

山口県らしい教職員の人材育成の在り方について

# 第二次報告

平成20年3月

山口県教職員人材育成検討会議

## はじめに

教職員研修の在り方	1
1 教職員研修の現状と課題	1
（1）国の動向	1
（2）本県の取組	1
2 研修の充実に向けた具体的方策	
（1）研修体系・研修内容の充実	
ア 教職経験の各段階（ライフステージ）に応じた計画的な研修	6
イ 個々に応じた研修の充実	9
（2）研修実施機関等の強化	
ア 学校外の研修の充実	11
イ 各学校における研修の充実	13
（3）教職員一人ひとりの研修意欲の向上を図るための方策	16
3 検討会議の意見を踏まえた県教育委員会の取組	18
教職員の人事異動の在り方	20
1 本県の人事異動制度の現状	20
（1）人事異動の目的	21
（2）人事異動の方法	23
（3）人事異動の課題	
2 教職経験の各段階における（ライフステージに応じた）人事異動の在り方	23
（1）若手教員（新規採用者）の配置・人事異動の在り方	23
（2）中堅段階にある教員の人事異動の在り方	24
（3）ベテラン段階にある教員の人事異動の在り方	25
3 学校の活性化を図る人事異動の在り方	26
4 本県教育の活性化を図る全県の視野に立った人事異動制度の在り方	28
5 人事異動の活性化に向けた具体的方策	30
（1）人事異動に向けた教職員の意識改革	30
（2）人事異動に関する具体的なルールの構築	31
（3）チャレンジ型人事異動制度の推進	33
学校における人材育成	
1 学校組織の現状と課題	37
（1）学校組織の特徴	37
（2）学校において育成が求められる資質能力	37
2 学校における人材育成の在り方	38
（1）教職員一人ひとりの資質能力の育成を図るための職場環境づくり	38
ア 日常の職務の遂行を通じた資質能力の向上（効果的なOJTの展開）	38
イ 教職員が自ら育つための職場環境の整備	41
（2）教員の資質能力の向上を図る学校組織の在り方	42
ア 校務分掌の在り方について	43
（ア）これからの学校組織に求められるもの	43
（イ）校務分掌の見直しの具体的方策	44
イ 管理職等の在り方について	44
ウ 主幹教諭、指導教諭等の「新しい職」について	46
（ア）学校運営や指導体制の充実	49
（イ）教員の人材育成の充実	51
（ウ）今後の検討に際しての留意事項	53
参考資料	
新しい職の設置に係る国及び全国の状況	55
新しい職に関する答申・報告等	57
各県市における新しい職の導入状況	59
山口県教職員人材育成検討会議第一次報告（概要）	61

## はじめに

近年、少子高齢化や国際化、ライフスタイルの多様化に伴う価値観の変化など、教育を取り巻く環境は大きく変化しており、学習意欲の低下、いじめ・不登校等の深刻化、さらには倫理観や規範意識の低下など、子どもたちをめぐるさまざまな課題も生じてきています。

こうした中、山口県では、子どもたちのための教育のより一層の充実という観点から、教育の直接の担い手である教職員の人材育成の在り方について幅広い立場から検討するため、平成18年10月に、学識経験者やPTA関係者等で構成される山口県教職員人材育成検討会議を設置しました。

本検討会議は、設置後3年間に、教職員の養成、採用、研修、評価、人事異動などの観点から、教職員の人材育成の在り方について総合的に検討を進めることとしており、平成19年度は二年目にあたります。

初年度である平成18年度は、本県教職員の現状を分析するとともに、養成、採用選考さらには新しい評価制度である教職員評価の充実方策について検討しました。検討の結果につきましては、第一次報告としてまとめ、昨年5月、山口県教育委員会教育長に提出したところです。

県教育委員会では、第一次報告の主な内容である、「大学との養成段階での連携」につきましては、山口大学教育学部との間で教員の養成に係るモデル事業を実施され、今後は、教員の養成課程を有する県内の大学との連携を進めて行く旨の御報告をいただいています。

また、「教員の採用選考」や「教職員評価制度」につきましても、報告書の提言を踏まえ、現行の実施方法に改善を加えるなど積極的な取組を進めていただいています。

二年目にあたります本年度は、昨年度の協議内容をもとに「研修の在り方」、「人事異動制度の在り方」、「学校における人材育成の在り方」について検討してまいりました。この第二次報告書は、その検討結果をまとめたものです。

これらのうち、「研修の在り方」につきましても、県教育委員会では、本検討会議での協議を踏まえ、早速、採用予定者を対象とした採用前研修を実施されるとともに、新たな研修体系の構築とこれを実効あるものとするために教育研修所を「やまぐち総合教育支援センター」として機能強化に向けて改編し、来年度からの実施に向けた準備を進めているところであると伺っています。

さて、国においては、教育基本法の改正により新たな教育理念を明示し、それに基づく教育関連三法の見直しや学習指導要領の改訂など、制度・指針の抜本的な見直しを行っています。

今後、県教育委員会におかれましても、教職員の資質能力の向上に向けた国の動向も注視するとともに、本検討会議の提言も踏まえながら、教職員一人一人が教育に対する使命感や情熱、専門家としての力量、豊かな人間性などの資質向上が図られるように、新しい時代に対応する体系的な人材育成システムの構築に向けて積極的に取り組まれることを期待しています。

山口県教職員人材育成検討会議  
会 長 相 原 次 男

# 教職員研修の在り方

---

## 1 教職員研修の現状と課題

教員は、将来を担う人材を育てるという極めて重要な使命や責任を担っており、その職責の重さを自覚し、絶えず自己研鑽に努めることが必要である。

特に、一般公務員の研修が、「職務能率の発揮及び増進（地方公務員法39条）」のために行われるのに対して、教員の研修は、「職責を遂行するため（教育公務員特例法21条）」の不可欠な要素として位置付けられるとともに、体系的な研修計画の必要性や任命権者である県教育委員会の責務が法的にも細かく規定されており、研修に対する積極的な取組が求められている。

### （1）国の動向

国が国民の信頼に応えうる教員養成の改善方策について検討するために設置した教育職員養成審議会の答申（平成11年12月第三次答申）では、教員の資質能力を画一的に捉えるのではなく、生涯にわたり資質能力の向上を図るという前提に立ち、特に、研修の見直しについては、各ライフステージに応じて求められる資質能力を踏まえ、初任者研修の見直し、教職経験者研修等の見直し、社会体験研修の充実、さらには、教員の自主的・主体的研修活動の奨励・支援など、具体的な方策について提言がなされている。

また、中央教育審議会答申「今後の教員免許制度の在り方について（平成14年2月）」においては、新たに10年経験者研修の構築、学校における研修の充実、自主研修の活性化、さらには、指導力不足教員等に対する人事管理システムの構築等が提言されている。

その後の中央教育審議会答申においても、教員免許更新制の導入に伴う10年経験者研修の実施時期や研修内容についての柔軟化、個々の研修成果の適切な評価と指導等への反映、教育センター等による教材の開発や指導実践の蓄積及び学校現場への提供、さらには管理職のマネジメント能力や教職員評価の評価者としての能力向上などが提言されている。

### （2）本県の取組

本県では、平成10年に策定した「夢と知恵を育む教育の推進」を基本目標とする「山口県教育ビジョン」に基づき、様々な教育改革に取り組んでいる。教員の資質向上に関しては、国の動向等を踏まえながら、「山口県が求める教師像」の公表（平成14年度）や10年経験者研修の導入、初任者研修への拠点校方式の導入などの改善（平成15年度）に取り組むとともに、平成16年度には有識者を交えて設置した教職員研修検討委員会において、今後の教職員研修の取組の方向性を検討し、「教職員研修の改善・充実に向けて」をまとめた。

現在は、この「まとめ」の方向性に基づき、研修講座の内容の改善充実や各学校の研修を支援する取組の充実などに努めているところである。

**資料1：教員の資質能力の向上に関連する国の動向・本県の取組**

【国の動向】

【県の動向】

平成11年12月  
教育職員養成審議会第三次答申  
「養成と採用・研修との連携の円滑化について」  
○教員の各ライフステージに応じて求められる資質能力(初任者・中堅教員・管理職の段階)  
○研修の見直し 具体的方策

平成14年2月  
中央教育審議会答申  
「今後の教員免許制度の在り方について」  
○指導力不足教員等に対する人事管理システムの構築  
○新たな教職10年を経過した教員に対する研修の構築

平成12年度～14年度  
教員の採用選考に関する調査研究会議  
○「山口県が求める教師像」の提言

平成13年度～14年度  
教員の資質向上に関する調査研究会議  
○指導力不足教員の資質向上

平成15年4月 10年経験者研修の導入  
初任者研修の改善・充実(拠点校方式)

平成17年10月  
中央教育審議会答申  
「新しい時代の義務教育を創造する」  
○教員免許更新制を導入する方向で検討することが適当

平成18年7月  
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」  
○教員免許更新制を導入する方向で検討することが適当

平成16年3月  
教育ビジョン重点プロジェクト推進計画  
○ライフステージに応じた研修の充実

平成16年度～17年度  
教職員研修検討委員会  
○教職員研修の改善・充実に向けた検討  
ライフステージに応じた資質向上  
「教職員研修の改善・充実に向けて」  
(平成17年3月作成)

平成18年10月～  
山口県教職員人材育成検討会議  
○養成・採用・研修の各段階から総合的人材育成の検討

平成18年12月 教育基本法改正

平成19年3月  
中央教育審議会答申  
「今後の教員給与制度の在り方について」  
○メリハリある教員給与の在り方

〈内閣府の教育再生会議による提言〉  
〈教育関連3法案の成立〉

## ア 本県の教職員研修体系

本県の研修体系は、「教職員は、その教職経験年数に応じて、学校で担う職務や期待される役割が異なることから、それぞれの段階で求められる資質能力を育成するためには、教職員一人ひとりがライフステージに応じて、計画的、体系的に研修を行うことが必要である。」という基本的な考え方に基づいている。

こうした考え方にに基づき、教職経験の各段階（ライフステージ）ごとに「育成する資質能力」を明らかにした上で、各研修を「基本研修」「希望研修」「派遣研修」「自主的研修」の4つの分類で整理して体系化している。（資料2参照（P4））

### 基本研修

経験年数や職務により、該当する全ての教員を対象として実施するものであり、具体的には、法定研修である「初任者研修」や「10年経験者研修」及び本県が独自に行う6年次研修、その他、教務主任研修、管理職研修などが該当する。

#### 初任者研修

採用後の1年間を通して実施され、教育研修所など校外での研修を年間25日間、校内での研修を180時間行う。校内での研修においては、指導教員等の指導・助言により日常の教育活動を通じた実践的な研修が行われ、研修期間中は、授業時数が軽減される。

#### 教職経験教諭（6年次）

教育研修所で計3日間、校種ごとに専門性の向上と実践上の課題克服を中心に研修する。

#### 10年経験者研修

校長が行う事前評価に基づき一人ひとりの課題に応じた研修計画を作成し、夏期休業期間を中心に16日間の校外研修及び2学期以降の課業期間中に各学校において20日程度の校内研修を実施する。

### 希望研修

教員一人ひとりのニーズや力量に応じて、得意分野や専門性の向上を図るため、教育研修所等で実施している研修であり、時代の進展や社会の変化に踏まえ、今日的な教育課題に対応した内容となるよう工夫するとともに、学校や教員の研修ニーズに応える研修となるよう努めている。

### 派遣研修

専門性の一層の向上を図るための大学等への長期派遣、社会的視野を広げるための企業等での社会体験研修、さらには、教育研究のための教育研修所への派遣などを実施している。1ヶ月以上の派遣には、代替教員を臨時的に任用することができる。なお、本県では、長期の社会体験研修を実施し、研修の成果を学校運営に生かすことを目的として、教頭を民間企業に派遣している。

### 自主的研修

各学校の教育目標や教育課題に基づく校内研修や教員一人ひとりが自主的・主体的に取り組む自己研修などである。日常の業務に関わる校内研修は、教員の資質向上の柱として、また、自己研修は、研修の根幹として位置付けている。

資料 2

ライフステージに応じた教職員研修体系

教職員は、その教職経験年数に応じて、学校で担う職務や期待される役割が異なることから、それぞれの段階で求められる資質能力を育成するためには、教職員一人ひとりがライフステージに応じて、計画的、体系的に研修を行うことが必要である。

- ①基本研修・・・法定研修及び該当者全員の受講が期待される研修  
 (例) 初任者研修、10年経験者研修など [共通に求められる資質能力の向上]
- ②希望研修・・・自己の資質能力の向上のために、希望して受講する研修  
 (例) 教科教育研修、教育相談研修、情報教育研修など [得意分野や専門性の向上]
- ③派遣研修・・・大学等への派遣により、専門性を一層高め、研修成果を普及  
 (例) 山口大学大学院、山口県立大学大学院、社会体験研修など [中核的な教員の養成]
- ④自主的研修・・・各学校や各教職員の教育課題に基づく研修  
 (例) 校内研修、自己研修(県の支援研修の活用) [教職員研修の大きな柱]

年 代	20代		30代		40代		50代	
経験年	初		5年		10年		20年	
段 階	基礎形成期		向 上 期		充 実 期		発 展 期	
育 成 する 資 質 能力	○社会人及び教職員としての基礎的な素養 ○教育活動に必要な基礎的な知識及び指導技術 ○組織の一員として行動する実践的指導力		○教職員としての豊かな人間性及び社会性 ○学習指導、生徒指導等の専門的な知識及び技能 ○学校運営の一翼を担うことができる実践力		○教職員としての使命感等の新たな意識 ○学習指導、生徒指導等の幅広い知識及び技能 ○学校運営に積極的に参加できる実践力		○学校の中核を担う教職員又は管理者としての教育理念 ○職務や学校運営等に関する専門的知識及び技能 ○学校運営を実践するための企画力・調整力	
集 合 研 修	初任研 → 6年次 → 10年研 → 教務主任研修、生徒指導研修など(職務に応じた研修)、事務職員主任主事研修		事務職員中堅主事研修		管理職研修			
希 望 研 修	希 望 研 修 (教科指導、教育相談、特別支援教育、情報教育、専門職務、教育課題など)							
派 遣 研 修	大学等長期研修など、教育研修所長期研修など、長期社会体験研修							
自 主 的 研 修 (課題)	校 内 研 修 (各学校の教育目標や教育課題に基づく研修)							
自 主 的 研 修	自 己 研 修 (各教職員の研修ビジョンや課題に基づく研修)							

## イ 本県の教職員研修の課題

### 研修体系について

本県の研修体系は、教職経験の各段階（ライフステージ）ごとに求められる資質能力を踏まえて体系化されたものである。しかし、本検討会議が第一次報告において報告したように、例えば、中堅段階では、教職経験を積み重ねる中で、学習指導や生徒指導等の面での自分のスタイルができあがる一方で、一人ひとりの専門的知識や技能の蓄積の程度や仕事に取り組む姿勢に差が生まれてくる段階であることから、教員一人ひとりが、自らのよさや課題を踏まえて研修に取り組んだり、教員個々の意欲・努力を研修に生かすことができるような視点で研修体系を見直す必要がある。

また、本県では現在、教職員評価や各種研修に取り組み、教員の資質向上に努めているところであるが、国において、副校長、主幹教諭、指導教諭といった新しい職の導入などの動きもあることから、こうした動きも踏まえ、研修体系を見直すことが必要である。

### 研修内容や研修方法について

近年の学校は、先輩が後輩を指導するということが少なくなるなど、いわゆる教員同士で育て合う「同僚性」が希薄化してきており、初任者研修をはじめとする基本研修や校内研修などの教員研修の重要性が増している。

また、教員の年齢構成の変化や採用までの経歴の多様化、採用年齢の上昇など、学校の状況や一人ひとりの教員の状況も大きく変化してきており、今後もその傾向が続くことが見込まれる。

こうした学校や教員の現状及び変化を踏まえて研修内容や研修方法を見直す必要がある。

### 研修実施機関の役割分担

研修体系に示されている研修は、教職経験の各段階に応じて整理されているが、それぞれの研修は、教育研修所、教育庁各課、市町教育委員会等が独自に行っており、受講者の視点からは研修相互の繋がりが、体系的に捉えにくいという指摘もある。教員が、自らの課題認識や研修ビジョンに基づいて必要な研修を選択できるようにするためには、各研修講座の内容や仕組みについて、具体的に明らかにするとともに、より一層、教員に周知することが必要である。

また、研修内容の見直しとともに、研修所などで行う集合研修で実施すべき内容、学校で行う校内研修で実施すべき内容、個人が自ら行うべき内容、県教育委員会が行うべき内容、市町教育委員会が行うべき内容等を整理・統合し、効率的に実施することについても検討する必要がある。役割が明確になることにより、それぞれの実施機関が実施する研修がより充実することとなる。

## 研修意欲の醸成と環境整備について

経験年数や職務に応じて受講する基本研修以外の希望研修などは、「受けたい者が受けたい講座を受講する」という方式である。しかし、教育研修所等で実施される研修講座をはじめ、多くの研修講座が学校の授業日に行われるため、授業や部活動、さらには日々の校務のため、受講が困難な状況にある。

そこで、研修参加者の授業等の補填などにより研修の受講を促進するような校内体制づくりや教育委員会等の支援体制など、研修に参加しやすい環境を整備する一方で、教員一人ひとりが自分の能力や適性を把握し、自らに求められるものを意識した研修計画を立てて受講するなど、教員の研修意欲を高める方策を検討することが必要である。

また、希望だけでなく、教員一人ひとりのよさや課題に応じて、「受けさせたい者に受けさせたい講座を受講させる」視点にたった研修も必要である。

## 研修成果の活用方策

研修の成果を、自分自身の教育活動はもとより、他の教員に伝えるなど、学校運営に生かす仕組みが必要である。特に、研修成果が期待される派遣研修については、位置づけをより明確にし、その研修成果を個人の専門性の向上だけでなく広く本県教育に還元するための方策が必要である。

## 2 研修の充実に向けた具体的方策

### (1) 研修体系・研修内容の充実

本県の研修体系は、教職経験の各段階ごとに求められる資質能力を踏まえて体系化されたものであるが、それぞれの段階においても教員一人ひとりの状況は異なっている。また、これからの学校は、得意分野や専門分野を有する個性豊かな教員により構成され、それらの教員がそれぞれの力を存分に発揮することにより、組織としての力を高める必要がある。

このため、次の視点からこれまでの体系化された基本研修等の充実を図り、教職経験各段階において共通に求められる資質能力を段階的に身に付けるとともに、得意分野の伸長を図るなど、教員一人ひとりの状況に応じることができる研修体系へ見直す必要がある。

### ア 教職経験の各段階（ライフステージ）に応じた計画的な研修

多様な経歴に対応した採用前研修の実施

初任者研修を含めた採用後数年間の継続的な育成

初任者研修実施体制の工夫改善

採用後数年間の継続的な育成

複線型のキャリア育成を図る 10年経験者研修後の継続的な育成

複線型のキャリア育成を図る研修

教員免許更新制の導入を踏まえた 10年経験者研修の在り方

多様な経歴に対応した採用前研修の実施

本県では、新規採用者を対象とした研修については、採用後から1年間実施する初任者研修を中心に取り組んでいる。しかし、近年、学校において解決すべき課題等が多様化・複雑化し、教員を取り巻く環境も大きく変化していることから、新規採用教員が採用前に身に付けておくべき資質能力の向上が求められている。

このため、採用予定者が自信と熱意をもって4月からの教職生活をスタートすることができるよう、着任するまでの心構え等について身に付ける研修を全体の研修システムの中に位置付け、初任者研修やその後の研修と整合性を図りながら実施する必要がある。

こうした採用前の研修の実施にあたっては、新規採用教員の経歴が多様化していることを踏まえ、採用候補者名簿登載後、赴任までの期間を有効に活用し、一人ひとりの状況に応じた研修を実施する必要がある。例えば、大学等の新規卒業者など、学校現場の経験が少ない採用予定者については、大学等の養成機関と連携し、一定期間、補助教員のような形で学校に出向き、学校や児童生徒の実情や現職教員の教育実践に触れる機会を設けたり、民間企業からの採用予定者については、最近の教育の動向や児童生徒の状況について把握できるような研修を実施するなどの方策が考えられる。また、現在、臨時的任用として教職にある採用予定者については、所属の校長等の指導の下、授業研究を行うなど、所属校における日常の教育活動を通じた計画的な研修を実施することにより、より一層の実践的指導力を身に付けることができるような取組を進める必要がある。

### **初任者研修を含めた採用後数年間の継続的な育成**

初任者は、採用後直ちに直面する授業や生徒指導に関する研修を強く望んでいる。これまで、本県が実施してきた初任者研修は内容的にも充実しており、初任者の期待感・満足度も高い。特に各学校で実施される授業研究などの校内研修は、初任者にとって勤務校をより一層理解することにつながるとともに、初任者の希望や実態に即して行うことができるため、成果があがっている。また、他の教員への刺激にもなり、校内研修の充実が図られるなど、その学校の教員全体の資質向上にも大きな成果をあげている。

