

## 校長業績給における目標の考察：教育行政の視点から

李, 昱輝  
九州大学大学院人間環境学府：博士後期課程

<https://doi.org/10.15017/20244>

---

出版情報：教育経営学研究紀要. 14, pp.23-29, 2011-09. The Laboratory of Educational Administration, Educational Law, Graduate School of Kyushu University

バージョン：

権利関係：

# 校長業績給における目標の考察 —教育行政の視点から—

李 昱輝  
(九州大学／大学院生)

- I はじめに
- II 校長権限責任の明確化
- III 学校経営の事後評価の強化
- IV 校長職の魅力化
- V おわりに

## I はじめに

この数年において、日中両国には地域的にみて校長賃金の改革試行が開始されている。周知の通り、2006年自民党「歳入歳出改革PT「経済・財政一体改革」の今後の進め方」とその後の「骨太の方針2006」閣議決定により、『人材確保法に基づく優遇措置を縮減するとともに、メリハリをつけて教員給料体系を検討する』の将来の教職員人事改革の方向を示した。2007年中央教育審議会の「今後の教員給与の在り方について」答申では「校長・副校長（仮称）・教頭に優秀な人材を確保するためにも管理職手当の充実を検討する必要」を提示する。翌年の4月に東京都教委は校長の処遇をより能力や業績に応じたものにするため、「統括校長」の新職種を設定し、賃金などで優遇した。中国においても、業績評価に基づいた「校長職級制度」は上海市・北京市の先導的試行を経て、中国共産党中央及び国務院（内閣）から公表された「教育改革の深化と資質教育の全面推進に関する決定」（1999年）と国務院から公表された「基礎教育の改革及び発展に関する決定」（2001年）に国の指針として打ち出している。具体的な措置について、日中両国の校長賃金の改革試行は多少異なっているが、能力、業績などにより待遇に差がつくような共通の基盤をもっていると言える。

業績に応じた報酬の支給は業績給（アメリカではpay for performanceとか、performance related payとか、merit payなど）と呼ばれている。今まで業績給に対してよし悪しを論評する研究が数多く蓄積された。民間の動向からみると、成果主義が注目された当初は肯定的な論調が目立ったもの

の、それが多数の企業で導入され、その問題点が顕在化するにつれて、最近ではむしろこれに対する否定論が多く寄せられているようである。

<sup>(1)</sup>George Akerlof と Rachel Kranton の研究（2010年）<sup>(2)</sup>は「業績が測り難い」、「業績給はリスクが好きな人に魅力はあるが、穏やかな収入を気に入る人を排斥してしまう」、「従業員に業績評価システムを操らせ、業績偽造させる」、「内的モチベーションを損なう」など不利な側面を指摘した。にもかかわらず、もとより民間以上に年功序列と終身雇用の色彩が濃い公的部門において、業績給の徹底が叫ばれるようになってきた。<sup>(3)</sup>早期に業績給が教育分野に導入されたのは、1960年代以降のアメリカ、業績給の初期導入は困難な状況に陥った。「Lessons from History」によると、業績給を迎え入れたアメリカの多数の地区は、簡単な試行後にそれをやめているという、失敗の歴史であることがわかる。<sup>(4)</sup>それは第一世界大戦後、『専門職者である教員全体の教育指導が対等であり、無差別取扱いを確保していくべきである。』<sup>(5)</sup>との教職員の内的信念と深く関わりながら、頼れる教育指導の評価基準と評価者資質の制限<sup>(6)</sup>も重要な外的原因として見逃せない。しかし、教育分野における業績給の試行錯誤は止まらなかった、新たな方式が引き続き各州や連邦教育省で検討及び実施されている。<sup>(7)</sup>そして、スウェーデン（1996）・イギリス（1998）・韓国（1999）・シンガポール（2001）・フィンランド（2006）などの国々で、業績に応じた給与制度も教職員給与の最新の施策の動向として講じられている。<sup>(8)</sup>

