

これからの教育管理職・指導主事の 選考・育成制度について

～ 教育管理職等の任用・育成のあり方検討委員会 第1次報告 ～

平成19年12月

教育管理職等の任用・育成のあり方検討委員会

はじめに

都民の学校教育に対する期待に応えるとともに、開かれた学校づくりなど教育改革を推進していく上で、校長・副校長等の教育管理職が果たすべき役割は非常に大きなものとなっている。そのため、教育管理職には、教育に関する高い理念や豊かな識見を有し、児童・生徒、保護者、地域の要望や学校の状況・課題を的確に把握しながら、リーダーシップを発揮し、組織的な学校運営を行うことができる優秀な人材を確保していく必要がある。

しかし、いわゆる「団塊の世代」を中心とした多くのベテランの教育管理職が退職時期を迎えている現在、退職者に見合う教育管理職を質と量の両面で確保していくことが大きな課題となっている。また、教育委員会事務局等に勤務し、指導行政を担う指導主事に係る任用・育成上の課題もある。

平成19年8月に設置された「教育管理職等の任用・育成のあり方検討委員会」では、こうした課題の検討を進めてきたが、今回、第一次の報告として、優れた教育管理職を安定的に確保するための改善策をとりまとめた。

複雑化・多様化する教育課題に対し、学校が組織として適切に機能していくためには、教員が、経験や年齢に応じて資質・能力を養い、教諭、主任教諭（平成21年度から任用予定）、主幹ごとの職層に応じた明確な役割を果たすとともに、教育管理職には教職員のリーダーとしてより一層高いマネジメント能力を発揮することが求められる。そのため、初任者段階からの職層に沿った計画的・体系的な人材育成の仕組みを整備することが必要であると考えます。

こうした考え方に立ち、第一次報告では、管理職選考制度の見直しとともに人材育成の仕組みについて提言した。

今後本検討委員会においては、副校長・主幹等の育成及び職のあり方などの残された課題について、引き続き検討を進めていく予定である。

平成19年12月

教育管理職等の任用・育成のあり方検討委員会

目 次

第1章 東京都の教育管理職任用制度の沿革と現行制度の評価

I 東京都の教育管理職任用制度の沿革	1
1 平成 12 年度改正の概要とねらい	1
2 平成 12 年度以降の改正	2
3 現行の教育管理職選考・任用制度の概要	3
II 現行の教育管理職選考制度の評価	4

第2章 教育管理職等の選考・育成をめぐる現状の問題点

I 学校管理職の選考・育成をめぐる現状の問題点	5
1 学校管理職（校長・副校長）要員の不足	5
2 教育管理職選考（B選考）受験者数の減少傾向	5
3 受験率低下の要因（主にB選考関係）	7
4 管理職候補者（B選考合格者）の更なる力量形成の必要性	9
5 主幹の選考・育成の現状	9
II 指導主事の選考・育成をめぐる現状の問題点	10
1 指導主事の職務と求められる資質・能力	10
2 指導主事の選考の現状（A選考の実施状況）	14
3 指導主事の力量に関する現状	17

第3章 教育管理職等の選考・育成のあり方に関する課題

I 優秀な学校管理職（副校長）を確保するための選考・育成上の課題	20
1 教育管理職B選考受験者数の拡大	20
2 主幹選考受験者数の拡大	20
3 管理職候補者を生み出す仕組みづくり	20
4 管理職候補期間中の育成のあり方の改善	20
5 副校長・主幹の職務及び給与のあり方の見直し	20
II 指導主事の確保と力量形成を図るための選考・育成上の課題	21
1 力量形成を図るための任用期間の確保の必要性	21
2 教科指導等の専門的能力の必要性	21
3 学校経営支援に関する力量形成	21
4 多様なルートからの指導主事任用	21

5	指導主事候補者の計画的な育成	21
6	指導主事の職務及び給与のあり方の見直し	21

第4章 新たな教育管理職等の選考・育成制度の基本的な考え方

I	学校管理職・指導主事の計画的な育成	22
1	学校におけるOJTを通じた学校管理職・指導主事の計画的な育成	22
2	区市町村教育委員会等における学校管理職・指導主事の積極的な育成	22
3	任用制度に対応した育成機会の確保	22
II	指導主事の力量形成	23
1	指導主事の専門的能力を重視した選考と育成	23
2	指導主事の職務内容に応じた任用の多様化	23
III	若年層からの学校管理職・指導主事の選抜・育成	23
1	団塊世代の大量退職に伴う教員の年齢構成の若年化への対応	23
2	若手の有為な人材を積極的に登用する活力ある制度の実現	23
IV	現行制度の理念の継承	24
1	学校管理職と行政管理職の一元的任用管理	24
2	教育委員会と学校間の人事交流	24
3	A・B・C選考体系と管理職候補期間	24
4	人物重視、成績主義に基づく選考	24

第5章 教育管理職等の選考・育成制度の改善策

I	優秀な学校管理職（副校長）を確保するための選考・育成制度の改正	25
1	B選考の受験資格要件の見直し	25
2	主幹選考受験者の拡大	25
3	学校運営への参画意識を高める育成体制の整備	25
4	B選考合格者の管理職候補期間中の育成のあり方の見直し	26
5	副校長・主幹の職務及び給与のあり方の検討	26
II	指導主事の確保と力量形成を図るための選考・育成制度の改正	
1	A選考合格者の指導主事任用の明確化と継続的任用の原則化	27
2	教科指導等に関する専門的能力の検証を行う選考内容の見直し	27
3	B選考合格者からの学校経営支援主事、指導主事の登用	27
4	指導主事候補者の計画的な育成	27
5	指導主事の職務及び給与のあり方の検討	29

第1章 東京都の教育管理職任用制度の沿革と現行制度の評価

I 東京都の教育管理職任用制度の沿革

1 平成12年度改正の概要とねらい

学校を取り巻く状況の変化や抱える課題の複雑化・多様化に伴い、教育管理職には、教育に関する高い理念や識見とともに、地域や学校の状況・課題を的確に把握し、リーダーシップを発揮し、組織的な学校運営を行うことができる資質・能力が強く求められるようになってきている。このような背景のもと、それまで学校管理職を確保するための教頭選考と指導行政に携わる人材確保のための指導主事選考と二系列の選考を行っていた教育管理職任用制度について見直しを行った。

従前の二系列の選考では、選考合格後それぞれの系列間での人事交流が少ないため、教頭選考合格者は、学校の慣例・慣行等にとらわれ、幅広い視野に立って問題解決を図る能力が十分培われにくく、一方で、指導主事選考合格者は、学校の実情を踏まえた経営指導を十分に行えない等の問題が一部にみられた。また、教育現場と教育委員会との十分な相互理解の下、的確な教育行政施策の企画・立案を行い、円滑にその浸透を図っていく上で課題があった。このような課題を解決するため、選考・任用制度について、次のような改善を行った。

(1) 選考系列の一本化

従前の指導主事選考と教頭選考を教育管理職選考に一本化した。このうち、A選考は、行政感覚にも優れた教育ゼネラリスト的な管理職の育成を図るため、意欲ある若手教員を対象とし、B選考は、学校運営のスペシャリスト的な管理職の育成を図るため、教育実践に優れた中堅教員を対象とした。

(2) 管理職候補期間の計画的な育成と適材適所の人材配置の推進

① A選考合格者

A選考合格者については、管理職候補期間（5年）及び管理職任用後に、行政職場と学校間でのジョブ・ローテーションを積極的に行い、能力開発を図るとともに、その適性に応じて、行政管理職または学校管理職に育成する。

② B選考合格者

B選考合格者については、管理職候補期間（2年）に、学校間、校種間のジョブ・ローテーションを行い、学校管理職となるための能力開発を行う。

(3) 任用審査の一元化

A選考合格者、B選考合格者ともに、管理職候補期間終了後、教育管理職としての適格性を判定する共通の管理職任用審査を行い、合格後、教頭級に任用することとした。また、校長任用についても、共通の選考及び任用審査を行うこととした。

2 平成12年度以降の改正

受験者数の拡大や教育管理職の年齢構成の平準化などの課題に対応するため、「教員任用制度あり方検討委員会報告」（平成18年3月）を受け、次のような見直しを行った。

(1) 受験要件の見直し

① A選考の受験資格年齢上限の引き上げ

A選考合格者とB選考合格者の管理職昇任年齢を調整するため、42歳と43歳の教員についてはA・B選考のいずれも受験資格を認めていなかったが、これを改め、A選考受験資格年齢の上限を42歳未満から44歳未満に引き上げ、A選考の受験対象とした。（平成18年度）

② 教職経験の見直し

都公立学校以外での教職経験を有する者の採用を積極的に行っている状況などを踏まえて、優秀な人材の管理職への登用を積極的に進めるため、受験要件の「東京都公立学校経験」を「国公立学校教職経験」（ただし都立学校経験3年以上）に見直した。（平成19年度）

(2) 選考内容の見直し

択一試験（試験時間・出題数）の軽減を図るとともに、第一次選考合格者については、翌年度から3年間択一を免除し、日々の業務に懸命に取り組み、優れた成果をあげている教員が受験しやすい環境を整備した。（平成18年度受験者から対象）

(3) A選考合格者のジョブ・ローテーションの見直し

A選考合格者の管理職候補期間中の指導主事任用をより明確化した。（平成18年度）

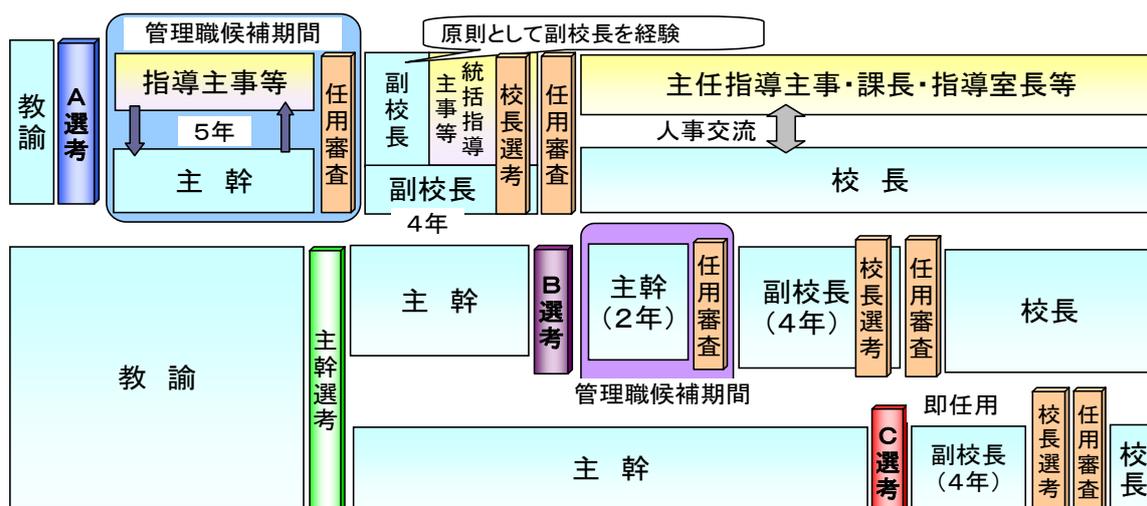
(4) C選考の創設

経験豊かなベテラン教員（主幹）を対象に、指名・推薦制によるC選考を導入した。（平成18年度）

3 現行の教育管理職選考・任用制度の概要

	選考の目的	受験資格	選考内容	管理職候補期間
A選考 (若手登用)	行政管理職又は学校管理職の候補者を選考	①国公立私立学校教職経験7年以上、年齢満33歳以上42歳未満の者(東京都公立学校教職経験を継続して3年以上) ②国公立私立学校教職経験7年以上、年齢満42歳以上44歳未満の者(東京都公立学校教職経験を継続して3年以上)のうち、必置主任経験3年以上	(ア) 第一次選考 ①筆答試験 択一(1時間30問) ②論文(2時間)(1,500~2,000字) (イ) 第二次選考	○5年間 ○指導主事など行政系の職又は主幹として学校へ配置
B選考 (中堅登用)	原則として学校管理職の候補者を選考	①国公立私立学校教職経験14年以上、年齢満44歳以上56歳未満の者(東京都公立学校教職経験を継続して3年以上) ②現に主幹級職にある者(平成19年度選考までは主幹級職ではなくとも必置主任経験を有する者について受験資格を認めている。)	個人面接 ※日常の勤務実績	○2年間 ○主に主幹として学校配置
C選考 (ベテラン登用)	即任用する学校管理職を選考	以下の要件を満たす者のうち、校長、区市町村教育委員会の推薦を受けた者 ①国公立私立学校教職経験14年以上、年齢満50歳以上55歳未満の者 ②現に主幹級職にあり、その在職期間が3年以上である者	個人面接及び日常の勤務実績	○原則的に合格翌年度から学校管理職(副校長)として任用

