

公立小学校・中学校教員の昇任システムの考察

——校長職への到達率にみる資源配分および選抜度との関係を中心に——

筑波大学大学院 有働 真太郎

1. 研究の目的

本研究の目的は、全国レベルの統計データ分析を通じて公立小学校・中学校教員の校長職への到達率の推移を資源配分および選抜度との関係から考察し、これまで校長職占有者の「能力」の基盤としてそれを決定づけてきた昇任システムの現状と課題を明らかにすることである。

教員の資質・能力をより効率的に発揮させるために、有限の資源をいかなる方法で配分するかは、教育政策のアウトカム（成果）を規定する決定的要素の一つである。近年、公立学校の管理職候補として現実的な中堅層教員の能力開発を支える制度改革が具体的に実施に移されてきている⁽¹⁾。施策の方法は一様でないとしても、「学校の自主性・自律性の確立」（第16期中教審答申）のために学校組織のリ・デザインや教員の年齢構成・配置の調整など、相応のコストが支払われている。人事行政は「基盤行政」といわれるが⁽²⁾、それは公務労働者の長期的な能力開発があつてこそ機能する。現在、将来の校長・教頭候補の確保ないし学校組織の活性化を推進する教員の調達が焦眉の課題として、また従来のしくみでは達成困難な課題として意識されているといえよう。

だが、上記の動向は学校組織や都道府県単位の人事システムの再編に止まらず、①義務教育費国庫負担制度の廃止、地方交付税化／一般財源化が政府レベルで言及され、教員給与の新制度施行（2004/2006年度）においては地方ごとの多様化が現実的であること⁽³⁾、②国・地方レベルの評価結果に基づく任用・給与の個別化が企図され⁽⁴⁾、その「能力主義」ないし「実績主義」⁽⁵⁾の抗し難い圧力とも連動している。

給与法改正（1957.6.1法154）によって公務員の職務給制度が確立されて以降、教員の職務給制度は能力評価と必ずしも無関係ではなく、教諭職以降の昇任機会が最大2回と少ないとはいえ、その有無・早さによって個々の給与格差が生まれる。職位によって給与行為を前提づけるシステムは、「能力」に応じた資源配分の成否如何を彼らの上位職への任用（昇任）に委ねてきた。

各校長ポストでの在任期間およびこれに係る給与費の総和は、校長職数（＝学校数）自体が人口動態に応じて限られているだけでなく、とくに義務教育学校では児童生徒の通学距離など学校統廃合に制約が大きいことから、その抑制も困難な資源である。したがって教員の昇任システムにおいて可能なのは、校長職占有期間とポスト配分数の関係を当該職占有者・登用者の「能力」を勘案し

ながら制御することである。多くの教員に校長ポストを経験させるには当該職の平均占有期間を短縮する必要があるが、この場合、若い登用者が比較的長期の校長職経験の中で獲得できたであろう経営的スキルが代償となる。逆に若年層教員の校長職登用は、他の多くの教員の校長職における能力開発の機会を抑制する。このシステムは、校長としての能力開発の機会・期間の配分を決定するとともに、校長職の給与上の格付け（等級別標準職務表）を介し、教員給与費・国庫負担金の「能力」に応じた配分如何を規定する形でトータルな資源配分を為してきたととらえられる。

多くが50歳代で校長職に登用される現状では、昇任の有無による個々の給与格差は小さく、それ自体が押し上げる給与費総額も低く収まる⁽⁶⁾。このため、教員の昇任に係る資源配分は、個々の格差に基づくインセンティブよりも、当該職の社会的威信という「報酬的側面」においてとらえられてきた⁽⁷⁾。だが、教員給与費の負担－配分のあり方がその最適性において問われるとき、校長職占有者が示す「能力」とともに、教員の人事・給与システムにおける校長職への到達率について、中央－地方を通じて個々の教員の「能力」に至るトータルな資源配分の観点からとらえる必要を看取できよう。このことは、戦後日本における教員の人事・給与政策を評価する一つの視座ともなろう。

2. 昇任プロセスにおける選抜度

(1) 「競争試験／選考」の区分と割当ポスト数による評価基準の変動

現行の教員の昇任システムにおける能力評価が「競争」の概念—評価結果の分布制限—に適合的でないという見方は、「競争試験」と「選考」を区分する法制度上の枠組みを通じて広く共有されてきた（地公法17条）⁽⁸⁾。すなわち、「競争試験は受験者が有する職務遂行の能力を相対的に判定することを目的とする試験」であるのに対し、「『選考』とは、競争試験以外の能力の実証（「成績主義」地公法15条：筆者注）に基づく試験」「受験者の職務遂行能力の有無を一定基準に適合しているかどうかに基づいて判定するもの」であり、いわば「非競争的試験」である⁽⁹⁾。

