

東京都における教育管理職昇任試験受験者数の減少について

早稲田大学大学院 公共経営研究科  
 専門職学位課程第 2 学年 武井大輔

1. はじめに

このレポートでは、低倍率・低受験率が指摘される東京都の教育管理職昇任試験制度を研究対象とする。東京都の教職員をはじめとして降任者が近年続出している原因を探求し、多様化かつ複雑化する市民ニーズに的確に応えられる学校行政組織の活性化に貢献していくための人事制度を提案する。

東京都の教育管理職昇任試験は、校長及び副校長を選考する試験であるが、平成 19 年度の試験結果によると、小学校・中学校ともに、合格倍率が 1 倍台という事態に陥っている（表 1）。小学校は 1 倍台前半という超低倍率となり、中学校も平成 12 年の高倍率だった時代とは一変した。もはや受験すればほとんどの者が合格してしまう事態であり、試験を実施しても何の意味もないようなものである。東京都の教育管理職昇任試験には、競争試験という意味合いはもはや存在しない。試験に出席しさえすれば合格してしまう試験と何ら変わりがない。

表 1 東京都の教育管理職昇任試験結果（B 選考）

校 種	平成12年度					平成19年度				
	有資格者数	受験者数	受験率	合格者数	合格倍率	有資格者数	受験者数	受験率	合格者数	合格倍率
小学校	11,525	520	4.5%	164	3.2	7,745	204	2.6%	147	1.4
中学校	4,850	373	7.7%	30	12.4	5,998	340	5.7%	175	1.9

資料：「これからの教育管理職・指導主事の選考・育成制度について」『東京都報道発表資料』、[www.kyoiku.metro.tokyo.jp/press/pr080110j/houkoku.pdf](http://www.kyoiku.metro.tokyo.jp/press/pr080110j/houkoku.pdf)（平成 23 年 6 月 22 日閲覧）

教育管理職は、1つの学校を管理・統括し、教育目標に向かって何百名もの多数の児童生徒・教職員の能力を引き出す立場にある非常に醍醐味のある職位である。しかも、1度に何百名もの組織をマネジメントする職種というのも、現代の日本社会では非常に珍しい。その職位にわざわざ挑戦できるチャンスから逃れるという状況はいったいどういうことなのであろうか。1つの公立学校においてリーダーシップを発揮すべき人材を選抜する試験が不人気で、教育管理職の人材不足に陥る状況に至っては、今後の学校教育行政を憂慮すべき事態である。

東京都では、戦後間もない時代から教育管理職昇任試験制度を実施しており、この制度に他の自治体も追随し、学校行政において昇任試験が実施されてきた状況がある。しかし、現状の受験率と倍率の低さを鑑みれば、他の自治体の人事制度をリードしてきた面影は見られない。受験者が極端に少なかったり、倍率が極端に低かったりするような昇任試験は、昇任試験としての価値はないし、このまま試験として存続させていく意味はない。

しかしながら、東京都の教育管理職昇任試験が近年低倍率になったのは何らかの理由があると考えられる。理由がなければ、昇任試験の実施を疑問視するくらいの低倍率になるはずがない。私は、受験率と倍率の低さに注目し、この事態を打開するための考察をしていきたいと考えた。今後の試験自体のあり方を問うべき東京都の教育管理職昇任試験について、他の自治体の人事制度とも比較しながら、検証していきたい。最終的には、今後の学校行政組織に提言できる昇任制度を提案していく。

## 2. 昇任試験受験者数減少の原因

### (1) 副校長・教頭の過重負担

東京都教育委員会が副校長の勤務実態を調べたところ、1日の平均残業時間は平均 4 時間あまりで、ほとんどの副校長が休日出勤しているとのことであった(表 3)。また、仕事の内容も電話対応や書類作成などの庶務的な作業が多く、保護者等のクレーム対応に追われることも少なくない。本来の職務である「校務をつかさどる<sup>1)</sup>」業務には本格的に携わっていないのが現状である。

ここで、文部科学省が全国の公立小・中学校のうち、地域・学校規模のバランスを考慮して無作為に抽出した学校(各 180 校)に対して調査した教員勤務実態調査の中に、学校の間管理職の勤務の多忙さが数値上断定できるデータが掲載されているので以下に挙げることにする(表 2)。

表 2 では、平成 18 年 7 月から 11 月までの 5 ヶ月間を、1 か月ごとの 5 期ごとに分けて調査を行っている。なお、調査対象教員は校長、教頭・副校長、教諭、栄養教諭、養護教

<sup>1)</sup> 学校教育法第 37 条第 5 項参照。

論、講師（常勤）だった。この表によると、教頭・副校長は、他の教員と比べて勤務時間と残業時間が相対的に多いことが数値的に表れている。特に、平均残業時間も夏季休業期間以外は毎日平均 3 時間前後になるなど、勤務の多忙さが指摘される。