(資料1-1) 現行の教育管理職選考・任用制度



注) ・指導主事等とは、指導主事、学校経営支援主事、長期社会体験研修生である。
 ・統括指導主事等とは、統括指導主事、統括学校経営支援主事、管理主事である。

II 現行の教育管理職選考制度の評価

本委員会では、現行制度の課題の分析や改善策の検討を行うため、「教育管理職（指導室（課）長、校長及び副校長など）及び管理職候補者」（1,016人）及び「主幹・教諭」（536人）を対象にアンケート調査を実施した。なお、教諭については、調査対象校の校長が教育管理職を担う能力があると考えが選考を受験していない者及び平成19年度A選考を受験した者を対象としている。

管理職及び管理職候補者を対象に実施したアンケート（以下、「管理職等アンケート」という。）では、平成12年度の制度改正の成果として、「学校の慣例慣行にとらわれない広い視野をもつ教育管理職の育成」については62%、「学校現場と教育委員会など教育行政組織のより一層の相互理解の推進」については58%と、それぞれ約6割が期待された役割を「果たしている」と回答している。一方、「指導主事の職務遂行において学校の実情を踏まえた、経営指導、指導行政の実現」については、期待された役割を「果たしていない」とする回答が58%と半数を超えた。（資料1-2）

制度改正のねらいを「全く果たしていない」とする回答はいずれも5%以下であり、制度改正は一定の成果をあげていると言える。特に、学校管理職の育成や学校現場と行政組織の相互理解の推進については評価されている。一方で、指導行政においては、現行の教育管理職選考について制度上の課題があると認識されている。

（資料1-2）現行の管理職選考制度の評価【管理職等アンケート】

		1	2	3	4	計
		十分果たしている	ほぼ果たしている	あまり果たしているとはいえない	全く果たしていない	
(1)	学校の慣例慣行などにとらわれない広い視野をもつ教育管理職の育成	55	562	369	17	1,003
		5.5%	56.0%	36.8%	1.7%	100.0%
(2)	指導主事の職務遂行において学校の実情を踏まえた経営指導、指導行政の実現	18	400	526	44	988
		1.8%	40.5%	53.2%	4.5%	100.0%
(3)	学校現場と教育委員会など教育行政組織のより一層の相互理解	65	509	394	19	987
		6.6%	51.6%	39.9%	1.9%	100.0%

第2章 教育管理職等の選考・育成をめぐる現状の問題点

1 学校管理職の選考・育成をめぐる現状の問題点

1 学校管理職(校長・副校長)要員の不足

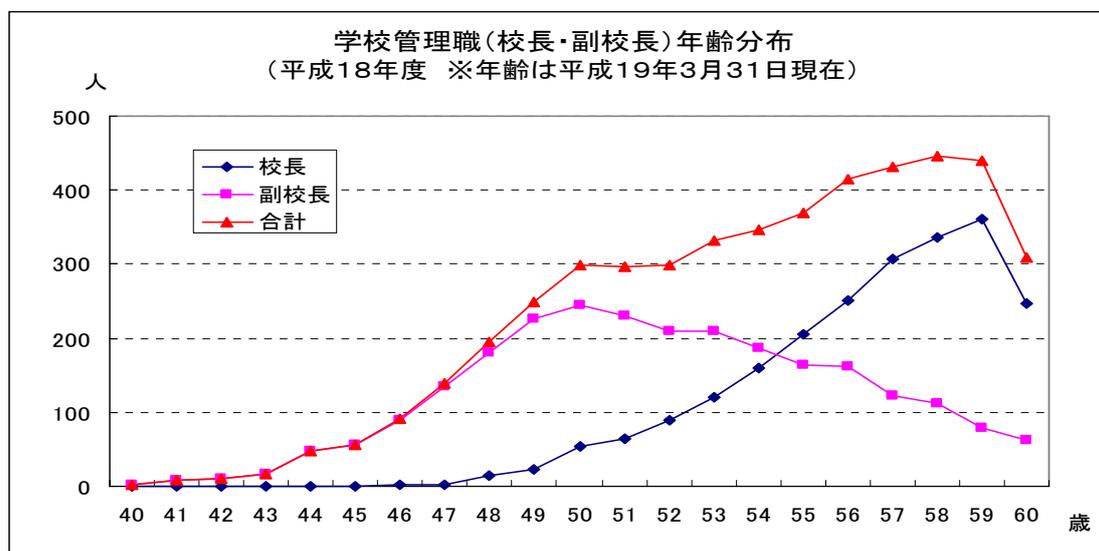
いわゆる団塊の世代など大量採用した世代が退職時期を迎えており、平成19年度末の校長及び副校長の定年退職者数は、全校種あわせて400名を超える見込みであり、特に小学校では平成19年度末に260名程度、中学校では平成20年度末に150名程度と定年退職者数のピークを迎える(資料2-1)。退職する管理職数にあわせた補充を行うためには、今後、管理職の大量任用が必要な状況にある。(資料2-1、2-2)

(資料2-1) 学校管理職(校長・副校長)の定年退職者数の推計

校種・退職年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	定年退職者のピーク
小学校	262名	242名	223名	19年度262名
中学校	100名	149名	144名	20年度149名
高等学校	44名	37名	40名	24年度56名
特別支援学校	10名	10名	12名	29年度16名
全校種計	416名	438名	419名	20年度438名

※数値はいずれも推計

(資料2-2) 学校管理職(校長・副校長)の年齢分布



2 教育管理職選考(B選考)受験者数の減少傾向

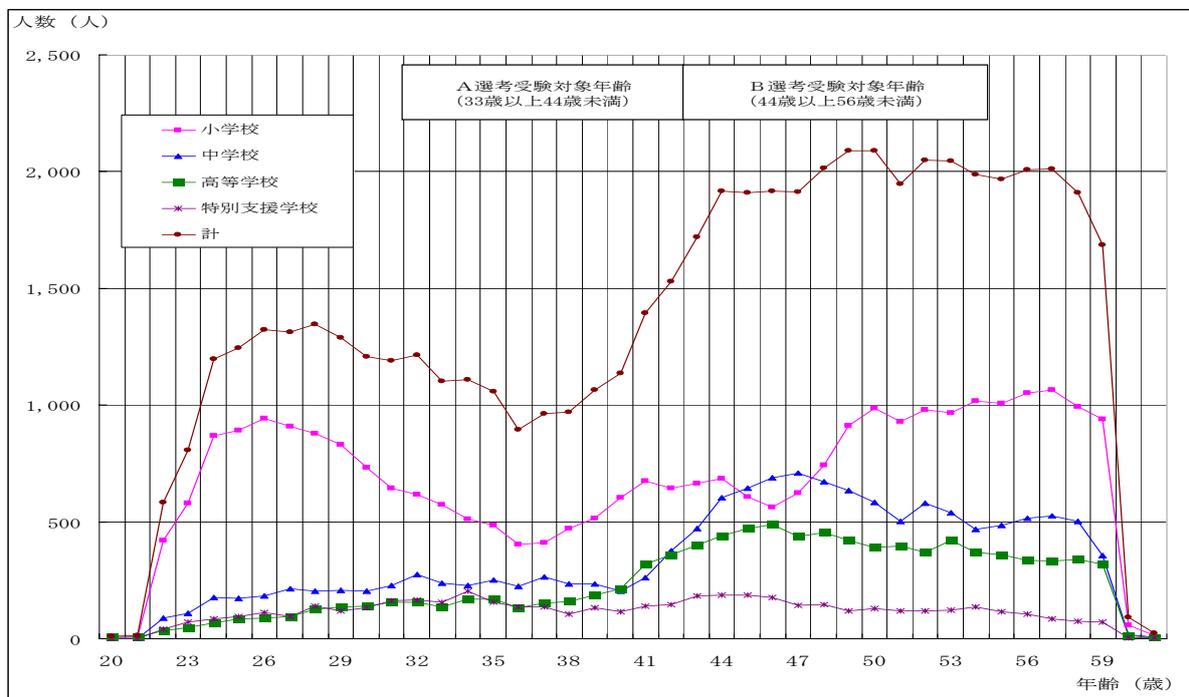
(1) 有資格者数の減少

教員の年齢構成は、大量採用した50歳代の層が多く、30歳代が少ないという「いびつな年齢構成」となっており、管理職選考を受験できる年齢層が少ない状況がしばらく続く。(資料2-3)

原則として副校長など学校管理職の候補者を選考する教育管理職B選考の有資格者数は、平成12年度の21,143人から平成19年度には、19,

565人と微減傾向にある（資料2-4）。また、平成20年度からは、B選考の受験資格として、主幹要件が本則化することから、さらに対象者が減少することが見込まれる。

（資料2-3）東京都公立学校教員の年齢分布



資料)「公立学校統計調査」(平成19年5月1日現在 ※年齢は平成19年4月1日現在)

（資料2-4） 教育管理職B選考の実施状況

校種	平成12年度					平成19年度				
	有資格者数A	受験者数B	受験率(B/A)	合格者数C	倍率(B/C)	有資格者数A	受験者数B	受験率(B/A)	合格者数C	倍率(B/C)
小学校	11,525	520	4.5%	164	3.2	7,745	204	2.6%	147	1.4
中学校	4,850	373	7.7%	30	12.4	5,998	340	5.7%	175	1.9
高等学校	3,744	154	4.1%	36	4.3	4,445	142	3.2%	25	5.7
特別支援学校	1,024	37	3.6%	10	3.7	1,377	47	3.4%	20	2.4
合計	21,143	1,084	5.1%	240	4.5	19,565	733	3.7%	367	2.0

(2) 受験率の低下

B選考有資格者数に対する受験者の割合（受験率）を見ると、今後の大量任用が最も必要となる小学校について特に受験者数の減少が著しく、受験率は平成12年度の4.5%から平成19年度には2.6%まで低下している（資料2-4）。現行の受験率で推移した場合、平成19年度末の学校管理職の退職状況によっては、平成20年度以降、欠員が生じる恐れがあり、管理職候補者数の確保が喫緊の課題となっている。

(3) 合格倍率の低下

必要な管理職候補者数を確保する観点から合格者数を多く出す必要がある一方で、有資格者数及び受験者数が減少していることから、小学校及び中学校の合格倍率が大きく低下している。特に小学校については、平成12年度

の3. 2倍から平成19年度の1.4倍に、中学校についても、同じく12.4倍から1.9倍へと著しく低下している（資料2-4）。このような低倍率が続く中で、管理職の大量退職に伴う任用数の増加から、さらに合格倍率が低下し、合格者の資質・能力の面で大きな課題が生じる可能性がある。

3 受験率低下の要因(主にB選考関係)

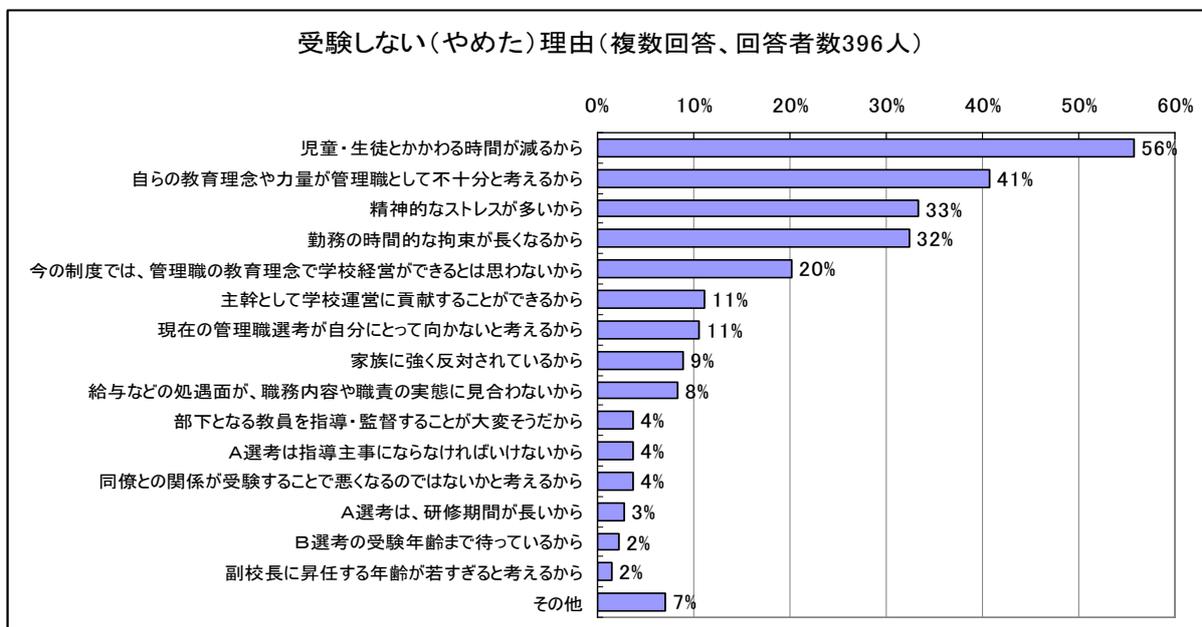
(1) 教員の意識の変化

主幹及び教諭に対して行ったアンケート（以下、「主幹・教諭アンケート」という。）において、管理職選考を受験しない（受験をやめた）理由として、「自らの教育理念や力量が管理職として不十分と考えるから」（回答者数の41%）、「精神的なストレスが多いから」（同33%）が多く回答としてあげられている。（資料2-5）。

