

# 学校における 女性の管理職 登用の促進に向けて

なぜ少ないか、なぜ増やすことが必要か、  
登用促進のために何ができるか



## はじめに

# 男女共同参画社会の実現に向けて

男女共同参画社会の実現は、持続可能な社会を築いていくための地球規模の重要課題です。平成27年9月に開かれた国連サミットで採択された「SDGs (Sustainable Development Goals)」の17の目標のうち、目標5は「ジェンダー平等\*を実現しよう」です。

ジェンダー平等、つまり施策としての男女共同参画の実現は、日本社会においても大きな課題です。世界経済フォーラムが毎年公表する「ジェンダー・ギャップ指数 (GGGI)」は、令和元年に日本は153か国中121位でした。G7のなかでは最も低い順位です。日本の順位を下けている直接的な要因である政治分野と経済分野においては、平成28年に「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(女性活躍推進法)、平成30年には「政治分野における男女共同参画の推進に関する法律」が施行されるなど、取組が進められているところです。

では、学校教育の分野における男女共同参画はどうでしょうか。

学校教育の現場は、教員の方々の働く場であるとともに、次代を担う子供たちが男女共同参画を推進する意識を育む基盤となるとても重要な場といえます。

国立女性教育会館では、平成28年度より、学校教育における男女共同参画の推進に資する調査研究および研修を行っています。本冊子は、平成30年度に公表した「学校教員のキャリアと生活に関する調査」の結果をもとに、学校において管理職に占める女性の割合が低い背景について、教員の管理職志向にかかわる意識や家庭生活の役割分担とその意識などの観点から解説し、合わせて女性の管理職を増やすことの意義や、事例をもとにした取組のポイントをまとめたものです。

学校は、一般に男女が平等に働く職場であると思われることが多く、教員という仕事の男女格差については、あまり考えたことがない方も多いことと思います。また、教員の多忙化が深刻な状況にあるなか、男女共同参画の推進は、優先順位の低い課題と捉えられているかもしれません。

本冊子を、女性の管理職が増えることの意義や、働き方改革を進める新たな視点などについて考えるきっかけにいただければ幸いです。

※ジェンダーとは、社会的・文化的に形成された性別のことをいいます。

## 目次

はじめに：男女共同参画社会の実現に向けて .....	1
1 学校における管理職に占める女性の割合の現状 .....	2
2 なぜ女性の管理職は少ないのでしょうか： 「学校教員のキャリアと生活に関する調査」の結果から .....	8
3 なぜ女性の管理職を増やすことが必要なのでしょうか .....	14
4 女性の管理職登用を促進するために何ができるのでしょうか .....	16

# 1

## 学校における管理職に占める女性の割合の現状

- ▶ 教員全体に占める女性の割合に比べ、管理職に占める女性の割合は低い
- ▶ 職位別には、校長に占める女性の割合が最も低く、中学校、高校は特に低い

表1-1は、公立の小学校、中学校、全日制高校、特別支援学校における職位・性別の教員数と女性の占める割合を示したものです。この表からは、教員全体に占める女性の割合に比べて、管理職に占める女性の割合は低いことがわかります。

例えば、校長を見ると、小学校では、女性教員の割合62.4%に対して、校長に占める女性の割合は20.6%です。中学校では、女性教員の割合は44.0%ですが、校長に占める女性の割合は7.4%です。高校も、女性教員の割合33.7%に対して、校長に占める女性の割合は7.5%と1割に満たない状況です。

また、職位別に見ると、どの校種においても、他の職位に比べ、校長に占める女性の割合が最も低くなっています。

表1-1

校種・職位・性別教員数および女性比率  
〈公立小学校・中学校・全日制高校・特別支援学校〉

(人・%)

	小学校			中学校			高校			特別支援学校		
	女	男	女性比率	女	男	女性比率	女	男	女性比率	女	男	女性比率
教員計	258,949	155,952	62.4	101,053	128,842	44.0	52,804	103,949	33.7	51,613	31,894	61.8
校長	3,891	15,029	20.6	665	8,324	7.4	249	3,065	7.5	225	756	22.9
副校長	577	1,222	32.1	137	801	14.6	71	538	11.7	80	191	29.5
教頭	4,803	12,980	27.0	1,168	7,699	13.2	412	3,633	10.2	443	997	30.8
主幹教諭	4,616	5,500	45.6	1,686	4,634	26.7	524	2,714	16.2	581	854	40.5
指導教諭	730	487	60.0	338	361	48.4	121	386	23.9	85	66	56.3
教諭	198,759	109,895	64.4	78,062	98,275	44.3	43,625	88,208	33.1	41,380	24,935	62.4
養護教諭	19,231	22	99.9	9,132	8	99.9	4,161	3	99.9	1,716	18	99.0
栄養教諭	4,411	94	97.9	1,427	40	97.3	2	-	100.0	464	14	97.1

出所：文部科学省「学校基本統計」（令和元年度）より作成

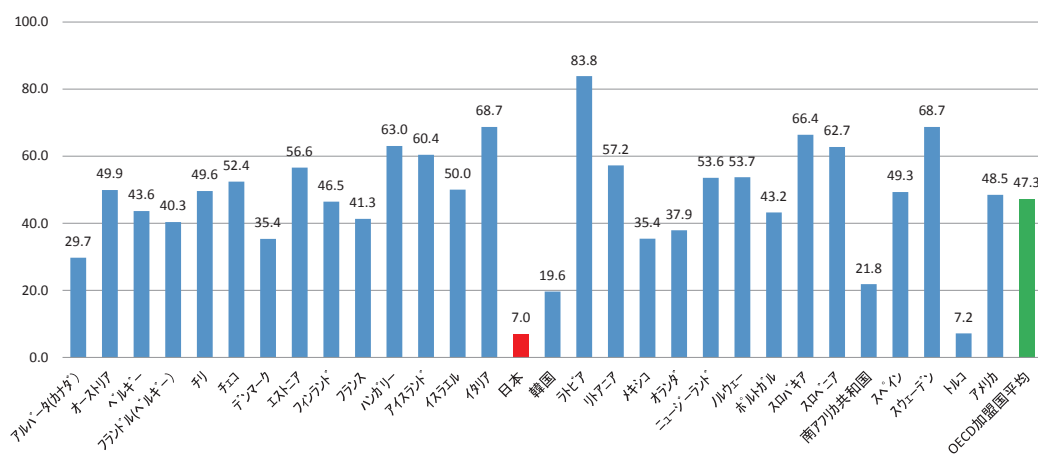
注）講師等の職位を表示していないため、各職位の計は「教員計」とは一致しない

## ▶ 日本の小中学校における校長に占める女性の割合は、他の国々と比べて著しく低い

校長に占める女性の割合を他の国々と比べてみると、どうでしょうか。

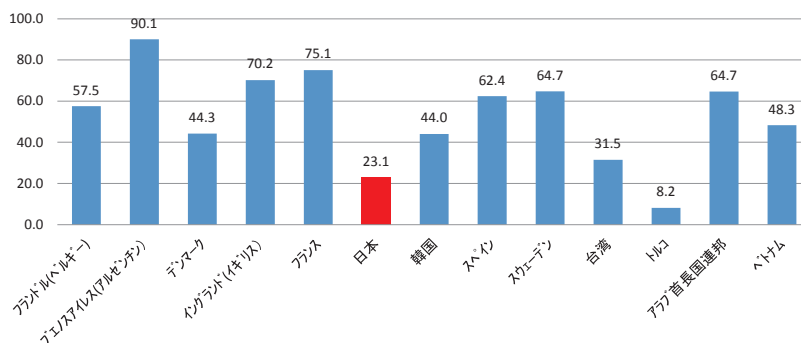
図1-1および図1-2は、OECDが平成30年に行った国際比較調査の結果を示しています。図1-1は、調査に参加したOECD加盟国30か国・地域における中学校の校長に占める女性の割合を比較しています。図1-2は、調査に参加した13か国・地域における小学校の校長に占める女性の割合を比較しています。これを見ると、他の国々と比べ、日本の小中学校における校長に占める女性の割合は、極めて低いことがわかります。

図1-1 校長に占める女性の割合 国際比較〈中学校〉



出所：“The OECD Teaching and Learning International Survey (TALIS) 2018 Results”より作成  
注) 調査参加国48か国・地域のうち、OECD加盟国30か国・地域の値

図1-2 校長に占める女性の割合 国際比較〈小学校〉

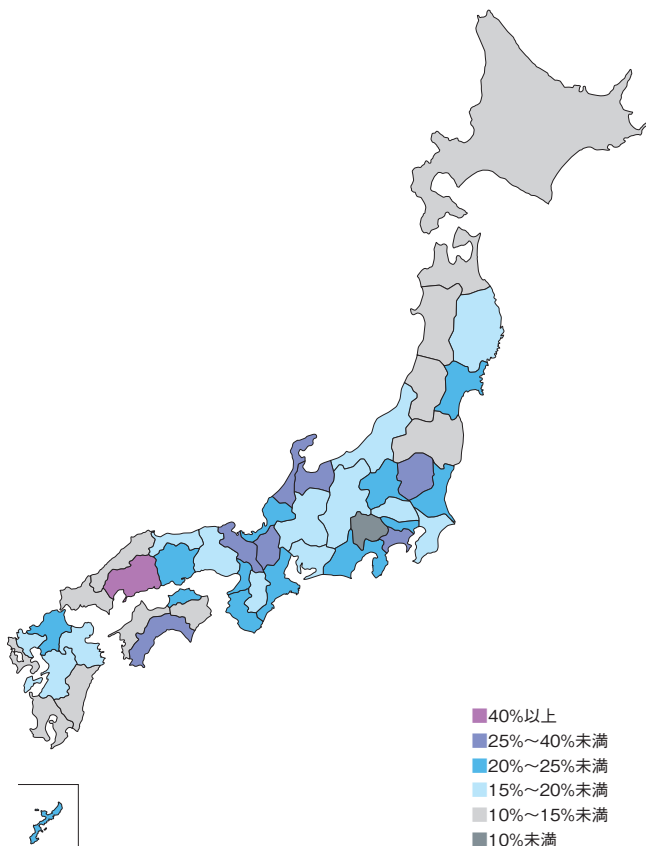


出所：“The OECD Teaching and Learning International Survey (TALIS) 2018 Results”より作成

