

研究論文

教頭の人事に関する実証的研究
—大阪府立工業高校の1989年～2008年を事例に—

森 均*

An Empirical Study on Personnel Changes of Head Teachers
: Case in Osaka Prefectural Technical High School from 1989 to 2008

Hitoshi MORI

【要 約】

全国的に広がっている公立学校への民間人校長の登用は、教育職から登用される校長のポストが減少することから校長人事だけでなく教頭人事にも影響が及ぶ。しかし、その状況を考察しようとする
と、先行研究が指摘するように今まで行われてきた管理職人事について固有の研究がまず必要である。しかしながら公立学校を対象にした先行研究は、福岡県公立高校と茨城県立学校を対象にしたものにとどまっており、しかも校長人事を対象にしたものである。本論考では、大阪府立工業高校の校長人事並びに大阪府立普通科高校の教頭人事に関する研究成果を参考に、大阪府立工業高校の教頭人事の状況について実証的に明らかにしつつ、その結果から教頭の業務量が増加している状況を考察して大阪府立高校全校への教頭複数配置を提案している。

* 大阪女学院大学・短期大学

1 はじめに

(1) 問題意識と目的

2000年に学校教育法施行規則が改正され、教員免許状を取得していない人にも公立学校の校長への道が開けたが、筆者は登用された民間人校長がどのような学校に赴任するのだろうかと考えた。このことが校長人事の在り方に関心をもつ契機となり、先行研究を調べるようになった。

先行研究によると元兼正浩は福岡県公立高校を実証的に研究して、「校長の人事異動は慣行として学校間の格差を前提として行われている傾向にある。」と分析し、自らの研究を「校長人事固有の研究をその地域を広げて実証していくための足掛かりとなるものである。今後は水平的に事例研究を積み重ねていく必要がある。」と述べている⁽¹⁾。また朝日素明は、民間人校長の登用は管理職の資質を著しく低劣な方向へ拡散されてしまいかねないことや民間人校長を登用する施策のみを先行させることは長期的な視野に立つと得策でないこと等と考察しつつ「民間人校長の登用によって、教員社会に形成されてきたキャリア・システムにいかなる影響を及ぼすか。これを検討するために、キャリア・システム自体をまず解明しておく必要がある。」と指摘し、茨城県立学校長の人事異動事例を分析した⁽²⁾。筆者は、両者の問題意識をもとに、大阪府立高校の校長人事を取り上げて実証的に研究を行ってきたが、その過程で、教頭人事についても校長人事との共通性や関連性があるのではないかと考えた。そこでまず、大阪府立工業高校の教頭人事について、大阪府立工業高校全日制課程の再編整備が行われた8年間に着目し、再編整備が行われる前の8年間との比較分析を行った。したがって、大阪府立工業高校全日制課程の教頭を対象とした訳である。一方、大阪府立普通科高校の教頭人事に関しては、大阪府教育委員会が策定した教育改革プログラムによって大阪府立高校が再編整備された10年間、並びにその前の10年間を対象とし、全日制課程、定時制課程、通信制課程を合わせて比較分析を行った。

このような経過から、本研究では大阪府立工業高校の教頭人事について全日制課程と定時制課程を合わせて研究するとともに、大阪府立工業高校全日制課程と定時制課程が、大阪府立普通科高校と同じ時期に教育改革プログラムによって再編整備されたことを踏まえて、研究対象期間を先行研究と同じ10年間の期間とし、将来、大阪府立の工業高校、普通科高校、特別支援学校の管理職人事を比較できるようにすることを目的とする。

(2) 先行研究と研究仮説

高等学校の管理職人事に関する実証的な先行研究は、荒井文昭の著書⁽³⁾に24件リストアップ

⁽¹⁾ 元兼正浩「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－」、『日本教育行政学会年報』第19号、1996年、149～160頁。

⁽²⁾ 朝日素明「公立学校長の人事異動の形態－茨城県立学校における事例の概要－」、『埼玉短期大学研究紀要』第11巻、2002年、55～64頁。

⁽³⁾ 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か－」、大月書店、2007年。

されているが、筆者が調べた限り教頭の人事に関する先行研究は2件のみである⁽⁴⁾⁽⁵⁾。このうち大阪府立普通科高校の教頭の人事に関する研究⁽⁶⁾並びに大阪府立工業高校の校長人事に関する研究⁽⁷⁾の成果を参考に、次の4点を仮説とした。

