日高管内小中学校教職員
人　材　育　成　プ　ラ　ン

～持続可能な未来の創造に向けて～

令和７年（2025 年）３月

日高管内教育委員会教育長会
日　高　地　区　校　長　会
日　高　地　区　教　頭　会
日高地区女性管理職会
北海道教育庁日高教育局

目　　次

**第１　はじめに　・・・

第１　はじめに

（１）策定の趣旨

日高管内は、少子化等に伴う学校統廃合、学校の小規模化により、学校単位あるいは町単位において、教員同士が切磋琢磨できる環境が減少しており、児童生徒は、今後さらに減少することが予想されています。

また、教員等の大量退職・大量採用などを背景として、学校組織の年齢構成や経験年数に不均衡が生じており、このことは、ベテラン教員から若手教員への専門的な知識及び指導技術の伝承が困難になってきています。

加えて、管内全体の年齢構成について、学校運営の中核的な役割を担うミドルリーダー層が少ない一方で、採用から10年以下の若手教員が全体の約５割（採用５年以下は全体の２割）を占めており、管内の将来を担う管理職の確保や、ミドルリーダーの育成に向け、早期から計画的・継続的・意図的に人材を育成していかなければなりません。

こうしたことを踏まえ、管内の教育課題に対処しつつ、管内教育の持続的な未来の創造に向けては、キャリアステージ全般を通じた人材育成方策を総合的、体系的に推進する必要があることから、令和５年（2023 年）３月に改訂された「北海道における教員育成指標」（以下「指標」という。）（※）を踏まえ、この度、「日高管内小中学校教職員人材育成プラン」（以下「育成プラン」という。）を策定しました。

今後、学校・町教育委員会・教育局の三者が一層緊密に連携・協働しながら、それぞれ役割を認識しつつ、育成プランに記載した取組を管内一丸となって着実に推進していくこととします。

（２）育成プランの期間

令和７年度（2025 年度）から令和９年度（2027 年度）までの３年間とします。

なお、期間の最終年度に育成プランを総括し、成果や課題等を踏まえ、次の育成プラン（改訂版）につなげていきます。

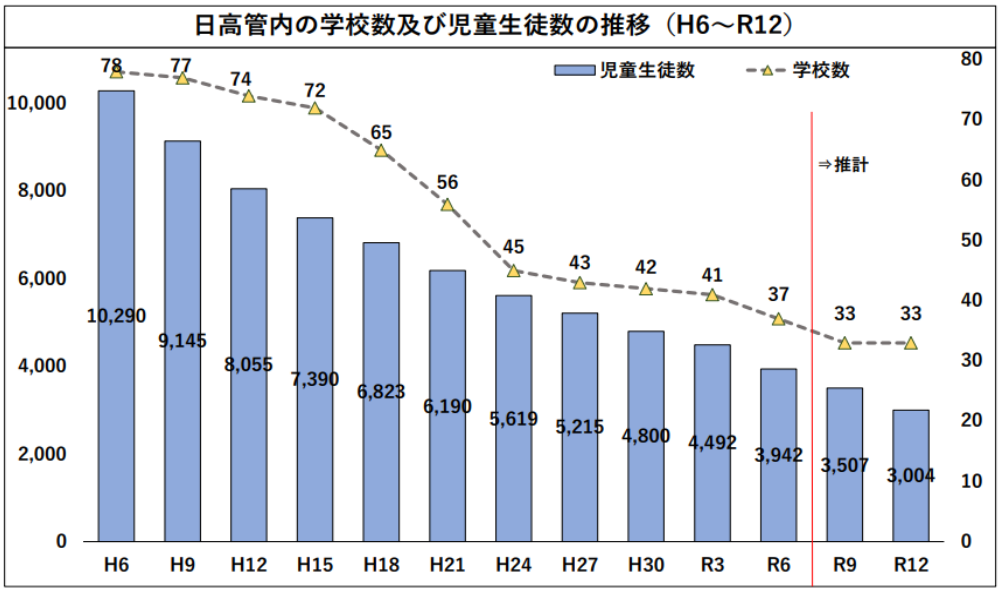
（３）進捗管理

日高教育局は、育成プランに基づく取組について、ＰＤＣＡサイクルのマネジメントによる検証・改善を毎年度行い、その結果を町教育委員会及び学校と共有するとともに、必要に応じて、次年度以降の取組内容を改善していくこととします。