学校の抱える課題が複雑化・多様化する中で、学校管理職にはより高い力量が求められており、学校現場で管理職として課題解決にあたることの厳しさを教員は強く認識していることが、力量に対する自信のなさやストレスの多さに対する懸念につながっていると考えられる。

また、社会全体でライフスタイルや意識が変化しており、教員についても、児童・生徒によりよい教育を提供していくためには、誰かが校長等として責任ある立場を担う必要があるという当事者意識や、教員としてのライフステージの中で、自らの経験や能力をさらに向上させ、学校組織の中での職責を高めていこうという意識が希薄となっていることが窺われる。

（資料2-5）管理職選考を受験しない（やめた）理由【主幹・教諭アンケート】



(2) 副校長の職の魅力(多忙感)

B選考の受験率低下の理由について管理職等アンケートにおいて、最も多くあげられたのは、「副校長は、雑務が多く、教育そのものに関わる仕事が少ないと感じるから」（回答者数の71%）であり、次いで、「副校長は勤務時

間が長いから」(同 5 3%)、「給与などの処遇面が、職務内容や職責の実態に見合わないから」(同 4 8%)であった(資料 2-6)。

主幹・教諭アンケートにおいてもほぼ同様であり、「副校長は雑務が多く教育そのものに関わる仕事が少ないと感じるから」(同 7 2%)、「学習指導や生活指導などを通じ児童・生徒と関わりたいと考えるから」(同 4 5%)、「副校長は勤務時間が長いから」(同 4 3%)の回答が多い(資料 2-7)。

副校長の職務内容や勤務実態については、従来から、業務が多岐にわたっていることやその多忙さが指摘されているところであり、日頃から副校長の勤務のあり様を見ている教員に対して、B選考受験をためらわせる大きな要因として働いていることが窺える。

また、特に小学校において女性教員の管理職選考受験率が低く、平成 19 年度教育管理職 B 選考の実施状況では、有資格者数の 7 4. 1%を女性教員が占める一方で、受験者に占める女性教員の割合は 2 4. 3%となっている。管理職の職務の困難さや多忙さから家事や子育てとの両立に不安を感じ、受験を敬遠する傾向が特に女性教員に見られる。

(資料 2-6) B選考受験率低下の要因【管理職等アンケート】

選 択 肢	回答数	対回答者割合
1 副校長は勤務時間が長いから	406	52.5%
2 副校長は雑務が多く教育そのものに関わる仕事が少ないと感じるから	552	71.4%
3 管理的な業務に自信がないから	84	10.9%
4 労務対応などに自信がないから	52	6.7%
5 管理職という責任ある立場に立つことに対する不安から	231	29.9%
6 教室で指導してきた経験が生かせないから	30	3.9%
7 学習指導や生活指導などを通じ児童・生徒と関わりたいと考えるから	234	30.3%
8 合格者が尊敬されていないから	51	6.6%
9 給与などの処遇面が、職務内容や職責の実態に見合わないから	368	47.6%
10 周囲に受験する同僚がいない、又は受験する風土がない	49	6.3%
11 学校事情などにより校長などが受験を進めないから	2	0.3%
12 学校や教育委員会の中に管理職を育てる意識や風土が弱いから	38	4.9%
13 その他	39	5.0%
合 計	2,136	
	<回答者数>	773 100.0%

(資料 2-7) B選考受験率低下の要因【主幹・教諭アンケート】

選 択 肢	回答数	対回答者割合
1 副校長は、勤務時間が長いから	203	43.1%
2 副校長は、休日も出勤しなければならないから	178	37.8%
3 副校長は、雑務が多く、教育そのものにかかわる仕事が少ないと感じるから	341	72.4%
4 学習指導や生活指導などを通じ、児童・生徒とかかわりたいと考えるから	214	45.4%
5 給与などの処遇面が、職務内容や職責の実態に見合わないから	142	30.1%
6 同僚や周囲の環境の影響から	44	9.3%
7 その他	16	3.4%
合 計	1,138	
	<回答者数>	471 100.0%

(3) 学校内での計画的な育成のしくみが不十分

管理職試験を受験したきっかけについては、管理職等の 6 7%が上司等からの勧めがあったことをあげている(資料 2-8)。また、主幹・教諭については、7割が「校長、副校長の勧め」を理由としている(資料 2-9)。教員が

管理職を目指す上では、校長・副校長が日常の職務を通じて、教員を採用段階から計画的に育成し、資質・能力を備えた者については管理職を目指すように誘導し、さらに育成していくことが極めて重要である。

一方で、こうしたOJTを通じた育成が、現場の校長等に殆ど全面的にゆだねられてしまっており、東京都の公立学校全体で管理職を目指す者を組織的に育成する仕組みが十分ではないといえる。

(資料2-8) 教育管理職等試験受験のきっかけ【管理職等アンケート】

選 択 肢	回答数	割合
1 上司や先輩、同僚の勧めがあったので受験をした	672	66.9%
2 自ら進んで受験をした	275	27.4%
3 どちらとも言えない	57	5.7%
合 計	1,004	100.0%

(資料2-9) 教育管理職を志した理由【主幹・教諭アンケート】

選 択 肢	回答数	対回答者割合
1 校長、副校長に勧められたから	88	70.4%
2 周囲の同僚が志していたから(受験していたから)	24	19.2%
3 自らの教育理念で学校経営を行いたいと感じたから	73	58.4%
4 自らの指導力や識見で教員を育てたいと考えたから	52	41.6%
5 管理職として多くの児童生徒の教育にかかわりたいと考えたから	43	34.4%
6 指導主事として自らの指導力や識見を生かしたいと考えたから	18	14.4%
7 給与等の処遇面で魅力を感じたから	5	4.0%
8 特に強い動機やきっかけはない。	6	4.8%
9 その他	3	2.4%
合 計	312	
	<回答者数>	125
		100.0%

4 管理職候補者(B選考合格者)の更なる力量形成の必要性

近年、東京都の公立学校は、学校選択制の導入、小中一貫教育校や地域運営学校といった新たな形態の学校の設置など、社会状況や地域事情の変化を背景に、地域に根ざした学校づくりや特色ある学校づくりを進めている。こうした中、保護者等への対応、それぞれの学校の実情に即した学校経営上の課題への対応、教育改革の推進など、副校長に求められる職務は一層困難なものとなっている。

そのため、副校長には、これまで以上に、幅広い視野やバランス感覚を身につけ、課題に対応していくことが求められており、B選考合格者の管理職候補期間における育成のあり方の重要性が指摘されている。

5 主幹の選考・育成の現状

B選考は、本来、学校の基幹要員である主幹を対象とした選考であり、平成20年度選考から、受験資格として本則化する。B選考の受験者数確保のためには、その供給源である主幹の確保が不可欠である。

しかし、主幹選考についても、管理職選考と同様、受験対象層が教員の年齢構成の谷間にあり有資格者数が少ないことなどを背景に、受験倍率は1.1倍と極めて低倍率となっており、主幹配置計画の達成率も平成19年度当初で70.0%に留まっている(資料2-10、資料2-11)。

(資料2-10) 主幹選考の実施状況

	平成17年度	平成18年度	平成19年度
有資格者数 A	26,095 人	27,428 人	26,456 人
受験者数 B	744 人	577 人	641 人
受験率(B/A)	2.9 %	2.1 %	2.4 %
合格者数 C	680 人	532 人	605 人
倍率(B/C)	1.1 倍	1.1 倍	1.1 倍

(資料2-11) 主幹の配置状況 (平成19年度現在)

校 種	必要数 (完成時)	配置数実績	
			充足率
小 学 校	2,275 人	1,530 人	67.3 %
中 学 校	1,687 人	1,409 人	83.5 %
高 等 学 校	1,292 人	713 人	55.2 %
特別支援学校	260 人	209 人	80.4 %
合 計	5,514 人	3,861 人	70.0 %

※1 高等学校には中等教育学校を含む。

※2 必要数(完成時)は、平成19年度配置数見直し後の数値である。

※3 充足率は必要数(完成時)に対するものである。

II 指導主事の選考・育成をめぐる現状の問題点

1 指導主事の職務と求められる資質・能力

(1) 指導主事・学校経営支援主事の職務

指導主事は、地方教育行政の組織及び運営に関する法律に基づき、都道府県教育委員会及び区市町村教育委員会の事務局に置かれる職であり、その主な職務は、「教育委員会が所管する学校における教育課程、学習指導その他学校教育に関する専門的事項の指導に関する事務」とされている。

東京都の指導主事は、都教育委員会、区市町村教育委員会、都教職員研修センターなどに配置されている。また、都教育委員会では、都立学校の自律的な学校経営の支援に関する専門的事務を処理する職として、東京都学校経営支援センター¹に、指導主事と同様に主にA選考合格者から任用する「学校経営支援主事」を配置している。

指導主事は、都教育委員会や区市町村教育委員会において、教育施策の企画・立案、議会対応など、指導行政の中核としての職務を担っている。特に、区市町村教育委員会では、学習指導や生徒指導に関する指導・助言、学校経営上の支援、研修会等の企画・実施など、所管する学校や教員との直接的な関わりの中で行う、専門職としての指導・助言が重要である。

¹ 東京都学校経営支援センター

都教育委員会は、平成18年度、都内に6ヶ所(3所3支所)の東京都学校経営支援センターを設置した。東京都学校経営支援センターは、都立学校に対し、校長がリーダーシップを発揮し、より自立的な学校経営を行っていきけるよう本庁業務の一部を移行し、学校の身近な地域で、学校の実態に応じた機動的できめ細かな支援を行っていくことを目的としている。また、これまで都立学校で行っていた契約等の事務を集中処理することにより、学校の事務量を軽減し、経営企画室(事務室を名称変更)の経営面の機能強化を図っている。

以上のように、指導主事等の職務は配置先により非常に多岐にわたっているが、特に中核となる職務は、「教育施策の立案」「学校経営の支援」「学習指導・生活指導に対する指導・助言」であり、東京の教育行政を支える重要な職責を担っている。

① 教育施策の立案

教育行政上の課題が複雑化・多様化する中で、指導主事の職務における教育施策の企画・立案、議会对応等の教育行政課題への対応のウェイトがますます大きくなっている。

アンケートにおいても、指導主事が自らの職務において重要と考えるものとして、「教育施策の立案」（回答者数の38%）が4番目に多い回答となっており、重要な職務と位置づけられている。（資料2-12）

② 学校経営の支援

指導主事の中核的な業務として、指導主事自身は「学校訪問」（50%）、「教育課程の実施状況の点検・評価」（41%）を多くあげている。

また、学校現場から指導主事に期待するものとしても、「学校事故などに対するバックアップ対応」（57%）、「教育課程の編成についての指導・助言」（45%）、「苦情・要請に対する対応や助言」（44%）が多く選択されている。（資料2-13）

