

# 教育委員会指導主事の資質・能力に関する 実態調査による研究

—指導主事自身の捉え方を例として—

Research on the Qualities and Abilities of Board of Education Supervisors  
—An Example of How the Supervisor Himself Perceives—

宮 下 治<sup>1)</sup>

MIYASHITA Osamu

倉 本 哲 男<sup>2)</sup>

KURAMOTO Tetsuo

【要旨】教育委員会の指導主事は、小学校・中学校・高等学校・特別支援学校等の学習指導要領の適切な実施に向けて、各学校における教育課程の編成・実施等のために適切な指導・助言をしていくことが重要である。ところが、近年、指導主事の指導力の低下が多く为学校現場から指摘され、指導主事の専門性の質保証が新たな教育行政・学校経営の課題となっている。そのためにも、一人一人の指導主事の資質・能力を高めていくことが強く求められるのである。本研究は、指導主事の資質・能力向上を図る研修プログラムを開発するために必要な基礎資料を実態調査により得ることがねらいである。本稿においては、教育委員会の指導主事の職にある回答者が、指導主事の職務遂行上、特に必要な資質・能力をどのように捉えているのか、また、指導主事自身の資質・能力についてどのように捉えているのか、実態調査結果をもとにまとめた。

## 1. 問題の所在と研究の目的

### 1.1. 問題の所在

各教育委員会には指導主事という職の人を配置している。その法的根拠は、「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」第18条第3項において、『指導主事は、上司の命を受け、学校における教育課程、学習指導その他学校教育に関する専門的事項の指導に関する事務に従事する。』、同条第4項において、『指導主事は、教育に関し識見を有し、かつ、学校における教育課程、学習指導その他学校教育に関する専門的事項について教養と経験がある者でなければならない。』と定められていることによる。

全国の指導主事の数、2013年度現在、市町村教育委員会には6,119人、都道府県教育委員会には4,574人である(文部科学省, 2015)<sup>1)</sup>。全国に1万人以上いる指導主事であるが、近年、指導主事の指導力の低下が多く为学校現場から指摘され、指導主事の専門性の質保証が新たな教育行政・学校経営の課題となっている。例えば、東京都教育委員会(2007)<sup>2)</sup>は、「教育管理職等の任用・育成のあり方検討委員会第1次報告」において、校長・副校長を対象にした質問「現在の指導主

1) 日本女子大学 人間社会学部教育学科

2) 静岡文化芸術大学 文化政策学部国際文化学科

事は必要な資質・能力を備えているか。」に対して、「備えている 39.2%」「備えているとは言えない 60.8%」との回答結果となり、約 6 割の校長等が、指導主事に必要な資質・能力を危惧していると回答している。

では、指導主事の資質・能力の実態は、以前から課題を抱えていたのだろうか。例えば、事例にあげた東京都教育委員会の場合、2000 年度以前の指導主事の選考試験では、毎年 20 倍程度の競争倍率を維持しており、指導主事の資質・能力、とりわけ教科指導等に対する専門性は高く評価されていた(東京都教育委員会, 2007)<sup>2)</sup>一方、2000 年度以降、その指導主事選考システムが、管理職(副校長)を目指す選考に変更され(通称:A 選考)、管理職候補者期間(5 年間)の中で、主幹教諭と指導主事とがポジション変換をする「ジョブローテーション化」の位置づけとなった。この結果、A 選考システム導入元年は、約 20 倍から 7.8 倍(2000 年)に倍率が低下し、その後 1.4 倍(2007 年)となり、現在ではさらに減少傾向にある。同時に、本現象に派生して、指導主事の資質・能力の低下が様々な関係者から指摘されるようになった。参考までに、東京都教育委員会の管理職受験率『受験者数/有資格者数』で考察すれば、2000 年:5.6 %、2007 年:1.3 %、現在では(1.0 % 未満)と変動し、『教員の管理職離れ現象』も深刻な課題となっている実態を付記する。

指導主事は、小学校・中学校・高等学校・特別支援学校等の学習指導要領の適切な実施に向けて、各学校における教育課程の編成・実施等のために適切な指導・助言をしていくことが重要である。そのためにも、一人一人の指導主事の資質・能力を高めていくことが強く求められるのである。これまでに、学校教員の指導力向上を図る研修プログラム開発研究は成されてきているが、学校や教員に対して指導・助言を行う指導主事の資質・能力向上を図る研修プログラム開発研究は大きく遅れている。指導主事研修プログラムの開発研究として兵庫教育大学(2019)<sup>3)</sup>が、近隣教育委員会と連携して、7 回分の研修プログラムを開発し、研修実践により評価を行っている。しかし、何故そうした研修内容が必要なのかといった調査結果などからの議論が十分に成されていない。

そこで、筆者らは、2021 年度～2023 年度の文部科学省科学研究費基盤研究(C)「指導主事の資質・能力を向上する研修プログラムの R-PDCA サイクル開発」(研究代表者:宮下 治)の採択を受け、指導主事の資質・能力向上を図る研修プログラムを開発することを目的として、研究を進めてきている。これまでに、「教育委員会指導主事の研修プログラム開発のための基礎研究－指導主事の職務に必要な資質・能力を探る－」(宮下, 2021)<sup>4)</sup>、「教育委員会指導主事の資質・能力の向上を図る研修の現状と課題－東京都教育委員会を例として－」(宮下, 2022)<sup>5)</sup>を公表してきた。また、宮下・倉本(2023)<sup>6)</sup>は、小学校校長が教育委員会指導主事に対する資質・能力についての捉え方を、宮下(2023)<sup>7)</sup>は、中学校校長が教育委員会指導主事に対する資質・能力についての捉え方を記し、現状と課題についてそれぞれ明らかにしてきた。

