

教育政策リーダー層に関する 実態・意向調査結果

経済産業省「未来の教室」実証事業受託者
PwCコンサルティング合同会社
一般社団法人LEAP
2025年2月



教育政策リーダーマッチングに係る支援ニーズ調査(対首長)概要

首長の教育長への外部人材登用や外部支援の活用等意向・課題感の明確化およびアンケート周知・回答を通じた当該テーマの認知・支援ニーズの向上を目指し、全国の首長向けに調査を実施した。

調査目的	・首長の教育長への外部人材登用や外部支援の活用等意向・課題感の明確化 ・首長のアンケート周知・回答を通じた当該テーマの認知・支援ニーズの向上 これらの結果をもとに、マッチング事業構築のヒントとする
調査対象	全国青年市長会および全国若手町村長会の首長
回答数	61件
調査時期	令和6年10月28日～12月6日
調査方法	オンラインアンケート
主な調査内容	<ul style="list-style-type: none">・ 教育長の人選に係る課題、外部支援活用ニーズ・ 教育長以外の教育政策リーダー※1の人選に際しての外部支援活用ニーズ (アンケートは主に教育長に関する質問に絞って展開するが、教育政策リーダーへの民間登用※2についての首長のニーズを確認できるような設問を数問設定)・ 教育長への外部人材※3登用実績、登用の経緯、方法や課題・ 現教育長の資質、経験値・スキル・ これからの教育長に首長が期待する資質、経験値・スキル・ 関連イベントへの参加意向 <p>※1: 教育行政幹部職員(教育長や教育委員、各種有識者会議委員等専門家のほか、教育委員会事務局内教育次長や教育CXO等) ※2: 直近で民間企業・団体に所属していた人材 ※3: 貴自治体において過去に学校や行政職員としての勤務がない人材</p>

結果概要

- 全国青年市長会および全国若手町村長会の協力を得て、首長61名からの回答を得た。
- 本調査では、教育長に外部人材を登用することに関する実態とニーズのほか、その課題についても明らかになり、以降のマッチング活動推進の基礎となる情報を得ることができた。
- また、首長が教育長に期待する資質等として「**変革タイプ**」の教育長への期待が大きいこと等も明らかになり、今後マッチングしていくべき人物像や、これまでと異なる母集団からの人選へのニーズが伺えた。

調査の観点

教育長に外部人材を登用することに関する実態とニーズ

外部人材/民間人材を教育政策リーダーに登用する際の課題の内容(どのプロセスにおいてどのような障壁があるのか)

現教育長の資質、経験値・スキル 首長が教育長に期待する資質、経験値・スキル など

関連イベントの参加意向

調査結果の概要

- 教育長の人選に際する課題としては、「候補者の多様性の不足」や「要件に見合う人材の不足」が挙げられ、候補者に出会う機会の提供に関するニーズが大きい。
- 外部支援の活用ニーズは約44%あるものの、有償での外部支援活用のニーズは約19%と限定的。予算規模についても回答者の8割が300万円未満を想定しており少額。
- 教育長への外部人材の起用実績について、過去10年間において実績のある自治体は約10%と限定的。外部人材を登用することについての提案者は、回答したすべての自治体が首長からの提案であった。
- 外部人材登用の実績がある一部の自治体は、人材要件の定義・調整や議会対応に時間を要していた。
- 教育長の、課題に対する行動タイプとして、教育長個人や教育委員会の知を基盤として新しい施策に取り組もうと行動する「変革タイプ」の教育長を首長は期待する傾向が強かった。
- 首長は現在の教育長の資質能力のうち、「対人理解」に強みを持つと認識している一方、今後自治体のビジョンを達成するうえでは、「実行」「判断」「企画」「構想」などの資質を持つことを期待している。
- 首長および政策リーダー向けのイベントについて、回答者の約半数が参加希望の意向を示した。
- イベントの内容について、「民間人材を教育政策リーダーに登用している自治体による事例紹介」や、「首長・教育政策リーダー同士のネットワーキング」への関心が高かった。

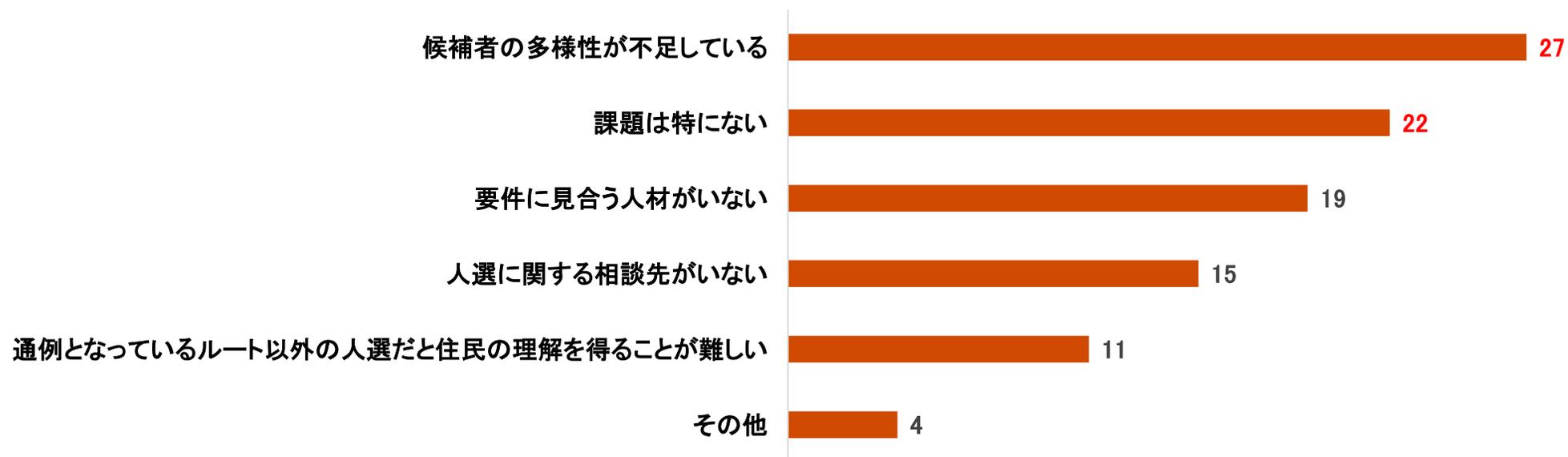


調査結果(単純集計)

教育長の人選にかかる課題

教育長の人選に関する課題について、「候補者の多様性が不足している」という回答が最も多かった。一方で、「課題は特にない」という回答が2番目に多かった。

1.教育長の人選に際し、どのような課題がありますか。(複数選択可)

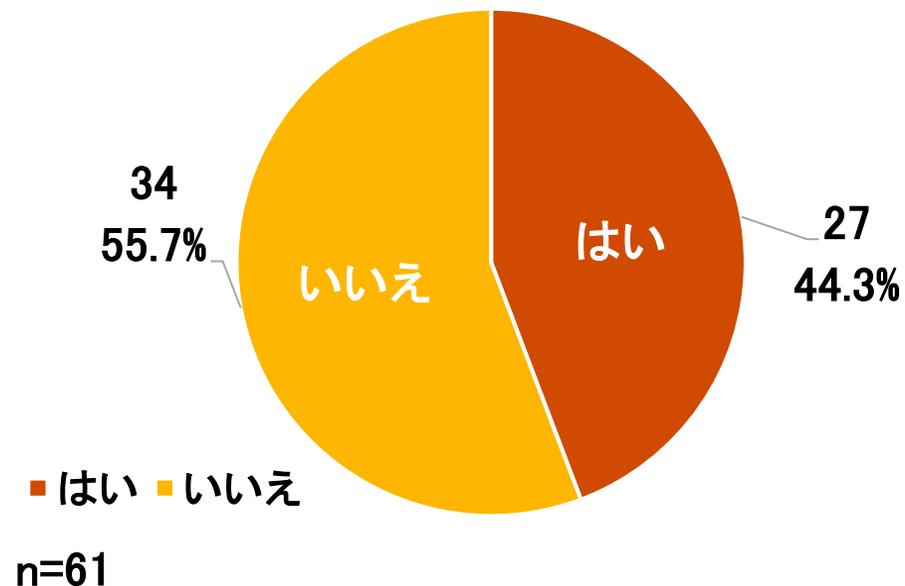


教育長の人選に係る外部支援の活用ニーズ(活用ニーズ・内容)

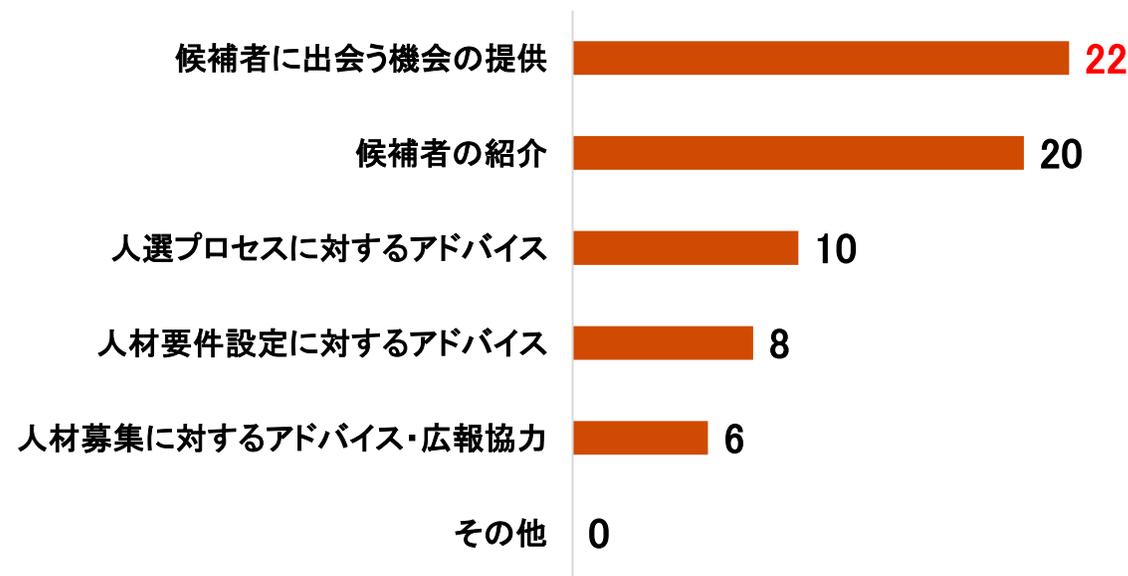
- 教育長の人選時における外部支援の活用について、「活用したい」と回答したのは全体の約44%であった。
- 教育長の人選時における外部支援の活用について、希望する支援内容は、「候補者に出会う機会の提供」が最も多く、「候補者の紹介」が続いた。

2. 今後、教育長の人選時に外部支援*を活用したいと思えますか。

*本調査における外部支援とは、人選をする際に人材会社等の企業やアドバイザー等から人材紹介やアドバイス等、なにかしらの協力を得ることを指します。無償・有償は問いません。



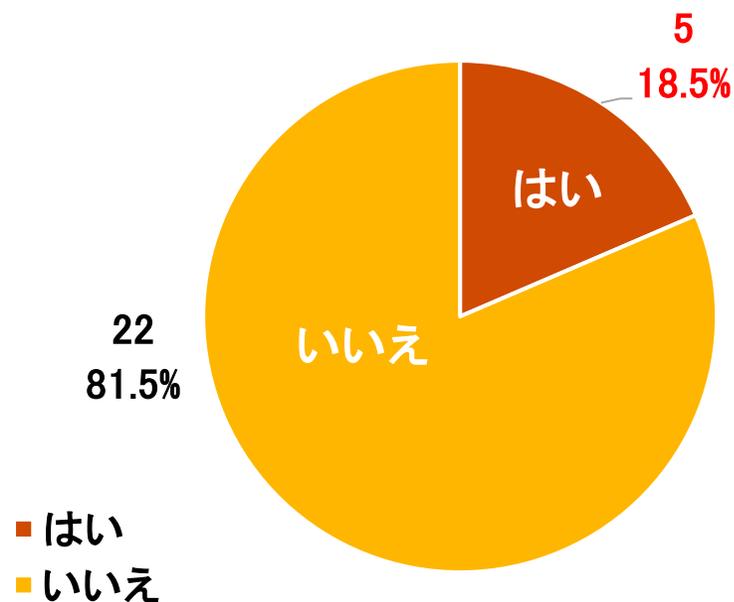
3. どのような支援があれば活用したいと思いますか。教育長の人選を想定して回答ください。(複数選択可)



教育長の人選に係る外部支援の活用ニーズ(有償での活用ニーズ・予算規模)