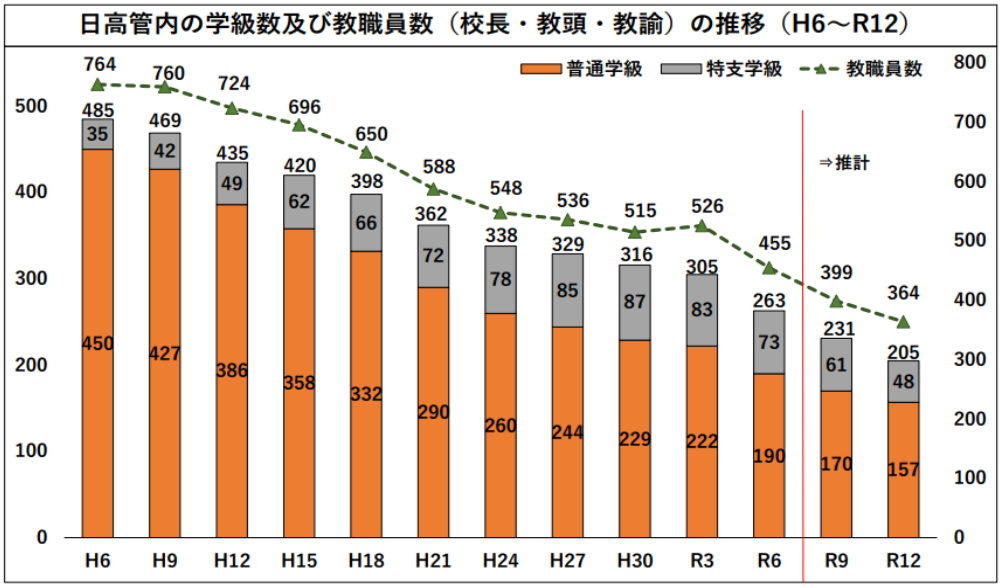
また、取組の結果や国・道の動向などを踏まえ、必要に応じて育成プランの見直しを検討し、取組の追加や廃止等を行います。

※　北海道における教員育成指標
https://www.dokyoi.pref.hokkaido.lg.jp/fs/9/9/3/1/5/5/7/_/R5ikuseishihyou.pdf

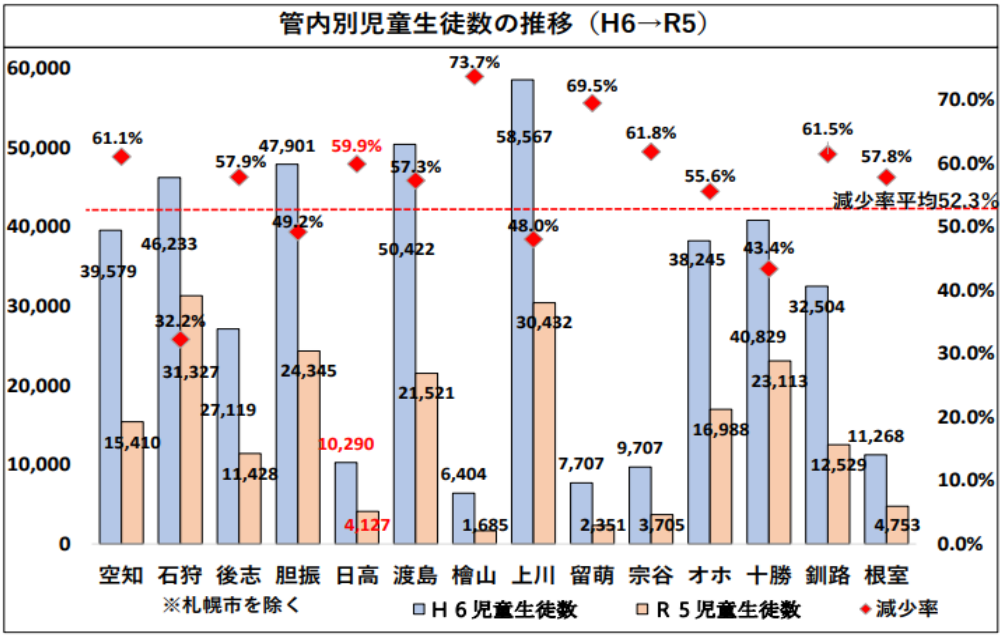
（参考）



※日高教育局調べ



※日高教育局調べ



※日高教育局調べ

第２　施策の体系

（１）施策の柱・取組

少子高齢化や人口減少等が進む中でも、持続的で魅力ある学校教育を展開するためには、管内教育を担う優秀な人材の育成が重要です。

このため、「人材の育成」「人材の登用・活用」「人材の支援」の３つの施策の柱の下、９つの施策項目を設定し、具体の取組を推進することとします。

○　人材の育成【項目１～３】

育成にあたっては、キャリアステージを通じ、資質能力を高めていくことが重要です。このため、OJT や Off-JT 等による研鑽のほか、人事異動を通じた育成策を講ずるなど、職責に応じた能力の向上を推進します。

○　人材の登用・活用【項目４～６】

登用・活用にあたっては、教員個々の能力、経験、意欲を的確に把握することが重要です。このため、教員個々の資質能力を十分に発揮できるよう、適材適所の配置を推進します。