図1-3は、公立小学校における校長に占める女性の割合を都道府県別に示し、その割合によって色分けしたものです。10%未満から40%以上まで幅があり、10%に満たないのは1県、最も高い割合は41.1%となっています。

図1-3 都道府県別校長に占める女性の割合〈公立小学校〉

	教員に占める 女性の割合(%)	校長に占める 女性の割合(%)
広島	68.2	41.1
石川	65.7	37.6
神奈川	63.8	34.5
高知	67.7	32.2
京都	63.4	32.0
富山	65.0	31.9
栃木	64.5	28.0
滋賀	63.4	25.5
東京	61.0	23.8
岡山	62.6	23.7
大阪	62.2	23.6
三重	64.2	23.4
沖縄	67.3	23.3
福岡	65.6	23.0
福井	64.7	22.5
香川	66.8	21.7
宮城	59.7	21.7
茨城	65.2	21.3
静岡	59.0	21.0
群馬	63.1	20.4
和歌山	61.4	20.0
愛知	64.4	19.6
千葉	62.0	19.5
埼玉	61.4	18.7
岐阜	64.0	18.7
長野	58.1	18.6
新潟	62.3	18.4
大分	63.0	18.3
佐賀	64.0	17.4
兵庫	63.2	17.0
鳥取	58.9	16.8
熊本	60.1	16.3
岩手	62.5	16.2
奈良	60.0	15.2
秋田	62.1	14.9
青森	65.7	13.9
福島	64.7	13.6
愛媛	63.1	12.9
山口	64.5	12.3
宮崎	63.9	12.1
北海道	53.5	12.0
島根	61.8	11.7
徳島	68.0	11.7
鹿児島	56.4	11.0
山形	61.4	10.2
長崎	57.9	10.1
山梨	62.5	9.0
全国計	62.4	20.6

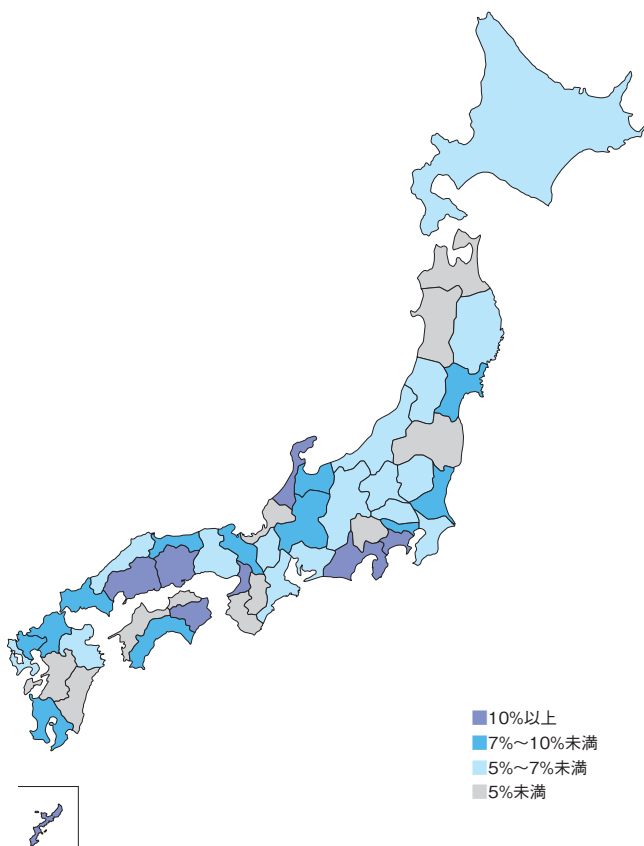


出所：文部科学省「学校基本統計」（令和元年度）より算出して作成

図1-4は、公立中学校における校長に占める女性の割合を都道府県別に示し、その割合によって色分けしたものです。8つの県以外は1割に満たず、最も低いのは2.4%で3県、最も高い割合は13.4%となっています。

図1-4 都道府県別校長に占める女性の割合〈公立中学校〉

	教員に占める 女性の割合(%)	校長に占める 女性の割合(%)
石川	47.3	13.4
徳島	52.5	13.3
岡山	47.5	12.6
沖縄	49.1	12.5
神奈川	43.8	12.4
広島	47.7	12.3
大阪	46.7	11.3
静岡	38.9	10.5
茨城	44.2	9.1
福岡	46.1	8.9
富山	47.4	8.9
宮城	44.5	8.8
山口	45.8	8.7
岐阜	40.0	8.6
東京	44.3	8.3
高知	49.2	8.2
鹿児島	42.1	8.0
京都	43.5	7.6
鳥取	41.6	7.5
佐賀	48.5	7.4
栃木	45.5	6.6
埼玉	43.0	6.6
島根	44.8	6.5
山形	45.7	6.5
滋賀	43.4	6.5
愛知	43.5	6.3
長野	37.5	6.3
兵庫	43.7	6.2
北海道	37.0	6.2
大分	43.5	6.0
岩手	45.9	6.0
長崎	48.7	5.9
三重	45.4	5.4
新潟	42.5	5.4
千葉	43.0	5.1
群馬	41.4	5.0
秋田	41.9	4.8
福井	41.3	4.5
熊本	43.6	3.8
和歌山	45.1	3.8
青森	45.9	3.4
香川	49.9	3.1
奈良	42.5	3.1
山梨	44.0	2.5
宮崎	44.7	2.4
愛媛	46.7	2.4
福島	42.8	2.4
全国計	44.0	7.4

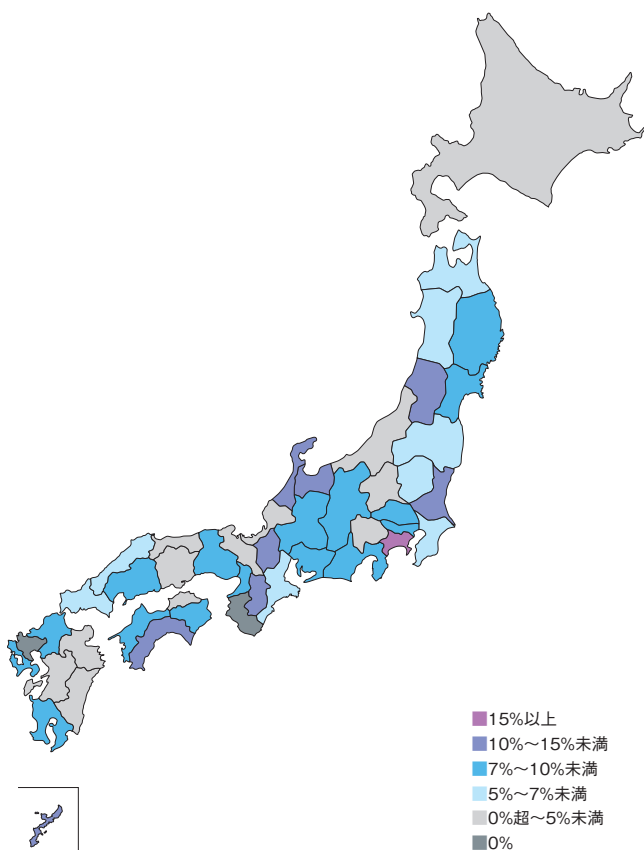


出所：文部科学省「学校基本統計」（令和元年度）より算出して作成

図1-5は、公立全日制高校における校長に占める女性の割合を都道府県別に示し、その割合によって色分けしたものです。9つの県以外は1割に満たず、女性校長がいないのは2県、最も割合が高い県では18.3%となっています。

図1-5 都道府県別校長に占める女性の割合〈公立全日制高等学校〉

	教員に占める 女性の割合(%)	校長に占める 女性の割合(%)
神奈川県	33.1	18.3
奈良	34.9	14.7
高知	42.4	12.5
山形	33.5	11.9
沖縄	46.4	11.9
滋賀	35.4	11.4
茨城	33.4	11.0
富山	39.1	10.8
石川	35.0	10.0
岐阜	33.8	9.5
広島	36.9	9.2
静岡	31.6	9.1
東京	36.5	8.9
愛知	36.5	8.8
福岡	35.8	8.8
愛媛	31.8	8.5
大阪	38.0	8.4
岩手	31.0	7.8
長野	27.2	7.8
兵庫	33.7	7.7
宮城	27.1	7.4
鹿児島	31.2	7.4
長崎	32.3	7.3
埼玉	32.6	7.1
徳島	46.7	7.1
秋田	32.3	6.4
山口	32.3	6.1
青森	33.7	5.8
島根	29.6	5.7
三重	34.1	5.7
千葉	32.4	5.5
栃木	36.1	5.1
福島	33.6	5.1
群馬	30.9	4.7
鳥取	32.3	4.5
新潟	32.2	4.0
福井	31.5	3.8
岡山	33.5	3.8
山梨	35.4	3.4
香川	41.1	3.3
北海道	21.6	3.2
宮崎	31.6	2.8
大分	30.6	2.6
熊本	34.1	2.0
京都	33.7	1.9
和歌山	37.4	0.0
佐賀	35.8	0.0
全国計	33.7	7.5