なお、以下については必要に応じて大阪府立工業高校を工業高校、大阪府立普通科高校を普通科高校と表記する。

- ① 工業高校の教頭の登用年齢は、普通科高校の教頭と同様に若手登用が進み低下しているのではないか。
- ② 校長昇格者について、工業高校の教頭の経験校数並びに1校当たりの平均在職年数は、普通科高校の教頭と同様に減少しているのではないか。
- ③ 工業高校の教頭も、普通科高校の教頭と同じように教育委員会事務局経験を積んでいるのではないか。
- ④ 校長に昇格した工業高校の教頭の異動は、工業高校の校長の異動と同じ傾向にあるのではないか。

2 研究の対象と方法

(1) 研究対象

大阪府立工業高校の教頭人事に関する先行研究⁽⁸⁾では1(1)で述べたように全12校に設置されている全日制課程を対象としており定時制課程を除いている。そこで、本研究では、大阪府立工業高校の全日制課程だけでなく定時制課程の教頭も含めて研究対象とする。また、研究の対象期間は、先行研究と同じ期間とする。即ち、大阪府においては教育改革プログラムによって1999(平成11)年度から10年間にわたり大阪府立高校の再編整備が行われたが、その10年間とそれ以前の10年間で研究対象期間とし、次のように設定する。なお、大阪府立工業高校に通信制課程は設置されていない。

I期：1989(平成元)年度～1998(平成10)年度の10年間

大阪府立高校が教育改革プログラムによって再編整備される前

⁽⁴⁾ 森 均「教頭の人事に関する実証的研究—大阪府工業立高校(全日制課程)を事例に—」、『日本高校教育学会年報』第18号、2011年、67～74頁。

⁽⁵⁾ 森 均「教頭の人事に関する実証的研究—大阪府普通科高校を事例に—」、『日本高校教育学会年報』第20号、2013年、56～64頁。

⁽⁶⁾ 注(5)参照

⁽⁷⁾ 森 均「校長の人事異動に関する実証的研究—大阪府立工業高校を事例として—」、『日本高校教育学会年報』第14号、2007年、72～81頁。

⁽⁸⁾ 注(4)参照

Ⅱ期：1999（平成11）年度～2008（平成20）年度の10年間

1999（平成11）年度に策定された教育改革プログラムによって生徒急減期に対応するため大阪府立高校が再編整備された期間

なお、工業高校は全12校に全日制課程と定時制課程が併置されていたが、この期間に併置校は6校に、また3校が全日制課程単独校に再編整備され、工業高校は12校から9校に削減された。

(2) 研究の方法

研究対象期間に登用された工業高校の全日制課程並びに定時制課程の新任教頭の異動や校長への昇格等について、次の資料をもとに調べた。

- ・大阪公立高等学校教頭会会員名簿（1981～2013年度）
- ・大阪府立高等学校長協会会員名簿（ " ）
- ・大阪府立高等学校職員録（1981～2006年度）
- ・日本教育新聞大阪版「大阪府教職員異動」（2000～2008年度）
- ・教職員の人事異動が報道された4月1日付発行の新聞（2002～2013年）

3 結 果

(1) 教頭の平均登用年齢とその後の状況について

工業高校の教頭に登用された人は、Ⅰ期で47名、Ⅱ期で51名であった。課程別人数、平均登用年齢を表1に示す。表1でⅡ期をⅠ期と比べると、教頭の平均登用年齢は定時制課程では若返っているが、全日制課程では変化はなかった。

なお、Ⅱ期において衛星都市立工業高校定時制課程^⑨の教頭に大阪府立高校教諭から任用された人が2名いたが、その人も含めている。

表1 教頭の平均登用年齢の比較

課程別	人数（人）		平均登用年齢（歳）	
	Ⅰ期	Ⅱ期	Ⅰ期	Ⅱ期
全日制	15	21	49.9	49.9
定時制	32	30	50.6	48.8
全 体	47	51	50.3	49.3

