

第9章

女性教員の管理職志向に影響を及ぼす要因 男性教員との比較

島 直子

1 はじめに

女性の活躍推進は重要な政策課題とされ、あらゆる領域において意思決定過程への女性の参画が求められている。しかしまだに男女間の格差は著しく、学校教員も例外ではない。

今日のように女性の職業進出が広がる前から、学校教員は女性に開かれた数少ない職業のひとつであり、女性が比較的多くを占める職業分野である。令和2年度「学校基本調査」によると、女性教員比率は小学校62.3%、中学校43.7%を占める。しかし他の職業分野と同様、職階が上がるにつれて女性比率は下がり、管理職（校長、副校長及び教頭）のそれは小学校25.3%、中学校11.5%にとどまっている。

女性の管理職登用を阻む要因は様々考えられるが、そもそも女性は男性ほど管理職志向や昇進意欲が高くないことが注目されてきた（武石 2014）。女性の意思決定過程への参画を進めるためには、女性がなぜ管理職になりたいと思えないのかを明らかにし、それらの阻害要因を解消していく必要がある。

そこで本稿では、国立女性教育会館（以下、NWEC）が2018年に小中学校の教員を対象として行った調査データを用いて、女性教員の管理職志向に影響を及ぼす要因について検証することを試みる。

従来、教員の管理職志向を規定する要因については主にライフヒストリー研究によって検証され、定量的な検討はあまり行われてこなかった。またこれらの研究では校長職経験者を対象とした回顧法による面接が主流で、一般教員の管理職志向については十分な調査研究がなされていない（川崎・飯田 2018）。本稿は全国の小中学校教員を対象とする定量的調査データによる検証であり、小中学校教員の管理職志向に関する知見の一般化を目指すうえで、貴重な示唆を得ることができると思われる。

分析に際しては、男性教員を比較対象にすえる。管理職になることをより期待される男性教員との違いに注目することで、女性教員の管理職志向を低迷させる背景について明らかにしたい。

2 先行研究：女性教員の管理職志向に影響を及ぼす要因

これまでの研究から、女性教員の管理職志向は以下のような要因に影響されると考えられる。

第1は、仕事に必要な能力を発揮できているか否かである。小中学校教員や高校長に対するヒアリング調査によると、仕事や役割を与えられる過程で力量を形成し、発揮することで管理職志向が高まり、管理職への道も開かれる（高野他 2013、山崎 2012）。なお学校教育の実践において、家庭や地域社会との連携は必須である。特に管理職になると保護者や地域への対応、他校との連携、研究活動など対外的な仕事が非常に多くなる（川村 2012）。こうした点から、管理職には地域や保護者と良好な関係を築く能力が求められる。

第2は、労働時間の長さやワーク・ライフ・バランス志向である。高校の校長経験者を対象とするヒアリング調査によると、管理職志向を下げる要因として、役割の過重負担やワーク・ライフ・バランスへの懸念が挙げられる。多忙ゆえに教員が疲弊しており、管理職を目指すところではない現実がある（河野他 2013）。

第3は、ネットワークである。教員のライフヒストリー研究によると、教

師の力量形成において、すぐれた先輩や指導者との出会いは重要である（山崎 2002）。高校長を対象とするヒアリング調査でも、多くの者が自身の異動を周囲に「一任」しているうちに校長になったと語っている。必ずしも管理職選考を目指していなかったが、自身をとりまく流れの中で管理職になる覚悟や力量、人的つながりを手に入れ、管理職への道を歩むことになったという（高野他 2013）。

特に展望の不明瞭な女性教員にとって、ゲートキーパーによる支援は必須ともいえる。女性校長を対象とする調査によると、校長から声がけされるまで管理職試験の受験など考えたこともなかった、という者は多い。昇進を望んでいる同僚がキャリア計画により影響を及ぼすことも、明らかにされている（杉山他 2004）。

なお「性別」はネットワークの内実に大きく影響しており、女性教員にとって、同性の上司や同僚は重要である。公立小中学校の校長職経験がある女性を対象としたヒアリング調査によると、管理職試験を受ける女性は校内の同僚などから特別な目でみられがちである。女性の同僚の「私ずっとヒラでいいよね」という言葉に、自分を卑下するような印象を受けるとともに、あなたは地位や名誉を得たいのでしょうかと言われているように感じた、管理職試験の受験を目指す勉強会に参加していることを知った女性同僚たちに「どうしちゃったの？」とうわさされた、といった事例が報告されている（杉山他 2004）。

第4に、管理職になる可能性である。公立高校の校長経験者を対象とするヒアリング調査によると、自ら希望し、目指した結果、校長職に就く者はごく一部である。ある日突然行政への異動を決定事項として告げられた、ある程度行政を経験したら管理職試験を受けるという慣例がある、上司からの圧力ゆえにやむなく受験した、といった語りしがしばしばみられる（河野他 2013）。こうした事例から、管理職は自ら目指すものというより、導かれ、後押しされるものであることが考えられる。

