

# 合議制教育委員会制度の再検討

—教育長へのインタビュー調査を手がかりに—

盛岡大学 福島 正行

## 1. 本稿の目的と方法

本稿の目的は、教育長へのインタビュー調査を通じ、地方教育行政における合議制教育委員会の役割について再検討することである。そのために、インタビューは、市町村教育長に対して行い、教育委員の活動実態と、教育委員の活動実態を支える教育長の活動を聞き取る内容で構成した。制度上、教育委員は、教育委員会議において合議し、その他教育委員としての資質や意識を高める研修を受け、管下の教育機関の視察をするなどの活動を行う。これらについて、教育長の視点から意義が明らかになれば、合議制教育委員会の役割の一端について迫ることができると考えた。

本稿の事例の選定にあたっては、X県の元教育次長のY氏に、本調査のねらいを十分に理解してもらった上で紹介をお願いした。その結果、X県A市の教育長であるB氏にインタビューを行った(2014年1月28日、約90分間)。A市及びB氏については後述する。

## 2. 合議制教育委員会制度の課題とその実態

1998年中央教育審議会答申「今後の地方教育行政の在り方について」以降、地方分権改革が進められてきた。都道府県レベル、市町村レベルにおいて独自の教育施策を展開することが期待されている。実際に、教育課程、学級編制・教職員配置、学校施設設備など学校教育の様々な領域において、地域独自の教育施策が展開されるようになってきた。そして現在、そうした動向を左右する教育長<sup>1</sup>や首長<sup>2</sup>に注目が集まっている。

他方で、現在、教育委員会制度の見直しが迫られている。その論点となっているのが教育委員で構成される合議制教育委員会の機能不全である。首長との関係においては政治的中立性の観点から、制度上、合議制教育委員会の合議・議決は尊重される。住民自治、地域住民の意向を教育行政に反映するという観点から、制度上、合議制教育委員会は教育長を指揮監督する。このように教育委員・合議制教育委員会は地方教育行政にあって重要な位置を占めるわけであるが、翻って実態は、その選任方法・勤務形態から、教育委員の活動実態が教育委員会議における活動という極めて限定的な場面でしかなく、地方教育行政において大きな責任を負うことの困難性が指摘されている<sup>3</sup>。

2013年中央教育審議会答申「今後の地方教育行政の在り方について」では、地方教育行政に関

して①権限と責任の所在が不明確、②地域住民の意向を十分に反映していない、③教育委員会の審議等が形骸化している、④迅速さ、機動性に欠けるといった改革課題が指摘され、首長の教育行政権限を強化する方向で以下の改革が提言された。この答申の背景には、近年のいじめ問題、体罰問題などへの教育委員会の対応をめぐる起こった世論と、2013年の教育再生実行会議第2次提言（4月）や、中央教育審議会「審議経過報告」（10月）などにおける議論などがあると考えられる。ただ、「第2次提言」（4月）段階においては「学び続ける教育長」に代表されるように教育長のあり方とその資質能力に関する改革提言が中心であった。「審議経過報告」以降においては、合議制教育委員会のあり方を中心とした、教育委員会制度全体についてより踏み込んだ改革提言になっている。

- 地方公共団体に、公立学校の管理等の教育に関する事務執行の責任者として、教育長を置く。教育長は、首長が定める大綱的な方針に基づいて、その権限に属する事務を執行する。首長が大綱的な方針を定める際には、その附属機関として設置する教育委員会の議を経るものとする。
- 教育長の権限に属する事務の執行について、首長の関与は、原則として、大綱的な方針を示すことにとどめ、日常的に指示は行わないものとする。
- 教育委員会は、地域の教育の在るべき姿や基本方針について審議をするとともに、教育長による事務執行を住民目線による第三者的立場からチェックすることを目的とする。

