

副校長・主幹教諭の 育成及び職のあり方について

～ 教育管理職等の任用・育成のあり方検討委員会 第2次報告 ～

平成20年3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

この10年来東京都の公立学校は、校長のリーダーシップのもと、開かれた学校づくりや特色ある学校づくりなど様々な教育改革に取り組み、一定の成果を挙げた。これには、学校経営の要である副校長と主幹教諭(学校教育法改正に基づき、平成20年4月からこれまでの「主幹」を改める。)の働きによるところが大きかったと考える。

しかしながら、教員の多忙化が進む中で、特に副校長と主幹教諭が多くの業務を抱え、しかも学校経営以外の業務に追われている現状がある。教育管理職選考や主幹選考の受験率が低下しているのも、これらの職の魅力が減退していることによると考えられる。放置すれば、副校長・主幹教諭が本来の力を発揮できなくなり、学校の課題対応に支障が生じる可能性がある。

そこで、本検討委員会第一次報告(平成19年12月)では教育管理職選考の見直し等の提言を行ったところであるが、今回は、副校長・主幹教諭の職のあり方をテーマに据えた。

この第二次報告では、まず副校長・主幹教諭の職責、職務実態及び育成の現状について分析し、その多忙感が、学校組織のあり方、管理職も含めた教員の意識、教育委員会との関係、保護者・地域との関係、人材育成のあり方など多様な要因に拠っていることを明らかにする。その上で、副校長・主幹教諭がその本来の職務・職責を果たし、もって教育改革に向けた学校の課題解決能力が一層向上するため、その学校経営上の役割の明確化、校務の縮減と効率化、校務分掌組織の再編整備、地域が学校を支える仕組みづくり、人材育成などについて検討し、具体的な改善策を提言する。

平成20年3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 副校長・主幹の職務をめぐる現状の問題点

I 副校長・主幹の職責	1
1 副校長職の魅力と現状	1
2 主幹の職責遂行の現状	2
II 副校長・主幹の職務実態	4
1 副校長・主幹の勤務状況	4
2 校務偏重の要因	8
III 副校長・主幹育成の現状	16
1 校内における育成の状況	16
2 副校長昇任時の育成	17

第2章 副校長・主幹教諭の職務に関する課題

I 副校長・主幹教諭の職務や権限の見直し	20
II 校務の縮減と効率化	21
III 学校組織や運営体制の見直し	21
IV 学校を支える仕組みの構築	22
V 副校長・主幹教諭の人材育成の充実	22

第3章 課題解決の具体的方策

((*) は最終報告に向け、さらに具体的検討を行う事項)

I 副校長・主幹教諭の職務や権限の見直し	23
1 改正学校教育法に基づく副校長の職務権限の明確化	23
2 学校経営における副校長の役割の明確化(*)	23
3 副校長「執務マニュアル」の作成	25
4 主幹教諭の職責に対する理解の徹底	25
5 指導教諭のあり方の検討(*)	26

Ⅱ	校務の縮減と効率化	26
1	「プロジェクトチーム」設置による調査・報告事務の縮減（＊）	26
2	ICT化の推進	26
3	講師任用事務の改善	27
Ⅲ	学校組織や運営体制の見直し	28
1	主任教諭・統括校長の任用	28
2	校務分掌組織の再編・整備	28
3	主幹教諭が所掌できる分掌の弾力化	33
4	学校事務職員の活用（小・中学校）（＊）	33
5	経営企画室の経営企画機能の充実（都立学校）（＊）	33
6	新非常勤教員制度の活用	34
7	主幹教諭の授業時数軽減	34
Ⅳ	学校を支える仕組みの構築	35
1	学校と地域とのよりよい連携体制（＊）	35
2	学校への理不尽な要望等に対する対応支援（＊）	36
Ⅴ	副校長・主幹教諭の人材育成	37
1	教員人材育成基本方針の策定（＊）	37
2	OJTの充実（＊）	37
3	職層ごとの研修の充実（＊）	38

おわりに

〔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

第1章 副校長・主幹の職務をめぐる現状の問題点

I 副校長・主幹の職責

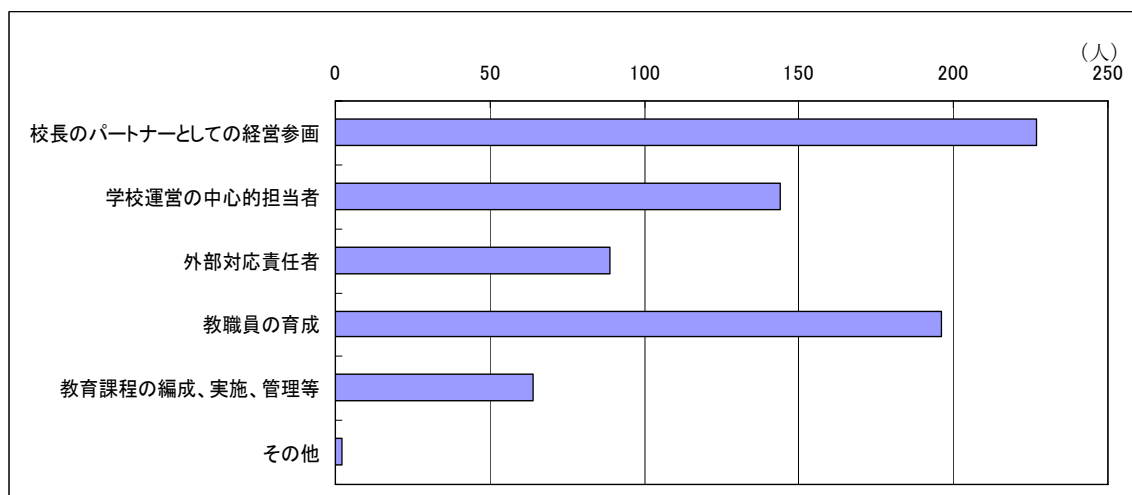
1 副校長職の魅力と現状

国際化、高度情報化、少子高齢化などが急速に進む現代社会において、子供たちを取り巻く家庭環境や社会環境も大きく変化し、校種にかかわらず、すべての学校が多様な課題を抱えている。その解決に向け、副校長や主幹には、学校運営における中心的な役割を果たすことが求められている。

しかし、教育管理職B選考の受験率は年々低下している。その理由を学校管理職や主幹に尋ねると、本検討委員会の第一次報告で述べたように、「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」「副校長の勤務時間の長さ」の回答が多い。職務内容の不明確さや多忙さが要因となり、副校長の職としての魅力が減退している現状がうかがえる。

一方、平成19年10月に東京都公立学校の副校長・主幹を対象に実施した「副校長・主幹の職務等に関するアンケート調査」（以下、「アンケート調査」という。）において、副校長として重点を置きたい職務については、約9割の副校長が「校長のパートナーとしての経営参画」をあげ、続いて「教職員の育成」が多い。この2点は、副校長の重要な職責であるとともに、副校長としてのやりがいや職の魅力となっていることがうかがえる。（資料1）

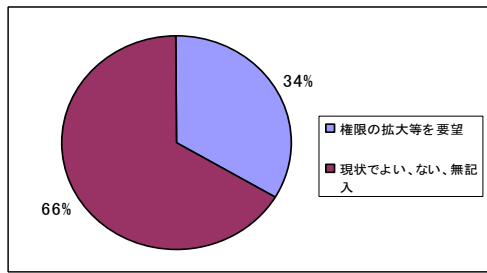
（資料1）副校長として重点を置きたい職務



（平成19年度実施「副校長・主幹の職務等に関するアンケート調査」より）

しかし、副校長の権限拡大については、約3分の2の副校長が望んでいない。職として重点を置きたい職務である学校経営への参画や人材育成についても、権限の拡大は必要ないと考えている。（資料2）

(資料2) 副校長：職務権限の拡大について



(平成19年度実施「副校長・主幹の職務等に関するアンケート調査」より)

その理由としては、「校長との信頼関係の構築や意思疎通を図ることの重要性」「副校長や主幹の職務権限や職務内容の明確化及び周知徹底の重要性」「現在の権限の適正な行使」が多くあげられている。

権限の不足が問題なのではなく、校長との関係や教職員との関係、不明確な職務内容、多忙さなどから、現在有する職務権限を適正に行使できず、学校経営に主体的に参画できなかつたり、人材育成を十分にできなかつたりすることに問題があると考えられる。

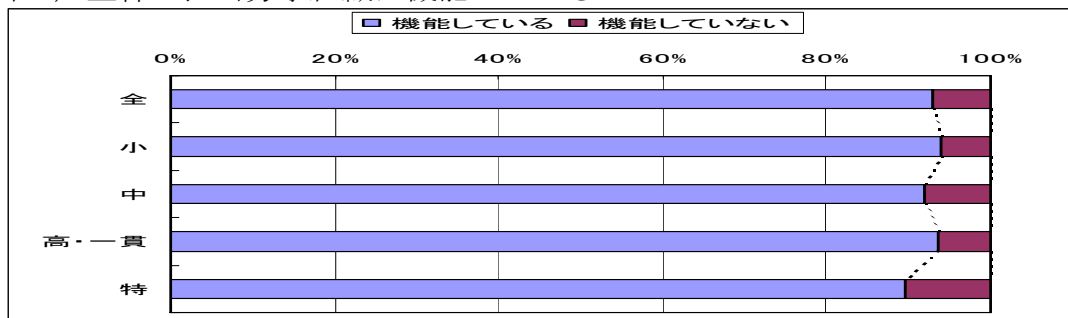
また、学校はいわゆる「鍋蓋型組織」といわれ、管理職（校長・副校長）以外は職位に差がない教員がほとんどであるため、副校長は、校長と多くの教員の間に立ち、常に双方との人間関係について細かく気を配らなければならない状況があった。主幹制度の導入により、組織的な改善が図られてきているが、このような状況は現在でも一部見られ、副校長の負担や職の魅力に影響を及ぼしていると考えられる。

2 主幹の職責遂行の現状

平成18年度に校長等を対象に実施した主幹制度の成果、課題等についてのアンケート調査において、回答した校長の約87%が主幹制度導入により、「学校の組織的課題解決能力が向上した」と評価している。

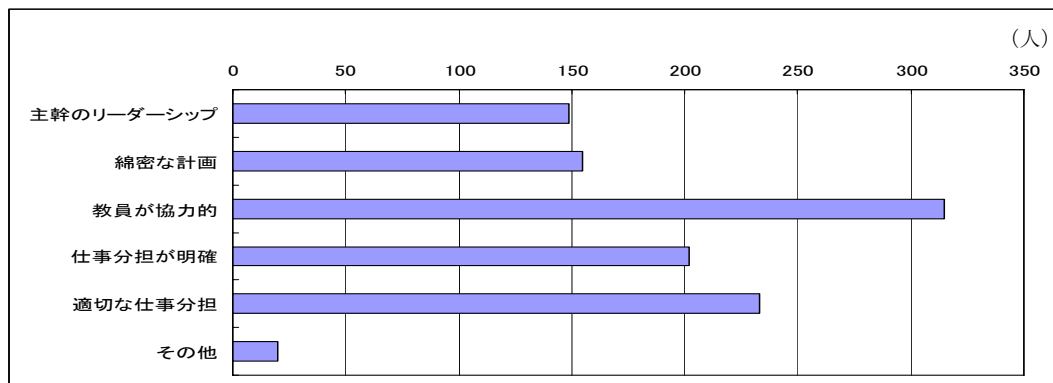
今回のアンケート調査においても、主幹を対象に担当分掌は機能しているかとの設問に対し、9割を超える主幹が機能していると回答している。その要因としては、「教員が協力的であること」が最も多く、次に、「仕事の分担が適切で明確であること」が多くあげられている。続いて、「リーダーシップの発揮」や、「計画的な業務遂行」など、主幹がその役割を果たしていることも多くあげられている。(資料3, 4)

(資料3) 主幹：担当分掌組織は機能しているか



(平成19年度実施「副校長・主幹の職務等に関するアンケート調査」より)

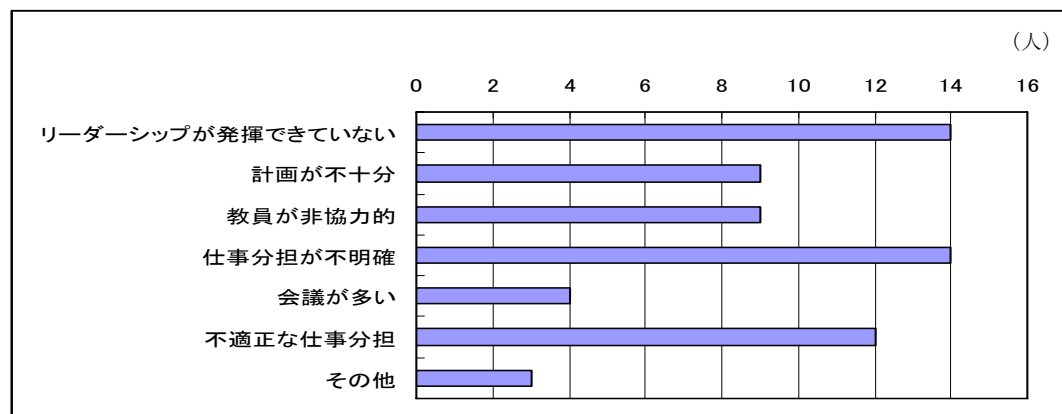
(資料4) 主幹：担当分掌組織が機能している要因



(平成19年度実施「副校長・主幹の職務等に関するアンケート調査」より)

一方、機能していないと回答した主幹は、その要因として「リーダーシップの発揮」とともに、「仕事の分担の不明確さ」や「不適正な仕事の分担」を多くあげている。(資料5)

(資料5) 主幹：校務分掌組織が機能していない要因



(平成19年度実施「副校長・主幹の職務等に関するアンケート調査」より)

また、副校長からのヒアリング調査、校長会・副校長会との意見交換会（以下、ヒアリング調査も含めて「意見交換会等」という。）において、主幹が率先垂範を意識して、あるいは分掌の教員に仕事を割り振れず、主幹自らが多くの業務を担当している状況も指摘されている。

担当分掌は機能しているとはいえ、所属教員の資質や主幹に偏った業務分担に依存する部分が多く、担当する校務について所属職員を指導・監督しながら組織的に処理していくという主幹の役割が十分に果たされているとは必ずしもいえない現状がうかがえる。

Ⅱ 副校長・主幹の職務実態

1 副校長・主幹の勤務状況

(1) 残業の常態化、週休日等の出勤

平成19年10月に東京都教育委員会が東京都公立学校の副校長、主幹等を対象に実施した「副校長等の職務実態調査」(以下、「職務実態調査」という。)において、高校・特別支援学校の勤務日の平均残業時間が、副校長で3時間19分、主幹で2時間2分となっており、平成18年度に実施された「平成18年度文部科学省委託調査研究 教員勤務実態調査」(以下、「文科省調査」という。)における高等学校教員の平均残業時間である1時間48分を大きく超える。

また、残業時間における業務内容については、副校長では「事務・報告書作成」、主幹では「会議・打合せ」に最も多くの時間を費やしている。(資料6)

さらに、勤務日の残業だけでなく、家庭に業務を持ち帰ったり、週休日等に出勤したりして執務を行っている現状がある。(資料7, 8, 9)

(資料6) 勤務日における残業時間(「副校長等の職務実態調査」)

時期	平成18年度 文科省調査(高校教員)		平成19年度 東京都の調査(副校長・主幹・主任) (高校・特別支援学校平均)					
	第1期 10/16~10/29		第2期(副校長) 10/15~10/28		第2期(主幹) 10/15~10/28		第2期(主任) 10/15~10/28	
全体	1時間48分		3時間19分		2時間2分		1時間51分	
1位	朝の業務	18分	事務・報告書作成	70分	会議・打合せ	26分	会議・打合せ	28分
2位	部活動	17分	学校経営	68分	事務・報告書作成	22分	授業準備	15分
3位	授業準備	15分	会議・打合せ	25分	学校経営	13分	事務・報告書作成	14分
4位	学校行事	9分	会議	12分	授業準備	12分	成績処理	11分
5位	成績処理	6分	行政、関係団体対応	11分	成績処理	9分	学校経営	11分

