

校長のリーダーシップ発揮を支えるネットワーク環境としての
校長会の機能と役割
— 都道府県小学校長会に関するインタビュー調査を通して —

加藤崇英*・高野貴大*・諏訪英広*²・織田泰幸*³・朝倉雅史*⁴・佐古秀一*⁵・安藤知子*⁶・
浜田博文*⁴・高谷哲也*⁷・川上泰彦*⁸・北神正行*⁹

(2022年8月31日受理)

School Principals' Association as a Network Environment
Supporting Principals' Quality Leadership
: Research on the Interview Survey of Prefectural Elementary School
Principals' Associations

Takahide KATO*, Takahiro TAKANO*, Hidehiro SUWA*², Yasuyuki ODA*³, Masashi ASAKURA*⁴,
Hidekazu SAKO*⁵, Tomoko ANDO*⁶, Hirofumi HAMADA*⁴, Tetsuya TAKATANI*⁷,
Yasuhiko KAWAKAMI*⁸ and Masayuki KITAGAMI*⁹

(Accepted August 31, 2022)

1. はじめに

(1) 研究の経緯と目的

本稿の目的は、初任期小学校校長（以下「初任校長」）のリーダーシップ発揮やその力量形成を支える県レベルの校長会（以下「県校長会」）の機能と役割を明らかにすることである。

本稿は、一連の科研費研究のプロジェクトに位置づくものである（付記参照）。本プロジェクトでは、これまで校長、副校長・教頭、ミドル教員を対象に質問紙調査を実施し、校長のリーダーシップをとりまく制度的・組織的条件の実態について明らかにしてきた。そこでは校長のリーダーシップ発揮には、校長が学校の組織的条件や課題状況を見定め、学校経営の外的諸条件を有効な資源として活用できるかどうかが大きく影響することが明らかになった。

その一方で、質問紙調査では、校長のリーダーシップの発揮を支えたり、促したりする要因や条件について、その具体的な状況や文脈に即した説明は困難であった。そこで初任校長に着目し、インタビュー調査を実施し、初任校長が抱く校長職に対するイメージや考えにどのような変化が

* 茨城大学大学院教育学研究科（〒310-8512 水戸市文京2-1-1: Graduate School of Education, Ibaraki University, Mito 310-8512 Japan）.

*² 川崎医療福祉大学, *³ 三重大学, *⁴ 筑波大学, *⁵ 鳴門教育大学, *⁶ 上越教育大学, *⁷ 鹿児島大学, *⁸ 兵庫教育大学, *⁹ 国士館大学

あったと認識しているかについて、個々の具体的な状況・文脈とともに明らかにした（浜田ほか2021）。だが、この調査に先立って、そこでの新任校長の語りにおいて、初任校長を様々な支える県校長会の役割が非常に大きいことが想定された。そこで我々は、県校長会の機能と役割について調査・分析を実施した。すなわち、本稿は、初任校長のインタビュー調査研究（浜田ほか2021）の前段として実施した、県校長会役員経験者を対象としたインタビュー調査の結果を報告するものである。

（2）先行研究

校長会に関する先行研究としては、以下のものが挙げられる。堀内・鄒（2004）は、全国公立小中学校校長会を対象とした質問紙調査を行っている。そこでは組織の基本属性（会員数、役員数、部内研究会等）や研修領域のほか、予算関係（年間会費、決算額等）を明らかにし、都道府県教育委員会との連絡・協議については、「学校の管理運営全般」、「教育課程・教育活動」、「児童生徒の問題行動」、「新しい教育施策」、「教職員人事・監督」、「教育予算・財政」、「学校の施設・設備」、「保護者・住民との関わり」の各項目について、その頻度について調査している。また校長会と他の団体（社会教育団体、青少年団体等）との連絡・協議の頻度について調査している。そのうえで会長に対する質問というかたちで校長会の役割や在り方について尋ねた内容について考察している。川上（2005）は、ひとつの市の小中学校の全校長・教頭の聞き取り調査を通じて、学校管理職のネットワークが様々な紐帯の組み合わせで構成されていることを明らかにした。そして、そこでのネットワークを用いた情報交換や相談に留まらず、管理職のキャリアパスが反映されるとともに異動や採用の在り方にも影響している点を考察している。このなかで情報交換や相談が校長会や教頭会の影響を受けることを明らかにしている。日高（2016）は、全国規模の校長会の概要や特徴を踏まえたうえで、ある県の校長会役員経験者のインタビュー（質的調査）を行い、特に管理職の専門職基準の活用に関して、その可能性を検討するとともに、行政機関（教育委員会）－研修機関（教育センター・大学院等）－職能団体（校長会・教頭会）の三者の連携について考察している。鈴木らの一連の研究（鈴木・高橋2016、鈴木2017、鈴木ほか2018、）では、ひとつの県を対象として、当該県内の校長会をつぶさに分析している。そこでの校長会の組織区分、実施されている研修内容のほか、各学校種の校長会の比較分析も行っている。支部の校長会の校長が参加する、国（教員研修センター（当時））や県、市、自主研修の各レベルの研修の内容や参加数の分析なども興味深い（鈴木2017）。

これら先行研究の成果にも依拠しながら、経緯として述べたように、本稿では県校長会の組織としての基本的な実像を明らかにするとともに、いかに新任校長の支えとなり、拠り所となっているかについて検討する。特に、その組織の基本的な役割と機能、ひいては新任校長のみならず、多くの校長を支えるネットワーク環境として機能している側面に着目する。

2. 調査の概要

（1）調査方法・調査対象

本調査では、全国7地区（九州・沖縄、四国、中国、近畿、東海・北陸、関東、東北・北海道）

の各地区から一つの都道府県を選定し、当該都道府県の県校長会について、役員等の経験のある退職校長を対象にインタビュー調査を実施した。対象者の概要は表の通りである。

表 対象者

県	元所属県校長会	調査日
A	元小学校校長会長	2019年 8月 27日
B	元小学校校長会長	2019年 12月 17日
C	元小学校校長会長	2019年 11月 11日
D	元小中学校校長会長、元小中学校長会事務局経験者	2019年 11月 20日
E	元校長会会長	2019年 9月 6日
F	元小学校校長会長	2019年 12月 9日
G	元小学校校長会長	2019年 11月 30日

県校長会を対象とした理由は、校長を支えるネットワークとしての環境であり、その組織の在り方のもたらす影響について、次の2点に着目するためである。

1点目に、初任校長にとって、学校経営における様々な意思決定や判断の際、組織としてはたらきが大きな支えになっていると推測されるためである。常日頃から先輩校長や同僚校長からの個別の助言が様々な支えになっていることは想像に難くないが、そうした支えそのものがいかなる組織の在り方をもって支えられ、ひいてはネットワークとして機能しているのか、その基本的な実像を確認することが目的でもある。

2点目に、校長としての認識をかたちづくるうえで、登用されるまでの間に、すでに校長会の影響が大きいと推測されるためである。確かに、民間人校長等を登用する制度が整備されてきた今日では、他の職種・業種からいきなり学校管理職に抜擢される人事も珍しいものではなくなってきているといえる。しかし、大多数の校長は、教諭から教頭を経て、あるいは行政経験を經由するなど、学校教職員や教育行政職等の教育関係の何らかの職を主としたキャリア形成をたどり、試験を経て校長に登用される。こうした登用までのプロセスにおいて校長会が果たす基本的な役割を確認することも目的である。そしてこうしたキャリア形成のプロセスにおいて、県校長会、さらには県校長会を構成する市区町村レベルの校長会（以下、市校長会）が様々に関わっていることも着目すべき点である。

なお、県校長会インタビュー調査の対象者については、本稿の執筆にあたった共同研究者のネットワークを生かした機縁法によって選定し、依頼を行った。

(2) 調査時期・時間

調査は、2019年8月～2019年12月の期間に、各県校長会役員経験者へのインタビューを調査者1～2名で実施する形で実施した。インタビューの実施時間は約1時間であった。

(3) 主たる質問事項

インタビュー調査は、県校長会の基本的な機能や役割を明らかにするとともに、特に初任校長の認識に大きく影響を与える諸側面に着目するために、以下の4点を主な質問項目として設定した。そのうえで新任校長の認識を分析するうえで参考となる観点について、互いの自由な意見交換を含

んで、半構造化法を用いて実施した。

- ① 県校長会の組織及び県内市区町村校長会との関係。
- ② 県校長会の組織及びその活動。特に、調査・研究・研修部（全県と県内のブロック組織の関係、研修会の企画や運営・実施に関すること）、対策部（施策・環境整備等の要請など、人事上の配慮や福利厚生など、行政に向けた働きかけ）について。
- ③ 県校長会の組織構成員とその人事。その他、予算など。
- ④ 上記①～③を踏まえた、初任校長の支えや拠り所としての、校長会（都道府県校長会や市町村校長会）の役割や機能。