（2013年中央教育審議会「今後の地方教育行政の在り方について」より引用）

ところで、合議制教育委員会の実態はどうであろうか。文部科学省<sup>4</sup>によれば、2012年度間の教育委員会議の開催回数の平均は、1-11回が13.1%、12-17回が66.7%、18-29回が17.0%、30回以上が3.1%となっている。市町村全体で年平均15.4回で、市町村規模別に見ると、小規模市町村ほど1-11回開催の割合が高く、逆に大規模自治体ほど18-19回、30回以上開催の割合が高いという結果になっている。1回あたりの会議にかかる時間は、平均1.6時間で、1年間の会議にかかる時間は、平均で24.7時間であり、これも小規模自治体ほど時間が短く、大規模自治体ほど時間が長い。教育委員の研修については、都道府県教育委員会が管下の市町村教育委員会の教育委員に対して行う研修と、自自治体の教育委員の研修についてのデータがある。それぞれ、年平均1.2回、4.8回であった。教育委員の教育機関への訪問については、学校への訪問回数に関するデータと、学校以外の教育機関への訪問回数に関するデータがあった。学校への訪問については、0回は1.2%、1-9回は37.7%、10-19回は23.8%、20回以上は37.3%である。学校以外の教育機関への訪問については、0回が45.9%、1-9回が45.1%、10-19回が6.0%、20回以上が3.0%となっている。以上から、合議制教育委員会や教育委員の活動実態には、各自自治体で相当の幅があると考えられる。

### 3. 合議制教育委員会の活動実態

それでは、合議制教育委員会の活動実態に関するB氏へのインタビュー調査結果を検討する。以下がインタビューの様子である。なお、自治体が特定されることを防ぐため、意味が変わらない程度において引用部分に修正を加えている。

#### (1) A市の状況、A市教育委員会の状況

A市は、2005年に7つの市町村が合併してできた市であり、中でもっとも大規模だった市町村が旧A市である。現在のA市の人口は、2013年5月現在で、約13万人である。

学校数は、A市立の義務教育学校が55校（小学校36校、中学校19校）である。その他、幼稚園は認定子ども園2校を含めて10校である。

小学校児童数は約6500人、中学校生徒数は約3500人であり、児童生徒数を合わせると約1万人ほどである。教職員数は下表のとおりである。

表 A市管下の教職員数

	校長・副校長	主幹教諭	指導教諭	教諭	養護教諭	栄養職員	事務職員
小学校	72	3	0	358	34	4	28
中学校	38	1	2	222	19	6	16
計	110	4	2	580	53	10	44

表注

- ・教諭数には講師等が含まれる。
- ・栄養職員数には栄養教諭が含まれる。
- ・事務職員数は正規職員のみ値。

A市の教育委員会は、B氏のほかに4人、計5人の教育委員によって構成されている。そのうちB氏を含めて3人が元小・中学校教員・校長の経歴を持つ。他の2人はA市下の民間の会社役員であり、そのうち1人が女性で保護者である。

A市は7つの市町村合併により生まれたことは前述のとおりだが、これを背景として教育委員の構成に関して特殊な事情を生じさせていた。現在までの経緯は次のとおりである。2005年の7市町村による合併により、旧A市を含む7つ教育委員会が1教育委員会に減った。新A市の教育委員は、旧7市町村教育委員会のうち、5教育委員会の教育委員から1人ずつ任命されることとなった。そのときの教育委員のメンバーである5人であるが、B氏も含め5人とも元教育長であり、全員が元小・中学校の教員であるという構成になった。その後、居住地域や性別、職業等の属性にバランスを欠くことがないよう、3年で3人の教育委員が変わり、現在の教育委員のメンバー構成になったというのが、A市の経緯である。

## (2) B氏の職歴

B氏は、中学校技術科教員として6校の中学校に勤務した後、学校管理職と教育行政職を経験している。教育行政職については、X県教育委員会での勤務であり、学校教育領域、社会教育領域それぞれで指導的立場を経験してきた。その後、X県教育委員会において管理職を務め、X県教育次長を務めた後、(旧)A市教育委員会の教育長となった。2014年1月現在で、教育長としての勤務が10年を超える。

## (3) A市教育委員会の状況と活動実態

B氏が教育委員の活動実態として指摘した点は、大きく分けて2点ある。第一に教育委員会議への出席と合議、第二に学校・教育機関訪問、以上の2点である。

### ①教職員人事に関する合議

第一に教育委員会議への出席と合議についてである。教育委員会議は、定例会が月に1回行われ、その他年間に数度、臨時会がある。臨時会については、教員人事に関わること、教育委員会の事務局組織に関わることに必要な場合に開催されるが、回数としてはそれほど多くないということであった。また、定例会において合議、決定すべき事案について、教育委員から提案があるのも、臨時会においてであるという。

