

これからの教員選考・任用制度について

平成18年3月

教員任用制度あり方検討委員会

目 次

	頁
第一章 検討委員会設置の経緯及び最近の国・東京都の動向について	
Ⅰ 人事制度改革の必要性と検討委員会の設置の経緯	1
Ⅱ 教育を取り巻く国や東京都の動き	1
1 教育を取り巻く国の動き	1
2 教員の質の向上へ向けた国の動き	2
3 教育改革等へ向けた東京都教育委員会の動き	3
第二章 採用選考のあり方について	
Ⅰ 採用選考をめぐる現状と課題	4
1 採用倍率の低下と受験者の確保	5
2 優秀な教員の選考・確保	6
3 合格者の確保	7
4 年齢構成の平準化	7
Ⅱ 課題解決に向けた今後の採用選考の方向性	8
<受験者数の拡大・優秀な人材の確保>	8
1 受験者数の拡大	8
(1) 大学生等への働きかけの強化・拡大	8
(2) 受験年齢制限の緩和	9
2 教職経験を重視した採用システムの確立	9
3 社会経験等を持つ優れた人材の確保	10
4 人物重視の選考方法の充実	10
5 合格者の確実な確保	11
<年齢構成の平準化>	11
1 教職経験や社会経験等を持つ人材の確保と受験年齢制限の緩和	11
2 臨時的任用教員の活用範囲の拡大	12
3 退職教員の活用	12
第三章 教育管理職選考等のあり方について	
Ⅰ 教育管理職選考をめぐる現状と課題	13
1 退職者数の増加	14
2 受験者数の推移	15
3 合格倍率の低下	15
4 受験対象除外年齢の存在	18
5 人材の発掘・育成の連携システムの構築	18
Ⅱ 課題解決に向けた今後の方向性	18
<受験者数の拡大、優秀な人材の確保・育成>	18

1 受験対象年齢者の拡大	19
2 受験しやすい選考方法の促進	19
3 指導主事任用の明確化に伴うA選考受験の促進	20
4 管理職需給状況の格差を是正するための校種間交流の促進	20
5 人材の発掘・育成システムの確立に向けた連携の推進	21
<教育管理職の年齢構成の平準化>	21
1 新たな選考方法の導入 ～教育管理職選考C<仮称>の新設～	21
2 再任用教員等の活用	22
第四章 指導主事制度について	
I 指導主事をめぐる現状と課題	24
1 指導主事の意識及び指導力の向上	24
(1) 指導力	24
(2) 職務意欲	24
(3) 指導・育成	25
2 処遇のあり方	25
II 課題解決に向けた今後の方向性	25
1 指導主事の意識及び指導力の向上	26
(1) 多様な人材の発掘	26
(2) 指導力の向上と学校職場との交流の促進	26
(3) 指導・育成の強化	26
2 処遇のあり方	27
第五章 主幹級職制度について	
I 主幹級職をめぐる現状と課題	28
1 主幹配置の現状	28
2 選考受験者数の減少	29
3 主幹の職に関する課題	29
(1) 処遇についての課題	29
(2) 主任兼務についての課題	29
II 課題解決に向けた今後の方向性	32
1 配置計画の達成に向けて	32
(1) 校長や区市町村教育委員会と連携した人材の発掘・育成	32
(2) 選考に関する見直し	32
① 選考区分（I、II）の廃止	32
② 受験可能年齢の拡大	33
③ 主幹を対象とした管理職選考区分の新設	33
2 主幹の職に関する見直し	34
(1) 処遇の改善	34

(2) 主任兼務のあり方	34
第六章 人材育成のあり方について	
I 東京都の人材育成をめぐる現状	35
1 研修の現状と課題	35
(1) 選択課題研修	35
(2) 必修研修	35
(3) 職層研修	36
(4) 自主研修	36
(5) 校内研修	36
(6) 区市教育委員会の研修	36
2 人事考課制度の現状と課題	36
(1) 自己申告	37
(2) 業績評価	37
(3) キャリアプランの作成	37
II 今後の方向性	37
1 研修のあり方	37
(1) 選択課題研修	38
(2) 必修研修	38
(3) 職層研修	38
(4) 東京教師道場	38
(5) 授業研究ヘルプデスク	38
(6) 研修認定団体による研修	38
(7) 自主研修	39
(8) 派遣研修	39
(9) 校内研修	39
(10) 退職教員の活用	39
(11) 区市町村教育委員会とのより一層の連携	39
2 人事考課制度のあり方	41
(1) 自己申告	41
ア) 目標管理手法の効果的な活用	41
イ) 教育職員に関する情報の的確な把握	41
(2) 業績評価	41
ア) 絶対評価の一本化	41
イ) 評語の段階の再構成	41
ウ) 評価結果の本人開示及び苦情相談制度	42
(3) キャリアプランの作成	42

第七章 新しい職の視点からの任用制度の検討について

- 1 教員の給与制度検討委員会（第二次）報告・・・・・・・・・・43
- 2 教員の給与制度検討委員会（第二次）報告以降の動き・・・・・・・・43
 - (1) 国の動き
 - ① 中央教育審議会答申【新しい義務教育を創造する】・・・・・・・・43
(平成17年10月)
 - ② 中央教育審議会答申【今後の教員養成・免許制度の
在り方について】(平成17年12月)
 - ア) 「教職大学院」制度の創設と修了者の処遇・・・・・・・・43
 - イ) 教員免許更新制の導入・・・・・・・・44
 - ③ 教育改革のための重点行動計画(平成18年1月)・・・・・・・・44
 - (2) 東京都の動き・・・・・・・・44
東京教師道場・・・・・・・・44
 - (3) 新しい職の視点からの任用制度の検討・・・・・・・・45
 - ① 主幹の配置による組織的な対応能力の向上・・・・・・・・45
 - ② 今後の方向性・・・・・・・・45
 - ア) 2級職等の職の検討・・・・・・・・45
 - イ) 授業力リーダー、授業力スペシャリストの職等の検討・・・・45
 - ウ) 管理職層の職の検討・・・・・・・・46

はじめに

都市化や核家族化の進行等を背景に、家庭や地域社会の教育力の低下が叫ばれて久しい。それに伴い、児童・生徒の学ぶ意欲の低下や規範意識・自律心の低下、社会性の不足、いじめや不登校の深刻な状況の継続など、学校教育が抱える課題は一層複雑化・多様化している。このような教育を取り巻く環境が厳しくなる中で、都民の学校教育に対する期待は日々高まる一方である。学校現場がこうした都民の高まる期待に応えるためには、教育活動の直接の担い手である教員の意欲の向上を図るとともに、教員としての資質能力をより一層高め、都民からの揺るぎない信頼を確立することが不可欠である。

そのため、東京都教育委員会は、平成12年度に教育職員人事考課制度や教育管理職A・B選考の導入、平成15年度に主幹級職制度の導入や、週ごとの指導計画の作成と指導計画の校長への提出・承認の義務付けを行うなど、不断の教育改革を進めてきた。

そうした中で、教育職員人事考課制度や週ごとの指導計画の作成などは、教員の意欲の向上や資質能力の向上に一定の成果を挙げてきたとの声も大きい。しかしながら、教員を取り巻く環境は、教員の大量退職時期の到来や今後数年間続くと予想される児童・生徒数の増加傾向などに対処するため、大量の教員を採用し、教員としての意欲や資質能力の向上に努めなければならない状況にある。また、教育管理職選考等の受験対象者のライフスタイルや、意識の変化に伴う受験離れや子育て世代の受験敬遠、受験者の受験負担感等に起因する主幹級職及び教育管理職選考の受験者の減少傾向が続いている。

このような背景のもと、平成17年9月に設置された教員任用制度あり方検討委員会は、採用選考から主幹級職選考・教育管理職選考のあり方、選考合格後の指導主事の任用、その後の管理職任用に至るまでのあり方等について検討を行い、教員や主幹・管理職の質・数の確保や教員年齢構成の平準化等を図る方策について、平成18年1月に中間のまとめとして改革の方向性を示した。

その後、関係者の意見等を踏まえながら検討を進めるとともに、人材育成の視点、新しい職の分化の視点、管理職層の見直し等の視点についてさらに検討を行い、本報告として改革の方向性を示したものである。

平成18年3月

教員任用制度あり方検討委員会

第一章 検討委員会設置の経緯及び最近の国・東京都の動向について

人事制度改革の必要性と検討委員会の設置の経緯

児童・生徒の学ぶ意欲の低下や規範意識・自律心の低下、社会性の不足、いじめや不登校の深刻な状況の継続など、学校教育が抱える課題は一層複雑化・多様化している。このように教育を取り巻く環境が厳しくなる中で、都民の学校教育に対する期待に応え、教育改革を推進するためには、教育活動の直接の担い手である教員の意欲の向上を図るとともに、教員としての資質能力をより一層高めることが不可欠である。

しかしながら、教員を取り巻く環境は、団塊の世代に代表される大量採用した教員の退職時期の到来や、今後数年続くと予想される児童数の増加傾向など、大量の教員を採用しなければならない状況にある。その結果、採用倍率の低下と相まって、教員の質・数の確保が重要課題となっている。また、教育管理職等も同様に大量退職時期を迎えているが、主幹・管理職選考等の受験者数の減少が続いており、主幹・管理職の質・数の確保も重要課題となっている。

さらに、現在の教員の年齢構成も大量採用した50歳代の層の教員が多く、30歳代半ば以下の教員が少ない「いびつな年齢構成」となっている。その結果、教員の育成を含めた人事管理や学校運営に困難を生じさせる原因ともなっている。このまま、退職する教員数に合わせた教員の補充を新規採用教員で行うと、現行の受験年齢の層が新たな年齢構成の山としてそのまま推移することになるため、教員の新規採用を抑え、採用年齢の分散化を図るなど、年齢構成の平準化を図っていくことが重要課題となっている。

こうした教員や主幹・管理職の質・数の確保の課題や教員年齢構成の平準化の課題を克服し、教員の意欲の向上及び資質・能力の向上を図るためには、それに資する人事制度の構築が不可欠であり、既存のシステムを役割・効果の観点から見直すことが必要である。

今回、中長期的視点で採用選考から昇任選考のあり方、管理職候補者期間中の任用、管理職任用まで、人事制度全般を一体的に検討するため、学校長や区市町の教育長等をメンバーに加え、教員任用制度あり方検討委員会を設置した。

教育を取り巻く国や東京都の動き

1 教育を取り巻く国の動き

平成17年8月に「行政の専門集団を目指して」と副題が付けられた人事院勧告が出された。勧告の中で求められる公務員像として「複雑化・高度化する行政ニーズに応えるため、公務員は国民本位の効率的行政を支える専門集団になる必要がある」としている。具体的な取り組みとしては、「多様な有為の人材の確保

と専門能力の向上や客観的で公平性や透明性が高く、実効性のある人事評価制度の整備を土台とした、「能力・実績重視の人事管理の必要性」を掲げている。

平成17年10月には中央教育審議会の答申である「新しい時代の義務教育を創造する」の中で「義務教育の構造改革」が出された。義務教育の構造改革のポイントとして以下の4点が指摘されている。「①義務教育の充実に国家戦略として取り組む、②市区町村、学校の裁量・自由度を高める分権改革（人事や学級編成に対する権限の市区町村への移譲など）を進める、③学習指導要領、教員養成、財源保障など義務教育の基盤整備と、学力調査など結果の検証は、国が責任を負う、④国と地方の負担により義務教育費が保障される国庫負担制度は優れた制度であり、これを大事にし、更に地方の裁量を広げる」としている。

平成17年11月には経済財政諮問会議が「総人件費改革基本方針」を決定し、国基準関連分野の地方公務員の定員の純減目標が示された。その中で「国が定数に関する基準を幅広く定めている分野の職員（教育・警察・消防・福祉関係の200.8万人）については、過去5年間の実績である4.2%減を上回る純減を確保する。特に人員の多い教職員については、児童・生徒数の自然減を上回る純減を確保するよう検討する」とされた。

このように教員を取り巻く環境は、徹底した行財政改革や能力・実績に基づく公務員制度の改革の実現、さらには人事権の移譲の検討等、制度改革のまっただ中にあり、東京都としてもこうした動きを見据えた人事制度の改革が求められている。

2 教員の質の向上へ向けた国の動き

平成17年12月には中央教育審議会の中間答申である「今後の教員養成・免許制度の在り方について」が出された。

中間報告の中で「現在教員に最も求められていることは、広く国民や社会から尊敬と信頼を得られる存在となることであり、そのためには養成、採用、現職研修等の改革を総合的に進めることが必要である。とりわけ教員養成・免許制度の改革は、他の改革の前提となるものであり、重要である」と位置付けている。

改革の方向性としては、「①大学の教育課程を、教員として必要な資質能力を確実に身に付けさせるものに改革する、②教員免許状を、教職生活の全体を通じて、教員としての必要な資質能力を確実に保証するものに改革する」としている。改革の具体的方策としては、「①教育課程の質的水準の向上、②教職大学院の創設、③教員免許更新制の導入等」を掲げている。

さらに、教員のライフステージを三段階に分け、養成段階では「①教育課程の質的水準の向上、②教職大学院の設置」、採用段階では「採用選考の改善・充実」、現職段階では「①現職研修の改善・充実、②人事管理の改善・充実、③教員評価の推進」を行うとしている。

教員の採用選考のあり方や教員の資質向上策に関する議論が展開されており、今後の議論の行方に大いに注意を払う必要がある。

3 教育改革等へ向けた東京都教育委員会の動き

東京都教育委員会は、教員の資質・能力やモラルの向上と学校運営の改善、学校組織の活性化を目的として、平成12年度4月に自己申告と業績評価を二つの柱とする「教育職員人事考課制度」を導入し、能力開発型教員評価制度への転換を図った。

同じく平成12年度から従来、教頭選考と指導主事選考の二本立てとなっていた教育管理職選考を教育管理職選考A・Bとして一本化した。管理職候補期間中は学校現場と教育行政職場をジョブ・ローテーションしながら、計画的な人材育成に重点を置いた新たな教育管理職任用制度を導入した。