### **初任者研修実施体制の工夫改善**

初任者研修を円滑に実施し、より一層効果があるものとするためには、実施体制や環境面での工夫改善が必要である。

現行の初任者研修制度の導入により、初任者育成のための役割や責任が明確化された。特に、小・中学校においては、初任者受入校のうち拠点校を定め、拠点校の指導教員が、他校の校内指導教員と連携しながら、それぞれの学校に配属された初任者の研修計画の立案や指導助言を行う拠点校方式を採っている。拠点校方式については、初任者の指導や育成を拠点校の指導教員や校内指導教員等の一部の教員に任せきりにしてしまいがちになっているという指摘もあるが、小規模校への初任者の配置が可能となったり、複数の初任者が共同して研修に取り組むことが可能となり、研修のより一層の充実が図られるなどの効果が認められている。このため、拠点校方式の長所を生かしながら、学校全体で、初任者を育成する体制づくりが必要である。

また、第一次報告でも指摘したように、初任者は、児童生徒と接する日々の教育活動の中で、様々なことに挑戦し、子どもたちとともに経験する成功体験を通して、自分自身も成長するものであるが、近年では、こうした挑戦や試行錯誤が許されず、絶えず結果が求められる傾向にあることから、地域や保護者も含め学校全体で初任者の積極的な取組を支え、初任者を温かく育てる環境づくりが必要である。

### **採用後数年間の継続的な育成**

教員は人づくりという極めて重要な職責を担っており、その職責を果たす基礎を身に付けるための研修は、採用後早い時期に行わなければならない。社会人として、あるいは教員としての基盤は、最初の数年間で作り上げられるものであり、この間にその教員の方向性が決まるといっても過言ではない。

特に、採用後の1年間は、教員としての姿勢が形作られる時期であり、この時期にしっかり児童生徒と向き合い、児童生徒の声に耳を傾けながら自分を見つめる時間も必要である。また、保護者と接する中で、子どもに対する思いや親としての立場についても理解し、相互理解に基づく良好な人間関係づくりの方法を身に付けることも必要である。

こうした中、現行の初任者研修は内容が豊富である反面、過密なスケジュールとなっていることから、児童生徒や保護者と向き合ったり、研修の成果を整理したりする時間的余裕がないという指摘もある。このため、現在、1年間で実施している研修内容の一部を系統的に2年目、3年目に振り分けて実施するなどして、余裕のあるプログラムに改善することも必要である。

また、中学校や高校では、2年目、3年目で学級担任を任され、新しい課題に直面することも考えられることから、現在、初任者研修において実施している「自己評価」及び「次年度のビジョン」に基づき、学級経営や生徒指導に関する研修を充実させるなど、6年次研修や10年経験者研修を視野に入れた採用後数年間にわたる継続的な育成に取り組むべきである。

### **複線型のキャリア育成を図る10年経験者研修後の継続的な育成**

中堅段階にある教員は、それまでどのような環境で勤務してきたか、あるいはどのように研修に取り組んできたかにより、一人ひとりの専門的知識や技能の蓄積の程度、仕事に取り組む姿勢などに大きな違いが生じる傾向がある。

また、教職経験を積み重ねる中で、学習指導や生徒指導等の面で自分のスタイルができていく一方、課題も見えてくる頃であり、この段階で、それらの課題を踏まえ、さらに深く研修を積んで実力を伸ばすか、自らのスタイルに固執し、成長が止まるかの分岐点にあたる時期であると考えられる。

こうした意味からも10年経験者研修は、中堅段階にある教員が、教員としての原点に立ち返ることにより自らを見つめ直し、将来を見通して新たな取組を方向づける場としていくことが必要であるとともに、その後の継続的な育成が望まれる。

## 複線型のキャリア育成を図る研修

中堅段階以降は、若手教員への助言や支援が求められるとともに、主任等、学校運営上重要な役割を担う機会も増えてくるため、学習指導、生徒指導等に関する専門知識や力量をより一層高めるとともに、学校運営に積極的に参加するために必要な企画立案、校内調整、対外折衝等の資質能力を身に付けることができるよう、10年経験者研修の内容・方法を見直すことが必要である。

また、この時期は、学校の中核として活躍する中で、教員としての個性や得意分野ができあがる時期でもある。学習指導や生徒指導、人権教育、特別支援教育等、それぞれの分野において卓越した能力が見えてくるこの時期以降10年程度の間、それぞれの分野のエキスパートとして活躍できるよう、専門分野、得意分野を開発する研修も必要である。

こうした取組を進めることにより、管理職だけでなく、自身の専門分野、得意分野を生かした教育のエキスパートを育成するという複線型のキャリア育成について、人事制度と併せて検討し、教員が自分の将来像を明確に持ち、それに向けて研修を受けることができるような研修体系の構築が求められる。

## 教員免許更新制の導入を踏まえた10年経験者研修の在り方

現在、国においては、教員免許更新制の導入に向けた準備が進められているが、こうした動きを注視しつつ、10年経験者研修の在り方について検討することも必要である。

その際、教員免許更新制が教職生活の全体を通じて、教員として最小限必要な資質能力を確実に保障する制度的基盤の確立をめざしていることから、10年経験者研修においては、中堅教員としての更なる指導力の向上や、得意分野づくりを中心とし、個々の教員の能力、適性等に応じた多様な研修を行うとともに、その成果を適切に評価していく視点で検討することが必要である。

## イ 個々に応じた研修の充実

**教職員評価の取組による教員一人ひとりのよさや課題の把握**

**教員一人ひとりの得意分野を伸ばす研修の充実**

**教員一人ひとりが抱える課題を解決する研修の充実**

**推薦や指名による研修受講制度の充実**

## 教職員評価の取組による教員一人ひとりのよさや課題の把握

教員が生涯を通じて自らの資質能力の向上を図っていくためには、体系化された基本研修等を通して、教職経験各段階において全教員に共通に求められる基礎的・基本的な資質能力を身に付けるだけでなく、教員一人ひとりが、それぞれの経験や力量、さらには、日々の教育活動を通して明らかになったよさや課題に応じて自主的・自律的に研修に取り組むことが重要である。

このためには、管理職が、教員一人ひとりのよさや課題を的確に把握し、教員の自己啓発の取組に対して支援や助言を行うことが不可欠である。現在、取組を進めている教職員評価は、目標管理の取組における自己目標の設定や自己評価を通して、教員がよさや課題について自ら把握できるとともに、管理職との面談や指導助言により、よさや課題を客観的に把握できるものであることから、今後、評価結果のフィードバック等の改善を含めて、教職員評価制度の一層の充実が求められる。

### **教員一人ひとりの得意分野を伸ばす研修の充実**

これからの学校では、得意分野・専門分野を有する個性豊かな教員を育成し、これらの教員がその力を存分に発揮することにより学校の組織力を強化し、様々な課題に迅速かつ的確に対応していくことが求められる。

このため、教職員評価での自己評価や管理職との面談を通して、明らかになったよさや得意分野を一層伸ばすことができる研修や、その後の教職経験の方向性を踏まえた教員一人ひとりのキャリア育成にもつながるような研修が必要である。

### **教員一人ひとりが抱える課題を解決する研修の充実**

教職員評価の取組を通して、一人ひとりのよさだけでなく、その教員が抱える課題や弱点も明らかになるが、こうした課題の解決や弱点の克服が可能となる研修体系を整える必要もある。

特に、「学習指導や生徒指導において児童生徒を適切に指導することができない」「児童生徒と適切な関係を築くことができない」などといったいわゆる「指導力不足教員」については、児童生徒への影響が極めて大きいことから、早急に指導力の回復を図るなど、その状況に応じた措置を講じることが必要である。県教育委員会では、指導力の回復を図る資質向上研修を実施しているが、教職員評価の充実を図るとともに、教員の課題解決に向けた校内研修を充実させ、指導力不足教員を出さない方策をより進めていく必要がある。

### **推薦や指名による研修受講制度の充実**

研修は教員一人ひとりが自発的、主体的に取り組むことが基本ではあるが、人材を育成するという観点から研修をとらえた場合、将来、生徒指導を担当させたい教員に対して、必要となる資質能力を身に付けさせるための指定の研修を受講させることなども重要である。

こうした意味から、希望者による希望研修だけでなく、教職員評価の取組を通して把握した一人ひとりの適性を踏まえ、管理職や教育委員会の推薦や指名により受講させる研修制度や、現に主任の職にある者を対象とした研修だけでなく、それぞれの学校で各分野の中核となる人材を育成する研修制度を整える必要がある。

## (2) 研修実施機関の充実

本県の教員の資質能力の向上を図るためには、研修体系の見直しに併せ、研修を実施する機関の充実を図り、それぞれの研修を効果的・効率的に実施する必要がある。特に、教育研修所の機能の強化や派遣研修など学校外での研修の充実とともに各学校や各教員が教育目標や課題に応じて主体的に取り組む校内研修の充実に向けて、次の視点から取り組む必要がある。

### ア 学校外の研修の充実

#### 教育研修所の機能強化

##### 研修や実施機関の教育研修所への一元化

##### 学校や個人の研究・研修活動を支援する機能の充実

##### 教育に関する情報の集約発信機能の充実

##### 教育相談機能の強化

##### 調査研究機能・研修機能の充実と研修企画力の強化

##### 大学等への派遣者の高い専門性の効果的な活用

##### 民間企業等への社会体験研修による視野の拡大

##### 校種や市町単位で行われる教育研究会の研究成果の活用

#### 教育研修所の機能強化

現在、本県の教育研修所は、「研修」、「調査研究」、「教育相談」、の3分野を中心に、集合研修の実施や学校を支援する活動を進めているが、研修体系の見直しに併せ、次の観点から教育研修所の機能を見直し、教育に関する総合的な支援拠点としての機能を充実・強化する必要がある。

#### 研修や実施機関の教育研修所への一元化

教員の研修は、教育研修所や県・市町教育委員会が主催する研修だけではなく、各学校や地域単位でそれぞれの課題に応じて実施する研修や、各個人、任意の団体が行う自主的な研修など様々な形で実施されているが、今後、教育を取り巻く環境の変化が予想されることから、より一層社会の動向や本県教育の現状と課題を的確に踏まえた一体的な教職員研修を実施することが求められる。

本報告では、先に今後の研修の在り方の一つとして、教員が自らの課題や研修ビジョンに基づいて必要な研修を選択できるようにするため、研修講座の内容の周知と実施機関の明確な役割分担、研修内容の整理・統合が必要であることをあげた。

今後、より効果的かつ効率的な研修を実施するためには、各研修講座の内容を体系的に整理し、可能な限り教育研修所に一元化する必要がある。

その際、教育研修所に移管することが適当でない研修については、それぞれの実施機関が連携を図ることができるよう、研修を統括管理するセンター的な役割を教育研修所が担うことが求められる。

## **学校や個人の研究・研修活動を支援する機能の充実**

各学校が学校の課題に応じて行う校内研修や自発的・主体的な研修意欲に基づいて個人が行う自主研修は、教員の資質能力の向上を図るだけでなく、学校の課題解決を図る意味で極めて重要である。

こうした取組を充実させていくため、各学校等に研究指導主事を積極的に派遣し指導助言や情報提供を行うなど、学校や個人の研究・研修活動を支援する拠点機関としての教育研修所の機能を強化する必要がある。

また、教育研修所が学校に講師を派遣するサテライト研修は、これまでも効果をあげていることから、希望が集中する研修講座をサテライト研修として各学校で実施し、学校単位だけではなく、近隣の学校と合同で実施するなど、より積極的に活用できるよう工夫改善を図る必要がある。こうした取組により、研修の効果を広めることができると同時に、他校の教員との交流や意見交換が進み、より充実した研修となることが期待できる。

## **教育に関する情報の集約発信機能の充実**

県内の教育に関する情報・技術や各学校や個人、任意の団体の研究・研修の成果を教育研修所に集約・蓄積し、広く研究・研修活動に生かすことができるようにすることは、本県全体の研修機能の向上に大いに資するものであることから、教育研修所の教育に関する情報の集約と発信機能を充実強化する必要がある。

## **教育相談機能の強化**

子どもたちを取り巻く環境が大きく変化する中、少年非行やいじめをはじめとする問題行動等の複雑化・深刻化や学習意欲の低下などの問題が指摘されている。また、家庭や地域社会の教育力の低下に伴い、子どもの基本的な生活習慣の育成等の面で、不安や悩み、問題を抱える子どもや家庭への支援も求められている。

こうした課題を解決することが、学校や教員に求められ、多くの期待が寄せられている。しかし、日々の教育実践の中では、一つ一つの課題に対して十分な対応が難しい場合もある。

こうした中、教育相談をはじめとする教育に対する県民の幅広いニーズに迅速かつ的確に対応することができるよう、教員の研修だけではなく、課題を抱える学校や教員をサポートするための総合的な相談・支援拠点として教育研修所の機能を強化する必要がある。

## **調査研究機能・研修機能の充実と研修企画力の強化**

教員のコミュニケーション能力やマネジメント能力の育成、学校における特別支援教育の充実など、本県の各学校や教員が直面している教育課題への対応や、今後の時代の変化や社会の動向等を把握し、それらに的確に対応していく研修を実施するためには、現在、教育研修所が有している調査研究機能と研修機能をより一層充

実させるとともに、先進的に発信できるよう研修企画力を強化する必要がある。

### **大学等への派遣者の高い専門性の効果的な活用**

大学等への長期派遣研修については、派遣教員の専門分野等の知識・技能を一層高めることにより、各学校及び地域の教育の推進に資することを目的として実施しているところであり、今日的諸課題についての最新の知見や全国的動向等、通常の短期研修では得られない高度な専門性を身に付ける研修の場として成果を上げている。

こうした専門性を身に付けた派遣研修者を集合研修や校内研修の講師として招いたり、学校や個人が行う研究活動について、派遣研修者からの助言を求めるなど、積極的に活用できる方策について検討し、研修の成果を広く還元することが必要である。

しかし、採用年齢が上昇している現状では、派遣の年齢要件などから対象となる期間が狭まり適任者を派遣できない場合もある。また、適任者が既に修士の資格を有している場合もあり、適任者を得難い分野もある。

こうしたことから、本県教育の充実を図るために、長期派遣研修の成果を広く還元する方策について検討するとともに、学校や教員の多様な研修ニーズや研修意欲に対応できるよう、研修内容の充実を図ることが必要である。また、現行の年齢要件等の派遣要件の緩和等についても検討する必要がある。

### **民間企業等への社会体験研修による視野の拡大**

本県では、民間の経営感覚を学び、学校運営に関する総合的なマネジメント能力を高めることを目的として、全国に先駆け「教頭の長期社会体験研修」を実施し、管理職として必要な資質・能力の向上を図ってきた。

この研修を通して、学校現場の意識改革が進み、学校全体の活性化が図られるなどの成果をあげていることから、今後は、例えば、学校運営の中核を担う中堅教員を対象にしたり、民間企業での就業経験のない初任者の企業派遣なども検討する必要がある。

### **校種や市町単位で行われる教育研究会の研究成果の活用**

各市町単位で夏期休業中等を活用し、小学校教育研究会、中学校教育研究会等、独自の研究大会が開催されており、教員は全ていずれかの教科等の部会に所属し、それぞれの地域の課題やニーズに応じた研修を行っている。また、これらの研究大会等は、教員の平素の教育実践を発表する場ともなっており、優れた教育実践に触れ、刺激を受けることも多い。これらの研究会は任意の組織ではあるが、こうした自主的な活動を支援するとともに、研修・研究の成果を幅広く活用できるようなシステムが必要である。

## イ 各学校における研修の充実

### 校内研修の充実

#### 学校評価や授業評価の結果を踏まえた校内研修の充実

#### 学年、教科、分掌等の単位、研究グループの育成など相互に学び合う取組の推進

#### 地域や校内の人材を活用した研修

#### 校内の人材の活用や地域と連携した研修

#### 校内における研修リーダーの育成

#### 優秀な教員の指導力の活用

学校単位で行われる校内研修は、個人の資質能力の向上だけでなく、学校の教育課題の解決に向けて、教員の共通理解を図ったり、協働意識を高めたりするために実施するもので組織全体の活性化にもつながっている。

校内研修は、校務分掌に位置づけられた研修担当者を中心に、各学校の教育目標や教育課題に沿った研修内容を設定し、年間の研修計画を立案して組織的・計画的に実施されている。また、教員は、児童生徒や同僚の姿を見て学んだり、日々の教育活動の中で交わされる一つ一つの会話等をとおして成長していく部分が多く、日常の職務遂行を通じた学校内での資質能力の向上が教員の育成に極めて大きな役割を果たす。

以上のことから、各学校における研修の充実に向けて、次のような方策を講じる必要がある。

### 校内研修の充実

#### 学校評価や授業評価の結果を踏まえた校内研修の充実

現在、学校評価や授業評価、教職員評価などの取組が進んでおり、これらの取組を通してより一層、学校が抱える課題や、授業等の教育活動における一人ひとりの教員のよさや課題も把握できるようになっている。こうした評価の過程で明らかになった課題等を踏まえて校内での研修を実施することにより、学校の活性化や教員の資質の向上が期待できる。

特に、学校評価によって明らかになった学校の課題を踏まえ、学校全体で取り組むことをテーマとして校内研修を実施することにより、同僚性が発揮され、より一層、学び合う雰囲気を醸成することとなる。

また、学習指導や生徒指導等の実践的指導力は日々の教育活動を通して培われるものであり、常に児童生徒からの視点を大切にしながら取り組む教育活動そのものが研修であると言える。こうした観点から、授業評価や教職員評価などの結果を有効に活用するとともに、教員同士の授業見学を進め、互いの授業力の向上を図っていく必要がある。

#### 学年、教科、分掌等の単位、研究グループの育成など相互に学び合う取組の推進

学校や地域が抱える課題に基づいて、学校全体で実施する校内研修だけでなく、学年、教科、分掌等の単位で行う研修は、直面している課題等について、高い問題

意識のもとで、同僚性が発揮される研修の展開が期待できることから極めて有効であり、積極的に取り組む必要がある。

また、学校には、平素から交わされる言葉や実践を通して先輩から後輩に自然に受け継がれていくものも多いが、近年では、こうした継承が難しくなっているという指摘もある。こうした面からも、ベテラン教員や中堅教員が中心となった学年、教科、分掌等の比較的小グループで行われる研修は効果的である。

さらには、こうした既存の校内組織にとらわれず、自主的、意図的、横断的に研究・研修グループを構成し、管理職等がその研究活動を支援し、研究・研修の成果を学校運営に反映させることにより、より一層の学校の活性化が期待できる。

## **校内の人材の活用や地域と連携した研修**

### **地域と連携した校内研修の活性化**

P T Aは様々な経験を有する人々の集まりであり、人材の宝庫であるといっても過言ではない。地域にも様々な経験を有する人材が数多くいることから、こうしたP T Aや地域の人材と連携した校内研修も有効である。また、校内研修を保護者に開放し学校の取組を共有することは、保護者の学校理解にもつながるものとする。

教員が積極的にP T Aの活動や地域のイベントに参加し共に汗を流して活動するなど、様々な経験を有する学校外の人々と幅広い交流を行うことにより、教員としての視野が広がるとともにコミュニケーション能力も自然に身に付くものである。

また、教員のこうした社会参加は、教員の地域に対する理解を深めるだけでなく、地域の学校に対する理解を促進し、開かれた学校づくりにも寄与するとともに、人とのつながり、ネットワークも構築されるため、学校の研修における地域との連携が促進されることが期待されることから、教員のより一層の社会参加が求められる。

### **校内における研修リーダーの育成**

校内研修は、研修担当者を中心に企画、立案され、実施されている。より幅広く多様な研修を行うためには、研修主任はもちろんのこと、研修実施の中心となる人材を育成する研修講座を開講するなどして、各分野において専門的な知識や指導力を身に付けた研修リーダーの育成を図り、学校や地域単位で実施される研修をコーディネートしていくような方策についても検討する必要がある。

特に、今後は、教員一人ひとりのよさや課題に応じた多様な研修が求められるが、教育研修所で開講できる研修講座には限りがあることから、多様な分野において、豊富な経験と専門性を有する研修リーダー的役割を担える人材を育成することは、本県の教職員の研修体制の充実に大きく寄与するものとする。

### **優秀な教員の指導力の活用**

授業評価や教職員評価などによる自分自身の力量の把握とともに、優れた指導力を有する教員の教育実践に触れることにより、自分に不足している部分をより自覚することができ、自己研鑽の方向性も明らかになる。

他県では、優れた指導力を有する教員を「スーパーティーチャー」として認定し、公開授業を行うなど、様々な研修で活用している例もある。授業、生徒指導、特別活動等、教育活動の様々な分野で優れた指導力を有する教員を発掘または育成し、積極的に公開授業を行ったり、各種研修に派遣し、事例の発表や指導助言を行うことは、教員に目指す教員像を示すことにもなり、より効果的に教員の資質向上を図ることが可能となる。

本県では、以前、県立学校には教科指導担当、小中学校には広域指導員という各教科について優れた指導力を有する教員が特に若い教員を対象として指導する制度があった。

この制度は、若手教員の育成や教科の教員が一人しかいない小規模校等の校内研修に有効であったことから、教科指導だけでなく、生徒指導や部活動など、様々な分野を対象としたこのような制度の導入について検討する必要がある。

なお、一つの学校に複数の教員がいない教科の研修については、教育研修所の研修講座を充実させたり近隣の学校と合同で研修を行うなどの工夫が必要である。

### (3) 教職員一人ひとりの研修意欲の向上を図るための方策

教員の資質能力向上の根幹をなすものは、教員一人ひとりが強い使命感のもと、自主的・主体的な研修に努め、生涯にわたって「自ら育っていく」という自己研鑽への意欲を持ち続けることである。