最近の教育分野において、行動心理学の視点から個人的モチベーションに注目し、教員・校長な

ど職業の性格に関わりなく業績給の目標と成果を取扱う研究が風靡している。だが、行動心理学のモチベーションに関する研究蓄積がほとんど企業を対象にしたものであり、しかも企業にしても、金銭的報酬と内的モチベーションの関係について今まだ一致した結論に至っていない。教育分野の業績は必ずしも企業にあるものと同様ではないため、そのまま企業研究の重点と結果を教育職に適用すべきでない部分もあるだろう。また、校長を教員の一種とする考え方もあるが、法制度上通常は別の概念であるとされる。それに関わって、校長業績給は確かに教職員業績給と連動した部分があるものの、法的根拠・運営方法・評価内容について通常、独特の性格を帯びている。それゆえ、教育行政と学校経営の連結点である校長職の独自性に立脚し、校長業績給の目標研究を深めていく必要がある。しかも校長業績給は、ほぼ例外なく教育行政側から働きかけた形でのものなので、教育行政の視点から校長業績給の一般的目標の解明が特に必要であろう。そして、この教育行政側の目標を達成するには、様々な工夫が要請されるのである。

ゆえに、本稿に与えられた課題は教育行政の視点から校長業績給の一般的目標を検討しつつ、今日的課題を提示することである。

## II 校長権限責任の明確化

権限と責任の一致は組織論や経営理論において、組織構造を基礎付ける原則の一つとして取り上げられているものである。要するに、個人が責任を全うするためには、組織は個人に相応の権限を与えられなければならないということである。逆に、個人は組織から権限を与えられたら、相応の責任を全うしなければならない。特に公立学校の経営権限には公的権利の色彩が濃い。公的権利を行使する時に、行政学の原理によって、権限と責任の一致を貫くことが極めて重要である。というと、個人に公的権利を賦与すると同時に、受け持つべき責任を明確化し、権限には必ず責任が伴い、権限と責任が対等となるようにするのである。

現代教育改革を推進している諸国は、学校の自主性・自律性の確立を基本理念に、ヒト・カネ・

モノに関わる学校の公的権利の拡大を伴い、教職員組織の活性化、家庭・地域の協力連携など民主的・参与型意思決定の実現を目指している。しかし、現在のところ自主的・自律的学校経営にどのぐらいの公的権利を学校に移譲すべきかについて定説がある訳ではなく、多くの国や地方ノウハウがなく手探りの状態である。さらに、自主的・競争的環境に置かれた学校は、教育の質向上や特色づくりをめぐる諸課題に独自に向き合うことが求められている。その過程で、多忙を極める校長は教育改革政策から自己権限と責任の変化に関心をもち、理解する意識・能力・時間を有するわけではない。だが、自己権限と責任の範囲さえ分からないなかで、校長は適切な姿勢で学校経営を果たしにくいだろう。校長が自己権限と責任の関心・理解を引き出すために、校長評価において①業績指標が簡明で理想的な校長の役割責任の提示、②権限と責任の一致の原則によると、校長の権限も推断され、③業績指標の構造（主指標と準指標）と重み（ウェイト）で各権限と責任の重要性・優先度を反映する作用がある。そして、他種類の校長評価に比べ、業績給評価は短期的かつ直接的に活用されることから、試行錯誤中の自律的学校経営のもとで、より迅速かつ確実に権限責任の変化が校長に提示される。

