

主任制度に関する検討委員会  
最終報告

# 学校運営組織における 新たな職「主幹」の設置に向けて

平成14年1月

主任制度に関する検討委員会

## < 目 次 >

はじめに	1
学校組織の現状と課題	2
1 学校運営組織の見直しの必要性	2
2 現在の学校運営組織の問題点	3
3 現行の主任制度について	4
新たな職の設置について	7
1 現行の主任制度の限界	7
2 指導・監督層に求められる職責	8
3 新たな職の基本的な考え方	8
4 新たな職の設置時期	9
5 新しい学校運営組織に期待される効果	9
学校運営組織への新たな職の配置	12
1 各校種別の基本的な考え方	12
2 各校種別の新しい学校運営組織	13
教頭職との関連について	13
主幹級職選考について	14
1 選考の名称	14
2 受験資格	14
3 合格者数の設定	14
4 選考方法	14

5 選考の実施時期	.....	1 5
主幹職の任用管理について	.....	1 5
1 主幹への任用	.....	1 5
2 主幹の定期異動	.....	1 6
3 主幹の配置計画	.....	1 7
4 その他	.....	1 7
おわりに	.....	1 8
各校種別の新しい学校運営組織	.....	1 9
1 小学校の新しい学校運営組織	.....	2 1
2 中学校の新しい学校運営組織	.....	2 2
3 全日制高等学校の新しい学校運営組織	.....	2 3
4 定時制高等学校の新しい学校運営組織	.....	2 4
5 盲・ろう・養護学校の新しい学校運営組織	.....	2 5
資料	.....	2 7
1 新たな学校運営組織の整備	.....	2 9
2 学校組織の現状の問題点	.....	3 0
3 これからの学校組織のあるべき姿	.....	3 1
4 新たな学校運営組織における指導・監督層の役割	.....	3 2
5 「中間のまとめ」に対する意見及び質問と検討委員会の見解	.....	3 3
参考	.....	4 3
1 主任制度に関する検討委員会設置要綱	.....	4 5
2 主任制度に関する検討委員会委員名簿	.....	4 6
3 「中間のまとめ」からの変更部分	.....	4 8

## はじめに

現在、児童・生徒のいじめ、不登校、暴力行為や指導力不足の教員の存在など、学校教育が抱える課題は山積している。こうした課題の解決に向けて、学校や家庭、地域社会が一体となって連携・協力を深め、次代を担う児童・生徒を育成するために努力しているところである。

東京都教育委員会においても、従来から、学校教育の課題解決に向けて、様々な施策を行ってきた。子どもたちの健やかな成長を願う都民運動としての「心の東京革命」をはじめ、地域と共に子どもの健全育成をめざすスクールパートナー事業の推進、学校自由選択のための学区の改廃、都立高校改革、都民による学校評価制度の導入、ライフステージに応じた教員研修の実施や人材育成のための人事考課制度の導入、指導力不足教員への研修体制の整備などを、区市町村教育委員会や学校と連携・協力して進めている。

しかし、激しい社会環境の変化に伴って、これまで予想できなかった新たな課題が矢継ぎ早に起きており、学校が解決すべき課題は後を絶たないのが現状である。

東京都教育委員会は、社会環境の変化やそれに伴う新たな教育課題に対しても積極的に対応できる体制づくりが急務であるとの考えに立ち、従来の学校運営組織を見直し、新たな学校運営組織をつくり上げるため、平成13年6月に本検討委員会を立ち上げた。

検討委員会では、学校運営が校長のリーダーシップの下に円滑に行われ、教職員が持てる力を十分に発揮し、児童・生徒の教育環境を質的に向上させるとともに、保護者が安心して子どもを学校に通わせることができる学校をつくることを目的として検討を重ね、10月には、学校運営組織に指導・監督層として新たな職「生幹」を設置することを柱とした、「主任制度に関する中間のまとめ」を、それまでの検討結果として、東京都教育委員会教育長に報告した。

その後、都議会、PTA団体及び職員団体等から「中間のまとめ」に対するご意見を伺うとともに、「生幹」職の選考資格や方法、異動や配置計画等の任用管理等、学校運営組織に「生幹」職を設置することに伴う課題、そして教頭職との関連についても検討を進め、このたび最終報告を行うこととしたものである。

## 学校運営組織の現状と課題

### 1 学校運営組織の見直しの必要性

我が国の学校教育<sup>\*1</sup>は、教育の機会均等の実現と全国的な教育水準の向上という目標の下、教育関係者をはじめ、多くの国民の努力により、社会や経済の発展の原動力となるなど、時代の要請に応える成果を着実に上げてきた。その結果、日本は世界に例を見ない飛躍的な経済成長を遂げ、国民生活は豊かになり子どもたちの生活も豊かな物質に囲まれたものとなっている。

しかし、ものの豊かさは、必ずしも子どもたちの心の豊かさにはつながらなかった。この間、校内暴力、中途退学、いじめや不登校など、世相を反映した様々な教育課題が発生してきている。さらに、最近では、少子高齢化、核家族化、経済のマイナス成長などの社会環境の変化に伴い、価値観の多様化や家庭・地域社会の教育力の低下が一層進み、子どもたちを取り囲む生活環境は急速に健全性を失いつつあり、性非行や薬物乱用、児童虐待などの新たな課題が社会問題化している。

こうした中、21世紀を担う児童・生徒の健全育成のため、教育や学校の変革への期待が高まってきている。先行き不透明と言われる現在、これからの学校は、どのような課題に対しても、柔軟かつ機動的に対応していかなければならない。このため、下記の点に留意し、新しい時代の学校教育の創造に努めていく必要がある。

第一に、課題に対する迅速・的確な対応である。昨今、いわゆる「学級崩壊」や薬物の乱用、「援助交際」という名の売春行為、携帯電話普及に伴う問題行動、さらには大阪・池田小学校事件に象徴される学校の安全確保など、子どもたちを巡る新たな課題が次々と生じている。また、今後も予測しがたい課題が生じてくることも考えられる。これからの学校は、どのような課題に対しても、教職員の力を結集し、迅速・的確に対応できるようにする必要がある。

第二に、保護者や地域のニーズへの積極的な対応である。保護者や地域からの学校に対する要望にきめ細かく応えていくとともに、学校運営の透明性を確保し、保護者や地域に対する責任を明確にした、情報公開と説明責任を果たすことのできる開かれた学校運営を行う必要がある。また、学校教育だけではなく、生涯学習や福祉などのサービス提供施設として、地域のニーズに応えていく必要もあり、これらの施策と学校教育との調和を図ることも、重要となっている。

第三に、教育の地方分権や課題の多様化への対応である。子どもたち一人ひとりの個性や能力を尊重した教育を推進するため、教育内容における選択幅の拡大、中高一貫教育の導入など学校制度の複線化、学校自由選択のための学区の改廃など、さまざまな教育制度の改正が行われている。こうした動きに伴い、各学校の抱える課題も多様化しており、学校の対応力が問われている。

---

\*1 学校教育 教育とは、ある人が他の人を望ましい存在となるよう働きかけ、変化させていく活動を指す。それが行われる場によって、学校教育、家庭教育、社会教育・・・その時期によって、幼児教育、成人教育、生涯教育・・・その内容によって、人権教育、国際理解教育、消費者教育・・・等に区分される。

学校がこのような課題に対応していくためには、校長のリーダーシップや教職員個々の能力に期待するだけでなく、学校を組織として機能させ、学校のトータルな課題解決能力を高める、すなわち、学校全体の教育力を高めていくことが不可欠である。東京都教育委員会は、そのために最もふさわしい学校運営組織<sup>\*1</sup>のあり方について、検討する必要がある。

## 2 現在の学校運営組織の問題点

以上述べたとおり現在、学校には、いじめや不登校、いわゆる「学級崩壊」などの教育課題への対応や、保護者・地域のニーズへの積極的対応など、大きな期待が寄せられている。このような教育課題に対して、学校では、校長・教頭をはじめ、多くの教職員が努力を重ねてきた。しかし、あまりにも急激な社会の変化や、それに伴う子どもや保護者などの学校教育に対する要望に対しては、必ずしも迅速・的確に対応してきたとは言い難い状況も多く見られる。

この背景として、学校には、民主的かつ平等の名の下に、同じ学校の教職員は、管理職<sup>\*2</sup>も教員も、その経験や力量、職責や職務内容の違いにかかわらず、対等な立場で学校運営に携わるべきだという、学校独自の慣習、いわゆる「学校文化」が根付いていることがある。教職員間の意思疎通と共通理解、一致協力と協働意欲の向上は、学校運営にとって重要な要素である。しかし、この側面だけにとらわれると、課題に対する迅速な対応ができなくなるだけでなく、責任の所在が曖昧になることが多い。

学校に対する都民や保護者からの多くの批判がこの点にあることを重く受けとめ、以下の学校運営上の問題点を今後の学校運営の改善の視点とすべきである。

第一に、意思決定のシステムが十分機能していないことである。一部の学校では、今なお、全員参加の職員会議で決定されない限り、課題や要望に対応できない状況にある。また、学校経営方針や教育計画<sup>\*3</sup>の具体化の方策を検討すべき職員会議の場で、方針や計画そのものの批判に終始している学校もある。過去には、職員会議で議論すべきではない勤務条件や人事、学習指導要領の内容の実施までをも、多数決で決定する学校もあった。

第二に、教職員間に「横並び意識」が存在していることである。勤続30年のベテランも、新規採用教員も対等という平等意識から、一部の教員の教科指導や学級経営などに問題があったとして

\*1 学校運営組織：「校務分掌組織」ともいう。教職員が業務を分担して処理し、学校を運営していく仕組み。職員会議や企画調整会議等、意思決定の参加に関わる機関あるいは研究組織などを含み、現在それぞれに主任が役割を果たすことになっている。

\*2 管理職：学校において、「管理職」とは通常、校長、教頭を指す。（一部の学校に置かれている副校長や事務室長も管理職である。）

\*3 学校経営方針や教育計画：「学校経営方針」とは学校教育目標を効果的に達成するために、教育課程を中心に、組織運営、研修などの諸領域を適切に位置づけ、構造化した方針をいう。教職員の諸活動に指針を与え、一定の方向に活動を統括していく機能を有するとともに、学校経営の長期的・短期的な経営戦略を表したもの。「教育計画」とは教育課程の領域ごとに、年間授業時数との関連で、学年ごとに形成すべき能力・行動として構成されているもの。教育目的、教育内容、授業時数がその構成要素となる。広義では、教育課程を実際に行う実施計画としての学習指導計画を含める。

も、主任をはじめ、先輩・同僚が指導助言をしにくい雰囲気があり、OJT<sup>\*1</sup>の体制が整っていない。このため、個々の教員が問題をひとりで抱え込むことが多く、自らの責任感や同僚に迷惑をかけるはいけないという意識などから、悩み抜いて、課題解決の遅れを生じさせたり、問題をさらに大きくさせてしまったり、場合によっては、心身に支障をきたしたりするケースが多く見られるのである。

第三に、学校がいわゆる「鍋蓋型組織」<sup>\*2</sup>になっていることである。学校の職員構成を見ると、管理職である校長・教頭以外は、主任も含め、職位に差がない教員が大多数を占めている。このため、主任制度があるにもかかわらず、校長・教頭が指示内容を徹底するのに、自らが教員一人ひとりに説明しなければならぬ学校や、校長・教頭が必要な情報を得るのに、多数の教員から話を聞かないと確認が得られない学校がある。このような学校においては、校長の学校経営方針が教員に十分に浸透せず、教員一人ひとりが熱心に教育活動に取り組んでも、それぞれの力が統一されずに、学校全体の教育力として高まりにくい状況となっている。

なお、ここで示した学校運営組織の問題点は、様々な実態に鑑み、各校種の別なく平均的な姿を示したものである。

### 3 現行の主任制度について

上記2で示したような問題点を解決するためには、学校の組織について検討する必要がある。特に、現在の学校における主任の機能について検討を行うことが、重要なポイントとなる。

#### (1) 主任制度とは

学校における主任制度は、円滑な学校運営組織を整備する目的で設けられている。現在、学校には、校種によって異なるが、教務主任や生活指導主任、研究主任、進路指導主任、保健主任、学年主任などの主任が置かれている。

例えば教務主任は、各学年間を調整しながら、時間割作成や年間授業計画の作成等教育計画に係ることや、児童生徒の指導要録や出席統計等、学籍に関することなどの校務<sup>\*3</sup>を行っている。その職務内容は、学校教育法施行規則で、「校長の監督を受け、教育計画の立案その他教務に関する事項について連絡調整及び指導助言に当たる。」と規定されており、東京都においては、学校管理運営規則で「企画立案及び連絡調整に当たり、必要に応じて指導、助言を行うものとする」と定めている。また、他の主任についても同様に定められている。

なお、主任は、管理職である校長・教頭とは異なり、他の教諭等に対し職務命令を発するなどの

\*1 OJT 職場内訓練。On Job Training の略。研修に代表される OffJT (Off Job Training) とともに、人材育成の基本的な方法である。

\*2 「鍋蓋型組織」：漢字の卦算冠(けいさんかんむり)「なべがた」に由来する。「京」亭」などの「宀」(なべがた)の部分のように、学校の組織が管理職以外はすべてフラットであるさまを表したもの。

\*3 校務：児童生徒に対する学習指導、生活指導、進路指導などの教育活動と、その教育活動を行う条件整備上の全ての業務活動(例えば教務関係、庶務関係等の事務)が相まって学校教育が十全に機能する。これらを校務という。

指揮監督権を持つものではない。また、教諭の中から1年ごとに選任されることから、ある年度は主任であっても、翌年度は一般の教諭に戻ることもある。

## (2) 主任制度導入の経緯

昭和46年6月の中央教育審議会答申「今後における学校教育の総合的な拡充整備のための基本的施策」において、主任制が初めて公に登場した。同答申の「学校内の管理組織と教育行政体制の整備」の章において、各学校が公教育の目的の実現に向かってまとまった活動を展開し、その結果について、国民に対して責任を負うことができるような体制を整備するため、適切な改善方策を検討すべきであるとして、

各学校が、校長の指導と責任の下に生き生きとした教育活動を組織的に展開できるよう校務を分担する必要な職制<sup>1</sup>を定めて校内管理組織を確立する。

このためには、学校の種類や規模及びそれぞれの職務の性格に応じて、校長を助けて校務を分担する教頭、教務主任、学年主任、教科主任、生徒指導主任などの管理上、指導上の職制を確立しなければならない。