(資料7) 勤務日1日あたりの持ち帰り執務時間(「副校長等の職務実態調査」)

調査	文科省調査	東京都の調査		
職	教員	副校長	主幹	主任
時期	小中学校 第4期 (8/25~10/22) 高等学校 第1期 (10/16~10/28)	第2期 10/15~10/28	第2期 10/15~10/28	第2期 10/15~10/28
小学校	38分	20分	48分	32分
中学校	23分	12分	26分	29分
高校・特別支援学校	29分	4分	13分	20分

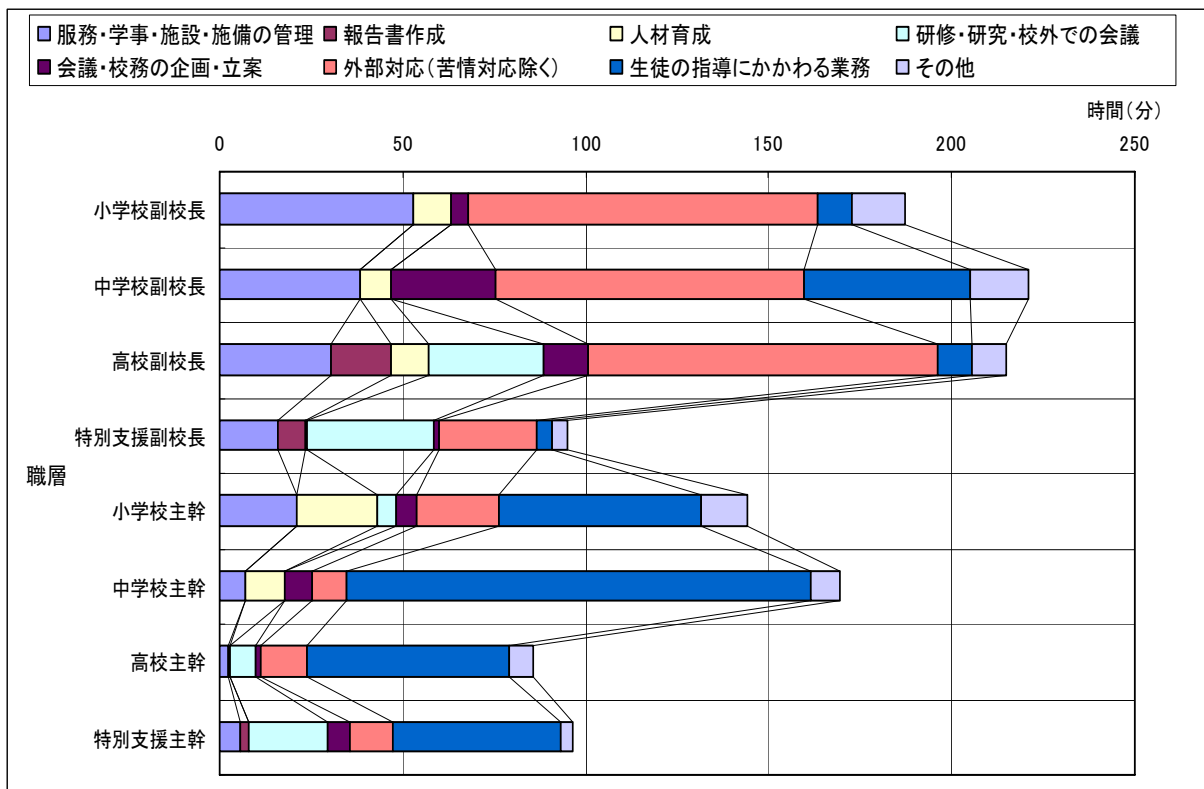
※文科省調査では、特別支援学校については実施していない。

(資料8) 週休日等に出勤しての執務時間(「副校長等の職務実態調査」)

調査	文科省調査	東京都の調査		
職	教員	副校長	主幹	主任
時期	小中学校 第4期 (8/25~10/22) 高等学校 第1期 (10/16~10/28)	第2期 10/15~10/28	第2期 10/15~10/28	第2期 10/15~10/28
小学校	19分	3時間8分	1時間18分	1時間42分
中学校	1時間35分	3時間19分	2時間38分	1時間11分
高校・ 特別支援学校	1時間20分	3時間05分	1時間28分	1時間44分

※文科省調査では、特別支援学校については実施していない。

(資料9) 副校長・主幹の週休日の業務 (「副校長等の職務実態調査」)



週休日等における副校長の執務時間は、教員（文科省調査）の平均執務時間より全校種において長い。小学校では3時間8分、中学校では3時間19分、高校・特別支援学校では3時間5分にも及び、教員の執務時間の2倍を超える。具体的な執務内容では、地域行事への参加や会合への出席等、外部対応が大きな割合を占めている。

主幹については、仕事を持ち帰り、家庭で職務を行っている時間が長い傾向がある。また、週休日等の執務内容では、「児童・生徒の指導にかかわる業務」が大きな割合を占めている。

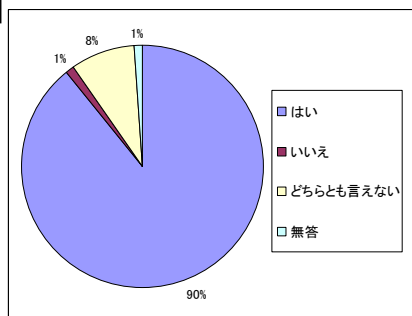
このように、副校長・主幹は、残業が勤務日のみならず、週休日等においても常態化している現状がうかがえ、調査・報告書作成、外部対応、会議や打合せの多さなどが、その要因と考えられる。

(2) 職務に対する多忙感と負担

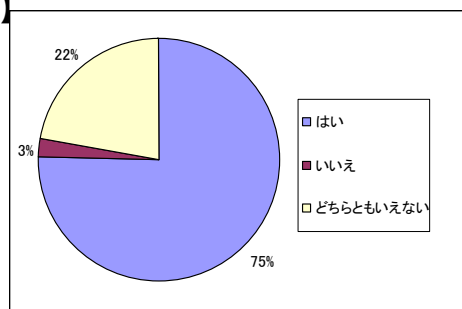
アンケート調査において、副校長の約90%、主幹の約75%が、職務に対して多忙感をいっていると回答している（資料10）。また、副校長の病気休職者数が増加傾向にあることも指摘されている。（資料11、12）

（資料10）職務に対して多忙さを感じているか

【副校長】

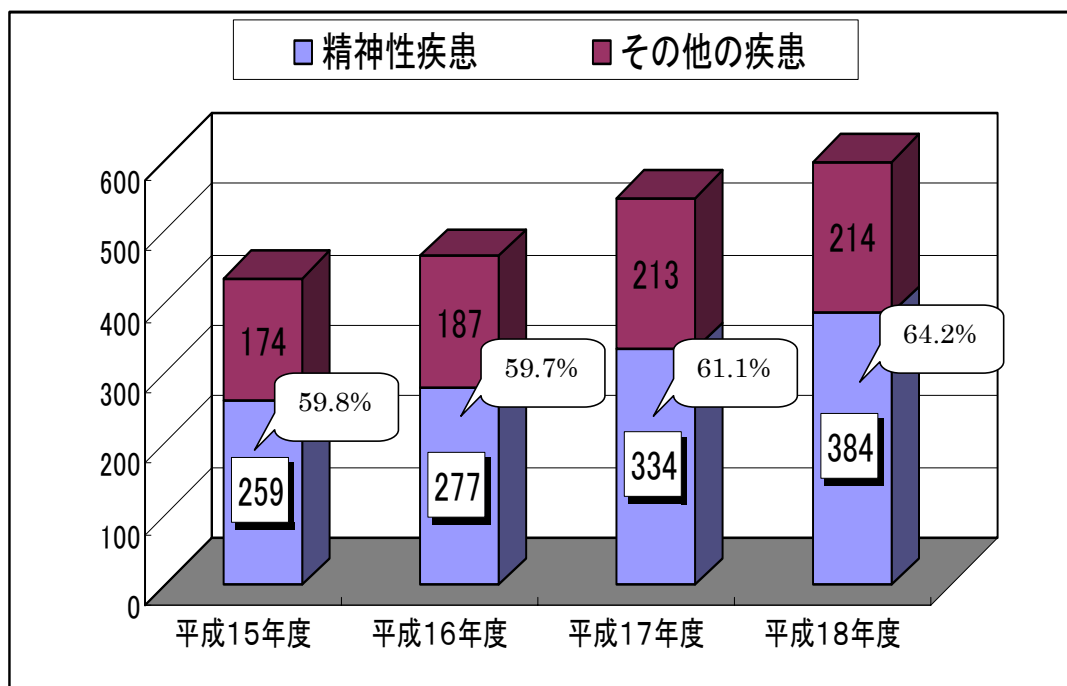


【主幹】



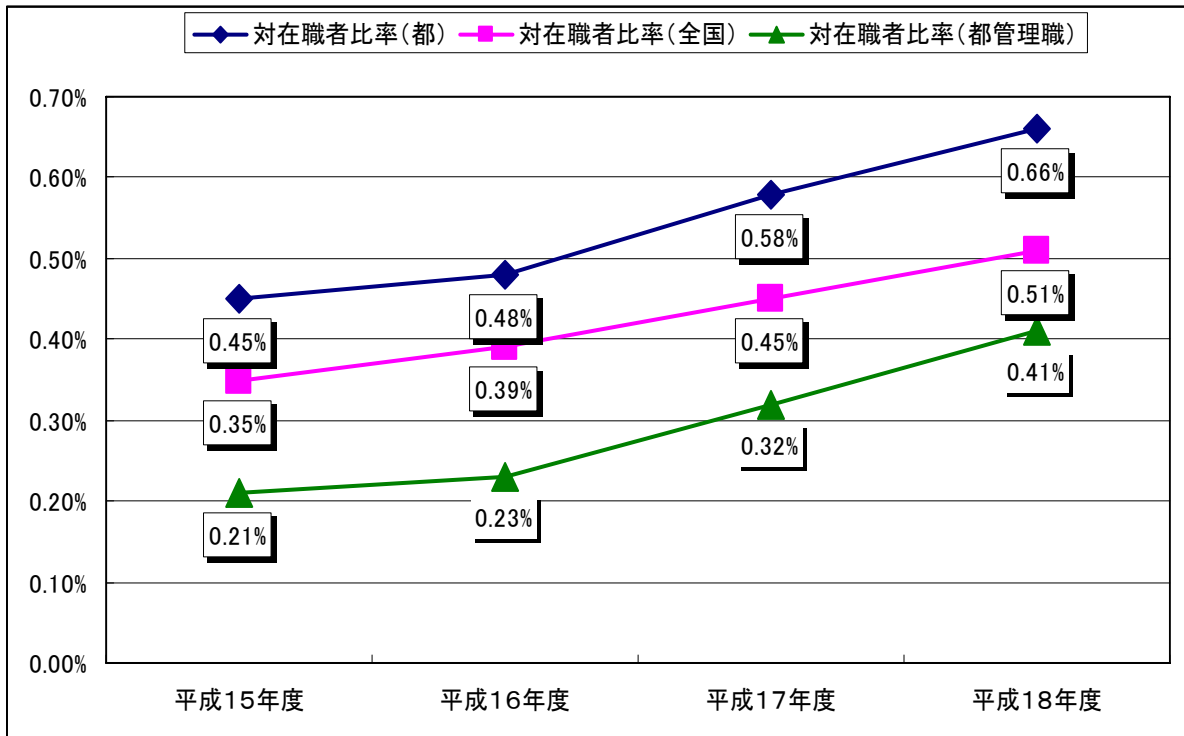
（「副校長・主幹の職務等に関するアンケート調査」より）

（資料11）教員の病気休職者数の推移



（人事部職員課集計資料より）

(資料 1 2) 在職者数に占める精神系疾患による休職者数の割合 (教員)

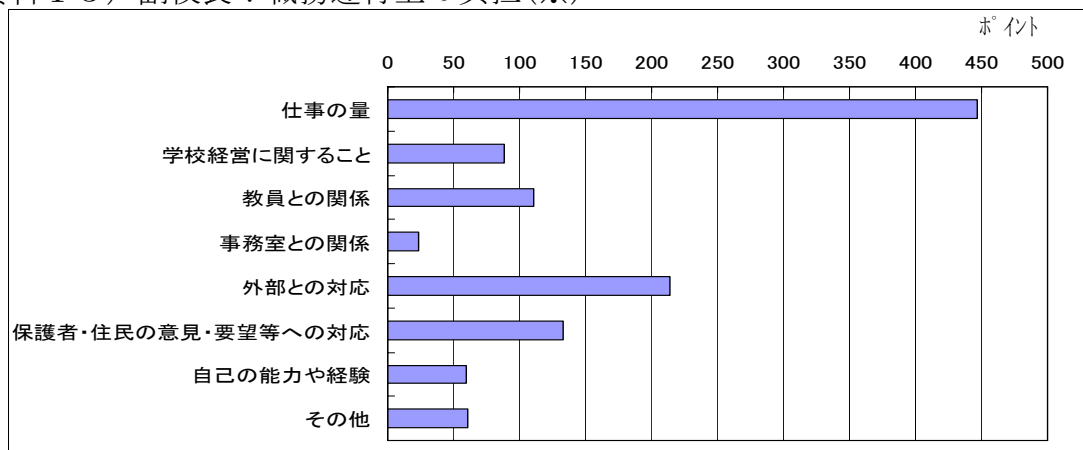


(人事部職員課集計資料より)

多忙感の要因となっている職務上の負担については、副校長、主幹ともに「仕事の量」という回答が他の項目と比べ非常に大きい値を示している。続いて、副校長は「外部対応」や「保護者・住民の意見・要望等への対応」など、家庭、地域、諸機関との関係についての負担感が大きい。

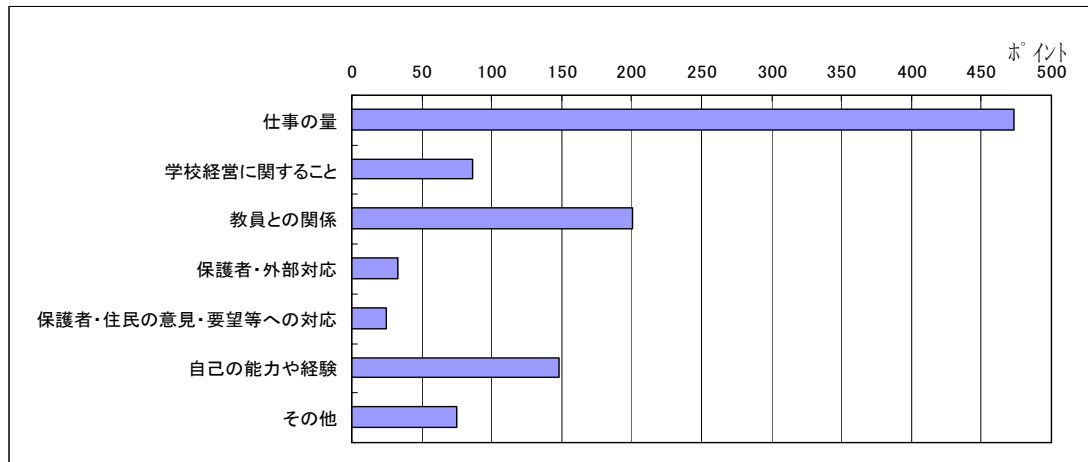
一方、主幹は、「教員との関係」「自己の能力や経験」という回答が仕事の量に続いて多い。(資料 1 3, 1 4)

(資料 1 3) 副校長：職務遂行上の負担(※)



(「副校長・主幹の職務等に関するアンケート調査」より)

(資料14) 主幹：職務遂行上の負担(※)



(「副校長・主幹の職務等に関するアンケート調査」より)

※ 資料13, 14にかかわる設問については、順位をつけて回答を求めたので、最も負担と感じた事項については2ポイント、2番目に負担と感じている事項については1.5ポイント、3番目に負担と感じている事項については、1ポイントとして集計している。

