

第4部

教育長調査報告

教育政策に優れた実績のある教育長へのインタビュー調査の結果について

まえがき

【調査のねらい】

○全国の自治体では、コミュニティ・スクールをはじめとして、先進的な教育改革の施策が、教育長のリーダーシップのもとで進められている。改革推進の如何は、教育行政の責任者たる教育長によるところが大きい。改革の原動力ともなっている教育長に共通した資質能力があるとして、それを抽出することができれば、今後、さらに広い範囲での教育改革の推進が期待されることとなる。そうした観点から、本インタビュー調査を行うこととした。

○もとより、それぞれの自治体によって、教育課題の内容も程度も、あるいは自治体の行政体制も異なっていることから、そうしたことが確定的にまた一律的に設定できるとは考えられない。しかも、今回の調査では事例がごく少数のため、教育長全体の傾向とはとても言えず、特定の事例内での結果・考察に過ぎないことも言うまでもないが、しかし、個別のケースとしてではあっても、教育長職に必要な資質能力についての質的な分析・理解に、一定の意味があるものと考えられる。

【調査の方法】

○インタビューの対象者は、コミュニティ・スクールを導入している市町村のうちから、調整がついた6自治体、6人の教育長と4人の市長、1人の学校教育部長である。さらに、コミュニティ・スクールを導入していないが、学校と地域との連携に著しい成果を挙げていると見られる3自治体、2人の教育長（前職1人を含む）と2人の市長である。

○インタビューは、本調査研究のメンバーが、平成24年11月から平成25年2月にかけて、教育長等本人を直接に訪問し、行ったものである。インタビュー時間は30分ないし60分程度であった。伺いたい項目をあらかじめ示した上で訪問し、インタビューしている。

○教育長職に必要とされる資質能力がどのようなものであるかを推測するために、教育長が主導し、または深く関わってきた特定の施策を念頭に置いていただき、その施策を企画・構想、実施、運営など一連の遂行過程で、どのような対応が必要だったかなどを振り返っていただき、そうした作業を通じて、教育長職に必要と考えられる諸能力等を具体的に抽出しようとしたものである。また、教育長には、あわせて首長との連携の是非、実態なども聞いている。

○首長に対しては、首長から見て教育長にどのような資質能力を求めるのか、また、教育長とどのように意思の疎通を図っているのか、などについて伺った。

○できるだけ本音ベースでの考え、意見をいただけるようにするため、インタビューはできるだけ、打ち解けた雰囲気での自由なやり取りを心がけた。そのためもあり、話は多様

に展開し、必ずしも全体として統一の取れた質疑応答にはなっていないものの、趣旨に即した聴取ができたものと考えている。

1 教育長の経歴

○文部科学省の平成23年度「教育行政調査」では、市町村の教育長のうち、教職経験のある者は69.8%、教育行政経験のある者は78.7%、一般行政経験者は32.2%となっている。都道府県の教育長では、教職経験のある者が34.0%、一般行政経験のある者が61.7%となっているのと対照的である。いずれにしても、市町村の教育長では、教職経験あるいは教職と教育行政の両方を経験する教育長が相当の割合になっていることが分かる。

○今回の調査対象の教育長8人のうち、教員を経験してから教育行政を経験し、その上で市町村の教育長になった人が最も多く6人になる。他の教育長属性調査では、教職経験のみで教育長になる者が一定程度いると見られることからすると、これはやや偏った傾向とも見える。この6人は、すべて教職は校長まで経験していることと、また、おおむね県教育委員会では行政経験を持っていることが共通である。教職を経験していない事務系の教育長は2名である。一貫して教育行政での勤務の者が1人、もう1人は一般行政出身で一時期、教育行政経験のあった者という具合である。調査の対象となった教育長の構成は、ごく大ざっぱには全国統計の傾向から大きく外れてはいないと見られる。

2 アグレッシブな改革事業推進

○コミュニティ・スクールを推進する市町村教育委員会なので、当然、最も革新的な事業であるコミュニティ・スクールが政策の中心になっているが、どの教育長も、現在あるはその経歴の中で、その他にも多様でユニークな革新的事業を推進してきている。秋田県由利本荘市では「ふるさと教育」「独自のチーム・ティーチング」、新潟県上越市では「教育センターの改革」「教育コラボ」、京都市では「みやこ子ども土曜塾」「ジュニア京都検定」、岡山市では「学力向上のための『いきいき学校園』づくり」「岡山型一貫教育」、福岡県春日市では「教育委員会事務局改革」「教育長トーク」、熊本県産山村では「ヒゴタイ交流」「土曜授業」などが実践されてきている。コミュニティ・スクールは実施していないものの、仙台市では「仙台自分づくり教育」「協働型学校評価」、新潟県見附市では「共創教育」「3類型の学校評価」、千葉県木更津市では「独自の学校ボランティアシステム」「通学合宿」など、全国に先駆けての意欲的な事業展開を推進している。

3 教育長職に必要と考えられる資質能力

【政策ビジョンの構想・提示力】

○教育長から、共通的に重要と示されたのが、政策についての構想・提示力である。地域の教育課題を把握し、解決のための政策理念・ビジョンを明確に構想・提示し、的確に発信し、教育委員会の内外の多くの人に理解・共有させる力のことである。「具体的なものでなくとも、ビジョンを出し、周りの意見を聞いて修正を加えていって、具体化が進むように、ビジョンを提示し続けることが大切」(岡山市)であることからすると、一方的なビジョンの提示ではなく、関係者が理解して自ら必要と感じさせるようにすることまでを含んだ力量ということであろう。「どういふもので、なぜやるのかという政策ビジョン」を明確に提示する能力が必要(木更津市)、「教育に対する明確なビジョン」が求められる(産山村)などの回答がある。

「自分がやりたいことを早く旗を掲げて、みんなにどうだと伝え、信じて語っている。説得力がある」との教育長を評価する首長の言葉もある(上越市長)。

○ビジョンの構想における教育論の重要性について、京都市教育長は「単なる財政論では

なく、『子ども・教育のために』を基軸に、『教育論』でやり切る力が大切。ぶれない決断力・実行力とあわせて柔軟性も必要」と語っている。同市長も、また学校長についてであるが、「学校長は、子どものために良いと思うことの達成のみを考えることが重要。他をすべて捨ててもよいというのが、学校運営の極意」と同様の趣旨のことを語っている。市の教育行政を挙げての強い理念になっているようである。これは、「教育行政と一般行政との総合的な推進を目指す」（見附市長）や「行政には優性順位があるが、教育委員会は教育に特化してしまう傾向もある。5 役会議などでもっと各部の横の連携を密にするように指示をしている」（由利本荘市長）、「コスト意識を持てることと、あわせて財政をしっかりと確保できること」が大切（木更津市）などの意見とは重点の置き方が異なっており、ユニークである。