平成15年4月には経営層である校長・教頭と、実践層である教諭等との調整的役割を行い、自らの経験を生かして教諭等をリードしていく指導・監督層として、主幹級職制度を導入した。主幹職は授業を担当しながら校務にも能力を発揮できる教員を職として位置付け、職責に応じた処遇を行っている。

平成15年9月には日々の授業が年間授業計画に基づき適正に実施されるとともに、よりきめ細かな授業改善が図られるよう、週毎の指導計画の作成と指導計画の校長への提出・承認を義務付け、教員に不断の授業改善を求めるとともに、教育課程の適正な管理を行っている。

また、平成17年8月には教員の給与制度検討委員会による第二次報告である「これからの教員給与制度について」が発表された。これは教員給与の国準拠制度の廃止を受け、東京都の行政職を基準に、東京都の実情に応じた給与制度の実現を図るために、一層の能力・業績を反映した給与制度を構築することで、教員の能力向上に対する意欲を引き出そうとするものである。

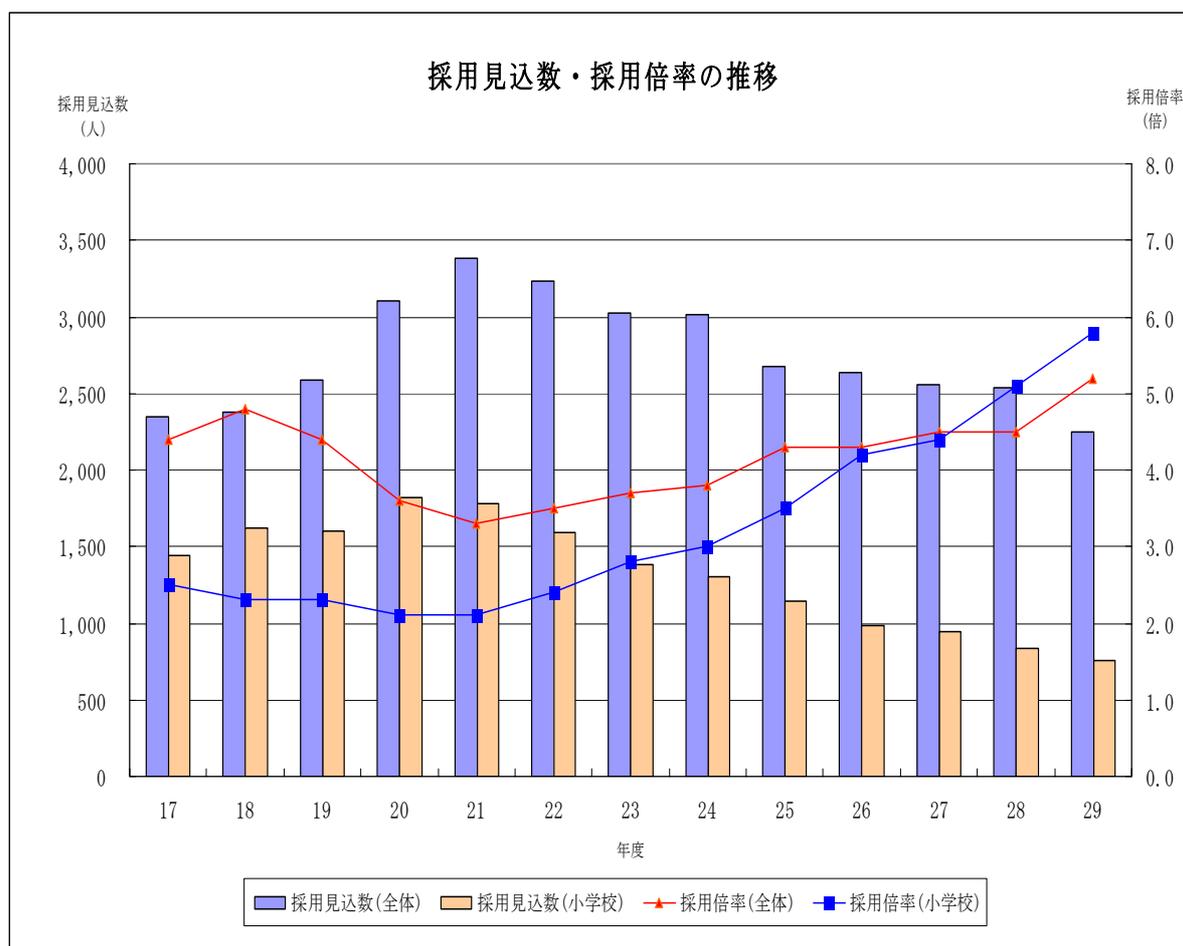
このように東京都教育委員会では、教員の意欲の向上や資質・能力の向上に向け、様々な教育改革を進めてきたが、今後は大量退職を背景とした、教員や主幹・管理職の質・数の確保の課題や教員年齢構成の平準化に対応していくための人事制度の改革が求められている。

第二章 採用選考のあり方について

採用選考をめぐる現状と課題

東京都の公立学校教員の現在の年齢構成から見て、いわゆる「団塊の世代」の定年退職時期を迎え、平成20年度をピークに、平成19年度から平成29年度にわたって2000人を超える規模の退職者が予想される。

さらに、退職者の大幅な増加に加え、児童・生徒数の増加傾向もあり、平成20年度から5年間は全体で3000人を超える採用見込数となり、急激な増加が見込まれる。こうした状況を背景として、競争倍率の低下の進行が予想される中で、いかに必要な教員数を優秀な人材で確保していくか、採用選考における大きな課題となっている。

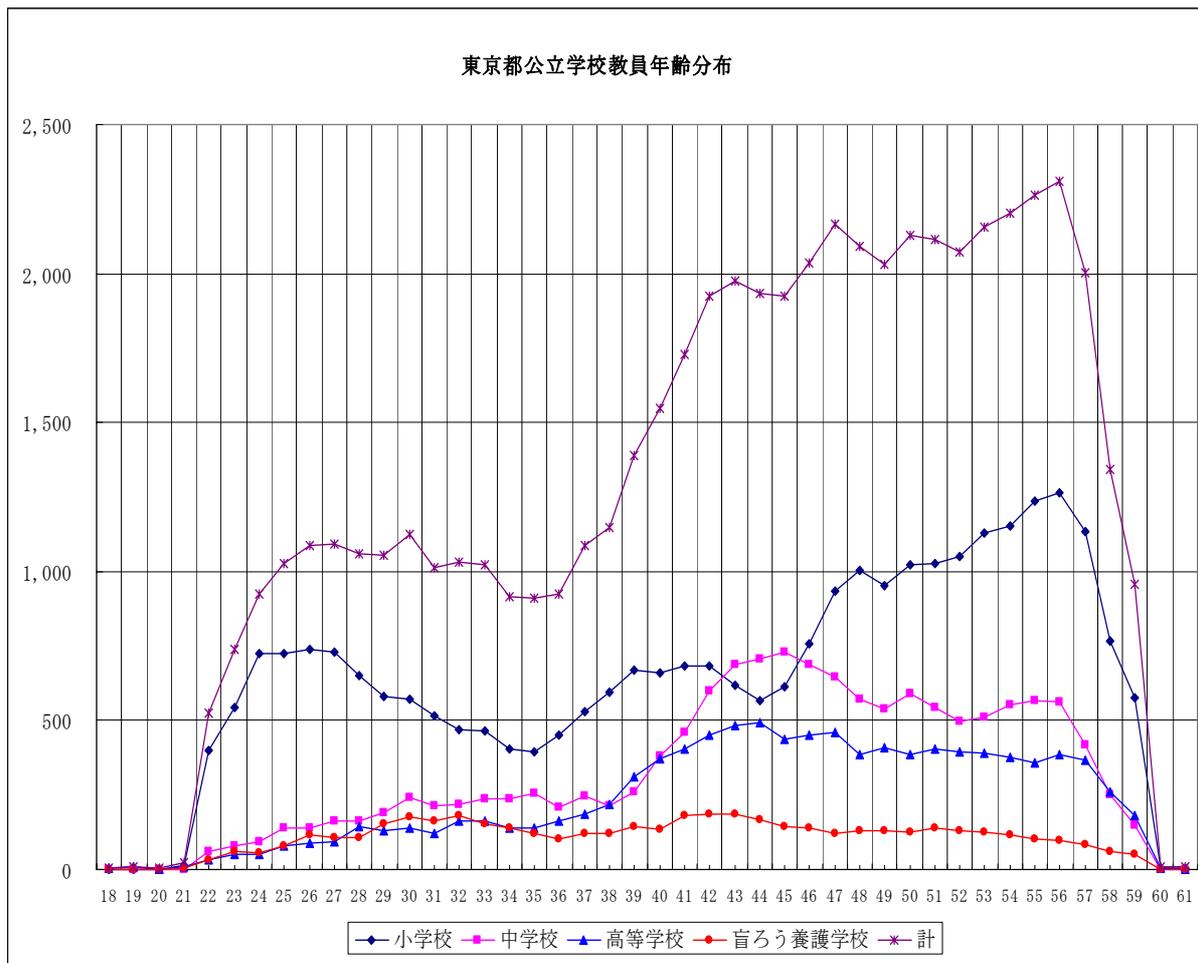


※採用倍率は、採用見込数に対する受験者数を平成18年度選考における実績数（全体：10,321人、小学校：3,292人）のまま推移すると仮定して算出している。

※特別選考に関する採用数は採用倍率から除外している。

また、東京都の教員の年齢構成分布は、50歳代の教員数が全体の3割を超え、極端に多く、30歳代半ば以下の教員数が2割程度と少なく不均衡な状態となっており、人事管理面や学校運営面からも大きな課題となっている。このような状況で、退職教員の後補充を、単に新規採用者で補うという現在の方式のままで拡大していくことは、年齢構成の不均衡を更に進めることとなり、この状況をいかに是正していくかが今後の採用選考における重要な課題となっている。

公立学校統計調査：平成17年5月1日現在



1 採用倍率の低下と受験者の確保

前述のとおり、今後10年間は教員の大量退職が予想され、なかでも小学校教員の退職は全体の約5割を占め、平成20年度のおよそ1300人をピークに、平成19年度から平成28年度にわたって毎年1000人規模の退職者が見込まれる。また、小学校の児童数は、平成22年度の約57万人までは増加し、その後、緩やかな減少傾向に転じ、平成27年度には現在の水準に近い約54万5千人となり、さらに減少していくことが推計されている。

こうした退職者の増加と児童数の増加に伴い、小学校における採用見込数は、平

成20年度の1800人程度をピークに、減少傾向を示すものの、平成25年度までは毎年1000人を超える教員が必要数として見込まれる。こうした採用見込数の増加が予想される一方で、小学校の教員免許を取得できる課程を持つ大学は、全国で100大学程度と限られており、新卒の受験者数が飛躍的に伸びることは、期待できない状況にある。

このまま受験者数が横ばいの状況で推移すると、採用見込数の増加の影響を受けて、採用倍率の低下がさらに進み、特に小学校の場合では、採用倍率が2倍程度の状態が今後数年間は続くことになり、競争性の低下によって、優秀な人材の確保が困難となってしまう懸念が生ずる。

このような状況において、優秀な人材を確実に確保していくためには、一定の競争倍率を維持し、高めていくことが重要であり、教員免許取得者の中から、いかに多くの受験者を獲得していくかが大きな課題となっている。

2 優秀な教員の選考・確保

大量退職の時期を迎え、採用数の増加が大幅に進む中で、教員の水準を維持しかつ高めていくためには、より実践的指導力を発揮している優秀な人材を確実に確保していくことが、これまで以上に求められている。

特に、正規教員と同様に教壇に立っている臨時的任用教員や非常勤講師、また、他道府県で現職の教員として一定の勤務実績を持っている者などは、その実践力を活用していくことが、極めて確実かつ重要な対応となってくる。

現在、都の公立学校においては、産休・育休代替教員として任用されている臨時的任用教員や非常勤講師が、限られた任用期間ではあるが、教育活動に携わっている。この中には、優れた業績により学校長等から高い評価を受け、正規教員としての採用を望まれる者もいる。しかし、現在の選考方法では、任用期間や任用時数に一定の勤務実績を持った臨時的任用教員と非常勤講師を対象に、一次試験の択一試験のみ免除している状況であり、このような教職経験・実績を採用選考に生かす工夫が充分であるとは言いがたい。

そこで、実際に学校現場で活動している様々な人材の実践力や教師としての適性を評価し、正規教員として採用することができるシステムの確立が必要となってくる。

さらに、現在でも実施しているが、豊富な社会経験に裏打ちされた、実践的指導力の発揮が期待できる社会人枠の拡大についても考慮する必要がある。

また、教員としての意欲、情熱、適性或資質を備えた優秀な人材を確保するために、従来から人物重視の観点に立ち、個人面接では予め準備してきた学習指導案による模擬授業を盛り込むとともに、対人関係や協調性を見極める集団活動面接では、民間の人事担当管理職を面接委員に登用するなど、多面的かつ多角的な面接方法による選考を実施している。しかし、受験者が受験対策を積んでいる傾向があり、面

接時の回答がパターン化されてしまい、差が付きにくくなっていることや、面接における評価方法・観点がわかりにくいという声が面接委員から寄せられている。

このような状況で、いかに教員としての適性を見極める選考を実施できるかが人材の確保に当たっての課題となっている。

3 合格者の確保

東京都では、教員採用選考の結果を「名簿登載者」と「補欠者」に分け、4月1日から翌年の3月31日までを教員採用候補者としての有効期間としている。「名簿登載者」は、4月1日付け採用を原則としている。一方、「補欠者」については、主に、年度途中の欠員の補充や病気休職教員の補充に充てているが、このような事由による教員の欠員数については、数の確定が困難なことから、結果として未採用になる者が出てしまうことになる。

東京都のような補欠制度は他道府県には存在せず、こうした「補欠者」の不安定な状態は、他道府県や民間企業等への流出を招く要因となっているばかりでなく、一定の水準を持つと判断した「補欠者」の能力を十分活用しないことにも繋がり、大きな損失である。

また、名簿登載者となっても、実際の内定の時期は他道府県に比べても遅く、このことも他道府県や民間企業等に名簿登載者が流出する要因になっている。辞退者の状況は、名簿登載者で10%程度、補欠者で16%程度にも達している。