しかし女性教員は学校内において中心的な役割につくケースが少なく、他

の職業と同様、教員組織において周辺的な存在となっている。つまり女性教員には、管理職につく可能性や機会が男性教員ほど開かれていない（青木 2000、田中 1991）。

第5に、女性教員が管理職を目指しにくい大きな要因として、家事・育児・介護などの家庭内役割がある（青木 2000、河野他 2013、杉山他 2004、田中 1991）。公立小中学校の校長職経験がある女性を対象としたヒアリング調査によると、管理職になれた理由として、子どもが病気の時は預かってもらった、子どもをみてもらうため親と同居したなど、家庭内役割の委託や分担をあげる者が多い（杉山他 2004）。公立高校の校長経験者を対象とするヒアリング調査でも、女性校長が少ない要因は「やっぱり家庭との両立」「家庭の状況が一番大きい」と指摘されている（河野他 2013）。

第6に、収入満足度である。25～30歳の若年層を対象とする調査によると、男性の管理職志向は年収が高いほど高い傾向にある。つまり男性の場合、より多く収入を得るためという積極的な理由で管理職が志向される。一方、女性の管理職志向は、雇用不安があるほど高い傾向にある。つまり女性は男性とは反対に、職を失う不安を解消するためといった消極的な理由で管理職が志向される（大槻 2015）。こうした知見から、女性は収入や雇用の安定性に不安や不満があると管理職を志向することが考えられる。

3 方法

分析方法とデータ

「管理職志向」を従属変数、女性の管理職志向に影響を及ぼすことが考えられる「能力発揮」「労働時間の長さ」「ワーク・ライフ・バランス志向」「ネットワーク」「管理職になる可能性」「家庭内役割」「収入満足度」を独立変数とする重回帰分析を行う。

データは、NWECが2018年に実施した「学校教員のキャリアと生活に関する調査」を用いる。本調査の対象は全国の公立小学校・中学校の本務教員

であり、層化集落抽出法によって抽出された。具体的には、校長の性別・都市規模・学校規模・教員数・女性教員割合を層として、平成29年度学校基本調査の個票データから小学校1,500校、中学校1,500校をそれぞれ抽出し、選ばれた学校の本務教員全員（小学校28,918人、中学校32,486人）を対象としている。有効回答数は小学校11,602人（有効回答率40.1%、内訳は女性6,926人、男性4,676人）、中学校12,215人（有効回答率37.6%、内訳は女性5,143人、男性7,072人）である。

本稿で分析対象者となるのは、管理職（=校長、副校長、教頭）ではない小学校教員10,364人（女性6,614人、男性3,750人）、中学校教員11,008人（女性4,988人、男性6,020人）である。小学校教員と中学校教員を分けて分析しても、両者合わせて分析しても、得られた結果はほぼ同じであった。そこで本稿では、小中学校教員を合わせて、管理職志向に影響を及ぼす要因の男女差について検証する。

分析に用いた変数

従属変数である「管理職志向」は、管理職志向が高いほど高得点となるよう、「ぜひなりたい」「できればなりたい」「あまりなりたくない」「絶対になりたくない」という選択肢に、順に4～1点を付与した。

「能力発揮」は、第1に「自分の持っている能力を十分に発揮できている」程度を用いる。「あてはまる」「どちらかというにあてはまる」「どちらかというにあてはまらない」「あてはまらない」という選択肢に、順に4～1点を付与した。第2に、生徒や保護者、地域との関係性に対する自己評価を用いる。「児童生徒との関係は良好である」「保護者との関係は良好である」「地域との関係は良好である」それぞれについて、「あてはまる」「どちらかというにあてはまる」「どちらかというにあてはまらない」「あてはまらない」という選択肢に、順に4～1点を付与した。

「労働時間の長さ」は「平日の労働時間が長い」程度、「ワーク・ライフ・バランス志向」は「仕事よりも、仕事以外の時間を大切にしたい」程度を用

いる。「あてはまる」「どちらかというにあてはまる」「どちらかというにあてはまらない」「あてはまらない」という選択肢に、順に4～1点を付与した。

「ネットワーク」は、「教員としての資質向上について助言をくれる同性の先輩・上司が職場にいる」「教員としての資質向上について助言をくれる異性の先輩・上司が職場にいる」「教員としての資質向上について学び合える同性の仲間が職場にいる」「教員としての資質向上について学び合える異性の仲間が職場にいる」それぞれについて、「あてはまる」「どちらかというにあてはまる」「どちらかというにあてはまらない」「あてはまらない」という選択肢に、順に4～1点を付与した。