〔改革志向〕

○ビジョン構想力の基本となるのが、現状に対する鋭い問題意識と改革への志向性であろう。「現状にとどまるのではなく、改革を志向」（由利本荘市）、「問題意識をしっかりと持ち」（上越市）、「改革の志を持つことが基本」（京都市長）、「前例踏襲をしない（楽な道を選ばない）」、「改革・改善・スピリット」「問題意識を常に持って、既定の答えを疑ってかかる意識が必要」（春日市）など、いろいろな言い方ではあるが、多くの教育長たちが、教育長に必要な基本的な資質として改革への志向性を挙げている。

〔判断力・決断力・実行力〕

○政策ビジョンを構想し、提示するには、リーダーとして、物事を的確に判断し、方向性を決断して、確固として実行する力が必要になろう。教育長に必要な資質能力として、次のような意見が数多くあった。「目標を見定めてアクションを起こす力」「アンテナ高く、感性鋭く、判断・実行できる力」「やると決めたら人が何を言ってもやる人」「バランス感覚を持った情緒的かつ論理的な決断力」（上越市長）。「これと決めたら、ぶれない人」（岡山市）。「率先垂範（自ら汗をかくこと）」「行動力」（春日市）。「ぶれない決断力、実行力とあわせて柔軟性も必要」、また、「胆識（精神力、突破力、胆力、意欲、実践力）」の必要性も挙げられている（京都市長）。

〔コミュニケーション力・ネットワーク力〕

○政策の構想や実行に関しては、関連する人々や組織・グループとコミュニケーションを取り、相互理解のもと連携・協働の関係を築くことが大事であり、そのための能力が教育長には必要との意見が多い。「人間関係力、コミュニケーション力が大事」（岡山市）、「人と接する力」「人の話をよく聞く」「説明責任を果たせる能力」が大事（春日市）、「『現場主義』に立って、じかに現場に入って、地域住民との熟議を行い、課題を把握する」能力が必要（京都市）などとなっている。

教育長の仕事として重要なのが、「校長会の力の結集」、地元の「教育大学の先生方との協力」「NPO との協働」であり、特に「校長会の意向と教育委員会の考え方をあわせて施策にしていくことが重要」として、校長会との連携を重視するところもある（上越市）。

首長から教育長に「地域に密着していること、県とのパイプを持っていること、ネットワークが広く、多様な人間関係を持っていること」が必要だと地域の多様な人との連携が求められ、さらに、一般行政部局との連携についても、「行政には優性順位があるが、教育委員会は教育に特化してしまう傾向もある。もっと各部の横の連携を密にするように」と要請されるケースもあった（由利本荘市長）。

【地域との連携・協働を推進する力】

○今日、教育政策上、学校と地域との連携協働の関係構築に配慮することは、どの自治体にとっても当然のこととなってきた。まして、コミュニティ・スクールを推進する市区町村にあっては、最重要の課題であるし、教育長としても、その実現に最も大きな期待が寄せられるところとなっている。多くの教育長が、それに関連した資質能力の必要を挙げている。

求められる資質能力として、「地域づくりの志向」、「地域に密着していること、県とのパイプを持っていること、ネットワークが広く、多様な人間関係を持っていること」が挙げられ（由利本荘市長）、「地域に配慮をし、関係づくりを大切にしている」と地域との連携力が重視されている（春日市）。また、行政実践にあつて『現場主義』に立って、じかに現場に入り、地域住民との熟議を行う」こととして、事務局職員に地域との徹底した協議・協働を求める発言があるが、教育長自身にとってもそうした能力資質が特に必要だとの認識なのであろう（京都市）。また、「地域に対して『汗を流して口を出す』（口だけではダメ、汗を流して）を唱導」することに、教育長として特に配慮しているところもある。まさに教育長にもそうした能力が必要とされるとの意味であろう（木更津市）。

【マネジメント力と事務局強化】

○教育行政の政策効果を確実、効果的に確保するためには、教育行政総体としての機能発揮・強化がなされなければならない。教育長にいくら素晴らしい資質能力が備えられたとしても、一人での力には限界がある。教育長を中心にした行政体制の整備、職員の職能向上等が図られる必要がある。それだけ教育長には、事務局全体を適切にマネジメントする能力が必要になるということになる。

○京都市では、「教育長一人の力には限界があり、すべての職員を教育行政のプロとして育てることが肝要」との観点から「教育委員会のすべての職員が、教育職、事務職の区別なく、共に教育行政のプロとして、問題の解決を徹底的に『やり切る』ことができるように、組織を運営する」ことが教育長に求められている。「教育のプロ」の養成がキーワード。このためには、「課題に本気で向き合い、突き詰めて考えることが肝要。教育職・事務職が共に徹底した議論を行う」こととし、「課題によって、部内の関係者によるプロジェクト・チームを組んで、知恵を出し、シミュレーションを行うなど、横断的・総合的な検討を行う」などの運営をするという。

○春日市でも、「教育行政は、教育長だけではやれない。教育長にすべての能力を求めるわけにもいかない。教員系・事務系の職員がそれぞれ適切にサポートしていくことが必要」との認識が学校教育部長から語られている。ここでは、学校への権限・事務移譲で事務局事務を整理し、事務局を政策志向型に転換し、事務系・教員系職員が一体となって、事務を推進するという。担当職員の能力向上を図るため、教育長には、あえて、「意識して、担当者に、仕事を任すようにする」ことも必要と考えている。また、教育委員に対しても、事務局職員と一緒に議論することで、能力の発揮を求めるという。教育長には、教育委員に的確に議論に参加することを導く能力も、身に付ける必要があるということだろう。

○地域との連携協働を教育行政の主要な目標とする教育委員会としては、職員全般にも、地域と適切に連携する能力を求めることとなる。地域の人々とのコミュニケーション能力、ネゴシエーション能力を伸ばさせることが必要になる。これまで事務局職員への研修はあまり行われて来ず、特に、事務系職員に関しては少ない。教育課程や生徒指導などいわゆる教育事項についてのまとまった研修の機会が設けられる必要があるとしている（春日市）。「職員の意識改革と適材の配置」による事務局体制の構築が必要と考え、事務系と教員系の融合配置（公民館に教員の配置、学校に学社連携係を配置）をしたりしている（木更津

市)。

〔危機管理能力〕

○危機管理能力についても必要な能力として指摘されている。仙台市長は、現在、最も必要な能力の一つとして、危機対応能力を挙げる。「子どもの事件・事故、教員の不祥事、『日の丸』『愛国心』『道徳教育』『家庭教育』などの政治的・社会的な判断を要する事項についての認識」が対象になりやすい。「修羅場にたじろがない覚悟、対応力」が必要となる。

対応の仕方についても、教育長には、「陣頭指揮、即刻対応が必要。スピード感。対応は即。その日、夜中でも即に」が求められる。そのためには、「法的なものなど専門的に学習する必要がある」ともされる(見附市)。

近年は、保護者や地域の人々との間で、コミュニケーションの行き違いなどにより、トラブルになることも少ない状況にある。事件や事故の関係で、急遽、マスコミの前での確に説明したりする必要のあることも出てこよう。そもそも、危機を迎えないようにする適切な対応を指導する能力も教育長には求められよう。今後、危機対応能力の形成には、教育長個人にのみ任せるのではなく、組織的な対応・研修も必要と考えられる。