その手当についても、教頭以外の校内の管理上、指導上の職務に従事する者についても特別の手当を支給する。

と、主任制の導入を提案した。文部省は、この答申に基づき検討を重ね、昭和50年10月に、

小・中・高校の校長、教頭の下に「教務」「生活」「健康」の三部長(主任)を設置する。人事院勧告に当たっても、三部長に特別の手当を支給するよう要請する。

主任の性格については、当該校務に関しては一般教員に対して上司とされ、管理職ではないが、いわゆる中間管理職といえる。

と、主任制に関する構想を明らかにした。しかし、その後、国会を舞台とした活発な論議が展開された結果、文部省は、主任の制度化に当たって、次のような補足見解を付け加え、再度主任制度に関する考え方を示している。

主任が教育指導に当たることを制度的に明らかにし、二つの柱(管理と教育指導)に調和を持たせようというのが見解の趣旨である。

主任は中間管理職ではない。省令の中で、主任の仕事は指導や助言、連絡調整にあることを規定する。

主任を固定化せずに、専門的な能力を持ち適格な教員ができるだけ多くこの経験を積むことが望ましい。

上記のような経緯を経た後、現行の主任制度は、昭和50年12月の学校教育法施行規則の改正により実施されたものである。しかし、主任の職責については、文部省の見解が「中間管理職」から「指導職」に変更されるなど、職責などの面において不十分ではないかとの指摘もあった。

---

\*1 職制：職務執行体制。組織体がその目標を達成するために各構成員の職務の分担関係をフォーマルに定めて人員を配置し、職務を執行する体制。



### (3) 主任制度を適正に機能させるための東京都教育委員会のこれまでの取組

東京都教育委員会は、主任制度を適正に機能させるため、近年になって、以下のような見直しを順次行っている。

主任の発令について、校長の実質的な選任権を確保するため、都立学校 区市町村立学校とも、校長の具申に基づく教育委員会発令に切り換えた。

中堅層の教諭を対象とした教育管理職B選考において、主任経験を受験資格とするとともに、教育管理職A・B選考<sup>\*1</sup>とも、管理職候補期間<sup>\*2</sup>中に主任を経験させることとした。

都立学校等では、主要な主任である教務・生活指導・進路指導の各主任について、その職務の重要性・困難性等から授業持時数<sup>\*3</sup>の軽減を行うとともに、主任としての学校運営の中心的役割を自覚させ、職務遂行に必要な能力の伸長を図ることを目的とした主任研修を実施することとした。

校長の補助機関として、各学校に、校長、教頭及び主要な主任<sup>\*4</sup>から構成される企画調整会議を設置することとした。

また、東京都教育委員会は、上記のような東京都独自の改善策に加え、国に対しても改善に向けた働きかけを行っている。平成10年9月の中央教育審議会の答申における「主任制については、地域に開かれた特色ある学校づくりの推進など教育上の課題に対応し、校長の学校運営を支えることができるよう、法令上の位置づけを含めて、その在り方を見直す必要がある。」との提言を受け、平成11年度から、都道府県教育長協議会を通じて、国(文部科学省)に対して主任制の抜本的見直し(職の設置、職務権限の明確化、処遇改善)を要望しているところである。

このように東京都教育委員会は、最近になって、矢継ぎ早に主任制定着のための取組を進めている。しかし、主任制度発足時の混乱や、その後の反対運動などの背景があったとしても、制度が発足して四半世紀もの間、抜本的な取組をしてこなかったことは、適切とは言えない。校長の個人的な資質に頼ったり、小手先の改善にとどまることなく、学校制度の問題に正面から取り組み、学校運営組織の改善を図っていく必要がある。

\*1 教育管理職A・B選考：教育管理職とは、通常、校長及び教頭をいし、その管理職を選考する方法として、東京都では選考試験を実施している。そのうち、A選考とは、意欲ある若手職員を対象に選抜し、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ものであり、B選考とは、教育実践に優れた中堅教員から選抜し、学校運営のスペシャリスト的な管理職の育成を図るものと位置付けている。

\*2 管理職候補期間：A選考合格者は5年間、B選考合格者は2年間の管理職候補期間を設け、学校間及び学校以外の職場間でのジョブローテーションを行う。

\*3 授業持時数：一人の教員が週当たり担当する授業時数の合計をいう。例えば「持時数20時間」とは、1週間に20コマ(単位時間)の授業を担当すること。但し、必ずしも1時間が60分とは限らない。

\*4 主要な主任：東京都の学校管理運営規則において、教務主任、生活指導主任、進路指導主任及び学年主任(その他校種によって学科主任、学部主任を含める。)を主要な主任とし、企画調整会議の構成員として規定している。

## 新たな職の設置について

### 1 現行の主任制度の限界

学校が教育課題に適切に対応し、児童・生徒の健やかな成長の場になるためには、現行の主任制度を学校に定着させたとしても、権限、選任方法等の点で、以下のような制度上の限界があり、望ましい学校運営組織の構築は困難である。

第一は、監督権限を持たないことである。

職責を遂行する上で、監督権限を持たない主任では、分掌<sup>\*1</sup>の責任者として、校長の経営方針を分掌の教員に周知徹底したり、会議や校長への意見具申の場で分掌の代表者として責任を持って発言することは、極めて困難である。このため、主任が担当する校務に関して、教諭等を指導助言しても、指導助言を受けた教諭等がこれを拒否すれば、当該の校務は停滞してしまうか、主任自らが行わざるを得ないという状況になることもあり、組織的な対応を図る上での課題となっている。

第二は、主任が「職」として設置されていないことである。

主任制度の法制化に当たって、文部省が「主任は固定化せず、多くの教員に経験させることが望ましい。」と明言しているため、校長の求める人材を主任に充てることに支障をきたしている。

この考え方により、主任は一年ごとに選任されるため、毎年、指導する者とされる者が入れ代わり指導を受け入れる教諭の態度や指導する教諭の意欲が育たないなどの問題もある。また、客観的な能力実証に基づく選考によらないことから、必ずしも主任の職務を遂行できる資質や能力を備えている者が選ばれる状況にはなっていない。

第三は、主任としての能力の育成が難しいことである。

現行の主任には、企画立案、連絡調整、指導助言など、教員以上の能力が求められるにもかかわらず、主任としての仕事のノウハウが継承されにくく、これは、一年ごとの選任であることから、系統だった研修を行うことができないなど、主任としての意欲や能力を計画的に伸ばしていくことができないためである。

第四は、主任の職責に見合った教育職員給料表<sup>\*2</sup>の級が置かれていないことである。

主任の職責は、教員よりかなり重いものであるにもかかわらず、教育職員給料表において同じ級(2級)が適用されている。

主任の職務の困難性に対しては、教育業務連絡指導手当<sup>\*3</sup> (通称「主任手当」)が支給されてい

\*1 分掌 学校教育目標達成のために、学校全体の立場から所属教職員が業務を分担して処理することを校務分掌といい、そのために教職員が分担する校務の種類と範囲を明らかにした上で、その遂行過程を考慮して作ったものを校務分掌組織という。学校現場では普通「分掌」とは校務を分担した部、委員会などを指す。

\*2 教育職員給料表 教育職員給料表において、1級は実習助手等、2級は教諭、養護教諭等、3級は教頭、4級は校長の4級制となっている。

\*3 教育業務連絡指導手当 著しく危険、不快、不健康または困難な勤務その他の著しく特殊な勤務で、給与上特別の考慮を必要とし、かつその特殊性を俸給で考慮することが適当でないと認められるものに従事する職員に対し、その勤務の特殊性に応じて支給される特殊勤務手当の一つ。日額200円が勤務日数に応じて手当として支給される。200円に勤務日数を乗じた額となるため、一月5000円程度となる。従って長期休業中(いわゆる「夏休み」等)は少額となる。

るが、これは特殊勤務手当であるという性格に加え、金額が月額 5000円程度と少額なことから、主任としての職責の重要性を自覚させるものとなっていない。

主任制度発足以来、このような職務上の限界を抱えながらも、校長の的確で強力なリーダーシップによって学校運営に主任を機能させている学校もある。また、困難な主任の役割を果たしている教員も多い。しかし、校長や主任の個人的な資質や能力に期待しなければならない組織には、やはり大きな問題があると言わざるを得ない。

なお、現在、主任制度が機能している学校でも、人事異動によって課題解決能力が低下する危険性をはらんでいると言える。

教育は「国家百年の大計」と言われるように、現状の改革だけではなく、未来に対しても責任を負うものである。以上のような学校運営組織上の課題を踏まえ、新たな職である指導・監督層の設置を検討する必要がある。

## 2 指導・監督層に求められる職責

学校に求められている教育課題を迅速・的確に解決し、保護者や地域のニーズにきめ細かく応えるためには、現在の学校運営組織に、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・監督層を設置する必要がある。

この指導・監督層には、現行の主任にはない以下の職責を付与する。

第一は、教頭の補佐である。分掌の責任者として、分掌の教諭等の意見をとりまとめ、管理職の学校運営に対して意見を具申したり、分掌の教諭等に対して学校経営方針を周知徹底することで、円滑な学校運営を図っていく。

第二は、調整機能である。分掌間で意見の対立があった場合、これまでのように、未調整のまま校長・教頭の判断を仰いだり職員会議で非効率的な議論をするのではなく、分掌の責任者が、相互に自分の所管する分掌の状況を正確に把握・説明し、相手の分掌の状況を聞いて、最善の解決策を探ることで、迅速・的確な判断を可能にする。

第三は、人材育成である。教諭等のリーダーとして、校長・教頭の指導・助言をもとに、自らの経験を生かしてアドバイスを行ったり、さまざまな課題に対して率先垂範して取り組み、他の教諭等の模範となることで、OJTの機能を強化していく。

第四は、監督機能である。分掌の責任者として、常時、分掌の状況を把握し、学校経営方針を徹底し、所掌する校務の進行管理を行い、必要に応じて指示を行うことで、着実な学校運営を行っていく。

## 3 新たな職の基本的な考え方

現行の主任制度は、学校教育法施行規則で規定される国の制度であることから、都が現行の主

任に対して独自に上記2で示したような職務権限を付与することはできない。

このため、「学校教育法」でその他必要な職員を置くことができると規定されていること、そして「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」に定める組織編制権<sup>\*1</sup>に基づき、学校運営組織に、監督権限をもった職（以下「主幹」という。）を新たに設置し、教諭をもって充てることとする。

新たに設置する主幹についての基本的な考え方のうち、職責や任用管理等は次のとおりであるが、新たな職である主幹を設置することによって、現行の主任制度も効果的に機能するものと検討委員会では考えている。

#### （主幹の職責）

担当する校務に関する事項について、教頭を補佐するとともに、教諭等を指導・監督する。

#### （主幹の任用管理）

主幹を教育委員会のもつ組織編制権により設置し、教諭をもって充てる。東京都教育委員会が選考を行い、合格者を主幹級の職員として各学校に配置するなど、任用管理（異動等）を行う。

#### （主幹の処遇）

主幹の職責に応じた処遇とするため、手当ではなく給料として支給する。教育職員給料表に新しい職務の級として、3級（教頭）と2級（教諭等）の間に特2級を設置し、主幹級職員（特2級職選考合格者及び教育管理職選考合格者）をこの特2級に格付ける。

なお、教育職員給料表に特2級を設置するには、人事委員会から勧告を受ける必要がある。このため、東京都教育委員会は人事委員会と十分な調整を行い、このことを要請していく必要がある。

## 4 新たな職の設置時期

都立学校については平成15年4月より実施する。なお、東京都の公立学校の教育環境を一定水準に確保する必要から、小学校及び中学校においても同時に実施できるよう東京都教育委員会は今後とも区市町村教育委員会と連携を図る必要がある。

## 5 新しい学校運営組織に期待される効果

新たな職である主幹を設けることによって、学校が組織的に機能し、教職員間の理解・協力関係が一層進み、以下のような効果が期待できるため、児童・生徒により質の高い教育を確保することができる。

---

\*1 組織編制権 地方教育行政の組織及び運営に関する法律第23条第5号において「教育委員会は、学校の組織編制を管理し、及び執行する。」と規定されている。

#### (健全育成の面)

・児童・生徒に関する情報を教職員から得たり、主幹自らが児童・生徒を観察したりすることにより、児童・生徒の状況を総合的に判断することができ、問題の発生を未然に防ぎ、初期の段階で問題の解決を図ることができる。

・全校体制で取り組む生活指導や進路指導、健康安全指導などの方針や対応が教職員の共通のものとなり、児童・生徒や保護者などへ一貫した対応ができ、学校に対する信頼が高まり、地域に根ざした学校づくりが一層推進できる。

・児童・生徒の生活指導上の問題が発生した場合、これまでは教員個人や特定の児童・生徒の問題と捉えられがちであったが、主幹の職責のもとに、学校全体の問題として組織的に問題の解決を行うことができる。

・現在起きているいじめや不登校、中途退学、荒れる学級などの問題を大幅に改善するとともに、新たな課題に対しても十分に対応することができる。

#### (教育課程の面)

・教育計画の点検や整備などを行い、学習の進度や児童・生徒の理解状況を的確に把握することにより、児童・生徒の資質能力に応じた教育指導が可能となり、学力向上につながる。

・教育課程の実施状況や進行状況を的確に把握することによって、実態に応じた適切な教育評価を行うことができ、次年度の教育計画がより的確なものになり、児童・生徒が充実した教育を受けられる。

・各分掌や主任が立案した計画などを調整することにより、一層、学校や児童・生徒の実態及び保護者のニーズに応じた教育課程の編成を行うことができる。

・社会の動静や地域の人々のニーズを的確に把握することによって、学校の顔が見える特色ある教育課程を編成することができる。

・校内における研修や研究を、これまで以上に組織的・計画的に推進することができ、教育課程の編成方針が、より具体的な形となって、児童・生徒に還元される。

#### (人材育成の面)

・体調不良を抱えながらも責任感のあまり無理をする教員、指導に行き詰まりを感じながらも誰にも相談できない教員、個人的な悩みを抱えて教育指導に熱が入らない教員などを早期に発見し、それぞれの教職員の実情に応じたきめ細かな対応が可能となる。

・個々の教員が持っている優れた専門的な力を結集することができ、学校として大きな力となり、より一層の教育活動の充実を図ることができる。

・教員の教科指導や生活指導などの情報がこれまで以上に管理職に集まり、個々の教員に応じた早期の対応を組織的に行うことができ、一人の教員だけに悩ませたり、問題を大きくさせたりすることがなくなる。

・教職員の学校運営に対する考えや思いが管理職に届きやすくなり、学校運営に対する相互の理解が深まり、児童・生徒のための学校運営に向かって、それぞれの職責を十分に果たすことができる。