「成績主義」と矛盾しないとしても、教員の「選考」では、具体的な任用行為のレベルにおいて次の2つの困難を処理しなければならない。第1に、「職」の内実とその「職」を占め（ようとす）る者の「能力」が相互規定的な関係にある教職の特殊性である。「選考」の基準設定は任用行為を根拠づけるだけの説得力を備えていなければならないが、その評価基準の「客観性」の脆弱さはつとに指摘されるところである。第2に、「選考」が受験者の「能力」を一定基準で区分するものだとしても、職数や（等）級別定数、離職等による新規登用者数の制限・変動には評価基準自体を上下させて対処する他はない。ここで、各年に割当てられるポスト数に応じて上下変動する評価基準を「選抜度」と呼ぶ。

(2) 任命権者レベルにおける昇任プロセスの機能不全

各都道府県・政令指定都市における昇任プロセスにおける資源配分の最適性は、管理職登用試験の受験手続きや能力評価の手段⁽¹⁰⁾、そして最終的には、昇任候補者名簿登載者の中から配置される校長がどれほど個別の学校組織に適合的な「能力」を備えた人物であるかによって判定されるはず

である。だがそれ以前の問題として、教員の年齢構成の不均衡が「選考」における低い選抜度や年功序列的なポスト配分をもたらしている現状が指摘されている。

政令指定都市を対象とした事例研究によれば、管理職試験での面接・論文の他に、校長による推薦が昇任の要件として大きなウェイトを占めている。例えば、現校長・現教頭が個々の教員の「昇任計画」を作成し、自身の異動の際には後任者へその計画を引き継ぐなど、長期的な評価によって選抜の精度を上げるしくみがある。だが、当時の「大量の校長を養成しなければならない現在の実状」⁽¹¹⁾では、「選考」のベクトルは選抜の精度の次元にはない。

臨教審第2次答申(1986.4.23)以降、校長職への登用の若年化が求められ続けている。4つの自治体を対象とした研究でも、その課題性が述べられている⁽¹²⁾。各事例には、管理職試験の受験資格としての年齢の上限・下限の有無・違いや、選考における都道府県教委・市町村教委・現校長での関係の違いがある。そこでも年齢の上限・下限自体が各地域における教員の年齢構成に規定されており、さらに学校組織における「リーダー」の認証も影響を受けるという。

これらの事例研究では対象の性質上、個別事例のデータ収集・公表に困難をとめない、とりわけ統計的データの蓄積が十分ではない。加えて、トータルな資源配分の観点から、教員の昇任システムに何が起きていたのかを中・長期的なスパンで分析する余地を残している。

3. 校長職への到達度の分析

(1) データの概要

以下では、第1に、各調査時点の各年齢層(5歳刻み)に属していた教員がどの職位を占めていたか(年齢層別職位占有率)を算出する。主に『学校教員需給調査』『学校教員統計調査』(以下『教員調査』)による職位別年齢別教員数を使用する⁽¹³⁾。第2に、『教育委員会月報』に掲載のデータによって年齢層別の校長登用率の変動を求める⁽¹⁴⁾。これを第1と対照し、校長職への昇任(登用)年齢とポスト配分との相互関係を明らかにする。第3に、平成13年の各年齢層の教員について、同一世代の離職者数の積算を母数に加算した上で、第1の年齢層別職位占有率を算出する。なおとくに示さない限り、男女計の数値である。

(2) 55-59歳の年齢層における職位別占有率(昭和31~平成13年)

教諭職に任用されて以降、教員が定年までに昇任する割合は、各年齢層別の職位別占有率に表れる。最終的に到達可能な職位という点では、遅くとも定年前には決着がつく。このため、各年調査時に55-59歳の年齢層に属していた教員について、職位別教員数を図1・図2の主軸に、校長職・教頭職の占有率を右の第2軸に抽出した。これらを校長職・教頭職への到達率の近似値とみなす⁽¹⁵⁾。同じく50-54歳の教員についても職位別占有率を示した。この数値には同年齢層で校長職・教頭職に登用される者も含まれないため、学校種間の異動を考慮しない場合、「少なくともこれだけが校長職に到達している」という意味において理解されよう。

なお、各年調査時点で55-59歳の年齢層が校長職占有者の最多を占めるようになるのは、小学校

で昭和46年調査以降、中学校で昭和34年以降である。例えば、昭和31年では校長・教諭の男女計・全年齢計は小学校298,301人、中学校180,826人であるが、そのうち55-59歳の者は、小学校で校長1,153人、教諭826人、中学校で校長697人、教諭667人である。同年の校長職占有者の最多年齢層は、小学校で45-49歳(10,773人、教諭9,481人)であり、中学校で45-50歳(5,119人、教諭12,935人)である。昭和40年では男女計・全年齢計は小学校320,078人、中学校218,362人であるが、そのうち55-59歳の者は、小学校で校長7,827人、教諭5,503人、中学校で校長3,951人、教諭3,487人である。同年の校長職占有者の最多年齢層は、小学校で50-55歳(10,596人、教諭15,983人)、中学校で50-55歳(4,832人、教諭9,006人)である。昭和46年以前では、校長への昇任年齢は若く、校長職への到達率はかなり高かったといえることができる。