〔首長の期待〕

○首長が教育長に対して期待する資質能力については、既に、適宜、前項でも触れてきたが、あらためて、大きくまとめると以下ようになる。首長も、教育長に対して、「将来的展望を持って目的を明確にした施策を打ち出すこと」そしてそれを実現する「行動力」(春日市)を求めている。また、「バランス感覚を持った情緒的かつ論理的な決断力」(上越市)にも期待している。総合的に整理して、「①見識(倫理、道徳的な力)、②学識、③胆識(精神力、突破力、胆力、意欲、実践力)」が挙げられている(京都市)。概ね、教育長が自ら必要と認識しているところと符合するものである。

○仙台市長は、教員に求められる主要な能力を、三つの能力(①生徒指導力、②地域連携力(一般行政部局との連携も)、③教科指導力)とし、教育長はこれら3領域でのリーダー人材を把握して、そうした人たちとともに、教育領域全体を的確にマネジメントすることが求められているとして、その能力の発揮を期待する。また、市長は、教員集団の特異性に触れ、適切な人事の難しさと重要性を説いている。自らあるいは専門的職員をマネジメントして、適切な人事を遂行する力を求める。

○また、首長からは、共通的に、首長との連携の確保・強化が強く求められてもいる。見附市では、市長の行う総合的な「まちづくり」行政との連携・協働を教育長に求めて、教育長を市長の「全行政部門の予算査定作業に参画」させるとしている。また、同市では、極めてユニークな試みであるが、市長が新たな転任教員との面談会を実施、市への所属意識を醸成するため、教員から市長・教育委員会あてに宣誓書を署名・提出させるという。いずれも、「教育行政と一般行政との総合的な推進」を目指そうとする市長の意思の表れとも言える。

4 首長と教育長の連携

○すべての教育長が首長との連携は極めて重要なことと答えている。両者の間での、意思の疎通は、「毎週の5役部長会議(市長、副市長、教育長、教育次長、総務部長)等」(由利本荘市)、「1週と3週は庁議があり、引き続き三役会(市長、副市長、教育長)を行い、市政全般にわたり情報を共有」(上越市)するなど、公式に設定される場・会合でなされる場合もあるほか、共通的には、折に触れて、会合などで一緒になった際に、あるいは「日

常的に、適宜、報告・相談、連絡・調整等」を行い（京都市・産山村・仙台市）、「夕食や昼食等を共にしながら」（春日市）など、多様な機会をとらえて、情報交換、意向の伝達、施策の報告などが頻繁に行われているようである。市長の中には、「日常的に情報交換しているので、首長と教育委員会とで齟齬が生じる余地はない」「教育委員会不要論は、地域の実情が違うことを差し引いても極端すぎるのではないか」（由利本荘市）との意見もある。○教育長が首長との連携に熱心なのは、首長の行政理念に沿って教育行政を行うことが、自治体としての総合的な行政目標の実現にかなうことと考えているからだと思われる。見附市では、教育長は「市長との理念の共有は極めて重要。まちづくりは人づくりそのもの。まちづくりをするために、教育は重要な役割」を果たすべきものとの旨、答えている。教育長は、市長のまちづくりの理念・政策を実地に理解するため、市長の予算査定作業に参画している。首長と教育長との連携関係を実質的に担保するユニークな仕組みと見られる。○首長と教育長との連携では、日常的な連絡・調整・報告などといったもののほか、共同での事業実施・参加により、課題意識を共有するようにするというケースもある。春日市では、公民館での「教育長出前トーク」には、市長・副市長・教育長、全部長が出席して、市民とフリートークを行い、市民から提起される実際の地域課題に関して、課題解決に向けての協議が共に行われるところから、両者の間に、実質的で深い連携が行われることとなっている。見附市では、市長と教育長が、地域学習の副読本を共同で作成し、配布しているが、これも作業の過程で市長と教育長との相互理解を深化させることとなっているのだろう。

5 資質能力の学習性と新たな養成プログラムの創設

○教育長に必要なとみなされるこれらの資質能力は、もちろん所与のものではなく、「職場の中で、職務を通じて育っていくもの。実践から教わり、実践を通じて身に付けさせる」べきものと市長も言う（京都市）。教育長によっては、「教育長としての能力は、県教育委員会の時に身に付けたように思う」と言う人もいる（春日市）。多様な教育長の能力が教育行政の実践の中で養われてくるとの認識は正しいものだろう。だが、その場合、それによって培われた資質能力が、そこでの行政の質やスタイルに強く影響されることは十分考えられる。そこでの現職教育がアグレッシブなものでなければ、身に付けたものも保守的なもの、現状維持的なものにとどまっているかもしれない。将来、教育長や教育行政の上級幹部になるべき人に関しては、意識的で計画的な人材養成が検討されるべきであろう。新たな人材養成の方策としては、改革的で優れた行政実績を挙げている自治体の行政現場での訓練・経験をインターンシップ研修として課することも考えられるし、あるいは、専門的な大学院、研修機関等で、あらかじめ総合的・実践的に企画・構想された、革新的な「教育政策の上級幹部養成プログラム」で教育・研修を受けることも考えられる。早急に検討がなされるべき課題である。

教育政策に優れた実績のある教育長へのインタビュー調査の概要

以下は、教育政策に優れた実績のある教育長等に対して、「教育長職に必要とされる資質能力」とはどのようなものかを明らかにするために行ったインタビューの結果の概要である。

インタビューの対象者は、コミュニティ・スクールを導入している市町村のうちから、調整がついた 6 自治体、6 人の教育長と 4 人の市長、1 人の学校教育部長である。さらに、コミュニティ・スクールを導入してはいないが、学校と地域との連携に著しい成果を挙げていると見られる 3 自治体、2 人の教育長（前職 1 人を含む）と 2 人の市長である。

インタビューは、本調査研究のメンバーが、平成 24 年 11 月から平成 25 年 2 月にかけて、教育長等本人を直接に訪問し行ったものである。各インタビュー概要は、本人の発言に即してまとめているものであるが、限られた分量でまとめる必要があるため、インタビュアーの方で、発言の意図を斟酌して整理、要約したものである。さらに、インタビュー全体の調整の観点から、整理した部分もある。それらをも含め、この概要の記述のすべてが、インタビュアーと本稿執筆者の責任である。

インタビュー①

秋田県由利本荘市・佐々田亨三教育長

〔教育長の経歴〕

・中学校社会科教員から秋田県教育委員会研究指導主事、義務教育課長補佐、小学校長、県教育委員会次長、秋田県立博物館長を歴任し、由利本荘市教育長。現在 69 歳。

〔関与または主導した主な教育施策〕

■ふるさと教育

○教員時代：中学 3 年次の修学旅行を 2 年次にシフト。同時に見聞を広める学習旅行タイプに改善

○県教育委員会時代：「総合的な学習の時間」に先駆けて「ふるさと教育」の実施（平成 5 年～）。ふるさとの自然や伝統・文化等を学習の中に位置付けながら、子どもたちがふるさとに自信と誇りを持って内外で生きる糧にすべきというのがふるさと教育の発想。子どもの生活と関連付け、総合的にあるいは、教科ごとに学習素材を発掘、教育活動を展開させた。