○　人材の支援【項目７～９】

支援にあたっては、教員が資質能力を向上させ、その能力を十分に発揮できるよう、働き方改革の一層の推進、心身の健康が重要です。このため、教育環境の整備や健康管理等の必要な事項などの取組を推進します。

（２）ページ構成

項目○	○○○○○○

項目と指標との関連を記載

（１）現状・課題

国や本道の現状等を記載

【日高管内の状況】

上記を踏まえた日高管内の現状等を記載

（２）対応方向

取組を行う必要性や方向性等を記載

（３）具体の取組

学　　校	
教育委員会	プラン期間中の学校・教育委員会・教育局における具体の取組を記載
教　育　局	

（４）目標設定

指　　標	現状値	目標値
数値化できる項目の現状値及びプラン策定期間における目標指標を記載		

備考欄　参考となる通知等を掲載（QR コードを併記）

第３　具体の取組

項目１	管理職候補者（ミドルリーダー）の育成

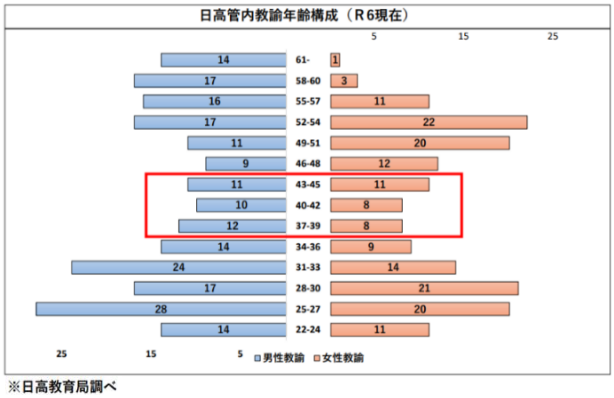
【小中学校教員育成指標におけるキーとなる資質能力】
学校づくりを担う一員としての自覚と協調性、コミュニケーション能力（対人関係能力を含む）、人材育成に貢献する力

【学校管理職育成指標におけるキーとなる資質能力】
責任感・使命感、教育理念とリーダーシップ、人材を育成する力

（１）現状・課題

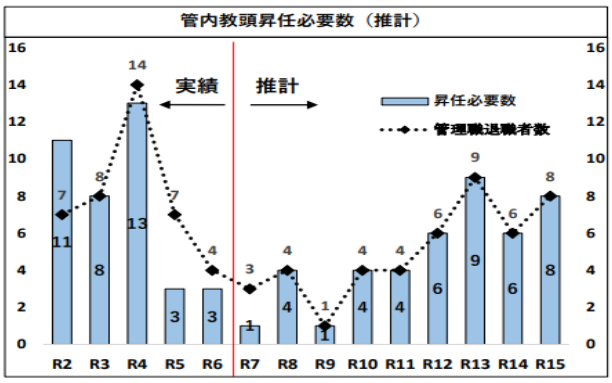
【日高管内の状況】

○　教員の年齢構成は、20～30代前半の若手教員と50代のベテラン教員という塊が両極をなし、30代後半から40代前半の中堅教員（ミドルリーダー層）が少ない形となっています。中堅教員が少ない要因の一つとして、管内人事異動要項（以下「異動要項」という。）における他管転出基準を満たした30代教員が、家庭の事情や出身管内で研鑽を積みたいなどの理由により、管外に転出していることが挙げられますが、こうした中堅教員層の少なさは、将来の管理職の確保に懸念があります。



※日高教育局調べ

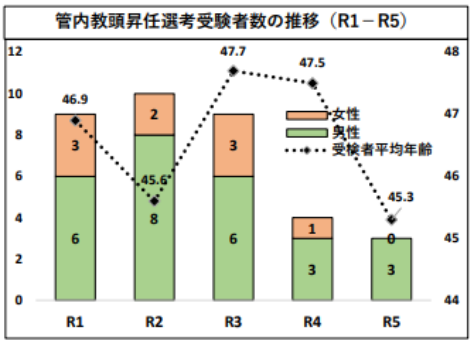
○　今後の教頭昇任必要数は、令和12年度以降、６人以上と継続的に見込まれ、役職定年者数に合わせた補充を行うためには、管理職の大量任用が必要となりますが、そのタイミングで受検適齢期となるミドルリーダー層が少ないため、自管内のみで管理職候補者を確保することが厳しい状況です。



※日高教育局調べ

○　これまで、戦略的に他管内から管理職を受け入れていますが、教頭のなり手不足の状況は管内に限った話ではなく、今後、他管内からの管理職の受け入れが困難となれば、教頭が欠員となることが危惧されます。

○　近年、管内の教頭昇任受検倍率は１倍となっています。校長等からの働きかけや掘り起こしにより、かろうじて受検者（教頭昇任必要数）を確保していますが、こうした状況は、受検に対する緊張感の低下や、管理職としての資質能力の低下が懸念されます。