55-59歳の校長職占有率は、①昭和46年の小学校58.76%、昭和40年の中学校53.12%をピークとし、②昭和61年の小学校36.62%、平成1年の中学校27.97%で底を打ち、③再び上昇傾向にある。その落ち込みは50-54歳よりも小さい。上記②は校長職まで到達せずに退職する教員が多かった時期であるが、各年の割当ポスト数が他の時期より少なかったとは必ずしもいえない。

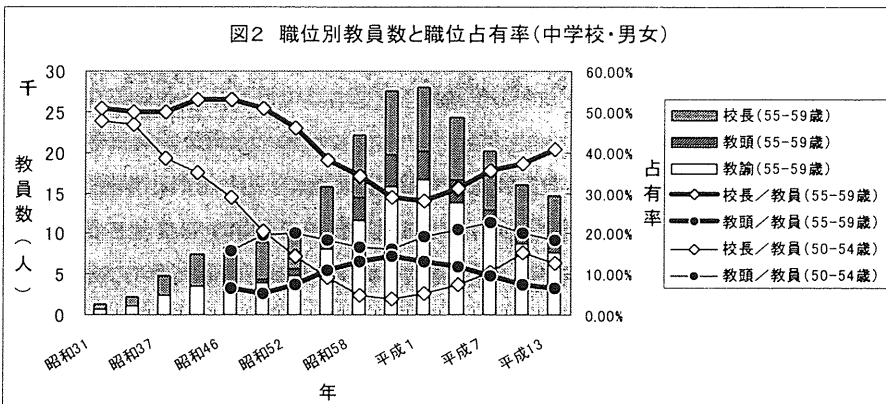
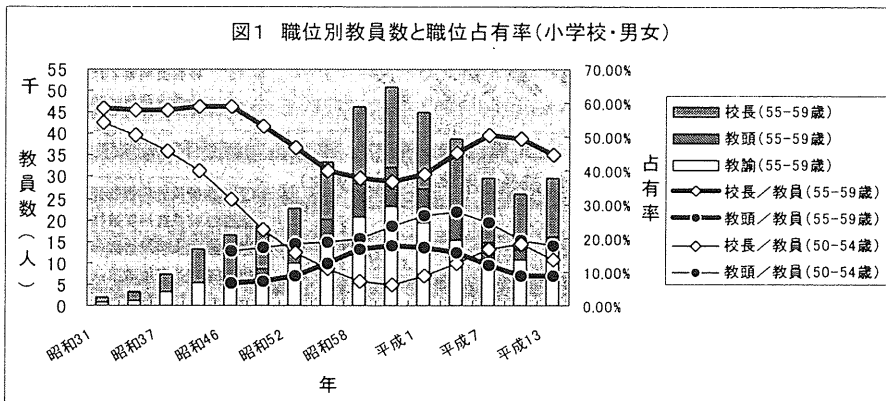
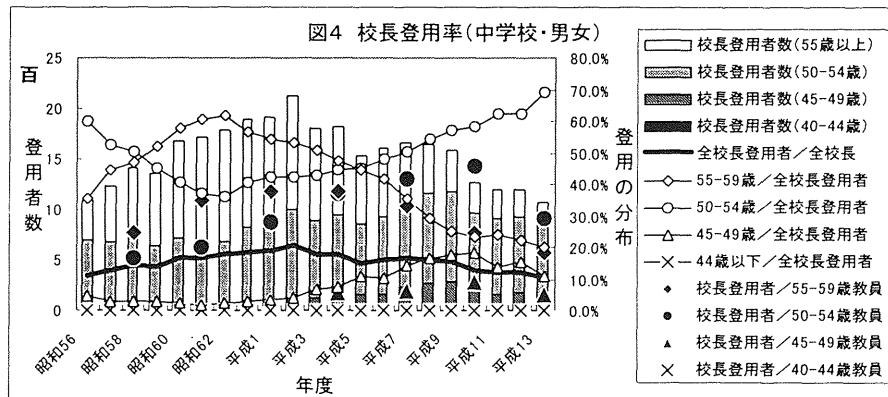
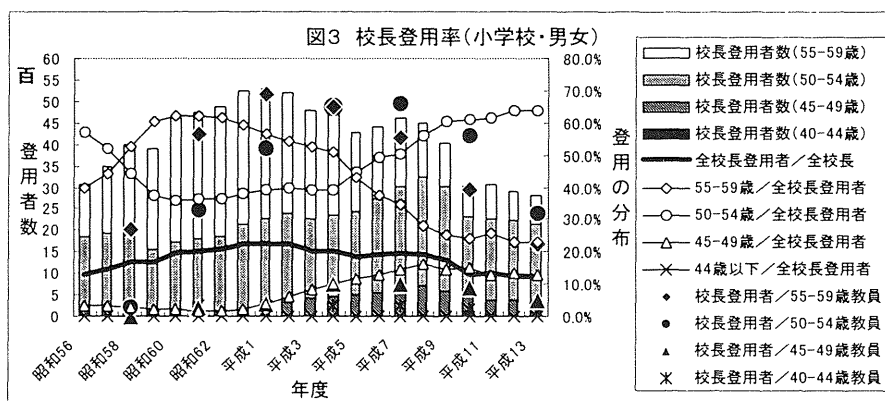