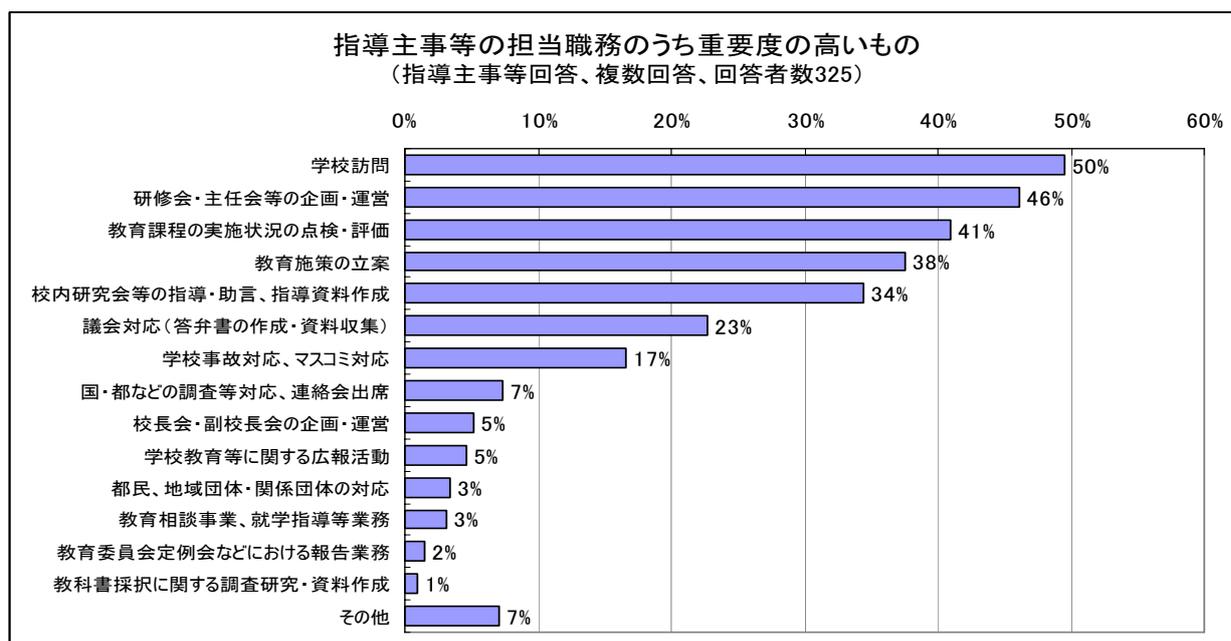
学校の抱える課題の複雑化・多様化、寄せられる苦情の多さ、事故対応の重要性の認識の高まりといった背景に加え、事故や苦情対応については、行政機関に蓄積した経験や情報をもとに、教育的配慮をもって支援にあたる指導主事への期待が高いことが考えられる。

③ 学習指導・生活指導に対する指導・助言

指導主事が考える中核的業務としては、「学校訪問」の次に「研修会・主任会等の企画・運営」（46%）が多くあげられている。（資料2-9）また、学校現場から指導主事に期待するものとして最も多い回答は「研究授業などにおける教科等についての指導・助言」（80%）であり、指導主事自身にとっても、学校から期待するものとしても、学習指導等に関する専門職としての指導・助言は極めて重要なものととらえられている。

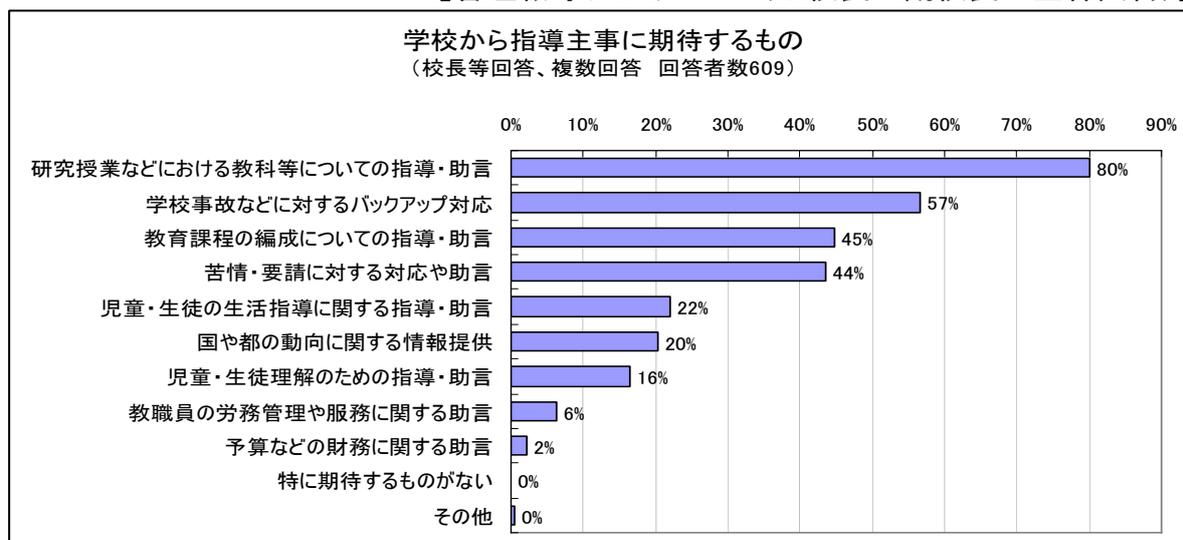
(資料2-12) 指導主事等の担当職務のうち重要度の高いもの

【管理職等アンケート（指導主事等回答）】



(資料2-13) 学校から指導主事に期待するもの

【管理職等アンケート（※校長・副校長・主幹回答）】



(2) 指導主事に求める資質・能力

(1) においてあげた指導主事の中核的な職務（「教育施策の立案」「学校経営の支援」「学習指導・生活指導に対する指導・助言」）を遂行する上で特に重要な資質・能力として、指導主事自身は「教科等の専門性や指導・助言力」（63%）及び「教育課程編成に関する知識や実務能力」（42%）を最も多くあげている。次いで、管理職として必要な一般的な能力である「バランス感覚」、「企画力」、「コミュニケーション能力」、さらに「教育に関する識見」となっている（資料2-14）。

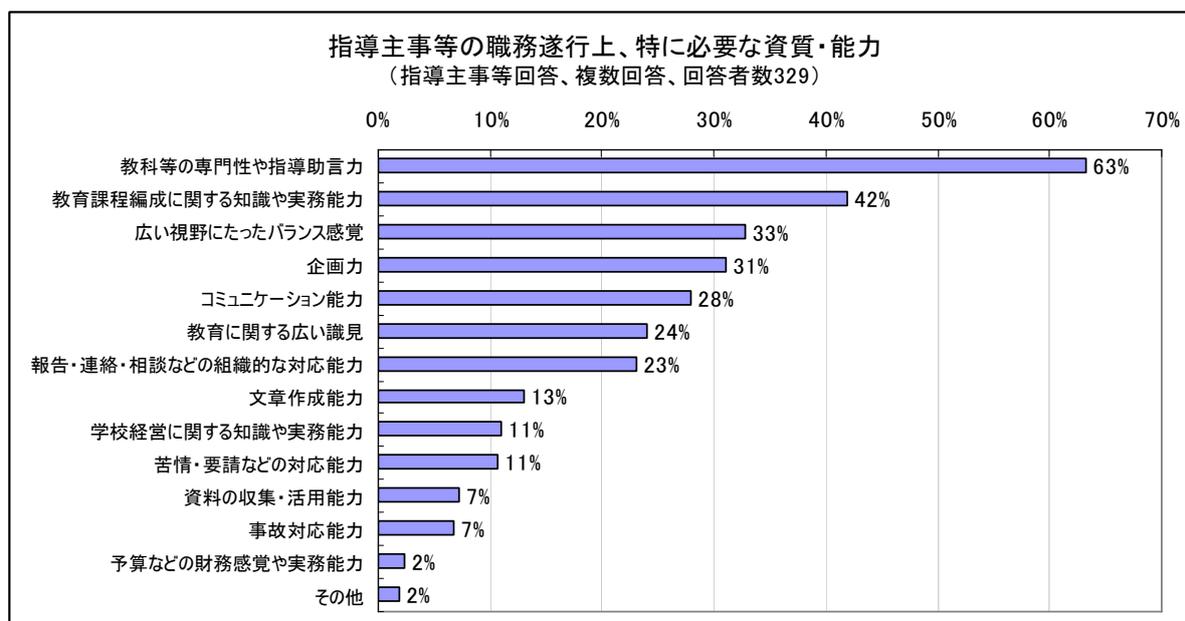
「教育施策の立案・調整」にあたっては、企画力や論理性、課題解決能力など管理職として必要な一般的な能力に加え、教育や学校経営に関する識見が

不可欠である。こうした、管理職に必要な資質・能力や教育に関する識見は、同様に、「学校経営の支援」を行うにあたっては当然に必要となる。

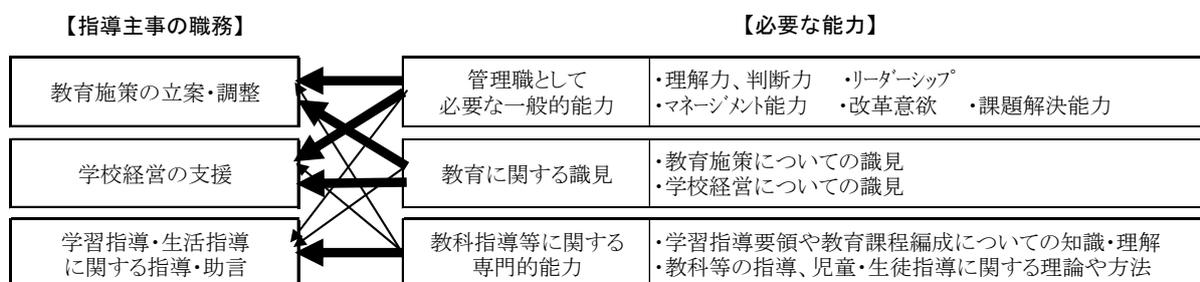
また、「学習指導・生活指導に関する指導・助言」を行うにあたっては、学習指導要領の理解や児童・生徒指導に関する理解や方法など、「教科指導等に関する専門的能力」を有することが前提となる。この際、校長の経営方針に基づいた適切な指導・助言を行うためには、学校経営など教育に関する識見が不可欠であり、さらに、指導にあたっては、理解力、コミュニケーション能力など管理職として必要な一般的能力も備えている必要がある。

一方で、教育施策の立案等の職務を行うにあたっては、学校現場での多様な経験や教科指導における研究実績に基づく教科指導等の専門性を基盤として職務を行っている。そのため、指導主事が求められる職務を果たすためには、「管理職として必要な一般的能力」、「教育に関する識見」、「教科指導等に関する専門的能力」のいずれもが必要となってくる（資料2-15）。

（資料2-14）指導主事等の職務遂行上、特に必要な資質・能力
【管理職等アンケート（指導主事等回答）】



（資料2-15）指導主事の職務と必要な能力



※教科指導等に関する専門的能力は、教育施策の立案・調整や学校経営の支援のためにも必要

2 指導主事の選考の現状(A選考の実施状況)

(1) 有資格者数の減

A選考の有資格者数の推移をみると、受験対象年齢である30歳代の教員が年齢構成の谷間にあたり少ないことから、平成12年度の15,000人に比べ、平成19年度には9,076人と3分の2程度まで大きく減っている。(資料2-16)

(2) 合格倍率の低下

A選考については、有資格者数の減に加え、有資格者数に占める受験者数の割合である受験率が平成12年度の5.6%から平成19年度の1.3%と大幅に低下しており、受験者数は、平成12年度の833人から平成19年度には114人まで減少している。受験者数が低迷した結果、A選考の合格倍率も低下しており、平成12年度の合格者数107人、合格倍率7.8倍に対し、平成19年度は合格者数80人、合格倍率は1.5倍となっている。選考の競争性が大きく低下してきており、優秀な管理職候補者を選考するための制度として危機的状況にある(資料2-19)。

(資料2-16) A選考の実施状況

	平成12年度	平成19年度	増減
有資格者数A	1,5000人	9,076人	▲5,924人
受験者数B	833人	114人	▲719人
受験率(B/A)	5.6%	1.3%	▲4.3ポイント
合格者数C	107人	79人	▲28人
倍率(B/C)	7.8倍	1.4倍	▲6.4ポイント