(4) 分析手続き

分析の手続きは、以下の通りである。

はじめに、録音された音声データの文字起こしを行い、前記質問の柱ごとに、対象者における特徴的な語り（生データ）を抽出した（一次分析資料として整理）。

次に、一次分析資料に基づく調査者間での共同討議によって、分析視点の導出を図った。その結果、以下の6つの分析視点が導出された。そして、全事例について、各視点に該当する語りの抽出とその分析・考察から成る資料を作成した（二次分析資料として整理）。

- ① 校長会の概要
- ② 新任校長の支えと拠り所としての校長会
- ③ 各県校長会の特徴

倫理的配慮については、事前に、調査の目的等を記した文書を送付・送信した上で、調査時に、改めて口頭にて説明し、その場で、調査同意書に署名してもらった。調査協力者の許可を得た上で、全て音声録音した。音声データを書き起こした逐次録を研究データとして使用することについても同意を得た。

3. 分析結果

(1) A県

1) 校長会の概要

はじめに、A県小学校長会（以下、県校長会）及び校長会長の就任概要を整理する。

校長会の単位としては、規模順に、県校長会、8ブロックの校長会（地区校長会）、市町校長会、規模の大きい市の市内ブロック校長会（区校長会）、中学校区校長会がある。いずれの校長会も、教育委員会からの財政支援・補助はなく、校長会費による自主財源で運営される。県校長会の主たる活動は、行政への施策・環境整備等の要請、福利厚生、地位待遇向上等の「外向け」の活動を行う対策部と調査研究や自主研修等、「内向け」の活動を行う研修部である。対策部は、「県の教育振興」「全県的な教育格差の縮小」を目指した活動を行い、研修部は、県の研究大会の企画・運営を行う。県研究大会は、講演会だけでなく、レポート発表形式、ワークショップ形式、グループ討議形式の研修に関する実践研究を行う。

また、校長会長の就任概要について、県校長会の場合、校長会の事務局幹事長を経験することが

慣例となっており、次期会長の有力候補者と目される校長が就任する流れができています。A元校長の場合、教頭会長の時から、将来の校長会での役割を期待され、校長昇任後は、調査研究部員、広報部長、事務局幹事、同幹事長を歴任してきている。また、中堅教員時代に自らの意思で夜間大学院に通うなど研究志向的であり、そこで得た研究者ネットワークという人的資源を有していることも校長会長として評価された理由の一つであることが推察される。

さらに、県校長会と県教育委員会（以下、県教委）との関係として、校長会開催の際、県教委が行政説明及び様々な協力要請を行い、それに対して校長会が受け入れ、対応しつつ、校長会としての依頼や要請を行うことなどから、両者パートナーシップの関係性にあると言える。また、市町教育委員会と校長会との関係は、「学校をよく知っているんです。ただ、今の学校の苦勞も良く知って、何をすべきかも。」との語りに見られるように、元校長の教育長かそうでないかで異なってくる面がある。

2) 校長の支えと拠り所としての校長会

次に、校長同士の支えと拠り所としての校長会の役割・機能を整理する。

県校長会は伝統的に校長研修に力を入れている。具体的には、2年目の校長を対象とする研修会がある。県教委は初任校長研修を行うが、2年目研修は、校長会主催の自主的企画・運営によるものであり、県教委の後援はない。A元校長の語りから、2年目の初任期校長にとって支えとなっている様子が伺える。

「ちょうど1年間が終わって、そこで、悩みなんかもちょうど1年間苦勞しながらやってきたところがあるのですが、これからどうしていこうかというタイミングで2年目の7月に毎年やっていました。そこで、先輩校長、あるいはOBによる講話であるとか、研究者の方の話ですね。貧困問題を扱った時は、大学の先生に来ていただいたりですね。『その後グループでどう？』と。それが一番盛り上がりましたね。あんなことがあった、こんなことがあったということですね。」

2年目研修の企画にあたっては、日本教育経営学会が作成した「校長の専門職基準」などをもとに現在抱えている課題を事前アンケートで把握し、研修テーマを設定している。なお、県校長会として3年目以降の研修はなく、年1回の県研究大会が全県的な初任期校長の研修の機会となっている。

また、A元会長が2年目研修の世話をしていた時期、「自主的な勉強会をしましょうよ」という声があがり、「もともとは学校経営を学ぶ場はないので、作ろう」ということで、A元会長を発起人として、A県学校経営研究会という、月1回の自主的勉強会を立ち上げた。最初6回は校長のみの参加であったり、「校長の専門職基準」をテキストとして、担当校長がその基準に関わる取組内容を用意し、参加者同士で議論した。A元会長によれば、「きちんと、校長とはなんぞや、大事なものは何なのか？」を考え、議論する場となっていた。

それでは、校長にとって、どの単位の校長会が支えや拠り所となっているのだろうか。A元会長の捉えでは、実際に支えとなっている「校長会の単位」は、市町村校長会と大規模自治体のブロック校長会である。例えば、A県最大規模の市校長会のブロック校長会では、月1回の校長会を開催し、前半が研修、後半が情報交換を行っている。A元会長は、ブロック校長会が校長同士の研修や支え・拠り所として最も機能している様子を次のように語っている。

「おそらくそこが一番の拠り所じゃないかということであり、そこで一番相談ができるし、困っ

ていることなど、『何かないですか?』というと、『こういう苦情が来て、どう対応するか苦慮している』とか。経験のある校長が『こういう対応をしたらいいんじゃないか』とか。私、●区に来て2年目の時には、18人中8人が新任だったんですね。これはちょっとどうしたもんかということで、ペアを作って、新任校長と経験のある校長のペアで。何かあったらホットラインで連絡をして、相談をすると。よくかかって来ていましたね。何でもいいからと言っていたら、何でもかかってきましたね。（中略）後で聞くと、やはり安心できたと言っていましたね。どうしても校長って孤立しますし、まあ本当に大変な時は教育委員会に相談することになるのですが、その前に、周辺の学校、あるいは先輩校長に相談すると。そういうのが、●市で言えば、●区とか、そういった校長会が一番身近で頼りになるというようなことで。大きくなればなるほど、やはり、皆の距離が離れていって。言葉が悪いですけど、イベント的な面になります。何千人集めてとか、そういうのはありましたね。」

これらの内容は、ブロック校長会が心理的サポートの機能を有していることを示すものとも言えるが、A元会長も勤務校で起きた学校事故の際のブロック校長会からの心理的サポートで救われた経験がある。そのことも含め、校長からの心理的サポートの重要性を次のように語る。

「非常に一番きつい時に校長先生たちが色々な声掛けをしてくださったりですね。（中略）ほんとにあの困った時に、そうやって精神的に参っている時に、教育委員会から言われてもあまりピンと来ないと思うんですけど、同じ校長からですね。（中略）ほんとに困ったときに声掛けたり、色々と自分の経験を語ってくださったりしたのはよかったなと思います。」

また、中学校区校長会については、「しょっちゅう集まっている」校長同士のつながりの最小単位であり、学校の課題も近く、そのことを話題にする中で日常的な関係であり、つながりが濃いものとなっている。

さらに、日々の細々としたことや緊急対応を要する場合の支えは、中学校区校長会に加え、個人レベルでの先輩校長の指導・支援であることも多い。

3) 後進を育成する校長会

最後に、後進、すなわち将来の校長候補者を育成する校長会の活動を見ていく。A元校長によれば、A県の場合、地区大会（大規模市ブロック校長会、市町校長会）での実践発表における人材育成のテーマの増加などは、「どうやって新人あるいは中堅を育成するかということを学校任せじゃなくて、ある程度、市とか町とか挙げて、取り組んでいる」ことの表れと解せられる。そこで、●市では、以前より、勤務時間外に、校務運営に関する研修会が年5回ほどあり、各校の校長が推薦した中堅どころが、夕方に集まり、実践交流をし、校長や教頭が指導・助言を行う場を設けている。この場の意味づけとして、『「管理職養成ではありませんからね」と常に言っていたが、「結果的に養成になっているんですけど」とあるように実質的に後進育成の機能を有している。

また、前記したA県学校経営研究会では、7回目頃から、教頭、主幹教諭、教諭等も参加するようになった。研修テーマは、学校経営に加え、「何でも学校経営につながるんだ」ということで、特別支援教育、キャリア教育、コーチングなど多様なテーマを設定し、校長だけでなく、民間の教育専門家、一般市民、大学院生をゲストとして招くなど活発な議論がなされる。

以上見てきたように、校長会は各単位で校長同士が支え合い、拠り所になるとともに、フォーマル・インフォーマルな面で、次代の校長、教頭といった後進育成の機能も有していると言える。