■ティーム・ティーチング

○校長時代：教員数削減を見越して、ティーム・ティーチングを推進し、加配制度に取り組んだ。2C3T 型（2 クラスを 3 人の教師で対応する）を推進し、通常の数学や国語の時間や他教科のポイントとなる単元の授業でも活用した。

○さらに県教育委員会の課長時代には、県内の小中学校を教育長と分担して年に 100 校を訪問しようと、100 校構想を立て、実施した。県の教育事務所や市町村教育委員会の訪問に加えて、県の教育長が直接学校現場を視察する意義は大きい。

■コミュニティ・スクール

○現在の由利本荘市教育長として、矢島小をコミュニティ・スクールとした。学校が統廃合になっても、地域に住んでいる人には学校経営にきちんと参加してもらわなければならない。限界集落になったり、学校がなくなる、PTA 会員がいないということがあっても、例えばその地域の人が依然として先祖代々からの土地を耕している。その人たちにも学校に携わってもらえないかというのが願いだっただ。ふるさと教育で地域の人々に学び、仲良く、理解を得て、協力してもらってきた延長線上に、大人になってこの地を離れても、子どもがいなくなって高齢者だけになっても、そういう代表の方々に学校に加わる方法を願ってコミュニティ・スクールを考えた。

【施策遂行にあたってのマネジメント】

○国の動きを把握しておき、有効な手を打つことが必要。例えば、補正予算などの動きに注目し、時宜を見て対応することで、学校建設がスムーズにできた。本来ならそのような職員を育てる必要があるが、経済的な負担や人員的な削減から、時間的にはそこまで育てられない実情もある。

○コミュニティ・スクールについては自ら地域に入り込み、説明をするなど直接的な関係をつくることが重要である。

【首長からの期待】

○任命されたのはバランスがよかったからではないか。施策に校長会や市民の声を反映させているからだと思う。

○また、教育に関しては現状にとどまるのではなく、改革を志向し、それを常に提言・実行していったこともあるかもしれない。

【首長との連携】

○毎週 5 役部長会議等が開催され、市長とは、そこで情報交換が図られている。

【教育長職に求められる資質・能力】

○①地域づくりの志向、②学校での授業の見方など教育のプロフェッショナルであること。教育について十分分かっていないといけない、③首長部局、財政などとの連携。地域づくりの志向がきちんとしており、三役等との連携、理解が必要。

○また、人事異動に十分対応できる人、学校制度を知っている人、分かっている人が教育長として重要なのではないか。この三つの条件が整っていることが重要である。

○④、バランス感覚やつねに改革志向、コミュニケーション能力が、兼ね備わっていることが必要。

○教育委員会制度を総合的に知っていなければならない。公民館活動や教育、学校、スポーツセンターなど、すべてを統括しているため、教育全般について分かっていないといけない。地方の場合は人員削減も進み、職員が多く居るわけでもないのに、教育長がさまざまなことに通じていないと、時間がかかり仕事が遅滞する。

【ふるさと教育】

○学力向上とふるさと教育は同じ方向を向いている。「総合的学習の時間」も生活科に関しても学び合う学習活動がないのではないかという批判もあったので、学びの世界と学力を連動するにはどうすればよいのかというのが最大の課題だった。特にふるさと教育は体験型の学習であり、その体験の際には実は多くのさまざまな知識が必要なので、それをシート

に表したり、模造紙に書いたり、発表会を位置づけさせた。ふるさと教育は、知恵や知識だけではなく、それを地域の人と問答したり、聞き取り調査をして書いたりということが必要になる。質問を構成したり、問答したり、問を発したり、聞き取る、というプロセスを含む学習活動を通して、ふるさとに自信と誇りをもたせることがふるさと教育の大きな目的である。

インタビュー②

秋田県由利本荘市・長谷部誠市長

【経歴】

○秋田県教育委員会勤務、秋田県議会議員（連続6期）、秋田県議会副議長、由利本荘市長に就任。

【教育長に必要な資質能力】

○教育は知徳体のバランスが重要であり、知だけでは問題があると思っている。この意を体している教育長こそが適任。

○具体的には、①地域に密着していること、②県とのパイプを持っていること、③ネットワークが広く、多様な人間関係を持っていること、これら三つをあわせた総合的な力の高い者が適任である。

【教育委員会への要望】

○議会への対応をもう少し考えてもらいたい。議会へどういう手順で話せばよいかなど、説明のタイミングや進め方に少々課題が感じられたことがあった。議会への説明が期日の直前になったりしたこともあった。教育委員会が本庁舎から離れたところにあるため、動きが分からないところがある。教育長は議会からの信頼が求められる。

○行政には優性順位があるが、教育委員会は教育に特化してしまう傾向もある。5役会議などで、もっと各部の横の連携を密にするように指示をしている。

○本市は地域に密着した教育がやりやすいはず。教育委員会も、もっと現場に足を運んでいくようなフィールドワークが必要だろう。

【教育長との意思疎通】

○情報交換については、毎週、5役部長会議（市長、副市長、教育長、教育次長、総務部長）が開催され、そこで報告を受けている。日常的に情報交換をしているので、首長と教育委員会との齟齬が生じる余地はない。世間を騒がせている教育委員会不要論は、地域の実情が違うことを差し引いても極端すぎるのではないか。

○現教育長については、市議会でも人格者として認識されている。

インタビュー③

新潟県上越市・中野敏明教育長

【経歴】

○教員系の教育長（1 期目）、県教育委員会で教育行政の経験も長い。前上越市立城北中学校校長。

【関与または主導した主な教育施策】

○必要なところに必要なポイントを押さえ、課題を明確にして手を打ち、現場への支援をする。

■教育センター

○教育センターの充実：教育相談員の配置等スタッフの充実を図り、いじめ問題をはじめとする健全育成への対応に取り組んだ。

○教育センターによる支援環境の充実：指導主事はセンター兼務、退職校長を中心に理科センターや教科指導のアドバイザーを配置し、学校への支援の充実を図った。

■コミュニティ・スクール

○コミュニティ・スクールも今の子どもたちの実態を見て、学校だけでは十分ではないと判断し、子どもたちが地域の中で自己有用感を持てる環境を再構築していく場をつくるのが必要と考えた。いつでもなぜこれが必要なのかを根本に戻って考えるようにしている。

○コミュニティ・スクールを始めれば小・中学校は一体で進めていくことになるのが自然の流れ。22 中学校区のうち 9 つは「1 小 1 中」であり、これで進めている。中学校区単位で青少年育成会議を設置し、推進していることが大きい。