(3) A選考受験率低下の要因

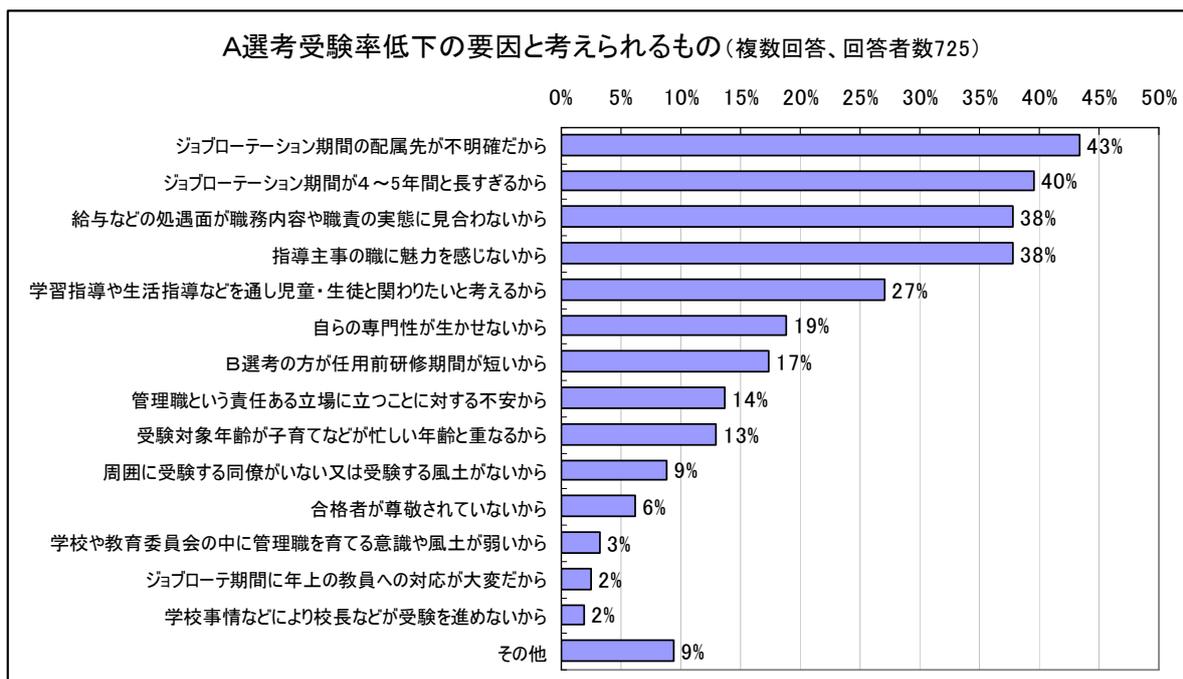
① 管理職候補期間の任用の問題

管理職等アンケートにおいて、受験率の低下の理由として、「ジョブ・ローテーション期間の配属先が不明確だから」(回答者数の43%)、「ジョブ・ローテーション期間が4~5年と長すぎるから」(同40%)と、ジョブ・ローテーションに関する理由が多くあげられている。(資料2-17)

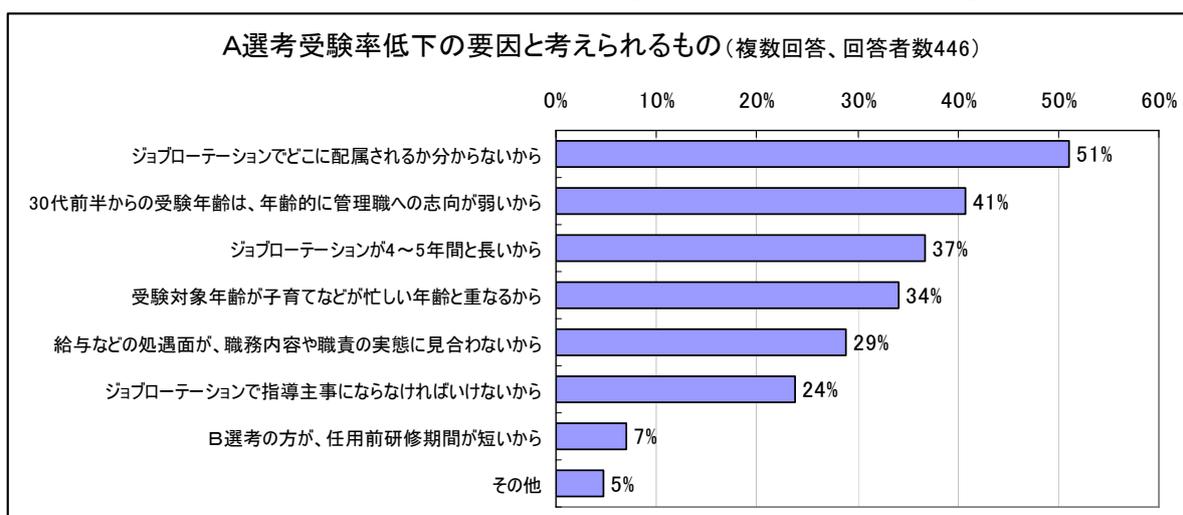
主幹・教諭についても、多くが「ジョブ・ローテーションでどこに配属されるかわからないから」(同51%)、「ジョブ・ローテーションが4~5年間と長いから」(同37%)を理由としてあげている。(資料2-18)

管理職等及び主幹・教諭とも、A選考受験率低下の原因について、ジョブ・ローテーション期間の配属先の見通しが立たないことへの不安感や期間が長いことへの拒否感が大きいことをあげている。

(資料2-17) A選考受験率低下の要因【管理職等アンケート】



(資料2-18) A選考受験率低下の要因【主幹・教諭アンケート】



② 指導主事の職の魅力の低下

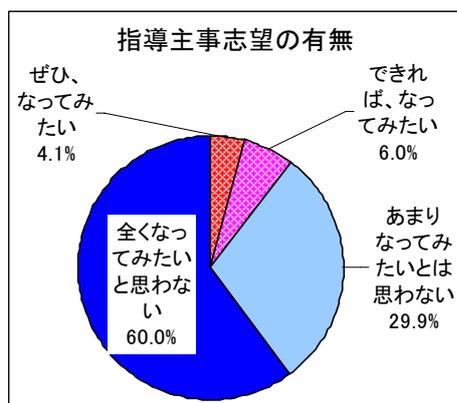
A選考の受験率低下の要因として、管理職等の38%が「指導主事の職に魅力を感じないから」、主幹・教諭の24%が「ジョブ・ローテーションで指導主事にならなければならないから」と回答している(資料2-17、資料2-18)。さらに、指導主事志望の有無について、主幹・教諭の9割が否定的な回答をしている。そのなかで、「全くなってみたいと思わない」という回答が約6割あることから、多くの教員にとって、指導主事の職が魅力のある職と感じられていないことがわかる。(資料2-19)

原因として、主幹・教諭の考える指導主事のイメージは、「忙しい」(31%)、「雑務が多い」(30%)がほとんどである。教員側に、研究会の

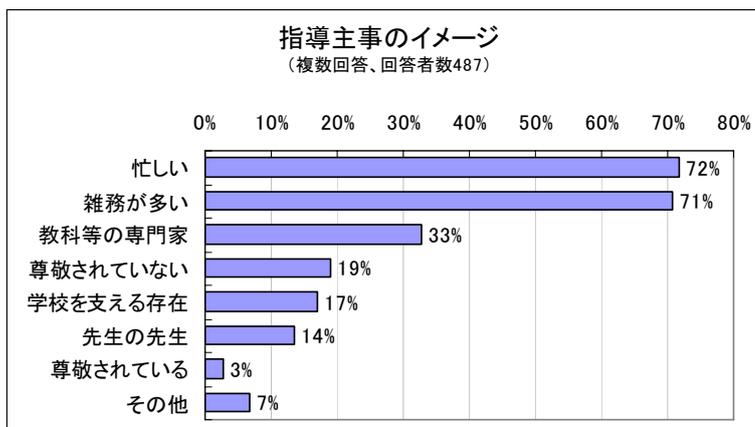
講師など教科指導に関わる仕事のほかに、教育施策立案や学校経営支援など現在の指導主事が果たしている職務の重要性ややりがい理解されておらず、「雑務」で多忙な魅力のない職と感じられていることが窺える(資料2-20)。

また、A選考受験率低下の要因として、管理職等の38%、主幹・教諭の29%が「処遇が職責に見合わない」を選択している(資料2-17、資料2-18)。多忙であり処遇に見合わない職であるというイメージが、指導主事を目指すA選考受験者の減少にも繋がっていると考えられる。

(資料2-19) 指導主事志望の有無
【主幹・教諭アンケート】



(資料2-20) 指導主事のイメージ
【主幹・教諭アンケート】



③ 受験対象年齢となる教員の意識

A選考を受験しない理由として、主幹・教諭の41%が「年齢的に管理職への志向が弱い」という回答をあげている(資料2-18)。

教育管理職選考を受験しない(とりやめた)理由として、主幹・教諭が最も多く回答したのは、「児童・生徒とかかわる時間が減るから」(33%)であった(資料2-5)。教員は、児童・生徒と関わることに魅力を感じ、教科指導に関わる仕事を最優先したいと考える。なかでも、A選考受験対象である若年層は、自らの教科指導等の専門的能力の向上に関心を向けており、アンケート結果では、教員の半数以上が、自身の教科等の専門性を高める努力を行っているという回答している。(資料2-21)

A選考の受験対象者となる30代半ばの教員の多くは「児童・生徒と直接関わりたい」と感じ、そのために学習指導・生活指導等での力量形成に力を注いでいる。こうした現状において、学校現場から離れ、児童・生徒との直接的な関わりが少ないイメージの強い指導主事の職に、受験対象となる年齢層の教員が目向けられない大きな要因となっていると考えられる。

(資料2-21) 自らの教科の専門性を高める機会【主幹・教諭アンケート】

選 択 肢	回答数	対回答者割合
1 積極的に研究会などに参加し、専門性を高める機会を頻繁にもっている	156	34.1%
2 月1回程度、地区の教育研究会などに参加し、専門性を高める機会をもっている。	115	25.2%
3 あまり積極的に専門性を高める機会をもつことがない。	147	32.2%
4 ほとんど専門性を高めるような機会をもつことがない。	39	8.5%
合 計	457	100.0%

④ 指導主事を発掘・育成する仕組みや活動が不十分

これまで教員の教科指導力を育成する上で重要な役割を果たしてきた教育研究員や教育開発委員等の制度は、平成18年に「東京教師道場」が開講したのに伴って終了した。東京教師道場については、今後、若手教員の育成において大きな役割を担っていくことが期待される。

一方、教員の多忙化等を背景に、自主的な研究会活動等への参加が以前に比べ難しくなっているとの指摘もある。研究会等において、指導主事が教員と直接関わり、指導主事を目指す人材を育成する機会が減ったことで、教育委員会に優れた人材に関する情報が集まりにくくなったことも、指導主事候補者の計画的育成を困難にしている。

また、管理職選考受験を志す理由は、校長等からの勧めによるものが多いが、一部では、管理職候補者となる資質・能力を十分に備えているにもかかわらず、学校内で重要な役割を果たしている教員を校内に残したいという組織運営上の都合から、受験を積極的に勧めない校長等もいるとの指摘がある。

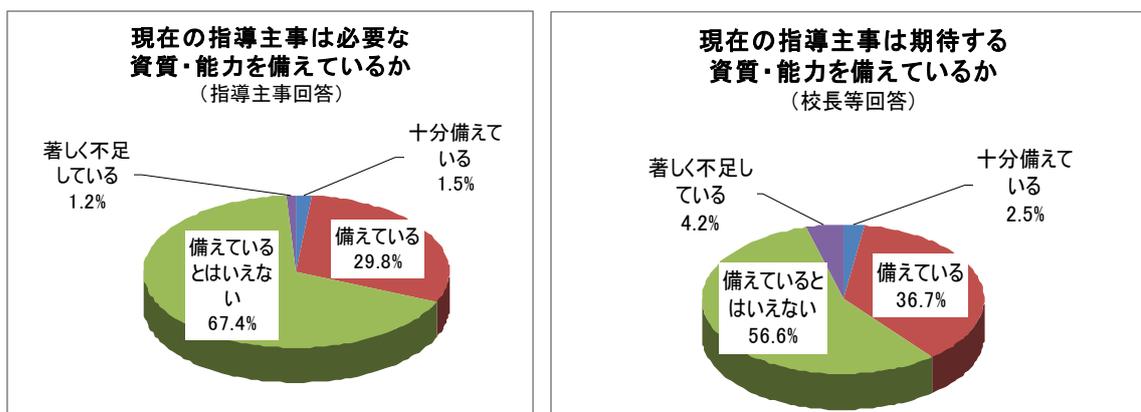
3 指導主事の力量に関する現状

(1) 指導主事に求められる資質・能力の一層の向上

学校を取り巻く課題の複雑化・多様化や若手教員の増加などを背景に、指導主事の職務は、さらに広範で高度なものとなっており、それに伴い、指導主事に求められる資質・能力はますます高まっている。

一方で、指導主事の指導・助言力については、必ずしも十分ではないなどと指摘される状況がある。期待される資質・能力が高まる中で、管理職等アンケートでは、指導主事自身の69%、学校管理職等の61%が、現在の指導主事が備えている資質・能力について、「十分ではない」（「備えているとはいえない」及び「著しく不足している」）と回答している。（資料2-22）