(2) B県

1) 校長会の概要

B県校長会は、県内郡市小学校校長会の代表と事務局役員で組織されており、定例の校長会が月に1度、90分～2時間程度の時間を設けて開催される。役員は会長1名、副会長5名、会計監査2名、事務局長1名、事務長1名（退職校長）で構成される。会長は郡市小学校校長会の代表による互選で選出される。会長選出に際しては、県内各地の教育事情と県の教育委員会に精通していることが重視されるという。B県会長自身も、県教育委員会で人権教育を長く担当し、県内各地で講演を行うなど、全県を回っていたこともあり、選出に至ったのではないかと回顧していた。副会長は、郡市校長会からの代表の持ち回りで選出される。事務局長は実質的に次期会長となる。事務長は、県の校長会役員や郡市の理事を経験し、校長会の「雰囲気」が分かっている退職校長が務めており、最長5年の任期をB県会長在任時に定めた。

活動組織として、①対策部、②調査研究部、③広報部の3つがある。①対策部では、県教育委員会に対する人事面及び事業面での要望活動や提言を主に担う。B県の場合、校長会としての要望活動において、予算提言は中学校校長会が担当し、8月に県教育委員会と交渉をし、人事提言は小学校校長会が担当し、12月に県教育委員会と交渉をするという形で、役割分担をしている。人事提言の交渉は、県教育委員会の義務教育次長や教職員課担当者などに対して行う。②調査研究部では、全国連合小学校校長会の調査研究テーマに対応させて取り組むものである。B県会長が在任中は、学習指導要領改訂が大きなトピックとして全国連合小学校校長会で扱われていたため、B県校長会でもそのテーマに取り組んだ。県校長会が独自のテーマで調査研究を行うということはない。

B県校長会の研修は、B県小学校教育研究会の校長研修部会として活動を行っている。小学校教育研究会校長研修部会の代表には、校長会副会長5名のうちから選出されることが慣例となっている。報告、発表形式での研修は、負担軽減のため、隔年で行われており、発表形式の研修が行われない年は県の校長会としては講演会を企画する。研修会のテーマは、小学校教育研究会校長研修部会で検討されるため、直接的にB県校長会で研修が担われる実態はない。

2) 校長の支えとしての校長会

B県校長会の機能として、校長の支えとなっていると捉えられる最も大きなものに対策部を中心とした県内小学校の教育諸条件の整備・充実にむけた対策活動を組織的・継続的に行っていることがあげられる。

対策活動を通じた県教育委員会に対する要望内容としては、教職員の標準定数及び加配定数を中心とした県の小学校教育にかかる大きな方針についてであるという。具体的には、特別支援や児童虐待といった課題に対して、加配を付けてほしいといった数の問題についての要望を行ったり、臨時任用教員も含めた教員不足を踏まえ、採用の在り方に要望したりしたという。これらの要望活動は、文部科学省の施策や法的根拠によって、中央教育政策として財政が展開しているため、実現が難しいことも自負しているという。それでも要望活動を行っているのは、県に大きな方針を提言することで、市町村教育委員会独自の施策（臨時教員数の増加など）へとつながることを期待するからだという。こうした活動により、小学校英語専科教員の増員といった条件整備につながったという。

加えて、人事異動距離の短縮という観点からも要望活動を行ったという。例えば、人事異動に関

して、介護や子育てといった多様な家庭環境の違いを踏まえてもらう必要があること、災害時にすぐ駆けつけられる距離に自宅があるよう考慮する必要があることを提言したという。後者の災害と人事異動の関係性については、全国連合小学校長会での意見を取り入れ、B県での提言に盛り込んだという。

B元会長は、県教育委員会に提言できるという点は、県の校長会の役割として大きいと捉えている。それは、「やっぱり直接校長先生が県教委に行ってっていうのはお話しにくいと思いますし、市町村教委とはできるとは思いますが。校長会の総体としてやっぱり提言できるので、校長先生こういうような感じで全体としては考えてくれているなというのは県にも伝わりますので。」との語りにもられるように、組織的に提言を行い、大きな方針を変えていくことで、校長を支えていく志向があることを看取できる。こうした提言は、全国連合小学校長会と連携した対策部での活動を通して、全国の対策活動の状況を勘案したり、政策動向等をキャッチアップしたりしながら進められている。

3) 県校長会における情報提供・共有の意義

B元会長は、県校長会は「全体を見て、大きなことで校長先生方に持って帰ってもらうようなデータとか情報とかを」提供する存在意義があるという。そのうえで、月1回定例の県校長会では、郡市校長会の代表から意見を参酌することを重視していたという。その背景には、「学校がしんどくなってきたときには、そのしんどさというのは児童数の少ない多い関係ないんです、最近は。」という語りに象徴されるように、問題状況のミクロな違いはあるものの、対応の大きな枠組みは共通しているとの認識がある。だからこそ、「どういう方法ができるかっていうのは、どんなことしてますか」というのは県の校長会で、市町村で状況違いますので、市町村の状況でお話してもらったら、やっぱりヒントになりますので。やっぱり悩みを抱えているのはそういうのは提案をして共有するというのは大事にしてい」という。各郡市、市町村において、当然、状況には違いはあるものの、対応方法などの基本的方向性を県校長会において交流させることに意義を見出していた。

さらに、県校長会での情報共有の意義として、中央政策や財政の状況をキャッチアップする「早さ」をあげていた。全国連合小学校長会との連携活動等を通して、文部科学省からも「必ず先取りした話が出て」くるといい、それは、「大学よりももしかしたら早い」と語られた。こういった情報は、県校長会から郡市校長会を通じて、いち早く各学校の校長へ「おろして行って、こんなのあるんですがご存知ですかとか情報としては流してい」という。県校長会として、全国連合小学校長会という全国組織とのつながりがあるからこそ得られる情報をいち早く各学校へ共有していく意義が見出される。

(3) C県

1) 校長会の概要

はじめに、C県校長会の概要を述べる。

C県校長会は、役員組織として、会長、副会長、幹事長、幹事、特任幹事、監査の役職がある。このうち、会長はC県唯一の政令市であるC市から選出される。副会長は、4名（C市選出副会長、ブロック別副会長（3ブロック））である。その他、市郡別の支部があり、それぞれに支部長と理事が置かれる。具体的活動を推進する委員会としては、教育課題対策委員会（県との意見交換や要

請等)、学校経営委員会(学校経営等の充実を目指した実践事例集の発刊等)、調査研究委員会(学校現場の実状把握のためのアンケート作成・分析等(教育課題対策委員会と連携)),研修・広報委員会(合同活動)があり、研修委員会は、県教育研究大会の主題・副主題及び分科会の研究課題・研究の視点の設定等、広報委員会は、機関誌・会報等の発行とHP運営を担う。なお、中学校長会との連携のために小・中学校長会連絡協議会がある。

また、会長は、幹事、幹事長を経ることが通例となっており、県下の教育の現状を把握する立場を経験した人が多い。教育行政経験のあるC元会長の場合も、会長や幹事長(いずれもC市)からの推薦により幹事を務め、後に会長に就任した。

2) 校長の支えと拠り所としての校長会

次に、校長の支えと拠り所としての校長会について述べる。

まず、校長あるいは校長同士の支えと拠り所として、校長会が主催する各種の研修機会が挙げられる。C県校長会教育研究大会(以下「県大会」)が年1回開催される。主たるプログラムは、講演と分科会であり、分科会は研究5領域(学校経営、教育課程、指導・育成、教育課題、危機管理)に分かれ、それぞれ2本ずつの事例提案及び質疑・協議がなされる。また、ブロック別協議会が年1回(県下3ブロック)開催される。主たるプログラムは、各教育事務所による講話「当面する諸課題」と協議である。協議題は、ブロック毎に県副会長―支部長間で決定される。県大会の分科会やブロック別協議会について、C元会長は次のような基本姿勢を強く提案・要望したという。

「県大会では校長の役割というところに重点を置き、例えば、研究主任でもできるような発表ではなく、目指す教育の具現化に向けてどのようにリーダーシップを発揮したかについてお互い語りましょう。ブロック別協議会では、支部の意見を集約し焦点化しながら、行政の方と共に教育課題の解決につながる話し合いにしましょう。」

この他、C元会長は立場上知り得た最新情報を校長に適切に提供することに力を入れたという。

「会長・幹事長は、全国連合小学校長会の理事会にも行かせていただくので、そこで最新の情報を一早く、時には指導主事よりも早く聞くときもあります。正しい情報を迅速に、また、それをC県校長会としての活動とリンクさせながら伝える。自分たちが今取り組んでいることの方針が、国の方針や具体的な施策と一致しているという確固たる自信を持ちながら、各支部の取組を推進したり、校長としてのリーダーシップを発揮したりするための情報をタイムリーに提供することに努めました。」