このため、教員が自分の将来像を見据えて研修に努めることができるよう、教員一人ひとりの研修意欲の向上を図るための方策について次の視点から検討する必要がある。

#### キャリアビジョンの立案による研修意欲の向上

##### 優秀な教員の表彰制度

##### 研修意欲の向上を図る教職員評価の在り方

##### 使命感や有用感の高まりにつながる業務の分担

##### 研修講座の講師や指導者を務めることによる資質向上

##### 研修を促進するための環境整備

##### 教育研修所等による研修情報の効果的な提供

##### e - ラーニングなど新たな研修方法の工夫

#### キャリアビジョンの立案による研修意欲の向上

教員一人ひとりの研修意欲の向上を図るためには、自分の力量、強み、弱みを自らが客観的に把握できる仕組みが必要であり、それを可能とする教職員評価の充実が求められることは既に述べたところである。

しかし、教職員評価により自己のよさや課題が認識できても、それをより一層伸ばしたり、解決するための方法が分からなければ資質の向上にはつながらない。

このため、校長等の経験豊富な管理職が教職員評価における面談等を通して、適切な

指導助言を行うことが極めて重要である。

また、教職員評価を通じた現在の自分の客観的把握とともに、10年後、20年後の自らのキャリア、将来像（キャリアビジョン）を描くことは、現在、求められる資質能力だけでなく、将来必要となる資質能力も自覚できるようになることから、研修の必要性を自覚し、研修意欲の向上にもつながることが期待できる。

### **優秀な教員の表彰制度**

教員一人ひとりが自らのキャリア、将来像（キャリアビジョン）を描くことができるようにするためには、優れた指導力を有する教員の教育実践に触れる機会を設けることが有効である。

そのための方策として、様々な分野において、優れた教育実践を有する教員については積極的に表彰し、模範となる教員像を示すことも必要である。また、様々な分野で活躍している教員を評価することは、他の教員の研修意欲の向上につながるなどの効果が期待できるとともに、励みになり、研修意欲の向上にも結びつくことから、資格取得などの自主研修を支援する制度も必要である。

### **研修意欲の向上を図る教職員評価の在り方**

教職員評価における目標設定において、教員自らが、「自己啓発」に関する目標を掲げることにより、研修意欲の向上が期待できる。また、管理職が「人材育成」に関する目標設定を行い、教員の資質向上に取り組むことも重要である。

教職員評価における目標管理においては、中間期に進捗状況を確認する面談を実施しているが、研修に派遣したり、校内で講師を呼んで研修を実施した場合、必要に応じ、その時点で目標達成の手立てとして新たな内容を加えることを助言することも効果的であり、適宜、教職員評価制度と関連付けながら取り組むことが重要である。

### **使命感や有用感の高まりにつながる業務の分担**

学校には、与えられた職務や役割、同僚教員や保護者との交流、教職員評価の取組など、自己研鑽の場面や機会が様々に存在している。

特に、教員一人ひとりの研修意欲を向上させるためには、それぞれの適性を踏まえた業務分担が重要である。学校における自分の職務上の役割や責任を自覚することで自己啓発の必要性を感じ、研修への意欲も高まる。さらに、新たな役割や責任が与えられ、多様な経験を積むことで、使命感や有用感の高まりにつながり、自己啓発への刺激となることが多い。

こうしたことから、若手教員には、幅広く多様な経験を積むことができる機会を与え、中堅・ベテラン教員については、その人ならではの得意分野・専門分野に応じた役割を与え、使命感や有用感を高め、研修意欲を向上させることが必要である。教職員評価等を通して、こうした職務遂行状況を適正に評価し、その結果をフィードバックすることも、使命感や有用感を高め、研修意欲の向上につながることを期待できる。

## **研修講座の講師や指導者を務めることによる資質向上**

研修講座等の講師を務めたり、初任者研修等の指導教員等になることは、自らの教職経験を振り返る絶好の機会となり、研修意欲の向上に繋がる場合が多い。

こうしたことから、校長等の管理職は、優れた教員の教育実践等の情報について、教育委員会や教育研修所へ積極的に発信するとともに、校内や校外で発表したり、報告したりする機会を設けることが必要である。

また、初任者研修等の指導教員等を務めることにより、研修意欲や指導力の向上が図られるとともに、学校の教育力の向上も期待できる。今後、若年層、中堅層が減少していくが、若手を育てる中で中堅層を育てていく方策が必要である。

## **研修を促進するための環境整備**

研修の開催や受講を促進するため、次の視点で環境を整備することが必要である。

### **教育研修所等による研修情報の効果的な提供**

昨年度、県教育委員会は、多様な研修事例を提供するため、「校内研修事例集」を作成・配布したところであるが、教員が研修に関する様々な情報を入手することができるよう、教育委員会や教育研修所は、研修情報について、一層の周知に努めることが必要である。

例えば、長期派遣研修の派遣者一覧や校内研修の講師等の人材バンクの充実、さらには、研修内容や、研修成果、受講者の声などをイントラ等で紹介することにより、研修意欲を喚起することも必要である。

### **e - ラーニングなど新たな研修方法の工夫**

学校を離れて研修を受講することが困難であるといった学校の特殊性を踏まえた新たな研修方法の開発についても取り組む必要がある。教育研修所の職員が各学校に向いて行うサテライト研修の充実やインターネットを活用したe - ラーニング等の新しい研修方法についても検討を進め、研修の充実に向けて、個人や学校を支援する体制を整備することが必要である。

## **3 検討会議の意見を踏まえた県教育委員会の取組**

本検討会議での検討を踏まえ、県教育委員会は研修の在り方について検討を進め、新規採用予定者を対象とした研修講座を開催するとともに、新しい研修体系を平成20年3月末に発表した（資料3参照（P19））。

県教育委員会におかれては、新しい研修体系に示される研修講座等の実現に積極的に取り組まれ、今後とも、教員の資質能力の向上を図られることを期待する。

資料 3

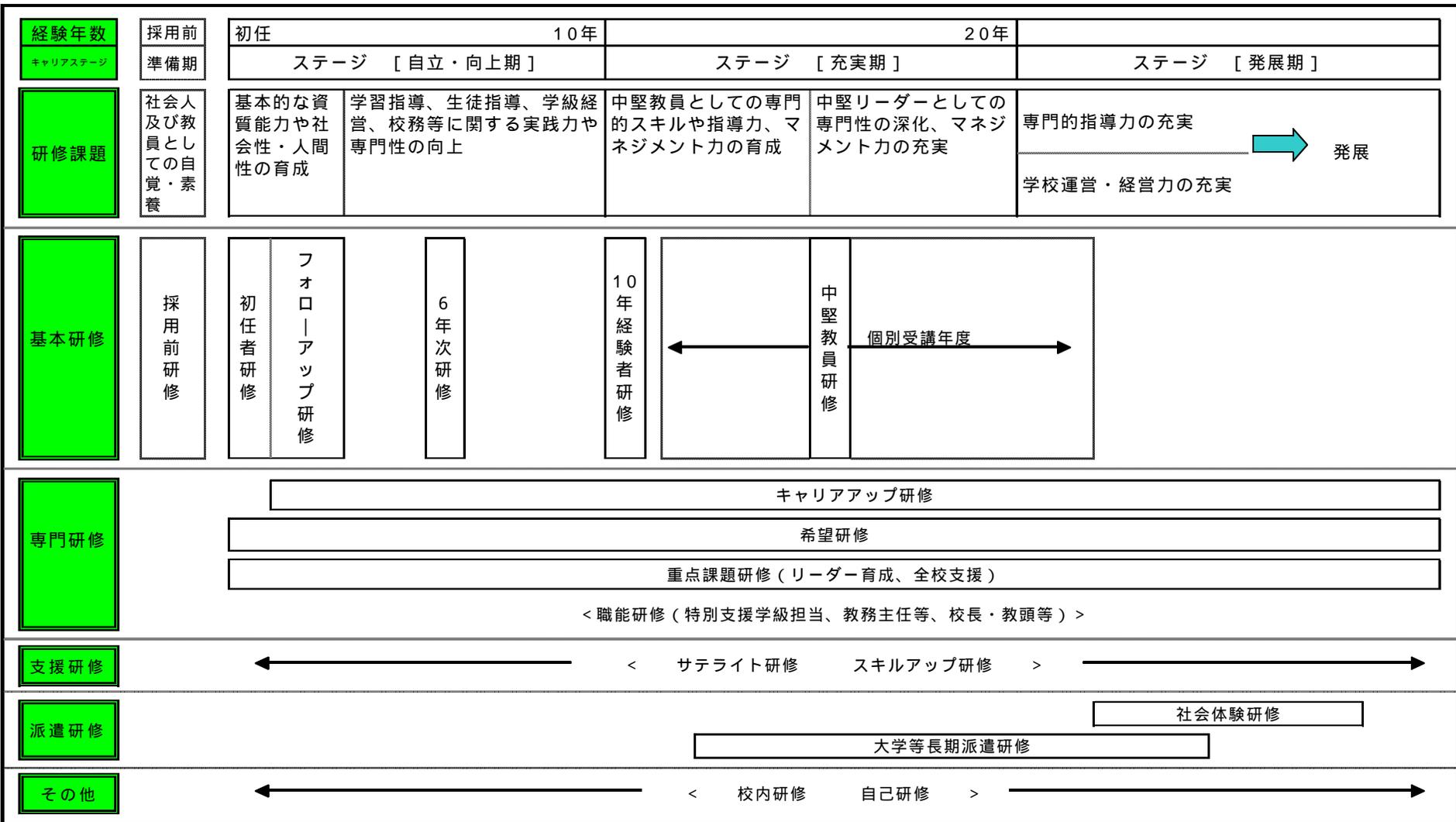
山口県の新たな教職員研修体系

研修の  
基本方針

教職員が、キャリアステージに応じて、継続的に資質・能力の向上に取り組むことができるよう、計画的に研修を実施する。  
教職員が、一人ひとりのよさを伸ばし、課題を克服することができるよう、個々のニーズに応じた研修を実施する。  
各学校における教育課題解決のため、取組のリーダーとなる人材の専門性を高める研修を実施する。  
各学校及び教職員一人ひとりの自主的・主体的な研修を、支援研修等により積極的にサポートする。



自ら育つ教職員



# 教職員の人事異動の在り方

---

教員は採用時に配置される学校やその後経験する様々な学校での児童生徒や地域の人々、同僚との出会いや教育実践を通して成長していくものであり、人事異動は、教員の資質向上や人材育成に大きな影響を及ぼすものである。このため、本県においては、人事異動の基本方針の中に「教員の資質向上」をあげているところであり、検討会議では、教員の資質能力の向上を図る人事異動制度の在り方について検討した。

## 1 本県の人事異動制度の現状

### (1) 人事異動の目的

本県の教員の人事異動は、児童生徒に対する教育を充実させ、教育効果を高め、保護者や地域の信頼に応える学校づくりを進めることをめざして、① 個々の教員の資質能力の向上を図ること、② 各学校の課題解決や活性化のため、教員組織の構成の適正化を図ること、③ 本県教育の充実に向け、全県的視野に立って、教員の適正な配置をすすめることなどを目的として行われている。

#### 個々の教員の資質能力の向上

学校は地域と深く結びついており、学校を取り巻く地域性は、学校の在り方に大きな影響を与えている。また、各学校は地域の実態等を踏まえた特色づくりを進めているところであり、学校の特色や規模、あるいは高等学校においては課程や学科により、児童生徒への指導の方法や教員一人ひとりに課せられる役割も異なってくる。

このため、教員は、それぞれの資質能力の向上に向けて、地域、校種、課程、学科などの異なる学校で多様な経験を積むことが求められている。

#### 各学校の課題解決や活性化のための教員組織の構成の適正化

教員の資質能力の向上や学校の活性化を図るためには、若手・中堅・ベテランの教員が各学校にバランス良く配置されることが望ましいことから、各学校における年齢別の教員構成について考慮することが必要である。

また、児童生徒の発達段階を踏まえ、効果的な教育活動を展開していくためには男女別の教員構成への配慮も必要である。

さらに、教員の資質能力の向上だけでなく、各学校の活性化を図るためにも、積極的な人事交流による教員組織の活性化が必要であり、このため、同一校の勤務年数について基準を示すことにより人事異動の活性化をめざした取組を進めている。

#### 全県的視野に立った教員の配置

現在本県では、児童生徒数の減少が進む中、特色ある学校づくりを推進するとともに、活力ある教育活動を展開するため、学校の再編整備等にも取り組んでいる。

このような活力ある学校づくりや特別支援教育の充実等の本県教育が喫緊に取り組む必要がある課題の解決、さらには教育改革の着実な推進に向けて、全県的視野に立った教員の配置が必要である。

また、教員の生活の根拠地に偏りがある中、バランスある人事配置を図るためにも全県的視野に立った積極的な人事交流が必要である。

以上の目的や基本的な考え方に基づいた人事異動を行うため、本県においては、毎年度基本方針を定めて公表し、全教員に周知している（資料4参照（P22））。

この人事異動の基本方針においては、特に新規採用教員の配置や管理職の採用・昇任について、次のような基本的な考え方を示している。

### **新規採用教員の配置について**

新規採用教員にとって、初任校での経験は、教職への自覚を高め、自立した教育活動を展開していく素地をつくることとなることから、効果的に新規採用教員を育てることができるよう、地域バランスを踏まえつつ、学校規模や教員の年齢構成、初任者研修における指導教員等について考慮し、計画的に配置すること。

### **管理職の採用・昇任について**

本県が掲げる教育ビジョンに示す「夢と知恵を育む教育」の実現、その中期目標である「一人ひとりの夢の実現」、さらには、各学校の実情・実態を踏まえて掲げる学校教育目標の達成を図るため、管理職には豊富な教職経験に基づいた指導力が求められている。

また、教員の資質能力の向上と学校の活性化を図るため、授業評価、学校評価、教職員評価などの取組を進めているところであり、こうした取組をはじめとした学校の管理・運営の中で、教員一人ひとりの資質能力の向上のために適切な指導助言を行うなどの指導力を発揮することが求められている。

このような指導力を発揮することができる人材を選任すること。

## **（２）人事異動の方法**

本県の教員の人事異動は、人事異動方針に基づき、校長を通して学校の現状や教員の希望を把握するとともに、教員一人ひとりが作成し提出する異動に関する調書を踏まえて、教育委員会が行っている。

また、平成19年度人事異動から、「学校の活性化と校長の自主的・自律的な学校運営」、「教員の資質能力の向上」、さらには、「人事異動の活性化」を目的とした公募型人事異動制度を試行実施したところである。

## 資料 4

### 平成20年度山口県公立小・中学校及び県立学校教職員人事異動方針

山口県教育委員会

子どもたち一人ひとりの夢の実現のためには、教育改革を着実に推進し、地域の信頼に応える学校づくりを進める必要がある。

このため、教職員の資質能力の向上を図るとともに、学校の課題解決や活性化に向け、全県的視野に立って、適材を適所に配置し、厳正かつ公正に人事の刷新を図る。

1 地域間、小・中・高等学校と特別支援学校間等の適正な人事交流を推進する。

特に、小・中学校においては、地域間及び規模の異なる学校間の交流を図る。また、高等学校においては、全日制・定時制・通信制課程間、普通科・専門学科・総合学科高校間及び普通科高校の地域間の交流を積極的に行い、特別支援学校においては、特別支援学校間及び小・中・高等学校等との交流を積極的に行う。

2 各学校の教職員構成を、年齢別、性別、現任校の勤務年数等の観点から検討し、その適正化を図る。

特に、同一校勤務が、小・中学校においては7年、県立学校においては10年を超える者については、原則として異動を行う。

3 新規採用者については、地域や学校の実態に即し、計画的な配置を行う。

4 校長、教頭等の管理職の採用・昇任に当たっては、年功序列にとらわれず、多様な教職経験を有する者で、教育目標の実現に積極的に関わり、円滑な学校運営を行うとともに、教職員の資質能力向上のために指導力を発揮することができる人材を選任する。

### (3) 人事異動の課題

本県の人事異動上の課題としては、教員の多様な経験を促進する取組や、地域間の交流の促進、特別支援教育の充実を図るための小・中・高校と特別支援学校間の人事交流、各種研修などの成果の活用などがあげられる。

特に、小・中学校においては、市内中心部とその周辺地域との積極的な人事交流や、へき地・離島への派遣などが課題としてあげられている。また、高校においては、選択幅の広い教育の推進や活力ある教育活動の展開、多様な人格と触れあうことによる豊かな人間性の育成など、高校教育の質を高めていくために県立高校の再編整備に取り組んでいるところであり、こうした新しい学校づくりや盲・聾・養護学校の総合支援学校への移行などに対応するための適切な教員配置等が求められている。

## 2 教職経験の各段階における(ライフステージに応じた)人事異動の在り方

### (1) 若手教員(新規採用者)の配置・人事異動の在り方

若手の教員の現状として、若手教員を取り巻く環境が大きく変化する中、実践的な指導力が求められていることや、ここ数年の新規採用者数の減少及び採用時の年齢の上昇や採用前の経歴の多様化などが指摘されている。

これらのことを踏まえ、若手段階にある教員の配置・人事異動については次の点に留意することが重要である。

#### **新規採用者の採用前の経歴等を考慮した配置**

**初任者研修等、新規採用者の育成が円滑かつ効果的に実施できる学校への配置  
多様な地域や学校を経験することによる実践的な指導力の向上**

#### **新規採用者の採用前の経歴等を考慮した配置**

近年の新規採用者は、臨時的任用などの教職経験や民間企業の勤務経験など、採用前の経歴が多様化している。このため、大学等の新規卒業者等で教職経験が少ない者については、先輩教員の優れた教育実践に触れるという観点から中堅やベテランが多い学校へ、逆に、若年層が多い学校へは臨採経験が豊富な者を配置するなど、新規採用者の採用前の経歴等、一人ひとりの状況を考慮した配置を検討することが必要である。

また、新規採用者の採用時の年齢が上昇しているため、採用後の教員のライフプランにも大きな影響を及ぼしていると考えられる。かつては、離島や山間部の学校の勤務から始まり、徐々に生活の根拠地に近い学校に異動していくなど、教員自身も計画性をもって異動を考えることができた。近年では、採用年齢の上昇に伴い、採用時に既婚者であったり、初任校で結婚するなどのケースも増えていることから、今後、離島・山間部の学校への異動が困難な状況になることが予想される。こうした状況に対応する方策も必要である。

## **初任者研修等、新規採用者の育成が円滑かつ効果的に実施できる学校への配置**

新規採用者は、学校での教育活動を通して、教員としての基礎的な資質や能力を身につけることが求められることから、初任者研修等、新規採用者の育成が円滑かつ効果的に実施できる学校へ配置することが必要である。特に、中学校や高校等では、教科の指導力を身に付けるため、同一校に同じ教科の教員がいるなどの指導体制が整っていることが必要である。

また、現在、小・中学校で行われている拠点校方式については、大きな成果が報告されている一方で、新規採用者の指導を拠点校指導教員や校内指導教員等の一部の教員に任せきりにしてしまいがちになっているという指摘もあることから、学校全体で新規採用者を育成する体制づくりも求められる。

## **多様な学校や地域を経験することによる実践的な指導力の向上**

教員としてのスタイル、教員人生の設計、見通しを作り上げていくためには、若手段階において、規模や特色の異なる多様な学校や地域での経験が必要である。

また、採用後数年間の継続的な育成が必要であることは、研修の在り方を検討する際にも指摘したところであるが、初任校からの異動に際しても、初任校での成果を適正に評価し、その成果を生かすことができる学校へ異動するなど、一人ひとりに応じ、継続的に資質能力の向上を図る視点で人事異動を行うことも必要である。なお、十分な指導力が身に付いていない場合などは、時間をかけて次の学校に送り出すなど、一人ひとりに応じた柔軟な異動も求められる。

## **(2) 中堅段階にある教員の人事異動の在り方**

中堅段階の教員は、得意分野や専門分野の力量を発揮しながら、若手教員を指導するミドルリーダーとして、また、校務分掌などの学校運営の要としての活躍が求められている。

しかし、教職経験を積み重ねる中で、学習指導や生徒指導等の面での自分のスタイルができあがる一方、一人ひとりの専門的知識や技能の蓄積の程度や仕事に取り組む姿勢に差が生じるなどの課題も見えてくることから、教員のライフステージ上の分岐点にあたる段階であるという指摘もなされている。

これらのことを踏まえ、中堅段階にある教員の配置・人事異動については次の点に留意することが重要である。

**得意分野や専門分野の力量を高め、発揮できる人事異動  
職能を身に付けるための人事異動（職務遂行能力開発の機会の提供）  
高度な専門性を有し、全県的なレベルで活躍できる人材の育成**

### **得意分野や専門分野の力量を高め、発揮させる人事異動**

中堅段階の教員は、専門的知識等の蓄積の程度に差が生まれたり、その後の成長の分岐点にあたるという指摘もあることから、例えば、より一層の基本的な資質能力の向上が求められる教員については、責任ある立場を任せ自ら不足している部分を身に付けることができたり、きめ細かな指導を受けることができる学校への異動や、一定の力を有