○学校支援ボランティアでは本当の意味で参画したことにはならない。当事者として参画してもらうためには、コミュニティ・スクールの制度を使うことが望ましい。

【今後の取り組み（ビジョンの発信）】

○教育長のビジョンを発信するチャンネルとしては、中学校区ごとの青少年育成会議で地域には伝えているが、毎年度「教育コラボ」を 11 月に実施して、5 回目を迎えている。今後は「上越市教育の日」を制定し、11 月第 1 週あたりに設定して、その日を中心に市民に参加してもらう機会をつくり、学校や教育委員会の考えを市民に発信する機会の充実を図り、市民総ぐるみで教育振興の気運を高めたい。

【教育長職に必要な資質・能力】

○問題意識をしっかり持ち、それに向けてアクションを起こす実行力。こうしなければならぬという目標を見定めて行動すること

【リーダーシップの取り方】

○市内の校長会のまとまりがよい。その校長会の力を結集し、上越教育大学の先生方と協力し、NPO と協働していくための、良い関係をつくるのが教育長の仕事。こういったことに加え、市教育委員会のスタッフが充実していることが重要となっている。自分が市内の校長をしてきたこともあり、教育長との関係が近く、校長会とは一体感がある。信頼してくれている実感がある。

○22 の中学校区を教育長が全部回って、各区の小・中学校校長会に出席し、懇談会をして

いる。自分がカリスマで引っ張っているのではなく、校長の代表として教育長がいるという意識を持ってきている。

○ただやれやれではなく、学校の状況を把握して、校長会の意向と教育委員会の考え方をあわせて施策にしていくことが重要である。多くの関係者の気持ちを一つに共有して進んでいく。アンテナ高く、感性鋭く、判断・実行。多くの人とつながり、連携を取りながら進める。

○リーダーシップは学べるものである。いろいろな人に学んで身に付けていくものである。少なくとも5年～10年先を見通した判断が必要。

【首長との関係】

○市長と教育長の良い関係がないと教育長職は難しい。

○一週と三週は庁議があり、引き続き三役会（市長、副市長、教育長）を行い、市政全般に渡り情報を共有している。市長とは縁が深く、随時、本音で話し合える信頼関係にある。また、教育部長、課長は、市長への報・連・相を、ほぼ毎日きめ細かく行っている。

インタビュー④

新潟県上越市・村山秀幸市長

【経歴】

○新潟県採用、教育庁保健体育課スポーツ振興室長、港湾空港局振興課長、上越地域振興局長、上越市副市長、上越市長（1期目）。

【現教育長との関係】

○年齢が一緒。県教育委員会時代にも上越地域振興局時代にも一緒に仕事をしていたので、気心が知れている。教育長を信頼しており、安心して任せている。（副市長時代に前市長から任命されて教育長になった）

【現教育長への評価】

○「このことはやらなければならないことである。認めてもらえれば後は責任を持ってやる」と決めたら、人が何を言ってもやる人

○当市では、教師に対して市民に信頼と尊敬の念が強いと感じている。教育の世界では教育長のリーダーとしての行動力が学校からの信頼を得る。

○中野教育長は「厳しく指導する」ことと、「諭す」ことができるリーダー。自分がやりたいことを、早く旗を掲げてみんなに伝え、信じて語っている。説得力がある。

【教育長のリーダー像】

○バランス感覚を持った情緒的かつ論理的な決断力を備えた人

インタビュー⑤

京都府京都市・生田義久教育長

【経歴】

○教育委員会に職員として採用され、以後、一貫して教育委員会事務局で勤務。総務部長、教育次長、教育政策監を歴任。現在、教育長1期目。

【関与または主導した主な教育施策】

○京都市教育委員会では、これまで、「地域ぐるみ・市民ぐるみ」をモットーに、さまざまな教育課題に対し、企画段階からの市民参加・協働型の教育施策が展開されてきている。

○市民ぐるみ道德教育：「道德教育振興市民会議」を中心に、膨大な市民アンケートを実施、具体の提言をまとめ、道德教育を推進。

○「21世紀の理科を考える市民会議」を中心に、「科学屋台ネットワーク」を創設。

○「子ども読書活動振興市民会議」を組織。読書ボランティア養成、「100冊読書マラソン」を実施。

○「日本料理に学ぶ食育カリキュラム推進委員会」を組織し、食育を推進。NPO「日本料理アカデミー」（老舗料亭等）との連携による出前授業、カリキュラムづくり。

○「みやこ子ども土曜塾」では、PTA、NPO法人、ボランティア等幅広い協力を得て、市内・学校などにさまざまな学びの場を創設。

○「歴史都市・京都から学ぶジュニア日本文化検定（ジュニア京都検定）」も市民参加のプロジェクトとして、実施。

○コミュニティ・スクール事業についても、「京都方式」と呼ばれる、独自のやり方で全市民的に導入。

○以上のほか、多くの画期的な事業を推進しているが、教育委員会が問題提起し、市民を巻き込んだ形での検討・議論を深め、市民との協働での対応を目指すものが多い。教育長は、事務局のさまざまなポストでそのほとんどに関わってきている。

【教育長としての方針】

○これまでの京都市教育委員会の実績で培われてきた独自の行政スタイルを堅持し、政策の確実な展開を図るべき、リーダーシップをとる。

■組織運営

○教育委員会のすべての職員が、教育職・事務職の区別なく、共に教育行政のプロとして、問題の解決を徹底的に「やり切る」ことができるように、組織を運営する。

○「現場主義」に立って、じかに現場に入って、地域住民との熟議を行い、課題を把握する。

○課題に本気で向き合い、突き詰めて考えることが肝要。このためには、教育職・事務職が共に、徹底した議論を行う。課題によって、部内での関係者によるプロジェクト・チームを組んで、知恵を出し、シミュレーションを行うなど、横断的・総合的な検討を行う。教育委員も事務局職員と一緒に議論する。

○首長部局からの出向者を必要とすることは特にない。教育委員会での独自の（採用）配属、養成で対応できている。

○施策の構想・遂行には、価値観、理念の共有が不可欠。徹底した議論により、教育委員会内部ではもとより、学校関係者、保護者、教育関係者、地域住民に理解してもらうよう

にしている。

【教育長として求められる資質能力】

○教育長一人の力には限界があり、すべての職員を教育行政のプロとして育てることが肝要。

○単なる財政論ではなく、「子ども・教育のために」を基軸に、「教育論」で「やり切る力」が大切。ぶれない決断力、実行力とあわせて柔軟性も必要。現市長（元教育長）の門川氏が偉大な点もそこにあると思う。

○主任制導入では、組合と徹底した議論を重ね、幾度もの決裂の危機を乗り越え、従来あった解決策3方式以外の方策を粘り強く模索した。最終的には、「京都方式」と呼ばれることになった独自案（事前協議制）を創出した。

○職員には、教育行政のプロ意識養成を強く求めるが、事務局内部ではそれは伝統化しており、それぞれの部署で、日常的に業務スタイルを通じて、自然に養成されてきているのが実態。意識して、担当者に仕事を任すようにしている。