総じて、C元会長が捉える県校長会の役割とは次の語りに集約されている。

「校長は一人職。校長として抱える課題は多岐にわたり、校長裁量という権限や創意工夫も求められる。県校長会は、県下の校長同士が各支部の取組や多くの情報を共有しながら、校長としての力量を高めることができる場。より広い知見や、自信をもって判断し学校経営に当たる指針を得ることができる場。」

一方で、C元会長によれば、自身の校長としての学校経営・リーダーシップの発揮にあたっては、「市は具体で動ける。教育課題を解決するための方策を練り、研究・実践し、成果を広めるという具体的、実践的な組織」という語りにあるように、市校長会の存在が支えになっていた面が強いという。「日頃の学校経営で支えになっているのは支部ごとです。だからこそ、支部の取組をボトムアップし、県として集約する。良い実践を県下に広め、県下の課題については方針を示しながら全

県に下ろしていく。そして、各支部で良い実践として育てていただいたものが、また、集まってくる。というような、みんながwin-winの関係。そのためにも、県校長会は常に全県の視野に立った運営が大切。」という語りにあるように、他の支部会（郡市）についても同様であるとともに、県校長会との相互作用的な関係が重要であるとの認識を有している。そして、このような校長会間の関係は、C元会長時代のスローガン「つなぐ教育」を体現するものと言える。

3) 学校教育や学校経営につながる校長同士のつながり

C元会長は、先述した「つなぐ教育」の推進にあたって、機会を捉えては、「つながりが必ず組織を強める、組織を強めれば必ず学校教育の充実につながっていく」という話しをしていたという。また、大きな災害が起きた際、C元会長は、他の幹部とともに、災害翌日等に被災した学校を訪問し、校長を激励するとともに、校長会として支援できることを尋ねたという。これは、校長会による校長に対する、そして、校長同士の心理的サポートの事例と言えらる。そして、校長同士が相互支援的な関係で「つながる」ことが、必ずしもここで具体例や根拠を示し得ないものの、結果として、「一人職の校長だからこそ抱える課題」の解決、ひいては学校教育や学校経営の推進につながる可能性が看取される。

(4) D県

1) 校長会の概要

はじめに、D県小中学校校長会の簡単な概要を整理する。

D県の小中学校校長会は、1970年代から「小学校長会」と「中学校長会」と「小中学校長会」の3組織が連携する体制が構築されていたが、2000年代には小学校長会と中学校長会が統合され、小学校長会は「小学校部会」、中学校長会は「中学校部会」として活動する現在の体制に至っている。

「小中学校長会」の会長は1名であり、会長は小学校と中学校から1年交替で選出される。役員の任期は2年で半数ずつが入れ替わる。残った2年目の役員のうち、互選で部会長を決めている。

「小中学校長会」は県内6つのブロックに分かれて研究を進めていた。主たる活動は、学校経営上の問題についての実践的研究と情報交換にあり、毎年の研究内容は『研究紀要』にまとめて発行されていた。1960年代からはブロック別の研修会を一堂に会して全体で実施する研修大会が開催されている。

「小中学校長会」には専門委員会が設置されている。具体的には、学校経営、進路指導、生徒指導、広報、特別、研究を担当する委員会において実践的な研究活動が推進されている。

「小中学校長会」の連携会議には小中学校役員（各6名）と事務局（2名）で構成される「役員会」（月1回開催）と各郡市の代表者から構成される「代表者会」（年7回開催）がある。「役員会」には県教育委員会の各担当が出席し、県として推進する教育施策（学校の管理運営や学習指導等）の懸案事項について具体的な方策等を協議しており、事項に応じて「代表者会」で提案・協議される。

また年2回の機関紙の発行を行い、文部科学省および県教育委員会の教育施策や最近の教育事情についての情報の提供・共有を行っている。

2) 校長の支えと拠り所としての校長会

D県の小中学校における2人の新任校長（校長経験2～3年程度 ※第6章で詳述）は、校長会の存在と関わって次のように述べていた。

「困ったことがあるとき、教育委員会では対応できなくても、現場同士だから支え合うことができます。校長会で知り合っている仲間の存在は大きいです。」

「校長は最終判断を求められ、学校の中では常に緊張感をもって事にあたっていますが、校長会の研修に参加して、先輩の校長と話す中で、悩みを共有したり解決したりする場となります。」

これらの語りから、新任校長は校長会において知り合う仲間や先輩の存在に一定の意義を感じていることが読み取れる。では、校長会の中心を担う人物は校長会という存在の意義をどのように捉えているのだろうか。以下では県の小中学校長会長と事務局長経験者（D元会長）に対する聞き取り調査をもとに、①相談の受け皿、②研究大会の企画・運営、③予算の陳情、④困難な課題対応の観点から、校長を支援する校長会の役割と機能について整理・検討する。

①相談の受け皿

学校の中では「校長の後ろに校長はいない」ため、学校経営上の様々な悩みを抱える校長に対しては、悩みを聞くことで支えていかなければならない。深刻ないじめや子どもの自殺があった学校では、時間的・体力的・精神的に辛い思いをしているため、「大丈夫か」と声をかけて相談に乗ることが非常に重要になる。ただし、中には「校長だけが突っ走って空回りしているため職員がついてこない」実態が漏れ聞こえて来ると、「あなたが職員の気持ちを考えずに独走しているので、職員は困っているよ」、「そのような指示の仕方では、職員は困るのではないですか」、「もう少し状況を考えないと、うまく事が運ばないのではないですか」と先輩の校長として論ずこともあった。ただし、同じ立場の校長から助言は受けたくないと思う者が稀にいるため、校長会としてできることには限界もあるという。「(自分のほうが)年上であっても同じ校長だから命令できない」ため、「校長へのアドバイスは気心の知れた者でないと難しい」のが実態である。

②研究大会の企画・運営

令和2年度からの小学校学習指導要領の全面实施に伴い、外国語活動の開始学年が引き下げられ、中学年(3・4年生)で行われることになった。こうした新しい課題への対応について相談された場合、市町の校長会単独では支えることが難しい。そこで、県や地区(ブロック)または全国の研究大会で、新しい課題についての方策や悩みなどについて情報交換をする中で、他校の実践例から今後の解決へのヒントを得ることは多い。研究大会で発表される実践は、小学校では(地域名)連合小学校長会教育研究大会や全国連合小学校長会研究協議会に、中学校では(地域名)中学校長会研究協議会や全日本中学校長会研究協議会の研究大会につながっている。校長会は、研究大会の企画・運営を通じて、校長同士の情報交換のための機会を創出することで間接的に校長たちを支えている。

③県教育委員会に対する教育施策や予算の陳情

新たな教育課題への対応に関わっては、市町教育委員会の対応だけでは難しいことが多い。そこで県教育委員会に対して次年度の教育施策や予算の要望を行うため、毎年、各市町の校長会から「学校教育における予算や人的支援等の要望」の提出を求め、各郡市からの要望を県校長会の担当委員会が集約して、県教育委員会へ陳情を行っている。このことにより各学校における教育環境は改善してきている。

④困難な課題対応

校長が最も悩むのは「表に出しにくい話」の扱いであるが、例えば、保護者からの激しいクレームは、表に出しにくいものである。こうした課題に対する今後の対応については、「この人ならと

思う人に相談をかけて」解決に向けた活動に取り組んでもらう。この場合は、困難な課題に対応する校長と同じ校区だけでなく、異なる校区の関係者にも相談をかけて、迅速に対応にあたる。困難な課題対応の機能は校長会がシステムとして担っているわけではなく、「校長会が（課題を抱える校長と）同じレベルだから要請が来る」ものである。

以上の4つの役割と機能のうち、②と③がフォーマル（公式）な支援とすれば、①と④は非公式（インフォーマル）に校長を支える側面といえる。

3) 校長会として支援する際の前提条件

校長会の務めは、多様な背景や価値をもった校長たちを孤立させずに包み込んでまとめ、みんなで同じ方向を向いて高めあっていくことである。そして、校長会として支援する際の前提条件は、その校長が「子どもたちのためにいい学校を創りたい」という教育者としての強い意志や使命感を持っていることである。「校長は、強い意志と信念をもって学校経営に当たらなければならないし、校長にはその場その場で臨機応変に対応できる技量とぶれない信念が必要である」。これが聞き取りを行ったD元会長の基本的な認識である。ここには、教育専門職としての校長としての自覚、そして崇高な使命感や倫理観が想定されている。