する教員については、得意分野や専門性を開発し、それらの力をより一層を高め、発揮することができる学校への異動など、一人ひとりの状況に応じて、人事異動を行うことが求められる。

### **職能を身に付けさせるための人事異動（職務遂行能力開発の機会の提供）**

若手段階では、教員を続ける限り求められる授業力や学級担任としての力量等を身に付けることが必要であるが、中堅段階になると、それらに加え、校務分掌の面で学校運営の中核となることが求められる。こうした授業や担任以外の業務に関する能力は、その業務を経験しながら身に付く、いわゆるOJT（On-The-Job-Training）を通して身に付くものである。「立場が人を成長させる。」という言葉があるように、場を与えて活躍させることにより新たな能力が開発されたり、資質の向上も図られる。

具体的には、主任としての活躍が期待できる人材を他の学校へ異動させて力を発揮させたり、校内においても、新たに他の人材にチャンスを与えるなどの観点が必要である。

### **全県的なレベルで活躍できる人材の計画的な育成**

優れた専門性や指導力を発揮することが期待できる教員については、高度な専門性を伸ばすため、分野を限定した異動により長期的にキャリア形成を図るなどして、将来的に全県的なレベルで活躍できる人材を育成することも必要である。

## **（3）ベテラン段階にある教員の人事異動の在り方**

ベテラン段階では管理職または分掌の主任等として学校運営の中核的な役割を担い、指導的立場となるなど、教員一人ひとりの学校における立場や役割が多様化してくる。今後は、ベテラン段階の教員数が極端に増加していくことが予想されるため、教員それぞれの立場等に応じてモチベーションを維持させる方策が求められている。

これらのことを踏まえ、ベテラン段階にある教員の配置・人事異動については次の点に留意することが重要である。

**身に付けた職務能力や専門性を発揮し、学校運営に活用するための人事異動  
学校と地域との連携の推進役としての役割を果たせるような配置  
今後、増加が予想されるベテラン教員が活躍できる新たな仕組みの構築**

### **身に付けた職務能力や専門性を発揮し、学校運営に活用するための人事異動**

ベテラン段階では、これまでの豊富な教職経験を通して身に付けた能力や専門性、得意分野を踏まえ、管理職等として、それらの力を学校運営に活かすことができるような人事異動を展開することが必要である。一方で、児童生徒への教育実践や若手教員の指導育成に力を発揮しているベテラン教員の取組を適正に評価する方策も必要である。

### **学校と地域との連携の推進役としての役割を果たせるような配置**

充実した教育活動を行うためには、地域社会の協力が不可欠であり、学校や教員には

地域社会と積極的に関わる姿勢が求められる。

ベテラン教員は、これまでの豊富な教職経験を通して身に付けた豊かな人間性や社会性、幅広いコミュニケーション能力を活用し、地域と学校をつなぐ役割を担うことが求められる。ベテラン教員のこうした力を活用できるような人事異動も必要である。

### **今後、増加が予想されるベテラン教員が活躍できる新たな仕組みの構築**

第一次報告では、小学校では、近い将来、全教員の約半数が50歳代になるという報告がなされている。

学校において、大きな割合を占めるベテランの教員が若手教員を導きながら、自らの得意分野を生かし、教育活動を展開していくことができるよう、例えば、新しいポストを創設するなど、新たな仕組みを人事制度の中で構築していく必要がある。

## **3 学校の活性化を図る人事異動の在り方**

本県では、人事異動の目的の一つとして、「各学校の課題解決や活性化のため、教員組織の構成の適正化を図る」ことを掲げているように、積極的な人事交流は学校の活性化に資するところが大きい。

このため、次のような視点を踏まえ、学校の活性化に向けた積極的な人事異動に努めることが必要である。

**各学校の課題解決に向けた人事異動**

**各学校の教員構成のバランスに配慮した人事異動**

**同一校長勤務者の異動と拠点的な勤務**

**地域との連携強化による学校の活性化を図るための人事異動**

**社会教育主事資格保有者の活用**

**「コミュニティ・スクール」の取組の推進**

### **各学校の課題解決に向けた人事異動**

「学校の課題解決や活性化に向け、全県的視野に立って、適材を適所に配置」することを人事異動の目的の一つとして、人事異動方針にも掲げているところであるが、今後も、学校を取り巻く環境が大きく変化することや教育に対する県民の期待も増すことが予想されることから、特色ある学校づくりなど学校が取り組むべき課題の解決に向けて積極的に取り組める適材を適所に配置することが極めて重要である。

### **各年齢層の教員を各学校にバランス良く配置できるシステム**

教員の資質能力の向上や学校の活性化の観点からも教員の年齢構成や男女のバランスは重要であり、その適正化については、人事異動方針にも示して取り組んでいるところであるが、離島や山間地域の学校への中堅・ベテランの派遣が難しく、極端に中堅層がいない学校が一部見受けられるなど、地域や学校によっては年齢構成、性別の適正化が十分に図

られていない現状がある。

今後、本県全体の年齢構成において、ベテラン教員の占める割合が急速に拡大していくことと併せて、都市部の学校にベテラン層が集中するなど、各学校における年齢構成上の不均衡が拡大することが懸念される。採用段階での工夫と併せて、各年齢層の教員を各学校にバランス良く配置できるシステムが必要である。

また、個々の教員が自分の立場や果たすべき役割を明確に把握していることが学校活性化の第一歩である。校内の主任等の配置に際しては、年功序列の風潮がある一方で、近年では、力がある若い教員が教務主任、生徒指導主任を務めるケースも増えており、今後、層が厚くなるベテラン層の意欲やモチベーションを引き出すことが学校の活性化への鍵となることから、ベテラン教員が明確な意識をもって活躍することができる場が与えられるような人事制度が求められる。

### **同一校での長期勤務者の異動と拠点的な勤務**

人事異動方針では、「小学校・中学校においては7年、県立学校においては10年を超える者については、原則として異動を行う。」と示し、人事異動の活性化を図ることにより教員一人ひとりの資質能力の向上や学校の活性化をめざしている。

同一校に長期にわたり勤務することにより、新たな発想が生まれにくくなったり、新しい考えを受け入れにくくなるなど、本人の資質能力の向上や学校の活性化にとってマイナス要因となるケースもあるが、継続性のある学校運営や、保護者及び地域との連携に重要な役割を果たしている場合もある。

同一校の長期勤務者については、異動を原則としながらも、各学校や一人ひとりの教員の実情を踏まえた柔軟な対応や、「拠点的な勤務」という考え方についても検討する必要がある。このことにより、帰属意識の高揚と意欲的な学校経営への参画が期待できる。

### **地域との連携強化による学校の活性化を図るための人事異動**

学校と家庭、地域社会との連携が求められており、学校評価や開かれた学校づくりの取組を進め、地域社会や保護者の声を積極的に学校運営に活かしていくことが必要である。このため、教員の居住地や生活の根拠地などを踏まえ、学校と家庭・地域との連携の推進役としての役割を果たせる教員の配置についても配慮する必要がある。

### **社会教育主事資格保有者の活用**

学校と地域社会の結びつきを強め、地域の教育力を活用した学校づくりを進める観点から、社会教育主事としての資格や経験をもった教員を積極的に活用することにより学校の活性化を図る人事上の方策について検討する必要がある。

### **コミュニティ・スクールの取組の推進**

地域・保護者が学校運営に積極的に関わり、地域が一体となって子どもの教育に関わっていく、いわゆる「コミュニティ・スクール」のような学校の増加が望まれる。コミュニティ・スクールでは、地域と学校の代表で構成される学校運営協議会を中心に教員

人事の要望もできることとなっていることから、学校にある程度人事に関する自由裁量を与え、開かれた人事異動を促進することとなり、人事異動の活性化が図られ、学校や本県教育の活性化に繋がっていくものと考えられる。

#### 4 本県教育の活性化を図る全県的視野に立った人事異動制度の在り方

活力ある学校づくりや特別支援教育の充実などの本県教育が喫緊に取り組む必要がある課題の解決、さらには教育改革の着実な推進に向けて、全県的視野に立った教員の配置が必要である。

このため、次のような視点から本県教育の活性化に向けて、積極的な人事異動に努めることが必要である。

##### **広域にわたる人事交流の取組の推進（研修交流の取組の推進）**

##### **市町村合併に伴う人事異動制度の在り方の検討**

##### **高校再編に伴う人事異動制度の在り方の検討**

##### **その他、全県的に取り組む課題の解決に向けた人事異動**

##### **特別支援教育の充実**

##### **小・中・高等学校間の連携教育の推進**

##### **スポーツや文化面で指導力を有する教員の配置**

##### **広域にわたる人事交流の取組の推進（研修交流の取組の推進）**

多様な経験を有する人材の人事交流により学校を活性化するためにも、広域にわたる人事交流の取組を一層進める必要がある。広域人事などによる人事の活性化は、本県教育の活性化に繋がるとともに、教員の資質能力の向上にも資するものとする。

特に、県立学校の教員が市町を越えて転勤するケースはよくあるが、小学校や中学校の教員は、これまで市町の境を越え他の学校へ転勤することについて抵抗感があり、これが人事を硬直化させる一因ともなってきたという指摘がある。このような教員の異動に関する意識を払拭するとともに、地域間交流、広域人事を促進し、人事異動を活性化させる具体策が必要である。

こうした中、市町教育委員会の間で一定の期限を定め人事交流を行う研修交流は、学校や地域の活性化、教員の資質能力の向上に効果があるという意見もある。研修交流は、勤務の年数や次の異動について見通しが立ちやすいことから、異動希望者を募りやすいなど、配置困難地域への異動が期待でき、人事異動が活性化するものとする。

##### **市町村合併に伴う人事異動制度の在り方の検討**

市町村合併に伴い、教員の生活圏、通勤範囲の考え方も変わってくることを予想される。また、市町の教育委員会が管轄する範囲も拡大しており、これまで、取組が求められていた広域人事を推進する機会であるともいえる。こうした変化を踏まえた新たな人事異動制度の在り方について検討する必要がある。

また、現在、各地区に設置されている義務教育課分室（旧教育事務所）が平成20年度から廃止される。教育行政の効率化が図られ、迅速な対応が可能となるなどの効果が期待されるが、各地域や学校の状況を十分に踏まえた人事異動を行うためには、県教育委員会と市町教育委員会との連携の在り方について検討する必要がある。

### **高校再編に伴う人事異動制度の在り方の検討**

県立学校においては、生徒数の減少が進む中、生徒一人ひとりの個性を伸ばすとともに、進路希望や特別活動などの生徒の多様なニーズに応えるため、適切な教育環境を整備することを目的とした学校の再編が求められている。こうした新しい学校づくりを進めていくために必要なメリハリのある重点的な人事をより一層進めるための方策や人事異動制度の在り方の検討が必要である。

### **その他、全県的に取り組む課題の解決に向けた人事異動**

#### **特別支援教育の充実**

本県においては、平成20年度から、従来の盲・聾・養護学校を総合支援学校に移行するなど、より一層の特別支援教育の充実に向けた取組を進めている。また、通常学級においても、LD（学習障害）、ADHD（注意欠陥・多動性障害）、高機能自閉症など、特別な支援を必要とする児童生徒が増えており、全県をあげて特別支援教育の充実に向けた取組を進めることが求められている。

特別支援学校においては、特別支援教育に関する様々な研修が行われており、こうした研修や教育実践を通して身に付けた専門的知識や技能を有する教員の異動を通して、特別支援教育に関する専門性の普及や各学校及び教員の専門性の向上が期待できる。

こうしたことから、小・中・高等学校と特別支援学校及び特別支援学校間の人事交流をより一層進める人事異動上の工夫や努力が求められる。

#### **小・中・高等学校間の連携教育の推進**

小学校6年から中学校にかけては、学習環境が大きく変化することから、子どもたちの期待や不安などが錯綜し、精神的にも動揺が生じやすく、中学校入学後において学校生活や学習面での不適応が起こりやすくなる。こうしたことから、本県においては、校種間のなめらかな接続をめざした様々な取組を進めている。

現在、小学校教員と中学校教員の人事交流を行っているが、小・中学校それぞれの実態を踏まえた一体化した指導体制や小・中学校間の教員の信頼関係の構築等、様々な成果が報告されている。特に、人事交流により派遣された教員が中心となり、家庭と連携しながら一人の子どもを小学校から中学校まで見守っていくことができるなど、一人ひとりを大切にした教育が可能となっている。中学校と高等学校間においても、中高一貫教育や中高連携教育などに取り組んでいるが、こうした異校種間の人事交流をそれぞれの学校の実施体制を整えた上で、積極的に行うことも必要である。

## スポーツや文化面で指導力を有する教員の配置

現在、平成23年に本県において開催される国民体育大会へ向けた様々な取組が進められているが、本県の子どもたちがスポーツをはじめ文化面において全国の舞台で活躍することは、広く県民に対し、感動と元気をもたらし、ふるさとへの愛着を深めるだけでなく、何よりも、本県の子どもたち自身に元気を与え、自信を培うこととなるなど、本県教育の活性化に大きな影響を及ぼす。

今後とも、本県教育の活性化のため、スポーツや文化面で本県の子どもたちが活躍できる環境整備が必要であり、このような分野における指導力を有する教員を育成したり、効果的に配置したりする工夫が必要である。

## 5 人事異動の活性化に向けた具体的方策

### (1) 人事異動に向けた教職員の意識改革

「人事異動こそ最大の研修の場」であるという言葉があるように、異動先の学校での新しい業務や役割が教員を成長させ、子どもたちとの新しい出会いや同僚の教育実践に触れることを通して教員は成長していくものである。

そこで、各学校の活性化を図るとともに教員一人ひとりの資質能力の向上を図ることをめざし、人事異動を活性化していくためには、次に示す観点から、教員が積極的に自らの人事異動について考え、自らの教員人生を切り開いていくよう人事異動に向けた意識改革を図る必要がある。

**教職員一人ひとりのキャリアビジョンや異動プランに基づいた異動  
教職各段階で求められる立場や役割、責任を自覚することが必要であること  
教職経験を見通して勤務する学校や勤務年数を考えること  
課題解決型人事異動への意識改革**

### 教職員一人ひとりのキャリアビジョンや異動プランに基づいた異動

教員一人ひとりが教職経験を見通した自らの将来像をイメージし、実現に向けたキャリアビジョンや異動プランを持つことが重要である。既に、教職経験の各段階における人事異動の在り方について述べたが、これらに加え、キャリアビジョンの構築に当たっては次の点に留意する必要がある。

### 教職経験各段階で求められる立場や役割、責任を自覚することが必要であること

教職経験に応じて、立場や求められる役割、担うべき責任も重くなっていくことから、ビジョンやプランを考える際には、現在必要な資質能力だけでなく、将来、求められることとなる資質能力を意識し、段階的に身に付けることができるような人事異動について留意することが重要である。

また、人数の少ない現在の若手層にあっては、将来、その多くが本県教育の推進役となって活躍することが期待されることから、学校の教育活動の全体や学校運営につ

いて、さらには、教育行政がどのような役割を果たしているのか、早い段階から意識しながら、多様な経験をすることが望まれる。

### **教職経験を見通して勤務する学校や勤務年数を考えること**

若手段階に続く中堅段階前半においても、比較的短いスパンで、多くの学校を経験することにより、多様な経験を積み重ね、能力の開発と専門性の向上に努めていくことが必要であるが、逆に、中堅段階後半では、身に付けた力量や専門性を最大限に発揮できる学校において、やや長いスパンでじっくり力を付けていくことも望まれる。

また、勤務年数が長かったり、勤務経験が偏っているために、中堅段階で異動の自由がきかない事例も見受けられることから、教員自身が若手段階で、バランス良く様々な学校を経験しておく必要があるとともに、若手段階での多様な経験により、教員としての生き方や方向性が固まった中堅段階で様々な選択が可能となるようなシステムづくりが必要である。

### **課題解決型人事異動への意識改革**

教員が自らが有する力を存分に発揮し、充実した教育活動を展開していくためには、通勤距離や育児など、教員一人ひとりの生活環境に配慮した人事異動を行うことが必要である。

しかし、小・中学校における広域市内の中心部とその他の地域との人事交流やへき地・離島への派遣、高校においては、再編整備や特色ある学校づくりなど、各学校や地域が有する課題の解決を図り、本県全体の教育を充実させていく課題解決型の人事異動も求められる。

今後は、こうした面からの人事異動のシステムづくりも求められるとともに、教員自身が、本県教育の現状を踏まえて、自らの生活を重視した人事異動と併せて、全県的な視点に立って人事異動を考えていくよう意識改革を進める必要がある。

なお、教員の意欲を向上させたり、意欲のある教員を集めたりすることで学校は活性化するが、一方で、精神的な面で課題が生じている教員の増加が指摘されている。

精神的な悩みを抱えた教員が、人事異動の中で、本来の力を取り戻していくような仕組みについても検討する必要がある。

## **(2) 人事異動に関する具体的なルールの構築**

本県においては、人事異動方針において同一校での勤務年数の上限の基準を示すことにより、多様な経験による教員の資質能力の向上や同一校長期勤務による人事の硬直化を解消し、人事異動の活性化を図る取組を進めている。こうした取組により、教員の長期勤務に対する意識の変化が見られてきたという指摘もある。

今後、全ての教員が人事異動について共有すべき考え方を明示したり、ルール化したりするなど、人事異動の活性化に向けた具体的な方策について検討する必要がある。例えば、

初任校での勤務年数の基準を示したり、10年経験者研修までの望ましい勤務校数を示すなどして、若手段階での多様な学校の経験を促進することも考えられる。また、小・中学校においては、地域間及び規模の異なる学校間の人事交流、高等学校においては、課程間、普通科・専門学科・総合学科高校間の積極的な人事交流、特別支援学校間及び小・中・高等学校等との人事交流が求められていることから、地域や学校の種類単位での勤務経験について基準となる勤務年数を示すことも考えられる。

こうした人事異動のルール化を図り、そのルールを教員や管理職が共有することにより、教員は自らのキャリアビジョンや異動プランが立案しやすくなり、将来の見通しをもった異動が可能となるとともに、管理職も的確な助言が可能となる。

なお、具体的なルールを構築するに当たっては、次の点も踏まえる必要がある。

**教職員評価の取組の人事異動への反映**  
**各種研修の成果等を生かすことができる人事異動**  
**複線型のキャリア育成を図る人事異動**  
**男女共同参画の視点に立った人事制度**

**教職員評価の取組の人事異動への反映**

教職員評価の取組が進む中、現在、県内の全ての教員が個々の目標を踏まえ、教育活動を実践している。こうした個々の教員の取組を踏まえ、人事異動に反映させることが必要である。

また、教員一人ひとりの適性やめざす将来像については、教職員評価などの取組を通して行われる面談等において把握できることから、教職員評価の取組をより一層充実させることが求められる。

**各種研修の成果等を生かすことができる人事異動**

研修と人事異動を一貫した考え方で捉え、研修体系と人事異動の関係性を整理する必要がある。例えば、10年経験者研修受講後数年後には異動するなど、ライフステージごとに体系化されている基本研修と人事異動をリンクさせることも考えられる。

また、教員の専門分野や得意分野を踏まえ適材を適所に配置できるよう、長期派遣研修などの研修歴やその成果、研修の講師経験を考慮した人事異動を行う必要がある。

**複線型のキャリア育成を図る人事異動**

教員は、その教職経験の大部分を教諭として、児童生徒に対する教育活動を中心とした教職生活をおくる。そこでは、学習指導、生徒指導等の力が求められるが、校長や教頭等の管理職には、学校経営を行うために必要な人事管理、企画立案、事務処理等の幅広い資質能力が求められる。

人事異動を通して、学校をマネジメントする管理職として学校経営に関する資質等を段階的に身に付けることができるような方策について検討する必要があると同時に、児

童生徒に対し、優れた教育実践を行っている教員については、その取組を的確に評価し、他の教員への指導助言や研修に当たるようにするなど、教員のキャリアの複線化を図ることができるような方策について検討する必要がある。

### 男女共同参画の視点に立った人事制度

県においては、男女共同参画推進条例の制定や基本計画の策定など、男女共同参画社会の実現をめざした取組が進む中、育児休業が取得できる期間が延長されるなど、優秀な女性が教員を続けられる環境が整備されてきている。

こうした長期間学校を離れた教員が、スムーズに職場に復帰できるよう、例えば、休業中においても研修に参加することができる研修制度の整備など、男女共同参画の視点に立った人事制度についても検討する必要がある。

### (3) チャレンジ型人事異動制度の推進

県教育委員会は、「学校の活性化と校長の自主的・自律的な学校運営」、「教員の資質能力の向上」、さらには、「人事異動の活性化」を目的として、平成19年度人事異動において、「公募型人事異動制度」を試行実施した。(資料5 (P34) 参照)

公募校においては、公募制により異動した教員が自らテーマをもってチャレンジする姿や率先して授業公開する姿等が、他の教員の意欲喚起をもたらし、教員の意識改革に効果があったという成果が報告されており、本検討会議においても次に示す意見があった。

こうした意見も踏まえ、公募型人事異動制度の充実に向けた取組を進めるとともに、教員が自分の得意分野や取り組みたい内容を公表し、異動先を募る、いわゆるFA制の導入についても検討する必要がある。