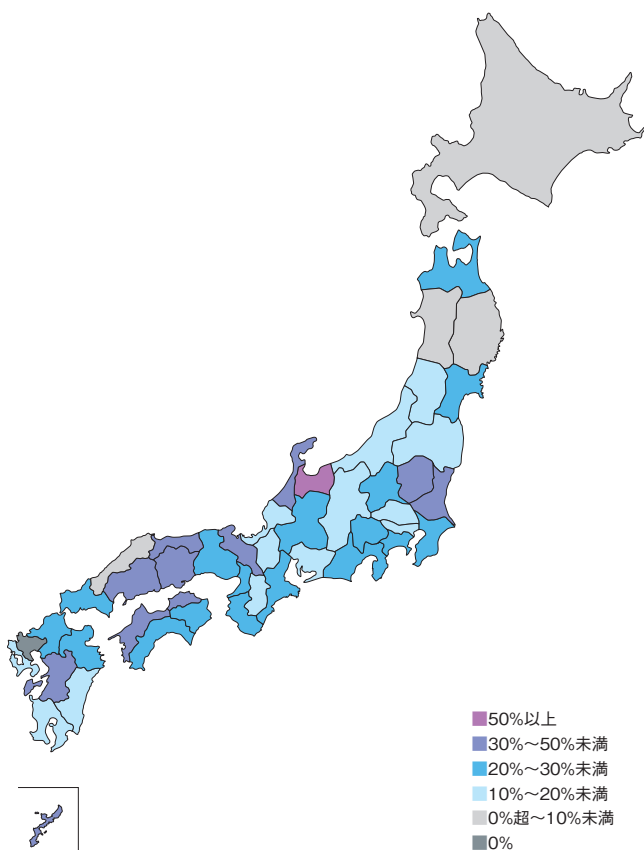
出所：文部科学省「学校基本統計」（令和元年度）より算出して作成



図1-6は、公立特別支援学校における校長に占める女性の割合を都道府県別に示し、その割合によって色分けしたものです。0%から60%以上まで幅があり、女性校長がいないのは1県、最も割合が高い県では61.5%となっています。

図1-6 都道府県別校長に占める女性の割合〈公立特別支援学校〉

	教員に占める 女性の割合(%)	校長に占める 女性の割合(%)
富山	67.0	61.5
岡山	64.4	46.7
熊本	60.6	45.0
愛媛	67.9	42.9
茨城	65.8	37.5
鳥取	66.0	37.5
香川	66.0	37.5
広島	63.3	35.3
栃木	66.8	33.3
石川	63.7	33.3
京都	62.2	31.6
沖縄	59.6	31.3
千葉	60.1	29.3
大分	63.5	28.6
群馬	63.1	28.0
福岡	62.6	27.5
和歌山	61.4	27.3
青森	63.1	26.3
静岡	64.1	26.1
宮城	57.6	25.0
山口	56.4	25.0
徳島	69.7	25.0
高知	63.0	25.0
神奈川	61.9	23.4
大阪	57.9	23.2
岐阜	65.9	22.7
兵庫	57.8	22.2
三重	60.6	21.4
山梨	65.8	20.0
東京	60.5	19.4
福島	66.7	18.8
福井	66.1	18.2
宮崎	64.5	18.2
山形	67.1	16.7
滋賀	62.9	16.7
新潟	67.2	16.1
長崎	60.5	15.4
愛知	64.7	13.9
埼玉	56.2	12.5
鹿児島	60.6	12.5
長野	64.4	11.1
奈良	62.3	11.1
北海道	52.4	9.5
秋田	65.9	9.1
鳥根	67.9	8.3
岩手	68.2	7.1
佐賀	66.8	0.0
全国計	61.8	22.9



出所：文部科学省「学校基本統計」（令和元年度）より算出して作成

# 2

## なぜ女性の管理職は少ないのでしょうか 「学校教員のキャリアと生活に関する調査」の結果から

管理職に占める女性の割合が低い背景について、国立女性教育会館が全国の公立小中学校の本務教員を対象に平成30年に行った「学校教員のキャリアと生活に関する調査」の結果をもとに考えます。女性の管理職率の低さには、各教育委員会の制度や慣習等、様々な背景や要因が考えられますが、本調査では特に、教員の管理職志向にかかわる意識や家庭生活の役割分担とその意識等に注目しています。

### やりがい・満足度

仕事に対するやりがいや満足度は総じて高くなっています。図2-1に示すように、「仕事にやりがいを感じる」には教員の94.3%が、「全体としてみれば、現在の仕事に満足している」には87.1%が、「あてはまる」「どちらかというにあてはまる」と回答しています。職位別に見ると、やりがいと満足度について、男女ともに校長は他の職位に比べて「あてはまる」の占める割合が高くなっています。

また、図2-2に示すように、管理職の方への「管理職になってよかったですか」という質問に対しても、「とてもよかった」「どちらかというよかった」と回答した割合は男女とも高く、女性管理職は88.4%、男性管理職は92.5%でした。この「よかった」とする割合は、校長のほうが副校長・教頭より高くなっています。

これらからは、管理職になった教員は、やりがいや満足度が高く、管理職になってよかったと思っていること、そして校長は副校長・教頭よりも、そのように思う割合が高いことがうかがえます。

図2-1 「仕事にやりがいを感じる」「全体としてみれば、現在の仕事に満足している」

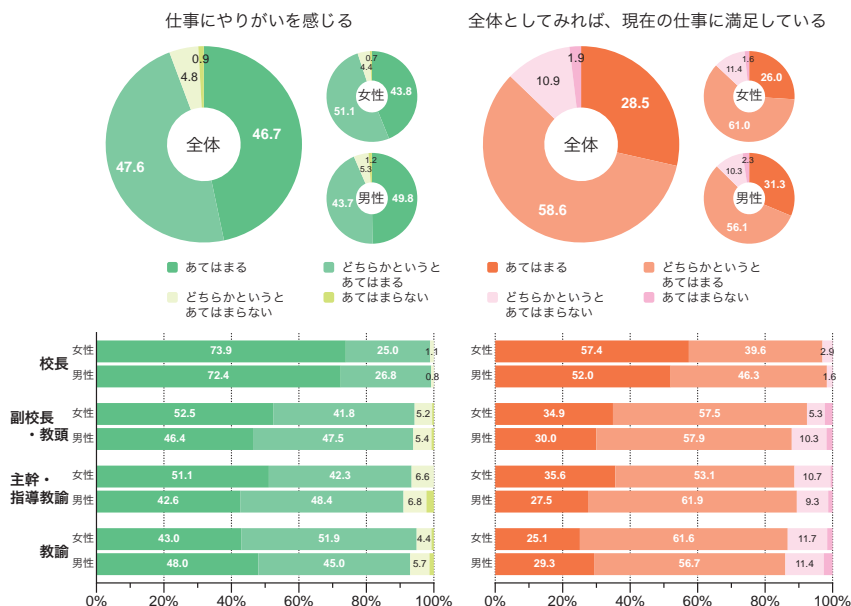
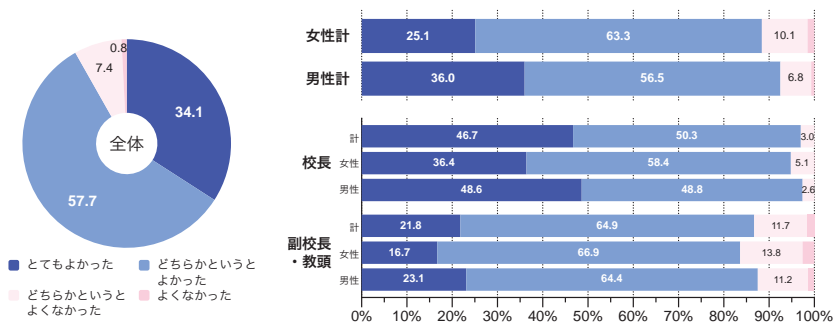


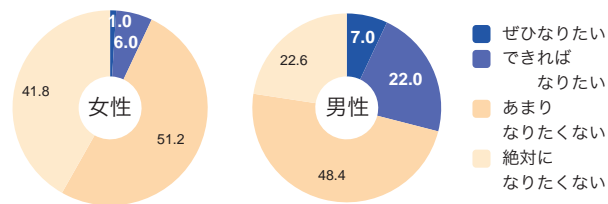
図2-2 管理職になってよかったか（管理職への問い）



## 管理職志向

管理職以外の教員に「あなたは将来、管理職になりたいと思いますか」と質問したところ、「ぜひになりたい」「できればなりたい」と思う教員の割合は、女性は7.0%、男性は29.0%でした。管理職になりたいと思う人の割合は、男性教員の割合も低いのですが、女性教員はさらに低く、女性の93.0%が「あまりなりたくない」「絶対になりたくない」と回答しています（図2-3）。

図2-3 管理職になりたいと思うか（管理職以外への問い）

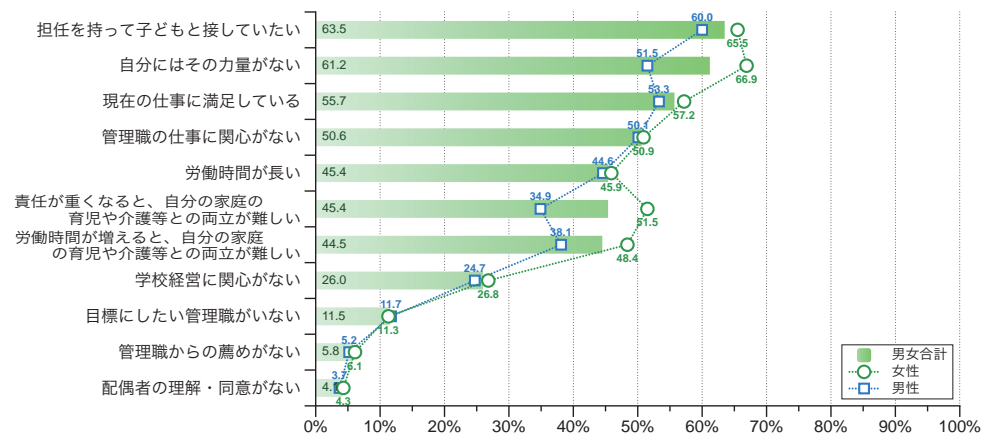


## 管理職を志向しない理由

このように多くの教員が、管理職を志向しない理由はどのようなことでしょうか。

図2-4は、管理職に「あまりなりたくない」「絶対になりたくない」理由を選択肢から選んだ結果を示しています。「担任を持って子供と接していきたい」（63.5%）、「自分にはその力量がない」（61.2%）、「現在の仕事に満足している」（55.7%）の割合が高くなっています。特に女性のほうが男性より割合が高い項目は「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」（女性51.5%、男性34.9%）、「自分にはその力量がない」（女性66.7%、男性51.5%）、「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」（女性48.4%、男性38.1%）でした。女性は男性と比べ、育児等の家庭生活の役割との両立が困難であることや、力量不足と認識していることを理由として挙げている割合が高いことがわかります。