・一人で問題を抱え込まざるをえなかった教員や人間関係などで悩む教員に対し、主幹が関与

し、共に課題の解決に当たることによって、必要以上の責任感や強迫観念から解放され、いきいきとした教育指導を進めることができる。

#### (学校運営の面)

・管理職と教職員との間の情報伝達役となることにより、校長の学校経営方針等がこれまで以上に教員に浸透し、また、教員の意見や情報が、主幹を通じて教頭・校長に整理されて伝達されるため、様々な課題への学校の対応力がさらに向上する。

・教頭との意思の疎通を図りながら意思決定や事案決定に関与することにより、実施に当たっては、その趣旨などが的確に教職員に伝わり、これまで以上に組織的・機能的な学校運営が展開される。

・日常的な意思決定は、従来、校長と教頭が行ってきたが、これに主幹が関与することによって、一層的確な判断が行われる。

・新しい教育課題や突発的な問題が発生した場合、主幹が校長・教頭と意思疎通を図りながら、主任間や各教員との連絡調整を行うなど、組織的に対応することによって、問題を早期に解決することができる。

・一年ごとの選任ではなく、職として設置されるため、解決に長期間を要するような困難な課題についても、長期的な展望に立って解決を図ることができる。

#### (家庭・地域との連携の面)

・担当する校務に関して、現場の実態に詳しい主幹が、諸団体や地域の諸会合へ参加し、あるいは教育委員会との窓口の役割を担うことにより、地域や関係諸機関との連携を緊密に行うことができる。

・学校に寄せられる苦情や要請の内容によっては、個々の状況を具体的に把握している主幹が対応することで、問題解決も円滑に進めることができる。

・保護者からの相談に主幹も加わることによって、質の高い解決や客観的な対応が可能となり相談内容への対応を迅速かつ的確に行うことができる。

・様々な団体間の連絡・調整や情報収集・提供などを担うコーディネーター的な役割を果たすことから、家庭・地域・学校の連携が強化され、教育力を一層向上させることが可能となる。

## 学校運営組織への新たな職の配置

### 1 各校種別の基本的な考え方

校務を以下のとおり分類し、主幹が、校種ごとに定めた分担に基づいて、各分掌を所管し、担当する校務について教諭等を指導・監督する。

教務に関する事項	生活指導に関する事項	進路指導に関する事項
保健に関する事項	総務（庶務）に関する事項	図書に関する事項
研究に関する事項		

なお、主幹は、各校種別に指定する主要な主任を必ず兼務することとする。

（１）小学校には主幹２名を配置し、それぞれの所管は次のとおりとする。

主幹	.....	教務に関する事項	総務（庶務）に関する事項
		図書に関する事項	研究に関する事項
主幹	.....	生活指導に関する事項	保健に関する事項

（２）中学校には主幹３名を配置し、それぞれの所管は次のとおりとする。

主幹	.....	教務に関する事項	総務（庶務）に関する事項
		研究に関する事項	
主幹	.....	生活指導に関する事項	保健に関する事項
主幹	.....	進路指導に関する事項	図書に関する事項

（３）全日制高等学校には主幹６名を配置し、それぞれの所管は次のとおりとする。

主幹	.....	教務に関する事項	総務（庶務）に関する事項
		研究に関する事項	
主幹	.....	生活指導に関する事項	保健に関する事項
主幹	.....	進路指導に関する事項	図書に関する事項
主幹	～ ...	学年に関する事項	

(4) 定時制高等学校には、主幹 1 名を配置する。

主幹 ……校務全般に関する事項 (但し、教員の人事・服務等の管理に関することは除く。)
--

(5) 盲・ろう・養護学校には主幹 5 名を配置し、それぞれの所管は次のとおりとする。

主幹 ……	教務に関する事項	総務(庶務)に関する事項
	研究に関する事項	図書に関する事項
主幹 ……	生活指導に関する事項	保健に関する事項
	進路指導に関する事項	
主幹 ~ …	学部に関する事項	

以上(1)~(5)は、学校の実情に応じて主幹の設置数を増減することができるものとする。その場合は、主幹数に応じて校務を分割し、必ず必置主任を兼務させる。

## 2 各校種別の新しい学校運営組織

主幹を各校種別に設置した場合の組織図は、21ページ以降に掲載する。

### 教頭職との関連について

教頭<sup>\*1</sup>は、学校の管理職として、各主幹間の調整や校内人事の調整など校長が行う校務を助けることが、主な職責となる。

主幹は、教員のリーダーとして、所管する校務分掌を適切に進行管理することを主な職責とする。

主幹は、担当する校務について、教頭を補佐する役割がある。このことによって、これまで教頭が直接行ってきた「校務分掌間の調整」「教諭等の人材育成」「校務分掌の進行管理及び監督」を、各主幹がそれぞれ担当することとなり、教頭は主幹が分担して行うこれらの業務を、総合調整するなど適正に進行管理していくこととなる。

---

\*1：教頭職に関する規定

学校教育法第28条第4項 教頭は、校長を助け、校務を整理し、及び必要に応じ児童の教育をつかさどる。」  
東京都立学校の管理運営に関する規則第9条第1項 教頭は、校長の命を受け、所属職員を監督する。」



このことにより、教頭の管理スパンは適正なものとなり、学校の管理職として、その役割を十全に果たすことが可能となる。なお、学校経営の根幹をなす教職員の人事、服務監督、予算調整などの業務については、これまでどおり教頭が担当する。

## 主幹級職選考について

### 1 選考の名称

選考の名称は「主幹級職選考」とする。

### 2 受験資格

- |                 |  |
|-----------------|--|
| (1) 年齢          | 満38歳以上56歳未満  |
| (2) 都教職経験       | 10年以上  |
| (3) 教育管理職選考との関連 | 教育管理職 A 選考合格者は、「主幹級職選考」に合格したものとみなす。<br>教育管理職 A 選考は、「主幹級職選考」との併願を可能とする。但し、満38歳以上42歳未満の者に限る。<br>教育管理職 B 選考の受験資格を「主幹級職選考合格者」とする。なお、経過措置として当分の間、主任経験を有する者にも受験資格を認め、「主幹級職選考」との併願を可能とする。 |

上記の受験資格は、現在の主任の実態、人材の早期発掘及び主幹職に長期間在職することによる意欲低下の防止などを考慮し、総合的に判断し設定したものである。

### 3 合格者数の設定

校種ごとに、必要な主幹数を算定し、人事管理上(任用・異動等)の計画に基づき、合格者数を設定する。なお、教科別の合格者数については、原則として設定しない。

### 4 選考方法

選考方法は、主幹としての資質能力が実証されるものでなければならない。日常の勤務実績は選考の重要要素であり、人事考課制度における業績評価を活用する。

また、主幹には監督権が付与されることから、指導・監督者としての資質能力を評価する必要がある。従って、教員としての資質能力の観点で行われている業績評価に加え、面接選考を実施する。

なお、主幹級職選考は、小学校及び中学校の主幹も含め、東京都教育委員会の責任において実施するが、その対応・実施にあたっては、各区市町村教育委員会等との連携・協力が必要であ

る。

(1) 選考の申込

本人が「受験申込書」において、「本人の抱負」等を、300字程度で述べる。また、自己申告書の写しを添付する。

(2) 選考内容

選考は、個別面接及び日常の勤務実績等により合否の判定を行う

ア 推薦書

校長が推薦書を作成する。また、区市町村立学校については、区市町村教育委員会の推薦資料も作成する。

イ 業績評価結果

前年度の業績評価結果を使用する。

ウ 面接

面接により、主幹としての資質能力を有しているかどうかを確認する。

## 5 選考の実施時期

主幹級職選考の実施時期は、異動における事務作業や、現行の教育管理職選考の実施時期等から、7月から9月頃とする。但し、選考実施の初年度である平成14年度は、11月下旬から12月上旬の間に選考を実施する。

## 主幹職の任用管理について

### 1 主幹への任用

主幹は、学校運営において、担当する校務に関する事項に関し、教頭を補佐するとともに分掌の責任者として学校経営方針を徹底し、分掌間の調整や必要に応じて教諭等を指導・監督するなど、重要な職責を担うこととなる。

このため、主幹としての適材を適所に配置するとともに、異なった分掌を経験させ、主幹としての必要な能力を開発するなど、主幹職の育成を図る必要がある。

このことから、主幹級職選考合格者は、次の原則に基づいて主幹に任用する。

#### (1) 昇任時の任用

合格時の現任校の校長具申に基づき、現任校又は現任校以外の学校等に異動の上、主幹級に任用する。

主幹は、原則として各校種別に定める主任<sup>\*1</sup>を兼務するものとし、兼務する主任については、所属する学校の校長具申に基づき、各教育委員会が命ずる。

但し、やむを得ない事情により各校種別に定める主任以外の主任の兼務を命じる場合、兼務させることができる主任は各校種で必ず置かなければならないと定められた主任<sup>\*2</sup>の範囲とする。

現任校で昇任する場合は、現任校における勤務年数にかかわらず、3年以内で異動させる。

異動して昇任する場合に兼務させる主任については、前任校の校長の意見を聞いて、異動先の校長が具申する。

## (2) ジョブ・ローテーションの実施（異なる分掌の経験）

主幹は、原則として同一の主任を3年程度兼務するものとする。

校長は、主幹が同一校に勤務する間に、異なる分掌の主任を計画的に経験させることとする。

## 2 主幹の定期異動

定期的な人事異動を行うことにより、各学校の円滑かつ効率的な運営及び学校間における学校運営組織の均衡を確保する必要がある。また、適材適所の異動を徹底させることにより、人事の停滞を解消するとともに、多様な経験を通じて、主幹としての資質能力の向上を図る契機とすることが重要である。

このため、主幹の定期異動については、主幹としての適切な在職年数を考慮し、現行の一般教諭の「異動要綱」とは別に、主幹職の「異動要綱」を作成し、対応する。

なお、人事異動に伴う影響をできるだけ小さくするため、校長・教頭やその他の主幹の異動との調整を図るなど工夫をしていくこととする。

### (1) 異動方針

原則として、現任校における主幹としての勤務が6年を超える者を、異動対象とする。

現任校における主幹としての勤務が8年になる者は、必ず異動するものとする。

学校間における運営組織の均衡及び人材活用の促進を図るため、全都的な立場から積極的に異動を行う

\*1 各校種別に定める主任「小学校 教務、生活指導」、中学校「教務、生活指導、進路指導」、高等学校「教務、生活指導、進路指導、学年」、盲・ろう・養護学校「教務、生活指導、学部」

\*2 各校種で必ず置かなければならないと定められた主任「都立学校にあっては東京都立学校の管理運営に関する規則、区市町村立学校にあっては各区市町村教育委員会が定める規則により置くことと定めている主任をいわゆる「必置主任」として、つぎのとおりとしている。小学校「教務、生活指導、学年、保健、研究」、中学校「教務、生活指導、進路指導、学年、保健」、高等学校「教務、生活指導、進路指導、学年、保健、学科、農場」、盲・ろう・養護学校「教務、生活指導、進路指導、保健、学部」

特色ある学校づくりの推進のため、適材を適所に配置する。

(2) 異動方法

主幹職は、東京都教育委員会の指定する学校に異動する。

異動後に兼務する主任については、前任校の校長の意見を聞いて、異動先の校長が具申する。主任の兼務については、前述の「1 主幹への任用 (1)昇任時の任用」の通りとする。

(3) 異動申告書

異動は、自己申告書及び異動についての校長所見を用いて行う

### 3 主幹の配置計画

(1) 平成15年度

新制度導入初年度の配置予定者数は、2400名程度とする。なお、各校における主幹級職選考受験者及び合格者の数は制限しない。なお、合格者のうち現任校において主幹職に昇任できる人数は、小学校及び盲・ろう養護学校は2人、その他の校種は3人までとし、次に示す各校種別に定める主任を兼務させるものとする。

**【導入初年度における各校種別の兼務させる主任の範囲】**

小学校 :教務、生活指導	中学校 :教務、生活指導、進路指導
高等学校 :教務、生活指導、進路指導	盲・ろう養護学校 :教務、生活指導

(2) 平成16年度以降

主幹級職選考の申込状況等を勘案しながら段階的に配置していく。

### 4 その他

(1) 主幹職の人事考課制度

主幹職の任用管理等を適正に実施するため、主幹職用の自己申告書を作成するとともに、主幹職として業績評価を行う

(2) 主幹研修制度の新設

主幹職としての資質・能力を向上させるため、主幹研修を実施する。

## おわりに 今後の検討課題

現在の学校教育の課題に迅速・的確に対応するため、「中間のまとめ」では、学校運営組織に指導・監督権限をもつ新たな職「主幹」を設置することを提言した。本最終報告においては、主幹の選考内容、任用管理及び処遇など、主幹制度を実施するに当たっての制度面における整理を行った。

今後は、本制度を円滑に実施するために、人材育成の方策や新しい制度の周知方法及び実施にあたっての諸課題について検討していく必要がある。そこで、以下の点について、引き続き検討を行う

- (1) 新たな学校運営組織に対する教員の意識改革及び保護者をはじめとする都民への周知理解の推進
- (2) 主幹が学校の指導・監督層としての役割を果たせるようリーダーシップ、問題発見能力、企画力、課題解決能力などを向上させる研修など、人材育成の具体的な方策
- (3) 主幹が教員の指導・育成など、その職責を十分果たすことができるような支援体制の整備
- (4) 教育管理職B選考の受験資格の見直し等、教育管理職任用制度の検討
- (5) 学校規模や専門学科を有する学校等に応じた主幹配置数
- (6) 各校種別に定める主任以外の主任<sup>\*1</sup>の兼務を命じる場合の類型化
- (7) 選考実施要綱の策定
- (8) 主幹職異動要綱の策定
- (9) 給料表など処遇体系