これに対して、業績指標の「広さ」、ちなみに校長権限や責任と業績指標との関連は課題として挙げられる。権限・責任範囲以外のものを業績指標に含むと、業績給の正当性・合理性は失いがちであり、校長に越権行為をさせることになる。逆に、権限・責任の範囲以内のものを業績指標から外すと、校長が職務をおろそかにし、不作為になる恐れがある。さらに、業績給の導入で校長業績評価をより短期かつ直接に収入に反映させる「見えるもの」と見なし、長期的・本質的・内的な「見えないもの」がおろそかになる可能性がある。<sup>(9)</sup>こうした業績給の下に、校長は業績評価の時限的な取り組みとして学校経営を構想せざるを得ない。それは「息の長い営み」の学校経営の本質と相違し、短期的な活性化を促す「カンフル剤」以上の効果を持ち合わせないのであろう。校長が短期的な成果に走るあまりに生徒指導志向を失う悪傾向に陥るのを防ぐように、「見えるもの」への関心を業績指標から校長に示すのは非常に重要である。

### Ⅲ 学校経営の事後評価の強化

自律的学校経営は、教育課程編成、人事運営、財務運営等に関する権限が大幅に委譲された学校経営であるが、中央が設定した目標、重点、アカウンタビリティの枠組を伴う教育システムの中に位置づいている。<sup>(40)</sup>だが、従来の学校管理と比較して、自律的学校経営では、「命令行政」より教育政策・財政・基準など柔軟な「指導行政」がよく運用される。たとえば、学校改善方策について、多くの場合に教育委員会は学校ごとに行動計画を策定することではなく、基本目標と重点施策を各学校に提示し、学校は創意・工夫を発揮し、能動的な行為としてコミットしなければならない。それで、教育行政の立場から見れば、特に目標管理(Management by Objectives: MBO)に基づいた成果主義実施の際に、各学校が目標施策を遂行するかどうかを考察し評価する要請は強まっていくのである。現在のところ、教育行政は権限委譲と引き換えに、校長を学校経営の責任者に位置付けているが故に、評価結果・改善指示などを校長に伝えるのは合理かつ効率的な選択だと思われる。

どのように校長に伝えるのかが明らかにされる必要がある。その際、真実性と動機付けの基本原則に従うべきである。それは学校の実状と課題をありのまま伝えてこそ、校長により確実な問題意識が生じる、そして校長の熱意・意欲を生かしてこそ、様々な改善活動が企画・展開されるわけである。校長業績給はこれらの原則を満たせるものであるべきと考えられる。理由として、まず業績給は、一般に任命権者が雇用者の執務についての評価の結果に応じて決められるものであるが、「個人業績にのみならず組織業績も含めた業績と給与をリンクさせる給与制度と解する」広義の理解もあり、特に「1990年代以降は広義の理解への一元化により解消に向かっているのではないかと推察される」<sup>(41)</sup>。校長業績の場合、個人のリーダーシップが常に教職員組織及び学校教育の改善で体現され、学校全体の業績成果と重なる部分が多いことから、それを対象とする評価は実際に強固な学校評価の性格を帯びる。もう一方には、伝統的な学校評価の柔軟性に比べ、業績給の評価が校長個人の収入利益に繋がっていることから、容易に校長の関心・動機・自己統制を喚起するのである。

それで、国や地方の基本目標と重点施策が各学校に徹底されるよう、校長業績給を学校経営の事後評価の重要な一環として積極的に推進した教育委員会が多いようである。要するに、校長業績給は単に報酬を個人業績によって決定するという表層的な現象ではなく、業績評価を媒介に、学校経営と個人業績とのリンクを強化する色彩が濃くなるのである。