- 設問2で「外部支援を活用したい」と回答した人のうち、有償でも活用したいと回答した人は約18.5%であった。
- 有償での外部支援活用時の想定予算規模として、「想定年収の10%相当」という回答が最も多かった。

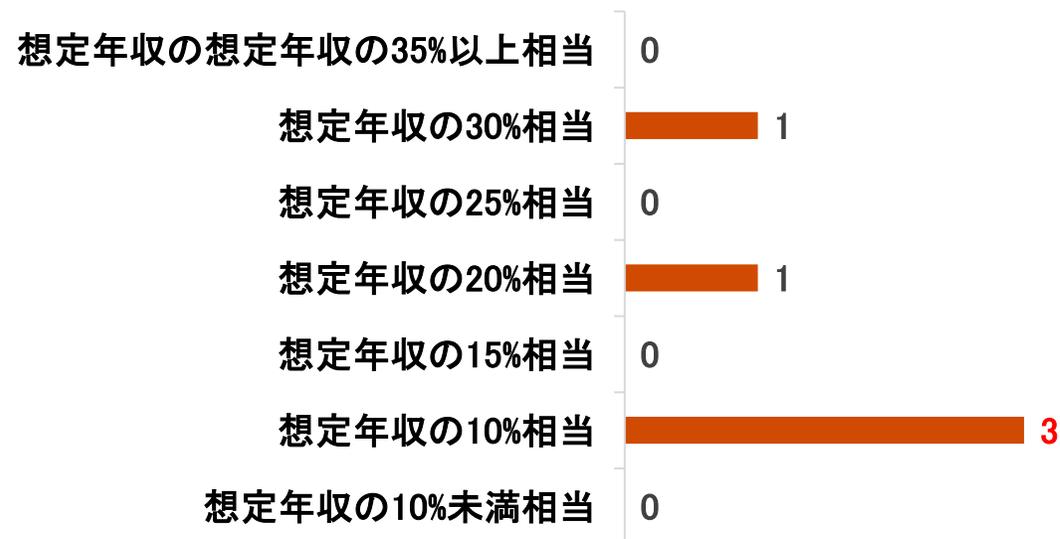
4. 有償でも外部支援を活用したいと思いませんか。教育長の人選を想定して回答ください。



n=27 ※設問2で外部支援を活用したいと回答した方のみ本設問に回答

5. 有償で外部支援を活用する場合、予算規模はどの程度を想定しますか(人材の紹介の場合)。教育長の人選を想定して回答してください。

※人材の紹介の場合、一般的な紹介費用は想定年収の30~35%程度とされています。

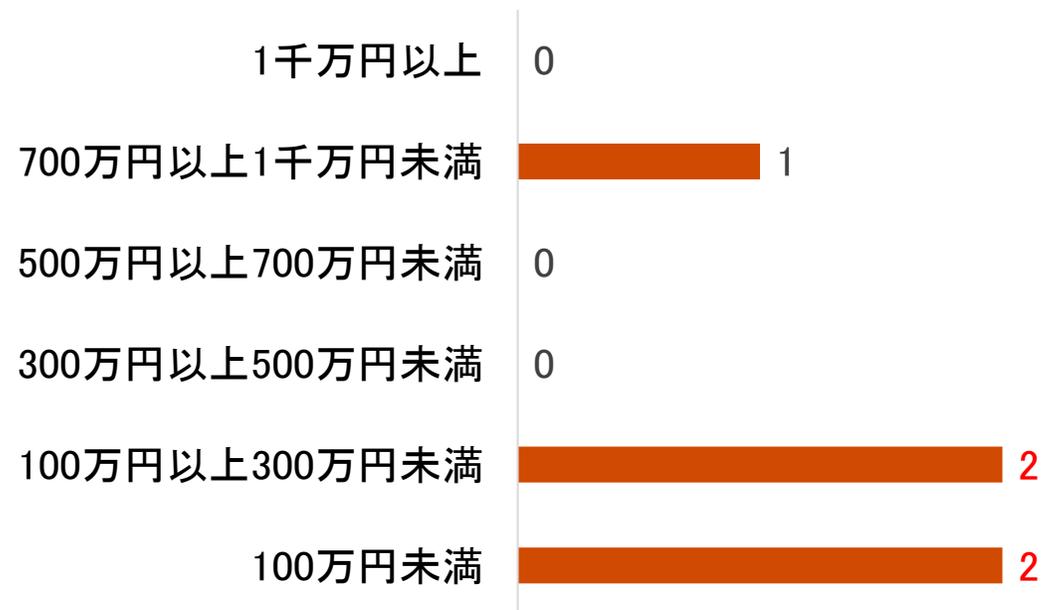


n=5 ※設問4で有償でも外部支援を活用したいと回答した方のみ本設問に回答

教育長の人選に係る外部支援の活用ニーズ(予算規模・予算化形態)

- 有償での外部支援活用時の想定予算規模として、「100万円未満」「100万円以上300万円未満」という回答が最も多かった。
- 予算化の形態については「調査費を確保し業務委託契約」「募集広報、面接など包括的な委託」等の回答があった。

6. 有償で外部支援を活用する場合、予算規模はどの程度を想定しますか(人材紹介以外の支援の場合)。教育長の人選を想定して回答してください。



n=5 ※設問4で有償でも外部支援を活用したいと回答した方のみ本設問に回答

7. 有償で外部支援を活用する場合、どのような形態での予算化を想定しますか。教育長の人選を想定して回答ください。
(例: 調査費を確保し委託契約を締結、等)

回答例

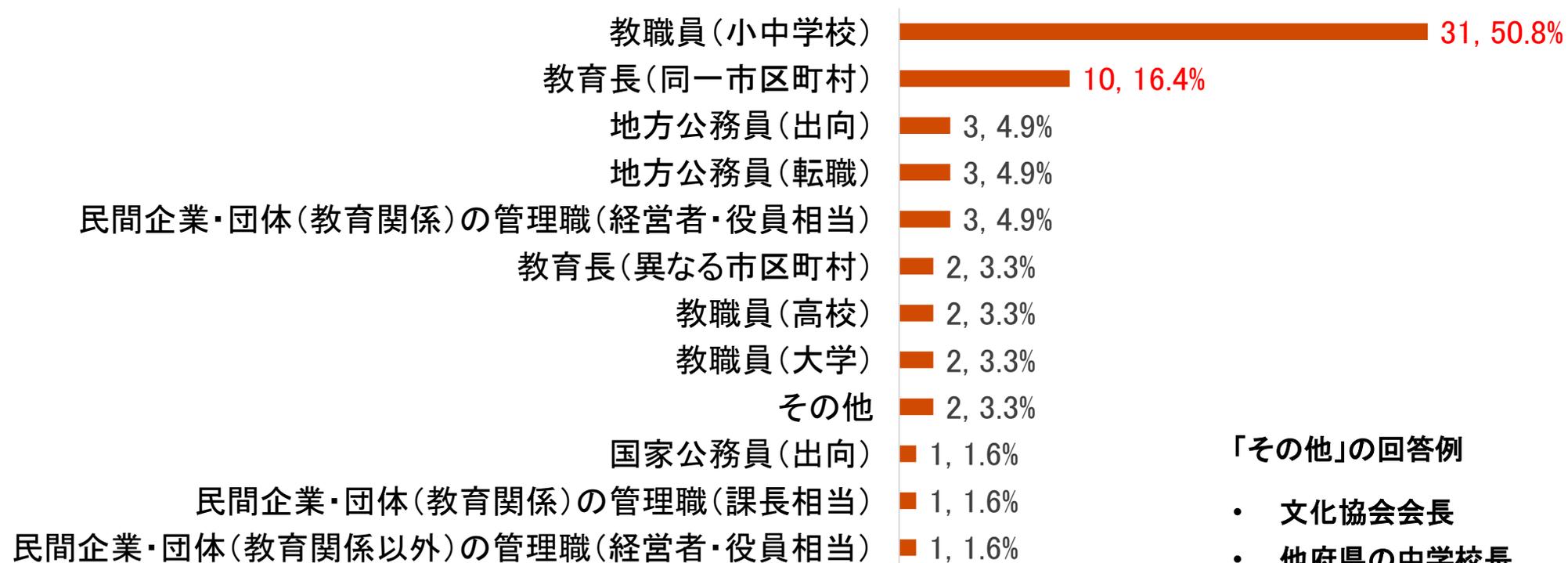
- 調査費を確保し委託契約を締結
- 当初予算または、場合によっては補正予算
- 募集広報、面接など包括的な委託
- 委託料として予算化。教育長の人材確保に関する調査業務委託契約

n=5 ※設問4で有償でも外部支援を活用したいと回答した方のみ本設問に回答

現在の教育長の経歴

- 現在の教育長の直近の経歴として「教職員(小中学校)」が最も多く、全体の約50.8%を占めた。次いで「教育長(同一市区町村)」が多く、全体の約16.4%を占めた。

8. 現在の教育長の直近の経歴(貴自治体の教育長に就任される直前の経歴)について教えてください。

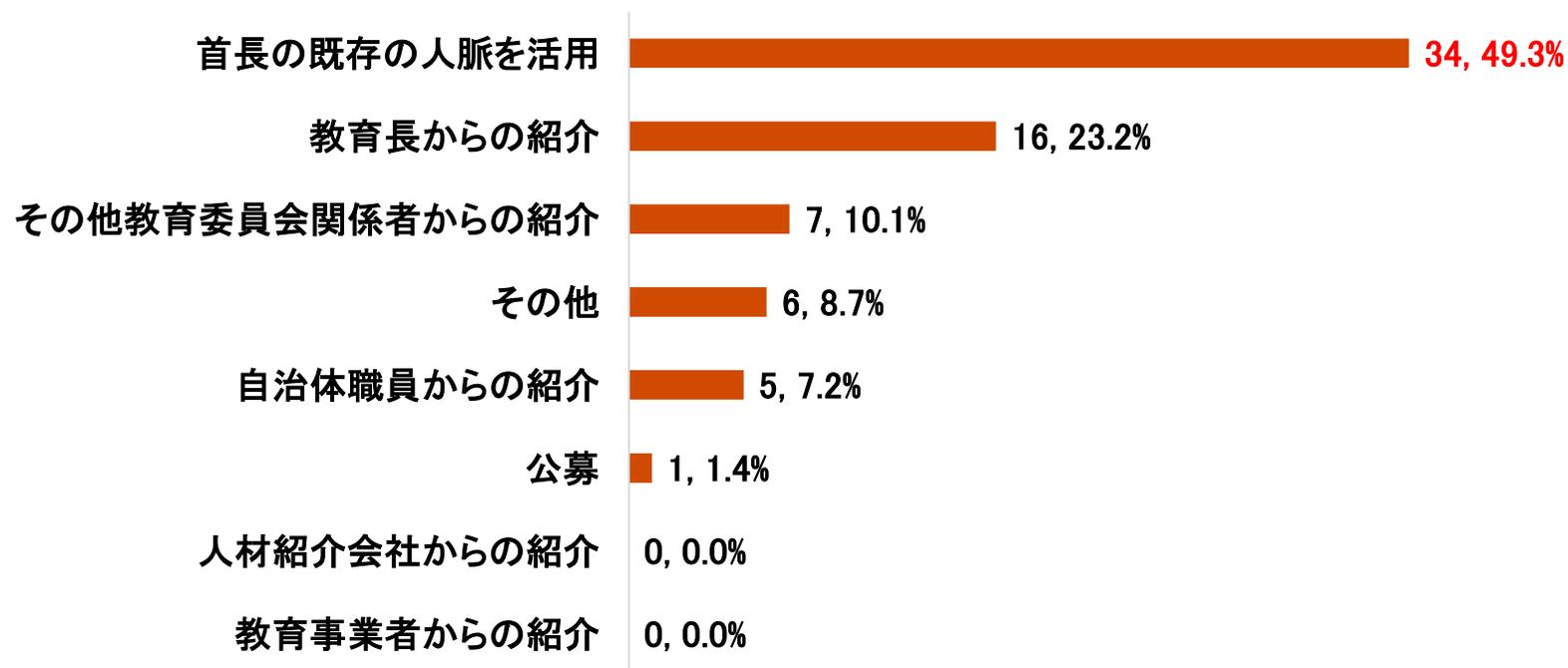


n=61

現在の教育長の人選方法

- 現在の教育長の人選方法として、「首長の既存の人脈を活用」が約49.3%と最も多かった。

9. 現在の教育長は当初どのような方法で人選しましたか。(複数選択可)



n=61

「その他」の回答例

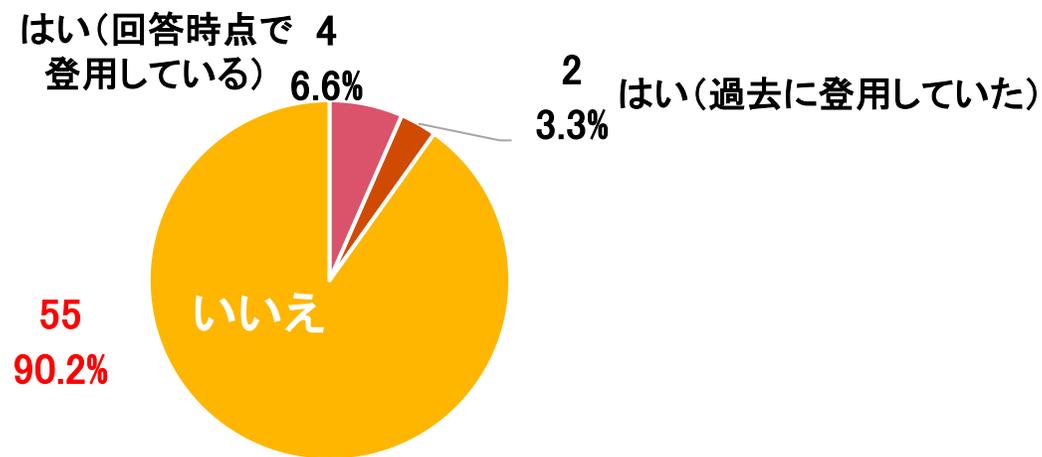
- 都道府県からの紹介
- 前市長のときに務めていた教育長を再任
- 県教育委員会に候補者の推薦を依頼
- 現職幹部職員からの人選