※日高教育局調べ

○　教頭に求められる資質能力は、日々の教育実践やキャリアステージに応じた校内での役割、管理職や先輩教員からの指導助言、研修などから徐々に培われるものですが、教頭を確保するために、求められる資質能力がしっかりと身に付いていないまま昇任させることは、学校運営に支障が生じる可能性があります。

○　また、教頭の業務過多、長時間労働（項目７を参照）などから、教頭受検を敬遠する傾向もあることから、教頭の働き方改革が急務となっています。

（２）対応方向

「（１）現状・課題」に記載のとおり、ミドルリーダー層が少なく、それを補うための他管内からの転入は現実的に難しいため、30代前半の早い段階から、学校の中核を担う力やマネジメント能力の育成を図るとともに、管理職を目指そうとする意識を醸成させることが重要です。

人材の育成は、５年、10年単位の長期の時間軸の中で計画的、継続的、意図的に行う必要があり、相当の危機感を持ちながら、教育長会、校長会、教育局などが一体となって、次の事項について重点的に取組を行います。

（３）具体の取組

学　　校	**○分掌リーダー等の位置づけ** ・　教務主任はもとより、ＯＪＴの機能を活用するために、各分掌等に部長やリーダーを位置づけ、ミドルリーダーとして必要な資質能力を育成する。 **○「北海道における教員育成指標」の活用** ・　年度当初に、各教員に「指標」のキャリアステージに基づき、自己目標を設定させるとともに、管理職は人事評価面談等で自己目標の達成状況を把握し、指導助言を行う。 ・　自己診断シート【中堅段階編】【ベテラン段階編】を基に、目標設定や実現に向けた学びの見通しを持たせることに努める。 **○研修履歴を活用した対話に基づく受講奨励** ・　ミドルリーダーとして必要な学びについて指導助言を行う。 ・　人事評価面談等で、ミドルリーダーが果たす役割を踏まえながら主体的に必要な学びを選択させる。 **○管理職育成セミナーの実施** ・　各町校長会が主催し、管理職候補者に向けた研修会（面接練習、管理職しての心構え等）を開催し、指導助言を行う。
教育委員会	**○人事評価制度（業績評価）を活用した指導助言等** ・　校長、教頭が設定する業績評価（「職員の指導・監督」欄）における目標設定に、職員の人材育成の観点での目標を記載させ、教育委員会は、市町村立学校職員の人事評価に関する要領別表第４の主な行動例を参考に評価を行う。 ・　評価者は、面談などの場を通じて、必要な指導助言を行うほか、人事評価結果を人材育成に資するよう積極的に活用する。 **○複数町での研修の合同実施の検討** ・　少子化等に伴う学校数の減少、小規模校化を踏まえ、これまで町単独で実施してきた研修会などに、近隣町の教員が参加することが可能な場合は、複数町での合同実施を推進する。 **○主幹教諭の町教頭会議への参加** ・　主幹教諭が配置されている学校を所管する町教育委員会において、町教頭会議等へ主幹教諭の参加を促し、教頭としての意識や資質向上のための場を設定するように努める。

教　育　局	**○教職員個人調書の見直し** ・　基本的属性情報に加え、自己の強み、弱み、キャリアプランなどの情報を把握できるよう、教職員個人調書の見直しを行う。 **○主幹教諭の配置校拡大** ・　主幹教諭の配置により、学校のマネジメント機能が強化されることはもとより、次期管理職としての意識の高まり、教頭の業務負担軽減などが期待できることから、対象となる学校を所管する町教育委員会に対し、配置について検討を依頼する。 　なお、人選にあっては、学校、教育委員会の意見を十分に踏まえ対応する。 **○教職員人材育成に関する打合せの継続実施** ・　教頭昇任試験受検者の確保とその資質能力の向上を目指し、引き続き、教育長会、校長会、教頭会と認識を共有、連携して課題への対応に取り組む。 **○義務教育指導監による指導助言** ・　学校経営指導訪問を通じ、指導的な役割を担うことが期待される教員を把握し、当該教員に対する管理職の人材育成に対し指導助言を行う。 ・　学校経営指導訪問の協議の場において、人材育成の観点から教務主任・研修部長等による説明機会や、教頭の資質向上のために面談の場を設定することを推奨する。 **○学校教育指導訪問における指導助言** ・　義務教育指導班の学校教育指導訪問において、教務主任や研修担当者等に学校全体の業務に係る説明の機会を設定し、組織的な業務推進の在り方等について指導助言する。 **○教育局主催研修に係る参加奨励及び講師依頼** ・　中堅教諭等資質向上研修等、ミドルリーダーを対象とした教育局が主催する会議、研修等において、自らのキャリアプランを考える機会を設定する。 **○採用前校長研修の実施** ・　校長採用前に、管内の校長として期待される資質能力に対する自覚や意識を高めることを目的に、教育長会、校長会と連携して実施する。 **○昇任前教頭研修の実施** ・　教頭昇任前に、職務に対する自覚や意識を高めるとともに、昇任と同時に教頭としての業務を円滑に遂行する力を身に付けることを目的に、教育長会、校長会、教頭会と連携して実施する。