(5) E県

1) 校長会の概要

E県の校長会は、県教育事務所を単位としたブロック協議会に分かれている。また、学校数を目安として各市町村から評議員を選出し、県全体として評議員会を構成している。一方、各市町村では、市町村単位の校長会がある。さらに市町村単位の校長会の方針やその市町村の規模にもよるが、市町村のなかでいくつかのブロックに分かれて活動している。

E県の場合、会長及び副会長の選出は、概ね以下のプロセスになっている。まず、県や市町村の教育委員会に在籍している期間に、副会長候補になる。副会長を経て、会長になる。任期はそれぞれ一年であり、退職年を逆算して、候補がリストアップされることになる。よって、E県の場合、副会長及び会長への選出については、校長会の事務局や幹事等の経験有無とは必ずしも関係がない。むしろ、会長や副会長となってからの業務が多いため、教育委員会を経て、校長として着任する学校への校長人事について、校長会として教育委員会に人事異動の要望を伝える必要がある。同時に、市町村教育委員会（市町村教育長）もその要望を伝えられている。なお、E県の場合、会長及び副会長を選出する市町村は限られている。

このように副会長や会長に限って、これらを選出するために数年かけて計画的に組織を動かしているわけではないが、後述するように、管理職への登用やその後の教頭会や校長会での活動を経るなかで、会長や副会長としての適性が見極められているかたちとなっている。手続としては、評議員会を経て、総会で承認されることになる。

校長会の機能として重要なものに、県の教育振興や教育施策等に関する要望を伝える活動がある。これまでも教員の採用や講師の確保に関するもの、学級編制の基準緩和に関するものなどがなされてきた。これらの際には調査委員会で集約されたアンケート意見や各学校の具体的な状況に関する情報が活用される。

2) 校長の支えと拠り所としての校長会

E県では、管理職や教職員で構成される全県規模の研究組織があり、E県校長会の役員がそのままその研究組織の役員を担っており、そのようなかたちで連動しているといえる。また各市町村の校長会は、それぞれ頻度や規模は異なるが、研修会を行っている。その研修会は、校長だけのもの、校長会と教頭会と一緒に動いているもの、さらに教務主任の集まりと一緒に動いているものなど、様々である。そうした研修会のなかでも、管理職登用試験を見据えて、次期の管理職候補のための研修会を年間、10回前後、行っているところが多い。形式としては、講演会、レポート発表、ワークショップ、グループ討議形式、さらには論作文や口述・面接などの試験対策の形式による研修などである。この参加者は、教頭候補となる一般教諭を中心とした教務主任等の主任・主事であり、校長候補となる教頭が主であり、この研修会を年間に亘って企画・運営する担当が市町村校長会において置かれている。

校長会では、委員会ごとに分かれて活動している。法務、財政、調査に関するそれぞれの委員会のほか、発刊本（学校運営や学校経営の手引き書のようなもの）を数年間隔で作成するプロジェクト的な委員会も活動している。頻度や規模は異なるが、各委員会での研修会もある。なお、研修については、E県校長会では、全県的な規模で集う研究協議会を、研修日を設けて開催していることは特色といえる。

なお、研修会の場合は、出張扱いとなる。役員・幹事の会議旅費は校長会から支給される。支出や補助、校長会会費は、自費となる。

3) 初任期校長を支える市町村単位の校長会の役割・機能

初任期校長を日常的に支えているのは、市町村単位の校長会である。また、前述したように、比較的大きな規模の市町村であれば、そのなかでさらにいくつかのブロック単位に分かれて活動している。例えば、X市では約10校ごとでブロックを構成し、そのなかに理事を置き、市校長会では、理事会を構成することになる。

市町村の校長会の多くは、必ず月1回会合をもつ。月1回の会合においても多くの疑問や質問などが吸い上げられて、検討されたり、またアドバイスがなされたりする。この場合は、初任期の校長だけでなく、他の市町村から移動してきた校長にとっても有益な場となる。また前述した市内のブロック単位の活動では、頻繁に連絡を取り合っている。X市の約10校ごとのブロックには、退職に近くなったベテランの校長から比較的若い校長、なかには県校長会の様々な委員会に籍を置く校長など、様々であり、そのなかで質問や疑問、課題などが挙がって、話題となる。そして検討が必要なものであれば、理事を通じて市内の理事会で協議されたり、話題となったりする。同時に、県校長会の評議員会、各委員会などに吸い上げられる。

学校運営における年間の予定や定例的な活動のなかでの疑問点や課題については、概ね上述した月1回の会合や理事会の機能によって、問題・課題の解決がなされることも多い。他方で、各学校で突発的な事態が起きた場合の対応やいわゆる危機管理の際の対応、あるいは教育実践上の問題とか、保護者との関係などで判断を迫られるような場合、校長が1人でどうすればいいか判断が難しい場合については、市町村の校長会は支援的に機能するのか。あるいは校長会とは異なる個人的なネットワークが重要なのか。元会長は、個人的な考えと前置きしながら、以下のように語る。

「ケースバイケースかなとは思いますが、僕の部分にしたら教育委員会と普通にやり取

りしながらそこをやると思うんですね。それ以外にやっぱり同じブロック単位で動いていますので、すぐ身近にいつでも話し合えるような状況、ブロックの中に先輩の校長と若い先生が必ず入って来ますので、ここでやっぱり緊急的にどうしても相談できる体制の場合、そこで連絡を。（決まったやり方を）決めてるわけではないですけど、連絡取り合っただけでアドバイス受けるってことが実際にありました。そうじゃなくてやっぱり教育委員会と連絡とったり、先輩の校長先生にすぐ連絡入れてアドバイス受けてとか。後は他の理事、理事長、理事が各ブロックにいるので、連絡を入れたら各理事がぱっと回して、回答をバンと回したりとか。状況によって色々違うとは思いますが、少なくともそういうブロック単位で動いている部分がやっぱり支えにはなっていると思うんですね。だからそこで聞きやすい状況になるということはあると思います。ただそれが全てかと言ったら、そうではない部分もありますけれども。教育委員会の方が良い場合は教育委員会へこちらから相談入れたり。色々あったなあと思えば、そのの理事の方に電話入れて聞いたりという形にもできると思うんです。だから、決まりではない気がしますね」

また、細かな学校運営に関わっては、前項「E県校長会の概要及び役割・機能」で触れたように、例えば学校運営や学校経営の手引き書に関する発刊本なども、初任期の校長であれば、日常的に参照することも多いことがインタビューでも指摘されており、多くの校長、そして教育委員会の関係者も共有している。よって、こうした市内校長会における日常的なコミュニケーションであったり、校長から市町村教育委員会に問い合わせたり、これらの行動や活動そのものも、E県全体としての校長会が支えているとも指摘できる。

(6) F県

1) 校長会の概要

F県校長会は、郡市校長会の連合体として構成されており、郡市校長会、県校長会、全国校長会に指揮命令関係はない。県校長会会長や役員には、県教育委員会、市町村教育委員会を含め、人事関係の行政経験がある校長が選出される傾向にある。それは、「要望などを行政に立てるときに、行政経験があつて、相手方のことがよくわかっているひとの方が、作戦も立てやす」いからである。これは、県校長会会長と、県教育委員会、なかでも義務教育担当の課長との日常的な連携や情報交換にもつながっており、特にいじめの重大事態などの危機時にはこの連携が生かされるという。

校長会としての活動は、対策部、研修部、福利部、広報部の4つの部会で進行するが、活動の柱は、「外向けの対策」（施策に対する要望）と、「内向けの研修」（校長としての研修）の2つである。前者の調査研究として、例えば、「特別支援教育の充実」「市町村予算による人的支援についての満足度」といったものがあげられ、各校における人的配置の現状を補うための対応や市町村格差に対しての要望を行っている。また、「市町村における教育関連予算に対する調査研究」も継続的に行われている。これは、予算の中からのどの程度教育に使われているか、あるいは、支援員や不登校対策といった個別事項にどれだけ予算が割かれているかを調査するものである。調査結果をもとに、全県に共通な傾向については県の校長会の役員が、県教育委員会との要望活動を行う。それを踏まえ、各市町村教育委員会へは、各市町村の校長会長が要望活動を行う。なお、県の校長会の対策部での調査と、市町村単位の校長会での調査は別で行われているため、市町村校長会によっては独自の調査研究結果をもとに、市町村教育委員会に要望活動を行うこともある。

2) 校長の支えと拠り所としての校長会

校長に対する支えや拠り所として、F県校長会が機能を果たしているのは、以下、研修活動の企画・実施と若手校長の意識醸成の2つの側面に見出される。

第一に、研修活動である。F県では地区によって、教育風土が異なることもあり、県校長会の研修は、全県を3つの地区に分け、3年のうち、2年は地区ごとで研修を行い、3年に1度、全県での研修を行う形式を取っている。この形式は、20年以上続いているものである。校長会を通じた研修によって、地区内での研究交流が重要であることはもとより、地区外の校長同士が交流し合うことで、各地区の教育風土を交流する機会ともなっているという。