^⑨ 衛星都市立高校：東大阪市立、堺市立、岸和田市立の高校を指す。3市合わせて全日制課程4校、定時制課程4校があったが、2006年4月に堺市が政令指定都市に移行したことから、現在は、東大阪、岸和田両市立合わせて全日制課程2校、定時制課程2校である。

次に、登用された教頭達のその後の状況を調べると、表 2 のとおりであった。ここで示した校長昇格者の一般選考とは、校長の推薦を受けた教頭が校長試験を受験し、校長採用予定者名簿に登載されてから校長に登用された人達である。次に、学校指定とは、学校指定特別選考を表し、事前に赴任先の学校名とその学校の課題が示されて、校長の推薦なしに受験できる選考方法である。この校長選考方法は 2002（平成 14）年度から実施されたので⁽¹⁰⁾、Ⅰ期には該当者がいない。

なお、Ⅰ期においては、府立工業高校の教頭を経験してから、衛星都市立工業高校の校長に登用された人が 1 名いたが、この人も校長昇格者の一般選考に含めている。また、Ⅱ期においては現職教頭や教育委員会事務局に勤務している 10 名を除いている。

表 2 教頭のその後の状況の比較

教頭の その後		人数（人）		割合（％）	
		Ⅰ期	Ⅱ期	Ⅰ期	Ⅱ期
校長 昇格者	一般選考	37	24	78.7	58.5
	学校指定	—	1	—	2.5
定年退職者		9	5	19.2	12.2
早期退職者		1	8	2.1	19.5
降格者		0	3	0.0	7.3
合 計		47	41	100.0	100.0

表 2 において、割合を見るとⅡ期ではⅠ期と比較して校長昇格者、定年退職者が減少し、早期退職者、降格者ともに増加している。特に早期退職者の増加が顕著である。

(2) 教頭の平均経験校数と 1 校当たりの平均在職年数について

表 3 に平均経験校数、1 校当たりの平均在職年数を示す。一般選考による校長昇格者、定年退職者、早期退職者をそれぞれ比べると、平均経験校数は、いずれもⅠ期に比べてⅡ期の方が増加している。一方、1 校当たりの平均在職年数は、いずれも短くなっている。

なお、年度途中の教頭の異動については、新聞報道されることがないし他に資料もなく把握できなかった。大阪公立高等学校教頭会会員名簿が 6 月末時点で教頭職にあった者を対象に毎年 7 月に発行されていることから、6 月末時点で教頭職にあった者をその年度に 1 年間勤務したとカウントすることにした。

⁽¹⁰⁾ 森 均「校長の人事異動に関する実証的研究－大阪府立学校の学校指定選考を事例に－」、『スクールリーダー研究』創刊号、2008 年、27～34 頁。

表3 平均教頭経験校数（Ⅰ期：n=47，Ⅱ期：n=41）

教頭の その後		平均経験校数（校）		1校当たりの平均在職年数（年）	
		Ⅰ期	Ⅱ期	Ⅰ期	Ⅱ期
校長 昇格者	一般選考	1.92	1.92	2.93	2.43
	学校指定	—	1.00	—	3.00
定年退職者		2.44	2.60	3.41	3.08
早期退職者		2.00	2.63	3.00	2.48
降格者		—	2.67	—	2.38
全 体		2.02	2.17	3.04	2.54

(3) 教頭の経験校数について

表4に教頭の経験校数別人数を示す。表4を見ると校長昇格者については、Ⅰ期、Ⅱ期とも2校経験者が最多であった。次に早期退職者を見ると、Ⅰ期では1名であったものがⅡ期では8名に増加し、しかも1校経験から5校経験までそれぞれ1～2名いた。Ⅱ期では早期に退職した教頭と、校長をめざして経験を積んだものの校長に昇格できず諦めて退職した教頭がいると考える。したがってそのことが影響し、定年退職者はⅠ期では9名であったものがⅡ期では5名に減少しているのではないかと考える。

表4 教頭の経験校数別人数（Ⅰ期：n=47，Ⅱ期：n=41）

経験 校数	校長昇格者		定年退職者		早期退職者		降格者	
	Ⅰ期	Ⅱ期	Ⅰ期	Ⅱ期	Ⅰ期	Ⅱ期	Ⅰ期	Ⅱ期
1校	7	6	0	1	0	2	0	0
2校	27	15	6	2	1	2	0	1
3校	2	2	2	0	0	2	0	2
4校	1	1	1	2	0	1	0	0
5校	0	0	0	0	0	1	0	0
計	37	24	9	5	1	8	0	3