2 校務偏重の要因

(1) 副校長・主幹に集中する校務

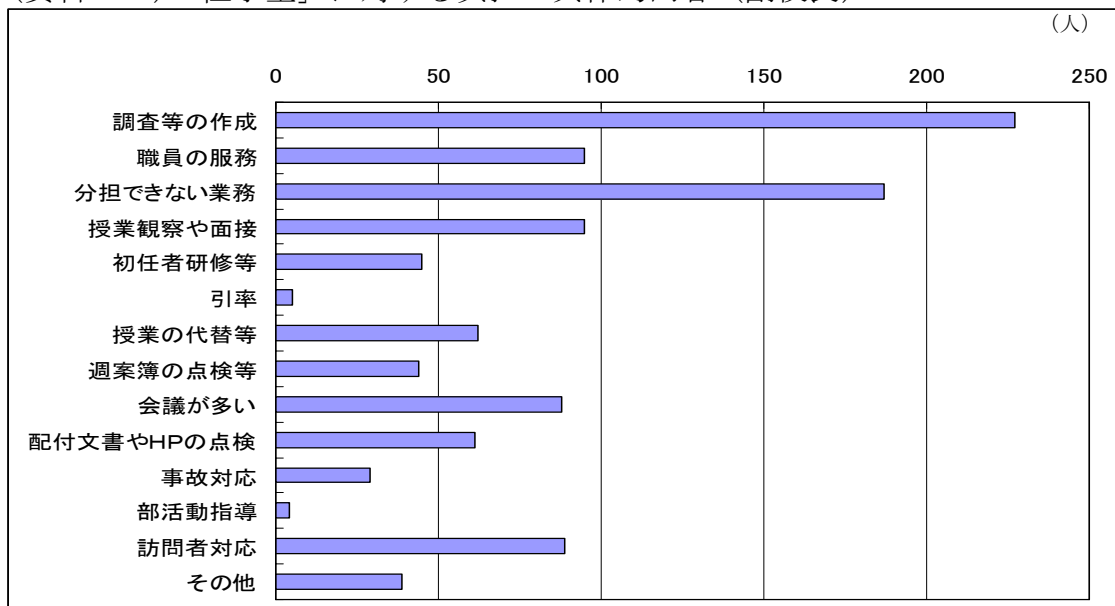
① 校務における負担の具体的な内容

「仕事の量」に関する負担の具体的な内容については、副校長・主幹ともに「調査等の作成」という回答が圧倒的に多い。

実態調査に関連して行った意見交換会等においても、学校には国、都、区市町村、関係諸機関・団体から調査・報告等の提出を求められ、その件数の多さとともに、時期的な偏り、内容における重複、短期間での提出などが、時間的、精神的な負担になっているとの意見が多数聞かれた。

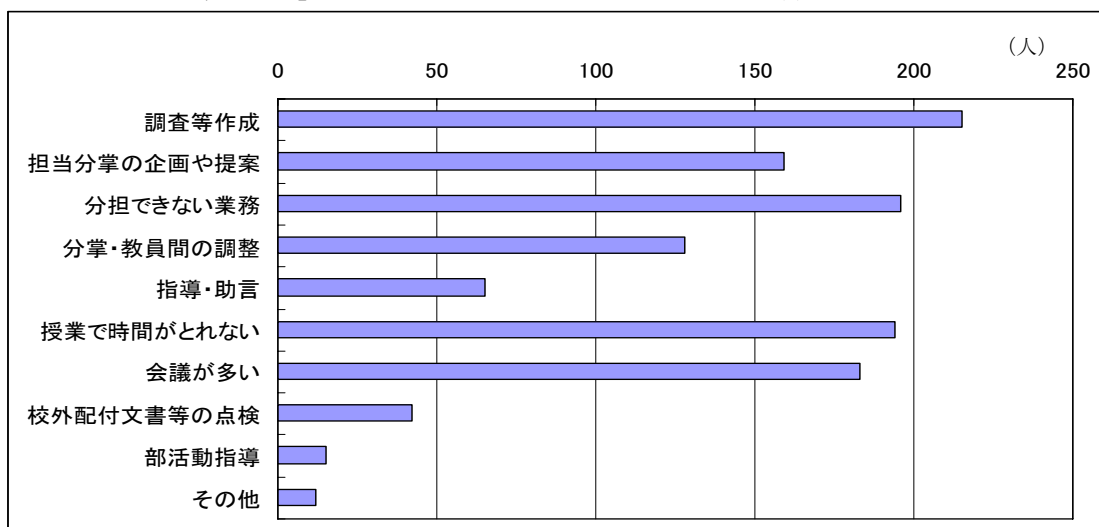
次に「校務分掌において分担できない業務」という回答も大きな数値を示している。(資料15, 16)

(資料15) 「仕事量」に対する負担の具体的内容 (副校長)



(「副校長・主幹の職務等に関するアンケート調査」より)

(資料16) 「仕事量」に対する負担の具体的内容 (主幹)



(「副校長・主幹の職務等に関するアンケート調査」より)

担当分掌が明確になっていない業務が存在し、それを副校長・主幹が補っている現状がうかがえる。主幹については、担当校務を越えて、過度に業務を割り振られる状況もある。

また、教員へのコンピュータ端末の未配備や校内LAN構築の遅れなど、校内のICT化が十分に進んでいないため、紙ベースでの事務処理や情報伝達を必要とし、また、周知徹底を図るための会議等を開催せざるを得ない状況もある。こうした業務処理の非効率性も、副校長・主幹の負担を増す要因の一つになっていると考えられる。

② 校種別に見る負担の分析

ア 副校長について

副校長の「仕事量」に対する負担の具体的内容を校種別に見ると、小学校において、授業の代替等が他校種に比べ大きい。いわゆる学級崩壊や小1プロブレム等への対応、教員の病気等による休職者の増加などの状況の中で、副校長が授業を含め児童に直接指導することが多くなっており、それが負担になっていると考えられる。

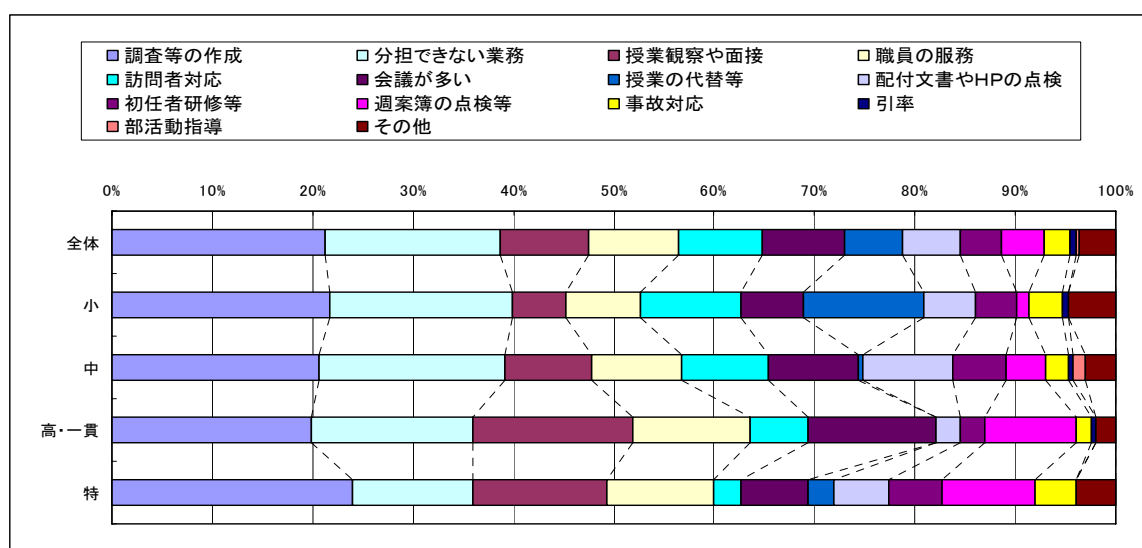
また、非常勤の時間講師の需要が増す中で、その任用条件が短期間や短時間の場合には、数十人に連絡を取っても承諾を得られないなど確保が困難な状況にあることも、意見交換会等において指摘されている。あわせて、任用にかかわる事務手続きの煩雑さも指摘されている。

それとともに、小学校においては、若手教員の割合がここ数年大きく上昇していることに伴い、妊娠出産休暇・育児休業を取得する教員も増加傾向にある。意見交換会等においても、時間講師の確保と併せて、産休・育児休業の代替教員の確保も大きな負担になっていることが指摘された。

高等学校、特別支援学校においては、面接や授業観察*1、週案簿*2の点検が他校種に比べ割合が大きい。学校の規模が大きく、教員数も多いことによると考えられる。(資料17)

- *1 面接や授業観察・・・東京都では、「東京都立学校教育職員の人事考課に関する規則」（平成11年東京都教育委員会規則第56号）に基づき、教育職員の自己申告及び、校長・副校長の授業観察を実施することとしている。自己申告は年3回行われ、その実施にあたっては、校長・副校長が必ず面接を行うこととされている。また、授業観察についても、副校長は、1回1単位時限程度の観察を少なくとも年3回は実施することとされている。
- *2 週案簿・・・週単位の指導計画のこと。学校により提出日は異なるが、金曜日に管理職に提出をして確認を受ける学校が多い。学校として教育課程を着実に実施していく上で、重要な表簿である。

(資料17) 副校長：「仕事量」に対する負担の具体的内容（校種別）



(「副校長・主幹の職務等に関するアンケート調査」より)

イ 主幹について

主幹においては、「授業で他の業務を処理する時間をとれない」ことも負担となっている。小学校でその割合が高く、中学校においては「部活動指導」の割合が高くなっている。(資料18)

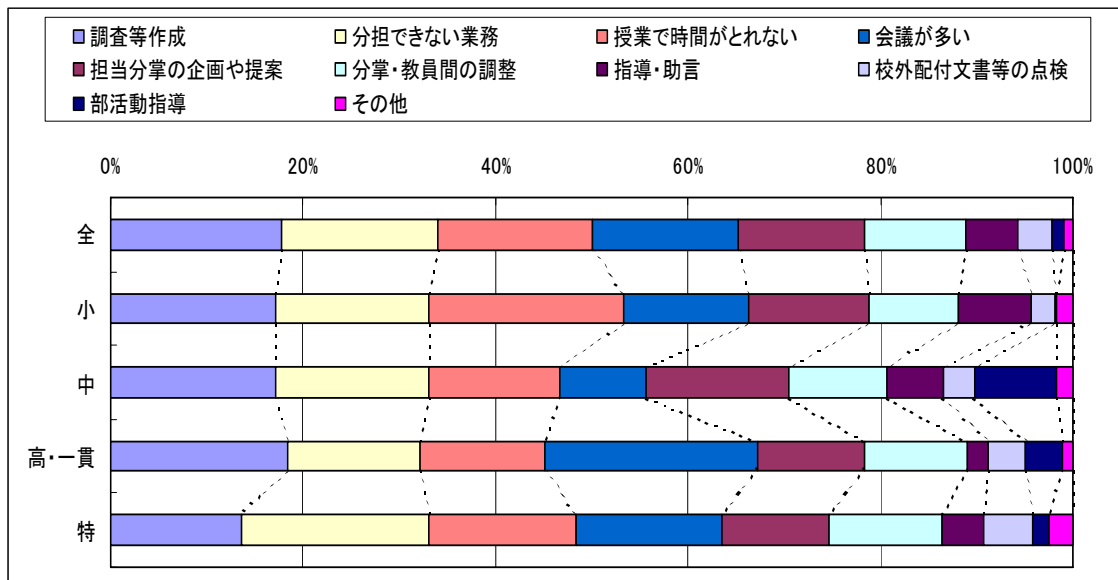
主幹は、学級担任や教科担任を行いながら、教務主任や生活指導主任など、主要な主任を兼務し、さらに、主幹としての職務が加わっている。そのため、勤務時間において、児童・生徒が下校するまでは、授業や生活指導、部活動指導を中心に行い、その後、残業をして担当分掌における主幹・主任としての業務を行っていることが多い。

また、授業の準備や担当分掌に関する資料の作成など、個人で行える業務については、可能なものは自宅に持ち帰ったり、週休日に出勤したりして処理している現状がうかがえる。特に主任の時数軽減の行われていない小学校において、その傾向が強い。(資料6, 7, 8)

意見交換会においても、「多くの授業時数を持ち、さらに担任や部活動指導を行っている主幹も多い。業務改善とあわせて持ち時数の軽減などを行うことにより、学校経営への参加を促進させることができる。」との意見が複数出されている。

高等学校・中高一貫校では、会議の多さが、他校種に比べて大きい。会議の多さの要因としては、分掌内の連絡・調整の不徹底や、委員会数が多いことなどが考えられる。

(資料18) 主幹：「仕事量」に対する負担の具体的内容（校種別）



(平成19年度実施「副校長・主幹の職務等に関するアンケート調査」より)

(2) 保護者や地域とのかかわり

① 地域との連携に関する負担

総合的な学習の時間、職場体験、教科「奉仕」など、学習指導における地域人材の活用だけでなく、児童・生徒の安全確保、地域行事への参加など、様々な面において、学校と地域との連携が深まっている。

しかし、地域との連携にかかわる外部講師との連絡や諸経費の会計事務、地域ボランティア等の人材確保及び調整などの多くは、主に副校長が担っている。体育館等の施設開放にかかわる事務や調整も同様である。さらに、地域行事や地域住民との会合は、勤務時間外や週休日に行われることが多く、教員に参加を命じることができない状況もある。

このように、地域との連携にかかわる事務等や週休日等の対応が、副校長や主幹に集中し、職務上の大きな負担の一つとなっていると考えられる。

② 保護者・住民からの意見・要望等への対応における負担

社会の急激な変化や価値観の多様化により、学校に対する保護者や地域住民の意見や要望も多様化している。その中には、有意義な指摘も多いが、一方で、十分に説明し、又改善を図っても受け入れられないような、余りにも理不尽な要望を突きつけられ、対応が長期化、深刻化するケースもある。

このような場合の対応は、副校長や主幹が担わなければならないのが現状であり、それが、副校長・主幹にとって時間的、精神的に大きな負担となっている。

(3) 校務分掌組織の問題

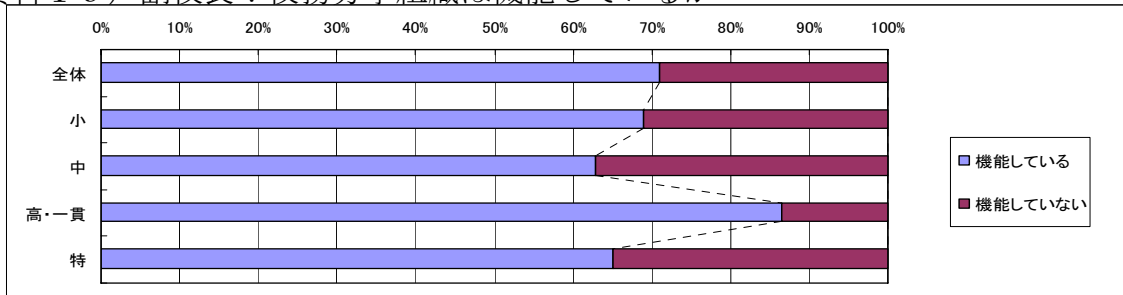
① 校務分掌組織の現状

副校長・主幹の業務の実態は、校務分掌とも大きくかかわっている。アンケート調査において、校務分掌組織が機能しているかとの設問に対しては、全体で7割を超える副校長が機能していると回答している。

その要因としては、「主幹や主任が機能している」「教員が協力的である」との回答が多くを占めている。しかし、一方で、機能している要因について、「仕事が適切に分担されている」「分掌組織が効率的」というような組織機能にかかわる内容についての回答は、非常に少ない。