A市の教育委員会議における教育委員の合議へのかかわりは、——B氏は「特に意識していない」というが——合議する内容により濃淡があるようである。

たとえば、「教職員人事」（特に学校長人事、図書館長等の教育機関の長の人事）においては次のように述べている。

*教員人事にかかわっては、結果を説明するっていうのが正直なところですよ。学校長人事とか、あるいは、いろんな施設をいっぱい持ってますから、その所属の長、たとえば館長とか所長とか。そういう部分については、その場面だけじゃなくて、いろんな意見交換をして、インプットして人事配置しますから。結果はこういうことになりましたということとでやります。まあ、「うーん」と疑問を呈される場面もありますけど、だいたいは事前に話し合いをしていますから、まあ、収まるところに収まる感じですね。*

多くの場合、教育長をはじめとする教育委員会事務局が用意した資料を、教育長が説明をするというのがA市教育委員会議の状況である。教員人事については、全県にわたる広域的な教員人事が行われていること、県とのかかわりや、中・長期的な教職員配置計画・育成計画が必要になることなどがあり、教育委員会外の別のアクターとの意見交換・情報交換が必要である。「いろんな意見交換」はそうした点で重要になる。したがって教員人事に関して、教育委員会議では、終

始、教育長から教育委員への説明になる。

また、B氏は、教職員人事に対して発言することをためらう教育委員がいることを感じ取っている。

人事に対して、異論の話ってというのがありますが、そこでひっくりかえるとか、逆にいいづらいところもありますよね。人事ですから特定の個人を話題にすると、裏でやってんじゃないかっていう探られ方もしますよね。

## ②学校統廃合に関する合議

他方では、教育長として教育委員から積極的に情報を取り入れる場面もある。いじめ問題、体罰問題、情報公開問題など、教育や学校をめぐる問題が、新聞やニュースで取り上げられる中、「A市はどうか」というように教育委員に説明を求められる場面も増えているという。教育長の言葉をさらに引用すれば、「中」（教育委員会事務局や教育界）にいるとわからない情報が「外」からもたらされるところに、教育委員会制度の意義を見出している。

私たちはこういうところで、逆に外が見えないところありますから、いろいろな情報を持ってきてくれますね。それは制度の中ではいいことだなと思いますね。

ここでいう「情報」については、A市のある地区において、2014年度実施（予定、当時）をはじめとした学校統廃合についての事例が、B氏から出された。学校統廃合は、多くの先行研究が示しているとおり、事業の進め方によっては地域住民の批判を招く非常にセンシティブなmatterである。実際に、A市教育委員においても、そのことを承知した上で、発言が消極的になる場合が多いという。そうした委員の意見を引き出し、教育委員会議における合議に取り入れるのが教育長としての仕事と、B氏は認識している。

学校統合を進めてるその渦中の地域の教育委員さんなんですが、ご本人は来たときに、あんまり自分の（当事者としての）主張を控えなきゃだめだと。（当事者として個人としても、当事者間でも）賛成・反対ありますからね。そういう地域の様子とか（を話として出してもら）。別の委員さんなんかですと、教育委員という肩書きに対して、情報を持ってくる人が結構いるらしいです。「こんなこと耳にしたんだけど、教育長の耳に入っているか」って。そういう話もあります。それは単なる情報なんですけど、学校統合を進める、その手法について教育委員会議の中で方針決定したような進め方をしているかというような議論になるわけなんですけど、そういうときに地元の様子などが上がってくれば、こちらの判断に相当影響しますよね。私が進めようとしている部分はやっぱりまずいかなって

思うこともありましたが、それは教育委員会議の中で、懇談の中で、ちょっと軌道修正したこともあります。

A市は、市町村合併により、旧7市町村で構成されている。教育委員会として学校の指導を充実させるため、8人の指導主事を、旧市町村域単位で専属で担当させ、指導の充実と共に状況把握に努めている状況である（その他専門職は、学校教育課長と課長補佐の2名）。しかし、A市域は広く、そのすべての様子を把握することは難しい状況がある。B氏は教育委員が控えがちで、教育委員会においても把握が難しい情報こそを引き出し、施策に活かすことが重要であると考えている。

### ③幼稚園早期入学特区導入に関する合議

幼稚園の早期入園特区についての事例についても同様に、教育委員による地域住民の意見の反映から実現までに至っている。B氏は元中学校教員であり、幼稚園で行われている教育に関することについては「不勉強だった」と率直に認めながら、教育委員の意見を会議の中の合議にまで昇華させている。