表5に、一般選考による校長昇格者について経験校数別割合を示す。Ⅰ期においては2校経験者の割合が73.0%であったが、Ⅱ期では62.5%に減少している。一方、1校経験者の割合はⅡ期の方が増加している。このことは、Ⅰ期では2校以上を経験した教頭が校長に任用される傾向が強かったが、Ⅱ期になると団塊の世代の校長が退職し校長の若返りが進む中、教頭を2校以上経験させてから校長に任用することが難しい状況になりつつあることを示していると考えられる。

表 5 校長昇格者の教頭経験校数別割合

経験校数	I 期		II 期	
	人数	割合 (%)	人数	割合 (%)
1 校	7	18.9	6	25.0
2 校	27	73.0	15	62.5
3 校	2	5.4	2	8.3
4 校	1	2.7	1	4.2
計	37	100.0	24	100.0

(4) 教頭の教育委員会事務局等の経験について

表 6 に教頭に登用される前の教育委員会事務局等の経験の有無を示す。I 期、II 期とも割合に大きな変化はなかった。

表 6 全教頭の教育委員会事務局等の経験

期別	教頭数	経験なし (%)	教頭職の前に有り (%)
I 期	47	83.0	17.0
II 期	41	82.9	17.1

表 7 校長昇格者の教育委員会事務局等の経験

期別	教頭数	経験なし (%)	教頭職の前に有り (%)	教頭職の後に有り (%)	教頭職の前後に有り (%)
I 期	37	70.3	16.2	8.1	5.4
II 期	25	44.0	28.0	16.0	12.0

表 7 は、校長昇格者について教育委員会事務局等の経験の有無を調べた結果である。I 期と比べて II 期では教育委員会事務局等の「経験なし」で教諭から教頭になった人の割合が減少する一方、「教頭職の前に有り」「教頭職の後に有り」「教頭職の前後に有り」の人の割合がともに高くなっている。特に、「教頭職の後に有り」「教頭職の前後に有り」の人の割合が 2 倍前後に増加している。

なお、「教頭職の前後に有り」とは、例えば教頭職に就く前に指導主事であった人が、教頭職を経験後に首席指導主事等として再び教育委員会事務局等への勤務を命じられた場合を表す。

(5) 校長昇格者の教頭時代の異動について

教頭の異動については、先行研究(11)と同様校長昇格者について分析を行った。類型については、先行研究(12)の類型をそのまま用いたが、先行研究では工業高校全日制課程を対象としていたので、次のように表記を変更した。

- 「周辺」 → 「工全周辺」 = 工業高校（全日制課程）の周辺校
- 「中間」 → 「工全中間」 = 工業高校（全日制課程）の中間校
- 「基幹」 → 「工全基幹」 = 工業高校（全日制課程）の基幹校

また、新たに次の類型を加えた。

- 「専門全」 = 工業高校以外の専門高校
- 「普通全」 = 普通高校（全日制課程）
- 「工 定」 = 工業高校（定時制課程）
- 「支 援」 = 特別支援学校

表8に、I期において教頭が1校目から2校目へ異動した状況を示す。なお、対象者は校長昇格者で教頭2校経験者28名と3校経験者2名、4校経験者1名を合わせた31名である。また3・4校経験者は、1校目から2校目の異動を対象としている。

表8を見ると、校長昇格者31名中22名が「工定」に新任教頭として配置され、2校目にはそのうち21名が「工全周辺」「工全中間」「工全基幹」「専門全」「普通全」に異動している。すなわち工業高校定時制課程に配置された新任教頭は、工業高校、専門高校、普通科高校それぞれの全日制課程に異動している訳である。

一方、新任教頭は「工全基幹」すなわち工業高校全日制課程の基幹校には1名も配置されていない。

表8 I期における教頭の1校目から2校目への異動状況（校長昇格者：n=31）

類 型		異 動 先						計
		普通定	工全周辺	工全中間	工全基幹	専門全	普通全	
異 動 元	工 定	1	5		3	1	12	22
	工全周辺		2	1	2	1	1	7
	工全中間			1	1			2
計		1	7	2	6	2	13	31