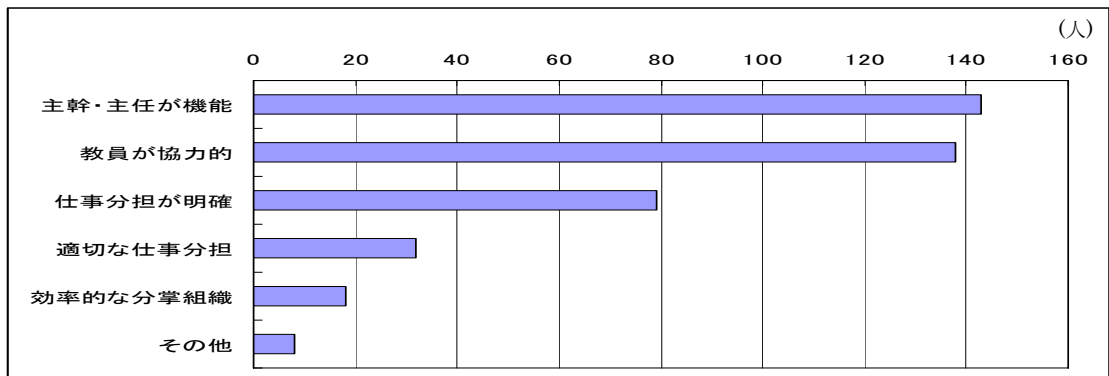
副校長が校務分掌において機能しているとしながらも、主幹や主任の力量や配属された教員の資質に頼る部分が大きく、適切な業務分担や機能的な組織の構築などの面では、改善の必要あると考えられる。(資料19, 20)

(資料19) 副校長：校務分掌組織は機能しているか



(平成19年度実施「副校長・主幹の職務等に関するアンケート調査」より)

(資料20) 副校長：校務分掌組織が機能している要因



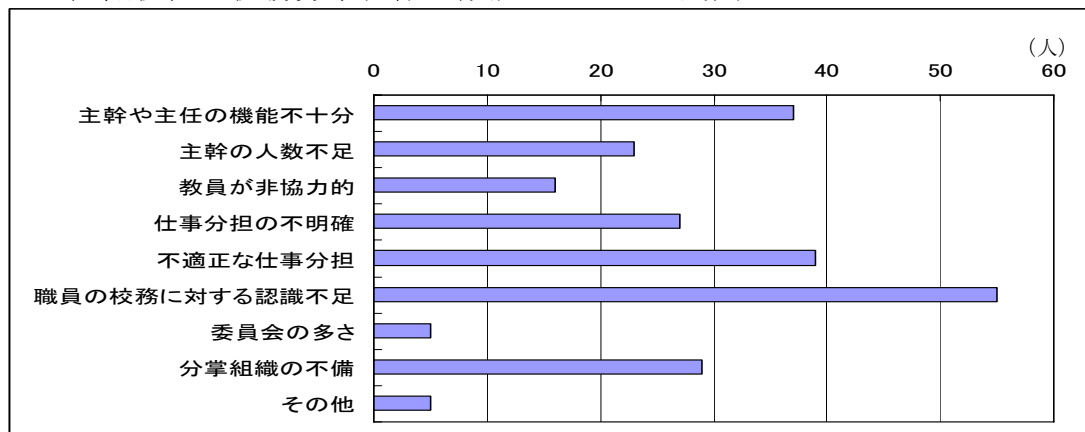
(平成19年度実施「副校長・主幹の職務等に関するアンケート調査」より)

一方、校務分掌が機能していないと回答した副校長が、その要因として最も多くあげているのは「教員の校務に対する認識不足」である。一部の教員には、校務分掌を担う意識が希薄で、自分の担当を限定したり、以前の慣行を踏襲し本人の希望と承諾の上で校務分掌を決めるよう主張したりする状況も見られる。次に回答の多いのが「不適正な仕事分担」であり、続いて、「主幹や主任の機能不十分」という回答も多い。

このように、校務分掌組織を機能させていくために、教員の校務に対する認識、仕事の適正な配分、主幹・主任の機能発揮が、課題であると考えられる。

(資料21)

(資料21) 副校長：校務分掌組織が機能していない要因



(平成19年度実施「副校長・主幹の職務等に関するアンケート調査」より)

② 主幹の職務についての理解

主幹は、担当分掌の所属職員に対し、適正に仕事を配分し、指導・監督を行いながら進行管理をしていく務めがある。しかし、その職責が十分に他の教員に理解されていないため、所属職員が主幹の指示に従わなかったり、また、責任感から主幹自らが過度に仕事を抱え込んでしまったりする現状がある。そのため、職務に遅れが生じ、担当分掌の進行管理等が適切に行えず、自分の能力について悩んでしまうケースも見られる。

③ 校務分掌組織における委員会の現状と問題

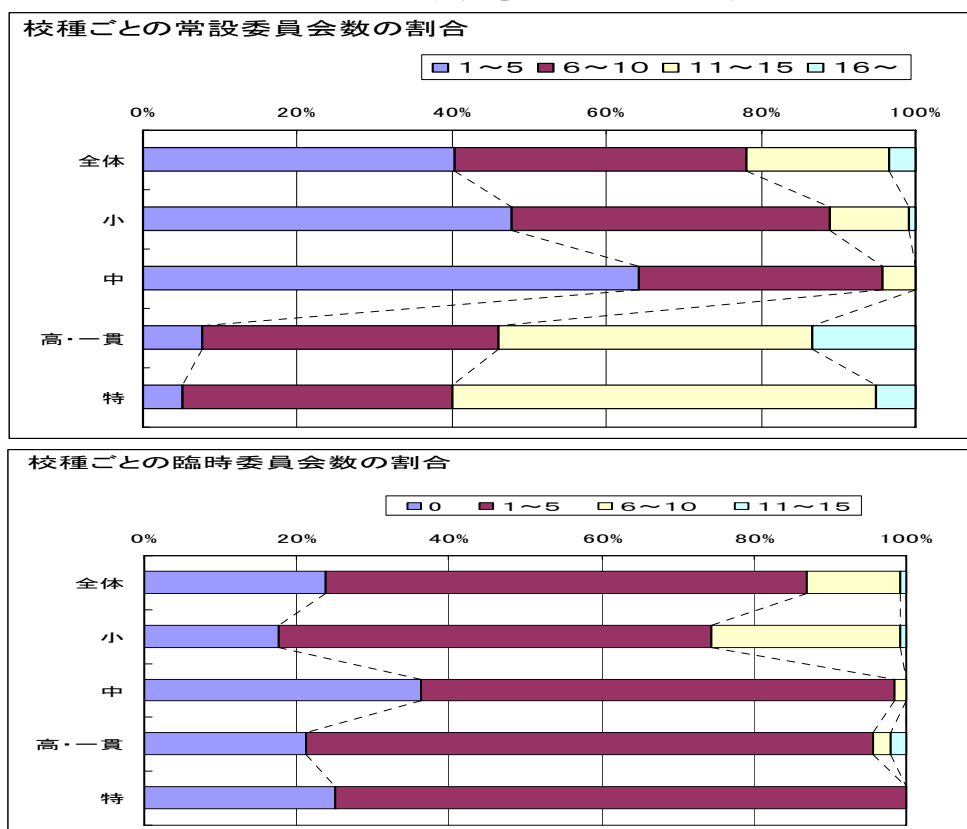
アンケート調査において、委員会数について尋ねたところ、常設委員会については校種全体の平均で7.4、臨時委員会については2.5となっており、合計で10近くになる。また、校種別に見ると、小中学校に比べ、高等学校、特別支援学校が非常に多い。

新たな教育課題や取組みについて、従来からある分掌に加え新たに委員会を設置して対応してきたことが、その要因となっていると考えられる。

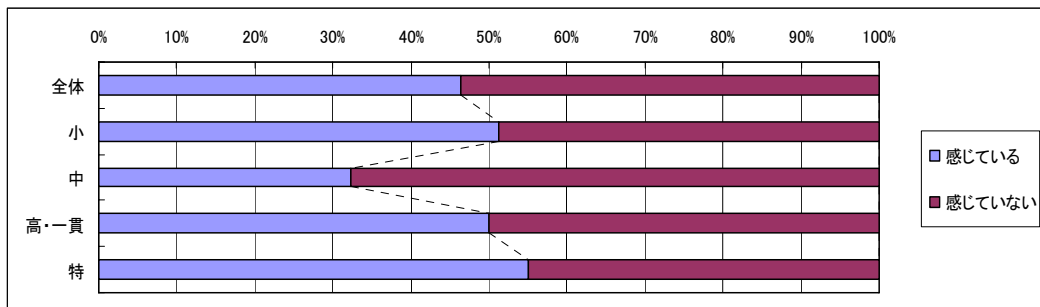
さらに、委員会の改編について尋ねたところ、半数近い副校長がその必要性を感じていると回答している。その理由としては、委員会の乱立による会議数の増加、責任の所在の不明確さが多く挙げられている。

校務分掌組織の機能を高める上で、委員会の改編も、重要なポイントになると考えられる。(資料22)

(資料22) 学校組織における「委員会」にかかわる現状



〔委員会改編の必要性〕



(平成19年度実施「副校長・主幹の職務等に関するアンケート調査」より)

④ 担当分掌が明確になっていない業務

現在、副校長が行っている業務の中で、本来はいずれかの分掌で担うべきであると考えられる業務の有無について尋ねたところ、6割を超える副校長が「ある」と回答している。その内容は、来客・電話対応から、授業参観における時間割の作成、芝生の管理など、多岐にわたっている。

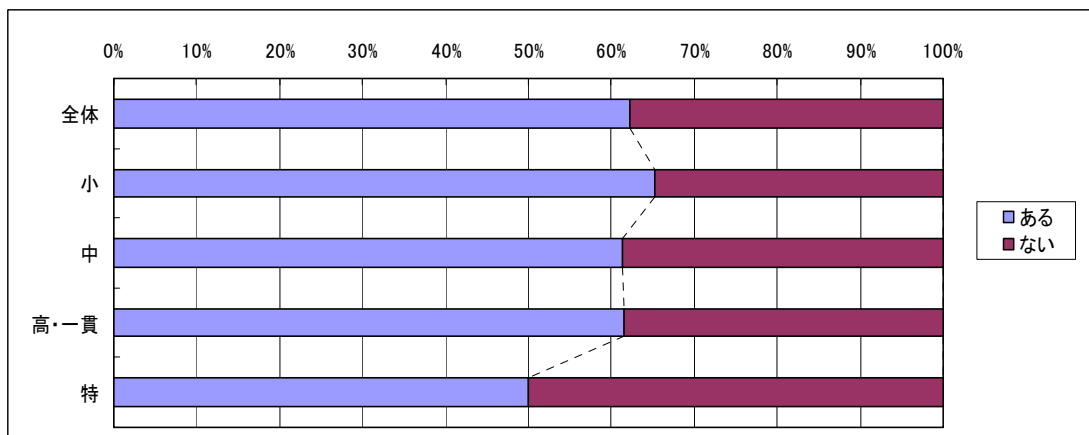
このような業務を副校長がせざる得ない理由としては、「以前から副校長が行っていたから」「職員の能力や認識不足」などが多くあげられている。

学校では、責任の明確化及び教員に対する個別指導充実の観点から、校務分掌において一人一役制などの工夫を行っており、一定の成果も見られる。

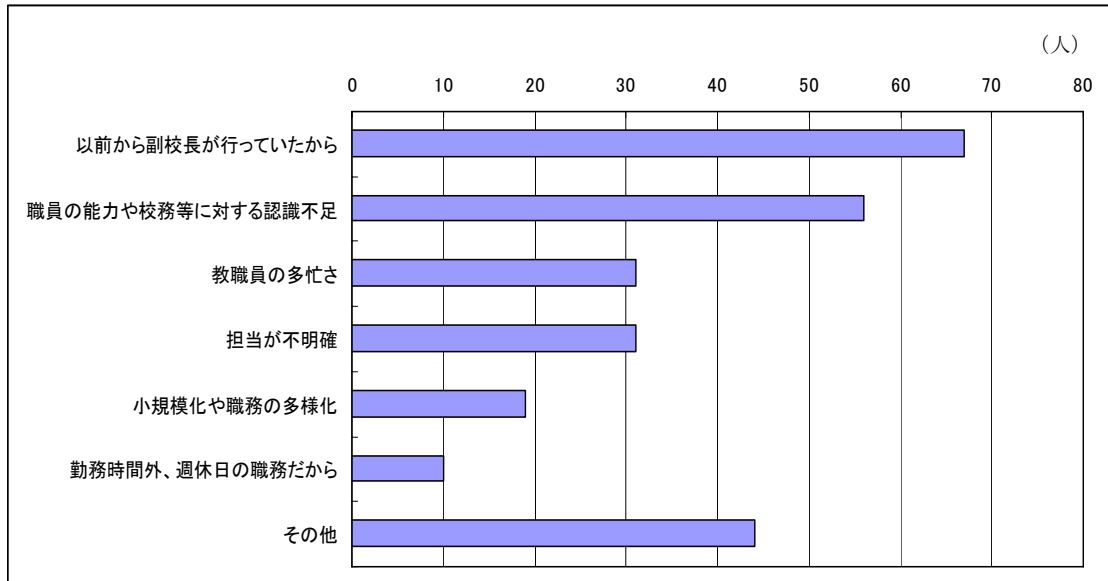
その反面、校務をあまりにも細分化し過ぎてしまい、新たな業務に対応できないなど組織の硬直化や、連絡・調整の不徹底、教員の担当業務における質的・量的な業務量の偏りなどが生じていることも、意見交換会等において指摘されている。(資料23)

この他に、小・中学校については、アンケート調査や意見交換会等において、学校事務職員の能力をより一層学校運営に活用したいという意見も数多く出された。

(資料23) 副校長が現在行っている業務のうち、他の分掌で行うべき業務の有無について



〔副校長がせざるを得ない理由〕



(平成19年度実施「副校長・主幹の職務等に関するアンケート調査」より)

以上(1)～(3)のように、副校長・主幹に業務が集中し残業等が常態化している要因を探ると、①調査・報告事務、②ICT化の遅れ、③分掌に分担できない業務、④校務分掌組織の硬直化・不効率な執行体制、⑤主幹の職務に対する教員の理解不足、⑥地域との連携に関わる業務の増大などが原因となっている。

このような中で、副校長・主幹は、多くの学校で、組織的にではなく個人として業務を抱え込み処理せざるを得ず、本来のマネジメント業務に精力を傾注することが難しくなっている。それが多忙感となって現れているものと考えられる。これらの原因について適切な対応策を講じることにより、一般教員を含め学校全体の業務負担の改善を図っていく必要がある。

Ⅲ 副校長・主幹育成の現状

1 校内における育成の状況

教員には、子供の実態や状況に応じ柔軟に対応できる実践的な能力が求められるため、その育成については、日常の学校現場における職務遂行を通して行うことが、非常に重要である。しかしながら、これまで、東京都教育委員会として「学校の授業力向上に向けたOJT」については示してきたが、広義での人材育成に関する指針は策定していなかった。

また、いわゆる「鍋蓋型組織」を改め、教諭、主任教諭（平成21年度から任用予定）、主幹、管理職という任用体系を整備してきたが、職層ごとに求められる資質・能力を身に付けるための育成体制が十分構築できていない。副校長・主幹の育成についても、具体的な育成方法等については、特に示されておらず、基本的にはすべて校長に任されているのが実態である。

特に副校長育成については、校長によって意識に大きな差があり、一部には、補助的な仕事をさせたり、学校経営への参画を著しく制限したりする場合があります。校長との関係により副校長が精神的に厳しい状況に置かれている実態が一部にあることも、意見交換会等において指摘されている。