校長会研修の形式として、F元会長所属地区の研修では、例えば各校長がそれぞれの実践をレポート形式で持ち寄り、それを交流し合う形で行っている。このほかに、市町村校長会が研修会と称して、部会形式やワークショップ形式、講演会での研修を行っている。

ただし、F元会長は、これらの研修が「校長としての資質能力の向上とか、どう結びついているのか」というのはなかなか難しい」と認識している。B元校長会長は、そもそも校長になってからの研修以前に、「校長になるための資質、指導力を磨く場」や「県の教育委員会による校長養成講座」などがきちんと整えられていないことについて課題意識を持っていた。そしてこれらの点については、以下の語りのように、校長会の役割の範囲を超えると考えていることが窺われた。

「(校長養成のためのスクールリーダー教育などの仕組みづくりは)任命権者である県教委の仕事でもあるんじゃないですかね。もっと都道府県教委と大学が連携していわゆる教員育成指標の校長版を、その資質を持った人間を育てるためにどういう仕組みを考えたらいいとか、あるいはどういう研修を組み立てればいいのか、どんなプログラムがあるとか、希望する者はそのプログラムを受けなさいとかね、という風に。西日本のどこかでやっているとか聞いたことがありますけどね。そういう連携も必要んじゃないですかね。それを校長会が担うのは難しいかもしれませんね。」(かっこ内は引用者による)

第二に、若手校長の意識醸成とかかわって、F県校長会では、初任校長が年度初回の県校長会役員会にオブザーバー参加する。校長会の記念品贈呈や役員会での情報交換、役員会終了後の各部会への参加を通じて、意欲付けを行っている。この取り組みは、F元会長が会長に就任する数年前から開始されたものであるといい、初任校長が「こんな感じで勉強していけばいいんだと」、具体的な研修活動ではないものの、意欲付けの機会になっているのだという。

また、全国やブロック、県、市が開催する各種校長会研修では、できるだけ若手に発表の機会を与えて、研鑽の機会としている。一方で、校長会の研修として、組織的に若手校長研修会を実施するといった若手校長に焦点化して育てる場はないということに、F元会長は課題を感じていた。

他方で、若手校長、特に新任校長が日常的な業務における問題について相談したい場合には、県校長会よりも、市町村校長会が果たす機能が大きいという。例えば、教育委員会へ直接相談する前に、市町村校長会に在籍している各問題領域に詳しい校長へ相談するよう若手校長に促している。さらに、規模の大きな市町村では域内でいくつかのブロックに分け、独自にブロックごとに会合を開き、新任校長をサポートしている。これによって、「顔の見える関係になっていけば、近隣校の先輩に指導を受けることもできる」という。こうした市町村やブロックといった近い関係での校長会で日常的なネットワークを作ることにより、組織的・体系的な研修を通じた資質能力向上の支援を行う

ことは難しいとしても、何か問題が発生した際のサポート機能を果たしている。

3) 校長会組織活動の範囲と性格

F県校長会では、研修の取り組みが活発であるものの、それは専門職団体として自律的に校長職の中身を議論したり、基準を出したりする目的での活動ではないと捉えられている。研修活動では、校長の職務遂行の質的向上が意図されているが、それはあくまでも「お仲間」の校長間での切磋琢磨の機会であると考えられており、専門職による同僚評価や倫理規範の確認等を意味するものとは思われていない。

F元会長は、校長職の水準や標準的な専門性を校長自身が主体的に組み換えていくことの意義を理解しつつも、「校長会として、組織としてそういうことをやるというのはなかなか難しい」という。その理由として、多忙の中、校長会の組織成員が参集するだけでも難しい状況をあげるとともに、校長職の実質的な成り立ちについての、F元会長の認識を示す以下のような語りもあった。

「オンザジョブトレーニングと言えば、聞こえはいいですけど、大工の棟梁と一緒に叩き上げといますかね、要するに自分の印象に残った校長の姿をイメージしながら、あるいはそこで受けた薫陶みたいなのをイメージしながら、その人の経営みたいなのを憧れを持って、そういう風になりたいなと思ってやるとか、そういうものは結構あるけれども、それがシステムとして、こう積み上げて形にするというのは校長会でできるかという難しいんじゃないですかね。やっぱり（システム化を担うのは）大学じゃないですか。」（なお発言中、括弧内は執筆による補足）

この語りからは、校長職の業務遂行や資質能力向上をシステムとして支えることの重要性を認識しつつも、それを校長会の組織活動の範囲としては位置づけていないことが理解される。F元会長は、上記の語りについて、校長会の性格を「校長としての資質をより磨くためのとか、あるいはいろんな問題に対応するためのお仲間の組織、一方で色んな行政的な要望を出す、その二本柱」と表現していた。つまり、同僚間の切磋琢磨の場の提供と、対行政において要望、交渉、調整等の政治的役割を担う点とを、校長会の組織活動として捉えていたといえる。

(7) G県

1) 校長会の概要

G県小学校長会（以下、G県校長会）の概要は以下の通りである。

学校数が比較的多いG県では、G県校長会の下に市校長会ないし各地区（市町村のかたまり）校長会が存在する。全国連合小学校長会（以下、全連小）の全国大会がG県で開催されたことを契機に発足した。政令指定都市の校長会は全連小に加入することができないため、G県も政令指定都市のX市を含むG県校長会として全連小に加盟しているが、G県校長会とX市校長会は、密接に連携を取りながらG県各地の校長会を束ねている。G元会長の印象としてはG県校長会の中心はX市の校長会とされている。

G県校長会への加入率はかなり高く、ほぼすべての小学校校長がG県校長会に加入している。G県校長会の運営を中心的に担っているのは、会長、事務局長を中心とした役員である。次期会長はこの役員の中から選出されるが、慣例的に事務局長が次の会長に就くことになっている。なお、G県校長会の副会長は、X市校長会および5ブロックに分かれている県内の各地区校長会の会長の中から互選により選出されることになっている。

G県校長会の本部がX市にあり、さらに県教育委員会もX市にあることから、G県校長会の会長や副会長をX市の校長が務めることが慣例化していた。だが、現在は、X市以外の学校長も会長を務めるようにして、事務局長をX市の校長が務めるようにしており、県全域の校長がG県校長会の運営に関わることができるように組織体制の見直しを行っている。G元会長によれば、G県校長会は全連小の中でも、研究において一目置かれる存在であった。

なお、G県校長会が活動方針として掲げていることが4つある。一つは、最新で有効な情報を収集し、全体で共有することである。二つ目は、校長会内で、また校長会として、意見の表明や要望を積極的に行うことである。G県では、小学校長会、中学校長会そして教頭会さらにPTG連合会が一元となって、県教委に対する要望を行う政策懇談会が設けられており、その要望書の取りまとめを活動の柱の一つとしている。三つ目がG県校長会として、他の教育団体（G県の中学校長会や教頭会、PTG連合など）との連携をはかることである。そして四つめが、校長の力量を高める研修活動の充実である。G校長会では年に一回、10以上の分科会を設け、会員の約半数が参加する全県大会を開催しているが、大会内の分科会活動が充実するように、分科会担当者が集まる研修を開くなど入念な準備をしている。

近年、活動のための会費の値上げを行い、現在では年間5万円強の会費を徴収している。県教委からの補助などは一切なく、手弁当で活動を行う任意団体としての自負がある。なお県教委とG県校長会は、教育長の意向に応じて関係が異なり、常に強い関係を結んでいるわけではない。

2) 校長の支えと拠り所としての校長会

G県校長会として、校長の支えや拠り所となるように、特に力を入れている活動が年に一回開催される全県大会の運営である。全県大会で必ず行われる分科会やグループ討議の際、学校規模が同じようなグループを設定したり、逆に異なる学校規模の校長が集まったりして意見交換できるような工夫をしている。その中で、社会状況や時代背景を反映させた研究課題はもちろんのこと、各校長が抱えている悩みなどを全県大会の場で話し合っている。G元会長が「校長先生方はそういう時に、やっぱり色々聞きたいわけなんですよ。それは非常に必要な場なんですよ。そういう意味では、その全県大会という校長だけが集まる大会で『そういう手もあるんだ』とか『PTGと協力すれば良かったんだ』とか『そういう時は弁護士に相談する方がいいんじゃないの』みたいなことも含めて」と述べるように、校長同士の対話の場を設けている意味は大きい。

