

これからの教育長のあり方 と獲得のポイント

経済産業省「未来の教室」実証事業受託者
PwCコンサルティング合同会社
一般社団法人LEAP
2025年2月



目次

1. 本書のねらい	p.3
2. 本書の活用イメージ	p.4
3. これからの教育長像および教育長に必要なリーダーシップ・資質	p.5
4. 教育長のキャリア形成モデル	p.11
5. 外部からの教育長人材獲得の方法とポイント	p.16

本書のねらい

社会構造が変化し課題が複雑化する時代において、子どもたちが生きる未来はより不透明で変化の激しいものになることが予想され、教育政策が果たす役割はより高まっています。これまで以上に社会情勢の変化を捉え学びの変革をリードする教育長が全国で活躍することを通じて、みなさまと共により良い社会づくりを実現していくことを我々は目指しています。

そのため、このたび全国の首長および教育長、人材会社等への調査結果を踏まえ、

- ・これからの教育長に必要なリーダーシップ・資質
- ・教育長のキャリア形成モデル
- ・外部※からの教育長人材獲得の方法とポイント

をとりまとめました。

本書を契機に、全国で首長をはじめとした諸関係者との議論を加速させていくとともに、教育長を選任する自治体と教育長候補者の円滑なマッチングを推進し、より多様な教育政策リーダーが活躍する一助となることを願っています。

※外部とは、貴自治体において過去に教員や行政職員としての勤務がない他地域の人材や、民間企業等出身の人材を指します

本書の活用イメージ

本書は、これからの自地域に必要な教育長像を検討しより多様な母集団から人選を進めていきたい自治体(首長)をはじめ、将来教育長を目指す候補者のみなさまにも、求められる人材像やキャリアの築き方、自身の強みの発揮の仕方の参考にしていただけたら幸いです。

目次

内容

対象・活用イメージ



これからの教育長像
および教育長に必要な
リーダーシップ・資質

- これからの教育長像
- 教育長に必要なリーダーシップ・資質
- これからの教育長に期待される行動例



- ✓ 求人者(自治体)は、自地域に必要な人材像の明確化に活用
- ✓ 教育長を目指すみなさまは、自身の強みの整理や成長余地の把握、これからの教育長に求められる行動指針の理解に活用



教育長の
キャリア形成モデル

- 教育長のキャリア形成モデル
- 多様な教育長のキャリア形成例
- キャリア形成におけるリーダーシップの獲得・活かし方



- ✓ 求人者(自治体)は、教育長人選時の母集団の拡大や、候補者に対するキャリアパスの例示に活用
- ✓ 教育長を目指すみなさまは、今後のキャリアの築き方や、自身のバックグラウンドに応じた教育長としてのリーダーシップ発揮のイメージ把握に活用



外部人材獲得の流れと
マッチングのポイント

- 外部からの教育長人材の獲得方法
- 外部からの教育長人材の獲得に係る一般的な流れとポイント



- ✓ 求人者(自治体)は、外部より教育長人材を採用する際の段取りの把握や、留意すべき事項に対しチェックリストとして活用
- ✓ 教育長を目指すみなさまは、任命までの一般的な流れの把握に活用