こうしたことが、択一試験から面接試験や実技試験まで含めて多くの時間と労力を費やして確保した人材について、その流出を招きやすくしてしまっており、システムを改善し、合格者を確実に東京都の教員に確保していくことが重要となってくる。

4 年齢構成の平準化

東京都公立学校教員の現在の年齢構成を見ると、いわゆる「団塊の世代」層を中心に50歳代の層が全体の3割を超える大きな比重を占めている一方で、30代半ば以下の層が2割程度と少なく、極めて不均衡な状態にあることは既に述べたとおりである。

特に小学校では、ピークの年齢層である45歳から55歳までの年齢で全体の4割を超えている。30歳代後半と40歳代前半に年齢構成の谷間の層が存在し、20歳代の後半にも山があるという状況であり、年齢構成の平準化に向けたその是正は、特に小学校において重要な課題となっている。

今後10年以上に渡って、1000人規模の退職者が続くことが想定される中で、これからの採用をすべて現行どおりの選考方法で行い、必要数を新規採用で補っていくとすれば、この不均衡な状況を一層加速してしまうことになる。

そこで、新規採用者数を抑えるとともに、採用年齢の分散化を図り、谷間の年齢

を埋めながら年齢構成の平準化を図っていくことが、人事管理上重要な課題となってくる。

課題解決に向けた今後の採用選考の方向性

< 受験者数の拡大・優秀な人材の確保 >

採用見込数の急激な増加が見込まれる中で、教員の水準を維持し、かつ高めていくためには、受験者を確保し、一定の競争率を維持していくことが重要である。

まず、受験者を確保していくには、「東京都の教員」になることの魅力を、広く全国にPRし、他道府県に所在する学生も含めて積極的に働きかけていく。更に、幅広く受験者を集めるために、現在の一般選考35歳未満、社会経験を持つもの40歳未満の受験年齢制限を緩和していく。なお、これらのPR活動に当たっては、3年次以下の学生をも対象とするなどできるだけ早い段階での働きかけも行っていく必要がある。

また、優秀な人材を確保するためには、一定の採用倍率を維持するだけでなく、積極的に人材を発掘し、特別選考枠等を設けて採用していくことが重要である。そのためには、教職経験など、実際に学校現場で活躍している人材に目を向け、その実践活動を評価することで、都教育委員会が求める教師像に沿う意欲ある人材を学校現場から発掘していく必要がある。

そして、教育活動には直接携わっていなくても、豊かで多様な社会経験に裏打ちされた実践的な指導力を学校現場で発揮したいと、教員を目指している人材にも目を向け、様々な課題を抱えている学校運営に貢献できる人材を積極的に発掘していく必要がある。

また、優秀な人材を確実に東京都の教員に確保するために、「補欠者」制度を廃止し、内定時期の早期化を図っていく必要がある。

1 受験者数の拡大

(1) 大学生等への働きかけの強化・拡大

今後は、東京都内の大学はもとより、広く他道府県に所在する大学を含めた学生等に対する働きかけを、積極的に実施していく。説明会を実施するにあたっては、東京の魅力や東京都の教員の実情や実際に教壇に立っている教員の体験談など、幅広い情報を提供しながら広く人材を求めていくことが重要である。

地方によっては、教員の採用倍率は相変わらず高いままの地域もあり、これらの地域で積極的に説明会を開催するとともに、地方会場での採用選考についても効果を見極め実施の検討を視野に入れていく必要がある。

これまで、主として4年生を対象として説明会等を実施していたが、3年次以

下の学生を中心に、教員を目指している学生はもとより、現在は将来の職業を決めていない学生など、対象者を幅広く捉えた説明会を実施する必要がある。

これらの広報PR活動にあたっては、ホームページの活用など様々な手法により、効果的に「東京の教員の魅力」をアピールする働きかけをしていくことが重要である。例えば、採用に関する情報を頻繁にホームページ上で提供することや、希望者にはメールマガジンを活用するとともに、パンフレットの作成に当たっても、現職教員の学校現場での活動の様子を紹介するなど工夫し、大学や教員養成の予備校などに配布していくことを検討する必要がある。

(2) 受験年齢制限の緩和

受験資格の年齢制限については、35歳から50歳未満の年齢層が全体の半数を占めていた時期が続いてきたことから、年齢構成のバランスに配慮して、原則としては比較的低い年齢制限を設定し、受験者が極端に少ない教科などについては、緩和するなどの配慮をしてきたところである。

しかしながら、現在の年齢構成は既に述べたとおり50歳代の教員数が極端に多い状況であり、これを今後、是正していくためには、年齢制限を緩和し、一般選考については40歳未満、社会経験を持つ者は45歳未満とそれぞれ5歳程度引き上げていくことが必要になってきている。また、東京都の正規教員経験者や現職の他道府県の教員、都の臨時的任用教員や非常勤講師については、学校現場での実践経験を有するものとして10歳程度引き上げ、50歳未満とすることも検討していく必要がある。

このことによって、教職経験を持つ人材や多様な社会経験を持つ優秀な人材を幅広く確保することができるとともに、受験者数の拡大にも大きく寄与することができる。

2 教職経験を重視した採用システムの確立

優秀な人材を確保するには、実際に、学校現場で正規の教員と共に教育活動に携わっている臨時的任用教員や非常勤講師の中から、より実践的で教員としての適性を有した業績の高い者を発掘していくことが、最も効果的な方法である。そして、最も身近に勤務状況を把握できる学校長の評価を採用選考に反映し、校長の教員としての適性を見抜く力を採用システムに組み入れていくことで、更に確実な人材確保が可能となる。

都の臨時的任用教員として正規教員と同様に勤務している教員や、非常勤講師として実際に教壇に立ち教科を教えている教員、都の正規教員経験者や他道府県等で教員の職にある者を対象として、教員経験を重視した採用システムとしていく。現行でも、これらの教員に対する特例選考は実施しているが、臨時的任用教員や非常勤講師については、学校長・区市町村教育委員会等の評価を採用選考の判断材料に

加え、即戦力として正規教員に採用するための特別選考を実施するとともに、都の正規教員経験者や他県等での教員の職にある者については、個人面接を重視した特別選考を実施する。

特に、臨時的任用教員については、その活用の範囲を現在の産休・育休代替教員だけでなく、病気休職教員の代替教員や年度途中の欠員補充教員などに拡大していき、実際に教壇に立って、教員としての適性や実践能力を検証できる機会を増やしていくことが必要である。活用範囲の拡大に当たっては、「臨時的任用候補者」の選考方法を見直し、正規教員の採用選考を受験した者の中から、一定の水準を持つ者を「臨時的任用候補者名簿」として登録していくことにより、候補者名簿の信頼性を高めることも重要である。

なお、他道府県と連携し、その現職教員について、一定の勤務実績に裏打ちされた実践的な指導力を見極めるなどして、一定期間東京都の教員として採用する特別選考を実施していくことも効果的である。

3 社会経験等を持つ優れた人材の確保

優秀な人材を確保するためには、教職経験ばかりでなく、社会経験を持つ人材の中から幅広く発掘していくことも極めて重要である。

教員免許を持ちながら、教員となることを断念して民間企業に勤めている人や、子育ての時期を終えた層などの社会人が受験しやすいように選考方法を工夫するとともに、ホームページでの広報はもとより、社会人を対象とした説明会を積極的に展開し、働きかけを強化することで、もう一度、教員になりたいという意欲を呼び起こしていくことが必要である。

例えば、現行の社会人特別選考の経験年数5年について、現職で引き続く場合には3年程度にするなど受験者の拡大を図っていく必要がある。

さらに、新卒者にあっても大学在学中のスポーツや文化活動、あるいは学校現場等でのボランティア活動などを積極的に評価し、採用選考の判断材料のひとつに加えることを検討していく。この際には、学校現場で活動する学生に対する評価の手法を検討し、統一的な基準を設ける必要がある。

また、東京教師養成塾生を対象とした特別選考との整合性を図りながら、現在実施している大学推薦を見直し、大学の学長が資質や能力を見極め、東京都の教員として活躍が期待できる学生について推薦枠を設定する。その際には、学校現場での教育実践・教育実習を高く評価されている学生については特に考慮していく必要がある。

4 人物重視の選考方法の充実

今後、より質の高い教員を確保するためには、面接における評価方法・観点を一層明確にするとともに、課題の提示方法を工夫することによって、受験者本来の資

質・能力の見極めを確実に行っていく必要がある。例えば、面接委員に実際に教壇に立っている現職教員としての主幹を活用することや、面接課題に実際に教育現場で発生する事例を取り上げる場面指導を盛り込むことなどを検討する。

さらに、面接委員に対するきめ細かな情報提供や事前のシミュレーション面接を実施するなど、面接委員としてのスキルアップを図っていくことも必要である。

5 合格者の確実な確保

現状で触れたとおり、「補欠者」制度が優秀な人材の他道府県や民間企業等への流出を招いている要因の一つとなっている。こうしたことから、補欠者制度を廃止して適正な採用者数を設定することによって、できる限り早い段階で「合格者」として確定し、流出を防いでいく必要がある。

さらに、補欠者制度は廃止するが、採用選考で一定の水準を持っていることを実証している者については、「臨時的任用候補者名簿」に登録し、臨時的任用教員として実際に学校現場を経験できる機会を提供していく。

この期間の実績の評価によっては、特別選考での採用が期待でき、これまでの補欠者のイメージを払拭し、新たなモチベーションを付与していくことができる。

また、「補欠者」制度と同様に、他道府県や民間企業等への流出を招いている原因として、採用内定の時期が他道府県に比べ遅いことがあげられる。人事異動事務を迅速化することによって、具体的な内定時期についてもできる限り早めていくことを目指していく必要がある。内定時期の早期化により任用前にその学校で補助的な教員として研修することも可能となる。こうしたことにより、東京都の合格者を必ず東京都の教員として確保することができ、優秀な人材の流出を防いでいくことが可能となる。

< 年齢構成の平準化 >

年齢構成の不均衡を是正するには、採用者数の急激な増加が見込まれる中で、できる限り新規採用者数を抑えて、谷間となっている年齢を埋めながら、年齢を分散した採用選考を実施していくことが重要である。

そのためには、受験年齢制限を緩和し、教職経験や社会経験をもつ人材を幅広く確保するとともに、退職する教員を再任用教員として積極的に活用することや、臨時的任用教員の活用範囲を拡大することによって、新規採用者数の抑制を進めていく必要がある。

1 教職経験や社会経験等を持つ人材の確保と受験年齢制限の緩和

教職経験を含め、多様な社会経験を評価していく採用システムをつくっていくことは、優秀な人材を確保していくための方策として有効であることは、既に述べた

とおりである。

そして、このような多様な経験者層を受け入れるとともに、50歳代の教員数が多いという不均衡を是正していくためには、年齢制限を緩和していくことが、今こそ必要になってきている。

このことにより、受験者数の拡大が期待できるとともに、谷間の年齢を埋めていく採用年齢の分散化に寄与することができる。

2 臨時的任用教員の活用範囲の拡大

臨時的任用教員の活用範囲を拡大することによって、教員としての適性や実践的指導力の検証ができる機会を増やすことができ、優秀な人材の確保に繋がるということは前述したとおりであるが、この方策は、同時に採用時での多様な年齢層となって現れ、年齢の分散化に寄与することになる。

また、臨時的任用教員の活用を一層図ることによって、新規採用数そのものを、一定程度抑えていくことが可能となり、年齢構成の不均衡の是正につながるようになる。

併せて、現在、制度としての運用はされていないが、大きく変動する新規採用数に対処していくには、一定期間の任用である任期付教員の採用についても、今後検討していく必要がある。

3 退職教員の活用

いわゆる団塊の世代を中心として、教員全体では、毎年2000人を超える退職者が10年以上続くことが見込まれる中で、この退職者を再任用教員として積極的に活用することは、新規採用者を抑制し、年齢構成の平準化を図るためにも、またベテラン教員の経験を有効に活用する上でも重要な方策である。

特に、小学校においては、現状では退職者の増加により採用見込者数は増加していくが、平成23年度以降には、児童数の減少により、緩やかに採用見込者数が減少していくことが予想されている。このような状況で、新規採用者数を一定に保ち、一定の競争倍率を確保していくためにも、任用期限が限定されている再任用職員の活用は効果的である。

しかしながら、現状では意欲や体力面での不安などから再任用の希望者は極めて少なく、また必ずしも活用しやすい状況とはなっていない。フルタイム勤務の再任用だけではなく、比較的希望者が見込まれる短時間勤務での再任用の活用拡大について、早急に見直しを進めていく必要がある。特に小学校における短時間勤務の再任用の活用については、学級担任の課題もあり、より一層の工夫を検討していく必要がある。配置においても、現任校以外での任用の検討や通勤時間を考慮するなど、就労に配慮した活用を図り、再任用教員の確保、活用を進めていく必要がある。

第三章 教育管理職選考等のあり方について

教育管理職選考をめぐる現状と課題

＜現行の教育管理職選考（A・B）導入の意義＞

現行制度	導入意義
<p>(1)選考系列の一本化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・教頭選考と指導主事選考の二系列化 ・学校・行政間に人事交流なし <p style="text-align: center;">↓</p> <ul style="list-style-type: none"> ・教育管理職選考（A・B）に一本化 ・ジョブ・ローテーションによる学校・行政間で人事交流の実施 	<p>(1)選考系列の一本化</p> <p>学校・行政間で人事交流を行うことにより、教育現場と教育委員会の相互理解を可能にする。</p> <p>＜学校現場で＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・教育行政職場で企画・立案した施策の浸透がスムーズに行われやすくする。 <p>＜行政職場で＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・学校の慣例慣行にとらわれず幅広い視野に立った問題解決能力の育成が可能
<p>(2)受験機会の拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> ・教頭選考：37歳以上50歳未満 ・指導主事選考：34歳以上45歳未満 <p style="text-align: center;">↓</p> <ul style="list-style-type: none"> ・A選考：33歳以上42歳未満 ・B選考：44歳以上56歳未満 	<p>(2)受験機会の拡大</p> <p>教員の年齢構成に合わせ受験資格年齢を大幅に延長する結果、50歳代の教員の受験機会を大幅に増やす。</p>
<p>(3)選考方法及び内容の改善</p> <p>（一次試験）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・教頭選考：論文2題 ・指導主事選考：論文3題 <p style="text-align: center;">↓</p> <p>（一次試験）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・択一試験、論文試験、業績評価の導入 	<p>(3)選考方法及び内容の改善</p> <p>択一試験に経営管理、教育に関する基礎的法令及び時事問題を出題することによって、それぞれの分野に関する基礎的知識の習得を図る。</p> <p>業績評価の導入に伴い、成績主義の一層の推進を図る。</p>