「管理職になる可能性」は、「将来、管理職になる可能性」が「かなりある」「どちらかというにある」「あまりない」「全くない」という選択肢に、順に4～1点を付与した。

「家庭内役割」は、「家事・育児・介護等、あなたのご家庭の役割」について「ほとんどあなたがしている（90～100%）」「半分以上はあなたがしている（60～80%程度）」「ほぼ半分あなたがしている（50%程度）」「半分以下だがあなたもしている（20～40%程度）」「あなたはほとんどしていない（0～10%程度）」という選択肢に、順に95点、70点、50点、30点、5点を付与した。

「収入満足度」は「仕事に見合った収入が得られている」程度を用いる。「あてはまる」「どちらかというにあてはまる」「どちらかというにあてはまらない」「あてはまらない」という選択肢に、順に4～1点を付与した。

4 結果

管理職をめぐる意識の男女差

分析に先立ち、分析対象者の管理職志向と管理職を志向する／しない理由について男女別に確認する。

クロス分析を用いて管理職志向の男女差を確認したところ、表1のような結果が得られた。「絶対になりたくない」は女性42.2%に対して男性23.5%、「あ

「あまりなりたくない」は女性50.9%に対して男性49.2%である。男性の管理職志向も高いとはいえないが、女性の場合「なりたくない」(=「絶対になりたくない」もしくは「あまりなりたくない」)が9割にのぼる。

表1 管理職志向の男女差

単位：% (人)

	ぜひ なりたい	できれば なりたい	あまり なりたくない	絶対に なりたくない	合計
女性	1.0 (116)	5.9 (688)	50.9 (5,904)	42.2 (4,889)	100.0 (11,597)
男性	6.8 (660)	20.6 (2,015)	49.2 (4,803)	23.5 (2,291)	100.0 (9,769)

カイ2乗値 = 1943.937、自由度 = 3、 $P < .001$

次に管理職になりたい (= 「ぜひなりたい」もしくは「できればなりたい」)と回答した人(女性804人、男性2,675人)に「なりたい理由(複数回答)」を尋ねたところ、表2のような結果が得られた。

女性が最も多くあげるのは「やりがいのある仕事ができる」、男性が最も多くあげるのは「学校経営に関心がある」である。項目ごとに男女の違いをみると、「目標となる同性の管理職がいる」「目標となる異性の管理職がいる」は男女ともに比較的多く選んでいるが、女性の方が多い。一方、男性の方が統計的に有意に多く選んでいるのは、「学校経営に関心がある」「これまでの経験や処遇からすると、そうなるのが自然のなりゆきである」「社会的な地位・信用が得られる」「配偶者から期待されている」である。なお、「自分にはその力量がある」をあげる人は少なく、男女ともに1割弱である。

表2 管理職になりたい理由の男女差

単位：% (人)

	女性	男性	カイ 2乗値	自由度	有意確率
やりがいのある仕事ができる	61.9 (498)	58.7 (1,571)	2.645	1	n.s.
学校経営に関心がある	50.1 (403)	62.5 (1,672)	39.365	1	p<.001
自分にはその力量がある	8.1 (65)	9.3 (249)	1.128	1	n.s.
目標となる同性の管理職がいる	41.8 (336)	36.6 (979)	7.090	1	p<.01
目標となる異性の管理職がいる	25.2 (203)	13.0 (348)	69.476	1	p<.001
これまでの経験や処遇からすると、 そうなるのが自然のなりゆき である	13.3 (107)	24.3 (651)	44.119	1	p<.001
学校や地域、社会にもっと貢献 したい	38.2 (1,023)	35.9 (289)	1.389	1	n.s.
社会的な地位・信用が得られる	15.0 (121)	19.1 (511)	6.831	1	p<.01
所属長の勧めを受けている	15.2 (122)	13.5 (360)	1.526	1	n.s.
同性の仲間から期待されている	7.3 (59)	6.7 (179)	.406	1	n.s.
異性の仲間から期待されている	3.6 (29)	4.8 (129)	2.107	1	n.s.
同性の先輩・上司から期待されて いる	10.8 (87)	10.1 (269)	.394	1	n.s.
異性の先輩・上司から期待されて いる	8.7 (70)	5.8 (155)	8.666	1	p<.01
配偶者から期待されている	3.7 (30)	9.9 (264)	30.103	1	p<.001
親から期待されている	7.6 (61)	6.4 (170)	1.513	1	n.s.