“

これからの教育長像および

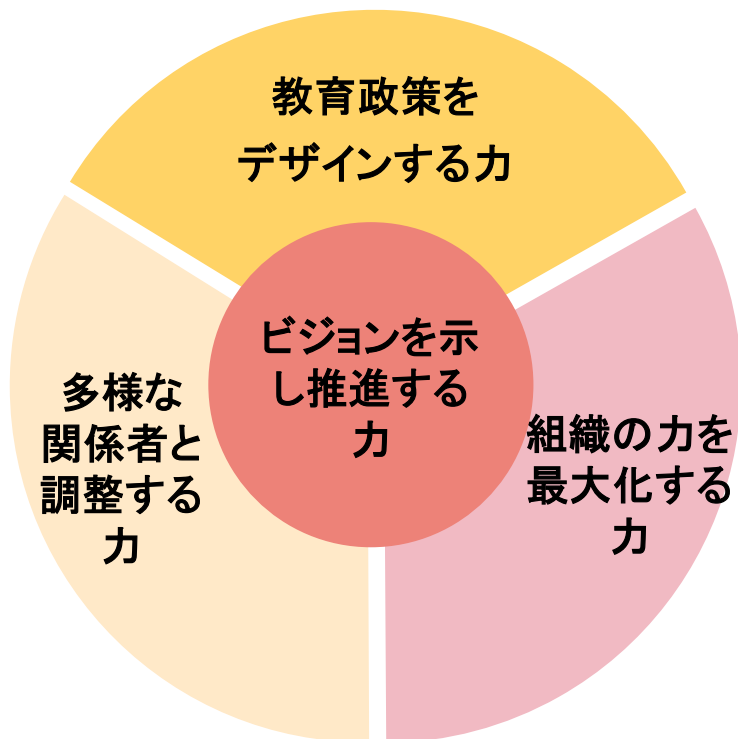
教育長に必要なリーダーシップ・資質

これからの教育長像および教育長に必要なリーダーシップ・資質

これからの
教育長像

これからの教育長は、**未来志向で自地域の目指す人づくりの姿を明確にし、学校・社会現場と信頼関係を築き、共に変革を推進する人物**であることが求められる。

これからの
教育長に必要な
リーダーシップ・
資質



ビジョンを示し推進する力

- 各現場と丁寧にコミュニケーションを取りながら、自地域にて実現したい共有ビジョンを掲げる
- ビジョンの達成に向け、優先順位や方向性を明確にし、解くべき課題の解決に資する政策を企画・推進する

教育政策をデザインする力

- 国内外の多様な実践を自らが学び続け、自地域に必要な教育の形をデザインする
- 各種教育現場の在り様を深く理解し、目指す教育の実現に向け必要な政策・施策をデザインする

多様な関係者と調整する力

- 各種関係法令等を深く理解し、政策の立案・推進に不可欠である行政・政治の関係者、地域住民、マスコミ等、多様な関係者の意見を踏まえ合意形成をはかる

組織の力を最大化する力

- 多様なメンバーと協働し、個の能力やチームの力を最大化する
- 目指す教育の実現に向け、チームメンバーを育成し、チームの力を高める

これからの教育長に期待される行動例 1/4

前頁で定めた「これからの教育長に必要なリーダーシップ・資質」の各要素について、これからの教育長に求められる具体的な行動例を整理しています。（優れた教育長の例と、さらに変革を推進する「これからの」教育長の例を記載しています。）



ビジョンを示し 推進する力

- 各現場と丁寧にコミュニケーションを取りながら、自地域にて実現したい共有ビジョンを掲げる
- ビジョンの達成に向け、優先順位や方向性を明確にし、解くべき課題の解決に資する政策を企画・推進する

期待される行動例：教育委員会としてのビジョン策定

✓優れた教育長

教育委員会が出す教育大綱や教育振興基本計画の策定などをリードし、ビジョンが打ち出されており、教育委員会内部では適切な周知がされており、各施策がビジョンのもとに一貫性あるものとして築かれている。学校管理職が教育委員会のビジョンについて語る事ができる。

✓これからの教育長

教育関係者のみならず子どもたちや地域住民との対話に基づき、関係者の心に刺さるビジョンが掲げられている。そのビジョンの趣旨を、教育関係者のみならず地域や企業などにおいても理解されており、それぞれがビジョンに向けて何らかのアクションを実践している。

これからの教育長に期待される行動例 2/4

前頁で定めた「これからの教育長に必要なリーダーシップ・資質」の各要素について、これからの教育長に求められる具体的な行動例を整理しています。（優れた教育長の例と、さらに変革を推進する「これからの」教育長の例を記載しています。）



教育政策を デザインする力

- ・ 国内外の多様な実践を自らが学び続け、自地域に必要な教育の形をデザインする
- ・ 各種教育現場の在り様を深く理解し、目指す教育の実現に向け必要な政策・施策をデザインする

期待される行動例：学校教育のデジタル化の推進

✓優れた教育長

一人一台端末やネットワーク、セキュリティなどのデジタル化の必要性や課題について理解し、必要なリソース配分により十分な環境整備を行っており、児童生徒・教職員それぞれが大きな障壁なく積極的に活用している。

✓これからの教育長

デジタルを最大限に活用した個別最適で協働的な学びへに向けて、環境整備のみならず、授業などの教育活動や学習観の転換を進めるべく、指導主事などと共通認識を図りながら学校への伴走支援を行い、デジタルを通じて教育活動そのものが変容(DX)している。