（４）目標設定

指　　標	現状値	目標値
主幹教諭数	２人	４人
教頭昇任受検倍率	1.1 倍（R3～R5 平均）	1.5 倍（R7～R9 平均）
女性職員の教頭昇任受検者数	1.3 人（R3～R5 平均）	３人（R7～R9 の計）

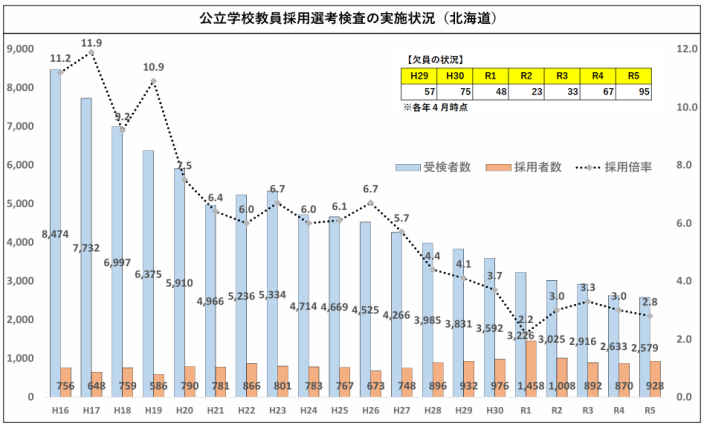
項目２　若手教員（初任段階を含む）の育成

【小中学校教員育成指標におけるキーとなる資質能力】
教科等や教職に関する専門的な知識・技能、授業力、今日的な教育課題への対応力、子ども理解力、生徒指導力、学級経営力、ICT や情報・教育データを利活用する力、コミュニケーション能力、人材育成に貢献する力

【学校管理職育成指標におけるキーとなる資質能力】
教育理念とリーダーシップ、人材を育成する力

（１）現状・課題

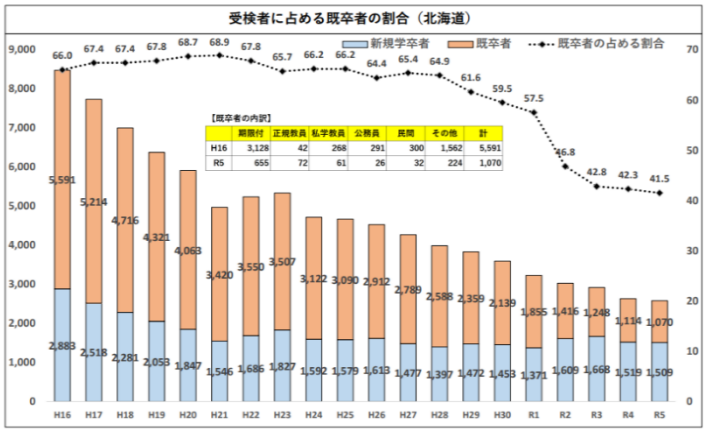
○　教員採用試験の受検者の減少に伴い、採用倍率も減少が続き、平成17年度の11.9倍をピークに令和５年度は2.8倍にまで低下しています。特に、小学校受検区分では２倍を下回っており、受検者の確保はもちろんのこと、教員としてふさわしい人材の確保対策が必要となっています。



※北海道総合教育会議資料（道教委）

○　受検者の減少を背景に、年度当初から欠員が生じており、その数は年々増加しています。

○　受検者の内訳について、既卒者・新規学卒者ともに減少していますが、既卒者の減り幅の方が大きく、新規学卒者の推移と併せて欠員を生じさせる背景となっています。



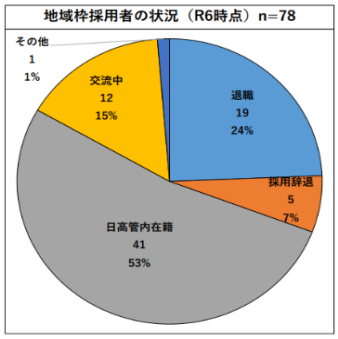
※北海道総合教育会議資料（道教委）

○　こうした状況を踏まえ、道教委では、受検者の確保に向け、「教員養成セミナー」や「草の根教育実習」などに加え、教員採用選考検査の複数回実施、大学３年生等を対象とした特別検査の実施、免許を所有しない者を含め民間企業等で勤務経験を有する者を対象とした特別選考の実施などに取り組んでいますが、就職の売り手市場や、給与面の処遇、長時間勤務の実態などから、倍率の低下に歯止めがかかっていない状況です。