図2-4 管理職に「あまりなりたくない」「絶対になりたくない」理由は何ですか（複数回答）

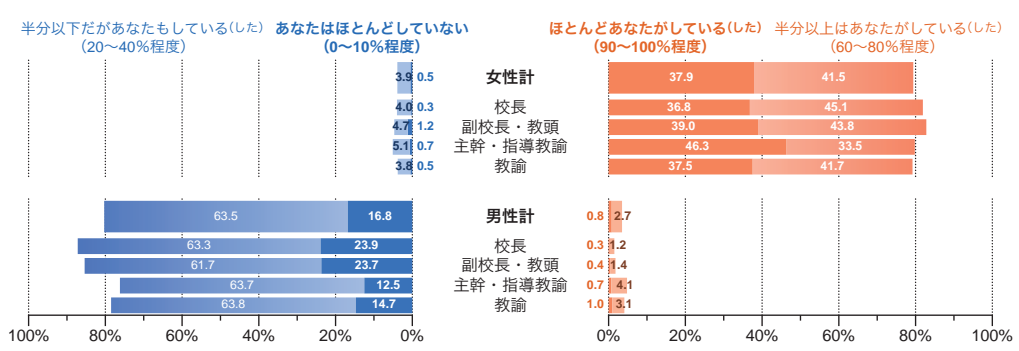


## 家庭生活の役割分担

女性が管理職を志向することをためらう要因の1つとなっている仕事と家庭生活との両立に関して、家庭生活における役割の分担はどのようになっているのでしょうか。

子供が小学生までの時期に、家事・育児等、家庭生活の役割を「ほとんどあなたがしている（した）」「半分以上はあなたがしている（した）」と回答した女性の割合は79.4%に対して、男性は3.5%でした（図2-5）。「ほとんどあなたがしている（した）」と回答した女性の割合は37.9%である一方、「あなたはほとんどしていない」男性は16.8%でした。どの職位においても、女性は家事・育児等、家庭生活の役割の負担が大きいことがうかがえます。

図2-5 子供が未就学児から小学生の時期に家事・育児等、家庭生活の役割をどの程度担っている（た）か



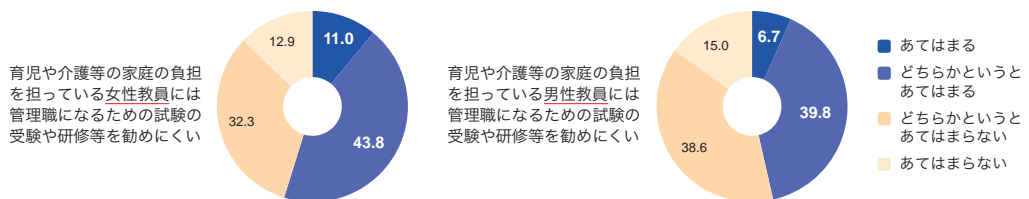
注1) 一番下の子供が12歳以下の回答者の現在についての回答と、13歳以上の子供を持つ回答者の過去についての回答を合算して算出  
 注2) 「ほとんどあなたがしている(した) (90~100%程度)」「半分以上はあなたがしている(した) (60~80%程度)」「ほぼ半分あなたがしている(した) (50%程度)」「半分以下だがあなたもしている(した) (20~40%程度)」「あなたはほとんどしていない (0~10%程度)」のうち1つを選んで回答

## 家庭生活の役割を担う教員に対する管理職の姿勢・態度

一方、管理職の方に聞いた教員に対する姿勢・態度に関する質問では、「育児や介護等の家庭の負担を担っている女性教員・男性教員には管理職になるための試験の受験や研修等を勧めにくい」について、約半数が「あてはまる」「どちらかというにあてはまる」と回答しています（図2-6）。

図2-5で見たように、実際に家庭生活での役割を重く担っているのは女性教員ですので、女性教員は、本人がためらうだけでなく、評価者である管理職からも、管理職になる機会を提供されにくい傾向にあることが示唆されます。

図2-6 家庭生活の役割を担う教員に対する管理職としての姿勢・態度（管理職への問い）

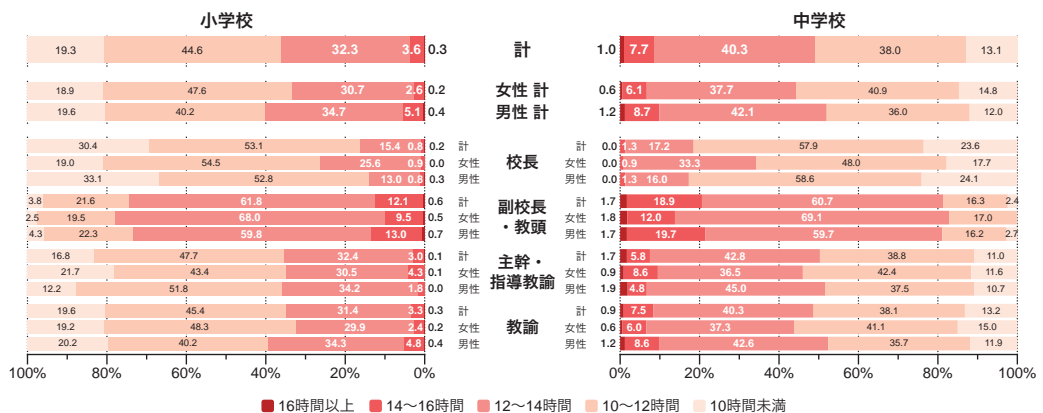


## 勤務時間

平均的な1日の在職場時間が12時間以上の教員の割合は、校種別にみると、小学校36.2%、中学校49.0%でした。その割合は、どちらの校種も男女とも副校長・教頭が高く、小学校では74.5%（女性78.0%、男性73.5%）、中学校では81.3%（女性82.9%、男性81.1%）でした。

管理職の入口である副校長・教頭の勤務時間が特に長いことは、図2-4で見た管理職を志向しない理由として割合が高かった仕事と家庭生活の役割との両立が困難になることを懸念する回答を裏づけているといえるでしょう。

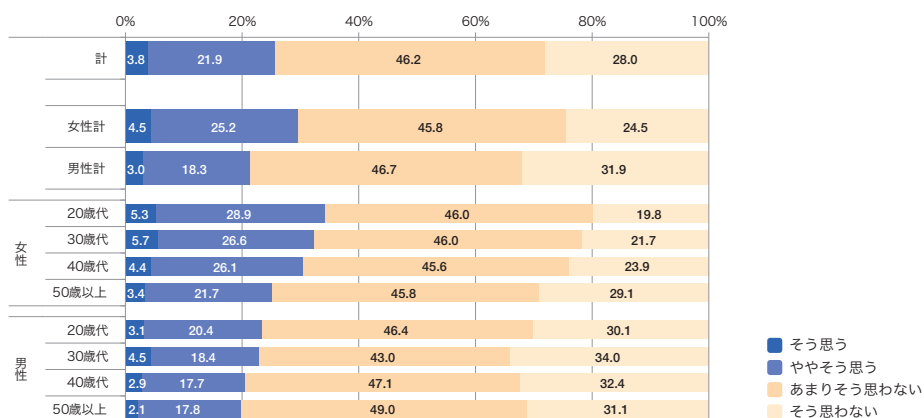
図2-7 平均的な1日の在職場時間は何時間ですか



## 性別役割分担意識

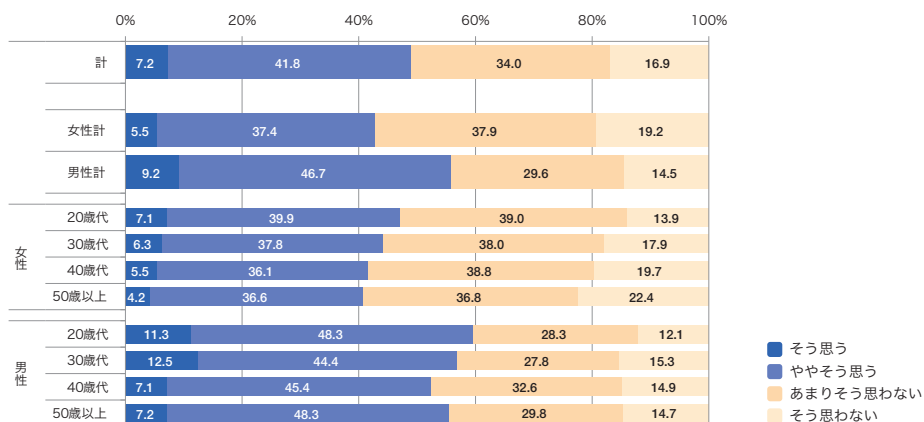
管理職の向き不向きにかかわる性別役割分担意識について、「男性のほうが女性より管理職に向いている」に「そう思う」「ややそう思う」と回答した割合は25.7%でした(図2-8)。女性(29.7%)の方が男性(21.3%)より割合はやや高く、女性自身も、女性は管理職には不向きだという固定観念に縛られていることがうかがえます。また、男女ともに、若い教員ほど、「思う」割合が高い傾向にあります。