## 1. 2. 研究の目的

本稿における研究は、指導主事の資質・能力向上を図る研修プログラムを開発するために必要な基礎資料を実態調査により得ることがねらいである。具体的には、教育委員会指導主事として必要な資質・能力に対して、並びに指導主事である自分自身の資質・能力に対してどのように捉えているのか、実態調査からその現状を把握することを目的とする。

## 2. 指導主事を対象とした指導主事の資質・能力に関する実態調査

### 2.1. 調査の方法

調査は以下の方法により実施した。

- ①. 調査時期：2021 年 12 月
- ②. 調査対象：東京都教育庁、東京都 2 区 3 市、他県 1 市の教育委員会指導主事（統括指導主事・主任指導主事を含む）56 人
- ③. 調査方法：質問紙法による
- ④. 回収者数：34 人の指導主事（統括指導主事・主任指導主事を含む）
- ⑤. 回収率　：60.7 %

### 2.2. 調査項目

- ①. 回答者の経歴等について
- ②. 回答者自身の指導主事としての職務の割合について
- ③. 指導主事の職務遂行上、特に必要な資質・能力について
- ④. 回答者自身の指導主事としての資質・能力の現状と課題について
- ⑤. 指導主事の資質・能力を向上させるための方策について

## 2.3. 指導主事を対象とした指導主事の資質・能力に関する実態調査結果

### 2.3.1. 回答者の経歴等について

#### ①. 回答者の年齢：

回答者の年齢は、35 歳～39 歳の範囲の方が 10 人（29.4 %）、40 歳～44 歳の範囲の方が 21 人（61.8 %）、45 歳～49 歳の範囲の方が 2 人（5.9 %）、55 歳～60 歳の範囲の方が 1 人（2.9 %）である。回答者のうち 31 人（91.2 %）が 35 歳～44 歳で、教員のみならず校長などにも指導・助言をする立場の指導主事として、年齢的に若くなっている実態が捉えられる。

#### ②. 指導主事としての経験年数：

指導主事としての経験年数は、1 年目が 7 人（20.6 %）、2 年目が 4 人（11.8 %）、3 年目が 9 人（26.5 %）、4 年目が 4 人（11.8 %）、5 年目が 3 人（8.8 %）、7 年目が 4 人（11.8 %）、10 年目が 3 人（8.8 %）であり、回答者の指導主事としての平均経験年数は 3.85 年である。

前述したように、東京都教育委員会の場合、2000 年度以降、指導主事選考システムが、管理職（副校長）を目指す選考に変更され、管理職候補者期間（5 年間）の中で、主幹教諭と指導主事とがポジション変換をする「ジョブローテーション化」の位置づけとなった。そのため、回答者の指導主事としての経験年数が、1 年目～5 年目が 27 人（79.4 %）と短くなっている実態が捉えられる。

#### ③. 指導主事が所属する学校種：

『地方教育行政の組織及び運営に関する法律』第 18 条（指導主事その他の職員）の第 4 項には、『指導主事は、教育に関し識見を有し、かつ、学校における教育課程、学習指導その他学校教育に関する専門的事項について教養と経験がある者でなければならない。指導主事は、大学以外の公立学校の教員をもつて充てることができる。』と記されている。東京都教育委員会の場合、公立学校の教員をもつて充てることができる指導主事（充て指導主事）で配置されており、一般行

政職としての指導主事の配置はされていない。そのため、指導主事は公立学校の教員をもって充てられているので、それぞれに所属する学校種がある。回答者の所属する学校が小学校の指導主事は23人(67.6%)、中学校の指導主事は10人(29.4%)、特別支援学校の指導主事は1人(2.9%)であり、小学校の教員から指導主事として配置されている方が多いことが分かる。

### 2.3.2. 指導主事を任用する方法についての認識について

教育委員会が指導主事を任用する際、どのような方法で任用されていると認識しているのかを確認するために、次の①～④の中から複数回答可で選んでもらった。

- ①. 指導主事選考、並びに候補者期間の研修成果などを踏まえて指導主事として任用している。
- ②. 教育管理職選考を実施し、管理職候補者期間中で行うジョブローテーションの中で指導主事として任用している。
- ③. 日常の教育や研究の成果などにより、校長の推薦などに基づき指導主事として任用している。
- ④. その他

その結果、東京都内の回答者33人のうち、①を選択した方が12人(36.4%)、②を選択した方が19人(57.6%)、③及び④を選択した方は0人(0%)、また、不明と回答した方が2人(6.1%)であった。指導主事としての経験年数が、1年目～3年目の方は①を選択した方が9人(27.3%)、②を選択した方が9人(27.3%)、不明と回答した方が2人(6.1%)であった。一方、4年目～10年目の方は①を選択した方が3人(9.1%)であるのに対して、②を選択した方が10人(30.3%)であった。教育委員会が指導主事を任用する際、どのような方法で任用されているかについて、指導主事としての経験年数が多い方のほうが、管理職候補者期間中で行うジョブローテーションの中で指導主事として任用されているという状況を把握していることが理解できる。一方で、1年目～3年目の方は、指導主事選考が実施されていないにもかかわらず①の任用方法を選択するなど、指導主事として任用される方法について十分に理解していない実態が分かる。

また、他県の主任指導主事(担当課長)1人は④のその他を選択し、「日常の教育や研究の成果などにより、教育委員会として候補者を選考し、面接等によりその結果をもって指導主事として任用している。」と回答をしている。東京都教育委員会以外の多くの県・市教育委員会ではこうした日常の教育や研究の成果などで選考し、任用しているところが多いと、筆者の一人である宮下の経験からも言える。