これからの教育長に期待される行動例 3/4

前頁で定めた「これからの教育長に必要なリーダーシップ・資質」の各要素について、これからの教育長に求められる具体的な行動例を整理しています。（優れた教育長の例と、さらに変革を推進する「これからの」教育長の例を記載しています。）



多様な関係者と調整する力

- 各種関係法令等を深く理解し、政策の立案・推進に不可欠である行政・政治の関係者、地域住民、マスコミ等、多様な関係者の意見を踏まえ合意形成をはかる

期待される行動例：少子化に伴う学校の統合の調整

✓優れた教育長

統合後のビジョンを示し、学校の魅力化に必要なリソースを確保するとともに、議会や地域の関係者とねばり強く対話を重ね、完全な賛同までは得られないものの、自身の責任から逃げずに方向性をぶれずに貫く。

✓これからの教育長

学習者中心であるべき姿を議論し、統合後の新たな学校教育をこの地域でしか実現できない魅力的なものに構築したうえで、生徒・保護者や地域を含め多様な関係者と対話する局面と、キーパーソンと調整し握り合う局面を組み合わせ合意形成し、妥協せずにまとめあげていく。首長部局とも連携して、地域振興の観点の施策も合わせて実行し、地域住民とも目線を合わせ新たな学校づくり・地域づくりに向けて一体となって推進している。

これからの教育長に期待される行動例 4/4

前頁で定めた「これからの教育長に必要なリーダーシップ・資質」の各要素について、これからの教育長に求められる具体的な行動例を整理しています。（優れた教育長の例と、さらに変革を推進する「これからの」教育長の例を記載しています。）



組織の力を 最大化する力

- 多様なメンバーと協働し、個の能力やチームの力を最大化する
- 目指す教育の実現に向け、チームメンバーを育成し、チームの力を高める

期待される行動例：校長会とのコミュニケーション

✓優れた教育長

教育長と校長会が密なコミュニケーションを行なってきたため信頼関係があり、教育委員会と学校の間にあまり壁がなく、学校から頼られることも多い。教育委員会と学校が目指す姿が一貫性あるものとなっており、幅広く相談しあえる関係性にある。

✓これからの教育長

教育委員会と校長の間でも、1on1や対話の場など本音で話せる機会が多くある。このため学校においても、心理的安全性のある職場づくりができており、関係性の質が高く提案や挑戦が各方面から生まれてくる。共有ビジョンに向かって、それぞれの校長が強みを生かしてプロジェクトとして実行している。教育長がそれを価値づけしつつ、支援を怠らない。