教育管理職選考制度は上記導入意義を背景とし、平成12年度に導入され、既に6回選考が実施された。その間、学校職場・行政職場間で人事交流を行うことにより、教育現場と教育委員会の相互理解を一層進めるなど、一定の成果を挙げている。しかしながら、制度導入後5年以上経過する中で、以下に述べるような教育管理職選考をめぐる現状があり、優秀な人材の確保・育成と教員の年齢構成の平準化といった大きな2つの課題に直面している。

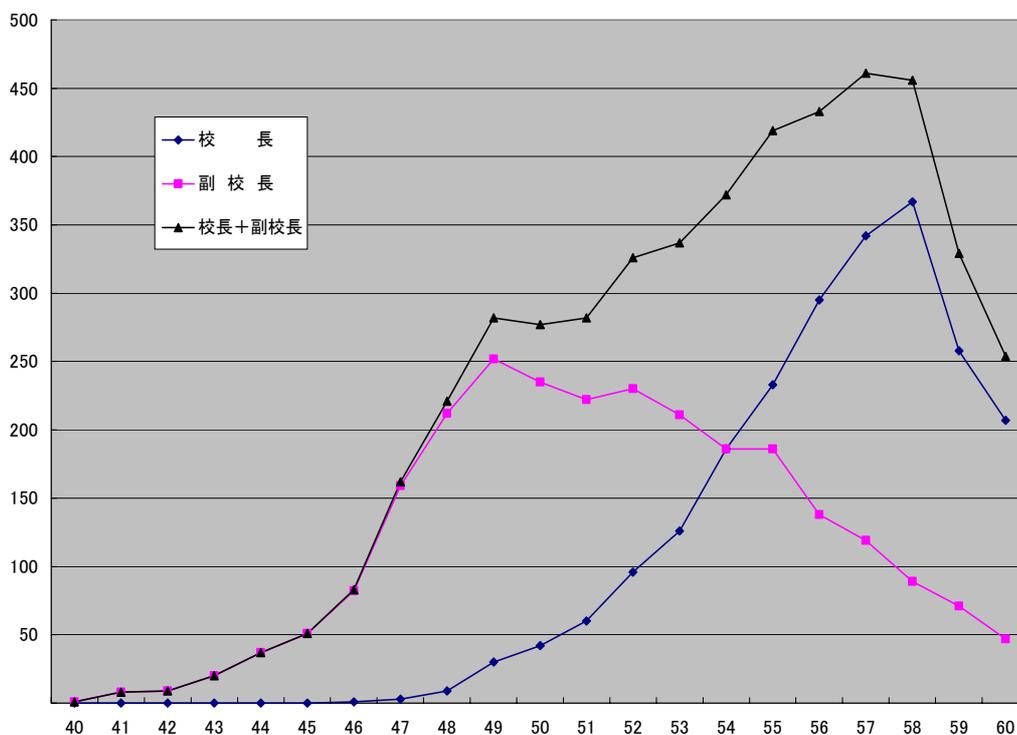
1 退職者数の増加

教育管理職の平成17年度末現在の退職者数は、全校種合わせて250名程度となっている。今後、退職者数は平成19年度から20年度にかけて450名程度のピークを迎え、その後は遞減を続ける。平成17年度の退職者数250名程度に収束するには10年程度かかる見込みであり、現行のままでは将来の必要管理職数の確保が困難になり、優秀な人材の確保・育成が大きな課題となっている。また、現在の管理職の年齢構成には山や谷があり、バランスを欠いている。そのため、退職者数に合わせた管理職の補充を現行のA・B選考で行うと、現行の年齢構成の山や谷がそのまま推移することになり、管理職の年齢構成の平準化が大きな課題となる（資料1、資料1-2）。

（資料1）校種毎の教育管理職退職増加状況（数字はいずれも程度）

校 種	17年度末退職者	退職者のピーク年度
小 学 校	174名	19年度290名
中 学 校	50名	20年度154名
高 等 学 校	22名	25年度 56名
盲ろう養護学校	7名	23年度 14名
全 校 種 計	253名	20年度457名

（資料1-2） 教育管理職年齢分布(平成18年3月31日現在)



2 受験者数の推移

平成12年度の教育管理職選考Aは833名の受験者があったが、受験対象者の減少や子育て世代の受験敬遠等に起因し、平成17年度の受験者は188名に留まり、トータル人数で645名の減、率では77.4%の減となっている。

教育管理職選考Bは、選考年度により受験者数の増減があり、小学校を除いては微増傾向であるが、小学校の減少数は著しい。受験対象者のライフスタイルや意識の変化に伴う教育管理職離れや子育て世代の受験敬遠、受験者の受験負担感などが減少原因と考えられるが、小学校の現在の受験者数で推移すると、今後教育管理職の大量退職時期を迎えるに当たり、必要管理職数の確保及び優秀な人材の確保・育成が大きな課題となる（資料2、資料3、資料6）。

（資料2）A選考受験者数の比較

校種	12年度有資格者	12年度受験者数	受験率	17年度有資格者	17年度受験者数	受験率	増減数	平均申込数
小学校	6183名	344名	5.6%	3699名	105名	2.8%	▲239名	約223名
中学校	4477名	297名	6.6%	1978名	34名	1.7%	▲263名	約144名
高等学校	3127名	152名	4.9%	1280名	28名	2.2%	▲124名	約79名
盲ろう養護学校	1213名	40名	3.2%	838名	21名	2.5%	▲19名	約30名
合計	15000名	833名	5.6%	7795名	188名	2.4%	▲645名	約476名

（資料3）B選考受験者数の比較

校種	12年度有資格者	12年度受験者数	受験率	17年度有資格者	17年度受験者数	受験率	増減数	平均申込数
小学校	11525名	520名	4.5%	8920名	275名	3.2%	▲245名	約384名
中学校	4850名	373名	7.7%	6266名	433名	7.0%	60名	約389名
高等学校	3744名	154名	4.1%	4411名	155名	3.5%	1名	約136名
盲ろう養護学校	1024名	37名	3.6%	1286名	46名	3.6%	9名	約35名
合計	21143名	1084名	5.1%	20883名	909名	4.4%	▲175名	約944名

3 合格倍率の低下

受験者数低迷の結果、A選考の合格倍率も低下し、平成12年度の合格者数107名、合格倍率7.8倍に対し、平成17年度選考は最終合格者数を86名と抑制しても合格倍率は2.2倍にとどまっている。

B選考は年度により合格倍率の増減があるが、平成17年度選考は平成12年度と比較すると校種別に見て、小学校及び中学校の合格倍率が低下している。特に小学校の合格倍率は1.9倍と2倍を割っており、中学校においても12.4倍から4.3倍と減少傾向が顕著である。このような合格倍率の低下が続く中で必要な管理職数を確保しようとする、合格者の質の低下の懸念及び優秀な人材の確保・育成が大きな課題となる（資料4、資料5、資料6）。

(資料4) A選考の合格倍率の比較

校 種	12年度合格者数	12年度合格倍率	17年度合格者数	17年度合格倍率
小 学 校	47名	7.3倍	52名	2.0倍
中 学 校	32名	9.2倍	19名	1.8倍
高 等 学 校	25名	6.1倍	7名	4.0倍
盲ろう養護学校	3名	13.0倍	8名	2.3倍
合 計	107名	7.8倍	86名	2.2倍

(資料5) B選考の合格倍率の比較

校 種	12年度合格者数	12年度合格倍率	17年度合格者数	17年度合格倍率
小 学 校	164名	3.2倍	143名	1.9倍
中 学 校	30名	12.4倍	100名	4.3倍
高 等 学 校	36名	4.3倍	21名	7.4倍
盲ろう養護学校	10名	3.7倍	7名	6.6倍
合 計	240名	4.5倍	271名	3.4倍

(資料6) 教育管理職選考受験・合格状況

年度	選考種別	受験者数 A	最終合格者数 B	倍率 A/B(倍)	
平成12年度	A 選考	833	107	7.8	
	B 選考	小学校	520	164	3.2
		中学校	373	30	12.4
		高等学校	154	36	4.3
		盲・ろう・養護学校	37	10	3.7
		B選考合計	1,084	240	4.5
	A・B選考合計	1,917	347	5.5	
年度	選考種別	受験者数 A	最終合格者数 B	倍率 A/B(倍)	
平成13年度	A 選考	655	128	5.1	
	B 選考	小学校	453	137	3.3
		中学校	363	40	9.1
		高等学校	131	35	3.7
		盲・ろう・養護学校	32	8	4.0
		B選考合計	979	220	4.5
	A・B選考合計	1,634	348	4.7	
年度	選考種別	受験者数 A	最終合格者数 B	倍率 A/B(倍)	
平成14年度	A 選考	531	125	4.2	
	B 選考	小学校	414	181	2.3
		中学校	376	41	9.2
		高等学校	126	36	3.5
		盲・ろう・養護学校	31	8	3.9
		B選考合計	947	266	3.6
	A・B選考合計	1,478	391	3.8	
年度	選考種別	受験者数 A	最終合格者数 B	倍率 A/B(倍)	
平成15年度	A 選考	390	130	3.0	
	B 選考	小学校	344	156	2.2
		中学校	377	30	12.6
		高等学校	119	24	5.0
		盲・ろう・養護学校	30	6	5.0
		B選考合計	870	216	4.0
	A・B選考合計	1,260	346	3.6	
年度	選考種別	受験者数 A	最終合格者数 B	倍率 A/B(倍)	
平成16年度	A 選考	258	108	2.4	
	B 選考	小学校	297	125	2.4
		中学校	410	39	10.5
		高等学校	129	10	12.9
		盲・ろう・養護学校	35	5	7.0
		B選考合計	871	179	4.9
	A・B選考合計	1,129	287	3.9	
年度	選考種別	受験者数 A	最終合格者数 B	倍率(程度) A/B(倍)	
平成17年度	A 選考	188	86	2.2	
	B 選考	小学校	275	143	1.9
		中学校	433	100	4.3
		高等学校	155	21	7.4
		盲・ろう・養護学校	46	7	6.6
		B選考合計	909	271	3.4
	A・B選考合計	1,097	357	3.1	

4 受験対象除外年齢の存在

現行制度では、B選考合格者の管理職への任用がA選考合格者の管理職への任用より早まることを避けるため、42歳、43歳の教員をA選考、B選考とも受験対象者としていない。この結果、豊かな能力・経験等を有する年齢層である教員が受験できず、人材の有効活用といった面からも志気の低下の懸念といった面からも課題となっている。学校現場での活躍が期待できる、42歳、43歳の年齢層からの優秀な人材の確保・育成が課題となる（資料7）。

（資料7）42歳・43歳教諭の在職数（平成18年3月31日現在見込）

42歳		43歳	
教諭(含 養護教諭)		教諭(含 養護教諭)	
小学校	655名	小学校	669名
中学校	453名	中学校	598名
高等学校	396名	高等学校	443名
盲ろう養護学校	187名	盲ろう養護学校	168名
合計	1691名	合計	1878名

5 人材の発掘・育成の連携システムの構築

県費負担教員の任命権は東京都教育委員会にあるが、教員の服務監督や人事は学校設置者である区市町村の教育委員会に属している。両委員会は教育管理職や主幹職の人材の発掘・育成及びジョブ・ローテーションの円滑な実施等において、それぞれの役割分担に基づき、相互に協力・補完すべき立場にある。しかしながら、相互の役割分担の中で、区市町村教育委員会が、人材の発掘や育成、任用などに必ずしも十分な責任を発揮しうるシステムとなっていない。こうした点も管理職選考や主幹職選考の受験者の低迷に影響を与えていることが考えられる。

中央教育審議会でも人事権の委譲が議論されている中で、人材の発掘や育成といった点で、より区市町村が主体性を発揮しうるよう、相互に連携しながら優秀な教員を発掘、指導・育成するシステムを構築していくことが重要となっている。

課題解決に向けた今後の方向性

< 受験者数の拡大、優秀な人材の確保・育成 >

大量退職者の発生に伴い、優秀な人材の確保・育成を図るため、受験対象者の拡大及び校種間交流の促進を推進する。また、受験者数の低迷及びそれに伴う合格倍率の低下を是正し、受験者数の拡大を図るため、選考方法の一部見直し、A選考合格者のローテーションによる指導主事任用の更なる促進、教育委員会間の人材の発掘・育成

システムの一層の連携推進等について検討を行う必要がある。

1 受験対象年齢者の拡大

平成12年度から実施されている現行の教育管理職選考におけるB選考の合格者は、既に副校長への昇任者を多く輩出しており、学校現場で教育管理職として活躍している。一方、A選考合格者は、ジョブ・ローテーションの4年間の経過期間中ということで、平成17年4月に初めて85名が副校長に昇任した。

また、多くのA選考合格者が学校現場と教育行政職場をジョブ・ローテーションしているため、学校教育現場と教育委員会との相互理解という点で改善が進みつつある。学校現場から行政職場に異動した教員は学校の慣例・慣行等にとらわれずに、幅広い視野に立って問題解決を図る能力が培われている。逆に行政職場から学校現場に異動した教員は教育行政職場で企画・立案した施策の意義や背景を十分に理解し、学校現場へのスムーズな浸透を図るうえで大いに貢献している。このように学校現場、教育行政現場といった2系列に分かれていた従来の任用系列を一本化し、両職場の相互理解を深めた現行の教育管理職選考A・B制度の存在意義は大きい。

こうしたことから、今後も現行の教育管理職選考A・B制度の大枠を維持することを前提とし、現在受験資格の無い42歳、43歳の教員を、新たにA選考の受験対象者に加える方向で検討する必要がある。これにより、A選考の受験対象者及び受験申込者の増加、該当年齢教員の志気向上及び能力・経験等の活用を図る。