### 2.3.3. 回答者自身の指導主事としての職務の割合について

#### ①. 指導主事に求められる職務内容

教育委員会指導主事の資質・能力を向上させる研修プログラムを開発していく上で、まずは指導主事の職務の現状について考えておく必要がある。指導主事の職務については上述したように、「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」第18条第3項において、『指導主事は、上司の命を受け、学校における教育課程、学習指導その他学校教育に関する専門的事項の指導に関する事務に従事する。』と定められている。つまり、指導主事に求められる職務内容は、大別すると、「(1) 学校における教育課程、(2) 学校における学習指導、(3) その他学校教育に関する専門的事項の指

導に関する事務」ということになる。

しかし、指導主事の職務は多岐にわたっている。具体的な指導主事の職務について、有限責任監査トーマツ(2014)<sup>8)</sup>は、「学校の総合マネジメント力の強化に関する調査研究」の中で、指導主事の職務を「1. 学習指導」、「2. 生徒指導」、「3. 学校経営」、「4. 教員研修」、「5. 教育課題」、「6. 学校事故」、「7. 教育施策の立案」、「8. 会議参加」、「9. 指導行政に直接関係しないこと」、「10. 研修受講」の10領域に分類している。さらに、それぞれの職務領域に対し、職務過程(職務割合)として「1. 学校訪問」、「2. 学校訪問準備」、「3. 事務処理」、「4. その他」と4分類している。

区市町村教育委員会の指導課や都道府県教育委員会の指導部などの指導主事は、筆者の経験からも、これらに分類された職務及び職務過程は十分に納得のできるものである。一方、教育研究所や教職員研修センターに勤務する指導主事には、「学校事故」や「教育施策の立案」などが無い代わりに、「学習指導」や「教員研修」に加え、「研究指導」や「教育研究・調査研究の実施」などがある。

②. 回答者自身の指導主事としての職務状況について把握するために、2.3.3.①で記したように、指導主事の職務領域を表1のように、「①学習指導」、「②生徒指導」、「③学校経営」、「④教員研修」、「⑤教育課題」、「⑥学校事故」、「⑦学校訪問」、「⑧学校訪問準備」、「⑨教育施策の立案」、「⑩事務処理」、「⑪会議参加」、「⑫指導行政に直接関係しないこと」、「⑬研修受講」、「⑭教育研究」、「⑮その他」に分類をした。さらに、各職務領域に職務領域の内容を書き入れ、回答者にとってより分かりやすい工夫をした。その上で、「それぞれの職務領域における職務は、あなた自身の業務全体のうちどの程度の割合になっていますでしょうか。表1の「指導主事の業務全体の割合」の欄に、合計が約100%になりますように数値をご記入ください。」と質問をした。調査の結果を表1に示す。

回答者自身の指導主事としての割合が大きいと考えている職務領域は、第1位「⑩事務処理(起案文書作成、支出行為処理等の事務処理、庁内調整、議会対応等)」(平均10.4%)、第2位「①学習指導(教育課程の編成関係、教科指導、教務主任会等に関する職務等)」(平均9.9%)、第3位「⑤教育課題(いじめ・不登校、学力向上、保護者・地域対応、その他新しい教育課題等)」(平均9.1%)、第4位「⑦学校訪問(学校訪問、直接の指導・助言、校内研修会での指導・助言等)」(平均8.9%)、第5位「⑮その他(電話、出張、移動、各種資料発送、会議準備・片付け、講師接待等)」(平均8.3%)である。

一方、回答者自身の指導主事としての割合があまり大きいとは考えていない職務領域は、第15位「⑫指導行政に直接関係しないこと(指導行政以外の事業関与、庶務事務、予算管理、文書管理等の事務等)」(平均2.2%)、第13位「③学校経営(学校経営・学校予算、学校評価、教員採用、学校評議員会、学校運営協議会等)」(平均3.2%)、第13位「⑬研修受講(指導主事自身の研修・勉強会受講等)」(平均3.2%)、第12位「⑭教育研究(教員への研究指導、教育研究・調査研究の実施等)」(平均3.6%)、第11位「⑧学校訪問準備(指導・助言／校内研修会に係る企画・調査、資料作成、各種調整職務等)」(平均5.3%)である。

「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」第18条第3項において、『指導主事は、上司の命を受け、学校における教育課程、学習指導その他学校教育に関する専門的事項の指導に関する



事務に従事する。』と記されているものの、起案文書作成、支出行為処理等の事務処理、庁内調整、議会対応等の事務処理に多く費やされている実態が明らかになった。また、「⑦学校訪問」は第4位ではあるものの、指導・助言、校内研修会に係る企画・調査、資料作成、各種調整職務等の「⑧学校訪問準備」は第11位(平均5.3%)とあまり時間を費やされていない実態も明らかになった。

表1 回答者自身の指導主事としての職務の割合(1位～5位に網掛けをしている)

職務領域	職務領域の内容	指導主事の業務全体の割合(%)	順位
①学習指導	教育課程の編成関係、教科指導、教務主任会等に関する職務等	9.9 %	2 位
②生徒指導	生徒指導関係、生活指導関係、生徒指導主任会等に関する職務等	5.4 %	10 位
③学校経営	学校経営・学校予算、学校評価、教員採用、学校評議員会、学校運営協議会等	3.2 %	13 位
④教員研修	初任者研修等の職層研修、教育課題研修、研究事業等	5.9 %	9 位
⑤教育課題	いじめ・不登校、学力向上、保護者・地域対応、その他新しい教育課題等	9.1 %	3 位
⑥学校事故	学校事故に対する対応、危機管理、安全管理等に関する職務等	7.3 %	6 位
⑦学校訪問	学校訪問、直接の指導・助言、校内研修会での指導・助言等	8.9 %	4 位
⑧学校訪問準備	指導・助言／校内研修会に係る企画・調査、資料作成、各種調整職務等	5.3 %	11 位
⑨教育施策の立案	教育施策の立案・調整等に関する職務等	5.9 %	8 位
⑩事務処理	起案文書作成、支出行為処理等の事務処理、庁内調整、議会対応等	10.4 %	1 位
⑪会議参加	課会、指導主事連絡協議会、その他の会議等への参加等	7.1 %	7 位
⑫指導行政に直接関係しないこと	指導行政以外の事業関与、庶務事務、予算管理、文書管理等の事務等	2.2 %	15 位
⑬研修受講	指導主事自身の研修・勉強会受講等	3.2 %	13 位
⑭教育研究	教員への研究指導、教育研究・調査研究の実施等	3.6 %	12 位
⑮その他	電話、出張、移動、各種資料発送、会議準備・片付け、講師接待等	8.3 %	5 位