(資料2-22) 現在の指導主事の資質・能力（管理職等アンケート）



(2) 必要な資質・能力が十分とはいえない理由

現行制度においては、指導主事は、主に管理職候補期間中のA選考合格者から任用している。この結果、管理職候補期間中に学校現場と教育行政職場

の両方を経験することで、視野の広いバランス感覚に優れた学校管理職や指導主事の育成に一定の成果をあげている。一方で、指導主事としての在職年数が短くなるとともに、ジョブ・ローテーションの一環という意識があることから、指導主事の指導力や職務意欲の点で課題を指摘する声が多い。

管理職等アンケートにおいても、指導主事の資質・能力に課題が生じている理由として、「ジョブ・ローテーションの一環として指導主事等になっているから」という回答が最も多い。次いで多いのは、指導主事・学校管理職ともに「任用時に教科の専門性が考慮されていないから」であり、そのほか、指導主事は「在職年数の短さ」を、学校管理職は「学校現場での体験の不十分さ」を理由としている。（資料２－２３、資料２－２４）

（資料２－２３）指導主事の資質・能力に課題があると考える理由

【管理職等アンケート（指導主事等回答）】

選 択 肢	回答数	対回答者割合
1 ジョブローテーションの一環として指導主事等になっているから	150	66.1%
2 任用の際に教科の専門性が考慮されないから	117	51.5%
3 在職年数が短いから	85	37.4%
4 任用前の研修が不十分であるから	42	18.5%
5 年齢的に若いから	12	5.3%
6 学校現場での体験が十分でないから	49	21.6%
7 指導主事に求められるものが高度になったから	29	12.8%
8 以前は副校長格指導主事等がいて育成をしていたから	11	4.8%
9 研修が十分に用意されていないから	11	4.8%
10 A選考と指導主事等とは求められる資質・能力が違うから	78	34.4%
11 その他	20	8.8%
合 計	604	
	<回答者数>	227 100.0%

（資料２－２４）必要な資質・能力を備えていないと考える理由

【管理職等アンケート（校長等回答）】

選 択 肢	回答数	対回答者割合
1 ジョブローテーションの一環として指導主事等になっているから	207	56.9%
2 A選考は、任用の際に教科の専門性が考慮されないから	202	55.5%
3 在職年数が短いから	79	21.7%
4 任用前の研修が不十分であるから	53	14.6%
5 年齢的に若いから	46	12.6%
6 学校現場での体験が十分でないから	147	40.4%
7 指導主事に求められるものが高度になったから	52	14.3%
8 以前は副校長格指導主事等がいて育成をしていたから	44	12.1%
9 研修が十分に用意されていないから	20	5.5%
10 A選考と指導主事等とは求められる資質・能力が違うから	132	36.3%
11 その他	24	6.6%
合 計	1,006	
	<回答者数>	364 100.0%

① 指導主事在職年数の短さ

指導主事としての任用期間は平均して3年程度と短くなっている。この結果、区市教育委員会などにおいて、管内の学校の経営課題や教員情報を十分に収集し、他の区市教育委員会の指導主事とのネットワークを構築した上で指導行政にあたることや、計画的なOJTを通じた十分な資質・能力の育成を図ることが難しくなっている。

② ジョブ・ローテーションの一環という意識

管理職候補期間に指導主事に任用していることで、管理職になるための研修の一環との意識から、指導主事としての十分な責任感や主体性が持たずに任用され、じっくりと仕事を覚え、地域や学校との信頼関係を築くという意識が弱い者もいるとの指摘がある。

他方、指導・助言を受ける学校現場などが、指導主事は「ジョブ・ローテーションの一環として一時的に任用されている者」という意識を持つ場合があり、こうしたことが、現在の指導主事の力量についてのイメージを損ねる要因ともなっている。

③ 選考において教科指導等の専門性が考慮されていない

学校現場では、指導主事に、教科等に関する指導・助言を期待する声が多く（資料2-13）、指導主事には、教科指導等に関する専門的な識見が強く求められている。一方で、現在の指導主事は、教育課程や学習指導などにおける専門的能力を選考において検証し、任用しているものではないため、校内研修の指導等学校からのニーズに十分に答えられていないという指摘がある。

④ 学校現場での体験が不十分

A選考は、若手から候補者を任用し、5年間の管理職候補期間を通じて育成を図る仕組みであり、33歳以上44歳未満という年齢の若い層を受験対象としている。一方、主幹選考の受験対象は36歳以上（平成18年度以前は38歳以上）であるため、A選考受験者の多くは主幹経験のない教諭であり、主要な主任などの経験が乏しく、組織的な学校運営を主体的に担った経験が不足している。

第3章 教育管理職等の選考・育成のあり方に関する課題

Ⅰ 優秀な学校管理職（副校長）を確保するための選考・育成上の課題

1 教育管理職B選考受験者数の拡大

教員の年齢構成から、今後、さらに教育管理職B選考の受験有資格者数の減少が見込まれており、有資格者の拡大や受験機会の増加など、選考制度の見直しの必要がある。

2 主幹選考受験者数の拡大

学校管理職の必要数を確保するためには、B選考の受験母体である主幹の確保・育成を図る必要がある。

また、平成21年4月からの主任教諭任用に伴い、主任教諭から主幹となる新たな任用体系に見合った主幹選考のあり方を検討する必要がある。

3 管理職候補者を生み出す仕組みづくり

今後、多くの任用数が必要となる一方で、自ら管理職を目指す教員が減少しており、教育管理職B選考の受験率は低下傾向にある。

優秀な学校管理職を生み出すためには、職層経験に応じたスキルアップを行い、管理職として求められる資質・能力を身に付けていけるような育成の仕組みを構築する必要がある。また、教員一人一人が、学校組織の中での自己の役割を理解し、自ら職責を担っていくという意識の醸成を図ることが不可欠である。

4 管理職候補期間中の育成のあり方の改善

B選考の管理職候補期間である2年は、管理職としての資質・能力の向上を図る重要な期間であり、優秀な学校管理職として育成するためには、さらに実践的な能力や資質が高められるよう、管理職候補期間中の任用・研修のあり方の改善が求められる。

5 副校長・主幹の職務及び給与のあり方の見直し

副校長及び主幹については、一部で校務の偏重が見られるなど、多忙感が強いことが指摘されている。一方で、多忙な職務実態に比して処遇面での魅力不足も指摘されている。

このため、優秀な管理職候補者を確実に確保し、学校教育を維持・発展させていくためには、選考・任用制度の見直しとともに、改めて副校長や主幹が担う職務や権限のあり方を見直し、より魅力ある職にしていく必要がある。また、給与について、その職務内容や職責の実態に見合ったものとなるよう見直しを行う必要がある。

11 指導主事の確保と力量形成を図るための選考・育成上の課題

1 力量形成を図るための任用期間の確保の必要性

指導主事としての任用期間が、現行では平均3年程度と短いために、指導主事の力量形成が必ずしも十分になされていない。そこで、A選考合格者の管理職候補期間中のジョブ・ローテーションを見直し、指導主事の力量形成に必要な任用期間を確保することが求められる。

2 教科指導等の専門的能力の必要性

指導主事については、教科指導等の専門的能力の不足が指摘されている。ここで指導主事に求められる教科指導等の専門的能力とは、特定の教科等について高度な知識をもつということではなく、今日的な教育課題の解決のために、自らが専門とする教科等の指導をどのように活かすことができるかという実践的な能力である。若手教員がそのような実践的な教科指導等の専門的能力を養う仕組みを整備するとともに、その能力を検証できる選考制度に見直すことが求められる。

3 学校経営支援に関する力量形成

学校が教育課程の編成や生活指導の方針策定等を行うに当たり、校長に対して的確な支援を行うことは、指導主事の重要な職務の一つである。しかしながら、主幹経験のない指導主事にとって、こうした学校経営に関する職務の円滑な遂行が困難な場合がある。そこで指導主事の学校経営支援に関する力量形成を図る仕組みをつくる必要である。

4 多様なルートからの指導主事任用

指導主事の職務は多岐にわたっており、配置場所によっては、教科指導等の専門的能力よりもむしろ学校現場の豊富な経験に裏付けられた経営管理能力が求められることがある。このため、指導主事の多様な任用ルートを検討する必要がある。

5 指導主事候補者の計画的な育成

教員が、学校において日々、児童・生徒の教育に直接携わる中では、指導主事という職に目を向け、志す機会は乏しい。今後は、指導主事になるための力量形成や意識づけを図った上で、それを選考において配慮するなど、より積極的、計画的に指導主事候補者となる人材を育成・確保していく必要がある。

その際、人材育成の中心的役割が期待される区市町村教育委員会等において、より積極的な取組が促進される仕組みについて検討する必要がある。

6 指導主事の職務及び給与のあり方の見直し

指導主事についても、副校長・主幹同様、多忙な職務実態が明らかになっている。教育課題の高度化に伴い、指導主事に求められる職務の困難度も高まっている一方で、処遇面での魅力が低いことも指摘されており、指導主事の職務や給与のあり方について見直しを行う必要がある。

第4章 新たな教育管理職等の選考・育成制度の基本的な考え方

1 学校管理職・指導主事の計画的な育成

1 学校におけるOJTを通じた学校管理職・指導主事の計画的な育成

教員が自らの能力を高めるとともに、経験等に応じて組織の中で期待される役割を果たし、次の職層へとキャリアアップしていくためには、校長・副校長・主幹などからの、仕事を通じた日常的な指導・育成が不可欠である。多くの教員が管理職を目指さない現状にあつて、学校の組織運営を担う副校長や教育委員会において教育行政を担う指導主事を創出していくため、計画的、積極的に育成が図られるOJTの仕組みを整備する。

2 区市町村教育委員会等における学校管理職・指導主事の積極的な育成

現行制度においては、管理職を目指す教員が自発的に受験することを前提に選考を実施し、合格者を管理職候補者に任用している。しかし、受験率が年々低下し、極めて低倍率で推移する中、より積極的に管理職人材を確保できる方法にシフトする必要がある。優秀な管理職を必要とする区市町村教育委員会等が、積極的に有為な人材を見出し、計画的な育成を行うことで優秀な学校管理職・指導主事を創出していく仕組みを整備する。

3 任用制度に対応した育成機会の確保

東京都の公立学校においては、校長のリーダーシップの下、組織的・機動的な学校運営が行われるよう、学校の組織運営体制整備を進めてきており、平成15年度からは「主幹」を導入し、さらに平成19年度には、校長及び教諭等の職を分化し、新たに「統括校長」及び「主任教諭」等の職を設置した。

組織的な学校運営を進めていくにあたって、教員は、「校長」、「副校長」、「主幹」、「主任教諭」、「教諭」と各職層に求められる役割と責任を自覚するとともに、自らの職責が、組織の中でどのように機能しているかをしっかりと把握する必要がある。

教員が職層に応じて求められる職責を果たすとともに、さらに上位の職層を目指す意識喚起やそれを担う力量を形成していくためには、任用制度に対応した育成や自己研鑽の場が確保されることが重要である。

そこで、採用から定年にいたるまでの教員としての職層段階に対応し、OJTや集合研修、自己研鑽の機会などを通じて育成を図り、主任教諭、主幹を確保していくとともに、学校管理職・指導主事としての資質・能力を持つ者の意識を喚起し、安定的に管理職候補者を確保できる仕組みを構築していく。

II 指導主事の力量形成

1 指導主事の専門的能力を重視した選考と育成

指導主事は、教育施策や教科指導等に関する高い専門的能力に基づいて、東京都の教育行政を支える重要な職責を担っている。しかし、現行のA選考では、教科指導等に関する専門的能力を問われることがなく、また、指導主事としての任用期間が平均3年程度と短いことから、指導主事としての専門的能力の向上が十分図られない面がある。

そこで、指導主事の職務の専門的能力を重視して選考・任用制度を見直し、指導主事としての意欲と能力もった人材の登用とその力量形成を図っていく。

2 指導主事の職務内容に応じた任用の多様化

若手教員を対象としたA選考からの指導主事任用を明確化する一方で、学校経営に関する校長への支援など、学校との直接的な関わりの深い分野については、学校現場経験を重視して主幹経験者であるB選考合格者から任用するなど、職務内容に応じて多様なルートからの任用を可能とする。

III 若年層からの学校管理職・指導主事の選抜・育成

1 団塊世代の大量退職に伴う年齢構成の若年化への対応

東京都の公立学校教員の年齢構成は、50歳代が多く、30歳代が少ない「いびつな年齢構成」となっており、団塊世代の教員の大量退職とそれに伴う採用数の増加から、学校における若手教員の割合が、今後高まってくることが予想される。