図3・図4の昭和56～平成13年度の平均校長登用率(全校長登用者/全校長)は、昭和57年度の小学校14.70%、中学校14.08%から、平成1年度の小学校22.39%、平成2年の中学校20.85%を頂点と

し、平成 9 年度の小学校 17.41%、中学校 15.59%にかけてピークをもっている。この平均校長登用率の上昇は、いわば昇任圧力の高さによるものであり、50-54 歳と 55-59 歳の逆転-再逆転の時期と大部分が重なる。

同時期には、55-59 歳に多くのポストが配分されたと考えられるが、各世代の人数の違いを考慮し、各年齢層ごとの教員数に占める校長登用者数の割合を求めた（以下「NP/T 比」）⁽¹⁶⁾。このうち 55-59 歳では小学校・中学校ともに平成 1 年、50-54 歳では小学校で平成 7 年、中学校で平成 10 年が最高値となっている。



昭和 61 年では、55-59 歳と 50-54 歳で NP/T 比の開きが大きく、それぞれ小学校で 5.65%、3.30%、中学校で 3.48%、2.03%である。平成 1 年になると 55-59 歳と 50-54 歳の NP/T 比の開きに縮小傾向がみられるが、それには昭和 63 年～平成 2 年の登用数自体の増大が影響しており、平均登用率の最高値とも時期が重なる。図 1・図 2 でみたように、同時期には校長職占有率が落ち込んでいるものの、55-59 歳の校長登用率の上昇によって、むしろ校長職への到達率が維持されたとみるべきであろう。この傾向は、小学校の方が中学校より顕著に表れている。

以上のように同時期には、校長ポストが 55-59 歳の教員に重点配分された反面、こうした遅い昇任では校長職占有期間は短く、昇任しなかった者との給与格差も小さくなる。また、平均登用率の

上昇と校長職への到達率の維持は、現校長の一定の異動件数（いわば回転数）の確保が必要条件であり、結果的に1校在任期間の短縮をもたらしたとも推測される。

昭和63年度以降では、55-59歳と50-54歳の校長登用率の傾きが、平成5年度以降ではその率自体が逆転し、昇任年齢の下降傾向が明らかである。図1・図2の平成1年以降の50-54歳の校長職占有率をみると、平成10年に小学校18.58%、中学校15.35%に達している。こうした校長登用年齢の低下傾向とともに、50-54歳の校長登用者数が比較的安定的に維持されてきたことは、(以前より)早い昇任によって校長職占有期間が伸びることで経営的スキルが向上する点で有利であり、さらに給与の個別化にも貢献するものといえよう。

ただし、平成1年以降の校長職占有者の平均年齢が下降している反面、校長職への到達率は上昇傾向にある。当然、50-54歳の校長数の5分の3程度は、それぞれ次の調査時(3年後)の55-59歳の校長職占有率に含まれ、平成7年に小学校50.29%、平成13年に中学校40.84%が最高値となっている。校長登用年齢の若年化によって校長職占有期間を長期化することは、それ自体としては各年の割当ポスト数の抑制効果をもつ。だが、校長職への到達率が上昇傾向にあることから、その比較的早い昇任における選抜度は高まったわけではない。校長職への到達率を維持するシステムでは、遅い昇任によって結果的に選抜度が維持されるか、比較的早い昇任が達成されても選抜度の低下をとまうかのバスターとなる。

(3) 平成13年の年齢層別職位占有率(離職者数の算入)

平成13年調査時における各年齢層を調査実施の3年間隔で昭和43年まで遡り、仮に離職していなければ平成13年『教員調査』で公立学校の校長・教頭・教諭のいずれかとしてカウントされていたであろう者の数を推計し、その値を平成13年調査時における各年齢層別の職位別教員数および職位別占有率の母数に算入した。