管理職に「ぜひなりたい」もしくは「できればなりたい」と回答した女性804人、男性2,675人による複数回答

管理職になりたくない(=「あまりなりたくない」もしくは「絶対になりたくない」と回答した人(女性10,793人、男性7,094人)の「なりたくない理由(複数回答)」については、表3のとおりである。

男女ともに、過半数が「現在の仕事に満足している」「管理職の仕事に関心がない」「担任を持って子どもと接していきたい」を選んでいる。つまり管理職として学校経営に携わるより、子どもと接していきたい者が男女ともに多い。ただし「現在の仕事に満足している」「担任を持って子どもと接していきたい」を選んだ割合は、女性の方が統計的に有意に高い。

「自分にはその力量がない」も男女ともに過半数が選択しているが、男性51.1%、女性67.0%と男女差が大きい。女性の場合、7割が「力量がない」という自信のなさを挙げている。

次に多いのが「労働時間が長い」「労働時間が増えると、自分の家庭の育児や介護等との両立が難しい」「責任が重くなると、自分の家庭の育児や介護等との両立が難しい」といったワーク・ライフ・バランスへの懸念である。ただし「労働時間が増えると、自分の家庭の育児や介護等との両立が難しい」「責任が重くなると、自分の家庭の育児や介護等との両立が難しい」を選んだ割合は、女性の方が有意に高い。

管理職志向に影響を及ぼす要因の男女差

管理職志向に影響を及ぼすと考えられる要因について、小中学校教員の平均値を男女で比較したところ、表4のような結果が得られた(独立したサンプルのt検定)。

統計的に有意な男女差がみられたのは、以下の項目である。

女性の方が「平日の労働時間が長い」「助言をくれる異性の先輩・上司が職場にいる」「仕事に見合った収入が得られている」と認識している。家庭内役割の分担率は、男性よりかなり高い。

なお「平日の労働時間が長い」は女性の方が有意に平均値が高いが、男性の平均値も高い。クロス分析を行って分布を確認したところ、「あてはまる」

表3 管理職になりたくない理由の男女差

単位：% (人)

	女性	男性	カイ 2乗値	自由度	有意確率
現在の仕事に満足している	56.1 (6,053)	52.8 (3,748)	18.218	1	p<.001
学校経営に関心がない	26.9 (2,908)	25.1 (1,782)	7.348	1	p<.01
管理職の仕事に関心がない	50.7 (5,468)	51.2 (3,631)	.470	1	n.s.
担任を持って子どもと接していたい	62.1 (6,697)	57.5 (4,077)	37.419	1	p<.001
自分にはその力量がない	67.0 (7,230)	51.1 (3,621)	455.962	1	p<.001
同性の管理職が少ない	4.9 (527)	0.4 (28)	286.768	1	p<.001
目標にしたい管理職がいない	0.0 (0)	0.0 (1)	1.612	2	n.s.
労働時間が長い	42.7 (4,607)	43.4 (3,076)	.802	1	n.s.
労働時間が増えると、自分の家庭の育児や介護等との両立が難しい	46.1 (4,977)	36.1 (2,561)	175.933	1	p<.001
責任が重くなると、自分の家庭の育児や介護等との両立が難しい	50.4 (5,439)	34.1 (2,421)	459.712	1	p<.001
同性の仲間から期待されていない	4.9 (528)	4.5 (316)	1.821	1	n.s.
異性の仲間から期待されていない	5.1 (549)	4.3 (306)	5.618	1	p<.05
同性の先輩・上司から期待されていない	5.4 (580)	4.8 (341)	2.815	1	p<.10
異性の先輩・上司から期待されていない	5.7 (615)	4.6 (329)	9.624	1	p<.01
管理職からの勧めがない	6.3 (680)	5.5 (388)	5.261	1	p<.05
配偶者の理解・同意がない	4.2 (455)	3.6 (254)	4.534	1	p<.05

管理職に「あまりなりたくない」もしくは「絶対になりたくない」と回答した女性10,793人、男性7,094人を対象に、複数回答

は女性60.1%、男性も53.1%であった（表は略）。「助言をくれる異性の先輩・上司が職場にいる」は女性の方が平均値が高いが、クロス分析を行ったところ、「あてはまらない」もしくは「どちらかというにあてはまらない」女性が23.5%を占める（表は略）。

一方、男性の方が「能力を十分に発揮できている」「児童生徒との関係は良好である」「地域との関係は良好である」「仕事よりも、仕事以外の時間を大切にしたい」「管理職になる可能性」があると認識している。特に「管理職になる可能性」の平均値は、男女差が大きい。クロス分析を行って分布を確認したところ、女性の場合、「全くない」が57.4%（男性は31.3%）を占める（表は略）。