【日高管内の状況】

○　新採用者の確保に関し、これまでは管内で必要とする新採用者数を確保できていますが、上記のとおり教員不足が深刻となる中、今後、必要となる新採用者数が確保できず、年度当初から欠員が生じる懸念があります。

○　他管内への転出を希望する理由として、家庭の事情や出身管内で研鑽を積みたいといった理由が大半を占めますが、中には、他管内で教員としてさらに成長したいという理由もあり、管内にいても教員としての成長が感じられる体制の整備が必要となっています。

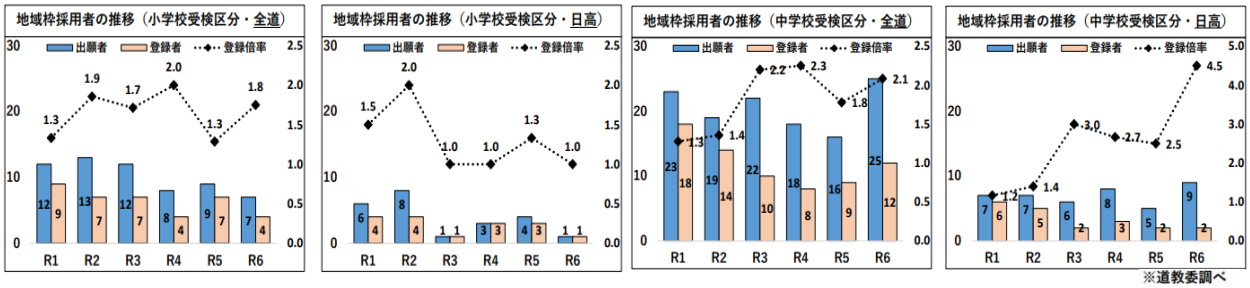


※日高教育局調べ

○　中堅教員層の割合が低く、転出超過となっている管内では、採用段階から地域への定着率を高め、地域に根ざした教育を推進する中核となる職員を育成するため、平成23年度か

ら地域枠受検を導入（中学校は平成29年度）しており、日高管内希望者の登録は累計で78名となっています。

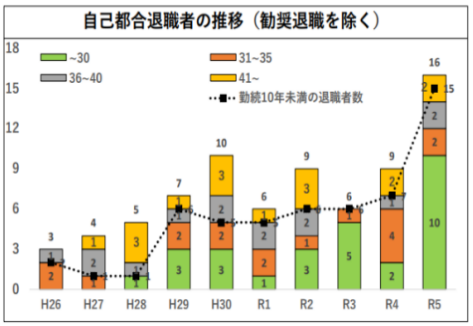
○　地域枠採用者は、原則、新採用からの４年間は他管内で勤務しますが、その間、日高教育局から地域枠採用者に対して、フォローアップを行っておらず、人材育成が配置先の管内、学校任せになっており、初任段階で身につけるべき力量が不十分なままのケースがあります。



※道教委調べ

○　近年、自己都合退職者が増加しており、特に採用後10年以下の退職者の増加が顕著となっています。退職理由を正式に把握していませんが、考えられる理由として、教員以外への再就職、他都府県の教員採用などがあり、管内定着に課題が生じています。

　なお、教員採用登録者の採用辞退も増えています。



※日高教育局調べ

（２）対応方向

中堅教諭等資質向上研修修了前の採用から10年以下の教員を「若手教員」、そのうち５年以下の教員を「初任段階教員」と定義した上で、管内の教職経験年数構成を見ると、採用10年以下の教員が全体の45%、そのうち採用５年以下の教員に限ると22%を占めており、管内教育の持続的な発展に向けては、この層の資質能力の向上が必要不可欠です。

また、少子化に伴う学校統廃合や、学校の小規模化が進行しており、校内はもとより町単位においても教員同士が切磋琢磨できる環境が減少しており、管内一丸となって計画的・継続的・意図的に人材育成を行う必要があります。

こうしたことを踏まえ、相当の危機感を持ちながら、次の事項について、重点的に取組を行います。

（３）具体の取組

学　　校	**○研修履歴を活用した対話に基づく受講奨励** ・　初任段階として必要な学びについて指導助言を行う。 ・　人事評価面談等で、初任段階が果たす役割を踏まえながら主体的に必要な学びを選択させる。 **○メンター研修の実施** ・　若手教員（メンティー）の困り感や課題に応じたメンターからの助言等により、若手教員の気付きを促し、指導力向上を図る。 **○「北海道における教員育成指標」の活用** ・　年度当初に、各教員に「指標」のキャリアステージに基づき、自己目標を設定させるとともに、管理職は人事評価面談等で自己目標の達