それに向けた見直しの視点は、少なくとも2つある。①業績給にはどのような「透明性」が向いているか。「透明性」の向上につれて、事後評価がより良い効果を収められると言えよう。たとえば、ただ最終の総得点を校長本人に通知するだけであれば、校長に経営問題の所在さえ分からない。総得点だけではなく、各業績指標の得点と判断理由を校長本人に示してこそ、校長は評価への納得性を向上させ、自校の経営課題を明白にする。そして、匿名制で校長全体の業績指標の得点比率・判断理由と業績給の金額を公示することで、校長に自己のランキングを知らせ、模範提示・動機づけなど積極的な効果を収められるだろう。さらに、校長の許可を得た後、実名制で業績給を公開すれば、より強い模範提示・動機づけだけではなく、校長間の主体的な学習交流メカニズムの育成も期待される。しかし、「透明性」の向上は教育委員会による業績評価の実施に対する自信そして校長団体との協定結果による部分が大きいようである。前者については、教育委員会が内部専門委員会を設立するのか、それとも外部の専門委員会に頼むのか、専門委員会の自己判断権限、委員の資質・構成・選定などと緊密な関係がある。後者は教育委員会の勢い、そして地方の校長組合・団体の姿勢に関わることが多い。

②業績給の「公平性」について、僻地校・教育困難校の校長に特別な支援・評価措置を講じる必要がある。学校経営と企業経営との重大な異同は管理効率に目を注ぎながら、教育公平の実現に努めることにある。各地域・各学校における教育の質と教育環境はそもそも異なっており、教育委員会が学校成果をそのままに校長業績に換算すれば、校長業績給は教育の質の優れる地方・学校に傾きがちである。目標設定理論に関する「パーキンソンの法則」によると、「より達成が困難な目標の方がヒトは工夫や努力をし、モチベーションも高ま

りやすい」が、しかし、この前提が「本人のコミットメント、納得感が得られている状態である」。仮に「無理やり押し付けられた高い目標では、モチベーションは下がり<sup>(12)</sup>」、意欲の低下と精神的身体的負担の増大ばかりがもたらされる。この故に、劣位に置かれる僻地校・教育困難校の校長は「どうしても変わらない」無力感 (helplessness) の増加、そして自信 (self-confidence) ・自己効力感 (self-efficacy) の減少も予見される。これは僻地校・教育困難校の校長は徐々に教育委員会への信頼感が減り始め、もろもろの目標施策に違和感を感じるわけである。ならば、業績給は逆に教育委員会の目標施策の展開に負の影響をもたらす可能性もあり、それ自体の存在意義を小さくする。

#### IV 校長職の魅力化

校長職専門基準の開発・実施を代表とする「校長専門職化」と社会人校長の検討・導入を代表とする「校長脱専門職化」という一見正反対の二潮流は同時に盛んになった。しかし、今後の校長職がどちらに向かっても、校長職の魅力向上という同一な土台に基づくべきである。校長職が魅力あれば、校長が自ら職能成長に努め、養成・研修プログラムも効果的に行われ、そして校外の優秀な人材を招致することができる。それは、現在とこれからの学校経営の優秀人材の不足そして校長退職ブームに備えるには、極めて重大な意味を帯びてくる。校長職の魅力を向上される方法は決して単一ではなく、補助職を作って校長の常務を分担させるとか、学生指導の時間要求を下げ、行政例会の削減など様々なことが挙げられる。その中、昇給は最も重要な一つであると思われる。大竹晋吾 (2004 年) は 1990 年代以降アメリカの学校管理職の職責・待遇を検討し、高所得が専門職化の一つの要因だと結論付けた。<sup>(13)</sup> 中国の場合、河北師範大学教授劉茗の研究 (2006 年) は「校長が一般教員と比べ、より高い資質能力と役割責任が求められ、その能力責任を反映できるような給与額を支給すべきだ」を唱えた。<sup>(14)</sup>

校長業績給が校長昇給の意図を有することは自明である。各国の校長の賃金制度からみれば、従

来の給料と手当の額をほとんど変更せず、それに新たな額の配分をするのであるから校長にとっては給料の上積みになった。校長の賃金は労働時間・性格に応じ一定額の保障を有し、校長業績給で歩合給になってしまう恐れがない。だが、基本給の昇給に比べ、成果や業績による業績給には成果主義の性格がより濃くなる。

