手と対応していくことが有効であることを教員集団にそれとなく納得させていく。先手の対応をしていくことは、学校や校長だけでなく関係する教職員の健康並びに教職員

の家族の生活をも守ることにつながることを、平素から教頭、首席（主幹教諭に相当）、分掌長に語っておく。そして「先生方を守ることも校長の大切な仕事である。」と全教職員に話す。

あわせて“悪い知らせ”や“悪い兆候”など内容が悪いものほどその情報が早く校長に届くように、教頭を中心とした校内のスムーズな情報伝達体制の構築も欠かせない。また、保健室に短時間でも毎日様子を見に行くようにすると様々な生徒に出会えるし、養護教諭との会話からその時々の生徒たちの状況や課題等がある程度把握できる。

さらに単純なことではあるが、完璧をめざさない。嘘はつかない。曖昧な言い方はしない。特に教職員の個人情報決して話さない“口の堅さ”は教職員から信頼を得るうえで極めて重要であるとする。

以上のような取り組みによって学校経営がスムーズに行えるようになることで校長のストレスは軽減し、少なくとも年度途中で校長職を離れざるを得なくなる可能性は少なくなると思う。今後は学校経営に情報通信技術を活用すればさらにストレスの軽減が期待できるのではないかと。

本論考がこれから校長職をめざす方、校長職に就かれる方の参考になれば幸いである。なお、業務が立て込めば立て込むほど様々な案件に対して同時に対応することになり、心身ともに余裕を失い記録するチャンスを失ってしまう。特に、生徒、教員、保護者、近隣住民に関することで急な対応が求められている最中に生じた5分以内の対応については記録を逃している可能性が高い。このことはご承知おき願いたい。

### (3) 今後について

今後は、本論考で述べなかった行動時間内の業務や行動時間外の対応について論考にまとめ、特別支援学校においてもつけていた行動日誌を集計して高等学校との比較・検討を行いたい。

### 【注】

- (1) 拙考「大阪府立高等学校退職校長の再就職に関する実態調査」 日本高校教育学会年報 第26号 pp.62-71. 2019.7
- (2) 大阪府「教職員の評価・育成システムの手引き」 <https://www.pref.osaka.lg.jp/kyoshokuink/hyoukaikusei/hi-yoshiki.html> (2021年8月25日アクセス)
- (3) 拙考「大阪府立学校長の年度途中退職等に関する実態調査結果について-1989年から2019年を対象に-」 摂南大学教育学研究 第17号 pp.31-40. 2021.3
- (4) 注(3)参照
- (5) 大野 裕己「全日制高等学校校長のリーダーシップのエスノグラフィー」 教育経営学研究紀要 4 pp.93-104 九州大学教育学部教育学研究室 1997.10
- (6) 生島 亜樹子「定時制高校校長のリーダーシップのエスノグラフィー」 教育経営学研究紀要 4 pp.105-116 九州大学教育学部教育学研究室 1997.10
- (7) 露口 健司「中学校校長のリーダーシップのエスノグラフィー」 教育経営学研究紀要 4 pp.85-92 九州大学教育学部教育学研究室 1997.10
- (8) 磯島 秀樹「『校長の職務』についての一考察-『校長シャドウイング』から見えてきたもの-」 大阪の学校づくり2007-夜間大学院の授業実践- 大阪教育大学スクールリーダー・プロジェクト pp.74-78. 2008.3

- (9) 校長の行動日誌 スクールリーダー研究会の会長を務められていた大阪教育大学大脇教授（現、関西福祉科学大学教授）の勧めで校長の行動日誌を付け始めた。行動日誌の様式については大脇教授とメールで意見を交換し定めた。
- (10) 注(8)参照