【市長との連携】

○市長との連携は極めて重要なこと。制度的なものは特にないが、日常的に、適宜、報告・相談を行っている。

インタビュー⑥

京都府京都市・門川大作市長

【経歴】

○教育委員会に職員として採用され、以後、一貫して教育委員会事務局で勤務。総務部長、教育次長、教育長を歴任し、その後市長。現在、2期目。

【方針】

○教育長時代から、徹底した「現地・現物主義」、市民と共に汗する「共汗」、縦割り行政を排した「融合」、「市民ぐるみ・地域ぐるみ」での教育改革、小中学校のコミュニティ・スクール化などを推進。

【教育行政職員について】

○教育行政のプロとして育てることが重要。行動の中で人を育てること、参加型でみんなが議論して「万機公論に決すべし」の精神が大切。

○特に、現場でのリーダーの役割が大切になる。

○一般的な研修に、マネジメント能力の養成ということが入れられてないことが多いが、改善すべき。

○学校長は、子どものために良いと思うことの達成のみを考えることが重要。他をすべて捨ててもよいというのが、学校運営の極意。

【教育長に必要な資質能力】

○必要な三つの力

- ①見識（倫理、道徳的な力）
- ②学識
- ③胆識（精神力、突破力、胆力、意欲、実践力）

○教育長も、職場の中で、職務を通じて育っていくもの。実践から教わる。制度だけでない。実践を通じて身に付けさせる。

○改革の志を持つことが基本。

インタビュー⑦

岡山県岡山市・山脇健教育長

〔経歴〕

○小学校教諭（理科教育）、市教育委員会、指導主事（人事・統廃合）、部長、教育次長、中学校長を経て、教育長（2期目）。

〔関与または主導した主な教育施策〕

○地域協働学校（コミュニティ・スクール）、小・中一貫教育の導入（いずれも中学校区単位での取組）。

○地域協働学校（コミュニティ・スクール）の推進。中学校区ごとに各運営協議会の連絡・調整を行う連絡協議会を設置。

○岡山型一貫教育の推進。中3の卒業時の子ども像を共有し、9年間のカリキュラムづくり。教育委員会と大学が連携した保幼小中の一貫した取組。

○学力向上のための「いきいき学校園づくり」（学区授業公開、協議会）。

〔課題意識とその契機〕

○学力の状況とその背景としての家庭での学習時間の少なさ、問題行動。

○生徒指導困難校であった岡山市立岡輝中学校での「開かれた学校」実現のための方策（地域住民の学校支援の活動促進）が有効であると考えたこと。

○地域の人々との協働とは、保護者、教職者、地域社会の方々が果たすべき役割を責任をもって一緒に汗を流してやっていくことであると考えている。

○月1回、校長会、園長会の役員と市の幹部が懇談する機会を持っている。要望ではなく、意見交換の場になっている。

〔教育長に必要な資質能力〕

○組織を動かすリーダーとして、具体的なものでなくても、ビジョンを出す。周りの意見を聞いて、修正を加え、具体化が進むように、ビジョンを提示し続ける。

○ビジョンについて、やりなさいというのではなく、盛り上がりを待って、自分たちが必要だといったものを感じてもらいながら進めていく。

○これと決めたら、ぶれない。

○人間関係力、コミュニケーション力が大事。

〔首長との連携〕

○市長は、「まちづくりには教育がとても大切だ」とよく言われている。市長の思いの実現

も大切。

インタビュー⑧

福岡県春日市・山本直俊教育長

【経歴】

○教員経験、県教育委員会で人事および指導（義務教育課）を担当。退職後、私立小学校長として開校に携わった後に、教育長に就任（現在2期目）。

【関与または主導した主な教育施策】

■教育委員会事務局の改革

○『教育要覧』のスリム化を行った。『教育要覧』に教育委員会の事業計画が書かれているが、膨大な量であり、かつ事業が目的となり、これが市民への説明責任を果たしていない状況であった。そのため、事業の構造化、見直しを行い、要覧そのものを簡素化し、全保護者へ配布するとともに教育委員会事業評価へとつながっていった。なお『教育要覧』（EDUCATION KASUGA）はA4判で1枚（両面）である。その結果、事務局職員の意識が変わった。

■「教育長学校出前トーク」

○教育長、教育委員、事務局職員が各学校を回り、教職員と意見交換を行うもの。毎年すべての学校で実施。当初は教育委員会への要望ばかりであったが、次第に自分たちでできることは何かを考えるようになってきている。結果として、学校と教育委員会の間に双方向の関係が根付いていった。

■不登校支援

○市費で不登校支援へ専任の職員とスクール・ソーシャル・ワーカーを全中学校に配置した。その結果、解消生徒が増加するなど成果が上がってきている。

【うまくいかなかった施策】

■「子育てアップチャレンジプラン」

○小学校3年生の希望する家庭に、家庭での教育力を高めるプログラム（知・徳・体）を実施、試行する。実施した家庭では伸びたが、全体での取り組みには至らなかった。家庭の教育力を高める取り組みの拡大は難しい。

【施策遂行にあたっての配慮】

○コミュニティ・スクールについてもそうであるが、新しいことをする時に、学校に対し教育委員会が指示するようなことはしない。学校自身の主体性と創意工夫を大切に、励まし支援することを重視している。

○教育委員会と学校がパートナーシップの関係をつくることが重要と考えている。共に汗をかく関係であるべきである。

○地域に配慮し、関係づくりを大切にしている。地域行事にはほとんど出席するようにしている。

【教育長職に求められる資質・能力】

○率先垂範（自ら汗をかくこと）と行動力

- 人望（人がついてくる）と人と接する力
- 提言する力（自ら考え提言する）等知的な側面
- 前例踏襲をしない（楽な道を選ばないこと）改革の構え・姿勢
- 教育長としての能力は、県教育委員会の時に身に付けたように思う。行政経験は必要である。
- 大所高所から教育委員会の役割を考えることができる教育長でありたい。

【首長からの期待】

- 自分の持つ人脈や行政経験が評価されていると思う。

【首長との連携】

- 市長との密接な連携が重要である。特に、新規事業を立ち上げる場合については重要である。

インタビュー⑨

福岡県春日市・井上澄和市長

【経歴】

- 県議会議員（3期）を務めた後、市長に就任（4期目）。

【現教育長への評価・期待】

- 聡明で、行動力があり、春日市のことを理解し、地の利があること。
- 県議会議員時代に県教育委員会に在職していたころから知っており、信頼できる人物であると確信していた。
- 研究熱心で、本をよく出している。
- 人の話をよく聞く。
- 現場を知っていることに裏打ちされた的確な判断力がある。
- 場当たりの対応や施策ではなく、将来的な展望を持って目的を明確にした施策を打ち出すことを重視している。
- 行動力に期待している。
- 説明責任を果たせる能力が教育長には必要であり、それを持っている。

【コミュニティ・スクール事業への評価】

- コミュニティ・スクールはまちづくりの観点から応援している。子どもに、お客様ではなく地域の一員という意識を持ってもらい、地域に貢献できる人材に育ててほしいと願っている。