表4 管理職志向に影響を及ぼす要因の男女差

	平均値: 女性	平均値: 男性	t 値	自由度	有意確率
能力発揮	2.9605	2.9985	4.471	19892.744	p<.001
生徒と良好	3.2717	3.2879	2.137	20207.411	p<.05
保護者と良好	3.1632	3.1638	.084	20102.877	n.s.
地域と良好	3.0819	3.1042	3.104	19737.991	p<.01
平日の労働時間が長い	3.5031	3.3899	-11.420	20040.710	p<.001
仕事以外の方が大切	2.9233	2.9945	6.725	21370	p<.001
助言くれる同性の先輩・上司	3.0983	3.1053	.653	21370	n.s.
助言くれる異性の先輩・上司	2.9946	2.9265	-5.866	20080.530	p<.001
学び合える同性の仲間	3.0371	3.0166	-1.901	21370	n.s.
学び合える異性の仲間	2.8578	2.8722	1.252	21369	n.s.
管理職になる可能性	1.5233	2.0751	49.725	17943.525	p<.001
家庭内役割の分担率	64.9464	38.1084	-70.074	21165.131	p<.001
仕事に見合った収入	2.7512	2.4923	-22.128	19839.346	p<.001

教員男女の管理職志向に影響を及ぼす要因

重回帰分析を使用して、小中学校教員の管理職志向に影響を及ぼす要因について男女別に検証したところ、表5のような結果が得られた。

女性教員については、「能力を十分に発揮できている」「地域との関係は良

表5 教員の管理職志向に影響を及ぼす要因（標準化係数）

	女性	男性
能力発揮	.020*	.006
生徒と良好	.010	.004
保護者と良好	-.017	-.014
地域と良好	.053***	.033**
平日労働長い	-.035***	-.029**
仕事以外の方が大切	-.073***	-.040***
助言同性の先輩	-.022+	.030*
助言異性の先輩	.055***	.044**
同性の仲間	-.023+	.049***
異性の仲間	.008	-.044**
管理職の可能性	.521***	.565***
家庭内役割の分担率	-.004	-.023**
見合った収入	-.018*	.023**
小学校教員グミ一	-.004	.020*
R2乗	.294	.348
調整済みR2乗	.293	.347
n	11,597	9,769
F検定	p<.001	p<.001

(+p<.10, *P<.05, **P<.01, ***P<.001)

好である」「助言をくれる異性の先輩・上司が職場にいる」「管理職になる可能性」があると認識しているほど、管理職志向が高い。一方「平日の労働時間が長い」「仕事よりも、仕事以外の時間を大切にしたい」「助言をくれる同性の先輩・上司が職場にいる」（ただしp<.01）「学び合える同性の仲間が職場にいる」（ただしp<.01）「仕事に見合った収入が得られている」と認識しているほど管理職志向が低い。

男性教員については、「地域との関係は良好である」「助言をくれる同性の先輩・上司が職場にいる」「助言をくれる異性の先輩・上司が職場にいる」「学び合える同性の仲間が職場にいる」「管理職になる可能性がある」「仕事に見

合った収入が得られている」と認識しているほど管理職志向が高い。また中学校教員より、小学校教員の方が管理職志向が高い。一方「平日の労働時間が長い」「仕事よりも、仕事以外の時間を大切にしたい」「学び合える異性の仲間が職場にいる」と認識しているほど、家庭内役割の分担率が高いほど、管理職志向が低い。

以上のような結果から、教員男女の管理職志向に影響を及ぼす要因として、以下の点を指摘することができる。

第1に、「能力を十分に発揮できている」ことは女性教員の管理職志向を高める。しかし男性教員の管理職志向には、影響しない。

第2に、ネットワークの効果も男女で異なる。1点目として、職場に「助言をくれる同性の先輩・上司」や「学び合える同性の仲間」がいることは、男性教員の管理職志向にはプラスに作用する。しかし女性教員には、マイナスに作用する（ただし $p<.01$ ）。2点目として、女性教員の管理職志向にプラスに作用するのは、助言をくれる「異性の先輩・上司」のみである。一方、男性教員にとっては「同性の先輩・上司」「異性の先輩・上司」「同性の仲間」がプラスに作用する。さらに男性教員は女性教員と異なり、「学び合える異性の仲間」がいることがマイナスに作用する。

第3に、家庭内役割の分担率は男性教員にのみ効果をもつ。男性の場合、家庭内役割の分担率が高いほど管理職志向が低い。

第4に、「仕事に見合った収入が得られている」ことの効果は男女で正反対である。女性教員はそのような認識が低いほど、男性教員はそのような認識が高いほど、管理職志向が高い。

第5に、男性のみ小学校ダミーが有意な効果をもつ。男性の場合、中学校教員より小学校教員の方が管理職志向が高い。

一方、管理職志向に及ぼす影響に男女差がみられない項目もある。

第1に、男女ともに「地域との関係は良好である」ことが管理職志向にプラスに作用する。

第2に、男女ともに「平日の労働時間が長い」ほど、また「仕事よりも、

仕事以外の時間を大切にしたい」ほど、管理職志向が低い。

第3に、男女ともに「管理職になる可能性」が高いほど管理職志向が高い。

5 考察と結論

小中学校教員を対象とする調査データを用いて検証した結果、これまでの調査研究でも確認されてきたように、女性教員は男性教員より管理職志向が低いことが示された。そして女性教員が管理職になりたいと思えない理由として、以下のような知見が得られた。