政権交代の中で、A市は幼稚園の早期入園特区ってやりました。X県内で一番早く。3歳より前に入学させようって。そしてこれは私の不勉強なんですけど、幼稚園は3歳になれば入れるんですよ。4月であれ、6月であれ。途中で入れるって知らなかった。

その特区を申請して、4月に2.9歳だったけど、6月に3歳になるから、4月から入れられるんです、制度では。「そうなの？」って。不勉強だった。「どうせ6月に入れるんなら、2.9歳でも4月に入れるようにしたらどうか。国もいっていつてるから特区を申請してやってほしい」といわれて。

### ④教育委員の学校・教育機関訪問

第二に教育委員による学校・教育機関訪問についてである。具体的には「学校訪問」、「授業参観」などが活動の中心である。A市では、2-3年の期間、小学校・中学校・幼稚園に対し、A市独自の研究校を指定している。1年に5、6校が指定される。B氏は、A市教育委員にそうした研究指定校を訪問し、実際に授業を参観するという機会を設けている。なお、こうした取り組みは、A市出身であり、教員・教育行政職員として長らくA市を仕事場としているB氏が、教員として勤務していたころから取り組まれていたことであったという。

この教育委員による「学校訪問」、「授業参観」は、B氏が教育委員への働きかけの中でも最もウェイトをおいているという。以下は、教育長として10年以上勤めてきたB氏が、教育長在職中、教育委員とかかわる中で特に変化したことを聞いたときの回答である。

まあ、教育委員さんが月1回きてちょっと発言してその役割終わりっていうようなことがいわれてきましたから。私が強く意識してきたのは、極力現場に行っていただいたりとか。教育委員さん方も社会で話題になってることわかっています。「私たち月1回のこれで役目を果たしてるんだろうか、これでいいのかな」というのはありますから。そういう気持ちに対しては、何とかしてこたえて制度の中で力を発揮してもらえるように、そこに意を配しています。

B氏の教育委員に対するこうした配慮は、学校の実態を教育委員に把握してもらうことによって、教育委員会事務局が実施している教育施策に対し、理解を得ることなどが背景にある。

授業参観して、先生方の指導を見ていただくこともありますけど、子どもたちの実態をみていただくと。なんていうか、よく一般の人から学校批判を含めて学校への要求はいっぱいありますよ。その中には「学校の先生の指導が至らないからだ」という論調もあるんですね。「本当にそういうことなのか？」っていうのも、「中」で仕事してますとありますよね。本当にそうなのか、子どもの実態を見てもらうと、「こういう子どもの実態ならば、教員は大きな声を出してでもきちんと指導しなければならないのではないか」ということを感じてもらうとか。そういうのはあります。学校の実態をみてもらうっていう。それと「学校の教員は、授業でもなんでも真摯に取り組んでいるんだ」というのを理解してもらいますね。

そして、この「感じてもらう」ということは、教育委員からあらたな意見を引き出すことにもつながっている。次のコメントは、A市の研究指定校の授業公開研究会に教育委員が訪問することの意味について尋ねたときのものである。

授業を見てもらうという一種の緊張感というかね、だと思います。ただ、ただ見るだけじゃなくて先生方に集まっていただいて、率直な感想を話してもらいます、民間の委員さんに。そうすると、私なんかだと、子どもへのかかわり方とか、板書の仕方だとか、導入の入り方とか、どうしても局所的な見方をしてしまうんですけど、そういう方々は全然別な視点から話しますから。逆に子どもたちの方を見て。先生の角度とは別の角度で、「子どもがこういう動きをしましたね、あれは感激しましたね」とかそういう話になります。そこは委員さん方は、自分の持ち味をちゃんとわきまえて、親としての見方なり、一社会人としての見方なり、別の視点からいろんな話が出てきます。

#### 4. 合議制教育委員会の役割の再検討

本稿では、A市の教育長であるB氏に対して以上のようなインタビューを試みた。事例が1つということ、インタビューは教育長のみということがあり、検討に相当程度の限界があるが、以下のことを本稿のまとめとしたい。