さらにG県校長会が県レベルの校長会であるがゆえに、全国的な動向や最新の情報を得られる点を重視して、それらの情報を各校長が共有できるようにすることの意義もある。G元会長いわく「リーダーシップという観点から見れば、やはり最新の情報を得られるということは勿論、教職員が知らないうちに、学校は次こうなるぞって、そういう意味での情報を把握する校長は、やっぱりそれを出して行って貰えれば、それはもう、やっぱり大きなリーダーシップの1つですよ」と述べるように、規模の大きな校長会であるがゆえに得られる情報とその共有にも校長会による支えの重要性を感じているようである。

その一方で、校長の日常的意思決定や判断については、G県校長会ではなく各地区の校長会が校長会の支えになっている。具体的には、天候によって左右される運動会の開催可否や宿泊行事に伴うトラブルに関する情報共有などについて、地区内の校長会がプラットフォームになることで、気軽に他校の校長と相談できるようにする機能を地区の校長会が有している。また、G県校長会が

有している最新の情報を共有したり、全県大会に参加した校長が、他の校長とその成果を共有するためにも、地区の校長会におけるコミュニケーションは重要である。

3) 県校長会と地区校長会による役割分担

G県校長会の特徴は、G県全体の面積の広さや学校数の多さに起因する規模の大きさにある。そのため、前述したようにG県校長会の活動は、直接的に各校長を支えているわけではなく、G県内にある各地区の校長会におけるコミュニケーションを通じて各校長の学校経営に活かされている。G県校長会の役割は、県下の各学校や校長を直接的に支援するというよりも、それらの意見や要望を取りまとめて、県教育委員会と折衝していく点に見出されるし、G元会長もG県校長会の活動を「でかい話」と形容していた。

「僕の言っている話は県の話、G県校長会ってでかい話なので、校長先生達が本当に困った時なんかは、やっぱりさっき出た各地区の校長会。いわゆるごつくばらん本音、協力、アドバイスを聞くことができる校長会であれば。僕が言っているG県校長会ってもうちょっとでかい話なんですよ」

その教育委員会との関係性は対等であることが望ましく、県教委はG県校長会を通じて、各地区校長会への情報伝達を行ったりすることも多々ある。一方で、G県校長会も各地区における校長会の活動状況を把握するために、県教委との連携を重視している。なお、G県校長会として各学校に対して働きかけるのは、例えば大規模災害の時などがあげられる。G県でも以前、地震や台風で、ある地区の全学校が休校になって断水してしまうことがあったが、この時G県校長会がその他の民間団体に情報を提供した結果、教育公務員弘済会がペットボトルの水1,000本を直ぐ届けてくれることや見舞い金を拠出する動きがあった。

なお、G県は政令指定都市のX市を除いて、管理職のなり手不足が深刻化している。そのため、各地区の校長会では年に1度程度、校長会が教頭や主任、管理職を目指す教員を集めて勉強会などを開いている。例えばある地区では、夏季休業期間中に「一緒に勉強しませんか」と声をかけて、懇親を含んだ勉強会の場を設けている。

4. 考察

本稿では、各県校長会の役員や事務局員等を経験した退職校長を対象としたインタビュー調査の結果から、県校長会の概要として、組織の基本的な実像を明らかにしたうえで、そうした組織が、またそのネットワークとしての環境が、初任校長にどのように影響するかについて確認してきた。ここでは小括として、まず、「各県校長会の有する組織としての特徴」について、インタビューから伺えた組織としての共通性について確認したうえで、「研究・研修の機能」、「情報提供の機能」、「助言・相談の機能」としてそれぞれ検討し、新任校長を含めた校長を支えるネットワーク環境の特徴について、整理する。

(1) 各県校長会の有する組織としての特徴

各県の事例からも明らかなように、県校長会は、組織として様々な機能を有し、同時に全県的に県内すべての市町村をカバーするように組織されている。構成員としての校長については、社会一般には公的機関である学校の代表としての地位を有するという社会的な認知を得ていると指摘でき

るが、その基本は「子どもたちのためにいい学校を創りたい」という「教育者」としての強い「意志」や「使命感」、これを支える「信念」や「倫理観」（D県）が根底にあったうえでの、こうした一人一人の校長の集まりであるという点が指摘できる。また、校長会費は自費（E県）であり、「手弁当で活動を行う任意団体としての自負」（G県）によっても支えられている。また、「中堅教員時代に自らの意思で夜間大学院に通うなど研究志向的」な一面も垣間見える。他方で一部に管理職のなり手不足（G県）が見られる

一様ではないが、各県校長会は各部を構成することで全県的な組織の機能を担保していることが指摘できる。例えば、A県では、行政への施策・環境整備等の要請、福利厚生、地位待遇向上等の「外向け」の活動を行う対策部と調査研究や自主研修等、「内向け」の活動を行う研修部がある。F県では対策部、研修部、福利部、広報部が指摘できる。

こうした県校長会のスケール感（「でかい話」（G県））や、国・中央の教育政策に関わる要望を上げていくはたらき（「要望活動」（B県））からは、任意団体ではあるが、校長という管理職で構成される組織の有する力を端的に表している。だが、こうした全県的な組織を前提としながらも、各県における市校長会の動きは、県から指示されるというよりは、日常的には自律的な動きを有している。それは市校長会と各校長個人の関係についても同様のことが指摘できる。すなわち、県校長会、市校長会、そして各学校の校長は、一定の組織的な関係にあって、そこでは支援・援助の機能を有している。しかし、各県校長会のインタビューには程度の差はあるが、そこには強制や命令といった関係はなく、むしろ相互に自律的に動き、自主的に判断するという主体性が、多く共通する側面として指摘できる。

もちろん、国－都道府県－市町村－学校という、いわゆる指導助言関係としての教育行政の関係構造がある。ただ、同時に「校長会開催の際、県教委が行政説明及び様々な協力要請を行い、それに対して校長会が受け入れ、対応しつつ、校長会としての依頼や要請を行うことなどから、両者パートナーシップの関係性」（A県）が指摘できる。公的機関同士の関係をフォーマル、任意団体の関係をインフォーマルと区別することも可能ではある。しかし、本稿の趣旨でいえば、校長、とりわけ新任校長にとって、こうしたフォーマル、インフォーマルという区分以上に、こうした両面がネットワークとしての影響のある環境としていかに検討される必要があるか、その範囲内での県校長会の検討であることを指摘しておきたい。

（2）研究・研修の機能

様々な機能を有する組織ではあるが、その存在意義を第一に表しているのが、組織として研究を行い、またそれをもとに研修を行うという点である。これは改正教育基本法や旧来から教育公務員特例法に見られる教員の義務としての、いわゆる「研究」と「修養」に当たるものといってよからう。例えば、「校長の役割」に重きを置き、「研究主任でもできるような発表ではなく、目指す教育の具現化に向けてどのようにリーダーシップを発揮したかについてお互い語りましょう。」（C県）といった指摘は、県校長会が組織立って行われる校長としての「研究」と「修養」の場であり、教員の見本や手本でもあると指摘できよう。

研究・研修の内容面では、新学習指導要領などの新しい課題など、市校長会レベルでは単独では支えることは難しいものについて対応（D県）といった点が指摘できる。また、運営面でも、分科

会やグループ討議、規模に応じた学校の集まり（G県）といった工夫が各県において様々に講じられている。さらに、例えば2年目校長を対象とした研修（A県）の事例は、初任校長を継続的に支える視点であるとともに、学会との接点など、主体的な活動としてのダイナミクスが窺える。

また、市校長会では、管理職登用試験を見据えて、次期の管理職候補のための研修会を年間10回前後、行っているところが多い（E県）など、県校長会の研究・研修の組織と相互に、また間接的に影響関係を有しながらも、市校長会レベルにおいても、自主的・自律的に運営されている。

もちろん、「校長としての資質能力の向上とか、どう結びついているのか」というのはなかなか難しい、「システムとして、こう積み上げて形にするというのは校長会でできるか」というと難しいんじゃないですかね」といった指摘（F県）もあり、任意団体による、どちらかといえば、インフォーマル的な動きの側面、つまり先の指摘にある「手弁当」として端的に表現されるような運営の側面もあり、当事者達の抱える課題や苦労は少なくないと推察される。

（3）情報提供の機能

上記に述べたように、研究・研修の機能は、存在意義の第一と指摘できるが、その研究的な専門性については課題がないわけではない。しかし、そうした課題は、管理職登用までの間で大学に内地留学したり、個別の研修会等に有識者を講師に迎えたりするなどすることで補完しているとも指摘できる。