## 2.3.4. 指導主事の職務遂行上、特に必要な資質・能力について

東京都教育委員会（2007）<sup>2)</sup>は、指導主事の職務遂行上、特に必要な資質・能力について、指導主事 329 人を対象に複数回答可でアンケート調査を実施している。その調査結果によると、指導主事の中核的な職務（「学習指導・生活指導に対する指導・助言」、「学校経営に対する指導・助言」、「教育施策の立案」）を遂行する上で特に重要な資質・能力として、指導主事自身は「1. 教科等の専門性や指導・助言力」（63 %）、「2. 教育課程編成に関する知識や実務能力」（42 %）を最も多くあげている。続いて、管理職として必要な一般的な能力である「3. 広い視野に立ったバランス感覚」（33 %）、「4. 企画力」（31 %）、「5. コミュニケーション能力」（28 %）、「6. 教育に関する広い識見」（24 %）、「7. 報告・連絡・相談などの組織的な対応能力」（23 %）と考えていることが分かる。他にも「8. 文章作成能力」、「9. 学校経営に関する知識や実務能力」、「10. 苦情・要請などの対応能力」、「11. 資料の収集・活用能力」、「12. 事故対応能力」、「13. 予算などの財務感覚や実務能力」があげられている。

表2 指導主事の職務遂行上、特に必要な資質・能力【複数回答可】（1位～5位に網掛けをしている）

記号	資 質 ・ 能 力	人数 (34人中)	割合	順位
ア	教科等の専門性や指導・助言力	34人	100 %	1位
イ	教育課程編成に関する知識や実務能力	32人	94.1 %	3位
ウ	教育に関する広い識見	32人	94.1 %	3位
エ	文章作成能力	30人	88.2 %	9位
オ	苦情・要請などの対応能力	32人	94.1 %	3位
カ	企画・調整力	29人	85.3 %	11位
キ	危機管理能力	27人	79.4 %	15位
ク	分析力	28人	82.4 %	13位
ケ	判断力	24人	70.6 %	17位
コ	マネジメント力	28人	82.4 %	13位
サ	学校経営に関する知識や実務能力	25人	73.5 %	16位
シ	事故対応能力	29人	85.3 %	11位
ス	予算などの財務感覚や実務能力	23人	67.6 %	18位
セ	広い視野に立ったバランス感覚	31人	91.2 %	7位
ソ	コミュニケーション能力	33人	97.1 %	2位
タ	情報処理能力	30人	88.2 %	9位
チ	資料の収集・活用能力	31人	91.2 %	7位
ツ	報告・連絡・相談などの組織的な対応能力	32人	94.1 %	3位
テ	その他（その1） ・強い精神力 ・デザインセンス ・体力 ・仕事に見通しを持つ力 ・困難なことについても立ち向かう精神力	6人	17.6 %	19位
ト	その他（その2） ・忍耐力 ・スピード ・絶対的な体力 ・学校管理職への対応力 ・精神力	5人	14.7 %	20位

本調査においては、東京都教育委員会(2007)<sup>2)</sup>が示した13の資質・能力に加え、「危機管理能力」、「分析力」、「判断力」、「マネジメント力」、「情報処理能力」、「その他」を加えて、質問紙を作成した。その上で、「指導主事全体を捉えた場合、指導主事が職務を遂行する上で特に必要な資質・能力はどのようなものとお考えでしょうか。次の表の記号(ア～ト)の中から必要な資質・能力と思われる項目すべてに○印を付してください。【複数回答可】」と質問をした。

調査の結果を表2に示す。指導主事全体を捉えた場合、指導主事が考える指導主事の職務上、特に必要な資質・能力として順位の高いものは、第1位「ア. 教科等の専門性や指導・助言力」(100%)、第2位「ソ. コミュニケーション能力」(97.1%)、第3位「イ. 教育課程編成に関する知識や実務能力」(94.1%)、第3位「ウ. 教育に関する広い識見」(94.1%)、第3位「オ. 苦情・要請などの対応能力」(94.1%)、第3位「ツ. 報告・連絡・相談などの組織的な対応能力」(94.1%)である。一方、指導主事が考える指導主事の職務上、特に必要な資質・能力として順位の低いものは、第20位「ト. その他(その2) 忍耐力、スピード、絶対的な体力、学校管理職への対応力、精神力等」(14.7%)、第19位「テ. その他(その1) 強い精神力、デザインセンス、体力、仕事に見通しを持つ力、困難なことについても立ち向かう精神力等」(17.6%)、第18位「ス. 予算などの財務感覚や実務能力」(67.6%)、第17位「ケ. 判断力」(70.6%)、第16位「サ. 学校経営に関する知識や実務能力」(73.5%)である。

また、それぞれの資質・能力がなぜ必要と考えるのか、回答者にその理由を自由に記述してもらった。順位の高い資質・能力について指導主事が必要と考える理由のいくつかを次に示す。