A市における教育委員会議は、多くの自治体と同様に特別に活発というわけではなかった<sup>6</sup>。これはB氏も認めるところである。しかし、学校統廃合や、幼稚園に関する特区申請に関連して、教育委員の意見表明が発端となって、教育施策を修正したり、新しく作ったりしていた。こうした地域住民の意向を反映した議題を会議において提出し、教育施策に反映させることは、本来、合議制教育委員会に求められてきた教育委員会の機能である。市町村教育委員会は、指導体制が充実していないところが多く、地域の教育ニーズを把握しきれないことも多いと思われる。少なくともA市においては、ニーズを汲み取り反映させる機能を持っており、そうした機能をもつ教育委員会の存在の重要性を、本稿では再確認できた。

また、B氏は教育委員に教育の実態を知ってもらい、感じてもらうことによって、教育委員から新たな意見を引き出すことに配慮していた。B氏は教育長として、教育委員に対し、A市の教育の状況を知ってもらいたいというスタイルで合議制教育委員会に出席している。これは、知ってもらうことを通じて、より深い合議を促すことをねらいとしているためである<sup>7</sup>。2013年中央教育審議会答申における、「(新)教育委員＝住民目線による第三者的立場」というスタイルとは対照的である。合議制教育委員会による合議や教育委員としての活動を、構成員による当事者としての「学習の場」として捉え直して、「合議」他の活動が教育施策や学校における教育活動に与える影響を見る視点<sup>8</sup>が、合議制教育委員会の再検討には必要なのではないかと考える。

#### <謝辞>

B氏には、年度末のご多忙の時期に、また、制度改革論議の方向性が未確定の時期に、ご協力をいただきました。感謝申し上げます。

#### 注

<sup>1</sup> 地方分権改革初期において愛知県犬山市、東京都品川区の教育改革は、教育長が主導した事例として特に著名であった。犬山市については犬山市教育委員会編著『犬山市の教育改革の更なる展開—自ら学力を育む教育文化の創造—』黎明書房、2006年、品川区については、若月秀夫編著『学校大改革品川の挑戦—学校選択制・小中一貫教育などをどう実現したか—』学事出版、2008年、など。また、教育長を対象とした研究は多いが、地方分権時代の地方教育行政を視野に、特に教育長の資質能力に着目した実証的研究には、佐々木幸寿『市町村教育長の専門性に関する研究』風間書房、2006年、河野和清『市町村教育長のリーダーシップに関する研究』多賀出版、2007年、日渡円・藤本孝治・福島正行「社会の変化に対応する教育行政職幹部職員のリダーシップの在り方」『日本教育経営学会紀要』第55号、2013年、47-63頁、などがある。



さらに、教育長と教育委員の関係に関する研究では、教育長が主導する教育委員会運営になる傾向は強い、という知見もある。これについては、教育長への事務委任規定に関する研究(佐々木幸寿、前掲著書)や、教育委員会の教育長への指示監督規定に関する研究がある(大島菜穂子「教育委員会と教育長の権限関係をめぐる立法過程—1949・50年の教育委員会法一部改正案を中心に」『日本教育行政学会年報』第38巻、2012年、82-98頁)。

- <sup>2</sup> 教育予算の執行権限を持つのは首長である(地教行法第24条第5号)。その他、教育委員の人数(地教行法第3条)、事務局職員の定数(地教行法第21条)、研修等機関の設置(地教行法第30条)、県費負担職員の定数(地教行法第41条)・勤務条件(地教行法第41条・都道府県)・任免(地教行法第43条・都道府県)、非常勤講師の報酬(地教行法第47条の3)など、首長や議会の承認を得る必要がある事項も多い。教育委員会は、独自施策の展開に際して首長や議員などの政治的アクターに理解を得なければ、独自の教育行政を展開することは難しい。

たとえば、都道府県レベルの例であるが、2000年以降に展開された少人数教育施策は、実現のために必要な教員給与費負担が増加するため、教育委員会の判断のみでは実施することができない。地方公共団体の長や議会等、多くのアクターの合意や判断が必要である(青木栄一『地方分権と教育行政—少人数学級編制の政策過程—』勁草書房、2013年)。これらアクターが、地方独自で行われる教育改革を促してきた事例が多かったものと想定される。また、そもそも従来から地方教育行政における首長の影響力は小さくなかったという研究知見もある(村上祐介『教育行政の政治学—教育委員会制度の改革と実態に関する実証的研究—』木鐸社、2011年)。

このほか、首長との連携が教育長には重要であると教育長自身が認識していることを示した研究(佐々木幸寿「教育長の視点から見た市町村長と市町村教育長との関係—市町村教育長を対象とした全国調査を基にして—」『東京学芸大学紀要』総合教育科学系I第62集、2011年、107-119頁)など、教育長と首長との関係を明らかにしようとする研究は多い。