“

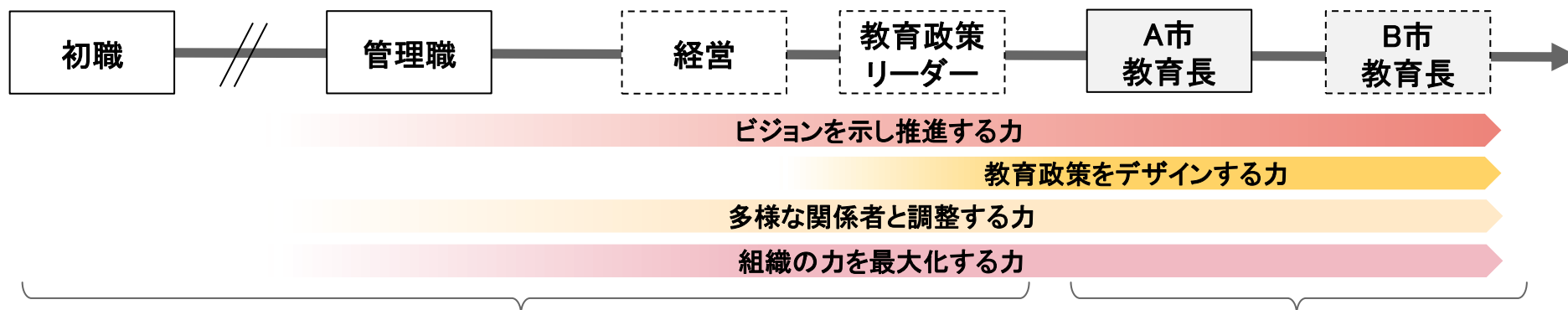
教育長のキャリア形成モデル

教育長のキャリア形成モデル

キャリア形成 の考え方

教育長を目指すにあたっては、先に紹介した「これからの教育長に必要なリーダーシップ・資質」の獲得を意識し、キャリアを築いていくことがポイントとなる。当該リーダーシップ・資質は**必ずしも教育関係の職だけでなく、民間企業等を含む多様な職場で獲得することが可能**である。また、教育長就任時点では**すべてを自身のみで網羅する必要はなく、教育委員会事務局内外の仲間と強みを相互補完し合うチーム体制を築くことが肝要**である。

キャリアパスと 培う資質の イメージ



- ✓ 教育長就任までの過程において、各資質を獲得～強化
- ✓ 教育政策リーダー(次長や教育CXO等)を経て教育長を目指すキャリアもありうる

- ✓ 保有する資質に応じ、他のメンバーとのチームアップによって強みを補い合い、自地域のありたい姿を実現

教育長の多様なキャリア形成例

現在活躍されている教育長は、どのようなキャリアを築いてきたのか。異なるバックグラウンドをもつ6名の現役教育長にヒアリングを行い、各キャリアパスおよび「これからの教育長に必要なリーダーシップ・資質」をどの時点で獲得したか、整理を試みた。あらゆる職の経験が現在につながっていることを知っていただき、より多様な母集団からの教育長人選を進めるヒントとされたい。

6名の現役教育長のキャリア形成例

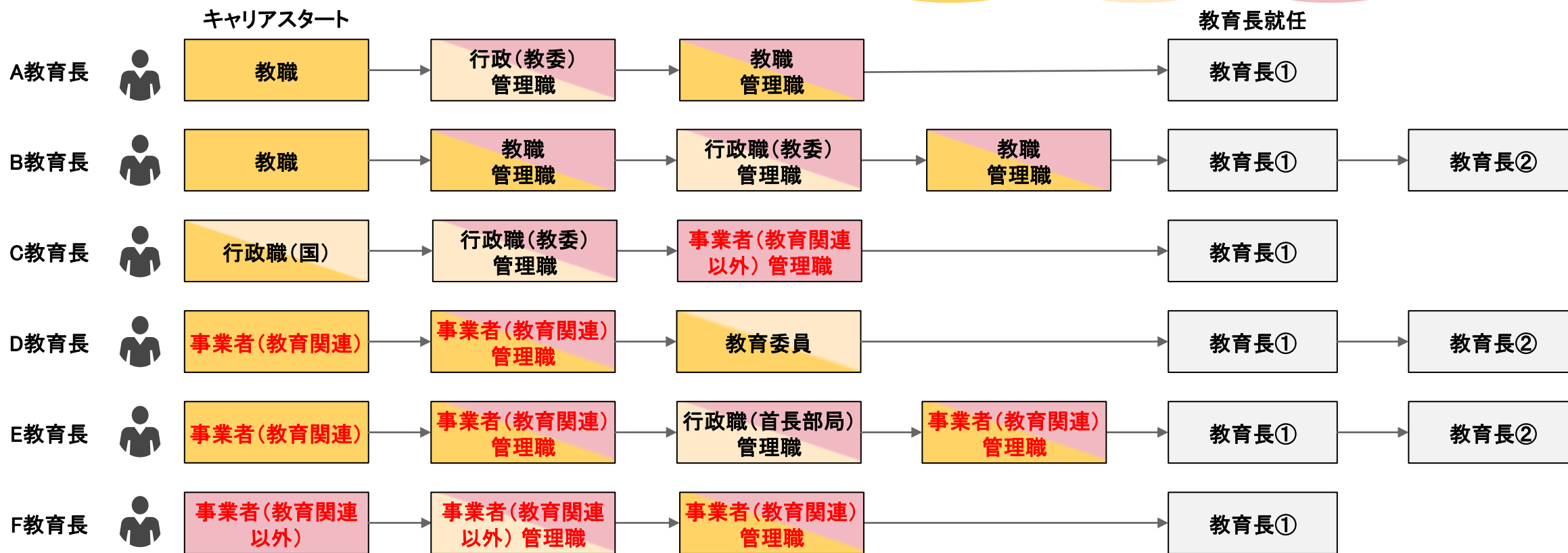
□の色は特にそのキャリアの中で獲得されたリーダーシップ(p.6参照)を表す

教育政策をデザインする力

多様な関係者と調整する力

組織の力を最大化する力

赤字:民間



「ビジョンを示し推進する力」についてはキャリアパス全体を通じて育まれる

これからの教育長に必要なリーダーシップの獲得と活かし方

現役教育長が、それぞれのキャリアパスの中でどのようにリーダーシップにつながる経験を獲得し、いまに活かされているかを整理した。これらのエピソードは、これからの教育長に期待される行動様式でもあり、参考にされたい。