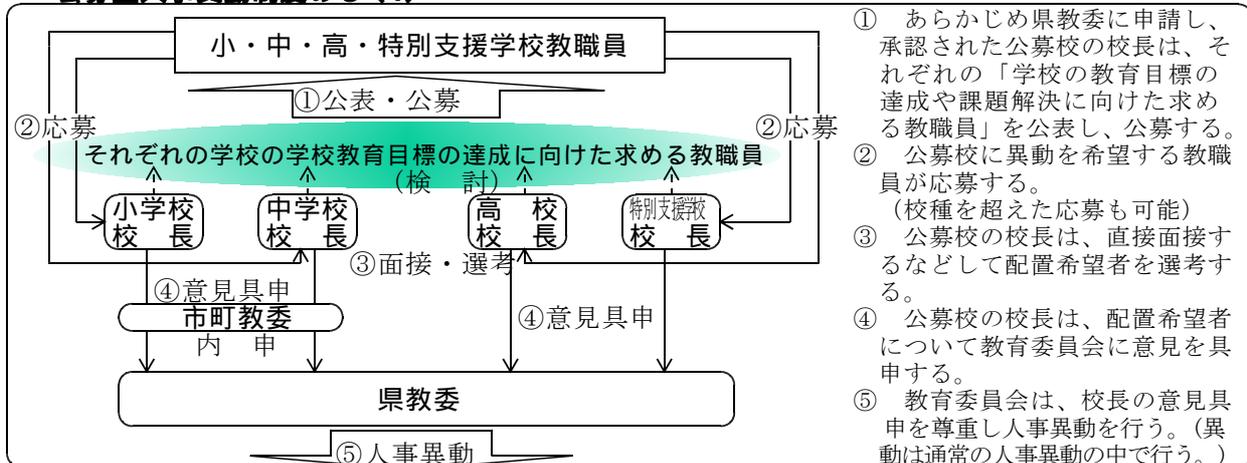
----- <本検討会議での主な意見> -----

- ・ 人事異動においては、個々の中身について秘密性が求められるが、共有できるルールを作り上げ、明示することも必要であり、公募制もその一つの方策として有効である。
- ・ 新しい学校づくりや学校の課題解決のための重点人事を進めることも必要であり、その点からも公募制をより拡大する必要がある。
- ・ 中堅段階後半では、身に付けた力量や専門性を最大限に発揮できる学校へ異動することが望ましい。こうした動きがより可能になる公募制の充実やFA制の導入が求められる。
- ・ 部活動等で自分の専門がありながら、勤務している学校にその分野がなく力を発揮できないという例もある。自分の専門分野が生かせる職場で生き生きと働かせてやりたい。
- ・ 公募制では、校長と本人が直接面談し、本人の思い、校長の思いを伝えあえることから学校の状況と教員の希望とのミスマッチが生じず本人の力を発揮できる異動を可能とする。
- ・ 公募制は校種を越えた異動を可能とする画期的な制度である。
- ・ 公募制は、学校の情報を積極的に発信する開かれた学校づくりにつながる取組である。
- ・ 制度の多様性は必要である。制度は、次第に目的が忘れられ、ツールになってしまうことがよくある。定期的にメンテナンスを行い、常に改善しつづけることが必要である。

**公募型人事異動制度の目的**

- (1) 校長が、学校運営方針や教育目標を明らかにし、必要とする人材を公募することにより、学校教育目標の達成や活性化を図るとともに、自主的・自律的な学校運営に資する。
- (2) 積極的に挑戦しようとする教職員の意欲を生かし、その能力の一層の発揮を促すことにより、個々の資質能力の向上を図るとともに、中核となる人材の育成に資する。
- (3) 従来的人事異動に加えて実施することにより、一層の人事異動の活性化を図る。

**公募型人事異動制度のしくみ**



**平成19年度山口県公立学校教職員公募型人事異動制度（試行）実施状況**

	公募人数（公募校数）	出願者数（公募校数）	配置者数（配置校数）
小学校	12人（12校）	13人（7校）	7人（7校）
中学校	5人（5校）	2人（2校）	2人（2校）
県立学校	10人（9校）	12人（8校）	8人（8校）
計	27人（26校）	27人（17校）	17人（17校）

※ 県立学校とは、高等学校・中等教育学校・特殊教育諸学校

**平成20年度山口県公立学校教職員公募型人事異動制度実施状況**

公募理由校種	学習指導	生徒指導	特別支援教育	小中一貫連携	特別活動	特色ある教育活動	部活動	計
小学校	10人 (7校)	2人 (1校)	4人 (3校)	6人 (4校)	—	1人 (1校)	—	23人 (16校)
中学校	7人 (6校)	—	—	3人 (2校)	2人 (2校)	4人 (3校)	2人 (2校)	18人 (15校)
県立学校	9人 (6校)	—	3人 (3校)	4人 (2校)	—	—	2人 (1校)	18人 (12校)

※ 県の貫の高育  
立小・欄一  
学小・連貫  
校中・携中  
教一・教

**< 公募校の状況（主な意見） >**

- ・公募制により異動した教員が自らテーマをもってチャレンジする姿や率先して授業公開する姿等が、他の教職員の意欲喚起をもたらし、意識改革に効果があった。
- ・学校をアピールすることが、学校経営の焦点化につながる。
- ・学校の課題の明確化、解決及び学校の活性化に効果あった。
- ・本校には、出願がなかったが、今年度も公募したいと思っている。

**< 試行をとおして明らかになった課題 >**

- ・退職や欠員補充等の受入枠があることを公募の条件としており、小規模学校が公募校に申請できなかった。
- ・公募校の数が少なく、教員の多様なニーズに答えきれていない。
- ・積極的に挑戦する主体的な人事異動に向けた教員の意識改革が必要である。

**< 公募制に関する懸念 >**

- ・出願がなかった場合、学校の志気が低下する。
- ・公募校になるということは、今いる人を否定することになる。
- ・公募教員と他の教員との間に溝ができる。
- ・能力のある中堅が流出し、機能低下する。

## **意欲を引き出し、意欲に応える「公募型人事異動制度」の実施と充実**

### **< 充実のための具体的方策 >**

**教員の多様なニーズに対応するための公募校の拡大**

**学校規模等に関わらず公募を可能とする制度の改善**

**公募型人事異動に対する教員の意識改革**

**人材育成のツールとしての公募型人事異動制度の活用**

**県教育委員会等による公募校の支援**

**F A 制（フリーエージェント制）の導入に向けた検討**

## **意欲を引き出し、意欲に応える「公募型人事異動制度」の実施と定着**

公募型人事異動制度においては、自らが勤務したい学校を選択することが可能となるなど、教員のチャレンジしようとする意欲を引き出し、その意欲を実際の教育活動に反映することにより資質能力の向上が図られる。また、本県が抱える教育課題や学校の課題解決を全県的に支援する取組であり、本県が人事異動方針に示す目的を達成する方策の一つとして有効な取組である。

一方で、課題についても指摘されていることから、次に示す観点から改善策を講じ、本県教育のより一層の充実を図る方策の一つとして、公募型人事異動制度の定着と充実に向けた取組を進めることが必要である。

### **教員の多様なニーズに対応するための公募校の拡大**

試行においては、通常人事への影響についても見極める必要があることから、公募校の数を限定して実施したが、公募制のねらいのひとつである教員の資質向上を図るためには、教員の多様なニーズに応えることができるよう公募校を拡大する必要がある。

一方で、公募校の極端な増加は、人材の偏りを生じたり、通常の人事異動に影響を及ぼすことも考えられることから、公募制と通常の人事異動のバランスを踏まえながら、適切に公募校を決定する必要がある。

### **学校規模等に関わらず公募を可能とする制度の改善**

試行においては、円滑な異動を可能とするために、欠員補充や退職者があるなどの受入枠を公募校要件として定めて実施したが、特色ある教育活動を進める学校が、公募したい意志も持っていても、欠員補充等がないため、公募校に申請できなかったという例も報告されている。試行から実施に移行する際は、試行の結果を踏まえて、全ての学校が希望すれば公募校として人材を得ることが可能となるよう、制度を整える必要がある。

### **公募型人事異動に対する教員の意識改革**

意欲がありながら周囲の反応を気にして、公募校への出願を躊躇する例もある。学校の課題解決に向けて積極的に挑戦しようとする教員の意欲の醸成やこうした姿勢・取組

が周囲から応援され、評価されるよう、公募制の定着により教員の意識改革が進むことを期待したい。

また、「公募教員と他の教員との間に溝ができる。公募校になるということは、今いる人を否定することになる。」という懸念については、試行における公募校において、学校の活性化に効果があったという報告がなされているところであり、指摘のような事例はみられていないことに併せ、公募制により「目標の実現や課題解決に取り組む教員集団の中に意欲を持った教員が加わることから、学校の組織力が強化され、より充実した教育活動が展開されるとともに、応募した本人はもとより、他の教職員の資質の向上にも資するものである。」という趣旨について、今後ともより一層周知し、教員の意識改革を図ることが重要である。

### **人材育成のツールとしての公募型人事異動制度の活用**

「個々の資質能力の向上を図るとともに、中核となる人材の育成に資する」ことを公募制のねらいとして掲げているところであり、公募制を学校の課題解決の方策の一つとしてだけでなく、人材育成の手段として活用すべきである。専門分野や得意分野等の本人の状況を踏まえ、積極的な出願を働きかけ、課題解決のために積極的に取り組む経験を通して、より高い資質を身に付け、将来、中核として活躍できる人材を育てることが大切である。

また、教育委員会も課題解決のために力を発揮した教員については、その成果を適正に評価する方策を検討する必要がある。

### **県教育委員会等による公募校の支援**

公募制は、公募校の教育目標や現状、求める教師像を明らかにし、これを共有することにより広く人材を求めようとする制度である。公募校の目標達成や課題解決等に向けた積極的な取組を全県的に支援する観点から、公募校の課題の解決等に力を発揮しうる人材を掘り起こし、公募校への積極的な出願を働きかけるような取組も求められる。

### **F A制（フリーエージェント制）の導入に向けた検討**

教員が自分の得意分野や取り組みたいことを公表し、異動先を募る、いわゆるF A制を導入している県もある。公募制は、校長が異動希望者を募る取組であるが、資質能力の向上を図り、教員の意欲を活かし、意欲に応えるという観点から、F A制の導入についても検討する必要がある。教員の夢を育て、チャレンジ精神に富む教員を育てたり、発掘することが期待できる。

# 学校における人材育成

---

## 1 学校組織の現状と課題

### (1) 学校組織の特徴

学校において教員が行う職務には、学習指導・生徒指導等の児童生徒の教育活動のほか、学校の運営に関する業務など様々な職務があり、極めて多岐にわたっている。学校では、円滑な学校運営を行うため、これらの校務を総務、教務、生徒指導、進路指導等の「校務分掌」として整理し、校長・教頭の指導監督の下、教員が分担して行っている。また、校務分掌ごとに、教諭をもって充てられる主任が置かれており、連絡調整、指導助言を行いながら、円滑な校務の遂行に努めている。

このほか学校には、学年団や中学校・高等学校等においては教科会、さらには必要に応じて設置される各種委員会があり、教員は、こうした校務分掌、学年、教科等の複数の組織に属し、一人で三役、四役を担う組織編成になっている。

### (2) 学校において育成が求められる資質能力

#### 学習指導や生徒指導に関する指導力

教員の学習指導や生徒指導に関する指導力、さらに、その基盤となる児童生徒を理解する力等は、日々の授業や教育活動において児童生徒と接する中で身に付くものである。

教員が学校において児童生徒と向き合う時間を確保することが、教員の資質向上や学校の教育活動の充実に資するところが大きい。しかし、教員の業務が増大しており、そうした時間が確保できない現状がある。

#### 学級経営や特別活動等に関する企画力・指導力

学級経営や特別活動等に関する企画力・指導力等は、学校での実際の経験を通して育成されるものであるが、自らの経験だけでなく、優れた先輩教員の教育実践に触れることにより自分の指導方法を見直しながら、絶えず向上させることも必要である。

現在は、授業公開等の取組が進んでおり、教員が様々な教育実践に触れたり、他の教員からの助言を受ける中で、資質能力を向上させる機会が増えてきている。

授業公開等の取組と併せて、管理職等とは異なる中間的立場で、リーダーシップを発揮して教員の資質能力の向上を図る取組をコーディネートできる人材も求められる。

#### 教務関係や進路関係等、校務に関する業務の処理能力

教員の主な職務は授業や学級経営、生徒指導など、児童生徒の教育活動に直接関わるものが中心であり、今まさに、この分野に関する教員一人ひとりの力量が問われている。

それ以外にも、教務関係や進路関係等、校務に関する業務も教員の重要な職務であり、近年ではこうした校務に関する業務が増してきている。こうした校務の処理能力や企画力は、学校において、その業務に携わることにより身に付くものである。

校務に関する業務は、教職経験年数や勤務年数に応じて、分掌事務から学校運営全体に関する業務へと変化していくが、これに伴い求められる資質能力も変わってくる。中

でも、学校運営の中核として活躍するために必要な洞察力や決断力、危機管理能力などは、実際の学校現場での段階的な経験を通して身に付くものである。

また、近年では学校運営にかかわる校務が拡大しており、一人の教員の力で処理できる範囲を超えていたり、教員の多忙感を生む要因となっている状況もある。

このため、組織的・能率的に処理する校内体制を構築するとともに、教員一人ひとりが組織的かつ能率的に職務を遂行する処理能力も求められている。

### **保護者や地域と連携するコミュニケーション能力**

保護者や地域と連携するコミュニケーション能力も、実際に学級懇談、保護者懇談など、保護者等と直接接する中で身に付くものである。近年では、開かれた学校づくりが進む中、地域の人々と接する機会や、インターンシップなどの体験学習、高等学校における進路指導に関する企業等への訪問など、学校外の人々と接する機会も増えてきており、また、他校種との連携も進む中、教員には校外の人々と円滑な人間関係がつけられるような力も求められている。

## **2 学校における人材育成の在り方**

### **(1) 教職員一人ひとりの資質能力の育成を図るための職場環境づくり**

勤務する職場や教員集団のもつ雰囲気や教員一人ひとりの資質能力の向上に与える影響は大きい。特に、学校は、多様な個性や能力、経験を有する様々な教員によって構成されており、その中で、日常の職務の遂行を通して、教員が互いに学び合い、補い合いながら、教員としての資質能力を向上させていくことが必要であり、そのための職場環境の整備が求められる。

#### **ア 日常の職務の遂行を通じた資質能力の向上（効果的なOJTの展開）**

##### **目標を共有することによる組織中での人材育成**

**全ての教員が学校教育目標の実現に向かって協働する中で、自らの資質能力を向上させ、他の教員の資質能力も向上させるという、「組織中での人材育成」という意識が必要である。**

学校では授業をはじめ、教員個々が活動する場面が多いが、校務分掌、学年、教科といったそれぞれの組織における複数の教員との協働を通して、または学校の一体となった取組を通して、教員一人ひとりの資質能力の向上を図ることが必要であり、こうした取組によって、学校の教育活動も全体として大きな成果をあげることができる。

これまでも、学校は管理職のリーダーシップのもと、学校の実態等を踏まえた学校教育目標を定めて、一体的な取組を進めているところであるが、今後とも、学校教育目標の達成に向かって教員が協働する中で自らの資質能力を向上させ、また、他の教員の資質能力も向上させるという、「組織中での人材育成」という意識を持って日常の職務に努めることが重要である

また、個々の教員の活動を基盤とする学校の教育活動は、個別の児童生徒への対応

に際しては有効であるが、大きな事案に対して、学校が組織として動く必要がある時、有効に対応できるかどうか危惧される面もある。

このため、学校評価等の結果や保護者の意見等を踏まえ、全ての教員が共通して取り組む内容をチャレンジ目標等の統一的なテーマ（例：子どもの読書活動の推進等）として掲げることにより、全ての教員が共に取り組んだり、特色ある学校づくりや学校の課題を踏まえた研究指定校の指定を受けて学校が一体的に取り組むことは、平素から共に高め合う組織的な取組を促進し、教員の資質能力の向上を図る機会となるだけでなく、教育活動の成果を全体的に向上させ、学校の組織力を強化する取組としても極めて有効である。

### 効果的な業務の分担とOJTによる育成

**教員の資質能力の向上につながる効果的な業務の分担とともに、教職員評価の取組を踏まえ、管理職や経験豊かな指導力に優れた教員が、日々の教育活動や学校運営を通じて、OJTの手法を用いた指導助言を行うことより、教員の資質能力の向上に努めることが必要である。**

#### 効果的な業務の分担

既に、「人事異動の在り方」において、経験や立場が資質能力を向上させることから、若手や中堅段階の「職務能力を身に付けさせるための人事異動」や中堅・ベテラン段階の「身に付けた能力や専門性、得意分野を踏まえた人事異動」の必要性について提言した。

学校内においても、同様に、教員一人ひとりの特性を踏まえた校務分掌を割り当てることにより、資質能力が発揮され、開発される（資料6参照）。自らの持つ能力よりもやや高い役割に取り組む中で、挑戦する姿勢を身に付けることができたり、本人の意向や将来の育成を考慮した計画的な業務の割当も大切である。

**資料6 教職員が育つ機会と場面**

	大項目	小項目		区分	実施主体		
		ラベル数	比率				
1	校務分掌・仕事の割り当ての工夫	92	23.0	職場	管理職		
2	外部交流・外部接触の促進	21	5.3				
3	会議のあり方	9	2.3				
4	各種部会・委員会活動	23	5.8				
5	職場の活性化・コミュニケーションの活性化	51	12.7				
6	コーチング・機会指導	35	8.7				
7	授業研究・教材研究	49	12.2				
8	校内研修会	45	11.3				
9	校外研修会	62	15.4			研修	教育センター
10	育成型人事管理	13	3.3				
合計		400校	100%				

この表は、ある県での新任管理職を対象に調査した結果です。新任管理職に「あなた自身が成長した機会や場面は何ですか」と問いかけ、その回答をラベルに一つずつ記述してもらいました。「区分」とは、教職員が育つ機会や場面が職場の中なのか、研修なのか人事管理によるものなのかを分けたものです。また、実施主体とは「区分」のそれぞれの中心となる人、機関です。

学校組織マネジメント研修テキスト

平成17年2月 発行(文部科学省)から

## OJT (On-the-Job-Training) の手法による人材育成

こうした効果的な業務の分担に加え、「OJT (On the Job Training)」による同僚性を重視した育成も有効である（資料7参照）。

山口県ひとづくり財団が作成した「職場研修マニュアル」によると、「いわゆる「OJT」とは、「職場内において職務を通じて行われる研修のことであり、職場の上司・先輩等が職場内で仕事をしながら、機会をとらえて、仕事に必要な知識、技術、態度等を計画的に指導すること。」とされている。

### 資料7 OJT (On-the-Job-Training) のメリット

- 実践的で業務に直結する
- いつでも、どこでも実施できる方法である
- 途中変更が可能である
- 職場の信頼関係を醸成する
- 経費のかからない教育手法である

特に学校の場合、学年会、教科会、職員会議などでの、先輩教員の一つ一つの意見に刺激を受け、教員は成長していくものであり、学校で行われる様々な会議で取りあげられるテーマは、児童生徒やその学校の課題、さらには日常の教育活動に基づくものであることから、直ちに実践に結びつくものである。

また、効果的なOJTを進めるためには、キーパーソン又はリーダーの存在が不可欠であるとされている。学校においても、管理職や経験豊かな指導力に優れた教員が、日々の教育活動や学校運営を通じて、OJTの手法を用いた指導助言を行うことにより、教員の資質能力の向上に努めることが必要である。

こうしたOJTの実施に際しては、校長や教頭の果たすべき役割が大きく、指導助言に当たっては、教員が自主的・自律的に取り組めるよう配慮することが必要である。また、OJTが職務を遂行する上で必要な知識、技術や技能などのテクニックの習得に主眼が置かれがちとなることを踏まえ、教員にとって、最も求められる子どもたちとの心のつながりや人間的な魅力を培っていくことができるよう配慮することが必要である。

## 教職員評価の活用

効果的な業務の分担とOJTによる育成を進める上で、日々の教育活動を通して教員一人ひとりの状況が把握でき、面談などによる指導助言が行われる教職員評価の充実を図ることが不可欠である。

また、教職員評価は、教員自らが立てた自己目標の達成に向けて、P（計画）、D（実践）、C（評価）、A（改善）の一連のマネジメントサイクル（目標管理）を通し、資質能力の向上を図る取組であることから、取組を重点化・焦点化することにつながり、効果的なOJTの実施が可能となる。

なお、自己目標等の設定に際しては、学校教育目標を踏まえた具体的な目標を定めることが、効果的なOJTを実施する上でも必要である。例えば、「2学期までに〇〇の提案が具体化され運営委員会にかけられている。」というように、達成の状況が

明確にわかるよう、目標をブレイクダウン（細分化）するとともに、マイルストーン的な目標を設定することにより、具体的なOJTが可能となり、より一層の効果が期待できる。

### **学校評価や授業評価の結果の活用による校内研修の充実**

**学校評価の取組を進め、その結果を活用した校内研修の充実を図るとともに組織的・計画的な研修体制を整備することが必要である。また、授業公開や授業評価の取組をより一層進め、教員の資質能力の向上に努める必要がある。**

校内研修は、教員や学校が抱える教育課題の解決や教育目標の達成に重要な役割を果たすとともに、教員相互の理解と信頼を深める効果が期待できる。このため、校長は、学校評価の取組を進め、その結果を踏まえて、学校が抱える課題や課題解決に向けた適切な研修テーマを設定するとともに、研修体制を整備し、組織的・計画的な実効性のある校内研修を実施する必要がある。