『教員調査』の中の「教員異動調査」は、国公立の全ての学校等(専修学校・各種学校を除く)のしつ皆調査であり、前年度間の離職教員数が掲載されている。その刊行が3年に1度であるのに対し、昭和52年版以降、教員の年齢区分が5歳刻みで掲載されていること、また掲載項目にも出版年によって相違点があることなどから、表下に記載の①～④の調整を経て、平成13年調査時点の各年齢層ごとに離職教員数を推計・積算した。

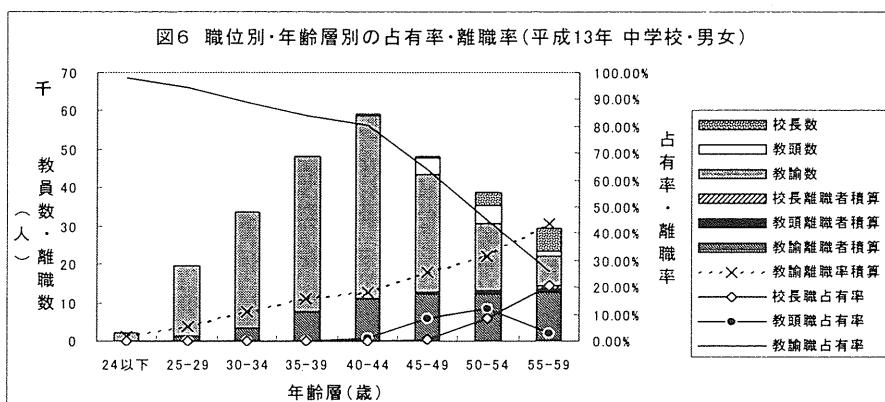
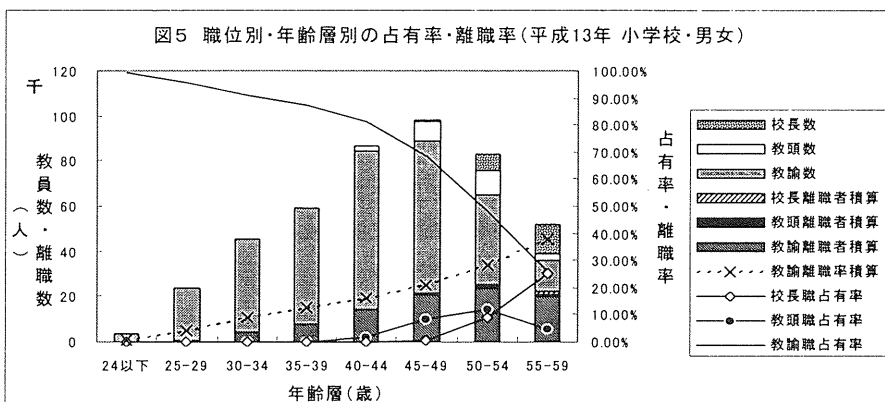
平成13年調査時に55-59歳の年齢層で各職位ごとの占有者・離職者は、昭和43年調査時に22-26歳の年齢層に属していた。小学校の離職者数について職位別にみると、校長0人、教諭1,162人と推計される。同様に、昭和46年(25-29歳)では校長0人、教頭0人、教諭1,623人、昭和49年(28-32歳)では校長0人、教頭0人、教諭280人、昭和52年(31-35歳)では校長3人、教頭1人、教諭339人と続き、平成13年(55-59歳)では校長231人、教頭119人、教諭1,177人である⁽¹⁷⁾。以上の値の積算によって、仮に離職していなければ、平成13年調査時に55-59歳の年齢層に属する小学校教員としてカウントされていたであろう者の数は、校長1,394人、教頭1,306人、教諭19,917人と推計された。同様に、中学校では校長951人、教頭840人、教諭12,783人である。

表 公立小・中学校教員職位別・年齢層別離職者数積算(H.13調査時まで)

年齢	昭和43	昭和46	昭和49	昭和52	昭和55	昭和58	昭和61	平成1	平成4	平成7	平成10	平成13	積算
	校長 教頭 教員	校長 教頭 教員	校長 教頭 教員	校長 教頭 教員	校長 教頭 教員	校長 教頭 教員	校長 教頭 教員	校長 教頭 教員	校長 教頭 教員	校長 教頭 教員	校長 教頭 教員	校長 教頭 教員	校長 教頭 教員
20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
32	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
33	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
34	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
35	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
36	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
37	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
38	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
39	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
40	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
41	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
42	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
43	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
44	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
45	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
46	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
47	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
48	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
49	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
51	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
52	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
53	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
54	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
55	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
56	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
57	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
58	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
59	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