図2-8 男性のほうが女性より管理職に向いている



「家事・育児は女性のほうが向いている」に「そう思う」「ややそう思う」と回答した割合は、49.0%でした(図2-9)。これは、女性(42.9%)より男性(55.9%)のほうが「思う」と回答した割合がやや高くなっています。また女性は若い教員ほど「思う」と回答した割合が高い傾向にあります。

図2-9 家事・育児は女性のほうが向いている

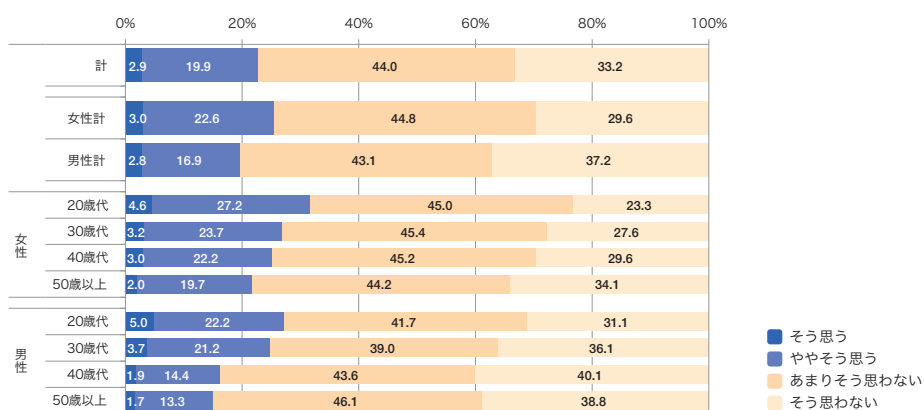


教員自身の課題とは直接にはかかわらないのですが、子供の理数系教科の能力にかかわる性別役割分担意識についても質問しました。「理数系の教科は、男子児童生徒のほうが能力が高い」に「そう思う」「ややそう思う」と回答した教員の割合は22.8%でした(図2-10)。女性(25.6%)のほうが男性(19.7%)より「思う」と回答する割合はやや高くなっています。また男女とも、若い教員ほどその割合が高い傾向にあります。

「OECD生徒の学習到達度調査(PISA)」に関するOECDによるレポート\*では、成績の性差は、国際比較からも生まれつきの能力差ではなく、親や教師の期待や態度、声かけ等が影響すること等が指摘されています。

\*OECD, 2015, “What lies behind gender inequality in education?” PISA in Focus, No.49.  
OECD, 2019, “Why don’t more girls choose to pursue a science career?” PISA in Focus, No.93.

図2-10 理数系の教科は、男子児童生徒のほうが能力が高い



### 本調査の結果から明らかになったこと(抜粋)

- 管理職は、男女とも管理職になってよかったと思っており、特に校長のやりがいや満足度は高い。一方、管理職以外の教員が管理職を志向する割合は低く、特に女性は低い。(図2-1, 2-2, 2-3)
- 女性教員が管理職を志向する割合が低い要因として、仕事と家庭生活における役割との両立が困難であること、および力量が不足していると認識していることが挙げられる。(図2-4)
- 女性は職位にかかわらず家事・育児の負担が大きい。(図2-5)
- 育児や介護等を担う教員は、本人の躊躇だけでなく、評価者(管理職)からも、管理職になるための機会を提供されにくい傾向にある。(図2-6)
- 長時間労働の教員の割合は高く、管理職の入口の職位である副校長・教頭が特に高い。(図2-7)
- 固定的性別役割分担意識は依然として根強い。(図2-8, 2-9, 2-10)

\*調査結果の詳細は、『学校教員のキャリアと生活に関する調査』結果の概要

『学校教員のキャリアと生活に関する調査』報告書

<https://www.nwec.jp/research/hqtuvq0000002ko2.html> 参照

# 3 なぜ女性の管理職を増やすことが 必要なのでしょうか

なぜ女性の管理職を増やすことが必要なのでしょうか。

これまでに見たように、学校における管理職率には大きな男女格差がありますが、この現状に対して、「女性は主任などとしてすでに活躍しているのだから、あえて管理職を増やす必要はないのではないか」「子育て・介護の負担の大きい女性には、管理職は大変ではないか。実際に女性教員に管理職になることを勧めても、断るのでどうしようもない」といった声が少なからずあるのではないのでしょうか。ここでは、女性の管理職を増やす必要性について、以下の3つの観点から考えます。

## 学校運営における意思決定過程に女性が十分に参画できていない

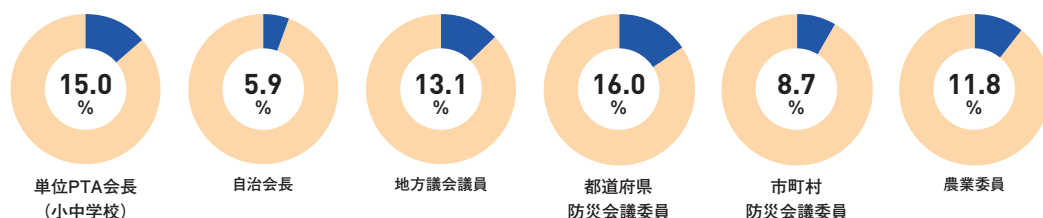
管理職を志向する割合や、管理職に占める女性の割合には、性別による明らかな偏りがあります。管理職率の偏りは、就労における男女格差であるとともに、学校運営における意思決定過程に、女性が十分に参画できていないことを意味しています。各校のトップリーダーの性別に著しい偏りがある状況は、学校や教育委員会において、多様な意思が反映された決定がなされない可能性を生じさせます。

## 多様化する子供・家庭、大きく変化する経済社会に対応するには、 異なる強みを持つ多様なリーダーによる組織（教育委員会・学校・地域） づくりが必要である

子供や家庭の価値観や生活様式は、ますます多様化しています。また、子供たちはこれから、予測困難といわれる激動の時代を生きていかななくてはなりません。これらの状況に対応し、子供たちの健やかな育ちを支えていくには、異なる強みを持つ多様なリーダーによる組織づくりを教育委員会や学校をはじめ、地域の様々な機関において進めていくことが必要です。

地域では、たくさんの女性が活動しているにもかかわらず、図3-1に示すように、学校に限らず、各組織のリーダーは男性が多く、女性は地域における意思決定過程には十分に参画できていません。多様な市民の意思が反映され、だれもが暮らしやすい地域をつくるためにも、校長を含め、地域のリーダーに、まずは女性を増やしていくことが大切と考えられます。

図3-1 地域における女性の参画状況（女性の割合）



出所：内閣府男女共同参画局「令和元年度女性の政策・方針決定参画状況調べ」



## 教員の働き方や意思決定のあり方が、子供たちの性別役割分担意識に影響を与える可能性がある

子供たちにとって、教員は最も身近な大人のロールモデルです。この点に関連する1つの事例として、国立女性教育会館が子供たちに実施したクイズの回答を下に紹介します。これらの子供たちの回答を見ると、教員の日常のあり方の子供たちへの影響について、あらためて気づかされるのではないのでしょうか。身近な大人である教員の働き方・くらし方を日常的に見つめることで、子供たちは無意識のうちに固定的な性別役割分担を学んではいけないのでしょうか。

また、女子児童生徒は、女性は子供を産むと育児が大変になり、リーダーになることや、働き続けることをあきらめなければならないというようなメッセージを、暗黙に受け取ってはいないのでしょうか。

一方で、これらの回答からは、教員が子供たちの魅力的な働き方・くらし方のロールモデルになることが、子供たちの男女共同参画を推進する意識に大きな影響を与える可能性も見えてくるのではないのでしょうか。

### 子供向け学習イベントにおいて国立女性教育会館が実施したクイズ（子供への問いかけ）

- 手順① 自分の通っている学校の校長先生の性別をシールで貼る
- 手順② 小中学校別の教員および校長の性別割合を示した人型のグラフで、日本全体の現状を知る
- 手順③ 「このグラフが示すように、女性の校長先生が少ないのはなぜだと思うか」の問いに対して、思いついたことをふせんに書く



### 「女性の校長先生が少ないのはなぜか」

ふせんに書いた小中学生の回答（約150名の回答からの抜粋）

#### 固定的な性別のイメージ

- 「おとこのほうがつよいから」（小1）
- 「男の先生がしっかりしているから」（小4）
- 「男性のほうがリーダーっぽくて、なんとなくよい」（小5）
- 「だんしのほうがえらいから」（小1）
- その他、男性のほうが…信頼されている、たくましい、頭がいい、権力がある、むいている、意志が強い、説得力がある など

#### 姿勢・態度にかかわる性別のイメージ

- 「ちゃんとせきになをとれるといっている人が男の方が多から」（小5）
- 「学校は校長先生がせきにおうのがとうぜんだから、女の人はせきにおうのがいやだから」（小4）
- 「校長先生みたいなえらいひとにはなれるかなあと心ばいなのかも」（小4）

#### 結婚・出産・育児による女性の退職・休職・両立困難

- 「女性がとちゅうで結婚や育児などを理由に仕事をやめてしまうから」（中1）
- 「女の人は子どもを生んで休むかのうせいが高いから」（小5）
- 「女の人は家の事でせいいっぱいだから」（小3）

#### 校長を志向しているかどうか

- 「女は校長先生をやりたい人がすくない」（小3）
- 「男の人はえらい人になりたくて校長先生になるんじゃないか」（小4）

#### 背景にある社会的な格差や役割分担意識についての認識

- 「女性よりも男性のほうがえらいと思われているから」（小6）
- 「男性の方が優先されるからだと思う」（小6）
- 「日本はだんそんじょひだから」（小4）
- 「昔の風潮が今でも引きずられている」（中2）