表 2 文部科学省による、教員勤務実態調査の結果

	勤務日															
	勤務時間					左のうち 残業時間					持帰り時間					
	第1期 (通常期)	第2期 (夏季休業期)	第3期 (通常期)	第4期 (通常期)	第5期 (通常期)	第1期 (通常期)	第2期 (夏季休業期)	第3期 (通常期)	第4期 (通常期)	第5期 (通常期)	第1期 (通常期)	第2期 (夏季休業期)	第3期 (通常期)	第4期 (通常期)	第5期 (通常期)	
小学校	校長	10時間11分	9時間28分	9時間53分	10時間4分	10時間1分	10時間42分	10時間1分	10時間22分	10時間38分	10時間20分	10時間15分	10時間1分	10時間9分	10時間12分	
	教頭・副校長	11時間50分	9時間29分	11時間16分	11時間57分	11時間1分	10時間17分	10時間1分	10時間18分	10時間55分	10時間50分	10時間19分	10時間1分	10時間5分	10時間12分	
	教員	10時間21分	9時間27分	10時間12分	10時間34分	10時間22分	9時間17分	10時間1分	10時間4分	10時間25分	10時間20分	10時間23分	10時間1分	10時間18分	10時間25分	
	講師	10時間24分	9時間28分	10時間12分	10時間40分	10時間13分	9時間42分	10時間9分	10時間5分	10時間4分	10時間21分	10時間21分	10時間40分	10時間23分	10時間24分	10時間27分
	看護教諭	9時間40分	9時間21分	9時間28分	9時間40分	9時間29分	9時間22分	9時間12分	10時間28分	9時間26分	9時間20分	9時間13分	9時間28分	9時間23分	9時間21分	9時間12分
	栄養教諭	10時間40分	9時間22分	9時間28分	9時間25分	9時間20分	9時間00分	9時間00分	10時間11分	10時間21分	10時間19分	10時間28分	9時間18分	9時間25分	9時間1分	9時間22分
	その他	10時間27分	9時間15分	10時間12分	10時間26分	9時間1分	9時間26分	9時間18分	10時間1分	10時間1分	10時間22分	10時間23分	10時間20分	10時間23分	10時間12分	10時間27分
合計	10時間27分	9時間26分	10時間16分	10時間30分	10時間13分	9時間18分	10時間12分	10時間22分	10時間12分	10時間26分	10時間23分	10時間12分	10時間23分	10時間13分	10時間23分	
中学校	校長	10時間10分	9時間28分	10時間14分	10時間27分	10時間10分	9時間48分	10時間1分	10時間28分	10時間40分	10時間40分	10時間17分	10時間2分	10時間28分	10時間1分	10時間22分
	教頭・副校長	11時間28分	9時間27分	11時間42分	11時間22分	11時間24分	10時間24分	10時間1分	10時間28分	10時間24分	10時間28分	10時間10分	10時間4分	10時間21分	10時間20分	
	教員	11時間16分	9時間26分	10時間17分	10時間21分	10時間12分	9時間20分	10時間1分	10時間11分	10時間2分	10時間20分	10時間21分	10時間1分	10時間21分	10時間22分	
	講師	11時間19分	9時間18分	10時間23分	11時間28分	11時間24分	10時間23分	10時間1分	10時間16分	10時間14分	10時間13分	10時間18分	10時間28分	10時間1分	10時間24分	10時間18分
	看護教諭	10時間14分	9時間22分	10時間23分	9時間28分	10時間1分	9時間1分	9時間1分	10時間22分	10時間15分	10時間16分	10時間12分	10時間23分	10時間1分	10時間23分	
	栄養教諭	10時間20分	9時間46分	10時間21分	9時間22分	10時間24分	10時間20分	10時間21分	10時間21分	10時間21分	10時間20分	10時間20分	10時間21分	10時間21分	10時間21分	10時間21分
	その他	9時間27分	9時間26分	11時間10分	10時間26分	9時間41分	9時間00分	9時間15分	10時間16分	9時間20分	10時間21分	10時間12分	10時間19分	10時間20分	10時間13分	10時間20分
合計	11時間13分	9時間26分	10時間22分	10時間29分	10時間20分	9時間21分	10時間2分	10時間28分	10時間26分	10時間27分	10時間23分	10時間14分	10時間23分	10時間23分	10時間22分	
合計	校長	10時間17分	9時間27分	10時間22分	10時間26分	10時間9分	9時間18分	10時間2分	10時間21分	10時間21分	10時間21分	10時間16分	10時間12分	10時間20分	10時間11分	
	教頭・副校長	11時間56分	9時間28分	11時間31分	11時間54分	11時間2分	10時間18分	10時間1分	10時間18分	10時間28分	10時間26分	10時間14分	10時間2分	10時間5分	10時間11分	
	教員	10時間26分	9時間27分	10時間12分	10時間34分	10時間22分	9時間17分	10時間1分	10時間4分	10時間25分	10時間20分	10時間23分	10時間1分	10時間18分	10時間25分	
	講師	10時間24分	9時間28分	10時間12分	10時間40分	10時間13分	9時間42分	10時間9分	10時間5分	10時間4分	10時間21分	10時間21分	10時間40分	10時間23分	10時間24分	10時間27分
	看護教諭	9時間40分	9時間21分	9時間28分	9時間40分	9時間29分	9時間22分	9時間12分	10時間28分	9時間26分	9時間20分	9時間13分	9時間28分	9時間23分	9時間21分	
	栄養教諭	10時間40分	9時間22分	9時間28分	9時間25分	9時間20分	9時間00分	9時間00分	10時間11分	10時間21分	10時間19分	10時間28分	9時間18分	9時間25分	9時間1分	9時間22分
	その他	10時間27分	9時間15分	10時間12分	10時間26分	9時間1分	9時間26分	9時間18分	10時間1分	10時間1分	10時間22分	10時間23分	10時間20分	10時間23分	10時間12分	10時間27分
合計	10時間26分	9時間27分	10時間16分	10時間30分	10時間13分	9時間18分	10時間12分	10時間22分	10時間12分	10時間26分	10時間23分	10時間12分	10時間23分	10時間13分	10時間23分	

出典：「教員勤務実態調査」『文部科学省調査資料』、  
[www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo3/041/siryu/07022717/002.pdf](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/041/siryu/07022717/002.pdf) (平成 23 年 11 月 5 日閲覧)

表 3 東京都による、教員勤務実態調査の結果

(平均残業時間)

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

(平均の「持ち帰り執務時間」)

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

(平均の「週休日等に出勤しての執務時間」)

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

出典：「副校長・主幹教諭の育成及び職のあり方について」『東京都教育委員会報道発表資料』、<http://www.metro.tokyo.jp/INET/OSHIRASE/2008/04/DATA/20i4a401.pdf> (平成 23 年 11 月 5 日閲覧)

また、東京都教育委員会が東京都公立学校の副校長、主幹教諭等を対象に実施した「副校長等の職務実態調査」によると、学校の間管理職は残業時間や持ち帰り執務時間、週休日等に出勤しての勤務時間が長いことがわかった（表 3）。この表を見る限りでは、学校の間管理職は平日夜に帰っても仕事に追われ、土日になっても公私を別離できないほどの多忙さを極めている。

この表を詳しく見ると、教頭・副校長は「事務・報告書作成」や「行政・関係者対応」などといった、学校活動とは直接的にかかわらない庶務的な対応にかなりの業務負担を強いられている状況がわかる。特に「報告書作成」は教育委員会からの回答期限が決められた調査依頼によって行っているものがほとんどで、本来の学校活動と直結した業務に携わっていないのが現状である<sup>2</sup>。教頭・副校長というポストは、上からは校長や教育委員会に挟まれ、下からは一般教職員に挟まれ、そして左右からは児童・生徒や保護者、PTA、地域関係団体等に挟まれるという、学校の間管理職ならではの特質である。

また、学校組織は職員団体の組織率が高く<sup>3</sup>、その中でも日教組<sup>4</sup>の存在は世間に知れ渡っているところである。教育管理職は、職員団体からの圧力からも屈することなく、断固たる姿勢をもって折衝に臨まなければならない。日教組の組織率は現在では約 3 割だが、かつては約 9 割の組織率を誇っていた<sup>5</sup>。管理職以外のほとんどの教職員が日教組に加入していたといえる。また日教組は日本の政治にも相応の影響力があり、国会にも多数の組織内の人間を送り込んでいる。なお、「参議院民主党のドン」と呼ばれ、民主党幹事長を務める参議院議員（2011 年当時）の輿石東は、日教組出身の国会議員である。

輿石東の出身地であり、日教組による大きな支持基盤もつ山梨県における日教組の組織率は、他都道府県で教員の日教組離れが指摘される中で、一貫してほぼ 100%の組織率を誇ってきたという<sup>6</sup>。一方で、大分合同新聞の報道によると<sup>7</sup>、2008 年に昇任試験をめぐる教員汚職事件<sup>8</sup>が起きた大分県における日教組の組織率は、小学校は 88.16%、中学校は 88.31%（2007 年 10 月時点）にのぼるといふ。近年の採用抑制により、現在の組織率は減