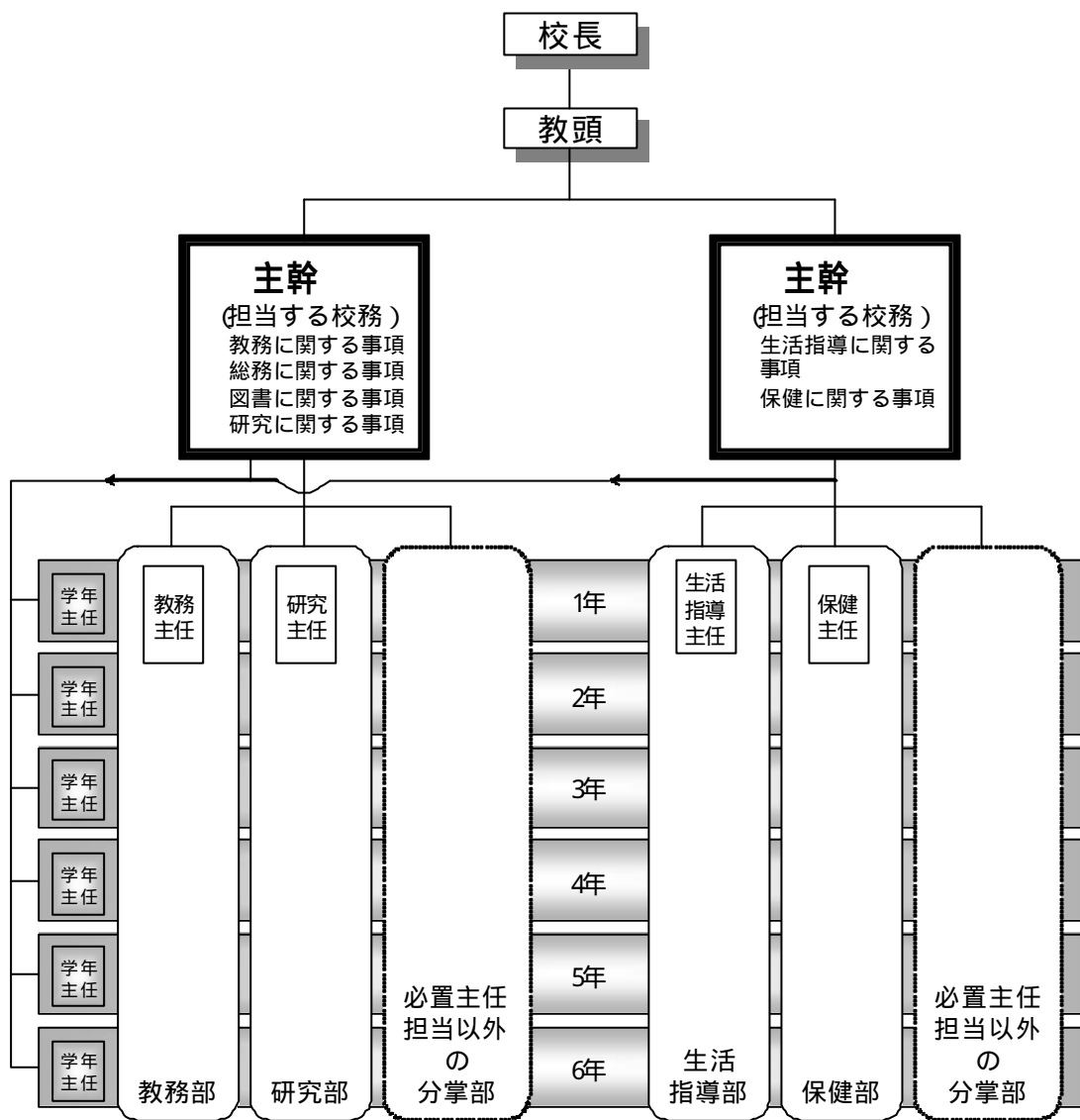
---

\*1 各校種別に定める主任以外の主任：15ページ「1 主幹の任用管理 (1)昇任時の任用」を参照。

## 各校種別の新しい学校運営組織

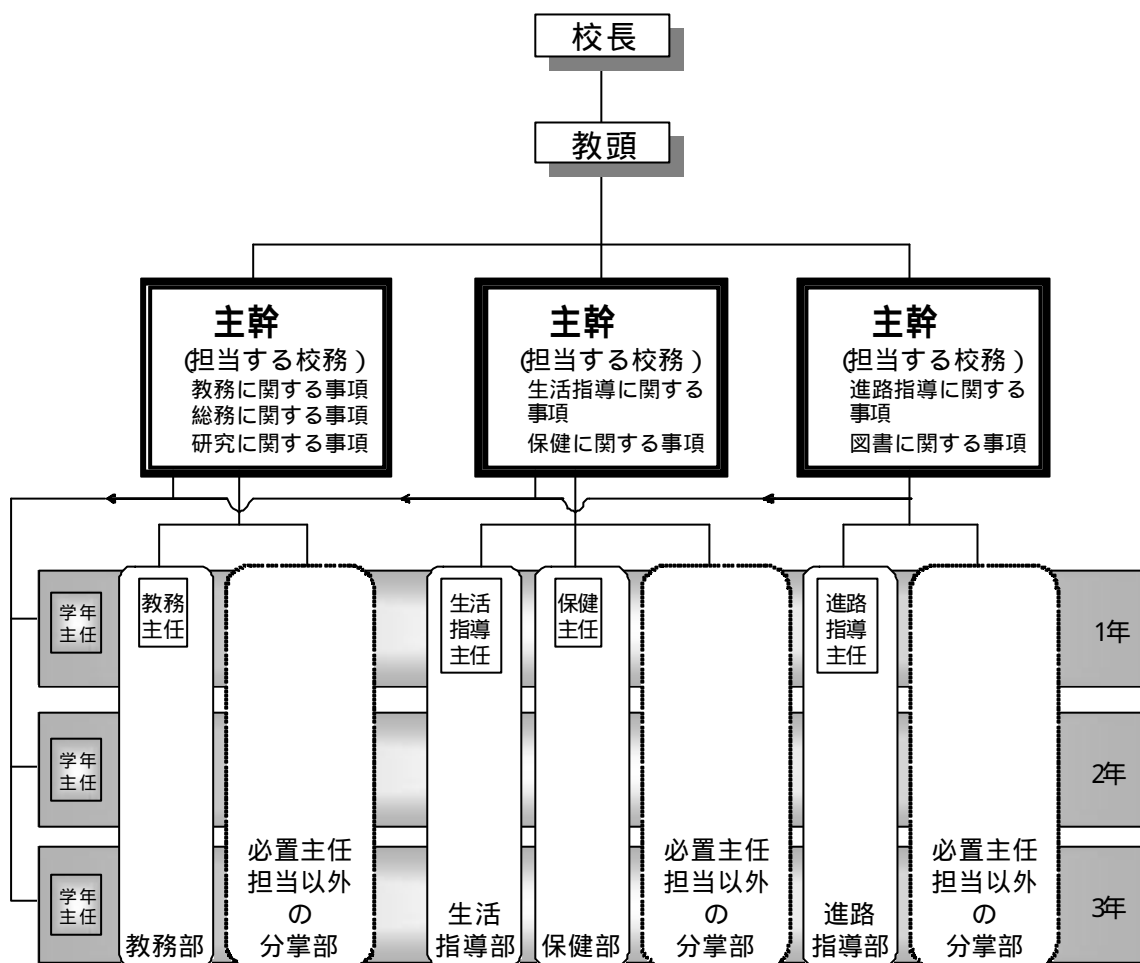
- 1 小学校の新しい学校運営組織
- 2 中学校の新しい学校運営組織
- 3 全日制高等学校の新しい学校運営組織
- 4 定時制高等学校の新しい学校運営組織
- 5 盲・ろう・養護学校の新しい学校運営組織

## 小学校の新しい学校運営組織



主幹 は、教務主任を兼務する。  
主幹 は、生活指導主任を兼務する。

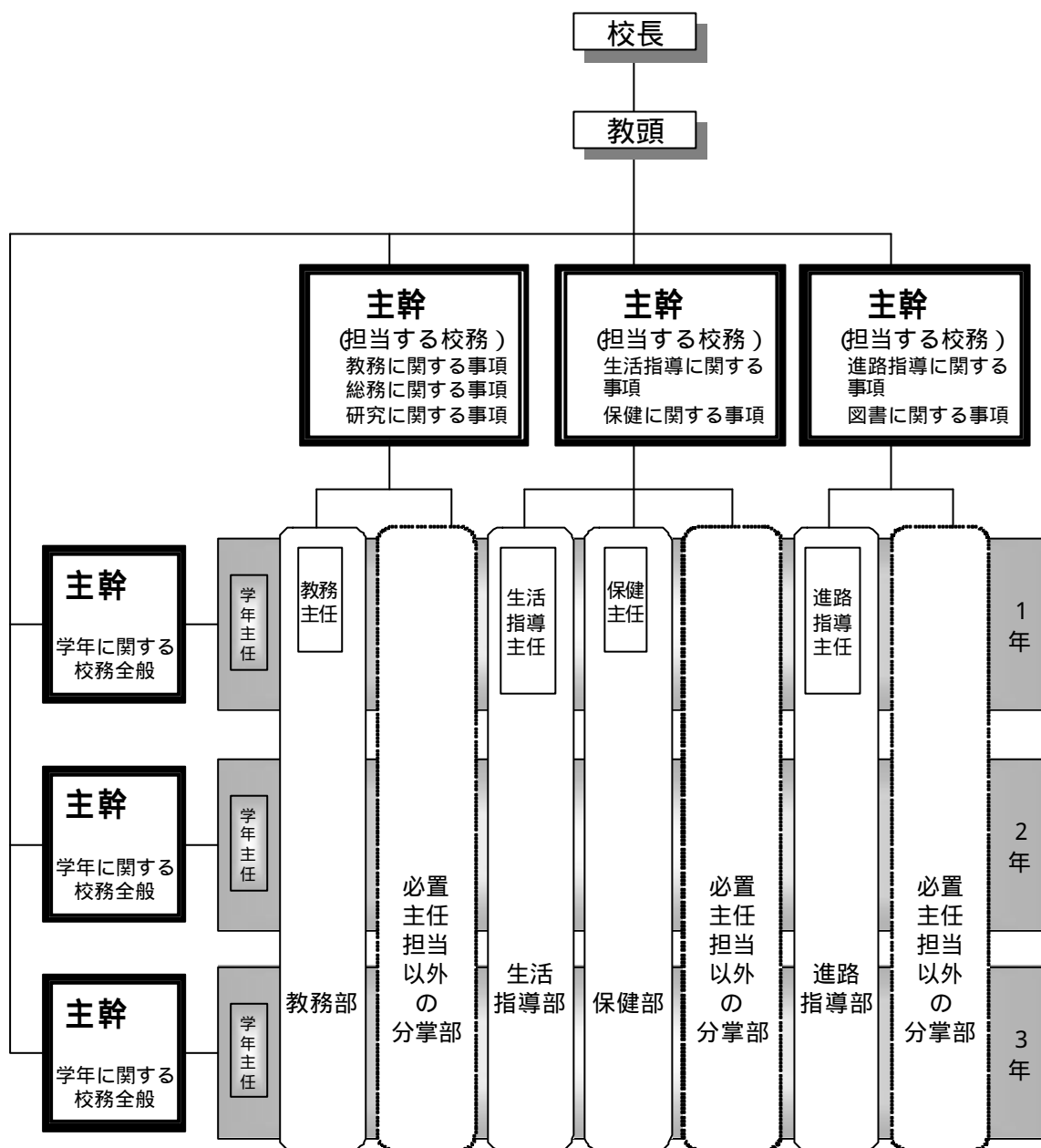
## 中学校の新しい学校運営組織



主幹 は、教務主任を兼務する。  
 主幹 は、生活指導主任を兼務する。  
 主幹 は、進路指導主任を兼務する。

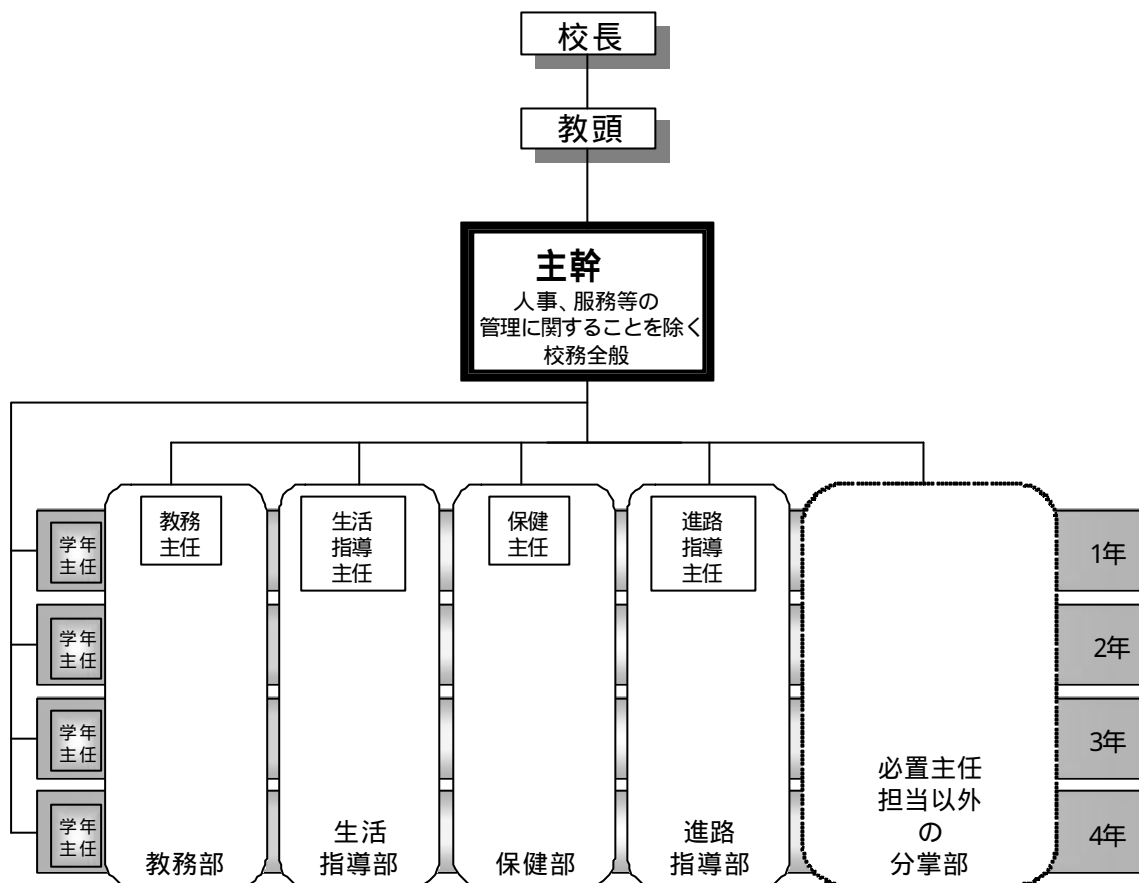


## 全日制高等学校の新しい学校運営組織



主幹 は、教務主任を兼務する。  
 主幹 は、生活指導主任を兼務する。  
 主幹 は、進路指導主任を兼務する。  
 主幹 、 、 は、それぞれ学年主任を兼務する。