だが、情報やその提供という側面で見れば、そうした学術・専門性に勝るとも劣らない価値が指摘される場所である。つまり、研究・研修を中心としながらも、県校長会の有する組織によってもたらされる情報提供の有用性であり、そしてその迅速さである。すなわち国・中央（文部科学省など）、全国連合小学校長会等の全国組織、あるいは県教育行政からなど、確かなルートからの情報がスピード感（「早さ」（B県））をもって、あるいは「必ず先取りした話」として、場合によっては「大学より、もしかしたら早い」（B県）とさえ、指摘させるという意味で、有用性の高い情報が提供されている。つまり、その情報の有用性とは、校長としての実践においてすぐに効果の期待できるものという意味で実効性をもったものであったり、あるいは自身の経営実践において参照すべきものであったりするが、同時にそれは上記の様々な教育関係機関・組織のレベルにおいてオーソライズされた情報ともいえる。そして、これらの指摘からは、インターネット等の情報ツールがいつそう進展する今日にあっても、こうした県校長会の組織を通じた情報提供が、学校現場の校長からのニーズとしては極めて高いことを窺わせる。

（4）助言・相談の機能

上記の（1）から（3）までに述べた県校長会の組織としての特徴、研究・研修の機能、情報提供の機能、これらが機能するなかで、県校長会の新任校長を含めた構成員としての校長に対する助言・相談の機能としての役割は非常に大きいことが指摘できる。

まず、全県組織という意味での県校長会としての助言・相談の機能である。すなわち全県大会という校長だけが集まる会で「そういう手もあるんだ」とか、「PTAと協力すれば良かったんだ」とか「そういう時は弁護士に相談する方がいいんじゃないの」といった校長同士の対話の場を設ける意味の大きさ（G県）が指摘できる。また、「大丈夫か」と声をかけて相談に乗ることが非常に重

要になるといえるし、「校長へのアドバイスは気心知れた者でないと難しい」(D県)とも指摘される。他方で、「校長だけが突っ走って空回り」するような場合には、先輩の校長が諭すこともある(D県)など、県校長会の組織としてのネットワークを前提にするからこそ、こうした助言・相談のコミュニケーション関係が成り立っていることが推察される。

さらに市校長会に目を転じれば、県校長会と常に関係しながら、さらに日常的な意味で助言・相談としての機能を有していることが指摘できる。つまり、「支部ごと」の支えが大きい(C県)わけであるが、特徴としては、それは「ボトムアップ」として、また、県で示されたものが降りてきて、さらにまた「良いもの」としての意見や考えが「上に上がっていく」という意味での「win-winの関係」でもある(C県)。こうした市と県の関係性を踏まえうえでの助言・相談の機能が指摘できる。また、日常的には、「顔の見える関係になっていれば、近隣の先輩に指導を受けることもできる」と指摘され、近い関係として校長間で日常的なネットワークを作ることができる(F県)。

また、市校長会の多くは、必ず月1回会合を持ち、検討がなされたり、アドバイスがなされたりする。つまり、一方では「心理的サポート」としての「声掛け」であり、「自分の経験」の語りである(A県)。他方で「ケースバイケース」の場合もある(E県)。つまり、学校長として「教育委員会と普通にやり取り」する面もあり、他方で「同じブロック単位」で、「すぐ身近にいつでも話し合えるような状況、ブロックの中に先輩の校長と若い先生(校長)が必ず入って」、「連絡取り合っ

てアドバイス受ける」ことがあるという(E県)。

5. 今後の研究課題

最後に、本稿の内容に関わって補足を提示する。

第一は、本稿の位置づけと県校長会を取りあげる意義についてである。先行研究では、詳細な事例研究もあるが、他方で対象とする地域や人が限られている側面もある。それに対して本稿では、全国を7つの地方ブロック的に見立て、そのうえで対象を選定することで、地域性については一定の配慮を行った。そのうえで県校長会の新任校長への影響を明らかにする観点からインタビューを進めることとなった。結果的には、県校長会の機能と役割について、とりわけ支部である市校長会との関係を確認することとなったが、こうした県と市の校長会の関係について、全国的にもその特徴をし得たのではないかと考える。なお、紙幅の関係から本稿で描ききれなかった県校長会の機能と役割、その取組には、もっと評価されてよいと感じられるものも少なくなかった。学術的・実践的にいかに関わりを持っていくべきかは、我々研究者自身の課題であるといえるだろう。

第二に、本稿で取りあげた事例の位置づけ及びこれらの事例を整理する意義と限界についてである。はじめに述べたように、本稿は、刊行が前後するが、新任校長インタビュー調査(浜田ほか2021)へと繋がっていく。よって、本稿は、研究プロジェクト全体でいえば、校長を対象とした全国的な量的調査(朝倉ほか2021)と、個別の新任校長インタビューという質的調査(浜田ほか2021)の両作業を繋げる、いわば「ブリッジ」的な役割を果たしている。その意味では、県校長会の実像に迫ることを目的とするにしても、固有名を挙げてその組織の辿った出自や歴史を事細かに明らかにして、県校長会のすべての特徴を明らかにすることを目的としたわけではない点に、本稿の内容に関する限界がある。いずれにせよ、新任校長を含めた校長の認識がいかに形成されるか

について、その背景や文脈を可能な限りコンパクトかつ明確に整理することは欠かすことの出来ない作業であり、また得られた内容については明文化する意義も大きいと判断した。

謝辞及び付記

- ・調査にご協力いただいた皆様に深くお礼申し上げます。
- ・執筆及び作業に関する分担は以下の通りである。執筆については、主に、加藤が1, 2, 4, 5を、3については事例ごとに、諏訪が3(1)、諏訪・北神が3(3)、高野・佐古が3(2)、高野・安藤が3(6)、織田が3(4)、加藤が3(5)、朝倉が3(7)を担当した。また、浜田は、3(1)と3(5)のインタビュー調査に加わった。高谷、川上、北神は調査デザイン開発における対象自治体の校長及び校長会に関する情報収集を行った。
- ・本稿は、日本学術振興会科学研究費助成事業（科学研究費補助金）（基盤研究A）「校長のリーダーシップ発揮を促進する制度的・組織的条件の解明と日本の改革デザイン」（研究代表者：浜田博文、課題番号18H03654、平成30年度～令和4年度）の助成を受けたものである。

参考・引用文献

- 牛渡淳・元兼正浩. 2016. 『専門職としての校長の力量形成』（花書院）.
- 大野裕己. 2001. 「日本における校長のリーダーシップ研究に関するレビュー」『日本教育経営学会紀要』43, 230-239.
- 川上泰彦. 2005. 「学校管理職による情報交換と相談－校長・教頭のネットワークに着目して－」『日本教育経営学会紀要』47, 80-95.
- 小松茂久. 2004. 「教青ネットワーク支援のための教育行政システムの構築」『日本教育行政学会年報』30, 2-16.
- 鈴木久米男. 2017. 「校長の研修機会としての校長会の役割－A県における校長会の役割区分と研修内容との関連を踏まえて－」『岩手大学教育学部研究年報』76, 1-14.
- 鈴木久米男, 高橋和夫. 2016. 「校長の職務遂行と校長会との関係性に関する一考察－組織区分による校長会の活動内容と果たしている役割の明確化の試み－」『岩手大学教育学部附属教育実践総合センター研究紀要』15, 193-204.
- 鈴木久米男・多田英史・小岩和彦・高橋和夫・東信之. 2018. 「自主組織としてのA県及び全国校長会の機能とその役割－小学校, 中学校, 高等学校, 特別支援学校校長会の比較・検討－」岩手大学大学院教育学研究科研究年報2, 19-33.
- 朝倉雅史・諏訪英広・高野貴大・安藤知子・織田泰幸・加藤崇英・川上泰彦・北神正行・佐古秀一・高谷哲也・浜田博文. 2021. 「校長のリーダーシップ発揮を促進する制度的・組織的条件の解明と日本の改革デザイン（2）－校長のリーダーシップ実践とその関連要因に関する基礎的分析－」筑波大学教育学系論集46(1), 17-34.
- 浜田博文・諏訪英広・高谷哲也・朝倉雅史・高野貴大・加藤崇英・織田泰幸・安藤知子・佐古秀一・北神正行・川上泰彦. 2021. 「校長のリーダーシップ発揮を促進する制度的・組織的条件の解明と日本の改革デザイ

ン(3)－初任期小学校校長インタビュー調査の分析－』『筑波大学教育学系論集』45(2), 43-68.

日高和美. 2016. 「校長会に期待される力量形成」『「校長の専門職基準」を踏まえたスクールリーダー教育の可能性』(平成25年度～平成27年度科学研究費補助金, 基盤研究(B)研究成果報告書, 研究代表者:牛渡淳) 139-154.

堀内孜・鄒萍萍. 2004. 「校長会の組織実体と学校の自律性確立課題－全国公立小中学校長会に対する質問紙調査を通じて－」『京都教育大学紀要』104, 13-29.