(11) 注(5)参照

(12) 注(7)参照

表 9 II期における教頭の1校目から2校目への異動状況（校長昇格者：n=18）

		異 動 先						計	
		類 型	工定	普通定	工全周辺	工全中間	工全基幹		普通全
異 動 元	工 定	1		3	1		3		8
	工全周辺		1			1	1		3
	工全中間	1					2		3
	工全基幹	2		1				1	4
	計	4	1	4	1	1	6	1	18

表 10 校長昇格者の教頭としての異動分析

異動パターン	校長の異動との類似性	教頭の異動数	
		I 期	II 期
工定→工全基幹	有り	3	0
工定→工全中間	有り	0	1
工定→工全周辺	有り	5	3
工定→専門		1	0
工定→普通全		12	3
工定→普通定		1	0
工定→工定		0	1
工全周辺→工全基幹	有り	2	1
工全周辺→工全中間	有り	1	0
工全周辺→工全周辺		2	0
工全周辺→専門		1	0
工全周辺→普通全		1	1
工全周辺→普通定		0	1
工全中間→工全基幹	有り	1	0
工全中間→工全中間		1	0
工全中間→普通全	有り	0	2
工全中間→工定		0	1
工全基幹→工全周辺		0	2
工全基幹→工定		0	1
工全基幹→支援		0	1
合 計		31	18

表 9 に、II期において、I期と同様に教頭の異動状況を示す。なお、対象は校長昇格者で教頭 2 校経験者 15 名と 3 校経験者 2 名、4 校経験者 1 名合わせて 18 名である。表 8 と同様、3・4 校経験者は 1 校目から 2 校目の異動を対象に含めている。

表 9 を見ると、「工定」に配属された教頭 8 名のうち、7 名が「工全周辺」「工全中間」「普通全」に異動している。II期においても I 期と同様、工業高校定時制課程に新任教頭として赴任した人が工業高校や普通科高校の全日制課程に異動していることがわかる。

次に、3校経験者、4校経験者合わせた3名は「工全中間」「工全基幹」に配属されたあと「工定」に異動されていた。いずれの場合もタイプの違う学校を経験させたあと校長に昇格させた教育委員会人事担当課の意図が読みとれると考える。

表10に、表8、9をもとに異動パターン別人数を示す。また、先行研究⁽¹³⁾のように「工定」（工業高校定時制課程）を「准工全周辺」と位置付けた場合に工業高校の校長の異動に類似する異動パターンについては「有り」と示した。

表10から、工業高校の校長の異動と類似するパターンで異動をした教頭は、I期で12名、II期で5名であった。異動した教頭数に対する割合はI期で38.7%であったがII期で27.7%に減少している。

4 仮説の検証と考察

まず、研究仮説①についてであるが、I期とII期を比べると教頭の平均登用年齢は工業高校全体では50.3歳から49.3歳に若返っていた。普通科高校では全体では50.3歳から49.5歳に若がっていた⁽¹⁴⁾ので仮説どおりと言える。工業高校を詳しくみると全日制課程に配置された新任教頭はI期もII期も49.9歳で変化はなかったが、定時制課程に配置された教頭が50.6歳から48.8歳に若返っていることが全体に影響していることがわかった。

研究仮説②の教頭の経験校数については、校長昇格者の場合、普通科高校ではI期1.74校からII期1.63校と減少していたが⁽¹⁵⁾、工業高校ではI期もII期も1.92校と変わりなかった。

次に、1校当たりの平均在職年数であるが、普通科高校では、I期2.72年からII期2.68年に減少していたが⁽¹⁶⁾、工業高校でも表3に示すようにI期2.93年からII期2.43年と減少していた。したがって、1校当たりの平均在職年数については仮説どおりであった。

研究仮説③についてであるが、教育委員会事務局経験者は普通科高校では全教頭でI期19.1%からII期29.1%つまり10ポイント、校長昇格者ではI期22.6%からII期38.7%つまり16.1ポイントそれぞれ増加していたが⁽¹⁷⁾、工業高校では表6に示すように、全教頭ではI期17.0%、II期17.1%とほとんど変わらないにも関わらず校長昇格者については、I期29.7%、II期56.0%つまり26.3ポイントも増加していた。このことから工業高校の教育委員会事務局経験のある教頭の方が校長に昇格している割合が高いと言える。