【教育長との意思疎通】

- 夕食や昼食等を共にしながら、意見交換の場を持っている。

インタビュー⑩

福岡県春日市・工藤一徳学校教育部長

【経歴】

○一般行政（人事管理・人材育成）の後、教育委員会事務局（係長、課長、部長を歴任）、10年間で事務局改革を牽引。校長出身の教育長をサポート。

【改革以前の事務局の問題点】

- 膨大な学校の予算・執行の現業事務で忙殺され、政策的議論が皆無。
- 事務系職員と教育系職員で、双方に業務不可侵の状態。事務系職員に教育の専門性への恐れがあり、特に指導的事案に関しては、指導主事任せ、組織ぐるみの対応ができない。
- 教員の組織風土からか、教育行政として、学校現場の問題に十分に踏み込みきれない傾向があった。
- 行政スタイル・対応に硬直化傾向。市として判断できることも一応教育事務所の判断を求める傾向。

【教育課題の把握・検討】

- 「教育長トーク」など市民とのフリー・トークで、現実の課題を的確に把握。全員で対応を検討協議。問題に応じて福祉、まちづくり部門の職員が参加。教育委員懇談会にも出席。
- 学校教育課長と福祉の子育て支援課長と一緒に全校を訪問、ヒアリングを実施。

【実践された学校運営改革】

- 事務局業務の政策指向型への転換。
- 「自立的学校経営」を目指し、学校への権限委任を行った（予算の執行・編成、学校管理規則の変更など）。
- コミュニティ・スクール導入により、単なる自立的経営を超え、学校も地域も現実が変わっていった。予想外の多くの成果を得た。校区再編も、コミュニティ・スクール全市導入を契機に実施した。

【コミュニティ・スクールとまちづくり】

- 学校運営協議会委員全員による学校関係者評価研修会には、ほとんどすべての自治会長が参加。「地域づくりは学校づくりを通してやっていく」と自治会長の発言もあり、共通理解が深化。
- 自治会長は、「地区世話人」として行政の非常勤特別職で給与などもあった。自律的な自治会にかえて支障もあったことから、世話人制度の廃止、報酬・支援金・補助金も一括交付金化されることとなった。
- コミュニティ・スクールと自治会世話人制度改革が連動し、地域づくりの新たな体制が進んだ。

【教育委員会の事務体制】

- 事務系の職員の人事に関しては、これだと思う人は、長期間配置（10年程度）をすることが必要。

○教育委員会プロパー・システムも専門性の涵養という意味ではよいが、行政の総合力を発揮させるという意味では、交流人事と長期配置の組み合わせがよい。

○コミュニティ・スクールでは運営協議会など、幅広い行政部門連携が必要となり、事務局内部での連携も進む。一般に、学校教育と社会教育の部門連携もうまくいっていないところが少なくない。

【職員の資質向上】

○事務系職員にも、地域との連携の能力が必要。地域の人々とのコミュニケーション能力、ネゴシエーション能力が必要になる。教育指導系の内容も研修させるべき。

○教育行政は、教育長だけではやれない、教育長にすべての能力を求めるわけにもいれない。教員系・事務系の職員がそれぞれ適切にサポートしていく必要。事務局職員への研修は少ない。特に事務系は少ない。

○一般部局から来た職員には、事前のオリエンテーションも必要になる。

【教育長に求められる資質能力】

○教育長には、教育行政の特性が分かり、特に、行政職員に見えているところをも見えるようになっている必要がある。学校教育に固執してはやっていけない。

○改革、改善、スピリット

○問題意識を常に持って、既定の答えを疑ってかかる意識が必要。

○指導性と委任力。教育長と事務局が一体改革していくことが必要。教育長だけでは元気な教育委員会はできない。教育長が優れていても、事務局が眠っているのではダメ。

【市長と教育長の意思疎通】

○市長・教育長は、市民とのフリートークへの参加によって、あるいは適宜の情報交換によって、意思疎通が図られている。

○公民館での「市長出前トーク」に、市長・副市長・教育長、全部長が出席して、市民とフリートークを行う。

インタビュー⑩

熊本県産山村・市原正文教育長

【経歴】

○行政出身で、総務課、教育委員会、議会事務局長、住民課長を経て、教育長に就任。現在5期4年目。

【関与または主導した主な教育施策】

①ヒゴタイ交流 ②産山交流 ③学社融合 ④子どもヘルパー ⑤わくわくヒゴタイ土曜塾 ⑥二学期制 ⑦小中一貫教育 ⑧コミュニティ・スクール ⑨土曜授業など

【教育行政上の課題】

○地域の実情に応じた最適な教育を推進するということがあった。

○課題認識の契機としては、

①過疎化や児童生徒の減少 ②町村合併 ③国の教育改革の流れ ④学校週5日制その他国の教育制度の変化 ⑤国の特区制度 ⑥県学校管理規則の廃止 ⑦人的機会など

○子どもの数の減少から、学校の統廃合があり、住民からは地域のつながりが失われてしまうことへの不安が出され、小中一貫でのコミュニティ・スクールが構想された。

〔施策を有効に遂行するために特に重要な対応〕

- 管内の教育に対する現状や課題の認識
- 取り組みの進展の基盤となる教育委員会のリードや学校・保護者・地域との連携の重要性
- 国・県等の教育の方向性や施策等の状況把握
- 適切な予算確保（先進地研修を含む研修費や事業を推進するために必要な諸経費）

〔施策実現に向けて行った事務局への指示〕

- 事務局任せではなく教育長自らが事業の方針を明確に持ち、適切な指示を出すこと。
- 日頃より本村教育の現状や夢について語り合い、職員と共にその実現に向けてチャレンジしていく雰囲気醸成する。

〔この自治体の教育長職に固有に必要と考えられる資質・能力〕

- へき地の小さな村であるだけに、教育の動向を確実につかみ、地域の実態に応じて児童生徒に最高の教育を施すという使命感とそのための条件整備を確立できること
- 一般に教育長職に必要とされる資質・能力
- 教育に対する明確なビジョン
- 事務局、学校現場等の職員の心をつかみ、職員が意欲を持って職務を遂行するような意識づけができること
- 議会等に効果的に説明できる能力
- 健康

〔首長・首長部局との連携〕

- 特に期待が表明されたわけではないが、連携を重視しており、日頃より互いに報告連絡に努めている

インタビュー⑫

宮城県仙台市・奥山恵美子市長

〔経歴〕

- 仙台市職員として採用され、女性企画課長、教育委員会生涯学習課長、市民局次長、教育長等を経て、市長（現在2期目）。

〔教育長に必要な基本的な能力資質〕

- 危機対応能力：子どもの事件・事故、教員の不祥事、「日の丸」「愛国心」「道德教育」「家庭教育」などの政治的・社会的な判断を要する事項についての認識
修羅場にたじろがない覚悟、対応力