第1位「ア. 教科等の専門性や指導・助言力」:

- ・地教行法第18条で求められている力であり、様々な現実の場面でそのとおりであると感じているから。
- ・指導主事の本来業務として基本的に必要な力であるから。
- ・学校を管理、指導する立場からも、教科の専門性、学習指導要領に基づく指導が必要だと感じているから。

第2位「ソ. コミュニケーション能力」:

- ・学校に指導・助言の内容を理解していただく、行政の中で連携・協働しながら業務を遂行するなど、あらゆる場面で基礎となる力であるから。
- ・教育行政では他部署との関連、現場への指導、区民・保護者への対応等、コミュニケーション能力が求められるから。

第3位「イ. 教育課程編成に関する知識や実務能力」:

- ・指導主事の職務として教育課程に関する指導は不可欠だから。
- ・学校を指導する際にも、教育課程に関する指導が必要だと感じているから。

第3位「ウ. 教育に関する広い識見」:

- ・教員と比べた時、より広い知見や人とのつながりが求められ、組織として判断しなければならない場面が多いため。
- ・学校へ指導・助言する立場であるために、教育に関する広い識見が必要であるから。

第3位「オ. 苦情・要請などの対応能力」:

- ・苦情、要請の対応能力については幅広く声を受け止め、相手の不安を解消したり、行ってい



る事業を見直したりするなど、職務において重要と捉えるため。

- ・緊急時に一番必要な力だから。

第3位「ツ. 報告・連絡・相談などの組織的な対応能力」:

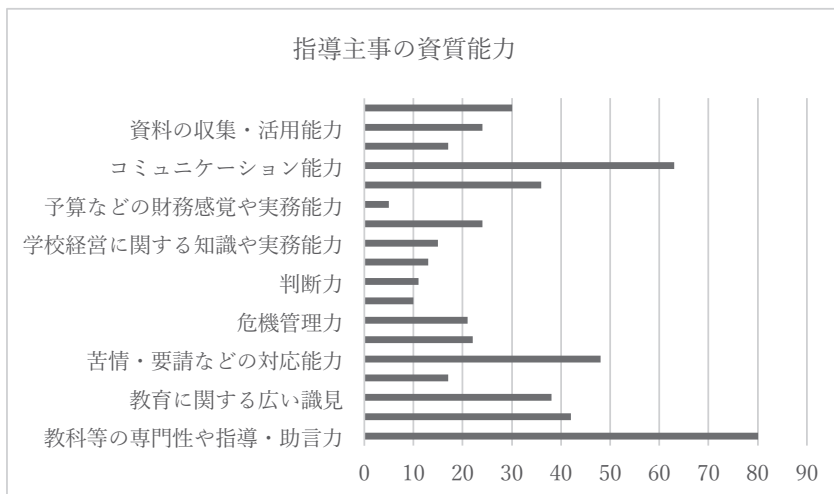
- ・すべての指導主事業務において、上司への報告・連絡・相談などは基本となるため。
- ・様々な課と業務を進めていくため、上司への報告・連絡・相談などの組織対応能力は必要であるから。

指導主事が考える指導主事の職務遂行上、特に必要な資質・能力は、第1位「教科等の専門性や指導・助言力」、第2位「コミュニケーション能力」、第3位「教育課程編成に関する知識や実務能力」、第3位「教育に関する広い識見」、第3位「苦情・要請などの対応能力」、第3位「報告・連絡・相談などの組織的な対応能力」であることが分かった。東京都教育委員会(2007)<sup>2)</sup>の調査結果においても、指導主事の職務遂行上、特に必要な資質・能力は、第1位「教科等の専門性や指導・助言力」、第2位「教育課程編成に関する知識や実務能力」、第5位「コミュニケーション能力」、第6位「教育に関する広い識見」、第7位「報告・連絡・相談などの組織的な対応能力」と上位に捉えており、今回の調査結果とも同じ傾向を見ることができる。一方、「苦情・要請などの対応能力」については、東京都教育委員会(2007)<sup>2)</sup>の調査結果では第10位であったが、今回の調査結果では第3位に位置づいている。2007年当時よりも本調査を実施した2021年の方が、教育委員会への都民・市民・区民などからの苦情・要請などが増えてきていることが背景にあるものと推察することができる。

ここで、「表2 指導主事の職務遂行上、特に必要な資質・能力」に整理したように、その順位の高いものは、「教科等の専門性や指導・助言力」、「コミュニケーション能力」、「教育課程編成に関する知識や実務能力」、「教育に関する広い識見」、「苦情・要請などの対応能力」、「報告・連絡・相談などの組織的な対応能力」等である。