また、校内での日常的な授業公開や授業評価は、個々の教員の授業に関する能力の向上を図るだけでなく、児童生徒の実態に応じた教育活動を展開する上で極めて重要であることから、より一層取組を進める必要がある。

## **イ 教職員が自ら育つための職場環境の整備**

### **業務の精選や効率化による児童生徒と向き合う時間や自己研鑽の時間の確保**

**業務の精選と効率化に努め、教員の有する能力と個性を十分に発揮できる環境を整備するとともに、児童生徒に向き合う時間を確保し、教育に携わるものとしての満足度を高めたり、自己研鑽の時間を確保する必要がある。**

近年の学校では、学校の管理運営や外部との対応等に関わる業務が急速に増加し、多忙感を感じている教員は少なくないことから、行事や会議などの業務の精選と効率化に努め、教員の有する能力と個性を十分に発揮できる環境を整備することが必要である。

また、教員は、児童生徒と接する日々の教育活動を通して自ら成長していくものであり、業務の精選や効率化を図ることにより、児童生徒に向き合う時間を確保し、教育に携わるものとしての満足度を高めたり、自己研鑽の時間を確保する必要がある。

さらに、こうして生み出した時間を活用して、教育分野だけでなく、幅広い分野について自己研鑽に努め、自分自身の活動や教育そのものについて見つめ直す機会を持つことも重要である。

### **共に高め合う職場環境づくり**

**管理職は、風通しの良い職場づくりや、良好な人間関係づくりに適切な配慮を払うとともに、教員が一堂に会する職員室の機能を充実させ、同僚性の育成を推進する必要がある。**

学校が、組織として人材を育成していく職場となるためには、日常的に活発な議論が行われ、教員が互いの資質能力を高め合いながら教育活動に当たったり、個々の教員が抱える課題について先輩教員が助言したりするなど、コミュニケーションをとりやすい職場であることが必要である。

このため、管理職は、ゆとりのある風通しの良い職場づくりや、職場における良好な人間関係づくりに適切な配慮を払う必要がある。中でも、職員室は、教員が一堂に会する場であり、相互に教育や児童生徒のことについて話し合い、問題解決のための意見交換を行う場として有効な場であることから、その機能を充実させ、同僚性の育成を推進する必要がある。

### 仕事と家庭を両立できる学校づくりの推進

**将来的に割合が高くなるベテラン教員や女性教員が、仕事と家庭を両立しながら、その資質・能力をより一層発揮することができるよう、勤務条件や校内の担当業務の検討などの工夫改善が必要である。**

現在の本県教員の状況は若手層が薄く、極端に中堅層が厚くなっている。また、採用者における女性の割合も高くなっていることから、今後、ベテラン層の割合が急速に高くなる一方で、中堅層が手薄となること、さらには、女性教員の割合が高くなることが予想される。

このため、教員一人ひとりの実情に応じて、仕事と家庭を両立しながら、その資質・能力をより一層発揮することができるよう勤務条件や校内の担当業務の工夫が必要である。

## (2) 教員の資質能力の向上を図る学校組織の在り方

教員一人ひとりが自らの資質能力の向上に努め、その資質能力が十分に発揮され、児童生徒への教育活動に生かされる学校組織であることが重要である。教員がその持てる力を最大限に発揮でき、生き生きと職務に取り組める場が与えられることにより、教員の資質能力はより向上していく。

このように、資質能力の向上・人材育成と学校組織の在り方は深く結びついていることから、本検討会議では、学校組織の在り方について、「校務分掌の在り方」、「管理職等の在り方」、さらには、設置することが可能となった、主幹教諭や指導教諭等の「新しい職について」の視点から検討した。

なお、「学校組織の在り方」の検討に当たっては、教員の資質能力の向上・人材育成という一側面だけで捉えるのではなく、「児童生徒への教育活動の充実を図る学校運営や指導体制の在り方」という側面も踏まえて検討した。

## ア 校務分掌の在り方について

### (ア) これからの学校組織に求められるもの

**的確かつ迅速に対応できる組織力を有する学校組織**

**自主的、自律的な学校運営を可能とする学校組織**

**継続的で効率的な学校組織**

#### **的確かつ迅速に対応できる組織力を有する学校組織**

いわゆる「学級崩壊」や学校の安全確保などの問題に加え、インターネットや携帯電話などの普及に伴う事件の発生など、子どもたちの間に「新しい荒れ」とも言うべき状況が見られるなど、子どもたちを巡る新たな課題が次々と生じている。学校を取り巻く社会の急速な変化を背景に、今後も予測できない、また、個々の教員の力だけでは対応できない様々な課題が生じることも考えられる。こうした中、これからの学校は、教員の力を結集し、的確かつ迅速に対応できる組織力、フットワークが求められる。

こうした観点から校務分掌組織の在り方を考える場合、学校の組織は、簡潔で機動的なものであることが求められる。

#### **自主的、自律的な学校運営を可能とする学校組織**

学校を取り巻く環境の急速な多様化・複雑化に適切に対応するとともに、児童生徒や保護者、地域の多様なニーズに応えるためには、これからの学校は、課題解決を組織的に行うことができる自主的、自律的な学校運営が求められる。

このため、個々の教員が自らの職責を自覚しながらその力を最大限発揮するとともに、各教員の適切な役割分担と連携により、チームとしての力を生かしつつ学校組織全体の総合力を高めていくことが必要である。

#### **継続的で効率的な学校組織**

教員の業務は学習指導・生徒指導等の児童生徒の教育に関する分野と学校全体の運営に関する業務に大別できるが、現在の学校組織は、細分化された複雑な組織となっている。一方で、学校においては、教員が共同して取り組む業務も多く、各分掌や教員相互の連携が必要である。

また、校務の分担は一年ごとに決められ、一年単位で担当者が変わることもあるため、そのノウハウの蓄積が難しいという面もある。

学校運営に関する業務が細分化され、専門化してきている中、教員が様々な経験をすることは人材育成の観点から重要である一方で、業務に関するノウハウが引き継がれ、継続的で効率的な学校運営が可能となる学校運営組織が求められている。

## (イ) 校務分掌の見直しの具体的方策

**学校目標や業務の内容を視点とした抜本的な見直し**  
**新たに求められる校務の明確な位置付け**  
**学校事務職員の学校運営への積極的参画**

### 学校目標や業務の内容を視点とした抜本的な見直し

児童生徒数の減少に伴い学校規模が縮小し、教員数が減少していく一方で、学校への期待は増し、学校はそれらの対応に追われる傾向にある。

現在、学校の規模に応じた校務分掌の見直しも行われているが、単純に教員数に比例して分掌組織を見直すのではなく、学校教育目標や業務の内容を視点に、抜本的に見直す必要がある。

見直しに当たっては、例えば、「①児童生徒の教育活動に直接関わる領域と学校運営の領域に分けるなど、現在細分化されている校務分掌・委員会を大きく括るような形で見直し、複数の教員が共同して業務に携われるような組織とする。②それぞれの校務を総括するとともにメンバーの人材育成にあたるリーダーを置き、教員一人一人がリーダーと連携・調整しながら業務を遂行していく。③校長、教頭、リーダーなどで構成される運営会議等を設置し、学校運営に関する方針を決定することにより、他の会議の回数削減、協議事項の精選による会議運営の改善を図る。」などの方法も考えられる。

### 新たに求められる校務の明確な位置付け

授業評価や学校評価、開かれた学校づくりや学校の安全管理など、近年、学校においては様々な新しい取組が行われている。校内組織の見直しに際しては、こうした新しく求められる校務について明確に位置付ける必要がある。

### 学校事務職員の学校運営への積極的参画

I T化や共同実施などによる学校事務の効率化が急速に進んでおり、こうした動きに併せて、事務職員が学校運営に関わる役割分担を見直し、一層積極的に関わることにより教員の教育活動をサポートしたり、一部の業務については、専門的な能力を持った民間人や退職教員等を活用してアウトソーシングする方法について検討するなどして、教員が学習指導・生徒指導等の児童生徒の教育に力を発揮できる環境づくりに努める必要がある。

## イ 管理職等の在り方について

多くの管理職は学校経営に精力的に取り組むとともに、地域の会合や行事にも積極的に参画する等、学校教育に対する信頼を高めるための努力を重ねている。

管理職には、教員としての豊かな経験や知識に加えて、高いマネジメント力や人間的な

魅力が求められる。このため、教育者としても学校という組織の責任者としてもその資質能力を他の教員以上に高め、学校運営や人材育成に関し、「卓越したリーダーシップ」を発揮することが求められる。

### **校長のマネジメント能力の向上と管理職候補者の計画的な養成**

#### **教頭の業務内容の見直しと教頭の業務のサポート**

#### **分掌主任のリーダーシップやマネジメント能力の育成**

### **校長のマネジメント能力の向上と管理職候補者の計画的な養成**

校長は学校運営に関する全てについて責任を有しており、児童生徒や保護者、地域のニーズを踏まえた学校教育目標の設定や教育課程の編成が求められることから、学校経営についての明確なビジョンと確固たる教育観が必要とされる。また、教育目標の実現に向けて積極的な学校経営を展開していくために、校長は人間的魅力を持った強力なリーダーシップを有するとともに、所属の教職員の資質能力の向上を図るための指導力、学校運営に必要な地域や教育委員会をはじめとする行政機関などとの連絡調整能力、情報収集力、アカウンタビリティ（説明責任）能力、危機管理能力など、学校マネジメントに関する幅広い資質能力が求められている。

現在、こうした幅広い資質能力を有する人材を管理職として登用しているところであるが、今後は、特に、学校に対する様々なニーズや学校が直面している課題を分析し、それらの課題等の解決に向けた新たな取組について、リーダーシップをさらに高いレベルで発揮する必要があることから、管理職のマネジメント能力のより一層の向上に向けた取組を進めるとともに、一校当たりの在任期間の長期化について検討することも必要である。

また、こうした極めて多様で幅広い資質能力を確実に身に付けた優秀な管理職を育てていくためには、長期間にわたる段階的・計画的な育成が必要であり、その仕組みについても検討する必要がある。

### **教頭の業務内容の見直しと教頭の業務のサポート**

職員室に常駐する教頭には、教員一人ひとりの状況を的確に把握し、必要に応じて助言を行うなど、教員の人材育成や円滑な学校運営に力を発揮することが求められる。

しかし、教頭の業務は、学校運営に関する業務や教員の資質能力の向上をはじめ、PTAや地域との連携に関する業務や分掌主任の業務に関する相談、さらには、小・中学校においては、事務職員の会計事務に関する相談など多岐に渡っており、校務に関する全ての状況の把握が求められることから、その職務内容の多様さと煩雑さが指摘されている。

特に、教頭の学校運営に係る各種調整のための業務が増大してきており、今後は、開かれた学校づくりの取組を進めていく中で、地域との渉外などの重要性が増し、益々その業務が増大していくことが予想される。

管理職として教頭に期待されている校長の補佐や、教員への指導助言といった業務に

専念できる環境をつくるという観点から、教頭の業務内容を見直すとともに教頭の業務をサポートできる体制づくりが必要となってきた。

### 分掌主任のリーダーシップやマネジメント能力の育成

各学校には、管理職ではないが、その規模と校務分掌組織に応じて様々な主任が任命されている。主任は、学年や学科、校務分掌組織のリーダーとして、円滑な学校運営に向け、上司の監督を受け連絡調整及び指導、助言に当たることになっている。学校において、主任の果たす役割は大きく、特に教育指導面などにおいてその機能は十分に発揮されている。

主任には、学校内でのリーダーシップや組織をマネジメントしていく能力が求められるとともに、学校運営へ積極的に参画する姿勢と責任、さらには、豊かな経験に基づく的確なアドバイス等、身近な立場で人材育成に当たることが期待されている。

一方で、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、一年ごとに選任されたり、学校が変わると主任ではなくなる場合もあることから、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困難であることなどが指摘されている。

## ウ 主幹教諭、指導教諭等の「新しい職」について

学校が抱える様々な課題を学校組織の面から捉え、その解決の一つの方策として、国においては、学校の組織運営体制と指導体制の確立のため、副校長や主幹教諭、指導教諭といった新しい職の設置について検討が進められ、平成19年6月の学校教育法等の改正により、平成20年4月から都道府県等の判断によりこれらの職の設置が可能となったところである。

### 新しい職について

#### 新しい職の概要 (学校教育法等の一部を改正する法律について(通知)及び留意事項から)

今回の改正は、校長のリーダーシップの下、組織的・機動的な学校運営が行われるよう、学校組織運営体制や指導体制の充実を図るため、新たな職として副校長(幼稚園においては、副園長。以下同じ。)、主幹教諭、指導教諭を置くことができることとしたものであること。

副校長等は、任意に設置することができる職であり、その設置については、学校や地域の状況踏まえ、適切に判断されるものであること。

#### 副校長

##### 職務

校長を助け、命を受けて校務をつかさどること。

- ・ 副校長の職務が、校長から命を受けた範囲で校務の一部を自らの権限で処理することができるものであること。一方、教頭の職務は、校長を助けることの一環として校務を整理するにとどまるものであること。
- ・ 副校長も授業などの具体的教育活動を行い得るものであること。ただし、副校長が児童生徒

- の教育をつかさどる場合には、各相当学校の教諭の相当免許状を有している必要があること。
- ・ 副校長と教頭を併せて置く学校においては、教頭は校長及び副校長を補佐する立場にあること。

## 主幹教諭

### 職務

校長、副校長及び教頭を助け、命を受けて校務の一部を整理し、並びに児童の教育等をつかさどること。

- ・ 主幹教諭の職務が、命を受けて担当する校務について一定の責任を持って取りまとめ、整理し、他の教諭等に対して指示することができるものであること。一方、主任は、教諭等をもって充てるものであり、その職務は、校長の監督を受け、担当する校務に関する事項について連絡調整及び指導、助言に当たるものであること。
- ・ 主幹教諭は授業を受け持つことを職務とすること。
- ・ 主幹教諭の職務は主任等の職務を包含することとなる。主幹教諭が主任等の職務を含めて担当する場合は、当該主任等を置かなくてもよい。なお、必要に応じ重ねて置くことが考えられること。

＜主幹教諭が校長等から命を受けて担当することができる具体的な校務＞

- ① 学校の管理運営に関する事項
- ② 教育計画の立案・実施その他の教務に関する事項
- ③ 保健に関する事項
- ④ 学校の生徒指導計画の立案・実施その他の生徒指導に関する事項
- ⑤ 進路指導に関する学校の全体計画の立案その他の進路の指導に関する事項

## 指導教諭

### 職務

児童の教育をつかさどり、並びに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こと。

- ・ 指導教諭は、学校の教員として自ら授業を受け持ち、所属する学校の児童生徒等の実態等を踏まえ、他の教員に対して教育指導に関する指導、助言を行うものであること。一方、指導主事は、教育委員会事務局の職員として当該教育委員会が所管する学校全体の状況を踏まえ、各学校の校長や指導教諭も含めた教員を対象として、教育課程、学習指導その他学校教育に関する専門的事項について、指導、助言を行うものであること。
- 副校長等の任用に当たっては、適切な選考を実施し、それぞれの職にふさわしい者を任用すること。
  - 副校長等の職が適切に機能し、各教職員の適切な役割分担と協力の下で教育活動や校務運営が円滑かつ効果的に行われるよう、適正な校務分掌を整えること。
  - 副校長等の新たな職の設置に当たっては、平成 19 年 3 月 29 日の中央教育審議会答申「今後の教員給与の在り方について」を踏まえ、各地方公共団体等において、その適切な処遇について検討を行われたいこと。
  - 義務教育費国庫負担金においては、学校教育法上の職として位置付けられる場合に、副校長等の給与に要する経費について国庫負担を行うものであること。



**今後とも予想される教育を取り巻く環境の急速な変化に的確に対応し、児童生徒に対する教育の充実を進めていくためには、学校における組織運営体制や指導体制の確立を図ることにより、体系的な教育を組織的に行うことが必要である。**

**こうした中、従来の校務分掌組織を見直すとともに、副校長、主幹教諭、指導教諭といった新しい職についても、設置に向けた検討を進める必要がある。**

今後とも予想される教育を取り巻く環境の急速な変化に的確に対応し、児童生徒に対する教育の充実を進めていくためには、学校における組織運営体制や指導体制の確立を図ることにより、体系的な教育を組織的に行うことが必要である。

児童生徒の教育活動は、若手、中堅、ベテランなど教職経験の長短に関わらず、教員が共同して行うべき部分が多いことから、学校においては、伝統的な企業組織にみられる職位の段階が多い階層構造はそぐわない面もある一方で、学校組織が有する「同僚性」といった良さを生かす意味で、次の視点から、主幹教諭や指導教諭等の職についても、設置に向けた検討を進める必要がある。

#### - 学校運営や指導体制の充実 -

##### **計画的・組織的な教育活動の展開**

**問題や課題に対する組織的で迅速かつ的確な対応**

**教員の児童生徒と向き合う時間の確保と協働体制の確立による教育活動の充実**

**校内研修の充実と教員の授業力・指導力の向上**

**学校マネジメント機能の強化による学校の教育力の向上**

##### **計画的・組織的な教育活動の展開**

主幹教諭等の設置により、例えば、業務が増大してきている管理職や教諭の業務の一部を専門として担うとともに、これを補佐し、分掌間・学年間を連絡調整することにより、円滑かつ組織的な学校運営や指導体制の充実を可能とするなど、質の高い学校マネジメントの展開が期待できる。

また、学校の現状や課題についての教員の意見や分掌の意見を集約し（ミドルアップ・ダウン）、学校目標に沿った教育計画の立案が可能となる。

さらに、実施状況や進行状況を全校的な視点から的確に把握することによって、学校の実態について適切な評価を行うことができ、学習指導や生徒指導、さらには、進路指導や健康安全指導などの教育活動が計画的・組織的に展開されることが期待できる。

## **問題や課題に対する組織的で迅速かつ的確な対応**

従来は、児童生徒の生活指導上の問題等について、担当する教員一人で対応するケースもあったが、豊富な教職経験を有する主幹教諭等がその職責に基づいて担当教員と複数で対応したり、課題に対する情報の収集、集約、整理など、連携して動く際の要としての役割を果たすことから、より質の高い解決や客観的な対応が可能となる。

また、個々の問題を学校全体の問題として捉え、課題への対応や問題の解決に組織的に取り組むことが可能となり、いじめや不登校、中途退学や荒れる学級などの問題についての改善または未然の防止が図られる。

さらに、新しい教育課題や突発的な問題が発生した場合、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、迅速な対応が可能となり、問題の早期解決を図ることができる。

## **教員の児童生徒と向き合う時間の確保と協働体制の確立による教育活動の充実**

これまで、教諭が行っていた業務の一部を、主幹教諭等が専門的に担うことにより、学級担任等の教員の児童生徒と向き合う時間が質・量ともに増加する。また、職員室に常駐する教頭を補佐しながら、その職責として教員間のコミュニケーションを促進する取組を進めることにより教員の協働意識を醸成し、協働して取り組む体制を作り上げることとなり、児童生徒への教育活動が充実する。

## **校内研修の充実と教員の授業力・指導力の向上**

豊かな教職経験と専門性を有する教員が、指導教諭として、校内研修やOJTを通して自分が培ってきた専門的な知識や技能だけでなく、長年、学校において培われてきたノウハウを後進に伝えることとなり、教員の資質能力の向上が図られ、子どもたちの学力の向上が図られるなど、充実した教育活動が展開されることが期待できる。

## **学校マネジメント機能の強化による学校の教育力の向上**

学校運営において、校長を補佐する教頭の役割は極めて重要である中、これまで指摘してきたように、教頭の学校運営に係る各種調整のための業務がこれまで以上に増大していくことが予想される。こうした中、新しい職を設置し、教頭の業務を補佐し、分業化を図ることにより、例えば、諸団体や地域の諸会合への参加、保護者や関係諸機関との連絡調整等が充実することにより連携の緊密化が図られ、地域や保護者の声が学校運営へ反映されるなどして、学校の教育力の向上が図られる。

また、教員は、それぞれが児童生徒の教育活動に対し、使命感と責任感に基づいて職務を遂行しているところであるが、新しい職は、業務に対して一定の権限を有し責任を担う職として設置されることから、責任の所在が明確になることにより学校マネジメント機能がより強化され、学校の教育力を一層向上させることが可能となる。

## - 教員の人材育成の充実 -

### 校内における人材育成

#### キャリアの複線化や計画的な人材育成

#### 若手層，中堅層，ベテラン層への活躍の場を提供することによる人材育成

#### 急増するベテラン層の学校運営への参画

#### 手薄となる若手層、中堅層の人材育成

### 校内における人材育成

校内研修の企画運営や公開授業の実施、授業評価等の取組の充実を図る上で、指導教諭等を設置することは有効である。また、効果的なOJTを進めるためにも、教諭の中でキーパーソン、リーダーの存在が必要であり、日々の教育活動や学校運営を通じて、日常的に教育上の指導助言や研修を行う主幹教諭等の職を新たに設置することは有効である。

なお、こうした職の設置により、指導に行き詰まりを感じながらも相談できない教員、個人的な悩みを抱えた教員などを早期に発見し、それぞれの教員の実情に応じたきめ細かな対応も可能となる。