# 4 女性の管理職登用を促進するために 何ができるでしょうか

女性の管理職登用の促進に向けて、学校や教育委員会において、どのようなことに取り組むことができるでしょうか。

ここでは、2で見た調査の結果をもとに考えられるポイントを4点に分けて挙げ、関連する先進的な取組や実践者の方々からのメッセージを紹介します。それぞれの立場から、女性の管理職登用を促進する意義を再確認しつつ、そのために何ができるかを、学習会を開くなどして、ぜひ考えてみてください。

## (1) 男女教員のワーク・ライフ・バランスのための 働き方の見直し

### 子供たちの魅力的なロールモデル になるために

平成31年1月に取りまとめられた中央教育審議会答申「新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について」を受け、各教育委員会や学校では、学校における働き方改革が進められています。この答申に先立ち、平成26年に公表されたOECD国際教育指導環境調査(TALIS)では、日本の教員の勤務時間が、他の調査国と比べて著しく長いことが明らかになりました。

学校における働き方改革では、心身の健康を維持し、より短い勤務で教職としての専門性を高め、教育活動を充実することにより、子供の教育の質を維持・向上することが求められています。しかし実際には、必ずしも教員が担う必要のない業務も未だ多く、教員自身の生活時間の確保が容易ではない状況もあるのではないのでしょうか。

働き方改革は、子供と接する時間や教育の質を深める時間を創出するためにも必要ですが、15ページで見たように、働く大人のモデルとしての子供たちへの影響を考えると、教員一人ひとりが自身の生活時間をしっかり

と確保し、仕事と家庭生活との両立を図ることも、同じように大切になってくるのではないのでしょうか。学校以外で過ごす時間を増やして、見聞きたこと、体感したことを子供たちの教育に還元していくことも、社会が急激に変化している今、必要なことといえるでしょう。

現在、多くの教育委員会において、働き方改革にICTが活用されています。男女教員のワーク・ライフ・バランスの推進のためには、学校や教育委員会全体で、その目的や目標の共有を図っていくことが大切です。以下では、ICTを活用して教育の質の向上を目指すとともに、業務の効率化や教員の意識醸成によって、教員の働き方・くらし方の変革を試みる2つの市の取組を紹介します。

### 「教師自ら生き生き働く素敵な大人のモデルになりたい」を市教育委員会の改革目標に

佐賀県多久市では、「児童生徒の学び方改革」と「教職員の働き方改革」を教育改革の両輪とし、「自己肯定感に満ち学び方を身につけた子を育みたい」および「教師自ら生き生き働く素敵な大人のモデルになりたい」の

2つを目標に掲げ、ICT教育環境の整備に取り組んでいます。人口規模も小さく、財政も潤沢ではないなか、市長と教育長のリーダーシップのもと、IT企業との連携や、総務省の先導的教育システム実証事業等の活用で環境の整備を進め、平成30年には学習系・校務系のフルクラウド化を実現しました。

目標の1つである「教師自らの生き生き働

く素敵な大人のモデルになりたい」は、子供たちのキャリア形成への影響を見据えて、教員が自分の働き方を見つめ直すことを表しているといえます。教育長は、「先生方が生き生きと働いて、働かって素敵だとか、大人っていいなと子供たちに思ってもらうことが、子供たちにいい影響を与える」という信念を持ってこの目標を掲げているといいます。こ

## 刷り込み大作戦

### ～みんなの未来のための一歩～

「女校長、どうだった？」

私が校長を務めていた義務教育学校の卒業間際の生徒集会で、生徒たちに問うてみました。宇宙旅行が実現するような科学技術が発達した時代においても、私はいろいろな場面において「女校長」と「女」をつけて呼ばれてきました。「男の校長先生とは何か違いがあった？ 『女』はつけなくていいんじゃない？」と聞くと、生徒たちはのけぞって驚き、その後、大きくうなずきました。「女性も管理職やトップになるのが当たり前になってほしい。誰がそんな社会にするの？ そう、あなたたち。私もがんばる。大人になって一緒に力を合わせる時を楽しみにしている」と締めくくりました。コミュニケーションが苦手な生徒が身を乗り出していたのが印象的でした。

管理職を経験した後、定年前に現職である教育長に就きましたが、「女」はずっとついてきました。私自身、女性は結婚すればよい、学歴はいらぬという環境に育ち、望む進学は断念しましたが、それでも働きつつ大学の単位を取得しました。「夢を持って、身体を鍛えれば体格さえも変えられる」と生徒に語り、自分は自由で進歩的な考えの持ち主だと思っていました。ところが、現職への誘いが来た時には、自分が教育長になることは想像もしておらず、絶句しました。「開いた口が塞がらない」とはこのことです。

なぜ、あれほどまでに驚いたのでしょうか。その答えにやっと気がつきました。自分の能力という問題は置いて話しますが、私自身も知らず知らずのうちに、すっかり刷り込まれていたのです。教育行政のトップは男性だと。これまでの長い間、行政トップを男性が占めていることに全く違和感も覚えず、むしろ男性の仕事だと思込んでいたかもしれません。校長が女性だと驚かれた方々と同じです。気づきもせずに生徒に語ってきたことを恥じました。

ならば、逆に刷り込みましょう。学校で、意思決定等を男性に任せきりにしないで、協働する姿を示せばよいのです。虐待が後を絶たない時代背景も考慮すると、誰でもが尊重しあい協働する姿を、学校生活で自然に刷り込んで育むことは、重要なことと思います。児童生徒が、社会人・家庭人となった時に、男性・女性・どちらでもない性が、障壁にならない社会にするために。だから今、女性やどちらの性でもない方々の意思決定等に参画するための一歩が重要です。だって、その一歩は本人だけのものじゃない、未来創りへの貴重な一歩ですから。



多久市教育委員会 教育長

田原 優子

れまでに、勤務時間を端末によって管理して定時退勤するための方策を考え、時間外の業務時間を徐々に削減したり、部活動の休養日を設定したりして勤務時間を削減するとともに、教職員の意識醸成を図ってきました。また、フルクラウド化の利便性・安全性を活かしてテレワークを導入し、自宅等での作業を可能にし、教員の働き方の幅を広げました。

前頁の教育長のメッセージからは、教員が「生き生きと働く素敵大人のモデル」であることは、性別役割分担やそのもとにある意識を見直すこと、また男女共同参画の学校をつくっていくこととも、深くつながっていることが伝わってきます。

## 子供たちと向き合う時間を増やすとともに、教員のワーク・ライフ・バランスを推進

愛媛県西条市では、平成27年度から市内の小中学校に電子黒板や校務支援システム等を導入し、教育の質の維持・向上にICTを活用しています。過疎地域の小規模校における遠隔合同授業の実施や、電子黒板とタブレットを組み合わせた効果的な学習方法の研究・授業の実施等を行っており、それらの成果として、子供たちの学習意欲が向上するほか、保護者、教職員からも高い評価を得ています。

授業のICT化は、教員が教材準備に費やす時間も削減しています。また、校務支援システムの導入によって、情報共有に必要なだった会議の時間短縮や、出欠状況の確認や通知表作成といった校務作業の省力化が実現され、子供たちと向き合う時間が創出されています。

2つの市立小学校の校長先生からのメッセージでは、校長先生のリーダーシップによって、業務改善は、直接的に子供たちと向き合う時間を創出するだけでなく、教員が自

### 魅力のある学校に

「子供にとって身近な大人と言えば家族、そして、教職員です。その身近な大人がいつも疲れ切って元気がなければ子供は自分の未来に明るい希望が持てません。また、自宅と学校の往復で仕事ばかりでは魅力的な人間にはなれません。本を読んだり映画を見たり、旅行に行ったり、芸術を鑑賞したりして毎日を充実させ、楽しく過ごすことが人間としての魅力につながると思います。それが子どもに元気を与え、夢と希望を持たせることにつながると思います。そのために今の業務を見直し、ゆとりある生活を送りましょう。また、男性が家庭（家事・育児・介護）に目を向け、家族の一員としての役割を担う割合を高めることは、教育者としての視野を広げることにつながります。そして、何よりも我が子と向き合う時間を創出することは今しか得られない喜びを感じることができます。」

以上のようなことを機会あるごとに教職員や保護者、地域の人に話しています。「子供のために」というキーワードが一番効果的です。

業務改善といっても学校現場でやれることは微々たるものです。しかし、やらされるのではなく、自分たちで考えて取り組んで行くことを通して、教職員に主体性が生まれ、新たな視点で物事を見つめることができるようになり、学校が明るくなったような気がします。



西条市立玉津小学校 校長  
田口 孝宣

らの時間管理を主体的に行い、自らの働き方・暮らし方を変えるものであるという意識の教員間での共有が図られていることがうかがえます。

## 時間や場所にとらわれない テレワークの導入

教員のワーク・ライフ・バランスの推進を支えている環境整備の1つが、教育委員会の

取組としてはめずらしいテレワークの導入です。セキュリティを確保した上での自宅や出張先等での作業を可能にしました。業務が終わるまで学校に残ったり、休日に出勤して作業したりする必要がなく、例えば、子育てや介護を担う教員が、早く帰宅して、自分の都合のよい時間に成績表作成や授業準備を行うことができます。教員からは、「テレワークができたおかげで、介護中も離職せずに続けられた」といった声があるということです。

### 自分で決める 自分のライフスタイル！

今年、校長として取り組んだテーマは、「自分の働き方は自分で決める」ことができる職場づくり。早く帰ることを申し訳ないと思う風潮、どうせ変わらないだろうというあきらめ感を打破することでした。