教育長への外部人材登用実績(登用実績・提案者)

- 過去10年間に於いて、教育長に外部人材を登用していたことがあるのは全体の約10%であった。
- 教育長に外部人材を登用するにあたっての提案者は「首長(ご自身)」という回答が100%となった。

10.過去10年間に於いて、教育長に外部人材*を登用していたことがありますか。

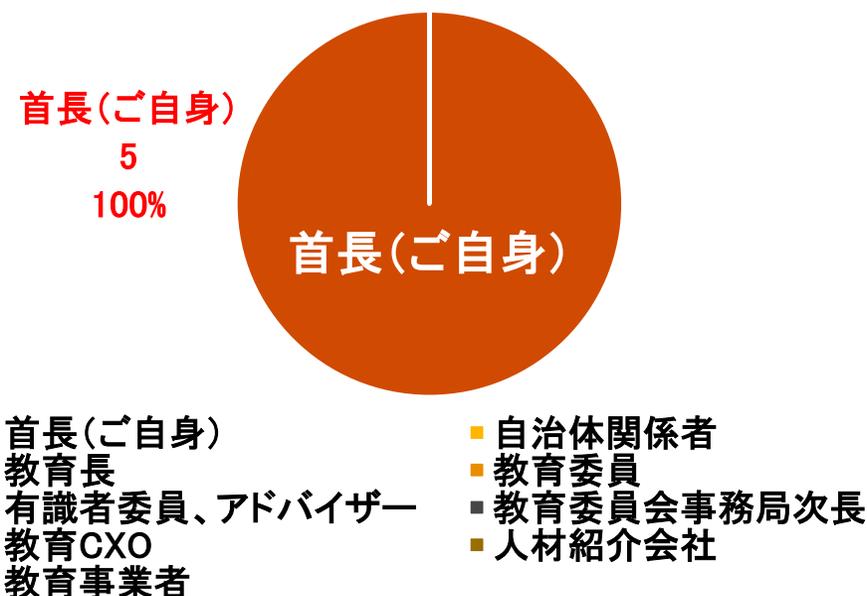
*本調査における外部人材とは、貴自治体において過去に学校や行政職員としての勤務がない方を指します。例：民間企業・団体に所属していた方、貴自治体以外で教育長や教職員、自治体職員として活動されていた方など



- はい(回答時点で登用している)
- はい(過去に登用していた)
- いいえ

n=61

11.教育長に外部人材を活用するにあたり、どなたがそれを提案しましたか。



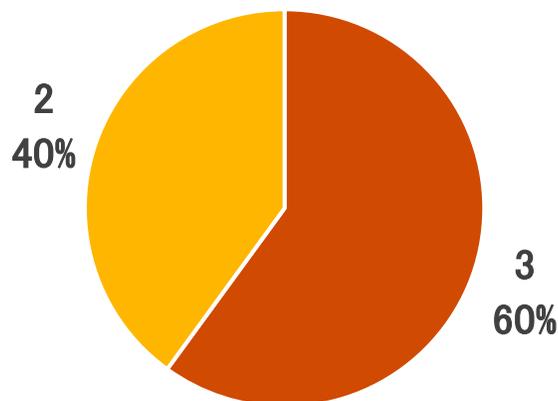
- 首長(ご自身)
- 自治体関係者
- 教育長
- 教育委員
- 有識者委員、アドバイザー
- 教育委員会事務局次長
- 教育CXO
- 人材紹介会社
- 教育事業者

n=5 ※設問10で教育長に外部人材を登用していたことがあると回答した方のみ本設問に回答。ただし、「前政権時代のことのため分からない」と回答した方を除く。

教育長への外部人材登用実績(背景・理由)

- 教育長に外部人材を登用した背景・理由について、「自地域で目指す教育の姿の実現に向け、変革が必要であり、従来の教育長と異なるバックグラウンドをもつ人物を要していたため」という回答が3件、「自地域で目指す教育の姿の実現に向け、従来の教育長と遜色ない十分な意欲・志やスキル、経験があったため」という回答が2件という結果であった。

12. 教育長に外部人材を登用した背景・理由を教えてください。(複数選択可)



- 自地域で目指す教育の姿の実現に向け、変革が必要であり、従来の教育長と異なるバックグラウンドをもつ人物を要していたため
- 自地域で目指す教育の姿の実現に向け、従来の教育長と遜色ない十分な意欲・志やスキル、経験があったため

n=5 ※設問10で教育長に外部人材を登用していたことがあると回答した方のみ本設問に回答。ただし、「前政権時代のことのため分からない」と回答した方を除く。

13. 12で選択した理由について具体的な内容(背景・理由)を教えてください。(自由記述)

回答例

- 民間での経営経験と、校長としての教育経験、双方を併せ持っていたため
- 勤務歴や経歴から、学校再編計画を進めていくうえで、高い専門性や人脈、確かな実行力と組織のマネジメントが必要であると考えたため
- 目指すべく方向性が一致し、その実行能力も充分だと考えたため
- 他団体での勤務歴や管理職の経歴から、教育に関する知識及び組織のマネジメント力が十分にあると考えたため
- 教育行政での勤務歴や管理職の経歴及び教育法人での経営者の経歴等から、教育に関する知識及び組織のマネジメント力が十分にあると考えたため

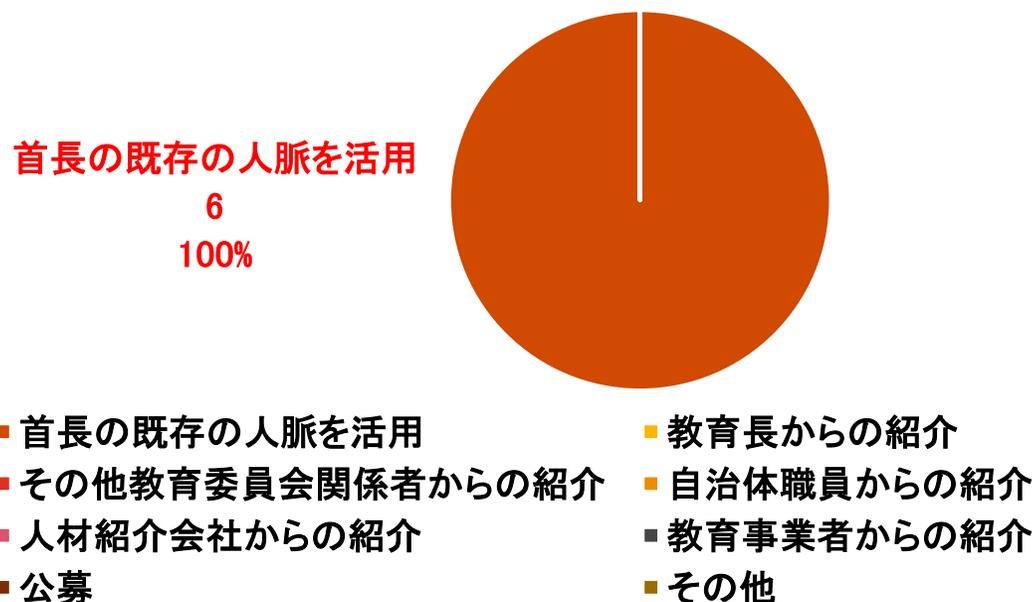
n=5 ※設問10で教育長に外部人材を登用していたことがあると回答した方のみ本設問に回答。ただし、「前政権時代のことのため分からない」と回答した方を除く。

教育長への外部人材登用実績(人選方法)

- 当該外部人材の人選方法としては、「首長の既存の人脈を活用」という回答が100%を占めていた。
- 「人材会社からの紹介」という回答がなかったため、設問15(「人材会社からはどのような支援を受けましたか」)については回答なし。

14. 当該外部人材はどのような方法で人選しましたか。(複数選択可)

15. (14で人材紹介会社からの紹介と回答した場合)人材紹介会社からはどのような支援を受けましたか。(複数選択可)



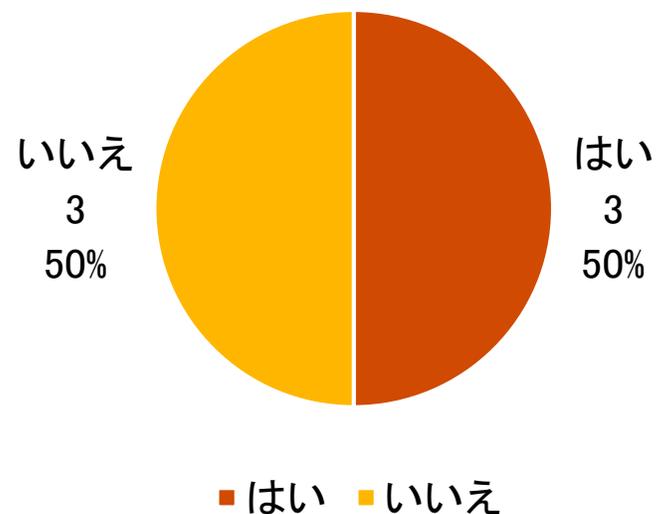
回答なし

n=6 ※設問10で教育長に外部人材を登用していたことがあると回答した方のみ本設問に回答。

教育長への外部人材登用実績(課題)

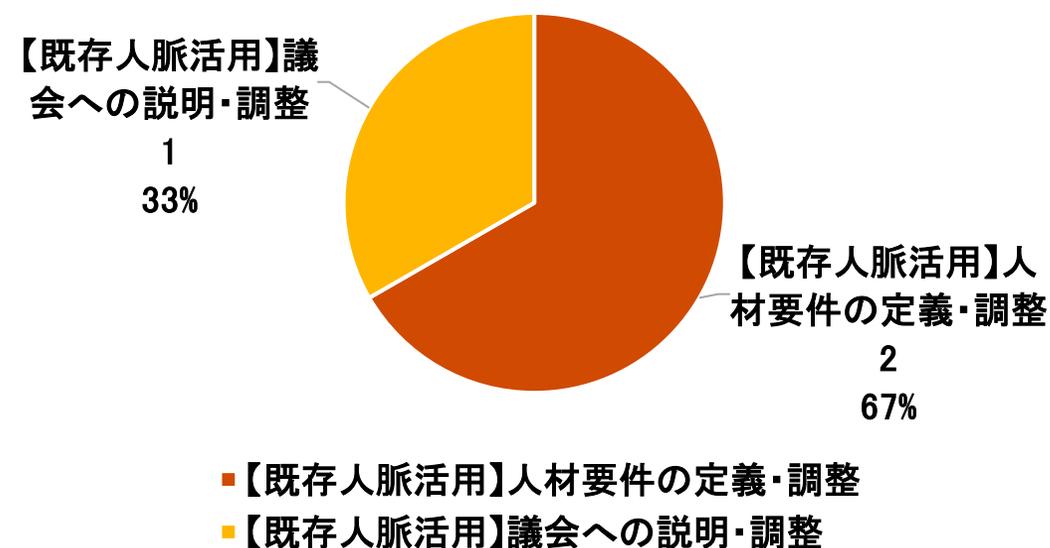
- 当該外部人材の人選にあたり、課題があるという回答は3件(全体の50%)であった。
- 課題のあった段階として、「人材要件の定義・調整」「議会への説明・調整」という回答があった。