表3は、「指導主事の職務遂行上、特に必要な資質・能力」の項目の出現回数(頻度)を再整理したものである。

表3 指導主事の職務遂行上、特に必要な資質・能力の項目頻度回数



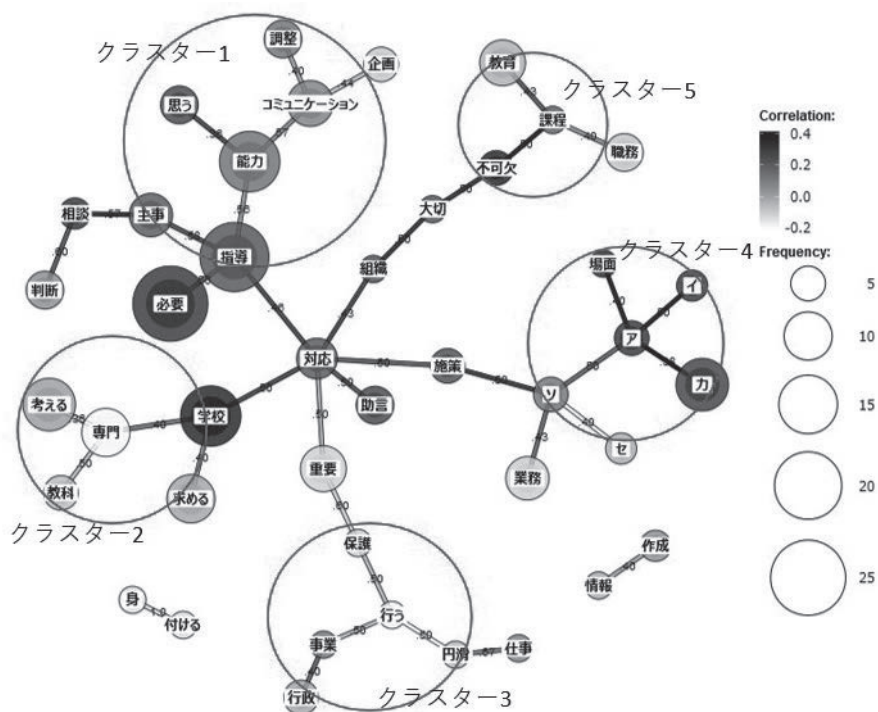


図1 指導主事の資質・能力に対する選択理由(共起ネットワーク分析)

図1は、その「必要な資質・能力」の選択理由についての自由記述回答を対象にして「共起ネットワーク分析」を実施したものである(KHコーダ3：東京都の指導主事33回答)。

まず、注目点は「対応」が共起の中心点に位置づいていることが特徴的であり、そこから派生したネットワークの枝分かれは、クラスター1～5に分類することができる。

クラスター1は、「能力、コミュニケーション、企画、調整等」のテキストが配置され、このことは指導主事のプロジェクトマネジメント能力を意味している。また、クラスター2と3は「学校、求める、専門、行政、事業、円滑」等のテキストが配置されているが、その業務対象が教育委員会の組織内部をはじめ、組織外的には、個々の学校組織にも業務範囲が及ぶことが再確認できたと解釈できる。

さらに、クラスター4「ア：教科等の専門性や指導・助言力、イ：教育課程編成に関する知識や実務能力、カ：企画・調整力、セ：広い視野に立ったバランス感覚、ソ：コミュニケーション能力」は、「施策」のテキストから派生している点が特筆に値する。

結論的にはクラスター5にある「教育課程は職務上、不可欠」とストーリーラインを解釈できるネットワークの結果は、指導主事の資質・能力論にとって、やはり必然であると総括できる。

### 2.3.5. 回答者自身の指導主事としての資質・能力について

#### ①. 回答者自身の指導主事としての資質・能力の現状

指導主事全体を捉えた場合の指導主事が考える指導主事の職務上、特に必要な資質・能力について、前述の2.3.4で記した。では、実際に回答者自身の指導主事としての資質・能力について、どのように捉えているかについて調べるために、「表2に示しました指導主事が職務を遂行する上で必要な資質・能力(記号 ア～ト)のうち、貴殿ご自身が備えておられると思われる資質・能力を、高い方から順番に1～20の数字でご記入くださいますよう、お願いいたします。」と質問をした。

調査の結果を表4に示す。実際に回答者が捉えている回答者自身の指導主事としての資質・能力の現状について、高い方から順番に1位～20位の数字で記入をしてもらった。回答者が記した1位～20位の平均順位を(A)として表4に示した。また、(A)の値そのものの順位を(B)として同じく表4に示した。さらに、第16位～第20位として記入した割合を(C)として、同じく表4に示した。

その結果、回答者自身の指導主事としての資質・能力について、平均順位(A)の高いものは、第1位「ア. 教科等の専門性や指導・助言力」、第2位「ソ. コミュニケーション能力」、第3位「エ. 文書作成能力」、第4位「ツ. 報告・連絡・相談などの組織的な対応能力」、第5位「チ. 資料の収集・活用能力」である。一方、回答者自身の指導主事としての資質・能力として16位～20位として記入した割合(C)の高いものは、「ス. 予算などの財務感覚や実務能力」(74.2%)、「サ. 学校経営に関する知識や実務能力」(45.2%)、「シ. 事故対応能力」(41.9%)、「ケ. 判断力」(25.0%)、「コ. マネジメント力」(19.4%)であることが分かった。

2.3.4で前述したとおり、指導主事が考える指導主事の職務遂行上、特に必要な資質・能力として順位の高いものは、第1位「ア. 教科等の専門性や指導・助言力」、第2位「ソ. コミュニケーション能力」、第3位「イ. 教育課程編成に関する知識や実務能力」、第3位「ウ. 教育に関する広い識見」、第3位「オ. 苦情・要請などの対応能力」、第3位「ツ. 報告・連絡・相談などの組織的な対応能力」であった。一方、回答者自身の指導主事としての資質・能力について答えてもらった結果は、第1位「ア. 教科等の専門性や指導・助言力」、第2位「ソ. コミュニケーション能力」、第3位「エ. 文書作成能力」、第4位「ツ. 報告・連絡・相談などの組織的な対応能力」、第5位「チ. 資料の収集・活用能力」、第6位「イ. 教育課程編成に関する知識や実務能力」である。なお、同じ資質・能力について同じ線種の下線を引いてある。

指導主事が考える指導主事の職務遂行上、特に必要な資質・能力として順位の高いものと、回答者自身の指導主事としての資質・能力として順位の高いものとを比較すると、「ア. 教科等の専門性や指導・助言力」、「ソ. コミュニケーション能力」、「イ. 教育課程編成に関する知識や実務能力」、「ツ. 報告・連絡・相談などの組織的な対応能力」の4つの資質・能力で一致していることが分かる。