第1に、女性教員が管理職を志向するには「能力を十分に発揮できている」という自信が必要である。しかし一般的に女性は、男性より自身の能力や成果を過小評価する傾向にある（中原・トーマツイノベーション 2018）。今回の調査でも、女性教員は男性教員に比較して「能力を十分に発揮できている」「児童生徒との関係は良好である」「地域との関係は良好である」といった自己評価が低い。また管理職になりたくないと回答した女性教員のうち、その理由として「自分にはその力量がない」を選んだ者が67.0%（男性教員は51.1%）にのぼる。これらの結果から、女性教員は男性教員より自己肯定感が低いといえる。

一方、男性教員の管理職志向は「能力を十分に発揮できている」か否かに影響されない。つまり男性教員は女性教員とは異なり、「能力を十分に発揮できている」といった自信や手応えがなくても管理職を志向し得る。そして今回の調査によると、管理職になりたいと回答した者のうち、その理由として「自分にはその力量がある」を選んだ者は男女とも1割弱にすぎない。つまり「管理職になる力量」に自信があるから管理職を志向する者は、男女ともにごく少数である。

女性教員のみ、管理職を志向するには「能力を十分に発揮できている」という自信が必要であることは、女性教員は男性教員より自己肯定感が低いこと、男女にかかわらず力量に自信があって管理職を志向する者はごく少数で

あることから、女性教員の管理職志向を低迷させる一因として注目される。小中学校の女性教員を対象とするヒアリング調査でも「女性教員が管理職につくなら男性以上に仕事をやり遂げなければならない」と指摘されている(蓮尾 1994) ことから、女性教員にとって、管理職は相当の自信がなければ目指せないポストといえる。

第2に、「管理職になる可能性」の男女差も重要である。今回の分析によると、男女ともに管理職志向に最も影響する要因は「管理職になる可能性」であった。つまり男女にかかわらず、可能性があつてこそ管理職になりたいと思えるのである。

しかし「管理職になる可能性」は男女で大きく異なる。今回の調査によると、「全くない」と回答した者は男性31.3%に対し、女性57.4%であった。つまり6割近くの女性教員が、管理職になる可能性は「全くない」と考えている。

管理職になりたい理由として「可能性」を挙げる割合にも、男女差がみられた。管理職になりたいと回答した者のうち、その理由として「これまでの経験や処遇からすると、そうなるのが自然のなりゆきである」を選んだ者は、男性24.3%に対し、女性13.3%である。つまり管理職を志向する男性教員の4人に1人は「自然のなりゆき」と考えている。管理職になることを期待され、育成されてこそ管理職を志向できるのだが、管理職へと導く「なりゆき」から女性教員は排除されているといえる。

なお今回の分析によると、男性内で比較した場合、中学校教員より小学校教員の方が管理職志向が高い。女性内では、中学校教員と小学校教員の管理職志向に有意な差はみられなかった。

女性管理職比率は小学校の方が高い(学校基本調査)が、今回の知見に依拠するならば、その理由は、小学校の男性教員が中学校の男性教員ほど管理職を志向しないからでも、小学校の女性教員が中学校の女性教員より管理職を志向するからでもない。このような結果から、小学校の女性管理職比率の相対的高さ、中学校の女性管理職比率の相対的低さとともに、教員個々の意識

より、小学校では女性管理職が比較的受け入れられるが中学校では排除されるという、構造的要因がより強く作用していると考えられる。

第3に、職場内のネットワークも男女教員の管理職志向に影響する。ただし今回の分析によると、先輩・同僚との切磋琢磨や意見交換といった日々のコミュニケーションは、質量ともに男女で異なることが推測される。

1 点目として、「教員としての資質」を高め合う女性教員同士の関係性は、管理職志向という点ではマイナスである。女性教員の場合、「教員としての資質向上について助言をくれる同性の先輩・上司」や「学び合える同性の仲間」が職場にいと、管理職志向が低い傾向にある。つまり「先輩・上司」であれ「仲間」であれ、女性教員同士の場合、「教員としての資質」を高め合う関係性は管理職志向を低下させるのである。

推測の域を出ないが、女性教員間での「教員としての資質向上についての助言」や「学び」とは、教科指導や学級運営のありかたなどをめぐるものであることが考えられる。少なくとも学校組織全体の管理・運営に目を向けさせたり、自分たち女性教員の代表を管理職に送り込もうといった機運を高めたりする関係性ではなく、「生涯一教師」といった担任志向を強化しているのではないだろうか。