①5歳刻みで掲載された離職者数を5で除して得た数を各年齢(1歳刻み)での離職者数とし、平成13年の5歳刻みの各年齢層をそれぞれ3年単位で通って得られた年齢層に割り振った。これを昭和43～平成10年までの離職者数積算に3を乗じ、平成13年の値を加えた。
 ②昭和43年『学校教員調査』は出版されていないため、20～24歳の離職者数に同年『教員需給調査』の年齢別離職者数(1歳刻み)を当てはめた。この年齢層が校長数を占めることは例外的であり、その調査時点で教頭職は調査対象として存在しないため、実質的に差支えない。
 ③昭和46年『教員調査』は勤務年数別に掲載されているため、25～29歳の離職者数に同年年齢の職位別教員数に昭和49年の同年年齢の離職率を乗じた値を当てはめた。
 ④昭和49年『教員調査』では、職位別の離職者数が3歳刻みの年齢区分で記されている。これを3で除して得た数を5歳刻みの年齢での離職者数として割り振った。

以上の離職者数積算の推計値を平成13年調査時の各年齢層の教員数に加算した値を母数として職位別占有率を算出したものが図5・図6である。逐年蓄積されていく各世代の離職者数を算入しているため、図1・図2より校長職・教頭職占有率ともに抑制されている。それでも平成13年に55-59歳の年齢層に属していた教員は、小学校で28.18%、中学校で23.77%が校長職に到達していた計算になる⁽¹⁸⁾。



4. おわりに―校長職への選抜度の維持とキャリア分岐の早期化―

教員の昇任システムにおけるトータルな資源配分の最適性は、教員の年齢構成の変動がもたらす昇任圧力を制御しながら、どれだけ個々の学校の校長職に適合的な人物(能力)を確保できたかによって判定されるべきである。この点で、教員の昇任システムにおいては、各世代ごとの校長職への到達率の変動はそれなりの幅に維持されてきた。

校長職到達率の下降期には、遅い昇任で各年の割当ポスト数は増大しながらも選抜度は維持されていたが、校長職占有期間の短期化で昇任の有無・早さによる個々の給与格差も抑制された。これに対し、比較的早い昇任が達成されたのは校長職到達率の回復期であった。校長職占有期間の長期化自体は各年の割当ポスト数の減少を通じて校長職への到達率を抑制する効果をもつが、この時期

については、早い昇任によって全体の選抜度が高まったわけではない。このことから昇任時の「選考」における能力評価の水準も長期的スパンでは上下変動してきたことも推測され、また校長職への登用者の「能力」の確保も、そうした均衡の上に相対的に成り立ってきたということである。

だが、早い昇任で校長職占有期間を長期化し、校長職占有者を減らすにしても限界はある。現在の教員の年齢構成を所与とすると、約10年後以降に選抜度の維持が困難になるケースも予測される。近年の「能力主義」「実績主義」や国一地方の「財政健全化」の圧力の下では、校長職への到達率が許容限度を超える場合、職位と給与の関係のある程度切断するか、さもなければ校長職占有者の「能力」を目に見える形で向上させるか、いずれかを措置する必要が生じるのではないだろうか。

前者について、近年の「業績主義」の動向は、人事考課によって操作可能な勤勉手当や特別昇給のウェイトを増し、「校長」「教頭」「教諭」等の職位と給与の結びつきを相対的に緩やかにするものである。こうした動向は、その効用が能力評価の個別化にともなうコストを上回る限りにおいて、選抜度の低下への対処として適うものと考えられるだろう。さらに、将来の教員給与の負担構造によって現実味は異なろうが、現行の等級数と給与体系を基本とすると、選抜度が低い時期には校長職級の定数（現4級）を埋めず、選抜度が確保される時期の早い昇任に配分するといった分布制限も理論的にはあり得る⁽¹⁹⁾。

後者については、キャリア分岐の早期化を促進し、校長職占有期間をさらに長期化すれば、各年の割当ポスト数の減少で選抜度は高まるが、それには次のような代償をとらなければならない。教頭職占有率の推移（図5・図6）が一面を裏付けるように、教職生活においては、40歳代後半に「管理者指向」「教育実践を貫く」といった分化が起きる。そこには、40歳代後半以降の教員に「仕事に生きがいを失った」者が生じることと、昇任の有無との因果関係を想定できよう⁽²⁰⁾。この「教職の危機」が早期化する。さらに、昇任レースへの参加／不参加は、個々の教員生活を通じて必ずしも一貫してはいない⁽²¹⁾。校長職への到達率の高さからもうかがえるが、昇任を指向しなかった者がそれを受容していくケースや⁽²²⁾、あまり語られないが、その反対のケースもあり得る。遅い昇任を許容してきたシステムは、教員に生じる迷いを許容してきたともいえる。