16. 当該外部人材の人選にあたり、課題はありましたか。



n=6 ※設問10で教育長に外部人材を登用していたことがあると回答した方のみ本設問に回答。

17. 当該外部人材の人選にあたり、どの段階に課題がありましたか。(複数選択可)



n=3 ※設問16で外部人材の人選にあたり課題があると回答した方のみ本設問に回答。

教育長への外部人材登用実績(課題)

- 教育長への外部人材登用の人選にあたり、具体的な課題の内容としては、議会对応、人材要件の定義・調整等が挙げられた。

18. 17で選択した段階における具体的な課題の内容について教えてください。

回答例

- 議会对応に苦慮した
- 教育行政に精通している人材であったが、人材要件の定義・調整に時間を要した

n=2

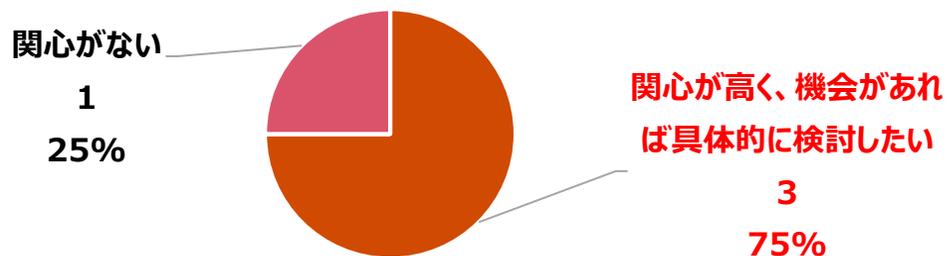
※設問16で外部人材の人選にあたり課題があると回答した方のみ本設問に回答。ただし、「当時市長ではなかったため、詳細についてはわかりかねる。」と回答した方は除く。

教育長以外の教育政策リーダーへの民間人材登用ニーズ・期待すること

- 民間人材を、教育長ではなく教育長以外の教育政策リーダーに登用することについて「関心が高く、機会があれば具体的に検討したい」という回答は3件(回答数のうち75%)であった。
- 民間人材に期待することとして、「柔軟な発想で教育行政の雰囲気を一新させる推進力」、「時代に合った教育の実践」などが挙げられた。

19. 民間人材を、教育長ではなく教育長以外の教育政策リーダー*に登用することについてどの程度関心がありますか。

*本調査内における「教育政策リーダー」とは、教育行政幹部職員(教育長や教育委員、各種有識者会議委員等専門家のほか、教育委員会事務局内教育次長や教育CXO等)を指します。



- 関心が高く、機会があれば具体的に検討したい
- 関心は高いが、具体的な登用イメージが沸かない
- 関心は高いが、どのように募集できるかわからない
- 関心は高くないが、適切な人材がいれば検討したい
- 関心がない
- その他

n=4

20. 民間人材を教育長以外の教育政策リーダー*に登用とした場合、特に期待することは何ですか。

回答例

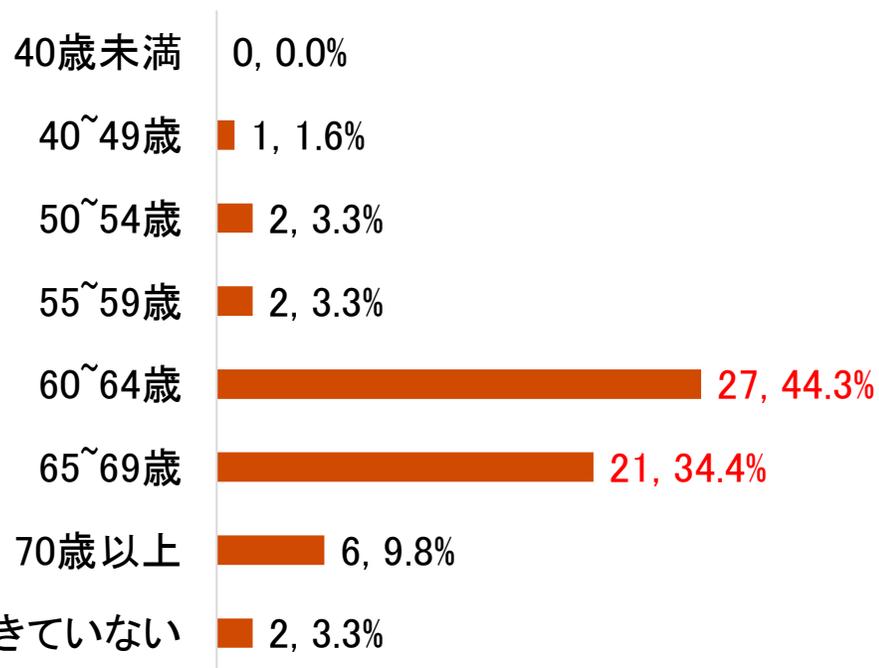
- 従来の固定概念にとらわれない柔軟な発想で、教育委員会をはじめ教育行政全般の雰囲気を一新させる推進力を求める
- 時代に合った教育の実践
- 民間での知識・経験を活かして教育行政の発展等に寄与すること

n=3

現在の教育長の基礎情報(ご年齢・性別)

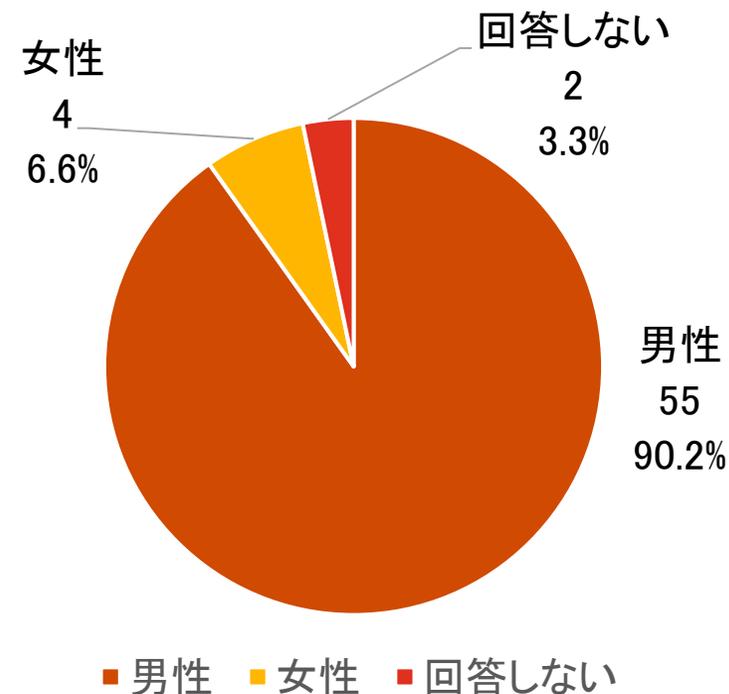
- 教育長の年齢について、「60歳～64歳」という回答が最も多く、全体の約44.3%を占めた。また、60歳以上が全体の約89%を占めた。
- 教育長の性別について、男性が全体の約90.2%、女性が約6.6%であった。

21. 現在の教育長のご年齢を教えてください。



n=61

22. 現在の教育長の性別を教えてください。



n=61

教育長に期待する教育行政(1/3)

- 首長が教育長に期待する教育行政について、下記の回答を受領。

23. 貴自治体では、教育長にどのような教育行政を期待しますか。

回答例: 地域との連携

- 学校行政と自治体運営の架け橋役
- 市長部局の方針を尊重し市長部局との連携を重視してくれること。今まで取り組んでいないことに積極的にチャレンジする姿勢
- これからの社会に対応するには、教育と福祉を総合的にとらえ、市長部局と教育委員会が一体となりの確に取り組みを進めることが重要と考える
- 教育大綱を深化させていただくべく、教育を軸に地域住民も巻き込んでいく姿勢
- 子供の時代に、積極的に地域に関わって、地域や地域の人たちをリスペクトする人に育てていただきたい
- 地域性に富んだ学校づくり
- コロナ禍で途切れてしまったつながりの再構築
- 部活動地域以降の取り組み
- 市町の教育、文化、芸術などの振興と浸透
- ふるさと教育の推進
- 郷土愛の教育

教育長に期待する教育行政(2/3)

回答例:教育改革・教育の質向上

- 持続可能な形での教育の充実
- 教育改革の推進と、教育委員会や各学校の安定した運営の両立
- 現場を巻き込むこと。改革には現場の理解が不可欠であるため
- 教師が子どもと接する時間を確保するためのあらゆる政策をリーダーシップを発揮しながら進めてもらいたい
- AIを積極活用して教職員の負担軽減と教育の質向上の両立を図りたい
- 小学校や保育園再編統合の政治的調整
- 小・中学校等の安定した学校運営、学力向上、統廃合などを積極的に推進して欲しい
- 教育委員会と学校現場における溝を取り払い、両者の想いをともにできること
- 未来の社会を見越して旧来の公教育の常識を覆した教育行政
- 基礎学力の向上
- ICT教育、プログラミング教育、国際交流の促進や真に使える英語教育を実施するなど時代に合った教育改革の徹底
- 個別最適な教育や教育DXの推進に力を入れている
- 特別活動の充実
- 既存の発想にとらわれない公教育のアップデート。個別最適化の実現
- 小中一貫教育の推進

教育長に期待する教育行政(3/3)

回答例:子どもたちの育成と環境整備

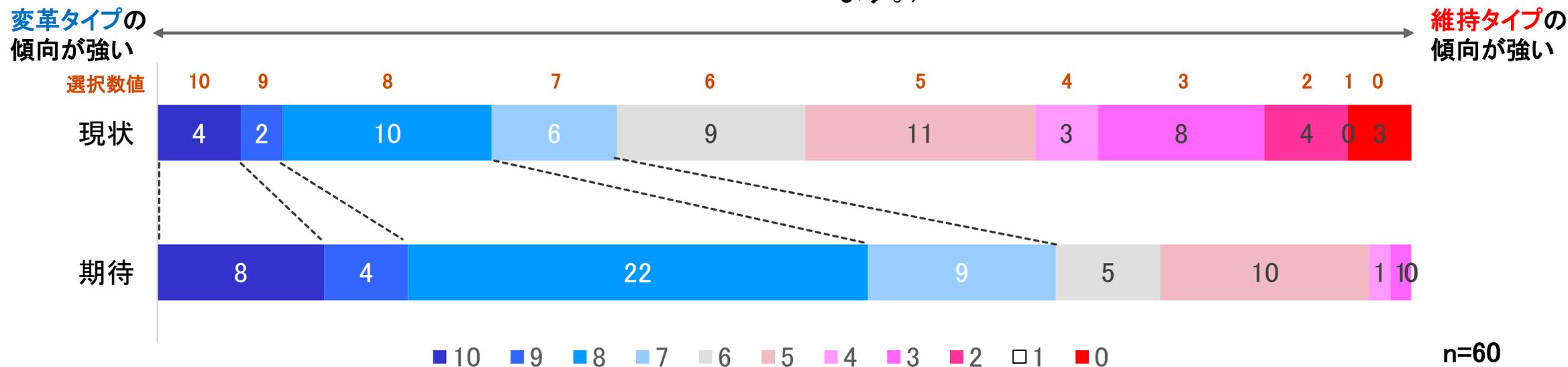
- 子どもたちを取り巻く社会環境は今後も大きく変化する事が予想される中で、豊かな人間性と創造性を備えた生きる力を身に付けたたくましい人材の育成に取り組んでいただいている
- いじめ問題やヤングケアラー、児童虐待をはじめ子どもを取り巻く問題を行政とともに連携して解決しようとする、枠にとらわれないマインドを持つ人材
- 子どもたちの多様な居場所の確保による不登校・引きこもり支援
- 子どもたちにとって安全で安心できる教育環境づくり
- 子どもファーストであり、持続可能な教育環境整備とスムーズな学校再編
- 学校ではなかなか指導できないが、世の中を生き抜くために必要と思われる力を子供達に育むことを期待している
- 生きる力の実装に向けた教育実践と教職員がやりがいを実感できる環境整備
- 子どもたちが未来に羽ばたけるような力をつける教育政策を子どもたちに寄り添って進めてほしい
- ひとりひとりがその人らしく活躍できるように
- 多様性に対応した教育
- 高い志を持ち、生涯にわたって学び続け、自立的に生きる人を育む教育行政

教育長の行動タイプ(対課題)

- 教育長に今後期待する対課題の行動タイプとして、「変革タイプ」の傾向が強いことがうかがえる。(変革タイプの傾向が強いとされる「7」以上の数値を選択した回答が現状では22件であるのに対し、今後の期待では43件となっている。)