2 点目として、「管理職志向を高める職場内ネットワークの多岐性」にも男女差がみられる。今回の分析によると、女性教員の管理職志向にプラスの影響を及ぼすのは「教員としての資質向上について助言をくれる異性の先輩・上司」のみである。一方、男性教員にとってのそれは「教員としての資質向上について助言をくれる同性／異性の先輩・上司」「教員としての資質向上について学び合える同性の仲間」と、女性教員より多様である。つまり男性教員にとって「教員としての資質」を高め合う関係性は、「先輩・上司」「仲間」「異性」「同性」あらゆるレベルで、管理職志向を鼓舞する刺激や情報源であり得る。しかし女性教員の管理職志向を高めるのは、「異性の先輩・上司」のみである。

公立小中学校の校長や校長職経験者である女性を対象としたヒアリング調

査によると、具体的な支援者として校長を挙げる者が多く、校長の勧めで管理職試験を受けた事例が多数報告されている（亀田 2012、杉山他 2004）。つまり、女性教員を管理職へと引き上げるネットワークは、多くは男性（異性）である校長に限定されがちであると考えられる。

にもかかわらず、「教員としての資質向上について助言をくれる異性の先輩・上司が職場にいる」について、「あてはまらない」もしくは「どちらか」というとあてはまらない」と回答した女性は23.5%を占める。つまり女性教員の4人に1人は、唯一、管理職へと導き得る「異性の先輩・上司」が職場にいない。

第4に、男女ともに「平日の労働時間が長い」ほど、また「仕事よりも、仕事以外の時間を大切にしたい」ほど、管理職志向が低い。

今回の調査によると、女性の方が「平日の労働時間が長い」と認識している。しかし男性の平均値も高く、クロス分析を行って分布を確認したところ、「あてはまる」は女性60.1%、男性53.1%であった。管理職になりたくない理由として「労働時間が長い」を選んだ者も、男女ともに4割を占める。「仕事よりも、仕事以外の時間を大切にしたい」というワーク・ライフ・バランス志向にいたっては、男性の方が有意に高い。

つまり社会問題ともなっている教員の長時間労働や、その裏返しともとれるワーク・ライフ・バランス志向は、家事・育児役割との両立を求められがちな女性教員のみならず、男性教員の管理職志向も低迷させる。

第5に、女性教員が管理職志向をもてない理由として、家庭内役割との両立問題がある。多くの調査研究によって、女性教員が管理職に就けない大きな要因は家事・育児・介護などの両立の難しさであることが指摘されてきた（青木 2000、河野他 2013、杉山他 2004）。今回の調査でも、家庭内役割を分担している度合いは女性教員の方が圧倒的に高い。管理職になりたくない理由として「労働時間が増えると、自分の家庭の育児や介護などの両立が難しい」「責任が重くなると、自分の家庭の育児や介護などの両立が難しい」を選んだ割合も、女性の方が有意に高い。

しかし今回の分析によると、家庭内役割の分担率が管理職志向に影響するのは男性教員のみである。つまり男性教員の場合、家庭内役割の分担率が高いほど管理職志向が低い。しかし女性教員の管理職志向は、家庭内役割の分担率に影響されないのである。

女性教員は男性教員より圧倒的に家庭内役割を担っているが、その度合いが管理職志向に影響しないということは、仕事と家庭の二重負担を受け入れる女性しか管理職を目指せないことを意味する。これまでの研究でも、女性教員が管理職に就くなら家庭を顧みず仕事に専念しなければならない（蓮尾 1994）、家庭責任をかかえながらも管理職を志向したり、管理職に就いたりする女性教員は、強い意志でハードルをクリアしている（青木 2000）と指摘されてきた。女性が仕事と家庭の二重負担を負うことを前提とする学校内外のジェンダー構造が、女性教員が管理職を目指すことを躊躇させている。

第6に、収入満足度の高さが女性教員の管理職志向を低迷させていることが考えられる。今回の分析によると、「仕事に見合った収入が得られている」ことが管理職志向に及ぼす効果は、男女で正反対である。男性教員はそのような認識が高いほど、女性教員はそのような認識が低いほど、管理職志向が高い。つまり女性教員は男性教員とは反対に、収入に不満があると管理職を志向する。

25～30歳の若年層を対象とする調査でも、男性は年収が高いほど、女性は雇用不安があるほど管理職志向が高いことが確認されている。つまり男性はより多くの収入を得るためという積極的理由、女性は職を失う不安を解消するためという消極的理由によって、管理職が志向される（大概 2015）。

しかし教員については、賃金は男女平等であると認識されがちである。今回の調査でも、女性教員の方が「仕事に見合った収入が得られている」と評価していた。一般的に女性は処遇への不満や不安をばねに管理職を志向する傾向にあるが、女性教員は差別や格差を認識しにくいいため、管理職を目指すモチベーションが高まりにくいと考えられる。