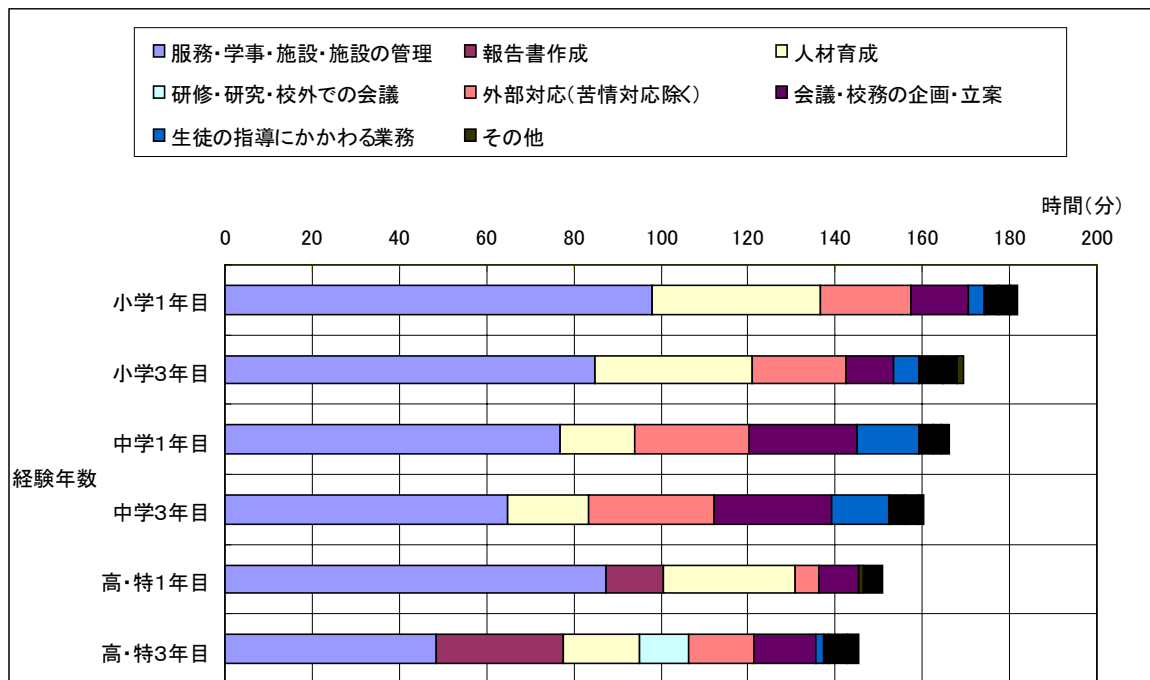
副校長と主幹の関係においても同様の状況が見られ、副校長の業務の一部を一方的に担当させ、それが主幹の負担の要因の一つとなるなど、校内における育成が十分に行われていない実態も一部に見られる。

また、教育管理職B選考合格者は、原則として管理職候補の2年間、学校に主幹として配置されている。この間、副校長昇任に向けて能力向上が図られなくてはならないが、教育委員会から育成方針が明確に示されていないこともあり、一般の主幹と同じ扱いを受けている学校が多い。このため育成が十分になされていないと指摘されている。

2 副校長昇任時の育成

勤務日における残業時間を、昇任1年目の副校長と3年以上の副校長とで比較すると、校種にかかわらず、昇任1年目の副校長の残業時間が長い。残業時間が長くなる要因は、「サービス・学事・施設・設備の管理」にかかわる時間である。昇任時の副校長にとって、サービス等にかかわる職務が負担の一つになっている。(資料24)

(資料24) 副校長：勤務日における残業時間（経験年数別）

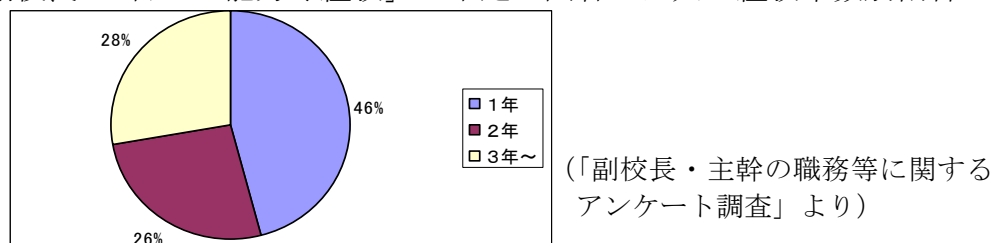


(平成19年10月15～28日実施「東京都副校長等の職務実態調査」より)

また、職務上の負担について、副校長職の経験年数別に見ると、「自己の能力や経験」をあげている割合が、昇任1年目の副校長の方が、昇任2年目以降の副

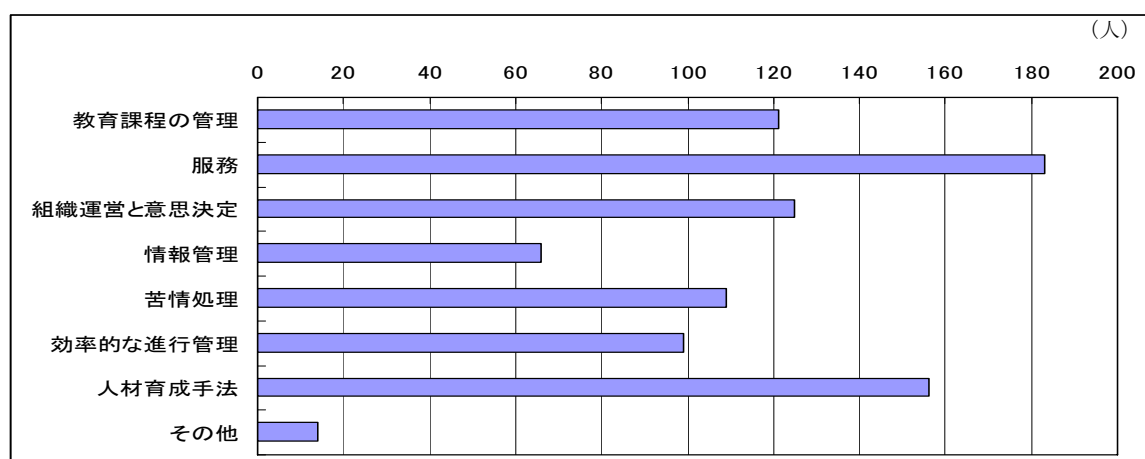
校長に比べて大きい。経験のない職務を行っているため、計画的、効率的に進めることができず、それを自分の能力の問題として悩んでいる状況がうかがえる。
(資料 2 5)

(資料 2 5) 副校長：「自己の能力や経験」が不足と回答した人の経験年数別割合



さらに、管理職候補期間の実務研修で充実を望む内容を尋ねると、「サービス」という回答が最も多い。副校長として着任すると、サービス管理はすぐに必要となる職務であるとともに、それまで全く経験がないばかりでなく、専門的な知識と適切な実施が求められるからであると考えられる。(資料 2 6)

(資料 2 6) 管理職候補時に充実してほしい実務研修の内容



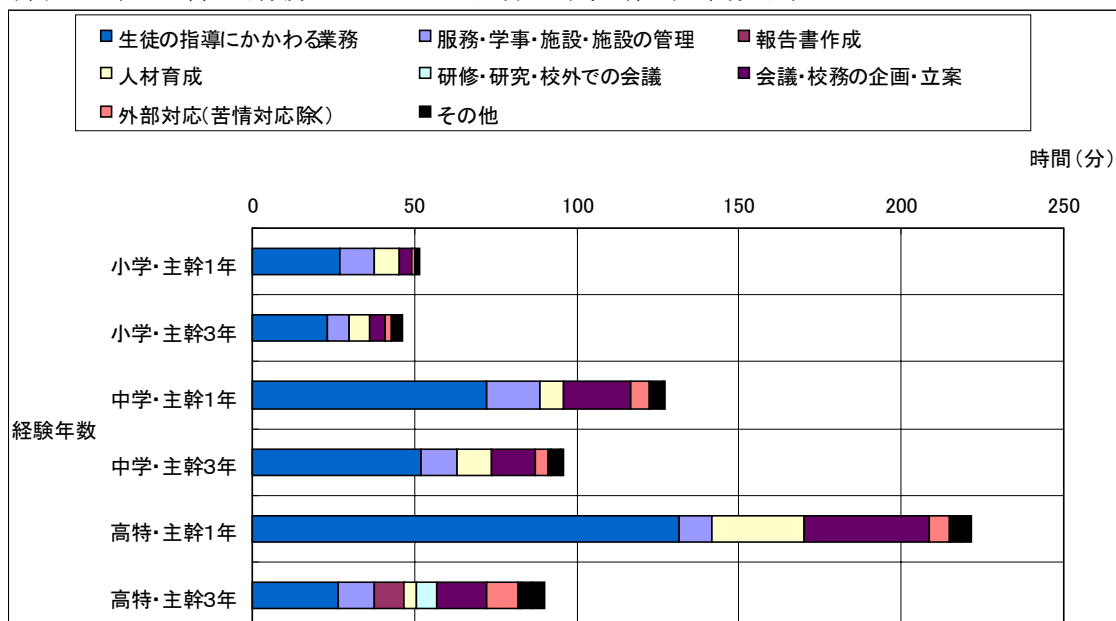
(平成 1 9 年度実施「副校長・主幹の職務等に関するアンケート調査」より)

このように、昇任 1 年目の副校長は、副校長としての実務に対する知識や経験が不足し、それが職務を遂行する上で障害となっている状況を受け、平成 1 9 年 1 2 月には、東京都教育庁人事部が主催し、都立学校で副校長昇任が予定されている教育管理職候補者を対象に、年度当初における副校長の職務や教員のサービス、事故対応等の実務について、副校長任用前実務研修を実施したところである。

主幹についても副校長と同様に、特に高等学校・特別支援学校において、昇任 1 年目の主幹の残業時間が長い。(資料 2 7)

主幹研修については、「主幹同士の情報交換の機会の設定」や「具体的実践事例を基にした研修」への要望が多く、昇任したときに直ちに生かすことのできる研修充実の必要性がうかがえる。

(資料 2 7) 主幹：勤務日における残業時間（経験年数別）



(「東京都副校長等の職務実態調査」より)

第2章 副校長・主幹教諭の職務に関する課題

第一章では、様々な視点から現状を明らかにして問題点を指摘した。本章では、これらの問題点に対して次のように課題を整理し、改善の方向性を示す。

- 副校長・主幹教諭の職務や権限の見直し
学校運営において、副校長、主幹教諭が果たすべき役割は重要であり、学校教育法改正にあわせて、副校長・主幹教諭の権限や職務内容について見直す必要がある。
- 校務の縮減と効率化
必要な校務は学校運営組織を適切に活用して処理しなくてはならない。しかし、不合理な校務は、縮減するとともに、必要な校務も執行方法の効率化を図る必要がある。
- 学校組織や学校運営体制の見直し
新たな課題への対応が適切に行えるような校務分掌組織のあり方や、教職員個々の能力を十分に発揮させることのできる組織作りについて検討する必要がある。
- 学校を支える仕組みの構築
様々な課題への対応を求められている学校を地域社会が支える仕組みづくりについて、検討する必要がある。
- 副校長・主幹教諭の人材育成
適材適所で職員を配置し、自らの職責を果たせるような人材育成の仕組みを構築する必要がある。そのため、教諭、主任教諭、主幹教諭、管理職の各職層に応じたOJTなど、人材育成の基本方針を定める必要がある。

I 副校長・主幹教諭の職務や権限の見直し

第一に、学校教育法の改正により副校長職が設置されたことに伴い、東京都においては、副校長の学校経営上の職責を強化する方向で、その職務権限の見直しを行う必要がある。

また、教諭その他の職員に対して、教育指導の改善及び充実のために必要な指導及び助言を行う職として新たに設置できることとなった「指導教諭」についても、その職としてのあり方について検討していく必要がある。

第二に、校長と副校長が一体となった学校経営の推進である。

学校が抱える課題の解決のためには、校長の方針に基づき、副校長が現場の状況を踏まえながら建言を行い、一体となって学校経営を行っていくことが不可欠である。しかし、実際には、校長が副校長の意見を一切聞かずに判断を下すなど、副校長の職務権限が十分に行使されていない状況も一部に見られる。

これを踏まえ、学校経営における副校長の役割について、検討していく必要がある。

第三に、主幹教諭の役割の明確化である。

主幹が担当分掌において教員に対し適正に業務を割り振りできなかつたり、管理職が主幹に担当校務を越えて業務を担わせたりする状況が一部に見られる。

主幹の職務に対する理解不足が、主幹の負担を増す要因の一つになっている。

このような状況を改善するために、学校教育法の改正により主幹教諭職が設置されたことに伴い、改めて都における主幹教諭の具体的な役割や担当校務について明確にするとともに、管理職も含め、学校全体において主幹教諭職の理解の徹底を図っていく必要がある。

II 校務の縮減と効率化

副校長等の負担になっている校務について、実態を踏まえ、その縮減や処理の効率化を図っていくべきである。

第一に、調査・報告にかかわる事務の縮減である。

国や都、区市町村から学校に依頼する調査・報告等については、その量の多さや、内容における重複、提出時期の偏りなどが指摘され、それらにかかわる事務が副校長や主幹教諭の大きな負担になっていると考えられる。調査・報告事務について実態を把握した上で、内容を見直し、その精選や、データの共有などにより可能な限り事務の縮減を図っていく必要がある。

第二に、事務処理の効率化である。

校内のICT化の遅れなどにより、効率的に事務処理ができない現状がある。また、正規職員以外に多様な人材が任用されており、その事務の多くは副校長が担当している状況もある。校務全体を見直し、校内のICT化、講師任用における事務手続きの改善などを中心に、事務の効率化を図る必要がある。

III 学校組織や運営体制の見直し

教育改革が進められ、各学校において新たな課題への取り組みがなされているが、校務分掌組織については、見直しや改善がほとんど行われていない。一部の教員の能力に頼った校務分担、委員会の乱立など、従前と変わらない部分が多い。そのため、組織が十分に機能せず、副校長や主幹教諭に職務が偏重して、多忙感をもたらしている。学校事務職員も含めて、学校運営の円滑化、適正な業務分担、責任の明確化などを視点に、校務分掌組織を見直し、再構築を図る必要がある。

また、副校長は、学校運営、教員の服務管理、外部対応など様々な職務を担っている上に、学校の事情によっては、学級担任や教科担任の職務、部活動指導などを行うことも少なくない。主幹教諭も同様で、勤務時間中は主に児童・生徒の指導にあたり、その後、主幹教諭としての職務を行うことが多く、残業の常態化や多忙感の要因の一つとなっている。副校長・主幹教諭の職責遂行に要する時間を確保するために、人員の配置や授業時数の軽減など、人的な支援についても検討していく必要がある。

IV 学校を支える仕組みの構築

学校経営上の諸課題の解決を支援し、副校長・主幹教諭の負担軽減を図るために、学校を支える仕組みを構築していく必要がある。

第一に、地域との連携体制の構築である。

豊かな心や地域に対する誇り、愛情を育てるために、学校と地域の連携は必要不可欠である。現在、総合的な学習の時間や職場体験など、学習指導の面だけでなく、児童・生徒の安全確保や、行事への協力など、学校と地域との連携が深まっている。その一方、外部人材の確保や関係者との連絡・調整、これらに係る会計事務などの業務については、多くを副校長が担っている現状があり、それが負担の一つになっている。

このような現状を踏まえ、地域の多様な人材の活用を図るとともに、管理職や主幹教諭の過度の負担を軽減し、学校や地域実態に応じたよりよい連携体制を構築する必要がある。

第二に、理不尽な要望等への対応支援である。

教育改革が進められる現在、学校教育に対する関心も一層高まり、保護者や地域住民から意見や要望が数多く学校や関係諸機関に寄せられている。外部からの指摘は学校にとっても有意義であり、意見や要望が教育活動の改善のきっかけになることも少なくない。しかし、中には、学校で解決することの難しい理不尽とも言える要望等もあり、その対応が、副校長にとって時間的、精神的負担となっている状況がある。これらに対して学校を支援し、負担軽減を図るための取組を検討する必要がある。

V 副校長・主幹教諭の人材育成の充実

第一に、校内における副校長・主幹教諭育成の充実である。

OJTの仕組みが整っていないことや、一部ではあるが人材育成に対する校長の意識の低さなどにより、校内における副校長・主幹教諭の育成が十分に行われていない現状がある。将来の力量ある副校長、さらには校長となる人材を育成していくため、東京都教育委員会は、人材育成のあり方について明確かつ具体的な方針を示す必要がある。また、主幹教諭として配置される教育管理職候補者についても、計画的な育成を行えるように検討する必要がある。

第二に、管理職研修の充実である。

多様化する教育課題、経験豊富な教員の大量退職による学校組織力の低下などの状況に対し、経営層である校長・副校長については、今まで以上に学校経営及び人材育成に関する能力が重要となっており、これらに対する研修を充実していく必要がある。

また、副校長昇任者に対して大きな負担がかかっていることから、昇任時における研修についても充実を図っていく必要がある。それとともに、主幹教諭についても、円滑な学校運営を中心になって支えていくことができるよう、組織運営や人材育成にかかわる実践的な研修の充実を図っていく必要がある。

第3章 課題解決の具体的方策

(最終報告に向けさらに具体的検討を行う事項は、見出しの後ろに(*)を付した。)