24. 課題に対する行動タイプを「維持タイプ」と「変革タイプ」に以下の定義で分類した際、現在の教育長の対課題行動タイプはどちらの傾向が強いか、数値を選択ください。(0に近いほど「維持タイプ」の傾向が強く、10に近いほど「変革タイプ」の傾向が強いことを表します。)

26. 課題に対する行動タイプを「維持タイプ」と「変革タイプ」に以下の定義で分類した際、今後貴自治体のビジョンを達成するうえで、教育長にはどちらの傾向を強く発揮することを期待しますか。数値を選択ください。(0に近いほど「維持タイプ」の傾向が強く、10に近いほど「変革タイプ」の傾向が強いことを表します。)



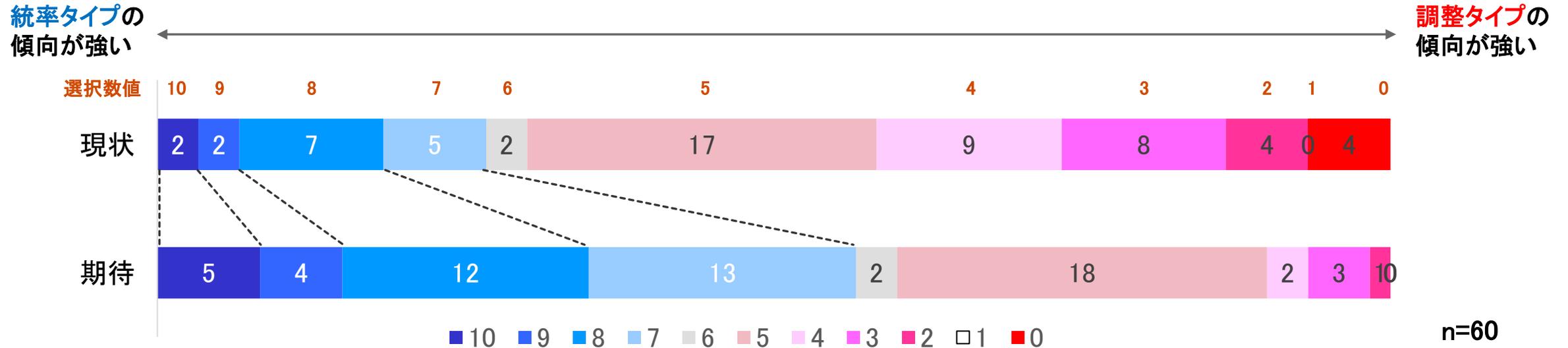
- ・**変革タイプ**: 教育長個人や教育委員会の知を基盤として「新しい施策」に取り組もうと行動する教育長
- ・**維持タイプ**: これまでの自自治体施策を継承し、従来の方法を応用しながら着実に取り組もうと行動する教育長

教育長の行動タイプ(対人)

- 教育長に今後期待する対人の行動タイプとしては、「統率タイプ」の傾向が強いことがうかがえる。(統率タイプの傾向が強いとされる「7」以上の数値を選択した回答が現状では16件であるのに対し、今後の期待では34件となっている。)

25. 人に対する行動タイプを「調整タイプ」と「統率タイプ」に以下の定義で分類した際、現在の教育長の対人行動タイプはどちらの傾向が強いか、数値を選択ください。(0に近いほど「調整タイプ」の傾向が強く、10に近いほど「統率タイプ」の傾向が強いことを表します。)

27. 人に対する行動タイプを「調整タイプ」と「統率タイプ」に以下の定義で分類した際、今後貴自治体のビジョンを達成するうえで、教育長にはどちらの傾向を強く発揮することを期待しますか。数値を選択ください。(0に近いほど「調整タイプ」の傾向が強く、10に近いほど「統率タイプ」の傾向が強いことを表します。)

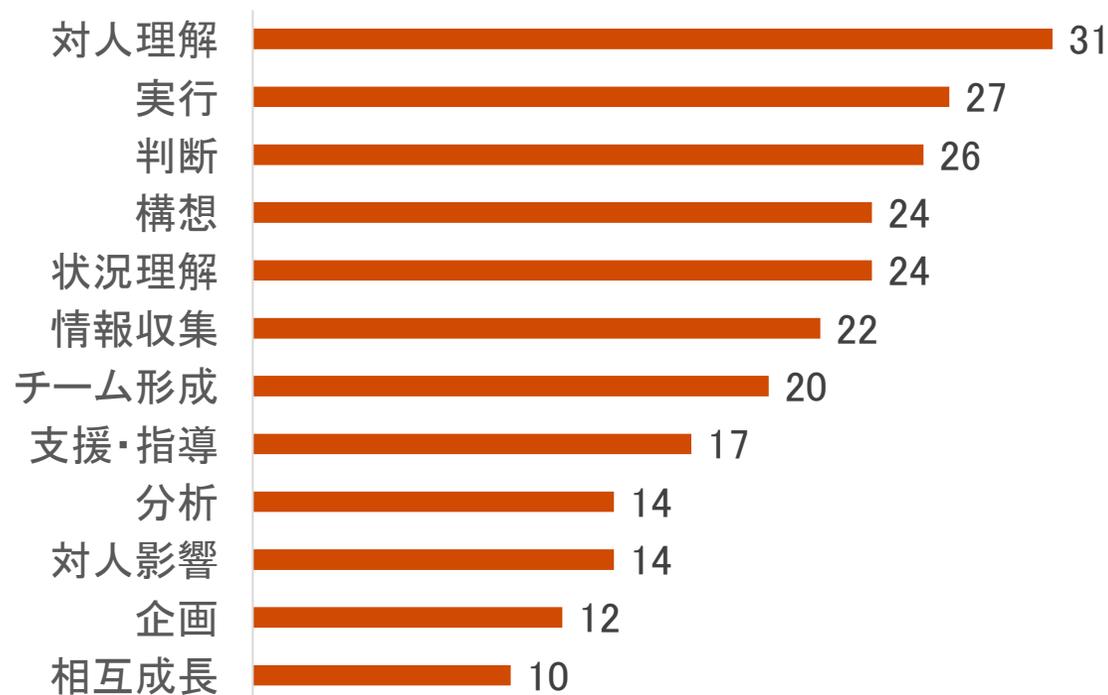


- 統率タイプ**: 特定の目標を達成しようとして行動する上で、事務局や学校に対し、ビジョンを示し、教育長が主体となって行動する教育長
- 調整タイプ**: 事務局や学校を主体として、協力的・協調的に行動する教育長

教育長の資質能力(現在の強み・期待)

- 現在の教育長の資質能力のうち、強みとして回答した資質は「対人理解」「実行」「判断」の順が多かった。
- 一方で教育長に期待する資質能力としては、「実行」「判断」「企画」「構想」の順が多かった。特に「企画」については現在の教育長の強みとの数値の乖離が大きい。

28.現在の教育長は、次の資質能力のうち、どれが強みだと考えますか。5つまで選択してください。



29.今後貴自治体のビジョンを達成するうえで、教育長にはどのような資質能力を持つことを期待しますか。5つまで選択してください。(直前の質問と同回答も可)。



【参考】教育長の資質能力(選択肢詳細)

- 設問28.29で選択肢とした教育長の資質能力の詳細は以下のとおり。
 - **情報収集**:内外の環境変化をとらえ、業務に関連する情報を収集する
 - **分析**:多くの情報を整理し問題の全体像を把握・分析し原因を明らかにする
 - **構想**:組織の方向性や目指す姿を明確にし、自分なりの目的意識と明確な意志をもって決断を下す
 - **企画**:柔軟に発想し、方針や戦略を具体策や計画に落とし込む
 - **判断**:実現への強い意思を持ち、タイミングよく判断を下す
 - **実行**:業務を進める段取り・効果的な業務の割り当てを行い、最後まで課題をやり遂げる
 - **対人理解**:相手に関心を示し、意見や考えを理解し、自分と異なる意見も受け止める
 - **状況理解**:組織の人間関係や周囲の気持ちや思いを察知し場の雰囲気を理解する
 - **対人影響**:期待や要望を明確に伝え、的確な指示で相手を動かす
 - **支援・指導**:組織内で果たすべき役割を自覚し、適切な助言・指導・サポートを行う
 - **チーム形成**:進むべき方向性を打ち出し、関係者の意識をまとめ、組織内の意識を高める
 - **相互成長**:自身や組織の知見を活用し、外部の知見も有効に活用するために幅広くネットワークを形成する

※「社会の変化に対応する教育行政職幹部職員のリーダーシップの在り方(日渡円・藤本孝治・福島正行(2013)『日本教育経営学会紀要』第55号, pp 47-63)」を参照し作成

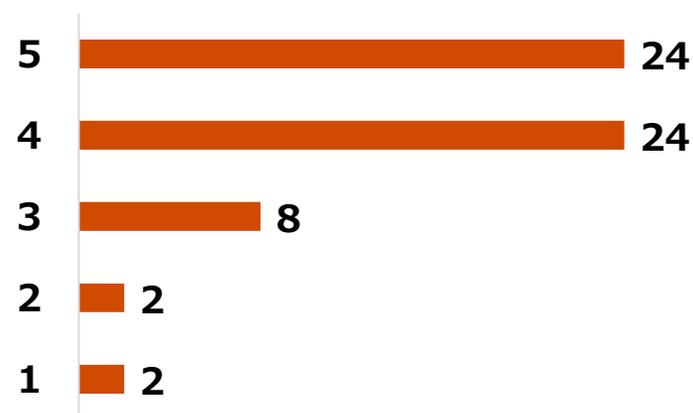
現在の教育長のスキル(教育・行政・政治)

- 現在の教育長のスキルについて、5段階で回答いただいたところ、平均値は「教育的専門指導力」が4.10、「行政的マネジメント力」が3.73、「政治的調整力」が3.47となった。