以上に見合うだけの成果が今後の校長職占有者の「能力」に負荷される。副校長、複数教頭、主幹のような中間的職位の増設は、潜在的な管理職候補者を増やすだろうが、それ自体が選抜度の向上に貢献するわけではない。この点で、近年提言されている管理職養成プログラムは、キャリア分岐の早期化によっても不足する選抜度を質的に補完する措置として位置づけられよう⁽²³⁾。

以上に明らかにした教員の昇任システムにおけるトータルな資源配分の現状は、旧文部省による教員の人事・給与政策の一つの結果といえる。だが、昭和33年以降の教職員定数制度や「主任職」設置の失敗で、昇任システム的环境としての教員の職位別年齢構成を制御する手段が限定的であったことも指摘しておきたい⁽²⁴⁾。この上で旧文部省・各自治体がいかなる方法で対処してきたのかの解明が今後の研究課題の一つである。そして今後、自治体ごとに人事・給与制度が多様化する場合、これを制御する政策的手段がいかなる形であり得るかを教育行政の「指導」の課題として考えてい

きたい。

<注>

- (1) 地方レベルの施策については、平井貴美代「ミドル層教員の職能開発をめぐる今日的課題—組織の制度設計から再考する視点—」大塚学校経営研究会編『学校経営研究』27巻、2003年、2-10頁を参照。また、大阪府教委が他都道府県の現職教員に1次試験を免除する特別採用枠を設け（2003.5.16発表）、全国からの応募者は286人に上った。教員の年齢構成の不均衡への対処として、こうした直接的な手段が講じられるに至っている。
- (2) 辻 清明『公務員制の研究』東京大学出版、1991年、2頁。
- (3) 文部科学省「10月31日経済財政諮問会議提出資料（義務教育費国庫負担制度関係）」2002年。経済財政諮問会議「経済財政運営と構造改革に関する基本方針」（2002.6.25、2003.6.27閣議決定）。地方分権推進会議「事務・事業の在り方に関する中間報告」（2002.6.17）。同前「意見」（2002.10.30）。2004年度からの国立学校の独立行政法人化にともなう給与準則（教特法25条の5）の失効などがある。
- (4) 教員評価の制度設計で先行する自治体では、東京都が2000年度より全教員で実施、埼玉県が2002年度より管理職で実施、香川県が2001年度後期より一部実施、2003年より全教員で実施、大阪府・広島県・神奈川県が2003年度より全教員で実施、という状況である。このうち埼玉県は任用・給与に結びつけることに慎重姿勢を示している。
- (5) 能力評価を顕在—潜在／個人—集団の軸でとらえる。熊沢誠『能力主義と企業社会』岩波新書、1997年、5-12頁。
- (6) かつての「地方公務員給与の適正化」の時期には、地方公務員行政職の過剰な「役付」も問題視された。例えば、「三人に一人が役づき 地方公務員、カネ食うはず」『朝日新聞縮刷版』729巻、814頁（1982.3.21朝刊2頁）。
- (7) 個々の校長職については、その学校が「伝統校」であるかどうかで職員間で威信や動機づけが異なるといった社会心理的な側面も指摘されている。榊原禎宏「教育委員会における人事行政」堀内孜編『教育委員会の組織と機能の実際』ぎょうせい、2001年、124頁。また学校規模などにより、管理職手当には格差が設けられている。
- (8) 土屋基規「大学以外の学校の校長及び教員」（教育公務員特例法）永井憲一編『教育関係法』日本評論社、1992年、273-274頁。
- (9) 有倉遼吉・天城 勲『教育関係法Ⅱ』日本評論社、1958年、433-434頁。ただし「…必要に応じ、経歴評定、実地試験、筆記試験その他の方法を用いることができる」（人規8-12 44条）点では、「競争試験」との形態的な差異は明確ではない。
- (10) 概況については、文部科学省初等中等教育企画課「公立学校校長・教頭の登用状況について」『教育委員会月報』第一法規、1998-2002年12月号。元兼正浩「校長・教頭任用制度の今日的状況と課題—2000年度全国調査の結果から—」『福岡教育大学紀要』50号（4分冊教職科編）2001年、81-90頁。
- (11) 牧田 章「昇任人事の実際」（2章4節）佐藤 全・若井彌一編『教員の人事行政』ぎょうせい、