<sup>2</sup> 参考：「副校長勤務実態調査結果」『内外教育 2010 年 2 月 19 日号』時事通信社。

<sup>3</sup> 参考：「平成 22 年労働組合基礎調査結果の概況」『厚生労働省』、[www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/roushi/kiso/10/index.html](http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/roushi/kiso/10/index.html)（平成 23 年 4 月 14 日閲覧）

<sup>4</sup> 日本教職員組合。1947 年に結成され、日本の教職員組合の中で最も歴史が古く、組合員数も約 29 万人に達し、規模も最大である。

<sup>5</sup> 参考：「日教組の組織率の推移」『文部科学省』  
[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/jinji/1288563.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/jinji/1288563.htm)（平成 23 年 4 月 14 日閲覧）

<sup>6</sup> 参考：「組織率で教委と対等」『読売新聞オンライン』、  
[http://www.yomiuri.co.jp/e-japan/yamanashi/feature/kofu1281361958536\\_02/news/20100818-OYT8T00073.htm](http://www.yomiuri.co.jp/e-japan/yamanashi/feature/kofu1281361958536_02/news/20100818-OYT8T00073.htm)（平成 23 年 12 月 10 日閲覧）

<sup>7</sup> 参考：「人事に教組関与 文科『根絶を指導』」『大分合同新聞 平成 20 年 11 月 14 日朝刊』大分合同新聞社。

<sup>8</sup> 参考：「大分県教員採用試験汚職」『毎日新聞.jp』、  
<http://mainichi.jp/select/jiken/graph/oitaosyoku/>（2011 年 10 月 27 日閲覧）

少傾向であるものの<sup>9</sup>、依然として大分県の日教組は高い組織率を維持している。

また、大分合同新聞は「文部科学省が『採用選考で、教職員組合役員から依頼があった』あるいは『校長・教頭選考で、教職員組合の各支部役員らが候補者推薦リストを持参した』、『指導主事試験を受けるには組合の推薦が必要との意見があった』と教職員組合が関与した事例を列挙した」と述べている。日教組が学校の人事行政に何らかの形で影響力を及ぼしてきたという事実は否定できない。

地方公務員法上、職員団体には管理職は加入できないため<sup>10</sup>、ただでさえフラットで結びつきが強い教員の結束は、職員団体によって結束がさらに強固なものとなる。学校の管理職は、教員による強い仲間意識に対して、学校運営のためにリーダーシップを発揮していかなければならないのである。

ここで、教育管理職にかかる責任や業務の重大さや、教育管理職の周囲を取り巻く厳しい状況を示す記事がいくつかあったので、以下に紹介することにする(表 4、表 5、表 6)。この記事は、教育管理職に対する現状と、現場からの声を集めたものである。

---

<sup>9</sup> 参考：「組合離れ止まらず 組織率 0.1 ポイント減」『大分合同新聞 oita-press』、[http://www.oita-press.co.jp/localNews/2011\\_129496822607.html](http://www.oita-press.co.jp/localNews/2011_129496822607.html) (平成 23 年 12 月 10 日閲覧)

<sup>10</sup> 地方公務員法 第 52 条第 3 項参照。

表 4 毎日新聞 平成 22 年 10 月 28 日記事

◇「事務処理より教壇に」

校長や教頭、主幹教諭に昇任したにもかかわらず、自ら希望して降任を求めた公立小中高校の教員が 09 年度に過去最多の 223 人に上ったことが、文部科学省の調査で分かった。特に中間管理職といわれる主幹教諭の希望降任者は 121 人と全体の半数超。文科省は「児童生徒とのかかわりが少なくなるうえ、管理職と一般教諭の板挟みになる傾向があるため」と原因を分析している。

調査は全国の教員約 89 万 7,200 人を対象に実施した。希望降任制度があるのは 47 府県と 18 指定都市の 65 教育委員会のうち名古屋市を除く 64 教委。校長からの降任は 9 人、副校長・教頭からは 90 人、主幹教諭からは 121 人、その他は 3 人だった。前年までとの比較では、校長や副校長からの降任に急激な増減はないが、主幹教諭からの降任は、各教委が設置を始めた 06 年度の 12 人から 10 倍に急増した。主幹教諭は従来の教務主任や進路指導主事で、08 年の改正学校教育法で、選考試験を伴う職と定められた。

降任理由のトップは精神疾患などの健康上の問題が 107 人、次いで職務上の問題が 59 人。文科省初等中等教育企画課は「教務主任などの中間管理職は激務だが、以前は持ち回りで担当する場合が多かった。主幹教諭の役職化で持ち回りが不可能になり『こんなことなら教壇に立っていたい』という教員が増えた」と分析した。

また、適切な授業や学級運営ができず「指導が不適切」と判断された教員は 260 人。04 年度の 566 人をピークに▽05 年度 506 人▽06 年度 450 人▽07 年度 371 人▽08 年度 306 人と減少し続ける一方、不適切な教員は在職年数 20 年以上のベテラン教員が全体の 60%を占め、性別は男性教員が全体の 76%に上った。

同課は「ベテラン教員は批判を素直に受け入れない傾向にあり、独善的な学級運営や授業が問題視される事例が多く報告されたが、性別で偏りが出た理由は分からない」と述べた。

◇なり手少ない「中間管理職」

東京都内の公立小学校で主幹教諭を務める 40 代の男性教諭は「降任したい気持ちはよく分かる」と言う。「子供が好きで教員になった人が多いのに、統計調査や学力テストの集計などの事務処理に忙殺され、さらに若い教員の指導や補佐も務めなければならない。」岐阜県内の市立中学の 40 代の一般教諭によると、主幹教諭になりたい人は少なく、選考試験は校長や教頭から打診されて受験する 경우가ほとんど。一般教諭のリーダー役として助言を行うが、同僚から「何を偉そうなことを言っているんだ」などと批判されることも少なくないという。

出典：「教員の希望降任 223 人 過去最多、『主幹』で急増－2009 年度」『朝日新聞社』、  
<http://mainichi.jp/life/edu/archive/news/2010/10/20101028ddm001100080000c.html>（平成 23 年 2 月 22 日閲覧）

表 5 朝日新聞 平成 22 年 10 月 30 日記事

校長や教頭になったものの管理職でいることに疲れ、自ら教諭などへの降格を選ぶ「希望降任」が増えている。文部科学省の調査では昨年度、全国の公立小中高、特別支援学校で計 223 人と過去最多を更新。2006 年度（83 人）から 3 年で 2.7 倍に増えた。