最後に、今後の課題について述べる。

今回の分析では、女性教員の管理職志向を低迷させる要因として、学校内外の人間関係が影響していることが明らかになった。

学校内の人間関係については、「教員としての資質」を高め合う女性教員同士の関係性は管理職志向を下げるという、注目に値する結果が得られた。今回のデータでその理由を検証することは不可能だが、女性教員同士の「教員としての資質向上についての助言」や「学び」とは、教科指導や学級運営のありかたなど担任志向を強化するものであり、学校組織全体の管理・運営などへの関心を低下させることが考えられる。

これまでの研究でも、管理職となる覚悟や力量を高める要因として、学校長の声かけや「重要な他者」による支援など人間関係の重要性が指摘されてきた（杉山他 2004、高野他 2013、山崎 2002、山崎 2012）。しかし「女性教員同士の関係性」が女性教員の管理職志向に及ぼす影響については、管見の限り検証されていないように思われる。人数的には一定層を占めながら、管理職という意思決定過程に女性教員が進出し得ない理由を明らかにするために、「女性教員同士の関係性」の内実と、それが女性教員の管理職志向に及ぼす作用について、詳細な検証が求められる。

学校外の関係性については、「地域」の重要性が示された。今回の分析によると、男女ともに「地域との関係は良好である」ことが管理職志向を高める。しかし女性教員は、「地域との関係は良好である」という自己評価が男性教員より低い。

これまでの研究でも、「地域」の文化や慣習が女性教員のキャリア形成に影響を及ぼすことが指摘されてきた。たとえば各都道府県の地方議会の女性比率と公立高校女性校長率に正の相関があることから、女性の高校長を輩出するプロセスと地域の政治的風土に関連性があることが推測されている（村松他 2010）。小中学校の校長職を経験した女性に対するヒアリング調査でも、特に地方の中学校には女性を歓迎しない文化があると指摘されている。地域の人々や親が嫌がるという理由で学級担任を外された女性教員の事例や、中学三年生の担任をもつことになった女性が「若くて女」ということでPTA

からクレームを受け、校長がPTAと地域を説得した事例もみられる（杉山他 2004）。

教員が埋め込まれている職場内外のネットワークが男女でどのように異なり、各々が男女教員の管理職志向にどのような影響を及ぼしているかについては、十分な検証がなされていない。今後、多角的なヒアリング調査が求められるだろう。

引用・参考文献

- 青木朋江 2000「女性が管理職になるうえでむずかしいこと」『教職研修』増刊号、158-161
- 蓮尾直美 1994「小・中学校女性教員のキャリア形成に関する事例研究」『三重大学教育学部研究紀要教育科学』第45巻、141-153
- 亀田温子 2012「女性校長の語るキャリア形成：“教員になる”から“キャリアをつくる”へ」『NWEC実践研究』第2号、17-33
- 川村光 2012「管理職への移行期における教職アイデンティティの再構築：小学校校長のライフストーリーに注目して」『関西国際大学教育学部教育総合研究叢書』5、1-15
- 河野銀子・木村育恵・杉山二季・池上徹・村上郷子・高野良子・田口久美子 2013「ジェンダーの視点からみた学校管理職養成システムの課題」『国際ジェンダー学会誌』第11号、75-93
- 川崎知己・飯田順子 2018「教員の管理職志向への規定要因：ロールモデルとマネジメント経験に焦点をあてて」『教育心理学研究』66、67-80
- 村松泰子・村上郷子・高橋道子・田口久美子・高野良子・杉山二季・木村育恵・河野銀子・井上いずみ・池上徹 2010「公立高校の女性管理職に関する研究：管理職の現状分析」『国際ジェンダー学会誌』第8号、81-98
- 中原淳・トーマツイノベーション 2018『女性の視点で見直す人材育成：だれもが働きやすい“最高の職場”をつくる』ダイヤモンド社
- 大槻奈巳 2015「若者の仕事観とジェンダー意識」岩上真珠編『国際比較若者の

- キャリア：日本・韓国・イタリア・カナダの雇用・ジェンダー・政策』新曜社、71-89
- 杉山二季・黒田友紀・望月一枝・浅井幸子 2004「小中学校における女性管理職のキャリア形成」『東京大学大学院教育学研究科紀要』44巻、281-299
- 高野良子・河野銀子・木村育恵・杉山二季・池上徹・田口久美子・村上郷子 2013「公立高校学校管理職のキャリア形成に関する予備的考察：“一任システム”に着目して」『植草学園大学研究紀要』5、25-34
- 武石恵美子 2014「女性の昇進意欲を高める職場の要因」『日本労働研究雑誌』No. 648、33-47
- 田中義章 1991「管理職（校長）志向に関する男女教員格差：東京都・長野県・福岡県・山口県の公立小学校の場合」『社会学論叢』112巻、283-297
- 山崎準二 2002『教師のライフコース研究』創風社
- 山崎準二 2012『教師の発達と力量形成：続・教師のライフコース研究』創風社

（しま・なおこ 国立女性教育会館研究国際室研究員）