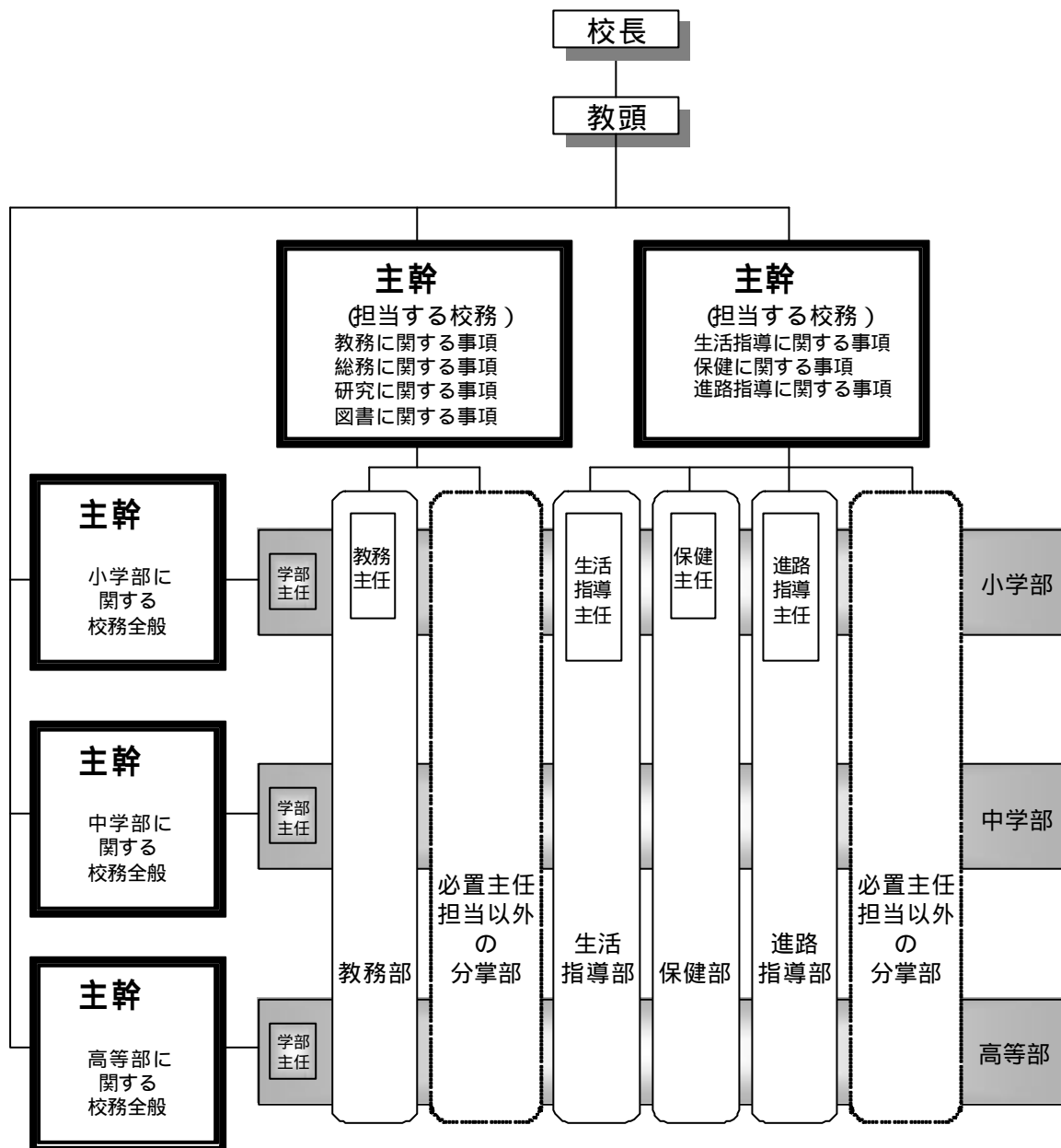
## 定時制高等学校の新しい学校運営組織



主幹 は、教務主任を兼務する。

単学級校の場合、教員数は7、8名であることから、設置する主幹は1名とする。

## 盲・ろう養護学校の新しい学校運営組織



主幹 は、教務主任を兼務する。

主幹 は、生活指導主任を兼務する。

主幹 、 、 は、それぞれ学部主任を兼務する。幼稚部及び専攻科設置校は、それぞれ主幹 、 主幹 が所管する。

分校については学校規模・実情に応じて、上記の図に準じて主幹を設置する。

# 資 料

- 1 新たな学校運営組織の整備
- 2 学校組織の現状の問題点
- 3 これからの学校組織のあるべき姿
- 4 新たな学校運営組織における指導・監督層の役割
- 5 「中間のまとめ」に対する意見及び質問と  
検討委員会の見解

# 新たな学校運営組織の整備

- ・心の東京革命
- ・東京構想2000
- ・危機突破戦略プラン
- ・都政改革ビジョン他

- ### 学校が直面している具体的な課題
- ・学校不適応児童・生徒の増加
  - ・学力問題
  - ・配慮を要する児童・生徒の増加
  - ・家庭や地域の教育機能の低下
  - ・教員の資質・能力の問題
  - ・道徳性や社会性の低下
  - ・身体的発達と精神的発達の不均衡
  - ・しつけ、基本的な生活習慣の不足
  - ・学校事故の発生

- ・経済社会のグローバル化
- ・情報技術革命
- ・地球環境問題
- ・少子高齢化 他

子どもたちが、知性、感性、道徳心や体力をはぐくみ、人間性豊かに成長することを願って

- ### 教育活動の充実
- ・新教育課程への対応
  - ・教育課程の適正な実施と管理
  - ・教育課題への対応
  - ・ゆとりの中で「生きる力」をはぐくむ教育課程の創造
  - ・基礎的・基本的な学力の定着と個を生かす教育の推進
  - ・国際化、情報化など、社会の変化に伴う課題への対応
  - ・体験的な活動を重視した特色ある教育活動の推進
  - ・家庭・地域と連携した「心の教育」や多様な教育活動の推進
  - ・発達上の課題に対応する生活指導及び教育相談体制の充実
  - ・児童生徒の安全確保を図る安全管理体制の整備・充実

## 開かれた学校の推進

- ・広聴機能の強化
- ・授業公開など広報機能の強化
- ・学校外の人材活用
- ・学校施設・設備の有効活用

- ・学校運営連絡協議会、学校評議員制度の導入、外部評価の推進
- ・ホームページや学校要覧の公表等による学校のPR活動
- ・授業公開の通年実施による学校の公開活動
- ・ゲストティーチャー等の導入、市民講師の活用
- ・学校施設の地域社会への開放、学校公開講座の実施

## 教員の資質能力の向上

- ・人事考課制度の実施
- ・研修の活性化
- ・表彰制度の改善
- ・定数、人事管理の適正化
- ・管理職任用制度の見直し

- ・人事考課制度の導入
- ・ライフステージに応じた研修の実施
- ・指導力不足教員に対するステップアップ研修の実施
- ・教職員顕彰制度の改正
- ・定数等管理体制の改善、教員の人事配置の適正化
- ・教育管理職任用制度の改正

## 教育条件の整備

- ・学校の統合改編
- ・学校選択幅の拡大
- ・学級編成基準の弾力的運用
- ・学校施設・設備の整備

- ・特色ある新しいタイプの学校設置、規模と配置の適正化
- ・都立高校の学区制度の見直し、小中学校における学校自由選択制の導入
- ・習熟度別学習指導など少人数指導の拡大
- ・都立全日課程の職業に関する学科のホームルームの定員改善
- ・前年度の学級を維持できる特例（小2、小6、中3進級の際）設定
- ・コンピュータ室や自習室等、多様な教育活動に対応できる学校施設の整備
- ・安全管理、セキュリティ対策の実施

## 学校運営組織の適正化

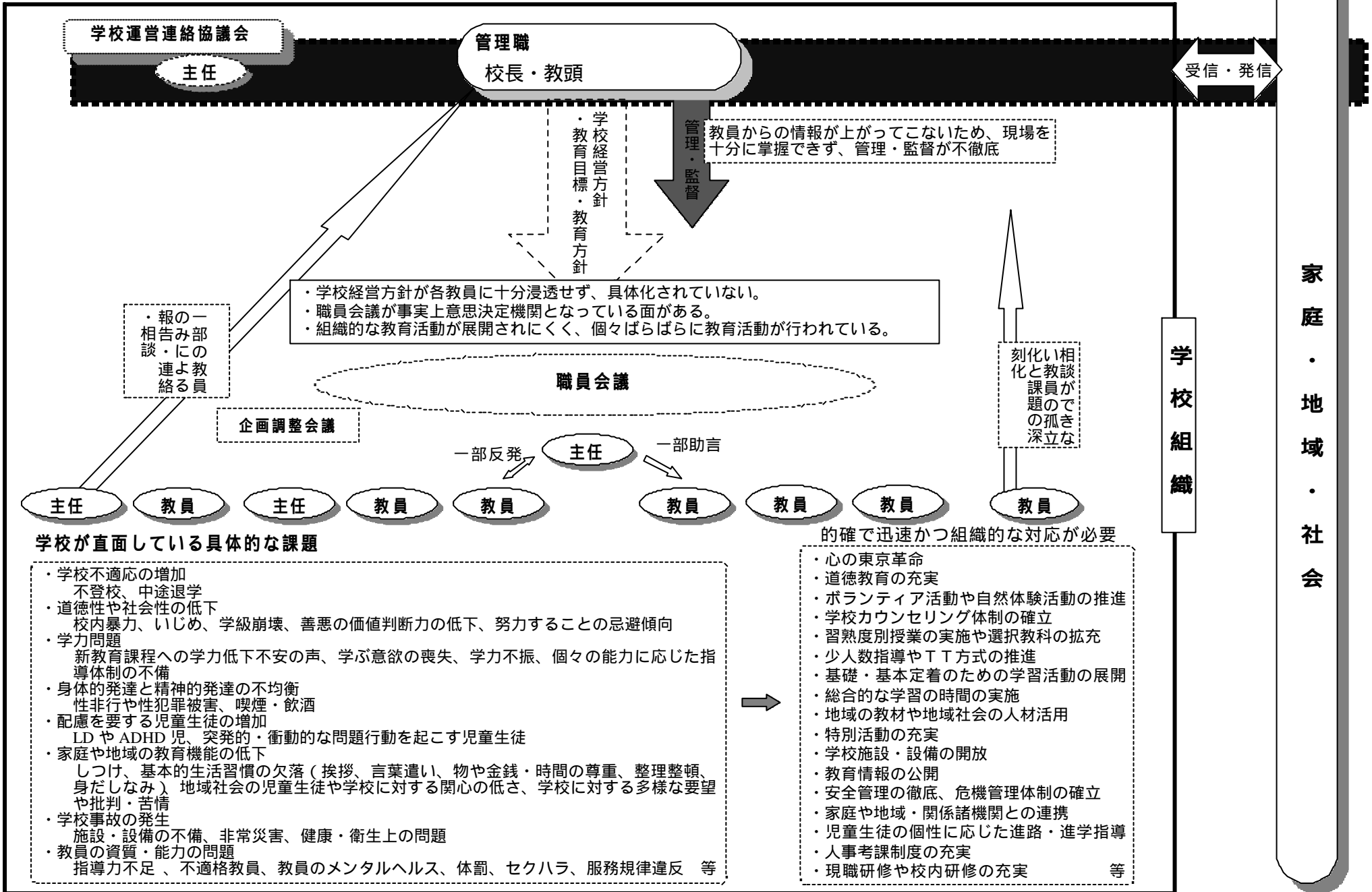
- ・職員会議の位置付けの明確化
- ・企画調整会議、企画委員会等の設置
- ・校長権限を制約していた校内人事委員会等の廃止
- ・都立学校事案決定規程の策定
- ・教頭の監督権の明記
- ・主任制度の改善
  - 発令方法の改善
  - 企画調整会議の構成員
  - 授業時数の軽減
  - 教育管理職任用制度と連結
  - 主任研修の実施

## 〈今後の課題〉 組織的な対応力の向上

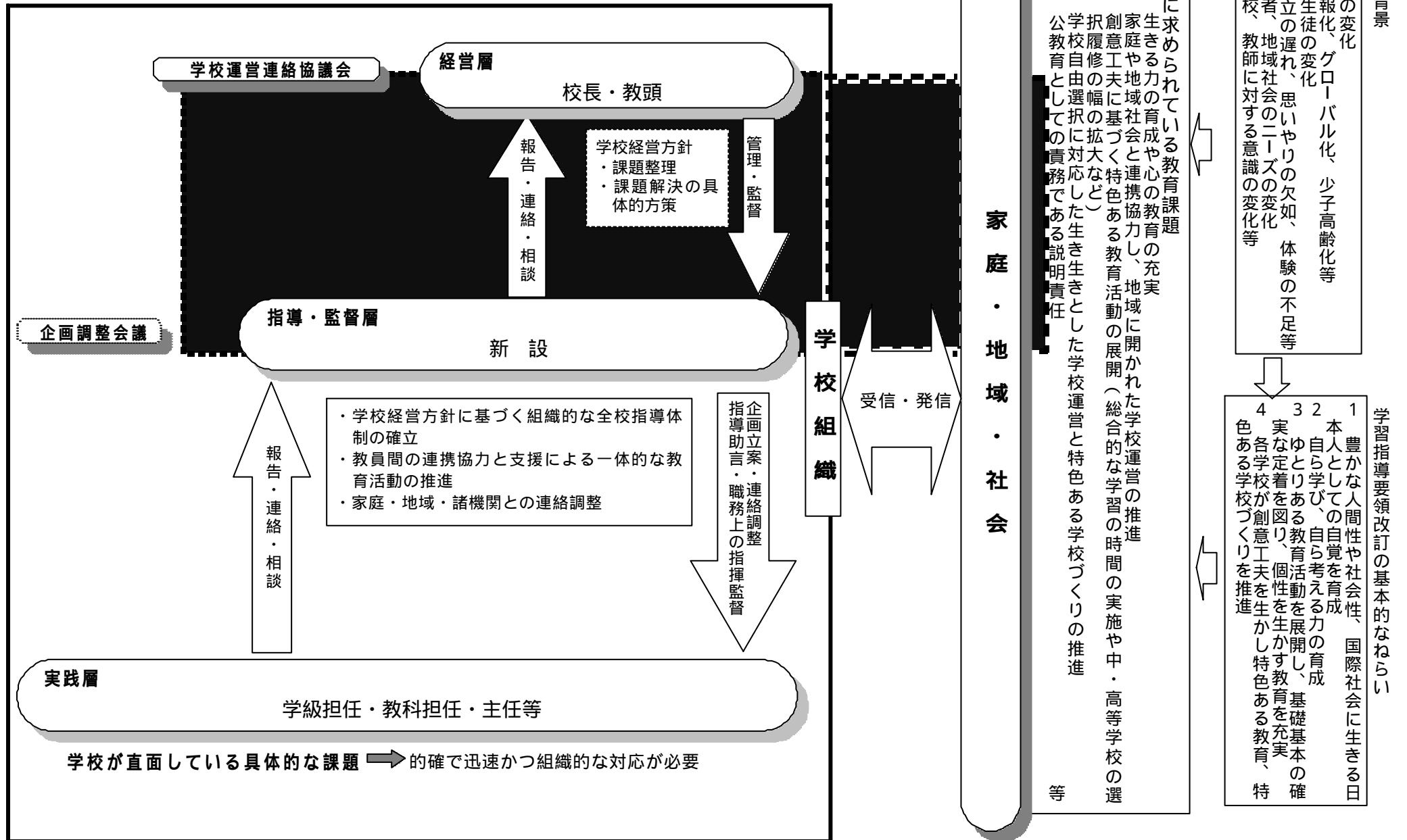
校長のリーダーシップの下、すべての教職員がその能力を最大限に発揮し、学校が組織として一体となって課題解決に取り組めるよう、学校の組織的な対応力を高める必要がある。