30. 現在の教育長のスキルレベルについて、「**教育**」の側面を5段階で回答ください。

教育的専門指導力:教育に関する知識・経験、校長や学校等に対する教育上の専門的指導助言など

平均
4.10

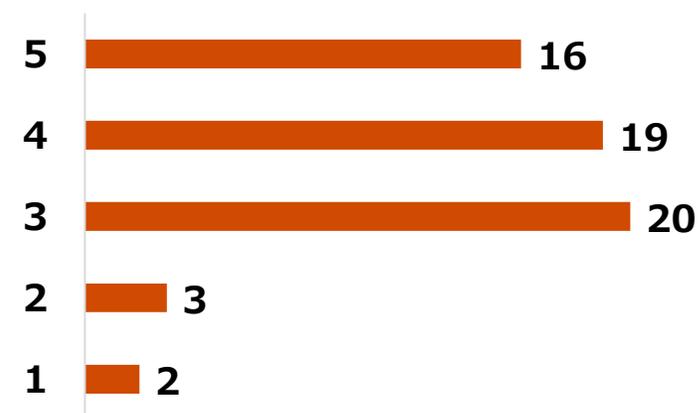


n=60

31. 現在の教育長のスキルレベルについて、「**行政**」の側面を5段階で回答ください。

行政的マネジメント力:行政に関する知識・経験、人的・物的・財政的条件等のマネジメント力、教育政策の推進力など

平均
3.73

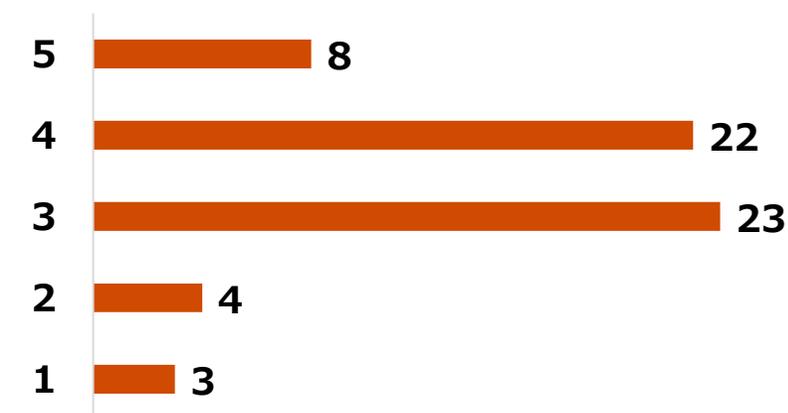


n=60

32. 現在の教育長のスキルレベルについて、「**政治**」の側面を5段階で回答ください。

政治的調整力:住民の教育意思の調整・統合力、利害関係者との調整力など

平均
3.47



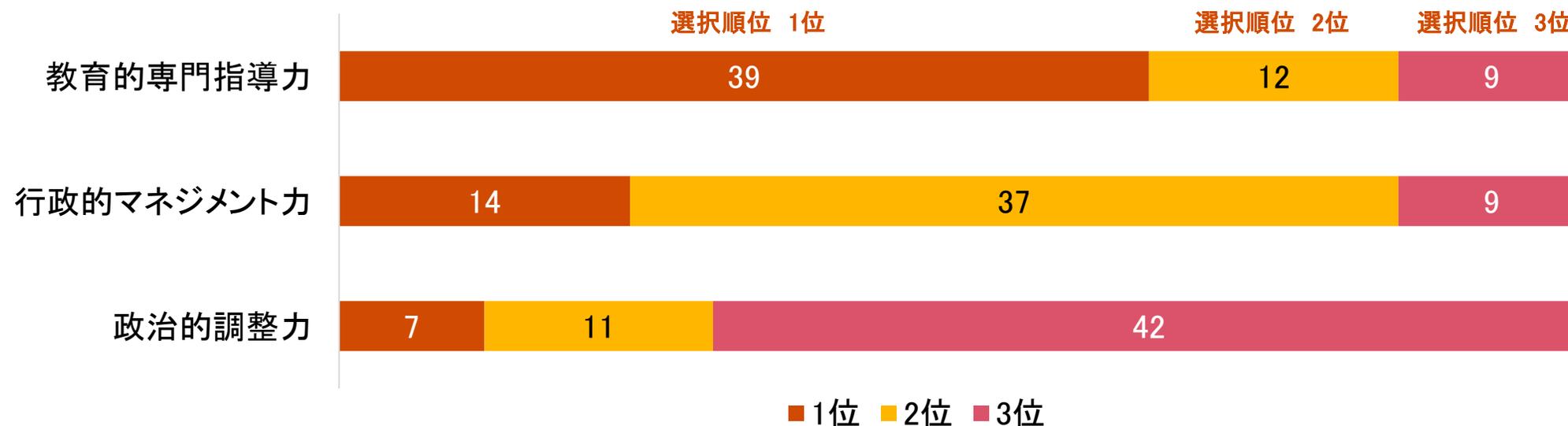
n=60

今後期待する教育長のスキル

- 今後自治体のビジョンを達成するうえで教育長に期待するスキルの優先順位について、「教育的専門指導力」を1位とする回答が最も多く、「行政的マネジメント力」「政治的調整力」と続いた。

33. 今後貴自治体のビジョンを達成するうえで、教育長に期待するスキルレベルについて、「教育」「行政」「政治」の側面における優先順位をご回答ください。

- ・教育的専門指導力: 教育に関する知識・経験、校長や学校等に対する教育上の専門的指導助言など
- ・行政的マネジメント力: 行政に関する知識・経験、人的・物的・財政的条件等のマネジメント力、教育政策の推進力など
- ・政治的調整力: 住民の教育意思の調整・統合力、利害関係者との調整力など

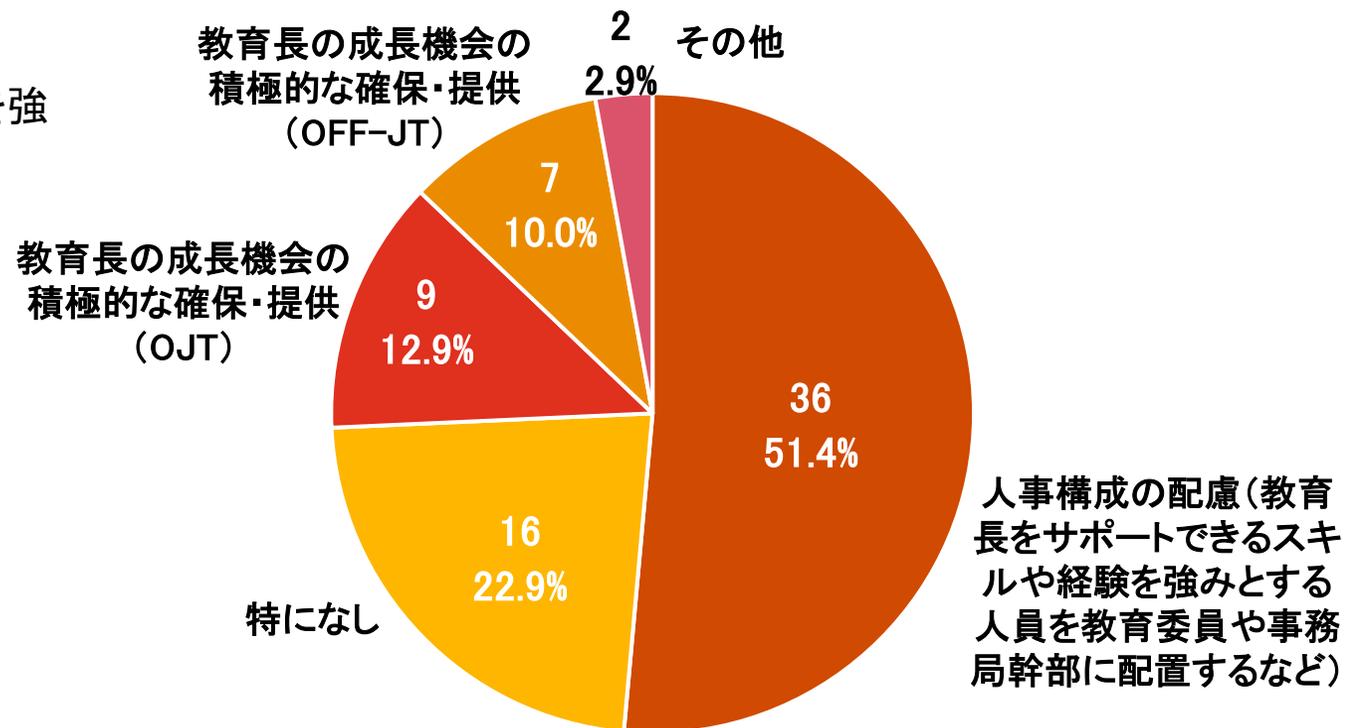


教育長に期待する資質能力の醸成・補完に向けた取り組み

- 教育長に期待する資質能力の醸成・補完に向けた取り組みとして、「人事構成の配慮(教育長をサポートできるスキルや経験を強みとする人員を教育委員や事務局幹部に配置するなど)」という回答が最も多く、全体の約51.4%を占めた。

34. これまでに回答いただいた教育長に期待する行動や資質能力について、それらを醸成・補完するために実施していることを教えてください。(複数選択可)

- 人事構成の配慮(教育長をサポートできるスキルや経験を強みとする人員を教育委員や事務局幹部に配置するなど)
- 特になし
- 教育長の成長機会の積極的な確保・提供(OJT)
- 教育長の成長機会の積極的な確保・提供(OFF-JT)
- その他



教育長に期待する資質能力・マインドセット

- これまでに回答いただいた資質能力以外に教育長に期待する資質能力やマインドセット(自由記述)については、以下の回答を受領。

35. これまでに回答いただいた資質能力以外に、教育長に期待する資質能力やマインドセットがあれば教えてください。

回答例

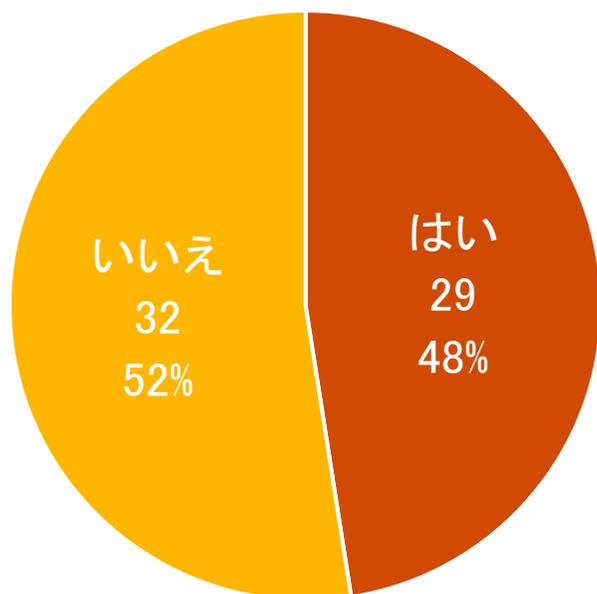
- 企業を含めて外部を外の力を上手く使えるようになっていただきたい
- コミュニケーション能力が高いこと。弱者の視点で物事を見れること
- 既存の方法にとらわれず、新しいことをチャレンジするリーダーとして行動して欲しい
- 人口減少が続く自治体において、教育によるまちづくり、人材育成ができる力。特に地域と学校の連携を強め、地域を巻き込んで子どもたちを育てる力。そして保護者も含めた社会人教育にも知見がある人材を選任したい
- 現場を巻き込むこと
- 若手登用を予定しているため、民間との折衝力や専門性を就任後も高めていただきたいので、政治的な権限と未来へのアクションを起こせる環境に庁内を変えていかないといけない
- 時代を読み、子供達に生き抜く力を育む、その素地を創るのが義務教育過程だと考えているので、それに対して情熱と改革力、行動力を備えた方を求める
- 首長の意向を汲んでくれること
- 今後の少子化社会において学校の統廃合を住民理解を得ながら実行できる信頼性と実行力
- 特色ある教育環境づくりによって、地域を担う人材育成を図ることが、地方創生にとって最も重要であることを理解し、困難な課題克服に立ち向かう覚悟を持ってほしい
- 時代の流れを読み解くチカラ
- 教育と行政・政治など教員としてのスキルだけでは成り立たない立場であり、常に行動が求められており、意識の共有をしている

n=12

イベント参加ニーズ(参加意向・企画内容)

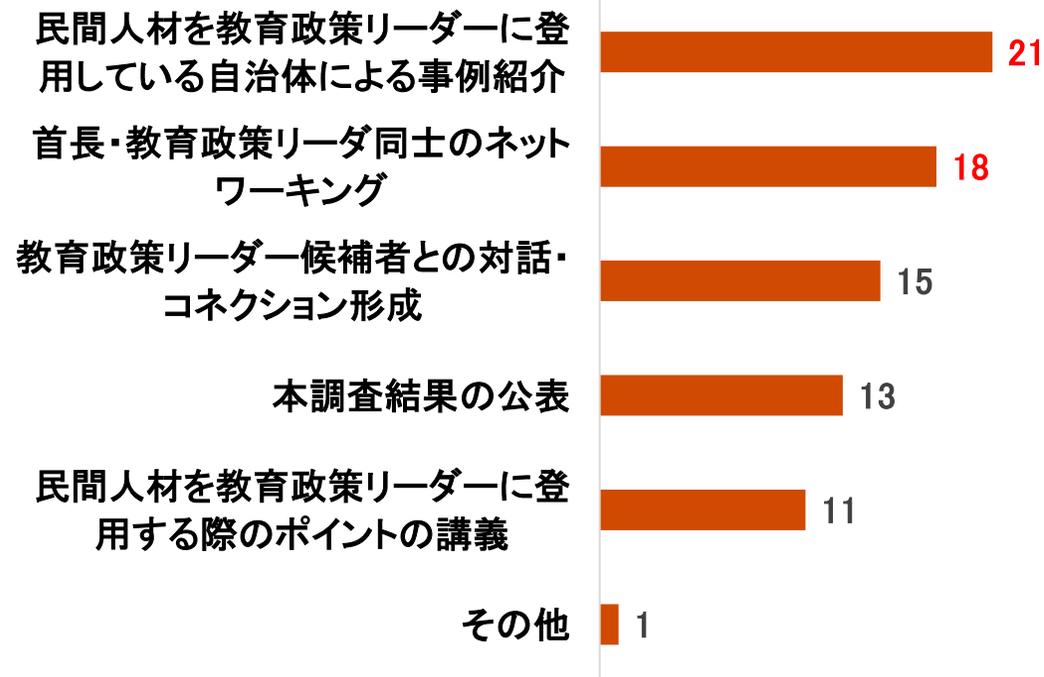
- 首長および教育政策リーダー向けのイベントについて、約48%が「参加を希望する」と回答した。
- どのような企画があれば参加したいかという設問に対し、「民間人材を教育政策リーダーに登用している自治体による事例紹介」という回答が最も多く、次に「首長・教育政策リーダー同士のネットワーキング」という回答が多かった。