- 1992年、87-96頁。
- (12) 天笠 茂「校長の任用をめぐる現状と課題—年齢に着目して—」(2章)平成12-14年度日本学術振興会科学研究費補助金(基盤研究(B)(1))「学校管理職の養成システムとプログラム開発に関する総合的研究」最終報告書(代表:小島弘道)2003年。
- (13) 昭和31~平成13年版。本稿ではデータの指示に元号を使用する。昇任システムが対象ではないが、同種のデータ分析として、潮木守一『教員需要の将来展望』福村出版、1985年、同「小・中学校および高等学校教員の将来需要推計」国立大学協会『大学における教員養成』1992年、86-118頁。山崎博敏『広島大学教育学部紀要』1部(教育学)44号、1996年、75-88頁。高校の校長の異動について、朝日は異動先の学校の偏差値によって分析している。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』11号、2002年、55-64頁。平成5年版・平成10年版の地方公務員の行政職について、野見山 宏「自治体人事行政に関する一考察」同志社大学大学院・総合政策科学研究科『同志社政策科学研究』3巻、2001年。
- (14) 『教育委員会月報』(昭和57~平成15年)の「教員人事異動の概況」(11-12月号)による。平成9年度末以降の「登用率」は、新たに校長・教頭になった者(登用者)の数を異動後の全校長数・教頭数で除して算出されているのに対し、昭和43年度末~平成8年度末では異動前の数で除している。当初「登用率」は「新陳代謝の活発さ」の指標であり、昭和56年度末以降は登用年齢が掲載されるようになった。本稿では、平成9年度末以前の「登用率」について、その次年度末の異動前の全校長数・教頭数で除して算出した。
- (15) 後述の校長職・教頭職での離職者に加えて、t年度の56-59歳、t+1年度の57-59歳、t+2年度の58-59歳、t+3年度の59歳の校長登用者を到達者数に加算すれば、最終的な到達率はさらに高くなるが、データの制約から算出不能である。
- (16) 『教員調査』のデータでは、校長・教頭・教諭の合計に55-59歳の者が占める割合のピークは、小学校で昭和58年(11.18%)、昭和61年(13.19%)、平成4年(10.76%)、中学校で昭和58年(9.22%)、平成1年(11.78%)、平成7年(9.34%)となっている。NP/T比は、各年齢層ごとに、各年10月1日時点の教員数で前年度間の校長登用数を除した。なお、図3・図4の項目「◆●▲×」は10倍値で表示している。

年	NP/T比:小学校・男女				NP/T比:中学校・男女			
	40-44歳	45-49歳	50-54歳	55-59歳	40-44歳	45-49歳	50-54歳	55-59歳
昭和58	0.00%	0.26%	2.67%	3.33%	0.00%	0.11%	1.67%	2.48%
昭和61	0.00%	0.30%	3.30%	5.65%	0.00%	0.13%	2.03%	3.48%
平成1	0.00%	0.37%	5.21%	6.89%	0.00%	0.26%	2.77%	3.80%
平成4	0.01%	1.02%	6.47%	6.51%	0.00%	0.57%	3.69%	3.78%
平成7	0.01%	1.03%	6.61%	5.54%	0.01%	0.65%	4.15%	3.34%
平成10	0.00%	0.90%	5.58%	3.93%	0.00%	0.89%	4.60%	2.47%
平成13	0.00%	0.50%	3.17%	2.25%	0.00%	0.52%	2.91%	1.81%

- (17) この時期の校長の定年前離職の背景には、低い選抜度の他にも校長職占有期間の長さによる消

耗も考えられる。

- (18) 全ての教員が昇任希望を抱くわけではない。また、同コーホートの最終的な校長職への到達率はこれより高い。注 14 を参照。平成 13 年度の 55-59 歳の校長登用者数は 642 人であった。また、男女別に推計した結果、小学校で男性 56.03%、女性 9.02%、中学校で男性 41.01%、女性 2.27%であったが、男女間の不均衡はいうに及ばない。
- (19) かつて教頭職新設の経過措置においては、教頭職は 1 等級（通常規模以下の学校の校長職）と 2 等級（教諭職）にまたがって格付けされていた。
- (20) 山崎準二『教師のライフコース研究』創風社、2002 年、252-257 頁。
- (21) 近年では、個々の教職生活が「個人時間（加齢・成熟）」「社会時間（家族や職業などの周期）」「歴史時間（時代）」の 3 つの時間で生きられる中で、個々の能力が機能的に獲得され、キャリア分岐に係る本人の選択もその過程で形成されると考えられるようになっている。山崎前掲書、28-29 頁。
- (22) 塚田守『受験体制と教師のライフコース』多賀出版、1998 年。
- (23) 日本教育経営学会スクールリーダーの資格任用に関する検討特別委員会提言「学校管理職の養成・研修システムづくりに向けて」2003 年 6 月 6 日。
- (24) 1980 年代の旧自治省による標準職務級表と給与体系に関する「指導」は、地方公務員の間管理職的なスタッフポストの乱設を抑止する機能をもっていた。稲継裕昭『人事・給与と地方自治』東洋経済新報社、2000 年、205-207 頁。職務階層が少ない教員の場合とは対照的である。