- <sup>3</sup> 小川正人『教育改革のゆくえ—国から地方へ—』筑摩書房、2010年。

こうした状況を受け、教育委員会再編論が盛んに議論されている。その中には、教育委員会を廃止する議論にまで言及しているものもある。堀和郎は、分権改革を前後して浮上した教育委員会再編論を「教育委員会制度廃止論」(教育行政の首長部局への一元化)、「教育委員会の権限縮小論」(生涯学習・社会教育事務の首長部局への移管)、「教育委員会制度改善論」(制度本来の組織能力の再生・強化)の3つに整理している(堀和郎「教育委員会制度の再生のために—地方分権時代における市町村教育委員会の課題」、堀和郎・柳林信彦『教育委員会制度再生の条件—運用実態の実証的分析に基づいて—』筑波大学出版会、167-190頁)。このうち「教育委員会廃止論」については、首長や行政学者によって提起されたものが著名である。埼玉県志木市長の穂坂邦夫(当時)は、教育委員会に代わり、広範な住民参加を保障する教育審議会の設置を提唱している(穂坂邦夫『教育委員会廃止論』弘文堂、2005年)。行政学者の新藤宗幸は「教育委員会廃止論」を展開し(新藤宗幸「教育行政と地方分権化 改革のための論点整理」『分権改革の新展開に向けて 東京市政調査会創立80周年記念論文集』日本評論社、2002年、271-290頁)、また別の著書では、コミュニティスクールや「学校委員会」を介した学区住民の協働による学校づくり、直接民主主義に基づく学校づくりを提唱している(新藤宗幸『教育委員会—何が問題か』岩波新書、2013年)。

- <sup>4</sup> 文部科学省「教育委員会の現状に関する調査(平成24年度間)」(2013年)。文部科学省ホームページ=<http://www.mext.go.jp/>(最終アクセス:2014年1月30日)。

- 5 ただ、この点にかかわって、次の回答もあった。「今の状況の中でですね、教育委員さんに多くのことを期待されるんですけど、（委員として活躍することについて力を）100パーセント発揮するためにどうするかっていうのは試行錯誤です。（教育委員会議にしても）午後半日ぐらいとかですからね。でなきゃ（＝もっと力を発揮してもらうためには）手当てをきちんとやって、半分非常勤、半分常勤みたいな話じゃないと」。小川正人も、教育委員会の改革の方向性として、教育委員会制度の「建前」を重視する場合、現在のような教育委員会議の頻度では不十分と指摘している。小川正人『『素人』教育委員会と教育長の役割・権限関係の見直し』『教育学研究』第80巻第2号、2013年、2-12頁。
- 6 河野（2007）では、教育長に教育委員会議の状況をインタビューしているが、教育長が教育委員から修正意見を出されることはほとんどないという状況であった。河野、前掲著書。
- 7 「私は、委任されてる部分で、私が携わった部分は定例会で報告することにしています」「私が行ってきた部分について時間をとって（説明し）、それに対して質問いただく、ご意見いただくという、そういうのを教育委員会議の中では取り入れてました。」（B氏）というように、「知ってもらうこと」とその意義についての言及もあった。
- 8 「（教育委員）会議の活発度は（教育）改革の進展度と統計的に有意な関係にあり、改革の進展にとって教委会議が活発であることが重要な条件の一つとなっている」（堀・柳林前掲著書、113頁）。また既に、加治佐哲也は、数度の全国規模の調査により、政策決定過程と政策実施過程との関連性、政策実施過程と学校への影響について調査・分析している。これによると、①「住民統制」（民意吸収・反映）の程度により2類型化した教育委員会の運営パターンをみると、実態としては「教委影響発揮型」より「教育長支配型」が優勢であり、合議制教育委員会が「住民統制」を実現できているとは言えないこと、②教育委員の意欲と資質能力が「教委影響発揮型」に結びついていること、③特に市町村教育委員会で「教委影響発揮型」の方が事務局の職務遂行度が高いこと、④事務局の職務遂行は学校における効果に必ずしも影響を与えているとはいえないこと、⑤それゆえ、教育委員会運営の類型いかんは学校の改善に影響を与えているとはいえないこと、などを見出している。加治佐哲也『教育委員会の政策過程に関する実証的研究』多賀出版、1998年。