第3章では、第2章で示した課題について、解決のための具体的方策について述べる。

副校長・主幹教諭の学校経営における役割の明確化、校務の縮減・効率化による負担の軽減、校務分掌組織の再編・整備、人的支援、学校を地域社会が支える仕組みの構築、職層に応じて担うべき役割を十分に果たすことのできる教員の育成などを図る。このことは、教職員一人ひとりの能力を引き出し、教員全体の業務の改善を図る上でも重要である。

I 副校長・主幹教諭の職務や権限の見直し

1 改正学校教育法に基づく副校長の職務権限の明確化

学校教育法改正に伴い、都教育委員会では、必要な学校管理運営規則の改正を行い、平成20年4月からこれまでの「副校長」(学校教育法上の「教頭」を経営層の一員であることを明確にするため「副校長」と称していた。)を学校教育法上の「副校長」に変更するとともに、これまでの「主幹」を学校教育法上の「主幹教諭」に改めた。

「東京都立学校の管理運営に関する規則」では、「副校長は、校長を助け、校務を整理し、及び命を受けて校務をつかさどる」と規定している。

「副校長」が命を受けてつかさどる校務については、都立学校では所属職員(経営企画室の所属職員を除く。)の服務に関する事務の一部としており、この事務に関し「副校長」は、自らの権限と責任で処理できることとなる。小中学校においても、同様の見直しを行っている。

2 学校経営における副校長の役割の明確化(*)

副校長は、校長とパートナーシップを組んで、学校経営上の役割を担っていく立場にある。具体的には、以下に述べるように、学校経営計画策定、教育課程編成、校内人事及び人事考課において、副校長は管理職としてその精力を傾注し学校経営上の役割を果たすべきである。

これらはいずれも最終的には校長の権限と責任において行われる職務である。従って、副校長がこれらの職務を行い経営層の一員としての役割を果たす上で、校長との関係が重要である。校長のマネジメント方針、とりわけ部下である副校長とどのような関係を作ろうとするかに掛かっているとよい。校長が副校長に適切に職務を任せ、適切に指導監督しなくてはならない。校長の人事管理・マネジメント能力の向上が必要である。

(1) 学校経営計画の策定及び教育課程の編成における関与の明確化

「学校経営計画」（または「学校経営方針」と「教育課程」は学校経営の根幹を成すものであり、いずれも校長の責任において策定している。作成過程において、同時進行で関連付けながら作成していくことが不可欠である。また、特に教育課程の編成については、副校長を中心に行われている実態もある。

学校経営計画策定や教育課程編成における副校長の関与の明確化について、次のような具体策について、最終報告に向けて検討する。

「経営計画」は、学校の実態や課題に応じ、教育目標実現に向け、校長の責任において策定される。策定に当たっては、全分掌を直接統括する立場にある副校長が、校長の経営理念を踏まえるとともに、各分掌の主幹教諭等から現状の課題や課題解決に向けての提案を引き出し、それらをもとにまず原案を作成すべきである。校長、副校長、主幹教諭、主任教諭、教諭の系列の中で、副校長が中心になって、指導助言と提案の上下双方向のコミュニケーションを図り、経営計画を練り上げていくことが望ましい。

また、「教育課程」については、各分掌や教科部会等において分担して作成していくことから、各分掌等を指揮・監督している副校長が中心となり、教育課程編成を担当する組織（通常は教務部）を統括し、原案を作成すべきである。

(2) 校内人事における副校長の関与の明確化

副校長の「学校経営への参画」をより確かなものとしていくために、校内人事においても副校長の関与を明確にすることが必要である。特に、分掌組織にかかる人事については、人材育成の観点も踏まえながら、直属の上司として、日常的に指導・監督し、勤務状況や能力を具体的に把握している副校長が原案を作成すべきである。具体策を最終報告に向けて検討する。

(3) 人事考課における副校長関与の徹底

教育職員一人一人の資質・能力の向上を図り、学校組織の活性化を図るためには、自己申告における具体的な職務目標の設定、適切な業績評価の実施及びそれに基づく継続的な人材育成が重要である。人事考課において、教員の直属の管理職である副校長の役割は極めて大きい。

平成18年度の教育職員人事考課制度の改正で、業績評価においてそれまで第一次評価者の副校長と第二次評価者の校長がそれぞれ行っていた絶対評価について、評価の仕組みを簡素化し、分りやすく納得性が高い制度とするために、校長の評価に一本化した。しかし、このことは、業績評価への副校長の関与を薄めるものでは決していない。

改正後の業績評価において、校長は「業績評価を行うに当たって、副校長から意見を求める」ものとされており、引き続き副校長が評価に関与することが都立学校及び市町村立学校教育職員の人事考課に関する規則にも明記されている。

そのためには、校長は評価を実施するに当たり、教育職員により身近な立場で、その勤務状況を最も把握している副校長の意見を聞き、意見交換を十分に行った上で、校長と副校長が共通認識を持って評価を実施していく必要がある。

人事考課における副校長の関与を徹底するための方策について、最終報告に向け、引き続き検討を進めていく。

3 副校長「執務マニュアル」作成

副校長が担うべき職務、校務処理については、経験年数や能力を問わず、副校長職にあるものは誰が担当しても、適正・確実に行われなければならない。

副校長が校務を計画的、効率的に処理できるようにするとともに、経営者としての視点を育成していくために、副校長が担うべき職務について都立学校副校長「執務マニュアル」を作成すべきである。これにより、副校長、とりわけ昇任一年目の副校長の校務処理に対する不安や負担感を軽減することができると考えられる。

小・中学校に対しては、区市町村教育委員会の執務マニュアル作成に向けて、東京都教育委員会が積極的に情報提供すべきである。

4 主幹教諭の職責に対する理解の徹底

東京都では、平成15年度から「主幹」を設け、教諭又は養護教諭を充ててきたが、今回の学校教育法の改正を受けて、学校管理運営規則に新たに「主幹教諭」についての規定を設け、これまでの「主幹」を学校教育法上の「主幹教諭」に改めた。

主幹教諭には、これまでの主幹と同様に「監督」「人材育成」「調整」「校長、副校長の補佐」という4つの職責が付与されており、担当分掌の教諭の意見の取りまとめ、学校運営に対する意見具申、校長の経営方針等の周知徹底、担当する校務の適正な進行管理などを通して、その職責を果たしていかななければならない。円滑な学校運営推進のためには、組織の中核となり、副校長を支え、学校経営に参画していく主幹教諭の働きが不可欠である。

校長は、教育委員会が定める基準に基づき、「主幹教諭が担当する校務の範囲」を決めることとされている。教育管理職は、主幹教諭の管理スパンや役割とともに、人材育成上の役割を明確に認識した上で校務を分掌させる必要がある。

研修センターや区市町村教育委員会が実施する職層ごとの研修や、校内におけるOJTを通して、教員等にも主幹教諭の役割に対する理解の徹底を図り、主幹教諭が担当する校務において、所属教員に業務を的確に分担させ、着実に進行管理ができるようにすべきである。

5 指導教諭のあり方の検討(*)

今般の学校教育法改正により、学校に置くことができることになった指導教諭については、現在、東京都の公立学校には、該当する職を置いていないため、平成20年4月からの設置は行っていない。

しかし、学校において、他の教諭に対し優れた指導力を発揮し、教育指導に関して指導助言を行う指導教諭を導入することは、個々の教員の指導力向上と学校全体の指導体制強化に資するものである。また、教育指導面で副校長や主幹教諭が現に担っている教員に対する指導・助言業務を、指導教諭に分担させることも可能となる。

そのため、今後、指導教諭の設置に向け、その具体的な職務内容や任用規模、選考方法などについて、最終報告に向け検討していく。

II 校務の縮減と効率化

1 「プロジェクトチーム」設置による調査・報告事務の縮減(*)

副校長や主幹教諭の負担を軽減するためには、学校に対する調査・報告事務について、東京都教育委員会、区市町村教育委員会、校長会等が連携・調整し、縮減を図っていく必要がある。そのために、年間の調査予定、スケジュール管理、調査・報告に関する意見聴取や情報提供、削減等に向けた改善検討を担う組織を設け、定期的に意見交換を行うべきである。

その第一段階として、都立学校、小・中学校から対象校を抽出し、調査・報告事務にかかわる実態や現場の意見について、早急に調査を実施し、現状把握を行うべきである。

そして、その結果を踏まえ、教育庁内関係部署、区市町村教育委員会等による横断的なプロジェクトチームを設置し、最終報告に向けて具体的な改善策を検討していく。

2 ICT化の推進

(1) 都立学校のICT化

主幹教諭等の事務負担を軽減するためには、事務の効率化が必要不可欠である。そのため、東京都教育委員会では、本検討委員会とは別に都立学校IT環境整備委員会において「都立学校ICT事業化計画」が検討され、平成20年度には、予算化された。今後は、同計画に基づき、ICT化を積極的に推進していくべきである。また、TAIMS^{*3}端末の全教員への配備に伴い、以下の事務について一層の効率化を図るべきである。

第一に、調査統計サーバの構築による調査統計の効率化を図る。そのために、調査や調査項目の必要性について精査するとともに、毎年行っている調査・統計については、入力データを随時活用することのできるデータベースを構築するなど、システム化を図り、被調査者の負担を軽減する仕組みを構築する。

第二に、庶務事務システムの構築を図る。出張申請などの旅費システムと、出勤状況の把握や休暇申請などの勤怠システムの構築により、教員の服務に関する庶務事務についてシステム化を図る。

第三に、グループウェアNotes*4による学校内の情報共有及び伝達の効率化を図る。そのために、東京都教育委員会や校長からの通知、校内の分掌・委員会の資料等をNotesやファイルサーバーで配信、閲覧等ができるようにする。情報伝達の迅速化・確実化を図り、連絡・報告のために要していた会議等の時間を削減する。

第四に、教務処理の効率化を図る。教務的な事務について一連的に処理できるようにし、省力化を図る。

(2) 小・中学校のICT化

東京都教育委員会が都立学校におけるICT化を先導的に推進するとともに、各地区におけるICT化促進の参考事例となるよう、区市町村の先進的な事例等も含め、積極的に情報を提供していくべきである。

*3 TAIMS・・・東京都高度情報化推進システム（Tokyo Advanced Information Management System）の略で、都庁内ネットワーク（都庁LAN）を中核として形成される情報システム基盤のこと。TAIMSは、都の内外における情報交換、庁内組織の壁を越えた情報共有、都民・企業・他自治体等との協働による質の高い行政運営を実現するための核であり、電子都庁の情報基盤として、都庁ならびに都政の情報化を推進していく役割を持つ。

*4 グループウェアNotes・・・TAIMSでは、複数のパソコンから利用者がネットワークを介して一つのまとまった仕事を協同して進めるための業務支援ソフトウェアである「Lotus Notes」というグループウェアソフトを採用している。TAIMSの機能のうち、ホームページ閲覧以外、電子メール、電子掲示板、スケジュール管理、電子会議室、会議召集など、すべての機能を有している。

3 講師任用事務の改善

時間講師の任用にかかわる事務処理の効率化を図るために、都立学校においては、「時間講師・嘱託員・臨時的任用教職員 斡旋・任用支援システム」*5（以下、「パスシステム」という。）のシステム改善を行うべきである。

また、小中学校においては、パスシステムの区市町村教育委員会導入について引き続き促進依頼を行うべきである。あわせて、各学校において、パスシステムから直接講師情報を取得できるようにシステム改善を図るべきである。

さらに、副校長にとって特に負担となっている年度途中の任用や短期間の任用については、特認解除手続*6の簡素化・改善を図るべきである。

それとともに、多様化する要件に応じ時間講師を確保しやすくするために、東

京都教育委員会は、早急に時間講師の新規登録を受付けるべきである。

- * 5 時間講師・嘱託員・臨時的任用教職員 斡旋・任用支援システム(パスシステム)・・・パス(PAS)システムとは、(Part-time Appointment Support)の略で、インターネット回線を使用して、都立学校及び区市町村教育委員会が登録された時間講師を検索し、都教教育委員会(経営支援センター、多摩教育事務所)への任用具申事務を処理するためのシステム。都立は全校で利用、23区中10区、26市中14市で利用。
- * 6 特認解除手続・・・時間講師は一覧登載講師(約3,900名)の中から任用することを原則とするが、どうしても候補者を確保できないときには、東京都教育委員会の特認解除の承認を経てから一覧登載講師以外の講師を探すことになる。特認解除の申請に際しては、「講師折衝結果一覧」を作成し、一覧登載講師との折衝の結果を東京都教育委員会に提出することになっている。特認解除を受けたら、退職者や過去の講師経験者等から特認講師候補者を探し、東京都教育委員会に協議して承認を受ける。特認講師候補者も見つからない場合には、非常勤職員係で保有する特認講師希望者の情報(電話等で提供されたもの)を紹介することが可能である。

Ⅲ 学校組織や運営体制の見直し

1 主任教諭、統括校長の任用

教諭は、教諭として採用され、主幹教諭や管理職になる者を除き、退職まで教諭であり続ける。その間給与は年功的かつ一律に上昇する。しかし現実には、授業改善や児童生徒の生活指導に熱心に取り組み学校運営にも積極的に貢献する多くの教諭がいる一方、期待に十分応え切れない教諭もいる。

また、東京の公立学校は、この間校長のリーダーシップの下、学力向上や規範意識の育成のため、地域に根ざした学校づくりや特色ある学校づくりなどの教育改革を進めてきた。その結果、同じ校長職でありながら学校によって職務の困難度や責任の度合いに違いが生じてきた。

そこで教諭の資質能力の向上を図り学校の組織的課題解決能力を高めるとともに、教育改革をさらに推進するため、平成19年度に教育委員会規則を改正し、教諭と校長の職を分化して、主任教諭と統括校長の職を設置した。平成21年4月から任用を開始する予定である。

2 校務分掌組織の再編・整備

円滑な学校運営を推進するためには、教員は、授業以外に担当する校務分掌について、適切にその役割を担っていかなくてはならない。このため、硬直化した校務分掌組織を再編整備する必要がある。以下、学校運営に関わる企画・立案及び各部間の調整等を担当する分掌の設置(仮称:学校運営部)、委員会の削減・整理、主幹教諭の役割の明確化など、再編整備の具体例を示す。実際に組織の再編整備を行うには、校長の強いリーダーシップが必要である。

組織の運営に当たっては、校長・副校長が、校務全体を見直し、校務の効率化を図るとともに、負担の平準化や能力の活用、人材の育成の観点も十分に踏まえ、教員一人ひとりが適切に校務を分担できるようにすべきである。また、新規事業の導入に当たっては、既存の事業の見直しや廃止を行うなど、スクラップアンドビルドを徹底する必要がある。

(1) 都立学校の分掌組織

都立学校においては、委員会数が多い傾向があるので、委員会の削減・整理を図るべきである。また、特別支援学校など、多くの教職員が配置されている学校においては、主幹教諭の管理スパンの明確化など、より機能的な組織となるよう検討すべきである。

具体的には、図1及び図2に示すように、学校運営部（仮称）の設置、委員会の分掌への編入、編入できない委員会の所管部の明確化など、各校の実情や課題に応じて再編を進めていくべきである。また、主幹教諭に担当校務以外の業務も集中する傾向があることから、主幹教諭の管理スパンを明確にする必要がある。

(2) 小・中学校の分掌組織

小・中学校においては、学校の小規模化に伴い、一校あたりの教職員数が減少している学校も多い。また、いわゆる団塊世代のベテラン教員の大量退職及び児童数の増加などによる教員の大量採用により、教員の年齢構成も大きく変化している。