そのため、若い年代から、主任教諭として学校運営に積極的に貢献し、30代には、主幹層として学校運営の中心的役割を担うなど、これまで以上に若年層の教員が組織の中で重要な役割を担っていく必要がある。こうした年齢構成の変化に対応し、指導主事や主幹も含めた教育管理職等の任用体系の整備を行っていく。

2 若手の有為な人材を積極的に登用する活力ある制度の実現

現在、東京都教育委員会では、東京教師道場、教職大学院派遣など若手教員の積極的な育成を行っている。また、採用数の増加から若手教員の割合が高まっており、優秀な若手人材も多く学校に存在している。

一方で、高度化する教育課題に対し、意欲と能力のある優秀な管理職候補者の確保が必要となっており、経験年数や年齢に関わらず、有為な人材を登用できる仕組みを構築する。

IV 現行制度の理念の継承

1 学校管理職と行政管理職の一元的任用管理

現行の教育管理職選考・任用制度は、学校管理職と行政管理職の双方を一元的に任用管理する制度である。このことにより、学校の慣例・慣行等にとらわれないう、幅広い視野に立った学校経営や学校の実情を踏まえた実践的な教育行政の実現が図られている。また、学校現場と教育委員会との相互理解の上でも大きな成果が見られている。

今後この一元的任用管理を継承し、さらに複雑化・多様化する教育課題の解決を図らなければならない。

2 教育委員会と学校間の人事交流

現行制度では、複雑化、多様化する教育課題に対し、教育委員会と学校が一体となり、機動的かつ組織的な対応が図られるよう教育委員会と学校相互の人事交流を重視している。新たな制度においても、人事交流を維持することで、相互の意思疎通を図り、教育課題の解決に取り組んでいく。

3 A・B・C選考体系と管理職候補期間

A選考においては5年間、B選考においては2年間の管理職候補期間を定め、また、C選考においては即任用するなど、経験や資質に応じた任用・育成を行っている。新たな教育管理職の任用・育成制度においても、選考区分に応じた管理職候補期間を確保し、教育管理職としての育成及び適性の検証を行う。

4 人物重視、成績主義に基づく選考

現行の教育管理職選考においては、経営管理の基礎的理論や法令知識等を問うとともに、教育管理職としての人間性や将来性、実践的な組織運営能力、改革意欲などを重視している。さらに業績評価を選考に反映することにより、現場主義、成績主義の徹底を図り、実践力ある有為な人材を選考する制度となっている。新たな制度においても、人物重視、成績主義に基づく選考により、優秀な人材確保を図っていく。

第5章 教育管理職等の選考・育成制度の改善策

Ⅰ 優秀な学校管理職（副校長）を確保するための選考・育成制度の改正

1 B選考の受験資格要件の見直し

より若手教員から管理職候補者を任用するとともに、B選考受験者を確保するための方策として、B選考受験資格年齢を引下げる必要がある。具体的には、現行の受験年齢下限「満44歳以上」を「満39歳以上」に引下げるべきである。あわせて、受験要件となる教職経験年数については、現行の「国公立私立教職経験14年以上（東京都公立学校教職経験を継続して3年以上）」を「同12年以上（同）」に短縮するべきである。

2 主幹選考受験者の拡大

B選考受験者を確保するためには、主幹の任用数を安定的に確保する必要がある。現在、教員の年齢構成は、30歳代後半から40歳代が少ないいびつな構成であることから、今後、主幹の任用数を安定的に確保するためには、主幹選考受験年齢下限（現行「満36歳以上」）をさらに引下げるべきである。また、推薦制の拡大の視点から現行の推薦制に基づく選考（区分B）の受験年齢下限（現行「満48歳以上」）についても引下げを行うべきである。

さらに、主幹を担う人材の育成のために、主任教諭を対象とし、OJTを通じてその意識と資質・能力の向上を図るとともに、学校運営に関する実践力を高める研修を実施し、次のステップとして主幹選考の受験意欲を喚起する取組みを行うべきである。

3 学校運営への参画意識を高める育成体制の整備

教員が組織内での役割を自覚し、より上位の職層へと目を向けるようにするためには、経験年数や職層に応じて身に付けるべき力や期待される役割を明確にした人材育成指針を定める必要がある。校長を中心とした校内育成体制の中では、日々の職務遂行を通じたOJTの中でこの人材育成指針に即した教員一人一人の人材育成が図られるべきである。

そのためには、教諭、主任教諭、主幹ごとの職層に応じたOJTのガイドラインを策定するとともに校長の人事管理・人材育成能力の向上を図るための研修を行うべきである。

また、教務主任や生活指導主任などの主要な主任を兼務する主幹に対して、必要な力量形成を図るとともに、次のステップとして副校長の職務に目を向けさせる研修を実施するなど、各職層に応じた計画的な育成機会を用意していくべきである。

4 B選考合格者の管理職候補期間中の育成のあり方の見直し

管理職候補期間中、主幹として学校に配置しているB選考合格者が、学校経営への参画の度合をより高め、目前の副校長昇任への十分な備えができるよう、実践的なOJTの指針を示すべきである。

また、B選考合格者を管理職候補期間中に長期社会体験研修生として行政職場や民間企業等に派遣し、より広い視野と豊かな経営感覚を身に付けられるようにすべきである。

5 副校長・主幹の職務及び給与のあり方の検討

優秀な学校管理職を確保するためには、副校長及び主幹への校務偏重を是正して職務に見合ったより魅力ある職に改めていくことが根本的に重要である。本来であればそのための方策を併せて提言すべきところであるが、管理職の大量退職に対応するため来年度の管理職選考から見直しを実施する必要があることから、この第1次報告はそのために直ちに必要な方策を中心にとりまとめを行うこととした。職務のあり方の見直しについては、現在、副校長・主幹の職務実態や意識等について調査を行っているところであり、調査結果を踏まえて、本検討委員会の最終報告において、校務縮減や職務明確化などの具体的改善策をまとめ、提言する。

また、給与に関しては、副校長に対する管理職手当の支給率及び期末・勤勉手当の管理職加算（教育管理職については、現在、管理職加算が措置されていない）について、副校長の職務に応じて見直しを図る必要がある。主幹についても、現行の給与水準を、主幹の職務の困難度や職務の度合いに見合った水準となるようにする必要がある。

教育職員給料表については、平成19年10月、東京都人事委員会から行政職給料表との対応を基本とする方向で検討を進めるとの方針が示された。副校長・主幹の給与のあり方の見直しは、本検討委員会における検討とは別に、こうした教員給与全体の見直しの中で、実現に向けて検討していくべきである。

II 指導主事の確保と力量形成を図るための選考・育成制度の改正

1 A選考合格者の指導主事任用の明確化と継続的任用の原則化

指導主事として自らの力量を発揮したいという明確な意思をもつ人材から指導主事候補者を選抜するとともに、一定期間継続して指導主事に任用し、職務経験を積み重ねる中で育成を図っていくため、A選考合格者については、原則として指導主事に任用することを明確化し、管理職候補期間の5年間を継続して任用していくべきである。なお、適材適所の任用とし、候補者の適性等によっては学校主幹への任用を行う必要がある。

また、指導主事が学校経営に関して的確に校長を支援できるよう、主幹を経験しておくことが望ましい。このため、A選考の受験資格年齢を1歳引下げ満32歳以上とするとともに、主幹経験のないA選考合格者については、原則として1年間学校に主幹として配置した後に、5年間指導主事に任用すべきである。

2 教科指導等に関する専門的能力の検証を行う選考内容の見直し

指導主事が職務を遂行する上で不可欠となる教科指導等に関する専門的能力を持つ人材を確保するため、現行の選考において課されている教育管理職としての資質・能力の検証に加え、教科指導等に関する専門的能力について、その研究実績や今日的な教育課題に対する実際的な指導力を検証するべきである。

若手教員の中には、日々の業務との関わりの中で熱心に教科指導等に関する専門的能力の研鑽を積んでいる者も多いことから、選考において教科指導等に関する専門性を問うことにより、彼らが業務の延長上でA選考を意識し、挑戦することを期待する。

3 B選考合格者からの学校経営支援主事、指導主事の登用

学校経営支援主事や指導主事などのうち、特に学校主幹の経験が必要なポストについては、現行のA選考からの任用に加え、主幹経験のあるB選考合格者から任用を行い、学校主幹としての豊富な経験を指導行政に生かすべきである。なお、学校経営支援主事及び指導主事のB選考合格者からの任用にあたっては、本人の適性や任用の希望などを踏まえ、適材適所の配置を行う必要がある。

4 指導主事候補者の計画的な育成

(1) 区市町村教育委員会等による計画的な育成と推薦制の導入

区市町村教育委員会等が、指導主事としての資質・能力や将来性を認める管下の教員を東京都教育委員会が開催する「教育行政研修」(仮称)の受講者として推薦する。研修を受講し、一定の成績を修めた者については、A選考の第一次選考の択一試験を免除することを検討すべきである。

「教育行政研修」(仮称)においては、教育行政課題や学校経営上の課題、

指導主事に求められる法令知識、教科指導における指導・助言力などについて研修を行い、指導主事としての実践的な資質・能力を養っていくべきである。

なお、区市町村教育委員会等から研修受講の推薦を受け、修了後A選考に合格した者については、当該区市町村教育委員会等の意向を踏まえ、東京都教育委員会が適材適所の人事配置を行っていく必要がある。

また、現在多くの地域で、教科・領域等の別に、校長等がリーダーとなって自主的な研究会が設けられている。こうした研究会活動も若手教員の教科指導等に関する専門的能力を鍛える大きな役割を担っている。そこで今後、このような研究会と連携を図り、有為な人材を指導主事候補者として計画的に育成していくことが望ましい。

(2) 「東京教師道場」修了者の継続的な育成

現在、東京都の若手教員の教科指導等の専門性を高める研鑽の場として、大きな役割を担っているものの一つが「東京教師道場」である。「東京教師道場」では、毎年新たに採用5～10年目の教員400人を対象とし、授業研究を通して2年間継続的に指導助言し、その授業力の向上・育成を行っている。

この道場修了者が教科指導等の専門性をさらに高め、他の教員に対し、教科指導等に関して高い指導力を発揮できるよう力量形成を図るとともに、生活指導上の課題や学校運営に関する理解と実践力を高めるための継続的な育成を図る仕組みを今後整備していくべきである。「東京教師道場」修了後、さらに継続的な育成を受け、資質・能力を高めた者については、校内外における研究・研修活性化のリーダーとして、また、学校運営の中核的な役割を担う教員として活躍し、さらには主幹へとキャリアアップしていくことを期待する。

こうした人材のうち、指導主事に求められる資質・能力を備えた者については、教育管理職A選考受験への意識づけを図り、前述した「教育行政研修」（仮称）を受講させて、指導主事任用に積極的につなげていくことを検討すべきである。

(3) 教職大学院修了者の指導主事候補者としての育成

教職大学院修了後、東京都公立学校教員として採用された教員や教職大学院に派遣された現職教員についても、高い資質・能力を備えた者については、将来の指導主事候補者として積極的な育成を図る必要がある。

特に現職教員の教職大学院派遣は、派遣教員個人の資質を高めるためだけでなく、東京都の教育のリーダーとしての役割を担うことを期待して実施しているものである。

そこで、東京都教育委員会及び各区市町村教育委員会は、教職大学院派遣

修了者を指導主事候補者として育成していく仕組みを整備していくべきである。また、教職大学院派遣修了者のA選考受験に際しては、選考試験の一部免除など特例的な措置についても検討する必要がある。

(4) 若手人材の早期育成ルートの新設

指導主事としての資質・能力と将来性が特に認められる若手人材については、特別な任用・育成ルートを設けることを検討するべきである。

具体的には、指導主事として特段の資質・能力があると認められる若手人材については、区市町村教育委員会等からの推薦を受けることにより、A選考受験資格が発生する前の30歳（教職歴8年）程度から受験できるなどの特例措置を設けるべきである。

なお、その者が主任教諭ではないときには、計画的な育成の視点から、合格後に主任教諭を1年間と主幹を1年間の合計2年程度経験させ、その後、指導主事として任用する必要がある。

5 指導主事の職務及び給与のあり方の検討

都における教育改革を引き続き着実に推進し、様々な教育施策を機動的に展開していく上で、優れた人材を指導主事として安定的に確保し、その育成を十分に図っていくことは極めて重要な課題である。それとともに人材を効果的に活用するため、指導主事一人一人の職務のあり方や指導主事組織における仕事の進め方の見直し、さらには統括指導主事の活用など組織力の一層の強化のための検討を今後行うべきである。