それに対して、以下の可能な課題を検討すべきである。1 点目は、金銭的誘因を校長の意欲や業績の向上の行動に動機付けることを目的としているから、誘因として機能を発揮しえる額が保証できるかが課題となる。<sup>(15)</sup> しかし、教育関係職の場合、誘因として金銭的要素が作用するとしても、その予算制約 (業績連動にならない) 等から限界値を超える金額を高い業績者に支給できない可能性が高い。さらに、国や地域においても、地方により経済や税収の格差がある。優れる財政に恵まれる地方の教育行政部門と異なり、財政不良にある地方の教育行政部門は自らの力量で高額な校長業績給を講じることはできない。このため、仮に校長業績給が地区の全額支給になると、各地の校長賃金の格差が一層拡大してしまい、教育公平<sup>(16)</sup> から遠さがっていく恐れがある。これに対して、地方に問わず校長全員の意欲や業績の向上の行動に動機付けるために、国や上級の地方行政は各地の経済状況によって支援を講じる校長業績給の「補助金制度」の健全さが必要であろう。それが実現させられている筋道に対する注意深い視線を今後も欠かすことができないであろう。

2 点目は、リスクある変動的な業績給より、安定した固定給に気に入る校長にどのような措置を講じるか。人はそれぞれの動機・価値観を持って仕事を従事する。<sup>(17)</sup> そして、そもそも給与の固定給は、人間の心理と会社の安定経営を念頭に設定されている。もしも、給与の全額を能力給や業績給にしてしまうと、社員の中には安心して働くことが出来なくなる人が出てくる。そこで、彼らを安心して働かせるために固定給を導入しているわけである。<sup>(18)</sup> 確かに、校長業績給は給与の全額を能力給や業績給にするわけではない。だが、その「部分的な不安定さ」・「コントロール気味」にさえ好まない校長もいるだろう。むりやりに業績給を受けさせると、予想した校長職魅力化の逆効果を起こす恐れがある。それに対して、校長全員に

業績給を受けさせることより、新任校長だけに業績給が適用されるか、それとも従来どおりの制度によることを希望するかについては本人の選択に任されるか、検討する余地もある。

そして3点目は、一方的に校長職を魅力あるものにするには、教職員の不満を招きがちである。現在のところ、「校長業績給が教員業績給を、それとも教員業績給が校長業績給を上回るべき」が中国の学校で話題になった。色々異論はあろうものの、概ね「学校の教育成果への貢献度の高さ」に焦点をあてて自己アピールしている。その答えはともかく、異論それ自体は教職員と校長の間にわだかまりを作ることになる。校長・教頭・ミドルリーダー・一般教職員などそれぞれ特性が異なり、他の職業や職種にも代われない独特の価値を持っている。校内で「校長・教職員のみんなが互いに協力し合って、学校教育の発展に力を尽くす」ことの正しい職業観と協力体制の確立が必要である。だが、教育財政の有効的管理、そして学校現場の人間関係から見れば、校長業績給と教員業績給についての全局的な企画も価値もある。校長業績給と教員業績給の差あるいは比率の範囲を具体的にどのように設定すればいいのかについて、各教育委員会は地元の教育財政・人事費の実状及び校長職と教職員の姿勢役割<sup>(19)</sup>、責任能力<sup>(20)</sup>、社会環境など法理的・実証的研究に基づいて慎重に判断すべきである。

## V おわりに

前文で触れたように、校長業績給は校長業績と報酬を関連づけることにより、権限責任の明確化・事後評価の強化・職業の魅力化を実現しようとするものと解せる。だが、様々な課題を解決しなければ、より良い効果を取められないと考えられる。

しかし、現実では各課題への対応策には、常に矛盾対立の性質が括られている。それについて、第一に業績評価の「見えないもの」と「透明性」の対立が挙げられる。具体的には、「透明性」に関わる得点をつける際、説得力のある判断理由はよく「見える」業績指標に依存しており、「見えないもの」を判断理由に活用すると、評価者の主観性