36.当該調査結果の公表や、関係者同士のネットワーキングを行う首長および教育政策リーダー向けのイベントを2025年1月頃に開催予定です。参加を希望されますか。



n=61

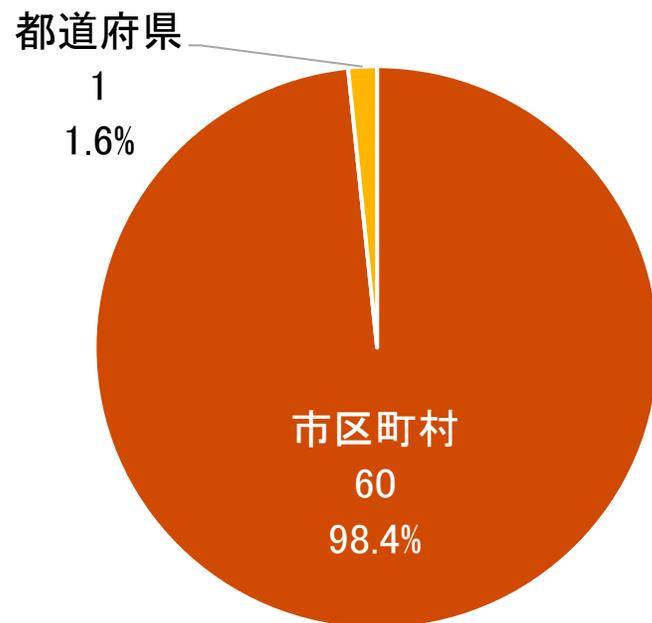
37.イベントではどのような企画があれば参加したいと考えますか。(複数回答可)



自治体基礎情報(自治体種別・規模)

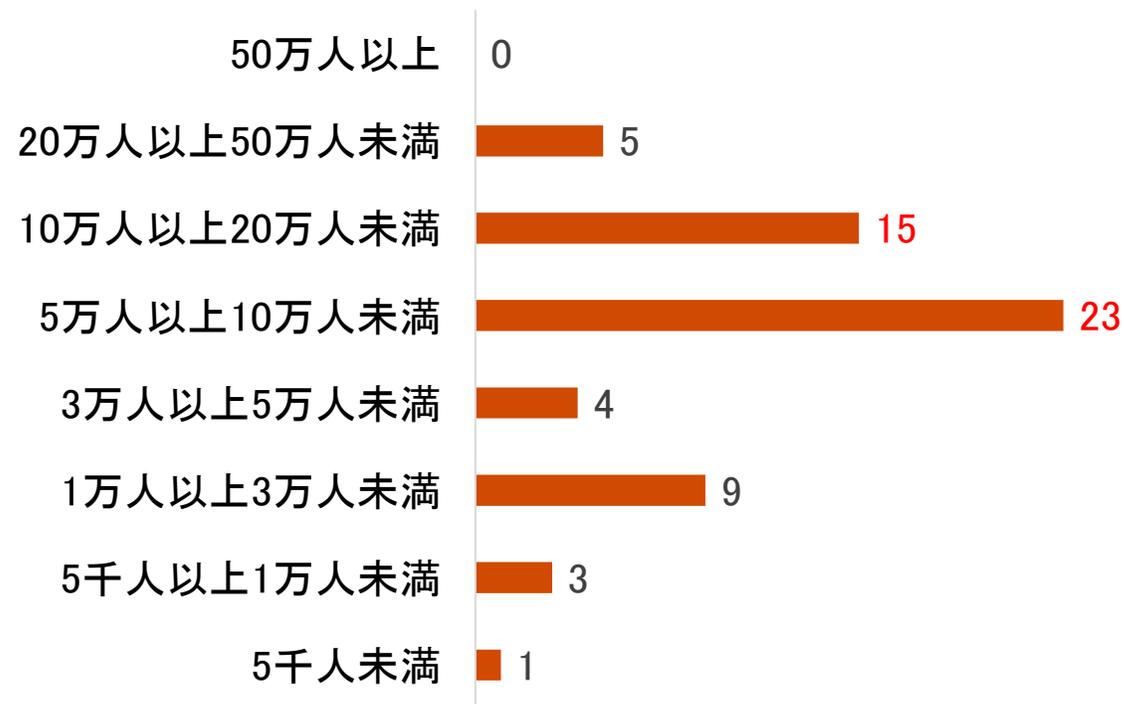
- 回答いただいた自治体の種別は、約98.4%が市区町村であった。
- 自治体の規模は、「5万人以上10万人未満」「10万人以上20万人未満」の順が多かった。

38. 貴自治体の種別を選択してください。



n=61

39. 貴自治体の規模を選択してください。





調査結果(クロス集計)

自治体規模×外部支援活用ニーズ

- 設問2および4における外部支援の活用ニーズと、設問39における自治体規模をクロス集計した結果は以下のとおり。
- 規模が大きい自治体(10万人以上)に比べて、規模が小さい自治体(1万人未満)のほうが、外部支援活用のニーズが高い傾向がある。(※ただし、1万人未満の自治体の母数がかなり少ないことは留意する必要がある。)

自治体規模 外部支援ニーズ	全体		10万人以上		1万人以上 10万人未満		1万人未満	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
有償でも外部支援を活用したい	5	8.2%	1	5.0%	3	8.3%	1	20%
外部支援は活用したいが有償で活用したいとは思わない	22	36.1%	5	25.0%	13	36.1%	4	80%
外部支援を活用したいとは思わない	34	55.7%	14	70.0%	20	55.6%	0	0%
総数	61	-	20	-	36	-	5	-

全体の割合と比較し10%以上低い
 全体の割合と比較し10%以上高い



Appendix

先行研究の整理

先行研究の整理

- 首長向けの実態調査を実施するにあたり、以下の先行研究(A~E)を参照の上、教育政策リーダーに必要なリーダーシップ・資質等を整理し、現教育長の資質やこれから期待する資質に関する設問を設計した。

#	事業名 / 報告書名 / 論文名 / レポート名	実施主体	発行年
A	教育長のリーダーシップに関する研究(2) 一市町村教育長のインタビュー調査から一	河野和清, 広島大学教育学部紀要 第一部(教育学) 第46号	1997年
B	社会の変化に対応する教育行政職幹部職員のリーダーシップの在り方	日渡円・藤本孝治・福島正行, 日本教育経営学会紀要 第55号 pp.47-63	2013年
C	教育長として求められる知識と行動に関する調査研究 ー2017年度調査と2012年度調査との経年比較分析ー	日渡円・澤山郁夫・諏訪英広・押田貴久・毎野正樹, 兵庫教育大学 研究紀要 第54巻 pp.159-171	2019年
D	「次世代の学校」実現に向けた教育長・指導主事の資質・能力向上に関する調査研究報告書	平成30年度プロジェクト研究(「次世代の学校」における教員等の養成・研修, マネジメント機能強化に関する総合的研究)報告書	2019年
E	子供の学力とウェルビーイングを高める教育長のリーダーシップ ※本書は、上記先行研究Dの延長としてプロジェクト研究に参加した有志で研究を進めた結果報告という性格を有している。	露口健司・藤原文雄, 学事出版	2021年

先行研究の整理 先行研究A 要点

- 河野(1997)では、教育長11名に対するインタビューを通して、教育長の職務特性や彼らに求められる資質能力等に関して検討している。
- 本先行研究のインタビュー結果からは、ほとんどの教育長が、教育長職を全うする上で、教育上の指導能力と行政能力の双方を必要な力として認めていることや、教育長に求められる能力は勤める職務環境(状況)にも依存していることが指摘されている。

インタビュー調査から得られた考察内容(一部抜粋)

考察内容	裏付けるインタビュー内容(回答者の属性)
教育長職を全うする上で、教育上の指導能力と行政能力の双方を必要な能力として認めている	<ul style="list-style-type: none"> 教育長職には管理的,政治的,教育的側面のすべての能力が求められる。(教職出身, 校長経験者) 教育と行政管理の両方の知識が必要である。基本的には、教育はどうあるべしということが分かっていないと教育長は務まらない。行政や経営管理のテクニックだけを行行使すと、非常に危険である。(企業出身・総務課長・副工場長)
教育長に求められる能力は、勤める職務環境(状況)にも依存する	<ul style="list-style-type: none"> どの側面の能力が最も必要とされるかは、教育長が勤める地域の事情によって違う。同和教育が問題になっているところでは、政治的能力も必要であろうし、教員組合が大きな力を持っているところでは管理能力が求められるであろうし、教育内容が問題となっているところでは、教育上の識見が大きく問われてくるだろう。(教職出身, 校長経験者) 生涯学習社会迎え、各種の教育施設が必要になってくると、教育事業計画の立案能力のある行政出身の教育長が有利である。いったんハード面が整えば、ソフト(教育内容)に強い教職出身の教育長が有利かもしれない。(行政出身・総務課長)
教職出身の教育長も、行政職出身の教育長も、それぞれ持ち味があり、どちらの出身が教育長に適しているとは一概に言えないと考えている	<ul style="list-style-type: none"> 教育人事や教育そのものについてリーダーシップを発揮しようと思えば、教職出身の教育長が望ましいかもしれないが、行政職出身の教育長は、幅広い見方で教育行政上の課題に対処できる。(教職出身, 校長経験者) 行政出身の教育長の場合、これまでの人事交流を通して町長部局との間で人間関係ができているので、教育委員会の事務職員を統率する上で、また、教育予算を獲得する上で、有利である。他方、教職出身の教育長は、教育現場の実態や教育の内容について精通しているという利点がある。(行政出身・総括係長)
いずれの出身の教育長もそれぞれ持ち味を持っているので、それを認めたくえて、教育長のリーダーシップを発揮する上で、その持ち味が活かされるよう(あるいはその短所が最小になるよう)、制度上の工夫を施そうとしている	<ul style="list-style-type: none"> 教育長に一般行政職出身者がなった場合、教育次長に教職出身者を充て、教育の専門の部分を補うという、人事構成上のバランスをとっている。(教職出身) 教育長が教職出身者の場合、教育次長には、財政担当の行政出身者を充て、ペアを組んだ人事をしている。(教職出身・中学校教師・社会教育主事)

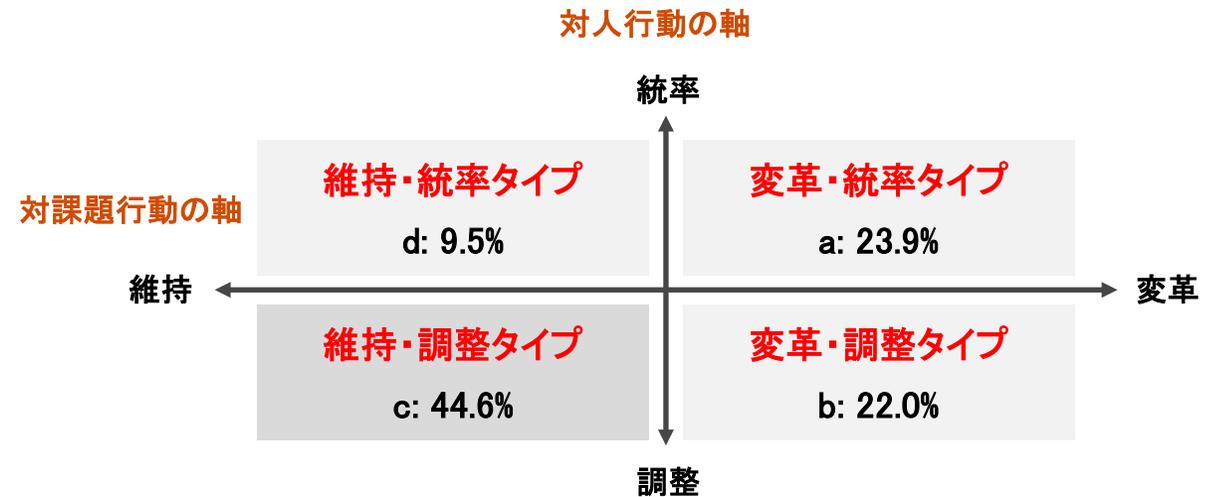
先行研究の整理 先行研究B 要点1/2

- 日渡・藤本・福島(2013)では、現役教育長に対し、経歴を振り返りながら特定の行動を実現するために必要であった資質能力、その資質能力を獲得した経歴・経験についてインタビューを実施。定性的データから教育長の行動の特徴を明らかにしている。
- インタビュー内容から、成果に結びつけていた行動を抽出し、それらを「対課題行動」と「対人行動」の2つの行動に分類。さらにアンケートを実施し、教育長の行動を対課題行動の軸と対人行動の軸で捉え、各象限にタイプ分けし、行動の特徴を捉えている。行動タイプのうち最も多い割合は<維持・調整>のタイプであり、44.6%を占めている。