一方で、指導主事の職務上、特に必要な資質・能力として第3位であった「ウ. 教育に関する広い識見」や「オ. 苦情・要請などの対応能力」については、回答者自身の指導主事としての資質・能力としては、「ウ. 教育に関する広い識見」が第9位(12.5%)、「オ. 苦情・要請などの対応能力」が第10位(16.1%)とあまり高くに位置付けていないことが分かる。

表4 回答者自身の指導主事としての資質・能力の現状

(順位(B)の1位～6位には網掛けを、(C)の割合が19.0%以上の数値を太字にしている)

記号	資 質 ・ 能 力	回答者が記した 1位～20位の平 均順位 (A)	順位 (B)	16位～20位に した割合 (C)
ア	教科等の専門性や指導・助言力	5.1 位	1 位	3.1 %
イ	教育課程編成に関する知識や実務能力	8.4 位	6 位	6.5 %
ウ	教育に関する広い識見	9.3 位	9 位	12.5 %
エ	文章作成能力	6.5 位	3 位	6.3 %
オ	苦情・要請などの対応能力	9.4 位	10 位	16.1 %
カ	企画・調整力	9.8 位	11 位	9.7 %
キ	危機管理能力	10.9 位	14 位	12.9 %
ク	分析力	10.3 位	12 位	12.5 %
ケ	判断力	11.7 位	15 位	<b>25.0 %</b>
コ	マネジメント力	10.4 位	13 位	<b>19.4 %</b>
サ	学校経営に関する知識や実務能力	14.0 位	17 位	<b>45.2 %</b>
シ	事故対応能力	12.7 位	16 位	<b>41.9 %</b>
ス	予算などの財務感覚や実務能力	15.6 位	18 位	<b>74.2 %</b>
セ	広い視野に立ったバランス感覚	8.6 位	7 位	6.3 %
ソ	コミュニケーション能力	5.4 位	2 位	3.2 %
タ	情報処理能力	8.7 位	8 位	6.3 %
チ	資料の収集・活用能力	7.9 位	5 位	6.5 %
ツ	報告・連絡・相談などの組織的な対応能力	7.4 位	4 位	6.5 %

【テ・トについては、回答者数が少ないために削除している】

回答者自身の指導主事としての資質・能力として、第16位～第20位として記入した割合(C)が19.0%以上の数値に対して、表4では太字で示してある。太字で示した資質・能力は、「ス. 予算などの財務感覚や実務能力」(C値: 74.2%)、「サ. 学校経営に関する知識や実務能力」(C値: 45.2%)、「シ. 事故対応能力」(C値: 41.9%)、「ケ. 判断力」(C値: 25.0%)、「コ. マネジメント力」(C値: 19.4%)の5つである。これらの資質・能力が回答者自身の指導主事にはあまり備わっていないと捉えていることが分かった。また、これら5つの資質・能力を高めていくことがこれからの指導主事には求められると言える。

1.1.1.で前述したように、東京都教育委員会の場合、教育管理職選考(A選考)は31歳から受験資格がある。そのため、学校において教頭や副校長などを経験せずに受験し、研修の期間指導主事として勤務することが多い実態がある。そのために、指導主事が学校での経験が浅く若い状況となっている。こうしたことが、回答者自身の指導主事から見ると、予算などの財務感覚、学校経営に関する知識や実務能力、マネジメント力、事故対応能力、判断力などの資質・能力があまり備わっていないと捉えている理由ではないかと考える。

②. 第 16 位～第 20 位に位置付けた資質・能力についての回答者の考え方

「表 4 で 16 番目～20 番目として記された資質・能力について、どのようにお考えでしょうか。次の①～④の中からお選びいただき、番号に○をお付けください。

- a. 順番は低いが、指導主事として職務を遂行する上で特に問題ではないと考える。
- b. 指導主事として職務を遂行する上で一部の資質・能力には問題があると考ええる。
- c. 指導主事として職務を遂行する上でこれらすべての資質・能力には問題があると考ええる。
- d. その他(具体的に以下にご記入ください。)」と質問した。

その結果、a:8 人(23.5%)、b:18 人(52.9%)、c:3 人(8.8%)、d:4 人(11.8%)、無記入:1 人(2.9%)であった。回答者である指導主事のうち 23.5%の方は「a. 順番は低いが、指導主事として職務を遂行する上で特に問題ではないと考える。」と捉えており、52.9%の方は「b. 指導主事として職務を遂行する上で一部の資質・能力には問題があると考ええる。」と捉えており、8.8%の方は「c. 指導主事として職務を遂行する上でこれらすべての資質・能力には問題があると考ええる。」と捉えている。合わせると、61.7%の指導主事が表 3 で 16 番目～20 番目として記された資質・能力について問題視していることが分かった。

③. 第 16 位～第 20 位に位置付けた資質・能力についてどのような問題があるのか

「上の②の質問で b、c に○をお付けになった方にお伺いします。どのような点が特に問題となっていますでしょうか。また、どのようにすれば、そうした問題点は改善されていくとお考えでしょうか、ご記入ください。」と質問した。問題となっている点、並びに改善の方向性について、以下のような考え方が記されていた。

【問題となっている点】

- ・予算などの財務感覚や実務能力が不足している点。
- ・学校経営に関する知識や実務能力については経験がないため、校長の学校経営を支える上でマネジメントに関する知識や技能があまりない点。
- ・日々、事務作業等に追われており、ゆっくりと研究することができていない点。
- ・知識が乏しく、正しい判断ができていない点。
- ・自分の勉強不足と経験不足等の点。
- ・日々の業務を見通しをもって進めることができず、新しい知識や学んだことを発信することができない点。