内訳は校長から 9 人▽教頭・副校長から 90 人▽主幹教諭から 121 人など。理由は健康上の問題が 48%▽職務上の問題 26%▽家庭の事情 25%。

最も降任が多い「主幹教諭」は学校教育法の改正で 2008 年度に新設されたポストである。教壇に立ちつつ校長や教頭らを補佐し、教諭に職務命令を出せる職だ。中間管理職として校長らと教員らの板挟みとなり、ストレスが多いと指摘される。2006 年度には今の主幹教諭に当たる中間管理職の希望降任は 12 人しかいなかったが、3 年で 10 倍に増えた。

東京都内の小学校に勤める 40 代男性教員は「幹部候補生になって」と校長に励まされ、主幹教諭になった。

しかし仲間からは「雲上人になったね」と言われ、本音が聞けなくなった。しかも授業を担当しながら、副校長が担いきれない書類作りや来客への応対も任される。「まるで管理職の下請けだった」

毎晩残業。持ち帰り仕事も倍増し、体重も 10 キロ近く落ちた。「自分は子どもと向き合うために教員になったのではなかったか」。眠れない夜が続き、希望降任の道を選んだ。

副校長からの降任を選んだ都内の 50 代後半の男性中学校教諭は、「副校長は校長よりはるかに忙しい」と話す。

朝 7 時には学校に着いて事務処理の決裁。生徒が問題を起こせば担任と警察へ。保護者の苦情、地域の行事…。記念行事を前に、カップめんをすすり校長室のソファで寝る日が続いた。家族に「目の焦点が合っていない」と言われるようになる。週明けの月曜、布団から起き上がろうとして立てなかった。病休に入り、迷わず降任を申し出た。「あのまま続けていたら過労死していたかもしれない」

出典：「校長・教頭は疲れる？ 教諭などへ『希望降任』過去最多」『朝日新聞社』、  
<http://www.asahi.com/national/update/1030/TKY201010300173.html>（平成 23 年 2 月 22 日閲覧）

表 6 プレジデント Family 2011 年 2 月号 記事

ヒラの教師に戻りたい。そんな悲痛な叫びが聞こえてくるような調査結果が発表された。

文部科学省が 2009 年に実施した「公立学校教職員の人事行政の状況調査」によれば、校長や教頭などの管理職から自ら進んで教諭に降格する「希望降任」は、全国の公立小中高、特別支援学校で過去最多の 223 人を記録。06 年度の約 2.5 倍に増加した。

内訳は、校長からの希望降任が 9 人、副校長などからが 90 人、主幹教諭からが 121 人、その他が 3 人。過半数を占める主幹教諭とは、08 年度に新設されたポストで、教員集団のリーダーを務めつつ、校長や教頭を補佐する役割も担うもの。上と下との板挟みになる悩みが希望降任多発の背景とも思えるが、教育評論家の尾木直樹氏は「問題はそう簡単ではない」と指摘する。

「もともと主幹教諭のなり手は少なく、充足率は東京都で 6 割程度しかない。校長が無理やり頼み込んでいるのだから、辞めたいという人が多いのは当然です」。主幹教諭という制度そのものに問題が多い、というのが尾木氏の見方だ。

もうひとつ気になる要因が、非正規教員の増加だ。09 年の非正規教員の数は約 10 万 5,000 人。いまや教師の 7 人に 1 人が非正規雇用という計算になる。各自治体が財政難のなかで少人数学級や 2 人担任制を推進した結果とも考えられるが、「任期が限られる非正規教員が増えると、正規教員の負担が増えて教育の質は落ちる」と尾木氏。先生たちの勤務環境について、改めて考えるべき時期が来たのかもしれない。

出典：「校長・教頭はつらいよ。教員の「希望降任」過去最多」『プレジデント Family 2011 年 2 月号』、

[www.president.co.jp/family/backnumber/2011/20110200/17465/17481/17483/](http://www.president.co.jp/family/backnumber/2011/20110200/17465/17481/17483/) (平成 23 年 2 月 22 日閲覧)

表 4、表 5、表 6 によると、教育管理職は多忙で、「教壇に立ちたい」あるいは「ヒラの教師に戻りたい」という現場からの声が漏れ出ている。自ら教育管理職降格を申し出る制度である「希望降任」制度も、適用者が過去最多になるなど、教育管理職を取り巻く勤務条件は大変厳しいものとなっている。業務の過重負担は、教育管理職の魅力が薄れている要素の 1 つである。

教育管理職は公私を別離できず、平日の夜間や休日も仕事をしなければならないほど多忙を極めているのか。教育管理職が抱える業務を効率化し、少しでも働きやすい環境を作ることが、教育管理職の昇任試験の受験者を増やすことにつながるといえる。