①ビジョンを示し推進する力

“

自身の場合、民間企業での管理職経験が活かされた。最終的に決断し、責任を持つ力が教育長には必要。部下の育成、責任を取る力、組織の長としての判断力が重要。

F 教育長(民間事業者出身)

”

“

どのような組織においても、部下がついてこないと話にならないがそれは教育委員会も同様だと感じる。教育改革を進めるにあたり、教育委員会内の支持は最も大切。自身は教育委員会内で理念を共有し、目指す方向性の共通認識をはかるようにしている。

C 教育長(行政職・民間事業者出身)

”

②教育政策をデザインする力

“

20代から教育関係のNPOのスタッフ・管理職を務め不登校などの課題に取り組んだ経験が、まさに今の教育行政の課題につながっており、経験値を活かしている。

E 教育長(民間事業者・行政職出身)

”

“

・(複数任期務める中で)特に最初が肝心であることを実感している。実現したい教育の姿・ビジョンを持って1年目からしっかり変えていく必要がある。
・自治体が目指す人づくりのあるべき姿を、教育関係者のみならず市民にも語り掛けることが大事。語って動かせる人間には言動の一致が大事であるため意識している。

A 教育長(教職・行政職出身)

これからの教育長に必要なリーダーシップの獲得と活かし方

現役教育長が、それぞれのキャリアパスの中でどのようにリーダーシップにつながる経験を獲得し、いまに活かされているかを整理した。これらのエピソードは、これからの教育長に期待される行動様式でもあり、参考にされたい。

③多様な関係者と調整する力

“ (外部人材として教育長に就任した際に)特に立ち上がり時期は現場主義に徹し、自分の目で見て、地域住民や校長先生等まわりの人の話をよく聞くことが大切。情報を集め、コミュニケーションを取って信頼関係を築くことを意識した。

B 教育長(教職・行政職出身)

“ 選対本部では、政治家との関係構築・調整の仕方等を学んだ。政治的な知識や立ち振る舞いは教育長に必要なため活かされている。

E 教育長(民間事業者・行政職出身)

“ 日々法律に基づいた判断をするため、行政能力・法令能力が必要。行政(国)での経験で教育法規にはなじみがあり役立った。また起業・会社経営の経験を経て、コスト感覚が身についた。教育長就任時には、首長の意向や市の状況を判断しながら、必要な予算要求を行った。

C 教育長(行政職・民間事業者出身)

④組織の力を最大化する力

“ 教育事務所長としてのマネジメント経験が、そのあとの校長、教育長としての組織づくりに役立った。教育施策には持続性が大切であるが、仲間を作らないと持続性がない。

B 教育長(教職・行政職出身)

“ 会社経営・マネジメント経験から、自身のマネジメントの型を身に着けた。ただし自身のスタイルに縛られすぎず、目的や状況に合わせて当該組織に適切なマネジメントをすることが大切だと感じる。

D 教育長(民間事業者出身)

“ (自身が教職出身であるが)教師陣に組織論やマネジメントをぶつけるよりも、心理的安全性があり力を発揮しやすい職場づくりが大切だと感じている。親しみを持たせられるよう自分から不完全さを出したり、安心して意見をもらえる環境を作ったりしている。

A 教育長(教職・行政職出身)



外部※からの教育長人材獲得の方法とポイント

※本書における外部とは、貴自治体において過去に教員や行政職員としての勤務がない他地域の人材や、民間企業等出身の人材を指します

(はじめに)外部からの教育長人材の獲得の可能性について

前章まで、これからの教育長像や教育長の多様なキャリア形成モデルを紹介してきました。

それでは、そのような「これからの教育長」を、自治体はどのように獲得することができるのでしょうか。このたび、本書では、より多様な母集団から教育長人材を獲得する方法やプロセス、ポイント等を取りまとめました。