また、第一次報告の「教職員評価の在り方」において、「指導助言者・評価者を支援する体制の整備」について提言しているが、主幹教諭や指導教諭などの設置により、教職員評価における指導助言者・評価者である校長や教頭の業務を支援することとなり、教職員評価の充実が図られ、教員の資質能力の向上や学校の活性化が期待できる。



### 第一次報告

### 教職員評価の在り方について

#### 2 教職員評価の充実方策

##### 指導助言者・評価者を支援する体制の整備

自己目標を設定する場合や自己評価の際に行う教職員と指導助言者との面談は、教職員のよさや改善すべき点を明らかにするとともに、資質能力や意欲の向上につなげることができることから、極めて重要な意味をもっている。

一方で、大規模校においては、面談対象者が多く、一人ひとりとの面談時間を制約せざるを得ない状況も生じていることから、教職員一人ひとりに対応したきめ細かな指導助言を行うため、指導助言者を支援する体制を早急に整える必要がある。

また、業績評価については、客観的で、被評価者も納得できる評価を行うため、現在、第一次評価者と第二次評価者を設け、複数の評価者が単独の評価を行っているところであるが、評価に際し、できるだけ多くの情報を集めて、多面的な評価を行う必要がある。

このため、より一層、評価の客観性、納得性、信頼性を高めるため、今後とも引き続き評価者研修を充実させるとともに、評価に際しては、教職員一人ひとりの様子を十分把握し、学校評価や授業評価など、より多くの情報等を反映した適切な評価を行うことができるよう評価者を支援する体制を整備する必要がある。

## **キャリアの複線化や計画的な人材育成**

第一次報告において「管理職などの学校運営に携わる立場ではなくても、児童生徒に対し、素晴らしい教育実践を行っている教員も多く、こうした教員を適正に評価する方策も必要である。」と述べた。また、「研修の在り方」や「人事異動の在り方」の検討において、中堅段階からベテラン段階にかけての教員の現状を背景に、複線型のキャリア育成を図る人事異動や研修体系の必要性についても提言している。

実際、学校には、他の教員の授業力の向上につながる素晴らしい授業を実践している教員が多くいることから、こうした教員にその能力を発揮する場を与え、その授業のノウハウを他の教員も広く共有することにより教員の資質向上が図られる。

また、主任は一年ごとに選任され、学校が変わると主任ではなくなる場合もあることから、主任としての意欲や能力を計画的に伸ばしたり、管理職に求められる幅広い多様な資質能力を段階的に育成することが難しいという指摘がある。主幹教諭等を職として設置することにより、長期的な展望に立って計画的に人材を育成することが可能となる。

## **若手層、中堅層、ベテラン層への活躍の場を提供することによる人材育成**

第一次報告において、若年層が薄く、中堅層が厚い本県教員の年齢構成は、教員一人ひとりの資質能力や意欲の向上、さらには人材育成の在り方に大きな影響を与えていることを指摘し、「児童生徒に対し効果的な教育を行い、活力ある学校づくりを展開していくためには、ベテラン層の能力を十分発揮できるような環境整備や、手薄となる若手・中堅層を補う方策が必要である。」ことを提言した。

## **急増するベテラン層の学校運営への参画**

「責任ある立場を幅広く経験させることにより、その資質能力をより一層向上させることが必要な段階ではあるが、若手段階の教員とは逆に人数が多い世代であるため、十分にその力を発揮できる場を与えられないなどの現状もある。(人材育成検討会議第一次報告)」こうした中、主幹教諭や指導教諭などの責任と権限を有する新たな職を設置することにより、ベテラン教員がそのモチベーションを維持するとともに、これまでの豊かな教職経験を生かして、学校運営の中核的な役割を担ったり、指導的立場として、後進の指導に当たることが可能となることにより、学校運営の活性化を図ることが期待できる。

## **手薄となる若手層、中堅層の人材育成**

今後、本県においては、急増するベテラン層に対し、急速に中堅層や若手層が手薄となっていくことが予想される。中堅や若手段階は、責任ある立場を幅広く経験させることにより、その資質能力をより一層、向上させることが必要な段階であるが、現状の学校運営組織のままでは、限りある学校運営の中堅を担う主要なポストが長期にわたりベテラン層によって占められることとなり、中堅や若手の教員に十

分にその力を発揮できる場や学校運営を経験する場を与えられなくなり、将来、各学校を担っていく人材の育成について支障を生じることが懸念される。

新たな職を設置することによって、ベテラン層には主幹教諭や指導教諭として活躍の場を提供するだけでなく、中堅層や若手層には主任等の責任ある立場で学校運営に参加する機会を与えることとなり、計画的な人材育成が可能となる。

#### - 今後の検討に際しての留意事項 -

今後、新しい職の設置について検討する際には、それぞれの職を設置する目的や担当する業務内容をより明確化し、本県及び各学校で展開される教育の充実に資することができるよう、その実情を十分に踏まえて検討することが必要である。

その際、児童生徒に対して、協働して教育活動を展開することが求められる教育の世界には、伝統的な企業組織にみられる職位の段階が多い階層構造はそぐわないという面があることも十分に考慮すべきである。また、教員組織が従来から有しているいわゆる「同僚性」といった良さを生かすという視点から、新たに人員を確保して配置し、教員の負担を軽減することができる方策についても併せて検討するなど、様々な角度から検討することが必要である。

現在、複数教頭制の学校もあり、二人の教頭が役割分担をしながら学校運営を遂行している。今後、県教育委員会においては、こうした取組状況を参考にしつつ、校長から学校現場の意見も聴取しながら、導入に向けた取組を進めていくことが重要であると考えられる。また、民間企業、保護者、大学関係者等で構成する本検討会議においても、様々な角度から、その在り方について引き続き検討することとする。

# 參考資料

## 新しい職の設置に係る国及び全国の動向

< 国の動向 > (詳細についてはP 57参照)

### 「今後の地方教育行政の在り方について(答申)」

(平成10年9月 中央教育審議会)

- 主任制について、学校の裁量権限の拡大に対応し責任体制の明確化の必要
- 組織的、機動的な学校運営のため、校長を支えるスタッフの在り方の抜本的な検討

### 「学校の組織運営の在り方について

(学校の組織運営に関する作業部会の審議のまとめ)」(平成16年12月)

中央教育審議会初等中等教育分科会 教育行財政部会

- 必要に応じ、管理職を補佐して担当する校務をつかさどるなど、一定の権限を持つ主幹などの職を置くことができるようにする仕組みの検討

### 「新しい時代の義務教育を創造する(答申)」

(平成17年10月 中央教育審議会)

- スーパーティーチャーなどのような職種の設置と教師のキャリアの複線化の必要
- 学校運営を支える機能の充実のため、教頭の複数配置と主任が機能する取組の推進
- 主幹などの職を置くことができる仕組みについて検討の必要

### 「教育再生会議第一報告」

(平成19年1月 教育再生会議)

- 副校長、主幹等の管理職の新設と複数配置による学校の適正な管理・運営体制の確立
- スーパーティーチャー制度等、頑張っている教員を評価するメリハリのある給与体系

### 教育基本法の改正

(平成19年4月)

- 17条 2 学校においては、教育の目標が達成されるよう、教育を受ける者の心身の発達に応じて、**体系的な教育が組織的に行われなければならない。**

### 「教育基本法の改正を受けて緊急に必要とされる教育制度の改正について(答申)」

(平成19年3月 中央教育審議会)

- 副校長(仮称)、主幹(仮称)、指導教諭(仮称)の職の設置による学校の組織運営体制や指導体制の確立

### 今後の教員給与の在り方について(答申)

(平成19年3月 中央教育審議会)

- 教頭の複数配置の促進及び副校長制度や主幹制度の整備
- 各学校における校務分掌上の部科や主任等、既存の学校組織の在り方の見直し
- 主幹又は指導教諭が新たな職として位置付けられ、配置される場合の適切な処遇
- 主幹又は指導教諭について、義務教育費国庫負担金の算定根拠を定めることが必要

### ■ 教育3法の改正

(平成19年6月)

#### (学校教育法第37条)

- 1 校長、教頭、教諭、養護教諭及び事務職員をおかななければならない
- 2 規定するもののほか、副校長、主幹教諭、指導教諭、栄養教諭その他の必要な職員をおくことができる

### 平成20年度予算概算要求(子どもと向き合う時間の拡充及び教員の適切な処遇)

基本方針2006、同2007、教育再生会議報告及び中教審答申(19年3月)を踏まえ、人材確保法による優遇措置の基本を維持しながら、教員勤務実態を踏まえたメリハリある教員給与体系の実現を図る。

#### 1. 教職員定数の改善

##### 主幹教諭によるマネジメント機能の強化

- ②教員の事務負担の軽減(複数校の事務を共同実施する体制の整備促進)
- ③特別支援教育の充実 ④食育の充実(栄養教諭) ⑤習熟度別・少人数指導の充実

#### 2. 優れた教員を確保するためのメリハリある教員給与体系の実現

- ①基本方針2006による教員給与の縮減
- ②適切な処遇とメリハリある給与体系の実現
  - a)勤務実態調査を踏まえた適切な処遇(教職調整額の見直し)
  - b)メリハリある給与

・副校長、主幹教諭、指導教諭の処遇 ・部活動手当等の抜本的拡充など

## 幼稚園、小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校の学習指導要領等の改善 について(答申)

(平成20年1月 中央教育審議会)

9. 教師が子どもたちと向き合う時間の確保などの教育条件の整備等

(1) 教職員定数の改善

- 主幹教諭による学校マネジメント機能の一層の強化
- 教師の事務負担の軽減
- 習熟度別・少人数指導などのきめ細かい個に応じた指導の充実
- 特別支援教育の充実

< 全国の動向 > (詳細についてはP 5 9 参照)

### 「副校長制度」の導入状況

[平成19年度] 20 都府県市

青森県、岩手県、宮城県、山形県、群馬県、埼玉県、東京都、神奈川県、岐阜県、静岡県、愛知県、京都府、三重県、大阪府、島根県、岡山県、徳島県、佐賀県、川崎市、京都市

### 「主幹制」の導入状況について

[平成18年度] 制度あり 7 (※) 試行段階 1 検討中 19 導入予定なし 35

総数：教職員人事権を有する62都道府県・指定都市

※の内訳… 埼玉県(主幹)、東京都(主幹)、神奈川県(総括教諭)、大阪府(首席)、  
広島県(主幹)、川崎市(総括教諭)、横浜市(主幹教諭)

[平成19年度] 13 都府県市

※ゴシック文字は平成19年度に新たに導入した県等

埼玉県、東京都、神奈川県、大阪府、**兵庫県(主幹教諭)**、広島県、**さいたま市(主幹)**、  
川崎市、横浜市、**京都市(副教頭)**、**大阪市(首席)**、**堺市(首席)**、**神戸市(主幹教諭)**

### 「スーパーティーチャー制度」の導入状況

[平成18年度] 制度あり11 (※) 導入を検討中29 導入予定なし 22

総数：教職員人事権を有する62都道府県・指定都市

※の内訳… 岩手県(教頭(指導担当))、秋田県(教育専門監)、  
茨城県(ティーチャーオブティーチャーズ)、埼玉県(はつらつ先生)、  
富山県(授業力向上アドバイザー)、岐阜県(文化・スポーツ専門指導員)、  
大阪府(指導教諭)、広島県(エキスパート教員)、愛媛県(えひめ授業の鉄人)  
宮崎県(スーパーティーチャー)、京都市(スーパーティーチャー)

[平成19年度] 14 府県市

※ゴシック文字は平成19年度に新たに導入した県等

岩手県、秋田県、茨城県、埼玉県、富山県、岐阜県、大阪府、**和歌山県(きのくに教育の匠)**、  
広島県、愛媛県、宮崎県、京都市、**大阪市(指導教諭)**、**堺市(指導教諭)**

## 新しい職に関する答申・報告等

### 「今後の地方教育行政の在り方について（答申）」（平成10年9月 中央教育審議会）

主任制については、学校の裁量権限の拡大に対応し、その責任体制を明確にするとともに、学校がより自主的・自律的に教育活動を展開し、組織的、機動的な学校運営が行われるようにする観点から、校長を支えるスタッフとして全国共通に置くことが適当なものと、学校の種類や規模、地域の状況等に応じて各学校ごとに置くことが適当なものを改めて整理し、その在り方を抜本的に検討すること。

### 「学校の組織運営の在り方について（学校の組織運営に関する作業部会の審議のまとめ）」

（平成16年12月 中央教育審議会初等中等教育分科会 教育行財政部会）

- 校長や教頭を支えるものとして、例えば教頭や教務主任などを副校長や副教頭として位置付け、これに一定の権限を委ねるような仕組みについて検討する必要があると考える。
- また、例えば教育課程管理などにおいて主任が機能するよう更にその定着を図り、あるいは、必要に応じ、管理職を補佐して担当する校務をつかさどるなど、一定の権限を持つ主幹などの職を置くことができるようにする仕組みについて、更に検討する必要があると考える。

### 「新しい時代の義務教育を創造する（答申）」（平成17年10月 中央教育審議会）

- 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当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。
- 学校運営を支える機能の充実のため、教頭の複数配置を引き続き推進したり、主任が機能するよう更にその定着を図ることが重要である。それとともに、今後、管理職を補佐して担当する校務をつかさどるなど一定の権限を持つ主幹などの職を置くことができる仕組みについて検討する必要がある。

### 「教育再生会議第一報告」

（平成19年1月 教育再生会議）

- 国は、学校に責任あるマネジメント体制を確立するため、学校教育法等を改正し、副校長、主幹等の管理職を新設し、複数配置を実現することにより、学校の適正な管理・運営体制を確立する。
- 教育委員会は、公立学校の優れた教員を、給与・昇進・手当等で優遇する。また、スーパーティーチャーの制度や部活動手当の引上げなど、頑張っている教員を評価し、教員給与に差を設け、メリハリのある給与体系とする。文部科学省・教育委員会等は、優秀教員の表彰を行う。また、希望に応じて研修の機会を与えるなど、頑張っている教員のやる気を更に高める。

### 「教育基本法の改正を受けて緊急に必要とされる教育制度の改正について（答申）」

（平成19年3月 中央教育審議会）

第I部 総論 教育の成否は教員にかかっている。教員に質の高い優れた人を確保することが重要であることから、教員免許更新制の導入等を図るとともに、副校長（仮称）、主幹（仮称）、指導教諭（仮称）の職の設置を通じて、学校の組織運営体制の強化を図り、より充実した学校教育の実現を目指していく必要がある。同時に、教員が誇りを持って教育に取り組み、社会と児童生徒から尊敬、敬愛を受ける存在であるためには、勤務条件の在り方等についても併せて検討していく必要がある。

第II部 各論 ③副校長その他の新しい職の設置に関する事項

教育基本法に学校教育においては体系的な教育が組織的に行われなければならないとの規定（第6条第2項）が置かれたことを踏まえ、学校における組織運営体制や指導体制の確立を図るために、幼稚園、小・中学校等に次のような職を置くことに関する規定を設けること。

## 今後の教員給与の在り方について（答申）

（平成19年3月 中央教育審議会）

### 第二章 教員の校務と学校の組織運営体制の見直し

- このような状況を踏まえ、教頭の複数配置を促進するとともに、校長を補佐し、担当する校務を自ら処理する副校長（仮称）制度や校長及び教頭を補佐して担当する校務を整理するなど、一定の権限を持つ主幹（仮称）制度の整備を行うことが必要である。その場合においては、副校長（仮称）や主幹（仮称）の職務内容や既存の職との関係を整理するとともに、学校の組織運営上の必要性、学校規模や市区町村及び各学校の状況などを踏まえつつ、都道府県・政令指定都市教育委員会の判断により学校に配置できるようにすることが必要である。
- 各学校においては、校務分掌上の部科や主任の在り方等既存の学校組織の在り方の見直しを行うとともに、必要に応じて都道府県・政令指定都市教育委員会から教頭の複数配置、主幹（仮称）や事務長（仮称）の配置などを受けることにより、一層効率的な学校運営組織の構築を図るとともに、校務分掌や役割分担の在り方を整理していくことが必要である。

### 第三章 メリハリある教員給与の在り方

- これまでの教諭の職務とは異なる、主幹（仮称）又は指導教諭（仮称）が新たな職として位置付けられ、配置される場合には、その職に見合った適切な処遇を図るため、都道府県において、必要に応じて、主幹（仮称）又は指導教諭（仮称）の職務に対応した新たな級を創設することが望ましい。また、副校長（仮称）についても、教頭との関係を整理した上で、職務に応じた処遇を行うことが望ましい。
- このため、主幹（仮称）又は指導教諭（仮称）を置く都道府県におけるこれらの職の配置に対応して、主幹（仮称）又は指導教諭（仮称）について、通常の教諭とは別に、義務教育費国庫負担金の算定根拠を定めることが必要である。また、副校長（仮称）についても、教頭との関係を整理した上で、必要に応じて、義務教育費国庫負担金の算定根拠を定めることが望ましい。

## 幼稚園、小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校の学習指導要領等の改善について

（答申）（平成20年1月 中央教育審議会）

### 9. 教師が子どもたちと向き合う時間の確保などの教育条件の整備等

#### (1) 教職員定数の改善

教師が子どもたちと向き合う時間を確保するに当たっては、何よりも教職員定数の改善が必要である。特に、学校が組織力を高めながら、一人一人の子どもたちにきめの細かい指導を行う上で、主幹教諭による学校マネジメント機能の一層の強化や教師の事務負担の軽減、習熟度別・少人数指導などのきめ細かい個に応じた指導の充実、特別支援教育の充実などが重要であり、このような観点から、必要な定数の改善を進めることが喫緊の課題である。

## 各県市における「主幹制度」の概要

		発令方法	身分	給与上の措置	権限
埼玉県	主幹	①県立学校は17年度から県教委が職として発令。市町村立小中学校は未設置。 ②人事異動のたびに発令。③未定。④教頭を助け、担当する校務を整理する。			
東京都	主幹	①都教委が職として発令。②いったん発令されると、人事異動後もその職の身分を有する。③職に対して給与表を新たに設けている（特2級）。④一定の校務について権限を有し、職務命令を発することができる。			
神奈川県	総括教諭	①県教委が職として発令。②いったん発令されると、人事異動後もその職の身分を有する。③職に対して給与表を新たに設けている。④職務は次の3点「校長・教頭の学校運営の補佐」「所掌グループ（従来の校務分掌・委員会を大きく再編統合した組織）の校務統括」「教職員の人材育成」・所掌グループの校務統括に関しては、グループ業務の進行管理を行うため、担当者に対する「指示」を行う。			
大阪府	首席	①府教委が職として発令。②いったん発令されると、人事異動後もその職の身分を有する。③職に対して給与表を新たに設けている。④校長の命を受け、一定の校務について教職員のリーダーとして組織を円滑に機能させるとともに、その校務を着実に遂行していく上で、他の教職員に対して、必要な指導・総括にあたる。			
広島県	主幹	①県立学校においては県教委が、市町立学校においては市町教委が職として発令。 ②人事異動のたびに発令が必要。③一般教員の給与と特段差異を設けていない。④上司の命を受け、所定の校務について権限を有し、職務命令を発することができる。			
川崎市	総括教諭	①市教委が職として発令。②いったん発令されると、人事異動後もその職の身分を有する。職に対して給与表を新たに設けている。④指導・助言を行う。			
横浜市	主幹教諭	①市教委が職として発令。②いったん発令されると、人事異動後もその職の身分を有する。③職に対して給与表を新たに設けている。④指導・助言を行う。			
京都市	副教頭	①校長が職務命令の一環として、校務分掌に位置づけて命課。②人事異動のたびに発令。③一般教員の給与と特段差異を設けていない。④指導・助言を行う。			

## 各県市における「スーパーティーチャー制度」の概要

		名称（認定人数）	認定方法	役割	認定の効果	給与上の措置
岩手県	教頭（指導担当）		①校長、県高等学校教育研究会等から推薦のあった者について書類審査により選考のうえ面接を経て決定。②他の教師に対する指導助言や研修会での講師を担当する。③いったん認定を受けると、認定年度以降も認定の効果は継続する。④手当等の給与上の措置を講じている。			
	小学校	—				
	中学校	—				
	高校	3				
秋田県	教育専門監		①選考委員会等による選考を経て県教委が認定。②授業公開や授業カウンセリング・他の教師に対する指導助言や研修会での講師を担当・小中学校～本務校周辺の学校を兼任し授業力の向上にあたる。・県立学校～本務校周辺の学校長からの依頼に基づいて指導助言を行う。③県立学校…いったん認定を受けると、認定年度以降も効果は継続、小中学校…毎年度認定が必要。④一般教員との給与上の差異を設けていない			
	小学校	3				
	中学校	1				
	高校	6				
茨城県	ティーチャーオブティーチャーズ		①選考委員会等による選考を経て県教委が認定。②・授業公開や授業カウンセリング・他の教師に対する指導助言や研修会での講師を担当・教育情報ネットワークで授業や実践発表を配信。③いったん認定を受けると、認定年度以降も認定の効果は継続する。④一般教員との給与上の差異を設けていない。			
	小学校	2				
	中学校	1				
	高校	1				
		特別支援	—			