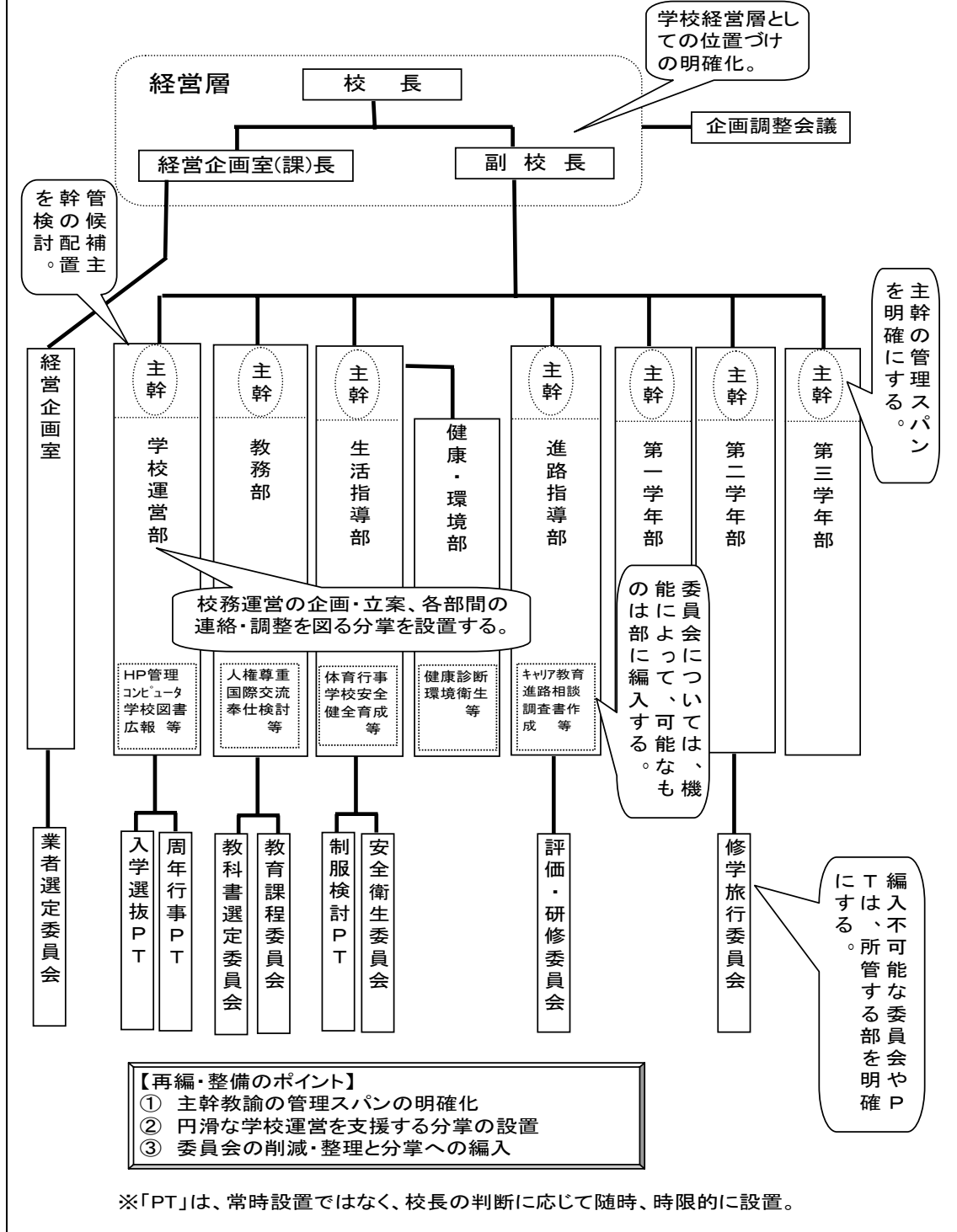
より効率的で責任ある校務執行体制を実現するため、図3に示すとおり、学校運営部（仮称）の設置、事務職員の活用、委員会の分掌への編入を行う。また、極端に細分化された分掌を大きくくり直し、いわゆる一人一役を改め、分掌の業務をチームで担当できるようにするなど、柔軟な校務分掌組織に再編していくべきである。

さらに、各部に副主任を置くなどにより、実状に応じて職務を分担させるなど、若手教員の育成充実の観点からの工夫も行っていくべきである。

(図1)

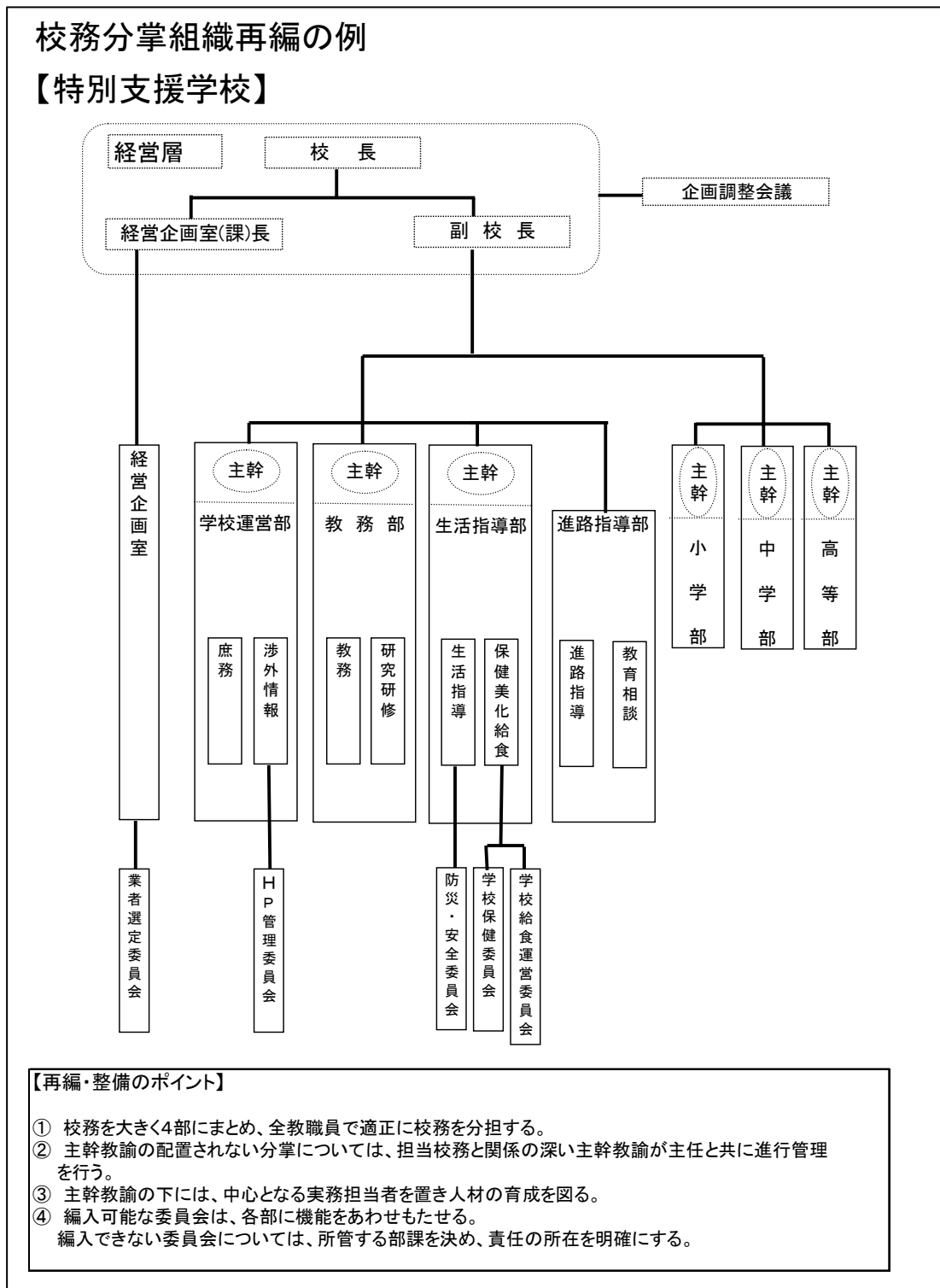
校務分掌組織再編の例

【高等学校】



- ※ 「主幹」は主幹教諭を表す。示されている分掌は配置可能な分掌を示しており、すべてに配置するものではない。
- ※ 工夫例を図示したものであり、管理運営規程の分掌組織図とは異なる。必設置の委員会を分掌に編入するなどの工夫を行った場合には、管理運営規程及び委員会規定に明示する必要がある。

(図2)



【再編・整備のポイント】

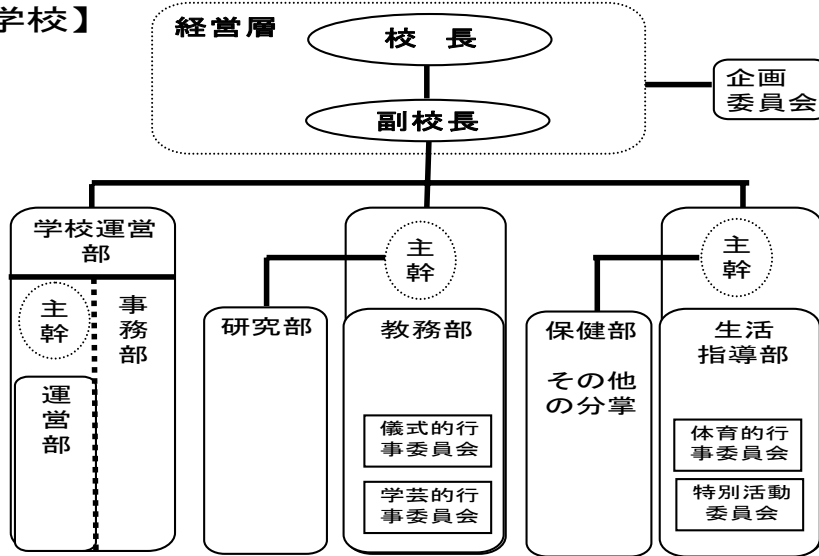
- ① 校務を大きく4部にまとめ、全教職員で適正に校務を分担する。
- ② 主幹教諭の配置されない分掌については、担当校務と関係の深い主幹教諭が主任と共に進行管理を行う。
- ③ 主幹教諭の下には、中心となる実務担当者置き人材の育成を図る。
- ④ 編入可能な委員会は、各部に機能をあわせもたせる。
編入できない委員会については、所管する部課を決め、責任の所在を明確にする。

- ※ 「主幹」は主幹教諭を表す。示されている分掌は配置可能な分掌を示しており、すべてに配置するものではない。
- ※ 工夫例を図示したものであり、管理運営規程の分掌組織図とは異なる。必設置の委員会を分掌に編入するなどの工夫を行った場合には、管理運営規程及び委員会規定に明示する必要がある。

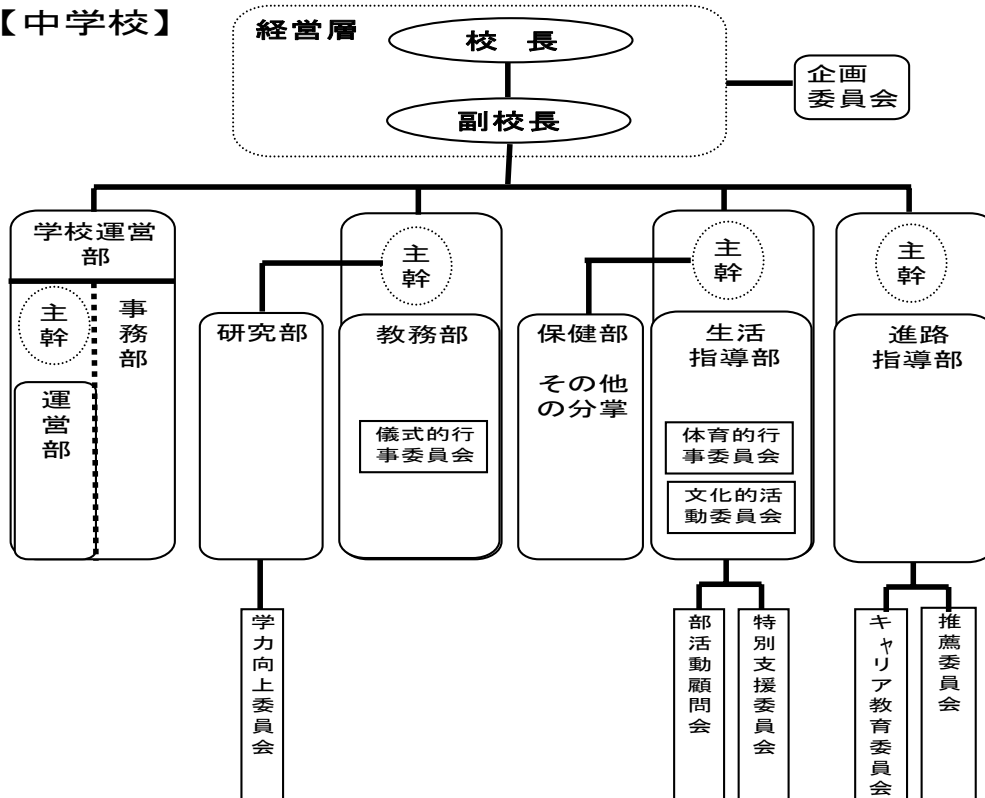
(図3)

新たな校務分掌組織(案)

【小学校】



【中学校】



【再編・整備のポイント】

- 主幹教諭の所管する分掌を明確化する。
- 編入可能な委員会は教務部等の分掌に編入する。編入できない委員会は所管する部を決め、責任を明確にする。
- 学校の状況に応じて、学校運営部（仮称）を設置する。
- 学校運営部（仮称）を担当する主幹教諭には、人材育成の観点から管理職候補を当てる。
- 学校運営部（仮称）において、学校事務職員を基幹職員として位置づけ、役割を明確化する。

※ 「主幹」は主幹教諭を表す。示されている分掌は配置可能な分掌を示しており、すべてに配置するものではない。

3 主幹教諭が所掌できる分掌の弾力化

分掌組織を機能させるためには、その進行管理を担当する主幹教諭の働きが重要である。そのために、主幹教諭が所掌できる分掌を、校長の裁量において弾力的に決定できるようにすべきである。

例えば、前項の図1～図3で示したように、分掌組織の再編にあたって学校運営部（仮称）を設置した場合には、組織力強化のため主幹教諭がその分掌を担えるようにすべきである。また、各分掌の総合調整を行う分掌を担当する主幹教諭には、教育管理職育成の観点からも、管理職候補をあてることも検討すべきである。

そこで、平成20年度から、学校の特性や配置された主幹教諭の適性等を考慮して、より効果的かつ円滑な学校運営を行うために必要な場合には、教育委員会に協議の上、基準に定める校務の範囲以外の校務を担当できるよう弾力化することとした。弾力化を行う際には、校長は、主幹教諭の職責に相応しい職務内容や過重にならない業務配分等に留意することが必要である。

4 学校事務職員の活用(小・中学校)(*)

円滑な学校運営推進のためには、校務の進行管理、事務の適正処理、情報の集中管理・共有化、外部対応等において、事務職員の能力活用が不可欠である。事務職員には、行政職として、これまで以上に学校経営への参画が求められ、積極的な取り組みが期待される。

そのために、学校運営部(仮称)を設置する場合等には、事務職員をその分掌の基幹職員として位置づけるなど、学校事務職員を分掌組織に位置づけ、その役割を明確にする必要がある。一部の地区では、事務職員は外部からの電話をとらないなどその職務範囲を過度に限定したり、副校長の監督外にしたりする慣行が見られる。このような慣行は改め、事務職員の能力を学校運営においてより一層活用すべきである。

なお、役割の明確化に当たっては、事務職員の配置人数や区市町村教育委員会によって担当業務等に違いがあることを踏まえる必要がある。

5 経営企画室の経営企画機能の充実(都立学校)(*)

都立学校の経営企画室は、学校経営に関する機能(学校経営計画・報告策定への関与、企画調整会議運営への参画、予算調整会議等の運営等)、窓口事務に関する機能(広報の企画・調整、広聴の相談窓口など)、渉外事務に関する機能(学校運営連絡協議会への参画、学校開放・公開講座の事務等)などの経営企画機能を有している。

教育管理職は、このことを踏まえ、学校経営の充実、学校運営の円滑化のために、経営企画室の経営企画機能をより一層活用すべきである。

そのために、各種会議や各分掌において経営企画室にかかわる業務については、経営企画室が進行チェック表を作成するなど主体的に進行管理を行い、経営企画室と他の分掌との連携について強化を図るべきである

それとともに、教務事務、調査・報告事務、講師等の任用事務など、現在、主に副校長が行っている業務について、経営企画室で担うことができる部分については、これまでの垣根を取り払い積極的にかかわっていく必要があると考える。