最後に研究仮説④についてであるが、校長と同じ異動パターンで異動していた教頭はI期38.7%、II期27.7%にとどまっており、仮説どおりとは言えないと考える。

⁽¹³⁾ 注(7)参照

⁽¹⁴⁾ 注(5)参照

⁽¹⁵⁾ 注(5)参照

⁽¹⁶⁾ 注(5)参照

⁽¹⁷⁾ 注(5)参照

ここで異動の状況についてⅠ期とⅡ期を比較すると、3(5)で述べたようにⅠ期である表8では31名中22名、Ⅱ期である表9では18名中8名の新任教頭が定時制課程に配置されている。割合で比較すると71.0%から44.4%に減少している。また、Ⅱ期である表9の方が移動元(初任配置先)も異動先も多い。

このような変化については詳細な分析が必要と考えるが、ここでは、まず新任教頭の教科に着目する。表11はその結果であるが、教科は数多くあるので工業科(機械、電気、土木、建築など)と普通科(数学、理科、社会、国語、体育等)に分けて示している。なお、工業科出身の新任教頭が普通科高校に配置された事例はⅠ期、Ⅱ期通じてない。表11においてⅠ期とⅡ期を比べると、Ⅰ期では普通科出身の新任教頭は47名中9名で、しかも9名とも定時制課程に配置されている。一方Ⅱ期では、51名中25名で、全日制課程にも8名が配置されている。割合で比較すると工業科出身の新任教頭は80.9%から51.0%に減少していることがわかる。このことは、工業科出身の教員が教頭試験に合格していないことを示していると考えられる。

表11 新任教頭の教科

課程別	Ⅰ期		Ⅱ期	
	工業科	普通科	工業科	普通科
全日制	15	0	13	8
定時制	23	9	13	17
小計(人)	38	9	26	25
割合(%)	80.9	19.1	51.0	49.0

次に、教頭のその後の状況と教頭の教科を表12に示す。一般選考による校長昇格者について比較すると、Ⅰ期では工業科出身教頭は38名中29名、つまり76.3%が校長に昇格しているが、普通科出身教頭は9名中8名、88.9%である。一方Ⅱ期では、工業出身教頭は22名中10名、45.3%、普通科出身教頭は19名中10名、73.7%が校長に昇格しており、工業科出身教頭の割合が76.3%から45.3%と減少している。このことから校長試験においても工業科出身教頭が苦戦している状況にあると考える。また、工業科出身教頭3名が降格しているが、普通科出身教頭はⅠ期、Ⅱ期通じて降格者はいない。早期退職者もⅠ期、Ⅱ期通じて数えると普通科出身教頭は3名であるのに対し工業科出身の教頭は6名であり2倍である。このような要因によって普通科出身の新任教頭が工業高校に配置される傾向が強まり、教頭の異動パターンも変化してきたと考える。

表 12 教頭の教科とその後の状況

教頭の その後		I 期		II 期	
		工業科	普通科	工業科	普通科
校長 昇格者	一般選考	29	8	10	14
	学校指定	—	—	1	0
定年退職者		9	0	2	3
早期退職者		0	1	6	2
降格者		0	0	3	0
現 役		0	0	4	6
小 計		38	9	26	25

5 まとめと今後の課題

大阪府立工業高校の教頭人事について、全日制課程と定時制課程を合わせて研究した結果、I 期と II 期では全日制課程に配置される新任教頭の平均登用年齢は変わらなかったが、定時制課程に配置された新任教頭は 50.6 歳から 48.8 歳に若返っていることがわかった。工業高校の定時制課程にはさまざまなタイプの生徒が入学してきており、問題対応のため教頭が深夜まで対応をすることも多々ある。そのために若い教頭が配置されていると考える。

早期退職者については I 期では 1 名であったが II 期では 8 名に増えていたので、II 期の早期退職者 8 名の退職時の年齢を調べた。その結果 8 名の内 5 名が 58 歳か 59 歳であった。本人にインタビューすることができなかつたので、当時上司であった校長達にインタビューした。それによると当該の教頭達は「校長試験に合格できず、気力を失った。」「校長試験に合格していたが、57 歳までに⁽¹⁸⁾任用されず落ち込んでしまった。」であった。これらの校長は当時早期退職した教頭より年齢が若く「年上の教頭は非常にやりにくかった。」とも語っていた。残り 3 名は病気や仕事に自信を失ったケースで、退職後は期限付講師⁽¹⁹⁾や非常勤講師として勤務していたとのことであった。