まず、教職員に負担感のあった放課後の活動を勤務時間内に終わらせることや行事の精選を実施。実際に改善されてくると、教職員同士の情報交換ができる機会が増えました。それぞれの家庭の事情やお互いの働き方に対する意識の変化について、ぼつぼつと本音をつぶやくようになり、自然と職員間に互助のムードができあがりました。育児、介護等一人一人置かれている状況が違う中、自分で働き方を決めることができ、認め合う職場へと変わりはじめたのです。

その後押しとなったのが、西条市の校務支援システムやテレワークシステム。自分の生活ペースに合わせ、自宅でも職員室と同じ環境で仕事ができるという安心感で、精神的な負担感が軽減できました。決して持ち帰り仕事を推奨するものではありません。

業務改善と意識改革、テレワーク等の環境整備で、女性教職員だけでなく早めに帰宅する子育て中の男性教職員も増えてきました。自分のライフスタイルに合わせた働き方を実現できる環境が、多様な働き方を後押ししてくれました。

女性管理職をただ単に増やすという声だけでは、なかなか解決できない現状があります。根本的な負担軽減に向けた人員増とともに、女性教職員自身の意識改革、社会全体の意識やしぐみの変革が求められます。しかし、それらを待っているだけではだめ。草の根的な活動ですが、職員室での日々の会話、学校だよりやホームページ、PTAの会、地域の会、市の校長会等多様な場面で、多様な方法で積極的に発信することで少しずつ実現できています。つまり、何でも言い合える風通しの良い職員室、地域をつくることだと思いました。

多様な働き方を実現できる学校づくりを進めていくことは、男女関係なく主体的に自分の生き方を実現できる幸せな社会をつくることにつながるのではないのでしょうか。



西条市立氷見小学校 校長  
藤原 利恵

## (2) 家庭生活の役割を担いつつ、 キャリアを積むこともあきらめないしくみづくり

本冊子で見た調査結果からは、女性教員は、職位にかかわらず家庭生活の役割の負担が大きいことがうかがえました（p.10 図2-5）。女性は男性に比べて、家庭生活との両立が難しくなるため、管理職になることをためらう傾向があることもわかりました（p.10 図2-4）。女性の管理職登用を促進するためには、子育てや介護等の役割を担っている教員が、キャリアを積み重ねていくことをあきらめなくてよい任用制度を整えることや、勤務時間が特に長い教頭・副校長の業務改善を徹底することが大切でしょう。

また、家事・育児・介護等を女性の役割であることを前提とするのではなく、男性教員が家庭生活の役割をきちんと担うことを、男性自身の意識だけでなく、周囲の理解を深め、職場環境の整備や情報の提供等の支援を行っていくことも必要です。

### 家庭生活の役割を担いながら管理職を目指せるしくみづくり

東京都では、管理職を目指したい教員が、家庭生活の事情や勤務時間の長さによって躊躇しないように、様々な工夫をしています。ここではこれらの取組の一部を簡単に紹介します。

任用制度では、平成23年度より、管理職選考に合格した後に個人の事情によって副校長登用が猶予される「昇任猶予制度」（1回につき3年以内の猶予。通算して9年を上限）を設けています。また、子育てなどを理由に主幹教諭・指導教諭の選考試験を受けなかった中堅の主任教諭が、管理職選考試験に挑戦することができるように、平成29年度に選考の制度を改正しました（「教育管理職B選考」の受験資格見直し）。人事異動面におい

ても、特に未就学児を持つ教員については、職住接近の配慮をきめ細かく行っています。

管理職登用につながる研修の参加率にも性別で差があることから、女性の参加を促進するように工夫しています。管理職として活躍することが期待される教員を対象とする「学校リーダー育成特別講座」（宿泊を含む年4回）の開催において、都立学校および区市町村教育委員会からの受講者推薦にあたり、140名中35名の「女性教員優先の選抜枠」※を設定し、積極的な推薦を依頼しています。また、2泊3日の宿泊研修（御岳宿泊研究会）では、令和元年度から託児サービスを提供し、男女教員の子供との宿泊を可能としました。

管理職の入口である副校長の業務負担の軽減にも取り組んでいます。各学校に、副校長の業務のうち調査事務や地域対応等を補佐する非常勤職員を配置し、副校長の業務を支援しています。また、令和元年度には教育委員会が財団法人を設立し、人材バンクによる外部人材の確保等、多角的な学校支援を行っています。

※社会的・構造的な差別によって不利益を被っている者に対して、一定の範囲で特別の機会を提供し、実質的な機会均等を目指すこと（ポジティブ・アクション、積極的是正措置）は、男女共同参画社会基本法（平成11年法律第78号）でも規定されています。

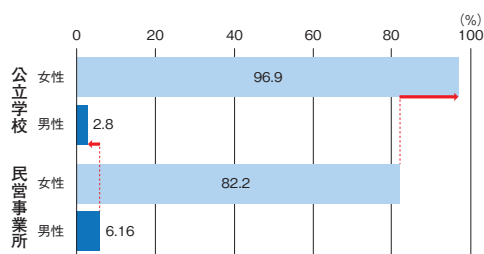
### 男性の育児休業取得の推進

家庭生活の役割負担が大きい教員が不利にならないように環境を整備するとともに、**男性の家庭生活への参画促進**に取り組むことも必要です。図4-1に示すように、公立学校の教職員の育児休業取得率は、女性は96.9%ですが、男性はわずか2.8%です。民営事業所の労働者と比べると、女性の取得率はより

高く、男性はより低くなっており、男女差が大きいことがわかります。

もちろん、育児休業取得だけでなく、男性が日常的に家庭生活の役割を担うことも大切です。それを可能にするという視点から、働き方改革に取り組んでいくとよいのではないのでしょうか。下記の育児休暇を取得した先生からのメッセージもあるように、自分自身の子育ての経験は、子供と向き合う教員としての仕事にも、きっと活かすことができるでしょう。

図4-1 公立学校および民間事業所における性別育児休業取得率の比較



出所：文部科学省「平成30年度公立学校教職員の人事行政状況調査」および厚生労働省「平成30年度雇用均等基本調査」より作成

## 男性の育児休暇取得の促進について

「どうせ取得するなら1年。」私の場合は、第一子のころからそう考え、第二子の時に1年間の育児休暇（以下、育休）を取得しました（3歳と1歳の二人の育児のための休暇です）。

現在の男性の育休制度は、家庭の状況に合わせて様々な取得ができるようになってきました。そうした中、私は、女性の職場復帰や子育ての役割分担等を考えると、男性が単独で中・長期間の取得をすることがいいのではないかと思います。日々の送迎やお弁当・道具等の準備の心配をすることなく、家庭で子どもを見てもらっているという安心感が女性の職場復帰への後押しになると考えるからです。しかし、男性がいざ中・長期間の育休を取得するとなると事前の準備が必要だと思います。なぜなら、男性が家事のある程度をこなすだけのスキルが必要だからです。育児はもちろん、家事の内容は多岐にわたります。そのすべてをこなすことができなければ、女性が安心して育児を任せることはできません。

自分の場合は、一人暮らしの時からいろいろなことに興味をもち、挑戦してきたため、大方の家事をこなすことができます。主にゴミの管理・アイロンがけ・裁縫は、暗黙の了解で私がやることになっています。苦手な方には、まずは1つのことを任せ、感謝を伝えることから始めてみてはいかがでしょうか。そうすることで、女性・男性のどちらも家事ができ、お互いが職場復帰した後、会議がある時や子どもが病気にかかった時など、役割を分担して、お互いに安心して仕事・育児に取り組むことにもつながります。私は、育休を通して、計画通りに進まない育児の大変さと子どもの健康の重要性、笑顔で過ごすことの大切さなどについて学ぶことができました。そのため、学校に戻った際、これまで以上に目の前の子どもたちの生活を想像し、補助・支援していく重要性について考えることができるようになりました。

子育ては一時的のものではなく、一生継続していくものです。お互いの変なさを共有し、家族全体で楽しみながら成長していくためにも、男性の育休取得が広がっていくことを期待しています。



北海道音更町立音更小学校  
教諭  
木下 尊徳

### (3) 無意識の思い込みへの気づき

異なる強みを持つ多様なリーダーによる持続可能な地域づくりに向けて

これからの学校運営や地域づくりには、異なる強みを持つリーダーが、多様な視点から力を発揮していくことが欠かせません。また、先生方が固定的な性別役割分担にもとづく日常を問い直し、魅力的な働き方・暮らし方を選択していくことは、子供たちの意識にもよい影響を与えるのではないのでしょうか。

#### 無意識の思い込みを自覚する

現在、民間企業等では、アンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）が、採用や評価、職場環境など様々な場面に影響をおよぼしていることを問題とし、意識やマネジメントの改革を進めています。取組としてはまず、例えば、管理職は、無意識のうちにも女性社員に対して不利になる言動をしていないか、過剰な配慮をして意欲を失わせていないか、また女性社員は、自分自身を過小評価して可能性を閉ざしていないかなどについて、研修等を通して考え、思い込みを洗い出します。

先生方の日常生活や学校運営、教育委員会のなかにも、性別による思い込みや、それらにもとづく行動や慣習、しくみはありませんか。性別による格差を解消していく一歩として、勉強会や研修を実施して、異なる立場や年代の参加者の声を聞きながら、みなさんで話し合ってみてはいかがでしょうか。

例えば、以下のような考えについて、どのように思いますか。

- 家事・育児・介護は、女性が担うほうがよい
- 校長は、男性のほうが向いている
- 子育て中の女性に大きな役割をまかせるのはよくない
- 低学年の担任は、女性のほうが適している

- 中学校の管理職は、女性には向かない
- 荷物を運ぶなど、力仕事は男性にまかせる
- 細かな気遣いができるのは女性ならではの
- 理数系の教科は、男子のほうが能力が高い