	成状況を把握し、指導助言を行う。 ・　自己診断シート【初任段階編】を基に、目標設定や実現に向けた学びの見通しを持たせることに努める。 **〇早期退職を生まない適切な対応策** ・　若年層の退職者、早期退職者がいる場合、退職理由の把握し、教育委員会・教育局と情報を共有した上で、早期退職を生まない適切な対応策を検討する。
日高教育研究所・教職員研修センター	**〇日高教育研究所・教職員研修センターにおける研修の充実** ・　ミニ研修講座（年２回開催）において、学習指導や生徒指導、学級経営、道徳教育等を研修テーマに設定し、教科等に関する専門的な知識や技能及び今日的な教育課題への対応力を学ぶ。 ・　日高教育研究所研修講座（日高管内研究団体との共催）において、各教科の公開授業（授業者として・参観者として）や研究協議への参加、並びに教科に関する学習会や実践交流会を通して、若手教員の実践力の向上に寄与する。
教育委員会	**〇人事評価制度（業績評価）を活用した指導助言等** ・　項目１の記載と同様。 **〇複数町での研修の合同実施の検討** ・　項目１の記載と同様。 **〇日高教育研究所・教職員研修センターとの連携・協働** ・　教員同士が切磋琢磨できる環境が乏しくなっている状況において、若手教員を含む管内教員が参画し研修活動を推進している同研究所等の果たす役割は大きく、今後も運営支援と講座等への参加を奨励し、連携・協働していく。
教　育　局	**〇教職員個人調書の見直し** ・　項目１の記載と同様。 **〇義務教育指導監による指導助言** ・　学校経営指導訪問を通じ、新採用教員の状況を把握し、当該教員に対する管理職の人材育成に対し指導助言を行う。 **〇学校教育指導訪問における指導助言** ・　義務教育指導班による学校教育指導訪問を通じ、現在１年目の初任段階教員と行っている協議を５年目までの教員に拡大し、必要な指導助言を行う。 **〇初任段階教員研修（以下「初任研」という。）を通した資質能力の向上及びキャリアプランの明確化** ・　初任研において、求められる資質能力の育成・向上に資する実践的な研修を行うとともに、教員としての成長や課題を内省し今後の見通しを持つ機会を設ける。 ・　初任研４年次及び５年次研修において、６年目以降から中堅教諭等資質向上研修（８年目以降）までのキャリアプランを考える機会を設定し、教員としての資質向上の見通しを持つことを推奨する。 **〇日高教育研究所・教職員研修センターとの連携・協働** ・　教育委員会における取組の記載と同様。 **〇人事配置**

	・　小学校の新採用教員の配置に関し、特に学校勤務経験のない新卒者などは、１学年に複数学級ある学校や定数加配のある学校への配置に努める。なお、複式校への配置は行わない。 ・　新採４年後の人事配置に関し、異動要項に基づく人事配置を基本としつつ、当該教員のキャリアビジョンや校長等の意見を踏まえ、最大限資質能力の向上が図られる学校への配置に努める。 **〇地域枠採用者へのフォローアップ** ・　他管内で勤務している地域枠採用者との定期的な面談機会を設定することに加え、所属長と当該教員の育成方針等を協議する。

（４）目標設定

指　　標	現状値	目標値
初任段階教員の資質能力（授業力・生徒指導力・学級経営力など）向上の実感（教員の自己評価を経年で実施）	未実施	昨年度より向上と回答する教員の割合 100.0%
地域枠採用者へのフォローアップ実施率	未実施	100.0%

項目３　人事異動を通じた育成

【小中学校教員育成指標におけるキーとなる資質能力】
教科等や教職に関する専門的な知識・技能、授業力、今日的な教育課題への対応力、子ども理解力、生徒指導力、学級経営力、ICT や情報・教育データを利活用する力、コミュニケーション能力、人材育成に貢献する力

【学校管理職育成指標におけるキーとなる資質能力】
課題を把握する力、経営ビジョンを構想する力、人材を育成する力

（１）現状・課題

【日高管内の状況】

○　児童生徒数の減少に伴い、学校の統廃合や小規模化が進行しており、児童生徒数は、今後も減少が続くことが予想されます。なお、児童生徒数の減少率は、全道平均を上回っています。（２ページ参照）

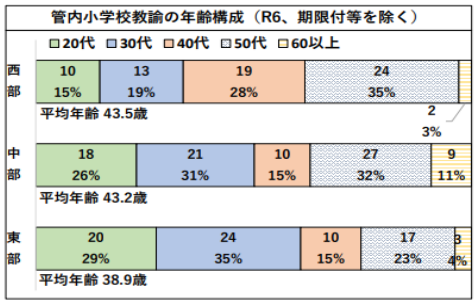
○　子育てや介護等の事情があれば、人事異動において一定の配慮を行っていますが、全体の異動希望が中部・西部に多く、学校の統廃合や小規模化が進む管内においては、異動が硬直化することが懸念されます。