⁽¹⁸⁾ 橋本正司「『大阪の教育力』向上プランナー『学校力』を高める人事施策」、『教職研修』、教育開発研究所、2010 年 10 月号、76～77 頁。

⁽¹⁹⁾ 期限付講師：複数の校長のインタビューよれば、大阪府の場合、通常、半年単位で雇用され教諭と同じ役割を果たす。教員定数がありながらも教諭が配当されない場合、教諭の急な退職の代替（死亡も含む）のほか、育児休業代替、病気休職代替の場合も期限付講師である。

但し、病気休職代替の場合は、夏季等の休業中は採用されない。このほか、初任教諭が 2 名配置されると初任者研修の時間確保や指導担当教諭の負担軽減のため期限付講師 1 名を採用できる。なお、非常勤講師も合わせて、講師探しは教頭が担当している高校がほとんどであり、教科の種類や時期によってはなかなか見つからず、教頭の大きなストレスになっている。しかも、2009（平成 21）年度から非常勤講師の給与が「月額払い」から「実績払い」となり、実質的に年間手取額が減少したことから、講師探しがさらに困難になっている。

定年退職者については、校長試験合格に向けて受験資格である 57 歳まで⁽²⁰⁾頑張ったものの校長試験に合格できず校長昇格を諦めて教頭を務める人が多いと考えられる。このことから、平均在職年数は 3.08 年で他と比べて最も長いがこのことは教育委員会人事担当課が慣れた職場で勤務できるように配慮している結果であると考えられる。

一方、降格者は希望降格制度が 2003（平成 15）年度から導入されたため⁽²¹⁾Ⅱ期のみであるが、平均経験校数は 2.67 校、平均在職年数は 2.38 年である。降格者 3 名のうち 2 名の方からインタビューすることができたが、その内容で共通することは「教員への指導・助言の他、保護者対応、教育委員会事務局からの調査の多さ、それに文書管理など、仕事の質がガラリと変わり、慣れないこともあって長時間労働になってしまい参ってしまった。」「責任の重さに耐えられず、自信を失った。」であった。

ここで表 2 の早期退職者と降格者を見ると、Ⅰ期では早期退職者 1 名、降格者 0 名であったものがⅡ期ではそれぞれ 8 名、3 名と増加していた。早期退職者と降格者の割合を合わせて比較すると、Ⅰ期では 2.1%であったものがⅡ期では 26.8%となり、約 13 倍になっている。教育改革プログラムの実施期間をⅡ期とした訳であるがインターネットで公表されている教育改革プログラムによって取り組まれた主な内容を挙げると次のとおりである⁽²²⁾。

- 学校教育自己診断の実施⁽²³⁾
- 学校協議会の設置⁽²⁴⁾
- 継続的な授業公開⁽²⁵⁾
- 教職員の評価・育成システムの導入⁽²⁶⁾

⁽²⁰⁾ 注(18)参照

⁽²¹⁾ 産経新聞：2007（平成 19）年 11 月 19 日付夕刊記事『「教頭はつらい」望んで教員降格』

⁽²²⁾ 大阪府教育委員会『「教育改革プログラム」(平成 11 年 4 月策定)の取組みについて』、2007（平成 19）年 7 月

⁽²³⁾ 学校教育自己診断：学校の教育活動が生徒の実態や保護者の学校教育に対するニーズ等に対応しているかどうかについて、学校自らが診断票（診断基準）に基づいて学校教育計画の達成度を点検し、学校教育改善のための方策を明らかにするものである。校長用、教員用、生徒用、保護者用があり、診断票の様式は学校に任されている。

⁽²⁴⁾ 学校協議会：2002（平成 14）年度から本格的に設置が始まり、2006（平成 18）年度に全校設置が達成された。保護者や地域の方々との連携協力と学校の運営への参加を促進し、その意向を学校教育に反映させるため、校長が 6 名前後の方を委員に委嘱して年 3 回程度開催されている。その後、大阪府立学校条例公布に伴い 2012 年度に教育委員会の附属機関に位置づけられ教育委員会が委員を委嘱し、教頭は事務局長と定められた。