また、現在、指導主事については、超過勤務手当の支給の対象とはせず、勤務時間の内外を問わず職務を包括的に評価し措置する教職調整額を支給しているところであるが、指導主事の恒常的な時間外勤務の多さはかねてより指摘されているところである。このため、今後、教員給与全体の見直しに合わせて、教職調整額支給との関係を整理した上で、指導主事の勤務の実態に即した処遇のあり方についても、別途検討していくべきである。

お わ り に

教育管理職や指導主事は、東京の教育改革を学校現場において、また、教育委員会において支え推進する責任を負っている。その仕事は、将来の社会を担う子供たちを育てることを最終的な目的としており、困難ではあるが同時に極めてやりがいのあるものであると考える。

このような教育管理職や指導主事の仕事のやりがいについて、多くの教員が理解し、自ら積極的にその職責を担おうという意欲を喚起していくことが、今後ますます必要となってくる。

そのためには、教員の計画的な育成について、学校管理職（校長・副校長）、区市町村教育委員会及び都教育委員会が緊密な連携を図り、新規採用段階から主幹級職選考・管理職選考に至るまで、さらには管理職候補期間中や管理職昇任後も含め、一丸となって取り組んでいく必要がある。

この第1次報告では、教育管理職選考・育成制度の現状分析を行い、その具体的な改善策を提言した。その中には中期的な視点で取り組むべき内容も含まれているが、管理職の大量退職期を迎えて現行の選考制度が危機的状況になっていることに鑑み、可能なものは早急に制度として具体化し、平成20年度選考から実施に移していくべきであると考えます。

なお、本検討委員会は、引き続き、副校長や主幹の育成及び職のあり方等について、改善策の検討に取り組んでいく。

参 考 資 料

- 1 教育管理職等の任用・育成のあり方検討委員会設置要綱
- 2 開 催 経 過
- 3 委 員 名 簿
- 4 部 会 委 員 名 簿

1 教育管理職等の任用・育成のあり方検討委員会 設置要綱

(設置目的)

第1 教育管理職及び主幹の任用・育成のあり方については、先に報告された「これからの教員採用・任用制度について」(教員任用制度あり方検討委員会報告 平成18年4月)において、その方向性が示されたところである。

しかしながら、今日の教育管理職選考及び主幹選考の受験率の低下やそれに伴う競争倍率の低率化から、深刻な教育管理職・主幹不足が懸念されている。さらに現在、教育管理職候補者が任用されている指導主事の力量や識見について疑問が呈されており、副校長・主幹、及び指導主事など今後の学校経営を担う人材の育成・任用のあり方についての検討が必要となっている。

また、副校長及び主幹等が一層の力量を発揮するためには、その任用・育成のあり方とともに、権限や職務内容の見直しなど、職のあり方から検討を行う必要が生じている。

そこで、今後の東京都公立学校の教育管理職等の任用・育成のあり方について検討するため、「教育管理職等の任用・育成のあり方検討委員会」(以下「委員会」という。)を設置する。

(検討事項)

第2 委員会は、次に掲げる事項について検討を行い、その結果について東京都教育委員会教育長(以下「教育長」という。)に報告する。

- (1) 優秀な管理職候補者の確保に関する事項
- (2) 指導主事の任用・育成に関する事項
- (3) 副校長権限の見直しに関する事項
- (4) 副校長・主幹等の育成及び支援に関する事項
- (5) 副校長・主幹等の職務の適正化及び校務分掌のあり方に関する事項
- (6) その他検討を要する事項

(委員会の構成)

第3 委員会は、次に掲げる者をもって構成する。

- (1) 東京都教育庁(以下「教育庁」という。)職員の中から教育長が指名する者
- (2) 区市町村教育委員会教育長及び東京都公立学校長の中から教育長が委嘱する者

(3) 民間企業人事担当者の中から教育長が委嘱する者

(委員長等)

第4 委員会に委員長を置き、教育庁次長の職にある者をもって充てる。

2 委員長は、委員会を招集し、会議を主宰する。

3 委員長は、必要に応じ、関係者又は外部有識者の出席を求め、意見を聴取することができる。

4 委員会に委員長代理を置き、教育庁人事部長の職にある者をもって充てる。

5 委員長代理は、委員長を補佐し、委員長不在の場合に、その職務を代理する。

(部会)

第5 委員会の検討事項の整理及び予備検討を行い、委員会の検討を促進するため、委員会の下部機関として部会を置く。

2 部会は、教育庁職員の中から教育長が指名する者、区市町村教育委員会職員及び東京都公立学校副校長の中から教育長が委嘱する者をもって構成する。

3 部会に部会長を置き、教育庁人事部職員課長及び勤労課長の職にある者をもって充てる。

4 部会長は、部会を招集し、会議を主宰する。

5 部会長不在の場合においては、あらかじめ部会長が指名する者がその職務を行う。

(設置期間)

第6 委員会の設置期間は、設置された日から平成20年9月30日までとする。

(会議)

第7 会議は、原則として非公開とする。

(庶務)

第8 委員会の庶務は、教育庁人事部勤労課人事企画係及び職員課任用係が担当する。

(その他)

第9 この要綱に定めるもののほか、委員会の運営に関する事項は、委員長が定める。

附 則

この要綱は、平成19年8月1日から施行する。

2 教育管理職等の任用・育成のあり方検討委員会・同部会の開催経過

開催日	検討委員会	部 会	
		第1部会	第2部会
平成19年8月1日	第1回	第1回	第1回
	1 説明事項 (1) 教育管理職等の任用・育成のあり方検討委員会の設置について (2) 教育管理職等の任用・育成に係る現状と課題について ア 教育管理職の選考・任用にかかわる現状と課題 イ 副校長・主幹等の育成にかかわる現状と課題 2 検討事項 (1) 「教育管理職等の任用・育成のあり方」現状と方向性について (2) その他		
平成19年9月7日			第2回 1 第2部会における検討テーマについて 2 副校長等の職務実態調査について 3 副校長等の職務権限について 4 その他
平成19年9月11日		第2回 1 教育管理職等の任用・育成に係る現状分析と課題について 2 幅広い意見聴取のための方策の検討 3 今後の検討の方向性について 4 その他	
平成19年10月12日			第3回 1 副校長等の職務権限について 2 副校長等の育成について 3 その他

開催日	検討委員会	部 会	
		第 1 部会	第 2 部会
平成 19 年 10 月 17 日		第 3 回 1 報告事項 (1) 教育管理職等のあり方に関するアンケートの結果について (2) 小学校長会、中学校長会との意見交換について 2 議題 (1) 教育管理職の確保策について (2) 優秀な指導主事の任用・育成について (3) その他	
平成 19 年 10 月 31 日	第 2 回	第 4 回	第 4 回
	1 説明事項 (1) 第 1 部会の検討状況について (2) 第 2 部会の検討状況について 2 検討事項 (1) 「教育管理職の選考・任用のあり方」検討の方向性について (2) 「副校長・主幹等の育成及び職のあり方」検討の方向性について (3) その他		
平成 19 年 11 月 12 日			第 5 回 1 副校長等の職務・権限のあり方について 2 その他
平成 19 年 11 月 16 日		第 5 回 1 課題解決に向けての具体的方策について（教育管理職の確保策・優秀な指導主事の任用・育成） 2 その他	

開催日	検討委員会	部 会	
		第 1 部会	第 2 部会
平成 19 年 11 月 30 日	第 3 回	第 6 回	第 6 回
	1 説明事項 (1) 第 1 部会の検討状況について (2) 第 2 部会の検討状況について 2 検討事項 (1) 教育管理職等の任用・育成に関する課題解決に向けた具体的方策について (2) その他		
平成 19 年 12 月 18 日		第 7 回	第 7 回
		1 教育管理職の選考・任用制度の見直しについて (第 1 部会報告案) について 2 その他	1 副校長等の職務・権限について 2 副校長等への具体的な支援策について 3 副校長等への効果的な研修について 4 その他
平成 19 年 12 月 25 日	第 4 回	第 8 回	第 8 回
	1 説明事項 (1) 第 1 次報告案 (第 1 部会報告案) について (2) 第 2 部会の検討状況について 2 検討事項 (1) 教育管理職等の選考・任用制度の見直し (第 1 次報告案) について (2) 副校長・主幹等の育成及び職のあり方に関する課題解決に向けた具体的方策について (3) その他		

3 教育管理職等の任用・育成のあり方検討委員会 委員名簿

	現 職	氏 名	備 考
都 教 育 庁	次長	松田 二郎 (～19. 11. 15)	委員長
	総務部長	志賀 敏和	
	教育政策担当参事	石原 清志	
	学務部長	新井 清博	
	学校経営指導・都立高校改革推進 担当参事	森口 純	
	人事部長	松田 芳和	副委員長 (委員長代理)
	人事企画担当部長	直原 裕	
	指導部長	岩佐 哲男	
	教職員研修センター研修部長	巽 公一	
	中部学校経営支援センター所長	後藤 孝教	
区市町村 教育委員会 教育長	品川区教育委員会教育長	若月 秀夫	
	昭島市教育委員会教育長	木戸 義夫	
	瑞穂町教育委員会教育長	岩本 隆	
公立学校長	港区立御成門小学校長	池田 芳和	
	墨田区立錦糸中学校長	高橋 忠雄	
	都立晴海総合高等学校長	齊藤 光一	
	都立光明養護学校長	神山 寛	
民間	ソニー株式会社 人事センター ヒューマンライツ・障がい者雇用推進部 統括部長	高月 徹	
	大日本印刷株式会社 人事部長	宮 健司	

4 教育管理職等の任用・育成のあり方検討委員会 部会委員名簿

	現 職	氏 名	所属部会	備 考
都 教 育 庁	総務部教育政策室教育政策担当副参事	中田 正弘	1	
	総務部教育政策室企画担当副参事	伊藤 彰彦	2	
	参事（総務部総務課長事務取扱）	藤森 教悦	1	
	総務部人事担当副参事	安田 幸致	1	
	学務部高等学校教育課長	加藤 裕之	2	
	学務部学校経営指導担当課長	清水 宏	2	
	学務部義務教育特別支援教育課長	小松 悌厚	2	
	人事部人事計画課長	白川 敦	1・2	
	人事部選考課長	園田 喜雄	1	
	人事部試験室長	井上 竜二	1	
	人事部職員課長	江藤 巧	1・2	第2部会長
	人事部主任管理主事	菊地 芳男	1・2	
	人事部教職員任用担当副参事	小関 浩志	2	
	人事部教職員任用担当副参事	小枝 秀夫	2	
	人事部教職員任用担当副参事	月山 良明	1・2	
	人事部勤労課長	黒田 則明	1・2	第1部会長
	参事（指導部指導企画課長事務取扱）	宮川 保之	1	
	指導部教育計画担当副参事	上村 肇	1	
	指導部義務教育特別支援教育指導課長	坂本 和良	2	
	指導部高等学校教育指導課長	守屋 一幸	2	
	多摩教育事務所指導課長	堀竹 充	1	
	東部学校経営支援センター経営支援室長	町田 初恵	1	
	中部学校経営支援センター経営支援室長	鈴木 正一	2	
	西部学校経営支援センター経営支援室長	北内 康夫	2	
	教職員研修センター企画部企画課長	伊東 哲	1	
	教職員研修センター研修部教育経営課長	横山 章夫	2	

	現 職	氏 名	所属部会	備 考
区市町村教育委員会 指導室課長	品川区教育委員会指導課長	河野 美和	1・2	
	昭島市教育委員会指導室長	山田 茂利	1・2	
	瑞穂町教育委員会学校教育課長	村野 香月	1・2	
	北区教育委員会指導室長	宮島 雄一	2	
	墨田区教育委員会指導室長	常盤 隆	1	
	狛江市教育委員会指導室長	小宮山 郁子	2	
	東大和市教育委員会学校教育部参事 指導室長事務取扱	真如 昌美	1	
公立学校副校長	稲城市立平尾小学校副校長	清水 末富	2	
	台東区立黒門小学校副校長	栗原 宏成	1	
	世田谷区立三宿中学校副校長	徳永 啓介	2	
	小平市立小平第三中学校副校長	阿部 善雄	1	
	都立板橋高等学校副校長	佐藤喜一郎	1	
	都立立川高等学校副校長	荻野 勉	2	
	都立葛飾ろう学校副校長	篠崎 友誉	1	
	都立永福学園養護学校副校長	伏見 明	2	