## (2) 副校長・教頭と一般教員間の、給与のインセンティブの少なさ

学校の管理職試験の受験倍率が低かったり、希望降任者が増加していたりすることの原因として、教頭・副校長と一般教員間の、給与のインセンティブの少なさがあげられる。

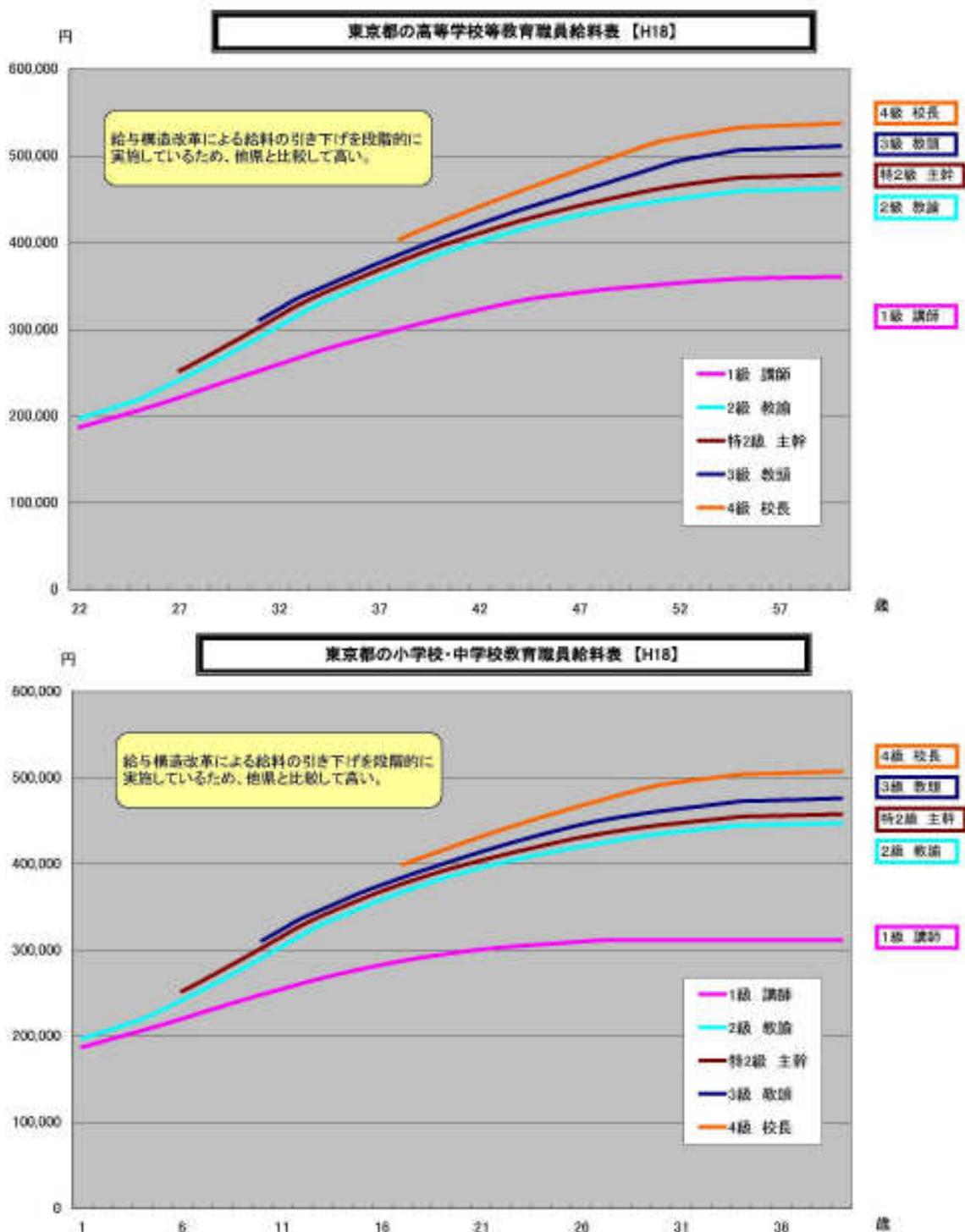
ここで東京都と大阪府、神奈川県における教員の給与モデルを調べてみると（表 7、表 8）、校長と教頭との給与の差よりも、教頭と教諭の給与の差の方が小さいことがわかる。また、主幹教諭・総括教諭と教諭の差はそれ以上に小さく、ほとんど給与の差はないといってもよい。待遇的に管理職になっても大差がないのであれば、わざわざ管理職に挑戦するといった心理が働かないのも裏付けられる。

また、一般教員の給与スピードが高く、40 代までの給与の昇給スピードは 1 年間に約 1 万円の昇給という非常に速いものとなっている。その上に、教頭・副校長との給与の差が少ないため、教頭・副校長にわざわざ昇任しなくても待遇的に満足している教員が多数いるとみられる。

前述の 2 (1) において、一般教員より教頭・副校長の方が勤務時間が長いことを指摘した。今回、教頭・副校長と一般教員の給与に大きな差がないということ指摘しているが、時給換算で両者の時給を比較した場合、教頭・副校長の時給と一般教員の時給は相違がない可能性がある。このことについて、追求していく必要がある。

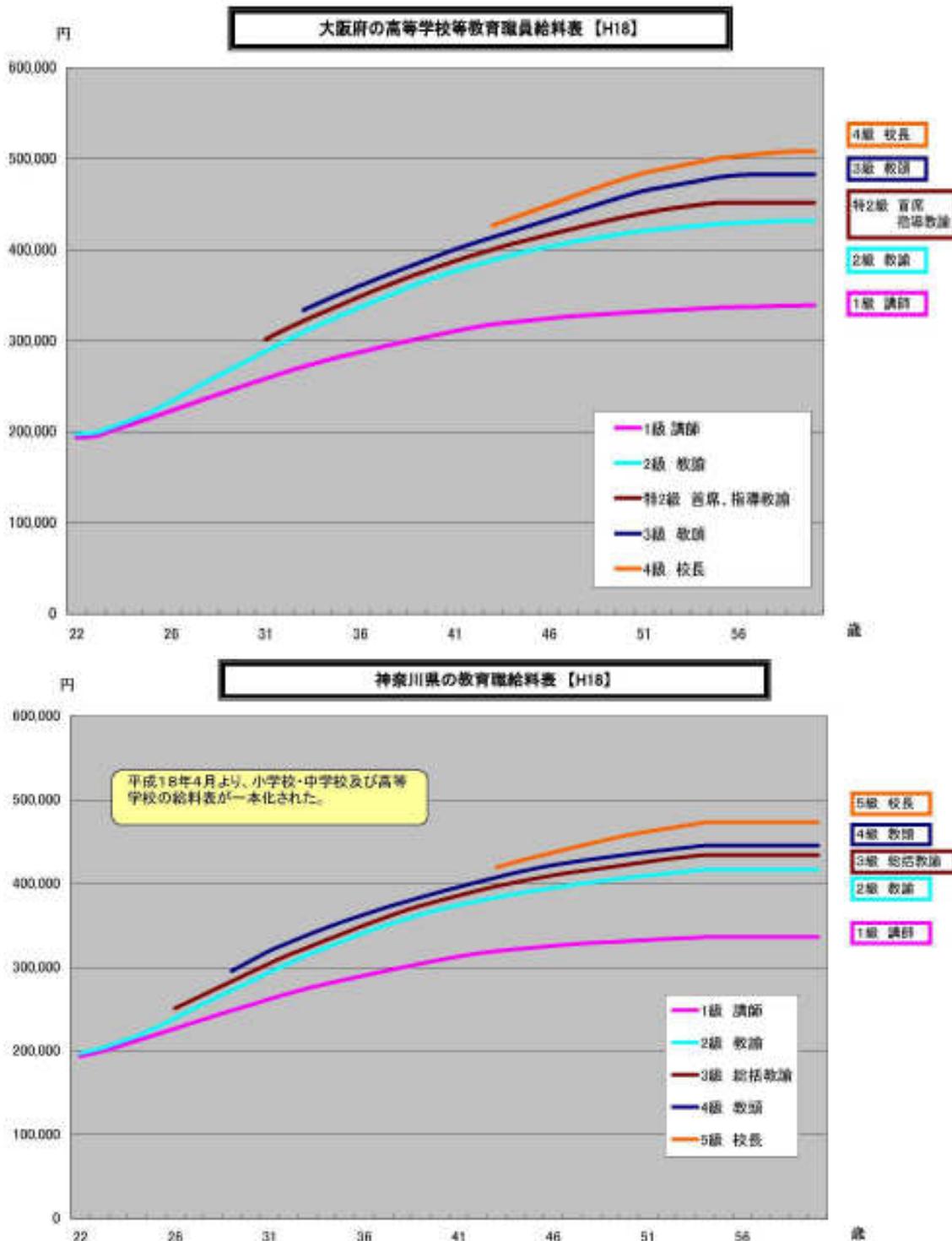
また、教頭・副校長に昇任したことに伴う業務の過重具合に見合った収入増が臨まれないことによって、職員の中で昇任試験忌避への意識がうまれているといえる。昇任試験の受験倍率を高くするためにも、また希望降任を減らすためにも、教頭・副校長の給料アップを図ることが求められる。