を排除し難いことから、不透明な源流になる恐れが見られる。第二に「誘因としての機能を発揮しえる業績給の金額の保証」と「校長と教員の業績給の差額のコントロール」との対立が挙げられる。学校人件費を支える地方財政基盤が脆弱である現実で、校長と教員の両方にも気を配ることは、漸次に難しくなっていく。どのように改善しても、校長側や教員側の反発を招きがちである。第三に、公教育水準の維持・向上、学校の個別課題への対応、そして本人の希望または論功行賞について、重なり合う部分も含んでいるものの、独立している三つの軸にある。<sup>(21)</sup> というと、学校・個人業績を鼓吹することだけで、学校間の均衡的な教育の質及び教育公平の実現に手が届かないこともある。しかし、「補助金制度」と業績給の目標にも異なる部分が含まれるのである。僻地校・教育困難校の校長の業績給の中で「苦労」と「業績」の分離が特に難しく、どの場合に補助金制度に即し、そしてどの場合に業績給制度に即すべきかが、所属校の業績の向上あるいは公教育水準の向上の観点から、異なる結論を導きがちである。

ここ数年で、業績評価指標の科学化・画一性・透明化、そして昇給額の妥当性について、中国は積極的に推し進める姿勢を示した。前述した「校長職級制度」が明確な業績指標システムを前提に設立されたのである。2008年から校長専門職基準の開発・試行もより広い地域で行っており、業績指標の改善に重要な参照になる傾向が徐々に明らかになっていく。現在の2011年、国家教育部人事課は「校長業績給が教職員の業績給の総額から独立するような採算方法を通し、教職員の業績給を占めない」、「校長の業績給額は同校の教職員の1.5倍を超えない」方針を示した。一方には、「見えないもの」への関心、評価結果と業績給の公開、教育困難校や固定給を好める校長への対応、あるいは金銭以外の報酬の整備についての地域的政策と影響力ある実践は、管見の限り手薄いと言わざるを得ない。日本に「業績により校長の待遇に差を拡大する」研究や実践が深化していくことから、今後多くの課題が出現しうる。それ故に、校長業績給の方途を探していくことは今後両国の教育行政・学校経営研究者の重任務であると考えられる。