経営企画室職員は、管理職や教員と連携をとり、共に学校運営を行う重要な役割を担っている。学校教育に対する理解を深め、マネジメント能力の向上を図る研修を充実するなど、事務職員の人材育成をより強化していくべきである。

6 新非常勤教員制度の活用

平成19年度に従前の再雇用制度を原則廃止する中で、教員については、その職務の特性を踏まえ、退職教員の知識や経験を活かす仕組みとして非常勤教員制度（日勤講師）を創設した。授業（教科指導）について標準持ち時数を明確にするとともに、月平均16日勤務とすることにより、これまでの再雇用職員より重要な職務を担うことが可能になった。職務内容も、授業のほか、校務分掌、副担任、学校管理・運営の補助などが含まれることを明確にした。

平成20年度より導入されるこの非常勤教員制度を活用すべきである。例えば、学校運営部(仮称)への配置など、各分掌において副校長・主幹教諭の支援となるよう、非常勤教員を有効活用すべきである。

あわせて、当該年度配置校における副校長・主幹教諭の支援に適切に活用されているか、配置後の活用状況を把握し配置管理を徹底していく必要がある。

7 主幹教諭の授業時数軽減

これまで、東京都教育委員会では、主要主任に対し、授業の持ち時数の軽減を行ってきた。

平成15年度に導入した主幹については、主任を兼務することとしており実質的に時数軽減を行ってきたところである。平成19年度からは、校長の判断により、学校の時数の総枠内で主任間の時数を弾力的に付与できるように改正した。平成20年度からは、主幹教諭がこれまで以上に学校の組織的課題解決能力の向上に貢献できるように、小学校において新たに主任の時数軽減を実施するとともに、中学校における教務主任の時数軽減を増やし、対象校を12学級以上から9学級以上に拡大することとした。(表1)

(表1) 主任の時数軽減(平成20年4月1日以降)

	小学校	中学校	高等学校		特別支援学校
	12学級以上	12学級以上→9学級以上	全日制	定時制	
教 務	0→2時間	2→4時間	6時間	4時間	1校当たり4時間
生活指導	0→2時間	8時間	3時間	4時間	
進路指導			6時間	4時間	
合計	0→4時間	10→12時間	15時間	12時間	4時間

※ 網掛け部分は、軽減が拡大された項目を示す。

今後は、教務あるいは生活指導を所掌しない主幹教諭についても、軽減される総時数の範囲内において校長裁量で時数を配当できるようにするなど、その運用の一層の弾力化について検討する必要がある。

IV 学校を支える仕組みの構築

1 学校と地域とのよりよい連携体制(*)

(1) 地域による学校支援の体制づくり

従来の教科の範囲に収まらない専門的な分野を授業に取り入れたり、子供の安全確保や校庭芝生化など学校への新たな要請に応えたりするためには、教職員だけでは限界がある。その担い手として授業や学校運営に地域の多様な人材を今後一層積極的に活用していくべきである。

一方このことが、副校長等にとっては、人材探しや連絡調整のための事務負担増となる。地域の多様な人材を学校に周旋する仕組みが必要となっているのである。

そこで、平成20年度から3年計画で文部科学省の新規事業として、東京都教育委員会に委託される予定である「学校支援ボランティア推進協議会」(仮称)事業の活用を検討すべきである。

同事業は、東京都が進めている地域教育プラットフォームの取組みと軌を一にするものであり、中学校区を想定し学校と地域を効果的につなぐコーディネーターの配置や、学校教育活動にかかわる支援事業の企画・立案等を行うものである。

地域の実情にあった学校支援体制の構築に向け、同事業における各地区の実施状況や取組みについて全区市町村に情報提供を行うなど、最終報告に向け推進策を検討していく。

(2) 地域行事における連携のあり方の検討

学校は地域行事への参加を求められることが多い。これに応えるため、管理職の週休日出勤が増え、負担となっている状況がある。

こうした状況を踏まえ、学校がかかわるべき地域行事について整理する必要がある。

東京都教育委員会は、管理職に対する過度の負担を軽減するとともに、学校の状況に応じて教員の地域行事への参加を図るため、児童・生徒とのかかわり合いの深い行事など、一定の地域行事への参加については、校務に位置づけることも視野に入れ、学校がかかわるべき地域行事の指針を示すべきである。その上で、区市町村教育委員会では、この指針を参考に具体例を示すなど、連携のあり方の改善を図っていく必要がある。

2 学校への理不尽な要望等に対する対応支援(*)

都立学校に関して、授業内容や進学指導、部活動のあり方、さらには教職員の服務、施設管理など様々な内容について、意見や要望等が学校及び学校経営支援センター、本庁に寄せられている。

それに対し、適切かつ迅速な対応ができるようにするため、退職校長など経験豊富な人材を活用すべきである。それとともに、教職員のみでは対応困難な余りにも理不尽な要望等については、学校経営支援センターと本庁、外部対応の経験豊富な専門家などが連携して学校現場を支えていく取り組みが必要であり、具体化に向け検討していくべきである。

また、学校において、問題の早期解決を図るとともに、組織としての対応力を高めるために、適切な対応方法などを示した資料等の作成についても検討すべきである。

小・中学校においても同様の困難が生じていることから、その資料等を区市町村教育委員会にも提供するとともに、互いに経験や知見を交換し、対応力強化を図るべきである。

ADR（裁判外紛争解決）法*7に基づいて承認を受けたトラブル解決に対応できる事業者など、第三者機関活用の可能性も、今後の動向を注視しながら考慮していくべきである。

*7 ADR（裁判外紛争解決）法・・・「裁判外紛争解決手続の利用の促進に関する法律」（平成19年4月1日施行）のこと。多様化、複雑化するトラブルに対して、裁判以外の解決方法を充実させ、法的トラブルに巻き込まれた人がその解決に適した方法を選択できるようにするために制定された。裁判外紛争解決手続について、その基本理念や国の責務を定めるとともに、調停、あっせんなどの和解を仲介する民間事業者の認証制度を設けている。

V 副校長・主幹教諭の人材育成

1 教員人材育成基本方針の策定(*)

教育課題の高度化・複雑化やベテラン教員の大量退職等に対応し、管理職のマネジメント能力の向上と教員一人ひとりのレベルアップを図り、学校の組織力を高めることが求められている。それとともに、教員の年齢構成の変化に伴い、若手教員の育成を強化する必要がある。

そのため、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上で、それを培うための人材育成の仕組みを示す、教員の人材育成基本方針を策定すべきである。人材育成基本方針は、採用、配置管理、昇任、OJT、研修、管理職制度、人事考課制度などを主な柱立てとして構成し、人材育成のための包括的かつ体系的な方針とする必要がある。

2 OJTの充実(*)

(1) OJTガイドラインの策定

教員は、児童・生徒に対し直接指導を行う職であるため、その人材育成については、学校におけるOJTが基本となる。そのため、東京都教育委員会は、OJTのガイドラインを、職層別、校種別に策定すべきである。その際、若手教員が急速に増加していることから、特に採用から主任教諭選考（平成20年度から実施予定）の受験に至る年代については、経験年数別にきめ細かな内容とすべきである。

その上で、各職層において、OJTの計画、実施、評価等についての共通理解を図り、すべての学校においてガイドラインに沿った計画的なOJTを実施できるように周知徹底していくべきである。

今後、その具体的内容について、最終報告に向けて検討していく。

(2) 校長による副校長育成

校長と副校長は、共に学校における経営層であり、校長は、副校長とパートナーシップを組んで学校経営を行いつつ、副校長を育成する責任を負っている。校長の副校長育成責任を明確にするとともに、計画的な育成が実施されるように、校長の意識改革を図る研修の充実や、校長業績評価への明確な位置づけなどを行う必要がある。最終報告に向け、具体的な方策を検討していく。

(3) 管理職候補者の校内における育成

主幹教諭として学校に配置される管理職候補者は、管理職候補期間中、管理職として必要となる組織マネジメントや人材育成、実務処理を日常の業務を通して学ぶことができる環境にありながら、一般の主幹教諭と同様の職務を与えられている学校が多い。このため、管理職候補としての十分な育成が図られていない現状がある。

学校運営部（仮称）を設置した場合は、その部を担当させたり、副校長の業

務の一部を副校長監督の下担当させたりするなど、副校長昇任を見据えた具体的な校内育成指針を、東京都教育委員会は、校長、副校長に対して示すべきである。

3 職層ごとの研修の充実(*)

(1) 研修体系の再編整備

職の分化により、東京都の教員の職層は、教諭・主任教諭・主幹教諭・副校長・校長・統括校長という構成になる。職層ごとに必要とされる資質能力の向上を図るため、教員の研修体系を、従来の主に経験年数に応じた体系から、任用体系に基づいた研修体系へ再編整備を行うべきである。

(2) 管理職研修の充実

校長・副校長は、経営者としての資質がより求められており、経営能力の一層の涵養を図るため、研修の充実について、最終報告に向けて検討する。特に、校長・副校長パートナーシップに基づいた学校経営や人材育成について、相互の連携や適正な役割分担のあり方等について、充実を図るべきである。

それとともに、保護者・地域住民からの意見や要望への対応や、教育関連法令の改正、学習指導要領の改定など、新たな教育課題に関する研修も充実していく必要がある。

また、校長に対しては副校長や主幹教諭など基幹職員の指導・育成について、副校長に対しては主幹教諭や若手教員の指導・育成など、実践的な人材育成に関する研修を充実させていくべきである。新任副校長に対しては、初年度の負担を軽減するため、校務の処理等実務的な内容についての研修の充実を図るべきである。

(3) 教育管理職候補者研修の充実

次代の力量ある教育管理職を育てるため、教育管理職候補者研修の充実について、最終報告に向けて検討する。

教育管理職には、着任と同時に実践的な資質・能力が求められることから、校種に応じて、具体的な課題をより多く取り入れた演習を充実し、課題解決能力の向上を支援していくべきである。

それとともに、昇任時の負担を軽減し、計画的かつ効率的に職務を遂行できるように、教育管理職候補者に対して、特に昇任前に実践的な研修を充実していく必要がある。都立学校において、平成20年度副校長昇任予定者を対象に平成19年12月に実施した任用前実務研修の内容を精査し、今後、小中学校における実施も見据え、内容の一層の充実を図るべきである。

あわせて、選考区分ごとの任用方針の変更に伴い研修を見直し、その充実を図るべきである。

教育管理職候補者A研修では、A選考合格者が原則として指導主事に任用さ

れることから、指導行政を担うために必要な教育施策立案・調整能力、校長に対する学校経営支援力及び、学習指導・生活指導に関する指導・助言力を実践的に高める研修としていくべきである。

教育管理職候補者B研修及びC研修においては、即戦力として活躍することができるように、学校経営に関する実践的・実務的な研修を充実していくべきである。

(4) 主幹教諭研修の充実

学校の組織的課題解決能力の向上が一層求められていることから、学校組織の中核的存在である主幹教諭の組織運営能力をさらに高めていく必要がある。また、増加する若手教員の育成が、都の教育水準の維持向上のために、今後大きなテーマとなることから、OJTの中心的な担い手である主幹教諭の人材育成能力の向上を図ることが必要である。

このため、主幹教諭研修の内容を、組織運営(マネジメント)と人材育成の両面における充実について、最終報告に向けて検討する。組織運営面では、仕事の割り振りと進行管理、調整・交渉の方法など、人材育成面では、仕事の教え方の勘所、相談や支援のあり方など、いずれも学校の実情に即した実践的な内容となるように工夫する必要がある。

また、主幹教諭は管理職の供給源でもある。主幹教諭を一定年数経験し、より重い経営責任を担いうる資質・能力を有する者を対象として、経営管理能力の一層の向上を図るとともに、管理職への意識・意欲を高めて管理職選考Bの受験に繋がるような研修を、今後検討していくべきである。

(5) メンタルヘルス対策の充実

都教育委員会では、これまで、教職員のこころの病の予防や早期発見、早期治療を目的として、精神保健相談（電話相談・面接相談）や職場復帰訓練（医療機関における職場復帰訓練・所属学校における職場復帰訓練）の実施、精神保健講習会の開催、メンタルヘルスについての冊子（管理職・新規採用教職員用）やリーフレット（一般教職員用）の作成・配布による知識の普及・啓発など、総合的なメンタルヘルス対策を推進してきた。平成18年度からは、訪問相談員（臨床心理士、教育経験者等のペア）による学校への「訪問相談」を実施している。

しかしながら、こうした取組にもかかわらず、精神性疾患により休職する教職員が増加しており、メンタルヘルス対策の一層の充実を図っていく必要がある。特に、管理職に対して、こころの健康づくりに関する正しい知識とこころの健康問題に対する適切な対応方法が身に付けられるよう、必要な支援を積極的に行っていくべきである。

また、管理職自身、とりわけ副校長が精神性疾患により休職するケースが増大している。休職に至った経緯や状況を分析し、その要因を把握する必要がある。副校長が学校経営上の悩みを気軽に相談できる横のつながりを確保し、孤立しないようにするなどの方策を検討し、具体化を図るべきである。

お わ り に

本報告は、副校長・主幹教諭が学校経営の要として、その本来の職務・職責を果たせるようにするための様々な改善策を検討し、提言したものである。これらはいずれも、学校全体の業務改善や人材育成を目指すものに他ならず、教職員全員の事務改善にも寄与するものとする。

東京都教育委員会においては、区市町村教育委員会と連携し、第3章に記した課題解決の具体的方策を、速やかに施策として実施するよう取り組むべきである。

なお、これらの方策は、現時点における検討結果をまとめたものである。（＊）を付したものについては、本検討委員会においてさらに検討を進める必要があると考えている。その検討を踏まえ、今夏を目途に最終報告においてより具体的な提言を行う予定である。

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
	○教育管理職等の任用・育成のあり方検討委員会の設置 ○教育管理職等の任用・育成に係る現状と課題 ○「教育管理職等の任用・育成のあり方」現状と方向性		
平成19年9月7日			第2回 ○第2部会検討テーマ ○副校長等の職務実態調査 ○副校長等の職務権限
平成19年9月11日		第2回 ○任用・育成の現状分析と課題 ○今後の検討の方向性	
平成19年10月12日			第3回 ○副校長等の職務権限 ○副校長等の育成
平成19年10月17日		第3回 ○アンケート結果 ○小・中校長会との意見交換 ○教育管理職の確保策 ○優秀な指導主事の任用・育成	
平成19年10月31日	第2回	第4回	第4回
	○第1・第2部会の検討状況 ○「教育管理職の選考・任用のあり方」検討の方向性 ○「副校長・主幹等の育成及び職のあり方」検討の方向性		
平成19年11月12日			第5回 ○副校長等の職務・権限のあり方
平成19年11月16日		第5回 ○具体的方策（教育管理職の確保策・優秀な指導主事の任用・育成）	
平成19年11月30日	第3回	第6回	第6回
	○第1・第2部会の検討状況 ○教育管理職等の任用・育成に関する具体的方策		
平成19年12月18日		第7回 ○第1部会報告案	第7回 ○副校長等の職務・権限 ○具体的な支援策 ○効果的な研修
平成19年12月25日	第4回	第8回	第8回
	○「教育管理職等の選考・任用制度の見直し」第1次報告（案） ○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		

開催日	検討委員会	部 会	
		第1部会	第2部会
平成20年1月22日			第9回 ○副校長・主幹等の育成及び職 のあり方の課題に対する改 善策・支援策
平成20年2月12日			第10回 ○副校長・主幹等の育成及び職 のあり方の課題に対する改 善策・支援策
平成20年2月18日	第5回		第11回
	○副校長・主幹の育成及び職のあり方における具体策 ○「副校長・主幹教諭の育成及び職のあり方」第2次報告骨子（案）		
平成20年3月18日	第6回		第12回
	○「副校長・主幹教諭の育成及び職のあり方」第2次報告（案）		

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 (20. 3. 31 現在)

	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	
教育長 区市町村 教育委員会	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	高月 徹	
	ヒューマンライツ・障がい者雇用推進部 統括部長		
	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 (20.3.31 現在)

	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 (~20.1.31) 松尾 正純(20.2.1~)	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	
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	
	稲城市立平尾小学校副校長	清水 末富	2	
公立学校副校長	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 豊 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	