○教育・教員に必要な 3 能力を必要に応じて、全体としての確に発揮させるマネジメント力

○教員の 3 領域での専門性・能力

①生徒指導力：子どもと家庭を取り巻く複雑な問題への対応。警察との連携も必要

②地域連携力：社会教育主事、町内会、一般部局との連携

③教科指導力：教育指導のプロフェッショナル

教育長は、これらの領域でのトップ人材をコントロールできる力が必要

【教員人事の困難性・重要性】

○教員集団の特徴として、人間関係が極めて濃密(親子 3 代での教員とか、師弟関係など)で、教員同士が良く知りあっている(得手・不得手も熟知) ことなどがあり、適材適所の学校配置には難しい面もある。

○配置・人事と学校がうまく合えば、学校は劇的に変わる。学校は校長次第というところがある。そのため、教委には、人事至上主義に陥りやすいところもある。

○市町村教育委員会に、人事権がないのは、大きな問題。機能発揮が十全には困難。

せめて、市教委の一定の裁量枠を保証するような仕組みが望まれる。

○県教委に、県内全学校にいていねいに目配りした教員人事は難しい。高校再編など大きな問題もある。教育事務所は十分に機能しにくい。

【政策形成能力】

○人事だけでは変えられない課題の骨格を明示するときにはじめて、政策志向が起きる

○実態とその実証的分析により、課題の骨格が見えてくる

学力向上でも学校の状況によって進め方は異なる。分析ができて的確な政策が立てられる

○学校には、納得できる目標を立てさせ、実現のための支援をすることが必要

【教育長と市長との連携】

○連携は非常に大切。教育長とは、日常的に連絡・調整している。定期的な懇談会などの形式はとっていない。

○共通の施策目標を持っていれば、例えば、市長が社会教育施設・公民館などを地域政策の一環として位置づけて、政策展開を図ろうとするとき、教育長が、「地域が安定して活力があるときこそ、学校運営や、子どもの学力向上にとってもよい」などと、そのメリットを連携して語るができる。

【トップの編成】

○教員出身の教育長と事務職出身の次長(局長クラス)との組み合わせで、教育委員会事務局のトップの体制を編成することが多い。場合によって、逆の組み合わせもある。

○事務職系の次長には、財政経験者を充てることが多いが、当初、学校教育部長などで出すことも多い。5年スパンでの人事ということになる。

インタビュー⑬

新潟県見附市・神林晃正教育長

〔経歴〕

○教員、市教育委員会、県教委教育事務所、県教育委員会参事、校長、教育長。

〔関与または主導した主な教育施策〕

- 「共創教育」の実施。教育を地域連携、部局連携で展開する。
- 学校の問題をオープンに。地域の人々に知恵が出ることも。
- 「アカウントビリティ in みつけ」では、各学校が市民に対して学校の活動・評価を発表。教員だけでなく、PTA と子どももプレゼンをする。
- 「わくわく体験塾」では、夏休みに、市民が全学校の子どもを対象に体験活動を支援。
- 学校支援地域本部事業の創始。
- 地域の実情に応じた 3 類型の学校評価の実施。教育コーディネーター、エプロン特派員が参画。

〔教育長に必要な基本的な能力資質〕

- マネジメント能力の重視。
- 目指すところ（ビジョン）をきちんと示し、市長部局と共有して、市長からアドバイスをもらい、「共創教育」：地域連携、部局連携で施策を展開。
- 経営感覚：感性で、単なる経験ではない。
- 危機管理：法的なものなど専門的な学習は必要。教育長による陣頭指揮、即刻対応が必要。スピード感。対応は即。その日、夜中でも即。

〔首長との連携〕

- 市長との理念共有は極めて重要。
- まちづくりは人づくりそのもの。まちづくりをするために、教育は重要な役割。
- 市長の予算査定作業への参画は、教育長として、市長の行政理念を具体的に理解する場になり、また、財政にかかる意識と知識を身に付けることにもなり、有益な活動と認識。

インタビュー⑭

新潟県見附市・久住時男市長

〔経歴〕

○民間企業（商社）勤務から市長へ、現在 3 期目。

〔教育長との連携〕

- 教育長の資質向上のため市長による「全行政部門の予算査定作業に参画」させる。
- 市長のまちづくりへの理念・政策を実地に理解させ、体感させる。
- 教育行政と一般行政との総合的な推進を目指す。
- 教育長は各部長との交流もできるので、いじめ・自殺などの問題の時も、連携が早い。

- 教育行政に力を入れており、以前から教育長の報酬を上げて、副市長と同水準にしている。
- 市長と教育長とで「みつけ塾」（地域学習の副読本）を作成。

【市長の学校関係者への働きかけ】

- 市長は、新たな転任教師との面談会を実施。教員から、市長・教育委員会あてに宣誓書を署名・提出させている。県教員の意識を抑え、市への所属意識を醸成するためのもの。
- 学校、教育関係者には、教育長を通じて、市長の政策に即した内容の、明確な教育ビジョンを提示することが必要。
- 市長は学校長・教頭と年2回の懇談会を行っている。

【特色ある行政の推進】

- 0歳から18歳までの子どもに関わる行政は一元的に、教育委員会の子ども課が所管（福祉部局からの業務移管も行った）。
- 学校支援地域本部事業も、見附市が行ったものがモデルになって、実施されるようになった。

インタビュー⑮

千葉県木更津市・西村堯 前教育長

【経歴】

- 中学校教員・校長、小学校校長、教職員組合役員、県総合教育センター所長、市教育長。

【関与または主導した主な教育施策】

- 教育長として、独自の「学校支援ボランティアシステム」、「通学合宿」（公民館宿泊）を構想・導入。
- 住民・ボランティアの中から専任される「コーディネータ」と「学校支援ボランティア係の教員」が、システムを運営。
- 教育委員会学校教育課が強力にサポート。

【必ずしもうまくいかなかった事業】

- 「アフタースクール・ボランティア」
「ユース・ボランティア」（高校生・大学生等による）
（いずれも、拠点施設の明確化が必要）

【事業実施での配慮事項】

- 「政策のビジョンの明確化」：どういうもので、なぜやるのか
- 「職員の意識改革と適材の配置」：事務系と教員系の融合配置
例えば、公民館に教員を配置（通学合宿担当）
各学校に「学社連携係」を配置（公民館事業情報の学校伝達）
- 地域に対して、「汗を流して口を出す」（口だけではダメ、汗を流してください）を唱導
- 教育長による市民への働きかけを積極的に実施。教育長便り「潮見の風」を月2回発行

- し、自らの考え、事業の評価などを発信
- 教職員への継続的な働きかけと支援。管理職の意識改革

〔教育長に必要な資質能力〕

- 理念・ビジョンをしっかり持つこと。
- それを明確に情報発信すること。考えていることをみんなに理解させることが重要。
- コスト意識をもてることと、あわせて財政をしっかり確保できること。

〔行政職の上級幹部に必要な資質能力〕

- 教育についての理解（教育問題の背景、歴史等への識見など）。
- 国の政策を単純に取り入れるのではなく、地域の現状を分析して、国の政策を判断・評価できること。