新たな学校運営組織の整備

# 学校組織の現状の問題点



# これからの学校組織のあるべき姿



## 新たな学校運営組織における指導・監督層の役割

### 主任が果たすべき役割

#### 【企画立案】

校長・教頭の改革に向けた方針や意向を具体的方策として企画立案し、推進する。児童生徒の実態に即した学校運営となるよう、各教員の日々の実践に基づいた意見や考えを積極的に吸い上げて集約し、校長・教頭等に報告する。組織的な教育活動を行うため、企画調整会議等において、積極的に意見を述べ、学校運営の一翼を担う。

#### 【連絡調整】

校長・教頭の改革に向けた方針や意向を十分に理解し、各教員に正しく伝える。各教員の悩みや問題を早期にとらえ、積極的に相談に応じ、必要があれば組織的な支援体制を組んで解決を図る。開かれた学校づくりを推進するため、家庭や地域・関係諸機関との窓口となり、校長・教頭と教員間の連絡調整を行う。

#### 【指導助言】

分掌部・学年に関わる各教員の校務遂行の問題点を的確に把握し、責任をもって適切に指導助言を行う。



### 新たな職が果たすべき役割

#### 【教頭の補佐】

管理職の学校経営の充実を図るための意見具申や建言

#### 【調整】

分掌部・学年に関わる校務の進行管理と調整

#### 【人材育成】

教頭との連携による、主任及び教員の育成

#### 【監督】

校長・教頭による各教員への指導育成を十分に図るための、教員の職務状況等の把握  
分掌部・学年に関する事項についての主任及び教員への指導・監督



次のとおり、学校に指導・監督層として、新たな職を設置することにより、「これからの学校組織のあるべき姿」を実現する。

#### 【新たな職の基本的な考え方】

##### 新たな職の職責

担当する校務に関する事項について、教頭を補佐するとともに、教諭等を指導・監督する。

##### 新たな職の任用管理

新たな職を、教育委員会の持つ組織編制権により設置し、教諭をもって充てる。教育委員会が選考を行い、合格者を新たな職級の職員として配置するなど、任用管理（異動等）を行う。

##### 新たな職の処遇

手当ではなく、給料として支給する。給料表に新しい「職務の級（特2級）」を設け、新たな職の選考合格者に適用する。

→ 新たな職が、上記の職責を確実に果たすことにより、学校が組織として適正に機能することになる。

#### 《参考》現行の主任の問題点

##### 1 権限について

###### (企画立案の面)

校長・教頭の改革に向けた方針や意向を十分に理解して具体化させるような企画立案が十分に行われていない。

主任の下に課題解決策を煮詰める過程が十分に機能していない。

企画調整会議（小・中学校においては企画委員会等）において、職員会議の議題（案件）の確認が行われるだけで、内容を実質的に討議する場になっておらず、職員会議が事実上の意思決定機関となっている学校も依然として存在している。

###### (連絡調整の面)

校長・教頭の意向を主任が十分に各教員に浸透させていない。

児童生徒を直接指導している各教員の意見を、主任が吸い上げて集約し、校長・教頭へ報告することが十分にできていない。

重要案件の検討が分掌部・学年ではなく各種の委員会に委ねられている学校があり、主任の連絡調整機能を発揮できない状況もある。

地域や関係諸機関との連携等を、校長・教頭や一部の教員がばらばらに行っており、主任がその調整窓口となっていない。

###### (指導助言の面)

各教員の教科指導や学級経営の仕方などに問題があっても、横並び意識から主任が注意や指導を行えない状況がある。

各教員は、主任を単なる分掌上の一つに過ぎないと軽視しているため、指導助言を素直に受け容れない雰囲気が依然として残っている。

問題を一人で抱え込んで悩む教員に対する主任の指導性が十分ではない。

人事考課制度における業績評価にあたっては、評価精度を高めるために、必要に応じて主任から参考意見を求めることができるとなっているが、校長が主任から意見を聞くことはほとんど行われていない。

##### 2 任用管理

現行の主任は学級担任と同様、分掌上の位置付けでしかなく、1年ごとに選任されている。指導する者とされる者が入れ替わることもあり、主任の指導意欲や指導を受け容れる教員の態度が育たない。

現所属教員の中から選任されるため、必ずしも主任の職務を遂行できるだけの資質能力を備えた者が選ばれるとは限らない。

##### 3 処遇

主任手当は特殊勤務手当の一つとして支給されており、職責の重要性に見合った処遇になっていない。

主任手当は額が少額で固定していることもあり、職員団体に拠出されている。



「中間のまとめ」に対する意見及び質問と検討委員会の見解

	意見及び質問	検討委員会の考え方
学校の現状について	<p>急務の課題は、組織運営よりも教員の資質向上である。子どもを教育するに相応しい自覚と責任ある教員を選び、ジョブトレーニング等をきちんと行って、育てて欲しい。 校長は、教員との意思疎通を図ることが重要であり、積極的な取組みがほしい。</p>	<p>主幹の設置により、教員の情報がこれまで以上に管理職に集まることにより、コミュニケーションが一層図られる。このため、個々の教員に応じた育成課題がより明確となり、組織的・計画的な指導体制で適切な人材育成が行われる。</p>
	<p>現在、最大の課題は子どもの安全を守ることにある。教頭が核となって関係諸機関とのパイプ役を務めているが、多忙などを理由に、十分にその役割が機能していない。</p>	<p>担当する校務に関して、現場の実態に詳しい主幹が、地域や関係諸機関の会合へ参加し、そのパイプ役を担うことにより、緊密な連携が図られる。</p>
	<p>学校の組織が鍋蓋というのは常識では考えられず、ピラミッド型組織によってきめ細かい学校運営ができる。教員が責任を分担し、それに応じた処遇がなされるのは当然である。 現在の教育課題であるいじめ、不登校や暴力など、いわば狭間の児童・生徒の対応に関した教育の仕組作りが急がれる。 「中間のまとめ」のとおり、学校は新しいことなどに迅速に対応してくれない。</p>	<p>教職員の意思疎通と共通理解等は、学校運営において重要な要素ではあるが、これにとられ過ぎると課題に対する迅速な対応ができなくなり、責任の所在が曖昧になる。一部の学校において課題に十分に対応できない一因である。教員の責任分担を明確にする上からも、その職責に応じた処遇は必要である。</p>
	<p>現行主任について、例えば進路指導主任は進路先との窓口となり、そのノウハウをせっかく覚えても、持ち回り主任で翌年には交替となってしまう場合がある。</p>	<p>現行の主任は、1年ごとの選任であることから、系統だった研修を行うことができないなど、主任としての意欲や能力を計画的に伸ばしていくことができず、仕事のノウハウが継承されにくい。</p>
	<p>多くの学校では、保護者や地域と連携を図り、新たな課題に対して様々なプロジェクトチームを組織し具体的な対応をするとともに、一方では継続的に校内研修を行うなど、現状の学校運営組織でも十分に機能しており、見直しの必要性は全くない。 学校の自治と民主主義を尊重する教育行政こそが重要であり、学校運営組織改編は、今必要ではない。</p>	<p>教員が日夜努力していることは承知しているが、一方で教育委員会等に様々な苦情が寄せられている。保護者は子どもを預けていることもあり、苦情を言いにくい立場にあるため、氷山の一角に過ぎないと考える。学校の対応が迅速・的確であるかは保護者・都民が判断することであり、よりよい対応を目指して学校のあり方を見直す必要がある。</p>
新たな職の必要	<p>今この時期に、学校組織に主幹という新たな職が必要なのか。</p>	<p>学校には、いじめ、不登校、暴力行為をはじめ、最近では携帯電話普及に伴う問題行動など、様々な課題が山積している。保護者や地域は、こうした教育課題の解決に向けて、学校が積極的に取り組むことを期待している。 しかし、現在の学校は、このような課題に対して組織的に対応できる体制が十分整っているとは言えない。少なからず校長のリーダーシップや教職員個々の能力に期待している面が見られるのが現状であ</p>

	<p>る。 このため、学校に監督権限をもつ主幹を設置し、組織として機能させることにより、学校全体の教育力を高めていく。</p>
<p>職員の給与が減額されるなど、都財政の再建が言われている今、なぜ主幹制度を導入する必要があるのか。</p>	<p>教育をめぐる現状は、まさしく危機的な状況にある。 今、私たちがこうしている間にも、救いを求めている子どもが多くいることを考える必要がある。今日の学校教育の現状は「待ったなし」の状況である。主幹制度に伴うコストは、子どもの将来に対する投資でもある。 都財政は厳しい状況下にあるが、東京都は予算査定に先立ち、重点的に実施すべき優先度の高いものを「重要施策」として選定することにし、限りある予算や人員等を措置することとした。そこで、主幹制度は、重要施策の中でも「東京の教育を立て直す」に位置づけたところである。</p>
<p>主任制度が機能しないから、主幹制度を導入しようということなのか。</p>	<p>現在、卓抜した経営能力をもった校長や、熱心にその職務に取り組んでいる主任によって、主任制度が機能している学校も少なくない。 しかし、個人的な能力や努力に頼らなければならない組織は、学校運営上、問題があると言わざるを得ない。 なお、主幹制度を導入することによって、現行の主任制度も有効に機能することとなる。</p>
<p>主任制度が適正に機能している学校にも、主幹制度を導入する必要があるのか。</p>	<p>校長の的確なリーダーシップによって、学校運営に主任を機能させている学校もある。 しかし、校長や主任の個人的な資質や能力に期待しなければならない組織には、やはり大きな問題があると言わざるを得ない。 このため、主幹制度を導入することにより、学校の組織的な課題解決能力を高める必要がある。 なお、現在、主任制度が機能している学校でも、人事異動によって課題解決能力が低下する危険性をはらんでおり、このことから制度としての導入が必要である。</p>
<p>主任制度の改善に向けた東京都教育庁の取組に一定の評価をしたい。 学校運営への貢献は間違いのないところであり、主幹制度導入に賛成である。</p>	<p>学校に対する要望・期待を真摯に受けとめ、保護者が安心して子どもを学校に送り出すことができるように、さらに主幹制度について検討していく。</p>
<p>検討委員会は、いくつかの非活性的な学校の様態から新たな学校運営組織の整備の必要性に短絡している。教職員の自律性と意欲を損なうのではなく、教育条件の整備等、励ます努力をするべきである。 主幹を置いて上意下達と命令による管理システムを強化する</p>	<p>主幹の設置により、ボトムアップによる意思決定や迅速・的確な意思決定を行うシステムが確立される。このため、教職員の自律性と創意は生かされ、教職員参画型の学校運営がより一層推進される。また、組織が適正に機能することにより、教員間の連携協力による一体的な教育活動が推進され、学校はより活性化する。</p>

<p>ことは、競争と差別・選別の教育を推進し、職員会議等での意思疎通、共通理解のもとに進められてきた協力・共同の学校づくりを破壊する。</p>		
<p>主幹制度の導入後、国に対して、現在の主任制度のあり方をどのように進言していくのか。</p>	<p>従前より、国（文部科学省）への要望として、都道府県教育長協議会を通じて、主任制の抜本的見直し（職の設置、職務権限の明確化、処遇改善）を要望してきたが、国においては全く動きが見られなかったため、主幹制度の導入に踏み切ったのである。 今回、都が全国に先駆け、新たな主幹制度を定着させ、学校運営組織のあるべき姿を具現化することで、国をはじめ、様々な関係機関に広く訴えていきたいと考える。</p>	
<p>選考について</p>	<p>主幹選考に当たっては、その職務に鑑み、重みのある選考になることを望みたい。</p>	<p>選考方法については、主幹としての資質能力が実証されるものでなければならないことから、受験者を適正に評価できる選考となるよう、慎重を期してその内容を決定しなければならない。業績の重視、選考の公正性などに視点をおいて選考方法を検討する。</p>
	<p>主幹選考は資格試験の扱いとし、合格者数を制限することなく、希望すれば誰でも主幹に昇任できるようにするべきではないか。</p>	<p>主幹は、学校運営における重要な役割を担うこととなるため、教育委員会の持つ組織編制権により新たな職として設置され、主幹級職員として任用管理（異動等）を行うことから、選考により「主幹」としての能力実証を行う必要がある。 学校を組織として適正に機能させるには、学校に所属する教員数から、設置する主幹数を決定する必要があり、このことから主幹選考の合格者数を設定しなければならない。</p>
	<p>主幹が、教員自ら望んで受験するような、魅力ある制度にするために、どのような工夫を行うのか。</p>	<p>主幹職は、教員が児童・生徒とふれあう場から離れることなく、リーダーとして自分の教育理念を実現できる点で、教員にとって大きな魅力のある職と考えており、今後、様々な場面でPRを図っていく。 また、主幹は、学校運営上の重責を担うことから、その職責にふさわしい処遇となるよう、教育職員給料表の教頭3級と教諭2級の間に、新しい職務の級「特2級」を設け、これを適用していく。 今後、検討委員会の中で、主幹が意欲を持って職務に取り組めるような対策を検討し、周知を図っていく。</p>
	<p>主幹としての資質・能力に問題のある職員が、選考に合格した場合はどうするのか。</p>	<p>主幹は、都教育委員会の行う選考により任用されることから、資質能力に問題のある教員が選ばれることはない。 しかしながら、主幹として任用後、仮にその職責を果たせなくなれば厳正に対処していくことになる。</p>
	<p>各主任経験のないまま、主幹となる教員が出てくることにもなるが問題はないのか。</p>	<p>主幹選考は、主幹としての資質能力が総合的に検証されるものであるため、問題はないと考える。</p>