無意識の思い込みは、誰にでもあります。しかし、性別による傾向よりも、個人の特性による差のほうが大きいことも多々あります。大切なことは、思い込みや偏見を自覚し、それらが個人の能力の発揮や力量形成の機会を奪ったり、意欲を削いだりしていないか、あらためて考え、判断や言動を変えていく手立てを考えることでしょう。

一方で、経験や社会的な期待の違い等から、性別によって異なる傾向や格差があるのも事実であり、それらに対する配慮は必要です。例えば、「女性教員に管理職になることを勧めても、断られるのでどうしようもない」という声もよく聞かれます。女性教員は、男性教員よりも、経験不足などから、自分は力量不足だと感じていたり、不安があったりして、管理職の登用試験受験や研修参加の声がかかっても、断る傾向があるようです。所属長は、断られたからしかたがないと、すぐにあきらめるのではなく、断る背景に何かがあるかを理解し、それらの要因を取り除くために相談にのったり、根気強く声がけをしたりする工夫が必要でしょう。また、固定的な性別役割をもとにした思い込みによる判断が、時に過度な配慮であり、当事者の意欲を削いだり、長期的なキャリアの展望を描けなくなることを助長したりしていないかに思いを巡らすことも必要でしょう。



## 異なる強みを最大限に活かした教育現場へ

無意識の思い込みや偏見は、教育現場の様々な慣習やしぐみに影響していると考えられます。管理職率の男女格差について、この視点からあらためて考えてみましょう。

例えば、中学校において、校長に占める女性の割合が1割にも満たないのはなぜでしょうか。中学校の女性教員は、管理職になる際には小学校の管理職になるケースも多くみられるようです。

また、もう1つの例として、全公立学校において、平成30年度に教頭に登用された養護教諭はわずか8名です（文部科学省「平成30年度公立学校教職員の人事行政状況調

査」）。下記の校長先生のメッセージが示すように、養護教諭は、他の教員と同様に子供の成長に日々向き合う経験を積み重ねながら、学校全体を俯瞰しつつ、多様化する子供や家庭への対応に求められるリーダーシップを培ってきた強みを持つ人材です。

異なる経験や個性を持つリーダーが、それぞれの強みを発揮できる学校づくり、地域づくりに向けて、当たり前だと思い込んできた固定観念についてあらためて考え、洗い出してみてはいかがでしょうか。先生方が多様な視点や新しいものの見方を尊重し、差異に価値を見出すことは、ひいては子供たちが多様性を尊重する姿勢・態度にもつながるでしょう。

### 開かれた道

私は養護教諭として採用され、小・中学校に勤務した後、教育委員会に入り、10年間、行政に携わりました。その時期に、今まで閉ざされていた養護教諭の管理職への道が開かれました。しかし、なかなか管理職登用が進まない中で「小学校教諭免許のない養護教諭には学校経営を任せられない」「力不足だ」と言われ、管理職への道を諦めかけました。それでも、多くの先輩方や出会ってきた方々から託された「思い」を繋げていくために管理職を目指し、教頭を経て、校長として学校経営に携わるようになりました。

私が、管理職として勤務する上で感じるのは、養護教諭の職務の特質が、そのまま学校経営に生かされるということです。企画・運営、外部折衝、児童生徒・職員・保護者対応、環境衛生など、初任者の時から日々求められた資質です。特に、危機管理や子ども理解は、毎日の養護教諭の職務の中で培われたものだと思います。今、養護教諭だからこそ持っている視点や経験を学校経営に反映させることで、子どもの豊かな成長に貢献できることを実感しています。そして、養護教諭も教育職員の一員として、学校経営においてリーダーシップを十分発揮していけると確信しています。

多くの養護教諭が管理職を目指すことができる開かれた教育現場になることを願っています。



安城市立明和小学校 校長  
酒井 多香子

## (4) ミドルリーダーの人材発掘・育成

調査の結果では、管理職になりたいと思う教員の割合は、男女ともに低く、特に女性は1割に満たないことがわかりました (p.9 図2-3)。担任や教科指導、部活動を通して子供たちと接する仕事にやりがいを感じている先生方にとって、管理職になることは必ずしもキャリア形成の目標ではないといえるかもしれません。一方、調査結果にも示されたように、管理職、特に校長のやりがいや満足度は高い (p.8-9 図2-1, 2-2) のですから、ミドルリーダーや若い教員に、その仕事の魅力や内容をもっと伝え、管理職を目指す教員が増える可能性が出てくるのではないのでしょうか。そのためには、管理職の業務改善も大きな課題ですが、教員としてのキャリア形成の初期の段階から、学校運営や地域づくりを担うマネジメントの職務を見据えた支援を行っていくことも必要でしょう。

また、女性教員は男性教員よりも、自分は管理職になるための力量が不足していると認識している人の割合が高い傾向が見られました (p.10 図2-4)。女性教員は、家庭生活の役割の負担が大きいことや、先に見たような周囲や本人による無意識の思い込み等から、十分な力量形成の機会に恵まれていなかったり、管理職になることに不安があったりすることが考えられます。男女教員を対象とした力量形成の機会への参加を積極的に促すことと合わせ、女性教員を対象とした学習の機会や、女性が直面しがちな課題やその解決方法を共有するような交流の場を提供することも有効でしょう。

### マネジメントの職務を見据えた初期からのライフプランニング支援

右の挿図は、東京都教育委員会が発行した公立学校の採用案内の抜粋です<sup>\*</sup>。採用時の

東京都教育委員会  
働き方改革

働きやすい職場環境づくりに取り組んでいます！

部活動の負担を軽減します！

仕事のサポートを充実させています！

ライフプランを重視して

福利厚生

任用制度とキャリアアップ

マイキャリアノート

このポスターには、以下のような情報が含まれています：

- 働きやすい職場環境づくり**: 学校において、教員が働きやすい職場づくりを推進する取組を掲載しています。
- 部活動の負担軽減**: 休日に部活動の指導業務を減らすこと、適切な運動量確保のための指導業務の見直し、部活動の指導業務を分担して実施すること、部活動の指導業務を分担して実施すること、部活動の指導業務を分担して実施すること。
- 仕事のサポート**: 教員に対して、業務の効率化を図るためのサポート体制を整えています。
- ライフプラン重視**: 教員が働きやすい職場環境づくりを推進する取組を掲載しています。
- 福利厚生**: 教員が働きやすい職場環境づくりを推進する取組を掲載しています。
- 任用制度とキャリアアップ**: 教員が働きやすい職場環境づくりを推進する取組を掲載しています。
- マイキャリアノート**: 教員が働きやすい職場環境づくりを推進する取組を掲載しています。

東京都教育委員会『東京の先生になろう TOKYO STAGE』(令和2年度東京都公立学校教員採用案内)より抜粋

段階から、教員という職業生活を中長期的に示し、キャリアを積み重ねる見取り図とともに、環境整備としての働き方改革や子育て支援の制度、多様な教員の事例等をわかりやすく示しています。

各教員のキャリアプランニングには、支援システム「マイ・キャリア・ノート」が活用されており、受講した研修が記録されていき、経験年数や専門性に合わせた研修等の情報の入手・申し込みができるようになっています。各教員はこれらの記録や情報を見ながら、研修受講や昇進選考受験等の計画を入力するなど、主体的なキャリアプランニングに活用しています。

※東京都教育委員会の採用案内の詳細は、  
[https://www.kyoinsenken.metro.tokyo.jp/data/shiryuu\\_4.pdf?191212](https://www.kyoinsenken.metro.tokyo.jp/data/shiryuu_4.pdf?191212) 参照

## 教育委員会による女性を対象としたミドルリーダーの育成

北海道教育委員会では、平成28年に策定した女性活躍推進法に基づく特定事業主行動計画に、女性教員を対象としたミドルリーダー養成研修を全道14教育局管内ごとに実施することを盛り込んでいます。このうち日高教育局では、毎年、女性の管理職やミドルリーダーを対象とした研修を実施しており、管理職等研修において管理職が次年度のミドルリーダー養成研修の企画を協議したり、ミドルリーダー養成研修の当日も管理職がファシリテーターや演習のアドバイザーを務めて運営に参画したりするなど、管理職とミドルリーダーが交流する



北海道教育庁日高管内女性教員を対象としたミドルリーダー養成研修の様子



北海道教育委員会  
『女性教職員活躍事例集』

機会ともなっています。

また、平成29年には、男性の育休取得経験者を含めた『女性教職員活躍事例集』を作成しました。様々な校種・職位の女性教員が、仕事と子育てとの両立や仕事のやりがい等について自身の経験や姿勢を示すことで、後に続く女性教員のキャリア形成の参考となるロールモデルを提供しています。

## 退職女性校長会による女性教職員の資質の向上を図る研修

千葉県では、千葉県退職女性校長会（梅の実会）が主催し、女性教職員を対象に管理職への意識の高揚を図るため、平成24年度から「女性管理運営研修会」を年8回、県内の3会場で開催し、管理職を目指す女性教職員を支援しています。男女教員を対象とした論文演習や模擬面接等を含む同様の研修は、各市町村でも平日に実施されていますが、この研修は、女性がより参加しやすいように、日曜日に実施し、学校教育にかかわる支援を行う特定非営利活動法人 教育NPOちばと連携して、きめ細かな支援を行っています。毎年の開催にあたっては、県内全14地区ごとに組織される千葉県女性校長教頭指導主事等の会（通称、等の会）と連携して広報するため、県域を網羅するミドルリーダーの発掘にもつながっています。



## 学校における女性の管理職登用の促進に向けて

なぜ少ないか、なぜ増やすことが必要か、  
登用促進のために何ができるか

発行 2020（令和2）年3月

編集 独立行政法人国立女性教育会館

〒355-0292 埼玉県比企郡嵐山町菅谷728

Tel : 0493-62-6479

URL : <https://www.nwec.jp>

印刷 株式会社石井印刷