埼玉県	<b>はつらつ先生</b>		①選考委員会の選考を経て県教委が決定。②他の教師に対する指導助言や研修会での講師を担当。③いったん認定を受けると、認定年度以降も認定の効果は継続する。④一般教員との給与上の差異を設けていない。 ※認定者数は17年度分
	小学校	11	
	中学校	9	
	高校	3	
	特別支援	1	
富山県	<b>授業力向上アドバイザー</b>		※左記の認定者数の他にOB17名を認定
	小学校	18	①選考委員会等による選考を経て県教委が認定。②・授業公開や授業カウンセリング・他の教師に対する指導助言や研修会での講師を担当 ③委嘱期間は2年間であるが、年度始めに継続の意思確認を行う。④一般教員との給与上の差異を設けていない。
	中学校	19	
	高校	—	
特別支援	2		
岐阜県	<b>文化・スポーツ専門指導員</b>		①学校長が推薦し、県教委事務局で選考後、教育長が承認。②部活動等において優秀な教員を表彰するもので、特に他の教師に対する助言等なし。③いったん認定を受けると、認定年度以降も認定の効果は継続する。④手当等の給与上の措置を講じている。
	小学校	—	
	中学校	—	
	高校	3	
	特別支援	—	
大阪府	<b>指導教諭</b>		①選考委員会等による選考を経て府教委が認定。 ②・授業公開や授業カウンセリング・他の教師に対する指導助言や研修会での講師を担当・地域の学校や関係団体などへの情報提供及び保護者に対する相談活動 ③いったん認定を受けると、認定年度以降も認定の効果は継続する。④手当等の給与上の措置を講じている。
	小学校	—	
	中学校	—	
	高校	10	
	特別支援	3	
広島県	<b>エキスパート教員</b>		①選考委員会等による選考を経て県教委が認定。②・授業公開や授業カウンセリング・他の教師に対する指導助言や研修会での講師を担当 ③いったん認定を受けると、認定年度以降も認定の効果は継続する。④一般教員との給与上の差異を設けていない。
	小学校	6	
	中学校	5	
	高校	12	
	特別支援	2	
愛媛県	<b>えひめ授業の鉄人</b>		①選考委員会等による選考を経て県教委が認定。②・授業公開や授業カウンセリング・他の教師に対する指導助言や研修会での講師を担当 ③いったん認定を受けると、認定年度以降も認定の効果は継続する。④1回のみ勤勉手当で優遇
	小学校	4	
	中学校	5	
	高校	6	
	特別支援	—	
宮崎県	<b>スーパーティーチャー</b>		①選考委員会等による選考を経て県教委が認定。②・授業公開や授業カウンセリング・他の教師に対する指導助言や研修会での講師を担当 ③1年ごとの委嘱。④本人の希望により再委嘱する。⑤試行中であり、現在検討中。
	小学校	2	
	中学校	1	
	高校	3	
	特別支援	1	
京都市	<b>スーパーティーチャー</b>		①学校長からの推薦に基づき、市教委が面接を行い勤務実績等も総合的に判断して認証。②専門的な能力・実践力等を生かして所属校の教育活動の充実・発展に向け、より一層中心的な役割を担うとともに、他校の教科指導、生徒指導、部活動、教員研修などの様々な分野における指導・助言を行う。③いったん認定を受けると、認定年度以降も認定の効果は継続する。④一般教諭との給与上の差異はないが、京都市独自で実行可能な給与上の処遇反映について検討中。
	小学校	—	
	中学校	—	
	高校	30	
	特別支援	—	

中央教育審議会 初等中等教育分科会 教職員給与の在り方に関するワーキンググループ（第7回）

議事録・配付資料 資料2-2

# 山口県教職員人材育成検討会議第一次報告(概要)

## 山口県の教職員に求められる資質能力について

養成・採用段階から、研修、評価、人事管理など教員のライフステージ全般をとおした人材育成の在り方について、総合的に検討することが必要であり、そのためには、「本県の教職員に求められ、期待される資質能力」や「本県教職員の現状や課題」を明らかにすることが重要である。

### 1 「山口県が求める教師像」について

「山口県が求める教師像」が示す資質能力は、長い教職生活を支える土台となるものであるが、その資質能力をさらに深化・充実していくとともに、新たな能力や実践力を身に付けていくことが重要である。

### 2 山口県の教職員の現状と課題

#### (1) 各段階の教職員の現状と課題

##### ア 若手(新規採用から10年までの段階)の教職員の現状や課題

学習指導、生徒指導などの実践的な指導力やコミュニケーション能力の向上が求められる。また、採用前の職歴も多様化しており、同年代の教員同士が切磋琢磨し、指導方法等についての情報交換や議論する場が少なくなっている。

##### イ 中堅(10年経験者研修以降の段階)の教職員の現状や課題

高い専門性と自信を有し、学校の要的な存在として活躍しているが、課題も見えてくる頃であり、実力を伸ばすか、成長が止まるかの分岐点にあたる時期である。一方、人数が多い世代であるため、十分にその力を発揮できる場が与えられていないなどの課題もある。

##### ウ ベテラン(学校の中核である段階)の教職員の現状や課題

豊富な経験を有し、安定感のある授業を展開しており、学校全体を牽引するとともに、若手教員の模範として活躍しているが、それぞれの立場等に応じたモチベーションの維持や素晴らしい教育実践を行っている教員の適正な評価方法などが課題である。

#### (2) 本県教職員の年齢構成上の課題

若年層が薄く、中堅層が厚い本県教職員の年齢構成は、教員一人ひとりの資質能力、意欲の向上及び人材育成の在り方に大きな影響を与えている。

### 3 本県の教職員に求められる資質能力について

#### (1) 教職経験各段階で求められる資質能力について

##### ア 若手(新規採用から10年までの段階)の教職員に求められる資質能力等について

新規採用段階では教育活動に必要な基礎的知識・技能が求められ、その後は、学習指導や生徒指導等の幅広い識見、更には学校組織の一員としての自覚などが求められる。

##### イ 中堅(10年経験者研修以降の段階)の教職員に求められる資質能力等について

学習指導、生徒指導等の専門的知識・技能に加え、専門分野や得意分野を持ち、学校運営に積極的に参加する実践力(協調性・調整力・折衝力・説得力など)が求められるとともに、若手に範を示し、経験を若手教員に伝え、育てるという人材育成の役割が求められる。

##### ウ ベテランの段階(学校の中核である段階)で求められる資質能力等について

学校運営に関する専門的知識・技能、専門分野や得意分野を活用し、学校の中核を担う教員としての洞察力や決断力、危機管理能力などが求められる。また、若手や中堅教員の意欲や能力を引き出し、資質の向上を図る指導力も求められる。

#### (2) 変化の時代に対応するために求められる資質能力について

「山口県が求める教師像」に示す資質能力を深化・充実させ、「先見性」や「問題を発見し、解決する力」、「主体性」、それらを支える精神的な強さも身に付けることが必要である。また、地域社会や環境、福祉等の課題に積極的に関わる姿勢を有し、課題を発見し、解決する力が必要である。

## 採用選考の在り方について

### 1 本県における教員採用選考の現状

#### (1) 採用者数の推移

本県の公立学校の教員採用者数は、児童生徒数の減少に伴い、昭和60年度をピークに大幅に減少しており、本県の教職員の年齢構成や採用者の経歴に著しい影響を与えている。

## (2) 改善への取組と実施内容（略）

### (3) 教員採用選考試験の課題

#### ア 志願者の多様化

採用者数の減少に伴い、志願者全体や採用者に占める臨時的任用教員などの教職経験者の割合は増加する傾向にあるが、採用者における新規学卒者の割合は減少している。

#### イ 学校教育における課題の複雑化・多様化と採用選考試験

生徒指導上の課題に適切に対応できる人材を採用することが求められている。

## 2 採用選考において評価すべき資質能力

採用選考において評価すべき資質能力を「山口県が求める教師像」ごとに整理すると次のとおりである。

### 豊かな人間性と人権尊重の精神を身に付けた人

多様な経験を通して身に付けた豊かな人間性や、子どもをひきつけ、導いていく人間的魅力、子どもを一人の人格として認め、大切に思う温かい心や人権感覚

### 強い使命感と倫理観を持ち続けることができる人

強い使命感と倫理観、困難に打ち勝つたくましさや自信、教職に対する強い信念や情熱・活力

### 児童生徒を共感的に理解し、深い教育的愛情をもっている人

子どもが好きで、子どもとしっかり向き合い、慕われ、人生のよき相談相手になれること

### 幅広い教養と専門的知識、技能をもっている人

幅広い専門的知識や実践的な指導力（特に特別支援教育に関する知識・能力）、問題を発見し探求する能力、人間関係に関わる能力や社会の変化に適応するための知識技術

### 豊かな社会性を持ち、幅広いコミュニケーションができる人

豊かな人間性に加え社会性や礼儀作法、対人関係能力、コミュニケーション能力

### 常に自己研鑽に努める意欲とチャレンジ精神のある人

常に自分自身を成長させる意欲、プロフェッショナルとして自分の時間で自分を育てる姿勢

## 3 採用選考の改善方策

### 教職志願者の経歴の多様化に対応する選考方法

大学の新規学卒者及び大学院修了者、教職経験を有する者、民間企業等での勤務経験を有する者等、それぞれに応じた採用選考の方法や評価基準の設定について検討することが必要である。

### 多様な経験や得意分野の評価

学校は、様々な課題に対応する必要があることから、志願者の多様な経験や得意分野を積極的に評価するとともに、個性豊かで魅力に溢れる人材を確保する必要がある。

### 実践的指導力を評価する選考方法への工夫

分かる授業を実施できるなど、より一層、実践的指導力を評価する選考方法の工夫が望まれる。

### バランスのとれた年齢構成の構築

中長期的な視野から退職者数や児童生徒数の推移等を分析し、計画的な採用を行うことにより、バランスのとれた年齢構成を実現するとともに、優れた教員を確保する必要がある。そのためには、教員養成機関等に対し、適切な情報提供に努めることも必要である。

## 養成機関との連携の在り方について

### 1 大学、県教育委員会、学校の連携

養成・採用・研修の各段階を通じた資質能力の向上という観点から、教員養成課程を有する大学と教育委員会等との間で、組織的・継続的・相互的な交流を含めた体制づくりが必要である。

### 2 教育実習の充実を図る取組

#### (1) 教育実習についての課題

##### 教育実習生の受入体制について

教育実習は、実践的指導力を身に付ける場として重要な役割を果たしているが、実習内容や方法は教育実習実施校の受入体制等により差がある。

### 教育実習前の準備について

実習生によっては、実習中の姿勢や取組に大きな違いが見られ、大学も学生に対して十分な指導を行って送り出す必要がある。

### 教育実習の内容について

限られた期間で行われるため、児童生徒と触れ合う時間を十分確保できない状況にある。

## (2) 教育実習充実のための方策

教育実習は、大学と学校、教育委員会が共同して次世代の教員を育成する機会であることから、より一層の連携に努め、次のような観点からの充実方策について検討する必要がある。

### 教育実習実施校の担当者を対象とした研修会の開催

効果的な教育実習を行うため、教育実習担当者を対象とした研修の機会を設ける必要がある。

### 教育実習生を円滑に受け入れる具体的な仕組みの確立

大学と学校、教育委員会が連携し、実習内容や指導方法、実習生に求められる資質能力などについて検討し、教育実習生を円滑に送り出し、受け入れる仕組みを確立する必要がある。

### 教育実習前の事前指導の充実

大学は、教育実習生の事前指導の充実に努めるとともに、実習期間中も教育実習実施校との連携を緊密に取り合う必要がある。

### 学校現場を経験できる場の設定

将来、教育実習を行う学校において事前に教育ボランティアとして活動し、教員の立場でその職務を体験するなど、学校現場を経験できる場を設定することが必要である。

### 養成段階における退職教員の活用

経験豊富な指導力を有する退職教員を活用し、優れた指導実践を次の世代の教員に継承していくなど、教員の指導力の向上を図る方策についても研究する必要がある。

## 教職員評価の在り方について

### 1 教職員評価の現状

教職員評価は、日々の教育活動を通して、個々の教職員のよさや課題等について把握できることから、人材育成方策の中核をなすものとして、積極的に導入する必要がある。

#### (1) 国の動向（略）

#### (2) 本県の取組

##### ア 「教員の評価に関する調査研究会議」の報告

「重要なことは、教職員が毎日の教育活動を通して、その資質能力や意欲の向上を図ることであり、これまでの勤務評定に代え、評価に基づき組織的・継続的に職能成長を支援する新しい評価システムが必要である。」などの報告がなされている。

##### イ 教職員評価の試行の概要

県教育委員会は、この報告を踏まえ、平成17年度には公立学校の管理職を対象に試行を実施し、平成18年度には、評価対象を教諭などにも拡大して試行を実施した。

##### ウ 教職員評価の試行に関する調査

県教育委員会は、教職員評価の試行について検証し、「教職員評価制度の目的や方法について概ね理解が進んでいる。学校教育目標に対する教職員の意識や状況の変化がうかがえる。面談を通して、多くの教職員が、職務に対する意欲が向上し、自己の伸ばすべき点や課題などが把握できたと感じており、教職員評価制度の効果がうかがえる。自己評価については、児童生徒や保護者などの意見を踏まえるなど、多面的な評価に努めることが必要である。」などの調査結果を得ている。

## 2 教職員評価の充実方策

### (1) 教職員一人ひとりの資質能力や意欲の向上を図るための教職員評価の充実方策

#### 教職員評価制度のより一層の周知徹底

教職員全体の8割のものが教職員評価の目的や方法を概ね理解しているが、教職員評価制度の導入に抵抗感を示す意見も見受けられることから、今後とも、教職員評価制度の趣旨や方法について、教職員一人ひとりに対して、より一層の周知徹底を図る必要があると考える。

### **教職員の自己目標マネジメント研修の実施**

自己目標の設定や自己評価の方法などの目標管理の手法について、十分に身に付けることができるよう、教職員の自己目標マネジメントに関する研修を計画的に実施することが必要である。

### **面談、指導助言の在り方についての研修の実施**

評価者を対象に、一人ひとりのよさを引き出して育てるコーチングスキルなどの研修会を開くなどして、指導助言者としての資質能力を高める必要がある。

### **指導助言者・評価者を支援する体制の整備**

より多くの情報等に基づいた適切な評価を実施するために、指導助言者や評価者を支援する体制を整備する必要がある。

### **評価結果のフィードバック**

教職員一人ひとりの資質能力や意欲の向上、評価の信頼性、納得性を高める観点から、評価システムの実施状況を見極めながら、評価結果の開示の在り方を検討し、制度を整える必要がある。

## **(2) 学校組織の活性化を図るための教職員評価の充実方策**

### **学校教育目標等を踏まえた自己目標の設定**

自己目標の設定に際して、学校教育目標や分掌組織等による年間目標を踏まえ立案することにより、学校の組織的な取組が可能となり、学校の活性化に資する。

### **自己目標の共有による学校組織の活性化**

自己目標を学年や分掌単位で共有し、個人目標の達成に向けて支援し合う体制づくりに努めることは、学校組織のより一層の活性化につながる。

### **学校評価の取組を踏まえた自己評価**

学校教育目標等の達成状況については、学校評価において点検・評価されることから、学校評価の結果を、自己評価に反映させながら自己目標マネジメントを行うことも必要である。

## **(3) 評価の客観性、納得性、信頼性を高めるための方策**

### **児童生徒・保護者からの評価**

これまで児童生徒、保護者等による授業評価や学校評価を実施し、学校の教育活動に反映させているところであるが、教職員評価の客観性や信頼性を高める観点からも、授業評価や学校評価の結果を、自己目標マネジメントや業績評価に反映させることが重要である。

### **評価に異論がある場合の対応システムの構築**

客観性や公平性を確保するために、評価結果に対する被評価者の異論を取り扱う仕組みを整備することが必要である。

### **評価の客観性、信頼性、納得性を高めるための継続的な充実方策の検討**

今後とも、評価の客観性、納得性、信頼性を高めるため、教職員評価の充実方策について継続して検討する必要がある。その際、「困難度」と「ウエート」の設定、行動実績の自己申告、評価の計量化・数値化など、先進的な取組を参考にすることも必要である。

## **(4) 評価結果の取り扱いと活用のあり方**

教職員評価は、個々の教職員のよさや課題等を把握できることから、人材育成方策の中核をなすものとして、評価結果を積極的に活用する必要がある。

教職員評価制度は、教職員の資質能力や意欲の一層の向上を図るだけでなく、個々の教職員の努力とその成果が報われるシステムにすることが重要であり、評価結果の活用は、中長期的視点も組み入れながら行うことも必要である。

### **人材育成のための研修への活用**

個々の教職員の長所の伸長や課題の克服を図るための研修を一層充実させるなど、現行の研修制度を整え、それらの研修に教職員評価の結果を活用することが必要である。

### **学校運営・人事管理への活用**

教職員評価を通して把握できた教職員一人ひとりのよさを生かし、学校運営上、適材適所となるよう校務分掌等の校内人事に活用し学校組織の活性化を図るとともに、全体的な人事配置や管理職の昇任など、人事管理に活用することも必要である。

## 山口県教職員人材育成検討会議設置要綱

山口県教育委員会

### (設置)

第1条 子どもたち一人ひとりの夢を実現する教育の充実をめざして、本県教育の担い手である教職員の人材育成の在り方等について検討する山口県教職員人材育成検討会議（以下「会議」という。）を設置する。

### (所掌事務)

第2条 会議は、次に掲げる事項を検討する。

- (1) 人材育成の在り方に関する事。
- (2) 採用選考（養成を含む）に関する事。
- (3) 研修に関する事。
- (4) 教職員評価に関する事。
- (5) 人事制度に関する事。
- (6) その他人材育成に関する事。

### (組織)

第3条 会議は、協力者会議及び検討委員会で構成する。

- 2 協力者会議は、検討事項について、専門的な観点及び幅広い視点から意見を述べる。
- 3 検討委員会は、協力者会議の意見等を踏まえ、具体化方策等について、実務的な視点から検討・協議する。
- 4 会議は、平成21年3月31日まで設置する。

### (協力者会議)

第4条 協力者会議は、別表第1に掲げる委員（以下「会議委員」という。）により構成するものとし、教育長が委嘱する。

- 2 協力者会議に会長を置き、会議委員の互選によりこれを定める。
- 3 協力者会議は、会長が必要に応じて招集する。
- 4 会長に事故があるときは、会議委員のうちから、会長があらかじめ指名する者が、その職務を代理する。
- 5 会長が必要と認めるときは、会議委員以外の者の出席を認め、説明又は意見を求めることができる。

### (検討委員会)

第5条 検討委員会は、委員長及び委員（以下「委員会委員」という。）により構成するものとし、それぞれ別表第2に掲げる職にある者をもって充てる。

- 2 検討委員会は、委員長が必要に応じて招集し、これを主宰する。
- 3 委員会委員が業務を遂行するため、ワーキング・グループを置くことができる。

### (委員の任期)

第6条 会議委員及び委員会委員の任期は、会議の設置期間とする。

### (庶務)

第7条 会議の庶務は、教育庁教職員課において処理する。

### (その他)

第8条 この要綱の実施に関し必要な事項は、教育長が別に定める。

### 附 則

この要綱は、平成18年10月6日から施行する。

この要綱は、平成19年4月1日から施行する。

別表第1 (第4条関係)

「山口県教職員人材育成検討会議」協力者会議委員

	氏名	所属及び職名等
1	相原次男	山口県立大学大学院国際文化学研究科長
2	伊藤 實	山口県公立高等学校PTA連合会長
3	岩崎 肇	萩市教育委員会教育長
4	嘉藤晃玉	株式会社山口銀行経営管理部次長
5	河口 喜美子	周南市立菊川中学校長
6	常森 喬 紀	海水化学工業株式会社代表取締役社長
7	野上 優 子	山口県PTA連合会副会長
8	福田 徳 郎	美祢市教育委員会教育長
9	藤嶋 敏 男	山口県立宇部中央高等学校長
10	村上 清 文	山口大学教育学部副学部長
11	渡邊 哲 郎	宇部市立上宇部小学校長

別表第2 (第5条関係)

「山口県教職員人材育成検討会議」検討委員会委員

	区分	氏名	所属及び職名等
1	委員長	竹本 芳 朗	教職員課長
2	委員	村田 友 宏	教育政策課 主査(総括)
3	〃	小西 哲 也	義務教育課 教育調整監(人事班)
4	〃	今鶴 勇 二	〃 教育調整監(指導班)
5	〃	福永 晃	高校教育課 教育調整監(人事班)
6	〃	伴 浩 一	〃 教育調整監(普通教育班)
7	〃	大元 時 頼	特別支援教育推進室 主幹
8	〃	縄中 宏 明	社会教育・文化財課 調整監(地域教育班)
9	〃	上田 重 郎	人権教育課 教育調整監(推進班)
10	〃	大木 至	学校安全・体育課 教育調整監(学校安全班)
11	〃	塚田 拓 司	〃 教育調整監(こども元気づくり班)
12	〃	櫻井 博 史	〃 主幹(スポーツ振興班)
13	〃	尾崎 敬 子	教育研修所 部長(総合研修部)
14	〃	小村 信	教職員課 教育調整監(学校管理班)
15	〃	原田 英 明	〃 主査(学校給与班)
16	〃	東田 浩 一	〃 教育調整監(人事企画班)