	主幹選考と教育管理職選考との関係はどうなるのか。	<p>現行の教育管理職選考では、教育実践に優れた中堅教員を対象としているB選考において主任経験をその受験資格としている。</p> <p>このため、主幹制度導入後は、教育管理職B選考の受験資格を見直していくとともに、新たな教育管理職任用制度についても検討を進める。</p>
任用管理について	主幹は、管理職に準じた位置付けとしてほしい。	主幹は管理職ではないが、教頭を補佐する職責をもつ。管理職を増やすことよりも、教員のリーダーをつくることが重要であると考え。
	多くの校長から聞いた話であるが、「これまで育ててきた教諭を、主幹選考に合格したからと異動させるのであれば、推薦を控えたい。」と言うが、このような声にどう対応するのか。	<p>校長の立場として、自分が育てた優秀な教員を異動させることへの抵抗感があることは、理解できる。</p> <p>しかし、教員の更なる成長を考えるのであれば、異動はその教員の実力開発を行う一つの手段であると考え。</p> <p>なお、人事異動については、校長の意向を踏まえ、柔軟な対応ができる仕組みをつくる必要があると考え。</p>
	主幹の異動はそれぞれの主幹間で実施するのか。主幹としての任期はどの程度になるのか。短期間では学校の実態等を理解するのに時間がかかるため、その職責が発揮されないのではないか。	主幹の定期異動については、主幹としての適切な在職年数を考慮し、現行の一般教諭の「異動要綱」とは別に、主幹職の「異動要綱」を作成し、対応する。また、主幹職に限らず、人事異動後にすぐ全力を発揮することは困難ではあるが、人事異動に伴う影響をできるだけ小さくするため、校長・教頭やその他の主幹の異動との調整を図るなど工夫をしていく。また、主幹選考合格者に対しては、任用前研修を充実するなど、主幹としての能力開発を図っていく。
	主幹職としての滞留等が予想されるため、本人への継続意思の確認も含めた任期更新制度や降格制度の整備を進めて欲しい。	主幹としての職責の重要性を自覚してもらうために、希望による降任制度等を考慮することは、制度導入にあたって妥当ではない。制度が定着し、成熟してからの今後の検討課題である。
	学校規模や経営方針などによって学校配置の任用数を変えることや、中学校における主幹の学年主任兼務を認めるなど、各地教委や学校の弾力的な運用を願いたい。	学校規模に応じた任用数については今後検討する。主幹は、担当する校務に関する指導監督という主任以上の職責をもち、特2級が適用される。職務内容については、特2級を適用するに相応しいものである必要があり、ある程度類型化されなければならない。このため、弾力的な運用はできない。
	中学校では、多くの学校で学年主任が重要な役割を果たしているが、主幹が学年主任を兼務しない理由は何か。	<p>各校種別に置く主幹の人数は、管理スパンを考慮しながら決定したものであり、このことから中学校では、原則3名と提言したものである。</p> <p>学年間における学校運営方針の統一性を図る観点から、学校運営全体に関わる教務・生活指導・進路指導主任を、主幹に兼務させることとした。</p> <p>なお、主幹が兼務する主任については、今後、国の主任制度の見直しの動きを見ながら、検討していく。</p>

	<p>主幹としての職責を十分に発揮させるため、現行主任の授業持時数軽減より、さらに拡大して欲しい。</p>	<p>主幹の責任は主任より重くなるが、主任自らが動いたり独りで抱え込んでいたりする現状とは異なり、業務を割り振り、進行管理を行うなどが職務となるため、極端に業務量が増えることはない。</p>
	<p>主幹は、何人必要になるのか（校種別） 促成栽培になるのではないか。</p>	<p>「中間のまとめ」では、基本人数として小学校2名、中学校3名、全日制高等学校6名、定時制高等学校1名、盲・ろう・養護学校5名と提言している。          なお、主幹を配置するに当たっては、5～7年をかけて、計画的に行っていく予定である。</p>
	<p>主幹は、自分のクラスを持たないのか。</p>	<p>小学校においては、担任を持つことが原則であるが、学校の実態を踏まえながら、最終的には校長が判断することになる。</p>
	<p>ある程度主幹が配置されると、その後は適格者がいても主幹として任用されない事態が起こるのではないか。</p>	<p>一定期間経過後、主幹経験を教育管理職B選考の受験資格とするなど、適切な任用管理を行う。</p>
	<p>主幹としての任用管理は主任を固定化することになり、できるだけ多くの教員に経験させるという文部省の補足見解や、教員の資質能力の向上という都教委の目的にも反するのではないか。</p>	<p>主幹は主任を兼務することとなるが、各学校に置かれる主任数は、主幹の基本人数より多いことから、多くの教員に主任を経験させることは可能である。</p>
研修について	<p>現行の主任とは異なる充実した独自の研修を実施したり、主幹連絡会を設置するなど、主幹としての資質能力の向上を図る。          主幹の研修を、民間のプロから学ぶなど、内容も含めてしっかりと行って頂きたい。</p>	<p>主幹選考合格者には、主幹昇任前、そして昇任後においても必要な研修を実施していく。          その研修内容は、主幹が学校の指導・監督層として教員を指導・育成する役割を担うことから、リーダーシップ、問題発見能力、企画力、課題解決能力などを向上させていくものとしていく。</p>
法令との整合性について	<p>主幹職の設置は、明らかに法律が想定している範疇を逸脱している。</p>	<p>学校教育法及び同法施行規則において規定しているいわゆる必置職員以外に、学校教育法28条等において、小学校等の設置者は、「その他必要な職員を置くことができる」としている。現状においても、各学校においては、学校栄養職員や学校医といった、学校教育法及び同法施行規則以外の法令により規定されている職員や、副校長、事務室長、学校警備員、給食調理員等、地方公共団体の教育委員会の学校管理運営規則のみに規定されている職員が存在しており、教育委員会が、地方教育行政法に定められた組織編制権に基づき、主幹を設置することに問題はない。</p>
	<p>新たな職である主幹に監督権限を付与するということが、教育委員会の権限で教諭である主幹に監督権限をもたせることができるのか。</p>	<p>地方教育行政法は、「教育委員会は、学校の組織編制を管理し、及び執行する。」「教育委員会は、その所管に属する学校の組織編制の基本的事項について、必要な教育委員会規則を定めるものとする。」と</p>

	<p>規定している。  教育委員会が、管理・執行する組織編制には、校長、教頭、教職員の校務分掌及びその他必要な職制に関する事項として、職員の職務の種類及び指揮監督の系列等職務上の事項に関する制度も含まれることから、教育委員会規則で「主幹」に監督権限を付与することは可能である。</p>
<p>教諭をもって充てる主幹が、同じ教諭に対して、職務命令を発することが可能なのか。</p>	<p>地方教育行政法は、「教育委員会は、学校の組織編制を管理し、及び執行する。」「教育委員会は、その所管に属する学校の組織編制の基本的事項について、必要な教育委員会規則を定めるものとする。」と規定している。  このことから、主幹は、教育委員会規則で規定することにより、監督権限をもつこととなり、担当する校務に係る教諭等に対して、職務命令を発することが可能となる。</p>
<p>主幹は、いわゆる「中間管理職」であると考えてよいか。</p>	<p>主幹は、監督権限をもつが、管理職としての任用ではなく、あくまでも教諭であることから、管理職手当は支給されない。  なお、教育管理職については、「教育管理職の任用に関する基準」で、次のように規定されている。  東京都立学校の校長、副校長及び教頭  都教育委員会において教員系から任用される参事及び副参事級職員  公立学校教頭をもって充てられる指導主事  以上のことから、「主幹」は、管理職ではない。</p>
<p>主幹は教諭をもって充てることや、主任を兼務することは明らかに矛盾している。</p>	<p>主幹は、主任の職務を包含する。企画立案・連絡調整・指導助言等を行うときは、主任として職務を行い、担当する校務に関する事項について、教員を指導監督するときは、主幹としての職務を行うことになる。兼務という発令形態は、一般的に行われており、同一人物が異なる立場を持つ例は数多く見られる。</p>
<p>主幹の処遇として新たな給料表を設置することは法的な根拠がない。</p>	<p>教育公務員特例法第25条の5では「公立学校の教育公務員の給与の種類及び額は、当分の間国立学校の教育公務員の給与の種類及びその額を基準として定めるものとする」とある。これは各地方公共団体がこの基準を中心として、自主性を発揮する余地を認めたものであると解される。  従って、国立学校の教育公務員に支給される給与の種類以上に給与の種類が加えられても差し支えなく、又、給与の額もそれを上回ることを妨げるものではない。</p>
<p>主幹を設置することによる定数上の取扱はどうなるのか。</p>	<p>主幹は教諭をもって充てることから、あくまでも教諭の定数として取り扱われる。</p>

		これは、地方教育行政法第31条及び第41条の規定に基づき定められた、学校職員の定数に関する条例第2条に規定される「学校職員の定数」に、教諭が含まれるためである。
主幹職設置の効果について	学校組織に主幹を設置することにより、どのような効果が期待できるか。	主幹が関与することにより、指導に行き詰まりを感じながらも誰にも相談できない教員、個人的な悩みを抱えて教育指導に熱が入らない教員などを早期に発見することができ、それぞれの教員に応じたきめ細かな対応が可能となる。 学校内でのOJT（職場内訓練）の体制が確立され、教職員の計画的な育成が可能となる。 このことにより結果として、子どもたちの教育環境の向上が図られ、より質の高い教育が提供できることとなる。
	主幹を置くことにより、なぜ、学校は組織的に機能するようになるのか。	主幹を設置することにより、校務分掌の教諭等の意見を取りまとめ、管理職の学校運営に対して意見具申を行ったり、分掌の教諭等に校長の経営方針等を周知徹底することなどが可能となる。 また、主幹は、監督権限を持つことから、担当する校務を適正に進行管理していくことも可能となる。
	主幹の設置により上意下達は進むが、ボトムアップは現状よりさらに行われなくなってしまうのではないか。	主幹の設置により、ボトムアップによる意思決定や迅速・的確な意思決定を行うシステムが確立される。教職員参画型の学校運営を何ら妨げるものではない。
	主幹と教頭との役割分担はどのようになるのか。	教頭は、学校の管理職として、各主幹間の調整や校内人事の調整など校長が行う校務を助けることが、主な職責となる。 主幹は、教員のリーダーとして、所管する校務分掌を適切に進行管理することを主な職責とする。 主幹は、担当する校務について、教頭を補佐する役割があり、このことによって、教頭が本来の職務に専念することができる。
	主幹を各学校に配置するよりも、現在、一部の学校に置かれている複数教頭を、さらに拡大する方が効果的なのではないか。	教頭は、学校の管理職として、校長の経営方針との関連を図りながら、学校全体の仕事を整理するとともに、必要に応じて児童生徒の教育をつかさどる職にある。 主幹は、管理よりも、教員のリーダーとして、所管する分掌を適切に進行管理することを主な職責とし、子どもと触れあう場を離れることなく、その職務を遂行する。 この役割が、現在の教育課題解決のために、重要な要素であり、どちらかという学校経営に目を向けている教頭に対し、子どもに目を向けるという教育の基本に沿ってその職責を果たすことになる主幹を設置することが重要である。
	主幹の権限を強化することにより、校長・教頭の業務軽減を	主幹は教頭を補佐するため、分掌の責任者として、教員の意見をと

<p>図ることがねらいなのか。主幹の権限は具体的にはどうなるのか。</p>	<p>りまとめ、管理職に対して意見を具申したり、教員に対して学校経営方針を周知徹底する。又、分掌の状況を把握し、所掌する校務の進行管理を行い、必要に応じて指示を行うなど、監督する権限をもつ。このため、校長・教頭の学校経営が円滑に行われ、結果として業務軽減につながる面もあるが、校長・教頭本来の役割は何ら変わらない。</p>
<p>主幹が発する職務命令に教諭等が従わない場合は、どのようなになるのか。</p>	<p>主幹は、担当する校務について教諭等の職務上の上司であることから、職務命令を発することができる。 仮に教諭等が、職務命令に従わなかった場合は、懲戒権者が懲戒処分を行うことができる。</p>
<p>子どもにとって、主幹はどのような目で見られるのか。</p>	<p>主幹は、学校運営組織内部における指導監督層の役割を担うものであり、子どもの前では従前通り「先生」である。</p>
<p>主幹が、学級担任を持ちながら、主幹としての役割も果たすと聞いたが、過重な負担となる恐れがある。これでは、子どもたちに十分な授業を行うことができないのではないのか。</p>	<p>学校に主幹を置くことにより、学校全体の仕事量が増えるわけではない。各校務分掌における企画・立案等は、これまでどおり各校務分掌の教員が行う。 このことから、主幹に仕事が集中することなく、授業への影響はないと考える。</p>
<p>主幹として新しい学校に異動し、主任の兼務も含めて直ちにその仕事を求められることは、過大な負担と職場の混乱とを招く。</p>	<p>主幹職に限らず、人事異動後にすぐ全力を発揮することは困難ではあるが、任用前研修の充実等、主幹としての能力開発を図ることにより、異動に伴う影響をできるだけ小さくしたいと考える。</p>
<p>主幹に対して行われる処遇は、教員の意欲と能力発揮を妨げ、教員間に差別と分断を持ち込むものである。</p>	<p>地方公務員法第24条において、職員の給与は、その職務と責任に応ずるものでなければならないことが規定されている。このことから、主幹には、その職責に応じた処遇がなされなければならない。</p>
<p>現在、教員が校長に相談しない場合があるが、それは問題解決が期待できないからである。また、主幹を置くことによって、直接校長に相談するよりも誤解等が生じ、問題をこじらせる恐れもある。</p>	<p>従来、校長と教頭のみが日常的な意思決定を行ってきたが、これに主幹が関与することによって、より一層的確な判断が行われ、問題解決が図られると考える。</p>
<p>生涯一教師として子どもと直接関わっている教員が、対等の立場で自由に意見を出し合うことによって生活指導等の問題は解決が図られる。主幹は、子どもに目を向けず、現場から離れた出世志向の教員を増やすことになる。</p>	<p>主幹は教諭をもって充てるため、子どもと触れあう場を離れることなく、その職務を遂行する。共に教育をつかさどる立場で、子どもの情報を得たり、自ら観察するなど、状況を総合的に判断することから、問題を未然に防ぎ、早期解決が図られる。</p>
<p>主幹等、学校が優秀な人材をたくさん抱えることによって都民の目も変わると考える。</p>	<p>検討委員会においても、保護者・都民の公立学校に対する少なからず抱えている不信感を真摯に受けとめている。主幹制度の導入によりその払拭に寄与できると考える。</p>