表 7 教員の給与モデル（東京都）



資料：「教職員給与の在り方に関するワーキング・グループ配付資料」『文部科学省中央教育審議会 初等中等教育分科会』、  
[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo3/031/siryu/06111414.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/031/siryu/06111414.htm)（平成 23 年 11 月 17 日閲覧）

表 8 教員の給与モデル（大阪府・神奈川県）



資料：「教職員給与の在り方に関するワーキング・グループ配付資料」『文部科学省中央教育審議会 初等中等教育分科会』、  
[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo3/031/siryu/06111414.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/031/siryu/06111414.htm)（平成 23 年 11 月 17 日閲覧）

次に、一般教員と教頭・副校長を 1 時間当たりの給料で比較していく。

まず、表 2 によると、教頭・副校長は一般教員と比べて平均して 1 時間多く残業していることがわかる。ここで、各期間の平均的値をとりつつ、一般教員の毎日の勤務時間を 10 時間 30 分、教頭・副校長の毎日の勤務時間を 11 時間 30 分とする。

次に教員の休日日数を計算する。週休 2 日、祝祭日が休み、夏季休暇が 5 日、年末年始休暇が 6 日（12/29-1/3）とする。国民の祝日に関する法律で定められた祝日は 15 日あり、1 年間は 52 週間あるため、1 年間の休日数を「2 日×52 週間+祝祭日 15 日+夏季休暇 5 日+年末年始休暇 6 日=130 日」と計算できる。したがって、1 年間の勤務日数は 365 日-130 日=235 日である。

表 7 の東京都の給与モデルから東京都の教員の月額給与が推定できる。また、長野県では教員の年収モデル<sup>11</sup>が公表されており、教員の年収計算方法が推定できる。東京都における、51 歳の教諭と 51 歳の教頭それぞれの 1 時間あたりの給料額を計算し、両者の時給を比較する（表 9）。

表 9 教諭と教頭の時給比較（筆者作成）

	51 歳の教諭	51 歳の教頭
想定モデル年収	787.5 万円	900 万円
1 日あたりの勤務時間	10 時間 30 分	11 時間 30 分
年間あたりの勤務時間	2467.5 時間	2702.5 時間
1 時間あたりの給料額	3,191 円	3,330 円

出典：表 7 と長野県教員の年収モデル<sup>12</sup>をもとに筆者が作成

これによると、51 歳の教諭の 1 時間あたりの給料額は 3,191 円で、51 歳の教頭の 1 時間あたりの給料額は 3,330 円であると計算できる。両者の差異は 140 円ほどしかなく、業務の責任が大きくなったのにもかかわらず、時給が 140 円しか上がらなければ、わざわざ教頭・副校長に昇任する選択肢を選ばない心理が働くのはおかしくない。

年収計算のアプローチ及び時給計算のアプローチにより、一般教員と教頭・副校長の収入格差は大きくないことがいえる。特に、前述の 2 (1) であげたように、教頭・副校長の過重負担が指摘されるところであり、その過重具合に見合った収入増が臨まれないことによって、昇任試験忌避への意識がうまれている。昇任試験の受験倍率を高くするためにも、「希望降任」を減らすためにも、教頭・副校長の給料アップを図ることが求められる。

<sup>11</sup> 「長野県職員の給与等の状況 職員の年収モデル（教育職）」『長野県総務部人事課』、[http://www.pref.nagano.lg.jp/soumu/jinji/model\\_kyoiku.htm](http://www.pref.nagano.lg.jp/soumu/jinji/model_kyoiku.htm)（平成 23 年 11 月 17 日閲覧）

<sup>12</sup> 注 7 参照。

### 3. 昇任試験受験者数を増やすために

#### (1) 担任を持っていない教員の活用による、教頭・副校長の業務負担軽減

文部科学省（2006）によると、担任をしていない教諭の割合は、小学校で 14.5%、中学校で 35.3%に及ぶことがわかった<sup>13</sup>。担任を持たない教諭は、一部の科目の授業を担当したり、少人数授業やティーチング・アシスタント形式の指導を行ったりしている。

また、文部科学省の教員勤務実態調査<sup>14</sup>を検証した小入羽秀敬（2010）によると、担任を持っている教員に比べて、担任を持っていない教員は業務負担が少ないことを指摘している<sup>15</sup>。小入羽秀敬（2010）は、担任を持っていない教員は担任を持っている教員と比べると、児童・生徒指導にかかわる時間（連続労働日）が少ないと指摘した（表 10）。さらに、成績処理や授業準備など教員自身で時間管理が可能な時間（管理可能日）に 2.5 倍多くかけられることも指摘している。

以前、雇用不安が急速に広がる状況下で、1つの仕事を複数の働き手で分かち合うワークシェアリングが注目を集めていた<sup>16</sup>。ワークシェアリングは、不況下で雇用を守る一時的な対策であるのに活用されていたが、学校という特殊性が高い組織にも応用できると考える。特に、情報共有やリスクマネジメントの考え方からしても、1つのポストに職務を集中させることは不適切である。

---

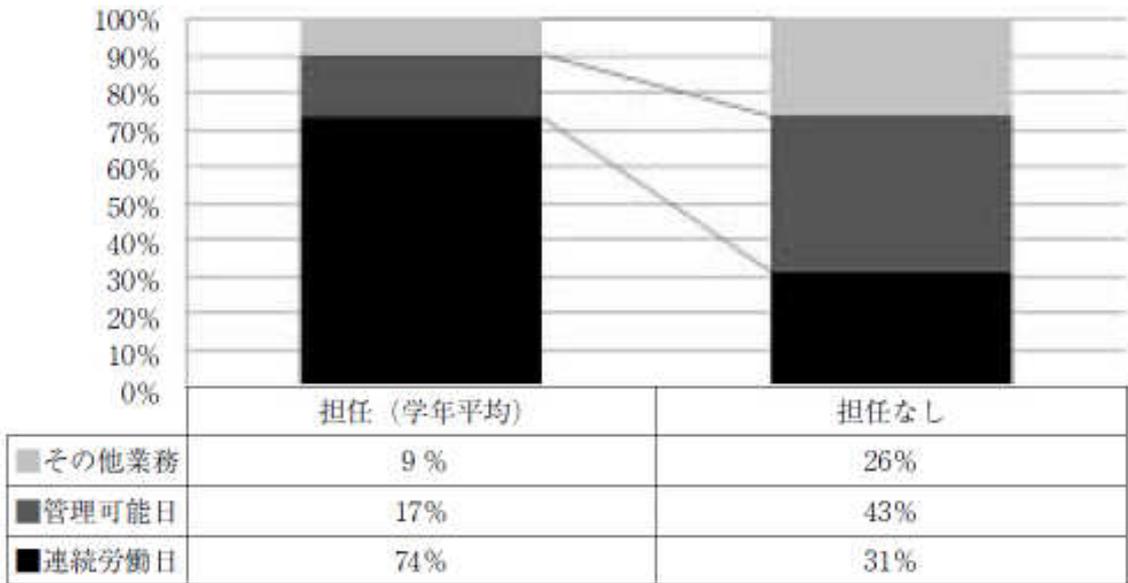
<sup>13</sup> 参考：「平成 18 年度文部科学省委託調査『教員勤務実態調査（小・中学校）』報告書』  
『Benessekyouiku 教育開発センター』、  
[http://benesse.jp/berd/center/open/report/kyouinjittai/2006/index\\_sc.html](http://benesse.jp/berd/center/open/report/kyouinjittai/2006/index_sc.html)（2011 年 11 月 23 日閲覧）