教育長の行動の特徴

- ✓ インタビュー調査から、成果に結びつけていた行動を抽出・カテゴリ化し、それらを「対課題行動」(特定の課題に対し対策を練る過程において情報収取を行い、分析し、新たな施策を考えるなど)と「対人行動」(教育行政を展開する上でなされる首長部局や事務局内部の指導主事等専門職員、事務職員への働きかけなど)の2つの行動に整理。
- 対課題行動については、教育長個人や教育委員会の知を基盤として「新しい施策」に取り組もうと行動する教育長(これを「**変革タイプ**」と呼ぶ)と、これまでの自治体施策を継承し、従来の方法を応用しながら着実に取り組もうと行動する教育長(これを「**維持タイプ**」と呼ぶ)と行動の性格に差異が見られた。
- 対人行動については、特定の目標を達成しようとして行動する上で、事務局や学校に対し、ビジョンを示し、教育長が主体となって行動する教育長(これを「**統率タイプ**」と呼ぶ)と、事務局や学校を主体として、協力的・協調的に行動する教育長(これを「**調整タイプ**」と呼ぶ)と、行動の差異が見られた。
- ✓ 行動タイプを測るアンケートを実施し、<統率-調整><変革-維持>の視点から、対になる設問を設定し、どのような行動傾向を持つか判別。教育長の職務タイプを対人行動の軸と対課題行動の軸で捉え、<変革・統率>のタイプ、<変革・調整>のタイプ、<維持・調整>のタイプ、<維持・統率>のタイプとして4つの行動タイプに分類。

教育長の行動タイプ



- a: 変革・統率タイプ: 新たなビジョンを明示し、教育長自らが主導する。
- b: 変革・調整タイプ: 新たなビジョンを明示し、組織内外の調整を図る。
- c: 維持・調整タイプ: これまでの施策を重視し、組織内外の調整を図る。
- d: 維持・統率タイプ: これまでの施策を重視し、教育長自らが主導する。

先行研究の整理 先行研究B 要点2/2

- 対課題行動能力・対人行動能力に焦点を当てた設問項目を作成し、いかなる能力を重視するか教育長にアンケートを実施している。
- 対課題能力は「情報収集」「分析」「構想」「企画」「判断」「実行」、対人行動能力は「対人理解」「状況理解」「対人影響」「支援・指導」「チーム形成」「相互成長」の要素に分け、各要素に関する設問を設定。
- 全体傾向として設問に対して肯定的回答の割合が高いのは、「構想」「判断」「分析」「対人影響」「チーム形成」「支援・指導」の要素の各項目であった。

教育長が重視する資質能力

- ✓ 資質能力に関する設問に対し、5件法(「1.重要度が低い」「2.やや重要度が低い」「3.どちらともいえない」「4.やや重要度が高い」「5.重要度が高い」で教育長が回答。
- ✓ 全体傾向としては設問に対して肯定的回答(「4. やや重要度が高い」「5. 重要度が高い」の選択率の合計)の割合が高いのは、「構想」「判断」「分析」「対人影響」「チーム形成」「支援・指導」の要素の各項目であった。
- ✓ 平均値が最も高かった設問は上から下記の通り。※()内は点数
 - ✓ 支援・指導:「教育長として組織内で果たすべき役割を自覚する」(4.37)
 - ✓ 構想:「明確な意志をもって決断を下す」(4.28)
 - ✓ 構想:「自分なりの目的意識をもって物事を考える」(4.26)
 - ✓ 構想:「組織の方向性や目指す姿を明確にする」(4.26)
 - ✓ 判断:「実現への強い意思をもって決断を下す」(4.19)

資質能力の分類と設問例

軸	カテゴリ	要素	設問内容例* ()内は点数
対課題行動能力	現状を把握する	情報収集	業務を取り巻く内外の環境変化を敏感にとらえる (4.15)
		分析	収集した情報の中から有用なものを見極める (4.13)
	課題を形成する	構想	明確な意志をもって決断を下す (4.28)
		企画	方針や戦略を具体策や計画に落とし込む (3.88)
	課題を遂行する	判断	実現への強い意思を持って判断を下す (4.19)
		実行	業務をスムーズに進めるための段取りをつける (3.98)
対人行動能力	人とチームを理解する	対人理解	相手に関心を示し、意見や考えを理解する (3.82)
		状況理解	組織の人間関係を理解する (3.86)
	個人にはたらきかける	対人影響	的確な指示を出し、相手を動かす (4.00)
		支援・指導	教育長として組織内で果たすべき役割を自覚する (4.37)
	チームに貢献する	チーム形成	進むべき方向性を打ち出し、関係者の意識をひとつにまとめる (4.18)
		相互成長	外部の情報を知見として有効に活用するために、幅広くネットワークを形成する (3.77)

*設問は各要素につき5つあるが、本紙では各要素の中で最も平均値が高い設問を記載。

先行研究の整理 先行研究B 教育長が重視する資質能力に関する設問内容(対課題)

教育長が重視する資質能力に関する設問内容(対課題行動能力)

行動軸	要素	要素		
対課題 行動	情報収集	<ul style="list-style-type: none"> 業務を取り巻く内外の環境変化を敏感にとらえる 関連部署の動向など組織内の情報に精通する 職務に関連する前例や知見を数多く収集する さまざまなルートを活用し、幅広く職務に関連する情報を収集する 専門特化した領域に関し、深く情報を収集する 	企画	<ul style="list-style-type: none"> 既存の方法や過去の成功体験にとらわれず柔軟に発想する アイデアを打ち出し、斬新な提案を行う 方針や戦略を具体策や計画に落とし込む 既存の有用な知見を活用した効果的な提案をする 経験をもとにして仕事の進め方を見直す
	分析	<ul style="list-style-type: none"> 収集した情報の中から有用なものを見極める 多くの情報を整理・統合し、問題の全体像を把握する さまざまな角度から問題を分析し、その原因を明らかにする 複雑な状況を分析し、問題の本質を見抜く 将来の環境変化や起こりうる問題を予測する 	判断	<ul style="list-style-type: none"> 実現への強い意思を持って判断を下す 目先のことにとらわれず、先々のことまで考慮に入れて判断を下す 影響範囲を幅広く考慮して判断を下す 時機を逃さず、タイミングよく判断を下す 明確な基準をもって、一貫性のある判断を下す
	構想	<ul style="list-style-type: none"> 自分なりの目的意識をもって物事を考える 組織の方向性や目指す姿を明確にする 最終的なゴールに向けて、さまざまな事柄を考慮した効果的なシナリオを描く 具体的な目標や課題を自ら設定する 明確な意志をもって決断を下す 	実行	<ul style="list-style-type: none"> 業務をスムーズに進めるための段取りをつける 目標の達成に向けて、効果的な業務の割り当てを行う 考えや計画を素早く行動に移す ミスなく確実に職務を進める 障害にあっても、最後まで課題をやり遂げる

先行研究の整理 先行研究B 教育長が重視する資質能力に関する設問内容(対人)

教育長が重視する資質能力に関する設問内容(対人行動能力)

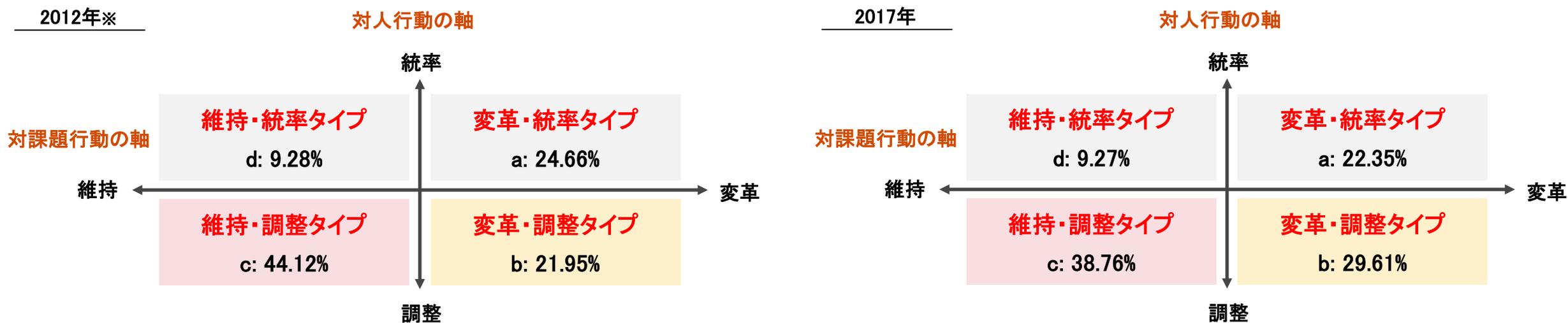
行動軸	要素	要素	
対人行動	対人理解	<ul style="list-style-type: none"> 相手に関心を示し、意見や考えを理解する 相手の身になって気持ちや思いを受けとめ、共感を示す 相手の話に耳を傾けながら、言外の意味も含めて本音を引き出す 相手の強味・弱みなど、持ち味を把握する 自分と異なる意見や反対意見を受け止める 	支援・指導 <ul style="list-style-type: none"> 相手に細やかに気を配り、必要なサポートをする 教育長として組織内で果たすべき役割を自覚する 相手に合わせた適切な助言や指導を行う 積極的に仕事を任せることを通じて、相手の成長を促す 自ら手本を示しながら、具体的に指導する
	状況理解	<ul style="list-style-type: none"> 周囲の気持ちや思いを素早く察知し、場の雰囲気を理解する 議論のポイントや展開など、場の流れを理解する 組織間の力関係を把握する 組織のキーパーソンや意思決定ルートを見極める 組織の人間関係を理解する 	チーム形成 <ul style="list-style-type: none"> 進むべき方向性を打ち出し、関係者の意識をひとつにまとめる 相手の考えを引き出しながら、自分で答えをみつけられるよう支援する 自ら率先して職務に取り組むことを通じて、組織内の意識を高める 協働し合うように、組織状況に目を配る 先頭に立って組織を引っ張っていく
	対人影響	<ul style="list-style-type: none"> 相手に対し、期待や要望を明確に伝える 的確な指示を出し、相手を動かす 自分の考えを論理的に伝え、相手を納得させる 意見が対立しても粘り強く交渉を進め、合意点を見出す 相手が理解し、進んで協力してくれるよう働きかける 	相互成長 <ul style="list-style-type: none"> 自らの知識・知見を進んで開示する 問いかけや受け答えなどを通じて、組織の知見創出を促進する 組織に蓄積された既存の知見を積極的に活用する 知見を体系立てて整理し、組織に浸透させる 外部の情報を知見として有効に活用するために、幅広くネットワークを形成する

先行研究の整理 先行研究C 要点

- 日渡他(2017)では、教育長として求められる知識や行動について2012年度調査(先行研究Bを参照)の結果と比較分析を実施。
- 職務タイプの割合比較においては、「変革・調整」タイプが増加し、「維持・調整」タイプが減少しており、「維持・調整」タイプの教育長から「変革・調整」タイプの教育長への転換が進んでいることがうかがえている。

教育長の行動タイプ(経年変化)

- ✓ 2012年度調査(先行研究Bを参照)と同様の手続きにしたがって、2017年度調査における教育長の職務タイプを分類。
- ✓ 職務タイプの割合比較において、「変革・調整」型が統計的に有意に増加し、「維持・調整」型は有意に減少しており、「維持・調整」型の教育長から「変革・調整」型の教育長への転換が進んでいることがうかがえている。



※日渡他(2017)より抜粋。

先行研究の整理 先行研究D 要点

- 露口・藤原(2021)では、教育長のリーダーシップの先行研究レビューを実施し、リーダーシップ構造を整理している。

教育長のリーダーシップの先行研究(抜粋)

教育長のリーダーシップ構造(3次元モデル)

- ✓ Cuban(1988)やJohnson(1996)らの先行研究においては、教育長のリーダーシップを教育的・管理的・政治的の3次元役割に整理している。
- ✓ 河野(2007)においても上記の3次元役割モデルをもとにリーダーシップ構成をまとめている。

①教育的リーダーシップ

- 校長や学校に対して教育上の専門的指導を行う

②政治的リーダーシップ

- 多元的に対立する住民の教育意思を公益として一つの教育政策(施策)に調整・統合する

③管理的リーダーシップ

- その策定された教育政策(施策)を人的、物的、財政的及び教育課程上の諸条件を整備しながら、効果的に実現していく

教育長のリーダーシップ構造(5次元モデル)

- ✓ Kowalski, McCord, Peterson, and Young(2010)は、教育長のリーダーシップ役割を5次元で説明するモデルを提案している。

① 教育者

- ✓ カリキュラム、指導方法、教育的リーダーシップの知識をもち、教育哲学を実行することに焦点をあてる

② 組織管理者

- ✓ 法令・財務・団体交渉・施設管理の知識をもち、運営にあたる

③ 民主的・政治的リーダー

- ✓ 地域関係づくりのスキルをもち、利害関係の調整・統合や意思決定の共有を図ることに焦点をあてる

④ 応用社会学者

- ✓ 量的・質的データを基礎においた意思決定や対人影響力に焦点をあてる

⑤ 効果的なコミュニケーター

- ✓ 人々の意見を聞き、高いコミュニケーションスキルで対話を行うことに焦点をあてる

Thank you

www.pwc.com/jp

© 2025 PwC Consulting LLC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.