教育長人材の獲得の手法はさまざま存在するものの、これまでは、首長や教育長または関係者のネットワークを活用した人選が一般的でした。

そのような中、近年では、民間求人サイトと協働して公募する手法を採用し、候補者の獲得に挑戦する自治体の事例も生まれています。豊富な人材データベースを有する事業者の力を借りた公募を通じて、これまでと比較してより多様で大きな母集団からの選考が可能となる、選考過程において自治体内の同意を経て就任した教育長は立ち上がりも早い、など、新たな人選方法のメリットの声も聞こえてきています。

自治体の特性や課題によっても、教育長の人選における適切な方法は異なります。自地域の状況を踏まえ、どの手法を選ぶことが適しているかを検討する際や、新たな手法に挑戦するにあたり円滑に進めるポイントを理解する一助として、本書を活用いただくと幸いです。

外部からの教育長人材の獲得方法

外部からの教育長人材の獲得方法として、主に①関係者のネットワークの活用、②公募、③人材紹介の3つが挙げられる。現在最も主流なのは、①関係者のネットワークの活用の手法である。②公募や③人材紹介の手法における人材会社の活用は現時点で事例は限定的であるが、一部の自治体では、②-2民間求人サイトを活用した公募が実施されるようになってきている。

方法	①関係者のネットワークの活用		②公募		③人材紹介
	①-1 首長や教育長のネットワークからの人選	①-2 首長や教育長の知人・関係者を介した人選	②-1 自治体による公募	②-2 民間求人サイトを活用した公募	③-1 人材会社からの人材紹介
活用状況*	一般的				先進的
概要	<ul style="list-style-type: none"> 首長や現教育長の保有ネットワークより人選し、個別に就任を打診 	<ul style="list-style-type: none"> 首長や現教育長の関係者（教育委員会関係者、自治体職員等）より紹介を受け、個別に就任を打診 	<ul style="list-style-type: none"> 自治体で募集要項を作成し、広く募集・選考を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 人材会社のサポートを受けて募集要項等を作成し、広く募集・選考を実施（サポート例：人材要件設定や人選プロセスに関するアドバイスなど） 	<ul style="list-style-type: none"> 人材会社に依頼し、人材会社の保有するデータベースより紹介を受ける
メリット	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 首長や現教育長自身の知人であり、候補者の信頼度が高い 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 首長や現教育長の関係者より紹介を受けた人材であり、候補者の信頼度が比較的高い 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 多様な母集団からの人選が可能 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 人材DBに直接周知でき、多様な母集団からの多数の応募者から人選が可能 ✓ プロのサポート・アドバイスを受け、より効果的・効率的に適切な人材の人選が可能 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 多様な母集団からの人選が可能 ✓ プロのサポート・アドバイスを受け、より効果的・効率的に適切な人材の人選が可能
留意点	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 既存ネットワーク内からのみの人選となり、候補者の属性等が限定的となる可能性 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 既存ネットワーク内からのみの人選となり、候補者の属性等が限定的となる可能性 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 当該手法を採用することにつき、議会等関係者との合意形成が必要 ➢ 応募状況により、選考に時間や工数を要する 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 当該手法を採用することにつき、議会等関係者との合意形成が必要 ➢ 応募状況により、選考に時間や工数を要する ➢ 予算（人材会社の伴走費用）が必要となる可能性あり 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 当該手法を採用することにつき、議会等関係者との合意形成が必要 ➢ 予算（人材会社への人材紹介手数料）が必要となる可能性あり

*首長への実態調査や人材会社へのヒアリングを基に弊社作成。

②-2の事例として、令和6年に東京都利島村が株式会社ビズリーチと協働し、教育長の公募を実施（参照：<https://www.bizreach.co.jp/pressroom/pressrelease/2024/0919.html>）

外部からの教育長人材の獲得に係る一般的な流れとポイント 1/2

外部からの教育長人材の獲得の一般的な流れと、よくある悩み・対応のポイントを以下に整理した。よくある悩みと対応のポイントは、②公募、③人材紹介の手法を採用する際の代表例を記載している。