<p>あえて経費をかけて、主幹を設置する図る理由とその効果は何か。</p>	<p>学校に山積している課題に迅速・的確に対応するための条件整備をすることが、教育委員会の責務であり、人材育成のための教員人事考課制度の導入など、様々な方策に取り組んできた。 主幹制度は、これらの方策が、真に実のあるものとするため、学校の組織的対応力を向上させるものである。 なお、将来、子どもたちが世界の中の日本人として活躍し、世界の平和と人類の福祉のために貢献できる人材育成に対する投資である。</p>
<p>主幹制度の定着について</p> <p>発足して四半世紀も経つ主任制度すら定着していないが、主幹制度を定着させるために、どのような仕組みを考えているのか。</p>	<p>主任制度発足には、様々な関係団体との議論があり、その結果、主任の職務権限に監督権を付与せず、指導助言にとどめてしまった経緯がある。 このため、主任制度の形骸化を図る口実を与えたことになり、学校運営を進めていく上での大きな隘路となり、定着しないまま今日に至っている。 しかし、主幹制度は、現行の主任制度定着のために、これまで行ってきた改善にとどまることなく、都教委が学校制度の問題に正面から取り組み、新たな職である主幹に監督権を付与させた制度であり、学校運営組織に定着するものと確信している。</p>
<p>主任制度は、これまで職員団体によって形骸化されてきたと聞くが、主幹制度も同様に形骸化される心配はないか。</p>	<p>主幹は、学校に「職」として置かれることから、都教育委員会が行う選考により任用する。 この選考は、業績評価結果を取り入れ、日常の職務遂行状況を重視していくので、形骸化を目的として主幹選考を受験した者が任用される心配はないと考える。 また、主幹は職として設置するため、主幹を除いて意思決定を行うという形骸化もできなくなる。</p>
<p>「中間のまとめ」が報告された後、この主幹制度を理解してもらうためにどのような努力をしているのか。</p>	<p>「中間のまとめ」の報告に至るまで、検討委員会の検討状況については、会議要旨や資料を逐次ホームページ等で公表している。 また、教育長会や指導室課長会を通じて、各区市町村教育委員会に周知し、理解を得るとともに、各校種の校長会や教頭会においても説明を行っている。 なお、小・中・高をはじめ、それぞれのPTA連合会にも説明を行い、新たな学校運営組織について、理解を求めているところである</p>
<p>形式的な説明や一部の機関に説明しただけでは、不十分である。検討委員会において最終報告が取りまとめられた後、どのようにPRしていくのか。</p>	<p>今後は教職員のみならず、保護者・都民に対しても、主幹の設置により学校運営が適正に実施されることを積極的に周知し、理解を得たいと考えている。 具体的には、様々な媒体を利用して、PRすることを検討している。 なお、当然教職員に対しては、引き続き研修などを通して周知徹底し、制度の円滑な導入と浸透を図る予定である。</p>

	<p>今回の検討は一方的に進めており、開かれた議論が行われていないのではないかと。 現場の声を十分に反映させたものとなっていないのではないかと。</p>	<p>検討委員会の今までの検討状況については、会議要旨や資料を逐次公表したり、また、校長会等を通じて、周知を図ってきたところである。また、検討委員会及び幹事会は、すべての校種の校長・教頭をその構成員とし、学校の実態を踏まえて検討を進めており、検討委員会事務局においては、さまざまな関係団体からご意見を伺っている。</p>
<p>その他</p>	<p>教諭の指導・監督は、区市町村教育委員会の役割と聞いているが、区市町村が制度の導入を拒否した時にはどうなるのか。</p>	<p>東京都の公立学校の教育環境を一定水準に確保する必要から、全校種・全区市町村で同時に主幹制度を導入することが望ましい。 仮に主幹制度を導入しなければ、当該教育委員会に属する教員は、主幹選考を受験することはできるが、校務運営に優れた資質・能力を有するとして選考に合格し、主幹級の職員となったとしても、当該区市町村に置くことができなくなるなどの問題が挙げられる。 このため、検討委員会として、各区市町村教育委員会及び小・中学校長の代表にも出席してもらうなど、主幹制度の同時導入に向けて、区市町村教育委員会と綿密に連絡調整を行い、準備を進めている。 なお、この制度は、学校の組織的対応力を高め、結果として児童・生徒の教育環境を向上させるものであることから、区市町村教育委員会が足並みを揃えていただけるものと考えている。</p>
	<p>主幹の処遇を管理職手当ではなく、給料表に新たな級を設置することとした理由は何か。</p>	<p>主幹は、指導監督権を持つが、管理職としての任用ではなく、教諭をもって充てられるものであり、このことから管理職手当を支給することはできない。 主幹には、これまで教諭がもたない監督権限という職責が付与されることから、その職責の重要性を自覚させることや、その職責にふさわしい処遇とする必要性から、給料表に新たな級（特2級）を設置し、適用する。 また、手当による支給では、金額が固定することから、「主任手当」（教育業務連絡指導手当）のように職員団体に拠出されることが考えられ、これを防止するためでもある。</p>
	<p>教育課題の解決のために必要とする教育条件の整備はほかにある。新たな給料表（特2級）の設置により膨大な費用が見込まれるが、そのような優先課題にこそ予算措置するべきである。 医療・福祉・労働と連携した学校機能の充実を図ることが急務である障害児学校の課題を放置し、主幹制度に膨大な予算を費やそうとしているのは誤りである。</p>	<p>都財政は厳しい状況下にあるが、東京都は予算査定に先立ち、重点的に実施すべき優先度の高いものを「重要施策」として選定することにし、限りある予算や人員等を措置することとした。この主幹制度は、平成14年度の「重要施策」の一つとして選定されている。</p>
	<p>今後、制度導入による教育的効果を検証する必要がある。いつ、誰が、どのように主幹制度について評価するかを明らかにする必要がある。</p>	<p>主幹制度の効果については、今後、保護者や都民が判断することであり、自ずからそれが評価となる。</p>

## 参 考

- 1 主任制度に関する検討委員会設置要綱
- 2 主任制度に関する検討委員会委員名簿
- 3 「中間のまとめ」からの変更部分

## 主任制度に関する検討委員会設置要綱

決定 平成13年6月7日付13教人勤第32号  
一部改正 平成13年7月19日付13教人勤第66号

### (設置)

第1 学校運営が円滑に行われるためにふさわしい学校組織を整える必要から、東京都教育庁に「主任制度に関する検討委員会」(以下「委員会」という。)を設置する。

### (所掌事項)

第2 委員会は、主任制度に関して次に掲げる事項を具体的に検討し、その結果を適時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) 現行主任制度の検証について
- (2) 学校組織のあるべき姿について
- (3) 新しい主任制度の導入の可否について
- (4) その他

### (構成)

第3 委員会は、東京都教育庁職員、区市町村教育委員会教育長、都内公立学校長の中から、教育長が任命又は委嘱する者をもって構成する。

### (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、委員長が不在の場合に、その職務を代理する。

### (幹事会)

第5 委員会の検討事項の整理、その他委員長から指示のあった事務を処理するため、幹事会を置く。

- 2 幹事会は、教育庁職員、区市教育委員会指導室課長、都内公立学校教頭の中から、教育長が任命又は委嘱するものをもって構成する。
- 3 幹事会に、幹事長を置き、教育庁人権・企画担当部長の職にある者をもって充てる。

### (設置期間)

第6 委員会及び幹事会の設置期間は、設置された日から平成15年3月31日までとする。

### (会議及び会議録)

第7 委員会及び幹事会の会議は原則として非公開とする。ただし、委員会の会議要旨と会議資料は原則として公開するものとする。

### (庶務)

第8 委員会の庶務は、教育庁人事部人事計画課及び勤労課が担当する。

### (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13年6月20日から施行する。

### 附 則

この要綱は、平成13年7月16日から施行する。

## 主任制度に関する検討委員会委員名簿

(敬称略)

	現 職	氏 名	備 考
教 区 育 市 長 町 村	中央区教育委員会教育長	西田 時夫	特別区教育長会代表
	調布市教育委員会教育長	田村 貞司	東京都市教育長会代表
	奥多摩町教育委員会教育長	大館 眞	東京都町村教育長会代表
	八丈町教育委員会教育長	金川 育男	東京都島しょ町村教育長協議会代表
公 立 学 校 長	大田区立山王小学校長	北村 文夫	
	町田市立町田第一中学校長	井上 英昭	
	東京都立八王子東高等学校長	殿前 康雄	
	東京都立つばさ総合高等学校長	山上 隆男	
	東京都立足立養護学校長	森 和彦	
都 教 育 庁	教育庁次長	鎌形 満征 ( ~ 13.6.30 )	委員長
		押切 重洋 ( 13.7.1 ~ )	
	教育庁理事	小田原 榮	
	教育庁総務部長	小海 博指	
	教育庁人権 企画担当部長	比留間英人 ( ~ 13.11.7 )	
		石川 武 ( 13.11.8 ~ )	
	教育庁学務部長	若林 尚夫 ( ~ 13.6.30 )	
		神山 隆吉 ( 13.7.1 ~ 11.7 )	
		比留間英人 ( 13.11.8 ~ )	
	教育庁都立高校改革推進担当部長	山際 成一	
	教育庁人事部長	中村 正彦	委員長代理
	教育庁指導部長	斎藤 尚也	
	教育庁人事企画担当参事	近藤 精一	
	多摩教育事務所長	鈴木 雅久	
教職員研修センター研修部長	臼井 勇		

幹事会名簿

(敬称略)

	現 職	氏 名	備 考
指導室課長	中央区教育委員会指導室長	馬場 俊一	
	墨田区教育委員会指導室長	牛島 正廣	特別区指導室長会代表
	日野市教育委員会学校教育部参事兼指導室長事務取扱	野崎 芳昭	東京都市管理指導室課長会代表
教頭 公立学校	調布市教育委員会指導室長	小川 崇	
	新宿区立江戸川小学校教頭	阪田 多聞	
	世田谷区立瀬田中学校教頭	飛内 良登	
	東京都立富士高等学校教頭	星野喜代美	
	あきる野学園養護学校教頭	江崎 安幸	
都教育庁	人権・企画担当部長	比留間英人 (~13.11.7)	幹事長
		石川 武 (13.11.8~)	
	人事企画担当参事	近藤 精一	幹事長代理
	参事(総務部総務課長事務取扱)	松田 芳和	
	総務部企画室計画担当課長	坂 崇司 (~13.7.15)	
	総務部教育政策室企画担当課長	直原 裕 (13.7.16~)	
	総務部教育政策室予算担当課長	三田村みどり	
	学務部高等学校教育課長	大崎徳三郎 (~13.7.15)	
		舟橋 淳 (13.7.16~)	
	学務部義務教育心身障害教育課長	阿部 孝	
	学務部都立高校学校経営担当副参事	磯貝 達男	
	人事部人事計画課長	齊藤 一男 (~13.7.15)	
		森口 純 (13.7.16~)	
	人事部選考課長	廣瀬 丈久 (~13.7.15)	
		奥村 誠一 (13.7.16~)	
	人事部職員課長	新井 清博	
	人事部主席管理主事	井出 隆安	
	人事部人事給与情報課長	奥野 正幸	
	人事部勤労課長	直原 裕 (~13.7.15)	
		松山 英幸 (13.7.16~)	
	人事部教職員人事担当副参事	藤森 教悦	
	指導部管理課長	松原 恒美	
	指導部指導企画課長	坂東 文昭	
	指導部高等学校教育指導課長	吉田 崇雄	
	多摩教育事務所管理課長	町田 和弘 (~13.11.30)	
		江藤 巧 (13.12.1~)	
	教職員研修センター研修部総務課長	岡田 光弘 (~13.11.30)	
		町田 和弘 (13.12.1~)	
	教職員研修センター研修部現職研修課長	吉野 恒夫	

「中間のまとめ」からの変更部分

頁	行	最終報告	中間のまとめ
4	13	<u>なお、ここで示した学校運営組織の問題点は、様々な実態に鑑み、各校種の別なく平均的な姿を示したものである。(追加)</u>	
8	8	<u>なお、現在、主任制度が機能している学校でも、人事異動によって課題解決能力が低下する危険性をはらんでいると言える。(追加)</u>	
9	4	<u>このため、<u>学校教育法</u>でその他必要な職員を置くことができると規定されていること、そして「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」に定める組織編制権に基づき、学校運営組織に、監督権限をもった職を新たに設置し、教諭をもって充てることとする。</u>	このため、「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」に定める組織編制権に基づき、学校運営組織に、監督権限をもった職を新たに設置し、教諭をもって充てることとする。
9	14	<u>主幹の職責に応じた処遇とするため、手当ではなく給料として支給する。教育職員給料表に新しい職務の級として、3級(教頭)と2級(教諭等)の間に特2級を設置し、主幹級職員(特2級職選考合格者及び教育管理職選考合格者)をこの特2級に格付ける。</u> <u>なお、教育職員給料表に特2級を設置するには、人事委員会から勧告を受ける必要がある。このため、東京都教育委員会は人事委員会と十分な調整を行い、このことを要請していく必要がある。</u>	給料表に新しい「職務の級(特2級)」を設け、特2級職選考合格者及び教育管理職選考合格者(管理職候補期間)に適用する。
9	20	<u>4 新たな職の設置時期</u> <u>東京都の公立学校の教育環境を一定水準に確保する必要から、平成15年4月より全校種・全区市町村で同時に実施する。(追加)</u>	

頁	行	最終報告	中間のまとめ
9	23	5 新しい学校運営組織に期待される効果	4 新しい学校運営組織に期待される効果
11	27	<p>様々な団体間の連絡 調整や情報収集・提供などを担うコーディネーター的な役割を果たすことから、家庭・地域・学校の連携が強化され、教育力を一層向上させることが可能となる。(追加)</p>	



学校運営組織における新たな職  
「主幹」の設置に向けて

平成14年1月24日 発行

編集・発行・印刷 東京都教育庁人事部勤労課  
東京都新宿区西新宿二丁目8番1号  
電話(03)5321-1111 内線53-565