<sup>14</sup> 「教員勤務実態調査」『文部科学省調査資料』、  
[www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo3/041/siryo/07022717/002.pdf](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/041/siryo/07022717/002.pdf)（平成 23 年 11 月 5 日閲覧）のこと。

<sup>15</sup> 参考：小入羽秀敬（2010）『小学校教員の連続する労働時間に関する分析—給食時間と昼休みに着目して—』東京大学大学院教育学研究科紀要第 50 巻。

<sup>16</sup> 参考：「基礎からわかる『ワークシェアリング』」『読売新聞社』、  
<http://www.yomiuri.co.jp/atmoney/special/workshare/wo090122.htm>（平成 23 年 1 月 27 日閲覧）

表 1 0 小入羽秀敬 (2010) による、担任有無による労働時間の比較



出典：小入羽秀敬 (2010) 『小学校教員の連続する労働時間に関する分析—給食時間と昼休みに着目して—』 東京大学大学院教育学研究科紀要第 50 巻。

教頭・副校長に集中する業務を、担任を持たない教職員に分散化することによって、多忙化する教頭・副校長の職務軽減を図ることは、非常に意義のあることである。また、小学校や中学校には、主幹教諭だけでなく、教務主任、学年主任、児童・生徒指導主任などという、校長からの命を受けて学校活動に関する一部門をつかさどる充て職が存在する<sup>17</sup>。教頭・副校長が引き受けた業務について、各部門をつかさどる教職員に委任していくということも 1 つの選択肢である。

ただ、教頭・副校長の仕事を他の教職員に丸投げするようでは不適切である。学校内の数少ない管理職として、情報共有を保ちながら教頭・副校長からの管理体制を維持し、1 つのポストに職務を集中させないことが求められる。学校組織全体で職務をシェアリングし、効率性や生産性を向上させることが重要である。

前述の 2 (1) であげたように、教育委員会や校長、PTA・各地域団体等から流れてきた業務は、今まで教頭・副校長が担当者となって一挙に引き受けていたのが現状だった。これが教頭・副校長の過重負担、ひいては教育管理職試験の受験者数減少につながっていた。今後は、今まで教頭・副校長が引き受けていた業務の処理を、各教職員が担当者となって処理できるよう委任していくというシステム構築が求められる。

<sup>17</sup> 根拠法令は、学校教育法施行規則 (昭和 22 年文部省令第 11 号)。

## (2) 教育管理職の給与定額制の導入

教育管理職の受験者数を増やし、合格倍率を上げるための策として、教育管理職の給与定額制の導入を提案する。教育管理職の給与を定額にすることで、職務・職責と給与との関係を明確かつ簡略にし、教育管理職に昇任したいと考える若手の教職員の奮起を促す。さらに受験者数増加によって教育管理職試験を活性化させ、教育管理職に見合った資質を持った精鋭を試験で厳選していけるようにする。

なお、大阪府では「頑張った職員が報われ、やる気を出す」、あるいは「府民の理解と支持を得る」ことを目的に、幹部職員給与の定額制の導入を平成 23 年度より実施している(表 1 1)。部長級・次長級については定期昇給を廃止した。また、給与月額を定額とし、部長級は月額 569,000 円、次長級は月額 510,500 円となっている。

表 1 1 大阪府が実施する、幹部職員給与の定額制の概要

《現行の「行政職給料表」》

現1級	現2級	現3級	現4級	現5級	現6級	現7級	現8級	現9級	現10級
主事・技師	副主査	主査級	課長補佐級	課長級	課長級	次長級	部長級	本庁部長	
	主任主事・技師								

《改正後の「行政職給料表」》

1級	2級	3級	4級	5級	6級	7級	8級
主事・技師	副主査	主査級	課長補佐級	課長級	課長級	次長級	部長級
			(採用しない)	所属長以外	所属長	「定額制」	「定額制」
						510,500円	569,000円

- \* 1つの役職段階に1つの「級」を割り当てることを基本
- \* 「課長級」は、一律昇格を廃止し、所属長に任用された場合に限り6級に格付け
- \* 「次長級」は、一律昇格を廃止し、「定額制」(月額510,500円)を導入
- \* 「部長級」は、「定額制」(月額569,000円)を導入

参考：「大阪府における給与制度改革（全国の公務員制度改革のモデルとして）」『大阪府総務部人事室』、<http://www.pref.osaka.jp/kikakukosei/koumuinseidokaikaku/index.html> (平成 23 年 11 月 29 日閲覧)

管理職の給与は、地方公務員法上の職務給の原則<sup>18</sup>を徹底し、職務・職責をより重視すべきである。そのためには、職務・職責と給与との関係をより明確にし、給与をできるだけ簡素でわかりやすいものにする必要がある。

その一方で、管理職の給与を定額化することは、給与制度を市民にわかりやすくすることにもつながる。今までは、広報や人事行政の運営等の状況の報告などによって職員の平均給与が公開されているだけで、職員がどれだけの給与をもらっているのか理解しにくい面があった。行政の情報公開への一助となり、市民に仕える立場として働くことの意識向上にもなる。

さらに、給与表のみならず、管理職手当や期末勤勉手当の金額など、給与制度に関する情報や知識が複雑で、実際に教頭・副校長に昇任したときに年収がどのくらいアップするのか教職員にもわかりにくいのが現状である。昇任してどれだけの収入になるのかは、実際に昇任してはじめて実感がわくのがほとんどであると考えられる。役職段階と給与の関係が単一の関係になれば、給与のメリハリがつきやすく、昇任すれば年収がどれだけアップするか想像つきやすい。

管理職の給与を明確化することが若手の教職員の昇任意欲の向上やモチベーションアップへの要素の 1 つになる。もし若手の教職員が昇任することができれば、大幅なアップになる。「これくらいまで給与が上がるのなら、管理職に挑戦してみよう」という心理が働き、組織の活性化や新たな人材の発掘にもつながる。