## 【注】

- (1) 武脇誠「成果主義（業績給）の内的モチベーションへの効果の検討」『東京経大会誌』第240号，2004年，pp. 47-48。
- (2) George A. Akerlof; Rachel E. Kranton. *Identity Economics*. Princeton: Princeton University Press, 2010.
- (3) 山本清「パブリック・セクターにおける業績給制度－英国政府の人事管理改革に関連して」『商学討究』第44巻第1・2号，1993年，p. 211。
- (4) 1978年の国の調査ではパフォーマンスによる支払いの規定を持つものが115の地区(300人以上の学生がいるそれらの4%)。実際には、これらの地区の多くが、教師に区分的に支払っていなかった。1980年代、メリットペイが復活しても、1980年代の半ばでは、均一の給料スケジュールが99%以上であった。(アメリカ：メリットペイのこれまでとこれから。 <http://www.h5.dion.ne.jp/hpray/kenri/hyouduka/0507%20merit%20pay.htm>)
- (5) "The Single Salary Schedule," *School and Society* No. 20 July 5, 1924年, pp. 9-13; "An Unjust Discrimination," *The Journal of the National Education Association* No. 12 February 1923年, p. 48; in 1921 and in successive years the NEA resolved in favor of a single salary schedule - *NEA Addresses and Proceedings*, 1921年, p. 27.
- (6) Larry Cuban & David B. Tyack, *Lessons from History*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1995.
- (7) 最近(2006年6月)、Dallas Morning Newがテキサス州の新しい方式について報道したり、連邦教育省も独自のプランを立てている。杉田荘治。「わが国公立学校教員のメリット・ペイ（勤務成績反映給与等）－アメリカと比較して」，2006年，<http://www.aba.ne.jp/~sugita/188j.htm>。
- (8) 「諸外国の教員給与に関する実態調査(概要)」中央教育審議会「今後の教員給与の在り方について」答申(参考資料)，2007年，p. 40。
- (9) 業績が測定可能で定量的な業績指標を開発したとしても、業績指標が政策目的の達成度を適切に反映していない場合には、Baker (1992) が説くように業績指標の改善がかえって真の業績(政策目的)に負の影響を与えることさえあることにも留意しておく必要がある。山本清「パブリック・セクターにおける業績給制度－英国政府の人事管理改革に関連して」『商学討究』第44巻第1・2号，1993年，p. 230。
- (10) 佐藤博志『オーストラリア学校経営改革の研究－自律的学校経営とアカウントビリティ』東信堂，2009年，pp. 1-7。
- (11) 正亀芳造。「アメリカにおける成果主義賃金と手続的公正施策」『*St. Andrew's University Pan-Pacific business review*』11号，2010年，pp. 23-24。
- (12) 家弓正彦『モチベーション理論を学ぶ(4)「目標設定理論」』2011-03-29、<http://kayumi.jp/archives/1394646.html>
- (13) 大竹晋吾「アメリカの学校管理職の専門職化に関する一考察：1990年代以降の動向を中心に」『教育経営学研究紀要』7号，2004年，pp. 36-37。
- (14) 劉茗、王鑫「校长职级制势在必行」『中国教育報』2006年，7月25日，p. 5。
- (15) それについて、永井隆雄は「成果主義は既に支給されている賃金水準を引き下げたり、ある年次になると、自然に昇給・昇格したところを厳格に運用して昇給抑制をするものである。ゆえに従業員受けずるかといえばあまりしないと考えられる」ことを指摘した。永井隆雄「成果主義における目標管理の位置付け－求められる業績評価の転換」『労務理論学会誌』14号，2005年，p. 235。
- (16) 入学率・授業料・学校施設など問題の改善につれて、教育公平についての関心は、徐々に教員と学校管理者人事課題に移行している。
- (17) シヤインは理性の発揮、技術的・専門的能力の発揮、安全性・安定性の保障、創造性の発揮、自律と独立の保障など8種類のキャリア・アンカー(個人が認識している才能・動機・価値のパターンが生涯を通じたキャリアを決定・制約・安定化・統合する要因となる)を提示した。Edgar H. Schein. *Career Anchors, Self-Assessment*. Jossey-Bass Inc, U. S. 2006

年、柴山他のリコー・伊藤ハム・宝酒造の企業研究（2001）による、「一部管理者については最終的に業績連動型の報酬制度としなければならないものの、実際には報酬への連動には抵抗が大きい」ことが指摘されている。柴山慎一，正岡幸伸，森沢徹，藤中英雄『実践バランス・スコアカード』日本経済新聞社，2001年。

- (18) 小島寛之『数学的思考の技術』ベストセラーズ，2011年，p. 1。
- (19) 八尾坂は「使命感と責任感」・「学校ビジョン構築」・「環境づくり」・「人材育成」・「外部折衝」などを校長に期待される基本姿勢・役割として提示した。八尾坂修『学校改革の課題とリーダーの挑戦』ぎょうせい，2008年，p. 6。
- (20) 校長のつらい責任について、元兼（2010）は「価値観の多様化した現代社会において、関係者全員を満足させられる正答はないと考えたほうがよい。意思決定した責任を最後まで負わなければならないのが校長職のつらさである」を説く。元兼『次世代スゲーリーダーの条件』ぎょうせい，2010年，p. 27。ただし、執筆者は教職員は意思決定された事項について組織の一員としてフォローする責任を共通認識すべきで考える。
- (21) 榎原禎宏「校長人事研究の認識枠と課題」『教育行財政研究』第37号，2010年，pp. 38-39。