【改善の方向性】

- ・常に「学校の○○の立場だったとしたら・・・」という視点で業務に取り組んでいきたい。
- ・来年度は事業等を担当することで予算請求に関わる事務に携わるため、先輩指導主事等に質問し、こなしていく。
- ・学校とは予算規模も異なり、決裁の取り方も異なるため、OJT で身に付けて行く。
- ・学校の支援を行う際に、マネジメントの視点をもって行う。
- ・一つ一つ先輩や同僚、上長に進め方を相談しながら進め、覚えるものだと思う。
- ・「自分だったらどうするか」等の当該者意識をもって、事故対応や予算編成等の関連業務に当たったり、担当者からの助言をもらったりする。



本調査問題の回答から、指導主事に問題となっている点として、「予算などの財務感覚や実務能力が不足している点」、「学校経営に関する知識や実務能力については経験がないため、校長の学校経営を支える上でマネジメントに関する知識や技能があまりない点」、「日々、事務作業等に追われており、ゆっくりと研究することができていない点」など、財務感覚や学校経営を支えるマネジメントの知識・技能などに、現職の指導主事は問題視していることが分かった。

## まとめ

本研究は、指導主事の資質・能力向上を図る研修プログラムを開発するために必要な基礎資料を実態調査により得ることがねらいである。本稿においては、教育委員会指導主事として必要な資質・能力に対して、並びに指導主事である自分自身の資質・能力に対してどのように捉えているのか、実態調査からその現状を把握することを目的とした。また、実態調査からその現状と課題についてまとめた。調査結果から以下のことが分かった。

- ①. 回答者自身の指導主事としての割合が大きいと考えている職務領域は、「事務処理」、「学習指導」、「教育課題」、「学校訪問」、である。一方、回答者自身の指導主事としての割合があまり大きいとは考えていない職務領域は、「指導行政に直接関係しないこと」、「学校経営」、「研修受講」、「教育研究」、「学校訪問準備」である。
- ②. 指導主事が考える指導主事の職務上、特に必要な資質・能力として順位の高いものは、「教科等の専門性や指導・助言力」、「コミュニケーション能力」、「教育課程編成に関する知識や実務能力」、「教育に関する広い識見」、「苦情・要請などの対応能力」、「報告・連絡・相談などの組織的な対応能力」である。一方、指導主事が考える指導主事の職務上、特に必要な資質・能力として順位の低いものは、「忍耐力、スピード、絶対的な体力、学校管理職への対応力、精神力等」、「強い精神力、デザインセンス、体力、仕事に見通しを持つ力、困難なことについても立ち向かう精神力等」、「予算などの財務感覚や実務能力」、「判断力」、「学校経営に関する知識や実務能力」である。
- ③. 回答者自身の指導主事としての資質・能力について、順位の高いものは、「教科等の専門性や指導・助言力」、「コミュニケーション能力」、「文書作成能力」、「報告・連絡・相談などの組織的な対応能力」、「資料の収集・活用能力」である。一方、回答者自身の指導主事としての資質・能力として順位の低いものは、「予算などの財務感覚や実務能力」、「学校経営に関する知識や実務能力」、「事故対応能力」、「判断力」、「マネジメント力」である。
- ④. 61.7 %の指導主事が「予算などの財務感覚や実務能力」、「学校経営に関する知識や実務能力」、「事故対応能力」、「判断力」、「マネジメント力」などの資質・能力について問題視していることが分かった。これら5つの資質・能力を高めていくことがこれからの指導主事には求められると言える。

本研究の成果をもとに、今後筆者らは指導主事の資質・能力向上を図る研修プログラムの開発を進めていく予定である。

## 付記

本研究を実施するに当たり、東京都内教育委員会、並びに他県教育委員会の指導主事（統括指導主事、主任指導主事を含む）の先生方には、ご多忙の中にも関わらずお時間を割いていただき質問紙に丁寧にご回答をいただいた。横浜国立大学教授の松原雅俊先生、石塚 等先生には実態調査における質問紙のご検討をいただいた。また、帝京平成大学教授の川越孝洋先生には実態調査に関する地域選定並びに連絡調整をしていただいた。さらに、科学研究費助成事業（学術研究助成基金助成金、研究代表者：宮下、課題番号：21K02582）の一部を使用させていただいた。ここに記してこれらの方々に感謝の意を表する。

## 引用文献

- 1) 文部科学省 (2015)：学校や教育委員会の指導体制について，平成 27 年 5 月 19 日 初等中等教育分科会 チーム学校作業部会 参考資料，1-25.
- 2) 東京都教育委員会 (2007)：教育管理職等の任用・育成のあり方検討委員会第 1 次報告，1-30.
- 3) 兵庫教育大学 (2019)：教師力を育てる指導主事 の力量形成プログラム開発－教員育成指標との関連を重視して－，（独立行政法人教職員支援機構委嘱事業）教員の資質向上のための研修プログラム開発支援事業実施報告書，1-10.
- 4) 宮下 治 (2021)：教育委員会指導主事の研修プログラム開発のための基礎研究－指導主事の職務に必要な資質・能力を探る－，帝京平成大学紀要，32：197-202.
- 5) 宮下 治 (2022)：教育委員会指導主事の資質・能力の向上を図る研修の現状と課題－東京都教育委員会を例として－，帝京平成大学紀要，33：141-152.
- 6) 宮下 治・倉本哲男 (2023)：教育委員会指導主事の資質・能力に関する実態調査による研究－小学校長の捉え方を例として－，日本女子大学紀要（人間社会学部），33：77-89.
- 7) 宮下 治 (2023)：中学校長が捉える教育委員会指導主事の資質・能力に関する実態調査研究，明治大学教職課程年報，45：61-70.
- 8) 有限責任監査トーマツ (2014)：学校の総合マネジメント力の強化に関する調査研究概要版，1-11.