【異動希望の状況（R４～６当初人事、３年間の累計）】

		異動希望先　※第１希望の異動先のみ計上			
		西　部	中　部	東　部	他管内等
現在校	西部(N=73)	18（24.7%）	24（32.9%）	4（ 5.4%）	27（37.0%）
	中部(N=109)	46（42.2%）	26（23.9%）	17（15.6%）	20（18.3%）
	東部(N=118)	43（36.4%）	43（36.4%）	16（13.6%）	16（13.6%）

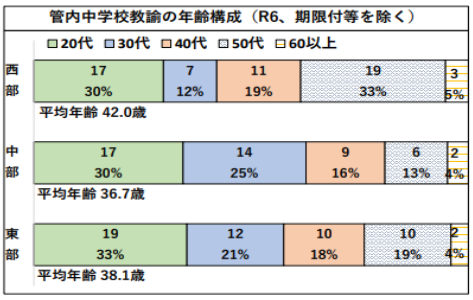
※日高教育局調べ

○　異動要項では、「在任期間中に西部、中部、東部の各区の学校を経験するものとする」、「在任期間中にＡ及びＢ群の学校を経験するものとする」としていますが、東部、特に、様似町、えりも町への異動希望者が少なく、新採用４年目の異動者、他管転入者、新採用者を配置せざるを得ない状況です。



○　このことは、各区ごとの年齢構成にアンバランスを生じさせ、平均年齢が低い地区では、若手教員が、中堅やベテラン教員からの日常的な指導を受ける機会が少ないなどの課題があります。

○　教育局では、平成21年度に「日高管内公立小中学校教職員人事異動特例措置実施要領（以下「特例要領」という。）」を定め、様似町、えりも町への異動促進を図っていますが、応募者が少なく、直近５年間の応募者は３名に留まっています。



○　中学校は、令和６年時点で15校ありますが、中学校の統廃合が予定されており、中学校で過員が生じることが想定されます。

○　芸術科教員（特に美術、技術、家庭）に関し、現行の異動要項に基づく人事異動が困難となっています。

○　また、校長を除く教員配置が９人となる５学級以下の中学校が、全体の３割を占め、定数上芸術科教員の配置が困難であるほか、６学級以上の中学校であっても、週当たりの指導時間数が少ないため、免許外教科担任や時間講師を前提とした人事協議にならざるを得ない状況です。加えて、芸術教科（美術、技術、家庭）の免許を有する教員そのものが少ない状況です。

○　教職員個人調書の「異動計画」欄において、「教職員が日高管内の全地域（Ⅰ～Ⅲ区）での勤務を経験する等、広域的かつ公正な人事異動及び教職員構成の適正化が図られるよう、今後の異動計画・異動を検討する地域区分を記入すること」としていますが、実際の人事異動の状況を見ると、異動計画の記載は形骸化していると言わざるを得ません。

（２）対応方向

管内の人事異動を行う上での統一的なルールとなる異動要項、特例要領について、将来の管内規模を見据えた見直しが必要となっています。

人事異動は最大の研修と言われるように、人事異動によって様々な地域や学校規模の勤務を経験することは、本人の資質能力の向上はもとより、地域や学校の活性化につながることから、人材育成の観点を含めて、次の事項について取組を行います。

（３）具体の取組

学　　校	**○芸術科教員の複数免許所有の促進** ・　芸術教科単免の職員に対し、免許法認定講習などの受講を通じて複数免許状の取得を働きかける。
教育委員会	**○中学校芸術科教員の兼務の検討** ・　１つの中学校のみの町が３町となっている状況を踏まえ、町を跨いだ芸術科（美術・技術・家庭）教員の兼務について検討する。
教　育　局	**○異動要項の改正に向けた検討** ・　学校数の減少により、異動要項に定める「地域の区分（Ⅰ～Ⅲ区）」、「学校の区分（Ａ・Ｂ群）」を踏まえた異動が困難となっていることから、町教育委員会と連携して、地域区分、学校区分、異動基準年数の在り方を検討する。 **○特例要領の改正に向けた検討** ・　特例要領に基づく異動希望者が極少数となっていることから、これまでの成果や課題を整理し、希望者の増加に向け、年齢要件や配置期間の見直しなどについて検討する。 **○異校種（特に中⇒小）人事異動の促進** ・　詳細は「項目５」を参照。 **○中学校芸術科教員の兼務の検討** ・　管内の学校数や学校規模の状況から、芸術科（美術・技術・家庭）教員を継続的に採用することが困難であることから、兼務発令を推進し、免許外教科担任の解消を目指す。 **○教職員個人調書の見直し** ・　異動計画の記載を廃止するとともに、自己のキャリアプランなどの情報や、育児、介護等に関する中長期的な計画や見込みを把握できるよう、教職員個人調書の見直しを行う。

（４）目標設定

指　　標	現状値	目標値
６学級以上の免許外教科担任許可件数	４件	０件
異校種間の異動数	２人（R4～R6 の計）	４人（R7～R9 計）
特例要領による異動数	２人（R4～R6 の計）	４人（R7～R9 計）