2 受験しやすい選考方法の促進

日常の業務に真剣に取り組み、優れた成果を挙げている教員ほど管理職選考の受験に過度の負担を感じ、受験を敬遠している可能性がある。そのため、管理職選考受験に過度の負担を感じず、少しでも受験しやすいように受験環境の整備を行う必要がある。また、管理職への意欲の高い教員を確実に確保し、教員の優れた職務成果を任用に的確に反映するため、一層の能力・業績主義を推進する。現在前年度の業績評価を選考の判定基準としているが、これを改め、当該年度の業績評価を含めた3ヵ年程度の業績評価を選考の判定基準とする必要がある。

この能力・業績主義を一層推進するとともに、受験者の負担軽減を図る方向でA・B選考の一次試験の見直しを実施する。また、選考の際に免除した能力の実証については、ジョブ・ローテーションの中で確実に身に付けさせるよう研修制度を充実させるとともに、その研修効果を検証する制度の導入により、能力の実証を行う。但し、受験者の負担軽減を伴う選考方法を実施することによる、合格者の質低下の防止といった点も併せて検討を行う必要がある。

3 指導主事任用の明確化に伴うA選考受験の促進

現行の管理職選考A・B制度の大枠を維持することを前提に、現行ジョブ・ローテーションの大枠についても引き続き維持をする。A選考合格者は、教育行政職場とのジョブ・ローテーションにより、教育施策の意義や背景を十分に理解したうえで、学校現場への施策等のスムーズな浸透に貢献しており、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といった制度導入当初の意義はほぼ達成されている。B選考合格者も、学校基幹要員である主幹として、学校間でのジョブ・ローテーション等を踏まえ、担当校務を監督するとともに管理職を補佐しながら学校運営の中核を担っており、学校運営のスペシャリスト的な管理職の育成といった制度導入当初の意義はほぼ達成されている。

今後は、A選考合格者の教育ゼネラリスト的な管理職の育成といったねらいをより徹底するため、A選考合格者の指導主事への任用をさらに促進する。A選考の合格倍率の著しい低下が続く中、ジョブ・ローテーションの中で指導主事任用をより明確化することにより、A選考への受験意欲の向上を図っていく必要がある。指導主事任用を中心とするA選考合格者の必要数は、必要管理職数や他の選考の合格者数を踏まえつつ検討する必要がある。

4 管理職需給状況の格差を是正するための校種間交流の促進

教育管理職の任用状況は、今後の教育管理職の大量退職時期を間近に控え、校種によって需給状況に格差がある。そのため、比較的需給状況に余裕のある中学校から需給状況の逼迫している小学校への教育管理職の異動が校種間交流という形で行われている。平成17年4月1日付人事異動では、中学校から小学校への異動10名、高等学校から盲・ろう・養護学校への異動8名を中心に全体で28名の教育管理職の校種間交流が行われた。

今後も退職者数の増加に伴う校種毎の管理職需給状況の格差を是正するとともに、校種間の連携や視野の広い教育管理職の育成を図る意味からも、B選考の校種ごとに行っている選考区分の見直しの検討や校種間人事異動などを通じて、教育管理職の不足が見込まれる校種（主に小学校）への交流を促進していく必要がある。

5 人材の発掘・育成システムの確立に向けた連携の推進

～教育管理職選考C＜仮称＞の新設～

区市町村教育委員会は、学校設置者として教員・管理職候補者・管理職の各ステージにおいて、自地区内に配置された教員を指導・育成する立場に置かれている。一方、東京都教育委員会も教員の任命権者として、また東京都全体の広域教育行政を円滑に推進する立場から、区市町村教育委員会と相互に連携しながら様々な施策を推進すべき立場にある。

今後は、教育管理職選考の受験者及び主幹級職選考の受験者の発掘・育成などで、区市町村教育委員会がより主体性を発揮しうるよう、東京都教育委員会と相互に連携しながら優秀な教員を発掘、指導・育成、任用するシステムを構築していく必要がある。この考えに立ち、管理職選考では、一定年数の主幹経験を積んだベテラン教員を対象とした教育管理職選考C＜仮称＞（以下、「C選考」という。）を新設する。C選考の受験対象者は校長又は区市町村教育委員会の指名・推薦により選拔し、合格者は教育管理職として自地区内任用を原則とすることを検討していく必要がある。

<教育管理職の年齢構成の平準化>

大量退職する校長・副校長の後任者補充の問題や活用といった問題を克服し、教育管理職の年齢構成の平準化を図っていくため、管理職選考Cの新設や再任用教員等の活用策を検討する必要がある。

1 新たな選考方法の導入

～教育管理職選考C＜仮称＞の新設～

2年後から始まる教育管理職の大量退職が続く中で、退職者数に合わせた管理職の補充を現行のA・B選考の受験者で行おうとすると、現在の教育管理職の年齢構成のアンバランスがそのまま推移することになり、将来の年齢構成の平準化には繋がらない。従って、従来A・B選考により若手・中堅教員を管理職として引き続き登用するとともに、ベテラン主幹を活用する新たな管理職選考を導入し、即戦力としての早期の活用と併せて、教育管理職の年齢構成の平準化を図っていく。

そのため一定の主幹歴や受験年齢等を十分に考慮し、経験豊かなベテラン教員を対象としたC選考としていく（資料8）。選考方法は、複数年度の業績評価を基に校長又は区市町村教育委員会が即戦力の管理職として責任を持って指名・推薦した教員を対象に面接を実施する。但し、C選考の導入にあたっては、A・B選考合格者の育成方針に対するC選考合格者の育成方針の明確化や主幹経験年数の経過措置の必要性といった点も併せて検討を行う必要がある。

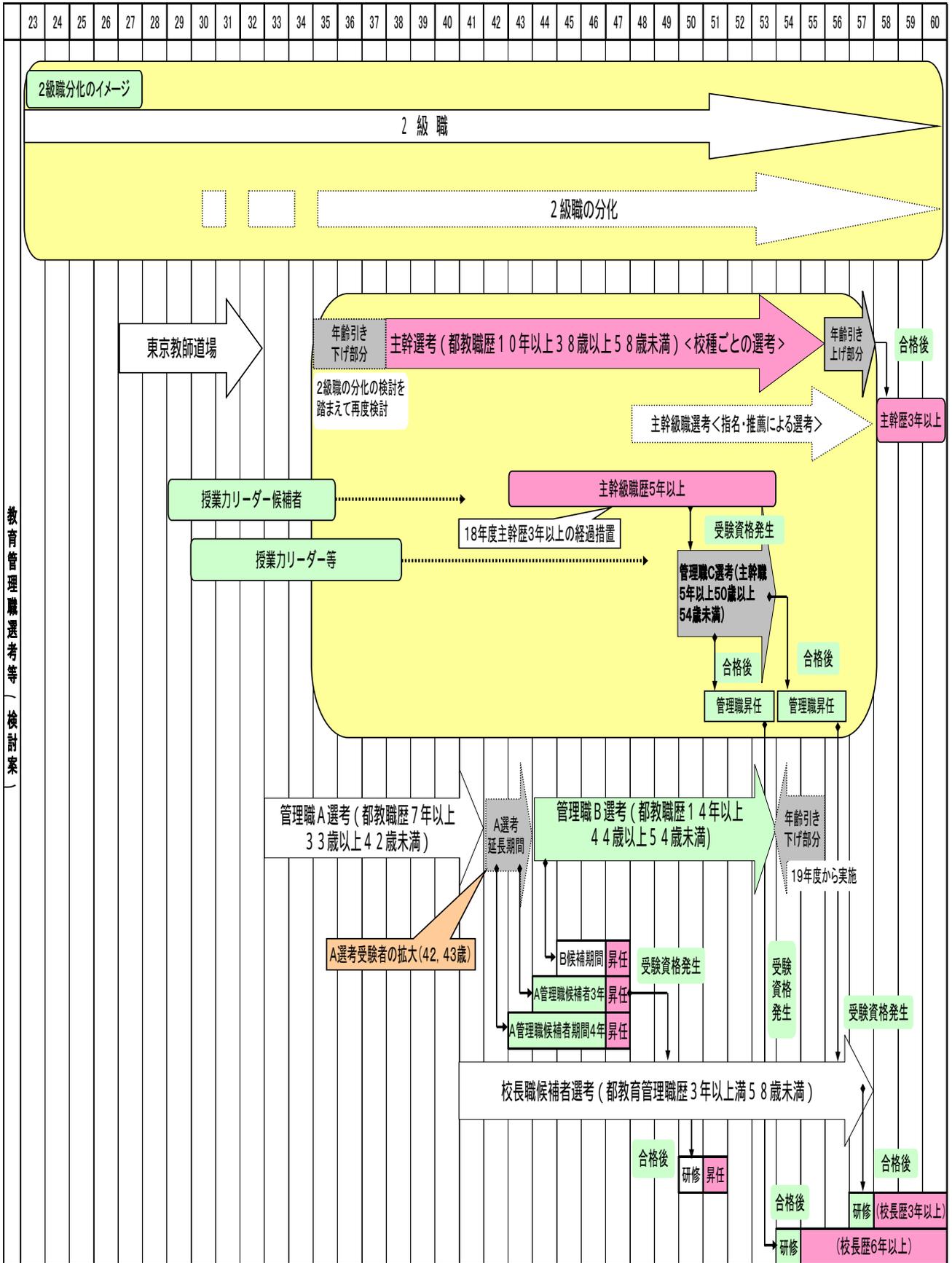
2 再任用教員等の活用

教育管理職の大量退職が始まると、多くの優秀な校長・副校長も退職することになる。退職者数に合わせた管理職の補充を現行のA・B選考の受験者で行おうとすると、現行の受験年齢の層が年齢構成の山としてそのまま推移することになり、将来の年齢構成の平準化に繋がらないことは前述のとおりである。そこで、大量退職が続く当分の間、優秀な教育管理職を、退職後もフルタイムの再任用教員等として校長・副校長に活用することにより、任用数を抑え、年齢構成の平準化を促進していく。

同時に、彼らの豊富な経験に基づく学校経営能力を引き続き活用するとともに、新任校長等に学校経営の能力を伝授する機会を設けることも可能になる。また、再任用等への途を開くことによって、現役在職中の管理職自身のモチベーションを高めることにも貢献できる。

今後は、学校の置かれている現状、抱えている課題及び課題解決策の推進状況等に応じて、校長・副校長職への再任用教員等の活用について検討していく必要がある。但し、再任用等を行う期間や若手校長・副校長との登用数のバランスを確保するといった点も併せて検討を行う必要がある。

(資料8) 教育管理職選考等の改正の方向性イメージ



教育管理職選考等(検討案)

第四章 指導主事制度について

指導主事をめぐる現状と課題

現在の指導主事の任用は、平成12年度に導入された教育管理職A選考合格者のジョブ・ローテーションの一環として行われている。その間、学校・行政職場間で人事交流を行うことにより、教育現場と教育委員会の相互理解を可能にするなど、一定の成果を挙げている。しかしながら、指導主事への指導力の期待が益々高まる中で、ジョブ・ローテーションに伴う指導主事在職期間の短縮化及び指導主事以外への任用の可能性に伴う意識の変化等、指導主事を取り巻く環境は大きく変化している。

1 指導主事の意識及び指導力の向上

(1) 指導力

ジョブ・ローテーションの一環として指導主事に任用された結果、学校現場と教育行政職場の両方を経験し、視野の広い教育ゼネラリスト的な管理職を育成するという、ジョブ・ローテーションの制度は効果を挙げている一方、指導主事としての在職年数の短縮化傾向が進んだ。そのため、職務に対する経験不足等も相まって、教員の資質・能力の向上について指導的立場にあることから、特定の教科等について求められる高い指導・専門性や、学校の教育活動全般に対する指導・助言力が必ずしも十分ではないなどと指摘される状況がある。その結果、校内研修の指導・助言や校内諸課題の支援者としての機能が、十分に果たされていないとの指摘も学校現場からあがっており、指導主事の指導力への期待が益々高まる中で、指導主事一人ひとりの指導力の向上が大きな課題となっている。

(2) 職務意欲

学校教育現場と教育行政職場の交流を目的とした現行のジョブ・ローテーションが制度化された結果、A選考合格者は学校現場である主幹職、教育行政職場である指導主事、その他行政職場等である長期社会体験研修生の3つの職務を経験できるようになった。中でも教育行政全般に携われる指導主事の職務に従事することが、A選考合格者のジョブ・ローテーションの一環であるため、A選考受験者の多くが指導主事の職務を希望している。しかしながら、12A選考合格者を例にとると、ジョブ・ローテーション期間中に指導主事に任用されない教員が1/4程度存在している。その結果、指導主事任用への不透明感の中で教員の職務意欲にも影響を及ぼす懸念も生じている。

また、指導主事に任用された教員の意識の中にも、指導主事はあくまでもジ

ジョブ・ローテーションの一環であるとして、その結果、仕事等に行き詰まると指導主事の職務に固執せず、主幹職への異動希望や管理職候補者からの降任を希望するなど職務意識の変化が見られる。

指導・育成

指導主事は豊富な職務経験等に基づき、教員の資質・能力の向上に対する指導的立場にあり、学校の教育活動全般についての指導・助言力が要求される。しかしながら、指導主事に任用される管理職候補者は、将来の教育管理職としての学校経営能力や職員の人事管理能力等について管理職候補者研修を受けているが、教育課程や教育課題への対応といった点で高い指導・専門性を養うような専門研修を受けることが必ずしも十分ではない。そうしたことも、校内研修の指導・助言や校内諸課題の支援者としての機能が、十分に果たされていないとの指摘に繋がっている。

今後は、教育課程や教育課題への対応といった点で高い指導・専門性を発揮できる教員の受験を促進するとともに、ジョブ・ローテーション期間中の育成方法のあり方や研修等により、教育課程や教育課題への対応といった点で高い指導力・専門性を持たせることが課題となる。