準備～企画段階においては、自治体の特性を踏まえた手法の選定と、選考作業に従事するチームの組成が主な実施事項となる。

実施事項		②・③の手法を採用するにあたりよくある悩み	対応のポイント
①ネットワーク活用	②公募		
準備	<ul style="list-style-type: none"> 自治体の特性を踏まえ、①～③でどの方法を使うことが適しているか判断する ②③の場合、どの媒体・人材会社と協働することが適しているか判断する 	<ul style="list-style-type: none"> 民間求人サイトや人材会社と協働する場合、人材会社との役割分担やサポート内容が曖昧になる 初めての試みであり、関係者がリスク等を懸念する 	<ul style="list-style-type: none"> 事業者を選定する際に、効果的な人選をできるようなアドバイスを提供することなど、仕様書で要件を定義する 先行事例の紹介等を通じて成功イメージを共有し、懸念点の打開方法を関係者と共に検討する
	<ul style="list-style-type: none"> 採用チームの編成 役割分担を整理(例:候補者とのメール対応、書類選考対応、面接対応など) 	<ul style="list-style-type: none"> 募集開始後に、チーム内で役割が不明瞭である、工数が足りなくなる等進行に支障が生じる 	<ul style="list-style-type: none"> 事前に選考スケジュールに沿ったタスクと役割分担を整理しチームで合意を得る。事務的な役割だけでなく、面接等の担当者も含めて決めておく
企画	<ul style="list-style-type: none"> 首長等の関係者間で議論し、求める人材像を明確化 人材要件・募集条件の言語化 募集要項の作成 選考基準の策定 募集・広報媒体の選定 受け入れ態勢の構築(必要に応じた条例等の改正、住居の用意等) 	<ul style="list-style-type: none"> 人材要件やそれに資する募集条件の検討～言語化に不慣れである 外部人材の採用について、ルール(条例等)の整備がされていない 	<ul style="list-style-type: none"> 自治体において目指す教育の姿から、どのような資質や経験を持つ人材が必要なのか、要件を洗い出し優先順位を付ける 自治体の人事担当部局と早期から連携し、必要なルール整備を行う

外部からの教育長人材の獲得に係る一般的な流れとポイント 2/2

募集～選考段階においては、選考基準のすり合わせ等事前準備の徹底と、応募者の辞退の可能性も視野に入れた対応が主な実施事項となる。民間からの応募者の場合、複数のポジションに並行して応募していたり、選考の過程で意欲を高めていく(応募時点では意志が固まっていない)傾向もあり、手法①や自治体職員採用の慣例とは異なる認識をもち、選考過程を丁寧に進めていくことがポイントとなる。

実施事項			②・③の手法を採用するにあたりよくある悩み	対応のポイント	
①ネットワーク活用	②公募	③人材紹介			
募集	<ul style="list-style-type: none"> 有力候補者への個別アプローチ 	<ul style="list-style-type: none"> 募集の掲載・広報 募集受付 質疑対応 	<ul style="list-style-type: none"> 人材会社のDB等からの候補人材参照 	<ul style="list-style-type: none"> 選考に対応する時間が十分に確保されず、当初より対応が遅れてしまう 	<ul style="list-style-type: none"> 選考基準のすり合わせ、役割分担、選考の時間や場所の確保など事前準備を徹底する
選考	<ul style="list-style-type: none"> 書類審査 面接審査(オンライン/対面)～最終候補者の絞り込み <ul style="list-style-type: none"> 特に一次面接については、より多くの候補者とコミュニケーションを取れるよう、オンラインも推奨 最終候補者への最終確認、必要に応じて現地案内 最終決定 議会承認に向けた調整 			<ul style="list-style-type: none"> 選考途中や内定段階で、有力な候補者が辞退してしまう 人数を絞りすぎて候補者が残らない 	<ul style="list-style-type: none"> 求人の魅力の伝達や、候補者の意向や他選考の状況など密にコミュニケーションをはかって確認する 選考基準を明確にしたうえで、適切な人数の絞り込みを行う <p>【参考】面接を2回行う場合の絞り込み</p> <ul style="list-style-type: none"> 一次面接:15名程度と実施(書類選考によるスクリーニングを経た候補者) 二次面接:5人程度と実施し、内定候補者を3名程度に絞る

Thank you

www.pwc.com/jp

© 2025 PwC Consulting LLC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.