#### 4. おわりに

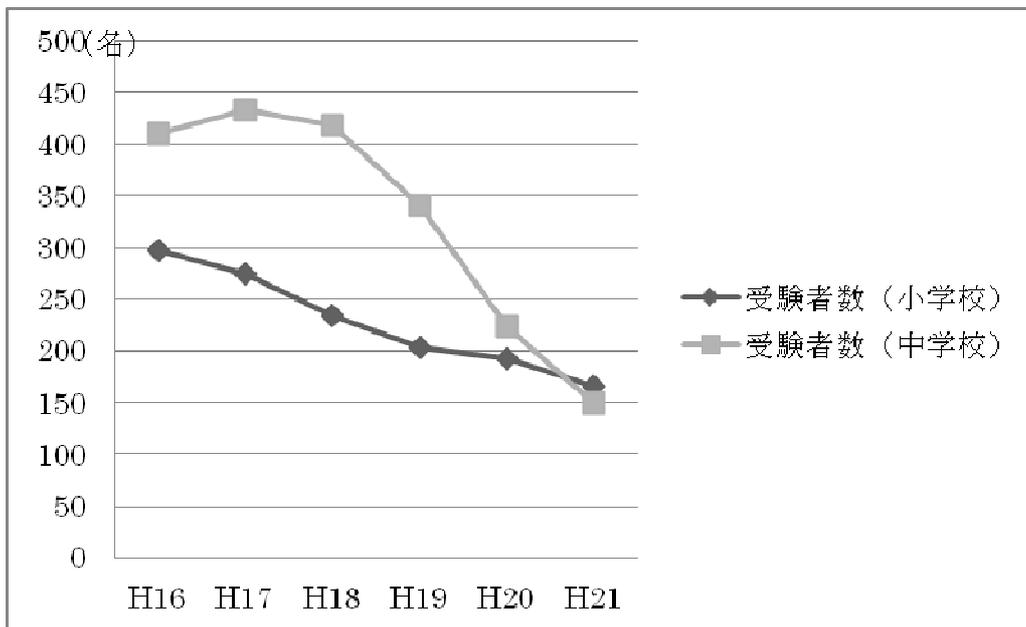
ここ数年間の東京都の教育管理職試験結果が公表されているので、以下に掲載する（表 1 2、表 1 3）。東京都で平成 17 年に東京都人事行政の運営等の状況の公表に関する条例を制定されたことによるもので、これによると受験者数も合格倍率も低落傾向が著しいものとなっている。同条例では、人事行政の公正性・透明性を高めるため、東京都が人事行政の運営等の状況を公表することとしており、東京都教育管理職選考試験結果も同様に公表されている。

小学校では平成 18 年から、中学校では平成 19 年から合格倍率が 1 倍台に突入している。特に、小学校は平成 20 年度から 1.1 倍台に達しており、昇任試験ならではの競争性はもはや薄れ、事態は深刻的な状況となっている。小学校の受験者数の減少傾向は、数年間勢いが止まる兆しが無い。中学校の受験者数の減少具合も平成 18 年度から急降下している現状である。

---

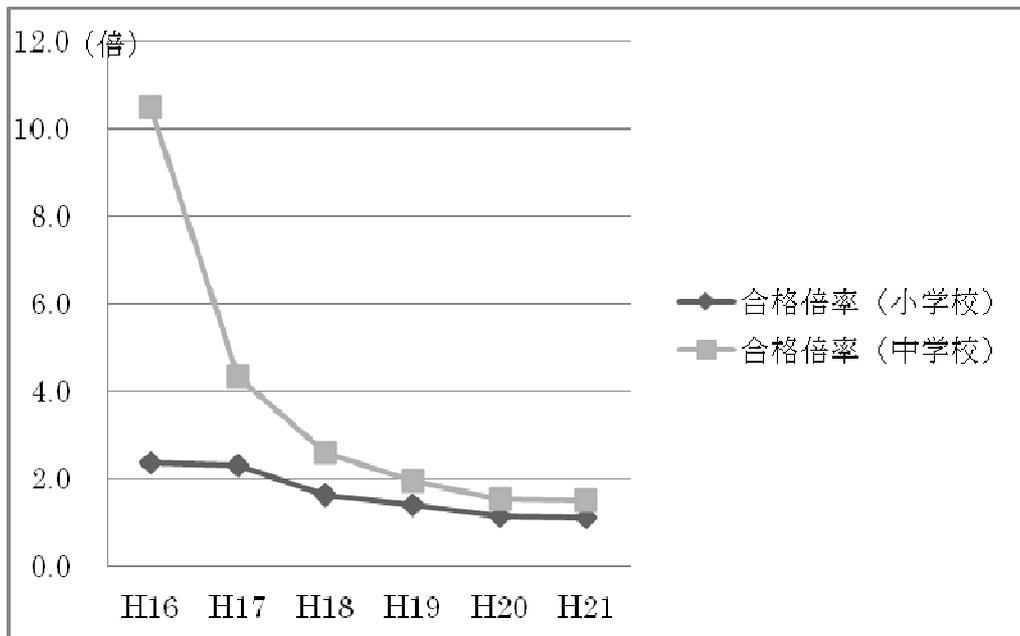
<sup>18</sup> 法令根拠：地方公務員法第 24 条第 1 項。

表 1 2 東京都教育管理職昇任試験の受験者数の推移



出典：東京都総務局人事部が、平成 17 年より公表している『東京都人事行政の運営等の状況』をもとに筆者が作成

表 1 3 東京都教育管理職昇任試験の合格倍率の推移



出典：東京都総務局人事部が、平成 17 年より公表している『東京都人事行政の運営等の状況』をもとに筆者が作成

昇任試験の受験は、仕事に貢献しようという向上心の表れである。昇任意識をもたないことは、現状のままでよいあるいは現状で満足していると感じていることを示しており、向上心が低下している、あるいは向上心がない証拠でもある。組織の活性化にとって明らかにマイナスであるのは間違いない。

2008 年に起きた大分県の汚職事件<sup>19</sup>は、教育管理職の昇任試験がからんで起きたものである。昇任試験は、平等性や公平性が保たれなければ意味はない。昇任試験受験者が少ない東京都はもちろんのこと、大分県をはじめ他の自治体でも教育管理職の昇任試験の抜本的改革が望まれる。納税者の立場である市民からも納得できる選考方法で、教育管理職という学校行政の根幹を支える人材を選抜することが求められる。

校長や教頭・副校長の年収を明確化し、教育管理職に昇任したいと考える若年層の教職員を増やしていくことが重要である。また、教育管理職の業務の過重負担を緩和し、少しでも教育管理職を魅力あるポストにしていくことも望まれる。結果的に教育管理職試験の受験者数や合格倍率を増加させることにつなげ、教育管理職に見合った資質を持った精鋭を厳選していく人事制度が求められる。

---

<sup>19</sup> 参考：「大分県教員採用試験汚職」『毎日新聞.jp』、  
<http://mainichi.jp/select/jiken/graph/oitaosyoku/>（2011 年 10 月 27 日閲覧）