2 処遇

主幹級の指導主事には、「教育職員の給与等に関する特別措置法」及び「教育職員の給与等に関する特別措置に関する条例」により教職調整額が支給されるが、時間外勤務に対する超過勤務手当は支給されない。指導主事の職務の現状に対し、指導主事の時間外勤務に対する負担感が強く、一部指導主事の士気の減退、ひいては指導主事を目指そうとするA選考受験者の減少に繋がっているとの指摘がある。こうしたことから、優秀な指導主事の確保・育成及び指導主事としての職務遂行意欲の維持・向上に資するための処遇のあり方が課題となる。

課題解決に向けた今後の方向性

指導主事の指導力の低下の指摘、ジョブ・ローテーションによる指導主事任用に対する不透明感や給与上の処遇といった問題を解決し、優秀な指導主事を確保・育成していく必要がある。そのため、Aジョブ・ローテーション期間中の指導主事任用の促進及びジョブ・ローテーション以外からの指導主事任用を検討する。さらに昇任時の学校現場への異動のルール化、指導主事としての研修・育成方法のあり方、処遇のあり方等を今後検討する必要がある。

1 指導主事の意識及び指導力の向上

(1) 多様な人材の発掘

A選考合格者の指導主事任用は、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目的としたジョブ・ローテーションの一環として行われている。しかしながら、必ずしも指導主事としての資質・能力の向上及び学校の教育活動全般に対する指導・助言力が期待できるとは限らない。

今後は教員の資質・能力の向上について指導的立場にあり、学校の教育活動全般に対する指導・助言力を持つ教員の能力を生かすため、A選考合格者のジョブ・ローテーション以外からの指導主事任用を検討する必要がある。この考えに立ち、平成18年度から実施する東京教師道場における研修を修了した「授業力リーダー」や「研究員・研究生」経験者等の中から適任者の指導主事への任用について検討を行う。また、B選考合格者の中でも、適性等を十分配慮しつつ指導主事へ任用することを検討する。さらに、区市等の教育研究会等との連携による人材発掘についても検討を行っていく必要がある。

(2) 指導力の向上と学校現場との交流の促進

A選考合格者は、教育行政職場とのジョブ・ローテーションにより、教育行政職場で企画・立案した施策の意義や背景を十分に理解したうえで、学校現場への施策等のスムーズな浸透に貢献しており、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といった制度導入当初の意義はほぼ達成されている。

今後は、A選考合格者の教育ゼネラリスト的な管理職の育成といったねらいをさらに徹底するため、A選考合格者の指導主事への任用を今まで以上に促進し、A選考受験者や合格者の意欲の向上を図っていく必要がある。一方、指導主事が副校長級に、統括指導主事が校長級に昇任する際は、副校長又は校長として学校現場に異動することをより徹底し、学校教育現場と教育行政職場の交流を一層推進する必要がある。

指導・育成の強化

指導主事としての資質・能力の向上及び教育課程や教育課題への対応といった点での高い指導力・専門性の向上は、教員としての一步を踏み出した初任者の時から退職するその日まで、教員としての全期間を通じてあらゆる機会を捉えて指導・育成すべきことである。具体的には初任者研修から日々の授業研究、2・3年次授業研究の活用等、教員としてのあらゆる機会を活用すべきである。

しかしながら、教員の資質・能力の向上について指導的立場にあり、特定の教科等についての高い指導力・専門性や学校の教育活動全般に対する指導・助言力を持つ指導主事を育成するためには、指導・育成体制の強化が必要である。この考えに立ち、東京教師道場における研修等を活用した体系的な指導・育成のあり

方を、教職員研修センターと連携しながら検討していく必要がある。

2 処遇のあり方

行政系職員の時間外勤務には、超過勤務手当を支給している。しかし、教員の職務は教員自身の創意と自発性に期待する部分が多く、勤務全般にわたって行政系職員のような勤務時間管理を行うことが必ずしも適当でない側面がある。こうしたことから、教員の勤務を勤務時間の内外を問わず包括的に評価し、措置しているのが教職調整額である。指導主事にはこの教職調整額が支給されているため、超過勤務手当が支給されていない。

今後は勤務の実態に即した処遇のあり方について、教職調整額の支給と教員の超勤4項目制限との関係整理を踏まえつつ検討していく必要がある。

第五章 主幹級職制度について

主幹級職をめぐる現状と課題

東京都教育委員会は、学力向上や不登校をはじめとした学校における様々な教育課題を迅速、的確に解決し、保護者や地域のニーズに積極的に対応していくために、学校運営組織に新たな職「主幹」を設置し、平成15年度から各学校に順次配置している。主幹は、校長・副校長（教頭）を補佐するとともに、教諭等を指導、監督する職責を担い、その配置により学校を組織的に機能させることを目的としている。

このような主幹の配置により、学校運営組織を充実させる都の取組みは、国及び他道府県等の注目するところであり、類似の制度導入に向けた動きが全国的に加速しつつあるなどその意義は極めて大きい。

また学校教育に対する期待や課題が、より一層多様化し複雑化している今日において、学校運営組織における主幹の果たす役割は重要性を増している。しかし、導入後3年目を迎え制度の定着が図られる一方で、その課題も明らかになってきている。

1 主幹配置の現状

主幹については、教務主任、生活指導主任、進路指導主任、学年主任、学部主任という主任を兼務することとしており、学校種別ごとに1人から7人の主幹が各学校に配置されることとなっている。

実際には、小学校及び中学校については、主幹制導入直後の平成15年度から平成19年度までの5年間、高等学校及び盲・ろう・養護学校については、平成21年度までの7年間の配置計画を作成し、順次配置を行っている。

現状では、都内公立学校において6,066人の配置予定数に対して、3,426人の配置数となっており、約56.5%の充足率にとどまっている（資料1）。現在配置されている主幹のうち、今後、退職及び管理職へ昇任していく減要素を考慮すると、計画に対して確保していかなければならない主幹の数はさらに多くなる。

このように主幹の配置計画は、次に述べる選考受験者数の減少ともあいまって、その達成が非常に厳しい状況となっている。配置計画の完成が当初計画どおり図れない場合には、主幹を設置することにより、学校運営組織に当初期待していた効果が十分に発揮されない事態を招きかねない。

2 選考受験者数の減少

平成14年度以降の主幹級職選考では、受験者数、倍率ともに低下しており、

制度導入時の倍率の高さを考慮しても年々大きく減少している（資料2）。

学校現場からは、主幹を受験しない理由として、①主幹への昇任時に他校へ異動すること、②自校などの主幹をみて、多忙そうであること、③自分自身に自信がないこと、④子育てなど家庭の事情があること、⑤管理職選考へ繋がっているような印象があることなどが挙げられている。また、受験を勧めるにあたっては、①昇任時に該当教員が異動してしまうと、後任者が分からず、学校経営に不安な要素があること、②自校（自地区）で育成した人材が他校（他地区）へ異動してしまうこと、③主任のままでも十分な処遇である、と考えていることなどが挙げられている。

このような声に対応し、主幹昇任する時には必ず異動することの緩和や必要度が高い学校には早期に主幹を複数配置することなどは既に取り組んでいるところである。

学校から主幹の早期配置を求める声は大きいですが、主幹受験年齢層である30歳代後半の教員数が今後減少する見込みであること、これに伴い受験倍率が低下していることなどを考慮すると、計画的にまた早期に優秀な人材を確保・育成し、学校に配置するための抜本的対策を講じることが課題となっている。

3 主幹の職に関する課題

(1) 処遇についての課題

現在、主幹は新たな職級として給料表上は、「特2級」に位置づけられている。また、主幹は主任を兼務しているため、勤務実績に応じ「教育業務連絡指導手当」（いわゆる主任手当）が支給されている。

しかし、学校における主幹の多忙感が言われ、それが選考受験を躊躇させる要因の一つとなっているという声を踏まえて、給与面や時間面を含めた主幹の処遇について、改善の余地がないか検討を行う必要がある。

(2) 主任兼務についての課題

学校を組織的に機能させることを期した主幹制度において、主幹の兼務する主任については、学校運営全体にかかわる主要な主任に限定されている。小学校では教務主任兼務の主幹（教務主幹）と生活指導主任兼務の主幹（生活指導主幹）の2人の主幹を配置する計画であり、中学校ではこれに進路指導主任兼務の主幹（進路指導主幹）を加え、3人の主幹を配置する計画である。高等学校と異なり、学年主任兼務の主幹（学年主幹）は配置せず、主任で対応することとしている（資料3）。

こうした主任兼務のあり方については、学校などからの要望も踏まえ、配置計画の達成状況等を勘案しながら、全体的に検討を進めていく必要がある。

(資料1) 主幹配置計画(平成17年度現在)

○導入初年度(平成15年度)は、各学校に主幹を1名配置する。

○小学校・中学校は、16年度から19年度まで、平均的に配置する。

○高等学校・盲ろう養護学校は、16年度から21年度まで、平均的に配置する。

※平成18年度の新規配置必要人数 1, 139名

(小学校582名、中学校372名、高等学校156名、盲・ろう・養護学校29名)

(単位:人)

		15年 校数	15年 実数	16年 校数	16年 実数	増 加	17年 校数	17年 実数	増 加	未配 置数	18年	19年	20年	21年	22年	必要 数	備 考	一	計	
小学校	1校当たり 配置数	1		2			2				1~2	2				2662	2 名 配 置	小	582	
	年度別新規 配置数	1344	1149	1342	1417	268	1331	1497	80	1165	582	583								
中学校	1校当たり 配置数	1		3			3				2~3	3				1932	3 名 配 置	中	372	
	年度別新規 配置数	651	735	650	1054	319	644	1188	134	744	372	372								
高校(全)	1校当たり 配置数	1		6			6				3~4	4~5	5~6	6		1080	6 名 配 置	高	156	
	年度別新規 配置数	199	348	193	468	120	193			588	62	624	156	156	156					156
高校(定)	1校当たり 配置数	1		1			1				1	1	1	1		55	1 名 配 置	高	156	
	年度別新規 配置数	91	37	90	41	4	90													
昼夜間定時制	1校当たり 配置数	1		7			7				3~4	4~5	5~6	6~7		77	7 名 配 置	高	156	
	年度別新規 配置数	3	3	4	17	14	7													
盲・ろう・養	1校当たり 配置数	1		3-5			3-5				2~3	3~4	3~5	3~5		260	3 ~ 5 名 配 置	養	29	
	年度別新規 配置数	61	91	61	128	37	61	153	25	107	29	26	26	26						
計		2349	2363	2340	3125	762	2326	3426	301	2640	1139	1137	182	182		6066	—	計	1139	1139

(資料2) 主幹級職選考合格者数等の推移(平成14年度～平成17年度)

年度	区分	受験者数A	合格者数B	倍率A/B	
平成14年度	区分Ⅰ	1,078	777	1.4 倍	
	区分Ⅱ	小学校	531	441	1.2 倍
		中学校	401	324	1.2 倍
		高等学校	206	165	1.2 倍
		盲・ろう・養護学校	42	30	1.4 倍
		計	1,180	960	1.2 倍
合計	2,258	1,737	1.3 倍		
平成15年度	区分Ⅰ	721	584	1.2 倍	
	区分Ⅱ	小学校	265	214	1.2 倍
		中学校	216	176	1.2 倍
		高等学校	128	99	1.3 倍
		盲・ろう・養護学校	26	18	1.4 倍
		計	635	507	1.3 倍
合計	1,356	1,091	1.2 倍		
平成16年度	区分Ⅰ	378	329	1.1 倍	
	区分Ⅱ	小学校	134	113	1.2 倍
		中学校	124	103	1.2 倍
		高等学校	72	63	1.1 倍
		盲・ろう・養護学校	19	17	1.1 倍
		計	349	296	1.2 倍
合計	727	625	1.2 倍		
平成17年度	区分Ⅰ	355	332	1.1 倍	
	区分Ⅱ	小学校	147	130	1.1 倍
		中学校	123	110	1.1 倍
		高等学校	91	81	1.1 倍
		盲・ろう・養護学校	28	27	1.0 倍
		計	389	348	1.1 倍
合計	744	680	1.1 倍		

(資料3) 主幹が兼務する主任及び担当する校務

校種	主幹数	兼務する主任	担当する校務
小学校	2	教務主任	教務・総務・図書・研究
		生活指導主任	生活指導・保健
中学校	3	教務主任	教務・総務・研究
		生活指導主任	生活指導・保健
		進路指導主任	進路指導・図書
高校(全日制)	6	教務主任	総務・教務・研究
		生活指導主任	生活指導・保健
		進路指導主任	進路指導・図書に関する事項
		学年主任	各学年に関する校務全般
高校(定時制)	1	教務主任	校務全般(人事・服務等の管理に関するものを除く。)
盲・ろう・養護学校 (小・中・高等部設置)	5	教務主任	教務・総務・研究・図書に関する事項
		生活指導主任	生活指導・保健・進路指導に関する事項
		学部主任	各学部に関する校務全般

課題解決に向けた今後の方向性

学校の組織的課題対応力を高めることを目的として導入された主幹制度であるが、その効果が確実に現れてきている一方で、選考受験者数の減少に直面して、配置計画の達成が危ぶまれている。この危機的状況に対しては、校長及び区市町村教育委員会と連携した人材の発掘を重点的に行いつつ、選考区分や受験資格年齢といった選考についての見直しを図る必要がある。また処遇の改善や主任兼務のあり方といった主幹の職に関する課題についても、併せて検討する必要がある。

1 配置計画の達成に向けて

(1) 校長や区市町村教育委員会と連携した人材の発掘・育成

平成15年度から配置された主幹については、現在、約6割の充足率である。これまで、配置計画に基づき、導入初年度に各学校に主幹1名を配置した後、学校種別ごとに定められた主幹数に向けて、順次配置を進めており、学校や区市町村教育委員会からも主幹の配置による学校経営の効率化、組織的な対応能力の向上が評価され、早期の主幹配置を求める声は大きい。一方で、主幹の供給源となる年齢層が少なく、何よりもまず人材の発掘が必要となっている。

人材発掘・育成にあたっては、一人ひとりの教員とより身近な立場にある校長や区市町村教育委員会と東京都教育委員会が十分な連携を図る必要があり、また、教員のキャリア形成の早い段階から、主幹、さらには管理職への登用を見据えた人材育成を行うことが重要である。