⁽²⁵⁾ 授業公開：2002（平成 14）年度から実施が始まり、2006（平成 18）年度に全府立高校で実施されるようになった。

⁽²⁶⁾ 教職員の評価・育成システム：2002（平成 14）年 11 月に試験的实施、2003（平成 15）年度に試行実施の後、2004（平成 16）年度に本格実施された。その後、2007（平成 19）年度から評価が昇給・勤勉手当の勤務成績判定に活用されるようになり、2013（平成 25）年度からは生徒による授業アンケートの結果も評価に含める等少しずつ変更や追加が行われてきたが、このシステムがスタートして以来、1 次評価者は教頭であり、年度末に教職員ひとり一人に渡す「評価・育成シート」の素案作成も教頭の業務であることに変わりはない。

- 首席，指導教諭の設置⁽²⁷⁾
- 学校総務サービスシステムの導入⁽²⁸⁾
- 社会人等の活用の増加⁽²⁹⁾

等々。

このような取り組みを学校で初めて導入し推進していくには、校長が先頭に立つにしても実質的には教頭が中心にならざるを得ない。つまり教頭の業務は確実に増えてきた訳であり、いずれも継続的な取り組みであることから教頭の業務が減る状況にない。したがって今後の教頭の負担軽減を考えると、全校に教頭の複数配置が必要な時期にきているのではないかと考える。

大阪市立小・中学校の事例であるが、給与面では教諭から教頭に昇任しても管理職の基本給のカットによって教諭と変わらないことや加えて民間人校長の登用によって校長への昇任が「狭き門」となったことから教頭試験の受験者不足が深刻になっている⁽³⁰⁾。大阪府立高校でも2002（平成14）年度から民間人校長の登用が始まっており、基本給の11.5%カット⁽³¹⁾も大阪市と同様に続いていることから同じ状況にあると推測する。

大阪府立高校全校への教頭の複数配置は、教頭試験の受験者確保のためだけでなく、新任教頭とベテラン教頭をペアで配置すれば教頭の業務負担の軽減のみならず新任教頭の育成にもつながり、女性管理職⁽³²⁾の増加も期待できると考える。

⁽²⁷⁾ 首席：学校教育法第37条の主幹教諭に類似した大阪府独自の職で給料表も教諭とは別である。複数の校長のインタビューによれば、首席は大阪府立工業高校に順次配置され現在は全日制課程に3名、定時制課程については2013（平成25）年度から1名が配置されている。なお、職務内容については、教育委員会事務局から例示されているものの、校長が赴任校の状況をみて決定し教職員に示すとともに教育委員会事務局に報告することになっている。

⁽²⁸⁾ 大阪府の行政組織全体のICT化によって府立高校に学校総務サービスシステムが整備された。その結果、出退勤管理は教頭と校長がパソコン上で行えるようになったが、職員室で執務している教頭が校長より教職員の動静を把握しやすいことから、多くの府立高校では教頭が決裁している。また、学校総務サービスシステム導入まで押印による出勤簿管理を事務職員が行い、教職員からの出張や休暇の申請書を校長の決裁が得られるように処理していたが、すべてパソコン上で教職員が直接教頭・校長に申請できるようになったことから事務職員の削減が進んでいる。

⁽²⁹⁾ 社会人等の活用：例えば、当該校の教職員以外に広く人材を活用した回数は、全府立高校において1999（平成11）年度では898回であったが、2006（平成18）年度には16,788回に増加している。

⁽³⁰⁾ 読売新聞：2013年11月27日付夕刊記事『『忙しいだけの教頭はいや！？』大阪市立小中志願者が低迷 教頭はつらい』

⁽³¹⁾ 「大阪維新プログラム（案）」の中で財政再建プログラム（案）が示されたが、その後、2008年7月に「平成20年度本格予算を踏まえた財政再建プログラム（案）の修正について」が示され、教頭の基本給は12%カットから11.5%カットに圧縮された。

⁽³²⁾ 注（22）によると、女性管理職の割合は、1998（平成10）年度では11.5%、2007（平成19）年度では13.8%であった。