今後、校長及び区市町村教育委員会と育成状況をはじめとした人材情報の共有化を一層進め、活用することにより、受験者数の増加を図り優秀な人材を確保していく。また、任用にあたっては、校長及び区市町村教育委員会による指名・推薦制の導入などについても具体的な検討を行っていく必要がある。

(2) 選考に関する見直し

選考区分（ Ⅰ、Ⅱ ）の廃止

主幹級職選考においては、区分Ⅰと区分Ⅱという選考区分にしている。（資料4）。区分Ⅰは、校種ごとの区分を設けず、満38歳以上45歳未満の者を対象にしており、区分Ⅱは小学校、中学校、高等学校、盲・ろう・養護学校の学校種別ごとに、満45歳以上56歳未満の者を対象にしている。これは、制度導入の際、前者をゼネラリスト的な位置付けとして、後者を学校での即戦力として、配置することを念頭に設けられた区分である。

しかしながら、合格後の主幹の配置状況を勘案すると、区分Ⅰにおいても校種ごとに配置されており、実態としては区分Ⅱと同様の取扱がされている。

このような実態を踏まえて、校種ごとに選考する現行の区分Ⅱを基本とし、区分Ⅰと区分Ⅱを統合すべきである。これにより、区分Ⅰの受験資格該当者の主幹任用後の配置に関する不安を払拭し、受験促進を図っていく。

(資料4) 現行の選考区分及び受験資格

区分	年齢	都教職経験	校種
Ⅰ	38歳以上45歳未満	10年以上	小学校、中学校、高等学校、 <u>盲・ろう・養護学校で一括で選考を行う。</u>
Ⅱ	45歳以上56歳未満	10年以上	小学校、中学校、高等学校、 <u>盲・ろう・養護学校の校種ごとに選考を行う。</u>

受験可能年齢の拡大

現在、区分Ⅰと区分Ⅱを通じ、主幹を受験できる年齢は満38歳以上56歳未満となっている。これは、東京都公立学校での勤務経験が10年以上の者を要件としていることが勘案できるように、学校現場において十分な経験を積んだ上で、実務に精通した主幹が必要であるとの観点から考慮された年齢である。

一方で、管理職選考A選考では、教育ゼネラリスト的な教育管理職の育成を目標としており、即戦力となるB選考よりも年齢要件が若く設定されている。また、ジョブ・ローテーション期間中に主幹を経験する者があり、主幹級職選考による主幹よりも若い主幹が任用されている。

このため、管理職選考との整合性を図り、年齢要件の下限を現在の満38歳から3歳引き下げ、満35歳程度とすることを2級職の分化の検討を踏まえて検討する必要がある。一方で、高齢層において、50歳代の教員も主幹級職選考を受験しており、主幹をより活用できるよう、年齢要件の上限を現在の満56歳未満から満58歳未満に引き上げ、年齢要件の拡大を検討する必要がある。

主幹を対象とした管理職選考区分の新設

～教育管理職選考C＜仮称＞の新設～

現行の管理職B選考においては、主任の経験を受験資格の要件としているが、主幹の職歴は資格要件としていない。今後、主幹の職歴を資格要件

とし、勤務実績をより重視した選考方法を採用新しい管理職選考区分〈C〉を設けることについて、任用制度の全体を踏まえつつ、検討する必要がある。

この新しい選考区分では、より実践的な能力ある人材を管理職として選抜できるとともに、職務を通じて高い業績を挙げた主幹に昇任の可能性を開くものである。

これにより、特に経験を積んだ教員の昇任へのインセンティブを引き出し、主幹級職選考受験者数の拡大を図る。

2 主幹の職に関する見直し

(1) 処遇の改善

職責・能力・業績をより重視した給与体系への転換が求められている状況の下、主幹（特2級職）と一般の教諭（2級職）との給料表上の格差の拡大や従来一律的・年功的処遇であった特別給（期末勤勉手当）における職務段階別加算についての見直しが図られている。今後も教員全体の給与体系において、より職責・能力・業績を重視したものとするという視点で検討を続けていく必要がある。

また、主幹については、通常の授業を持ちつつ、校内調整などを行っているため、多忙感があり、このことが受験者数の減少に繋がっているとの声がある。これについては、小学校を除いて兼務している主任職において授業時間数の軽減を図っているところである。今後、学校における主幹の充足を一層進めるとともに、マネジメントの効率化をさらに積極的に進め、学校全体の組織的な対応力を高めることによって、主幹一人ひとりの過度の負担感の軽減を図っていくことが必要である。また、現行の枠組みの中で、校長の裁量に基づく弾力的な運用も含め検討していく必要がある。

(2) 主任兼務のあり方

主幹が学校運営全体にかかわる主任を兼務することは、学校の組織的な教育活動を目指した主幹制度の基本的な考え方であり、今後ともこうした考え方を基本に主幹の配置を進めていく。

一方で、主幹配置計画の達成状況を踏まえつつ、学校が抱える多様な課題に適切に対応できるよう、学校運営組織の一層の充実を図るため、主幹の機能を最大限発揮できる主任兼務のあり方について引き続き検討を進めていく必要がある。

第六章 人材育成のあり方について

東京都の人材育成をめぐる現状と課題

教員の人材育成は教員の教職経験と不可分の関係にあり、東京都はライフステージに基づいた人材育成システムを採用している。人材育成の要素は①教員のライフステージに応じた研修体系の確立、②教員の能力開発型人事考課制度の実施、③教員の人材育成の観点からの計画的な人事異動の実施、等を中心に相互に関連して行われている。教育を取り巻く環境が厳しくなる中で、何よりも教育活動の直接の担い手である教員の資質・能力のより一層の向上が求められており、大量退職・大量採用の時代の中で、人材をどのように効果的に育成していくかが重要な課題となっている。

1 研修の現状と課題

現在の研修は、(1)ライフステージに応じた研修、(2)人事考課と連動した研修、(3)教育課題への対応、(4)スペシャリストの育成、(5)研究の成果を活用した研修、の5つを基本方針としており、今後、こうした研修のより一層の充実が求められている。

特に、教員の大量退職とこれに伴う大量の新規採用教員を迎え、学校での初任者研修の実施負担が増加する中で、区市町村教育委員会と連携し、いかに効果的に研修を実施していくことが課題となっている。

選択課題研修

各教員が、教職経験（ステージⅠ、Ⅱ、Ⅲ）に応じたそれぞれの研修計画に基づき、研修内容を自己の教育課題に応じて選択し、自己の資質・能力を高めることを目的とし、実施している。

ステージⅠにおける研修は教職経験2年から10年まで、ステージⅡにおける研修は教職経験12年から20年まで、ステージⅢにおける研修は教職経験21年から退職時までの教員を対象に実施されている。

必修研修

全ての教員が、教職経験に応じて教員としての使命感、幅広い知見、実践的指導力等を身に付けることを目的として実施しており、①初任者研修、新規採用者研修、②2・3年次授業研究、③4年次授業観察、④10年経験者研修、⑤英語教員集中研修の5つに大別される。

職層研修

校長、副校長、主幹、主任等、その職に必要な能力の開発・向上を図ることを目的として実施しており、①教育管理職研修、②教育管理職候補者研修、③主幹研修、④主任研修等の4つに大別される。

自主研修

教員の資質・能力の向上を目的とし、教員が自主的に計画し、研修を実施している。教育公務員特例法第22条第2項の規定に基づく承認研修、東京都が予め指定した研究団体による研修等、都立学校教員の大学等における研修の3つに大別される。

校内研修

教員の「授業力」の向上を目的とし、各学校において実施している。教員の相互研鑽による授業力の向上では、校内の教員で小グループをつくり、グループリーダーを中心に教員同士が日常的に授業を見合い、情報交換・意見交換を通して相互研鑽する。4年目の教員について、2・3年次授業研究の成果を把握し、4年目以降の育成方針作成の資料とするため、指導主事等がより詳細な授業アドバイスをを行っている。

(6) 区市教育委員会の研修

小学校、中学校の教員を対象に初任者研修、2・3年次研修、4年次教諭研修、10年経験者研修等を東京都と連携・役割分担して実施している。また、区内派遣研修、特別支援コーディネーター養成研修会等、各地区の実情・必要性に応じて独自の研修を実施している。

2 人事考課制度の現状と課題

東京都の教育職員人事考課制度は、教員の能力開発を目的とした制度であり、自己申告制度と業績評価制度の二つの柱からなっている。自己申告や授業観察等に基づき、教員一人ひとりの業績や能力を適切に評価した上で、校長・副校長が適切な指導助言を行い、また、自己申告・業績評価の結果に応じた研修や自己啓発、適切な処遇等を行うことを通じて、より一層の教員の資質能力・モラルの向上を図ることが課題となっている。

自己申告

校長、副校長の指導・助言を受けながら、学校長の学校経営方針を踏まえ、教員が自己の職務目標を設定・実行することを通じて、より主体的な職務への

取組を促している。また、教員は自己評価を行い、自己の能力や改善すべき点等を自ら把握することにより、職務遂行能力の開発・向上を図っている。

業績評価

教員が職務遂行を通じて上げた実績やその過程における努力等について、積極的に評価するとともに、不十分な点やさらに伸ばすべき点について、適切な指導育成の方策を見出している。これに基づき校長・副校長が適切な指導助言を行うとともに、必要な研修等を実施し、教員の資質能力の向上を図っている。さらに、評価結果を異動や給与等の処遇に的確に反映させることにより、教員のモラルの向上や学校組織の活性化を図っている。

キャリアプランの作成

キャリアプランは1年目、11年目、21年目、31年目に作成する。その後、教員はライフステージを通じ、自らの能力や適性に応じて必要な研修等を受講するため、人事考課等を踏まえた校長の指導に基づき、研修計画としてキャリアプランを毎年度改善し、校長に提出している。

今後の方向性

東京都教育委員会は、区市町村教育委員会との連携のもと、研修制度、人事考課制度、人事異動等を総合的に組み合わせた人材育成策を推進していく必要がある。研修制度では、教員の大量退職、大量採用に応じて経験豊富な退職教員やベテラン教員を活用するなど、学校現場での研修の一層の充実・支援を図っていくことが必要である。人事考課制度については、処遇へ的確に反映させ、より人材育成に活用しやすい制度の検討を行っていくとともに、人材情報等の的確な把握・活用を進める必要がある。

1 研修のあり方

児童・生徒の学習意欲の向上及び基礎学力の定着を図るため、「教員の授業力の向上」を目的とし、平成18年度から東京都の重点事業の一部として、「東京教師道場」及び「授業研究ヘルプデスク」を新たに実施していく。これらの事業は、次代を担う子どもたちを育成するため、高い志と豊かな感性を持ち、実践力に優れた「授業力」の高い教員の育成・養成を目的とする。

さらに、現在実施されている研修においても、「教員の授業力の向上」を目的とし、人材育成の観点から下記のような取り組みを図っていく必要がある。

選択課題研修

校種に対応した研修内容・形態の一層の工夫を行い、より受講者ニーズに応じた研修を実施する。また、区市町村教育委員会による選択課題研修受講者の推薦を実施して、地域の教育課題解決を支援していく。さらに、キャリアプランの実現及び授業力の向上に関する研修の趣旨を管理職に徹底して、受講機会の拡大を図っていく必要がある。

必修研修

「育てたい教師像」のビジョンを明確に掲げ、必修研修において授業参観、学習指導案作成、模擬授業、授業研究、評価及び改善の技法の習得などを通じて「授業力の向上」を図ることができるよう、初任者研修から10年経験者研修までの一貫性のある研修体系の確立を図っていく必要がある。

職層研修

教育管理職研修は、研修項目・内容を精選して、より効果的・効率的な研修体系に再構築し、実践的学校経営能力の向上を図っていく必要がある。

教育管理職候補者研修は、事例研究、演習、協議等をさらに多く取り入れ、副校長としての資質・能力を育成するための実践的な研修を行っていく必要がある。指導主事研修は、他の研修との重複等を見直して研修の再構築を行うとともに、OJT研修の充実を図っていく。また、指導主事2年次研修の内容を指導主事任用時研修の内容に統合し、即戦力となる人材を育成する必要がある。

東京教師道場

授業力リーダーとして他の教員を指導できるレベルの資質・能力と、特定の教科等における高い専門性を育成するため、概ね教職経験5年～10年の者を対象に、東京教師道場を平成18年度から新たに実施する。東京教師道場で育てたリーダーを各学校の人材育成に活用することにより、使命感を持ち、授業力のある教員を育成していく必要がある。

授業研究ヘルプデスク

授業力向上を目指す学校や教員に対し、平成18年度から電子メールや電話等による相談や、インターネットによる資料提供を新たに行うなど、授業づくりを支援することによって、学校現場での研修の充実を図る必要がある。

研修認定団体による研修

東京都教職員研修センターの設置目的及び研修方針を踏まえ、研修団体の認定を行っているが、研修の実施に関しては教員の人材育成の観点から十分な連

携を図るとともに、研修団体の研修活動を支援していく必要がある。

(7) 自主研修

教員の資質・能力の向上を目的として教員が自主的に計画した研修等については、研修効果がより発揮されるよう、自主研修制度全般の見直しを行う必要がある。

派遣研修

大学院派遣研修、民間企業派遣研修等があるが、派遣修了者が研修成果を授業や校内・校外での研究活動に一層反映し、各種の研修活動において中心的な役割を果たしていくようにする必要がある。

校内研修

校内研修の活性化を図るため、経験豊富な退職教員又はベテラン教員をどのように活用していくか、仕組みづくりを十分検討していく必要がある。さらに、東京教師道場で育てたリーダーを各学校の人材育成に活用することにより、校内研修の活性化を図っていく。

退職教員の活用

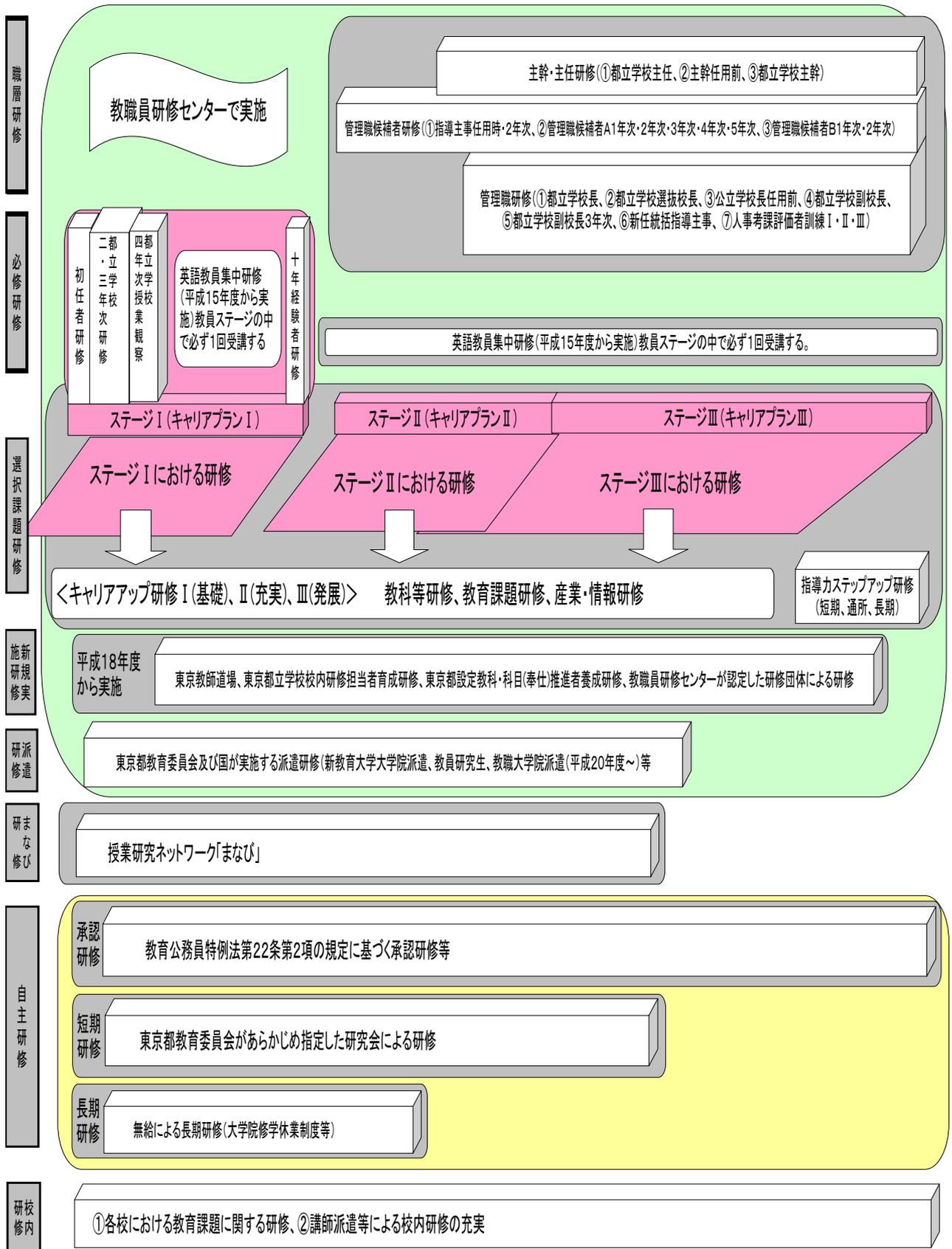
東京教師道場においては、退職校長等を活用して新たに設置する「学習指導専門員」が受講対象者の指導・育成に当たる。また、新規採用教員が増加し、経験不足の若手教員が大幅に増加する中では、経験豊富なベテラン教員の活用策を図るとともに、退職教員を初任者研修の指導教員に活用することなどについても検討していく必要がある。

区市町村教育委員会とのより一層の連携

大量の新規採用教員が今後増加する中で、初任者研修等について、区市町村教育委員会とのより一層の緊密な連携のもと情報の共有化等を進めるとともに、区市町村教育委員会が実施する研修へのきめ細かな支援を一層進めていく必要がある。

教員のライフステージにおける研修体系図

経験年数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
年齢	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58



2 人事考課制度のあり方

経験豊富なベテラン教員が大量退職する中、直面する様々な教育課題に引き続き的確に対応していくためには、教員一人ひとりの業績や能力を適切に把握した上で、効果的な人材育成をこれまで以上に積極的に実施していかなければならない。処遇への的確に反映させ、より人材育成に活用できる仕組みとして、人事考課制度のさらなる充実を図る必要がある。

(1) 自己申告

ア) 目標管理手法の効果的な活用

教員一人ひとりの能力向上に結びつけるため、「目標設定→成果確認」のプロセスを通じた人材育成をさらに徹底していく必要がある。その効果的な活用を図るためには、教員の自主性・主体性の発揮を尊重しつつ、管理職である校長・副校長がより積極的にサポートしていくことが重要である。

イ) 教員に関する情報の的確な把握

年間を通じた校長・副校長との面接の実施、日常的な指導助言などを通じて、管理職が教育職員の職務を遂行する上での強み・弱みなどを十分に把握し、より一層計画的な人材育成を行っていく必要がある。そのためには、効果的な人材育成や人事配置を可能とする人事情報の有効な活用策についても検討する必要がある。

また、教育管理職を対象として、現任校における適性、保有能力、適任とされる学校のタイプ、勤務成績等を一覧にまとめた人材情報シートを新設し、人材育成の観点からより適切な人事配置管理に活用する必要がある。

(2) 業績評価

ア) 絶対評価の一本化

納得性が高く、効果的に人材育成に結びつく評価制度とするため、現在行われている2段階の絶対評価を校長の評価に一本化するとともに、校長への指導・助言を行う「調整者」を新たに設置していく必要がある。

イ) 評語の段階の再構成

絶対評価の評語をより活用しやすい段階に再構成し、評語に基づいたより効果的な人材育成を図っていく必要がある。下位の被評価者については、指導育成が必要な層と位置づけ、重点的な指導育成を実施していく必要がある。

ウ) 評価結果の本人開示及び苦情相談制度

人材育成及び納得性向上に資する観点から、開示を希望する教員全員に対して、絶対評価を開示していく。評価結果を踏まえ、指導育成を強化する必要がある教員に対しては、継続的・計画的な指導育成を行っていく必要がある。さらに公正性、透明性、納得性の向上を図るために、苦情相談制度のより一層適切な運用を図っていくことも重要となる。

キャリアプランの改善

教員はライフステージを通じ、自らの能力や適性に応じて自己啓発・能力開発を行うことが常に求められており、キャリアプランを人材育成の手段・方法としてより積極的に活用していくことが必要となっている。特に1年目に作成したキャリアプランについては、初任者研修や2・3年次の授業研究、4年次の指導主事等の授業観察の成果を踏まえて改善していくことができるため、特に重要視し、この間のキャリアプランの適切な作成を引き続き支援していく必要がある。

第七章 新しい職の視点からの任用制度の検討について

1 教員の給与制度検討委員会(第二次)報告

平成17年8月の教員の給与制度検討委員会(第二次)報告においては、「教員の85%程度が在職している2級をはじめ、同一級の教員であっても職務の困難度や責任の度合い等に相違が生じている実態があり、教員等の職級構成等のあり方を検討しなければならない」と現行制度の課題を指摘している。

さらに、今後の方向性として、「現行の2級職について、職務の困難度や責任の度合い等の実態、求められる能力等の分析を進め、職のあり方を精査し、職の分化を含めた検討を行っていく必要がある。また、1級職や管理職層についても、同様な観点から検討する必要がある。また、専門的な能力の活用という視点から、主幹・教育管理職という現在の単線型の任用体系に加え、専門職的な位置付けによる複線型の任用体系についても、必要な職のあり方の検証を進め、検討していく必要がある」としている。

2 教員の給与制度検討委員会(第二次)報告以降の動き

(1) 国の動き

中央教育審議会答申【新しい義務教育を創造する】(平成17年10月)

「高い指導力のある優れた教師を位置づけるものとして、教育委員会の判断で、スーパーティーチャーなどのような職種を設けて処遇し、他の教師への指導助言や研修にあたるようにするなど、教師のキャリアの複線化を図ることができるようにする必要がある」としている。

中央教育審議会中間報告【今後の教員養成・免許制度の在り方について】 (平成17年12月)

ア 「教職大学院」制度の創設と修了者の処遇

「教職大学院は、新人教員の養成のほか、現職教員を対象に、地域や学校における指導的役割を果たし得る教員等として、不可欠で確かな指導理論と優れた実践力・応用力を備えたスクールリーダーの養成を目的及び機能とする」こととしている。

「特に修了者が現職教員の場合には、地域や学校における指導的役割を果たす教員として活躍することが期待される。また、新人教員については採用学歴に応じて換算され、現職教員については基本的にその経験年数に応じた扱いとされているが、教員の能力や業績を適正に評価するとともに、これを適切に処遇に反映することが重要である。教職大学院の修了者についても、新たな教員評価システムに係る取組を進め、実績等を勘案しつつ、各任命権者において検討していくことになる」としている。

イ 教員免許更新制の導入

「近年、学校教育をめぐる状況は大きく変化しており、教員免許状の取得後も、教員に必要とされる資質能力は常に変化している。教員として必要な資質能力の確実な保持を図るためには、教員免許状の在り方を根本的に見直すことが必要である。

教員免許状に一定の有効期限を付し、有効期限の到来時に合わせて、その時々で求められる教員として必要な資質能力が確実に保持されるよう、必要な刷新(リニューアル)を行なうことが必要であり、このための具体的方策として、教員免許更新制を導入することが必要である」としている。

教育改革のための重点行動計画(平成18年1月)

ア 教職員給与の見直し

教職員給与のあり方全般について検討を行い、平成18年度中に結論を得て、平成20年春に所要の改正を行なうとしている。

イ 「教職大学院」制度の創設

より高度な専門性を備えた力量ある教員を養成し、教職課程改善のモデルとなる「教職大学院」制度を創設するとしている。

ウ 「教員免許更新制」の導入

教員免許状取得後も、教職生活の全体を通じて、教員として必要な資質能力が確実に保証されるための措置を講ずるとしている。

エ 教員評価の改善・充実

教員評価の結果を給与等の処遇に反映させるなど、新しい教員評価システムの一層の改善を図るとしている。

(2) 東京都の動き(東京教師道場)

東京教師道場は、東京都公立学校の児童・生徒の学力向上を図るため、教員の「授業力」を一層高めるとともに、他の教員を指導する資質・能力を育成する目的で、平成18年度に開設する。

道場の修了者については、実績等を加味し、児童・生徒の成長発達についての深い理解及び教科書・教科指導・学級経営等に関する専門的知識と指導・助言力があると認める者について、「授業力リーダー」として位置付けていく。

さらに、確かな学力を育むため、児童・生徒の実態に応じ創意工夫を凝らした学習指導及び教材開発を行える者、かつ、「授業力」に関する学校及び教員の状況や課題を的確に把握し、授業力向上のための内容や方法を示すことができる者を「授業力リーダー」から選抜し、「授業力スペシャリスト」として位置付けていく。

(3) 新しい職の視点からの任用制度の検討

主幹の配置による組織的な対応能力の向上

主幹の設置以前は、校長・副校長と教員との関係において、意思決定・伝達のシステムが必ずしも十分機能しないなど、学校運営上の課題があった。主幹の配置により、主幹が副校長を補佐し、また、管理職と教諭の調整役を果たすなど、組織的な対応能力は一段と向上した。

今後の方向性

今後は、以下に掲げる事項を中心に職のあり方を検証するとともに、新たな任用制度を検討する組織をあらためて設置し、一定の結論を得て、必要とされる改正を行なう必要がある。

ア 2級職等の職の検討

2級職について、学校教育が抱える課題の複雑化、多様化などから、職務の困難度や責任の度合い等に相違が生じている実態を整理するとともに、求められる職務遂行能力等の実態の整理を進め、職責及び能力に応じた職の分化を視野に、職のあり方について検討していく必要がある。

さらに、1級職(実習助手、寄宿舎指導員)についても同様に検討していく必要がある。

イ 授業力リーダー、授業力スペシャリストの職等の検討

東京教師道場修了者等が担うこととなる授業力リーダー及び授業力スペシャリストの役割について、新たな職責を備えた職(層)としていくことも含めて検討を進め、必要に応じ複線型の任用制度に位置付けることも合わせて検討していく必要がある。

また、今後設置される教職大学院の修了者について、国のいうスクールリーダーとしての能力の活用の観点から、①修了した現職教員、②修了した新卒者の別に、その活用に応じた扱いを検討していく必要がある。

ウ 管理職層の職の検討

校長及び副校長を一律的に任用している現行の管理職任用制度について、指導困難校や進学指導重点校などの学校の特性及び児童・生徒数に応じた教職員数の多寡などによる学校規模等に応じて職責を区分することや、校長等を指導・助言する能力により区分するなど、職責及び能力の実態を踏まえた校長等の職の分化についても視野に置き、検討していく必要がある。

おわりに

教員任用制度あり方検討委員会は、来る教員大量退職時期を迎えるに当たり、児童・生徒数の増加傾向や東京都教育委員会が行っている各種施策を背景に、優秀な教員の確保・育成や教員の年齢構成の平準化といった課題解決の方向性を示した。

ここで示された方向性については、既に採用倍率の低下や主幹級職選考、教育管理職選考の受験率の低下が顕著となっており、できる限り早期の実現に向けて具体的な検討を進めていく必要がある。今後、区市町村教育委員会との密接な連携の下に、平成18年度から実施できるものについては、早急に実施案を策定していくことが必要である。

また、今回の報告の中で改革の方向性を示した「2級職の職の分化」や「管理職層の見直し」について、平成18年度中に検討委員会を立ち上げ、2級職をはじめとする教員全般にわたり、職層・職務を詳細に分析し、教員の職のあり方を整理していく必要がある。また、検討結果に対応して、給与制度の再構築の検討も行っていく必要がある。

今回の最終報告の中で示した方向性については、早急に実施が望まれるが、今後の職のあり方の検討によっては、主幹制度や管理職制度そのものもまた大きく見直しをする必要が出てくる。

今後も社会状況の変化に応じて、引き続き人材の育成・確保の視点から検討を進め、不断の見直しを行っていく必要がある。